MAGYAR AGRÁR- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM
GÖDÖLLŐ

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

# AZ EMBERI ERŐFORRÁS, MINT VERSENYKÉPESSÉGET NÖVELŐ TÉNYEZŐ SZEREPE A TURIZMUS SZEKTORBAN

-DOKTORI ÉRTEKEZÉS-

Témavezető: Naárné Dr. Tóth Zsuzsanna Éva, PhD
Egyetemi docens

Társ-témavezető: Csehné Dr. habil Papp Imola, PhD
Egyetemi docens

Készítette:
Somlai Réka

Gödöllő
2021.

**A doktori iskola**

**megnevezése:** Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola

**tudományága:** gazdálkodás- és szervezéstudományok

**vezetője:** Dr. Popp József
DSc, egyetemi tanár
MATE, Gazdaságtudományi Intézet

**Témavezető:** Naárné Dr. Tóth Zsuzsanna Éva
PhD, egyetemi docens
MATE, Gazdaságtudományi Intézet

**Társ-témavezető:** Csehné Dr. Papp Imola
PhD, habilitált egyetemi docens
ELTE PPK Felnőttképzés-kutatási és Tudásmenedzsment Intézet

..... .....

Az iskolavezető jóváhagyása A témavezetők jóváhagyása

**Tartalomjegyzék**


1. BEVEZETÉS 8
2. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI 10
2.1. Fő kutatási témakörök 10
2.2. Hipotézisek 11
3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS 12
3.1. A Turizmus szektor és szállodaipari szegmens bemutatása 12
3.1.1. A turizmus meghatározása 12
3.1.2. A turizmus jelentősége 12
3.1.3. A turizmus rendszere 13
3.1.4. A turizmus formái, fajtái, egységei 14
3.1.5. A turizmus erőforrásai 15
3.1.6. Kiemelt erőforrás: az emberi tényező 16
3.1.7. Versenyképesség a turizmusban 16
3.1.8. A szállodaipar a turizmusban 19
3.1.8.1. Szállástípusok jellemzése 19
3.1.8.2. A szállodaipar dolgozói 21
3.1.8.3. A szállodaipar helyzete 22
3.1.9. Kulturális különbségek 23
3.1.9.1. A kulturális különbség definíciója 24
3.1.9.2. Vezetés és szervezeti kulturális különbségek 28
3.1.9.3. Sztereotípiák 29
3.1.9.4. Nemzeti sztereotípiák 30
3.1.10. Turizmus képzés 31
3.1.10.1. A képzés és a szakmai elvárás összhangja 31
3.1.10.2. Szakmai gyakorlatok 36
3.1.10.3. A vezetők és munkavállalók képzésének eszköze: a tréningek 36
3.1.10.4. A fejlesztő tréningek másodlagos céljai 37
3.1.10.5. Az emberi erőforrás fejlesztési lehetőségei a turizmusban 38
3.1.10.6. A tréningek a turizmusban 38
3.2. A vezetés alapjai 39
3.2.1. Mi a vezetés? 39
3.2.2. Vezetői funkciók, feladatok 40
3.2.3. Vezetési stílusok 41

3.2.4. Vezetői tulajdonságok 42
3.3. A kompetenciák áttekintése 43
3.3.1. A kompetencia definíciója 43
3.3.2. A kompetenciák csoportosítása 44
3.3.3. A kompetenciák jellemzői, szintjei 44
3.3.4. Kompetenciaalapú kiválasztás 46
3.3.5. A kompetenciák mérése 46
3.3.6. Vezetői kompetenciák 47
3.3.7. Kompetenciák a turizmusban-szállodaiparban 48
3.3.7.1. Vezetői kompetenciák 48
3.3.7.2. Dolgozói kompetenciák 52
3.3.8. Kommunikáció 53
3.3.8.1. Kommunikáció a vezetésben 54
3.3.9. Konfliktuskezelés 56
3.3.9.1. Konfliktuskezelés a vezetésben 58
3.3.10. Érzelmi Intelligencia 59
3.3.10.1. Érzelmi Intelligencia a vezetésben 61
3.3.11. Személyiségvonások 65
4. ANYAG ÉS MÓDSZER 68
4.1. A kutatás szakaszai, kivitelezése 68
4.2. Minta 68
4.3. Kérdőívek 70
4.4. ProfilesXT kompetencia teszt 70
4.5. Adatok elemzése 71
5. EREDMÉNYEK 77
5.1. Az 1. hipotézis vizsgálata 77
5.2. A 2. hipotézis vizsgálata 84
5.3. A 3. hipotézis vizsgálata 91
5.4. A 4. hipotézis vizsgálata 97
5.5. Az 5. hipotézis vizsgálata 108
6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK 115
7. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK 118
8. ÖSSZEFOGLALÁS 121
Summary 127

9. MELLÉKLETEK 135
M.1 Irodalomjegyzék 135
M.2 Kérdőívek 148
M.3 A Profiles XT teljes elemzése 172
M.4 Táblázatok 180
M.5 Álláshirdetések elemzése 186
10. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS 187

TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE

**Táblázatok jegyzéke**

1. táblázat: A turizmus pozitív és negatív hatásai a gazdaságra ..... 13
2. táblázat: A turizmus versenyképességének összefoglalása ..... 17
3. táblázat: A szálláshelyek számadatai 2017-ben ..... 23
4. táblázat: A spanyol és magyar kultúra összehasonlítása a 6 dimenzió alapján ..... 26
5. táblázat: Az alacsony és magas kontextusú országok ..... 28
6. táblázat: A friss diplomásokkal szemben támasztott elvárások összefoglalása ..... 36
7. táblázat: A szervezetet gátló és támogató egyéni (személyes) jellemzők ..... 43
8. táblázat: A sikerességet befolyásoló vezetői kompetenciák összefoglalása ..... 52
9. táblázat: Goleman munkahelyi érzelmi intelligencia modellje ..... 62
10. táblázat: A minta jellemzői ..... 68
11. táblázat: Az 1. hipotézis ellenőrzéséhez alkalmazott kérdések a kérdőívekben ..... 71
12. táblázat: A 2. hipotézis ellenőrzéséhez alkalmazott kérdések a kérdőívekben ..... 72
13. táblázat: A 3. hipotézis ellenőrzéséhez alkalmazott kérdések a kérdőívekben ..... 72
14. táblázat: A 4. hipotézis ellenőrzéséhez alkalmazott kérdések a kérdőívekben ..... 73
15. táblázat: Az 5. hipotézis ellenőrzéséhez alkalmazott kérdések a kérdőívekben ..... 74
16. táblázat: Az adatok elemzésének összefoglalása ..... 76
17. táblázat: A magyar vezetői csoport ProfilesXT eredményeinek összesítése ..... 78
18. táblázat: A spanyol vezetői csoport ProfilesXT eredményeinek összesítése ..... 79
19. táblázat: Az összes csoport véleménye a vezetői hatékonyságot mutató legfontosabb készségekről, kompetenciákról ..... 82
20. táblázat: A magyar és spanyol vezetők készségeinek és kompetenciáinak összehasonlítása ..... 86
21. táblázat: A magyar és spanyol vezetők önismerete ..... 88
22. táblázat: A magyar és spanyol vezetők válaszai közötti eltérés ..... 89
23. táblázat: A magyar és spanyol dolgozók és vezetők véleményének összehasonlítása ..... 90
24. táblázat: A magyar és spanyol dolgozók válaszai közötti különbség ..... 91
25. táblázat: A magyar és spanyol dolgozók véleményének összehasonlítása a többi csoporttal ..... 95
26. táblázat: A dolgozó és a többi csoport véleményének összehasonlítása a dolgozók extrovertáltságáról ..... 96
27. táblázat: A magyar és spanyol hallgatók átlagértékei a készségekben vélt erősségekre vonatkozóan ..... 98
28. táblázat: A magyar és a spanyol hallgatók véleménye arról, mely készségeket, kompetenciákat fejlesztenek a képzés során ..... 100
29. táblázat: A magyar dolgozók leggyakrabban használt készségei a munkáljuk során ..... 101
30. táblázat: A spanyol dolgozók leggyakrabban használt készségei a munkáljuk során ..... 102
31. táblázat: A magyar vezetők elvárása a dolgozókkal szemben az állásinterjún ..... 103
32. táblázat: A spanyol vezetők elvárása a dolgozókkal szemben az állásinterjún ..... 103
33. táblázat: A vendégek elvárása a Front desk dolgozók felé ..... 104
34. táblázat: A magyar vezetők, dolgozók és hallgatók véleménye arról, hogy mely készségek fejlesztése lenne hasznos a képzés során ..... 105
35. táblázat: A spanyol vezetők, dolgozók és hallgatók véleménye arról, hogy mely készségek fejlesztése lenne hasznos a képzés során ..... 106

36. táblázat: A magyar és spanyol minta átlagpontszámai a szakmai gyakorlatokat illető véleményükről ..... 110
37. táblázat: A magyar hallgatók véleményének összehasonlítása a vezetők és dolgozók véleményével ..... 111
38. táblázat: A spanyol hallgatók véleményének összehasonlítása a vezetők és dolgozók véleményével ..... 112
39. táblázat: A hallgatók véleményének összehasonlítása a vezetők és dolgozók véleményével ..... 113
40. táblázat: A hipotézisek teljesülésének összefoglalása ..... 114

**Ábrák jegyzéke**

1. ábra: A turisztikai rendszer felépítése ..... 14
2. ábra: A turizmus szektorai ..... 19
3. ábra: Európai szálláshelyeken eltöltött éjszakák számának növekedése ..... 23
4. ábra: A kultúra rétegei ..... 24
5. ábra: A spanyol és magyar kultúra összehasonlítása a 6 dimenzió alapján ..... 26
6. ábra: A foglalkoztatott személyek képzettségi szintjének és szakmai tapasztalatainak kongruenciája vagy inkongruenciája ..... 32
7. ábra: A kompetenciák jéghegy modellje ..... 45
8. ábra: Kommunikációs stílusok ..... 54
9. ábra: Thomas-Killmann modell ..... 56
10. ábra: Bar-on Érzelmi intelligencia modellje ..... 61

# 1. BEVEZETÉS

Doktori disszertációm témája a turizmuson belül, a szállodaipar résztvevői körében meglévő, elvárt, szükséges, illetve fejlesztett kompetenciák, készségek tanulmányozása. A téma aktualitását tekintve több aspektusból is jelentős. A sikerességet befolyásoló tényezők között a humán erőforrás az egyik olyan tényező, amely nagyban hozzájárul a szálláshely vonzerejéhez. Ennek megfelelően minél professzionálisabb a személyzet, annál elégedettebbek a vendégek, így a szálláshely népszerűsége is növekszik, ami befolyásolja a profitabilitást. Utóbbi több szinten hat. Egyfelől lehetővé teszi a munkahelyteremtést, másfelől a lokáció népszerűségét, így annak vonzerejét is pozitívan befolyásolja, ami a turizmus más szektorainak is kedvez. Globális szinten pedig a turizmus az egyik olyan ágazat, ami hatással van a gazdaságra és a GDP-re egyaránt. Ahhoz, hogy a személyzet professzionálisan működjön, annak a megfelelő képzés az alapja. Egyrészt a szálláshelyen történő betanítás és folyamatos fejlesztés az egyik kiemelkedően fontos része ennek. Azonban a fejlesztés nem a szálláshelyeken kezdődik, hanem a felsőoktatási intézményekben, ez a munkaerő képzésének kiemelkedő része. Disszertációm egyik központi kérdése, hogy a szakmai tanulmányokon túl a személyes és személyközi kompetenciák képzésére mekkora hangsúlyt fektetnek a felsőoktatási intézmények, illetve a szálláshelyek. A szakirodalom kutatásaira alapozva azt alapvetőnek tartom, hogy a kompetenciák és készségek befolyásolják a személyes, ezáltal a szálláshelyek sikerességét. Ezért érdeklődésem afelé irányul, hogy melyek azok a készségek, amelyeket fejlesztenek a felsőoktatásban, a turizmus szakos hallgatók személyes és személyközi készségeit illetően mennyire fejlettek, illetve a szállodaipari szakma mit vár el ezen a téren. Érdekel, hogy mindez összhangban van-e a front desk munkatársak (azaz recepciósok) kompetencia készletével, illetve a mindennapi munkájuk során alkalmazott kompetenciákkal. A dolgozói viselkedést nagyban befolyásolja a vezetés és a vezetők attitűdje, személyes és személyközi kompetenciáinak szintje. Akkor tud egy vezető hatékonyan képezni másokat is, amikor tudatában van saját képességeinek, vagy azok esetleges hiányaival. Ezért szintén fontos megvizsgálni azt, hogy a vezetők kompetenciái milyen mértékben fejlettek, mennyire van összhangban a saját percepciójuk a készségeiket illetően a valósággal. Külső elvárások szintén hatnak a sikerességre. A vendégek fontos szereplői a szállodaiparnak, hiszen ők azok, akik megfogalmazzák ezeket az elvárásokat. Az online szállásfoglalás elterjedésével egyre fontosabbá válik az, hogy a szálláshely értékelése és megjelenése milyen ezeken a felületeken. Az értékeléseket a vendégek adják, ami egyfajta visszajelzés a vezetők és dolgozók számára. Ezért fontosnak tartom megvizsgálni ezt a külső hatást is, a vendégek elképzelésein keresztül. Kutatásom jelentős dimenziója a nemzetközi összehasonlítás. Minden kérdésfeltevésben összevetem a magyar és a spanyol szállodaipari szereplőket egymással. A kulturális különbségek a globalizáció elterjedésével egyre fontosabbá válnak, ezért a nemzetközi kitekintés számomra alapvető fontosságú. A kulturális különbségek esetében mindig felmerülnek a sztereotípiák is, ezért a kutatásban szintén megjelenik a témakör abból az aspektusból, hogy a front desk dolgozók a sztereotip elvárásoknak megfelelő személyiségjellemzőkkel rendelkeznek-e.

A kérdésfeltevések legfőképp személyes indíttatásból és érintettségből táplálkoznak. Noha végzettségemet tekintve nem turizmus diplomával rendelkezem, a szállodaiparban mégis több éves vezetői tapasztalatot szereztem. Ez vezetett ahhoz, hogy a saját megéléseimre a vezetéssel és front desk dolgozókkal kapcsolatban egyre nagyobb figyelmet fordítsak. Munkám során központi kérdés volt a folyamatos fejlődés, amit a gyorsan változó turizmus trendek és a szakma adottságai megkövetelnek. Gyorsan világossá vált számomra, hogy a legnagyobb érték a sikerességhez vezető úton, a humán tőke. Pszichológusként figyelmem a személyes és személyközi kompetenciák felé irányult. A fejlesztés iránti szenvedélyem és érdeklődésem vezetett oda, hogy ezt a területet minden aspektusból, mintegy 360 fokban körültekintve megvizsgáljam. A nemzetközi vonulat nem csak a turizmus sajátosságából ered a kutatásban. Több éves spanyolországi munkám a turizmus világában

önkéntelenül is hozta magával a kulturális különbségek megfigyelését és tanulmányozását. Ezért a két nemzet összehasonlítása kiemelten fontos volt számomra.
Ezeknek a hatásoknak az összeforrásából ered a kutatás témája és kérdésinek vizsgálata. A szakirodalom tanulmányozása után azt gondolom, hogy a témafelvetés azért újszerű, mert habár a kutatás kérdéseit külön már vizsgálták, azonban nem született még egy átfogó vizsgálat a szállodaipar minden résztvevőjét belevéve spanyol és magyar összehasonlításban a kompetenciák, mint sikerességet befolyásoló tényezők témakörében. Az eredmények több szinten is hasznosak lehetnek.

# 2. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI

## 2.1. Fő kutatási témakörök

A kutatás célja, hogy összetett, 360 fokos körültekintést adjon a szállodaipar résztvevői számára az emberi tényező, képzés és kompetenciamérés aspektusait kiemelve a sikeresség témakörében.

1. Annak feltérképezése, hogy a szállodaiparban dolgozó vezetők kompetenciái és készségei mennyire vannak összhangban azzal, amit a saját kompetenciáik szintjéről gondolnak.
   Az eredmények személyes szinten a szállodaipar vezetői számára további fejlődési irányokat mutathatnak, ami kulcstényező lehet a sikeresség szempontjából. Rámutathat a kompetenciákkal, fejlődéssel, fejlesztéssel kapcsolatos attitűd fontosságára és a humán tényezőbe való befektetés gondolatának erősítésére.

2. Megvizsgálni azt, hogy mi a véleménye a szállodaipari front desk dolgozóknak és a turizmus szakos hallgatóknak a saját kompetenciáik szintjéről. Ezek mennyiben vannak összhangban azzal, hogy a képzéseken mely kompetenciákat fejlesztik, illetve milyen elvárással rendelkeznek a vezetők a dolgozókkal szemben.
   Az eredmények hozzájárulhatnak a szálláshelyek érintettjeinek a vezetői és a dolgozói készségfejlesztéshez, a betanítás személyre szabásához, a pályakezdőkkel szembeni elvárások pontosításához, illetve a fluktuáció csökkentéséhez.

3. Felderíteni azt, hogy mi a véleménye a szállodaipari résztvevőknek a képzés részét képező szakmai gyakorlatokról és a kompetenciafejlesztés hatékonyságáról.
   Az eredmények hozzáadhatnak a felsőoktatásban a képzések és a szakma elvárásainak folyamatos közelítéséhez. Ezen kívül az is lehet szempont, hogy milyen lehetőségek vannak a képzés személyre szabására a hallgatók készségfejlesztését illetően. Felhívhatja a figyelmet a felsőoktatás és a szálláshelyek közötti kommunikációra, ami a szakmai gyakorlatok fejlesztési lehetőségét is magában foglalhatja.

4. Felkutatni a magyar és spanyol szállodaipari résztvevők kompetenciáinak, készségeinek, attitűdjének, személyiségvonásainak, véleményének különbözőségeit és egyezéseit.
   Az eredmények rámutathatnak arra, hogy a kulturális különbségekből fakadó sztereotípiák mennyire helytállóak vagy alaptalanok. Arra is ráirányíthatják a figyelmet, hogy a kulturális különbségek a globalizáció, vagy más események hatására a mindennapjaink részévé válnak és hatással vannak. Ezért a kulturális különbségek olyan témakör, aminek az kutatása és oktatása nem csak a turizmus résztvevői számára lehet fontos.

## 2.2. Hipotézisek

A célkitűzéseknek megfelelően fogalmaztam meg a kutatás hipotéziseit:

**H1: A szállodaiparban dolgozó magyar és spanyol vezetők érzelmi intelligencia komponensei közül az empátia magas szintű.**

**H2: A szállodaiparban dolgozó magyar és spanyol vezetők vélt és valós kommunikációs, konfliktuskezelési és empátiás készségei megegyeznek.**

**H3: A szállodaiparban dolgozó magyar és spanyol front desk munkatársakat extrovertáltabbnak tartják, mint a front desk dolgozók magukról vélik.**

**H4: A turizmus-vendéglátás szakos hallgatók tanulmányai alatt fejlesztett készségei megegyeznek azzal, amit a szakmában dolgozók is használnak.**

**H5: A turizmus-vendéglátás képzés alatt a szakmai gyakorlatokat a hallgatók kevésbé tartják hatékonynak, mint a szállodaipar dolgozói és vezetői.**

# 3. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

## 3.1. A Turizmus szektor és szállodaipari szegmens bemutatása

### 3.1.1. A turizmus meghatározása

A turizmus története az emberiség történetével egyszerre kezdődött. Egy általános definíció szerint a turizmus az emberek helyváltoztatásával kapcsolatos igények kielégítése céljából jött létre (LENGYEL 1992). A turizmus megfogalmazásának szintén több állomása volt, ami azt is mutatja, hogy egy olyan fogalom meghatározásáról van, szó, ami igazán összetett és hatással van más területekre. Az Idegenforgalmi Világszervezet (WTO) 1980-ban többek között a következőket állapította meg a turizmus meghatározásával kapcsolatban (FEKETE 2006 13. o.):

- „A turizmus alapvető tevékenység a nemzetek életében, mivel közvetlen hatást gyakorol az országok társadalmi, kulturális és gazdasági életére, valamint nemzeti kapcsolataira.
- Fejlődése szorosan összefügg a társadalmi és gazdasági haladással, s csak akkor teljesedhet ki, ha az embereknek joguk van az aktív pihenéshez, utazáshoz, szabadidőhöz.
- Nem csupán gazdasági kategória, hanem jelentős politikai, társadalmi, kulturális és nevelési tényező, fontos környezeti hatásai vannak, és alapvető szerepe van az életminőség kialakulásában”.

A ma is használt definíció Lengyel Márton nevéhez fűződik (1986), amit a WHO is átvett 1989-ben: „Turizmus alatt egyrészt az ember állandó életvitelén és munkarendjén (lakásán és munkahelyén) kívüli valamennyi helyváltoztatást és tevékenységet értjük, bármi legyen azok konkrét indítéka, időtartama és célterülete. A turizmus másrészt az ezzel kapcsolatos igények kielégítésére létrehozott anyagi-technikai és szervezeti feltételek, valamint szolgáltatások együttese.” (FEKETE 2006 14. o.)

A turizmus kettő alapvető formája a hivatásturizmus, amely a szakmai helyváltoztatással és időtöltéssel kapcsolatos. A második a szabadidő turizmus, amely az emberek önkéntes helyváltoztatásával kapcsolatos, kikacsolódás céljából (LENGYEL 1992).

### 3.1.2. A turizmus jelentősége

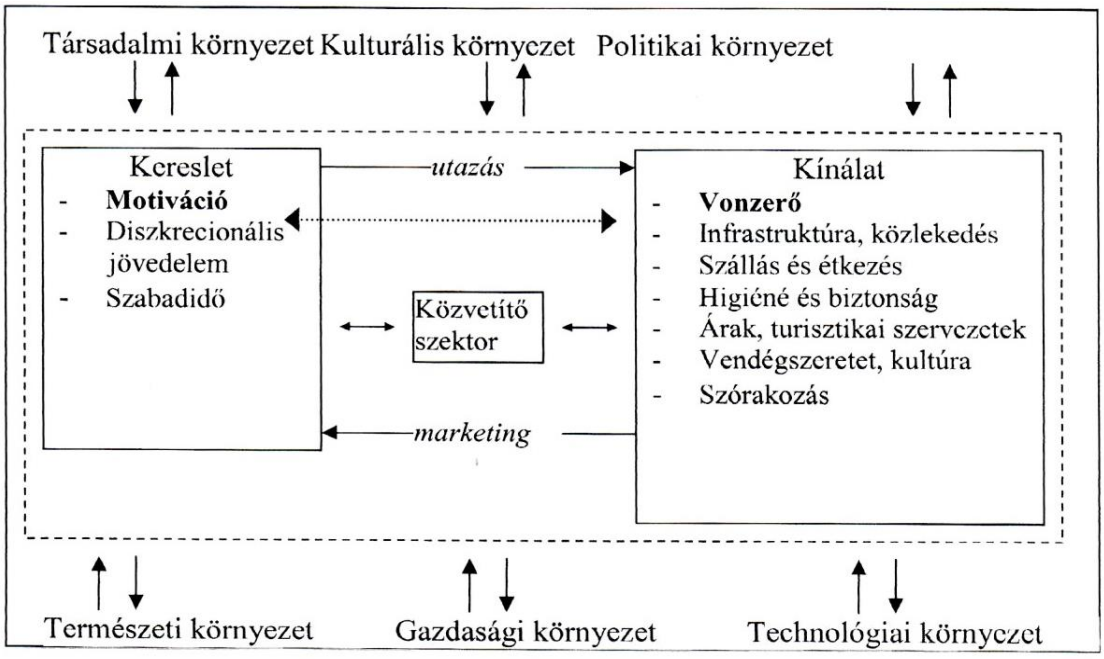
A fogalom komplexitásából is látható, hogy a turizmus az egyik olyan terület, amely több szempontból is nagy jelentőséggel bír. A világon az egyik olyan szektor, ami a legdinamikusabban változik, fejlődik a folyamatos igények változására reagálva. Ezen kívül a turizmusban dolgozók száma szintén jelentős mennyiséget képvisel, ezért a munkahelyteremtéshez, így a jövedelemtermeléshez egyaránt hozzájárul. A pihenés, regeneráció szempontjából is fontos a szabadidő eltöltésével kapcsolatos lehetőségek biztosításában. A gazdasági tényezőkön kívül hatással van a környezetre is, ami nem mindig mondható kedvezőnek (BUJDOSÓ et al. 2003). Egyéni szinten a kikapcsolódáson kívüli jelentősége a szemlélet tágulásában és a kulturális különbségek megismerésében és megértésében rejlik. Ez globális szinten azért fontos, mert a globalizáció hatására a multikulturális társadalmak elterjedése egyre mindennaposabb, így a más kultúrák elfogadása az együttélés egyszerűbbé tételéhez járul hozzá (DÁVID 2003).
A turizmus globálisan nézett gazdaságra gyakorolt pozitív és negatív hatásait a 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: A turizmus pozitív és negatív hatásai a gazdaságra
(Forrás: LENGYEL 1997 13. o.)

| Pozitív hatások | Negatív hatások |
|---|---|
| Munkahelyteremtés | Szakképzetlen munkaerő magas hányada |
| Máshol megtermelt vásárlóerő behozatala és abból helyi, személyes vállalati és állami bevételek képződése | Deviáns tevékenységek és magatartások (fekete piac, valutázás, adócsalás, turisták becsapása, kábítószer kereskedelem, csempészés) |
| Infrastruktúra fejlesztése | Ingatlan spekuláció |
| Beruházások | Az infrastruktúra és a turisztikai létesítmények idényszerű használata |
| Elmaradott térségek fejlesztése | Import igények megnövekedése |
| Gazdasági szerkezet korszerűsítése | Monokultúra kialakulása |
| Fogyasztási szerkezet korszerűsítése | Árszínvonal növelő/inflációs hatás |
| Multiplikátor hatás | Vásárlóerő kivitele |
| Külkereskedelmi mérlegre gyakorolt hatás | Külkereskedelmi mérlegre gyakorolt hatás |
| Fizetési mérlegre gyakorolt hatás | Fizetési mérlegre gyakorolt hatás |

### 3.1.3. A turizmus rendszere

A turizmus egy rugalmas rendszer, amelynek két fő része közül az egyik a kereslet, azaz az utazók, turisták, a másik pedig a kínálat, azaz a turisztikai célpontok, más néven desztinációk. Ez a két rendszer kapcsolatban van és kölcsönösen hat egymásra a társadalommal, kultúrával, politikával, gazdasággal, természeti és technológiai környezettel. Ezek a hatások egyaránt lehetnek pozitívak vagy negatívak. A kereslet és a kínálat közötti közvetítő szektor az utazásszervezők, irodák, ügynökségek. A turisztikai rendszer felépítését mutatja az 1. ábra.




1. ábra: A turisztikai rendszer felépítése
(Forrás: LENGYEL 1996)

### 3.1.4. A turizmus formái, fajtái, egységei

A turizmus formáinak felosztása több szempontból is történhet. A földrajzi szempont megkülönböztet belföldi, illetve külföldi turizmust. Előbbi akkor áll fenn, amikor az utazó a saját országának határain belül marad, utóbbi pedig amikor átlépi az országhatárt (LENGYEL 1997). Az utazásszervezési formája szerint megkülönböztetünk egyéni, illetve társas vagy csoportos utazási formákat. Egy másik felosztás az idegenforgalomban résztvevők száma szerint osztja fel (FEKETE 2006):

- Egyéni turizmus: az utazás és tartózkodás egyaránt egy fő számára tervezett. Ennek módja lehet egyéni, vagy szervezett. Előbbit az utazó maga szervezi meg, utóbbit egy szervezőnek kinevezett egyén, csoport, vagy szervezet alakítja ki.
- Kollektív turizmus: csoportos utazás, aminek formája legtöbbször szervezett
- Klubturizmus: közös szervezés azzal a céllal, hogy az utazó csoport tagjai között kapcsolat alakuljon ki.
- Tömegturizmus: a turisták megjelenése egy kifejezett turista célponton kifejezetten nagy mennyiségben, aminek a hatása már többször inkább káros az adott helyszínre nézve.
- Családi turizmus: a család létszámától függ, legtöbbször egyéni szervezéssel valósul meg.

Szintén a résztvevők szerinti csoportosítás az életkor szerinti utazók: a fiatalabb korosztályt nevezik Ifjúsági turizmusnak (15-24 éves kor között), akik már a családjuktól külön utaznak. A másik csoport a Szenior turisták (kb. 60 év felett), akik már a nem aktívan kereső utazók csoportjába tartoznak (FEKETE 2006).
A tartózkodás időtartama szerinti felosztásban szintén több forma különböztethető meg. A rövid idejű turizmushoz tartozik az átutazó, vagy tranzitturizmus, amikor az utazók nem kifejezetten arra a célpontra akartak eljutni, csak annak megközelítéséhez vezet. Az egynapos turizmus esetében szállásfoglalás nélkül látogat el a turista egy célpontra. Ezen kívül ide tartozik a munka célú utazások többsége, ami nem tart tovább néhány napnál. A hétvégi turizmushoz 1-3 napos szállásfoglalás is társul. A hosszú idejű turizmushoz sorolható a négynél több éjszakát tartó

tartózkodás esetében a nyaralás, illetve a gyógyturizmus, ami több hétig is tarthat (TASNÁDI 2002).

Az évszakok szerinti felosztásban téli, illetve nyári turizmusra bontható. Ezeken belül is megkülönböztethető a szezonális és a szezonon kívüli időszak. Az igénybe vett közlekedési eszközök szerint is létezik felosztás: vasúti, autós/autóbuszos, hajós, repülős turizmus. Ezen kívül az igénybe vett szállásformák szerint is csoportosítható: szállodai, apartman, ifjúsági szállás, bungalow, hétvégi ház, kemping, vagy lakókocsi turizmus (LENGYEL 1997).

A fizetési mérlegre való hatás szerinti felosztásban az aktív turizmushoz tartoznak azok, akik külföldről utaznak be. A passzív turizmushoz sorolják a kimenő turizmust, azaz a belföldi turisták külföldre utazása esetét. A kedvezményes, vagy akciós csoportba tartoznak azok az utazások, amelyek az utazáshoz közeli, vagy éppen nagyon távoli időpontban foglaltak egy bizonyos kedvezményesebb áron, mint más időszakokban való foglalás esetében. A szociálturizmus a gyengébb fizetőképességű egyének támogatott utazása (FEKETE 2002).

A turizmus fajtái a turisták motivációi és céljai szerint különülnek el (BÁRKÁNYI 2019):

- Pihenési célú turizmus: nyaralás a fizikai és lelki regenerálódás céljából.
- Kulturális célú: városnézés, körutazás, más kultúrák megismerése, tanulmányi turizmus.
- Társadalmi célú: például rokonlátogatás.
- Gazdasági célú: üzleti vagy munkavégzés célú, kiállítás, szalmai konferenciák.
- Politikaorientált célú: politikai rendezvények, diplomácia célú.
- Sportturizmus: aktív vagy passzív, sportesemények látogatása.
- Természetjárás: kirándulás célú.
- Gyógyturizmus: testi gyógyulás céljából, legtöbbször orvosi javaslatra.
- Vallási turizmus: egy bizonyos vallási ünnep meglátogatása, zarándokhelyek felkeresése.
- Bevásárló turizmus: kifejezetten vásárlás céljából történő utazás.
- Kaland turizmus: például extrém sportok végzése céljából.

### 3.1.5. A turizmus erőforrásai

A gazdasági értelemben vett erőforrások a tőke, a munka és a föld. A turizmus egy gazdasági szempontból is komplex iparág, ahol a termelési tényezők a gazdasági tevékenységekhez elengedhetetlenek. A klasszikus termelési tényezők, azaz erőforrások szintén más szerepet kapnak a turizmusban, így a felosztásuk is különböző: természeti, kulturális, infrastrukturális, pénzügyi, humán erőforrások (DÁVID 2007).

A föld elsősorban a természeti erőforrásokat foglalja magában, úgy, mint földrajzi adottságok, éghajlat, élővilág. Ezen adottságok fontos funkcióval rendelkeznek, például a szép táj esztétikai élményt nyújt, a hegységek, vizek sportolási lehetőségeket adnak, amelyek vonzóvá teszik az adott desztinációt, így pozitívan hat a gazdaságra. A turizmusnak azonban negatív hatása is van, a természeti erőforrások esetében a környezetszennyezés.

A kulturális erőforrások az emberi alkotások, értékek, tevékenységek összessége, azaz ide sorolható bármely festmény, zenemű, program, épület, bármely művelődést, szellemi élményt nyújtó alkotás. Ezen erőforrások szintén befolyásolják a turizmus keresletét. Azonban egy természeti vagy kulturális erőforrás nem tekinthető automatikusan turisztikai vonzerőnek. Az attrakcióvá válást más folyamatok is befolyásolják. Egyfelől szükséges egyfajta élmény, mely pozitív színezetet ad a látogatásnak, mint magas színvonalú idegenvezetés, érdekes programok. Másfelől olyan infrastruktúra, azaz olyan szolgáltatások, szálláshelyek, vendéglátó, szórakoztató létesítmények kialakítása, melyek lehetővé teszik kulturális és természeti erőforrások attrakcióvá válását. Ezek az úgynevezett infrastrukturális erőforrások (DÁVID 2007).

Pénzügyi erőforrás az olyan eszközök összessége, melyek a turizmus kínálatát bővítik. Ezek lehetnek beruházások, támogatások, vállalkozások bevétele. Céljuk elsődlegesen a fejlesztés a növekedés és fellendülés érdekében.

A humán erőforrás a turizmus esetében szintén különbözik a más területeken való értelmezéstől. A klasszikus értelemben vett humán erőforráson a munkaerőt értjük. A turizmusban azonban nem csupán a turizmusban dolgozókat, szervezetek tagjait soroljuk ide, hanem a turisztikai területeken élő lakosságot is, mivel ők is érintkeznek a turistákkal, így befolyásolják a desztináció kedveltségét és a látogatók fogyasztási hajlandóságát a kultúrájukkal, viselkedésékkel és a hozzájuk való viszonyulásuk által (DÁVID 2007). A humán erőforrások jelentősége a terület vonzóvá tétele, szerepük pedig két síkon hat erre. A területen dolgozók megvalósítják a szolgáltatásokat, miközben arra törekednek, hogy a vendég elégedett legyen és visszatérjen. A helyi lakosság szerepe pedig a kultúrájuk közvetítése, valamint a turistákkal való kommunikációjuk, attitűdjük által szintén a vendégek elégedettségére, hangulatára hatnak.

### 3.1.6. Kiemelt erőforrás: az emberi tényező

A turizmus munkaerő piaca igen jelentős, hiszen a többi iparághoz képest magas számú és változó pozíciójú munkahelyet kínál. Az International Labour Organization adatai szerint a turizmusban dolgozók többsége nő, fiatal felnőtt, alkalmi munkás, egyetemista, fél munkaidőben dolgozó és bevándorló (NICKSON 2007). Ez azt jelenti, hogy a dolgozók nagy része nem feltétlenül készült fel a szakmai kihívásokra, nem rendelkeznek kellő tapasztalattal és szakmai háttérrel. A turizmus az egyik olyan iparág, ahol, ha nem is könnyen, de tapasztalat nélkül is el lehet helyezkedni. Ekkor a munkavállalók fejlesztése és betanítása a menedzserekre, magasabb pozícióban lévőkre hárul. A munkavállalók pedig nem feltétlenül számolnak a szakmát jellemző nehézségekkel, mint pénzkereseti tények, karrier és feljebb lépési nehézségek. Az átlagfizetések a többi szakmához képest alacsonyabbak, a munka presztízse szintén lehet alacsonyabb. A karrierépítés és feljebb lépés lehetősége adott, azonban egy bizonyos szint után nem könnyű. Ezen tények tükrében a munkavállalók többsége alulmotivált, ami egyik oka lehet a nagymértékű fluktuációnak. A turizmusban dolgozó humánerőforrás szakemberek számára igen nagy kihívást és egyben nehézséget jelent a munkavállalók megtartása egy adott munkakörben. A turizmusban a munkaerőhiány ritka, azonban a fluktuáció eredménye a szakképzett munkaerő hiánya, így az utóbbi években a munkaerő piaci kereslet és kínálat megváltozott, a keresleti arány eltolódott a szakképzett munkaerő felé. Így a munkaerőképzés jelentősége egyre növekszik (WHITELAW 2009).

A turizmusban dolgozók karaktere kiemelkedően nagy jelentőséggel bír, illetve „megfelelő attitűddel” kell, hogy rendelkezzenek. Kutatások szerint a szükséges karakterjellemzők a következők: társas és interperszonális tulajdonságok, vendég centrikusság, kommunikatív beállítódás, valamint a legfontosabb a „jó kinézet és jó megjelenés” (NICKSON 2007). Más kutatások szerint a személyes karakter a legfontosabb emberi tényező a szakmában. Jackson vizsgálatában a résztvevők csupán 26%-a emelte ki az iskolai végzettség jelentőségét az elhelyezkedésben. Fontosabbnak tartották a szemléletmód jelentőségét, azaz a „can do” attitűdöt, jó beszélőkészséget, valamint a jó megjelenést (NICKSON 2007).

### 3.1.7. Versenyképesség a turizmusban

A turizmusban a versenyképesség meghatározása a desztinációk esetében hangsúlyos. Első sorban a keresleti oldalra fektetik a hangsúlyt, azaz a sikerességet milyen mértékű a vonzerő az adott helyszínen és hogyan alakítják ki az imázs-t. A WTO (2000) három pontban foglalja össze a versenyképesség kritériumait:

1. A versenyben való sikeres helytállás: a vonzerő és az élmény nyújtás kialakításának képessége.
2. Jóléti célok: a lakosság megélhetésének és jólétének növelése, mint a munkahely teremtés vagy az életminőség növelése.
3. Fenntarthatóság: a turizmus negatív hatásainak a minimalizálása.

A turisztikai versenyképességet meghatározó szakirodalmi összesítés a 2. táblázatban látható.

2. táblázat: A turizmus versenyképességének összefoglalása
(Forrás: EGYED 2014, 47. o.)

| | **Faktorok a szakirodalmi kutatásokban** | **Faktorok az empirikus modellek szerint** |
|---|---|---|
| **A desztinációt minősítő tényezők** | Ár (utazás, üdülés, desztináción kínált szolgáltatások)<br>Elérhetőség<br>Imázs<br>Településkép | Elhelyezkedés<br>Elérhetőség<br>Ár (utazás, üdülés, desztináción kínált szolgáltatások)<br>Imázs<br>Településkép<br>Klíma |
| **Keresleti tényezők** | Turista motivációja<br>Turista percepciója | Push motiváció (turista preferenciái, attitűdje, jellemzői)<br>Pull motiváció (desztináció jellemzői)<br>Turista elégedettsége<br>Utazási szokások<br>Tájékozottság |
| **Kulcstényezők** | Természeti és kulturális vonzerők, világörökség vonzerők<br>Turisztikai infrastruktúra (szálláshely kínálat köre, minősége, közlekedési hálózatok, szabadidős, szórakozási, vásárlási lehetőségek) | Természeti vonzerők<br>Kulturális vonzerők<br>Turisztikai infrastruktúra<br>Turisztikai tevékenységek |
| **Támogató és kapcsolódó iparágak tényezői** | Felsőoktatás, szakképzés színvonala<br>Beszállító vállalkozások<br>Egészségügy<br>Kultúra | Turisztikai infrastruktúra (szálláshelyek, vendéglátóhelyek, közlekedés)<br>Alap-infrastruktúra<br>Facilitáló erőforrások és szolgáltatások (emberi erőforrás, tőke, tudás, oktatási, kutatási intézmények)<br>Beszállítói termékek<br>Szolgáltatások mennyisége, minősége |

| | | |
|---|---|---|
| **Menedzsment tényezők** | Turizmus marketing (termékfejlesztés, pozicionálás, árpolitika, értékesítés, marketing kommunikáció)<br>Humán erőforrás<br>Vállalkozások hatékony működése<br>Technológia tejlettsége<br>Hatékony K+F<br>Üzleti kapcsolatok<br>Szolgáltatások minősége | Turisztikai tervezés, fejlesztés<br>Termékfejlesztés<br>Árpolitika<br>Marketing kommunikáció<br>Értékesítési csatornák<br>Humán erőforrás-fejlesztés<br>Együttműködések<br>Vállalkozások innovativitása<br>Befektetés ösztönzés<br>Forrásgazdálkodás |
| **Helyi társadalom tényezői** | Társadalmi kohézió<br>Társadalmi szervezet<br>Munkaerő feszültsége<br>Turizmusbarát lakosság | Fogadó területen élő lakosság jellemzői, összetétele<br>Desztináció és lakosság kapcsolata |
| **Makro környezet tényezői** | Biztonság<br>Turizmusbarát közigazgatás<br>Környezet minősége<br>Kormányzat szerepe (tervezés, finanszírozás) | Politikai környezet<br>Technológiai környezet<br>Természeti környezet<br>Társadalmi környezet<br>Kulturális környezet<br>Biztonság |

A szállodaipar ebben az értelemben a vonzerő növelésében játszik kiemelkedő szerepet, hiszen a változatos kínálatot adó, ár-érték arányban is színvonalas szálláshelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a helyszínre érkező turisták miként ítélik meg az infrastruktúrát. Ezáltal megnövelhetik a helyszínen eltöltött időtartamot is, ami a bevételekre is kedvező hatással van. A szakirodalom inkább gazdasági szemszögből közelíti meg a versenyképességet, így az emberi tényező szerepét inkább menedzsment szempontból érinti (EGYED 2014).

A versenyképességet több tényező alapján mérik az OECD országokban (DUPEYRAS 2013):

- TSA (Tourism Satellite Account): egy olyan rendszer, ami összegyűjti a megfelelő gazdasági adatokat a turizmusban. A rendszert nem minden ország használja, így nem mindig ad pontos eredményt.
- Riportok, banchmarking: olyan riportok, amelyek összesítik a turizmus területén a beruházások mértékét, produktivitást, árakat, munkaerő piaci helyzetet.
- Országos elégedettség kérdőívek: a látogatók töltik ki, amelyből olyan adatokra következtetnek, amelyek a turisták szubjektív megelégedését mérik.
- Nemzeti indexek: néhány ország kialakított saját mérőszámot, amelyben szintén gazdasági adatok alapján számolnak egy index értéket, ami összehasonlíthatóvá teszi őket más országokkal (amennyiben mások is alkalmazzák ezt az indexet).
- Speciális mérőszámok: például fenntarthatóság index.

A turizmus teljesítményét és hatásait vizsgáló mérőszámok mellett a desztináció képessége a minőségi és versenyképes turizmusra, a célállomás vonzereje, továbbá a politika és gazdasági lehetőségek képezhetik az elemzések, összehasonlítások alapját. A turizmus versenyképességét a következő kulcsfontosságú tényezők mentén lehet vizsgálni (DUPEYRAS 2013):

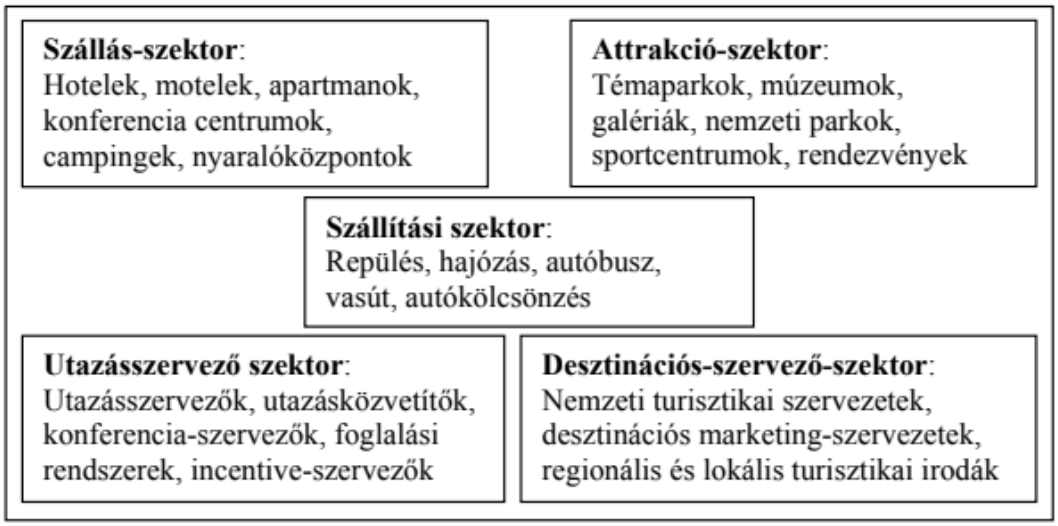
- A turizmushoz közvetlenül kapcsolódó GDP.
- A beutazó turizmusból származó bevételek egy látogatóra számítva.
- A szálláshelyeken regisztrált vendégéjszakák száma.

- A turisztikai szolgáltatások exportja.
- A turisztikai szolgáltatások termelékenysége.
- Vásárlóerő-paritás és a turisztikai szolgáltatások árai.
- Vízumkérelmek.
- Természeti erőforrások és biodiverzitás.
- Kulturális és kreatív erőforrások.
- Látogatói elégedettség.
- Nemzeti turizmusfejlesztési akcióterv.

A szállodaiparban a versenyképességet a szálláséjszakák számának összegzésével mérik. Ebből az információból az derül ki, hogy a desztinációkon mekkora mértékű a turizmus növekedése, vagy csökkenése, amiből következtetni lehet a helyszín vonzerejére. Az adatok valóságtartalmát torzíthatja azonban az, hogy nem minden szálláshely van regisztrálva, illetve a magánjellegű szállás nem tartozik bele a statisztikákba (DUPEYRAS 2013).

### 3.1.8. A szállodaipar a turizmusban

A turizmus meghatározott egységekre bontható. Egy modell szektorokra osztja a turizmust (2. ábra): szállás szektor, attrakció szektor, szállítási szektor, utazásszervező szektor, desztinációs szervező szektor (MIDDLETON 2002).




2. ábra: A turizmus szektorai
(Forrás: MIDDLETON 2002, 11. o.)

#### 3.1.8.1. Szállástípusok jellemzése

A szállodaiparban különböző szállástípusok léteznek a vendégek kényelmi és anyagi igényeinek megfelelően. A szálláshely definíciója szerint „szálláshelynek nevezzük mindazon rövidebb-hosszabb tartózkodásra (de legalább 24 órára) alkalmas állandó vagy ideiglenes létesítményeket, melyek átmeneti emberi tartózkodásra oly módon alkalmasak, hogy kielégítik az alapvető komfortszükségleteket az adott kornak, illetve társadalmi igényeknek, szokásoknak megfelelő szinten.” (VADAS 1999).

A szállodák, vagy hotelek a legelterjedtebb szállásformák, amelyek „legalább 10 szobás kereskedelmi jellegű, közhasználatú szálláshely, amely a vendégek számára átmeneti szállást, ehhez

kapcsolódó ellátást és szolgáltatást nyújt, férőhelyeinek legalább 20%-a egy- és kétágyas szobában van és megfelel a legalacsonyabb szállodaosztály besorolási követelményeinek" (RUBOVSZKY 2009). A szállástípusok felosztását és működési előírásait kormányrendelet szabályozza. Ennek megfelelően üzemeltethető szálloda, panzió (fogadó), üdülőház, kemping, turistaszálló és ifjúsági szálló (KATAY 2017). Ezek minőségi besorolások is, azonban szabályozás szükséges ahhoz, hogy egyértelmű legyen, milyen szolgáltatás és minőség várható el az egyes típusokban. Ez a besorolás a szálláshelyek esetében 1-5 csillagokban adják meg. A minősítés besorolása nem minden országban kötelező, azonban a Svájci Szállodaszövetség (SHA) a tagjai számára kötelezővé tette. A tagállamok között szerepel Svájc, Hollandia, Ausztria, Németország, Belgium, Franciaország, Olaszország, Magyarország, Nagy-Britannia, Portugália, Spanyolország. A minősítéseket és besorolást a Hotelstars Union határozza meg. (GYŐRFFY 2004). A szállodák értékelése négy kritérium szerint sorolható be: méret, elhelyezkedés, kényelem, érték (HEHIR 2014). A minőség garanciája leggyakrabban a szállodaláncokban valósul meg, ahol a cél az, hogy a láncon belül minden országban és szállodában ugyanazt a minőséget kapják meg a vendégek. Szállodaláncok működnek különböző besorolásokban is, a legnagyobbak a 4-5 csillagos szállodák. Ezek a szállodák a szobákon kívül gyakran kínálnak lakosztályt és egyéb szolgáltatásokat, mint spa, sport lehetőségek, bár, étterem. Az elegancia és a különleges kiszolgálás jellemzi őket, így az áraik is a magas kategóriába esnek. A városon belül általában a központban helyezkednek el, de vidéken és repülőterek közelében is gyakoriak. Struktúráját tekintve az ügyvezető fogja össze a középvezetők munkáját, akik egy-egy ágazatért felelősek (LUNDBERG 1994). Ezeken a magasabb besorolású szállodákon belül különböző típusokat is megkülönböztetnek. Egyik a gyógyszálloda, ami kifejezetten gyógyászati ellátásra és szállásra specializálódik. A wellness szálloda medencékkel, spa-val és szépészeti szolgáltatásokkal rendelkezik. Az apartmanszálloda egy lakásban berendezett, konyhával is ellátott szállás, ami szállodai szolgáltatásokat is tartalmaz. Önmagában az apartmanok azonban nem ajánlanak szolgáltatást, önálló szálláshelynek számítanak és nem a szállodákhoz sorolhatók (KATAY 2017). A 2-3 csillagos hotelek általában egy, két vagy háromágyas magán szobákat kínálnak fürdőszobával. Olcsóbb kategóriába tartoznak, ezért nem ajánlanak különösebb szolgáltatásokat. A legtöbb intézményhez étterem is tartozik, reggelit is kínál. Egyaránt a városközpontban és a külvárosban is előfordulnak. Felső és ágazati vezetők is dolgoznak együtt. Ezeket a típusokat panzióknak, vagy fogadóknak is nevezik (LUNDBERG 1994).

A kemping szezonális szálláshely, ami egyaránt kínál kisebb szobákat, lakókocsit, vagy sátor helyet közös fürdő és főző kialakítással. A kempingeknek is van minősítése. A teljesen egyszerűtől a 4 csillagos, medencével ellátott helyekig (GYŐRFFY 2004). Az ifjúsági szállások, vagy más néven hostelek szobáiban több ágy található, legtöbbször emeletes ágyak. A vendégek tehát közös szobában alszanak, megosztott fürdőszobát használnak és közös helyiségekben szocializálódnak, vagy főznek a konyhában. A hostelek árfekvése az olcsó kategóriába tartozik, a vendégek általában 18-35 év közötti hátizsákos utazók, leggyakrabban a város központjában helyezkednek el. A hostelekben általában egy vezető van, aki sokszor egyezik a tulajdonossal. Feladatköreit tekintve a legtöbb ágazat munkáját elvégzi (REULCKE 2009).

A szálláshelyek foglalása legnagyobb részt az Internet segítségével zajlik, a foglalások 66%-a. Több esetben történik előrefoglalás a különböző keresőmotorok segítségével, azonban egyre magasabb azon száma, akik utazás közben okos telefonon küldik el a foglalást (Magyar Turizmus Zrt.). A fiatal utazók 90%-át befolyásolja a szálláshelyről leírt más utazók véleménye. A legtöbben mégis az ár és az elhelyezkedés alapján választanak szálláshelyet hostelekben (SOMLAI 2015). A hotelek foglalását szintén ilyen nagymértékben befolyásolja mások véleménye. Az ár helyett azonban a döntő faktor a szálláshely értékelési pontszáma, nem kifejezetten az ára (MURPHY 2014).

### 3.1.8.2. A szállodaipar dolgozói

A szállodák jól strukturált munkakörök és tevékenységkörökből épülnek fel. A felosztás különbözhet a szálláshely méretének, szolgáltatásainak, funkciójának függvényében. Egy átlagos felosztás szerint a szállodák legfőbb felosztása a következő (VADAS 1999):

Szálloda:
- Front office: recepció, porta, kassza,
- Szobafoglalás,
- Gondnokság,
- Mosoda,
- Garázs.

Éttermi igazgató:
- Étterem,
- Konyha,
- Bár,
- Kávézó,
- Bankett,
- Áruforgalom,
- Mosogató.

Egyéb területek:
- Igazgatás,
- Értékesítés,
- Wellness részleg, gyógyászat,
- Pénzügy,
- Munkaügy,
- Rendészet,
- Informatika,
- Műszaki karbantartás.

Ezeken a területeken belül is több munkakör van, a szállodák méretétől függően.

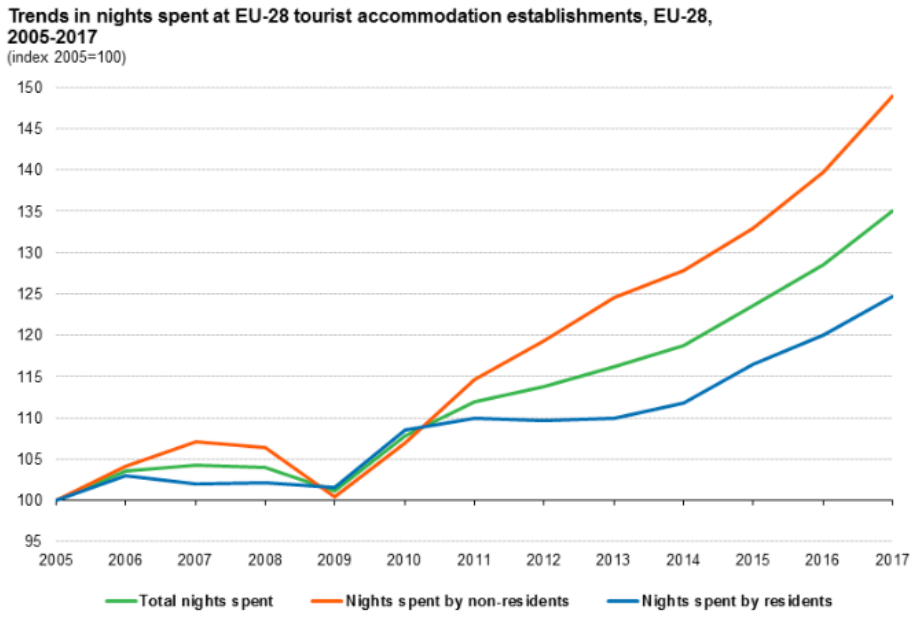
Az Eurostat legfrissebb adatai szerint a turizmusban dolgozók aránya Európában 9,4%, ami több mint 13 millió dolgozót jelent, ebből kb. 2,7 millió választja a szállodaipart. Magyarországon 6,9% a foglalkoztatottak száma a turizmusban, nagyságrendileg 184 000 fő, amiből a szállodaiparban több mint 27 000 fő dolgozik. Spanyolországban a lakosság 12,3%-a dolgozik a turizmusban, ami közel 1,5 millió főt jelent, ebből közel 280 000 fő szállodaipari dolgozó. Európában, a szállodaiparban a dolgozók 61,2%-a nő. A turizmus a fiatalabb korosztályt vonzza elsősorban. Legmagasabb százalékban a 25 és 34 év közötti korosztályt (24%). A szállodaipar az alacsonyabb képzettségű dolgozóknak is lehetősséget ad (alacsony képzettség 25,8%, középvégzettség 51,4%, magas fokú képzettség 22,8%). Összehasonlítva a többi szektorral a turizmusban, jóval magasabb arányban kapnak munkát az alacsonyabb képzettségű dolgozók. Ezen kívül a szállodaipar az a szektor, ahol a külföldi munkavállalók leginkább kapnak lehetőséget, a dolgozók 18,2%-a más ország állampolgára. A turizmusban a munkavállalók magas százaléka határozatlan idejű szerződéssel rendelkezik, ebből a legmagasabb arányban a szállodaipari dolgozók (27%). A szektor szezonalitását is mutatja, hogy a legtöbb alkalmazott a Q3-as időszakban dolgozik. A dolgozók munkabérét illetően a turizmuson belül a szállodaiparban a legalacsonyabbak az óradíjak, összességében 10,2 EUR/óra. Magyarországon 3,7 EUR/óra, Spanyolországban 9,7 EUR/óra.

A turizmusban dolgozók fent említett összetétele nagy százalékát fiatal munkavállalók alkotják, azaz az Y generáció tagjai. Az Y generáció terminus, az 1980 és 1995 között született nemzedéket jelöli. A fiatal generáció munkába állása nem feltétlenül megy könnyedén, mely a cégek számára is kihívást jelent. Azonban olyan életkorra jellemző tulajdonságokkal is rendelkeznek, amelyek a turizmus versenyképességének növekedéséhez is vezet. A generáció tagjai számára a számítógép, Internet, okos telefon és egyéb technikai eszközök alapvetően jelen voltak és vannak életükben, így az előző nemzedékektől eltérően ők már nem tudják elképzelni az életet nélkülük. Gyakrabban kommunikálnak emailen vagy üzenetek formájában, mint személyesen, szívesebben intézik ügyeiket online a gyors és eredményes eredmény elérése érdekében. Ez azt jelenti, hogy ők képesek eligazodni az online világban, mely pozitív hatással van a marketing és sales folyamatokra és az idősebb generációk helyett megoldják a technológia fejlődésével járó kihívásokat (SOMLAI 2015). Az önállóság felé hajló attitűd gyakran azt eredményezi, hogy a fiatal munkavállalók friss szemmel képesek kinézni a megszokott keretekből és új megoldásokat keresnek, ez szintén előre viszi a vállalatot. A fiatalok rendelkeznek olyan tulajdonságokkal is, amelyeket nehéz a már megszokott rendszerbe beilleszteni, ezért a generációs különbségek áthidalásában különösen kiemelkedő fontosságúak a személyes és interperszonális készségfejlesztő tréningek.

A szállodaiparban a munkaerő fontossága kiemelkedő. A versenyképességet is nagyban befolyásolja az, hogy a desztinációk vonzereje mekkora. Erre befolyással van az, hogy a turisták szubjektív megélése milyen a szolgáltatókkal kapcsolatban (DUPEYRAS 2013). A szállodaiparban a vendéglátás szerepe kifejezetten nagy. Egy vendéglátás modell szerint a szállodaiparban dolgozóknak teljes mértékben tudatában kell lenniük annak, hogy mitől fogják magukat jól érezni a vendégek. Ehhez elengedhetetlenek a szociális és interperszonális készségek. A dolgozóknak minden esetben meg kell tartaniuk a formális kommunikációs stílust az udvariasságon kívül, kivéve, ha a vendég nem kéri másképp. Ezen kívül be kell tartania minden protokollt és rituálét, mint a vendégek köszöntése vagy elköszönés. Az egyik legfontosabb készség az, hogy a kommunikációt helyzethez tudják igazítani. Ez azt jelenti, hogy fontos az empatikus készség, mert a vendégek érzelmi állapotának felismerése segítséget nyújt a helyzetek gyorsabb felismeréséhez (KING 1995).

#### 3.1.8.3. A szállodaipar helyzete

A turizmus az egyik leggyorsabban fejlődő iparág, 2018-ban Európában 5%-os növekedéssel (ITB 2018/19). A szállodaipar szintén folyamatos növekedése miatt a verseny óriási a szálláshelyek között. Folyamatosan nyílnak újabb szálláshelyek, ami miatt a minőségnek is növekednie kell. A jelenlegi munkaerő piaci kihívások a versenyt negatívan befolyásolják, hiszen a munkaerőhiány a minőség folyamatos fenntartására és növekedésére is hatással van (MSZÉSZ 2019). A fejlődés a szálláshelyeken eltöltött éjszakák számának növekedéséből is látható, amelyet a 3. ábra foglal össze.




3. ábra: Európai szálláshelyeken eltöltött éjszakák számának növekedése
(Forrás: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Trends_in_nights_spent_at_EU-28_tourist_accommodation_establishments,_EU-28,_2005-2017_(index_2005%3D100).png)

(Jelmagyarázat: Zöld: összes eltöltött éjszaka, narancs: nem a lakók által eltöltött éjszakák, kék: lakók által eltöltött éjszakák.)

A The World Bank adatai szerint Spanyolország a második leglátogatottabb ország, ami 81 786 ezer látogatót jelent. Magyarországon 565 000 ezer látogatót tartanak számon 2017-ben.
2017-ben a regisztrált szálláshelyek száma Európában több mint 650 000, ami 31 000 ezer fölötti ágyszámot ad. Az eltöltött éjszakák száma közel 3100 millió. Spanyolországban a szálláshelyek száma megközelítőleg 51 000, ami 3500 ezer ágyszámot ad és az eltöltött éjszakák száma közel 470 millió. Ez a szám Európában a legmagasabb, az összesen eltöltött vendégéjszakák számának 20%-át adja ki. Magyarországon megközelítőleg 4400 szálláshely található, 419 ezer ággyal, az eltöltött éjszakák száma 30 millió fölötti. A pontos adatokat a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat: A szálláshelyek számadatai 2017-ben
(Forrás: saját szerkesztés az Eurostat adatai alapján)

| | **Szálláshelyek száma (db)** | **Ágyak száma (ezer db)** | **Eltöltött éjszakák száma (millió éjszaka)** |
|---|---|---|---|
| **Európa** | 656106 | 31727 | 3138.8 |
| **Spanyolország** | 50518 | 3559 | 471.2 |
| **Magyarország** | 4457 | 419 | 31.6 |

### 3.1.9. Kulturális különbségek

A turizmus és szállodaipar alapjainak, sajátosságainak bemutatása után a kulturális különbségek témakörét is fontos bemutatni. A turizmusban a kulturális különbségek kérdése a versenyképesség szempontjából szintén fontos. A különböző országokból érkező vendégek saját szokásait, rituáléit

minél inkább ismerő, megértő és elfogadó szálláshelyeken magasabb lesz az elégedettség, mert a vendégek úgy érzik, hogy igényeiket felismerik és ki is tudják szolgálni. Ehhez magas fokú nyitottság is szükséges a vendéglátók részéről. Amennyiben a lakosság vagy vendéglátók attitűdje kevésbé rugalmas vagy befogadó, a turisták úgy érzékelik, hogy nem kívánatos a jelenlétük, vagy nem fogadják el a más viselkedésüket vagy szokásaikat (RÁCZ 1999). A turizmusra gyakorolt hatásán kívül a kulturális különbségek megértése azért is fontos, mert a más szokások, szabályok, attitűdök befolyásolhatják azt is, hogy milyen a turizmushoz kapcsolódó attitűd, miket tartanak fontosnak, illetve ezek hogyan hatnak az egyéni szinten a turizmusban dolgozókra. A vezetői éveim alatt azt tapasztaltam, hogy néha elég egy kis gesztus, vagy egy szó, ami máshogy cseng különböző kultúrákban, ezek könnyen félreértéshez vezetnek. Ez okozhat negatív élményt a vendégeknek, de épp az ellenkezője is megtörténhet. Ha tudatában vannak a dolgozók annak, hogy hogyan hat a kommunikációjuk, azon belül gesztusaik, szóhasználatuk más nemzetekre, különösen pozitív élményben is részesíthetik a vendégeket azáltal, hogy ismerősségi élményt keltenek bennük, ami kellemessé teszi az interakciókat.

#### 3.1.9.1. A kulturális különbség definíciója

Minden társadalom rendelkezik saját kultúrával, amelyek különböznek egymástól. A kultúra meghatározására több megközelítés, definíció és fogalom is létezik. Egy antropológiai szemléletű meghatározás a kultúrára, mint egész életformára tekint. Edward Burnett Tylor definíciója szerint „a kultúra olyan komplex egész, amely magában foglalja mindazt a tudást, képességet, hiedelmet, művészetet, morált (és még egy sor más képességet), amit az ember szocializációja során, mint egy társadalom tagja megszerez” (TYLOR 2016).

Geert Hofstede a kultúra négy rétegét különbözteti meg (4. ábra). Ezek a rétegek egymásra borulnak, ez a kultúra „hagyma modellje” (HOFSTEDE 2008).

4. ábra: A kultúra rétegei
Forrás: http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/interkult_komm/7_mellklet_1.html

A legszélső réteg a szimbólumok, amelyek olyan tárgyak vagy szokások, amelyek egy kultúrát meghatároznak, mint például a zászló vagy a nyelv. Ide sorolható még jól látható vagy megfigyelhető jellemzőket, mint például gesztusok, hajviselet, hanghordozás, irodalmi, zenei, építészeti alkotások, amelyeket az adott kultúra tagjai értenek a legjobban, de más kultúrából érkezők könnyen lemásolhatják őket. A második réteg a hősök, akik valós vagy kitalált szereplők, akikre a kultúrában élők nagy része felnéz. Azért fontos, mert ők képviselik az értékrendet, olyan viselkedési jellemzőket, amit a kultúrában fontosnak tartanak követni. A következő réteg a rítusok, amelyek olyan viselkedéses jellemzők, amelyek fontosak a társadalom szempontjából. Ilyenek például a köszönés, udvarlási formák, esküvői szokások, stb. Az első három réteg könnyen

megfigyelhető a mindennapi életben, ezt nevezi Hofstede Gyakorlatoknak. A modell legbelső rétege az értékek, amely minden olyan meghatározást magában foglal, ami alapján a kultúra tagjai meghatározzák, hogy mi a helyes-helytelen, jó vagy rossz, erkölcsös-erkölcstelen. Így az értékeket két csoportba sorolja, a kívánandónak tartott értékeket, vagyis olyan ideológiákat, ami a követendő viselkedést határozza meg a normarendszer szerint. A kívánt értékek pedig azok a személyre szabott értékek összessége, amelyek arra vonatkoznak, hogy az egyén mit tart saját maga számára követendőnek (HOFSTEDE 2008).

A különböző kultúrák összehasonlítását számos kutató tűzte ki célul, amelyből kettőt érdemes kiemelni és rajtuk keresztül bemutatni a spanyol és a magyar kultúrák közötti különbségeket vagy hasonlóságokat: a kulturális különbségek 6 dimenziós modelljét (HOFSTEDE 2010), valamint a magas és alacsony kontextusú kultúrák jellemzőit (HALL 1990).

Hofstede megalkotta a kulturális különbségek 6 dimenziós modelljét. A dimenziókat kutatva a világ különböző országaiban kérdőíves vizsgálattal hasonlította össze a kultúrákat. Vizsgálta többek között a hatalomhoz való viszonyt, énképet, konfliktusok kezelési módjait, társadalmi egyenlőtlenségeket, egyén és csoport közötti viszonyokat, férfi és női szerepfelfogást, bizonytalanság és kétértelműség kezelését (HOFSTEDE 2008). A kutatásban először négy dimenziót különböztetett meg, de később kiegészítette még két dimenzióval. A kutatás legfrissebb változatát 2010-ben publikálták, 76 ország adataival. A végső 6 dimenzió a következő (https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/):

*Hatalmi távolság (Power Distance)*: az adott kultúrában élők hatalomhoz való viszonyát mutatja. Annak a mértéke, hogy az emberek mennyire viselik a hatalmi hierarchiát és a hatalmi egyenlőtlenségeket. Azok, akik magas fokú hatalmi távolsággal rendelkeznek, könnyebben fogadják el az elhatárolt hatalmi helyzetet, azaz a magas fokú hierarchiát. Az alacsony fokú hatalmi távolsággal rendelkezők arra törekednek, hogy az egyenlőtlenségek kisebbek legyenek és igazságos legyen a hatalmi eloszlás. Ennek megfelelően megkülönböztethetünk kis és nagyhatalmi kultúrákat.

*Individualizmus-kollektivizmus (Individualism):* azt mutatja, hogy a kultúrában mit részesítenek előnyben, egyéni vagy csapatjátékos szemléletmódot. Mennyire együttműködők az emberek, illetve mennyire fontos számukra az, hogy együtt érjenek el eredményeket másokkal, vagy a saját céljaik elérése vezérli őket. Az individuális szemléletet preferálók az egyéni érdekeket állítják középpontba, a kollektivisták pedig erős fokú lojalitással rendelkeznek a csoport felé, fontos a közösség és egymás segítése.

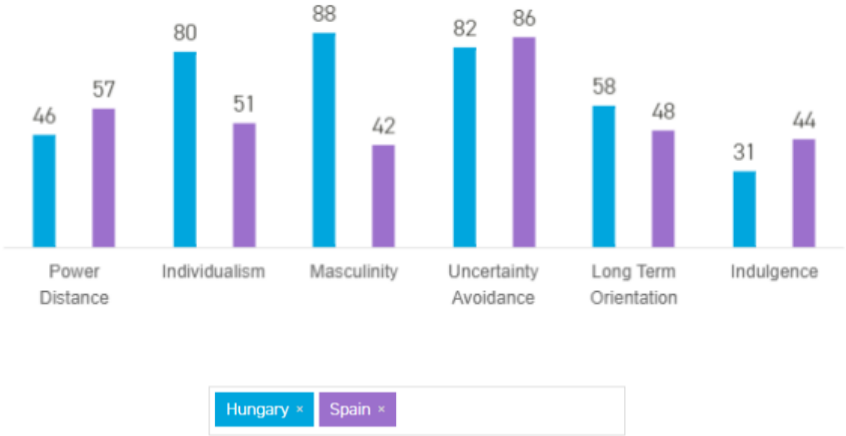
*Férfiasság-nőiesség (Masculinity*): a közösség teljesítményhez, asszertivitáshoz, sikerességhez való viszonyulását mutatja, illetve a nemi szerepek közötti különbségeket. Magas értékek esetén a kultúra inkább kompetitív, siker és teljesítmény orientált, a nemi szerepek élesen elkülönülnek. Az alacsony értékeket mutató közösségekre jellemző az együttműködő viselkedés, olyan értékek kerülnek középpontba, mint a gondoskodás, másokra való odafigyelés, sikerességben fontosak a társas kapcsolatok is. A nemi szerepek kevésbé elhatároltak, a karrierlehetőségek és a fizetések kiegyenlítettebbek.

*Bizonytalanság-kerülés (Uncertainity Avoidance Index):* annak a mértékét mutatja, hogy a közösség tagjai mennyire érzik kellemetlennek a bizonytalanságot, azaz mennyire igénylik a szabályozott kereteket, struktúrát. Az index megmutatja, hogy a jövő bizonytalanságát hogyan kezelik az adott kultúrák. Magas érték esetén rigid szabályok jellemzőek, akár technikai vívmányok vagy vallásos hitrendszerek útján próbálják elkerülni a bizonytalant. Alacsony értékek esetén kevésbé erős szabályozás a jellemző, a tapasztalatok sokszor többet jelentenek, mint a szigorú szabályozás.

*Hosszú távú orientáció (Long Term vs. Short Term Orientation):* a közösség időorientációját a hosszú vagy rövidtávú gondolkodás határozza meg. A rövidtávon gondolkozó kultúrákban fontosak

a tradíciók, ragaszkodnak a rögzült működésmódhoz és a változásokkal szemben szkeptikusak. A problémákat hagyományos módon közelítik meg, nem kifejezetten újítók. A hosszútávon gondolkozókat a távoli jövőbe tekintés jellemzi, kevésbé ragaszkodnak a múlt hagyományaihoz és hosszú távú befektetésekben gondolkoznak.

*Engedékenység-korlátozó (Indulgence vs. Restraint):* Annak a mértékét mutatja, hogy a kultúra mennyire megengedő az emberi szükségletek kielégítésével szemben. Az engedékeny kultúrákban fontos az örömforrások keresése, jutalmazás és kellemes közérzet támogatása. A korlátozó kultúrában szigorú szociális normákkal szabályozzák az örömforrások viselkedéses megnyilvánulásait.




5. ábra: A spanyol és magyar kultúra összehasonlítása a 6 dimenzió alapján (1. Hatalmi távolság 2. Individualitás-kollektivizmus 3. Férfiasság-nőiesség 4. Bizonytalanság kerülés 5. Hosszú távú gondolkodás 6. Engedékenység)
(Forrás: https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/hungary,spain/)

4. táblázat: A spanyol és magyar kultúra összehasonlítása a 6 dimenzió alapján
(Forrás: saját szerkesztés https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/hungary,spain/ alapján)

| | Hatalmi távolság | Individualitás-kollektivizmus | Férfiasság-nőiesség | Bizonytalanság kerülés | Hosszú távú gondolkodás | Engedékenység |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Magyarország** | Kisebb távolság | Individualista | Férfias | Bizonytalanság kerülő | Pragmatikus | Kontrolláló |
| **Spanyolország** | Nagyobb távolság | Kettő között | Nőies | Bizonytalanság kerülő | Normatív | Kontrolláló |

A spanyol és magyar kultúra összehasonlítását szemlélteti a 5. ábra és az 4. táblázat a 6 dimenzió alapján.

*Hatalmi távolság*

**Magyarország**: alacsony pontszám, ami kisebb hatalmi távolságot jelent. Jellemzők: önállóság, hierarchiát csak bizonyos mértékig tolerál, egyenlőségi jogok, vezetők elérhetőek, coaching szemlélettel működnek, facilitálnak. Az emberek elvárják, hogy megkérdezzék a véleményüket. A kommunikáció direkt és együttműködő.

**Spanyolország:** hierarchikus berendezés jellemzi a kultúrát, ami azt jelenti, hogy a legtöbb ember elfogadja a helyét a struktúrában és az alá fölé rendeletségi viszonyokat. Jellemzők: egyenlőtlenségek, központosítás, autokrata vezetés, erős szabályozás és kevés individuális működés.

*Individualizmus-kollektivizmus*

**Magyarország:** a magas pontszám erősen individualista jellemzőkre utal, ami azt jelenti, hogy az emberek saját magukra és a közeli családtagjaik ellátására koncentrálnak. Kevésbé együttműködők, nem elsődleges a szolidaritás.

**Spanyolország:** az európai átlaghoz képest Spanyolország kollektivista, azonban a világ többi országához viszonyítva individualista. Együttműködés, másokkal való törődés jellemzi a kultúrát.

*Férfiasság-nőiesség*

**Magyarország:** erősen férfias kultúra, ami azt jelenti, hogy nagy a teljesítményelvárás. A maszkulin országokban „azért élnek, hogy dolgozzanak". A nemi szerepek is erőteljesen meghatározottak és merevek.

**Spanyolország**: nőies kultúra, ahol a versengés kevésbé jellemző, együttműködőek és a nemi szerepek is kevésbé merevek.

*Bizonytalanság-kerülés*

**Magyarország és Spanyolország** egyaránt bizonytalanság kerülő, ami merev szabályrendszereket és hiedelemrendszereket támogat. Fontos a pontosság, precizitás, biztonság, normák betartása, kemény munka.

*Hosszú távú orientáció*

**Magyarország:** pragmatikus beállítódás, ami azt jelenti, hogy a tradíciókat viszonylag könnyen tudják az újdonságokhoz igazítani. Hosszú távon gondolkoznak.

**Spanyolország**: normatív kultúra, ahol az emberek többsége követi az „élj a mának" elvet, azaz inkább rövidtávon gondolkoznak. Gyors megoldásokra törekednek.

*Engedékenység-korlátozó*

**Magyarország és Spanyolország** egyaránt alacsony pontszámmal rendelkezik, ami azt jelenti, hogy az emberek hajlamosak pesszimizmusra és cinizmusra. Nem kifejezetten fektetnek hangsúlyt a kikapcsolódásra.

A kultúrák összehasonlításának egy másik modelljében Edward Hall megkülönböztet alacsony és magas kontextusú kultúrákat. A kontextus a modellben közös jelentéstartalmat jelent (FALKNÉ 2008). Az alacsony kontextusú kultúrákra jellemző, hogy kommunikációjukat tekintve kisebb adatsűrűséggel közöl információt, kevesebb metakommunikációs eszközt használ, extrovertált stílusban fejezi ki magát. Ezekben a kultúrákban sok emberi kapcsolat jellemző, de ezek felületesebbek. Fontos a hatékony ügymenet, a tekintély is erre alapul. A megállapodások írásban rögzítettek. A kultúra tagjai nyitottak az idegenek vagy más kultúrák felé (HALL 1990). A magas kultúrák kommunikációját a nagyobb adatsűrűség jellemzi, több metakommunikációs eszközzel a saját csoporton belüli információ csere gyakoribb, fontosak a mély emberi kapcsolatok. Nagyfokú a lojalitás magánéleti és munkahelyi területeken egyaránt, tiszteletben tartják a felállított hierarchiát, a szóbeli megállapodások is erősek. Nem nyitottak a más kultúrákra, élesen elkülönül a saját csoport és a kívülállók csoportja (HALL 1990). Az alacsony és magas kontextusú országok listáját a 5. táblázat tartalmazza a teljesség igénye nélkül.

5. táblázat: Az alacsony és magas kontextusú országok
(Forrás: saját szerkesztés HALL 1990 nyomán)

| **Alacsony kontextusú országok** | **Magas kontextusú országok** |
|---|---|
| Anglia | Brazília |
| Ausztrália | Franciaország |
| Egyesült Államok | Görögország |
| Finnország | India |
| Írország | Indonézia |
| Kanada | Japán |
| Németország | Kína |
| Svájc | Korea |
| Új-Zéland | Latin Amerikai országok |
| | **Magyarország** |
| | Olaszország |
| | Oroszország |
| | Portugália |
| | **Spanyolország** |
| | Thaiföld |
| | Törökország |
| | Vietnám |

Csepeli (1999) 23 országot összehasonlító kutatásában azt találta, hogy kevésbé befogadó és nyitott országok Lengyelország, Magyarország, Oroszország, Írország, Spanyolország, Fülöp szigetek és Japán. Ezzel szemben a befogadó identitást mutató országok Svédország, Norvégia, Kanada, Ausztrália, Új-Zéland (CSEPELI – ÖRKÉNY 1999).

#### 3.1.9.2. Vezetés és szervezeti kulturális különbségek

Számos nemzetközi kutatás vizsgálja a vállalkozói jellemzőket a különböző kultúrákban. A GLOBE kutatás egy 61 kultúrára kiterjedő vizsgálat, mely arra helyezi a hangsúlyt, hogy összehasonlítsa, milyen kulturális tényezők hatnak a vezetésre és a szervezetre (HOUSE et al. é.n). A kutatás fő célkitűzése azon dimenziók összegyűjtése, amelyek a legtöbb kultúrában jelen vannak és befolyásolják a szervezeti sikerességet és vezetést, a kultúrákban megfigyelhető különbségek vizsgálatára azonban nem helyez hangsúlyt (PRIMECZ 2006). A következő univerzális megállapításokat tették a vezetői és szervezeti sikeresség befolyásolására (HOUSE et al. 2002):

1. A saját kulturális értékek és gyakorlatok befolyásolják a vezetők viselkedését.
2. A vezetés befolyásolja a szervezeti formát, kultúrát és gyakorlatot.
3. A szociokulturális értékek és gyakorlatok szintén befolyásolják a szervezeti kultúrát és gyakorlatot.
4. A szervezeti kultúra és gyakorlat befolyásolja, hogy mit tesz a vezető.
5. A szociokulturális és szervezeti értékek és gyakorlatok befolyásolják, hogy kik lesznek azok, akik a vezetés elméletét megalkotják.
6. A stratégiai szervezeti lehetőségek hatással vannak a szervezeti kultúrára és vezetői viselkedésre.
7. A stratégiai szervezeti lehetőségek és szervezeti struktúra és kultúra közötti kapcsolatot a kultúra befolyásolja.

8. A vezető elfogadottsága a kultúra jellemzőitől és a vezetői viselkedésektől egyaránt függ.
9. A vezetői sikeresség a vezetői viselkedés és szervezeti kulturális lehetőségek közötti kapcsolat eredője.
10. A vezető elfogadottsága hatással van a vezetői sikerességre.
11. A vezetői sikeresség hatással van a vezetői elfogadottságra.

A GLOBE kutatás számos további vizsgálat alapja, további elemzéseket dolgoztak ki az országok kulturális és vezetési jellegzetességeit összehasonlítva. Egy magyar kutató páros azt találta, hogy a magyar vezetési stílus nagyon hasonló a mediterrán országok (Spanyolország, Portugália és Olaszország) vezetési stílusával. A vezetői sikeresség kritériumainak tartja a legtöbb ország az inspiráló és a jövőképpel bíró karizmatikusságot, a hitelességet, integritást, a teljesítményorientációt és a döntésképességet. Ezen kívül a latin országok hasonlítanak abban, hogy az adminisztratív kompetenciákat és a diplomatikusságot szintén fontosnak tartják (BAKACSI – SARKADI-NAGY 2003).

Magyar és spanyol pedagógus vezetői sikerességet befolyásoló tényezőket tekintve egy kutatásból az derül ki, hogy a két kultúrában eltérő jellemzőket tartanak kifejezetten fontosnak. A sikeres magyar vezetők jellemzői: precíz, pontos, ambiciózus, kockázatvállaló, önellenőrző, csapatépítő, szimpatikus, jó időgazdálkodási készségekkel, magas IQ-val rendelkezik, ösztönző, motiváló és határozott. A spanyol sikeres vezető jellemzői pedig a következők: innovatív, csapatépítő, nyílt és őszinte, kreatív, magas szintű digitális kompetenciával rendelkezik. A spanyolok a tanári tapasztalatot tartják a legfontosabbnak a sikeres vezető pedagógus esetében, míg a magyarok a vezetői tapasztalatot (CSEH 2016).

Mitchell és munkatársai (2000) azt találták, hogy a vállalkozásindítási kedv szoros összefüggésben van azzal, hogy az adott kultúrára individualista vagy kollektivista, valamint mekkora a hatalmi távolság és a bizonytalanság kerülés. Azt találták, hogy az individualista, kis hatalmi távolsággal és alacsony bizonytalanság kerüléssel jellemezhető kultúrákban nagyobb a vállalkozásindítási hajlandóság (MITCHELL et al. 2000).

Bartha és munkatársa (2016) azt vizsgálták, hogy a fiatalok vállalkozási kedvét mennyire befolyásolják a kulturális gyökerek. 21 országot vizsgáltak, köztük Spanyolországot és Magyarországot is. Kutatásukban összehasonlították azt is, hogy a különböző országok hallgatói a tanulmányai alatt tesznek-e lépéseket saját vállalkozás indítására, illetve rendelkeznek-e saját vállalkozással. A magyar és a spanyol válaszadók közötti eltérés magas: a magyarok 24%-a, míg a spanyolok 9%-a tesz lépéseket a saját vállalkozás indítására, valamint a magyarok 6%-a, a spanyolok 3%-a rendelkezik saját vállalkozással a tanulmányaik alatt. Összefüggést azonban nem találtak a vállalkozási kedv és kulturális különbségek között (BARTHA – GUBIK 2016).

#### 3.1.9.3. Sztereotípiák

A nemzeti különbségek vizsgálatakor kikerülhetetlen a sztereotípiák elemzése. A sztereotípiák olyan jellemzőket tartalmaznak, amelyek egyes csoportok külső vagy belső tulajdonságai alapján kiemelkedőnek tűnnek. Ezek lehetnek pozitív vagy negatív jellemzők egyaránt. Olyan kiemelkedő jegyeket foglalnak magukban, amelyek a csoport tagjai hasonlóan személyiségjegyekben és jellegzetes érzelmeket váltanak ki másokban (SMITH – MACKIE 2004). A sztereotípiák rávilágítanak a csoportok közötti különbségekre, gyakran túlzó formában. Más sztereotípiák azonban teljes mértékben pontatlanok, szubjektívek, torzult észlelésen alapszanak. A sztereotípiáknak több különböző fajtája van: nemzeti, etikai, nemi, társadalmi, foglalkozási, vallási, stb. (HUNYADY é.n.). A nemzeti sztereotípiák csoportjával foglalkozik a nemzetkarakterológia, ami kifejezetten a nemzetekre vonatkozó állításokat és eredetüket tanulmányozza (HUNYADY 2001). Tehát túlmutat a klasszikus értelemben vett sztereotípiákon, nemzetekre vonatkozó nézeteket

gyűjt össze és elemez, megvizsgálja, hogy a kialakult sztereotípiának van-e alapja (HUNYADY é.n.).

McGarty és munkatársai (2002) szerint a sztereotípiák létrejötte három funkcióhoz kötődik. A sztereotípiák magyarázatokkal szolgálnak olyan viselkedésekre, vagy különbözőségekre, amit nem értünk teljesen. Energiát spórolnak meg, vagyis kevesebb időbe és befektetésbe kerül az, hogy megismerjünk bizonyos kultúrákat. Végül, a sztereotípiákat, mint csoport specifikus véleményeknek tekintik, azaz az is kultúránként változhat, hogy milyen sztereotípiákat alakítanak ki, mivel a saját normáikra, ismereteikre támaszkodnak (MCGARTHY et al. 2002).

A sztereotípiák használatának több hátránya ismert, így a kulturális különbségeket célzó sztereotípiáknak egyaránt. Különösen azért, mert nem veszik figyelembe, hogy a túlzott torzítás következményeképpen az észlelés is beszűkül, nem veszik észre a sztereotipikus jegyekkel ellentétes viselkedési mintázatokat, vagy kultúrán belüli különbségeket illetve az egyéni különbségeket (SMITH - MACKIE 2004). A nemzeti sztereotípiaalkotásnak több változata van. Az autósztereotípiák a saját nemzeti karakterünkről alkotott benyomásaink összessége, sokszor pozitívabb színezetben, mint ami a realitás. Előfordul, hogy amikor más kultúrákkal, nemzetekkel hasonlítjuk össze magunkat, a saját megítélésünk jóval kedvezőbb, mint a másiké (HUNYADY 2001). Az is gyakori, hogy a saját nemzetünk jellemzőit máshogy ítéljük meg, mint amit más nemzetek rólunk gondolnak. Például mi, magyarok innovatívak és vendégszeretőnek gondoljuk magunkat, mások pedig pesszimistának, temperamentumosnak és folyamatosan panaszkodónak látnak bennünket. Ennek egy változata a tükör effektus, amikor két csoport önmagukról és egymásról kialakított képe teljesen különböző, általában ellentétes (HUNYADY é.n.). Hunyady román és magyar diákok saját magukról és egymásról alkotott véleményét vizsgálta. Több jellemzőben is eltérések mutatkoznak. A magyar minta szerint a szorgalmasságot és a jó humort egyaránt saját magukénak érezték jobban, míg a másik nemzetet kevésbé (HUNYADY é.n.).

#### 3.1.9.4. Nemzeti sztereotípiák

A sztereotípiák kutatása széles körű, nemzetközi összehasonlító vizsgálatok számos területet érintenek. A következőkben spanyol és magyar kutatásokat mutatok be, amelyek a sztereotípiákat, nemzeti karaktert, kulturális különbségeket állítják fókuszpontba.

Egy spanyol vizsgálatban azt találták, hogy azok, akik pozitív autósztereotípiákkal rendelkeznek, azok magasabb nemzeti identitással bírnak. Ezen kívül a kutatásból kiderül, hogy a nemzetekről alkotott sztereotípiák változnak is. Korábbi kutatásokat összehasonlítva újabb eredményekkel, az látható, hogy a spanyolok híres „fun-loving" (szórakozást kedvelő) attitűdje árnyaltabbá vált az évek során és emellett más jellemzőket is kiemelnek, mint nyíltság, vidámság. Ezen kívül a „fun-loving" a korábbi inkább negatív színezet helyett pozitívabbá változott (MATERA et. al. 2005).

A magyarokról alkotott képet kutatta Hunyady. Vizsgálatában többek között arra kért különböző országok képviselőit (spanyol, belga és szlovén minta), hogy bizonyos jellemzők szerint hasonlítsák össze a magyarokat a németekkel. A spanyol minta a magyarokat jóval barátságosabbnak, viszont kevésbé hazafiasnak gondolta, mint a németeket. Műveltségben is őket helyezték feljebb, azonban a magyarokat gondolták szorgalmasabbnak (HUNYADY 1997).

A spanyolokra vonatkozó megítélést vizsgálta egy kutatócsoport. Azt találták, hogy a spanyolok és latin amerikaiak egyaránt pozitívan jellemezték a spanyolokat. Azonban a spanyolok kevésbé pozitívan ítélték meg a latin amerikaiakat, mint ők saját magukat. A következő pozitív jellemzőkkel illeték a spanyolokat: jó természetűek, vidámak, keményen dolgoznak, barátságosak és okosak. A

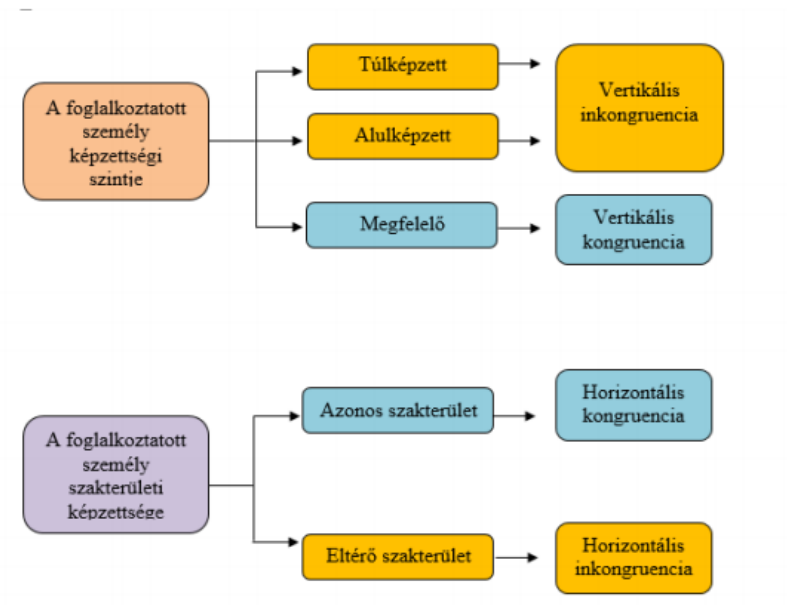
negatív jellemzők alacsony pontszámokat kaptak, kivéve a részeges, ami a többihez képest kimagasló volt (ENESCOA et al. 2005).

Egy nemzetközi kutatócsoport arra volt kíváncsi, hogy az a sztereotípia valós-e, hogy a mediterrán térségekben a fiatalok éjszakai életmódja és ehhez kapcsolódó kockázatvállaló magatartása magasabb fokú, mint más Észak Európai országokban élő fiatalok életmódja és magatartása. A kutatásban 9 európai nagyváros 16 és 35 év közötti résztvevőt vizsgáltak kérdőíves módszerrel. Azt találták, hogy a mediterrán és az észak európai városok mintája között nincs különbség az alkohol és drogfogyasztás mennyiségét és erőszakos viselkedést tekintve. Különbség mutatkozott azonban abban, hogy az észak európai válaszadók magasabb valószínűséggel részegednek le a szórakozóhelyen, a mediterrán résztvevők pedig nagyobb valószínűséggel vállaltak védekezés nélkül szexuális együttlétet és vezettek ittasan (CALAFAT et al. 2010).

### 3.1.10. Turizmus képzés

#### 3.1.10.1. A képzés és a szakmai elvárás összhangja

A szakmai alapok bemutatása után fontos kiemelni a turizmus képzést, hiszen a jövőbeli dolgozók fejlesztése a tanulmányaik során kezdődik. Jelen kutatás szempontjából a turizmus képzés tekintetében a fókusz a képzés kimenetelén van, tehát a kérdés az, hogy a végzett hallgatók felkészültsége mennyire van összhangban azzal, amit a szakma elvár. Ezért a turizmus oktatás és gyakorlatok rendszerének részletes ismertetése helyett az oktatás és a munkaerőpiac kapcsolatára helyezem a hangsúlyt.
Jelentős kérdést vet fel az oktatásra értelmezett kongruencia és inkongruencia elmélet. E szerint akkor van összeillés (kongruencia) a képzés és a munkaerő piaci megfelelés között, amikor az oktatásból vezető utak jól meghatározottak a munkaerőpiac felé. Ellenkező esetben össze nem illésről, azaz inkongruenciáról beszélünk (VINCZE 2013). A 6. ábra azt mutatja be, hogy a friss diplomások képzettsége és szakmai tapasztalata mely esetekben vezet kongruenciához, illetve inkongruenciához. Amennyiben a személy képzettségi szintje túl alacsony, vagy túl magas, vertikális inkongruenciáról beszélünk, azaz nem felel meg a szakmai elvárásoknak. Horizontális inkongruencia abban az esetben fordul elő, amikor a pályakezdő nem a saját szakmájának és tapasztalatainak megfelelő munkakörben helyezkedik el. Vertikális kongruencia esetében a képzettségi szint megfelel az elvártnak, horizontális kongruencia esetében pedig olyan területen dolgozik, ami megfelel a szakmai tapasztalatainak (ZERÉNYI 2017).




6. ábra: A foglalkoztatott személyek képzettségi szintjének és szakmai tapasztalatainak kongruenciája vagy inkongruenciája
(Forrás: ZERÉNYI 2017 106. o.)

Nem csupán a képzettség szempontjából beszélhetünk összeillésről, vagy össze nem illésről. Olyan esetekben, amikor a személy rendelkezik a megfelelő készségekkel a munka elvégzéséhez, képesség kongruenciáról beszélünk. Inkongruencia több esetben is előfordulhat. Amikor a személy nem rendelkezik a szükséges készségekkel, ez a képesség hiány. Bizonyos esetekben több képességgel is rendelkezik, mint szükséges, ez a képességtöbblet. Előfordulhat olyan eset is, amikor bizonyos képességekkel nem rendelkezik, de másokkal igen, ez a képességbeli rés (FLISI 2014).

Kutatások azt vizsgálják, hogy a turizmusképzésben részt vett hallgatók felkészültsége a szakmai kihívásokkal szemben milyen mértékű. Magyarországon friss diplomások munkahelyi beilleszkedését és innovativitását vizsgálva azt találták, hogy az új munkaerők nem képesek sikeresen megfelelni a pozíciók adta kihívásoknak, mert tudásuk, vagy tapasztalatuk hiányos volt, vagy éppen hogy az ellenkezője történik és a friss diplomások túlképzettek (KÁDEK 2008). A kapott eredményekre reagálva állított össze egy olyan ajánlás listát egy kutató páros, amelyet a felsőoktatás tantervéhez ajánlattak. A következő jellemzőkre szentelnének nagy figyelmet az oktatás során (NAGY 2011):

- Munkaerkölcs,
- Általános műveltség,
- Áru-ismeret,
- Jogi ismeretek,
- Nyelvtudás,
- Adminisztrációs, számítógépes ismeretek,
- Turisztikai programok ismerete.

Hozzáteszik azt is, hogy a sikeres oktatáshoz nem csupán a hallgatók tanulási képességei, hanem az oktatók felkészültsége is motiváltsága is szükséges.

A munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalának közelítése érdekében alkalmazzák a kompetenciaalapú megközelítéseket. A keresleti oldalon, több területen is megjelenik, mint kiválasztás, vagy teljesítményértékelés. A kínálati oldalon a kompetenciaalapú képzési rendszerek,

mint az Európai Képesítési Keretrendszer, vagy az Európai Felsőoktatási Térség Keretrendszere egyaránt ezt a szemléletet követi (SZABÓ 2013).

A turizmusban dolgozók nem mindig rendelkeznek magas fokú képzéssel. Ebben a szektorban, kifejezetten a szállodaiparban azok is kapnak lehetőséget bizonyos munkakörökben, akik alacsonyabb képesítéssel rendelkeznek, mert vannak olyan pozíciók, ahol egy teljes körű betanítás után képesek lesznek a dolgozók elvégezni a munkát. A turisztikai munkákat többen nem tekintik kiváló karrier lehetőségnek, mert a legtöbb munka szezonális, illetve alacsonyabb a bérezés. Ezért a legtöbb dolgozó inkább a fiatalabb korosztályból kerül ki. Éppen ezért a nyári munkák igen gyakoriak a fiatalabb generációk körében (Eurostat). Azonban a magasabb végzettséget igénylő pozíciókban a képzés igen fontos pont. A szállodák versenyképességét nagyban befolyásolja a minőség, amit a humán erőforrás is képvisel (RAJ 2008).

A turizmus sikere a szakmai profizmuson múlik (EDGELL 2008). Ezért eszerint a szemlélet szerint a turizmus oktatásban a képzés során a profizmus dimenzióit mindenképpen szem előtt kell tartani. Ezek a dimenziók a következők (HUSSEY 2011):

- Követendő példa: olyan módon való viselkedés, amely mások számára iránymutatást ad,
- Önzetlenség szem előtt tartása,
- Önuralom,
- Elhivatottság,
- Önállóság,
- Szakmai tudás,
- A szolgáltatás minőségének szem előtt tartása,
- Etikusság,
- Speciális készségek elsajátítása,
- Szakmai identitás.

A kompetenciaalapú oktatási rendszerek az Európai Unió által elfogadott Alapvető kompetencia listát veszik alapul. A listát bővebben a Kompetenciák című fejezet ismerteti. A Tuning projekt nevű kompetenciavizsgálat célja az, hogy a felsőoktatási intézmények képzési programjait összehasonlíthatóvá tegye a különböző európai országokban. A projektben meghatározásra kerültek azok a kompetenciák, amelyek a diploma megszerzéséhez elvárt legfontosabb kompetenciák. Három általános kompetenciát különböztetnek meg (VILLA 2008):

1. Instrumentális kompetenciák: kognitív, módszertani, technológiai és nyelvi képességek.
2. Interperszonális kompetenciák: önkifejezés, együttműködés és más társas készségek.
3. Rendszerszintű kompetenciák: kombináció képessége, rész-egész viszonyaira, az egész rendszert átalakító változtatásra vonatkozó képességek.

A Tuning projekt következménye, hogy Spanyolországban is fókuszpontba kerültek a kompetenciák, úgy, mint Európa többi országában is (mint Magyarországon). A spanyol Oktatási és Kutatási Okiratban a kompetenciákat úgy jellemzik, mint összegyűjtött készségek, amelyek területenként meghatározásra, analizálásra és fejlesztésre kerülnek (BOLÍVAR 2008). Egy spanyol egyetemek turizmus képzéseinek oktatási terveit vizsgáló kutatás megállapította, hogy azokban az intézményekben, ahol bevezették az európai irányelveket, a következő három alapelvet tartják fontosnak (ESPASANDÍN 2010):

1. Szakmai tudás átadása: adatokon, teóriákon alapuló elméleti tudás a világ működésének megismerése céljából.
2. Tapasztalati tanulás: megtanulni, hogy melyek azok a lépések, amelyek eredményekhez vezetnek.

3. Attitűdök fejlesztése: interperszonális készségek fejlesztése.

Ezeket az alapelveket további kategóriákra és kompetenciákra bontották. A magyar turizmus oktatás hasonló alapelveket fogalmazott meg. Fontosnak tartja az elméleti és a gyakorlati tudás átadást. Ezen kívül öt alappillért határoztak meg (NAGY 2014):

- Versenyképesség és életminőség,
- A turistafogadás feltételei,
- Kínálat és promóció,
- Emberi erőforrás,
- Működési rendszer.

Az emberi erőforráson belül határozták meg a fejlesztendő személyes és személyközi kompetenciákat.

Wang (2010) szerint a turizmus képzés az első és egyben kiemelkedő lépcsőfok kell, hogy legyen a professzionális munkavállalók képzésében. Ezt követően kell a szakmai tapasztalatot is hozzáadni a már meglévő tudáshoz (WANG 2010).

Egy európai országokban végzett kutatásban (CHEERS kutatás) azt vizsgálták, hogy nyolc kompetencia kategória közül a friss diplomások melynek voltak birtokában a végzések időpontjában és melyek azok, amelyek szükségesek a jelenlegi munkahelyükön. A résztvevők 11 európai ország állampolgárai és változatos területen helyezkedtek el és különböző képzéssel rendelkeznek. A nyolc kompetencia a következő (GARCIA - ARACIL 2004):

1. Részvétel: tervezés, ellenőrzés, vezetés, kreativitás, tárgyalás, felelősségvállalás.
2. Módszertani ismeretek: nyelvismeret, számítógép használat, problémamegoldó képesség, analitikus szemlélet, racionalitás.
3. Specifikus szakmai tudás: terület specifikus ismeretek és alkalmazásuk.
4. Szervezési készségek: tanulási képesség, terhelhetőség, részletekre való odafigyelés, önállóság, időbeosztás, koncentráció.
5. Szabályok alkalmazása: alkalmazkodás az előírásokhoz, jogi normák betartása.
6. Fizikai tulajdonságok: kondíció, kézügyesség.
7. Általános készségek: általános tudás, interdiszciplináris gondolkodás, kritikai szemléletmód, szóbeli és írásbeli kommunikáció.
8. Érzelmi/szociális kompetenciák: csoportmunka, alkalmazkodás, lojalitás, tolerancia, sokoldalú szemlélet képessége.

Azt találták, hogy a legtöbb kompetenciát illetően alacsonyabbra értékelték a meglévő kompetenciáik nagy részét, mint amit a szakma elvár. A legnagyobb különbséget a tárgyalási készségeket illetően találták. A legkisebb különbségeket a nyelvismeret, tanulási képesség, terület specifikus ismeretek, kézügyesség, általános tudás kompetenciákban találták. Az éves jövedelemre a részvételi és módszertani kompetenciák voltak leginkább hatással. A munkahelyi elégedettséget pedig az általános kompetenciák közül a kommunikációs készségek, valamint a részvételi, szervezési és módszertani kompetenciák magasabb szintje befolyásolja (GARCIA - ARACIL 2004). Az egyes országok között különbségek vannak a képzési rendszerekben, ezért különböző lehet az is, hogy a friss diplomások alul vagy felülképzetteknek számítanak. Más kutatások az Egyesült Királyságban és Németországban felülképzettséget találtak, Spanyolországban és Hollandiában inkább alulképzettséget. Ez azt eredményezi, hogy a végzettségüknél alacsonyabb szintű munkát ellátó dolgozók kevesebbet használják a készségeiket, ami elégedetlenséghez vezet. Azok a munkavállalók és munkáltatók elégedettebbek, ahol kongruencia mutatkozik az elvárások és

a készségek között, mert így a meglévő kompetenciákat ki tudják megfelelően használni mind a dolgozók, mind a munkáltatók (KISS 2010).

A magyar versenyszféra elvárásait vizsgálta egy kutatás friss diplomások kompetenciáit, készségeit illetően. A négy leginkább elvárt kompetencia a precizitás, önállóság, munkabírás, csapatmunka. A legkevésbé elvárt kompetenciák a gyakorlati munkavégzést támogató készségek, mint a számolás, logikai gondolkodás, társadalmi kérdésekben való jártasság, Interneten való eligazodás. Ezt követően megmérték azt is, hogy a pályakezdők milyen szinten rendelkeznek ezekkel a kompetenciákkal és azt találták, hogy a legtöbb esetben az elvárt szint alatt teljesítettek (SZAKÁCS 2015).

Szintén magyar nagyvállalatok elvárásait és a friss diplomásokkal való elégedettséget vizsgálta egy másik kutatócsoport. A vállalatok elvárásai a következők voltak: csapatmunka, jó kommunikációs képesség, jó konfliktuskezelő képesség, megbízhatóság, becsületesség, pontosság, teljesítőképesség, logikus gondolkodás, felelősségvállalás, precizitás, alaposság, tisztesség, munkához való pozitív hozzáállás. Az új munkavállalókkal való elégedettségükben nem volt egyik kompetencia esetében sem kimagasló elégedettség, vagy az ellenkezője, tehát közepes szinten értékelik a dolgozók kompetencia szintjét (BÁRDOS 2013).

A magyar vállalatok elvárása az, hogy a friss diplomás munkavállalók hamar önállóak legyenek, ezért magas az elvárásuk a kompetenciákat illetően. Nem elég a szakmai tudás, hanem a személyes kompetenciákat is magas szinten kell alkalmazniuk a sikeresség érdekében. Több kutatás támasztja alá, hogy a vállalati oldal elvárásai és a friss diplomások kompetenciái között eltérés van (TÓTHNÉ 2014).

Egy spanyol kutatás azt mérte, hogy milyen mértékben tartják fontosnak bizonyos kompetenciák birtoklását turizmus hallgatók esetében. Több csoport véleményét hasonlították össze, a hallgatókét, turizmus szakos oktatókét, szakmában dolgozó vezetőkét. Az oktatók véleménye különbözik a többi csoportétól, akik kevésbé tartják fontosnak a kompetenciákat, ellentétben a hallgatókkal, különösen a szakmában dolgozó vezetőkkel. Minden csoport szerint a legfontosabb kompetencia az angol nyelv ismerete. A második legfontosabb a szakmai vezetők és az oktatók szerint az erős vendégközpontú szemlélet, a hallgatók szerint a kommunikációs készség (RODRIGUES 2008).

Szállodaipari dolgozók kompetencia fejlesztését vizsgálta egy kutatás. Azt találták, hogy azok a hotelek, ahol a dolgozók készségeit folyamatos tréningeken fejlesztették, innovatívabbak, ennek hatására sikeresebbek is lettek. A kutatás arra hívja fel a figyelmet, hogy nem kifejezetten az a nehézség, ha a dolgozók alacsonyabb szintű készségekkel rendelkeznek, hanem inkább az, ha ezeket a készségeket nem is fejlesztik tovább (MARTÍNEZ - ROS 2012).

Az elvárások és a friss diplomások képzésének a különbségét egy kutatás annak tulajdonítja, hogy az oktatásban nem helyeznek kifejezett hangsúlyt arra, hogy felmérjék, mik azok, amiket a szakma igényel. Amennyiben van is ilyen felmérés, nem globális, vagy nem fordítják le az eredményeket az oktatás nyelvére, vagy a bürokratikus ügyintézés megnehezíti az eredmények beillesztését. Ezen kívül hozzáteszi, hogy a kommunikáció a képző intézmények és a turisztikai, különösen a szállodaipari létesítmények között egyik fél részéről sem kielégítő (VAS 2011). Ezeknek a nehézségeknek a leküzdésére lehet egy válasz a kompetenciaalapú oktatás, ahol a tananyag arra koncentrál, hogy a hallgatók minél több olyan kompetenciát elsajátítsanak, ami a szakmai munkájuk során szükséges lesz és nem kizárólag elméleti képzésben részesülnek (KELEMEN 2011). A friss diplomásokkal szemben támasztott elvárásokat foglalja össze a 6. táblázat.

6. táblázat: A friss diplomásokkal szemben támasztott elvárások összefoglalása
(Forrás: saját szerkesztés)

| Kutatás | Elvárt kompetenciák |
|---|---|
| Szakács (2015) | Precizitás, önállóság, munkabírás, csapatmunka |
| Bárdos (2013) | Csapatmunka, jó kommunikációs képesség, jó konfliktuskezelő képesség, megbízhatóság, becsületesség, pontosság, teljesítőképesség, logikus gondolkodás, felelősségvállalás, precizitás, alaposság, tisztesség, munkához való pozitív hozzáállás |
| Rodrigues (2008) | Angol nyelv, vendégközpontú szemlélet, kommunikációs készség |

### 3.1.10.2. Szakmai gyakorlatok

A felsőoktatásban tanuló hallgatók kikerülve a munkaerőpiacra igen nagy kihívásokkal néznek szembe. Korábban kevesebb lehetőségük volt szakmai gyakorlatok elvégzésére a tanulmányok során, azonban ez változott az elmúlt években, hiszen több nagy multinacionális cég hirdet meg gyakornoki programokat a hallgatók számára. A legtöbb gyakorlatot végző hallgató munka mellett folytatja a tanulmányait. Gyakornokként tapasztalatot szerezni igen fontos, hiszen az állásinterjúkon azok a jelöltek kerülnek előnybe, akik már rendelkeznek szakmai tapasztalattal. A turizmusban korábban is kötelező volt szakmai gyakorlatot teljesíteni, mint a diplomázás feltétele. Ezeknek a programoknak – legyen szó bármelyik szakról vagy képzésről – sok előnyük van, azonban vannak hátrányai is. Nem minden hallgató tud bekerülni olyan programba, ami a saját szakmai területére vonatkozik. Vannak olyan esetek is, amikor a gyakornokok komolytalan munkákat kapnak, amivel kevés tapasztalatot szereznek. Turizmus gyakorlatokon többször előfordul, hogy a gyakornokokat nem veszik komolyan, vagy maguk a gyakornokok nem tartják fontosnak, ezért nem kifejezetten fordítanak rá nagy hangsúlyt. A jelenlegi munkaerő piaci túlkínálat azt eredményezte, hogy nem mindig veszik figyelembe az állásinterjúkon a szakmai tapasztalat vagy akár képzettség relevanciáját, hanem a döntés úgy születik meg a felvételről, hogy a személyt mennyire tartják potenciálisan alkalmasnak arra, hogy elvégezze az adott feladatokat. Ez természetesen inkább alacsonyabb, kezdő munkakörök esetében fordul elő (ADAMS 2000).

Egy kutatás szerint a friss diplomások elhelyezkedését több aspektus is befolyásolja. A leginkább mérvadó az interjún szerzett tapasztalat a jelöltről, a második legfontosabb pedig a szakmai gyakorlat vagy tapasztalat (ZÖRÖG 2015).

A gyakorlat fontosságát mutatja az, hogy nemcsak a tananyag része a szakmai gyakorlat, hanem az is fontos, hogy a fogadó intézmények felkészültek legyenek a tapasztalati oktatásra. Ebből a megfontolásból jöttek létre Európa szerte az úgynevezett tanszállodák, ahol a tanulók minden elméleti tudásukat kamatoztathatnak és éles helyzetekben is megtanulják a szakmát. Ezen kívül számos kompetenciájuk is fejlődik a gyakorlat során (VAS 2011).

### 3.1.10.3. A vezetők és munkavállalók képzésének eszköze: a tréningek

Amennyiben a felsőoktatásból kikerült hallgatók kompetenciái és készségei nem felelnek meg az elvárásoknak, a legkézenfekvőbb mód a továbbképzés, aminek több módja is ismert. A szervezetfejlesztő tréningek kialakulása annak a felismerésnek köszönhető, hogy a szervezetek sikerességéhez elengedhetetlenül szükségesek az emberi készségek, képességek fejlődése (JUHÁSZ 2003). A mai dinamikusan változó világ megköveteli a folyamatos alkalmazkodást, változást. A

munkaadóknak és munkavállalóknak naprakészeknek kell lenniük, melyhez elengedhetetlen önmaguk megismerése és készségeik fejlődése. A fejlődés elősegíti az egyén boldogulását környezetében és ezáltal munka-motivációjuk és elkötelezettségük növekvő tendenciát mutat (JUHÁSZ 2003). A munkavállalóknak lehetősége nyílik a tréningeken megtanulni és kipróbálni, hogyan kezeljék a munkahelyi konfliktusokat, stresszt, milyen szerepük van az intézményen belül és ennek megfelelően hogyan veselkedjenek. Útmutatást kapnak az interperszonális kapcsolataik kezeléséhez a vezetőkkel, munkatársakkal és ügyfelekkel szemben. Ezen készségek elsajátításának alapja az önismeret. Tréningcsoport alatt számos csoportformát és módszert értünk. Feloszthatjuk ezeket intra- és interperszonális készségek szempontjából is, melyek az alábbiak: T-csoport, kommunikációt fejlesztő tréning, konfliktuskezelő, eladási, vezetői, empátiafejlesztő, encounter, csapatépítő, out-door tréningek (JUHÁSZ 2003).

Szőnyi (2005) foglalta össze a tréningek közös jellemzőit, melyek a következők (SZŐNYI 2005): A tréningek általában az egyént, esetenként a teamet állítják középpontba, melyeknek célja személyes vagy interperszonális készségek fejlesztése. A képzés általában kiscsoportokban, esetenként alcsoportra bontva zajlik, ahol a célzott változás az egyéni készségek fejlesztése. A kapcsolat típusa keresztmetszeti, a tapasztalati hangsúly a csoportban átélt élményeken van. A program többnyire előzetes séma alapján történik a szervezet humánpolitikai részlegének megrendelése alapján, általában 1-2 napon keresztül. Lieberman, Yalom és Miles kutatásaiban találunk választ arra, hogy a csoportok miként idézhetnek elő pozitív változást az egyénekben és milyen szerepe van ebben a tanulásnak. Vizsgálataik tapasztalata szerint a csoportban a résztvevők egyre nyitottabbá, magabiztosabbá válnak. Könnyebben fejezik ki saját véleményüket és másokét is egyre inkább elfogadják, tehát növekszik empátiájuk, toleranciájuk és elfogadásuk. A csoporttagok én határai kiterjednek, autonómiájuk és önbecsülésük is növekvő tendenciát mutat. Megváltoznak problémakezelő stratégiáik, szembenéző attitűd jellemzi őket (RUDAS 2007).

A legfontosabb érv az egyének képességeinek fejlesztése mellett az, hogy néhány kiemelt kompetencia birtokában nő a motiváció és a szervezeti munkában való eredményesség (JUHÁSZ 2003).

#### 3.1.10.4. A fejlesztő tréningek másodlagos céljai

Miután a dolgozó rendelkezik a szükséges készségekkel, kellőképpen motivált, a cél a flow elérése. A flow olyan állapotot jelent, amikor az ember teljesen elmélyül abban a tevékenységben, amit csinál. Megszűnik ilyenkor az idő, a világ. Ebben az állapotban az emberek jól teljesítenek, de nem erőlködnek, mintha egy áramlat a flow vinné őket. Ilyenkor az ember nagyon koncentrált, hatékony, úgy érzi, hogy ő irányít, nem erőlködik akkor sem, ha a munka fárasztó és sok energiát elvesz, egyszerűen csak csinálja és élvezi. Ezt alapvetően bármilyen tevékenység kiválthatja, mert a flow nem a tartalomtól, hanem a tevékenység minőségétől függ. A legfontosabb feladat, hogy legyen előttünk egy konkrét cél. De Csíkszentmihályi szerint az emberek gyakrabban élik meg a flow-élményt munka közben, mint otthon. Ha megvan a flow, akkor egyensúlyban van a kapacitás és a lehetőség. Akiknek gyakran van flow-élménye, azoknak az életminősége is jobb. Ám akinél a kapacitás és a lehetőség is folyamatosan alacsonyan van, azok az emberek előbb-utóbb fásultak lesznek, és Csíkszentmihályi szerint az apátia az egyik legrosszabb dolog az életben (CSÍKSZENTMIHÁLYI 2001).

Modern kutatások szerint a siker a tudati beállítódásaink függvénye. A rögzült szemléletmódú egyének abban hisznek, hogy a készségeink veleszületettek, nem változnak és nem különösebben fejleszthetők. Ez a látásmód olyan tévhitekhez vezet, mely meggátolja az egyént a siker felé vezető úton, hiszen olyan belső monológokat fejleszt ki, melyekben az önmagába vetett hit hiányzik, nem tolerálja a hibát és folyamatosan másokkal hasonlítja össze a saját eredményeit. Ezzel szemben a fejlődésszemléletű egyének a hibák és kudarcok helyett tanulási lehetőséget látnak, eredményeiket

nem másokéhoz mérten értékelik jónak vagy rossznak, valamint a legtöbb szituációt annak mentén értékelik, hogy miként fejlődhetnek belőle. A szemléletváltás a rögzült típusból a fejlődés szemléletűre való váltást jelenti, mely a célok eléréséhez, így sikerhez is vezet (DWECK 2015).

#### 3.1.10.5. Az emberi erőforrás fejlesztési lehetőségei a turizmusban

A turizmus speciális igényeket támaszt a munkavállalókkal szemben, hiszen a szakma több olyan jellemzővel rendelkezik, ami más területeken nem számít. A 24/7 munkaidő rugalmas beosztást igényel. Az ügyfelek a vendégek, akikkel a jó kapcsolat kialakítása kiemelkedően fontos. A turizmus az egyik olyan iparág, ahol a dolgozók összetétele komplex. Mivel a legtöbb dolgozó flexibilis a munkavégzés helyét illetően, ezért sok helyen nemzetközi csapat alakul ki. Ez magával hoz olyan kihívásokat, amelyek személyes és interperszonális készségeket igényelnek, hiszen szembe kell nézni esetleges nyelvi nehézségekkel, kulturális különbségekkel. Szükséges tehát az olyan készségek kifejlesztése a vállalatokon belül, mint nyitottság, elfogadó légkör kialakítása a mássággal kapcsolatban, tolerancia (WHITELAW 2009).

A turizmusban is fontos a szituációfüggő, rugalmasan alkalmazott megoldási módok alkalmazása, mely előtérbe helyezi a vendég igényeit, azonban nem feledkezik meg a szálláshely érdekeiről, szabályairól sem.

#### 3.1.10.6. A tréningek a turizmusban

A turizmus folyamatosan változó és kompetitív környezetében a fejlesztés kiemelten fontos. A tréningek három szinten is hatnak, egyrészt az egyén szintjén a készségek elsajátítása által. Másodszor a szervezet szintjén, hiszen a jól képzett és motivált munkaerő hozzájárul a cég sikerességéhez. A harmadik szinten a turizmus egészére hat, hiszen a sikeres cég vonzóvá teszi az adott desztinációt (NICKSON 2007).

McKenna és Beech (2008) kutatásai szerint a tréningek a következő módon hatnak:

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

A tréningieknek több fajtája létezik, a legtöbb kiválóan alkalmazható a turizmuson belül is. Az indoor tréningek leggyakrabban a klasszikus értelemben vett 1-2 napos csoportos foglalkozások, amikor az elsajátítandó tananyag és készségek a csoporthatást kihasználva is fejlődnek. A cégen belül elterjedt az on-the-job módszer is, amikor a tréner a munkafolyamat közben megfigyeli a dolgozót, visszajelzéseket ad, így a tudás azonnal beépül. Amellett, hogy hatékony módszer, kifejezetten időigényes és általában egyszerre egy személyen alkalmazzák, így legtöbbször vezetők képzésére alkalmas. Az outdoor tréningeket inkább csapatépítő céllal használják, egy jól felépített tréning szintén hasznos, különösen a csapatszellem kialakítására, azonban ha mélyebb tudást és komplexebb készségek elsajátítása és átadása a cél, nem ez a módszer a legalkalmasabb (NICKSON 2007).

A tréningek hatásának vizsgálatát több módon is lehet mérni, kvalitatív (például fókuszcsoport, interjúk) és kvantitatív (például kérdőívek, tesztek) módszerekkel. A mérések egyaránt szubjektív visszajelzéseket elemeznek, hiszen a résztvevők a saját fejlődésükről számolnak be. A tréningek előtt és után felvett teszteket és lebonyolított fókuszcsoportokat összevetve azonban fontos eredményt kapunk az egyének által észlelt hatékonyságról. A fókuszcsoportok egy sor konkrét kérdés feltárását szolgáló csoportbeszélgetések, kvalitatív kutatások csoportjához tartozó módszer. A kvalitatív kutatás szövegrészeket elemez kvalitatív stratégiákkal. A szövegeket interjúk, beszélgetések átírt változatából kapjuk. Ezen szövegek közös jellemzője, hogy az interjúalanyok, vagy a beszélgetőpartnerek nem egyszerű, tudatos válaszokat adnak konkrét meghatározott kérdésekre, hanem leggyakrabban a véleményüket fejezik ki valamilyen kérdéssel kapcsolatban. A kvalitatív elemző módszerek nem számadatokat, vagy statisztikát alkalmaznak. Ezen módszerek közé tartozik a tartalomelemzés, szövegelemzés. A kvantitatív kutatással ellentétben, a kvalitatív vizsgálatok kisebb elemszámmal dolgoznak és nem arra törekednek, hogy egy nagyobb csoportra terjesszenek ki megállapításokat, hanem a kutató kérdésfeltevéseire keresnek választ, kissé szubjektívabb szempontból, ellentétben a kvantitatív vizsgálatok objektív számadataival (VICSEK 2006). A fókuszcsoport nem csupán önmagában alkalmazható módszer. Kiegészíthető kvalitatív módszerekkel is, mint például kérdőívvel, mélyinterjúval, vagy félig strukturált interjúval.

A kvantitatív módszerek azon alapulnak, hogy az emberi hozzáállás, magatartás is mérhető, tehát számszerűsíthető, továbbá az így nyert adatok statisztikai módszerekkel elemezhetők. A kvantitatív eljárást megfelelő elemszámú mintán elvégezve, az eredmények megbízhatósága és pontossága meghatározható. A kvantitatív eljárásoknál a mérhetőség követelményének megfelelő standardizált kérdőív, teszt alkalmazása szükséges (LEHOTA 2001).

## 3.2. A vezetés alapjai

A turizmus és szállodaipar témakörén kívül a vezetés igen fontos téma a kutatás szempontjából. A következőkben bemutatásra kerülnek a vezetés alapjai, majd a turizmus és vezetés összekapcsolására helyezem a hangsúlyt, azaz a turizmusban, azon belül a szállodaiparban dolgozó vezetők és dolgozók kompetenciáit elemző kutatások bemutatásával.

### 3.2.1. Mi a vezetés?

A vezetés tanulmányozása korai évekre visszavezethető. A kutatók érdeklődésének középpontjában van azóta is, hiszen kifejezetten fontos kérdések, döntések múlnak azon, hogy a vezetés hogyan működik (KLEIN 2012). Definiálására szintén számos megközelítés található. Taylor szerint „a vezetés lényege az, hogy elérje egy feladat megoldását (egy kitűzött célt) más emberek segítségével. A vezető az az ember, aki képes elérni, hogy a csoportjának tagjai elkötelezetten együttműködjenek vele egy közös cél elérése érdekében képességeik, tehetségük és energiáik felhasználásával” (TAYLOR 1983, 184. o.). Egy másik megközelítés szerint a vezetés olyan tevékenység, amely - a kommunikációs folyamatra támaszkodva - meghatározott cél (célok) érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat és az emberi magatartásokat (BAYER 1995). Mindkét esetben az látható, hogy a vezetés más emberek irányításával valósul meg, tehát egy nagyon fontos alapja az, hogy hogyan képes a vezető mások viselkedésére hatást gyakorolni a hatékony viselkedés elérése érdekében (HERSEY et al, 2007). Emellett egy komplex feladat. A vezetés három ismérve szerint a vezetés művészet, mert a vezetői tehetség egy veleszületett képesség. Ezen kívül a vezetés tudomány, mert a vezetőnek minden ismeretet és készséget el kell sajátítania ahhoz, hogy el tudja végezni ezt a feladatot. Végül a vezetés szakma, hiszen a vezető irányítja a dolgozókat, valamint képes arra, hogy a szervezet írott és íratlan törvényeit betarttassa (WATSON 1986).

A vezetés integratív megközelítése mindazt hivatott összegezni, ami a vezetői komplexitáshoz tartozik. Az elmélet szerint a vezető egy vagy több személy, aki kiválaszt, betanít és befolyásol egy

vagy több követőjét, akik különböző adottságokkal, képességekkel rendelkeznek, azzal a céllal, hogy a szervezet célkitűzéseihez aktívan és lelkesedéssel járuljanak hozzá. A vezető eléri, hogy a követői, vagy csapata az általa meghatározott irányokat, értékeket, kövessék úgy, hogy minden egyes lépés érthető legyen számukra ahhoz, hogy szakértelmükkel hozzájáruljanak a szervezet sikereihez. Ebben a folyamatban a vezető támaszkodik a saját kritikus gondolkozásmódjára, megérzéseire, egyaránt alkalmaz meggyőző képességet, kommunikációs készségeket, aktív hallgatás, pozitív megerősítés módszerét, szervez, irányt mutat. A csoportjában személyes figyelmet fordít a dolgozóira, mind szakmai és személyes készségeiket fejleszti, odafigyel a lelki egyensúlyukra és jóllétükre. Mindemellett figyel a saját fizikai, mentális, érzelmi és spirituális jóllétére egyaránt (WINSTIN - PATTERSON 2006). További kutatásokban fontos kérdésként merül fel, hogy mitől vezető egy vezető. A kérdésre adott válasz szerint az olyan személyek tekinthetők vezetőknek, akik jogilag is meghatalmazottak erre a feladatra, vezetési teendőket és feladatokat látnak el, vannak beosztottjaik, tehát emberi tevékenységet irányítanak és szerveznek, ezen kívül szakmai hozzáértéssel rendelkeznek (BERDE, 2015). A korai vezetést vizsgáló kutatások célja a vezetés definiálása volt, majd a későbbi kutatások már több szempontot is vizsgáltak. Különböző irányzatok foglalkoztak olyan kérdésekkel, mint ki a vezető, milyen feladatai vannak, milyen tulajdonságokkal bír egy sikeres vezető, milyen vezetői stílusok léteznek, és más (KLEIN 2012). Ezek a kutatások a vezetési elméleteket hivatottak összegezni. A szakirodalom számos vezetői modellt tart számon, ezek közül a következőkben ismertetek olyan elméleteket, amelyek a vezetők feladatait, funkcióit, vezetői stílusokat, viselkedést, tulajdonságokat írják le.

### 3.2.2. Vezetői funkciók, feladatok

A vezetés igen komplex, sokszínű hivatás, amely számos feladatkörrel és funkcióval rendelkezik. A szakirodalomban megtalálható kutatások is különböznek abban a tekintetben, hogy melyek azok a főbb feladatok, amelyeket a vezetők ellátnak (KLEIN 2012).

A legalapvetőbb vezetői funkciók a tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés (ROÓZ – HEIDRICH 2010). Ezeket kiegészítve több kutatás pontosítja, hogy a funkciókon kívül melyek a vezetők feladatai.

Egy kutatás szerint a vezetők feladatai kilenc fő kategóriába sorolhatók. Az alábbiakban látható az is, hogy az egyes kategóriák egyenként is igen összetettek, ezért a kutatás főbb megállapításait összegezem, részletes kifejtés nélkül (ANGYAL 1999):

1. Tervezés: amely magában foglalja a célok kitűzését és időtartamát, stratégiai és taktikai tervezést és emberi erőforrás tervezést.
2. Szervezés: szintén összetett feladat, hiszen a vezetők feladatai ebben a témában a munkaszervezés, szervezetépítés, folyamat és működésszervezés, a rendszerszervezés és az önszervezés.
3. Igazgatás: ami tulajdonképpen maga az irányítás. Legfőbb feladatai a megfelelő vezetési stílus alkalmazása, akár szituációtól függően, a szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása, valamint a vezetők társadalmi szerepvállalásának befolyásolása.
4. Döntés: ez az egyik terület, ahol a vezetők nagy felelősséget vállalnak magukra. Fontos a döntések előkészítése, illetve az, hogy egyedül hozzák meg, vagy bevonnak más szekértőket, vezetőket is, illetve hogyan kommunikálják és ellenőrzik a meghozott döntéseket.
5. Koordinálás: amely egy összehangoló funkció az egyének, csoportok között.
6. Ellenőrzés: a kidolgozott ellenőrzési rendszer stabilitást ad egy szervezetben, mert a dolgozók pontosan tudják, hogy milyen elvárásokat támasztanak feléjük és milyen következményei lehetnek a munkák elvégzésének, esetleges hibázásnak.
7. Teljesítményértékelés: az előzőhöz hasonlóan szintén fontos egy kidolgozott értékelési rendszer kialakítása, hiszen a dolgozók akkor tudnak fejlődni és jobban teljesíteni, ha folyamatos visszajelzéseket kapnak a munkamódjukról.

8. Tájékozódás és tájékoztatás: az információ kezelését jelenti, tehát az információ megszerzésétől kezdve a kommunikálásáig terjed.
9. Toborzás, kiválasztás: a munkaerő bevonzása és megtartása is hozzátartozik a vezető feladataihoz.

Egy további kutatás több pontban is hasonló feladatokat tulajdonít a vezetőknek, mint a fent említett kategóriák: célok kitűzése, vezetői irányítás, értékelés és jutalmazás, döntéshozatal. Ezeken kívül más fontos feladatokat is megállapít, amelyek egyben kompetenciáknak is mondhatók. A problémamegoldáshoz a gyors helyzetfelismerés és megoldásközpontú hozzáállás elengedhetetlen. A kommunikáció az információ átadáson kívül azért is fontos, mert a vezetőnek nem csupán egy oldalúan kell legtöbbször kommunikálnia, hanem fontos, hogy a másik felet is meg tudja hallgatni. Az oktatás és tanácsadás a dolgozók fejlődését szolgálja, amely hosszútávon a szervezet sikerességét is előre mozdítja. A változáskezelés a modern környezetbe szinte állandónak számít, ezért a vezetőknek proaktívan és nyitottan kell a bizonyos lépéseket kezelniük. A konfliktuskezelés szintén egy olyan terület, amely akár mindennapos lehet, ezért a megfelelő technikák alkalmazása elengedhetetlen. A vezetők feladata egyaránt a diplomácia és a tárgyalás, ahol szintén a megfelelő stílus és stratégia kiválasztása a legcélravezetőbb. Az időgazdálkodás azért fontos feladat, mert a tervezéshez és a szervezéshez elengedhetetlen (ROÓZ 2007).

### 3.2.3. Vezetési stílusok

Lewin klasszikus felosztása szerint alapvetően három vezetői típust különböztetünk meg a vezetők jellemzésekor. Ezek a tekintélyelvű (vagy autokratikus), demokratikus és laissez-faire vezetők (KLEIN 2012). Az autokratikus vezető többnyire egyedül hozza döntéseit, a döntés-előkészítés folyamatába ritkán enged be más kollégákat. Kommunikációját tekintve inkább agresszív, probléma megoldási stílusa versengő (HERSEY et al, 2007). Vezetési módszereire az utasítás és a parancsolás a jellemző, teljesítmény orientált. Nem kifejezetten kockázatvállaló, mivel a biztonságos közegből nem lép ki, így a már jól ismert és bevált módszerekkel kíván jó teljesítményt elérni (CSEPELI 1997). Ő maga igényel autonómiát a munkájában, de másoknak keveset ad. Motivációs eszközei az önkényes dicséret, gyakrabban fegyelmezés (KLEIN 2012). A demokratikus vezető gyakran hoz konszenzuson alapuló döntést, már a döntés-előkészítő folyamatba is bevonja a kollégákat, több autonómiát enged. Jellemző módszere a kompromisszum keresés igényével leírható vita, és a törekvés a meggyőzésre. Kommunikációja inkább asszertív (HERSEY et al, 2007). Szintén jellemző rá a teljesítmény orientáltság, de az emberi tényezőket is figyelembe veszi. A csoport céljai világosak, az eléréséhez vezető lépések a tagjai számára érthetőek. Objektívan dicsér és bírál, figyelembe véve a csoport véleményét is (KLEIN 2012). A laissez-faire vezető abból indul ki, hogy a szervezetben a célok a maguk rendjén, rendszeres külső beavatkozás nélkül is megvalósulnak. Önkorlátozáson alapuló, visszafogott vezetői magatartás. Kommunikációja inkább asszertív, de passzivitásba is válthat bizonyos esetekben. Konfliktuskezelésére inkább az alkalmazkodó, vagy konfliktuskerülő stílusjellemző (HERSEY et al, 2007). Célja a dolgozók kreativitásának kibontakoztatása. Olyan munkahelyi légkört szeret kialakítani, ahol mindenki igyekszik a legtöbbet nyújtani, tehát teljesítmény orientáltsága magas. Eltorzulása lehet az óvatosság és félelem a döntéshozatalban (CSEPELI 1997). Nem avatkozik bele a munkafolyamatokba, nem dicsér, nem bírál (KLEIN 2012). A stílusok sikerességét vizsgálva azt találták, hogy a csoport teljesítménye a tekintélyelvű vezető esetében a legmagasabb, ezt követi a demokratikus vezető csoportjának eredménye, majd a legkevésbé produktívnak a laissez-faire vezető csoportja bizonyult (CSEPELI 1997). Azonban a magas teljesítménynek az ára, hogy az autokratikus vezető esetében a csoport légkör kifejezetten feszült és agresszív volt, ahol a csoporttagok viselkedésére jellemző a bűnbakképzés, hatalmaskodás, szitkozódás és hencegés (KLEIN 2012). A laissez-fair vezető csoportjában nem csupán a teljesítmény és a munka minősége volt a legalacsonyabb, de a hangulat sem volt kifejezetten kellemes. A csoporttagok nem érezték magukat a csoport tagjának, nem volt motivációjuk és céljuk sem, mivel a vezetőjük nem avatkozott bele a csoport ügyeibe (KLEIN 2012). A csoport légköre a demokratikus vezető esetében volt a

legkellemesebb. A csoporttagok törődtek egymással és a közös cél elérését tartották szem előtt. Szabadon nyilvánítottak véleményt és együttműködőek voltak (KLEIN 2012).

A vezetés témakörében a nemi különbségek kutatására nagy hangsúlyt fektetnek, és számos kutatás vizsgálja a férfi és női vezetők közötti eltéréseket. Egy amerikai kutatásban azt találták, hogy a női vezetők inkább követnek transzformációs vezetői stílust, a férfiak pedig tranzakcionálisat. Előbbi stílusban a vezetők a bizalmat és a megbízhatóságot részesítik előnyben, utóbbi stílusban pedig a vezető fókuszában a teljesítmény áll (CSEHNÉ 2015). A nemi sztereotípiákkal összehasonlítva, a nők és férfiak jellemzésére is ezeket a meghatározásokat használják (EAGLY et al, 2003). Egy másik kutatásban a szerzők azt találták, hogy a női vezetők interperszonális érzékenysége magasabb fokú, mint a férfiaké, ami kapcsolatban van a demokratikus és tekintélyelvű vezetői stílusokkal. A feladat-orientáltságot tekintve azonban nem találtak különbséget (EAGLY et al, 2001).

### 3.2.4. Vezetői tulajdonságok

A vezetői stílusok elemzése mellet az is fontos kutatási kérdéseket vet fel, hogy milyen a sikeres vezető. Ennek meghatározására számos olyan modell született, amely a vezető személyiségét, tulajdonságait és kompetenciáit vizsgálja. A vezetők személyisége egy igen fontos terület, ami nagyban befolyásolja a sikerességet is, azonban jelen kutatásban a vezetői tulajdonságokra, kompetenciákra és készségekre helyezem a hangsúlyt, ezért a személyiséget érintő kérdéseket nem részletezem.

A tulajdonság-elméletek azt a célt tűzték ki, hogy minél pontosabban behatárolják azokat a vezetői tulajdonságokat, amelyek meghatározzák a sikeres, hatékony vezetőket. A korai kutatások olyan nagyszámú tulajdonságot soroltak fel, hogy a realitásban nagyon kevés olyan vezető létezett, akire mindegyik illeszkedne. Ezért ezt a tulajdonság halmazt több kutatás megkísérelte összegezni, kategorizálni (KLEIN 2012). Az egyik ilyen kutatás szerint a jó vezető négy tulajdonságát találta a legfontosabbnak. Az intelligencia az egyik ilyen alapvető tulajdonság, hiszen a vezetőknek mindig szükséges átlátni a logikai kapcsolatokat, illetve tájékozottnak is szükségek lenniük. A második tulajdonság a kezdeményezőkészség, azaz egy vezető ismerje fel azt, hogy milyen szituációkban szükséges cselekedni, amit a leggyorsabban meg is kell tennie. Ezen kívül önbizalommal is kell rendelkeznie, valamint olyan képességgel, hogy a részleteken túl a nagyobb képet legyen képes átlátni. Ezt nevezi a kutatás madártávlatnak (FEINBERG 1997). Egy másik kutatásban azt vizsgálták, hogy a részt vevő sikeres felsővezetők közül melyek azok a tulajdonságok, amelyek jellemzik őket. A vezetők 78%-ára jellemző a közös munkára való képesség. 75%-uk hisz abban, hogy a felelősségvállalás fontos, már fiatal korban. Szintén 75- 75%-ukra jellemző az eredményességre törekvés és a vezetői tapasztalatok megléte már fiatal korban. 74%-uk többféle funkcióban is szerzett tapasztalatot. 66% rendelkezik tárgyalási készségekkel, 63% pedig kockázatvállaló. Végül 62%-ukra jellemző az ötletesség (ARMSTRONG 1968). Egy összetett vizsgálat összegezi egy bizonyos időintervallumon belüli (1990-2003) kutatások eredményeit a vezetők kulcsfontosságú jellemzőiről. Ebben a kutatásban is az tapasztható, hogy a sikeres vezető ismérvei nem szűkíthetők le csupán tulajdonságokra. Szükséges vizsgálni a személyiséget és a készségeket, kompetenciákat egyaránt. Hat kategóriát hozott létre (ZACCARO et al, 2004):

1. Kognitív kapacitás: intelligencia, kreatív gondolkodás.
2. Személyiség: extraverzió, tudatosság, érzelmi stabilitás, nyitottság, meggyőző képesség.
3. Motiváció: hatalom szükséglet, teljesítményközpontúság, vezetői motiváció.
4. Szociális készségek: önmegfigyelő készség, szociális intelligencia, emocionális intelligencia.
5. Probléma megoldási készségek: probléma felismerés, megoldás központúság.
6. Szakmai tudás.

Egy kutatás azt találta, hogy a hatékony és nem hatékony vezetők szinte teljesen ellentétes tulajdonságokkal rendelkeznek és más szokásaik is vannak. A hatékonyság összekapcsolható az integritással, munkához való hozzáállással, kommunikációval és emberközpontúsággal. A nem

hatékony vezetők esetében ezek a tulajdonságok hiányoztak. Emellett hangsúlyozzák a fejlődés fontosságát is, amelyet a vezetői tréning, folyamatos tapasztalás és visszajelzések által érnek el (SHAFER 2010).

A vezetést és szervezeti kultúrát több tényező gátolja, mások segítik. Ezen tényezőket három csoportba sorolják: segítő és gátló egyéni (személyes) jellemzők, szervezeti kulturális jellemzők és szervezeti tényezők. Az egyéni jellemzők gyakorlatilag a vezetők jellemzőit választja külön gátló és segítő szempontból (BALASSA 2013). Ezen jellemzőket a 7. táblázat mutatja be.

7. táblázat: A szervezetet gátló és támogató egyéni (személyes) jellemzők
(Forrás: BALASSA 2013. 746.oldal)

| Gátló | Támogató |
|---|---|
| Kockázatkerülés | Nyitottság az új iránt |
| A kezdeményezőkészség hiánya (passzivitás) | Problémamegoldó szemlélet |
| Felelősségáthárítás | Felelősségvállalás (pl. az elkövetett hibákért) |
| Tisztázatlan személyes jövőkép | Világos személyes jövőkép és célok |
| A saját tévedhetetlenség mítosza, gyengeségek és hibák tagadása | Magas növekedési és fejlődési igény. Képesség és hajlandóság a személyes gyengeségekkel való szembenézésre |
| Mások és a helyzet ellenőrzésének túlzott igénye | A kontroll átadásának képessége |
| Státusz/presztízs orientáltság | Bizalom, törekvés a nyertes-nyertes megoldásokra |
| Gyanakvás, nyertes-vesztes játszmák, érzelmek feladása, túlzott racionalitás | Érzékenység (saját és mások érzéseire való odafigyelés) |

## 3.3. A kompetenciák áttekintése

### 3.3.1. A kompetencia definíciója

A köznyelvben szinte már szinonimaként használatos a készség és a kompetencia. A két terminus között azonban van különbség. A kompetencia egy összetett fogalom, mely a tanult ismeretekből, azok felhasználási képességeiből, veleszületett adottságokból, élettapasztalatból és ösztönös mechanizmusokból tevődik össze. Ezeken kívül az egyén személyiségvonásai (vagyis pszichikai, fizikai jellemzői és a helyzetekre, információkra adott válaszai), attitűdje, motivációi (amelyek a viselkedését irányítják, befolyásolják, szelektálják bizonyos célok felé), szociális szerepei (amelyek személyes értékei mentén szerveződnek) és értékrendszere is ide tartozhat. A készségek tehát a kompetencia alcsoportjainak egyike, ezek a tanult készségek, mint például a hatékony kommunikáció vagy konfliktuskezelés (SZAKÁCS - BÁNFALVI 2010). Egy másik meghatározás szerint „a kompetencia a pszichikus képződmények olyan rendszere, amely felöleli az egyénnek egy adott területre vonatkozó ismereteit, nézeteit, motívumait, gyakorlati készségeit, ás ezáltal lehetővé teszi az eredményes tevékenységet” (FALUS 2005, 6. o.).

### 3.3.2. A kompetenciák csoportosítása

Goleman kutatásai alapján a kompetenciák elemei két csoportba sorolhatók: a személyes kompetenciák és szociális- közösségi kompetenciák csoportjaiba. Előbbi csoport elemei az én tudatosság (önismeret, önkontroll, önbizalom, önértékelés, önszabályozás, alkalmazkodás és megbízhatóság). A második, azaz szociális közösségi csoportba tartozik az empátia, azaz mások állapotának, érzelmeinek, szükségleteinek felmérési képessége, a motiváció, ami magában foglalja a kezdeményező készséget, optimizmust, elkötelezettséget és teljesítmény iránti igényt, végül a társas készségek, tehát a kommunikáció, konfliktuskezelés, mások irányításának és befolyásolásának képessége, együttműködés, csapatszellem és kapcsolatépítési készségek (GOLEMAN 1997).

Ezek közül szinte mindegyik kompetenciát használjuk mind magánéleti, mind munkahelyi környezetekben. A külön választás nem könnyű, hiszen azok, akik könnyedén kommunikálnak a családi helyzetekben, nagy valószínűséggel hatékony kommunikációs stílust folytatnak a munkahelyükön is. Nem minden esetben van ez így, ezért a nehézség. A magánéletben és a munkahelyen is vannak olyan helyzetek, amikor a kommunikációt és egyéb interperszonális készségek használatát más is befolyásolja, mint például az alá-fölérendeltségi viszony (JUHÁSZ 2013). Mégis, a szakirodalom megkülönbözteti a magánéleti és munkahelyi kompetenciák kategorizálását. A munkahelyi kompetenciák két csoportra oszthatók. Az első az interperszonális, azaz személyek közötti készségek halmaza, ahová beletartozik a csapatmunka, közös célokért való együttműködés készsége, valamint a vezetői képességek. A második az interperszonális, azaz belső személyes készségek csoportja, amely magában foglalja a motivációs készségeket, pozitív attitűd kialakítását, tanulási és probléma megoldási készségeket, szóban és írásban a hatékony kommunikációt és az analitikus készségeket (JUHÁSZ 2013). A vezetői készségek szintén kategóriákba sorolhatók. Szocio-emocionális készségek: alkalmazkodás, objektivitás. Interperszonális készségek: kommunikáció, önbizalom. Szocializációs-készség. Vállalkozói készség: teljesítmény motiváció. Intellektuális készség: logikus gondolkodás (ROEBUCK 2000).

Egy másik besorolás szerint megkülönböztetünk úgynevezett „hard” és „soft” kompetenciákat. Előbbi a technikai kompetenciákat jelenti, azaz minden szakmai tudást és tapasztalatot magukban foglalnak. Ezeket a kompetenciákat könnyű megfigyelni és mérni egyaránt. A „soft”, azaz érzelmi alapú kompetenciák minden olyan készséget magában foglal, amelyek a viselkedés hátterében húzódnak meg, mint például a kreativitás, vagy az érzékenység. Ezeket a kompetenciákat nehéz megfigyelni, vagy mérni, mert szubjektívek és az egyén jellemvonásait tükrözik. Társas interakciókban azonban megfigyelhetők (MOORE 2002).

A kompetenciák és kompetenciaelemek közötti különbségtétel egy másik felosztási elméleten alapszik. Eszerint a kompetenciák külső, viselkedéses tényezők, míg a kompetenciaelemek kisebb viselkedéses elemek, amelyek a kompetenciákat alkotják. Eszerint a kezdeményezőkészség egy kompetencia, a múltbeli tapasztalatok felhasználása pedig egy kompetenciaelem (HEGYI 2012).

A cselekvéskompetencia modellek nem kifejezetten teljesítményre vagy képességekre koncentrálnak, inkább magára a cselekvésre. Alkotóelemei az általános problémamegoldó képesség, a kritikai gondolkodás, a specifikus tudás megismerése, a reális és pozitív önbizalom és a szociális kompetenciák (MIHÁLY 2002).

### 3.3.3. A kompetenciák jellemzői, szintjei

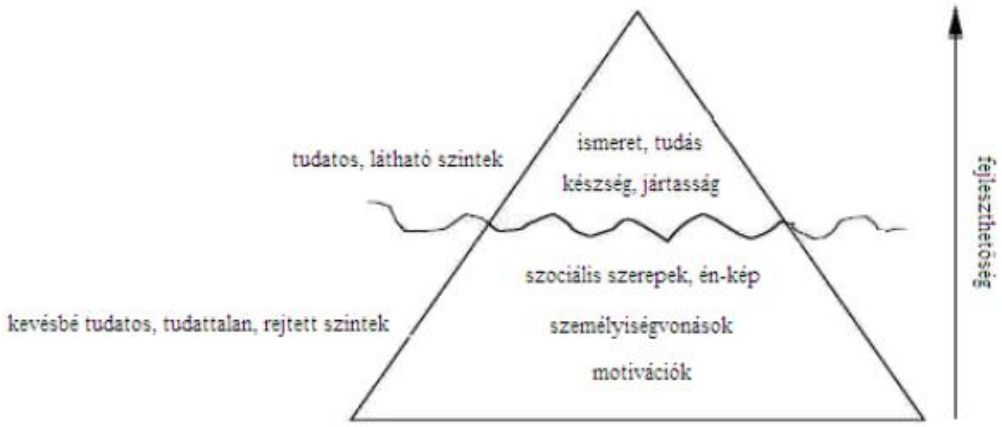
A kompetenciákra több jellemzőt is meghatároznak a kutatások. A kompetenciák befolyásolják a munka tényezőit, hiszen ezek hozzátartoznak az egyén alapvető működéséhez, így a viselkedését is meghatározzák. Összefüggnek a teljesítménnyel, mert az egyén kompetenciái hozzájárulnak ahhoz, hogy egy adott munkát sikeresen végezzen el, azonban annak hiánya épp ellenkezőleg hat. A kompetenciák mérhetőek és így fejleszthetőek is. A mérést az egyén viselkedésén keresztül lehet

meghatározni, majd különböző fejlesztési lehetőségek során a hiányzó kompetenciákat meg lehet tanulni, majd minél többször alkalmazni a gyakorlatban, míg belsővé válnak (MIHALKOVNÉ 2014).

A kompetenciák összefoglalására és meghatározására hét kategóriát különített el egy elemzés, amelyek a következők (VEKERDY 2004):

1. Ismeretek, tudás.
2. Készségek: az ismeretek és a tudás gyakorlatban való megjelenése.
3. Szociális szerepek: értékek mentén fejlődnek ki.
4. Én-kép: az egyén önmagáról való tudása, tapasztalata.
5. Személyiség jellemzők: észlelés, gondolkodás, emlékezet, képzelet, önállóság, önbizalom.
6. Motiváció: az a hajtóerő, amely cselekvésre ösztönöz.
7. Attitűd: a körülöttünk lévő dolgokhoz való viszonyulás.

Egy másik megközelítés szerint a kompetenciákat öt különböző szintre bontják. A szintek, amellett, hogy mutatnak hasonlóságot az előbbi modellhez, azt is feltételezik, hogy léteznek tudatos és tudattalan kompetenciák, amelyek a viselkedést egyaránt befolyásolják. Ez a kompetenciák jéghegy modellje (SPENCER 1993), amelyet a 7. ábra mutat be. A modellben a szintek meghatározásai azonosak a Vekerdy által leírtakkal, azzal a különbséggel, hogy az attitűdöket nem sorolja bele.




7. ábra: A kompetenciák jéghegy modellje
(Forrás: SPENCER 1993, 11. o.)

A kompetenciákat három csoportba soroljuk: általános, funkcionális és kulcskompetenciák. Az általános kompetenciákhoz tartozik mindaz, amelyek a társadalmi élet tényezőit adják. A funkcionális kompetenciák alatt azon tapasztalatokat értjük, amelyek a szakmai a szakmai tudást jelentik (JUHÁSZ 2013). Az Európai Unió 2002-ben kilenc olyan átfogó kompetencia csoportot határozott meg (Council of the European Union 2002), amelyek alapvető fontosságúak az oktatásban, ezek az úgynevezett kulcskompetenciák. A kilenc kulcskompetencia a következő (PERJÉS - VASS 2009):

1. Anyanyelven folytatott kommunikáció.
2. Idegen nyelveken folytatott kommunikáció.
3. Matematikai kompetencia.
4. Alapvető kompetenciák a természet- és műszaki tudományok terén.
5. Digitális kompetencia.
6. Tanulni tudás.
7. Szociális és állampolgári kompetenciák.
8. Kezdeményező- és vállalkozókészség.

9. Kulturális tudatosság.

A kulcskompetenciák jellemzői az alábbi nyolc pontban foglalhatók össze (WEINERT 1999):

1. Elkülönülő szintek: nem igazodnak szabályrendszerekhez.
2. Normatív megfogalmazás: nem megfigyelésen alapuló, hanem körülhatárolt definíciók.
3. Komplex tudást fednek le, amelyek kisebb készségeken alapulnak.
4. Az egyéni különbségek nagyok, ami azt is jelenti, hogy a fejlesztés során ez kihívást is jelenthet.
5. Talán túlságosan is leegyszerűsített abban a tekintetben, hogy csupán a kulcskompetenciákat birtokolni nem feltétlenül elegendő, egyéb tudásra is szükség lehet.
6. Kevésbé gyakorlati tapasztalatokra alapszik, inkább teoretikus.
7. Nem váltják ki a tartalom specifikus ismereteket.
8. Speciális képzési programok segítik az elsajátításukat.

### 3.3.4. Kompetenciaalapú kiválasztás

Nem csupán az oktatásban helyeznek hangsúlyt a kompetenciákra, hanem a kiválasztás során egyaránt, hiszen a kiválasztási folyamatban igen fontos szerepe van annak, hogy a jelöltek milyen kompetenciákkal és készségekkel rendelkeznek. A kompetenciaalapú kiválasztás esetében több szempontnak kell megfelelni. A szervezet kompetencia igényének illeszkednie kell a jelölt kompetenciáihoz. Azonban a kompetencia igényt folyamatosan felül kell bírálni a folyamatos változások és operációs igények szerint. Ennél fogva lehetnek feltárt és fel nem tárt igények. Egy kiválasztási folyamatban nem lehetséges megismerni az egyén teljes kompetencia készletét, ezért meg kell különböztetni az ismert és nem ismert kompetenciákat. A feltáratlan kompetencia igény és a nem ismert kompetenciák bizonytalanságot eredményeznek. Akkor számít sikeresnek a kiválasztás, ha a dolgozó meg tud felelni az elvárásoknak és jól teljesít. Ezért ha az illető mégsem teljesít jól, ez azt is jelentheti, hogy a kompetenciákat nem megfelelően mérték fel a jelölt vagy a szervezet esetében. Ebben az esetben megoldás lehet a nem ismert kompetenciák feltárása, illetve az igénynek megfelelő fejlesztése, amelyet a szervezet vagy az egyén egyaránt megtehet (FEJES 2006).

Egy 5 európai országot felölelő kutatás meghatározott olyan alapvető kompetenciákat, amelyeket munkakompetenciáknak neveztek el. Ezek azok a feltárt kompetenciák, amelyeket a kiválasztás során a leginkább figyelembe vesznek: rugalmasság, kreativitás, önálló döntéshozatal, idegen nyelv ismerete, magabiztosság, kritikus szemlélet, lehetőségek feltárása, felelősségtudat, cselekvőképesség (JUHÁSZ 2013). Azt azonban továbbra is figyelembe kell venni, hogy az adott szervezeten belül ezek közül melyek azok, amelyek az adott pozíciót leginkább lefedik (FEJES 2006).

A munkakompetenciák két nagyobb csoportba sorolhatók (JUHÁSZ 2013):

1. Személyek közötti kompetenciák (Interperszonális kompetenciák): csapatmunka, együttműködés, vezetői készségek.
2. Személyen belüli kompetenciák (Intraperszonális kompetenciák): motiváció, pozitív attitűd, tanulás képessége, problémamegoldás, kommunikáció, analitikus készség.

### 3.3.5. A kompetenciák mérése

Ahhoz, hogy a szervezeteken belül vagy a kiválasztás folyamán a kompetenciákat mérni lehessen, először a szervezet kompetencia térképét érdemes összeállítani. Ez nem más, mint az adott szervezeten belül a különböző munkakörökhöz tartozó kompetenciák pontos gyűjteménye. A legcélravezetőbb az, ha minden szervezetnek megvan a saját gyűjteménye, amelyet kompetencia szótáraknak is nevezünk (MOHÁCSI 1996). Ennek ellenére több kutató megkísérelt összeállítani

különböző általános szótárakat, amelyek segítségére lehetnek a saját szótárak kialakításához is. Ilyen például a Vezetői kompetenciák szótára (GOLEMAN 2003), vagy az SHL vezetői szótára (KLEIN 2012).

A kompetenciák mérésére különböző módszerek léteznek, melyeket általában akkor használnak, amikor egy új pozíciót kívánnak betölteni, ezáltal ellenőrizni, hogy az elvárt kompetenciák egyeznek-e a jelölt meglévő kompetenciáival. Ilyenkor legtöbbször megfigyeléses vagy kérdőíves technikákat alkalmaznak: kompetenciaalapú interjú, helyzetgyakorlatok, fókuszcsoport, 360 fokos felmérés, kompetencia kérdőívek, Értékelő Központ (MOHÁCSI 1996).

### 3.3.6. Vezetői kompetenciák

Egy sikeres vezető esetében elengedhetetlen a komplex kompetencia tár birtoklása. Ezen felül az is fontos, hogy a meglévő kompetenciáit rugalmasan alkalmazza, illetve tudjon folyamatosan fejlődni (KLEIN 2012).

A szükséges kompetenciák meghatározásánál azt is fontos szem előtt tartani, hogy a vezető milyen stílust követ, vagy milyen típusú vezetést alkalmaz. Ebből a szempontból megkülönböztethetünk „manager" típusú és „leader" típusú vezetőket. Előbbiekre jellemző az irányítás, a feladat elvégzésének folyamatos monitorozása, akár autokratikus módszerekkel is. Gyorsan hoz döntéseket, amelyeket nem mindig vitat meg a többi vezetővel, vagy dolgozóval. Ez a stílus inkább „hard" kompetenciákat igényel, mint a szakmai, gazdasági tudás, ezen kívül a célok kitűzésének képessége és betarttatása, stratégiaalkotás (NEMES 2003). A „leader", azaz vezető típusoknak véleményformáló ereje és közösségformáló szerepe kifejezetten nagy. Hisz az együttműködésben, a dolgozók nem csupán anyagi motiválására nagy hangsúlyt fektet. Ezért inkább „soft" kompetenciákat alkalmaz, mint kommunikáció, empátia, befolyásolás. Azt azonban mindenképpen érdemes leszögezni, hogy az igazán sikeres vezető nem csak „magager" vagy csak „leader", hanem mindkét stílus kompetenciáit tudja rugalmasan alkalmazni (NEMES 2003).

Több kutatás foglalkozik azzal, hogy melyek a kiemelkedően fontos kompetenciák vagy akár készségek ahhoz, hogy egy vezető sikeres legyen. Klein szerint a következők: közös munkára való képesség, felelősségvállalás, eredmény orientáltság, kommunikáció, kreativitás, innovációs készség, előadókészség, együttműködés, ön- és emberismeret, kockázatvállalás (KLEIN 2012).

Tas és LaBrecque (1996) öt menedzseri szinten fontos kompetenciát különböztetett meg: interperszonális készségek, melyek a másokkal való sikeres interakciókat teszik lehetővé. Vezetetői készségek, melyek által az ötletek megvalósulnak. Koncepciózus, kreatív készségek, azaz kognitív készségek. Valamint technikai és adminisztratív készségek (TAS - LABRECQUE 1996).

Egy kutatás gazdasági álláshirdetéseket vizsgált, amiből azt határozta meg, hogy melyek azok az elvárások, amelyeket a leggyakrabban keresnek a vezetők esetében. Azt találták, hogy az álláshirdetések legtöbbségében nem is kifejezetten a kompetenciákat hangsúlyozták. A végzettség és a szakmai gyakorlat volt az, ami minden hirdetésben az első helyen állt az elvárások megfogalmazásában. Azokban a hirdetésekben, ahol a kompetenciákat is meghatározták, kifejezetten vezetői készségeket kértek, leggyakrabban említették a személyes hatékonyságot, befolyásolást, teljesítmény és cselekvés központúságot, vezetést és támogatást (KARCSIS 2012).

A vezetői készségek közül az érzelmi intelligencia és a szociális készségek szerepét hangsúlyozza egy amerikai kutatás. A főbb megállapítások között szerepel, hogy az érzelmi kifejezés készsége pozitív kapcsolatban áll a vezető karizmatikusságával és sikerességével, illetve a dolgozók pozitív hangulatával. Az érzelmi érzékenység összefüggésben van a jó vezető-dolgozó kapcsolattal. Az emocionális kontroll előrejelzi a sikeres vezetői tevékenységet stressz hatása alatt is. A szociális készségeket illetően szintén pozitív kapcsolatot találtak aközött, hogy a jó szociális kapcsolatok

előreviszik a vezetőket a karrierjükben. A szociális kontroll pedig elősegíti a személyes hatékonyságot és vezetői szerepben való helytállást (BROTHERIDGE 2008).

A sikeres emberek hét szokását összegzi egy népszerű modell, amely a vezetőkre szintén vonatkoztatható (COVEY 2004):

1. Proaktivitás.
2. Értelem és célok a munkavégzésben.
3. Priorizálás: a fontos dolgok előre vétele.
4. Problémamegoldás: nyertes-nyertes szituációkra törekvés, amelyben mindkét fél eléri a célját.
5. Empátia: mások megértése.
6. Átlátó képesség: a részletek és a stratégiai gondolkodás egyesítése.
7. Figyelem saját magunkra: fizikai, mentális, szociális és transzcendentális jóllét fenntartása.

A vezetői sikerességet és hatékonyságot elemezve három kulcskompetenciát nevez meg egy kutatópáros. Az időhatékonyság szintén fontos szerepet kap, mert a kompetenciákat „egypercesként" említik, ami azt jelenti, hogy a vezetők minél gyorsabban működnek, annál sikeresebbek. A három kompetencia a következő (BLANCHARD - JOHNSON 2010):

1. Célok kitűzése.
2. A teljesítmény elismerése.
3. Visszajelzés.

### 3.3.7. Kompetenciák a turizmusban-szállodaiparban

#### 3.3.7.1. Vezetői kompetenciák

A vezetői kompetenciák mérése a szállodaiparban szintén nagy szerepet kap. Mint minden szakmában, ezen a területen is vannak olyan kompetenciák, amelyek általános vezetői kompetenciáknak mondhatók, hiszen minden vezető felé elvárás az, hogy a szakértelmen túl egy bizonyos eszköztárral és készségekkel rendelkezzen. A szállodaipar specifikumainak megfelelően ezen a területen a vezetőknek szükséges elsajátítani minden olyan kompetenciát, amivel meg tud felelni a szakma kihívásainak. Ezek nagyrészt „soft skill-ek", tehát olyan készségek, amelyek nem a szakmai tudást, hanem az inter- és intraperszonális készségeket foglalják magukban (WEBER et al. 2013).

Már a korai kutatások igyekeztek meghatározni azokat a készségeket, amelyek a szállodaipar vezetői számára nélkülözhetetlenek. Egy 1988-as vizsgálatban a következőket összegezték (TAS 1988):

1. Interperszonális: megértés és érzékenység a vendégekkel és dolgozókkal egyaránt, effektív kommunikáció.
2. Vezetés: szakmai és etikai sztenderdek kialakítása és fenntartása, professzionális megjelenés, vendégközpontúság, dolgozók közötti kapcsolatok ápolása.

Később ezeket az eredményeket más kutatások kiegészítették az interperszonális készségeket azzal a készséggel, hogy sikeres és széleskörű interakciók több embertípussal. Valamint a vezetést azzal, hogy nyomás és stressz hatása alatt is képes sikeresen működni (JOHANSON et al, 2011).

Spanyol hotelvezetők kompetenciáit vizsgálták abból a szempontból, hogy melyek azok az elvárt kompetenciák, amelyek a korai kompetencia modellek közül a legkiemelkedőbbek. A következőket

találták a legfontosabbnak: vezetői készségek, technikai készségek, interperszonális készségek, konceptuális, kreatív készségek (KAY 2000).

A korai kutatásokat alapul vették, de új szempontokat is hoztak be a későbbi vizsgálatok, tíz kompetenciát összegezve (NELSON 2001):

1. A vezetői problémák felismerése és megoldása.
2. Vezetői rátermettség.
3. Költségek megfelelő kontrollja.
4. Pozitív vendég kapcsolat kialakítása.
5. Alakítani a szervezetet a vendégek igényeinek megfelelően.
6. Dolgozók fejlesztése és „coaching”-ja.
7. Krízis helyzetek megoldása.
8. Vendégek problémáinak megoldása.
9. Pozitív dolgozói kapcsolatok fejlesztése.
10. Sikeres szóbeli kommunikáció.

Más szemszögből közelít egy spanyol kutatás a kompetenciákhoz. Azt vizsgálták, hogy melyek azok, amelyek a spanyol szállodaipar vezetői szerit fejlesztendő területük. Tehát itt fordítva teszik fel a kérdést. Nem kifejezetten arra kíváncsiak, hogy melyek a sikerességet előrejelző tényezők, hanem arra, hogy mi az a kompetencia, amire a leginkább szükségük lenne, de fejleszteni szeretnék. A spanyol vezetők nem kifejezetten az interperszonális készségekre koncentráltak, mert a legnagyobb hiányosságaikat a következő kompetenciákban érzik: nyelv, informatika (AGUT 2002).

A szállodaipar kompetenciamodelljét alkotta meg egy kutatócsoport, mely szerint az önszervezés a legfontosabb kompetencia csoport. Ebbe tartozik az integritás, időgazdálkodás, rugalmasság, alkalmazkodó készség és önfejlesztés. A következő a fontossági sorrendben a stratégiai gondolkodás, vendégközpontúság, minőség fenntartásának képessége, külső partnerekkel való kapcsolattartás, csapatépítés. A legalacsonyabb fontosságot olyan készségek kapták, mint vezetői készségek, interperszonális készségek (CHUNG-HERRERA et al. 2003).

A szállodaipar vezetői kompetenciát egy olyan aspektusban vizsgálat egy kutatócsoport, hogy melyek azok, amelyekre a leginkább támaszkodnak a vezetők a karrierükben való feljebb lépésben. A leggyakrabban birtokolt kompetenciák a következők: interperszonális készségek, mobilitás, a sokféle szituációkban való eligazodás és sikeres kezelése (JOHNS et al. 2007).

Hasonlóan az előbbi kutatási eredményekhez, a vezetői készségek, inter- és intraperszonális készségeket vizsgálta egy amerikai kutató csoport. Ezen belül azt találták, hogy a kommunikáció a legfontosabb készség az vezetői interperszonális készségek közül (KALARGYROU 2012).

A modern szállodaipari vezetők legfontosabb készségek egy másik kutatás szerint is a kommunikáció, illetve a célok kitűzésének és követésének képessége (PETROVSZKI 2012).

A turizmus nemzetköziségét is mutatja, hogy a kutatások lehetőséget adnak a nemzetközi eredményekbe való betekintésbe. Egy ázsiai vizsgálatban Hong Kong-i szállodavezetőket vizsgáltak, és meglapították, hogy a következő kompetenciák jellemzik a sikeres vezetőket: vezetői készségek, befolyásolás, kommunikáció, csapat építés, csapatmunka, eredményorientáltság, motiváció, tervezés, eredményességre törekvés, döntésképesség, vendégközpontúság, kereskedelmi fókusz (MUENJOHN 2013).

Egy másik átfogó kutatás azt vizsgálata, hogy melyek azok a „soft skill-ek”, amelyek a legfontosabbak és legszükségesebbek a szállodai vezetők esetében. Öt faktort találtak, amelyek a

következők: (1) Csapatmunka: ami azért kiemelkedően fontos, mert ahhoz, hogy a vendégek igényeit kiszolgálják, a vezetőknek szorgalmaznia kell az összedolgozást, ezzel az információáramlást. (2) „Coaching": a szakma specifikuma a magas fluktuáció, ezért szintén nagyon fontos az, hogy a vezető olyan módszereket találjon, amelyek a dolgozókat fejlesztik, motiválják, visszajelzéseket adjanak számukra és elismerjék őket. (3) Problémamegoldás: szintén a szakma specifikuma a kiszolgálás, ezért a problémamegoldás egy elmaradhatatlan készség legyen szó akár a vendégekről, akár a dolgozókról. (4) Befolyásolás: ez a képesség magában foglalja a nagy egész átlátását és a dolgozók pozitív irányba való befolyásolásának képességét. (5) Negatív készségek: a vizsgálat során olyan kompetenciákat is találtak, amelyek negatívan befolyásolták a vezetői sikerességet, mint a túlzott kontroll, agresszivitás, nem helyén való megnyilvánulások (WEBER et al. 2013).

A szállodaiparban kiemelkedően fontosak a vezetők inter- és intraperszonális készségei, hiszen ez az a terület, ahol a vezetők viselkedése nagy hatással van a szálloda versenyképességére is. Ők azok, akik példát mutatnak a dolgozóknak arra, hogyan viselkedjenek a vendégekkel, így közvetetten is, de hatással vannak arra, hogy a vendég milyen légkört tapasztal meg. Pozitív légkörben elégedettebb lesz a vendég és jobb értékelést ad, vagy ajánlja másoknak is a szálláshelyet (SOMLAI 2015). Egy spanyol kutatás kimutatta, hogy a vezetők személyre szabott trénieken fejlesztett készségei szignifikánsan hozzájárultak a vezetők későbbi sikerességéhez. Ez egy lehetséges módja annak, hogy a versenyképesség növekedjen a szállodaiparban (MARTÍNEZ-ROS 2012).

A szállodaipar különböző szegmenseiben eltérő az, hogy a vezetők mely készségeket illetően sikeresebbek. A kommunikációs stílust tekintve a hostelek vezetői alkalmaznak leggyakrabban asszertív stílust, a 4-5 csillagos hotelek és a 2-3 csillagos hotelek vezetői az asszertív stílus mellett gyakran alkalmaznak passzív stílust is. A hostelek és a 4-5 csillagos hotelek vezetőinek érzelmi intelligencia komponensek közül az empátia, a 2-3 csillagos hotelek vezetőinél a motiváció a legfejlettebb. Konfliktuskezelési stílusokat tekintve mindhárom vezetői csoport elsődleges stílusa Alkalmazkodó, azaz mások érdekeit, véleményét tekintik előrébb valónak. A három vezetői csoportot vezetői készségeit egymáshoz hasonlítva összességében a hostelek vezetői készségei (teljesítmény, autonómia, kreativitás, kockázatvállalás, akaraterő) kapták a legmagasabb pontszámot (SOMLAI 2017).

A készségeken kívül a vezetői stílusok is fontosak a szállodaiparban a sikeresség szempontjából. A vezetői stílusát vizsgálta egy kutatás, ahol azt találták, hogy az ausztrál hotel vezetők körében két vezetői stílus jellemző, a machiavellista (hatalomelvű vezető) és bürokratikus (hierarchikus, autokratikus vezető). A fiatalabb vezetők inkább előbbi, idősebbek pedig utóbbi stílust képviselik (MINETT et al. 2009). Egy másik kutatás szintén a vezetői stílusokat vizsgálta, amelyből kiderül, hogy a dolgozók jólléte a transzformációs vezetői stílus hatására nő. Ennek hatására a vezetők tréningjeiben hangsúlyt fektetnek arra, hogy a személyközpontú vezetői készségeket fejlesszék, mint például az érzelmi intelligencia (DERYA 2013). Egy másik kutató csoport szintén a transzformációs vezetői stílus hatását vizsgálta. Azt találták, hogy a transzformációs vezetői stílus következtében a dolgozók stressz szintje csökken. Ennek megfelelően kevesebb a kiégés veszélye is, így azt mondhatjuk, hogy a vezetői stílus alkalmazása hatással van a kiégés csökkenésére (AMARYIT et al. 2006).

A nemzetközi Next Tourism Generation Alliance konzorcium célja „jövőbiztossá tenni" a turizmus-vendéglátás ágazatot. A kutatás kiemeli annak fontosságát, hogy a jövőbeli sikeresség a készségek fejlesztésén múlik. A négy éves vizsgálatban felmérték több európai ország készségeit, kompetenciáit, többek között vezetők soft skill-jeit, ezek jelenlegi fejlesztését, tréningjeit (http://vimosz.org/next-tourism-generation-alliance-2/.).

Magyarországot a VIMOSZ (Turisztikai és Vendéglátó Munkaadók Országos Szövetsége) és a Soproni Egyetem, Spanyolországot a Confederación Española De Hoteles y Alojamientos Turísticos és az Universidad de Alicante képviseli.
A magyar szállodai vezetők saját jellemzésük szerint erősségei a vendégközpontúság, az etnikai különbségek tiszteletben tartása, a kellemes munkahelyi környezet kialakítása. A kommunikációjukat tekintve erősségük a szóbeli és írásbeli kommunikáció, aktív hallgatás képessége. Gyengeségük a változásra és tanulásra való hajlandóság, proaktivitás és elköteleződés. Kommunikációs készségek közül a kultúraközi kommunikáció, idegen nyelven való kommunikáció és a hazai sajátosságokról való kommunikáció. A vezetők közel fele azt gondolja, hogy nincsenek fejlesztő tréningek a személyes készségeket illetően. Ennek több oka is van, mint például az, hogy azt gondolják nincs is igazán szükség rá, mert a szakmai sajátosságukból adódóan a szükséges készségeik megvannak
(https://nexttourismgeneration.eu/wp-content/uploads/2020/07/Survey-report-Hungary-NTG.pdf).
A spanyol vezetők erősségei a vendégközpontúság, tanulási és fejlődési hajlandóság és a kellemes munkahelyi környezet megteremtése. Kommunikációs készségeik közül az interkulturális kommunikáció, szóbeli és írásbeli kommunikáció. Gyengeségeik a problémamegoldás, kreativitás és az elköteleződés. Kommunikációs készségek közül az interkulturális ismeretek, a hazai sajátosságokról való kommunikáció és az aktív hallgatói készségek
(https://nexttourismgeneration.eu/wp-content/uploads/2020/07/Survey-report-Spain-NTG.pdf).
A nemzetközi kutatás egy időszakban készült jelen doktori kutatással, így a téma jelentősége láthatóan kiemelkedő. A nemzetközi kutatás igen átfogó, emellett a doktori kutatás néhány kiegészítést is adhat a témában. A vezetők önismeretére helyezi a hangsúlyt, ami addicionális információ a fenti eredmények értelmezésében. Ezen kívül arról is ad információt, hogy melyek azok a készségek, kompetenciák, amelyek fejlesztése igen lényeges ahhoz, hogy a szakmában érvényesülni tudjanak a friss diplomások.

A 8. táblázat összefoglalja azon kutatások eredményeit, amelyek azokat a kompetenciákat kutatják, amelyek a vezetői sikerességet befolyásolják, illetve előrejelzik. Látható, hogy a korábbi kutatások inkább átfogó témaköröket és kompetenciákat határoztak meg, majd a frissebb kutatások pontosan leírják, hogy mely készségek jelzik előre a sikert. Megfigyelhető, hogy ezekben a kutatásokban a kommunikáció szinte minden esetben szerepel. Azt gondolom, hogy a vezetői feladat igen komplex, azonban nem feltétlenül reális, hogy minden felsorolt készséget illetően kiválóan működjenek. Természetesen minél több készsége jól működik a vezetőknek, annál versenyképesebbek és sikeresebbek. A gyengébb készségek pedig fejleszthetők, így kiemelném ennek fontosságát. Ehhez azonban pontos felmérés szükséges arról, hogy mely készségek az erősségeik, melyek a gyengeségeik. Jelen kutatás egyik fontos célkitűzése ezek felmérése.

8. táblázat: A sikerességet befolyásoló vezetői kompetenciák összefoglalása
(Forrás: saját szerkesztés)

| Kutatás | Sikerességet befolyásoló vezetői kompetenciák |
|---|---|
| Tas-LaBrecque (1996) | Interperszonális készségek, vezetetői készségek, koncepciózus, kreatív készségek, kognitív készségek, technikai, adminisztratív készségek |
| Kay (2000) | Vezetői készségek, technikai készségek, interperszonális készségek, konceptuális, kreatív készségek |
| Agut (2002) | Nyelv, informatika |
| Chung-Herrera (2003) | Integritás, időgazdálkodás, rugalmasság, alkalmazkodó készség és önfejlesztés, stratégiai gondolkodás, vendégközpontúság, minőség fenntartásának képessége, külső partnerekkel való kapcsolattartás, csapatépítés |
| Johns (2007) | Interperszonális készségek, mobilitás, a sokféle szituációkban való eligazodás és sikeres kezelése |
| Klein (2012) | Közös munkára való képesség, felelősségvállalás, eredmény orientáltság, kommunikáció, kreativitás, innovációs készség, előadókészség, együttműködés, ön- és emberismeret, kockázatvállalás |
| Kalargyrou (2012) | Kommunikáció |
| Petrovszki (2012) | Kommunikáció, a célok kitűzésének és követésének képessége |
| Muenjohn (2013) | Vezetői készségek, befolyásolás, kommunikáció, csapat építés, csapatmunka, eredményorientáltság, motiváció, tervezés, eredményességre törekvés, döntésképesség, vendégközpontúság, kereskedelmi fókusz |
| Weber (2013) | Csapatmunka, coaching, problémamegoldás, befolyásolás |

#### 3.3.7.2. Dolgozói kompetenciák

A vezetők mellett a dolgozók, ezen belül a Front Desk dolgozók kompetenciái szintén kiemelkedően fontosak a szálláshely sikerességét befolyásoló tényezők között. A Front Desk, azaz a recepció az a felület, ahol a vendégek a legtöbbször érintkeznek a szálláshely képviselőivel. Egy kutatásban elkülönülten vizsgálták a hotel egyes divízióinak a dolgozói kompetenciáit. Azt találták, hogy a recepciós dolgozók legmagasabb képessége a munkakörnyezethez való alkalmazkodás és az idegen nyelvek ismeretének fejlesztése, melyek szorosan összekapcsolódnak a szakmai elvárásoknak való megfeleléshez szükséges készségekkel (KIM et al. 2011).

A turizmusban dolgozók legfontosabb kompetenciái a szóbeli és írásbeli kommunikáció, szupervíziós képesség, a vendég elégedettségének eléréséhez való készségek. Ezek korai kutatások, ahol több fontosságot kap az operációs készség, mint a személyes kompetenciák. További kutatások már hozzátesznek specifikusabb képességeket is, mint a probléma megoldás, vezetői készségek és stratégiai tervezés (INESON- KEMPA 2009).

Egy átfogó spanyol kutatásban azt találták, hogy a legfontosabb dolgozói kompetenciák az interperszonális készségek. Ezért a kutatás célkitűzése az volt, hogy az egyetemi képzésbe integrálja ezt az eredményt, ami az egyik madridi egyetem Business Administration and Management tantárgyának keretein belül meg is valósult (ANATÓN 2009).

Spanyol dolgozókat vizsgáltak abból a szempontból, hogy melyek azok a készségek és kompetenciák, amelyeket a mindennapi munkájuk során leginkább alkalmaznak. A legfontosabbak

az idegen nyelv ismerete, kommunikáció, analitikus gondolkodás és motiváció (CRESPI - VALLBONA 2012).

4-5 csillagos hotel Front Desk dolgozóinál megállapították, hogy a legfontosabb készségek, amelyekkel rendelkeznek és egyben elvárás is feléjük, az a nyelvismeret, szóbeli és írásbeli kommunikáció, pozitív attitűd, csapatjátékosság (MALLIA 2013).

A fenti kutatásokból kirajzolódnak azok a legfontosabb kompetenciák, amelyek a szállodaiparban akár vezetők, akár Front Desk dolgozók esetében fontosak. A továbbiakban ezeknek a kompetenciáknak, készségeknek a szakirodalmi áttekintése következik.

### 3.3.8. Kommunikáció

A kommunikáció alapvetően egy információcsere adó és vevő között (HORÁNYI 1977). A kommunikáció meghatározására és fogalmának körülírására több modell született. Kommunikációs elméletek szerint egy többtényezős fogalomról van szó, amelybe a következő aspektusok tartoznak (GRIFFIN 2000):

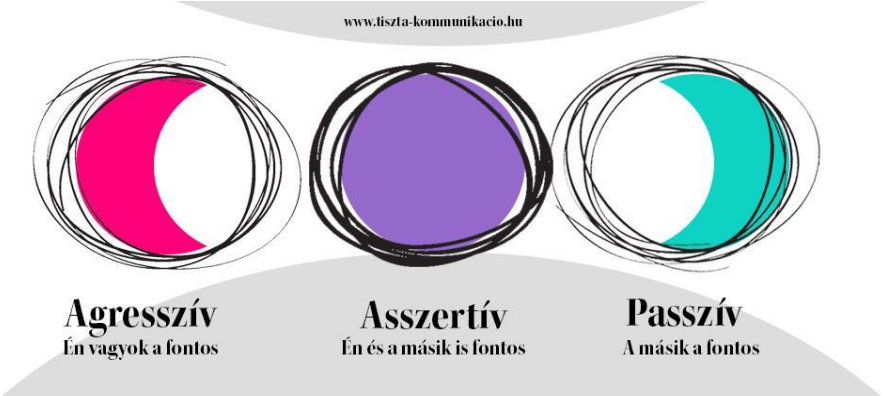
1. Szociálpszichológiai aspektus: a kommunikáció interaktív, azaz több személy között megy végbe.
2. Kibernetikai aspektus: kommunikáció, mint információfeldolgozás.
3. Retorikai aspektus: kidolgozott, átgondolt, megszerkesztett beszédek szerepe a kommunikációban.
4. Szemiotikai aspektus: a kommunikációban a jeleknek is kiemelkedő a szerepe (pl. gesztusok).
5. Szociokulturális aspektus: a kultúra kiemelkedő szerepe a kommunikációban.
6. Társadalomkritikai aspektus: a kommunikációs intellektuális diskurzusainak bírálata.
7. Fenomenológiai aspektus: a kommunikációs megnyilvánulások segítenek hozzá önmagunk és mások megismeréséhez.

A kommunikáció hagyományos elméletein kívül az üteti életben különösen, de a magánéletben is egyre kiemelkedőbb szerepe van annak, hogy hogyan lesz a kommunikációnk hatékony úgy, hogy az adó és a vevő igényei egyaránt figyelembe vannak véve. Az asszertív kommunikáció, más néven önérvényesítés során az egyének arra törekszenek, hogy úgy érvényesítsék érdekeiket, hogy mindkét fél elégedett legyen. Ehhez használnak egy olyan kommunikációs stílust, mely sem alárendelődő elemeket, sem agresszív elemeket nem tartalmaz. Ez az asszertív kommunikációs stílus, amikor az egyén közvetlen, őszinte, felelősségvállaló, figyelmesen hallgató, saját magát és másokat tisztelő, kezdeményező, megbocsátó, hatékony, spontán, realista, belső erővel bíró, képesség aktiváló és én-közléseket használ (LLOYD 2002). Az asszertív stílusnak nem csupán verbális megnyilvánulásai vannak, a következőkben nyilvánul még meg (PIPAS 2010):

1. Szemkontaktus: beszéd közben a másik szemébe néz, de nem fürkészően.
2. Hanghordozás: nyugodt, nem túl hangos, mégis őszinteséget sugall.
3. Testtartatás: egyenes, közvetlen, nem túl merev.
4. Arckifejezés: illeszkedik a beszélő érzelmeihez, de nem túl harsány, nem is túl szelíd módon.
5. Üzenet időzítése: a túl későn érkező üzenet lényege van, hogy elveszik, ezért minél jobb az időzítése, annál megfelelőbb lehet a válasz is.
6. Tartalom: konstruktív, önmagunkból induló kifejezések.

Az asszertív stíluson kívül megkülönböztethetünk több másik stílust is: agresszív, passzív és manipulatív (passzív-agresszív) stílusokat (SCHULZ VON THUN 2014) (lásd 8. ábra). Az agresszív stílust képviselők gyakrabban kritikusak, másokat hibáztatnak, kifejezetten dominánsak,

annyira érvényesíti az akaratát, hogy nem mindig vesz figyelembe másokat, irányító, keveset kérdez, inkább kijelent, mimikáját tekintve is erős gesztikulálás jellemzi. A passzív kommunikátorokra jellemző, hogy kevésbé fejezik ki igényeiket, véleményüket, nem kérnek segítséget, végrehajtják mások kéréseit is, még ha nem is értenek egyet vele, nem mondanak nemet, nehezen fogadják akár a dicséretet is. A passzív-agresszív stílusú egyénekre jellemző az őszinte, egyenes kommunikáció helyett a nagyon általános megfogalmazások, célzások, köntörfalazó kérések, mentegetőzés, manipuláció és a kevésbé direkt közlések (SCHULZ VON THUN 2014).




8. ábra: Kommunikációs stílusok
(Forrás: https://tiszta-kommunikacio.hu/work/asszertiv-kommunikacio/)

#### 3.3.8.1. Kommunikáció a vezetésben

A vezetők egyik legfontosabb készsége a kommunikáció, ezért több olyan kutatás is született, ami a vezetői kommunikációra vonatkozóik. Ezek célja megvizsgálni a vezetői stílusok és a kommunikáció közötti kapcsolatot, illetve a vezetői kommunikációs stílust.
A karizmatikus és személyközpontú vezetőkre jellemző a több és jobb minőségű kommunikáció, míg a feladatorientált vezetői stílusra a kevesebb kommunikáció. Ezen kívül a kommunikációs stílus meghatározója a vezetői sikerességnek, elfogadottságnak és a csoport eredményeknek egyaránt (DEVRIES 2010).
A vezetői stílust tekintve elmondható az is, hogy a demokratikus vezetőkre az jellemző, hogy a kommunikációban többször alkalmazzák az aktív hallgatás technikáját is, illetve egyéb asszertív eszközöket. Előbbi azt a célt szolgálja, hogy a másik fél is úgy érzi, hogy az ő véleményét is meghallgatták, de ami talán még fontosabb, hogy ezzel azt az érzést keltik, hogy megpróbálják megérteni őket. Ehhez pedig megfelelő mértékű empátia is szükséges, nem csupán a jó kommunikáció. Az autokrata vezetők ezzel szemben jóval többet beszélnek, kommunikációs stílusukban megfigyelhetők az agresszív jegyek. Ilyenek a gyors, hangos közbevágás, a másik féllel szemben tanúsított dominancia akár verbális, akár nonverbális szinten (HACKMAN 2013).

Egy másik kutatás azt találta, hogy a változások esetében a kommunikációnak kulcs szerepe van, aminek egyenes következménye az, hogy ha a kommunikáció megfelelő a nehezebb változásokban is, a vezetői eredményesség és sikeresség is egyre magasabb fokú lesz. A kommunikáción kívül olyan tényezőket és kompetenciákat is azonosítottak a változások sikerességének bejóslójaként, mint a coaching, mások bevonása, elismerés, motiválás, csapatépítés (GILLEY 2009).

A vezetői asszertív kommunikáció hatását vizsgálta egy kutatás. Azt találták, hogy az asszertív kommunikáció maximális támogatásérzést ad a dolgozóknak, ezen kívül az önbecsülésüket és önbizalmukat növeli. Továbbá nem csak a vezető-dolgozó viszonyra van pozitív hatása, hanem a dolgozók érzelmi kötődését is növeli a céghez (DASGUPTA 2013).

A vezetői sikerességet meghatározza az, hogy milyen kommunikációs mintákat és vezetői stílusokat alkalmaz a vezető. Magas egyezést találtak aközött, hogy a versengő és parancsolgató stílus teljes mértékben negatívan befolyásolja az eredményességet, míg a demokratikus, kapcsolatorientált, coaching szemléletű és célratörő stílusok pedig pozitívan hatnak a sikerességre. Az első stílusok inkább agresszív, míg az utóbbi stílusok inkább asszertív kommunikációs stílust alkalmaztak (GOLEMAN 2002).

Roelcke üzleti kommunikációs modellje alapján a kommunikációnak a következő alapelemeket kell tartalmaznia: a szakszöveg alkotója, a szakszöveg és a címzett. A produkciót és a recepciót aktív folyamatként mutatja be, ami több személy között folyhat. A modelljének a legfontosabb megállapítása, hogy a küldőnek és a befogadónak is megvan a saját jelrendszere, szöveg- és világismerete (kotext és kontext), amelyek részben fedik egymást és a szakmai kommunikáció előfeltételei (MÉRAI 2010). A turizmusban ez azért fontos megállapítás, mert a kommunikáció általában különböző anyanyelvű és különböző kultúrájú egyének között zajlik. Tapasztalataim szerint a legfontosabb kommunikációs készségeinek a következők: az adott nyelven milyen szavakat használ az egyén különböző szituációban, milyen hangszínnel, hangsúllyal beszél, illetve hogyan hat másokra a mondani valója. Fontos, hogy hogyan tudja felvenni a kontaktust a dolgozó a vendéggel, úgy, mint „small talk”, odaforduló attitűd. Szintén jelentős, hogy milyen a metakommunikációja, azaz segítőkészen viszonyul-e a vendéghez, vagy mosolyog-e (SOMLAI 2015).

A szimmetrikus, azaz amikor a két fél között nincs alá-fölé rendeltség és az egyeses kommunikációs stílust találta egy kutatás a leginkább meghatározónak abban, hogy a dolgozók elégedettsége mekkora mértékű. Azt is kiemeli, hogy nem csupán a vezetők kommunikációs stílusa fontos, hanem a teljes céges kommunikáció, mint a céges kultúra, belső kommunikáció egyaránt (GRUNIG et al. 2002).

Egy másik kutatásban több aspektusból is elemezték a vezetői kommunikáció hatását. Azt találták, hogy a traszformációs vezetői stílus (azok a vezetők, akik inspirálják, motiválják a dolgozóikat, döntési szabadságot biztosítanak a megfelelő kereteken belül) képviselő vezetők leginkább szimmetrikus kommunikációs stílust alkalmaznak, ezen kívül több szemtől szembeni kommunikációt és egyéni beszélgetést is kezdeményeznek. Jellemző rájuk a különböző véleményekkel szembeni tolerancia, az aktív hallgatás és a dolgozókkal való személyesebb beszélgetés is. Ezek a dolgozói elégedettségre szintén pozitív hatással vannak (MEN 2014).

Egy szállodaiparban végzett kutatás eredménye szerint a dolgozók a nem megfelelő kommunikációt jelölték az egyik elsődleges lehetőségnek a motivációjuk elvesztésében. A vizsgálati csoport idősebb vezetőkből és pályakezdő dolgozókból állt, ezért a kutatás egyik következtetése az is, hogy a generációk közötti kommunikációban igen fontos a motiváció és egyben a szállodai sikeresség előrejelzésében. Hiszen a fiatal munkavállalók könnyebben változtatnak munkahelyet, és ha úgy érzik, hogy nem az ő nyelvükön történik a kommunikáció, szívesebben keresnek egy olyan munka környezetet, ahol ez megvalósul (MATLAY 2005).

A turizmusban és a szállodaiparban természetesen nem csupán vezetői szempontból lényeges a kommunikáció. A Font Desk dolgozók esetében a kommunikáció az első benyomást adó tényező, amikor a vendégek megérkeznek a szállodába. A szállodai dolgozók felé az egyik legmagasabb elvárás a kommunikációs készség. A képzés során, az esetleges fejlesztő tréningeken és az interjúkon is az egyik olyan készség, amire kifejezett hangsúlyt fektetnek. Több szállodai interjún a kiválasztás fontos része a kommunikációs helyzetgyakorlatokban való helytállás (NELSON 2001).

### 3.3.9. Konfliktuskezelés

„A konfliktus emberek, vagy ember csoportok közötti versengés egy formája. Akkor lép fel, ha két vagy több személy verseng olyan célokért, vagy korlátozott javakért, amelyek – ténylegesen, vagy az ő észlelésük szerint – nem érhetőek el mindannyiunk számára.” (KLEIN 2012, 513. o.).

A konfliktusoknak több fajtája ismert. Abból a szempontból, hogy kik a konfliktus résztvevői, két csoportra oszthatók. A személyközi kapcsolatokból fakadó konfliktusok az interperszonális konfliktusok. Ez a leggyakoribb konfliktus helyzet, amely két személy, több személy és csapat között, vagy vezető-beosztott között jön létre. A másik csoport a személyen belüli, azaz intraperszonális konfliktusok, amelyek során az egyén vívódik valamilyen össze nem illést illetően az értékeivel kapcsolatban (SMITH-MACKIE 2004).

A konfliktusoknak öt oka különböztethető meg (MOORE 1992):

1. Kapcsolati konfliktusok: olyan okai lehetnek, mint az erős, megoldatlan, meg nem beszélt érzelmek, sérelmek, téves észlelések, sztereotípiák, negatív viselkedés, nem megfelelő kommunikáció.
2. Értékkonfliktusok: eltérő gondolkodásmód, viselkedésmód, más kritériumok, eltérő célok, életfelfogás, vallás, meggyőződés.
3. Strukturális konfliktusok: egyenlőtlenségből származik, mint a források, javak, elosztása, hatalmi viszonyok, amelyek egyenlőtlenek, kooperáció gátló tényezők, mint földrajzi, fizikai, környezeti tényezők, valamint a vélt vagy valós időhiány.
4. Információs okok: információ hiánya, vagy eltérő elemzése, észlelési torzítások, információ fontosságának megítélése, téves információk.
5. Érdekkonfliktusok: a felek közötti vélt vagy valós érdekek szembenállása.

A konfliktusok kezelésének öt módja ismert. Különböző szituációkban más és más stílus lehet hatékony, ezért nem jelenthető ki, hogy van, amelyik stílus jobb, mint a másik. Ezek a módok a következők: versengő, elkerülő, alkalmazkodó, kompromisszumkereső és problémamegoldó (SMITH-MACKIE 2004) (lásd 9. ábra).

9. ábra: Thomas-Killmann modell
(Forrás: SASFY 2018, 38. o.)

A versengő megoldásban a személy önérvényesítése magas és az együttműködése alacsony. Fő célja, hogy a saját érdekei érvényesüljenek, akár mások kárán is, azaz a saját nyereséget a másik vesztesége árán nyeri el. A stratégia hatása az, hogy mások elkerülik a személyt, mert úgy érzik, hogy nincs esélyük ellene. Hasznos azonban akkor, amikor gyors döntéseket kell meghozni, akár krízis helyzetekben.
Az elkerülő stratégia esetében az önérvényesítés és az együttműködés is alacsony. Az egyén nem kíván részt venni a konfliktus helyzetben, kivonul és másokra hagyja a döntést. Ebben az esetben az is előfordul, hogy a konfliktus nem oldódik meg, így egyre mélyebbé is válhat. A stratégia hatása az, hogy egy idő után nem vonják be az egyént, a véleményét sem kérik ki, akár fontosabb dolgokban sem, vagy nem is veszik komolyan. Alkalmas stratégia lehet olyan esetekben, ahol diplomatikusság szükséges, vagy a probléma nem kifejezetten fontos, esetleg a másik fél lecsillapítása a cél.
Az alkalmazkodó megoldás esetében az egyén együttműködése magas és önérvényesítése alacsony, tehát szintén a másik félre hagyja a döntéshozást, még abban az esetben is, ha nem ért egyet és belső konfliktus alakul ki, a személyközi konfliktus helyett. Könnyen feladja az önérdekét és a másikét tartja szem előtt. Veszélye az, hogy az erőteljesebb stílust képviselők kihasználhatják a személyt. Hasznosnak bizonyul olyan esetekben, amikor az egyén belátja, hogy tévedett, vagy a probléma nem nagy horderejű, vagy a kapcsolat megóvására törekszik.
A kompromisszemkereső stílus átmenet a versengés és az alkalmazkodás között, tehát bizonyos mértékben önérvényesítés és együttműködés is történik. Ebben az esetben azonban mindkét fél enged valamennyit, ezért a megoldás egyikük számára sem lesz kedvező és nem ad hosszú távú megoldást. Előnyös azonban akkor, amikor az egyén és a másik fél érdeke is bizonyos mértékben feláldozható, vagy az együttműködés veszélyben van, esetleg időszakos megoldás is elegendő.
A problémamegoldás mind együttműködő, mind versengő attitűdöt mutat. A felek célja az, hogy megtalálják azt a megoldást, ami mindkét fél számára kedvező. Nehézséget okoz azonban, hogy bizonyos esetekben ezt elérni hosszú folyamat, ezért a partnerek részéről mindenképpen türelemre, nyitottságra és megfelelő kommunikációs stratégiákra van szükség. Hasznos minden olyan esetben, amikor nagy horderejű dolgokról kell dönteni, illetve mindkét fél nézőpontja érdekes (THOMAS-KILLMANN 1974).

A konfliktuskezelés és a kommunikáció között szoros összefüggés van. Agresszív kommunikáció legtöbb esetben a versengő konfliktusmegoldással van összefüggésben. Passzív kommunikáció jellemző az elkerülő és alkalmazkodó stílusok esetében, illetve asszertív stílust alkalmaz a kompromisszumkereső és problémamegoldó stílus (SASFY 2018).

A konfliktusról a legtöbb esetben, mint negatív tényezőről gondolkodik a közvélemény. Azonban több olyan funkciójuk is van, ami pozitív színezetben is feltűntet egyes konfliktusokat, azaz konstruktívak is lehetnek. A konfliktusok pozitív funkciói a következők (SASFY 2018):

1. Továbbfejlődés lehetősége: a nézeteltérésekből tanulni is tudunk, ha képesek vagyunk távolabbról szemlélni az adott szituációt és levonni a megfelelő következtetéseket.
2. A feszültség megoldása: amennyiben a konfliktusokat megfelelő kommunikáció útján megoldottuk, a belső feszültség és a személyek közötti feszültség is csökken.
3. Határok kijelölése: amennyiben olyan helyzet áll fenn, ami számunkra kellemetlen, bizonyos esetekben érdemes vállalni konfrontációt annak érdekében, hogy ez megváltozzon és kommunikálni tudjuk, hogy meddig tudunk engedni.
4. Saját érdekek védelme: az asszertív kommunikáció, azaz az önérvényesítés az alapja annak, hogy olyan módon fejezzük ki igényeinket, amelyek mások számára is elfogadhatóak.
5. Önismeret és ezáltal az önbecsülés növekedése: ahhoz, hogy megfelelően alkalmazkodni tudjunk, vagy érvényesíteni önmagunkat, azt is meg kell tapasztalnunk, hogy hogyan reagálunk különböző helyzetekben. Amennyiben sikeres viselkedésmódot tudunk kiválasztani a megfelelő helyzetben, sikerélmény is társul hozzá, így önbecsülésünk is nő.

6. Társismeret bővül: nem csak önmagunk megismerése, hanem a másik fél reakcióinak bejóslása is fontos a helyzetek megfelelő kezeléséhez. Ehhez empátia, azaz beleérző képesség is szükséges.

#### 3.3.9.1. Konfliktuskezelés a vezetésben

A munkahelyi konfliktusok kezelésében a vezetőknek igen nagy és összetett szerepe van. Minden vezetői szinten mások a konfliktusok okai, illetve a személyek, akikkel a konfliktusok kialakulhatnak. A vezetők, akármelyik szinten legyenek is, azok, akik minden területen számíthatnak konfrontációra vagy konfliktusokra: a csoportjukkal, más vezetőkkel, esetlegesen saját vezetőikkel, az ügyfelekkel, partnerekkel, más területek képviselőivel (HUAN 2012).

Ezért a vezetők a saját vagy tanult konfliktuskezelési stílusaikon kívül számos módot választhatnak arra, hogy hogyan kezeljék a munkahelyi konfliktusokat (ROBINSON 2010):

1. Szabályok pontos lefektetése: ez a módszer konfliktusokat előzhet meg annak köszönhetően, hogy ha minden szabály és a normarendszer átlátható, azok értelmezése is követhetővé válik mindenki számára, ezáltal a félreértésekből adódó konfliktusok mennyisége csökkenhet.
2. A konfliktus részleteinek feltárása: minél pontosabban megérti a vezető a konfliktus forrását, okait, annál hatékonyabban tud beavatkozni vagy segíteni. Fontos, hogy minden érintett felet meghallgasson és az esetleges információkat ellenőrizze. Ez azért fontos, mert a konfliktus résztvevőit gyakran vezetik érzelmeik, ami befolyásolhatja a realitást.
3. Lehetséges megoldások feltérképezése: minél több és kreatívabb opciót talál a vezető, annál valószínűbb, hogy megtalálják azt, amelyik a legsikeresebb a problémahelyzet megoldásában.
4. Jövőorientáltság: a megoldásokat olyan lépésekre bontja, amelyek követhetők és irányt mutatnak.
5. Mediátor vagy facilitátor bevonása: egy harmadik vagy külső fél bevonása a nagyobb vagy fontosabb konfliktusok esetében célravezető megoldás lehet, különösen, ha egy olyan szakértő segítségét veszi igénybe, aki hatékony módon tud közbelépni.

A coaching konfliktuskezelésre gyakorolt hatását vizsgálta egy kutatás és azt találták, hogy azok a vezetők, akik coaching folyamatban részt vesznek, hatékonyabban oldanak meg konfliktusokat és a stressz szintjük is csökkent (BRUBAKER 2014).

A vezetői konfliktuskezelési stílusok hatással vannak a dolgozók frusztrációs vagy stressz szintjére. A versengő, domináns stílust képviselő vezetők dolgozói szignifikánsan magasabb stressz szinttel rendelkeznek, mint azon vezetők dolgozói, akik más stratégiákat alkalmaznak. A kutatás megjegyzi azonban azt is, hogy a többségében elkerülő és az alkalmazkodó stratégiát alkalmazó vezetők dolgozóinak stressz szintje magasabb, mint a kompromisszumkereső és a problémamegoldó stratégiákat alkalmazó vezetőké (OGUNGBAMILA 2006).

A dolgozók elégedettsége összefüggésben van a vezetők konfliktuskezelési képességével. A nyitott kommunikáció és a demokratikus, kapcsolatorientált módszerek pozitív hatással vannak a dolgozói elégedettségre. Ezen kívül a vezetői eredményességet a dolgozói elégedettség pozitív irányban befolyásolja, ami azt is indikálja, hogy minél nyitottabb a kommunikáció a csoportban és a konfliktuskezelési stílus minél kapcsolat orientáltabb, a vezetők és ezáltal a csoport is annál sikeresebbnek mondható (JEANQUART 2002).

A szállodaiparban a konfliktusok gyakoribbak a dolgozók és a vezetők, esetleg partnerek között, mint a vendégek és dolgozók vagy vezetők között. A vezetők legtöbbször tehát olyan konfliktushelyzetekkel találkoznak, amely a kollégákkal kapcsolatos. A vendégekkel való

konfliktusok a dolgozókat érinti először, azonban a legtöbb esetben olyan stratégiákat igyekeznek választani, ami minél kisebb konfliktust von maga után. Ez azt jelenti, hogy a dolgozók megelőzni próbálják a konfliktusokat, ezért érdemes problémamegoldó módszereket választani. Amennyiben a konfliktus fokozódik, átválthatnak alkalmazkodó stratégiára, mert a vendégek megtartása és elégedettsége mindig nagyobb cél. A vezetők akkor kerülnek bele egy konfliktushelyzetbe a vendégekkel, amikor a probléma nagyobbra duzzad és eszkalálódik. Ilyen esetben inkább célravezető az alkalmazkodó stílus (VENSION 2005).

### 3.3.10. Érzelmi Intelligencia

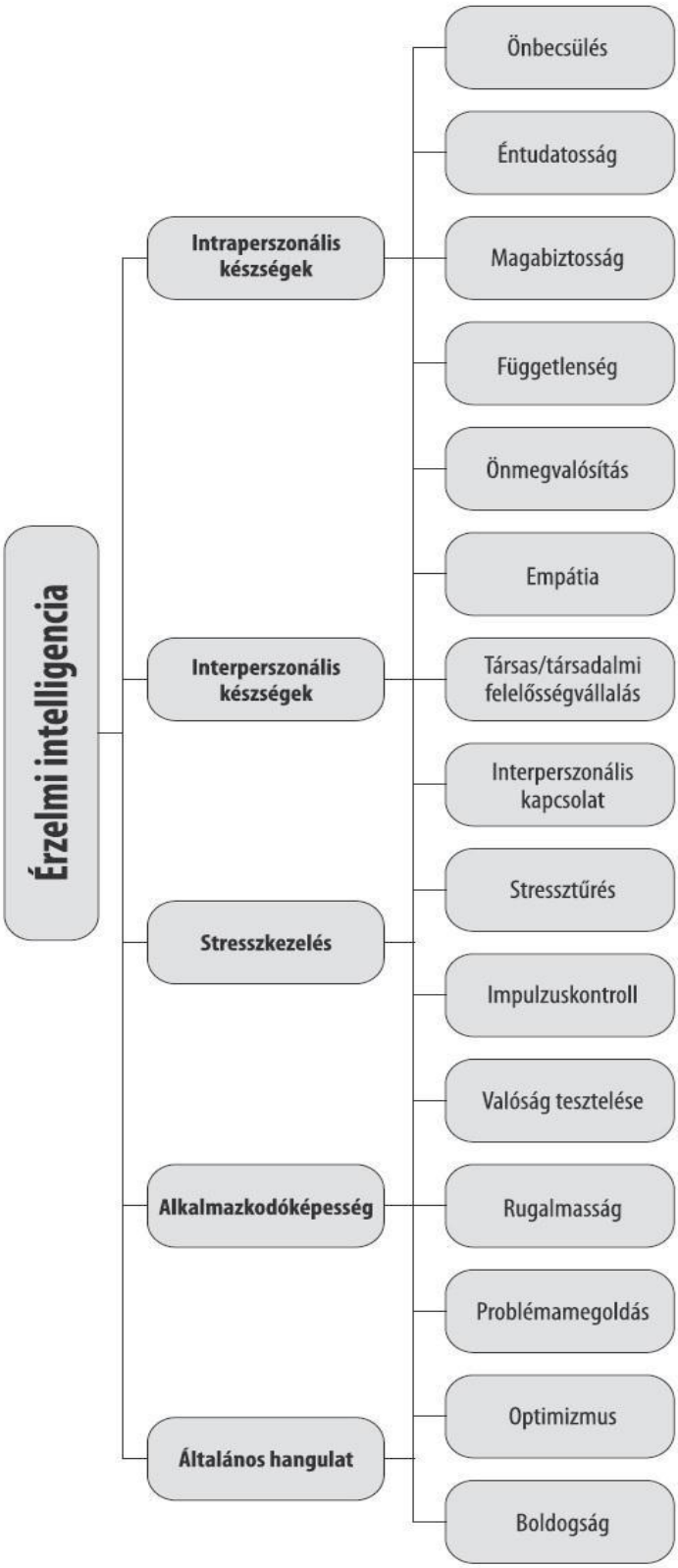
Az érzelmi intelligencia kutatása csupán a nyolcvanas években kezdődött. Addig a kutatók azt tartották, hogy az intelligencia hányados az, ami bejósolja az egyén sikerességét. Később azonban több kutatás is bizonyította, hogy nem az intelligenciánk felelős ezért, hanem különböző személyes és társas kompetenciák is szükségesek. A tisztán magas intellektusú emberek magas értelmi és szellemi érdeklődéssel rendelkeznek. Életük számos területén ambiciózusak, produktívak, következetesek, kritikusak önmagukkal és másokkal szemben pozitív és negatív érzelmeiket kimutatni azonban nem képesek. Érzéketlenek, hajlamosak szorongásra. Ezzel szemben a magas érzelmi intelligenciával rendelkező emberek fellépése jó, vidámak, kezdeményezők, spontának, elfogadják magukat és mások jelzései iránt is fogékonyabbak. A kettő nem zárja ki egymást, a sikeres emberek jellemzője, ha mindkettő magas szinten van (OLÁH 2005). Az érzelmi intelligencia egy komplex fogalom, több kutató és modell született annak meghatározására, hogy melyek is ezek a komponensek. Összefoglalva olyan faktorok tartoznak bele, mint önismeret, társismeret, szociális készségek, kommunikáció, empátia, önuralom, önbizalom, lelkiismeretesség, önmotiváció (OATLEY 2005).

Goleman (2008) meghatározása szerint öt érzelmi kategória írja le pontosan az érzelmi intelligencia fogalmát (GOLEMAN 2008):

1. A saját érzelmi állapotok felismerése és megértése.
2. Az érzelmeink kezelésének, kontrolljának képessége.
3. Az önmotiválás képessége, ami magában foglalja azt is, hogy képesek vagyunk olyan érzelmi állapotba kerülni, ami a teljesítményünkre kedvezően hat.
4. Mások érzelmeinek értelmezése, tudatosítása.
5. Kapcsolatok kialakításának és fenntartásának képessége.

Ezeket a kategóriákat mások tovább bontották annak érdekében, hogy ez a komplex fogalom minél alaposabban körülhatárolt legyen. Bar-On (2006) Érzelmi intelligencia modelljében öt nagyobb kategóriát és azokon belül 15 komponenst, különböztetett meg. A nagyobb kategóriák összefoglalják azokat a készségeket, amelyek ezekhez sorolhatók. Az Intraperszonális készségek önmagunkra vonatkoznak. Olyan készségeket foglalnak magukban, mint tudatában lenni saját érzéseinknek, ismerni és elfogadni magunkat az erősségeinkkel és gyengeségeinkkel együtt, bízunk önmagunkban, és képesek vagyunk célokat állítani és küzdeni értük. Ezek a készségek a következők: önbecsülés, én-tudatosság, magabiztosság, függetlenség, önmegvalósítás. Az Interperszonális készségek a másokkal való kapcsolati készségeket foglalják magukban. Tehát amennyiben birtokoljuk ezeket, képesek vagyunk arra, hogy mások érzelmi állapotát is átérezzük, felelősséget vállaljunk másokért esetleg anélkül, hogy megtérülne a befektetés, illetve képesek vagyunk kapcsolatokat kialakítani és fenntartani. Ezek a készségek a következők: empátia, társas/társadalmi felelősségvállalás, interperszonális kapcsolatok. A Stresszkezelés kategóriába tartoznak azon készségeink, amelyek arra vonatkoznak, hogy milyen mértékben vagyunk képesek irányítani, ellenőrizni az érzelmeinket. Mennyire vagyunk képesek kontroll alatt tartani a negatív, vagy akár pozitív érzelmek kifejezését, mennyire tudunk késleltetni egy hirtelen érkező késztetést vagy akár szükségletet. A két készség a stressztűrés és az impulzuskontroll. Az Alkalmazkodóképesség kategória azokat a készségeinket foglalja magában, amelyek a változások

kezelésére vonatkoznak. Tehát milyen a hozzáállásunk, hogyan tudunk alkalmazkodni az újdonságokhoz, hogyan kezeljük a felmerülő nehézségeket, milyen stratégiákat dolgozunk ki a céljaink vagy problémáink megoldásához, illetve mennyire tudjuk felmérni a realitást körülöttünk. A kategória készségei a valóság tesztelése, rugalmasság, problémamegoldás. Végül az Általános hangulat kategória arra vonatkozik, hogy a mindennapokban mennyire vagyunk képesek megtalálni a pozitívumokat, hogyan tudjuk magunkat motiválni nehezebb helyzetekben, mennyire vagyunk kitartóak és milyen mértékben látunk lehetőségeket vagy akadályokat az esetleges új helyzetekben. Az optimizmus és a boldogság tartozik a kategóriába (BAR-ON 2006) (10. ábra).




10. ábra: Bar-on Érzelmi intelligencia modellje (Forrás:http://www.eifejlesztes.hu/index.php/pages)

#### 3.3.10.1. Érzelmi Intelligencia a vezetésben

A vezetői stílus sikerességét szintén befolyásolja a vezető személyes képességei és kompetenciái, amelyek közül az utóbbi évek kutatásai az érzelmi intelligenciát emelik ki (BALASSA 2014). Goleman szerint az érzelmi intelligencia (EQ) fontosabb és sikeresebbé is teszi a vezetőt hosszú

távon, mint az értelmi intelligencia (IQ) (GOLEMAN 2015). Az érzelmileg intelligens vezető személyes és önszabályozási képességeivel motiválni tudja a dolgozókat. Magas szintű társas kompetenciákkal és kapcsolatirányítási képességekkel rendelkezik (GOLEMAN 2015) (9. táblázat). Goleman (2015) megalkotta a természetes vezető fogalmát, amely azt jelenti, hogy a vezető létrehoz egy úgynevezett rezonáns légkört a szervezeten belül. Ez egy pozitív energiával bíró légkör, amelyben a vezető motivál, ösztönöz, tehát a legfontosabb cél az, hogy a dolgozók jól érezzék magukat. Ehhez magas érzelmi intelligencia szükséges, mert ennek komponensei hozzásegítik a vezetőt ahhoz, hogy a saját és mások érzelmeit megfelelően kezelje, van önbizalma, ezáltal kiállása és karizmája, amelyet a dolgozók követni tudnak. Képes inspirálni és kezelni a nehézségeket. Irányt mutat, célokat jelöl ki és normákat alkot (GOLEMAN 2015).

9. táblázat: Goleman munkahelyi érzelmi intelligencia modellje
(Forrás: saját szerkesztés GOLEMAN 2015 alapján)

| **Önismeret** | **Önmenedzselés** | **Szociális tudatosság** | **Kapcsolati menedzsment** |
|---|---|---|---|
| Érzelmi önismeret | Érzelmi önuralom | Empátia | Befolyásolás |
| | Alkalmazkodóképesség | Szervezeti tudatosság | Coaching, mentoring |
| | Teljesítmény orientáltság | | Konfliktuskezelés |
| | Pozitív szemlélet | | Csapatmunka |
| | | | Inspiráló vezetés |

A magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők belátják azt is, hogy minden helyzet és minden ember különböző, ezért rugalmasan alkalmaznak különböző vezetői stílusokat a helyzetekben különböző típusú emberekkel, melyek a következők: jövőképalkotó, baráti, tréneri, demokratikus, menetelő, utasító (BALASSA 2014).

A magas érzelmi intelligenciával rendelkező projekt menedzserek nagyobb valószínűséggel alkalmaznak nyitott kommunikációs módszereket és proaktív vezetői viselkedést, illetve megfelelően delegálják a munkát a megfelelő dolgozónak. Ez az organizáció számára is hatékony a dolgozók magasabb elégedettsége és produktivitása miatt (RIZA et al. 2007).

Kis- és középvállalkozások vezetői esetében azt találták, hogy a vezetőkkel és munkaerővel szembeni legfontosabb elvárásokban érzelmi intelligencia komponensek találhatók. A komponenseken belül a személyes készségeket fontosabbnak tartják, mint a szociális kompetenciákat (FENYVESI 2013).

A vezetők érzelmi intelligenciája szoros összefüggésen van a dolgozók teljesítményével. Azt találták, hogy a vezető minél inkább képes megoldani érzelmi és szociális problémákat a csoporton belül, a dolgozók bizalmi szintje és biztonság érzete növekszik, aminek következtében jobban tudnak koncentrálni a feladatokra és így a teljesítményük is kiegyenlítettebb (WONG 2002).

Egy 360 fokos felmérésben értékelték a vezetőket a beosztottjai, azonos szinten lévő vezetők és a vezetők vezetői, majd a véleményeket összevetették azzal, hogy a vezetők szakmai szempontból mennyire sikeres teljesítményt nyújtanak. Azt találták, hogy a magasan teljesítő vezetőket az azonos szinten lévő vezetők és a saját vezetőik magasra értékelték az érzelmi intelligencia skálákon, azonban a beosztottjaik alacsonyobbra. Ugyanebben a kutatásban nemi különbségeket is találtak. A beosztottak véleménye szerint a szakmailag sikeres női vezetők jobbak az érzelmi tudatosságot és a mások fejlesztését illetően, mint a sikeres férfi vezetők. A női vezetők vezetői szerint azonban inkább az alkalmazkodásban jobbak (CAVALLO 2002).

Az érzelmi intelligencia több komponense esetében megfigyelhető, hogy az önismeret kifejezetten fontos. Magasabb önismerettel rendelkező vezetők pontosabban látják a saját viselkedésüket és ezáltal tudatosabban működnek. Azt találták, hogy azok a vezetők, akik készségeiket magasan értékelték, az érzelmi intelligencia tesztekben is magasabb pontszámot értek el, ezen kívül a dolgozóik alátámasztották, hogy azon készségek, amelyeket a vezetők magasabban értékeltek, ők is így gondolták (SÁNDOR 2014).

A vezetői teljesítmény megítélését és az érzelmi intelligencia kapcsolatát vizsgálva azt találták, hogy azok a vezetők, akik nem értékelték túl a vezetői képességeiket, magasabb érzelmi intelligencia szinttel rendelkeznek. Ezen kívül kifejezetten negatív kapcsolatot találtak a vezetői teljesítmény túlértékelése és az érzelmi intelligencia között. Ebben az esetben is látható a pontos önismeret fontossága (BRATTON 2011).

A szervezeti változásokban egyaránt megmutatkozik a vezetői önismeret. Azok a vezetők, akik bizonyos értelemben „vakok" a saját készségeiket illetően, általában a siker iránt érzett vágyuk miatt a saját magukról alkotott képük is pontatlan, amit nagyban meghatároz a túl magasra tett önértékelés. A vezetők ebben az esetben kevésbé érzékenyek a szervezet és a csapatuk szükségletei iránt, ezért a változások kimenetele is sikertelenebb, mint a reálisabb önértékeléssel és önbizalommal rendelkező vezetőké. Az látható, hogy a vezetők, akik a siker érdekében cselekszenek és túlértékelik magukat, mégsem lesz pozitív kimenetelű a változás lebonyolítása, de ezt nem feltétlenül tulajdonítják a saját kudarcuknak. Ez pedig káros hatással van a dolgozók és a szervezet működésére egyaránt (HIGGS 2010).

Hatékony vezetők érzelmi intelligencia megnyilvánulásait vizsgálták, a következő megállapításokat találták: a hatékony vezetők tudatában vannak annak, hogy hogyan hatnak másokra és tudatosan alkalmazni is képesek a pozitív befolyásolás eszközeként. Ezen kívül magas empátiával rendelkeznek, pontosan ítélnek meg embereket, anélkül, hogy ítélkeznének, lelkesednek a munkájuk iránt és ezt ki is fejezik, a döntéshozásban egyensúlyban tartják az érzelmi és logikai aspektusokat, kiváló kommunikátorok, képesek személyes kapcsolatok kialakítására a kollégáikkal, végül motiválni tudják a dolgozókat (MITTAL 2012).

Szintén a vezetői teljesítményt vizsgálta egy kutatás, ebben az esetben az érzelmi intelligencia komponensek közül az empátiára koncentrálva. Az látható, hogy azok a vezetők, akik több empátiát mutatnak a csoportjuk felé, jobb és magasabb teljesítményértékelést kaptak a saját vezetőiktől. A kutatás nemzetközi kitekintésében azt találták, hogy a magasabb hatalmi távolsággal rendelkező országokban (A vezetői hatalom a magas pozícióban rendelkezők kezében összpontosul. Ilyenek Hong Kong, Új-Zéland, Malajzia, Lengyelország, Szingapúr, Tajvan), fontosabb szerepet kap az empátia, mert így a magas pozíciójú vezetők védelmet nyújtanak az alacsonyabb vezetőknek, így ebben a biztonságos környezetben a teljesítményük is magas (GENTRY 2007).

Az empátia és a kommunikáció az effektív vezetés alapjait képezik. Azonban fontos, hogy a vezető kialakítson a dolgozókkal egy kölcsönös kapcsolatot ahol mindkét fél szabadon megnyilatkozhat a másik felé akár szakmai, akár személyes kérdésekben. Egy kutatás azt találta, hogy a kölcsönös kapcsolat kialakításának alapja szintén az empátia, valamint szoros összefüggést fedeztek fel a kapcsolat kialakítása és az etikus vezetés között (MAHSUD 2010).

A szállodaiparban az érzelmi intelligencia szintén kiemelkedő fontosságú vezetők és dolgozók körében egyaránt. A szerviz orientált területen ezt az a kutatás is alátámasztja, amely átlagosnál magasabb érzelmi intelligencia komponenseket talált a szállodaipari vezetők körében (SCOTT-HALSELL, 2008). A fontosságát támasztja alá egy másik kutatás, amelyben a szállodaipari vezetők és dolgozók kapcsolatát vizsgálták és azt találták, hogy a dolgozók akkor a leginkább

alulmotiváltak, amikor a vezetők nem kezelik őket tisztelettel, nem kifejezetten kedvesek vagy odafigyelők velük (SHANI 2014).

Összefüggés mutatható ki az érzelmi intelligencia szintje és a stressz szint emelkedése között. A kutatás nem specifikálja, hogy mely érzelmi intelligencia komponenst vizsgálták, általánosságban beszél az érzelmi intelligencia szintjéről szállodaipari vezetők esetében. Azt találták, hogy az alacsony érzelmi intelligencia szentű vezetők stressz szintje gyorsabban és magasabbra emelkedik, mint a magas szinttel rendelkező vezetőké (CLEVELAND, 2007).

Szintén szállodaiparban vezetők érzelmi intelligencia komponensei közül az önismeretet értékelték a legmagasabbra a szállodaipari dolgozók. Ezen kívül azokban a kultúrákban, ahol magas a struktúra iránti igény, az empátia iránti igényt is magasabbra jelölték a dolgozók a vezetők felé való elvárásaik esetében. Ez azért fontos számukra, mert azok a vezetők, akiknek az empátiája magasabb, jobban fel tudták mérni a dolgozóik igényeit és ennek megfelelően pontosabb struktúrát, elvárásokat alakítottak ki, aminek következtében a dolgozók biztonságban érezték magukat és jobban is teljesítettek (BUTLER 2014).

A magasan teljesítő szállodaipari vezetők érzelmi intelligencia komponenseit vizsgálták a Bar-On érzelmi intelligencia teszt segítségével. Azt találták, hogy a sikeres vezetők a következő komponensekben értek el magas pontszámokat: én-tudatosság, társas-társadalmi felelősségvállalás, optimizmus, boldogság, önmegvalósítás. Azok a vezetők, akiknek csoportjai magas elégedettséget mutatnak, a vezetők legmagasabb komponensei a rugalmasság, stressz tolerancia, realitásérzék. Megvizsgálták azt is, hogy azoknál a vezetőknél, ahol a legalacsonyabb a fluktuáció a legmagasabb komponensek az impulzus kontroll, boldogság, asszetivitás, függetlenség, rugalmasság. A vendég elégedettséggel is találtak összefüggést. Ebben az esetben a vezetők legmagasabb komponensei az asszertivitás, függetlenség, rugalmasság, stressz tolerancia (LANGHORN 2004).

Az érzelmi intelligencia fontos része a motiváció, illetve mások motiválása. A motivált dolgozó örömmel végzi munkáját, mivel támogatva érzi magát, ezért hajlamosabb felelősséget is vállalni és részt mer venni az őt érintő döntéshozásban, lojális, vidám, törekszik a pontos munkára és időbeosztásra, ha a munka megkívánja, nem veszi megerőltetőnek a túlórát, szívesen vállal extra feladatokat, ha ideje engedi (PORTER 2003). Csak az a vezető tudja motiválni a munkatársait, aki felelősségteljes és példamutató, vagyis a szavai és a cselekedetei teljes összhangban vannak. A motiváltságot tehát a vezető tudja életre hívni a dolgozóban. A vezető azzal, hogy teret ad a munkatársainak, a lehetőségeikre koncentrál, építi és bátorítja őket, egy olyan adottságot hoz bennük létre, amivel képesek lesznek arra, hogy a bennük lévő értékeket felszínre hozzák és a közös cél elérésének érdekében, hasznosítsák azokat (PINK 2010). Tehát a vezető viselkedése által motivált dolgozók hatnak a jó munkahelyi környezetre, a többi dolgozóra, attitűdjük pozitív visszajelzést ad a vezetőnek, mindezek által növelik a cég produktivitását és versenyképességét.
Herzberg és munkatársai azt kérdezték vizsgálati személyeiktől, hogy mitől érzik magukat jól illetve rosszul a munkahelyükön. Kiderült, hogy a pozitív tényezők közé a következők tartoznak: felelősség, beteljesülés és javulás a munkavégzés terén. A vizsgálati személyek által említett negatív tényezők a környezettel voltak kapcsolatosak: nem megfelelő fizetés, rossz munkakörülmények, nem biztonságos munkahely, rossz felügyelet (PINK 2010). Mint a fenti válaszok is mutatják, vannak olyan tényezők, melyek inkább a munkával kapcsolatos elégedettséget befolyásolják, míg a tényezők egy másik csoportja inkább a munkával kapcsolatos elégedettséget alakítja. Tehát Herzberg szerint növelhetjük a motivációt, ha alkalmazzuk az egyén által nagyra értékelt elégedettséget okozó/motiváló tényezőket, de ezáltal nem fogjuk csökkenteni az elégedetlenséget. Csökkenteni lehet az elégedetlenséget a higiénés tényezők megfelelő kezelésével, de az elégedetlenség csökkentése nem növeli a motivációt (HERZBERG 2017).

A pozitív és negatív visszajelzés azonban nagy hatással van a dolgozók motivációjára. Három típusú visszajelzés létezik: pozitív, negatív és semmilyen. A teljesítmény irányától függ az, hogy a visszajelzés hogyan, milyen irányba hat. Amennyiben jó teljesítményt ér el a dolgozó, a pozitív visszajelzés megerősíti a viselkedést, a negatív drasztikus hozzáállás csökkenést eredményez, a semmilyen szintén motiváció hiányát ér el. A dolgozó rossz teljesítménye esetén a pozitív megerősítés fölényesség érzetet okoz, a megfelelően kommunikált negatív visszajelzés teljesítményjavulást eredményez, valamit a semmilyen fegyelmezetlenséget és káoszt idéz elő (PINK 2010).

### 3.3.11. Személyiségvonások

A készségeken és kompetenciákon kívül a személyiségünk nagyban befolyásolja azt, hogy hogyan működünk a munkahelyi környezetben. A személyiség egy olyan komplex fogalom, ami külső és belső tényezők eredményezte viselkedésben nyilvánul meg (CARVER 2006). A személyiség meghatározásra és definiálására számos irányzat képviselője alakított ki elméletet, modellt. Az egyik ilyen irányzat a vonáselméleteket foglalja össze, melyeknek alapfeltevése az, hogy az emberek inkább mennyiségileg, mint minőségileg különböznek egymástól. Különböző dimenziók és vonások összessége alkotja a személyiséget, ahol a különbözőséget az adja az egyének között, hogy ezek a vonások milyen mennyiségben hangsúlyosak. Tehát minden ember különféle vonások egyedi mintázatából áll. Az elméletek célja meghatározni, hogy melyek ezek a vonások (CARVER 2006). Ezek felderítésére több kutató is alkotott elméleteket. Ezek közül a „Big Five", azaz „Nagy Ötök" személyiségmodell egy olyan vonáselmélet, amely több átdolgozáson és újragondoláson átesett, számos kutató hozzátett a végleges, mai formájához. A modellben öt jellemzőre szűkítették azokat a vonásokat, amelyek a személyiséget leginkább leírják. A vonások mennyisége mutatja meg, hogy az egyénekre milyen viselkedés jellemző. Az öt vonás a következő (MIMICS 2006):

1. *Extaverzó:* a szociális nyitottságot, társaságkedvelést mutatja meg. Azok az egyének, akik magas extraverzióval rendelkeznek, szeretnek más emberekkel időt tölteni, energetizálja őket a társaság, akár a középpontba is kerülnek. Gyakran dominánsabbak, és gyorsabban fejezik ki gondolataikat. Azok, akik kevésbé extrovertáltak, őket nevezik introvertált típusoknak, akik pedig ellentétben az előzőkkel, kevésbé keresik a társaságot és a sok inger, ami a más emberek felől érkezik, fárasztja őket. Csendesebbek, visszahúzódóbbak, szeretnek egyedül lenni. A közbülső esetet nevezik ambivertáltnak, akik bizonyos helyzetekben inkább működnek extravertáltként, más helyzetekben introvertáltként, de egyik sem olyan hangsúlyos, mint a tisztán egyik vagy másik végpont.

2. *Barátságosság:* azt mutatja meg, hogy az egyén mennyire együttműködő, empatikus, kedves másokkal. Akinek ez a vonás hangsúlyos, azok általában odafordulók, gondoskodóak, lojálisak, bizalommal vannak mások iránt, érzelmi rezdülésekre érzékenyen reagálnak. Akiknek ez a vonás kevésbe hangsúlyos, egyre kisebb mértékben, vagy már épp az ellenkezője jellemző őket.

3. *Lelkiismeretesség:* akiknél kifejezetten hangsúlyos a vonás, szeretik a struktúrát, szabályozottságot, előre terveznek, felelősséget vállalnak tetteikért, nem szeretnek hibázni, pontosak, precízek, fegyelmezettek és kötelességtudóak. Ahogy egyre kevésbé hangsúlyos a vonás, egyre kevésbe jellemzőek ezek az egyénre.

4. *Érzelmi stabilitás*: az érzelmileg stabil egyén kiegyensúlyozott, képes megbirkózni a nehezebb helyzetek okozta kihívásokkal, kontrollálni tudja a stresszt és az impulzusait. Higgadt marad a feszült helyzetekben is és megoldásokat keres. Alacsonyabb kontroll esetében az egyén sebezhetőbb, érzelmeit kevésbé tudja helyén kezelni, esetleg impulzívabb, hajlamosabb a depresszióra is. Alacsonyabb az önértékelése, irracionálisabb gondolatai vannak.

5. *Nyitottság:* a nyitottabb egyének képzelet gazdagok, kreatívabbak, érdeklődők. Jellemzi őket az intellektuális kíváncsiság, szeretnének megismerni minél több nézőpontot, kultúrát, esztétikai érzékük magas. A kevésbé nyitott típusokra ezek kevésbé vagy nem jellemzőek.

A személyiségvonások olyan tényezőkre is befolyással lehetnek, mint szakmaválasztás, karrier célok, sikeresség a munkahelyen. Az öt vonás mindegyike máshogyan befolyásolja ezeket. A vonások közül az extraverzióra helyezek kifejezett hangsúlyt a továbbiakban, mert a disszertáció egyik kérdésfeltevése szintén az extraverzióra vonatkozik, ezért a további vonások hatásnak széleskörű vizsgálatától eltekintek.

Egy longitudinális kutatásban azt találták, hogy azok, akik gyerekkorukban introvertált vonásokkal rendelkeztek, alacsonyabb munkahelyi sikeresség jellemezte őket felnőtt korban a fizetést vagy az előléptetések számát tekintve (CASPI 1988).

Az extraverzió és a munkahelyi extrinzik sikeresség (mint a fizetés és az előléptetések száma) között pozitív összefüggést találtak. Tehát a magasabb extraverzióval rendelkező egyének fizetése magasabb és gyakrabban is kapnak előléptetést (JUDGE 1999).

A sikerességen kívül más munkahelyi jellemzővel is összefüggést találtak az extraverzióval. Azok, akik magas extraverzió értékeket kaptak a kérdőívekben, szintén magas értékeket mutatnak a munkahelyi elégedettségben és a személyes hatékonyságban (VAN DEN BERG 2003).

Az extraverzió szoros összefüggésben van a következő munkahelyi tényezőkkel egyaránt: jó légkör kialakítása, jó munkahelyi kapcsolatok, meggyőző képesség, karrierben való előrelépés (FUMHAM 2005). Ezen kívül az extrovertált egyének vizsgálatából kiderül, hogy a pozitív szociális légkör és a jó munkahelyi kapcsolatok pozitívan befolyásolják a munkahelyi elégedettséget. Az introvertált típusoknál ezek nem befolyásolták az elégedettséget. Az extrovertált egyének akkor érzik a munkahelyi elismerést, amikor szóbeli dicséretet kapnak. Az introvertáltak szintén szeretnek dicséretet kapni, de írásban is ugyanolyan pozitív hatást ér el. A motivációjukat tekintve az is kiderült, hogy az extrovertáltakat a jutalmazás (akár szóbeli vagy anyagi elismerés), míg az introvertáltakat a büntetés elkerülése (például konfrontáció és megszidás) mozdítja előre (FUMHAM 2002). Azt azonban szintén fontos megjegyezni, hogy ebben az esetben az extrovertáltak és introvertáltak közötti különbség nem ellentétes, tehát az extrovertáltak sem szeretnének büntetve lenni és az introvertáltak is szeretnek elismerést kapni. Itt a különbség inkább az, hogy míg az egyiket a jövőbeli jutalom motiválja, a másikat a jelen kellemetlenség elkerülése vezérli (FUMHAM 1999).

A Big Five vonások hatását vizsgálta egy kutatás a munkahelyi elégedettséggel és sikerességgel való összefüggésüket tekintve. Azt találták, hogy az extraverzió a barátságossággal együtthatással van a munkahelyi teljesítményre, illetve az extroverzió a leginkább befolyásoló vonás a munkahelyi elégedettségben, illetve a munkával magával való elégedettséggel. Ez azért is lehet, mert az extrovertáltak teljesítmény orientáltabbak és ezáltal nagyobb a személyes hatékonyságuk is, tehát a munkával való elégedettségük is. Az eredményorientálásuk és társasági beállítottságuk miatt hajlamosabbak látványosabb eredményeket is felmutatni, ezért nagyobb az esélyük a gyorsabb előrejutásra, ami eredményezi, hogy a teljesítményük is magasabb. Mivel több kapcsolatuk van munkatársaikkal, mint az extrovertáltaknak, hajlamosabbak elégedettebbnek érezni a munkahelyi környezetet (LIN 2014).

Más kutatás azt vizsgálta, hogy a vonásaink befolyásolják-e azt, hogy milyen szakmát választunk. Azt találták, hogy a magas extraverzió magas korrelációt mutat a vezetői és értékesítési pozíciókkal, illetve más olyan szakmákkal, ahol a társas interakció magas (ROTHMAN 2003).

A szállodaiparban vizsgált vezetők között azt találták, hogy transzformációs vezetési stílus nagyban összefügg az extraverzióval. Ezen kívül a vezetői stílus sikerességében nem volt különbség abban, hogy a dolgozók inkább extrovertáltak, vagy introvertáltak (ZOPIATIS 2012).

# 4. ANYAG ÉS MÓDSZER

## 4.1. A kutatás szakaszai, kivitelezése

A kutatás célkitűzéseinek pontosítása után a szakirodalomban fellelhető releváns anyagok, tanulmányok felkutatása következett, nagyrészt online adatbázisok alkalmazásával, valamint könyvtári adatbázisokból, folyóiratokból. Ezt követte a hipotézisalkotás, aminek folyamán különösen a szakirodalom vezetői, dolgozói kompetenciáit és friss diplomásokkal szembeni elvárásokat vizsgáló kutatásaira támaszkodva tudományosan is megalapozott kutatási területet jelöltem ki. Eközben olyan kérdések is felmerültek, amelyekre kevés adat vagy kutatás található, ezért az látható, hogy a kérdésfelvetések újszerű eredményekkel is szolgálnak majd. A hipotézisalkotást követően választottam módszert a feltevések ellenőrzésére. Azért döntöttem kvalitatív kérdőív mellett, mert úgy gondolom, hogy a számadatok objektív adatokat adnak és statisztikai elemzésekkel megbízható eredményeket kapunk.
A kutatás következő fázisa az adatgyűjtés volt. A kutatás szempontjából fontos, hogy spanyol és magyar mintát vizsgáljunk, mert a nemzetközi összehasonlítás az egyik fontos fókuszpontja a hipotézis feltevésnek. A minta meghatározása után alakítottam ki a vizsgált csoportokat: vezetők, dolgozók, diákok, valamint kontroll csoportként a vendégek vagy utazók. Ezután következett a kérdőívek kitöltése.
Az adatgyűjtés lezárást követően kezdődött az adatok feldolgozása a meghatározott módszerek segítségével. Majd az eredmények értelmezése és a következtetések levonása következett, végül a javaslatok megfogalmazásával és összegzéssel zárult a kutatás.

## 4.2. Minta

A résztvevők magyar és spanyol szállodaiparban dolgozó vezetők, recepción dolgozó munkatársak, turizmus hallgatók és nemzetközi utazók. Az összesen 487 elemszámú minta hét csoportba sorolható, amelynek a résztvevői a következő jellemzőkkel rendelkeznek (10. táblázat):

10. táblázat: A minta jellemzői
(Forrás: saját szerkesztés. HU: Magyar minta, ES: Spanyol minta)

| | **Vezetők HU** | **Vezetők ES** | **Dolgozók HU** | **Dolgozók ES** | **Diákok HU** | **Diákok ES** | **Vendégek** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Résztvevő | 10 | 10 | 82 | 64 | 105 | 71 | 145 |
| Nem | | | | | | | |
| Nő | 7 | 6 | 51 | 39 | 88 | 50 | 98 |
| Férfi | 3 | 4 | 31 | 25 | 17 | 21 | 47 |
| Életkor | 36-50 | 36-50 | 27-35 | 27-35 | 18-26 | 18-26 | 27-35 |

A csoportok meghatározásával a cél az, hogy a feltett kérdéseket a turizmusban részt vevők minden oldalról, mintegy 360 fokban értékelni tudják. Ezért azt gondolom, hogy a különböző nézőpontok összevetése pontos és teljes körű információt ad arról, amit mérni szeretnék. A vezetői, dolgozói és hallgatói csoportokon kívül meghatároztam a vendégek vagy utazók csoportját, ami inkább egy kívülálló perspektívájából tekint a kérdésekre, ezért kontrollcsoportként is használható.
A minta elemszámait tekintve nem reprezentatív a minta, azaz az eredmények nem mondhatók érvényesnek a szállodaipar összes résztvevőjére vonatkoztatva.
A kutatás szempontjából a mintára vonatkozó adatok közül a nemzetiség és a foglalkozás jelentős, mert ezek adják azt az információt, ami alapján a csoportba sorolás megtörténhet. A kutatásban a nemre, életkorra vonatkozóan nem voltam le következtetéseket, ezek inkább csak kiegészítő információt adnak. A szállástípusok közül a 3-5 csillagos hoteleket, illetve hosteleket kerestem meg, mert a vezetők és recepciósok felé hasonlók az elvárások, illetve hasonló kihívásokkal is

találkoznak. Ezért az apartmanokat és a kempingeket kihagytam a vizsgálatból, mert azt gondolom, hogy különböző működésmódjukból kifolyólag más típusú vezetésre és recepciós tevékenységre van szükség.

*Vezetői csoportok*: a vezetők megkeresése nagyrészt személyesen történt ajánlások alapján, valamint előző kutatásokban való együttműködés során találtam rá az önkéntesekre. Ezen kívül a LinkedIn applikáción keresztül kerestem meg nagyobb szállodaláncok, magyar és spanyol hotelek és hostelek vezetőit.

*Dolgozói csoportok:* a kutatásban már résztvevő vezetők segítségével a saját hotelekben, hostlekben kiküldték a kérdőíveket. Természetesen az ismeretségi körben található szállodai dolgozók segítségét is kértem a kiküldésben és további ajánlások felkutatásához. A Magyar Szállodaszövetség, illetve ennek spanyol megfelelője a Conferedación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos és az Asociasión Empresarial Hotelera de Madrid egy könnyebben járható útnak tűnt, azonban a megkeresésre nem kaptam választ. Ezen kívül online módszereket használtam a minta eléréséhez:

- www.booking.com: rászűrtem a budapesti, madridi és barcelonai szálláshelyekre. A keresésekhez mindig keddi dátumot választottam, mert a hétvégék jóval telítettebbek és a hétköznapokon azok a szálláshelyek is elérhetők, amelyek már a hétvégére foglaltak (ilyenkor nem mindig jelennek meg a listán). A következő szűrést alkalmaztam minden esetben: szállás típusa - hotelek, hostelek, csillagok száma 3-5.
- Szálláshelyek saját honlapjai: miután meghatároztam a szálláshelyek listáját, felkerestem a saját honlapjukat (amennyiben létezik) az elérhetőségek megszerzéséhez. Azért szükséges a saját honlapon megkeresni, mert a foglaló oldalakon, mint a booking.com csak abban az esetben válik láthatóvá az elérhetőség vagy email cím, ha létező foglalással rendelkezünk. Így a meglévő email listát használtam a vezetők és dolgozók megkereséséhez.
- Fórum: www.hostelmanagement.com. A hostelek vezetőit és dolgozóit az oldalon található aktív Fórumon is megkerestem.
- Facebook: turizmussal kapcsolatos csoportokat kerestem, amelyek a legtöbb esetben hozzájárultak ahhoz, hogy megosszam a vezetői és dolgozói kérdőíveket (Szállásmarketing, Turizmus online).

*Hallgatói csoportok*: szintén személyes és online megkeresési mórszereket választottam a magyar és spanyol hallgatók felkutatásához. Igyekeztem minden olyan felsőoktatási intézményt megkeresni, ahol turizmus oktatás folyik. A magyar intézmények közül a Budapest Gazdasági Egyetem és a Nyíregyházi Egyetem turizmus hallgatói kapták meg az online kérdőíveket. A Szent István Egyetem turizmus szakos hallgatói papír alapú kérdőíveket kaptak és töltöttek ki. A spanyol egyetemek közül a madridi Universidad Autónoma de Madrid hallgatói kapták meg a kérdőíveket online.

*Vendégek csoportja:* minden olyan személyt, aki valamilyen szálláshelyen már megszállt, potenciális résztvevőnek tekintettem. A nagyszámú lehetséges résztvevő miatt a legtöbb válasz érkezett a legrövidebb idő alatt, összevetve a többi csoport válaszainak beérkezésével. Szintén online eszközöket használtam, a Facebook nagyon gyors és egyszerű formának bizonyult a nemzetközi minta összegyűjtésében. A személyes megosztásokon kívül számos utazással kapcsolatos csoportban osztottam meg a kérdőíveket.

A részvétel önkéntes alapon működött és a névtelenség biztosított volt a kitöltők számára és minden szükséges információt megkaptak a személyes adataik felhasználásával kapcsolatban. A válaszadási hajlandóság alacsony volt a megkeresési arányhoz képest minden csoportban. A legtöbben nem válaszoltak a megkeresésre, a papír alapú kérdőívek is kis százalékban érkeztek vissza. Voltak

azonban olyan szálláshelyek, ahonnan érkezett válasz a megkeresésekre, a visszautasítást legtöbben időhiánnyal és leterheltséggel indokolták.

## 4.3. Kérdőívek

A kérdőívekben általánosságban olyan alap adatokra kérdeztem, amelyek nem fedik fel a válaszadók személyazonosságát. Ezek a következők:

- Nem,
- Életkor,
- Lakóhely,
- Munkahelyének besorolása és beosztása (a vezetői és dolgozói kérdőívekben),
- Iskolai végzettség (vezetői, dolgozói és vendég kérdőívekben),
- Átlagos jövedelem (vezetői, dolgozói és vendég kérdőívekben),
- Jelenlegi tanulmány státusza (hallgatói kérdőívben),
- Jövőre vonatkozó, elhelyezkedéssel kapcsolatos kérdések (hallgatói kérdőívben),
- Utazási gyakoriság (vendég kérdőívben).

Négy különböző kérdőív készült a négy mintának megfelelően, minden hipotézisre vonatozó kérdés szerepelt minden kérdőívben, az adott mintára adaptálva. A kérdőívek magyarul, spanyolul, illetve angolul is elkészültek. Az angol fordítást azért tartottam szükségesnek, mert Magyarországon és Spanyolországban egyaránt dolgozhatnak olyan vezetők, vagy recepciósok, akik nem beszélik egyik vagy másik nyelvet, az angol pedig a turizmus közös nyelve. A kontroll csoport (vendégek) kérdőíve esetében különösen fontos volt a három nyelv használata, mert a résztvevők teljes mértékben nemzetközi csoportot alkotnak.
A kérdőívek kérdésstruktúrát illetően több féle típust alkalmaztam: feleletválasztós késrések, szabadon kifejtős kérdéseket. A feleletválasztós kérdések mérésénél 5 pontos Lickert skálát alkalmaztam. A kifejtős kérdéseknél több nyitott kérdést is feltettem, ezen kívül olyan kérdést is alkalmaztam, ahol a válaszok száma maximalizálva van háromra. A kérdések tartalmát illetően a következő témaköröket érinti:

- Vezetői készségek és kompetenciák,
- Dolgozói készségek és kompetenciák,
- Személyiségvonások (extroverzió-introverzió),
- Turizmus-vendéglátás képzés,
- Képzés alatti szakmai gyakorlat,
- Készség, kompetenciafejlesztés.

A kérdőív a Google Form alkalmazásban készült, amely leegyszerűsítette a kiküldési folyamatot és az adatgyűjtést. A nyersadatok ezután Excel programban kerültek elemzésre. A kérdőívek nagyrészt online formában, kisebb része papír alapon került kiosztásra. Az adatfelvétel 2018. márciustól októberig tartott. Ezalatt az időszak alatt a Minta fejezetben leírt módon és formában értem el a résztvevőket.

## 4.4. ProfilesXT kompetencia teszt

A ProfileXT egy első sorban munkahelyi környezetre fejlesztett komplex kompetencia teszt. Három részből áll: érdeklődési kör, kognitív képességek, viselkedéses jellemzők. Az első rész azt jelzi előre, hogy melyek azok az érdeklődési körök, amelyek motiválják a vizsgált személyeket a munkájuk során. Meglétük elégedettséget feltételez, amely abban nyilvánul meg, hogy a vizsgált személy nagy valószínűséggel élvezettel végzi a munkáját. Hiányuk azonban elégedetlenséghez vezet, mert úgy érzik, hogy nincs a munkájuk során olyan, ami miatt szeretik azt végezni. A kognitív képességek részben a vizsgált személyek gondolkodási stílusáról, illetve információfeldolgozási képességeiről és a tanulás sebességéről ad információt a teszt. A Viselkedés

rész inter-és intraperszonális készségeket, kompetenciákat mér, ezen kívül arról ad információt, hogy a vizsgált személy ezen kompetenciákat milyen módon alkalmazza a mindennapi szituációkban. A teszt egy online weboldalon érhető el, ahol a válaszokat rögzítik. A teszt felvétele előtt a kitöltők a General Data Protection Regulation előírásainak megfelelően teljes körű információt kapnak az adatok tárolásáról és kezeléséről, majd megjelölik, hogy ismerik és elfogadják ezeket. Az eredményeket egy online program elemzi, amelyről különböző szöveges és grafikus riportokat készít. A grafikus riport 1-10-ig terjedő skálákat tartalmaz. Ezek a skálák nem lineárisak, ami azt jelenti, hogy az alacsonyabb értékeket nem elégtelen eredménynek, míg a magasabbakat nem kiváló eredménynek értékeljük. A skálák értékeit egy standardizált átlageredménnyel vetjük össze, ami normál eloszlást követ. Ennek megfelelően a skálák alacsonyabb és magasabb értékei átlagtól való eltérést mutatnak. Az átlagos viselkedés a 4-es és 7-es pontszámok között értelmezhető. Ezen kívül minden skála értelmezése és a skálák kombinációi adják a teszt eredményét. A teszt elemzéséhez egy elemző kurzus szükséges, ami elemzői vizsgával zárul. A vizsga letétele nélkül a tesztet hivatalosan használni csak szakértő bevonásával lehetséges. A kiértékelés eredménye, hogy minden vizsgálati személy profilja egyedi. A több vizsgálati személyből álló csoportok elemzése az egyes skálák átlagpontszámai és szórása alapján történik.
Azért választottam ezt a módszert, mert azt gondolom, hogy az eredményei pontosak és megbízhatóak. Ezen kívül minden olyan hipotézisben megfogalmazott kérdésre széleskörű választ tud adni, ami a kérdőívekkel összevetve pontosan azt az eredményt adja, amit igazán mérni szeretnék.
A ProfilesXT tesztet kizárólag a vezetői csoport esetében használtam. A felvétel módja a teszt online platformja segítségével történt a minta 20 vezetőjével. A tesztfelvételt követően a vizsgálati személyek írásbeli, vagy szóbeli visszajelzést kaptak az eredményekről.

## 4.5. Adatok elemzése

A kérdőívekben és a tesztekben a hipotézisek ellenőrzéséhez a 11-15. táblázatokban összegzett kérdéseket használtam fel (A kérdőíveket az M2. számú Melléklet tartalmazza)

11. táblázat: Az 1. hipotézis ellenőrzéséhez alkalmazott kérdések a kérdőívekben
(Forrás: saját szerkesztés. Jelmagyarázat: D-dolgozó, Vez-vezető, H-hallgató, Ven-vendég.)

| Hipotézis | Kérdőív kérdései | ProfileXT Teszt | Egyéb eszköz |
|---|---|---|---|
| H1: A szállodaiparban dolgozó magyar és spanyol vezetők érzelmi intelligencia komponensei közül az empátia magas szintű. | Kiegészítő vizsgálat: Mi az a három legfontosabb személyes készség, ami hatékonnyá tesz, egy szállodai vezetőt? (D, Vez, H, Ven) | Érdeklődés, Objektív értékítélet, Függetlenség, Energiaszint, Szabálykövetés, Alkalmazkodás, Hozzáállás, Önérvényesítés | |

12. táblázat: A 2. hipotézis ellenőrzéséhez alkalmazott kérdések a kérdőívekben
(Forrás: saját szerkesztés. Jelmagyarázat: Vez-vezető, D-dolgozó.)

| | | | |
|---|---|---|---|
| H2: A szállodaiparban dolgozó magyar és spanyol vezetők vélt és valós kommunikációs, konfliktuskezelési és empátiás készségei megegyeznek. | Jelölje be, hogy az alábbi készségek a saját megítélése szerint mennyire erősségei (Vez), Kérem, rangsorolja, hogy a következő készségekben az Ön tapasztalatai szerint mennyire erős a vezetője munkája során (D) | Önérvényesítés, Objektív értékítélet, Alkalmazkodás, Társas kapcsolatok, Hozzáállás, Érdeklődés, Függetlenség, Energiaszint, Szabálykövetés | |

13. táblázat: A 3. hipotézis ellenőrzéséhez alkalmazott kérdések a kérdőívekben
(Forrás: saját szerkesztés. Jelmagyarázat: D-dolgozó, Vez-vezető, H-hallgató, Ven-vendég.)

| Hipotézis | Kérdőív kérdései | ProfileXT Teszt | Egyéb eszköz |
|---|---|---|---|
| H3: A szállodaiparban dolgozó magyar és spanyol front desk munkatársakat extrovertáltabbnak tartják, mint a front desk dolgozók magukról vélik. | Az alábbiakban kérem, jelölje meg, hogy mely állításokkal ért egyet önmagára vonatkozóan (D), Jelölje be, hogy mennyire tartja jellemzőnek a front desk munkatársaira a következő állításokat (Vez, H, Ven) | | |

14. táblázat: A 4. hipotézis ellenőrzéséhez alkalmazott kérdések a kérdőívekben
(Forrás: saját szerkesztés. Jelmagyarázat: H-hallgató, Vez-vezető, Ven-vendég, D-dolgozó.)

| Hipotézis | Kérdőív kérdései | ProfileXT Teszt | Egyéb eszköz |
|---|---|---|---|
| H4: A turizmus-vendéglátás szakos hallgatók tanulmányai alatt fejlesztett készségei megegyeznek azzal, amit a szakmában dolgozók is használnak | Jelölje be, hogy az alábbi készségek a saját megítélése szerint mennyire erősségei (H), Tapasztalata szerint, melyek azok a kompetenciák/készségek, amelyek fejlesztésére leginkább hangsúlyt fektet a képzése? (H). A jelenlegi munkája során, melyek azok a készségek, kompetenciák, amelyeket a legtöbbször alkalmaz? (H), Amikor egy új Front desk munkatársat vesz fel, a szakmai tudáson kívül, melyek azok a személyes kompetenciák, készségek, amit keres? (Vez), Kérem, jelölje be, mennyire fontosak az alábbi állítások az Ön számára egy szálloda recepciós dolgozóit tekintve (Ven), Ha Ön mondhatná meg, hogy milyen kompetenciák, készségek fejlesztése lenne hasznos a szállodaiparban elhelyezkedők számára a tanulmányaik során, mi lenne a három legfontosabb? (D, Vez, H) | | Álláshirdetés elemzés |

15. táblázat: Az 5. hipotézis ellenőrzéséhez alkalmazott kérdések a kérdőívekben
(Forrás: saját szerkesztés. Jelmagyarázat: H-hallgató, Vez-vezető, Ven-vendég, D-dolgozó.)

| Hipotézis | Kérdőív kérdései | ProfileXT Teszt | Egyéb eszköz |
|---|---|---|---|
| H5: A turizmus-vendéglátás képzés alatt a szakmai gyakorlatokat a hallgatók kevésbé tartják hatékonynak, mint a szállodaipar dolgozói és vezetői. | Az alábbiakban kérem, jelölje meg, hogy mennyire ért egyet az állításokkal (D, Vez, H) | | |

Az 1. hipotézis ellenőrzéséhez a PorfilesXT kompetencia teszt releváns részei kerültek elemzésre a képzésen elsajátított módszer alkalmazásával (A teszt teljes elemzését a 2. számú Melléklet tartalmazza).
Kiegészítő elemzést ad a vezetői, dolgozói és a hallgatói kérdőívekben feltett kérdés („Mi az a három legfontosabb személyes készség, ami hatékonnyá tesz, egy szállodai vezetőt?”). Az egyes kérdőívek eredményei leíró statisztikával kerültek elemzésre.

A 2. hipotézis feltevést a ProfilesXT teszt releváns részeinek és a vezetői, illetve dolgozói kérdőívek ugyanazon kérdéseinek összehasonlítása adta („Jelölje be, hogy az alábbi készségek a saját megítélése szerint mennyire erősségei. Kérem, rangsorolja, hogy a következő készségekben az Ön tapasztalatai szerint mennyire erős a vezetője munkája során”). A felsorolt készségeket a szakirodalom vezetői kompetenciákat vizsgáló kutatásaira alapoztam. A kérdőívek kérdései feleletválasztós kérdések, amelyek 5 pontos Lickert skálán mérnek. A válaszok eredményeit átlagoltam, illetve a csoportok (vezetői-dolgozói, magyar/spanyol vezetői és dolgozói) válaszainak összehasonlítására 2 mintás t próbát alkalmaztam, mert az alkalmas 2 független normális eloszlású minta átlagának összehasonlítására. A próba alkalmazhatóságának feltételeit (szórások egyezősége, normális eloszlás, függetlenség) a mintavételi eljárás és annak eredménye biztosította.

A 3. hipotézis ellenőrzését a vezetői, dolgozói, hallgatói és vendég kérdőívek azonos, feleletválasztós kérdése adja („Az alábbiakban kérem, jelölje meg, hogy mely állításokkal ért egyet önmagára vonatkozóan. Jelölje be, hogy mennyire tartja jellemzőnek a front desk munkatársaira a következő állításokat.”). Az állításokat Jung személyiség tipológiájára alapoztam. A szintén 5 pontos Lickert skála eredményeinek összehasonlítására 2 mintás t próbát alkalmaztam, amely szintén alkalmas a 2 független normális eloszlású minta átlagának összehasonlítására. Ezúttal is a próba alkalmazhatóságának feltételeit (szórások egyezősége, normális eloszlás, függetlenség) a mintavételi eljárás és annak eredménye biztosította. Ez arra a kérdésre adott választ, hogy van-e különbség aközött, ahogyan a dolgozók, illetve a többi csoport látja őket. Ezután annak megítélésére, hogy abban az esetben, amikor van eltérés, az milyen irányú, 1 szélű t próbát alkalmaztam.

A 4. hipotézis ellenőrzésére három kérdés vonatkozik a hallgatói kérdőívekben („Jelölje be, hogy az alábbi készségek a saját megítélése szerint mennyire erősségei. Tapasztalata szerint, melyek azok a kompetenciák/készségek, amelyek fejlesztésére leginkább hangsúlyt fektet a képzése? A jelenlegi munkája során, melyek azok a készségek, kompetenciák, amelyeket a legtöbbször alkalmaz?”). A hallgatók erősségeinek elemzése a Lickert skálák eredményeinek átlagolásával készült, majd a spanyol és magyar csoportok átlageredményeinek összehasonlítása leíró statisztájával történt. A hallgatók véleményét a képzés alatti fejlesztett készségekről egy szabad válaszokon alapuló kérdés méri, aminek válaszai összesítésre kerültek és leíró statisztika segítségével kerültek

összehasonlításra a spanyol és magyar hallgatói csoportok esetében. A továbbiakban ezeket az eredményeket szintén leíró statisztikával vetettem össze a dolgozók azon véleményével, hogy mely készségeket használják a munkájuk során. Egy listából választották ki a három leggyakrabban használt készséget, amelynek a válaszait összesítettem és rangsoroltam a készségeket, így lehetőség nyílt az összehasonlításra a hallgatók válaszaival. Ugyanez a kérdés a vezetők kérdőívében megtalálható, aminek hasonló módszerrel történő elemzése összehasonlítást adott a dolgozói és hallgatói véleményekkel („Amikor egy új Front desk munkatársat vesz fel, a szakmai tudáson kívül, melyek azok a személyes kompetenciák, készségek, amit keres?"). Ezen kívül a vendég kérdőív egy más szemszögből közelítette meg ugyanazt a kérdést („Kérem, jelölje be, mennyire fontosak az alábbi állítások az Ön számára egy szálloda recepciós dolgozóit tekintve."). A válaszadók rangsorolták, hogy az egyes készségek mennyire fontosak a számukra, amikor szálláshelyen járnak. Ebben az esetben annyi volt a különbség, hogy a készségek nem listán szerepeltek, hanem konkrét szituációt adó mondatokban voltak megfogalmazva. Így a vendégek véleménye szintén összehasonlításra került az előbbi eredményekkel. Addicionális információként a kérdőívben a vezetők, dolgozók és hallgatók arról is adtak információt, hogy melyek lennének azok a készségek, amelyeket a képzés alatt fejlesztenének („Ha Ön mondhatná meg, hogy milyen kompetenciák, készségek fejlesztése lenne hasznos a szállodaiparban elhelyezkedők számára a tanulmányaik során, mi lenne a három legfontosabb?"). A szabad válaszokat összesítettem és leíró statisztika segítségével elemeztem a csoportok válaszait.
A készség és kompetencia listákat a kérdésekben álláshirdetések elemzésével állítottam össze. A legnagyobb álláskereső portálok közül a Profession.hu, az AHC Budapest és a Turizmus.com nem rendelkezik statisztikákkal arról, hogy melyek azok a készségek vagy kompetenciák, amelyeket a legtöbbször elvárnak a hirdetésekben a front desk dolgozókra vonatkozóan. Ezért a 2017. decembertől 2018. februárig meghirdetett front desk álláshirdetésekben összesítettem ezeket. A CV online azonban pontos statisztikát vezetett ezekről a készségekről, így a 2016 után meghirdetett recepciós állásokban kért készségek összesítését összevetettem az általam kikeresett készségekkel, így kaptam meg a végleges listát, amit a kérdőívben is alkalmaztam. A teljes listát a 4. számú Melléklet tartalmazza.

Az 5. hipotézis ellenőrzésére a vezetői, dolgozói és hallgatói kérdőívek azonos kérdéseinek eredményét vetettem össze („Az alábbiakban kérem, jelölje meg, hogy mennyire ért egyet az állításokkal"). A kérdésben szereplő állításokat a szakirodalomban fellelhető kutatási eredményekre alapoztam. A különböző csoportok eredményeit egyenként elemeztem leíró statisztika segítségével, majd 2 mintás t próbával mértem azt, hogy a vélemények különböznek-e egymástól. A próba szintén alkalmas a 2 független normális eloszlású minta átlagának összehasonlítására. A próba alkalmazhatóságának feltételeit (szórások egyezősége, normális eloszlás, függetlenség) a mintavételi eljárás és annak eredménye biztosította. Az adatok elemzésének összefoglalását a 16. táblázat tartalmazza.

16. táblázat: Az adatok elemzésének összefoglalása
(Forrás: saját szerkesztés)

| Hipotézis | Elemzés módja |
|---|---|
| **1.** | ProfilesXT releváns részeinek elemzése, illetve kérdőív releváns részeinek összevetése leíró statisztikával |
| **2.** | ProfilesXT, vezetői és dolgozói kérdőívek releváns részeinek összevetése. Az 5 pontos Lickert skála válaszainak átlagolása, majd 2 mintás t próba alkalmazása a csoportok válaszainak összehasonlítására |
| **3.** | Vezetői, dolgozói, hallgatói és vendég kérdőívek releváns kérdéseinek vizsgálata. 5 pontos Lickert skála eredményeinek összehasonlítására 2 mintás t próbával (válaszok különbözőségét mutatja), majd 1 szélű t próbával (az eltérés irányának meghatározására) |
| **4.** | Hallgatók kérdőívében releváns kérdéseinek átlagpontszámainak összehasonlítása leíró statisztikával. |
| **5.** | Vezetői, dolgozói és hallgatói kérdőívek releváns kérdéseinek összevetése leíró statisztikával, majd 2 mintás t próbával (az eredmények különbségét vizsgálva) |

# 5. EREDMÉNYEK

## 5.1. Az 1. hipotézis vizsgálata

**H1: A szállodaiparban dolgozó magyar és spanyol vezetők érzelmi intelligencia komponensei közül az empátia magas szintű.**

A szakirodalomban azon kutatások szerint, amelyek azzal foglalkoznak, hogy melyek azok a kvalitások, amelyek hatékonnyá teszik a vezetőket, az empatikus képességek minden esetben fontos tényezőkként szerepelnek. Ezen kívül a szállodaiparban a személyes kontaktusok mindennapos és fontos szerepet kapnak mind vezetők, mint dolgozók részéről. A vezetők feladatai között szerepel az, hogy a dolgozókkal szemben empatikusak legyenek, saját érzelmi reakcióikat ismerjék és kontrollálni tudják nehezebb szituációkban is. Fontos az, hogy legyen megfelelő önuralmuk és képesek legyenek meghallgatni a dolgozókat, bizalmi légkört kialakítva. A vendégekkel olyan esetekben érintkeznek a vezetők, amikor a probléma eszkalálódik, tehát olyan mértéket ölt, amiben a dolgozó támogatást igényel a vezetőtől. Ilyen esetekben a vendégek igényeinek pontos megértése és feltérképezése szükséges, tehát az empátia, önuralom, érzelmek kontrollja és felismerése szintén kiemelten fontos.

Az 1. hipotézis megalkotásához is a szakirodalomból ismert kutatási eredmények és saját szállodaipari vezetői tapasztalatok adták az inspirációt. Tehát a feltevést egyfelől szakmai eredményekre, másfelől saját szakmai tapasztalatra alapozom. A kutatás eredményei közül a ProfilesXT kompetencia teszt válaszai adják a választ. A vezetői csoportok elemszáma a magyar és spanyol csoportok esetében egyaránt 10 fő. Kiegészítő vizsgálatként az is elemzésre került, hogy a vezetők, dolgozók és a hallgatók mely vezetői kompetenciákat, készségeket tekintik kiemelkedően fontosnak a vezetők hatékonyságához (elemszámok: vezetők 20, dolgozók 146, hallgatók 176). A magyar és spanyol vezetői csoportok ProfilesXT eredményeinek összesítését mutatja az 17. és 18. táblázat.

17. táblázat: A magyar vezetői csoport ProfilesXT eredményeinek összesítése
(Forrás: saját szerkesztés)

| | Tanulási index | Szókincs | Szövegértés | Számolás | Számok értelmezése | Energia | Önérvényesítés | Társas kapcsolatok | Szabálykövetés | Hozzáállás | Döntéshozatal | Alkalmazkodás | Függetlenség | Objektív értékítélet | Vállalkozó szellem | Kreatív | Humán érdeklődés | Adminisztratív | Tudományos/szakmai | Mechanikai |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 7 | 6 | 8 | 8 | 8 | 7 | 4 | 7 | 6 | 6 | 3 | 8 | 5 | 8 | 3 | 4 | 3 | 6 | 4 | 2 |
| | 8 | 7 | 10 | 10 | 10 | 6 | 5 | 5 | 8 | 8 | 7 | 8 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 7 | 3 |
| | 8 | 6 | 8 | 9 | 9 | 7 | 8 | 7 | 10 | 10 | 8 | 5 | 4 | 8 | 6 | 4 | 8 | 4 | 2 | 4 |
| | 6 | 3 | 5 | 10 | 9 | 2 | 8 | 7 | 8 | 10 | 5 | 7 | 5 | 9 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 9 |
| | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 4 | 6 | 7 | 7 | 8 | 5 | 7 | 4 | 8 | 4 | 8 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| | 7 | 8 | 4 | 8 | 9 | 7 | 9 | 7 | 3 | 6 | 7 | 5 | 6 | 7 | 6 | 7 | 8 | 6 | 1 | 4 |
| | 7 | 7 | 5 | 8 | 9 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 6 | 8 | 4 | 8 | 7 | 6 | 9 | 7 | 5 | 1 |
| | 7 | 7 | 6 | 9 | 8 | 5 | 4 | 5 | 6 | 4 | 5 | 1 | 3 | 6 | 6 | 6 | 4 | 6 | 4 | 7 |
| | 4 | 6 | 2 | 5 | 4 | 6 | 7 | 6 | 5 | 7 | 5 | 3 | 6 | 5 | 5 | 7 | 8 | 8 | 1 | 4 |
| | 7 | 5 | 7 | 9 | 10 | 5 | 6 | 3 | 5 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 6 |
| **Átlag** | **6,7** | **6,2** | **6,2** | **8,3** | **8,1** | **5,5** | **6,4** | **6,2** | **6,7** | **7,6** | **5,7** | **5,8** | **4,7** | **7,1** | **4,9** | **5,3** | **5,2** | **5,4** | **3,5** | **4,4** |
| **Szórás** | **1,2** | **1,4** | **2,3** | **1,5** | **2,0** | **1,6** | **1,7** | **1,5** | **2,1** | **2,0** | **1,4** | **2,3** | **1,1** | **1,4** | **1,4** | **1,8** | **2,9** | **1,5** | **1,8** | **2,4** |

18. táblázat: A spanyol vezetői csoport ProfilesXT eredményeinek összesítése
(Forrás: saját szerkesztés)

| | Tanulási index | Szókincs | Szövegértés | Számolás | Számok értelmezése | Energia | Önérvényesítés | Társas kapcsolatok | Szabálykövetés | Hozzáállás | Döntéshozatal | Alkalmazkodás | Függetlenség | Objektív értékítélet | Vállalkozó szellem | Kreatív | Humánérdeklődés | Adminisztratív | Tudományos/szakmai | Mechanikai |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 7 | 6 | 8 | 10 | 7 | 4 | 7 | 5 | 7 | 7 | 5 | 7 | 5 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| | 5 | 8 | 3 | 5 | 4 | 8 | 3 | 3 | 1 | 1 | 6 | 1 | 8 | 1 | 5 | 10 | 7 | 6 | 1 | 7 |
| | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 6 | 5 | 8 | 1 | 1 | 5 | 1 | 10 | 1 | 7 | 8 | 4 | 1 | 2 | 5 |
| | 5 | 6 | 5 | 5 | 3 | 7 | 5 | 7 | 6 | 7 | 6 | 4 | 8 | 7 | 8 | 7 | 7 | 2 | 2 | 4 |
| | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 6 | 5 | 3 | 3 | 3 | 7 | 4 | 9 | 4 | 6 | 9 | 8 | 6 | 1 | 6 |
| | 5 | 8 | 4 | 5 | 2 | 7 | 7 | 4 | 1 | 1 | 6 | 1 | 10 | 3 | 7 | 5 | 3 | 4 | 6 | 5 |
| | 5 | 3 | 4 | 9 | 5 | 8 | 6 | 8 | 3 | 4 | 7 | 3 | 9 | 7 | 8 | 8 | 7 | 1 | 2 | 4 |
| | 8 | 9 | 6 | 9 | 9 | 10 | 7 | 5 | 5 | 5 | 8 | 4 | 7 | 5 | 5 | 1 | 3 | 7 | 9 | 6 |
| | 6 | 6 | 5 | 8 | 5 | 7 | 8 | 7 | 5 | 7 | 6 | 5 | 7 | 6 | 7 | 7 | 5 | 3 | 3 | 2 |
| | 6 | 6 | 7 | 9 | 4 | 9 | 8 | 7 | 3 | 8 | 8 | 6 | 8 | 4 | 7 | 7 | 7 | 1 | 2 | 2 |
| **Átlag** | **5,3** | **5,9** | **4,9** | **6,8** | **4,5** | **7,2** | **6,1** | **5,7** | **3,5** | **4,4** | **6,4** | **3,6** | **8,1** | **4,3** | **6,6** | **6,8** | **5,6** | **3,6** | **3,2** | **4,4** |
| **Szórás** | **1,6** | **2,2** | **1,7** | **2,4** | **2,2** | **1,7** | **1,6** | **1,9** | **2,2** | **2,8** | **1,1** | **2,1** | **1,5** | **2,2** | **1,1** | **2,5** | **1,8** | **2,3** | **2,5** | **1,7** |

A ProfilesXT kompetencia teszt eredménye az Érzelmi intelligencia komponensei közül az önuralomra, realitásérzékre, rugalmasságra, optimizmusra, stressz kezelésre és empátiára vonatkozóan ad információt.

*Önuralom*

Az önuralom az Objektív értékítélet, Függetlenség és az Energiaszint skálák kombinációjából ered. A magyar csoport Objektív értékítélete (7.1) egy racionális, ugyanakkor érzelmi információt is befogadni képes viselkedés jellemző. A magas értékeknél nagyobb az érzelmi kontroll, ezért az önuralom is magasabb szintű. A Függetlenség skála a kontroll mennyiségét mutatja meg, ami a magyar vezetőknél (4.7) középértéken helyezkedik el, ami egy egyensúlyt feltételez a túlkontrollálás és a kontrollnélküliség között. A kontroll a viselkedésre is vonatkozik, ebben az esetben is az látható, hogy a vezetők keresik az egyensúlyt. Az Energiaszint (5.5) azt mutatja meg, hogy a vezetők habitusa nem kifejezetten gyors, ezért valószínűbb, hogy kontroll alatt tartják a folyamatokat, inkább elmélyülnek benne, mintsem csapongóak. A spanyol csoport alacsony Objektív értékítélete (4.3) alacsony érzelmi kontrollt mutat, a Függetlenség (8.1) a mások feletti és saját kontroll hiányát, az Energiaszint (7.2) a lendületes, kevésbé elmélyülő, olykor csapongó habitust mutatja, ami összességében alacsonyabb önkontrollt jelent.

*Realitásérzék*

A realitásérzéket az Objektív értékítélet határozza meg. A magyar csoport magasabb értéke (7.1) jóval nagyobb realitásérzékelést feltételez, mint a spanyol csoport értéke (4.3)

*Rugalmasság*

A rugalmasság a Szabálykövetés skálából látható. A magyar csoport (6.7) értéke magasabb, mint a spanyoloké (3.5), ami azt jelenti, hogy a magyar vezetők hajlamosabbak követni a szabályokat, mint újakat alkotni, ez okozhat rugalmatlanabb viselkedési módot is. A Hozzáállás (7.6) és az Alkalmazkodás (5.8) segít azonban abban, hogy bizonyos helyzetekben rugalmasan tudjanak alkalmazkodni. A spanyol csoportot az utóbbi két skála értéke nem kifejezetten segíti a rugalmas alkalmazkodásban, de a magas Vállalkozó szellem (6.6) és Kreatív érdeklődés (6.8) segítségükre van a helyzetek gyors és rugalmas kezelésében, illetve a döntések rugalmas változtatásában (6.4). Ehhez az Energiaszint (7.2) is ad egy lendületes működésmódot. Az látható tehát, hogy a magyar csoport a szabályokat tekintve és a döntéshozatalban rugalmatlanabb, mint a spanyol csoport, azonban rugalmasabban tud alkalmazkodni új helyzetekhez.

*Optimizmus*

A Hozzáállás skálán látható, hogy a magyar csoport (7.6) attitűdje optimistább, mint a spanyol csoporté (4.4). Ez a változások kezelésében és az új helyzetekhez való alkalmazkodás, valamint mások motiválásában mutatkozik meg.

*Stressz kezelés*

A magyar és spanyol csoportnak más tényezők okoznak stresszt, az azzal való megküzdésük is különböző. A magyarok nehezebben döntenek hirtelen helyzetekben és több információra van szükségük, ez gyors helyzetekben feszültséget okoz. A spanyoloknak ez a képességük az Energiaszint (7.2) miatt gyorsabb és kevesebb stresszel jár. A magyar csoport megfelelési igénye magas az Alkalmazkodás (5.8), Szabálykövetés (6.7) skálákból kifolyólag, valamint a magas Humán érdeklődés miatt. Akkor élnek át stresszt, amikor úgy érzik, nem felelnek meg saját vagy mások elvárásainak. A spanyol csoport esetében a megfelelési igény nem kifejezetten magas, ezért ez nem jelentős stressz forrás. Azonban a spanyol vezetők Objektív értékítélete alacsony tartományban van (4.3), ezért ők jóval mélyebben élnek át érzelmeket. A szociális konfliktusokból eredő negatív érzelmeket intenzívebbnek értékelik, mint azok, akiknek magasabb ez az értékük. Ebből adódóan máshogy reagálnak szituációkban, ezért lehet egy meg nem értettség érzésük is. Az alacsony szabálykövetés (3.5) miatt a spanyoloknak az a stressz forrás, amikor mások által megalkotott szabályokat kell követniük. A stressz kezelése is különböző. A magyarok igyekeznek higgadtabbak maradni az Energiaszintjükből (5.5) és az Objektív értékítéletből (7.1) adódóan, reálisabban közelítenek a problémák megoldásához. Hozzáállásuk magas (7.6), ezért bíznak abban, hogy a dolgok jóra fordulnak. Ez a kombináció megoldásközpontú stressz kezelést feltételez, ami a problémák gyökereinek feltérképezését célozza. A spanyol vezetők az Energiaszint miatt (7.2) gyorsabban akarnak tenni valamit, de nem mindig látják, hogy hogyan lehetne megoldani a problémát az Objektív értékítélet miatt (4.3). Ugyanebből ered a gyakran drámai érzelem kifejezés, ezért a stressz kezelésük érzelemközpontú, ami olyan megoldási lehetőségeket keres, ami a feszültség gyors kezelésére vonatkozik.

A ProfilesXT kompetencia tesztben az empatikus képességről a skálák különböző kombinációi adnak információt. A magyar vezetők Önérvényesítése (6.4) és Alkalmazkodása (5.8) azt mutatja, hogy kommunikációjuk nem kifejezetten domináns, abban az esetben fejezik ki véleményüket és gondolataikat komfortosan, amikor a másik fél hasonlóan, kevésbé domináns stílusú. Ellenkező esetben visszahúzódóbban is viselkedhetnek, ami nem jelenti azt, hogy egyet is értenek az erősebb féllel. Fontos számukra, hogy mások véleményét meghallgassák és egy döntési helyzetben olyan megoldás szülessen, ami mindkét fél számára elfogadható. Ennek érdekében hajlandó arra, hogy engedjen a cél érdekében akkor, ha a másik fél is ugyanígy tesz. Ez a kompromisszumkereső konfliktuskezelési mód, ami a magyar vezetőket jellemzi. Az Alkalmazkodás tehát az egyik fontos skála az empatikus képességek elemzésénél. A magasabb értékek esetében feltételezhető magasabb empátia, azonban ehhez az Önérvényesítési skálán szükséges egy hasonlóan közepes érték. Ha az

Önérvényesítés alacsonyabb, akkor a kommunikáció passzívabb és a konfliktuskezelés is alkalmazkodóbb, vagy elkerülőbb. Ha magasabb, a kommunikáció domináns stílusú lesz. Az alkalmazkodás önmagában nem jelent empátiát, inkább egy olyan viselkedésmódot eredményez, ami odaforduló és figyelmes másokkal szemben. Magasabb Alkalmazkodás értékek esetében megfigyelhető az másoknak való megfelelés fontossága is, ami miatt többször hajlamosabban a másik fél érdekében a saját igényeiket háttérbe szorítani. A spanyol csoport Önérvényesítése (6.1) és Alkalmazkodása (3.6) olyan kombinációt mutat, ahol a nem kifejezetten domináns kommunikációs stílus egy olyan viselkedés mintával párosul, ami nem veszi figyelembe mások álláspontját, nem kéri mások véleményét és megfelelni sem szeretne mások elvárásainak.

Az Objektív értékítélet szintén fontos skála az empátia elemzését illetően. A skála alacsony értékei magas intuitív képességeket feltételeznek, azonban önmagában ebből nem következtethetünk az empatikus készségek szintjére, egyéb skálákkal való kombinációk adnak pontosabb információt. Ennek értelmében a magyar csoport esetében az Önérvényesítés és Alkalmazkodás skálákkal együtt az Objektív értékítélet (7.1) azt mutatja, hogy a másokkal való kommunikáció és konfliktuskezelés racionálisabb, logikusabb stílusban folyik, mindemellett figyelembe veszik a másik embert és annak érzelmeit. Egyensúlyt keresnek a racionális és érzelmes viszonyulás között, ami a gyakorlatban egy figyelmes, kiegyensúlyozott, reális viselkedést eredményez. A spanyol vezetőknél az Objektív értékítélet átlagértéke (4.3) empátiát feltételez, azonban az Alkalmazkodással (3.6) kombinálva a vezetők empátiája dominanciájuk és türelmetlenségük miatt, valamint kevésbé diplomatikus kommunikációjuk miatt alacsony szintű. A viszonylag magas Humán érdeklődéssel (5.6) a kombináció azt feltételezi, hogy érzelmesen, hevesen és szenvedélyesen tudnak reagálni az emberi igazságtalansággal szemben. Ez azonban nem kifejezetten empatikus képesség, inkább meggyőződésből fakad.

A Függetlenség skála szintén árnyalja az empátiás képességeket. A magyar csoport odaforduló viselkedésével a közepes Függetlenség érték (4.7) azt eredményezi, hogy képesek egyensúlyt tartani abban, hogy mennyire ellenőrzik és kontrollálják a dolgozóikat. Ennél a kombinációnál valószínű az, hogy a vezetők úgy választják meg a kontroll mértékét, hogy a dolgozóknak mennyire van szükségük az ellenőrzésre. Ez pedig egyfelől tudatosságot, másfelől beleérző képességet is feltételez. A spanyol csoport esetében a kevésbé alkalmazkodó viszonyulás a magas Függetlenség értékkel (8.1) azt eredményezi, hogy a vezetők nem érzékenyek arra, hogy a dolgozónak mekkora mennyiségű ellenőrzésre van szüksége, ettől függetlenül adnak szabad kezet. Mivel alacsony a szabálykövetésük, ezért nehéz kiszámítani, hogy milyen helyzetekben hogyan viselkedjen a dolgozó, mert kevésbé világosak az elvárások. Emellett a vezetők úgy alkotnak szabályokat, hogy kevésbé veszik figyelembe a dolgozók véleményét, ami önkényesnek is hathat. Ez szintén az empatikus képességek alacsony szintjét támasztja alá.

A Hozzáállás skála a másokba vetett bizalmat is mutatja. A magyar vezetők magas Hozzáállása (7.6) és Objektív értékítélete (7.1) azt mutatja, hogy bíznak a dolgozóikban, képesek arra, hogy reálisan kezeljenek esetleges személyes konfliktusokat és szükség esetén több esélyt is adnak a másiknak. A mindennapokban igazságosságosak és igyekeznek elfogultságmentesen viselkedni. A spanyol csoport alacsony Hozzáállása (4.4) pedig azt eredményezi, hogy nehezen bíznak meg a dolgozókban, nehezen felejtenek vagy bocsátanak meg, hajlamosak emocionálisan reagálni és kihívást jelenthet számukra a problémák objektív megbeszélése.

Összességében az látható, hogy a skálák kombinációja a magyar vezetőknél empatikus képességet mutat, míg a spanyol vezetők ezen képessége alacsony.

***Az 1. hipotézis részben teljesült, mert az érzelmi intelligencia komponensek közül a magyar vezetők empatikus képessége valóban magas, azonban a spanyol vezetőké alacsony.***

**Kiegészítő vizsgálat:**

Az érzelmi intelligencia témakörében az empatikus készségeket a szakirodalom is kiemeli, mint hatékonyságot és sikerességet növelő vezetői kvalitást. Jelen kutatás arra keresi a választ, hogy a szállodaipar érintettjeinek mi a véleménye arról, hogy melyek azok a készségek, kompetenciák, amelyek hatékonnyá teszik a vezetőket. Ennek megfelelően a szállodaipar érintettjei közül a vezetők, dolgozók, hallgatók és vendégek válaszait hasonlítom össze. Minden kérdőívben az volt a kérdés minden csoportnak, hogy melyik az a három készsége, ami hatékonnyá tesz egy szállodai vezetőt. A válaszok minden csoportban összesítésre kerültek, így láthatóvá válik, hogy melyik csoportban melyik az az öt készség vagy kompetencia, amit a legtöbben beírtak. A többi választ kategóriák szerint csoportosítottam, amelyek a következők: intraperszonális készségek és kompetenciák, interperszonáliskészségek és kompetenciák, attitűd, professzionális/vezetői készségek, kompetenciák. Az 19. táblázatban a leggyakrabban beírt készségek láthatók minden csoportban. A sorrend a válaszok számának megfelelően látható, tehát az első sorokban legtöbbet említett készségek szerepelnek. A kérdésben vizsgált elemszám 487.

19. táblázat: Az összes csoport véleménye a vezetői hatékonyságot mutató legfontosabb készségekről, kompetenciákról
(Forrás: saját szerkesztés)

| **Magyar** | | | | **Spanyol** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Vezető** | **Dolgozó** | **Hallgató** | **Vendég** | **Vezető** | **Dolgozó** | **Hallgató** |
| Probléma-megoldás | Kommunikáció | Határozottság | Kommunikáció | **Empátia** | Kommunikáció | Vezetőképesség |
| Rugalmasság | **Empátia** | Szakmai tudás | Probléma-megoldás | Kommunikáció | **Empátia** | **Empátia** |
| Kommunikáció | Szakmai tudás | Probléma-megoldás | Vendég-központúság | Türelem | Rugalmasság | Felelősség-teljesség |
| Szituációk átlátása | Rugalmasság | Kommunikáció | **Empátia** | Szorgalom | Korrektség | Karizma |
| **Empátia** | Korrektség | **Empátia** | Határozottság | Vendég-központúság | Kedvesség | Szervező-készség |

Az empátia minden csoport esetében az első öt legfontosabb készség között található. A legfontosabb készségek közül ez az egyetlen, ami minden csoportnál megtalálható. A többi készséget, kompetenciát illetően többet is besoroltak a legfontosabbak közé. Ilyen a kommunikáció, amit a spanyol hallgatók kivételével minden csoport fontosnak tart. A spanyol csoportokban még inkább fontosnak tartják a válaszadók, mint a magyar csoportokban. A legtöbb vezető szerint ez a legfontosabb, majd a dolgozók és a hallgatók véleménye szerint egyaránt a második. A magyar válaszadók szintén fontosnak tartották, leginkább a dolgozók szerint kiemelkedő, ahol a 2. helyen található. A vezetőknél és hallgatóknál egyaránt az 5. helyen szerepel. A vendégek, akik több nemzetiségű mintát alkotnak, az empátia a 4. legfontosabb készség. Érdekes, hogy a teszt alapján a magyar vezetők empatikus készségei magasabbak, mint a spanyol vezetőké, a kérdőívben a spanyolok a legfontosabb készségnek tartják, a magyarok pedig több más készséget soroltak ez elé. Szerintük a probléma megoldás, rugalmasság, kommunikáció és szituációk átlátása fontosabbak ennél. A magyar dolgozók szerint a legfontosabb a kommunikáció, ezután jön az empátia, majd szakmai tapasztalat, rugalmasság, korrektség. A legtöbben tehát egy olyan vezetőt tartanak

hatékonynak, aki asszertívan tud velük, dolgozókkal és vendégekkel is kommunikálni, magas beleérző képességgel és szakmai tapasztalattal rendelkezik, tehát lehet rá mind emberi, mind munka szempontból számítani. Ezen kívül a változásokat rugalmasan kezeli és rugalmasan alkalmazkodik a körülményekhez, valamint megbízható abból a szempontból, hogy korrekt, etikus döntéseket hoz és a dolgozókat is ezen értékek mentén kezeli. A hallgatók esetében a válaszok abból a szempontból megosztottak lehetnek, hogy azok, akik már dolgoztak a szállodaiparban, vagy a gyakorlatukat teljesítették ott, személyes tapasztalataik vannak, míg többen lehetnek olyanok is, akik tanulmányaikból tudják, vagy csak elképzelik, hogy mitől hatékony a vezető. Ők azt várják a vezetőktől, hogy határozottak legyenek és nagy szakmai tudással rendelkezzenek. Ez adódhat abból, hogy nekik ez a két készség ad biztonságérzést egy munkahelyen. A szakmai tapasztalat fontosságában egyet értenek a dolgozókkal, eszerint egy magyar vezetőnek akkor van tekintélye és fogadják el őket, ha szakmailag megbízhatók. A problémamegoldásban és a kommunikációs készségekben a vezetőkkel egyezik a véleményük. A magyar minta szerint a kommunikáció, probléma megoldás, empátia és szakmai tapasztalat azok, amelyek a legtöbb csoportban benne vannak a leghatékonyabb készségek listájában.

A spanyol csoportokban a vezetők esetében az empátia és a kommunikáció, ami közös a magyar vezetők véleményével. A spanyolok fontosnak tartják a türelmet, szorgalmat és vendégközpontúságot. Utóbbi egyedül a vendégek és a spanyol vezetők szerint az egyik legfontosabb. A spanyol dolgozók sorrendje hasonlít a magyar dolgozókéhoz. Egyet értenek abban, hogy a kommunikáció, empátia, rugalmasság és korrektség, amitől hatékony lesz a vezetőjük. A spanyolok ezek mellett a kedvességet is ilyen készségként tartják számon. A hallgatók számára fontos, hogy a vezetőknek legyen vezetőkészségük. Ez a megfogalmazás talán túl általános, ami abból is adódhat, hogy kevesebb munkatapasztalatuk van, így kevésbé pontosan fogalmazzák meg, hogy mi az, amiben a jó vezetőkészség megnyilvánul. Fontosnak tartják emellett a felelősségteljességet, a karizmatikusságot és szervezőkészséget. A vendégek szerint a hatékony vezető jól kommunikál és a problémákat is kiválóan kezeli, ezen kívül empatikus, vendég központú és határozott. Tehát szerintük akkor hatékony a vezető, ha olyan készségekkel rendelkezik, amik segítik a vendégek minél professzionálisabb kiszolgálásában.

A felsoroltakon kívül a csoportok válaszait összesítve a különböző kategóriákban a hatékonyságot jelentő készségek és kompetenciák a következők (a válaszgyakoriság csökkenő sorrendben értendő).

Intraperszonális készségek: magabiztos, megbízható, okos, gyors, nyugodt, kitartó, fejlődés iránti igénye magas, önfegyelem, önismeret, rendszerető, igényes, talpraesett, van humora.

Interperszonális készségek: odafigyelés, csapatmunka, következetes, együttműködő, igazságos másokkal, konfliktuskezelési készség, nyitott, meggyőzőkészség, udvarias, elérhető, segítőkész, támogató, van tekintélye, pozitív megerősítések, egyenlő bánásmód, kapcsolatépítés, motiválás.

Attitűd: pozitív, alázatos, ambiciózus, proaktív, motiváló, elkötelezett, optimista, lelkes, laza, példamutató.

Professzionális/Szakmai készségek: pontosság, precizitás, kreativitás, jó és gyors döntéshozó, rendszerszemlélet, találékonyság, rutin, prezentációs készség, kapcsolati hálózat, maximalizmus, terhelhetőség, stressz tűrés, hitelesség, hatékonyság, munkamánia, delegálás, intellektus, összeszedettség, innovatív, tulajdonosi szemlélet, agilis, tárgyalókészség, multitasking, stratégiai gondolkodás, priorizálás, időgazdálkodás, realitásérzék, kockázatvállalás, változáskezelés. A megnevezett készségek és kompetenciák listája a 4. Mellékletben található.

## 5.2. A 2. hipotézis vizsgálata

**H2: A szállodaiparban dolgozó magyar és spanyol vezetők vélt és valós kommunikációs, konfliktuskezelési és empátiás készségei megegyeznek.**

A hipotézis a vezetők önismeretét vizsgálja, kiemelve három készséget, a kommunikációt, konfliktuskezelést és az empátiát. Az önismeret vizsgálata azért fontos, mert megléte a mindennapi szituációkban iránymutatást ad a saját működésükkel kapcsolatban. A viselkedés és a saját mozgatórugók ismerete teszi sikeressé a vezetőket, hiszen pontosan tudatában lesznek a saját erősségeiknek, fejlesztendő területeiknek, így tudatosabban kezelnek szituációkat. Ezért az önismeret vizsgálata a kutatás egyik alapvető területe. A ProfileXT kompetencia teszt eredményei és a vezetői kérdőívek összehasonlítása információt adnak arról, hogy a vezetők megítélése mennyire pontos. Saját tapasztalataim szerint a legtöbb vezető a kommunikációját és a konfliktuskezelési stílusát tekintve úgy nyilatkozik, hogy mindkét esetben arra törekszenek, hogy egyensúlyban legyen a saját és mások igényeinek figyelembe vétele. Tehát hangsúlyozzák a kompromisszumra törekvést és az asszertív kommunikációt, ami a szállodaiparban meglehetősen fontos. Kérdés, hogy a mindennapokban mennyire működnek úgy, ahogyan saját magukat látják. Ennek megfelelően ezekre az információkra és szubjektív élményekre alapozva állítottam fel a 2. hipotézist, ami a magyar és spanyol vezetők önismeretét vizsgálja. A teszt és kérdőív összehasonlításán kívül a dolgozói kérdőívekben is szerepelnek kérdések a vezetők készségeit illetően. A kutatásban nagyobb elemszámú dolgozó vett részt, mint vezető, ezért a dolgozók nem minden esetben azokról a vezetőkről adnak visszajelzést, akik a kutatásban is szerepelnek. Ezért a vezetők és dolgozók véleményének összehasonlítása nem a vezetők önismeretéről ad pontosabb képet, hanem azt mutatja meg, hogy a vezetők és dolgozók véleménye általánosságban mennyire egyezik. A vezetők elemszáma a magyar és spanyol csoportok esetében egyaránt 10 fő. A dolgozói csoportok elemszáma a magyar csoport esetében 82 fő, a spanyol csoport esetében 64 fő.

Az 1. hipotézisben található elemzés összesítésében szereplő készségekről alkotott következtetések a 2. hipotézisben kiegészülnek a kommunikáció, konfliktuskezelés, kapcsolatépítés, problémamegoldás készségek/kompetenciák elemzésével a ProfileXT teszt alapján.

*Kommunikáció a ProfilesXT tesztben*

A kommunikációs készséget az Önérvényesítés és Objektív értékítélet skálák mutatják. Az 1. hipotézis elemzéséből látható, hogy a magyar és spanyol vezetők Önérvényesítése hasonló értéket mutat (magyar csoporté 6.4 spanyol csoporté 6.1), ami önmagában egy olyan típust feltételez, aki bizonyos helyzetekben elmondja a véleményét, kiáll a gondolatai mellett és érvényesíti akaratát. Azonban dominánsabb féllel szemben inkább háttérben marad. Az Objektív értékítélet a kommunikáció stílusát határozza meg. A magyar csoport esetében a magasabb érték (7.1) azt eredményezi, hogy a beszéd stílusa tárgyilagosabb, a tartalma racionálisabb elveket követ. A spanyol vezetők alacsonyabb értéke pedig (4.3) azt feltételezi, hogy a stílus érzelem teli lesz, a tartalom pedig inkább intuitív, szubjektív információkat tartalmaz. Bizonyos helyzetekben mindkét stílus lehet sikeres, ezért a kommunikációban inkább helyzetfüggő, hogy a spanyol vagy a magyar vezetők lesznek hatékonyabbak. Általánosságban az elmondható, hogy munka környezetben a tárgyilagosabb viselkedéssel könnyebb kontrollálni a helyzeteket.

*Konfliktuskezelés a ProfilesXT tesztben*

A konfliktuskezelési stílust a fenti két skála és az Alkalmazkodás kombinációja adja. A magyar vezetőknél a tárgyilagos kommunikációs stílushoz kapcsolódik a közepes értékű Alkalmazkodás skála (5.8), ami kompromisszumkereső stílust eredményez. Ez azt jelenti, hogy képesek elengedni bizonyos dolgokat, ha a másik fél is megteszi egy közös megoldás érdekében. A spanyol csoport alacsony Alkalmazkodás értéke (3.6) az érzelem vezérelt kommunikációs stílus mellett azt

eredményezi, hogy kevésbé hallgatnak meg másokat a vezetők, így a konfliktuskezelési stílusuk domináns lesz, ahol az érvek kifejezetten érzelemalapúak.

*Kapcsolatépítés a ProfilesXT tesztben*

A kapcsolatépítést a Társas kapcsolatok, az Energiaszint és az Objektív értékítélet mutatja meg. A csoportok Társas kapcsolatok értéke közel van egymáshoz (magyaroké 6.2, spanyoloké 5.7), ami azt mutatja, hogy a vezetők többségében csoportban szeretnek dolgozni, nem okoz gondot új emberekkel való megismerkedés, azonban legtöbbször ilyen esetben először inkább választanak megfigyelő szerepet. Fontos számukra az, hogy kedveljék őket, ezért a társas kapcsolatokban hajlamosak úgy viselkedni, hogy a másik fél pozitívan ítélje meg őket. A társas interakciók egy bizonyos szintig energetizálják a vezetőket, azonban egy idő után elfáradnak és szívesebben vonulnak vissza megfigyelő pozícióba. A magyar csoport esetében az Energiaszint miatt (5.5) ez gyorsabban bekövetetik, mint a spanyol vezetők esetében (7.2). A kapcsolatteremtést az Objektív értékítélet úgy befolyásolja, hogy az alacsonyabb értékeknél, mint a spanyol vezetőknél (4.3) a mások észlelése érzelmi döntés alapján működik, ezért a legtöbb esetben az alapján fognak megítélni valakit, hogy kedvelik, vagy szimpatikus-e az illető. Ezért a kapcsolatok könnyen válnak személyessé, ami egy munkakörnyezetben kivételezéshez is vezethet. A magasabb értékeknél, mint a magyar csoportban (7.1), az észlelés racionálisabb döntéseken alapszik, ezért a kapcsolatteremtés a munkahelyi környezetben nem válik személyessé, képesek lesznek meghúzni a határokat a dolgozókkal és vendégekkel egyaránt.

*Problémamegoldás a ProfilesXT tesztben*

A problémamegoldást a Hozzáállás és az Objektív értékítélet kombinációja határozza meg. A problémák kezelésénél személyenként különböző annak a megélése, hogy hol, kinek, mit jelent a probléma, tehát mi az a határ, ahol valaki már problémaként észlel egy eseményt. A Hozzáállás értéke erről ad információt. A magyar csoport esetében (7.6) a legtöbbször bíznak abban, hogy meg tudják oldani a helyzeteket, ezért később fognak problémának címkézni egy szituációt. A nehézségekre hajlamosabbak megoldásközpontúan reagálni, mintsem akadályként tekinteni rájuk, ezért a probléma megoldási stílusuk is a megoldásra helyezi a hangsúlyt. A spanyol vezetők értéke alacsonyabb (4.4), tehát hajlamosabbak előbb észrevenni azt, hogy miért nem fog működni valami, nem bíznak abban, hogy a helyzet jóra fordul, ezért több időbe telik a megoldásra koncentrálni. Az Objektív értékítélettel a spanyolok (4.3) hajlamosabbak mélyebben megélni a negatívabb hozzáállásból eredő feszültséget, ezért, mint a stressz kezelésben is, a problémamegoldás során is érzelemközpontú megoldási módokat keresnek először és nem a probléma gyökerére fókuszálnak. Kreativitásukból adódóan megoldási lehetőségeket találnak, de gyorsabban feladják a megoldási kísérleteket, mert kevesebb kitartásuk van a több lehetőség végigpróbálására a magasabb Energiaszintből (7.2) adódóan. Tehát a megoldási kísérletek gyorsak, azonban ha nincs meg a megoldás, hamar feladják a próbálkozást. A magyar csoport magasabb Objektív értékítélete (7.2) és a magasabb Hozzáállása (7.6), alacsonyabb Energiaszintje (5.5) módszeresebb, kitartóbb, optimistább és hosszantartóbb probléma megoldási módokat fognak alkalmazni.

Az 20. táblázatban a magyar és spanyol vezetők készségeinek és kompetenciáinak összehasonlítása található a ProfilesXT teszt és a kérdőív pontszámai alapján.

20. táblázat: A magyar és spanyol vezetők készségeinek és kompetenciáinak összehasonlítása (Forrás: saját szerkesztés)

| | **Magyar vezetők** | | **Spanyol vezetők** | |
|---|---|---|---|---|
| | **ProfileXT** | **Kérdőív** | **ProfileXT** | **Kérdőív** |
| **Kommunikáció** | Tárgyilagos | 4.1 | Érzelem vezérelt | 4.1 |
| **Konfliktuskezelés** | Kompromisszumkereső stílus | 3.9 | Domináns stílus | 4.2 |
| **Empátia** | Magas | 3.9 | Alacsony | 4.5 |
| **Önkontroll** | Átlagos | 3.8 | Alacsony | 4 |
| **Optimizmus** | Magas | 4.3 | Alacsony | 4.4 |
| **Stressz kezelés** | Megoldásközpontú | 3.8 | Érzelemközpontú | 4.1 |
| **Kapcsolatépítés** | Átlagos | 4.3 | Átlagos | 4.3 |
| **Rugalmasság** | Rugalmatlanabb | 4.1 | Rugalmasabb | 4.6 |
| **Probléma megoldás** | Módszeres | 4.4 | Gyors | 4.6 |
| **Realitásérzék** | Magas | 4.5 | Alacsony | 4.4 |
| **Döntéshozatal** | Lassabb | 4.1 | Gyorsabb | 4.2 |

A ProfilesXT fenti elemzéséből eredő következtetéseket tartalmazza az első oszlop. A kérdőívben 5 pontos Lickert skálán értékelték magukat a vezetők abból a szempontból, hogy milyen mértékben érzik erősségüknek az adott készségeket, kompetenciákat, ezt mutatja a második oszlop. A pontszámok a táblázatban a vezetők válaszainak átlagpontját mutatja. A kerekítés szabályai szerint az átlagpontszámokat három kategóriába soroltam: alacsony (1-2.5), közepes (2.5-3.5), magas (3.5-5). Ez alapján az látható, hogy mindkét csoportban minden készség és kompetencia a magas tartományba esik, tehát a vezetők átlagos önértékelése is magas. Összehasonlítva a két csoportot, nyolc esetben a spanyolok értékelték magasabbra a készségeiket (konfliktuskezelés, önkontroll, empátia, stressz kezelés, rugalmasság, problémamegoldás, döntéshozatal), a magyarok egy esetben (realitásérzék) és 2 esetben azonos átlagpontszámot kaptak (kommunikáció, kapcsolatépítés).

*Kommunikáció*

A két csoport azonosan értékelte a kommunikációs készségeiket. A ProfilesXT alapján az látható, hogy az Önérvényesítés skála hasonló értékű (magyarok 6.4, spanyolok 6.1), azonban a többi skálával való kombináció árnyalja a kommunikáció stílusát. Így az látható, hogy mindkét csoport igyekszik asszertív módon kommunikálni és az önérvényesítésük hasonló mértékű, de az Objektív értékítélet (magyarok 7.1, spanyolok 4.3) miatt a magyar vezetők tárgyilagosan, a spanyolok pedig érzelemvezérelt stílusban kommunikálnak. Mivel helyzetfüggő, hogy mikor melyik stílus hatékonyabb, a vezetők átlagos munkakörülményeit is érdemes figyelembe venni. A szállodaiparban a dolgozóikkal és vendégekkel egyaránt hatékonyabb, ha a kommunikáció stílusa kevésbé érzelem orientált, ezért azt mondhatjuk, hogy a magyar vezetők átlagos kommunikációs stílusa hatékonyabb, mint a spanyoloké. Így a tárgyilagos kommunikáció a magas önértékeléssel (4.1) inkább van összhangban, mint a spanyol csoporté (4.1). Tehát a magyarok értékelése inkább felel meg a kérdőív átlagpontszámának, mint a spanyoloké. Ebben az esetben a magyarok önismerete pontosabb, mint a spanyoloké.

*Konfliktuskezelés*

A konfliktuskezelésnél különbség tapasztalható, hiszen a teszt eredményei szerint a magyar csoport kompromisszumkereső, ami egy adaptívabb stílusnak mondható, mint a spanyolok versengő-

domináns stílusa. Ezért a kompromisszumkeresés és a magas érték (3.9) ez esetben illeszkedik egymással. A kérdőív válaszai alapján a spanyolok magasabbra értékelték ezt a készséget (4.2), ami nem illeszkedik a kevésbé adaptív konfliktuskezelési stílusukkal, ezért az önismeretük ebben az esetben is pontatlanabb. A magyarok vélt és valós konfliktuskezelési stílusa megegyezik, a spanyoloké különbözik.

*Empátia*

Az empatikus képesség a ProfilesXT teszt alapján a magyar vezetőknél magasabb, mint a spanyolok vezetőknél. A magyar csoport alacsonyabbra értékelte magát a kérdőívben (3.9), mint a spanyol csoport, de még mindig a magas kategóriába esik az átlagpontszámuk. A teszt és a kérdőív eredménye összhangban vannak egymással. A spanyol vezetőknél azonban a teszt alacsony empatikus képességeket mutat, míg a saját észlelésük átlagpontszáma a magas kategóriában van (4.5), tehát pontatlanságot mutat. A magyar vezetők önismerete az empatikus képességekről összhangban van, míg a spanyoloké különbözik. Az 1. hipotézisben látható, hogy a spanyol vezetők az empátiás készséget az eredményes vezető legfontosabb készségének tartják. A kérdőívben magasra értékelik ezt a képességüket, azonban a teszt eredménye nem támasztja alá. Ez azt jelenti, hogy a spanyol vezetők többnyire hisznek abban, hogy empatikusan viselkednek, azonban ez nem így van. A dolgozói csoportok szerint a vezetők empatikus készsége közepes szintű.

*A vezetők további készségeinek elemzése*

Az önkontrollt tekintve a magyar vezetőké a teszt alapján átlagos, észlelésük azonban a magas kategóriába esik (3.8), tehát ebben az esetben nem kifejezetten pontos az önismeretük. A spanyolok önkontrollja a teszt alapján alacsony, a kérdőív átlagpontszáma szerint magas (4, ami még magasabb, mint a magyaroké), tehát az önismeretük szintén alacsony.

A magyar vezetők optimizmusa a teszt szerint magas, a kérdőív szerint szintén a magas kategóriába esik (4.3), önismeretük pontos. A spanyolok teszt eredménye szerint alacsony az optimizmusuk, a kérdőívben magasra értékelték (4.4), így önismeretük ebben az esetben is pontatlan.

A magyarok stressz kezelése megoldásközpontú, a spanyoloké érzelemközpontú. Mindkét stratégia lehet sikeres bizonyos helyzetekben, azonban az előbbi hosszabb távú megoldásokat kínál. Ezért azt mondhatjuk, hogy a magyarok stratégiája hosszabb távon adaptívabb, tehát összhangban van a kérdőívben magasra értékelt pontszámmal (3.8). A spanyoloknál a kérdőív átlagpontszáma szintén magas (4.1), így az a következtetés vonható le, hogy a spanyol vezetők önismerete valamivel alacsonyabb szintű, mint a magyaroké a stressz kezelést tekintve. Ebben az esetben azonban az látható, hogy a spanyolok önismerete is pontos, hiszen az érzelemközpontú stratégia szintén lehet sikeres.

A spanyol és magyar vezetők teszt eredményei hasonlóak a kapcsolatépítést illetően, átlagosnak mondható. A kérdőívben teljesen azonos pontszámuk van (4.3). Ez azt jelenti, hogy mindkét csoport önismerete pontatlan, mert magasabbra értékelték a képességet, mint amit a teszt mutat. Tehát a két csoport észlelése és valós készsége nagyon hasonló.

A magyar vezetői csoport a teszt alapján kevésbé mondható rugalmasnak. A kérdőívben azonban magasra (4.1) értékelték a készséget, így önészlelésük itt pontatlan. A spanyolok szintén magasra értékelték a készséget (4.7, egyik legmagasabb átlagpontszámot ért el a kérdőívben). Amit a teszt eredménye is alátámaszt, ezért önismeretük a rugalmasságot tekintve magasabb szintű, mint a magyaroké, észlelésük pontos.

A magyar vezetők problémamegoldása a teszt alapján módszeresebb, a spanyoloké gyorsabb. Ebben az esetben is lehet mindkét stílus hatékony, a szituációtól függően. Azonban a spanyolok

gyorsabban fel is adják a megoldási módok keresését, ezért a magyarok stílusa hosszabbtávon hatékonyabbnak mondható. A kérdőívben mindkét csoport magasra értékelte a kompetenciát (magyarok 4.4, spanyolok 4.6), ezért a magyar vezetők önismerete pontosabbnak mondható.

A tesztben a realitásérzék a magyar vezető esetében magas, a spanyol vezetőké alacsony. A kérdőívben mindkét csoport hasonlóan magasra értékelte magát (magyarok 4.5, spanyolok 4.4), ezért a magyarok reálisabban látják saját magukat is, az önismeretük is magasabb fokú ezt a kompetenciát illetően.

A magyar vezetők lassabban hoznak döntést és több információra van szükségük. A spanyolok gyorsabbak és kevesebb információ szükséges. A vezetői pozícióban ez utóbbi stílus hatékonyabb. A kérdőívben mindkét csoport magasra értékelte magát (magyarok 4.1, spanyolok 4.2), tehát a spanyol csoport önismerete magasabb ebben a kompetenciában.

Összegezve az látható, hogy a három kiemelt kompetenciát tekintve a magyar vezetők önismerete pontos és magasabb, mint a spanyol vezetőké. Tovább elemezve a teszt és kérdőív adatait az látszik, hogy a magyar vezetők önismerete 6 esetben pontos, 4 esetben pontatlan. A spanyol vezetők önismerete pedig 3 esetben pontos, 7 esetben pontatlan (lásd 21. táblázat). Ez azt jelenti, hogy a magyar vezetők önismerete csupán 60%-ban pontos, a spanyol vezetőké 30%-ban. A szemléletesebb összehasonlítás végett három kategóriát határoztam meg az önismeret szintjeinek meghatározására: alacsony (0-33%), közepes (33-66%) és magas (66-100%). Ennek megfelelően a magyar vezetők önismerete közepes, a spanyol vezetőké pedig alacsony szintű.

21. táblázat: A magyar és spanyol vezetők önismerete
(Forrás: saját szerkesztés)

| **Önismeret** | **Vezetők HU** | **Vezetők ES** |
|---|---|---|
| **Pontos** | Kommunikáció, konfliktuskezelés, empátia, optimizmus, problémamegoldás, realitásérzék | Stresszkezelés, rugalmasság, döntéshozatal |
| **Pontatlan** | Önkontroll, kapcsolatépítés, rugalmasság, döntéshozatal | Kommunikáció, konfliktuskezelés, empátia, optimizmus, kapcsolatépítés, problémamegoldás, realistás érzék |

Összehasonlítva a magyar és spanyol vezetők önismeretéről a következtetések:

- A magyarok önismerete pontosabb, mint a spanyoloké: kommunikáció, konfliktuskezelés, optimizmus, stressz kezelés, problémamegoldás, realitásérzék.
- A spanyolok önismerete pontosabb, mint a magyaroké: rugalmasság, döntéshozatal.
- Mindkét csoport önismerete alacsony: önkontroll, kapcsolatépítés.

A spanyol és magyar vezetők válaszai közel állnak egymáshoz, de van olyan kompetencia, amiben van szignifikáns különbség a vezetők vélt sikerességét illetően. Ezt mutatja be az 22. táblázat.

22. táblázat: A magyar és spanyol vezetők válaszai közötti eltérés
(Forrás: saját szerkesztés)

| | Vezető HU | Vezető ES | p érték |
|---|---|---|---|
| **Kommunikáció** | 4.1 | 4.1 | 1.00 |
| **Konfliktuskezelés** | 3.9 | 4.2 | 0.34 |
| **Önkontroll** | 3.8 | 4.0 | 0.55 |
| **Empátia** | 3.9 | 4.5 | 0.23 |
| **Optimizmus** | 4.3 | 4.4 | 0.81 |
| **Stressz kezelés** | 3.8 | 4.1 | 0.43 |
| **Kapcsolatépítés** | 4.3 | 4.3 | 1.00 |
| **Rugalmasság** | 4.1 | 4.6 | 0.10 |
| **Probléma megoldás** | 4.4 | 4.6 | 0.53 |
| **Realitásérzék** | 4.5 | 4.4 | 0.78 |
| **Döntéshozatal** | 4.1 | 4.2 | 0.75 |

A 2 mintás t próba értékeit elemezve az mondható, hogy 2%-os szignifikancia szint mellett szignifikáns különbség egyedül a rugalmasság esetébe áll fenn.

Összességében a magyar és spanyol vezetők önismeretére vonatkozó eredmények a következők:

- A magyar csoport pontosabb önismerettel rendelkezik a kiemelt készséget illetően, mint a spanyol csoport.
- Magyar és spanyol vezetők hasonlóan látják a kommunikációs képességeiket, a tesztben azonban különbség mutatható ki a kommunikáció stílusát illetően. A magyar vezetők stílusa hatékonyabbnak mondható.
- A magyar és spanyol csoport konfliktuskezelési stílusa között van különbség. A magyar vezetők kompromisszumkeresők, a spanyol vezetők domináns stílust követnek.
- A magyar csoport vélt és valós empatikus képességei hasonlóak.
- A spanyol csoport vélt és valós empatikus képességei nem egyeznek meg, jóval empatikusabbnak értékelték magukat, mint amit a teszt jelez.
- A magyar vezetők önismerete közepes (60%-ban pontos), míg a spanyol vezetőké alacsony (30% pontosságú).

***A 2. hipotézis részben teljesül, mert a magyarok vélt és valós készségeik megegyeznek, a spanyoloké azonban mindhárom esetben különböznek.***

**Kiegészítő vizsgálatok: dolgozók és vezetők véleményeinek összehasonlítása**

A dolgozói minta szintén kitöltött egy kérdőívet, amelyben a vezetőik készségeinek és kompetenciáinak sikeres alkalmazását véleményezték 5 pontos Lickert skálán. Az egyes készségek és kompetenciák átlagpontszámai közötti különbséget 2 mintás t-próba alkalmazásával 2 %-os szignifikancia szinten mértem. A dolgozói minta nagyobb, mint a vezetői, ezért az eredmények nem mutatnak hasonlóságot vagy különbséget a vezetők és dolgozók véleménye között. A p értékek azt mutatják, hogy van-e különbség a dolgozók és vezetők véleménye között, tehát ebben az esetben általában a dolgozók hogyan látják a vezetőiket és ehhez képest a vizsgálatban részt vevő vezetők hogyan látják a saját készségeiket, kompetenciáikat. A magyar és spanyol csoport esetében a vezetők és dolgozók értékelésének különbségét az 23. táblázat mutatja.

23. táblázat: A magyar és spanyol dolgozók és vezetők véleményének összehasonlítása (Forrás: saját szerkesztés)

| | **p érték (magyar)** | **p érték (spanyol)** |
|---|---|---|
| **Kommunikáció** | 0.58 | 0.18 |
| **Konfliktuskezelés** | 0.58 | 0.08 |
| **Önkontroll** | 0.60 | 0.29 |
| **Empátia** | 0.99 | 0.04 |
| **Optimizmus** | 0.24 | 0.13 |
| **Stressz kezelés** | 0.74 | 0.01 |
| **Kapcsolatépítés** | 0.38 | 0.01 |
| **Rugalmasság** | 0.79 | 0.02 |
| **Probléma megoldás** | 0.22 | 0.01 |
| **Realitásérzék** | 0.04 | 0.03 |
| **Döntéshozatal** | 0.75 | 0.08 |

Szintén 2%-os szignifikancia szint mellett a vezetők és dolgozók véleménye között a magyar csoportnál 10 esetben van egyezés: kommunikáció (p=0.58), konfliktuskezelés (p=0.58), önkontroll (p=0.60), empátia (p=0.99), optimizmus (p=0.24), stressz kezelés (p=0.74), kapcsolatépítés (p=0.38), rugalmasság (p=0.79), problémamegoldás (p=0.22), döntéshozatal (p=0.75). A vezetők átlagpontszámai minden esetben a magas kategóriába esnek. Ez az egyezés azt jelenti, hogy átlagosan a dolgozók a vezetőikről azt gondolják, hogy a fenti 10 készséget és kompetenciát a legtöbb esetben sikeresen alkalmazzák. A legmagasabb szignifikáns egyezés az empátia esetében van. A magyar dolgozók tehát általánosságban empatikusnak tartják a vezetőiket. A kutatás résztvevőinek empatikus készségei a teszt alapján is magasak. Egy esetben van szignifikáns különbség a dolgozók és vezetők válaszai között, ez a realitásérzék (p=0.04). A magyar vezetők magasabbra értékelték magukat, mint a dolgozók általánosságban feltételezik a vezetőikről. A tesztben a realitásérzék magas pontszámot mutat.

A spanyol csoportok véleményét illetően 3 esetben egyeznek a dolgozók és a vezetők átlagpontszámai, ezek a kommunikáció (p=0.18), önkontroll (p=0.29), optimizmus (p=0.13), a többi esetben különbség van, a vezetők magasabb átlagpontszámokat adtak maguknak, mint a dolgozók. Arra lehet ebből az eredményből következtetni, hogy a spanyol dolgozók általánosságban azt gondolják a vezetőikről, hogy kevésbé jól alkalmazzák a készségeket, kompetenciákat, kivéve a fenti három esetében. A kutatásban részt vevő vezetők önismerete több esetben mutat pontatlanságot. Több készség és kompetencia esetében úgy ítélték meg, hogy sikeresen alkalmazzák őket a mindennapi munkavégzés során. Azonban a teszt eredményei nem mindig támasztják alá ezt. A dolgozók általános véleménye sem egyezik a vezetőkkel.

Összességében a magyar dolgozói csoport magasabb pontszámokra értékelte a vezetőket, mint a spanyol csoport. Ezen kívül a dolgozók és vezetők véleménye több esetben egyezett a magyaroknál, tehát ezek az eredmények is hozzáadnak ahhoz, hogy a magyar vezetők pontosabb önismerettel rendelkeznek, mint a spanyol vezetők.

A magyar és spanyol dolgozók válaszai közötti különbséget az egyes készségek és kompetenciák esetében a vezetőkről 2%-os szignifikancia szintnél a 24. táblázat tartalmazza.

24. táblázat: A magyar és spanyol dolgozók válaszai közötti különbség
(Forrás: saját szerkesztés)

| | **p érték** |
|---|---|
| **Kommunikáció** | 0.11 |
| **Konfliktuskezelés** | 0.66 |
| **Önkontroll** | 0.05 |
| **Empátia** | 0.22 |
| **Optimizmus** | 0.53 |
| **Stressz kezelés** | 0.00 |
| **Kapcsolatépítés** | 0.00 |
| **Rugalmasság** | 0.01 |
| **Probléma megoldás** | 0.03 |
| **Realitásérzék** | 0.26 |
| **Döntéshozatal** | 0.00 |

A magyar és spanyol dolgozók válaszai 4 esetben hasonlóak: konfliktuskezelés (p=0.66), empátia (p=0.22), optimizmus (p=0.53), realitásérzék (p=0.26). Ez az eredmény azt mutatja, hogy mindkét országban a dolgozók hasonlóan látják vezetőiket. Az átlagpontszámok magas kategóriába esnek, ezért azt gondolják, hogy a magyar és spanyol vezetők ezeket a készségeket sikeresen alkalmazzák. Szignifikáns különbség van a dolgozók válaszai között 7 készség és kompetencia esetében: kommunikáció (p=0.11), önkontroll (p=0.05), stressz kezelés (p=0.00), kapcsolatépítés (p=0.00), rugalmasság (p=0.01), problémamegoldás (p=0.03), döntéshozatal (p=0.00). Ez a különbözőség azt jelenti, hogy másképp látják a vezetőiket a készségek alkalmazásának sikerességében. Mindkét csoport átlagpontszámai a magas kategóriába estnek (3.5 fölöttiek), egy kivételével, a spanyolok esetében a stressz kezelést (3.3). Ez azt jelenti, hogy a dolgozók összességben kedvezően ítélik meg vezetőiket, a magyarok még inkább, mint a spanyolok.

## 5.3. A 3. hipotézis vizsgálata

**H3: A szállodaiparban dolgozó magyar és spanyol Front desk munkatársakat extrovertáltabbnak tartják, mint a Front desk dolgozók magukról vélik.**

A Front Desk dolgozók azok a munkatársak, akik a legtöbb kapcsolatban vannak a vendégekkel, ezért az feltételezhető, hogy olyan személyiségek választják ezt a munkát, akik rendelkeznek olyan vonásokkal, mint nyitottság, beszédesség, igénylik mások társaságát, szeretnek társalogni idegenekkel is és könnyen feloldódnak társaságban. Ezek összességében az Extrovertált személyiségvonás jellemzői. A hipotézis megalkotásához az a feltételezés vezetett, hogy ez az elvárás inkább egy sztereotípia, mert az, hogy valaki ezt a szakmát választja, nem feltétlenül jelenti azt, hogy a dolgozók minden esetben extrovertáltak. Azonban mások észlelhetik őket annak, mert a munkájukból kifolyólag sokat kommunikálnak és a kedves attitűd is elvárás.

A hipotézis ellenőrzésére az összehasonlíthatóság végett kutatásban résztevő csoportok mindegyikének kérdőívében ugyanazok a kérdések szerepelnek (elemszám: 487). A kérdések az Extraverzió személyiségvonásra vonatkoznak, 5 pontos Lickert skálán jelölik be azt, hogy az adott leírás milyen mértékben jellemző a Front Desk munkatársakra. A kérdések Jung személyiségtipológiáján alapulnak, pozitív megfogalmazásban szerepelnek. A dolgozók ezeket a kérdéseket önmagukra vonatkozóan válaszolták meg, a többi csoport tagjai (vezetők, hallgatók és vendégek) a dolgozókról általánosságban adtak válaszokat (magyar dolgozók elemszáma: 82, spanyol dolgozók elemszáma: 64, a vezetők, hallgatók, vendégek elemszáma: 341). A válaszok

pontszámait kérdésenként átlagoltam, majd 2 mintás t próbával mértem meg azt, hogy a csoportok véleménye különbözik-e egymástól (5%-os szignifikancia szinten). Ezután 1 szélű t próbát alkalmaztam annak meghatározására, hogy ha van eltérés, az milyen irányú. Ezt követően összehasonlítottam az egyes csoportok átlagpontszámait, ami azt az információt adja, hogy a vélemények közötti különbség iránya milyen kategóriába esik (alacsony, közepes, vagy magas). Az összehasonlítást elvégeztem külön a magyar és spanyol csoportok esetében, ami a két ország közötti összehasonlítást teszi lehetővé. Mindkét esetben az adott dolgozói mintát hasonlítottam össze az adott ország vezetői, hallgatói és vendég összesített válaszaival. Az összesített eredményeket az 25. táblázat mutatja. Végül a magyar és spanyol mintát egyszerre is megvizsgáltam, ami arról ad információt, hogy a dolgozói csoport véleménye mennyire egyező vagy különböző a többi csoportéval (25. táblázat).

Az egyes kérdéseket külön elemezve a magyar dolgozói csoport véleménye három, a spanyol csoport négy esetben különbözik a többi csoport véleményétől.

*A szállodai recepciósok társaságkedvelő, nyitott személyiséggel rendelkezzenek:* a magyar dolgozók véleménye hasonló, mint a többi csoporté (p=0.33), átlagpontszámaik magas kategóriába estnek (dolgozók 3.9, vezetők 4.2, hallgatók 4.3, vendégek 3.8), tehát megegyeznek abban, hogy a recepciósok társaságkedvelők és nyitottak. A spanyol csoport esetében szignifikáns különbség van a dolgozók és többi csoport véleménye között (p=0.0006), a dolgozók kevésbé értenek egyet az állítással (1 szélű t érték=0.0003). Az átlagértékek a dolgozók esetében közepes (3.5), a többi csoport esetében magas kategóriában vannak (vezetők 4.1, hallgatók 4.0, vendégek 3.8). Tehát saját magukat kevésbé értékelik társaságkedvelőnek, mint ahogy mások gondolják róluk.

*Ha bármi örömteli vagy szomorú esemény történt velük, elmesélik több embernek:* a magyar és spanyol dolgozók és a többi csoport véleménye között egyaránt különbség látható (magyar p=0. 00000000019, spanyol p=0.0000000003). Mindkét esetben a dolgozók inkább értenek egyet az állítással, tehát inkább gondolják magukról azt, hogy megosztják az érzéseiket másokkal (magyar 1 szélű t=0.99, spanyol 1 szélű t=0.99). Mindkét csoportban a hallgatók és vendégek átlagpontszámai az alacsony kategóriában találhatók (magyarok 2.2, spanyolok 2.9 és 2.2), a dolgozók és vezetők pedig közepes kategóriába esik (magyarok 3.1 és 3.2, spanyolok 3.4 és 3.3). A különbség adódhat abból, hogy a dolgozók magukról általánosságban gondolnak erre, míg minden más csoport tagja a munkaköréből eredően azt feltételezheti, hogy a recepciósoknak hatékonyabb, ha kontroll alatt tartják az érzelmeiket és neutrálisak a vendégekkel.

*Jobban működnek csapatban, mint egyedül*: a magyar csoport esetében van szignifikáns különbség a dolgozók és többiek véleménye között (p=0.01), a dolgozók inkább gondolják csapatjátékosnak magukat (1 szélű t=0.99). Minden csoport átlagpontszámai a közepes (vezetők 3.4, hallgatók, 3.5, vendégek 3.2), a dolgozóké a magas kategóriába (3.7) esnek. A spanyol csoport esetében nincs véleménykülönbség (p=0.88), minden csoport közepes átlagértéket kapott (dolgozók 3.4, hallgatók 3.5, vendégek 3.2), kivéve a vezetőket (4.0). Tehát a spanyolok egyetértenek abban, hogy valamennyire csapatjátékosok a dolgozók.

*Szeretnek új emberekkel megismerkedni*: mindkét dolgozói csoport véleménye hasonló (magyar p=0.67, spanyol p=0.85). A magyar csoportok átlagpontszámai magas kategóriába esnek (dolgozók 3.9, vezetők 4.2, hallgatók 4.1), kivéve a vendégekét (3.4). A spanyoloknál hasonlóan a vendégeké közepes kategória (3.4), a többi csoporté magas (dolgozók 4.0, vezetők 4.6, hallgatók 4.0), tehát a magyar és spanyol dolgozókat mindannyian úgy látják, hogy szeretnek új emberekkel megismerkedni, saját magukról is ezt gondolják.

*Szeretnek a társaság középpontjában lenni:* a magyar csoportok esetében van véleménykülönbség (p=0. 00002), a dolgozók inkább egyetértenek (1 szélű t=0.99). A dolgozók átlagpontszáma közepes (3.0), a többi csoporté szintén, de alacsonyabbak (vezetők 2.9, hallgatók 3.0, vendégek 2.7). Tehát a magyar dolgozók közepes szinten szeretnek a társaság középpontjában lenni, de

magukról inkább gondolják ezt, mint a többi csoport. A spanyol dolgozók egyetértenek a többi csoporttal a kérdést illetően (p=0.67). Az átlagpontszámok szintén minden esetben közepes kategóriába esnek (dolgozók 2.9, vezetők 3.2, hallgatók 2.5, vendégek 3.7). Tehát a spanyol vezetők szintén közepes mértékben szeretnek a társaság középpontjában lenni.

*Emberek társasága feltölti őket:* a magyar (p=0.15) és spanyol dolgozók (p=0.24) véleménye egyaránt megegyezik a többi csoportéval. Az átlagpontszámok a magyaroknál a vendégek kivételével (3.4) magas kategóriába esik (dolgozók 3.7, vezetők 3.5, hallgatók 3.8). A spanyoloknál a hallgatók és vendégek közepes (3.4), a többi csoport magas (dolgozók 3.7, vezetők 4.0) kategóriában. A magyar dolgozókat valamennyivel jobban feltölti az emberek társasága, mint a spanyol dolgozókat, ezekben a véleményekben a csoportok szignifikánsan megegyeznek egymással.

*Közlékeny, beszédes emberek:* ebben az esetben is megegyezik a magyar (p=0.5) és spanyol dolgozók (p=0.1) és más csoportok véleménye. A magyar átlagpontszámok minden esetben magas kategóriába esnek (dolgozók 3.8, vezetők 3.8, hallgatók 4.2, vendégek 3.6), a spanyoloknál egyaránt (dolgozók 3.7, vezetők 4.1, hallgatók 4.2, vendégek 3.6). Ezek szerint minden csoport egyetért abban, hogy a dolgozók közlékenyek és beszédesek.

*Gyorsan reagálnak az eseményekre*: a magyar dolgozók és a többi csoport véleménye egyezik (p=0.5), az átlagértékek magas kategóriában vannak (dolgozók 4.1, vezetők 3.8, hallgatók 4.4, vendégek 3.8), tehát abban egyeznek meg, hogy a dolgozók gyorsan reagálnak. A spanyolok véleménye különböző (t=0.001) a dolgozók kevésbé értenek egyet (1 szélű t próba=0.0005). Az átlagpontszámok a dolgozók esetében közepes (3.7), a vendégek esetében szintén (3.8) azonban a vezetők (4.0) és hallgatók (4.1) magas kategóriába esnek. A dolgozók tehát úgy érzik, hogy valamennyivel lassabban reagálnak, mint ahogy a többi csoport észleli.

*Szeretik, ha sok a vendég körülöttük:* ismét a magyar csoportok véleménye egyezik p=0.9), az átlagpontszámok közepes kategóriában vannak (dolgozók 3.2, hallgatók 3.5, vendégek3.0), kivéve a vezetőket (3.6). Azt mondhatjuk, hogy a magyarok egyetértenek abban, hogy a dolgozók valamelyest szeretik, ha sok a vendég körülöttük. A spanyolok véleménye ebben az esetben is különbözik (p=0.01), a dolgozók inkább egyetértenek (1 szélű t próba=0.99). Az átlagpontszámok a hallgatók (3.1) és a vendégek (3.0) esetében közepesek, a dolgozók (3.7) és a vezetők (4.0) esetében magasak. Tehát a dolgozók inkább gondolják azt, hogy szeretik a vendégeket maguk körül.

*A következő jellemzi őket a legtöbb esetben: barátságos, vidám, sokat beszél*. A magyar (p=0.7) és spanyol csoport (p=0.6) egyaránt egyet ért a dolgozókkal. A magyar átlagpontszámok egyaránt magas kategóriában vannak (dolgozó 3.8, vezető 3.8, hallgató 3.9), kivéve a vendégeket (3.3). A spanyoloknál szintén magasok az átlagpontszámok (dolgozó 3.9, vezető 4.6, hallgató 4.3, a vendégek (3.3) kivételével. A különbség nem szignifikáns, ezért statisztikailag nem számottevő a különbség, azonban az, hogy minden csoport magasabbra értékelte a dolgozókat a barátságosságot és vidámságot illetően, a vendégek pedig kevésbé, ez azt a kérdést is felvetheti, hogy a vendégek vajon hiányolják-e ezt az attitűdöt a dolgozóktól.

*A legtöbb esetben beszédbe elegyednek a vendégekkel, mert ilyen típusú személyek:* hasonlóan az előző kérdéshez, a dolgozók és többi csoport véleménye megegyezik mindkét mintában (magyarok p=0.6), spanyolok p=0.8). Az átlagpontszámok alakulása szintén nagyon hasonló az előbbi kérdéshez. Minden csoportnál magas (Magyaroknál dolgozók 3.7, vezetők 4.0, hallgatók 3.8. Spanyoloknál dolgozók 3.8, vezetők 4.1, hallgatók 4.0), kivéve a vendégeket (3.4). szintén nincs szignifikáns különbség, azonban itt is felmerül a kérdés, hogy a vendégek vajon kevésbé tapasztalják, hogy szóba elegyednek a dolgozók velük. Az azonban egy másik kérdés, hogy ezt hiányolják-e, ebben a kérdőívben erre nem tudunk választ adni.

*Könnyen megtalálja a közös hangot az emberekkel*: a magyar dolgozók egyet értenek a többi csoporttal (p=0.4). Az átlagpontszámok minden esetben magasak (dolgozók 4.0, vezetők 4.1,

hallgatók 4.4, vendégek 3.9), tehát minden csoport szerint könnyen megtalálják a hangot másokkal. A spanyoloknál azonban véleménykülönbség van a dolgozók és a többiek között (p=0. 00002), a dolgozók kevésbé értenek egyet (1 szélű t próba=0.00001). Az átlagpontszámok minden csoport esetében a magas kategóriába esik (vezetők 4.2, hallgatók 4.0, vendégek 3.9), a dolgozóké valamennyivel alacsonyabb (3.6). Tehát a dolgozók kevésbé érzik úgy, hogy könnyedén megtalálják a hangot másokkal.

*Olyan típusok, akik inkább kezdeményeznek, mint háttérből figyelnek:* a magyar dolgozók nem értenek egyet a többi csoporttal (p=0.0001). Ezen kívül az látható, hogy kevésbé értenek egyet (1 szélű t próba=0.00009), tehát kevésbé kezdeményezőnek érzik magukat, mint a többi csoport gondolja. Az átlagpontszámok a vezetők (3.8) és hallgatók (4.0) esetében magas kategóriába esnek, a dolgozók (3.2) és vendégek (3.4) esetében közepes. A spanyolok véleménye egyezik (p=0.3). Az átlagpontszámok minden esetben magas kategóriában vannak (dolgozók 3.6, vezetők 3.5, hallgatók 3.7), kivéve a vendégeket (3.4). Ennek ellenére a véleményük megegyezik abban, hogy a spanyolok kezdeményezők, és gyorsak.

25. táblázat: A magyar és spanyol dolgozók véleményének összehasonlítása a többi csoporttal (Forrás: saját szerkesztés)

| | **Magyar dolgozók** | | **Spanyol dolgozók** | |
|---|---|---|---|---|
| | **p érték** | **1 szélű t próba** | **p érték** | **1 szélű t próba** |
| A szállodai recepciósok társaságkedvelő, nyitott személyiséggel rendelkezzenek | 0.330160019 | 0.16508000954 | 0.000631607 | 0.000315803 |
| Ha bármi örömteli vagy szomorú esemény történt velük, elmesélik több embernek is | 0.000000199180 | 0.99999990041 | 0.000000000353 | 0.999999999823 |
| Jobban működnek csapatban, mint egyedül | 0.011490289986 | 0.994254855 | 0.885448103 | 0.442724051 |
| Szeretnek új emberekkel megismerkedni | 0.675263700767 | 0.337631850383 | 0.854780883 | 0.427390441 |
| Szeretnek a társaság középpontjában lenni | 0.000020010528 | 0.999989994736 | 0.671607606 | 0.335803803 |
| Emberek társasága feltölti őket | 0.150773379608 | 0.924613310196 | 0.241776444 | 0.879111778 |
| Közlékeny, beszédes emberek | 0.507983759343 | 0.253991879671 | 0.10642927 | 0.053214635 |
| Gyorsan reagálnak az eseményekre | 0.573083293171 | 0.713458353414 | 0.00109105 | 0.000545525 |
| Szeretik, ha sok a vendég körülöttük | 0.927679592073 | 0.463839796036 | 0.010319384 | 0.994840308 |
| A következő jellemzi őket a legtöbb esetben: barátságos, vidám, sokat beszél | 0.737021404235 | 0.368510702118 | 0.608410557 | 0.304205278 |
| A legtöbb esetben beszédbe elegyednek a vendégekkel, mert ilyen típusú személyek | 0.640118493045 | 0.320059246523 | 0.862429226 | 0.431214613 |
| Könnyen megtalálja a közös hangot az emberekkel | 0.436803739485 | 0.218401869742 | 0.000020479507 | 0.000010239753 |
| Olyan típusok, akik inkább kezdeményeznek, mint héttérből figyelnek | 0.000195927634 | 0.000097963817 | 0.38501251 | 0.192506255 |

A magyar minta esetében a legmagasabb átlagpontszámokat a hallgatók adták, a legalacsonyabbat a vendégek. A hallgatók magas pontszáma eredhet abból, hogy a tanulmányaik alatt az elvárásuk, vagy az, amit tapasztalnak a szakmai gyakorlatok során azt mutatja, hogy extrovertáltabbak a dolgozók. A betanítás során egy intenzívebb kapcsolatban vannak a dolgozókkal, a kapcsolat jellege is különbözik attól, mint ahogyan a vendégekkel, vagy akár vezetőkkel kerül kapcsolatba a dolgozó. Meglehet, hogy ez a kapcsolat személyesebb, ezért a hallgatók a gyakorlatuk során azt tapasztalják, hogy a dolgozók inkább viselkednek extrovertált módon velük. A vendégek alacsonyabb értékelése pedig eredhet abból a megélésből, hogy a viselkedésüket inkább professzionális szemszögből látják. Alacsony átlagpontszámokat kapott az érzelemkifejezésre és a társaság középpontjába kerülésre vonatkozó kérdések, ami alátámasztja, ezt.

A spanyol mintánál szintén a vendégek átlagpontszáma a legalacsonyabb, az előbb említett okok ebben az esetben is helytállóak lehetnek. A legmagasabb pontszámokat a vezetők adták. Ezek szerint a spanyol dolgozók közvetlenebben viselkednek vezetőikkel, akár kapcsolatuk is személyesebb lehet. Az, hogy a magyarok inkább a hallgatókkal, a spanyolok pedig a főnökükkel is nyitottan viselkednek, összhangban van azzal, hogy a kultúrából adódóan magyarok az autoritással szemben, jelen esetben a főnökükkel visszahúzódóbban tudnak viselkedni.

A 26. táblázat első sora mutatja a magyar dolgozók véleményének összehasonlítását a többi csoportéval. A spanyol dolgozók válaszai nem szerepelnek ebben, mert a kérdésfeltevés arra vonatkozik, hogy a dolgozók és a többi csoport véleménye között van-e különbség, amibe a másik dolgozói csoport nem tartoznak bele. Ugyanez érvényes a második sorban a spanyol dolgozók esetében, a magyar dolgozók válaszai nem tartoznak bele az eredményekbe. Az utolsó sorban a magyar és spanyol dolgozók véleményének összehasonlítása található a többi csoportéval. Az M4. számú Mellékletben találhatók a magyar és spanyol csoportok átlagpontszámai, illetve a magyar és spanyol dolgozói csoportok és a többi csoport kérdésekre adott átlagpontszámai egyaránt.

26. táblázat: A dolgozó és a többi csoport véleményének összehasonlítása a dolgozók extrovertáltságáról
(Forrás: saját szerkesztés)

| | **p érték** | **1 szélű t próba** |
|---|---|---|
| Magyar dolgozók és többi csoport (kivéve spanyol dolgozók) | 0.012881646 | 0.006440823 |
| Spanyol dolgozók és többi csoport (kivéve magyar dolgozók) | 0.676189733 | 0.003749135 |
| Magyar és spanyol dolgozók és többi csoport | 0.104012638 | 0.052006319 |

A magyar dolgozók és a többi csoport véleménye között van különbség (p=0.012). Az 1 szélű t próba értéke alacsony, ezért az látható, hogy a dolgozók kevésbé érzik magukra vonatkozónak az állításokat, mint a többi csoport gondolja róluk (1 szélű p=0.0064). Tehát a magyar csoport összességében introvertáltabbnak érzi magát, mint a többi csoport általánosságban gondolja a Front Desk dolgozókról. Az látható, hogy a vezetők (átlagpontszám 3.7) és a hallgatók (3.8) magas pontszámokat adtak, ami azt jelenti, hogy többségében extrovertáltnak tartják a dolgozókat. A vendégek közepes átlagpontszámmal (3.3) kevésbé értékeli extrovertáltnak a dolgozókat. A dolgozók átlagpontszáma a vezetőkéhez áll a legközelebb (3.6).

A spanyol csoport és a többi csoport véleménye között nincs szignifikáns különbség (p=0.67), tehát hasonló a véleményük a Front Desk dolgozók extraverzióját tekintve. Nincs szignifikáns különbség, de az egy szélű t próba szerint (0.003) a dolgozók valamennyivel kevésbé érzik magukat extrovertáltnak, mint a többi csoport gondolja róluk. Az állítások átlagpontszámait tekintve ismét a vendégek átlagpontszáma a legalacsonyabb (3.3), a hallgatók és vezetők értékei szintén magas kategóriába esnek (hallgatók 3.7, vezetők 4.0). A dolgozók saját értékei hasonlóak, de valamennyivel alacsonyabbak (3.6).

Ha nem vesszük külön a magyar és a spanyol csoportokat, összességében azt mondhatjuk, hogy a dolgozói csoportok és a többi csoport véleménye között nincs szignifikáns különbség (p=0.104). Tehát a dolgozók összességében hasonlóan látják az extraverziós szintjüket, mint a vezetők, hallgatók és vendégek.

**Ezért a *hipotézis nem teljesül,* mert a szállodaiparban dolgozó magyar és spanyol front desk munkatársakat nem tartják extrovertáltabbnak, mint a front desk dolgozók magukról vélik.**

Összességében a magyar és spanyol dolgozók extrovertáltságáról a következők mondhatók el:

- A teljes dolgozói mintát összehasonlítva a többi csoporttal, a véleményük hasonló a dolgozók extrovertáltságáról, mindannyian közepes mértékben találják őket extrovertáltnak és ők is magukat.
- A magyar dolgozói csoport és a többiek látásmódja között van különbség, ezekben a dolgozók inkább érzik igaznak az állításokat magukra nézve, mint a többi csoport.
- A következő állításokat érzik inkább jellemzőnek a magyar dolgozók: „Ha bármi örömteli vagy szomorú esemény történt velük, elmesélik több embernek is" „Jobban működnek csapatban, mint egyedül" „Szeretnek a társaság középpontjában lenni".
- A magyar dolgozók kevésbé érzik rájuk jellemzőnek azt, hogy „Olyan típusok, akik inkább kezdeményeznek, mint héttérből figyelnek".
- A spanyol dolgozói csoportot ugyanúgy látják, mint ők saját magukat.
- A következő állításokat érzik inkább jellemzőnek a spanyol dolgozók: „Ha bármi örömteli vagy szomorú esemény történt velük, elmesélik több embernek is". „Szeretik, ha sok a vendég körülöttük".
- A spanyol dolgozók kevésbé érzik rájuk jellemzőnek a következő állításokat: „A szállodai recepciósok társaságkedvelő, nyitott személyiséggel rendelkezzenek" „Gyorsan reagálnak az eseményekre" „Könnyen megtalálja a közös hangot az emberekkel".
- A magyar csoport esetében azoknál az állításoknál, ahol különbség van, ott nagyobb a szórás, tehát ahol van különbség, ott jóval nagyobb a véleménykülönbség, mint a spanyol esetben.

## 5.4. A 4. hipotézis vizsgálata

**H4: A turizmus-vendéglátás szakos hallgatók tanulmányai alatt fejlesztett készségei megegyeznek azzal, amit a szakmában dolgozók is használnak.**

A negyedik hipotézis vizsgálata azért fontos, mert a szállodai dolgozók készségfejlesztése nem a munkahelyükön kezdődik, hanem már a tanulmányaik és szakmai gyakorlatok során elindul a fejlődés. Ezért fontos megvizsgálni azt, hogy a tanulmányok alatt fejlesztett készségek mennyire egyeznek azzal, mint amit a szakmai is elvár. Ezen kívül a szakmai gyakorlatok lehetőséget adnak arra, hogy a szakmai kompetenciákon kívül interperszonális készségeket is tanuljanak a szállodában dolgozóktól és vezetőktől.

A mintában szereplő magyar hallgatók 78%-a, a spanyol hallgatók 63%-a el tudja képzelni, hogy a jövőben szállodában dolgozzon. Ennél kevesebb arányban szeretnének Front desk pozícióban elhelyezkedni (magyar hallgatók 54%-a, spanyol hallgatók 32%-a), azonban magas arányban vágynak vezetői pozícióra a karrierjük során (magyar hallgatók 68%-a, spanyol hallgatók 76%-a).

A hipotézis első részében a spanyol és magyar mintán egyaránt leíró statisztika segítségével mérem azt, hogy a hallgatók mely készségeket, kompetenciákat tartják erősségüknek. Ez információt ad arról, hogy melyek lehetnek azok a készségek, amelyeket fejleszteni kell az adott hallgatói minta esetében (A magyar hallgató elemszáma 105, a spanyolok elemszáma 71). Ezt követően a kérdőív releváns részeiből elemzem, hogy a hallgatók véleménye és tapasztalata szerint melyek azok a készségek, kompetenciák, amelyeknek a fejlesztésére a tanulmányaik alatt hangsúlyt fektettek a képzésben. Ebből az látható, hogy a képzésben valóban arra koncentrálnak-e a fejlesztések, amit szükséges fejleszteni. Majd ezeket az eredményeket összevetem a dolgozók munkájuk során használt készségeikkel, amelyből a hipotézis kérdésére kapunk választ, miszerint a hallgatók tanulmányai alatt fejlesztett készségei megegyeznek-e azzal, amit a szakmában dolgozók is használnak (A magyar dolgozók elemszáma 82, a spanyol dolgozók elemszáma 64). A hipotézis teljes körű vizsgálatához az is hozzátartozik, hogy megvizsgálom a hallgatók és dolgozók

véleményén kívül azt is, hogy a szállodaipar más résztvevői mit gondolnak arról, melyek azok a készségek, amelyek a Front desk dolgozóknak szükségesek. Tehát a vezetők milyen készségekkel rendelkező dolgozókat keresnek, amikor állásinterjúra jelentkeznek hozzájuk, valamint a vendégek igényeinek megfelelően mely készségek szükségesek (A magyar vezetők elemszáma 10, a spanyol vezetők elemszáma 10, a vendégek elemszáma 145).

A kérdőívekben információt kapunk arról is, hogy melyek azok a készségek, ami hatékonnyá tesznek egy Front desk dolgozót a szállodaipar érintettjei szerint. Ezt az eredményt összevetem azzal, hogy ezek mennyire vannak összhangban, hogy mely készségek fejlesztésére kellene hangsúlyt fektetni, valamint mi az elvárása a vendégeknek.

*A hallgatók erősségeinek elemzése*

A hallgatók készségei a magyar és spanyol hallgatók számára készült kérdőívében oly módon kerültek meghatározásra, hogy a kitöltők a felsorolt készségeket skálázták annak megfelelően, hogy véleményük szerint milyen mértékben tartják erősségüknek az adott készséget vagy kompetenciát. A skála 5 pontos (ahol 1: Nem tartom erősségemnek, fejlesztésre szorul, 2: Valamennyire jól alkalmazom, 3: Az esetek nagy részében jól alkalmazom, 4: Legtöbbször jól alkalmazom, 5: Kifejezetten erősségemnek tartom). Az eredményeket készségenként átlagoltam, ezeket három kategóriába soroltam: fejlesztendő készség (1-2.5 átlag pontszám), átlagos készség (2.5-3.5), erősség (3.5-5), amelyek a 27. táblázatban láthatók. A megadott készségeket különböző online állásportálok adatbázisából választottam ki annak alapján, hogy a meghirdetett Front desk álláshirdetésekben melyek azok a legtöbbször szereplő elvárások, amelyek az intra- és interperszonális készségekre vonatkoznak.

27. táblázat: A magyar és spanyol hallgatók átlagértékei a készségekben vélt erősségekre vonatkozóan
(Forrás: saját szerkesztés)

| **Készségek, kompetenciák** | **Készségek átlagpontszámai HU** | **Készségek átlagpontszámai ES** |
|---|---|---|
| Jó kommunikációs készség | 3.9 | 4.0 |
| Vendégközpontú szemlélet | 3.7 | 3.8 |
| Problémamegoldó készség | 3.7 | 3.6 |
| Precizitás | 4.3 | 3.6 |
| Önállóság | 4.0 | 4.1 |
| Rugalmasság | 4.0 | 3.7 |
| Csapatjátékos attitűd | 3.8 | 3.9 |
| Terhelhetőség | 4.0 | 4.0 |
| Megbízhatóság | 4.7 | 4.0 |
| Kapcsolatteremtő készség | 3.8 | 3.5 |
| Barátságosság | 4.2 | 4.4 |
| Pozitív hozzáállás | 4.0 | 4.1 |
| **Átlag** | **4.0** | **3.9** |

A magyar és spanyol hallgatók válaszai egyaránt minden készség és kompetencia esetében a magas kategóriába esnek, ami azt jelenti, hogy a kutatás résztvevői átlagosan azt gondolják, hogy mindegyik készség és kompetencia erősségük és nem kifejezetten szorulnak fejlesztésre (magyar csoport válaszainak átlaga 4.0, a spanyol csoporté 3.9). A magyar csoport esetében a legalacsonyabb átlagpontszám a vendégközpontú szemlélet és a problémamegoldás (3.7), a

legmagasabb átlagpontszám a Megbízhatóság (4.7). A spanyol csoport legalacsonyabb átlag értéke a kapcsolatteremtő készség (3.5), a legmagasabb a barátságosság.

Összevetve az eredményeket a vezetők önmagukról alkotott képével, elmondható, hogy a hallgatók esetében megfordult a tendencia. A fiatalabb magyar generáció átlagosan magasabbra pontozza a készségeit, mint az idősebb csoport. A spanyol csoport estében nincs meg ez a különbség, a vezetők és hallgatók egyaránt magasabbra pontozták magukat. Érdekes ez a változás a magyar minták esetében. Ez a megállapítás további kérdést vet fel, miszerint miért a változás, a fiatalabb generáció magasabb önbizalommal rendelkezik, vagy alacsonyabb önismerettel. Ahogy a vezetői eredmények esetében is látható, a legtöbb esetben az önismeret a magyar csoportnál pontosabb volt, mint a spanyolnál. További kutatásokban érdekes lehet megvizsgálni a hallgatók önismeretét személyiségteszt bevonásával.

Egy egyezés is felfedezhető a vezetői csoportokkal. A magyar vezetők a tesztben magas értékeket kaptak a megbízhatósággal kapcsolatban az önuralom és az objektív értékítélet skálákon. Az látható, hogy a vezetők és hallgatók esetében is egyaránt magas, tehát ez jelezheti azt, hogy a magyar kultúrában a megbízhatóság egy olyan fontos tulajdonság, ami már a hallgatók esetében is megmutatkozik. A problémamegoldást illetően a magyar vezetők magasra értékelték azt a képességüket, a teszt alapján módszeres problémamegoldók, ami sok helyzetben adaptív. A hallgatók szerint ebben az esetben lehet még fejlődni, ezért a képzések során ez egy fontos pont lehet, amit akár a szakmai gyakorlatok során a vezetőktől is megtanulhatnak. A kapcsolatteremtés a spanyol vezetőknél érzelmi alapon működik, ami estenként megnehezíti a kapcsolatba lépést és fenntartását, ha nem kedvelik az illetőt, mivel az önuralmuk is alacsonyabb. A hallgatók esetében a legalacsonyabb pontszámot kapott ez a kompetencia, ezért ez egy olyan terület lehet, amit már érdemes elkezdeni fejleszteni a képzés során, mert a későbbiekben is okozhat nehézségeket, még egy vezetői szinten is. A barátságosság azonban összekapcsolódik a kapcsolatteremtésben, amiben viszont a hallgatók magas pontszámot adtak maguknak, így valamelyest ellentmondásos, hogy hogyan is értékelik ezeket a kompetenciákat. Ez az önismeret fejlesztésével világosabbá válhat számukra is.

A hallgatók magas arányban vágynak vezetői pozícióra a karrierjük során, amihez elengedhetetlen pontos énkép és önismeret. Enélkül nem biztos, hogy megfelelően látják azt, hogy mekkora bennük a vezetői potenciál, egyáltalán mivel is jár pontosan vezetőnek lenni és milyen készségeiket kell még fejleszteni ahhoz, hogy egy ilyen pozíciót be tudjanak tölteni.

A képzés tervezése esetén ez az eredmény azt a kihívást veti fel, hogy ha a hallgatók véleménye saját készségeit illetően kedvező, mennyire lesznek befogadóak a fejlesztésekre. Ezért az első lépés az önismeret fejlesztése és a készségek pontos feltérképezése igen fontos.

*A képzés alatt fejlesztett készségek elemzése a hallgatók szerint*

A hallgatók kérdőívében a képzések alatt fejlesztett kérdéseket egy szabad válaszon alapuló kérdés méri: „Tapasztalata szerint, melyek azok a kompetenciák/készségek, amelyek fejlesztésére leginkább hangsúlyt fektet a képzése?” A beérkezett válaszokat összesítettem, megállapítottam melyik az az öt készség vagy kompetencia, amelyet a legtöbbször említettek a magyar és spanyol hallgatók (lásd 28. táblázat). A további válaszokat kategóriákba soroltam: Interperszonális készségek, Intraperszonális készségek, Attitűd, Professzionális, praktikus készségek (a teljes listát lásd az M4. számú Mellékletben).

28. táblázat: A magyar és a spanyol hallgatók véleménye arról, mely készségeket, kompetenciákat fejlesztenek a képzés során
(Forrás: saját szerkesztés)

| **Magyar hallgatók** | **Összes válasz** | **Spanyol hallgatók** | **Összes válasz** |
|---|---|---|---|
| Szakmai tudás | 32 | Kommunikáció | 23 |
| Önállóság | 22 | Problémamegoldás | 9 |
| Nem fejlesztenek készséget/elméleti az oktatás | 19 | Csapatmunka | 8 |
| Kommunikáció | 17 | Konfliktuskezelés | 7 |
| Csapatmunka | 16 | Nyelv | 7 |

A magyar hallgatók a szakmai tudás fejlesztését említették a legtöbben (32), emellett 19 fő azt is írta, hogy a képzés során nem fejlesztenek készségeket, vagy az oktatás elméleti. Tehát a legtöbb magyar válaszadó úgy érzi, nagyon keveset foglalkozik azzal a képzésük, hogy a szakmai tudáson kívül más területeket is fejlesszenek. Ezeken kívül azonban több olyan válasz is érkezett, ami valamilyen készségre irányul, összesen 21 készséget és kompetenciát soroltak fel. Az önállóság (22), kommunikáció (17) és csapatmunka (16) mellett többen említették még a problémamegoldást (15) és az időgazdálkodást (10). Az önállóság viszonylag magas átlagpontszámot (4.0) kapott a hallgatók saját erősségeik megítélésében, emellett 22 résztvevő azt gondolja, hogy ez a téma a tantervben is fontos. A kommunikációs készségek (3.9) és a csapatmunka (3.8) szintén magas kategóriában van az önértékelés során, azonban a többi készséghez vagy kompetenciához képest valamivel alacsonyabb átlagpontszámot értek el. A problémamegoldás az egyik legalacsonyabb átlagpontszámmal (3.7) rendelkező készség a listán, 15-en gondolják, hogy ennek fejlesztésére hangsúlyt fektetnek. A vendégközpontúság a hallgatók szerint fejlesztendő lenne, azonban csupán 1 fő írta be a kérdőívbe, mint fejlesztett készség. Az időgazdálkodás pedig egy olyan terület, ami az álláshirdetésekben nem kifejezetten szerepel, ezért nincs ezen a listán. Csupán 5 válaszadó gondolja, hogy az önismeretet a képzés alatt fejlesztik. Az előző kérdés eredményei alapján azonban fontos lehetne. Az önismeret fejlesztése egy olyan terület, amit azért nehéz megfogni, mert a hallgatókon is múlik az, hogy esetleges tréningeken, vagy akár szakmai gyakorlaton mi az, amit tudatosítanak a viselkedésükkel kapcsolatban, vagy éppen mennyire nyitottak rá. Az önismeret mélyítése egy hosszabb folyamat, azonban szisztematikusan beépíthető bármilyen képzési tervbe.

A spanyol hallgatói csoport véleménye alapján a kommunikációs készségeket (23), problémamegoldást (9), csapatmunkát (8), konfliktuskezelést (7) és nyelvi ismereteket (7) fejlesztik leginkább. Az előző kérdésben a kapcsolatteremtő készség érte el a legalacsonyabb átlagpontszámot (3.5), egy olyan kompetencia, amit gyakorlatban tudnak fejleszteni a hallgatók, esetleges tréningen, vagy a szakmai gyakorlat során. A spanyol hallgatók nem említették, mint fejlesztett területet. A kommunikációs készségek magas pontszámot kaptak az erősségek listáján egyaránt (4.0). A problémamegoldás a többi készséghez képest alacsonyabb átlagpontszámot kapott (3.6), azonban ez az egyik olyan terület, ami szerintük a középpontban van a fejlesztésben is. A csapatmunkában magas pontszámot (3.9) adtak maguknak a hallgatók. A konfliktuskezelés nem szerepel az álláshirdetések elvárásaiban, a nyelvi ismeretek pedig inkább szakmai kompetenciához sorolható.

*A dolgozók munkájuk során használt készségeinek elemzése*

A dolgozók kérdőívében a következő kérdés méri a Front desk dolgozók leggyakrabban használt készségeit vagy kompetenciáit: „A jelenlegi munkája során, melyek azok a készségek, kompetenciák, amelyeket a legtöbbször alkalmaz?” A megadott lista az előbbiekben is felhasznált álláshirdetések elemzéséből adódó készség és kompetencia lista. A válaszadók több lehetséges tételt

is kiválaszthattak a listából. A válaszokat összegeztem, majd csökkenő sorrendbe állítottam a válaszok számát illetően. A magyar és a spanyol csoportok válaszait a 29. és 30. táblázat mutatja.

29. táblázat: A magyar dolgozók leggyakrabban használt készségei a munkáljuk során
(Forrás: saját szerkesztés)

| **Készség, kompetencia** | **Válaszok száma** |
|---|---|
| Problémamegoldó készség | 62 |
| Jó kommunikációs készség | 58 |
| Vendégközpontú szemlélet | 49 |
| Önállóság | 41 |
| Rugalmasság | 41 |
| Precizitás | 36 |
| Pozitív hozzáállás | 36 |
| Megbízhatóság | 33 |
| Kapcsolatteremtő készség | 28 |
| Barátságosság | 28 |
| Terhelhetőség | 26 |
| Csapatjátékos attitűd | 22 |

A magyar dolgozói csoportban (82 fő) a problémamegoldó készséget használják legtöbben (62) a munkájuk során. Ezután a kommunikációs készséget (58), és a vendégközpontú szemléletet (49). Az önállóság (41) és a rugalmasság (41) az első öt legkiemelkedőbb között helyezkedik el. Összehasonlítva a hallgatók véleményét arról, hogy mely készségeket fejlesztenek a képzésük során és melyek azok, amelyeket a dolgozók használnak az látható, hogy az önállóságra (22), kommunikációra (17) és a csapatmunkára (16) fektetnek igazán hangsúlyt a képzésben. Emellett többen említették a problémamegoldást (15) is, azonban csupán egy válasz érkezett a vendégközpontú szemléletre a hallgatók részéről. Tehát a problémamegoldás és kommunikációs készség, önállóság egyezik a fejlesztett és a használt készségek között. A hallgatók saját erősségük skálázásánál a problémamegoldást pontozták az egyik legalacsonyabb szintre, azonban az látható, hogy a képzés alatt fókuszban van, ami kifejezetten hasznosnak bizonyul, mert a dolgozók szerint ez a legfontosabb készség, amit a mindennapi munkájuk során alkalmaznak. Az önállóságot a hallgatók magasra pontozták az erősségeiket illetően. Szerintük a képzésben is hangsúlyt fektetnek rá és a dolgozók is sokat használják ezt a készséget, így az látható, hogy minden tekintetben egy fontos területről van szó.

30. táblázat: A spanyol dolgozók leggyakrabban használt készségei a munkáljuk során (Forrás: saját szerkesztés)

| **Készség, kompetencia** | **Válaszok száma** |
|---|---|
| Jó kommunikációs készség | 33 |
| Rugalmasság | 30 |
| Vendégközpontú szemlélet | 26 |
| Pozitív hozzáállás | 23 |
| Terhelhetőség | 22 |
| Barátságosság | 21 |
| Problémamegoldó készség | 18 |
| Precizitás | 17 |
| Megbízhatóság | 14 |
| Önállóság | 13 |
| Csapatjátékos attitűd | 10 |
| Kapcsolatteremtő készség | 6 |

A spanyol dolgozók (64 fő) a mindennapok során a kommunikációs készséget (33), rugalmasságot (30), vendégközpontú szemléletet (26), pozitív hozzáállást (23) és terhelhetőségüket (22) alkalmazzák legtöbbször. A hallgatók szerint pedig a kommunikációt, problémamegoldást, csapatmunkát és konfliktuskezelést fejlesztik a legtöbbet a képzés során. Tehát ami megegyezik, az a kommunikáció, a többi készséget nem is említették a spanyol hallgatók. A legkevésbé erősségükként említették a kapcsolatteremtő készséget, ami a spanyol dolgozók szerint a legkevésbé alkalmazott készség, ezért úgy tűnik, hogy számukra ez nem a legfontosabb attitűd egy szállodaipari környezetben. A barátsásosságot a legnagyobb erősségüknek értékelték, ami a dolgozók szerint a hatodik legtöbbet alkalmazott készség.

Érdekes, hogy a magyar és spanyol hallgatók egyaránt említették a csapatmunkát a fejlesztett készségek között, erősségüknek is gondolták, azonban a dolgozók mindkét csoportban arról számolnak be, hogy az egyik legkevesebbet alkalmazott készségről van szó.

A magyar és spanyol dolgozók első öt legtöbbet alkalmazott készsége közül három megegyezik: kommunikáció, vendégközpontúság és rugalmasság. Ez a három készség univerzálisan fontos lehet a szállodaiparban dolgozók számára, tehát az oktatás során is érdemes ezekre érdemes több hangsúlyt fektetni. Jelenleg a vizsgálatban szereplők véleménye szerint a háromból csak a kommunikáció áll a fejlesztés középpontjában.

*A vezetők és vendégek véleményének elemzése a dolgozók készségeiről*

A vezetők véleményét a dolgozók készségeit a következő kérdés méri a magyar és spanyol kérdőívekben: „Amikor egy új Front desk munkatársat vesz fel, a szakmai tudáson kívül, melyek azok a személyes kompetenciák, készségek, amit keres? (Jelölje be a három legfontosabbat)”. A válaszok számát összegeztem és csökkenő sorrendbe állítottam (a magyar és spanyol vezetők eredményeit lásd 31. és 32. táblázat).

31. táblázat: A magyar vezetők elvárása a dolgozókkal szemben az állásinterjún
(Forrás: saját szerkesztés)

| **Készség, kompetencia** | **Válaszok száma** |
|---|---|
| Kommunikáció | 8 |
| Problémamegoldás | 7 |
| Megbízhatóság | 6 |
| Csapatmunka | 3 |
| Motiváció | 3 |
| Stressz tűrő képesség | 3 |
| Önállóság | 3 |
| Konfliktuskezelés | 2 |
| Empátia | 2 |
| Önismeret | 1 |
| Időgazdálkodás | 1 |

A magyar vezetők (10 fő) legtöbbször a kommunikációt (8), a problémamegoldást (7) és a megbízhatóságot (6) jelölték meg. Az első kettő készség a dolgozók munkájuk során használt készségek közül szintén az első két helyen szerepel. A hallgatók szerint a képzésük erre a két készségre szintén figyelmet fordít.

32. táblázat: A spanyol vezetők elvárása a dolgozókkal szemben az állásinterjún
(Forrás: saját szerkesztés)

| **Készség, kompetencia** | **Válaszok száma** |
|---|---|
| Kommunikáció | 9 |
| Motiváció | 6 |
| Problémamegoldás | 3 |
| Stressz tűrő képesség | 3 |
| Empátia | 3 |
| Csapatmunka | 3 |
| Megbízhatóság | 2 |
| Önállóság | 2 |
| Konfliktuskezelés | 0 |
| Önismeret | 0 |
| Időgazdálkodás | 0 |

A spanyol vezetők (10 fő) a kommunikációt (9) legalább annyira fontosnak tartják, mint a magyar vezetők. Ezen kívül a spanyolok a motivációt (6) tartják leginkább fontosnak. A további készségek, kompetenciák alacsonyabb válaszszámmal rendelkeznek, ami azt jelenti, hogy nem kifejezetten tartják fontosnak egy állásinterjú alkalmával a jelöltek ezen készségeinek körüljárását, inkább az első kettőre koncentrálnak. A harmadik helyen található a problémamegoldás (3), amit a hallgatók az egyik leginkább fejlesztett kompetenciaként tartanak számon, azonban a dolgozók nem sorolták a legtöbbet használt készségeik közé. A kommunikációs készség a spanyol dolgozók szerint is fontos a mindennapi munkájuk során. A hallgatók szintén megjelölték a fejlesztett készségek között.

A válaszok mennyiségét összehasonlítva, a magyar vezetők többet várnak el a dolgozóktól.

Ahhoz, hogy az összkép teljes legyen, megvizsgáltam a vendégek elvárásait a dolgozók készségeit illetően (lásd 33. táblázat). Mivel a vendégek véleményem szerint nem kifejezetten készségekben és kompetenciákban gondolkoznak, amikor nyaralnak, vagy egy szálláshelyen tartózkodnak, ezért a kérdés így hangzott: „Kérem, jelölje be, mennyire fontosak az alábbi állítások az Ön számára egy szálloda recepciós dolgozóit tekintve". A 15 megállapítás a készségekre és kompetenciákra kérdez rá, hétköznapi megfogalmazásban. A megállapításoknál a vendégek egy 1-5-ig terjedő skálán jelölték be, hogy milyen mértékben fontos számukra az adott készség (1: Egyáltalán nem fontos, 2: Inkább nem fontos, 3: Valamennyire fontos, 4: Inkább fontos, 5: Nagyon fontos) A besorolásokat összesítettem, majd átlagoltam (az eredményeket lásd 30. táblázat). Az átlag pontszámokat 3 kategóriába soroltam: 1-2.5: nem fontos, 2.5-3.5: közepesen fontos, 3.5-5: nagyon fontos.

33. táblázat: A vendégek elvárása a Front desk dolgozók felé
(Forrás: saját szerkesztés)

| **Elvárások** | **Állítások átlagpontszáma HU** |
|---|---|
| Nyílt, egyenes és érthető kommunikáció | 4.8 |
| Mindig érezzem azt, hogy minden kívánságom teljesül | 3.9 |
| Ha bármit kérek, lássam az igyekezetet | 4.3 |
| Ha bármi probléma van a foglalásommal, azonnal konstruktív megoldást kapok | 4.4 |
| Figyelmes, személyes hangvétel | 4.4 |
| Pontos, figyelmes munkavégzés | 4.5 |
| Ha nehézségem támad, a problémámat átérzéssel kezelik | 4.2 |
| Vidám hangulat | 3.9 |
| Látszik, hogy szeretik a munkájukat a dolgozók | 3.8 |
| Mindig egyedi megoldással próbálnak megoldani egy problémát | 3.4 |
| Sok információt kapok a szállodáról és a városról | 3.6 |
| Mosolygás | 4.3 |
| Mindig van néhány kedves, személyre szóló szavuk a dolgozóknak | 3.4 |
| Nem lesznek idegesek, kapkodók, amikor felmerül egy nehézség, vagy probléma | 4.4 |
| Tudom, hogy megbízhatok a dolgozókban | 4.4 |

A nemzetközi vendégek (145 fő) véleménye szerint a legtöbb megállapítás, azaz készség inkább fontos, mert egyik megállapítás átlagpontszáma alapján sem került a nem fontos kategóriába és csupán kettő került a közepesen fontos helyre: „Mindig egyedi megoldással próbálnak megoldani egy problémát" (3.4), „Mindig van néhány kedves, személyre szóló szavuk a dolgozóknak" (3.4). Az első a problémamegoldás készségre vonatkozik. Az az érdekes, hogy a vezetők, dolgozók és hallgatók egyaránt fontosnak tartják ezt a készséget, a vendégek pedig, akiknek véleménye igen sokat számít, nem kifejezetten az egyedi megoldások híve, legvalószínűbb, hogy a gyors és konstruktív megoldásokat preferálják („Ha bármi probléma van a foglalásommal, azonnal konstruktív megoldást kapok" - 4.4). A második megállapítás a barátságosságra kérdezett rá, amit a spanyol hallgatók éreznek leginkább erősségüknek, de a többi csoport nem fordított különösebb figyelmet rá. A legmagasabb átlagpontszámot a „Nyílt, egyenes és érthető kommunikáció" kapta (4.8), ami azt jelenti, hogy a kommunikáció egy elengedhetetlenül fontos készség a vendégek

számára a szállodaiparban. Érdekes, hogy kiemelkedően magas átlagpontszámot kapott a „Pontos, figyelmes munkavégzés” (4.5). ebből arra lehet következtetni, hogy a precizitás a vendégek számára olyan szinten lehet fontos, hogy a foglalásuk és a fizetés körüli tevékenységek mindig kiemelt figyelemmel legyenek kezelve. A precizitás a hallgatók szerint nem központi téma a fejlesztés során, a dolgozók sem emelik ki és a vezetők sem keresik az interjúkon. Egyedül a magyar vezetőknél a megbízhatóságból következtethetünk valamelyest arra, hogy ezen a téren is számítanak a dolgozóik készségeire. A precizitás is lehet egy olyan terület, amit érdemes fejleszteni és keresni is állásinterjúk alkalmával, hiszen a vendégek számára ez egy kiemelten fontos terület.

*A szállodaipar résztvevőinek véleményének elemzése arról, hogy mely készségeket érdemes fejleszteni a képzések során*

Végül a kérdőívekben három csoport véleményét is megkérdeztem arra vonatkozóan, hogy melyek azok a készségek, amelyeknek fejlesztése még fontos lenne a turizmus-szálloda képzés során: „Ha Ön mondhatná meg, hogy milyen kompetenciák, készségek fejlesztése lenne hasznos a szállodaiparban elhelyezkedők számára a tanulmányaik során, mi lenne a három legfontosabb? (A szakmai tapasztalaton kívül)”. A válaszokat szabadon lehetett megadni. Ezeket összegeztem és rangsoroltam aszerint, hogy melyeket említették legtöbbször. Mindhárom csoport első öt legmagasabb pontszámát kapott készségét és kompetenciáját az 34. táblázat mutatja a magyar minta esetében, valamint az 35. táblázatban találhatók a spanyol minta eredményei. A további válaszokat összesítettem és a már korábban is használt kategóriákba soroltam: interperszonális készségek, kompetenciák, intraperszonális készségek, kompetenciák, attitűd, professzionális, praktikus készségek, kompetenciák. A további válaszok az M4. számú Mellékletben találhatók.

34. táblázat: A magyar vezetők, dolgozók és hallgatók véleménye arról, hogy mely készségek fejlesztése lenne hasznos a képzés során
(Forrás: saját szerkesztés)

| Vezetők | Összes pontszám | Dolgozók | Összes pontszám | Hallgatók | Összes pontszám |
|---|---|---|---|---|---|
| Kommunikáció | 8 | Kommunikáció | 34 | Kommunikáció | 56 |
| Proaktivitás | 2 | Problémamegoldás | 21 | Problémamegoldás | 36 |
| Stressz tűrő képesség | 2 | Stressz tűrő képesség | 20 | Konfliktuskezelés | 29 |
| Problémamegoldás | 2 | Empátia | 19 | Nyelvismeret | 19 |
| Megbízhatóság | 2 | Vendégközpontúság | 13 | Stressz tűrő képesség | 18 |

A három csoportban az ötből három olyan készség is szerepel, amit fejlesztenének a képzések során. Ezek a kommunikáció, problémamegoldás és a stressz tűrő képesség. A kommunikáció mindhárom csoportnál az első helyen szereplő készség (vezetők 8, dolgozók 32, hallgatók 56). Az előző kérdésekkel összevetve azt láthatjuk, hogy a magyar hallgatók ugyan erőségüknek tekintik és azt is gondolják, hogy a fejlesztésre nagy hangsúlyt fektetnek, mégis ebben a kérdésben is magasan szerepel. A dolgozók egyértelműen használják a mindennapi munkájuk során, a vezetők is fontosnak tartják, amikor interjúztatnak egy jelöltet és a vendégek számára is a legfontosabb tényező egy szállodában. A problémamegoldást a vezetők is fejlesztenék (2), a dolgozók és hallgatók esetében egyaránt a második helyen található (dolgozók 21, hallgatók 36). A magyar hallgatók szerint ez az egyik készség, ami kevésbé erősségük. Úgy gondolják, hogy fejlesztik is a képzés alatt és szeretnék is, hogy a fókuszban legyen. A dolgozók első számú készségként jelölték meg a mindennapi munkavégzéshez szükséges készségként. A vezetők és vendégek egyaránt fontosnak tartják a készséget. A stressz tűrő képesség eddig nem szerepelt a korábbi kérdések

válaszai között. A szabadon kifejtős kérdéseknél sem került központi szerepbe és az állásinterjún kért elvárások listáján sem szerepelt. Azonban az, hogy mind a három csoportban egyaránt felmerül az igény a fejlesztésére, egy fontos információ. A vezetők csoportjában ezen kívül a proaktivitás (2) és megbízhatóság (2) szerepelt a fejleszteni kívánt területek között. Utóbbi szerepelt a harmadik helyen azon a listán, amelyen a vezetők az állásinterjúkon elvárt készségeket pontozták. A dolgozók szerint empátiát (19) és vendégközpontú viszonyulást (13) is érdemes lenne fejleszteni. Az utóbbi a harmadik helyen szerepel a mindennapokban is használt készségek között, valamint a hallgatók szerint ez az egyik olyan terület, ami nem annyira erősségük. Ezért elképzelhető, hogy a dolgozók a hallgatók szakmai gyakorlata során azt tapasztalják, hogy ezen a területen valóban van fejleszteni való, hiszen egy fontos, gyakran használt készségről van szó. A hallgatók szeretnék, ha a konfliktuskezelést és a nyelvismeretet fejlesztenék a tanulmányik során. Utóbbi nem intra- vagy interperszonális készség, ezért a kutatás szempontjából nem releváns. Azonban fontos megjegyezni, hogy a hallgatók közül sokan megemlítették, ezért érdemes lehet erre is hangsúlyt fektetni.

35. táblázat: A spanyol vezetők, dolgozók és hallgatók véleménye arról, hogy mely készségek fejlesztése lenne hasznos a képzés során
(Forrás: saját szerkesztés)

| Vezetők | Összes válasz | Dolgozók | Összes válasz | Hallgatók | Összes válasz |
|---|---|---|---|---|---|
| Kommunikáció | 8 | Kommunikáció | 20 | Kommunikáció | 19 |
| Empátia | 5 | Vendégközpontúság | 19 | Konfliktuskezelés | 15 |
| Problémamegoldás | 3 | Problémamegoldás | 8 | Problémamegoldás | 11 |
| Csapatmunka | 2 | Empátia | 8 | Csapatmunka | 8 |
| Stressz kezelés | 2 | Rugalmasság | 8 | Nyelvismeret | 7 |

A spanyol csoportok esetében a kommunikáció (vezetők 8, dolgozók 20, hallgatók 19) és problémamegoldás (vezetők 3, dolgozók 8, hallgatók 11) egyaránt szerepel mind a három mintánál. A kommunikáció az előbbi kérdések esetében mindenhol az első a sorban. A hallgatók egyfelől erősségüknek érzik, emellett azt gondolják, hogy fejszetik is a képzésben, de javasolják is a fejlesztését. A dolgozók a legtöbbet használják munkájuk során, a vezetők ezt keresik a legtöbbször az állásinterjúkon, a vendégek szerint is a legfontosabb készség. A problémamegoldás a hallgatók szerint nem a legnagyobb erősségük, holott úgy érzik figyelnek a képzés során erre, de még inkább úgy érzik, hogy hasznos lenne. A spanyol dolgozók nem kifejezetten alkalmazzák ezt a készséget a mindennapokban, a vezetők sem keresik sokat. A vendégek azonban elvárják a gyors és konstruktív problémamegoldást. Az empátia fejlesztését a vezetők (5) és dolgozók (8) egyaránt fontosnak tartanák a fejlesztésben, azonban más kérdéseknél ez a készség nem merült fel. A csapatmunkát a vezetők (2) és hallgatók (8) egyaránt fejlesztenék. A hallgatók szerint erősségük, mégis szeretnék tovább fejlődni benne, holott véleményük szerint a képzés alatt is fókuszban van. Azonban a dolgozók nem használják a mindennapokban túl sokat, a vezetők sem kifejezetten várják el. A vezetők ezen kívül a stressz kezelést (2), a dolgozók a vendégközpontúságot (19) és a rugalmasságot, a hallgatók pedig a (konfliktuskezelést (15) és nyelvismeretet (7) is fontosnak tartják.

Összehasonlítva a magyar és spanyol vezetők válaszait azt látjuk, hogy az ötből három esetben egyetértenek: kommunikáció, problémamegoldás és stressz kezelés. A dolgozói csoportban még inkább magas az egyezés, négy azonos készséget ajánlanak fejleszteni: kommunikáció, problémamegoldás, empátia, vendégközpontúság. A hallgatók szintén hasonlóan vélekednek, miszerint a kommunikációt, problémamegoldást, konfliktuskezelést és nyelvi ismereteket fejlesztenék leginkább.

A hipotézis főbb megállapításai:

- A hallgatók szerint a legtöbb készség és kompetencia az erősségük. A legalacsonyabb értékeket nézve a magyar csoportban a vendégközpontúság és problémamegoldás, a spanyol csoportban a kapcsolatteremtő készség az, amire érdemes koncentrálni a fejlesztésnél.
- A hallgatók esetében az önismeret fejlesztése alapvető fontosságú.
- A magyar és spanyol hallgatók legalacsonyabbra értékelt készségeik közül a problémamegoldás az egyetlen, amiről azt gondolják, hogy a képzésben hangsúlyt helyeznek.
- A magyar dolgozók a problémamegoldást, kommunikációs készséget, vendégközpontú szemléletüket, önállóságot, rugalmasságot és precizitást alkalmazzák legtöbbször a mindennapi munkájuk során. Ezek közül a hallgatók véleménye szerint a problémamegoldást, kommunikációt és önállóságot fejlesztik a képzés alatt leginkább.
- Az eredmények alapján mindenképpen több hangsúlyt érdemes fektetni a képzés során a vendégközpontú szemléletre, a rugalmasságra és precizitásra.
- A spanyol dolgozók a kommunikációs készséget, rugalmasságot, vendégközpontú szemléletet, pozitív hozzáállást és terhelhetőségüket jelölték legtöbbet alkalmazott készségként, amiből csupán a kommunikációt fejlesztik a hallgatók szerint a képzés során.
- A magyar vezetők a kommunikációt, problémamegoldást és a megbízhatóságot tartják legfontosabbnak, ebből az első kettőt a dolgozók is legtöbbet használt készségként írtak le és a hallgatók szerint is fejlesztik a képzés során.
- A spanyol vezetők a kommunikációs készséget és motivációt tartják fontosnak. A problémamegoldást kevésbé, amit a hallgatók egyik legtöbbet fejlesztett készségként tartanak számon, azonban a dolgozók sem jelölték legtöbbször használt készségüknek.
- A vendégek a kommunikációs készséget és a precíz munkavégzést emelik ki, mint számukra legfontosabb egy szálláshelyen. A kommunikációt fejlesztik a képzések alatt, a dolgozók is használják és a vezetők is keresik az interjúkon. A precizitást azonban egyik csoport sem említette fejlesztett vagy fontos készségként.
- A magyar vezetők, dolgozók és hallgatók egyaránt azt gondolják, hogy a kommunikációs készséget, problémamegoldást és stressz tűrő képességet érdemes fejleszteni a képzés során.
- A spanyol vezetők, dolgozók és hallgatók egyetértenek abban, hogy kommunikációt és problémamegoldást lenne hasznos fejleszteni.

Összefoglalva tehát az látható, hogy a kommunikációs és problémamegoldási készségek azok, amelyekben a legnagyobb egyetértés van a magyar csoportok esetében. Olyan készségek ezek, amelyeket a képzés alatt is fejlesztenek, használják a dolgozók és elvárják a vezetők és vendégek egyaránt. Ezen kívül azonban az is látható, hogy több olyan készséget is fontos lenne a vezetők, dolgozók és hallgatók véleménye, alkalmazása és elvárása alapján, ezek a vendégközpontú szemlélet, rugalmasság és precizitás, stressz tűrő képesség.

A spanyol csoportoknál a kommunikációs készség az egyetlen, amelyben minden csoport egyöntetűen egyet ért, hiszen fejszetik is, elvárt készség és alkalmazzák is a dolgozók a mindennapokban. A problémamegoldást illetően az látható, hogy fejlesztik a képzés alatt és a három csoport szerint erre szükség is van, azonban a dolgozók a mindennapok során keveset használják, a vezetők sem várják el igazán, azonban a vendégek annál inkább. Ebben tehát ellentmondás tapasztalható. Ezen kívül szintén több olyan készséget és kompetenciát alkalmaznak és várnak el, amelyeknek fejlesztése nem valósul meg. Ezek a vendégközpontúság, stressz tűrő képesség.

Ezen felül a hallgatói válaszokból kiindulva az önismeret is egy olyan terület, amit érdemes minél előbb elkezdeni.

***A 4. hipotézis részben teljesül, mert a magyar mintánál két esetben, a spanyol mintánál egy esetben egyezik alkalmazott és elvárt készségek vagy kompetenciák száma a fejlesztettel, azonban mindkét minta esetében több olyan készséget nem fejlesztenek, amelyeket alkalmaznak és elvárnak.***

## 5.5. Az 5. hipotézis vizsgálata

**H5: A turizmus-vendéglátás képzés alatt a szakmai gyakorlatokat a hallgatók kevésbé tartják hatékonynak, mint a szállodaipar dolgozói és vezetői.**

A turizmus-vendéglátás szakon a hallgatók kötelező szakmai gyakorlaton vesznek részt, ami azt jelenti, hogy egy meghatározott időt (néhány hónaptól akár egy évig terjedő) eltöltenek egy szálláshelyen belföldön, vagy akár külföldön. Ezen időszak alatt lehetőségük van kipróbálni akár több szerepkört is és tapasztalatot szerezni a szakmai kihívásokban, mint a vendégekkel való kommunikáció, a szálláshely strukturális átlátása, szakmai feladatok megtanulása. A szakmai tapasztalatokon túl lehetőségük nyílik személyes készségek fejlesztésére egyaránt. A gyakorlat azért fontos a hallgatónak, mert a legtöbb álláshirdetésben a szakmai gyakorlat előnyt jelent és anélkül kevesebb eséllyel helyezkednek el a szakmában. A szállodaiparban dolgozó vezetők és dolgozók azért tartják fontosnak a szakmai gyakorlatokat, mert ha megfelelő felkészítésben részesül a hallgató, gyakran felkínálnak egy pozíciót, amelyben az új munkaerő hatékonyabban és otthonosabban mozog. Ezért a szállodai vezetők és dolgozók szerepe a gyakornokok betanításában és a program levezetésében igen fontos. A saját tapasztalatom szerint gyakornokok ellenben nem minden esetben veszik komolyan ezt a lehetőséget. A kutatásban arra keresem a választ, hogy a szakmai gyakorlatokat milyen mértékben veszik komolyan és tartják fontosnak a szállodai vezetők, dolgozók és a hallgatók, illetve milyen a minősége és a lehetőségek száma az egyes csoportok nézőpontja szerint.

A hipotézis ellenőrzéséhez a magyar és spanyol vezetők, dolgozók és hallgatók kérdőívében ugyanaz a kérdés szerepel a turizmus-vendéglátás képzésről és a szakmai gyakorlatokról: „Az alábbiakban kérem, jelölje meg, hogy mennyire ért egyet az állításokkal”. A kitöltők pontozták az állításokat a következő 5 pontos skála segítségével: 1 - Egyáltalán nem értek egyet, 2 - Inkább nem értek egyet, 3 - Valamelyest egyet értek, 4 - Inkább egyet értek, 5 - Teljes mértékben egyet értek. Az eredményeket állításonként és csoportonként összesítettem, majd átlagoltam. A csoportok áltag pontszámait 2 szélű t-próba alkalmazásával hasonlítottam össze 5%-os szignifikancia szint mellett előbb a magyar és spanyol csoportokét, majd összességében a két nemzet eredményeit csoportonként. Ez azt mutatja meg, hogy a csoportok átlagpontszámai hasonlóak-e, tehát a csoportok véleménye egyezik-e az adott állítást illetően. Ezen kívül az is fontos, hogy a csoportok milyen mértékben értenek egyet az állításokkal, ennek meghatározására az átlag pontszámokat három kategóriába soroltam: 1-2.5 – nem értenek egyet az állítással, 2.5-3.5 – közepes mértékben értenek egyet, valamint 3.5-5 – egyet értenek az állításokkal. A csoportok átlagértékeit a 36. táblázat mutatja (Elemszámok: magyar vezetők: 10, spanyol vezetők: 10, magyar dolgozók: 82, spanyol dolgozók 64, magyar hallgatók 105, spanyol hallgatók 71).

*A vezetők véleménye a szakmai gyakorlatokról és képzésről*

A magyar minta a legtöbb állítással közepes mértében, tehát valamennyire egyet ért, kivéve egyet, miszerint a hallgatók nem kapnak elegendő gyakorlatot a képzés során (átlag 2.2).

A spanyol vezetők szintén több esetben a közepes kategóriába sorolhatók, azonban ők két állítással egyet értenek: a szakmai gyakorlatok hozzásegítik a hallgatókat a későbbi munkavállaláshoz (4) és az állásinterjún sok múlhat azon, hogy milyen szakmai gyakorlaton vett részt a friss diplomás munkakereső (4.1).

A szakmai gyakorlatokat tehát a vezetői csoport nem kifejezetten látja pozitívan, valamennyire vagy kevésbé értenek egyet az olyan állításokkal, amelyek arra vonatkoznak, hogy a gyakorlatok széleskörűek, elérhetőek, vagy komolyan veszik őket. A magyar csoport kifejezetten a gyakorlatok mennyiségét hiányolja, a spanyolok pedig azt gondolják, hogy az interjún is és az elhelyezetést illetően is sokat számít a gyakorlat.

*A dolgozók véleménye a szakmai gyakorlatokról és képzésről*

A magyar dolgozók négy estben közepes szinten értenek egyet az állításokkal és hasonlóan a spanyol vezetőkhöz az a gyakorlat helyszínét (3.7) és tapasztalatokat fontosnak tartják az interjúk során és a munkavállalásban is (3.6)

A spanyol dolgozók valamennyivel negatívabban értékelték a gyakorlatokat, mint a vezetők vagy magyar dolgozók. Úgy látják, hogy képzés során a hallgatóknak nincs lehetősége gyakorlatot szerezni a szakmában (2.4), nem kapnak elegendő gyakorlatot (2.3) és a lehetőségek sem széleskörűek (2.4). valamennyire egyet értenek azzal, hogy a gyakorlatokat komolyan veszik és ellenőrzik a teljesítését (2.5), illetve a szakmai gyakorlatok hozzásegítik a hallgatókat a későbbi munkavállaláshoz (3.3). Azzal a spanyol dolgozói minta is egyet ért, hogy egy állásinterjún sok múlhat azon, hogy milyen szakmai gyakorlaton vett részt a friss diplomás munkakereső (4.1).

*A hallgatók véleménye a szakmai gyakorlatokról és képzésről*

A magyar hallgatók összességében pozitívabban értékelték a gyakorlati lehetőségeket, mint a vezetői vagy dolgozói csoportok (38. táblázat). Valamennyire egyetértenek azzal, hogy gyakorlatokat komolyan veszik és ellenőrzik a teljesítését (3.4), elegendő szakmai gyakorlatot kapnak (3.1), és a szakmai gyakorlatok széleskörűek (3.3). Azzal pedig kifejezetten egyet értenek, hogy hallgatóknak lehetősége van gyakorlatot szerezni a szakmában (3.6), gyakorlatok hozzásegítik a hallgatókat a későbbi munkavállaláshoz (4.1), illetve egy állásinterjún sok múlhat azon, hogy milyen szakmai gyakorlaton vett részt a friss diplomás munkakereső (4.1).

A spanyol hallgatók összességében szintén magasabb átlagpontszámokat kaptak az állításokat illetően. Valamennyire egyet értenek a szakmai gyakorlatok lehetőségével (3.4), ezeket valamennyire komolyan is veszik (3.2), közepes mértékben kapnak elegendő mennyiségű gyakorlatot (2.6) és valamennyire széleskörűnek tartják őket (2.7). Ezen kívül közepes mértékben számít a gyakorlati hely helyszíne az állásinterjúkon való sikerességben (3.2). Azt, hogy a gyakorlatok hozzásegítik őket a későbbi munkavállaláshoz, nagymértékben így gondolják (4).

Összességében elmondható, hogy a legmagasabb átlagértékeket a magyar hallgatók (3.6), a spanyol hallgatók és vezetők érték el (3.2). A legalacsonyabb értéket pedig a spanyol dolgozók kapták (2.8). Az állítások közül leginkább azzal értettek egyet a legtöbben, hogy a szakmai gyakorlatok sokat számítanak a későbbi munkavállalás során (3.8) és az interjúkon a gyakorlati hely is fontos (3.8). Átlagosan a legalacsonyabbra értékelték a gyakorlati helyek széleskörű elérhetőségét (2.7).

36. táblázat: A magyar és spanyol minta átlagpontszámai a szakmai gyakorlatokat illető véleményükről
(Forrás: saját szerkesztés)

| | **Vezetők HU** | **Vezetők ES** | **Dolgozók HU** | **Dolgozók ES** | **Hallgatók HU** | **Hallgatók ES** | **Állítások átlagértékei** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzés során a hallgatóknak lehetősége van gyakorlatot szerezni a szakmában | 3.2 | 2.7 | 2.8 | 2.4 | 3.6 | 3.4 | **3.0** |
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzés során a gyakorlatokat komolyan veszik és ellenőrzik a teljesítését | 2.7 | 2.6 | 2.5 | 2.5 | 3.4 | 3.2 | **2.8** |
| A szakmai gyakorlatok hozzásegítik a hallgatókat a későbbi munkavállaláshoz | 3.5 | 4 | 3.6 | 3.3 | 4.1 | 4.0 | **3.8** |
| Elegendő szakmai gyakorlatot kapnak a turizmus vendéglátás képzés során a hallgatók | 2.2 | 2.6 | 2.3 | 2.3 | 3.1 | 2.6 | **2.5** |
| A szakmai gyakorlati lehetőségek széleskörűek és könnyen elérhetők a képzés során | 2.5 | 3 | 2.5 | 2.4 | 3.3 | 2.7 | **2.7** |
| Egy állásinterjún sok múlhat azon, hogy milyen szakmai gyakorlaton vett részt a friss diplomás munkakereső | 3.3 | 4.1 | 3.7 | 4.1 | 4.1 | 3.2 | **3.8** |
| **Csoportok átlagértékei** | **2.9** | **3.2** | **2.9** | **2.8** | **3.6** | **3.2** | |

*A csoportok véleményének egyezése*

Az egyes csoportok véleményének elemzése után a következő lépés a vélemények egyezésének vagy különbözőségének a mérése. Először a magyar, majd spanyol hallgatói csoportokat hasonlítom össze a magyar, illetve spanyol vezetői és dolgozói csoportokkal.

A magyar hallgatók véleményét összehasonlítva a magyar vezetők és dolgozók véleményével az látható, hogy 10%-os szignifikancia szintnél minden állítás esetében különbözőség van. Ez azt jelenti, hogy a hallgatók kifejezetten másképp látják a szakmai gyakorlatok lehetőségeit, mennyiségét, vagy fontosságát, mint a vezetők és dolgozók együttesen (lásd 37. táblázat).

37. táblázat: A magyar hallgatók véleményének összehasonlítása a vezetők és dolgozók véleményével
(Forrás: saját szerkesztés)

| | **Hallgatók átlag** | **Vezetők, dolgozók átlag** | **p érték** |
|---|---|---|---|
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzés során a hallgatóknak lehetősége van gyakorlatot szerezni a szakmában | 3.6 | 3.0 | 0.00000142822897 |
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzés során a gyakorlatokat komolyan veszik és ellenőrzik a teljesítését | 3.4 | 2.6 | 0.00000000052753 |
| A szakmai gyakorlatok hozzásegítik a hallgatókat a későbbi munkavállaláshoz | 4.1 | 3.6 | 0.00182459797847 |
| Elegendő szakmai gyakorlatot kapnak a turizmus vendéglátás képzés során a hallgatók | 3.1 | 2.2 | 0.00000122501154 |
| A szakmai gyakorlati lehetőségek széleskörűek és könnyen elérhetők a képzés során | 3.3 | 2.5 | 0.00000160390718 |
| Egy állásinterjún sok múlhat azon, hogy milyen szakmai gyakorlaton vett részt a friss diplomás munkakereső | 4.1 | 3.5 | 0.00293333191080 |

Az egyes csoportok véleményének összehasonlítása során elmondható, hogy a magyar hallgatók véleménye a dolgozókéval a legkülönbözőbb, egy esetben sem mutatható ki egyezés a t értékek alapján. A vezetők és hallgatók egyet értenek abban, hogy a képzés során a hallgatóknak lehetősége van gyakorlatot szerezni a szakmában (p=0.25). A dolgozók és vezetők egy véleményen vannak, minden állítást illetően tapasztalható egyezés a véleményükben.

A spanyol hallgatók véleményének összehasonlítása a vezetők és dolgozók csoportjával az látható, hogy hasonlóan különbözően látják a gyakorlatok lehetőségeit és megvalósulását, mint a magyar csoportok esetében (38. táblázat). Azonban egy állításban mutatható ki hasonlóság, a gyakorlatok széleskörű lehetőségét illetően (p=0.16). ez azt jelenti, hogy egyet értenek abban, hogy a gyakorlati helyek közepes mértékben elérhetők.

38. táblázat: A spanyol hallgatók véleményének összehasonlítása a vezetők és dolgozók véleményével
(Forrás: saját szerkesztés)

| | **Hallgatók átlag** | **Vezetők, dolgozók átlag** | **p érték** |
|---|---|---|---|
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzés során a hallgatóknak lehetősége van gyakorlatot szerezni a szakmában | 3.4 | 2.6 | 0.00000033227439 |
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzés során a gyakorlatokat komolyan veszik és ellenőrzik a teljesítését | 3.2 | 2.5 | 0.00000012883041 |
| A szakmai gyakorlatok hozzásegítik a hallgatókat a későbbi munkavállaláshoz | 4.0 | 3.7 | 0.00062807633199 |
| Elegendő szakmai gyakorlatot kapnak a turizmus vendéglátás képzés során a hallgatók | 2.6 | 2.5 | 0.02412352874298 |
| A szakmai gyakorlati lehetőségek széleskörűek és könnyen elérhetők a képzés során | 2.7 | 2.7 | 0.16513109729146 |
| Egy állásinterjún sok múlhat azon, hogy milyen szakmai gyakorlaton vett részt a friss diplomás munkakereső | 3.2 | 4.1 | 0.00005048450415 |

A spanyol csoportok véleményét összehasonlítva hasonló tendencia látható, mint a magyar csoportok esetében. A dolgozók és hallgatók véleménye között egy állítás esetében sem mutatható ki egyezés. A vezetőkel 2 esetben mutatkozik hasonlóság. Egyetértenek abban, hogy a gyakorlatok hozzásegítik a hallgatókat a későbbi munkavállaláshoz (p=0.89), illetve abban, hogy kevés szakmai gyakorlatot kapnak a turizmus vendéglátás képzés során a hallgatók (p=0.89). A vezetők és dolgozók pedig szintén hasonló véleménnyel rendelkeznek. Egy állítást kivéve, miszerint a szakmai gyakorlatok hozzásegítik a hallgatókat a későbbi munkavállaláshoz (p=0.07), minden esetben kimutatható hasonlóság.

*A magyar és spanyol hallgatók véleményének összehasonlítsa a vezetők és dolgozók összességével*

A teljes minta véleményének összehasonlításánál az látható (39. táblázat), hogy a hallgatók véleménye és a többi két csoport, tehát a dolgozók és vezetők véleménye egy esetben hasonló, miszerint az állásinterjún sok múlhat azon, hogy milyen szakmai gyakorlaton vett részt a friss diplomás munkakereső (p=0.66).

39. táblázat: A hallgatók véleményének összehasonlítása a vezetők és dolgozók véleményével (Forrás: saját szerkesztés)

| | **Hallgatók átlag** | **Vezetők, dolgozók átlag** | **p érték** |
|---|---|---|---|
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzés során a hallgatóknak lehetősége van gyakorlatot szerezni a szakmában | 3.5 | 2.8 | 0.00000000000049 |
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzés során a gyakorlatokat komolyan veszik és ellenőrzik a teljesítését | 3.3 | 2.6 | 0.000000000000002 |
| A szakmai gyakorlatok hozzásegítik a hallgatókat a későbbi munkavállaláshoz | 4.1 | 3.6 | 0.000001190033399 |
| Elegendő szakmai gyakorlatot kapnak a turizmus vendéglátás képzés során a hallgatók | 2.9 | 2.4 | 0.000000331394313 |
| A szakmai gyakorlati lehetőségek széleskörűek és könnyen elérhetők a képzés során | 3.0 | 2.6 | 0.000001561522049 |
| Egy állásinterjún sok múlhat azon, hogy milyen szakmai gyakorlaton vett részt a friss diplomás munkakereső | 3.7 | 3.8 | 0.665561742593179 |

A hipotézis legfőbb megállapításai:

- A magyar és spanyol vezetők közepes vagy negatív értékeléseket adtak a gyakorlatok elérhetőségét tekintve.
- A magyar vezetők a gyakorlati lehetősek mennyiségét hiányolják leginkább.
- A spanyol vezetők és magyar dolgozók szerint a tapasztalat és gyakorlat helyszíne számít a későbbi munkavállalás során.
- A spanyol dolgozók kifejezetten alacsonyra értékelték a gyakorlati lehetőségek mennyiségét és elérhetőségét.
- A magyar és spanyol hallgatók átlagpontszámai magasabbak a többi csoport átlag pontszámainál.
- Kifejezetten egyet értettek abban, hogy a hallgatóknak van lehetősége gyakorlatot szerezni, ezek hozzásegítik a későbbi munkavállaláshoz, illetve egy állásinterjún sok múlhat azon, hogy milyen szakmai gyakorlaton vett részt.
- A spanyol hallgatók azt emelik ki leginkább, hogy a gyakorlatok hozzásegíti őket a későbbi munkavállasához.
- A magyar hallgatók egyik állítást illetően sem egyezik a véleményük a vezetői és dolgozói csoportokkal.
- A spanyol hallgatók véleménye egyezik a vezetői és dolgozói csoportokkal abban, hogy mérsékelten széleskörűek a lehetőségek a gyakorlati helyeket illetően.
- Összességében a magyar és spanyol hallgatók véleménye különbözőséget mutat a vezetői és dolgozói véleményekkel a szakmai gyakorlatokat illetően.
- A hallgatók összességében pozitívabban nyilatkoznak a szakmai gyakorlatokról.

***Összességében elmondható, hogy a hallgatók véleménye pozitívabb a szakmai gyakorlatokat illetően, mint a vezetői és dolgozói csoportoké, ezért a hipotézis nem teljesül.***

Összefoglalva az látható, hogy az 1., 2. és a 3. hipotézis részben teljesült, a 3. és 5. hipotézisek pedig nem teljesültek (lásd 40. táblázat).

40. táblázat: A hipotézisek teljesülésének összefoglalása
(Forrás: saját szerkesztés)

| Hipotézis | Eredmény |
|---|---|
| H1: A szállodaiparban dolgozó magyar és spanyol vezetők érzelmi intelligencia komponensei közül az empátia magas szintű. | Részben igazolódott |
| H2: A szállodaiparban dolgozó magyar és spanyol vezetők vélt és valós kommunikációs, konfliktuskezelési és empátiás készségei megegyeznek. | Részben igazolódott |
| H3: A szállodaiparban dolgozó magyar és spanyol Front desk munkatársakat extrovertáltabbnak tartják, mint a Front desk dolgozók magukról vélik. | Elvetve |
| H4: A turizmus-vendéglátás szakos hallgatók tanulmányai alatt fejlesztett készségei megegyeznek azzal, amit a szakmában dolgozók is használnak. | Részben igazolódott |
| H5: A turizmus-vendéglátás képzés alatt a szakmai gyakorlatokat a hallgatók kevésbé tartják hatékonynak, mint a szállodaipar dolgozói és vezetői. | Elvetve |

# 6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A kutatás főbb megállapításai több területen és több szinten hasznosak lehetnek. Az eredményekre alapozva számos javaslat fogalmazható meg a szállodaipar vezetőinek. Egyfelől a saját működésükre vonatkozóan, a saját készségeit illetően. Ezen kívül fontos információ lehet számukra a dolgozók és hallgatók képességeiről levont következtetések, végül a turizmusképzéssel és a szakmai gyakorlatokkal kapcsolatos eredmények.
A dolgozók és hallgatók szintén profitálhatnak a saját készségeikre vonatkozó megállapításokból, illetve a képzéssel kapcsolatos eredményekből.
A felsőoktatási intézmények számára a szakma elvárásainak összhangja a képzés jellegével szintén meghatározó fontosságú.

*Javaslatok a szállodaipar vezetői számára:*

1. **A magyar vezetők esetében a fejlesztendő területek** a rugalmasság és a döntéshozatal. Önismeretüket tekintve vakfoltjaik az önkontroll, kapcsolatépítés, rugalmasság, döntéshozatal területein jelentkeznek.
   **A spanyol vezetők esetében** a fejlesztendő területek a konfliktuskezelés, empátia, optimizmus, önkontroll. Önismereti vakfoltjaik a kommunikáció, konfliktuskezelés, empátia, optimizmus, önkontroll, kapcsolatépítés és realitásérzék területén nagyobbak.
   Az erősségek és a fejlesztendő területek tudatosítása az első lépés. Ezt követi a fejlesztés, ami egyéni vagy csoportos szinten egyaránt megtörténhet. A vezetők sikeres működéséhez azonban elengedhetetlen az, hogy folyamatosan fejlesszék önmagukat, valamint dolgozóikat egyaránt. **A kapott eredmények alapjául szolgálhatnak az interkulturális kommunikáció fejlesztéséhez, coaching folyamatoknak vagy a személyes készségeket fejlesztő tréningek megtervezéséhez.**

2. **A vezetők irreálisan magasra pontozott készségeik miatt kiemelten fontos annak a tudatosítása, hogy a vezetői készségek fejleszthetők**. Ezért a vezetők számára érdemes elfogadni azt a megállapítást, hogy lehetnek olyan készségeik, amelyek fejlesztésre szorulnak, és nem kell a tökéletesség illúzióját mutatniuk a külvilág felé. A fejlődési szemlélet kialakítása a cél a rögzült szemlélettel szemben, egy olyan vezetői attitűd kialakítása, amely vállalja a hiányosságait, de aktívan és elkötelezetten tesz a fejlesztésükért, valamint időt, energiát és anyagi erőforrást fektet a dolgozói fejlesztésébe egyaránt. **Ez vezet a folyamatos megújuláshoz, változásokhoz való alkalmazkodáshoz és a hosszú távú versenyképesség fenntartásához.**

3. A kutatásban szereplő spanyol dolgozók véleménye a vezetőik készségeiről kevésbé pozitív, mint a vezetők saját készségeikről alkotott véleménye. Ez az eredmény szintén alátámasztja azt, hogy **az önismeret fontossága kiemelkedő, hiszen ebből az látszik, hogy a vezetők nem tudnak példaképek lenni a dolgozóik számára, ami azt eredményezi, hogy a dolgozók valószínűleg kevésbé készek követni a vezetőiket, ami a hatékonyságra negatív hatással lehet.**

4. **A magyar és a spanyol dolgozók** magukat közepes mértékben látják extrovertáltnak, ami megegyezik azzal, ahogyan a többi csoport is látja őket. A közepes szint azt jelenti, hogy a munkahelyi környezetben a dolgozók **legtöbbje fontosnak tartja a barátságos, pozitív légkör kialakítását, ami a versenyképességre is hatással van.** Így a vezetők nehezebb helyzetekben vagy krízisekben is számíthatnak arra, hogy a pozitív megnyilvánulásukkal hatással lesznek a vendégekkel való kommunikációra és támaszkodhatnak erre a légkörjavító viselkedésre. Érdemes figyelembe venni, hogy az ilyen típusú dolgozók számára kiemelten fontos a szóbeli megerősítés, visszajelzés, motiválás.

5. **A friss diplomásokkal kapcsolatos elvárásokat illetően az látható, hogy a szakma és a vendégek elvárása igen magas és sokrétű kompetenciakészletet szeretne.** Abból a szempontból érthető a vezetők elvárása, hogy a vendégeké is igen magas, ezért ahhoz, hogy a versenyképességet tartani vagy akár növelni tudják, folyamatosan magas színvonalon kell teljesíteniük. Ehhez azonban nem elegendő elvárni az oktatástól azt, hogy tökéletesen felkészítse a hallgatókat a szakmai kihívásokkal szemben. Ahhoz, hogy a dolgozók az elvárt szinten tudjanak teljesíteni, a kompetencia fejlesztés nem állhat meg a tanulmányok befejezésével. Egy erős alap kifejezetten fontos, amire a munkahelyeken építeni tudnak a vezetők és tovább fejleszteni az új dolgozókat megfelelő betanítással, személyre szabott kompetenciafejlesztéssel, coaching-al és tréningekkel. **Ehhez természetesen az is alapvető fontosságú, hogy a vezetők szemléletmódja közel álljon a fejlesztésközpontúsághoz.**

6. A szakmai tapasztalat egy elvárás több vezető részéről. Ahhoz, hogy a friss diplomásoknak lehetősége legyen megszerezni ezt a tapasztalatot, a **szálláshelyeknek is érdemes több gyakornoki pozíciót nyitni.** A gyakornokokba fektetett idő, energia megtérülhet, ha a gyakorlatot követően a gyakornok átkerül dolgozói státuszba.

*Javaslatok a szállodaipar front desk dolgozói számára:*

1. A dolgozók számára érdekes információ lehet az, hogy **a vezetők** és a saját elvárásuk jóval magasabb a friss diplomásokkal szemben, mint amire ők fel vannak készítve. Mivel a legtöbb esetben a dolgozók foglalkoznak a gyakornokokkal, vagy az új munkaerőkkel, fontos szem előtt tartaniuk azt, hogy **próbáljanak az új dolgozók tudásának megfelelő feladatokat találni, majd folyamatosan növelni az elvárásokat és a komplexitást.**

2. **A dolgozók** extroverzió szintje közepes, ami azt mutatja, hogy a legtöbb esetben szeretnek emberek között lenni és keresik az interakciókat másokkal. Azonban azt is jelenti, hogy **egy olyan időszakban, ahol igen magas számú az interakció, érdemes olyan pihenési lehetőségeket találniuk, ami feltölti őket**, mert ez a magas intervallum könnyen kiégéshez vezet, ha nem tudnak időről időre regenerálódni.

*Javaslatok a hallgatók számára:*

**A hallgatók** számára fontos információ lehet, hogy a saját készségeiket illetően általános tendencia az, hogy szinte irreálisan magasra értékelik őket. A fejlődési folyamathoz az is hozzá tartozik, hogy **megtalálják az erősségeiket, valamint a fejlődési pontjaikat,** ami az önkép és önismeret fejlődéséhez vezet. Azért is fontos utóbbiak fejlesztése, mert ezek nélkül nem biztos, hogy megfelelően látják azt, hogy mekkora bennük a vezetői potenciál és milyen készségeiket kell még fejleszteni ahhoz, hogy egy ilyen pozíciót be tudjanak tölteni.

*Javaslatok a felsőoktatási intézmények számára:*

1. **A magyar és spanyol hallgatók** egyaránt úgy gondolják, hogy a kérdőívben felsorolt készségek, kompetenciák mindegyikében jól teljesítenek, azaz erősségeiknek érzik őket. Az, hogy kevésbé differenciált az eredmény, azt sugallja, hogy a f**ejlesztést érdemes lehet** a hallgatók **önismeretével és egy reális önkép kialakításával kezdeni.**
2. A magyar hallgatók többsége úgy érzi, hogy nem fejlesztenek személyes kompetenciákat vagy készségeket a képzés alatt, ami egy fontos visszacsatolás abból a szempontból, hogy ezek alapján a hallgatók még mindig inkább elméletinek, mintsem gyakorlat orientáltnak tartják a képzést. **Ezért érdemes lenne folyamatosan monitorozni a saját észlelés és az objektív tények relációját minden évfolyamon egy egységes mérési eszközzel.**

3. A spanyol oktatás számára fontos pozitív visszajelzés, hogy a hallgatók a kommunikáció fejlesztését egyértelműen hangsúlyosnak érzik a képzésük során.

4. A **magyar hallgatók** erősségüknek tartják a megbízhatóságot, ami nem feltétlenül a képzési rendszernek köszönhető tulajdonság. A legalacsonyabbra – még így is magasra – ítélt készségek a vendégközpontú szemlélet és a problémamegoldás. Habár azt gondolják, hogy a képzés során hangsúlyt fektetnek a problémamegoldásra, ennek a gyakorlatba ültetésére lehet érdemes még inkább fókuszálni. A magyar dolgozók a problémamegoldást, kommunikációs készséget, vendégközpontú szemléletüket, önállóságot, rugalmasságot és precizitást alkalmazzák legtöbbször a mindennapi munkájuk során. Ezek közül a hallgatók véleménye szerint a problémamegoldást, kommunikációt és önállóságot fejlesztik a képzés alatt leginkább. Az eredmények alapján mindenképpen **több hangsúlyt érdemes fektetni a képzés során a vendégközpontú szemléletre, a rugalmasságra és precizitásra.** A magyar vezetők, dolgozók és hallgatók egyaránt azt gondolják, hogy a kommunikációs készséget, problémamegoldást és stressz tűrő képességet érdemes fejleszteni a képzés során.

5. A spanyol hallgatók a barátságosságot tartják erősségüknek, alacsonyabb értékeket pedig a kapcsolatteremtés kapott, amire érdemes lehet még inkább koncentrálni a képzés során. A spanyol dolgozók a kommunikációs készséget, rugalmasságot, vendégközpontú szemléletet, pozitív hozzáállást és terhelhetőségüket jelölték legtöbbet alkalmazott készségként, amiből csupán a kommunikációt fejlesztik a hallgatók szerint a képzés során. A spanyol vezetők, dolgozók és hallgatók egyetértenek abban, hogy kommunikációt és problémamegoldást lenne hasznos fejleszteni.

6. Abban, hogy a **hallgatók versenyképesek legyenek a munkaerőpiacon,** az oktatásnak fontos szerepe van. Ahogyan a szakma is folyamatosan változik, úgy az elvárások is változnak. Ezért kulcsfontosságú az, hogy az oktatási tervek folyamatosan lépést tartsanak a legújabb trendekkel, olyan kompetenciákat fejlesszenek, ami az aktuális elvárásoknak megfelel. Ezért a szakma és a felsőoktatás kommunikációja elengedhetetlen. A legfrissebb kutatások tartalmazzák a szakma aktuális változásait és trendeket, azonban ez nem elegendő. A személyes kapcsolatok kialakítása lenne a **cél,** ahol **a szálláshelyek folyamatosan egyeztetni tudnak a felsőoktatással.** A hallgatók számára a leghasznosabb az, ha egy erős alappal léphetnek ki a munkaerőpiacra, ami magában foglalja a legfrissebb szakmai tudást és az aktuálisan elvárt kompetencia készletből a legszükségesebbeket. Ezután erre alapozva tudnak tovább fejlődni a szakmai környezetben. **Erre a megállapításra alapozva további kutatási téma lehet a képzési kimeneti követelmények elvárásainak elemzése, illetve összehasonlítása jelen kutatás eredményeivel.**

7. A szakmai tapasztalat kulcsfontosságú a friss diplomások számára, ezért a gyakorlati helyek felkutatása szintén fontos ahhoz, hogy a hallgatók meg tudják szerezni azt, így több kapcsolat kiépítése a szálláshelyekkel lehet a cél.

## 7. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. **A kutatásban az eredmények vizsgálata 360 fokos, ami azt jelenti, hogy teljes körű információt ad a felvetések értékelését illetően, amely egy módszertani újszerű megállapítás a szektorban.** A szállodaipar minden résztvevője szerepel a kutatásban (vezetők, dolgozók, hallgatók és vendégek), ezért az eredmények több aspektusból is rávilágítanak a kérdésekre, lehetővé téve egy globális, több szintű fejlesztést, interkulturális aspektusokat is figyelembe véve. **Ahhoz, hogy a versenyképesség növekedjen, minden szinten a megfelelő készségeket érdemes fejleszteni. Módszertanilag a versenyképesség növelése a turizmusban a 360 fokos metodika alapján optimalizálható.** A kis lépések, mint a kompetenciák vizsgálata és fejlesztése jóval fontosabb eredményt ad, amire rövidtávon következtetünk. Hosszú távon hozzájárul globálisabb, nagyobb célok eléréséhez, mint a gazdasági növekedés, vagy kulturális különbségek kezelése. Ezért arra hívom fel a figyelmet, hogy minden kis lépés számít, ezért a kutatás kérdéseinek nem is igazán egyenként van jelentősége, hanem összességében mutat abba az irányba, hogy mekkora horderejű dolgokhoz járul hozzá. A rendszerszemlélet alapvetéséhez (a rendszer egyes elemeinek megváltozása a teljes rendszer megváltozását eredményezi) a kutatási eredmények azzal járulnak hozzá, hogy konkretizálják a fejlesztendő területeket az egyes szinteken.

   Ez alapján a fejlesztési területek a következők:

   A magyar vezetőknél: önkontroll, kapcsolatépítés, rugalmasság, döntéshozatal.
   Spanyol vezetőknél: konfliktuskezelés, empátia, optimizmus, önkontroll.
   Magyar dolgozóknál: vendégközpontú szemlélet, a rugalmasság, precizitás.
   Spanyol dolgozóknál: rugalmasság, vendégközpontú szemlélet, pozitív hozzáállás, terhelhetőség.
   Magyar hallgatóknál: kommunikációs készség, problémamegoldás, stressz tűrő képesség.
   Spanyol hallgatóknál: a kommunikáció és problémamegoldás.

2. **A kommunikációs stílusbeli és más inter- és intraperszonális sajátságoknak a tudatosítása szükséges a vezetőknél, ami hatékonyabb kommunikációt eredményezhet más nemzetekkel szemben. A kutatás egy globalizált tudásbázis alapja lehet, ami hozzásegíti a turizmus résztvevőit a multikulturalitás és interkulturális kommunikáció alaposabb megértéséhez.** A disszertáció eredményei alátámasztják a kulturális különbségekből fakadó viselkedésbeli eltéréseket. A kutatás bemutatja, hogy melyek azok a magyar és spanyol vezetők működési jellemzői, amelyek miatt más nemzeteknek nehézséget okozhat a megértés. A magyar vezetők megbízhatóak, azonban kissé rugalmatlanok, különösen a döntéshozást és változásokat illetően, míg a spanyol vezetők gyorsabb, aktívabb habitussal rendelkeznek, kommunikációjukra, döntéshozatalukra jellemző az érzelemteli, kevésbé objektív stílus. Korábbi kutatások kiemelik, hogy a szállodaiparban dolgozó vezetők gyengeségének mondható az interkulturális kommunikáció. Jelen kutatás eredményeire támaszkodva fejleszthető ez a készség a vezetői tréningeken.

3. A magyar és spanyol dolgozók **extroverziós szintje saját észlelésük és a szállodaipar más résztvevői szerint közepes mértékűnek mondható**. A kutatás eredményei **nem mutatnak kulturális különbséget** e személyiségjellemző tekintetében. Ez az eredmény újszerűnek mondható, mert az eredmény a két kultúra minden szállodaipari résztevőjének kutatásából adódik.

4. **Fontos a magyar vezetőknél a fejlődés iránti igény kialakítása, mert a versenyképesség kulcsa a folyamatos fejlődés. Amennyiben nem változik a vezető és nem fejlődik, a**

**folyamatosan változó globális trendeknek nem fognak tudni megfelelni, így a versenyképességük hosszútávon nem fenntartható.** A magyar vezetők összességében sikeresebbek az érzelmi intelligencia komponenseit tekintve, tárgyilagosabb kommunikációs készségei, kompromisszumkereső konfliktuskezelési stílusuk és magasabb empátiás készségük pontosabb önismerettel társul, ami emeli a versenyképességüket a spanyol vezetőkkel szemben. Azonban más kutatásokból kiderül, hogy a magyar szállodaipari vezetők fejlődési hajlandósága és tréningek iránti elköteleződése alacsony, illetve azt gondolják, hogy a szakmában való érvényesüléshez szükséges készségeik megvannak. Jelen kutatás eredményei alátámasztják azt, hogy a vezetők bizonyos készségeiket illetően erősek, valamint erősnek is gondolják magukat. Ez az eredmény kiegészül azonban azzal, hogy a vezetők több készsége is fejlesztést igényel (magyar vezetők esetében az önkontroll, kapcsolatépítés, rugalmasság, döntéshozatal), aminek nincsenek tudatában.

5. **Fontos információt ad jelen kutatás a spanyol vezetők számára azzal, hogy rávilágít önismereti vakfoltjaikra (kommunikáció, konfliktuskezelés, empátia, optimizmus, kapcsolatépítés, problémamegoldás, realistás érzék) és fejlesztendő területeikre (konfliktuskezelés, empátia, optimizmus, önkontroll).** Korábbi kutatások szerint a spanyol vezetők az interperszonális készségeket kevésbé tartják fontosak a sikeres munkavégzéshez. Jelen kutatás eredményei ellentmondanak ezzel, mert a vezetők több készséget is kiemelkedően fontosnak tartanak (empátia, kommunikáció, türelem). A kutatás eredményeiből az látható, hogy jelenleg önismeretük alacsony szintű és több területen szorulnak fejlesztésre. Azonban más kutatásokból kiderül, hogy a fejlődést kifejezetten fontosnak tartják, ami hosszútávon sikerességhez és a versenyképesség növekedéséhez vezet.

6. **A kutatás a dolgozók és vendégek bevonásával újszerű megállapítást tesz arról, hogy a gyakorlatban mely készségeket használják a dolgozók, és mit várnak el a vendégek, ami megmutatja azt, hogy a vezetők elvárásai mennyire reálisak és a hallgatók fejlesztett készségei mennyire bizonyulnak hasznosak.** A kutatás eredményei alátámasztják a korábbi vizsgálatokból is ismert megállapítást, a szállodaipar vezetőinek elvárása és a turizmus-vendéglátás szakos hallgatók fejlesztett kompetenciái közötti különbséget. Jelen kutatásban a magyar eredmények azt mutatják, hogy a kommunikáció és a problémamegoldás azok a készségek, amelyeket a képzés alatt is fejlesztenek, használják a dolgozók és elvárják a vezetők és vendégek egyaránt. Fontos lenne fejleszteni a vezetők, dolgozók, hallgatók és vendégek véleménye, alkalmazása és elvárása alapján a vendégközpontú szemléletet, rugalmasságot és precizitást, stressz tűrő képességet.
   A spanyol csoportoknál a kommunikációs készséget fejszetik, elvárt készség vezetői és vendég szinteken, valamint alkalmazzák is a dolgozók a mindennapokban. A csoportok véleménye, alkalmazása és elvárása alapján a vendégközpontúság és a stressz tűrő képesség szorul fejlesztésre.
   A kutatás felhívja a figyelmet arra, hogy ahhoz, hogy a szakadék kisebb legyen az oktatás és a szakma között, mindkét félnek fontos teendői vannak. Az oktatási tervek kialakítása során az aktuális trendek és elvárásokhoz való alkalmazkodás fontos, ami ad egy olyan erős alapot, amire a friss diplomások támaszkodnak. Majd erre az alapra építhetnek rá a vezetők a munkáltatói oldalon, amihez fontos annak tudatosítása, hogy nem elég elvárásokat támasztani a munkavállalók felé, a fejlődés egy életen át tartó folyamat.

7. **A kutatás egyik kulcsmegállapítása az önismeret fontossága és annak tudatosítása hallgatói és vezetői szinteken.** A vezetői készségek vizsgálatát több korábbi kutatás tűzte ki céljául, azonban az erősségek és gyengeségek puszta felmérése nem ad elegendő információt, amire esetleges készségfejlesztési tréningek alapozhatnak. Jelen kutatásban a vélt készségek felmérése kiegészül a valós készségek vizsgálatával is. Az eredményekből kiderül, hogy a vezetők önismerete több esetben is hiányos. A magyar vezetők önkontroll, kapcsolatépítés,

rugalmasság, döntéshozatal, a spanyol vezetők kommunikáció, konfliktuskezelés, empátia, optimizmus, önkontroll, kapcsolatépítés és realitásérzék készségeit illetően rendelkeznek alacsony önismerettel. Egy hamis önismeret káros hatással lehet a vezetők és dolgozók szintjén egyaránt. Amennyiben a vezetők nem ismerik pontosan tényleges erősségeiket, illetve vakfoltjaik vannak a gyengeségeikkel kapcsolatban, a saját működésük nem hatékony. Ezen kívül nem tudnak másokat sem fejleszteni, tehát a dolgozók viselkedése sem lesz kielégítő, összességében a versenyképesség csökken.
A hallgatók magas arányban vágynak vezetői pozícióra a karrierjük során, amihez elengedhetetlen pontos énkép és önismeret. Enélkül nem biztos, hogy megfelelően látják azt, hogy mekkora bennük a vezetői potenciál, egyáltalán mivel is jár pontosan vezetőnek lenni és milyen készségeiket kell még fejleszteni ahhoz, hogy egy ilyen pozíciót be tudjanak tölteni.

8. Más kutatások eredménye azt mutatja, hogy **az érzelmi intelligencia komponensei közül az empátia lesz a legjelentősebb komponens 2030-ra, ami globálisan hatással lesz a versenyképességre. Jelen kutatás azt a megállapítást teszi, hogy az empátia már 2020-ban is a legfontosabb komponens,** amit az bizonyít, hogy a szállodaipar minden résztvevője szerint (hallgatók, vezetők, dolgozók és vendégek) a legfontosabb vezetői kvalitások egyike Spanyolországban és Magyarországon egyaránt. Ezért az empátia fejlesztése kiemelten fontos jelenleg is, nem csak a vezetői szinteken, hanem már a hallgatói és dolgozói szinteken is.

*További kutatási lehetőségek*

A téma komplexitásából adódóan több olyan gondolat, felvetés nem került megvizsgálásra, amely releváns lehet jelen kutatás szempontjából, azonban a disszertáció keretei nem tették lehetővé a kifejtésüket. További kutatásokat inspirálhatnak az alábbi témák:

- A vezetők készségeinek megvizsgálása specifikus aspektusokból (például nem, életkor, szállodaipari szegmens).
- A képzési kimeneti követelmények elvárásainak elemzése, ezek esetleges összevetése jelen kutatás eredményeivel.
- A hallgatók önismeretének további vizsgálata személyiségteszt, vagy a ProfilesXT teszt bevonásával.
- A vezetők önismeretének vizsgálata, azaz a vélt és valós készségek összevetése más kultúrákban, országokban.
- A 360 fokos vizsgálati módszer alkalmazása, standardizálási lehetőségeinek vizsgálata a szektorban, a versenyképesség fókuszba helyezésével.

# 8. ÖSSZEFOGLALÁS

A disszertáció a magyar és spanyol turizmus, azon belül is a szállodaipari vezetők, dolgozók, hallgatók és potenciális vendégek véleményét veti össze a vezetői és dolgozói kompetenciákról, a turizmus képzés alatt oktatott készségekről és a szakma elvárásainak egyezéséről. A kompetenciák, készségek a vezetői, dolgozói és hallgatói csoportok esetében felmérésre is kerültek. A vezetők esetében az érzelmi intelligencia, önismeret, konfliktuskezelés, illetve kommunikáció került a vizsgálatok középpontjába. A dolgozóknál és hallgatóknál személyes és személyközi kompetenciák mértékét kutatja. A továbbiakban ismertetem a szakirodalom és a doktori kutatás eredményeinek összevetését.

Az első hipotézis a magyar és spanyol vezetők érzelmi intelligenciájáról von le következtetéseket a kompetencia teszt alapján. Ezt követően kitér a vezetők érzelmi intelligencia komponensei közül az empátia elemzésére.
A szakirodalomban a turizmus területén tevékenykedő vezetők kompetenciái közül több kutatás kiemeli a szakmai kompetenciákon kívül az interperszonális kompetenciák fontosságát. Ezek közül a legtöbb kutatás megemlíti a sikeres vezetéshez szükséges kompetenciák között a kommunikációt, befolyásolás képességét, másokra való odafigyelést, csapatépítést. Vannak azonban olyan eredmények is, amelyek azt mutatják meg, hogy a vezetők az interperszonális készségeket kevésbé tartják fontosnak, inkább a szakmai, nyelvi, informatikai készségeket tartják fontosnak. Ezek a gondolatok azonban több, későbbi és specifikus kompetenciák kutatásával foglalkozó vizsgálatoknál megdőlnek. A kommunikációs kutatásokban kiemelik a kommunikáció minőségének és mennyiségének hatásait. A sikeres vezetők többször alkalmaznak asszertív stílust, aktív hallgatást és odafigyelést, ami pozitív hatással van a dolgozói elégedettségre, a változások sikeres levezetéséhez, illetve a munkahelyi légkör kialakításához egyaránt. A konfliktuskezelési stílusokat tekintve sikeresebbnek bizonyul az a vezető, aki a helyzeteknek megfelelően rugalmasan változtatni tudja, hogy melyik stílust alkalmazza. Legtöbb esetben a megoldásközpontú stratégiák sikeresek, ami szintén pozitív hatással van az előbb említett aspektusokban. Ezekben a kutatások külön koncentrálnak az egyes kompetenciákra. Azonban Bar-On érzelmi intelligencia modelljében látható a komponensek komplexitása, amiből arra is lehet következtetni, hogy komoly összefüggés van az egyes kompetenciák között. Az, hogy mely kompetenciákban sikeresebb egy vezető, az érzelmi intelligencia mértékét is befolyásolja. Minél több komponenst tud egy vezető tudatosan használni, vagy akár fejleszteni, annál sikeresebb a működése.

Jelen kutatás első hipotézisének feltevése az, hogy a magyar és spanyol vezetők érzelmi intelligencia komponensei közül az empátia egyaránt magas. A ProfilesXT kompetencia teszt eredményei azt mutatják, hogy a magyar vezetők a skálák kombinációja alapján (Alkalmazkodás, Objektív értékítélet, Függetlenség, Hozzáállás) magasabb empátiás készséggel rendelkeznek. A spanyol vezetők esetében lényeges a különbség a magyar csoporthoz képest, a skálák kombinációja azt mutatja, hogy az empátiás készségek alacsonyak. Ezért a hipotézis csak részben teljesül, mivel a magyar csoport rendelkezik empátiás készségekkel, a spanyol csoport szintje pedig alacsony. Nem kifejezetten a magyar csoportéhoz képest viszonyítva mutatkozik alacsonyabb érték, hanem a skálák kombinációja szerint az empátiás készségük alacsony.
A szakirodalom kutatásaiban az látható, hogy a magasabb empátiás készségekkel rendelkező vezetők magasabb bizalmi légkört képesek kialakítani a dolgozóikkal, ami hatással van a csoport teljesítményére is. Természetesen nem csupán az empátiás készségeken múlik az, hogy hogyan teljesít a csoport, ehhez más érzelmi intelligencia komponensek is kellenek. Goleman munkahelyi érzelmi intelligencia modellje szerint a sikeres vezető a következő készségekkel rendelkezik: érzelmi önismeret, érzelmi önuralom, alkalmazkodóképesség, teljesítmény orientáltság, pozitív hozzáállás, empátia, szervezeti tudatosság, befolyásolás, coaching, konfliktuskezelés, csapatmunka, inspiráló vezetés. Jelen kutatásban a teszt eredményei ezek közül az önuralomra,

alkalmazkodóképességre, pozitív hozzáállásra, empátiára, konfliktuskezelésre koncentrál különösen. Az látható, hogy a magyar vezetők az öt készség közül a legtöbb esetben jobb eredményt értek el, mint a spanyol vezetők.

Az első hipotézis második megállapítása az, hogy a szállodaipar érintettjeinek véleménye megegyezik abban, hogy az empátia a legfontosabb készség, ami hatékonnyá tesz egy vezetőt. A szakirodalmi kutatások az empátiás készségeket az egyik legfontosabbnak tartják számon a vezetői készségek rangsorában. Nem minden kutatásban szerepel első helyen, azonban a feltevés arra is alapoz, hogy ha nem is a rangsor elején szerepel a listákon az empátia, mégis közvetetten hatással van más versenyképességet befolyásoló tényezőkre is, mint például a munkahelyi légkör, dolgozói teljesítmény, hatékonyság és profit. A disszertáció eredményei alapján elmondható, hogy minden csoport véleménye szerint az empátia egy fontos készség a vezetői hatékonyságot illetően. Összehasonlítva a magyar és a spanyol csoportokat, az látható, hogy a spanyol csoportoknál az empatikus készségek magasabb helyen szerepelnek a rangsorban, mint a magyar csoportok és a vendégek esetében.

Ha összevetjük Goleman megállapítását arról, hogy az érzelmi intelligencia magasabb vezetői sikerességet eredményez, mint az értelmi intelligencia, azzal, hogy Agut kutatásában a spanyol vezetők kevésbé értékelik fontosnak az interperszonális készségeket a vezetésben, mint a nyelvi, vagy informatikai kompetenciákat, ez alapján az a következtetés vonható le, hogy a magyar vezetők sikeresebbek lehetnek a vezetésben, mint a spanyol vezetők. Ez abból látható, hogy a magyar vezetők több érzelmi intelligencia komponense magasabb értékeket mutat, mint a spanyol vezetőké. Azonban a disszertáció másik fontos megállapítása, hogy a spanyol vezetők fontosabbnak tartják (a legfontosabbnak minden más közül) az empatikus készségeket, mint a magyar vezetők, ami ellentmond Agut kutatási eredményeinek. Ez azt a következtetést vonja maga után, hogy lehet, hogy a spanyol vezetők empatikus készségei nem magasak, viszont fontosnak tartják a meglétét. A Next Tourism Generation legfrissebb kutatásából kiderül, hogy a spanyol szállodaipari vezetők számára kifejezetten fontos a fejlődés. Jelen kutatás eredményeivel összevetve arra lehet következtetni, hogy jelenleg a spanyolok a fent említett készségeket illetően fejlesztésre szorulnak, azonban fontosnak tartják, hogy a jövőben erősebbek legyenek ezen készségeik. A magyar vezetőkről azonban pont az ellenkezőjét találta a kutatás, miszerint nem nyitottak a fejlődésre és úgy gondolják, hogy a szükséges készségeik megvannak a sikerességhez. Jelen kutatás alátámasztja, hogy jelenleg versenyképes készségekkel rendelkeznek. Azonban kiemeli annak fontosságát, hogy a folyamatos változás és fejlődés, új trendekkel való lépéstartás kiemelten fontos ennek fenntartásához. Összességében az látható, hogy a magyar vezetők jelenleg versenyképesebbek, azonban a spanyolok attitűdje hosszabb távon fenntarthatóbb eredményekhez vezet. Ez a kérdés összefüggésben van az önismerettel is, amit bővebben a második hipotézis elemez.

A második hipotézis központi kérdése a vezetők önismerete. Ezt több kompetencia vagy készsége szempontjából is vizsgálja: kommunikációs stílus, konfliktuskezelés és empátia.
A kommunikációs stílus hatással van arra, hogy a vezetők milyen kapcsolatot képesek kialakítani a dolgozóikkal. Az agresszív stílus a legkevesebb esetben célravezető, hiszen aláássa a bizalmat, a dolgozók nem lesznek képesek kifejezni gondolataikat, igényeiket egy idő után, így a morál is csökken, ami miatt a motiváció is kevesebb lesz. A dolgozók akár félelemből is dönthetnek úgy, hogy teljesítenek minden elvárását a vezetőjüknek, ami rövidtávon lehet, hogy hatékonynak látszik, de hosszú távon inkább elégedetlenséghez, így motiváció csökkenéshez, esetleges fluktuációhoz, így a hatékonyság és végül a versenyképesség csökkenéséhez vezet. A passzív stílus szintén nem kifejezetten hatékony egy vezető esetében, hiszen ha nem fejezi ki elvárásait, kevés visszajelzést ad és kevesebbet kommunikál a dolgozókkal, a hatékonyság szintén csökken. A dolgozók nincsenek tudatában az elvárásoknak, így teljesíteni sem kifejezetten tudják azokat. A legtöbb esetben az asszertív stílus célravezető, hiszen ilyenkor a vezető kifejezi az igényeit, tud akár nemet mondani, visszajelzést adni és fogadni, dicsérni, motiválni, ami egyenes útja a hatékony működésnek a

csoportban, így a versenyképesség növeléséhez egyaránt. A szállodaiparban kiemelten fontos a kommunikáció, mind vezetők, mind dolgozók szempontjából. Nem csupán az egyik legfontosabb készségnek tartja a legtöbb szakirodalmi kutatás, hanem a vezetők maguk is fontosnak tartják a megfelelő kommunikációt, ennek megfelelően azt gondolják, hogy hatékonyan is alkalmazzák a szállodaipari sajátságokat figyelembe véve különösen.

A disszertációban a kutatás összehasonlítja a ProfilesXT kompetencia teszt eredményeit a vezetők számára készült kérdőív eredményeivel, amiből az látható, hogy a valós, teszt alapján kapott kommunikációs készségek összhangban vannak-e azzal, amit a kérdőívben a vezetők állítanak. Az eredmények azt mutatják, hogy a magyar és spanyol vezetők kommunikációs stílusa abban hasonlít, hogy asszertív módon próbálnak kommunikálni. Azonban a kommunikáció érzelmi telítettségét tekintve az a különbség, hogy a magyar csoport tárgyilagosabban, a spanyol csoport érzelemvezérelt módon kommunikál, aminek hatékonysága helyzettől függően változik. Figyelembe véve a spanyolok alacsonyabb empatikus képességeit és kisebb önkontrollját az látható, hogy munkahelyi környezetben inkább bizonyul hatékonyabbnak és megoldás centrikusabbnak a magyarok tárgyilagosabb kommunikációs stílusa. A magyar és spanyol vezetők kérdőívének eredményei alapján az látható, hogy hasonlóan pozitívan ítélik meg a kommunikációs stílusokat. Az első hipotézis addicionális vizsgálatának eredményeiben látható, hogy a kommunikáció a spanyol hallgatók kivételével szintén minden csoport esetében szerepel a legfontosabb vezetői készségek, kompetenciák között. Az, hogy a magyar és spanyol dolgozók esetében egyaránt első helyen szerepel, alátámasztja azt, hogy a dolgozók igen fontosnak tartják azt, ahogyan a vezetőjük kommunikál velük.

A második felvetés az önismeretet vizsgáló hipotézisben a konfliktuskezelésre vonatkozik. A vezetők konfliktuskezelési stílusa több szinten is hatással van. Az, hogy a legtöbbször milyen stílust alkalmaznak, hatással van a dolgozók stressz szintjére, motiváltságára, így teljesítményére és még a kommunikáció minőségére egyaránt. Azok a vezetők, akik domináns stílust képviselnek, legtöbbször kevesebb teret hagynak arra, hogy olyan megoldásokat keressenek, ami a másik félnek is kedvező lehet, kevésbé nyitottak és önhatalmú döntéseket hoznak. Ezért a dolgozók stressz szintje magasabb, kevésbé elkötelezettek a vezetőjük iránt. Ezzel szemben a kompromisszumkereső, vagy megoldásközpontú stílusokat előnyben részesítő vezetők időt szánnak arra, hogy mások álláspontját is meghallgassák és nyitottak arra, hogy közelítsenek a saját elgondolásaikhoz. Ezért a dolgozók stressz szintje jóval alacsonyabb, a motiváltságuk és a hatékonyságuk is növekszik. A szállodaiparban a vezetők egyik legnagyobb kihívása az, hogy a szituációnak megfelelő stílusokat alkalmazzanak, hiszen a dolgozókkal és a vendégekkel kapcsolatos megoldási módszerek eltérőek lehetnek. Előfordul, hogy a vendégekkel szemben alkalmazkodó stílust választanak, „a vendégnek mindig igaza van” elvet követve, de dolgozókkal szemben a leghatásosabb módszerek a kompromisszumkereső és a megoldásközpontú módszerek.

A disszertációban alkalmazott ProfilesXT eredményei szerint a magyar vezetők kompromisszumkereső megoldásokat választanak legtöbbször, a spanyol vezetők pedig domináns stílust követnek. Ezek alapján elmondható, hogy ismét a magyar vezetők bizonyulnak hatékonyabbnak. Azonban fontos kérdés az is, hogy a konfliktuskezelést illetően milyen a vezetők önismerete, azaz mennyire pontosan vannak tudatában annak, hogy mennyire sikeresen kezelnek konfliktusokat. A kérdőív alapján mindkét csoport magasan értékelte ezt a készséget (a spanyolok a magyaroknál is magasabban). A magyarok konfliktuskezelési stílusa a legtöbb esetben hatékony és magukat is hatékonynak ítélik. A spanyolok azonban túlértékelték magukat, hiszen a konfliktuskezelési stílusuk nem mondható hatékonynak, így ismét a magyar vezetők önismerete pontosabb.

Az első hipotézisben feltett kérdés az empatikus képességekkel kapcsolatban kiegészül azzal az információval, hogy mennyire pontos a vezetők észlelése önismereti szempontból. A kérdőívben

mindkét vezetői csoport magasra értékelte az empatikus képességeiket, ami a magyar csoport esetében realisztikus, mert a teszt eredményei is magas értékeket adtak, míg a spanyol csoport esetében pontatlan, mert a tesztben alacsony szintet értek el.

Összességében az önismeret jelentősége azért kiemelt, mert a kutatások alapján az elmondható, hogy azok a vezetők, akiknek önismerete magasabb, pontosabban látják saját erősségeiket és fejlesztendő területeiket. A disszertáció főbb megállapításai szerint a magyar vezetők önismerete magasabb, ami azt feltételezi, hogy tisztában vannak azzal, hogy hogyan hatnak másokra, milyen módon válasszanak kommunikációs, konfliktuskezelési stílust, vagy más viselkedési aspektust a különböző helyzetekben. A spanyol vezetők esetében az látható, hogy habár kiemelkedően fontosnak tartják az empatikus képességet és a kommunikációt, mégsem látják a saját viselkedésüket teljesen pontosan.

A harmadik hipotézis a Front desk dolgozók személyiségvonásait elemzi. Arra keresi a választ, hogy a sztereotípiáknak megfelelően a dolgozók nyitottabbak, társaságkedvelőbbek-e a szerepüknek megfelelően. Az alap felvetés szerint a turizmus résztvevői extrovertáltabbnak tartják a front desk dolgozókat, mint ők magukról vélik.

A „Big Five" személyiségmodell szerint az extraverzió-introverzió az egyik olyan dimenzió, ami a személyiségünk meghatározó alkotóeleme. Az extrovertált típusok igénylik a nagyobb társaságot maguk körül, gyorsabban megnyílnak több ember jelenlétében is, lehetnek beszédesebbek, akár dominánsabb fellépésűek is. Az introvertált típusok pedig inkább kisebb létszámú társaságot keresnek, ahol mélyebb kapcsolatok kialakítására van lehetőség. Lassabban nyílnak meg és inkább elfáradnak, ha több ember veszi őket körül. Kutatásokból kiderül, hogy az extrovertáltság mértéke összefügg a pályaválasztással. Magasabb extraverziós szinttel rendelkező egyének inkább választanak olyan munkákat, amelyek több személyközi interakciót tartalmaznak. Ezek a típusok hajlamosabban a munkahelyi légkört pozitívabban értékelni, akár javítani is. Ezen kívül általában elégedettebbek a munkahelyükön és hajlamosabban a magasabb teljesítménymotivációra. Az extrovertált típusoknak fontos a szóbeli visszajelzés és megerősítés a motiválásukhoz.

A disszertáció eredményei azt mutatják, hogy összességében a dolgozók hasonló mértékben, tehát közepesen látják magukat extrovertáltnak. A vezetők, hallgatók és vendégek szintén közepes mértékben gondolják extrovertáltnak a front desk dolgozókat. A magyar és a spanyol mintát külön vizsgálva az látható, hogy a magyar dolgozók inkább érzik jellemzőnek magukra nézve az extrovertált jegyeket, mint a többi csoport gondolja róluk. A spanyol csoport esetében nincs ilyen különbség. Reálisan nézve tehát nem számottevően magasabb az extraverziós szintje a dolgozóknak, mint ahogyan azt a sztereotípia sugallja. A szakirodalom szerint magasabb eséllyel választanak olyan munkát az extrovertáltak, ahol sok az emberi interakció, hiszen ezt kedvelik. Az fontos információ a szállodaipari vezetők számára, hogy az extraverát típusok hajlamosabbak jobb munkahelyi légkört teremteni és többet kommunikálni. Ez azért fontos, mert ha egy dolgozó belső indíttatásból barátságos és tesz meg mindent azért, hogy a hangulat a munkahelyen kellemes legyen, akkor nagyobb valószínűséggel hat pozitívan másokra is és a vendégekre is kellemes benyomást tesz. Ezzel hozzájárul ahhoz, hogy a személyiségéből kifolyólag emeli a hangulatot, ami a teljesítményre is kedvező hatással van, tehát a versenyképesség növeléséhez vezet. Azt azonban mindenképpen érdemes megjegyezni, hogy kizárólag extrovertált dolgozókból álló csoport esetében a légkör közvetlenebb lesz ugyan, de nem mindenkire van jó hatással a túlzott nyitottság. Ezen kívül az extrovertáltak hajlamosak a kapcsolatokra fordítani a figyelmüket, többet is kommunikálnak, ami viszont negatív hatással lehet a teljesítményükre. Ezért ideális esetben a dolgozók átlag extraverzió szintje valószínűleg a közepes és a magas között helyezkedik el.

A negyedik hipotézis a hallgatók képzés alatti készségeit és a szakma elvárásait vizsgálja. A hipotézis feltevése szerint a hallgatók tanulmányai alatt fejlesztett készségei megegyeznek azzal, amit a szakmában dolgozók is használnak.

A szakirodalomban számos olyan évekkel ezelőtti kutatás található, amely arra vonatkozik, hogy a turizmus és szálloda szakos hallgatók a munkaerőpiacra kikerülve nehezen teljesítenek. A szakmai elvárások nincsenek összhangban azzal, amit a hallgatók a tanulmányaik során kapnak. Ennek okai között szerepelt, hogy a hallgatók legtöbbször alulképzettek a szakma szerint, azonban vannak olyan esetek is, amikor éppen túlképzésről beszélünk. Az is előfordulhat, hogy a szakma elvárásai néha teljesíthetetlennek bizonyulnak, mert olyan felkészültségi szintet várnak el a friss diplomásoktól, mint egy már pályán lévő dolgozótól. A magyar és spanyol kutatási eredmények hasonlóak.

A disszertáció hipotézise mégis azt feltételezi, hogy a hallgatók fejlesztett készségei megegyeznek azzal, amit a szakma elvár tőlük. Azért ezt a feltevést vettem alapul, mert az említett kutatások után vezették be a kompetencia alapú oktatás elemit, amelyek keretében egyaránt figyelembe vették a szakmai tudásátadást, a személyes készségek és kompetenciák, valamint az attitűd fejlesztését. Ezért az az elvárásom, hogy ennek hatására az oktatás és a szakma elvárásai közötti diszkrepancia csökkent.

A hipotézis első felében a hallgatók saját kompetenciáinak és készségeinek szintjét mérte fel a kérdőív. Az eredmények alapján a magyar és spanyol hallgatók egyaránt magas szintűnek jelölték a felsorolt kompetenciák mindegyikét. Ez a magas értékelés összhangban van más, Y és Z generációs kutatások eredményével, ahol azt találták, hogy a fiatalok a készségeiket illetően magasra értékelik magukat és az önbizalmuk is magas. Azonban azt is találták más kutatások, hogy általánosságban véve a reális készségeik és képességeik szintje nem annyira magas, mint ahogyan ők látják, ami alacsonyabb önismeretet feltételez. Ennek az a hatása, hogy mihelyt kikerülnek a munkaerőpiacra, csalódás éri őket, mert nem minden esetben tudnak megfelelni az elvárásoknak. Ezért fontos összehangolni azt, hogy mi az, amire a képzésük felkészíti őket, milyen az önképük vagy önismeretük és mit vár el a szakma tőlük. Amennyiben ez a három perspektíva különbözik egymástól, az össze nem illés nem szűnik meg.
A magyar hallgatók véleménye alapján fontos kiemelni, hogy a legtöbben azt gondolják, hogy nem fejlesztenek személyes készségeket vagy kompetenciákat a képzés alatt, hanem szakmai kompetenciákra irányul a fókusz. Amennyiben fejlesztenek, az önállóságra, kommunikációra és problémamegoldásra koncentrálnak.
A spanyol hallgatók szerint a kommunikáció fejlesztése erős a képzés során. Ezen kívül figyelmet fordítanak a probléma megoldásra és a csapatmunkára is.
A magyar és spanyol dolgozók szerint egyaránt a legtöbbet használt kompetencia a munkájuk során a kommunikáció és a vendégközpontú szemlélet.
A vezetők elvárásai között mindkét nemzet esetében magas helyen szerepel a kommunikáció és a problémamegoldás.
A vendégek elvárásai igen magasak, a legtöbb esetben magasra értékelték a kompetenciák fontosságát, mégis kiemelkedő a nyílt, egyenes kommunikáció iránti igényük.
A magyar csoportok esetében a kommunikációt és a problémamegoldást illetően egyetértés tapasztalható olyan értelemben, hogy ezeket a képzés alatt is fejlesztik, használják a dolgozók és elvárják a vezetők és vendégek egyaránt. Több olyan készséget is fontos lenne fejleszteni a vezetők, dolgozók és hallgatók véleménye, alkalmazása és elvárása alapján, mint a vendégközpontú szemlélet, rugalmasság és precizitás, stressz tűrő képesség.
A spanyol csoportoknál a kommunikációs készség az egyetlen, amelyben minden csoport egyöntetűen egyet ért, hiszen fejszetik is, elvárt készség és alkalmazzák is a dolgozók a mindennapokban. A problémamegoldást illetően az látható, hogy fejlesztik a képzés alatt és a három csoport szerint erre szükség is van, azonban a dolgozók a mindennapok során keveset

használják, a vezetők sem várják el igazán, azonban a vendégek annál inkább. Ebben tehát ellentmondás tapasztalható. Ezen kívül szintén több olyan készséget és kompetenciát alkalmaznak és várnak el, amelyeknek fejlesztése nem valósul meg. Ezek a vendégközpontúság, stressz tűrő képesség.

A CHEERS kutatás eredményeivel összehasonlítva az látható, hogy a szakma elvárása magasabb a hallgatók és dolgozók felé, mint a dolgozók saját elvárásai vagy kompetencia szintje. A disszertáció eredménye hasonló, hiszen a vezetők és vendégek egyaránt a legtöbb kompetencia esetében magas elvárásokat fogalmaznak meg. Illetve az is kiderül, hogy a vezetők nemcsak magasra teszik, hanem sokrétű is az elvárásuk, ami az elvárt kompetenciák sokféleségéből látszik. A versenyszféra elvárásait vizsgáló kutatásokban olyan kompetenciák fejlesztését emelik ki, mint a precizitás, önállóság, munkabírás, csapatmunka. Ezek közül a csapatmunka és önállóság szintén megjelenik a disszertációban vizsgált vezetők elvárásai között, azonban a kommunikációt és a problémamegoldást más, korábbi kutatások nem említik kiemelten. Arra lehet ebből következtetni, hogy az elvárások folyamatosan változnak, ezért a szállodaipar résztvevőinek folyamatosan figyelnie kell azt, hogy hogyan tudnak lépést tartani ezekkel a változásokkal és a trendekkel egyaránt. A versenyképesség fenntartásához kulcsfontosságú az, hogy minden résztvevő aktívan, vagy akár proaktívan reagáljon ezekre. Az oktatás részéről a tanterv és a fejlesztendő kompetenciák folyamatos aktualizálása jelentős. A szakmai oldalon pedig a vezetők azon felismerése járul hozzá ehhez aktívan, ha felismerik, hogy a fejlesztés nem ér véget a tanulmányok befejeztével és a dolgozói kompetenciákra folyamatos hangsúlyt fektetnek. Ehhez természetesen a hallgatók és dolgozók nyitottsága alapvető fontosságú.

A negyedik hipotézis részben teljesül, mert a magyar mintánál két esetben, a spanyol mintánál egy esetben egyezik alkalmazott és elvárt készségek vagy kompetenciák száma a fejlesztettel, azonban mindkét minta esetében több olyan készséget nem fejlesztenek, amelyeket alkalmaznak és elvárnak.

Az ötödik hipotézis a szakmai gyakorlatok hasznosságát vizsgálja a résztvevő csoportok szemszögéből. A hipotézis szerint a turizmus-vendéglátás képzés alatt a szakmai gyakorlatokat a hallgatók kevésbé tartják hatékonynak, mint a szállodaipar dolgozói és vezetői.
A feltevés abból indult ki, hogy a szakirodalomban is fellelhető adatok szerint a szakmai gyakorlat és a tapasztalat kiemelkedően fontos egy állásinterjún. Azok a friss diplomások, akik releváns tapasztalatokkal érkeznek, nagyobb valószínűséggel kapnak a tudásuknak megfelelő állást. Ezen kívül a gyakornoki programok lehetőséget adnak a vezetőknek olyan munkaerőt képezni, akik megfelelnek az elvárásaiknak.

A disszertáció kutatása összehasonlítja a különböző csoportok véleményét a szakmai gyakorlatokról. Az eredmények alapján az látható, hogy összességében a hallgatóknak pozitívabb véleménye van szakmai gyakorlatokról, mint a többi csoportnak. A magyar és spanyol vezetők nincsenek túl pozitív véleménnyel a gyakorlatokról. A magyar csoport szerint kevés a gyakorlati hely, a spanyol csoport egyet ért azzal, hogy a gyakorlat sokat számít az interjún és az elhelyezkedést illetően. A magyar és spanyol dolgozók véleménye a vezetőknél is kedvezőtlenebb. Nem gondolják, hogy sok a lehetőség gyakorlat szerzésére a tanulmányok során, ellentétben a hallgatókkal, akik kifejezetten pozitívan értékelik a gyakorlati lehetőségek mennyiségét. Érdekes ellentét a szakmában működő vezetők és dolgozók vélemény különbsége a hallgatók látásmódjával. A hipotézis nem teljesül, hiszen ellentétes a feltételezés az eredménnyel. Az a következtetés vonható le, hogy a szakmai tapasztalatot hiányolják a vezetők és dolgozók a friss diplomásokkal szemben, azonban lehet, hogy a hallgatók nem érzik a hiányt. Ahhoz azonban, hogy minél több lehetősége legyen a hallhatóknak tapasztalatot szerezni, a szálláshelyeknek is érdemes minél több gyakornoki programot indítani, a felsőoktatási intézményeknek pedig több gyakorlati helyet felkutatni. Ehhez a kulcs ismét az, hogy a kommunikáció két oldalról is működjön, így a kereslet és kínálat könnyebben találkozik.

A kutatás egyik fontos pontja a kulturális összehasonítás. A magyar és a spanyol kultúra között lényeges különbségek mutatkoznak, azonban hasonlósok is fellelhetők. Hofstede dimenziói alapján azt láthatjuk, hogy négy dimenzióban különbözik, kettőben pedig hasonlít a két kultúra. A 2010-es adatok alapján Magyarország alacsonyabb hatalmi hierarchiával rendelkezik, mint Spanyolország, magasabb fokú az individualizmus, míg Spanyolországban inkább kollektivista jellemzők vannak előtérben. Férfias vonásokat mutat a társadalmi berendezkedés, a nemi szerepek is merevebbek, míg Spanyolországban nőiesség jellemző a társadalomra. Magyarországot inkább a hosszú távú gondolkodás jellemzi, ellentétben Spanyolországgal, akik rövidtávon gondolkoznak. Hasonló a két ország abban, hogy mindkét társadalomra jellemző a bizonytalanság kerülés, illetve a személyes vágyak kifejezésével kapcsolatos kontrollálás.

Más kutatások a különböző országok vezetői jellemzőit összesítik. Eszerint a sikeres magyar vezetők jellemzői: precíz, pontos, ambiciózus, kockázatvállaló, önellenőrző, csapatépítő, szimpatikus, jó időgazdálkodási készségekkel, magas IQ-val rendelkezik, ösztönző, motiváló és határozott. A spanyol sikeres vezető jellemzői pedig a következők: innovatív, csapatépítő, nyílt és őszinte, kreatív, magas szintű digitális kompetenciával rendelkezik.

A disszertáció eredményei azt mutatják, hogy a magyar vezetők asszertív kommunikátorok, kompromisszum készek, rugalmatlanok, pontosak, precízek, alkalmazkodóbbak, realisták, empatikusak, lassú döntéshozók. A spanyol vezetők pedig domináns kommunikátorok és konfliktuskezelők, kevésbé empatikusak, érzelem vezéreltek, nyíltak, gyors döntéshozók. Az látható, hogy a két nemzet vezetői között sok a különbség. A magyar vezetőkről egy pontos, precíz, merevebb, de objektív vezetői kép bontakozik ki, míg a spanyol vezetőkről pedig lazább, érzelmes, következetlen, határozott vezetői kép jelenik meg. Ezek a megállapítások közel vannak a nemzet karakterológiai és a sztereotípia kutatások eredményeihez.

A front desk dolgozók extraverzióját illetően azonban nem teljesül a sztereotípia, hiszen az eredmények szerint mindkét nemzet front desk dolgozói hasonló extraverzió szinttel rendelkeznek. A spanyol sztereotípia szerint társaságkedvelő, nyitott emberek, mégis a dolgozók extraverzió szintjét közepesre értékelték mások is és saját magukat is így látják. Ezzel szemben a magyar sztereotípia nem kifejezetten emeli ki az extrovertált vonásokat, mint nemzeti karaktert. A magyar dolgozókat nagyon hasonlónak látják, mint a spanyol dolgozókat. Ez abból is adódhat, hogy a dolgozók megítélése közben nem kifejezetten a nemzeti karakterjellemzőkre koncentráltak a megfigyelők, hanem a munkaköri jellemzők alapján figyelték meg őket.

A magyar és spanyol sztereotípiákat vizsgálva az is megfigyelhető, hogy hogyan látják a saját erősségeiket a turizmus hallgatók és ez mennyire van összhangban a kulturális különbségekkel. A magyar diákok a megbízhatóságot értékelték a legerősebb készségüknek, a spanyol hallgatók pedig a barátságosságot. Összevetve a nemzeti sztereotípiák kutatásával, a magyarok általánosságban a megbízhatóságukat hangsúlyozzák, ezen kívül más nemzetek is ezt gondolják róluk. A spanyolok esetében a más nemzetiségűek a barátságosságot és szabadelvűséget egyértelműnek gondolják a mediterrán kultúrák esetében.

## Summary

The dissertation compares the opinion of the main participants of the accommodation industry within tourism in Hungary and Spain (leaders, front desk agents, tourism students and guests) about leadership and employee competencies. Also compares the competencies what the industry requires to be an employee in the field and what students learn during their studies. Some important competencies were also examined in case of the leaders, employees and students. The dissertation

focuses on emotional intelligence, self-awareness, conflict resolution and communication among the leadership competencies. In case of the employees and students, mainly examines the level of personal and interpersonal competencies and skills. In this chapter all results of the research is summarized and compared with other studies of the relevant literature.

The first hypothesis draws conclusion about emotional intelligence of Hungarian and Spanish leaders using a competency test. Afterwards examines closely empathy, one of the components of emotional intelligence.
Many studies in the literature emphasize the importance of hospitality leader´s interpersonal skills, apart from professional skills. Most of them found communication, influencing others, building relationships and teams as key competencies for a successful leader. There are also some researchers who found that leaders believe, professional competencies, like language or IT skills are more important than interpersonal skills to be successful as a leader. However, these results were contradicted in later studies which are closely exam the specific competencies of successful leaders. Studies focusing on communication, the effects of quality and quantity of communication are highlighted. Successful leaders mostly apply assertive communication style and active listening, which has a positive impact on employee satisfaction, efficient change management, and the atmosphere at work. Other studies concentrate on the impacts of conflict resolution styles. Those leaders, who are able to apply different conflict resolution styles flexibly in different situations, are most likely more successful than others. In most situations solution focus is key, which also has a positive impact on previously mentioned aspects. Mentioned researches concentrate on the competencies separately. However, Bar-On´s emotional intelligence model suggests that EQ is a complex competency, and the components are connected to each other. Also, to determine which component the leader is good at, effects the leader´s successfulness. More component is applied or even developed successfully, better the leader will operate.

The first hypothesis of present research states that the empathy level of Hungarian and Spanish leaders are high. The results of the ProfilesXT competency test show that the empathy level of the Hungarian leaders is higher than the Spanish leaders. In case of the Spanish leaders the difference with the Hungarian group significant, because according to the test's scales, Spanish leaders have low empathy level. Therefore, the first hypothesis is partially fulfilled, as only the Hungarian group scored high on the scales what measures empathy (Accommodating, Objective judgement, Independency, Attitude).

Other researches from the emotional intelligence's literature found that leaders with high level of empathy are able to create better atmosphere within their team, which has a positive impact on the team's performance as well. Certainly, the high performance of a team does not only depend on the leader's empathy scale, there are other components of EQ are needed. According to Goleman's emotional intelligence model, a successful leader possesses the following competencies: emotional awareness, emotional (self)-control, adaptability, goal orientation, positive attitude, empathy, organizational awareness, influencing, coaching, conflict resolution, team work, inspiring leadership. Among these competencies, present study's test measures self-control, adaptability, positive attitude, empathy, conflict resolution. Results state that the Hungarian group scored higher in most of the competencies than the Spanish group.

An additional part of the first hypothesis determines that empathy is the most important competency among any leadership competencies what makes a leader successful. Other results in the literature also state that empathy is one of the most important competency in this regard. Maybe not all studies found that it is the first in the ranking, even though, it also impacts other aspects that effect competitiveness, such as atmosphere at work, performance of the team, effectiveness and profit. The results of the dissertation states that all team's opinion is that empathy is an important

competency to be an efficient and successful leader. The comparison of the Spanish and Hungarian groups show that the Spaniards rank empathy higher than Hungarians or international guests.

Goleman's theory suggests that the emotional intelligence predicts leader effectiveness, more than intelligence. Although, Agut found that Spanish leaders believe that interpersonal skills are less important to be a successful leader, as they find professional skills, such as language skills and IT skills more useful. Other studies contradicted this finding and highlight the importance of interpersonal skills and emotional intelligence. Based on these above, the conclusion could be drawn that Spanish people are less successful in leadership because they seem to give less importance of competencies what make them effective in reality. The dissertation's results partially support this conclusion. Even though, Spanish leaders find interpersonal skills very important in leadership, Hungarians scored higher in most of the emotional intelligence components, then Spaniards. Therefore, they believe it is important but Hungarians seem better at these competencies. This finding also contradicts Agut's results. Even though, Spanish leaders have a strong believe about the importance of the interpersonal skills. Accordinng to the latest research of the Next Tourism Generation, development for the leaders of the accommodation industry is essential. Comparing this finding with the results of present research, conclusion can be drawn that Spanish leaders' skills need some development at the moment, but they find very important to be better at them in the future. Hungarian leaders however found to be less open for development and they believe to possess a skillset to be successful in the industry. Present study confirms that, however stresses the importance of continious development to be able to keep up with the new trends of the industry. In summary, Hungarian leaders are more competitive at the moment, but the attitude of Spaish leaders thowards development will make them more sustainable in competitiveness in long term.

The second hypothesis' main focus is self-awareness of the leaders which is examined in several perspectives: communication, conflict resolution, and empathy.

Communication style has an impact on how leaders build relationships with their team. Aggressive communication style is the less effective in most of the situations, as employees lose trust in their leader, therefore will have difficulties to express their thoughts, needs or ideas. As a result, the moral and team atmosphere becomes less open and their motivational level will decrease as well. Employees would follow the instructions of their boss because they are afraid of the consequences and not because they are motivated to do their jobs. Short term this could seem effective, as many leaders think that their team is good performer as their numbers show they are. However, thinking in longer terms, this only makes employees less motivated and less eager to perform, therefore competitiveness also decreases and fluctuation increases. In the other hand, passive communication style also has a negative impact on the effectiveness. In those teams where leaders do not express their clear expectations, employees will also lose their motivation as they will not be aware if they are doing a good job as they receive less or no feedback on their performance. In most situations, assertive communication style is the most effective. Leaders who are able to learn this competency are able to express direct and clear expectations, able to say no if needed, often give positive or even negative feedback on performance. This will raise the motivation level in teams, therefore the productivity which results higher competitiveness. In the hospitality industry communication is essential for leaders and employees as well. Most results of researches in communication in the industry found that not only this is one of the most important competency in order to succeed in an establishment, but leaders and employees also believe their communication skills are well developed, based on the believe that they need it the most.

In the research of present dissertation the results of the ProfilesXT competency test are compared with the results of the questionnaire of the leaders. This will give the information about any correspondents with leader's possessed communication skills and their belief of their skill level.

Results show that Hungarian and Spanish leaders both would prefer to be assertive communicators. In regard of the emotional aspect of communication, Hungarian leaders are more pragmatic, while Spanish leaders tend to be more emotional driven in general, according to test results. The effectiveness of emotional communication style depends on different situations, but in working environments those leaders seem to be better team builders who's communication style show less affections because it is easier to understand their messages. Also, Spanish leaders show lower empathy and self-control level, which also has an impact on their communication style. It seems that Hungarians' pragmatic style is more effective in most situations. Hungarian and Spanish leaders also indicated high ratings on their communication style in the questionnaire. Spanish leaders evaluated their skills higher, but their communication style is effective in less occasions, therefore Hungarian leaders's self-awareness is more punctual. According to Hungarian and Spanish Front desk agents, communication is the most important competency what a leader needs to possess, this means they also find it very important how their leader communicates with them.

The second part of the hypothesis examines the self-awareness regarding the conflict resolution style with the same comparison method as the first part.
The conflict resolution style has an impact in multiple levels. The leader's chosen style effects the stress and motivational level of the employees, and determines the quality of their relationships and communication. Those leaders who's conflict resolution style is dominant, they tend to give less opportunity to cooperate, therefore they will more often win. They are less open to discuss ideas and find solutions together, also they make decisions on their own. This results higher level of stress among employees, also will be less loyal to their boss. Those leaders, who prefer solution focused decisions and are able to cooperate with their team members, are more effective, as the employee stress level is much lower, therefore both intrinsic and extrinsic motivation level is high, they are able to perform better. In the hospitality industry it is challenging to be flexible in applying different conflict resolution styles with their employees or guests as both needs different style. Sometimes even though they are solution focused, they also need to be accommodating as they say, "guests are always right". However, with their employees the best they can do is to be cooperative and solution focused as well.

According to the results of the ProfilesXT test, Hungarian leaders mostly choose solution focused conflict resolution style, and Spanish leaders rather apply dominant style which results that Hungarians are more successful in conflict resolution than Spaniards. However, the self-awareness in this aspect is also important, as they need to be aware of the impacts of the style they use. The Hungarian group's self-awareness is more punctual, than the Spanish group's. The results of the questionnaire show that both groups ranked high on the conflict resolution style, Spanish leaders even higher than Hungarians. Hungarian leaders' style is more effective and they are also aware of this. In the other hand, Spanish leader' style is nonadoptive in many situations, but they think they are highly skilled, therefore their self-awareness show lower level.

Looking back to the first hypothesis's results of empathy, there is an answer to that question in the third part of the second hypothesis, whether the leader's self-awareness was punctual. The questionnaire's result show that the rates are also high in both groups for the empathy competency, which correspondents with the Hungarian high level of empathy in the test and conflicts with the Spanish leader's low level. Hungarian leader's self-awareness is punctual in this case as well.

In addition, self-awareness has high importance for leaders, because they need to be aware of their strengths and weaknesses in order to make an impact on competiveness. According to the results of this research, Hungarians have higher level in most of the aspects of self-awareness, which implicates that they are more aware of the way they impact others like communication style, conflict resolution, or others. In case of the Spanish leaders, even though they believe empathy and

communication are very important competencies, they are not aware of their weaknesses of lack of skills.

The third hypothesis studies the extraversion personality trait of the Front desk agents. Examines, that whether the Front desk agents are more social and open-minded, as their role suggests they should be. The hypothesis states that the leaders, students of hospitality and also the guests find Front desk agents more extroverted than they find themselves.

According to the "Big Five" personality model, extroversion and introversion is one of the most important dimensions what describes our personality. Extroverts prefer greater social life, they open to others easier and more talkative. Also can be more dominant. In the other hand, introverts tend to be the opposite, as they feel more comfortable with fewer people, prefer less but deeper relationships, open slower to others, and take more energy for them to socialize. Based on studies on personality and job preference, the level of extroversion has an effect on what kind of jobs we choose. People with high level of extroversion tend to choose jobs where they can interact with people. These types of employees tend to perceive the atmosphere more positive and are able to make it better as well. Also, they are more satisfied with their job and would be more goal oriented. To motivate them, it is important to give enough feedback and reward their performance.

The results of the dissertation show that the Front Desk agents and the other groups perception of the extroversion level is very similar. They all see them (and themselves) moderately extroverted. Leaders, students and guests also find Front desk agents moderately extroverted. Analyzing separately the two groups, Hungarian employees feel more extroverted than other groups find them so. This difference is not applicable in case of the Spanish employees, because all groups' opinion is at the moderate level. In the reality it means, that the extroversion level of employees is not higher than the stereotypes would suggest. According to studies, extroverts choose occupation where they find themselves with a lot of people around and high demand of connections, because they prefer this type of working style. For the leaders in hospitality it is an important information about extroverts, that they like to be in good atmosphere and tend to make effort to have it at work. They also communicate more to others. This means, if employees are friendly and open-minded because it comes by their personality and not because they learnt it, this effects positively other colleagues and guests will feel the more naturally friendly atmosphere. In other words, extroverts' personality effects the atmosphere positively, which makes them and the team perform better, this way the competitiveness also increases. It is also important to understand that in a team, where all employees are extroverts, the atmosphere will be most certainly very good, but this can be overwhelming for others, like introverts. Also, extroverts tend to use their time to socialize, more than introverts, which can have an impact on their productivity as well. As a conclusion, ideally a team should contain both extroverted and introverted employees as well.

The forth hypothesis examines the students' competencies while they study at tourism courses and expectations of the tourism professionals of competencies of fresh graduates and employees. The hypothesis states that the competencies what are being developed during the tourism studies are very close to what employees use on the daily basis.

There are several studies from few years ago about the difference between expectations of the hospitality professionals and the capability of fresh graduates. They found that fresh graduates underperform when they start their carrier in the field. There is no fit between the requirements and the competencies what students learn during their studies. The reason behind this, that professionals find fresh graduates under skilled, even though, in some cases even the opposite happens, that they are over educated for certain jobs. Also, sometimes the expectations of the field are too high, as they expect the fresh graduates to be as ready and skilled than their employees. Hungarian and Spanish studies have similar results in the topic.

Despite these results, the hypothesis of the dissertation states that the expectations of the professionals in the field correspond with the competencies the students learn during their education. The reason why this hypothesis was stated, that after these studies, competency based education was introduced in many of the European countries, therefore education started to focus on developing competencies and attitude of students next to teaching professional knowledge. For this reason it would have been possible that the discrepancy between the field and education has decreased.
At first, the competency level of students were measured by a questionnaire. According to the results, all Hungarian and Spanish students believe, all of their competencies are on a quite high level. This finding correspondents to other studies results of Y and Z generation, which also found that they rate their competencies and skills high and their self-esteem is also on a high level. These studies also found, that their level of competencies and skills in reality are on lower level, that they rate their own, which indicates that their self-awareness is not too high. This also results, that by the time they enter the labor market, they can get disappointed and loose interest, as they are not able to fulfill the expectations of the field, but they believe they are on the required level. This is the reason why it is very important to harmonize their studies, their self-awareness and the expectations of the professionals in hospitality. If these three aspects are very different, the above mentioned discrepancy will not decrease.

According to the Hungarian students' opinion, the development focus in their studies is on professional knowledge and very low importance on the competencies. In the few cases of development, the courses concentrate on independency, communication and problem solving.
Spanish students say that the development of communication has very high focus during their studies. Also, it pays attention on problem solving and team work.
Both Hungarian and Spanish employees believe that the most important competency they use the most during their work is communication and guest oriented attitude.
Communication and problem solving competencies are ranked high by hospitality leaders as expected competencies for employees.
Guest's expectations are very high, most competencies were ranked as very high importance, especially clear and fair communication.
Communication and problem solving are the only competencies that ranked very high in all groups and questions. Meaning by they are developed during hospitality studies, employees use them on daily basis, furthermore leaders and guests both expect an employee to possess them. According to the opinion of leaders, employees and students, competencies like guest oriented attitude, flexibility, preciseness and stress tolerance.
In case of the Spanish participants, communication is the only competency what all groups agree about, as it is developed during studies, employees apply them and it is expected to possess but leaders and guests. In case of problem solving, it seems that it is developed during studies and three groups think it is important. However, employees do not use it on daily basis, leaders don't expect it to possess, but guests very much so. Therefore it seems to have disagreement about this competency's importance. Furthermore, guest oriented attitude and stress tolerance are one of the main competencies employees use and leaders expect to have, but they are not in the focus of the development in education of hospitality.

By the results of CHEERS study, it can be seen that the expectation of professionals about fresh graduates' competencies are higher than their competency level in the reality. This correspondents to the results of present study, as leaders – also guests - have high expectations in case of most competencies. Expectations are not only high, but also vary, as they marked many competencies as important to possess. Other studies focusing on the expectations of corporate environment emphasize the development of the most important competencies, which are preciseness, independency, capability of working hard, teamwork. Among these, teamwork and independency also mentioned by leaders as important competencies for employees to possess, but they believe

communication and problem solving are more important, what not many other studies highlight. This also could mean, that expectations change by the time, therefore employees also have to be very conscious about the changes as well. In order to be competitive, it is key that all participants of hospitality to be proactive and active. From the educational point of view, it is important to make sure, they keep the educational goals and plans updated, as well as the developmental of competencies. Leaders in hospitality can actively react to changes by recognizing that development does not end when someone graduates and make an effort to further develop their new employees. Of course, being open minded as a student and employee is essential.

The forth hypothesis partially fulfills the assumptions, as there are two competencies what corresponds with expectations and development in case of Hungarian sample, and one competency in case of the Spanish sample. However, more competencies are not being developed what should be important to do so in case of both nations.

The fifth hypothesis examines the traineeships of hospitality students by comparing all the opinion of all the participants. It states that students find the traineeships less useful than leaders or employees. The hypothesis' based on the literature and practice, as having relevant experience at a job interview make candidates more competitive and get jobs faster than others without any experience. In addition, a traineeship give opportunity to leaders to train fresh graduates in the way that could be employed by them in the future because they already have relevant knowledge and experience.

The research of present study compares the opinion of leaders, employees with students' point of views. In summary, students have better opinion about the traineeships than leaders or employees. Hungarian and Spanish leaders have quite low opinion about the traineeships. According to the Hungarian leaders, there are very few options available for students to complete the traineeship. Spanish leaders agree that professional experience makes candidates more competitive than others. The opinion of Hungarian and Spanish employees is even lower than the leaders'. Both groups believe, the available opportunities are very few, however, both Hungarian and Spanish students think they have enough options to complete the traineeship. Interesting how opposite the opinion of leaders and employees are compared to students. Therefore, the hypothesis does not fulfills the assumption. This finding also can be explained with the high expectations of leaders and employees with fresh graduates about competencies and professional knowledge, however, students do not feel this way. For students to be able to complete a traineeship, accommodations could open more traineeship programs as well as universities could look for more options. In order to achieve this, communication should be working both ways, this would make demand and supply meet.

Cultural comparison is an important aspect in the research. There are some fundamental differences between Hungarian and Spanish culture, however, some similarities can be found as well. According to the cultural comparison of Hofstede, there are four dimensions where the two cultures differs and 2 dimensions of where they correspond. The results of this study from 2010 show, that power distance in Hungary is lower, than in Spain. Hungarian culture is more individualist, Spanish culture is more collectivist. Hungary tends to be more masculine, while Spain is more feminine. Hungarians think more long term, while Spaniards rather think short term. Both countries' uncertainty avoidance index is low and tend to be restraint.
Other studies compare leaders in different cultures. Some of them state the characteristics of the Hungarian leader are: precise, punctual, ambitious, risk taker, self-reflective, team builder, sympathetic, good at time management, IQ level is high, motivator, firm. The characteristics of Spanish leaders are: innovative, team builder, open minded, honest, have high level of digital competency.

The results of current study show that Hungarian leaders are assertive communicators, able to compromise, inflexible, precise, punctual, accommodating, realists, empathetic, slow decision makers. Spanish leaders are dominant communicators and handle conflict in a dominant was as well, not too empathetic, emotional driven, open minded and fast decision makers. Result suggest that there are many differences between Hungarian and Spanish leaders' characteristics. All in all, Hungarian leaders seem to be very punctual and objective, Spanish leaders more like easygoing, opened and firm, just like national stereotypes suggest.

Considering the extroversion in perspective of stereotypes, results contradict them, as Front desk agents are not that extroverted and others don't see them that either. According to stereotypes, an average Spanish person is extroverted and open-minded, however results show that others find them moderately extroverted. Stereotypes don't really find Hungarians particularly extroverted, even though, Front desk agents' extroversion level was found very close to the Spanish agents. This result could be explained by the reason that others observe them in their job and this does not include high level of extroversion.

The stereotypes are also can be examined in case of students self-reflection about their strengths. Hungarian students rated trustworthiness as their best competency, Spanish students found friendliness as their best competency. This correspondents with national character or stereotypes as well. Even other nations find Hungarians trustworthy and Spaniards friendly, according to other studies.

# 9. MELLÉKLETEK

## M.1 Irodalomjegyzék


1. Adams, J., Greig, M., McQuaid, R. W. (2000): Mismatch unemployment and local labour-market efficiency: the role of employer and vacancy characteristics. Environment and Planning A, 32(10), 1841-1856.

2. Agut, S., Grau, R. (2002): Managerial competency needs and training requests: The case of the Spanish tourist industry. Human Resource Development Quarterly, 13(1), 31-52. p.

3. Angyal, Á. (1999): A vezetés mesterfokon. Kossuth Kiadó, Budapest

4. Antón, J., Andrada, L. R., Alberdi, C. E., Almeida, M. A. (2009): La importancia del aprendizaje y la adquisición de competencias en el sector turismo. Instituto de Estudios Turísticos, Argentina, 29-44. p.

5. Amarjit, S. G., Flaschner, A. B., Shachar, M. (2006): Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. International Journal of contemporary hospitality management 18.6 (2006): 469-481. p.

6. Armstrong, C. (1968): Improving Organizational effectiveness. Kogan Page, London.

7. Bakacsi Gy., Sarkadi-Nagy A. (2003): Latinos magyar leadership- vezetésfelfogásunk a GLOBE kutatás tükrében. In: Alkalmazott pszichológia V. évfolyam 3-4. Szám (2003) 7-26. p.

8. Balassa, É. (2014): A sikeres vezetői tevékenység eszköztára. A vezető személyiségjegyeinek szerepe. http://publicatio.nyme.hu/1431/1/balassa.pdf Keresőprogram: Google Scholar. Kulcsszó: siekeres vezető. Letöltve: 2018. április 14.

9. Bar-On, R. (2006): The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). Psicothema, 18, 13-25. p.

10. Bartha Z. Gubik S. A. (2016): Mennyire befolyásolják a fiatalok vállalkozó kedvét a kulturális gyökerek? In: Csiszár Csilla (szerk.): Jubileumi tanulmánykötet Illés Mária professzor asszony 70. születésnapjára. Miskolci Egyetem, Miskolc, 15-26. p.

11. Bárdos, I. K., Varga E., Vas I., Szira Z. (2013): Kompetencia alapú humánerőforrás-menedzsment területek és a munkapiaci kompetencia-felsőoktatás kapcsolata egy primervizsgálat tükrében. In: Humánpolitikai Szemle, 24. évf. 7-8. sz. 59-67. p.

12. Bárkányi, A. (2019): A turizmus alapjai. Műszaki Könyvkiadó

13. Bayer, J. (1995): Vezetési modellek - vezetési stílusok. Vinton Kft. Budapest.

14. Berde, (szerk.) (2015): A vezetés alapjai. Debreceni Egyetem

15. Blanchard, K., Johnson, S. (2010): Az egyperces menedzser. Bagolyvár Kiadó, Budapest

16. Bratton, V. K., Dodd, N. G., Brown, F. W. (2011): The impact of emotional intelligence on accuracy of self-awareness and leadership performance. Leadership & Organization Development Journal, 32(2), 127-149. p.

17. Brotheridge, C. M., Lee, R. T., Riggio, R. E., Reichard, R. J. (2008): The emotional and social intelligences of effective leadership. Journal of managerial psychology.

18. Brubaker, D., Noble, C., Fincher, R., Park, S. K. Y., Press, S. (2014): Conflict resolution in the workplace: what will the future bring?. Conflict Resolution Quarterly, 31(4), 357-386. p.

19. Bujdosó Z., Dávid L., Patkós Cs. (2003): A turizmus hatásai és jelentősége a területfejlesztésben. In: (szerk.) Süli -Zakar, I.: A terület- éstelepülésfejlesztés alapjai.

20. Butler, A. M., Kwantes, C. T., Boglarsky, C. A. (2014): The effects of self-awareness on perceptions of leadership effectiveness in the hospitality industry: A cross cultural investigation. International Journal of Intercultural Relations, 40, 87-98. p.

21. Calafat A., N. T. Blay, K. Hughes, M. Bellis, M. Juan, M. Duch, A. Kokkevi (2010): Nightlife young risk behaviours in Mediterranean versus other European cities: are stereotypes true? In: European Journal of Public Health, Vol. 21, No. 3, 311–315 p.

22. Caspi, A., Elder, D.H., Bem D.J. (1988): Moving awaz from the world: Life-course patterns of shz children. Developmental Psyochology, 23, 308-313. p.

23. Carver, S. C., Scheier, M. F., Nagy, J., Komlósi, V. A. (2006): Személyiségpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest

24. Cavallo, K., Brienza, D. (2002): Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 1-12. p.

25. Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A., Lankau, M. J. (2003): Grooming future hospitality leaders: A competencies model. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 44(3), 17-25. p.

26. Cleveland, Jeanette, O'Neill John, Himelright, Jodi, Harrison, Michelle, Crouter, Ann,Robert Drago, R. (2007): „Work and family issues in the hospitality industry: perspectivesof entrants,managers and spouses". Journal of Hospitality & Tourism Research, 31:3 275-298. p.

27. Covey, S. (2004): The 7 Habits of Highly Effective People. Free Press, USA

28. Crespi-Vallbona, M., Mascarilla-Miró, O., Barbancho-Tovillas, F., Boria-Reverter, S. (2012): Los empleados del sector turístico: competencias profesionales de éxito. In Congresos AECIT 1-13. p.

29. Cseh Gy. (2016): A spanyol, a magyar és a svéd intézményvezető pedagógus szemmel. In: Opus et Educatio 2. Évfolyam 4. Szám 192-202 p.

30. Csehné, P. I. (2015): Tudományos irányítás a nők és a férfiak idő-felhasználásában, Közép-Európai Közlemények, 4. 189-197. p.

31. Csepeli, Gy. (1997): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó

32. Csepeli Gy., Örkény A. (1999): Nemzetek a lelkekben –Nemzeti identitás a világ 23 országában. http://www.csepeli.hu/pub/1999/csepeli_orkeny_kritika_1999_9.pdf
Keresőprogram: Google Scholar. Kulcsszó: nemzeti identitás. Letöltve: 2018. március 9.

33. Csíkszentmihályi, M. (2001): Flow - Az áramlat - A tökéletes élmény pszichológiája. Budapest, Akadémiai Kiadó Zrt.

34. Dávid L., Patkós Cs. (2003): Tourismand migration in Hungary: Geographical connotations. In: Touristic construction and consumptionof culture(s), Papers ofthe 8 Finnish-Hungarian EthnologicalSymposium Lakitelek. Budapest, Publication Hungarian Ethnographical Society.

35. Dávid L. (szerk) (2007): Turisztikai erőforrások: A természeti és kulturális erőforrások turisztikai hasznosítása. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.

36. Dasgupta, S. A., Suar, D., Singh, S. (2013): Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. Employee Relations.

37. Derya, K. M., Uysal, Sirgy, M. J., Gyumin, L. (2013): The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. International Journal of Hospitality Management 34 (2013): 9-18. p.

38. De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Oostenveld, W. (2010): Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. Journal of business and psychology 25.3 (2010): 367-380. p.

39. Dupeyras, A., MacCallum, N. (2013): Indicators for measuring competitiveness in tourism.

40. Dweck, C. S. (2015): Szemléletváltás. Budapest, HVG Könyvek

41. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. (2001): The leadership styles of women and men. Journal of social issues 57.4 (2001): 781-797. p.

42. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., Van Engen, M. L. (2003): Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. Psychological bulletin 129.4 (2003): 569. p.

43. Edgell, D.L., Del Mastro Allen, M., Smith, G., Swanson, J.R. (2008): Education and training in tourism. In TourismPolicy and Planning: Yesterday, Today and Tomorrow. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

44. Egyed, K. (2014): Versenyképességi modellek a turizmusban. Gazdaság & Társadalom / Journal of Economy & Society 2014. 3. szám

45. Enescoa I., A. Navarro, I. Paradela, S. Guerrero (2005): Stereotypes and beliefs about different ethnic groups in Spain. A study with Spanish and Latin American children living in Madrid. In: Applied Developmental Psychology 26 (2005) 638–659 p.

46. Falkné B. K. (2008): Kultúraközi kommunikáció - Az interkultúrális menedzsment aspektusai. Perfekt Zrt, Budapest

47. Falus, I. (2005): Képesítési követelmények – kompetenciák – sztenderdek. Pedagógusképzés, 1. szám, 5-16. p.

48. Fekete, M. (2006): Hétköznapi turizmus. A turizmuselmélettől a gyakorlatig. http://www.fatosz.eu/ftp/tamop_kepzes/irodalom/turizmus_alapismeretek.pdf Keresőprogram: Goodle Scholar. Kulcsszó: turizmus alapok. Letöltve: 2018. március 25.

49. Feinberg, M., Tarrant, J.J. (1997): Miért csinálnak okos emberek égbekiáltó ostobaságokat? Bagolyvár, Budapest

50. Fejes, G. (2006): A kompetencia elv alkalmazása a vállalati kiválasztási módszerekben. In Proceedings-4th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking (MEB 2006) . Óbuda University, Keleti Faculty of Business and Management. 239-246. p

51. Fenyvesi É., Kárpátiné D. J., Vágány J. (2013): EQ vagy IQ? A hazai KKV vezetők munkaerővel szembeni elvárásai. https://www.researchgate.net/profile/Fenyvesi_Eva/publication/280113185_EQ_vagy_IQ_A_hazai_KKV_vezetok_munkaerovel_szembeni_elvarasai/links/55aa92c908ae481aa7fbc5d4/EQ-vagy-IQ-A-hazai-KKV-vezetok-munkaerovel-szembeni-elvarasai.pdf Keresőprogram: Google Scholar. Kulcsszó: vezetők elvárásai. Letöltve: 2019. november 5.

52. Flisi, S., Goglio, V., Meroni, E., Rodrigues, M., Vera-Toscano, E. (2014): Occupational mismatch in Europe: Understanding overeducation and overskilling for policy making. JRC Science and Policy Report, Luxembourg: Publication Office of the European Union.

53. Furnham, A., Forde, L., Ferrari, K. (1999): Personality and work motivation. Personality and individual differences, 26(6), 1035-1043 p.

54. Furnham, A., Petrides, K. V., Jackson, C. J., Cotter, T. (2002): Do personality factors predict job satisfaction?. Personality and individual differences, 33(8), 1325-1342. p.

55. Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K., Garrod, D. (2005): A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values. The Journal of Psychology, 139(1), 5-32. p.

56. Garcia-Aracil, A., Mora, J. G., Vila, L. E. (2004): The rewards of human capital competences for young European higher education graduates. Tertiary Education and Management, 10(4), 287-305.

57. Gentry, W. A., Weber, T. J.,Sadri, G. (2007): Empathy in the workplace: A tool for effective leadership. In Annual Conference of the Society of Industrial Organizational Psychology, New York, NY, April.

58. Gilley, A., Gilley, J. W., McMillan, H. S. (2009): Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. Performance improvement quarterly, 21(4), 75-94. p.

59. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002): Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Press. 55-65. p.

60. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2003): A természetes vezető, Vince Kiadó, Budapest

61. Goleman, D. (2008): Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó Kft. Budapest

62. Goleman, D. (2015): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Edge 2000 Kft. Budapest

63. Griffin, E (2000): Bevezetés a kommunikációelméletbe. Harmat Kiadó, Budapest

64. Grunig, L.A., Grunig, J. E., Dozier, D. (2002): Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

65. Győrffy,A. (2004): Szállodatan. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest.

66. Hackman, M. Z., Johnson, C. E. (2013): Leadership: A Communication Perspective. Waveland Press, Inc. USA

67. Hegyi, H. (2012): Személy(iség) a kompetenciák mögött: A hagyományos pszichológiai kiválasztási eljárások és a kompetenciák mérésének összefüggései. https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15201/hegyi-hella-phd-2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y Keresőprogram: Google Scholar. Kulcsszó: kompetenciák mérése. Letöltve: 2019. október 7.

68. Hehir, K. M. (2014): Strategic Planning: Positioning Hotels in a Competitive Landscape. http://hotelexecutive.com/business_review/Strategic%20Planning:%20Positioning%20Hotels%20in%20a%20Competitive%20Landscape78/ Keresőprogram: Google Scholar. Kulcsszó: competitiveness in tourism. Letöltve: 2019. december 2.

69. Hersey, P., Kenneth, H. B., Dewey, E. J. (2007): Management of organizational behavior. Vol. 9. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.

70. Herzberg, F. (2017): Motivation to work. Routledge.

71. Higgs, M., Rowland, D. (2010): Emperors with clothes on: The role of self-awareness in developing effective change leadership. Journal of Change Management, 10(4), 369-385. p.

72. Hall E. T., Hall M. R. (1990): Understanding Cultural Differences. Intercultural Press, Yarmouth, Maine

73. Hofstede G., Hofstede G. J. (2008): Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere. VHE Kft, Pécs

74. Horányi, Ö (1977): Kommunikáció. In: Horányi Özséb (szerk.): Kommunikáció I-II. Válogatott tanulmányok. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1977. 5. p.

75. House R. – Javidan M. – Hanges P. – Dorfman P. (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. In: Journal of World Business, Vol. 37, 3-10. p.

76. House R. – Javidan M. – Hanges P. – Dorfman P (é.n.): Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. https://www.researchgate.net/profile/Peter_Dorfman/publication/43490722_Cultural_influences_on_leadership_and_organizations_Project_GLOBE/links/00b4952d034851aa40000000.pdf

Keresőprogram: Google Scholar. Kulcsszó: cultural differences in leadership. Letöltve: 2018. április 30.

77. Huan, L. J., Yazdanifard, R. (2012): The difference of conflict management styles and conflict resolution in workplace. Business & Entrepreneurship Journal, 1(1), 141-155. p.

78. Hunyady Gy. (1997): A nemzeti identitás és a sztereotípiák görbe tükre. In: Új pedagógiai szemle 47. évf. 10. sz. / 1997. 45-59. p.

79. Hunyady Gy. (2001): Nemzetkarakterológiák. Osiris Kiadó, Budapest

80. Hunyady Gy. (é.n.): A nemzetek jelleme és a nemzeti sztereotípiák. http://real-eod.mtak.hu/1084/1/08%20Hunyady%20127-148.pdf Keresőprogram: Google Scholar. Kulcsszó: nemzeti sztereotípiák. Letöltve: 2018. március 8.

81. Hussey, J., Holden, M., & Lynch, P. (2011). A Conceptualisation of Professionalism in Tourism. https://repository.wit.ie/1678/1/A%20Conceptualisation%20of%20Professionalism%20in%20Tourism.pdf Keresőprogram: Google Scholar. Kulcsszó: Competitiveness in tourism. Letöltve: 2019. december 2.

82. Ineson, E. M., Kempa R. F. (1996): Selection for vocational courses at university: Part I - perspectives of the employers of graduates. Menchester, Education and Training

83. Jeanquart Miles, S., Mangold, G. (2002): The impact of team leader performance on team member satisfaction: the subordinate's perspective. Team Performance Management: An International Journal, 8(5/6), 113-121. p.

84. Johns, N., Teare, R., Akrivos, C., Ladkin, A., Reklitis, P. (2007): Hotel managers' career strategies for success. International Journal of Contemporary Hospitality Management.

85. Johanson, M., Ghiselli, R., Shea, L. J., Roberts, C. (2011): Changing competencies of hospitality leaders: A 25-year review. Journal of Hospitality & Tourism Education, 23(3), 43-47. p.

86. Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J.,Barrick, M. R. (1999): The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. Personnel psychology, 52(3), 621-652. p.

87. Juhász, L. (2013): Kompetencia áttekintés. http://www.kompetencia-attekintes-dr.-juhasz-laszlo-20130505. Keresőprogram: Google. Kulcsszó: kompetencia. Letöltve: 2016. május 3.

88. Juhász, M. (2003): Önismereti és fejlesztő tréningek. In: A munka és a szervezetpszichológia szakmai protokollja. Budapest, „Emberhez Méltó Munkáért Alapítvány" 47-58 p.

89. Kádek, I. and Zám, É., (2008): A diplomás pályakezdők szakmai beilleszkedése Észak-Magyarországon. Acta Oeconomica NOVA SERIES, 35. p.

90. Kalargyrou, V., Pescosolido, A. T.,Kalargiros, E. A. (2012): Leadership skills in management educaion. Academy of Educational Leadership Journal, 16(4). 39. p.

91. Karcsics, É. (2012): Vezetőkkel szemben támasztott munkaerő-piaci kompetenciaelvárások a Heti Világgazdaság és a The Economist álláshirdetéseinek elemzése alapján. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 43(1), 31-44. p.

92. Katay, Á. (2017): A szállodaipar térbeli és időbeli expanziójának vizsgálata Magyarországon. https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23127/katay-akos-phd-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y Keresőrogram: Google scholar. Kulcsszó: szállodaipar versenyképesség. Letöltve: 2019. december 2.

93. Kay, C., Russette, J. (2000): Hospitality-management competencies. Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly, 41(2), 52-63. p.

94. Kim, Y., Kim, S. S., Seo, J., Hyun, J. (2011): Hotel employees' competencies and qualifications required according to hotel Divisions. Journal of Tourism, Hospitality &Culinary Arts, 3(2), 1-18. p.

95. King, C. A. (1995): What is hospitality?. International Journal of Hospitality Management, 14(3-4), 219-234. p.

96. Klein, S. (2012): Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL könyvek, Budapest.

97. Langhorn, S. (2004): How emotional intelligence can improve management performance. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(4), 220-230. p.

98. Lehota, J. (2001): Marketingkutatás az agrárgazdaságban. Budapest, Mezőgazda Kiadó

99. Lengyel, M. (1992): A turizmus általános elmélete. Viva Budapest

100. Lengyel, M. (1997): A turizmus versenyképességét befolyásoló tényezők. „Versenyben a világgal" műhelytanulmánysorozat 16. kötete http://edok.lib.uni-corvinus.hu/212/1/MT_16_Lengyel.pdf Keresőprogram: Googe Scholar. Kulcsszó: versenyképesség a turizmusban. Letöltve: 2019. november 29.

101. Lin, S., Lamond, D., Yang, C. L., Hwang, M. (2014): Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. Chinese Management Studies. 6-26 p.

102. Lloyd, S. R. (2002): Developing Positive Assertiveness. Axzo Press, USA.

103. Lundberg, Donald E. (1994): The Hotel and Restaurant Business (6th ed.). John Wiley & Sons, New York.

104. Mallia, A. (2013): Competency levels within the front office department in different 5 star hotels. Bachelor's thesis, University of Malta.

105. Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010): Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. Journal of Managerial Psychology, 25(6), 561-577. p.

106. Martínez-Ros, E., Orfila-Sintes, F. (2012): Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry. International Journal of Hospitality Management, 31(3), 686-694. p.

107. Matera C., Giannini M., Blanco A., Smith P. B. (2005): Autostereotyping and national identity in the spanish context. In: Interamerican Journal of Psychology, vol. 39, núm. 1, 2005, 83-92 p.

108. Matlay, H., Peters, M. (2005): Entrepreneurial skills in leadership and human resource management evaluated by apprentices in small tourism businesses. Education+ training. 575-591. p.

109. McGarty C.,V. Yzerbyt Y. Spears R. (2002): Stereotypes as Explanations. The formation of meaningful beliefs aboutsocial groups. Cambridge University Press, UK

110. McKenna, E., Beech, N. (2008): Human Resource Management: A Concise Analysis. London, Pearson Education Limited.

111. Men, L. R. (2014): Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. Management Communication Quarterly, 28(2), 264-284. p.

112. Mérai, Gy. (2010): Idegennyelvű üzleti kommunikáció a turizmusban. Doktori értekezés. https://szie.hu//file/tti/archivum/Merai_Gyorgyi_ertekezes.pdf Keresőprogram: Google. Kulcsszó: kommunikáció a turizmusban. Letöltve: 2015. október 10.

113. Middleton, V., Clarke, J. (2001): Marketing in Travel and Tourism. Oxford, Butterworth.

114. Mihalkovné Szakács, K. (2014): A növekedésben sikeres vállalkozó személyisége NEO-PI-R kérdőíves vizsgálat alapján. (Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem). http://phd.lib.uni-corvinus.hu/807/1/Mihalkovne_Szakacs_Katalin.pdf Keresprogram: Google Scholar. Kulcsszó: sikeresség és személyiség. Letöltés: 2019. november 29.

115. Mihály, I., (2002): OECD-szakértők a kulcskompetenciákról. Új pedagógiai szemle, 6, 90-99. p.

116. Minett, D., H. Ruhi, Y., Basak, D. (2009): Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management. International Journal of Hospitality Management 28.4 (2009): 486-493 p.

117. Mirnics, Zs. (2006): A személyiség építőkövei. Típus-, vonás-, és biológiai elméletek. Bölcsész Konzorcium. http://mek.niif.hu/04800/04808/04808.pdf Keresőprogram: Google Scholar. Kulcsszó: személyiség típusok. Letöltve: 2019. november 29.

118. Mitchell R. K., Smith B., Seawright K. W.,Morse E. A. (2000): Cross-cultural cognitions and the venture creation decision. In: Academy of Management Journal, (XLIII) 5. 974-993. p.

119. Mittal, E. V., Sindhu, E. (2012): Emotional intelligence and leadership. Global Journal of Management and Business Research, 12(16). 35-37. p.

120. Mohácsi, G. (1996): Kompetencia modell nemzetközi környezetben I., in: Humánpolitikai szemle, 1996. (7. évf.), 11. sz., 3-11. p.

121. Moore, C.W. (1992): The mediation process: Pratcical Stategies for Resolving Conflict. Jossey-Bass, San Francisco

122. Moore, D. R., Cheng, M. I.,Dainty, A. R. (2002): Competence, competency and competencies: performance assessment in organisations. Work study, 51(6), 314-319. p.

123. Muenjohn, N., Montague, A., Zhang, J., Hoare, L. (2013): Developing Soft Skills of Leadership: A Review of Hotel Management in Asia.

124. Murphy, H. C., Chen, M. M. (2014): The multiple effects of review attributes on hotel choice decisions: a conjoint analysis study. In Presented ENTER 2014 Conference on Information and Communication Technologies in Tourism. IFITT, Dublin. http://agrilife.org/ertr/files/2014/02/enter2014_RN_17.pdf Keresőprogram: Google Scholar. Kulcsszó: choosing a hotel. Letöltve: 2019. október 4.

125. Nagy, L., Papanek, G. (2011): A fiatal magyar diplomások gyakorlati készségeinek fejlesztése. Periodica Oeconomica, IV. Évf., 2011. szeptember 7–20. p.

126. Nelson, A., Dopson, L. (2001): Future of Hotel Education: Required skills andknowledge for graduates of U.S. hospitality programs beyond the year 2000– Part I. Journal of Hospitality & Tourism Education, 13(5), 58-64. p.

127. Nemes, F. (2008): Vezetési ismertek és módszerek. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő

128. Nickson, D. (2007): Human resource management for the hospitality and tourism industries.http://ec.europa.eu/growth/tools-databases/tourism-business-portal/documents/business/resources/personnel_management.pdf Keresőprogram: Google. Kulcsszó: HR in hospitality. Letöltve: 2015. október 4.

129. Oatley, K., Jenkins, J. M. (2001): Érzelmeink. Osiris Kiadó, Budapest.

130. Ogungbamila, B. (2006): Relational conflict resolution strategies (RCRS) and workplace frustration. Journal of Psychology in Africa, 16(1), 59-64. p.

131. Oláh, A. (2005): Érzelmek, megküzdés és optimális élmény. Belső világunk megismerésének módszerei. Trefort Kiadó, Budapest.

132. Raj, A. (2008): Human capital needs and challenges for the tourism sector. South Asian Journal of Tourism and Heritage, 1(1), 39-45. p.

133. Rátz, T. (1999): A turizmus társadalmi-kulturális hatásai (Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem). http://phd.lib.uni-corvinus.hu/206/1/ratz_tamara.pdf Keresőprogram: Google Scholar. Kulcsszó: turizmus hatásai. Letöltve: 2019. október 3.

134. Pipas, M. D., Jaradat, M. (2010): Assertive communication skills. Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica, 12(2), 649. p.

135. Perjés, I., Vass V. (szerk.) (2009): A kompetenciák tantervesítése. Aula Kiadó, Budapest.

136. Petkovski, K. (2012): Required skills and leadership characteristics of a modern manager in tourism and hospitality. UTMS Journal of Economics, 3(1), 91-96. p.

137. Primecz H. (2006): Étikus és émikus kultúrakutatások. In: Vezetéstudomány / Budapest Management Review, 38 (1. ksz). 4-13. p.

138. Reulecke, J., Stambolis, B. (2009): 100 Jahre Jugendherbergen 1909–2009 : Anfänge, Wandlungen, Rück- und Ausblicke, Essen.

139. Porter, L. W., Bigley, G. A., Steers, R. M. (2003): Motivation and work behavior. McGraw Hill Irwin.

140. Riza, S., Y., H. Hadikusumo, B., Ogunlana, S. (2007): Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. Journal of management in engineering 23.4 166-170. p.

141. Robinson, C. (2010): When conflict happens: navigating difficult interactions in senior teams - fostering a culture of constructive engagement. Business Strategy Series, 11(4), 214 – 218. p.

142. Roebuck, Ch. (2000): Hatékony vezetés. Scolar Kiadó, Budapest.

143. Roóz, J. (2007): A menedzsment alapjai, Perfekt kiadó, Budapest

144. Roóz, J., Heidrich, B. (2010): Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest

145. Rothmann, S., Coetzer, E. P. (2003): The big five personality dimensions and job performance. SA Journal of Industrial Psychology, 29(1), 68-74. p.

146. Rubovszky, A. (2009): A magyar szállodaipar története a II. Világháború után. In: Csizmadia L. (szerk.) A magyar vendéglátás és turizmus újkori története. Szaktudás Kiadó Ház ZRt., Budapest, 338-360 p.

147. Rudas, J. (2007): Delfi örökösei. Önismereti csoportok- elmélet, módszer, alkalmazás. Budapest, Lélekben Otthon Kiadó

148. Sasfy, Gy. Z. (2018): Konfliktuskezelés, stresszkezelés. Dialóg Campus Kiadó, Budapest

149. Sándor, T. (2014): Vezetőfejlesztés hatékonyan. Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 45(12), 73-84. p.

150. Schulz von Thun, F. (2014): Kommunikációs stílusok – Differenciáló kommunikációpszichológia. Háttér Kiadó, Budapest.

151. Schafer, J. A. (2010): Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion. Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 33(4), 644-663. p.

152. Scott-Halsell, S. A., Blum, S. C., Huffman, L. (2008): A study of emotional intelligence levels in hospitality industry professionals. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 7(2), 135-152. p.

153. Shani,A., Uriely, N., Reichel, A., Ginsburg, L. (2014): Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors. International Journal of Hospitality Management, 37, 150-158. p.

154. Smith, E. R., Mackie, D. M. (2004): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest.

155. Somlai, R. (2015): The influence of ratings on choosing accommodation. Sociology Study Vol. 5, Num. 4. 282-290. p. David Publishing, Libertyville.

156. Somlai, R. (2017): Vezetői kompetenciák felmérése a szállodaipar különböző szegmenseiben. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat 2017/1. Szám IX. évfolyam 1. Szám No27. 101-110. p.

157. Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993): Competence at work: Models for superior performance. Wiley, New York.

158. Szabó, I. (2013): A felsőoktatási képzések munkaerő-piaci szempontból (Higher education programs from point of view of labor market). Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 44(11), 52-61. p.

159. Szakács, F., Bánfalvi, M. (2010): Vállalkozói készségek fejlesztése: mi is a kompetencia? Általános Vállalkozási Főiskola. Tudományos Közlemények, 24.

160. Szakács, É. (2015): Az egyéni és a szociális kompetenciák szerepe a karrierindításban (avagy a sikeres pályakezdők titka a közszférában és a magánszektorban). HADTUDOMÁNY (ONLINE), 25, 85-91. p.

161. Szőnyi, G. (2005): Csoportok és csoportozók. A lélektani munkára építő csoportok vezetése. Budapest, Medicina Kiadó Rt.

162. Tas, R. (1988): Teaching Future Managers. The Cornell Hotel and RestaurantAdministration Quarterly, 29(2), 41-43. p.

163. Tas, R. E., LaBreque, S. V. (1996): Property management competences for management trainees. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 37(4): 90-96. p. http://www.researchgate.net/publication/247273761_Property_Management_Comptetencies_for_Management_Trainees. Keresőprogram: Google. Kulcsszó: hospitality management. Letöltve: 2015. október. 21.

164. Tasnádi, J (2002): A turizmus rendszere. Aula Kiadó, Budapest

165. Tylor E. B. (2016): Primitive culture Vol. I. Dover Publications, New York.

166. Taylor, F.W. (1983): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdaségi és Jogi Kiadó

167. Thomas, K. W., Kilmann, R. H. (1974): The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Mountain View, CA: CPP, Inc.

168. Vadas G. (1999): Szállodai alapismeretek. KIT Képzőművészeti Kiadó és Nyomda, Budapest

169. Van Den Berg, P. T., Feij, J. A. (2003): Complex relationships among personality traits, job characteristics, and work behaviors. International Journal of Selection and assessment, 11(4), 326-339. p.

170. Vekerdy, I. (2004): Emberi Erőforrás Gazdálkodás. Szent István Egyetem, Gödöllő

171. Venison, P. (2005): 100 Tips for Hoteliers. What every successful hotel professional needs to know and do. iUniverse Inc. New York

172. Vicsek, L. (2006): Fókuszcsoport. Elméleti megfontolások és gyakorlati alkalmazás. Budapest, Osiris Kiadó.

173. Vincze, Sz. (2013): A felsőoktatás és a munkaerőpiac inkongruenciája. ELTE EötvösKiadó, Budapest

174. Watson, T. (1986): Management, Organizationand Emplozment Strategy. Routledge and Kegan Paul, London

175. Weber, M. R., Crawford, A., Lee, J., Dennison, D. (2013): An exploratory analysis of soft skill competencies needed for the hospitality industry. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 12(4), 313-332. p.

176. Weinert, F. E. (1999): Concepts of competence. OFS. OECD.

177. Whitelaw, P. A., Barron, P., Buultjens, J., Cairncross, G., Davidson, M. (2009): Training needs of the hospitality industry. Sustainable Tourism Pty Ltd http://www. sustainabletourismonline. com/awms/Upload/Resource/80093, 20. Keresőprogram: Google. Kulcsszó: training in hospitality. Letöltve: 2015. október 4.

178. Winston, B. E., Patterson, K. (2006): An integrative definition of leadership. International journal of leadership studies, 1(2), 6-66. p.

179. Wong, C. S., Law, K. S. (2002): The effect of leader and follower emotional intelligence onperformance and attitude: An exploratory study. Leadership Quarterly, 13, 243–274. p.

180. Zaccaro, S. J., Kemp, C., Bader, P. (2004): Leader traits and attributes. The nature of leadership, 101, 124. p.

181. Zerényi, K. (2017): A képzettség és a foglalkozás közötti kongruenciával/inkongruenciával kapcsolatos megközelítések. Opus et Educatio, 4. Évfolyam 1. szám. 105-114 p.

182. Zopiatis, A., Constanti, P. (2012): Extraversion, openness and conscientiousness: The route to transformational leadership in the hotel industry. Leadership & Organization Development Journal, 33(1), 86-104. p.

183. Zörög, Z., Szűcs, C., Csernák, J. (2015): Diplomásokkal Szemben Támasztott Munkaerő-Piaci Elvárások Vizsgálata. Journal of Central European Green Innovation, 3(1063-2016-86212), 185-206. p.

Weboldalak:

https://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/interkult_komm/7_mellklet_1.htmlLetöltve: 2018. március

https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/ Letöltve: 2018. március

https://geerthofstede.com/research-and-vsm/dimension-data-matrix/ Letöltve: 2018. március

https://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/global_report_public_private_partnerships_v8.pdfWorld Tourism Organisation (2000): Public-Private Sector Cooperation: Enhancing

Tourism Competitiven ess, Madrid. Letöltve: 2019. november

https://adoc.tips/aktualis-online-turisztikai-trendek.htmlMagyar Turizmus Zrt. Aktuális Online Turisztikai Trnendek. Letöltve: 2019. december

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_industries_-_employment#The_tourism_industries_employ_over_13_million_people_in_the_EULetöltve: 2019. december

https://www.itb-berlin.com/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/ITB_World_Travel_Trends_2018_2019.pdfLetöltve: 2019. december

http://www.hah.hu/elemzesek/trend-riportLetöltve: 2019. december

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/e/e0/Tourist_accommodation_establishments%2C_2017.pngLetöltve: 2019. december

https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.TRNX.CD?end=2017&most_recent_year_desc=true&start=1995&view=chartLetöltve: 2019. december

http://vimosz.org/next-tourism-generation-alliance-2/ Letöltve: 2021. április

https://nexttourismgeneration.eu/wp-content/uploads/2020/07/Survey-report-Hungary-NTG.pdf Letöltve: 2021 április

https://nexttourismgeneration.eu/wp-content/uploads/2020/07/Survey-report-Spain-NTG.pdf Letöltve: 2021 április

## M.2 Kérdőívek

# Szállodavezetők és dolgozók készségeinek vizsgálata a vezetők szemszögéből

Kedves Kitöltő! Az alábbi kérdőív kitöltésével a doktori értekezésemhez járul hozzá. A kutatás a szállodai vezetők és dolgozók készségeit vizsgálja. A kitöltés névtelen és a megadott személyes adatokat bizalmasan kezelem, kizárólag statisztikai célokra használom fel. A kitöltés kb. 5-10 percet vesz igénybe. Minél több a kitöltött kérdőív, annál megbízhatóbb lesz a kutatás eredménye, ezért köszönöm, hogy ehhez hozzájárul!

* Required

## Személyes adatok

Az alábbiakban kérem adja meg az adatokat önmagára vonatkozóan.

**1. Az Ön neme:** *

*Mark only one oval.*

- ( ) Nő
- ( ) Férfi

**2. Az Ön életkora:** *

*Mark only one oval.*

- ( ) 18-26 év
- ( ) 27-35 év
- ( ) 36-50 év

**3. Az Ön lakóhelye** *

*Mark only one oval.*

- ( ) Budapest
- ( ) Nagyváros
- ( ) Kisváros
- ( ) Falu
- ( ) Külföld
- ( ) Other: _____

**4. Legmagasabb iskolai végzettsége** *

*Mark only one oval.*

- ( ) Általános iskola
- ( ) Középiskola (gimnázium, szakközépiskola, szakiskola)
- ( ) Főiskola, Egyetem
- ( ) Posztgraduális képzés

**5. Milyen típusú szállodában dolgozik? ***

*Mark only one oval.*

- 4-5 csillagos hotel
- 2-3 csillagos hotel
- Hostel
- Apartman
- Kemping

**6. Mióta dolgozik vezetőként a szállodaiparban? ***

*Mark only one oval.*

- Kevesebb mint 1 éve
- 1-3 év
- 5-10 éve
- Több, mint 10 éve

**7. Az Ön havi brutto jövedelme**

*Mark only one oval.*

- Kevesebb, mint 100.000 Ft
- 100.000-200.000 Ft
- 200.000-300.000
- 300.000-400.000 Ft
- 400.000-500.000 Ft
- Több, mint 500.000 Ft

## Szállodai vezetők és dolgozók készségei

Az alábbi kérdések Önre, mint vezetőre és front desk dolgozókra vonatkoznak. Kérem jelölje meg a válaszokat annak megfelelően, hogy Önnek milyen tapasztalatai vannak.

**8. Mondjon olyan konkrét szituációt, amiben kifejezetten türelmes a munkájában. ***

**9. Mondjon olyan konkrét szituációt, amiben gyorsan elveszti a türelmét a munkája során. ***

**10. Jelölje be, hogy az alábbi készségek a saját megítélése szerint mennyire erősségei:** *

*Mark only one oval per row.*

| | 1 (Nem tartom erősségemnek, fejlesztésre szorul) | 2 (Valamennyire jól alkalmazom) | 3 (Az esetek nagy részében jól alkalmazom) | 4 (Legtöbbször jól alkalmazom) | 5 (Kifejezetten erősségemnek tartom) |
|---|---|---|---|---|---|
| Kommunikáció | | | | | |
| Konfliktuskezelés | | | | | |
| Önuralom | | | | | |
| Empátia | | | | | |
| Optimizmus | | | | | |
| Stressz kezelés | | | | | |
| Kapcsolatépítés | | | | | |
| Rugalmasság | | | | | |
| Problémamegoldás | | | | | |
| Realitásérzék | | | | | |
| Döntéshozás | | | | | |

**11. Mi az a három legfontosabb személyes készsége, ami hatékonnyá teszi, mint vezetőt?** *

12. **Jelölje be, hogy mennyire tartja jellemzőnek a front desk munkatársaira a következő állításokat** *

*Mark only one oval per row.*

| | 1 (Egyáltalán nem értek egyet) | 2 (Inkább nem értek egyet) | 3 (Valamelyest egyet értek) | 4 (Inkább egyet értek) | 5 (Teljes mértékben egyet értek) |
|---|---|---|---|---|---|
| A szállodai recepciósok társaságkedvelő, nyitott személyiséggel rendelkezzenek | | | | | |
| Ha bármi örömteli vagy szomorú esemény történt velük, elmesélik több embernek is | | | | | |
| Jobban működnek csapatban, mint egyedül | | | | | |
| Szeretnek új emberekkel megismerkedni | | | | | |
| Szeretnek a társaság középpontjában lenni | | | | | |
| Emberek társasága feltölti őket | | | | | |
| Közlékeny, beszédes emberek | | | | | |
| Gyorsan reagálnak az eseményekre | | | | | |
| Szeretik, ha sok a vendég körülöttük | | | | | |
| A következő jellemzi őket a legtöbb esetben: barátságos, vidám, sokat beszél | | | | | |
| A legtöbb esetben beszédbe elegyednek a vendégekkel, mert ilyen típusú személyek | | | | | |
| Könnyen megtalálja a közös hangot az emberekkel | | | | | |
| Olyan típusok, akik inkább kezdeményeznek, mint háttérből figyelnek | | | | | |

13. **Amikor egy új Front desk munkatársat vesz fel, a szakmai tudáson kívül, melyek azok a személyes kompetenciák, készségek, amit keres? (Jelölje be a három legfontosabbat)** *

*Check all that apply.*

- [ ] Kommunikáció
- [ ] Konfliktuskezelés
- [ ] Problémamegoldás
- [ ] Csapatmunka
- [ ] Empátia
- [ ] Motiváció
- [ ] Önismeret
- [ ] Önállóság
- [ ] Időgazdálkodás
- [ ] Megbízhatóság
- [ ] Stressz tűrő képesség
- [ ] Other: _____

14. **Az alábbiakban kérem jelölje meg, hogy mennyire ért egyet az állításokkal** *

*Mark only one oval per row.*

| | 1 (Egyáltalán nem értek egyet) | 2 (Inkább nem értek egyet) | 3 (Valamelyest egyet értek) | 4 (Inkább egyet értek) | 5 (Teljes mértékben egyet értek) |
|---|---|---|---|---|---|
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzés során a hallgatóknak lehetősége van gyakorlatot szerezni a szakmában | | | | | |
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzés során a gyakorlatokat komolyan veszik és ellenőrzik a teljesítését | | | | | |
| A szakmai gyakorlatok hozzásegítik a hallgatókat a későbbi munkavállaláshoz | | | | | |
| Elegendő szakmai gyakorlatot kapnak a turizmus vendéglátás képzés során a hallgatók | | | | | |
| A szakmai gyakorlati lehetőségek széleskörűek és könnyen elérhetők a képzés során | | | | | |
| Egy állásinterjún sok múlhat azon, hogy milyen szakmai gyakorlaton vett részt a friss diplomás munkakereső | | | | | |
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzésben az elméleti és a gyakorlati oktatás aránya megfelelő | | | | | |

| | 1 (Egyáltalán nem értek egyet) | 2 (Inkább nem értek egyet) | 3 (Valamelyest egyet értek) | 4 (Inkább egyet értek) | 5 (Teljes mértékben egyet értek) |
|---|---|---|---|---|---|
| A turizmus vendéglátás képzés során megfelelő figyelmet kap a szakma specifikus interperszonális készségek fejlesztése (pl. kommunikáció, konfliktuskezelés, stb.) | | | | | |

15. **Ha Ön mondhatná meg, hogy milyen kompetenciák, készségek fejlesztése lenne hasznos a szállodaiparban elhelyezkedők számára a tanulmányaik során, mi lenne a három legfontosabb? (A szakmai tapasztalaton kívül)** *

# Szállodai vezetők és dolgozók készségeinek vizsgálata a dolgozók szemszögéből

Kedves Kitöltő! Az alábbi kérdőív kitöltésével a doktori értekezésemhez járul hozzá. A kutatás a szállodai vezetők és dolgozók készségeit vizsgálja. A kitöltés névtelen és a megadott személyes adatokat bizalmasan kezelem, kizárólag statisztikai célokra használom fel. A kitöltés kb. 5-10 percet vesz igénybe. Minél több a kitöltött kérdőív, annál megbízhatóbb lesz a kutatás eredménye, ezért köszönöm, hogy ehhez hozzájárul!

* Required

## Személyes adatok

Az alábbiakban kérem adja meg az adatokat önmagára vonatkozóan.

1. **Az Ön neme** *
   *Mark only one oval.*
   - Nő
   - Férfi

2. **Az Ön életkora:** *
   *Mark only one oval.*
   - 18-26 év
   - 27-35 év
   - 36-50 év
   - 50 év felett

3. **Az Ön lakóhelye** *
   *Mark only one oval.*
   - Budapest
   - Nagyváros
   - Kisváros
   - Falu
   - Külföld
   - Other: _____

4. **Legmagasabb iskolai végzettsége** *
   *Mark only one oval.*
   - Általános iskola
   - Középiskola (gimnázium, szakközépiskola, szakiskola)
   - Főisikola, Egyetem
   - Posztgraduális képzés

5. **Milyen típusú szállodában dolgozik?** *

*Mark only one oval.*

- 4-5 csillagos hotel
- 2-3 csillagos hotel
- Hostel
- Apartman
- Kemping

6. **Mióta dolgozik a szállodaiparban?** *

*Mark only one oval.*

- Kevesebb mint 1 éve
- 1-5 év
- 5-10 éve
- Több, mint 10 éve

7. **Az Ön havi brutto jövedelme**

*Mark only one oval.*

- Kevesebb, mint 100.000 Ft
- 100.000-200.000 Ft
- 200.000-300.000
- 300.000-400.000 Ft
- 400.000-500.000 Ft
- Több, mint 500.000 Ft

## Szállodai vezetők és dolgozók készségei

Az alábbi kérdések a szállodai vezetőkre és front desk dolgozókra vonatkoznak. Kérem jelölje meg a válaszokat annak megfelelően, hogy Önnek milyen tapasztalatai vannak.

8. **Kérem rangsorolja, hogy a következő készségekben az Ön tapasztalatai szerint mennyire erős a vezetője munkája során:** *

*Mark only one oval per row.*

| | 1 (Egyáltalán nem erőssége, fejlesztésre szorul) | 2 (Valamennyire jól alkalmazza) | 3 (Az esetek nagy részében jól alkalmazza) | 4 (Legtöbbször jól alkalmazza) | 5 (Kifejezetten erősségének tartom) |
|---|---|---|---|---|---|
| Kommunikáció | | | | | |
| Konfliktuskezelés | | | | | |
| Önuralom | | | | | |
| Empátia | | | | | |
| Optimizmus | | | | | |
| Stressz kezelés | | | | | |
| Kapcsolatépítés | | | | | |
| Rugalmasság | | | | | |
| Problémamegoldás | | | | | |
| Realitásérzék | | | | | |
| Döntéshozás | | | | | |

9. **A vezetőjének mi az a három legfontosabb személyes készsége, ami hatékonnyá teszi, mint vezetőt?** *

10. **Az alábbiakban kérem jelölje meg, hogy mely állításokkal ért egyet önmagára vonatkozóan:** *

*Mark only one oval per row.*

| | 1 (Egyáltalán nem értek egyet) | 2 (Inkább nem értek egyet) | 3 (Valamelyest egyet értek) | 4 (Inkább egyet értek) | 5 (Teljes mértékben egyet értek) |
|---|---|---|---|---|---|
| Társasági embernek tartom magam | | | | | |
| Ha bármi örömöm vagy szomorúságom van, minél több emberrel megosztom | | | | | |
| Inkább inspirál a csapatmunka, mint az egyedüli munkavégzés | | | | | |
| Szeretek új emberekkel megismerkedni | | | | | |
| Szeretek a társaság középpontja lenni | | | | | |
| Feltöltődöm emberek társaságában | | | | | |
| Közlékeny, beszédes embernek tartom magam | | | | | |
| Gyorsan reagálok az eseményekre, ami körülöttem történik | | | | | |
| Szeretem, ha sok vendég vesz körül | | | | | |
| Jellemző rám: barátságos, nyitott, sok beszéd | | | | | |
| Olyan típusúnak tartom magam, aki szívesen beszédbe elegyedik a vendégekkel | | | | | |
| Könnyen megtalálom a közös hangot az emberekkel | | | | | |
| Inkább kezdeményezőnek, mint megfigyelőnek tartom magam | | | | | |

11. **Kérem jelölje be, mi melyik az a három legfontosabb kompetencia/készség, ami elengedhetetlen egy Front desk munkatárs hatékony munkavégzéséhez (a szakmai tudáson kívül)?** *

*Check all that apply.*

- [ ] Kommunikáció
- [ ] Konfliktuskezelés
- [ ] Problémamegoldás
- [ ] Csapatmunka
- [ ] Empátia
- [ ] Motiváció
- [ ] Önismeret
- [ ] Önállóság
- [ ] Időgazdálkodás
- [ ] Megbízhatóság
- [ ] Stressz tűrő képesség
- [ ] Other: _____

12. **Az alábbiakban kérem jelölje meg, hogy mennyire ért egyet az állításokkal.** *

*Mark only one oval per row.*

| | 1 (Egyáltalán nem értek egyet) | 2 (Inkább nem értek egyet) | 3 (Valamelyest egyet értek) | 4 (Inkább egyet értek) | 5 (Teljes mértékben egyet értek) |
|---|---|---|---|---|---|
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzés során a hallgatóknak lehetősége van gyakorlatot szerezni a szakmában | | | | | |
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzés során a gyakorlatokat komolyan veszik és ellenőrzik a teljesítését | | | | | |
| A szakmai gyakorlatok hozzásegítik a hallgatókat a későbbi munkavállaláshoz | | | | | |
| Elegendő szakmai gyakorlatot kapnak a turizmus vendéglátás képzés során a hallgatók | | | | | |
| A szakmai gyakorlati lehetőségek széleskörűek és könnyen elérhetők a képzés során | | | | | |
| Egy állásinterjún sok múlhat azon, hogy milyen szakmai gyakorlaton vett részt a friss diplomás munkakereső | | | | | |
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzésben az elméleti és a gyakorlati oktatás aránya megfelelő | | | | | |

| | 1 (Egyáltalán nem értek egyet) | 2 (Inkább nem értek egyet) | 3 (Valamelyest egyet értek) | 4 (Inkább egyet értek) | 5 (Teljes mértékben egyet értek) |
|---|---|---|---|---|---|
| A turizmus vendéglátás képzés során megfelelő figyelmet kap a szakma specifikus interperszonális készségek fejlesztése (pl. kommunikáció, konfliktuskezelés, stb.) | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ | ◯ |

3. **Ha Ön mondhatná meg, hogy milyen kompetenciák, készségek fejlesztése lenne hasznos a szállodaiparban elhelyezkedők számára a tanulmányaik során, mi lenne a három legfontosabb?** *

4. **A jelenlegi munkája során, melyek azok a készségek, kompetenciák, amelyeket a legtöbbször alkalmaz?** *

*Check all that apply.*

- ☐ Jó kommunikációs készség
- ☐ Vendégközpontú szemlélet
- ☐ Problémamegoldó készség
- ☐ Precizitás
- ☐ Önállóság
- ☐ Rugalmasság
- ☐ Csapatjátékos attitűd
- ☐ Terhelhetőség
- ☐ Megbizhatóság
- ☐ Kapcsolatteremtő készség
- ☐ Barátságosság
- ☐ Pozitív hozzáállás

# Szállodai vezetők és dolgozók készségeinek vizsgálata a hallgatók szemszögéből

Kedves Kitöltő! Az alábbi kérdőív kitöltésével a doktori értekezésemhez járul hozzá. A kutatás a szállodai vezetők és dolgozók készségeit vizsgálja. A kitöltés névtelen és a megadott személyes adatokat bizalmasan kezelem, kizárólag statisztikai célokra használom fel. A kitöltés kb. 5-10 percet vesz igénybe. Minél több a kitöltött kérdőív, annál megbízhatóbb lesz a kutatás eredménye, ezért köszönöm, hogy ehhez hozzájárul!

* Required

## Személyes adatok

Az alábbiakban kérem adja meg az adatokat önmagára vonatkozóan.

1. **Az Ön neme:** *
   *Mark only one oval.*
   - Nő
   - Férfi

2. **Az Ön életkora:** *
   *Mark only one oval.*
   - 18-26 év
   - 27-35 év
   - 36-50 év
   - 50 év fölött

3. **Az Ön lakóhelye** *
   *Mark only one oval.*
   - Budapest
   - Nagyváros
   - Kisváros
   - Falu
   - Külföld
   - Other: _____

4. **Milyen képzésben vesz részt?** *
   *Mark only one oval.*
   - Alapképzés (BA, BSc)
   - Mestreképzés (MA, MSc)
   - Doktori iskola

5. **Milyen tagozaton vesz részt?** *
*Mark only one oval.*

- Nappali
- Esti
- Levelező
- Távoktatás

6. **Milyen finanszírozási képzésben tanul jelenleg?** *
*Mark only one oval.*

- Államilag támogatott
- Költségtérítéses

7. **A tanulmányai bejezése után elhelyezkedne a szállodaiparban?** *
*Mark only one oval.*

- Igen
- Nem
- Talán

8. **El tudja magát képzelni Front desk dolgozóként?** *
*Mark only one oval.*

- Igen
- Nem
- Talán

9. **A karriertervei között szerepel, hogy vezető legyen?** *
*Mark only one oval.*

- Igen
- Nem
- Talán

## Szállodai vezetők és dolgozók készségei

Az alábbi kérdések a szállodai vezetőkre és front desk dolgozókra vonatkoznak. Kérem jelölje meg a válaszokat annak megfelelően, hogy Önnek milyen tapasztalatai vannak.

10. **Mi az a három legfontosabb személyes készség, ami hatékonnyá tesz egy szálloda vezetőt?** *

11. **Mi az a három személyes kompetencia, készség, ami Ön szerint hatékonnyá tesz egy szállodai front deck dolgozót?** *

12. **Kérem jelölje be, hogy mennyire tartja jellemzőnek a szállodai recepciós dolgozókra a következő állításokat** *

*Mark only one oval per row.*

| | 1 (Egyáltalán nem értek egyet) | 2 (Inkább nem értek egyet) | 3 (Valamelyest egyet értek) | 4 (Inkább egyet értek) | 5 (Teljes mértékben egyet értek) |
|---|---|---|---|---|---|
| A szállodai recepciósok társaságkedvelő, nyitott személyiséggel rendelkezzenek | | | | | |
| Ha bármi örömteli vagy szomorú esemény történt velük, elmesélik több embernek is | | | | | |
| Jobban működnek csapatban, mint egyedül | | | | | |
| Szeretnek új emberekkel megismerkedni | | | | | |
| Szeretnek a társaság középpontjában lenni | | | | | |
| Emberek társasága feltölti őket | | | | | |
| Közlékeny, beszédes emberek | | | | | |
| Gyorsan reagálnak az eseményekre | | | | | |
| Szeretik, ha sok a vendég körülöttük | | | | | |
| A következő jellemzi őket a legtöbb esetben: barátságos, vidám, sokat beszél | | | | | |
| A legtöbb esetben beszédbe elegyednek a vendégekkel, mert ilyen típusú személyek | | | | | |
| Könnyen megtalálja a közös hangot az emberekkel | | | | | |
| Olyan típusok, akik inkább kezdeményeznek, mint héttérből figyelnek | | | | | |

13. **Kérem jelölje be, mi melyik az a három legfontosabb kompetencia/készség, ami elengedhetetlen egy Front desk munkatárs sikeres munkavégzéséhez (a szakmai tudáson kívül)?** *

*Check all that apply.*

- [ ] Kommunikáció
- [ ] Konfliktuskezelés
- [ ] Problémamegoldás
- [ ] Csapatmunka
- [ ] Empátia
- [ ] Motiváció
- [ ] Önismeret
- [ ] Önállóság
- [ ] Időgazdálkodás
- [ ] Megbízhatóság
- [ ] Stressz tűrő képesség
- [ ] Other: _____

14. **Mi lenne az a három kompetencia/készség, aminek a fejlesztése lenne a legfontosabb a tanulmányai során ahhoz, hogy sikeresen elhelyezkedjen Front desc dolgozóként?** *

_____
_____
_____
_____
_____

15. **Tapasztalata szerint, melyek azok a kompetenciák/készségek, amelyek fejlesztésére leginkább hangsúlyt fektet a képzése?** *

_____
_____
_____
_____
_____

16. **Az alábbiakban kérem jelölje meg, hogy mennyire ért egyet az állításokkal.** *

*Mark only one oval per row.*

| | 1 (Egyáltalán nem értek egyet) | 2 (Inkább nem értek egyet) | 3 (Valamelyest egyet értek) | 4 (Inkább egyet értek) | 5 (Teljes mértékben egyet értek) |
|---|---|---|---|---|---|
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzés során a hallgatóknak lehetősége van gyakorlatot szerezni a szakmában | | | | | |
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzés során a gyakorlatokat komolyan veszik és ellenőrzik a teljesítését | | | | | |
| A szakmai gyakorlatok hozzásegítik a hallgatókat a későbbi munkavállaláshoz | | | | | |
| Elegendő szakmai gyakorlatot kapnak a turizmus vendéglátás képzés során a hallgatók | | | | | |
| A szakmai gyakorlati lehetőségek széleskörűek és könnyen elérhetők a képzés során | | | | | |
| Egy állásinterjún sok múlhat azon, hogy milyen szakmai gyakorlaton vett részt a friss diplomás munkakereső | | | | | |
| A turizmus vendéglátás felsőoktatási képzésben az elméleti és a gyakorlati oktatás aránya megfelelő | | | | | |

| | 1 (Egyáltalán nem értek egyet) | 2 (Inkább nem értek egyet) | 3 (Valamelyest egyet értek) | 4 (Inkább egyet értek) | 5 (Teljes mértékben egyet értek) |
|---|---|---|---|---|---|
| A turizmus vendéglátás képzés során megfelelő figyelmet kap a szakma specifikus interperszonális készségek fejlesztése (pl. kommunikáció, konfliktuskezelés, stb.) | | | | | |

17. **Jelölje be, hogy az alábbi készségek a saját megítélése szerint mennyire erősségei:** *
*Mark only one oval per row.*

| | 1 (Nem tartom erősségemnek, fejlesztésre szorul) | 2 (Valamennyire jól alkalmazom) | 3 (Az esetek nagy részében jól alkalmazom) | 4 (Legtöbbször jól alkalmazom) | 5 (Kifejezetten erősségemnek tartom) |
|---|---|---|---|---|---|
| Jó kommunikációs készség | | | | | |
| Vendégközpontú szemlélet | | | | | |
| Problémamegoldó készség | | | | | |
| Precizitás | | | | | |
| Önállóság | | | | | |
| Rugalmasság | | | | | |
| Csapatjátékos attitűd | | | | | |
| Terhelhetőség | | | | | |
| Megbízhatóság | | | | | |
| Kapcsolatteremtő készség | | | | | |
| Barátságosság | | | | | |
| Pozitív hozzáállás | | | | | |

# Szálloda vezetők és dolgozók készségeinek vizsgálata a vendégek szemszögéből

Kedves Kitöltő! Az alábbi kérdőív kitöltésével a doktori értekezésemhez járul hozzá. A kutatás a szállodai vezetők és dolgozók készségeit vizsgálja. A kitöltés névtelen és a megadott személyes adatokat bizalmasan kezelem, kizárólag statisztikai célokra használom fel. A kitöltés kb. 5-10 percet vesz igénybe. Minél több a kitöltött kérdőív, annál megbízhatóbb lesz a kutatás eredménye, ezért köszönöm, hogy ehhez hozzájárul!

* Required

## Személyes adatok

Az alábbiakban kérem adja meg az adatokat önmagára vonatkozóan.

1. **Az Ön neme:** *
   *Mark only one oval.*
   - ( ) Nő
   - ( ) Férfi

2. **Az Ön életkora:** *
   *Mark only one oval.*
   - ( ) 18-26 év
   - ( ) 27-35 év
   - ( ) 36-50 év
   - ( ) 50 év fölött

3. **Az Ön lakóhelye** *
   *Mark only one oval.*
   - ( ) Budapest
   - ( ) Nagyváros
   - ( ) Kisváros
   - ( ) Falu
   - ( ) Külföld
   - ( ) Other: _____

4. **Az Ön foglalkozása:** *
   *Mark only one oval.*
   - ( ) Diák
   - ( ) Alkalmazott
   - ( ) Vezető
   - ( ) Vállalkozó
   - ( ) Háztartásbeli
   - ( ) Munkanélküli

5. **Legmagasabb iskolai végzettsége** *

*Mark only one oval.*

- Általános iskola
- Középiskola (gimnázium, szakközépiskola, szakiskola)
- Főskola, Egyetem
- Posztgraduális képzés

6. **Az Ön havi brutto jövedelme**

*Mark only one oval.*

- Kevesebb, mint 100.000 Ft
- 100.000-200.000 Ft
- 200.000-300.000
- 300.000-400.000 Ft
- 400.000-500.000 Ft
- Több, mint 500.000 Ft

7. **Milyen gyakran utazik?** *

*Mark only one oval.*

- 2-3 évente
- 1 évben egyszer
- Évente többször
- 1-2 havonta
- Gyakrabban, mint a fentiek
- Ritkábban, mint 2-3 évente

8. **Amikor utazik, általában milyen típusú szállásokat választ?** *

*Mark only one oval.*

- 4-5 csillagos hotel
- 2-3 csillagos hotel
- Hostel
- Apartman
- Camping

## Szállodai vezetők és dolgozók készségei

Az alábbi kérdések a szállodai vezetőkre és rececepciósokra vonatkoznak. Kérem jelölje meg a válaszokat annak megfelelően, hogy Önnek milyen tapasztalatai vannak.

9. **Kérem jelölje be, hogy mennyire tartja jellemzőnek a szállodai recepciós dolgozókra a következő állításokat** *

*Mark only one oval per row.*

| | 1 (Egyáltalán nem értek egyet) | 2 (Inkább nem értek egyet) | 3 (Valamelyest egyet értek) | 4 (Inkább egyet értek) | 5 (Teljes mértékben egyet értek) |
|---|---|---|---|---|---|
| A szállodai recepciósok társaságkedvelő, nyitott személyiséggel rendelkezzenek | | | | | |
| Ha bármi örömteli vagy szomorú esemény történt velük, elmesélik több embernek is | | | | | |
| Jobban működnek csapatban, mint egyedül | | | | | |
| Szeretnek új emberekkel megismerkedni | | | | | |
| Szeretnek a társaság középpontjában lenni | | | | | |
| Emberek társasága feltölti őket | | | | | |
| Közlékeny, beszédes emberek | | | | | |
| Gyorsan reagálnak az eseményekre | | | | | |
| Szeretik, ha sok a vendég körülöttük | | | | | |
| A következő jellemzi őket a legtöbb esetben: barátságos, vidám, sokat beszél | | | | | |
| A legtöbb esetben beszédbe elegyednek a vendégekkel, mert ilyen típusú személyek | | | | | |
| Könnyen megtalálja a közös hangot az emberekkel | | | | | |
| Olyan típusok, akik inkább kezdeményeznek, mint háttérből figyelnek | | | | | |

10. **Kérem jelölje be, mennyire fontosak az alábbi állítások az Ön számára egy szálloda recepciós dolgozóit tekintve:** *

*Mark only one oval per row.*

| | 1 (Egyáltalán nem fontos) | 2 (Inkább nem fontos) | 3 (Valamennyire fontos) | 4 (Inkább fontos) | 5 (Nagyon fontos) |
|---|---|---|---|---|---|
| Nyílt, egyenes és érthető kommunikáció | | | | | |
| Mindig érezzem azt, hogy minden kívánságom teljesül | | | | | |
| Ha bármit kérek, lássam az igyekezetet | | | | | |
| Ha bármi probléma van a foglalásommal, azonnal konstruktív megoldást kapok | | | | | |
| Figyelmes, személyes hangvétel | | | | | |
| Pontos, figyelmes munkavégzés | | | | | |
| Ha nehézségem támad, a problémámat átérzéssel kezelik | | | | | |
| Vidám hangulat | | | | | |
| Látszik, hogy szeretik a munkájukat a dolgozók | | | | | |
| Mindig egyedi megoldással próbálnak megoldani egy problémát | | | | | |
| Sok információt kapok a szállodáról és a városról | | | | | |
| Mosolygás | | | | | |
| Mindig van néhány kedves, személyre szóló szavuk a dolgozóknak | | | | | |
| Nem lesznek idegesek, kapkodók, amikor felmerül egy nehézség, vagy probléma | | | | | |
| Tudom, hogy megbízhatok a dolgozókban | | | | | |

11. **Mit gondol, mi az a három személyes kompetencia/készség, ami Ön szerint hatékonnyá tesz egy szállodai recepcióst?** *

12. **Mit gondol, mi az a három legfontosabb személyes készség, ami hatékonnyá tesz egy szálloda vezetőt?** *

13. **Kérem jelölje be, hogy Ön szerint melyik az a három legfontosabb kompetencia/készség, ami elengedhetetlen egy szállodai recepciós sikeres munkavégzéséhez (a szakmai tudáson kívül)?** *

*Check all that apply.*

- [ ] Kommunikáció
- [ ] Konfliktuskezelés
- [ ] Problémamegoldás
- [ ] Csapatmunka
- [ ] Empátia
- [ ] Motiváció
- [ ] Önismeret
- [ ] Önállóság
- [ ] Időgazdálkodás
- [ ] Megbízhatóság
- [ ] Stressz tűrő képesség
- [ ] Other: _____

## M.3 A Profiles XT teljes elemzése

A ProfileXT egy első sorban munkahelyi környezetre fejlesztett komplex kompetencia teszt. Három részből áll: érdeklődési kör, kognitív képességek, viselkedéses jellemzők. Az első rész azt jelzi előre, hogy melyek azok az érdeklődési körök, amelyek motiválják a vizsgált személyeket a munkájuk során. Meglétük elégedettséget feltételez, amely abban nyilvánul meg, hogy a vizsgált személy nagy valószínűséggel élvezettel végzi a munkáját. Hiányuk azonban elégedetlenséghez vezet, mert úgy érzik, hogy nincs a munkájuk során olyan, ami miatt szeretik azt végezni. A kognitív képességek részben a vizsgált személyek gondolkodási stílusáról, illetve információfeldolgozási képességeiről és a tanulás sebességéről ad információt a teszt. A Viselkedés rész inter-és intraperszonális készségeket, kompetenciákat mér, ezen kívül arról ad információt, hogy a vizsgált személy ezen kompetenciákat milyen módon alkalmazza a mindennapi szituációkban. A teszt egy online weboldalon érhető el, ahol a válaszokat rögzítik. A teszt felvétele előtt a kitöltők a General Data Protection Regulation előírásainak megfelelően teljes körű információt kapnak az adatok tárolásáról és kezeléséről, majd megjelölik, hogy ismerik és elfogadják ezeket. Az eredményeket egy online program elemzi, amelyről különböző szöveges és grafikus riportokat készít. A grafikus riport 1-10-ig terjedő skálákat tartalmaz. Ezek a skálák nem lineárisak, ami azt jelenti, hogy az alacsonyabb értékeket nem elégtelen eredménynek, míg a magasabbakat nem kiváló eredménynek értékeljük. A skálák értékeit egy standardizált átlageredménnyel vetjük össze, ami normál eloszlást követ. Ennek megfelelően a skálák alacsonyabb és magasabb értékei átlagtól való eltérést mutatnak. Az átlagos viselkedés a 4-es és 7-es pontszámok között értelmezhető. Ezen kívül minden skála értelmezése és a skálák kombinációi adják a teszt eredményét. A teszt elemzéséhez egy elemző kurzus szükséges, ami elemzői vizsgával zárul. A vizsga letétele nélkül a tesztet hivatalosan használni csak szakértő bevonásával lehetséges. A kiértékelés eredménye, hogy minden vizsgálati személy profilja egyedi. A több vizsgálati személyből álló csoportok elemzése az egyes skálák átlagpontszámai és szórása alapján történik.

### Érdeklődési kör

Az érdeklődési körök az egyetlen olyan része a tesztnek, ahol a skálák sorrendjét a skálák értékeinek a nagysága adja meg. A sorrend a pontszámok csökkenő értékének megfelelően változik. Ezért a pontszámokat nem vetjük össze a normál eloszlással, mert itt a pontszámok az érdeklődés intenzitását jelentik. Minél magasabb az érték, az adott skála jelentéstartalma annál fontosabb a vizsgálati személynek. Az érdeklődési körök megmutatják, hogy egy adott munkakörben a személy motivátorai mennyire vannak összhangban az elvárásokkal, azaz mennyire sikeres az egyezés és mennyire örömmel végzi a munkáját. Az első három skála az, amelyek megléte vagy hiánya kifejezetten befolyásolja a személy motivációját a munkahelyen. Ezután a többi három skála jelentéstartalma azokat a tevékenységet adja, amelyeket szintén képes végrehajtani, de nem leli benne kedvét. Abban az esetben, ha több pontszám azonos értéket kapott és ezek alacsonyak, utalhat kiégéses állapotra. Amennyiben az azonos értékek magasak, a személy érdeklődése nem specifikus.

A magyar csoport átlagpontszámai nem kifejezetten magasak (a legmagasabb 5.4) Ez nem jelent kimagaslóan intenzív motivációt egyik típusú érdeklődési kör irányába sem. Az 5-nél magasabb értékek esetében beszélünk belső motivációról, ami akkor is fennáll, ha kívülről nem érkezik ösztönzés. Az 5-nél alacsonyabb értékek esetében kevesebb a belülről fakadó érdeklődés. Azonban két érdeklődési kör esetében is nagy a szórás, ezek a Humán érdeklődés (2.9) és a Mechanikai. Eszerint egyéni szinten ebben a két esetben az egyének értékei közötti különbségek nagyok, tehát vannak olyan egyéni eredmények, ahol a motiváció kifejezetten magas, vagy éppen alacsony. A legkisebb szórás a Vállalkozó szellem skála esetében van, tehát a csoport válaszai hasonlóak egymáshoz. Az első három helyen az Adminisztratív (5.4), Kreatív (5.3) és a Humán érdeklődés (5.2) áll. Az Adminisztratív skála az első három helynél azt mutatja, hogy a csoportnak viszonylag

magas igénye van a rendszerességre, struktúra tartásra és a rendszerekben való gondolkodásra. A szoros értelemben vett adminisztratív munkákat, az aprólékosságot, pontosságot, precizitást igénylő feladatokat végzik szívesen. Komfortos működésükhöz tartozik az információ kezelése, egybe hangolása, adatok feldolgozása, esetleg pénzügyi feladatok elvégzése. A második a Kreatív, ami önmagában azt jelenti, hogy a csoport átlagosan az ötletességet, újszerű, innovatív megoldásokat keresi és kedveli. Együttesen az Adminisztratív skálával azt feltételezi, hogy a csoportot érdekli az újító jellegű rendszerek, szabályzatok kialakítása. A Kreatívok hajlamosak az ötletek szintjén megállni, azonban egy Adminisztratív érdeklődéssel ezek az ötletek a legtöbb esetben meg is valósulnak. A Humán érdeklődés a másokon való segítés, odafigyelés motivációját mutatja. A magas értékekkel rendelkezők gyakran választanak segítő szakmákat, vagy végeznek szívesen karitatív feladatokat. A magyar csoport esetében a magas szórás azt jelenti, hogy vannak, akiknél kifejezetten erős ez a jelegű motiváció, másoknál kifejezetten alacsony. Az utolsó három helyen a Vállalkozó szellem (4.9), a Mechanikai (4.4) és a Tudományos-szakmai (3.5) áll. Azokat a feladatokat átlagosan kevésbé szívesen végzi a csoport, amelyek ebbe a három érdeklődési körbe tartoznak. Az alacsony Vállalkozó szellemű személyek kevésbé szeretik a kihívásokat, nem motiválja őket az előrelépés vagy a vezetés lehetősége. Ezen kívül nem mozgatja meg őket a klasszikus értelemben vett vállalkozói lét és az azzal járó érvényesőlés, verseny helyzetben talpon maradás, vagy az üzleti kihívások. A csoport átlaga nem magas, a szórás is a legalacsonyabb, tehát a legtöbb vezető ebben nem ezeket a tevékenységet preferálja, ha lehet választani. Az alacsony Mechanikai érdeklődéssel rendelkezők nem keresik azokat a lehetőségeket, ahol szerszámokkal vagy kétkezi munkával kapcsolatos feladatokat végezhetnek. Ebbe az érdeklődési körbe az is bele tartozik, hogy mennyire gyakorlatias az illető, mennyire motiválja az, hogy a munkájának kézzel fogható eredménye legyen. A Tudományos-szakmai alacsony értékek esetében a személyeket nem a mögöttes magyarázatok keresése mozgatja elsősorban. Nem kérdőjeleznek meg dolgokat, csupán érdeklődésből és nem szeretnének elmélyedni egy-egy kérdésben vagy annak szakértőjévé válni.
Tehát összességében a magyar csapatot az olyan tevékenységek vonzzák, ahol lehetőségük van egy új rendszer kitalálására, struktúra megalkotására és esetleg bevezetésére, ami emberekkel kapcsolatos. Amit nem preferálnak, az hirtelen helyzetek kezelése, kétkezi munkák, vagy szakértői feladatok.

A spanyol csoport átlag pontszámai több mint 1 értékkel magasabbak, mint a magyar csoporté, ami azt jelenti, hogy a spanyol csoport résztvevői magasabb motivációval rendelkeznek egy-egy érdeklődési körben. A szórások azonban több esetben magasabbak, mint a másik csoportban, tehát több érdeklődési kör esetében nagy az egyének közötti különbség. Legmagasabb szórásúak a Kreatív és Tudományos-szakmai (mindkettő 2.5), legalacsonyabb a Vállalkozó szellem (1.1). Az első három érdeklődési kör a Kreatív (6.8), Vállalkozó szellem (6.6) és a Humán érdeklődés (5.6). Ez a kombináció egy olyan csoportot jellemez, akik kifejezetten szeretik és keresik a vállalkozói léttel kapcsolatos tevékenységeket (a szórás ebben az esetben a legkisebb, tehát a legtöbb résztvevő így vélekedik), kedvelik a kihívásokat, a váratlan helyzeteket. Szintén jellemző a tulajdonosi szemlélet, eredmény-orientáltság, versenyszellem. A Kreatív érdeklődéssel pedig az újdonságok kipróbálása, bevezetése, innováció folyamatos igénye áll fent. A Humán érdeklődéssel mindezeket úgy kívánják megvalósítani, hogy közben segítőkészek, mások vezetési belülről jövő motiváció. Az utolsó három érdeklődési kör a Mechanikai (4.4), Adminisztratív (3.6) és a Tudományos-szakmai (3.2) állnak, jóval alacsonyabb intenzitással. Ez azt feltételezi, hogy a spanyol csoport résztvevői nem kedvelik a precizitást, elmélyülést igénylő feladatokat, nem motiválja őket a kétkezi munka, vagy a kísérletezés, dolgok megkérdőjelezése.
A spanyol típus csoport motivátorai a kihívást jelentő helyzetek, keresik az újdonságokat, nagyobb átlátást keresnek, kevésbé a részletekre figyelnek.

**Gondolkodás**

A Gondolkodás rész a tesztben az információfeldolgozás sebességét és a tanulási folyamatot méri, nem az intelligenciát.

A magyar csoport Tanulási Indexe (6.7) magasabb, mint a spanyol csoporté (5.3). Ez az érték a szóbeli és numerikus skálák átlaga, ami azt mutatja, hogy a magyar csoport átlagos tanulási és információfeldolgozási sebessége gyorsabb. A Szókincs a beszéd és kifejezőkészség árnyaltságát méri. A magyar és spanyol csoport átlag értéke hasonló (magyar csoport 6.2 spanyol csoport 5.9), ami azt feltételezi, hogy a vezetők olyan szavakat használnak, és olyan beszédstílussal rendelkeznek, ami a legtöbb ember számára érthető. Alacsonyabb értékeknél a kommunikáció stílusa egyenes és kevésbé bonyolult szerkezeteket használnak, míg a magasabb értékeken épp ellenkezőleg, a szóhasználat bonyolultabb, a mondanivalójukat is nehezebb érteni az átlagos értékekkel rendelkezők számára. A Szövegértés az információfeldolgozáshoz szükséges időt, minőségét, stratégiai gondolkodást és átlátást mér. A magyar csoport esetében az átlag érték (6.2) magasabb, mint a spanyol csoporté (4.9), azonban a magyar csoport esetében a szórás nagyobb (2.3), mint a spanyol csoportnál (1.7). A 6 és magasabb értékek esetében a személyek információ feldolgozása átlagos sebességű, a burkoltabb üzeneteket is képesek dekódolni. Ez jellemzi átlagosan a magyar csoportot, azonban a magas szórás azt mutatja, hogy a válaszadók különböznek egymástól, tehát vannak olyanok, akiknek inkább a magasabb tartományban van a Szövegértése, ami gyorsabb reakcióidőt mutat a bonyolultabb, elvontabb üzenetek esetében is. Illetve van olyan vezető, aki jóval alacsonyabb tartományba esik, ami azt eredményezi, hogy több időre és tudatos odafigyelésre van szüksége a szöveges információ feldolgozásában. A spanyol vezetők átlagpontszáma és alacsonyabb szórása azt mutatja, hogy a legtöbbjükre az utóbbi működésmód jellemző. A Számolás a matematikai műveletekben való jártasságot mutatja. A magyar csoport szintén magasabb átlag pontszámmal rendelkezik (8.3), mint a spanyol csoport (6.3). Azonban ebben az esetben a spanyol csoport szórása nagy (2.4), ami azt jelenti, hogy vannak olyan vezetők, akik jól és pontosan alkalmazzák a matematikai műveleteket, míg másoknak kihívást jelent. A magyar csoport szórása nem kiemelkedően nagy (1.5), tehát a legtöbben jól és gyorsan boldogulnak el a matematikában. A Számok értelmezése a matematikai összefüggések feldolgozásának sebességét, stratégiai és logikai gondolkozás képességét mutatja. A magyar csoport átlagpontszámai ebben az esetben is magasabbak (8.1), mint a spanyol csoporté (4.5), azonban a szórás mindkét csoport esetében viszonylag magas (magyar csoport 2, spanyol csoport 2.2), tehát a vezetők gondolkodási sebessége különböző sebességű. A magasabb értékek esetében gyorsabb következtetéseket vonnak le a számokból, adatokból, grafikonok eredményeiből, az alacsonyabb értékek esetében mindez lassabban megy végbe és figyelmet igényel.

**Viselkedés**

A Viselkedés a vizsgálati személyek különböző készségeit, kompetenciáit, működés módját mutatják. Egyik skála esetében sem az alacsony értékek jelentik a „rossz” eredményt, vagy a magas értékek a „jó” eredményt. Az értékek minden skála esetében a komfortos működésmódot mutatják. Minden értéknek megvan a sajátos viselkedéses mintázata. Ez azt jelenti, hogy a személyek a legtöbb helyzetben annak az értéknek a jellemzői alapján viselkednek. Amikor ettől eltérnek, kilépnek a komfort zónából. Ha ez az állapot tartósan fennáll, a személy folyamatos stressz élményt él át.

*Energiaszint*

Az Energiaszint értékei a kényelmes működési sebességet mutatják. Ehhez hozzá tartozik az, hogy a személyek milyen lendületesen végzik a munkájukat vagy tevékenységeiket, illetve az, hogy

milyen gyorsan fáradnak el, mennyire türelmesek, módszeresek, vagy kitartóak, milyen fontos számikra a munka-magánélet egyensúlya.

A magyar csoport átlagértéke (5.5) azt mutatja, hogy a vezetők általános működésére jellemző a módszeresség, figyelmüket egyszerre több dologra is tudják fókuszálni, általában lendületesek. Azonban ha a munka vagy feladatok mennyisége tartósabb ideig megnő, akkor egy ideig képesek fenntartani a lendületet, de jóval nagyobb szükségük van a pihenésre egy idő után, mint a magasabb értékek képviselőinek. Ezért a munka-magánélet egyensúlya fontos a számukra. Ebben az esetben is az a jellemző, hogy egy stresszesebb időszakban hajlandóak felvenni egy gyorsabb tempót, de mindenképpen szükséges, hogy pontosan lássák, meddig tart ez az időszak és mikor lesz idejük pihenni. Az alacsonyabb értékek esetében ez még inkább hangsúlyos, ők gyorsabban el is fáradnak és hatékonyabbak, amikor egyszerre kevesebb dologra kell összpontosítani. Az Érdeklődési körök közül az első három helyen szerepel az Adminisztratív. Az Energiaszinttel való kombináció szintén azt feltételezi, hogy a vezetők számára fontos a módszeresség és az elmélyülés lehetősége a feladatokban. A monoton munka sem kifejezetten zavaró egy bizonyos ideig, de nem is ez az, ami elsősorban vonzó egy feladat elvégzésében.

A spanyol csoport átlagértéke (7.2) magasabb, ami azt jelenti, hogy a habitusuk és működésmódjuk jóval dinamikusabb. Lassabban fáradnak el, szükségük is van arra, hogy több inger érje őket és nem okoz feszültséget az, ha egyszerre több tevékenységgel is foglalkoznak. Ez azt is eredményezi, hogy a kevésbé merülnek el a részletekben és nehezebben fejeznek be feladatokat, mert hajlamosak újabbakba belekezdeni, mielőtt lezárnak egyet. A munka-magánélet egyensúly ennek megfelelően kevésbé hangsúlyos. Az Érdeklődési körök közül a Vállalkozó szellem és a Kreatív az első három helyen található. Ebből a kombinációból az látható, hogy a spanyol vezetők élvezik a kihívásokat, a változatosságot, a lendületes tevékenykedést, nyitottságot az újdonságokra, a feladatok gyors átlátását az elmélyülés helyett, a sok ötletet, amik gyorsan fogalmazódnak meg bennük, azonban valószínű, hogy nem mindegyik valósul meg. A szórás egyik csoport esetében sem kiemelkedően magas (magyar csoport 1.6, spanyol csoport 1.7), tehát a legtöbb vezetőre jellemző a csoportról leírt viselkedés.

*Döntéshozatal*

A skála azt mutatja meg, hogy egy döntés meghozatalához mennyi idő és információ szükséges, mekkora a kockázatvállalási hajlandóság, illetve a megfontoltság, alaposság mértéke.

A magyar és spanyol csoport átlag pontszáma közeliek (magyar csoport 5.7, spanyol csoport 6.4), szórásuk is kevés (magyar csoport 1.4, spanyol csoport 1.1), tehát a kutatásban részt vevő vezetők döntéshozatala hasonló. Az 5-6 értékek esetében a vizsgálati személyek átlagos sebességgel hoznak döntést és átlagos mennyiségű információ alapján. A döntéseik nem változnak hirtelen, a legtöbb esetben a körülményeknek megfelelően képesek megfontolt és nem túl kockázatos döntések meghozatalára. A spanyol csoport Energiaszintje magasabb értékű (7.2), ami azt eredményezi, hogy a lendületesebb habitus a döntések sebességét is megnövelheti. Hajlamosabbak lesznek arra, hogy hirtelen helyzetekben kevesebb hezitálással hozzanak döntsenek, esetleg kevesebb rendelkezésre álló információ birtokában és gyorsabban megváltoztassák őket. Ez azt is eredményezi, hogy a döntések megalapozatlannak tűnhetnek azok számára, akik alacsonyabb értékekkel rendelkeznek, ezért egy kívülállónak tűnhetnek kockázatosabbnak is. Ezzel a kombinációval tehát az látható, hogy bár a Döntéshozatal átlagpontszámai közel vannak egymáshoz, mégis különböző viselkedést eredményez, mert a magyar csoport esetében az Energiaszint (5.5) átlagértéke nem befolyásolja a döntési sebességet. A magyar csoport Szövegértése és Számok értelmezése skáláinak átlagértéke magasabb (6.2 és 8.1), ami azt eredményezi, hogy a döntések következményei és logikai megalapozottsága stabil. A spanyol csoportban ezek az értékek alacsonyabb tartományokban vannak (4.9 és 4.6), így a döntések logikája nem feltétlenül mutat mélyebb elemzést vagy átgondoltságot a magasabb Energiaszinttel (7.2) együtt. Összességében tehát a magyar vezetők

lassabban, de megalapozottabban, kevesebb kockázattal járó döntést hoznak, ami akkor működik hatékonyan és feszültség mentesen, amikor nincs időnyomás. Ebben az esetben a döntéshozás okozhat stresszt, mert hajlamosabbak lesznek úgy gondolni a vezetők, hogy nem megfelelő döntést hoznak, mert nincs meg a kellő információ mennyiség rövid időn belül, ami hezitációt és feszültséget is okozhat. A spanyol vezetők ezért kifejezetten a gyorsabb döntést igénylő helyzetekben tapasztalnak kevesebb feszültséget, mert számukra nem okoz nehézséget kevesebb idő alatt és hiányos információból egy döntést meghozni, amit aztán rugalmasabban meg is változtatnak. Ami nekik kihívást okozhat, az a komplexebb, nehezebb döntésekben az elmélyülés és a logikai kapcsolatok végigvezetése.

*Önérvényesítés*

A skála a befolyásolási képességet, magabiztosságot, saját nézőpontok és vélemények közvetítését, versenyszellemet, vezetői ambíciót, kommunikációs stílust, konfrontációs képességet és az érdekérvényesítést méri. Alacsonyabb értékeknél kihívást jelentenek ezek a képességek. Minél magasabb az érték, annál nagyobb az önbizalma az illetőnek. A magas értékek esetében az a természetes viselkedési mód, hogy az igazuk minden esetben érvényesül és ezért a konfrontációs helyzetek nem okoznak kifejezetten feszültséget. Ez a működés azonban más értékeknek tűnhet agresszívnak. A magasabb értékek képviselői hajlamosabbak felvenni a vezetői szerepet és irányt mutatni másoknak.

A magyar és spanyol csoport átlagértékei ezen a skálán is hasonlóak (magyar csoport 6.4, spanyol csoport 6.1) és a szórásaik szintén kicsik. A 6-os értékek az Önérvényesítési skálán azt mutatják, hogy a vizsgálati személyek hajlamosak kifejezni gondolataikat, akár akkor is, amikor nem értenek egyet másokkal, amikor a szituáció stresszmentes. Amikor magasabb a feszültség egy helyzetben, vagy a másik fél erőteljesebb, az esetek többségében meghátrálnak. Mivel ez belső feszültségek okozhat, ezért előfordulhat, hogy idegesebben reagálnak. Vezetői szerepet akkor vállalnak fel szívesen, ha más nem jelentkezik. Mindkét csoport első három helyén szerepel a Humán érdeklődés, ezért az olyan helyzetekben, amikor igazságtalanságot tapasztalnak, gondolkodás nélkül kiállnak a véleményük mellett. A spanyol csoport Vállalkozó szellem intenzitása magas és az első három érdeklődés között van, ez azt is feltételezi, hogy a nehezebb szituációkat akár kihívásként is értékelik. Mivel az Önérvényesítésük nem kifejezetten magas, viszont az Energiaszintjük (7.2) magasabb, ezért még inkább valószínű, hogy inkább belemennek konfrontatív helyzetekbe, illetve hevesebben reagálnak olyankor, amikor megszorulva érzik magukat.

*Alkalmazkodás*

Ez a skála az együttműködésről, önálló véleményalkotásról és kritikusságról ad információt. Az alacsonyabb értékek esetében jellemző a saját véleményhez való ragaszkodás és a kétkedés másokéval szemben. Nem jellemző, hogy megváltoztatnák a véleményüket akkor, ha a csoport érdekei úgy kívánják. A magas értékek képviselői pedig szívesebben követik mások álláspontját és hajlamosak alkalmazkodni. Inkább alávetik a saját érdekeiket a csapatának és együttműködnek.

A magyar csoport átlagértéke (5.8) egy egészséges kétkedést mutat mások álláspontjával szemben. A vezetők azokban a helyzetekben, amikor nem értenek egyet valamivel, több információt és meggyőzést igényelnek. Ezen kívül mások véleményét szívesen meghallgatják. Az Önérvényesítés (6.4) skála értékével együtt a konfliktuskezelési stílus kompromisszumkereső, ami azt jelenti, hogy a legtöbb helyzetben olyan megoldásokra törekednek, ami mindkét fél esetében előnyös. Az Alkalmazkodás skála szórása nagy (2.3), tehát ez azt jelenti, hogy vannak olyan vezetők, akik ha magasabb az értékük inkább alkalmazkodóak, ha alacsonyabb, inkább dominánsak.

A spanyol csoport átlagértéke (3.6) alacsonyabb mint a magyaroké és a skálán is egy alacsonyabb tartományba esik, ami azt feltételezi, hogy a spanyol vezetők kevésbé csapatjátékosok, nem kifejezetten alkalmazkodnak másokhoz és kevésbé hallgatnak meg más érveket. A szórás (2.1) azt mutatja, hogy nem homogén a csoport. Több vezető értéke 1-es, ami még inkább az előbbi viselkedést mutatja, de olyanok is vannak, akik kifejezetten magas Alkalmazkodással (7) rendelkeznek. Az Önérvényesítéssel (6.1) való kombinációból az látszik, hogy a konfliktusos helyzetekben a spanyol vezetők inkább dominánsan viselkednek és kevésbé nyitottak mások álláspontja felé.

*Objektív értékítélet*

A skála azt fejezi ki, hogy az információfeldolgozás és véleményalkotás milyen megélésen alapszik, inkább intuitív, vagy racionálisabb megéléseket követ. Előbbi jellemzi az alacsonyabb értékeket, utóbbi a magasabbakat.

A magyar vezetők átlagértéke magas (7.1), szórása kicsi (1.4), tehát a legtöbb magyar vezetőre inkább jellemző, hogy fogékonyabbak a tényekre és racionális magyarázatok keresésére amellett, hogy az érzelmeket sem hagyják figyelmen kívül. Döntéseik racionális érveken alapszanak és az információ feldolgozásban is ezekre támaszkodnak, de fontosak az érzelmi információk is. A vezetők egyéni értékei a magasabb tartomány felé szórnak, a legmagasabb érték 9, de több 8-as érték is található. Ebben az esetben a vezetők számára a kommunikáció és az üzenetek tartalma fontos, nem a stílusra fektetik a hangsúlyt. Az alacsonyabb értékekkel rendelkezőknek tűnket száraznak és érzelemmentesnek, gyakran bántónak észlelik ezt. A magasabb értékek képviselőinek kihívás lehet az, hogy az érzelmeikről beszéljenek, vagy másokét detektálják.

A spanyolok átlagértéke (4.3) egy alacsony tartományban helyezkedik el. Szórása nagy (2.2), az egyéni válaszok alapján az látható, hogy több 1-es érték is található, a legmagasabb érték pedig 7-es. Ez azt jelenti, hogy a vezetők többsége inkább az alacsonyabb tartományban van. Rájuk jellemző az érzelmesség, intuíció, másokra való ráhangolódás képessége. Kommunikációjuk érzelem vezérelt, mások üzeneteit szintén érzelmi alapon dekódolják, ezért nagyon fontos számokra, hogy azok milyen stílusban van hangsúllyal voltak átadva. Hajlamosak arra, hogy a hangulatuk alapján ítéljenek meg történéseket, vagy érzelmi állapotuknak megfelelően döntsenek. Ezért nehezebb kiszámítani a reakcióikat és hajlamosak több helyzetben megsértődni vagy hevesen reagálni. Ha nem is fejezik ki verbálisan a véleményüket, a mimikájukból és arckifejezésükből pontosan lehet következtetni a véleményükre. Ilyenkor egy „mártír" jellegű viselkedési stílus is megjelenhet. A magasabb értékek képviselőivel szemben kifejezetten nehezen kommunikálnak, mert sértőnek érzik a kommunikációs stílust, ezért nem a tartalomra reagálnak. Nehezen bocsátanak meg másoknak, és bizalmatlanokká is válhatnak velők szemben.
Az Objektív értékítélet olyan skála, ami hatással van több viselkedéses jellemzőre is. A magyar vezetőknél a Döntéshozatallal (5.7) összevetve azt jelenti, hogy többször keresnek racionális érveket és igyekeznek objektívak maradni. Ez nem minden esetben történik így, de az Energiaszint (5.5) és a kognitív értékek miatt a vezetők képesek arra, hogy megfontolt, tényeken alapuló, logikus döntést hozzanak. Az Önérvényesítés és az Alkalmazkodás kombinációjából eredő kompromisszumkészség az Objektív értékítélettel együtt szintén azt feltételezi, hogy a másokkal való kommunikáció és konfliktuskezelés olyan módon történik, hogy logikai érveken alapszik, de figyelembe veszik a másik embert és annak érzelmeit. Az Alkalmazkodással és a Humán érdeklődéssel ez a kombináció azt mutatja, hogy a vezetők empatikus készsége magas. A spanyol vezetőknél az Objektív értékítélet átlagértéke (4.3) empátiát feltételez, azonban az Alkalmazkodással (3.6) kombinálva a vezetők empátiája dominanciájuk és türelmetlenségük miatt, valamint kevésbé diplomatikus kommunikációjuk miatt alacsony szintű. A magas Humán érdeklődéssel a kombináció azt feltételezi, hogy érzelmesen, hevesen és szenvedélyesen tudnak

reagálni az emberi igazságtalansággal szemben. Ez azonban nem kifejezetten empatikus képesség, inkább meggyőződésből fakad.

*Társas kapcsolatok*

A skála a szociális kapcsolatok iránti igényt, másokkal való nyitottságot méri. Az alacsonyabb tartomány képviselői az „Introvertált típusok", akik kevesebb interakciót igényelnek másokkal, komfortosabbnak érzik a kevesebb, de mélyebb kapcsolatok kialakítását és nehezen nyílnak meg idegenekkel szemben. A magas tartomány az „Extrovertált típus", akik ezekkel ellentétben több kapcsolatot igényelnek, szeretik a figyelmet, könnyebben megnyílnak mások előtt, akár felszínesebb, de több kapcsolatot létesítenek másokkal.

A magyar és spanyol vezetők átlagértéke közel van egymáshoz (magyar csoport 6.2, spanyol csoport 5.7), szórásuk is hasonló (magyaroké 1.5, spanyoloké 1.9). Az egyéni értékeket vizsgálva az látható, hogy mindkét csoportban sokan 7-es értékeket kaptak. Míg 6-7-es értékek élvezik és igénylik is a társas szituációkat és energetizálódnak ezekben a helyzetekben, addig az alacsonyabb értékek elfáradnak a nagyobb vagy hosszan tartó interakciókban. Ennek ellenére a megszokott környezet komfortosabb számukra. A magas Humán érdeklődéssel mindkét csoportnál fontos maga az interakció is, nem csak maga a társas esemény. A spanyolok alacsonyabb Objektív értékítélet kombinációjával azt eredményezi, hogy egy esetleges konfliktust vagy érzelmileg megérintett helyzetet szeretnek másokkal megbeszélni. Mivel az érzelmeik felett kevesebb kontrolljuk van, ezért nyíltabban beszélnek róla azokkal, akiket jól ismernek.

*Szabálykövetés*

A strukturáltság, korlátok, szabályok elfogadásának képességét mutatja a skála. A magas értékek esetében a vizsgálati személyek igénylik a pontosan meghatározott szabályokat, tiszta elvárásokat és a struktúrát, hierarchiát is elfogadják úgy, ahogy mások megadják. Az alacsony értékek esetében ennek az ellenkezői, kifejezetten kellemetlen számukra betartani a mások által alkotott szabályokat, ezeket hajlamosak megkérdőjelezni és nem magukra vonatkozónak tartani. A felső értékek képviselői a követők, az alsó értékeké a követettek.

A magyar csoport átlagértéke (6.7) egy köztes tartományba tartozik. Szórás-t (2.1) vizsgálva az látható, hogy az egyéni értékek 3-tól 10-ig terjednek, de a legtöbb inkább magasabb értéket képvisel. A 6-os átlagérték azt feltételezi, hogy fontos a vezetők számára a külső és belső strukturáltság, a szabályokat elfogadják, de szükség esetén megkérdőjelezik őket. Az Adminisztratív érdeklődéssel és az Energiaszinttel (5.5) a módszeresség és kötelességtudat jellemzi őket. Önérvényesítésük közepes tartományban van (6.4), ami szintén azt feltételezi, hogy a szabályokat magukra vonatóknak érzik és csak akkor konfrontálódnak, ha valamivel nagyon nem értenek egyet. Az Objektív értékítélet értékből (7.1) az látható, hogy a logikus érvek és magyarázatok meggyőzik őket a szabályok elfogadását illetően.

A spanyol vezetők átlagértéke (3.5), ami egy alacsony tartományban van. A szórás azonban nagy (2.2), az egyéni értékek itt is változatosak, 1-től 7-ig tervednek, ahol az alacsonyabb értékek többségben vannak. Ennek értelmében a 3-as és 4-es átlagértékre az jellemző, hogy kevésbé érzik komfortosnak a szabályokat és a strukturáltságot is kevésbé tartják fontosnak. Az Alkalmazkodás skálával (3.6) és Vállalkozó szellemmel az következik, hogy nehezen is tudják elfogadni és alkalmazkodni a megadott szabályokat, ezért hajlamosak a folyamatos megkérdőjelezésnek, így öntörvényűnek tűnnek. a magas Kreativitással és alacsony Objektív értékítélettel (4.3) elképzelhető, hogy sok innovatív ötletük van a struktúra átalakítására, azonban ha mások nem érteke egyet ezekkel, könnyen érzelmesen reagálnak és úgy érzik, hogy nem értik meg az ötletük kiválóságát.

*Függetlenség*

A struktúrától való függetlenedés és kontroll igényt mutatja meg a skála. Alacsony értékeknél kifejezett iránymutatást igényelnek, biztonságot keresnek és nem zavarja őket, ha kontrollt tartanak mások felettük. Ők maguk is kontrollálják a környezetüket, a folyamatokat, másokat. A magas értékeknél nem jellemző a megszabott irány követése, inkább a saját útjukat preferálják. Kontrollt nem tartanak és mások kontrollja alól is kicsúsznak.

A magyar csoport átlagértéke (4.7) középtartományban van, szórása kicsi (1.1), tehát a legtöbb vezetőre jellemző, hogy tartanak egy egyensúlyt a függetlenségüket illetően, ami azt jelenti, hogy elfogadnak szabályokat, biztonságban is érzik magukat, ha van egy biztos pont körülöttük, de nem kifejezetten igényelnek szoros iránymutatást sem a munkájuk során. Szabálykövetéssel (6.7), Kreativitásukkal ás Adminisztratív érdeklődéssel valószínű, hogy saját ötletekkel tudnak struktúrát, szabályokat kialakítani és betarttatni másokkal anélkül, hogy túlkontrollálnának. Ezt az egyensúlyt igyekeznek fenntartani a vezetésben is, tehát a dolgozókat ellenőrzik, akár részletesen is elmélyednek a folyamatokban, de szabadságot igyekeznek tartani egy bizonyos struktúrán belül.

A spanyol csoport függetlenség átlagértéke (8.1) magas tartományban van, szórása kicsi (1.5). Ez az érték összhangban van a Szabálykövetésükkel is. Ennek értelmében a szabályokat nem követni, hanem kialakítani szeretnék és teljes függetlenséget kapni. Vezetőként nem tartanak kifejezett kontrollt, kevésbé ellenőrzik a dolgozókat és nagy függetlenséget biztosítanak. Alacsony Alkalmazkodásukkal (3.6) összefüggésben az látható, hogy nem tartják szem előtt mások véleményét, úgy intézik a dolgaikat, ahogy ők szeretnék és nem fogadnak el érveket az alacsony Objektív értékítélet (4.3) miatt. Ez szintén azt mutatja, hogy empatikus képességük alacsony.

*Hozzáállás*

Az optimizmus és bizalom képességét, ezen kívül a változásokhoz való hozzáállást, megoldás-centrikusságot mások motiválásának képességét méri. Alacsony értékek esetén pesszimista szemlélettel rendelkezik a vizsgált személy, másokban nehezen bízik, könnyen el is veszíti. A változásoknak ellenáll, az akadályokat könnyebben észreveszi. A magas értékek esetében a személy többször túlzottan optimista és nem méri fel a veszélyeket reálisan. Megbízik másokban, talán túlzottan is, ezért könnyű félrevezetni. Mindig abban bíznak, hogy a dolgok jól alakulnak, ezért kitartóak, belső motivációjuk könnyen van és másokat is tudnak motiválni.

A magyar vezetők átlagértéke (7.6) egy olyan karaktert jellemez, aki megoldásközpontú, optimista, ugyanakkor reálisan látja a következményeket és esetleges nehézségeket. Képes másokban megbízni, és szükség esetén megbocsátani. A szórás nagy (2), ezért az egyéni eredményeket vizsgálva az látható, hogy több vezető 10-es értékeket kapott. A magasabb Objektív értékítélet (7.1) segít a realitás megtartásában, az Adminisztratív és Kreatív érdeklődés pedig ad egy módszerességet, valamint kreativitást ahhoz, hogy különböző megoldási lehetőségeket találjanak. A magas Humán érdeklődéssel az azonban kihívás lehet, hogy határt szabjanak abban, hogy hány új esélyt adjanak valakinek, aki esetleg folyamatosan hibázik. Vezetői viselkedésükben ez az érték segíti őket mások motiválásában.

A spanyol csoport átlagértéke (4.4), szórása nagy (2.8). Átlagosan az látható, hogy a vezetők nehezen kezelik a változásokat és előbb veszik észre azokat a jeleket, amik miatt az nem működhet. Másokkal elővigyázatosak, ki kell érdemelni a bizalmukat. Az alacsony Objektív értékítélettel (4.3) kihívást jelent számukra az, hogy megbocsássanak valakinek, akiben elvesztették bizalmukat. Megoldási módként akár a teljes kapcsolat teljes megszakítását választhatják. Vállalkozó szellemük

és Kreatív érdeklődésük azonban valamelyest ellensúlyozhatja az alacsony értéket és ezért tud lelkesíteni saját magukat és másokat akkor, ha számukra is fontos valamilyen változás vagy újítás.

## M.4 Táblázatok

**A magyar csoportok extraverzióra adott átlagpontszámai**

| | Vezetők | Hallgatók | Vendégek | Átlag |
|---|---|---|---|---|
| A szállodai recepciósok társaságkedvelő, nyitott személyiséggel rendelkezzenek | 4.2 | 4.3 | 3.8 | 4.09 |
| Ha bármi örömteli vagy szomorú esemény történt velük, elmesélik több embernek is | 3.2 | 2.2 | 2.2 | 2.53 |
| Jobban működnek csapatban, mint egyedül | 3.4 | 3.5 | 3.2 | 3.36 |
| Szeretnek új emberekkel megismerkedni | 4.2 | 4.1 | 3.4 | 3.91 |
| Szeretnek a társaság középpontjában lenni | 2.9 | 3.0 | 2.7 | 2.88 |
| Emberek társasága feltölti őket | 3.5 | 3.8 | 3.4 | 3.54 |
| Közlékeny, beszédes emberek | 3.8 | 4.2 | 3.6 | 3.85 |
| Gyorsan reagálnak az eseményekre | 3.8 | 4.4 | 3.8 | 4.03 |
| Szeretik, ha sok a vendég körülöttük | 3.6 | 3.5 | 3.0 | 3.37 |
| A következő jellemzi őket a legtöbb esetben: barátságos, vidám, sokat beszél | 3.8 | 3.9 | 3.3 | 3.66 |
| A legtöbb esetben beszédbe elegyednek a vendégekkel, mert ilyen típusú személyek | 4 | 3.8 | 3.4 | 3.75 |
| Könnyen megtalálja a közös hangot az emberekkel | 4.1 | 4.4 | 3.9 | 4.12 |
| Olyan típusok, akik inkább kezdeményeznek, mint héttérből figyelnek | 3.8 | 4.0 | 3.4 | 3.75 |
| Átlag | 3.7 | 3.8 | 3.3 | **3.6** |

**A spanyol csoportok extraverzióra adott átlagpontszámai**

| | Vezetők | Hallgatók | Vendégek | Átlag |
|---|---|---|---|---|
| A szállodai recepciósok társaságkedvelő, nyitott személyiséggel rendelkezzenek | 4.1 | 4.0 | 3.8 | 4.0 |
| Ha bármi örömteli vagy szomorú esemény történt velük, elmesélik több embernek is | 3.3 | 2.9 | 2.2 | 2.8 |
| Jobban működnek csapatban, mint egyedül | 4.0 | 3.5 | 3.2 | 3.5 |
| Szeretnek új emberekkel megismerkedni | 4.6 | 4.0 | 3.4 | 4.0 |
| Szeretnek a társaság középpontjában lenni | 3.2 | 2.5 | 2.7 | 2.8 |
| Emberek társasága feltölti őket | 4.0 | 3.4 | 3.4 | 3.6 |
| Közlékeny, beszédes emberek | 4.1 | 4.2 | 3.6 | 3.9 |
| Gyorsan reagálnak az eseményekre | 4.0 | 4.1 | 3.8 | 4.0 |
| Szeretik, ha sok a vendég körülöttük | 4.0 | 3.1 | 3.0 | 3.4 |
| A következő jellemzi őket a legtöbb esetben: barátságos, vidám, sokat beszél | 4.6 | 4.3 | 3.3 | 4.0 |
| A legtöbb esetben beszédbe elegyednek a vendégekkel, mert ilyen típusú személyek | 4.1 | 4.0 | 3.4 | 3.8 |
| Könnyen megtalálja a közös hangot az emberekkel | 4.2 | 4.0 | 3.9 | 4.0 |
| Olyan típusok, akik inkább kezdeményeznek, mint héttérből figyelnek | 3.5 | 3.7 | 3.4 | 3.5 |
| Átlag | 4.0 | 3.7 | 3.3 | **3.7** |

**A magyar és spanyol dolgozói csoportok átlagpontszámainak összehasonlítása a többi csoport átlagpontszámaival**

| Dolgozók HU | Összes magyar csoport | Dolgozók ES | Összes spanyol csoport |
|---|---|---|---|
| 3.9 | 4.1 | 3.5 | 4.1 |
| 3.1 | 2.8 | 3.4 | 2.8 |
| 3.7 | 3.5 | 3.4 | 3.5 |
| 3.9 | 4.1 | 4.0 | 4.1 |
| 3.3 | 2.9 | 2.9 | 2.9 |
| 3.7 | 3.6 | 3.7 | 3.6 |
| 3.8 | 4.0 | 3.7 | 4.0 |
| 4.1 | 4.0 | 3.7 | 4.0 |
| 3.2 | 3.5 | 3.7 | 3.5 |
| 3.8 | 4.0 | 3.9 | 4.0 |
| 3.7 | 3.9 | 3.8 | 3.9 |
| 4.0 | 4.1 | 3.6 | 4.1 |
| 3.2 | 3.7 | 3.6 | 3.7 |

**A magyar és spanyol hallgatók válaszai arról, hogy melyek azok a készségek, kompetenciák, amelyeket a tanulmányaik során fejlesztenek**

| Magyar hallgatók | Összes válasz | Spanyol hallgatók | Összes válasz |
|---|---|---|---|
| **Az öt leggyakoribb válasz** | | | |
| **Szakmai tudás** | **32** | **Kommunikáció** | **23** |
| **Önállóság** | **22** | **Problémamegoldás** | **9** |
| **Nem fejlesztenek készséget/elméleti** | **19** | **Csapatmunka** | **8** |
| **Kommunikáció** | **17** | **Konfliktuskezelés** | **7** |
| **Csapatmunka** | **16** | **Nyelv** | **7** |
| **Intraperszonális készségek, kompetenciák** | | | |
| Motiváció | 5 | Magabiztosság | 5 |
| Önismeret | 5 | Megbízhatóság | 2 |
| Türelem | 1 | Kreativitás | 1 |
| Monotonitástűrés | 1 | Motiváció | 1 |
| Önbizalom | 1 | | |
| **Interperszonális készségek, kompetenciák** | | | |
| Empátia | 2 | Empátia | 2 |
| Csapatmunka | 3 | | |
| Konfliktuskezelés | 1 | | |
| Udvariasság | 1 | | |
| **Attitűd** | | | |
| Emberközpontúság | 2 | | |
| Versenyszellem | 1 | | |
| Vendégközpontúság | 1 | | |
| **Professzionális, praktikus készségek, kompetenciák** | | | |
| Problémamegoldás | 15 | Szakmai tudás | 5 |
| Időgazdálkodás | 10 | Stresszkezelés | 4 |
| Prezentáció | 8 | Időgazdálkodás | 3 |
| Stressz tűrő képesség | 6 | Szervezőkészség | 2 |
| Parancskövetés | 1 | Proaktivitás | 1 |
| Tárgyalástechnika | 1 | Kritikus gondolkodás | 1 |

**A magyar vezetők, dolgozók és vendégek véleménye arról, hogy mely készségek, kompetenciák fejlesztésére lenne szükség a képzés során**

| Vezetők | Dolgozók | Hallgatók |
|---|---|---|
| **Intraperszonális készségek, kompetenciák** | | |
| Türelem | Energia | Motiváció |
| Alázat | Türelem | Türelem |
| Realitásérzék | Reagáló készség | Önismeret |
| | Motiváció | Magabiztosság, |
| | Precizitás | Határozottság |
| | Bátorság | Gyors reagálás |
| | Bizalom | Talpraesettség |
| | Önismeret | Gyorsaság |
| | | Kitartás, |
| | | Tűrőképesség |
| | | Megbízhatóság |
| **Interperszonális készségek, kompetenciák** | | |
| Konfliktuskezelés | Segítőkészség | Csapatmunka |
| Alkalmazkodóképesség | Konfliktuskezelés | Empátia |
| Együttműködés | | Tolerancia |
| Empátia | | Kifogáskezelés |
| **Attitűd** | | |
| Vidámság | Optimizmus | Nyitottság |
| Vendégközpontúság | Csapatmunka | Kedvesség |
| | Pozitív attitűd | Vendégközpontúság |
| | Nyitottság | |
| **Professzionális, praktikus készségek, kompetenciák** | | |
| Önállóság | Szakmai profizmus | Időgazdálkodás |
| Logikus gondolkodás | Alázat | Szakmai ismeretek |
| Nyelvismeret | Udvariasság | Önállóság |
| Világismeret | Agile | IT |
| Konstruktivitás | Alkalmazkodó készség | Rugalmasság |
| Adminisztráció | Időgazdálkodás | Terhelhetőség |
| Időgazdálkodás | Realitásérzék | Nyilvános beszed |
| | Felelősségvállalás | Sales |
| | Monotonitás tűrés | Felelősségvállalás |
| | Rugalmasság | Karrier építés |
| | önállóság | elemzési folyamatok |
| | | precizitás |

**A spanyol vezetők, dolgozók és vendégek véleménye arról, hogy mely készségek, kompetenciák fejlesztésére lenne szükség a képzés során**

| Vezetők | Dolgozók | Hallgatók |
|---|---|---|
| **Intraperszonális készségek, kompetenciák** | | |
| Realitásérzék | Stressz kezelés | Stressz kezelés |
| | Gyors reagálás | Megbízhatóság |
| | Megbízhatóság | Önismeret |
| | Tolerancia | Kreativitás |
| | Önismeret | Magabiztosság |
| | Motiváció | Türelem |
| | | Motiváció |
| | | Proaktivitás |
| **Interperszonális készségek, kompetenciák** | | |
| Konfliktuskezelés | Konfliktuskezelés | Empátia |
| | People management | |
| **Attitűd** | | |
| Vendégközpontúság | Csapatmunka | Vendégközpontúság |
| | Társas beállítottság | |
| | Barátságosság | |
| | Optimizmus | |
| **Professzionális, praktikus készségek, kompetenciák** | | |
| Adminisztráció | Felelősségteljesség | Időgazdálkodás |
| Optimizmus | Időgazdálkodás | Szakmai tudás |
| Időgazdálkodás | Precizitás | Vezetés |
| Felelősség | Önállóság | Protokoll |
| | | Intelligencia |
| | | Kritikus gondolkodás |
| | | Önállóság |

## M.5 Álláshirdetések elemzése

| **Hard skill** | **Hány hirdetésben elvárás** |
|---|---|
| Idegen nyelv ismerete | 52 |
| Tapasztalat | 27 |
| IT programok ismerete | 26 |
| Szakirányú végzettség | 15 |
| **Soft skill** | |
| Jó kommunikációs készség | 34 |
| Vendégközpontú szemlélet | 29 |
| Problémamegoldó készség | 20 |
| Precizitás | 16 |
| Önállóság | 15 |
| Rugalmasság | 13 |
| Csapatjátékos attitűd | 10 |
| Terhelhetőség | 8 |
| Megbizhatóság | 8 |
| Kapcsolatteremtő készség | 7 |
| Barátságosság | 6 |
| Pozitív hozzáállás | 6 |
| Empátia | 4 |
| Segítőkészség | 3 |
| Nyitottság | 2 |
| Figyelmesség | 2 |
| Időgazdálkodás/szervezettség | 2 |
| Kreativitás | 2 |
| Stressztűrés | 2 |
| Asszertív viselkedés | 1 |

# 10. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A doktori értekezés elkészítése során munkámat sokan segítették és támogatták az első perctől kezdve a tanulmányok folyamán, a kutatási fázisban és a disszertáció megírása alatti időszakokban az elmúlt években, amiért szeretnék köszönetet mondani.

Először szeretném megköszönni mentoromnak, Dr. Langer Katalinnak azt, hogy elindított a pszichológusi pályámon, végig kísért a tanulmányaim során, majd külső konzulensem volt a szakdolgozatomnál. A közös kutatás alatt rengeteget tanultam tőle mind szakmailag, mind emberileg. Mindig lelkesített és önbizalmat adott, amikor egy rövid ideig a doktori tanulmányaim alatt konzulensem volt.

A kutatási fázisban rengeteg segítséget kaptam a szállodaipar különböző résztvevőitől. A magyar és spanyol hotelek és hostelek vezetőinek külön köszönöm azt, hogy mindig lelkesen álltak hozzá a kérdőívek kitöltéséhez, segítettek megosztani másokkal is azokat és mindig készségesen ajánlottak további lehetőségeket a mintagyűjtéshez.

A kutatás egyik legnagyobb kihívása a mintagyűjtés volt, amiben rengeteg segítséget kaptam különböző barátoktól, ismerősöktől, kollégáktól, akik a kapcsolatrendszerüket felhasználva segítettek minél több kitöltést találni számomra. A segítségük nélkül nem sikerült volna a nemzetközi és sokszínű minta megszerzése.

A Profiles International magyarországi csapata szintén hatalmas segítségemre volt a kutatásban, hiszen a ProfilesXT teszt használatának felajánlása jelenti a kutatás módszerének professzionális voltát. Külön köszönöm azoknak, akik mindig készen álltak konzultálni és visszajelzéseket adni a teszt elemzésénél.

Köszönöm a témavezetőim segítségét, akik nyomon követték a fejlődésemet, segítették a publikációim megjelenését tanácsaikkal, illetve kimozdítottak az elakadásaim során.

Végül a legnagyobb köszönetet a családomnak szeretném mondani azért, hogy mindvégig támogattak a tanulmányaim elvégzésben és minden segítséget megadtak a mintagyűjtés folyamán. Szüleimnek, akik végig mellettem álltak, bíztattak és biztos bázist nyújtottak ahhoz, hogy elérhessem a céljaimat. Férjemnek, aki a nehezebb helyzetekben is bíztatott, segített, illetve kitartóan viselte, hogy az időm egy részét a kutatásnak szenteltem.