MAGYAR AGRÁR- ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM
GÖDÖLLŐ

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

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

-DOKTRI ÉRTEKEZÉS TÉZISEI-

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 Tudományok 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 jóváhagása A témavezetők jóváhagyása

1. A kutatás előzményei

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. Célkitűzések

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

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 vezetőinek 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 erősítésébe.

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, 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, milyen lehetőségek vannak a képzés személyre szabásának 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 induló 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 oktatása nem csak a turizmus résztvevői számára lehetnek fontosak.

2.1. 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. Anyag és módszer

3.1 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 (1. táblázat):

1. 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.

3.2.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.

3.3.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.

3.4.Az adatok elemzése

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 2. táblázat tartalmazza.

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

Hipotézis	Elemzés módja
1.	PeofilesXT 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)

4. Eredmények

4.1. Az 1. Hipotézis vizsgálata

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

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.

4.2. A 2. Hipotézis vizsgálata

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

A hipotézis ellenőrzésére a magyar és spanyol vezetők készségeinek és kompetenciáinak összehasonlítása történt a ProfilesXT teszt és a kérdőív pontszámai alapján (3. táblázat).

3. 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.

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 4. 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.

4. 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 5. táblázat.

5. 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.

4.3. A 3. Hipotézis vizsgálata

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

A hipotézis ellenőrzésére az összehasonlíthatóság végett kutatásban résztevő csoportok mindegyikének kérdőívében ugyanazok a kérdések szerepelnek. 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. A válaszok pontszámait kérdésenként átlagoltam, majd 2 mintás t próbával mértem meg azt, hogy a csoportok véleménye különbözik-e egymástól. 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. 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 (6. táblázat).

6. 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 *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.

4.4. A 4. Hipotézis vizsgálata

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

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. 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 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 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 fektetni hangsúlyt, valamint mi az elvárása a vendégeknek.

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 vendégen 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.

4.5. 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 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 10%-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 (7. táblázat).

7. 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 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 8. táblázat).

8. 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

5. 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 kompetencia fejlesztéssel, 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.

6. 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.

7. 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.

8. Publikációk

MTMT közlemény és idéző összefoglaló táblázat				
Somlai Réka adatai (2021.01.30)				
Közlemény típusok	**Száma**		**Hivatkozások** [1]	
Tudományos közlemények	Összes	Részletezve	Független	Összes
I. Tudományos folyóiratcikk	3	---	---	---
külföldi kiadású szakfolyóiratban idegen nyelven	---	0	0	0
külföldi kiadású szakfolyóiratban magyar nyelven	---	0	0	0
hazai kiadású szakfolyóiratban idegen nyelven	---	1	0	0
hazai kiadású szakfolyóiratban magyar nyelven	---	2	0	0
II. Könyvek	0	---	---	---
a) Könyv, szerzőként	0	---	---	---
idegen nyelvű	---	0	0	0
magyar nyelvű	---	0	0	0
b) Könyv, szerkesztőként [2]	0	---	---	---
idegen nyelvű	---	0	---	---
magyar nyelvű	---	0	---	---
III. Könyvrészlet	1	---	---	---
idegen nyelvű	---	0	0	0
magyar nyelvű	---	1	0	0
IV. Konferenciaközlemény folyóiratban va konferenciakötetben	4	---	---	---
idegen nyelvű	---	2	0	0
magyar nyelvű	---	2	0	0
Közlemények összesen (I.-IV.)	8	---	0	0
Absztrakt [3]	1	---	0	0
Kutatási adat	0		0	0
További tudományos művek [4]	1	---	0	0
Összes tudományos közlemény	10	---	0	0

Hirsch index [5]		---	---	---
Oktatási művek	0	---	---	---
Felsőoktatási művek	0	---	---	---
Felsőoktatási tankönyv idegen nyelvű	---	0	0	0
Felsőoktatási tankönyv magyar nyelvű	---	0	0	0
Felsőoktatási tankönyv része idegen nyelven	---	0	0	0
Felsőoktatási tankönyv része magyar nyelven	---	0	0	0
Oktatási anyag	0	---	0	0
Oltalmi formák	0	---	0	0
Alkotás	0	---	0	0
Ismeretterjesztő művek	0	---	---	---
Folyóiratcikk		0	0	0
Könyvek	---	0	0	0
További ismeretterjesztő művek	---	0	0	0
Közérdekű vagy nem besorolt művek	0 [6]	---	0	0
További közlemények [7]	1		0	0
Egyéb szerzőség [8]	0	---	0	0
Idézők szerkesztett művekre	---	---	0	0
Idézők disszertációban, egyéb típusban	---	---	0	0
Összes közlemény és összes idézőik	11	---	0	0