

OTDK-dolgozat

2025

PANNON EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



**MUNKAORIENTÁCIÓ ÉS KARRIERUTAK: A NŐI ÉS FÉRFI SZÁLLODAIGAZGATÓK
PERCEPCIÓI**

**JOB ORIENTATION AND CAREER PATHS: PERCEPTIONS OF FEMALE AND MALE
HOTEL MANAGERS**

Zámbó Jázmin Eszter

Konzulens: Dr. Gyurácz-Németh Petra

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. 12. 08.

KIVONAT

A szállodaipar napjainkban nincs könnyű helyzetben: munkaerőhiány és magas munkaerő fluktuáció jellemzi, valamint egyre több a pályaelhagyó hazánkban. Kutatásomban ezért a szektor azon szereplőinek motivációira szeretnék rávilágítani, akik jelenleg is a szállodák élén állnak, és nap, mint nap veszik az eléjük gördülő akadályokat. A kérdés tehát az: miért? Dolgozatom két fő aspektusra fókuszál. Egyrészt a szállodaigazgatók munkaorientációjára, azon motivációkra és mozgatórugókra, amelyek e vezetők munkáját befolyásolják, valamint arra, hogy mit várnak munkájuktól és mit nyújt az számukra. Online kérdőíves felméréssel kaptam választ többek között ezekre a kérdésekre a 70 kitöltőből álló minta segítségével. A téma másik kulcsfontosságúnak vélt aspektusát ennél mélyrehatóbban, egy kvalitatív kutatás keretein belül jártam körül. Az egész országot lefedő felmérésben 14 szállodaigazgatóval készítettem interjúkat, melyekből amellet, hogy megtudtam, mit gondolnak a szállodaipar jelenlegi helyzetéről munkaerő szempontból, fény derült azokra a tényezőkre is, hogy miért választották ezt a pályát maguknak és helyezkednek el benne még ma is, illetve milyen karrierutat jártak be, amely a jelenlegi pozíciójukhoz vezette őket.

Kulcsszavak:

munkaorientáció, karrier, szállodaipar, szállodaigazgatók

ABSTRACT

The hotel industry is not in an easy situation these days, with labour shortages, high staff turnover and an increasing number of people leaving the industry. In my research, I would like to shed light on the motivation of those who are currently at the helm of the hotel industry and who face the obstacles that come their way every day. So the question is: why? My thesis focuses on two main aspects. Firstly, the work orientation of hotel managers, the motivations and drivers that influence their work, and what they expect from their work and what it offers them. An online questionnaire survey was used to answer these questions, among others, using a sample of 70 respondents. I explored another key aspect of the topic in more depth through qualitative research. In a nationwide survey, I interviewed 14 hotel managers to find out their views on the current state of the hotel industry from a labour perspective, as well as the factors that led them to choose and remain in the industry and the career paths they have followed to reach their current position.

Keywords:

job orientation, career, hotel industry, hotel managers

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. SZAKIRODALMI HÁTTÉR.....	2
1.1 A munkaorientáció	2
1.2. Munkaorientáció kutatások.....	4
1.3. A karrier.....	5
1.4. Karrier a turizmusban	7
1.5. Karrierút kutatások	8
1.6. A szállodaigazgató, mint kulcsszereplő	9
2. KUTATÁSI KÉRDÉSEK.....	11
3. A KUTATÁS MÓDSZERTANA	12
3.1. A megkérdezés módja és a minta	12
4. A KUTATÁS EREDMÉNYEI.....	14
4.1. A kvantitatív kutatás	14
4.2. A kvalitatív kutatás	29
KONKLÚZIÓ.....	40
ÖSSZEFOGLALÁS.....	41
IRODALOMJEGYZÉK	43
INTERNETES FORRÁSOK	46
FÜGGELÉK	47
MELLÉKLETEK.....	49

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Tipikus közepes méretű szálloda szervezeti felépítse	10
2. ábra: MSZÉSZ országos régiók	13
3. ábra: Nemek aránya a kitöltők között	14
4. ábra: Életkörülményekre gyakorolt hatás – teljes sokaságra vonatkozóan	16
5. ábra: Életkörülményekre gyakorolt hatás – Férfiak válaszai	17
6. ábra: Életkörülményekre gyakorolt hatás – Nők válaszai	17
7. ábra: Érdekes, változatos munka	18
8. ábra: Emberekkel való foglalkozás	18
9. ábra: A munka örömköztése	19
10. ábra: Instrumentális orientáció	20
11. ábra: Pozitív hozzáállás – Teljes sokaság válaszai	20
12. ábra: Pozitív hozzáállás – Férfiak válaszai	21
13. ábra: Pozitív hozzáállás – Nők válaszai	21
14. ábra: Túlélő orientáció	22
15. ábra: Fizetés	25
16. ábra: Egyéb juttatások, bónuszok	25
17. ábra: Legfontosabbnak vélt motivációs tényezők	26
18. ábra: Pozitívumok - WordArt	34

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Turisztikai munkaorientációs dimenziók	3
2. táblázat: Munkaorientációval kapcsolatos kutatások összefoglalása	4
3. táblázat: Objektív és szubjektív karrier ismérveinek összehasonlítása	6
4. táblázat: Motivációs tényezők egyutas variencia-elemzése	23
5. táblázat: Fizetés szignifikanciája	24
6. táblázat: Egyéb juttatások, bónuszok szignifikanciája	24

BEVEZETÉS

A munkát nem a fizetség minősíti,
hanem a szenvedély, amivel
műveljük.

/Benyák Zoltán/

Dolgozatom témáját nemcsak szakmai, hanem személyes érdeklődésem is inspirálta. Középiskolás korom óta fontos részét képezi az életemnek a turizmus, és ezen belül a szállodaipar. Tanulmányaim, majd a megszerzett tudás átültetése a gyakorlatba különböző szállodai idény-munkavállalások, valamint szakmai gyakorlatok útján, mind-mind abban erősítettek meg, hogy ezzel szeretnék foglalkozni a jövőben is a ranglétra valamely magasabb fokán.

Ezzel szemben a korábbi kutatások, valamint saját primer kutatásom eredményei is azt mutatják, hogy a szállodaipar népszerűsége nem napjainkban éli fénykorát, ugyanis többek között sok munkaerővel kapcsolatos kihívás nehezíti meg a szektor mindennapjait. Úgy gondolom, emiatt ez egy különösen fontos témakör, ami nagyobb figyelmet kíván a jelenleginél. Fontosnak tartom, hogy jobban belelássunk a szektor jelenlegi helyzetébe, amelyre jó megoldás lehet, ha az abban szereplők szemén keresztül tesszük ezt meg.

A dolgozat felépítését tekintve 4 fő részből áll. Az első fejezetben körül-jártam a szűkebb témakör, vagyis a munkaorientáció, valamint a karrier szakirodalmi hátterét, hogy pontosabb képet kaphassak róluk, mielőtt a következő két fejezetben megfogalmaztam kutatási kérdéseim és meghatároztam a primer kutatásom módszertanát. Ez utóbbi esetében két módszerre esett a választásom. Az egyik egy kvantitatív adatgyűjtésen alapuló, kérdőíves megkérdezés, melynek során a magyar szállodaigazgatók munkaorientációját vizsgáltam meg. Ezzel az 1. számú kutatási kérdésekre kaptam válaszokat: *Milyen a női, valamint a férfi szállodaigazgatók munkaorientációja, munkahelyi motivációi, és miben egyeznek, illetve térnek el ezek egymástól?* A másik módszer esetében kvalitatív adatgyűjtést alkalmaztam, melyet félig strukturált karrierinterjúk keretében tettem meg, ahol az interjúalanyok szintén magyar szállodaigazgatók voltak. Ennek eredményeként megválaszolásra került a 2. számú kutatási kérdésem: *Milyen okai vannak, hogy a jelenlegi szállodaigazgatók ezt a pályát választották, és melyek lennének azok a tényezők, amelyek arra készítenék őket, hogy mégis elhagyják azt?*

1. SZAKIRODALMI HÁTTÉR

A turizmus szerves részét képezi az ország gazdaságának, valamint egy folyamatosan változásban lévő és fejlődő ágazat, ezért az azt érintő kérdésekkel is fontos foglalkozni. A World Travel & Tourism Council forrása szerint a turizmus a magyar GDP körülbelül 12%-át tette ki 2023-ban, ami ezzel majdnem elérte a 2019-es, Covid-19 okozta válság előtti adatot, amely a Magyar Turisztikai Ügynökség elemzése szerint 13,2% volt. Ami pedig a foglalkoztatottságot illeti, szintén jelentős ágazatról beszélhetünk. A KSH legfrissebb, 2024 augusztusi adatai szerint a szálláshely-szolgáltatás, és vendéglátás együttesen 170.200 főt foglalkoztat Magyarországon, amelyből azonban csupán 34.400 főt tesz ki a szálláshelyeken dolgozók száma.

Dolgozatom a turizmus iparágon belül a szálloda szektorra fókuszál. Az 1. Fejezetben a szűkebb téma szakirodalmi hátterét dolgozom fel, és ismertetem azt. A fő érintett témakörök a munkaorientáció fogalmi köre és típusai, valamint vonatkozása a turizmusban és a szállodaiparban; a karrier fogalma és a szállodaiparban bejárható karrierutak jellemzői. A fogalmak tisztázása mellett a témában készült korábbi kutatások eredményeire is kitérek, azok relevanciájára való tekintettel a saját munkám szempontjából. A fejezet végén kutatásom alanyairól, a szállodaigazgatókról is szót ejtek: feladataikról, jelntőségükről, valamint szerepükről a szervezeti hierarchiában.

1.1 A munkaorientáció

Mivel kutatásom jelentős részét képezi a szállodaigazgatók munkaorientációja, a munkával való viszonyuk és hozzáállásuk, ezért elengedhetetlen e fogalom meghatározása.

A munkaorientáció fogalma elvárásokból és motivációkból áll, melyeken keresztül az emberek kapcsolódnak a munka szituációjukhoz (Reed, 1997). Rosso és társai (2010) a következőképpen foglalják össze a munkaorientáció jelentését:

„Egy személy munkaorientációja tehát ablakot nyújt arra, hogy hogyan érti meg, mit jelent a munkája, hogyan fogja valószínűleg e jelentéseknek megfelelően végezni a munkáját, és miért dolgozik egyáltalán.” (Rosso et. al, 2010, p.97.)

Klasszikus értelemben a munkaorientáció három típusát különböztetjük meg: állás, karrier, vagy hivatás. Az állás orientációval rendelkező személyek számára a munka anyagi eszközként funkcionál, vagyis a munkán keresztül kívánják elérni anyagi céljaikat, s nem a munkában kívánnak/tudnak kiteljesedni. A karrier orientáció ezzel szemben már komolyabb

elköteleződést jelent az egyénnek munkája iránt. A materiális javak, mint motivációs tényezők mellett megjelenik a szakmai előrehaladás iránti vágy, a munkával járó presztízs, hatalom, a társadalmi státusz növekedése is. A hivatás orientáció esetében pedig mindezek háttérbe szorúlnak, mivel az egyén az önmegvalósítás eszközeként tekint munkájára, maga a munka szeretete, a szakmája iránti elhivatottsága vezérli (Rosso et. al, 2010; Szóts-Kováts, 2014; Wrzesniewski et. al, 1997).

Rosso és munkatársai (2010) továbbá úgy vélekednek, hogy a munka nem csupán egy eszköz a megélhetéshez, hanem egy összetett, személyes és társadalmi élmény. Azt is hangsúlyozzák, hogy a munkaorientáció nem csupán azt jelenti, hogy valaki hogyan végzi el a munkáját, hanem azt is, hogy milyen értékeket, célokat és érzelmi töltetet kapcsol a munkához. Ezáltal a munka jelentésének különböző dimenzióit azonosítják: személyes fejlődés, társadalmi elismerés, önmegvalósítás, és a családi biztonság biztosítása. Arra is rávilágítanak, hogy a munka, mint a személyes identitás meghatározó eleme, szoros kapcsolatban áll az egyén életcéljaival és értékrendjével (Rosso et. al, 2010).

Formádi (2011) az alábbi munkaorientációs dimenziókat határozta meg, amelyek a turizmus területén a leginkább elterjedtek:

- Megélhetési eszközként kezelés – Instrumentális orientáció
- Vállalkozói megközelítés
- Pozitív hozzáállás
- Túlélő orientáció

1. táblázat: Turisztikai munkaorientációs dimenziók

Orientáció	Fő motivációs tényező(k)
Instrumentális	Az élethez szükséges bevétel elérése a munkán keresztül
Vállalkozói	Szükséges tudás megszerzése saját vállalkozás indításához
Pozitív hozzáállás	A munka szeretete, annak értéke, a munkafeltételek, presztízs, stb.
Túlélő	A munka, mint legkevésbé rossz opció; menekülő út

Forrás: Saját szerkesztés (Formádi és Gyurácz-Németh, 2021, p.16.) alapján

A témához szorosan kapcsolódó fogalom még a munkatapasztalat. Ez két fő szempontot foglal magában: az egyik maga a cél, amelyet a munkavállaló a munkája révén elérni kíván, és amely meghatározza ezáltal motivációját; a másik pedig a társadalmi környezet, amelyben ezeket a célokat véghez tudja vinni (Reed, 1997).

1.2. Munkaorientáció kutatások

Ebben az alfejezetben néhány korábbi, a turizmus területén készült munkaorientációval kapcsolatos empirikus kutatás eredményeit foglalom össze. Erre azért van szükség, hogy átfogó képet kapjak a témakör jelenlegi állásáról, valamint, hogy megértsem azokat az alapvető tényezőket és tendenciákat, amelyek a turizmusban dolgozók munkaorientációját befolyásolják. Ezen kutatások eredményeinek elemzése lehetővé teszi, hogy azonosítsam azokat a mintázatokat és kapcsolatokat, amelyek segítenek a turizmusban dolgozók munkahelyi motivációinak és elégedettségének jobb megértésében. Továbbá, ezek az eredmények hozzájárulhatnak ahhoz is, hogy megfogalmazzam a kutatási kérdéseim.

2. táblázat: Munkaorientációval kapcsolatos kutatások összefoglalása

Szerző, évszám	Minta	Vizsgálat tárgya	Főbb eredmények
Chitiris, 1990	Görög szállodák 130 részlegvezetője	Demográfiai jellemzők munkamotivációra gyakorolt hatása	Életkor, iskolai végzettség kis mértékben, a nem, családi állapot, a munkahelyen eltöltött idő hossza pedig nincs hatással a motivációra
Richardson, 2009	379 ausztrál turizmus- vendéglátás szakos hallgató	Turizmus és vendéglátás, mint pályaválasztási lehetőség	Legfontosabbnak tartott tényezők: élvezetes munka, kellemes munkakörnyezet, biztonságos munkahely, jó kollegiális viszony, magas jövedelem
Jung and Yoon, 2016	352 dél-koreai vendéglátóipari munkavállaló	A munkavállalók munkával kapcsolatos értelmezésének hatása a munkahelyi és a szervezeti elkötelezettségre	A munka jelentése pozitív hatással volt a vendéglátóiparban dolgozók munkahelyi és szervezet iránti elkötelezettségére
Kim et. al, 2016	Tajvani, hongkongi, koreai turizmus menedzsment szakos hallgatók	A szakirány választásának és a turizmusban való elhelyezkedés motivációs tényezői, pályaválasztási preferenciák	A gyakorlati tanulás vagy a munkavállalás iránti érdeklődés fontosabb számukra, mint az iskolai tanulmányok vagy az intellektuális érdeklődés
Formádi és Gyurác- Németh, 2021	15 mesterszakos hallgató turizmus menedzsment szakon	A turizmusban tanulók munkaorientációja	Fő szakmai motivációs tényezők: anyagi- és szakmai megbecsülés, karrierlehetőség, érdekes, változatos munka, sikerélmény

Forrás: saját szerkesztés

Ahogy az látható, a megtekintett kutatások a munkaorientáció kérdéskörét, ezen belül a motivációs tényezőket és a pályaválasztási döntéseket vizsgálták. A táblázatból jól kiolvasható, hogy az öt vizsgált kutatásból három foglalkozott a turizmusban tanuló hallgatók munkaorientációjával, kettő pedig a jelenleg a turizmus területén dolgozók preferenciáival, s ebből is csak egy fókuszált a vezetőkre. Ezek alapján úgy gondolom, fontos lehet további

kutatásokat végezni a munkaorientáció témájában, amelyek a turizmuson belül kifejezetten a szállodaiparra koncentrálnak, valamint a szállodaigazgatók percepcióit vizsgálják, hiszen ezzel egy átfogóbb képet kaphatunk az iparág jelenlegi helyzetéről, s az azt „irányító” vezetőkről.

Kiemelném továbbá Deery (2008) munkáját, aki szakirodalomelemzésében a tehetségmenedzsment, munka-magánélet egyensúly és munkavállalói megtartás összefüggéseit vizsgálja, különösen a szállodaiparban. Deery szerint a munkaorientáció szoros kapcsolatban áll a munkavállalói elégedettséggel és megtartással. A szállodaipari vezetők számára a megfelelő munka-magánélet egyensúly biztosítása nemcsak a munkahelyi elégedettség, hanem a munkavállalók hosszú távú elkötelezettsége szempontjából is kulcsfontosságú. Úgy gondolja, a tehetséges vezetők számára a munka nem csupán pénzügyi haszon, hanem a szakmai növekedés, elismerés és a személyes értékek kifejezésének eszköze.

1.3. A karrier

A következőkben a karrier, mint fogalom tisztázására kerül sor. Erre a szakirodalomban különböző megközelítéseket, megfogalmazásokat alkalmaznak.

Guerrier (1987) úgy határozza meg a karriert, mint azon szerepváltások összességét, melyeket az egyén munkája során véghezvisz. Elveti azt a gondolatot, miszerint karrierről csak akkor beszélhetünk, ha alacsonyabb beosztású munkakörből magasabb státuszúba kerül valaki. Koncz (2002) hasonlóan vélekedik:

„A karrier a teljes életút vagy adott életszakasz munkával kapcsolatos történéseinek összessége a társadalmilag szervezett szférában.” (Koncz, 2002, p.3.)

Úgy vélekedik továbbá, hogy a karrier kifejezés nem minden esetben pozitív töltetű, – pl., ha valaki „karriert futott be”, ahhoz a köznyelvben az a jelentés társul, hogy az adott személy elért valamit a munkájában és az életben – azonban a karrier értéksemleges, azaz sem negatív, sem pozitív minősítés nem tartozik hozzá, hiszen mindenki, aki dolgozik (társadalmilag szervezett módon), az befut valamilyen karriert, legyen az akár sikeres, akár sikertelen. A kialakult társadalmi gyakorlat alapján minősíthető a karrier három kategóriába: fejlődő (sikeres), stagnáló, és visszafejlődő (sikertelen). Ezek az egyén aktív életpályája során akár többször is válthatják egymást, attól függően, hogy az adott személy milyen karrierstratégiákat alkalmaz, amelyekkel túljuthat az esetleges sikertelen időszakokon (Koncz, 2002).

Akrivos és társai (2007) szerint pedig „a karrier sikerét úgy tekinthetjük, mint a személy szükségleteinek és vágyainak kielégítését az eredmények, a teljesítmény és a hatalom megszerzése révén” (Akriyos et al., 2007, p. 1.)

Cassel és társai (2018) munkája alapján a karrier az egyén munkatapasztalata és munkaszervezése az idő múlása alatt. Nem ért egyet azzal a korábbi nézettel, hogy egy személy karrierje egy adott szervezethez/munkáltatóhoz kötődik, helyette azt vallja, hogy a karrier magához az egyénhez, az ő személyes motivációihoz és foglalkoztathatóságához, valamint készségeihez kötődik. Emellett azt is megfogalmazza, hogy az egyéni karrierutakat az egyén lehetőségei és motivációi befolyásolják.

A karriernek két fő aspektusával foglalkozik a szakirodalom: az objektív és a szubjektív karrierrel. Előbbit külső, utóbbit belső karriernek is nevezik. Az objektív/külső karrier arra vonatkozik, hogy egy kívülálló, külső szemlélő hogyan látja az egyén karrierjét, míg a szubjektív/belső karrier arra utal, hogy az egyén saját maga hogyan tekint a karrierjére (Formádi, 2008; Guerrier, 1987). Másképpen fogalmazva: „A szubjektív és az objektív karrier ugyanannak az érmének a két oldalának tekinthető.” (Formádi, 2008, p. 4.)

Az alábbi táblázat szemlélteti „az érme két oldalát”:

3. táblázat: Objektív és szubjektív karrier ismérveinek összehasonlítása

Objektív karrier ismérvei	Szubjektív karrier ismérvei
Rangrendszer/felfelé haladás (felfelé és lefelé mozgás a hierarchiában)	Nem mérhető ösztönzők (a munkakör által kínált lehetőségek)
Fizetés és mérhető ösztönzők	Rugalmasság a munkaidőben
Munkaidő (munkaórák száma)	Autonómia és függetlenség
Stabilitás (munkahelyi pozíció és stabil foglalkoztatás)	Önellenzés
A munkakörhöz/szakmához kapcsolódó presztízs	Változatosság és innováció
A munka státusza	A szabadidő és a munka kapcsolata
Hatalom és másokra gyakorolt befolyás (alkalmazottak száma)	Ambíciók és motivációk
A munkavégzés áthelyezése egy részegységből a központi irodába	Önálló fejlődés
Szervezeti fejlődés/előmenetel	

Forrás: Saját szerkesztés (Formádi, 2008, p.4.) alapján

1.4. Karrier a turizmusban

A következő alfejezetben a turisztikai karrier sajátosságairól lesz szó. Pontosabban arról, hogy melyek a főbb jellemzői, mely kihívásokkal, nehézségekkel néz szembe az iparág, illetve a vállalkozások és az ezen a területen foglalkoztatott munkavállalók.

A turizmus és a vendéglátóipar egy olyan ágazat, amelynek fő vonzereje az emberekkel való foglalkozásban, a kellemes környezetben való munkavégzésben és az érdekes, változatos munkában rejlik (Cassel et al., 2018). Ki kell emelni, hogy magasfokú munkaerőfluktuáció és erőteljes munkaerőhiány jellemzi, amely az utóbbi években a Covid-19 válság hatására egyre inkább fokozódott (Aigbedo, 2021; Baum, 2007; Cassel et al., 2018). Emellett igen magas a munkahelyek közti mobilitás és gyakori az ideiglenes foglalkoztatás, melyet részben az ágazatban jelenlévő szezonális okok okoz (Baum, 2007; Cassel et al., 2018, Formádi, 2008). Gyakori jelenség, hogy egyes munkavállalókat a főszezon idején, 3-4 hónapig magas óraszámban foglalkoztatják, majd a holtszezon idejére elbocsájtják, és következő évben újra felveszik (Formádi, 2008). A magas fluktuáció és az állandó munkaerőhiány okai még az intenzív munka, főként a frontvonalban dolgozókat tekintve, valamint a korlátozott karrierépítési lehetőségek; s az sem elhanyagolható tényező, hogy mind a képzettségi szint, mind a fizetések alacsonynak számítanak más iparágakhoz képest. Ezen okok miatt a turisztikai vállalkozások számára az egyik legnagyobb kihívást a megfelelően képzett és motivált munkaerő megtalálása és megtartása jelenti (Baum, 2007; Baum, 2015; Cassel et al., 2018).

A magas mobilitási arány azonban nem feltétlenül negatívumként jelenik meg, ami a karrierépítést illeti. Cassel és munkatársai (2018) kutatása alapján elmondható, hogy a stratégiai jellegű mobilitás egy vállalaton belül vagy munkahelyek között előnyös lehet, hiszen ezáltal nagyobb esélye van az egyénnek a hierarchiában való feljebb lépésre a minél szélesebb körű tudás és gyakorlat szerzése által az ágazat különböző területein belül. A szállodai karrier jellemzőit vizsgálva Ladkin (2002) azt hangsúlyozza, hogy a szektorban való előrehaladás gyakran nem lineáris. A karrierépítés különféle szerepkörök és részlegek közötti váltást követel meg, amelyek új készségek megszerzését teszik szükségessé. Ladkin szerint ez a rugalmasság és a folyamatos tanulás nemcsak a munkavállalók alkalmazkodóképességét fejleszti, hanem elősegíti a szállodák sikerességét is, hiszen a vezetők így mélyebb rálátással rendelkeznek a szálloda működésére. A nemzetközi karrierlehetőségek és a mobilitás szintén jelentős vonzerőt jelentenek, különösen a fiatalabb munkavállalók számára, akik a turizmusban keresnek karrierlehetőséget (Ladkin, 2002).

További HR sajátosság, hogy a turizmusban igen magas a fiatal munkavállalók aránya, valamint, hogy a korábban is említett, az ágazatban átlagosan alacsony képzettségi szintnek köszönhetően a belépési korlátok is alacsonyak (Baum, 2007; Baum, 2015; Cassel et al., 2018). Ezen kívül azzal a ténnyel is szembe kell nézni, hogy a férfiak és a nők turizmusban való foglalkoztatása terén egyenlőtlenségek figyelhetők meg. Gyakran a nők alacsonyabb státuszú, kevésbé kíváncsú és alacsonyabb presztízsű munkakörökben dolgoznak, még annak ellenére is, hogy számos kutatás foglalkozik a nők turizmusban való karrierépítésével, amelyek többek között kimondják, hogy a női vezetők magasabb interperszonális érzékenységgel rendelkeznek, mint férfi társaik, valamint asszertívabbak, kockázatvállalóbbak és magasabb a teljesítmény igényük (Baum, 2007; Somlai, 2019; Knutson and Schmidgall, 1999). Továbbá Kestwal (2017) például úgy fogalmaz, „*a nők vendégszeretőbbek, mint a férfiak*” (Kestwal, 2017, p. 1.). Emellett az ugyanabban a munkakörben dolgozó férfiak és nők esetében bérkülönbségek jelentkezhetnek, amely különösen igaz a vezető pozíciókra (bár ez utóbbi nem csak a turisztikai iparág sajátosságaként tekintendő, hanem általánosságban jelentkező probléma) (Baum, 2007; Ilyés & Lőrincz, 2022). Ennek a problémának a hátterében több tényező is állhat, mint például az úgynevezett üvegplafon jelenség, amely a képzett nők felsővezetői pozíciókba való jutását akadályozó tényezők összességét jelenti, illetve a munka-magánélet egyensúly kérdésköre, és a nemekről kialakult sztereotípiák is (Kestwal, 2017). Knutson és Schmidgall (1999) kutatása szerint a nők gyakran más kihívásokkal néznek szembe vezetői karrierjük során a vendéglátóiparban, mint férfi társaik. Az üvegplafon jelensége és a szektor férfi-dominanciája gyakran azt eredményezi, hogy a női vezetőknek nagyobb erőfeszítéseket kell tenniük a szakmai elismerés megszerzéséért (Knutson and Schmidgall, 1999).

1.5. Karrierút kutatások

A karrierrel kapcsolatos kutatások széles palettája érhető el a turizmus és vendéglátás területén, amelyek bejárt karrierutakkal- és döntésekkel, stratégiákkal foglalkoznak: Guerrier, 1987; Akrivos et al., 2007; Cassel et al., 2018, csak néhány példát említve. Ezek mindegyike a szektorban *dolgozókkal*, főként szállodai menedzserként mintáit felhasználva készültek. Azonban az is megfigyelhető, hogy számottevőbb arányban vannak jelen azok a kutatások, amelyek a turizmust (turizmus-vendéglátás vagy turizmus menedzsment szakon) *tanulók* preferenciáit vizsgálták: hozzáállásukat a turisztikai szektorhoz, mint jövőbeli karrier lehetőséghez; percepcióikat jövőbeli munkahellyel kapcsolatos elképzeléseikre vonatkozóan, munkaorientációjukkal kapcsolatos kérdéseket, stb. (Airey and Frontistis, 1987; Grobelna,

2017; Iorgulescu et al., 2020; Khasawneh et al., 2024; Kim et al., 2010; Reichenberger and Raymond, 2021; Richardson, 2009).

Mindez szintén a korábban, az 1.2 Fejezetben tett megállapításomat támasztja alá, miszerint szükséges lehet további kutatások elvégzése, amelyek kifejezetten a szálloda szektor vezetőivel foglalkoznak, különös tekintettel a nemek közötti esetleges különbségek feltárására, ami a karrierutakat és a munkaorientációt érinti.

Érdekesnek találom továbbá annak a kutatásnak az eredményét is, melyben a hazai karrierkutatások szisztematikus szakirodalom elemzését végezték el, s a 75 elemzett tanulmányból mindössze egy foglalkozott a turisztikai ágazattal kapcsolatos karrier preferenciákkal az egyetemi hallgatók körében (Formádi és Papp, 2022). Ez alapján úgy vélem, hiánypótló lehet egy, a témában készült, hazai viszonyokat feltáró kutatás.

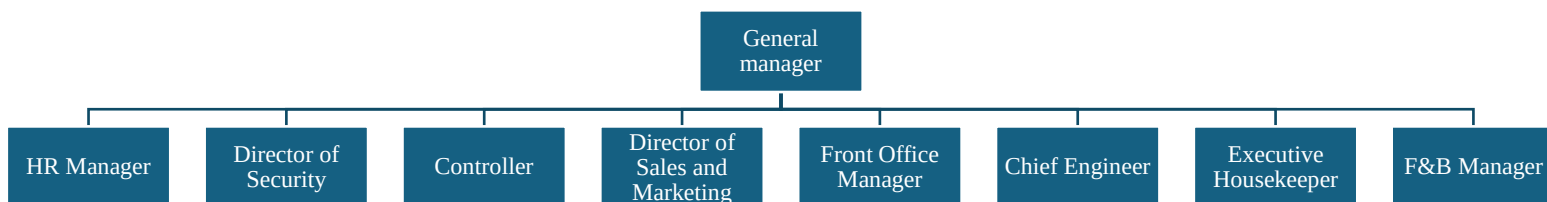
1.6. A szállodaigazgató, mint kulcsszereplő

Egy vállalat vezérigazgatója (CEO-ja) az a személy, aki jogilag felel az adott szervezetért, annak intézkedéseiről, stratégiájának kialakításáért és annak végrehajtásáért. Tervez, szervez, koordinál, irányít, ellenőriz és értékkel. Személye ezáltal kulcsfontosságú a vállalat sikere szempontjából. A szállodák esetében ezt a szerepet a szállodaigazgató, vagy general manager tölti be (Akrivos et al., 2007; Jayawardena, 2000). Jayawardena (2000) a general managert egy hajó kapitányához, egy zenekar karmesteréhez és egy színházi előadás főszereplőjéhez is hasonlítja. Megállapítja továbbá, hogy a GM teljes mértékben felelős az üzletmenetért, a vállalat ügyfeleiért, valamint a személyzet jólétéért és a nyereségért. Mindezekhez természetesen szükséges egy jó általános vezetői készség, de emellett fontos az is, hogy rendelkezzen ismeretekkel a különböző részlegek munkáját illetően is, pl. Housekeeping, F&B, Sales & Marketing, HR, Pénzügy, stb. (Jayawardena, 2000).

Hayes (2005) Hotel Operations Management című könyvében részletesen bemutatja a general manager feladatait, amelyek közül a legfontosabbakat ismertetem is. A szállodaigazgató folyamatosan kapcsolatot tart a tulajdonossal/befektetőkkel, hogy a szálloda zavartalan működése biztosított legyen. Emellett irányítja és összefogja a különböző részlegek vezetőinek munkáját, akiknek felé közvetlen jelentési kötelezettségük van. Ezt a feladatot akkor tudja jól ellátni a GM, ha ő maga is jártas a részlegek munkájában, ismeri az összefüggéseket, és akár saját munkatapasztalata is van az egyes területeken. Ezt a hierarchiát mutatja be az alábbiakban látható, tipikus közepes méretű szálloda szervezeti felépítését szemléltető ábra. Ezek a

részlegek, valamint elnevezéseik szállodánként eltérőek lehetnek, de a legtöbb esetben a nemzetközi nyelvben elterjedt elnevezéseket használják a magyarországi szállodák is.

1.ábra: Tipikus közepes méretű szálloda szervezeti felépítése



Forrás: Saját szerkesztés (Hayes, 2005, p.43.) alapján

További fontos feladata az úgynevezett „Property Management”, amely tulajdonképpen maga a szálloda menedzselését jelenti. Ennek lényege, hogy a kijelölt szervezeti célokat a tervezés, szervezés, irányítás/vezetés és ellenőrzés menedzsment funkciókon keresztül megvalósítsa. Ilyen szervezeti célok lehetnek például a profitabilitás, a hatékonyság, a magasabb minőségi szint elérése, stb. Ezek közül kiemelném az alkalmazottak vezetését, irányítását, hiszen a szálloda lelke maga a személyzet, aki biztosítja a szolgáltatásokat. Fontos, hogy a GM ne csak megfelelően vezesse, hanem motiválja is a személyzet tagjait, valamint viselkedésével példát mutasson, tudását, tapasztalatát átadja, s lehetővé tegye dolgozói számára a szakmai fejlődésükhöz szükséges továbbképzéseket, tréningeket, hiszen ezek mind hozzájárulnak a szálloda színvonalának megtartásához és növekedéséhez.

Ahhoz, hogy valaki hatékony vezetővé váljon, rendelkeznie kell bizonyos személyiségjegyekkel és képességekkel is. Ilyenek az elkötelezettség, az önmotiváció, a tolerancia, az intelligencia (mind értelmi, mind érzelmi tekintetben), továbbá fontos, hogy az adott személy innovatív legyen, és jó tárgyalókészséggel (és általában véve jó kommunikációs készségekkel) rendelkezzen (Akrivos et al., 2007). Hayes (2005) 4 kategóriába sorolja azokat a skilleket (képességeket), amelyek elengedhetetlenek ebben a pozícióban:

- Konceptuális készség *(információk gyűjtése, értelmezése, elemzése, logikus felhasználása)*
- Interperszonális készség *(jó kommunikációs készség szóban és írásban)*
- Adminisztratív készség *(jó rendszerező, szervező készség)*
- Technikai készség *(gyakorlatiasság, pl. rálátás az egyes munkaterületekre).*

2. KUTATÁSI KÉRDÉSEK

A témát érintő szakirodalmi háttér áttekintését követően ebben a fejezetben megfogalmazom kutatási kérdéseim, amelyekre választ szeretnék kapni a primer kutatásom által.

Kutatásom célja, hogy feltárjam, a magyar szállodaigazgatók milyen elkötelezettséggel és milyen típusú munkaorientációval végzik munkájukat, s hogy miként tekintenek arra: állásként, karrierként vagy hivatásként; illetve, hogy kielégíti-e őket, örömeiket lelik-e benne, vagy csupán egy elvégzendő munkaként tekintenek-e rá. Mindezt a női és a férfi szállodaigazgatók tekintetében is megvizsgálom, hogy feltárjam az esetleges különbségeket, illetve egyezőségeket.

Ezek alapján a következőképpen fogalmazom meg kutatási kérdéseim:

1. Milyen a női, valamint a férfi szállodaigazgatók munkaorientációja, munkahelyi motivációi, és miben egyeznek, illetve térnek el ezek egymástól?
2. Milyen okai vannak, hogy a jelenlegi szállodaigazgatók ezt a pályát választották, és melyek lennének azok a tényezők, amelyek arra készítenék őket, hogy mégis elhagyják azt?

3. A KUTATÁS MÓDSZERTANA

A következő fejezetben a kutatás módszertanát mutatom be. Kifejtem, hogy kik képezik a vizsgálat tárgyát, továbbá azt, hogy milyen módszerrel kívánok választ kapni kutatási kérdéseimre.

3.1. A megkérdezés módja és a minta

Kutatásom két részre bontható. Az első rész kvantitatív adatgyűjtést foglal magában, melyet egy online kérdőív segítségével végeztem el. Ennek mintáját az MSZÉSZ (Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége) minősítéssel rendelkező tagszállodáinak igazgatói adták, így 380 szálloda igazgatója kapta meg a kérdőívet. A tagok közül összesen 70 válaszadó töltötte ki az online formában eljuttatott, anonim kérdőívet, melynek segítségével az 1. Kutatási kérdésemre kaptam válaszokat. */Milyen a női, valamint a férfi szállodaigazgatók munkaorientációja, munkahelyi motivációi, és miben egyeznek, illetve térnek el ezek egymástól?/* A kérdőívet *Pályaelhagyás és karrier út váltás a turizmusban a Covid-19 árnyékában – A végzős hallgatók és a korábban végzetek karrierútjának vizsgálata* Kutatócsoport kérdőíve alapján készítettem el, amelyben szintén vizsgálják a munkaorientáció kérdéskörét. A kérdőív alapját képezte továbbá a téma szakirodalmi háttere, amelyben a munkaorientációt és annak típusait mutatták be és vizsgálták (Formádi, 2011; Formádi and Gyurácz-Németh, 2021). Úgy gondolom, az MSZÉSZ olyan keretrendszert biztosít a magyar szállodáknak, mely azok működését is befolyásolja, amely például a tagok motiváltságára is kiterjed a szálloda szektorban, így a kutatás szempontjából releváns válaszokat kaphattam a nem reprezentatív minta válaszai által.

A kutatás szerves részét képezi egy kvalitatív adatgyűjtési módszer is, annak érdekében, hogy a kérdéskört a lehető legalaposabban megismerjem, és olyan kérdéseket is fel tudjak tenni, melyekre minőségibb válaszokat, hosszabb indoklásokat és konkrét karriertörténeteket várhatok. Ennek keretében félig strukturált interjúk során kérdeztem magyarországi szállodák general managereit karrier útjukról. A félig strukturált interjúk lehetővé tették az előre meghatározott kérdések mentén történő adatgyűjtést, ugyanakkor rugalmasságot biztosítottak az interjúk során felmerülő új szempontok feltárására is. E módszer révén a válaszadók mélyebb és személyesebb betekintést nyújtottak a karrierútjukat érintő kérdésekbe. Összesen 14 fő került megkérdezésre, férfi és női vezetők egyenlő arányban. Ehhez szintén az MSZÉSZ-t hívtam segítségül: az általuk meghatározott régiós felosztás szerint, az ország minden régiójából 2-2 főt választottam ki: egy férfi, valamint egy női szállodaigazgatót. A kiválasztás hálabda

módszerrel történt, méghozzá az MSZÉSZ titkárságának és régióvezetőinek segítségével. Ezzel a kutatás, bár nem reprezentatív, de országos szintre is kiterjed.

2.ábra: MSZÉSZ országos régiók



Forrás: MSZÉSZ hivatalos honlapja (<https://www.hah.hu/>)

A kiválasztás fő szempontjai a következők voltak: minden esetben jól működő, színvonalas szállodák vezetőivel készítettem interjút, akik között több korosztály is megfigyelhető, mind a 30-as, 40-es és 50-es és 60-as éveiben járó igazgatókkal beszélgettem, hogy minél szélesebb spektrumot láthassak be. Az interjú során olyan kérdésekre kívántam választ kapni, mint, hogy az iparág jelenlegi szereplői hogyan látják a szektor jelenét és jövőjét, hogy milyen motivációk vezérelték őket, hogy a szállodaipar területén helyezkedtek el, és helyezkednek el a mai napig, valamint, hogy milyen utat jártak be karrierjük során, amely aztán ahhoz vezetett, hogy jelenleg egy neves szálloda szakmailag is elismert vezetőiként tevékenykednek. Arra is fény derült, mely tényezőket tartják munkájuk pozitív és negatív velejárójának, továbbá arra is, hogy felmerült-e bennük karrierjük során a pályaelhagyás gondolata. Mindezzel a 2. Kutatási kérdésekre kívántam választ kapni, amely így szól: *Milyen okai vannak, hogy a jelenlegi szállodaigazgatók ezt a pályát választották, és melyek lennének azok a tényezők, amelyek arra készítenék őket, hogy mégis elhagyják azt?*

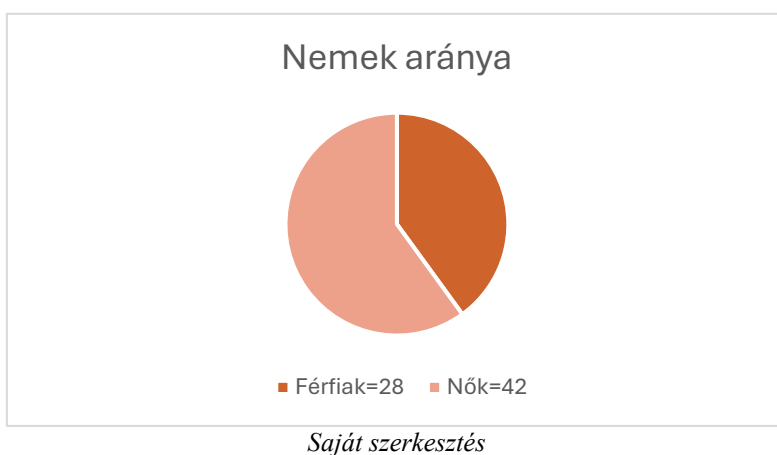
4. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

4.1. A kvantitatív kutatás

Kutatásom ezen szakaszában kérdőíves felmérést alkalmaztam az adatgyűjtéshez, melyet online formában juttattam el az MSZÉSZ tagszállodáinak, hogy azok vezetői kitölthessék. Összesen 380 szálloda kapta meg a kérdőívet, melyből 70 teljes kitöltés született, így ez a végleges mintaszám. A felmérés során arra vonatkozóan gyűjtöttem adatokat, hogy a magyar szállodaigazgatók milyen munkaorientációs percepciókkal rendelkeznek, milyen belső indíttatásból végzik munkájukat, illetve melyek azok a tényezők, amelyeket fontosnak, vagy éppen kevésbé fontosnak tartanak munkavégzésük során. A nem reprezentatív felmérés eredményeit fogom bemutatni ebben az alfejezetben.

A kérdőív a demográfiai adatokkal, valamint a téma szempontjából általános kérdésekkel kezdődik. Ezek közül az egyik legrelevánsabb a nem szerinti hovatartozás, hiszen kutatásomban szeretnék rávilágítani az esetleges különbségekre és egyezőségekre. A 70 főből 28 férfi, valamint 42 nő töltötte ki a kérdőívet, így a nemek aránya 60 - 40% a nők javára.

3. ábra: Nemek aránya a kitöltők között



A következő néhány kérdés a szállodaigazgatók tanulmányaira, valamint előzetes munkatapasztalatára vonatkozik. A válaszadók többsége (49 fő) már a tanulmányait is kapcsolódó területen végezte el. 11 fő, bár nem közvetlenül a turizmushoz kapcsolódó, de valamilyen gazdaságtudományi területen szerezte végzettségét, míg 10 fő valamilyen egészen más területen.

Ami a tanulmányai fokozatot illeti, túlnyomó többségben egyetemi (33 fő), valamint főiskolai (31 fő) diplomával rendelkeznek a vezetők, de más válaszok is előfordultak kisebb gyakorisággal: 5 fő rendelkezik középfokú végzettséggel, amelyből 2 fő a turizmushoz

kapcsolódó, szakirányú végzettséggel, valamint 1 fő doktori fokozatot is szerzett. Az adatokból jól látható, hogy a felsővezetővé váláshoz előnyt jelent a felsőfokú végzettség megléte.

Főiskolai vagy egyetemi, turisztikai területen diplomával rendelkező válaszadóimat arról is megkérdeztem, melyik egyetemen végezték el a képzést. E téren válaszok széles skálája volt megfigyelhető. A leggyakoribb válaszok a következők voltak: Budapesti Gazdasági Egyetem (19 fő), Pannon Egyetem (11 fő), Kodolányi János Egyetem (8 fő), Budapesti Corvinus Egyetem (4 fő), Pécsi Tudományegyetem (4 fő).

Arra a kérdésre, hogy hány éve dolgoznak a válaszadók szállodában, azaz hány év releváns szakmai tapasztalatuk van, nagyon kiegyenlített válaszok érkeztek. A válaszokból az látható, hogy nagyon kevés az a szállodaigazgató, aki kevesebb, mint 5 év szállodai munkatapasztalattal rendelkezik, s ezáltal ilyen viszonylag rövid idő alatt sikerült vezető pozícióba kerülnie. A válaszadók többsége már legalább 20, illetve 25 évet töltött el valamilyen szállodai munkakörben.

Arról is nyilatkoztak a válaszadók, hogy eddig milyen területen szereztek munkatapasztalatot. Többségben vannak azok a vezetők, akik egész karrierjüket a turizmus területén építették (összesen 52 fő). Ennek az 52 főnek pedig majdnem a fele (24 fő) eddigi munkatapasztalatát csak szállodában szerezte. Egy olyan válasz érkezett csupán, amely szerint az illető mind a turizmus egyéb területein, mind ezen kívül eső területeken is dolgozott.

A következő szakaszban munkával kapcsolatos motivációs tényezőket, különböző munkafeltételeket láthattak a kitöltők, melyek mindegyikénél megadhatták egyéni preferenciáikat egy 1-től 4-ig terjedő skálán. Ezekből a válaszokból megtudjuk, mi motiválja ezen szállodaigazgatókat a munkavégzésre, illetve mit tartanak fontosnak ennek során és ezzel kapcsolatban. Ebben a szakaszban minden mondat a következőképpen kezdődött:

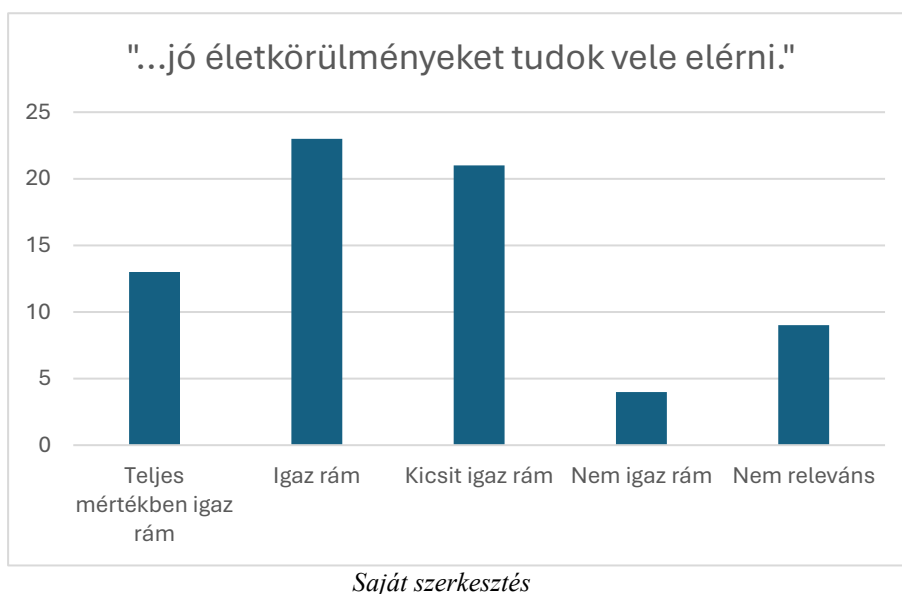
„Azért szeretek a szállodaiparban vezetőként dolgozni, mert...”

Az elemzésem során az egyutas varianciaelemzést (ANOVA) alkalmaztam annak érdekében, hogy megvizsgáljam, van-e szignifikáns különbség a férfi és női válaszadók között a különböző motivációs és munkaorientációs tényezők mentén, mivel a módszer alkalmas arra, hogy egy független változóval (nem) rendelkező csoportok átlaga közötti különbségeket feltárja. Ennek során a nullhipotézis azt feltételezte, hogy nincs szignifikáns eltérés a férfiak és nők válaszai között az egyes tényezők esetében. Az F-statisztika és a hozzá tartozó szignifikanciaérték segítségével értékeltem, hogy a csoportok közötti eltérések szignifikánsak-e. Ha a kapott p-érték kisebb, mint az előre meghatározott szignifikanciaszint (0,05), akkor azt jelentheti, hogy

a nemek közötti különbségek valóban lényegesek, és nem csak a véletlen eredményei. Az elemzés eredményei azt mutatják, hogy ezen kérdéscsoport esetében egyik állításnál sincs szignifikáns, vagy ahhoz közelítő különbség a férfi, illetve női válaszok között, tehát a válaszadók neme nem befolyásolta az eredményeket.

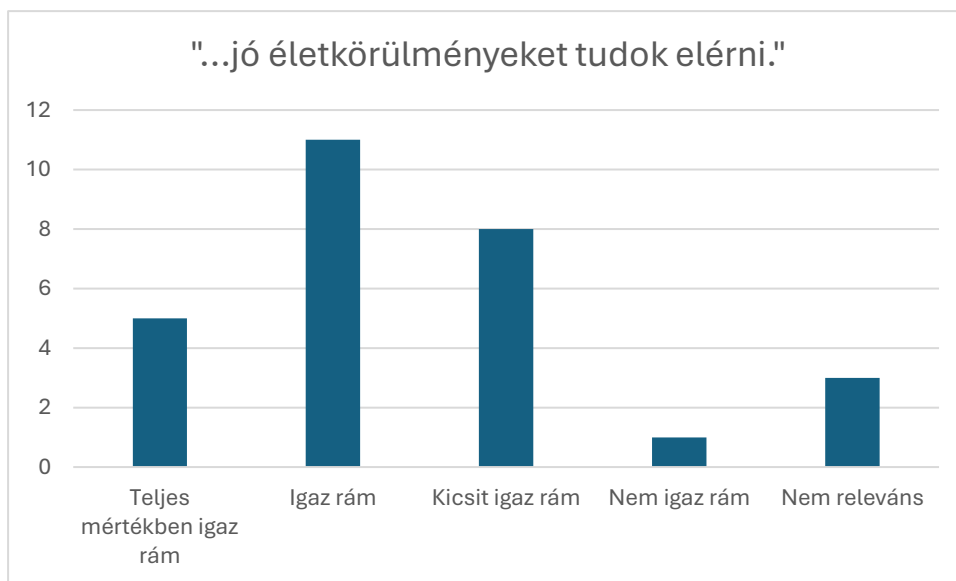
Az eredményeket oszlopdiagram segítségével vizualizáltam. A nők és a férfiak többsége egyaránt úgy gondolja, hogy a szállodaiparban vezetőként jó életkörülményeket tud biztosítani magának, illetve családjának. Az alábbi diagram szemlélteti a teljes minta alapján kapott eredményt.

4. ábra: Életkörülményekre gyakorolt hatás – teljes sokaságra vonatkozóan



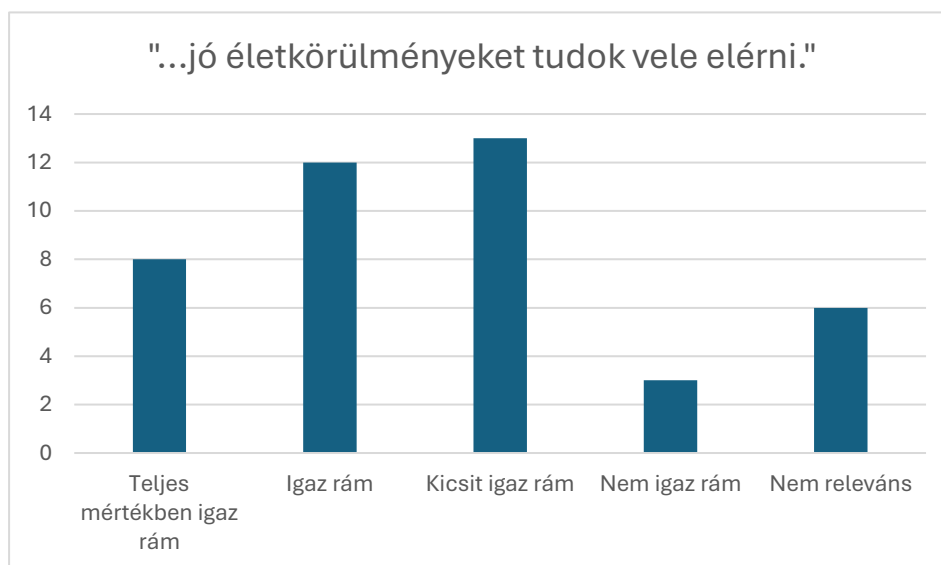
A válaszokat nemek szerint, külön is ábrázoltam, ezáltal bemutatva, hogy valóban nem mutatkozott szignifikáns különbség a két csoport válaszaiban. Az első diagramon a férfi, a másodikon pedig a női szállodaigazgatók válaszai láthatóak.

5. ábra: Életkörülményekre gyakorolt hatás – Férfiak válaszai



Saját szerkesztés

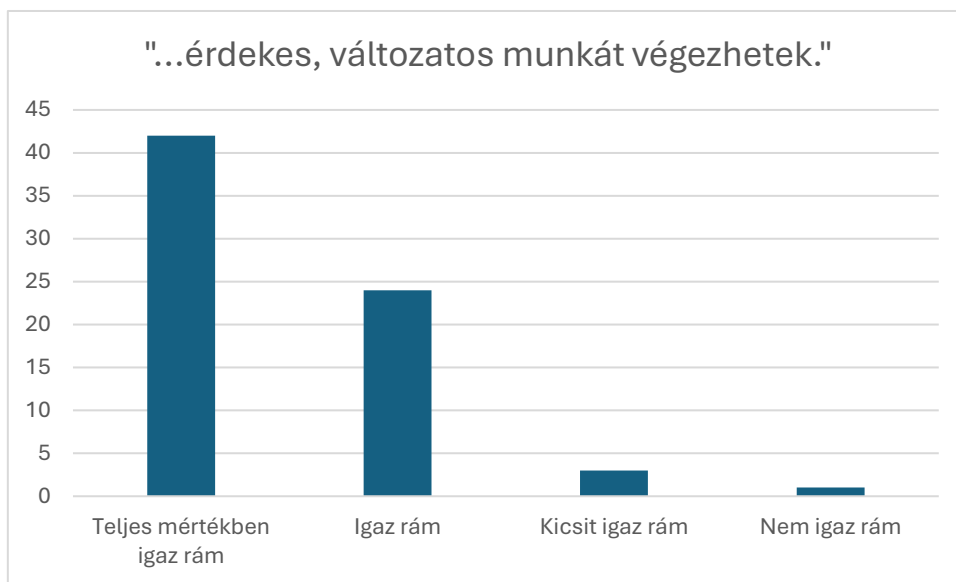
6. ábra: Életkörülményekre gyakorolt hatás – Nők válaszai



Saját szerkesztés

A válaszokból kiderült, hogy 1 (férfi) válaszadó kivételével minden kitöltő úgy gondolja, hogy szállodaigazgatóként érdekes és változatos munkát végezhet. Ezen kívül mindössze 3 fő számára okoz kevésbé örömet a munka ezen velejárója. Ebben az esetben sem mutatkozott eltérés a nemek között, leszámítva azt az egy főt, aki nem értett egyet az állítással.

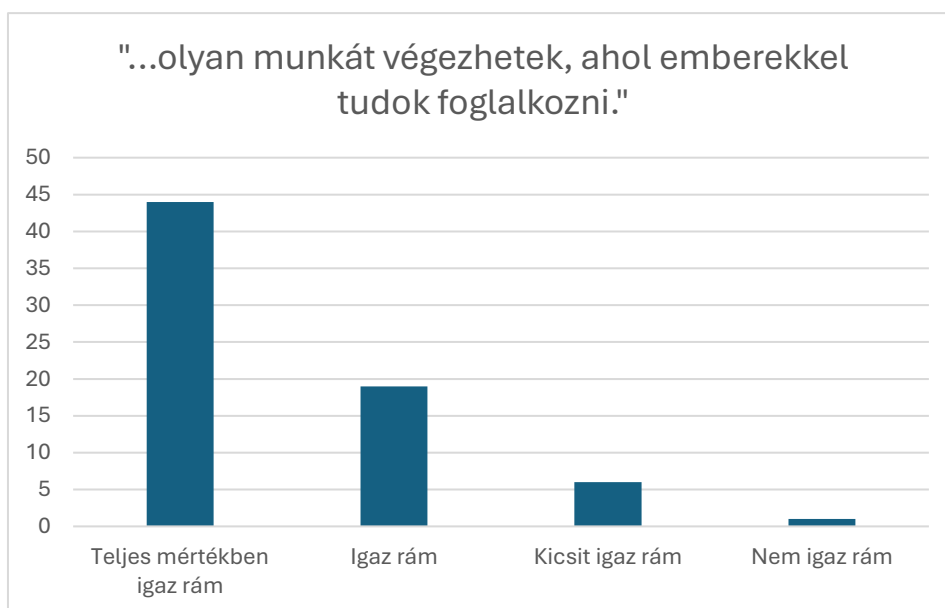
7. ábra: Érdekes, változatos munka



Saját szerkesztés

Hasonlóan egyöntetű eredmény született azzal kapcsolatban is, hogy örömet okoz-e a válaszadók számára az emberekkel való foglalkozás lehetőségük munkájuk során. Ebben az esetben is csak 1 (női) válaszadó nyilatkozott úgy, hogy ezt a tényezőt nem szereti a munkájában.

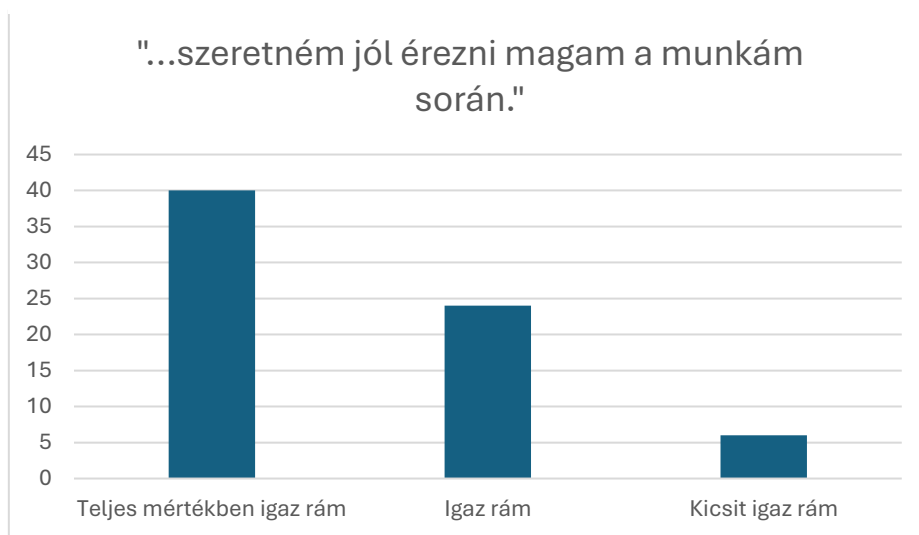
8. ábra: Emberekkel való foglalkozás



Saját szerkesztés

Egy olyan állítás volt ezen kérdéscsoportban, amelyre a sokaság egyetlen tagja sem válaszolt a „Nem igaz rám”, valamint „Nem releváns” opciókkal. Ez pedig arra vonatkozik, hogy mennyire fontos számukra az, hogy jól érezzék magukat munkájuk során, illetve ez mennyire valósul meg esetükben szállodaigazgatóként. Az eredmény azt mutatja, hogy bár más-más tényezők miatt, de minden kitöltő számára örömet okoz a munkája.

9. ábra: A munka örömozása

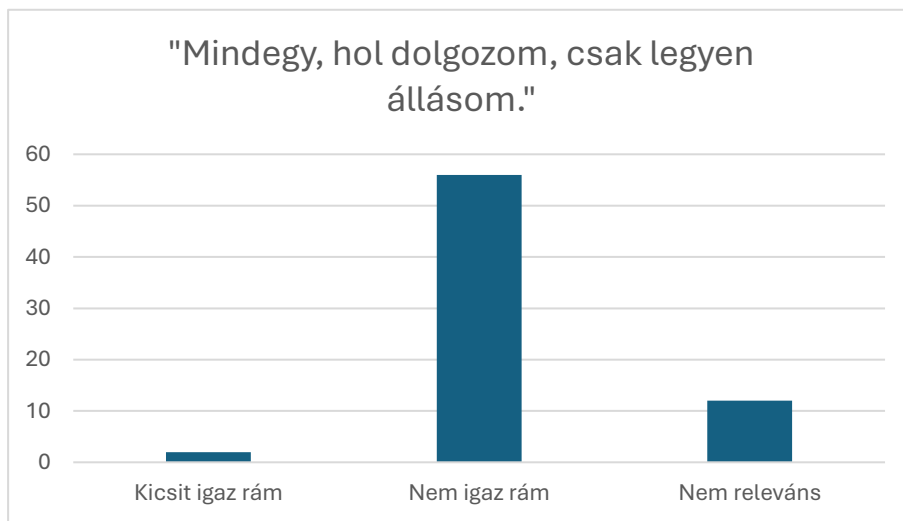


Saját szerkesztés

Ezt követően olyan állításokat láttak a válaszadók, amelyek a munkaorientációjukra vonatkoznak, s amelyeket szintén 1-től 4-ig terjedő skálán értékelhettek saját magukra vonatkozóan. Ezen állítások esetében is elvégeztem az egyutas variencia-elemzést, hogy választ kapjak arra, hogy van-e szignifikáns eltérés a nemek válaszainak átlaga között. Az elemzés során ezúttal is azt tapasztaltam, hogy a válaszadók neme nincs hatással a munkaorientációs beállítottságukra.

Az első állítás esetében, amely az állás orientációt, vagy a turizmusban használatos instrumentális orientációt kívánja demonstrálni, egyöntetűen az az eredmény rajzolódott ki, hogy a megkérdezett szállodaigazgatók közül senki nem rendelkezik ilyen munkaorientációs beállítottsággal.

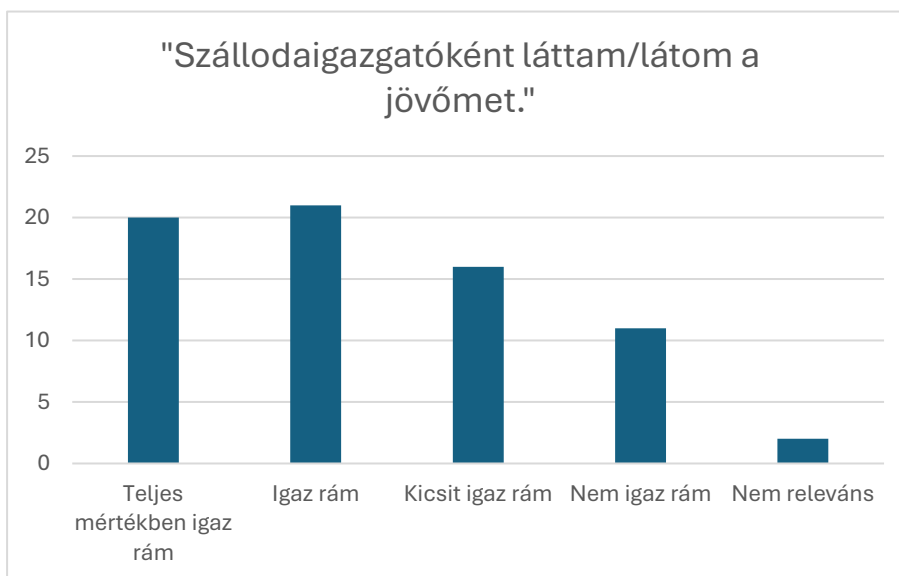
10. ábra: Instrumentális orientáció



Saját szerkesztés

A többi állításnál már jobban megoszlának a vélemények, azonban szignifikáns eltérés ezeknél sem volt kimutatható. A válaszadók többsége egyetértett azzal, hogy szállodaigazgatóként képzelte el a jövőjét és ezt továbbra is így gondolja, ami a hivatás orientációra, illetve pozitív hozzáállású orientációra utal. Az alábbi diagramon látható a válaszok megoszlása a teljes sokaságra vonatkozóan.

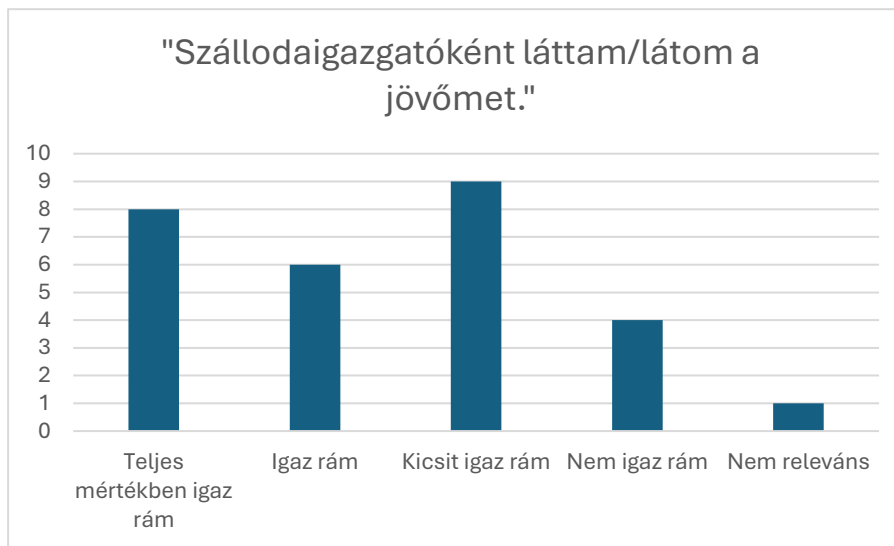
11. ábra: Pozitív hozzáállás – Teljes sokaság válaszai



Saját szerkesztés

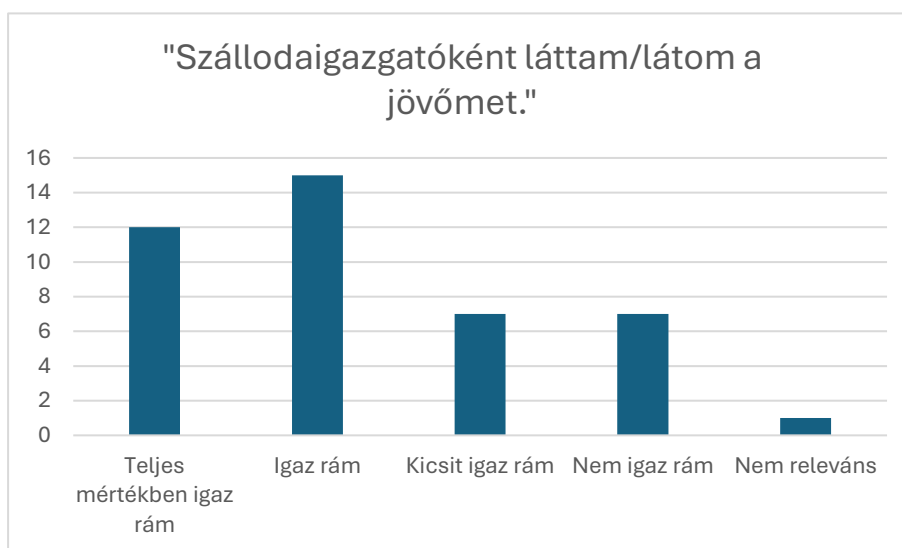
A következő két grafikon pedig a két nem válaszait mutatja be külön-külön, ezáltal látható, hogy bár van némi eltérés a válaszok arányai között, azok valószínűleg a véletlennek köszönhetők, mivel a szignifikancia értéke $p=0,668$.

12. ábra: Pozitív hozzáállás – Férfiak válaszai



Saját szerkesztés

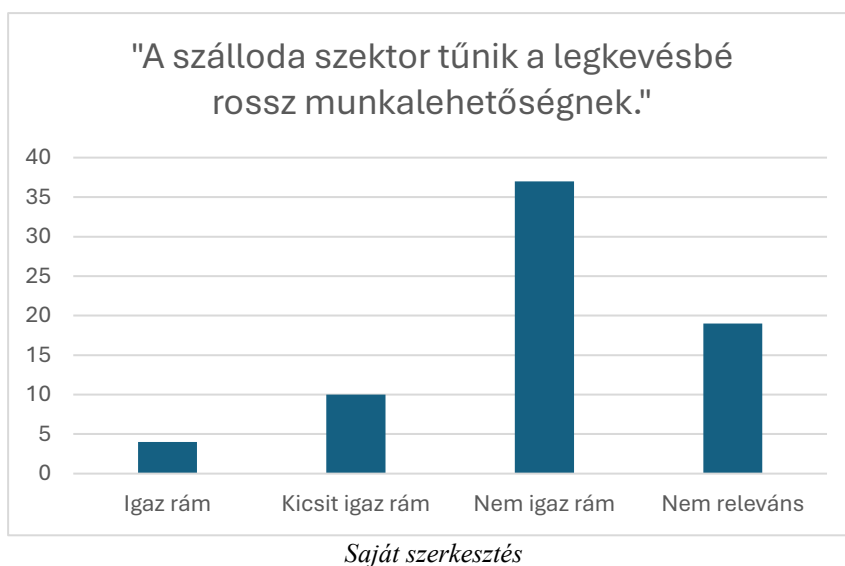
13. ábra: Pozitív hozzáállás – Nők válaszai



Saját szerkesztés

Az az állítás, amely a legközelebb került a szignifikancia-szinthez, a túlélő orientációra vonatkozott. Ebben az esetben $p=0,055$ volt. A válaszadók közül szinte senki nem tartozik ehhez az orientációhoz, mivel a „Teljesen igaz rám” lehetőséget senki, míg az „Igaz rám” lehetőséget csupán 4 kitöltő választotta. Erre az eredményre lehetett számítani, hiszen a szállodaigazgatók általában komoly karrierutat bejárt személyek, akiket hivatástudat vezérel, amelyet a kvalitatív kutatásom eredményei is megerősítettek.

14. ábra: Túlélő orientáció



A kérdőív utolsó szakaszában arra adtak választ a kitöltők, hogy mi motiválja, illetve kevésbé motiválja őket a munkavégzésre a szálloda szektorban. A különböző motivációs tényezők fontosságát ismételten egy 1-től 4-ig terjedő skálán jelezhatték a válaszadók. Elvégeztem az egyutas variencia-elemzést a válaszokra vonatkozóan, s ezúttal szignifikáns eredmények is születtek. Négy olyan motivációs tényező van, amelyre hatással volt a válaszadók neme: a *szakmai kihívások és változatos feladatok*; a *szakmai elismerés*; a *karrierkilátások és előre lépési lehetőségek*; valamint a *szakma társadalmi megítélése (presztízse)/státusza* mind olyan aspektusok, amelyek az eredmények alapján a női szállodaigazgatók számára relevánsabbak. Bár ezek okainak pontosabb megismeréséhez, feltárásához további kutatások lennének szükségesek, a szakirodalmi háttér és saját kvalitatív kutatásom eredményei alapján úgy gondolom, a lehetséges okok között szerepelhet, hogy a női szállodaigazgatók gyakran úgy érzik, nekik többet kell bizonyítaniuk, tenniük ugyanazon szakmai sikerek, valamint a kívánt presztízis eléréseért, mint férfi kollégáiknak.

Az alábbi táblázatokban láthatók az elemzés pontos eredményei. Az utolsó oszlop mutatja meg azt a p szignifikancia értéket, amely alapján eldönthető, hogy az egyes tényezők esetében a nem, mint független változó hatással volt-e az eredményekre. Ahol a $p < 0,05$; ott szignifikáns eredményről beszélhetünk.

4. táblázat: Motivációs tényezők egyutas variencia-elemzése

Tavolság

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,197	1	,197	,333	,566
Within Groups	39,745	67	,593		
Total	39,942	68			

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
statusz					
Between Groups	4,154	1	4,154	6,417	,014
Within Groups	41,437	64	,647		
Total	45,591	65			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
onallo	Between Groups	,792	1	,792	3,149	,081
	Within Groups	16,860	67	,252		
	Total	17,652	68			
rugalmas	Between Groups	,343	1	,343	1,030	,314
	Within Groups	22,643	68	,333		
	Total	22,986	69			
kihivas	Between Groups	2,917	1	2,917	10,882	,002
	Within Groups	18,226	68	,268		
	Total	21,143	69			
elismeres	Between Groups	2,411	1	2,411	4,625	,035
	Within Groups	34,922	67	,521		
	Total	37,333	68			
munkaido	Between Groups	,547	1	,547	1,111	,296
	Within Groups	30,056	61	,493		
	Total	30,603	62			
biztonsag	Between Groups	,054	1	,054	,166	,685
	Within Groups	21,051	65	,324		
	Total	21,104	66			
munkakor	Between Groups	,217	1	,217	,705	,404
	Within Groups	20,595	67	,307		
	Total	20,812	68			
treening	Between Groups	1,477	1	1,477	2,826	,098
	Within Groups	32,923	63	,523		
	Total	34,400	64			
karrier	Between Groups	3,274	1	3,274	4,596	,036
	Within Groups	45,590	64	,712		
	Total	48,864	65			
elegedett	Between Groups	,610	1	,610	2,201	,143
	Within Groups	18,833	68	,277		
	Total	19,443	69			
munkamagan	Between Groups	,000	1	,000	,000	,988
	Within Groups	32,638	67	,487		
	Total	32,638	68			
nemzetkozi	Between Groups	1,581	1	1,581	2,257	,138
	Within Groups	46,228	66	,700		
	Total	47,809	67			

Saját szerkesztés

További két tényezőt emelnék még ki, melyek érdekes eredményt mutatnak. Ahogy az az alábbi táblázatokban látható, a *fizetés*, illetve az *egyéb juttatások, bónuszok*, bár alapjában véve hasonló, materiális javakkal való motivációs tényezők, az eredmények alapján ezek mégsem ugyanannyira fontosak a válaszadók számára. Egyik aspektus sem mutat szignifikáns eredményt, de az *egyéb juttatások, bónuszok* esetében az érték sokkal jobban közelít a szignifikancia szinthez, mint a *fizetés* esetében. Előbbi tényező a válaszok átlaga alapján szintén a női kitöltők számára tűnik relevánsabbnak (bár mivel $p > 0,05$; ez valószínűleg a véletlennek köszönhető, és nem a válaszadók neme volt rá hatással).

5. táblázat: Fizetés szignifikanciája

ANOVA

Fontos

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,288	1	,288	1,232	,271
Within Groups	15,404	66	,233		
Total	15,691	67			

Saját szerkesztés

6. táblázat: Egyéb juttatások, bónuszok szignifikanciája

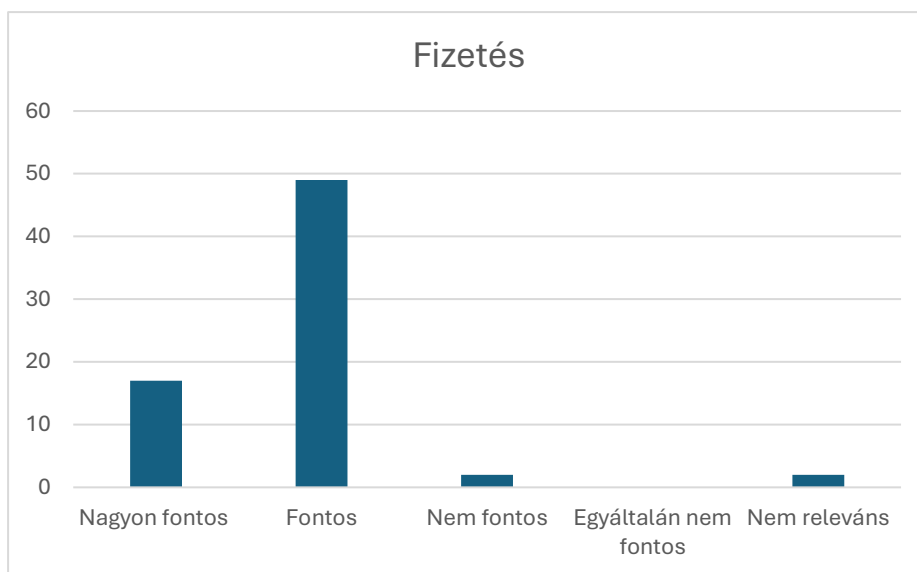
Bonus

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,382	1	1,382	2,854	,096
Within Groups	31,484	66	,484		
Total	32,866	66			

Saját szerkesztés

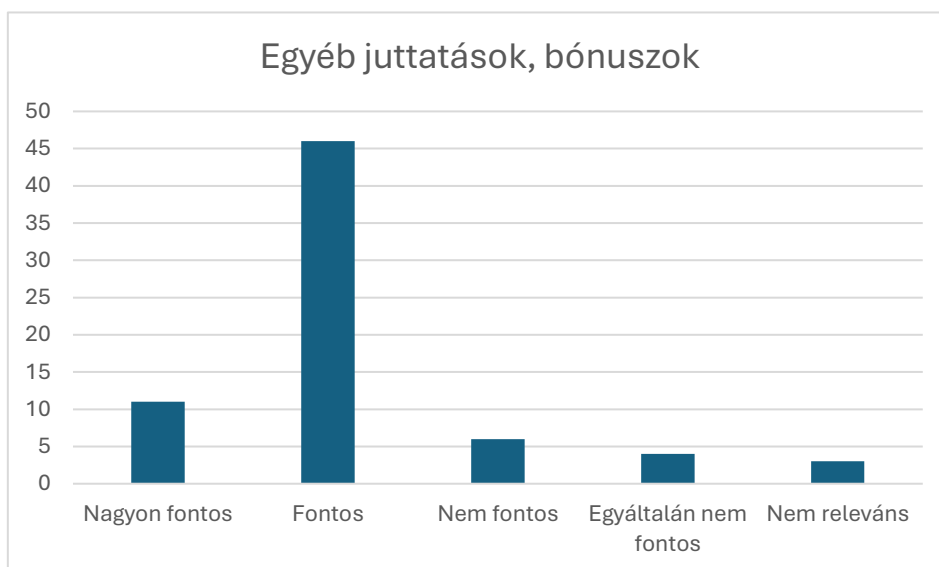
Emellett az is megállapítható, hogy bár mindkét tényezőt fontosnak tartották a kitöltők, de jóval kevesebben választották a „Nagyon fontos” lehetőséget, mint a „Fontos” opciót. Volt néhány olyan válaszadó is, akiknek pedig nem fontos, vagy nem is releváns ez a két tényező.

15. ábra: Fizetés



Saját szerkesztés

16. ábra: Egyéb juttatások, bónuszok



Saját szerkesztés

Voltak azonban a válaszadók által az anyagi javaknál lényegesebbnek tartott motivációs tényezők. Tölcsérdiagram segítségével szemléltettem, hogy válaszaik alapján mi motiválja leginkább a szállodaigazgatókat a munkavégzésre. Az egyes sorokban lévő számok a tényezőkre adott „Nagyon fontos” válaszok darabszámát jelölik. Ezek közé tartozik az *önállóság a munkában*; a *rugalmasság*; a *szakmai kihívások, változatos feladatok*; a *szakmai elismerés*; a *munka-magánélet egyensúlya*; illetve a *munkaidő beosztás*.

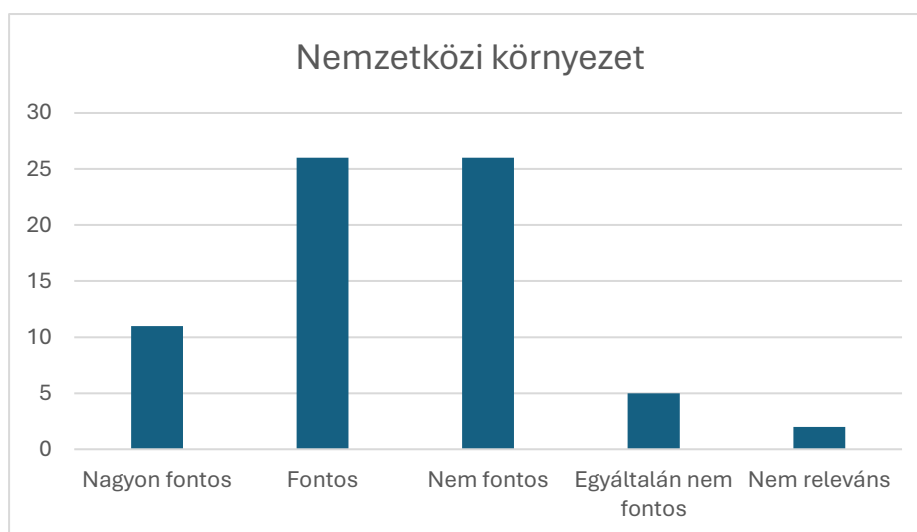
17. ábra: Legfontosabbnak vélt motivációs tényezők



Saját szerkesztés

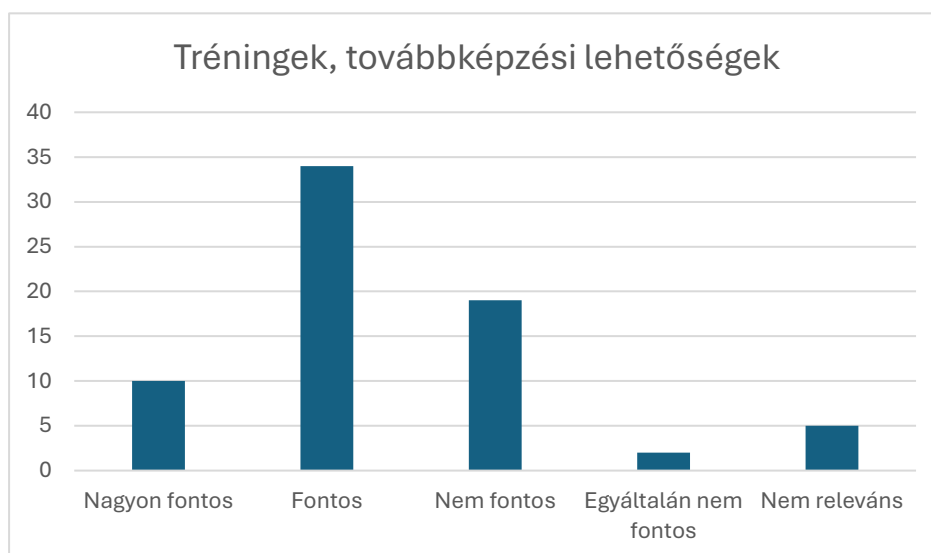
A legmegosztóbb tényezők pedig, amelyekre a skála minden válaszlehetőségéből érkeztek válaszok, s nem a „Nagyon fontos” volt ezek közül a leggyakrabban választott, a *nemzetközi környezet*, valamint a *tréningek, továbbképzési lehetőségek* voltak. Ez nem azt jelenti, hogy a válaszadók jelentős részének ezek nem fontos tényezők, csupán azt, hogy a többihez képest kevésbé preferáltak. Ezeket az eredményeket ismét oszlopdiagramon ábrázoltam.

18. ábra: Nemzetközi környezet



Saját szerkesztés

19. ábra: Tréningek, továbbképzési lehetőségek



Saját szerkesztés

A kutatás eredményei alapján a magyar szállodaigazgatók munkával kapcsolatos motivációi és orientációi szoros összefüggést mutatnak az önálló, rugalmas munkavégzéssel, szakmai kihívásokkal és elismeréssel. A nemek közötti különbségeket vizsgálva nem találtam szignifikáns eltéréseket a munkával kapcsolatos általános motivációkban, ugyanakkor néhány tényező – mint a szakmai elismerés és a társadalmi státusz – a női vezetők számára valamivel fontosabbnak bizonyult. Az eredmények alapján feltételezhető, hogy a női vezetők erősebben érzik szükségét annak, hogy teljesítményükkel bizonyítsák helyüket az iparágban. A vizsgálat arra is rávilágított, hogy a vezetők számára az anyagi juttatások másodlagos fontosságúak, szemben az önállóság, rugalmasság és szakmai fejlődési lehetőségek fontosságával. Az eredmények összességében azt mutatják, hogy a szállodaiparban dolgozó vezetők számára a

karrier nem csupán egy foglalkozás, hanem hivatás, ahol a személyes fejlődés és a szakmai elismerés kulcsszerepet játszik.

4.2. A kvalitatív kutatás

A kvalitatív adatgyűjtéshez félig strukturált interjúk megkérdezést alkalmaztam, melynek során 14 szállodaigazgatóval készítettem interjút. Előre megírt kérdéseket tettem fel minden résztvevőnek, ez azonban kiegészült az adott interjúalanyhoz szóló, személyes kérdésekkel is, hiszen a beszélgetés megkezdése előtt szakmai életútjukról előre tájékozódtam, így ahol szükségesnek éreztem a minél pontosabb kép kirajzolódásához, plusz kérdésekkel is készültem. Összesen 11, előre megfogalmazott kérdésem volt, melyeket témakörökbe soroltam. A kvalitatív adatok feldolgozása ezen témakörök mentén történt.

Elsőként arról kérdeztem interjúalanyaimat, hogy hogyan látják a szállodaipar helyzetét napjainkban, különös tekintettel a HR szempontokra. Szinte kivétel nélkül minden válaszadó kitért válaszában a Covid-19 okozta válsághelyzetre, mely az iparágat sújtotta, s amely az azóta eltelt néhány évben bár talpra állt, azóta is elszenvedi a válság okozta negatív hatásokat. Ezek közül egyértelműen a munkaerőhiány, ezen belül is a képzett munkaerő hiánya az, ami a legszembetűnőbb, s „legégetőbb” problémaként rajzolódott ki, valamint az ehhez szorosan kapcsolódó, magas munkaerőfluktuáció. Ennek kapcsán több interjúalany is megfogalmazta az alábbi, és alábbihoz hasonló gondolatot:

„Akinek fél keze, fél lába van, azt már fel lehet venni dolgozni.”

Szintén gyakran említett válasz volt, hogy a szállodaipar 20-30 évvel ezelőtt élte fénykorát, ugyanis az ezredforduló előtt még sokkal nagyobb presztízsnak örvendett a szakma, míg napjainkra egyre kevésbé vonzó karrierlehetőséget jelent a fiatalabb generáció számára. Ezt néhány, a felsőoktatásban óraadóként vagy egy-egy órán vendégelőadóként is tevékenykedő szállodaigazgató konkrét gyakorlati példákkal is megerősítette: az egyik magyarországi egyetem turizmus-vendéglátás szakjának ~200 fős évfolyamán mindössze 60 diák nyilatkozott úgy, hogy az egyetem elvégzése után ténylegesen ebben az iparágban szeretne elhelyezkedni. Voltak interjúalanyok, akik azonban a nehézségek ellenére pozitív gondolatokat is fogalmaztak meg:

„Nem könnyű a munkavállalás, ugyanakkor egy nagyon szép szakma, és akik igazán szeretik meg elhivatottak, azok még a nehézségek ellenére is itt vannak, és ezt a szakmát képzelik el maguknak.”

Egy másik interjúalany pedig úgy látja, hogy a szállodaiparban való munkavállalás, mint fejlődési lehetőség is kiváló, *„hiszen alapvető erkölcsi, kommunikációs, etikai szabályokat kötelező elsajátítani, főleg a magyarországi minőségi szállodák vonalában.”*

Néhány válaszadó más aspektusból is megközelítette a témát, s inkább azt hangsúlyozta, hogy a szállodaiparban való munkavállaláshoz nagy elhivatottságra és affinitásra van szükség a munkavállalók részéről, ezért csak az futhat be itt karriert, aki igazán szereti ezt és erre született. Egy interjúalany szerint ehhez a szakmához *„egy kis megszállottságra is szükség van”,* mivel sok áldozattal, lemondással is együtt jár, míg egy másik egyenesen *„fanatikusnak”* tartja magát. További meglátásuk volt, hogy a szakmára napjainkban jellemző, mérsékelt népszerűség miatt viszonylag gyorsan lehet karriert építeni annak, akinek ilyen jellegű ambíciói vannak, és ezen a nemzetközi munkatapasztalat óriásit tud lendíteni.

Ezt követően karrierjük kezdete került fókuszba: a szállodaiparban való elhelyezkedés motivációi, a tudatos, illetve a spontán karrierépítés megnyilvánulásai, tehát mindazok a tényezők, amelyeknek köszönhetően ma a vezetői széket foglalhatják el. A 14 interjúalanyból 10 fő úgy nyilatkozott, hogy karrierje kezdete egyáltalán nem volt tudatos, sokkal inkább a véletlennek, illetve egy-egy spontán döntésnek köszönhető. Ilyenek például, amikor nyári munka vagy diákmunka gyanánt szállodában sikerült elhelyezkedniük valamilyen egyszeri kínálkozó lehetőség, vagy ismerős, esetenként tanáruk ajánlása által, s recepciósként, bellboy-ként, vagy londinerként kezdtek el dolgozni. Majd ennek során megtapasztalták, hogy mennyire vonzó számukra az a miliő, az a *„csillogás”,* amit egy hotel nyújt, és ami ennél sokkal fontosabb, hogy rájöttek, jók ebben, szívesen csinálják, és ezt folytatnák a későbbiekben is. Egy kifejező példát idézve a sok közül:

„Nagyon hamar megtetszett, már az egyetem mellett elkezdtem dolgozni szállodában, és igazából így beszippantott a szállodai légkör.”

Egy másik interjúalany a következő szavakkal el is magyarázta, mi lehet az oka ennek a különleges vonzalomnak az iparág felé:

„Mi szállodások (...) nekünk van valami, ami miatt mi nagyon toleránsak tudunk lenni, meg előzékenyek, én azt gondolom mindannyiunknak, akik ebben dolgozunk, főleg a front területen, nagyon magas a szociális készségünk és az érzelmi intelligenciánk is kifejezetten magas.”

A kezdeti spontaneitást azonban minden esetben felváltotta a tudatosság. Előfordult, hogy valakinek szinte azonnal, így ebben az irányban is folytatta tanulmányait, és tovább menetelt a ranglétrán, illetve arra is volt precedens, hogy egy komolyabb – például nemzetközi –

munkatapasztalat hozta meg az azt az áttörést, amelynek köszönhetően már tudatosan kezdték építeni karrierjüket az iparágban. Arra is volt példa, hogy valaki a tanulmányait kezdte el a turizmus területén, először komoly szándék nélkül, majd utána a gyakorlat/munka során döbbsent rá, hogy milyen jó választás volt számára, és azt követően már szintén tudatosabban építette karrierjét.

Természetesen a már kezdetektől fogva tudatos karrierépítés is megfigyelhető volt a mintában. Itt kiemelném azt a 4 interjúalanyt, akiknek más-más indíttatásból, de sosem volt más „opció”, mint a szállodai munka. Az első közülük a következő mondattal kezdte válaszáat:

„Nekem a szálloda az egy szerelem, ez volt a fő motivációm.”

Elmesélte, hogy 13-14 éves korában, egy külföldi nyaralás alkalmával érte a felismerés, miszerint annyira tetszik neki a szállodai légkör, és minden, ami ezzel kapcsolatos, hogy ő is ezzel szeretne foglalkozni, ezért célorientáltan ehhez választott iskolát és a későbbiekben munkahelyet is. A második interjúalanynak már egészen fiatal korától kezdve a turizmus volt az álma. Kifejtette, hogy bár sokáig idegenvezető szeretett volna lenni, hogy bejárhassa a világot, új embereket ismerhessen meg, és gyakorolhassa az idegennyelveket, végül mégis a szállodaiparban találta meg hivatását, miután az iskola mellett a turizmus több területén (utazási iroda, vendéglátás) is kipróbálta magát. A harmadik alanynak szintén 14 éves korától aktív részét képezte életének a szállodai munkavállalás diákként, így nem volt számára kérdés, hogy ebben az irányban folytassa tanulmányait is. A negyedik interjúalany pedig azért tűnt ki válaszával, mert számára családi indíttatásból érkezett a vendéglátóipar az életébe, hiszen édesapja és testvére is séfként dolgoztak szállodában, így ő is hasonló területen helyezkedett el, amelyben aztán „megfertőződött”: jól érezte magát, és jó kereseti lehetőségnek is bizonyult. Válasza azonban más szempontból is eltért a többségtől, mivel azt hangsúlyozta, hogy valójában mégsem tudatosan építette karrierjét, hanem megfogalmazása szerint „úszott az árral”:

„Én nem voltam kifejezetten ilyen karrierista típus, tehát sosem harcoltam azért, nem volt egy ambícióm, hogy én kifejezetten vezető akartam lenni.”

Egy dolog szinte kivétel nélkül, minden interjúalany esetében megfogalmazódott valamilyen formában: mindannyian fontosnak tartották a szakmai ranglétra, az ún. számárlétra megmászását. Ezt leginkább azzal indokolták, hogy fontos a megfelelő, stabil alapokra való építés, valamint a kellő tapasztalat, hiszen ezek elengedhetetlenek a jó vezetővé váláshoz. Interjúalanyaim esetében megfigyelhető volt, hogy karrierjük lépcsőfokait nem csupán egy

területen építették, hanem különböző részlegeken, különböző munkaterületeken is szereztek tapasztalatot, úgy, mint recepció, értékesítés, rezerváció, pénzügy, üzemeltetés, rendezvényszervezés. Ez a sokrétű tapasztalat hozzájárult ahhoz, hogy minél jobban átlássák a szálloda egészében zajló munkafolyamatokat, amely szintén segíti őket a vállalat igazgatásában.

A következőkben a különböző karrierdöntési tényezőkről kérdeztem interjúalanyaimat, mely szorosan összefügg az előző témakörrel, így sok esetben nem is lehetett külön kezelni. Ehhez a részhez az előzetesen megtekintett szakmai életútjukat vettem alapul, melyről vagy saját önéletrajzuk által, vagy LinkedIn profiljuk alapján tájékozódtam. Interjúalanyaimat arra kértem, hogy kötetlenül beszéljenek az általuk bejárt karrier útról, majd ezzel kapcsolatban is tettem fel kérdéseket, hogy pontosabb képet kapjak azokról a tényezőkről és mozgatórugókról, amelyek döntéseiket vezérelték. Az elemzés során több visszatérő motívum is megfigyelhető volt. Az egyik ilyen a nemzetközi munkatapasztalat, a karrier főként korai időszakában. Egyes interjúalanyok esetében ez néhány hónapos szakmai gyakorlatot jelentett, míg másoknál akár több éves periódust is felölelt a külföldön töltött munkavállalás, amely esetenként komoly szakmai előrelépést jelentett számukra Magyarországra hazatérve. Volt azonban egy interjúalany, aki úgy nyilatkozott, hogy a külföldről való hazatérést inkább visszalépésként élte meg karrierje szempontjából, hiszen a kisebb, hazai szállodák minősége alulmaradt a nemzetközi láncok külföldi szállodáihoz képest. A másik tényező, amelyről az interjúalanyok többsége hasonló tapasztalatot osztott meg, az volt, hogy karrierjük felfelé ívelését követően szinte minden munkahelyváltás felkérés vagy külső megkeresés útján történt, tehát nem ők pályáztak a különböző pozíciókra, hanem a munkáltatók kérték fel őket egy-egy középvezetői vagy szállodavezetői munkakör betöltésére.

„Minden munkával kapcsolatban eddig engem megkerestek, tehát nem nekem kellett munkát keressek, vagy beadni egy önéletrajzot, hogy én ide jelentkezn szeretnék, hanem mindegyik munkával úgy találtak meg kivétel nélkül.”

Ehhez kapcsolódóan, az érem másik oldalát is megmutatva kiemelnék egy interjúalanyt, aki karrierje kezdetén, lediplomázása után 20 nyomtatott önéletrajzzal járta végig az egyik nagyváros szállodáit munkalehetőség reményében, s az egyik szállodában sikerrel is járt, majd 3 év recepciósi munkát követően Front Office Managerré léptették elő, majd fokozatosan ívelt felfelé karrierje.

További fontos tényező a ranglétrán való feljutás során, amelyet több interjúalany is kiemelt, a szerencse. Természetesen mindenekeelőtt a szaktudásuk, hozzáértésük és ambíciózus

hozzáállásuk azok, amelynek szakmai előre-jutásukat köszönhetik, azonban a szerencse és a „jókor, jó helyen lenni” faktor meglepte is igencsak fontosnak bizonyult. Egyik interjúalanyom arról számolt be, hogy az első, egyetemet követő munkahelyén, ahol recepciósként dolgozott, már 1 hónap után Front Office Manager-i pozícióba léptették elő, míg egy másik interjúalany azt fejtette ki, hogy szintén az első munkahelyén, ahol már egyetemi tanulmányai alatt recepciósként dolgozott, a lediplomázást követően nem sokkal szállodaigazgatóvá nevezték ki, amelyben közrejátszott, hogy az akkori szállodaigazgató magánéleti okok miatt felmondott, s a végzettsége, valamint a kiemelkedő ambíciói miatt rá esett a választás a pozíció betöltésére.

A karrierdöntéseket befolyásoló motivációs tényezők között több ízben is szerepelt az új kihívások keresése, az érdekes emberekkel való együtt dolgozás lehetősége, az „izgalmas” szálloda, ezáltal új és érdekes munkalehetőség keresése. Többben is hangsúlyozták, hogy döntéseikben nem a pénz volt a fő motivációs tényező, illetve fontos megjegyezni, hogy ennek ellenkezője egy interjúalanytól sem hangzott el. Egy interjúalany így fogalmazott:

„Ebben az előre lépésben soha nem a pénz inspirált, hanem az újdonság. Ez a mai napig is így van, én nem szeretek uncsi szállodában dolgozni.”

Az interjú során a munkájukkal, illetve pozíciójukkal együtt járó pozitívumokról és negatívumokról is megkérdeztem a szállodaigazgatókat. Ide tartoztak a konkrét pro és kontra tényezők mellett a munka-magánélet egyensúlyának kérdése, valamint a nemek közti esélyegyenlőség kérdéskörére is kitértem. Összességében megállapítható, hogy jóval több olyan tényező hangzott el az interjúk során, amelyet pozitívumként sorakoztattak fel az alanyok, mint amennyit negatívumként. Azok a dolgok, amelyeket szeretnek munkájukban, igen széles palettára sorakoztatható fel. A leggyakoribb válaszokat egy WordArt ábrán szemléltettem:

18. ábra: Pozitívumok - WordArt



Saját szerkesztés

Az a tényező, amelyet szinte minden válaszadó pozitívumként emelt ki, az emberekkel való foglalkozás volt, értve ezt mind a vendégekkel való interakciókra, mind a kollégákkal kapcsolatos feladatokra: az ő irányításuk, motiválásuk, a fejlődésük elősegítése a túlnyomó többség számára nagyon kedves feladatok. Hasonlóan gyakori válasz volt a munkakör, és általánosságban véve a szakma változatossága. Sokan fogalmaztak meg olyan gondolatokat, hogy ebben szakmában nincs két egyforma nap, ezáltal sosem lehet beleunni, hiszen folyamatosan új kihívásokkal, új megoldandó feladatokkal kell szembenézni, amelynek köszönhetően egy igen változatos munkáról van szó, amely kreativitást és jó problémamegoldó készséget igényel. Minden szituáció egyedi, így a megoldást sem egy sablon alapján kell kitalálni:

„Minden nap van valami új, nincsenek sablonok, nem unatkozunk.”

Továbbá kiemelném azokat az interjúalanyokat, akik a szakma legszebb részének az örömközlést tartják: adni a vendégnek, gondoskodni róla, örömet okozni neki, s a végén élvezni ennek gyümölcsét, vagyis az elégedetten távozó vendég pozitív visszajelzését. Számos interjúalany mondta azt, hogy valójában mindent szeret a munkájában, éppen a korábban említett változatosság miatt. Többen is hangsúlyozták közülük, hogy szívesen tartják a kapcsolatot a partnerekkel, kötnek új üzleteket, valamint szívesen foglalkoznak a marketing-és értékesítési feladatokkal, felújítási tervek elkészítésével és lebonyolításával is. Még az általánosan szárazabb területekként számon-tartott közgazdasági folyamatok, a pénzügyi

tervezés, vagy éppen a kontrolling is szívesen végzett feladatnak számítanak néhány megkérdezett vezető esetében. Ami a negatívumokat illeti, éppen ezutóbbi tevékenységek azok, amelyek az interjúalanyaim egy részéhez nem állnak olyan közel. Emellett a legtöbben azt élik meg nehezebben, hogy vannak bizonyos tényezők, amelyekre nincsenek közvetlen hatással, csupán alkalmazkodni tudnak hozzájuk, illetve viselni a következményeiket. Ilyenek például a hatósági szabályozások és előírások, valamint a különféle válságok, mint a Covid-19, az energiaválság vagy a háborús helyzet, amelyek a költségek drasztikus emelkedéséhez és a szakképzett munkaerő hiányához is vezettek. Néhányan éppen azt a változatosságot élik meg hátrányként, amit úgy szeretnek is benne („ami az előnye, az a hátránya is”):

„Közben azért jó lenne, ha több állandóság tudna lenni, mert (...) azért nagy baj ez a fluktuáció most, és a munkaerő kérdés az ágazatunkban, mert így nem egymásra pakolgatjuk újra és újra a téglákat és már nagyon magasan vagyunk, hanem nagyon sokszor kell elörről kezdeni, és így nem tudunk ugyanolyan magaslatba jutni.”

Továbbá fontos megemlíteni azt a két interjúalany által is hangsúlyozott problémát, mely a tulajdonosok és a szállodavezetők között fennálló érdekütközéssel kapcsolatos. Ők ugyanis azt tapasztalják, hogy a jelenlegi szállodatulajdonosok nagy része bár nem ért a szálloda vezetéséhez, mégsem hagy teljesen szabad kezét az üzletvezetést illető kérdésekről való döntésben a szálloda igazgatójának. Ez főként a kisebb vállalkozások esetében figyelhető meg, a nagy szállodaláncokhoz tartozó szállodák kevésbé érintettek a problémában. Szintén másik két interjúalany pedig azt fejtette ki, hogy nehézségként élik meg a kevésbé motivált és ambíciózus, azaz „céltalan” munkavállalókat, akiket ezáltal motiválni is nehezebb, vagy esetenként nem is lehetséges.

Ami a munka-magánélet egyensúlyát illeti, az interjúalanyok többsége hasonló gondolkodásmódot követ. Sokan egyetértettek abban, hogy a vezetői, s főként a szállodavezetői munkát sosem lehet „letenni”, folyamatos, 0-24 órás jelenlétet igényel, még ha nem is minden esetben fizikailag. Mindig történhetnek ugyanis váratlan, azonnali megoldást igénylő problémák, ami miatt a munkaidő lejártá után, valamint hétvégén és ünnepnapokon is csöröghet a telefonjuk. Az egyik interjúalany ezt azzal is magyarázta, hogy emiatt a nagyfokú változatosság miatt, és szolgáltatás jellegéből adódóan igen magas a kontroll igény, ami a munkafolyamatokat illeti. Mindezek tükrében a többségüknek nehézséget okoz, vagy okozott egy korábbi életszakaszában a megfelelő egyensúly megtalálása, de természetesen nem tartják lehetetlen feladatnak. Többen is kiemelték, hogy bár nem könnyű, de megfelelő szervezéssel, néhány áldozatvállalással valamelyik oldalon mindent meg lehet oldani. Különösen

szerencsésnek érzik magukat azok az interjúalanyok (4 fő), akik egy szakmabeli személyében találták meg a boldogságot, s így a magánéletben is több megértésre lelnek. Azok a szállodavezetők, akik nem alapítottak családot, vagy már esetleg felnőtt gyermekük van, szintén könnyebben egyeztetik össze a munkájukat a magánélettel, és igyekeznek a hobbiikat is gyakorolni, valamint megfelelő mennyiségű „énidőt” beiktatni. Az egyik interjúalany így fogalmazta meg a témával kapcsolatos gondolatait:

„Hála Istennek abszolút a hobbimat végzem, és olyan munkát találtam, amit nem csak munkaként kezelek, és tudok annyira szeretni, így kevésbé fáj az, hogy kevesebbet járok nyaralni, nincs sok szabad hétvégém, egymás melletti szabadnapom. Az biztos, hogy abban az aktív fázisban, amíg a felsővezetői pozíciót betöltöd, ott a munka az első. Itt nincs egészséges egyensúly, ezt ki kell mondani, mindig picit a munka felé fog billenni.”

Egy másik vezető is ehhez hasonlóan úgy véli, ez a munka egy életforma, amelyet nem lehet élesen elválasztani a magánélettől.

Amikor a nemek közötti esélyegyenlőségről kérdeztem interjúalanyaimat, részben egy viszonylag homogén eredmény született: a többség nem tapasztalt sem előnyös, sem hátrányos megkülönböztetést neme miatt a karrierje során. Úgy gondolják, minden esetben egy személy szaktudása, hozzáértése, tapasztalata a mérvadó egy bizonyos pozíció betöltése esetében, s vezetőként a saját munkahelyükön is ennek alapján vesznek részt a kiválasztási folyamatban. A téma megosztósága miatt azonban mégsem ez volt az egyöntetű válasz. Majdnem minden női interjúalany (7-ből 6 fő) még ha személyesen nem is tapasztalt hátrányos megkülönböztetést, mégis az a meglátása, hogy nőként még napjainkban is nehezebb érvényesülni vezetőként, amelyre több lehetséges okot is megfogalmaztak. Ilyen például, hogy az alkalmazottak nehezebben fogadják el a női vezetőket, valamint nem mindig veszik őket komolyan az elején, s ebből adódóan többet kell teljesíteniük, hogy megkapják ugyanazt a bizalmat, mint férfi társaik. Az egyik női interjúalany, aki bár küzdelmesebbnek érzi a helyzetet női vezetőként, úgy gondolja, ebben a szakmában jobban megbecsülik a hölgy vezetőket, mint más iparágakban:

„2024-ben jobban tudják becsülni a női felsővezetőket egy olyan iparágban, ahol a kifinomultság, a rend és a tisztaság, az ízlés a minőség alapja.”

Ezekkel ellentétbe állítható annak a ténye, hogy a férfi szállodaigazgatók közül 7 főből 1 érezte már úgy, hogy csak azért jutott valaki a környezetében vezető pozícióba, mert a női nemhez tartozik. Ez a vezető úgy gondolja, hogy a téma az utóbbi években került leginkább felszínre, és ennek köszönhetően megjelent a pozitív diszkrimináció a szakmában. Egy másik, szintén

férfi interjúalany azt fejezte ki, hogy elítéli a pozitív és a negatív irányú diszkriminációt is, és sosem venne fel például csak azért egy női dolgozót, hogy a férfiak és a nők aránya kiegyenlített legyen a vállalatnál, hiszen minden esetben a szaktudást és a megfelelő rátermettséget tartja fontosnak. Volt egy férfi interjúalany, akinek a meglátása szerint pedig az elkövetkező 10-15 évben „*nőies lesz a szállodák vezetése*”, és jelenleg is csak amiatt vannak a férfi vezetők többségben, mert régebben ők voltak azok, akik gyorsabban tudtak felfelé lépkedni a ranglétrán, azonban, ha ezek a már középkorú vezetők elhagyják a pályát, sok esetben nők fogják betölteni ezeket a pozíciókat.

Az interjú utolsó témaköre a jövőbe tett egy kis kitekintést. Arról kérdeztem interjúalanyaimat, hogy felmerült-e bennük az esetleges pályaváltás gondolata, illetve hogyan látják jövőjüket: a szakmában képzelik el magukat, vagy más területen. Majd, ahogy az interjú elején a szakma jelenéről tettem fel kérdést nekik, lezárásként pedig annak jövőjéről kérdeztem őket, hogy ők, mint a szektor életének fontos résztvevői, miként látják jelenleg ezt. Ami a személyes jövőképet illeti, a túlnyomó többség hasonlóan nyilatkozott: a szállodaipar és a szállodavezetés az, amihez igazán értenek, amit szeretnek csinálni, és az évek során felmerült nehézségek ellenére sem hagytak ott (egy interjúalany kivételével, aki egy kis időre a Covid-19 hatására pályaelhagyó volt), valamint amit továbbra is szeretnének csinálni. Ennek ellenére sokuk vallott úgy, hogy karrierjük során mégis felmerült bennük már (akár több ízben is) a pályaelhagyás gondolata. Erre azonban egy természetes jelenséggént tekintenek, hiszen mindenki életében és munkájában vannak nehezebb időszakok és mélypontok, amelyek által megkérdőjelezzik helyüket a szakmában, de az idő végül őket igazolta, hiszen nem adták fel. Két interjúalany azt is megosztotta, hogy karrierjük egyes állomásain, amikor már épp úgy döntöttek, hogy más munka után néznek, mindig érkezett egy-egy megkeresés, felkérés egy új pozícióra, amelyet végül elvállaltak, s ez ismét adott nekik egy új lendületet a szakmában, és azóta is töretlen lelkesedéssel végzik munkájukat. Legfiatalabb interjúalanyom számára a családalapítás lenne az a tényező, amely miatt esetlegesen szüneteltetné egy időre karrierjét szállodaigazgatóként, mivel úgy gondolja, hogy ez a munka nem összeegyeztethető a családalapítással. A másik végletet kiemelve pedig, a legidősebb interjúalany, aki már 50 éve a szakmában van, már csak néhány évig látja magát a szektorban, majd azt követően visszavonulna, és családjára helyezné a hangsúlyt, azonban kiegészítésként, hogy ne kelljen teljesen elszakadnia a szállodaipartól, fiatalok mentorálásával foglalkozna szívesen. Ez utóbbit más interjúalanyok is említették válaszukban, mint mellékállás lehetőség, illetve olyan is van közöttük, aki már a múltban és/vagy a jelenben is foglalkozott oktatással, mentorálással egyetemen vagy más keretek között.

A szakma jövőjét tekintve ismét gondolatok és elképzelések széles palettája volt megfigyelhető. A legtöbb interjúalany bizakodva tekint a jövőbe: úgy gondolják, „*a turizmus volt, van és lesz.*” Ezt, valamint ehhez hasonló gondolatot többen is megfogalmaztak, mivel azt tapasztalták, hogy egy olyan komolyabb válság után is, mint a Covid-19 helyzet, viszonylag gyorsan visszaépült a turizmus, és az embereknek mindig újra és újra van útikedve, kíváncsisága, ezért a szállodaiparnak is van jövője. Hogy ez a jövő milyen lesz, és mely kihívásokkal kell szembenéznünk, az még kevésbé kiforrott terület. Néhányan úgy gondolják, a mesterséges intelligencia és a technológia merőben meg fogják változtatni a szektort, azonban határozottan úgy vélik, hogy az élőmunkát továbbra sem pótolhatja teljesen, hiszen ez adja a szállodaipar lelkét: az emberek, akik nap, mint nap azért dolgoznak, hogy a minőségi szolgáltatások nyújtása által elégedetten távozzanak a vendégek. Többen fogalmazták meg aggályaikat is, éppen a munkaerővel kapcsolatban: ahogy az jelenleg is látszik, nincs könnyű helyzetben a szállodaipar munkaerő-szempontról (ahogy azt az interjúk elején is kifejtették), mivel kevés a motivált, szakképzett munkaerő, akik utánpótlásként funkcionálhatnak. Ennek okai között az egyik interjúalany a többi ipárhoz képest alacsony fizetéseket és az ehhez viszonyítva sok/megterhelő munkát említette. Két interjúalany véleménye szerint az is probléma lehet az újonnan munkaerőpiacra kerülő fiatalokkal, hogy türelmetlenek végig járni a ranglétrát, helyette gyorsan szeretnének elérni nagy magaslatokat. Ez azonban amellet, hogy nehezen kivitelezhető, nem is praktikus, hiszen elengedhetetlen megismerni egy szálloda operatív működését, valamint kellő tapasztalatot szerezni az egyes munkaterületeken, hogy valakiből eredményes vezető váljon. Egy másik válaszadó egy korábbi témakör során már szintén felmerült probléma kapcsán fogalmazta meg reményeit a jövőre nézve: úgy látja, hogy jelen tulajdonlasi viszonyok mellett a kis szállodák működése veszélyben van, azonban, ha nemzetközi szállodaláncok telepítenének szállodákat a vidéki régiókba is, hozva magukkal a 'know how'-t, az sokat javítana a helyzeten. Egyik fiatal interjúalanyom ezekkel ellentétben nagyon pozitívan tekint a jövőbe. Úgy véli, a magyarországi szállodaipar az újonnan egyre inkább kialakuló versenyhelyzet miatt folyamatos minőség-növekedésen fog keresztül menni, nőni fog a már meglévő szállodák színvonala, valamint egyre több új is fog nyílni, ezzel fellendítve a gazdasági helyzetet.

Összefoglalva tehát, a kvalitatív kutatás eredményei azt mutatják, hogy a magyar szállodai felsővezetők karrierútjai jellemzően a véletlen és spontán döntések révén indultak el a szállodaipar irányába, ugyanakkor későbbi szakmai fejlődésüket már tudatosabban építették. Az interjúk tanúsága szerint sok vezető kezdte karrierjét a ranglétra alacsonyabb fokán, és lépett

fel rajta különféle részlegeken szerzett tapasztalatok révén. E sokoldalú tapasztalat hozzájárult a szállodavezetők komplex szemléletének kialakulásához, amely segíti őket a vállalatirányításban és a munkafolyamatok átlátásában.

A motivációk között kiemelkedett az emberekkel való munkavégzés iránti vonzalom és a folyamatos szakmai kihívások keresése. A szállodaipar változatos, kihívásokkal teli környezete lehetővé teszi a vezetők számára, hogy kreativitásukat és problémamegoldó képességüket fejlesszék, miközben a vendégek elégedettségére és a csapatszellem erősítésére törekszenek. A vezetők általában elismerik, hogy a szállodai munka nagy áldozatokat igényel, különösen a munka-magánélet egyensúly tekintetében, ugyanakkor sokan szenvedélyükként tekintenek a munkájukra, amely meghatározza mindennapjaikat.

A kutatás egyik sajátossága a női és férfi vezetők percepcióinak összehasonlítása. Az interjúk megkérdezés eredményei azt mutatják, hogy nincs jelentős eltérés a két nem között, ami a karrierutak alakulását, valamint az azzal kapcsolatos tényezőket, preferenciákat illeti. Hasonlóan gondolkodnak mind személyes, mind a szakmát általánosságban érintő kérdésekben. Egy területen éleződött ki csupán a különböző szemléletmód. Az esélyegyenlőség kapcsán az interjúk során kiderült, hogy bár a vezetők döntő többsége szerint a szaktudás és a tapasztalat az előmenetel fő tényezői, a női vezetők közül többen úgy érzik, számukra nagyobb kihívás lehet megszerezni a kollégák és üzleti partnerek bizalmát, elismerését. Egyes válaszadók szerint a szektor jövőjét befolyásolhatja a női vezetők egyre növekvő jelenléte, amely hozzájárulhat a szakma további fejlődéséhez.

Összességében a kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a magyar szállodaigazgatók számára a szakma nem pusztán munkát, hanem egy életre szóló hivatást jelent, amelyet kitartással, elkötelezettséggel és folyamatos fejlődési igénnyel töltenek be.

KONKLÚZIÓ

Úgy gondolom, a kutatás eredményei több szempontból is hasznosak lehetnek a szállodaipar számára. A dolgozat hozzájárulhat a szállodai vezetésről szóló magyar irodalomhoz, mind a karrierutak, a munkaorientáció és a munkahelyi motiváció tekintetében. Ezzel más kutatóknak, illetve felsőoktatási intézményeknek is értékes adatokat nyújthat, amelyeket felhasználhatnak jövőbeli vizsgálatokban, és amelyek által a szállodaipari vezetők képzése tovább fejleszthető. A szállodák jobban megérthetik, hogyan tudják fenntartani és növelni vezetőik elkötelezettségét, ami hosszú távon szintén hozzájárulhat a vállalat stabilitásához és sikeréhez. Emellett az is hasznos lehet, ha az eredményeket a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének bemutatva, a szervezet is kiállna az ügy érdekében egy szembesítő kiadvánnyal vagy felhívással, hogy a szállodatulajdonosok és a menedzsment cégek/társaságok átgondolják a szállodaigazgatók motiválásának eszközeit, és ha szükséges, esetleg változtassanak korábbi stratégiájukon.

A kutatásnak azonban több korlátja is van. Ezek közé tartozik, hogy nem biztosít reprezentativitást a magyar szállodaigazgatók teljes körére nézve. Ezen kívül azt is fontos kiemelni, hogy a kvantitatív kutatás során nem egyenlő arányban vettek részt a női és férfi válaszadók, valamint, hogy az online kérdőív befolyásolhatja a válaszok pontosságát a személyes kapcsolat hiánya és a kérdőívben szereplő kérdések esetleges értelmezési különbségei miatt. Fontos megemlíteni az időkorlátot is, hiszen az iparág folyamatos változásban van (például munkaerőpiaci helyzet, gazdasági kihívások, turisztikai trendek), így az itt azonosított tényezők is változhatnak. Az időkorlátok miatt a kutatás a jelenlegi helyzetre koncentrált, és nem tudja előre jelezni, hogyan alakulhatnak a motivációk és a karrierutak a jövőben.

Véleményem szerint további kutatás tárgyát képezheti a téma más aspektusokból történő megközelítése, például a nem helyett az életkor/ életszakasz, mint fő tényező vizsgálata, valamint a szállodaigazgatók mellett érdemes lehet az iparág más résztvevőit is megkérdezni, például a középvezetőket és a vendégekkel közvetlen kapcsolatban álló dolgozókat is, hogy minél szélesebb körű betekintést kapjunk a szállodaipar helyzetébe, ami a dolgozók motivációt és karrier elképzeléseit illeti.

ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom célja a magyar szállodaigazgatók munkaorientációs percepciónak és karrierútjának megismerése és elemzése volt, különös tekintettel a férfi és női vezetők munkahelyi motivációban való esetleges különbségek és hasonlóságok feltárására. A kutatás alapját egy olyan iparági háttér adta, amelyben a munkaerőhiány és a magas fluktuáció, valamint az alacsony vonzerővel rendelkező szakmák dominálnak, befolyásolva ezzel a szektor jelenlegi szereplőinek hozzáállását és motivációit, ezáltal pedig karrierjüket is.

A kutatás során két fő módszertani megközelítést alkalmaztam. Online kérdőíves felméréssel (N=70) kvantitatív adatokat gyűjtöttem a munkaorientációval és motivációval kapcsolatos különbségekről a magyar férfi és női szállodaigazgatók körében, ezzel választ kapva az 1. számú Kutatási kérdésemre: *Milyen a női, valamint a férfi szállodaigazgatók munkaorientációja, munkahelyi motivációi, és miben egyeznek, illetve térnek el ezek egymástól?* Ezt kiegészítve kvalitatív módszert alkalmazva interjúkat készítettem 14 szállodaigazgatóval, hogy mélyebb betekintést nyerjek a karrierútjaikba, és megértsem azokat a személyes és szakmai tényezőket, amelyek az iparágban tartják őket, illetve amelyek esetlegesen a pályaelhagyás gondolatát is felvethetik. Ez pedig a 2. számú Kutatási kérdésemre szolgált válaszokkal: *Milyen okai vannak, hogy a jelenlegi szállodaigazgatók ezt a pályát választották, és melyek lennének azok a tényezők, amelyek arra készítenék őket, hogy mégis elhagyják azt?*

A kutatás eredményei rávilágítottak arra, hogy a női vezetők számára a szakmai elismerés és a társadalmi presztízs valamivel fontosabb motivációs tényezők, míg mindkét nem esetében a rugalmasság és az önállóság biztosítása a munkavégzésben alapvető fontosságú, de nem elhanyagolható a kihívásokkal teli és érdekes, változatos feladatokkal teli munkavégzés sem. Emellett a kutatás azt is bemutatta, hogy a szállodaiparban dolgozó vezetők túlnyomórészt hivatásként tekintenek munkájukra, amelyben az anyagi motiváció másodlagos szerepet tölt be a személyes fejlődés és szakmai kihívások iránti igényhez képest. Az eredmények szerint a megkérdezett magyar szállodaigazgatók munkájuk iránt elkötelezett, magas szintű szociális készségekkel és érzelmi intelligenciával rendelkező személyek, akik már fiatal munkavállalókként becsöppentek a szállodaiparba, amelytől azóta sem akartak, s tudtak elválni útjaik. Bár egy-egy nehezebb periódus során néhányukban felmerült a pályaváltás gondolata, a szakma szeretete és a kínálkozó lehetőségek mégis a pályán tartották őket.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a szállodavezetők elkötelezettsége és motivációja kulcsszerepet játszhat a szállodaipar stabilitásának megőrzésében, különösen a jelenlegi munkaerőpiaci helyzetben. A dolgozat következtetései hasznosak lehetnek a turizmus és vendéglátás oktatása és vezetőképzése számára, hogy a jövőbeni szakemberek jobban megértsék a szakma szépségeit, valamint a vezetői szerep kihívásait és lehetőségeit ebben a dinamikusan változó ágazatban.

IRODALOMJEGYZÉK

- Aigbedo, H. (2021). The impact of COVID-19 on the hospitality industry: A supply chain resilience perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 98.
- Airey, D. and Frontistis, A. (1997). Attitudes to careers in tourism: an Anglo Greek comparison. *Tourism Management*. 18(3), 49-158.
- Akrivos, C., Ladkin, A. and Reklitis, P. (2007). Hotel managers' career strategies for success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 19(2), pp. 107-119.
- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28, pp. 1383-1399.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, pp. 204-212.
- Brownell, J. (1994). Women in hospitality management: general managers' perceptions of factors related to career development. *International Journal of Hospitality Management*, 13(2), pp. 101-117.
- Cassel, S. H., Thulemark, M., and Duncan, T. (2018). Career paths and mobility in the Swedish hospitality sector. *Tourism Geographies*, 20(1), 29-48.
- Chitiris, L. (1990). Who are the work-motivated managers in the hotel industry—an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 9(4), pp. 293-304.
- Formádi, K. (2008). From Health to Tourism: Being mobile in the Wellness Sector. In: Kuhlmann, E. – Saks, M. (Eds): *Rethinking professional governance: International directions in health care*, The Policy Press, Bristol, pp. 187-201.
- Formádi, K. (2011). Professzionizáció új iránya a turizmus szektorban, Doktori (PhD)
- Formádi, K. és Gyurácz-Németh, P. (2021). Turisztikai karrierperspektívák vizsgálata a Covid19-járvány árnyékában – Turizmus-menedzsmentmesterszakos hallgatók percepciói. *Turizmus Bulletin*, 21(4), pp. 14-25.
- Formádi, K. és Papp, Zs. M. (2022). Hazai karrierkutatások szisztematikus szakirodalom elemzése, különös tekintettel az egyetemi hallgatókat vizsgáló tudományos szakkikre. *Marketing & Menedzsment*, 56(4), pp. 35-46.
- Grobelna, A. (2017). The perception of job-related motivators when choosing a career in the tourism and hospitality industry—a comparative study between Polish and Spanish students. *International Journal of Management and Economics*, 53(2), pp. 84-106.

- Guerrier, Y. (1987). Hotel managers' careers and their impact on hotels in Britain. *International Journal of Hospitality Management*, 6(3), pp. 121-130.
- Hayes, D. K., Ninemeier, J. D., és Miller, A. A. (2005). Hotel operations management. Pearson.
- Ilyés V. és Lőrincz L. (2022). Női és férfi karrierutak Magyarországon: Foglalkozási mintázatok szerepe a vezetői bérek és béregyenlőtlenségek alakulásában. *Szociológiai Szemle*, 32(3), pp. 57-83.
- Iorgulescu, M. C., State, O., and Tănase, M. O. (2020). Perception on a career in tourism: the case of business and tourism students. *New Trends in Sustainable Business and Consumption*, 1172.
- Jayawardena, C. (2000). "International hotel manager". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), pp. 67-70.
- Jung, H. and Yoon, H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, pp. 59-68.
- Khasawneh, N. A., Rousan, R. A., Bader, M., and Ibrahim, H. (2024). Commitment factors and career intentions of tourism undergraduate students to a career path in the tourism industry. *International Journal of Tourism Policy*, 14(3), 241-256.
- Kestwal, A. K. (2017). The challenges and issues of women in hospitality industry. *International Research Journal of Management Science & Technology*, 8(3)
- Kim, B. P., McCleary, K. W., and Kaufman, T. (2010). The new generation in the industry: Hospitality/Tourism students' career preferences, sources of influence and career choice factors. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22(3), pp. 5-11.
- Kim, S., Jung, J. and Wang, K. C. (2016). Hospitality and tourism management students' study and career preferences: Comparison of three Asian regional groups. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 19, pp. 66-84.
- Knutson, B. J. and Schmidgall, R. S. (1999) Dimensions of the glass ceiling in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), pp. 64-75.
- Koncz, K. (2002). Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 33(4), pp. 2-14.
- Ladkin, A. (2002). Career analysis: A case study of hotel general managers in Australia. *Tourism Management*, 23(4), pp. 379-388.
- Reed, K. (1997). Orientations to work: the cultural conditioning of motivation. *The Australian and New Zealand Journal of Sociology*, 33(3), pp. 364-386.

- Reichenberger, I., and Raymond, E. M. (2021). Tourism students' career strategies in times of disruption. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, pp. 220-229.
- Richardson, S. (2009). Undergraduates' perceptions of tourism and hospitality as a career choice. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), pp. 382-388.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. and Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behaviour*, 30, pp. 91-127.
- Somlai, R. (2019). Vezetői stílusok vizsgálata személyes készségek elemzésével. *Taylor*, 11(1), pp. 84-96.
- Szőts-Kováts, K. (2014). A munka jelentése, egyéni jelentésadás a HR vezetők szemszögéből= The Meaning of Work and the Individual's Sensemaking—From the Perspective of Human Resource Managers (Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem).
- Wrzesniewski, A., McCauley, C. R., Rozin, P. and Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, pp. 21-33.

INTERNETES FORRÁSOK

KSH (2024): <https://www.ksh.hu/heti-monitor/foglalkoztatottak-munkanelkuliek.html>
(Letöltve: 2024. 11. 03.)

MSZÉSZ: <https://www.hah.hu/> (Letöltve: 2024.10.20.)

MTÜ (2021): Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0
<https://mtu.gov.hu/cikkek/strategia/> (Letöltve: 2024. 11. 03.)

MTÜ (2023): Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0 2023.01.31-es
kiegészítés <https://mtu.gov.hu/cikkek/strategia/> (Letöltve: 2024. 11. 03.)

WTTC (2024): Hungary Travel & Tourism Economic Impact Factsheet <https://researchhub.wttc.org/factsheets/hungary> (Letöltve: 2024. 11. 03.)

FÜGGELÉK

Interjú kérdések:

Vélemény a munkavállalásról a szállodaiparban	1. Mi a véleménye a szállodaiparban való munkavállalásról?
A karrier kezdete	2. Mi motiválta arra Önt, hogy a szállodaipar területén helyezkedjen el? 3. Már a kezdetektől fogva tudatosan építette karrierjét? Miben nyilvánul ez meg?
Karrierdöntési tényezők	4. Egy-egy munkahelyváltásnál milyen tényezők játszottak szerepet a döntésében? (Beszéljen a karrierjéről bővebben) 5. Milyen tényezők vezettek oda, hogy a jelenlegi pozíciójában dolgozik?
Egyéni preferenciák	6. Melyek azok a dolgok, amelyeket szeret a munkájában, mint szállodaigazgató? 7. Melyek azok a feladatok, illetve melyek azok a tényezők, amelyeket nem szeret (kevésbé kedvel) pozíciójában? 8. Mit gondol a vezetői munkakör és a magánélet összeegyeztetéséről? 9. Mit gondol a nemek közti esélyegyenlőségről a szektorban? Érezte már magát előnyös/hátrányos helyzetben a neme miatt? Milyen megfigyelései vannak mások példáján?
Jövőkép	10. Elgondolkozott már Ön valaha azon, hogy más területen helyezkedjen el? Mi változtatna ezen esetlegesen? 11. Hogy látja a szakma jövőjét, illetve saját személyét a jövőben?

A kérdőív:

<https://kerdoiv.gtk.uni-pannon.hu/index.php/371933?lang=hu>

MELLÉKLETEK

A 15. oldalon hivatkozott egyutas variencia-elemzés eredményei:

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Jomegel	Between Groups	,148	1	,148	,191	,663
	Within Groups	47,852	62	,772		
	Total	48,000	63			
Jokarr	Between Groups	1,676	1	1,676	2,411	,125
	Within Groups	45,189	65	,695		
	Total	46,866	66			
Stabil	Between Groups	,062	1	,062	,072	,789
	Within Groups	53,297	62	,860		
	Total	53,359	63			
Taselism	Between Groups	,001	1	,001	,001	,973
	Within Groups	48,119	65	,740		
	Total	48,119	66			
Jomunkakor	Between Groups	,029	1	,029	,052	,820
	Within Groups	37,884	67	,565		
	Total	37,913	68			
Erdekesvaltozas	Between Groups	1,371	1	1,371	3,322	,073
	Within Groups	28,071	68	,413		
	Total	29,443	69			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Nyelvtudhasz	Between Groups	,000	1	,000	,000	,986
	Within Groups	44,551	67	,665		
	Total	44,551	68			
Vegzettsegmunka	Between Groups	,537	1	,537	,673	,415
	Within Groups	51,054	64	,798		
	Total	51,591	65			
Emberekfogl	Between Groups	,021	1	,021	,041	,840
	Within Groups	35,464	68	,522		
	Total	35,486	69			
Kellemeskorny	Between Groups	,373	1	,373	,570	,453
	Within Groups	43,916	67	,655		
	Total	44,290	68			
Szallodakep	Between Groups	,004	1	,004	,005	,944
	Within Groups	52,850	60	,881		
	Total	52,855	61			
Emberekirany	Between Groups	2,400	1	2,400	2,579	,113
	Within Groups	60,466	65	,930		
	Total	62,866	66			
Szakmaikapcs	Between Groups	2,206	1	2,206	2,935	,091
	Within Groups	50,345	67	,751		
	Total	52,551	68			
Almom	Between Groups	1,717	1	1,717	1,329	,254
	Within Groups	77,525	60	1,292		
	Total	79,242	61			
Jolerezni	Between Groups	1,260	1	1,260	3,034	,086
	Within Groups	28,226	68	,415		
	Total	29,486	69			

ANOVA

Szallodaigazkent

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,211	1	,211	,186	,668
Within Groups	75,024	66	1,137		
Total	75,235	67			

ANOVA

Legkisebbbrossz

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,434	1	1,434	3,858	,055
Within Groups	18,213	49	,372		
Total	19,647	50			

ANOVA

ugyhozta

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,198	1	,198	,144	,705
Within Groups	83,453	61	1,368		
Total	83,651	62			