

OTDK-dolgozat

2025.

Zányi Bongor Máté
Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

**MUNKAERŐ-MEGTARTÓKÉPESSÉG A SZÁLLODAIPARBAN,
ELSZIGETELT DESZTINÁCIÓKBAN**

**LABOR RETENTION IN THE HOTEL INDUSTRY, IN ISOLATED
DESTINATIONS**

Oláh Péter Károly
mesteroktató
Szabóné Erdélyi Éva
egyetemi docens, PhD

2023.11.07.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	2
1. ELMÉLETI HÁTTER.....	4
1.1. Az ELSZIGETELT DESZTINÁCIÓK JELLEMZŐI	4
1.2. A LUXUSHOTELEKKEL KAPCSOLATOS SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÓ	4
1.2.1. <i>Luxus szolgáltatások</i>	5
1.2.2. <i>A munkaerő és szerepe</i>	5
1.2.3. <i>A munkaerő hiánya és megtartása</i>	8
1.2.4. <i>A fluktuáció problémaköre</i>	10
1.2.5. <i>A fluktuáció költsége</i>	11
2. KUTATÁSI MÓDSZEREK	16
2.1. A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS BEMUTATÁSA	16
2.2. STRUKTURÁLT INTERJÚ A MUNKAVÁLLALÓKKAL	17
2.3. MÉLYINTERJÚK SZÁLLODAVEZETŐKKEL	18
3. KUTATÁSI EREDMÉNYEK	20
3.1. A POTENCIÁLIS MUNKAVÁLLALÓKKAL VÉGZETT FELMÉRÉS EREDMÉNYEI	20
3.2. EGY KIVÁLASZTOTT ELSZIGETELT DESZTINÁCIÓN VÉGZETT FELMÉRÉS EREDMÉNYEI	30
3.3. A SZÁLLODAVEZETŐKKEL VÉGZETT INTERJÚK TAPASZTALATAI.....	39
4. KÖVETKEZTETÉSEK, AZ EREDMÉNYEK MEGVITATÁSA ÉS JAVASLATOK.....	45
IRODALOMJEGYZÉK.....	48

BEVEZETÉS

A dolgozatban elsősorban a nemzetközi szintér vizsgálatára kerül sor, elszigetelt desztinációkra, és az azokra jellemző csúcskategóriás szállodákra, valamint annak megismeréséhez, hogy máshol tapasztalt munkaerőhiány ezeken a helyeken mennyire jellemző és annak mi az oka. A kutatás a munkaerő kereslet és kínálat eltérésének megismerésére terjed ki, valamint ennek hatására, és megoldást keres az eltérésből adódó nehézségek enyhítésére. A dolgozat célja megérteni a munkavállalók és a munkát keresők motivációit, a pályakezdekők hozzáállását a luxusszállodák által kínált álláslehetőségekhez, továbbá feltárni, hogy ilyen téren is érvényesül-e azok presztízsertéke. A dolgozat további célja a munkaerő kereslet szempontjait figyelembe véve annak vizsgálata, hogy:

- A munkaerő kínálat számára vonzóbb-e egy különleges desztináció?
- Képes lehet kiegyenlítő hatást elérni a presztízis?
- Kifogástalan management mellett kerülhet-e előnyösebb pozícióba egy ilyen elszigetelt resort¹ mint egy városi szálloda munkaerő kereslet tekintetében?

A kutatás további célja annak elemzése, hogy milyen különbségek vannak a resortok által kínált és a hagyományos szállodák által nyújtott juttatások között. Mivel általában nagyobb munkaerő szükséglete van a resortoknak pusztán a nagyobb szolgáltatás-paletta nyújtása miatt is, feltételezhető, hogy összetettebb a general management, így ott több szakemberre is van szükség. A nagyobb kereslet és szűkösebb kínálat következtében előfordulhat, hogy ilyen helyeken az előrejutás lehetőségei szélesebbek. Ha ez valóban így van, akkor vajon ez is potenciális vonzerőt jelent az ambiciózusabb, kockázatvállalóbb, jellemzően fiatal munkaerő számára? A kutatás további céljai közé tartozik ezt is alátámasztani, vagy esetlegesen megcáfolni.

A HRM ² igen elterjedt téma az aktuális kutatások körében, ám az elszigetelt desztinációk vizsgálata kívül esik ezek fókuszából. A deduktív stratégiával készült, empirikus kutatással mind a keresleti, mind a kínálati oldal vizsgálatára sor került. A primer kutatás során készült kérdőív, strukturált interjúk és félig strukturáltnak tekinthető mélyinterjúk is. Vizsgálat alá került az elszigetelt desztinációban már munkát vállaló, valamint a munkavállalás előtt álló

¹ üdülő hotel

² Human Resource Management, azaz emberi erőforrás vezetés

munkaerő. Ezek között cél a párhuzamok elemzése számos tekintetben. A munkaerő-kínálatot jelentő szállodák vezetőivel való beszélgetések során a munkaerő megtartására irányult módszereik álltak a fókuszban, valamint az, hogy milyen képet szándékoznak magukról állítani, mint munkáltatók. Feltételezhető, hogy a munkaerő megtartása lényeges aspektusa a szállodai gazdálkodásnak, és hogy a munkaerő-hiánnyal küszködő ágazatnak aktív és innovatív HRM-re van szüksége, amely hatványozottan igaz az elszigetelt desztinációkban jelenlévő vállalatokra.

1. ELMÉLETI HÁTTÉR

1.1. AZ ELSZIGETELT DESZTINÁCIÓK JELLEMZŐI

Az elszigetelt desztináció olyan turisztikai célpont, amely jellemzően földrajzi, kulturális vagy infrastrukturális szempontból nehezen hozzáférhető, megközelítése körülményes, jellemzően magas költséggel jár. Gyakran törékeny ökoszisztémáknak adnak otthont, illetve jellemző rájuk a magas kulturális érzékenység. Az infrastruktúrájuk gyakran fejletlen, illetve a meglévő infrastruktúra jellemzően a turisztikai szereplők érdekében és hozzájárulásával épült ki. Szinte minden esetben erős a gazdasági függés a turizmustól. A kereslet zömében nemzetközi. Úgy gondolom, hogy az elszigetelt desztinációk vizsgálata kulcsfontosságú lehet, főként két szempontból. A turizmusra ható tényezők jelentősége itt hatványozottan jelentkezik. A fenntarthatósági szempontok figyelembevétele elengedhetetlen, mert a termék törékeny, és amennyiben jelentősen károsul, eladhatatlanná válik. A jellemző, úttörő gyakorlatok átvihetők a teljes iparágra. A második fő szempont a szolgáltatás minősége. Annak biztosítása óriási költségekkel jár, így ilyen desztinációkban csak a legmagasabb minőségű resortok képesek működni. Minden iparágban a legmagasabb szinteken születik az innovációk domináns része. Ezek tekintetében kulcsfontosságúnak az elszigetelt desztinációk vizsgálata. Néhány elszigetelt desztináció, a könnyebb értelmezés céljából: Bora Bora (Francia polinézia); Lana'i (Hawai'i); Jackson (Wyoming); Maldív szigetek; Neom Sindalah (Szaud Arábia); Serengeti (Tanzánia); Golden Triangle (Myanmar, Thaiföld, Laosz). A felsorolt desztinációk szálláskínálatában, a csúcskategóriás resortokon kívül nem található másfajta szolgáltató.

A turizmus bármely országra potenciálisan negatív hatással is lehet a célterület társadalmi, gazdasági és fizikai környezetére. Az elszigetelt desztinációk gyakran törékeny természeti ökoszisztémáknak és kulturálisan érzékeny közösségeknek adnak otthont. Ezek általában kevésbé ellenállóak a látogatókkal szemben, illetve érzékenyebbek a környezeti és szocio-kulturális változásokra. Ezt súlyosbítja, hogy az ilyen területek management-je, szabályozása, azok betartatása gyengébb, a korlátozott infrastruktúrához való hozzáférése pedig ellenőrizhetetlen. A parti és tengeri környezetek különösen sebezhetőek, ideértve a tengeri közösségek és a törékeny parti ökoszisztémák károsodását is. (Teixeira, 2017)

Sok állam, különösen a kis szigetnemzetek, tudatosan specializálódtak, mint turisztikai célpontok, mivel régiók versenyelőnyökhöz jutnak specifikus ipari szektorokban olyan tényezők egybeesése révén, mint a természeti erőforrások elérhetősége, a piacok közelsége és a magas regionális vagy nemzetközi kereslet. (Camagni, 2017; McCann & Ortega-Argilés, 2015) Ezeknek az országoknak a fejlődése nagyrészt a turizmusuk fejlődésétől függ, a turizmus szektor pedig a természetes környezettől. (Telfer & Sharpley, 2015) Mind a három jelenlévő

fél, a turisták, a helyi lakosok, illetve az iparág is érdekelt a környezet megvédésében és megőrzésében.

Azokat az országokat, melyek erősen specializálódtak a turizmusra, nagyban meghatározzák nemzetközi bevételeik és GDP-jük aránya. (Lanza & Pigliaru, 2000) Ezeknek az országoknak a gazdasága gyakran felülmúlja velük egyező méretű akár olajtermelő országokét is. (Braun et al., 2007)

A könnyebb elérhetőség hozzájárul a kereslet növekedéséhez, munkahelyek létrehozásához és nemzetközi érdeklődéshez, ami pedig összességében elősegíti az exportorientált gazdasági fejlődést. (Bhaduri & Pandey, 2020)

A szakirodalomban öt dimenzióját azonosították azoknak a gazdaságoknak, melyek nagyban függenek egy törekény ökoszisztéma turizmusától. Ha ez a tevékenység kizsákmányoló jellegű, azzal saját magát strukturálisan diszfunkcionálissá teszi. Az öt dimenzió a következő: a nemzetközi turizmus erőforrás-egyensúlytalanságokat eredményez; a keletkező hulladékok mennyisége idővel meghaladja az ökoszisztéma befogadó kapacitását; a turizmus szezonális jellege hozzájárul a desztináció túlterheléséhez; a sziget döntéshozóinak növekedési hajlama az érkezők számának növelését előnyben részesíti a fenntarthatósággal szemben; illetve a szektor profit-orientációja ösztönzőleg hat a turistaforgalom sűrűségének növelésére, túl a sziget ökológiai és társadalmi befogadóképességén. (McElroy & de Albuquerque, 1991)

Hawai'i 2019-ben rekord számú, 10 millió turistát fogadott, élelmiszerellátásának több mint 90%-át importálja, fenntarthatóságának érdekében komoly átalakításokra van szükség. Hawaii turizmusa jelentősen növekedett, amikor a szigetek 1959-ben az Egyesült Államok 50. államává váltak, és ugyanebben az évben elindultak a repülőjáratok Hawai'i és a kontinens között. (Linnes, et al., 2022) Ettől a pillanattól kezdve Hawai'i állama különböző marketing és úticélkezelési stratégiákat kezdett követni, főként a gazdasági érdekek maximalizálására összpontosítva. (Badu-Baiden et al., 2022) Hawaii vezető gazdasági ágazata a turizmus. Kilencedik éve folyamatosan nő a turisztikai iparág (kivéve 2020-ban a Covid-19 hatására). (Linnes, et al., 2022) Az élelmiszer-fenntarthatósági gyakorlatban nem csak a termelők és fogyasztók vesznek részt. Jelentős befolyással bírnak azok a vállalatok, amelyek élelmiszert gyártanak és kínálnak fogyasztóik számára. Azok a vállalatok, melyek fenntarthatóságról edukálják fogyasztóikat és működésük szerves részévé teszik azt, a fogyasztók növekvő hozzáértése és tudatossága alapján is értékeli saját sikerüket. (Confetto et al., 2018) Az élelmiszer-fenntarthatósági gyakorlatban az egyik legjelentősebb szektor a vendéglátóipar. (Camilleri, 2021) Az öko-marketingnek a további öt kritériumnak kell megfelelnie: legyen intuitív, azaz a fenntarthatósági innovációknak mindennapnak kell lenniük, nem állhatnak távol

a fogyasztótól, integrált, tehát a vállalatok teljes területének részévé kell válnia, innovatív, azaz képesnek kell lennie új termékek és szolgáltatások létrehozására, legyen hívogató és emberközelí, és informálnia kell a fogyasztót mivel minél több ismerettel rendelkezik, annál helyesebben cselekszik és akár gazdasági hasznot is hoz ezzel a szervezetnek.

Az emberi viselkedést háromféle tényező hajtja: az eredményekkel kapcsolatos vélemények, amelyek képesek bizonyos attitűdöket generálni a viselkedéssel; a kimenetelről alkotott vélemények, amelyek létrehozzák azt, amit a szubjektív normának nevezünk; és a kontrolláló vélemények, amelyek képesek erősebb vagy gyengébb érzékelhető kontrollt biztosítani a helyzet felett. A turisták hajlandóak támogatni a Hawaii természetét élelmiszerek használatát, és hajlandóak többet fizetni az olyan élelmiszerekért, amelyeket a szigeteken helyben termesztettek. Az emberek hajlandóak pénzt fizetni egy erőforrás megőrzése érdekében, pusztán azért, mert az létezik, ez a "létezési érték". Az "opció értéke" azt jelenti, hogy az emberek készek fizetni egy erőforrás megőrzéséért annak érdekében, hogy későbbi használatra is rendelkezésre álljon. (Linnes, et al., 2022)

Linnes (2022) kutatása igazolja, hogy a turisták hajlandóak többet fizetni helyben termesztett élelmiszerekért, átlagosan 6%-al, jelentős részük akár 50%-al is készen állna többet fizetni. A látogatók hajlandóak több pénzt költeni annak érdekében, hogy támogassák Hawaii környezetbarát turizmusát. Az utazás drága lehet, de hajlandóak többet fizetni fenntarthatóan termesztett, helyi élelmiszerekért, mivel az élelmiszerek importjának nagy az ökológiai lábnyoma. A fenntartható fejlődés megteremtése érdekében a turisztikai desztinációnak három területre kell különös figyelmet fordítania: az éghajlat és környezet, a gazdaság, valamint a társadalmi körülményekre. Az ár kevésbé fontos tényező, az élmény az, ami lényeges. Fontos, hogy a szállodaipar helyi termékeket vásároljon (különösen élelmiszereket), hogy támogassa a mezőgazdaságot, ez a gyakorlat hozzájárulhat a helyi gazdaság élénkítéséhez és a környezet megőrzéséhez. (Linnes, et al., 2022) A szakirodalomban számos kutatás is alátámasztja, hogy a férfiak inkább választják a kockázatosabbnak ítélt, bizonytalanabb kimenetelű, mégis profitábilisebbnek ítélt opciót, mint a nők, akik általában kockázatkerülőbb stratégiát választanak (Seraj, Tsouroufli, & Branine, 2015; Gewinner 2017; Langowitz, Elaine, & Godwyn, 2013).

Számos kutató egészen az evolúcióig vezeti vissza ezeket a különbségeket. A férfiak inkább a karrierjükre összpontosítanak, erőforrásaikat olyan munkába fektetik, amely nagy hatást gyakorol a termékekre és elismerést hoz a munkahelyen, különösen a középkorú felnőttek körében (Ferriman et al., 2009) A női társadalmi státusz kevésbé fontos a férfiak számára, és a nők is kevésbé aggódnak a saját társadalmi státuszuk miatt (Low et al., 2002). Ennek megfelelően a hierarchikus munkakörök, amelyek lehetőséget kínálnak vezető pozíciók

elérésére, különösen vonzóak a férfiak számára. (Tay, Ting & Tan 2019). Ez a megállapítás kiemelkedő fontossággal bír, mivel egybevághat a munkaerő kereslet önmarketingjének egyik sarokpontjával. Mivel az elszigetelt desztinációkra hatványozottan igaz a képzett munkaerő hiánya, ebből következik, hogy a kereslet is nagyobb iránta. (Linnes, et al., 2022)

1.2. LUXUSHOTELEKKEL KAPCSOLATOS SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÓ

Tekintettel arra, hogy a munkavállalók és ügyfelek közötti szolgáltatási interakciók kulcsfontosságú elemei a márkaidentitás kezelésének, a vendéglátás vállalkozások számára létfontosságú a munkavállalók hozzáállásának és megjelenésének stratégiai egyeztetése a márkapozicionálással. (Sirianni et al., 2013) Ez kifejezetten fontos a luxusélmények tekintetében, mivel világszerte jelentős növekedés tapasztalható a luxuspiacon, és a luxusélmények stratégiai szempontból a növekvő vásárlói bázis számára luxus, magas színvonalú élmények létrehozására összpontosítanak. (Kapferer & Valette-Florence, 2016).

A munkavállalók megjelenését sok csúscategóriás vállalat fontos eszközként kezeli a márka alapvető értékeinek kommunikálására. A luxusszállodák egyre inkább együttműködnek neves divatházakkal, tervezőkkel. Christian Dior és Diane von Furstenberg csak néhány, a számos divatház közül, akik közreműködtek a munkavállalói egyenruhák és a szállodai szobák tervezésében. A New Yorki Park Hyatt számára Narciso Rodriguez, a St. Regis New York szálloda számára John Galliano és Ralph Lauren is, Karl Lagerfeld a Sofitel So Singapore Hotelnek tervezett. (Moxley, 2018)

Ugyanez megfigyelhető hazánkban is. Magyarország piacvezető szállodája, a Four Seasons Hotel Gresham Palace Budapest Múza bárjának munkatársai is neves magyar divatház, a Maison Elysian egyedi tervezésű egyenruháit viselik, amelyeket a palota meghatározó jegyei, mint például a lobbyban található mozaikok, vagy a Herendi porcelánok motívumai ihlettek.

A barátságos megjelenésű és üdvözlő viselkedésű munkavállalók elégedett vevőket eredményeznek, és tartanak meg, azonban ez nem minden esetben igaz. Néhány luxusmárkás értékesítési munkatársat arra utasítanak, hogy szándékosan hagyják figyelmen kívül a vásárlót vagy elitizmus attitűddel lépjenek fel, mivel ez illeszkedik a luxus elitizmusához és exkluzivitásához. Az ilyen üzleti gyakorlatok sikerességét kutatások is alátámasztják, melyek rámutatnak, hogy negatív vevőszolgálati élmény, mint például a szolgáltató általi elutasítás pozitívabb hozzáállást érhet el valamint növeli a vevők márka iránti vágyát. (Ward & Dahl, 2014) Bár az elitista márkapozíciós stratégia hatékony lehet a termékek területén, az a kérdés, hogy ez a luxusmárka pozicionálási stratégia még igazolásra vár a szállodaipar tekintetében, ahol a melegség és az üdvözlés az alapvető stratégia. (Sung et al., 2015, Kim & Baker, 2021)

1.2.1. Luxus szolgáltatások

Több kutatás, valamint a gyakorlat is rámutat arra, hogy a kiszolgálás minőségének jelentősége folyamatosan növekszik az ágazatban. A szolgáltatás minősége pedig nagyban függ az alkalmazott-fogyasztó interakciótól. Valójában, kifejezetten a személyre szabott, rugalmas kiszolgálás tesz különbséget, amely hatására visszatérnek a vendégek, és amely megkülönbözteti a luxusszállodákat alacsonyabb színvonalú társaiktól. (Jobin, 2011) A biztosított luxus szolgáltatásoknak jellemzően nagy a munkaerőigénye. Ilyen lehet a privát golfpálya, privát medencék, biztosított vízisportok, katamaránok, hajók, csónak- vagy jeep-flotta, bizonyos esetekben a hotellel együtt működő privát légitársaság fenntartása. A szállodaiparban sokat kifejező arányszám a szobák száma, az alkalmazottak számával osztva. Ez a hányados nagyban indikálja a szállodák szolgáltatáspalettájának szélességét, minőségét. Referenciaként, a publikusan elérhető cégkivonatok alapján a Budapest Marriott Hotelnél, az ország egyik legmagasabb minőségű szállodájánál ez az arány 0,4. Az ország másik legmagasabb minőségű, és messze legdrágább szállodája, a Four Seasons Hotel Gresham Palace Budapest esetében ez már körülbelül 1,5. A Hawai'i Four Seasons Lana'i esetében 309 szobára körülbelül 800 dolgozó jut. Ez azt jelenti, hogy az arányszám kb. 2,6. Ez alapján a szemléletes összehasonlítás alapján elmondható, hogy egy elszigetelt csúcsminőségű resort munkaerő szükséglete 6,5-szöröse az egyik legmagasabb minőségű magyar városi szállodáénak. Az említett szálloda létszámban mért legnagyobb részlege, - mint a legtöbb szállodának - a housekeeping, ezt követően második helyen van a landscaping van, amely városi szállodában fel sem merül.

Ahogy növekszik az igény a magasabb színvonalú kiszolgálás iránt, úgy nő az igény a magasabban képzett, jobb képességű munkavállalók iránt, akik teljesíteni tudják az összetettebb igényeket/kéréseket is. A megfelelő munkavállalókat azonban nem elég felvenni, nagy hangsúlyt kell fordítani a megtartásukra is. (Wilton, 2006)

1.2.2. A munkaerő és szerepe

Az emberi erőforrások szerepe kritikus, az ágazat munkaerő hiánya mégis a leggyakrabban emlegetett jellemzők közé tartozik. Ennek egyik legfőbb oka az idegenforgalmi szektor negatív imázsa a munkavállalók szempontjából. A képzett munkaerő hiányának emellett számos oka van. A munkaerőpiacon egyre intenzívebb a magasán képzett munkaerőért folyó verseny. A szektoron belüli vállalkozások nem csak egymással állnak versenyben, hanem más ágazatokkal is, amelyek sokszor csábítóbb ajánlatokkal kecsegtetik a munkavállalókat. Mivel az idegenforgalmi területen szükséges kompetenciák könnyen hasznosíthatók más ágazatokban is, a munkaerőért folyó versenyt ez is csak fokozza. A képzett munkaerő felkutatása és megtartása

minden ágazat számára jelentős kihívást jelent, ezért a munkaerőhiány minden szektorban gyakran fellépő probléma. Az idegenforgalmi szektorban tapasztalt hiány még jelentősebb, mint más ágazatokban.

Az ágazat negatív reputációjához hozzájárul többek között az operatív személyzet alacsony anyagi ellenszolgáltatása, a rendszertelen munkaórák, a munka nagy intenzitása, valamint az ünnepnapokon való munkavégzés szükségessége és a gyakran elvárt túlóra. A COVID-19 okozta pandémia pedig csak elmélyítette ezeket a problémákat, amelyek további negatív hatással vannak a szolgáltatás minőségére, a működtetési költségre, valamint a sztenderdekre is. Az alkalmazottak egyéni képességei nagyban befolyásolják a szállodák teljesítményét vállalati szinten. Nagy kereslet van a jól képzett munkaerőre, mivel ők képesek olyan magas színvonalú turisztikai szolgáltatásokat nyújtani, amelyek kielégítik a vásárlók elvárásait. (Al Ababneh, 2017; Erer, 2020; Khan et al., 2021)

A szakirodalom már felismert és foglalkozott olyan problémákkal, mint a magas fluktuáció és a turizmus végzettjeinek alacsony elhelyezkedési aránya. (Anandhwanlert & Wattanasan, 2017; Dogru et al., 2019; Papathanassis, 2020). A turizmusban, főként a szállodaiparban nagy szükség van a munkaerőre, a munkaadóknak pedig sokkal inkább van szüksége képzett, mint képzetlen munkaerőre. (Lacher & Oh, 2012). A folyamatos fejlődésben lévő munkaerő- kínálati oldal szükségessé teszi a dinamikusan fejlődő készségeket a munkavállalók részéről. (Sondermann et al., 2019; Sousa & Wilks, 2018) Részben a technológiai fejlődés segítette elő ezeket a változásokat és befolyásolta a készségigényt, ennek köszönhetően a készségeknek alkalmazkodniuk kell és kiegyenlíteni az irántuk keletkezett hiányt. A hiányzó készségek beazonosítása pedig elősegíti a potenciális skill gap³-ek felismerését. A specifikus munkához tartozó készségek hiánya konkrét szakmák hiányát eredményezheti. (Cappelli, 2015)

A szállodaipar számára legszükségesebb skill⁴-ek a digitális, szociális, valamint zöld skill-ek (Innerhofer, et al., 2022) (Abou-Shouk et al. 2013). Az alkalmazottak és a vezetők tudatossága és megértése a fenntarthatóság megközelítéseivel kapcsolatban kritikus fontosságú a szektor fenntartható fejlesztésének sikeres végrehajtásához. (Sorin & Sivarajah, 2021) A fiatalabb vendégek számára fontos az ökológiai, társadalmi és gazdasági felelősségvállalás, és olyan szálláshelyeket keresnek, amelyek ezen területeken is kiemelkednek. (Ivanov et al., 2014; Jonckers, 2005) Azok, akik erős szociális készségekkel rendelkeznek, sikeresebben érzékelik mások nonverbális jeleit, „gondolatait”, megfelelően alkalmazkodnak a helyzeti követelményekhez és hatékonyan kontrollálják a felmerülő vendégekkel kapcsolatos kihívásokat. (Fligstein, 2001) A turizmusipar sikeressége attól függ, hogy a szolgáltatók hogyan teremtenek, illetve milyen minőségű kapcsolatot az ügyfelekkel. Az utazók érettsége, elvárásai

és az őket ért külső technológiai fejlemények határozzák meg a személyre szabott szolgáltatások iránti keresletet. (Innerhofer, et al., 2022)

A munkáltatóról alkotott kép, - mind a negatív, mind a pozitív - befolyásolja az egyének viselkedését, amikor konkrét munkákra jelentkeznek. Egy vállalat vonzóbb lesz a pályázók számára, ha az vállalati kultúrája és a kínált lehetőségek megfelelnek a pályázók személyiségének és igényeinek. (Ghielen et al., 2021; Lievens & Highhouse, 2003) Egy vállalat teljesítményének pozitív értékelései azt vonzóbbá teszik. (Edwards, 2009) A munkáltatóról alkotott kép befolyásolja a munkahelyi elégedettséget, a morált és a dolgozók munkahelyváltásra irányuló szándékait is. (Priyadarshi, 2011) A szállodaiparra általában jellemző az ingadozó munkaerő-felvétel a kedvezőtlen iparági körülmények miatt. (Ashton, 2018; Dalkrani & Dimitriadis, 2018; Ferreira et al., 2017; Majhosev & Koteski, 2020) Évtizedek óta tudjuk, hogy az imázs teória mind a személyes, mind a szervezeti döntésekhez lett kifejlesztve, és azt sugallja, hogy az imázsok, mint érzések és ismeretek gyűjteménye, jelentős szerepet játszanak a döntéshozatali viselkedés irányításában, (Beach & Mitchell, 1990) mint ahogy azt is, hogy a munkavállalók a különböző márkákhoz szimbolikus jelentéseket társítanak. (Aaker, 1997; Keller, 1993) A szakirodalom szerint az imázsnak instrumentális és szimbolikus dimenziói vannak. Az instrumentális kép azonosítható fizikai és objektív gyakorlati értékekkel. Az objektív munkavégzésre jellemző, hogy minimalizálja a költségeket, miközben maximalizálja az előnyöket. (Highhouse et al., 2003; Knox & Freeman, 2006) A szimbolikus kép dimenziói olyan személyes jellemzőkön alapulnak, mint például a vállalat presztízse, büszkesége, szakmaiképességei vagy innovációs képességei. (Kumari & Saini, 2018; Lievens & Highhouse, 2003; Van Hove & Saks, 2011) Mindkét jellemző jelentős hatással van a szervezetekre és az azokról kialakult képre. (Highhouse et al., 2003; Kumari & Saini, 2018) A munkaadók nehezen találnak megfelelő képzettséggel rendelkező munkavállalókat, ez pedig minden képzettségi szintre és típusra igaz. (Brunello & Wruuck, 2019). Továbbá kihívást jelent a megfelelő készségi típusok elérhetősége a munkaerő-piacon. (Cappelli, 2015; Green, 2016; McGuinness et al., 2018; Quintini, 2011) A szükséges készségi típusok hiányának kompenzálására olyan egyéneket alkalmaznak, akik nem rendelkeznek az elvárt készségi szinttel. (Lacher & Oh, 2012) Ez azt is jelenti, hogy a munkaadók olyan munkavállalókat is alkalmaznak, akiknek nincs meg a megfelelő képzettségük és/vagy készségiük. Ezzel az is kapcsolatban áll, hogy a vendéglátásipart gyakran szakmai belépőként emlegetik. (Iorgulescu et al., 2020; Strietska-Ilia & Tessaring, 2005)

³ Az elérhető állások és a munkanélküli munkavállalók közötti rés, konkrét szakmák vagy iparágak területén. (Vandeplas and Thum-Thysen, 2019)

⁴ készség, tudás

A digitális készségek messze elmaradnak az ipar mindennapi követelményeitől, ami összefügghet azzal, hogy a kis- és közepes vállalkozások gyakran kiszervezik a közösségi média, az online marketing és más digitális tevékenységek kezelését. (Paraskevas, 2002) Elég valószínű, hogy ez vonatkozik a vendéglátó és szállodaiparra is, mivel számos erre szakosodott marketingügynökség létezik. (Eurac, 2020)

A kommunikációs, konfliktusmegoldási, együttműködési készségek, valamint az idegen nyelvismeret elengedhetetlen szociális készségek a management számára. (Innerhofer, et al., 2022) A szállodaiparban való foglalkoztatás körülményei erős befolyásoló tényezők a munkavállalásra tekintve. (Brotherton & Wood, 2008) A munka és a magánélet egyensúlya, a munkavégzés intenzitása és terhe, a jövedelmi lehetőségek, a kielégítő kompenzáció, a munkahelyi biztonság, a társadalmi biztosítás és a közösségi előnyök mind létfontosságú tényezők mind a munkavállalók, mind a munkáltatók szemszögéből. (Innerhofer, et al., 2022)

Azok a szervezetek, amelyek elindultak a fenntarthatóság útján, olyan emberi-erőforrás managementet igényelnek, amely képes beilleszkedni ezekbe a komplex és új folyamatokba. A magas fluktuáció és az előre látható munkaerőhiány miatt az új munkavállalók megtalálása prioritást élvez. A mai versengő szállodaiparban a magas szaktudású személyzet elengedhetetlen a magas minőségű vendégélmény nyújtásához és a vállalatok sikeréhez. A szállodáknak a munkaerő kínálat felé is marketingelnie kell magát. Általánosan elfogadott, hogy négy tényező hat a fogyasztói döntéshozatalra, ezek a belső tényezők, amelyek a fogyasztó személyes jellemzőiből erednek, külső tényezők, amelyek a fogyasztót körülvevő környezetből erednek, helyzeti tényezők, amelyek a döntéshozatal pillanatában jelennek meg, illetve a marketingmix, amely a vállalatok felől érkezik. (Dixit et al., 2019)

1.2.3. A munkaerő hiánya és megtartása

Az elégedetlen alkalmazottak és az állást elhagyók jelentik a legnagyobb fenyegetést a produktivitásra, mivel alacsonyabb minőségű munkát eredményeznek. A fluktuáció nem csak csökkenti a nyújtott szolgáltatás minőségét, hanem jelentősen rontja a dolgozók morálját. Mikor egy szervezett munkaerőhiánnyal küszködik szignifikánsan nő annak az esélye, hogy a kiszolgálás minősége romlik, valamint olykor el is marad. Ennek eredményeként a vállalat nem csak ügyfeleket veszít, hanem gazdaságilag is veszteséget szenved. (Hinkin & Tracey, 2000) Mikor a munkavállalók elhagyják a szervezetet munkaerő-hiány keletkezik, ami mindenképpen hatással van a szolgáltatás minőségére. Kezdetben az új alkalmazottak valószínűleg nem tudják tartani a magas sztenderdeket, ez mind a minőség romlását eredményezi, amely elégedetlenséget eredményez a vendégek körében. (Hinkin & Tracey, 2000; Lam et al., 2002) A frissen alkalmazott személyzet jellemzően kevesebb figyelmet szentel a visszatérő

vendégeknek, mivel nem ismeri őket, ennek következtében megronthatja a kapcsolatot. (Lam et al., 2002) A későbbiekben ez profitveszteséget eredményez. (Jobin, 2011)

A szállodai szektorban lévő munkahiány betöltése nehezebb, mint más szektorokban. (Alleyne et al., 2006) Sok kutató vitatja, hogy a toborzás és a munkaerő megtartása kötődik-e egymáshoz (Jobin, 2011) Az emberi erőforrás management különböző technikákat és stratégiákat alkalmaz, mint például a (job) munka analízis, interjúztatási technikák, a bemutatkoztatás vagy bevezetés, a munka alatti training (OJT) és a különböző ösztönzők. (Jobin, 2011) A managerek jelentős része előszeretettel épít a belső előléptetésre, valamint a „word of mouth”-ra annak érdekében, hogy munkavállalókat toborozzanak. Előszeretettel támaszkodnak az internetre, ügynökségekre, valamint írásos hirdetésekre, például újságokban való megjelenésre. (Ferris et al., 2002) A kiválasztásban gyakran használt technikák a pszichológiai tesztelés, a szándékosan használt reális álláshirdetések, valamint a képezhetőség felmérése. A viselkedés felé irányuló kérdések egyre gyakoribbak manapság. (Jobin, 2011)

A munkaerő-biztonság lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy emeljék sztenderdjeiket és állandóságot érjenek el a vendéglégedettség terén. (Rowley & Purcell, 2001) A magas munkaerő-megtartó képesség szorosan kapcsolódik a dolgozói elégedettséghez és a munkakörülmények minőségéhez. (Chiang et al., 2005) A munkáltatók gyakran használt módszerei a training, a karrier fejlődés támogatása, a rugalmas munkakörnyezet, a szervezeti identitás és a portfólió megközelítés, annak érdekében, hogy megtartsák az értékes munkaerőt. (Jobin, 2011) Namasivayama et al (2007) tanulmánya alapján 7.3%-al magasabbra értékelték azok a vállalatok, melyek hangsúlyt helyeznek a különböző nemű juttatások tudatos, jól megtervezett rendszerére, mint a teljes kompenzációs csomagra. A training programok a leghatásosabb módjai a dolgozói elkötelezettség építésének, valamint elősegítik a hosszú távú munkaviszonyt A munkaerő-megtartó stratégia sikere nagyban függ a hotel elhelyezkedésétől, valamint a management- és szervezeti kultúrától. (Brien, 2004)

Az alacsony szintű fluktuáció jó, a magas szintű viszont hatványozottan negatív hatással bír a szervezetre nézve. (Jobin, 2011)

Mikor egy rosszul teljesítő alkalmazott hagyja el a szervezetet, az pozitív hatással van a maradó alkalmazottak moráljára, ebből következik, hogy a cég gazdasági teljesítményre is. Ezzel szemben, mikor egy jól teljesítő, magas munkaértékű alkalmazott hagyja el a szervezetet, annak negatív hatásai vannak. (Jobin, 2011)

Minél tovább dolgozik egy alkalmazott egy vállalatnál, annál jobban megismerik ügyfeleiket és kiismerik igényeiket. Munkavégzésük rutinszerű lesz, sokkal nagyobb gyakorisággal tudják maradéktalanul teljesíteni a sztenderdeket. Az újonnan munkát vállalók gyakrabban követnek el hibákat, amelyek valamilyen módon negatívan hatnak a vállalat

sikerességére. Aki rutinszerűen végzi munkáját elkényelmesedhet, elvesztheti motivációját, vagy meg is unhatja a munkát, amely szintén negatív hatásokkal bírhat. (Jobin, 2011)

Új munkavállalók új életet és lelkesedést hoznak a csapat munkavégzésébe, amely pozitívan hat a morálra. Minden újonnan alkalmazott alacsonyabb fizetéssel kezd, mint tapasztaltabb, régebb óta munkát vállaló társaik. Ha a szervezet meghatározott időközönként átforgatja a teljes személyzetet azzal minimalizálni tudja a munkabéreket. (Jobin, 2011)

A képzett munkaerőhiány enyhítésére megoldás lehet például az általános munkakörülmények javítása, a digitális technológiákba való beruházás a manuális műveletek csökkentése érdekében. (Carlisle et al., 2021) Azon alkalmazottak, akik készségeik nem elégségesek munkájuk elvégzéséhez, megnövelik a megmaradt személyzetre nehezedő terhelést. (Innerhofer, et al., 2022)

1.2.4. A fluktuáció problémaköre

A változó demográfia és a társadalmi normák változása mind hatással vannak a munkaerőpiacra. A munkavállalók fluktuációja folyamatosan, élesen emelkedik. (Jobin, 2011) Minden egyedülálló eset időt, pénzt és akár még üzleti veszteséget is jelent. (Ross, 1999) A munkaerő fluktuációja jelentős problémát jelent a szállodaiparban, amely e nélkül is toborzási nehézségekkel küzd. (Rowley & Purcell, 2001) A fluktuáció káros hatással van az állandóságra, amely a magas minőségű szállodákban kulcsfontosságú szolgáltatási tényező, valamint közvetlenül érinti a vállalat profitabilitását. Az alacsony fluktuáció előnyt biztosít az egyes szervezeteknek versenytársaikkal szemben. (Lashley, 2001) Mi sem bizonyítja jobban, hogy ez nem egy új probléma, a "turnover" azaz fluktuáció fogalmát Price már 1977-ben így definiálja: "Azon szervezeti tagok aránya, akik az adott időszak alatt távoztak, osztva az adott szervezet átlagos létszámával az adott időszak alatt." Sokszor úgy is hivatkoznak rá, mint az üres vagy üresedő pozíciók megtöltése. (Jobin, 2011) A fluktuációt vizsgálják különféle szempontok alapján, mint például elkerülhetőség, tervezettség, forrása, hatása és eredete, valamint az önkéntesség és a véletlenszerűség. Ezek segítenek megérteni aspektusait és okait, valamint azok hatásait a szervezetre és a munkaerőpiacra. (Ross, 1999) A fluktuáció jellemzően magasabb a fiatal munkavállalók körében, mivel ők jellemzően nem értékelik magasra az állásbiztonságot. (Jobin, 2011)

A fluktuáció függ a szervezet méretétől is. Kisebb szállodák jellemzően alacsonyabb szintű fluktuációval bírnak, mint nagyobb méretű versenytársaik. (Ross, 1999) A fluktuáció hatással van a szervezet teljesítőképességére, függetlenül attól, hogy mekkora annak mérete. (Jobin, 2011) Általános okai a demográfiai és egyéni tulajdonságok, az általános munkahelyi elégedettség, a szervezet és a munkakörnyezet, és a motiváció, valamint a külső környezet

lehetnek. (Ross, 1999) Az iparág sajátosságai, a különböző szervezetek jellege, valamint a vezetők karakterisztikái is további tényezők. (Boella, 2000) Elsősorban a jelenlegi munkahellyel való elégedetlenség, mintsem más munkalehetőségek vonzerejéből fakad. A munkahelyváltás leggyakoribb oka a fizetés volt. Gyakran említett okok továbbá a management-tel való elégedetlenség és a rossz munkakörülmények. (Hinkin & Tracey, 2000). A fluktuáció gyakran a rossz foglalkoztatási gyakorlatok következménye, például olyan munkavállalók alkalmazása, akik nincsenek elkötelezve a szálloda vagy munkaadó iránt, és másodlagos munkaerőpiacon találhatók. A fluktuáció okain belül megkülönböztetünk pozitív, valamint negatív okokat. Pozitív ok lehet például az egyén számára elérhető jobb munka. Negatív ok lehet, ha az egyén olyannyira nem kedveli a munkát, hogy még akkor is vált, ha annak nincs racionális előnye. (Jobin, 2011)

A fluktuáció hatására megbomlik az addig együtt dolgozó csapat munkamorálja, új tag csatlakozása szintén megzavarja a munkaegységet, ezzel további termelékenység romláshoz vezetve. (Jobin, 2011) A téma vizsgálata szempontjából megkerülhetetlen Ross (1999), aki sok éve megfogalmazta a munkaerőhiány jelentőségét, így megalapozva a ma oly sokat emlegetett fluktuációs problémát, amely hatására az új, frissebb termékek és szolgáltatások bevezetése késve történik meg, ezzel jelentős versenyhátrányt előidézve, amely a luxushotelek körében még inkább hátrányos. (Ross, 1999)

A demoralizáció a legjelentősebb negatív hatása a fluktuációnak, amely további fluktuációt gerjeszt. Ennek során a dolgozók elveszthetik barátaikat, amely negatív irányú változást is eredményezhet a munkához való hozzáállásukban. Mivel a vendégek megtartásának legfőbb módja a folyamatos minőségű szolgáltatás nyújtása, a magas fluktuáció határt szab ennek. (Yang & Cherry, 2008) A fluktuáció minden aspektusában csökkenti a vendég-megtartó képességet, ezért nem lehet figyelmen kívül hagyni a munkaerő-megtartó képességet. Annak érdekében, hogy csökkentse a fluktuációt, a szervezetnek meg kell értenie annak okait. (Jobin, 2011) Brien (2004) kutatása alapján a hotelek 88%-a úgy tekintett a házon belüli előléptetésre, mint munkaerő-megtartó programjának legfontosabb pontjára. Ezt követte a munkahelyi képzés 82%-kal, egészségügyi ellátás 53%, házon kívüli szakmai fejlődés 47%, valamint a teljesítmény bónusz 29%-kal.

1.2.5. A fluktuáció költsége

Az Employee Benefit News (2017) adatai szerint a munkaadó átlagosan egy munkavállaló cseréjére az éves fizetésük 33%-át költi el. Ez azt jelenti, hogy egy belépő szintű munkavállaló cseréje, aki évente 36 000 dollárt keres, 12 000 dollárba kerül. Egy manager cseréje, aki évente 60 000 dollárt keres, 20 000 dollárba, egy vezető beosztású munkavállaló 150 000 dolláros éves

kereset mellett 50 000 dollárba kerül az alkalmazó számára. Az órabéres munkavállalók cseréje is hasonlóan költséges. A Terra Staffing Group (2020) adatai szerint egy órabéres munkavállaló cseréje akár 3 500 dolláros költséget is jelenthet egy vállalkozás számára. Ezenkívül a vállalatok évente átlagosan 1 886 dollárt és 47,6 órát is szánnak egy órabéres munkavállaló képzésére. Ebből következik, hogy ha egy szálloda évente jelentős számú dolgozóját veszíti el, az jelentős hatással lehet a pénzügyeikre.

Ezeket a magas fluktuációs költségeket a következő tényezők befolyásolják: a távozással kapcsolatos költségek, például személyes adminisztráció, bérügyi adminisztráció, kilépési interjú, stb. Az új munkavállaló felvételének költségei, mint például a hirdetés, a toborzás, az állásra jelentkezők adminisztrációja, a jelöltek kiválogatása, interjúztatása, utazási költségek, irodai anyagok, postaköltség, valamint ügynökségi jutalék (ha van). Az átmenettel, tranzícióval kapcsolatos költségekhez tartoznak a különböző pótlás- és túlórabérek, képzési költségek, az alacsonyabb termelékenység és esetleges veszteség a képzés folyamán és a bevezetési/beilleszkedési idő. Ezenfelül közvetett költségek lehetnek a manageri valamint supervisor⁵-i idő a képzésre szentelve (amely magasabb szervezeti szinteken igen jelentős is lehet), a vendégelégedettség és ismételt üzletvesztés potenciális költsége, valamint a bevezetési tevékenységek. (Jobin, 2011)

⁵ Felügyelő, irányítja az operatív személyzetet

2. KUTATÁSI MÓDSZEREK

A szakirodalmi áttekintését követően egyértelművé vált, hogy a téma komplexitása miatt nem elég egy aspektusból vizsgálni a problémát. A több nézőpont figyelembevétele kritikus sarokpontja és elengedhetetlen feltétele a kutatás sikerességének.

A munkaerőhiány az elérhető állások és a munkanélküli munkavállalók közötti rés konkrét szakmák vagy iparágak területén (Vandeplas & Thum-Thysen, 2019). Ebből egyértelműen az következik, hogy a munkaerőhiány két változó, a munkaerő-kínálat, illetve a munkaerő-kereslet különbségének következménye. Mivel a vizsgált gyakorlatban a kereslet meghaladja a kínálatot, munkaerőhiányról beszélünk. Világossá válik tehát, hogy legalább két tényezőt, a kínálatot, illetve a keresletet szükséges vizsgálni.

Ennek érdekében a téma feldolgozásához komplex módszertant használtam. Egyrészt, egy kérdőíves felmérést a BGE turizmus-vendéglátás szakos hallgatók körében, a potenciális munkavállalók motivációjának megismerésére. A potenciális munkavállalókat ők jól képviselik, hiszen az ország turizmus-vendéglátó szakos hallgatók több mint a fele itt tanul. Másrészt, az elszigetelt desztinációkon dolgozó munkavállalók véleményének feltérképezésére strukturált interjút, személyes megkérdezéssel, a kiválasztott Hawai'i desztináción. Harmadrészt, részben strukturált, mélyinterjút szállodaipari felsővezetőkkel. A módszerek ilyen sorrendben kerülnek leírásra.

Mivel az elszigetelt desztinációk képtelenek kitermelni a számukra szükséges számú szakembert, elengedhetetlen a külföldről beutazó munkaerő. Ez esetben a legrelevánsabb kérdés a munkaerőkínálat viszonyulása az elszigetelt desztinációkhoz, illetve az itt történő munkavállaláshoz, valamint a huzamosabb időn át való tartózkodáshoz, életvitelhez. Ennek tudatában világossá vált, hogy nem elég a keresletet és kínálatot vizsgálni.

A munkaerőkínálati összetett, szükséges tovább bontani és meg kell különböztetni két csoportot. Ezek a még munkavállalás előtt állók, akik ebben a speciális helyzetben még nem tartózkodnak a potenciális munkavállalás helyszínén, illetve a már munkát vállalt egyének, akik már az elszigetelt desztinációban tartózkodó munkaerőt képviselik.

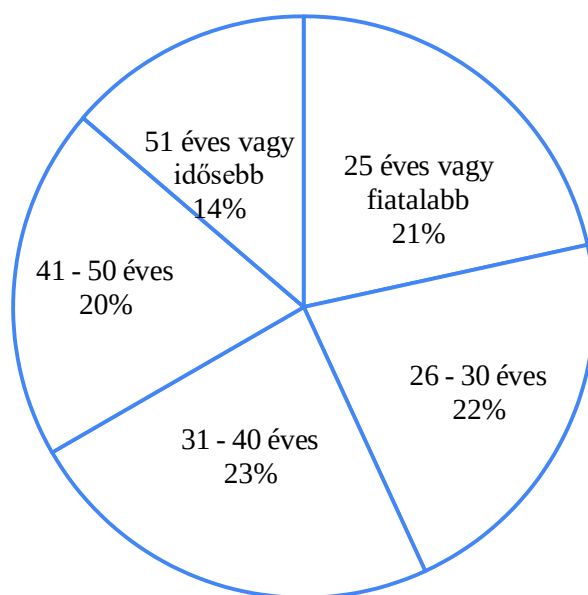
2.1. A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS BEMUTATÁSA

A motivációs kérdőívet 152 hallgató töltötte ki, közülük 112 Nő és 40 Férfi. A kérdések az I. mellékletben láthatók. Mivel ezek a fiatal szakemberek lehetnek a potenciális megoldása a munkaerőhiánynak, a legfontosabb lépés megtudni, hogy nyitottak lennének-e ilyen irányba elindulni munkavállalás előtt állva, vagy akár teljes mértékben elutasítják a gondolatot. Ennek

érdekében a kérdőív a következő szakaszokból állt: demográfiai felmérés, motivációs felmérés, vélekedés a munkavállalásról, illetve az elszigetelt desztinációkról. A kérdőív kizáró és megengedő többválaszos zárt kérdéseket, skálázott kérdéseket és nyitott kérdéseket egyaránt tartalmazott. A skálázott kérdéseknél az 1-től 6-ig skála jelentése a kisebb mértéktől a nagyobb mértékig.

2.2. STRUKTURÁLT INTERJÚ A MUNKAVÁLLALÓKKAL

Az elszigetelt desztinációk munkavállalóinak helyzetét, és hogy azt ők hogyan értékelik egy kiválasztott Hawai'i helyszínen történt, személyes megkérdezés alapján tudhatjuk meg, strukturált interjú formájában. Az interjúkérdések többek között az alábbi témákat tartalmazták: életminőség és munkavállalás elszigetelt desztinációban, motiváció, munkakörnyezet megítélése, illetve demográfiai jellemzők. Összesen 51 fő válaszolt a kérdésekre, akik ugyanazon a helyen, két különböző szállodában dolgoznak. Közülük nagyarányú a filippin és mikronéz munkavállalók száma. A válaszadók életkorát az alábbi ábra mutatja be.



1. Ábra. Válaszolók korának megoszlása. Forrás: Saját szerkesztés strukturált interjúk alapján

2.3. MÉLYINTERJÚK SZÁLLODAVEZETŐKKEL

A mélyinterjúk részben személyes jelenléttel, részben online lettek lebonyolítva. Megvalósítása során, a kutatott témából adódóan, meghatározó tényező volt a szálloda elhelyezkedése és minősége. Elsősorban egymástól minél inkább eltérő desztinációk lettek kiválasztva, majd azokon belül a piacvezetőszállodák. 9 interjú lett lebonyolítva, 9 különböző szállodával, négy különböző kontinensről.

Az interjúk strukturált részt is tartalmaztak, amely az alábbi fő részekből állt: Az interjúalany motivációi, a szállodák általános jellemzői, a szállodák munkaerő megtartására irányuló törekvései, illetve személyes vélemény. A megkérdezettek kiválasztása úgy történt, hogy minél több szemszögből, minél mélyebb betekintést eredményezzen, így számos különböző pozíciót betöltő vezető lett megszólítva. Mivel az elszigetelt desztinációk sajátossága, hogy kínálatuk túlnyomó részt csúcskategóriás, az interjú alanyoknak is ilyen szállodákban dolgozó szakembereknek kellett lennie. Felmerült, hogy milyen konkrét márkát/márkákat lenne érdemes vizsgálni. A csúcskategóriás szegmens is tovább bontható különböző kategóriákra. Bár ez jórészt szubjektív, három további kategóriára lehet bontani a szemléletesség érdekében. Ez a Luxus, Prémium és Ultra-prémium kategória. Luxus kategória lehet például az InterContinental, JW Marriott vagy akár a Waldorf Astoria. Ezek kiváló minőségű szolgáltatást biztosítanak, de nem feltétlen exkluzívak, szélesebb körben elérhetőek, és jellemzően sok szállodával, resortal rendelkeznek. Prémium kategóriának tekinthető a Hyatt, Ritz-Carlton, illetve a St. Regis. Ezek a szállodák már a szolgáltatásaikat tartják legfontosabb árucikküknek, mivel azzal tudják leghatásosabban megkülönböztetni magukat versenytársaiktól. Ultra-prémium kategóriába sorolhatóak az Aman, Four Seasons, illetve Mandarin Oriental láncok. Ezek kifejezetten exkluzív választások azoknak, akik a lehető legmagasabb minőségű szolgáltatást várják el. Míg a luxus szállodák ritkábban, az ultra-prémium szállodák gyakorta helyezkednek el elszigetelt desztinációkban. Ebből kiindulva az a legcélravezetőbb, ha ebből a szegmensből kerülnek ki a választott interjúalanyok. Bár az Aman, többek között resortjairól, és azok különleges elhelyezkedéséről híres, portfóliója kisebb, így abból több kiválasztása és az interjúk lebonyolítása körülményes lenne. Helyette a Four Seasons Hotels and Resortsra esett a választás, mivel az ultra-prémium láncok közül a legnagyobb portfólióval rendelkezik, globálisan elérhető, és kínálata teljesen heterogén. A szállodák díjai közül néhány a VI. mellékletben van felsorolva, amely tekintetében kijelenthető, hogy sikerült a desztinációk piacvezető, ultra-prémium szállodáinak kiválasztása és kutatása.

Az interjúalanyok, két kivétellel, az említett láncból kerültek ki, így a kutatott szállodák minősége konzisztens. A két kivételre azért volt szükség, mert azok segítségével könnyebb a témát jól körülhatárolni. Ezek a filippín munkavállalók megszólítása, illetve a magyar vidéki

szállodák bemutatása voltak.

Pozíció szerint az interjú alanyok közt volt több General Manager, több F&B Director, Executive Chef, Senior HR Manager, illetve Regional Vice President. Több interjú során felmerült a filippin munkavállalók elterjedt alkalmazása, így a kérdés alaposabb megértése céljából evidensnek tűnt egy Fülöp-szigeteki szálloda kiválasztása is. Az elszigetelt desztinációk sajátosságának jobb megértése érdekében szükségesnek tűnt összehasonlítani azokat nagyvárosi szállodákkal, ezért három interjú ott dolgozó vezetőkkel készült. Ezek lokációja Madrid, Kairó és Budapest. A pontosabb összehasonlítás érdekében, a budapesti szálloda mellett egy balatoni is részt vett a felmérésben, illetve Egyiptomban vizsgálva lett egy elszigetelt, Sharm el Sheikh-i resort is. A széleskörűbb eredmény elérése érdekében a Közel-Keleten is kiválasztásra került egy szálloda. A régió megkerülhetetlen a témára való tekintettel; kiemelt fontosságú, a jellegzetes szállodaipara miatt. Az elszigetelt desztináció típusának minél markánsabb hatása érdekében a választás Bahrainre esett, amely egy olyan szigetország a Perzsa-öbölben, melyet néhány nagyobb és több kisebb sziget alkot. Elszigeteltsége nem csupán a sziget-, hanem sivatagi jellegből is adódik. Az említettek mellett két Hawai'i szálloda is kiválasztásra került. Ezek olyan szigeten helyezkednek el, melynek gazdasága teljes mértékben a turizmusra épül, ahol a legnagyobb munkáltató a resort.

Mivel a nevük feltüntetéséhez az interjúalanyok többsége nem járult hozzá, mindenki pozícióval történik a hivatkozás.

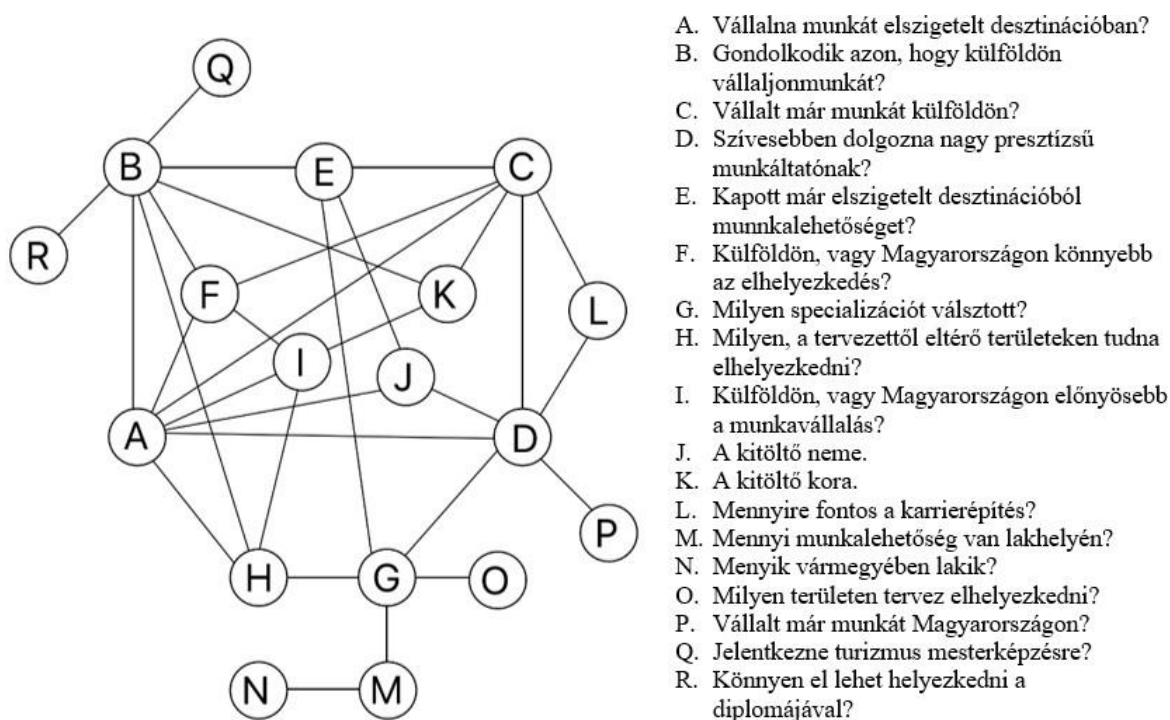
Kutatási korlát, hogy egy interjúalany bizonyos kérdésekre nem vállalta a válaszadást a neve feltüntetése nélkül sem, de javasolta, hogy a szerző saját szubjektív megfigyelésével helyettesítse azt, és ígyis történt. Ezért a kutatási módszerek köre a megfigyelésre is kiterjedt.

A strukturált interjúk válaszai Microsoft Excel táblázatba rendezés után és a kérdőív válaszai az adattisztítás után elemzése leíró statisztikákkal és kapcsolatvizsgálattal történt, az SPSS statisztikai programcsomag segítségével (megbízhatósági szint: 0,95). A strukturált interjú és a vezető beosztású szakemberekkel folytatott interjú válaszok elemzése tartalomelemzéssel, kódolással történt.

3. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

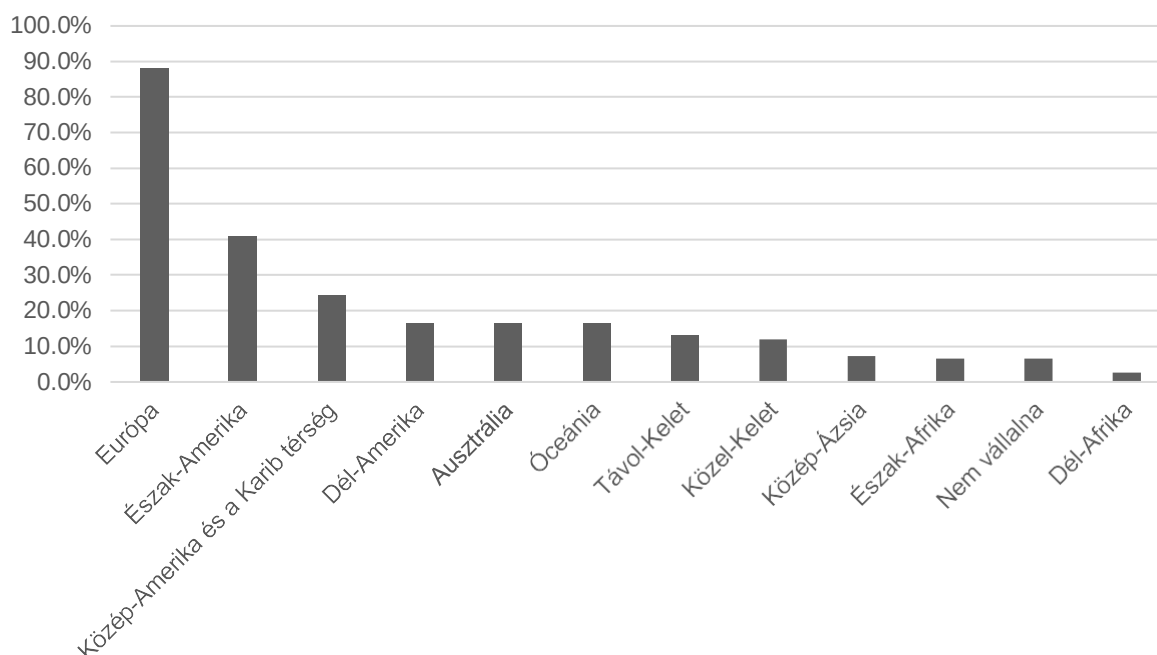
Az eredmények a három különböző típusú megkérdezés válaszai és a helyszínen történt szubjektív megfigyelés alapján kerülnek bemutatásra.

3.1. A POTENCIÁLIS MUNKAVÁLLALÓKKAL VÉGZETT FELMÉRÉS EREDMÉNYEI



2. Ábra. A kérdőív kérdéseire adott válaszok közötti összefüggések feltárásának modellje. Forrás: Saját szerkesztés

A fókuszban lévő, elszigetelt desztinációkban elhelyezkedő luxusszállodáknak szakemberekre, illetve képzett munkaerőre van szüksége. Ilyen szakembereket, potenciális jövőbeni munkavállalókat az erre szakosodott egyetemeken lehet nagyszámban találni, akik reprezentálják a jövő munkavállalóit. Ebből kiindulva a felmérésben a Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar Turizmus-Vendéglátás szakos hallgatói vettek részt. A megkérdezés arra vonatkozott, hogyan viszonyulnak az elszigetelt desztinációkhoz, illetve az ott történő munkavállaláshoz.



3.Ábra. A kitöltők megoszlása a szerint, hol dolgoznának szívesen. Forrás: Saját szerkesztés, kérdőív alapján.

A kitöltők kifejezetten nyitottak a külföldön való munkavállalásra. A válaszok alapján elmondható, hogy 76%-uk úgy gondolja, külföldön előnyösebb munkát vállalniuk. Csupán 6% tartja a Magyarországon való munkavállalást előnyösebbnek. 18% szerint pedig nem mérvadó, hol helyezkednek el. A 6% nem képezi a potenciális munkaerő kínálat részét az elszigetelt desztináció számára, viszont megfelelő marketing mellett a 18% bizonytalan válaszadó is megszólítható.

A megkérdezettek 83%-a már most gondolkodik külföldi munkavállaláson. Ez a 7% különbség a két kérdésre érkezett válaszok közt is rámutat egy csoportra, akik még bizonytalanok. Ebben a tekintetben különösképp fontos a jól irányzott marketing a munkáltatók részéről, amellyel nem csak annak a nagy számú csoportnak szól, amely már mostis külföldi munkavállaláson gondolkodik, hanem a bizonytalanok felé is. Csekély azok száma, akik elzárkóznának az ilyen irányú munkavállalástól.

Összefüggés fedezhető fel az előbbi kérdésekre adott válaszok, illetve a hajlandóság az elszigetelt desztinációban való munkavállalás között. Nagyobb valószínűséggel mennének elszigetelt desztinációba azok, akik szerint előnyösebb külföldön munkát vállalni, illetve ők, jellemzően már gondolkodnak is azon. A döntés, miszerint külföldön vállalnak munkát feltehetően radikálisabb elhatározást jelent, mint a külföldi opciók közül elszigetelt desztinációt választani. Ismételten felmerül a megfelelő marketing szerepe, mivel azok körében, aki már elhatározták magukat a külföldi munkavállalás mellett, sokkal könnyebb sikeresen

promotálni az ilyen desztinációkat.



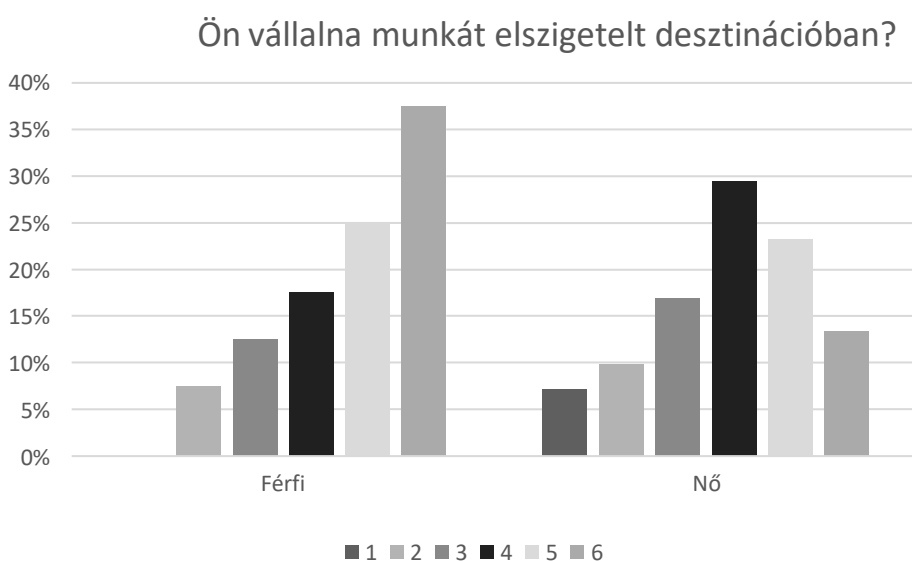
4. Ábra. A válaszadók munkavállalási hajlandósága elszigetelt desztinációban. Forrás: Saját szerkesztés kérdőív válaszai alapján

A kutatás központi, talán legjelentősebb kérdése az, hogy hajlandó lenne-e a munkaerőkínálat elszigetelt desztinációba menni munkavállalás céljából. A megkérdezetteknek egytől hatig számozott skálán kellett megjelölniük hajlandóságukat, vállalnának-e munkát elszigetelt desztinációban, melyen az „1” a teljes elutasítást, a „6” pedig a „mindenképpen vállalna”-t jelölte. A válaszadók 70%-a pozitívan viszonyul a kérdéshez, azaz 4-es vagy annál magasabb értéket adott meg. Semleges esetben a válaszok középértéke 3,5 lenne, ezzel szemben átlaguk 4,13. Kijelenthetjük, hogy a potenciális munkaerőkínálat körében az elszigetelt desztinációkban való munkavállalás megítélése kifejezetten pozitív. Érdeemes megemlíteni, hogy a válaszadók 20%-a, a lehető legmagasabb pontszámot adta, mely a mindenképpen válasznak felelt meg. Ezekben a válaszadókban vélhetően már most felfedezhető valamilyen szándék az ilyen jellegű munkavállalás iránt. Ha a két legmagasabb értékű pontszámot együtt vizsgáljuk, közel a válaszadók felét, pontosabban 45%-át találjuk ebben a tartományban. Nekik fontos szerepük lehet a probléma megoldásában, illetve az iparág számára értékes erőforrást jelentenek. Ezzel szemben a legkisebb értéket, azaz a teljes elutasítást csupán a megkérdezettek 5%-a választotta. Ezek igazán biztató arányok az elszigetelt desztinációk munkaerőkeresletének szempontjából, mivel ezek alapján kifejezetten magas az irántuk való nyitottság hazánkban, ráadásul a potenciális, magasan képzett munkaerő körében. Talán még ennél is fontosabb, hogy a teljes elutasítás aránya elenyésző, így a munkáltatók részéről további promóció és tudatos

önmarketing hatására közel a teljes jelöltbázis megszólítható lehet. Fontosviszont kiemelni, hogy a felmérésben résztvevők egyetemisták, életkoruk átlagosan 22 év. Ez azért jelentős, mert az életkor előrehaladtával nőnek a kööttségek, például nő a családoso aránya, így az ő motivációjuk változhat. Nagyban befolyásolhatják az elszigetelt desztinációban való munkavállalást az azzal járó lakhelyváltoztatás, illetve a speciális életvitel. A kutatást érdemes lenne kiterjeszteni, és nem csak a munkaerőpiacra először kikerülő korosztályt vizsgálni.

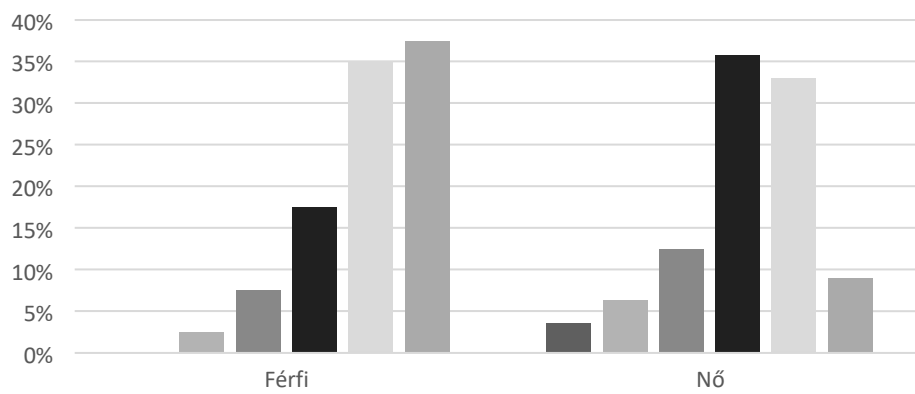
A kutatás eredményei rámutatnak arra, hogy az elszigetelt desztinációkon való munkavállalásra való hajlandóságot több tényező is befolyásolja, például a munkavállaló neme, de a karriert érintő kérdésekben is különbözhetnek a vélemények, és a válaszadó nemétől függetlenül más okok, befolyásoló tényezők is megkülönböztetik a munkavállalói preferenciákat. Az elemzések alapján elmondható, hogy az elszigetelt desztinációkban való munkavállalásra való hajlandóság és további egyéni jellemzők közt szoros kapcsolat van. Akárcsak a nem, a karrierépítés fontossága is párhuzamba állítható a munkavállalással, sőt, maga a nem és a karrierépítés is egymással.

A férfiak általában magasabb pontszámmal jellemezték a karrierorientációt, csak úgy, mint az elszigetelt desztinációban való munkavállalást. A nők jellemzően kevésbé. A férfiak számára a foglalkozás az egyik legjelentősebb lehetőséget nyújtja a társadalmi státuszuk növelésére. Marketing szempontjából ez kiemelten fontos lehet. A téma komplexitása miatt a dolgozatnak nem célja mélységében vizsgálni a nemek közti különbségeket a munkavállalók tekintetében.



5. Ábra. Nem és hajlandóság elszigetelt desztinációban való munkavállalásra összefüggése. Forrás: Saját szerkesztés kérdőív alapján.

Ön szívesebben dolgozna nagy presztizsű munkáltatónak?



6. Ábra. Nem és hajlandóság munkavállalásra, magasabb presztízsű munkáltató esetén közti összefüggés. Forrás: Saját szerkesztés kérdőív alapján.

Általánosságban elmondható, hogy a férfiak körében nagyobb a népszerűsége az elszigetelt desztinációkban való munkavállalásnak, csakúgy, mint a fiatal munkavállalók körében. Aránylag nagyobb kereslet mellett előnyösebb pozícióból indulnak a képzett munkavállalók, és ha céljaik közt meghatározó a karrierépítés, számukra is potenciális lehetőséget nyújtanak az elszigetelt desztinációk. Ideális esetben, ezek megfelelnek a jelentkezők ambiciózus elvárásainak, a szállodamanagement felépítésének köszönhetően lehetőséget biztosítanak egyenes, hierarchia fókuszú szakmai pályára. Másrészt az elszigetelt munkával járó negatív hatások mérsékeltebben befolyásolnák a munkavállalót, mivel az aránylag kisebb jelentőséget tulajdonít azoknak, szerepük csupán másodlagos.

Az elszigetelt desztinációban való munkavállalás motivációjával összefüggést mutat az is, hogy gondolkodott-e már külföldi munkavállaláson, előnyösebbnek tartja-e a külföldi munkavállalást, vagy, hogy szerinte könnyebb-e külföldön elhelyezkedni. A külföldre vonatkozó és a munkaerő kínálat hozzáállását vizsgáló kérdésekre adott válaszokat kiemelten fontos megérteni, mivel a külföldre utazás mintegy előfeltétele az elszigetelt desztinációban való munkavállalásnak. Aki elutasító és csakis belföldi munkavállalásban gondolkodik, az valószínűleg nem lesz hajlandó munkát vállalni elszigetelt desztinációban, még akkor sem, ha ott munkaerőhiány vagy vonzó munkalehetőségek vannak.

A külföldi munkavállaláson gondolkodók egyik legfőbb motivációja lehet a kíváncsiság is. Ez, akár a turisták esetében, többek között irányulhat különböző kultúrákra, a lakhelyétől eltérő természeti adottságokra, különböző új közösségekre, továbbá személyes- vagy karrierfejlesztési lehetőségére, különleges tevékenységekre, tanulásra, de a kihívásokkal való megbirkózásra is. Ezek a tényezők mind kielégíthetők elszigetelt desztinációkban, mivel ezek a helyszínek rendszerint gazdagabb kulturális, természeti és személyes fejlődési lehetőségekben bővelkednek, feltételezhetően jobban, mint egy kevésbé elzárt hely. Törvényszerű, hogy aki úgy gondolja, számára előnyösebb a külföldi munkavállalás, az nagyobb valószínűséggel megy elszigetelt desztinációba dolgozni, mivel szinte minden ilyen desztináció a külföldi munkavállalás kategóriájába tartozik. Ez azért van, mert Magyarországon nem beszélhetünk olyan, igazán elszigetelt területekről, amelyek turisztikai szempontból relevánsak lennének, illetve megfelelnek az elszigetelt desztináció meghatározásának.

Aki úgy gondolja, számára a külföldi munkavállalás előnyösebb, valószínűleg úgy látja,

hogy azzal, a lehetőségek szélesebb palettáját éri el, így előnyösebb lehetőségeket biztosítva magának, mint például jobb elhelyezkedés vagy szakmai előrelépés. Ezek a lehetőségek nagyban lefedik a karrierépítés szempontjából fontos tényezőket, ezzel segítve az egyént személyes, valamint szakmai céljainak elérésében. A külföldi munkavállalás ezen aspektusai azért is kiemelt figyelemmel kezelendők, mivel az e lehetőségen gondolkodó válaszadók, rendszerint magasabb pontszámmal jellemezték a karrierépítés fontosságát. Ezek a munkavállalók ennek megfelelően hajlandók lennének elszigetelt helyen dolgozni kihasználva az említett lehetőségeket.

A válaszadók többsége úgy gondolja, külföldön könnyebb az elhelyezkedés. A kérdésekre adott pontszámok átlaga 4,24 pont, mely egész magasnak mondható, mivel a középérték 3,5 lenne. Ennek számos oka lehet, többek közt a feltételezhetően versenyképesebb munkalehetőségek, magasabb fizetés, jobb munkakörülmények vagy szélesebb választék. A kutatásnak nem célja mélységében vizsgálni a külföldi munkavállalás esetleges népszerűségét, a téma komplexitása miatt. Az okok változatosak lehetnek, de végső soron megbizonyosodott, hogy befolyásoló tényezője az elszigetelt desztinációban való munkavállalásnak, feltételezhetően azért, mert ez a gondolat lehet a csírája annak, hogy az egyénfontolóra vegye a külföldi munkavállalást.

Nagyban befolyásolja az is, hogy vállalt-e már munkát külföldön, illetve az is, hogy szívesebben dolgozna-e nagyobb presztízsű munkáltatónak. Aki munkavállalási tapasztalattal rendelkezik külföldön, már megismert különböző környezeteket, és ismeri az ezzel járó kihívásokat, mint például az utazás, nyelvi kihívások, kulturális beilleszkedés, távolság a családtól és barátoktól, egészségügyi és szociális ellátással kapcsolatos nehézségek és annak még számtalan egyéb aspektusát. Ezen tapasztalatok rugalmasabbá és alkalmazkodóképesebbé teszik a munkavállalót, valamint önbizalmat is adnak, melynek hatására sokkal könnyedebben vágná bele egy olyan munkalehetőségbe, ahol ezek a nehézségek hatványozottan állnak fenn. Azok számára, akik szívesebben dolgoznának nagy presztízsű munkáltatónak, a munkahely hírneve fontosabb lehet, mint a munkavégzés helyszíne, így még ha személyesen nem is vágná elszigetelt desztinációba, hajlandó lenne ott munkát vállalni, annak érdekében, hogy részesüljön a munkáltató jellegéből származó szakmai előnyökből és lehetőségekből.

Kevésbé ilyen evidens, de az is befolyásoló tényező, hogy a munkavállaló milyen más, a tervezettől eltérő területen lenne hajlandó elhelyezkedni.

A kérdés komplexitását mutatja továbbá, hogy az előbb felsorolt kérdések nem csak az elszigetelt desztinációban való munkavállalás hajlandóságával vannak összefüggésben, hanem egymással is. Aki úgy gondolja, külföldön könnyebb elhelyezkedni, általában gondolkodik

azon, hogy külföldön vállaljon munkát, illetve nagyobb arányban vállaltak már munkát külföldön, mint azok, akik szerint nem könnyebb külföldön munkát vállalni. Ez azért lehet, mert a külföldi munkavállalásnak igazoló jellege volt, ezzel megerősítve azt a gondolatot, miszerint számukra külföldön valóban könnyebb, esetleg előnyösebb. Váratlan viszont, hogy nem fedezhető fel kapcsolat azok között, akik már vállaltak munkát külföldön, valamint akik gondolkodnak rajta. Ez feltételezhetően az előbbi állítással igazolható, miszerint a külföldi munka alátámasztja azta gondolatot, miszerint az könnyebb. Ebből kiindulva kijelenthető, hogy a külföldi munkavállalás többségében pozitív megerősítést nyújtott, ami további ösztönzőként hat, így a jövőben nem csupán gondolati szinten szerepel a munkavállalás, hanem komolyabb elhatározásként.

Ezzel ellentétben kijelenthető, hogy akik már vállaltak munkát Magyarországon kívül, jellemzően szívesebben dolgoznának magasabb presztízsű munkáltatónak. A válaszadók átlagosan 4,37 pontra értékelték a munkáltató presztízsének fontosságát, így ez a mutató is középtérték feletti. Erre magyarázatot adhat az az elgondolás, miszerint akik már ilyen fiatal korban (a kérdéssor kitöltőinek átlag életkora 21 év) vállaltak munkát külföldön, valószínűleg általában kalandvágyóbbak, ambiciózusabbak, így nyitottabbak az olyan nemzetközi karrierlehetőségek iránt, amelyek magasabb presztízzsel járnak. Fontos lehet megemlíteni, hogy míg a férfiak egyértelműen nagyobb arányban részesítik előnyben a nagy presztízzsel járó állásokat, nem fedezhető fel összefüggés a már külföldön munkát vállaltak és a nemük között. A megkérdezettek számára kifejezetten fontos a karrierépítés, 3,5 középtérték helyett 4,98 pont lett a válaszok átlaga, ezzel a kutatásban szereplő kérdések közül ennek lett a legmagasabb átlaga. Akik jellemzően fontosabbnak ítélték a karrierépítést három másik kérdéssel mutattak összefüggést. Ezek a karriert jelentősebbnek tartó válaszadók jellemzően nagyobb arányban vállaltak már munkát külföldön, szívesebben dolgoznának nagy presztízsű munkáltatónak, valamint gyakrabban férfiak. Bár közvetlen kapcsolat nem fedezhető fel köztük az elszigetelt desztinációban szívesebben munkát vállalók közt, valamilyen kapcsolat mégis feltételezhető, mivel a fentebb említett három másik, ezzel összeköthető kérdés szintén összefüggésben áll azokkal, akik szívesebben vállalnának munkát elszigetelt desztinációban. Az ambiciózusabb válaszadók körében több okból lehet nagyobb arányú a már külföldön munkát vállaltak száma. A külföldi munka olyan lehetőségeket biztosít, amely itthon nem, vagy csak kevésbé jelentősen van jelen. Ilyen lehet például a tapasztalat. A külföldi munkatapasztalatnak olyan aspektusai is vannak, amely a belföldinél nincsenek. Ez lehet az idegennyelvhasználat, az eltérő közösségekhez való adaptáció, valamint maga a nemzetközi tapasztalat. Külföldön erőteljesebb hatása lehet a kapcsolatépítésnek, a tanulásnak, a sokszínűbb lehetőségeknek a kihívásoknak,

illetve sokak számára nagyobb kalandot is jelent. Nem elhanyagolható a fizetés sem, mivel aki külföldre megy dolgozni, jellemzően olyan desztinációt választ, amely anyagilag is előnyös számára, főleg, ha abból az összefüggésből indulunk ki, hogy köztük nagyobb arányban vannak azok, akiknek meghatározó a karrierépítés. A karrier fontossága és a nagyobb presztízsű munkáltató között feltételezhetően ok-okozat viszony van, így a nagyobbtekintélyű munkahely nagyobb presztízsű állást jelent. Akik szívesebben dolgoznak nagyobb presztízsű munkaadónak, jellemzően nagyobb számban vállaltak már munkát, nem csak külföldön, hanem Magyarországon is. Fontos viszont kiemelni, hogy a Magyarországon már munkát vállaltak és a külföldön munkátvállaltak között nem lelhető fel közvetlen kapcsolat, és közvetett is csupán annyi, hogy szívesebben dolgoznának nagyobb presztízsű munkáltatónak. További érdekesség, hogy az sem jelenthető ki, hogy fontosabb lenne számukra a karrierépítés. Ennek többek közt oka lehet, hogy a Magyarországon munkavállaló egyetemisták zömében szükségből dolgoznak, és olyan munkát végeznek, amely sokszor még összhangban sincs a tervezett karrierútjukkal. Míg a külföldön már munkát vállaltak közt meghatározó motivációs tényező a karrierépítés, addig ez nem lelhető fel a Magyarországon már munkát vállaltak közt. Ennél talán még inkább többet kifejez, hogy nincs összefüggés köztük, és azok közt, akik szerint érdemesebb lenne külföldön munkát vállalni. Ennek tudatában kijelenthető, hogy még közvetett kapcsolat sem igazán fedezhető fel köztük, és az elszigetelt desztinációban szívesebben munkát vállalók között, tehát nem releváns tényező a kutatás szempontjából az, hogy a kínálat vállalt-e már munkát Magyarországon.

Váratlan módon jelentős összefüggés van a munkáltató presztízséhez való hozzáállás és a választott specializáció között. Akik utazás- és rendezvényszervezést; turizmusfejlesztést vagy még nem választottak, azok számára nem igazán jelentős a presztízs. Ezekkel ellentétben, akik egészség-, sport- és ökoturizmust; vendéglátó rendezvényszervezést és kereskedelmi vendéglátást választottak sokkal inkább fontosnak ítélik a munkáltató reputációját. Erre magyarázat lehet, hogy akik vendéglátást tanulnak, a kérdés hallatán jellemzően éttermekre, szállodákra asszociálnak, melyeknek meghatározó tulajdonsága a hírnév, míg, aki utazásszervezést, turizmusfejlesztést vélhetően inkább utazásiirodákra vagy TDM szervezetekre, melyeket kevésbé határozza meg a presztízsük. A specializáció és az tervezett elhelyezkedés területe közt is közvetlen kapcsolat lelhető fel. A megkérdezettek túlnyomó többsége, pontosabban 77% a turizmusban tervez elhelyezkedni. Jelentős csoportot képez továbbá az a 15% aki a vendéglátásban tervez elhelyezkedni. Ez az arány igen biztató a szállodaipar számára. A további 8%, közel fele a pénzügy, a maradék pedig többek közt kultúraközvetítés, kereskedelem és emberi erőforrás területén tervez elhelyezkedni. A

vendéglátás főleg a vendéglátó rendezvényszervezés specializációt választó hallgatók közt, a turizmus pedig az egészség-, sport- és ökoturizmus és utazás és rendezvényszervezést választók körében volt népszerű. Mivel a szállodaiparban megszerzett tapasztalataikat különböző területeken is sikeresen kamatoztathatják az ott dolgozók, a szállodaiparban jelenlévő fluktuáció jelentős része vándorol más területre, a többi ágazatokhoz képest jóval magasabb arányban, ezért kiemelten fontos vizsgálni, hogyan viszonyul a potenciális munkaerő kínálat más ágazatokhoz. A specializáció összefüggésben állt azzal, mennyi munkalehetőség van a válaszadó lakhelyén. Ennek oka az lehet, hogy olyan munkalehetőségek után érdeklődnek, amely irányba specializálódnak, terveznek elhelyezkedni. A munkalehetőségek számát a lakhely is meghatározta. A fővárosban lakók számára több az elérhető állás, ráadásul az olyan, amely kapcsolatban van a specializációjukkal. Meglepő módon a lakhely és a karrierépítés fontossága között nincs összefüggés, így sem a Budapestieknek „karrieristábbak”, sem azok, akik tanulás céljából Budapestre költöztek, és azok sem, akik a távolság ellenére is Budapesten tanulnak, és annak érdekében még ingázni is hajlandók. Szintén meglepő lehet, hogy a munkahely-lehetőség nem áll kapcsolatban a válaszadók nemével, tehát nők sem gondolják úgy, hogy számukra kevesebb lenne az elérhető pozíció és a férfiak sem, hogy számukra több. Ez ellentétben áll számos kutatással, amely a nemek közti esélyegyenlőséget vizsgálja. Kiemelt fontosságú, hogy az elérhető munkalehetőségek mennyisége nem befolyásolja az elszigetelt desztinációban való munkavállalásra való hajlandóságot, tehát a kevés munkalehetőség sem készteti arra a munkaerő kínálatot, hogy emiatt elszigetelt desztinációba menjen, sőt, még külföldre sem.

A választott specializációtól függött az, milyen más területen tudják elképzelni karrierjüket. A leggyakoribb válasz a kereskedelem volt, szám szerint 70%. Ez minden specializáció körében nagy arányban fordult elő. A pénzügyre 24% gondolt, 5% pedig nem tudta elképzelni magát más ágazatban. A maradék egy százalék humán erőforrás menedzsmentet választott, ami kifejezetten népszerű volt azok körében, akik a kulturális közönségszervezés specializációt választották. Az, hogy milyen más területen tudna elhelyezkedni, összefüggésben van azzal, hol tartja előnyösebbnek a munkavállalást. Akik humán erőforrás menedzsmentet választottak úgy gondolják, mindegy, hogy Magyarországon, vagy külföldön vállalnak munkát. Azok többsége, akik kereskedelmet választottak, úgy gondolják, külföldön előnyösebb, viszont a pénzügyet választók nagyobb arányban gondolják úgy, hogy nem számít, hol vállalnak munkát. Ez az összefüggés az ágazatok jellegéből származhat, mivel az emberi erőforrásokkal kapcsolatos munkakörök jellemzően nemzetközi szempontból is hasonlóak. A kereskedelmi és pénzügyi területek sokkal inkább kapcsolódnak

a nemzetközi színtérhez, csupán globalitásuk miatt is. Ezeken a területeken nagyobb értéke lehet a külföldi tapasztalatnak és a globális kapcsolatrendszernek.

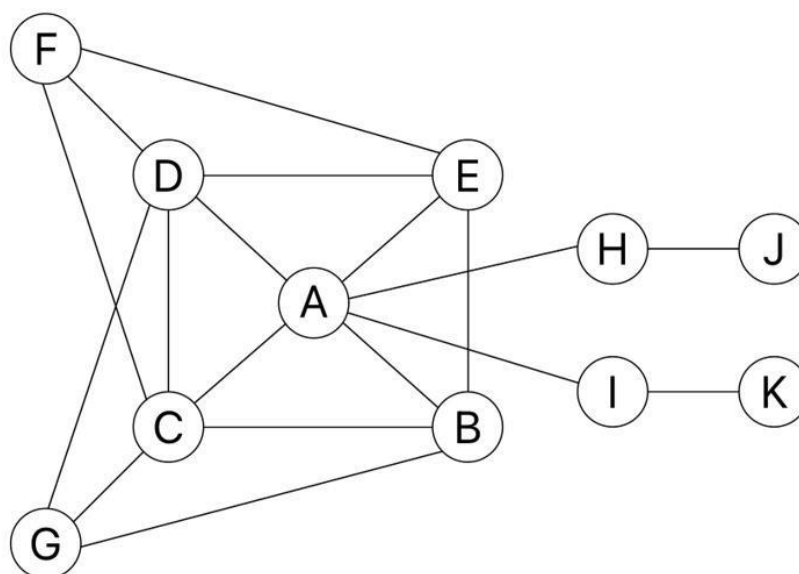
Azzal is összefüggést mutat a más területen való elhelyezkedés, hogy gondolkodnak-e külföldi munkavállaláson a válaszadók. Míg, akik kereskedelmet választottak, általában fontolóra veszik, azok, akik pénzügyet vagy humán erőforrás menedzsmentet, általában nem. Különös, hogy akik nem gondolják úgy, hogy más területen is el tudnának helyezkedni, egytől egyig gondolkodnak külföldi munkavállaláson. Ez részben ellentmondásos, mivel amíg a külföldi munkavállalás rugalmasabb személyiséget sejtet, addig azok, akik nem tartják lehetségesnek a más szektorban való elhelyezkedést, inkább rugalmatlanok. Ez annak is lehet az oka, hogy arányuk alacsony, csupán 6%, így esetükben nagyobb lehet a hibahatár.

Akik gondolkodnak külföldi munkavállalásban, rendszerint nagyobb eséllyel jelentkeznének mesterképzésre. Ennek feltételezhetően az az oka, hogy körükben nagyobbra értékelt a karrierépítés, viszont a kutatás során megbizonyosodott, hogy nincs ilyen jellegű összefüggés a mesterképzésre nyitottabbak és a karriert nagyra értékelők közt. Feltételezhető, hogy akik külföldön akarnak elhelyezkedni, felismerik, hogy a magasabb fokú képzettség segíthet ilyen jellegű céljaik elérésében. Az is lehetséges, hogy a mesterképzésre jelentkezők több lehetőséget szeretnének önmaguk számára biztosítani, és ezért gondolkodnak külföldi munkavállalásban.

Azok közt, akik úgy gondolják, könnyen el tudnak helyezkedni diplomájukkal, szintén magasabb a külföldi munkavállaláson gondolkodók aránya. A válaszadók általában 4,37 ponttal jellemezték esélyeiket, amely a 3,5 középpérték mellett kifejezetten optimista értékelés. Valószínűleg azért optimistábbak azok, akik külföldön dolgoznának, mert már a külföldi lehetőségeket is elérhető elhelyezkedési lehetőségnek tekintik. Szintén meglepő, hogy nincs összefüggés az elhelyezkedési lehetőségek és a kitöltő neme közt. Ez ellentétben áll több nemek közti egyenlőséget vizsgáló kutatás eredményével.

Bár a kor is összefüggést mutat néhány kérdéssel, ennek nem érdemes kiemelt figyelmet biztosítani, mivel a kitöltők jellegéből adódóan ezek szórása csekély. A válaszadók 92%-a 20 és 23 év közötti, a maradék 8% pedig idősebb, de nem szignifikánsan. Ezzel a szűk keresztmetszettel dolgozva nem célszerű általánosításokat vonni. Ezzel szemben kijelenthető, hogy az idősebbek nagyobb valószínűséggel vállaltak már munkát külföldön, ez viszont nem mondható el a belföldi munkavállalásról. A II. mellékletben további összefüggések vannak, szemléletes módon megjelenítve.

3.3. EGY KIVÁLASZTOTT ELSZIGETELT DESZTINÁCIÓN VÉGZETT FELMÉRÉS EREDMÉNYEI



- | | |
|--|--|
| A. Gondolkodik azon, hogy munkahelyet váltson? | G. Hogy értékeli a munkakörnyezetet? |
| B. Válaszó kora. | H. Mit változtatna munkahelyén? |
| C. Milyen az élet, elszigetelt desztinációban? | I. Külföldről jött munkát vállalni? |
| D. Mennyi ideje dolgozik munkahelyén? | J. Előnyös nagy presztízű hotelben dolgozni? |
| E. Mennyire fontos a karrierépítés? | K. Mennyi munkalehetőség van lakhelyén? |
| F. Válaszó neme. | |

7. Ábra. Strukturált interjúkérdésekre adott válaszok közötti összefüggések feltárásának modellje. Forrás: Saját szerkesztés.

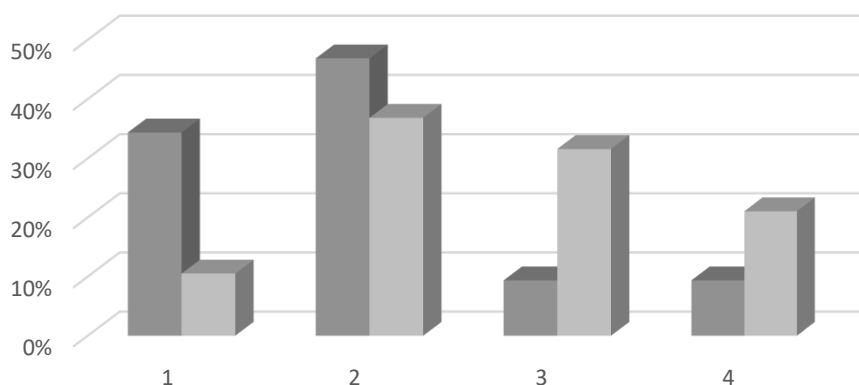
Az elszigetelt desztinációban elhelyezkedő szállodák jellemzően a luxus szegmensbe tartoznak több ok miatt is. Ilyen például a nehezebb megközelíthetőség, amelyet gyakran csak a felsőkategóriás szállodák célközönsége engedhet meg magának. Ezek a nehezen elérhető területek általában akkor válnak turisztikai desztinációvá, ha a természetes környezet kivételes adottságokkal bír. Ilyen helyekre előszeretettel építenek prémium resortokat. További meghatározó tényező a nyugalom és magány. Ilyen helyeken lehetővé válik olyan minőségű vendégélményre, ami könnyebben megközelíthető helyeken elképzelhetetlen lenne. Az „overtourism” ott alakul ki, ahol nagy a turisztikai népsűrűség. Elszigetelt desztinációban sokkal kisebb ennek az esélye, sőt az ellenkezője figyelhető meg. Ezeknek a desztinációknak exkluzivitásuk miatt sokkal kisebb a turisztikai népsűrűsége. Míg egy könnyen megközelíthető nagy vonzerővel rendelkező attrakció nyüzsgő és kaotikus, addig egy ugyan ilyen, de nehezebben elérhető, sokkal ritkábban látogatott, így megnő a turisztikai értéke, különösen azok körében, akik nagyra értékelik a diszkréciót. Az ilyen területek lehetővé teszik a vendégek számára az egyedi és különleges élményeket, olyanokat, amelyekre csakis azon a területen van

lehetőség. Ez lehet az őshonos kultúra, egy száműzött strand, érintetlen korallok, vagy az elszigetelt desztinációkra gyakran jellemző alacsony fényszennyeződésből adódó csillagászat. A luxusszállodák általában sokkal nagyobb figyelmet fordítanak a fenttarthatóságra és környezetvédelemre, részint azért is, mert az ilyen szállodák célközönsége számára sokkal nagyobb marketingértékkel bír az ilyen jellegű tevékenység, mint az alacsonyabb kategóriások számára, részint pedig azért, mert sokkal jelentősebben támaszkodnak a természetes környezetre.

A téma teljeskörű megismerése érdekében elengedhetetlen közvetlen közelről megismerni az elszigetelt desztinációkban munkavállalók tapasztalatait. Ennek érdekében félig strukturált mélyinterjúk készültek két luxusszálloda alkalmazottjaival. Főként operatív dolgozókkal, de a szélesebb betekintés érdekében néhány középvezetővel is. A strukturált interjúk kérdései a III. mellékletben olvashatók. A kutatás helyszíne a legkisebb, ember által látogatható lakott Hawai'i magánsziget volt, Lanai'i melynek népessége csupán 3367 fő (United States Census Bureau, 2022). A sziget gazdasága teljes egészében a turizmuson alapul, a lakosság többsége is ebben az ágazatban dolgozik, főként a szállodaiparban. Az itt élők túlnyomó többsége betelepült. Nagyrészt Filippinek és Mikronéznek. A betelepülések oka főként a jobb életkörülményekre való törekvés. Ennek eszköze a szállodaiparban való munkavállalás. 2007-ben a filippínó munkaerő mintegy negyede élt külföldön. A legénység összetételében a filippínó állampolgárok alkotják a legnagyobb részt az utazóhajókon dolgozók közül. Azonban a tengeriszektoron kívül is széles körben keresik a filippín munkaerőt, különösen a Közel-Keleten és Ázsiában, ahol 15-szörös munkaerővándorlás tapasztalható, és a kereslet irántuk folyamatosan növekszik. (Milde, 2009) Az interjúk során az egyik Filippin housekeeping manager (2023) így nyilatkozott: „Több száz nyelvet beszélnek a Fülöp szigeteken és még ennél is sokkal több a dialektus. A legelterjedtebb nyelv a Tagalog de ennek is rengeteg különböző dialektusa van. Például van a sógornóm, mind a ketten beszéljük a Tagalogot de nem értjük meg egymást, mertannyira eltérő a két különböző dialektus, ezért angolul beszélünk. Ezért olyan sok a szállodaiparban a filippin, előnnyel indulunk, mert már az iskolában mindenki megtanulja az angolt.”

A származáshoz hasonló, legalapvetőbb tulajdonságok egyike a nem és a kor, amelyek az egyént alapjaiban meghatározzák. Ezek az elemi tulajdonságok összefüggésbe hozhatók azzal, hogyan ítéli meg az egyén az elszigetelt desztinációban való munkavállalást, illetve életvitelszerű tartózkodást. Az idősebb nemzedékek jellemzően jobban kedvelik, míg a fiatalabbak aránylag kevésbé. A válaszok összesítése alapján átlagosan 3,63 pontra értékelték, amely nagyon közel áll a középértékhez, ami 3,5 lenne. A szórás 1,1, amely nem tekinthető

magasnak, mert a szélső értékeket csupán a válaszadók 6%-a jelölte meg, így feltételezhető, hogy az itt élők nem tartják a desztinációt kifejezetten előnyösnek, vagy kedvezőtlennek. Ez a megállapítás azért jelentős, mert a munkavállalók jellemzően tartanak az elszigetelt desztinációba költözéstől. Ennek számtalan különböző oka lehet, de kijelenthető, hogy összességében nem feltétlenül hátrányosabb, a kompromisszumokat kiegyenlítik a helyből adódó előnyök. Ezt a megállapítást erősíti, hogy a megkérdezettek túlnyomó többsége, 86% külföldi munkavállaló, tehát nem áll fenn az összehasonlítási alap hiánya. A férfiak jellemzően előnyösebbnek tartják az ottani életet, mint a nők. Ez részben meglepő lehet, mert egy elzárta hely ideálisabb lehet családoknak. A megkérdezettek megerősítették, mikor arra a kérdésre válaszoltak, hogy mik az előnyei az elszigetelt desztinációban való életnek. Jelentős részük úgy vélte, a legnagyobb pozitívum a gyereknevelés. Ebből kiindulva feltételezhető lenne, hogy a nők jobban kedvelik a helyet, viszont az eredmények ezzel ellentétben állnak. A férfiak körében vélhetően azért népszerűbb, mert sokan a karrierlehetőséget látják az itt történő munkavállalásban.



8. Ábra. Nem és karrierorientáció összefüggése. Forrás: Saját szerkesztés strukturált interjúk alapján

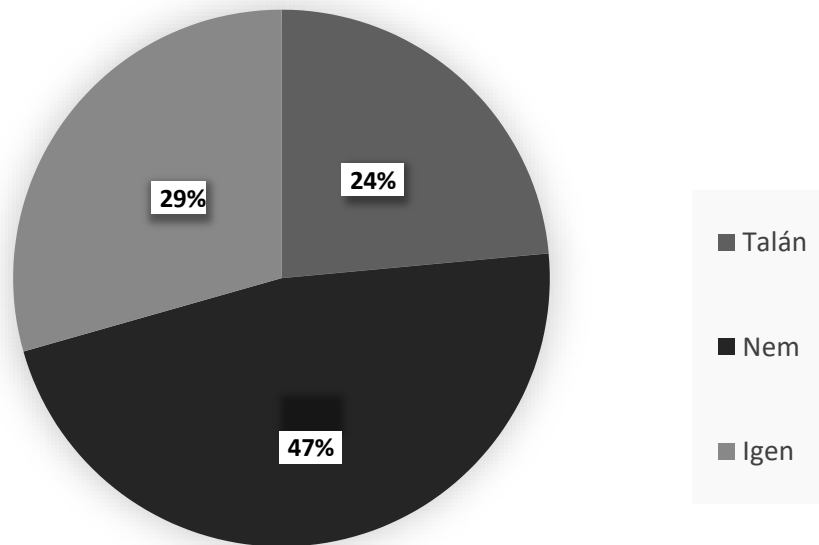
Ezt tovább bizonyítja, hogy mind a kor, mind a nem összefüggést mutatnak a karrier megítélésével. Akár a munkavállalás előtt állókat vizsgáló kérdőívben, itt is csakúgy, fontosabbnak ítélt a karrierépítés a férfiak körében. Az okok megegyezhetnek. Az eredmények alapján az is kijelenthető, hogy a fiatalabb korosztály számára hangsúlyosabb a karrierépítés. Általában elmondható, hogy minél fiatalabb az egyén, annál fontosabb számára. A fordulópont 40 éves kor körül lehet, mivel e fölött már szignifikánsan csökken a fontossága a válaszok elemzése alapján.

Mind a munkavállaló neme, mind a karrierépítés megítélése, mind pedig a lakhelyének megítélése hatással van arra, mióta dolgozik munkahelyén. A nők általában hosszabb ideje dolgoznak az adott munkahelyen, mint a férfiak, akiknek kifejezetten nagy része 1-4 éve dolgozik. A négy évnél kevesebb ideje dolgozók körében magasabb a férfiak aránya, az ennél több ideje dolgozók körében megfordul ez az arány. Míg a nők esetében „fektetett harang alakú” a görbe, és 5-10 évnél csúcsosodik, addig a férfiaknál jelentős csökkenés figyelhető meg 4 év munkaviszony után. Ez részben azzal magyarázható, hogy karrierépítés szempontjából ideális a pár évenkénti pozíció-, vagy munkahely váltás az új kihívások motiváló hatása, illetve a szakmai fejlődés miatt. Erre kiváló megoldás a belső promóció, mivel az mindenkinek kedvez. A munkáltatónak nem kell erőforrásokat fordítania a toborzásra, a dolgozó pedig már biztosan jól ismeri a szálldát, annak sztereóidjeit, vállalati kultúráját. A munkavállaló így megkapja az óhajtott előléptetést anélkül, hogy azt hosszas munkakeresés előzné meg. A munkavállalás időtartamát a karrier fontosságával összevetve szembeötlő a hasonlóság. A karrierépítés fontosságának megítélése csökken négy év munkaviszony után. Nem meglepő, hogy az egy évnél kevesebb ideje dolgozók körében kiugróan magas azok száma, akik maximálisan fontosnak tartják karrierjüket. Ez amiatt lehet, hogy még friss bennük annak élménye, hogy felvételt nyertek, továbbá közülük sokan csupán átmeneti időre vállaltak munkát. Ezek a válaszadók jellemzően friss diplomások, vagy diploma előtt álló, szakmai gyakorlatot végzők, akik számára a gyakorlat maximum egy év. Körükben nem meglepő a karrierépítés központi szerepe. Továbbiok lehet azok körében, akik nem ideiglenes munkavállalók, hogy lelkesedésük még nem csökkent. A motiváció elvesztésének számos oka lehet, mint például a monoton vagy stresszes munka, az elismerés hiánya, a rossz munkakörnyezet, munkahelyi konfliktusok vagy a karrierfejlődés hiánya. Ezek a hatások feltehetően egy év után válnak jelentőssé, melynek

hatására a munkavállaló elveszti motivációját és később munkahelyet vált. Akik kevésbé tartják pozitívnak az elszigetelt desztinációban való életet, jellemzően kevesebb ideje dolgoznak, feltételezhetően előbb munkahelyet váltanak, de az is lehetséges, hogy idővel jobban megkedvelik a desztinációt.

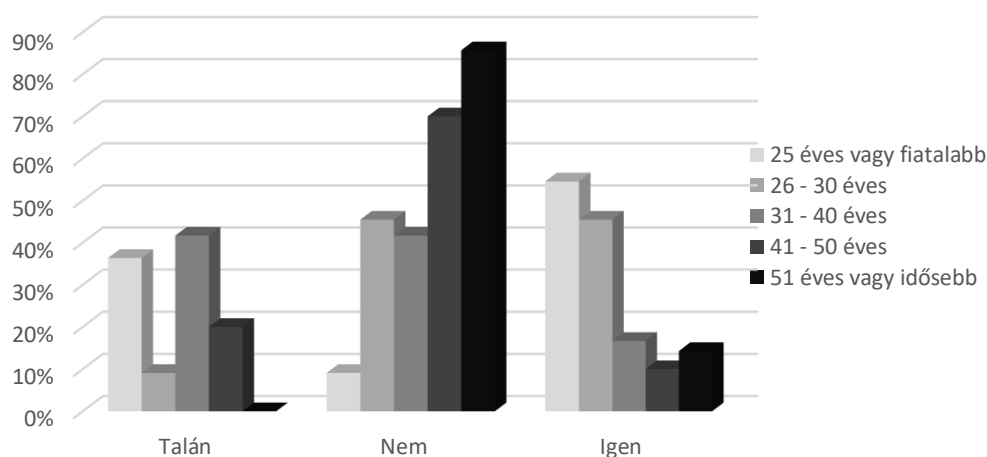
Az említett tulajdonságok, a kor, a lakhely értékelése, valamint a munkahelyen töltött idő, mind összefüggésben állnak azzal, milyenek találják a munkavállalók a munkakörnyezetet. Átlagosan 4,3 pontra értékelték a 6-ból, ami a semleges véleményt jelentő középértékhez képest kifejezetten pozitívnak mondható. Általánosságban elmondható, hogy aki jobbnak tartja az életet elszigetelt desztinációban, az szintén magasabbra értékelte a munkakörnyezetet. Ennek oka lehet, a munka-magánélet egyensúly, mivel egy természetközeli csendes helyen való pihenés kiadósabbnak érződhet, így visszahat a munkahelyi teljesítményre. Az elszigetelt helyeken általában munkavégzés közben is közelebb vannak a dolgozók a természethez, amelynek több pozitív pszichológiai és fizikai hatása van. Minél több ideje dolgoztak a resortnak, annál inkább kedvelték a munkakörnyezetet. Ez egy, a szakirodalomban is széleskörben kutatott és alátámasztott, jellemző vélemény a munkavállalók körében. Idővel ráhangolódnak a környezetre, beilleszkednek a munkavállalók. Fontos megjegyezni, hogy minimum pontszámot csak olyanok adtak erre a kérdésre, akik kevesebb, mint egy éve kezdtek dolgozni. A karrier fejlődés is hatással lehet a hozzáállásra, mert akik több ideje dolgoznak egy hotelben, általában több lehetőséget kapnak karrierjük előre mozdítására, így pozitív megerősítést is kapnak a munkáltatótól. Érdekes jelenség, hogy az elégedettség a dolgozott évek számával lineárisan nő, nincsenek jelentősebb stagnálások, visszaesések. Ez azzal magyarázható, hogy a több éve, akár évtizede dolgozók elkezdnek családként tekinteni munkatársaikra. A kor előrehaladtával jellemzően pozitívabb a munkakörnyezet megítélése. Ez lehet csupán annak az oka, hogy akik régebb óta dolgoznak, törvényszerűen idősebbek, de akár további összefüggés is lehetséges. Ők hajlamosabbak lehetnek a hosszabb távú elköteleződésre a munkáltató iránt, ennek köszönhetően hajlandóak tovább dolgozni. Az interjúalanyok közül öt kifejtette, hogy ez volt az első munkahelye, és pár éven belül innen is fog nyugdíjba menni, ráadásul ugyan abból a pozícióból, amelyben annak idején kezdte. Ők mindannyian filippinek voltak, és elmondásuk szerint ez elég gyakori körükben.

Gondol arra, hogy a jövőben más desztinációban dolgozzon?



9. Ábra. Más desztinációban való munkavállalás szándéka. Forrás: Saját szerkesztés strukturált interjúk alapján (51 fő)

Mint a kérdőíveknél, a strukturált interjúknál is meg volt határozva egy központi kérdés, amely önmagában meghatározza a kutatás alapvető irányát. Míg a kérdőíveknél ez az elszigetelt desztinációban való munkavállalás felé, addig az interjúknál ez az elszigetelt desztinációból munkavállalás céljából történő távozás felé irányult. A válaszadók közel fele nem váltana munkahelyet. Ez igen biztató a munkáltató számára, tekintve az ágazatra jellemző magas fluktuációt, munkaerőhiányt. Az a 29% aki „talán”-nal válaszolt, lehet a munkaerő megtartása céljából alkalmazott HRM fő célpontja. Sikeres management eszközökkel nem csak ezek a munkavállalók tarthatók meg, de az igennel válaszolók aránya is szignifikánsan csökkenthető. A kérdések strukturájának helyes felállítását igazolja, hogy mind a két esetben erre, a központi kérdésre adott válaszok hozhatók összefüggésbe a legtöbb másra irányuló válasszal. Az interjúk esetében ilyenek voltak a kor, a munkahelyen töltött évek, a karrierépítés fontossága, illetve az életminőség. A kérdés eldöntendő volt, a válaszadó „igen”, „nem”, vagy „talán” választ adhatott. Meglepően nagy hatással van a kor a válaszokra.



10. Ábra. Kor és Munkahelyváltás szándéka közötti összefüggés. Forrás: Saját szerkesztés strukturált interjúk alapján.

A legfiatalabbak gondolkodnak leginkább a munkahely-váltáson, a legidősebbek pedig a legkevésbé. A két szélsőérték között egyenletes az átmenet, így elmondható, hogy a korral arányosan változik a szándék. Ez a két jellemző egyszerre van összefüggésben a karrierépítéssel és az életkörülmények megítélésével, így feltételezhető, hogy ezek az összefüggések azonos jellegű okokra vezethetők vissza. Ilyen lehet, hogy milyen életszakaszban van a munkavállaló. Az életszakaszt rendszerint az életkorral határozzák meg, pedig az valójában sokkal komplexebb. Befolyásolja többek között a lélektani fejlődés, amely leginkább azt jelzi, milyen jellegű kihívások előtt áll az illető. Ezek például az önállóság vagy identitás kialakítása, hosszabb távú célok meghatározása, karrierépítés, családalapítás, személyes értékek és prioritások felülvizsgálata, eddigi tevékenységek átértékelése és az öregedés elfogadása. Ez minden egyénél különböző életkorban, különböző módon történik. Befolyásolják a biológiai változások, tehát a test öregedése, amely szintén mindenkinél különböző ütemben történik, amelyre hatással van a genetika, a környezeti tényezők, az életmód, mentális egészség, és a kulturális tényezők is. A családi állapot is nagyban befolyásolhatja a munkahely váltás megítélését, amely szintén az életkor függvénye, csakúgy, mint a karrierépítés. Feltételezhetően, míg a fiatalabb korosztály számára a karrierépítés, addig az idősebbek számára a család jelent nagyobb prioritást. Meglepő, hogy 50 éves kor felett alig észrevehető növekedés figyelhető meg a munkahely váltás motivációjában. Feltételezhető, hogy ebben a korban válnak felnőtté a munkavállaló gyermekei, így valamennyire csökken a család prioritása, és még ha nem is feltétlenül a karrierépítés javára, de befolyásoló hatása van

munkahely váltásra vonatkozóan. A fiatalabb munkavállalók lehetnek nyitottabbak az újabb, de kockázatosabb lehetőségek felé.

Nem meglepő, hogy akik fontosabbnak tartják karrierjüket, nyitottabbak a munkahelyváltásra. A dolgozók számára a munkahelyváltás jelenthet szakmai fejlődést, az egyéni versenyképességük növelését, előre jutási lehetőségek kiszélesedését, és nem utolsósorban a magasabb fizetést.

Az, hogy mióta dolgoznak a szállodában, milyennek ítélik az életminőséget és terveznek-e más helyen dolgozni, szintén mind összefüggésben vannak egymással. Az, hogy mióta dolgozik és milyennek tartja az életszínvonalat egyenesen arányosan változnak. Ezekkel fordítottan arányos az, hogy váltana-e munkahelyet. Ez a viszony a rutin kialakulásával lehet összefüggésben. Minél inkább elmélyül egy rutin, annál nehezebb azt megváltoztatni. Befolyásoló tényező lehet a kockázatvállalás kerülése is. Minél régebb óta dolgozik, minél inkább elégedett lakhelyével, annál kevésbé érzi az amúgy is kockázatos munkahelyváltást vonzó alternatívának, tehát idővel nőhet az ellenállás a váltás iránt.

Szintén befolyásolja a munkahelyváltás megítélését az, hogy az illető külföldről jött dolgozni, vagy a szigeten született-e. Ez a kérdés kiemelt figyelmet érdemel, mert az elszigetelt desztinációk rá vannak utalva a külföldről beáramló munkaerőre, szűkös munkaerőforrásaik miatt. Ez esetben sincs ez másképp. A munkavállalók 86%-a betelepült. Egy városi szállodánál ez az arány irreális lenne, viszont elszigetelt desztinációban cseppet sem szokatlan. Az ott születettek aránya azok között a legmagasabb, akik nem váltanának munkahelyet. Körülbelül harmadannyian váltanának, mint nem, de ami kifejezetten érdekes, hogy közülük egy se válaszolt „talán”-nal. Azok között, akik betelepültek, közel egyenlő arányban oszlanak meg a vélemények munkahelyváltásról. A külföldről érkezetteket érdemes tovább vizsgálni. Ők úgy gondolják, kevesebb a munkalehetőség a szigeten, mint azok, akik itt születtek. Ennek oka lehet az összehasonlítási alap hiánya. További érdekesség, hogy a szélső értékeket viszont ők nem választották, ellentétben a betelepülőkkel, akikről elmondható, hogy születési helyükön szignifikánsan több munkalehetőség volt. Míg a desztinációban elérhető munkalehetőségek mennyiségét átlagosan 35%-ra értékelték, addig származási helyükben elérhetőket 55%-ra, amely teljesen átlagosnak tekinthető. Ezek alapján elmondható, hogy olyan helyekről jönnek a dolgozók, ahol több a munkalehetőség. Ez nem is meglepő egy elszigetelt desztináció esetében, viszont, ha nem az elérhető munkák széles palettája miatt költöztek ide, akkor feltételezhető, hogy más indokuk volt. A válaszolók az alábbi okokat emelték ki. Legtöbbször, pontosan 66%-a jobb életkörülményeket említették, amit a magasabb fizetés követett 50%-al. Ezt követte a család közelsége. Több válaszoló is említette, hogy a filippinekre jellemző, hogy családdal

együtt költöznek. Közülük sokan küldenek pénzt vissza, a Fülöp-szigetekre, az ott maradt rokonoknak, mivel az amerikai fizetések jelentősen magasabbak, és a dollár is erősebb, mint a filippin peso. Számos nyugdíj előtt álló interjúalany megemlítette, hogy visszaköltözik a Fülöp-szigetekre, részben mivel haza húzza a szíve, részben pedig mert ott többet ér az Egyesült Államokban megkeresett pénz. A további okok a karrierépítés 30%-kal, a kalandvágy 22%-kal, és a friss kezdés 14%-kal. A megkérdezettek jelenlegi munkahelyüket is hasonló okok miatt választották. A válaszadók túlnyomó többsége azért ide jött dolgozni, mert családtagjaik, ismerőseik is itt vállaltak munkát. Ezt részben magyarázza, hogy a második leggyakoribb válasz az volt, hogy nem igazán volt más lehetőség a szigeten. Ugyan ennyien karrierépítés céljából jöttek. Mivel arányaiban többen választották a karriert a munkahely, mint a desztináció tekintetében, azt engedi feltételezni, hogy aki a karrierépítés miatt jön, az inkább magát a munkahelyet tartja fontosnak, mint a desztinációt. További válaszok voltak még a kalandvágy, illetve a fizetés, de csak kisebb számban, mint az előzőek.

A munkahelyváltás gondolatát befolyásolta még az is, hogy mit változtatna az egyén a munkahelyén. Azok, akik nem kívánnak semmit változtatni, általában nem is fontolják meg a munkahelyváltást. Akik a fizetést emelnék, jellemzően szintén nem gondolkodnak a váltáson. Feltehetően azért, mert alapjában nem gondolkodnak a váltáson, de a fizetésemelés kézenfekvőnek tűnhet. Nagyobb arányban váltának azok, akiknek a management-tel van problémája, illetve az utaztatással. Itt fontos megemlíteni, hogy a resort, autóval 25 percre található a várostól. Ez már jelentős probléma lehet. Érdekes, hogy akiknek a seniority ⁶ rendszerrel van problémájuk, minden esetben váltának munkahelyet. Ezt magyarázhatja, hogy ez az a fiatalabb réteg, amely karrierépítés céljából, van a resort-nál, jellemzően kevesebb ideje, így ők az abszolút vesztesei ennek a rendszernek.

A problémákkal összefüggésben állt az is, hogy gondolják, előnyösebb-e nagy presztízsű szállodában dolgozni. Akik nem említettek problémát a munkahellyel, általában pozitívabbnak értékelték a presztízzsel járó előnyöket. Akiknek a fizetéssel és managementtel volt problémájuk, általában kevésbé. Összességében előnyösnek tartották a nagypresztízsű munkáltatót. 2,5 középvérték mellett átlagosan 2,9-re értékelték, amely a kutatásban mért legmagasabb értékelés volt. Ez az érték szinkronban van a munkavállalás előtt állók válaszával,

⁶ A munkavállalók hierarchiája a szolgálati idő alapján.

akik szerint szintén jelentős előny a neves munkáltató. A IV. mellékletben további összefüggések vannak, szemléletes módon megjelenítve.

3.4. A SZÁLLODAVEZETŐKKEL VÉGZETT INTERJÚK TAPASZTALATAI

A Kutatási módszerek fejezetben részletesen leírt kiválasztásnak megfelelően szállodavezetőkkel összesen kilenc félig strukturált és mélyinterjú történt. Az interjúk vezérfonala az V. mellékletben található. A megkérdezettek általában 1-2 éve dolgoztak aktuális munkahelyükön. Ennek oka a felsővezetők gyakori forgatása, különösképpen szállodaláncoknál. A válaszadók között egy kivétellel mindenki nagy szállodaláncnál volt, és a kivétel is csupán pár éve volt jelenlegi pozíciójában. A forgatás további bizonyítéka, hogy jellemzően nem meglévő munkahelyükön „házon belül” lettek előléptetve. Egy interjú alany kivétellel mindenki az aktuális pozíciójában kezdte a munkát ezen a munkahelyen. Ez azért van, mert magas szinteken gyakrabban járnak munkahelyváltással az előléptetések. Egyik vezető megjegyezte, hogy mikor megkapta jelenlegi állását, mint General Manager, az elődje a távolkeletre ment, megnyitni egy új szállodát. Elmondása szerint vannak olyan General Managerek, akik kifejezetten erre specializálódnak, megnyitnak egy új szállodát, és nyitást követően néhány éven belül, mikor már stabilan működik a szálloda és megtalálják az utódját, tovább állnak.

A balatoni szállodának körülbelül 150, a Hawai'-nak 250 dolgozója van. Ez a két szállodaszobák tekintetében is a legkisebb, kb. 100 szobával. Ezek kivételével minden további, több, mint 300 alkalmazottat foglalkoztat. Erre nem feltétlen a szálloda kapacitása, hanem sokkal inkább a szolgáltatás minősége miatt van szükség. A megkérdezett szállodáknak átlagosan 200 szobája van, a legkisebb 92 szobával, a legnagyobb 365 szobával rendelkezik.

Várható módon, egyik városi szálloda sem biztosít lakhatást alkalmazottai számára, viszont minden elszigetelt desztinációban elhelyezkedő szállodáról elmondható, hogy ők igen. Fontos kiemelni, hogy elhelyezkedéstől függetlenül, mindegyik szálloda felső vezetősége részére, igény esetén vagy biztosított, vagy támogatott a lakhatás. Ennek ellenére a kutatás fő célszegmensére is az igaz, ami a munkavállalók teljes körére. A biztosított szállás jellege leggyakrabban apartman jellegű, de előfordulnak motel, illetve kollégium jellegű szállások, valamint stúdió lakások is. Általában a szállásért nem kell külön fizetni, hanem a juttatási csomag részét képezi, viszont olyan eset is előfordult, hogy havi, vagy napi bért számolt fel a szálloda. Fontos hangsúlyozni, hogy attól, hogy levonásra kerül a szoba ára, nem feltétlenül járnak rosszabbul az ott dolgozók, csak máshogy vannak meghatározva juttatásaik,

kompenzációjuk. A felsővezetők számára más rendszer szerint van biztosítva a lakhatás, illetve maga a lakhatás is más jellegű. Ezt nagyban befolyásolják a desztinációk tulajdonságai, illetve adottságai. Az interjúk jellegéből adódóan mélyebb betekintés nyílik az ilyen, meghatározó, mégis nehezebben kutatható aspektusokra. A szakirodalomban is jól kutatott, hogy az ilyen elszigetelt területeken szükségszerűen fokozottabban megjelennek a fenntarthatósági szempontok. Ez olyan jogszabályokat eredményez, amelyek korlátozhatják a gazdaságot, beleértve a szállodaipart is. Például a Hawai'i sziget legkiemelkedőbb vonzereje a megőrzött természeti környezet és az alacsony vendégsűrűség. Ennek fenntartása érdekében a county⁷ korlátozza a szigeten építhető házak számát. Ez olyannyira hatással van a szálloda management-re, hogy bár jellemző a munkaerőhiány, mégis plafont szabnak az emberi erőforrásoknak a területi szabályozások.

Leggyakrabban többféle lakhatás biztosított az egyes szállodákon belül, amely a pozíciótól, a szerződés hosszától, illetve a seniority-tól függ. Például van, hogy akinek kevesebb időre szól a szerződése, pl. hónapokra, az szobatarssal lakik abban az apartmanban, amiben a legalább egy éves szerződést aláírók egyedül. Elmondható, hogy az elszigetelt desztinációkban kevesebb a szállodák rendelkezésére álló, kiosztható lakóhely. Az interjúk időpontjában három resort is éppen dolgozók számára épített lakóhelyeket. A felsővezetők körében sokkal kötetlenebb a lakhatás biztosítása. Egy emberi erőforrás manager azt mondta: „Ahány szerződés, annyi különböző lehetőség” Ebben a tekintetben kifejezetten rugalmasok a szállodák. Bahrainben például a részlegvezetők lakhatásra fordítható pénzügyi juttatást kapnak. Volt az interjúalanyok között olyan General Manager, akinek családi házat biztosított a szálloda, de rengeteg más jellegű juttatás is felmerült.

Ezek a szállások általában közvetlenül a munkavégzés helyszínén vannak. Legközelebb az egyik Hawaii, illetve az Egyiptomi resort-hoz vannak, kevesebb mint 5 percre, ezek jellemzően on-site szállás⁸ok. A másik Hawai'i resort esetén 5-10 perc a séta távolság, Bahrain és a Fülöp szigetek esetén pedig 11-25 perc. A balatoni resort-nál a legtávolabbi, több mint 25 perc a távolság. Több helyen különböző helyeken vannak ezek a szállások, például on-site off-site⁹, itt az átlagáruk lett meghatározva. On-site lakhatás esetén gyakran a juttatási csomag

⁷ Közigazgatási egység az Egyesült Államokban. A magyar vármegyéhez hasonló.

⁸ A hotel területén található szállás.

⁹ Nem a hotel területén található szállás.

részét képezik olyan bónuszok, mint például teljes ellátás, mosás, de még van, hogy strandfelszerelés használata is. Teljes ellátás városi szállodában is előfordulhat, különleges, időszakos munkaviszony esetén.

Az összes vizsgált szállodáról elmondható, hogy biztosít legalább egyszeri ellátást a dolgozók részére, és ez minden esetben a kompenzációs csomag részét képezi. Szintén általánosan igaz, hogy nyújtanak kedvezményeket az általuk nyújtott szolgáltatásokra. Valamilyen módon mindenhol megjelentek a vendégéjszakák, néhol jelentős kedvezménnyel, de a legtöbb helyen teljesen ingyenesen. Ez rendszerint a munkaviszony hosszától függ. Erre azt a magyarázatot adták, hogy amellet, hogy ezzel élményt adnak, amely bizonyítottan motiválabb lehet, mint a pénzbeli juttatások, számukra is előnyös, mivel ez minden esetben a foglaltság függvényében elérhető, tehát potenciális szobakiadást nem akadályoz, illetve kis anyagi ráfordítással biztosítható. Hatalmas előnye ennek a juttatásnak, hogy jól monitorozható, így folyamatosan és dinamikusan fejleszthető, a dolgozók preferenciái szerint, már az előtt, hogy az igények megfogalmazódhatnának. Ezeket a munkavállalók nagyon nagy arányban használják ki. Ilyen esetekben általában további 50% kedvezményt kapnak ételek és italok fogyasztására. Az ilyen jellegű juttatás szintén minden szállodánál megjelenik, hol 25%, hol 50% engedménnyel. Egytől egyig, minden interjúalany úgy vélte, ezek a leghatásosabb management eszközök a munkavállalók megtartása érdekében, mivel olyan luxusszállodákról van szó, amelyek szolgáltatásai életre szóló élményt jelentenek. További megemlített juttatások közé tartozik az ingyenes orvosi ellátás, különböző képzések, rendezvények a dolgozók részére, születésnap alkalmával ingyenes wellness kezelés, valamint kedvezmények a szigeteket összekötő közlekedésre.

Minden egyes szállodában van lehetőség szezonális munkavállalásra. Erre különösképpen a karácsonyi időszakban van szükség, amikor az összes hotelben jelentősen megemelkedik a foglaltság. Ez a hatás a trópusi szigetek esetrén még inkább szélsőséges. A Spanyol, Budapesti és Bahraini szálloda esetén a Formula 1-nek van ilyen hatása. Bahrainben hasonló hatása van a Ramadánnak is. Ennek hatása Egyiptomban is érzékelhető, ahol a Karácsony is növeli a forgalmat, mivel jelentős számú keresztény él ott.

Általánosan elmondható, hogy az összes vizsgált szállodában vannak training programok, illetve lehetőség cross-training¹⁰re. Ezek mellett közös pont, hogy mindenhol

¹⁰ Olyan képzés, melynek célja, hogy a munkavállaló több különböző munkafolyamatot, pozíciót ismerjen meg.

támogatva van az önfejlesztés. Ez lehet nyelvtanulás, felsőfokú képzés a turizmusban, de akár a jelnyelv elsajátítása is. Továbbá mindenhol vannak brand-specifikus training programok is. Ezeken túl gyakoriak a harmadik fél, mint például a Forbes által tartott képzések. Szintén általános, hogy a vezetés számára biztosítva vannak áthelyezési szolgáltatások, amely keretein belül a szálloda támogatja az egyének áthelyezési szándékait, jellemzően szállodaláncon belül. Azok számára, akiknek legfőbb célja a karrierépítés, ez jelenti a legjelentősebb juttatást. Ez minden esetben a munkavállaló teljes beleegyezésével történik, tehát a szállodaláncnak nincs jogosultsága felszárni az ilyen jellegű tevékenységet. A munkaerőhiány kiegyenlítése érdekében ez olykor középvezetők, sőt supervisorok körében is elérhető. Az egyik városi szálloda séfje mondta, hogy bár a dolgozók számára nem biztosított a lakhatás, volt olyan supervisor, aki a lánc egyik görög szállodájából érkezett, néhány hónapra. Részére utaztatást, szállást és teljes ellátást biztosított a szálloda a munkavállalás teljes idejére. Ilyen esetekben, a küldő szálloda köteles visszavenni az időszakos áthelyezésben résztvevő dolgozót.

Az egyiptomi resort kivételével sehol sem volt a felsőfokú képzés a manageri pozíció előfeltétele. Minden pozíciónak egyedin meghatározottak a követelményei. Egy General Manager szerint a szállodalánc gyakran támogatja azzal ígéretes munkavállalóit, hogy tanulási lehetőséget biztosít a Cornell egyetemen, ezzel elősegítve, hogy magasabb pozíciókat tudjanak betölteni. Egy ilyen jellegű juttatás óriás értékkel bír a munkavállalók számára. Van szállodalánc, amely manager képzést is ajánl. Ennek körében általában egy éves képzés során a jelentkezőt gyakorlati munka során képzik egy meghatározott ágazatra. Ez lehet a Front Desk, F&B, HR, stb. Ez után a sikeresen teljesítők részére manager pozíciót ajánlanak fel.

A városi szállodákban elvárt, viszont vannak olyan resortok, ahol az operatív személyzet tekintetében nem mindenhol szükséges egy bizonyos nyelv, jellemzően az angol ismerete. Ez jellemzően BoH alkalmazottakra igaz. Az egyik Séf úgy nyilatkozott, van olyan alkalmazott, akinek angol tudása korlátozott, mégis már évtizedek óta kifogástalan munkát végez. Ennek viszont feltétele, hogy a management-tel és munkatársakkal való kommunikáció gond nélkül megtörténhessen. Olyan szálloda is volt a megkérdezettek között, amely ingyenes angol nyelvoktatást biztosított a dolgozói részére. Az összes kutatott szálloda esetében, átlagosan 10-12 órát dolgoznak a managerek. Többen hangsúlyozták, hogy ez igen változó, de akár a 16 órát is meghaladja. Ilyen magas óraszám mellett megnő a szállás közelségének jelentősége, mivel kulcsfontosságú, hogy ezen felül mennyi időt kell tölteni utazással.

A Fülöp-szigeteken elhelyezkedő hotel kulcsfontosságú szerepet játszott a kutatottak között, így a vezetővel történt interjú egy hosszabb, közel háromórás mélyinterjú lett. A

különböző szigeteken elhelyezkedő resortok munkaerő-állományának jelentős hányadát a Filippin munkavállalók jelentik, de ez az arány városi szállodák esetében is magas. A kiválasztott resorton keresztül betekintés nyílik erre a jelentős küldőterületre, és az onnan származó munkavállalók motivációjára, kompetitív előnyük kulcsára. Míg kivétel nélkül az összes többi hotel dolgozóinak heterogén volt a megoszlása, addig a fülöp-szigeteki resorté teljesen homogén, a nem Filippin munkavállalók aránya 1%, de legfeljebb 2% volt. Ez alátámasztja, hogy a körökben nem csupán a külföldi szállodaiparnak van vonzó hatása. A többi vizsgált resort zömével ellentétben, itt a hotel nem támogatta sem a helyi közösségbe való integrációt, sem helyi jellegzetességeket megismertető foglalkozásokat, és juttatásokat sem biztosít a desztináció felfedezésére. Egész egyszerűen azért van ez így, mert azok értelmüket veszítik a munkavállalói közösség összetétele miatt. Az említett juttatások általában biztosítottak a vizsgált resortok körében, mivel magas a külföldi munkavállalók aránya. A fülöp-szigeteki resort vezetőjének véleménye teljes egészében összeeszengett a struktúrált interjúk Filippin alanyaiéval. „A kollektív népeség fantasztikus szinten beszéli az angolt (...) ezért is van, hogy a cruise-lineokon a legénység körülbelül fele Filippin.” Az említett óceánjáróknak óriási munkaerő elszívó képessége van, nagyrészt a versenyképes fizetés miatt. Azt ő is megjegyezte, hogy jellemzően hazatérnek a külföldről nyugdíjba vonuló Filippinek, akárcsak számos Filippin interjú alany.

A megkérdezett vezetők részt vettek egy rövid asszociációs játékban, melynek keretein belül megosztották a munkaerő-megtartással kapcsolatos nézeteiket. Több mint kétharmaduk említette meg az ösztönzőket, juttatásokat. Közel ugyanennyi gondolt a dolgozó személyes fejlődésére és az emberközpontúságra. Fele szerint elengedhetetlen a promóció, lehetőleg házon belül, de mindenképpen szállodaláncon belül. Többen említették a munkavállalói jólétet, a fizetést, a trainingeket és a kultúrát, amely párosult a Four Seasons-nél vallott Golden Rule- lal, mely szerint „Amit akartok, hogy veletek tegyenek az emberek, ti is tegyétek velük!”. A versenyképességet, sokszor más tényezőkkel kapcsolatban említik, mint például a versenyképes fizetés. Meg lett még említve a kommunikáció, a dolgozói visszaigazolás, illetve az ünnepségek. Mikor saját motivációjukról lettek kérdezve, újra említették a fent említett eszközöket. Több mint kétharmaduk említette a karrierfejlődést, felsővezetők lévén ez nem is meglepő. Fele a lokáció miatt választotta jelenlegi munkahelyét. A válaszadók egy kivétellel mind az elszigetelt desztinációkból jöttek. Többen említették az új kultúra megismerését, a kedvező lehetőséget és a kihívást is. Számos különböző motiváció is meg lett még említve, mint például az, hogyan bánnak a dolgozókkal az adott szállodánál, a már ismertetett Golden Rule, a közösség, a jó fizetés, az új szállodanyitás, a magas életminőség, a munkahely reputációja, a

szállodaláncon belüli relokáció¹¹, illetve volt olyan is, aki szülőhelyére tért vissza, éppen egy elszigetelt desztinációba. A szálladaiparral és sikeres szállodavezetéssel, valamint management taktikákkal kapcsolatban minden válaszadó mást tartott fontosnak kiemelni. Volt, aki szerint a leglényegesebb dolog a dolgozó munka- és magánéletének egyensúlya. Sokak szerint elengedhetetlen a karrierfejlődés lehetőségének biztosítása. Többen úgy gondolták, hogy előnyösebb szállodaláncnál dolgozni, főként a juttatások és előre lépések szélesebb palettája miatt. Volt, aki a trainingekben látta a legnagyobb lehetőséget. Más szerint a vállalat kultúrája és a bizalom a két legmeghatározóbb elem. Többen kiemelték a reputáció fontosságát. Volt, aki szerint a túlórát kell olyan egyensúlyban tartani, hogy bár a dolgozó saját döntése, jellemzően plusz kereset érdekében, mégis túlzott mértékben csökkentheti a motivációt. Az elszigetelt desztinációkból többen említették a családi munkaközösséget, valamint a kulturális fenntarthatóságot. A kutatott szállodák és resortok tételes összehasonlítása a VII. mellékletben látható.

¹¹ áthelyezés

4. KÖVETKEZTETÉSEK, AZ EREDMÉNYEK MEGVITATÁSA ÉS JAVASLATOK

A luxus szállodák számára kiemelten fontos a munkavállalók profizmusa és szakértelme a márkaidentitás és pozicionálás szempontjából, illetve elengedhetetlen a magas minőségű szolgáltatás nyújtásához. A szolgáltatás minősége és a személyre szabott kiszolgálás kritikus a visszatérő vendégek arányának növeléséhez. A digitális és szociális készségek jelentősége folyamatosan növekszik a munkaerőpiacon. A kihívások és változások miatt a turizmus szektorban fokozottan nagy szükség van az alkalmazottak készségeinek folyamatos fejlesztésére és a munkavállalók megfelelő motiválására a vállalatok sikerének érdekében. A munkaerőhiány és a negatív iparági imázs tovább nehezíti a magasan képzett munkaerő megtalálását, alkalmazását és megtartását.

Az elszigetelt desztinációkra fókuszálva a szakirodalom rámutat arra, hogy a turizmus növekedése és a fenntarthatóság szorosan összefüggenek. A férfiak és nők közötti kockázatvállalási különbségeket mind a szakirodalom kiemeli, mind a kutatás alátámasztja. Elszigetelt desztinációk esetében ez a különbség hangsúlyosabb, nagyban befolyásolja a sikeres HRM-et.

A kutatás módszertana komplex volt, és három fő adatgyűjtési módot alkalmazott. Elsőként motivációs kérdőív készült a potenciális munkaerőkínálat körében melyet a Budapesti Gazdasági Egyetem turizmus-vendéglátás szakos hallgatói reprezentáltak. Másodszor, részvételi kutatás során strukturált interjúk készültek elszigetelt desztinációkban dolgozó munkavállalókkal. Harmadszor hibrid interjúk készültek szállodaipari felsővezetőkkel, szubjektív megfigyeléssel kiegészítve. Ezek vegyesen tartalmaztak mélyinterjúk elemeket, a kutatott kérdés függvényében. Az adatok elemzése és eredmények prezentálása statisztikai eszközökkel és tartalomelemzéssel történt, és az eredmények a kutatás modellje alapján kerültek bemutatásra az azokat részletező fejezetekben. Azon túlmenően, hogy több adatgyűjtési módszer lett alkalmazva, a kutatás erőssége, hogy több szemszögből közelítette meg a munkaerőhiány témáját, a teljeskörű kép kialakítása érdekében. Az eredmények azt mutatják, hogy a potenciális munkaerőkínálat körében pozitív hajlandóság és érdeklődés tapasztalható az elszigetelt desztinációkban való munkavállalás iránt. Minden forrás, legyen szakirodalmi vagy kutatásból származó, megerősítette, hogy hatalmas szerepe van a munkavállalói ambícióknak, motivációnak. Ez a képzett munkaerő legfőbb mozgató-ereje. A marketing során ezt kell leginkább „megcéloznia” a HRM-nek, amelyet, mint a mélyinterjúkból kiderült, meg is tesznek.

A kutatás rámutatott, hogy a fiatal munkavállalók, különösen a férfiak és karrierorientált

egyetemisták hajlamosabbak munkát vállalni elszigetelt desztinációkban. A válaszadókat motiválja az új kultúrák és környezet felfedezésének lehetősége, de leginkább a személyes és szakmai fejlődés lehetőségei. A hosszú távú munkavállalók elégedettsége idővel nő, és számos tényező, például fizetés, management problémák, presztízzsel járó előnyök befolyásolják a dolgozó munkahelyváltásra irányuló szándékát. Az elszigetelt desztinációk leginkább külföldről érkező munkaerőre támaszkodnak, akik általában vagy magasabb fizetésért és jobb életkörülményekért érkeznek az adott régióba, vagy karrierfejlesztés céljából. A nagy szállodaláncokban a vezetők gyakrabban váltanak munkahelyet, és általában néhány éve dolgoznak csak a pozíciójukban. Az előléptetések nem feltétlenül házon-, inkább láncon belüliek, ezzel további ösztönzést nyújtva.

Jelentős motiválóerővel bír, hogy a dolgozók számára a lakhatást gyakran a juttatási csomag részeként kínálják. Ezek munkáltatónként eltérő típusúak lehetnek. A szállodák a dolgozók számára különféle kedvezményeket és juttatásokat nyújtanak, például étkezési- és szálláslehetőségeket. A vendégéjszakák jelentős kedvezményekkel járnak a dolgozók számára. Minden szálloda kínál képzéseket és támogatja az önfejlesztést. Az áthelyezési lehetőség is biztosított, különösképpen a vezetés számára. Az elvárások és a követelmények pozícióról pozícióra változnak, és a nyelvismeretnek is különböző követelményei vannak a különböző szállodáknál. A vezetők hosszú órákat dolgoznak, és a lakhatás közelsége a munkavégzés helyszínéhez óriási jelentőséggel bír. A vezetők szerint a munkaerő megtartásához számos tényező járul hozzá, fontossági sorrendben ezek a: juttatások, a promóció, a fizetés, személyes és egyéni fejlődés támogatása és a kultúra. A vezetők saját motivációik között főként a karrierfejlődést, a lokációt, a kihívást, de számos további tényezőt is említettek. A szállodaiparral és a sikeres szállodavezetéssel kapcsolatos nézetek is sokfélék. Az elszigetelt desztinációkból származó válaszadók hangsúlyozták a családi munkaközösséget és a kulturális fenntarthatóságot.

A kutatási kérdések, és azokra adott válaszok a következők:

I. A munkaerő kínálat számára vonzóbb-e egy különleges desztináció?

Az erre adott válasz határozott igen. A szakirodalom nem foglalkozott még ezzel a kérdéssel, így abból következtetéseket nehéz levonni. A kutatások, ezzel szemben behatóan vizsgálták a kérdés minden aspektusát. A potenciális munkaerő határozottan nyitottnak bizonyul az elszigetelt desztinációk irányába. A már munkavállaló, gyakran a desztináció izolált jellege, és az ebből adódó juttatások, előnyök miatt vállal ott munkát. Ezek főként a természetes környezet, és akár a potenciális munkavállalók esetében, a karrierlehetőségek.

A vezetők tisztában vannak ezen desztinációk vonzerejével, és ezt ki is használja a HRM.

II. Képes lehet kiegyenlítő hatást elérni a presztízs?

A presztízs hatása kulcsfontosságú. Közös pont a munkavállalás előtt állók és már munkavállalók között a karrierorientáció. Ehhez szorosan kapcsolódik a szállodák presztízse, mely elszigetelt desztinációk esetében jellemzően magas. A felsővezetők ezzel szintén tisztában vannak, azt a toborzás és munkaerő-megtartás során igyekeznek kihasználni, kiemelten kezelni. Továbbá jelentős motiváció személyes karrierútjuk építése során. Ezek tudatában kijelenthető, hogy a munkavállalók presztízse döntő fontosságú.

III. Kifogástalan management mellett kerülhet-e előnyösebb pozícióba egy ilyen elszigetelt resort mint egy városi szálloda munkaerő kereslet tekintetében?

A kifogástalan HRM határozottan hangsúlyosabb ilyen resortok esetében, mint városi szállodáknál. Mivel a desztináció tekinthető kulcsfontosságú erőforrásnak, nem csak a vendégek, hanem a munkaerő tekintetében is, így gazdasági szempontból rugalmasabbnak tekinthető a munkaerő kínálat viszonya a management eszközök hatásához képest. A kifogástalan management, itt aránylag nagyobb számú kínálatot képes megszólítani, a desztinációba csábítani. Ennek ellenére a már adott, helyi munkaerő létszáma elenyésző, képzett munkaerőről pedig nem is igen beszélhetünk. A kérdésre határozott válasz nem adható. Bár kijelenthető, hogy a megfelelő HRM aránylag hatásosabb, míg a helyi munkaerő csekély, a két ellentétes hatású tényező egyenlegét nem lehet ceteris paribus vizsgálni, mivel minden elszigetelt desztináció jelentősen eltérő, különösen ezeknek a komponenseknek a tekintetében.

Az eredmények alapján elmondható, hogy ideális HRM mellett a fluktuáció is ideális szintre hozható. A gyakorlatban a munkaadók számára a legjelentősebb munkaerő-megtartó eszköz a motiváció. Ez leginkább a különböző juttatások rendszerében mutatkozik meg, melyek közül kiemelkednek a szállodában eltölthető vendégéjszakák. A munkavállalók szintén ezeket értékelik legnagyobb arányban. További jelentős, közös pont a munkavállalók jóléte. Egy meghatározott, jellemzően karrierorientált csoport számára a karrierépítés lehetősége nyújtja a legjelentősebb motivációs tényezőt. Esetükben még hangsúlyosabb motiváló tényező

munkáltató reputációja, illetve az általa biztosított relokációs szolgáltatások. Érdeemes lenne a munkavállalók más korosztályára is megvizsgálni az elszigetelt desztinációkban való munkavállalás motivációit, mert előfordulhat, hogy éppen, a nyugodt és mindentől távol lévő élet vonzza a családokat. Továbbá a tengerjáró hajók hasonló, mégis egyedi esetét is érdemes hasonló irányból megközelíteni. Feltételezhetően azok esetében is hasznos tanulságok vonhatók le, amelyeket szintén át lehetne ültetni az általánosabb szállodamanagementbe.

A jelen kutatásban feltárt összefüggések nagyban segíthetik az elszigetelt desztinációkban elhelyezkedő resortok munkaerő-gazdálkodását. Mivel ezek a desztinációk kvázi inkubátorként szolgálnak a különféle, gyakran fenntarthatósági gyakorlatok alkalmazására, a sikeresek tovább ültethetők az általános szállodamanagementbe, ezzel mikro-szinten jelentős versenyelőnyhöz juttatva a gyorsan alkalmazkodó szereplőket, makro-szinten pedig, bár idővel, de hatékonyabbá, zöldebbé téve az egész iparágat.

IRODALOMJEGYZÉK

- Aaker, J., 1997. *Dimensions of brand personality*. Journal of Marketing Research, Issue 34 No. 3, p. 347.
- Abou-Shouk, M., Megicks, P. & Lim, W., 2013. *Perceived benefits and e-commerce adoption by SME travel agents in developing countries: evidence from Egypt*. Journal of Hospitality & Tourism Research, Issue 37 No. 4, pp. 490-515.
- Al Ababneh, M., 2017. "Service quality in the hospitality industry". Journal of Tourism and Hospitality Vol. 6 No. 1, pp. 1-2.
- Alleyne, P., Doherty, L. & Greenidge, D., 2006. *Approaches to HRM in the Barbados hotel industry*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 18, 94-109..
- Anandhwanlert, T. & Wattanasan, C., 2017. *Career perception of undergraduate students on tourism and hospitality industry in Thailand*. Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies, Issue 5 No. 10, pp. 339-346.
- Anon., 2017. Employee Benefit News. [Online]
Available at: <https://www.benefitnews.com/news/avoidable-turnover-costing-employers-big>
[Hozzáférés dátuma: 5 Nov 2023].
- Anon., 2020. Terra Staffing Group. [Online]
Available at: <https://www.terrastaffinggroup.com/resources/blog/cost-of-employee-turnover/#:~:text=According%20to%20Employee%20Benefit%20News,manager%20making%20%2460%2C000%20a%20year>
[Hozzáférés dátuma: 6 Nov 2023].
- Anon., 2022. United States Census Bureau. [Online]
Available at:
https://data.census.gov/profile/Lanai_CCD,_Maui_County,_Hawaii?g=060XX00US1500992070
[Hozzáférés dátuma: 15 June 2022].
- Ashton, A., 2018. *How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry*. Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, Issue 17 No. 2, pp. 175-199.

- Badu-Baiden, F., Kim, S., Xiao, H. & Kim, J., 2022. *Understanding tourists' memorable local food experiences and their consequences: the moderating role of food destination, neophobia and previous tasting experience*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Issue 34 No. 4, pp. 1515-15.
- Beach, L. & Mitchell, T., 1990. *Image theory: a behavioral theory of decision making in organizations*, *Research in Organizational Behavior*. pp. 1-41.
- Bhaduri, K. & Pandey, S., 2020. *Sustainable smart specialisation of small-island tourism countries*. *Journal of Tourism Futures*, Issue Vol. 6 No. 2, pp. 121-133.
- Boella, M., 2000. *Human resource management in the hospitality industry 7th edition*. Cheltenham: Stanley Thunes (publishers) Ltd..
- Brau, R., Lanza, A. & Pigliaru, F., 2007. *How fast are small tourism countries growing?*. *Tourism Economics*, Issue Vol. 13 No. 4, pp. 603-13.
- Brien, A., 2004. *The New Zealand hotel industry—vacancies increase while applicant numbers and caliber decrease*. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, pp. 5(1), 120-134.
- Brotherton, B. & Wood, R., 2008. *Editorial introduction*. *Hospitality Management*, pp. 1-34.
- Camagni, R., 2017. *Regional competitiveness: towards a concept of territorial capital*. *Seminal Studies in Regional and Urban Economics*, pp. 115-31.
- Camilleri, M., 2021. *Sustainable production and consumption of food. Mise-en-place circular economy policies and waste management practices in tourism cities*. *Sustainability*, Issue 13 No. 17, pp. 9986-9998.
- Cappelli, P., 2015. *Skill gaps, skill shortages, and skill mismatches*. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 68 No. 2, pp. 251-290.
- Carlisle, S., Ivanov, S. & Dijkmans, C., 2021. *The digital skills divide: evidence from the European tourism industry*. *Journal of Tourism Futures*.
- Chiang, C., Back, J. & Canter, D., 2005. *The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry*. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, pp. 4(2), 99-117.
- Confetto, M., Covucci, C. & Della Volpe, M., 2018. *Dual marketers and sustainability communication: empirical evidence from corporate websites*. *Mercati e Competitivita*, Issue 1, pp. 41-68.
- Dalkrani, M. & Dimitriadis, E., 2018. *The effect of job satisfaction on employee commitment*. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, Issue 11 No. 3, pp. 16-23.

- Dixit, S., Lee, K.-H. & Loo, P., 2019. *Consumer behavior in hospitality and tourism*. Journal of Global Scholars of Marketing Science, Issue 29 No. 2, pp. 151-161.
- Dogru, T., McGinley, S., Line, N. & Szende, P., 2019. *Employee earnings growth in the leisure and hospitality industry*. Tourism Management, Vol. 74, pp. 1-11.
- Edwards, M., 2009. *An integrative review of employer branding and OB theory*.
- Erer, B., 2020. *The importance of human resuirces management in tourism enterprises*. The Current Approaches in Tourism, pp. 167-194.
- Eurac, 2020. *The sustainable tourism observatory of South Tyrol (STOST)- annual progress report*.
- Ferreira, A., Martinez, L., Lamelas, J. & Rodrigues, R., 2017. *Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and tur-nover*. International Journal of Contemporary Hospitality Management,, Issue 29 No. 1, pp. 248-267.
- Ferriman, K., Lubinski, D. & Benbow, C. P., 2009. *Work preferences, life values, and personal views of top math/science graduate students and the profoundly gifted: develop-mental changes and gender differences during emerging adulthood and parenthood..* J. Pers. Soc. Psychol., pp. 97, 517–532.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M. & Harris, M. M., 2002. *The recruitment interview process: Persuasion and organization promotion in competitive labour markets..* Human Resource Management Review, pp. 12, 359-375.
- Fligstein, N., 2001. *Social skill and the theory of fields*. Sociological Theory, Issue 19 No. 2, pp. 105-125.
- Gewinner, I., 2017. *Gendered Career Choices and Stereotypes: A Theoretical Approach, Discourses on Gender and Sexual Inequality*.
- Ghielen, S., de Cooman, R. & Sels, L., 2021. *The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity*. European Journal of Work and Organizational Psychology, Issue 30 No. 2, pp. 292-304.
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E., 2003. *Measuring attraction to organizations*. Educational and Psychological Measurement, Issue 63 No. 6, pp. 986-1001.
- Hinkin, T. R. & Tracey, J. B., 2000. *The cost of turnover: Putting a price on the learning curve..* Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, pp. 41(3), 14–21..
- Innerhofer, J., Nasta, L. & Zehrer, A., 2022. *Antecedents of labor shortage in the rural hospitality industry: a comparative study of employees and employers*.

- Iorgulescu, M.-C., State, O. & Tanse, M., 2020. *Perception on a career in tourism: the case of business and tourism students.*
- Ivanov, S., Ivanova, M. & Iankova, K., 2014. *Sustainable tourism practices of accommodation establishments in Bulgaria.* *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, Issue 9 No. 2, pp. 175-205.
- Jobin, J., 2011. *Effect of Turnover on Performance and Effectiveness of Human Resource Practices and Policies in Retention: A Case Study of Hotel Industry.*
- Jonckers, P., 2005. *General trends and skill needs in the tourism sector in Europe.* Office for Official Publications of the European Communities, pp. 7-11.
- Kapferer, J. N. & Valette-Florence, P., 2016. *Beyond rarity: The paths of luxury desire. How luxury brands grow yet remain desirable.* *Journal of Product & Brand Management*, pp. 25(2), 120–133..
- Keller, K., 1993. *Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity.* *Journal of Marketing*, Issue 57 No. 1, pp. 1-22.
- Khan, A., Khan, N. & Bodla, A., 2021. *The after-shock effects of high-performers turnover in hotel industry: a multi-level study.* *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Issue 33 No. 10, pp. 3277-3295.
- Kim, K. & Baker, M., 2021. *Luxury Branding in the Hospitality Industry: The Impact of Employee's Luxury Appearance and Elitism Attitude..* *Cornell Hospitality Quarterly.*
- Knox, S. & Freeman, C., 2006. *Measuring and managing employer brand image in the service industry.* *Journal of Marketing Management*, Issue 22, pp. 695-716.
- Kumari, S. & Saini, G., 2018. *Do instrumental and symbolic factors interact in influencing employer attractiveness and job pursuit intention?.* *Career Development International*, Issue 23 No. 4, pp. 444-462.
- Lacher, R. & Oh, C.-O., 2012. *Is tourism a low-income industry? Evidence from three coastal regions.* *Journal of Travel Research*, Issue 51 No. 4,, pp. 464-472.
- Lam, T., Lo, A. & Chan, J., 2002. *New employees' turnover intentions and organizational commitment in the Hong Kong hotel industry..* *Journal of Hospitality and Tourism Research*, pp. 26, 217.
- Langowitz, N., Elaine Allen, I. & Godwyn, M., 2013. *Early-career outcomes and gender: can educational interventions make a difference?.* *Gender in Management* Vol. 28 No. 2, pp. 111-134..

- Lanza, A. & Pigliaru, F., 2000. *Why are tourism countries small and fast-growing?*. Tourism and Sustainable Economic Development, p. 57–69.
- Lashley, C., 2001. *Strategies for service excellence*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Lievens, F. & Highhouse, S., 2003. *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer*. Personnel Psychology, Issue 56 No. 1., pp. 75-102.
- Linnes, C. és mtsai., 2022. *The local food supply, willingness to pay and the sustainability of an island destination*.
- Low, B. S., Simon, C. P. & Anderson, K. G., 2002. *An evolutionary ecological perspective on demographic transitions: Modeling multiple currencies*. Am. J. Hum. Biol, pp. 14, 149–167.
- Majhosev, D. & Koteski, C., 2020. *Human resources as an important factor for development of tourism in the Republic of N. Macedonia*. International Scientific Referred Online Journal with Impact Factor, Issue 1 No. 66, pp. 236-244.
- McCann, P. & Ortega-Argilés, R., 2015. *Smart specialisation, regional growth and applications to European Union cohesion policy*. Regional Studies, Issue Vol. 49 No. 8, pp. 1291-302.
- McElroy, J. & de Albuquerque, K., 1991. *Tourism styles and policy responses in the open economy closed environment context*. Caribbean Ecology and Economics, pp. 143-65.
- McGuinness, S., Pouliakas, K. & Redmond, P., 2018. *Skills mismatch: concepts, measurement and policy approaches*. Journal of Economic Surveys, Issue 32 No. 4., pp. 985-1015.
- Milde, P., 2009. *The future of Filipino workforce in the cruise sector*.
- Moxley, M., 2018. *Luxury fashion brands push into hotel space..*
- Namasivayama, K., Miaoa, L. & Zhao, X. ..., 2007. *An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry*. Hospitality Management, pp. 26, 574–587.
- Papathanassis, A., 2020. *Cruise tourism 'brain drain': exploring the role of personality traits, educational experience and career choice attributes*. Current Issues in Tourism, Vol. 24 No. 14, pp. 2028-2043.

- Paraskevas, A., 2002. *Outsourcing IT for small hotels: the opportunities and challenges of using application service providers*. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Issue 43 No. 2, pp. 27-39.
- Price, J., 1977. *The study of turnover*.. Ames: Iowa state university press..
- Priyadarshi, P., 2011. *Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment and turnover*". Indian Journal of Industrial Relations, Issue 46 No. 3, pp. 510-522.
- Quintini, G., 2011. *Over-qualified or under- skilled: a review of existing literature*. Social, Employment and Migration Working Papers.
- Ross, D., 1999. *HRM in Tourism and Hospitality*..
- Rowley, G. & Purcell, K., 2001. *As cooks go, she went: is labour churn inevitable?* Hospitality management. pp. 20, 163-185.
- Seraj, S., Tsouroufli, M. & Branine, M., 2015. *Gender, Mentoring and Social Capital in the National Health Service (NHS) in Scotland, UK", Gender, Careers and Inequalities in Medicine and Medical Education: International Perspectives*.
- Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W. & Mandel, N., 2013. *Branded service encounters: Strategically aligning employee behavior with the brand positioning*. Journal of Marketing, pp. 77(6), 108–123.
- Sondermann, D. & Mtsai, 2019. *Economic structures 20 years into the euro*. Occasional Paper Series.
- Sorin, F. & Sivarajah, U., 2021. *Exploring Circular economy in the hospitality industry: empirical evidence from Scandinavian hotel operators*. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Issue 21 No. 3, pp. 265-285.
- Sousa, M. & Wilks, D., 2018. *Sustainable skills for the world of work in the digital age*. Systems Research and Behavioral Science, Vol. 35 No. 4, pp. 399-405.
- Sung, Y., Choi, S. M., Ahn, H. & Song, Y. A., 2015. *Dimensions of luxury brand personality: Scale development and validation*..
- Tay, P. K. C., Ting, Y. & Tan, K., 2019. *Sex and Care: The Evolutionary Psychological Explanations for Sex Differences in Formal Care Occupations*. Frontiers in Psychology.
- Teixeira, A., 2017. *The sustainability of surfing tourism destinations :a case study of Peniche, Portugal*. ”.
- Telfer, D. & Sharpley, R., 2015. *Tourism and Development in The Developing World*.

- Van Hoya, G. & Saks, A., 2011. *The instrumental-symbolic framework: organisational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair.* Applied Psychology, Issue 60 No. 2, pp. 311-335.
- Vandeplas, A. & Thum-Thysen, A., 2019. *Skills Mismatch and Productivity in the EU.* European Economy - Discussion Papers 100, Directorate General Economic and Financial Affairs (DG ECFIN), European Commission.
- Ward, M. K. & Dahl, D. W., 2014. *Should the devil sell Prada? Retail rejection increases aspiring consumers' desire for the brand..* Journal of Consumer Research.
- Wilton, N., 2006. *Strategic choice and organisational context in HRM in the UK hotel sector..* The Service Industries Journal, pp. 26(8), 903- 919.
- Yang, O. & Cherry, N., 2008. *Human resource management challenges in the hotel industry in Taiwan..* Asia Pacific Journal of Tourism Research, pp. 13 (4) 399-410.

MELLÉKLETEK

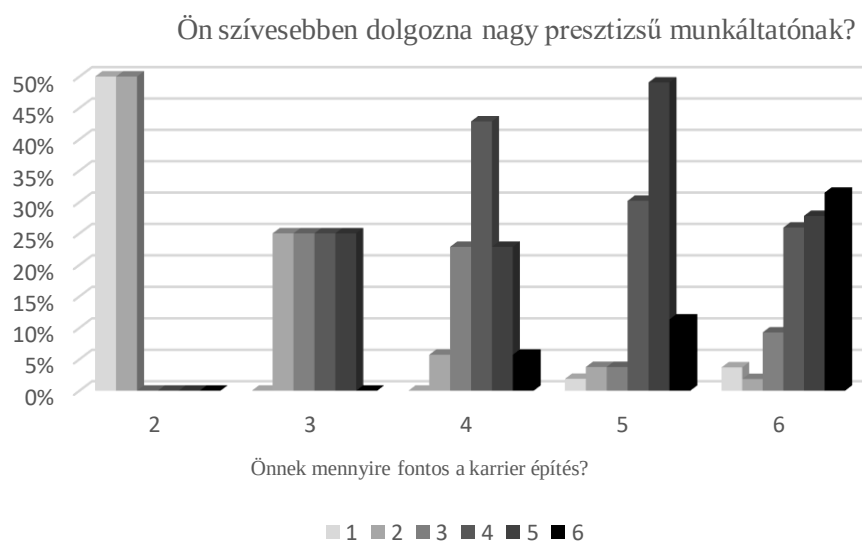
I. Melléklet

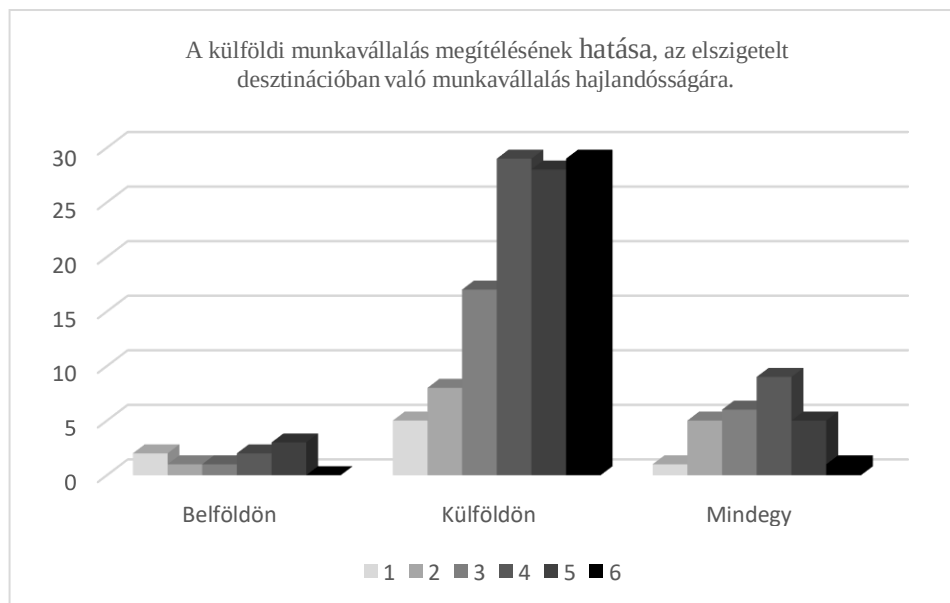
A potenciális munkavállalók által kitöltött kérdőív kérdései

1. Melyik évben született?
2. Az Ön neve:
3. Melyik vármegyében lakik?
4. Milyen specializációt választott?
5. Ön szerint elegendő szakismeretet kap az egyetemről, ami az elhelyezkedéséhez szükséges?
6. Jelenlegi tapasztalatai alapján jelentkezne turizmus mesterképzésre?
7. Mit gondol, könnyen el lehet helyezkedni az Ön diplomájával?
8. Mennyi munkalehetőség van lakhelyén
9. Diplomájával milyen más területeken tudna elhelyezkedni?
10. Milyen területen tervez elhelyezkedni?
11. Mit tart fontosnak egy munkahelyen?
12. Önnek mennyire fontos a karrier építés?
13. Mit gondol, az ön korosztályának hol előnyösebb munkát vállalnia?
14. Ön gondolkodik azon, hogy külföldön vállaljon munkát?
15. Mit gondol, külföldön könnyebb lenne elhelyezkednie, mint Magyarországon?
16. Vállalt már munkát Magyarországon?
17. Vállalt már munkát külföldön?
18. Ha vállalt/vállalna munkát külföldön, mik befolyásolnák a döntését?
19. Ha vállalt/vállalna munkát külföldön, hol?
20. Ön szívesebben dolgozna nagy presztízsű munkáltatónak?
21. Ön vállalna munkát elszigetelt desztinációban?
23. Ön szerint mi lehet a legnagyobb előnye elszigetelt desztinációban dolgozni/élni?
24. Ön szerint mi lehet a legnagyobb hátránya elszigetelt desztinációban dolgozni/élni?

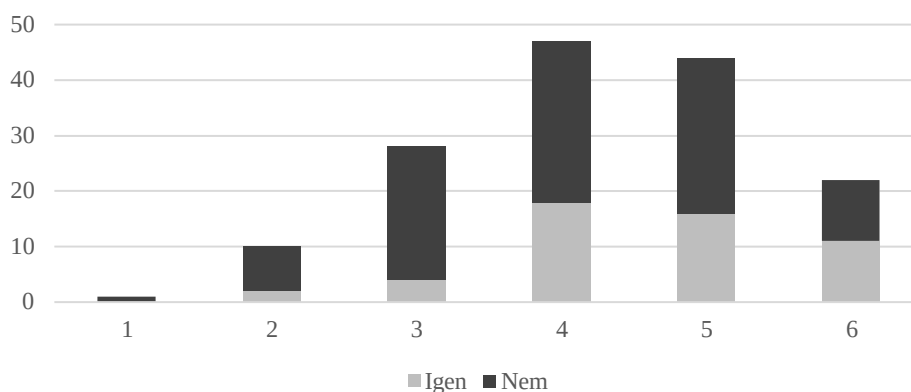
II. Melléklet

További eredmények a potenciális munkavállalókkal végzett felmérés alapján





A "külföldön könnyebb elhelyezkedni?" kérdésre adott válaszok aránya, a külföldön már munkát vállaltak függvényében.



III. Melléklet

A kiválasztott desztináció munkavállalóival végzett strukturált interjú kérdései

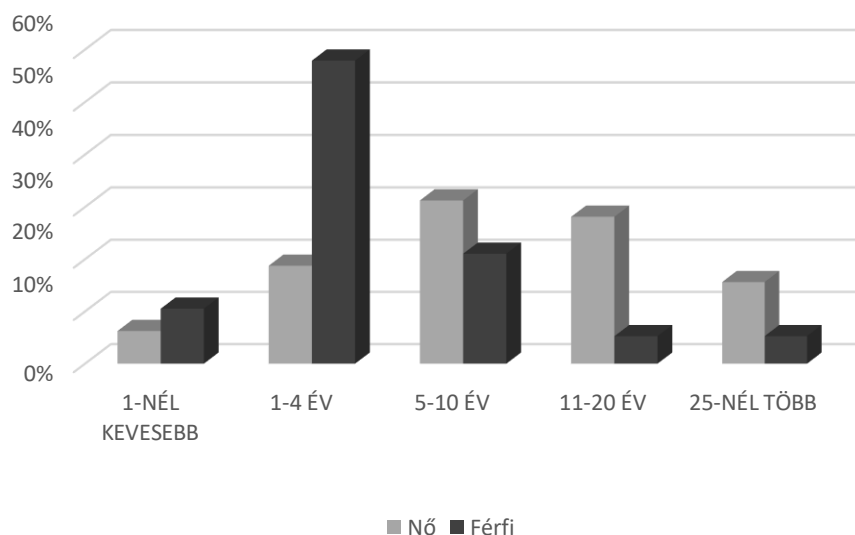
1. Milyen idős?
2. Mindig is jelenlegi lakhelyén élt?
3. Ha nem, miért költözött ide?
4. Ha ide költözött, mennyi munkalehetőség volt előző lakhelyén?
5. Mennyi munkalehetőség van jelenlegi lakhelyén?
6. Miért választotta jelenlegi munkahelyét?
7. Mi óta dolgozik jelenlegi munkahelyén?

8. Hogyan jellemezné a munkakörnyezetet?
9. Mi az, amit nagyra értékel munkahelyén?
10. Mi az, amin változtatna munkahelyén?
11. Előnyös nagy presztízsű munkáltatónak dolgozni?
12. A karrierfejlődés mennyire fontos magának?
13. Gondolkodik azon, hogy másik desztinációba költözzön munkavállalás céljából?
14. Milyen az életminőség, elszigetelt desztinációban?
15. Mik az elszigetelt desztinációban való élet pozitív aspektusai?
16. Mik az elszigetelt desztinációban való élet negatív aspektusai?

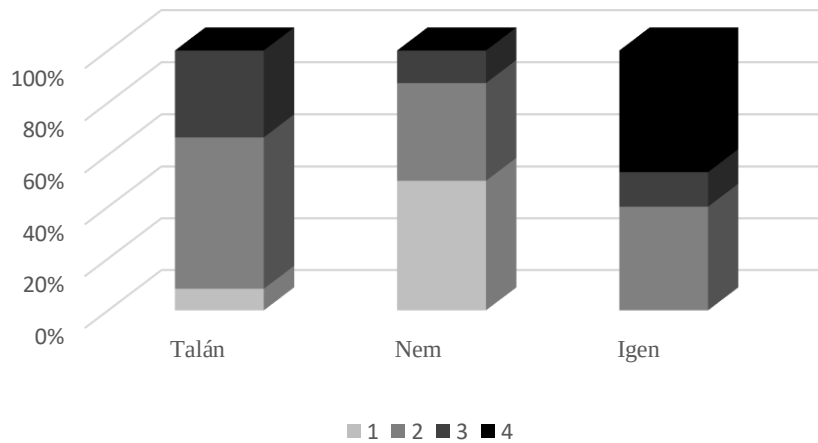
IV. Melléklet

További eredmények a kiválasztott HAWAI'I desztináció munkavállalóival végzett felmérés alapján

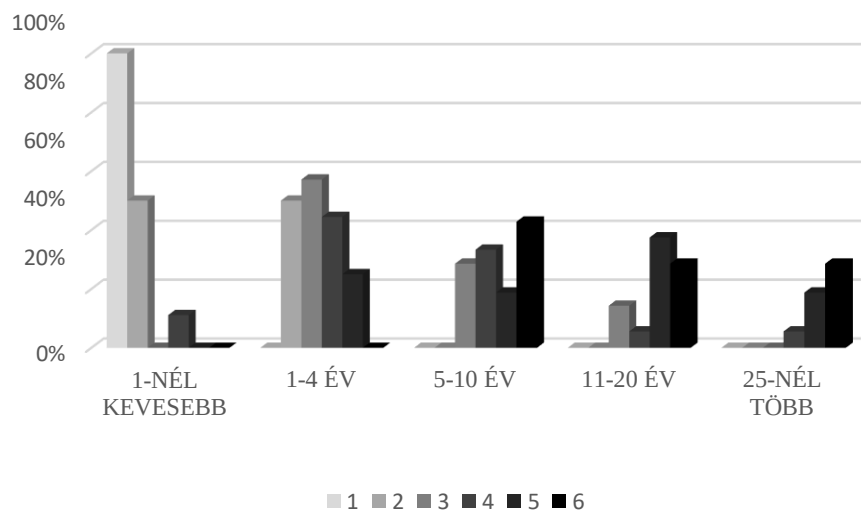
A munkahelyen töltött idő, és a nem közti összefüggés



Karrierépítés fontossága, és más desztinációban való munkavállalás felé irányuló szándék összefüggése.



Munkahelyen töltött idő, és munkakörnyezet megítélése közti összefüggés



V. Melléklet

A vezetőikkel folytatott interjúk vezérfonala

Bemutatkozás

Hány munkatársat foglalkoztat a szálloda?

Hány szobája van a szállodának?

Mit lehet tudni a tulajdonosról? Nyilvános? Magánszemély vagy cég?

Mennyi ideje dolgozik a szállodában?

Az aktuális pozíciójában kezdte?

Milyen tényezők befolyásolták a munkahelye kiválasztását?

Kérem, foglalja össze eddigi karrierútját és ismertesse jövőbeli céljait!

Juttatások

A szálloda biztosít szállást alkalmazottainak?

Ha igen...

Ez levonás az alkalmazottak fizetéséből vagy teljes mértékben a juttatási csomag része?

Milyen típusú szállásról van szó? (kollégiumi jellegű, motel jellegű, apartman jellegű stb.)

Mekkora a távolság a szállás és a munkahely között?

Milyen rugalmas a szállásszervezés?

Átlagosan hány ember lakik egy szobában?

Lehet választani szobatársat?

Párkapcsolatban lévő alkalmazottak lakhatnak együtt?

Mi a szálloda politikája/eljárásmódja szobatársak közti konfliktus vagy szakítás esetén?

Biztosít étkezést az alkalmazottaknak?

Ha igen, ez levonás az alkalmazottak fizetéséből vagy teljes mértékben a juttatási csomag része?

Folyamatos hozzáférést biztosít a szálloda ivóvízhez a munkaidő alatt?

Van lehetőség szezonális/ideiglenes munkavállalásra?

Van lehetőség túlórára?

Ha igen, milyen arányban történik a kompenzálás?

Kapnak az alkalmazottak kedvezményt a szálloda szolgáltatásaira?

Ha igen, milyen típusú kedvezmények vannak?

Milyen programokat kínál a szálloda az alkalmazottak számára, hogy megismerjék a helyi kultúrát?

Hogyan támogatja a szálloda az alkalmazottak beilleszkedését a helyi közösségbe?

Biztosít a szálloda speciális juttatásokat a desztináció felfedezéséhez?

Szakmai fejlődés

Biztosít a szálloda képzési programokat?

Vannak brand-specifikus képzési programok?
Milyen ösztönző programokat nyújt a szálloda?
Tartanak workshopokat a helyi jellegzeteségekről?
Ha igen, milyen típusúakat?
Van lehetőség átképzésre?
Támogatja a szálloda az egyéni önfejlesztést?
Nyújt a szálloda menedzserképzési programot?

Munkakörnyezet

Megfigyelhetők a munkavállalókon a kiégés jelei?
Érzékelhető az elszigeteltség és a szoros közösség hatása a munkavállalók között?
Milyen mértékben befolyásolja a társas elszigeteltség az alkalmazottak mentális jólétét?
Milyen az alkalmazottak által igénybe vett közösségi helyiségek minősége, kényelme és tisztasága?
Milyen a minősége és biztosított mennyisége az egyenruhának?
Milyen anyagból készülnek, mennyire kényelmesek és felelnek meg a munkakörök ellátásához?

Munkafeltételek

Milyen szigorú a ruházati előírás?
Mennyire szigorúan tartatják be azt?
Mennyire fontos egy konkrét nyelv ismerete?
Szükséges felsőfokú végzettség vezetői pozíciókhoz?
Átlagosan mekkoramunkatapasztalat szükséges...
felsővezetőknek?
középvezetőknek?
alkalmazottaknak?

Hosszú távú elköteleződés

Azok számára, akiknek szándékában áll, valamint teljesítményük is indokolja, mennyi idő alatt lehetséges az előre lépés?
Biztosítanak áttelepülési szolgáltatást a vezetőknek, felsővezetőknek?

Milyen mértékben vannak bevonva a döntéshozatalba?

Átlagosan mennyi időt töltenek a szállodában?

Milyen eszközöket vagy módszereket alkalmaz a szálloda a munkavállalók megtartása érdekében?

Lehetőség van arra, hogy családtagok, rokonok ugyanazon részlegen dolgozzanak?

Egyéb témák

Miben jobb a szálloda, mint versenytársai?

Hogy látja a konkurenciát, mennyire vannak jelen?

Mit tartana még fontosnak elmondani a témában?

VI. Melléklet

Az interjúkban vizsgált szállodák elmúlt pár évben gyűjtött díjai közül néhány, a teljesség igénye nélkül

Condé Nast Traveller Reader's Choice - #1 Resort in Hawaii

Condé Nast Traveller Reader's Choice – #1 Hotel in Hungary

Condé Nast Traveler Readers' Choice - #1 Hotel in Bahrain

US News & World Report Best Hotels - #1 Best US Hotels

Condé Nast Traveller - #5 Best Resort in the World

Luxury Travel Advisor - Best Luxury Hotel in the United States

World's 50 Best Hotels 2023

Business Traveller Awards: Best Business Hotel in Egypt

World Travel Awards - Egypt's Leading Resort

World Travel Awards - Africa's Leading Beach Resort

Condé Nast Traveler Readers' Choice Awards - The Best Resorts in the World

Condé Nast Traveler Readers' Choice - Best Hotels in the Middle East

2022 Travel + Leisure 2022: Top 10 Best City Hotels in Middle East and North Africa

Golfweek - #1 in Hawaii

Condé Nast Traveler Gold List

Restaurant & Bar Design Awards – Best European Bar

Awards and Accolades - AAA Five Diamond Awards

Condé Nast Traveller Reader's Choice - #1 island in the world

VII. Melléklet

Interjúk összehasonlítása

	Hawai'i	Hawai'i	Bahrain	Fülöp-szigetek	Sharm El-Sheikh	Kairó	Madrid	Budapest	Balaton
	Resort	Resort	Resort	Resort	Resort	Hotel	Hotel	Hotel	Resort
Biztosít a hotel lakhatást a dolgozók számára?	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Nem	Nem	Nem	Igen
Ha igen, akkor juttatás, vagy levonásra kerül?	Levonás	Levonás	Juttatás	Juttatás	Juttatás				Juttatás
Biztosít a hotel étkezést a dolgozók számára?	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen
Ha igen, akkor juttatás, vagy levonásra kerül?	Juttatás	Juttatás	Juttatás	Juttatás	Juttatás	Juttatás	Juttatás	Juttatás	Juttatás
Van lehetőség időszakos munkavállalásra?	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen
Biztosít a hotel kedvezményeket szolgáltatásaiból a dolgozók részére?	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen
Biztosít a hotel trining programokat?	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen
Van lehetőség cross-trainingre?	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen
A hotel támogatja az önfejlesztést?	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen
A hotel biztosít relokációs szolgáltatásokat a felsővezetők számára?	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen
A hotel támogatja a dolgozók integrációját a helyi közösségbe?	Igen	Igen	Igen	Nem	Nem	Nem	Nem	Nem	Igen
Vannak juttatások a desztináció megismerésére?	Igen	Igen	Nem	Nem	Igen	Nem	Nem	Nem	Igen
Biztosít a hotel brand-specifikus trining programokat?	Igen	Igen	Igen	Nem	Igen	Igen	Igen	Igen	Igen
Biztosít a helyi jellegzetességeket megismertető foglalkozásokat?	Igen	Igen	Igen	Nem	Nem	Igen	Igen	Nem	Igen
Szükséges valamilyen specifikus nyelv ismerete?	Nem	Igen	Nem	Nem	Igen	Igen	Igen	Nem	Igen
A manager pozíciók betöltéséhez szükséges felsőfokú képzés?	Nem	Nem	Nem	Nem	Igen	Nem	Nem	Nem	Nem