

# VEZETŐI KOMPETENCIÁK FELMÉRÉSE A SZÁLLODAIPAR KÜLÖNBÖZŐ SZEGMENSEIBEN

## ANALYSIS OF LEADERSHIP COMPETENCES IN VARIOUS SEGMENTS OF THE HOTEL TRADE

**SOMLAI RÉKA pszichológus, tréner, coach**

Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

### **Abstract**

The leadership roles and competences in the tourism industry are different than at any other fields. The characteristics of the field specify what are the competences and skills what leaders especially need to have to be successful. In tourism life never stops, work must run 24 hours a day, guests must be satisfied, there are cultural, ethnical and religion differences, average salary are lower than at other fields. According to international researches in tourism inter- and intrapersonal skills are more important than other managerial soft skills. There has not be made any similar Hungarian researches yet about what are the skills and competences what managers need to have in hospitality, therefore a research examining Hungarian sample is necessary. Present research was inspired to study what are the main skills and competences what hospitality managers use on the daily basis and analyses specific skills (assertiveness, emotional intelligence, conflict resolution, leadership skills). The research examined different segments of tourism starting from hostels to five star hotels. Results can be useful for further studies in hospitality.

### **1. Elméleti háttér – Vezetői kompetenciák**

A kutatás célja a szállodaipar különböző szegmenseiben szükséges és mindennapokban ténylegesen használt vezetői kompetenciák felmérése. Az elméleti bevezető bemutatja a hatékony vezető legfontosabb kompetenciáit a témában folytatott kutatások eredményein keresztül. Ezután kitér a szállodaiparban végzett nemzetközi kutatások eredményeinek ismertetésére.

A vezetés olyan tevékenység, amely – a kommunikációs folyamatra támaszkodva – meghatározott cél (célok) érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat és az emberi magatartásokat. (Bayer 1995) Megkülönböztetünk különböző szintű, típusú és karakterű vezetőket, azonban jelen kutatás azt a témát járja körül, hogy melyek azok a tulajdonságok, készségek, amelyek hatékonyá teszik a vezetőt. A fent említett definícióban is szerepel a kommunikáció, kiemelve ezzel a kompetencia fontosságát. Ezen kívül azonban más készségek is fontosak a hatékony vezetés eléréséhez.

A köznyelvben szinte már szinonimaként használatos a készség és a kompetencia. A két terminus között azonban van különbség. A kompetencia egy összetett fogalom, mely a tanult ismeretekből, azok felhasználási képességeiből, veleszületett adottságokból, élettapasztalatból és ösztönös mechanizmusokból tevődik össze. Ezekon kívül az egyén személyiségvonásai (vagyis pszichikai, fizikai jellemzői és a helyzetekre, információkra adott válaszai), attitűdje, motivációi (amelyek a viselkedését irányítják, befolyásolják, szelektál-

ják bizonyos célok felé), szociális szerepei (amelyek személyes értékei mentén szerveződnék) és értékrendszere is ide tartozhat. A készségek tehát a kompetencia alcsoportjainak egyike, ezek a tanult készségek, mint például a hatékony kommunikáció vagy konfliktuskezelés (Juhász 2013).

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

Ezek közül szinte mindegyik kompetenciát használjuk mind magánéleti, mind munkahelyi környezetekben. A külön választás nem könnyű, hiszen azok, akik könnyedén kommunikálnak a családi helyzetekben, nagy valószínűséggel hatékony kommunikációs stílust folytatnak a munkahelyükön is. Nem minden esetben van ez így, ezért a nehézség. A magánéletben és a munkahelyen is vannak olyan helyzetek, amikor a kommunikációt és egyéb interperszonális készségek használatát más is befolyásolja, mint például alá-fölé rendeltség viszony.

Mégis, a szakirodalom megkülönbözteti a magánéleti és munkahelyi kompetenciák kategorizálását. A munkahelyi kompetenciák két csoportra oszthatók. Az első az interperszonális, azaz személyek közötti készségek halmaza, ahová beletartozik a csapatmunka, közös célokért való együttműködés képessége, valamint a vezetői képességek. A második az interperszonális, azaz belső személyes készségek csoportja, amely magában foglalja a motivációs készségeket, pozitív attitűd kialakítását, tanulási és probléma megoldási készségeket, szóban és írásban a hatékony kommunikációt és az analitikus készségeket (Juhász 2013). A vezetői készségek szintén kategóriákba sorolhatók (Roebuck 2000): szocio-emocionális készségek: alkalmazkodás, objektivitás; interperszonális készségek: kommunikáció, önbizalom, szocializációs-készség; vállalkozói készség: teljesítmény motiváció; intellektuális készség: logikus gondolkodás.

A vezetői készségek közül vannak olyanok, amelyek kiemelkedően fontosak ahhoz, hogy egy vezető sikeres legyen. Klein Sándor szerint ezek a következők: közös munkára való képesség, felelősségvállalás, eredmény orientáltság, kommunikáció, kreativitás, innovációs készség, előadókészség, együttműködés, ön és emberismeret, kockázatvállalás (Klein 2012).

Ineson és Kempa (1996) azt találta, hogy a turizmusban dolgozók legfontosabb kompetenciái a szóbeli és írásbeli kommunikáció, szupervíziós képesség, a vendég elégedettségének eléréséhez való készségek. Ezek korai kutatások, ahol több fontosságot kap az operációs készség, mint a személyes kompetenciák. További kutatások már hozzátesznek specifikusabb képességeket is, mint a probléma megoldás, vezetői készségek és stratégiai tervezés (Ineson, Kempa 2009). Tas és LaBrecque (1996) öt menedzseri szinten fontos kompetenciát különböztetett meg: interperszonális készségek, melyek a másokkal való sikeres interakciókat teszik lehetővé. Vezetői készségek, melyek által az ötletek megvalósulnak. Konceptiózus, kreatív készségek, azaz kognitív készségek. Valamint technikai és adminisztratív készségek. A szállodaiparban kiemelkedően fontosak a vezetők inter és intraperszonális készségei, hiszen ez az a terület, ahol a vezetők viselkedése nagy hatással van a szálloda versenyképességére is. Ők azok, akik példát mutatnak a dolgozóknak arra,

hogyan viselkedjenek a vendégekkel, így közvetetten is, de hatással vannak arra, hogy a vendég milyen légkört tapasztal meg. Pozitív légkörben elégedettebb lesz a vendég és jobb értékelést ad, vagy ajánlja másoknak is a szálláshelyet. (Somlai 2015) A hotel vezetők számára az asszertív kommunikáció, érzelmi intelligencia, konfliktuskezelés kiemelkedő fontossággal bírhatnak.

Az asszertív kommunikáció, más néven önérvényesítés során az egyének arra törek-szenek, hogy úgy érvényesítsék érdekeiket, hogy mindkét fél elégedett legyen. Ehhez használnak egy olyan kommunikációs stílust, mely sem alárendelő elemeket, sem ag-reszív elemeket nem tartalmaz. Ez az asszertív kommunikációs stílus, amikor az egyén közvetlen, őszinte, felelősségvállaló, figyelmesen hallgató, saját magát és másokat tiszte-lő, kezdeményező, megbocsátó, hatékony, spontán, realista, belső erővel bíró, képesség-aktiváló és én-közléseket használ (Lloyd 2002).

Az érzelmi intelligencia egy komplex fogalom, olyan faktorok tartoznak bele, mint ön-ismeret, társismeret, szociális készségek, kommunikáció, empátia, önuralom, önbizalom, lelkiismeretesség, önmotiváció. (Oatley 2005) Az érzelmi intelligencia kutatása csupán a nyolcvanas években kezdődött. Addig a kutatók azt tartották, hogy az intelligencia hánya-dos az, ami bejósolja az egyén sikerességét. Később azonban több kutatás is bizonyította, hogy nem az intelligenciánk felelős ezért, hanem különböző személyes és társas kompe-tenciák is szükségesek. A tisztán magas intellektusú emberek magas értelmi és szellemi érdeklődéssel rendelkeznek. Életük számos területén ambiciózusak, produktívak, követke-zeteseek, kritikusak önmagukkal és másokkal szemben pozitív és negatív érzelmeiket ki-mutatni azonban nem képesek. Érzéketlenek, hajlamosak szorongásra. Ezzel szemben a magas érzelmi intelligenciával rendelkező emberek fellépése jó, vidámak, kezdeménye-zők, spontának, elfogadják magukat és mások jelzései iránt is fogékonyabbak. A kettő nem zárja ki egymást, a sikeres emberek jellemzője, ha mindkettő magas szinten van. (Oláh 2005)

A konfliktusoknak több fajtája ismert. Abból a szempontból, hogy kik a konfliktus résztvevői, két csoportra oszthatók. A személyközi kapcsolatokból fakadó konfliktusok az interperszonális konfliktusok. Ez a leggyakoribb konfliktus helyzet, amely két személy, több személy és csapat között; vezető-beosztott között jön létre. A másik csoport a szemé-lyen belüli, azaz intraperszonális konfliktusok, amelyek során az egyén vívódik valami-lyen össze nem illést illetően az értékeivel kapcsolatban. A konfliktusok kezelésének öt módja ismert. Különböző situációkban más és más stílus lehet hatékony, ezért nem je-lenthető ki, hogy van amelyik stílus jobb, mint a másik. Ezek a módok a következők: ver-sengő, elkerülő, alkalmazkodó, kompromisszumkereső és problémamegoldó (Smith, Mackie 2004).

Az említett kompetenciák és készségek fontossága eltérő lehet abban, hogy a szállodai par mely szegmenseiről beszélünk, hiszen a különböző szállás típusoknál a jellegükből adódóan más tevékenységeik és felelősségük van a vezetőknek, így eltérő lehet az, hogy milyen kompe-tenciák kiemelkedőek a számukra. Ha a szegmenseket három csoportra osztjuk, ezek a követ-kezők lehetnek: hostelek, 2-3 csillagos hotelek és 4-5 csillagos hotelek.

A hostelek csoportja: a hostel, vagy ifjúsági szállás szobáiban több ágy található, leg-többször emeletes ágyak. A vendégek tehát közös szobában alszanak, megosztott fürdő-szobát használnak és közös helyiségekben szocializálódnak, vagy főznek a konyhában. A hostelek árfekvése az olcsó kategóriába tartozik, a vendégek általában 18-35 év közötti hátizsákos utazók, leggyakrabban a város központjában helyezkednek el. A hostelekben általában egy vezető van, aki sokszor egyezik a tulajdonossal. Feladatköreit tekintve a legtöbb ágazat munkáját elvégzi. (Reulecke 2009)

A 2-3 csillagos hotelek általában két ágyas magán szobákat kínálnak fürdőszobával. Szintén az olcsóbb kategóriába tartoznak, ezért nem ajánlanak különösebb szolgáltatásokat. A legtöbb intézményhez étterem is tartozik. Egyaránt a városközpontban és a külvárosban is előfordulnak. Egyaránt felső és ágazati vezetők is dolgoznak együtt (Lundberg 1994).

A 4-5 csillagos szállodák a szobákon kívül gyakran kínálnak lakosztályt és egyéb szolgáltatásokat, mint spa, sport lehetőségek, bár, étterem. Az elegancia és a különleges kiszolgálás jellemzi őket, így az árak is a magas kategóriába esnek. A városon belül általában a központban helyezkednek el, de vidéken és repülőterek közelében is gyakoriak. Struktúráját tekintve az Ügyvezető fogja össze a középvezetők munkáját, akik egy-egy ágazatért felelősek (Lundberg 1994).

## 2. Agyag és módszer

A kutatás arra keresi a választ, hogy a szállodaiipar különböző szegmenseiben (hostelek, 2-3 csillagos szállodák, 4-5 csillagos szállodák) a vezetők mely kompetenciákat tartanak fontosnak a munkájuk során, illetve felméri a vezetők tényleges készségeit négy kiemelt területen (asszertív kommunikáció, érzelmi intelligencia, konfliktuskezelés, vezetői készségek).

A kutatásban 30 felső és középvezető vett részt, átlagéletkoruk 36 év. A kutatásban való részvétel önkéntesen működött, az identitás titokban tartása végett. Kizárólag olyan személyes kérdéseket tartalmazott a kérdőív, mint nem, életkor. A résztvevők a szállodaiipar különböző szegmenseibe tartoznak, így a vizsgálatban az összehasonlítás lehetősége végett három csoport különül el: hostelek, 2-3 csillagos hotelek és 4-5 csillagos hotelek.

A három csoportban a részt vevők aránya: 12 hostel vezető, 8, 2-3 csillagos szállodában dolgozó és 10, 4-5 csillagos hotelben dolgozó vezető.

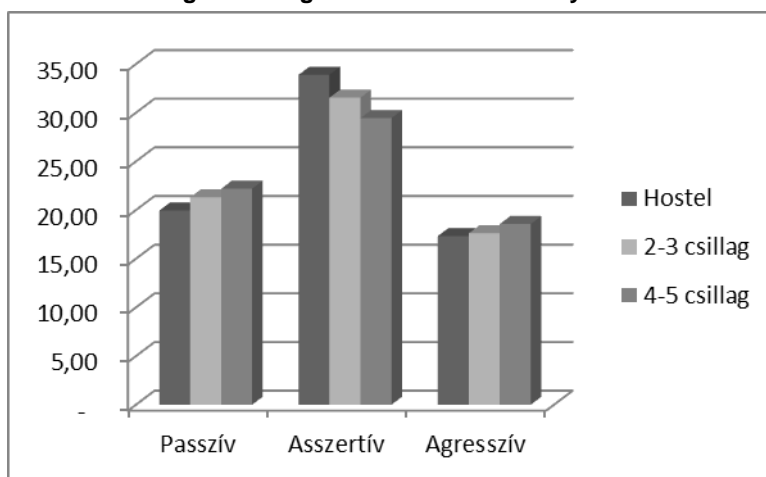
A kutatás öt különböző kérdőívet használ: Kommunikációs Stílusok Kérdőív, Daniel Goleman: Érzelmi Intelligencia Kérdőív, Thomas Kilmann Konfliktuskezelési Stílusok Kérdőív, Vezetői Készségek Kérdőív, Vezetői Kompetencialista. A kérdőívek nyomtatott és online formátumban voltak elérhetőek, a kitöltés személyes és online megkeresés útján zajlott. Az adatgyűjtés három hónapon keresztül folyt. (2016.február-május).

Az adatok a kérdőívek értékelő kulcsával történtek kiértékelésre, így kaptam átlag pontszámokat kérdőívenként minden kompetenciára vonatkozóva, vizsgálati csoportonként lebontva. Így az átlag pontszámok elemzése megadja egyrészt azt, hogy a csoportokon belül mely kompetenciákat használják inkább, vagy kevésbé a vizsgálati személyek. Másrészt az átlagok összehasonlítása megadja, hogy van-e szignifikáns különbség a csoportok között a kompetenciák használatát illetően. Az átlagok statisztikai összehasonlításához a Student féle t próbát használtam, melynek nullhipotézise minden esetben az volt, hogy az egyes csoportok közötti átlagok megegyeznek. A nullhipotéziseket 95%-os konfidencia szint mellett teszteltem. Azokban az esetekben, ahol a nullhipotézis elvetésre került, ott statisztikailag igazolt különbözőség figyelhető meg az egyes csoportok között, a tesztelt kompetenciákban. A következő fejezetekben részletesen bemutatom, hogy hol találtam ilyen szignifikáns eltéréseket.

### 3. Eredmények

A Kommunikációs Stílusok Kérdőív azt méri, hogy a három alapvető kommunikációs stílus közül (passzív, asszertív, agresszív) melyiket használja jellemző módon a kitöltő. Mind három vizsgálati csoportban átlagosan az asszertív kommunikációs stílus a jellemző. Összehasonlítva a passzív, agresszív és asszertív stílusokat, egyes csoportok között valamelyest megfigyelhető különbség. A passzív kommunikációs stílusnál a hostelek és a 4-5 csillagos hotelek átlagértékei (hostel: 19,42, 4-5 csillagos hotel: 23,10) azt mutatják, hogy az előbbieket kevésbé használják passzív kommunikációt, mint a 4-5 csillagos hotelek képviselői. A 2-3 csillagos hotelek közepén helyezkednek el (átlag: 21,88). Az asszertív kommunikációs stílusban szintén eltérések mérhetőek (hostel: 33,92 2-3 csillagos hotel: 31,5 4-5 csillagos hotel: 29,1), ahol a hostelek átlagértékei a magasabbak, a 4-5 csillagos hoteleké a legalacsonyabb, tehát a hostelek képviselői használják leginkább asszertív stílust. Statisztikailag szignifikáns különbség mutatható ki a hostelek és a 2-3 csillagos hotelek, valamint a hostelek és a 4-5 csillagos hotelek asszertivitás átlagértékei között, mindkét esetben a hostelek értékei magasabbak. Szintén szignifikáns eltérés mérhető a hostelek és a 4-5 csillagos hotelek között a passzivitás mértékében, ahol utóbbi értékei magasabbak. Az agresszív kommunikációt illetően mind három csoport viszonylag alacsony átlag pontszámokkal rendelkezik (hostel: 17,7 2-3 csillagos hotel: 16,5 4-5 csillagos hotel: 18,7), szignifikánsan mérhető különbség nincs. A kommunikációs stílusok használatát az 1. diagram ábrázolja.

1. diagram: Kommunikációs stílusok használata  
1. diagram: Usage of communication styles

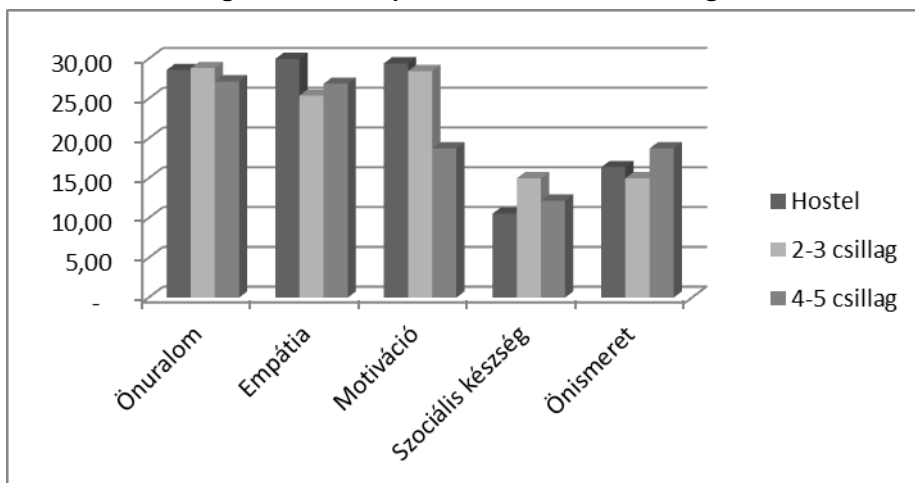


(Saját kutatás)

A Érzelmi Intelligencia kérdőív azt méri, hogy a kitöltő az érzelmi intelligencia összetevői közül mennyire jártas az önuralom, empátia, motiváció, szociális készségek (például kommunikáció, konfliktuskezelés stb) és az önismeret terén. A hostelek vezetői leginkább az empatikus képességek terén bizonyultak kompetensnek (átlag: 30), majd ezt követi az önuralom (28,75), a motiváció (27,5), az önismeret (15,42), majd a szociális készségek (10,83). A 2-3 csillagos hotelek esetében a motiváció érte el a legmagasabb átlagértéket (30), ezt követi az önuralom, (28,75), majd az empátia (26,88), végül a szociális készségek és az önismeret (15). A 4-5 csillagos hotelek kitöltőinek legmagasabb átlagértéke szintén

az empátia (29), ezután következik az önuralom (27), a motiváció (20,5), az önismeret (18,8), végül a szociális készségek. Tehát a kiemelkedő területek az empátia és a motiváció, a fejlesztendő területek pedig a szociális készségek és az önismeret (lásd 1. diagramon kiemelve). Statisztikailag szignifikáns különbség mérhető a motivációt tekintve a 2-3 és 4-5 csillagos hotelek között, ahol az előbbi ért el jóval magasabb pontszámot.

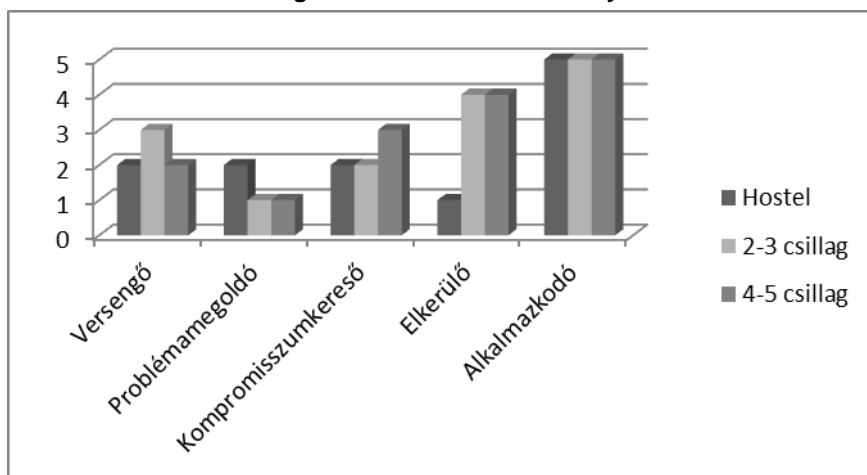
**2. diagram: Érzelemi Intelligencia komponensei**  
**2. diagram: The components of emotional intelligence**



(Saját kutatás)

A Konfliktuskezelés kérdőív a különböző konfliktuskezelési stílusok alkalmazásának gyakoriságát méri. A kérdőívben a konvertált pontszámok megadtak egy sorrendet, ahol 1 a leggyakrabban alkalmazott, míg 5 a legkevésbé alkalmazott stratégia. Az átlagértékek tehát ez esetben fordítva értendők, tehát az alacsonyabb átlagértékek mutatják meg a gyakrabban használt stratégiákat. Mindhárom csoport esetében az alkalmazkodó stratégia átlagértékei a legalacsonyabbak (hostelek: 2,58 2-3 csillagos hotelek: 2,13 4-5 csillagos hotelek: 2,1), azaz a kutatásban a vezetők többségére az alkalmazkodó konfliktusmegoldás jellemző, szignifikáns eltérés nincs. A hostelek esetében ezután a probléma megoldási stílus (2,75) a leggyakrabban használt stílus, majd a versengő (2,92), ezután a kompromisszumkereső (2,83), végül az elkerülő (3,92). A 2-3 csillagos szállodák leggyakrabban használt konfliktuskezelési stílusainak sorrendje a következő: alkalmazkodó (2,13), elkerülő (2,5), versengő (2,75), kompromisszumkereső (3,13), végül problémamegoldó (4,5). A 4-5 csillagos hotelek az alkalmazkodó stílus (2,1) után legtöbbször kompromisszumkereső stílust (2,8), ezután az elkerülőt (2,9), majd a versengőt (3,29) végül a problémamegoldót (4) használják legtöbbször (lásd 2. diagram). Szignifikáns eltérés a problémamegoldó konfliktuskezelési stílus esetében mutatható ki: a hostelek és 2-3 csillagos hotelek, illetve a hostelek és a 4-5 csillagos hotelek között, mindkét esetben a hostelek javára, ami alátámasztja azt, hogy a hostelek vezetői jelentősen többször alkalmaznak problémamegoldó stílust. Szintén szignifikáns eltérés mérhető az elkerülő konfliktuskezelési stílust illetően a hostelek és a 2-3 csillagos hotelek között, ami azt mutatja, hogy a 2-3 csillagos hotelek vezetői jóval többször alkalmazzák ezt a stílust.

**3. diagram: Konfliktuskezelési stílusok**  
**3. diagram: Conflict resolution styles**



(Saját kutatás)

A vezetői készségek kérdőív azt méri, hogy öt kiemelt készség tekintetében (teljesítmény igény, autonómia, kreativitás, kockázatvállalás, akarat erő) a kitöltők egy országos statisztikai átlagpontszámhoz viszonyítva milyen pontszámot értek el, azaz az átlagosnál többet, vagy kevesebbet használják az adott készséget. A csoportok átlag pontszámai vannak tehát a standard átlagpontszámokhoz mérve. A készségek átlagai és a csoportok pontszámait lásd az 1. táblázatban.

**1. táblázat: A vezetői készségek átlag pontszámai**  
**1. table: Average points of leadership skills**

	Teljesítmény igény	Autonómia	Kreativitás	Kockázatvállalás	Akarat erő
<b>Standard átlag</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
Hostelek	9.50	4.33	9.00	8.75	9.50
2-3 csillagos hotelek	9.50	4.38	5.13	5.88	8.50
4-5 csillagos hotelek	8.50	4.50	7.60	7.80	9.50

(Saját kutatás)

A hostelek legmagasabb átlaghoz viszonyított értéke az akarat erő készség (9,5), a legalacsonyabb pedig az autonómia (4,33). A 2-3 csillagos hotelek átlaghoz mért legmagasabb értéke az akarat erő (8,5) és a teljesítmény igény (9,5). A 4-5 csillagos hotelek átlaghoz viszonyított legmagasabb értéke az akarat erő (9,5), míg a legalacsonyabb a kockázatvállalás (7,8). Szignifikáns eltérés mutatható ki a teljesítmény igény esetében a 2-3 csillagos hotelek és a 4-5 csillagos hotelek esetében, tehát az utóbbi teljesítmény igénye jóval alacsonyabb. A kreativitás esetében mindhárom csoportot egymáshoz hasonlítva megfigyelhető szignifikáns eltérés, tehát a hostelek és 2-3 csillagos hotelek, a hostelek és a 4-5 csillagos hotelek és a 2-3 csillagos hotelek és 4-5 csillagos hotelek között is. Végül a kockázatvállalásnál a hostelek és a 2-3 csillagos hoteleknél mérhető különbség, azaz a hostelek kockázatvállalási hajlandósága jóval magasabb.

Az utolsó kérdőív egy kompetencia listát tartalmaz (40 darab), ahol a résztvevők bejelölik, hogy melyek a legfontosabbak munkájuk során, illetve melyek szorulnak fejlesztésre. Mindhárom csoportban jellemzően a legtöbb kompetenciát bejelölték munkájuk során fontos kompetenciaként. A hostelek és a 4-5 csillagos hotelek vezetői közül a legtöbben az

önismeretet tartják legkevésbé fontosnak, a 2-3 csillagos hoteleknél az empátiát. Fejlesztendő területként a hostelek vezetői az időgazdálkodást, motiválást, meggyőzőerőt, értékelést és az irányítást tartják a legsürgetőbbnek. A 2-3 csillagos hotelek vezetői az irányítást, metakommunikációt, motiválást, fejlesztést és stressz tűrő képességet. A 4-5 csillagos hotelek vezetői a kockázatvállalást, innovációt, stressz tűrő képességet, időgazdálkodást és a meggyőzőerőt fejlesztenék leginkább. A hostelek és a 2-3 csillagos hotelek közös pontjai a motiválás és az irányítás, a 2-3 csillagos hotelek és a 4-5 csillagos hotelek közös pontja a stressz tűrő képesség, végül a hostelek és a 4-5 csillagos hoteleknél közös fejlesztendő területek a meggyőzőerő és az időgazdálkodás.

#### 4. Eredmények értékelése

A Kommunikációs Stílusok kérdőív esetében összességében az látható, hogy a három csoport egyaránt az asszertív stílust használja, a hostelek leginkább. A passzív és agresszív stílusoknál a 4-5 csillagos hotelekre inkább jellemző a stílus. A 2-3 csillagos hotelek közepően helyezkednek el, kivéve az agresszív kommunikációs stílust, ami a legkevésbé jellemző rájuk. A teszt értékelésénél érdemes megjegyezni azt, hogy az eredmény nem feltétlenül azt jelenti, hogy mindig egy fajta kommunikációs stílust használunk, hanem szituációtól, stresszhelyzettől, érzelmi állapottól, is múlik az, hogy éppen melyik stílust alkalmazzuk. A legmagasabb pontszám azt jelzi, hogy legvalószínűbben ez a stílus jelenik meg először az érzelmmel teli helyzetekben. Az, hogy a második legtöbbet alkalmazott kommunikációs stílus a passzív stílus, ez a vezetők szempontjából hatékony stratégia lehet, ha a kapcsolat megóvására törekednek. Azonban az asszertív stílus az, ami a dolgozókkal és ügyfelekkel, vagy vendégekkel egyaránt célravezető stratégia.

Az Érzelmi Intelligencia kérdőívben összehasonlítva a csoportokat, az önuralom készségeknél közel azonos átlagértékek keletkeztek mindhárom csoportban, az empatikus készségeket tekintve a hostelek vezetőinek értékei a legmagasabbak, a 2-3 csillagosoknak a legalacsonyabb. Ezzel szemben a motivációjuk a 2-3 csillagos hotelek vezetőinek a legmagasabb, valamivel kevesebb a hosteleké, végül a 4-5 csillagos hotelek vezetőinek motivációja jóval alacsonyabb a két másik csoporthoz viszonyítva. A szociális készségek tekintetében mindhárom csoportnál fejlesztendő területről beszélünk. Ezek közül a 2-3 csillagos hotelek vezetői érték el a legmagasabb átlagpontszámot, majd a 4-5 csillagos hotelek, végül a hostelek vezetői. A 4-5 csillagos hotelek vezetői bizonyulnak a legmagasabb önismerettel bíró vezetőknek, ezt követik a hostelvezetők, végül a 2-3 csillagos hotelek vezetői. Összehasonlítva az eredményeket a Vezetői Kompetencia kérdőívvel, az empátiát a 2-3 csillagos hotel vezetői jellemzően nem tekintik fontos kompetenciának a munkájuk során, ez abból is adódhat, hogy alacsony pontszámot értek el az Érzelmi Intelligencia kérdőívben is. Ez egy fontos alapkészség ahhoz, hogy másokat is tudjanak motiválni, ne csak saját magukat. Ezért lehet az, hogy fejlesztendő területként tartják számon a motiválást. Érdekes, hogy az önismeretet és az empátiát írták be legtöbbször kevésbé használatos területként a munkájuk során és szinte minden operatív intézkedéssel kapcsolatos kompetenciát napi munkájuk során fontos készségként jelölték meg a résztvevők. Érdemes lehet felhívni a figyelmet arra, hogy a két kompetencia fejlesztése is hasznos, hiszen ezek alapjai a sikeres vezetői viselkedésnek és az operatív kompetenciák sem tudnak hatékonyan fejlődni önismeret és empátia nélkül.

Az asszertíváshoz hasonlóan, a konfliktuskezelési stílusoknál is elmondható az, hogy nem kifejezetten jelenti, azt, hogy mindig azt a stílust használjuk, ami a legmagasabb



pontszámot elérte. Csupán azt jelenti, hogy stresszhelyzetben ez a stílushoz jelenik meg legelőször, azonban személy, kontextus és érzelmi állapot függő az, hogy melyik másik stratégiát alkalmazzuk. A leghatékonyabb pedig az, ha a pontszámok viszonylag közel állnak egymáshoz, ami azt jelenti, hogy a személy nagy valószínűséggel rugalmasan tudja változtatni a stratégiákat a helyzetnek megfelelően. Az alkalmazkodó konfliktuskezelés együttműködő és nem önérvényesítő magatartást igényel. Az egyén lemond saját szándékairól, hogy a másiké érvényesülhessen. Az alkalmazkodás öltheti az önzetlen nagyvonalúság, vagy jótékonyág formáját, lehet a másinak való kényszerű engedelmeskedés, vagy lehet a másik szempontjainak elfogadása. A szállodaiparban fontos az, hogy a vendégek azt érezzék, hogy az érdekeik érvényesülnek, így az alkalmazkodó stílus érthető lehet a dolgozók részéről. Azonban, a kutatás résztvevői vezetők, akik kevesebbet találkoznak a vendégekkel. A legtöbb vezető felfelé haladt a karrier létrán, ezért feltételezhető, hogy megszokottá vált számukra ez a konfliktuskezelési stílus. Azonban itt is elmondható, hogy a legtöbbször a problémamegoldó stratégia célravezető, hiszen ekkor a vendég is elégedett és a szálloda érdekei sem maradnak alul. A munkatársakkal való interakciókban szintén alkalmasabb a problémamegoldó stílus. Fejlesztendő területek a szociális készségek az Érzelmi Intelligencia tesztben, amit megerősít az, hogy a csoportok átlagosan hajlamosak az alkalmazkodó konfliktusmegoldó stratégiát alkalmazni. Ez érdekes, hiszen a vezetőknek szükségük van arra, hogy döntsenek bizonyos helyzetekben, erre inkább a problémamegoldó, vagy versengő stratégiák alkalmasak. Az utolsó tesztben viszont ezeket a kompetenciákat nem jelölték be fejlesztendő területekként, ami adódhat alacsonyabb fokú önismeretből, vagy önreflexióból a munka során. Tehát a konfliktus megoldási stratégiákat is érdemes lehet fejleszteni a három csoportban.

A Vezetői Készségek kérdőívben egymáshoz viszonyítva a csoportok eredményeit, a hostelek mind az öt készséget illetően átlagnál magasabb pontszámot értek el, míg a 2-3 csillagos hotelek a kreativitás és kockázatvállalás tekintetében, a 4-5 csillagos hotelek pedig a kreativitás, kockázatvállalás és teljesítmény igény esetében értek el alacsonyabb pontszámokat, mint az átlag. A hostel vezetők magas pontszámai abból is adódhatnak, hogy gyakran ők egyben tulajdonosok is, így például könnyebben vállalnak kockázatot és folyamatos innovációs készségre van szükségük a munkájuk során. A hotelek vezetői esetében kreativitásra, autonómiára és kockázatvállalásra nem feltétlenül van akkora szükség, hiszen gyakrabban van szabályozott struktúra, ahol a döntésekre nem mindig vannak hatással, mert például a szállodalánc egyéb részlegeitől, készen kapják azokat. Összehasonlítva ezt a Vezetői Kompetencia listával a 4-5 csillagos hotelek vezetői a kockázatvállalást fejlesztendő területként értékelik, holott a kérdőívben nem kifejezetten alacsonyak az értékeik, csak a többi csoporthoz képest.

A kérdőívek elemzése alapján tehát azt mondhatjuk, hogy vannak olyan kompetenciák, amelyek fejlesztést igényelnek. Ezek a szociális kompetenciák, a konfliktuskezelés stratégiáinak helyzetspecifikusabb alkalmazása, időgazdálkodás (különösen a hostelek és a 4-5 csillagos hoteleknél), stressz kezelés (a 2-3 és 4-5 csillagos hoteleknél), az irányítás és motiválás (hostelenél és 2-3 csillagos hoteleknél), meggyőzőerő (hoteleknél és 4-5 csillagos hoteleknél), empátia (különösen a 2-3 csillagos hotelek vezetőinél), az önismeret. Utóbbi minden vezetőnek ajánlott, hiszen ez egy olyan tanulási folyamat, aminek az eredménye más kompetenciák fejlődésére is hatással van. A készségfelmérő kérdőívek eredményei jórészt megegyeznek azzal, hogy a résztvevők mely készségeiket nevezik meg fejlesztendő területekként.

## Felhasznált irodalom

- Bayer József (1995): Vezetési modellek – vezetési stílusok. Vinton Kft. Budapest.
- Goleman, Daniel (1997): Ézelmi intelligencia. Háttér kiadó, Budapest.
- Ineson, Elisabeth M., Kempa Richard F. (1996): Selection for vocational courses at university: Part I – perspectives of the employers of graduates. Menchester, Education and Training
- Juhász László (2013): Kompetencia áttekintés. <http://www.kompetencia-attekintes-dr.-juhasz-laszlo-20130505>. Adatok letöltve: 2016. május
- Klein Sándor (2012): Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL könyvek, Budapest.
- Lloyd, Sam R. (2002): Developing Positive Assertiveness. Axzo Press, USA.
- Lundberg, Donald E. (1994): *The Hotel and Restaurant Business (6th ed.)*. John Wiley & Sons, New York.
- Oatley, Keith, Jenkins, Jennifer M. (2001): Ézelmeink. Osiris Kiadó, Budapest.
- Oláh Attila (2005): Ézelmek, megküzdés és optimális élmény. Belső világunk megismerésének módszerei. Trefort Kiadó, Budapest.
- Reulecke, Jürgen, Stambolis, Barbara (2009): *100 Jahre Jugendherbergen 1909–2009: Anfänge, Wandlungen, Rück- und Ausblicke, Essen*.
- Roebuck, Chris (2000): Hatékony vezetés. Sclar Kiadó, Budapest.
- Smith, Eliot R., Mackie, Diane M. (2004): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest.
- Somlai Réka (2015): The influence of ratings on choosing accommodation. *Sociology Study* Vol. 5, Num. 4. 282–290. David Publishing, Libertyville.
- Szakács, F.–Bánfalvi, M. (2010): Vállalkozói készségek fejlesztése: mi is a kompetencia? Általános Vállalkozási Főiskola. *Tudományos Közlemények*, 24.
- Tas, Richard E., LaBrequé, Suzanne V. (1996): Property management competences for management trainees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 37(4): 90-96. [http://www.researchgate.net/publication/247273761\\_Property\\_Management\\_Competencies\\_for\\_Management\\_Trainees](http://www.researchgate.net/publication/247273761_Property_Management_Competencies_for_Management_Trainees). Adatok letöltve: 2015. október.