

A HAZAI PIACVEZETŐ KALANDPARKOK MUNKAERŐFORRÁS- ELLÁTÁSÁNAK ALAKULÁSA, A TOBORZÁS, KIVÁLASZTÁS ÉS BEILLESZTÉS TÜKRÉBEN

DEVELOPMENT OF THE HUNGARIAN MARKET LEADER ADVENTURE PARKS HUMAN RESOURCE SUPPLY

BODA ESZTER JUDIT tanársegéd

Eszterházy Károly Egyetem Sporttudományi Intézet

DR. HABIL. MÜLLER ANETTA egyetemi docens

Debreceni Egyetem

DR. BÁCSNÉ DR. BÁBA ÉVA egyetemi docens

Debreceni Egyetem

ABSTRACT

Adventure parks have growing role in recreation and tourism. The quality of services is determined by the workforce, which is displayed as a value for the employer. Our aim was to examine the development of the human resources supply of the domestic market-leading adventure parks. We conducted interviews with the leaders of the park about the recruitment, selection and integration process. We were curious about the similarities in the field of HR management with other service providers and whether there is any specialty for adventure parks. The most common recruitment method is the use of online interfaces and employee recommendations. The most important competencies are personality, communication, teamwork, high load capacity, acknowledge of the adventure park, language skills, appearance, creativity, autonomy and the existence of special knowledge.

1. Bevezetés

Az extrém sportok és a kalandparkok kereslete dominánsan növekszik napjainkban, Európában, így hazánkban is. A természet közelség, az élményszerzés, a szórakoztató és kalandos fizikai aktivitások olyan vonzerőtényezők a rekreáció területén, melyeket a kalandparkok biztosítani tudnak a munkában megfáradt ember egészségének és munkaképességének újratermelésében. A kalandparkok, mint szolgáltatások jelennek meg a turizmus és a szabadidő-gazdaság piacán. A szolgáltatások színvonala heterogén, hiszen függ az emberi tényezőtől. Az ember teljesítménye nem állandó, így a szolgáltatások minősége is változik. Éppen ezért nagyon fontos a megfelelő munkaerő toborzása, kiválasztása és beillesztése.

2. Irodalmi áttekintés

A kalandturizmus előtérbe helyezi a kockázat, az izgalom és az izgatottság faktorait (Buckley 2010), míg az ökoturizmus fő elemei a természeti és a kulturális erőforrások, valamint az attrakciók védelme, megőrzése és bemutatása (UNEP, WTO). A kalandturizmusban részt vevők számára (Giddy 2014) az elsődleges motivációs tényezők: kockázat/izgalom-borzongás átélése, az adott tevékenység újdonsága, a fizikai kihívás és a környezet vonzereje. Különbőféle kalandparkban használatos játékot vizsgáltak meg az előzőekben említett faktorok tükrében, és amíg a bungee jumping kipróbálását egyértelműen a kockázat és az izgalom miatt választják az emberek, addig a canopy-n való lecsúszást a tevékenység újdonsága motiválja. Megállapította azt is, hogy a kalandturisták motivációja változatos, valamint a környezeti tényezők dominanciája is megjelenik.

Az egyediség, mint vonzerőtényező fontos motiváció a szolgáltatásoknál (Kenesei 2007) a turizmusban (Müller at al. 2013; Müller at al. 2016; Barta at al. 2011; Dobay 2007; Bánhidi 2007), így a kalandturizmusban is (Adventure Tourism Market Study 2013).

A turizmus területén, így a kalandturizmusban is elengedhetetlen az emberi erőforrás foglalkoztatása. A turisztikai iparág egyik legjelentősebb gazdasági hatása, hogy munkahely-teremtésén keresztül, jelentősen javítja a foglalkoztatottságot (Budeanu 2005; Holloway 2009; Michalkó 2012). A világon minden 11. munkavállaló a turizmusban dolgozott (WTTC 2013). A magas hozzáadott értékű termékek és szolgáltatások dominanciája a gazdaságban egyre inkább nő (Czeglédi–Juhász 2015). A turizmusban szolgáltatás-dominancia figyelhető meg, éppen ezért munkaerő igényes iparág. Amellett, hogy szükséges, rendkívül fontos, sőt egyik kulcstényezője is a turisztikai szolgáltatók megítélésében az, hogy milyen a munkaerő. Éppen ezért felértékelődik szerepük a vállalkozások/szervezetek életében, a megfelelően kialakított HR stratégia elengedhetetlen a versenyképesség megőrzéséhez. Megfelelő HR stratégia és vonzó álláslehetőség kialakítása tehát elengedhetetlen.

A turizmus területén működő kisvállalkozások (pl. kalandparkok) szervezeti felépítésére általában a tagolatlanság jellemző. Ebből adódóan kevésbé szabályozott, kevésbé klasszikus keretek között zajlanak a HR tevékenységek is. Általában a vállalkozás vezetője végzi az adminisztratív feladatokat. A speciálisabb szaktudást igénylő tevékenységeket (pl. bérszámfejtés, munkaügyi- és TB nyilvántartások vezetése, jelentések készítése) kiszervezi külsős megbízottaknak. A középvállalkozások esetében gyakoribb, hogy speciálisan HR-es szakembert alkalmaznak főállásban vagy teljes munkaidőben. Jobban elkülönülő HR feladatok azonosíthatóak (Deák et al. 2013).

2011-ben végeztek hazai kutatást, mely során a MUISZ-tagsággal rendelkező piacvezető utazási irodákat (n=99, a szervezett turizmus forgalmának 85%-át adják) kérdezték meg kérdőíves módszerrel a HR-menedzsment témaköréről. A szerzők (Papp–Formádi 2014) megállapították, hogy az új munkaerő toborzására és kiválasztására jellemző a hazai utazási irodák körében a személyes kapcsolathálóra való támaszkodás, illetve a gyakornokok alkalmazása – akik megfelelő teljesítmény nyújtását követően kiválasztásra kerül. A kutatás arról is beszámol, hogy az utazási irodák hagyományos toborzási forrásokat (például szakmai újságok, internet) használnak, a kiválasztás esetében pedig fontos az önéletrajzok alapján történő előzetes szelektálás, majd személyes interjú a pályázóval.

A toborzás Gold (2007) szerint az a folyamat, mely során a szervezet képes legyen létrehozni az adott feladatra alkalmazható emberek csoportját.

2011-ben publikált macaui turisztikai kutatás megállapította, hogy a leggyakoribb toborzási módszer a projekt alapú interjú, ahol a jelöltnek a projekthez való attitűdjét, érdeklődését, kommunikációs és prezentációs készségét, hozzáállását, motivációját figyelték (Chan & Kouk 2011).

3. Anyag és módszer

A kutatás során piacvezető magyarországi kalandparkok igazgatóit kerestük fel a HR témakörét érintő mélyinterjú céljával. Az interjú félig strukturált volt, kérdéseink fókuszában a toborzás, a kiválasztás és beillesztés sajátosságai voltak.

A mélyinterjú során a kiválasztási szempontok esetében az alábbi irodalmakat vet-tük alapul és módosítottuk a kalandpark specialitásaira (Okeiyi, Finley & Postel 1994; Kavanagh & Drennan 2008; Tanyel, Mitchell, & McAlum 1999; Heneman & Judge 2006, Chan & Kouk 2011). Célul tűztük ki, hogy feltárjuk, hogy van-e különbség a kalandparkok között, vagy van-e valamilyen speciális elem a HR toborzási, kiválasztási és beillesztési folyamatban. Ugyanazokkal a klasszikus módszerekkel dolgoznak, amely más iparágakra is jellemző vagy eltérően alakul? Mit tartanak fontosnak a jelentkezőnél, milyen csatornákon keresztül keresnek munkaerőt?

Jelenleg tanulmány négy kalandpark vezetőjével készített interjú tapasztalatait és elemzését tartalmazza, melyek: a Budapest szívében található Orczy Kalandpark, a Bükken található szilvászvárad Kalanderdő Kalandpark, a Zemplén Kalandpark és a Bakonyban található Sobri Jóska Élmenypark voltak.

A parkok egytől-egyig egyedinek számítanak a saját régiójukban. A három hegységben található aktív turisztikai attrakció központ esetében a legnagyobb vonzerő a természet közelség, a nyugodt légkör, a fővárosi létesítmény pedig egy nyüzsgő belvárosi területen fekszik, ezzel kuriózumnak számít Magyarországon. Legrégebb óta működő közülük az Orczy Kalandpark, mely a 2000-es évek elején nyitotta meg kapuit a fogyasztók előtt.

Az adatokat Excel program segítségével dolgoztuk fel az átlagértékek megállapítására a grafikus megjelenítés prezentálására.

4. Eredmények, tapasztalatok

Az interjú során gyűjtött eredményeket részletesen az *1. táblázat* foglalja össze. Általánosságban elmondható, hogy a megkérdezett vezetők elmondása szerint a megfelelő munkaerővel való ellátottság döntő fontosságú egy kalandpark életében. Alapvető, hogy a munkakörre legalkalmasabb emberi erőforrást válasszák ki, hiszen a szolgáltatásuk színvonala és a park megítélése függ tőle.

1. táblázat: Az interjúk legfontosabb információi
Table 1.: The most important information from the interviews

	Orczy	Kalanderdő	Zemplén	Sobri Jóska
Dolgozó (főállású és részmunkaidős együtt)	kb. 40 fő	kb. 13 fő	48 fő	nem érkezett pontos adat
Dolgozó (főállású)	2 fő	3 fő	48 fő	20–25 fő
Munkakörök	Pénztáros, animátor, pályafelügyelő, ügyvezető, irodavezető, csoportszervező, marketinges, építésért felelős vezető, szakmai vezető, vezető tréner	Animátor	Igazgató, pénztáros, takarító, marketing ügyintéző, adminisztrátor, üzemegegység vezető (3), műszakvezető, különféle gépkezelők, speciális mentők, falmester, kalandtúra vezető	Animátor, eladó-pénztáros, felszolgáló, szakács, konyhai kisegítő, étteremvezető, gazdasági vezető, műszakvezető, igazgató
Van-e jelenleg betöltetlen állás?	Igen, vezető tréner	Nincs	Nincs	Nincs
Létszámváltozás volt-e mostanában?	Igen, csökkentés*	Főállásban nem, a részmunka igen ingadozó	Bővítés történt új eleményelemek létesítése miatt	Igen, a szezonális miatt április–október között nő a létszám
Toborzási módszerek	Szájhagyomány, dolgozó ajánlás, kötélpályáról történő leszólitással	Ismerősi ajánlás, interneten, közösségi médián keresztül	Dolgozó ajánlás, hirdetés online felületen, Munkaügyi Központ által, szájhagyomány, spontán jelentkezés	Munkaügyi Központ által, helyi lapokban, közösségi oldalakon, dolgozó ajánlás
Van-e erre HR szakember?	Igen, a csoportszervező végzi	Nincs, a tulajdonos és a régebb óta ott dolgozók végzik	Nincs	Nincs
Kiválasztás folyamata	Többkörös folyamat**	Önéletrajz bekérése, majd személyes találkozó	Önéletrajz bekérése, majd személyes interjú	Fényképes önéletrajzot kérnek, majd állásinterjúra hívják, ha ez is pozitív, akkor próba nap következik
Ki dönt az alkalmazásról?	Vezető tréner	Tulajdonos, munkavezetők	A vezetőség	Műszakvezető és az igazgató
A többi dolgozónak van-e beleszólása a kiválasztási folyamatba?	Igen	Igen	Nem	Véleményformáló szerepük van

* A munkaerő csökkenése egy megszüntetett pálya miatt következett be, azonban az interjú során elhangzott az is, hogy a nyári szezonban jelentősen bővül az animátorok és pénztárosok létszáma.

** A kiválasztás folyamata az alábbiak szerint történik: először önéletrajzot kérnek a jelentkezőtől, majd behívják egy személyes találkozóra, ami egyben az első munkamegbeszélés is (pl. a munkakör és az elvárások ismertetésével). Ezt követően a kalandpark kötélpályáit kell teljesíteniük a jelentkezőknek. Utána kapnak egy tájékoztatást az üzemeltetésről. Újabb rosta a szakmai oktatáson való részvétel, melyet egy pszichológiai/szituációs teszt teljesítése követ. Aki ezen átment próbanapot teljesít és amennyiben bevált alkalmazzák.

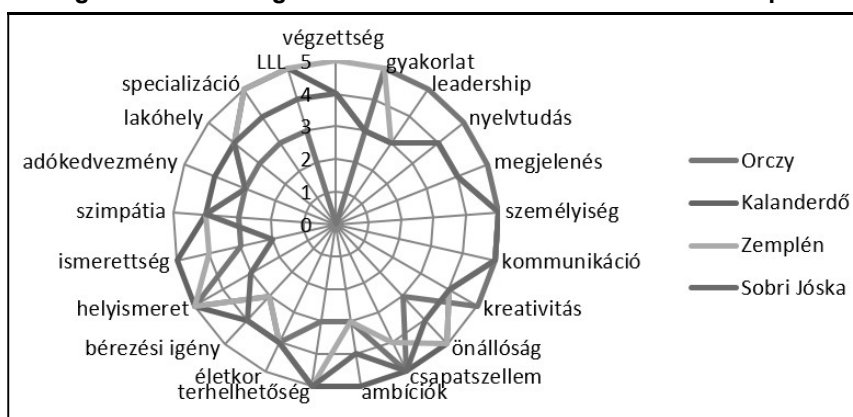
Forrás: saját kutatás alapján (2016/2017), saját szerkesztés

Az eredmények alapján megállapítható, hogy az Orczy Kalandpark esetében a legkidolgozottabb a kiválasztási rendszer, ott szűrik meg legalaposabban a jelentkezőket, több körön keresztül kell bizonyítaniuk, mire felvételt nyernek és beillesztésre kerülnek a munkafolyamatokba. A szilvássváradi Kalanderdő Kalandparkra és a Sobri Jóska Élmenyparkra a kisvállalkozásokra jellemző egyszerű szervezeti felépítésből adódó HR munkavégzés a jellemző. A Zemplén Kalandpark szervezeti struktúrája jóval összetettebb, humán erőforrásukat a szakmai feladatok alapján osztják fel (hierarchikus decentralizált (funkcionális) szervezeti felépítés). Azonban egyik kalandpark esetében sincs se főállású, se rész-munkaidős klasszikus HR-es feladatokkal foglalkozó dolgozó.

Toborzási módszerek értékelését rendkívül fontosnak tartottuk, ezért külön értékeljük a tapasztalatokat. A vezetők 1–5-ös skálán teheték ezt meg, a szerint mennyire tartják azt hasznosnak. Az online felületeken történő hirdetés és a dolgozói ajánlás által történő toborzás mind a négy park esetében gyakran alkalmazott és bevált toborzási módszer. A szájhagyomány útján és a spontán jelentkezéssel történő toborzás is népszerű minden megkérdezett park életében. Érdekességnek véljük, hogy az offline hirdetési csatornákat ebben a szektorban nem kifejezetten alkalmazzák. Az Orczy Kalandparknál egészen extrém toborzási mód is előfordult már, méghozzá a kötélpályát teljesítő vendéget szólította le a tréner, akit utána alkalmaztak is.

Kíváncsiak voltunk mit használnak ösztönző eszközként a vezetők, mivel próbálják még vonzóbbá tenni a munkahelyet. A közös pontoknak a lendületes, fiatalos munkakörnyezet, a változatos munkakör és a hozzátartozói kedvezmények biztosítása bizonyult. A rugalmas munkaidőt és az előléptetési lehetőséget is igen vonzó tényezőnek jelölték a vezetők. Ezek közül csupán a hozzátartozói kedvezmények tartalmazznak anyagi jellegű tényezőket, a többi inkább a munkafeltételeket és körülményeket hivatott vonzóvá tenni. Érdekesség, hogy a magasabb bérezési ösztönző eszköz ebben a szektorban nem domináns, a munkaerő nem azért választja ezt a szakmát, hogy anyagilag jobban megbecsült legyen.

1. ábra. A kiválasztási szempontok értékelése külön kalandparkonként
Figure 1. Evaluating the selection criteria for each adventure park

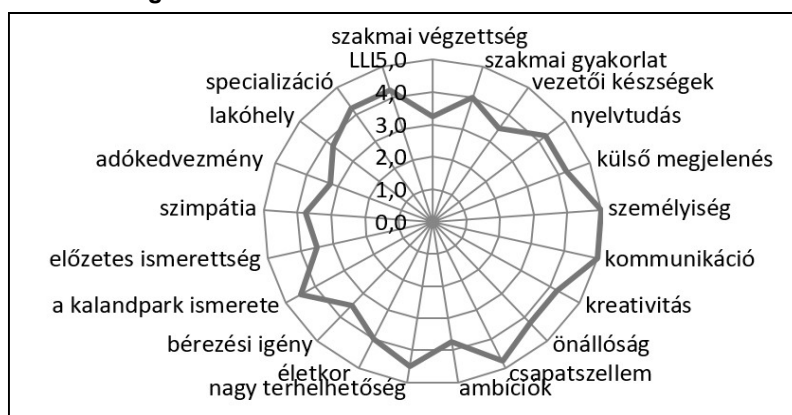


Forrás: saját adatgyűjtés (2016/2017)

A kiválasztás esetében úgy véltük érdemes megtudni melyek azok a szempontok, melyek kiemelt figyelmet kapnak a munkaadóknál. Mind a négy parkvezető egyetértett abban,

hogy a megnyerő személyiség és a jó kommunikációs készség a legfontosabbak. Ezek esetében minden vezető a maximumot adta a szempontra. Fontos továbbá a kalandpark előzetes ismerete, a megfelelő szakmai gyakorlat megléte, az önálló munkavégzés, a csapatszellem, a nagy terhelhetőség, valamint a már megszerzett speciális képesítés megléte, illetve a hajlandóság ennek a megszerzésére. Az Orczy Kalandpark és a Sobri Jóska Élmenypark vezetői felállították az 5 legfontosabb szempont listáját, mely szerint a fővárosi TOP 5: 1. külső megjelenés, 2. jó kommunikációs készség, 3. a kalandpark ismerete, 4. kreativitás, 5. nyelvtudás, a bakonyiak TOP 5-je: 1. csapatszellem, 2. nagy terhelhetőség, 3. jó kommunikációs készség, 4. nyelvtudás, 5. életkor. A turizmusban, mivel szolgáltatást nyújt a szervezet elengedhetetlen a rendezett megjelenés és a megfelelő kommunikációs készség, tudni kell beszélni az emberekkel, tudni kell szituációkat megoldani, jól kell tudni alkalmazkodni a nem várt helyzetekre. Imponáló a munkaadó szervezetnek, ha a munkára jelentkező személy tájékozott a leendő munkahelyét illetően, esetleg próbálta is korábban a szolgáltatásait. A kérdés során érdekes eredménynek találjuk, hogy a bérezési igény, vagy a lakóhely nem jelenik meg dominánsan a kiválasztási szempontok között.

2. ábra. A kiválasztási szempontok értékeinek átlaga
Figure 2. The evaluation of the selection criteria



Forrás: saját adatgyűjtés (2016/2017)

Elvégeztük a beérkezett vélemények összesítését, melyek alapján elmondhatjuk, hogy a felmért kalandparkok vezetőinek elmondása szerint az új munkaerő kiválasztása során az alábbi kompetenciák és készségek a legértékesebbek: személyiség és kommunikáció (5.00), csapatszellem (4.80), nagy terhelhetőség és a kalandpark előzetes ismerete (4.50), nyelvtudás, megjelenés, kreativitás, önállóság, specializáció és hajlandóság a specializáció megszerzésére (4.30).

Hazai HR kutatás hasonló vizsgálatot mutat be, mely az utazási irodák dolgozóinak (n = 99) kompetenciáit értékeli 1–5-ös skálán a munkaerő kiválasztás szempontjából. Megállapítja, hogy a legfontosabb a humán erőforrás problémamegoldó képessége (átlag = 3,02), majd a szakmai tapasztalat (3,01), illetve a konfliktuskezelés és döntési képesség (2,99) (Papp–Formádi 2014).

Egy macaui turisztikai szolgáltatók körében végzett felmérés (n = 135) során hasonlóságokat figyelhettünk meg a kiválasztási szempontokban (Chan & Kouk 2011). A

kutatás során megállapították az első 10 legfontosabb szempontot, melyet a szolgáltatók egy 1–5-ös skálán értékelték (ahol 1 = egyáltalán nem fontos, 5 = legfontosabb). A sorrend az átlagok alapján az alábbiak szerint alakult: 1. kapcsolatteremtő képesség (3.82), 2. kommunikációs készség (3.80), 3. megértési képesség (3.80), 4. interperszonális rugalmasság (3.78), 5. probléma megoldás (3.78), 6. csapatmunka (3.76), 7. szakma-specifikus ismeret (3.64), 8. munkatapasztalat (3.64), 9. kritikai gondolkodás (3.61), 10. vezetői képesség (3.34).

A kutatásunk során hasonlóságokat találtunk a macaui turisztikai szolgáltatók körében végzett kutatással az alábbi pontokban: a szolgáltatók számára fontos a munkaerő kiválasztásánál a emberi erőforrás kommunikációs készsége, a csapatszellem (team munkában való együttműködés), a specializáció (speciális ismeretek megléte) és a szakmai tapasztalat.

Kifejezetten a kalandparkok munkaerő kiválasztásánál megjelenő szempontok voltak a nyitott személyiség (extrovertált), a nagy teherbíró képesség és a határozott fellépést sugalló külső megjelenés. Bár a Papp–Formádi és a Chan & Kouk által közölt kutatás a kiválasztás szempontjaként nem említik a határozott fellépést és a külső megjelenést, feltehetően azért, mert az interjú során kerül ez megítélésre, mely mind a két esetben meghatározó kiválasztási elem.

A munkaerőforrás-ellátás utolsó fázisának tekinthető beillesztés folyamatával kapcsolatban a kalandparkok esetében nem figyelhető meg különösebb specifikum. A beillesztés folyamatában gyakori módszer a próbaidő és a tapasztaltabb kollégák mellé történő beosztás.

5. Összegzés

A kalandparkok, mint turisztikai szolgáltatók munkaerő igényesek. A szolgáltatások minősége nagyban függ az ott dolgozó személyek „teljesítményétől”, így a munkaerő toborzás, kiválasztás és beillesztés folyamata nagy felelősséget ró a kalandpark menedzsmentjére. A kutatásunk során megállapítható, hogy a vizsgált hazai kalandparkok tudatos HR tevékenységet folytatnak a humán erőforrás ellátással kapcsolatban és ezt stratégiai tényezőként kezelik.

A leggyakoribb toborzási mód az online felületeken keresztül történő toborzás és a dolgozói ajánlás. A kiválasztás folyamata során az önéletrajz, a személyes interjú és a próbanap segítik megtalálni a megfelelő embert a megfelelő helyre. A kiválasztás szempont-rendszerében az alábbi kompetenciák a legfontosabbak: személyiség, kommunikáció, csapatszellem, nagy terhelhetőség, a kalandpark előzetes ismerete, nyelvtudás, megjelenés, kreativitás, önállóság és a speciális ismeretek megléte vagy hajlandóság ennek elsajátítására. A beillesztés esetében a próbaidő és a tapasztaltabb dolgozó mellé történő beosztást preferálják a munkaadók.

Összességében elmondhatjuk, hogy érdekes lenne a témát kiterjeszteni nagyobb elemszámú hazai és nemzetközi kalandpark vizsgálatára.

„Az élet vagy vakmerő kaland, vagy semmi.”
(Helen Keller)

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adventure Tourism Market Study (2013): In. <http://files.adventuretravel.biz/docs/research/adventure-tourism-market-study-2013-web.pdf>. 2013. auguszt. 2017. április 30-ai tartalommal.
- Bánhidi, M. (2007): Sporttudomány és turizmus. Magyar Sporttudományi Szemle, 2007, 30. évfolyam, 2. szám, 32–38. o. ISSN 1586–5428.
- Barta, G.–Pálincás, R.–Müller, A. (2011): The Role of the Saliris Thermal Spa's bath in the tourism and recreation. In: Acta Academiae Agriensis Nova Series Tom-Sectio Sport 38. kötet. 5–3. p.
- Buckley, R. (2010): Adventure tourism management. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Budeanu, A. (2005): Impacts and responsibilities for sustainable tourism: a tour operator's perspective. Journal of Cleaner Production. Vol. 13. pp. 89–97.
- Chan, S. H & Kuok, O. M (2011): A Study of Human Resources Recruitment, Selection, and Retention Issues in the Hospitality and Tourism Industry in Macau, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 10:4, 421–441, DOI: 10.1080/15332845.2011.588579
- Czeglédi, Cs.–Juhász, T. (2015): Mit várunk el a pályakezdőktől? Vélemények és szempontok a cégek oldaláról. Studia Mundi – Economica 2:(3) pp. 54–63.
- Deák, I.–Imreh, Sz.–Kosztópulosz, A.–Kürtösi, Zs.–Lukovics, M.–Prónay, Sz. (2013): Gazdasági alapismeretek I. Emberi Erőforrás menedzsment a kis- és középvállalkozásoknál c. fejezet, szerk.: Kürtösi Zs., ISBN 978-963-306-365-1 online jegyzet: http://www.jgypk.u-szeged.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/emberi_erforrs_menedzsment_a_kis_s_kzpvllalkozsoknl.html 2017. február 2-ai tartalommal.
- Dobay, B. (2007): Szlovákia sportturisztikai adottságai oktatási intézmények számára. Medzinárodná konferencia Didmattech 2006 – Komárno, (324–330), ISBN 978-80- 89234-23-3
- Giddy, J. K. (2014): The influence of Human-Environment Interaction on Nature-based Adventure Tourism. Nelson Mandela Metropolitan University, Port Elizabeth, South Africa, conference presentation. link: https://www.academia.edu/8330581/The_Influence_of_Human-Environment_Interaction_on_Nature-based_Adventure_Tourism 2017. január 12-i tartalommal.
- Gold, J. (2007): Recruitment and selection. In J. Bratton, & J. Gold (Eds.), Human resource management: Theory and practice, (4th ed., pp. 239–273). Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Heneman, H. G., & Judge, T. A. (2006): Staffing Organization, (5th ed.) Middleton, WI: McGraw–Hill.
- Holloway, J. C. (2009): The Business of Tourism. Pearson Education, Edinburgh.
- Kavanagh, M. H., & Drennan, L. (2008): What skills and attributes does an accounting graduate need? Evidence from student perceptions and employer expectations. Accounting and Finance, 48, 279–300.
- Kenesei, Zs.–Kolos, K. (2007): Szolgáltatásmarketing és -menedzsment, Alinea Kiadó, Budapest.
- Michalkó G. (2012): Turizmológia. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Müller, A.–Barcsák, B.–Boda, E. J. (2016): Health tourism the cavebath of Miskolctapolca. In: György Juhász, Enikő Korcsmáros, Erika Huszárik (szerk.) Korszerű szemlélet a tudományban és az oktatásban. Gazdaságtudományi szekció: Zborník medzinárodnej vedeckej konferencie Univerzity J. Selyeho – 2016 „Súcasné aspekty vedy a vzdelávanía”. Sekcie ekonomických vied. 278 p. Konferencia helye, ideje: Komárno, Szlovákia, 2016. 09. 13–2016. 09. 14. Komárno: Selye János Egyetem, 2016. pp. 233–245.

- Müller, A.–Bíró, M.–Hidvégi, P.–Vácz, P.–Plachy, J.–Juhász, I.–Hajdú, P.–Seres, J. (2013): Fitness trendek a rekreációban. In: *Acta Academiae Agriensis*. XL. 25–35. p. 2013.
- Okeiyi, E.–Finley, D. & Postel, R. T. (1994): Food and beverage management competencies: Educator, industry, and student perspectives. *Hospitality and Tourism Educator*, 6(4), 37–40.
- Tanyel, F.–Mitchell, M. A. & McAlum, H. G. (1999): The skill set for success of new business school graduates: Do prospective employers and university faculty agree? *Journal of Education for Business*, 75 (1), 33–37.
- Papp, Zs.–Formádi, K. (2014): A humánerőforrás-menedzsment jellemzői a hazai utazási irodákban. In *Turizmus Bulletin XV. évfolyam 1. szám* 69–78. p.
- UNEP honlapja: United Nations Environment Programme <http://www.unep.org/> 2017. január 10-i tartalommal.
- WTO honlapja: World Tourism Organisation <http://www.world-tourism.org/> 2017. január 10-i tartalommal.
- WTTC (2013): *Economic Impact of Travel and Tourism 2013*. http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/Economic_Impact_of_TT_2013_Annual_Update_-_Summary.pdf, Letöltve: 2017. április 18.