

*„A turisztikai szektor munkaerőpiaci alkalmazkodóképességének fejlesztése” című projekt keretében végzett*

# KUTATÁSI ZÁRÓTANULMÁNY ÉS KÉPZÉSI TANANYAG

GINOP-5.3.5-18-2020-00159

**Készítette:**

Szalóki Mihály

Szakmai szakértő

2022. április 25.

## Tartalom

1. Bevezetés .....	3
2. Módszertan, kutatási cél.....	4
3. Kvalitatív kutatási eredmények.....	5
3.1. Munkavállalói kérdések.....	6
3.2. Vállalati rugalmasság.....	10
3.3. Családbarát hozzáállás.....	12
3.4. A koronavírus hatása az ágazatra .....	13
4. Kvantitatív kutatási eredmények.....	15
5. Összegzés, javaslatok.....	41

## 1. Bevezetés

A turisztikai és vendéglátóipari ágazat az elmúlt évtizedben folyamatos fejlődésen ment keresztül. Az idegenforgalom a gazdaság egyre meghatározóbb tényezőjévé kezdett válni. A KSH adatai szerint 2019-ben az összes turisztikai kibocsátás megközelítette a 6000 milliárd forintot. A nemzetgazdasághoz hozzáadott értékarány 6,8%, az ágazati foglalkoztatottak aránya pedig 9,5% volt<sup>1</sup>. A gazdasági fejlődés és a társadalmi stabilitás kedvezett az ágazat fejlődésének. Az aktuális nehézségeket ekkor elsősorban a munkaerővel kapcsolatos kihívások jelentették. A munkaerőhiány egyre nyomasztóbbá vált, és szinte az ágazat minden szakterületére kiterjedt. Mindent egybe véve azonban kimondható, hogy a fejlődés 2019-ig töretlen volt. Ekkor jelent meg – először Kínában, majd az egész világon a Covid – 19, azaz a koronavírus okozta világjárvány, aminek következtében 2020 tavaszán „bezárt” az ország. Csak a nélkülözhetetlenül szükséges ágazatok működhetek. A turisztikai és vendéglátóipari szolgáltatások már az első hullámban bezárásra kerültek. Bezártak a szállodák, a vendéglátóhelyek. Kizárólag a közétkeztetés és a készétel kiszállítás maradt engedélyezve. Ez a helyzet gyökeresen megváltoztatta az ágazat és kapcsolódó szolgáltatások helyzetét. 2020 nyarára csökkent a vírus nyomása, ezért a szolgáltatások, - bizonyos korlátozásokkal – megnyithatták kapuikat. A külföldi nyaralásoknak viszont ebben az évben csak minimális esélye volt, ezért azok a népszerű nyaralási célok, melyek egyébként, normál években is magas látogató számmal üzemelnek most hatalmas hazai turista forgalmat bonyolítottak le. Az intenzív nyári szezon után jött a vírus újabb hulláma, amit 2022 tavaszáig még 3 hullám követett. Az első hullám tapasztalataira épülve a későbbi hullámoknál – a magas érintettség ellenére – kevésbé voltak szigorúak a védelmi intézkedések. Ez a két év szinte teljes egészében a vírushoz való alkalmazkodásról szólt, ezért a kutatási célokat – a pályázati kiírással összhangban – módosítani kellett.

<sup>1</sup> [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/tur/hu/tur0031.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/tur/hu/tur0031.html)

## 2. Módszertan, kutatási cél

Mivel a vírushelyzet dominánsan meghatározta az ágazat életét, ezért a pályázatban megtervezett vizsgálati célokat is módosítani kellett, hiszen sem a kutatás tartalma, sem a módszertana az eredeti célok szerint nem volt kivitelezhető.

A kutatási módszerek megváltozása miatt a kutatási célok is némileg változtak.

Az eredeti terv szerint a kutatás kvalitatív és kvantitatív egységekből áll. A kvalitatív egységben jelenléti, kevert interjúk formájában fogjuk megszólítani a munkaadókat és a munkavállalókat, egyaránt. A kvantitatív kutatás egy, a munkavállalókat megszólító, papír alapú, azaz jelenléti formában felvett kérdőívekből állna, amit a terepen a kérdezőbiztosok vesznek fel.

Ez így kivitelezhetetlen volt, mivel az adatfelvétel időszaka teljes egészében egybeesett a koronavírus 4. és 5 hullámával, ami nem is határolódott el lényegesen egymástól, tehát nem volt olyan időszak, amikor a jelenléti interjúkat nagy számban fel lehetett volna venni.

### Ami megvalósult:

#### ***Kvalitatív kutatás:***

Munkaadói, kevert interjúk felvételére került sor. 30 fő munkaadó lett megszólítva (egy 70 fős alap mintából). Ebből 27 főt telefonos interjú keretében, 3 főt a terepen interjúztattunk. Az első 4 interjút, mint pilot interjút vettünk fel, miután a projekt szakmai team megbeszélte a tapasztalatokat és a szükséges módosításokat (néhány kérdés kiemelése) eszközölte.

#### ***Kvantitatív kutatás:***

Munkavállalói kérdőív készült, melyet online formában több, mint 1000 munkavállalónak juttattunk el. Ebből 257 munkavállaló töltötte ki a kérdőívet. 254 fő értékelhető módon. Az első 10 fő, akiket felkértünk a kérdőív kitöltésére, mintegy pilot kutatásként szerepelt a rendszerünkben. A válaszaik kiértékelése után véglegesítettük a kérdőívet, és küldtük ki a szélesebb célcsoportnak.

Az eredeti elképzelésből így kimaradt a munkavállalók interjúztatása és a papír alapú kérdőívek helyett teljes egészében online felvételre került sor, illetve a munkaadók jelenléti interjúit – jórészt - felváltotta a telefonos lekérdezés.

A munkaadói interjúk felvételére 2021 novembere és 2022 februárja között, a munkavállalói kérdőívek kitöltésére 2021 december és 2022 január hónapokban került sor.

A munkavállalói interjúk felvételekor törekedtünk az egységes területi lefedettségre. A munkaadók kifejezés jelen esetben leginkább a tulajdonost, illetve a szolgáltatói hálózatok, cégcsoportok esetében a helyi munkahelyi felelős vezetőt jelenti.

A **kutatás célja** a turisztikai szektorban és vendégéglátóiparban dolgozó munkavállalók egészségi állapotával, munka-család egyensúlyával és általánosan a munkakörülményeivel kapcsolatos tapasztalatainak feltérképezése a koronavírus időszakában.

A munkaadók szempontjából tekintve azt kívántuk felmérni, hogy milyen dinamikák, belső és külső hatások módosították az utóbbi években, elsősorban a pandémia idején a vállalkozás deklarált céljait, működését. Hogyan alkalmazkodtak a kihívásokhoz? Hogyan kezelték a munkavállalókkal kapcsolatos problémákat? Hogyan alkalmazkodtak a változásokhoz? Mennyire voltak családbarátok?

### 3. Kvalitatív kutatási eredmények

A 30 fő megkérdezett munkaadó felkérésekor szerettük volna egységesen reprezentálni a VIMOSZ szolgáltatási szekcióit, (közösségi étkeztető szekció, vendéglátás szekció, szállodai szekció, utazási iroda szekció) így a vendéglátás és a szállodai szekció felülreprezentált lett a munkavállalói interjúk során. Ebből következik, hogy a jelzett két szekció válaszadóinak véleménye pontosabban jelzi a szekciókra vonatkozatható speciális tapasztalatokat, mint a másik két szekciótól meginterjúvolt munkaadóké.

A munkaadóknak a bevezető, a vállalkozás megismerésére vonatkozó kérdések mellett négy kérdéscsoportban tettünk fel kérdéseket.

- *A munkavállalókkal összefüggésbe hozható kérdések.*
- *A vállalati rugalmassággal összefüggésbe hozható kérdések.*
- *A családbarát szemléletet érintő kérdések.*
- *A koronavírus okozta változásokkal kapcsolatba hozható kérdések.*

### 3.1. Munkavállalói kérdések

A szakemberhiány a turizmusban és a vendéglátóiparban már 2019 előtt is egyre nagyobb problémát okozott<sup>2</sup>. Az évtized közepén már érezhető volt, hogy a legjobb szakemberek külföldön keresnek maguknak állást, hiszen a német, osztrák vagy angol bérek jelentősen meghaladják a magyar munkaadók által biztosított béreket. Az elvesztett munkavállalókat nem tudja pótolni az ágazat. Nincsenek újabb munkaerőforrások. Már nem csak a szakemberek, szakácsok, vendéglátósok mennek külföldre dolgozni, hanem a nyugati munkaerőpiac a Magyarországon szakképzettséget nem szerzett munkavállalókat is felszippantja a szállodáiba, vendéglátó helyeire. Aki pedig külföldön tanulja ki a szakmát, vagy szerez gyakorlatot, az már csekély eséllyel jön haza dolgozni, sokkal kevesebb bérért. Előfordulhat ilyen is, de annak egyéb, elsősorban családi, kapcsolati okai vannak.

Míg 5-8 éve elsősorban a szakképzett munkaerő hiánya jellemezte az ágazatot, addig mostanra már minden foglalkoztatási területen jelentkezik a hiány. Természetesen vannak különbségek az ágazati szakterületek és az ország különböző térségei vonatkozásában. A Nyugat-Magyarországon dolgozó szakembereket elsősorban a könnyen megközelíthető osztrák munkahelyek vonzzák. 3-4-szeres béreket ajánlanak egy jó pincérnek, szakácsnak. A határ mentén élők gyakran ingáznak. A járvány hatására természetesen a külföldi munkahelyek is bezártak, de nagyon sokan nem jöttek haza dolgozni, hanem inkább kint vállaltak olyan munkákat, melyek a vírushelyzetben adódtak. Sokan a nyugati országokban fennálló erősebb támogatási pénzeknek köszönhetően maradtak külföldön. Akik hazajöttek, azok egy ideig itthon sem tudtak dolgozni az ágazatban, amikor pedig már ismét megnyíltak a vendéglátóhelyek, szállodák, akkor a hazaköltözött munkavállalóknak csak nagyon kicsiny része választotta a hazai vendéglátást. Inkább visszament külföldre, vagy maradt az ágazaton kívül, biztonságosabb terepen. Az ágazatból mára legalább 40-50 ezer ember hiányzik<sup>3</sup>. Ez az ágazati munkahelyek negyede, ötöde. A hiány Budapesten is nagyon nagy. A budapesti munkaadók, szinte egyöntetűen azt jelezték, hogy gyakorlatilag bármilyen munkaterületen nagyon nehéz munkaerőt találni.

<sup>2</sup> <https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/szakemberhiannyal-kuzd-a-turisztikai-es-vendeglato-agazat-1130183>

<sup>3</sup> <https://www.napi.hu/magyar-vallalatok/vendeglatas-munkaerohiany-magyarorszag-fluktuacio-felmondas.738980.html>

Nem jó munkaerőről van szó, hanem munkaerőről, egyáltalán. Egy jó szakács, pincér, nagyon nagy kincs, és mint egy hímestojást meg kell őrizni, főleg, ha speciális vendéglátóipari szolgáltatásról van szó.

A keleti országrészben nem olyan nagy a hiány, mint nyugaton, vagy a fővárosban. Itt még csak az imént már említett szakértelmet igénylő munkaterületeken van hiány. Kisegítő alkalmazottakat még lehet helyi szinten találni.

Nagyok a különbségek a szolgáltatás méretét illetően is. A nagyobb láncok a menedzsmentet leggyakrabban a fővárosból, vagy nagyvárosokból hozzák, a kisegítő munkaerő viszont helyi szintű.

A szezonálisan erősen érintett turisztikai térségekben szintén rendkívül jelentős a munkaerő probléma. Nyaranta nagyon sokan mentek a fiatalok közül a Balatonra dolgozni, nyári munkára. Ez a helyzet nagyon sokat változott. A Balaton vonzereje a vírusmentesebb időszakokban, nyaranta felértékelődött. Elvileg virágozni kellene a vállalkozásoknak, de a növekedésnek jelentős akadálya, hogy nem lehet idénymunkásokat találni. Szakembereket egyáltalán nem, de kisegítő munkaerőt sem. Ezért sok vendéglátóegység csökkentett kapacitással üzemel, vagy aki mégis nagyobb létszámú munkaerőt alkalmaz, annak mélyebbre kell a zsebébe nyúlnia. Mindez meglátszik a kínált termékek, szolgáltatások árain is.

Nagyon nehéz a munkavállalóknak vonzóvá tenni a kínált állásokat. A nyugati bérekkel nem tud versenyezni egy magyar szállodás, vendéglős. Amire lehet számítani az az, hogy az alkalmazottak nem igazán akarnak elköltözni az adott térségből. Ezt a helyzetet lehet és kell kihasználni. Elsősorban a munkaerő megtartásának különböző, nem feltétlen pénzbeli, vagy anyagiakhoz köthető technikáival. A jó munkakörnyezet megteremtése, a munkavállalóra való mindinkább személyes figyelem fokozásával. Ez a kisebb szolgáltató egységeknél könnyebben megvalósítható, de már sokan a nagyobb cégeknél is egyre nagyobb figyelmet fordítanak a munkavállalókra. Van olyan cégvezető, aki tudatosan, minden héten egy napot a munkavállalók között tölt és ez alatt az idő alatt érzékeli a közhangulatot, az aktuális nehézségeket.

A munkaerőtoborzás professzionalizmusa elvileg lehetne egy jó megoldás, de a gyakorlatban a vállalkozások szinte minden lehetséges – és adekvát - toborzási technikát alkalmaznak. A legelterjedtebb, és még mindig a legbiztosabb az ismerősi hálózat használata. A legjobb

szakemberek ezen a csatornán mozognak. Az így alkalmazásba került munkaerő az, aki leginkább kiszámítható és legstabilabb munkaerő. Velük hosszabb távon is lehet számolni. Ez nagyon fontos a szolgáltatások biztonságát szempontjából. A kisebb vállalkozások szinte mindig ezt a csatornát használják. Ahogy nő egy vállalkozás, úgy kezd el használni egyéb toborzási módszereket. A nagyobb céghálózatoknak természetesen lehetőségük van a belső toborzásra. A menedzsment tagjai gyakran így mozognak, illetve kerülnek feljebb az előmeneteli rendszerben. A leggyakrabban alkalmazott másodlagos technikák a hirdetések. Saját internetes felületen, álláshirdetési oldalakon, de egyre gyakoribb a közösségi felületek hálózatszerű használata. Ez még a kisebb vállalkozások számára is könnyen elérhető, és mintegy kiegészíti a közvetlen ajánlási csatornát. A fejtánc cégek használata szintén előfordul a nagyobb láncoknál.

Az alkalmazottak szűrése, kiválasztása egyre alacsonyabb küszöbű feladattá zsugorodik. Gyakran elhangzik az a mondat, hogy az, akinek van pulzusa jöhet. Természetesen ez így nem igaz, főleg a meghatározott profillal és stabil vendégkörrel rendelkező vállalkozásoknál nem engedhetik meg maguknak azt a munkaerők, hogy bizonyos speciális szaktudást igénylő helyekre bárkit alkalmazzanak. Ennek maga a vállalkozás inná meg a levét. Több milliós nyugati gépek üzemeltetését nem lehet akárcikre rábízni. Egy nagyon speciális konyhára nem lehet akárcik szakácsként alkalmazni. Ez igaz a sokat költő vendégek minőségi kezelésére is. Ezek a tudások gyakran csak hosszú évek tanulása és szakmai tapasztalata során érnek alkalmazható tudássá, és ezért a tudásért ma már egyre mélyebben a zsebébe kell nyúlni a vállalkozónak, munkaadónak.

Nagyon gyakori tapasztalat az utóbbi években, hogy a munkavállalók jelentős része nem tölt el az adott munkahelyen csak néhány munkanapot, majd továbbáll. Ezt a munkaerőmozgást nagyon nehéz követni a vállalkozásoknak, nem beszélve arról, hogy jelentős HR terhet is jelent számukra.

Az ágazati vállalkozások jelentős része egy kisebb egységből, az évek során nőtt egyre prosperálóbb és egyre nagyobb céggé. Ezek a vállalkozások dominánsan egyéni, családi lelkesedésből születtek és működnek. Ezek a tulajdonosok nem hajlandók engedni az elért színvonalból. Inkább vállalják, hogy bezárják, vagy továbbadják a vállalkozásuk egy részét, vagy egészét, mintsem, hogy leadjanak a színvonalból.



A munkavállalói szükségletek közvetlen mérése nem nagyon jellemző. Előfordul, hogy bizonyos juttatási formák, a munkavállalóknak nyújtandó ellátások bevezetése előtt megszondáztatják az alkalmazottakat. Leginkább szóban, de van, hogy írásban is. Ezen kívül más egyéb szükségletmérés az ágazati szereplőkre egyénileg nem jellemző.

A munkavállalói elégedettség egyre fontosabb a munkaadók számára. Ezt elsősorban a plusz szolgáltatások biztosításával érik el. Gyakori a közösségi szabadidős, céges programok megrendezése. Vannak olyan vállalkozások, ahol negyedévente rendeznek közös „laza napot”, csapatépítő összejöveteleket, kirándulásokat, közös sport programokat stb. A munkavállalók egyéni, családi igényeihez való alkalmazkodás is gyakran előfordul a vállalkozásoknál. Munkaidő mobilitás, szabadság rugalmas kezelése, fizetés nélküli szabadság engedélyezése. Egyre jobban elterjed a home office azoknál az alkalmazottaknál, akik adminisztratív, nem helyhez kötött munkakörben dolgoznak. Ez a koronavírus járvány hozadéka, de a járvány különböző hullámai sem mosták el teljes egészében.

A plusz szolgáltatások mellett jelen vannak az anyagi lehetőségek bővítésének különböző formái. Pl.: célfeladat premizálása, a bevételnövekményekből jövedelemkiegészítés biztosítása, év végi jutalom, cafeteria stb. Újra megjelent a munkavállalók számára biztosított kölcsön, fizetési előleg, amit egyéni megegyezés alapján biztosít a munkaadó. A vállalkozások, akik nem tudnak anyagi premizációt adni, jutalom szabadidőt biztosítanak a munkavállalóiknak.

A munkaadók elvárásai az évek során változtak. A szakemberhiány rákényszeríti a vezetőket, hogy kompromisszumképesek legyenek, de vannak határai az alkalmazkodásnak. A sikeres vállalkozás működtetése megköveteli, hogy a munkavállalók megfeleljenek a legszükségesebb elvárásoknak. Ezek közül a legfontosabb a megbízhatóság, kiszámíthatóság, a szakma szeretete és ismerete. Az együttműködő készség, a tisztaság és pontosság. Ezeket a prioritásokat fogalmazták meg a munkaadók az interjúk során.

A szakmai fejlesztések szempontjából kiemelten fontos a munkavállalók képzése. Jelen helyzetben a megkérdezett munkaadók közül csak néhányan jelezték, hogy a munkavállalóik képzésébe beszálltak. Támogatják alkalmazottaik szakmai fejlődését munkaidőkedvezményel, illetve anyagilag is.

### 3.2. Vállalati rugalmasság

A rugalmas szemlélet megléte nem idegen a turisztikai és vendéglátóipari ágazattól, sőt a rugalmasság nélkülözhetetlen az ágazatban. Gyakorlatilag napról napra, sőt percről percre kialakulhatnak olyan helyzetek, melyekre ad hoc kell adekvát válaszokat adni. Megjelenik egy be nem jelentett csoport, vagy tömeges lemondások érkeznek stb.

Az egyes ágazati szakterületeket nagyban érintette a pandémia. A szolgáltatások leállása, és bizonytalan ideig zárva tartása sok vállalkozást arra kényszerített, hogy végleg lehúzza a rolót. Azok tettek így, akiknek nem volt anyagi háttérük, a bevételek elmaradása pedig vállalhatatlan helyzetbe hozta őket. A szolgáltatási láncok nagy része szinte egyöntetűen fejlesztésekbe kezdett, de a kisebb vállalkozások is felújítottak, fejlesztettek. Egyik napról a másikra kellett megszervezni az adott egységek rekonstrukcióját. Előnybe voltak, akiknek ez már előzetesen is a terveik között szerepelt. Az alkalmazottak egy része bekapcsolódott a fejlesztésekbe.

A fejlesztések másik lehetséges formája a profilváltás volt. Sokan választották az ételszállítást, mint lehetséges szolgáltatást. Előnyben voltak azok, akik kellő IT fejlesztési háttérrel rendelkeztek. Az ételszállítás gyakran kihúzta a vállalkozásokat a bajból. Voltak olyan szolgáltatók, akik ugyanazt a bevételt tudták 2020-ban is produkálni, mint az előző évben és ez a kiszállítás gyors megszervezésének is köszönhető.

A digitális fejlesztések elmaradása nagyon hátrányos helyzetbe hozta azokat a vállalkozásokat, akik erre csak minimális energiát fordítottak. Nem elég egy honlap, vagy facebook oldal. Azt folyamatosan fejleszteni, karbantartani kell, és ez ma már a minimum. A digitális fejlesztések terén olyan lehetőségek vannak, melyeknek az átlag turisztikai vállalkozások ma még a közelében sincsenek. Számos alkalmazás, program, sőt digitális rendszer létezik ma már, mely akár a munkaerőproblémákat is tudná orvosolni.<sup>4</sup>

A rendszerszintű digitális fejlesztések egyelőre csak a nagyobb szolgáltatási egységeket, láncolatokat érinti, bár ott már nagyon fejlett eszközök, programok is jelen vannak.

<sup>4</sup> <https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/a-digitalizacio-gyokeresen-megvaltoztatja-az-turisztikai-sektort-is-1177454>

A kommunikációs rendszerektől a konyhatechnológiai eszközökig. A munkaerőhiány okozta probléma itt is jelen van, hiszen ezekhez a rendszerekhez nagyon professzionális módon kell érteni, és ezeknek a szakembereknek a képzése, beszerzése nehézségekbe ütközik.

A rugalmas munkaerő kihasználásra már a koronavírus járványt megelőzően is volt példa. A feladatellátási kereteken túl gyakori volt a szakfeladatok, munkakörök összevonása, főleg a kisvállalkozásoknál. Egy családi vállalkozásnál pedig jellemzően mindenki csinál mindent, bár ott is megvan a feladatelosztás, de munkakörök határai gyakran nem olyan stabilak, mint egyéb ágazatoknál. Ez nem feltétlen probléma, amennyiben ez kiszámítható a munkavállaló és a rendszer minden tagja számára.

A környezeti tudatossággal kapcsolatos kérdésekre a válaszadók leginkább a szelektív hulladékkezelést, a műanyagoktól való mentesség elősegítését, a lebomló anyagok használatát jelölték meg. Többen a saját gépészeti rendszerük korszerűsítésében, a szigetelések megerősítésében látták a környezettudatosság megjelenését. Vannak olyan vállalkozások, ahol a vendégeket megkérlik a környezettudatosságra, illetve tájékoztatják őket a környezettudatos viselkedés, életmód előnyeiről. A vendégek általában nyitottak a zöld tudatosságra. Ez közös feladat, és minden szereplőn múlik a betartása.<sup>5</sup>

Az ágazati szereplőket a folyamatos változások és az erre való kielevezett figyelem kísérletezővé teszi. Gyakran és jó érzéssel keresik az újat, a jobbat. Szinte minden vállalkozásnál van valami novum, ami csak rá jellemző, vagy amit legalább a közelben, elérhető távolságban senki nem alkalmaz, használ. Mindezek ellenére a munkaadók saját preferenciájuk szerint nem elsősorban ezeket a tárgyiasult, kínálati elemeket emelték ki a jó gyakorlataikra való rákérdezéskor, hanem olyan belső értékeket, amelyek – szerintük – leginkább jellemzik a céget. Egység, összefogás, kitartás, pontosság, kiszámíthatóság, világos követelmények, több lábon állás stb. Ami érdekes, hogy ezeket a gondolatokat leginkább azok fogalmazták meg így, akiknél valóban voltak kreatív, előremutató, mások számára is követhető jó gyakorlatok.

<sup>5</sup> <https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/vendegvelemenyek-a-kornyeztudatos-szallodai-szolgáltatásokrol-1174688>

### 3.3. Családbarát hozzáállás

Az elmúlt évtizedben, a családbarát gondolat meggyökeresedett országunkban. Az, hogy egy cég családbarát-e vagy nem, azt különböző kritériumok megléte bizonyítja. A Családbarát védjegy viselésére egyre több vállalat, szolgáltatás, állami közüzemi ellátás jogosult. A cégek családbarát fókuszúvá válása mindenkinek az érdeke, hiszen ma a gazdaságban és az állami szektorban is a munkaerő megtartása a cél és kimondható, hogy alapvetően munkaerőhiány van ma Magyarországon.

A családbarát szemlélet vizsgálatakor először érdemes szétválasztani a turizmusban és a vendéglátásban a vendégkörre és a munkavállalókra vonatkozó családbarát szemléletet.

A szolgáltatás igénybe vevői, a vendékkör szempontjából kimondható, hogy van Magyarországon olyan szálloda, amely kiemelkedik az ágazatból a családbarát szolgáltatásokat illetően. Gyakorlatilag ez az elsőszámú üzenet, amit a vendégkör felé sugároz. Van itthon olyan jó példa, hosszú évek tapasztalata, jó gyakorlata, amit érdemes, lehet követni.

Elmondható, hogy az utóbbi években számtalan olyan fejlesztés is végbement az ágazatban, aminek elsődleges célcsoportját a családok jelentik. A legegyszerűbbek a játszótérek, babasarkok, ahol a gyermekekre vigyáznak, illetve olyan foglalkozások is vannak számukra, melyeket képzett szakemberek irányítanak. Egyre több olyan szolgáltató van, aki kifejezetten családbarátként hirdeti magát. A szolgáltatások fejlesztésekor rendkívül sok olyan eszköz kerül beszerzésre, ami megkönnyíti a gyerekekkel érkező családok életét. A cumisterilizálótól a sportbabakocsiig minden előfordul már nagyon sok szállodában. A vendéglátóhelyeken is ma már alap, hogy van etetőszék, vagy gyermekmenü az étlapon. Mindezek ellenére azért előfordulnak még olyan vállalkozások, melyek nem tudtak beszámolni hasonló fejlesztésekről. A munkavállalók szempontjából ma már szintén elsőrendű, hogy családi igényeiket figyelembe vegye a munkaadó. Ezt nagyon sokan meg is teszik: rugalmas munkaidő, családi anyagi támogatások stb. Mindezek mellett elmondható, hogy az ágazat, a szolgáltató jellegnél fogva nem tekinthető alapvetően családbarátnak, hiszen a terepen akkor van munka, amikor más pihen. Azaz a nyaralás ideje, a hétvége, a délután és az este az ágazat csúcsideje. Mindezt csak úgy lehet kivitelezni, ha a munkaadók a beosztásoknál mindig figyelembe vesztik a dolgozói igényeket. Ezt a munkaadók is tudják, ezért az interjúkba bevont vezetők kivétel nélkül ezt nevezték meg, mint első pontot a családbarátságra vonatkoztatva.

„Meg kell kérdezni a dolgozót, hiszen ő tudja a legjobban, hogy neki mire lenne szüksége. Ez ma már nem megúszható. És nem évente egyszer, hanem hetente. És fontos, hogy az ajtóm is nyitva legyen számára, ha probléma van, jöhet...” – mondta egy munkaadó.

### 3.4. A koronavírus hatása az ágazatra

A pandémia rendkívüli módon megviselte az ágazatot. Természetesen a kutatásunkban megkérdezett interjúalanyok olyan munkaadók voltak, akik a vírusidőszakban nem szüntették meg, vagy nem függesztették fel a vállalkozásukat. Ezért itt minden tapasztalat egy túlélő tapasztalata.

A vírushelyzet látszólag megoldhatta volna a munkaerőhiányt, hiszen az első hullám alatti bezárások alkalmával nagyon sok dolgozótól meg kellett válni a munkaadóknak, de az elbocsátásokkal valójában semmi nem oldódott meg, csak mélyült az amúgy is rendkívül nagy munkaerő probléma. A pandémia alatt az általunk megkérdezett munkaadók összességében 20-40%-os elbocsátásról beszéltek, de ezek között voltak olyanok, akik senkit sem küldtek el, és voltak olyanok is, akik a dolgozóik 80-90%-ától megváltak. A bezárások alkalmával mindenütt számot vetettek a lehetőségekkel és felállítottak egy szempontrendszert, ami mentén kezelték a helyzetet. Ezek a szempontok, illetve prioritások a legkülönbébbek voltak. Természetesen mindent meghatároztak az anyagi lehetőségek. A bezárások idején fel kellett mérni az elvégezhető feladatokat. Szinte mindenki, akinek lehetősége volt, fejlesztésekbe, felújításokba kezdett. Voltak, akik a vízvezetékeket, vizesblokkokat cserélték ki, kertet rendeztek, de nagyon sok szállodalánc ennél nagyobb beruházásokat is eszközölt, pl.: több száz szoba teljes felújítása, új épületek kivitelezése stb. A kisebb szolgáltató egységek sokszor saját munkaerővel kezdtek a felújításba. Aki tudott dolgozott, így legalább megmaradt a munkahelye.

A munkavállalókat sokan fizetett szabadságra küldték. Voltak, akiket részmunkaidőben tudtak foglalkoztatni, és voltak, akik fizetés nélküli szabadságra mentek. Sokan alkalmazták úgy tovább a dolgozóikat, hogy a fizetésének egy részét megkapták, de nem kellett bejárniuk a munkahelyre. A nehezen megszerzett kulcsszakembereket a munkaadók igyekeztek megtartani a vírus utáni időszakra. Akiknél mindez sikerült, azoknak a két hullám között, a nyári időszakban mindez nagyon jól jött, hiszen – főleg a szezonális szolgáltatások körében, a Balatonnál, vagy a fürdőhelyeken – hirtelen nagyon megnőtt a forgalom és a pandémia előtti

szakember, vagy egyáltalán a munkaerőhiány csak fokozódott.

A vírushelyzet olyan válságot okozott az ágazatban, ami meglátszott a teljesítményén.

Gyakorlatilag a turizmus és a vendéglátás az, ami legjobban megszenvedte a pandémiát.<sup>6</sup>

Az elbocsájtott dolgozóknak csak egy részét tudták a vállalkozások visszahívni. Többen más munkahelyen, sokszor az ágazatot elhagyva kerestek maguknak stabilabb megélhetést.

Az újrainvitáshoz szükséges munkatársak visszahívásához a leggyorsabb és a leginkább széleskörűen alkalmazott technika a telefonálás volt: telefon a volt dolgozóknak, az ismerősi kör, a meglévő dolgozók ismerőseinek a mozgósítása. Kapcsolati háló mozgatása. Folyamatosan szervezni, átszervezni a munkavállalói struktúrát. Belső átszervezéseket végezni olyan láncoknál, ahol ez megvalósítható.

A vírushelyzet utáni, vagy inkább a bezárások utáni kilábalás nem egyformán érinti az egyes szolgáltatásokat. Azok a vállalkozások, akik külföldiekre építettek, azok még nem tudták utolérni a 2019-es forgalmukat. Budapestre még csak nagyon kevés külföldi turista érkezett, érkezik, hiszen számos országban még csak most, a nyári szezon kezdetén nyitnak ki, és indul újra a turizmus.

A járvány idején az országban nagyon sokan otthonról kezdtek dolgozni. Gyakorlatilag be kellett vezetni egy olyan foglalkoztatási formát, ami nyugaton már sokkal elterjedtebb, de a magyar foglalkoztatási rendszer még idegenkedett tőle. A turizmusban és vendéglátásban nem volt jellemző ez a foglalkoztatási forma, hiszen az ágazat profilja nem teszi lehetővé mindezt, de vannak olyan feladatok, melyek elvégzése otthonról is megoldható. Az adminisztratív munka, az IT feladatok, a HR feladatok és szervezési feladatok egy része home office-ban is kivitelezhető és a bezárások idején ez meg is történt.

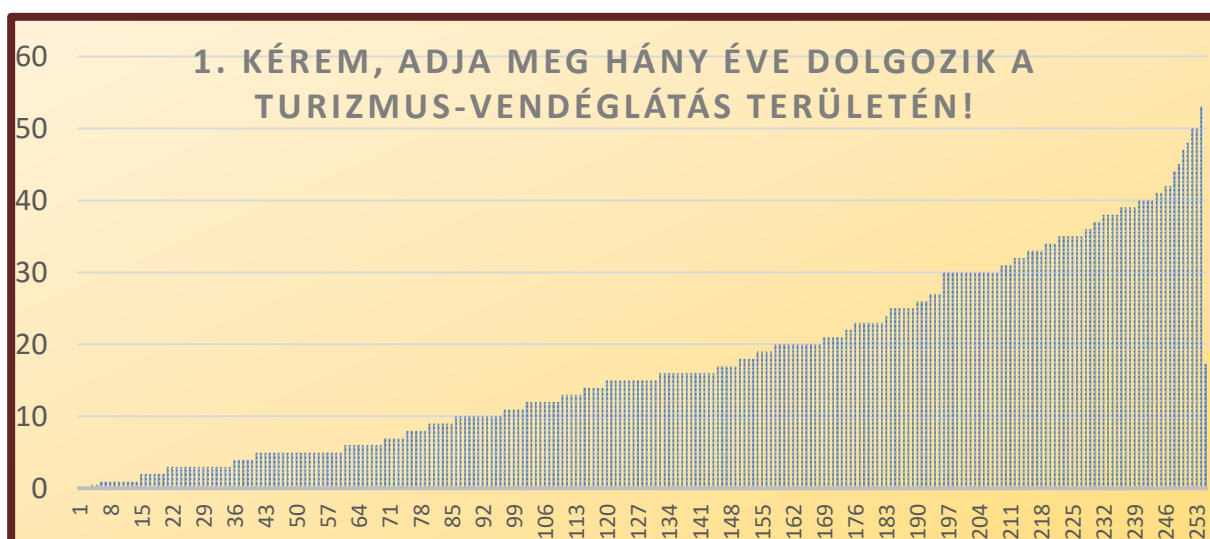
A jelen helyzetre vonatkozóan mindenképpen meg kell jegyezni, hogy a külföldiekre épülő szolgáltatásokra nem csak a vírushelyzet, de a nemzetközi politikai helyzet is rányomja a bélyegét. Az orosz-ukrán háború miatt elmaradnak az orosz, belorusz, ukrán turisták, és a nyugati turisták is óvatosabbak. Annak ellenére, hogy a közvetlen konfliktuszóna Magyarországtól igen messze található. Mindezt már az év elején lehetett tapasztalni, még a közvetlen harcok megkezdése előtt is.

<sup>6</sup> [https://www.ksh.hu/heti-monitor/index.html?utm\\_source=kshhu&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=home](https://www.ksh.hu/heti-monitor/index.html?utm_source=kshhu&utm_medium=banner&utm_campaign=home)

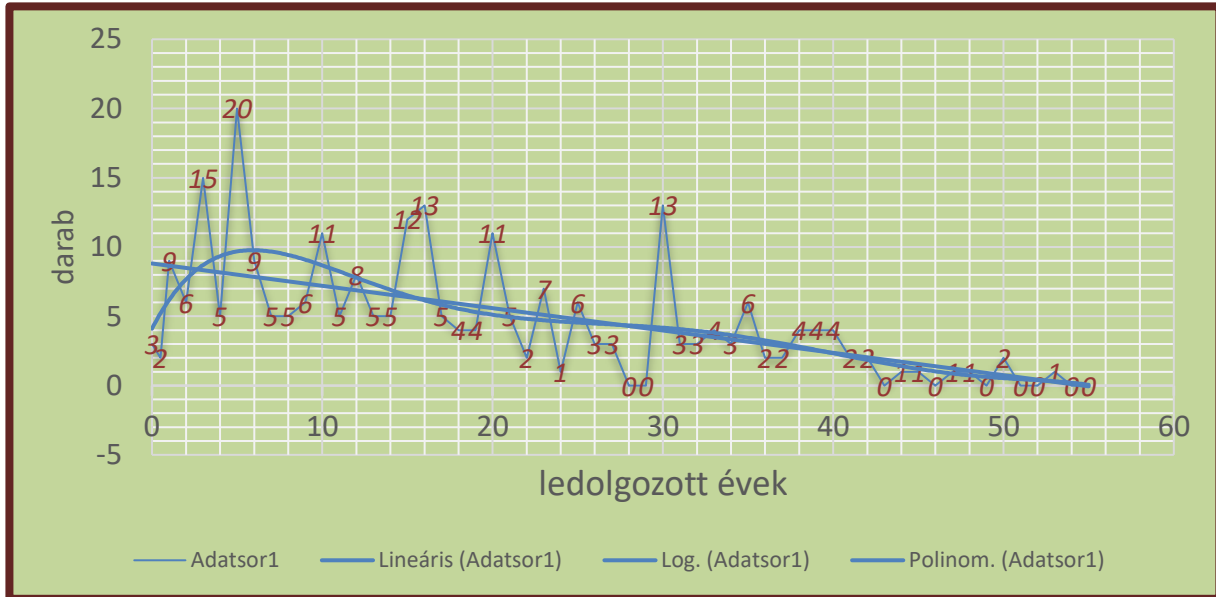
## 4. Kvantitatív kutatási eredmények

Kutatásunkban 254 fős mintán kérdeztük le (online formában) a kérdőívünket. Mintánkat nem véletlen kiválasztáson alapuló módszerrel választottuk ki, tehát nem tekinthető reprezentatívnak, jelentős torzító hatások játszottak szerepet a lekérdezésben. A kérdőív a VIMOSZ kapcsolati hálójába tartozó vállalkozások dolgozóinak lett kiküldve, ahol, - valószínűleg – a leginkább hozzáférő, irodai, informatikai, adminisztrációs munkát végzők tölthették ki, nagyobb számban. Így ők felülreprezentáltak tekinthetők a mintában. Kutatásunkban minden információ tájékoztató jellegű, csak véleményáramlatok bemutatására alkalmas, nem kezelhetjük tényként egy teljes adott ágazati szegmensre vonatkozóan.

A megkérdezettek szakmai tapasztalata 17,28 év. Az eloszlásuk viszonylag egyenletes, tehát a megadott válaszok tekintetében mind a frissen kezdő, mind a tapasztalt, az egész életét az ágazatban töltő szakember megtalálható. (1.,2. ábra)

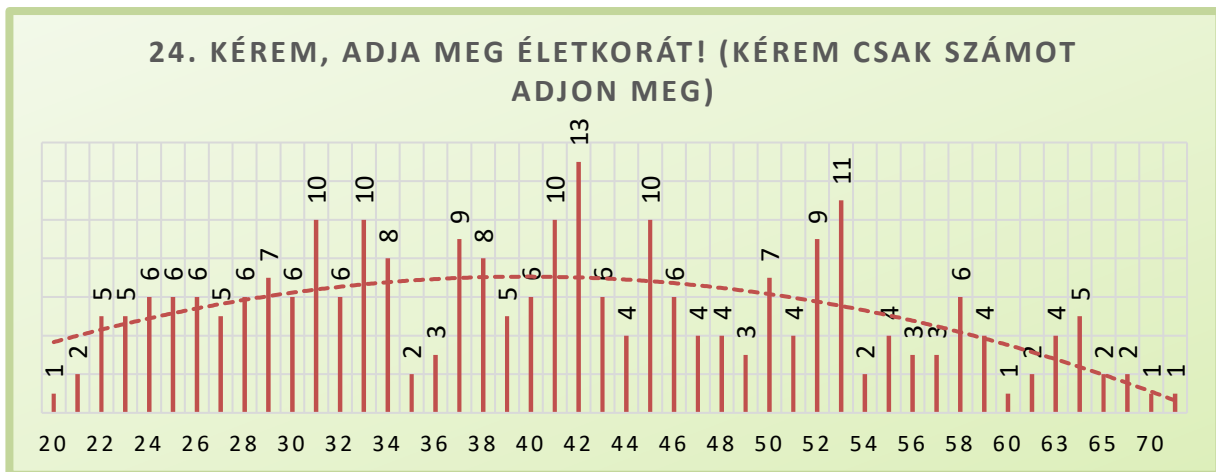


1. ábra



2. ábra

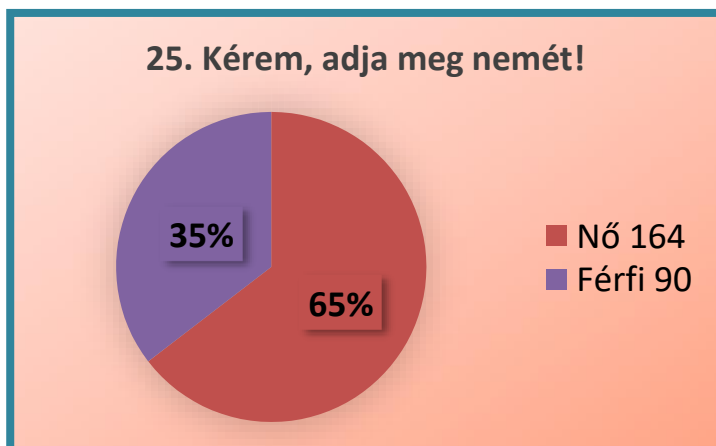
A válaszadók életkora és nemi összetétele is széles spektrumú, illetve tükrözi az ágazatban egyébként megtapasztalható arányokat.<sup>7</sup> (3.,4. ábra)



3. ábra

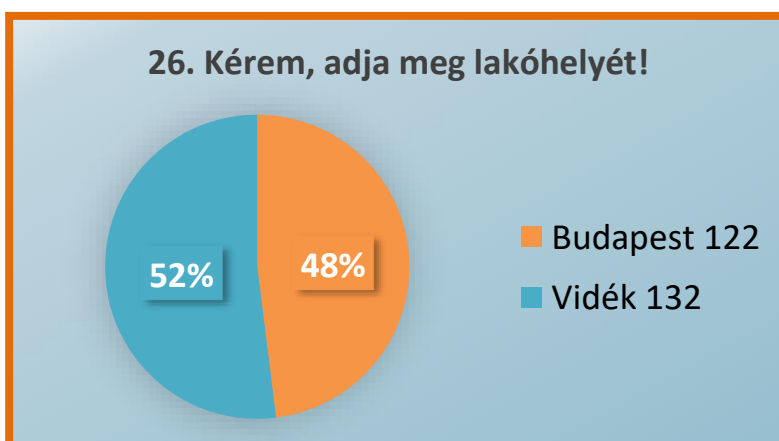
<sup>7</sup> <https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/nok-a-magyar-szallodaiparban-6-igazgatono-szerint-1164581>





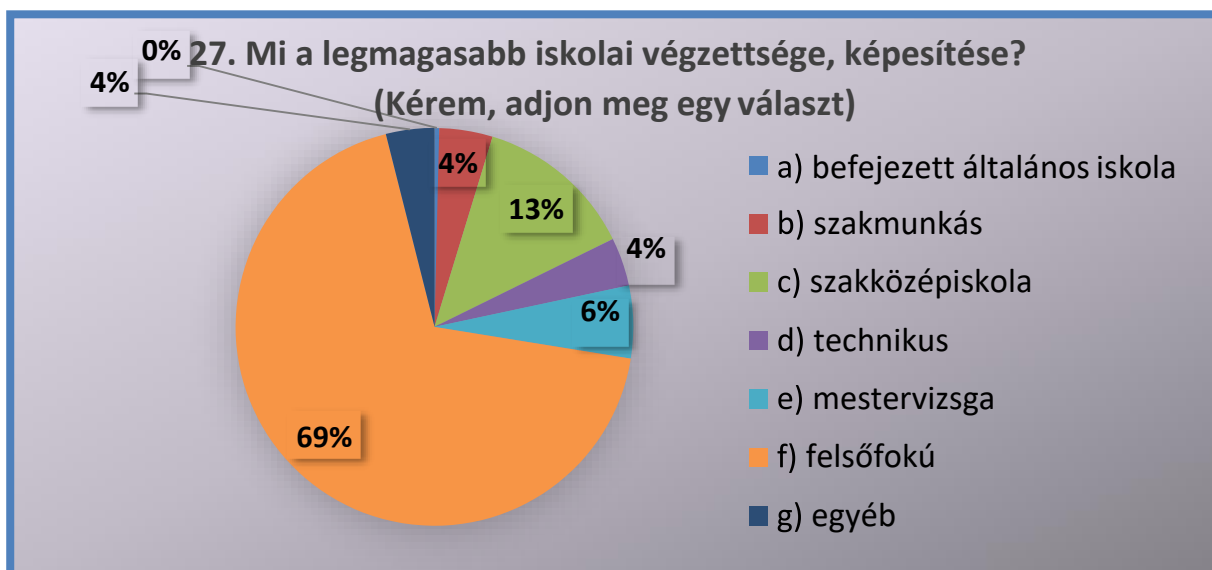
4. ábra

A válaszadók több mint fele vidéki volt, bár tudható, hogy a fővárosban dolgozók között is jelentős számban vannak vidéki lakosok. Amennyiben így tekintjük, akkor felülreprezentáltak a Budapesten dolgozók a mintában. (5. ábra)



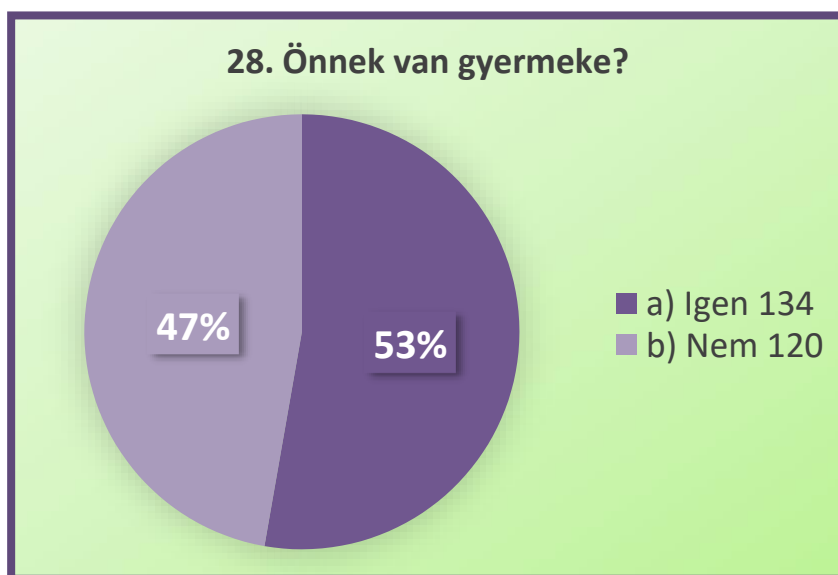
5. ábra

A válaszadói mintában viszonylag magas a felsőfokú végzettségűek aránya. Ennek valószínűsíthetően az az oka, hogy a kérdőív kitöltése az informatikai rendszerekhez való közelséget vélelmezi, és ezek a dolgozók inkább felsőfokú végzettségűek. Az alacsonyabb végzettséggel rendelkezők kevésbé végeznek IT felülethez közeli tevékenységet. Mindez azt a prioritást feltételezi, hogy a kérdőívet leginkább a munkahelyen töltötték ki a válaszadók. (6. ábra)

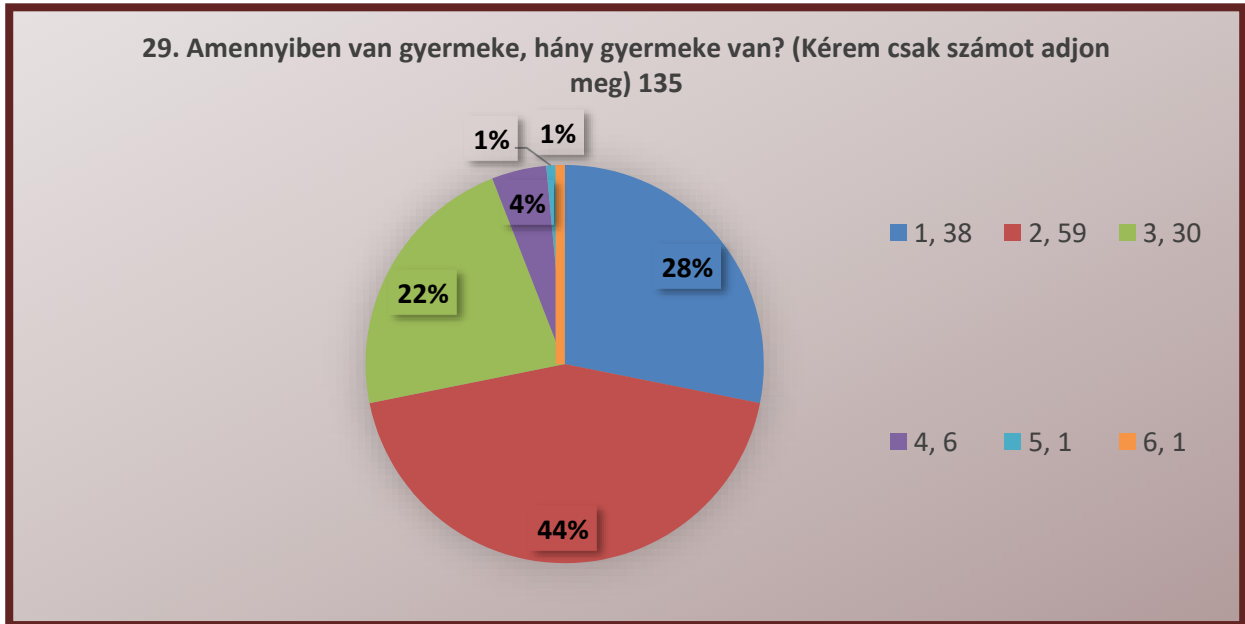


6. ábra

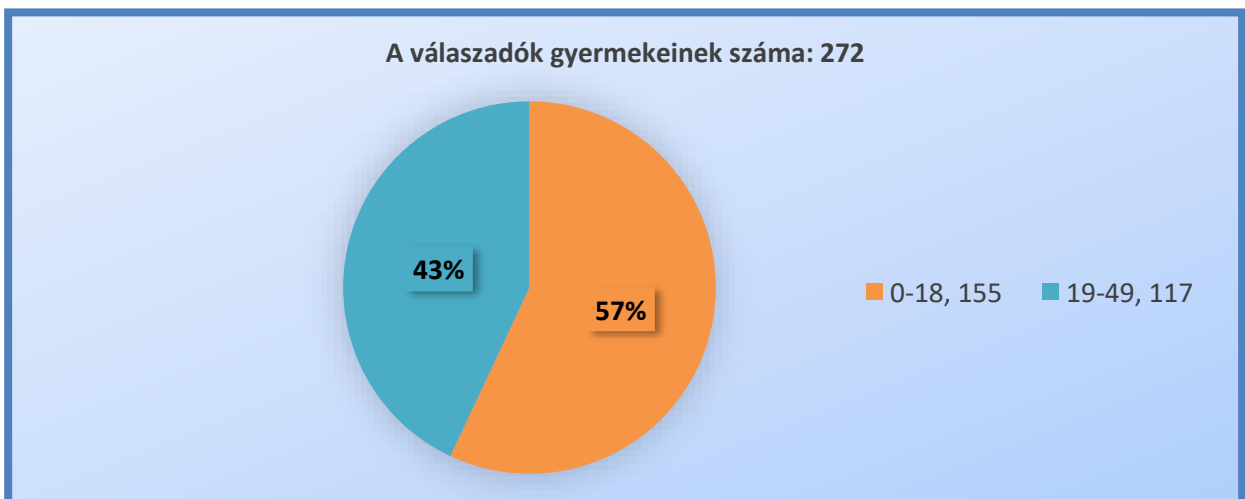
A válaszadók alig több, mint felének van gyermeke. Legtöbbjüknek kettő. A gyermekek száma meghaladja a válaszadók számát. (7-8-9-10. ábra)



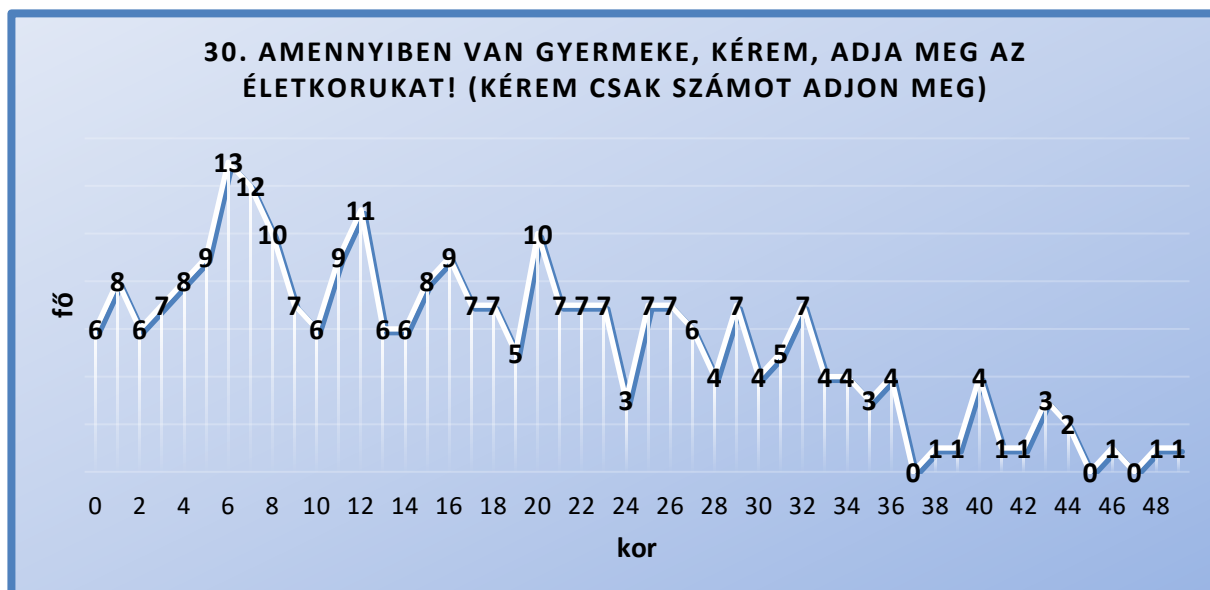
7. ábra



8. ábra



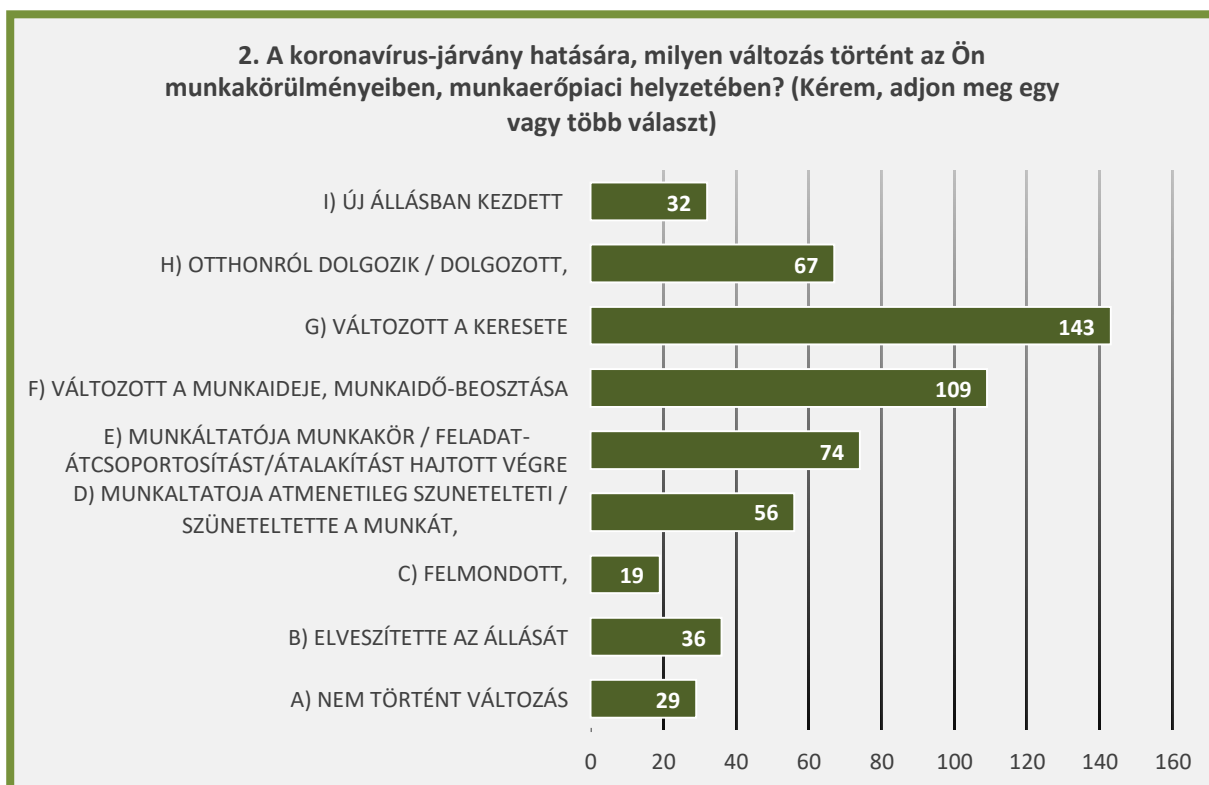
9. ábra



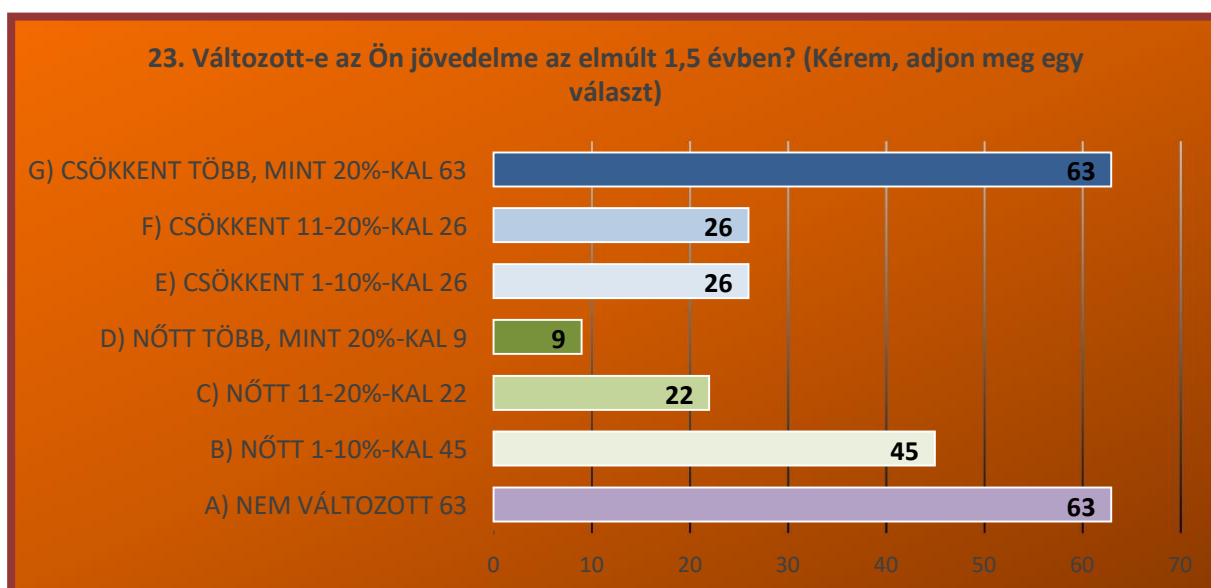
10. ábra

A koronavírus átfogó, a munkaerőpiaci helyzet változására vonatkozó kérdésünkre (11. ábra) csak a válaszadók alig 12%-a válaszolta azt, hogy nem történt változás az életében. Ez az adat mindenképpen azt jelzi, hogy a vírushelyzet gyökeresen felforgatta az ágazatot. A legtöbb munkavállalónak változott a keresete, mégpedig leginkább csökkent. Nem is kis mértékben. A válaszadók negyedének, több mint 20%-kal csökkent a jövedelme. Összességében 45%-nak csökkent a bére, viszont 30%-nak nőtt a fizetése. (12.-13. ábra)

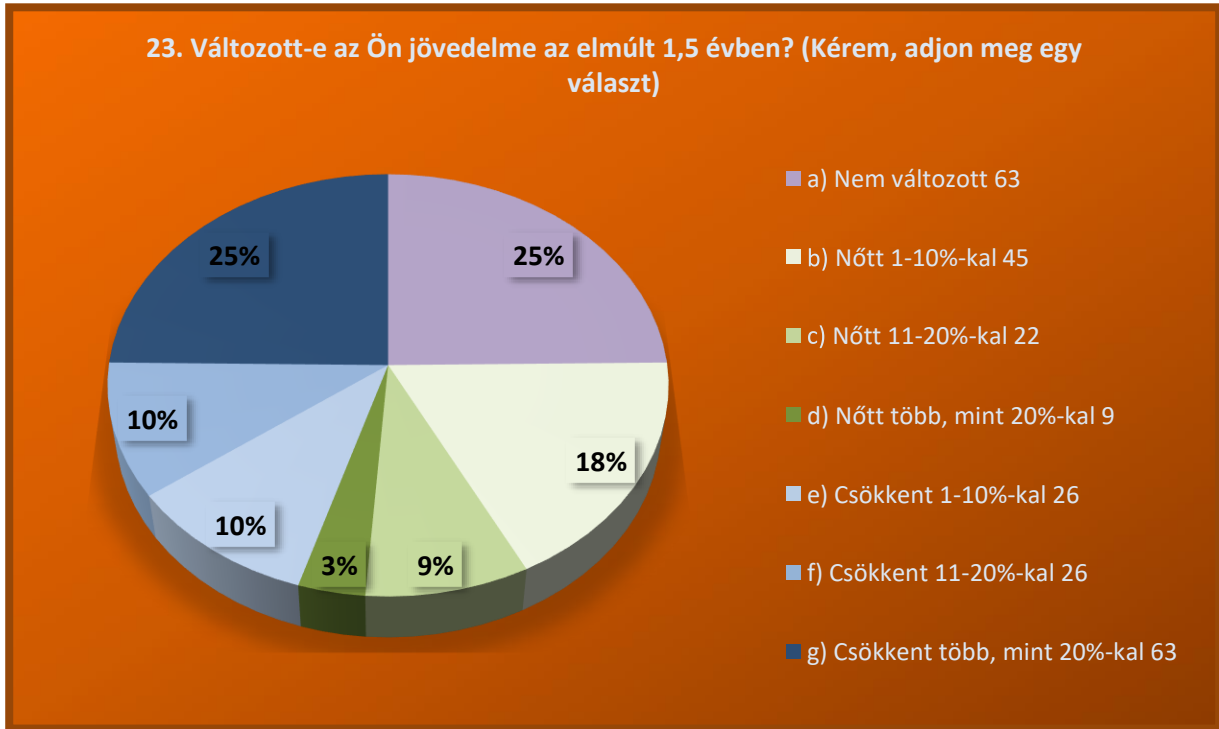
A jó szakemberek megtartása tehát egyre többre kerül. Továbbá azt még érdemes megjegyezni, hogy a vírusidőszakra és nem a bezárások idejére kérdeztünk rá. A vírusidőben benne van az az időszak is, - a szolgáltatók egy részénél – amikor magas vendégszámmal üzemeltek. Akkor viszont nagy pénzeket és egyre többet kellett kifizetni egy-egy jó munkaerőért. Így nem véletlen, hogy a válaszadók 3%-ának még ebben az időszakban is több mint 20%-kal nőtt a bére.



11. ábra

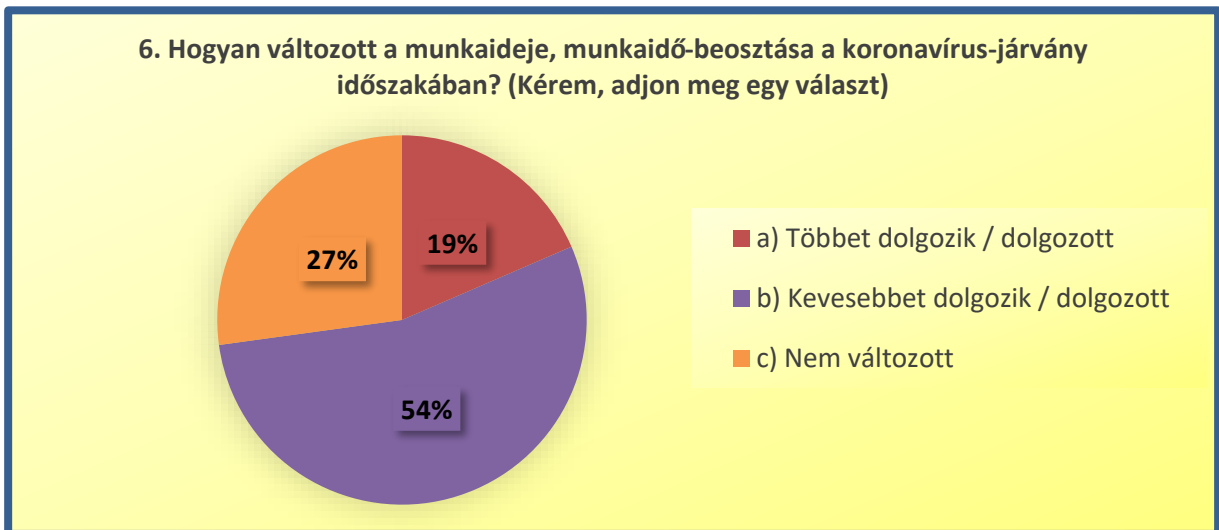


12. ábra



13. ábra

A munkaidőváltozás 109 főt érintett a 254 válaszadóból. Ez a változás elsősorban – több mint felénél - munkaidő csökkenést jelent, de a válaszadók majd ötöde munkaidőtöbbletet jelzett. Ez nagyban függ attól, hogy mi volt számára a meghatározó az elmúlt időszakban. (14. ábra)

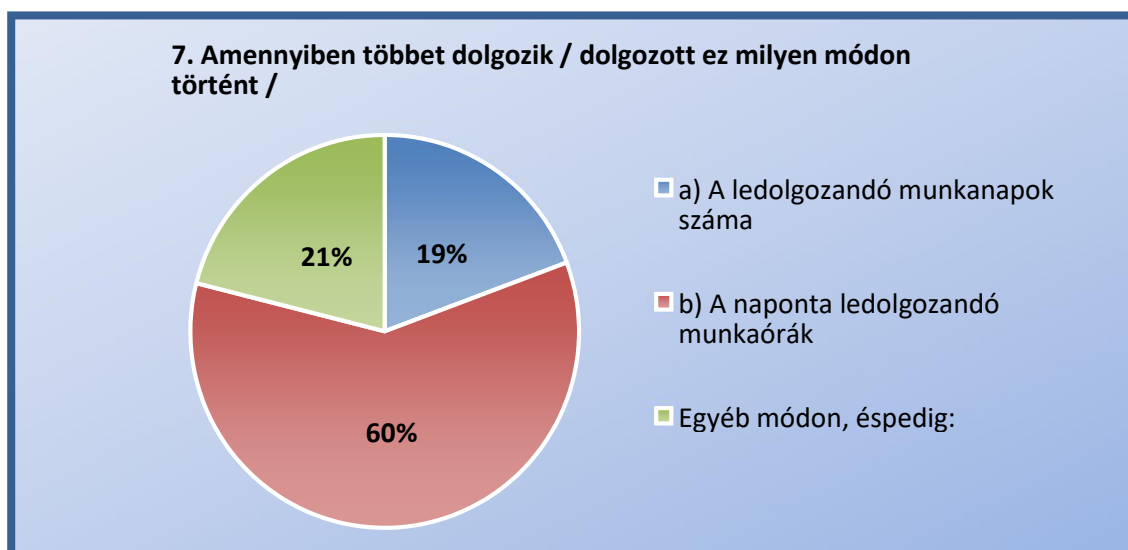


14. ábra

A munkaidő többletet jelző munkavállalók 60%-ának a napi munkaideje nőtt. 19%-uknál a ledolgozandó munkanapok száma nőtt. (15. ábra)

**Az egyéb választ adó dolgozók a következőket jelezték:**

- *Kötetlen a munkaidőm*
- *Feladat nőtt*
- *Kevesebben végeztük ugyanazt a munkát*
- *Most mindkettő nőtt*
- *Kötetlen munkaidőben dolgozom*
- *Először sokkal többet dolgoztam, majd szinte semmit (nem volt rá mód)*
- *Többet kell tenni a megélhetésért*
- *A munkaidő nem, de a beosztás időnként változott*
- *Az elmúlt pár hónapban ismét felélénkült és koncentráltabb a munka, mivel az elbocsátások miatt kevesebben maradtunk. Ebben az időszakban a munkanapok száma és a ledolgozandó órák száma is nőtt*
- *A feladatok mennyisége emelkedett számottevően*
- *Papíron nem történt változás, több ember munkáját kellett végezni*
- *A munka mennyisége növekedett*

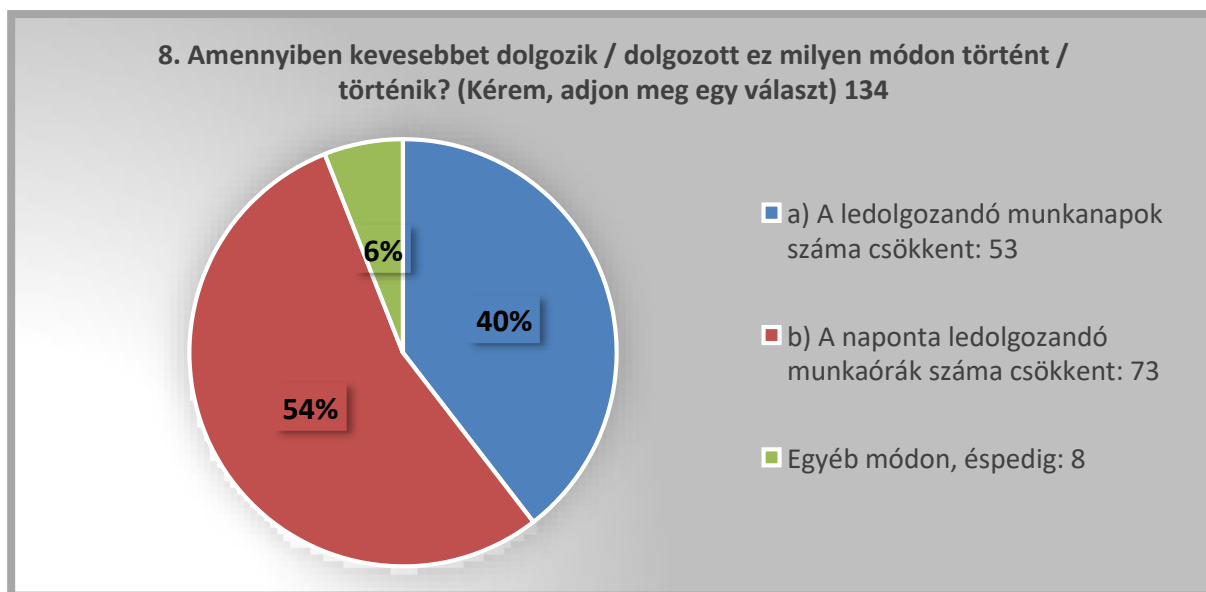


15. ábra

A kevesebbet dolgozóknál is elsősorban a napi munkaórák száma csökkent 54%-kal, míg a ledolgozandó munkanapok számának csökkenését a válaszadók 40%-a jelezte. (16. ábra)

**A 6%-ban „egyéb” választ adók válaszaik a következők voltak:**

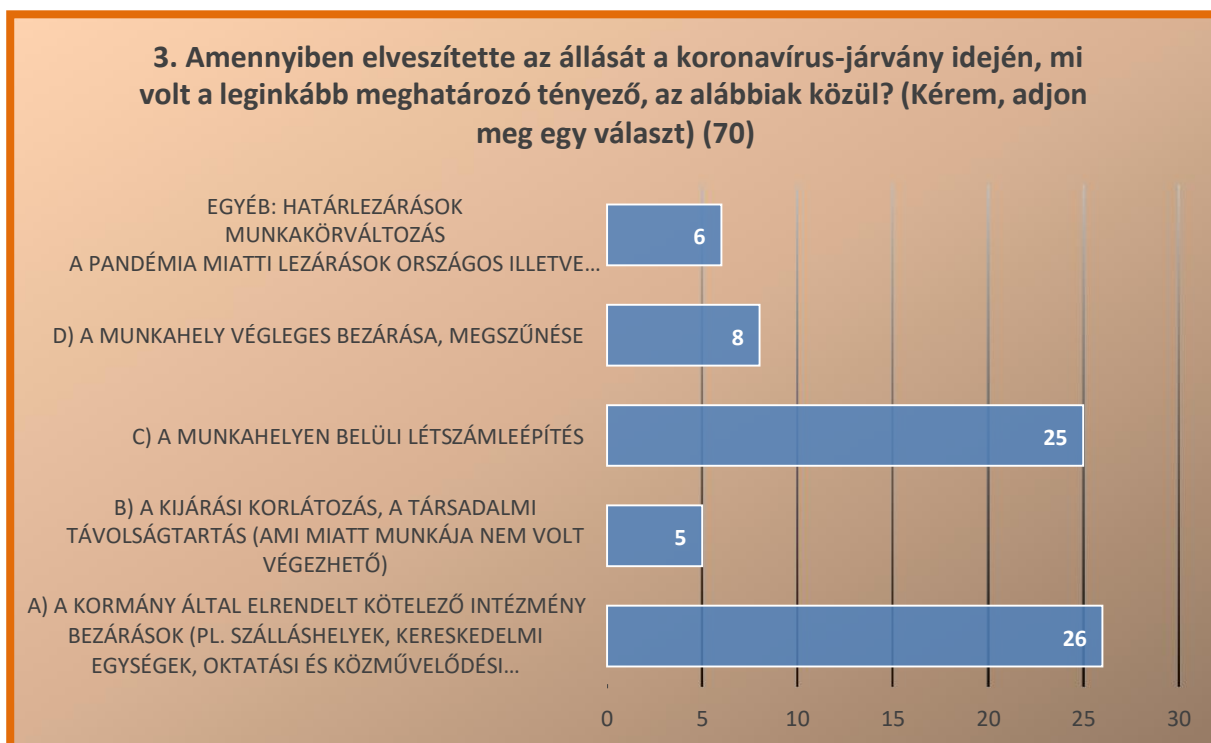
- Először mindkettő csökkent
- Ugyanúgy 4 órára vagyok bejelentve és fizetem a járulékokat, csak bevétel nem volt
- Először b.), aztán a.)
- Változó, is-is
- Jóval kevesebb vendég tehát kevesebb munka
- A munkaidő nem, de a beosztás időnként változott
- Abban az időszakban, amikor a munkáltatóm nem tudott teljes munkaidőben alkalmazni a munkanapjaim száma csökkent (tavaly nyáron és tavaly télen)
- Nincs túlóra...



16. ábra

A válaszadók közül 70 főt, 56%-ot érintett az állásuk elvesztése. Ennek okaként a vírushelyzet következtében történő bezárásokat és a munkahelyen belüli létszámleépítést jelölték meg leginkább. (17. ábra) Mindössze 8-an voltak, akiknek a munkahelye véglegesen bezárt az időszakban.





17. ábra

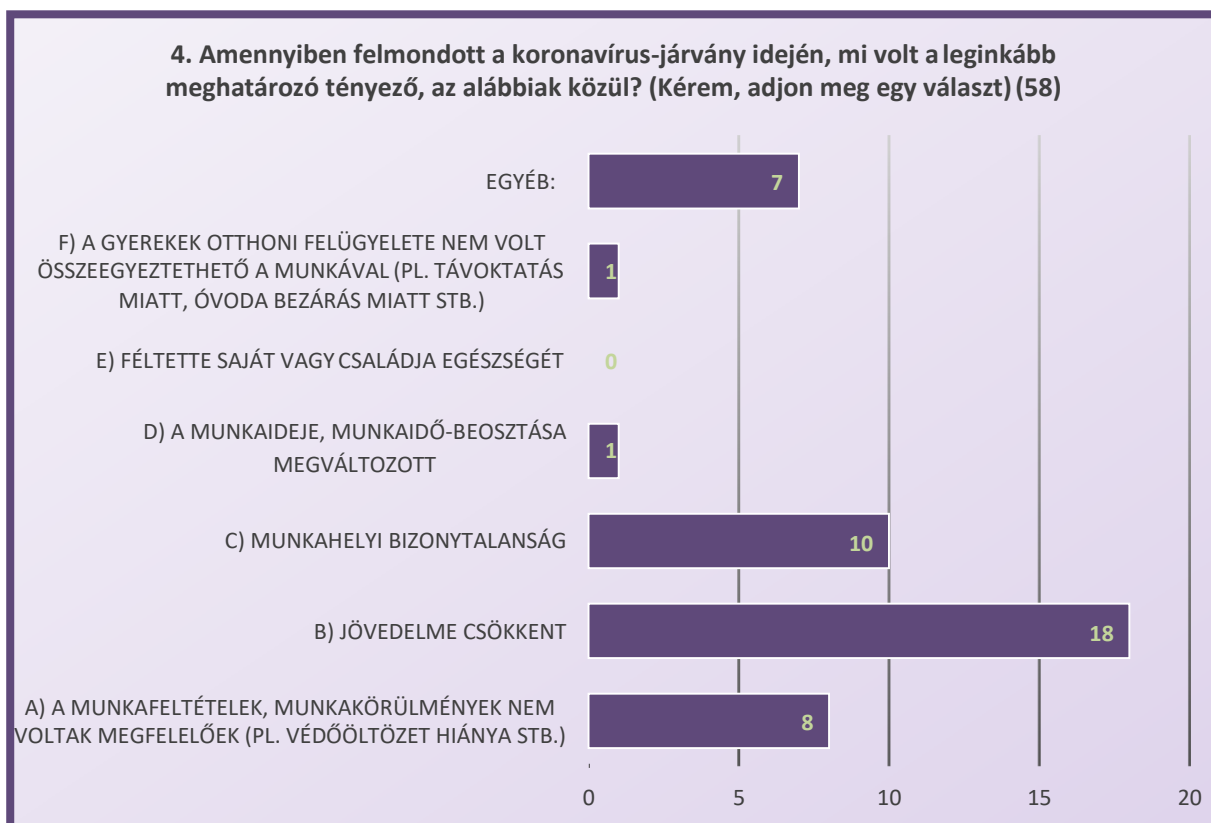
Az 58 felmondott munkavállalónál elsősorban a jövedelemcsökkenés volt a döntés háttérében. (18. ábra)

Fontos volt még a munkahelyi bizonytalanság növekedése, és a munkafeltételek, munkakörülmények romlása is.

Érdekes, hogy a válaszadók közül senki sem jelezte, hogy a saját, vagy a családjának az egészségi állapotának a romlásától tartott leginkább akkor, amikor döntött a felmondásáról.

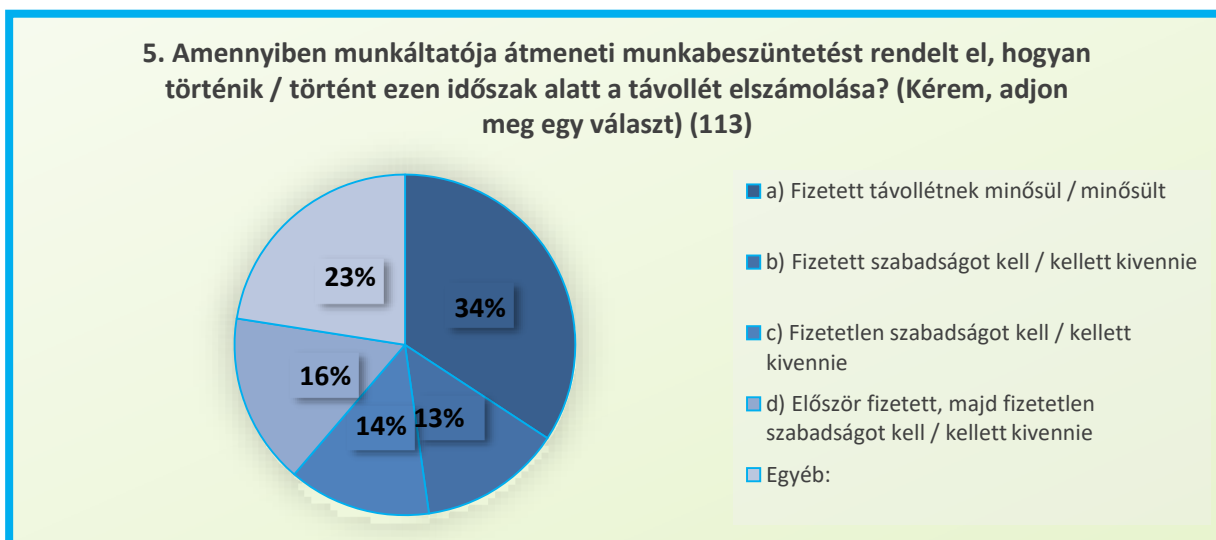
**Az egyéb válaszokat adók a következőket jelezték a kérdőívben:**

- Új kihívást kerestem
- Kaptam egy másik lehetőséget. Teljes fizetés és munkaidő mellett, egy számomra sokkal megfelelőbb projektben. Az előző munkahelyemen csökkent a jövedelemem, és bizonytalan volt a helyzet.
- A munkahelyemen személyi problémák, túlhajszolás.
- Munkaerőhiány...



18. ábra

Nagyon fontos kérdés a munkabeszüntetés alatti bér kérdése. (19. ábra)



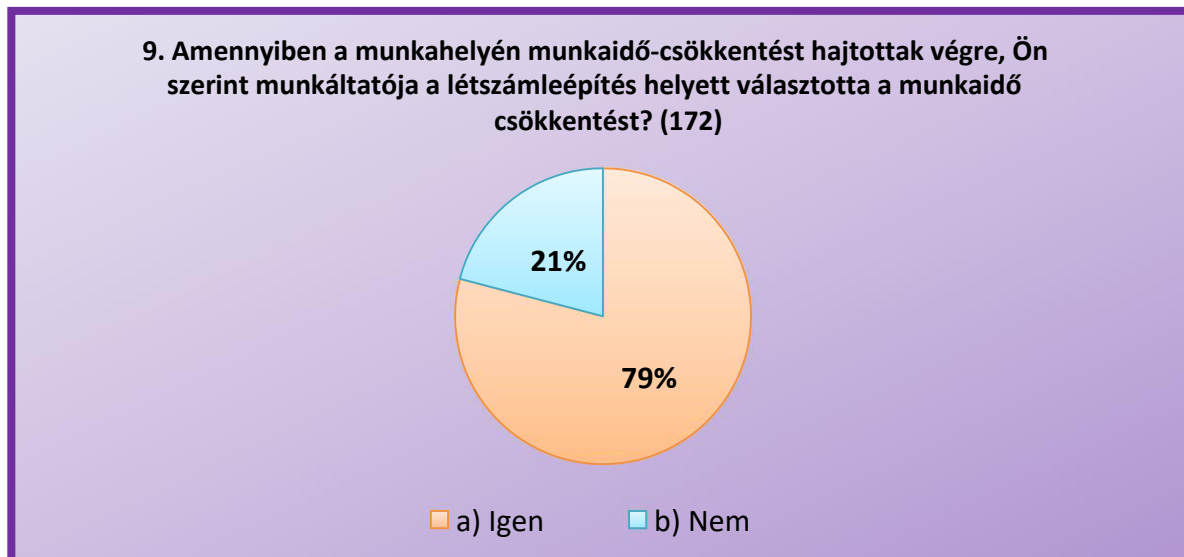
19. ábra

A 113 válaszadóból legtöbben fizetett távolléten voltak ezen időszakban. Több, mint harmada a csoportnak. A fizetett, illetve fizetetlen szabadságon lévők, vagy azok, akik érintettek voltak mind a kettőben körülbelül azonos arányban (13-16%) voltak érintettek.

**Az egyéb választ 23%-ban megadók a következőket írták:**

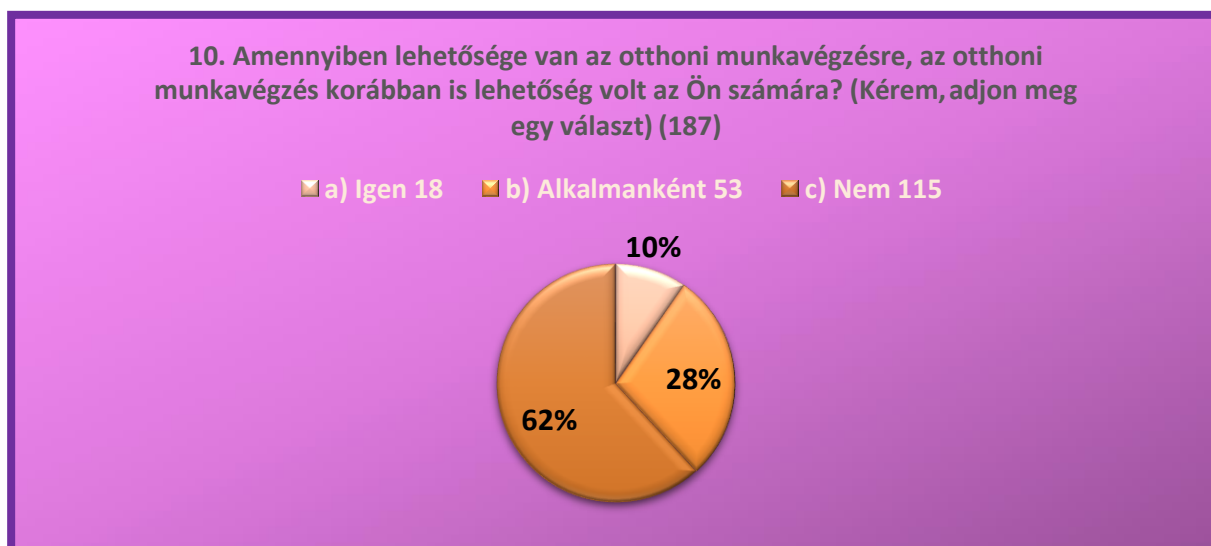
- *A munkáltatóm nem rendelt el átmeneti munkabeszüntetést*
- *Csökkentett díjazású állásidő*
- *50%-ban fizetett szabadság*
- *Végleg felmondott*
- *Állásidő, csökkentett fizetéssel*
- *Sajnos egyből bezárt a hely*
- *Fizetett szabadság + állami támogatás*
- *Először a.), majd b.), majd felmondás a munkaadó részéről*
- *Rendes felmondással, majd a főszezon előtt "visszavárunk"*
- *Állásidőre küldött*
- *Nem volt ilyen*
- *Nem volt ilyen*
- *Állásidőre kerültem, csökkentett bérrel*
- *Állásidő csökkentett fizetéssel*
- *Mínusz órákat gyűjtöttem*
- *Állásidőt fizetett*
- *Csökkentett bér kifizetéssé*
- *Csökkentett fizetést kaptam az időszakban*
- *Állásidő*
- *Állásidő*
- *Állásidő, 30% bérrel*
- *Állásidőre kellett menni*
- *Állásidőre járó bér*
- *Mindenkit elbocsátott*
- *Állásidőre kerültem*

Az eldöntendő kérdésre melyben a munkaidőcsökkentésben érintett 172 fő munkavállalót kérdeztük, hogy szerintük a létszámleépítést megakadályozandó volt-e szükség az intézkedés bevezetésére, a válaszadók több mint háromnegyede igennel válaszolt. (20. ábra)



20. ábra

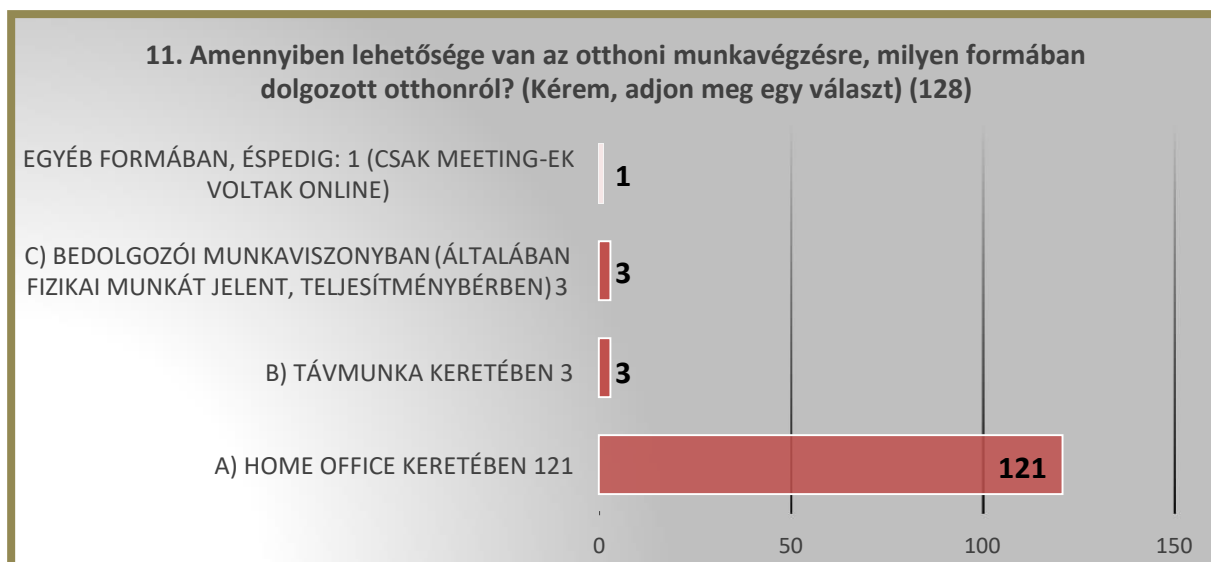
A bezárások alkalmával az adminisztratív állomány, illetve a menedzsment egy része távmunkában végezte a feladatait. Rákérdeztünk, hogy a vírusjárványt megelőzően volt-e részük hasonló munkaformában. (21. ábra)



21. ábra

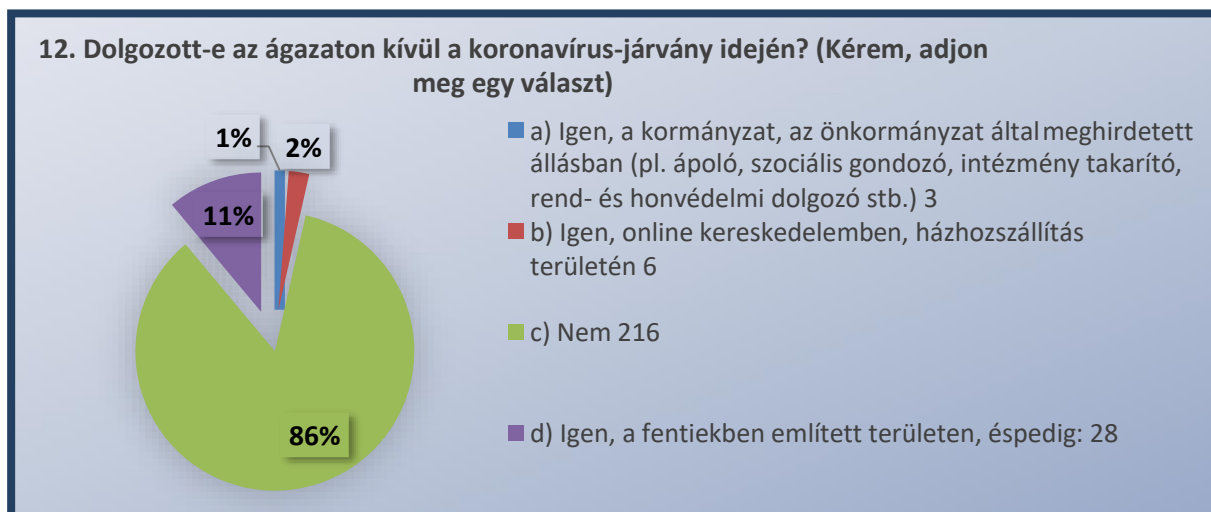
Mindössze a 10%-uk válaszolt egyértelmű igennel, viszont közel kétharmaduk válaszolt nemmel.

Az otthoni munkavégzés formáját illetően a válaszadók a home office formát jelölték meg, bár voltak azért, akik távmunkában vagy bedolgozói formában dolgoztak. (22. ábra)



22. ábra

A pandémia miatti bezárások lehetőséget teremtettek az ágazatban dolgozóknak olyan területeken munkát vállalni, ahol nem volt bezárás. (23. ábra)



23. ábra

Mindezek ellenére csak a válaszadók 14%-a jelezte, hogy vállalt munkát az ágazaton kívül. A döntő többség maradt az ágazatban.

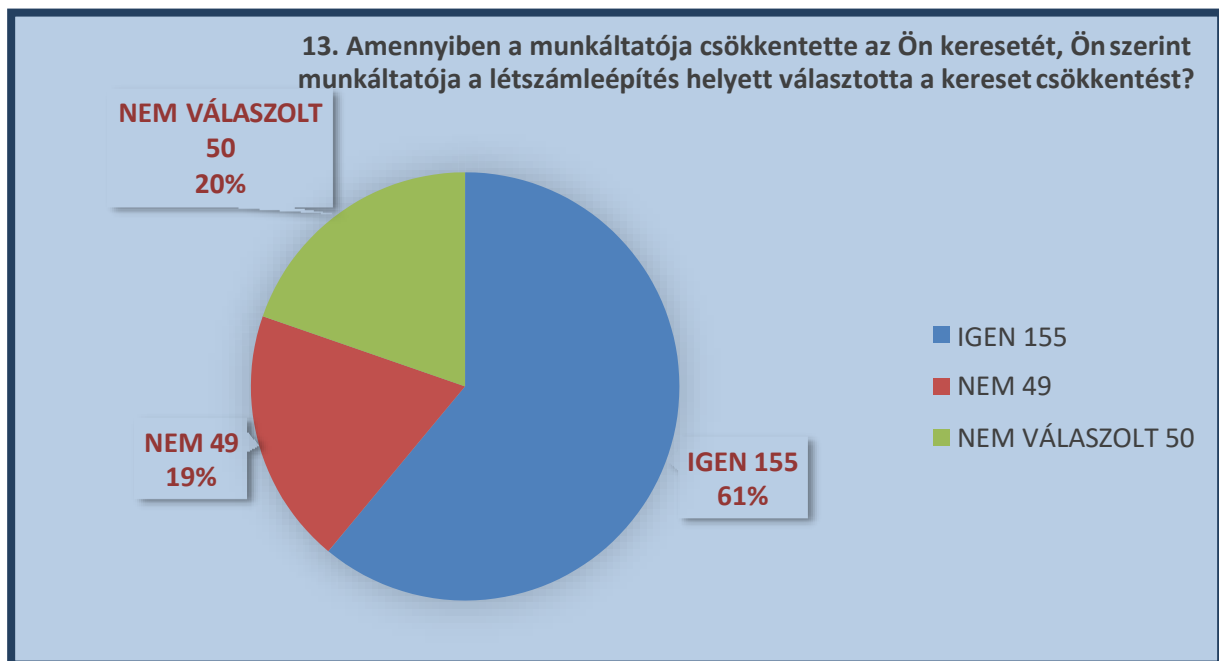
**Az „egyéb” választ adók válaszlai a következők:**

- *Építőipar*
- *Igen, saját magam által talált munkahelyen*
- *Építőipar*
- *Igen, de teljesen más szakmában*
- *Igen*
- *Igen, házaknál takarítottam*
- *Irodában*
- *Igen, kereskedelemben*
- *Kereskedelemben*
- *BKK*
- *Élelmiszer ipar*
- *Igen. Oktatás*
- *Építő, biztonságtechnika*
- *Igen, más nem állami területen*
- *A másodállásom lett a főállásom – eü*
- *Adminisztráció, céginformáció, logisztika*
- *Gyár*
- *Közlekedésszervezésben*
- *Igen, egyéb ágazatban*
- *Igen, egy logisztikai cégnél*
- *Igen, irodai asszisztensként másodállásban*
- *oltóponton segített*
- *BKK- utaskoordinátor*
- *Egészen más ágazatban*
- *Igen, teljesen más területen*
- *Igen*

- *Marketingesként*
- *Pénzügyi-jogi terület*

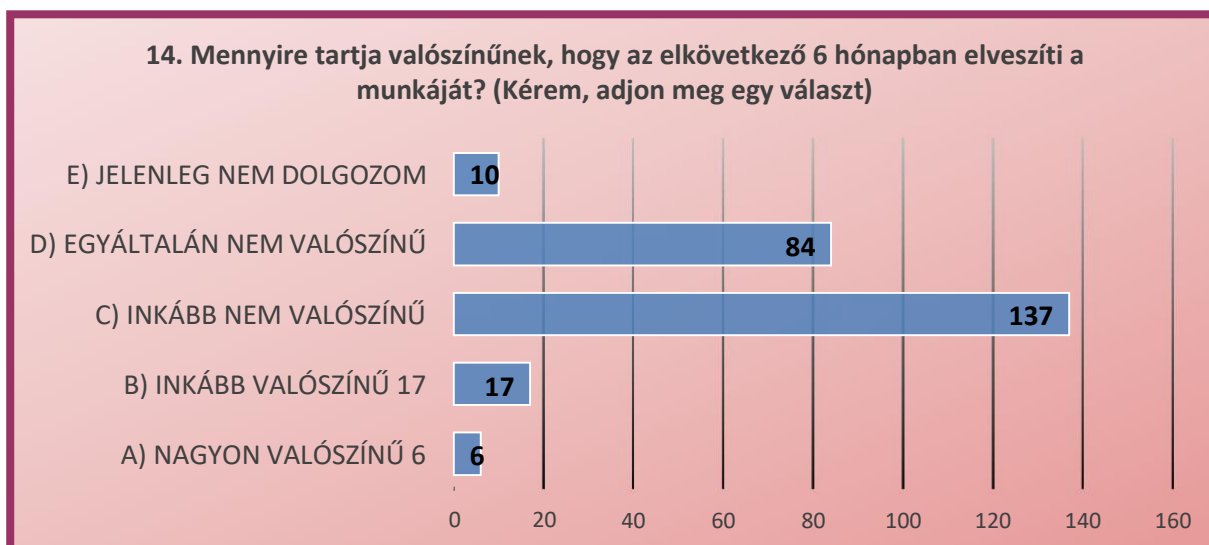
A válaszadók közül többen említik a közlekedést és az építőipart, ipart, kereskedelmet, mint lehetséges „menekülő” állást.

Nem csak a munkaidőcsökkentésre, hanem a bércsökkentésre is rákérdeztünk, a létszámleépítés alternatívájaként. Itt is az igen válaszok voltak a túlsúlyban, de némileg kisebb arányban, mint a 20. ábrán. (24. ábra)



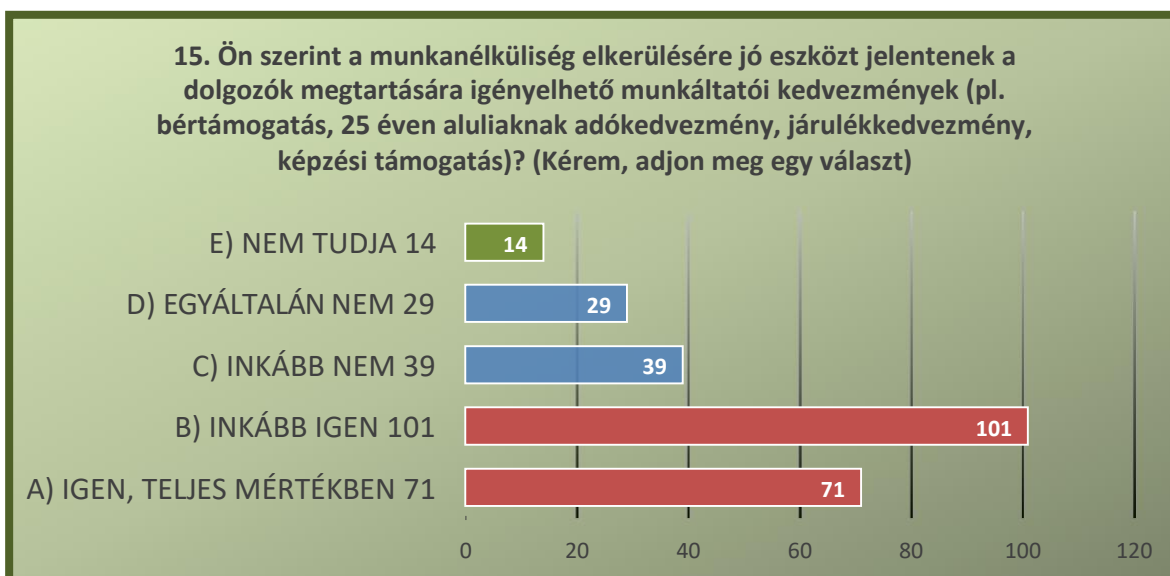
24. ábra

Azok a munkavállalók, akiket a pandémia végén megkérdeztünk arról, hogy megszűnhet-e a munkaviszonyuk, nagyon bizakodók voltak. 221-en válaszolták azt, hogy nem valószínű, és mindössze 23-an, hogy valószínű. Ez egy nagyon optimista hozzáállás, bár 2022 januárjában már némileg lehetett látni az alagút végét, és valószínűsíthetően ez adott okot a bizakodásra, illetve az, hogy ha eddig a nehéz időszakban is meg tudták tartani a munkahelyüket, akkor ezután már talán nem fogják elveszíteni azt. (25. ábra)



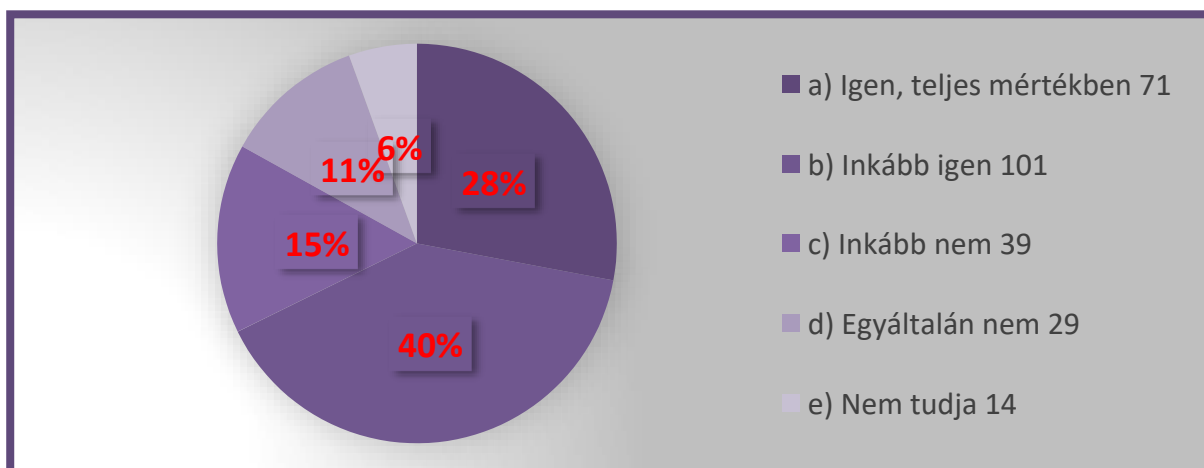
25. ábra

A pandémia alatt a bezárások idején, az állam egy ideig bizonyos munkáltatói kedvezményeket biztosított a munkahelyek megtartását szem előtt tartandó. Megkérdeztük a munkavállalókat, hogy ezek a kedvezmények szerintük jó eszköznek bizonyultak-e munkanélküliség ellen. (26-27. ábra)



26. ábra



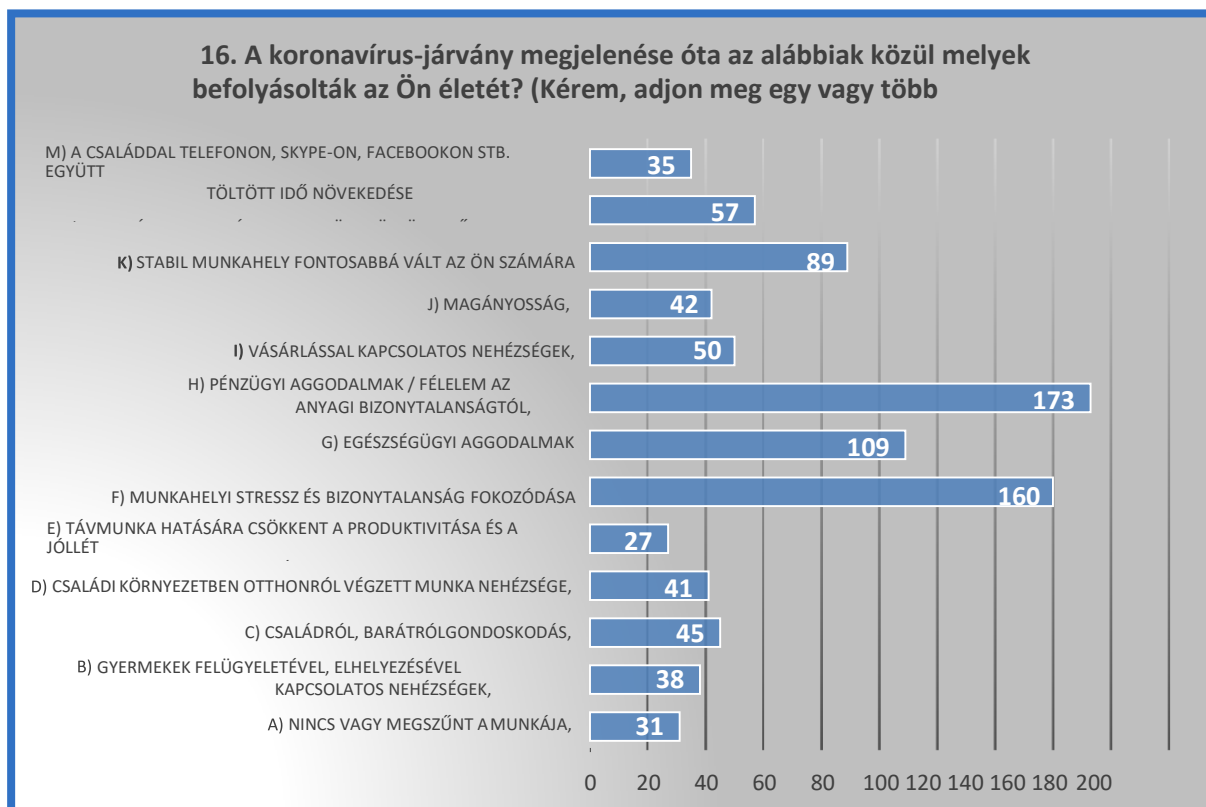


27. ábra

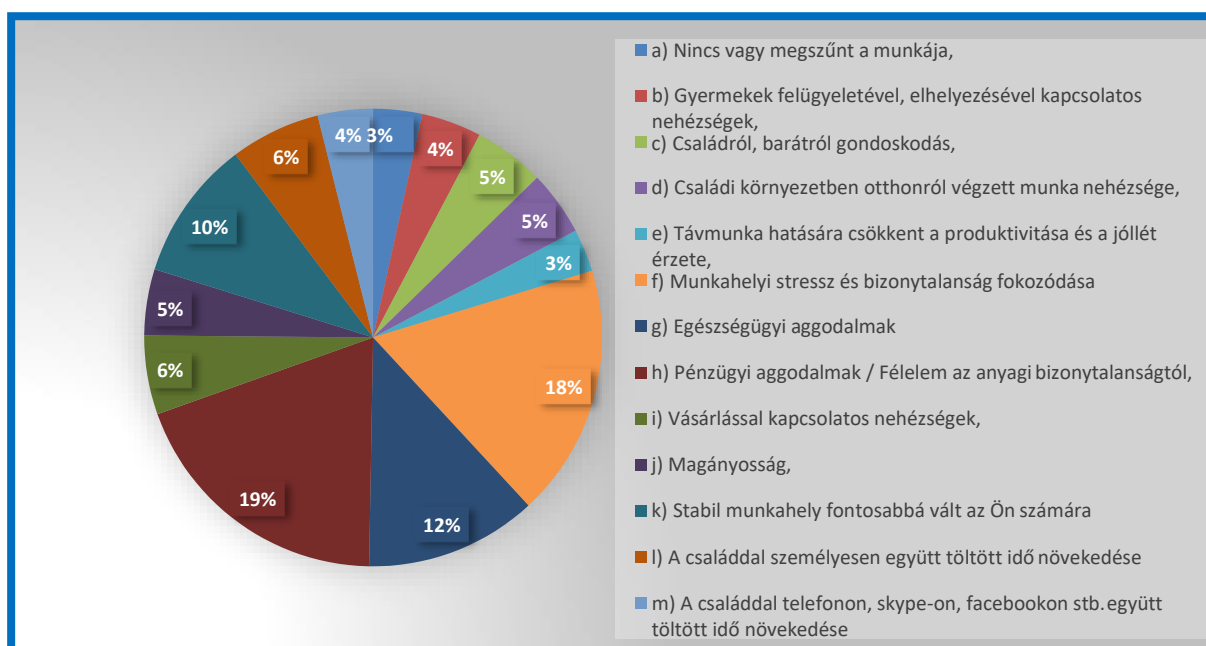
A válaszadók több mint kétharmada igennel válaszolt, és 26% nemmel. Elgondolkodtató ez a 26%. Valószínű, hogy olyan munkavállalók válaszait látjuk itt, akik nem részesültek ezekből a kedvezményekből, ugyanis az nem volt megszabva, hogy kötelezően, és közvetlenül a munkavállalóknak kell biztosítani a kedvezményeket.

A kérdőívben felsoroltunk 13 élethelyzetet, mintegy 13 kategóriát, és megkérdeztük a válaszadókat, hogy közülük melyek befolyásolták leginkább az életüket a pandémia idején. (28-29. ábra, ahol a 28. ábra az válaszok teljes számát, és egymáshoz viszonyított méretét jelöli, a 29. ábra pedig a megadott válaszok egymáshoz való arányát.)

A válaszok között legtöbbször két olyan mondat szerepel, melyekben a bizonytalanság kifejezés megtalálható. Legtöbbször az anyagi bizonytalanságtól való félelem, illetve a munkahelyi bizonytalanság és stressz fokozódása kifejezést választották a kitöltők. Az összes válasz 19-18%-ában (173-160 fő). Az egészségügyi aggodalmak is meghatározóak (12%), bár, ha úgy vesszük, hogy egy világvárvány idejét éljük, ez nem is olyan nagy arány. Viszont, ha azt tekintjük, hogy 109-en jelölték meg az egészségügyi aggodalmakat, akkor elmondhatjuk, hogy a válaszadók 43%-a aggódik az egészsége miatt. Valószínűsíthetően ez a pandémiát jelenti, bár jelenthet más egészségügyi problémát. Akár a stressz miatti megbetegedés kockázatát, vagy más, esetleg meglévő betegségek kiújulását, erősödését stb.

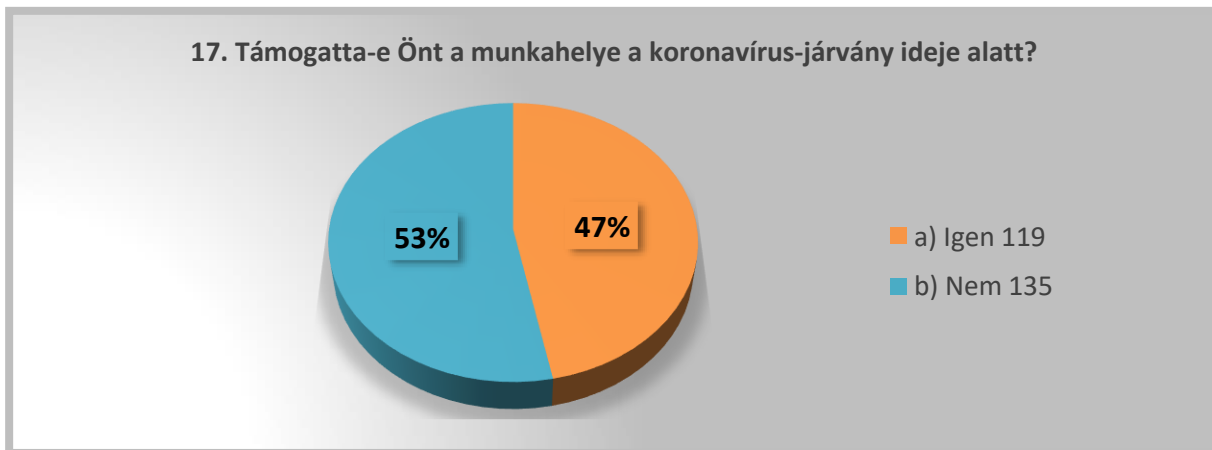


28. ábra



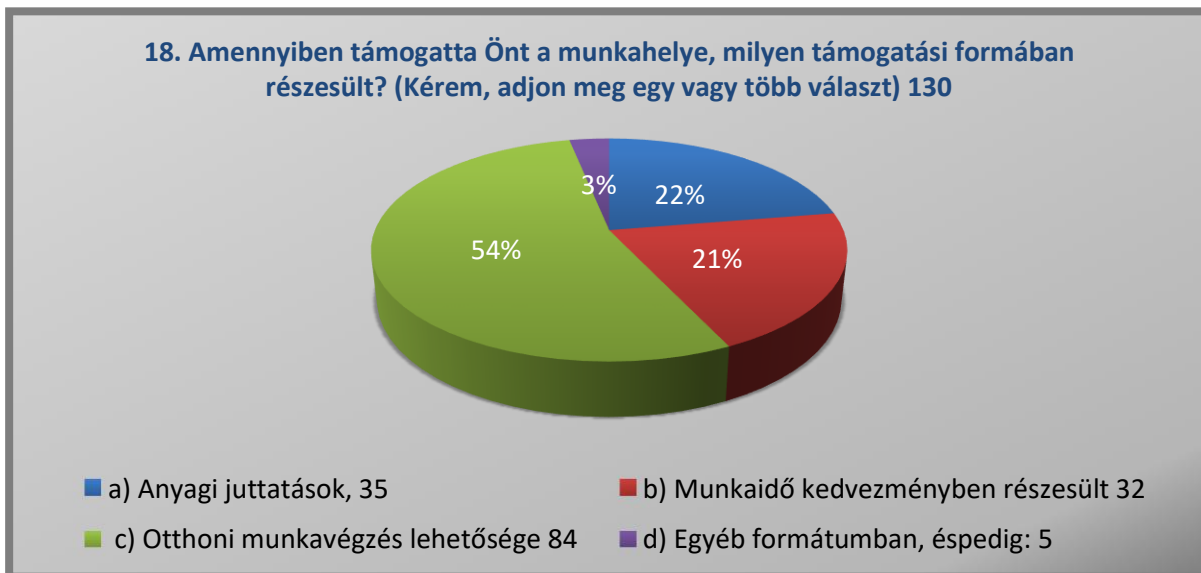
29. ábra

Megkérdeztük a munkavállalókat, hogy kaptak-e támogatást a koronavírus-járvány ideje alatt. Kis különbség volt az igen és a nem válaszok között, de 14 fővel voltak többen azok, akik nem részesültek támogatásban, mint azok, akik igen. (30. ábra)



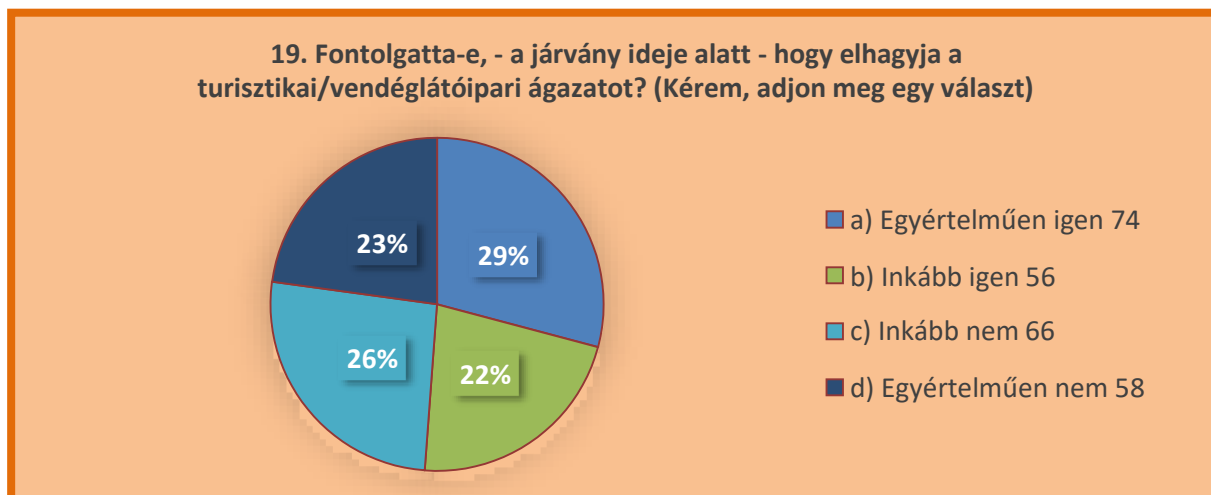
30. ábra

Érdekeség, hogy amikor megkérdeztük a támogatottakat, hogy konkrétan milyen támogatásban részesültek, akkor a pozitív válaszadók már 11-gyel többen voltak. Valószínű, hogy a nagyon sokirányú változás közepette, nem tudtak dönteni az igen-nem viszonylatban, illetve a negatív hatások kummulálódtak, és többfelé kivetítődhettek. (31. ábra)



31. ábra

A bezárások és a hosszú kilátástalanság, ami a pandémia idejét jellemezte, relevánssá tette azt a kérdést, hogy vajon érdemes-e maradni ebben a jelentős mértékben kiszolgáltatott, változásokra nagyon érzékeny ágazatban. Menni, vagy inkább maradni. (32. ábra)



32. ábra

A válaszadók, - szinte hajszál pontosan – fele-fele arányban válaszoltak igennel és nemmel. Ezt gondolhatnánk eldöntetlen helyzetnek, de sajnos a valóság ennél rosszabb. Amennyiben azt nézzük, hogy a jelenleg az ágazathoz kötődő szakembereknek 23%-a egyértelműen megfogalmazza azt, hogy elhagyja az ágazatot (ami szinte megoldhatatlan probléma elé állítja a munkaadókat), az egész turisztikai és vendéglátóipari ágazatot. Ilyen arányú munkaerő- elvándorlást nem lehet egyéni szinten kezelni. Közös ágazati, központi kormányzati döntésekre van szükség!

Az ágazat elhagyását fontolgotóknak feltettük az a kérdést, hogy mi az oka ennek?

**A szövegesen megfogalmazott válaszok harmada látható az alábbi sorokban:**

- *Bizonytalan jövőkép*
- *A bizonytalanság*
- *Csökkenő jövedelem; bizonytalanság*
- *Munkahelyi stabilitással kapcsolatos bizonytalanság*
- *Bizonytalanság*
- *Bizonytalanság, más ágazat iránti érdeklődés növekedése*

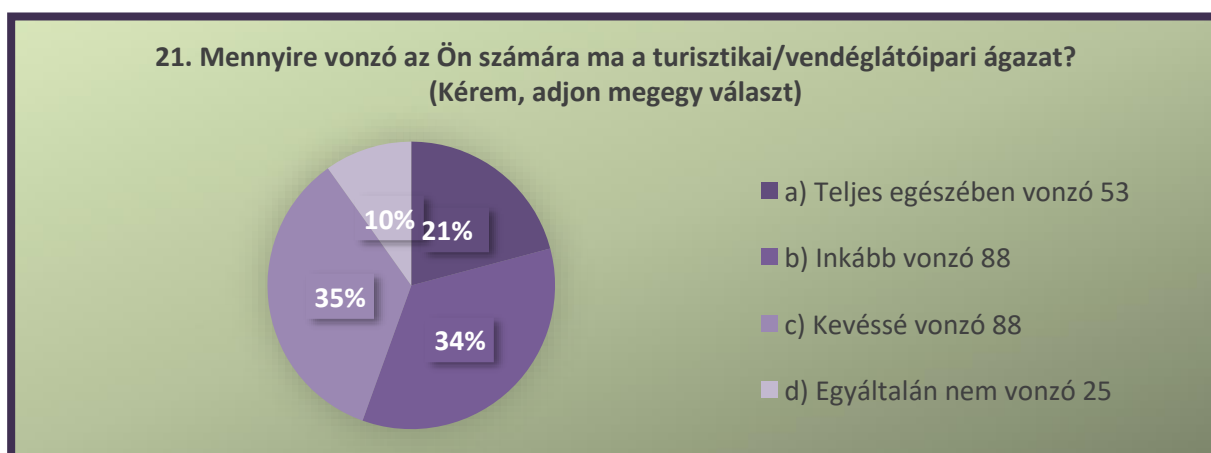
- *Bércsökkenés, bizonytalanság*
- *Bizonytalanság a turizmusban*
- *Munkahelyi stressz és bizonytalanság fokozódása*
- *Bizonytalanság*
- *A bizonytalan körülmények*
- *A bizonytalan kilátások*
- *Csökkentett bér és bizonytalanság*
- *Más szektorban kevesebb munkaidő alatt többet lehet keresni*
- *Bezárások*
- *Bizonytalanság*
- *LÉTbizonytalanság*
- *Megszűnt nemzetközi turizmus, ami még mindig nincs elég*
- *Nem volt*
- *Bizonytalanság, biztos jövedelem elmaradt*
- *Bizonytalanság*
- *Sokszor éreztem, hogy feleslegesen dolgoztam, mert lemondták az eseményt*
- *Már más terület érdekel*
- *A jövőbeli bizonytalanság*
- *Anyagi bizonytalanság*
- *Sokkal kevesebb fizetés, mint a Covid előtt*
- *Alacsonyabb bér, rugalmatlan*
- *Bizonytalanság*
- *Bizonytalan, nincs elég munkaerő a megnyitást követően ezáltal fokozott stressz lesz jelen*
- *Más ágazatokhoz képest alacsonyabb fizetés, zuhanó szakmai színvonal / hozzáállás*
- *Létbizonytalanság, főnököm hozzáállása az egész helyzethez (azonnali munkaidő- és bércsökkenés, de a munkát el kellett végezni. Duplán dolgoztunk fele pénzért)*
- *Nem merült fel*
- *A nagyfokú bizonytalanság, visszatér-e még egy hasonló ilyen helyzet a jövőben, amit az ágazat már esetleg nem bírna el*

- *Kiegészítés, bizonytalanság*
- *Bizonytalanság a turizmusban*
- *A járvány előtt is alacsony bér volt kereshető a szakmában, járvány alatti félbér összegéből nem lehet megélni.*
- *Létebizonytalanság*
- *Stabilitás keresése*
- *Létebizonytalanság*
- *Több éve 24 órában dolgozok recepciós-ként, ami mellett célom, az önálló élet és a családalapítás lehetetlen, de jelenleg is egészségügyi gondokat kaptam az összevissza alvás és sok ülés miatt.*
- *Bizonytalanság, alacsony bérek a szektorban*
- *Bizonytalanság érzése és hogy mennyire törekeny, egymásra épülő ágazat*
- *Az állam megszüntette a munkámat.*
- *Bizonytalanság*
- *A turizmusnak a jelenlegi konstrukcióban nincs kiszámítható jövője*
- *Várható középtávú /3-5 év megélhetés, életkörülmény romlás*
- *Biztos munkahely, nagyobb kereseti lehetőség*

A válaszok között 77 alkalommal szerepel, - és ezzel messze kimagaslik a mezőnyből – a „bizonytalanság” kifejezés. A második helyen szereplő „bér, fizetés, anyagiak” szavak csak 32 jelölést kaptak. Ez egyértelmű jelzés.



Ezen kérdésekkel összefüggésbe hozható az a kérdés is, hogy mennyire vonzó az ön számára az ágazat? (33. ábra)

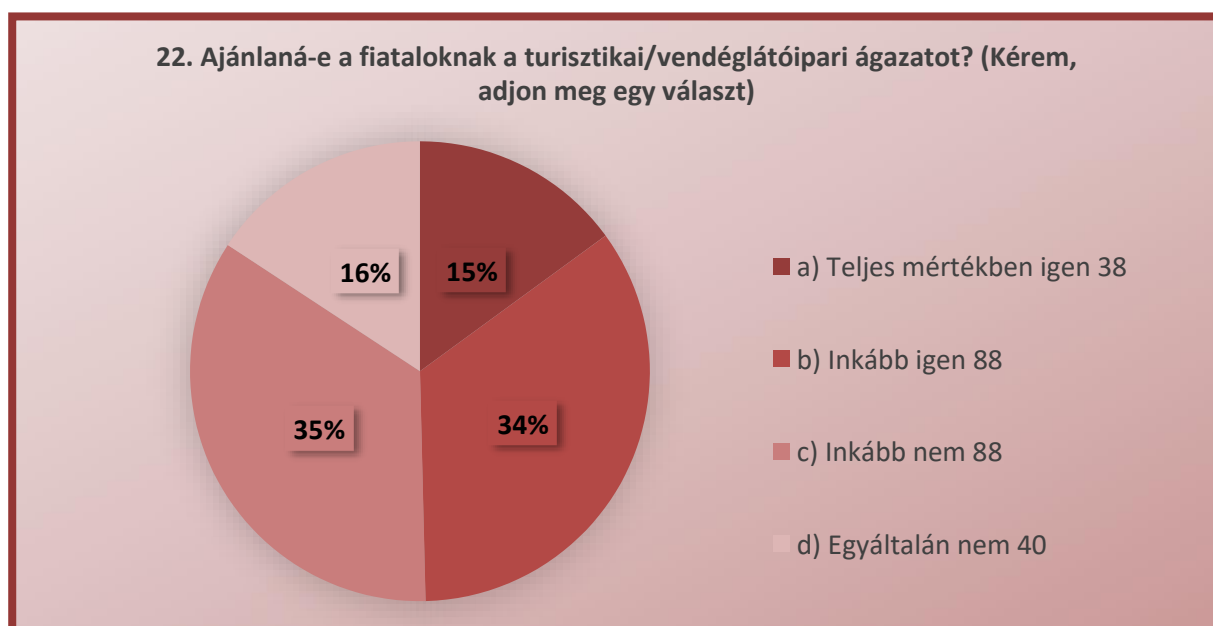


33. ábra

Az ábra nagyon hasonló az előző, 33. ábrához. A kicsiny különbség miatt azonban elmondható, hogy vannak olyan dolgozók, akik még mindig szeretik az ágazatot, és szívesen dolgoznának továbbra is itt, csak nincs lehetőségük maradni. Az előző kérdésben vázolt okok, elsősorban a bizonytalanság miatt.

Szintén kapcsolódó kérdés, ami megerősíti az előzőekben megadott válaszokat.

Fiataloknak ajánlaná-e az ágazatot? (34. ábra)



34. ábra

Ha egy munkavállaló elkötelezett egy szakterület felé, akkor azt szívesen ajánlja a következő nemzedéknek. Ezt az elköteleződést most – úgy tűnik – megtörte a pandémia. A félig üres, félig teli pohár állapot tökéletesen tükrözi a helyzetet.



## 5. Összegzés, javaslatok

A kutatások alkalmával olyan munkaadókat és munkavállalókat szólítottunk meg, akik a kutatás időpontjában mint munkaadók, illetve munkavállalók, vagy volt munkavállalók voltak jelen a turisztikai és vendéglátóipari szektorban.

### ***Munkaadói interjúk tapasztalata:***

Az ágazat fejlődése 2020-ban a koronavírus járvány következtében nyilvánvaló módon megtorpant. Az előző évhez képest felére csökkent a vendégéjszakák száma országsszerte. Ugyanakkor elmondható, hogy a járvány különböző módon érintette a családi, vagy mikrovállalkozásokat, mint a nagy szállodaláncokat. A területi eltérések is jelentősek. A nyugati határszélen más nehézségek vannak, mint a keleti turisztikai központokban, és – természetesen Budapest is egy teljesen speciális környezet az ország többi részéhez viszonyítva.

A vírushelyzetet megelőzően a fejlődés korlátjává vált az egyre kiterjedtebb és differenciáltabb szakemberhiány, amit a vírushelyzet, és az ezzel kapcsolatos kormányzati intézkedések – benne a támogatásokkal - csak bonyolított. Mindent egybevéve a munkaadók – még a bezárások idején is - igyekeztek megtartani a munkavállalókat, különösen az értékes szakterületek képviselőit.

A vírushelyzetből a nagy szereplők leginkább előre menekültek, azaz sokan elvégezték a tervezett beruházásokat, fejlesztéseket. A kisvállalkozások közül azok maradtak talpon, akik kellő tartalékokkal rendelkeztek, és tudtak profilt váltani, - pl. élelmiszer, készétel kiszállítás - vagy eleve több lábon álltak.

Az előzetesen beindított digitális fejlesztések jelentősége megnőtt az elmúlt időszakban. Gyakorlatilag minden kommunikáció lényegileg erre a platformra fókuszált a vírushelyzet csúcsidejében. A családbarát szemlélet folyamatosan teret nyer a vendéglátásban, de fontos megemlíteni, hogy munkavállalói szempontból a szektor nem kifejezetten családcentrikus. A szolgáltatási profilt illetően általánosan elmondható, hogy a családot érintő fejlesztések még csak kisebb részeredményeket – játszósarkok, gyermekétető – tudnak felmutatni. Kivételt képeznek azok a szolgáltatások, amelyek kifejezetten a családokat célozzák meg.

### **Munkavállalói kérdőívek tapasztalatai:**

A munkavállalók számára összeállított kérdőív 30 kérdést tartalmazott, melyek elsősorban a koronavírus helyzet okozta változásokra voltak felfűzve. A kérdőívet összesen 254-en töltötték ki.

A legfontosabb kérdést már a kérdőív elején feltettük a munkavállalóknak: „A koronavírus-járvány hatására, milyen változás történt az Ön munkakörülményeiben, munkaerőpiaci helyzetében?” A válaszadók alig több, mint tizede jelezte csak, hogy a munkakörülményeiben nem történt változás.

A legjelentősebb változás, ami leginkább érintette az embereket az a jövedelmi helyzet változása volt. Ez az emberek majdnem 60%-át érintette. Viszont ez nem feltétlen jövedelemcsökkenést jelentett. Sokan voltak, akiknek nőtt a jövedelme. A csökkenés és növekedés aránya 2:1, tehát még ebben a kritikus helyzetben is voltak olyan vállalkozások, amelyek növelni tudták a munkavállalók bérét. A válaszadók majdnem felét érintette a munkaidő változása. Ez a vírus tetőzésekor negatív, a korlátozások feloldásakor pedig nagyon erősen pozitív volt. Különösen a nyári hónapokban, a kedvelt nyaralóhelyeken. A Balatonnál, fürdővárosokban. Érdekesség, hogy a válaszadók negyede végzett otthoni munkavállalói tevékenységet. Ez jelezheti azt is, hogy leginkább olyanok válaszoltak, akik a vállalkozások adminisztrációjában tevékenykednek, de azt mindenképpen, hogy amilyen munkát csak lehetett a vírus időszakában azt szinte mindenki hazavitte. A munkavállalók 30%-ának megváltozott a munkaköre. Ez jelzi, hogy a finanszírozható munkavállalói létszámnak gyakorlatilag minden maradék feladatot el kellett végezni. Ez egyébként is jellemző a mikrovállalkozásokra, de normál esetben a cég méretének növekedésével együtt jár a feladatok differenciálódása is. A járványhelyzet mindezt kiterjesztette a nagyobb vállalkozásokra is.

### A munkavállalók számára feltett leginformatívabb kérdés a következő volt:

„A koronavírus-járvány megjelenése óta milyen tényezők befolyásolták leginkább az Ön életét?” Itt a válaszadók több, mint 2/3-a jelezte, hogy az anyagi bizonytalanság az, ami a leginkább jellemző módon befolyásolta az életét. Ennél csak kicsivel volt kevésbé preferált a munkahelyi stressz és bizonytalanság fokozódása. Sokaknál szerepelt még az egészségügyi állapotuk miatti aggodás és a stabil munkahely iránti vágy. Minezek ellenére a válaszadók háromnegyede nyilatkozta azt, hogy nem, vagy kevéssé valószínű, hogy a következő

hónapokban megszűnik a munkája. Tehát a bizonytalanságot szépen példázza, hogy egyszerre van jelen a félelem a bizonytalantól és a bizalom.

### **Összegzés:**

A kutatás megállapításai szerint az ágazati fejlesztésekre leginkább ható tényezők a következők.;

1. Már a vírushelyzet előtt is nagy problémát jelentett a szakemberhiány.
2. A koronavírus eddig soha nem tapasztalt kihívásokkal állította szembe a teljes ágazatot.
3. A nemzetközi helyzet, a társadalmi dinamikák felerősödése, (a különböző országok víruskezelési stratégiája, orosz-ukrán konfliktus) folyamatosan átcsoportosítja a vevőkört.
4. A 2. és 3. pontok következtében létrejövő gazdasági helyzet új kihívásokkal állítja szembe az ágazati szereplőket.

### ***A kutatások tapasztalatai alapján megfogalmazott ágazatifejlesztési javaslatok:***

Az elmúlt két évben felerősödött ágazati „krízis”, koronavírus helyzet tapasztalatai alapján megfogalmazható, hogy azokat a fejlesztéseket, amik elmaradtak a prosperáló időszakban, mindenképpen meg kell lépni a közeljövőben, így erősítendő az ágazati stabilitást.

A szakemberhiány orvoslására, - az utóbbi két év tapasztalatai alapján - mindenképpen egy működőképes, általánosan elfogadott ágazati stratégiát kell kidolgozni, hiszen ez még a prosperáló, 2019-ig tartó időszakban is probléma volt. A fejlesztéseket egymással szinkronban érdemes megvalósítani, hiszen a különböző fejlesztési javaslatok hatással vannak egymásra.

### **A kutatási tapasztalatok alapján a következő javaslatok megfogalmazása indokolt:**

- **Tartalékképzés**

A vírushelyzetben egyértelműen azok a vállalkozások tudtak talpon maradni, akik rendelkeztek megfelelő tőkerésszel, amit a változások kivitelezésére tudtak fordítani. Ezek a tartalékok természetesen nem csak anyagi, hanem szakmai, kapcsolati, mentális stb. erőforrásokat is jelentenek.

- **Több lábbon állás**

Nagyon sokan számoltak be arról, hogy a bezárások idején az eredetileg másodrendűként kezelt tevékenységeik, fejlesztéseik húzták ki a nehéz helyzetből a vállalkozást. Ezek nagyon széles spektrumon mozogtak. Voltak ágazaton belüli területek, melyek működhettek a bezárások alatt is. Pl. ételkihordás, közétkeztetés, de voltak olyan lábai a vállalkozásoknak, melyek túlmutattak az ágazat keretein, pl. fröccsöntőüzem, kertészet, mezőgazdasági tevékenységek, szállítmányozás. A családi vállalkozásokat gyakran azok a családtagok mentették meg, akik csak besegítettek a vendéglátásba, de egyébként más szakterületeken tevékenykedtek.

- **Közép-, hosszútávú stratégiák kidolgozása**

A stratégiai tervezés növeli a szervezet, a cég rugalmasságát. Objektív, mérhető, így kiszámítható és átlátható cégstruktúrát teremt. Ezáltal világosan kirajzolódnak egy-egy vállalkozás lehetőségei, egy esetlegesen felmerülő, be nem tervezett helyzet alkalmával is. Egy biztos stratégiai háttérrel rendelkező cég, - amely pl. folyamatosan méri a felhasználói elégedettséget – képes adekvát módon alkalmazkodni az új kihívásokhoz. Pl. családbarát fejlesztéseket végrehajtani stb.

- **Rugalmasság**

Nagyon sokat számított az elmúlt időszakban az, ha néhány nap alatt képes volt egy vállalkozás profilt váltani, vagy legalább módosítani. Vagy pl. a nagy cégek gyakran néhány nap alatt szervezték meg azokat a felújításokat, melyeket a vírus miatti bezárások alatt végrehajtottak. Ezeket a változtatásokat segíti a stratégiai tervezés és a folyamatos cégmonitor is.

- **Hatékony kapcsolati háló**

Azok a cégek, vállalkozások, akik jelentős kapcsolati hálóval rendelkeztek gyorsabban tudtak együttműködő kapcsolatokat aktivizálni. Közös stratégiák mentén, gyakran egymással napi szinten együttműködve segítették egymást a nehéz helyzetekben, vagy gyakran csak a nehéz döntések meghozatalában. Ezek a kapcsolatok lehetnek informális, de formális kapcsolatok is. Egy ilyen kapcsolati lehetőség a VIMOSZ, vagy más ágazati szervezet, de fontos szerepe lehet a szakszervezeteknek, és ezen szervezetek együttműködésének is, hasonló helyzetekben.

- **Együttműködés, összefogás**

Az együttműködés kiterjeszhető nem csak az ágazati szereplőkre, hanem más érdekeltekre is. Pl. önkormányzatok, helyi egyesületek, cégek. Tapasztalat, hogy az önkormányzat, vagy az építési vállalkozó tudta foglalkoztatni azokat a munkavállalókat, akik a bezárás miatt munka nélkül maradtak. Olyan helyzet is előfordult, hogy a bezárás miatt elkezdett renoválást az építési vállalkozó megelőlegezte.

- **Az Ágazati Szociális Párbeszéd újra erősítése**

Európában számos példa volt rá, hogy a szociális partnerek párbeszéde segítette a válságokból való kilábalást. Ennek mintájára nálunk is szükséges lenne az Ágazati Szociális Párbeszéd újra erősítése.

- **Szakképzés, átképzés**

A szakképzés csak egy kiemelt fejlesztési vonal, ami nélkülözhetetlen az ágazati munkaerőhiány kezeléséhez. Természetesen ezt nem lehet önmagában kezelni, hanem egy ágazati munkaerőpiaci stratégia keretében kell. Rugalmas átképzési rendszer segítheti a munkavállalói ágazatban maradás problémájának megoldását.

- **Digitális fejlesztés**

A vírushelyzet bizonyította a digitális fejlesztés fontosságát. Azok a vállalkozások, amelyek erőteljesen jelen voltak a digitális térben, nagyon gyorsan tudtak változtatni és ezeket a változásokat kommunikálni. Gyakran néhány nap alatt kellett átállni a kiszállítási étkeztetésre, és azok az éttermek, akik nem sok energiát fektettek a honlapjuk, vagy a közösségi médiafelületeik karbantartására, esetleg nem voltak használható IT kapcsolataik, nagyon nehezen tudtak váltani, illetve csak jóval nagyobb erőfeszítések árán.

- **Munkaerőmobilitás, -stabilitás**

- Atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása

- **Táv munka**

A távmunka nem kifejezetten az ágazat sajátja. A személyes jelenlét nélkülözhetetlen a turisztikai és vendéglátóipari munkákban ugyanakkor számos háttértevékenységet, szervezési, pénzügyi, adminisztratív stb. feladatot el lehet végezni távmunka keretében is.

- **Munkaerőkölcsönzés**

A munkaerőkölcsönzés ezidáig nem volt jelentős az ágazatban, de szakmai hálózatokban egyfajta megoldása lehet a munkaerőgondok kezelésének.

- *Portfóliós munka*

A portfóliós munka az, amikor egy egyéni vállalkozó több megrendelőnek dolgozik, kis léptékű munkákat végezve. Ebben a munkaformában még sok lehetőség rejlik. Természetesen mindezt csak hatékony együttműködés, és kiterjedt hálózatiság kiépültével lehet megvalósítani.

- *Együttműködő foglalkoztatás*

Az együttműködő foglalkoztatás során szabadúszók, egyéni vállalkozók és kisebb vállalkozások működhetnek együtt annak érdekében, hogy a méretbeli és a szakmai izoláció hátrányán felülkerekedjenek.

- Szociális háló kiépítése

Családbarát vállalat. Természetesen nem minden vállalkozás profiljába illik a családbarát szemlélet megjelenítése a vendékkör vonatkozásában, ugyanakkor minden munkavállaló, aki alkalmazásban van egy családban, vagy egy családhoz kötődik. Ezt a rendkívül fontos társadalmi alaphelyzetet mindenképpen figyelembe kell venni a munkadóknak, akiknek kifejezett érdeke is ez a munkavállalói mentális egészségének fenntartása érdekében.

- Belső kommunikáció fejlesztése

A szervezeti szereplők gyakran korlátos kommunikációs struktúrákat működtetve is képesek hatékony profittermelésre. Viszont ez a meglévő kommunikációs struktúra csődöt mond a változások közepette. Egyszerűbben: azok a munkaadók, akik energiát fektettek abba, hogy meghallgassák a munkavállalóikat, - akárhányan is vannak – és ezeknek a találkozásoknak, beszélgetéseknek stb. volt is pozitív következménye, azok a munkavállalóikat nagyobb eséllyel tudják megtartani.

- Alkalmazotti elégedettség javítása

Az alkalmazottak elégedettsége nélkülözhetetlen egy jól működő vállalkozás fenntartásához. A legjobb cégeknél egyértelműen érzékelhető, hogy az alkalmazottak és a munkaadók mind egy közös cél elérése érdekében munkálkodnak.

Ezek a tapasztalatok sokszor mérhetőek, ezeket a méréseket érdemes elvégezni annak érdekében, hogy a munkaadók érzékeljék a munkaerőstruktúrán, vagy a vállalati struktúrán végrehajtandó változtatások irányát, mértékét.

Ezen fejlesztési javaslatok zöme nem újkeletű. Sok esetben már elkészültek pontosan kidolgozott fejlesztési rendszerek is. Ugyanakkor elmondható, hogy az ágazati szereplőkhöz mindezek csak kevéssé jutottak el. Mindenképpen fontos lenne a vállalkozásokat közvetlen módon érdekeltté tenni a számukra adekvát, hatékony fejlesztések megvalósításában.

**Készítette:** Szalóki Mihály  
szakmai szakértő  
2022. 04. 24.

*(A lábjegyzetek utolsó frissítése 2022. 05. 19-én történt)*

*(A munkaadói interjúkat Mukvicz Anita és Szalóki Mihály szakmai szakértők készítették)*

