

GROTTE JUDIT – PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS BEÁTA – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR

HR KIHÍVÁSOK A PANDÉMIA IDEJÉN A HAZAI SZÁLLODAIPARBAN ÉS VENDÉGLÁTÁSBAN (II. RÉSZ)

A pandémia teljesen átalakította életvitelünket, munkánkat, amely során az alkalmazkodási képesség vált az egyik legfontosabb kompetenciánkká. A változás okozta helyzetben, a szükséges kompetenciák készlete megváltozott, ami szektoronként is más és más képet mutathat. Jelen tanulmányban a hazai szállodaipar került a kutatási fókuszba. Bemutatott kutatási eredményeink alapján, megállapítható, hogy ebben a szektorban, a pandémia következtében néhány kompetencia felértékelődött, mint például az IT ismeretek, a vezetői képességek és az érzelmi intelligencia; ugyanakkor a személyes kapcsolatokon alapuló kommunikáció fontossága jelentősen csökkent. A szállodák a létszámleépítést elkerülendő a korábbi munkaköröket átalakították, illetve a korábban kihelyezett feladatköröket visszavették ezzel biztosítva, hogy munkát tudjanak adni a saját munkavállalóik számára. Tanulmányunkban⁶ egy kvalitatív és egy kvantitatív kutatásunk eredményeit mutatjuk be. A kvalitatív kutatás során interjúkat készítettünk, míg a kvantitatív kutatás során azt vizsgáltuk meg, hogy a válság hatására mely kompetenciák jelentősége értékelődött fel és melyeké csökkent. A kutatási eredményeink értelmezése során figyelembe vesszük, hogy az eredmények értelmezési tartománya a mintára vonatkozik.

Bevezetés

A szakirodalmi áttekintésünk két területre osztható, amelyek közül az első a turizmus piacára és azon belül is a szállodaipari fejlesztésekre, tervekre fókuszál, míg a második rész az iparág megváltozására ható pandémia következményeit vizsgálja.

A Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) beszámolója értelmében, a turizmus jelentős mértékben járul hozzá Magyarországon a gazdaság élénkítéséhez és munkahelyteremtéshez. A KSH (2021) szatellit számla adatai szerint a turizmus gazdasághoz való közvetlen hozzájárulása a GDP 6,8%-a, a közvetett hatásokat is magába foglaló hozzájárulás pedig a GDP 10,7%-a. A METÜ szerint a turisztikai ágazatokban betöltött állások száma 428 ezer fő, a munkahelyek 10,0%-át a turizmus generálta közvetlenül, a közvetlen és közvetett hatásokat összesítve pedig a nemzetgazdasági foglalkoztatottság 13,2%-át adja a turizmus. A foglalkoztatottságot tekintve, sok esetben bizonyos szállodai területeken (pl.: Housekeeping, Karbantartás, Biztonsági Szolgálat, PR) a szolgáltató nem csak főállású saját alkalmazottal rendelkezik, hanem munkaerő kölcsönzést vesz igénybe. Erdeiné Késmárki-Gally (2018) szerint a munkaerő kölcsönzés egy olyan lehetőség, amely rugalmas, versenyképes és gyors konstrukció. Probléma, hogy a magyarországi szabályozás túl széles teret ad a vállalatok számára.

Grotte Judit egyetemi docens, Budapesti Metropolitan Egyetem.

Pató Gáborné Szűcs Beáta egyetemi docens, Pannon Egyetem.

Hollósy-Vadász Gábor óraadó oktató, Budapesti Metropolitan Egyetem.

⁶ A tanulmány egy korábbi cikkünk (Grotte–Szűcs–Hollósy-Vadász, 2021) folytatása.

A KSH (2021) és az MTÜ adatai alapján 2019-ben ismét új rekordot döntött a turizmus. Ennek értelmében a vendégek száma a kereskedelmi szálláshelyeken elérte a 12,8 milliót, a vendégéjszakák száma megközelítette a 31,3 milliót. A kereskedelmi szálláshelyek szállásdíj-bevétele 9,2 százalékkal, a szálláshelyi összbevétel 8,8 százalékkal nőtt 2018-hoz viszonyítva. Közleményük szerint kiegyensúlyozott külföldi és belföldi vendégforgalom, magas bevételek, dinamikus emelkedő SZÉP-kártya forgalom jellemezte 2019-ben az ágazatot. Jelentős növekedés látható az összesített bevételi adatok esetében is: 9,2 százalékkal nőtt a kereskedelmi szálláshelyek szállásdíj-bevétele, és 2018-hoz képest 8,8 százalékos az emelkedés a szálláshelyi összbevétel esetében is, amely meghaladta az 550 milliárd forintot. Ami szintén nagyon figyelemfelkeltő az az, hogy 2010 óta másfélszer több vendég másfélszer több vendégéjszakát töltött el a hazai kereskedelmi szálláshelyeken, amely 2,5-szer nagyobb szállásdíjbevételet eredményezett 2019-ben.

Az EBI Építésaktivitási jelentéséből továbbá az is kiderül, hogy 2019-ben komoly növekedés volt tapasztalható a szállodaépítések területén Magyarországon. Az építési fázisba lépő beruházások összértéke, minden eddigi rekordot megdöntött. Összesen 77 milliárd forintot tett ki a megindult kivitelezések összege, ami már a 2017-es és 2018-as jobb eredményeket hozó évhez képest is 77-83%-os bővülést jelentett. Ez az összeg 52-48 százalékos arányban oszlott meg a főváros és az ország többi része között, így összesen több mint 40 milliárd forint értékben kezdődtek meg szállodaépítési munkák Budapesten, és 37 milliárd forint volt a vidéki Aktivitás-Kezdsés, írja a Portfolio.hu.

Babik (2019) írása alapján a Kisfaludy Szálláshelyfejlesztési Program keretében 2030-ig mintegy 300 milliárd forintértékű beruházás valósulhat meg Magyarországon. A program célja, hogy erősítsék a régiók kínálatát 30.000 szoba felújításával a szállodákban, illetve panziókban. A vendégek és vendégéjszakák számának növelése mellett cél a szektorban 5.000 új munkahely megteremtése, valamint a térségi kínálat erősítése. A Kisfaludy program keretében a Magyar Turisztikai Ügynökség több mint 700 pályázattal kapcsolatban hozott idén év elejéig pozitív támogatói döntést, és 624 támogatói okiratot már ki is bocsátott. A Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének (MSZÉSZ) adatgyűjtése alapján az alábbi vidéki szállodai beruházások voltak tervben 2019-ben (1. táblázat).

1. TÁBLÁZAT: TERVEZETT VIDÉKI SZÁLLODAI BERUHÁZÁSOK

Név	Település	Besorolás	Szobaszám	Tervezett nyitási dátum
Medihotel	Esztergom	4	19	2019
Sportszálloda	Mezőkövesd	-	25	2019
Hotel Provence	Hajdúszoboszló	4	12	2019
-	Oroszlány-	-	24	2019
Hotel (kollégium átalakítása)	Esztergom	-	-	2019
Open hotel	Szentes	-	24	2019
Skanzen ifjúsági szálló	Szentendre	-	-	2019
Hungest Hotel Sostó	Nyíregyháza	4	123	2019
Avar Hotel	Mátrafüred	4	98	2018-19
Termál Apartmanház	Agárd	4	44	2019 június
Sporthotel	Győr	-	-	2019 december
Hotel Zalaegerszeg	Zalaegerszeg	4	120	2019

Baby World Hotel	Cserkeszölő	-	-	2019
Schosberger kastély rekonstrukció	Tura	-	-	2019 I. negyedév
Hotel Levendula	Bük	-	78	2019 II. negyedév
Szegedi Ifjúsági Centrum - hotel	Szeged	-	45	2019 II. negyedév
Pelso Bay Apartman ☒ Yacht Club	Alsóörs	-	-	2019 IV. negyedév
Sportszálló	Kisbárda	-	52	2019 IV. – 2020 I. negyedévé
-	Fadd-Dombori	4	15	2019 - 20
-	Csurgó	-	42	2019 - 20
Sportszálloda	Hévíz	-	46	2019 - 20
Sportszálloda	Győr	-	84	2019 - 20
BalaLand Family Hotel ☒ Resort	Szántód	5	106	2020
Termálhotel átépítése	Tiszaújváros	3	-	2020
Mariott Hotel	Pannonhalma	4	99	2020
-	Siófok	4	23	2020-21

Forrás: Babik (2019)

Babik (2019) cikkéből az is kiderül, hogy a vidéki szállodák minimum 900, míg a budapestiek várhatóan 2500 szobával növekszenek. Szállodai kategóriákat tekintve a vidéki hotelek között hét négycsillagos lesz, a többi szálloda nem jelezte előzetesen a besorolását.

Az MSZÉSZ, a fővárosi szállodaépítések kapcsán az alábbi információkhoz jutott (2. táblázat).

2. TÁBLÁZAT: ÉPÜLŐ ÉS ELŐKÉSZÍTÉS ALATTI SZÁLLODÁK BUDAPESTEN

Név	Cím	Besorolás	Szobaszám	Tervezett nyitási dátum
Mystery Hotel Budapest	Podmaniczky u.	4-5	82	2019
Monastery Hotel	Fő u.	4	46	2019
-	Petőfi S. u.	3	50	2019
-	Zrínyi u. 4.	-	60	-
A3 szálloda	Andrássy út 3.	-	76	2020
Regia Garden	Királyok útja 307	-	-	2018 augusztus
Meininger Hotel	Fővám Tér	4	184	2019 január
Zenoba Palace Hotel	Horváth Mihály tér	4	150	2020
Párizsi Udvar Hotel Budapest	Petőfi S. u. 2-4	5	110	2018 tavasz
Four Elements	Belgrád rapkart 24	4	92	2019
-	Király u. 16	-	179	2019 I. negyedév
T62 Hotel	Teréz krt.	3	140	2019 április
Hard Rock Hotel	O utca-Nagymező u. sarok	4	135	2019 II. negyedév
-	Veres Pálné u.36.	-	125	2019 II. negyedév

HR KIHÍVÁSOK A PANDÉMIA IDEJÉN...

-	Sass u. 16.	-	44	2018 II. negyedév
Emerald Residence	Petőfi S. u.	4	99	2019 II. negyedév
Tüköry Hotel	Tüköry u. 4.	5	150	2019 III. negyedév
-	Eötvös u. 12.	4	93	2019 IV. negyedév
Chocolat Hotel	Szentkirályi u. 8.	-	150	2019
Aparthotel	Dob u.	4	50	2019
-	Andrássy út 52.	3	127	2019
-	József krt.	-	100	2019
-	Teréz krt. 62.	-	-	2019
Matild Hotel – Luxury Collection	Ferenciek tere	5	133	2019 március
Ária Szálloda II ütem	Hercegprímás u. 5	-	49	2019 április
Cortille Budapest Hotel	Dessewffy u. 14	4	36	2019 június
-	Paulay Ede u. 30	-	140	2019 július
Hotel Akadémia (Eurostars)	Akadémia u. 15-17	-	-	2020-2021
Quality Inn Hotel	Dessewffy u. 32-34	4	134	2019 december
Hilton Garden Inn	Lázár u.	-	-	2019-2020
Appartman Hotel	Ostrom u.	-	-	2019-2020
B&B Hotels	Boráros tér	-	214	2020
-	Október 6 u. 20	4	75	2020
H2 Hotel Budapest	Sass u. 24 / Arany J. u. 21	3	158	2020
Mamison	Mérleg u.	4	49	2020
Redisson Basilica	Szent István tér	-	71	2020
Renaissance Hotel Marriott	Vörösmarty tér	5	220	2021
Hyatt Regency Hotel	Petőfi S. u.	5	200	2020
InterCity Hotel	Baross tér	3-4	312	2021
W Marriott	Andrássy u. 25.	5	190	2021
Butique Hotel	Andrássy u. 80.	4	100	2020 I. negyedév
Arika Szálloda 1	Alámssy tér 2	-	84	2020-2021
Arika Szálloda 2	Klauzál u. 17	-	72	2020-2021
Novum Stulle	Wesselényi u. 4	3	60	2018-2019
H2 Hotel Budapest	Bródy S. u.	3	215	2020
Rác Hotel (Spa)	Hadnagy 8-10	5	67	2020
-	Üllői út	3	182	2021
Triptara Hotel	Eötvös u.	4	93	2020
-	-	3-4	115	2021
Boutique Villa	Andrássy u. 116	4-5	-	-
+ hotel projekt Budapesten	-	3-5	715	2020-2021

Forrás: Babik (2019)

Budapesten 3-5 csillag besorolású szállodák nyitását tervezték 2019-ben, ezek közül is a szakma már nagyon várta az ötcillagos luxusszállodák átadását, melyekből rögtön kettő a Ferenciek terén található. A Matild Hotel – Luxury Collection 133 szobával még mindig nem nyílt meg- 2021-re tervezik a nyitást-, azonban a szemközti Párisi Udvar, Magyarországon az egyetlen olyan hotel, mely a Hyatt underbound collection tagja, 110 szobával 2019-ben megnyitott.

A szállodaiipar további virágzásának azonban a váratlanul bekövetkezett COVID19 világkrízis komoly gátat szabott. Az újonnan nyílt szállodák még alig fogadhatták első vendégeiket, máris be kellett zárniuk; és több tervezett szállodanyitás is elmaradt.

A COVID19 hatása a szállodaiiparra

A 2019-ben megjelent vírus nagyon komoly veszteséget hozott 2020-ban a magyar szállodák életében, köszönhetően a vírus terjedésének megfékezésére hozott intézkedések, mint az utazási korlátozások, határlezárások következtében. A trend jelentésében látszik, hogy a hazai szállodákban a vendégéjszakák száma 2019-ben 23 471, míg 2020-ban 9 293. 2019-ben a belföldi vendégéjszakák száma 10 628, 2020-ban 6 417. 2019-ben a külföldi vendégéjszakák száma 12 844 míg 2020-ban 2 875. (3.táblázat.

3. TÁBLÁZAT: VENDÉGÉJSZAKÁK SZÁMÁBAN (EZER) BEKÖVETKEZETT VÁLTOZÁS 2019-2020

Országos	2019. január-december	2020. január-december	b.index
Összesen	23 471	9 293	36,6%
Belföldi	10 628	6 417	60,4%
Külföldi	12 844	2 875	22,4%

Forrás: MSZÉSZ Trendriport (2021)

A Trendriport (2021) továbbá rámutat arra, hogy a keresletcsökkenés különösen súlyosan érintette Budapestet, ahol a vendégéjszakák száma 78%-kal, a belföldieké 55,9%-kal, a külföldieké 80,7%-kal maradt el a tavalyitól. Budapest után a 2. legnagyobb, Balatoni régióban éves szinten a vendégéjszakák száma 47%-kal, ezen belül a belföldi 33,6%-kal, a külföldi 76,3%-kal maradt el a 2019. évitől. A nagyon gyenge vendégforgalom miatt sok szálloda bezárt. Decemberben országosan a múlt évi 947 (56.915 szoba) hotellel szemben csupán 451 (25.320 szoba) üzemelt.

A COVID-19 járvány minden szektorban, így a szállodaiiparban is nagyon súlyos helyzetet okozott. Ez a kialakult helyzet a turizmusban dolgozó munkáltatókat és munkavállalókat nagymértékben érintette. Nagyon fontos, hogy a foglalkozási stresszorok szerkezete is megváltozott. A COVID-19 járvány kezdete után a foglalkozási stresszorok három területe került azonosításra:

1. a hagyományos szállodai-munkahelyi stresszorok,
2. az instabil és igényesebb szállodai-munkahelyi-környezeti stresszorok és
3. az etikátlan szállodai-munkaügyi gyakorlatok által hordozott stresszorok.

A foglalkozási stresszorok és azok következményei jelentősen eltérő hatást gyakorolnak a COVID-19 előtti és a COVID-19 utáni járvány kitörésére, a munkavállalók szociodemográfiai és munkához kapcsolódó változókkal összefüggésben. (Wong et al., 2021)

Különös stresszt jelent a munkavállalók számára, a munkahelyi bizonytalanság észlelése, ami konfliktusokat szül (Szabó–Szentgróti, 2019) és jelentősen befolyásolja a munkavállalók elkötelezettségét. Ez fokozottan igaz, a COVID-19 okozta pandémiás időszakban. A cél, a stabil munkahelyi légkör megteremtése egy olyan szervezeti munkakörnyezetben, amelyben a munkavállalók

kevésbé érzékelik a munkahelyi bizonytalanságot, ezzel növelhető a munkavállalók elkötelezettsége és megakadályozható a munkaerő elvesztése. (Jung et al., 2021).

A COVID-19 járvány társadalmi távolságtartást, kijárási tilalmat és utazási korlátozást vagy tilalmat követelt. (Sobaih et al., 2021) A koronavírusban a világ utazási forgalma jelentősen lecsökkent, sőt időnként és helyenként le is állt. Sok ország megtiltja a külföldieknek az országba való belépést és lezárja a külső határokat. Így a COVID-19 járvány gazdasági hatásának mértékét a szállodaiparra sem globálisan, sem, szektorálisan még megbecsülni sem lehet, de az biztos, hogy az idegenforgalmi ipar, jelentősen csökkenő bevételeket ért el a járványnak köszönhetően, és az egyik legsúlyosabban érintett gazdasági ágazatnak számít. (Uğur–Akbiyik, 2020)

Az utazók számára a belföldi és nemzetközi utazások megtervezésekor elengedhetetlen a repüléssel, a szállodákkal, a járvánnyal és a mobilitással kapcsolatos adatok időben történő hozzáférése. Ennek tájékoztatásra kidolgozásra került a COVID19 tourism index. A COVID19 tourism index lehetővé teszi, hogy a felhasználók azonosíthassák az adott desztináció erősségeit egy potenciális versenytárral szemben. (Yang et al.)

Egy koronavírusal kapcsolatos kutatás során megkérdezett munkáltatók kétharmada úgy véli, hogy a vírus okozta gazdasági hatások egy évig még megfigyelhetőek lesznek, illetve a válaszadók nagyjából 90%-a szerint emelkedni fog a munkanélküliség mértéke. (Poór et al., 2020/a)

„Rövid távon a járvány nagyon súlyos hatást gyakorolt nemcsak a kínai gazdaságra, hanem a világ-gazdaság egészére. Kétségtelenül a legsúlyosabb hatások a szolgáltatásokat, és azon belül is a személyes szolgáltatásokat érintették, hiszen e tevékenységeknél a legintenzívebbek a személyes kapcsolatok.” (Árva–Várhelyi, 2020: 99) *„Ezen túl a legnagyobb csapás azokat a szolgáltató iparágakat érte, amelyek közvetlen ember-ember közti érintkezést igényelnek (pl. a fodrászok, kozmetikusok, éttermek, a vendéglátás egyéb ágazatai).”* (Árva–Várhelyi, 2020: 99) *„Nem meglepő módon, a turizmus és a járványok közt kétirányú a kapcsolat: egyfelől a növekvő turizmus segít a járványok világméretű terjedésében, másfelől a már kialakult járványok képesek drasztikusan fékezni a turizmust, mivel az emberek nem érzik magukat biztonságban a járvány idején, a turizmus pedig éppen a jó közérzet, a kellemes élmények biztosításáról szól.”* (Árva–Várhelyi, 2020: 101) A turizmusban, illetve repülőgépjáratok esetében jelentkező visszaesés utat nyit a fenntartható turizmus irányába. (Árva–Várhelyi, 2020)

A válság hatására, elterjedtek a digitális megoldások, valamint megváltoztak az utazási motivációk (például előtérbe kerülnek az olyan helyek, ahol rugalmasan le lehet mondani a foglalást, megfelelő a járvány kezelése). (Raffay, 2020) Különösen rányomta a bélyegét a foglalásokra, hogy a világjárvány kitörésének időszaka egybeesett az utazásszervezői gyakorlatban szokásos foglalási periódussal, ami óvatosságra intett. (Kránicz, 2020)

Az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet koronavírusal kapcsolatos, 2020 júliusában megjelenő kutatása szerint, a megkérdezett vállalkozásoknál (szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, utazásközvetítés és -szervezés) jelentős volt a foglalkoztatottak számának csökkentése, illetve a kiadások csökkentésének fedezésére a rövidtávú eszközök használata. *„A válaszadó cégek többsége igénybe vette a koronavírus-járvány hatásainak enyhítését célzó valamelyik állami intézkedést.”* (MKIK GVI, 2020: 6) (MKIK GVI, 2020)

Az eddigi pandémiás tapasztalatok alapján a politikai döntéshozóknak és az idegenforgalmi szakembereknek célszerű lenne kidolgozniuk egy új válságkészültségi mechanizmust a jelenlegi és a jövőbeli járvánnyal kapcsolatos válságok leküzdésére és egy növekedési pálya megtervezéshez (Csapai–Berke, 2015). Ehhez további empirikus ismereteket kell szerezniük a COVID-19 válság természetéről és tényleges kiterjedéséről. (Skare et al., 2021)

Carnevale és Hatak (2020) szerint a HRM-nek a válság következtében a következő kihívásokkal kell szembenéznie:

1. A P-E fit (person-environment fit, magyarul: személy-környezet illeszkedés) eróziója. A P-E fit arra feltételezésre alapszik, hogy a munkavállaló azt a szervezetet választja munkahelyéül, amelynek a fizikai környezete leginkább megegyezik az ő általa elvártaival, illetve a munkavállaló által képviselt értékekkel. A járvány hatására megváltozott munkakörnyezet sok esetben távol került attól az ideális munkakörnyezettől, amit a munkavállalók elvárnak a szervezettől. Ez úgynevezett misfit-et (össze nem illést) eredményez a munkavállalói elvárások és a szervezetek által biztosítható munkakörülmények között.
2. Aránytalan hatás a család és munka között. Ez arra utal, hogy a már korábban is meglévő munka és magánélet közötti konfliktusok kiéleződnek, hiszen a fizikai értelemben elmosódnak a határok a munka és magán élet között, mivel távmunka miatt a munkavállalók a saját otthonukból kénytelenek dolgozni. Ennek hatására csökken a munkavállalók produktivitása és jóllét érzetük (well-being).
3. Aránytalan hatás a családi struktúrára. A nyugati társadalmakban élő gyermektelen családok aránya jelentősen megnőtt az utóbbi évtizedekben. Ezzel egyidőben az első gyermek megszületésének az időpontja kitolódott. Ez társadalmi szinten jelentősen megnövelte a szubjektív magányosság érzetét. A járvány hatására a magányosság érzete tovább fokozódott, hiszen a munkavállalók nem mehetnek közösségekbe, illetve az egyedülállók még a saját rokonaikkal se találkozhattak, ami mentálegészségügyi kockázatot hordoz magában. Ebben a helyzetben a HR-nek különösen fontossá válik a szerepe. Éppen ezért fontos lenne, hogy a HR online módon is szervezzen társas eseményeket is (pl. csapatépítő tréningeket, biztosítsa a lehetőséget arra, hogy vezetők online módon is értékeljék beosztottak munkahelyi teljesítményét), vagyis törekedjen arra, hogy csökkentse az egyedülálló munkavállalók szociális izolációját.

Lai és Wong (2020) szerint a megváltozott helyzetben a szállodák vezetőinek az alábbi HR-t érintő változtatásokat érdemes végrehajtaniuk:

1. A munkaórák és munkanapok számát csökkenteni kell, hiszen csökkent a vendégéjszakák száma, illetve a szállodák egyrésze bezárt, így csak legszükségesebb feladatokat kell ellátni pl. az épület őrzése.
2. Amennyiben szükséges, úgy érdemes lenne az alkalmazottaknak fizetés nélküli szabadságra menniük.
3. A szállodák felsővezetésének önkéntesen le kellene mondaniuk a fizetésük 10-30%-áról.
4. A szállodák jelentős összeget tudnának spórolni a fenntartási költségek csökkentésével (pl. éves tisztasági festés elhalasztása).

Előző tanulmányunkban kvantitatív módszerrel azt vizsgáltuk meg, hogy a pandémia következtében kialakult gazdasági válság hogyan éritette a hazai szállodaipart és vendéglátást, ez milyen új HR kihívásokat jelent a szervezetek számára (Grotte–Pató–Hollósy-Vadász, 2021). Ebben tanulmányunkban kvalitatív módszerrel vizsgáljuk meg, hogy a hazai szállodák és vendéglátással foglalkozó szervezetek HR szempontból miként reagálnak a gazdasági válságra. Az előző tanulmányunkban bemutatott kvantitatív kutatás folytatásként bemutatjuk az olvasó számára, hogy a kérdőívet kitöltő vezetők szerint a gazdasági válság hatására, mely kompetenciák fontossága nőtt és melyeké csökkent.

Kvalitatív kutatás

A fenti szakirodalmi elemzés és céljaink mentén megfogalmazott kutatási kérdésekre válaszolva a kvantitatív vizsgálat mellett primer kvalitatív módszert is alkalmaztunk a mélyebb összefüggések feltárása érdekében.

A kvalitatív interjúkutatás során hat kérdést fogalmaztunk meg és tettünk fel a vizsgálatban résztvevő személyeknek:

1. Mi jellemzi demográfiai szempontból a vizsgált szervezetet?
2. Milyen más Korona HR kutatásokban vettek már eddig részt? Végeztek, végeztettek-e esetleg saját felmérést, vizsgálatot?
3. Mi a véleménye arról, hogy a mostani válságban kevésbé dominált a létszámleépítés, inkább a hatékonyságnövelésé volt a főbb szerep?
4. Milyen új vezetési (menedzsment) megoldások alakultak ki a válság következtében általában és különösen a HR területén?
5. A HR változások mely más területen bekövetkező változásokhoz kapcsolódtak?
6. Milyen érdekes vagy tanulságos esetet említene a COVID-19 helyzettel (HR vagy menedzsment) kapcsolatban, amely érdekes lehet?

Az első kérdésre az alábbi válasz adható:

A kvalitatív interjúkutatás során összesen (n=3) személlyel készítettünk interjút. A vizsgálatban résztvevő interjúalanyok három különböző szállodában dolgoztak vezető beosztásban. A szállodákban (n=112) személy dolgozott. Ezt szemlélteti a 4. táblázat.

4. TÁBLÁZAT: AZ INTERJÚBAN RÉSZTVEVŐ SZÁLLODÁK ÁLTAL FOGLAKOZTATOTT SZEMÉLYEK SZÁMA

Szálloda típusa	Foglalkoztatott személyek száma
Vidéki szálloda	83
Fővárosi szálloda	22
Kempinget és vendégházat üzemeltető vállalkozás	7
Összesen	112

Forrás: saját szerkesztés

A vidéki szálloda többségi tulajdonosa a helyi önkormányzat, míg a másik két szálloda tulajdonosa egy-egy kft.

A második kérdésre a kutatási eredmények alapján az alábbi megállapítások rajzolódtak ki:

A vizsgálati személyek közül egy személy említette, hogy korábban résztvettek Poór József, Balogh Gábor, Dajnoki Krisztina, Karoliny Mártonné, Kun András István és Szabó Szilvia (2020/b) kérdőíves kutatásában. A többi interjúalany az interjúkutatást megelőzően nem vett részt a korona vírus következtében kialakult gazdasági válságot vizsgáló kutatásban.

Az eredményeink alapján a harmadik kutatási kérdésre a következő válaszok érkeztek:

Az interjúalanyok válaszai alapja a három szálloda közül egyedül a vidéki kényszerült arra, hogy a munkavállalók egy részét elküldje, azaz a szálloda vezetése 5%-os létszámleépítést hajtott végre. A másik két intézmény nem hajtott végre létszámleépítést, hanem átcsoportosított munkaköröket. A kempinget és vendégházat üzemeltető vállalkozás esetében a vezetés a munkakör

átszervezése során lehetőséget biztosított olyan feladatok elvégzésére, amelyekre korábban nem volt lehetőség pl. a takarítással foglalkozók számára a kerti munkák elvégzése.

A negyedik kérdésre adott válaszok az alábbiak:

A vidéki szálloda vezetője említette, hogy „a korábban kiszervezett (outsourced) tevékenységeket visszavették és a saját munkavállalóikkal végeztetik el a munkát”. Ennek az az előnye, hogy ezáltal munkát tudnak biztosítani a saját dolgozóiknak. A fővárosi szálloda vezetője említette, hogy nálunk szinte minden napossá vált válságmenedzsment. Kempinget és vendégházat üzemeltető vállalkozás vezetője szerint a szervezetünkben felértékelődött az őszinte és a bizalomra épülő belső kommunikáció jelentősége, valamint a belső innováció és a kreatív problémamegoldás.

Az ötödik kutatói kérdés kapcsán az alábbiak kerültek fókuszba:

A vidéki szálloda vezetője szerint a válság a gazdaság minden szektorára hatással van, így csökken a foglalkozások száma. A vezető szerint „a válság következtében az eddig különböző munkakörökben dolgozókat elkezdtek forgatni a különböző munkakör között pl. az értékesítéssel foglalkozó kollégákat más területen alkalmazták pl. takarítás, liftkezelés stb”. A fővárosi szálloda vezetője említette, hogy „az helyettesítési terveket dolgoztak ki, arra az estre vonatkozóan, ha egyik kollégának a vírus miatt karanténba kellene vonulnia”. Azokat a munkákat, amelyeket korábban nem tudtak elvégezni idő hiányában előre hozták pl. karbantartás. Ezzel ellentétben a kempinget és vendégházat üzemeltető vállalkozás vezetője azt emelte ki, hogy ők elhalasztották a karbantartási munkákat, hogy tudják csökkenteni a költségeket.

A hatodik interjú kérdésnél az alábbi érdekes eredményeket kaptuk:

A vidéki szállod vásárolt egy hidegködképző gépet, amivel könnyebben fertőtleníthetők a szobák. A hidegködképző gép üzemeltetéséhez szerettek volna létrehozni egy új munkakört, de alkalmazandó technológia ellehetetlenítette a gép szálloda iparban történő használatát. A fővárosi szálloda szintén higiénias okokból három új ózon gépet vásárolt. Ezeket a gépeket a szálloda előterének a tisztítása során használják. Kempinget és vendégházat üzemeltető vállalkozás nem ruházott be új eszközökbe.

Kvantitatív kutatás

A kvantitatív kutatás során egy korábbi kutatás adatbázisán (Poór et al., 2020/b) hajtottunk végre elemzést. A kutatásban összesen (n=1014) szervezet vett részt. Közülük (n=81) szervezet foglalkozott szálláshely-szolgáltatással és vendéglátással. A cikk további részében csak ezeknek a szervezeteknek a válaszait elemezzük. A korábbi tanulmányunkban (Grotte–Pató–Hollósy–Vadász, 2021) bemutattuk a kutatásban résztvevő szervezeteket, így kitértünk a szervezetek tulajdonosaira, székhelyeinek földrajzi megoszlására, a 2019. évi árbevételükre, a 2020. évre becsült árbevételükre, a munkaviszony keretei között foglalkoztatottak számára. Szintén bemutattuk az olvasó számára a válaszadók iskolai végzettség, valamint a nemek szerinti megoszlásukat.

Jelen kutatásunkban az alábbi kutatási kérdésekre keressük a válaszokat:

1. A kérdőívet kitöltők szerint a gazdasági válság és a pandémia hatására mely kompetenciák, magatartás formák fontossága nőtt meg?
2. A kérdőívet kitöltők szerint a gazdasági válság és a pandémia hatására mely kompetenciák, tapasztalatok, magatartás formák fontossága csökkent?

A kutatásban résztvevőknek fel kellett sorolniuk azt az öt kompetenciát, magatartási formát, amelyeknek a fontossága megnőtt a gazdasági válság és a pandémia hatására. Ezek kérdések nyíltak, vagyis a válaszadók számára nem határoztunk meg előre válaszlehetőségeket. Minden

válaszadónak öt kompetenciát kellett megemlíteni, vagyis a válaszadók összesen 405 választ adhattak. A kérdésre nem minden válaszadó válaszolt, ezért összesen 137 válasz érkezett. Az elemzés során a válaszokat 14 kategóriába soroltuk.

A kutatásban résztvevők szerint a válság hatására a szociális képességek, valamint a vezetői soft képességek fontossága nőtt meg. Az eredményeket az 5. táblázat tartalmazza. A táblázat bal oldali oszlopában tüntettük fel az adott kompetencia és magatartás forma megnevezését. A jobb oldali oszlopában tüntettük fel, hogy az adott kompetenciát és magatartási formát a válaszadók hány-szor említették meg.

5. TÁBLÁZAT: A KOMPETENCIÁK, MAGATARTÁSI FORMÁK, AMELYEKNEK A FONTOSSÁGA MEGNŐTT A PANDÉMIA ÉS A GAZDASÁGI VÁLSÁG HATÁSÁRA

Kompetencia, magatartási forma megnevezése	Kompetencia, magatartási forma megemlítésének gyakorisága
Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia	8
Együttműködés, csapatmunka	9
Empátia, EQ, szociális készségek	14
Higénia, egészségtudatosság, egészségvédelem	8
Kommunikáció, asszertivitás	10
Lojalitás	7
Önállóság	7
Problémamegoldó képesség	7
Reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség	4
Rugalmasság, gyors alkalmazkodás	9
Szakértelem, tudás, szakmai tapasztalat, szakmai képzés	10
Változás és válságmenedzsment	10
Vezetői soft skillek	14
Egyéb	20
Összesen	137

Forrás: saját szerkesztés

Összesen 33 válasz érkezett arra a kérdésre, hogy adja meg azt a legfeljebb 5 kompetenciát, magatartási formát, amelyek fontossága leginkább csökkent a gazdasági válság és a pandémia hatására. A válaszokat 11 kategóriába soroltuk.

Az eredményeket a 6. táblázat szemlélteti (*következő oldal*). A válaszadók szerint leginkább a személyes jelenlét, kapcsolatteremtés fontossága csökkent. A válaszadók szerint a válság hatására szintén csökkent a jelentősége a személyes kommunikációnak.

6. TÁBLÁZAT: A KOMPETENCIÁK, MAGATARTÁSI FORMÁK, AMELYEKNEK A FONTOSSÁGA CSÖKKENT A PANDÉMIA ÉS A GAZDASÁGI VÁLSÁG HATÁSÁRA

Kompetencia, magatartási forma megnevezése	Kompetencia, magatartási forma megemlítésének gyakorisága
Csapatmunka, együttműködés	1
Idegennyelvtudás	3
Igényesség, perfekcionizmus	3
Karrierépítés	3
Marketing	4
Meetingek, személyes kommunikáció, információ-megosztás	5
Megszerzett szakmai tudás	1
Prezentációs és előadói készségek	1
Személyes jelenlét, kapcsolatteremtés	11
Tervezés, stratégiai gondolkodás	3
Egyéb	11
Összesen	33

Forrás: saját szerkesztés

A kutatási kérdéseinkre az alábbi válaszok adhatók:

1. A válaszadók szerint leginkább a vezetői soft képességek fontossága növekedett meg a válság következtében. Szintén megnőtt a jelentősége az empátiának, EQ-nak, valamint a szociális készségeknek.
2. A válaszadók szerint leginkább a személyes jelenlét, kapcsolatteremtés fontossága csökkent a válság következtében. Szintén csökkent a jelentősége a személyes jelenletre épülő kommunikációnak.

Összegzés

2019-ben, vagyis a gazdasági konjunktúra idején a szálloda ipar rekord bevételre tett szert (KSH 2021). A 2020-ban bevezetett korlátozások miatt a szállodaiparnak jelentős árbevétel kiesést kellett elszednie. Megállapítható, hogy az általunk vizsgált szervezetek a válságmenedzsment eszközeit felhasználva próbálnak adaptálódni a megváltozott gazdasági környezethez, aminek részeként jelentősen átalakították a HR folyamataikat. Ezeket a változásokat egy korábbi tanulmányunkban (Grotte–Pató–Hollósy-Vadász, 2021), valamint ebben a cikkünkben mutattuk be az olvasó számára.

Az eredmények interpretálása során figyelembe kell vennünk, hogy az interjúk felvétele, illetve a kérdőívek kitöltésének az időpontjában a korlátozásokat feloldották, a szállodák és vendéglátással foglalkozó szervezetek újra fogadhattak vendégeket, akinek a kiszolgálásához emberi erőforrásra volt szükségük. Az az akkori helyzet jelentősen különbözött a mostanitól, hiszen akkor a szállodaiparban és a vendéglátásban dolgozó szervezetek fogadhattak vendégeket, azaz volt bevételük. Ezzel szemben jelenleg a szállodákat bezárták és vendéglátással foglalkozó szervezetek is korlátozottan lehetnek nyitva. Az eredmények értelmezése során azt is szem előtt kell tartani, hogy egyik vizsgálati minta se reprezentatív.

Az interjú alanyok úgy nyilatkoztak, hogy a válság hatására számos munkakört át kellett alakítaniuk, illetve a munkaerőt az átalakított munkakörök között kellett rotálniuk. A munkakörök átalakítását hátráltatta, hogy a szervezetek döntő többségének nem volt a pandémiás/vírushelyzetre kidolgozott intézkedési terve. Részben a munkakörök átalakítása, részben a gazdasági hatására a korábban elvárt kompetenciák és viselkedési formák fontossága átértékelődött. Felértékelődtek az IT ismeretek, az empátia és a szociális készségek és a kommunikáció. Szintén fontosabbá vált a rugalmasság és a gyors alkalmazkodó képesség a megváltozott környezethez, valamint felértékelődött a csapatmunka jelentősége. Ezzel párhuzamosan csökkent a fontossága a személyes jelenlétnek és az erre épülő kommunikációnak. Szintén csökkent a jelentősége az idegen nyelvtudásnak, ami vissza vezethető arra, hogy a lezárásokat követően korábbiakhoz képest jóval kevesebb külföldi látogat hazánkba (Trendriport, 2021).

Az interjúk kutatás eredményei megegyeznek Lai és Wong (2020) által javasolt intézkedésekkel, vagyis a szervezetek a költségcsökkentés érdekében a beruházások egy részét elhalasztják. Az interjúk kutatásban résztvevő három szálloda közül csupán egy kényszerült arra, hogy a munkavállalók egy részét elküldje. Ez arra utal: az általunk vizsgált szállodák esetében a nem jellemző, hogy a saját munkavállalóikat tömegesen építenék le.

A két tanulmány eredményei alapján ugyan a szállodaiipart és a vendéglátással foglalkozó szervezeteket a gazdasági válság jelentős kihívás elé állította, de részben a kormányzati támogatások, részben belső átszervezések következtében a szervezetek próbálják megtartani a munkavállalókat. Egy következő kutatás során érdemes lenne azt megvizsgálni, hogy a 2021. tavaszi lock down után is képesek voltak-e megtartani a munkavállalókat, vagy ez már egy olyan szintű extra kiadást jelentett számukra, ami miatt rákényszerültek a munkavállalók leépítésére. Szintén érdemes lenne megvizsgálni, hogy a 2021. tavaszi lock down, milyen új HR kihívások elé állította szervezeteket és ezekre milyen új HR megoldások születtek.

Irodalomjegyzék:

- Árva László – Várhelyi Tamás (2020): Elmozdulás a minőségi turizmus felé, A fenntarthatóság a turizmusban a koronavírus-járvány után. *Polgári Szemle*, 16. 1-3. 94-114.
- Babik Edit (2019): Szállodafejlesztések a régióban és Magyarországon <https://turizmus.com/szallashelyvendeglatas/szallodafejlesztések-a-regioban-es-magyarorszagon-1162899>
- Carnevale, J. B. – Hatak, I. (2020): Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116. 183-187.
- Csapai, Gy. – Berke, Sz. Emotional factors influencing managerial growth In: Csata, A. – Fejér-Király, G. – György, O. – Kassay, J. – Nagy, B. – Tánczos, L. J. (szerk.) 12th Annual International Conference on Economics and Business : Value changes in a transforming economy: Challenges in the Carpathian Basin.
- EBI (2019): Építésaktivitási Jelentés https://www.ibuild.info/ebi-cma/2019/4/HU/ebi_epitesaktivitasi_jelentes_kivonat.html
- Erdeiné Késmárki-Gally Szilvia (2018): A munkaerő-kölcsönzés helyzete és kihívásai Magyarországon. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok. Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, 3. 4-23.
- Grotte Judit – Pató Gáborné Szűcs Beáta – Hollósy-Vadász Gábor (2021): HR kihívások a pandémia idején a hazai szállodaiiparban és vendéglátásban. *Új Munkaügyi Szemle*, 2. 2. 65-77.
- Jung, H. S. – Jung, Y. S. Yoon, H. H. (2021): COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management* 92 102703,
- Kránicz Bence (2020): Hosszú bezártság után a természetközeli élményeket keressük – Hogyan lábalhat ki a turizmus a koronavírus-válságból? *Közgazdász Online*, 2020.07.13.
- KSH (2021): Turizmus Szatellit Számlák (TSzSz) (2004–2018). https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_oge001.html

Lai, I. K. W. – Wong, J. W. C. (2020): Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32. 10. 3135-3156.

MKIK GVI (2020): A turizmusban működő vállalkozások helyzete a koronavírus-járványt követő időszakban, Budapest.

MSZÉSZ (2021): Trendriport <http://www.hah.hu/elemzesek/trend-riport/trendriport-2020-januar-december/>

MTÜ (2021) <https://mtu.gov.hu/cikkek/a-turizmus-eredmenyei-magyarorszagon>

Perger Júlia – Péterfi Csaba – Adrelean Anett (2021): Kényszerpihenő helyett túlórák, Avagy kik a COVID-19 nyertesei?, PwC

Poór József – Balogh Gábor – Dajnoki Krisztina – Karoliny Mártonné – Kun András István – Szabó Szilvia (2020/a): Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok Magyarország 2020 (A kutatás első fázisának kiértékelése). Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, Budapest.

Poór József – Balogh Gábor – Dajnoki Krisztina – Karoliny Mártonné – Kun András István – Szabó Szilvia (2020/b): Covid-19 – koronavírus-válság második fázis kihívások és HR válaszok Magyarország 2020 augusztus–november. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, Budapest.

Portfolió (2020): Brutális növekedés. Gombamód nőnek ki a földből a szállodák Magyarországon.

<https://www.portfolio.hu/ingatlan/20200225/brutalis-novekedes-gombamod-nonek-ki-a-foldbol-a-szallodak-magyarorszagon-417079>

Raffay Zoltán (2020): A COVID-19 járvány hatása a turisták fogyasztói magatartásának változására, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet.

Skare, M. – Soriano, D. R. – Porada-Rochon, M. (2021): Impact of COVID-19 on the travel and tourism industry, *Technological Forecasting & Social Change* 163 120469.

Sobaih, A. E. E. – Elshaer, I. – Hasanein, A. M. – Abdelaziz, A. S. (2021): Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development, *International Journal of Hospitality Management* 94 102824.

Szabó-Szentgróti Gábor – Gelencsér Martin – Szabó-Szentgróti Eszter – Berke Szilárd (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban *Vezetéstudomány*, 50. 4. 77-88.

turizmus.com (2020): Ismét rekord év volt a Magyar Turizmusban <https://turizmus.com/szabalyozas-oroszagmarketing/2019-ismet-rekordev-volt-a-magyar-turizmusban-1168557>

Uğur, N. G. – Akbıyık, A. (2020): Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison, *Tourism Management Perspectives* 36 100744.

Wong, A. K. F.– Kim, S. (S.) – Kim, J. – Han, H. (2021): How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences, *International Journal of Hospitality Management* 93 102798.

Yang, Y. – Altschuler, B. – Liang, Z., Li, X. (R.) (2020): Monitoring the global COVID-19 impact on tourism: The COVID19tourism index, *Annals of Tourism Research*.