



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

SZÉCHENYI 2020



Kutatási beszámoló

a GINOP-5.3.5-18-2020-00210 munkaerőpiaci pályázathoz
kapcsolódó kérdőíves felmérésről és tematikus interjúkról

Készítette:
Zerényi Károly

Tartalomjegyzék

A kutatás háttere és célja	2
A populáció, mintavétel és minta (módszertani háttér)	2
Kérdések és eredmények (munkavállalói kérdőív)	4
Kérdések és eredmények (munkaadói kérdőív)	18
Célzott munkaadói adatkérés eredményei	45
Tematikus interjúk.....	50
Munka és magánélet egyensúlya.....	51
Munkahelyi stressz, túlterheltség elkerülése	52
Atipikus foglalkoztatási formák, rugalmas munkaszervezés alkalmazása.....	52
Járványhoz kapcsolódó új megoldások	53
Munkahely vonzóvá tétele.....	53
Összefoglalás, konklúzió	55
Mellékletek	60
1. sz. melléklet: Munkavállalói kérdőív	60
2. sz. melléklet: Munkaadói kérdőív	64
3. sz. melléklet: Segédlet az atipikus foglalkoztatást érintő jó gyakorlatokkal kapcsolatos interjúk lefolytatásához	73
4. sz. melléklet: Tartalomelemzési szempontok az atipikus foglalkoztatással kapcsolatos interjúk feldolgozásához	74

A kutatás háttere és célja

A szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás területén foglalkoztatottak jelentős része olyan munkakörökben dolgozik, ahol a tevékenység jellegéből adódóan többek között hosszabb munkaidővel, többműszakos munkarenddel és hétvégi munkavégzéssel kell számolni. Emellett az ágazat munkaadóinak jelentős munkaerőhiánnyal kellett szembe nézni az elmúlt években, amelyre részben megoldást jelenthet az atipikus foglalkoztatási formák, illetve a rugalmas munkaszervezési megoldások szélesebb körű alkalmazása. Az atipikus foglalkoztatási adatok tekintetében viszont jelentős lemaradásban vagyunk az EU-s átlaghoz és számos versenytárs országhoz viszonyítva is. A koronavírus-járvány alatt sokan elhagyták az ágazatot, akiket a munkaadók szeretnének visszacsábítani, de a korábbiakhoz képest egyelőre kevesen tudnak vonzó alternatívát kínálni a munkavállalók számára.

A munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó GINOP 5.3.5-18 pályázathoz kapcsolódóan a Turisztikai és Vendéglátó Munkaadók Országos Szövetsége (VIMOSZ) és a Magyar Vendéglátók Ipartestülete (MVI) – együttműködve az Edutus Egyetemmel – kidolgozott egy szakmai koncepciót, amelyben az atipikus foglalkoztatásra fókuszálva igyekeznek megoldásokat találni a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás munkaerőpiaci kihívásaira. A közös projekt első részében egy ágazati helyzetelemzést végzünk, amelyhez szekunder és primer kutatási adatokra egyaránt támaszkodunk. A primer kutatás részét képezi egy kérdőíves felmérés és a szektor munkaadóival készített tematikus interjúk. A kérdőíves felmérés célja a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás területén megismerni az atipikus foglalkoztatás aktuális helyzetét, valamint feltérképezni munkaadói és munkavállalói oldalról az ezzel kapcsolatos gyakorlati tapasztalatokat és fejlesztési lehetőségeket. A szektor munkaadóival készítendő tematikus interjúk célja pedig feltérképezni azokat a jó gyakorlatokat, amelyek az atipikus foglalkoztatási formák, illetve rugalmas munkaszervezési megoldások alkalmazásán keresztül elősegítik a munka és magánélet egyensúlyának megteremtését. A kérdőíves felmérésből és az interjúkból származó kutatási eredmények, jó gyakorlatok egyúttal felhasználhatók a projekt fókuszában álló komplex foglalkoztatási programhoz, ideértve az egyes célcsoportok számára kidolgozandó képzési programokat is.

A populáció, mintavétel és minta (módszertani háttér)

A kérdőíves felmérés két célcsoportot érintett. Az egyik célcsoportot a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás területén működő vállalkozások, a másikat pedig a szektor munkavállalói adták. Ennek megfelelően készült egy munkaadói és egy munkavállalói kérdőív a két célcsoport

számára. A munkaadói kérdőívhez továbbá összeállítottunk egy adatkérő Excel táblázatot is az érintett vállalkozások elmúlt két évre vonatkozó munkaerőpiaci adatainak megismerése érdekében. Az adatokat valószínűségi és nem valószínűségi mintavételi eljárás alkalmazásával egyaránt gyűjtöttük. A munkavállalói és a munkaadói kérdőívet a kapcsolódó adatkérő Excel táblázattal együtt közzétettük a VIMOSZ és az MVI honlapján, a közösségi médiafelületeken, valamint az elektronikus szakmai sajtóban, hogy minél több szálláshely-szolgáltatással és vendéglátással foglalkozó munkaadóhoz és munkavállalóhoz eljuthassanak. Ezen kívül a kérdőívek célzott módon kiküldésre kerültek a két szakmai szervezet tagsága számára is.

Az adatgyűjtésre 2021. szeptember-október hónapokban került sor, amely időszak alatt 62 munkaadó és 142 munkavállaló töltötte ki a kérdőíveket. A kérdőíves felmérés során törekedtünk arra, hogy mindkét célcsoport esetében meghatározott szempontok szerint reprezentatív minta jöjjön létre. Ugyanakkor a tervezetthez képest kevesebben töltötték ki a kérdőíveket, és a minta összetétele sem igazodott a sokaság jellemzőihez. Ennek megfelelően a létrejött minták nem reprezentatívak, így a leíró statisztikán kívül matematikai-statisztikai vizsgálatok nem végezhetők el, de ettől még az eredmények önmagukban is információt szolgáltatnak az ágazat munkaerőpiaci helyzetéről, illetve az atipikus foglalkoztatáshoz való viszonyulásról. Ezen kívül a munkaadói kérdőíves felméréshez kapcsolódott egy adatkérő Excel táblázat is, amit kitöltve 11 vállalkozástól kaptunk vissza.

A kérdőíves felmérés mellett a szektor munkaadóinak körében tematikus interjúk is készültek az atipikus foglalkoztatással kapcsolatos jó gyakorlatok feltérképezése érdekében. Az interjúk elkészítésében részt vettek a szakmai szervezetek projektben érintett munkatársai, valamint az EduTus Egyetemről turizmus-vendéglátás alapszakos hallgatók is. Az interjúalanyok kiválasztásához a szakmai szervezetek készítettek egy listát, figyelemmel az ágazati besorolásra és a vállalkozásméretre. A lista alapján kiválasztott munkaadókkal 2021. szeptember közepétől október végéig került sor az interjúk lebonyolítására. Ezen időszak alatt kisebb-nagyobb megszakításokkal összesen 25 db tematikus interjú készült. A tematikus interjúk lebonyolításához készült egy segédlet, amely egyrészt háttérinformációt nyújt a projektről és az interjú céljáról, másrészt tartalmazza az interjú kérdéseit. Az interjú kérdései érintették a munka és magánélet egyensúlyát, a munkahelyi stressz és túlterheltség minimalizálását, az atipikus foglalkoztatási formák, illetve rugalmas munkaszervezés alkalmazását, a járványhoz kapcsolódó új megoldásokat és a szerethető munkahelyről való elképzeléseket is.

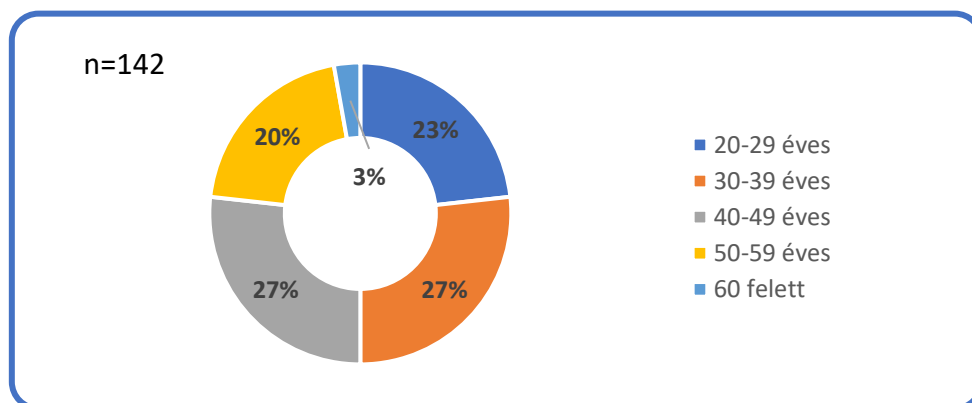
Kérdések és eredmények (munkavállalói kérdőív)

A munkavállalói kérdőív kitöltése során a válaszadók 28 kérdéssel találkoztak, amelyek egyrészt a munkavállalók szakterületi kötődését, képesítését és kompetenciáit érintették, másrészt pedig az atipikus foglalkoztatási formákra és a munkavégzéssel kapcsolatos tapasztalatokra irányultak. A kérdőívben csak zárt kérdéseket tettünk fel, hogy megkönnyítsük a válaszadást és egyszerűbb legyen az eredmények feldolgozása. Az elkövetkezőkben a munkavállalói kérdőív egyes kérdéseire adott válaszokat mutatjuk be nem feltétlenül sorrendben haladva, illetve kérdéscsoportokat együttesen kezelve.

26. 27. és 28. kérdés

A kérdőív utolsó három kérdése közül az első a munkavállalók életkorára, a második a nemére, a harmadik pedig a legmagasabb iskolai végzettségére, képesítésére vonatkozott.

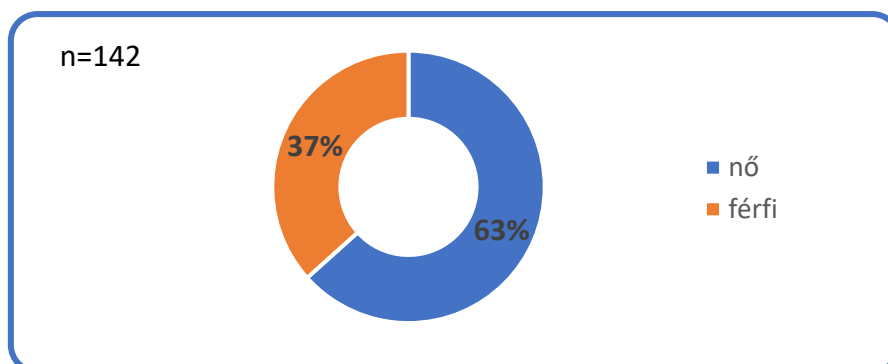
1. ábra: A kérdőívet kitöltő munkavállalók életkori megoszlása



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A kérdőívet kitöltő munkavállalók 50%-át a 40 évnél fiatalabb munkavállalók adták. A 30-39 éves és a 40-49 éves korosztály azonos arányban (27-27%) képviseltette magát a felmérésben. Az összes munkavállaló nagyjából 1/5-e pedig az idősebb korosztályból került ki.

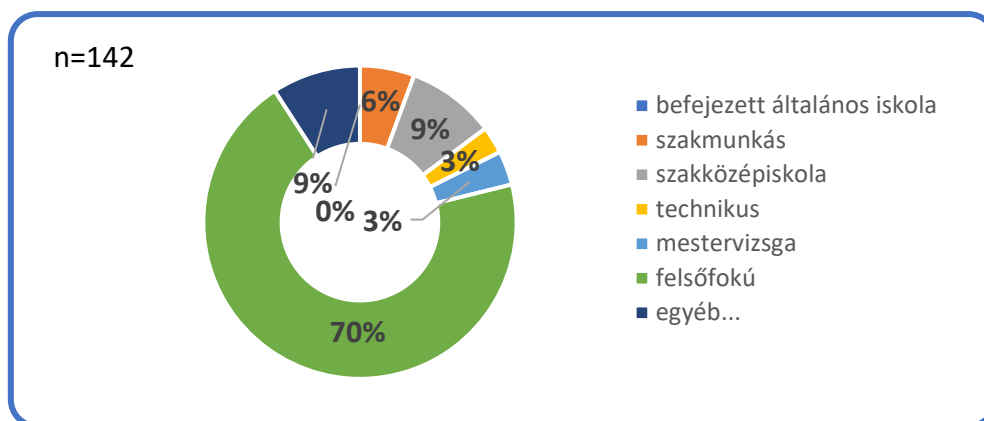
2. ábra: A kérdőívet kitöltő munkavállalók nemek szerinti megoszlása



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A felmérésben résztvevők közel 2/3-át teszik ki a női munkavállalók, amely az országos adatokhoz képest felülreprezentált, hiszen a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás területén foglalkoztatottak nemek szerinti megoszlása nagyjából kiegyenlített, a nők aránya 52%, a férfiaké pedig 48% (2020-as KSH adat).

3. ábra: A kérdőívet kitöltő munkavállalók legmagasabb iskolai végzettsége, képesítése



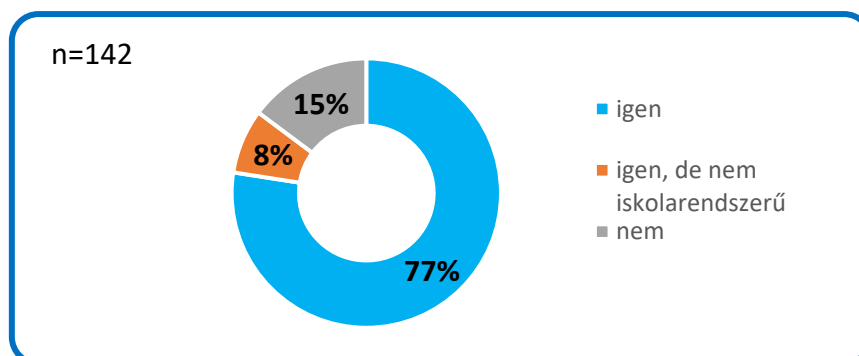
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A felmérésben részt vevő munkavállalók több mint 2/3-a felsőfokú végzettségű, a fennmaradó munkavállalók pedig valamilyen középfokú végzettséggel, köztük néhányan egyéb végzettségként gimnáziumi érettségivel rendelkeznek. A mintában lévő felsőfokú képesítéssel rendelkezők aránya jelentősen eltér a szektorban foglalkoztatottak között meglévő 10%-os aránytól, illetve a középfokú képesítéssel rendelkezők esetében a 80%-os aránytól is.

1. 2. 3. és 4. kérdés

Az első kérdés a felmérésben résztvevők munkaköréhez kapcsolódó szakirányú végzettségre kérdez rá. A második kérdés a munkavállalók idegen-nyelvtudásával foglalkozik. A harmadik a turizmus-vendéglátás területén meglévő munkatapasztalatot hivatott felmérni. A negyedik pedig a munkavállaló által betöltött munkakör típusának megismerésére irányult.

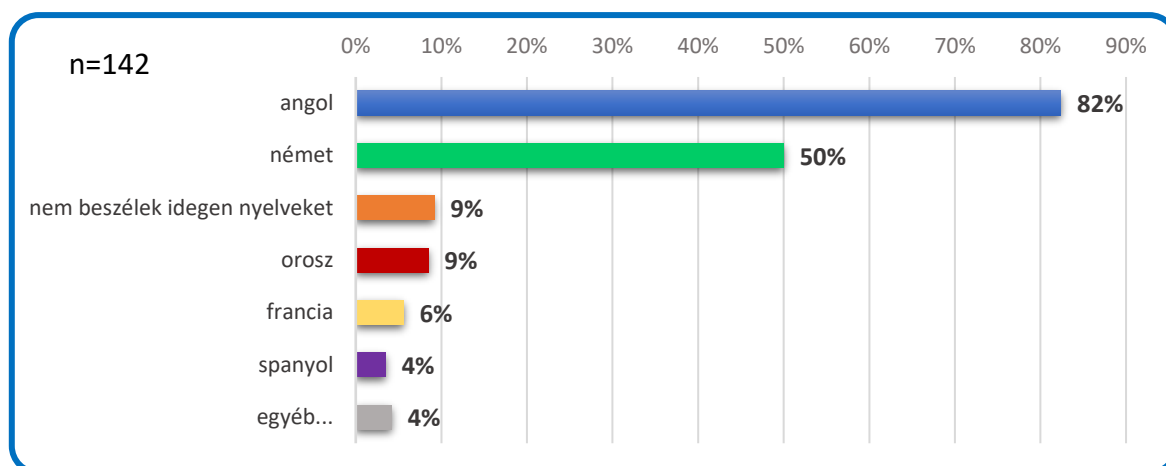
4. ábra: Szakirányú végzettséggel rendelkező munkavállalók aránya



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A felmérésben résztvevők döntő többségének szakirányú végzettsége van, és közülük is a legtöbben iskolarendszerű képzést végeztek. A fennmaradó munkavállalók nem turizmus-vendéglátás specifikus végzettséggel rendelkeznek, akik inkongruens módon helyezkedtek el ezen a területen.

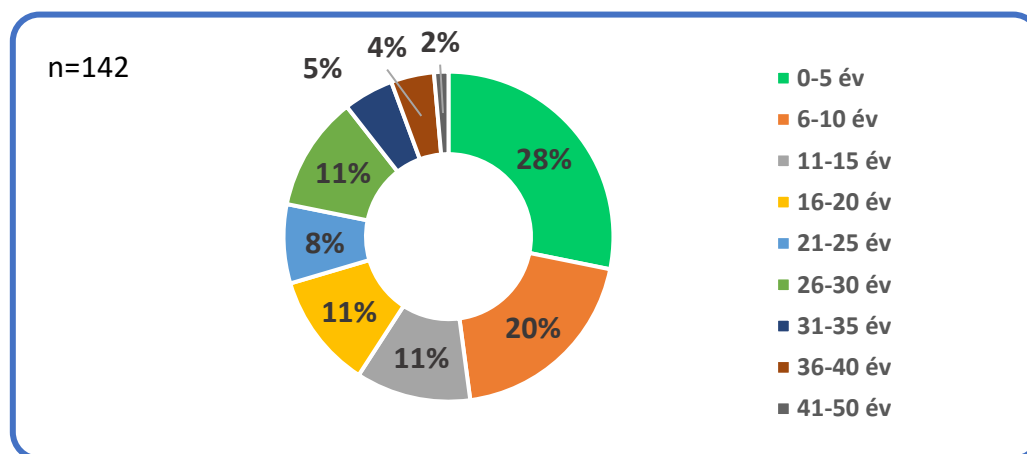
5. ábra: A munkavállalók által használt idegen nyelvek



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Az idegen-nyelvtudást illetően ötből négy munkavállaló az angol nyelvet, minden második pedig a német nyelvet is használja a munkája során. Ugyanakkor majdnem minden tizedik munkavállaló nem beszél egy idegen nyelven sem.

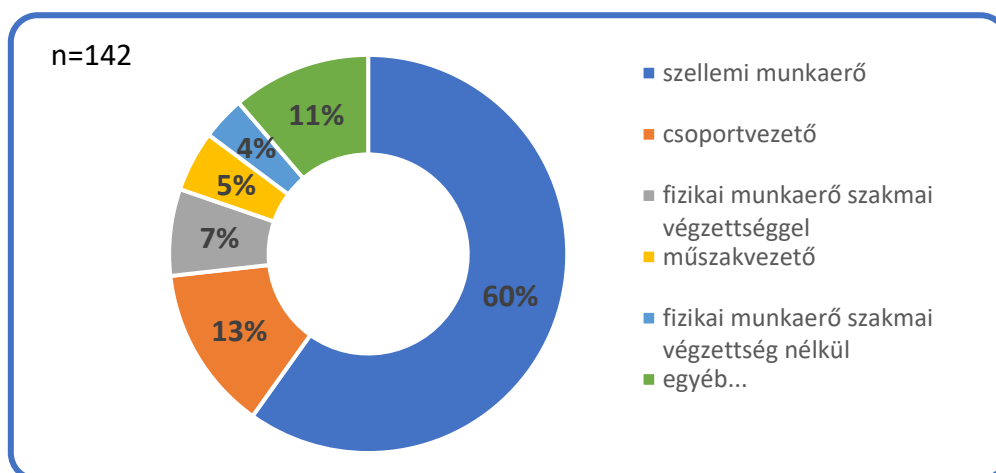
6. ábra: A munkavállalók munkatapasztalata a turizmus-vendéglátás területén



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A munkavállalók nagyjából felének 10 évnél több munkatapasztalata van a turizmus-vendéglátás területén. A 10 évnél kevesebb tapasztalattal rendelkezők körében többségben vannak azok, akiknek csak néhány éve dolgoznak a szakmában. Ezzel szemben minden ötödik munkavállaló legalább 25 éves tapasztalattal rendelkezik.

7. ábra: A dolgozók munkakör szerinti megoszlása



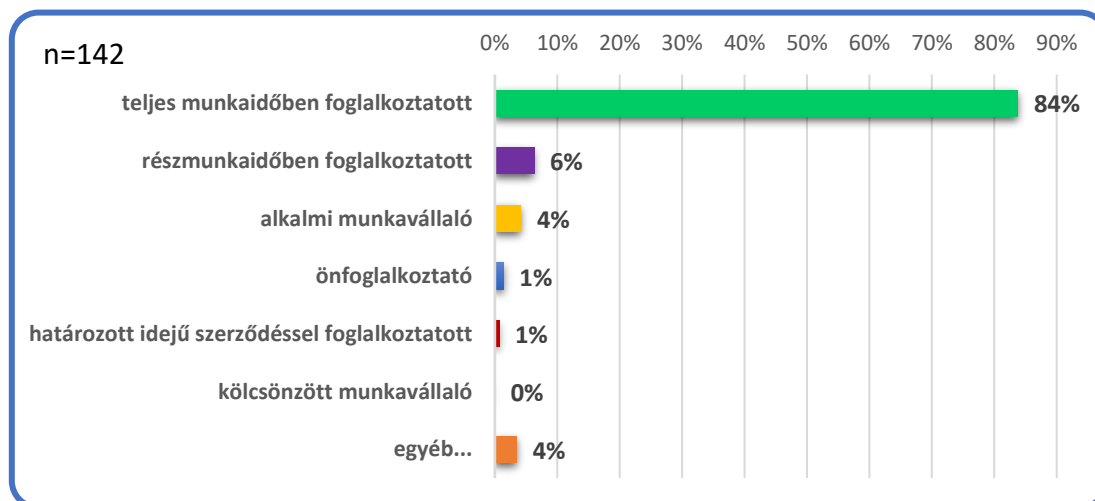
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A felmérésben résztvevők közel 2/3-a szellemi munkaerőként dolgozik. Minden tizedik munkavállaló pedig fizikai munkakört lát el, többségük szakmai végzettséggel. Emellett nagyjából minden ötödik dolgozó valamilyen vezető munkakört tölt be.

5. 6. és 7. kérdés

Az említett kérdések a munkavállalók atipikus foglalkoztatásban való részvételét, illetve az egyes foglalkoztatási formákhoz és rugalmas munkaszervezési megoldásokhoz való viszonyulását hivatottak felmérni.

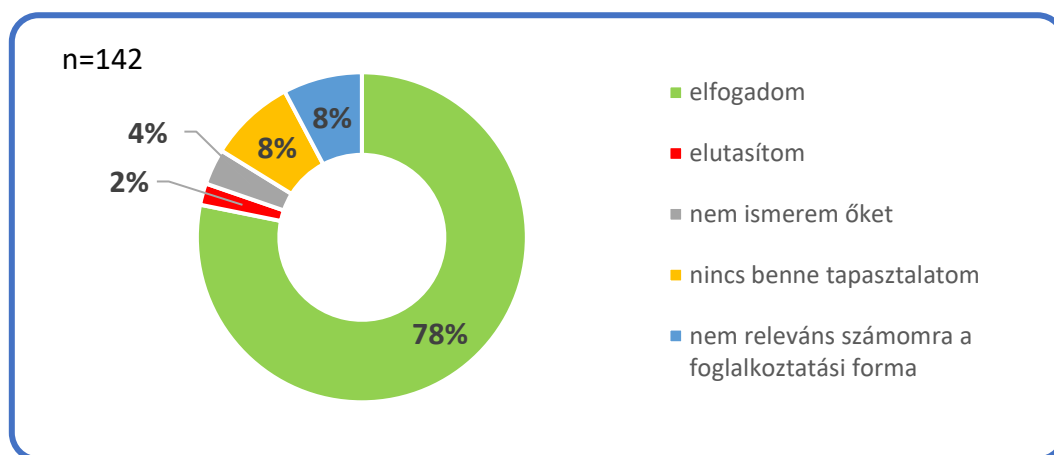
8. ábra: A munkavállalók foglalkoztatási formái



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A felmérésben érintett munkavállalók döntő többsége, több mint 80%-a teljes munkaidőben dolgozik. Az atipikus formában foglalkoztatottak aránya csupán 13%, ami elmarad az országos átlagtól (kb. 20%).

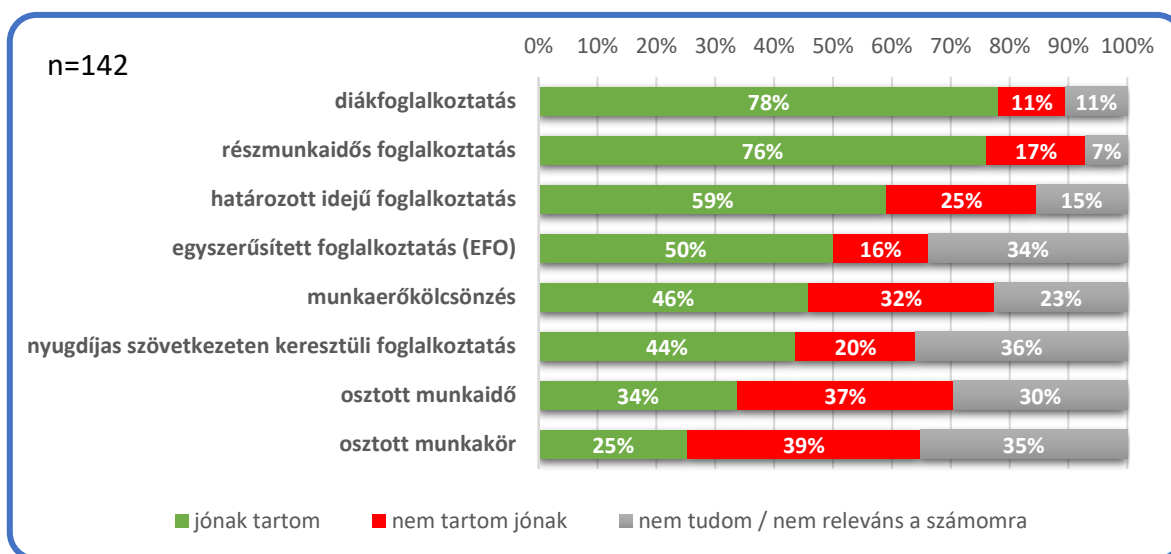
9. ábra: A munkavállalók atipikus foglalkoztatáshoz való viszonyulása



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A munkavállalók általánosságban pozitívan viszonyulnak az atipikus foglalkoztatási formákhoz, elenyésző azoknak az aránya, akik elutasítják vagy nem ismerik ezeket. Azonos arányban vannak olyanok, akiknek nincs tapasztalatuk (8%) ezen a téren vagy nem releváns számukra az atipikus foglalkoztatás.

10. ábra: A munkavállalók viszonyulása az atipikus foglalkoztatás egyes formáihoz



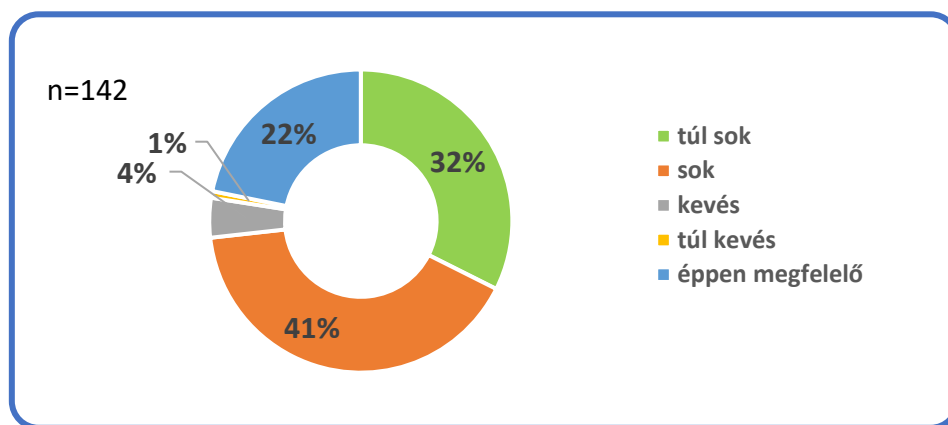
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A kutatásban részt vevő munkavállalók nyilatkozhattak az atipikus foglalkoztatás, illetve rugalmas munkaszervezési megoldások egyes formáihoz való viszonyulásukról. Az atipikus foglalkoztatási formák közül szinte mindegyiket jónak tartották a megkérdezett munkavállalók. A munkaerő-kölcsönzés esetében viszont magas volt azoknak aránya, akik nem tartották jónak ezt a foglalkoztatási formát. Emellett az osztott munkaidő és az osztott munkakör sem vonzó a munkavállalók számára.

8. 9. és 10. kérdés

Az említett kérdések a munkavállalók által végzett feladatok mennyiségi és minőségi értékelésére vonatkoztak. Az első kérdés a munkafeladatok mennyiségére, a második a munkával járó felelősségére, a harmadik pedig a feladatok tudásszintnek való megfelelésére irányult.

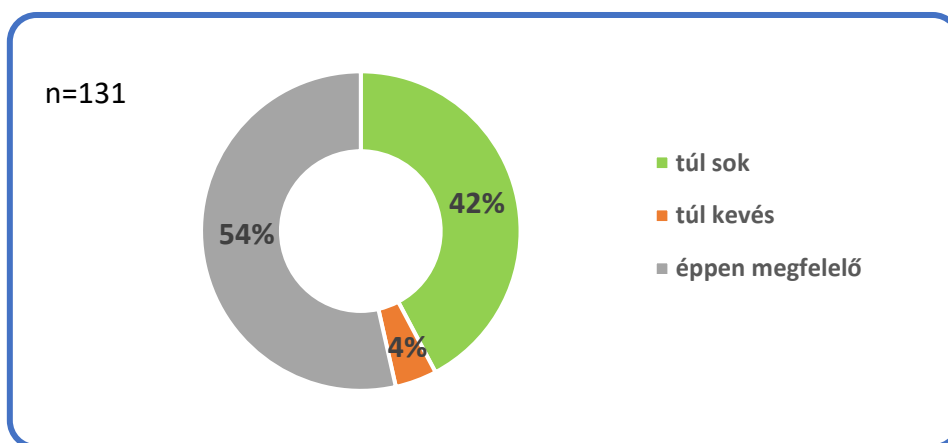
11. ábra: A munkafeladatok mennyiségi értékelése



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A munkavállalók közel $\frac{3}{4}$ -e túl soknak vagy soknak tartja az általuk végzett munkafeladatok mennyiségét. Mindössze minden ötödik dolgozó gondolja úgy, hogy a munkafeladatok mennyisége éppen megfelelő. Mindez összefüggésbe hozható a munkaerőhiánnyal, hiszen számos esetben kevesebb munkavállalóra több feladat hárul.

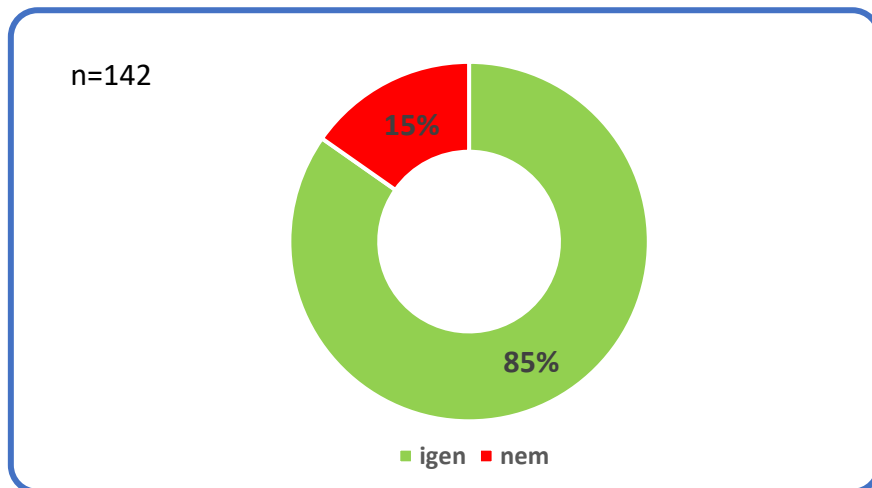
12. ábra: A munkával járó felelősség értékelése



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A felmérésben résztvevők többsége szerint a munkával járó felelősség éppen megfelelő, de magas azoknak az aránya is, akik szerint túl sok felelősséget kell vállalni. Mindez kapcsolatban lehet a munkafeladatok jelentős mennyiségével is.

13. ábra: A munkaköri elvárások, feladatok és a tudásszint közötti megfelelés



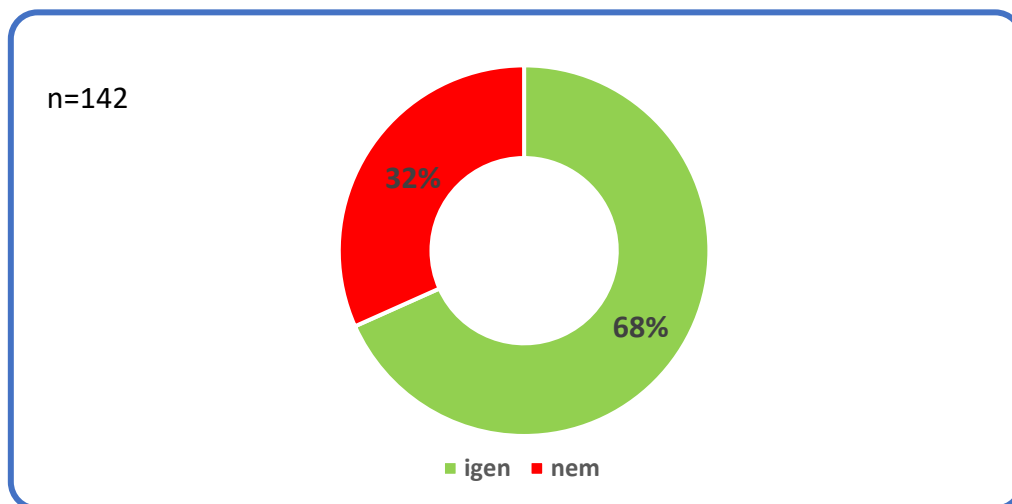
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A munkavállalók döntő többsége szerint a tudásszintjük megfelel a munkaköri elvárásoknak, illetve a feladatok elvégzéséhez. Ugyanakkor vannak olyan munkavállalók, akiknek a tudásszintje nem éri el vagy meghaladja a munkaköri feladatok ellátáshoz elvárt szintet.

11. 12. 13. és 14. kérdés

Ezek a kérdések a munkavállalók karrierépítési lehetőségeivel, illetve a jelenlegi munkájukhoz való viszonyulással foglalkoznak.

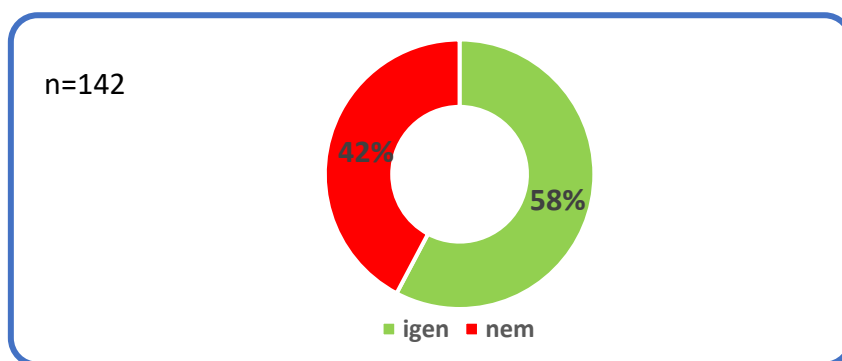
14. ábra: A jelenlegi munkakör és a karrierépítés közötti kapcsolat



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A felmérésben érintett munkavállalók 2/3-a szerint a jelenlegi munkakör és a feladatok illeszkednek a karrierépítéssel kapcsolatos elképzeléseikhez.

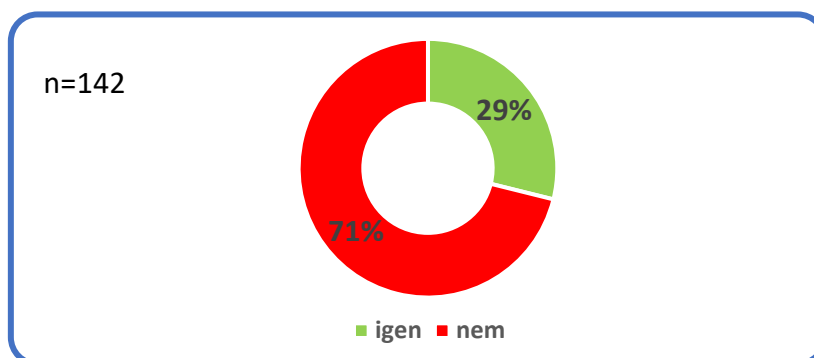
15. ábra: A vezetőtől, feletttestől kapott visszajelzés



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A munkavállalók többsége elegendő visszajelzést kap a munkájáról, de a munkavállalók közel másik fele ezt hiányolja.

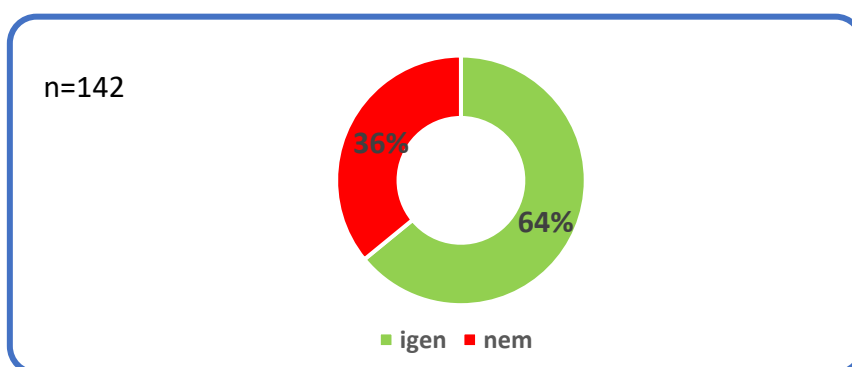
16. ábra: Előrelépés lehetősége a munkahelyen



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A felmérésben részt vevő munkavállalók közel $\frac{3}{4}$ -e szerint nincs előrelépési lehetőség a jelenlegi munkahelyén.

17. ábra: A munkakörrel való elégedettség



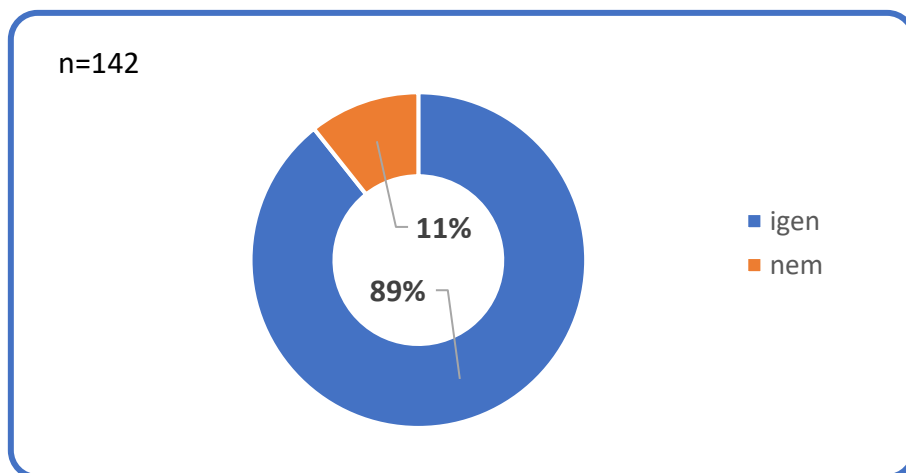
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Átlagosan háromból két munkavállaló elégedett a munkakörével, annak ellenére, hogy sokan nem látnak fejlődési lehetőséget a munkahelyükön.

15. és 16. kérdés

Ez a két kérdés a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás szakterület, mint hivatás belső és külső megítéléséről szól.

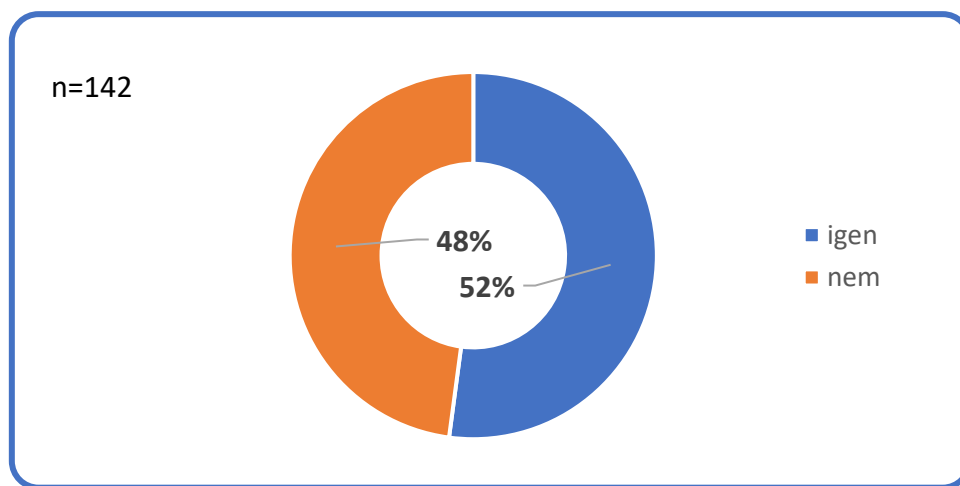
18. ábra: A hivatás belső megítélése



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A felmérésben érintett munkavállalók jelentős többsége büszke hivatására, ami a dolgozók elhivatottságát és szakmaszeretetét igazolja.

19. ábra: A hivatás külső megítélése a munkavállalók szerint



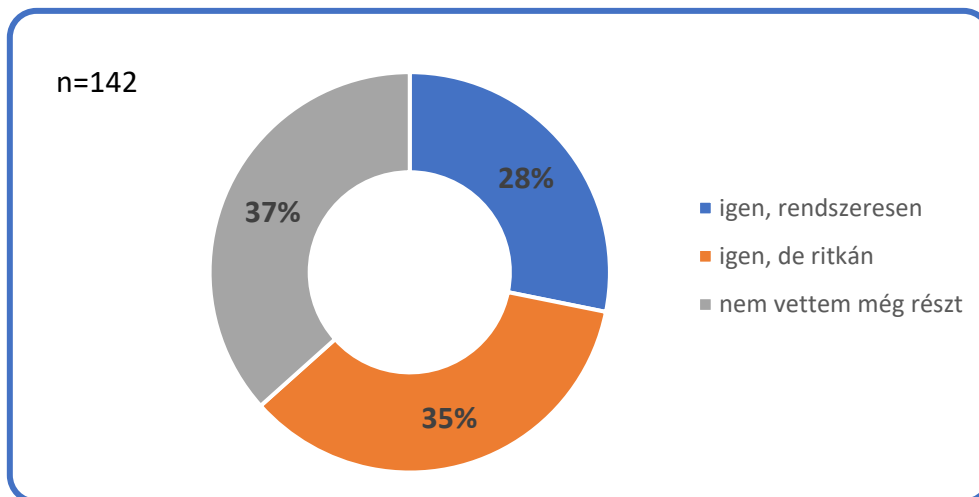
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A munkavállalók többsége szerint a munkahelyen kívül elismerően beszélnek a vendéglátásról, mint hivatásról, de közel ugyanilyen arányban ennek ellenkezőjét tapasztalják. Ugyanakkor a rangos gasztronómiai versenyeken elért sikerek növelték a szakma presztízsét, ami az új generáció számára ismét vonzóvá teheti ezt a pályát.

17. 18. 19. és 20. kérdés

Az említett négy kérdés közül kettő a belső vagy külső céges továbbképzéseket érinti, kettő pedig a munkavállalók szakmai ismereteinek bővítésével foglalkozik.

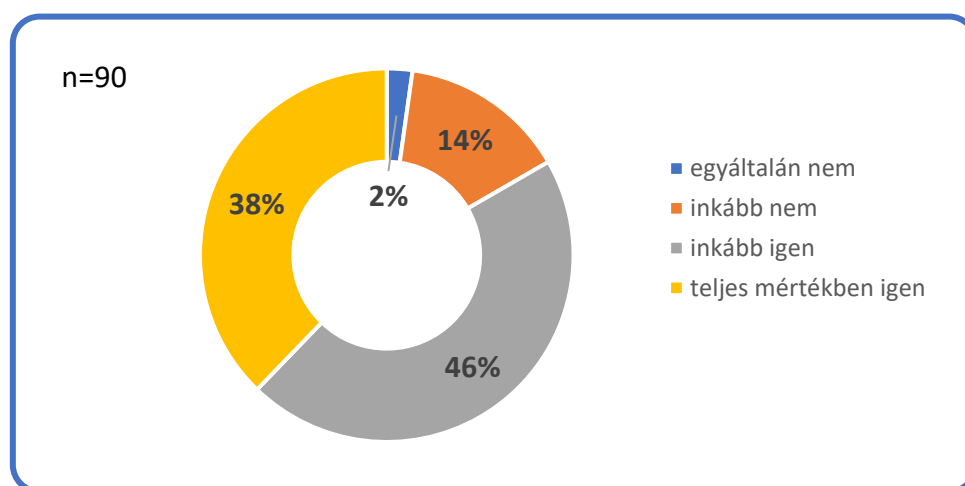
20. ábra: A dolgozók belső vagy külső céges továbbképzéseiben való részvétel



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A munkavállalók közel 1/3-a rendszeresen részt vesz belső vagy külső céges továbbképzéseken. Kicsivel nagyobb arányban vannak olyan dolgozók, akik csak ritkán vesznek részt továbbképzéseken. Ugyanakkor a megkérdezettek közül a legtöbben (37%) még nem vettek részt céges továbbképzésen.

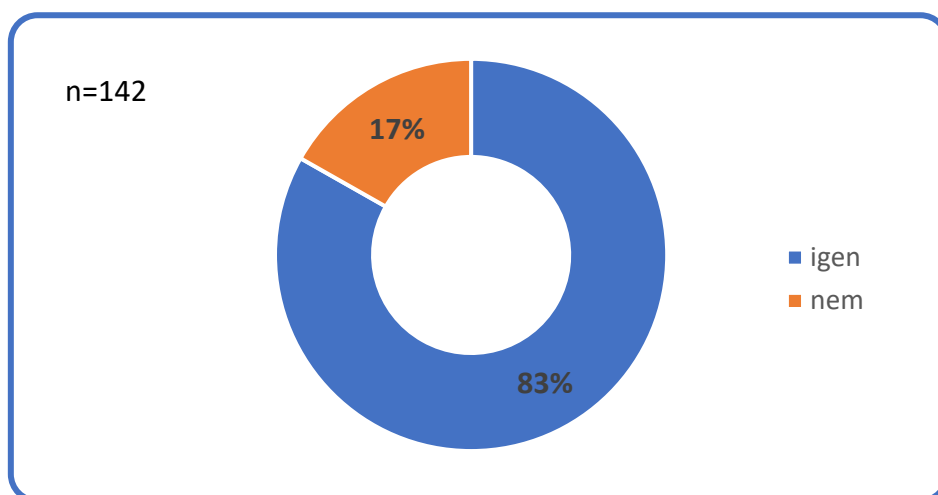
21. ábra: A továbbképzések hasznossága



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A továbbképzéseken résztvevők közül minden harmadik munkavállaló teljes mértékben hasznosnak tartotta ezeket a céges képzéseket. A munkavállalók közel fele pedig inkább tartotta hasznosnak ezeket a képzéseket, mint sem.

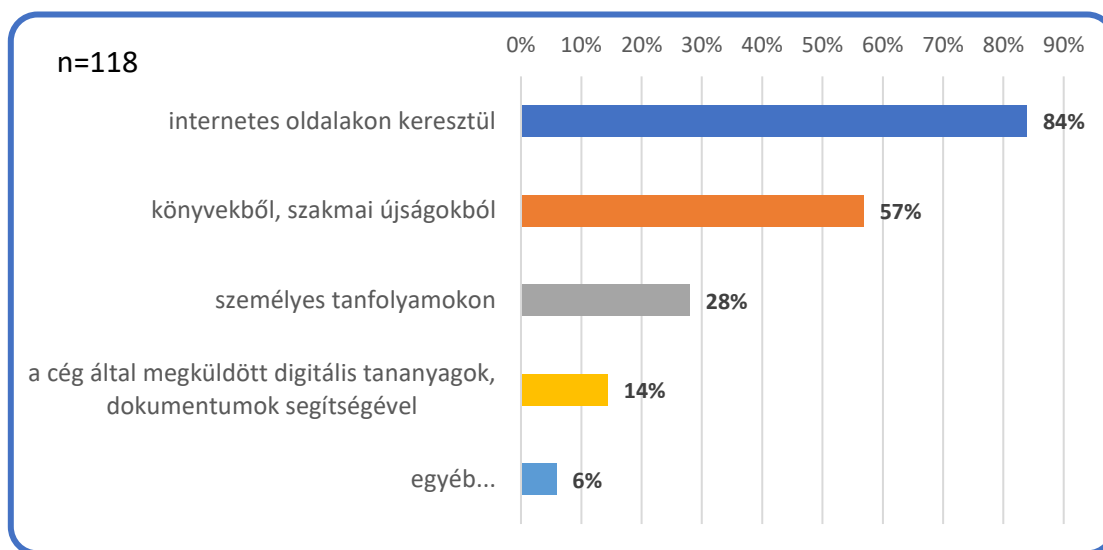
22. ábra: A szakmai ismeretek bővítése a munkaidőn kívül



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Az érintett munkavállalók döntő többsége (83%) igyekszik bővíteni a szakmai ismereteit a munkaidőn kívül is.

23. ábra: A szakmai ismeretek bővítésének forrásai



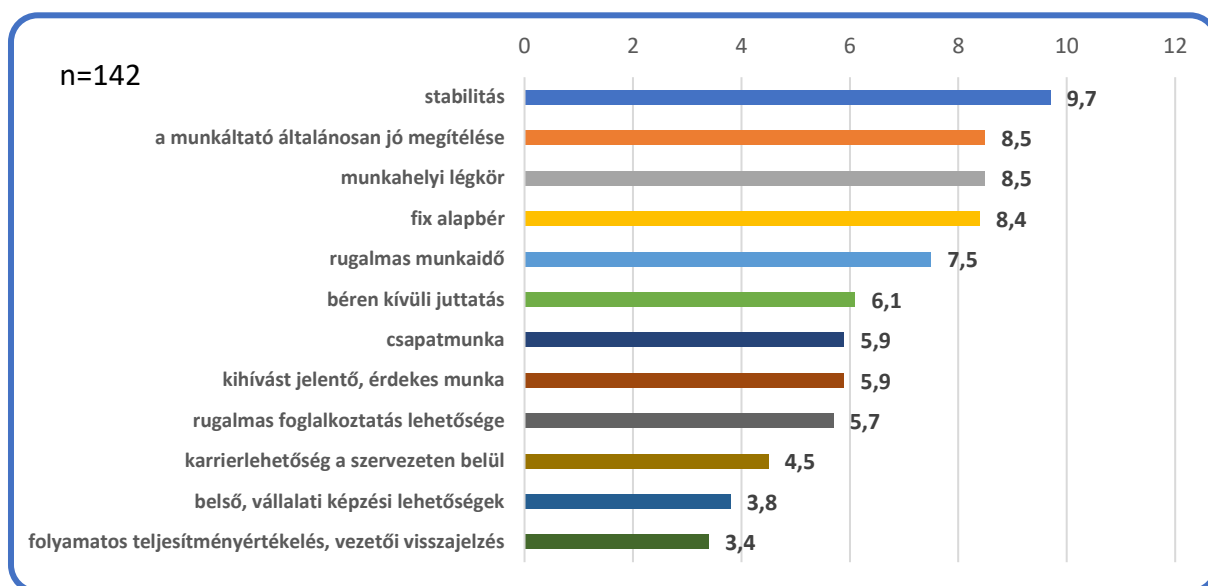
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A munkavállalók leginkább az internetes oldalakon keresztül bővítik a szakmai ismereteiket, de sokan könyvekből és szakmai újságokból is tájékozódnak. A személyes tanfolyamokon való részvétel már kevésbé jellemző, illetve a cég által összeállított digitális tananyagokat is kevesen használnak. Emellett vannak olyan munkavállalók is, akik a felsőoktatási tanulmányokat jelölték meg a szakmai ismeretek bővítésének forrásaként.

21. 22. és 23. kérdés

A háromból két kérdés esetében a munkavállalók rangsorolhatták a munkahelyválasztási szempontokat és a munkavégzéshez kapcsolódó legfontosabb tulajdonságokat. Egy kérdés pedig a foglalkozás-egészségügyi és munkapszichológiai szolgáltatás munkahelyi elérhetőségére irányult.

24. ábra: A munkahelyválasztás legfontosabb szempontjai

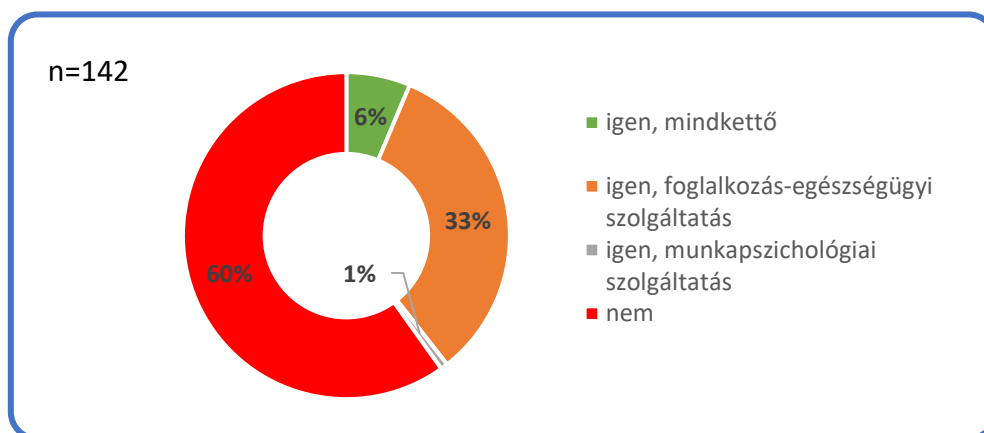


Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A munkavállalók 12 db szempontot rangsorolhattak a munkahelyválasztással kapcsolatban. Az első helyre tett szempont 12 pontot, az utolsó helyen szereplő pedig 1 pontot kapott. A szempontok sorrendjéből adódó pontszámok számtani átlagai adják az ábrán szereplő relevancia értékeket. Minél magasabb egy relevancia érték az ábrán, annál fontosabb szempontról van szó.

Az érintett munkavállalók az első öt legfontosabb munkahelyválasztási szempont között említették a stabilitás, a munkaadó jó megítélése, a munkahelyi légkör és a fix munkabér mellett a rugalmas munkaidőt. Emellett szintén fontosnak tartották a béren kívüli juttatásokat és a rugalmas foglalkoztatás lehetőségét is. A dolgozók a karrierlehetőségeket és a belső vállalati képzéseket, valamint a folyamatos teljesítményértékelést és vezetői visszajelzést tartották legkevésbé fontosnak a munkahelyválasztás során. A korábbi válaszokból kiderült, hogy sok helyen nincs előrelépési lehetőség, illetve sokan nem kapnak elegendő vezetői visszajelzést sem a munkájukról, de ezeket nem is tartják annyira fontosnak az érintett munkavállalók.

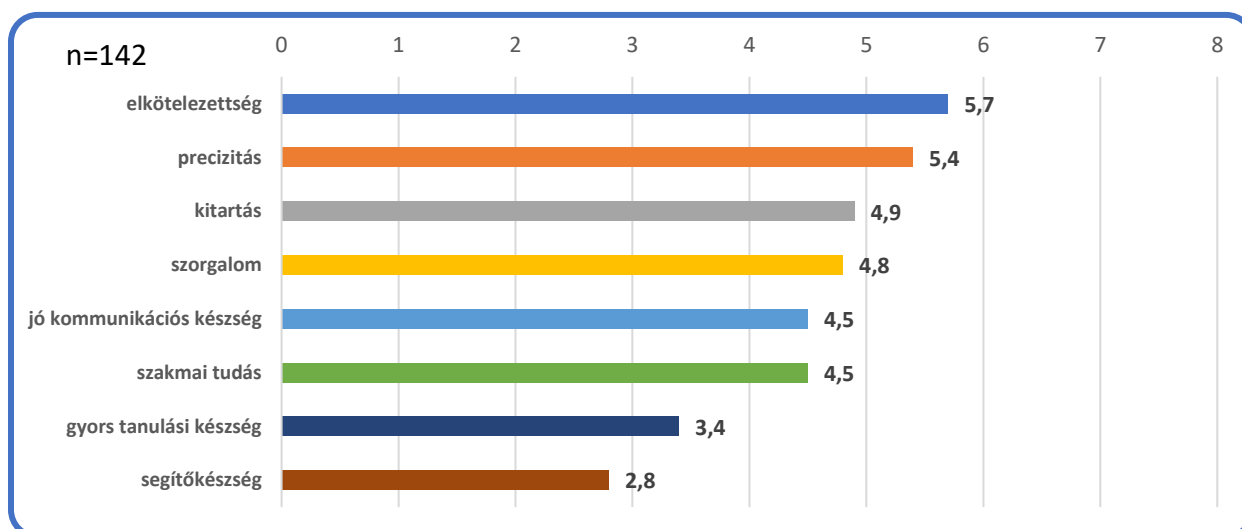
25. ábra: Foglalkozás-egészségügyi és munkapszichológiai szolgáltatás elérhetősége a munkahelyen



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Az érintett munkavállalókat foglalkoztató munkahelyek többségénél nem érhető el sem foglalkozás-egészségügyi, sem munkapszichológiai szolgáltatás. A munkahelyek 1/3-ánál pedig csak foglalkozás-egészségügyi szolgáltatást biztosítanak a munkavállalók számára.

26. ábra: A munkavégzés során legfontosabbnak tartott tulajdonságok



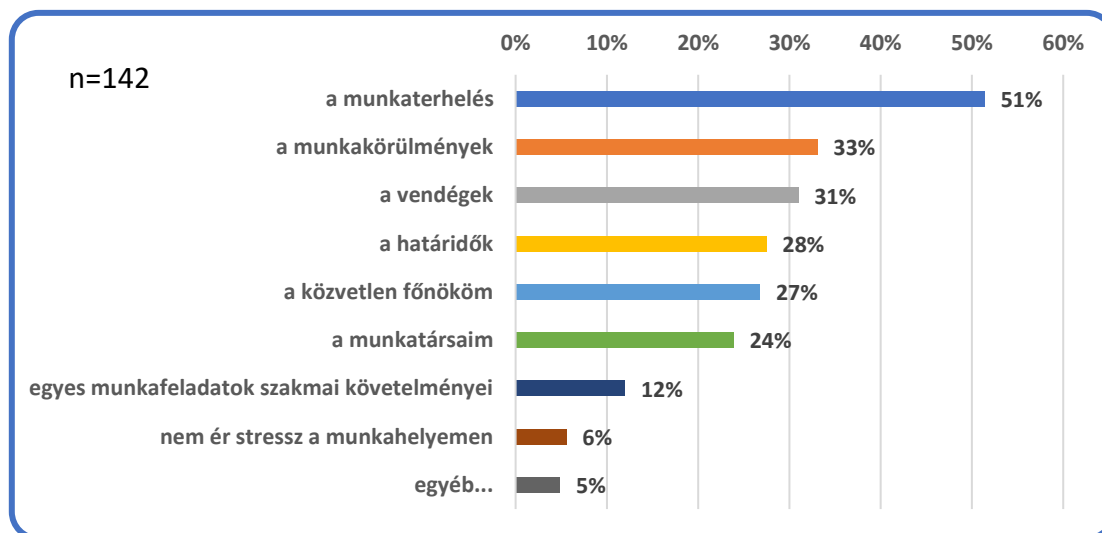
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Az ábrán látható relevancia értékek a korábban már bemutatott sorrendi kérdéshez hasonlóan lettek meghatározva, vagyis minél magasabb az adott átlagérték, annál fontosabb szempontról van szó. Jelen esetben a munkavállalók értékelése alapján az elkötelezettség, a precizitás és a kitartás az első három legfontosabb tulajdonság a munkavégzés során. Ezzel szemben a szakmai tudást sokkal kevésbé tartották fontosnak. Emellett a legkevésbé fontos szempontok között szerepel a gyors tanulási készség, ami némileg meglepő ebben a gyorsan változó világban.

24. és 25. kérdés

A két kérdés közül az egyik a munkahelyi stresszt okozó tényezőkre, a másik a vezetőkkal való kapcsolatra vonatkozik.

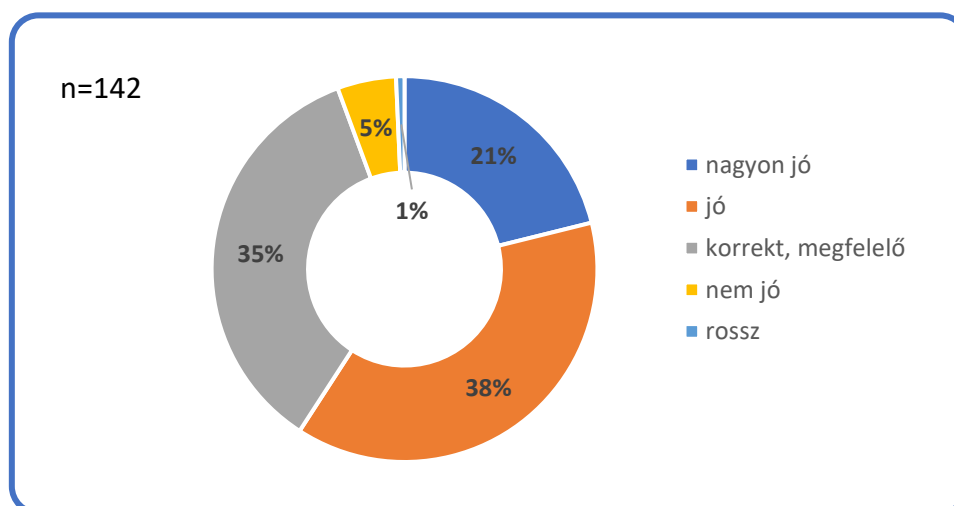
27. ábra: A munkahelyi stressz okozó tényezők



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A munkavállalók szerint a munkahelyi stressz leginkább a munkaterhelés és a munkakörülmények következménye. A munka jellegéből adódóan csak kevés munkavállaló tud stresszmentesen dolgozni ezen a területen.

28. ábra: A vezetővel való kapcsolat értékelése



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A munkaterhelés és a stressz ellenére a munkavállalók többségének nagyon jó vagy jó a kapcsolata a vezetőivel. Emellett sok munkavállaló értékelte korrektnek, megfelelőnek a vezetőivel való kapcsolatot.

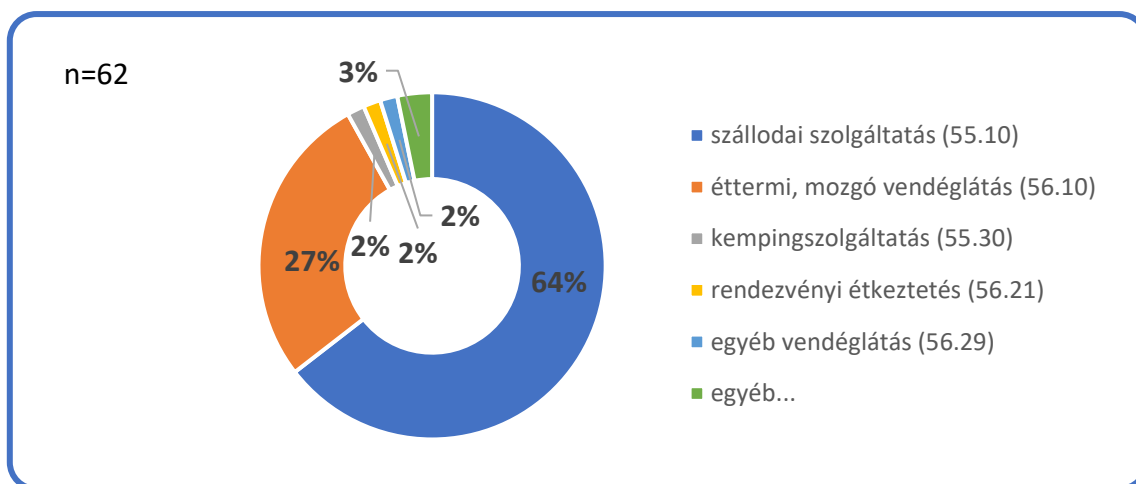
Kérdések és eredmények (munkaadói kérdőív)

A szektor munkaadói számára készített kérdőív 53 kérdésből áll, amelyek egyrészt a munkaadók szakterületi jellemzőit, területi elhelyezkedését és munkaerőpiaci helyzetét érintették, másrészt pedig a munkavállalók felkészültségére, a munkavállalók toborzására és az utánpótlás biztosítására, valamint a képzési igényekre, az atipikus foglalkoztatási formákkal és a koronavírus-járvánnyal kapcsolatos tapasztalatokra irányultak. A munkavállalói kérdőívhez hasonlóan ebben a kérdőívben is egy kivétellel csak zárt kérdéseket tettünk fel, hogy megkönnyítsük a válaszadást és egyszerűbb legyen az eredmények feldolgozása. Az elkövetkezőkben a munkaadói kérdőív egyes kérdéseire adott válaszokat témakörök szerint csoportosítva mutatjuk be.

1. 2. és 3. kérdés

Az első három kérdés a vállalkozás főtevékenységére, az üzemeltetett egységek számára és típusára vonatkozott.

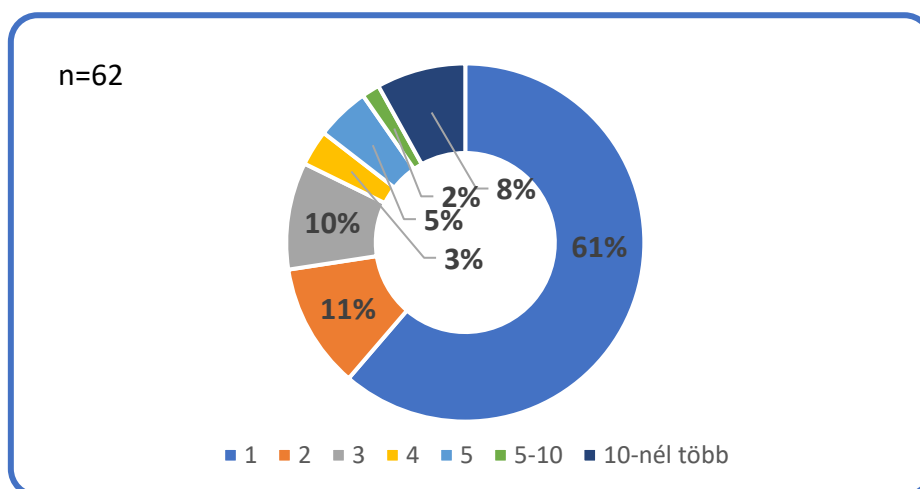
29. ábra: A vállalkozás főtevékenysége



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A kérdőíves felmérésben részt vevő vállalkozások 2/3-a főtevékenységét tekintve szállodai szolgáltatást végez, a fennmaradó 1/3-nyi munkaadó többsége pedig alapvetően az éttermi, mozgó vendéglátásban tevékenykedik. Az eredmények alapján a mintában jelentősen túlreprezentáltak a szállodai szolgáltatást végző vállalkozások a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás nemzetgazdasági ágon belüli valós arányokhoz képest. A vállalkozásdemográfiai adatok alapján nagyjából 32 ezer vállalkozás működik az „I” nemzetgazdasági ágban, amelyeknek több mint 80%-a vendéglátó vállalkozás (2019-es KSH adat).

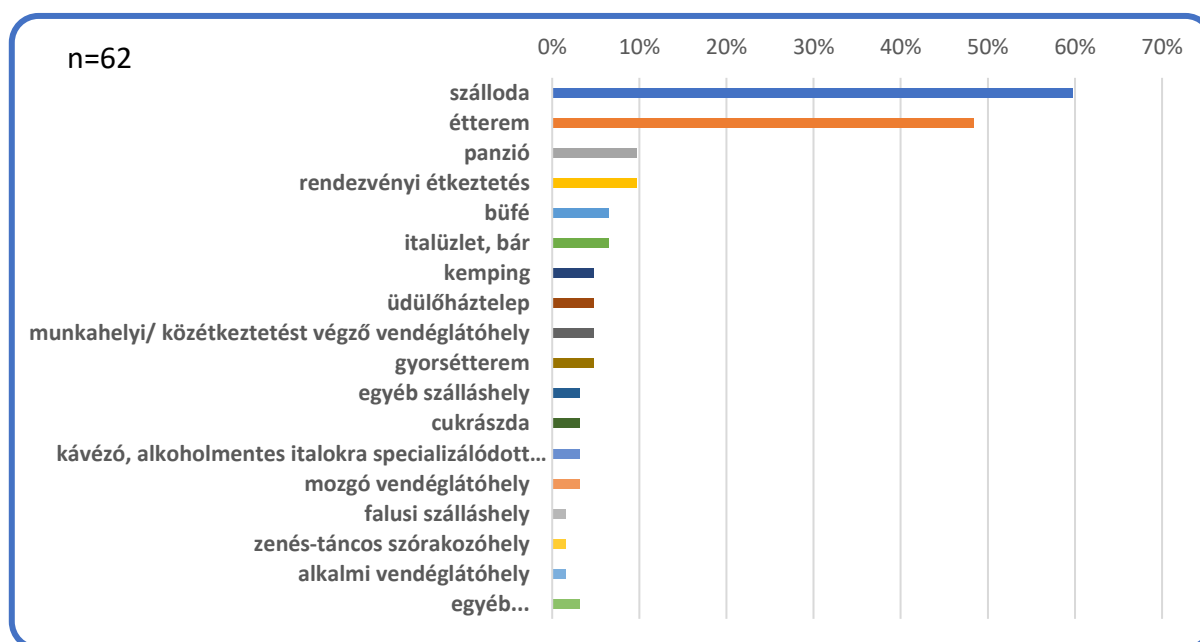
30. ábra: Az üzemeltetett egységek száma



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Az érintett vállalkozások többsége egy egységet üzemeltet. Minden tizedik vállalkozás mögött pedig kettő vagy három egység található. Ugyanakkor közel 8% azoknak a vállalkozásoknak az aránya, amelyek 10-nél több egységet üzemeltetnek. A 10-nél több egységet működtetők között egyaránt vannak szállodai és éttermi tevékenységet végző vállalkozások.

31. ábra: Az üzemeltetett egységek típusa



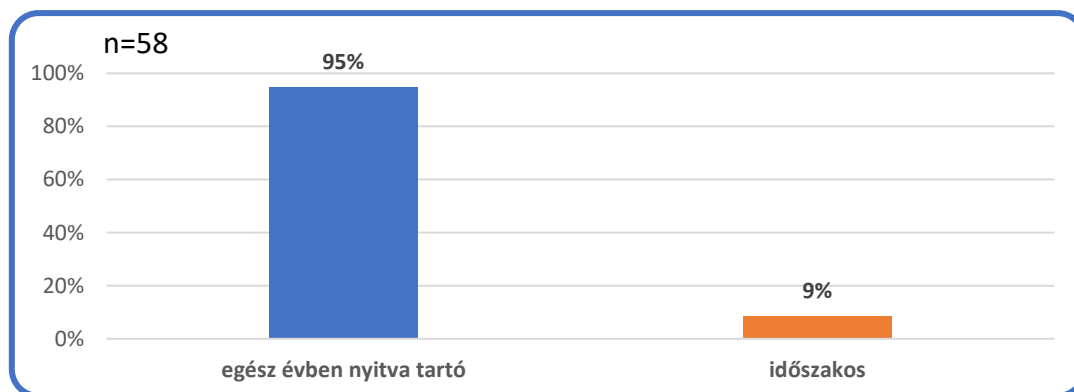
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások főtevékenységével összefüggésben az üzemeltetett egységek típusa alapvetően szálloda és étterem. Minden más vendéglátóhelyi üzlettípus és szálláshelytípus működtetése kevésbé jellemző a felmérésben részt vevő vállalkozások körében.

4. 5. és 6. kérdés

A három kérdés közül az egyik az üzemeltetés típusára és az üzemeltetés formájára vonatkozott, a harmadik a vállalkozások és az általuk üzemeltetett egységek területi elhelyezkedésének megismerésére irányult.

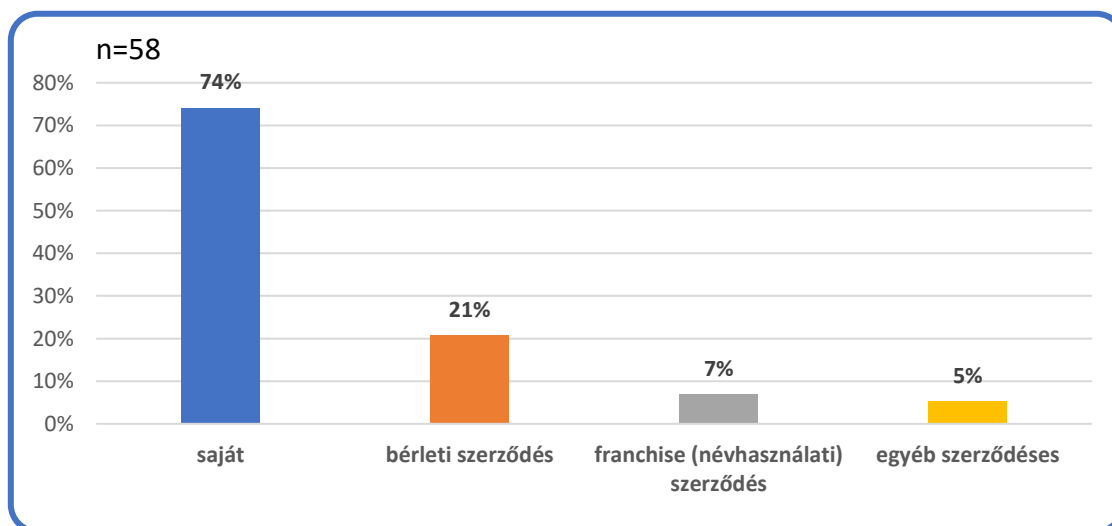
32. ábra: Az üzemeltetés típusa



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A felmérésben érintett vállalkozások által működtetett egységek döntő többsége egész évben nyitva tart. Nagyjából minden tizedik egység pedig csak időszakosan működik. Miután vannak több egységgel rendelkező vállalkozások is, ahol mindkét üzemelési típus előfordul, ezért van átfedés az arányok között.

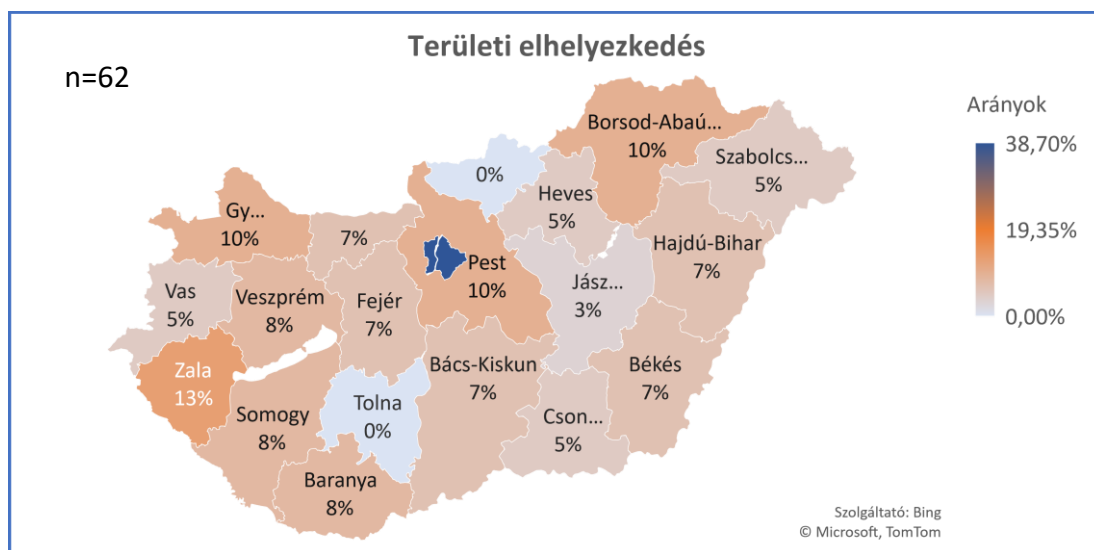
33. ábra: Az egységek üzemeltetési formája



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások által üzemeltetett egységek $\frac{3}{4}$ -e saját tulajdonban van, minden ötödik egységet pedig bérleti szerződés alapján működtetnek. Ezen kívül előfordulnak még franchise szerződéssel üzemeltetett egységek, valamint egyéb szerződéses megoldások is.

34. ábra: Területi elhelyezkedés



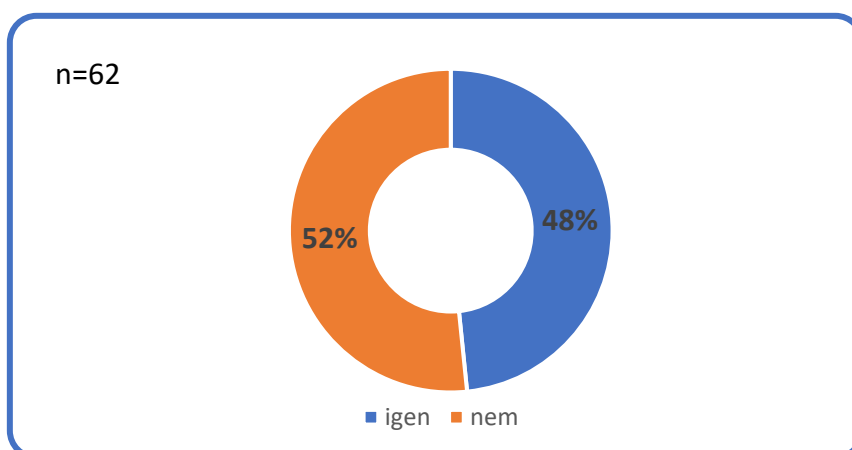
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A kérdőívet kitöltő vállalkozások és az általuk üzemeltetett egységek közel fele Budapesten és Pest megyében található, ami meghaladja a szektorban lévő valós arányokat (vendéglátóhelyek 1/3-a, kereskedelmi szálláshelyek 15%-a). Kettő kivétellel (Nógrád és Tolna megye) valamennyi megye képviseltette maga a vállalkozásokon keresztül a felmérésben.

7. 8. és 9. kérdés

Az első kérdés a vállalkozás HR-stratégiájával, a második a jelenlegi munkaerőállomány szervezeti igényeknek való megfeleléséről, a harmadik pedig a munkakörök szerinti képességhiányokkal foglalkozik.

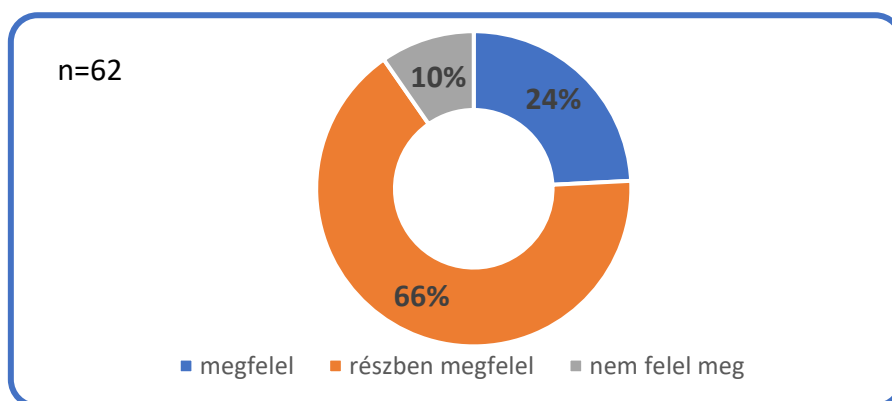
35. ábra: HR-stratégia megléte



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Az érintett vállalkozások egyik fele igen, a másik fele nem rendelkezik HR-stratégiával, utóbbiak minimális többségben vannak.

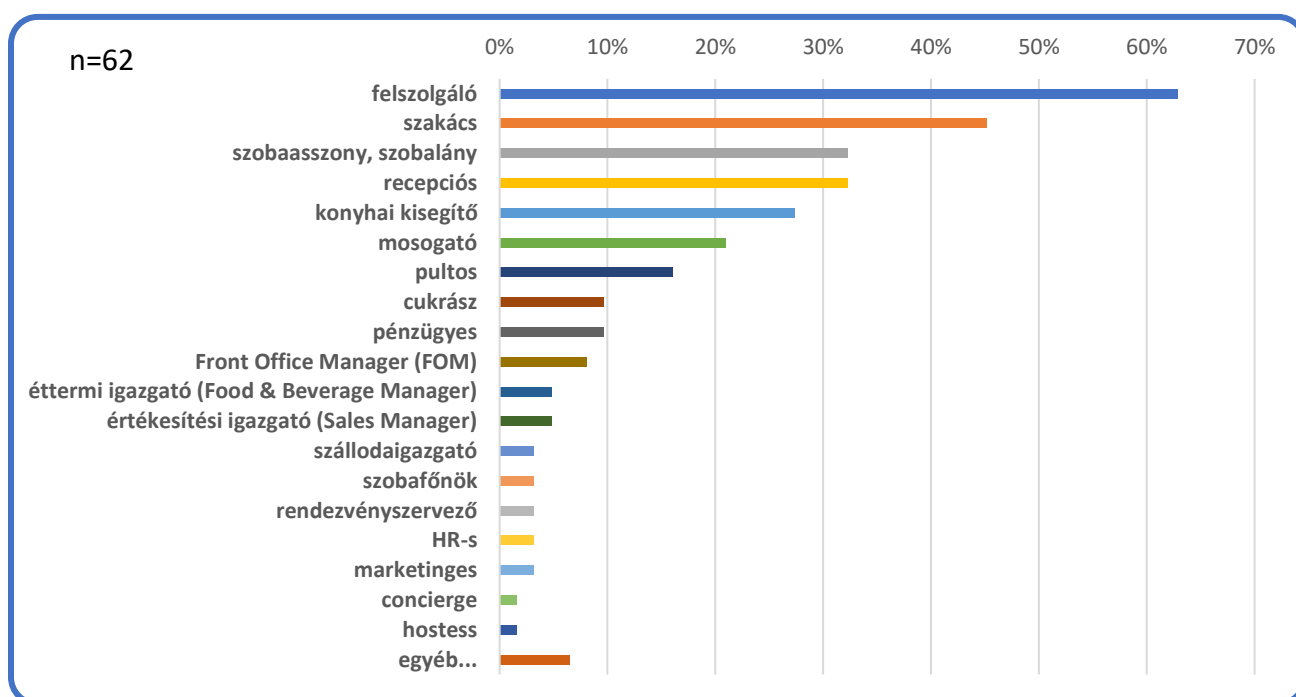
36. ábra: A munkaerőállomány szervezeti igényeknek való megfelelése



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A jelenlegi munkaerőállomány csak minden ötödik vállalkozásnál felel meg a szervezeti igényeknek. A munkaadók 2/3-a szerint a munkaerőállomány szervezeti igényeknek csak részben felel meg. Minden tizedik vállalkozásnál pedig egyáltalán nem beszélhetünk megfelelésről.

37. ábra: A munkakörök szerinti képesség/készség hiány



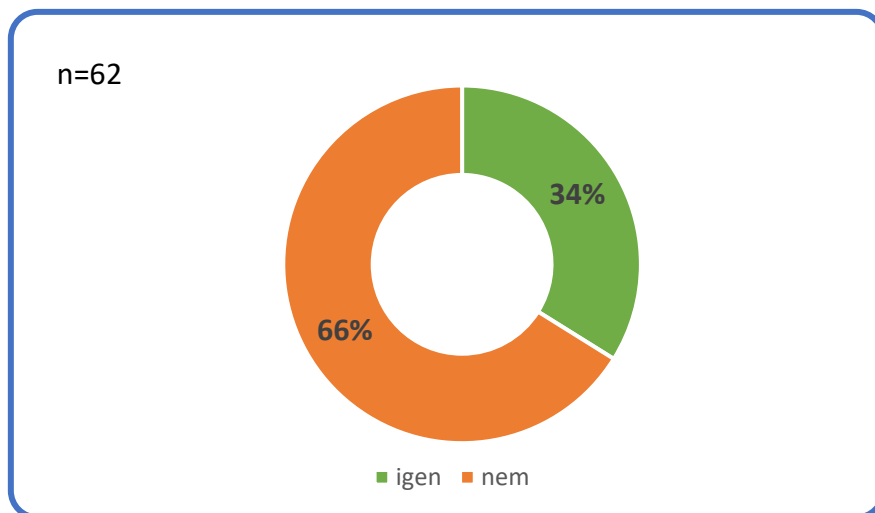
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A munkaadók leginkább vendéglátóipari és szálláshelyi operatív munkakörök tekintetében tapasztalnak képesség/készség hiányt, elsősorban felszolgálók, szakácsok, szobalányok, recepciók, konyhai kisegítők és pultosok körében. Emellett sok helyen már a képesítést nem igénylő munkakörben dolgozó mosogatókkal sincsenek megelégedve.

10. és 11. kérdés

Ez a két kérdés a vállalkozások által elfogadott teljesítménymutatókkal és azok gyakorlati alkalmazásával foglalkozik.

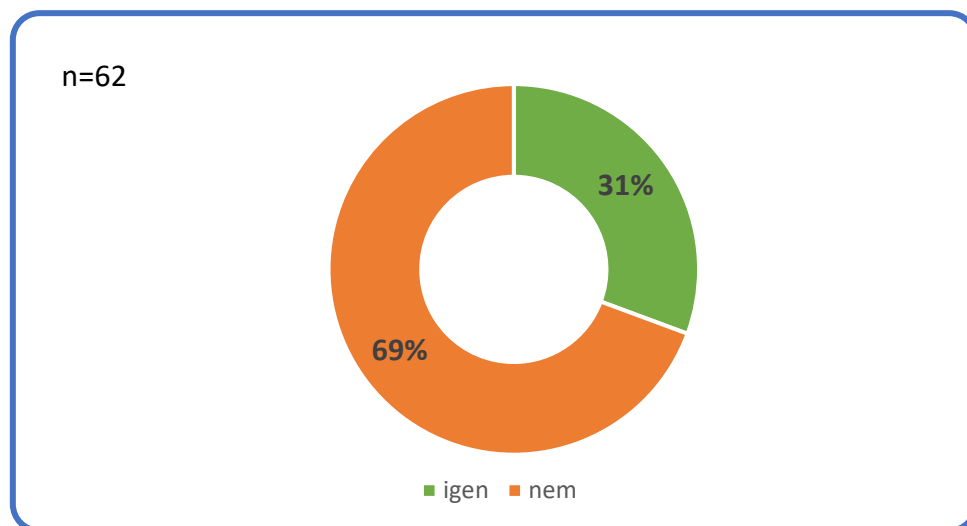
38. ábra: Elfogadott teljesítménymutatók (KPI-k)



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A felmérésben érintett vállalkozások 2/3-ánál nincsenek elfogadott teljesítménymutatók, úgynevezett KPI-k.

39. ábra: A munkavállalók teljesítményének mérése



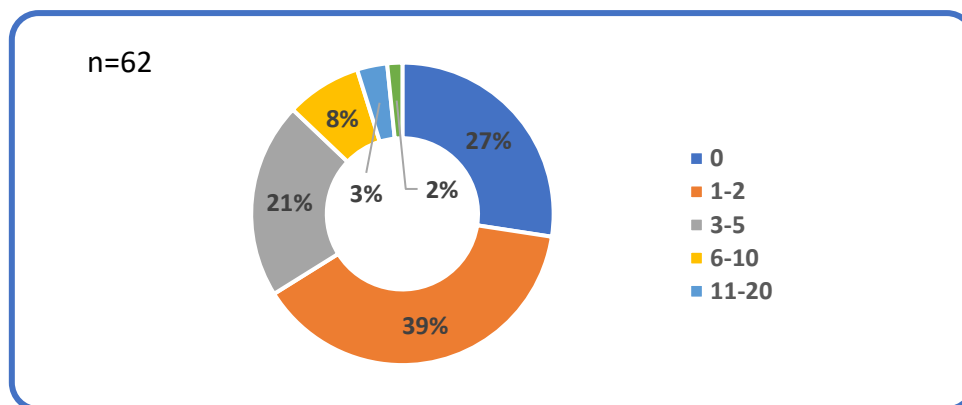
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások által elfogadott teljesítménymutatók hiánya miatt átlagosan háromból két cégnél nem méri ilyen módon a munkavállalók teljesítményét.

12. és 13. kérdés

Az első kérdésnél az elkövetkezendő öt évben nyugdíjba vonuló munkavállalók számáról nyilatkozhattak a vállalkozások. A második kérdés az öt évvel későbbi várható munkaerőigény megismerését célozta.

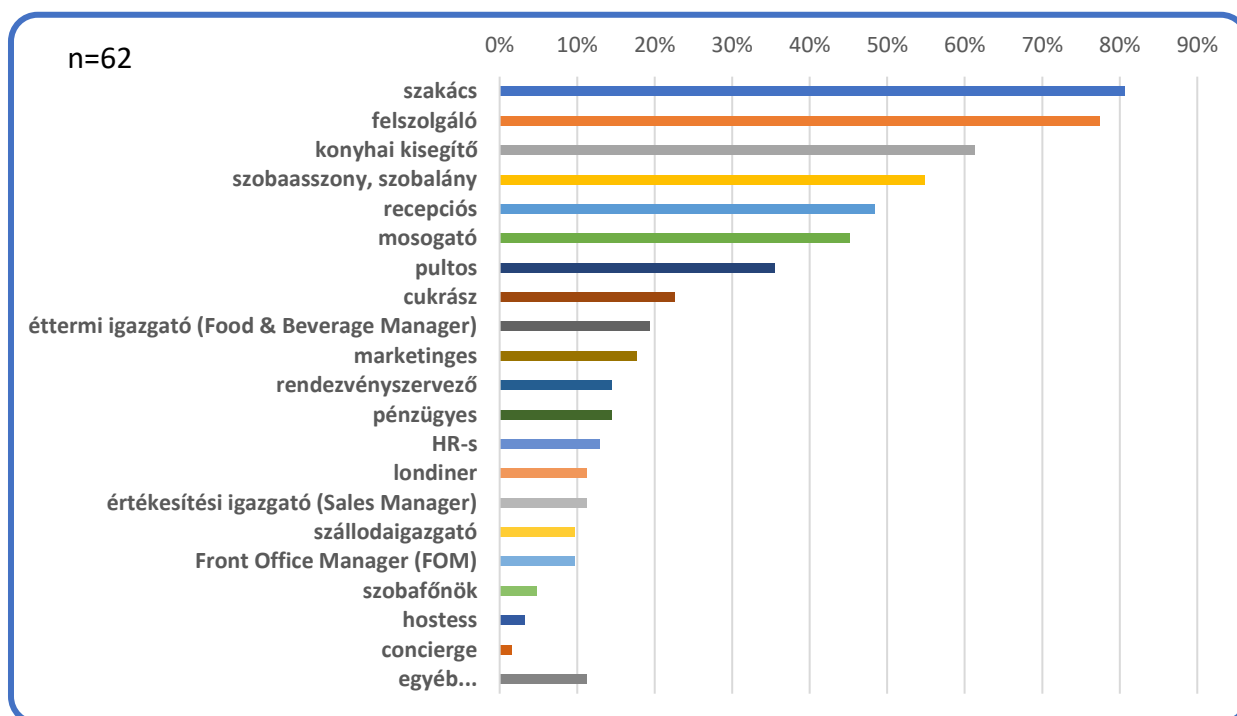
40. ábra: Az elkövetkezendő öt évben nyugdíjba vonulók száma



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások kicsivel több, mint $\frac{1}{4}$ -énél nem várható az elkövetkezendő öt évben nyugdíjba vonuló munkavállaló. Nagyjából minden ötödik vállalkozásnál viszont 3-5 fő nyugdíjba vonulásával számolnak. A vállalkozások relatív többségénél 1-2 munkavállalóval csökkenhet a létszám.

41. ábra: Az öt év múlva várható munkaerőigény



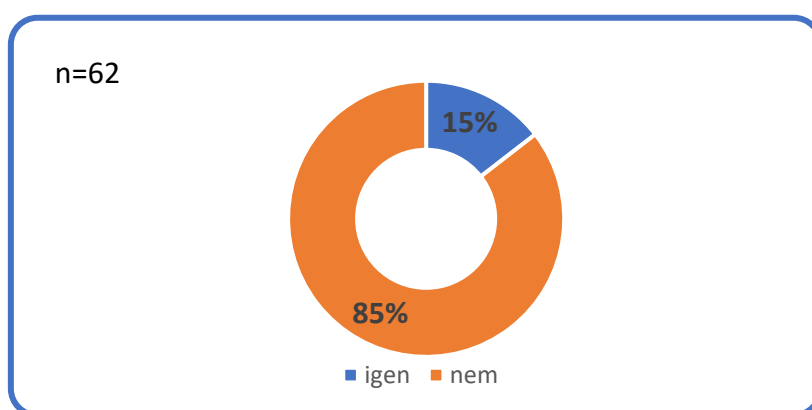
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások szinte valamennyi operatív szakmai területen problémát látnak az öt év múlva várható munkaerőigény szempontjából. Mindez kapcsolatba hozható a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás területén tapasztalható munkaerőhiánnyal.

14. 15. és 16. kérdés

A háromból két kérdés a vállalkozásnál jóváhagyott utánpótlási tervvel foglalkozik, míg a harmadik a munkaerő pótlásához kapcsolódó konkrét HR-folyamatokat igyekezett feltérképezni.

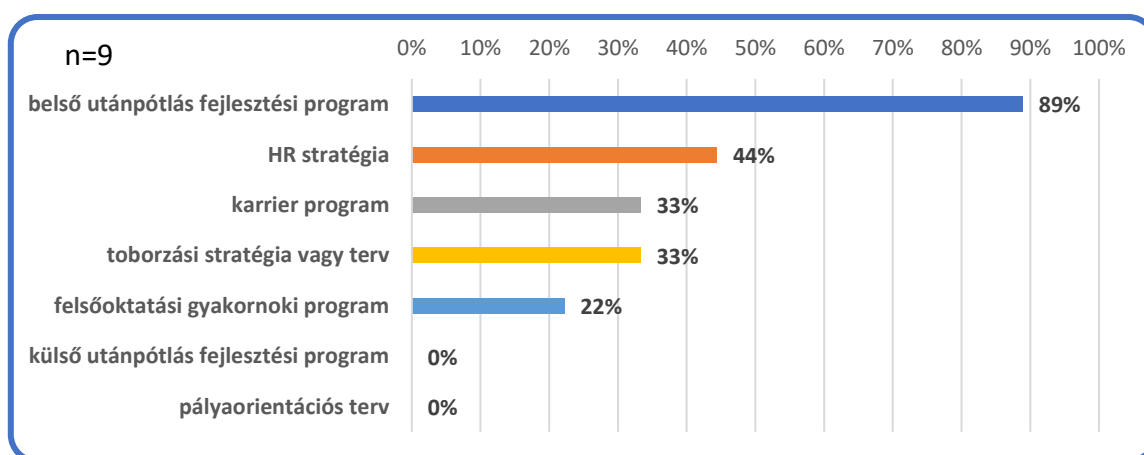
42. ábra: Utánpótlási tervvel való rendelkezés



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A felmérésben érintett vállalkozások túlnyomó többsége nem rendelkezik leírt, jóváhagyott utánpótlási tervvel.

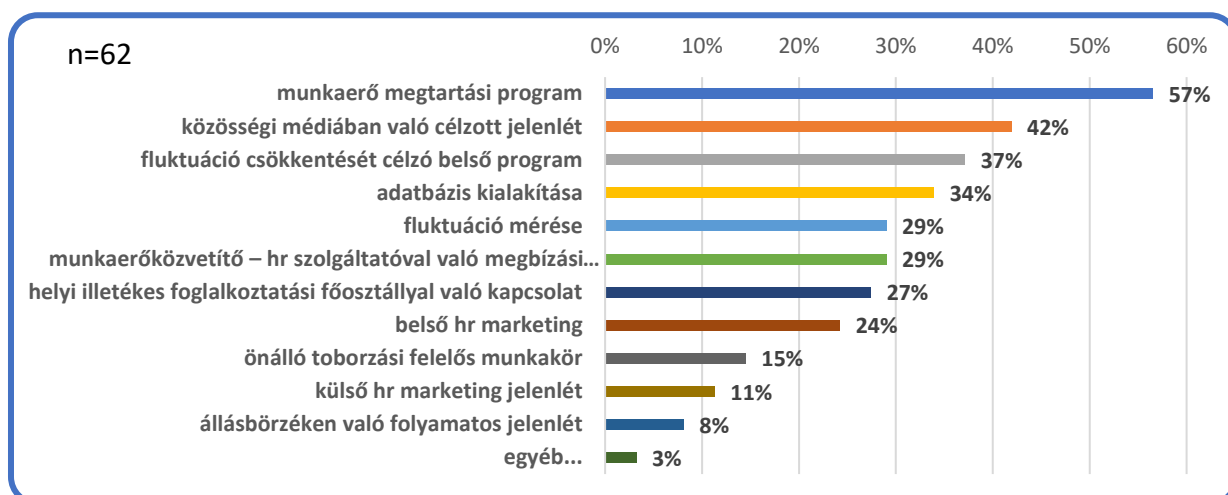
43. ábra: Utánpótlási terv formája



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Az utánpótlási tervvel rendelkező vállalkozások jellemzően belső utánpótlás fejlesztési programot dolgoztak ki, de számos esetben karrier és felsőoktatási gyakornoki programot is alkalmaznak.

44. ábra: A munkaerő pótlásához kapcsolódó HR-folyamatok



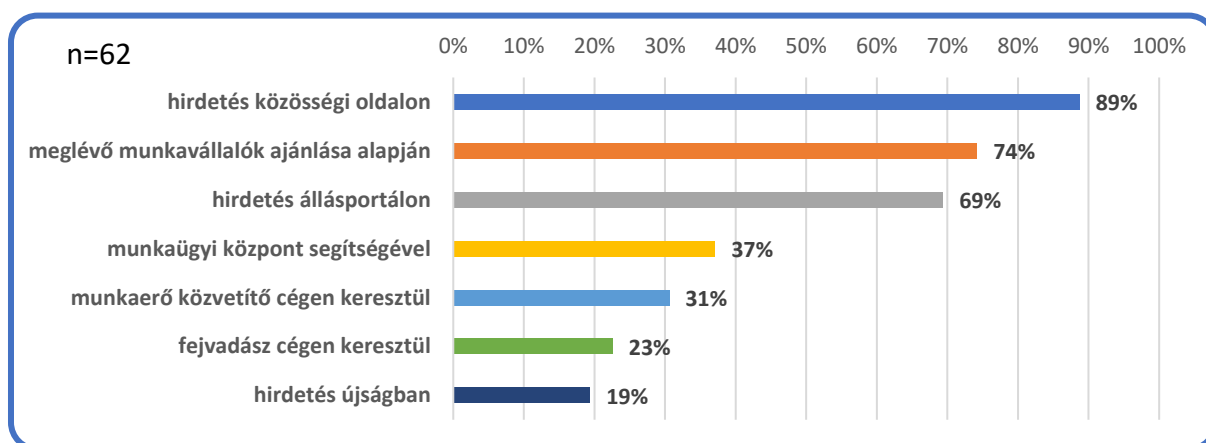
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások jelentős része a munkaerő megtartása mellett fontosnak tartja a közösségi médiában való jelenlétet, a fluktuáció nyomon követését és a foglalkoztatási hivatalokkal való kapcsolattartást a munkaerő pótlása szempontjából.

17. 18. és 19. kérdés

Az első kérdés az üres álláshelyek betöltésének módszereit hivatott feltérképezni, a második a karrier portál használatára irányul, a harmadik pedig a vállalkozások közösségi profiljával foglalkozik.

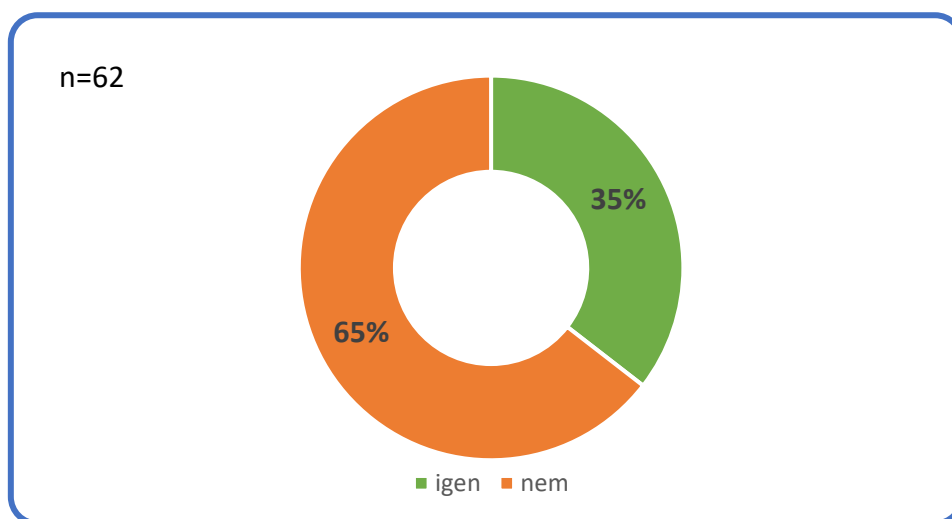
45. ábra: Az üres álláshelyek betöltésének módszerei



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások alapvetően a közösségi oldalakon és az állásportálon közzétett hirdetések segítségével, valamint a megelevő munkavállalók ajánlása alapján igyekeznek betölteni az üres álláshelyeket.

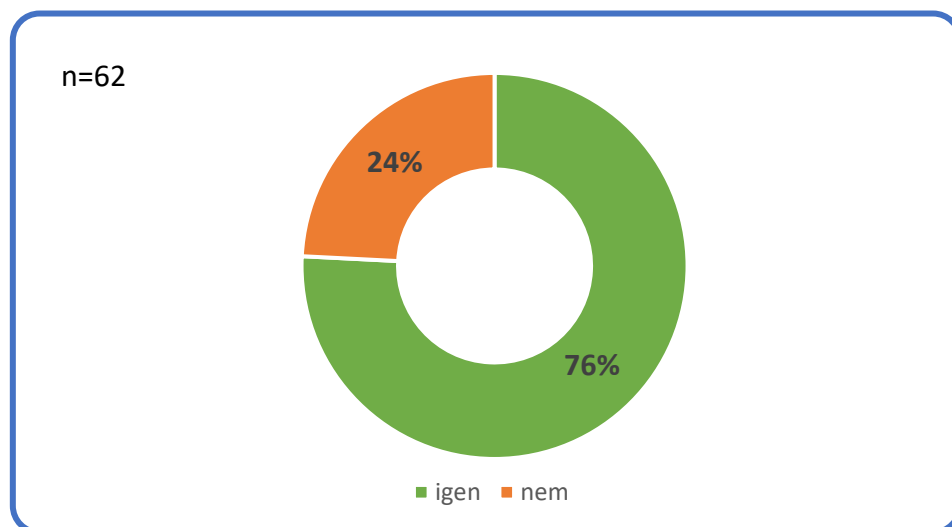
46. ábra: Karrier portál alkalmazása



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A felmérésben részt vevő vállalkozások nagyjából 1/3-a rendelkezik karrier portállal, ahová az érdeklődők beküldhetik jelentkezésüket a meghirdetett pozíciókra.

47. ábra: Közösségi profil alkalmazása



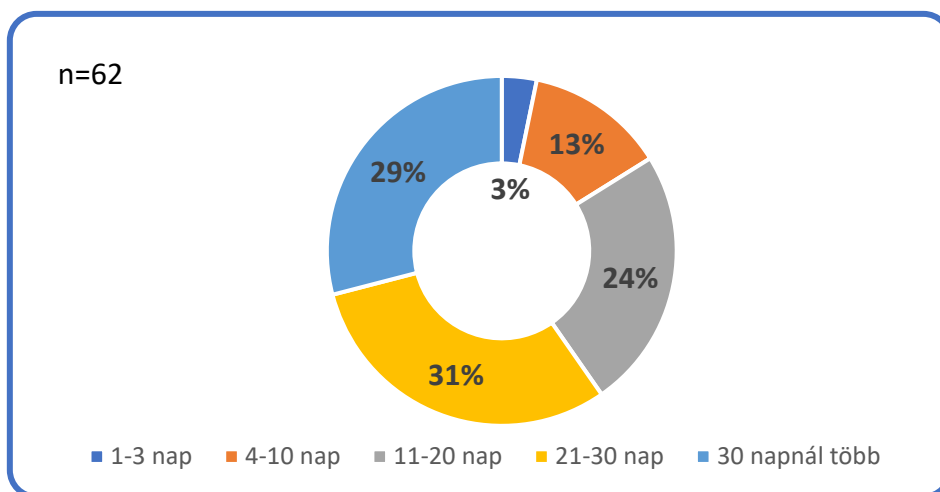
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások $\frac{3}{4}$ -e rendelkezik közösségi profillal, amit többek között ágazatnépszerűsítés, brandépítés és az álláshirdetések megjelenítése céljából is használnak. A digitális megoldások térnyerésével és a koronavírus-járvány miatt átalakuló vásárlási szokások miatt egyre inkább nélkülözhetetlenné válik a cégek online megjelenése az internetes felületeken, de még mindig sok vállalkozás nem fordít erre elég figyelmet.

20. és 21. kérdés

Ez a két kérdés a szellemi és a fizikai munkakörök betöltésére fordított átlagos idő megismerésére irányult.

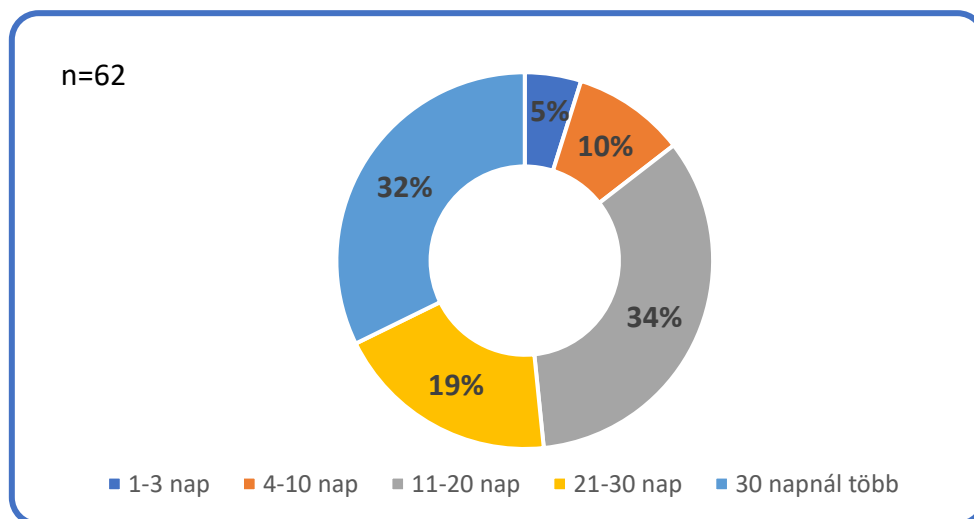
48. ábra: A szellemi munkakörök betöltésére fordított átlagos idő



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások szerint a szellemi munkakörök betöltése többségében három hétnél több időt vesz igénybe átlagosan, de számos esetben meghaladja az egy hónapot is.

49. ábra: A fizikai munkakörök betöltésére fordított átlagos idő



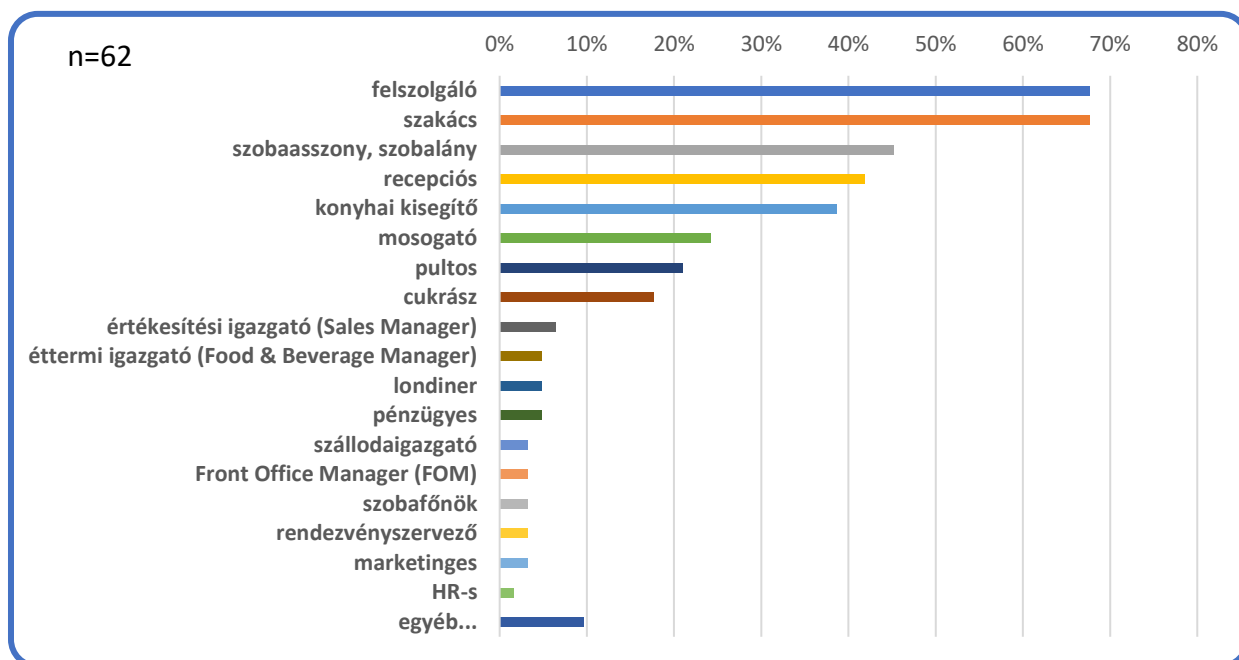
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A fizikai munkakörök esetében is hosszú időt vesz igénybe a megfelelő munkavállaló megtalálása a vállalkozások számára, ami jellemzően két hetet vagy annál hosszabb időt igényel.

22. és 23. kérdés

Az egyik kérdés a munkakörök szerinti utánpótlás biztosításával, a másik kérdés pedig az alacsony kvalifikáltságú, végzettség nélküli munkavállalók felvételével foglalkozik.

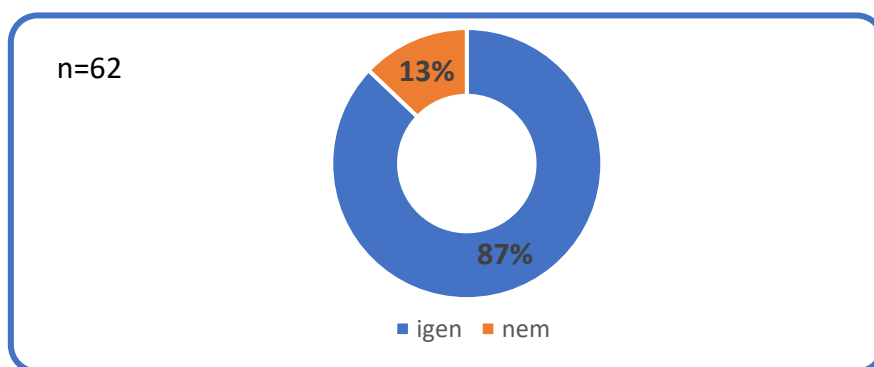
50. ábra: Az utánpótlás biztosításának problémája munkakörök szerint



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások az utánpótlás biztosításának problémáját elsősorban a szakmai operatív munkaköröknél tapasztalják, amelyek nagyon hasonlóak a jövőbeni munkaerőigénynél megismert várakozásokkal.

51. ábra: Alacsony kvalifikáltságú, végzettség nélküli munkavállalók felvétele



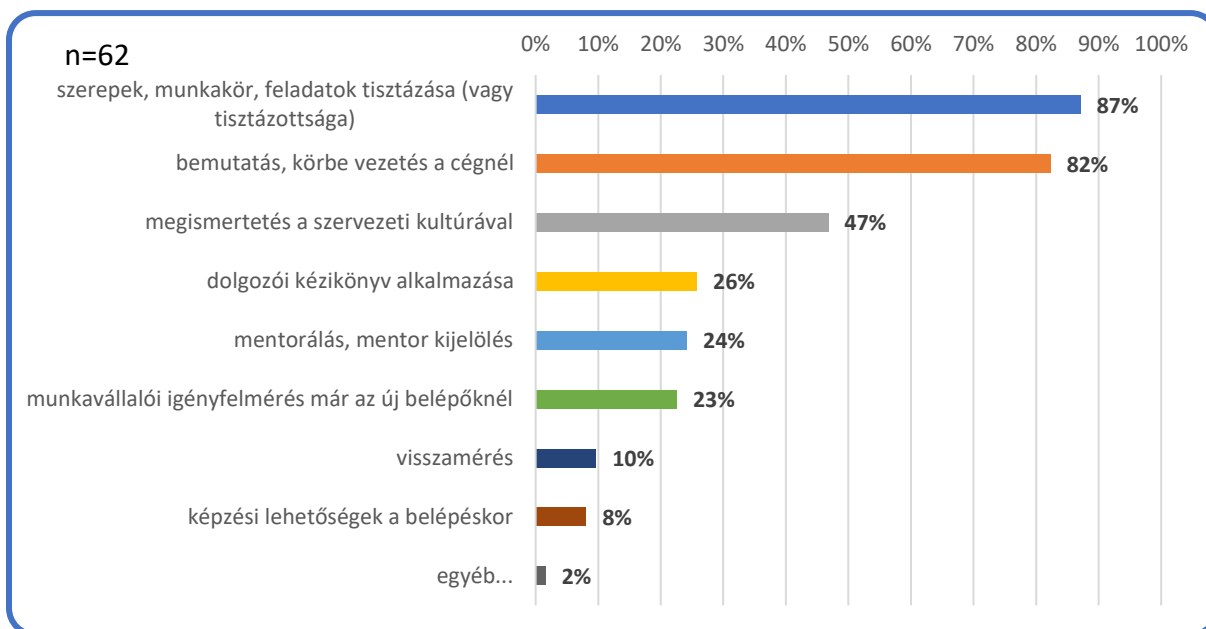
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A megfelelő utánpótlás biztosításának problémája, illetve a munkaerőhiány miatt a vállalkozások döntő többsége foglalkoztat alacsony kvalifikáltságú, végzettség nélküli munkavállalókat is.

24. 25. és 26. kérdés

Az első kérdés az új munkavállalók esetében végzett on-boarding tevékenység végzésére vonatkozott, a második a belépő munkavállalókat segítő mentor jelenlétére kérdezett rá, a harmadik kérdés a tudásmenedzsment rendszer használatára és fejlesztésére irányult.

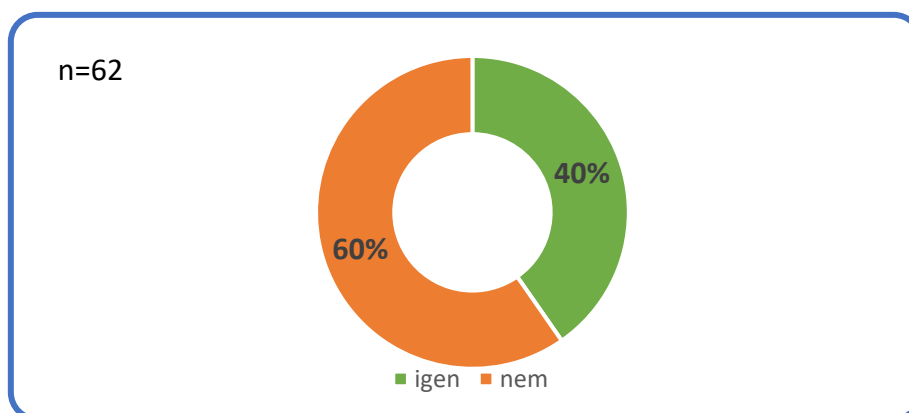
52. ábra: Új munkavállalók esetében végzett on-boarding tevékenység



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások alapvetően végeznek on-boarding tevékenységet az új munkavállalók esetében, amely jellemzően a munkaköri feladatok tisztázásában, a cég bemutatásában és a szervezeti kultúra megismertetésében testesül meg. Ezzel szemben a képzési lehetőségekről többnyire nem esik szó a belépéskor.

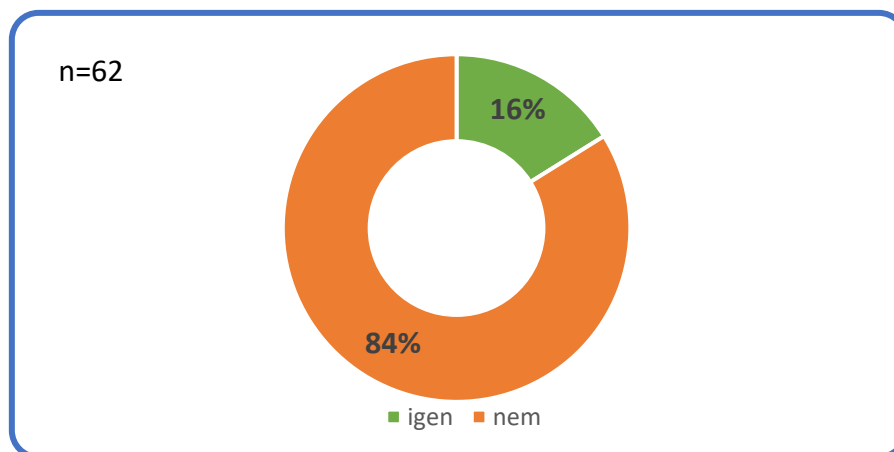
53. ábra: Belépő munkavállalókat segítő mentor jelenléte



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Ahogy az on-boarding tevékenység esetében kevésbé jellemző a mentorálás, illetve mentor kijelölése az új munkavállalók esetében, a vállalkozások többségénél sincs kinevezett mentor a szervezetben.

54. ábra: Tudásmenedzsment rendszer használata és fejlesztése



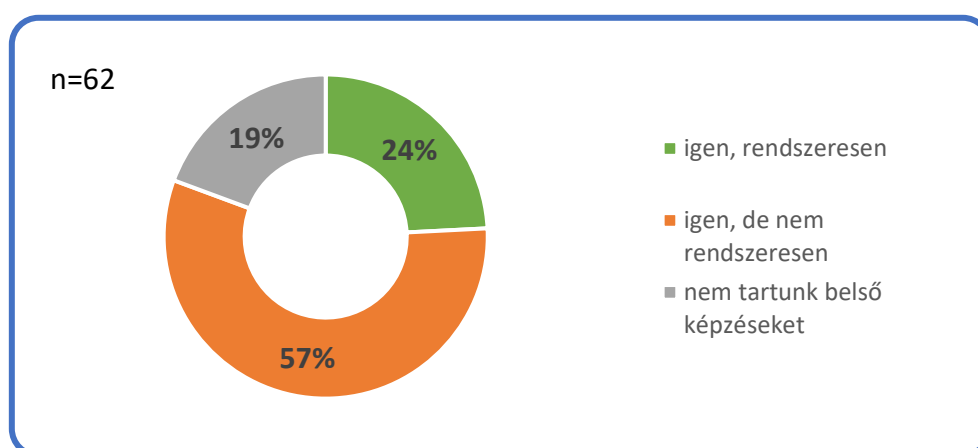
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A szektor vállalkozásinak döntő többsége nem használ semmilyen tudásmenedzsment rendszert az üzemeltetés során felhalmozott tudás (pl. dokumentumok, adatok) megosztása érdekében.

27. és 28. kérdés

Ez a két kérdés a vállalkozások által a munkavállalók számára tartott belső képzések hátterére irányult.

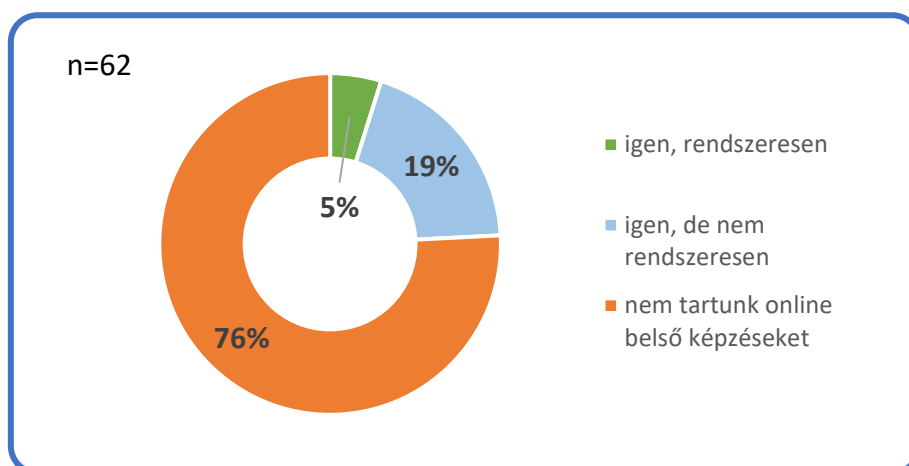
55. ábra: Belső képzések a munkavállalók számára



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások döntő többsége rendszeresen vagy alkalmanként tart belső képzéseket, viszont nagyjából minden ötödik cégnél nincsenek belső képzések a munkavállalók számára.

56. ábra: Online belső képzések



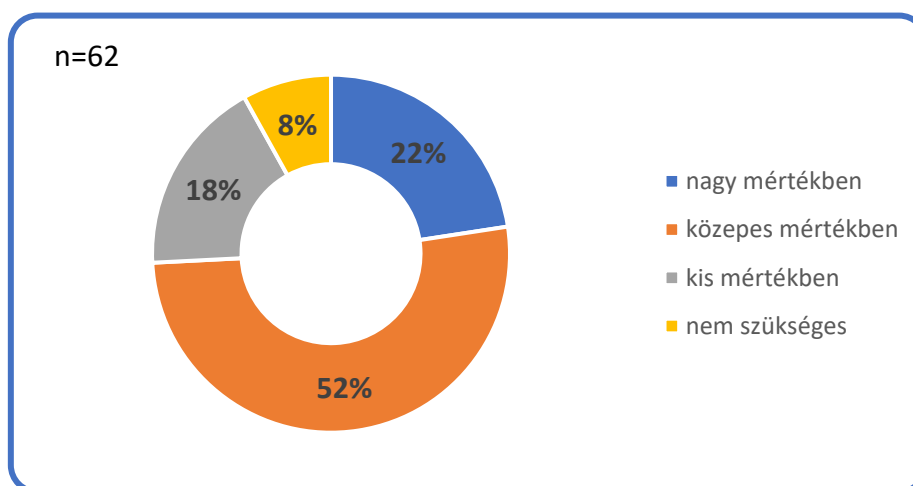
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások mindössze $\frac{1}{4}$ -e tart rendszeresen vagy alkalmanként online formában belső képzéseket a munkavállalók számára.

29. 30. és 31. kérdés

Ezek a kérdések a munkavállalók különféle kompetenciáinak, így a szakmai és a transzferálható tudás, valamint a technológiai standardokkal összefüggő kompetenciák fejlesztésére vonatkoztak.

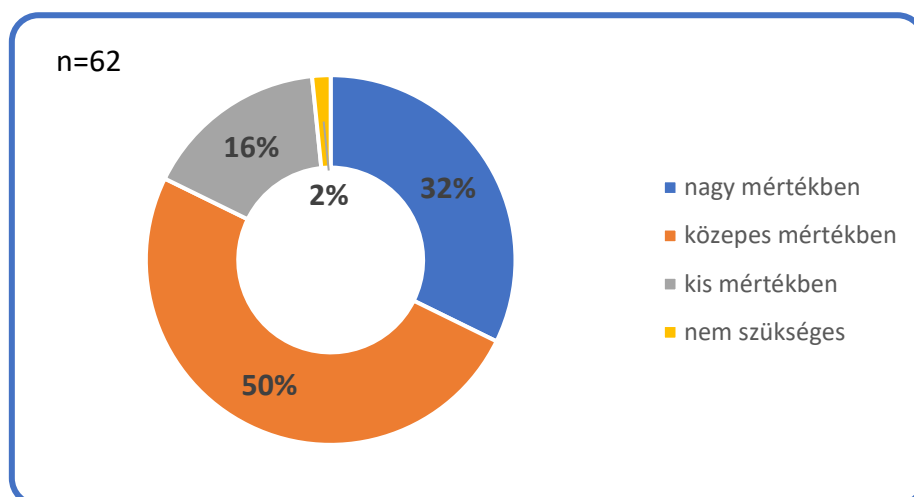
57. ábra: A munkavállalók technológiai (operációkkal, standardokkal összefüggő kompetenciák) fejlesztése



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A felmérésben érintett vállalkozások $\frac{3}{4}$ -e szerint közepes vagy nagy mértékben szükséges a munkavállalók technológiai (operációkkal, standardokkal összefüggő kompetenciák) fejlesztése.

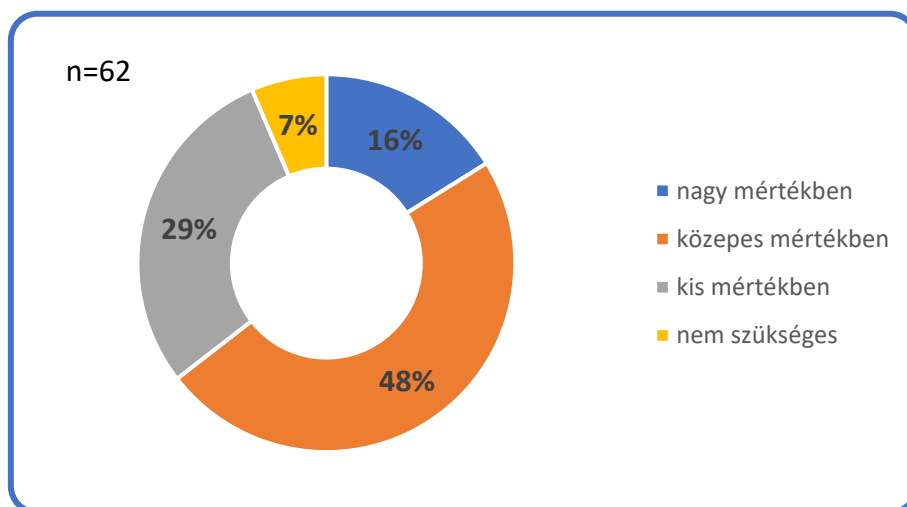
58. ábra: A munkavállalók szakmai kompetenciáinak, képességeinek fejlesztése



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A megkérdezett vállalkozások 4/5-e szerint közepes vagy nagy mértékben szükséges a munkavállalók szakmai kompetenciáinak, képességeinek fejlesztése.

59. ábra: A munkavállalók általános (transzferálható) kompetenciáinak, képességeinek fejlesztése



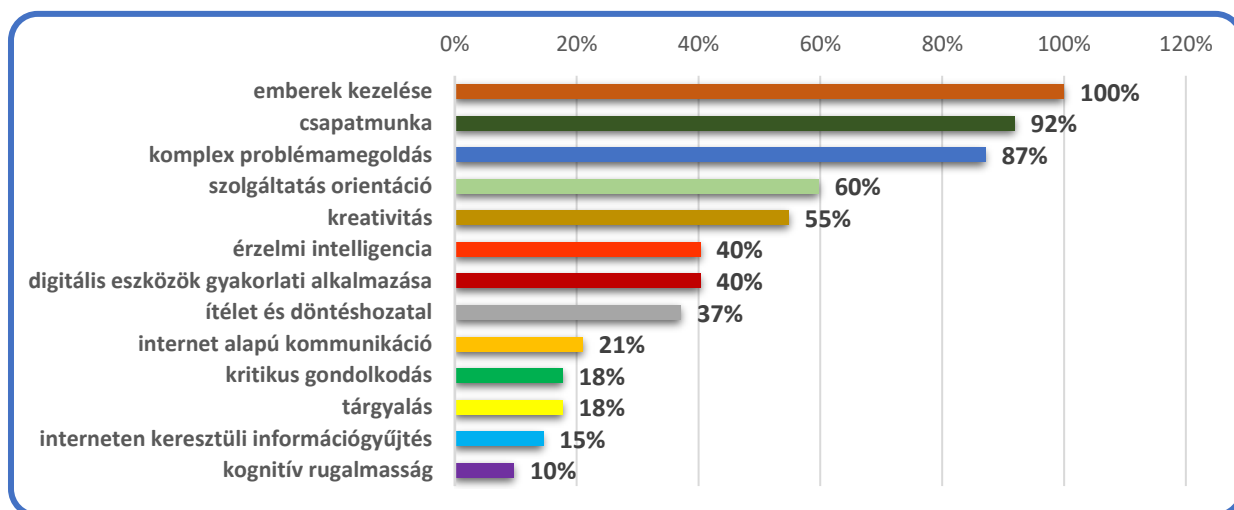
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A szakmai kompetenciákhoz képest ugyan kisebb arányban, de a vállalkozások közel 2/3-a úgy látja, hogy közepes vagy nagy mértékben szükség van a munkavállalók általános (transzferálható) kompetenciáinak, képességeinek fejlesztésére is.

32. és 33. kérdés

Az egyik kérdés a vállalkozások által fontosnak tartott kompetenciákat érintette, a másik pedig a szakmai tevékenység szempontjából fontos képzési igények felmérésére irányult.

60. ábra: A cégek által fontosnak tartott kompetenciák



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás szolgáltató jellegéből fakadóan a vállalkozások mindegyike fontosnak tartotta az emberek kezelését. Emellett a transzferálható tudáselemek közül kiemelten fontosnak bizonyult a csapatmunka és a komplex problémamegoldás, valamint egyre nagyobb elvárásként jelenik meg a digitális eszközös gyakorlati alkalmazása is.

61. ábra: A cégek képzési igényei



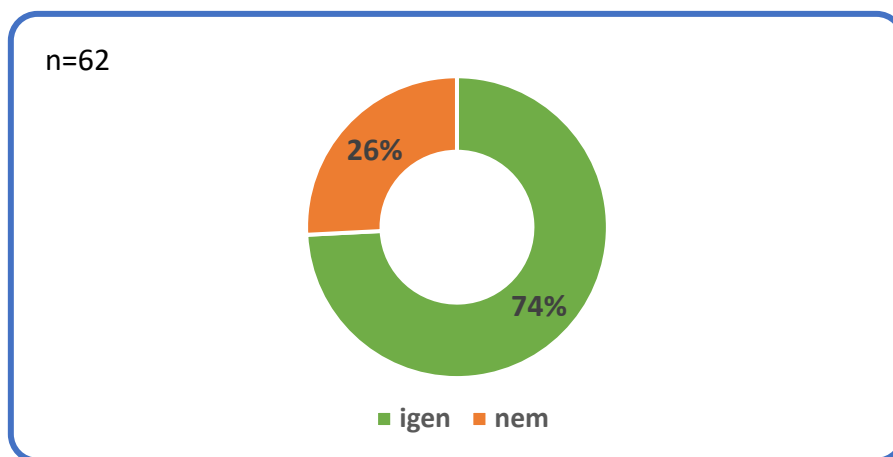
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Az érintett vállalkozások képzési igényei között leginkább a szakmai továbbképzések és az alapozó képzések jelentek meg, de van igény a nyelvi és a kompetenciafejlesztő képzések iránt is.

34. 35. és 36. kérdés

A három kérdésből kettő a gyakorlati oktatás tárgyi és személyi feltételrendszerére kérdez rá, míg a harmadik a vállalkozás duális képzésben való részvételével foglalkozik.

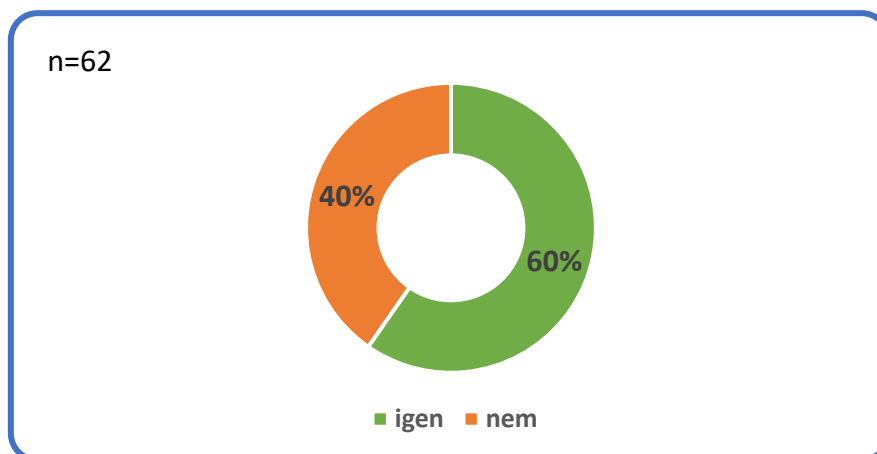
62. ábra: A gyakorlati oktatás infrastrukturális feltételeinek megléte



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A felmérésben részt vevő cégek $\frac{3}{4}$ -e úgy nyilatkozott, hogy rendelkezik a gyakorlati oktatáshoz szükséges infrastrukturális feltételekkel.

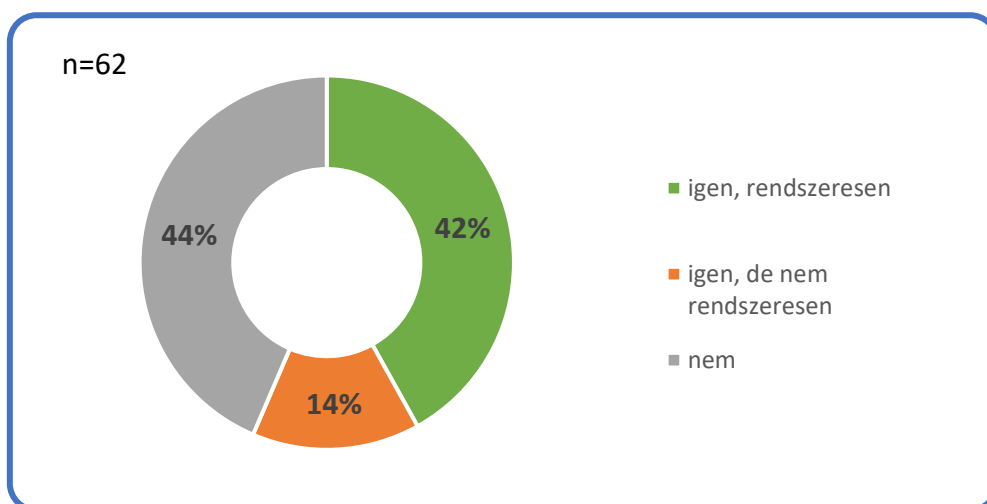
63. ábra: A gyakorlati oktatás személyi feltételeinek megléte



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Az infrastrukturális feltételekhez képest a vállalkozások kisebb arányban rendelkeznek a gyakorlati oktatáshoz szükséges személyi feltételekkel, de így is a cégek többsége teljesíteni tudja az elvárásokat.

64. ábra: A duális képzésben való részvétel



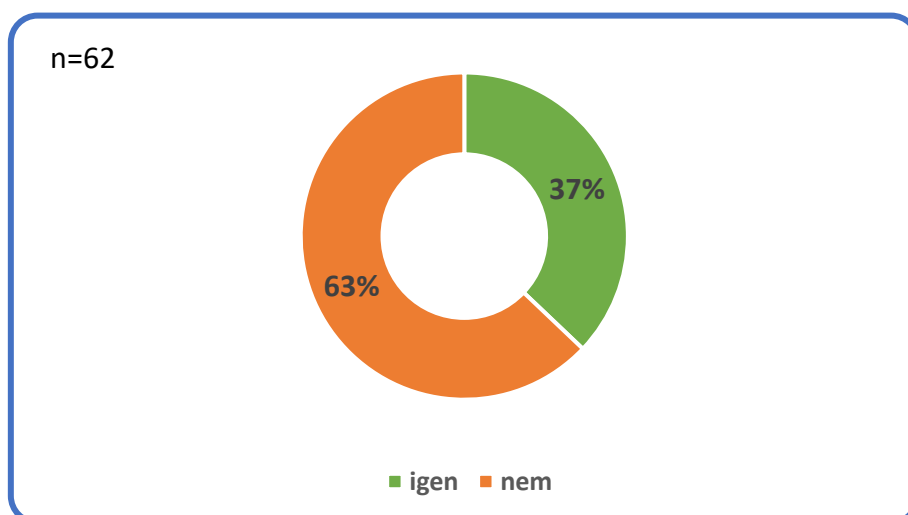
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások többsége rendszeresen vagy esetleg, de részt vesz a duális képzésben. Ugyanakkor a cégek jelentős része nem csatlakozik a duális képzéshez, ami részben a feltételeknek való megfelelés hiányával és az új szakképzési rendszerrel kapcsolatos bizonytalanságokkal magyarázható.

37. 38. és 39. kérdés

Ezek a kérdések a vállalkozásoknál esetlegesen meglévő gyakornoki programot, a felsőoktatási intézményekkel való együttműködést és hallgatók foglalkoztatását érintik.

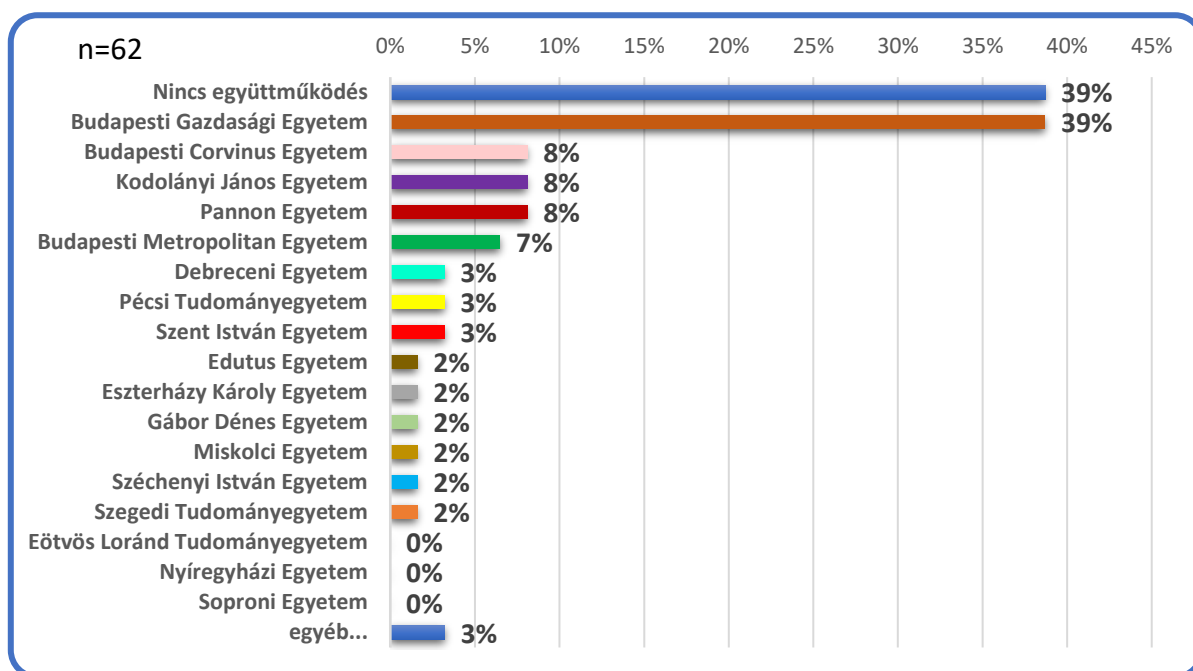
65. ábra: Gyakornoki program alkalmazása



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Az érintett vállalkozások közel 2/3-ánál nincs az utánpótlás biztosítását segítő gyakornoki program.

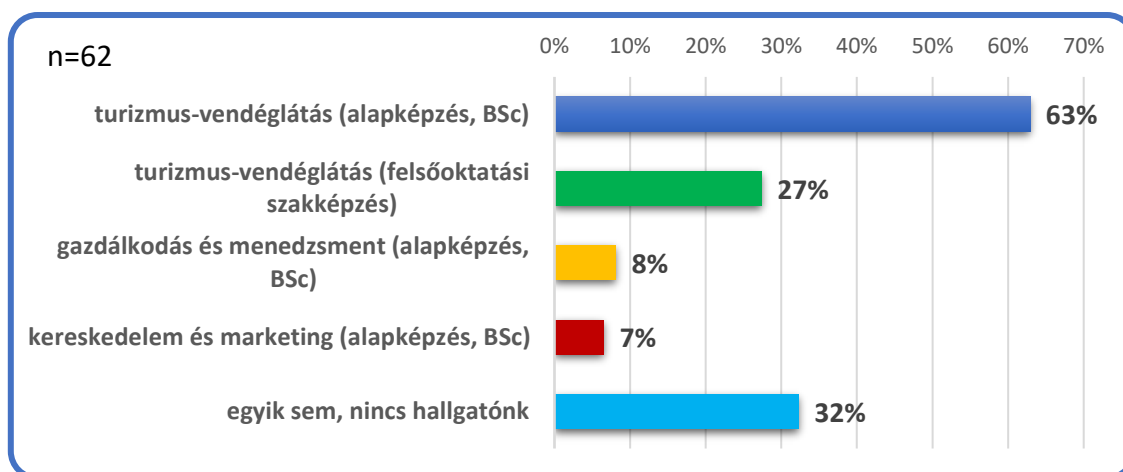
66. ábra: Felsőoktatási intézményekkel való együttműködés



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások többsége együttműködik valamelyik felsőoktatási intézménnyel, többségük a Budapesti Gazdasági Egyetemmel, ahol a legtöbb turizmus-vendéglátás szakos hallgatót képzik. Ugyanakkor ugyanolyan arányban (39%) vannak olyan vállalkozások, amelyek egyetlen felsőoktatási intézménnyel sincsenek kapcsolatban.

67. ábra: Foglalkoztatott hallgatók szakos háttere



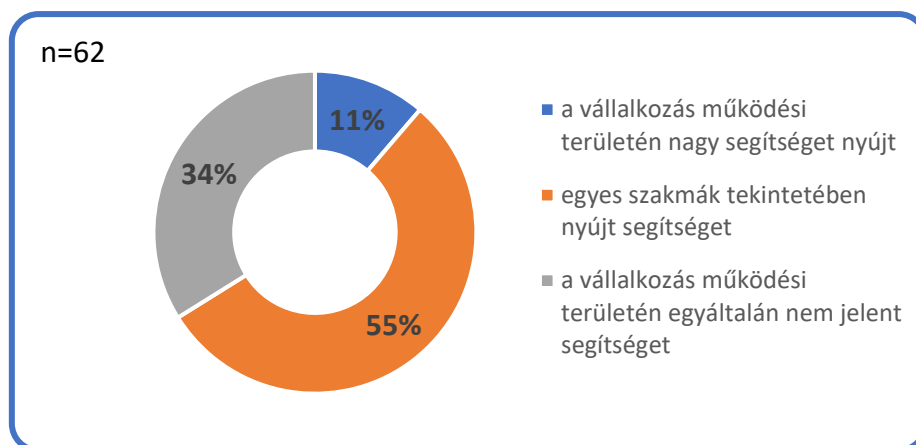
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások döntő többségénél turizmus-vendéglátás alapszakos és a felsőoktatási szakképzésből érkező hallgatókat foglalkoztatnak. Emellett nagyjából a cégek 1/3-ánál nem dolgoznak hallgatók.

40. és 41. kérdés

Az első kérdés a jelenlegi szakképzési rendszert hivatott értékelni a cég munkaerő utánpótlásának biztosítása szempontjából. A második kérdés a szakképzési centrumokkal való együttműködésre irányult.

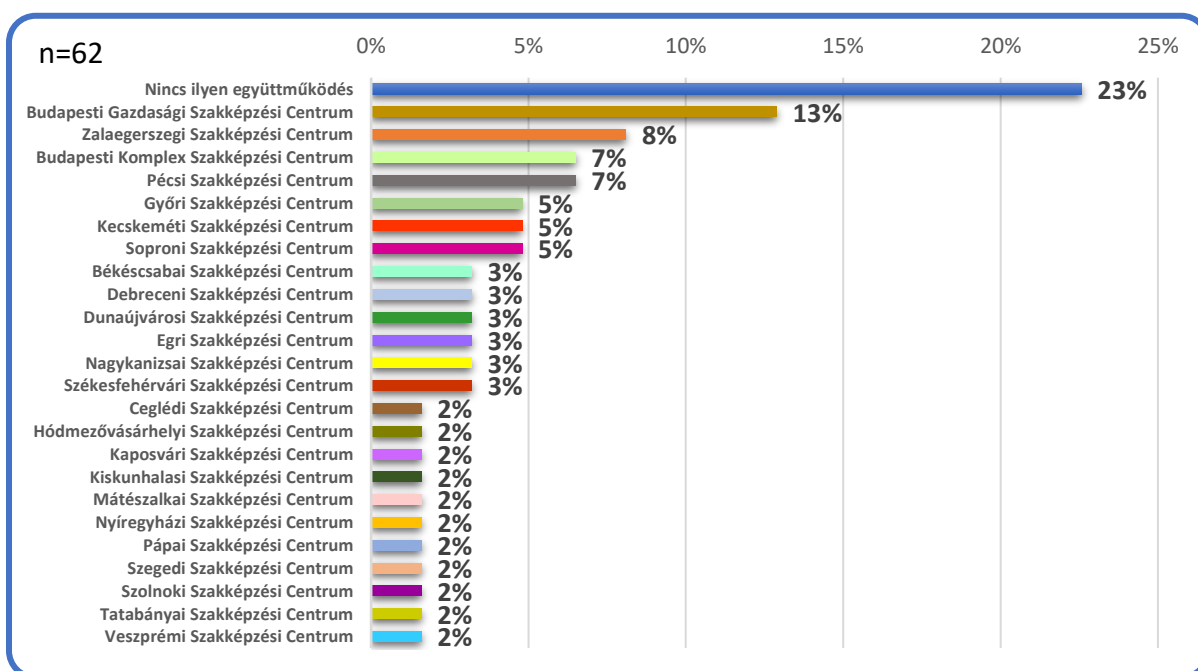
68. ábra: Az új szakképzési rendszer értékelése az utánpótlás biztosítása szempontjából



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Az érintett vállalkozások többsége szerint a jelenlegi szakképzési rendszer ugyan egyes szakmák tekintetében nyújt segítséget, de a működési területén nagy segítséget csak a cégek kis hányadának jelent. A vállalkozások 1/3-ának pedig egyáltalán nem nyújt segítséget a jelenlegi szakképzési rendszer.

69. ábra: Együttműködés szakképzési centrumokkal



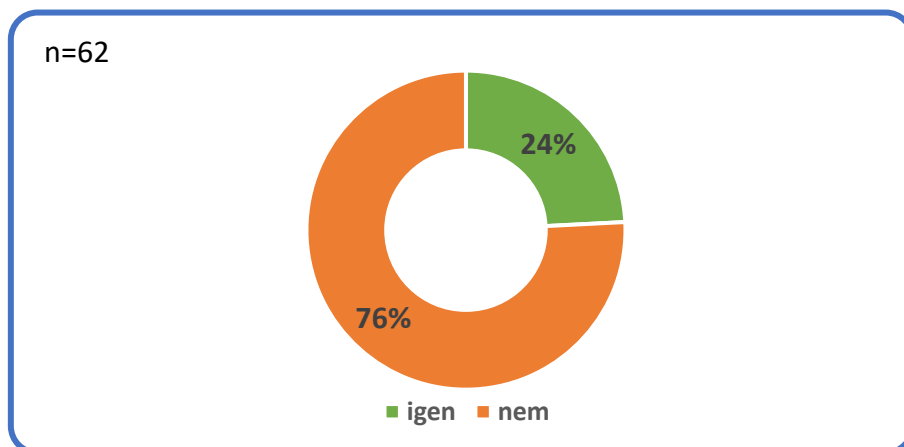
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások közel negyede egyik szakképzési centrummal sem működik együtt a tanulók képzése szempontjából. A cégek jelentős része Budapesten és Pest megyében működik, ezért a relatív többség a két szakterületi budapesti szakképzési centrummal van kapcsolatban.

42. 43. és 44. kérdés

A háromból két kérdés a munkáltatói márkaépítéssel foglalkozik, a harmadik pedig az elmúlt két évben végzett toborzási aktivitásokat igyekezett feltérképezni.

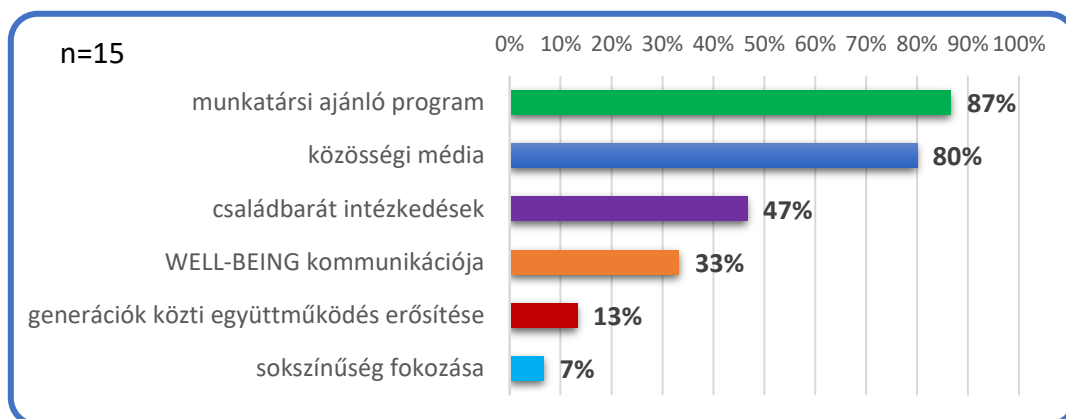
70. ábra: Munkáltatói márkaépítéssel való foglalkozás



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A felmérésben részt vevő cégek $\frac{3}{4}$ -e nem foglalkozik employer branding (munkáltatói márkaépítés) aktivitással.

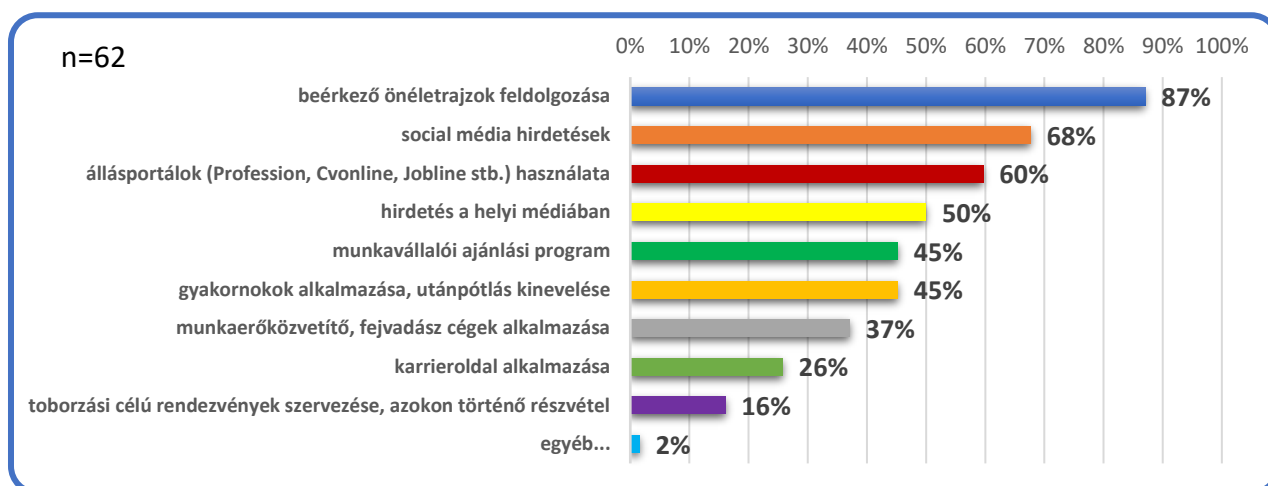
71. ábra: Employer branding aktivitások



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A munkáltatói márkaépítéssel foglalkozó vállalkozások elsősorban munkatársi ajánló programot és a közösségi médiát használják employer branding aktivitásként. Emellett számos vállalkozás a családbarát intézkedéseket is fontosnak tartja.

72. ábra: Munkaerő toborzási aktivitások az elmúlt két évben



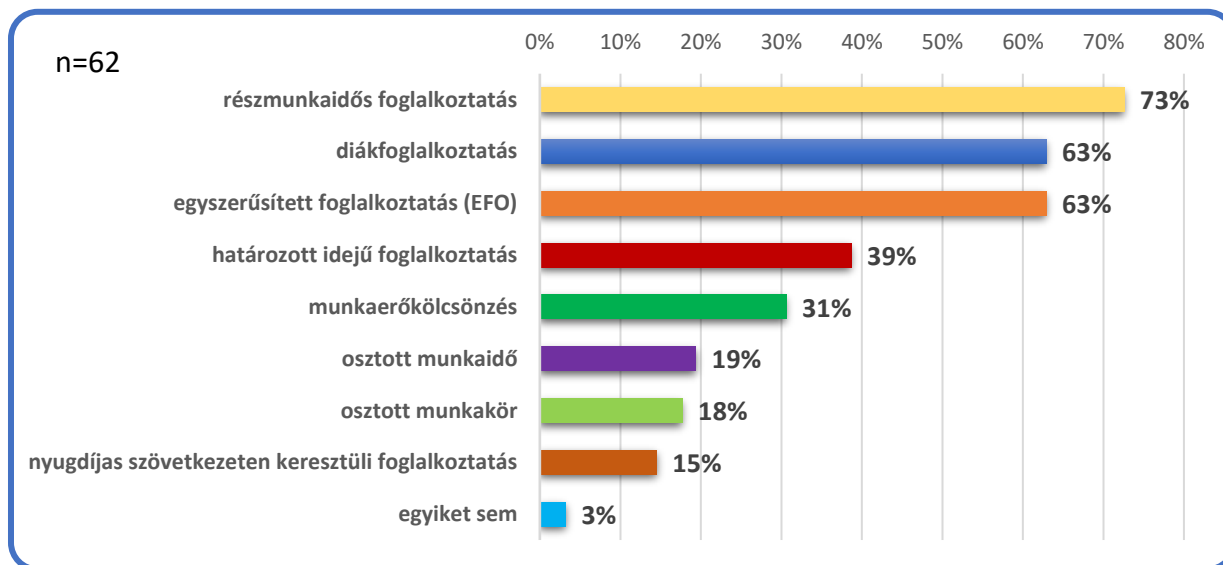
Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A munkaerő toborzás szempontjából a cégek elsősorban az önéletrajzok feldolgozásában, a közösségi média hirdetésekben és az állásportálok felkeresésében gondolkodnak. Legkevésbé alkalmaznak saját karrieroldalt, és toborzási célú rendezvényeken is csak kevesen vesznek részt.

45. 46. és 47. kérdés

Ezek a kérdések az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazására és az azokkal kapcsolatos tapasztalatokra vonatkoztak. Ezen belül is egy nyílt kérdés kifejezetten a negatív tapasztalatok megismerését célozta.

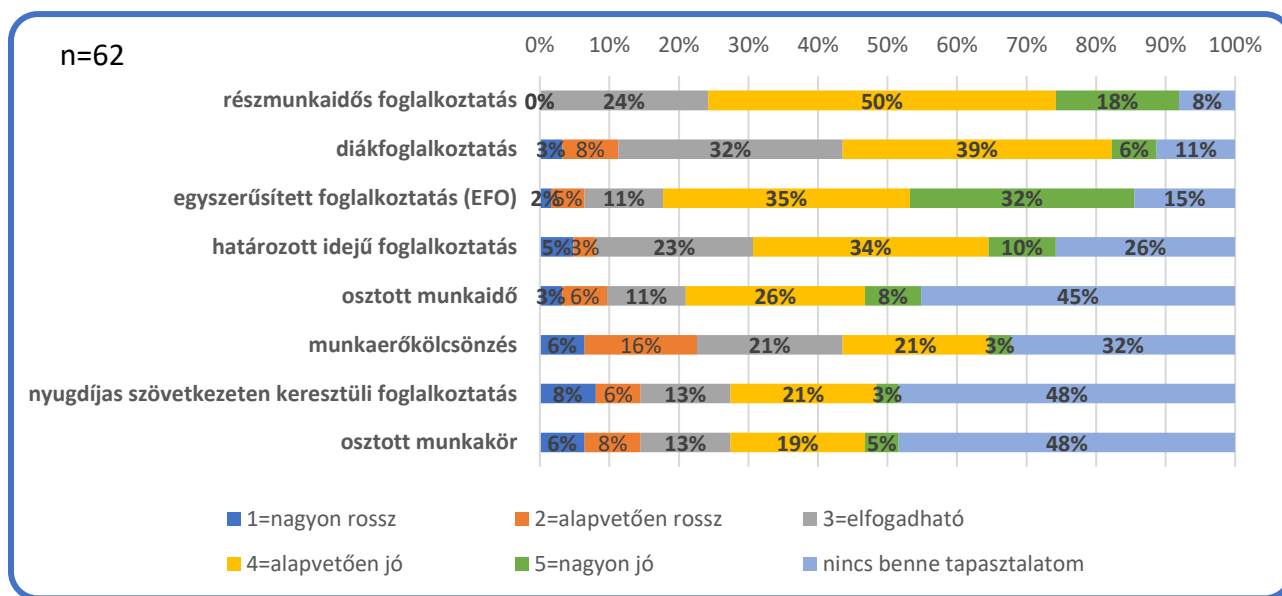
73. ábra: Alkalmazott atipikus foglalkoztatási formák



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Az atipikus foglalkoztatási formák, illetve rugalmas munkaszervezési megoldások közül leginkább a részmunkaidős, az egyszerűsített és a diákfoglalkoztatást alkalmazzák a vállalkozások. Az idős munkavállalók nyugdíjas szervezeteken keresztüli foglalkoztatása nem igazán jellemző a cégek körében.

74. ábra: Atipikus foglalkoztatási formákkal kapcsolatos tapasztalatok



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

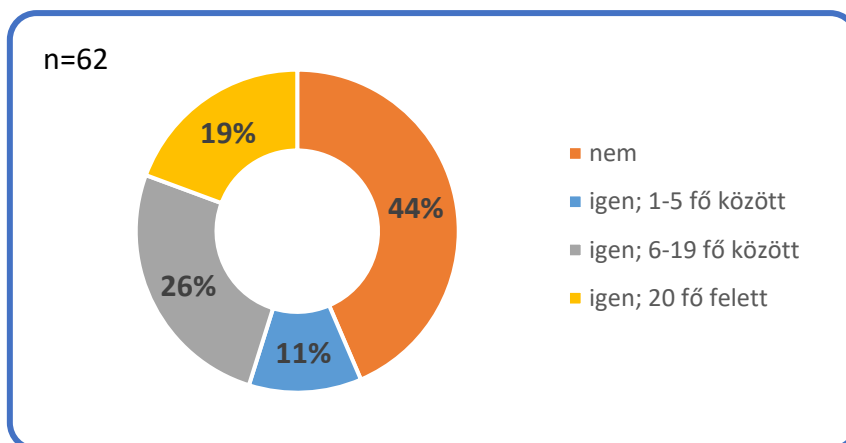
A megjelölt atipikus foglalkoztatási formák közül az alkalmazásból kifolyólag leginkább a részmunkaidős, az egyszerűsített és a diákfoglalkoztatással vannak jó vagy nagyon jó tapasztalataik a vállalkozásoknak. Alapvetően rossz vagy nagyon rossz tapasztalat a munkaerőkölcsönzéssel kapcsolatban jelenik meg, de ezzel a foglalkoztatási formával sok cégnek nincs tapasztalata. Emellett kevés tapasztalatuk van a cégeknek a nyugdíjasok foglalkoztatásával és az osztott munkakör alkalmazásával kapcsolatban is.

A munkaerő-kölcsönzéssel kapcsolatos negatív tapasztalatok között említették a vállalkozások az állandó és a kölcsönzött munkaerő közötti konfliktust, a nem megfelelő és kellően felkészült munkaerő biztosítását, valamint a szűk szegmensben elérhető munkaerőt. A cégek visszajelzése alapján problémát jelent a nyugdíjasok foglalkoztatásával kapcsolatban, hogy az idős emberek nehezen állják meg a helyüket a szellemileg és fizikailag egyaránt megterhelő munkakörökben, de nem is könnyű nyugdíjas munkavállalót találni. Emellett a cégek egy része a diákok megbízhatóságával és motivációjával sem elégedett az utóbbi években.

48-tól 53. kérdésig

A kérdőív utolsó öt kérdése a koronavírus-járványhoz kapcsolódó intézkedésekkel, a vállalkozások munkaerőt érintő döntéseivel, köztük az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásával foglalkozik.

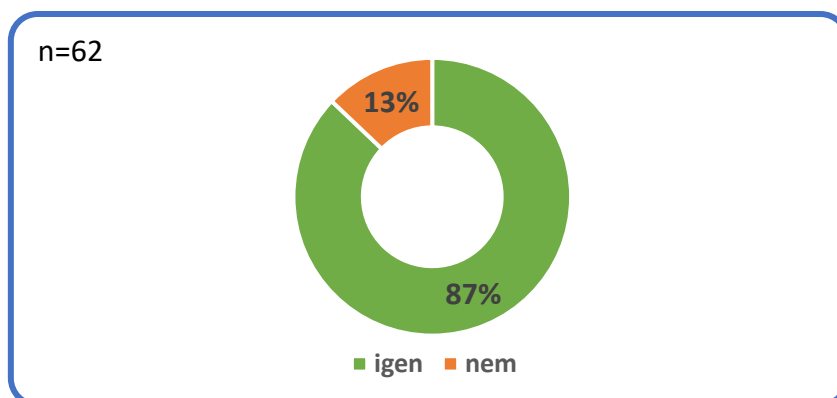
75. ábra: Létszámleépítés alkalmazása a járvány miatt



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Az érintett vállalkozások többsége kénytelen volt csökkenteni a létszámot a koronavírus-járvány negatív gazdasági következményei miatt. Tekintettel arra, hogy a mintában lévő vállalkozások jelentős része szálláshelyeket üzemeltet, ahol sokszor egyáltalán nem tudtak vendégeket fogadni, ezért nagyobb létszámleépítésekre is sor került. Ugyanakkor sok vállalkozás igyekezett megtartani a munkavállalóit.

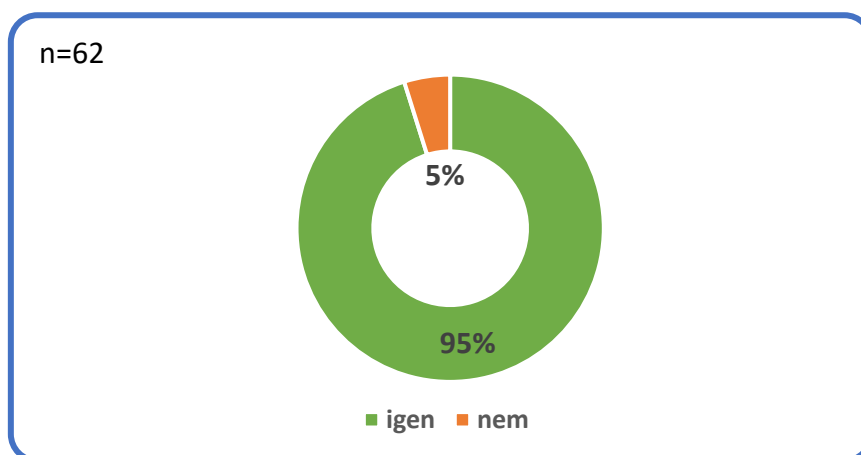
76. ábra: Munkaidő-csökkentés alkalmazása



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A munkaerő megtartása érdekében a vállalkozások túlnyomó többsége élt a munkaidő-csökkentés eszközével a járvány első szakaszában. Ehhez igazodott az állam rövidített munkaidővel kombinált bértámogatási rendszere is.

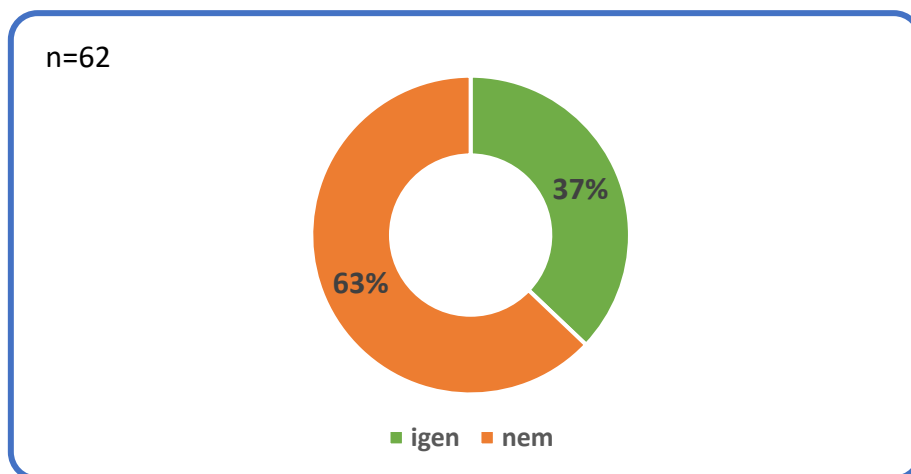
77. ábra: Munkahelyvédelmi bértámogatás igénybevétele



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A járvány következtében elrendelt korlátozó intézkedések miatt hónapokon keresztül a szálláshelyek csak üzleti vendégeket fogadhattak, a vendéglátóhelyek pedig csak elvitelre vagy házhoz szállításra értékesíthettek. A munkahelyek megőrzése érdekében a Kormány munkahelyvédelmi bértámogatással igyekezett segíteni a nehéz helyzetbe került vállalkozásokat, amit szinte valamennyi érintett cég igénybe is vett.

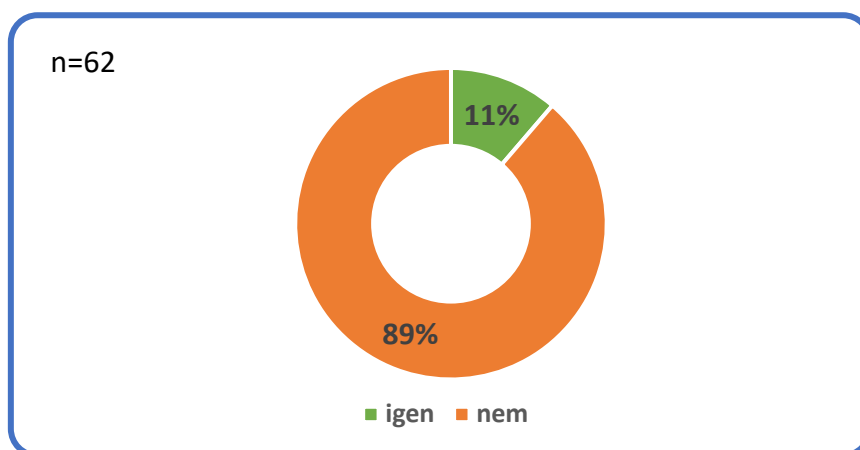
78. ábra: Munkahelyteremtő támogatás igénybevétele



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A Kormány munkahelyteremtő támogatás igénybevételét is lehetővé tette a vállalkozások munkaerő igényeinek biztosítása és bizonyos foglalkoztatási csoportok (alacsony iskolai végzettségű, valamint 25 évnél fiatalabb regisztrált álláskereső) megsegítése érdekében. Az érintett vállalkozások ezt a támogatási formát kisebb arányban vették igénybe az ágazati bértámogatáshoz képest, a cégek közel 2/3-a nem élt ezzel a lehetőséggel.

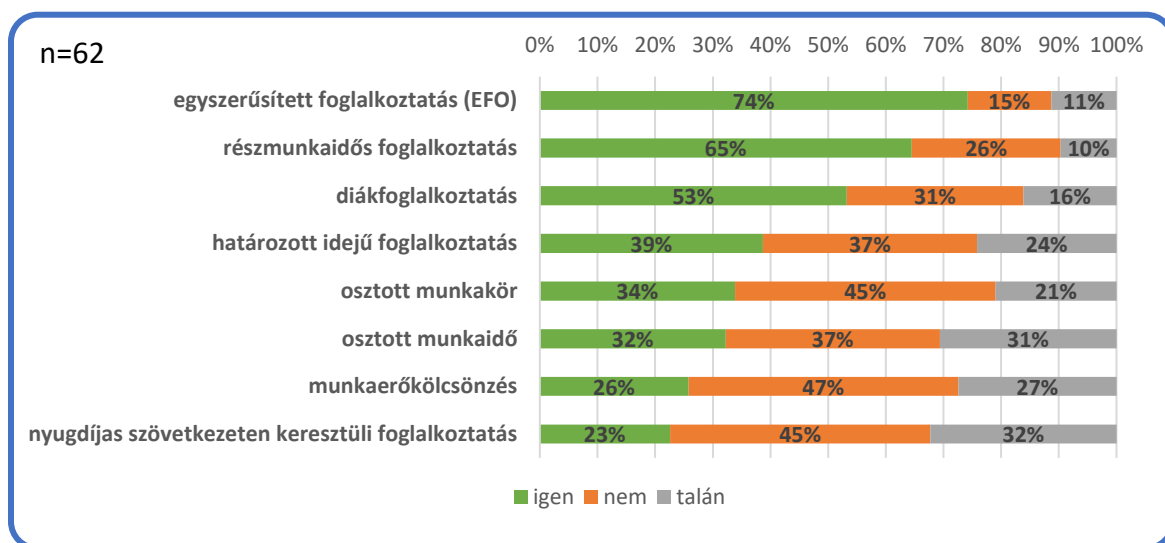
79. ábra: Távmunka (home office) tervezett alkalmazása



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A szálláshelyi és a vendéglátó tevékenységekhez kapcsolódó munkakörök többsége nem végezhető távmunkában, ezért a vállalkozások csak kis hányada tervezi ezt a foglalkoztatási megoldást alkalmazni, jellemzően irodai munkakörökben.

80. ábra: Atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása a járvány után



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

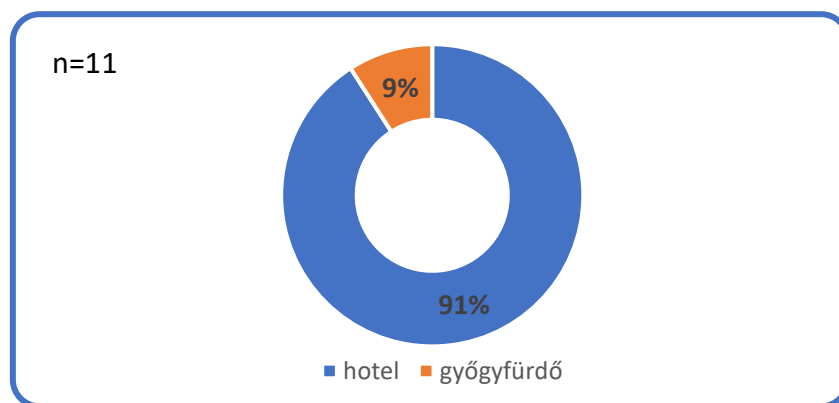
Az atipikus foglalkoztatási formákkal, illetve rugalmas munkaszervezési megoldásokkal kapcsolatos tapasztalatok alapján a vállalkozások elsősorban az egyszerűsített, a részmunkaidős és a diákfoglalkoztatást tervezik alkalmazni a járvány után is. A negatív tapasztalatok miatt a cégek nem igazán tervezik a munkaerő-kölcsönzés igénybevételét és nyugdíjas munkavállalók szövetkezeten keresztül foglalkoztatását sem.

Célzott munkaadói adatkérés eredményei

A munkaadói kérdőíves felméréshez kapcsolódott egy adatkerő Excel táblázat is, amelyet a vállalkozások szintén kitölthettek. Az adatkérés a járvány előtti 2019-es és a járvány által érintett 2020-as évre vonatkozó vállalkozásszintű munkaügyi adatok, így többek között az atipikus foglalkoztatást is magába foglaló létszámadatok megismerését célozta.

A kérdőíves felmérésben érintett vállalkozások közel ötöde, 62-ből 11 cég töltötte ki az adatkerő Excel táblázatot is. Sajnos az adatszolgáltatás számos esetben nem volt teljeskörű, ami az adatok elemezhetőségét jelentősen korlátozta. Ennek ellenére igyekeztünk minél több adatot feldolgozni és elemezni, amelynek az eredményét az alábbiakban mutatjuk be.

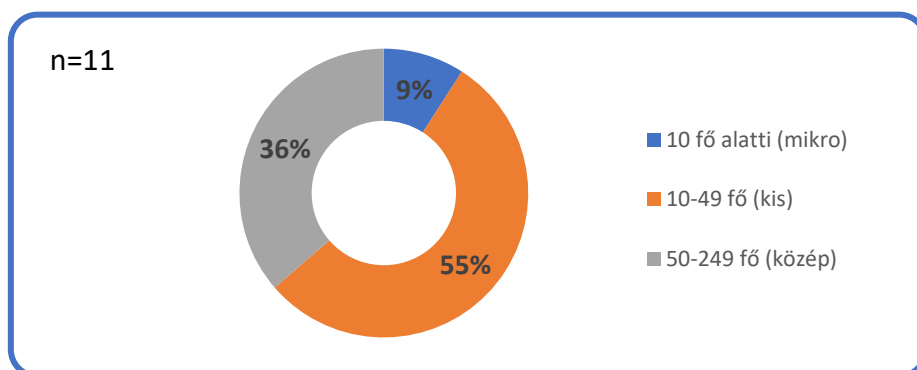
81. ábra: Az adatokat szolgáltató cégek ágazati háttere



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Az adatokat szolgáltató 11 vállalkozásból 10 szállodát, 1 pedig gyógyfürdőt üzemeltet, ezért az adatok érvényességi köre elsősorban a szálláshely-szolgáltatásra, illetve a szálláshelyi vendéglátásra terjed ki.

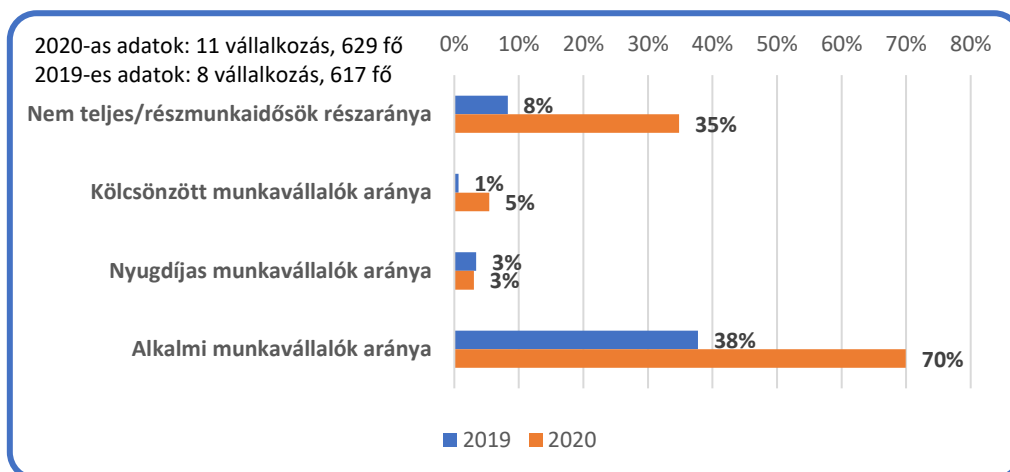
82. ábra: Az adatokat szolgáltató cégek vállalkozásméret szerinti megoszlása



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A 2020-as létszámadatok alapján az érintett vállalkozások mindegyike a KKV-szektorba tartozik, jelentős részük kis- és közepes vállalkozás.

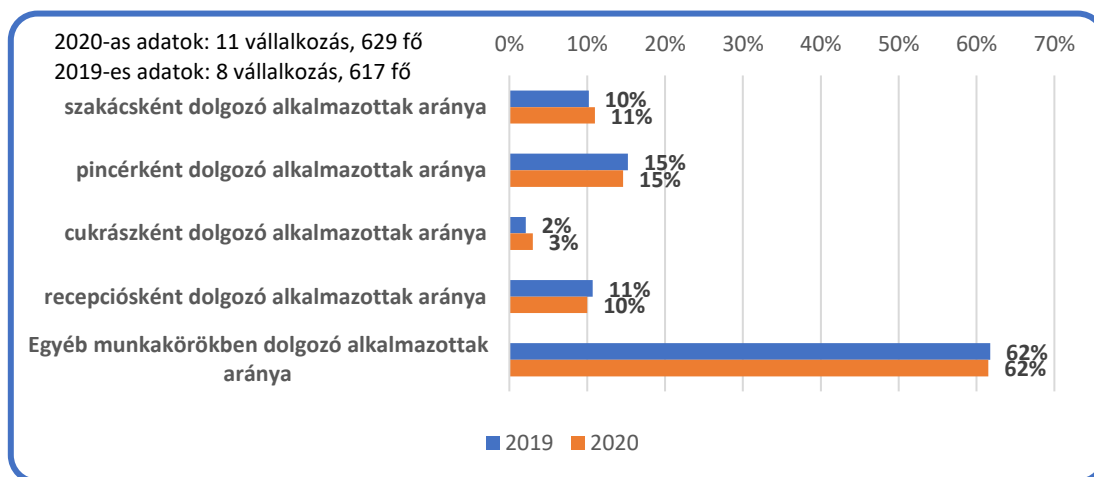
83. ábra: Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozások által megadott létszámadatok alapján a nem teljes, illetve részmunkaidőben dolgozó munkavállalók aránya a járvány előtti évben (2019-ben 8 vállalkozás adatai alapján) mindössze 8% volt, ami 2020-ban a munkaidő csökkentésből is adódóan jelentős növekedést mutatott, és átlagosan minden harmadik munkavállalót érintett. A járvány negatív gazdasági hatásai és a bizonytalan működési körülmények miatt az érintett szálláshelyi vállalkozásoknál nőtt a kölcsönzött és az alkalmi munkavállalók aránya az éves átlagos statisztikai létszámhoz viszonyítva.

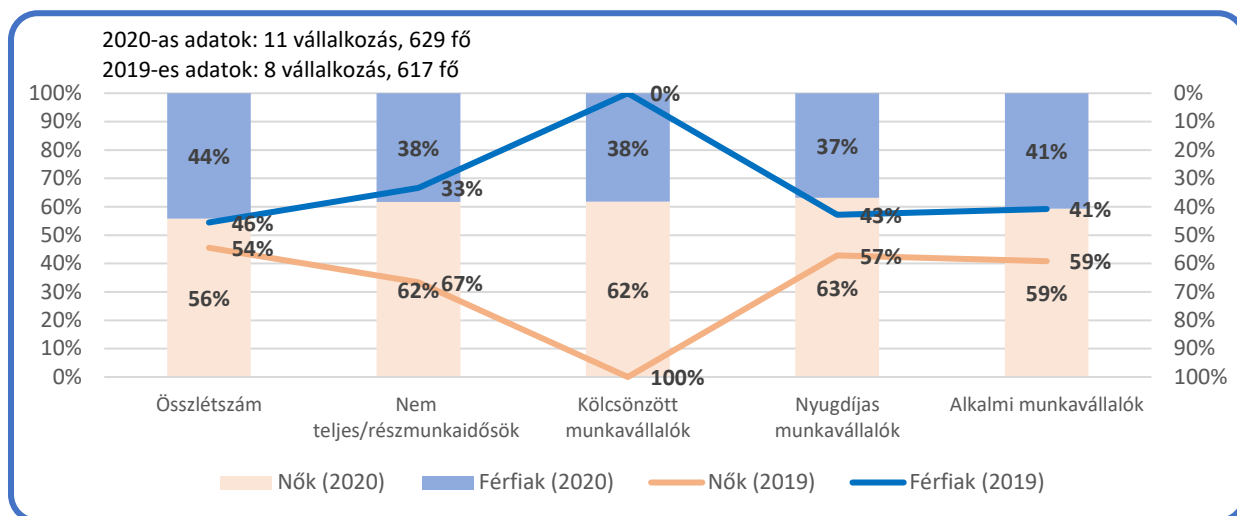
84. ábra: Szakmai munkakörökben dolgozók megoszlása



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A szakmai munkakörökben dolgozók létszáma valamelyest csökkent az érintett vállalkozásoknál, azonban arányuk a járvány hatására sem változott éves szinten, vagyis a munkaerőhiány ellenére sikerült biztosítani a működéshez szükséges munkavállalói létszámot.

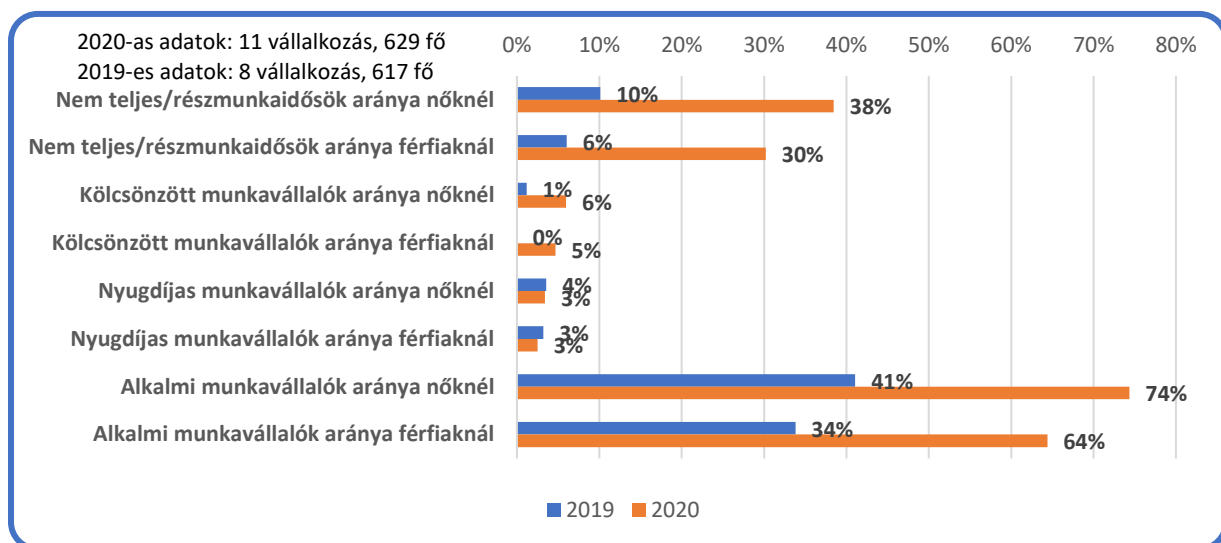
85. ábra: Az egyes foglalkoztatási formákban dolgozók nemek szerint



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Az adatokat szolgáltató vállalkozásoknál az összlétszámon és az egyes atipikus foglalkoztatási formákon belül is többségben vannak a női munkavállalók. 2019-hez képest az arányok csak kismértékben változtak 2020-ban, kivéve a kölcsönzött munkavállalókat, akik körében jelentősen nőtt a férfiak aránya.

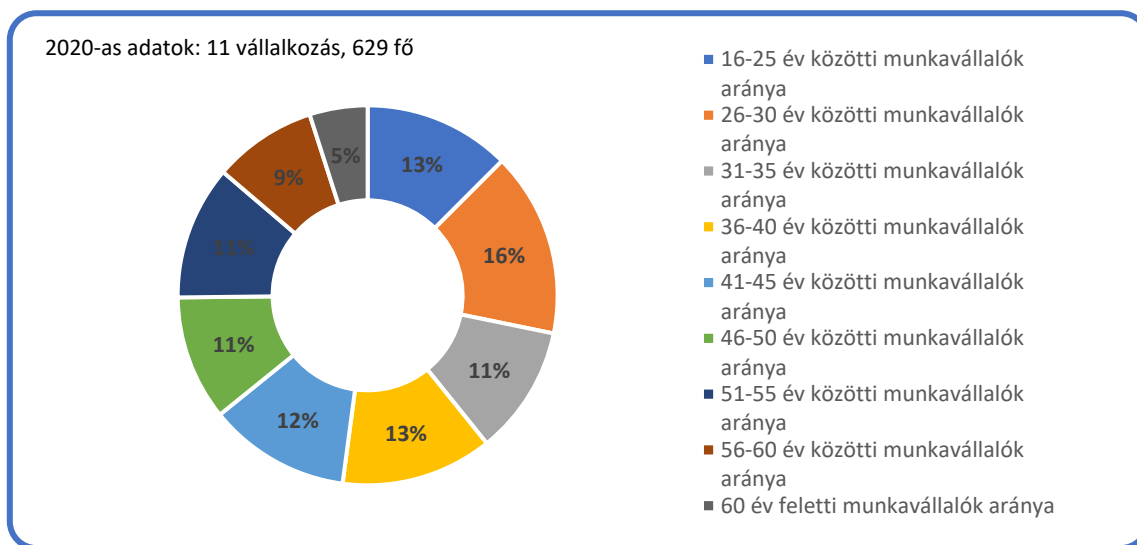
86. ábra: Atipikus foglalkoztatási formákban dolgozók aránya nőknél és férfiaknál



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

Az atipikus foglalkoztatási formák közül a részmunkaidőben dolgozó, a kölcsönzött és az alkalmi munkavállalók aránya nőtt jelentősen mindkét nem esetében 2019-ről 2020-ra. A nők körében közel négyszeresése, a férfiaknál ötszörösére nőtt a részmunkaidőben dolgozók aránya. Az alkalmi munkavállalók aránya pedig közel megkétszereződött mindkét nemnél az éves átlagos statisztikai létszámhoz viszonyítva egy év alatt.

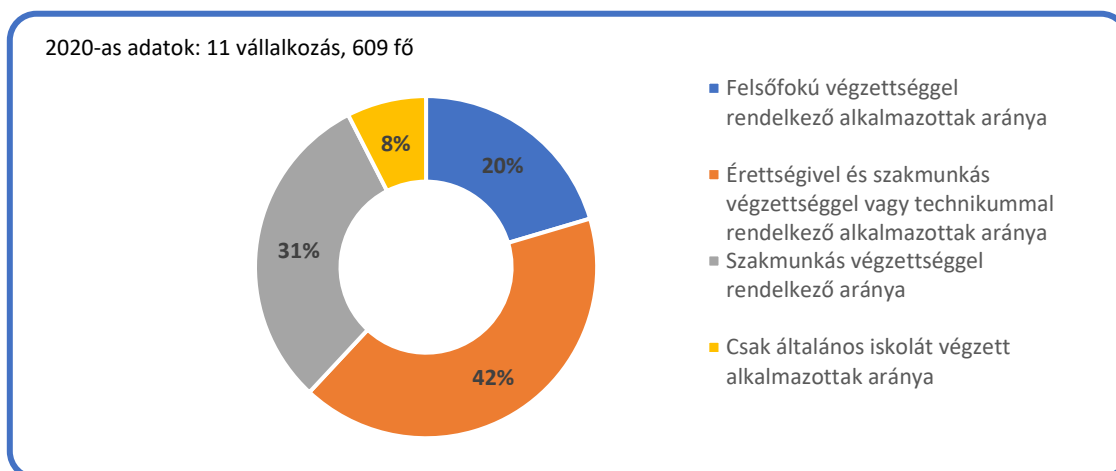
87. ábra: A munkavállalók életkor szerinti megoszlása (2020-as adatok)



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A 2020-as adatokat szolgáltató 11 vállalkozásnál a munkavállalók többsége 16-40 év közötti, a fennmaradó hányadban pedig nagyjából azonos arányban képviseltetik magukat az idősebb korosztályokba tartozók.

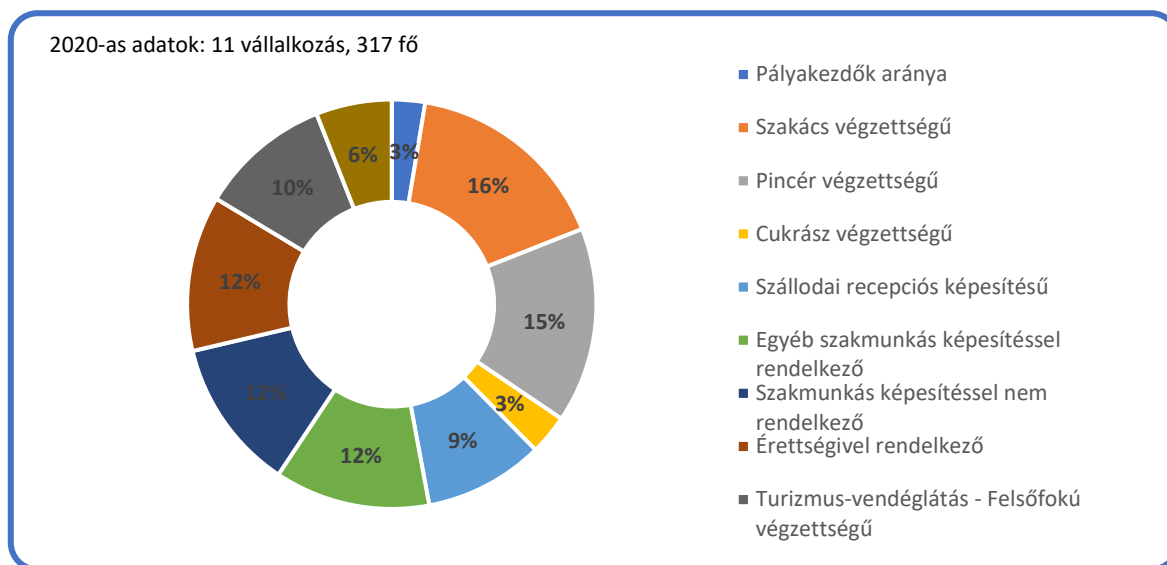
88. ábra: A munkavállalók végzettség szerinti megoszlása (2020-as adatok)



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

A vállalkozásoknál dolgozók ötöde felsőfokú, harmada pedig szakmunkás végzettséggel rendelkezik. A munkavállalók relatív többsége (42%-a) érettségivel és szakmunkás végzettséggel vagy technikummal végzi munkaköri feladatait. Kevesebb, mint 10% azon dolgozók aránya, akik csak általános iskolai végzettséggel rendelkeznek.

89. ábra: A munkavállalók végzettség szerinti részletesebb megoszlása (2020-as adatok)



Forrás: saját készítés (kérdőíves felmérés alapján)

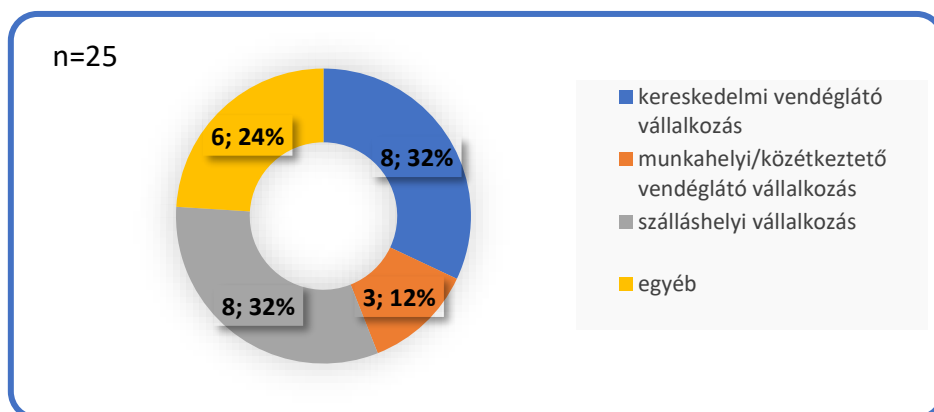
A végzettséggel kapcsolatos részletesebb adatok csak a dolgozók nagyjából felére vonatkoznak. Erre tekintettel a munkavállalók 1/3-a a három vendéglátóipari alapszakma (szakács, cukrász, pincér) valamelyikével rendelkezik. A dolgozók közel 10%-ának pedig szállodai recepciós képesítése van. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők többségének turizmus-vendéglátó szakos diplomája van.

A foglalkoztatási és képesítési adatokon kívül az érintett vállalkozások adatokat szolgáltatnak még többek között a munkaerő-toborzásra fordított költségekről és a fluktuációról is. A cégek által munkaerő-toborzásra fordított költségek összege átlagosan évi 22 millió forint volt 2019-ben, ami a járvány ellenére sem csökkent 2020-ban. A fluktuáció tekintetében pedig a belépő és a kilépő munkavállalók számából adódó munkaerő-váltás 2019-ben pozitív volt, vagyis többen léptek be, mint ki. 2020-ban a járvány hatására ez már megfordult, több mint másfélszer annyian léptek ki, mint amennyien beléptek.

Tematikus interjúk

A kérdőíves felmérés mellett 25 vállalkozás képviselőjével tematikus interjút is készítettünk azzal céllal, hogy feltérképezzük azokat a jó gyakorlatokat, amelyek az atipikus foglalkoztatási formák, illetve rugalmas munkaszervezési megoldások alkalmazásán keresztül elősegítik a munka és magánélet egyensúlyának megteremtését. Az interjú öt tematikus és néhány kiegészítő kérdésből állt. Az interjúkérdésekhez kapcsolódóan kidolgozásra került egy szempontrendszer (melléklet), amelynek a felhasználásával elvégeztük az interjúk kódolását és tartalomelemzését.

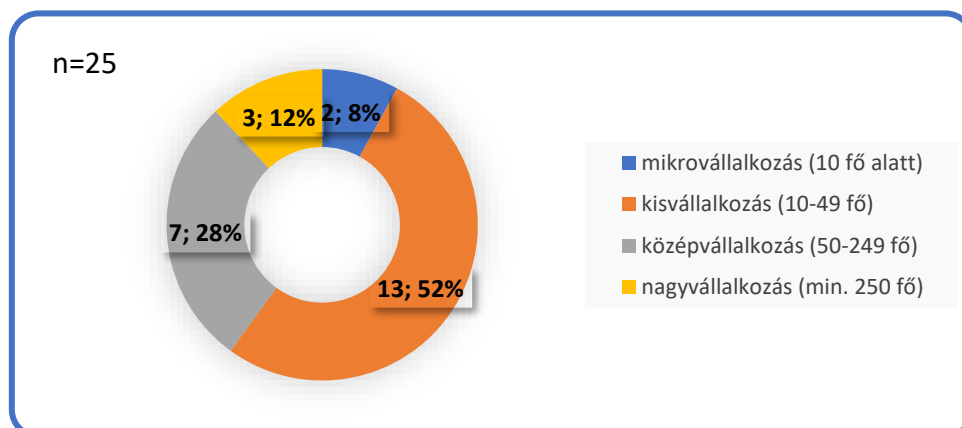
90. ábra: A képviselt vállalkozások ágazati hétértéke



Forrás: saját készítés (tematikus interjúk alapján)

Az interjúalanyok által képviselt vállalkozások között 1/3-1/3 arányban voltak kereskedelmi vendéglátó és szálláshelyi vállalkozások, de képviseltették magukat a közétkeztetők és az egyéb kategóriában utazási irodák is.

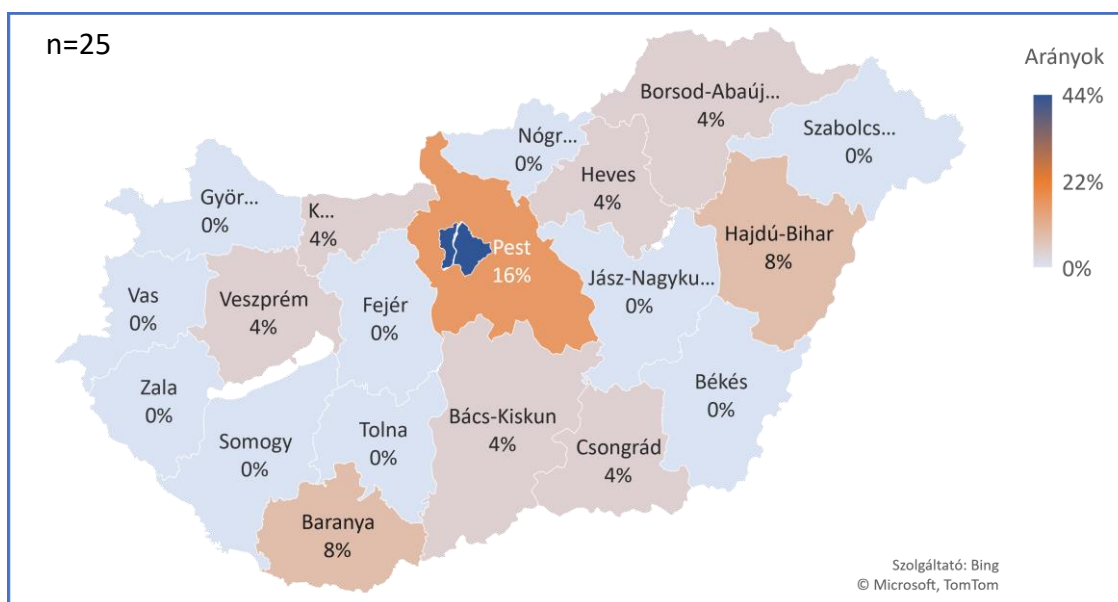
91. ábra: Vállalkozásméret szerinti megoszlás



Forrás: saját készítés (tematikus interjúk alapján)

Az interjúk során képviselt vállalkozások döntő többsége a KKV-k közé tartozik a 2020-as létszámadatok alapján. Ezen belül pedig többségben vannak a kisvállalkozások.

92. ábra: Területi megoszlás



Forrás: saját készítés (tematikus interjúk alapján)

Az interjúk során képviselt vállalkozások többsége vidéki, a budapesti cégek aránya 44%-os volt. Ha csak egy-két vállalkozáson keresztül, de a megyék többsége érintett volt az interjúban.

Munka és magánélet egyensúlya

A munka és magánélet egyensúlyának fontosságáról az interjúalanyok döntő többsége pozitívan nyilatkozott, amelyhez kapcsolódóan számos gyakorlati példát is megemlítettek. A cégek képviselői fontosnak tartják a munkavállalókkal való együttműködést, a családi körülményekhez való rugalmas hozzáállást, a munkavállalói igények figyelembevételét és a kiegyensúlyozott munkahelyi légkör megteremtését is. Ezen kívül egyes helyeken csapatépítő tréningeket, illetve családi nyílt napot szerveznek, amennyire lehet rugalmasan kezelik a munkaidőbeosztást, igyekeznek minimalizálni a túlórákat, egymást követő szabadnapokat is biztosítanak, valamint a járvány megjelenése óta, ahol megoldható, elsősorban az irodai munkaköröknél home office-ban is dolgozhatnak. Ehhez képest néhány vállalkozás képviselője negatívan viszonyult a munka és a magánélet kérdéséhez, illetve nem foglalkoznak kiemelten ezzel a problémával, de ettől még próbálnak rugalmasan alkalmazkodni bizonyos élethelyzetekhez, így például figyelembe veszik, ha a munkavállalónak el kell mennie a gyerekéért az iskolába.

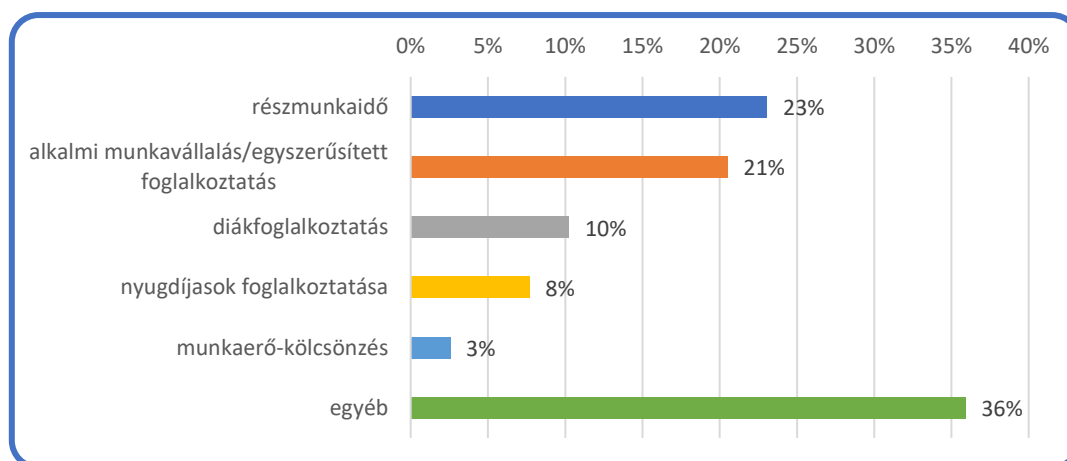
Munkahelyi stressz, túlterheltség elkerülése

Az érintett vállalkozásoknál igyekeznek olyan munkakörülményeket biztosítani, illetve olyan megoldásokat találni, amelyek elősegíthetik a munkahelyi stressz, a túlterheltség és a kiégés veszélyeinek minimalizálását. Ennek érdekében rendszeresen tartanak egyéni és csoportos megbeszéléseket, csapatépítő programokat, sportnapokat, és kirándulásokat szerveznek, valamint van olyan munkahely, ahol alkalmi munkavállalókkal próbálják tehermentesíteni a dolgozókat, máshol pedig a pozíciók között időközönként cserélik a munkavállalókat. Emellett számos helyen anyagi oldalról is jutalmazzák a dolgozók kiemelkedő teljesítményét, illetve plusz szabadidőt biztosítanak a pihenésre.

Atipikus foglalkoztatási formák, rugalmas munkaszervezés alkalmazása

Az interjúk alapján a vállalkozások többségénél rendszeresen vagy esetenként, de alkalmaznak különféle atipikus foglalkoztatási formákat, csak néhány esetben fordult elő kizárólag tipikus foglalkoztatás.

93. ábra: Alkalmazott atipikus foglalkoztatási formák



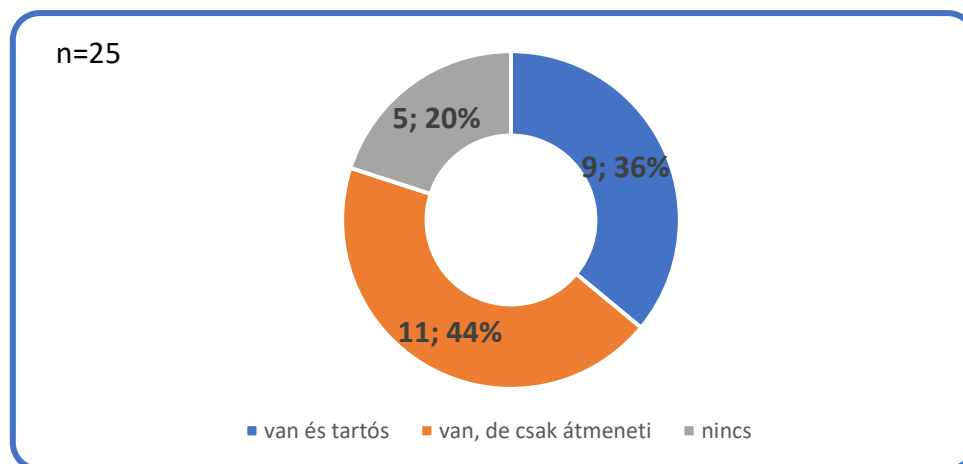
Forrás: saját készítés (tematikus interjúk alapján)

Az érintett vállalkozásoknál a megjelölt atipikus foglalkoztatási formák közül a részmunkaidő és az alkalmi munkavállalás a legjellemzőbb, de legnagyobb arányban egyéb megoldásokat alkalmaznak. Ezek között döntően a home office biztosítása és a családbarát hozzáállás (pl. a munkavállaló gyermeke is bejöhet a szállodába, amíg dolgozik, ha nem tudja másképp megoldani) jelenik meg. A home office-t jellemzően átmenetileg biztosították a vállalkozások, de egyes munkakörökben (pl. sales és marketing, irodai munka) tartósan is alkalmazzák. Ezen kívül egyéb foglalkoztatási formaként említették még a határozott idejű munkaviszonyt, a megbízási szerződést, valamint rugalmas munkaszervezési megoldásként a lépcsőzetes munkakezdést.

Járványhoz kapcsolódó új megoldások

Az interjú során arról is nyilatkozhattak a vállalkozások képviselői, hogy milyen új megoldásokra volt szükség a koronavírus-járvány megjelenését követően a foglalkoztatást tekintve, és azok mennyire voltak hatékonyak.

94. ábra: Új megoldások alkalmazása



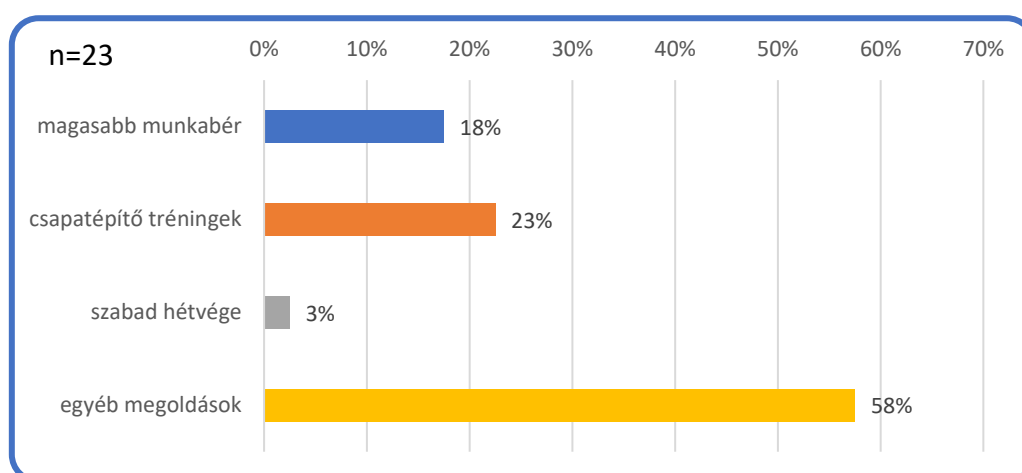
Forrás: saját készítés (tematikus interjúk alapján)

A koronavírus-járványhoz kapcsolódóan a vállalkozások 4/5-e tartósan vagy átmenetileg új megoldásokat alkalmazott a foglalkoztatásban. A tartós megoldások között említették az egészségvédelmi intézkedések alkalmazását, az egyeztetések online formában való lebonyolítását, a digitális átállást, valamint a kiszállításhoz kapcsolódó munkaköri átszervezéseket és a home office lehetővé tételét a munkavállalók számára. Utóbbi sok esetben csak átmeneti megoldásnak bizonyult, amíg nem tudtak visszatérni a személyes jelenléthez. Ezen kívül átmeneti megoldásként alkalmazták a munkaidő-csökkentést, és egy esetben robotpincérrel is kísérleteztek. Az alkalmazott új megoldások közül a távmunkát (home office) legtöbbször kényszerűségből és ideiglenesen alkalmazták, ezért ez a foglalkoztatási forma nem bizonyult hatékonynak. Ugyanakkor a kiszállításhoz kapcsolódó munkaköri átszervezések hatékonyságát az érintett vállalkozások képviselői pozitívan értékelték.

Munkahely vonzóvá tétele

A koronavírus-járvány okozta bizonytalan munkaerőpiaci környezetben még inkább előtérbe került a munkavállalók oldaláról a stabil, kiszámítható és hosszú távon vonzó, szerethető munkahely iránti elvárás, amiről az interjúalanyokat is megkérdeztük. Ennek keretében elmondhatták a vállalkozások képviselői az ezzel kapcsolatos véleményüket és a gyakorlati megoldásokat is.

95. ábra: Megoldások a munkahely vonzóvá tételéhez



Forrás: saját készítés (tematikus interjúk alapján)

Az érintett vállalkozások képviselői szinte kivétel nélkül fontosnak tartják, hogy a munkavállalók számára hosszú távon vonzó, szerethető munkahelyi környezetet biztosítsanak, hiszen ez közös érdek. A vállalkozások egy része igyekszik magasabb munkabért adni a munkavállalóknak a versenytársakhoz képest, továbbá számos helyen csapatépítő tréningeket és egyéb rendezvényeket (pl. sportnap, családi nap) szerveznek, hogy ezzel is erősítsék a dolgozók kötődését a munkahelyhez. A legtöbb munkahelyen viszont egyéb megoldásokat is alkalmaznak, így többek között a családias, bizalomteljes munkahelyi légkör kialakítását, a különféle továbbképzések és tanulmányok támogatását, a saját szolgáltatásokhoz kapcsolódó kedvezmények igénybevételét, valamint a rugalmas hozzáállást a munkavállalói igényekhez. Ennek részét képezi az atipikus foglalkoztatási formák (pl. részmunkaidő, home office) alkalmazása is.

Összefoglalás, konklúzió

A VIMOSZ és az MVI, valamint az Edutus Egyetem közös GINOP-projektjének részét képezi egy ágazati helyzetelemzés, amelynek keretében szekunder és primer kutatást egyaránt végeztünk. A szekunder kutatás során az atipikus foglalkoztatással kapcsolatos hazai és nemzetközi szinten elérhető statisztikai adatok feldolgozására és elemzésére került sor a szálláshely-szolgáltatás és a vendéglátás ágazatokra fókuszálva. Ebből kiderült többek között, hogy az egyes atipikus foglalkoztatási formákban (pl. részmunkaidős, időszakos alkalmazottak) dolgozók aránya az említett ágazatokban jelentősen elmarad az EU-s átlagtól. A részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya a nőknél harmada, a férfiak esetében pedig a negyede az EU-s átlagnak. A szekunder kutatás eredményeinek ismeretében, annak kiegészítéseként került sor a primer kutatásra, amely a munkaerőpiac mindkét oldalát (munkavállalókat és munkaadókat) egyaránt vizsgálta.

A munkavállalói kérdőívet közel 150 ember töltötte ki, többségében nők (63%) és felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók (70%). A kérdőívet kitöltők döntő többségének szakirányú képesítése van (85%) és szellemi munkakörben dolgozik (60%), viszont csak kis hányaduk (13%) dolgozik atipikus formában. Ennek ellenére a megkérdezettek jelentős része pozitívan viszonyul az atipikus foglalkoztatáshoz. Az egyes atipikus foglalkoztatási formák, illetve rugalmas munkaszervezési megoldások közül leginkább jónak tartják a részmunkaidőt, a diákfoglalkoztatást, a határozott idejűt és az alkalmi munkavállalást, legkevésbé pedig az osztott munkakört és az osztott munkaidőt. A munkaerő-kölcsönzést és a nyugdíjas szövetkezeten keresztüli foglalkoztatást illetően már megoszlottak a vélemények, de még így is többen támogatják, mint ahányan elutasítják.

A megkérdezett munkavállalók $\frac{3}{4}$ -e szerint sok vagy túl sok munkát végeznek, ami részben lehet az ágazati munkaerőhiány következménye is. Habár sokan úgy látják, hogy a munkaköri feladataik illeszkednek a karrierépítési elképzeléseikhez, mégis a dolgozók $\frac{3}{4}$ -e az előrelépési lehetőségek hiányát tapasztalja. Emellett a munkavállalók döntő többsége büszke a hivatására annak ellenére is, hogy a szakma külső megítélését alacsonyabbra értékeli.

A felmérésben érintett munkavállalók többsége (63%-a) rendszeresen vagy alkalmanként részt vesz belső vagy külső céges továbbképzéseken, de jelentős azoknak az aránya (37%) is, akik nem vesznek részt ilyen képzéseken. A továbbképzéseken résztvevők többsége hasznosnak tartotta a képzést, kisebb arányuk (38%) teljes mértékben elégedett volt, nagyobb hányaduk (46%) inkább gondolta hasznosnak, mint sem. Emellett a munkavállalók döntő többsége (83%) igyekszik bővíteni a szakmai ismereteit a munkaidőn kívül is. Ehhez elsősorban az internetes

oldalakat használják, de sokan könyvekből és szakmai újságokból is tájékozódnak. A személyes tanfolyamokon való részvétel, illetve a cég által összeállított digitális tananyagok használata már kevésbé jellemző a munkavállalók körében.

A megkérdezett munkavállalók az első öt munkahelyválasztási szempont között említették a stabilitást, a munkaadó jó megítélését, a munkahelyi légkört, a fix munkabért és a rugalmas munkaidőt. Ezeken kívül szintén fontosnak tartották a béren kívüli juttatásokat és a rugalmas foglalkoztatás lehetőségét is. Legkevésbé fontos szempontként értékelték a munkavállalók a belső képzési lehetőségeket és a folyamatos teljesítményértékelést, illetve a vezetői visszajelzést. Utóbbi kapcsolatba hozható azzal, hogy az érintett dolgozók számottevő része (42%) nem is kap ilyen típusú visszajelzést. Emellett a munkavégzés során a szakmai tudás fontossága háttérbe szorul, annál sokkal fontosabbnak tartják a munkavállalók az elkötelezettséget, a precizitást és a kitartást.

A munkavállalók szerint a munkahelyi stressz leginkább a munkaterhelés és a munkakörülmények következménye, ezért munkaadói oldalon olyan megoldásokra van szükség, amelyekkel a túlterheltségből fakadó stressz minimalizálható. Ebben pozitív körülményként értékelhető, hogy a munkaterhelés és a stressz ellenére a munkavállalók többségének (59%) nagyon jó vagy jó a kapcsolata a vezetőkkel.

A munkaadói kérdőívet több mint 60, többségében szállodai szolgáltatást (64%) és éttermi, mozgó vendéglátást végző vállalkozás (27%) töltötte ki. A vállalkozások többsége egy egységet, elsősorban saját tulajdonban lévő szállodát és/vagy éttermet üzemeltet, amelyek jellemzően egész évben nyitva tartanak. Az érintett vállalkozások közel fele Budapesten (39%) és Pest megyében (10%), a többségük viszont a konvergencia régiókban működik.

A munkaadók 2/3-a szerint a jelenlegi munkaerőállomány csak részben felel meg a szervezeti igényeknek. A vállalkozások leginkább a felszolgáló, szakács, szobaasszony-szobalány, recepciós és konyhai kisegítő munkakörök esetében tapasztalnak képesség/készség hiányt, de sok helyen már a képzést nem igénylő munkakörben dolgozó mosogatókkal sincsenek megelégedve. Ezzel párhuzamosan a munkaadók ugyanezen munkaköröket emelték ki az öt év múlva várható munkaerőigény szempontjából, amire az ágazati munkaerőhiány is komoly hatással van. A vállalkozások döntő többsége nem rendelkezik sem utánpótlási tervvel, sem karrier oldallal, így elsősorban a közösségi oldalakon és az állásportálon közzétett hirdetések segítségével, valamint a meglévő munkavállalók ajánlása alapján igyekeznek betölteni az üres álláshelyeket. A munkaadók tapasztalatai alapján a szellemi és a fizikai munkakörök betöltése átlagosan 3-4 hetet vesz igénybe, de számos esetben az egy hónapot is meghaladja. Az

utánpótlási probléma elsősorban azokat az alapvető szakmai munkaköröket érinti, amiket a várható munkaerőigénynél már említettünk.

A vállalkozások döntő többségénél rendszeresen vagy alkalmanként tartanak belső képzéseket, amelyek jellemzően személyes formában valósulnak meg, az online képzések aránya továbbra is alacsony. A munkaadók 4/5-e szerint közepes vagy nagy mértékben szükséges a munkavállalók szakmai tudásának fejlesztése, de a vállalkozások közel 2/3-a úgy látja, hogy hasonló mértékben szükség van a munkavállalók általános (transzferálható) tudásának fejlesztésére is. A vállalkozások által leginkább fontosnak tartott kompetenciák az emberek kezelése, a csapatmunka és a komplex problémamegoldás, de a digitális eszközök gyakorlati alkalmazása szintén fontos. Ennek megfelelően a munkaadók oldaláról nagy igény mutatkozik a meglévő munkavállalók szakmai továbbképzése és az új belépők alapozó szakmai képzése iránt, de van igény a nyelvi és a kompetenciafejlesztő képzésekre is.

A vállalkozások többsége rendelkezik a gyakorlati oktatáshoz szükséges tárgyi és személyi feltételekkel, azonban számottevő hányaduk (44%) nem vesz részt duális képzésben. Ennek hátterében többek között az új szakképzési rendszerrel kapcsolatos bizonytalanság és információhiány állhat. A munkaadók 1/3-a szerint az új szakképzési rendszer a vállalkozás működési területén egyáltalán nem jelent segítséget. Ennek ellenére a vállalkozások 3/4-e együttműködik valamelyik szakképzési centrummal, és többségük (60%) felsőoktatási intézménnyel is kapcsolatban áll.

A megkérdezett vállalkozások az atipikus foglalkoztatási formák, illetve rugalmas munkaszervezési megoldások közül elsősorban a részmunkaidős, az egyszerűsített és a diákfoglalkoztatást alkalmazzák. A munkaerő-kölcsönzés és a nyugdíjas szövetkezeten keresztüli foglalkoztatás már kevésbé jellemző. Ezzel összhangban leginkább a részmunkaidős, az egyszerűsített és a diákfoglalkoztatással vannak jó vagy nagyon jó tapasztalataik a vállalkozásoknak. Ezzel szemben a munkaerő-kölcsönzéssel kapcsolatban rosszak a tapasztalatok, illetve a nyugdíjasok foglalkoztatása és az osztott munkakör alkalmazása terén viszonylag kevés tapasztalat áll rendelkezésre.

A koronavírus-járvány hazai megjelenését követő szigorú korlátozó intézkedések és üzletbezárások ellenére a vállalkozások jelentős része igyekezett megtartani a munkavállalóit, nem hajtott végre létszemeleépítést, hanem élt a munkaidő-csökkentés eszközével. Ezzel párhuzamosan a vállalkozások döntő többsége kapott munkahelyvédelmi támogatást, illetve a munkaadók egy része igénybe vett munkahelyteremtő támogatást is.

Az atipikus foglalkoztatási formákkal, illetve rugalmas munkaszervezési megoldásokkal kapcsolatos tapasztalatok alapján a vállalkozások elsősorban az egyszerűsített, a részmunkaidős és a diákfoglalkoztatást tervezik alkalmazni a járvány után is. A járvány kezdetén ugyan sok helyen alkalmazták a távmunkát, de a jövőben ez a foglalkoztatási forma a szakmai munkakörök többségénél nem jöhet számításba. A negatív tapasztalatok miatt a munkaerő-kölcsönzés szintén háttérbe szorulhat a járvány utáni időszakban.

A felmérésben érintett nagyjából minden ötödik munkaadó részletes munkaügyi, köztük az atipikus foglalkoztatásra vonatkozó létszámadatokat is rendelkezésre bocsátott. Egy kivétellel szállodát üzemeltető, többségében kisvállalkozásokról van szó, ahol a nem teljes, illetve részmunkaidőben dolgozó munkavállalók aránya a járvány előtti évben (2019-ben) 10% alatt volt. Természetesen a járvány első időszakában a kereslet drasztikus csökkenése miatt a munkavállalók jelentős részének csökkentették a munkaidejét, ezért átmenetileg többszörösére nőtt az ilyen formában foglalkoztatottak aránya. Az érintett vállalkozásoknál részmunkaidőben dolgozók többsége női munkavállaló, akik között nagyobb arányban vannak az ilyen formában foglalkoztatottak a férfiakhoz képest. Ezek a megállapítások érvényesek az alkalmi és nyugdíjas munkavállalókra és a kölcsönzött munkaerőre is.

A kérdőíves felmérésen túl a primer kutatás keretében tematikus interjúkat is készítettünk, amelyekkel igyekeztünk feltérképezni azokat a jó gyakorlatokat, amelyek az atipikus foglalkoztatási formák, illetve rugalmas munkaszervezési megoldások alkalmazásán keresztül elősegítik a munka és magánélet egyensúlyának megteremtését. Összesen 25 interjút készítettünk, ezen belül nagyjából hasonló arányban képviseltették magukat a kereskedelmi vendéglátó és szálláshelyi vállalkozások, illetve kisebb arányban közétkeztetők, valamint bekerült néhány utazásszervezéssel foglalkozó vállalkozás is. Az interjúban érdekelt vállalkozások döntő részben kis- és középvállalkozások, jelentős hányaduk (44%) Budapesten, de többségük vidéken működik.

Az interjúalanyok döntő többsége pozitívan viszonyul a munka és magánélet egyensúlyához, amit igyekeznek a gyakorlatban érvényesíteni a munkavállalók számára. Ennek részét képezi többek között a munkavállalókkal való együttműködés, a családi körülményekhez való rugalmas hozzáállás, a munkavállalói igények figyelembevétele és a kiegyensúlyozott munkahelyi légkör megteremtése is. A munkahelyi stressz, túlterheltség és a kiégés veszélyeinek minimalizálása érdekében rendszeresen tartanak egyéni és csoportos

megbeszéléseket, csapatépítő programokat, sportnapokat, valamint egyes cégeknél kirándulásokat is szerveznek.

Az atipikus foglalkoztatási formák közül elsősorban a részmunkaidős foglalkoztatást és az alkalmi munkavállalást alkalmazzák, de sok helyen biztosítják a home office lehetőségét is, jellemzően irodai munkakörök esetében. Emellett a koronavírus-járványhoz kapcsolódóan az interjúban érdekelt vállalkozások döntő többsége alkalmazott tartósan vagy átmenetileg új megoldásokat a foglalkoztatásban. Ezek elsősorban a kiszállításhoz kapcsolódó munkaköri átszervezéseket és a home office lehetővé tételét jelentették a munkavállalók számára. Utóbbi foglalkoztatási forma számos esetben nem bizonyult hatékonynak.

A járvány miatti bizonytalan gazdasági és munkaerőpiaci környezetben a vállalkozások többsége törekszik arra, hogy hosszú távon vonzó, szerethető munkahelyet teremtsen a munkavállalók számára. Ennek egyik oldala az anyagi juttatások növelése, másik oldala pedig a megfelelő munkahelyi környezet kialakítása, a munkavállalói igényekhez való rugalmas hozzáállás, ideértve az atipikus foglalkoztatási formák (pl. részmunkaidő, home office) alkalmazását is.

A primer kutatás keretében végzett kérdőíves felmérések és a munkaadókkal készített tematikus interjúk alapján elmondható, hogy mind a munkavállalók, mind a munkáltatók oldaláról van nyitottság az atipikus foglalkoztatási formák iránt. A vendéglátó vállalkozások jelentős része továbbra is munkaerőhiánnyal küzd, komoly problémát jelent a szakmai munkakörök, különösen felszolgáló, szakács, szobaasszony-szobalány, recepciós és konyhai kisegítő pozíciók betöltése megfelelően képzett munkavállalókkal. Emellett a munkaadók sok esetben nincsenek megelégedve a meglévő munkavállalók szakmai felkészültségével sem. A problémára megoldást jelenthetnek olyan alapozó szakmai képzések, amelyek a hagyományos képzésekhez képest rövidebb idő alatt elvégezhetők, és nemcsak az új, hanem a meglévő munkavállalók számára is hasznosítható tudást nyújtanak. A rövid idejű képzésekkel párhuzamosan az atipikus foglalkoztatás formák (pl. részmunkaidő, alkalmi munkavállalás, diákfoglalkoztatás) nagyobb arányú alkalmazása szintén segíthet a vállalkozások munkaerő problémáinak kezelésében.

Mellékletek

1. sz. melléklet: Munkavállalói kérdőív

Kedves Kitöltő!

A Turisztikai és Vendéglátó Munkaadók Országos Szövetsége, a Magyar Vendéglátók Ipartestülete és az EDUTUS Egyetem közös GINOP pályázatának középpontjában a munka és magánélet egyensúlyának megteremtését célzó komplex foglalkoztatási programok állnak, ezen belül is az atipikus foglalkoztatás alkalmazásának bővítése a szektorban.

A kutatásunk célja megismerni a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatok munkaerőpiacát, különös tekintettel az atipikus foglalkoztatás aktuális helyzetére, valamint feltérképezni munkaadói és munkavállalói oldalról az ezzel kapcsolatos gyakorlati tapasztalatokat és fejlesztési lehetőségeket.

Kérjük szépen, hogy az alábbi kérdőív kitöltésével járuljon hozzá a kutatásunk eredményes elvégzéséhez. A felmérés eredményeinek ismeretében módszertani javaslat készíthető az ágazat munkaerőpiaci problémáinak megoldása érdekében.

A válaszadás teljesen anonim, és mindössze maximum 10-15 percet vesz igénybe. A kapott eredményeket kizárólag a kutatásunkhoz használjuk fel, és csak összesítve fogjuk elemezni.

Előre is nagyon szépen köszönjük az együttműködését és a segítségét!

1. Kérem, adja meg életkorát!

2. Kérem, adja meg nemét!

- ☐ nő
- ☐ férfi

3. Milyen iskolai végzettséggel, képesítéssel rendelkezik?

- ☐ befejezett általános iskola
- ☐ szakmunkás
- ☐ szakközépiskola
- ☐ technikus
- ☐ mestervizsga
- ☐ felsőfokú
- ☐ egyéb:

4. A munkaköréhez kapcsolódó, szakirányú végzettséggel rendelkezik-e?

- ☐ igen
- ☐ igen, de nem iskolarendszerű
- ☐ nem

5. Milyen idegen nyelvet/nyelveket használ munkája során?

- ☐ angol
- ☐ német
- ☐ francia
- ☐ spanyol
- ☐ orosz
- ☐ egyéb:
- ☐ nem beszélek idegen nyelvet

6. Kérem, adja meg hány éve dolgozik a turizmus-vendéglátás területén!
- _____
7. Milyen munkakörben dolgozik jelenleg?
- ☐ fizikai munkaerő végzettség nélkül
 - ☐ fizikai munkaerő szakmai végzettséggel
 - ☐ csoportvezető
 - ☐ műszakvezető
 - ☐ szellemi munkaerő
 - ☐ egyéb:
8. Milyen foglalkoztatási formában dolgozik jelenleg?
- ☐ teljes munkaidőben foglalkoztatott
 - ☐ részmunkaidőben foglalkoztatott
 - ☐ alkalmi munkavállaló
 - ☐ határozott idejű szerződéssel foglalkoztatott
 - ☐ kölcsönzött munkavállaló
 - ☐ önfoglalkoztató
 - ☐ egyéb:
9. Milyen az atipikus foglalkoztatási formákhoz való viszonyulása általában?
- ☐ elfogadom
 - ☐ elutasítom
 - ☐ nem ismerem őket
 - ☐ nincs benne tapasztalatom
 - ☐ nem releváns számomra a foglalkoztatási forma
10. Hogyan viszonyul az alábbi atipikus foglalkoztatási formákhoz, illetve rugalmas munkaszervezési megoldásokhoz?

	jónak tartom	nem tartom jónak	nem tudom/nem releváns a számomra
diákfoglalkoztatás			
munkaerőkölcsönzés			
részmunkaidős foglalkoztatás			
határozott idejű foglalkoztatás			
nyugdíjas szövetkezeten keresztüli foglalkoztatás			
osztott munkaidő			
osztott munkakör			
egyszerűsített foglalkoztatás (EFO)			

11. Ön szerint a végzett munkafeladatainak mennyisége?
 - ☐ túl sok
 - ☐ sok
 - ☐ kevés
 - ☐ túl kevés
 - ☐ éppen megfelelő
12. Ön szerint a munkájával járó felelősség?
 - ☐ túl sok
 - ☐ túl kevés
 - ☐ éppen megfelelő
13. Ön szerint megfelelnek a munkaköri elvárások, feladatok a tudásszintjének?
 - ☐ igen
 - ☐ nem
14. Ön szerint a jelenlegi munkaköre és feladatai illeszkednek-e a karrierjének építésével kapcsolatos elképzeléseihez?
 - ☐ igen
 - ☐ nem
15. Vezetőjétől, felettesétől elegendő visszajelzést kap munkájáról?
 - ☐ igen
 - ☐ nem
16. Ön szerint, van előrelépési lehetőség a jelenlegi munkahelyén?
 - ☐ igen
 - ☐ nem
17. Elégedett Ön jelenlegi munkakörével?
 - ☐ igen
 - ☐ nem
18. Ön büszke hivatására?
 - ☐ igen
 - ☐ nem
19. Ön szerint munkahelyén kívül elismerően beszélnek hivatásáról?
 - ☐ igen
 - ☐ nem
20. Vett már részt a cég által szervezett, belső vagy külső továbbképzésen?
 - ☐ igen, rendszeresen
 - ☐ igen, de ritkán
 - ☐ nem vettem még részt
21. Hasznosnak találja-e ezeket a képzéseket? (1- egyáltalán nem, 5- teljes mértékben igen)
 - ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
22. Munkaidején kívül igyekszik-e bővíteni szakmai ismereteit?
 - ☐ igen
 - ☐ nem

23. Amennyiben igen, milyen forrásokon keresztül?
- internetes oldalakon keresztül
 - a cég által megküldött digitális tananyagok, dokumentumok segítségével
 - személyes tanfolyamokon
 - könyvekből, szakmai újságokból
 - egyéb:
24. Ön szerint, melyek a legfontosabb szempontok egy munkahely választása során? Kérjük, rakja sorrendbe az alábbiakat (kezdje a legfontosabbal):
1. a munkáltató általánosan jó megítélése
 2. rugalmas munkaidő
 3. rugalmas foglalkoztatás lehetősége
 4. stabilitás
 5. munkahelyi légkör
 6. csapatmunka
 7. fix alapbér
 8. béren kívüli juttatás
 9. belső, vállalati képzési lehetőségek
 10. karrierlehetőség a szervezeten belül
 11. kihívást jelentő, érdekes munka
 12. folyamatos teljesítményértékelés, vezetői visszajelzés
25. Elérhető-e foglalkozás-egészségügyi és munkapszichológia szolgáltatás a munkahelyén?
- igen, mindkettő
 - igen, foglalkozás-egészségügyi szolgáltatás
 - igen, munkapszichológiai szolgáltatás
 - nem
26. Ön mely tulajdonságokat tartja legfontosabbnak a munkavégzés során? Kérjük, rakja sorrendbe az alábbiakat (kezdje a legfontosabbal):
1. elkötelezettség
 2. kitartás
 3. szorgalom
 4. precizitás
 5. jó kommunikációs készség
 6. gyors tanulási készség
 7. szakmai tudás
 8. segítőkészség
27. Milyen tényezők okoznak stresszt Ön számára a munkahelyén? Kérjük, jelölje be őket (akár többet is):
- a munkaterhelés
 - a vendégek
 - a közvetlen főnököm
 - a munkatársaim
 - a munkakörülmények
 - a határidők
 - egyes munkafeladatok szakmai követelményei
 - nem ér stressz a munkahelyemen
 - egyéb:

28. Milyen a kapcsolata a munkaszervezeten belüli vezetőivel?

- ☐ nagyon jó
- ☐ jó
- ☐ korrekt, megfelelő
- ☐ nem jó
- ☐ rossz

2. sz. melléklet: Munkaadói kérdőív

Tisztelt Ágazati Szereplő/Kitöltő!

A Turisztikai és Vendéglátó Munkaadók Országos Szövetsége, a Magyar Vendéglátók Ipartestülete és az EDUTUS Egyetem közös GINOP pályázatának középpontjában a munka és magánélet egyensúlyának megteremtését célzó komplex foglalkoztatási programok állnak, ezen belül is az atipikus foglalkoztatás alkalmazásának bővítése a szektorban.

Fel kívánjuk mérni a szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás ágazatok munkaerőpiacát, különös figyelemmel az atipikus formában foglalkoztatott munkavállalók helyzetére. A kutatás célja, hogy a szakmai szervezetek célzottan tudják segíteni a vállalkozásokat az atipikus foglalkoztatási formák, illetve a rugalmas munkaszervezési megoldások alkalmazásában, akár szemléletformálás, szakmai tanácsadás vagy konkrét képzések révén.

Kérjük szépen, hogy az alábbi kérdőív kitöltésével járuljon hozzá a kutatásunk eredményes elvégzéséhez. A felmérés eredményeinek ismeretében módszertani javaslat készíthető az ágazat munkaerőpiaci problémáinak megoldása érdekében.

A válaszadás teljesen anonim, és mindössze maximum 20-25 percet vesz igénybe. A kapott eredményeket kizárólag a kutatásunkhoz használjuk fel, és csak összesítve fogjuk elemezni.

Segítségét és együttműködését előre is köszönjük szépen!

1. Vállalkozás főtevékenysége:

- ☐ szállodai szolgáltatás (55.10)
- ☐ kempingszolgáltatás (55.30)
- ☐ üdülési, egyéb átmeneti szálláshely-szolgáltatás (56.20)
- ☐ egyéb szálláshely-szolgáltatás (55.90)
- ☐ éttermi, mozgó vendéglátás (56.10)
- ☐ italszolgáltatás (56.30)
- ☐ rendezvényi étkeztetés (56.21)
- ☐ egyéb vendéglátás (56.29)
- ☐ egyéb:

2. Üzemeltetett egységek száma:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 5 -10
- ☐ 10 -nél több

3. Üzemeltetett egységek típusa:
- a. szálloda
 - b. panzió
 - c. kemping
 - d. magánszálláshely
 - e. közösségi szálláshely
 - f. falusi szálláshely
 - g. egyéb szálláshely
 - h. étterem
 - i. büfé
 - j. cukrászda
 - k. kávézó, alkoholmentes italokra specializálódott vendéglátóhely
 - l. italüzlet, bár
 - m. zenés-táncos szórakozóhely
 - n. munkahelyi/közétkeztetést végző vendéglátóhely
 - o. gyorsétterem
 - p. rendezvényi étkeztetés
 - q. alkalmi vendéglátóhely
 - r. mozgó vendéglátóhely
 - s. egyéb:
4. Üzemeltetés típusa:
- o egész évben nyitva tartó
 - o időszakos
5. Az egységek üzemeltetési formája:
- o saját
 - o szerződéses
 - o franchise (névhasználati) szerződés
 - o bérleti szerződés
 - o management (igazgatási) szerződés
 - o egyéb:
6. Területi elhelyezkedés:
- o Bács-Kiskun megye
 - o Baranya megye
 - o Békés megye
 - o Borsod-Abaúj-Zemplén megye
 - o Csongrád-Csanád megye
 - o Fejér megye
 - o Győr-Moson-Sopron megye
 - o Hajdú-Bihar megye
 - o Heves megye
 - o Jász-Nagykun-Szolnok megye
 - o Komárom-Esztergom megye
 - o Nógrád megye
 - o Pest megye
 - o Somogy megye
 - o Szabolcs-Szatmár-Bereg megye
 - o Tolna Megye
 - o Vas Megye
 - o Veszprém megye
 - o Zala megye
7. Van-e a vállalatnak meghatározott HR stratégiája?
- o igen
 - o nem
8. A szervezet jelenlegi munkaerő állománya mennyire felel meg a szervezet igényeinek?
- o megfelel
 - o részben megfelel
 - o nem felel meg

9. A jelenlegi foglalkoztatottak körében mely munkakörök vonatkozásában tapasztalják leginkább a képességek/készségek hiányát?
- ☐ konyhai kisegítő
 - ☐ pultos
 - ☐ felszolgáló
 - ☐ szakács
 - ☐ cukrász
 - ☐ mosogató
 - ☐ étteremi igazgató (Food & Beverage Manager)
 - ☐ szállodaigazgató
 - ☐ Front Office Manager (FOM)
 - ☐ szobafőnök
 - ☐ szobaasszony, szobalány
 - ☐ recepció
 - ☐ londiner
 - ☐ concierge
 - ☐ hostess
 - ☐ rendezvényszervező
 - ☐ HR-s
 - ☐ pénzügyes
 - ☐ értékesítési igazgató (Sales Manager)
 - ☐ marketinges
 - ☐ egyéb:
10. Vannak-e szervezetben elfogadott KPI-k (teljesítménymutatók)?
- ☐ igen
 - ☐ nem
11. Méri-e a KPI-kat a munkavállalóknál valamilyen formában?
- ☐ igen
 - ☐ nem
12. Az elkövetkezendő 5 évben hány fő vonul nyugdíjba a cégtől?
13. Milyen munkaerőigénye lesz a társaságnak 5 év múlva?
- ☐ konyhai kisegítő
 - ☐ pultos
 - ☐ felszolgáló
 - ☐ szakács
 - ☐ cukrász
 - ☐ mosogató
 - ☐ étteremi igazgató (Food & Beverage Manager)
 - ☐ szállodaigazgató
 - ☐ Front Office Manager (FOM)
 - ☐ szobafőnök
 - ☐ szobaasszony, szobalány
 - ☐ recepció
 - ☐ londiner
 - ☐ concierge
 - ☐ hostess
 - ☐ rendezvényszervező
 - ☐ HR-s
 - ☐ pénzügyes
 - ☐ értékesítési igazgató (Sales Manager)
 - ☐ marketinges
 - ☐ egyéb:
14. Rendelkezik-e a vállalkozás leírt, jóváhagyott utánpótlási tervvel?
- ☐ igen
 - ☐ nem
15. Milyen HR utánpótlás tervvel rendelkezik a vállalkozás?
- ☐ HR stratégia
 - ☐ karrier program
 - ☐ belső utánpótlás fejlesztési program
 - ☐ külső utánpótlás fejlesztési program
 - ☐ felsőoktatási gyakornoki program

- ☐ pályaaorientációs terv
 - ☐ toborzási stratégia vagy terv
 - ☐ egyéb:
16. Milyen HR folyamatok működnek jelenleg a munkaerő pótlásával kapcsolatban?
- ☐ fluktuáció mérése
 - ☐ fluktuáció csökkentését célzó belső program
 - ☐ adatbázis kialakítása
 - ☐ külső hr marketing jelenlét
 - ☐ belső hr marketing
 - ☐ munkaerő megtartási program
 - ☐ önálló toborzási felelős munkakör
 - ☐ munkaerőközvetítő – hr szolgáltatóval való megbízási szerződés
 - ☐ közösségi médiában való célzott jelenlét
 - ☐ állásbörzéken való folyamatos jelenlét
 - ☐ helyi illetékes foglalkoztatási főosztállyal való kapcsolat
 - ☐ egyéb:
17. A betölteni kívánt pozíciókra milyen módon keresnek új munkavállalót?
- ☐ hirdetés közösségi oldalon
 - ☐ hirdetés állásportálon
 - ☐ hirdetés újságban
 - ☐ meglévő munkavállalók ajánlása alapján
 - ☐ munkaügyi központ segítségével
 - ☐ fejevadász cégen keresztül
 - ☐ munkaerő közvetítő cégen keresztül
 - ☐ egyéb:
18. Rendelkezik-e a vállalkozás karrier portállal, ahova beküldhetik jelentkezésüket az érdeklődők a meghirdetett, szabad pozíciókra?
- ☐ igen
 - ☐ nem
19. Rendelkezik-e közösségi profillal a vállalkozás (ágazatnépszerűsítés, brandépítés, álláshirdetések megjelenítése céljából)?
- ☐ igen
 - ☐ nem
20. Átlagosan mennyi idő alatt találunk új munkavállalót szellemi munkakörök tekintetében?
- ☐ 1-3 nap
 - ☐ 4-10 nap
 - ☐ 11-20 nap
 - ☐ 21-30 nap
 - ☐ 30 napnál több
21. Átlagosan mennyi idő alatt találunk új munkavállalót fizikai munkakörök tekintetében?
- ☐ 1-3 nap
 - ☐ 4-10 nap
 - ☐ 11-20 nap
 - ☐ 21-30 nap
 - ☐ 30 napnál több

22. Mely munkakörök esetében okoz problémát az utánpótlás biztosítása?
- ☐ konyhai kisegítő
 - ☐ pultos
 - ☐ felszolgáló
 - ☐ szakács
 - ☐ cukrász
 - ☐ mosogató
 - ☐ étteremi igazgató (Food & Beverage Manager)
 - ☐ szállodaigazgató
 - ☐ Front Office Manager (FOM)
 - ☐ szobafőnök
 - ☐ szobaasszony, szobalány
 - ☐ recepció
 - ☐ londiner
 - ☐ concierge
 - ☐ hostess
 - ☐ rendezvényszervező
 - ☐ HR-s
 - ☐ pénzügyes
 - ☐ értékesítési igazgató (Sales Manager)
 - ☐ marketings
 - ☐ egyéb:
23. Szoktak-e felvenni alacsony kvalifikáltságú, végzettség nélküli munkavállalókat?
- ☐ igen
 - ☐ nem
24. Milyen on-boarding tevékenységet végez a szervezet az új munkavállalók esetében?
- ☐ bemutatás, körbe vezetés a cégnél
 - ☐ szerepek, munkakör, feladatok tisztázása (vagy tisztázottsága)
 - ☐ dolgozói kézikönyv alkalmazása
 - ☐ megismertetés a szervezeti kultúrával
 - ☐ munkavállalói igényfelmérés már az új belépőknél
 - ☐ képzési lehetőségek a belépéskor
 - ☐ mentorálás, mentor kijelölés
 - ☐ visszamérés
 - ☐ egyéb:
25. Van-e kinevezett mentor a szervezetben, aki segíti az új belépő munkavállalót?
- ☐ igen
 - ☐ nem
26. Van-e tudásmenedzsment rendszer, amit folyamatosan használnak és fejlesztenek?
- ☐ igen
 - ☐ nem
27. Tartanak-e belső képzéseket a cég munkavállalóinak?
- ☐ igen, rendszeresen
 - ☐ igen, de nem rendszeresen
 - ☐ nem tartunk belső képzéseket
28. Tartanak-e belső képzéseket online?
- ☐ igen, rendszeresen
 - ☐ igen, de nem rendszeresen
 - ☐ nem tartunk belső képzéseket
29. A vállalkozásnál milyen mértékben szükséges a munkavállalók technológiai (operációkkal, standardokkal összefüggő kompetenciák) fejlesztése, képzése?
- ☐ nagy mértékben
 - ☐ közepes mértékben
 - ☐ kis mértékben
 - ☐ nem szükséges

30. A vállalkozásnál milyen mértékben szükséges a munkavállalók szakmai kompetenciáinak, képességeinek fejlesztése, képzése?
- ☐ nagy mértékben
 - ☐ közepes mértékben
 - ☐ kis mértékben
 - ☐ nem szükséges
31. A vállalkozásnál milyen mértékben szükséges a munkavállalók általános (transzferálható) kompetenciáinak, képességeinek fejlesztése, képzése?
- ☐ nagy mértékben
 - ☐ közepes mértékben
 - ☐ kis mértékben
 - ☐ nem szükséges
32. Milyen kompetenciákat tartanak fontosnak? (kérjük, legalább 5 kompetencia megjelölését)
- ☐ komplex problémamegoldás
 - ☐ kritikus gondolkodás
 - ☐ kreativitás
 - ☐ emberek kezelése
 - ☐ csapatmunka
 - ☐ érzelmi intelligencia
 - ☐ ítélet és döntéshozatal
 - ☐ szolgáltatás orientáció
 - ☐ tárgyalás
 - ☐ kognitív rugalmasság
 - ☐ egyéb:
33. Milyen képzési igényeik vannak a vállalkozás szakmai tevékenysége szempontjából?
- ☐ alapozó szakmai képzés az új belépők számára
 - ☐ szakmai továbbképzés a meglévő munkavállalók számára
 - ☐ nyelvi képzések
 - ☐ kompetenciafejlesztő képzések
34. Rendelkeznek-e a gyakorlati oktatás megtartásához szükséges infrastruktúrával?
- ☐ igen
 - ☐ nem
35. Rendelkeznek-e a gyakorlati oktatás megtartásához szükséges személyi feltételrendszerrel?
- ☐ igen
 - ☐ nem
36. Részt vesz-e a vállalkozás duális oktatásban?
- ☐ igen, rendszeresen
 - ☐ igen, de nem rendszeresen
 - ☐ nem
37. Van-e gyakornoki programja a vállalkozásnak?
- ☐ igen, van
 - ☐ nincsen
38. Mely felsőoktatási intézménnyel működik együtt a vállalkozás jelenleg?
- ☐ Budapesti Gazdasági Egyetem
 - ☐ Budapesti Metropolitan Egyetem
 - ☐ Budapesti Corvinus Egyetem
 - ☐ Debreceni Egyetem
 - ☐ Edutus Egyetem

- Eötvös Loránd Tudományegyetem
 - Eszterházy Károly Egyetem
 - Gábor Dénes Egyetem
 - Kodolányi János Egyetem
 - Miskolci Egyetem
 - Nyíregyházi Egyetem
 - Pannon Egyetem
 - Pécsi Tudományegyetem
 - Soproni Egyetem
 - Széchenyi István Egyetem
 - Szent István Egyetem
 - Szegedi Tudományegyetem
 - egyéb:
39. Milyen szakon tanuló hallgatókat foglalkoztatnak jelenleg a vállalkozásnál?
- turizmus-vendéglátás (alapképzés, BSc)
 - turizmus-vendéglátás (felsőoktatási szakképzés)
 - kereskedelem és marketing (alapképzés, BSc)
 - gazdálkodás és menedzsment (alapképzés, BSc)
 - egyéb:
40. A jelenlegi szakképzés milyen mértékben nyújt segítséget a cég munkaerő utánpótlásának biztosításában?
- a vállalkozás működési területén nagy segítséget nyújt
 - egyes szakmák tekintetében nyújt segítséget
 - a vállalkozás működési területén egyáltalán nem jelent segítséget
41. Mely szakképzési centrummal működik együtt a vállalkozás?
- Bajai Szakképzési Centrum
 - Békéscsabai Szakképzési Centrum
 - Berettyóújfalui Szakképzési Centrum
 - Budapesti Gazdasági Szakképzési Centrum
 - Budapesti Gépészeti Szakképzési Centrum
 - Budapesti Komplex Szakképzési Centrum
 - Budapesti Műszaki Szakképzési Centrum
 - Ceglédi Szakképzési Centrum
 - Debreceni Szakképzési Centrum
 - Dunaújvárosi Szakképzési Centrum
 - Egri Szakképzési Centrum
 - Érdi Szakképzési Centrum
 - Győri Szakképzési Centrum
 - Gyulai Szakképzési Centrum
 - Hódmezővásárhelyi Szakképzési Centrum
 - Kaposvári Szakképzési Centrum
 - Karcagi Szakképzési Centrum
 - Kecskeméti Szakképzési Centrum
 - Kiskunhalasi Szakképzési Centrum
 - Kisvárdai Szakképzési Centrum
 - Mátészalkai Szakképzési Centrum
 - Miskolci Szakképzési Centrum
 - Nagykanizsai Szakképzési Centrum
 - Nyíregyházi Szakképzési Centrum
 - Ózdi Szakképzési Centrum

- Pápai Szakképzési Centrum
 - Pécsi Szakképzési Centrum
 - Salgótarjáni Szakképzési Centrum
 - Siófoki Szakképzési Centrum
 - Soproni Szakképzési Centrum
 - Szegedi Szakképzési Centrum
 - Székesfehérvári Szakképzési Centrum
 - Szekszárdi Szakképzési Centrum
 - Szerencsi Szakképzési Centrum
 - Szolnoki Szakképzési Centrum
 - Tatabányai Szakképzési Centrum
 - Váci Szakképzési Centrum
 - Vas Megyei Szakképzési Centrum
 - Veszprémi Szakképzési Centrum
 - Zalaegerszegi Szakképzési Centrum
42. Foglalkoznak-e employer branding (munkáltatói márkaépítés) aktivitással?
- igen
 - nem
43. Amennyiben igen, milyen aktivitásokkal?
- közösségi média
 - munkatársi ajánló program
 - családbarát intézkedések
 - generációk közti együttműködés erősítése
 - generáció menedzsment
 - sokszínűség fokozása
 - WELL-BEING kommunikációja
 - egyéb:
44. Milyen munkaerő toborzási aktivitásokat végeztek az elmúlt 2 évben?
- beérkező önéletrajzok feldolgozása
 - munkavállalói ajánlási program
 - social média hirdetések
 - munkaerőközvetítő, fejvadász cégek alkalmazása
 - állásportálok (Profession, Cvonline, Jobline stb.) használata
 - hirdetés a helyi médiában
 - karrieroldal alkalmazása
 - toborzási célú rendezvények szervezése, azokon történő részvétel
 - gyakornokok alkalmazása, utánpótlás kinevelése
 - egyéb:
45. Milyen atipikus foglalkoztatási formákat, illetve rugalmas munkaszervezési megoldásokat alkalmaznak a vállalkozás munkaerőszervezési feladatainak kiegészítésére?
- diákfoglalkoztatás
 - munkaerőkölcsonzés
 - részmunkaidős foglalkoztatás
 - határozott idejű foglalkoztatás
 - nyugdíjas szövetkezeten keresztül foglalkoztatás
 - osztott munkaidő
 - osztott munkakör
 - egyszerűsített foglalkoztatás (EFO)
 - egyéb:

46. Milyen tapasztalatai vannak az alábbi atipikus foglalkoztatási formák, illetve munkaszervezési megoldások alkalmazásával kapcsolatban?

	1=nagyon rossz	2=alapvetően rossz	3=elfogadható	4=alapvetően jó	5=nagyon jó
diákfoglalkoztatás					
munkaerőkölcsönzés					
részmunkaidős foglalkoztatás					
határozott idejű foglalkoztatás					
nyugdíjas szövetkezeten keresztüli foglalkoztatás					
osztott munkaidő					
osztott munkakör					
egyszerűsített foglalkoztatás (EFO)					

47. Amennyiben valamelyik atipikus foglalkoztatási formával negatív tapasztalata van, kérem indokolja meg miért:

48. Történt-e létszámleépítés a Covid-19 koronavírus gazdasági következményei miatt?

- ☐ nem
- ☐ igen; 1-5 fő között
- ☐ igen; 6-19 fő között
- ☐ igen; 20 fő felett

49. Éltek-e a cégnél a munkaidő-csökkentés eszközével a járvány alatt?

- ☐ igen
- ☐ nem

50. Igényelt-e munkahelyvédelmi bértámogatást a járvány alatt?

- ☐ igen
- ☐ nem

51. Igényelt-e munkahelyteremtő támogatást a járvány alatt?

- ☐ igen
- ☐ nem

52. Tervezi-e a cégnél a távmunkavégzés/home office bevezetését több munkakör tekintetében?

- ☐ igen
- ☐ nem

53. Tervezi-e az alábbi atipikus foglalkoztatási formák, illetve rugalmas munkaszervezési megoldások alkalmazásának bővítését a Covid-19 járvány után?

	Igen	Nem	Talán
diákfoglalkoztatás			
munkaerőkölcsönzés			
részmunkaidős foglalkoztatás			

határozott idejű foglalkoztatás			
nyugdíjas szövetkezeten keresztüli foglalkoztatás			
osztott munkaidő			
osztott munkakör			
egyszerűsített foglalkoztatás (EFO)			

3. sz. melléklet: Segédlet az atipikus foglalkoztatást érintő jó gyakorlatokkal kapcsolatos interjúk lefolytatásához

Szereplők

- interjút készítő személy (MVI/VIMOSZ munkatárs és/vagy Edutusos hallgató)
- interjúalanyok (szállásadó és/vagy vendéglátó vállalkozás vezetője, munkaügyekkel foglalkozó képviselője)

A beszélgetés rögzítése

A rögzítés diktafonnal vagy más helyettesítő, illetve kiegészítő eszköz segítségével (okostelefon, tablet, laptop) történik.

Az interjú célja

A szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás területén működő vállalkozások körében feltérképezni azokat a jó gyakorlatokat, amelyek az atipikus foglalkoztatási formák, illetve rugalmas munkaszervezési megoldások alkalmazásán keresztül elősegítik a munka és magánélet egyensúlyának megteremtését.

Az interjú menete (időtartam: maximum 30 perc)

Az interjút készítő személy röviden közli a projekttel kapcsolatos alapvető információkat és a beszélgetés célját. Jelen esetben azt, hogy egy VIMOSZ-MVI-Edutus közös GINOP-projektről van szó, amelynek a középpontjában a munka és magánélet egyensúlyának megteremtését célzó komplex foglalkoztatási programok állnak, ezen belül is az atipikus foglalkoztatás alkalmazásának bővítése a szektorban. A projekt első szakaszában kerül sor egy kérdőíves felmérésre a témában, valamint a hazai és nemzetközi jó gyakorlatok feltérképezésére, amelyhez többek között ez az interjú elkészítése szükséges.

Közölni kell a várható kérdések számát és az interjú tervezett időtartamát. Az interjú során lehetőség szerint valamennyi kérdést fel kell tenni, továbbá a tervezett időtartam alatt be kell fejezni a beszélgetést. Amennyiben több interjúalany vesz részt a beszélgetésben, akkor valamennyi résztvevő számára biztosítani kell a hozzászólás lehetőségét.

Jelezni kell, hogy az interjút rögzítik, de a felhasználáskor nem szerepel majd senki névvel. A rögzítést az interjú alanya elfogadja (Igennek kell elhangozni!).

Az interjú kérdései

- Mi a véleménye a munka és magánélet egyensúlyának megteremtéséről?
 - Hogyan/milyen módon segítik elő a munka és magánélet egyensúlyát munkavállalói számára?

- Hogyan próbálják elősegíteni a munkahelyi stressz, a túlterheltség és a kiégés veszélyeinek minimalizálását?
- Van-e Önöknél olyan napi működésbe épített gyakorlat, amely az atipikus foglalkoztatáshoz kapcsolódik (pl. távmunka, többletszabadság, családbarát megoldások)?
- Milyen új megoldásokra volt szükség a foglalkoztatást tekintve a koronavírus-járvány megjelenését követően?
 - Mennyire voltak ezek hatékonyak? Hogyan hatottak ezek a megoldások a munkavállalók teljesítményére? Mennyire lehetnek ezek hosszú távon megoldások?
- Miként próbálják hosszú távon vonzóvá, szerethetővé tenni a munkahelyet a munkavállalók számára?

Ha a beszélgetés végén marad idő, akkor fel lehet tenni azt a kérdést, hogy van-e még olyan, amit fontosnak tart elmondani az interjú témájához kapcsolódóan?

4. sz. melléklet: Tartalomelemzési szempontok az atipikus foglalkoztatással kapcsolatos interjúk feldolgozásához

A VIMOSZ–MVI–EDUTUS közös GINOP-projekt részét képezi az atipikus foglalkoztatással kapcsolatos hazai és nemzetközi jó gyakorlatok feltérképezése. Ennek érdekében szálláshelyszolgáltatással és/vagy vendéglátással foglalkozó vállalkozókkal tematikus kvalitatív interjúkat készítettünk azzal a céllal, hogy feltérképezzük azokat a jó gyakorlatokat, amelyek az atipikus foglalkoztatási formák, illetve rugalmas munkaszervezési megoldások alkalmazásán keresztül elősegítik a munka és magánélet egyensúlyának megteremtését.

Az interjúalanyokat a projektben érintett szakmai szervezetek tagságából választottuk ki. A kiválasztásnál figyelembe vettük az ágazati besorolást, a vállalkozásméretet és a földrajzi elhelyezkedést is. Az interjúk lebonyolításában a VIMOSZ és az MVI munkatársain kívül az Edutus Egyetemről turizmus-vendéglátás szakos hallgatók is részt vesznek.

Az elkészült interjúk átírását követően a lehetséges szövegelemzési eljárások közül a kategorizációt vagy más néven tartalomelemzést kívánjuk alkalmazni. A tartalomelemzés során a szöveg egyes tartalmi elemeit kategóriákhoz rendljük, amelyek a kutatáshoz kapcsolódó szempontok szerint alakíthatók ki. A kutatási téma és az interjú kérdései alapján a következő kategóriák (változók) határozhatók meg:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ágazati besorolás <ul style="list-style-type: none"> ○ kereskedelmi vendéglátó vállalkozás ○ munkahelyi/közétkeztető vendéglátó vállalkozás ○ szálláshelyi vállalkozás ○ egyéb • Földrajzi elhelyezkedés <ul style="list-style-type: none"> ○ Budapest ○ vidék (megye) • Vállalkozásméret <ul style="list-style-type: none"> ○ mikrovállalkozás ○ kisvállalkozás ○ középvállalkozás ○ nagyvállalkozás | <ul style="list-style-type: none"> • Munka és magánélet egyensúlya <ul style="list-style-type: none"> ○ pozitív hozzáállás (példák) ○ negatív hozzáállás • Munkahelyi stressz, túlterheltség elkerülése <ul style="list-style-type: none"> ○ többletszabadság ○ speciális tréningek ○ egyéb megoldások • Atipikus foglalkoztatási formák, rugalmas munkaszervezés alkalmazása <ul style="list-style-type: none"> ○ van, rendszeresen alkalmazzák ○ van, esetleg alkalmazzák ○ nem alkalmazzák |
|---|--|

- **Alkalmazott atipikus forma**
 - alkalmi munkavállalás/egyszerűsített foglalkoztatás
 - részmunkaidő
 - munkaerő-kölcsönzés
 - diákfoglalkoztatás
 - nyugdíjasok foglalkoztatása
 - egyéb
- **Munkahely vonzóvá tétele**
 - magasabb munkabér
 - csapatépítő tréningek
 - szabad hétvége
 - egyéb megoldások
- **Járványhoz kapcsolódó új megoldás**
 - van és tartós
 - van, de csak átmeneti
 - nincs
- **Új megoldás hatékonysága**
 - hatékony
 - nem hatékony
 - nem megállapítható

A vállalkozásméret megfelelő kódolásához szükség lehet az interjúkhoz kapcsolódó taglistára is.

A tartalomelemzési szempontokon kívül az interjúalanyok saját észrevételeit, meglátásait és esetleg az említésre került jó gyakorlatokat – melyek nem feltétlenül fedik le a fenti kategóriák egyikét sem – célszerű lenne külön az interjú végén összegyűjteni vagy korrektúrával jelölni.

A fenti kategóriák alkalmazásával kódolni lehet az interjúk szövegét, majd ezután kvantitatív keretben elvégezhető a gyakoriságon, illetve relatív gyakoriságon alapuló összehasonlítás, majd pedig az ehhez kapcsolódó következtetések levonása.