

Turizmus

A humánerőforrás-menedzsment jellemzői a Balaton parti szezonális szállodákban

A turizmus, illetve azon belül a szálloda szektor is az erősen humánerőforrás-igényes ágazatok közé tartozik. Az utóbbi időben azonban egyre inkább kihívást jelent a turisztikai szolgáltatók számára a megfelelő szak tudású és képességű munkaerő megtalálása és megtartása. Különösen nehéz helyzetben vannak a szezonálisan működő szállodák, mivel jellemzően csak az év egy meghatározott időszakára (2-3 hónapra vagy esetenként 5-6 hónapra) tudnak munkát biztosítani az alkalmazottak részére.

A tanulmány egy primer kutatás segítségével a szezonálisan működő Balaton parti szállodákat vizsgálja az alábbi tényezők alapján: alkalmazott toborzási formák, munkakörök és a hozzájuk kapcsolódó munkáltatói elvárások és kompetenciák, fizetés és ösztönzők.

A kutatás alapján elmondható, hogy különböző gyakorlatok jellemzik a nagyméretű és szállodalánc tagjaként üzemelő szállodákat, valamint a kisebb kapacitású, önálló szállodaként működő hoteleket.

A turizmus, illetve azon belül a szálloda szektor is az erősen humánerőforrás-igényes ágazatok közé tartozik, mellyel párhuzamosan az is megállapítható, hogy a turizmus egyik legjelentősebb gazdasági hatása a munkahelyteremtés. (ZOPIATIS et al. 2014, PAPP – FORMÁDI 2013, HORVÁTH 2007) A szolgáltatások esetén pedig a megfelelő szak tudású és képességű mun-

kaerő a minőségi szolgáltatásnyújtás kulcstényezője. (SULYOK – BIERMANN 2017)

Hazánk gazdaságában is húzóágazatnak számít a turizmus. 2018-ban bruttó 300,1 milliárd forintnyi szállásdíjbevétele keletkezett a kereskedelmi szálláshelyeken, melynek 88,4% - a szállodákban keletkezett. (MTU.GOV.HU/1) Mindemellett közel 428 ezer fő dolgozott a turisztikai ágazatokban 2018-ban, vagyis országos szinten közvetlenül a turizmus generálta a munkahelyek 10%-át. (MTU.GOV.HU/2)

A főváros után a Balaton hazánk második legnépszerűbb desztinációja, melyet évente több millió belföldi és külföldi turista keres fel. 2018-ban közel 2 millió vendég (1 485 121 belföldi és 460 533 külföldi) látogatta meg a térséget. (MTU.GOV.HU/1) A kutatás szempontjából fontos megjegyezni, hogy Balatont és környékét a Magyar Turisztikai Ügynökség (MTÜ) által meghatározott Balaton Kiemelt Fejlesztési Térségként értelmezi a tanulmány, amely földrajzilag, turisztikailag és társadalmi identitásában jól körülhatárolható régió. (PALYAZAT.GOV.HU)

A magas látogatószám mellett elmondható, hogy a térség turizmusát erős szezonális és területi koncentráció jellemzi. Ezt támasztja alá SULYOK – KISS (2006) is, akik szerint az egyes turisztikai régiókat különböző mértékű szezonális jelleg jellemzi. A vízparti turizmusra épülő Balaton esetén elmondható, hogy az országos átlagnál magasabb mértékű szezonális tapasztalható, mely főként a nyári hónapok (június-augusztus) iránt mutatózó intenzív keresletnek köszönhető.

A szezonális mellett a térség munkaerő-piaci helyzete is számos problémával küzd, melyek szintén megoldásra várnak. Egyfelől a nagymértékben jelentkező időbeni koncentráció miatt a szezonális foglalkoztatás állítja kihívás elé a térségben működő vállalkozásokat, másfelől pedig ezt tovább fokozza, hogy a térség társadalmát az országos átlaghoz hasonlóan előregezés, elván-

dorlás és a külföld elszívó hatása jellemzi, melynek következtében egyre nehezebb a szakképzett munkaerő megtalálása és megtartása. (SULYOK – BIERMANN 2017)

Mindezek ismeretében a tanulmány azt vizsgálja, hogy a régióban szezonálisan működő szállodák milyen humán erőforrás-menedzsment jellemzőkkel rendelkeznek és hogyan próbálnak megoldást találni a szezonális foglalkoztatás okozta kihívásokra.

A továbbiakban elsőként a szezonális fogalmának meghatározására kerül sor, majd ezt követően a térség foglalkoztatási helyzetének főbb jellemzői kerülnek bemutatásra, végül pedig a kutatás eredményeit ismertetem.

Szezonális meghatározása

Napjaink turizmusának egyik aktuális témája a turisztikai desztinációk szezonálisitása. (SULYOK – MESTER 2014, FERNÁNDEZ – MORALES et al. 2016)

A fogalom meghatározására a szakirodalomban több meghatározást is találhatunk. (1. táblázat)

1. táblázat: A szezonális definíciói

Szerző (év)	Meghatározás
Butler (1994)	„a turizmus jelenségének köszönhető időszakos egyenlőtlenesség, amely olyan elemekkel fejezhető ki, mint a vendégforgalom, a látogatók költése, az autópályák és egyéb közlekedési módok forgalma, a foglalkoztatás és a belépők számának alakulása”
Allcock (1989)	„az év egy rövid időszakában jelentkező koncentrált turistaáramlás, ami egyfajta fiziológiai jellemzője a turizmusnak.”
Hylleberg (1992:4)	„a szezonális szisztematikus, bár nem szükségszerűen rendszeres, éven belüli mozgás, amelyet az időjárás változása okoz”

Forrás: Marton et al. pp. 4-5. (2017) alapján a szerző saját szerkesztése

Az évről évre ismétlődő jelenség háttérben főként természetes és intézményes okok állnak. (SULYOK – MESTER 2014, FERNÁNDEZ – MORALES et al. 2016) Elsősorban a vízpartok és a hegyvidékek érintettek a kérdésben, nyáron a fürdőzés télen pedig a télisportok vonzerejének köszönhetően. (SULYOK – MESTER 2014) Előbbi esetében az időjárás viszonyok, éghajlat a meghatározó, míg az utóbbinál az iskolai szünetek, ünnepi időszakok. A felsorolt tényezők

továbbá csoportosíthatók úgy is mint, push, azaz desztinációhoz köthető tényezők, például: éghajlat, rendezvények és pull, vagyis küldőterülethez köthető tényezők, például: divat, naptár, szabadságok. (SULYOK – MESTER 2014)

Ahogy az *I. ábra* is mutatja a nyári időszakban hazánk egyik legnépszerűbb desztinációját, a Balaton térségét erőteljes szezonális jellemzi, mind a külföldi, mind pedig a hazai vendégek általa realizált vendégéjszakák tekintetében.

A szezonális befolyásolása egy térség foglalkoztatási mutatóinak alakulását is, mely elsősorban abban mutatkozik meg, hogy a főszezon idején mérséklődik a munkanélküliségi ráta.

A nyári hónapokban megnövekedett turisztikai kereslet a munkaerőpiac esetében is vet fel nehézségeket. A szezonális foglalkoztatás kérdése jelentős kihívás elé állítja a nyáron fürdőzés miatt rendkívül népszerű Balaton régiót. (SULYOK – MESTER 2014)

A Balaton foglalkoztatási helyzetének főbb jellemzői

A Balaton régióba érkező vendégek számának alakulása erőteljes szezonális ingadozást mutat, melynek következtében a jelentős forgalmat bonyolító hónapokban (főként július-augusztus) a vállalkozásoknak több munkaerőre van szükség.

A térségben működő vállalkozások nyitva tartásuk alapján alapvetően öt különböző kategóriába sorolhatók:

Éves üzemelés szezonális hatás nélkül (*például: gyógy-, wellness- és konferenciaszállodák*)

Éves üzemelés szezonális hatással (*éves nyitvatartású létesítmény, ahol a változó mértékű kapacitáskihasználtság okozhat szezonális hatást*)

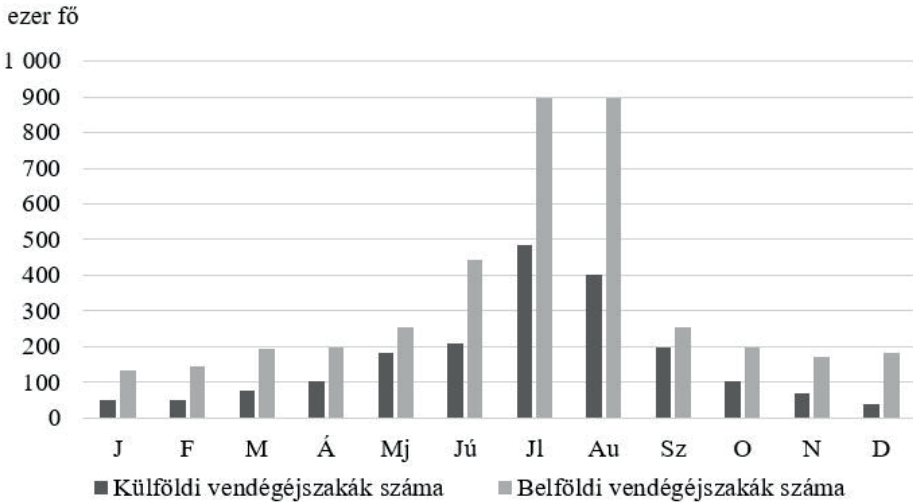
Szezonális üzemelés 5-7 hónappal (*jellemzően április-október közötti nyitva tartás*)

Szezonális üzemelés 2-3 hónappal

Kombinált üzemelés szezonális hatással (*a cég tevékenysége között szerepel éves üzemelésű és szezonális, szálláshelyek esetén olyan részlegek, melyek csak nyáron működnek, például: strand*). (SULYOK – BIERMANN 2017. 31-32.)

A Balaton parti turizmus szezonális jellege erősen befolyásolja a térség foglalkoztatási mutatóinak alakulását, mely elsősorban a munkanél-

1. ábra: Vendégéjszakák számának havonkénti alakulása a Balaton régióban (2018)



külségi ráta éven belüli ciklikus ingadozásában mutatkozik. 2016 első negyedévében a part menti, illetve a partközeli településeken 4,19% volt a munkanélküli ráta, mely a harmadik negyedévre, vagyis a turisztikai főszezon idejére 2,38%-ra mérséklődött.

Kutatás bemutatása

Módszertan

A kutatás során személyes félig strukturált interjúkat készítettem 6 szezonálisan működő Balaton parti szálloda munkaerő toborzásban, illetve munkaerő kiválasztásában érintett vezetőjével. Ennek következtében két szálloda esetében a HR (humán-erőforrás) igazgatóval történt az interjú, a többi szálloda esetében pedig a szálloda vezetőjével, mivel hozzá tartoznak a személyi ügyek is, külön HR-es kollégát nem foglalkoztatnak. Ez utóbbi jellemzően a kisebb kapacitással, önálló házként üzemelő szállodák esetében fordul elő. A szállodák méret szerinti besorolása BÁRTFAI (2006) alapján az alábbiak szerint történt:

150 szobáig kis szálloda

151-299 szoba között közepes szálloda

300-600 szoba között nagy szálloda

A szállodák jellemzőit a következő oldalon lévő táblázat foglalja össze.

Az interjúk átlagosan 45-60 perc hosszúságúak voltak. A mintavétel során a szállodák kiválasztásánál elsődleges szempont volt a szezonális működés, illetve a személyes interjúk miatt a könnyű megközelíthetőség, így ezen tényezők alapján esett a választás a táblázatban szereplő szállodákra, akik a továbbiakban, kérésüknek megfelelően anonim módon kerülnek említésre, így a kutatás eredményeit is összevontan kezeltem.

A kutatás célja, hogy feltárja a vizsgált, szezonálisan működő szállodák humánerőforrás-menedzsmentjének sajátosságait, különös tekintettel a munkaerőtoborzásra és -kiválasztásra. A kutatás főbb kérdései ennek megfelelően a következők:

Az év során mikor, melyik hónapban kezdik el a toborzást és milyen módszereket alkalmaznak?

Milyen arányú az évről évre visszatérő munkaerő?

Van-e olyan partner, akivel együttműködnek és a téli szezonban foglalkoztatja a szálloda dolgozóit?

Milyen munkakörök jellemzők és ehhez kapcsolódóan milyen elvárásaik vannak az egyes munkakörökben?

2. táblázat: A kutatás során vizsgált szezonális szállodák jellemzői

	Elhelyezkedés	Tulajdonosi viszony	Méret (Bártfai 2006 alapján)	Nyitva tartás
1.	Balatonfüred	Szállodalánc tagja	Nagy szálloda	Április 16-október 6.
2.	Balatonfüred	Szállodalánc tagja	Nagy szálloda	Április 18-október 6.
3.	Csopak	Független szálloda	Kis szálloda	Május 17-szeptember 15.
4.	Balatonfüred	Független szálloda	Kis szálloda	Május 10. – szeptember közepe
5.	Tihany	Független szálloda	Kis szálloda	Március – november (időjárás függvénye)
6.	Tihany	Független szálloda	Kis szálloda	Április 19 – október 6.

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Milyen juttatásokkal és ösztönzési formákkal próbálják vonzóvá tenni a szállodát?

A szezonális alkalmazottak részére tartanak-e valamilyen képzést?

Eredmények

Az alábbiakban összevontan kerülnek ismeretetésre az interjúk eredményei, melyek az átláthatóság kedvéért különböző témakörök köré csoportosítva kerülnek bemutatásra.

Munkaerőtoborzás módszerei a szezonálisan működő szállodákban

Az interjúk során elhangzottak alapján elmondható, hogy mindegyik szálloda esetében vannak visszatérő dolgozók, de számuk évről évre csökken. Szállodalánc esetén találhatunk példát arra, hogy a szezonálisan működő házak néhány dolgozóját a lánc valamelyik másik tag-szállodájában alkalmazzák a szezonon kívül. Emellett találunk példát arra is, hogy a nyári szezonban Balaton parton dolgozó alkalmazottaknak a szezonon kívül külföldön, például Ausztriában van fix munkahelye a téli szezonra.

Az egyik szálloda azonban kiemelte, hogy ők az alkalmazottakat egész éves bejelentéssel foglalkoztatják és a téli időszakban kerülnek elszámolásra a nyári túlórák, valamint ilyenkor nyílik lehetőségük a fejlődésre, különböző tréningeken, képzéseken való részvételre, melyeket a szálloda finanszíroz és ezáltal „*jobban magukénak érzik a szállodát*”.

A szezon előtt jellemzően elsőként az előző szezonban foglalkoztatott munkatársakat kérdezik meg és válaszaik függvényében kerül sor nyitott pozíciók meghirdetésére. Az így üresen maradt pozíciókat elsősorban ismerősök ajánlása alapján próbálják meg betölteni.

Jellemzően a szakképzett munkatársak megtalálása a nehezebb, őket főként online felületeken, például profession.hu vagy Facebook felületen keresztül próbálják megtalálni. A szakképzettséget nem igénylő munkaerő (például takarító személyzet, segédmunka) jobban elérhető. Ezeket a munkaköröket szívesen hirdetik például Veszprém környéki szállodákról lévén szó, a Veszprémi Naplóban vagy a Veszprémi7Nap helyi ingyenes újságban, mely a település minden háztartásába eljut, mivel ingyenes kiadványról van szó. Az online felületek közül a jofogas.hu és a workania.hu oldalakat említették a szakképzettséget nem igénylő munkakörök kapcsán.

Két szálloda HR igazgatója említette, hogy mivel a Balaton parti egységek egy szállodalánchoz tartoznak, így 2019-ben elsőként központilag történt a toborzás a két, szezonálisan üzemelő egységükbe. Március elején Toborzó napot szerveztek, melyre előzetesen regisztrálhattak az érdeklődők. A helyszínen munkakörök szerint különböző standok kerültek kialakításra, így mindenkinek lehetősége nyílt megismerkedni a szállodákkal és az általuk kínált lehetőségekkel. A Toborzó napon kitöltött jelentkezési lapok

2. ábra: A munkaerőtoborzás módszerei



alapján elmondható, hogy az esemény elsősorban a takarító személyzet és a kertészek esetén volt sikeres, ahol túljelentkezést tapasztaltak és lehetett válogatni a munkaerő között. Sajnos a szakképzett munkaerőt tekintve, az előzetes regisztráció ellenére (sokan regisztráltak, de csak kevesen mentek el), kevésbé zárult eredményesen.

Az említetteken kívül több részlegesen alkalmaznak főiskolai vagy egyetemi, illetve középiskolai diákokat szakmai gyakorlatra vagy nyári munkára.

A határozott időtartamú és részmunkaidős foglalkoztatás mellett az egyszerűsített foglalkoztatás „népszerűségét” emelték ki néhányan. Az elhangzottak alapján kiderült, hogy „*sok munkavállaló előnyben részesíti a foglalkoztatás ezen formáját, mivel a heti kifizetés mellett, például hiteltartozás esetén nincs belőle levonás*”.

Összességében azonban elmondható, hogy a magas fluktuáció miatt a munkaerőtoborzás- és kiválasztás folyamata nem korlátozódik csupán a szezon előtti időszakra, hanem szezon közben is jelentős kihívás elé állítja a (HR)vezetőket. Itt elsősorban a közeli, főként vendéglátóegységek „elszívó hatását” említették a megkérdezettek, illetve előfordul az is, hogy az alkalmazottak éves állást kapnak egy másik munkahelyen és emiatt mondanak fel a szezonális munkahelyen. A kisebb, családias légkörben üzemelő szállodák esetében a probléma enyhébb mértékben jelentkezik, mivel ezek esetében elmondható, hogy a törzs-

gárda nagy része több éve a szállodában dolgozik és a személyes, olykor már barátinak mondható viszony nagyban hozzájárul a dolgozók elégedettségének növeléséhez, ezáltal a fluktuáció csökkenéséhez. Az egyik szállodavezető például így nyilatkozott ezzel kapcsolatban: „*a dolgozók úgy érzékelik fontosabbak, mint máshol és ne csak munkahelyként tekintsenek a szállodára*”.

Munkakörök és az egyes munkakörökhöz kapcsolódó elvárások a szezonálisan működő szállodákban

A megkérdezett szezonális szállodák munkaköreit tekintve alapvetően két kategória különíthető el: szakképzettséget igénylő és szakképzettséget nem igénylő munkakörök. A szakképzettséget igénylő munkakörök közé tartozik a recepciós, a felszolgáló és a szakács munkakör. Itt jellemzően szükséges a végzettséget igazoló dokumentum és az idegen nyelv (elsősorban angol és/vagy német) ismerete a recepciósok és a felszolgáló esetén. A szállodák pályakezdők jelentkezését is várják, vagyis nem feltétlenül szükséges a korábbi tapasztalat, de fontos, hogy határozott és megbízatos legyen a jelölt. A pesszimistább válaszadók egyszerűen csak annyi elvárást fogalmaztak meg, hogy „*csak szorgalmas legyen és figyelmes a vendéggel*”.

A szakképzettséget nem igénylő munkakörök az alábbiak: konyhai kisegítő, takarító, udvaros. Az utóbbiak esetében „minimálisak” az elvárások. Nem szükséges végzettséget igazoló

dokumentum, illetve a korábbi munkatapasztalat előny, de nem feltétel. A munkavégzéshez szükséges ismereteket betanítják az alkalmazotaknak, így elsősorban a toborzás- és kiválasztás során az első benyomás a döntő, vagyis az, hogy a munkahelyi vezetőnek mennyire szimpatikus a jelölt és elképzelései szerint beleillik-e a csapatba az adott személy.

A megkérdezett szezonális szállodák esetében vannak azonban olyan munkakörök is, amelyek éves állást biztosítanak az adott pozíciót betöltő személyzetnek. Ezek elsősorban a menedzsment területét, vagyis a vezető pozíciókat jelentik, mint például Sales (értékesítés) vagy HR (humán erőforrás-menedzsment). Néhány szállodában azonban a karbantartók is éves állásban dolgoznak, mivel szezonon kívül különféle felújítások történnek a szállodákban, a szezon folyamán pedig az esetlegesen felmerülő problémák gyors és szakszerű megoldása miatt van szükség rájuk.

Képzések a szezonálisan működő szállodákban dolgozók részére

A megkérdezett szezonális szállodák többsége nem biztosít képzést alkalmazottainak a szezon folyamán. Jellemzően szezon előtt, bizonyos munkakörökben vannak „tréningek” melynek tartalma abból áll, hogy a területi vezető betanítja az új munkaerőt, azaz ismerteti a munkavégzéshez szükséges ismereteket.

A két lánchoz tartozó szálloda esetében központi tréningekre is sor kerül, mint például vezetőképző, vezetői képességek, kommunikációs tréning. Ez utóbbit nemcsak a vendégekkel való kommunikáció miatt tartják fontosnak, hanem a kollégák egymás közötti kommunikációját is elősegíti.

Korábban már említésre került, hogy az egyik szálloda éves bejelentéssel foglalkoztatja az alkalmazottakat, akiknek a szezonon kívül lehetőségük van képzéseken, tréningeken való részvételre, melynek költségeit a munkáltató állja. Például *„az előző szezonban konyhai kiegészítőként dolgozó alkalmazott télen elvégezett egy szakács-tanfolyamot és az idei évben már szakácsként erősíti a szálloda csapatát”*.

A felújítások során is szívesen működnek együtt a dolgozókkal. Például kikérték véleményüket, hogy milyen legyen a színe az új konferenciateremnek, de előfordult az is hogy komplett

projektet kellett megvalósítani az alkalmazottaknak például az új apartmanházak belső kialakítása kapcsán. A különböző részlegek dolgozóiból csapatokat állítottak össze és az apartmanházak új belső design-ját kellett megálmodniuk. A rendelkezésükre álló idő alatt látványtervet készítettek, költségvetést állítottak össze, illetve utánanéztek annak is, mit honnan lehet beszerezni. A projekt végén rendkívül „ütös” tervet sikerült összeállítani a csapatnak, mely nagyban hozzájárult ahhoz is, hogy magukénak érezzék a szállodát és sokkal inkább növelte a dolgozók elkötelezettségét, mint például egy béremelés.

Fizetések, juttatások és ösztönzési formák a szezonálisan működő szállodákban

Az interjúalanyok többsége egyöntetűen a fizetést határozta meg, mint leginkább befolyásoló tényező. A lánchoz tartozó szállodák esetén a juttatások skálája igencsak változatos képet mutat. Az alapbéren és bizonyos munkakörökben a szervízdíjon felül cafeteria csomagot is kínálnak a dolgozóknak. Ez egy alapbértől függő keretszég, melyet a dolgozók személyre szabottan állíthatnak össze a következő elemekből:

- Nyugdíjpénztár, egészségpénztár
- Szép kártya
- Óvodai, bölcsődei szolgáltatás finanszírozása
- Kulturális program (lista alapján lehet válogatni például: opera, színházjegy vehető igénybe)
- Útiköltség támogatás (az államilag előírt útiköltségtérítésen felüli összeg)
- Készpénz (a magas adóteher miatt nem javasolt).

Az említett cafeteria csomag a próbaidő lejártja után, a munkaidő kezdetéig visszamenőleg kerül kifizetésre.

Szintén a szállodalánc esetén kerültek szóba a különféle jutalmak, elismerések. A szezonálisan üzemelő egységekben is megválasztják a hónap dolgozóját, emellett sor kerül a negyedév dolgozójának a kiválasztására, de az itt dolgozók is pályázhatnak az év csapata címre. Ezen kívül fontosnak tartom megemlíteni, hogy a 2018-as év kivételével dolgozói elégedettség felmérést is végeztek a szállodákban. 2018-ban ez sajnos elmaradt, mert a rendszer újratervezése miatt erre nem volt lehetőség, viszont a dolgozók számára szervezett családi napon, illetve a Balaton parton

megrendezésre kerülő sportnapokon a szezonális alkalmazottak és családtagjaik is részt vehettek.

A lánchoz tartozó szállodákon kívül további két másik szálloda említette a csapatépítő eseményeket, például VB focimeccs nézés, záróbulik, születésnap partyk. Továbbá a lánchoz tartozó szállodák, a próbaidő lejártá után 50%-os alkalmazotti kedvezményt biztosítanak a dolgozóknak a lánc többi tagszállodájába.

Az interjúalanyok közül többen is említették, hogy sok munkavállaló érkezik távolabbról, jellemzően a Kelet-magyarországi régióból, illetve vannak olyan fiatalok, akik számára a Balaton a legfőbb vonzerő a „nyári munka” során, így nekik igyekeznek szállást biztosítani. Ennek jellemzően több formája figyelhető meg a vizsgált szállodák körében: 1) munkásszálló, 2) szállás biztosítása házon belül, 3) szállás bérlése. A távolabbi lak-hellyel rendelkezők számára néhányan utazási támogatást is biztosítanak, azaz a hazautazás költségét havi két alkalommal el tudják számolni.

Az alkalmazottak munkásszálló esetén napi háromszori, egyéb esetekben munkával töltött napokon napi egyszeri étkezést kapnak.

Összegzés

A megkérdezett szezonális szállodák jellemzően 2-3 hónappal a szezon kezdete előtt kezdik el a munkaerő toborzását és kiválasztását. Az online (például: profession.hu, jofogas.hu) és offline (például: veszprémi Napló, Veszprémi7Nap) csatornák mellett elsősorban a saját keresésre, ismerősök ajánlására támaszkodnak. Ez utóbbi a megkérdezettek szerint sokkal hatékonyabb, mint a többi csatorna. Emellett a vizsgált szállodák mindegyikében van egy törzsgárda, vagyis évről évre visszatérő munkaerő.

A szakképzettséget igénylő munkakörökben (recepációs, felszolgáló és szakács) fontos a végzettséget igazoló dokumentum, valamint a recepációs és a felszolgálók esetén az

idegen nyelv (elsősorban angol és/vagy német) ismerete. A szakképzettséget nem igénylő munkakörök esetén minimálisak az elvárások. Itt elsősorban a személyes jellemzőknek megbízhatóság, lojalitás van döntő szerepe. Ezekben a munkakörökben a területi vezető tanítja be az alkalmazottakat és az ő segítségével sajátítják el a munkavégzéshez szükséges ismereteket.

A megkérdezettek korrekt bérezést és egyéb juttatásokat (cafeteria) ajánlanak a dolgozóknak. A bérezés mellett kiemelték a dolgozókkal való személyes kapcsolatot és törődést, valamint a a munkakörülményeket.

Összességében elmondható, hogy a magas fluktuáció miatt a munkaerő-toborzás

és -kiválasztás folyamata nem korlátozódik csupán a szezon előtti időszakra, hanem szezon közben is jelentős kihívás elé állítja a (HR)vezetőket, a közeli vendéglátóegységek „elszívó hatásának” és az éves munkalehetőségeknek köszönhetően.

HAJMÁSY GYÖNGYI'

Irodalomjegyzék

BÁRTFAI Endre (2006): Szállodai alapismeretek, főiskolai jegyzet.

FERNÁNDEZ-MORALES, Antonio – CISNEROS-MARTÍNEZ, José David – McCABE, Scott: Seasonal concentration of tourism demand: Decomposition analysis and market implications. = *Tourism Management*, 56 (2016), 172-190.

HORVÁTH Zoltán. :A turizmus szerepe a foglalkoztatáspolitikában a Balaton régió településein. = *Turizmus Bulletin XI. évfolyam* (2007), 4. szám. 20-30.

MARTON Gergely – CSAPÓ János – HINEK, Mátyás – KISS, Róbert: Pécs turizmusának vizsgálata a szezonális tükrében a Gini-index segítségével. = *Területfejlesztés és innováció*, 11. évfolyam (2017), 1. szám. 3-11.

PAPP Zsófia – FORMÁDI Katalin: A humán erőforrás-menedzsment jellemzői a hazai utazási irodákban. = *Turizmus Bulletin XV. Évfolyam* (2013), 1. szám. 69-78.

SULYOK Judit – BIERMANN Margit: A balatoni munkaerőpiac aktualitásai. = *Comitatus 2017 különszám*. 31-38.

SULYOK Judit – KISS Kornélia: A magyarországi turizmus szezonálisitása, 2000-2004. = *Turizmus Bulletin X. évfolyam* (2006), 1. szám. 57-70.

SULYOK Judit – MESTER Tünde: A turisztikai desztinációk szezonálisitása. = *Turizmus Bulletin XVI. Évfolyam* (2014), 3-4. szám. 85-92.

ZOPIATIS, Anastasios – CONSTANTIN, Panayiotis – L. THEOCHAROUS, Antonis: Job involvement, commitment, satisfaction and

turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. = *Tourism Management*, 41 (2014), 99. 129-140.

Internetes források

PALYAZAT.GOV.HU Századvég Gazdaságkutató Zrt.: Balatoni fejlesztések értékelése (2016) <https://www.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=71203> (letöltve: 2019. április 12.)

429/2016. Kormányrendelet a turisztikai térségek és a kiemelt turisztikai fejlesztési térségek meghatározásáról <https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=a1600429.kor&targetdate=20170610&printTitle=429/2016.+%28XII.+15.%29+Korm.+rendelet> (letöltve: 2019. április 12.)

MTU.GOV.HU/1 A magyarországi kereskedelmi szálláshelyek adatai (2018)

https://mtu.gov.hu/documents/prod/Kereskedelmi_szallashelyek_adatai_2018.pdf

(letöltve: 2018. május 8.)

MTU.GOV.HU/2 A turizmus eredményei Magyarországon

<https://mtu.gov.hu/cikkek/a-turizmus-eredmenyei-magyarorszagon> (letöltve: 2018. május 8.)

KSH (2016): Turizmusgazdaság a Balaton idegenforgalmi régióban. www.ksh.hu,

(letöltve: 2018. április 6.)

A kereskedelmi szálláshelyeken eltöltött vendégéjszakák turisztikai régióként. www.ksh.hu, (letöltve: 2019. április 4.)

A szerző és elérhetősége

¹⁾ PhD hallgató, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Turizmus Intézeti Tanszék (hajmasy.gyongyi@gtk.uni-pannon.hu)

Abstract

The tourism sector and the hospitality industry are highly labor intensive. Recently, however, it has become a challenge for the tourism service providers to find and retain the workforce with the right skills and competencies. Seasonally operating hotels are in a particularly difficult situation, as they can provide work for the employees only for a specific period of the year (2-3 months or 5-6 months occasionally).

The study, in the framework of a primary research examines the seasonally operating hotels in the Balaton region based on the following factors: forms of recruitment, field of activity, employer expectations and competences, salaries and incentives.

Based on the research it can be said that different practices characterize the large hotels which operate as a member of a hotel chain and the individual hotels with smaller capacity.

Keywords: Balaton, human resources, seasonality, hotel services

Köszönetnyilvánítás

Jelen publikáció/kutatás az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.2-16-2017-00017 azonosítójú „Fenntartható, intelligens és befogadó regionális és városi modellek” című projekt keretében jött létre.

