

Folyóiratunk alkalmanként megjelenési lehetőséget kíván biztosítani felsőfokú tanulmányaikat folytató vagy éppen befejező hallgatóknak, akik az emberi erőforrás témakörben az átlagosnál magasabb színvonalú TDK vagy szakdolgozatot alkottak. E dolgozatok alapján összeállított rövidebb publikációk közzététele reményeink szerint biztatást jelent szerzőjüknek arra, hogy legyenek elkötelezett szakemberei e szép és izgalmas szakmának, illetve bátran vállalkozzanak a jövőben is tudományos igényű cikkek megalkotására. Színvonalas írásművükkel már bizonyították, hogy képesek erre.

Annak érdekében, hogy az olvasók is jobban megismerjék a fiatal szakemberek céljait, motivációját, és hogy mindezt hogyan támogatták egyetemi tanulmányaik, felkértük őket egy rövid bemutatkozásra. Azt külön kértük, hogy ebben emlékezzenek meg olyan tanárukról, mentorukról, aki véleményük szerint meghatározó módon hozzájárult sikerükhöz.

a Szerkesztőség

A Metropolitan Egyetem végzős mesterszakos hallgatója vagyok. Nem a hagyományos értelemben vett karrierváltónak, sokkal inkább szemléletváltónak nevezem magam: 2005-ban végeztem el az alapképzést szállodaiipar-vendéglátás szakon és azóta több hazai és nemzetközi szállodavállalatnál is dolgoztam. Szállodaiipari tapasztalataim és ennek a gyönyörű szakmának a szeretete arra ösztönözött, hogy azt a tudást "hozzam be" a szállodaiiparba, amire hazánkban vállalatoknak itt és most a legnagyobb szüksége van: olyan naprakész human erőforrás szemléletet amely holisztikusan építi és támogatja a vállalat egészét azáltal, hogy a vállalat a human erőforrás menedzsmentre mintegy "plusz lábra" támaszkodhat. Ezúton is szeretnék köszönetet mondani Metropolitan Egyetem emberi erőforrás szakon oktató tanárainak nagyszerű munkájukért. Dr. Szabó Szilviának külön köszönetet mondok szaktársaim nevében is a szakmai oktatás és a hallgatók egyéni fejlődése érdekében tett erőfeszítése miatt. Jelen cikk alapjaként szolgáló diplomamunkám megírását is ő segítette konzulensként, és hálás vagyok szakmai támogatásáért.

Varga-Sápi Szabina

VARGA-SÁPI SZABINA

HELYZETÉRTÉKELÉS A HAZAI SZÁLLODAIPARI VÁLLALATOK HR GYAKORLATÁRÓL

Szükséges és lehetséges beavatkozási pontok

Az írás a magyar szállodaipar munkaerővel kapcsolatos aktuális kérdéseit vizsgálja, holisztikus megközelítéssel elemezve a vállalatok munkaerővel, HR működéssel kapcsolatos lényegesebb vonatkozásait. Célja a hazai szállodák HR gyakorlatairól egy olyan aktuális helyzetkép felállítása, mely nem csak diagnózist ad az eddigi és jelenlegi működési sémákról, de több ponton rávilágít változási szükségszerűségekre. Kiemelten vizsgálja a szállodaipar számára 2016 óta egyre kritikusabbá munkaerőhiány okait, felhívva a figyelmet lényeges összefüggésekre a munkaerőellátottság a bemutatott HRM gyakorlatok között. Lényeges kérdése a dolgozatnak, hogy mik lesznek azok a HRM gyakorlatok, melyek valós megoldást jelenthetnek a szakma egésze számára a munkaerőkérdés stabilizálásához és megvalósulhatnak a Turizmus Fejlesztési Stratégiában foglalt jelentős mennyiségi munkaerőbővülést megcélzó elképzelések, és megtörténik-e majd az a felismerés, hogy az ágazatban a munkaerő és ezzel párhuzamosan a HRM gyakorlatok alapvető értékteremtői a profitábilis működésnek. Mindehhez a kutatások szállodai HR szakemberek és különböző munkakörben, szállodában és országosan is több régióban dolgozó szállodai munkatársak bevonásával történtek, kvalitatív és kvantitatív módszerekkel.

A hazai szállodaipar, melynek jelenleg minden szereplője – a kis önálló szállodáktól kezdve a nagy nevű láncokig – kritikus, akár a napi üzemeltetést is veszélyeztető munkaerőhiánnyal küzd. Azonban munkaerőhiány tényének ismerete nem mentesíthet felelősségtől, hogy cselekedni is kell. Írásomban azon kutatási eredményeket kívánom megosztani a HR és szállodaszakma szakembereivel, melyek bizonyos összefüggések megértése által megoldásul szolgálhatnak a vállalkozásoknak. Ahogy a pandémia során felismertük, hogy a jövőben szükséges lesz vészforgatókönyvet és a környezeti változásokra adaptívabban reagáló működést létrehozni, úgy, ha valamikor, akkor **most** – amikor a legjobban fáj a munkaerő hiánya – jött el az ideje annak, hogy vállalatok a munkaerőről és ilyenformán a HR lényegéről alkotott nézeteiket felülvizsgálják.

Bevezetés

A HR gyakorlatok monitorozása és menedzsment HR működésről alkotott szemléletváltása a szállodaiparban sürgető, az iparágban kimondottan nagy mértékű és már a normál üzemeltetést is veszélyeztető munkaerőhiány okán. Ennek okainak mélyebb feltárása is időszerűvé vált, hiszen az eddig önjáró működés, mely kevéssé igényelte a menedzsment részéről a HR vonatkozású ráfordításokat már kevés. Vizsgálni szükséges az iparág munkaerőpiaci vonzerejét, versenyképességét, mely az egyes szervezetektől is megkívánja bizonyos alapfeltevések újragondolását, stratégiai HR működés megkezdését. Írásom célja, hogy a mai magyar szállodaipari vállalatok HR gyakorlata kapcsán, az aktuális kihívások megoldásának alapjául szolgáló új összefüggéseket mutassak be és a megszokott sémáink folyamatos megkérdőjelezésére, kritikai gondolkodásra biztassam kollégáimat is. Jelen írásom alapjául szolgáló kutatásokat kvantitatív és kvalitatív

módszerekkel végeztem. Első lépésben 6, a szállodaiparban meghatározó vállalat képviselőjét, vagy a szakma valamely szakértőjét félig strukturált szakmai interjúban kérdeztem. Ezen interjúk konklúzióira alapoztam ezt követően a későbbi kvantitatív, online kérdőíves kutatásomat, melyben a szállodaipar vállalatainak mind teljesebb körű bevonására törekedtem.

A szállodaipar felemelkedése és hanyatlása. Hogy jutottunk ide?

A hazai szállodaipar növekedésének és a vállalatok eredményességének vizsgálatakor egy kissé el kell vonatkoztatnunk a Covid-19 vírusválság hatásaitól. Tény, hogy a 2009-es válság után a hazai turizmus relatív hamar regenerálódott és így a szállodaipar minden idők legjobb eredményeit könyvelhette el 2009 és 2020 között és a szállodafejlesztések továbbra is virágkorukat élték. A befektetők érdeklődése nem csak kereslet növekedésének, de mint (ingatlan) befektetés a relatív gyors és kiszámítható megtérülés felértékelődésének és a kiemelkedő profit kilátásoknak is köszönhető. Sőt, szállodaipari üzemeltetők 77% kifejezetten érdeklődik a főváros iránt most, a pandémia után is (Turizmus.com, 2021. évi CEE szállodaüzemeltetői kutatás).

Mindezek alapján elmondható, hogy a fejlődésnek, fejlesztésnek nem szabhattak gátat gazdasági okok. Mégis, a növekvő kereslettel és kihasználtsággal nem nőtt a szervezetek dolgozói létszáma. A szoros hozamelvárások feszes gazdálkodást kívánnak meg, és általános a költségcsökkentő intézkedések első lépéseként a bérköltségek esnek áldozatul. Tény, hogy a munkaerőköltség a szállodaszektorban a legnagyobb és "legfájdalmasabb" költségelem, hiba nem meglátni a munkaerő értékteremtő képességét és pusztán a gazdasági oldalról közelíteni meg a humántőke lényegét. Hiszen így történhetett, hogy míg évtizedekkel ezelőtt az egy vendégre jutó alkalmazottak száma elérte az 1-et, manapság nem ritka a 0,3 - 0,5 arány sem, a 0,6-os átlag alatt. Igen beszédes a szám, és ezek után nem is szorul magyarázatra miért is csökkent a szakma vonzereje csupán a megnövekedett munkateher és ezzel járó stressz okán.

De nézzük meg mi van a másik oldalon: ha kevesebb is a dolgozói létszám, vajon megfelelő módon tudják –e a szállodák a megnövekedett terhelést vagy akár hatékonyabb munkavégzést díjazni? A kép sajnos szomorú. A turizmus átlagbérei (és nem csak a fekete/szürke foglalkoztatás miatt) jelentős lemaradást mutattak még azokban az időkben is, amikor pedig a szállodaipar fénykorát élte. A Portfolio 2019. 3. negyedévi felmérése a szektor átlagbéreit az utolsó előtti helyen (az utolsó helyen a szociális ellátás szerepelt) sorolta. Az Utazás kiállítás március 4-i pódiumbeszélgetésén Gál Pál Zoltán, a VIMOSZ elnöke elmondta, az ágazati bérezés az átlag alatt van, hiszen a turizmusban elérhető, bruttó 267 500 forintos fizetéssel szemben más szektorokban 349 636 forint és 758 700 között van (Pintér, Kaszás, 2022. Turizmus.com). Kijelenthetjük, hogy a szállodák közötti éles versenyben a vendégekért vívott harcban nem is gondoltak arra a szállodák, hogy eljön az idő, amikor a dolgozókért kell ringbe szállniuk.

Hogyan tovább? Mit tehet a HR?

Fentebb megfogalmaztam, hogy szállodaipar egyike a leginkább munkaintenzív ágazatoknak, ami azt jelenti, hogy költségek volumene és az erőforrás értékteremtő képessége miatt is az erőforrások közül a humán erőforrás az elsődleges. A képlet egyszerű: egy olyan szállodában, ahol a recepció segítőkész, ahol a szoba makulátlan, ahol az ételek a szakács odafigyelésről tanúskodnak szívesen visszamegyünk később. Lépten nyomon vendég-alkalmazott interakciók zajlanak, egy-egy dolgozó "hatása" a vendégek elégedettségére jelentős és a visszacsatolás gyors. Poór (2018) és Delery-Doty (1996) is megfogalmazták, hogy szolgáltatásban működő szektortól a HRM-től a legmagasabb szintű proaktivitás várható, hiszen itt a legközvetlenebb a kapcsolat a végső fogyasztókkal. Ha a humán erőforrást véljük legfontosabb erőforrásnak, úgy a HR osztályoktól várhatjuk

el, hogy a lehető legjobban sáfárkodjon ezzel az értékes erőforrással: keresse meg majd motiválja, fejlessze és értékelje a teljesítményt.

Kutatásaim azonban azt mutatják, hogy a hazai szállodák jelentős részénél (29,7%-nál) nincs egyáltalán HR megbízott. Igen jelentős (16,2%) azon hotelek száma is, ahol egy egyébként másik pozíciót betöltő munkatárs látja el a HR feladatokat, vagy (16,2%-ban) központi HR támogatást élvezhet a szálloda. Tehát dedikált, teljes HR munkatárssal vagy csapattal csupán a megkérdezett hotelek 37,8% -a rendelkezik. A számok önmagukban is reprezentálják a HR jelentőségét és pozícióját, de ezt a megkérdezett HR vezetők 27%-meg is erősíti, hogy a HR funkció szervezetükben alárendelt. Míg ez az adat a megkérdezett csoportról ad képet mindenképp arra hívja fel a figyelmet, hogy amíg egy szervezetben a HR "alárendelt", addig bizonyára a HR kérdések is sokadlagosak. Azaz éppen ellentétben áll korunk által megkövetelt felfogással a humán erőforrás menedzsmentről tevékenységről, melyben a HR osztály **együtt** valósítja meg a társosztályokkal a HR feladatokat, akik értik-e a célokat, feladatokat, hiszen maga az egész szervezet, minden vezetőjével és részlegével ugyanazon HR azaz szervezeti célokért dolgozik, és ezek egy egységek képeznek.

Különösen fontos ez egy olyan szervezetben, mint a szálloda, ahol a humánerőforrás jelentősége nagy, a HR szervezet kicsi (kutatásaim szerint 150 dolgozói létszámra jut egy HR dolgozó). Minél kisebb a HR szervezet annál fontosabb a hatékony együttműködés a részlegekkel és legfőképp az egyértelmű célok és "közös nyelv" a felsővezetővel: a HR munkatársnak kevés idő alatt kell egy személyben nagy mennyiségű munkát végeznie, támogató és stratégia-alkotó szerepeket egy személyben betöltenie. Tehát a szállodákban a közös szervezeti és HR célok elérésének titka a felsővezetés-a vezetők és a HR együttműködésének sikerében rejlik, aminek kezdete a célok és érdekek közös nevezőre hozása, egységes HR szemlélet és célrendszer kialakítása.

A megtartás az új toborzás. De hogyan?

A szállodavezetők fájdalompontja most kétségkívül a mennyiségi és minőségi munkaerő hiánya, és ennek okán kerül nagyobb fókuszba a HR. Holott itt a HR részleg már csupán eszköztárának reaktív kellékeiből válogathat, írhat nagyszerű álláshirdetést vagy hirdethet a legjobb csatornákon. A potenciális jelentkezők szállodaiparról, az adott vállalatról alkotott előfeltevéseit, tapasztalatait vagy hallott valós tapasztalásait már nem, vagy kevéssé befolyásolhatja, így a toborzás sikere előre megjósolható. Ha a vállalatnál a HR részleg és a szervezet egésze képes volt erőforrásokat csoportosítani az irányban, hogy munkáltatói márkáját építse, jó munkáltatói hírnevet alakítson ki, nagyobb sikerre számíthat, azonban a szállodaiparra jellemző negatívumokat, mint az alacsony bérek és a túlterheltség már a munkáltatói márkaépítés sem képes feledtetni.

A toborzás kétségkívül a szállodai HR osztályok legnagyobb feladata. Kutatásomban a megkérdezettek 66%-a ezzel tölti munkaideje nagy részét. 60%-uk pedig épp a toborzásra fordított nagyobb figyelem vesz el időt egyéb feladatoktól vagy akár HR célok megvalósításától. Minél nagyobb a munkaerőhiány, egységnyi pozíció betöltése annál több időt vesz igénybe, toborzást/kiválasztást támogató digitális megoldást pedig csak a megkérdezettek 21,4%-a használ. Leszögezhetjük a fentiek alapján, hogy a szállodaipar vonzerejének és így a potenciális szállodai munkavállalók csökkenő számának ismeretében a szállodai HR osztályok megfeszített munkája a toborzás terén aránytalanul kevés sikerrel kecsegtet.

Nem kerülhető ki, hogy általában a szállodaipar vonzerejének visszaállítását (a bérek és leterheltség aspektusából) a vállalati oldalon is megvizsgáljuk, hiszen hosszú távon ezek képezhetik az alapját az igazi változásnak. Interjúim során feltevéseimet megerősítették a HR vezetők az irányban, hogy a felsővezetés a bérek kapcsán nem nyitott javaslatokra. 2008/2010. évi CRANET kutatás is igazolta, hogy a KKE régióban a HR döntési szabadsága a bérek kérdésében jelentősen

alacsonyabb, mint nemzetközi szinten és a szállodaiparban különösen érzékeny kérdés a bérköltség. Jelen helyzetben a HR osztályok azzal tehetik a legtöbbet, ha a toborzástól megpróbálnak több energiát a megtartás célú intézkedések felé átcsoportosítani.

A megtartás vállalati kultúrájánál kezdődik

Egy nemrég lezajlott beszélgetés során egy szállodavezető azt mondta nekem, hogy szerinte a vállalati kultúra fejlesztésének nincs helye az ő szállodájában, annak nem a szállodák, sokkal inkább a multik világa az ideális környezet. Ez a kijelentés egyrészt újra nyomatékosította számomra a vezetőkkel való közös gondolkodás fontosságát. Másrészt azt, hogy minél kevésbé számítanak ezek a sokszor még vezetők számára is nehezen megfogható "soft" tényezők, annál jobban ott lenne a helye a vállalatban, a közös szervezeti célok közt. Kutatásaimban, mind a szállodai HR vezetők, mind pedig a szállodai dolgozók megválasztották vállalati kultúrájukra vonatkozó kérdéssorokat.

A szállodai dolgozók körében 21,3% válaszolta, hogy sok a belső konfliktus, ugyanennyien jelölték, hogy ellenségeskedés van a dolgozók között. 18,7% állítja, hogy gyakoriak a vendégpanaszok, 18,7% szerint a vezetők nem tisztelik a beosztottakat, és ugyanennyien mondják, hogy a dolgozók sem tisztelik egymást. 11,6% szerint rendszeresen áthágják a szabályokat a dolgozók, 10,3% szerint rossz a munkahelyi légkör. A megkérdezett HR vezetők 50%-ban motiváció hiányáról, 36,4%-ban negatív kollégákról, 22,7%-ban sok hibázásról, panaszról számolt be. Egy jó vállalati kultúra olyan erő, ami valóban olyan, mint a ragasztóanyag, de nem csak a vállalatot tartja össze, ahogy B. Buchowicz fogalmazott, de a dolgozókat is ott tarthatja a szervezetben. A vállalati kultúra pedig jelentős részben a vezetők és a vezető-beosztottak viszonya által alakul, ez akár tudatosan akár spontán módon alakul. A szállodaiparban szinte kivétel nélkül a szakmai/munkatapasztalat a mérvadó akár beosztotti, akár vezetői pozícióban, cél a kiválasztásban, hogy legyen a jelölt minél gyorsabban, azaz gazdaságosabban munkába állítható. Kutatásom alapján megállapítható, hogy a szállodaiparban a vezetők képzése, a szoros értelemben vett "vezetőfejlesztés" általában igen ritka, a vezetők képzése általában inkább valamilyen szakmai készség elsajátítására pl. konfliktuskezelés, tárgyalástechnika stb. törekszik.

Papp (2012) egy angol kutatás eredményeit bemutatva, az alábbi ismerévekkel írja körül a magyar vezető állású szállodai szakembereket:

1. dominancia és akaratérvényesítés
2. jó problémamegoldó készség
2. jó interperszonális készség
3. nyitottság
4. nem kockázatvállalók, nem kezdeményezők
5. maximalisták, de nem fókuszálnak a profitra.

Mindezekből következik, hogy kellő szakmai tapasztalattal rendelkező, de erősen önérvényesítő vezetők vezetőképzés, vagy a vállalat a vezetőkre irányuló tudatos, rendszeres "formálása" nélkül szabad kezet kapnak szakmai és vezetői munkájukban. Tekintve, hogy a már régóta a szakmában dolgozó X és Z generációs vezetői vélhetően nem is tudnának azonosulni a vezetőképzés céljaival, egyetlen megoldásnak a vezetők formálására a tudatos szervezeti kultúra építését vélem. Azaz első lépésben a vállalat víziójához, missziójához illeszkedő alapértékek, célok meghatározását, mely egyfajta keretet szab a vezetők számára. Azaz a vezetés minden szinten, bizonyos meghatározott vállalati irányelvek, mint fő rendező elv mentén valósul meg, ezzel szolgálva ugyanazon célokat és a kultúra megfelelő irányú alakítását. A vezetés szerepe kétségkívül nagy, mutatja ezt az alábbi lista, mely a saját kutatásomban megkérdezett dolgozók motivációit vizsgálta, és a "jó főnök" a 3. helyen végzett.

1. TÁBLÁZAT: A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG SZEMPONTJÁBÓL MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK, A SZÁLLODAI DOLGOZÓK VÁLASZAI ALAPJÁN (%) N=157

Fizetés és pénzbeli juttatások	85,7
Megbecsülés érzése	68,8
Jó főnök	50,6
Jó hangulat a dolgozók között	48,1
Érzem, hogy van értelme, eredménye a munkámnak	32,5
Tudok tanulni, fejlődni	29,2
Biztos munkahely	22,7
Előrelépési lehetőség van	22,1
Kellemes munkakörülmények	14,9
Legyen döntési szabadságom	14,1
Képességeimet kamatoztathatom	9,1
Nem túl megterhelő munka	1,3

A fenti kérdéscsoport a motiváció kérdéskörében azt vizsgálja, hogy mely tényezők játszanak meghatározó szerepet a dolgozók elégedettségében, valamint melyek a legerőteljesebb elégedetlenséget és akár felmondást is kiváltó okok. Míg az elégedettséget kiváltó tényezők közül 1. helyen a fizetés és juttatások, 2. helyen a megbecsülés érzése és 3. helyen a jó főnök állt, a vezető felmondási ok 71,4%-al a "rossz főnök" volt, csak ezután következett a "kedvezőtlen fizetés és pénzbeli juttatások" 63,6%-al és 59,1%-al belépett a 3. helyre a "rossz hangulat a dolgozók közt" valamint 4. helyen 57,8%-al a "megbecsülés érzésének hiánya" szerepelt. A válaszok nem csupán a motivációk pontos elemzése, értékelése miatt fontosak, de rávilágítanak olyan láthatatlan, "soft" tényezők nagyon is fajsúlyos jelenlétére és hatására. Noha ezen számok általában a HR által, egy elégedettségi felmérésben kerülnek kielemezésre, és szinte nem is lehetséges ezen motivációt mérő adatok bevételi, szállodai kihasználtsági adatokhoz való összefüggését kimutatni a kapcsolódás létezik. Ahogy a szállodai alkalmazottak nagy része a "rossz főnökkel" való konfliktusok miatt elhagyja vállalatot, úgy vélhetően a többiek teljesítménye is megsínyli a felettséggel való összeférhetlenséget, ami a vendégekkel való interakciókban, a szolgáltatás minőségének hanyatlásában azonnal érezhető lehet. Fontos tehát, hogy minél több HR mutatót érezhetővé, kézzelfoghatóvá lehessen tenni, azokat az üzleti nyelvre lefordítva gazdasági hatásukat tekintve is kimutathatóvá.

Kellenek a HR mérőszámok

Boudreau (2012) arra világít rá, hogy a HR stratégiai partnerségének is sokszor az az akadálya, hogy a többi felső- és középszintű nem a HR szakmai rendszerében gondolkodik. Főként a HR-től várható el, hogy a többi szereplő számára is érthető formában láttassa a HR számításait, ne elvontan, sokkal inkább az ellátásilánc, portfólióelméletet vagy fogyasztói csoport szegmentálása alapján. Hiszen a másik kardinális kérdés a HR funkció lényegét tekintve, hogy a munkaerőbe való beruházás megtérülését miként tudjuk mérni? Boda (2022) szerint éppen ennek okán, azaz, hogy a munkaerőbe való befektetés csak hosszú távon, közvetetten vagy láthatatlanul produkál eredményt kiemelkedő jelentőséggel bírna, hogy tényleges költség-megtérülés elemzési lehetőségeket találjanak fel erre közgazdászok. Közvetett hatást mutat például, ha a vállalat értékéhez való hozzájárulásában vizsgáljuk a HR és munkaerő szerepét. Return on Investment (ROI) azaz a befektetés

hozama a vállalatot pénzügyi eredményei által minősíti és teszi összehasonlíthatóvá más vállalatokkal.

Dave Ulrich és Norm Smallwood (2006, p.181) úgy véli, hogy a vállalat rejtett értéke az eszmei vagyon egyre jobban előtérbe kerül a pusztán pénzügyi eredményekkel szemben és együttesen adják a vállalat értékét. Noha a K+F tevékenység, a hírnév-márkaérték, a szponzorok, befektetők köztudottan erős hatással vannak a cég értékére, az olyan HR által generált eddig a befektetők, részvényesek által nem monitorozott eredmények, mint munkáltatói márka, tehetségek száma, tehetségek bevonása, tehetségek által a vállalat számára biztosított innovációs hajlandóság, a tervezett és elért vállalati kultúra által elérhető versenyelőny kevésbé megfogható, számszerűsíthető voltak által nem kerültek a döntéshozók fókuszába. De a fenti összefüggést tekintve a humán erőforrásba ugyanúgy megéri befektetni, ahogy technológiába vagy kutatás-fejlesztésbe (Ulrich, Smallwood, p.183). Itt válnak kardinális kérdéssé a HR eredményességét mutató mérőszámok, melyek nélkül nem csak, hogy vakrepülésben működik a vállalat HRM tevékenysége, de a vezetés számára sem tudja a HR szempontokat számszerűsíteni.

Mindezekből következik, hogy ha rendelkezésünkre állnak benchmark adatok az iparág szereplőinek (pl versenytársak) nyereségességéről és bizonyos mutatóiról (foglaltság, fluktuáció stb), úgy a saját vállalatunk átlaghoz viszonyított eredményeinek pozitív vagy negatív irányba történő eltérései vállalatunk eszmei értékét adják (Ulrich, Smallwood p.185.). Ez alapján pedig elmondható, hogy a HRM szerepe a vállalat eszmei értékének kialakításában annál nagyobb minél nagyobb a vállalaton belül az élők munká aránya. Boudreau (2012) olyan, a HR rendszereire is adaptálható ellátásilánc megközelítésű mutatókat mutat be, mint például a ROIP (Return On Improved Performance), mely akár az egész teljesítménymenedzsment alapját is képezheti a hatékonyság növeledésből származó megtérülés vizsgálata által. A mutatószámok tehát a HR szervezet vállalaton belüli pozicionálását, HRM stratégiai célrendszerét és részfeladatait egyaránt szolgálják és nélkülözhetetlenek.

Összegzés

Kutatásaim igazolják, hogy szállodai szervezetek menedzsmentjének HR felé mutatott nagyobb fókusza, aktuális elvárásai el kell, hogy mozdítsák a szállodai HRM működést egy új szemléletmód irányába, azaz a HR kérdések hosszú távú, rendszerszintű átrendezésébe. Legyen szó a motivációról, vállalati kultúra fejlesztéséről, vagy bármely humán erőforrás folyamatról ezek célrendszerbe foglalása elengedhetetlen. A rövid távú, felületes tüneti megoldások ugyanis nem szolgáltatnak hosszú távon is eredményeket. Noha jelenleg jelenthetik a vállalati stratégia főbb irányát a HR vonatkozású kérdések, feltétlenül szükséges a vállalati stratégia kidolgozása is, hogy a HRM a megfelelő hosszú távú célok elérésén biztos alapokon, a célrendszer megvalósításán saját HR stratégiája mentén működhessen. A stratégiai célok eléréséhez szükséges a szereplők számára a kereteket tisztázni, összehangolni és szabad működést. Azaz a HR menedzsmenten belüli pozícióját erősítenie kell. Jelen munkaerőhiányos helyzet fordulópontot jelenthet a HR szervezeten belül betöltött jelentőségében/szerepében/megítélésében. Igazi rendeltetését, azaz hogy stratégiai szinten valósíthatja meg a szervezet HR vonatkozású céljait csakis akkor töltheti be, ha megfelelő jogosultságokkal ruházzák fel.

Irodalomjegyzék:

- Bakacsi Gy., Bokor A., Császár Cs., Gelei A., Kovács K. & Takács, S. (2006). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Akadémia Kiadó.
- Boda Gy. (2022). Az emberi beruházások és a korszerűsödés. *Új Munkaügyi Szemle*. 3(1)
- Boudreau, J.W. (2012). *HR újrátöltve*. Akadémia Kiadó.

- Collins, J.(2021). *Jóából kiváló. A tartós üzleti siker elemei.* HVG Kiadó.
- Csedő Z. & Zavarkó M.(2019). *Változásvezetés.* Akadémia Kiadó.
- Dobák M. & Antal Zs. (2013). *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése.* Akadémia Kiadó.
- Grotte J., Pató B. & Hollósy-Vadász, G. (2021). HR kihívások a pandémia idején a hazai szállodaiparban és vendéglátásban (II.rész). *Új Munkaügyi Szemle.* 2(3)
- Karoliny M. & Poór J. (2019). A HR három évtizedes magyarországi fejlődésének főbb momentumai, nemzetközi összehasonlításra alkalmas empiriák tükrében. *Vezetéstudomány* (12)
- Karoliny M. & Poór J. (2017). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv.* Wolters Kluwer.
- Losey, M., Ulrich, D. & Meisinger, S. (2006). *A HR jövője.* HVG Kiadó.
- Papp I., Németh Gy. & Németh P. (2010). *Szálloda- és vendéglátásmenedzsment.* Szolgáltatási Menedzsment Alapítvány.
- Poór J., Karoliny M., Kovács I. & Illés B., Cs. (2018). *A HR gyakorlata.* Wolters Kluwer.
- Sinek S. (2017). *A jó vezetők esznek utolsónak. Hogyan építsünk összetartó, lelkes és sikeres csapatot?* HVG Kiadó.
- Sebők M. (2018). *A munka világa a 21.században.* Saxum.
- Bokor A., Szóts-Kovács S., Csillag S., Bácsi K. & Szilas, R. (2007). *Emberi Erőforrás Menedzsment.* Aula Kiadó.
- Klein S. & Klein B. (2020). *A szervezet lelke.* Edge 2000 Kiadó.
- Takács S., Csillag S., Kiss Cs. & Szilas, R. (2012). Még egyszer a motivációról. Avagy „hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat itt és most?” *Vezetéstudomány* 42(2)

Egyéb források:

- Az anyagiaknál vonzóbb a képzés? (2017. május 03.). Turizmus.com. <https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/az-anyagi-osztonzoknel-is-fontosabb-a-kepzes-a-turizmus-vendeglatasban-1151296>
- Elviselhetetlen a munkaerőhiány – nehéz helyzetbe került a szállodaipar (2021.július 14.) Piac és Profit. <https://piacesprofit.hu/gazdasag/elviselhetetlen-a-munkaerohiany-nehez-helyzetbe-kerult-aszallodaipar/2/>
- HR Trendek Magyarországon. Összefoglaló a HR Fest Trends vs. Reality exkluzív fórumáról (2021) [brossúra]. https://hrfest.com/wp-content/uploads/2021/11/Kincentric_HRFest_HR-trendekMagyarorszagon_FINAL.pdf
- Kovács. I. A budapesti szállodapiac fejlődése 2008-2018 között. (2019.június 25). Turizmus.com. https://turizmus.com/html/data/cikk/116/4817/cikk_1164817/Budapest_szallodapiac_2010_2018.pdf
- Munkaerőhiány a turizmusban és vendéglátásban: új módszer segíthet a cégeknek (2021.november 29.) Piac és Profit. https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/munkaerohiany-a-turizmusban-es-vendeglatasbanuj-modszer-segithet-a-cegeknek/
- Munkaerőpiaci helyzet 2020-21-22 és a fluktuáció. (2022.február 15.) HR Evolution. <https://hrevolution.hu/munkaeropiaci-helyzet-2020-21-21-es-afluktuacio/?fbclid=IwAR10BJ5Rj3o7kPIGK7I946xMOHhRDkmoG9HanvwDDq7e-dQlrtqZgXRwy4c>
- Nagy K. Elszakadt a cérna: brutális a munkaerőhiány a turizmusban, dupla bért követelnek a dolgozók. (2021.augusztus 19.) Portfolio. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210819/elszakadt-a-cerna-brutalisa-munkaerohiany-a-turizmusban-dupla-bert-kovetelnek-a-dolgozok-496904>
- Nagy, K. Külföldi munkaerő a vendéglátóiparban. (2019. december 03.). Turizmus.com. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210819/elszakadt-a-cerna-brutalisa-a-munkaerohiany-aturizmusban-dupla-bert-kovetelnek-a-dolgozok-496904>