

# FENNTARTHATÓ HIBRID PROJEKTMENEDZSMENT: ÚJ SZAKMAI PROFIL A REZILIENS TURIZMUSÉRT

## SUSTAINABLE HYBRID PROJECT MANAGEMENT: A NEW JOB PROFILE FOR THE TOURISM SECTOR IN THE SPIRIT OF RESILIENCE

*Grotte Judit<sup>1</sup>, Mahler Balázs<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Kodolányi János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Magyarország, főiskolai tanár

<sup>2</sup>Soproni Egyetem, Széchenyi István Gazdálkodási- és Szervezéstudományi Doktori Iskola, PhD Hallgató

---

### **Kulcsszavak:**

Rugalmas ellenállóképesség  
Turizmus  
Fenntarthatóság  
Innovatív oktatás

### **Keywords:**

Resilience  
Tourism  
Sustainability  
Innovative Education

---

### **Összefoglalás**

*A turisztikai ágazat az elmúlt évtizedekben jelentős problémákkal szembesült, csúcspontját a COVID-19 világjárvány során érte el. Ezek a kihívások rávilágítottak az ágazatban a rugalmasság és az innováció sürgető szükségességére, újszerű megoldások bevezetésének az igényére. Erre válaszul az Európai Unió stratégiai kereteket vezetett be az ágazat megerősítésére, többek között a Blueprint stratégiát és különböző ágazati kezdeményezéseket, például a HyPro4ST projektet. Jelen esettanulmány a HyPro4ST kezdeményezés koncepcionális és gyakorlati kereteit vizsgálja, különös hangsúlyt fektetve egy új szakmai profil – a fenntartható hibrid projektmenedzser – kidolgozására, amelynek célja a turisztikai munkaerő rugalmasságának, fenntarthatóságának és digitális felkészültségének javítása.*

### **Abstract**

*The tourism sector has faced significant challenges over the past decades, reaching a critical peak during the COVID-19 global pandemic. These challenges have highlighted the urgent need for resilience and innovation within the sector, as well as the demand for the introduction of novel solutions. In response, the European Union has introduced strategic frameworks to strengthen the sector, including the Blueprint strategy and various sectoral initiatives such as the HyPro4ST project. This case study examines the conceptual and practical frameworks of the HyPro4ST initiative, with particular emphasis on the development of a new professional profile—the Sustainable Hybrid Project Manager—aimed at enhancing workforce resilience, sustainability, and digital readiness in the tourism sector.*

---

## 1. Bevezetés: Reziliencia és innováció a turizmusban

Az elmúlt évtizedekben a reziliencia fogalma egyre hangsúlyosabb szerepet kapott a turizmustudományi diskurzusban, különösen annak fényében, hogy az ágazat ismétlődően ki volt téve különféle exogén sokkhatásoknak – például világválságoknak, geopolitikai konfliktusoknak és globális gazdasági válságoknak. A társadalomtudományok körében a rezilienciát gyakran úgy értelmezik, mint annak a képességét, hogy egy adott rendszer vagy entitás képes elnyelni a destabilizáló hatásokat, azokhoz alkalmazkodni, majd azokat követően helyreállni, egy új egyensúlyi állapotot létrehozva (Pike et al 2010).

A reziliencia korábbi, klasszikus megközelítései a stabilitás helyreállítására fókuszáltak, vagyis arra, hogy a rendszer az eredeti állapotába térjen vissza egy külső krízist követően. Ezzel szemben a kortárs megközelítések – különösen az adaptív és evolúciós nézőpontból – a rezilienciát olyan dinamikus folyamatként értelmezik, amelyben a megújulás és az innováció központi szerepet kap (Simmie & Martin, 2010). Ebben az értelmezésben a válság nem csupán helyreállítást, hanem szerkezeti átalakulást is eredményezhet.

A turizmus válságokra adott reakciói szoros összefüggést mutatnak azokkal a gazdasági, társadalmi és intézményi tényezőkkel, amelyek az ágazat működését meghatározzák, különös tekintettel a mobilitási rendszerekre, a szolgáltatási infrastruktúrára és az élményalapú fogyasztás feltételeire. Az ENSZ Turisztikai Világszervezetének (UNWTO, 2021) adatai szerint a COVID-19 világválság drámai visszaesést okozott: míg 2019-ben a nemzetközi turisták száma elérte az 1,46 milliárdot, 2020-ban mindössze 381 millió főre csökkent, ami közel 74%-os visszaesést jelent. Ez a példátlan zuhanás nemcsak a turisztikai bevételeket sodorta veszélybe, hanem a foglalkoztatás és a beruházások strukturális sérülékenységére is rávilágított.

Ebben a kihívásokkal teli környezetben a fenntartható és hibrid projektmenedzsment-modellek kulcsszerepet játszhatnak a szervezeti reziliencia erősítésében. Ezek a megközelítések nemcsak a krízisre adott reakciókat kívánják strukturálttá tenni, hanem elősegítik a hosszú távú alkalmazkodóképességet és a stratégiai megújulást is. A megfelelő kompetenciák fejlesztésével hozzájárulnak ahhoz, hogy a turisztikai ágazat szereplői olyan komplex projektek megvalósítására legyenek képesek, amelyek integrálják a környezeti fenntarthatóságot, a digitális innovációt és a társadalmi inklúziót.

## 2. Elméleti háttér

Az elmúlt másfél évtizedben a reziliencia jelensége a társadalom- és gazdaságtudományok középpontjába került, mivel globális szinten olyan válságok alakultak ki, amelyekre sem a gazdaság, sem a társadalom szereplői nem voltak felkészülve. Ennek megfelelően a reziliencia tanulmányozása különböző tudományágakban is egyre nagyobb jelentőségre tett szert. Ugyanakkor éppen ennek a gyors növekedésnek köszönhető, hogy a reziliencia fogalma még nem tisztázott teljes mértékben, annak ellenére, hogy a szakemberek hasonló módon gondolkodnak a jelenségről.

Bár a reziliencia egységes és általánosan elfogadott elméleti konstrukciója nem létezik, a különböző elméleti irányzatok a fogalmat nagyrészt konvergens módon értelmezik. A rezilienciát egyrészt dinamikus, időben kibontakozó folyamatként határozzák meg (Keck és Sakdapolrak, 2013), másrészt több egymásra épülő működési szint mentén írják le. E megközelítések szerint a reziliencia kezdeti szintjén a szereplők képesek a válsághelyzetek kezelésére és az alapvető működés fenntartására. Az ezt követő, alkalmazkodási szakaszban a rendszert érő sokk részleges strukturális átalakulást eredményez, amely során az alapvető működés új funkciókkal és megoldásokkal egészül ki. A reziliencia legmagasabb, transzformatív szintjén a rendszer a válság hatására mélyreható változásokon megy keresztül, és új alapokra építve képes helyreállítani egyensúlyi állapotát (Martin & Sunley, 2015; Keck & Sakdapolrak, 2013; Grabner, 2021). A reziliencia fogalmának nincs egyetlen, mindenki által elfogadott elméleti konstrukciója, láthatjuk, hogy a különböző elméleti iskolák hasonló módon tekintenek a rezilienciára, mind működését,

mind szerepét tekintve. Egyrészt dinamikus folyamatként értelmezik (Keck & Sakdapolrak, 2013), másrészt általában három reziliencia-szintet határoznak meg: 1) a megküzdési szint, ahol a szereplő képes megbirkózni a válsággal; 2) az adaptív szint, amely akkor következik be, amikor a rendszer a sokk hatására részben átalakul, és alapvető működését új funkciókkal bővíti; 3) a harmadik, transzformatív szint, amikor az adott közösség, vagy szereplő a válságra reagálva alapvetően megváltozik, és új alapokra építve állítja helyre egyensúlyi szintjét (Martin & Sunley, 2015, Keck & Sakdapolrak, 2013, Grabner, 2021).

Annak ellenére, hogy egységes álláspont nem alakult ki, a kutatási eredmények egyértelműen igazolják, hogy a reziliencia fontos tényező lehet egy gazdasági ágazat túlélésében, átalakulásában, sőt innovációjában is. Válsághelyzetek során a külső korlátozások nem csupán kihívásokat jelentenek az érintett ágazatok számára, hanem tanulási és adaptációs folyamatokat is elindítanak, miközben a működési és fejlődési korlátok új innovációs és alkalmazkodási lehetőségeket teremtenek.

Egy másik, jelen tanulmányhoz kapcsolódó elméleti konstrukció a turisztikai ipar fenntarthatósága. A gazdasági, társadalmi és természeti válságok rávilágítottak arra, hogy a turizmus a gazdaság érzékeny és meglehetősen törékeny ágazata, ezért elengedhetetlen, hogy képes legyen átalakulni és fenntartható módon működni (Zamani, 2025). A gazdasági, társadalmi és környezeti válságok rámutattak a turizmus inherens sebezhetőségére, amely szorosan kapcsolódik a globális mobilitáshoz, az ökológiai erőforrásokhoz és a helyi közösségekhez. A turizmus erős függése a természeti környezettől, a kulturális értékektől és a szezonális gazdasági ciklusoktól különösen érzékennyé teszi a külső sokkhatásokra, valamint a hosszú távú erodálódás kockázatára (Gössling, Scott, & Hall, 2020). Ennek következtében a fenntarthatóság nem csupán etikai, hanem stratégiai szempontból is kulcsfontosságú, mivel meghatározza a turisztikai desztinációk és a turizmusra épülő közösségek hosszú távú életképességét és rezilienciáját.

Az ENSZ Világturisztikai Szervezete (UNWTO, 2013) szerint a fenntartható turizmus olyan tevékenység, amely teljes mértékben figyelembe veszi a jelenlegi és jövőbeli gazdasági, társadalmi és környezeti hatásait, továbbá szem előtt tartja a látogatók, a turisztikai ágazat, a környezet és a fogadó közösségek igényeit. Hangsúlyozza a hármas eredményközpontú megközelítést, amely egyensúlyt teremt a jövedelmezőség, a környezetvédelem és a társadalmi igazságosság között (Elkington, 1997). A kutatások rámutatnak, hogy a turizmus fenntarthatósága nem merülhet ki felszínes intézkedésekben vagy „zöldre mosott” kezdeményezésekben, hanem szerves módon kell beépülnie a kormányzati és irányítási struktúrákba, az érintett szereplők – például oktatók, szakemberek, döntéshozók és helyi közösségek – aktív bevonásába, valamint a turisztikai képzési keretekbe. Ez a holisztikus megközelítés lehetővé teszi, hogy a turisztikai ágazat nemcsak a rövid távú válságokra reagáljon, hanem hosszú távon is növelje rezilienciáját, erősítse adaptációs képességeit, és hozzájáruljon a gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatósági célok eléréséhez. A fenntarthatóság ezen integrált kezelése különösen fontos a marginalizált régiókban, ahol a turizmusra épülő közösségek érzékenyek a külső sokkhatásokra, és ahol a képzés és a tudásmegosztás kulcsszerepet játszik az ellenálló képesség kialakításában. (Bramwell & Lane, 2011).

Ez különösen fontos a globális nyomás növekedése, például az éghajlatváltozás, a túlturizmus és a biológiai sokféleség csökkenése miatt. Az éghajlati események, beleértve a hőmérséklet emelkedését, a szélsőséges időjárást és az ökoszisztéma romlását, számos úticél legfőbb vonzerejét fenyegetik (Hall et al 2013). Társadalmi szempontból továbbra is jelentős kihívást jelent a mindenki számára elérhető gazdasági fejlődés biztosítása és a kulturális értékek kizsákmányolásának minimalizálása, különösen a hátrányos helyzetű régiókban. Ennek megfelelően kiemelt jelentőséggel bír, hogy a fenntarthatóság beépüljön a turizmus képzési programjaiba. A HyPro4ST projekt például olyan nemzetközi együttműködésekkel valósít meg, amelyek révén az érintett szereplők – oktatók, szakemberek és döntéshozók – képesek olyan projektek tervezésére és irányítására, amelyek összhangban állnak a globális fenntarthatósági célokkal, különösen az ENSZ fenntartható fejlődési céljaival (SDG 8: tisztességes munka és gazdasági növekedés; SDG 12: felelősségteljes fogyasztás és termelés; SDG 13: éghajlat-politika).

### 3. Módszertan

Ez a kutatás a HyPro4ST projekt kulcsfontosságú elemeit, szerkezeti felépítését és hatásmechanizmusait vizsgálja. A projekt összetettsége és kontextusspecifikus jellege miatt az esettanulmány módszertanát tartottuk a leghatékonyabb megközelítésnek (Yin, 2018; Stake, 1995).

Az esettanulmányok különösen hasznosak az alkalmazott tudományterületeken, mint például a turizmus és a projektmenedzsment, ahol elengedhetetlen a tényleges körülmények között fellépő tényezők közötti kölcsönhatások megértése (Flyvbjerg, 2006). A kutatásban alkalmazott esettanulmány a projekt teljes életciklusa során elért konkrét eredményekre összpontosít, és a projektben részt vevő szakemberekkel, a kurzus résztvevőivel és a projektmenedzserekkel készített félig strukturált interjúk során gyűjtött elsődleges adatokra támaszkodik. A jelenlegi tanulmány részben ezeken a kézzelfogható eredményeken alapul, amelyek empirikus bizonyítékkal szolgálnak a projekt megvalósításáról és korai eredményeiről.

Jelen tanulmánnyal nem célunk egy átfogó értékelés készítése, sokkal inkább próbáltunk alapvető információkat gyűjteni és bemutatni a projekt tervezéséről és korai szakaszában tapasztalt hatásairól. Hosszú távú célunk ugyanakkor, hogy kiterjesszük a kutatás hatókörét, és szisztematikusan értékeljük a projekt gazdasági és társadalmi hatásait, ezzel hozzájárulva a turisztikai szektorban a fenntartható és hibrid projektmenedzsmentről folyó szélesebb körű vitához.

### 4. A HyPro4ST Projekt bemutatása

#### 4.1 A projekt háttere

A HyPro4ST projekt, hivatalos nevén „Fenntartható turizmus innováció hibrid projektmenedzsment révén” (Sustainable Tourism Innovation Through Hybrid Project Management), egy előremutató kezdeményezés, amelyet az Európai Bizottság finanszíroz az Erasmus+ program keretében. Ez az országokon átívelő kezdeményezés a turisztikai ágazatban szükséges készségek átalakítására törekszik, közvetlenül foglalkozva az Európai Unió frissített, a szektorális készségekről szóló együttműködési stratégiájában (Európai Bizottság, 2020) meghatározott stratégiai célokkal. Ez a terv hangsúlyozza a turisztikai szakképzés (VET) alkalmazkodásának fontosságát a digitális és zöld átállás sürgető kihívásainak megfeleléséhez.

A projekt mögött széleskörű összefogás áll, a konzorciumban 16 szervezet vesz részt mindösszesen hat országból (Magyarország, Portugália, Szlovénia, Horvátország, Olaszország és Görögország). Az együttműködésbe több mint 300 szakember kapcsolódott be a fejlesztés során, biztosítva a földrajzi és kulturális sokszínűséget, ami elengedhetetlen a projekt sikeréhez. Az együttműködésből származó jelentős újítás egy új szakmai profil bevezetése: a turisztikai fenntartható hibrid projektmenedzsment. Ez a szerep ötvözi az agilis, lean és zöld projektmenedzsment elveit a vállalkozói szellem, a digitális fejlődés és a soft skill-ek fejlesztésének alapvető elemeivel.

A „fenntartható és hibrid projektmenedzsment” munkaköri profiljának megalapozása érdekében átfogó munkaerő-piaci elemzés készült a projektben részt vevő valamennyi partnerországban (Horvátország, Görögország, Magyarország, Olaszország, Portugália és Szlovénia). A kutatás célja egyrészt a releváns piaci igények feltérképezése, másrészt a munkaerőpiaci környezet aktuális állapotának feltárása volt. Az igényfelmérés során kvantitatív és kvalitatív módszertani megközelítést egyaránt alkalmaztak. A kvantitatív adatgyűjtés online kérdőíves kutatás formájában valósult meg, amelyet több mint 300 releváns érintett – köztük ágazati szereplők, szakmai szervezetek és munkaadók – töltött ki. A kvalitatív vizsgálat két irány mentén zajlott: egyrészt fókuszcsoporthoz megbeszélésekre és félig strukturált interjúkra került sor az egyes országokban, összesen 37 szakértő bevonásával; másrészt dokumentumelemzést végeztek, amely

során közvetett forrásokból származó szakpolitikai, iparági és tudományos dokumentumokat értékelték.

A dokumentumelemzés – amely jelentős mennyiségű technikai és tudományos anyag feldolgozását jelentette – nemcsak a kérdőív és az interjúkérdések megalapozását szolgálta, hanem a kvalitatív eredmények alátámasztására is irányult. A kutatás eredményei rámutattak, hogy a turizmus ágazat megújulása szempontjából a legfontosabb stratégiai lépés a munkavállalók folyamatos képzése és kompetenciafejlesztése. A jelenlegi és jövőbeni turisztikai szakemberek számára kulcsfontosságú készségeknek a rugalmasságot, az alkalmazkodóképességet, valamint a kiemelt ügyfélközpontúságot tekinthetjük.

#### **4.2 A HyPro4ST kezdeményezés szakmai újdonságai**

A HyPro4ST projekt kiemelkedik a modern és részletes tematikájával, amelynek célja a turisztikai szektorban jelenleg fennálló kritikus készséghiányok kezelése és áthidalása. A fenntartható turizmus fejlesztésére szabott hibrid projektmenedzsment modell népszerűsítésével a tanterv integrálja a legújabb projektmenedzsment módszertanokat – beleértve az Agile, Lean és Green megközelítéseket – és ezeket olyan alapvető kompetenciákkal párosítja, mint a környezetvédelmi felelősségvállalás, a digitális írástudás, a vállalkozói gondolkodásmód és a soft skill-ek fejlesztése. Ez az átfogó oktatási stratégia különösen releváns, tekintettel a turisztikai ökoszisztéma egyre növekvő komplexitására és összekapcsoltságára, amelyet a jelenlegi globális válságok még jobban kiemelnek (Gössling et al 2020).

A képzés tartalmának középpontjában a fenntarthatóság és a projektmenedzsment közötti kapcsolat, a turizmusban alkalmazott tervezési gondolkodásmód, a kreativitás és a turisztikai innováció áll. Kiemelt fontosságú a digitális és vállalkozói készségek fejlesztése, valamint a tanulási rugalmasság, alkalmazkodóképesség és reziliencia elsajátítása.

A tananyag hat modulból áll, melyek a következők:

- Fenntarthatóság és a turizmus szektor
- Digitális készségek a fenntartható idegenforgalmi ágazat számára
- Fenntartható hibrid projektmenedzsment a fenntartható turizmusért
- A rugalmas, fenntartható hibrid projektmenedzser
- Kreativitás és vállalkozói szellem a fenntartható idegenforgalmi szektorban
- A projektalapú turisztikai üzletág

Minden modul 20 órányi tananyagot tartalmaz, amely leckékre, 10 órányi kiegészítő olvasmányra és egyéb interaktív tevékenységre oszlik a tanulók számára. A képzés virtuális környezetben, egy online platformon, a HyPRO4st virtuális tanulási környezetben zajlik. A képzés az EU keretrendszeréhez igazodik, és mikro-képzés megszerzéséhez vezethet. A képzési anyag felépítése modulszinten: 30 óra modulonként (1 ECTS/1 mikro-oklevél modulonként) (1 képzési óra: 45 perc); kurzus szinten: 180 óra (mind a 6 modul) – 6 ECTS. Az egész anyag 7 uniós nyelven (portugál, olasz, horvát, szlovén, görög és magyar) elérhető.

A tanterv innovatív jellemzőinek tekinthetők a legmodernebb virtuális tanulási környezetben (VLE) elérhető interaktív e-learning modulok, valós gyakorlati esettanulmányok, valamint az online és személyes részvételt ötvöző vegyes tanulási módszerek. Bár a képzés önállóan elvégezhető, ennek ellenére mentorok is segíthetik a résztvevők tanulását. A mentorok felkészítéséhez a fejlesztők kidolgoztak egy strukturált „képzők képzése” keretrendszert, annak érdekében, hogy a program minél hatékonyabban érvényesüljön a különböző európai oktatási rendszerekben. A tanterv összehangolása az európai képesítési keretrendszerrel (EQF) tovább garantálja a minőség és a munkaerő mobilitásának útjait az EU-n belül.

#### **4.3 Eredmények**

A HyPro4ST projekt első eredményei a turisztikai szektorban dolgozó résztvevők szakmai fejlődésének jelentős javulását mutatják. Eddig összesen 2053 fő vett részt 23 különböző országból a kínált átfogó képzési tevékenységekben, a résztvevők száma tekintetében Magyarország (766

résztevő), Szlovénia (321) és Görögország (298) vezet (1. táblázat). Kiemelendő a 33 magyar tanuló teljesítménye, akik mindannyian hat tanúsítványt szereztek, ezzel is bizonyítva elkötelezettségüket és a tananyag iránti érdeklődésüket.

1. táblázat: Résztevők száma országonként

<b>Ország</b>	<b>Résztevők száma</b>
Horvátország	243
Görögország	298
Magyarország	766
Olaszország	161
Porugália	220
Szlovénia	321
Más EU ország	28
Más nem EU ország	18
<i>Összesen</i>	<i>2053</i>

*Forrás: HyPro4ST projekt*

A résztvevők visszajelzései szerint jelentősen javultak képességeik a fenntartható turisztikai projektek hatékony irányításában, az e-turisztikai platformok szakszerű használatában, valamint a környezeti és társadalmi felelősségvállalás elveinek gyakorlati alkalmazásában. Ezek az eredmények várhatóan jelentősen erősítik a munkaerő rugalmasságát és alkalmazkodóképességét, elősegítve a folyamatos innováció kultúráját és javítva a turisztikai szektor regionális versenyképességét.

#### 4.4 A VOOC Platform hatása

A HyPro4ST kezdeményezés középpontjában a Vocational Open Online Course (VOOC) áll, amely a projekt képzési modell alapvető eleme. A platform rugalmas, többnyelvű környezetet biztosít, amely támogatja mind a szinkron, mind az aszinkron tanulási élményeket. A VOOC tanterve moduláris elemekből áll, és a projektköltségvetés, az érdekelt felek bevonása, a kulturális örökség megőrzése és a közösségi alapú turisztikai gyakorlatok területét is magában foglaló, széles körű alapvető és opcionális ismereteket fed le.

Az országok szerinti átfogó elemzés magas elkötelezettségi szintet és magas tanúsítvány megszerzési arányt mutatott, különösen Magyarországon és Szlovéniában. Kiemelendő, hogy Magyarországon 33 tanuló szerzett hat vagy több tanúsítványt, míg Horvátországban 43 résztvevő szerzett két-két tanúsítványt (2. táblázat). Ezek az adatok rávilágítanak a VOOC formátum skálázhatóságára és gyakorlati jelentőségére, bemutatva annak hatékonyságát a projektalapú tanulás és fejlesztés előmozdításában az idegenforgalmi ágazatban.

2. táblázat: Tanúsítványok száma országokénti bontásban

<i>Ország</i>	<i>6 vagy több tanúsítvány</i>	<i>5 tanúsítvány</i>	<i>4 tanúsítvány</i>	<i>3 tanúsítvány</i>	<i>2 tanúsítvány</i>	<i>1 tanúsítvány</i>
Horvátország	10	0	0	3	43	21
Görögország	7	2	0	0	7	11
Magyarország	33	4	5	4	139	38
Olaszország	4	0	0	0	11	8
Portugália	10	2	1	0	3	22
Szlovénia	4	1	3	3	10	11

*Forrás: HyPro4ST projekt*

#### **4.5 Jövőbeli kilátások és az EU politikai integráció**

A HyPro4ST kezdeményezés által létrehozott kompetenciák és tanulási keretrendszer jelentősen befolyásolhatja az EU turisztikai ágazatra vonatkozó stratégiai tervének (EU's Blueprint Strategy) jövőbeli változását. A projekt összhangban áll az európai készségfejlesztési menetrendben (European Skills Agenda) és a készségfejlesztési paktumban (Pact for Skills) meghatározott stratégiai célokkal, kiemelve a turisztikai ágazatban végbemenő zöld és digitális átállás fontosságát (Európai Bizottság, 2020).

A hibrid projektmenedzsment integrálásával a hagyományos szakképzésbe (VET) a HyPro4ST nemcsak a jelenlegi munkaerő-piaci egyensúlyhiányokat kezeli, hanem a szakembereket is felkészíti a jövőbeli problémák előrejelzésére és azokhoz való alkalmazkodásra. Ez paradigmaváltást jelent a turisztikai oktatás koncepciójának és megvalósításának terén egész Európában.

### **5. Összegzés és diszkusszió**

A HyPro4ST projekt jelentős szerepet játszik a turisztikai oktatás és a munkaerő-fejlesztés dinamikus fejlődésében. A rugalmasság, a fenntarthatóság és az innováció elvein alapuló kutatás azt vizsgálja, hogy a hibrid projektmenedzsment módszerek – különösen az agilis, a lean és a zöld módszerek – hogyan tudják hatékonyan kezelni a legutóbbi globális válságok által kiemelt strukturális sebezhetőségeket. Mivel az idegenforgalmi ágazat továbbra is a COVID-19-járvány következményeiből próbál kilábalni, és tartós digitális és ökológiai átalakuláson megy keresztül, elengedhetetlen az alkalmazkodóképes, előrelátó szakemberek profilja.

Ebből a környezetből kiemelkedik a „fenntartható hibrid projektmenedzser a turizmusban” koncepció, amely a technikai készségeket, a környezetvédelmi felelősségvállalást és a vállalkozói rugalmasságot ötvöző keretrendszert mutat be. Esettanulmányok (Yin, 2018; Stake, 1995; Flyvbjerg, 2006) segítségével ez a kutatás bemutatja a HyPro4ST kezdeményezés tervezési logikáját, az érdekelt felekkel való együttműködést és az előzetes eredményeket.

Az empirikus eredmények – amelyek olyan mutatókat foglalnak magukban, mint a kurzusokon való részvétel, a kompetenciák fejlesztése és a hozzáadott értékű online kurzusokban (VOOC) való részvétel – jól illusztrálják a projekt hatékonyságát a kapacitásépítés, az inkluzív tanulási környezet elősegítése és az innováció ösztönzése terén a szakképzési rendszerekben. Ezenkívül a többnyelvű és moduláris képzési keretrendszer megfelel az európai képesítési keretrendszernek (EQF), amely elősegíti a munkaerő mobilitását és összhangban áll az Európai Unió átfogó céljaival a munkaerő továbbképzése és átképzése terén.

Jelen tanulmány elősegíti a reziliencia elméletével (Keck & Sakdapolrak, 2013; Martin & Sunley, 2015) és a fenntartható turizmussal (Gössling, Scott, & Hall, 2020) kapcsolatos tudományos párbeszédet, ugyanakkor az EU stratégiáival, például a szakképzési ágazati együttműködés tervezetével és az európai szakképzési menetrenddel való összhangjának köszönhetően hatással van az alkalmazott oktatáspolitikára is. Jelen tanulmány ugyan nem értékeli teljeskörűen a kezdeményezés gazdasági és társadalmi következményeit, de fontos alapot teremt a későbbi kutatásokhoz. A jövőbeli longitudinális tanulmányok, hatásvizsgálatok és az EU tagállamok közötti összehasonlító elemzések tovább fogják erősíteni a hibrid projektmenedzsment hatásait az idegenforgalmi szektorban.

Összegzésként elmondható, hogy a HyPro4ST projekt jól példázza az interdiszciplináris innováció és az ágazati reziliencia metszéspontját, és skálázható modellt kínál a fenntarthatóság és az alkalmazkodóképesség beépítésére az európai és potenciálisan az európai határokon túli idegenforgalmi oktatás középpontjába.

## Irodalomjegyzék

- [1] Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- [2] Bristow, G., & Healy, A. (2014). Regional resilience: An agency perspective. *Regional Studies*, 48(5), 923–935. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.854879>
- [3] Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- [4] Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- [5] Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2015). *Tourism and water: Interactions, impacts and challenges*. Channel View Publications.
- [6] Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- [7] Grabner, S. M. (2021). Regional Economic Resilience: Review and Outlook. In R. Wink (Ed.), *Economic Resilience in Regions and Organisations* (pp. 21–55). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-33079-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-33079-8_2),
- [8] Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2013). The primacy of climate change for sustainable international tourism. *Sustainable Development*, 21(2), 112–121. <https://doi.org/10.1002/sd.1562>
- [9] Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577–598. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- [10] Keck, M., & Sakdapolrak, P. (2013). What is social resilience? Lessons learned and ways forward. *Erdkunde*, 67(1), 5–19. <https://doi.org/10.3112/erdkunde.2013.01.02> <https://doi.org/10.3112/erdkunde.2013.01.02>
- [11] Martin, R., & Sunley, P. (2015). On the notion of regional economic resilience: Conceptualization and explanation. *Journal of Economic Geography*, 15(1), 1–42. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu015>
- [12] Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications
- [13] Zamani, S. S. (2025). Navigating sustainability in Arctic tourism: Business models resilience during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 123, <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2025.105488>
- [14] European Commission. (2020). EU Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience. Retrieved from <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223>
- [15] HyPro4ST Project. (2024). Sustainable Hybrid Project Management in Tourism. VOOC Training Framework. Available at: <https://www.hypro4st.eu>
- [16] UNWTO. (2013). *Sustainable Tourism for Development Guidebook*.
- [17] United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2023). *International Tourism Highlights*. Retrieved from <https://www.unwto.org/international-tourism-highlights>
- [18] Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.