

OTDK-DOLGOZAT

2015

**EGYÉN ÉS FEJLESZTÉS AVAGY TRÉNINGEK AZ ACCOR
SZÁLLODACSOPORTBAN**

**PERSON AND DEVELOPMENT, TRAININGS IN ACCOR HOTEL
GROUP**

Kézirat lezárva: 2014. június 18.

Egyén és fejlesztés avagy tréningek az Accor szállodacsoportban

A humán tőkének minden iparágban jelentős szerepe van, de a rohamos technikai fejlődés sok területen egyre jobban kiszorítja az emberi munkaerőt, azonban a turizmus, így a szállodaipar nem működhet sikeresen a humán tőke hozzájárulása nélkül. Egy szálloda lehető legmagasabb színvonalú működéséhez elengedhetetlen, hogy folyamatosan a piaci igényekhez igazodó, a vendégek elvárásait teljesítő személyzet álljon a hotel és vendégei rendelkezésére. Létfontosságú a szállodák számára, hogy az alkalmazottak minden helyzetet megfelelően és kifogástalanul kezeljenek.

Az Accor körültekintően és megfontoltan választja ki leendő munkatársait, és tisztában van vele, hogy az alkalmazottakat folyamatosan képezni, fejleszteni kell a lehető legjobb teljesítmény eléréseért. 1985-ben alapította meg a csoport az Académie Accor elnevezésű „egyetemet”. Az itteni tréningek felépítését, rendszerét dolgozatomban mutatom be. Külön kitérek a Sofitel szállodában tartott tréningek jellemzőire, hiszen a csoporton belül ennek a márkának különálló, más szisztéma alapján létrehozott rendszere van.

Kutatásom célja felfedni és megismerni a dolgozók hozzáállását a tréningekhez, van-e különbség a fizikai és szellemi munkaerő között, illetve a márka besorolását nézve van-e eltérés a dolgozók attitűdje között. Két interjú során a másik oldal álláspontját is megismertem, miszerint a trénerek látják-e, érzik-e ezeket a különbségeket, és ha igen, milyen árulkodó jelek vannak és lehet-e őket kezelni.

Kulcsszavak: tréning, fejlesztés, hozzáállás

Person and development, trainings in Accor hotel group

Human resource plays a really important role in every industry, but human labour force is more and more superseded by the rapid technical development in many sections. Nevertheless, tourism, including hotel industry, cannot work successfully without the contribution of human resources. To operate a hotel on the highest standard it is inevitable that the hotel should have a staff which can always adjust to the needs of the market and which can always meet the guests' requirements. It is essential for hotels that the staff should cope with every situation in a right and correct way.

The Accor hotel group chooses its new employees prudentially knowing that the employees should be trained continuously to reach the highest performance. The “university” of the group, called Académie Accor, was established in 1985. In my paper I am demonstrating the set-up and the system of the trainings of this institute. I am mentioning the characteristics of the trainings in Sofitel, because it has a unique system based on different other systems.

The aim of my research is to show and get to know the attitude of the personnel to the trainings, to see whether there is a difference between blue collar and white collar workers in this respect, and, also, whether there is a difference between the employees' attitudes to different brands. With the help of the two interviews I made I learnt the viewpoint of the other side, that is whether the trainers could see and feel the above mentioned differences, and whether if they could, what kind of clues there are and whether they can be managed.

Keywords: training, development, attitude

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT.....	3
1.1. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT (EEM) FUNKCIÓI.....	3
1.2. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT CÉLJA	4
1.3. AZ EMBERI ERŐFORRÁS JELENTŐSÉGE ÉS SAJÁTOSSÁGA	5
1.3.1. A felnőttkori tanulás.....	6
1.4. AZ EMBERI ERŐFORRÁS BIZTOSÍTÁSA – TOBORZÁS, KIVÁLASZTÁS, BEILLESZTÉS	7
1.4.1. Toborzás.....	7
1.4.2. Kiválasztás	8
1.4.3. Beillesztés.....	8
2. AZ EMBERI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉSE, KÉPZÉSE.....	9
2.1. FEJLESZTÉSI IGÉNYEK MEGHATÁROZÁSA	11
2.2. A KÉPZÉS MEGTERVEZÉSE	13
2.2.1. Tréner	13
2.2.2. Alapvető kérdései.....	14
2.2.3. Alapelvek	15
2.3. A KÉPZÉS LEBONYOLÍTÁSA.....	15
2.3.1. <i>Fejlesztési eszközök</i>	16
2.3.1.1. „On-the-job” jellegű eszközök	17
2.3.1.2. „Off-the-job” jellegű eszközök	18
2.3.1.3. <i>Tréningek</i>	18
2.4. A KÉPZÉS MÉRÉSE, ÉRTÉKELÉSE	19
2.5. RÉSZTVEVŐK HOZZÁÁLLÁSA	20

3. ACCOR SZÁLLODACSOPORT	21
3.1. ACCOR SZÁLLODACSOPORT A KEZDETEKBEN ÉS MOST	21
3.1.1. Accor értékek	23
3.1.2. Accor márkák	24
3.2. MAGYARORSZÁGON TALÁLHATÓ MÁRKÁK	25
3.2.1. Sofitel	25
3.2.2. MGallery	26
3.2.3. Novotel	26
3.2.4. Mercure	27
3.2.5. Ibis	27
4. FEJLESZTÉS AZ ACCOR SZÁLLODACSOPORTBAN.....	28
4.1. KÖZPONTI KÉPZÉSEK: ACADÉMIE ACCOR.....	28
4.1.1. Célja	28
4.1.2. Globális helyzete	29
4.1.3. Académie Accor Budapest.....	30
4.1.3.1. A kampusz felépítése	30
4.1.3.2. A kampusz tevékenysége és célja	31
4.1.3.3. Tréningek az Académie Accor Budapestben	31
4.1.3.4. Résztvevők hozzáállása a tréner szemszögéből	33
4.2. SZÁLLODÁN BELÜLI KÉPZÉSEK	35
4.2.1. Sofitel tréningprogramja	35
5. KUTATÁS	38
ÖSSZEGZÉS	52
IRODALOMJEGYZÉK.....	53
MELLÉKLETEK.....	I
1. MELLÉKLET: INTERJÚ 1.	II
2. MELLÉKLET: INTERJÚ 2.	IV
3. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV	V

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A képzési folyamat fázisai	10
2. ábra: Accor szállodák megoszlása 2013-ban	22
3. ábra: Accor márkái.....	24
4. ábra: Académie Accor eloszlása a Földön	29
5. ábra: Kitöltők márká szerinti megoszlása	38
6. ábra: Kitöltők részlegek szerinti megoszlása.....	39
7. ábra: A beosztások elkülönülése a 3, 4 és 5 csillagos szállodákban	40
8. ábra: Munkavégzés jellege a 3, 4 és 5 csillagos szállodákban.....	40
9. ábra: A kitöltők munkába lépésének kezdete az Accorban	41
10. ábra: 3 csillagos szállodában dolgozók gondolata a tréning szóról	42
11. ábra: 4 csillagos szállodában dolgozók a tréning szóról	42
12. ábra: 5 csillagos szállodában dolgozók gondolata a tréning szóról	43
13. ábra: 3 csillagos szállodák dolgozóinak reakciója	43
14. ábra: 4 csillagos szállodák dolgozóinak reakciója	44
15. ábra: 5 csillagos szálloda dolgozóinak reakciója	44
16. ábra: Tréning választási módjának lehetőségei.....	46
17. ábra: Tréningek gyakorlati alkalmazhatósága	47

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A képzési programok öt alapvető kérdése.....	14
2. táblázat: Befolyásoló tényezők a 3* szállodákból kitöltők véleménye szerint.....	48
3. táblázat: Befolyásoló tényezők a 4* szállodákból kitöltők véleménye szerint.....	49
4. táblázat: Befolyásoló tényezők a 5* szállodákból kitöltők véleménye szerint.....	49

BEVEZETÉS

A mai felgyorsult világban minden vállalat érdeke, hogy a lehető legjobb munkatársat alkalmazza, hiszen tisztában vannak azzal, hogy a siker az emberi erőforrástól jelentős mértékben függ. Az alkalmazottaknak folyamatosan biztosítani kell a fejlődés, előrelépés lehetőségét, mert ennek hiányában kiválhatnak a cégtől és konkurens vállalathoz szerződhetnek, ahol ezeket nyújtják számukra.

Az Accor szállodacsoport is tudatában van ennek, így dolgozói táborát nagy becsben tartja, folyamatosan fejleszti. Olyan lehetőségeket biztosít számukra, melyek által ők maguk, tehát egyéni fejlődés is megvalósul, és a vállalat is előbbre lép.

A csoporton belül sűrűn kerülnek lebonyolításra tréningek. A vizsgálatom erre a csoportra összpontosít, azon belül is az Académie Accor Budapest tréningjeire fókuszál, és kis bepillantást enged a Magyarországon található márkák tréningjeibe is. Dolgozatom ezekben a márkákban dolgozó alkalmazottak reakcióit, hozzáállását vizsgálja és hasonlítja össze.

Munkám során feltételezem, hogy az Accor szállodacsoportba tartozó vizsgált szállodamárkák tréningprogramja nagy részben hasonló, vagy azonos, hiszen egy csoportról van szó. Továbbá vizsgálom, hogy vajon eltér-e az Académie Accor Budapest tréningjein résztvevők hozzáállása a különböző besorolású márkákban, azt tekintve, hogy 3, 4, vagy 5 csillagos szállodából érkeznek a dolgozók.

Kutatásom továbbá figyelmet fordít arra, hogy van-e eltérés a szellemi és fizikai munkaerő hozzáállása között.

Ezek megismeréséhez két interjú és egy kérdőív segített. Az interjúk a fejlesztések lebonyolítóival készültek, ezáltal az ő szemszögükből is értékes információk kerültek tudtomra, illetve a kérdőív az Accor-Pannonia Hotels Zrt. által foglalkoztatott munkaerő véleményét, hozzáállását ismerteti.

Dolgozatom első nagy témaköre az emberi erőforrás menedzsment rövid bemutatásáról szól a dolgozat témájához kapcsolódó tematikával, melyben külön foglalkozom az emberi erőforrás jelentőségével és a megfelelő munkaerő biztosításának folyamatával. Második fejezet az emberi erőforrás fejlesztéséről szól. Magába foglalja a négy részfolyamat bemutatását, a fejlesztési eszközök csoportosítását kiemelve a tréningeket, és végül a résztvevők pozitív vagy negatív hozzáállásának bemutatását. A következő rész az Accor szállodacsoport márkáinak, értékeinek bemutatása, majd a negyedik témakör a szállodacsoportban lévő fejlesztést mutatja be. Ismertetésre kerül az Académie Accor szervezet, illetve a Sofitel külön tréningprogramja is. Munkám befejezéseként összegzem a dolgozat egészét, és a kutatásom eredményeit foglalom össze.

1. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT

A mai társadalom birtokában különböző erőforrások vannak jelen, amelyeket általában emberi, természeti, gazdasági és társadalmi csoportokra szoktak osztani. (Gáspár, 2000, p. 11.)

Egy szálloda sikeres fenntartásához (éppúgy, mint bármilyen más szervezet, vagy vállalkozás esetén) a pénzügyi eszközöket, a piacot, a gyártási módszereket és az emberi erőforrást megfelelő módon kell párosítani. (Karoliny - Poór, 1999, p. 24.) A négy említett alapvető tényező közül az emberi erőforrás mindenhol különösen fontos, hiszen ez az egyetlen erőforrás, amely hosszú távú versenyelőnyt jelent a szervezetnek. Minden más, legyen szó akár termékről, vagy szolgáltatásról, elleshető, megtanulható és utánozható kivéve az ember. (Gyökér et al. 2010, p. 9.) A tőke, a technológia és az alapanyag, betartva a szabályokat és törvényeket, aránylag könnyen beszerezhető, ugyanakkor ez az emberi erőforrásról nem mondható el. (Karoliny - Poór, 1999, p. 25.)

A turisztikai létesítményekkel szembeni elvárás a vendégek részéről folyamatos növekedést mutat. A megfelelően képzett munkaerőt azonban egyre nehezebb megtalálni és még nagyobb kihívást jelent a szállodák számára megtartani őket (D'Annunzio-Green et al. 2002, p. 16.), hiszen a produktív emberek hozzájárulása nélkül a szervezetek képtelenek lennének elérni a kitűzött célokat és sikereket. (Milkovich - Boudreau, 1994, p. 3.) Csupán a technológia nem tudja azt a minőségi szintet biztosítani, amit a legtöbb vendég elvár ettől az ágazattól (Hayes - Ninemeier, 2009, p. 5.), hiszen ebben az igen jelentős élőmunka-igényes területen a technika helyettesíthetősége nagyon korlátozott. (Jancsik, 2007, p. 83.). Az alkalmazottak képesek egyedül azt az emberi érintést és törődést megadni, (Hayes - Ninemeier, 2009, p. 5.), hiszen ők hozzák létre, valósítják meg a szolgáltatásokat (Jancsik, 2007, p. 84.), amelyre a vendégeknek igényük van (Hayes - Ninemeier, 2009, p. 5.), és amiért fizetnek.

A különböző vállalatok, szervezetek az alapvető termelési tényezők nélkül, beleértve az emberi erőforrásokat is, képtelenek lennének fennmaradni. Utóbbi át- és felértékelődése folytán kezelésük új jelentőséget nyert. (Karoliny, 2010b, p. 23.)

1.1. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT (EEM) FUNKCIÓI

„Az EEM feladata (...) a szükséges számú, szaktudású, magatartású személyek iránti igény meghatározása, ezek felkutatása, vonzása, kiválasztása, megtartása, hatékony alkalmazásuk, fel/kihasználásuk, magas szintű teljesítményük biztosítása, potenciáljuk kiaknázása, fejlesztése, esetleg eltávolításuk megszervezése.” (Karoliny, 2008, p. 11.)

Az említett feladatokon kívül az emberi erőforrás esetében további teendők társulnak, mint a szervezet és az alkalmazottak igényeinek és céljainak összehangolása. (Karoliny, 2010b, p. 26.)

Bakacsi (2000) szerint egy nagyvállalat HR osztályának potenciális szakterületei a következők:

- „HR-tervezés
- Toborzás
- Kiválasztás
- Munkakörelemzés és -tervezés
- Munkakör-értékelés
- Teljesítményértékelés
- Kompenzáció
- Képzés-fejlesztés
- Karriermenedzsment
- Szervezeti kommunikáció
- HR információrendszerek
- Munkaügyi kapcsolatok
- Elbocsátások, leépítések” (Bakacsi et al. 2000, p. 45.)

Mivel ezek a területek önmagukban is nagyon összetettek, ezért kerül sor a specifikációra. (Bakacsi et al. 2000, p. 45.)

1.2. AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT CÉLJA

A szervezetek általános jellegű céljai a fennmaradás és a növekedés. Az emberi erőforrás menedzsmenté azonban az, hogy biztosítsa a szervezet hatékonyságát. Ezen célok tartalma eltérő lehet szervezetenként, de megfigyelhető, hogy nagymértékben azonosak a célok:

- minőségi termék biztosítása
- magas teljesítmény
- megfelelő létszámú szakképzett és tapasztalt munkaerő
- versenyképes bérezés
- megfelelő munkafeltételek megteremtése
- hiányzás és a fluktuáció minimumon tartása
- munkaerőköltség kontrollálása

Ezek megvalósíthatósága érdekében a célok az alábbiak szerint foglalhatók össze.

Az emberi erőforrás menedzsment célja, hogy segítse a szervezetet céljai elérésében. Biztosítani kell a jól képzett, alkalmas munkaerőt a vállalat számára, ezáltal hatékonyan tudja felhasználni az ő tapasztalataikat, tudásukat. Hozzá kell járulnia az alkalmazott elégedettségéhez, segítenie és támogatnia kell az önmegvalósítását. Iránymutatást és tájékoztatást kell adnia az alkalmazottnak a személyzeti irányelvekről. Fontos, hogy segítse a gyakorlati magatartás illetve az etikus elvek betartását. Feladata továbbá, hogy a minőségi munkavégzést fenntartsa, és minél csábítóbbá fejlessze a szervezeten belüli munkaviszonyt. A cégen belüli változásokat pedig úgy irányítsa, hogy az minden hierarchikus szintnek, az egyéneknek, a csoportoknak és a tágabban értelmezett közösségnek is előnyt jelentsen. (Karoliny - Poór, 1999, pp. 27-28.)

1.3. AZ EMBERI ERŐFORRÁS JELENTŐSÉGE ÉS SAJÁTOSSÁGA

A modern eszme szerint a szervezetek négy vagyontárgytípust tartanak számon. A fizikai vagyontárgyak (más néven tárgyi eszközök) egyike a fent említett típusnak. Ide sorolhatóak az épületek, a földterületek, a bútorok, a járművek, a berendezések, és a különböző gépi eszközök is. A pénzügyi eszközök fontos vagyonscsoportot képeznek a cégek életében. Ide nem csak a készpénz tartozik, hanem az értékpapírok és a részvények is. A láthatatlan tőke, azaz az eszmei értékek is külön típust képeznek. A különböző szabadalmak, szerzői jogok, információs rendszerek ezt a csoportot erősítik. Az utolsónak megemlítendő típus a humán tőke. (Karoliny, 2008, p. 9.) Mind a négy tőketípusra és azok megfelelő irányítására különböző mértékben, de szükség van ahhoz, hogy a szervezet sikeresen működhessen. (Karoliny, 2010b, p. 25.)

Chikán megállapítása szerint az egyik legérzékenyebb terület a humánerőforrás-gazdálkodás egy szervezet életében. Az emberi erőforrás több olyan jellemzővel rendelkezik, amelyek miatt az erőforrások közé soroljuk, azonban van néhány tulajdonsága, amely miatt nagymértékben különbözik a többitől. A humán erőforrás kulcsfontosságú jellemzője az önálló, szabad akarat birtoklása. Ez a tulajdonság képessé teszi az embert, hogy irányítsa és kontrollálja cselekvéseit és a teljesítményét is. (Piros, 2007, p. 11.) Összefoglaló néven az emberi erőforrás speciális tulajdonságainak is nevezik.

Első ilyen tulajdonságként említhető, hogy az emberi erőforrás hosszú távon fennmarad, nem fogy el, mint más erőforrások. Megfelelő fejlesztési programmal, tréningekkel az alkalmazottak teljesítménye javítható, fokozható a jövőt tekintve.

A humán erőforrásból a vállalat nem tud tartalékot képezni, hiszen ami adott időpontban felhasználatlan marad, az elvész. E tulajdonság miatt a rendszertől az emberi erőforrás megköveteli az állandó, tervszerű és egyenletes elosztású terhelést.

A többi erőforrással ellentétben megújulási képességgel bír, amely segítségével új szervezési-tervezési megoldásokat tud létrehozni.

A vállalat nem tulajdonosa az emberi erőforrásnak, a munkaerő csupán a szervezet erőforrásai közé tartozik egy meghatározott időn keresztül. Ez alatt az időtartam alatt a humán tőke, mind a vállalat kapacitását és teljesítményét növelheti. (Hajós - Gösi, 2007, pp. 20-21.) Itt fontos megemlíteni, hogy a humán tőke nem azonos a humán erőforrással. Emberi tőkének azt nevezzük, amit az alkalmazottak magukkal visznek, és alkalmazzák a cég sikeres működéséhez. (Karoliny, 2008, p. 10.) Humán erőforrásnak pedig magát az embert értjük. Nem elhanyagolható tény, hogy a munkaerő elhagyhatja a szervezetet önszántából, azaz felmondhat a vállalatnak. Ennek az előzménye lehet a dolgozó számára nem megfelelő motiváció, vagy éppen másik szervezetnél találja meg a számára ideális ösztönzést. (Hajós - Gösi, 2007, pp. 20-21.)

Összességében elmondható, hogy az emberi tőke a tagok adottságai és ismeretei alapján, az eddigi munkahelyek során szerzett és az életbeli tapasztalatokból, ösztönzésekből együtt létrejövő közös érték. Néhány esetben intellektuális tőkének is nevezik, ezzel is erősítve azon tulajdonságát, hogy az emberi gondolkodásnak, teremtőképességének jelentős szerepe van a vállalat sikeres működésében. (Karoliny, 2008, p. 10.)

1.3.1. A felnőttkori tanulás

A tanulás folyamata az ember egész életében jelen van időszakosan vagy akár folyamatos jelleggel. Az ember többféle módon és szituációkban képes tanulni.

Formális tanulásról akkor beszélünk, amikor a végkimenetel oklevél, diploma vagy egyéb bizonyítvány a megszerzett tudásról. A nonformális tanulás lényege, hogy ebben az esetben is lehet tanfolyamok, csapatépítő tréningek révén újabb tudással gazdagodni, azonban a tevékenység végén nincs vizsga, és igazoló papírt nem kap a résztvevő. Ez a két tanulási forma tudatos, míg az utolsó, az informális tanulás az nem tudatos. Ez a fajta tanulás akkor valósul meg, amikor ez nem is cél, de mégis új ismereteket szerez az ember akár televíziózás vagy egy baráti beszélgetés alkalmával.

A felnőttkori tanulás elsősorban a szakmai képzések és továbbképzések alkalmával jelenik meg, továbbá akkor, ha a „soft” kompetenciák erősítése, megszilárdítása a cél. „Soft” kompetencia alatt többek között az ügyfélkezelést, a csapatban való munka képességét, a kommunikációs készséget és a motiváltság kérdését kell érteni.

Ezek elérése cél a vállalatok számára, ezért gyakran küldik alkalmazottjaikat különböző formális tanulást megvalósító képzésekre, például újabb diplomaszerzés céljából, vagy pedig szervezett képzéseket tartanak az újabb információk megismertetésére. (Kádek - Juhász, 2012)

1.4. AZ EMBERI ERŐFORRÁS BIZTOSÍTÁSA – TOBORZÁS, KIVÁLASZTÁS, BEILLESZTÉS

A személyzetbiztosítást mondják a szervezet sikeréhez hozzájáruló kritikus tényezőnek. (Karoliny, 2010c, p. 241.) Ahhoz, hogy a szervezet eredményes legyen, a megfelelően képzett és alkalmas munkaerő elengedhetetlen, és ezenkívül biztosítani kell számukra a képzés és továbbképzés lehetőségét. (Hajós - Gösi, 2007, p. 21.) Fontos, hogy olyan alkalmazottak erősítsék a vállalatot, akik elégedettek a munkájukkal, hiszen ezáltal mindenképpen építő jelleggel járulnak hozzá a cég működéséhez. (Karoliny, 2010c, p. 241.)

A felvétel több részfolyamatból tevődik össze. Első lépés a lehetséges munkatársak, azaz a jelentkezők és pályázók megismerése. Ezután következik az alkalmas személy megtalálása és kiválasztása, és végül a befejező részfolyamat az új munkatárs beilleszkedésének elősegítése. (Hajós - Gösi, 2007, p. 45.)

1.4.1. Toborzás

„A személyzetbiztosítás a gyakorlatban legtöbbször a megüresedő pozíciók betöltését jelenti.” (Karoliny, 2010c, p. 249.) A munkaerő-toborzás komplex és hosszú folyamat, melyet több tényező befolyásol. A legjelentősebbnek a helyi munkaerőpiac mondható. A legtöbb esetben a főváros és a nagyobb városok környékén túlkínálat van az alkalmas munkaerőből, így a toborzás egy gyors és eredményes feladat. Kevésbé kedvező piaci helyzet esetén vagy nagyon speciális követelményeknek megfelelő munkaerő megszerzésére kidolgozottabb, költségesebb és időigényesebb tervek kidolgozása és megvalósítása szükséges. (Karoliny - Elbert, 1999, p. 164.)

A meghirdetett pozícióra nem célszerű az első megfelelő pályázót felvenni, mert a legalkalmasabb munkatárs megtalálása a cél, akivel a szerződéskötés a lehető legtöbb előnyt jelenti mindkét fél számára. Első lépésként meg kell ismerni a jelentkezőket, és a legpotenciálisabb pályázókra kell szűkíteni a kört. Ennek elérésére több módszer is rendelkezésre áll, azonban nem létezik tökéletes technika, mert mindegyik eszköznek megvan a maga előnye és hátránya is. (Hajós - Gösi, 2007, p. 45.)

1.4.2. Kiválasztás

A legalkalmasabb munkaerő kiválasztása már az emberi munka megjelenése óta nehéz feladat. (Nemeskéri - Fruttus, 2001, p.167.) A kiválasztás célja, hogy az új munkatársak minél előbb bevaljanak, azaz ha a megfelelő pályázó kerül kiválasztásra, eredményként a beválás tekinthető. (Karoliny, 2010c, p. 260.) Több eljárási mód is ismert a megfelelő pályázó kiválasztására, azonban alkalmazásuk függ a betöltendő munkakörtől, és a vállalati-munkahelyi helyzettől. (Hajós - Gösi, 2007, p. 48.) A megfelelő módon értékelt jelentkező mind a szervezetnek mind pedig a munkavállalónak érdeke. A legmegfelelőbb munkatárs felvétele révén a szervezet költséget takaríthat meg és a cég hatékonysága növekedést eredményezhet. Nem elhanyagolható tény, hogy az új munkaerő alkalmazása egyben pénzügyi befektetésnek is tekinthető a cég részéről. (Karoliny - Elbert, 1999, p. 172.)

Az emberi erőforrás megfelelő irányítása elősegítheti a szervezet céljainak elérését. A siker kulcsa a stratégiai célkitűzés elérését szorgalmazó emberek, környezet és a berendezések. Azonban megállapítható, hogy egy szervezet a sikerességét elsősorban a munkaerőnek köszönheti (Hajós - Gösi, 2007, p. 49.).

1.4.3. Beillesztés

A kiválasztási folyamat lezárul az állás felajánlásával a legalkalmasabb jelentkezőnek. Abban az esetben, ha a jelentkező elfogadja a felkínált állást, úgy a felvételi folyamat lezártnak tekinthető, természetesen a szükséges papírok elintézésével. Manapság egyre több helyen megfigyelhető, hogy egy kiegészítő folyamat társul az emberi erőforrás biztosításához. Ezt nevezi a szakirodalom beillesztésnek. A beillesztési programok segítségével könnyebben és a lehető legrövidebb idő alatt elsajátíthatja az új munkatárs a feladatait. (Karoliny, 2010c, p. 270-271.)

2. AZ EMBERI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉSE, KÉPZÉSE

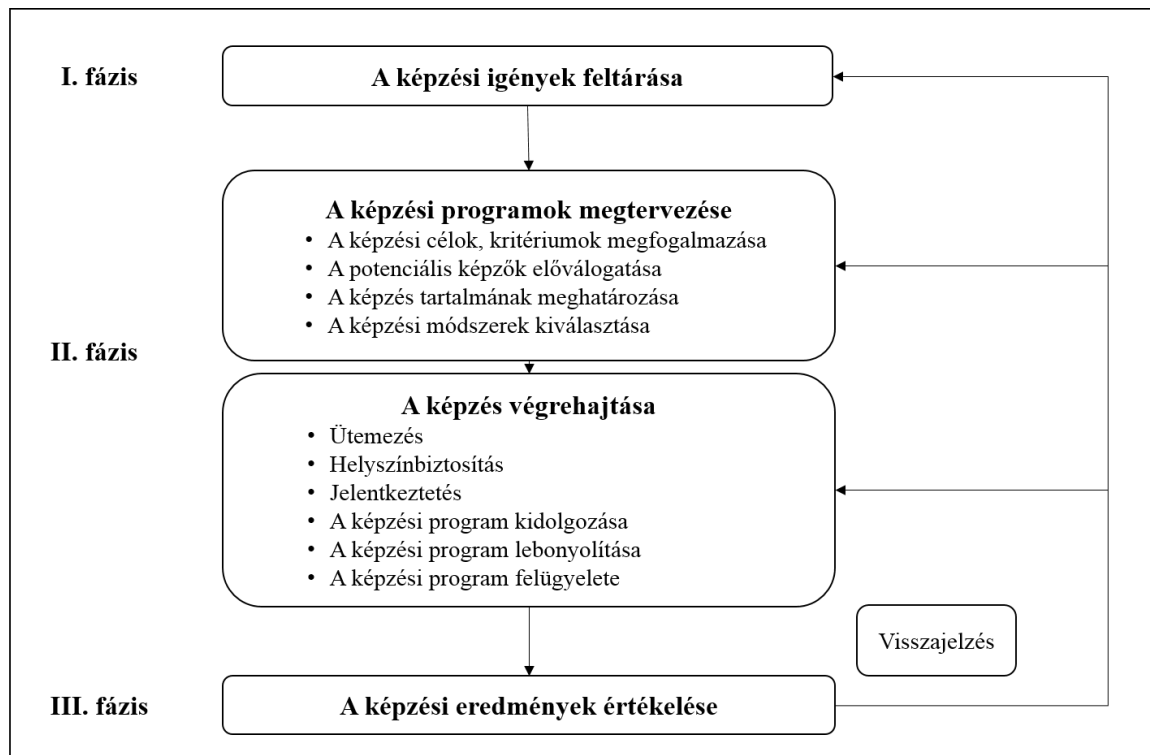
A munkaköri követelmények és a munkakört betöltő személy közötti egyensúlyt a személyzetfejlesztés tartja fenn. A szervezet nem csupán a jelenlegi, hanem a jövőbeni fejlődést is elősegíti. Egy vállalat akkor nevezhető stabilnak, ha figyelembe veszi a környezeti változásokat, és az alkalmazottait ezek alapján képezi, oktatja. Eszerint a megközelítés szerint a személyzetfejlesztés állandó és folyamatos energiát, munkát igényel. (Nemeskéri - Fruttus, 2001, p. 251.)

A mai magyar szaknyelv általánosságban a tréning szót használja az alkalmazottak továbbfejlesztésére, nem téve különbséget a továbbképzés és a fejlesztés között. Az angol-amerikai szakirodalom különbséget tesz közöttük. A továbbképzést, azaz tréninget a szervezeti hierarchiában alacsonyabb beosztású és végzettségű alkalmazottak esetén alkalmazzák. A téma általában a munkavállalók munkavégzésére irányul, célja, hogy az alkalmazottak a számukra kijelölt munkát az eddigieknél még jobban el tudják látni. Ezzel szemben a fejlesztés (development) a szakemberek és magas beosztású vezetők, menedzserek képességeit erősíti. (Elbert - Farkas, 1999, p. 292.)

A humán erőforrás fejlesztése tehát nem azonos a tréninggel. Jelentős mértékben elkülönülnek egymástól, hiszen az utóbbi egy folyamatos tevékenységsorozat, ahol a munkavállalót megtanítják, hogyan változtatassa meg saját viselkedését úgy, hogy a cég igényeit is szem előtt tartják. (Poór, 2013, p. 224)

Boella - Goss-Turner szerint a tréningek nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy az alkalmazottakat folyamatosan a piacon lehessen tartani. (Boella - Goss-Turner, 2005, p. 121.) Azaz a legfrissebb információkat, technikákat meg kell ismertetni velük ahhoz, hogy versenyképesek maradjanak ők is, és ezáltal a szervezet is.

Az emberi erőforrás fejlesztése három részfolyamatból épül fel. Első lépés a képzés iránti szükséglet felmérése, ennek értékelése és eredményeként a képzés céljainak megjelölése. Második fázis maga a fejlesztés megtervezése és lebonyolítása, végül pedig a képzés értékelése. A későbbi tréningek során célszerű az értékelés eredményének figyelembevételével kialakítani a programot. (Bakacsi et al. 2005, pp. 371-372.)



1. ábra: A képzési folyamat fázisai

Forrás: Karoliny, 2008, p. 211. és Bakacsi et al. 2005, p. 371. alapján saját szerkesztés

2.1. FEJLESZTÉSI IGÉNYEK MEGHATÁROZÁSA

A szervezeten belüli fejlesztési igények megismerése és meghatározása megelőzi az emberi erőforrások fejlesztését. (Elbert - Farkas, 1999, p. 293.) Minden személy munkája során igényli, hogy új ismeretekkel bővítse tudását, új készségeket és új attitűdöket szerezzen. (Boella - Goss-Turner, 2005, p. 119.) Az igény meghatározásához szükséges adatok megszerzésére több módszer ismert, közülük legelterjedtebbek a kérdőívek, interjúk, megfigyelések, dokumentumelemzések és a fókuszcsoportos megkérdezések. (Bakacsi et al. 2005, p. 378.) Az eszközök lényege, hogy megmutassa, milyen jellegű fejlesztés indokolt a hiány betöltéséhez. Az ilyen jellegű elemzések végeredményét több tényező befolyásolja:

- az új törvények és különböző rendelkezések
- újonnan megjelent integrált vállalatirányítási rendszerek
- a vállalat fejlesztésének küldetése, stratégiája és jövőképe
- az éves teljesítményértékelés, amely elsősorban az egyéni tréning-szükségletek esetén fontos tényező. (Poór et al. 2010, p. 372.)

Bakacsi ezeken felül még megemlíti magát a munkavállalót, a szervezeti egység vezetőjét, a belső technológiai fejlesztéseket, változásokat és a felső vezetés által javasolt szervezet átalakítási, vagy fejlesztési programokat is, mint okot a fejlesztésre. (Bakacsi et al. 2000, p. 291.)

Néhány ismertetőjel segíthet realizálni a tréning szükségességét. Ilyen tünet lehet, ha nem sikerül elérni az adott részlegnek a kitűzött célt. Az elégedetlen vásárlók számából a tulajdonos levonhatja a következtetést, amelynek fő oka a tréning hiánya lehet. A szolgáltatás lassúsága, a munkaerő gyakori cserélődése és a balesetek rendszeres előfordulása mind az emberi erőforrás fejlesztés hiányának következménye lehet. Nagy szükség van a továbbképzésre abban az esetben, ha a különböző részlegek között nem teljes az összhang, súrlódás figyelhető meg. Jelentős energiákat spórolhat meg a szervezet a tréning alkalmazásával akkor, ha a személyzet nem akarja elfogadni a változásokat a vállalaton belül. (Boella - Goss-Turner, 2005, p. 121.)

Egyes esetekben azonban az igény a képzés iránt nem valódi. Mind a vezetők, mind pedig az alkalmazottak különböző indokokkal jelentkeznek a fejlesztési igényekkel. Ilyen ürügy lehet egyfajta kompenzáció, a béremelés hiányában a vezetők ezt a lehetőséget kínálják fel bújtatva. Az is lehetséges, hogy az igény mögött egy konfliktus rejtőzik, és a vezető erre hivatkozik. Előfordulhat, hogy a szükséglet egy divat, vagy megfelelési kényszer miatt jelentkezik. Gyakran az igény a munkavállalónál érzékelhető, hiszen minden továbbképzés, fejlesztés, tréning az alkalmazottak munkaerő-piaci pozícióját erősíti.

Ezzel szemben az is lehetséges, hogy azok a munkavállalók nem jelzik igényüket, akik rászorulnának. Ennek legfőbb okai, hogy a munkavállaló szégyelli gyengeségét, hiányosságát, vagy félti a státuszát és ismertségét. Ezek a legtöbb esetben nem is tudatosulnak a felettesben, hiszen semmilyen jelzést nem érzékel. (Bakacsi et al. 2000, p. 291.)

Goldsmith és társai a tréningek szükségességét igazoló tényezőket két nagy témakör köré csoportosította. Elsőként az egyéni érdeket említették meg. Ide sorolható az egyén személyes igénye. A felettes döntése értelmében is szükség lehet a tréningre akár frissítés, akár újítás tekintetében. Továbbá esetleges új munka vagy munkakör esetén is szükségessé válhat az egyén fejlesztése.

Második csoportot a szervezeti problémák képezik. Itt elsősorban a termelésben és/vagy a szolgáltatásban előforduló problémákat tartalmazza. Ennek leggyakoribb jellemzői lehetnek többek között az alacsony termelékenység, az alacsony szintű ellenőrzés, a magas előállítási költség, nagyfokú veszteség képződése, az alkalmazottak elégedetlensége, a személyzet magas fokú cserélődése, a fegyelem hiánya, és a jelentős hiányzás. (Goldsmith et al. 1997, p. 81.)

A fentiek alapján elmondható, hogy az érintettek érdekei különbözhetnek (Bakacsi et al. 2000, p. 291.), ezért a tréning megtervezésénél figyelembe kell venni mind az egyéni és mind a csoportos igényeket. (Goldsmith et al. 1997, p. 81.) Ehhez azonban szükség van a fejlesztési igények alapos megismerésére. (Bakacsi et al. 2000, p. 291.)

Az előzőekben már említett elemzések eredményeként a tréning főbb pontjait kapjuk meg, azaz, hogy milyen téma köré épüljön fel a képzés. (Poór, et al. 2010, p. 372.) A felmérés akkor mondható sikeresnek, ha a cél a lehető legpontosabban kifejezhető. Lényeges, hogy a fejlesztés tervezőinek, résztvevőinek és az oktatónak is érthető, elérhető és figyelemfelkeltő legyen az oktatás. (Bakacsi et al. 2005, p. 378.)

2.2. A KÉPZÉS MEGTERVEZÉSE

A képzés megtervezésénél fontos lépés a képzési anyagok elkészítése. A trénernek meg kell határoznia a használni kívánt szavakat, eszközöket, videókat, képeket, esetleg zenéket, amelyek a résztvevők tanulási folyamatát megkönnyíthetik. Ezek a felhasználni kívánt eszközök természetesen a képzés módszerétől, az elérni kívánt céloktól és a résztvevőktől is függ. Emiatt sokféle, változatos képzési anyag készül, amit többféleképpen is elő lehet adni. Lehetőség van írott anyag átadására, kivetített prezentáció előadására, videofilm vagy akár számítógépes program segítségével is ismertethető az oktatni kívánt anyag. Olyan eset is előfordul, hogy nincs szükség előre elkészített anyagra, hiszen a tréningen alkalmazott szituációkból nyert tapasztalatok ott realizálódnak.

A tervezés szakaszában kell megválasztani a trénert. Ez természetesen függ az alkalmazni kívánt képzési eszköztől. (Bakacsi et al. 2005, p. 380.)

2.2.1. Tréner

Egy-egy tréning sikerességét a jó tréner személye is meghatározza. Akkor jó a tréner, ha az alábbi tulajdonságokkal rendelkezik: lényegre törő kérdésfelvetés, aktív hallgatás képessége, jó megfigyelőképesség és a helyes magatartás mutatásának képessége. Az utóbbi tulajdonság a dolgozó felé azt sugallja, hogy ez a követendő példa, míg az első három interperszonális készség.

A jó megfigyelőképesség esetén fontos, hogy a tréner tisztában legyen a résztvevő munkájával kapcsolatos tudnivalókkal, és esetleges eredményeivel. Ez a tulajdonság segíti a trénert abban, hogy az esetleges problémák eredendő okát megismerje. Az esetleges hiányosságokat időben realizálni lehet, ezáltal könnyebben és hamarabb pótolható.

A jó kérdések elengedhetetlenek ahhoz, hogy a szükséges információt megkapja az oktató. Néhány esetben újra is kell fogalmazni a kérdést, hogy a megfelelő választ kapja meg. Hatásos lehet a mélyreható kérdések alkalmazása, hiszen ezáltal új területek tárulnak fel, segítik a megértés és új alternatívák rajzolódni ki.

Ahhoz, hogy az ezekre adott válaszokból a megfelelő információt nyerje a tréner, jelentős szerepe van az aktív hallgatás képességének. Az aktív hallgatás mellett fontos a verbális és nem verbális jelek illetve az empátia megléte.

Ezekon kívül egy jó tréner tekinthető példaképnek. Fontos, hogy a résztvevők ne csak lássák, hanem gyakorolják is az új viselkedésmódot, ezzel ugyanis a bizalma erősebb lesz és beleépíti a mindennapi munkájába, amit később sikerélmény koronáz. (Elbert - Farkas, 1999, pp. 311-312.)

2.2.2. Alapvető kérdései

A személyzetfejlesztés egyik legfontosabb kérdése, hogy maga a képzés mire összpontosítson. A fejlesztés középpontjában mindig az egyén képesséspotenciálja áll, azaz ennek bővítése. A szakirodalom képesséspotenciálnak nevezi a tudás, a képességek, a magatartásmódok és a készségek együttesét. (Nemeskéri - Fruttus, 2001, p. 252.)

Az alkalmazottaknak három összetevővel kell rendelkezniük az eredményes munkavégzéshez: tudás, jártasság és attitűd. Mindegyik komponens fejleszthető, fokozható egy-egy sikeres, de különböző megközelítésű tréning segítségével. A tudás fejlesztésére többek között a filmek, előadások és beszélgetések szolgálnak. A jártasság esetében gyakorlás a szükséges módszer. Az ember attitűdjét a legbonyolultabb megváltoztatni és továbbadni, hiszen meg kell érteni az emberi viselkedést. Ebben az esetben a szerepjáték, a megbeszélés és az esettanulmány lehet a megfelelő technika az elérni kívánt cél megvalósításához. (Boella - Goss-Turner, 2005, p. 122.) Az alkalmazni kívánt fejlesztés esetében a tréner felelőssége, hogy az adott tréning – akár új akár a régi felelevenítése - megfelelő és hatásos legyen. Ennek leghatékonyabb módja, ha ellenőrzi, hogy az adott program megfelel-e az öt kritérium mindegyikének. (Poór et al. 2010, p. 371.)

Az 1. táblázat alapján elmondható, hogy egy sikeres program létrehozása sok energiát, körültekintést és hozzáértést igényel. Hasonlíthatjuk egy nagyobb beruházás előkészületéhez és lebonyolításához, mivelhogy ez tekinthető egy hosszú távú beruházásnak, amit a kollégákba és munkatársakba fektet a szervezet. (Poór et al. 2010, p. 372.)

1. táblázat: A képzési programok öt alapvető kérdése

Miért?	Miért kerül sor a tréningre, oktatásra? Mi a résztvevők célja? Mit kellene a résztvevőknek elérniük a tréning végére?
Mit?	Mit fogunk csinálni a rendelkezésre álló idő alatt? Milyen intellektuális szinten akarjuk a tréninget megvalósítani? Milyen audiovizuális eszközöket akarunk használni?
Kinek?	Elemezzük a résztvevőket életkor, tapasztalat, nemzetiség, nyelv, elvárások, értékek, hiedelmek szerint!
Mikor?	Milyen időszakban kívánjuk lebonyolítani a programot?
Hol?	Milyen környezetben akarjuk megkezdeni a programot?

Forrás: Poór et al. 2010, p. 371.

2.2.3. Alapelvek

A szervezet tréningjei, oktatási programjai a munkavállalók fejlesztését segíti elő. A munkavállalók legjava már befejezte iskolai tanulmányait. Egy-egy tréning megszervezésénél figyelembe kell venni az alkalmazottak korcsoportbeli hovatartozását, meglévő tudását, tapasztalatait. (Bakacsi et al. 2000, p. 288.) A felnőttek tanulási folyamata máshogy zajlik le, mint a gyermekek és fiatalok esetében. (Poór et al. 2010, p. 367.) Számukra a tanulás a munkafeladatok helyes elvégzését és az előmenetel lehetőségét jelenti. Akkor lesz a tréning számukra hasznos, ha van megfelelő motiváció. Ilyen többek között a plusz tudás szerzése, amit napi szinten hasznosítani tudnak. (Bakacsi et al. 2000, p. 288.) A képzés megtervezésénél fontos, hogy a résztvevők tapasztalt emberek, ezért kiváló alapot, segítséget nyújt. (Kádek - Juhász, 2012)

Emiatt fontos, hogy ne legyen túlsúlyban az elmélet, hanem a gyakorlatban alkalmazható tudást gazdagítsa. Elősegítheti a tanultak gyorsabb alkalmazását, ha a munkahelyi környezet hangulatát átveszi a tréning helyszíne (Poór et al. 2010, p. 367.), hiszen így még eredményesebb lehet az oktatás.

Létfontosságú, hogy a tréningen résztvevő célkijelölését segítse és támogassa a szervezet, és a tréninget levezénylő munkatárs is. A „tanuló” javára válik, ha aktívan részt vesz a képzésen és különböző technikák és motivációs formák segítségével folyik a képzés. (Poór et al. 2010, pp. 367, 371.)

2.3. A KÉPZÉS LEBONYOLÍTÁSA

A képzés lebonyolítása előtt megfontolandó a képzési módszer. Számos, változatos fajtája létezik, a döntés azonban legtöbb esetben a tréner tapasztalatain, tudásán alapszik, nem pedig az objektív szakmai előírásoknak a függvénye. A különböző módszerek azonban eltérő tréneri képességeket kíván, ez okból alapvető követelmény, hogy az oktató biztos legyen a használni kívánt módszer alkalmazásában. Az alkalmazandó eszköz kiválasztásakor érdemes megismerni a tréningen résztvevő alkalmazottak személyes tanulási módszereit. Minden ember, legyen szó gyerekekről vagy felnőttekről, sajátos tanulási formával rendelkezik. Akkor leghatékonyabb a képzés, ha a munkatársak az oktatás során az igényeiknek megfelelő módszerekkel találkoznak. Csoportos foglalkozás során ez úgy valósítható meg, hogy ugyanaz az üzenet különböző csatornákon keresztül jelenik meg. (Bakacsi et al. 2005, pp. 381-382.)

2.3.1. Fejlesztési eszközök

A szervezeti fejlesztések lebonyolítása előtt át kell gondolni, hogy melyik képzésfajta a legalkalmasabb az adott fejlesztés sikerességéhez.

Belső képzésről akkor beszélhetünk, amikor a munkavállalók saját munkahelyükön vehetnek részt az oktatáson. A munkáltató biztosítja a lehetőséget, és nem üzletszerűen szervezett képzésről van szó. Az oktató ebben az esetben olyan személy, aki szintén a szervezet alkalmazottja, legtöbb esetben a vállalat diplomás, vezető beosztású munkatársa. (Kádek - Juhász, 2012, p. 309.) A belső fejlesztés esetében fontos tényező, hogy olyan előnnyel rendelkezik, amely erősíti a vállalat saját fejlesztési képességét is. (Nemeskéri - Fruttus, 2001, p. 257.) További előnye, hogy az oktatás tartalmát és időpontját a résztvevők igényeihez lehet igazítani. A képzés során rendelkezésre állhat a vállalat eszköztára, eljárásai. A belső képzés előnyös, ha az elsajátítandó tananyag szorosan kapcsolódik a munkához, hiszen helyben egyszerűbb az elméleti tudást átültetni a gyakorlatba. (Nemeskéri - Fruttus, 2001, p. 276.) Ahhoz azonban, hogy a belső képzés megvalósuljon, komoly jogi követelményeket kell betartani. Akkor érdemes ezt a képzésformát választani, ha speciális terület témáját kell oktatni, vagy olyan gyakori készségfejlesztő oktatás szükséges, amelyhez a vállalat tulajdonságait, sajátosságait és működését alaposan ismernie kell az oktatónak. (Kádek - Juhász, 2012)

A belső képzés hátrányának tekinthető, hogy a résztvevő csak a vállalat dolgozóival kerül kapcsolatba. A házon belüli képzést a munkatárs az utolsó pillanatban is lemondhatja. Némely esetben a résztvevők nem tudnak vagy mernek teljesen őszinték lenni, főleg, ha a főnökük is jelen van az oktatáson, így nem ad reális képet a tényleges munkakörülményekről. Végül előnynek és hátránynak is tekinthető, hogy a résztvevők a munkahelyükön felmerülő probléma esetén könnyen elérhetők, és esetleg a képzés további részéről távol maradnak. Ez megdöntheti a belső képzés hatékonyságát, viszont a vállalat szempontjából pozitív végkimenetelt eredményezhet. (Nemeskéri - Fruttus, 2001, p. 276.)

Ennek ellentéte a *külső képzés*. Ekkor is a munkáltató nyújtja a lehetőséget azzal a különbséggel, hogy a fejlesztés teljes egészében a szervezeten kívül kerül lebonyolításra. Általában felnőttképzési intézmény igénybevételeével kerül megrendezésre, szolgáltatási szerződés alapján. (Kádek - Juhász, 2012, p. 309.) Egy külső képzés professzionálisabb lehet, a résztvevők más vállalatok dolgozóival is kapcsolatba kerülhetnek, továbbá olyan eszközöket próbálhatnak ki a képzés folyamán, amelyekkel munkahelyükön nem találkozhatnak. A munkahelytől és a főnöktől való távolság révén nyíltabban mernek véleményt alkotni ezáltal még hatásosabbá téve az oktatást. Hátránya azonban, hogy nem olyan rugalmas a képzés időpontját illetően, hanem a

vállalat munkatársainak kell igazodniuk a képzés kitűzött időpontjához. Az idegen hely nehezítheti a tanultak átültetését a munkahelyi környezetbe és a gyakorlatba. A belső képzéssel ellentétben a résztvevőket nem tudják kihívni az oktatásról, azonban a lemondás díját elveszíti a vállalat, mivel a legtöbb esetben a külső vállalat nem adja vissza a befizetett összeget. (Nemeskéri - Fruttus, 2001, pp. 276-277.)

2.3.1.1. „On-the-job” jellegű eszközök

Az „on-the-job” jellegű módszerek a munkahelyen, legtöbb esetben a munkaidőn belül kerülnek lebonyolításra. Ezen eszközök alkalmazásakor hangsúlyos szerepet kap a közvetlen munkatapasztalat feldolgozása, és a résztvevők rögtön ki is próbálhatják az újonnan szerzett tudást. (Bakacsi et al. 2000, p. 297.)

Akciótanulás esetén a munkavégzéshez szorosan kapcsolódó oktatás történik. A foglalkozás egyénileg vagy kisebb csoportokban zajlik, ahol minden csoport kap konkrét feladatokat. Szükség esetén kaphatnak külső szakmai támogatást. A feladatok megoldása közben folyamatos visszacsatolás jellemző, ezzel elősegítve az új tevékenység általi tapasztalatok feldolgozását. Ez az eszköz általában új technikai-technológiai vagy szervezeti megoldások alkalmazásakor kerül előtérbe. Ilyenkor ugyanis a szervezeten belül egyik munkavállaló sem jártas teljes mértékben az adott témában. (Bakacsi et al. 2000, p. 298.)

A mentorálás az egyéni fejlesztés egyik formája. A fejlesztendő személy egy gyakorlottabb, több tapasztalattal rendelkező kolléga segítségét kérheti különböző problémákkal, eseti kérdésekkel. Ez a legjobb mód a szervezeti tudás átadására is. A módszer alapja, hogy a mentor és a mentorált között bizalom alakuljon ki és szervezeten, átgondolva adja át tapasztalatait a következő generációnak. (Bakacsi et al. 2000, p. 298.)

A mentoráláshoz hasonlítható a *coaching*. Utóbbi esetében is fontos a személyes támogatás és a fejlesztés, itt azonban a fejleszteni kívánt résztvevő egy intenzívebb segítséget kap. A fejlesztés egy hosszabb időfolyamat, személyes találkozókkal és megbeszélésekkel egybekötve zajlik. (Bakacsi et al. 2000, p. 299.)

Mind a mentorálás, mind pedig a coaching nagy figyelmet és aktív részvételt követel meg mind a két féltől. Mindkét esetben a szervezet biztosítja a lehetőséget, amennyiben a résztvevők élnek vele. (Bakacsi et al. 2000, p. 299.)

A projektmunkában való részvétel módot kínál arra, hogy az ismereteket a vállalon belül szélesebb körben átadásra kerülhet. A projekt folyamán a tagok újszerű, tőlük szokatlan feladatokat kapnak, és megoldásukhoz más szerep vagy szerepekbe be kell bújniuk. Ezt az eszközt a

karriermenedzsment folyamán alkalmazzák, elsősorban az előléptetés előtt, hogy az alkalmazott tapasztalatokat nyerjen és kipróbálja a vezetői szerepkört. (Bakacsi et al. 2000, p. 299.)

A *munkaköri rotáció* hasonló lehetőségeket ad a résztvevőknek, mint a projektmunka. Annyiban tér el az utóbbtól, hogy az új munkahelyi beosztás hosszabb időre szól, teljes felelősséggel és teljes munkaidőben. Ez a képzési módszer a vezetőfejlesztés egyik hatékony eszköze, hiszen ezáltal alaposabb ismeretet és tapasztalatot szerez a résztvevő az adott területen, még az előléptetés előtt (Bakacsi et al. 2000, p. 299.), továbbá az új kolléga beillesztésekor is alkalmazható. (Karoliny, 2010a, p. 203.)

2.3.1.2. „Off-the-job” jellegű eszközök

Ezek a módszerek a munkahelyről és a rutinból kiszakadva, szélesebb ismeretkört és tágas teret adnak a résztvevőknek a fejlődésre. (Bakacsi et al. 2000, p. 297.) Többnyire nyelvtanulásban, szakismeretek megismertetésében, és számítógépes szoftverek betanításában nyújt segítséget. (Bakacsi et al. 2000, p. 300.)

Szervezett képzések akkor kerülnek lebonyolításra, ha az oktatni kívánt anyag nagyobb témát ölel fel. Egy új számítógépes program elsajátítását, vagy az új munkakör betöltéséhez szükséges, tudás és szakismeret megszerzését segíti. (Bakacsi et al. 2000, p. 299.)

Tanulmányutak és konferenciákon való részvétel során a meglátogatott szervezetek tapasztalatait, szaktudását és problémamegoldásaikat megismerhetik a vendégek. Természetesen ez a módszer akkor a leghatékonyabb, ha a látottakat és a tapasztalatokat az otthoni munkatársak is megismerik, így szervezetten beépülhetnek a munkavégzésbe. (Bakacsi et al. 2000, p. 299.)

A mai világban nagy előnyt jelent a *számítógépes, programozott tanulás* lehetősége. Ez az eszköz jóval költséghatékonyabb megoldás, mint a tréning. Egyszerűbb a megvalósítása, hiszen alkalmazkodik a munkatársak egyéni időrendjéhez, és tömegszerűen is felhasználható. (Bakacsi et al. 2000, p. 300.)

2.3.1.3. Tréningek

A mai világban ez a képzési forma a legelterjedtebb. A tréningek népszerűségének ismertebb oka, hogy rövid idő alatt – általában néhány nap – nagy mennyiségű tudás adható át, ezáltal a résztvevők fokozott fejlődése figyelhető meg. Jellemzője, hogy a tréningek nem egy egyénre fejlesztett képzési forma, hanem csoportos foglalkozás. Kevésbé népszerű okának nevezhető, hogy a vezetők az alkalmazottaikat tréningekre küldve mentesülnek a saját maguk általi képzés, tanítás felelőssége alól. (Bakacsi et al. 2005, p. 385.)

Üzleti szimulációk során a résztvevők csoportokat alkotva kapnak élethű problémás helyzeteket. Legtöbb esetben a vállalat vezetőinek szerepében kell megoldani ezeket a feladatokat. Minden részletre ki kell terjednie a feladatmegoldásnak, többek között a termelt mennyiségre, a beruházásokra, a marketingakcióra és az árak alakulására. A teljes eredményt a számítógépbe kell betáplálni, és a program kiadja a csapatok eredményét, illetve mely erőforrások állnak a csapat rendelkezésére a következő időszakban. (Bakacsi et al. 2005, pp. 385-386.)

A *helyzetgyakorlat* alapja a szerepjáték. Itt lehetőség van a különböző készségek megismerésére és elsajátítására. Közvetlen élményként könnyebben átláthatóvá válik a bonyolult munkahelyi szituációk kialakulása, a résztvevők szempontjainak és a motiváció megértése, illetve a problémás helyzetek kezelése. A program lehetőséget biztosít arra, hogy a résztvevők kísérletezzenek, illetve a gyakorlat során a videós elemzés remek visszacsatolási módot jelent az alkalmazottak eredményesebb fejlődéséhez. (Bakacsi et al. 2005, p. 386.)

Itthon csak az utóbbi években kezdett el nagyobb népszerűsége szert tenni az úgynevezett *outdoor tréning*. Ez a mind pszichikailag mind pedig fizikailag kihívást jelentő fejlesztés elsősorban a szabadban és/vagy a természetben kerül lebonyolításra. Újszerűsége mellett olyan jellemzőkkel rendelkezik, amely révén egy tartós fejlesztési formának nevezhető. Ahogy a neve is jelzi, a szabad tér, egy teljesen más közeget jelent a résztvevők számára, mint a munkahelyük. A helyszín adta bizonytalanság, továbbá a fizikai aktivitás elősegíti, hogy a résztvevők intenzívebben, teljes energiájuk befektetésével járuljanak hozzá a feladat, kihívás sikeres megoldásához. Az erőteljes igénybevétel révén mély élményeket szereznek saját magukról, a csoportról, az együttműködésről. Ezek mind elősegítik a résztvevők aktív tanulását (Bakacsi et al. 2005, p. 386.) és össze is kövácsolja a kollégákat.

2.4. A KÉPZÉS MÉRÉSE, ÉRTÉKELÉSE

A fejlesztések hatékonyságát is elemezni, értékelni kell. Az alábbi tényezők értékelése célszerű: a résztvevők véleménye, a reakció, a tanulás, a magatartás és az eredményesség.

Az oktatottak véleménye az egyik legegyszerűbb módja a képzés értékelésének. Egy elégedett résztvevő feltehetően jobban tudja hasznosítani munkájában a programon szerzett ismereteket. (Poór et al. 2010, p. 380.) A *reakció* alatt azt kell érteni, hogy érdemes mérni a résztvevők reakcióit, amelyet a program specifikus összetevői váltanak ki belőlük. Minden tréning legfőbb célja, hogy a résztvevők tanuljanak. Éppen emiatt fontos vizsgálni, hogy egy-egy képzés során mennyit *tanulnak* az alkalmazottak. Ehhez olyan tesztet érdemes alkalmazni, amelyet a tréning előtt illetve után is ki lehet tölteni a résztvevőkkel. (Poór et al. 2010, p. 381.) A kérdőívet érdemes kiegészíteni egy személyes beszélgetéssel, megfigyelésekkel, például a szünet alatt

elhangzó nézetek lejegyzésével. Fontos, hogy a vélemények anonim módon legyenek kezelve, ezáltal még őszintébb válaszokat, véleményeket és javaslatokat kap a tréner. (Bakacsi et al. 2005, p. 388.) Kontrollcsoportot is érdemes létrehozni, tagjaik nem vesznek részt az adott tréningen, azonban ők is kitöltik a visszacsatolásra szolgáló kérdőívet, (Poór et al. 2010, p. 381.) ezáltal jobban realizálható a tréning tananyaga.

A *magatartás és a viselkedés* témakörére is sok esetben kiterjed az oktatott anyag. (Poór et al. 2010, p. 381.) A képzés célja a megszerzett tudás alapján, a munka során tanúsított magatartás megváltoztatása, formálása. (Bakacsi et al. 2000, p. 303.) Ezt a viselkedésváltozást nevezi a szakirodalom tanulási transzfernek. A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy nem elég tudni a megfelelő viselkedési módot, hanem alkalmazni is tudni kell. (Bakacsi et al. 2005, p. 389.) Nem elhanyagolható az *eredményesség* mérése. Ez nem csak a munkavállalónak fontos, hanem a vállalat érdeke is. A felső vezetés figyelemmel kíséri a tréningprogramok ROI mutatóit is, azaz hogy milyen arányban térül meg a tréningre fordított összeg. (Poór et al. 2010, p. 382.)

2.5. RÉSZTVEVŐK HOZZÁÁLLÁSA

Az élethosszig tartó tanulás manapság még nem igazán elterjedt és elfogadott fogalom a dolgozók körében. Sok esetben a képzésen való részvétel lehet a feltétele a munkahely megtartásának vagy akár egy újnak a megszerzése. Emiatt a legtöbb felnőtt, dolgozó ember életében a tanulás egy kényszerként jelenik meg, amely nehezen viselhető el.

Erre a helyzetre vezethető vissza a felnőttképzésben megjelenő problémák. Sok esetben a képzéseken résztvevők tanulási rutinja már megszűnt, ezért nehezebben tudnak tartós figyelmet fordítani a feladatra, az oktató személyére, és a jegyzetelés folyamata sem valósul meg. A felnőtt élettel járó gondok és problémák nagyban befolyásolják az ember tanulásra és tanfolyamra szánt idejét és energiáját, sok esetben pedig lehetetlenné téve a rájuk való felkészülést. Felnőtt „diákok” esetében gyakran előfordul, hogy az elméleti részek iránt egyáltalán nem, vagy csak alig érdeklődnek, számukra kizárólag a gyakorlat és az ahhoz közvetlenül tartozó ismeretek fontosak. A csoport különböző összetétele, heterogenitása megnehezítheti a résztvevők pozitív fogadását. (Kádek - Juhász, 2012)

Ezek alapján megállapítható, hogy a negatív hozzáállás nem a tréning felé irányul, hanem inkább a mai világban lévő problémák, az iskolapadba való visszaülés ténye és a kényszer a kiváltója ennek az elutasító magatartásnak.

3. ACCOR SZÁLLODACSOPORT

Az emberi erőforrás fejlesztését a gyakorlatban az Accor szállodacsoportban működő Académie Accor Budapest példáján keresztül szeretném bemutatni. Azonban előtte röviden, általánosságban a szállodacsoportot, jelenlegi helyzetét, az értékeit, márkáit mutatom be, majd azokat, amelyek Magyarországon is működnek.

3.1. ACCOR SZÁLLODACSOPORT A KEZDETEKBEN ÉS MOST

Az első Novotel szálloda Franciaországban, Lille-ben nyílt meg 1967-ben. 1983-ban Gérard Pélisson és Paul Dubrule megalapították az Accort, amelynek tagjai az Ibis, a Mercure, a Sofitel és a Novotel márkák lettek. A nyitás évében 440 hotelben 35 ezer alkalmazottat foglalkoztattak a világ 45 országában. 1985-ben született meg az Académie Accor szervezeti egység. A szállodacsoport 4.000. szállodája 2005-ben nyílt meg Spanyolországban. 2007-ben elindította új felsőkategóriás márkáját, a Pullmant, 2008-ban pedig létrehozta a szintén felsőkategóriába tartozó MGallery márkát. Az évek folyamán több csatlakozás, átalakulás, és megújulás volt látható a szállodacsoporton belül.¹

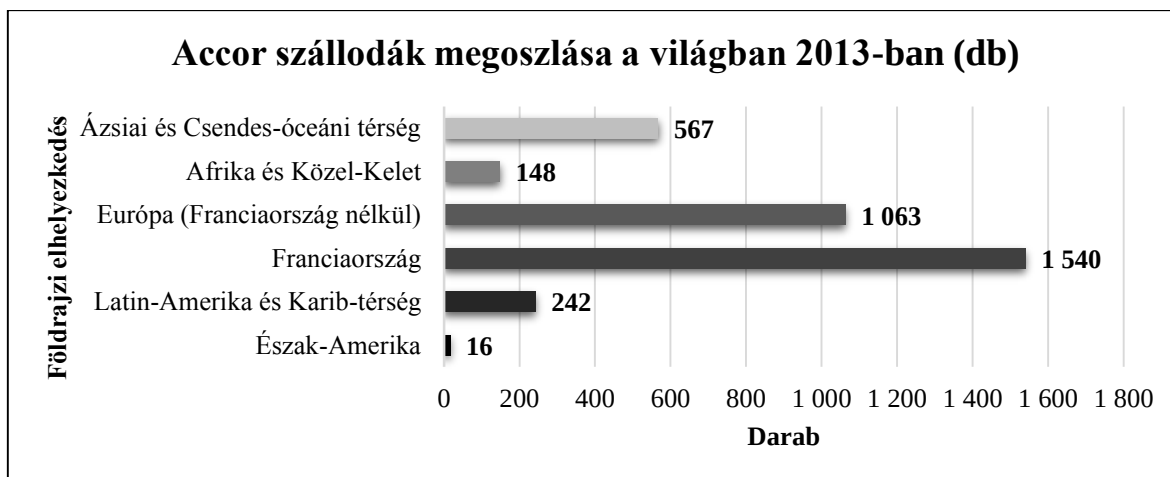
Az elmúlt évben, 2013-ban, 170 hotelt összesen 22.600 szobával nyitott meg a szállodacsoport. Ebből 52% franchise rendszerben működik, 34% pedig menedzselve. Az újonnan nyílt szállodák szobáinak a 37%-a (8.362) az Ázsiai-Csendes-óceáni térségben található. A megnyílt szállodák 54%-a valamelyik gazdaságos márkát viseli, míg a 46% a közép- és felsőkategóriás brandet képvisel.²

Ma az Accor szállodacsoport brandjeivel minden kontinensen találkozhat az ember, összesen 92 országban képviselteti magát. 3.576 szállodában összesen 461.719 szoba áll a vendégek rendelkezésére.³

¹ <http://www.accor.com/en/group/history/chronology.html>, (2014.03.05.)

² <http://www.accor.com/en/franchise-and-management/latest-openings.html> (2014.03.20.)

³ http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Franchise_Management/Documents_utiles/General_information/accor_en_bref_uk.pdf (2014.03.05.)



2. ábra: Accor szállodák megoszlása 2013-ban

Forrás: http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Franchise_Management/Documents_utiles/General_information/accor_en_bref_uk.pdf (2014.03.05)

A szállodák működésüket tekintve több csoportba sorolhatók. Megkülönböztetjük a tulajdonosi jogviszonnyal, menedzselve, lízingelve illetve franchise rendszerben működő szállodákat. (Jávor, 2002, p. 30.) Ezek a működési formák megtalálhatók az Accor szállodacsoport szállodáiban is, a szállodák 27%-a franchise rendszerben működik, a hotelek 41%-a magántulajdonban vagy lízingelve van, és végül 32%-uk menedzselt. Az alábbi diagram szemlélteti a működési forma szerinti megoszlást az Accoron belül.⁴

2011-ben új célok és új stratégia bevezetésére került sor a szállodacsoportban, melynek lényege, hogy új határokat nyisson az Accor a vendéglátásban („Open new frontiers in hospitality”) (Sofitel tréning, 2013), melyről Yann Caillère, az Accor volt Elnök-Vezérigazgatója az alábbi fogalmazta meg:

„Szeretnénk új, egyedülálló szállodai élményt nyújtani újrapozicionált márkáinkkal és modern, innovatív szolgáltatásainkkal.” (Sofitel belső dokumentumok, 2013, p. 7.)

⁴ http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Franchise_Management/Documents_utiles/General_information/accor_en_bref_uk.pdf (2014.03.05.)

3.1.1. Accor értékek

Az Accor sikerének a kulcsa, hogy a hódítás úttörő szelleme az évek folyamán a szállodacsoport kultúráját formálta, alakította. Ez a jelenség, ami összeköti az Accor dolgozóit életkortól, kultúrától és beosztástól függetlenül. A folyamatos törődés az emberek iránt és a lehető legkiemelkedőbb teljesítmény iránti elkötelezettség is nagyban formálta és a mai napig is formálja a szállodacsoport kultúráját.

Minden Accor márka képviseli a szállodacsoport öt legfontosabb értékét.⁵

– Újítás: „Az újítás a védjegyünk.”

(Sofitel belső dokumentumok, 2013 p. 8.)

Folyamatosan nyitottak arra, hogy új dolgokat próbáljanak ki, vezessenek be, amelyek jobbat tehetik a szállodacsoport által kínált szolgáltatásokat, segítik az alkalmazottakat és védik a környezetet. Olyan szolgáltatásokat kínálnak a vendégeknek, amelyek révén megkülönböztethetővé válnak a versenytársaktól, és ismertek lesznek általa. (Sofitel belső dokumentumok, 2013)

– Vállalkozó szellem: „A vállalkozó szellem fejlődésünk záloga.”

(Sofitel belső dokumentumok, 2013 p. 8.)

Figyelemmel kísérik a piac lehetőségeit, azért, hogy a világ minden területén a vezető pozíciót tölthessék be. Ki mernek lépni a megszokott gondolkodás módjából, ezáltal nyitottabbá válik a szervezet a világ változásaira. Mindennapi cél a növekedés és a siker segítése, elérése. (Sofitel belső dokumentumok, 2013)

– Teljesítmény: „A teljesítmény folyamatos sikereink kulcsa.”

(Sofitel belső dokumentumok, 2013 p. 9.)

Amellett, hogy célokat állítanak maguk elé, saját eredményeiket számon tartják és a piacon lévő többi szervezettel össze is hasonlítják. Nagy jelentőséget tulajdonít a csoport a tehetséges munkaerő felkutatására, megtartására és fejlesztésére, továbbá megbecsülik dolgozóikat. (Sofitel belső dokumentumok, 2013)

– Tisztelet: „A tiszteletre épül minden kapcsolatunk.”

(Sofitel belső dokumentumok, 2013 p. 9.)

⁵ <http://www.accor.com/en/group/accor-company-profile/values.html> (2014.03.19.)

Ösztönzik az alkalmazottakat, hogy tiszteljék a környezetet, a kultúrát és kapcsolódjanak be a helyi közösségi életbe. Minden folyamatnál, legyen szó akár felvételtől, továbbképzésről, fejlesztésről, értékelésről vagy akár jutalmazásról a megfelelő módon járnak el. A vendégeknek tett ígéreteket pedig mindig megtartják. (Sofitel belső dokumentumok, 2013)

– Bizalom: „A bizalom vezetői magatartásunk alapja.”

(Sofitel belső dokumentumok, 2013 p. 9.)

Támogatják a kezdeményezést és a kockázatvállalást azáltal, hogy növelik az alkalmazottak önbizalmát, és elfogadják, hogy mindenki hibázhat. A dolgozókkal szemben magas szintű szakmai tudást várnak el, de képességeiket elismerik, és együtt ünneplik az elért sikereket. (Sofitel belső dokumentumok, 2013)

3.1.2. Accor márkák

Az Accor a piaci helyzethez igazodva több, különböző kategóriájú szállodát üzemeltet. (Jávor, 2002, p. 28.) A szállodacsoport széles választékot biztosít minden igényt kielégítő márkái révén egészen a gazdaságostól a luxus kategóriáig.⁶

A szállodákat több szempont alapján is lehet csoportosítani: elhelyezkedési, illetve minőségi szempont alapján. Előbbi szerint megkülönböztetünk nemzetközi és regionális márkákat, míg az utóbbi alapján gazdaságos, közép, felső, illetve luxus kategóriákba sorolhatók be.⁷



3. ábra: Accor márkái

Forrás: http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Franchise_Management/Documents_utiles/General_information/accor_en_bref_uk.pdf (2014.03.05)

⁶ <http://www.accor.com/en/group/accors-strategic-vision.html> (2014.03.19.)

⁷ <http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio.html> (2014.03.05)

3.2. MAGYARORSZÁGON TALÁLHATÓ MÁRKÁK

Magyarországon a márkák közül az Ibis, a Mercure, a Novotel az MGallery és a Sofitel képviseli magát. Utóbbi kettő csupán egy-egy szállodát üzemeltet itthon, azon belül is Budapesten.⁸

3.2.1. Sofitel

A Sofitel a francia elegancia szimbóluma a világ minden táján. Ez, a luxus kategóriát képviselő brand, jelenleg több, mint 40 országban üzemeltet szállodát, összesen 121 Sofitel található a világon. 2011 óta 15 új szállodát nyitott a márka, megközelítőleg 3.000 szobával és lakosztállyal.⁹

A márkának további két típusát hozták létre 2008-ban. (Sofitel belső dokumentumok, 2013, p. 10.) Egyik a Sofitel Legend, a másik a Sofitel So. A Sofitel Legend épületei elsősorban történelmi vagy régi építmények, amelyek önmagukban is attrakciónak számítanak az ottani városban, régióban. Minden Sofitel Legend egy drágakő, amely garancia a luxusba és a történelembe tartó utazáshoz. A Sofitel So új butik hotelként a népszerű desztinációkban található.

A Sofitel Luxury Hotels pozicionálása három stratégiai pilléren nyugszik. A dizájn fontos szerepet tölt be minden egyes szálloda életében, ehhez építészek, tervezők és művészek szakértelmét veszik igénybe. A gasztronómia az az elem, amely a francia ételművészetet összeköti a helyi étkezési szokásokkal és ízekkel. Végül pedig a kultúra olyan stratégiai pillér, amelynek segítségével a Sofitel részt vehet, és részt is vesz a kulturális eseményeken. Erre legtokéletesebb példa, hogy sok esetben maga a hotel ad otthont különböző divatbemutatóknak, kiállításoknak, koncerteknek.

A Sofitel brand emberi erőforrás programja kitűnik a többi márka programja közül. A Sofitel egy három részből álló tréningprogramot hozott létre a dolgozóinak a karrierfejlődés érdekében. Speciális tréningeken vehetnek részt a dolgozók, és karrier lehetőségeket kínálnak fel nekik.¹⁰

⁸ <http://www.mgallery.com/gb/discovering-mgallery-hotel/network-map.shtml> (2014.04.13) és <http://www.sofitel.com/gb/discovering-sofitel-hotel/all-hotels.shtml> (2014.04.13)

⁹ <http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio/sofitel.html> (2014.03.09)

¹⁰ <http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio/sofitel.html> (2014.03.09)

3.2.2. MGallery

2008 szeptemberében indította el az Accor szállodacsoport legfiatalabb márkáját, a felsőkategóriába sorolt MGallery-t. Jelenleg 68 szálloda viseli a nevét az öt kontinens 22 országában, azonban a százas szám az új kitűzött cél 2015-re.

A terjeszkedés irányvonalánál fontos stratégiai szempont, hogy ezek a szállodák rendkívüliek az elhelyezkedésük, a víziójuk és a történetük alapján, mindamelllett, hogy a legtöbb nemzetközi üzleti és szabadidős desztinációkban képviselik a márkát.

A három tipikus atmosféra egyike inspirálta mindegyik MGallery szállodát szerte a világban. Némelyik szálloda történelmi hangulatot áraszt. Ez az úgynevezett „Heritage”. A második a „Signature”, amely az ízléses stílusra törekszik, és a személyiség kreációival és dekorációval hozzájárul ehhez az atmoszférához. A harmadik a „Serenity”, amely természetes vagy városi visszavonulást - relaxációt - nyújt a vendégeknek.¹¹

3.2.3. Novotel

Az első Novotel, amely a legrégebbi márkája az Accor szállodacsoportnak, 1967-ben született meg. A négycsillagos, közép kategóriás brand jelenleg 60 országban van jelen, több, mint 400 hotellel. A brand fontos nemzetközi nagyvárosokban, üzleti körzetekben illetve turista desztinációkban található meg. Folyamatos fejlődés jellemzi, mindegyik kontinensen teret hódított magának, és töretlenül terjeszkedik továbbra is.

A Novotel szállodák elsődleges célcsoportjai a konferenciaturizmus rendezvényei, illetve a szabadidős turisták, családok. Az ő igényeiknek megfelelően alakították ki a szállodákat.¹²

Magyarországon 5 Novotel szálloda található, egy Székesfehérváron¹³, egy Szegeden¹⁴ és 3 Budapesten.¹⁵

¹¹ <http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio/mgallery.html> (2014.03.12)

¹² <http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio/novotel.html> (2014.03.15)

¹³ <http://www.novotel.com/hotel-directory/gb/europe/hungary/szekesfehervar/szekesfehervar-hotel.htm> 2014.04.13)

¹⁴ <http://www.novotel.com/hotel-directory/gb/europe/hungary/szeged/szeged-hotel.htm> (2014.04.13)

¹⁵ <http://www.novotel.com/hotel-directory/gb/europe/hungary/budapest/budapest-hotel.htm> (2014.04.13)

3.2.4. Mercure

A Mercure márka a harmadik legnagyobb középkelet-kategóriás szállodalánc a világon.¹⁶ Ez a brand az egyetlen középkelet-kategóriás hotel márka, amely a nemzetközi hálózat erősségét ötvözi az erős minőség iránti elkötelezettséggel. Jelenleg 51 országban találkozhatunk Mercure szállodával, pontosan 743 hotel található a világon. Ez a brand az üzleti illetve a szabadidős turisták igényeit igyekszik kielégíteni elsősorban, legyen a szálloda városközpontban, tengerparton vagy akár a hegyekben.

A brand terjeszkedését illetően a szállodacsoport Európára és az Ázsiai térségre fókuszál, amelynek célja, hogy 2015-re elérje a világon található Mercure szállodák száma az ezret. Ennek a számnak az elérésével a Mercure márka igen előkelő pozíciót töltene be a szállodaiparban.¹⁷ Az országban összesen 6 Budapesten található szálloda viseli a márka nevét.¹⁸

3.2.5. Ibis

1974-ben született meg ez a „economy” márka, amely mind a mai napig folyamatos terjeszkedést mutat. Napjainkban, 59 országban 999 Ibis hotel üzemel. Ez az erős pozicionálás egy ambíciózus terjeszkedésnek köszönhető, amely 2007-ben indult. A program fő célja az Európában található Ibis szállodák piacvezető státuszának megszilárdítása, megerősítése és a kialakulóban lévő piacokon (Kelet-Európa, Brazília, Oroszország, India és Kína) való jelenlét fokozása.¹⁹

A szállodacsoport újraszervezte a márkát 2011-ben, aminek eredménye az Ibis család lett.²⁰ Az Ibis 3 típusa mind árban, mind pedig szolgáltatásaiban elkülönül. A zöld logóval ellátott Ibis a legújabb (Ibis Styles), és egyben a „legjobb”-nak is mondható, a piros logós Ibis a hagyományos, kevésbé takarékos brand (Ibis), míg a kék, a neve is mutatja, az igazi „budget” szállodának mondható (Ibis Budget). (Sofitel belső dokumentumok, 2013)

Magyarországon egy Ibis szálloda található Győrben²¹ és 4 darab hotel üzemel Budapesten.²²

¹⁶ <http://www.accor.com/en/group/accors-strategic-vision.html> (2014.03.19.)

¹⁷ <http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio/mercure.html> (2014.03.16)

¹⁸ <http://www.mercure.com/hotel-directory/gb/europe/hungary/budapest/budapest-hotel.htm> (2014.04.13)

¹⁹ <http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio/ibis.html> (2014.03.16)

²⁰ <http://www.accor.com/en/group/accors-strategic-vision.html> (2014.03.19)

²¹ <http://www.ibis.com/hotel-directory/gb/europe/hungary/gyor/gyor-hotel.htm> (2014.04.13)

²² <http://www.ibis.com/hotel-directory/gb/europe/hungary/budapest/budapest-hotel.htm> (2014.04.13)

4. FEJLESZTÉS AZ ACCOR SZÁLLODACSOPORTBAN

Az Accor szállodacsoport több, mint 160.000 embernek biztosít munkahelyet.²³ Az Accor sikere a világ összes szállodájában dolgozó férfi és női dolgozón múlik. Ez az oka, hogy a szállodacsoport létrehozott nemzetközi szinten egy emberi erőforrás irányelvet. Ez az elv azzal a céllal jött létre, hogy motiválja és megtartsa az ígéretes alkalmazottakat biztosítva ezáltal a magas színvonalú szolgáltatást vendégek körének.²⁴

A legtöbb információ az interjúkból származnak, amelyek az Académie Accor Budapest trénerével és a Sofitel Budapest Chain Bridge Training and Quality menedzserével készültek.

4.1. KÖZPONTI KÉPZÉSEK: ACADÉMIE ACCOR

Az Académie Accor 1985-ben alakult meg a McDonald's mintájára (Sofitel tréning, 2013), amely Franciaország első, cég által létrehozott és működtetett „egyeteme”.²⁵

4.1.1. Célja

Az Académie Accor elsődleges célja, hogy az alkalmazottakat fejlessze, tréningelje azért, hogy minden vendég a szolgáltatások kifogástalan minőségét élvezhesse bármelyik Accor márkát is próbálja ki. Ahhoz, hogy ezt elérhessék, jelentős szerepe van a tréningeknek, és az alkalmazottak az előrelépés lehetőségét az élethosszig tartó fejlesztésnek köszönhetik. Másodlagos célja az Académie Accor működtetésének, hogy támogassa a csoport terjeszkedését a professzionizmus fokozásával. A tréning fontos szerepet játszik a növekedés sebességének fenntartásában, mivel az Accornak alkalmaznia és fejlesztenie kell közel 200 GM-t évente.

Az Académie Accort három alap oktatási cél vezérli. Törekszik arra a szervezetre, hogy a dizájn és a termelés által kifejezzék a tréningek tartalmában a márkák igazi identitását és ígéreteit. Innovatív tanulási készletet sorakoztat fel igazodva a piac változásához és figyelembe véve a legújabb gazdasági, technológiai és szociális trendeket. Végül pedig az Académie Accor minden programjában biztosítja az Accor egyedülálló kultúrájának, menedzsment filozófiájának és módszereinek ismertetését, közvetítését.²⁶

²³ http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Franchise_Management/Documents_utiles/General_information/accor_en_bref_uk.pdf (2014.03.05.)

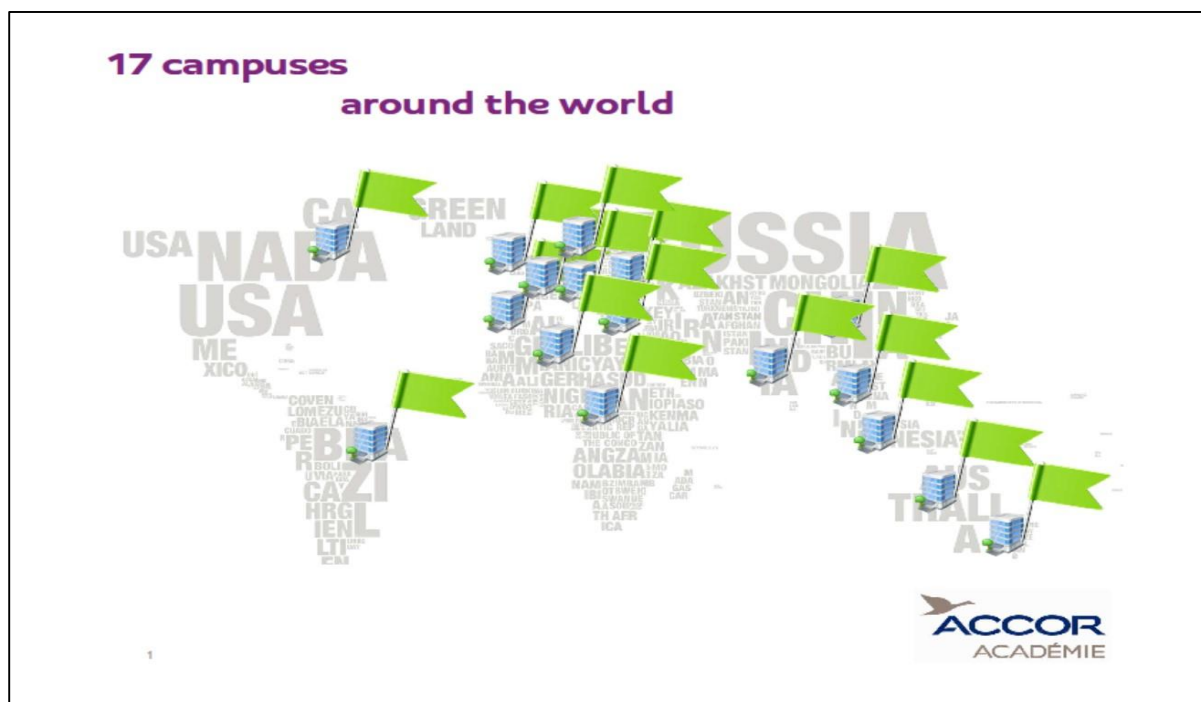
²⁴ <http://www.accor.com/en/recruitment-and-careers/why-choose-accor.html> (2014.03.26.)

²⁵ <http://www.accor.com/en/group/history/chronology.html> (2014.03.05.)

²⁶ <http://www.accor.com/en/recruitment-and-careers/why-choose-accor/training.html> (2014.03.05.)

4.1.2. Globális helyzete

A világon összesen 17 Académie Accor létezik, amely több, mint 250 tréning modullal rendelkezik 20 különböző nyelven.²⁷



4. ábra: Académie Accor eloszlása a Földön

Forrás:

http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Recrutement_Carrieres/img/choisir_Accor/academie_mapmonde_uk.pdf (2014.03.19)

A 17 kampusz az alábbi térségekben és névvel működnek (AA: Académie Accor):
(interjú során kapott anyag)

- | | |
|----------------|-----------------------------|
| – AA Africa | – AA Latin America |
| – AA Asia | – AA Middle East |
| – AA Australia | – AA Morocco |
| – AA BeLux | – AA Netherland |
| – AA China | – AA New Zealand and Fiji |
| – AA France | – AA Poland & Baltic states |
| – AA Germany | – AA Spain |
| – AA Hungary | – AA UK and Ireland |
| – AA Italy | |

²⁷ <http://www.accor.com/en/recruitment-and-careers/why-choose-accor/training.html>
(2014.03.05.)

Ezek a modulok adaptálásra kerültek a helyi követelmények szerint. Függetlenül a tulajdoni jogviszonytól, a világ összes Accor szállodájában dolgozó alkalmazott jogosult az Académie Accor kurzusain való részvételre. Az Académie Accor a dolgozókat többféle módon tudja fejleszteni: a munkahelyükön az e-learning használatával, virtuális tanteremmel vagy más, számítógép által közvetített tevékenységekkel.²⁸

4.1.3. Académie Accor Budapest

Az Académie Accor Budapest Learning Development and Event Managere informált arról, hogy 2005-ben született meg az Académie Accor Budapest, amely a Mercure Budapest Buda szálloda épületében kapott helyet. A kampuszhoz tartozik Szlovákia és Bulgária szállodái is. Az Académie Accor Budapestben két fő dolgozik, az előbb említett Learning Development and Event Manager és egy tréner. Utóbbi személyes beszélgetésünk alkalmával rengeteg új információt osztott meg velem a kampusz munkájáról, felépítéséről, céljairól, saját munkájáról és a márkák tréningjeiről általánosságban.

4.1.3.1. A kampusz felépítése

Feljebb olvasható, hogy az Académie Accor Budapest intézményben két főt alkalmaznak. A Learning Development and Event Manager feladata, hogy a tréningeket megszervezze, tartsa a kapcsolatokat a brand HR-esekkel, azaz minden szervezési feladat az ő hatásköre. A tréner felelős a tréningek minőségéért, lebonyolításáért és a szakmai részért. A tréneri pozíció egy törvény által szabályozott munka, amelyet olyan személy tölthet be, aki bármilyen szintű pedagógus vagy andragógia végzettséggel rendelkezik és legalább 3 év gyakorlata van.

Egy központi rendszerben kerül rögzítésre, hogy ki, mikor, melyik tréningen vett részt, ezáltal bármikor lekérdezhetőek ezek az adatok, és a résztvevő nem fog elmenni ugyanarra a tréningre kétszer.

²⁸ <http://www.accor.com/en/recruitment-and-careers/why-choose-accor/training.html>
(2014.03.05.)

4.1.3.2. A kampusz tevékenysége és célja

Az Académie-t alapvetően vezető képzésre találták ki, azonban ilyen értelemben a kampusz egy támogató funkciót lát el. Az Académie-k létrejöttekor a központi intézményben, Párizsban rengeteg tréninget dolgoztak ki, hiszen feladata, hogy a többi kampuszt támogassa. Mivel a világon már elég szép számban található Académie Accor, ezért már viszonylag önállóan dolgoznak ezek a létesítmények.

Néhány tréning azonban a központból érkezik, ahol a teljes kész anyagot kézhez kapják a trénerek. Ilyen tréning a teljes csoportnak szól, mint például hogyan kezeljenek más kultúrából érkező vendégeket, mik azok, amire figyelniük kell, vagy az MGallery nyitótréningje, amikor szintén kész anyagot kaptak az Académie-k. Például utóbbi az úgy nevezett brand tréningek közé tartozik, ezekbe nincs beleszólásuk az Académie Accor trénereinek.

A tréningek célja, hogy begyakoroltasson vagy felszínre hozzon olyan viselkedésformákat, amiről a résztvevő illető nem is tudott. Ezeknek meg vannak a maga eszközei. További cél, hogy bizonyos helyzetekben próba elé állítsák a tréning résztvevőit, hogy sikerélményük és persze buktatók legyenek. Utóbbi arra szolgál, hogy tanuljanak belőle, feldolgozzák azt, és alkalmazzák a mindennapi életben. Nem egy konkrét mondat, aminek a betanulása a cél, hanem a résztvevő saját tapasztalatai révén fogalmazzon meg magának egy üzenetet, mondanivalót, amit fel tud és fel is akar használni a munkája során.

4.1.3.3. Tréningek az Académie Accor Budapestben

A képzések nagy részét a belső tréner bonyolítja le, azonban néhány esetben külsős céget is be kell vonni az oktatásba. Ezekben az esetekben, mint például a HACCP, defibrillátor, nyelvi és számítástechnikai tréningeket szakemberek tartják. A soft skill tréningeket a belső tréner tartja, azonban néha itt is bevonnak külsős céget, ezáltal változatosabbá téve a képzést.

A tréningek előre megtervezett időpontokban kerülnek lebonyolításra. Minden szállodában, függetlenül a márkától, az alkalmazottaknak van éves értékelése, külön a dolgozóknak és külön a vezetőknek. Itt értékelésre kerül az év, és ebből megtervezik a következő évre szóló igényeket, hogy milyen jellegű fejlesztés szükséges. Az Académie Accor ezt összesítve kapja meg, és ez alapján állítja össze a tréner a katalógus tartalmát. Ezután a tréner megvizsgálja az igényeket, javasol tréningidőpontokat, amelyekre előzetes jelentkezés alapján kerülnek fel a résztvevők. A tréner mindig figyelembe veszi a különböző dolgozói rétegeket, hogy legyen választási lehetőségük.

Jelenleg 74 tréninget tartalmaz a katalógus, amely hét témakör köré csoportosítja a képzéseket. Ezek a képzések is eltérő hosszúságúak, és az évek folyamán folyamatos bővülés figyelhető meg. Egyes tréningek azon témakörbe tartoznak, amelyek célja, hogy a vendég elégedett legyen. Ide tartozik a kommunikáció fejlesztése, a nem szó szépen csomagolt kimondása, vagy akár a szálloda bemutatása. Külön témakört képez maga az értékesítés, amely a technika, a viselkedés, az upselling folyamatait mutatja be, tökéletesíti és plusz információkat ad a résztvevőknek. Kifejezetten a vezetők részére is állítottak össze egy témakört, melynek célkitűzése, hogy a menedzsereket segítse a beosztottaik motiválásában, a csapatépítésben. A következő témakör az egyén és az egyéni képességek fejlesztését foglalja magába. A nyelvi képzések mellett a konfliktus és stressz kezelés, az időmenedzsment módszereivel ismerkedhetnek meg a résztvevők. Kimondottan az F&B részleg munkatársainak van összeállítva egy tréningcsoport, amely tartalmaz a nyelvi képzéseken kívül elsősegély nyújtást, és az előírásokról tájékoztató tréningeket is, mint például a HACCP követelményeiről. Az IT részleg számára az információs és számítástechnikai berendezések karbantartásáról, különböző programok használatáról készült egy több tréningből álló témakör. Végül a speciális programok, amelyek célja, hogy a résztvevőt kimozdítsa a megszokott környezetből és más szemszögből is lássa az adott szituációt, helyzetet.

Ezen kívül vannak projektszerű események, amelyek különleges alkalmakkor kerülnek lebonyolításra, mint például a Mercure új irányvonalának meghatározásakor egy kizárólag ennek a márkának a dolgozói részére készült tréningsszéria volt megtartva.

A tréningek munkaidőben kerülnek lebonyolításra, reggel 9 órától délután 5 óráig, legtöbb esetben a Mercure Budapest Budában. Ideális létszám a 15 fő, de ennél kevesebb is előfordulhat. Minden tréningen bekészítés várja a résztvevőket, és egy rövid bemutatkozással kezdődik a nap. A tréningen legtöbb esetben több, eltérő szállodából érkeznek résztvevők, így nem feltétlenül ismerik egymást. Fontos leszögezni, hogy a tréner nem szerepel, és nem fejleszt, hanem ő csupán koordinál. Feladata, hogy olyan környezetet, szituációkat teremtsen különböző eszközökkel, ahol, és amik segítségével a résztvevő fejlődni tud. Gyakorlatokat, szerepjátékokat oldanak meg a résztvevők, amelyek egyben figyelemfelkeltő eszközei a trénernek, ezeket utána megbeszélik, sok esetben a tréner kérdésekkel segíti, irányítja az alkalmazottakat, ezáltal következtetéseket, tapasztalatokat tudnak levonni a résztvevők.

A tréningek régebben akár 3-4 naposak is lehettek, azonban manapság a szállodák egyre kevesebb létszámmal dolgoznak, így gondot jelent, vagy jelenthet egy-egy munkatárs hiánya a munkában. Ezért a képzések hosszúsága alkalmazkodott ehhez a jelenséghez, így a tréningek zöme már csak egynapos. A képzések általában egymásra épülnek, így ezeken az egynapos

foglalkozásokon nem kell az alapoktól kezdeni, hanem további új, plusz információkat kapnak a résztvevők.

A nap végén régebben természetesen a tréning témájától függően a résztvevők kaptak egy nyomtatott, úgynevezett hallgatói kézikönyvet, amely ma már elektronikus formában jut el az alkalmazottakhoz, hiszen a szállodacsoport nagy hangsúlyt fektet a környezetvédelemre Planet 21 nevezetű programjával. Igény szerint a tréner további szakirodalmat tud ajánlani a témában jobban elmélyedni vágyóknak. Sok esetben a résztvevők fényképezik le a slide-okat, vagy a flipchartot, ezzel kiemelve, ami számukra fontos.

Az éves értékeléskor meghatározzák a fejlődési irányt, és akkor nézik meg, hogy az előző évi tréning anyaga mennyire épült bele a résztvevő munkájába. Az Académie Accor Budapest tréningjeinek végén egy kérdőívet töltenek ki a résztvevőkkel, ezáltal friss visszacsatolást kap a tréner.

Azonban nehéz mérni a tréningeket, hiszen sok esetben nem vehető rögtön észre a fejlődés, a humán faktornak fejlődési időre van vagy lehet szüksége. Ez lehet pár nap, pár hónap is, mire az alkalmazott bele tudja építeni a tanultakat a munkájába, azaz használni fogja.

4.1.3.4. Résztvevők hozzáállása a tréner szemszögéből

A tréning napja szabadnapnak minősül a résztvevők számára, aminek pozitív és negatív vonzata is van. Pozitívum, hiszen nem szabadnapon, hétvégén kell részt venniük ezeken a képzéseken. Hátránya azonban, hogy sok esetben nem tudják helyettesíteni őket az adott szállodában. Elsősorban a vezető beosztású alkalmazottaknál vehető észre, hogy szünetekben telefonálnak, és a tréning befejeztével visszamennek a munkahelyükre a legfontosabb feladatait elintézni, hiszen őket nem tudják helyettesíteni, így mondhatjuk, hogy dupla műszakot dolgoznak végig.

A tréning időzítése miatt is lehet a hozzáállás negatív. A szállodaipar olyan terület, ahol semmi sem biztos, amíg el nem múlt, és az utolsó utáni pillanatban is történhet valami, ami miatt gondot jelenthet a tréningen való részvétel annak ellenére, hogy minimum egy hónappal korábban tájékoztatást kapnak a meghirdetett tréningről.

Sok esetben befolyásoló tényező a munkában, vagy akár a magánéletben való gondok is, például a létfenntartás, hiszen ilyenkor az ember akarva akaratlanul is ezekre a tényezőkre koncentrálni próbál rájuk megoldást találni és nem a tréningre figyel. Ezekben az esetekben legtöbbször a tréner nem tudja ezt a negatív hozzáállást pozitívvá változtatni, ami bizonyos értelemben érthető is.

A tréningek fontos jellemzője, hogy nem rövidtávon térülnek meg, és a mai világban sok alkalommal a hosszú távú célt felülírja a rövidtávú. Az emberek nem gondolnak bele, hogy a tréningeknek milyen előnyei lehetnek, milyen plusz tudást adnak, amely csak hosszú távon térül meg.

A tapasztalt tréner felismeri az árulkodó jeleket, hogy a résztvevő hogyan, milyen előítéllettel érkezik a fejlesztésre. A tipikus mondat, ami rögtön a tréning megkezdése előtt elhangzik „Mikor fejezzük be?”. Ebből nyilvánvalóan leszűrhető, hogy az illető minél előbb menni akar a dolgára. Ez egy nagyon jó ütőkártya a tréner kezében, hiszen egy jó tárgyalási alap, amelynek lényege, hogy amennyire lehet, korán befejezi, ha cserébe például koncentrációt, figyelmet és aktív részvételt kap.

Másik kezdő beszélgetés, hogy „Nekem fél vagy egy órával előbb el kellene mennem.”. Itt természetesen a tréner elengedi az alkalmazottat, de ez is tükrözi a résztvevő nem éppen pozitív hozzáállását.

Gyakran a tréningekhez való negatív hozzáállás gyökere a komfortzóna elhagyásának ténye. A résztvevők nem érzik jól magukat az idegen környezetben, azt érzik, hogy meg kell felelniük és szerepelniük kell. Ez elsősorban a Housekeeping munkatársaira jellemző.

A tréningeken különböző eszközöket használ a tréner attól függően, hogy vezetők vagy dolgozók vesznek részt rajtuk. Egy vezetői munkakör sokkal elvontabb gondolkodást sejtet, mint egy beosztotti gondolkodás. A fizikai alkalmazottak esetén sokkal konkrétabban kimondja a dolgokat a tréner, nem várja meg, hogy ők maguknak megfogalmazzák a következtetéseket, hanem maga a tréner mondja ki az átadni kívánt üzenetet, annak tanulságait és mire érdemes odafigyelni.

Attól függően, hogy a résztvevők melyik márkát képviselő szállodából érkeznek a tréningre, érezhető a hozzáállásban való különbözőség. Először is a Sofitel dolgozói sokkal több tréningen vesznek részt, de erre a későbbiekben még kitérek. Egy alacsonyabb kategóriájú szállodából tényleg gondot okoz, hogy az alkalmazott részt vegyen egy-egy tréningen, mert ezáltal a szállodában a mindennapi rutin, az operatív feladatok megszakadnak. Azonban itt nem egyén és egyén közötti különbségről beszélünk, hanem arról, hogy a szállodákban milyen szinten terhelik le az alkalmazottakat, ki mennyire leterhelt, milyen beosztásban dolgozik. Nincs arról szó, hogy egy Ibis szállodában dolgozó kisebb kvalitású lenne, mint mondjuk egy Sofitel szállodai alkalmazott, csak egyszerűen más és más az elvárás velük szemben.

A jó tréner a negatívan érkező résztvevők hozzáállását át tudja formálni pozitívvá eszközeivel, azonban ez függ az egyén háttérétől is. Vannak olyan esetek, amikor bármit csinál a

tréner, sikertelen, amely nem feltétlenül az ő hibája. Sokszor egy haláleset, a létfenntartás problémája miatt a résztvevő úgyis távozik, ahogy érkezett: negatívan, rossz szájjal. Szerencsére azonban elmondható, hogy legtöbb esetben sikeres.

4.2. SZÁLLODÁN BELÜLI KÉPZÉSEK

Minden szállodában van egy-egy tréning koordinátor, aki az ottani tréningek megszervezéséért és lebonyolításáért felel. Házon belül is elég sok tréninget tartanak, amelyeket nem célszerű központilag megszervezni és megtartani. Elsősorban a tűz- és balesetvédelmi tréningek tartoznak ide, továbbá az új alkalmazottak részére létrehozott általános, informatív tréning és a brand tréningek.

Minden vezetőnek részt kell vennie egy olyan tréningen, amelyen elsajátíthatják a tréner fontosabb tulajdonságait, gondolkodását, hogy szükség esetén ők is tudjanak tréninget tartani, természetesen nem olyan fokon, mint az Académie Accor trénere, azonban az elvárásoknak megfelelő módon. Egy márka mégis különbözik a többitől a tréningeket illetően. Ez a Sofitel.

4.2.1. Sofitel tréningprogramja

2006 és 2007 között kezdett el kialakulni a Sofitel tréningprogramja, amikor a Sofitel márkát újrapozícionálták és világszinten felére csökkent a márka szállodáinak száma. A csökkenés nem megszűnést jelent, hanem átalakulást. Sok olyan szálloda üzemelt Sofitelként, amely nem felelt meg a márka követelményeinek, ezért átalakult MGallery, vagy Pullman szállodákká. Ezzel egy időben indítottak el egy tréningprogramot, amely akkor még nem viselte a Nagyköveti program nevet, mivel még elég kezdetleges volt. Kezdetben 3-4 tréninget kapott kimondottan a Sofitel, amely csak ennek a márkának lett összeállítva. Az Académie Accor központ trénerei személyesen tartották ezeket a tréningeket, de ekkor még nem transzferáltak. Transzferálás alatt azt kell érteni, hogy a trénerek átadják valakinek a tréning anyagát, aki a továbbiakban megtartja ezeket a tréningeket az újonnan érkezőknek. Maga a folyamat 2011-ben zajlott le és ekkor alakult ki az úgynevezett Nagyköveti program (Ambassador Programme), amely a tréningssorozatot foglalja magába.

A programban alkalmazott tréningek nem szakmai eredetűek, hanem a személyiségről szólnak és annak fejlődéséről, többek között az elegancia megtestesítéséről, hogy hogyan szól a vendéghez a munkatárs, az Ambassador megy oda a vendéghez, hogy mit tehet érte és nem fordítva. Ezek azok az apróságok, amelyek megkülönböztetik a márkát a többi versenytárstól. Sokkal kategorizáltabb a tréningprogram, mivel a három Sofitel értékre építették fel a sorozatot. Az első a nyitottság, a második a tökéletességre való törekvés, és végül pedig az örömszerzés.

Az első pillér tréningjeit megelőzi egy indukciós tréning, amely igazából az új munkatársaknak ad alapvető információkat, és minden alkalmazott a munkába állást követő első két hétben meg kell kapnia.

Ezután az első pillér tréningjein vesz részt az alkalmazott, amely három tréningből áll, melyek a megfelelő magatartást, a márka által megkövetelt megjelenést és sztenderdjeit ismerteti meg a munkatársakkal. Ezek közül van egynapos és kétnapos tréning is, mindegyik alapos, nagy részletezettséggel fejti ki a tréning üzenetét, mondanivalóját és emellett fontos, hogy a kollégák megértsék az elvárást, és azt is, hogy miért ez a követelmény.

A második pillér két tréninget foglal magába, melyek megismertetik a luxus élményét, és megtanítják az értékesítés általi értékteremtést a résztvevőknek.

Végül a harmadik pillér tréningjeinek célja, hogy megtanítsa az alkalmazottakat a közösen szerzett sikerek elérésére és ünneplésére, illetve kifejezetten a vezetők részére készült anyag, amely a vezetés és felhatalmazás apróságaira, fontosságára tanítja meg a magasabb beosztású személyeket.

Ezek után egy akkreditációs nap kerül megrendezésre, ami meglepetés a nagykövetek számára, ahol kapnak egy elismervényt, hogy részt vettek ezeken a tréningeken és jelzi a bizalmat feléjük. A szálloda számít rájuk mind példamutatásban, mind későbbi, új kolléga segítségével. Ez egy ünnepélyes lezárása a tréningmodulnak, de a tréningeknek ezzel még nincs vége, folytatódnak, csak más szisztémával.

A Sofitel Budapest Chain Bridge szállodában minden hónapban van tréning, egyrészt a folyamatos haladás miatt, másrészt pedig azért, mert mindig van új belépő és az alapoktól kell kezdeni ismét. A Magyarországon üzemelő Accor szállodák közül egyedül a Sofitelnek van tréning menedzsere, a többi brand esetében tréning koordinátorok irányítják, tartják a tréningeket.

Fontos, hogy a vezetők a tréningek lényegét fenntartsák, mert nem elég, ha egyszer hallották az alkalmazottak, azt a „tudást” és képességet használniuk kell a munkájuk során. Abban az esetben különösen célszerű, ahol fejleszteni kell a beosztottakat.

A tréningek helyben és munkaidőben zajlanak, ideális esetben 12 fő részvételével, amelyet a központi rendszerben rögzítenek is.

A Sofitel dolgozói a tréningprogram miatt kevesebbet járnak az Académie Accor Budapest tréningjeire. Ott nem Sofiteles tréninget kapnak.

A Sofitel Budapest Chain Bridge Quality and Training menedzserével folytatott beszélgetésem során kiderült, hogy Sofitelen belül is megtalálható a negatív és pozitív hozzáállás a

résztvevők részéről, hiszen személytől függ, hogy ki hogy áll hozzá, hogy reagál a tréner mondataira. Vannak olyan résztvevők, akik szívesen mennek a tréningekre, de előfordul olyan is, aki úgy gondolja, hogy tud mindent és nincs szüksége további „okításra”. Elsősorban az alacsony iskolai végzettséggel rendelkezők és a túlképzettek (több diplomás) esetében fordulhat elő az utóbbi hozzáállás. A tréningek célja, hogy tükörképet állítson a résztvevőknek, mert nem mindenki mer őszinte lenni saját magával. Ez segít a résztvevők fejlődésben. A negatív hozzáállás megfordításának bizonyítéka, hogy a tréningek végén legtöbb esetben egy jó hangulatú beszélgetés zajlik a tréner és a résztvevők között, majd egy kérdőívet töltenek ki a dolgozók, ami általában pozitív észrevételeket tartalmaz.

5. KUTATÁS

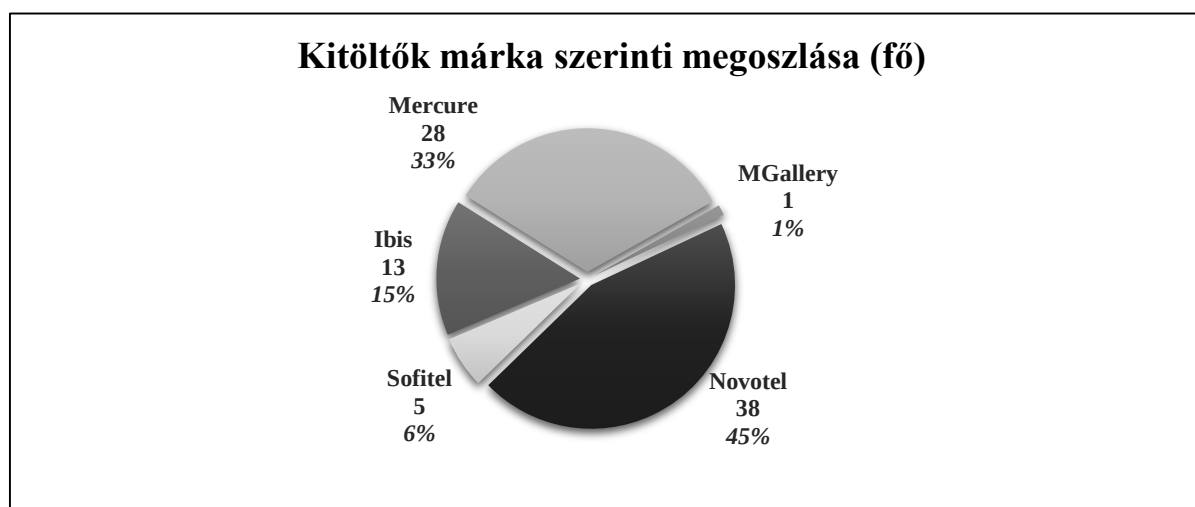
Kutatásom során mindegyik Magyarországon megtalálható márkához juttattam el Margó segítségével online kérdőívek mellett nyomtatott kérdőívet is. Összesen 85 ember töltötte ki a 20 kérdést tartalmazó anonim kérdőívet. Ennek segítségével a szállodacsoport dolgozóinak reakcióit, hozzáállását vizsgáltam az Académie Accor Budapestben megrendezésre kerülő tréningjeihez.

A kérdőív elérhető volt egy hónapon át, április 1-jén zártam le az adatgyűjtési folyamatot. A minta nagysága nem a legnagyobb, azonban ha figyelembe vesszük, hogy meghatározott csoport tagjainak részére készült, elég sokan vették a fáradságot az űrlap kitöltésére. Összesítve a válaszadók életkori átlaga 32,7 év, 27 férfi és 58 női dolgozó vett részt a felmérésben. Elemzésem során néhány esetben az összesített eredmény mellett külön-külön is megjelenítem a 3, 4 és 5 csillagos szállodák eredményét.

Magyarországon az Ibis szállodák tartoznak a 3 csillagos hotelek közé, 4 csillagos kategória a Mercure, MGallery és a Novotel szállodái, míg itthon a szállodacsoport egyedüli 5 csillagos szállodájaként a Sofitel Budapest Chain Bridge alkotja a harmadik csoportot.

1. kérdés: Melyik Accor brandben dolgozik?

Az említett 85 főből egy olyan személy van, aki az MGallery-ben dolgozik, 13, aki valamelyik magyarországi Ibis szállodában. A Mercure és Novotel szállodák dolgozói közül sokan töltötték ki a kérdőívet, előbbiben 28-an, míg utóbbiban 38 alkalmazott. A Sofitel munkatársai közül csupán 5 fő adott választ kérdéseimre. Ezeknek összefoglaló diagramja a százalékmegoszlást is mutatja. (5. ábra)



5. ábra: Kitöltők márka szerinti megoszlása

2. kérdés: Melyik részlegen dolgozik?

A Sales részlegről érkezett vissza a legtöbb kérdőív, összesen 34, amely az összes kitöltő 40%-a. Utána következik a Front Office 14 kitöltéssel, majd a Food & Beverage 13 darabbal, utána az egyéb kategória. Összesen 9 jelölés érkezett erre a lehetőségre, majd a részlegek megnevezése következett: többen is az igazgatást nevezték meg részlegüknek, volt, aki a rezervációt, adminisztrációt és egy fő a Revenue Management részleget említette. Az alábbi ábra mutatja részletesen a részlegek arányát. (6. ábra)

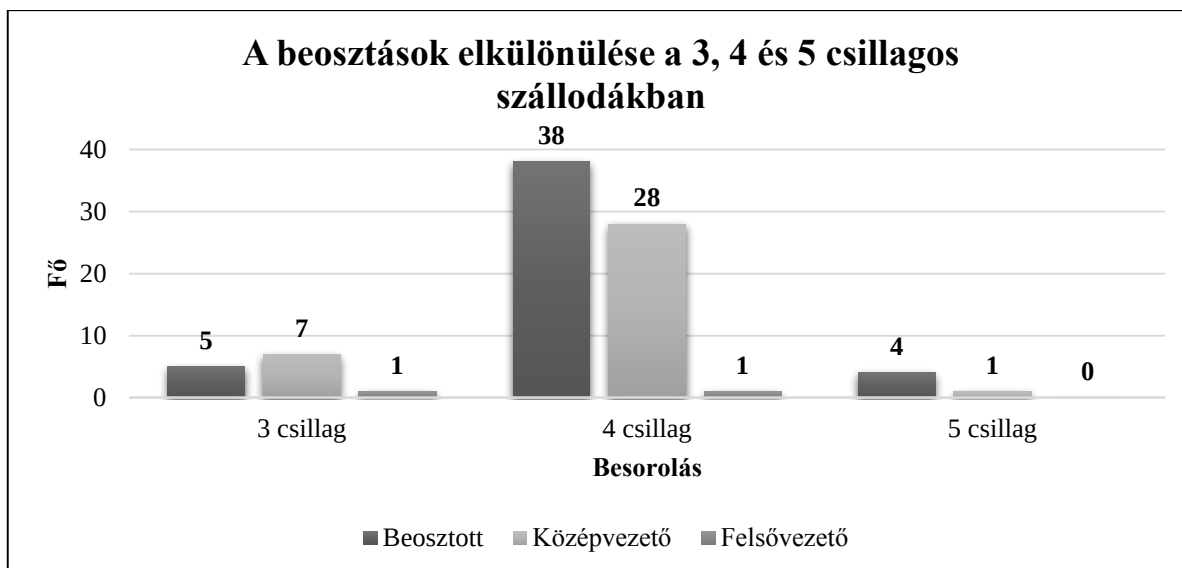


6. ábra: Kitöltők részlegek szerinti megoszlása

3. kérdés: Milyen beosztásban dolgozik?

A megkérdezettek 55,3%-a, azaz 47 fő beosztottként dolgozik, középvezetőként 36 fő (42,4%). Két felsővezető töltötte ki a kérdőívet, ami az összes kitöltő 2,3%-a.

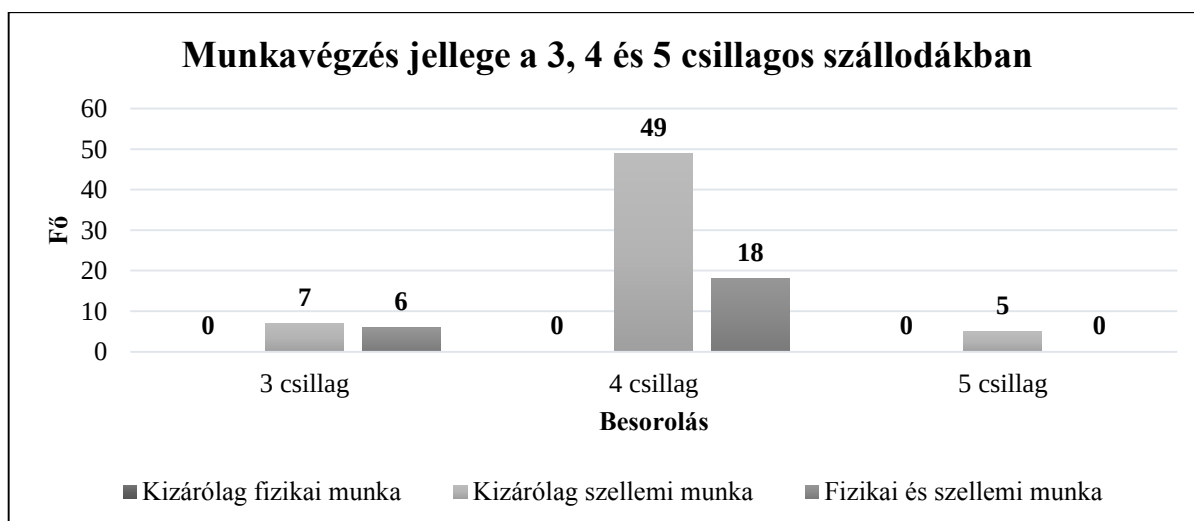
A 7. ábrán látható, hogy a három csoportot külön-külön is megvizsgáltam, hogy milyen minősítésű szállodákban milyen beosztású emberek töltötték ki a kérdőívet. A 3 csillagos szállodákból, ami Magyarországon az Ibis, 5 beosztott, 7 középvezető és 1 felsővezető válaszolt erre a kérdésre. A 4 csillagos szállodákból 38 beosztott, 28 középvezető és 1 felsővezető nyilatkozott. A Sofitelből 4 beosztott és 1 középvezető felelt erre a kérdésre.



7. ábra: A beosztások elkülönülése a 3, 4 és 5 csillagos szállodákban

4. kérdés: Ön milyen jellegű munkát végez?

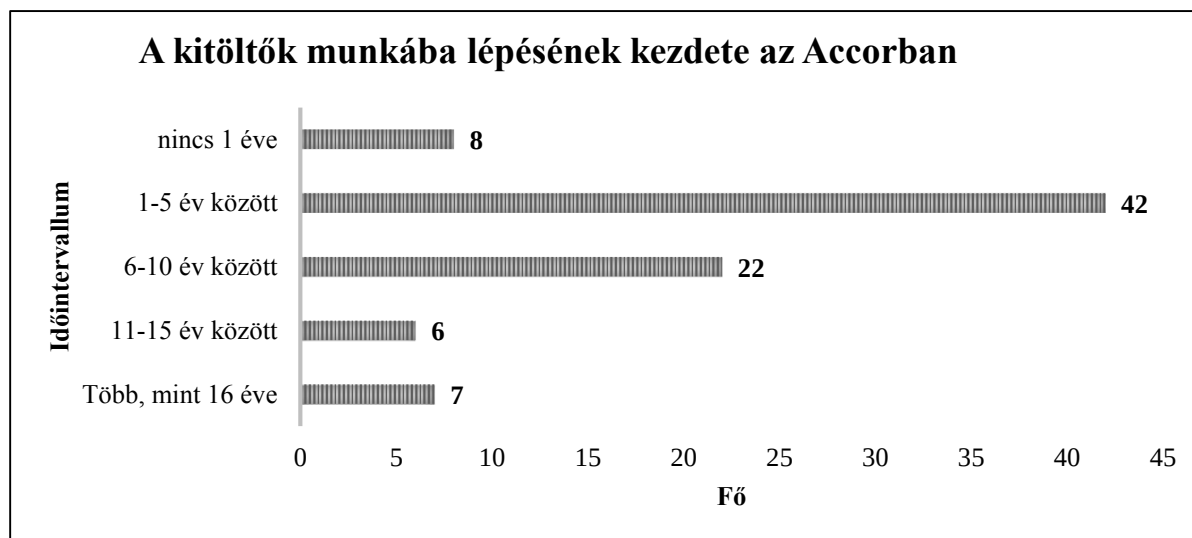
A megkérdezettek 72%-a (61 fő) kizárólag szellemi munkát, 28% (24 fő) szellemi munka mellett fizikait is végez, míg kizárólag fizikai munkát a kitöltők közül senki nem végez. Eredeti terveim szerint összehasonlítom a fizikai és szellemi munkaerő hozzáállását, azonban ezt ilyen formában sajnos nem tudom megvalósítani. A 3 csillagos szállodákból 7 fő végez kizárólag szellemi, 6 fő pedig szellemi munka mellett fizikait is. A 4 csillagos szállodák esetében 49 fő végez kizárólag szellemi munkát és 18 emellett fizikait is. A legmagasabb besorolású szálloda mind az 5 dolgozója kizárólag szellemi munkaerőt képvisel. (8. ábra)



8. ábra: Munkavégzés jellege a 3, 4 és 5 csillagos szállodákban

5. kérdés: Mikor kezdett el dolgozni az adott szállodában?

A kitöltők megközelítőleg 10%-a kevesebb, mint 1 éve áll alkalmazásban az Accor szállodacsoportban. Majdnem a válaszadók fele, összesen 42, ami 49%-ot tesz ki, 1 és 5 év között kezdte meg karrierjét a szállodacsoport valamelyik márkájánál. 22 fő (26%) 6 és 10 év között kötött szerződést a céggel, 11 és 15 év közötti Accor munkaviszonnyal 6 fő rendelkezik a kitöltők közül, ami 7%-ot jelent. A kitöltők 8%-a, azaz 7 fő több, mint 16 éve a vállalat munkatársa. (9. ábra)



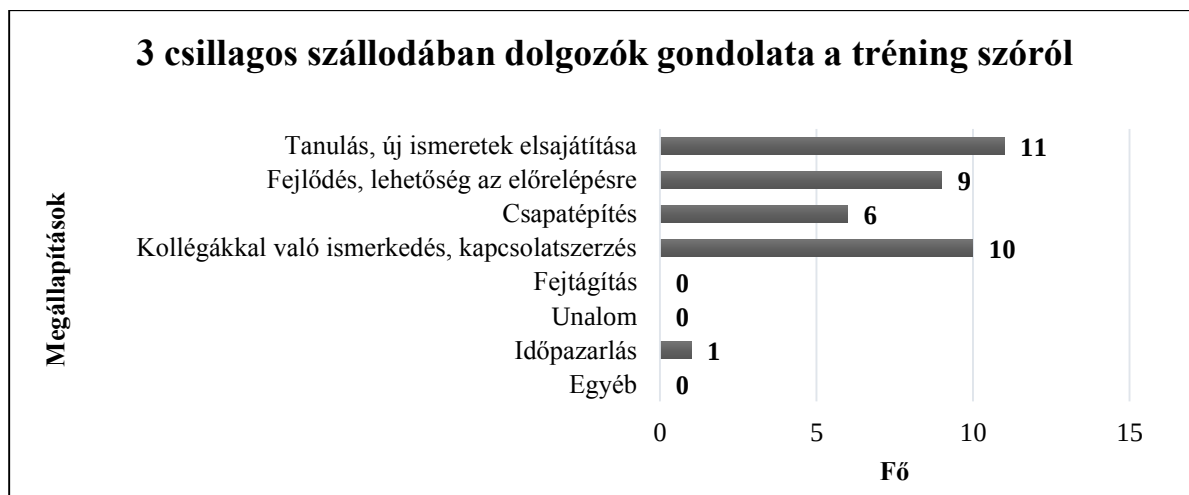
9. ábra: A kitöltők munkába lépésének kezdete az Accorban

6. kérdés: Önnek mi jut eszébe a tréning szóról?

Ennek a kérdésnek a célja az volt, hogy a mai köznyelvben is ismert és használt kifejezések közül melyek azok, amelyek először jutnak eszébe a kitöltőknek. Több válaszlehetőség is jelezhető volt. Összességében a tanulás, új ismeretek elsajátítása összesen 75, a fejlődés, lehetőség az előrelépésre 55, a csapatépítés 34, a kollégákkal való ismerkedés, kapcsolatszerzés 49, fejtágítás 3, az unalom és az időpazarlás 1-1 jelölést kapott.

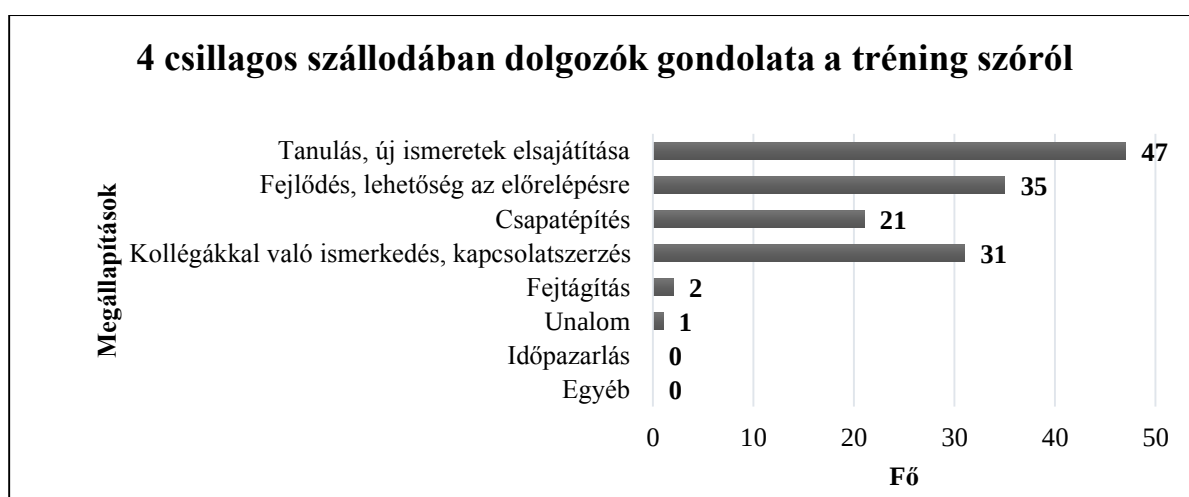
Ezt a kérdést azonban lebontva vizsgálom a 3 csoportra, hiszen ez a kérdés már mutat egy bizonyos hozzáállást, reakciót a tréningekről. Az alábbi ábrák látványosan szemléltetik a kapott válaszok megoszlását.

A 3 csillagos szállodában dolgozók válaszainak elemzése során egy pozitív kép rajzolódott ki a tréningekről, hiszen a 13 főből 11 bejelölte a tanulás és új ismeretek elsajátítását, 10 fő a kollégákkal való ismerkedést, kapcsolatszerzést, 9-en a fejlődés, az előrelépés lehetőségét, 6 fő jelölte be a csapatépítést és 1 fő nevezte a tréningeket időpazarlásnak. (10. ábra)



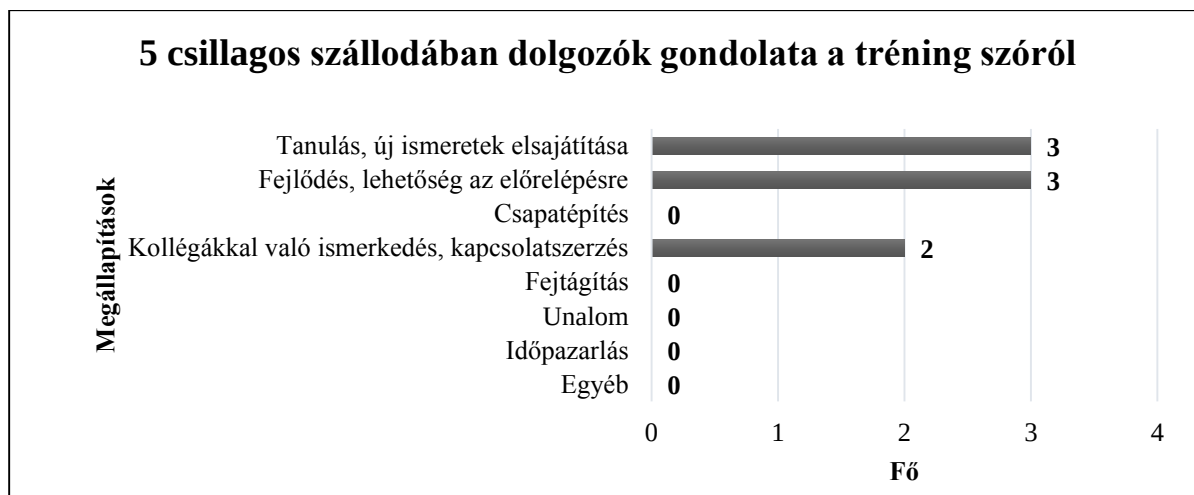
10. ábra: 3 csillagos szállodában dolgozók gondolata a tréning szóról

A 4 csillagos szállodák kitöltői hasonló véleményt alkotnak kisebb eltéréssel. Itt a 67 kitöltőből 3 fő formált meg negatív véleményt a tréningekről. 2 fő megjelölte a fejtagítás lehetőségét illetve 1 fő az unalom szóval jellemezné a képzéseket. (11. ábra)



11. ábra: 4 csillagos szállodában dolgozók a tréning szóról

5 csillagos hotelek esetén csak pozitív válaszok érkeztek, hiszen csak a tanulást, a fejlődést és a kapcsolatszerzést azonosították a tréning szóval. (12. ábra)

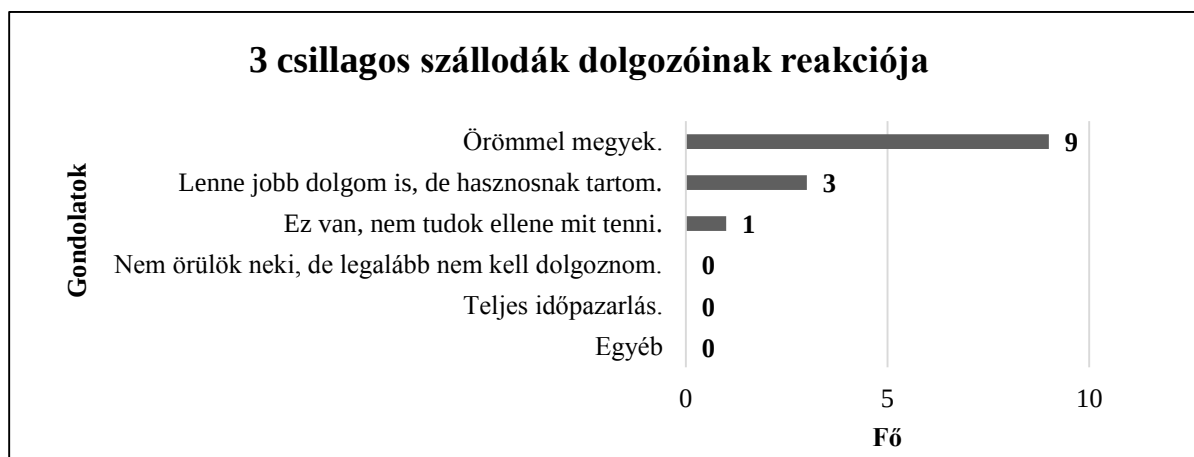


12. ábra: 5 csillagos szállodában dolgozók gondolata a tréning szóról

7. kérdés: Fellettese közli Önnel, hogy tréningre kell mennie. Mi az első gondolata?

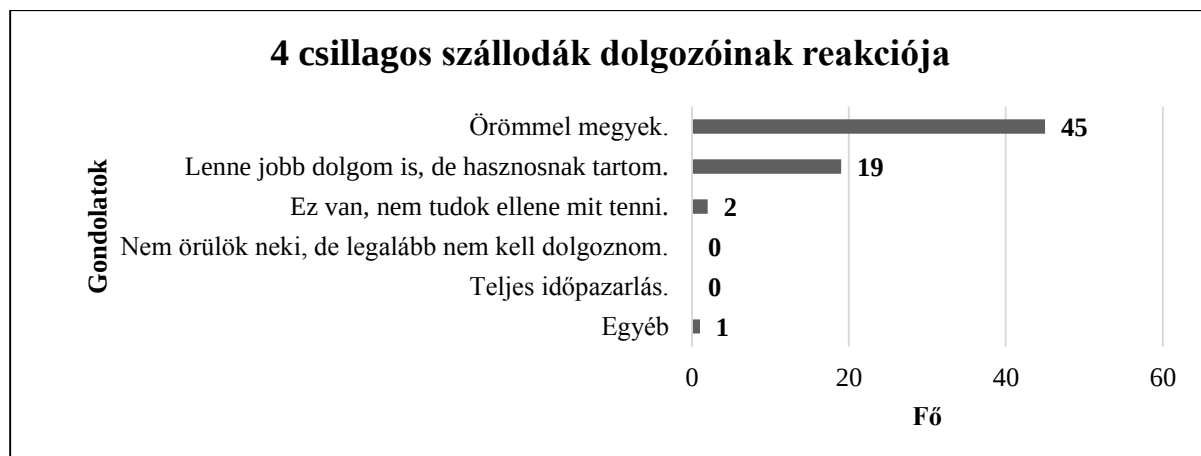
Ez a kérdés az első reakciókat vizsgálja, hogy mi az első gondolata az alkalmazottnak. Mivel ez is tükrözi a hozzáállást, ezért ez is a 3 csoport szempontjából lett megvizsgálva.

A 13. ábra alapján jól érzékelhető, hogy az alacsonyabb besorolású hotelek dolgozóinak többsége jónéven veszi, ha tréningre mehetnek, egy részük szerint lenne jobb dolguk is, de ezt leszámítva hasznosnak tartja, és egyetlen fő nyilatkozott úgy, hogy nem tud ellene mit tenni, tehát beletörődik.



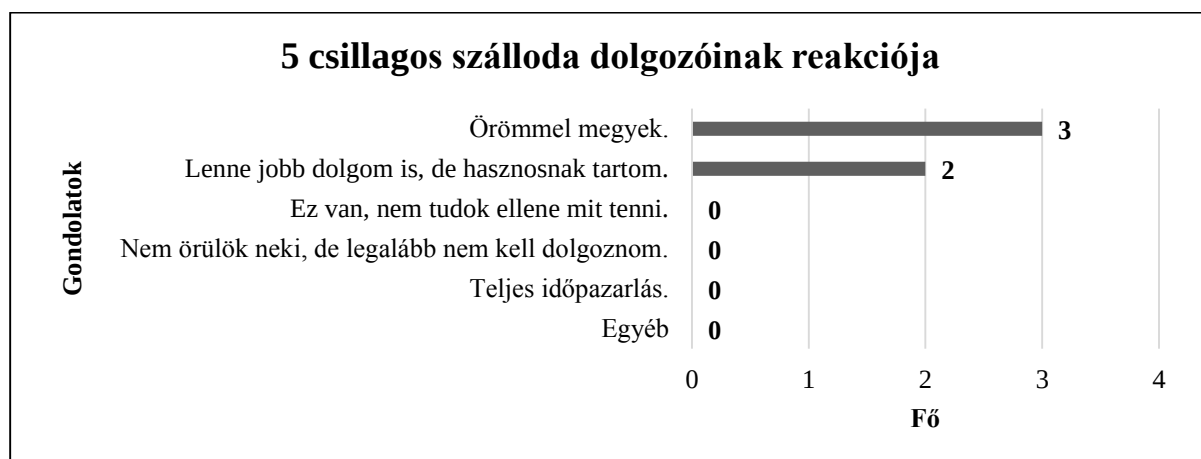
13. ábra: 3 csillagos szállodák dolgozóinak reakciója

4 csillagos szállodák vizsgálása során az „Örömmel megyek.” lehetőség volt a legnépszerűbb válasz, összesen 45 fő gondolja ezt. 19-en hasznosnak tartják, de lenne fontosabb dolguk is munkájuk során, mint a tréning. 2 fő véleménye szerint pedig nem tud ellene úgyse tenni semmit. Egy fő adott egyéb választ, miszerint jó lenne, ha nem maradna el tréning. Egyedül ő említette meg ezt a tényezőt. (14. ábra)



14. ábra: 4 csillagos szállodák dolgozóinak reakciója

A Sofitel dolgozóinak, mint az előzőekben említettem, saját tréningprogramjuk van, ezért ők eleve kevesebb Académie Accor Budapest által tartott tréningen vesznek részt, és sokkal jobban hozzá vannak szokva a tréningekhez. Itt látható is, hogy 3 fő örömmel jár tréningre, míg a válaszadókból 2 fő hasznosnak tartja a tréningeket, de azért lenne jobb dolga. (15. ábra)



15. ábra: 5 csillagos szálloda dolgozóinak reakciója

8. kérdés: Mikor vett részt először az Académie Accor Budapest tréningjein? A munkába állást követő...

A válaszadók 55%-a a munkába állást követő fél éven belül már vett részt az Académie Accor Budapest tréningeinek valamelyikén. 35%-uk csak a kezdéstől számított egy éven belül látogatta meg az Académie-t. 10%-uk pedig 1 év után volt először, vagy nem emlékszik, hogy mikor vett részt, vagy egyáltalán nem volt ilyen tréningen.

9. kérdés: A tavalyi év folyamán hány tréningen vett részt az Académie Accor Budapestben?

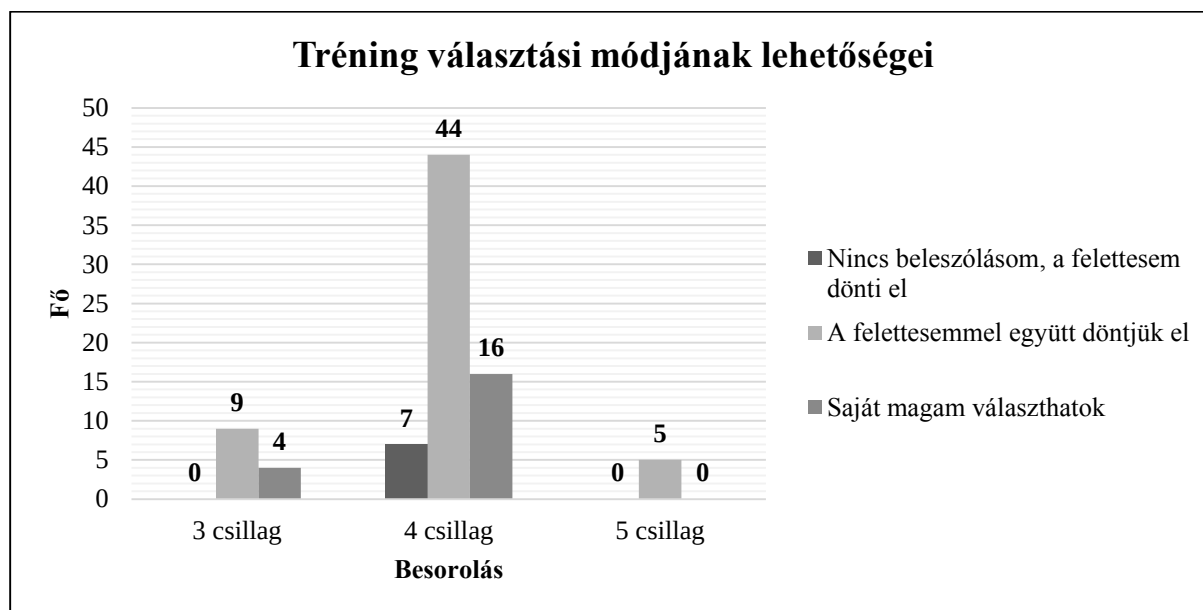
A kapott válaszokból kettő darab használhatatlan információnak bizonyult, 10 kitöltő üresen hagyta ezt a mezőt, így összesen 73 értékelhető válasz érkezett. A 3 csillagos szállodák esetében 8-an nem válaszoltak, a 4 csillagos hotelek válaszadói között volt a két nem használható adat, és a legmagasabb besorolású szálloda válaszadói közül csupán hárman adtak választ erre a kérdésre. Az eredmények alapján elmondható, hogy az alacsonyabb besorolású szállodákból a megkérdezettek átlagosan 2 tréningen vesznek részt évente, négy csillagos szállodában dolgozók kerekítve szintén 2 tréningen vesznek részt évente, míg a Sofitel alkalmazottai évente csupán 1 tréningen vesznek részt az Académie Accor Budapestben.

10. kérdés: Mennyire van beleszólása, hogy melyik Académie Accor Budapest tréningen vegyen részt?

Ezzel a kérdéssel az volt a célom, hogy megtudjam, vajon van-e hatással a tréningek megítélésére az, hogy a résztvevőnek kiválasztják, a felettesel egyeztetve jelentkezhet, vagy teljesen önállóan döntheti el, hogy melyik tréningre megy el. Az összes választ tekintve 68%, aki a felettesével együtt dönti el, hogy melyik tréningen kíván részt venni, a megkérdezettek 24%-a saját maga választhatja a tréninget, és a válaszadók 8%-nak a felettese mondja meg, hogy melyik tréningen vegyen részt.

Mindegyik csoportban kiemelkedően magas az a lehetőség, mely szerint az alkalmazottnak van beleszólása, hiszen a felettesével dönti el, hogy melyik tréningen szeretne részt venni. Ez valószínűleg nagyban befolyásolja az egyének tréninghez való hozzáállását pozitív irányba, hiszen nem utasítják, hanem együtt hozzák meg a döntést. Az első két csoport kitöltői közül sokan azt a lehetőséget választották, hogy saját maguk dönthetik el. Ez szintén egy pozitív tényező a tréningek megítélésének szemszögéből. A 4 csillagos szállodák 7 dolgozójától érkezett olyan válasz, amely szerint nekik nincs beleszólásuk, hogy melyik tréningen vegyenek részt.

Ez lehet ok a tréningek negatív megítélésének is, azonban az is lehet, hogy ezzel a felettes az egyén esetleges hiányosságait szeretné csökkenteni. (16. ábra)



16. ábra: Tréning választási módjának lehetőségei

11. kérdés: Mit gondol az ottani tréningek sűrűségéről?

Erre a kérdésre skála használatával válaszolhattak a kitöltők, ahol 1 jelenti a nagyon keveset, míg 5 a túl sok tréninget. A válaszok átlaga 3,01 lett, amely pont a közép, tehát ez alapján az Accor Académie Budapest tréningjeinek reális és megfelelő a sűrűsége. Az Ibis szállodáiból érkezett válaszok átlaga 3, a 4 csillagos szállodáké szintén 3, és az 5 csillagos szállodák válaszai alapján 3,2 a tréningek sűrűsége.

12. kérdés: Ön szerint milyen színvonalú képzéseket nyújt az Académie Accor Budapest?

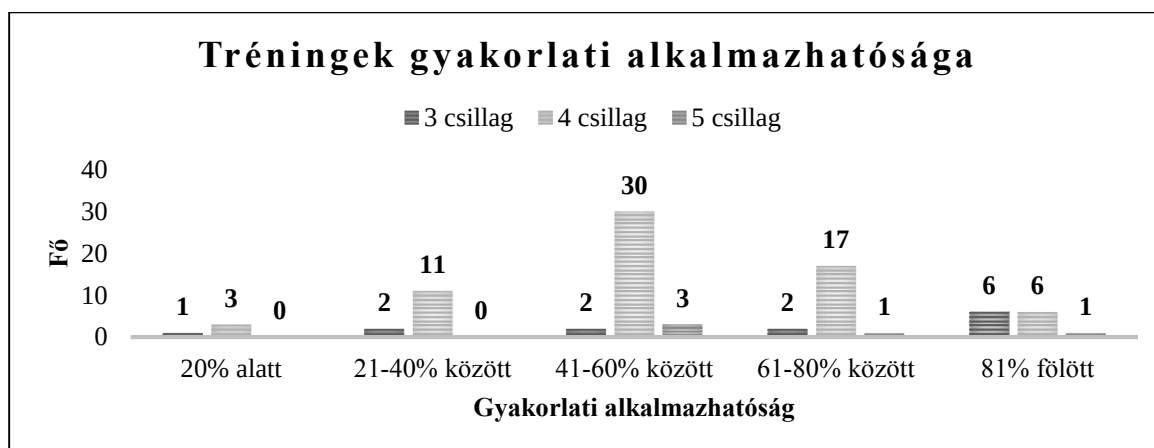
A skála első foka itt az alacsony színvonalat jelöli, 5 pedig a magas minőséget. A válaszokat összegezve 4,21 értéket kapott ezen a skálán, amelyből kiderül, hogy igen magas színvonalú képzéseket nyújt az Académie Accor Budapest. A 3 csillagos szállodák eredménye 4,46, a négy csillagosoké 4,16, és az 5 csillagosé 4,2. Összesítve mindegyik csoport a skála magasabbik felére tette le a voksát. Általánosságban elmondható, hogy az Accor szállodacsoporton belüli magyarországi alkalmazottak véleménye alapján az Accor Académie Budapest magas színvonalú képzéseket nyújt.

13. kérdés: Ön hogy érzi: milyen arányban van az elméleti és a gyakorlati rész az Académie Accor Budapest tréningjein?

Szintén ötös skála volt a válaszlehetőség ennél a kérdésnél is. Az eredmény szerint a tréningeken az elmélet és a gyakorlat fele-fele arányban van, hiszen az összesített átlag 3,08 lett, mindegyik csoport átlaga 3 körüli érték. A 3 csillagos szállodákból érkezett válaszok átlaga 3,1, a 4 csillagosoké is ugyanez az érték, az 5 csillagos szálloda kitöltőinek átlaga 3,4.

14. kérdés: Mit tapasztal: milyen százalékban tudja átültetni az Académie Accor Budapest tréningjein elhangzottakat a gyakorlatba?

4 olyan válasz érkezett, amely szerint a tréning tartalmát 20% alatt, 13 fő 21-40% között, 35 kitöltő 41-60% között, 20 alkalmazott 61-80% között és 13 fő 81% fölött tudja hasznosítani a gyakorlatban. Széttagolva a 3 csoportra, megfigyelhető, hogy elég változatos a válaszok megoszlása. Valószínűsíthető, hogy ez nem csak a tréningeken múlik, hanem az egyéneken is, hiszen előzőekben említett tény, hogy minden ember más, máshogy tanul, mást tart fontosnak és a tréning anyaga nem mindig hasznosítható azonnal. (17. ábra)



17. ábra: Tréningek gyakorlati alkalmazhatósága

15. kérdés: Ön szerint fontos az élethosszig tartó tanulás?

Ez a kérdés nagyon jól rámutat az alkalmazottak véleményére, az alapján, hogy nekik fontos-e az élethosszig tartó tanulás, ezáltal alkalmazkodóképességükről adnak bizonyítást, hiszen elismerik, hogy ez fontos az ő életükben is.

Az alábbi diagram az összesített válaszokat mutatja százalékos megoszlással kiegészítve. A válaszadókból 82 fő fontosnak, 2 fő nem tartja fontosnak az élethosszig tartó tanulást. Egy fő, aki nem akart nyilatkozni erről a témáról, valószínűleg ezért jelölte be a nem tudom válaszlehetőséget.

16. Az alábbi tényezők hogyan határozzák meg a tréninghez való hozzáállását, megítélését?

Az összesített eredmény alapján elmondható, hogy a megkérdezettek 84%-a szerint (71 fő) a tréning témája befolyásolja legjobban a tréninghez való hozzáállásukat. Jelentős szereppel bír a tréner személye, az időzítés is. A megkérdezettek 26%-a szerint (22 fő) a tréning helyszíne a legkevésbé fontos tényező, és egyáltalán nincs hatással a hozzáállásukra.

A 2. táblázat alapján megállapítható, hogy, válaszok alapján a tréner személye van a legnagyobb hatással a 3 csillagos szállodákban dolgozó alkalmazottak hozzáállására. Fontos számukra a tréning megítélésében a téma, az időzítés, a kollégák jelenléte és az ellátás, a komfort-érzet.

2. táblázat: Befolyásoló tényezők a 3* szállodákból kitöltők véleménye szerint

Tényező	Nem befolyásolja (fő)	Kicsit befolyásolja (fő)	Határozottan befolyásolja (fő)	Nem tudom megállapítani (fő)
ellátás, komfort	1	4	8	0
előzetes információ a tréningről	2	4	7	0
kollégák jelenléte	1	4	8	0
tréner személye	1	1	11	0
tréning helyszíne	2	5	6	0
tréning időzítése	2	3	8	0
tréning tartalmának azonnali alkalmazhatósága	1	6	6	0
tréning témája	2	3	8	0

A négycsillagos szállodák esetében a tréning témája a legmeghatározóbb tényező, míg a tréner személye csak a második helyre szorult, azonban az időzítés itt is fontos befolyásoló tényező. A tréning helyszíne 18 válaszadó szerint egyáltalán nem befolyásolja a tréning megítélését. (3. táblázat)

3. táblázat: Befolyásoló tényezők a 4* szállodákból kitöltők véleménye szerint

Tényező	Nem befolyásolja (fő)	Kicsit befolyásolja (fő)	Határozottan befolyásolja (fő)	Nem tudom megállapítani (fő)
ellátás, komfort	4	29	33	1
előzetes információ a tréningről	8	20	39	0
kollégák jelenléte	6	26	35	0
tréner személye	4	8	53	2
tréning helyszíne	18	31	18	0
tréning időzítése	2	20	44	1
tréning tartalmának azonnali alkalmazhatósága	5	28	33	1
tréning témája	1	4	60	2

Az 4. táblázat alapján elmondható, hogy a tréning témája, a tréning időzítése és az előzetes információ nagy befolyással van a tréning megítélésére, míg a többi tényező határozottan, de kisebb létszámú szavazattal, kevésbé, vagy egyáltalán nem befolyásolja a tréningekhez való hozzáállást.

4. táblázat: Befolyásoló tényezők az 5* szállodákból kitöltők véleménye szerint

Tényező	Nem befolyásolja (fő)	Kicsit befolyásolja (fő)	Határozottan befolyásolja (fő)	Nem tudom megállapítani (fő)
ellátás, komfort	2	1	2	0
előzetes információ a tréningről	0	2	3	0
kollégák jelenléte	2	3	0	0
tréner személye	0	3	2	0
tréning helyszíne	2	3	0	0
tréning időzítése	1	1	3	0
tréning tartalmának azonnali alkalmazhatósága	1	2	2	0
tréning témája	0	1	3	1

17. kérdés: Állítsa emelkedő sorrendbe az alábbi tényezőket az alapján, hogy mennyire határozza meg a tréninghez való hozzáállását! (1: minimálisan, 8: maximálisan)

Ez a téma az előző kérdéssel szorosan összefügg. Ugyanazok a tényezők szerepelnek itt is, azonban itt egy sorrendet kellett kialakítaniuk a kitöltőknek. Az első helyre a minimálisan vagy egyáltalán nem befolyásoló tényező került, míg az utolsó helyet a legfontosabb tényező kapta. Összesítésben az első, és egyben legkevésbé fontos tényező a helyszín lett, ezt követve előzetes információ, ellátás, kollégák részvétele, időzítés, a tartalom azonnali felhasználhatósága, a tréner személye és végül a legfontosabb a tréning témája.

A két kérdés eredményei főbb vonalaiban azonosak, tehát a tréning témája és a tréner személye a legjobban befolyásoló tényező, míg a tréning helyszíne a legkevésbé fontos a résztvevők számára, ezért, ha a résztvevő tudja előre a tréning témáját és tudja, ki lesz a tréner, máris kialakul benne egy erősen pozitív vagy negatív kép az adott tréningről.

De természetesen a hozzáállás további nem ismert tényezők által is változhat pozitív vagy akár negatív irányba, hiszen minden egyén más és más, mindenkinek más a lényeges, és a fontossági sorrend is nagyon eltérő lehet akár egy adott szállodán belül is.

18. kérdés: Mivel tenné változatosabbá az Académie Accor Budapestben tartott tréningeket?

Ez egy nyitott kérdés. Változatos válaszokat kaptam, de nagyobb témakörök köré csoportosítottam őket.

Az első ilyen csoport a gyakorlat téma köré épült fel. Nagyon sokan még több gyakorlati részt tennének bele a foglalkozásokba. Egy kitöltő szerint azért is fontos a gyakorlat, mert vannak olyan elemek, amelyek gyakorlatban teljesen másképp realizálódnak, mint elméletben. Néha-nyan megemlítették, hogy több szituációs játékkal és önismereti tréninggel lehetne változatosabbá tenni a tréningeket.

Magával a képzéssel kapcsolatos javaslatok is több részletre kiterjedtek. Egyesek véleménye szerint külsős tréner alkalmazása mindenképpen változatosabbá tenné a képzést. Többen említették az idegen nyelvű tréningeket, melyből több lehetőséget lehetne biztosítani, akár egy-egy részlegre specializálódva. Ez azonban nem csak az idegen nyelvű tréningek esetében került megemlítésre, hanem általánosságban is. A válaszadók között volt olyan, aki szerint az időzítésen lehetne módosítani az alapján, hogy nem főszezonra korlátozni a tréningek megtartását. A válaszok között többször is előfordult a helyszín változatosságának lehetősége, akár a szabadban is, kirándulás formájában.

19. kérdés: Összességében Ön mennyire elégedett az Académie Accor Budapest által tartott tréningekkel?

A skála egyes fokozata azt jelenti, hogy egyáltalán nincsenek megelégedve az ottani tréningekkel, míg az ötös a teljes elégedettséget jelenti. A kitöltők összesített válasza szerint az elégedettségi fok 4 az említett ötös skálán. Ez a 3 vizsgált csoportra lebontva is szinte teljesen megegyező. 3 csillagos szállodák dolgozóinak véleménye szerint 4,1, a 4 és 5 csillagos szállodák alkalmazottai szerint 4-4.

20. kérdés: Megjegyzés, hozzászólás

Ez egy opcionális kérdés, így a kitöltők közül csupán 17-en töltötték ki az utolsó kérdést. A legtöbb hozzászólás arról szólt, hogy nincs mit hozzáfűznie a kérdőívhez és a témához.

Azonban néhány megjegyzést a 18. kérdéshez lehetett kötni, így azok ott szerepelnek. Ezen kívül egy negatív tapasztalat érkezett a rendszerről, miszerint betegség miatti hiányzás esetén az Académie Accor Budapest ezt is kiszámlázta az adott szállodának, illetve az elmaradt tréningek helyett nem ajánlottak fel semmiféle alternatívát.

Az 5. kérdés értékelésénél megfigyelhető, hogy a válaszadók többsége több, mint 1 éve dolgozik a szállodacsoportban, ezért természetes, hogy előbb-utóbb részt vesznek az összes tréningben. Elsősorban ilyen alkalmazottak esetén lenne célszerű a választékot bővíteni, ahogy az egyik hozzászólás említette ezt a tényt. A fenti megjegyzéseken kívül sok kedves, biztató hozzászólásokat kaptam.

ÖSSZEGZÉS

Összegezve az eddigieket kijelenthető, hogy az Accor szállodacsoport igen nagy hangsúlyt fektet a humán erőforrás fejlesztésére. Az Académie Accor létrehozása, mai jelenléte a világban még jobban megerősíti ezt a tényt. Az Académie Accor egy széles palettát nyújt az Accor dolgozóinak a szolgáltatás minőségének növelése és az alkalmazottak fejlődése érdekében. Az Académie Accor Budapest alaposan kidolgozott és összeállított tréningjeivel igyekszik segíteni a magyarországi, szlovákiai és bulgáriai szállodák dolgozóinak megfelelő szintű képzését.

Kijelenthető, hogy az Accor szállodacsoport márkáinak tréningprogramja nagy részben azonos, hiszen a brand és a házra vonatkozó képzésen kívül, a legtöbb tréning az Académie Accor Budapest révén kerül lebonyolításra. Kivételt képez a Sofitel szálloda, mert alkalmazottai ritkábban vesznek részt az Académie Accor Budapest tréningjein, mivel ez a márka külön tréningprogrammal rendelkezik.

A Sofitel Budapest Chain Bridge tréning menedzserével folytatott beszélgetés során kiderült, hogy az alulképzettek és a túlképzettek (több diplomával rendelkező személyek) hozzáállása negatív irányba tolódhat, míg a dolgozók többsége belenyugvással vagy pozitívan áll hozzá a tréningekhez. A kérdőív egyik eredeti célja volt, hogy erre az összefüggésre rávilágítson, azonban sajnos a csak fizikai munkaerőt végző alkalmazottaktól nem érkezett egyetlen kitöltött példány sem. Ezért ebből a szemszögből sajnos nem lehet következtetést levonni. Ez további kutatási témát vet fel, amely irányzottan a fizikai munkát végzők hozzáállására épül.

A 3, 4 és 5 csillagos szállodák dolgozóinak attitűdje között tulajdonképpen nincs számottevő különbség, ami eltérés a kérdőívek elemzése és az interjúk feldolgozása közben felmerült, azok inkább az egyéni, személyes elképzelést és véleményt mutatják a tréningekről, nem pedig a csillag szerinti besorolású szállodák egyöntetű hozzáállását.

“A negatív gondolkodás határt szab a teljesítménynek. Ha viszont ezt megfordítjuk, akkor a lehetetlen hirtelen nagyon is elérhetővé válik.” (Amby Burfoot)

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (2000): Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment. 4. kiadás, Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., pp. 45, 288, 291, 297, 298, 299, 300, 303. ISBN: 963 224 543 1
- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (2005): Stratégiai Emberi Erőforrás Menedzsment. 3. magyar nyelvű kiadás, Kolozsvár, Scientia Kiadó, pp. 371-372, 378, 380, 381-382, 385, 386, 388, 389. ISBN: 973 7953 59 2
- Boella, M. - Goss-Tuinforner, S. (2005): Human Resource Management in the Hospitality Industry (An introductory guide). Burlington, Elsevier Butterworth-Heinemann, pp. 119, 121, 122. ISBN: 07506 6636 6
- D'Annunzio-Green, N. - Maxwell, G. A. - Watson, S. (2002): Human Resource Management: International Perspectives in Hospitality and Tourism. Cornwall, Thomson Learning, p. 16. ISBN: 0 826 46824 1
- Elbert N. F. - Farkas F. (1999): Az emberi erőforrások fejlesztése. in ed. Elbert N. F. - Farkas F. - Karoliny M. - Poór J.: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, pp. 292, 293, 311-312. ISBN: 963 224 471 0
- Gáspár L. (2000): Bevezetés az emberi erőforrások elméletébe. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet, p. 11. ISSN: 0866-627-X
- Goldsmith, A. L. - Nickson, D. P. - Sloan, D. H. - Wood, R. C. (1997): Human Resource Management for Hospitality Services. London, International Thomson Business Press, p. 81. ISBN: 186 1520 956
- Gyökér I. - Finna H. - Krajcsák Z. (2010): Emberi erőforrás menedzsment. Oktatási segédanyag, Budapest, p. 9.
- Hajós L. - Gösi M. (2007): Emberi erőforrás gazdálkodás (EEG) in ed. Hajós L. - Berde Cs.: Emberi erőforrás gazdálkodás. Debrecen, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, pp. 20-21, 45, 48, 49. ISBN: 978-963-9732-47-6
- Hayes, D. K. - Ninemeier, J. D. (2009): Human Resources Management in the Hospitality Industry. Canada, John Wiley & Sons, p. 5. ISBN: 0 470 08480 4
- Jancsik A. (2007): A turizmus által hasznosítható erőforrások fogalma, köre és típusai in ed. Dávid L.: Turisztikai erőforrások: A természeti és kulturális erőforrások turisztikai hasznosítása. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Budapest, pp. 83, 84. ISBN: 978 963 394 679 4
- Jávor J. (2002): Korszerű szállásszolgáltatás. Budapest, Képzőművészeti Kiadó Kft. pp. 28, 30. ISBN: 978 963 336 930 2
- Kádek I. - Juhász I. (2012): Emberi erőforrás – képzés és fejlesztés. in ed. Matiscsákné Lizák M.: Emberi erőforrás gazdálkodás. Budapest, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalom-szolgáltató Kft., p. 309. ISBN: 978 963 295 0648
- (http://books.google.hu/books?id=RKUhAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Emberi+er%C5%91forr%C3%A1s+gazd%C3%A1lkod%C3%A1s+k%C3%A9zik%C3%B6nyv&hl=hu&sa=X&ei=D9M_U9TfLYaGywPXx4GoDA&ved=0CEAQ6AEwAA#v=onepage&q=Emberi%20er%C5%91forr%C3%A1s%20gazd%C3%A1lkod%C3%A1s%20k%C3%A9zik%C3%B6nyv&f=false, letöltve: 2014.03.16.)
- Karoliny M. (2008): Az emberi erőforrás menedzsment alapjai. Pécs, PTE KTK Kiadó, pp. 9, 10, 11, 211. ISBN: 978 963 642 210 3

- Karoliny M. (2010a): A munkavégzési rendszerek ki- és átalakítása: a munkakör és környezete in ed. Karoliny M. - Poór J.: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Budapest, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., p. 203. ISBN: 978 963 295 108 9
- Karoliny M. (2010b): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. in ed. Karoliny M. - Poór J.: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Budapest, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., pp. 23, 25, 26. ISBN: 978 963 295 108 9
- Karoliny M. (2010c): Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés. in ed. Karoliny, M. - Poór, J.: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Budapest, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., pp. 241, 249, 260, 270-271. ISBN: 978 963 295 108 9
- Karoliny M. - Elbert N. F. (1999): Erőforrás-biztosítás: toborzás, kiválasztás, leépítés. in ed. Elbert N. F. - Farkas F. - Karoliny M. - Poór, J.: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, pp. 164, 172. ISBN: 963 224 471 0
- Karoliny M. - Poór J. (1999): Áttekintés a személyzeti/emberi erőforrás menedzsmentről. in ed. Elbert N. F. - Farkas F. - Karoliny M. - Poór J.: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, pp. 24, 25, 27-28. ISBN: 963 224 471 0
- Milkovich, G. T. - Boudreau, J. W. - Milkovich, C. (1994): Human Resource Management. Burr Ridge Illinois (USA), Boston, Massachusetts (USA), Sydney Ausztrália, Irwin, p. 3. ISBN: 0 256 11608 3
- Nemeskéri Gy. - Fruttus I. L. (2001): Az emberi erőforrás fejlesztésének módszertana. Budapest, Ergofit Kft., p. 167, 251, 252, 257, 276, 277. ISBN: 963 038 488 4
- Piros M. (2007): Az emberi erőforrás menedzsment tevékenység területei. in ed. Hajós L. - Berde Cs.: Emberi erőforrás gazdálkodás., Debrecen, Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, p. 11. ISBN: 978-963-9732-47-6
- Poór J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., p. 224. ISBN: 978 963 295 287 1
- Poór J. - Bencsik A. - Szretykó Gy. - Ternovszky F. (2010): Személyzetfejlesztési rendszer. in ed. Karoliny, M. - Poór, J.: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Budapest, CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., pp. 367, 371, 372, 380, 381, 382. ISBN: 978 963 295 108 9

Források

- Szerk. Székelyné Krausz Enikő (2013): Sofitel belső dokumentumok: Általános tájékoztató 2013. pp. 7, 8, 9, 10.
- Sofitel tréning: 2013. augusztusában részt vettem a Sofitel indukciós tréningjén, ahol további információk jutottak birtokomba.

Internetes források

Accor szállodacsoport története:

<http://www.accor.com/en/group/history/chronology.html> (letöltve: 2014.03.05)

Accor szállodacsoport terjeszkedése:

<http://www.accor.com/en/franchise-and-management/latest-openings.html>
(letöltve: 2014.03.20.)

Accor szállodacsoport értékei

<http://www.accor.com/en/group/accor-company-profile/values.html>
(letöltve: 2014.03.19.)

Accor szállodacsoport általános információi

http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Franchise_Management/Documents_utiles/General_information/accor_en_bref_uk.pdf
(letöltve: 2014.03.05)

Accor márkaportfóliója

<http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio.html> (letöltve: 2014.03.05)

MGallery szállodabrand

<http://www.mgallery.com/gb/discovering-mgallery-hotel/network-map.shtml>
(letöltve: 2014.04.13)

Sofitel szálladbrand

<http://www.sofitel.com/gb/discovering-sofitel-hotel/all-hotels.shtml>
(letöltve: 2014.04.13)

Sofitel márkajellemzői

<http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio/sofitel.html> (letöltve: 2014.03.09)

MGallery márkajellemzői

<http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio/mgallery.html> (letöltve: 2014.03.12)

Novotel márkajellemzői

<http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio/novotel.html> (letöltve: 2014.03.15)

Magyarországi Novotel szállodák

<http://www.novotel.com/hotel-directory/gb/europe/hungary/budapest/budapest-hotel.htm> (letöltve: 2014.04.13)

Székesfehérváron található Novotel szálloda

<http://www.novotel.com/hotel-directory/gb/europe/hungary/szekesfehervar/szekesfehervar-hotel.htm>
(letöltve: 2014.04.13)

Szegeden található Novotel szálloda

<http://www.novotel.com/hotel-directory/gb/europe/hungary/szeged/szeged-hotel.htm>
(letöltve: 2014.04.13)

Mercure márkajellemzői

<http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio/mercure.html> (letöltve: 2014.03.16)

Magyarországon található Mercure szállodák

<http://www.mercure.com/hotel-directory/gb/europe/hungary/budapest/budapest-hotel.htm> (letöltve: 2014.04.13)

Ibis márkajellemzői

<http://www.accor.com/en/brands/brand-portfolio/ibis.html> (letöltve: 2014.03.16)

Győrben található Ibis szálloda

<http://www.ibis.com/hotel-directory/gb/europe/hungary/gyor/gyor-hotel.htm>
(letöltve: 2014.04.13)

Budapesten található Ibis szállodák

<http://www.ibis.com/hotel-directory/gb/europe/hungary/budapest/budapest-hotel.htm>
(letöltve: 2014.04.13)

Accor szállodacsoport stratégiai szemlélete

<http://www.accor.com/en/group/accors-strategic-vision.html> (letöltve: 2014.03.19.)

Accor szállodacsoport karrierépítésben nyújtott segítsége

<http://www.accor.com/en/recruitment-and-careers/why-choose-accor.html>
(letöltve: 2014.03.26.)

Académie Accor kampuszok a világban

http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Recrutement_Carrieres/img/choisir_Accor/academie_mapmonde_uk.pdf (letöltve: 2014.03.19)

Accor szállodacsoport tréningje

<http://www.accor.com/en/recruitment-and-careers/why-choose-accor/training.html> (letöltve: 2014.03.05)

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: INTERJÚ 1.

Interjú adatai:

- Interjú helye: Académie Accor Budapest
1013 Budapest, Krisztina krt. 41-43.
- Interjú ideje: 2014.02.25. 10:00
- Interjú alanya: Stadler Margó, tréner
- Interjú célja: Egy átfogó képet kapni az Académie Accor Budapest tréning rendszeréről, és az ottani életről, továbbá ebből a szemszögből megismerni a tréningeken résztvevők hozzáállását.

Interjúvázlat:

- Milyen végzettséggel kell rendelkeznie egy trénernek?
- Ketten foglalkoztok az Académie Accor Budapesten belül a tréningekkel, jól látom?
- Említetted, hogy esetenként külsős cégeket is be kell vonni a tréningek során. Ez milyen esetekben fordul elő?
- Tehát elmondható, ha tréning van az Académie Accor Budapestben, akkor azokat te tartod 90%-ban?
- Ezek a tréningek szükséglet szerint vannak megtartva, vagy előre meg van határozva?
- Mennyire van hatással Párizs a tréningek megtervezésére, mert leveledben említetted, hogy régebben teljes mértékben függtetek tőle, és most már mintha kicsit szabadabb lenne.
- Több brand tartozik ehhez a szállodacsoporthoz. Mindegyiknek van külön-külön tréningprogramja vagy itt az Académie Accor Budapestben összpontosulnak?
- Minden szálloda brandnek külön tartod a tréningeket vagy vegyesen?
- A te esetekben, amikor tartasz egy tréninget, körülbelül hogyan kell elképzelni? Gondolok itt a berendezésre például, amit mutattál, hogy eléggé családias jellegű. Továbbá hogy építed fel az egészet, hogy próbálsz oldani a feszültséget?
- Említetted, hogy 9-től 5-ig tart általában egy tréning. Legtöbb esetben ez gondolom egynapos, és munkaidőn belül zajlik?
- Egy tréning folyamán milyen eszközöket használsz? Gondolok itt a figyelemfelkeltés eszközeire, és hogy teszed egy kicsit lazábbá a képzést (zene, videó, stb.)?
- Bevonjátok a résztvevőket is?

- Te tapasztalod a résztvevők hozzáállását a tréningekhez? Említetted, hogy ez többségében pozitív, de a negatív általában miben nyilvánul meg? Vagy mi az, amiből te látod, hogy ő úgy jött, hogy essünk túl rajta, aztán menjünk?
- Ezeket a negatív dolgokat te valamilyen módszerekkel megpróbálod pozitívvá változtatni, vagy ez ellen nem tudsz mit csinálni?
- Említetted, hogy a vezetők esetében feltűnik, ha nem szeretne részt venni ezen a tréningben. Mik az árulkodó jelek?
- Fizikai és szellemi munkaerő hozzáállása között látsz valami különbséget?
- Hozzáállás terén, mondjuk egy 3 csillagos munkaerő és egy 4, 5 csillagos alkalmazott esetén, ott érződik a hozzáállásban különbség? Tehát aki, mondjuk, Ibisből jön, és valaki, aki a Sofitelből?
- Aki úgy érkezik, hogy „Jaj ne kelljen jönni!”, esetleg tréning alatt megváltozik a véleménye és átvált pozitívba, hogy „Na, jó hogy itt voltam és sokat tanultam!” vagy aki negatívan érkezik, úgy is távozik?
- Mekkora létszámú tréningeket szoktál tartani?
- És mi az a minimum létszám, amivel megtartasz egy tréninget?
- A résztvevők kapnak valamilyen formában a tréningen elhangzott anyagról összefoglalót?
- Telefonban említetted, hogy a tréning befejezését egy kérdőívvel zárod. Ezen kívül használsz egyéb ellenőrző módszert, hogy mennyit tanultak és mennyire volt hatékony a tréning? Vagy esetleg az adott szállodában ellenőrzik ezt?

Továbbá kaptam információt az Académie Accor kampuszairól a világban, a magyar kampuszhoz tartozó országokról, a magyar vállalat hivatalos nevééről.

2. MELLÉKLET: INTERJÚ 2.

Interjú adatai:

- Interjú helye: Sofitel Budapest Chain Bridge,
1051 Budapest, Széchenyi István tér 2.
- Interjú ideje: 2014.03.17. 16:00
- Interjú alanya: Székelyné Krausz Enikő, Training & Quality Manager
- Interjú célja: Egy átfogó képet kapni a Sofitel tréningprogramjáról, és a tréner szemszögéből megismerni a tréningeken résztvevők hozzáállását, reakcióit.

Interjúvázlat:

- Mióta van különálló tréningprogramja a Sofitelnek?
- A Hyatt idején volt tréningprogram?
- Hogyan épül fel a tréningprogram? Mi a program lényege, célja?
- Milyen gyakran tartod őket?
- Hány fősek általában? Munkaidőben zajlik?
- Sofitel Ambassadorjai ritkábban járnak az Académie Accor Budapestbe? Miért?
- Milyen hozzáállást tapasztalsz a résztvevők felől?
- A negatív hozzáállást át tudod alakítani pozitívvá?

3. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV

Kedves Kitöltő!

Szakedolgozatomban az Accor szállodacsoporton belüli emberi erőforrás fejlesztésének lehetőségeit vizsgálom, illetve a tréningekhez való hozzáállást. Ehhez szeretném kérni az Ön segítségét, hogy kutatásom eredményes legyen, és valós információkat tartalmazzon.

A kérdések kizárólag az **ACADÉMIE ACCOR BUDAPEST** által szervezett tréningekre vonatkoznak!

A kérdőív anonim, 20 kérdést tartalmaz, kitöltése körülbelül 5 percet vesz igénybe.

Előre is köszönöm közreműködését!

Kérem, írja be adatait:

Nem: ☐ Nő ☐ Férfi

Életkor:

1. Melyik Accor brand-ben dolgozik? (egy válasz lehetséges)

- ☐ Ibis
- ☐ Mercure
- ☐ MGallery
- ☐ Novotel
- ☐ Sofitel

2. Melyik részlegen dolgozik? (egy válasz lehetséges)

- ☐ F&B
- ☐ Front Office
- ☐ Housekeeping
- ☐ Humán erőforrás
- ☐ Marketing
- ☐ Műszak
- ☐ Sales
- ☐ Számlázás, könyvelés
- ☐ Egyéb:

3. Milyen beosztásban dolgozik? (egy válasz lehetséges)

- ☐ Beosztott
- ☐ Középvezető
- ☐ Felsővezető

4. Ön milyen jellegű munkát végez? (egy válasz lehetséges)

- ☐ Kizárólag fizikai munkát
- ☐ Kizárólag szellemi munkát
- ☐ Fizikai és szellemi munkát is

5. Mikor kezdett el dolgozni az adott szállodában? (egy válasz lehetséges)

- ☐ Nincs 1 éve
- ☐ 1-5 év között
- ☐ 6-10 év között
- ☐ 11-15 év között
- ☐ Több, mint 16 éve

6. Önnek mi jut eszébe a tréning szóról? (több válasz lehetséges)

- ☐ Tanulás, új ismeretek elsajátítása
- ☐ Fejlődés, lehetőség az előrelépésre
- ☐ Csapatépítés
- ☐ Kollégákkal való ismerkedés, kapcsolatszerzés
- ☐ Fejtagítás
- ☐ Unalom
- ☐ Időpazarlás
- ☐ Egyéb:

7. Felettese közli Önnel, hogy tréningre kell mennie. Mi az első gondolata?

(egy válasz lehetséges)

- ☐ Örömmel megyek.
- ☐ Lenne jobb dolgom is, de hasznosnak tartom.
- ☐ Ez van, nem tudok ellene mit tenni.
- ☐ Nem örülök neki, de legalább nem kell dolgoznom.
- ☐ Teljes időpazarlás.
- ☐ Egyéb:

8. Mikor vett részt először Académie Accor Budapest tréningjén? A munkába állást követő...

- ☐ Fél éven belül.
- ☐ 1 éven belül.
- ☐ Egyéb:

9. A tavalyi év folyamán hány tréningen vett részt az Académie Accor Budapestben?

.....

10. Mennyire van beleszólása, hogy melyik Académie Accor Budapest tréningen vegyen részt?

- ☐ Nincs beleszólásom, a felettesem dönti el
- ☐ A felettesemmel együtt döntjük el, hogy melyiken vegyek részt
- ☐ Saját magam választhatok
- ☐ Egyéb:

11. Mit gondol az ottani tréningek sűrűségéről? (1: nagyon kevés, 5: túl sok)

	1	2	3	4	5	
Nagyon kevés	☐	☐	☐	☐	☐	Túl sok

12. Ön szerint milyen színvonalú képzéseket nyújt az Académie Accor Budapest?

	1	2	3	4	5	
Alacsony	☐	☐	☐	☐	☐	Magas

13. Ön hogy érzi: milyen arányban van az elméleti és a gyakorlati rész az Académie Accor Budapest tréningjein? (1: nagyon elméleti, 5: nagyon gyakorlati)

	1	2	3	4	5	
Elmélet	☐	☐	☐	☐	☐	Gyakorlat

14. Mit tapasztal: milyen százalékban tudja átültetni az Académie Accor Budapest tréningjein elhangzottakat a gyakorlatba?

- ☐ 20% alatt
- ☐ 21-40% között
- ☐ 41-60% között
- ☐ 61-80% között
- ☐ 81% fölött

15. Ön szerint fontos az élethosszig tartó tanulás?

- ☐ Igen
- ☐ Nem
- ☐ Nem tudom

16. Az alábbi tényezők hogyan határozzák meg a tréninghez való hozzáállását, megítélését? (Egy sorban csak egyet jelöljön!)

	nem befolyásolja	kicsit befolyásolja	határozottan befolyásolja	nem tudom megállapítani
ellátás, komfort	☐	☐	☐	☐
előzetes információ a tréningről	☐	☐	☐	☐
kollégák jelenléte	☐	☐	☐	☐
tréner személye	☐	☐	☐	☐
tréning helyszíne	☐	☐	☐	☐
tréning időzítése	☐	☐	☐	☐
tréning tartalmának azonnali alkalmazhatósága	☐	☐	☐	☐
tréning témája	☐	☐	☐	☐

17. Állítsa emelkedő sorrendbe az alábbi tényezőket az alapján, hogy mennyire határozza meg a tréninghez való hozzáállását! (1: minimálisan, 8: maximálisan)

- ellátás, komfort
- előzetes információ a tréningről
- kollégák jelenléte
- tréner személye
- tréning helyszíne
- tréning időzítése
- tréning tartalmának azonnali alkalmazhatósága
- tréning témája

18. Mivel tenné változatosabbá az Académie Accor Budapestben tartott tréningeket?

.....

.....

.....

.....

19. Összességében Ön mennyire elégedett az Académie Accor Budapest által tartott tréningekkel?

	1	2	3	4	5	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

20. Megjegyzés, hozzászólás

.....

.....

.....

.....

Köszönöm, hogy segítette kutatásomat.