

# SZAKDOLGOZAT

Váradi Orsolya Eszter

2015



Budapesti Gazdasági Főiskola  
Kereskedelmi, Vendéglátóipari  
és Idegenforgalmi Kar

## **A csapatépítő tréningek bevételnövelő szerepe a turisztikai szolgáltatóknál**

**Konzulens neve:**

Tomecskóné Rácz Erika  
óraadó

**Készítette:**

Váradi Orsolya Eszter  
Turizmus-vendéglátás szak  
Idegenforgalom-szálloda szakirány  
Nappali tagozat  
2015

# IGAZOLÁS

## Szakedolgozati konzultációkról

A szakdolgozat címe: A CSAPATÉPÍTŐ TRÉNINGEK BEVÉTELNÖVELEŐ  
SZEREPE A TURISZTIKAI SZOLGÁLTATÓKNÁL

(A leadott szakdolgozat címének pontosan meg kell egyeznie az itt megadottal.)

Dátum	Téma	Aláírás
2015. 09.10.	Tartalomegbeszélés	Kovács
2015. 10.16.	Elméleti blokk	Kovács
2015. 10.30.	Interjúk, kérdések	Kovács
2015. 11.20.	Tréning kalkuláció	Kovács
2015. 12.04.	Formai elemek	Kovács

(Minimum 3 alkalommal kell a konzulenssel egyeztetni. A dátum mellett szerepelnie kell, hogy miről volt szó az adott időpontban.)

## Nyilatkozat

Igazolom, hogy VÁRADI ORSOLYA ESZTER hallgató  
(BA képzés TURIZMUS-VENDÉGLÁTÁS szak, IDEGENFORGALOM-SZÁLLODA specializáció;  
IV. évfolyam; NAPPALI tagozat)

a konzultációkon 5 alkalommal megjelent. Valamint igazolom, hogy a szakdolgozat általam látott legutolsó – értelemszerűen nem a végső, a hallgató által leadni kívánt – változata a még javasolt kisebb változtatásokat figyelembe nem véve, kielégíti egy szakdolgozattal szemben támasztott formai és tartalmi követelményeket.

Budapest, 2015.12.04.

Kovácsné Rák Erika

Belső konzulens aláírása

TOROCKSÓRNÉ RÁK ERIKA

## Hallgatói nyilatkozat a szakdolgozat leadásához

Alulírott VÁRADI ORSÓLYA ESZTER (GZDOJX)

a **Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar**

TURIZMUS-VENDÉGLÁTÁS szakos IDEGENFORGALOM-SZÁLLODA szakirányos  
NAPPALI tagozatos hallgatója nyilatkozom, hogy a

A CSAPATÉPÍTŐ TRÉNINGEK BEVÉTELNOVELŐ SZEREPE  
A TURISZTIKAI SZOLGÁLTATÓKNÁL

..... címmel  
bírálatra és védésre beadott szakdolgozat saját munkám eredménye, amelynek elkészítése során a felhasznált irodalmat a szerzői jogi szabályoknak megfelelően kezeltem (a szükséges lábjegyzet / végjegyzet hivatkozásokat, valamint az ábrák hivatkozását megfelelően helyeztem el).

Budapest, 2015.12. hónap 04. nap

Váradi Orsolya Eszter  
hallgató aláírása

## Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	1
Ábrák, képek jegyzéke .....	3
1. Bevezetés .....	4
2. Humánerőforrás-menedzsment.....	6
3. Minden, ami csapatépítés.....	9
3.1. Mi jelent a csapat szó?.....	9
3.2. Csapatmunka fogalma .....	10
3.3. Mit nevezünk tréningnek? .....	10
3.4. A tréningek felépítése és célja.....	10
3.5. Tréningek típusai .....	11
3.6. A csapatépítés jellemzői, célja .....	13
3.7. A csapatépítés előnyei, hátrányai .....	13
3.8. A csapatfejlődés szakaszai .....	17
3.9. Sikeres és sikertelen tréning .....	18
4. A csapatépítő tréningek szervezése .....	21
4.1. Tervezés.....	21
4.2. Előkészületek, lehetőségek felmérése .....	21
4.3. Döntés.....	22
4.4. Szervezés .....	22
4.5. Lebonyolítás .....	22
4.6. Utókövetés.....	23
5. Turisztikai szolgáltatók.....	24
5.1. Általánosságban.....	24
5.2. Várgesztesi Villapark, mint turisztikai szolgáltató.....	25
5.2.1. Vendégkör összetétele.....	28

5.2.2. Céges vendégkör .....	28
5.2.3. A piacon való jelenlét .....	30
5.2.4. Konkrét csomagok csapatépítő tréningekre .....	31
6. Primer kutatás .....	36
6.1. A Villapark SWOT analízise.....	36
6.2. Rendezvények vizsgálata .....	39
6.3. Mélyinterjú egy vállalkozás rendezvényszervezőjével .....	44
6.4. Mélyinterjú egy vállalkozással .....	46
6.5. Költségvetési terv tételeinek megnevezése .....	48
7. Eredmények, konklúzió, javaslatok .....	49
7.1. Bevétel növelési javaslatok .....	49
7.2. A csapatépítő tréningek számának növelése, lehetőségek felvetése, ötletek, javaslatok .....	50
8. Összegzés.....	52
Mellékletek.....	54
Irodalomjegyzék.....	61

## Ábrák, képek jegyzéke

1. ábra: A csapat működési zavarainak gyors kezelése – Lencioni 5 működési zavar modellje.....	15
2. ábra: A szegmensek megoszlása a Várgesztesi Villaparkban 2015. évi adatok alapján .....	28
3. ábra: A rendezvények megoszlása az elmúlt 3 évben .....	39
4. ábra: Rendezvények és csapatépítő tréningek megoszlása .....	40
5. ábra: A rendezvények megoszlása rendezvénytípusok szerint .....	41
6. ábra: A rendezvények megoszlása a bevételek arányában.....	41
7. ábra: A csapatépítő tréningek megoszlása tartózkodási idő szerint.....	42
8. ábra: A résztvevők számának megoszlása .....	43
1. kép: Várgesztesi Villapark látkép .....	59
2. kép: Villapark.....	59
3. kép: Aqua Plus házak .....	59
4. kép: Stratégiai lézerharc – Csapatépítés.....	60
5. kép: Briliáns csapda nevű játék.....	60
6. kép: Precíziós emelés nevű játék.....	60
7. kép: Páros síelés nevű játék.....	60



## 1. Bevezetés

A téma kiválasztásában jelentős szerepet játszott az, hogy a szakmai gyakorlatomat a Várgesztesi Villaparkban töltöttem. Szakmai gyakorlatom során kezdetben a vállalat Front Office részlegén recepciós munkatársként dolgoztam, majd ezt követően az értékesítési osztály gyakornokaként részt vehettem különböző munkafolyamatok lebonyolításában, eseti jellegű rendezvények megszervezésében.

Megtanultam milyen folyamatok, illetve alaptevékenységek szükségesek egy rendezvény megvalósulásához. Kiindulópontként árajánlatot készítettem cégeknek, a megrendeléseket rögzítettem a vállalat által használt foglalási rendszerbe. Az eseményekhez előkészítettem a vállalkozási szerződéseket, forgatókönyveket írtam, kimutatásokat, elemzéseket szerkesztettem, valamint céges kérdőíveket küldtem ki a partnerek részére. A felsorolt munkafázisok során nyerte el tetszésemet a csapatépítő tréningek koordinálása, a kiajánlott csomagok struktúrájának kialakítása.

Döntésemet segítette az ötödik szemeszterben teljesített Rendezvényszervezés tantárgy óráin való részvétel is. A szemináriumokon érdekesebbnél érdekesebb témák hangzottak el, gyakorlati példákkal kiegészítve. A tárgy követelményeként készített beadandó dolgozatok szintén hozzájárultak ahhoz, hogy mélyebben is belevessem a témába magam, tovább bővísem az eddig megszerzett ismereteket.

Szakedolgozatomban képet kívánok adni arról, hogy a vállalkozások termelékenységük hatékonyabbá tételéhez, mely fejlesztési opciókat preferálják leginkább. A vizsgálatom során azon kérdésekre is keresem a választ, hogy a munkáltatók számára milyen fontossággal bír a munkaerő állományuk elégedettségének szintje, illetve a munkahelyi közösségben, mint csapatban érzett komfortérzet. Továbbá milyen mértékben befolyásolja a vállalatokat egy tréning megvalósításához köthető költségtételek.

Úgy gondolom ahhoz, hogy a vizsgált témakört kellőképpen bemutassam, szükséges az alapfogalmak, illetve a rendezvényszervezés eszköztárának teljes körű részletezése. A munkám során választ keresek arra, hogy a csapatépítő tréningek milyen előnyöket jelenthetnek egy vállalkozás működésében.

Fontosnak éreztem annak tisztását is, hogy ezen rendezvényeket milyen intenzitással szükséges megtartani. Ahhoz, hogy a felvetődött kérdésekre tudatos és

objektív válaszokat kapjak, lényegesnek tartom azt, hogy néhány piaci szereplőtől is primer, illetve szekunder információhoz jussak.

A dolgozat irodalmi háttérét a rendelkezésemre álló szakmai könyvekből nyert információkkal fejtettem ki és összegeztem, valamint a hozzájuk kapcsolódó tanulmányok alapján végeztem primer kutatást interjúk és az általam választott turisztikai szolgáltató adatainak elemzése útján.

A hazai idegenforgalmi piac egyik meghatározó szolgáltató működésének példáján keresztül kívánom mindezt végigvezetni, amely egyben a gyakorlati helyem is volt.

Továbbá alátámasztani kívánom azt, hogy fontos bevételnövelő szerepe van a csapatépítő tréningeknek mind a turisztikai szolgáltatóknál, mind pedig fogyasztási oldalon. Minél sikeresebb egy rendezvény lebonyolítása, annál nagyobb esély nyílik arra, hogy a megrendelő visszatérő partnerré válik vagy ajánlás útján még több potenciális partner kerül a szolgáltató célkeresztjébe.

Dolgozatomban ismertetem azt, hogy az elmúlt időszakban a Várgesztesi Villaparkban milyen típusú rendezvények voltak a legkeresettebbek, illetve melyek kerültek megrendezésre döntő többségben. Melyek voltak azok a releváns tényezők, amelyekből kifolyólag a Villaparkot választották helyszíneként. Továbbá vizsgálni kívánom a bevételek megoszlását a rendezvényformák tekintetében. Részletes költségtervezeten keresztül szemléltetem, hogy milyen tételekből épülnek fel a tréningek megvalósításának ráfordításai.

Egy cégnél fontos dolognak tartom azt, hogy a munkavállaló megfelelően legyen motiválva a munkahelyi környezeten kívül, munkatársait megismervén, játékosan, különböző feladatokon keresztül. A gyakorlatokat lebonyolító trénerek csapatra szabottan állítják össze a programot. Így rengeteg előkészületi munkát jelent, míg eljutnak odáig, hogy megrendezésre kerüljön egy ilyen tréning.

## 2. Humánerőforrás-menedzsment

Az 1930-as években kezdték el kialakítani az emberi kapcsolatok rendszerének struktúráját. A vállalatokon belül nélkülözhetetlenné vált egy önálló professzionális személyzeti funkció, amely a legfőbb adminisztrációs feladatokat ellátja. Ide tartozott a munkaerő felvétele, a munkaszerződés megkötése, a dolgozók nyilvántartása, és a bérezés. A későbbiekben ez a terület önállóvá és a vállalat szerves részévé alakult, amely újabb elvégzendő feladatokat jelentettek, mint például a munkaerő toborzását, kiválasztását, a dolgozók képzését, fejlesztését, valamint a fizetési rendszer kialakítását. A személyzeti menedzsment foglalkozott a munkaügyi kapcsolatok rendszerével, összeköttetésben állt a szakszervezetekkel, érdekképviseleti szervezetekkel. (GYÖKÉR I., 1999)

*„Az Emberi Erőforrás Menedzsment a beosztottakhoz való új típusú menedzsment megközelítés, amely az elkötelezett, képességei, tudása legjavát nyújtó munkaerő-állomány stratégiai szempontból történő továbbfejlesztését tűzi ki célul, ehhez megfelelő szervezeti és vállalati kultúra kialakítását és megtartását segítő személyügyi technikákat alkalmazva.”* (HUTIRAY-RALSTON, 1998, p. 24)

A fenti idézetben olvasható, hogy a személyzeti menedzsment magasabb szintre lépett és emberi erőforrás menedzsmentté fejlődött, amelynél már az emberi tőke nem csak egy ráfordítást jelentett a vállalat számára, hanem az egyik legfontosabb személyes erőforrásnak számít. Az alkalmazott nem csak egy eszköz, aki elvégzi a rábízott feladatot, hanem korrekt bérezés tudatában elégedetten teljesíti a munkáját. Csak akkor lehet egy vállalat sikeres, ha a munkavállalók érznek elkötelezettséget a munkájuk iránt, ehhez természetesen a megfelelő ösztönzés szükséges, valamint az, hogy az ismereteiket effektíven fejlesszék és képezzék.

Az emberi erőforrás menedzsment mára már felsőbb szervezeti szintre magasodott, ahol a hangsúly a stratégiára és annak megteremtésére és megtartására helyeződött. Az emberi tőke a vállalkozás versenyképességének meghatározó tényezője, tehát nem a műszaki és technológiai fejlettség az alapvető befolyásoló, hanem az alkalmazottak munkájának a minősége. (GYÖKÉR I., 1999)

Mint ahogy Dr. Gyökér Irén megfogalmazta:

*„a gazdasági növekedés meghatározó eleme a munkaerő-struktúra fejlettsége, amely azonban önmagában nem hat automatikusan, csak akkor, ha ezzel az erőforrással megfelelően gazdálkodunk is.”* (GYÖKÉR, 1999, p. 11)

Magyarországon a Legjobb Munkahely Felmérés tanácsadó testület információkat nyújt arról, hogy az elmúlt időszakban, mely vállalkozások voltak a legsikeresebbek. A kutatásuk során arra törekednek, hogy előtérbe helyezték az elkötelezettséget és az ügyfélként regisztrált cégek üzleti sikerének megteremtését és ennek megtartását. Céljuk a vonzó munkáltatói imázs, a hiteles és tapasztalt vezetés, a teljesítmény- és sikerorientált vállalati kultúra létrehozása.

Egy korábbi tanulmányuk folyamán számos munkavállalót kérdeztek meg a munkahelyükkel kapcsolatos viszonyokról és arra a következtetésre jutottak, hogy csekély arányban nem voltak megelégedve az alkalmazottak és ezáltal nem fűződik semmiféle érzelem a munkájukhoz. Az idősebb korosztály körében alacsony érdeklődési szint tapasztalható, ennek legfőbb oka azon motivációs tényezők hiánya, amely arra serkentené ezen réteget, hogy lelkesebbek legyenek.

A válaszadók között nagyobb arányban tipikus az elégedettség lojalitás nélkül, mivel hiányolják az elismerést és a megbecsülést.

A 25 és 35 év közöttiekre szintén nem jellemző a hűség a munkahelyük iránt, viszont ha a vezetés javítana a dolgozók elégedettségén, akkor nem fordulna meg a fejükben a felmondás és továbbállás gondolata. Szerencsére a legtöbb munkavállaló meg van elégedve a jelenlegi helyzetével és nem mutatkoznak olyan igényei, amelyek munkahelyváltásra készítené őket, ebből kifolyólag megállapítható, hogy fennálló munkáltatójuk az optimumot nyújtja számukra. (LEGJOBB MUNKAHELY FELMÉRÉS n.d.)

Az emberi erőforrás menedzsment tevékenységei közé sorolható a már korábban említett munkaerő-fejlesztés és karriertervezés. A fejlesztés történhet cégen belüli vagy kívüli képzéssel, amely hozzájárulhat a vállalkozás termelékeny és hatékony működéséhez. Ahhoz, hogy a fejlesztendő területek meghatározhatóak, míg a vállalat munkaerő-állományában rejlő szűk keresztmetszetek feloldhatóak legyenek, szükséges a folyamatos teljesítményértékelés, terv-teljesítményelemzés, valamint karriertervezés.

A teljesítményértékelés során a vállalat az elmúlt időszakokban realizált eredményeket alkalmazza kiindulási pontként, emellett fontos tényezők a cég működésében fellelt hiányosságok, a megfogalmazott jövőbeni tervek, és fejlesztési igények. Mindezek végső célja az elégedett alkalmazott, és a sikeresen működő vállalkozás.

Az elégedettség a munkával kapcsolatos érzéseket foglalja magába, melyekre hatással vannak az elvégzendő feladatok, a munkatársakkal, felettesekkel és a vendégekkel való kapcsolat, a munkahelyi légkör, a méltányos bérezési rendszer és az elvárások konkrét megfogalmazása.

Tehát a legfontosabb tényező egy vállalatnál az elégedett munkatárs, mert ehhez mérten lehet a vállalkozás produktív. (GYÖKÉR I., 1999)

### 3. Minden, ami csapatépítés

A vállalatoknál az alkalmazottak többnyire csoportokban dolgoznak a versenyképesség növelése és a hatékony munkavégzés érdekében felhasználva a csapattagok képességeiben rejlő opciókat, amelyek nem kerültek még felszínre.

Napjainkban már a legtöbb kollegák közötti csoportosulást, tapasztalatcserét és munkaidő utáni kollektív időtöltés nevezhető csapatépítő tréningnek. Gyakran félreértelmezik a csapatépítő tréningek alapfunkcióját, mely szerint munkahelytől távol eső, játékos, éjszakába nyúló programmal definiálják mindezt. Természetesen ezen elemek is beépíthetők egy csapatépítő rendezvény tartalmába, de emellett egy úgynevezett iskolaszerű környezetben megrendezett esemény is ebbe a csoportba tartozik. Mindkét típusnak az oktatás a célja, a kötetlenebb kivitelezés egy kis lazasággal fűszerezve.

Ahhoz, hogy közelebbről is megvizsgáljuk a fent említett rendezvény típust, szükséges néhány fogalom tisztázása. (CÉGTRENING n.d)

#### 3.1. Mi jelent a csapat szó?

*„Ha egyszer ezek a csoportok kialakultak...kialakul velük saját életük is, amely teljesen független attól a munkafolyamattól, amelyből a csoport kiemelkedett. Ez egy dinamikus, önfejlesztő folyamat...” (SAYLES-STRAUSS, 1966)*

A csapat azonos célkitűzésekkel és érdekekkel rendelkező közösség, melyben az egyének a hatékony együttműködés érdekében azon dolgoznak, hogy elérjék a céljukat. A csapatok egy-egy alkalommal állnak össze és a tréner határozza meg a feladatokat. (FARAGÓ H. 2011)

A csapat kialakulásánál elsődleges feltétel a munkamegosztás, valamint szükséges a tartós kapcsolat és a stabilitás megléte. Mindezek érvényesüléséhez szükség van közös vélemények, javaslatok megosztásához és a csoporton belüli megfelelő információáramláshoz. Mindezek hozzájárulnak jelent az együttes célok és érdekek alapjainak megteremtéséhez. (TRÉNEREK KÉZIKÖNYVE 2008)

### **3.2. Csapatmunka fogalma**

A csapatmunka az az, amikor a résztvevők közösen a tréner által felvázolt feladaton dolgoznak, mindeközben betartva a szabályokat, valamint alkalmazva a szaktudásukat. A cél, hogy a csapat tagok összeszokjanak és hatékony munkavégzésre alkalmas közösséget alkossanak. Továbbá a különböző együttműködést akadályozó hiányosságok és anomáliák azonosításra, majd a megfelelő megoldási technikák alkalmazásával feloldásra kerüljenek. (GYARMATI I., 2000)

### **3.3. Mit nevezünk tréningnek?**

A tréning egy gyakorlati oktatáson alapuló csoportos tanulási forma. Az elmélet csak a tréning 15-20 %-án jellemző. A tréning célja egyénre vagy csoportra szabott gyakorlati feladatok teljesítése során valamilyen képesség, készség fejlesztése, javítása. A tréningvezető irányítja a tréninget, független személyről van szó, aki a tagokat pártatlanul, mindenféle előítélet nélkül szemléli. (GYARMATI I., 2000), (JUDY A. 2010)

### **3.4. A tréningek felépítése és célja**

A folyamat egy bemutatkozással kezdődik, meghatározásra kerül a program célja és a tréning struktúrája. Ezt követően veszi kezdetét a bemelegítés, a résztvevők aktivizálódási folyamata. A harmadik lépés az interaktív feladatok bevonása, melyek során elvárható a tagok részéről magasabb szintű aktivitás, mivel folyamatos visszajelzés szükséges. Lezárásként megtörténik az értékelés és az egész tréninggel kapcsolatos véleményformálás.

Leggyakoribb képzési célok a következők:

- a termelékenység növelése,
- a munka minőségének javítása,
- felkészülés az innovációra,
- rugalmasság növelése a szervezeten belül,
- a vállalati kultúra létrehozása,
- a munkahelyi elégedettség fokozása,
- munkahelyi balesetek számának redukálása,

- a költségek minimalizálása.

Ha költségekről beszélünk, akkor a szervezet fejlesztésére szánt pénzüsszeg beruházásként kezelendő. Ezen beruházás során a vállalat a befektetett erőforrások reményében a humánerőforrás tőkéjében hatékonyságnövelést kíván realizálni.

A hazai piaci versenyben jellemző, hogy a vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek arra, hogy a napi rutin jellegű feladatokat a közvetlenül rendelkezésükre álló erőforrások felhasználásával oldják meg, de ez sok esetben kedvezőtlen kapacitáskihasználtságokhoz vezet. Gyakori problémát jelent, hogy a vállalatok háttérbe szorítják dolgozóik képzését, mivel egy hosszú, időigényes folyamatról van szó, amelyet nem lényeges azonnal végrehajtani és igen költséges lehet. Továbbá a képzés során nyert szellemi termékek és know-how nem jelent azonnali piaci előnyöket a vállalat számára. Azonban ezen tényezők immateriális jószágként kerülnek a vállalat szolgálatába és jövőbeli felhasználásuk hozzájárulhat a kitűzött eredménycélok elérésére. (LELKI TITKAINK MENTÁLHIGIÉNÉS STÚDIÓ, 2015)

### **3.5. Tréningek típusai**

Korábban egyetlen célcsoportnak az üzletkötők, valamint a területi képviselők számítottak, akik esetében az elsődleges célkitűzés az eladás hatékonyabbá tétele, illetve az értékesítés ösztönzése volt. Manapság már szinte minden cégnél tartanak részlegenkénti, csoportonkénti vagy akár teljes vállalkozásra kiterjedő tréninget.

Itt már több cél lebeg a vállalatok szemei előtt, mint például a hatékonyság és a termelékenység növelése. Többféle szempontból csoportosíthatók a tréningek, melyek különböző aspektusokból közelíthetők meg. Szegmentálási tényező lehet a tréning célja, helyszíne vagy a lebonyolítás időtartama:

- Amennyiben az időtartamot vesszük figyelembe:
  - hosszabbtávú: két-három napnál több időt igénybevevő tréningek, ahol jellemzően rendszeresen találkoznak a tagok és akár hetekre is kibővíülhet,
  - többnapos programok: általában két vagy három napig tartanak munkahelytől, lakhelytől távolabb levő helyen,



- intenzív tréningek: folyamatos tréningezésről van szó, melynek időtartama 12 óra vagy annál több, de ez változó. Rövid pihenőidők jellemzőek és az alvást többnyire mellőzik.
- Céljukat tekintve elég bő a választék:
  - vezetői tréning: a résztvevők vezetők, feladataik közé tartozik a célorientált vezetői magatartás, az ösztönző technikák, a magatartási és kommunikációs képességek fejlesztése és elsajátítása,
  - kommunikációs tréning: különböző stílusok, egyes helyzetek kezelésének megtanulása a cél,
  - csapatépítő tréning: a csapatmunka javítása az eredményesebb együttműködés érdekében, adódó konfliktusok optimális kezelése,
  - önismereti tréning: saját magunk megismerése a legfőbb cél,
  - időgazdálkodási tréning: melyek során produktív időbeosztás elkészítésére történik a javaslattétel,
  - stresszkezelési tréning: elméleti és gyakorlati módszerek elsajátítását és használatát követően segít abban, hogy a felmerülő helyzetekkel meg tudja az ember küzdeni,
  - tárgyalástechnikai tréning: számos technika létezik, amely könnyebbé teheti a tárgyalásokat, segíti értelmezni a felek nonverbális jelzéseit,
  - konfliktuskezelő tréning: a konfliktushelyzet felismerése, gyors és hatékony kezelése a cél.
- A tréningek helyszínére vonatkozóan szintén csoportosíthatók, amelyek befolyásoló tényezői az időtartam, a cég és a tréningre szánt keret:
  - vállalaton belüli helyek: a cég a saját irodáiban tartja a tréningeket,
  - külső helyen kialakított: szállodák, rendezvényközpontok erre legalkalmasabb termei,
  - outdoor tréningek: kint a szabadban kerülnek megrendezésre, a helyszín lehet akár egy munkahelytől, lakhelytől jóval messzebb található kereskedelmi szálláshely, amely számos lehetőséget nyújtanak az igényekhez a legrugalmasabban igazodva. A csoport kiszakad a megszokott munkahelyi környezetből, így ez is hozzásegíthet ahhoz, hogy a tagok figyelme a tréningre összpontosítson. (HRPORTAL 2013b)

### **3.6. A csapatépítés jellemzői, célja**

A csapatépítés egy folyamatnak is mondható, amely során a csapatok tevékenyen közreműködnek. A csoport munkáját befolyásolja az, hogy a tagok személyisége milyen, az egyéni gyengeségek, erősségek, valamint a csoportban rejlő lehetőségek, miként oszlanak meg.

A résztvevők a készségeit hogyan és milyen mértékben használják fel, valamint ez mekkora hatással van a csapat többi tagjára és teljesítendő feladatra. A csapatépítő tréningek célja az egy csoportban dolgozók teljesítményének növelése és az összefogás erősítése. Általában egy vagy akár több napig is eltarthat egy szakemberek segítségével. A tapasztalatokon keresztüli tanulás a cél, amely különböző gyakorlatok teljesítése során érhető el. A gyakorlatokat a tréner vezeti végig, tájékoztatva a csoportot a szabályokról, a feladat végrehajtása után, pedig megbeszélik, hogy mi volt jó és mit kellett volna másképp csinálni.

Tehát nagyon fontos az egymáshoz való alkalmazkodási képesség, a bizalomépítés, a csapatkohézió erősítése, az együttműködés, a közös döntéshozatal, valamint az adott helyzet felismerése. Lényeges tényező a kreativitás megléte, az idővel való gazdálkodás is fontos. A tagok közötti kommunikáció, a konfliktuskezelés, a kríziskommunikáció, az önbizalom, az önismeret, motiváció, problémamegoldás, stratégia-alkotás, a stressz kezelés, változásmenedzsment, személyiség- és vezetői készségfejlesztés, ezek mind hangsúlyt kapnak egy tréning folyamán. (HRPORTAL.HU 2012)

A Figyelő 2004-es cikke alapján a humort és a jókedvet hangsúlyozó tréningek célja a feszültségoldás, a kellemes munkahelyi atmoszféra megteremtése, valamint a stresszhelyzetek kezelésének és leküzdésének elősegítése. (SZÖRÉNYI, Á., 2004)

### **3.7. A csapatépítés előnyei, hátrányai**

Nehéz a csoportban való együttműködés, mert mindig minden szervezetben előfordulnak rivalizálások. Egy csapatba olyan tagokat érdemes választani, akik kijönnek egymással, meg van a tisztelet a másik iránt és a közös célok eléréséhez képesek hozzájárulni. Ahhoz, hogy egy csapat működjön megfelelő vezetői készségekkel megáldott irányító személyiségre van szükség, aki kellő

felelősségérzettel és döntéshozó képességgel rendelkezik, továbbá a csapat munkáját a helyes irányba menedzseli. További kritikus tényező, hogy a vezetőnek rendelkezni kell azon személyiségjegyekkel, amelyek alapján a csapattagok elfogadják, mint vezető és kellő bizalommal vannak irányába. Releváns tényező a célok ésszerű, pontos és konkrét megfogalmazása. Tudatosítani kell a résztvevőkben, hogy egyéni érdekeiket háttérbe kell, hogy szorítsák a csoport optimális működésének érdekében. A vezető feladata továbbá, hogy a közösségi célokat és a célok eléréséhez vezető folyamatokat megfelelően kommunikálja a résztvevőknek. Szemléltetni szükséges, hogy a közös célok megvalósítása érdekében ki, mit tehet, illetve az egyes csapattagok mely készségeiket részesítsék előnyben.

A tréning elején rögzíteni szükséges a szerepeket, illetve a szabályokat, mindez többnyire írásban történik. Fontos, hogy a résztvevők szabadon kinyilváníthassák a véleményeiket, mert nélkülözhetetlen a kötetlen légkör egy sikeres tréninghez. A tréning során engedni kell az ötletek, javaslatok szabad áramlását és ajánlott értékelni a kezdeményezőkézséget is.

Célszerű a tagokkal megosztani a problémákat, amelyek megoldására motiváljuk őket. Ezáltal a csapat szerves részeként érzik magukat az emberek, mivel ők is hozzájárulhatnak a sikeres együttműködéshez. Lényeges a folyamatos elismerés, dicséret és a jutalmazás, melyekkel ösztönözhető a dolgozó. (HRPORTAL.HU 2013a)

Egy csapatépítő tréningnek lehet produktív végkimenetele, valamint visszajára is fordulhat. Lényeges, hogy ne legyenek a programok demotiválóak, ne érjenek el ellenkező hatást sem.

Ha egy csapatépítés nem sikeres, az lehet a csapat vagy pedig a tréner „hibája” is. Patrick Lencioni, amerikai író szerint 5 működési zavar különböztethető meg egy csapaton belül. A piramisban láthatók a különböző fokozatok, amelyek alapján beazonosítható egy csapat, hogy melyik fejlettségi szinten áll az együttműködés szempontjából. Egy jó csapat tagjai megbíznak egymásban, ismerik egymás készségeit, gyengeségeit, erősségeit, hibáit, félelmeit és viselkedéseit, amelyeket megpróbálnak megfelelő hozzáállással kezelni.

Ahhoz, hogy bizalmat alakítsunk ki egy őszinte légkör megteremtése szükséges. Teret kell biztosítani az eltérő véleményeknek, a vitáknak, a konfliktusoknak az ötletek, javaslatok és elképzelések összekapcsolódására.

Ahol meg van a bizalom a tagok között ott nem lehet attól tartani, hogy a csapat szétesik. Megvitatják az emberek a véleményeiket, és törekednek a lehető legmegfelelőbb megoldás megtalálására.

Ha megvannak a konfliktusok, amelyek természetesnek mondhatók, az az elköteleződéshez vezet. Meghallgatjuk egymás véleményét, és kialakul a közös döntés, a résztvevők elfogadják egymás javaslatait és ez egyfajta önbizalmat ad mindenkinek. Ha a tagoknál a közös célok elérésére kerül a hangsúly, akkor létrejön a célkitűzések iránti felelősség vállalása. Minden más befolyásoló tényező figyelmen kívül marad és elérünk a kívánt eredményhez. Ahhoz, hogy az egyes zavarokat kezeljük, szükséges az anomáliák beazonosítása és a mihamarabbi kezelése, kiküszöbölése. Mivel ezek feloldása nélkül a csapat működésének hatékonysága korlátozott. (BLOG.MFOR.HU 2015)

A csapat működési zavarainak gyors kezelése – Lencioni 5 működési zavar



1. ábra: A csapat működési zavarainak gyors kezelése –  
Lencioni 5 működési zavar modellje  
Forrás: Menedzsment fórum alapján saját szerkesztés

Egy csapatépítő tréning akkor sikeres, ha az olyan ismeretekre koncentrálnak, amelyek szükségesek az adott munka elvégzéséhez. Attól is eredményes lehet egy gyakorlat, ha az egyéneknek megfelelő jeleket ad és azokra helyezi a hangsúlyt, amelyek ösztönzőként hatnak. Fontos tényező a személyre szabottság, illetve alapvető cél, hogy a tagok tisztában legyenek a tréning céljával.

A sikertelenség okozója lehet az, hogy a gyakorlatok valótlan fejlődési célokat helyeznek előtérbe. További problémákat okozhatnak, ha a visszajelzések

nem körvonalazódtak, nem segítik és ösztönzik a gyakorlatvezetők a résztvevőket, nem csapatra szabottan kerül lebonyolításra a tréning. Nélkülözhetetlen tényezőnek tekinthető a kiértékelés és javaslattétel.

Az utókövetés is kihagyhatatlan része a rendezvénynek, szükséges felmérni azt, hogy milyen hatással voltak az egyes feladatok a további munkavégzésnél. Mennyivel lett hatékonyabb az egyes tevékenységek végrehajtása. Melyek azok a készségek, képességek, amiken még elengedhetetlen a javítás.

Sajnos nem minden vállalkozás alkalmaz ilyesfajta trenírozást a munkavállalók körében. Pedig a csapatépítés fő eredménye a tagok együttműködésének a javítása, az eredményesség növekedése. Kulcsfontosságú tényező, hogy maga a vezető ismerje a beosztottjai képességeit, készségeit és maga a beosztott fel tudja mérni azt, hogy mire képes. Legyen mérhető a csoport teljesítménye, tudjanak dolgozni egyénileg és természetesen csapatban is. Ezekhez a dolgokhoz mindenképpen szükséges egy hozzáértő szakember alkalmazása. (HRPORTAL.HU 2012)

Rengeteg befektetett munkát jelent egy tréning megszervezése. Amennyiben a szervező megfelelően felméri az igényeket, milyen készségeket kell fejleszteni, mik a problémák. Közben az is lényeges, hogy a résztvevők mind jól érezzék magukat és sikeresnek legyen megítélve az eltelt idő. Ne mondassuk azt, hogy felesleges volt a ráfordított idő és pénz.

Szükségszerű olyan feladatok beiktatása, amelyek a munkafegyelem kialakulását, a konfliktuskezelést, a csoportban való hatékonyságnövelést irányozza elő. Kritikus szempont, hogy a szervezésnél elvegyüljenek a státuszkülönbségek. Cél, hogy a jövőben egy elégedett, pozitív, teljesítményorientált munkahelyi légkör alakuljon ki.

A jó csapatépítő tréningnek köszönhető a hatékonyabb munkavégzés, ezen belül a munkatársak közötti kommunikáció és együttműködés javulást mutat. Az esetleges változásokra a dolgozók könnyebben tudnak majd felkészülni. A feladatok végrehajtása során olyan ismereteket, eszközöket kapnak, amelyeket a gyakorlatban is alkalmazhatják a későbbiekben. Csökkenni fognak a résztvevők közötti nézeteltérések, javul a konfliktuskezelési képességük. Elmélyülnek a tréning során a munkatársi kapcsolatok, és erősödik az egymás közti bizalom.

Sikeres csapatépítés esetén az egyén is fejlődni fog, az információátadás pontosabbá válik, csökken a stressz, nő a kezdeményezőkészség és a résztvevők egy

„élménybombával” térnek vissza a munkás hétköznapiakba. Ez az impulzus motiváló erőként hat és erősödni fog a munkahelyükhöz való hűségük. (BLOG.MFOR.HU 2015)

### **3.8. A csapatfejlődés szakaszai**

Bruce Tuckman, amerikai pszichológus megfogalmazta 1965-ben a csapatfejlődés szakaszait. A modell egy csoport négy egymást követő fejlődési fázisát mutatja be. 1975-ben bővítette az ötödik ciklussal.

Az első szakasz a tájékozódás (forming), amely egy kezdeti helyzet, a csoporttagok még ismerkednek, és itt jelen van a már korábban említett bizalmatlanság. Sok bennük a kérdés, meg van a felek közötti tisztességes távolság. A kommunikáció felszínes, az emberek méregetik egymást, illetve a csoporton belül kisebb klikkek, párok alakulnak ki. Elsősorban azt kell itt elérni, hogy kialakuljon a tagok közötti nyitottság, képesek legyenek az új dolgok befogadására. Az elvégzendő feladatok és ahhoz szükséges szabályok ismeretében már kisebb lesz a félelem és az emberek elkezdik a közös munkát. Ezt az egész folyamatot a tréner koordinálja és tereli a megfelelő irányba. Már az első fázisban felmerülhetnek zavaró tényezők, amelyek hátráltathatják a csapat hatékony munkáját. Ezek a tényezők lehetnek például: egymástól való eltávolodás, inaktivitás kialakulása.

Amikor már létrejön a belső szerkezet, a felek rálelnek pozíciójukra és már mindenki megépítette a saját személyes profilját, elérünk az elmélyülés (storming) szakaszába. Itt már gyakorivá válnak a konfliktusok, így a vezetőnek közbe kell avatkoznia, hogy miként kezelhetőek a későbbiekben az egyes vitás helyzetek. Vannak olyan problémák, amelyek nem tudódnak ki, így ennek a felszínre kerülése is elengedhetetlen. Itt is akadnak hátráltató tényezők, erősödhet a klikkesedés és kialakulhat a kisebb csoportok közötti negatív viszony.

Ha a fent említett problémák megoldódnak és a konfliktusok is enyhülnek, eljutunk a munka (norming) fázisába, ahol folyik a munka és ez a csapat összetartásához vezet. Kialakul a tagok közötti bizalom, a biztonságérzet. Még a korábban egymással összetűzésben lévők is elfogadják egymást. A feladatok megoldása háttérbe szorulnak, akkor a csoportvezető elkezdheti ösztönözni a résztvevőket.

Az utolsónak mondható eredmény felmutatásának (performing) szakaszában a résztvevők már csak a feladatra koncentrálnak és általánossá válik a sikeres együttműködés, a rugalmasság, a szolidaritás és a segítőkészség.

Az utólag hozzáadott ötödik szakasz jelenti a szétbomlást (adjouring), a búcsút. Itt történik az értékelés és a javaslattétel. (GELLERT, M.-NOWAK, C. 2010)

### **3.9. Sikeres és sikertelen tréning**

Egy csapatépítő tréning akkor lesz sikeres, ha a szükséges fejlesztésekre helyezi a hangsúlyt, ehhez mérten kerülnek kitűzésre a célok, amelyek elérése adja a tréning alapját. Ha a résztvevők a feladatokat megfelelően hajtják végre, jól teljesítenek, hajlandók megváltoztatni véleményüket, annak érdekében, hogy a végkimenetel produktív legyen, akkor a csapat győztesként kerül ki. A győztes csapatban a tagok egyéni képességeiknek magas szintjével járulnak hozzá a közösségi célok megvalósításához. Az ilyen közösségben a tagok jellemzően hatékonyan kooperálnak egymással, ezzel is elősegítve a megfogalmazott elvárások elérését. A tréner is jelentős szerepkört tölthet be a győztes csapat működésében, amennyiben megfelelően azonosítja a közösség tagjaiban rejlő pozitív szinergiákat, valamint a csapatkohézióban található erőforrásokat és mindezeket a feladatok végrehajtásának különböző fázisaiban kellőképpen testre szabja. (MOSS, G. 1995)

Geoffrey Moss nyolc módszert fogalmazott meg a csapatmunka javítására, melyek a következők:

1. A csoportot csábító célokkal és lelkesedéssel motiváljuk,
2. A csapatok összetétele legyen egyenletes,
3. A célok megfogalmazása egyszerű szavakkal történjen, rövid, tömör, világos meghatározásokat tartalmazzon,
4. Már a tréning kezdetén fektessük le az alapszabályokat, a feladatok menetét és a szerepköröket,
5. Parlamentáris módszert alkalmazzunk a vélemények szabad áramlása érdekében,
6. Ötlebörzét tartsunk az új lehetőségek felderítésére
7. A hasznos ötleteket rögzítsük, bővítsük és segédkezzünk a megteremtésükben,

8. A csapatokat jutalmazzuk, amiért részt vettek a szervezeti célok kialakításában. (MOSS, G. 1995)

A sikertelen tréningek során a résztvevők nem alkotnak egy csapatot, így felborul a célok elérését szolgáló láncfolyamat. A sikertelenséghez vezető faktor lehet a tevékenységekről és az interaktív feladatokról történő visszacsatolás hiánya. Hatástalan tréningek után fontos lépés a kiértékelés, mivel ennek során beazonosíthatók azok a hibák és hiányosságok, amelyek megakadályozták a társulás céljainak megvalósítását. Továbbá láthatóak azok a pozitív elemek is, amelyekre a jövőben a munka hatékonyságának stabilitását eredményezhetik. A csapatépítő tréning nem éri el eredeti célját, ha a tréner különböző fajta hibákat követ el, ilyenek lehetnek például: rosszul felépített szerkezet, részfeladatok helytelen elosztása, túltréningezés vagyis az egyének képességeinek túlzott kapacitáskihasználása. Ennek során a résztvevők figyelve és érdeklődési szintje a feladatokat és a tréninget illetően csökken. Szintén a tréner által elkövethető hibák közé sorolható a hibás irányítási technika választása, a résztvevőket nem utasítani kell, hanem rá kell őket vezetni, hogy mit kell csinálni, amely után a tagok maguk dolgozzák ki a „haditervet”. Nagyon fontos tényező a megfelelő ösztönzés, a motiváció. Egy tréning csak akkor lehet sikeres, ha az egyének megtalálják számításukat a csapatmunka nyújtotta örömeiben. Szintén a tréning sikertelenségéhez vezethet, ha a program célkitűzéseit nem megfelelően kommunikálják a résztvevők felé vagy indokolatlan irányelveket írnak elő. A csapatépítő tréning abban az esetben sem érte el a célját, ha a program során leírt modellt, illetve az elsajátított ismereteket a résztvevők gyakorlati vagy mindennapi tevékenységükbe nem tudják átültetni. Problémákat idézhet elő a teljesítmények mérésének hiánya, mivel a csapatmunka hatékonysága és az egyéni képességek érvényesülési szintje csak így értékelhető.

Sikertelen tréningnek számít, ha:

- irreális fejlesztési célok kerülnek kitűzésre,
- nem egyértelműek a tréner visszajelzése,
- nem jellemző lelkesítés, ösztönzés a tréning során,
- elmarad a csapat munkájának a minősítése, értékelése,
- az egész egy negatív modellt von maga után.

(LELKI TITKAINK MENTÁLHIGIÉNÉS STÚDIÓ n.d.)



Gary Kroehnert a 102 extra tréninggyakorlatok című könyvében számos feladatot ír le és részletez. Először is megjelöli a feladathoz szükséges időt és eszközöket, valamint mekkora csoportnak ajánlott. Konkrétan meghatározza azokat a készségeket, amelyek fejlesztése érdekében tanácsos a „küldetés” végrehajtása. Kitér az alapvető célokat, részletezi a gyakorlatok menetét, kiemeli a megtárgyalandó nézőpontokat, ötleteket ad és a végén vázolja a megoldást.

Azért választottam ezt a könyvet a primer kutatásom egyik alapjaként, mert számos hasznos feladatot vezet végig részletesen, amelyeket egy tréner felhasználhat a tréning felépítése során.

A gyakorlatok között megtalálhatjuk a játékos, a szimulációs, a fejtörő és a szerepjátékokat is. A játékos feladatok végén mindig kap valamilyen nyereményt a legjobb, burkolt célja ezeknek a tréningeknek, hogy a résztvevő saját magával versenyezzen, nem pedig a partnereivel.

A szimuláció során a képzeletünkkel kell játszani, így elkerülhető a való életben a kockázat.

Ami nekem a kedvencem az a szerepjáték, mert a tagok a feladat elvégzésével beleéli magát az adott helyzetbe és később, mikor tényleg adódik egy ugyanilyen alkalom, már rutinosabban fog eljárni hezitálás nélkül.

A játékok során mindenféleképpen szükséges a tréner jelenléte és irányítása.  
(KROEHNERT, G. 2005)

## 4. A csapatépítő tréningek szervezése

Egy csapatépítő tréning zökkenőmentes megrendezéséhez ajánlatos betartani az alábbi szervezési folyamatot. Egy sikeres program összeállításához elsődleges eszköz a közös cél meghatározása. Tegyük fel, hogy egy cég megkeresi egy rendezvényszervező céget, mint turisztikai szolgáltatót azzal a kéréssel, hogy állítson össze egy két napos csapatépítő hétvégét vidéken, messze a hétköznapi sürgés-forgástól. Több konzultáció alkalmával megegyezik a két fél a már korábban említett közös célban és adnak egy alapot a rendezvénynek. (CSIZMADIA L. 1999)

### 4.1. Tervezés

A tervezési fázisban a csapatépítő tréninget úgy tekintjük, mint egy áru, amelyet eladásra szánunk, mint szolgáltatók. Az árunkat csoportra szükséges szabni, ehhez elengedhetetlen egy alapos igényfelmérés. Elsősorban érdemes megismerni a csapatot:

- Hányan vannak a csoportban?
- Mekkora arányban oszlanak meg a férfiak és nők?
- Milyen életkorok jellemzőek a résztvevőkre?
- Melyek azok a tulajdonságok, amelyek leginkább illenek a tagokra?
- Az aktív vagy inkább a passzív programokat szeretik jobban?
- Extrém dolgokkal hogy állnak?
- Melyek azok a képességek, amelyek fejlesztésre szorulnak?
- Mit várna el a cég a csapatépítő tréningek hatásaként?

Lényeges kérdések még:

Van-e meghatározott költségkeret, amelyen belül kell mozogni?

A fenti kérdések megválaszolása után már nagyjából ismerjük az igényeket, lényeges kitérni még a meghatározott költségkeretre, valamint az időpontra is.

### 4.2. Előkészületek, lehetőségek felmérése

A következő lépés a különböző alternatívák felsorakoztatása a legoptimálisabb helyszínre. Az összegyűjtött információk alapján célszerű egy ajánlatot összeállítani, amely több opciót is tartalmaz, az ügyfél döntését megkönnyítve azzal, hogy csak rá kelljen neki bólintania.

Ebbe a szakaszba tartozik az ötletelés, illetve az ajánlat elkészítéséhez szükséges a szolgáltatóktól való ajánlatkérés is. Itt érthetjük a szállásadót, éttermet, valamint a csapatépítő tréning állomásait szervezőket. Amint beérkeznek a szolgáltatóktól az opciós ajánlatok, ez alapján készíthető el a költségvetés.

### **4.3. Döntés**

Az elkészített árajánlatból a cég kiválasztja a számára szükséges szolgáltatásokat és megegyeznek a szolgáltatóval a csapatépítő tréning típusában, feladataiban. A döntést követően megkötésre kerül a szerződés, amely tartalmazza a szerződő felek nevét, címét, adószámát, a szerződés tárgyát, alapadatait (időpont, helyszín), rögzíti az igényelt szolgáltatásokat, a szolgáltatások árát, a fizetési és lemondási feltételeket. A megállapodás saját kézjegyű aláírással válik érvényessé.

A mellékletekben találhatóak a kiegészítő dokumentumok, az ütemterv, a költségterv, a megrendelt szolgáltatások jegyzéke és az általános szerződési feltételek.

### **4.4. Szervezés**

A szervező a megrendelt paraméterek alapján állítja össze a pontos programot. A szolgáltatókkal megkötésre kerülnek a szerződések, melyekben rögzítik az igényeket és megegyeznek egy árban is. Ezzel együtt lefoglalásra kerül a szállás, az ellátás és természetesen a csapatépítő program is. A szervezésnél hatalmas segítséget jelent egy korábban összeszerkesztett ütemterv követése. Ebben a tervben fel vannak tüntetve a feladatok és azok felelősei. Kell mindig készülni egy B tervvel, amely akkor lép érvénybe, ha rossz idő lesz, és beltéri helyszínekre kell átszervezni az egyes állomásokat.

Ebben a folyamatban indokolt megírni a forgatókönyvet, amely kulcsfontosságú a szolgáltatások és szolgáltatók egységesítéséhez.

### **4.5. Lebonyolítás**

A lebonyolítás rész már a helyszínen történik, megérkeznek a vendégek, megtörténik a regisztráció és az eligazítás. Érdeemes minden egyes résztvevőnek egy programfüzetet adni, hogy mindig tisztában legyenek azzal, hogy mikor és mit kell

csinálni. A folyamat további része már a tréneren, a többi szolgáltatón és a vendégeken múlik. A cél, hogy mindenki érezze jól magát mialatt fejleszti a személyiségét és csapatban működnek együtt, azért, hogy ez később pozitív hatást jelentsen a munkahelyük számára.

#### **4.6. Utókövetés**

Az utómunkánál zajlik az értékelés elkészítése. Minden egyes szolgáltató megvitatja az észrevételeit. A résztvevőkkel érdemes egy kérdőívet kitölteni, amely értékelteti a szállást, az ellátást, a szakmai tartalmat és a tréning egyes feladatait. Valamint a tréner is összefoglalja a véleményét, tapasztalatait a csapatokkal kapcsolatban, amely nemcsak a rendezvényszervező számára, hanem magának a cégnek is hasznos, látván a fejlődés jeleit.

Ezekből a felmérésekből, értékelésekből leszűrhetők különböző következtetések, amelyek lehetnek pozitívak és negatívak is. Ez alapján ítéli meg a cégvezető, hogy hasznos volt-e a tréning. Ha nem, akkor megkeresi a „kudarc” okát és arra törekszik, hogy a hiányosságokat enyhítse.

A tréning lefolyása után a jól működő üzleti vállalkozáshoz elvárható, hogy a résztvevők önértékelése realisabbá váljon, felismerjék saját, valamint társaik képességeit és a csapatépítő tréningek hatékonyságát befolyásoló tényezőit megismerjék. A csapat tagjai között az együttműködés nő és az egymás iránti toleranciaszint is megemelkedik, illetve kialakul a komfortzóna. (GYARMATI I. 2005) (TAMBLYN-WEISS 2002)

Véleményem szerint a munkával kapcsolatos rendezvényekhez mindig szükséges lenne egy-egy plusz program, amely nem tartalmaz semmiféle szakmai feladatot. A résztvevők kikapcsolódásának céljából lehet az egy élményfürdős parti vagy egy laza bowling és biliárd est.

## 5. Turisztikai szolgáltatók

### 5.1. Általánosságban

*A kereskedelmi jellegű turisztikai szolgáltatási tevékenység fogalma „az idegenvezetői tevékenység, a lovas szolgáltató tevékenység, a szálláshely-szolgáltatási tevékenység, a tartós szálláshasználati szolgáltatási tevékenység, valamint az utazásszervezői és utazásközvetítői tevékenység.”*

(2005. ÉVI KER. TV.)

Turisztikai szolgáltatók közé tartoznak a szálláshelyek, utazási vállalkozók, idegenvezetők, rendezvényszervező irodák, kiállítók stb.

A szálláshely fogalma *„szálláshely-szolgáltatás folytatása céljából létesített vagy használt épületet, önálló rendeltetési egységet képező épületrészt vagy területet”* (2005. ÉVI KERESKEDELMI TÖRVÉNY) jelent. A szállásszolgáltatók üzemeltetési feltételeit a kereskedelemről szóló 2005. évi CLXIV. törvény határozza meg, a típusokat és azok létrehozását pedig a 239/2009. (X.20.) Kormányrendelet szabályozza. A szálláshely típusok az alábbiak: szálloda, panzió, kemping, üdülöház, közösségi szálláshely, egyéb szálláshely és falusi szálláshely.

Az utazási vállalkozókhöz az utazásszervezői, az utazásközvetítői és idegenvezetői tevékenységet végzők sorolhatók. Szintén a kereskedelmi törvényben kerül meghatározásra a tevékenység folytatásához szükséges feltételek szabályozása, részletesen a tevékenységről a 213/1996. (XII.23.) Kormányrendelet szól.

Turisztikai szolgáltatóként jelennek meg a piacon a rendezvényszervező irodák, amelyek szervezhetnek konferenciákat, fesztiválokat, kiállításokat vagy akár szabadidős eseményeket is. A kiállításokon való résztvevők, azaz a kiállítók is turisztikai szolgáltatók.

Ha a szálláshely szempontból történik az általam választott szolgáltató besorolása, akkor a Várgesztesi Villaparkra az üdülöház a legmegfelelőbb meghatározás. Az üdülöház *„az a kizárólag szálláshely-szolgáltatás folytatása céljából létesített szálláshelytípus, amelyben a vendégek részére a szállást különálló épületben vagy önálló bejárattal rendelkező épületrészben (üdülőegységben) nyújtják, függetlenül a szobák vagy ágyak számától”*. (239/2009. KORM.REND.)

A park által folytatott tevékenységek közé sorolható a rendezvényszervezés, utazásszervezés, utazásközvetítés.

## **5.2. Várgesztesi Villapark, mint turisztikai szolgáltató**

Várgesztes Közép-Dunántúl Idegenforgalmi Régióban Komárom-Esztergom megyében található. Az üdülőkomplexum megközelítése gépkocsival a legegyszerűbb. Azok, akik Bécs-Győr irányából érkeznek, az M1-es autópályán haladva a Tata várost jelző táblánál szükséges lehajtani Környe irányába. Majd Környén keresztül Oroszlány felé tartva Várgesztes és Vértessomló településeket jelző táblánál lekanyarodva érhetjük el Várgesztes határában a Villaparkot.

A főváros felől érkezők szintén az M1-es autópályán Tatabánya-Oroszlány táblánál szükséges lehajtani az autópályáról, Majd Oroszlány felé kell fordulni, valamint áthajtani Tatabánya irányába az autópálya alatt. A megyeszékhely négysávos útján haladva, jobb kéz felől egy Penny Market lesz látható, ahol jobbra kell kanyarodni, majd a körforgalomnál a második kijáraton kihajtani Környe irányába. Környéről már ugyanúgy megközelíthető a célállomás Vértessomlón keresztül elérve Várgesztes határát.

A Budapest- Komárom-Győr vonalon közlekedő vonattal lehet Tatabányáig eljutni, majd tovább utazni Várgesztes felé busszal az autóbusz végállomásról, illetve a Tatabánya-Oroszlány vonalon járó vonattal tovább Környéig, majd onnan busszal tovább. Sajnos nincs közelebbi vasútállomás a Villaparkhoz, amely lerövidíteni az utat, illetve megkönnyíteni az átszállások okozta kellemetlenségeket.

Közvetlenül a vasútállomás mellett található az autóbusz végállomás, ahonnan indulnak Várgesztes felé a menetrendszerinti távolsági autóbuszjáratok. A hétvégi napokon sajnos ritkábban jellemzőek a járatok, amelyek megnehezíthetik a kijutást.

A Budapest Liszt Ferenc nemzetközi repülőtér 114 km-re, kb. 1,5 órát jelent gépkocsival, a Bécs Schwechati nemzetközi repülőtér 180 km távolságra található Várgesztestől, amely kb. 2 órás autótutat jelent.

A Várgesztesi Villapark rendkívül kedvező helyen található a Vértes lábainál, teljesen zöld övezetben, mondhatni „a zajos világtól elzárva”. Itt nem kell az embereknek az órájukat figyelniük. Össze lehet kötni a kellemest a haszonnal. Fontos munkahelyi meetingek, tréningek mellett lehetőség adódik a vendégeknek a

kikapcsolódásra, pihenésre, illetve a csapat összeszokására is. Nemcsak egynapos programok megszervezésére ajánlott ez a nyugodt és csendes környezet, hanem akár több éjszakás itt tartózkodással is megszervezhető egy-egy „házon kívüli” esemény. A természet közelsége miatt számomra a legmegfelelőbb helyszín egy beltéri, de elsősorban egy outdoor csapatépítésre. A Villaparknak meg van a lehetősége arra, hogy terjeszkedjen, bővítse a szolgáltatásait.

A 25 hektáros körülkerített területet 1996-ban kezdték el építeni holland tőkéből és májusban nyitotta meg kapuit és fogadta az első vendégeit. 1999-es évtől már 125 ház állt az érkezők rendelkezésére, amely később egy központi épülettel is bővült. Az épületben kialakítottak egy élményfürdőt, konferenciatermeket, játszóházat és egy éttermet. Mind a 125 ház 8 fő befogadására képes, illetve kapacitásuk plusz 4 férőhellyel bővíthető.

Jelenleg a házak többnyire holland tulajdonban vannak, valamint van egy-két magyar tulajdonos is és a Villapark Hungary Kft. üzemelteti a villaparkot, mint üdülőkomplexum, ezáltal bevételt generálva a tulajdonosok számára is.

A háztípusokat tekintve négyet különböztethetünk meg. A Komfort Apartmanházat, az Aqua Plus villát, valamint az előző két típusból a Bababarátt változatokat. A Komfort ház normális családi házhoz hasonlóan került berendezésre, viszont a luxus villa egy saját medencével, jacuzzival és szaunával egészül ki. Minden házhoz tartozik egy garázs, egy kocsibeálló, amelyek 2-3 autó elhelyezését teszik lehetővé.

Tehát elmondhatjuk, hogy közel 1500 fő befogadására és egyidejű elszállásolására alkalmas, amely ritka egy szálláshelytípusnál. A park szívében található a Park Centrum, amely magába foglalja a 330 fő befogadására alkalmas éttermet, jó időben kiegészülve egy 150 fős terasszal. Az étteremhez közvetlenül kapcsolódik a bowling- és játékterem, valamint egy kisebb különterem is, ahol kisebb zártkörű rendezvény lebonyolítása is lehetséges. A főépület emeletén került kialakításra egy 300, egy 200 és egy 30 fős konferencia és szekció terem. A konferenciatermek légkondicionáltak és igény szerint rendezhetők be látvány- és oktatástechnikai eszközökkel.

A Villapark egyik legvonzóbb adottságának az élményfürdő mondható. 300 m<sup>2</sup> vízfelületű és egész évben kényelmet és pihenést nyújt a vendégeknek. Főszezonon kívül nemcsak a bentlakó vendégek, hanem külsős fürdőzők is igénybe vehetik a szolgáltatásokat, akár egy étkezéssel egybekötött csomag megvásárlásával.

Nyitva tartási időn belül előzetes bejelentkezést követően részt lehet venni masszázson, a szauna vagy akár szolárium is igénybe vehető.

Az aktív pihenők számára rendelkezésre állnak a sportpályák, a benti tornaterem, a gyermekek részére játszóház labirintussal. A recepción bérelhető kerékpár felnőtteknek, gyermekeknek egyaránt, valamint lehetőség nyílik lovas kocsikázásra a környéken vagy pedig lovaglásra a közeli lovardában.

A parkon kívül szabadidős elfoglaltságra lehetőség a horgászás, vadászás, hegymászás, kaland- és túrelőtúrán való részvétel.

Az üdülőfaluban a dolgozói létszám 23 fő, amely igény esetén, forgalmasabb időszakokban alkalmi munkavállalókkal, tanulókkal és gyakornokokkal egészül ki. Egy rendezvényszervező foglalkozik a csoportokkal és a rendezvények lebonyolításával.

A Villapark kezdetben csak a házak értékesítésével, majd az étterem és az élményfürdő kiépítése után csomagok eladásával foglalkozott. A későbbiekben kezdett ismertté válni a cégek világában, mint potenciális terület egy-egy tréning szervezéséhez. Itt többnyire az aktív, mozgásos tréningek jellemzőek, de előfordul olyan foglalkozás is, ahol a konferenciatermekben ülnek a résztvevők és elméleti eszközökkel próbálják fejleszteni magukat trénerek segítségével. A terület adottságait tekintve a gyakorlatiasabb, játékos feladatok a legnépszerűbbek a parkban.

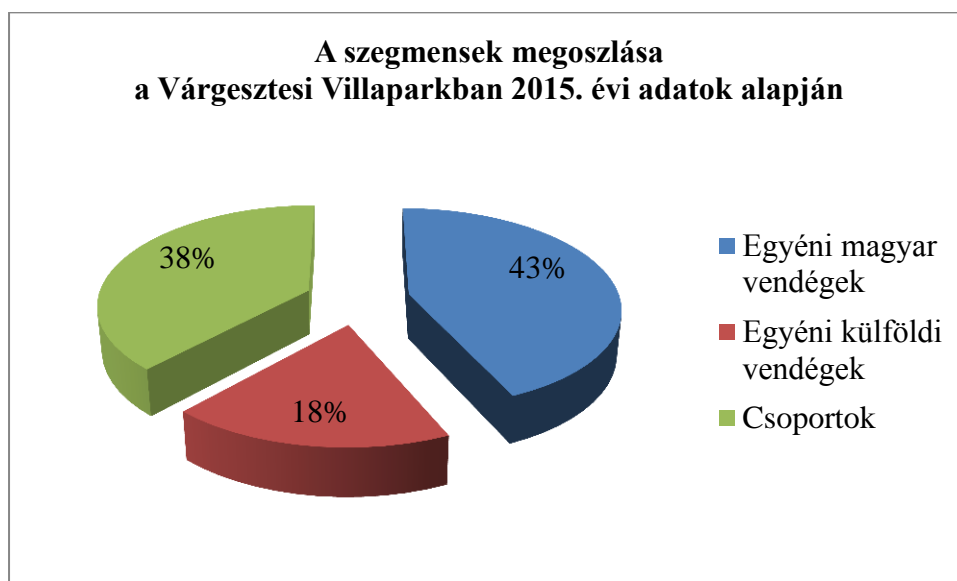
A Villaparkot az egyik legmegfelelőbb helyszínnek találom egy csapatépítő tréning levezénylésére, legyen szó egy sportos, aktív, kültéri tréningről vagy akár egy beltéri, logikus, gondolkodást igénylő programról. A park területén található egy homokos és egy füves focipálya, valamint egy strandröplabda pálya, amelyek ingyenesen a vendégek rendelkezésére állnak. Egy nagyobb rendezvény esetén akár az összes kizárólagossá tehető, alkalmas lehet egy-egy állomás színhelyeként. A tenispálya pedig külön bérleti díj fejében vehető igénybe előzetes időpont egyeztetésen útján.

A feladatoktól függően kerülnek előkészítésre a szükséges eszközök. Részben a Villapark biztosítja ezeket az eszközöket, viszont volt már rá példa, hogy a cégek hozták magukkal a kellékeket.

Ezek a kültéri sportpályák folyamatos karbantartás alatt állnak, hogy a vendégek igényeinek megfeleljenek.



### 5.2.1. Vendégkör összetétele



2. ábra: A szegmensek megoszlása a Várgesztesi Villaparkban 2015. évi adatok alapján

Forrás: Várgesztesi Villapark anyaga alapján saját szerkesztés

A Villaparkban a házak nagy része holland tulajdonosi kezekben vannak, de magyar tulajdonosok is szép számmal jellemzőek. Az üdülőfaluban a vendégek majdnem felét az egyéni magyar vendégek alkotják, akik az elő- és utószezonokban leginkább a hosszúhétvégéken, főszezonban pedig 3, 4 vagy akár 7 éjszakára is ellátogatnak Várgesztesre. Az egyéni külföldi vendég főszezoni időszakban érkeztek többnyire jellemzően 9-10 éjszakás átlagos tartózkodási idővel. Az átlagos költést illetően a magyarok és a környező országokból érkezők egyaránt megadják a módját a nyaralásnak. Ugyanúgy kihasználják a Villapark nyújtotta szolgáltatásokat, nem mutatkozik lényeges eltérés a költésüket illetően. Mint ahogy a fenti diagram is mutatja, a csoportok mintegy 38 %-ban jelenik meg az összes megrendeléshez viszonyítva, ami azt jelenti, hogy nagymértékben érkeznek az üdülőfaluba táborok, konferenciák és csapatépítő tréningek céljából.

### 5.2.2. Céges vendégkör

Többnyire rendezvényszervező és közvetítő cégeken keresztül érkeznek a vállalkozások és a park „csak” a helyszínt biztosítja. Tehát minden másról a közvetítő cég gondoskodik, ideértve a feladatok összeállítását, a trénerek és a fontos

kellékek biztosítását. Legtöbbször konkrét, napra és órára lebontott forgatókönyvvel érkeznek és a Villapark, mint turisztikai szolgáltató szálláshelyadóként van jelen.

A csapatépítő tréningek majdnem 50 %-a közvetlenül teszi meg foglalását a Villapark felé és nem igényli az alvállalkozók által biztosított programokat, hanem a park gondoskodik a csapatépítő feladatokról saját animátorral és alkalmi munkavállalók alkalmazásával. Idetartoznak többnyire a már törzsvendéggé vált vállalkozások, akik már szinte hazajárnak Várgesztesre. A vállalkozások 27 %-a közvetítőkön keresztül rendeli meg a szolgáltatásokat, valamint a park a csapatépítő tréningek megszervezését és lebonyolítását a megrendelők 32 %-nál veszi igénybe.

Az üdülőfalu partneri kapcsolatban áll a Pro Outdoor Kft-vel, amely cég rendezvényszervezéssel foglalkozik és az ott dolgozók segítségével kerülnek megrendezésre Várgesztesen a csapatépítő tréningek. A cég számtalan opciót kínál fel, amelyek közül kiemelendők az élmény alapú, a csapatépítő, az indoor és a karitatív programok, tréningek.

Az élményalapú programok között található az időjáráshoz kötött motoros hőszen túra, a motorcsónakozás, a barlangtúra, a canopy, a segway vagy akár a hőlégballonozás. A karitatív programok a csapatépítés egyik speciális fajtája, ahol a közös munkavégzés és az adomány segítségével a résztvevők valami maradandó dolgot alkothatnak társadalmilag hasznos tevékenység keretén belül.

Maga a Pro Outdoor Kft. is hoz magával érdeklődőket, megrendelőket, ahol ők biztosítják a tréning során kialakított állomások felépítését, az ott teljesítendő küldetések összeállítását, a hozzájuk nélkülözhetetlen tárgyak szolgáltatását. A partner céggel alvállalkozói szerződés került megkötésre, amelyben megrendelt szolgáltatástípusonként, valamint a létszámtól függően változó az alvállalkozói díj.

Az alvállalkozó által lebonyolított rendezvényeknél megtermelt bevétel a csapatépítő tréningekből származó összes bevétel 9 %-át adja.

A közvetítőkkel szintén szerződést köt a Villapark, amelyben meghatározzák a jutalék mértékét, mely általában 15-20 %. A közvetítőkön keresztül megrendelt csapatépítő csomagokból származó bevételek megoszlása a csapatépítő tréningek összes bevételeinek 6 %-át tesz ki.

Ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy az alvállalkozónak fizetett díj jóval magasabb, mint a közvetítőknek kifizetett jutalék. A bevételnövelés szempontjából érdemes a közvetítőknek fizetett jutalékot megemelni, annak reményében, hogy még több érdeklődőt küldjenek az üdülőfaluba.

Visszatérő cégeknek az előzetes igényfelmérés során szintén a partner által kínált programokat ajánlja a park, vagy pedig ha valami más egyedi kívánság merül fel, akkor mindent megpróbál rugalmasan kezelni és rátalálni a megfelelő megoldásra. Kettő, illetve három cégnél jellemző, hogy minden évben visszatérnek Várgesztesre, ahol átlagosan 1,5-2 millió forintot költenek a munkavállalóik tréningeztetésére, valamint az átlagos tartózkodási idejükre egy éjszaka jellemző.

Voltak sajnos olyan vállalkozások, akik árajánlatkérő leveleket küldtek, viszont a megrendelésüket már nem tették meg. A lemondások oka többnyire az, hogy más helyszínt választottak vagy esetleg a rendezvény nem valósult meg sehol sem, mert elhalasztották az időpontot. Volt olyan cég, amely túl drágának találta a Villaparkot, vagy mindenképpen budapesti helyszínhez ragaszkodott az ajánlatkérő. Viszont sajnos az is hátráltató, ha az illető rossz kritikát talál valahol az adott helyszínről és a bizalom ezzel megszűnt és esélyt sem ad arra a vállalkozás, hogy megcáfolják az ellenkezőjét a véleménynek.

### *5.2.3. A piacon való jelenlét*

A Villapark elsősorban a saját honlapján keresztül reklámozza magát, illetve a céges csomagjait, amelyek fix áron, különböző szolgáltatásokat tartalmaznak létszámtól függően. Vannak állandó érvényben levő akciók, viszont folyamatosan hírlevél formájában kialakításra és közzétételre kerülnek időszakos kedvezmények is.

A partner csapatépítő cég szintén reklámozza a Villapark által biztosított szolgáltatásokat és különböző hírlevelekkel ösztönzi a vállalkozásokat arra, hogy egy vidéki helyszínt válasszanak a tréningjük megtartására.

Természetesen a már szinte hazajáróként érkező csoportok számára kiépítésre került egy egyedi árlista. A szolgáltatások tételenként variálhatók, ki- és berakhatók a csomagba, teljesen személyre, azaz cégre szabhatóak.

A folyamatos visszajelzés nélkülözhetetlen eszköze annak, hogy a Villapark megfelelően alakíthassa és bővíthesse a szolgáltatásait. Kérdőív formájában történik az elégedettség mérése. A park számára kiemelten fontos a partnerek véleménye, visszacsatolása a közösen megvalósított konferencia, csapatépítés vagy egyéb eseménnyel kapcsolatban. Minden munkatárs azon dolgozik, hogy a résztvevők a szolgáltatásokkal maradéktalanul elégedettek legyenek és visszatérjenek.

A kérdőívben külön lehet osztályozni, hogy mennyire nyerte el az érdeklődő tetszését a kiküldött ajánlat, mennyire volt zavartalan a rendezvényt megelőző szervezési szakasz, valamint az esemény lefolyása során akadtak-e problémák. Amennyiben igen, mik voltak azok és milyen ajánlások lennének ezen hiányosságok kiküszöbölésére. Fontos kérdés az is, hogy megfelelő volt-e az ár-érték arány, milyen mértékben volt reális a nyújtott szolgáltatásért fizetett ár. Lehetőség nyílik a részlegenkénti minősítésre is, mint a kiszolgálás színvonala, a személyzet viselkedése. Lényeges része a kérdőívnek az, hogy visszatérne-e újra a cég a helyszínre. Mindkét esetben meghatározóak az indoklások, melyek szintén segítségül szolgálhatnak.

A válaszok, javaslatok és a megosztott tapasztalatok gondos kezekbe kerülnek és heti rendszerességgel, illetve egy-egy rendezvény után is hangsúlyt kapnak a megbeszéléseken. A felmerülő problémák, valamint az észrevételek megtárgyalása mellett egyfajta házon belüli ötletbörze ad lehetőséget arra, hogy a mai trendek figyelembevételével még vonzóbbá váljon a cég az új, a visszatérő és a közvetítő vállalkozások szemében.

#### *5.2.4. Konkrét csomagok csapatépítő tréningekre*

Az alábbiakban látható háromféle csomag csapatépítésre kisebb, közepes méretű és egy nagyobb csoportra. A hozzájuk rendelt árak fiktív árak, amelyek csak tájékoztató jellegűek az arányok érzékeltetése miatt. Élesben az árak a létszámtól, a tartózkodási időtől és az igényelt szolgáltatásoktól függően alakulnak. A kedvezmények nincsenek feltüntetve. A csapatépítő programok csak példa jellegűek, amelyek igény szerint kicserélhetőek, változtathatóak, egyéni ötletek, javaslatok is belekerülhetnek.

#### ***1. csomag csapatépítés 30 fő részére 1 éjszakára***

Csomag neve:	Egyéjszakás csapatépítő tréning
Csapatépítő tréning célja:	Csapatagok közötti összhang megteremtése
Csoport létszáma:	30 fő
Helyszín:	Villapark Várgesztes
Tréning költségvetése:	1 000 000 Ft

A csomag tartalma:

Szállás: 1 éjszakára 2 ágyas elhelyezéssel Komfort Apartmanházban (min. 7 fő/ház), idegenforgalmi adó fizetendő 18 éven felülieknek 410 Ft/fő/éj

Ellátás:

- svédasztalos ebéd egy választható itallal és egy kávéval vagy teával
- svédasztalos vacsora egy választható alkoholos itallal és egy kávéval vagy teával
- bőséges büféreggeli hideg és meleg ételekkel, italokkal

Program: 4 órás outdoor csapatépítés 3-4 állomással

- Páros síelés: a résztvevőknek egy rögzített 10 méteres páros sítalpon kell úgy végigmenniük egy előre kitűzött pályán, hogy ne essen el. A csapat csak akkor tudja végrehajtani a feladatot, ha a csapaton belül meg van az összhang, az egyetértés és a megfelelő irányítás.
- Ördög lakat: a csapaton belül a résztvevők párban állnak, a karjukra kapnak egy keresztben átfűzött kötelet, amelyet úgy kell két különálló kötéllel szétszedniük, hogy a csomót nem bontják meg. A többi tagja a csapatnak segít kitalálni a megoldást. A feladat a logikára és az együttműködésre ösztönöz.
- Menekülés a lávából: a csapatnak egy képzeletbeli lávafolyamon kell átkelnie gerendák és téglák segítségével. A felhasznált gerendákat az átkelés után fel kell szedni. Ez egy logikai feladat, melynek megoldásához nélkülözhetetlen az ügyesség, a résztvevők közötti harmónia, kreativitás és a megfelelő irányítás.
- Precíziós emelés: a feladat során a csapatnak egy kötérendszer segítségével kell egy farönköt a már kijelölt fészekbe elhelyezni anélkül, hogy érintenék a határokat. A feladatot folyamatosan nehezül szembekötéssel. Itt nagyon fontos az együttműködés és irányítás.

Esti szórakozás: 2 órás bowling és biliárd használata 2 órás korlátlan alkoholos italcsomaggal

## **2. csomag csapatépítés 50 fő részére 2 éjszakára**

Csomag neve:	Kétéjszakás csapatépítő tréning
Csapatépítő tréning célja:	Problémamegoldó készség javítása
Csoport létszáma:	50 fő
Helyszín:	Villapark Várgesztes
Tréning költségvetése:	2 500 000 Ft

A csomag tartalma:

Szállás: 2 éjszakára 2 ágyas elhelyezéssel Komfort Apartmanházban (min. 7 fő/ház), idegenforgalmi adó fizetendő 18 éven felülieknek 410 Ft/fő/éj

Ellátás:

- svédasztalos ebéd egy választható itallal és egy kávéval vagy teával, 2 alkalommal
- svédasztalos vacsora egy választható alkoholos itallal és egy kávéval vagy teával, 2 alkalommal
- bőséges büféreggeli hideg és meleg ételekkel, italokkal, 2 alkalommal

Program: mindkét nap 4 órás outdoor csapatépítés

- 1. nap: Geocatching túra 3 állomással:
  - Vak háromszög: a játékosoknak bekötött szemmel kell egy egyenlő szárú háromszöget alkotniuk, az általunk adott kötélből, miközben mindenki fogja azt. Közös gondolkodásra és problémamegoldó képességre, megfelelő kommunikációra van szükség.
  - Briliáns csapda: rekeszek, gerendák és a csapat közös munkája segít, hogy a lézersugarakkal pásztázott területről kikerüljenek az értékes tárgyak. A kötelek érintésre azonnal jeleznek, a kincsek a legváltozatosabb helyeken vannak. A feladat csoportos problémamegoldásra épül, a tagok megfigyelhetik, hogy miként oldja meg a csapat az előtte álló kihívást, hogyan döntenek a lehetséges megoldások között, kik vállalkoznak az egyes csoportszerepekre.
  - Atomreaktor: egy 4 méteres fa gerendát kell bejuttatni az atomreaktort egyik függőleges csatornájába, egy lyukba. A lyuk egy 5 méter sugarú kör közepén található, a körbe senki sem léphet be és semmilyen eszközt nem tehet be. A rúd mozgatásához a csapat köteleket használhat, melyek segítségével kell azt pontosan beleállítani a lyukba. A csoportos problémamegoldáson kívül élményt is nyújt a feladat végrehajtása. csapatösszefogással könnyen megoldható az eleinte lehetetlennek tűnő feladat.
- 2. nap: Stratégiai lézerharc 4 órában: klasszikus számháborúhoz hasonló csatában komoly stratégiát felállítva harcol egyik csapat a másik ellen. A lézerharc teljesen ártalmatlan a környezetre és az emberekre is. Védőfelszerelés viselete nem szükséges, mivel nem hagy fájdalmas nyomokat.
- Esti szórakozás:
  - Első este: élményfürdős parti Dj-vel, koktélozással

- Második este: 2 órás bowling és biliárd használat

### **3. csomag csapatépítés 150 fő részére 1 éjszakára**

Csomag neve: Egyéjszakás csapatépítő tréning

Csoport létszáma: 150 fő

Helyszín: Villapark Várgesztes

Tréning költségvetése: 5 000 000 Ft

A csomag tartalma:

Szállás: 1 éjszakára 2 ágyas elhelyezéssel Komfort Apartmanházban (min. 7 fő/ház), idegenforgalmi adó fizetendő 18 éven felülieknek 410 Ft/fő/éj

Ellátás:

- svédasztalos ebéd egy választható itallal és egy kávéval vagy teával
- svédasztalos vacsora egy választható alkoholos itallal és egy kávéval vagy teával
- bőséges büféreggeli hideg és meleg ételekkel, italokkal

Program: egész napos outdoor csapatépítés több helyszínnel, kis csapatokban

- Sziklamászás 2 órában
- Geocaching túra GPS-vel 2 állomást érintve:
  - Jelmátrix: kihívást jelentő csoportfeladat, amely arra ösztönzi a résztvevőket, hogy jól szervezett kommunikációs rendszereket és folyamatokat használjanak ahhoz, hogy azt az információt, amely egy egyéni összetevőkből álló vizuális minta felépítéséhez szükséges, kiválogathassák és elraktározhassák. A résztvevők kapnak a létszámtól függően egy-két kártyát, amelyen négy irányban különböző alakú és formájú jelek láthatóak. A jeleket megfelelő módon, csak kommunikálva kell bemutatni és megkeresni a hozzá kapcsolódó ellendarabot. Ezáltal kialakul egy 6\*6-os tábla, ahol minden kártya a helyére kerül, és ezeket memorizálni kell, hogy később ki tudják rakni a tagok helyesen a mátrixot.
  - Mocsárjárás: térdmagasságban, nagy erővel kifeszített drótkötélen kell a tagoknak párokban átkelnie a képzeletbeli mocsár felett. A feladat csak a legszorosabb és leghatékonyabb csapatmunkával és bizalommal teljesíthető.
- Túlélő túra az erdőben: a kihívást jelentő feladatról van szó, ahol egymásrautaltság érzése merül fel egy nagyon intenzív program során. A segítő

szakemberek hozzájárulnak a célok eléréséhez, redukálják a kudarc élményeket és garantálják a biztonságot a megfelelő felszerelésekkel.

- Stratégiai lézerharc

(PRO-OUTDOOR 2015)



## 6. Primer kutatás

Szakedolgozatom primer kutatásaként a rendelkezésemre álló legfrissebb anyagokból készítettem naprakész statisztikákat, illetve interjút készítettem egy megrendelővel, aki a Villaparkban tartotta a csapatépítő tréningjét. A másik interjúalanyom pedig egy partner cég volt, amely csapatépítő tréningek szervezésével foglalkozik és számtalan csoport érkezett már a közvetítése által.

Várgesztesi Villapark rendkívül alkalmas különböző tréningek megtartására. A következőkben elkészítettem a Villapark SWOT analízisét, valamint különböző kutatásokat végeztem, melyeket részenként elemzek és javaslatot teszek az esetleges fejlesztési lehetőségekre. (ld. 1. sz. melléklet)

### 6.1. A Villapark SWOT analízise

Érdeemes megvizsgálni a Villaparkot, mint piac, termék és szolgáltatás piaci életképességét, megismerve, hogy melyek azok a feladatok, amelyek a legfontosabbak stratégiai szempontból. Az alábbiakban kerül kifejtésre az általam készített a Várgesztesi Villapark SWOT analízise.

Véleményem szerint a Villapark elhelyezkedése rendkívül előnyös, mivel természethez közel van, több lehetőség tárul a passzív, valamint az aktív vendégek elé a hétköznapi hangzavartól elzárta. A túráktól a kényeztető masszázsig szinte minden megtalálható csak annyi a teendő, hogy a programtervbe beépítsük vagy csak egyszerűen időt szakítsunk rájuk. A háztípusok szintén pozitívumként említhetőek: Komfort Apartmanház, Aqua Plus villa, és a bababarát felszereléssel rendelkező házak. Itt több a tér, a vendégek rendelkezésére áll egy komplett családi háznak mondható létesítmény, ahol otthonosan mozoghat és mindezt persze egy szállodai szoba árával egyensúlyban. Ez a komplexum képes több szegmens igényeinek kielégítésére is. Megemlíthetjük itt a gyermekes családokat, a nyugdíjasokat, fiatal párokat és a cégek dolgozóit is. Sokoldalúság jellemző, igaz, hogy vannak időjáráshoz kötött szolgáltatások, viszont mindig úgy kapnak hangsúlyt az egyes programok, hogy azok az adott évszakhoz igazodjanak. Az egész területen szakképzett, lelkes munkaerő dolgozik azért, hogy az itt tartózkodók jól érezzék magukat és kedves emlékeik legyenek az itt töltött időkről. A Villapark adottságai optimális helyszín egy konferencia és természetesen egy csapatépítő tréning

megtartására. Számos szabadtéri lehetőség adódik egy élménydús esemény megrendezésére.

Mindezek mellett meg kell említenünk egy-két gyengéséget is. A házakat illetően folyamatos karbantartás szükséges, amely alatt a külső és belső felújítás értendő, ezek szervizelése rengeteg időt vesznek igénybe, amelyre egy hosszabb karbantartási időszak nyújt lehetőséget. Megfigyelve a Várgesztesig vezető utat, sajnos gyengéségnek mondható a megközelíthetőség, illetve nagyon minimális az informálás mértéke a tájékoztató táblákkal, hogy merre is kellene menni.

A wellness részleg kb. 300 m<sup>2</sup> vízfelületével az elő- és utószezonban túl nagyok, viszont a főszezonban kicsinek és zsúfoltnak tűnik. Ez abból a szempontból megnyugtató, hogy nyáron többen veszik igénybe az élményfürdő szolgáltatásait, de a vendégeknek ez olykor „kínos” az ekkora telítettség. A kevésbé forgalmas időszakokat pedig valamilyen extra programokkal bővíteném, amely több vendéget vonzana. Ki lehetne alakítani egy-két olyan csomagot, amely kettő vagy akár három éjszakára szólnának kiegészítő szolgáltatásokkal bővítve a családoknak és a vállalkozásoknak csapatépítő tréning céljából is.

A szakdolgozatom elején említettem, hogy holland tőkéből kezdődött el a házak építése. A park nagy része holland tulajdonban van, így a tulajdonosok gyakran látogatnak el Magyarországra, Várgesztesre. Valamint a nyári időszakban külföldi utazásszervezőkön és –közvetítőkön keresztül számos holland család érkezik kikapcsolódás céljából. Lényegesnek tartom azt, hogy a holland vendégeink is kényelmesen érezzék magukat az itt töltött idő alatt. Nekik is egyszerűbb és imponáló, ha a szükséges tájékoztatást a saját anyanyelvükön kapnák meg. Bármilyen kérdés, kérés esetén is mindenféle nyelvi nehézségek nélkül jutnának segítséghez. A parkban csak 2 ember beszél a holland nyelvet, így én holland nyelvórák keretén belül fejleszteném az ott dolgozók nyelvtudását. Idén már volt két holland lány a nyári szezonban, akik a vendégekkel foglalkoztak, de úgy gondolom, hogy ennek nem kellene csak időszakosnak lennie.

Ami még hátrány szerintem, az az étteremnek a befogadóképessége, mivel egy nagyobb létszámú rendezvénynél nincs lehetőség arra, hogy mindenki egyszerre egy helyen le tudjon ülni és elfogyasztani a vacsoráját. Sokszor kellett és most kell a turnusos megoldást választani. Akár két cég is megtarthatja egyszerre a rendezvényét, viszont esetleges gondok merülhetnek fel az elhelyezésüket illetően.

Valamint az esti szórakozáshoz is szűkösen lehet megoldást találni, ha már az egyéni vendégeknek is figyelembe vesszük az igényeit.

Lehetőségként adott a terület terjeszkedése, a tér hatalmas és a kijelölt parcellák is megvannak. A csapatépítő tréningeknek kedvezően, valamint az egyéni vendégek számára szintén remek szabadidős, szórakoztató alternatíva lenne egy kalandpark létesítése a közeli erdőben.

Az ideérkező cégeket és a terület által biztosított adottságokat tekintve szélesíteni lehetne a kapcsolatokat. Az esetleges pályázatok hatékony kihasználásával elérhetőek lennének a kitűzött célok a fejlesztésekre, a terjeszkedésre. A környéken Tata és Tatabánya között kiépítésre került a kerékpárút, így ha Várgesztesig is kiterjedne az úthálózat, az kedvezőbb lenne az aktív pihenők részére. A kerékpárok már adottak a Villaparkban, már csak a megfelelő kiránduló út szükséges hozzá.

Úgy gondolom, hogy szükségszerű mindig valami újjal előállni, így elengedhetetlen a folyamatos ötletelés, az igények, a trendek és természetesen a versenytársak vizsgálata. Cél, hogy megmaradjon a komplexum a piacon, továbbá új piacokra törjön be és minél több szegmenst győzzön meg arról, hogy látogasson el Várgesztesre és próbálja ki a kínált szolgáltatásokat.

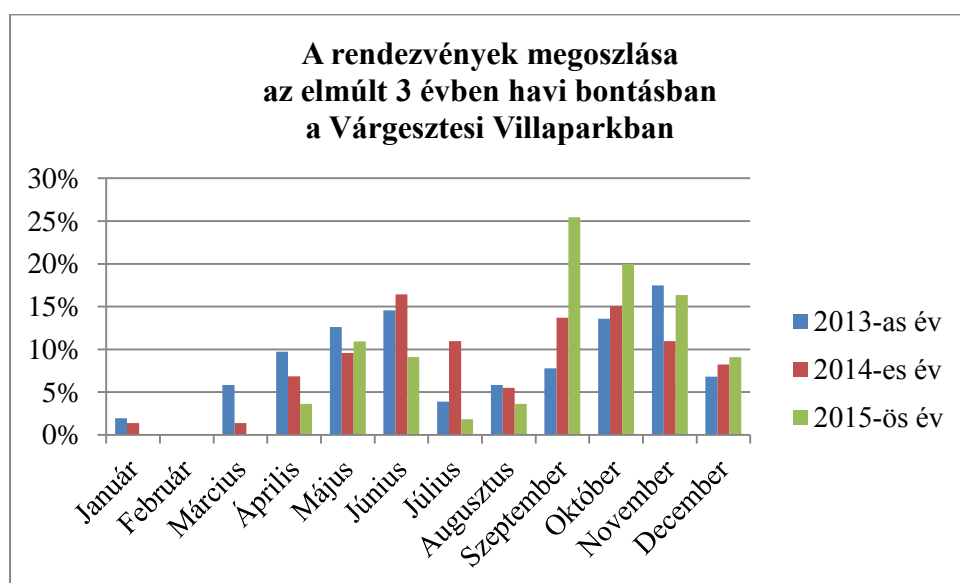
Szinte mindenhol megjelenik veszélyként a fizetőképes kereslet csökkenése. A jelenlevő, vagy újonnan megjelenő konkurencia hatása a keresletre. Sajnos manapság erősödik az árharc, egyes szolgáltatások áron alul kerülnek értékesítésre azért, hogy a fogyasztó figyelmét felkeltse. Ez ahhoz vezet, hogy a szolgáltató nem tudja fedezni azokat a költségeket, amelyeket például az adott rendezvény megkövetelt. A park mindig megpróbálja úgy alakítani az árait, hogy az ne riassza el az érdeklődőket és a visszatérő vendégek újfent az üdülőfalut válasszák szabadidejük eltöltésének vagy munkahelyi célból megrendezett tréningek helyszínéként.

Lényeges tényező az egyhangúság elkerülése, mind az éttermi, mind pedig a programok kínálatában. Mindig célszerű valamilyen újdonságot kitalálni és azt megvalósítani, tesztelni esetleg a dolgozókat, hogy nekik mi a véleményük róla. Az idei nyáron új dolognak számított számomra a quadok bérlési lehetősége. A Villapark területe lehetővé tett egy komoly quad pálya kialakítását, amely természetesen nem akadályozta az inkább pihenni vágyók nyugalalmát. A recepción történt a regisztráció 10-20 perces menetekre vagy pedig egy teljes óras túrára, amikor túravezetővel kimehettek terepre a jelentkezők. Újdonság volt még az eleinte

csapatépítő tréningeken jellemző sziklamászás, valamint lézerharc. Ezeket a programokat egyéni vendégek is kipróbálhatták, főként a gyermekek körében aratott hatalmas sikert.

## 6.2. Rendezvények vizsgálata

A Villaparkban az idei évben megrendezett és még lebonyolítandó rendezvényeit vizsgálva különböző szempontok alapján gyűjtöttem össze az adatokat. Figyelembe vettem a hónapokat, a rendezvények típusát, a létszámot, a tartózkodási időt, valamint a bevételek megoszlását.

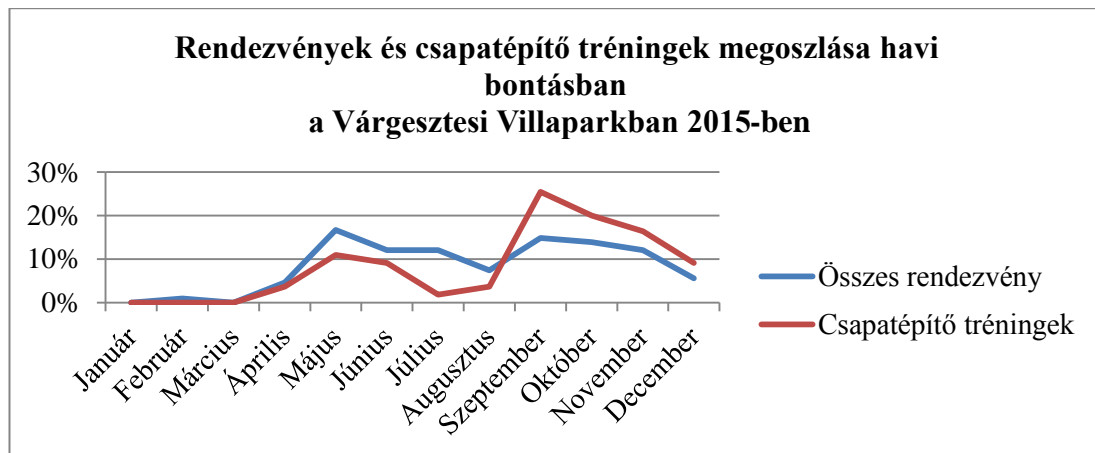


3. ábra: A rendezvények megoszlása az elmúlt 3 évben  
 Forrás: Várgesztesi Villapark anyaga alapján saját szerkesztés

A fenti diagramon, elsősorban a 2015-ben pontosan megfigyelhető a legforgalmasabb és kevésbé forgalmas hónapok megoszlása. Májusban, szeptemberben, valamint szeptemberben, októberben és novemberben volt a legtöbb rendezvény, ezek az időszakok tekinthetők a konferenciák, csapatépítő tréningek és egyéb események idejének. A rendezvények 25,5 %-a szeptemberben került megrendezésre, amely azt mutatja, hogy amint véget ér a főszezon az egyéni vendégek tekintetében, rögtön kezdődik a céges események dömpingje. Decemberre már nagyon csekély számban történik céges foglalás, illetve az érdeklődők száma már november elején apadni kezd és kevesen küldenek ajánlatkérő levelet.

Ha megfigyeljük a tavalyi évet, a június és a szeptember-november közötti időszak volt a legsűrűbb a rendezvényeket illetően. A két év alatt egy kis eltolódás

vehető észre, de általában a tavaszi és az őszi időszak az üzleti turizmus szezonja. Ugyanez mondható el a 2013-as évről, ahol szintén pontosan látható a váltakozás a hónapok között. A Villapark rendezvényei esetében a legforgalmasabb hónap a november volt, majd ezt követően a június és a május.

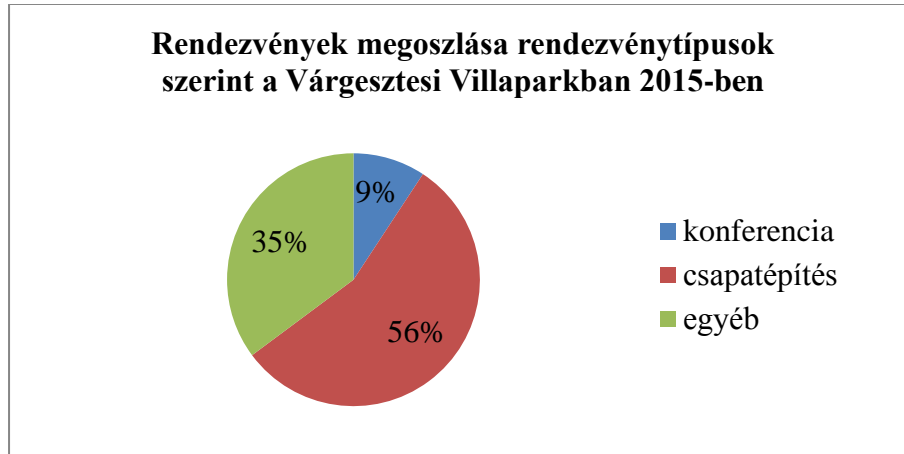


4. ábra: Rendezvények és csapatépítő tréningek megoszlása  
 Forrás: Várgesztesi Villapark anyaga alapján saját szerkesztés

A fenti diagram a 2015-ben lezajlott rendezvények, azon belül a csapatépítő tréningek megoszlását szemlélteti. Ahogy a görbe formája is mutatja a rendezvények iránti kereslet meglehetősen rapszodikus. 2015 első negyedében csekély számban mutatkoztak vevői igények a rendezvények iránt. Ezt követően 2015 második negyedétől kezdődően dinamikusan növekedés észlelhető a főszezon időszak kivételével. Ebben az időszakban realizált visszaesés betudható az egyéni vendégek által igénybevett vendégéjszakák és a vállalatoknál tapasztalható nyári leállások és szabadságolások növekedésének.

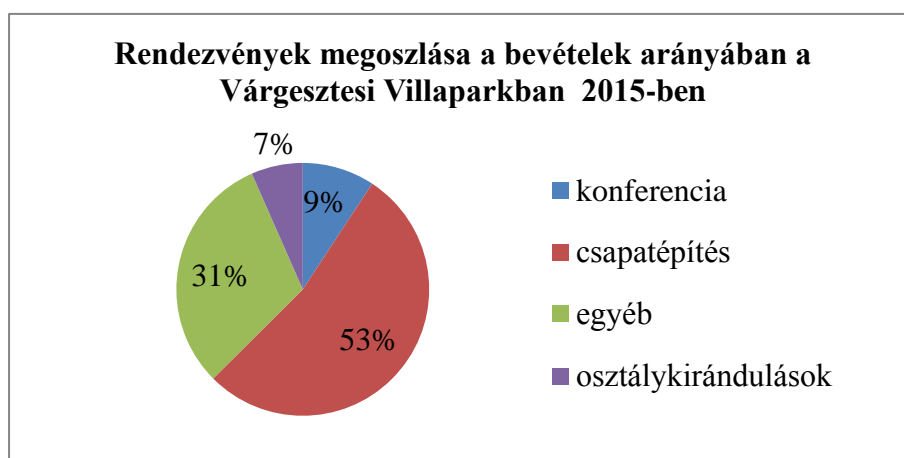
Az összes rendezvénytípus görbéjénél megfigyelhető, hogy az év harmadik negyedétől kezdődően az év végéig stagnáló képet mutat. Havi szintű bontásban növekedés vagy csökkenés csekély százalékos értékben tapasztalható. Ezzel szemben a csapatépítő tréningek megoszlása a főszezonban tapasztalható alacsony százaléktételekhez képest augusztustól dinamikus fejlődésnek indul és az ábra szerint szeptember hónapban éri el a tetőpontját. Az ábra vizsgálata is alátámasztja azt, hogy az üzleti céllal megszervezett rendezvények tekintetében az őszi időszak a legdominánsabb.

Az őszi időszak végével az év vége közeledve a rendezvényszervezések aránya leredukálódik, mivel a vállalkozások menedzsmentje már nem tréningekben gondolkodik, hanem évzárasi és karácsonyi összejöveteleken.



5. ábra: A rendezvények megoszlása rendezvénytípusok szerint  
 Forrás: Várgesztesi Villapark anyaga alapján saját szerkesztés

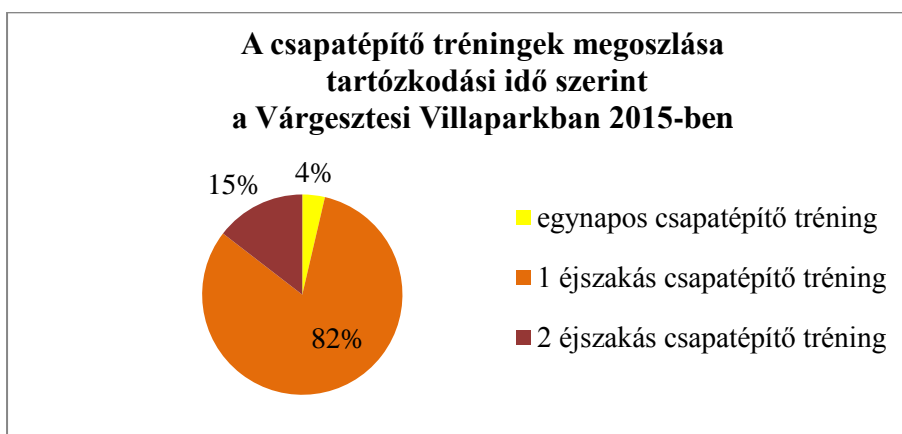
A típusokat vizsgálva arra a következtetésre jutottam, hogy a rendezvények több mint a fele csapatépítő tréning, a 35 %-a egyéb és elég csekély arányban érkeznek Várgesztesre konferencia megrendezése céljából. Kutatásom szerint megállapítást nyert, hogy azon vállalkozások körében, akik konferenciákat kívánnak tartani vonzóbbak a budapesti és agglomerációjában található idegenforgalmi egységek, mint a vidékiek. Ennek legfőbb oka, hogy a főváros és közvetlen környezete jóval kedvezőbb infrastrukturális, illetve programszervezési adottságokkal rendelkezik.



6. ábra: A rendezvények megoszlása a bevételek arányában  
 Forrás: Várgesztesi Villapark anyaga alapján saját szerkesztés

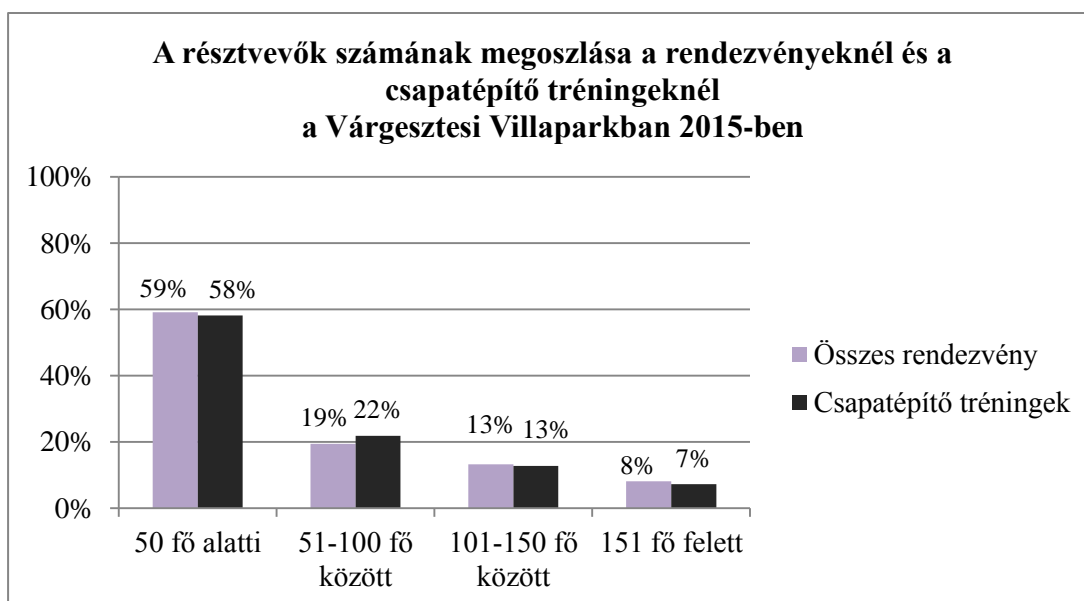
Ha a forgalmat megfigyeljük a megoszlások aránya változatlan. A csapatépítésből származó bevétel biztosítja a rendezvények árbevételének túlnyomó részét, a 9 %-ban jelenlévő konferenciák a bevételek kevesebb, mint 10 %-át adják. A tánc-, edző- és babaúszó táborok, valamint az osztály- és az évfolyamtalálkozó adják a bevételek 31 %-át, valamint még kiemelendő a 7 %-os hozzájárulást jelentő tavaszi osztálykirándulások bevételei. A bevételeknél cégenként változó, hogy melyik szolgáltatást veszik igénybe. A szállás fix, viszont vannak olyan cégek, akik nem igényelnek ellátást, egyfajta csapatépítésnek tekintik azt is, hogy az általuk hozott élelmiszerekből alkossanak valamilyen ételt.

A csapatépítő tréningek megrendezéséből befolyó bevételmegoszlásokat vizsgálva az figyelhető meg, hogy 56 % körüli az éttermi szolgáltatásból származó bevétel, amely jelenti a büféreggelit, svédasztalos ebédet és vacsorát, a hozzájuk választható italcsomagokat, valamint a bekészítéseket. A bevételek 34 %-át a szállásból származó bevételek alkotják. Tehát az éttermi fogyasztásokból jóval több bevétel folyik be, mint a szállásdíjból, ez azt jelenti, hogy a szállásdíj igen kedvező. Illetve az esetleges kedvezményeket elsősorban a szállásdíjból vonják le leggyakrabban. Voltak olyan rendezvények, ahol komplett gálavacsorát rendeltek dekorációval, Dj-vel, és esetleg egy fellépő sztárvendéggel. A bruttó átlagár egy étkezésre egy fő részére 4 000 Ft, illetve a szállás Rack Rate ára 8 750 Ft/fő/éj. Általában teljes ellátásra szólnak a megrendelések, az érkezés napján ebéd-től az elutazás napján szintén ebéd-ig. Az étkezések között van lehetőség különböző bekészítésekre, amely történhet a házakba szervírozva, valamint különtermekbe és a park területén kijelölt területekre, esetleg a csapatépítés során kialakított állomások egyikére.



7. ábra: A csapatépítő tréningek megoszlása tartózkodási idő szerint  
Forrás: Várgesztesi Villapark anyaga alapján saját szerkesztés

Mindezek mellett a céges csoportok átlagos tartózkodási idejét elemezvén az alábbi következtetésekre jutottam. A vállalkozások többnyire csak egy vendégéjszakát töltenek el a Villaparkban, de előfordul a két éjszakás itt tartózkodás, amely aránya 15 %. Csekély mértékben megrendezésre kerülnek egynapos tréningek is, amikor csak éttermi szolgáltatásokat vesznek igénybe kiegészítve a programokkal, szálláshely-szolgáltatás nélkül. A tavalyi évnél is jóval magasabb volt az egy éjszakás ott tartózkodás száma, ez azt mutatja, hogy a vállalkozások nemigen szeretik a többnapos „távollétet” vagy jóval kedvezőbben jönnek ki költségvetésileg, ha csak egy éjszakát választanak



8. ábra: A résztvevők számának megoszlása  
 Forrás: Várgesztesi Villapark anyaga alapján saját szerkesztés

A résztvevők számát tekintve négy kategóriába soroltam be a rendezvényeket: az 50 fő alatti, az 51-100 fő, a 101-150 fő közötti és a 151 fő feletti csoportlétszám alapján. Ezen szempontok alapján az összes rendezvény esetén megfigyelhető, hogy a legtöbb vállalkozás, amely valamilyen célból megrendezett programjaira leginkább 50 fős alatti csapattal érkeznek, míg ugyanez jellemző a csapatépítő tréningeknél is. 8 % körül alakult az 51-150 fő közötti osztályok aránya, valamint 151 főnél nagyobb csoportok megoszlása nem éri el a 10 %-ot sem. Ha csak a csapatépítő tréningekre szűkítenénk le az elemzést, itt majdnem meghaladja a 60%-ot az 50 főnél kevesebb résztvevővel érkezők aránya. Viszont az 51-150 fő közötti létszám gyakorisága sem elenyésző. Sőt volt már 210-230 fős csapatépítő tréningre is példa.



Tény, hogy minél magasabb a résztvevők száma, annál nehezebb a koordinálás, több időt és nagyobb figyelmet igényel a rendezvény. Minél több az ember, annál szélesebb a kielégítendő elvárások halmaza.

Már korábban említettem, hogy a csapatépítő tréningek több mint a fele közvetítőkön vagy alvállalkozó partneren keresztül kerülnek megrendelésre. A vállalkozásoknak a 42 %- a közvetlenül a Villaparknál teszi meg foglalását. A bevétel arányában is hasonló megoszlás figyelhető meg, viszont az alvállalkozó által lebonyolított rendezvényből jóval több alvállalkozói díj kerül kifizetésre, mint a közvetítőknek fizetett jutalék. Itt két megoldás vagy lehetőség merül fel. Az egyik, hogy ha a közvetítői jutalékokat megemelné a Villapark, ezáltal növelné a közvetítők felé érzett bizalmat. Viszont azt is érdemes megfontolni, hogy ha az üdülőfalu alkalmazna még egy munkaerőt animátori vagy kimondottan csapatépítő tréningekkel foglalkozó munkaköri posztra, aki csak csapatépítő programok összeállításával és levezénylésével foglalkozna, ezzel is csökkentve a költségeket bevételnövelés reményében. Számos olyan programok vannak, amelyek eszközigénye minimális, csak maga a feladat felépítése szükséges.

Sajnos kevés a Villaparkban az egy személy, aki a rendezvényszervezéssel foglalkozik. Úgy gondolom, hogy a hibátlan, precíz munkához több emberre lenne szükség ezen a részlegen, ezzel is lehetne növelni a vállalkozások elképzelésében kialakult képet arról, hogy mekkora odafigyeléssel vezetett végig a dolgozó egy-egy rendezvényt és mennyire figyelt oda minden apró részletre. Tény, hogyha telítettebb egy-egy időszak a rendezvények tekintetében, akkor annál kevesebb figyelmet lehet fordítani a csoportokra és felmerülhetnek apróbb hibák és figyelmetlenségek, amelyek ha összegyűlnek negatív véleményeket és tapasztalatokat eredményezhetnek.

### **6.3. Mélyinterjú egy vállalkozás rendezvényszervezőjével (ld. 2. sz. melléklet)**

Szakedolgozatomban primer kutatásomat mélyinterjúval végeztem el. Megkérdezésre került egy rendezvényszervező cég, valamint egy cég, amely részt vett egy a Várgesztesi Villapark által szervezett csapatépítő tréningen.

A rendezvényszervezőt kérdezvén próbáltam arra is kitérni, hogy egy turisztikai szolgáltató számára mit jelent a csapatépítés, véleménye szerint mi a célja a csapatépítő tréningnek, mi az, amit fontosnak tart.

A rendezvényszervező cég számára a csapatépítés a sikerebb együttműködést és teljesítés növelését jelenti azáltal, hogy a résztvevők jobban megismerjék egymást.

A csapatépítő tréning célja, hogy a résztvevők kikerüljenek a hétköznapi munkahelyi kapcsolatokról és számos programon keresztül jobban megismerjék egymást ezzel, szilárdítva a munkahelyi kapcsolatokat. Legfőbb célkitűzés az, hogy a munkatársak hatékonyabb és eredményesebb munkájukkal elősegítsék a vállalkozás sikerét.

A turisztikai szolgáltató fontosnak tartja a csapatépítő tréningek megtartását, mivel a munkahelyen nincs elegendő idő az egymással való beszélgetésre, ismerkedésre és ez túl merev munkahelyi légkört eredményez. Ezért szükségesek azok az alkalmak, amikor más környezetben találkoznak az együttműködő kollégák, amely kötetlenebb, fesztelenebb társalgásra nyújt lehetőséget. A munkatársak között így a vezető beosztásúak is könnyebben tudnak elvegyülni és közvetlenül el tudnak beszélgetni. A felettesekkel való kellemesebb viszony kialakítása által erősödhet a vállalkozáshoz való lojalitás a munkavállalóban. A tréningek megléte nélkülözhetőnek mondható, mert nélkül is működhetnek kifogástalanul a cégek, viszont a vezetők felismerték, hogy megéri bizonyos összeget befektetni, hogy ezáltal még jobb legyen a vállalkozás eredménye. A kellemes légkör hozzájárul ahhoz, hogy a munkavállalók jó szíjjel, lelkesen menjenek be minden reggel dolgozni.

A rendezvényszervező cégnél az érdeklődők inkább az outdoor programok iránt érdeklődnek, arra törekednek, hogy minél szabadabb, szellemesebb és élvezetesebb legyenek a csapatépítő tréningek. Túlnyomó többségben nem az extrém programok a legnépszerűbbek, viszont a cég gondoskodik arról, hogy az ajánlatkérők tájékoztatva legyenek minden lehetséges megoldásról.

A tréning során a legfontosabb tényező, hogy a résztvevők jól érezzék magukat, hiszen mindennek ez a célja, és hogy valamit plusz élményt nyújtson a dolgozóknak. A program költségvetése nagymértékben befolyásolja a cégek döntését abban, hogy hol és milyen programokat rendelnek meg, viszont ez vállalkozásonként változó.

Az interjú során rátértünk a csapatépítő tréning megrendezésének rendszerességére, amelyre a leginkább az évente egyszeri alkalom a legjellemzőbb, viszont az az egy esemény legyen egész napos, egy vagy akár két éjszakás. Amennyiben nem gondolkodik a cég többnapos csapatépítésről, akkor tanácsos több évközi tréninget közbeiktatni. Az interjúalany szerint elegendő már az is, ha a kollégák munkaidő után beülnek valahová, viszont ez egy nagy létszámú vállalkozásnál nehezen kivitelezhető, illetve ezekre az összejövetelekre nem kötelezhető a dolgozó, mivel a szabadidejéből vesz el időt.

A rendezvényszervező cég véleményét kikérve teljesen ideális helyszínnek tartja a Várgesztesi Villaparkot, mint csapatépítés helyszín. Az eddigi megrendezésre kerülő események során segítőkész munkatársak kezelték rugalmasan a résztvevők igényeit és megkönnyítették az együttműködésükkel a munkát. Az üdülőfalu előnyeit emelte ki a megkérdezett rendezvényszervező cég egyik munkatársa, mely közé a csendes és vidéki környezet tartozik a nyüzsgő várostól távol esve, valamint a könnyű megközelíthetőséget. A legnagyobb pozitívum maga az üdülőkomplexum befogadó képessége, amely lehetővé teszi közel 1500 fő számára az elhelyezést. Számos lehetőséget nyújt az itt tartózkodók számára tágas belső és külső térrel. Az épületek megfelelően vannak felszerelve, illetve az itt dolgozók kedves és segítőkészek. A programokat követően számtalan mód adódik arra, hogy a csapatépítés résztvevői ellazuljanak, és jól érezzék magukat.

#### **6.4. Mélyinterjú egy vállalkozással, amely a Várgesztesi Villaparkban rendezte meg csapatépítő tréningjét (ld. 3. sz. melléklet)**

A megkérdezett vállalkozás az interneten keresztül talált rá az üdülőfalura, mint rendezvényhelyszínre. a cég 230 fős csapatának keresett megfelelő helyszínt és a döntésben a nagy létszámú befogadóképesség segített.

Hasznosnak tartják a résztvevők a csapatépítő tréningeket, mert az kikökkenti őket a szürke hétköznapiokból és a résztvevők jobban megismerhetik egymást. Ezáltal megerősödnek a munkahelyi kapcsolatok, közös emlékekre tesznek szert, amelyekre közösen emlékeznek majd vissza, miközben hangulatosabbá válik ez idő alatt a munka. Egy csapatépítő tréning után sokkal hatékonyabban és eredményesebben dolgoznak együtt a munkatársak.

A Várgesztesi Villaparknak teljes mértékben sikerült a cég igényeire, elvárásaira szabni a nyújtott szolgáltatásokat. A vállalkozás menedzsmentje lényegesnek tartja a rendezvény lebonyolítása előtti helyszínbemutatót, annak érdekében, hogy az esetlegesen felmerülő problémákat zökkenőmentesen ki tudják küszöbölni, valamint megelőzni.

A résztvevőktől pozitív visszajelzések érkeztek, teljesen meg voltak elégedve a szolgáltatásokkal, főként a programokat emelték ki, amelyek nagyon elnyerték a tetszésüket. Talán a programok sűrűsége jelentett nekik egy kis nehézséget, mert így nem tudták kellően kihasználni az üdülőfalu által nyújtott szolgáltatásokat. A cégvezetők az előzetes megbeszélések során felvázolták az igényeiket, melyekben jelezték a holt időszakok elkerülését azért, hogy a nagy csapatot egy helyben tudják tartani és ne keveredjenek el. Viszont a résztvevők ezt nehezményezték és sajnálták, hogy nem próbálhatták ki az élményfürdőt. Hátrányként megemlítették azt is, hogy az augusztusi időjárás miatt nagy volt a hőség és a konferenciatermek nem voltak megfelelően lehűtve.

A csapatépítő tréningekre fordított beruházás számtalan dologtól függ, természetesen ügyfelenként változó, hogy a vállalkozó mekkora összeget szán egy tréningre.

A cég általában olyan csapatépítő tréningeket választ, ahol a legfőbb cél a kikapcsolódás, ismerkedés, közös élmények szerzése, közös buli a jobb együttműködés és a munkahelyen kialakuló kellemesebb hangulat és légkör érdekében. Nem kimondottan tréningről van itt szó, tehát nem jellemző a merevség és a szimpla tanácsadás, hanem egy fő programról van szó, ahol általában nagy létszámból kerülnek kisebb csapatok kialakításra. A megszervezett programok megkövetelik az együttműködést a csapatokon belül és hagyják a vezetőket, hogy az emberek maguktól kapcsolódjanak össze. Ahol fennakadások jelentkeznek, mindenképpen közreműködnek az animátorok, akik segítenek túllendülni az akadályon és buzdítják és ösztönzik a csapatokat. A résztvevők között mindig akad olyan csapat, aki nem túl aktív és elutasító, ez természetes, viszont a programok végére megnyílnak és feloldódnak ők is és szerves részeivé válnak a csapatnak. A célcsoport változó és vegyes, előfordul a raktárostól, csomagolótól egészen a vezérigazgatókig.

## 6.5. Költségvetési terv tételeinek megnevezése (TOMECSKÓ E. 2004)

Rendezvény megnevezése:	Egy éjszakás csapatépítő tréning
Rendezvény időpontja:	2015.09.25-26, 1 éjszaka
Rendezvény helyszíne:	Villapark Várgesztes
Létszám:	55 fő

### Tételek megnevezése

- Szállás: Komfort Apartmanházakban kétágyas elhelyezéssel egy éjszakára
- Ellátás:
  - welcome ital: alkoholos vagy alkoholmentes
  - reggeli: büféreggeli hideg és meleg ételekkel, italokkal
  - ebéd: svédasztalos kivitelezés, 2 féle leves, 3 féle főétel, 2 féle desszert
  - vacsora: svédasztalos kivitelezés, 3 féle leves, 4 féle főétel, 3 féle desszert
  - napközbeni alkoholos/ alkoholmentes italcsomag
- Program:
  - Csapatépítés: programtételek igény szerint választhatók
  - Esti szórakozás: előzetes egyeztetés alapján, Dj-s buli, bowling, biliárd, élményfürdős buli, sztárvendég, koktélparti
  - Gálavacsora: 6 fogásos menüsorral, borok ajánlásával
- Szervezői díj
- Terem bérleti díj:
  - felszerelések: projektor, vetítővászon, laptop, mikrofon, flipchart, fénytechnika
  - berendezés: asztalok, székek
- Parkolás díja: ingyenes, a park különböző pontjain
- Dekoráció:
  - Csapatépítéshez kellékek
  - Gálavacsorához
- Személyzet:
  - rendezvény szervező
  - animátorok
- Egyéb költségek
  - transzfer
  - karszalagok

## 7. Eredmények, konklúzió, javaslatok

### 7.1. Bevétel növelési javaslatok

A bevétel a teljesített szolgáltatások ellenértéke, ha azt a vevő elismerte. A bevétel az ár és a volumen szorzata és, ha valamelyik tényezőt növeljük, akkor természetesen a bevétel is emelkedni fog. A bevételnövelés valódi szakmai eszköze az innovációs kínálatbővítés, a szolgáltatás vagy termék innovatív fejlesztése, előnyösebb lehetőség az átlagár növelése a kínálati árak növelése nélkül. Ekkor a változó költségek nem követik a bevétel növekedését.

A csapatépítő tréningeket általában más szolgáltatásokkal együtt veszik igénybe, mivel ha nem a megszokott környezetben kerül megrendezésre a tréning, akkor feltétlenül szükséges szállás és ellátás megrendelése is. A kínálati ár megnövelése a portfólió struktúrájának változatlanul hagyása, illetve esetleges többletszolgáltatás nyújtása nélkül, minden bizonnyal negatív érzéseket keltene a piaci szegmensben. Abban az esetben nehezen érvényesíthető az ár, ha nincs mögötte semmiféle szolgáltatásbővítés vagy termékfejlesztés. Ahhoz, hogy növelni tudjuk az árakat, egy új árpolitika kidolgozása szükséges, amelynek alapja egy átszegmentálási akcióterv. Ebben a tervben a magasabb árat képviselő szegmensek volumen részaránya növekedik, az alacsonyabb árat elérő szegmensek elhagyásával. A volumen így nem fog változni, viszont az átlagár emelkedni fog.

Bevétel növelési lehetőség az, hogy ha a kiadott férőhelyek száma növekedne, tehát a vállalkozások több éjszakát töltené el az üdülőfaluban. Általában a cégek nem vállalnak egy éjszakánál hosszabb itt tartózkodást, ez valamilyen szinten érthető, mert tény, hogy akkor magasabbak lennének a költségek, viszont véleményem szerint érdemes meghozni ezt az áldozatot, mert egy fajta beruházásról van szó. A Villapark esetében ahhoz, hogy a vállalkozások a több napos tréning mellett döntsenek, attraktív csomagok kialakítására lenne szükség, mindemellett kedvező árakra van szükség.

Az árképzésnél időszakos, dinamikus módszert javaslok alkalmazásra, amely magában foglalja az időszakonkénti foglalások ismeretében az árak csökkentését vagy emelését. A csomagárak időbeli megváltoztatásain felül a szolgáltatások elemeinek összetételén is módosítást javaslok, amelynek szintén bevételnövelő hatása lenne.

Folyamatosan figyelemmel kell követni, hogy a változtatásokra miként reagál a piac, valamint a versenytársak milyen lehetőségeket nyújtanak, milyen árakon.

Előre mutató lehetőség az innováció, amely felmérhető a cégek és résztvevőik által kitöltendő elégedettségi kérdőívek értékelése során. Elengedhetetlen a folyamatos alkalmazkodás a piachoz és az állandó fejlesztés.

A következő év elején a Villapark egy cégtalálkozó megtartását tervezi, hogy a partnerek, közvetítők és alvállalkozók egy helyen és egy időben összegyűljenek, ezzel is ápolva a kapcsolatokat, illetve újabb szerződések megkötése is a cél. (JUHÁSZ L. 2015)

## **7.2. A csapatépítő tréningek számának növelése, lehetőségek felvetése, ötletek, javaslatok**

Elsősorban a Villaparkban már megfordult cégek felkeresését javaslom, tájékoztatva a partnereket a szolgáltatásokról, esetleges újdonságokról, tréning lehetőségekről. A felkeresések útján a vállalkozásoknak be lehetne bizonyítani, hogy a Villapark számára rendkívül fontos a céggel kialakított kapcsolat, annak ápolása és fenntartása. Ez lehetőséget teremtene az újabb termékek vagy szolgáltatások megtervezésére, megvalósítására és piacra dobására az adott szolgáltató együttműködésével.

A holt időszakokat különböző akciókkal tenném telítettebbé, arra próbálnám rábírni a vállalkozásokat, hogy hosszabb ideig legyenek az üdülőfalú vendégei.

Előnyként számítana a közeli erdőben megépítendő kalandpark, amely nemcsak a gyerekeknek, hanem a felnőtt kalandvágyó embereknek is hatalmas élményt jelentene. A kalandpark nyújtotta alternatívákat bele lehetne építeni egy-két csapatépítő tréning programsorozatába.

A hidegebb évszakokban pedig a beltéri tréningeket hangsúlyoznám, amelyek lebonyolításához megfelelő kapacitású termek szükségesek. A meglévő termekkel természetesen semmi kifogás nincs, viszont több rendezvény esetén a csoportok keveredhetnek egymással. Elsősorban az outdoor csapatépítő tréningeknek kedveznek az üdülőfalú adottságai, viszont egy szakképzett tréner alkalmazásával akár beltéri, iskolaszerű képzéseket is le lehetne bonyolítani alkalmanként, az időjárástól függetlenül.

A rendezvényszervezőkön kívül kezdetben egy tréner alkalmazását is javasolnám, aki a munkafolyamatok operatív fázisaiban is szerepet vállalna. Ennek költségoptimalizáló hatása is van, mivel nem lenne szükség külső partnerek megbízására.



## 8. Összegzés

A szakdolgozatom célja az volt, hogy a Várgesztesi Villaparkon keresztül, mint turisztikai szolgáltató bemutassam a csapatépítő tréningek bevételnövelő szerepét. Elsősorban ismertetni kívántam a témában meghatározó fogalmakat, valamint azt a tényt, hogy a vállalkozás sikerességét az alkalmazottak eredményezik.

Szakdolgozatomban képet kívánok adni arról, hogy egy optimális ösztönzési rendszer kiépítése, illetve folyamatos képzések szükségesek, ahhoz hogy a dolgozók hozzájárulhassanak a kitűzött célok eléréséhez. A munkavállalók megelégedettségét befolyásolja az is, hogy miként érzik magukat a munkahelyi környezetben és milyen kapcsolatrendszerek alakultak ki a munkahelyi közösségben. A megfelelő vállalkozáson belüli légkör kialakulásánál kihangsúlyozott szerepe van a csapatépítő tréningek által realizálható pozitív hatásoknak. A szakirodalmi háttér ismertetése után primer kutatással kerestem a választ arra, hogy a csapatépítő tréningek valóban bevételnövelő szereppel bírnak a vállalkozás eredményére. Mindezt mélyinterjúkkal, valamint a Villapark által rendelkezésemre bocsátott adatok elemzésével kívántam alátámasztani.

Egy rendezvényszervező vállalkozással, illetve egy a Villapark partnerei közé tartozó céggel készítettem mélyinterjút annak érdekében, hogy hipotézisem több nézőpontból is megvizsgáljam. A válaszolók teljes mértékben meg voltak elégedve a Villapark által nyújtott szolgáltatásokkal és pozitív visszajelzésekkel illették az üdülőfalut, elsősorban a befogadóképességet tekintve. Mindkettejük fontos tényezőnek tartják a csapatépítő tréningeket. A vállalkozás részéről azért, mert így képezhetik a dolgozóikat és a kollégák a programok során jobban megismerhetik egymást. A szolgáltató részéről pedig azon okból kifolyólag, mert meghatározó bevételnövelő funkcióval bír.

Véleményem szerint a gyakorlati helyem aktív szerepet vállal rendezvényszervezés tekintetében. A lebonyolított rendezvények száma, ezen belül a csapatépítő tréningek évről évre növekvő tendenciát mutatnak. A vizsgálatok eredménye szerint a cég rendezvényszervezési tevékenysége egyértelműen jövedelmező. Szakdolgozatom során javaslatokat tettem a szóban forgó szolgáltatási irányvonal folyamatainak, költségeinek valamint jövedelmezőségének optimalizálására. Figyelembe véve, hogy egy vidéki idegenforgalmi egységről van szó, úgy gondolom, hogy célszerű lenne egy hatékony kommunikációs csatorna

kiépítése. A PR tevékenységek fokozásával még több vállalat és magánszemély számára is vonzóbbá lehetne tenni a helyszínt.

A Villapark iránt érdeklődő vállalkozások elsősorban a fővárosi vagy annak agglomerációjában található helyszíneket preferálják. Ennek oka, hogy komolyabb utazási és szervezési munkákat igényel egy vidéki helyszínre való eljutás. Egy vidéki szolgáltatónál további problémát jelenthet, hogy a szállás, az étkezés, illetve a szervezési munkák kedvezőbb fogyasztói árát sok esetben ellensúlyozzák a magasabb szállítási költségek.

A Villaparkba érkező vállalkozások nagyrészt közvetítőn vagy alvállalkozó segítségével keresztül teszik meg foglalásukat, ami könnyítést jelent az üdülőfalunak abból a szempontból, hogy csak, mint szálláshely játszik szerepet. Viszont bevétel és a jutalékok kifizetése szempontjában célszerűbb lenne bővíteni a rendezvényszervezéssel foglalkozó részleget újabb alkalmazottakkal. A specializáció személyi költségeit is figyelembe véve több bevétel realizálódhatna a Villapark számára.

Mint ahogy már korábban is láthattuk a szegmensek megoszlását, a csoportok domináns arányban vannak jelen számukat, valamint a bevételhez való hozzájárulásukat tekintve. A csapatépítő tréningek a rendezvények majdnem háromnegyedét alkotják a megrendezésük számában és a belőlük származó hozamban egyaránt.

Szakdolgozatom konklúziójaként megállapítom, hogy a csapatépítő tréningeknek meghatározó bevételnövelő szerepe van, ezen tevékenység hiánya nagy űrt jelentene a turisztikai szolgáltató számára.

## Mellékletek

### 1. számú melléklet: A Villapark SWOT analízise

<i>Erősségek</i>	<i>Gyengeségek</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• természetközelség, nyugodt környezet</li> <li>• kb 23 km-re az autópályától</li> <li>• ház típusok, bababarát házak, családias légkör</li> <li>• több szegmens igényeinek kielégítése (cégek – konferencia, csapatépítés; gyermekes családok – animációs programok; párok)</li> <li>• sokoldalú, nem időjárástól függő</li> <li>• szakképzett, lelkes munkaerő</li> <li>• megfelelő helyszínen konferenciák, csapatépítő tréningek lebonyolítására</li> <li>• vadászati, horgászati, túrázási lehetőségek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• megközelíthetőség, kevés tábla,</li> <li>• télen csúszós utak</li> <li>• wellness részleg kapacitásának korlátozottsága</li> <li>• holland nyelv ismeretének hiánya</li> <li>• elő- és utószezonban a nyitvatartási időkorlát</li> <li>• télen a kültéri medence nem használható</li> <li>• nagyobb létszámú rendezvény esetén nincs lehetőség egy légtérben elhelyezni a vendégeket</li> </ul>
<i>Lehetőségek</i>	<i>Veszélyek</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• terjeszkedés, hatalmas a tér</li> <li>• csapatépítő tréningek továbbfejlesztésére lehetőség</li> <li>• kapcsolatok szélesítése</li> <li>• pályázatok hatékony kihasználása</li> <li>• az erdőben létesíthető kalandpark kiépítése</li> <li>• kerékpárút hálózat kiépítése, összekapcsolás Tatabányával, Tatával</li> <li>• piaci pozíció erősítése, új piacokra való betörés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fizetőképes kereslet csökkenése Magyarországon</li> <li>• konkurencia</li> <li>• erősödő árharc, áron aluli értékesítés veszélye</li> <li>• kedvezőtlen változások a fogyasztói igényekben (utazási kedv csökkentése)</li> </ul>

## **2. számú melléklet: Mélyinterjúk kérdések egy rendezvényszervező cég munkatársához**

### **1. Ön szerint mit jelent a csapatépítés szó?**

A sikeresebb együttműködés és teljesítés növelése azáltal, hogy a résztvevők jobban megismerik egymást.

### **2. Véleménye szerint mi a célja egy csapatépítő tréningnek?**

Résztvevők kizökkentése az olyakor szürke hétköznapiakból. Jobban megismerik egymást a résztvevők. Erősítik a munkahelyi kapcsolatokat, közös emlékeket szereznek, amire jó visszaemlékezni együtt, ettől pedig jobb hangulatban telik a munka. Sőt hatékonyabban, eredményesebben dolgoznak együtt.

### **3. Ön mennyire tartja fontosnak őket? Nélkülözhető a megléte?**

Fontosnak tartom őket, mert a munkahelyen gyakran nincs idő beszélgetni a másikkal, ismerkedni, vagy túl merev a környezet. Kellenek olyan alkalmak, amikor más környezetben találkoznak azok, akik együtt dolgoznak, ahol sokkal lazábban, fesztelenül tudnak együtt lenni az emberek. Itt a vezetők is jobban el tudnak vegyülni, beszélgetni a beosztottaikkal. Jobb kapcsolatuk lesz ez által, ami akár a céghez való lojalitást is erősítheti a munkavállalóban.

Nélkülözhető a megléte, enélkül is működnek megfelelően cégek. De ma már a cégvezetők is felismerték, tudják, hogy megéri bizonyos összeget befektetni a jobb kapcsolatokba. Hiszen ahol jól érzik magukat az emberek, szívesebben mennek be dolgozni. És valamit akkor csinálunk jól, eredményesen, ha szeretjük csinálni és olyan emberek vesznek körül, akiket kedvelünk.

### **4. Az érdeklődő cégek az indoor vagy inkább az outdoor programokat részesítik előnyben?**

Inkább outdoor.

### **5. Vannak-e extrém dolgok, amelyek után érdeklődtek a cégek?**

Nem, de mi igyekszünk extrémebb programokat is javasolni nekik.

**6. Ön szerint mennyire fontos az a cég számára, hogy a dolgozói jól érezzék magukat a tréning során?**

Ez a legfontosabb, vagy ennek kéne lennie a legfontosabbnak, hiszen ez a célja az egésznek. Adni valami jót, pluszt a dolgozóknak.

**7. Mennyire befolyásolhatja egy cégnél a döntést a program költségvetése?**

Cégenként változó, de fontos befolyásoló tényező.

**8. Milyen rendszerességgel kellene Ön szerint egy cégen belül a munkavállalókat tréningezni?**

Évente minimum 1x, de az legyen egész napos, ottalvós, bulis. Vagy ha nem ott alvós, nem egész napos, akkor akár évente többször is. (Néha már egy munka utáni közös iszogatás is pozitív eredményeket ér el, de nyilván ez angy létszámú cégeknél, nehezen kivitelezhető, illetve erre nem kötelezhető a dolgozó, mivel a szabadidejéből vesz el időt)

**9. Ön mennyire tartja ideális helyszínnek a Várgesztesi Villaparkot egy csapatépítő tréning lebonyolításához?**

Teljesen ideális. Nagyon segítőkészek, rugalmasak, megkönnyítik a munkát.

**10. Ön milyen lehetőségeket lát a területben?**

Az előnyeit tudnám kiemelni:

- Nyüzsgő várostól távol eső, nyugodt, csendes (vidéki) környezet
- De könnyen megközelíthető, elérhető
- Szép táj
- Nagy létszám befogadására alkalmas
- Nagy létszám elszállásolására alkalmas
- Sok használható benti és kinti térrel rendelkezik
- Jól felszerelt
- Kedves, segítőkész dolgozók
- Extra programokra van lehetőség (billiárd, csocsó, bowling), de bulizni is lehet
- stb.

### **3. számú melléklet: Mélyinterjúk kérdések egy vállalkozáshoz, amely a Villaparkban tartotta meg a csapatépítő tréningjét**

#### **1. Ön hol talált rá a Várgesztesi Villaparkra?**

Interneten keresztül

#### **2. Miért döntött úgy, hogy a Villaparkot választja a csapatépítő tréningjük helyszínéül?**

Nagy létszámú rendezvény befogadására és sok ember elszállásolására alkalmas helyszín. Amikor először jártam ott egy 230 fős csapattal érkeztünk.

#### **3. Ön szerint miért szükségesek a csapatépítő tréningek?**

Kell néha egy kis változatosság. A hétköznapi sürgés-forgásból kiszakadni egy vidéki környezetbe, ahol a kollégákkal jobban megismerhetjük egymást. Ezáltal erősödnek az egymás közötti kapcsolatok, közös impulzusok alakulnak ki, amelyekre a későbbiekben jó szájjal gondolunk vissza. A csapatépítő tréning után visszakerülve a mókuserékbe tisztán észrevehető volt, hogy hatékonyabban és eredményesebben megy együtt a munka.

#### **4. Mennyire tudta a Villapark az Ön cégére szabni a lehetőségeket, szolgáltatásokat?**

Teljes mértékben.

#### **5. Milyen tapasztalatokat szerzett a tréning során?**

A rendezvény előtt szükséges a közös helyszínbejárás, hogy néhány problémát előzetesen felismerjünk.

#### **6. Milyen visszajelzéseket kapott a résztvevőktől? Mi az, ami tetszett és mi az, ami kevésbé volt sikeres?**

Teljesen elégedettek voltak a kollégák, a programok nagyon tetszettek nekik. Azonban a programot sűrűnek találták kicsit, de a menedzsmet külön kérésre volt, hogy ne legyenek holt idők, ezzel egyben, egy helyen tartva a nagy létszámú csapatot. Augusztusi rendezvény révén a nagy melege panaszokdtek még, valamint, hogy a konferenciaterem nem volt megfelelően lehűtve.

**7. Milyen programot próbáltak volna még ki?**

A sűrű program miatt nem volt idő a helyszín wellness részének kipróbálására.

**8. Ön szerint milyen mértékben befolyásolja a döntést a tréning költsége?**

A költségek sok mindent befolyásolnak természetesen, de vállalkozásonként változó, hogy mennyit szán egy tréningre. Úgy gondolom, hogy érdemes befektetni egy-egy csapatépítő tréningbe, mert ezzel is ösztönözzük a munkavállalókat.

**9. Hány csapatépítő tréninget szoktak tartani évente?**

Évente kisebb tréningeket szoktunk tartani, egy-egy éjszakásokat az ország különböző pontjain. A csapatépítő tréningek száma változó, idén például három került megrendezésre.

**10. Mely dolgozókat és milyen célból küldenek csapatépítő tréningre?**

A cél általában ugyanaz: kikapcsolódás, ismerkedés, közös élmények szerzése, közös buli, jobb együttműködés, jobb hangulat a munkahelyükön.

Ezeket nem nevezném kimondottan tréningnek, mert nem olyan merevek, ahol körbe ülnek és egy tréner jól bevált csapatépítő programokat vet be, figyelve minden résztvevőre, utána pedig következtetéseket von le a csapatról, illetve tanácsokat ad a jobb együttműködés érdekében. Rendszerint van egy főprogram, ahol, ha nagy létszám van (általában nagy), csapatokat kerülnek kialakításra. A programok általában megkövetelik az együttműködést a csapatokon belül (pl.: versenyt alakítunk ki a csapatok között), és a trénerek hagyják a dolgozókat maguktól összekovácsolódni. Ahol nehezen alakul ki az együttműködés, ott csapatsegítő animátorok vetik be magukat, és buzdítják a csapatokat. Persze mindig van olyan csapat, aki nem túl aktív, de ez természetes.

A célcsoport változó és vegyes az egyszerű raktárostól, csomagolótot, egészen a vezérigazgatókig.

#### 4. számú melléklet: Képek



1. kép: Várgesztesi Villapark látkép  
Forrás: villapark.hu



2. kép: Villapark  
Forrás: villapark.hu



3. kép: Aqua Plus házak  
Forrás: villapark.hu





4. kép: Stratégiai lézerharc – Csapatépités  
Forrás: prooutdoor.hu



5. kép: Briliáns csapda nevű játék  
Forrás: prooutdoor.hu



6. kép: Precíziós emelés nevű játék  
Forrás: prooutdoor.hu



7. kép: Páros sielés nevű játék  
Forrás: prooutdoor.hu

## Irodalomjegyzék

### Felhasznált könyvek:

1. Csizmadia László (1999). Az incentive rendezvény szervezése BGF KVIK, Budapest
2. Faragó Hilda (2011). Idegenforgalmi rendezvények és kongresszusok szervezése, 7. kiadás, Képzőművészeti Kiadó, Budapest
3. Gellert, Manfred - Nowak, Claus (2010). A csapatépítés nagykönyve, Z-Press Kiadó, Miskolc
4. Gyarmati Ildikó (2005). Rendezvényszervezési kalauz, Athenaeum 2000, Budapest
5. Gyökér Irén (1999). Humánerőforrás-menedzsment, Műszaki Kvk., Budapest
6. Judy Allen (2010). A rendezvényszervezés nagykönyve, Akadémia Kiadó, Budapest
7. Kroehnert, Gary (2005) 102 extra tréninggyakorlat, Z-Press Kiadó, Miskolc
8. Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer (2008). Trénerek kézikönyve, Z-Press Kiadó, Miskolc
9. Moss. Geoffrey (1995). A vezetői eredményesség ABCje útmutató menedzsereknek, Bagolyvár Kvk., Budapest
10. Schulze-Seeger, Jürgen (2010). Trénerek módszertani kézikönyve, Z-Press Kiadó, Miskolc
11. Tamblyn, Doni – Weiss, Sharyn (2002). Humoros tréninggyakorlatok nagykönyve, Z-Press Kiadó, Miskolc
12. Tomecskó Erika (2004). Konferencia típusú rendezvények szervezése BGF KVIK, Budapest
13. Várgesztesi Villapark által kiadott adatok és anyagok

### Jogsabályok:

1. 213/199. (XII. 23.) Korm. rendelet az utazásszervező és –közvetítő tevékenységekről
2. 2005. évi CLXIV. törvény a kereskedelemről
3. 23/2009. (X.20.) Korm. rendelet a szálláshely-üzemeltetési engedély kiadásának rendjéről

### **Felhasznált internetes források:**

1. blog.mfor.hu (2015). Csapatépítés kritikus kérdései.  
<http://blog.mfor.hu/projekt/6489.html> [olvasva: 2015.10.03. 22:17]
2. cégtrening (n.d.). Csapatfejlesztő tréning.  
<http://www.cegtrening.hu/csapatfejlesztzo-trening/> [olvasva: 2015.11.12. 12:22]
3. Juhász László (2015). Bevetelgazdálkodás elmélete. <http://www.hotel2022.hu/szallodavezetes-es-gazdalkodas%20i/bevetelgazdalkodas-a-szallodakban>  
[olvasva: 2015.09.25. 21:17]
4. hrportal.hu (2014). Változatos csapatépítő tréningek humán erőforrás-fejlesztésre. <http://www.hrportal.hu/c/valtozatos-csapatepito-treningek-humaneroforras-fejlesztésre-20140129.html> [olvasva: 2015.09.06. 15:02]
5. hrportal.hu (2013a). A csapatépítés 5 hibája, melyeket a vállalkozások rendre elkövetnek. <http://www.hrportal.hu/hr/a-csapatepites-5-hibaja-melyeket-a-vallalkozasok-rendre-elkovetnek-20130614.html> [olvasva: 2015.10.20. 17:18]
6. hrportal.hu (2010). Mitől lesz hatékony a csapatépítés. <http://www.hrportal.hu/hr/mitol-lesz-hatekony-a-csapatepites-20101011.html>  
[olvasva: 2015.09.03. 11:26]
7. hrportal.hu (2012). Negatív tendenciák a tréningpiacon. <http://www.hrportal.hu/hr/negativ-tendenciak-a-treningpiacon-20121217.html>  
[olvasva: 2015.10.20. 17:16]
8. hrportal.hu (2013b). Tréningek napjainkban. <http://www.hrportal.hu/hr/treningek-napjainkban-20131217.html>  
[olvasva: 2015.09.06. 15:32]
9. Pro-Outdoor (n.d.) Csapatépítés. [.http://www.prooutdoor.hu/#Csapatepites](http://www.prooutdoor.hu/#Csapatepites)  
[olvasva: 2015.09.15. 19:15]
10. Legjobb Munkahely Felmérés (n.d.). <https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/hungary/mag/pages/index.htm> [olvasva: 2015.09.10. 18:06 ]

### **Felhasznált cikkek:**

1. Kódor Ildikó, 2005., Motivációs tréningek, In-store marketing, (n. i.) 11. sz., p. 48-49)
2. Szörényi Ágnes (2004). Játszani is engeddd..., Figyelő, 48. évf., 5. sz. p. 46-47
3. Szörényi Ágnes (2005). Bevezető gyakorlatok, Figyelő, 49. évf., 9. sz., p. 46-47