

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

A vezetők és a coaching kapcsolata napjainkban

Belső konzulens: Göndör András

Nyéki Eliza Csilla

Távoktatás

Külső konzulens: Szépréthy Nikolett

Gazdálkodási és menedzsment szak

Vállalkozásszervező specializáció

2018

NYILATKOZAT

Alulírott DYÉKI ELISA OSILLA büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2018. év 12 hónap 16 nap

Dyéki Eliza Osilla

hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés	2
1.1. A témaválasztás indoklása	2
1.2. A szakdolgozat célja, felépítése	2
2. A vezetésfejlesztés vizsgálata	3
2.1. A vezetés és a vezetői szerep kapcsolata	3
2.2. A vezetésfejlesztés módszerei.....	6
2.3. A vezetőképzésben dolgozó szakemberek	9
2.3.1. Tréner	9
2.3.2. Üzleti tanácsadó.....	10
2.3.3. Coach.....	11
3. A coaching, mint népszerű vezetőfejlesztési folyamat.....	13
3.1. A coaching eredete	13
3.2. Mi a coaching?	14
3.3. Miért van szükség coachingra?	15
4. Primer kutatás	17
4.1. A kutatás célja	17
4.2. A kérdőíves felmérés célkitűzései.....	17
4.3. A kérdőív felépítése	18
4.4. A kérdőíves kutatás eredményei	18
4.4.1. Általános kérdések.....	18
4.4.2. Szakmai kérdések	32
5. Összefoglalás	45
6. Irodalomjegyzék	48
7. Mellékletek	50

1. BEVEZETÉS

Szakedolgozatom témáját azért a vezetésfejlesztés és a coaching köré építettem, mert az a célom, hogy széleskörű ismereteket szerezzek ebben a tudományban. Érdekel, hogy napjainkban a vezetők milyen vezetésfejlesztési módszereket ismernek, illetve melyek elérhetőek számukra a különböző méretű vállalatoknál. Emellett mennyire tartják fontosnak a vezetői készségek fejlesztését és milyen megoldásokat részesítenek előnyben. Kíváncsi vagyok, hogy értékelik a coaching hatékonyságát, valamint mit tanultak a folyamat során. Dolgozatomban a vezetésfejlesztés elméleti hátterének bemutatása mellett részletesen kitérek a primer kutatásom eredményeire is.

1.1. A témaválasztás indoklása

A felsőoktatásban számos alkalommal találkoztam a coaching és a vezetésfejlesztés témakörével. Témaválasztásomat egy olyan egyetemi előadó motiválta, aki coach-ként is tevékenykedik, ebből kifolyólag előadásai során szívesen mesélt a szakma szépségeiről. Előadásai olyannyira felkeltették érdeklődésemet, hogy azóta az egyetemen kívül is szívesen olvasok a coachingról és mélyedek el e terület rejtelmeiben.

1.2. A szakedolgozat célja, felépítése

A dolgozat első része betekintést enged a vezetői szerep és a vezetők kapcsolatába, valamint az általános vezetői feladatokba. Emellett bemutatom a vezetésfejlesztési módszereket, illetve, hogy mit érdemes tudni a vezetők képzésében részt vevő szakemberek munkájáról. Egy külön fejezetben megfogalmazom a coaching elméleti hátterét, vagyis, hogy honnan ered, mit nevezünk coachingnak és milyen fejlődések érhetők el a coaching folyamatok által.

A dolgozat második felében a primer kutatásom eredményeit mutatom be. Kérdőíves kutatásom célja az volt, hogy olyan vezetők véleményét ismerjem meg, akik vettek már részt coaching folyamatban. Az a tapasztalatom, hogy eltérő a vezetői szemlélet az egyes szervezeteknél, ezért különböző szempontok alapján vizsgáltam a beérkezett válaszokat. Foglalkoztatott, hogy a különböző méretű cégek vezetői mit gondolnak a coachingról, milyen keretek között találkoztak vele, illetve milyen tapasztalatokkal gazdagodtak a

folyamat által. Fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy milyen nehézségekkel küzdenek vezetői munkájuk során és mindezek ellenére mégis miért szeretnek vezetők lenni.

Kíváncsi voltam, hogy a megkérdezett vezetők hogyan értékelik szakmai munkájukat és mit tartanak fontosnak fejlődésük érdekében. Mely területeken fejlesztenék képességeiket, miben szeretnének fejlődni vagy akár új dolgokat tanulni, mik a terveik a jövőt illetően.

2. A VEZETÉSFEJLESZTÉS VIZSGÁLATA

A vezetés rendkívül komplex és sokoldalú folyamat, melyet már nagyon sokan és egészen mélyrehatóan tanulmányoztak az elmúlt évtizedekben. Különböző szempontok szerint vizsgálták, mi az, ami a sikeres vezetést meghatározza, vagyis, hogy mi tesz egy vezetőt eredményessé és hatékonná? Erre a kérdésre már rengeteg válasz született, azonban nincs rá pontos meghatározás, hiszen mint minden ember, úgy minden vezető más és más. Napjainkban még fontosabb ez a kérdés, mint gondolnánk, hiszen a folyamatosan változó és fejlődő szervezeteken belül egyre nagyobb felelősség hárul a vezetőkre és ezáltal a vezetői szerepükre.

2.1. A vezetés és a vezetői szerep kapcsolata

Az olyan rendszerekben, ahol emberek dolgoznak, mindig szükség van vezetőre, illetve vezetőkre. Ők azok, akik a szervezet tagjaival szorosan együttműködnek a szervezet és az egyén céljainak megvalósítása érdekében. Vezetői munkájuk rendkívül összetett feladat, melynek célja, hogy megköveteljék mind a kívánt magatartást, mind az eredményeket az egyének és a szervezet különböző szintjein egyaránt. Emellett feladatuk közé tartozik az is, hogy meghatározzák a vállalat céljait és ezek elérése érdekében irányítsák a hozzájuk rendelt folyamatokat, beosztottakat. Ugyanakkor az emberek is elvárják a vezetőjüktől, hogy segítsen nekik elérni a kitűzött célokat, teremtsen összhangot a munkában és foglalkozzon velük szükség szerint. (ADAIR, J. 2008)

A *vezető*, akit szívesen követnek, önmaga példájával tud utat mutatni. Ugyanis az igazi vezető nemcsak hangoztatja a szervezet számára fontos értékeket, hanem ezek szerint is viselkedik. Felvállalja vezetői szerepét és tudatosan figyel arra, hogy viselkedése milyen

hatással van környezetére. Vezetői kompetenciáival törekszik motiválni, fejleszteni és erősíteni munkatársait. Egy vezetőnek úgy kell hatnia mások viselkedésére, hogy közben saját eszközeit, illetve kommunikációját tudatosan használja fel. Talán ez nevezhető a vezető egyik legnehezebb feladatának, amit folyamatos tanulással, vezetőképzésekkel lehet elsajátítani, majd tovább fejleszteni. (KRÁNITZ, É. 2017)

Emellett a mai vezetők számára egyre fontosabbá válik, hogy megtanuljanak rendszerekben gondolkodni. Fontos, hogy képesek legyenek a szervezetek komplex rendszereit megérteni és kezelni, illetve átlátni, hogy a rendszer egyik elemének változása milyen további területekre van hatással. Ez azonban rendkívül időigényes tanulási folyamat, ami a szokásos, napi feladatok mellett további munkával töltött órákat vonhat maga után. Ezért a vezetőnek képesnek kell lennie a feladatai megosztására, vagyis el kell sajátítania a delegálás képességét.

Gyakran újonnan kinevezett vezetők esnek abba a hibába, hogy nem tudnak vagy nem akarnak delegálni, de megfigyelhető ez a jelenség tapasztaltabb vezetők esetében is. Abban az esetben, ha egy vezető nem delegál, nem csak abból a szempontból követ el hibát, hogy mindent egymaga akar megoldani és felhalmozza az előtte álló feladatokat, amiktől feszült és türelmetlen lesz, de az alkalmazottak sem fognak hozzászokni az önálló munkavégzéshez. Emiatt egy idő után csak utasításokat lesznek képesek végrehajtani, önállótlanok és motiválatlanok lesznek. Ezért a vezetőnek nem csak a saját időgazdálkodásának hatékonysága érdekében érdemes használnia a delegálást, mint vezetői eszközt. A felelősségteljesebb feladatok által motiváltabbá is válhatnak az alkalmazottak, ha érzik a nekik megszavazott bizalmat. Tehát a delegálás is olyan vezetői eszköz, amit jól kell tudni használni, illetve amelynek elsajátításához érdemes szakértő segítségét kérni. (ADAIR, J. 2008)

Bármilyen vezetői pozícióban, akár ügyvezetőként, menedzserként, csapatvezetőként vagy vállalkozóként dolgozik az adott vezető, nap mint nap komplex helyzeteken kell átvezetnie a szervezetet. Ez alapjában véve nehéz feladat, amit ráadásul napjainkban egy hihetetlen gyorsan változó piaci és társadalmi környezetben kell megoldaniuk a vezetőknek. Emiatt az utóbbi években előtűnik is nyilvánvalóvá vált, hogy a vezetés szerepe kulcsfontosságú a sikerhez.

Az alábbi ábra a különböző vezetői szinteket és az azokhoz kapcsolódó vezetői munkaköröket szemlélteti.



1. ábra Az egyes vezetői szintek és azok vezetői (KRÁNITZ, É. 2017)

A vezetők általában szakértők a saját területükön, viszont ahhoz, hogy emellett jó vezetőkké is váljanak, el kell sajátítaniuk a vezetés tudományát, ezért egyre inkább nyitottabbak és elfogadóbbak a különböző vezetői tréningek, tanulási módszerek iránt. Ezen igények kapcsán alakult ki a vezetőfejlesztés tudománya, mely valódi változást indít be mind a vezető saját vezetési gyakorlatában, mind a szervezet működésében. Azonban be kell látni, hogy a vezetésfejlesztés legtöbbször nehezen valósítható meg házon belül, vagyis külső szakmai támogatás nélkül.

Ehhez egyrészt a hitelesség miatt szükséges egy külső, elfogulatlan, értékelő személy, másrészt egy főnököt a cégen belül kialakított képe, tekintélye sok esetben akadályoz abban, hogy dilemmáit, problémáit házon belül megossza valakivel. Ha érzi is, hogy a saját magában felmerülő kérdések megválaszolása és az előtte tornyosuló akadályok leküzdése végett szüksége lenne támogatásra, ezzel közvetlen kollégáihoz általában nem szívesen fordul. Magányos harcosként próbál inkább tovább küzdeni, néha már a célt is szem elől tévesztve, ami újabb problémák forrása lehet. Ilyen esetben érdemes egy külső, objektív szemlélőt keresni, aki nagy segítségére lehet a vezetőnek. (VITÉZ, K. 2018)

Kutatásaim során olvastam egy Albert Einstein-tól származó idézetet, ami úgy gondolom, egyértelműen kapcsolódik az előbbieken leírtakhoz és amellyel teljes mértékben egyetértek:

„A világ egyetlen problémája sem oldható meg abban a szemléletben, amelyikben az létrejött.” (Albert Einstein)

A vezetéselmélet megismerése olyan rendszerezett tudást biztosít egy vezető számára, amely rendkívül hasznos lehet a hétköznapiak során, ugyanis segítséget nyújt a gyakorlati tapasztalatok elrendezésében, emellett hozzájárul a tudatosabb vezetéshez. Szeretném azonban hangsúlyozni, hogy az elméleti ismeretek elsajátítása nem helyettesíti a gyakorlati felkészültséget.

2.2. A vezetésfejlesztés módszerei

A vezetésfejlesztésnek alapvetően az a célja, hogy a vezetők megismerjék, illetve tudatában legyenek vezetői magatartásuknak, tanuljanak újabb eszközöket és módszereket, hogy a megszerzett tudás által tovább tudják fejleszteni vezetői készségeiket. Emellett személyes hatékonyságuk fejlesztésére is irányulnak, ismereteik, készségeik, valamint attitűdjük fejlesztésén keresztül.

A vezetés tudományát, mint más tudományt is, bizonyos mértékben el lehet sajátítani, de hiába a rátermett hozzáállás és a sok éves tapasztalat, folyamatos tanulást, fejlesztést igényel a vezető részéről. A modern vezetéselméleti nézetek egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek erre a tanulási folyamatra. Manapság a felsőoktatásban elsajátított alapvető vezetési ismeretek mellett folyamatosan bővíteniük kell a tudásukat. Ebből azonban az következik, hogy a vezető élete során egy olyan tanulási folyamat résztvevője, amelynek nincs befejezett állapota.

A szabályok, illetve a különféle módszerek azonban elsajátíthatóak. Ebben nyújtanak segítséget a különböző továbbképzések, tréningek, melyeken céges, illetve egyéni szervezés által is részt vehetnek az érdekelt vezetők. Sokan a céges képzéseket preferálják, hiszen munkaidőben zajlanak, illetve a munkahelyek finanszírozzák az ezeken való részvételt. Más vezetőknek azonban nincs lehetőségük vezetőképzésen részt

venni a munkahelyük szervezésében. Ők magánúton, munkaidőn kívül, saját maguk finanszírozva tesznek fejlődésük érdekében és fordulnak szakemberhez. Az ilyesfajta vezetők általában motiváltabbak, mint társaik, hiszen belső indíttatásból, saját költségen, szabadidejüket nem sajnálva fejlesztik magukat és vezetői készségeiket. Támogatásukra olyan szakemberek szakosodtak, mint az üzleti tanácsadó, tréner, illetve coach, akikhez munkahelyüktől függetlenül is fordulhatnak segítségért.

Rengeteg szakember, illetve vállalkozás specializálódott a vezetésfejlesztés területére, ami azt jelenti, hogy széles a lehetőségek tárháza mind egyéni, mind csoportos képzési formában, így mindenki meg tudja találni a számára szimpatikus képzést.

Tapasztalataim szerint, leginkább Budapesten és környékén népszerűek ezek a képzések a nagyvállalatok jelenléte miatt, de egyre több cég él ezekkel a lehetőségekkel az ország vidéki nagyvárosaiban is.

Véleményem szerint a vezetőknek az alábbiak fejlesztésére kell fokozott figyelmet fordítaniuk annak érdekében, hogy vezetői tevékenységük minél hatékonyabb legyen:

- A vállalat és az egyének céljainak összehangolása -
- Vezetői munka -
- Konfliktuskezelés -
- Problémamegoldó képesség -
- Kommunikáció -
- Képzés és tanácsadás -
- Időgazdálkodás -
- Értékelés -

Kérdőíves felmérésem erre a kérdésre is kiterjedt, miszerint a vezetők mely területeken fejlesztenék képességeiket, amelynek eredményeit egy következő fejezetben fogom bemutatni.

A vezetésfejlesztésnek különböző formái vannak, akár egyéni, akár csoportos fejlesztésről beszélünk, ugyancsak lehetőséget teremtenek az önreflexióra és a tapasztalati tanulásra minden olyan vezetési helyzetben, amely nehézséget okoz a vezető számára. Ha a vezető nyitott ezzel kapcsolatban, akkor lehetőséget teremt a

vezetésfejlesztés során a gördülékeny munkavégzésre, megsokszorozza a tenni akarás erejét, bátorságot és kitartást hoz a folyamatba azáltal, hogy meg akar küzdeni a helyzettel. Ha képes elköteleződni és felelősséget vállalni a fejlesztés során tanultak gyakorlatban való alkalmazására, akkor ezzel párhuzamosan képessé válhat arra is, hogy egy újfajta vezetési szemlélettel tekintsen a munkatársakra. (KRÁNITZ, É. 2017)

Azt gondolom, évekkal ezelőtt, amikor még nem volt ennyire elterjedt és népszerű a vezetésfejlesztés tudománya, mint manapság, sokan úgy élték meg, hogy gyenge vagy nem elég jó vezetőnek ítéli meg a környezete, ha vezetőként segítségre vagy fejlesztésre van szüksége. Emiatt nem kértek vagy talán nem mertek segítséget kérni, mert nem akartak gyengének tűnni a környezetük szemében. Azonban nem gondolom, hogy egy vezetőnek szégyellnie kellene, ha segítségre, támogatásra vagy tanácsadásra szorul. Sőt, az a véleményem, egy igazán jó vezető azon túl, hogy csapatát próbálja mindenben támogatni, önmagát is folyamatosan fejleszti és ha szüksége van rá, képes segítséget kérni, illetve elfogadni azt.

Ugyanakkor fontos megjegyezni, hogy napjainkban a vállalati kultúrák rohamos fejlődésének köszönhetően egyre inkább érzékelhető, hogy az ezzel kapcsolatos negatív megítélések kezdenek eltűnni, emiatt több vezető mer segítséget kérni. Szerencsére közülük sokan felismerték már a vezetői tréningek hasznosságát és részt kívánnak venni ilyen típusú képzéseken. Legyen szó akár az időgazdálkodás, a vezetői kommunikáció vagy a tudatos vezetés témaköréről, a tréning alkalmakon a tréner által bemutatott esettanulmányokat vagy ami még gyakoribb, a résztvevők által ismertetett példákat dolgozzák fel közösen, melyeknek nem biztos, hogy mindegyike releváns az adott ügyfél szempontjából.

Ezzel szemben egy coaching beszélgetés sokkal hasznosabb lehet az egyén számára, hiszen ez esetben csak és kizárólag az ő személyes problémáin, feladatain van a hangsúly. A coach egy jól strukturált beszélgetéssel, irányított kérdésekkel, aktív figyelemmel segít testreszabott megoldásokat találni a vezetői problémákra. Az üzleti tanácsadás során azonban a vezetőnek többnyire könnyebb dolga van, hiszen egy kidolgozott tervet kap a probléma megoldására.

Úgy gondolom, hogy nem lehet egyértelműen kijelenteni, melyik vezetésfejlesztési módszer nyújt nagyobb hatékonyságot, hiszen mindig az adott helyzet dönti el, hogy melyik módszer, illetve melyik szakember tud segíteni. Ugyanakkor ezek a vezetésfejlesztési folyamatok egymás kiegészítéseként vagy akár egymást követően is jelen lehetnek a vezető munkájában. Ebből kifolyólag a következő részben a tréner, az üzleti tanácsadó és a coach munkáját, továbbá hivatásuk fontosságát mutatom be.

2.3. A vezetőképzésben dolgozó szakemberek

A vezetőképzésekben közreműködő szakemberek célja, hogy a képzések résztvevői minél sikeresebbek, hatékonyabbak legyenek munkájukban és ehhez magas szintű, naprakész ismereteket és segítséget tudjanak nyújtani számukra.

2.3.1. Tréner

A coaching során kitűzött cél megvalósítása olykor speciális készségek, jártasságok, kompetenciák, illetve képességek elsajátítását igényli a szervezet tagjaitól. Ezek megszerzésében segítenek a témákra bontott, egyedi igényeknek megfelelően kialakított tréningek.

A tréning rövid időtartamú, de ettől függetlenül az átadandó tudás és az elsajátítandó képességek tekintetében világos és meghatározott célja van. A résztvevők arra számíthatnak és részükről elvárásnak is tekinthető, hogy a konkrét témával kapcsolatban az előre meghatározott tudást megkapják. Úgy gondolom, hogy ez mindenképp helytálló elvárás, hiszen a tréningek célja a megfelelő személyiségjegyek és kompetenciák kialakítása, kiegészítése, illetve megerősítése, továbbá egy feladatra vagy munkakörre való felkészítés.

A tréningek kulcsembere a tréner, aki tudást ad át és képességeket fejleszt, tanít, illetve attitűdöt formál csoportos helyzetben. Rövid elméleti összefoglalók és különböző feladatok gyakorlati alkalmazásával tanulási szituációkat teremt, melyekkel tanulásra, gondolkodásra ösztönöz, továbbá ismeretek és készségek elsajátítását és kipróbálását teszi lehetővé. Fontos megemlíteni a különböző játékok előnyét, melyek olyan helyzetgyakorlatok, amelyek lehetőséget nyújtanak szerepek, szituációk eljátszása által az érzelmi átélésre és a tapasztalati úton történő ismeretszerzésre kockázatmentes

helyzetben. Ezek a gyakorlatok sokat lendíthetnek az egyén hozzáállásán, gyakorlatiasságán.

Általában a tréningek végén a tréner zárógyakorlatokat végeztet, ahol a gyakorlati szituációkat a tréning résztvevői közösen átbeszélik, leszűrik a tapasztalatokat és különféle helyzetekre tanulási lehetőségeket fogalmazznak meg. Úgy is fogalmazhatunk, hogy az ügyességek, kompetenciák fejlesztése a tréner feladata. (KELLÓ, É. 2014)

2.3.2. Üzleti tanácsadó

A coaching során megtalált saját megoldás megvalósítása olykor hosszabb távú, stratégiai jellegű változtatásokat igényel a vezetés és szervezés, illetve a gazdálkodás területén. Az ehhez szükséges elemzések, szakértői anyagok, szabályzatok elkészítésére a vezetőknek a napi munkájuk mellett nem mindig jut elegendő idejük, ezért érdemes ilyenkor külső tanácsadó segítségét igénybe venni.

Fogalmát tekintve az üzleti tanácsadó olyan professzionális szolgáltató, aki szervezetek és azok vezetői számára nyújt külső vagy belső szolgáltatást azzal a céllal, hogy segítse a szervezeteket kitűzött céljaik elérésében, a problémák feltárásában és megoldásában vagy a változások megvalósításában. Olyan erőforrás, melynek igénybevételével a vezetők hatékonyabban tudnak elvégezni speciális tudást igénylő feladatokat és ezzel időt takarítanak meg.

Az üzleti tanácsadó napjainkban egyre meghatározóbb alakja az üzleti életnek, mivel a nemzeti és nemzetközi környezetben az üzleti tevékenység egyre komplexebbé és bonyolultabbá vált, ezért a vezetők külső segítségre szorulnak. Emellett fontos megjegyezni, hogy folyamatosan növekszik az igény az integrált és speciális szakszolgáltatásokra, valamint a számítástechnika fejlődése, térnyerése is nagy szerephez jut az üzleti folyamatokban.

Az üzleti tanácsadó munkája során a felmerült igények feltérképezését követően összegyűjti a szükséges adatokat és információkat, ezáltal alaposan felméri a helyzetet és az összefüggéseket. A megválaszolendő problémát objektív, rendszerszemléletű szakértőként elemzi, majd konkrét javaslatot dolgoz ki. Eközben folyamatosan konzultál

az érintettekkel, a kapott információkat értelmezi, rendszerezi úgy, hogy közben teljes mértékben az ügyfél érdekeit, céljait, lehetőségeit tartja szem előtt.

Jellemző helyzetek, melyek során szükség lehet egy üzleti tanácsadóra:

- folyamatok racionalizálása -
 - szoftverbevezetés -
 - stratégiai tervezés -
- marketingterv készítése -
 - szervezetfejlesztés -
- tervezési és kontrolling rendszer kialakítása -
 - belső szabályzatok készítése -

Miután a tanácsadó feltárja a problémát, szakmai tudását felhasználva megoldást dolgoz ki, majd javaslatot tesz az ügyfélnek. Az ügyfél döntése után többnyire együtt dolgoznak a megvalósításon, amely általában rövid távú, de annál hatékonyabb folyamat. (TOKÁR-SZADAI, Á. 2011) Úgy gondolom, ezért olyan népszerű a vezetők körében ez a fajta módszer, hiszen az üzleti tanácsadó által garantált a probléma gyors, szakszerű megoldása.

2.3.3. Coach

Az üzleti életben és a munka világában gyakran előfordul, hogy úgy érezzük, hiába rohanunk és teszünk meg mindent a céljaink érdekében, nem jutunk egyről a kettőre. Úgy véljük, hogy változnunk, változtatnunk kellene, hatékonyabbak, eredményesebbek szeretnénk lenni, de meglévő képességeink, tudásunk, tapasztalataink ellenére vagy valamilyen gátló tényező miatt ez nem sikerül. Fejlődésünk megreked, erőfeszítéseink nem hozzák a kívánt eredményt, állandó rohanásban és stresszben élünk, ugyanakkor alig haladunk előre. Előfordulhat, hogy életünket együttműködési problémák, kommunikációs zavarok és konfliktushelyzetek nehezítik, továbbá gyakran elbizonytalanodunk, emiatt döntési nehézségekkel küzdünk. Ezeknek a problémáknak számos következménye lehet, ami okozhat például teljesítmény visszaesést egyén és csoportszinten egyaránt, versenytársaktól való lemaradást vagy esetlegesen csökkenő profitot.

Ilyen problémák esetén mindenképp érdemes coach-hoz fordulni, aki szakértő ezeken a területeken és segíteni tud a felmerülő nehézségek megoldásában. A coach nem pszichológus, a vele való beszélgetésre nem terápiaként kell tekinteni, de az bizonyos, hogy szakszerűen tud hallgatni és kérdezni egyaránt. Támogatást tud nyújtani a problémák feltárásában, a hangsúlyos területek megtalálásában, illetve a célok kitűzésében. Emellett a coach személyét tekintve empátikus, diszkrét, titoktartó személy, aki értően figyel, miközben tükröt tart felénk. Fontos hangsúlyozni, hogy a coach inkább kérdez, vagyis a kérdései által próbál segíteni, nem pedig tanácsokat osztogat.

A coachot a folyamat elején gyakran szakértőnek tekintik, aki mindenre tudja a megfelelő választ és segít megoldani a problémákat. Ez a hit segít abban, hogy az ügyfél elfogadja, érdemes hinnie a coachban annak ellenére, hogy az adott coach nem feltétlenül rendelkezik szakmai kompetenciákkal az ügyfél szakterületén. Talán ellentmondás és sokaknak zavaró is lehet, hogy olyasvalaki segít fejlődni valamiben, akinek abban a tevékenységben nincs is tapasztalata vagy nem csinálja olyan jól, mint maga az ügyfél. Viszont a coachot pont az jellemzi, hogy anélkül képes javítani az egyének teljesítményét a munkában, hogy ő maga azt a feladatot meg tudná csinálni. A magyarázat erre az, hogy a coach kompetenciája másban rejlik.

A coach jövőorientált, megoldásközpontú beszélgetések során segít megtalálni az ügyfél számára a fejlődési lehetőségeket, ösztönözni tudja a kihívások vállalására, a nehézségek leküzdésére, illetve a lehetőségek megvalósítására. A coach úgy coacholja ügyfelét, hogy közben elősegíti a meglévő képességek, készségek, belső erősségek megtalálását, kibontakoztatását, valamint új szemléletmód és értékrend kialakítását. Vezetésével az egyén, illetve a csoport is képes lesz tudatosan használni adottságait, melyekre támaszkodva meg tudja találni és meg is tudja valósítani saját elképzeléseit.

Véleményem szerint egy igazán jó coach nem minősíti az ügyfél döntéseit, hanem őszintén támogatja azokat. Ugyanakkor a coachok gyakran tesznek fel a komfort zónából kimozdító kérdéseket, ami egyáltalán nem mondható kellemesnek. Idővel azonban az ügyfél számára is egyértelművé válik, hogy minden egyes őszinte válasszal saját maga esélyeit növeli és ezáltal egy teljesebb képet fog kapni az előtte álló útról. (KELLÓ, É. 2014)

3. A COACHING, MINT NÉPSZERŰ VEZETŐFEJLESZTÉSI FOLYAMAT

3.1. A coaching eredete

Napjainkra a coaching a személyi és szervezeti változást támogató lehetőségek egyik hatékony és népszerű formájává vált az üzleti életben, ami az ügyfelek tanulásával és fejlődésével foglalkozik. Viszont annak történetéről, hogy honnan ered a coaching, a köztudat nem sokat tud.

„Az első coach talán a görög filozófus, Szókratész volt, aki az emberek meggyőzése helyett inkább kérdéseket tett fel nekik, amelyek saját helyzetük és feltételezéseik vizsgálatára készítette őket, ily módon változtatva meg gondolkodásukat.” (KELLÓ, É. 2014, p. 23)

A coaching eredete a sport-pszichológia területére vezethető vissza, mivel maga az elnevezés is a sport világból származik, ugyanis a coaching kifejezés edzést jelent, a coach szó jelentése pedig edző.

A coaching szakma kialakulása Tim Gallway amerikai teniszedző nevéhez fűződik, hiszen ő volt az első, aki a coaching lényegéről írt a teniszoktatás területén az 1970-es években. Azt vallotta, hogy a játékosok a mérkőzések során két ellenféllel néznek szembe. Egy belső és egy külső ellenféllel, ahol a belső, vagyis a játékos saját fejében lévő ellenfél sokkal félelmetesebb, mint a teniszháló túloldalán lévő. *The Inner Game of Tennis (A tenisz belső játszámája)* című könyvében írt erről, melyben azt állítja, hogy ebben a belső csatában leginkább az edző, vagyis a coach támogatására van szükség, akinek legfőbb feladata, hogy a játékos teljesítménye útjában álló akadályokat elhárítsa vagy csökkentse. Feltevése, hogy amennyiben ez sikerül, felszínre kerülhetnek a sportoló természetes képességei, mely után nem lesz tovább szükség az edző technikai utasításaira. Vagyis a belső, a játékos fejében lejátszódó folyamat célja, hogy minden olyan dolgot, amit az elménk akadályként aposztrofál vagy ami gátolja csúcsteljesítményünk felszínre kerülését, egy coach segítségével fel tudjunk oldani.

Tim Gallway ugyan nem tudatosan, de ezzel létrehozta a világ első coaching modelljét, amely egyben a ma ismert coaching kezdetét is jelentette. Inner Game elméletével

megteremtette a közvetlen kapcsolatot a sportban és az üzleti szférában alkalmazott coaching között, ugyanis elmélete egy idő után már nem csak a sportolók, hanem az üzleti szférában dolgozó, saját küzdelmeiket nap mint nap megvívó vezetők körében is népszerű lett. Így az 1980-as években megszületett a coaching modern, üzleti formája és azóta is folyamatosan terjed, fejlődik világszerte. Ekkorra vált elfogadottá, hogy a coaching nemcsak afféle hóbort, hanem komoly, tartós üzleti sikert eredményező eszköz, megközelítés. (KELLÓ, É. 2014)

3.2. Mi a coaching?

Sajnos a coaching kifejezést manapság már nagyon sokféle értelmezésben használják. Ezért mindenképp fontos leszögezni, hogy nem minden coaching, ami változással, tanácsadással vagy tréninggel kapcsolatos. Úgy is mondhatnánk, hogy a coaching nem mindenre alkalmazható csodaszer. Ha megmondjuk valakinek, hogy mit kellene tennie, tanácsokkal látjuk el, az nem nevezhető coachingnak, hiszen coaching során nem adunk tanácsokat és kész megoldásokat. Nem ugyanaz, mint a mentorálás, a tréning vagy az üzleti tanácsadás. Mind egy önálló terület, egymástól külön kell értelmezni őket.

A coach arra vállalkozik, hogy hozzásegítse klienseit ahhoz, hogy befelé figyelve maguk találják meg a bennük rejlő válaszokat és a saját értékrendjüknek megfelelő, egyéni útjukat. Támogatást nyújt abban, hogy az ügyfél a legjobbat hozza ki saját magából. Attól függetlenül, hogy a coach nem osztogat tanácsokat, a coaching nagyon hatékony eszköz, ha megfelelő körülmények között egy hozzáértő, felkészült, érzelmileg intelligens coach alkalmazza.

A coaching olyan támogató tevékenység, ami a coachee tanulásával és fejlődésével foglalkozik szerződéses keretek között. Alapja a jövőbeni változás, a konkrét célok pontos meghatározása, amit a coach és az ügyfél közösen határoznak meg, majd együtt dolgoznak a megvalósításon. Fogalmazhatunk úgy is, hogy a coaching a személyes megújulás és fejlődés eszköze, továbbá a folyamatos változáshoz való rugalmas és sikeres alkalmazkodás eszköze.

A coaching során elengedhetetlen a folyamatban résztvevő partnerek között a kölcsönös bizalom, melyről a későbbiekben fogok részletesebben írni. A coachee esetében a siker feltétele a változtatásra való hajlandóság, a fejlődés igénye és az önismeret.

A fejlesztés, bár nagyban múlik a coachon, hiszen ő a folyamat koordinátora, mégis elképzelhetetlen a coachee aktív közreműködése nélkül. Ugyanis a folyamat során az ügyfél megtanul tanulni, képes lesz addig megoldhatatlannak hitt problémákat megoldani, továbbá különböző képességeket elsajátítani. A coaching segít a teljesítmény javításában, a személyes fejlődésben, illetve kicsit másképp szemlélni a világot.

Úgy is tekinthetjük, hogy a coaching egy önfelfedező út. Maga a coaching folyamat azonban nem csak a megbeszéléseken zajlik, hanem két coaching alkalom között is, ugyanis a coaching ülések és a coach által feltett kérdések hatására elindul egy gondolkodási folyamat, ami ugyanúgy a fejlődés részét képezi. (KELLÓ, É. 2014), (VOGELAUER, W. 2002)

Itt szeretnék egy számomra sokatmondó idézetet megemlíteni, ami szerintem nagyon jól leírja a coaching lényegét: „Semmit nem lehet megtanítani egy embernek. Csak segíteni benne, hogy rátaláljon önmagán belül.” Galileo Galilei

3.3. Miért van szükség coachingra?

A coaching az egyént és az egyén fejlődését, boldogulását helyezi a középpontba. A coaching alkalmazásával a szervezetek kifejezik, hogy értékrendjükben fontos szerepük van a humán értékeknek, a dolgozóknak és azok fejlesztésének, ami a mai szervezetek kiemelkedően fontos üzenete.

Arra a kérdésre, hogy tulajdonképpen miért is van szükség coachingra, Kelló Éva executive & business coach könyvében találtam számomra releváns választ. Könyvében fontos üzeneteket közvetít coaching értékekről és emberi értékekről, melyek egyértelműen leírják a coaching fontosságát, ezért tőle idézek:

„Hisszük, hogy a coaching érték a szervezet számára. A coaching a vállalatok és vállalkozások egyre szélesebb körének képzési-fejlesztési tevékenységében ismert és alkalmazott megoldás. Ezek a szervezetek elkötelezettek a coaching üzleti alkalmazása iránt, felismerték e fejlesztési forma értékét és üzleti hasznát. Felismerték, hogy a coachinggal egyszerre tudják fejleszteni és motiválni munkatársaik teljesítményét, gazdagítani a vállalati értékrendet és kultúrát. A coaching a szervezet munkatársainak

tanulásán és fejlődésén keresztül, jóllétüket növelve éri el a hatékonyság és az eredményesség növekedését, ezáltal az üzleti siker egyik tényezője.” (KELLÓ, É. 2014, p. 21)

Coachingra egyrészt azért is van szükség, mert segít rálátni az aktuális élethelyzetre amiben vagyunk, másrészt segít megtalálni a saját megoldásunkat és erőnket a továbblendüléshez mind a munkahelyen, mind a magánéletben. Ma már megkülönböztetünk többféle coaching irányzatot, azonban a legnépszerűbbnek a life coaching és a business coaching mondható. Érdekes különbséget tenni, hiszen míg a life coach az ügyfél életében lezajló, változási folyamatok kísérője, addig a business coach konkrét, szakmai célok elérésében nyújt támogatást a gondolatébresztő kérdéseivel és fejlesztő eszközeivel. Nagy szerencse, mikor olyasvalakire találunk rá, aki mindkettőben érdekelt. Azonban bármelyik irányzatról is beszélünk, a coach soha nem fog presszionálni a változásra, hanem engedi, hogy az ügyfél saját tempójában jusson el a felismeréseihez és közben rendszeresen tudomására hozza, hogy nincs egyedül a problémáival, ő mindenben mellette áll.

Szeretném a saját tapasztalatomat megosztani pár mondatban a coachinggal kapcsolatban. Egy évvel ezelőtt, amikor eldöntöttem, hogy vezetőfejlesztés és coaching témakörben fogom írni a szakdolgozatomat, alkalmam adódott egy coaching folyamatban részt venni. Úgy gondoltam, hogy ez egy nagyon jó lehetőség, ami hozzájárulhat a dolgozatom elkészítéséhez és annak hitelességéhez. Egy sikeres, több éves múlttal rendelkező, coach képzést lebonyolító cég hirdetett egy órás coaching élményt „Légy coachee!” címmel, melyre jelentkeztem és nagy öröömre részt is vehettem rajta.

Három, a coach képzésük végéhez közeledő hallgató kapott lehetőséget, hogy egymás után 20 percben coacholjanak ismeretlen embereket, köztük engem is. Így történt, hogy életemben először, egy órán keresztül coachee voltam, aki egy dilemmával érkezett, majd az egy óra elteltével tele ötletekkel, inspirációval, motivációval távozott. Mindenkinek szívből ajánlom, nagyszerű élmény volt!

4. PRIMER KUTATÁS

4.1. A kutatás célja

Kutatásom célja az volt, hogy megismerjem olyan vezetők véleményét a szakdolgozatom témájának kapcsán, akik vettek már részt vezetőképzésen és coaching folyamatban. Szerettem volna képet kapni arról, hogy Magyarországon napjainkban mennyire elterjedt a vezetők körében a coaching, illetve, hogy milyen hatással volt rájuk a coaching folyamat. Általános következtetéseket ugyan nem vonhatok le, hiszen a mintám nem reprezentatív. 53 fő, köztük 33 nő és 20 férfi szerepel a mintámban, közülük a legtöbben a 31 és 40 év közötti kategóriába tartoznak.

A kérdőív központi témája a vezetésfejlesztő és coaching folyamatok hatásai, illetve a coaching által szerzett tapasztalatok megismerése. Emellett arra is kíváncsi voltam, hogy mennyire nyitottak a vezetők egy újabb folyamatban való részvételre, mi jellemzi a tanuláshoz, fejlődéshez való hozzáállásukat, továbbá milyen területeken szeretnének fejlődni. A minta kiválasztása teljesen véletlen módon történt, hiszen felmérésemet online kérdőív formában készítettem el, melyet ismerősök, jelenlegi és korábbi munkatársak, e-mail üzenetek, illetve a Facebook közösségi oldal segítségével juttattam el a célközönséghez.

4.2. A kérdőíves felmérés célkitűzései

A kérdőív összeállításakor azt a hipotézist fogalmaztam meg, hogy a kitöltő személyek vezető beosztásban dolgoznak és vettek már részt coaching folyamatban, mely során konkrét célokat fogalmaztak meg és tűztek ki. Feltételezésem másik része, hogy a coachingban résztvevő vezetőkre összességében pozitívan hatott a folyamat, hatással volt munkájukra és eredményességükre egyaránt.

Ezeken túl szerettem volna választ kapni azokra a kérdésekre, hogy milyen területeken fejlesztenék a kitöltők vezetői képességeiket, illetve, hogy miket tartanak fontosnak a munkahelyi sikerek érdekében. Emellett célom volt, hogy megismerjem a véleményüket azzal kapcsolatban, hogy tapasztalataik szerint milyen pozitív és negatív tényezői vannak a vezetői létnek.

4.3. A kérdőív felépítése

A kérdőív, amelyet coachingban résztvevő vezetők töltöttek ki, 32 kérdésből áll. Ezeket többnyire a kiértékelhetőség hatékonysága érdekében zárt kérdésekként fogalmaztam meg. Voltak olyan kérdések, ahol csak egy, másutt több, legfeljebb öt választ is meg lehetett adni, viszont skálás kérdések is bekerültek a felmérésbe. 1-5, illetve 1-7 fokozatú skálán oszthatták meg a kitöltők a tapasztalataikat és a véleményüket.

A kérdőív kitöltése 2018. október 19. és október 29. között zajlott, mely időszak alatt összesen 53 értékelhető válasz érkezett. A kérdőív kapcsán két kritériumot fogalmaztam meg. Olyan vezetők kitöltését kértem, akik vezető pozícióban dolgoznak és vettek már részt coaching folyamatban. (11 választ ki kellett zárnom a mintából, mert olyan vezetőktől érkeztek, akik nem vettek még részt coaching folyamatban, vagyis az egyik előzetes feltételnek nem feleltek meg). Szeretném megjegyezni, hogy a minta nem reprezentatív, vagyis nem tükrözi a magyarországi vezetők jellegzetességeit. A közölt eredmények csak az általam vizsgált mintára vonatkoznak.

A kérdőív két fő részből áll. Az első részben 15 db személyesebb jellegű kérdés található, amelyek többek között a kitöltők nemére, életkorára, iskolai végzettségére, foglalkozására és munkatapasztalatára vonatkozik. A második rész hasonló terjedelmű, hiszen 17 db kérdés tartozik hozzá. Szakmai kérdések kaptak itt helyet, amelyek a vezetői készségekkel, hozzáállással, továbbá a coachinggal kapcsolatosak.

4.4. A kérdőíves kutatás eredményei

4.4.1. Általános kérdések

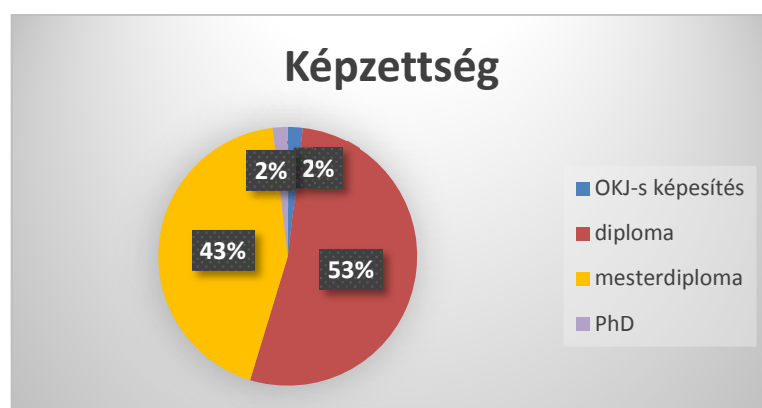
Az alábbi táblázatban a kitöltők nem, illetve életkor szerinti megoszlására vonatkozó adatokat foglaltam össze.

év	nő	férfi
20 év alatti	1 fő	-
21-30 év	3 fő	-
31-40 év	17 fő	10 fő
41-50 év	9 fő	5 fő
50 év feletti	3 fő	5 fő
Összesen	33 fő	20 fő

1. táblázat A kutatásban résztvevők száma nem és életkor szerint
(a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

A kutatásban összesen 53 fő vett részt. A minta összetételét tekintve 62%, vagyis 33 nő és 38%, azaz 20 férfi adott választ a kérdőívben szereplő kérdésekre. A kitöltők elenyésző, csupán 8%-a tartozik a nagyon fiatal, 30 év alatti vezetők körébe, a válaszadók leginkább 30 év feletti. A kitöltők több mint fele, vagyis 51% a 31 és 40 év közötti korosztályba, 26% a 41 és 50 év közötti korosztályba, illetve 15% az 50 év feletti korosztályba tartozik. Összességében megállapítható, hogy a 31 és 40 év közötti kategóriába tartozó nők töltötték ki a legtöbbet a kérdőívet, szám szerint 17 fő, akik a sokaság 32%-át jelentik.

A beérkezett válaszok alapján a kitöltők képzettség szerinti megoszlását is vizsgáltam, melyet az alábbi diagrammal szeretnék szemléltetni.



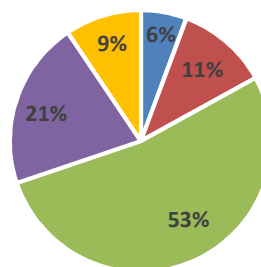
2. ábra A válaszadók képzettség szerinti megoszlása
(a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

Adatgyűjtésem során a kitöltők közül csupán egy fő jelölte meg az OKJ-s képzést legmagasabb végzettségként. Vagyis megállapítható, hogy a megkérdezett vezetők 98%-a rendelkezik legalább egy alapszakos diplomával. Emellett közülük sokan, a válaszadók 43%-a mesterdiplomával, illetve egy fő PhD végzettséggel is rendelkezik. Fontos megjegyezni, hogy napjainkban Magyarországon a PhD (Doctor of Philosophy) az egyetlen megszerzhető tudományos fokozat.

A megkérdezettek nagy többsége, szám szerint 26 fő szerzett gazdaságtudományi területen diplomát. Emellett 6-6 fő jelezte, hogy műszaki, bölcsészettudományi vagy társadalomtudományi diplomával rendelkezik. A kitöltők között van hét személy, aki kétdiplomás, illetve négy fő háromdiplomás vezetőként dolgozik.

A következő részben a kitöltők munka, illetve vezetői tapasztalatait szeretném bemutatni az alábbi diagramokkal.

Munkatapasztalat

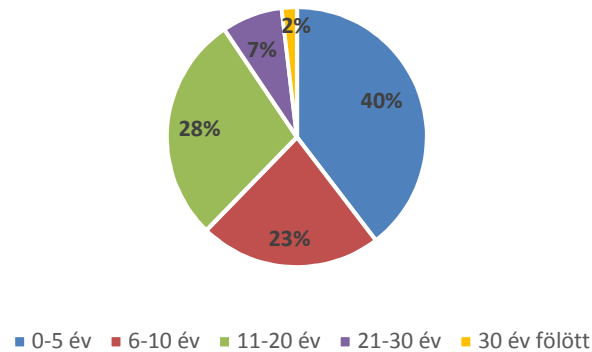


■ 0-5 év ■ 6-10 év ■ 11-20 év ■ 21-30 év ■ 30 év fölött

3. ábra Munkatapasztalat szerinti megoszlás
(a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

A megkérdezett vezetők többsége sok munkával töltött évet tudhat maga mögött. Ugyanis a kitöltők több mint a fele, azaz 53%-uk 11 és 20 év közötti munkatapasztalattal rendelkezik. A diagramról leolvasható, hogy 21% azon kitöltők aránya, akik 21-30 éve, illetve mindössze 9% az, aki 30 évnél régebb óta dolgozik. Az 53 kitöltőből mindössze kilenc fő tartozik abba a kategóriába, akiknek 10 év vagy annál kevesebb munkatapasztalata van.

Vezetői tapasztalat



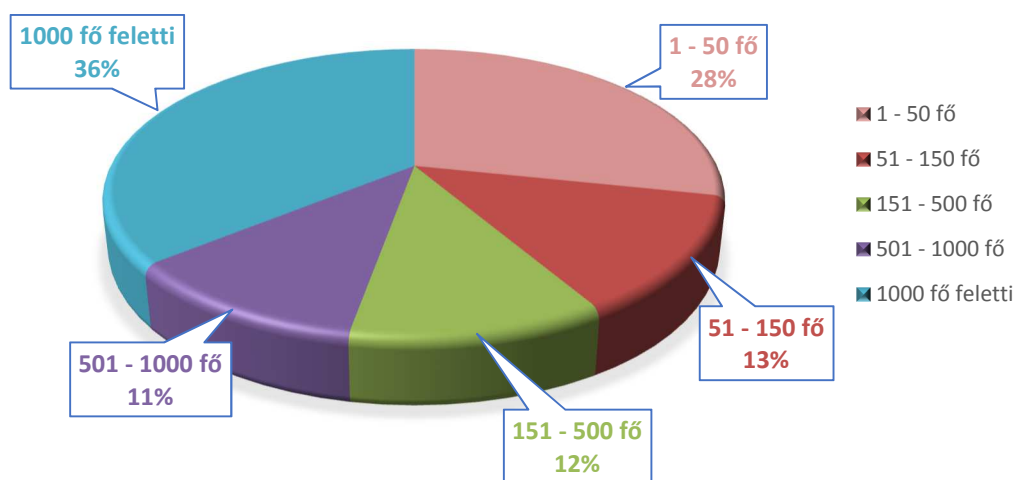
4. ábra Vezetői tapasztalat szerinti megoszlás
(a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

A kitöltőknek átlagosan kilenc év vezetői tapasztalatuk van, ami számomra azt jelenti, hogy releváns szakmai múlttal rendelkeznek, vagyis a kérdőívem elért a kívánt célcsoporthoz. Közülük 21 kitöltő jelölte, hogy öt évnél kevesebb, 12-en, hogy 6 és 10 év közötti, illetve 15 fő, hogy 11 és 20 év közötti vezetői tapasztalattal rendelkezik. Összesen öten vannak azok, akik több, mint 20 éve vezetői pozícióban dolgoznak.

A kérdőív első részében olyan kérdésekre is kerestem a választ, miszerint a megkérdezett vezetők mióta dolgoznak jelenlegi munkahelyükön és milyen területen tevékenykednek. A válaszok alapján megállapítottam, hogy a kitöltők átlagosan hét éve dolgoznak aktuális munkahelyükön és 55%-uk a következő négy fő területen helyezkedik el. Legtöbben, vagyis kilencen jelölték az értékesítés és kereskedelem területét, nyolc fő az emberi erőforrást, illetve 6-6 fő tölt be vezetői szerepet a bankszektorban, továbbá közgazdasági területen, pénzügyi, könyvelési osztályokon. A kitöltők között egyaránt szerepelt több csoportvezető, régióvezető, igazgató, ügyvezető és tulajdonos is.

Úgy gondolom, hogy az elemzés szempontjából mindenképp fontos információ, hogy milyen méretű szervezeteknél dolgoznak a megkérdezett vezetők. A kapott válaszokat az alábbi diagram segítségével mutatom be.

DOLGOZÓI LÉTSZÁM



5. ábra A válaszadók munkahelyi létszám szerinti megoszlása
(a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

A kitöltők között 15-en vannak olyanok, akik 1 és 50 fő közötti létszámú vállalkozásoknál dolgoznak. Ezek a munkahelyek a KKV szektoron belül a mikro- és kisvállalkozások körébe tartoznak, hiszen 50 fő alatti dolgozói létszámmal működnek.

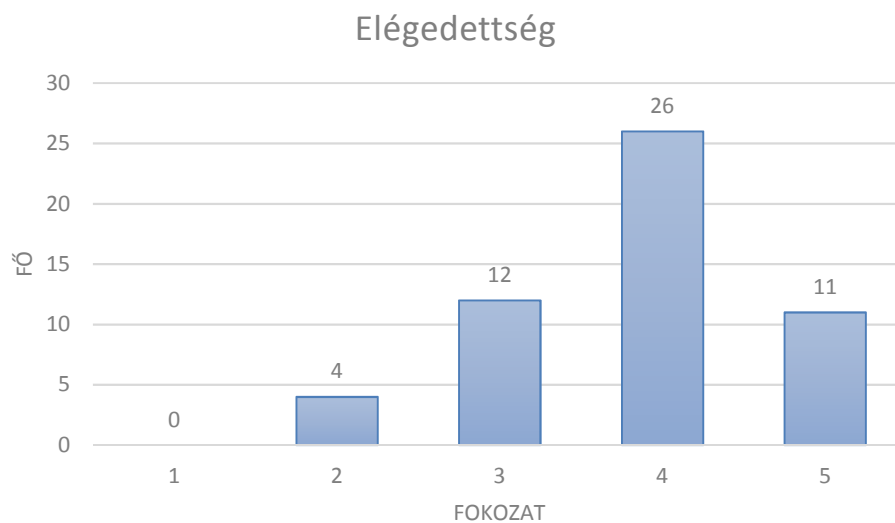
Magyarországon és az Európai Unión belül is a mikro- és kisvállalkozások jelentős része tevékenységében más cégekhez, legfőképpen közepes és nagyvállalatokhoz kötődik. Ez a kapcsolat általában olyan beszállítói és vevői kapcsolat, ami a kisvállalkozások részéről teljes elköteleződést igényel, hiszen probléma esetén a nagyobb vállalatok általában jóval könnyebben találnak másik beszállítót, mint a kisebb vállalkozások új partnereket, piacokat, amit sok esetben a nagyobb cégek ki is használnak. Ez nehézséget okozhat a beszállítóknak és a náluk dolgozó vezetőknek, ugyanis problémás lehet az ilyesfajta kapcsolatok fenntartása, hiszen nem minden esetben kedvezőek a feltételek számukra. A cég érdekeit figyelembe véve úgy kell tevékenykedniük, hogy közben ne veszítsenek partnereket, mert azáltal a működésük is veszélybe kerülhet. Emiatt egy folyamatos egyensúlyra kell törekedniük, aminek a fenntartása azonban nagyon stresszes folyamat. A stresszről és a stresszkezelésről a dolgozatom későbbi részében fogok írni.

A kapcsolatok másik tipikus formája, amikor a nagyvállalat kiszervezi az egyes szolgáltatások ellátását. Vannak olyan munkaerő-igényes szolgáltatások, amelyeket a nagyvállalatok nem tudnak költséghatékonyan ellátni, így ezeket a tevékenységeket olyan

cégekre bízzák, amelyek erre specializálódtak. Többek között itt említhetjük a vendéglátást, a takarítást, a biztonságvédelmet vagy a könyvelést. (DR. GYULAI, L. 2011)

Kutatásomban hasonló arányban vettek részt olyan vezetők, akik 51 és 150 fő közötti, 151 és 500 fő közötti, illetve 501 és 1000 fő közötti létszámmal működő vállalatoknál dolgoznak. Mindhárom kategória aránya 11% és 13% között mozog a teljes sokaságon belül, ami 19 főt jelent az 53 db kitöltésből. E három kategória összlétszáma megegyezik az 1000 fő feletti munkahelyek vezetőinek kitöltésével, vagyis 19-en vannak azok, akik olyan nagyvállalatoknál töltenek be vezetői pozíciót, akik legalább 1000 főt foglalkoztatnak.

Kíváncsi voltam, hogy a vezetők mennyire elégedettek aktuális munkahelyükön, ezért 1-5 fokozatú skálán kértem a kitöltőket, jelöljék a rájuk jellemző fokozatot. A kapott eredményeket az alábbi diagram segítségével szemléltetem.



6. ábra Munkahelyi elégedettségi felmérés
(a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

Az eredmény véleményem szerint összességében pozitívnak mondható, ugyanis a válaszadók 70%-a, vagyis 37 fő elégedett vagy teljes mértékben elégedett jelenlegi munkahelyén. Ők valószínűleg elkötelezettek a cégük iránt és úgy érzik, hogy munkaadójuk is megbecsüli őket. Az ilyesfajta együttműködés általában hatékony és kiegyensúlyozott munkahelyi légkört teremt, ami a szervezet összes érintettjére pozitívan hat.

Ugyanakkor a vizsgált mintából megállapítható, hogy négy vezető az, aki valószínűleg munkahelyváltáson gondolkozik, hiszen nem elégedett jelenlegi munkahelyén. Rájuk nagyobb hangsúlyt kellene fektetniük a cégeknek, mivel elégedetlenségük valószínűleg már szemmel látható, esetlegesen hangot is adnak neki. Valószínűleg valamilyen oknál fogva kötődnek a munkahelyükhöz, de helyzetük labilis. Mintámban ők mindannyian 30 évnél idősebbek és legalább négy év vezetői tapasztalatuk van. Közülük hárman nők és 500 főnél több munkavállalót foglalkoztató cégnél dolgoznak. Olyan vezetőtől nem érkezett kitöltés, aki egyáltalán nem elégedett a jelenlegi munkahelyén, vagyis az 1-es osztályzatot választotta.

További 12 személy esetében nem egyértelmű a jelenlegi munkahelyükkel kapcsolatos álláspontjuk, hiszen hármának, azaz közepesnek ítélték elégedettségüket. Azt gondolom, hogy helyzetük hamarosan két irányba is elmozdulhat. Jelenlegi véleményük jelentheti azt, hogy egyre inkább távolodnak a cégtől, aminek következménye, hogy ők is abba a kategóriába fognak kerülni, akiknek már nincsenek céljaik az adott vállalatnál és a közeljövőben új munkahelyet fognak keresni. Azonban, ha még időben felismeri ezt egy felettes vagy akár egy HR-es, a problémák tisztázása után elindulhat egy olyan folyamat, ami a vezető hozzáállásában és a véleményében is változást idézhet elő. Ahhoz, hogy ez a folyamat sikeres legyen, érdemes egy külső segítséget, egy profi coach segítségét kérni.

Hogy miért szeret valaki vezető lenni? Izgalmas kérdésnek bizonyul számomra és öröömre szolgál, hogy a pénz-autó-telefon sztereotípiákat ledöntve bemutathatom, hogy a mintámban szereplő vezetők leginkább szakmai álláspontokat képviselnek. Az alábbi diagrammal szeretném bemutatni a kapott válaszokat és azok előfordulását.

Miért szeret vezető lenni?



7. ábra A vezetők elhivatottságának tényezői

(a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

E kérdés kapcsán megadtam 16 válaszlehetőséget és egy egyéb kategóriát, ahova beírhatták a kitöltők további véleményüket ezzel kapcsolatban. Legfeljebb öt választ lehetett megjelölni, melyek feldolgozása során azt állapítottam meg, hogy toronymagasan a legtöbben, vagyis 44-en jelölték azt, hogy azért szeretnek vezetők lenni, mert a döntéshozatal a saját kezükben van. Tehát leszögezhető, hogy az a legfontosabb a mintában szereplő vezetők többségének, hogy legyen saját döntési hatáskörük, önálló döntéseket hozhassanak és ne legyenek kiszolgáltatva egy esetleg mások által hozott rossz döntés kockázatának.

Az 53 vezetőből 33-an válaszolták azt, hogy számukra fontos, ha segíthetnek másokat a fejlődésükben. Ez számomra nagyon pozitív eredmény, hiszen az önálló döntéshozatal után ezt jelölték a legtöbben, ami úgy gondolom elismerésre méltó hozzáállás. Ebből látható, hogy a megkérdezettek igazi leaderek, hiszen munkatársaik bármikor számíthatnak szakmai támogatásukra, melyet ők szívesen tesznek, sőt, élvezik is ezt az alapvetően mentori szerepet.

A válaszadók több, mint 50%-a érzi úgy, hogy vezetői munkája során folyamatosan tud szakmailag fejlődni, ezért ez az egyik oka, amiért szeret vezetőként dolgozni. Nagyon örülök, hogy kutatásom résztvevőinek többsége nyitott a szakmai fejlődésre, annak ellenére is, hogy átlagosan közel tíz év vezetői tapasztalattal rendelkeznek. Azt

gondolom, a folyamatos tanulás, fejlődés és nyitottság nagyon fontos a szervezet különböző szintjei és szereplői számára egyaránt.

Közel azonos számú, 20, illetve 21 vezető jelezte vezetői elhivatottságát annak okán, hogy ki tud teljesedni vezetői pozíciójában, továbbá, hogy szívesen visel felelősséget másokért. Ezek között úgy gondolom, hogy olyan összefüggés van, ami egy későbbi kutatás témáját adhatja. Ugyanis, ha valaki egy adott szakterületen kiváló, úgy hívjuk, szakértő. Azonban, ha egy szakértő ezen túlmenően olyan feladatot tölt be egy vállalat életében, aki a saját munkája mellett több ember munkájáért is felelős, sőt, eközben az emberekért, fejlődésükért, szakmai pályafutásukért egyéni szinten is felelős és ezt élvezettel teszi, akkor úgy gondolom, ki tud teljesedni vezetői pozíciójában.

Azonban számos előnye mellett, már-már ugyanennyi negatív dologgal jár, ha valaki vezetői pozíciót vállal. Persze, az emberek többsége csak a sikert és a csillogást, az anyagi javakat látja, azonban ez sokkal összetettebb, komolyabb, olykor nehéz és stresszes hivatás.

Amellett, hogy kíváncsi voltam, hogy a megkérdezett vezetők mit szeretnek a munkájukban, arról is szerettem volna egy komplexebb képet kapni, hogy milyen problémákkal küzdenek a hétköznapokban.



8. ábra A vezetői pozíció negatív tényezői
(a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

Míg arra a kérdésre, hogy miért szeret vezető lenni, minden kitöltő megjelölte a maximálisan adható öt db választ, addig arra a kérdésre, hogy miért nem szeret vezető lenni, lényegesen kevesebb válasz érkezett. Sokan csak egy válaszban fogalmazták meg a véleményüket, sőt, többen voltak olyanok is, akik azt a kategóriát jelölték, hogy imádják a munkájukat és nincs különösebb indokuk, amiért kevésbé szeretnék vezetői munkájukat.

Azonban így is, a kitöltők közel fele jelezte azt, hogy igencsak jelen van vezetői életében a stressz. A szervezet minden tagjára ugyancsak elmondható ez, habár legtöbbször tényleg a vezetőknél csapódik le a legtöbb stressz. Rájuk nehezedik a felelősség a munka folyamatosságának biztosítása miatt, az emberek teljesítménye és problémái által, a kritikus döntési helyzetek, továbbá a felső vezetés általi nyomás miatt is. Ebből fakadóan jöttek létre különböző stresszkezelő tréningek, amelyek során különböző játékokat, gyakorlatokat lehet elsajátítani, amiket aztán a munkahelyeken könnyen lehet alkalmazni. Szerencsére egyre több vállalat ismeri fel ennek fontosságát és küldi munkavállalóit stresszkezelő tréningekre a szervezet különböző szintjeiről.

18-18 vezető gondolja úgy, hogy nincs egyensúlyban a munkája és a magánélete, illetve, hogy gondolatai állandóan a munka körül forognak. Napjainkban ez egy elég jelentős probléma, hiszen egyre több helyen jelentkezik a munkaerőhiány, ami a dolgozók túlmunkáját vonja maga után. Problémaként aposztrofálták még, hogy gyakran szembesülnek saját korlátaikkal, illetve azt, hogy operatív feladataik mellett kevés idejük jut beosztottjaik támogatására.

Utóbbi a szervezet szempontjából nagyon rosszul is alakulhat. Ha egy vezető rendkívül leterhelt, sok operatív feladata van, akkor kevesebb időt tud szánni a munkatársaira, akiknek a vezetőjük folyamatos segítségére, iránymutatására, támogatására lenne szükségük. Látva a vezetők leterheltségét, ezek az igények sokszor kimondatlanul maradnak, ami bizonytalan, motiválatlan dolgozókat és elvándorlást eredményezhet. Ennek érdekében érdemes a vezetők munkáját megkönnyíteni azzal, hogy kevesebb operatív feladatot hárítunk rájuk vagy felhívni a figyelmüket arra, hogy delegáljanak feladatokat. Ezáltal többet tud majd foglalkozni az alkalmazottak munkájával, hatékonyságával és szakmai útjával.

További 12 vezető jelezte problémaként, hogy számos esetben irreálisak az anyacég vagy a felsővezetés elvárásai velük szemben. Véleményem szerint ezek az irreális elvárások okozhatják azt, amit további 11 fő jelölt nehézségként. Ők azt mondják, időnként problémájuk van a konfliktuskezeléssel, amit véleményem szerint a rájuk nehezedő hatalmas mennyiségű feladat, elvárás és stressz okoz. Azonban ma már szerencsés helyzetben vagyunk, hiszen mindent, köztük a konfliktuskezelést is lehet tanulni. Több cég specializálódott erre a területre, akik tréningezési lehetőségeket nyújtanak annak érdekében, hogy különböző technikákat, módszereket tudjanak elsajátítani az érintettek.

Összességében arra a megállapításra jutottam, hogy a kutatásban részt vett vezetők a szakmai okok, többek között a fejlődési és támogatási lehetőségek és az önálló döntéshozatal miatt szeretnek vezetők lenni, továbbá, hogy sokkal több indokot tudnak felsorakoztatni a vezetői lét mellett, mint ellene.

A következő kérdéssel arra kerestem választ, hogy a megkérdezett vezetők milyen kapcsolatot tudnak kialakítani beosztottaikkal. Vagyis mennyire jellemző a tipikus főnök-beosztott kapcsolat vagy ma már inkább lazább, bizalmi, akár baráti irányba mozdulnak el ezek a munkahelyi viszonyok. A kapott eredményeket a következő kördiagrammal szemléltetem.



9. ábra A vezetők és a beosztottak közötti viszony (a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

Ami a diagramon is látszik, a válaszadók 8%-a tud baráti kapcsolatot kialakítani a dolgozóival. Ez egyrészt nagyon jó dolog, hiszen ki ne szeretne egy feszültségmentes, jó hangulatú baráti társaságba bejárni dolgozni, ahol minden körülmény adott a hatékony munkavégzésre. Azonban ez kockázatos dolog is lehet, hiszen a szabályok és a követelmények a barátokra is vonatkoznak és nem biztos, hogy minden barátság elbírja azt, ha a főnök, aki napközben „dirigál”, egyébként az esti focin csapattársunk vagy együtt megyünk nyaralni. Nem gondolom, hogy lehetetlen ezt a kapcsolatot egyensúlyban tartani, viszont mindenesetre szem előtt kell tartani a prioritásokat és ki kell alakítani a határokat.

A megkérdezett vezetők közel fele vélekedik úgy, hogy bizalmi kapcsolatot ápol alkalmazottjaival. Azt gondolom, a bizalom minden esetben alapfeltétel, legyen szó üzletről, munkahelyről vagy párkapcsolatról. Jelen esetben a vezetők 43%-a úgy érzi, munkatársai bizalmát élvezzi. Hozzá bármikor fordulhatnak problémáikkal, őszintén elmondhatják nehézségeiket, legyen az akár munkával kapcsolatos vagy magánéleti. Úgy gondolom, szerencsés, ha valakivel bizalmi kapcsolatot tudunk kialakítani a munkahelyen, akihez bármiféle gond esetén nyugodtan fordulhatunk és akiről tudjuk, hogy támogatni fog bennünket.

A kitöltők 26%-a szerint mentor-mentorált kapcsolatot ápol a beosztottjaival, továbbá 23%-uk állítja azt, hogy kapcsolatuk csupán munkatársi. Míg véleményem szerint a munkatársi kapcsolat egy teljesen általános viszony, addig a mentor és mentorált között sokkal mélyebb és erősebb a kapcsolat. Egy munkatárs, ahogy a neve is mutatja, társ a munkában, segít megoldani a munkahelyen felmerülő problémákat és ehhez vezetőként is tartja magát, azonban nem is lépi túl ehhez kapcsolódó feladatkörét. Azonban egy olyan vezető, akire egyben mentorként is tekinthetünk, nagy segítséget jelenthet. Ő az, aki mind szakmai, mind karrierkérdésekben állandó támogatást tud nyújtani és pártfogolni, bátorítani minket a szakmai úton.

A mentor és a mentorált között lévő kapcsolatot úgy fogalmazhatjuk meg, mint egy kétoldalú, kölcsönös előnyökkel járó, hatalmi viszonyoktól mentes kapcsolatot. A mentor olyan, mint egy segítő kéz, egy tanár, aki engedi a mentoráltat, hogy az megtalálja a saját szakmai útját. Eközben együtt alakítják ki a teljes folyamatot, úgymint a mentorálás hosszát, a gyakoriságát és a célját is. A mentorálás során barátságos a hangvétel, azonban

ez a szakmaiság miatt mégis egy különálló kategória. Kutatásomban erre vonatkozóan azt az eredményt kaptam, hogy 14 vezető, vagyis 26%-uk alakít ki általában mentor-mentorált kapcsolatokat a munkavállalóival. Ez esetben rájuk egyrészt mentorként, tapasztalt szakemberként tekintenek, másrészt dolgozóiknak figyelmet, támogatást, szakmai fejlődést tudnak nyújtani, ami véleményem szerint hatalmas vezetői erény. (DR. SZILÁGYI, B. 2009)

Kutatásom során azt is vizsgáltam, hogy a vállalat mérete befolyásolja-e a vezetők és a beosztottak közötti viszonyt. A cégek méretét tekintve öt kategóriát, a kapcsolati viszony szempontjából négy kategóriát vizsgáltam, melyet az alábbi táblázattal szemléltetek.

	baráti	bizalmi	mentor-mentorált	munkatársi	Összesen
1-50 fő	1	9	3	2	15
51-150 fő	1	1	2	3	7
151-500 fő	1	1	2	2	6
501-1000 fő		3	1	2	6
1000 fő feletti	1	9	6	3	19
Összesen	4	23	14	12	53

2. táblázat A vállalat mérete és a munkahelyi kapcsolatok alakulása
(a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

Összefüggést kerestem arra vonatkozóan, hogy a munkahelyi vezetők és a beosztottak között kialakult kapcsolatok függenek-e a szervezetek méretétől. Véleményem szerint a kisebb cégek esetében általában családiasabb, közvetlenebb hangulatot feltételezünk, hiszen alacsonyabb dolgozói létszámú vállalkozásoknál könnyebben alakulnak ki barátságok, bizalmi kapcsolatok. Ezzel szemben a nagyvállalatoknál, ahol több százan vagy akár több ezren is dolgoznak, az az általánosan elterjedt gondolat, hogy leginkább a felszínes, munkatársi viszony a jellemző. Következő kutatásom annak vizsgálatára terjed ki, hogy a mintámban szereplő vezetők és az alkalmazottak közötti viszonyt befolyásolja-e a vállalat mérete.

Kérdőíves felmérésem során négy kategória közül tudtak választani a kitöltők aszerint, hogy általában baráti, bizalmi, mentor-mentorált vagy munkatársi kapcsolatot alakítanak ki a dolgozókkal. Ahogy a fenti táblázat mutatja, a megkérdezett vezetők közül csupán négyen gondolják úgy, hogy baráti viszonyt ápolnak a munkatársaikkal, tehát az a feltételezés, hogy a kisvállalkozások esetében a munkahelyi kapcsolatok általában barátsággyá alakulnak, nem állja meg a helyét a mintámban szereplő vezetők körében. Bizalmi kapcsolatok viszont annál inkább jellemzőek, hiszen az 50 főnél kisebb létszámú cégek és az 1000 főnél több alkalmazottat foglalkoztató vállalatok vezetői is azt állítják, hogy leginkább bizalmi kapcsolat van közöttük és a beosztottaik között.

A kutatásomban résztvevők közül, főként az 1000 fő feletti vállalatok vezetői állítják azt, hogy mentor-mentorált viszonyt sikerül kialakítaniuk beosztottaikkal. Ők azok, akik mentorként szárnyaik alá veszik dolgozóikat és folyamatos támogatást nyújtanak nekik, segítve beilleszkedésüket és szakmai karrierútjukat egyaránt. Szerencsésnek mondható az az alkalmazott, akinek vezetője egyben a mentor szerepét is vállalja. Ezáltal a vezető arról biztosítja a kollégát, hogy bármikor fordulhat hozzá szakmai segítségért, támogatni fogja fejlődését, továbbá pályafutása egyengetésében is segítségére lesz.

A munkahelyek méretét tekintve, mindegyik kategóriából legalább két olyan vezető szerepelt a vizsgálatomban, akik munkatársi viszonyban vannak beosztottaikkal, vagyis általában nem alakítanak ki velük bizalmi, baráti vagy akár mentor és mentorált közötti kapcsolatot.

A fenti adatokat alapján összességében megállapítható, hogy a megkérdezettek túlnyomó többsége, azaz 43%-a gondolja úgy, általában bizalmi kapcsolatot tud kialakítani beosztottaival. A mintámban szereplő kis cégeknél, továbbá az 1000 fölötti dolgozói létszámú vállalatoknál dolgozó vezetők körében jellemző leginkább ez a fajta kapcsolat a vezetők és az alkalmazottak között. A többi kategóriát összegezve, vagyis az 51 és 1000 főt foglalkoztató szervezeteket tekintve nem tudunk általános következtetést levonni a kialakult kapcsolati viszonyokról, hiszen az ott dolgozó vezetők véleménye megoszlik a megadott négy kategória között.

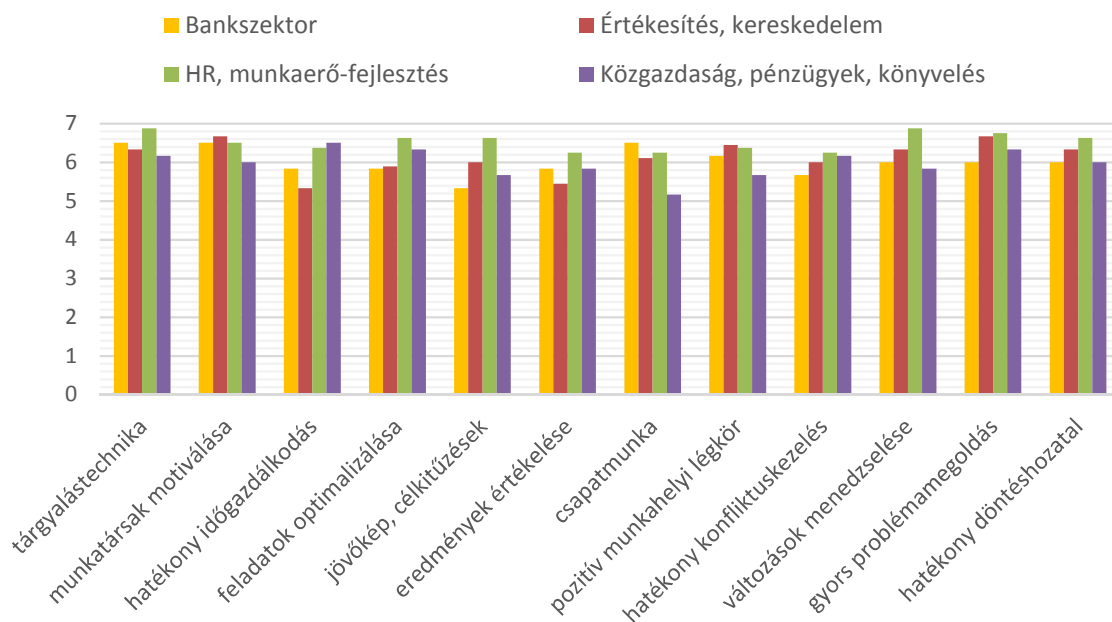
Úgy vélem, hogy a bizalom nagyon fontos alappillére mind az emberi, mind a munkahelyi kapcsolatoknak, azonban a kapcsolat csak akkor működik igazán jól, ha a felek között kölcsönös a bizalom. Munkahelyi barátság sok esetben kialakul, azonban az a személyes meglátásom, hogy a vezető és a beosztottak között akkor a legideálisabb a viszony, ha kapcsolatuk bizalmi, nem pedig baráti. Sok esetben a vezetők nem is gondolják, mennyire fontos az alkalmazottak számára, hogy bármiféle probléma, nehézség vagy váratlan esemény kapcsán őszintén és bizalommal fordulhassanak vezetőjükhöz, aki nyitottan és jóindulattal fordul feléjük, megoldást keresve a felmerülő problémára. Azt gondolom, a munkavállalók elkötelezettségét nagymértékben befolyásolja, ha olyan vezető áll felettük, akihez bizalommal fordulhatnak. Másrészt a bizalom kulcsfontosságú a csapatmunka során is, amit a munkatársak között olykor nehéz kialakítani, azonban idővel és az együttműködés során megélt közös sikerek és tapasztalatok által kialakítható, majd erősíthető a csapatkohézió és a bizalom is.

4.4.2. Szakmai kérdések

Kérdőívem második részéhez, vagyis a szakmai részhez 17 db kérdés tartozik. Ezen belül többek között azt kutattam, hogy milyen területeken fejlesztenék képességeiket a megkérdezett vezetők, milyen hatással volt rájuk a coaching folyamat és hogy az egyéni vagy inkább a csoportos coachingot részesítik előnyben.

A következő diagramon annak a kutatásnak az eredményeit mutatom be, mikor azt vizsgáltam, hogy a különböző területeken dolgozó vezetők hogyan értékelik azokat a tényezőket, illetve feladatokat fontosságuk szerint, amelyek elengedhetetlenek a munkahelyi sikerekhez. Vagyis arról kérdeztem őket, hogy egy 1-7 fokozatú skálán mennyire tartják fontosnak az alábbi 12 tényezőt, többek között a tárgyalástechnikát, a hatékony időgazdálkodást, a konfliktuskezelést és a csapatmunkát a vállalati sikerek elérése érdekében.

Hogyan értékelik a különböző területen dolgozó vezetők az alábbiak fontosságát?



10. ábra A különböző területeken dolgozó vezetők véleményének összehasonlítása
(a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

A kitöltők között a legtöbben, vagyis kilencen dolgoznak értékesítés-kereskedelem és nyolc fő emberi erőforrás területen. További 6-6 fő tölt be vezetői szerepet a bankszektorban, illetve közgazdasági területen, pénzügyi, könyvelési osztályokon. Ők az összes kitöltő több, mint felét jelentik, ezért ezt a négy területet vizsgáltam.

Mind a négy említett terület esetén megállapítottam a fontossági sorrendet és ezáltal szeretném bemutatni, hogy miket tartanak a legfontosabbnak a munkahelyükön az adott vezetők. Továbbá, hogy mi az, ami ugyan elengedhetetlen minden cég életében, de a legkevésbé gondolják fontosnak a jelenlegi cégük sikerességét tekintve. Ezt azért tartom fontosnak megjegyezni, hiszen ahogy a diagramon is látszik, a legkevésbé pontszámot kapott tényező fontosságát is átlagosan legalább ötösrre jelölték a skálán.

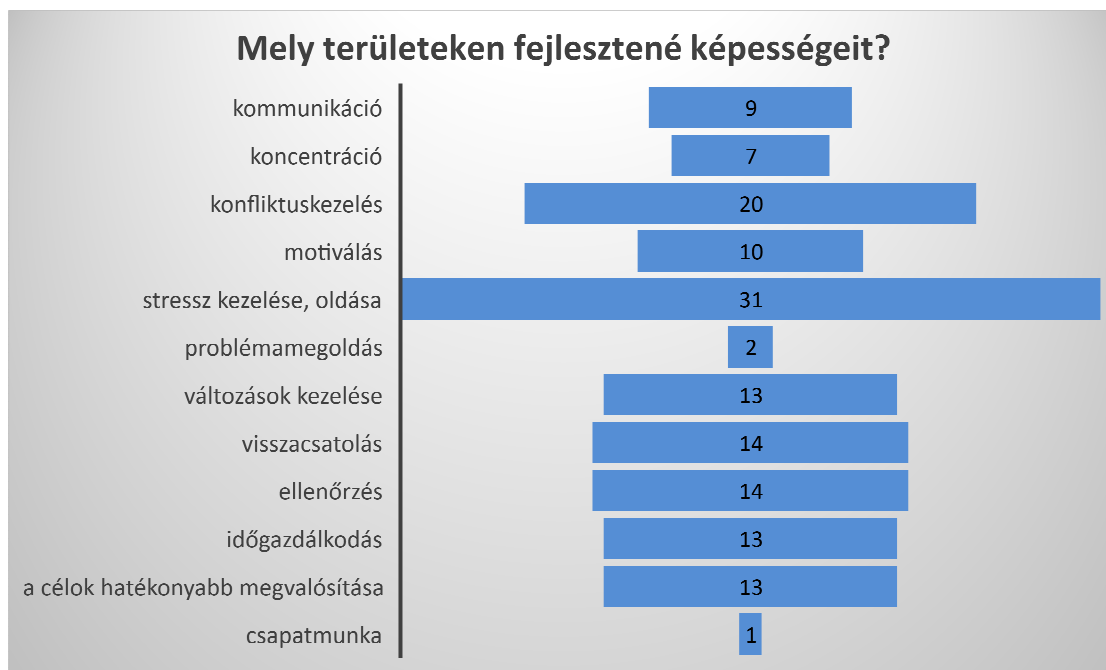
A bankszektorban dolgozó vezetők válaszai alapján azt az eredményt kaptam, hogy a fentiek közül számukra a tárgyalástechnika, a munkatársak motiválása és a csapatmunka egyaránt prioritást élvez. Emellett a jövőkép és a célkitűzések kialakítását tartják a legkevésbé fontosnak a megadott kategóriák közül.

Az értékesítés és a kereskedelem területén dolgozó vezetők szerint a munkatársak motiválása és a gyors problémamegoldás a legfontosabb. Úgy gondolom ez abból adódhat, hogy ők egy folyamatosan nyüzsgő, állandóan változó piacon dolgoznak, ahol azonnal kell reagálni a változásokra és a felmerülő problémákra. Válaszaik alapján a hatékony időgazdálkodás a legkevésbé fontos számukra.

Az emberi erőforrás és a munkaerő-fejlesztő vezetők véleménye szerint a tárgyalástechnika és a változások megfelelő menedzselése a kulcs a munkahelyi sikerek tekintetében. Úgy gondolom, ez az eredmény magyarázhatja azt, hogy napjainkban a munkahelyek magas fluktuációval küzdenek, ami folyamatos átszervezésekkel jár, melyekkel a cégek HR osztálya foglalkozik. Legkevésbé a hatékony konfliktuskezelést és az eredmények értékelését tartják fontosnak.

A negyedik, vagyis a közgazdaság, pénzügyek és könyvelés területét vizsgálva azt az eredményt kaptam, miszerint számukra a hatékony időgazdálkodás jelent prioritást a munkahelyi sikerek érdekében. Bár a mintám nem reprezentatív, de mivel én is ezen a területen dolgozom, úgy gondolom, a kapott eredmény egyértelműen mutatja a szakma sajátosságát. A hónapok, negyedévek során folyamatosan határidőkkel dolgozunk, amiket különböző szabályok, törvények miatt mindenképp be kell tartanunk. Emiatt elengedhetetlen, hogy a feladatok be legyenek ütemezve és kiemelt figyelmet fordítsunk a hatékony időgazdálkodásra. Ugyanakkor a megkérdezett vezetők a csapatmunkáról gondolják azt, hogy a legkevésbé fontos a gazdasági területeken elérhető sikerek szempontjából.

Ahogy a fejezet elején is utaltam rá, kutatásomban szerepelt az a kérdés is, hogy a kitöltők mit gondolnak, mely területeken kellene fejleszteniük képességeiket. A kérdőívben megadott válaszlehetőségek közül legfeljebb hármat választhattak, amely a következő eredményeket adta:



11. ábra Fejlesztendő területek
(a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

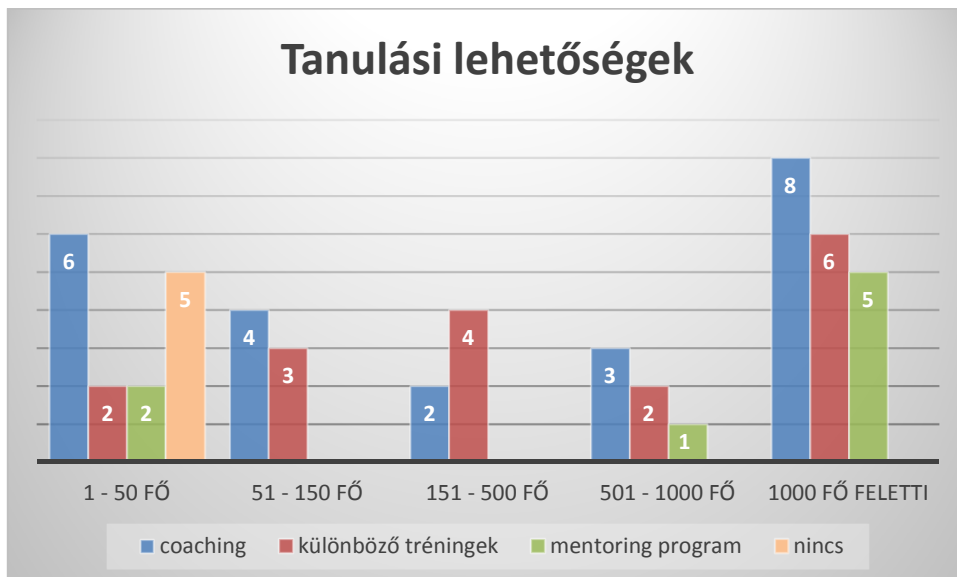
Az eredményeket tekintve toronymagasan a stresszkezelésre voksoltak a legtöbben, hiszen 53 válaszadóból 31 fő gondolja úgy, hogy meg kellene tanulnia, hogyan tudná a stresszt legjobban kezelni. Úgy gondolom, a szervezetnek nem szabad szemel hunynia ezen problémák felett, hiszen a stressz minden szervezeti szinten jelen van és meg kell tudni tanulni és tapasztalni, ki hogyan tudja kezelni. Ezzel kapcsolatban széles a lehetőségek tárháza, hiszen számos coach, tréner, illetve erre specializálódott szervezet tud segítséget nyújtani stresszkezelésben.

Emellett kutatásomból az is kiderül, hogy a mintámban szereplő vezetők közül sokan szeretnének fejlődni a konfliktuskezelés terén is, illetve, hogy hogyan kellene visszacsatolniuk és ellenőrizniük, mikor arra kerül a sor. 13-an érzik úgy, további fejlesztésen, képzésen kellene részt venniük, hogy jobban be tudják osztani idejüket, hatékonyabban meg tudják valósítani kitűzött céljaikat, sőt, annak érdekében is, hogy a folyamatos változásokat is kezelni tudják.

Amit az előző diagram is mutat, a vezetők úgy érzik, vannak olyan területek, amelyek problémások számukra, amiken szeretnének javítani, fejleszteni vagy akár új dolgokat

tanulni. Sokan a hatékony stresszkezelést sajátítanák el, míg mások abban szeretnék fejlődni, hogyan tudják a munkavállalókat motiválni.

Az előzőekben a megkérdezett vezetőket aszerint csoportosítottam és mutattam be, milyen dolgozói létszámmal működő vállalatnál dolgoznak. Ennek kapcsán a következő részben azt vizsgálom, hogy a mintámban szereplő vezetők munkahelyén milyen tanulási lehetőségek elérhetőek, ugyanis a kutatási eredményeket tekintve egyértelműen megállapítható, hogy a vezetők szeretnék fejlődni bizonyos területeken. A kérdés már csak az, hogy a munkahelyeken adottak-e a lehetőségek a tanulásra és a vezetők fejlesztésére. A kapott eredményeket az alábbi diagram segítségével mutatom be.



12. ábra Lehetőségek a különböző méretű munkahelyeken
(a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

Arra a megállapításra jutottam, hogy minden vizsgált kategóriából legalább egy vezető mondta azt, hogy coachingra és különféle tréningekre egyaránt van lehetőség a cégüknél. Mentoring programra már annál kevésbé, hiszen mind az 51-150 fő közötti, mind a 151-500 fő közötti dolgozói létszámmal működő vállalatoknál dolgozó vezetők nyilatkozták azt, hogy nincs ilyen lehetőség a munkahelyükön.

Érdekes és egyben szomorú különbség az, ami a diagramon a kisebb és a nagyvállalatok adatai között látható. Ugyanis a kis cégek vezetői közül öten állítják azt, hogy sem coaching, sem mentoring program, de még tréningezési lehetőség sem áll

rendelkezésükre. Véleményem és tapasztalataim szerint sajnos Magyarországon rengeteg olyan kisvállalkozás működik, ahol szükség lenne az alkalmazottak, illetve a vezetők képzésére, azonban nem áll rendelkezésükre pénzügyi fedezet erre a célra.

Éppen ezért, sok esetben arra kényszerülnek a vezetők, ha tanulni szeretnének, hogy saját maguknak kell finanszírozniuk továbbképzésüket. Másrészt a cégek csak akkor tudnak tanulási lehetőséget biztosítani munkavállalóik számára, amennyiben a vállalkozás pályázatot nyer különböző képzéseken való részvételre vagy azok finanszírozására.

Ugyanakkor az 500 fő feletti alkalmazotti létszámú vállalatoknál dolgozó vezetők szerencsésebb helyzetben vannak, hiszen általában több lehetőség közül is választhatnak. A nagyvállalatok, a multinacionális vállalatok ugyanis megengedhetik maguknak, hogy akár belső mentoringprogramot alakítsanak ki maguknak, sőt, hogy különféle képzésekre szakosodott külső cégek szolgáltatásait vegyék igénybe. Ideértve a stresszkezelő, vezetésfejlesztő vagy akár a konfliktuskezelő tréningeket. Azt gondolom, egyrészt ezért is népszerűbbek a pályakezdők körében a nagyvállalatok álláslehetőségei, hiszen folyamatos tanulási lehetőséget tudnak biztosítani, továbbá olyan karrierprogramokat indítanak, ami igazán kecsegtető a fiatalok számára.

Ahogy az előző diagramon is látszik, a vezetésfejlesztési módszerek közül a coaching a legnépszerűbb folyamat a vállalatoknál. Mielőtt azonban egy vezető coach-hoz fordul, az az első legfontosabb feladat, hogy el kell döntenie, egyéni vagy csoportos coachingban szeretne részt venni.

Egyéni coachingról akkor beszélünk, amikor a coach szakértői támogatást nyújt egy vezető számára annak érdekében, hogy munkája hatékonyabbá és eredményesebbé váljon. Egyéni coaching esetén a folyamat középpontjában mindig az egyén áll és célja valamilyen egyéni vezetői készség, képesség elsajátítása, fejlesztése vagy erősítése. Ezenfelül a coach segít fejlődni a szervezeti, munkahelyi helyzetek, problémák feldolgozásában és kezelésében is. Hitet és motivációt képes adni, amellet, hogy az önismeret elmélyítésében is komoly szerepet játszik.

Ezzel szemben a csoportos coaching afféle fejlesztő folyamat, amelyben hasonló helyzetben lévő, hasonló problémákkal küzdő, de egymással nem feltétlenül szorosan együttműködő munkatársak vesznek részt, akiket szakértő coach támogat.

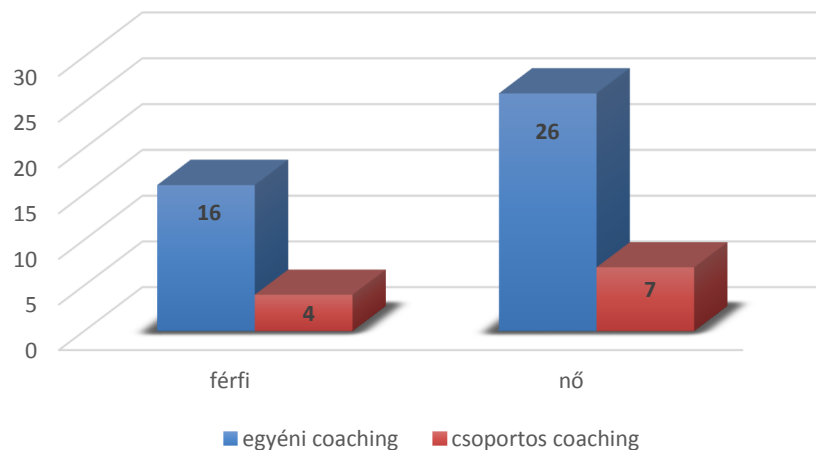
Tematikáját tekintve hasonlít az egyéni folyamathoz, hiszen a legtöbb egyéni coaching téma eredményesen feldolgozható, fejleszhető csoportos formában is. Ezek az ülések általában kisebb létszámú csoportokban zajlanak és rendkívül hasznosak abból a szempontból, hogy a folyamat során a résztvevők a csoport többi tagja által is sok tudást és tapasztalatot tudnak szerezni. Az elméleti anyag elsajátítása mellett lehetőség van a megszerzett ismeretek gyakorlati alkalmazásának és tanulságainak elemzésére, feldolgozására. Emellett többeknek talán azért szimpatikusabb, mert az egyén nincs minden pillanatban a folyamat középpontjában, mint egyéni coaching esetén.

Másrészt a csoportos coaching a vállalatok szempontjából igencsak költséghatékony megoldást jelent a szervezetben kiemelten fontos szakemberek, vezetők, szakértők fejlesztésére az egyéni coachinggal szemben. Legfőbb célja, hogy támogassa a szakértőből vezetővé válást, a frissen kinevezett vezetők azonosulását a vezetői szereppel, továbbá, hogy erősítse érdekérvényesítő képességüket. Nem utolsó sorban, amellett, hogy fokozza a hatékonyságot egyéni, csoport és szervezeti szinten egyaránt, közben az egyes résztvevők egyben egy önismereti utazáson is keresztül mennek. (<http://businesscoach.hu/>)

Úgy gondolom, hogy a férfiak sokkal zárkózottabbak, mint női társaik, nem szeretnek megnyílni és a problémáikról, nehézségeikről beszélni mások előtt. Befelé fordulnak és saját maguk, mások segítsége nélkül szeretik megoldani a felmerülő nehézségeket. Azonban a nők véleményem szerint nyitottabbak, könnyebben beszélnek az eléjük gördülő akadályokról és kérnek tanácsot, segítséget azok megoldásában. Bármiféle segítség ösztönzően hat rájuk, hiszen érzik, nincsenek egyedül a problémáikkal.

Ennek kapcsán felmerült bennem például az a kérdés, hogy vajon a nemek döntése között van-e különbség abban, ha választhatnak, egyéni vagy team coachingban szeretnének részt venni. Egyéni coaching esetén az ülés során csak a coach és az ügyfél van jelen, míg csoportos coaching esetén a coach és több coachee is jelen van. A következő diagrammal ismertetem a beérkezett válaszokat.

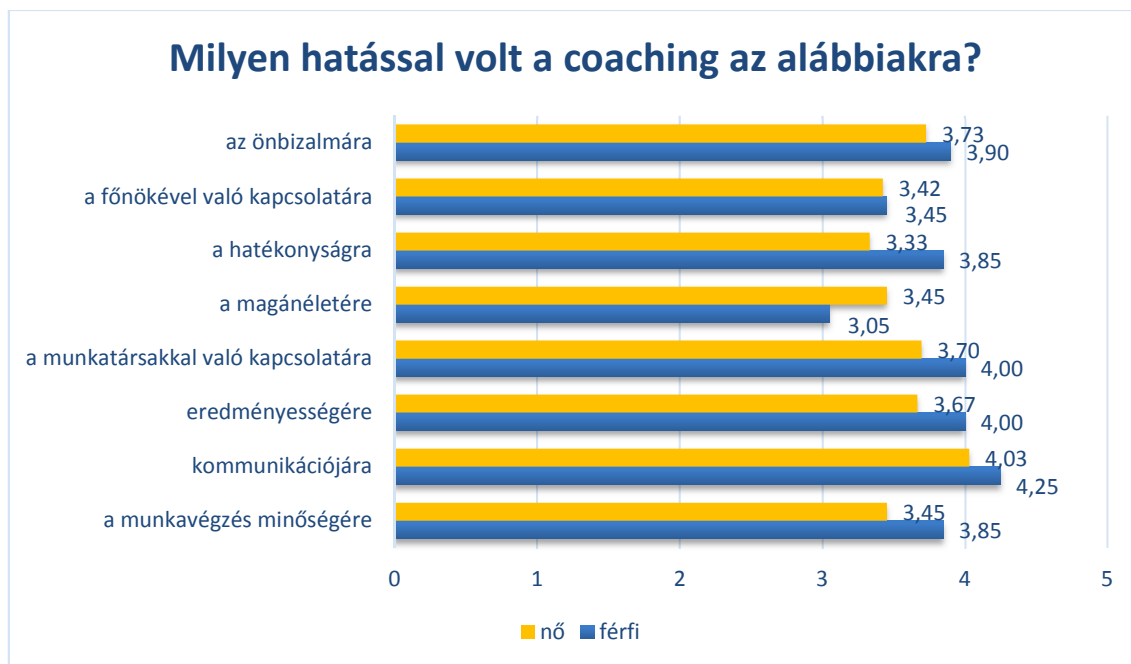
Egyéni vagy team coaching?



13. ábra A nők és a férfiak véleményének összehasonlítása
(a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

A diagram alapján megállapítható, hogy mindkét nem az egyéni coachingot preferálja. Azt gondolom, a megkérdezettek ezt a fajta coachingot sokkal személyesebbnek, hatékonyabbnak és élvezhetőbbnek találják. A 20 férfi kitöltőből mindössze négy fő, azaz 20%-uk válaszolta azt, hogy szimpatikusabb számára a csoportos coaching. A 33 megkérdezett nő közül heten, vagyis 21%-uk választaná a csoportos coachingot. Ez alapján megállapítható, hogy a nemek választása között nincs szignifikáns különbség, egyik sem tartja szimpatikusabbnak a csoportos coachingot az egyéni coachingnál. Az eredményekből egyértelműen látszik, hogy a mintában szereplő vezetők nemtől függetlenül az egyéni coachingot választják szívesebben.

Kérdőíves kutatásomban olyan vezetők vettek részt, akik tájékozottak a coachinggal kapcsolatban, hiszen vettek már részt akár egyéni, akár csoportos coaching folyamatban. Ezzel kapcsolatban arra voltam kíváncsi, milyen változásokat idézett elő bennük a coaching, vagyis milyen hatással volt a kapcsolataikra, az önbizalmukra vagy akár a kommunikációjukra.

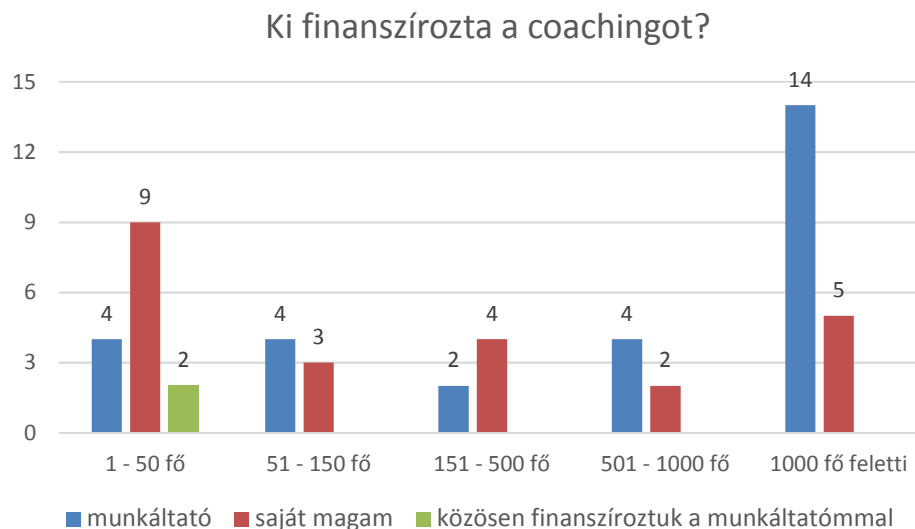


14. ábra A coaching hatásainak összehasonlítása nemek szerint
(a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

A hatásokat külön vizsgáltam aszerint, hogy női vagy férfi vezetőről van szó. Kutatásom során végül azt az eredményt kaptam, hogy mind a nők, mind a férfiak esetében a coaching leginkább a kommunikációjukra volt a legjobb hatással. Úgy gondolom, érdemes a vállalati kultúrákat coaching-szemlélettel átítatni, ugyanis azok a szervezetek, ahol a kutatásomban részt vevő vezetők dolgoznak, a fenti adatokat látva egyértelműen nyertek a coachinggal. Akár az egyént, akár a vezetőt vesszük górcső alá, számos pozitív hatást váltott ki a coaching belőlük, amely a szervezet többi tagjára is hatással van.

Véleményük szerint kommunikációjuk fejlődött leginkább, ami a vezető egyik legfontosabb eszköze, hiszen folyamatos kommunikációt folytat a felsővezetéssel, az alkalmazottakkal, esetlegesen külső partnerekkel, beszállítókkal. A tudatos kommunikáció segíti a kapcsolatok kialakítását, illetve javítását, valamint ezáltal a vezetők hatékonyabban tudják alakítani folyamataikat, megbeszéléseiket. Ezzel szemben a női vezetők úgy ítélik meg, hatékonyságukra volt a legkevesbé hatással a coaching, míg a férfiak a magánéletüket érzik a legkevesbé érintettnek a coaching által.

Az előző téma kapcsán úgy gondoltam, utolsó vizsgálataim egyike arra a kérdésre fog kiterjedni, hogy ki finanszírozta a megkérdezett vezetők coaching üléseit. Véleményem szerint profi coachot manapság csak nagyon kevesen tudnak saját zsebből kifizetni, hiszen órabérük elérheti akár a több tízezer Ft-ot is. Emiatt sokan gondolják úgy, hogy a nagyvállalati felsővezetés kiváltsága a business coach. Hogy ez a gondolat mennyire helytálló, a következő diagram segítségével mutatom be a nem reprezentatív mintám által kapott eredményeket.



15. ábra Ki finanszírozta a coaching üléseket?

(a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

Korábbi feltételezésem, miszerint a kisebb cégek vezetői többnyire maguk finanszírozzák képzésüket, ideértve a coaching üléseket is, mintámat tekintve úgy gondolom, megfelel a valóságnak. Az 500 fő alatti alkalmazotti létszámmal dolgozó vállalkozások vezetői közül 16-an saját maguk fizették a coachot és mindössze tízen vannak azok, akik képzését munkáltatójuk fizette. Csupán ketten vannak, akiknek valamilyen megállapodás vagy szerződés keretében a képzés egy részét a munkáltatójuk finanszírozta, vagyis közösen fizették azt.

A 150 főnél kisebb cégek esetében nem ért meglepetés, hiszen erre az eredményre számítottam, hogy a vezetők többnyire saját maguk fizetik, ha coach-hoz szeretnének járni. Azonban mikor a vizsgálat végére értem és azt láttam a diagramon, hogy a 151 és 500 fő közötti vállalatok esetében hatból négy fő önerőből finanszírozta a coachot,

igazság szerint meglepetés ért. Ebben a kategóriában már arra számítottam, hogy olyan cégekről van szó, amelyek pénzügyileg elég stabilnak mondhatók ahhoz, hogy a vezetés számára a coaching üléseket biztosítani tudják.

Az 500 fő feletti vállalatok 25 vezetőjéből mindössze csak heten nyilatkozták azt, hogy saját maguk finanszírozták a coaching ülések díját, vagyis a többségnek a munkáltatója vállalta ezt a költséget. Tehát a mintám alapján úgy tűnik, csak az 500 fő feletti dolgozói létszámmal működő szervezetek engedhetik meg maguknak azt a „luxust”, hogy finanszírozzák a náluk dolgozó vezetők coachingját.

A mintámban olyan vezetők szerepelnek, akik valamilyen formában vettek már részt coaching folyamatban. Ezzel kapcsolatban arra voltam kíváncsi, hogy a vezetők megválaszthatták-e a coachot vagy a munkahelyük jelölte ki számukra a megfelelő vezetőfejlesztő személyt. Az 53 fő közül 20-an vannak azok, akik számára kijelölték a coachot, 33-an, vagyis a többség pedig abban a szerencsés helyzetben volt, hogy maga választhatta meg a coachot, akivel együtt kívánt dolgozni.

Emellett az is érdekelt, hogy amennyiben lenne rá lehetőségük, részt vennének-e további coaching folyamatban a mintámban szereplő vezetők. Kutatásom célja ezzel kapcsolatban az volt, hogy megvizsgáljam, befolyásolja-e a vezető véleményét az a tényező, hogy korábban megválaszthatta vagy kijelölték számára a coachot, annak kapcsán, hogy a jövőben részt venne-e további coaching folyamatban vagy sem.

A kitöltők közül egy fő kivételével mindenki azt válaszolta, hogy amennyiben lenne rá lehetősége, szeretne részt venni újabb coachingban, azonban többen feltételekhez kötnék a részvételt. Abban az esetben jelentkeznének újra coaching folyamatra, amennyiben saját maguk választhatják meg a coachot vagy ha a munkahelyük finanszírozza a coaching üléseket. A részletes eredményeket a következő táblázatban mutatom be.

	kijelölték	megválaszthattam	Összesen
igen, ha én választhatom meg a		8	8
igen, de csak egyéni coachingban	2	1	3
igen, ha a munkahelyem finanszírozza	9	6	15
igen, ha munkaidőn belül történne		2	2
igen, mindenképpen	8	16	24
nem szeretnék, nem tetszett/tetszik	1		1
Összesen	20	33	53

3. táblázat Újabb coaching folyamatban való részvételre való hajlandóság
(a kutatás eredménye alapján saját szerkesztés)

A kapott eredmények alapján megállapítható, hogy a kitöltők nagyrésze mindenképp szeretne részt venni továbbra is coachingban. Úgy gondolom, ők azok, akik már olyan szinten felismerték és megtapasztalták a coaching pozitív hatásait, hogy élvezik a coach-csal való közös munkát és nem tántorodnak el tőle akkor sem, ha esetlegesen munkaidőn kívül történik vagy ha saját maguknak kell finanszírozniuk azt.

Akik korábban megválaszthatták a coachot, közülük 8-an vannak azok, akik továbbra is maguk szeretnék eldönteni, hogy kivel akarnak és tudnak együtt dolgozni, vagyis ettől tennék függővé az újabb coaching folyamatban való részvételt. Számukra fontos, hogy egy olyan coach legyen mellettük, akit ismernek, akiben megbíznak vagy akit szakmailag elfogadnak és felnéznek rá. Másik hat vezető válaszolta azt, hogy abban az esetben szeretnék folytatni a coachingot, amennyiben az ezzel kapcsolatos anyagi terheket a munkáltatójuk magára vállalja.

A mintámban szereplő vezetők válaszai alapján az látható, hogy akik nem választhatták meg a coachot, számukra ez nem okozott problémát a coaching folyamat során. Csupán egy vezető válaszolta azt, hogy nem szeretne a jövőben coachingban részt venni, mert nem tetszett neki. Azok közül, akik megválaszthatták a coachot, mindenki egyértelmű hajlandóságot mutat arra, hogy szeretné folytatni a coachingot. Feltételezésem szerint, ha ez az egy negatív véleménnyel bíró vezető is olyan coach-csal dolgozhatna a jövőben, akit ő maga választhatna meg az alapján, hogy ismeri és megbízik benne, pozitív véleményt alkotna egy újabb megkeresés során.

A többség azonban mindenképpen szeretne továbbra is részt venni coachingban, bár közülük kilencen csak abban az esetben, ha a munkahelyük finanszírozná azt.

A coaching folyamatot általában egy előkészítő beszélgetés előzi meg, ami arra szolgál, hogy a coach és az ügyfél megismerjék egymást, illetve, hogy közösen meghatározzák és átbeszéljék, milyen célja van az ügyfélnek, milyen változást szeretne elérni. Az előzetes beszélgetés során a coachee megismer és megért néhány fontos információt a coachinggal kapcsolatban annak érdekében, hogy bizalmat érezzen a folyamat iránt, amibe belekezd. Ugyanis nagyobb bizalom alakul ki az ügyfélben, ha tudja, hogy mi vár rá a coaching során és mi a folyamat célja. Ha ezt a célt sikerül a lehető legpontosabban meghatározni, akkor az ügyfél figyelme már az előkészítő szakaszban a jövőre, a megfogalmazott célra irányul. Ez arra ösztönzi, hogy kitartóan, a coaching üléseken túl is folyamatosan a kitűzött céljára összpontosítson, ami egyben megteremti a szükséges motivációt is az ügyfélben. (KELLÓ, É. 2014)



16. ábra A coaching folyamat felépítése

<https://fedezdfelmagad.hu/a-coaching-folyamat-felepitesi/>

Ebből adódóan utolsó felmérésem arra vonatkozott, hogy a coach és a coachee meghatároztak-e egy konkrét célt a coaching folyamat elején. Azaz, volt-e olyan közösen kialakított cél, amiért a coaching ülések során dolgoztak és amennyiben igen, sikerült-e elérni ezt a meghatározott célt.

A megkérdezettek közül csupán hat vezető válaszolta azt, hogy nem volt a coach-csal közösen kialakított, egyértelmű célja a coaching folyamatnak. A mintámban azonban ez mindössze a vezetők 11%-át jelenti, ami úgy gondolom, hogy elenyésző arány a teljes sokaságot tekintve. Pozitívnak mondható azonban, hogy a kitöltők 89%-a, vagyis 47 fő egy meghatározott cél érdekében vett részt és dolgozott az üléseken. Közülük 29-en gondolják úgy, sikerült elérniük az előzetesen megfogalmazott célt, amely úgy gondolom, elégedettséggel tölti el mind az ügyfelet, mind a coachot, hiszen egy sikeres coaching folyamatot zárhattak le. Továbbá 18-an állítják azt, hogy részben sikerült megvalósítani a coaching folyamat során kitűzött célt, vagyis senki nem gondolja úgy, hogy a kitűzött célja egyáltalán nem valósult meg. Azt gondolom, hogy a mintámban szereplő vezetők összességében sikeres coaching folyamatokat tudhatnak maguk mögött, hiszen a kitűzött célokat teljes mértékben vagy részben sikerült elérniük, ami által rengeteget fejlődtek és tanultak.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Szakedolgozatom témájaként a vezetésfejlesztést választottam, azon belül is leginkább a coachingra fókuszáltam. Többek között bemutattam a coaching elméleti hátterét, kialakulását, illetve szükségességét. A vezetésfejlesztés további módszereit is górcső alá vettem, amely során bemutattam a tréningek és az üzleti tanácsadás folyamatát, valamint ismertettem a coach, a tréner és az üzleti tanácsadó munkájának fontosságát.

Témaválasztásom azért esett erre a témakörre, mert az egyetemen eltöltött évek során számos alkalommal találkoztam a vezetésfejlesztéssel, azon belül is főként a coaching folyamattal, amely számomra rendkívül érdekesnek és izgalmasnak tűnik. Emellett egy olyan egyetemi előadó motivált, aki coach-ként is tevékenykedik, ebből kifolyólag előadásai során szívesen mesélt a coaching szépségeiről, amely felkeltette érdeklődésemet e szakma iránt. Olyannyira elnyerte tetszésemet, hogy újabb ismereteket szeretnék szerezni ezen a területen, ezért célom, hogy mesterképzésben vezetés és szervezés szakon tanuljak tovább.

Dolgozatom jelentős részét a primer kutatás által kapott eredmények vizsgálata, illetve bemutatása adja. Kérdőíves kutatásom célja az volt, hogy megismerjem olyan vezetők véleményét a vezetésfejlesztés kapcsán, akik vettek már részt vezetőképzésen és coaching folyamatban. Kíváncsi voltam, hogy napjainkban mennyire népszerű a coaching a vezetők körében, illetve, hogy milyen hatással volt rájuk a coaching folyamat. Felmérésem olyan kérdésekre is kiterjedt, miszerint nyitottak-e a vezetők egy újabb folyamatban való részvételre, továbbá mi jellemzi a tanuláshoz, fejlődéshez való hozzáállásukat és milyen területeken szeretnének fejlődni.

Általános következtetéseket ugyan nem vonhattam le, hiszen a mintám nem reprezentatív. A kérdőíves kutatás eredményeként 53 db válasz került kiértékelésre, melyből 33 db válasz női és 20 db válasz férfi vezetőktől érkezett. A mintámban leginkább képzett és tapasztalt vezetők szerepelnek, hiszen a megkérdezett vezetők 98%-a rendelkezik legalább egy alapszakos diplomával. Emellett közülük sokan, a válaszadók közel fele mesterdiplomával, illetve egy fő PhD végzettséggel is rendelkezik. A kitöltőknek átlagosan 18 év munkatapasztalatuk van és 9 év vezetői tapasztalatot szereztek. Úgy gondolom, ez azt bizonyítja, hogy kérdőívemet sikerült olyan vezetőkhez eljuttatni, akik releváns szakmai múlttal és gyakorlattal rendelkeznek.

A kérdőív kapcsán két kritériumot fogalmaztam meg, miszerint olyan vezetők kitöltését kértem, akik vezető pozícióban dolgoznak és vettek már részt coaching folyamatban. 11 választ ki kellett zárnom a mintából, mivel azok olyan vezetőktől érkeztek, akik nem vettek még részt coaching folyamatban, ezáltal az egyik előzetes feltételnek nem feleltek meg. Szakdolgozatom első hipotézise ezzel kapcsolatban az volt, hogy a kitöltő személyek a coaching folyamat során konkrét célokat fogalmaztak meg és tűztek ki. Azt gondolom, hogy az elérni kívánt cél meghatározása rendkívül fontos egy coaching folyamat elején, hiszen ezáltal az ügyfél figyelme már az előkészítő szakaszban a jövőre és a kitűzött célra irányul. Kutatásom eredményei azt mutatják, hogy a megkérdezett vezetők 89%-a pontos célokat fogalmazott meg a coaching során, ami véleményem szerint egyértelműen alátámasztja első hipotézisem bizonyítását.

Második hipotézisem arra vonatkozott, hogy a coachingban résztvevő vezetőkre összességében pozitívan hatott a folyamat, hatással volt munkájukra és eredményességükre egyaránt. Arra voltam kíváncsi, hogy 1-5 fokozatú skálán hogyan

értékelik, milyen hatással volt a coaching a kapcsolataikra, a munkavégzés minőségére vagy akár a kommunikációjukra. A hatásokat külön vizsgáltam aszerint, hogy női vagy férfi vezetőről van szó. Kutatásom során végül azt az eredményt kaptam, hogy mind a nők, mind a férfiak esetében a coaching a kommunikációjukra volt a legjobb hatással. A vizsgálat további aspektusait tekintve kijelenthető, hogy a coaching a vezetők önbizalmának és a munkatársakkal való kapcsolataik fejlesztésében is jelentősen hozzájárult, vagyis pozitív változást váltott ki a vezetők életében. Ezen kutatási eredmények függvényében második hipotézisem is bizonyítást nyert.

A kutatás során olyan kérdéseket is vizsgáltam, miszerint milyen területeken fejlesztenék képességeiket a megkérdezett vezetők, továbbá a különböző készségek fejlesztésére milyen lehetőségeket biztosítanak a munkahelyek. A mintában szereplő vezetők válaszai alapján az általános tendencia figyelhető meg, hogy minél nagyobb egy vállalat, annál szélesebb a képzések és a tanulási lehetőségek skálája.

Az a meglátásom, hogy a megkérdezett vezetők kedvelik és hasznosnak találják a coaching folyamatban való részvételt. Másrészt az a véleményem, hogy a bizalom és az elkötelezettség a legfontosabb alapfeltétel a coaching folyamatok iránt, amelyet kutatásom résztvevői egyértelműen bizonyítottak őszinte válaszaik és véleményük kinyilvánításával. Összességében úgy gondolom, hogy dolgozatom pozitív képet mutat a vezetők és a coaching kapcsolatáról. Kutatásom alatt azonban újabb kérdések merültek fel bennem a témával kapcsolatban, amelyekre a további tanulmányaim és egy esetleges újabb kutatás során szeretnék választ kapni.

6. IRODALOMJEGYZÉK

Nyomtatott források

ADAIR, J.: Vezetői készségek (Manager Könyvkiadó, Budapest 2008.)

Dr. Gyulai, L.: Kis- és középvállalkozások üzletfinanszírozása (Saldo Zrt., Budapest 2011.)

EARL, B.: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata (Balassi Kiadó, Budapest 2001.)

HEIDRICH, B.: Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment (Human Telex Consulting, 2015.)

KELLÓ, É.: Coaching alapok és irányzatok (Akadémiai Kiadó, Budapest 2014.)

KOMÓCSIN, L.: Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek I. (Manager Kiadó, Budapest 2009.)

KOMÓCSIN, L.: Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek II. (Manager Kiadó, Budapest 2011.)

MARY B., O.: Coaching - A vezetői szerep és feladat tudatosítása (HVG Könyvek Kiadó, Budapest 2008.)

TOKÁR-SZADAI, Á.: Vállalati tanácsadás alapjai (in: DR. SZEGEDI, K.: Vállalati tanácsadás (Nemzeti Tankönyvkiadó, 2011.)

TRACY, B.: A siker egy utazás (Bagolyvár Könyvkiadó, 2014.)

VOGELAUER, W.: A coaching módszertani ABC-je (KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest 2002.)

VOGELAUER, W.: Coaching a gyakorlatban (KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest 2002.)

Internetes források

DR. SZILÁGYI, B. 2009. <https://www.hrportal.hu/hr/coach-mentor-van-kulonbseg-20100416.html> Letöltve: 2018. 11.28.

KRÁNITZ, É. 2017.: <https://vezetofejlesztes.hu/vezeteselmelet/#more-190> Letöltve: 2018.11.04.

VITÉZ, K. 2018. http://novekedes.hu/7-ok-ami-indokolja-hogy-a-fonoknek-legyen-coacha/?fbclid=IwAR0IuA7nHtxzft7pHZuX3pcIOW-3Qt_v8akbWR76OdtoP4vS4F_bi9NP_PSM Letöltve: 2018.11.10.

<https://anzdoc.com/vezetofejlesztes-hatekonyan.html> Letöltve: 2018.10.12.

<https://www.personneltoday.com/hr/top-10-things-that-people-want-from-work/>
Letöltve: 2018.11.28.

<http://www.coachfederation.hu/> Letöltve: 2018.10.31.

http://epa.oszk.hu/02300/02303/00004/pdf/EPA02303_MC_2013_1_29-43.pdf
Letöltve: 2018.10.18.

<https://www.management-mentors.com/> Letöltve: 2018.11.06.

<https://www.concordia-od.hu/programjaink/vezetesfejlesztes> Letöltve: 2018.11.03.

<https://www.hrportal.hu/hr/coaching-szemleletu-vezetes-mi-haszna-belole-a-cegvezetonek-20130919.html> Letöltve: 2018.11.03.

<http://businesscoach.hu/csoportos-coaching/> Letöltve: 2018.11.30.

<http://www.horvathmarta.hu/delegalas-a-vezetok-titkos-fegyvere/> Letöltve: 2018.11.28.

<https://budapestlab.hu/index.php/trust-me-segitseg-bizalmi-alapon/> Letöltve:2018.12.03.

<http://www.htconsulting.hu/vezetesfejlesztes> Letöltve: 2018.12.02.

7. MELLÉKLETEK

VEZETŐFEJLESZTÉS – KÉRDŐÍV COACHINGBAN RÉSZT VETT VEZETŐKNEK

1. Mi az Ön neme?
2. Életkora?
3. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?
 - érettségi
 - OKJ-s képesítés
 - diploma
 - mesterdiploma
4. Ha van diplomája, milyen területen szerezte?
 - gazdaságtudományok
 - bölcsészettudomány
 - társadalomtudomány
 - informatika
 - agrár terület
 - államtudományi
 - jogi
 - műszaki
 - pedagógusképzés
 - emberi erőforrás
 - kereskedelem és marketing
5. Hány év munkatapasztalata van?
6. Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén?

7. Milyen területen dolgozik?

- Állami- és közszféra
- Bankszektor
- Építőipar
- Oktatás
- Értékesítés, kereskedelem
- Gyártás, termelés
- Gyógyszeripar
- HR, munkaerő-fejlesztés
- Informatika
- Jog
- Közgazdaság, pénzügyek, könyvelés
- Marketing, reklám, PR
- Műszaki, mérnöki
- Szállítmányozás, logisztika
- Szolgáltatások
- Telekommunikáció
- Ügyféltámogatás
- Vendéglátóipar, idegenforgalom

8. Mi a mostani beosztása?

9. Mennyire elégedett a mostani munkahelyén? Mennyire tartja 1-5 fokozatú skálán jó munkahelynek?

10. Az Ön munkahelyének dolgozói létszáma:

- 1 – 50 fő
- 51 – 150 fő
- 151 – 500 fő
- 500 – 1000 fő
- 1000 fő feletti

11. Írjon 5 jelzót, hogy Ön szerint milyen vezetőnek tartják mások!

12. Hány év vezetői tapasztalata van és milyen terület(ek)en szerezte?

13. Miért szeret vezető lenni? Max 3 válasz!

- segíthetek másokat a fejlődésükben
- részt vehetek különböző projektekben
- szeretek irányítani
- fontos számomra a presztízs
- rugalmas időbeosztás miatt
- szívesen viselek felelősséget másokért
- szeretem, ha a döntéshozatal az én kezemben van
- releváns tapasztalatot gyűjtök
- szakmailag fejlődök
- rendelkezésemre áll céges laptop, telefon, autó
- hatékony kapcsolatépítés miatt
- ki tudok teljesedni vezetői pozíciómban
- folyamatosan erősíthetem vezetői készségeimet különböző tréningek segítségével
- szakmai rendezvényeken vehetek részt
- egy inspiráló csapat tagja lehetek
- az anyagi megbecsülés miatt

14. Miért nem szeret vezető lenni? Max 3 válasz!

- nehezen hozok meghatározó döntéseket
- nincs egyensúlyban a munkám és a magánéletem
- gondolataim állandóan a munka körül forognak
- gyakran szembesülök saját korlátaimmal
- nehezen adok negatív visszajelzést
- irreálisak az elvárások a felsővezetés részéről
- túl sok feladatom van
- nehezen találom meg a beosztottjaimmal a közös hangot
- a stressz miatt
- operatív feladataim mellett kevés időm jut a beosztottjaim támogatására
- mindig elérhetőnek kell lennem

- nem tudom kezelni az alkalmazottjaim mindennapi problémáit
- a beosztottjaim nem fogadnak el főnökként
- túl sok felelősség hárul rám
- időnként problémáim vannak a konfliktuskezeléssel
- nincs ilyen, imádom a munkám

15. Általában milyen kapcsolatot sikerül kialakítani beosztottaival?

- baráti
- bizalmi
- munkatársi
- mentor - mentorált
- főnök – beosztott

16. Vett már részt korábban vezetői tréningen / vezetőképzésen? Ha igen, hogyan vélekedik ezzel kapcsolatban?

- többféle tréningen vettem már részt, élveztem és mindegyiken hasznos dolgokat tanultam
- minél jobb vezető szeretnék lenni, ezért a kötelező tréningek mellett magamat is fejlesztem
- szeretem az ilyesfajta tréningeket, de nem tartom mindegyiket hasznosnak
- nem tartom fontosnak a vezetői tréningeket, emiatt csak a kötelező eseményeken veszek részt
- véleményem szerint a tréningeken tanultaktól nem leszek jobb vezető
- számomra unalmasak az ilyen képzések
- nem vettem még részt vezetőképzésen, de nyitott vagyok rá
- nem érzem magam elég szociálisnak hozzá
- nem jártam még vezetői tréningeken, de nem is vagyok érdekelt a témában
- eddig nem volt rá lehetőségem, de mindenképp szeretnék ezzel kapcsolatban többet tanulni

17. Az alábbiak közül mely területeken fejlesztené képességeit? Max 3 válasz!

- Stressz kezelése, oldása
- Konfliktuskezelés

- Motiválás
- Ellenőrzés, visszacsatolás
- Időgazdálkodás
- Változások kezelése
- Kommunikáció
- Csapatmunka
- Problémamegoldás
- A kitűzött célok hatékonyabb megvalósítása
- Koncentráció

18. Hogyan értékelné az alábbiakat fontosságuk szerint a munkahelyi sikerek érdekében? (1 – nem fontos; 7 – nagyon fontos)

- Tárgyalástechnika, kommunikációs képességek
- Munkatársak motiválása
- Hatékony időgazdálkodás
- Feladatok optimalizálása, szervezés
- Jövőkép, célkitűzések
- Eredmények értékelése
- Csapatmunka
- Pozitív munkahelyi légkör, stresszmentes iroda
- Hatékony konfliktuskezelés
- Változás menedzselése
- Jó probléma megoldó készség
- Hatékony döntéshozatal

19. Hogyan fogalmazná meg saját szavaival, mit ért Ön coaching alatt?

20. Vett-e már részt coaching folyamatban?

- igen
- nem

21. Ha az előző kérdésre igennel válaszolt, ki finanszírozta a coaching folyamatot?
- munkáltató
 - saját magam finanszíroztam
 - egyéb:
22. Milyen módszereket/eszközöket alkalmaztak a coaching során?
23. Hogyan tudja ezeket a munkája során alkalmazni?
24. Volt-e egyértelmű, a coachsal közösen kialakított célja a coaching folyamatnak?
- igen
 - nem
25. Sikerült-e elérni a meghatározott célt?
- igen
 - nem
 - részben
26. Hogy értékeli, milyen hatással volt a coaching az alábbiakra? (1 – 5 skálán)
1 - nem volt hatással; 5 nagyon jó hatással volt
- a munkavégzés minőségére
 - a kommunikációjára
 - az eredményességére
 - a munkatársakkal való kapcsolatára
 - a magánéletére
 - a hatékonyságra
 - a főnökével való kapcsolatára
 - az önbizalmára
27. Megválaszthatta vagy kijelölték Ön számára a coachot?
28. Melyik az a 3 fő dolog, amit elvár egy coachtól?

29. Amennyiben lenne rá lehetősége, részt venne-e (további) coaching folyamatban?

- igen, mindenképpen
- igen, ha a munkahelyem finanszírozza
- igen, ha munkaidőn belül történne
- igen, de csak team coachingban
- igen, amennyiben én választhatom meg a coachot
- érdekelne a lehetőség, de nincs időm rá
- igen, de csak egyéni coachingban
- nem szeretnék, nem tetszett/tetszik
- egyéb:

30. Melyik a szimpatikusabb Ön számára?

- egyéni coaching
- csoportos coaching

31. Az alábbiak közül melyikre van lehetőség az Ön munkahelyén?

- coaching
- mentoring program
- különböző tréningek
- tanácsadás
- egyéb:

32. Kérem 1 szóval jellemezze, Ön szerint mi jellemzi az ideális vezetőt?