

Tartalom

Bevezető.....	2
Statisztikai adatok.....	2
1. A céged, munkahelyed:.....	2
2. A céged melyik szektorban működik?	3
3. A cégednél a foglalkoztatottak létszáma:.....	4
4. Nem és életkor szerinti eloszlás.....	4
5. HR-es szakmai tapasztalatod:.....	5
6. A Te szereped a coaching tekintetében.....	6
7. Szerveztek-e már coaching folyamatot a szervezetednél?	6
8. Három, a coaching folyamat hasznosságát érintő kérdés összefoglalása	7
9. Melyek azok a legjellemzőbb témák, amelyekre coach támogatást vesznek igénybe, illetve amihez coachingot ajánl megoldásként?	9
10. 15. Az alábbi szempontok közül melyik hármat tartod legfontosabbnak, amikor coachot ajánlasz / választasz?	9
11. Milyen az eddigi személyes coaching tapasztalatod?.....	10
12. Rangsorold fontossági sorrendben, hogy mely szempontok fontosak egy olyan coachnál, aki ICF tag!	11
Döntéshozók válaszai a 9-12. kérdésekre	13
Szabad válaszos kérdések.....	16
13. Mi az a 3 emberi minőség/tulajdonság, ami egy olyan coachot jellemez, akit szívesen ajánlanál / foglalkoztatnál?	16
14. Milyen garanciákra lenne igényed egy coaching folyamat melletti elköteleződéshez?.....	16
15. Milyen javaslataid vannak a coach szakma felé, hogy a coaching ismertebb, elismertebb, keresettebb legyen?	17
16. Milyen ellenérvekkel szoktál találkozni a szervezetben a coachinggal szemben?..	18
17. Mivel érvelsz a szervezeten belül, amikor egy adott helyzethez coach támogatását ajánlod?	19
18. Melyek azok a témák / helyzetek, amikor szívesen fordulnál coach-hoz?	20
19. Mi az, amit még szívesen megosztanál velünk?	20

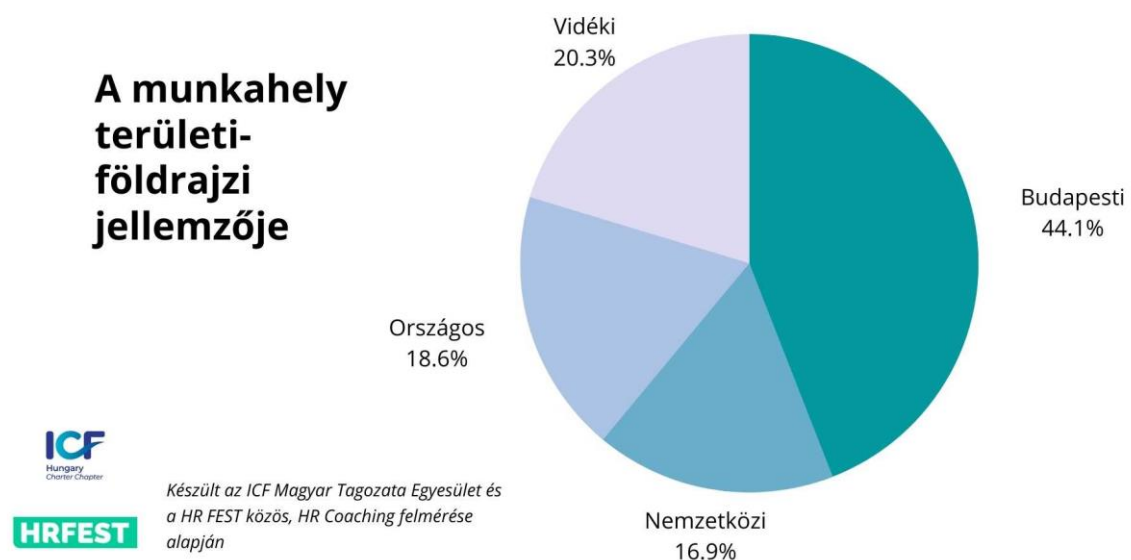
Bevezető

Az ICF Magyar Tagozata Egyesületeként, a HR FEST – tel együttműködésben összeállítottunk egy szakmai kérdőívet, amelyet magyarországi HR szakemberekkel töltettünk ki. Célunk az volt, hogy a szakemberek véleménye és visszajelzése alapján növelni tudjuk a coaching módszertanának ismertségét, továbbá, hogy az ügyfélbiztonságot és a folyamatok eredményességét a legmagasabb szintre emelhessük, ezzel támogatva a HR vezetőket, azaz a fő partnereink mindennapi munkáját.

A kutatás során 59 vezető töltötte ki a megadott idő alatt a kérdőívet, köztük 16 HR döntéshozó. Az alábbi eredmények az ő válaszaikat tükrözik.

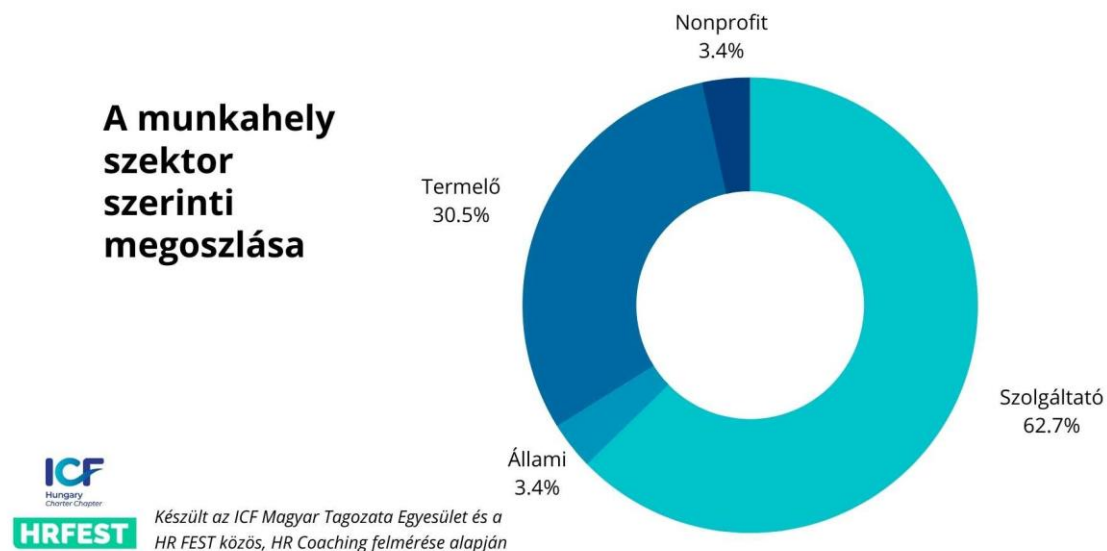
Statisztikai adatok

1. A céged, munkahelyed:



Az eredmények alapján megállapítható, hogy a válaszadók 44%-a, azaz majdnem a fele budapesti székhelyű cégek HR szakemberei. A nemzetközi, országos, illetve a vidéki cégek képviselői közel azonos arányban töltötték ki a kérdőívet, így elmondható, hogy minden szóban forgó cégtípus érdemben képviseltette magát.

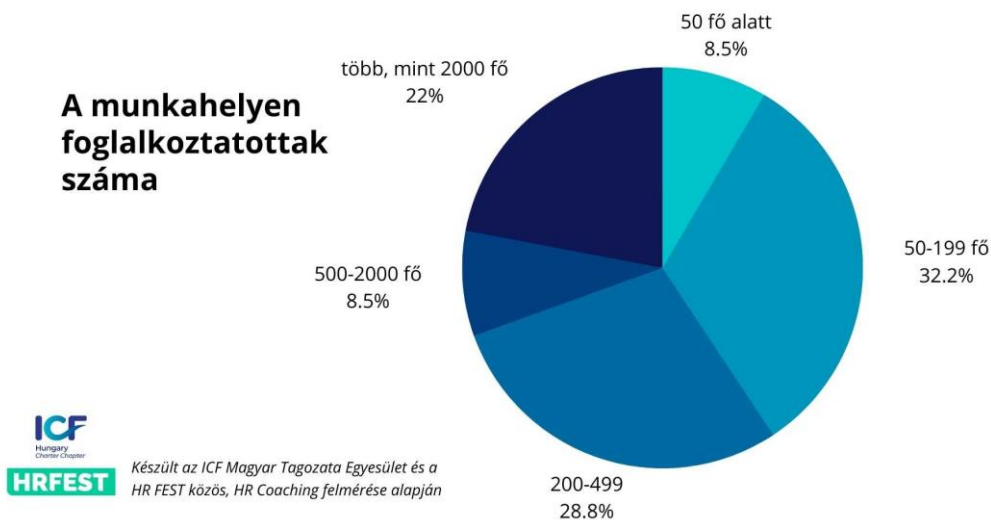
2. A céged melyik szektorban működik?



Az előző kérdést tovább bontva, a fenti ábra foglalja össze, hogy az adott cégek milyen szektorban működnek. Az arányok közötti különbség itt sokkal hangsúlyosabb, mint az előző kérdésnél. A cégek közel 63%-a a szolgáltató, 30%-a termelő, illetve durván 3,5-3,5%-a állami és nonprofit szektorba sorolható.

A szolgáltató szektorban különösen fontos az, ahogyan a cégek kommunikálnak nemcsak az ügyfeleikkel, hanem „házon belül” is. A belső kommunikációba értendő a vezető-vezető, a vezető-munkavállaló, illetve a munkavállaló-munkavállaló közötti párbeszéd. Ebből kiindulva, az ő esetükben hatványozottan szükség lehet a coaching igénybevételére, bár a módszer alkalmazása minden egyéb szektorban működő cégnél is indokolt, hiszen a fejlesztésorientált szemlélet minden szervezeti kultúrára építő jellegű hatással lehet.

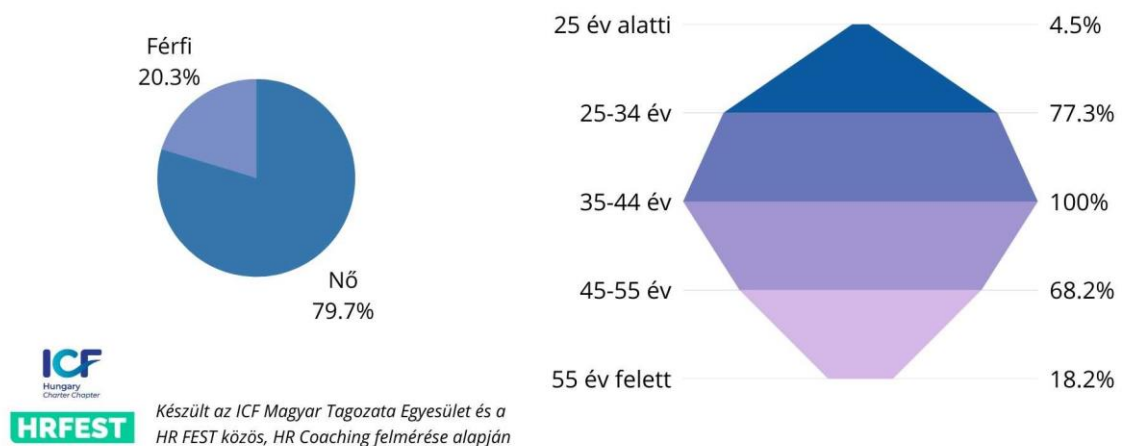
3. A cégednél a foglalkoztatottak létszáma:



A cégek foglalkoztatottságát tekintve egészen eltérő eredmények születtek. A kitöltők legnagyobb arányban 50 és 500 fő közötti foglalkoztatottságú cégek képviselői. A válaszadók körülbelül 8-8%-a dolgozik 50 embernél kevesebb, illetve 500 és 2000 főt foglalkoztató vállalatoknál, illetve jelentős részük több mint 2000 fős állománnyal végzi tevékenységét.

4. Nem és életkor szerinti eloszlás

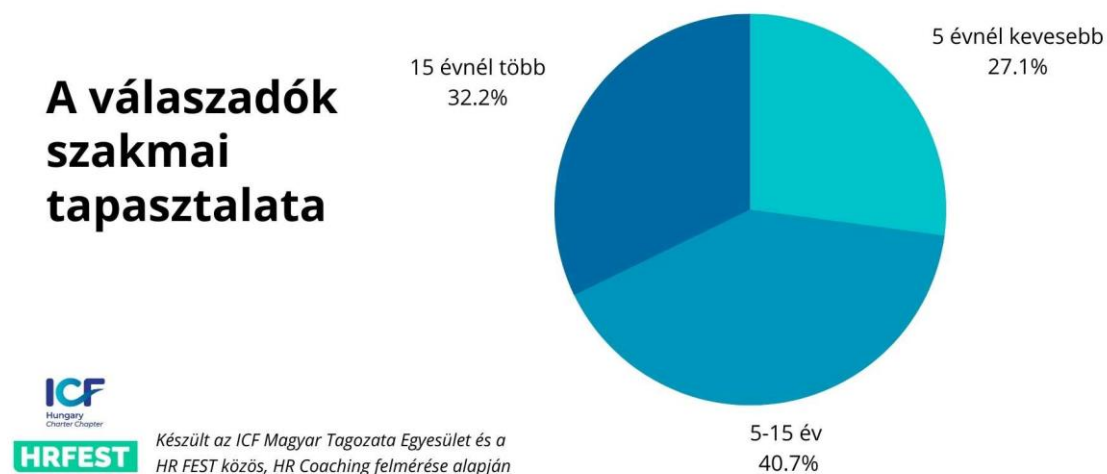
A válaszadók neme, életkori megoszlása



A válaszadók közel 80%-a (vagy 4/5-e) nő, 20%-a (1/5-e) pedig férfi volt. Ez a számadat nem egyenesen arányos a magyarországi vezetők nemi eloszlásával. Számos kutatás kimutatta már, hogy a nők önkéntes alapon nagyobb arányban vesznek részt kérdőívek kitöltésében a férfiak nehezebben elérhető ilyen esetekben.

Az ábra jobboldali része a vezetők életkorát foglalja össze. A válaszadók között alig található meg a 25 év alatti, illetve az 55 év feletti korosztály. Ennek magyarázata az lehet, hogy 25 éves kor alatt, a pálya és a karrier kezdeti szakaszában értelemszerűen kevesebb élet és szakmai tapasztalattal rendelkezünk, mint a későbbi években. A kitöltők több mint 1/3-a a 35 és 44 év közötti korosztályba tartozik, amiről általánosságban elmondható, hogy a munkaerőpiac jelentős számú és teljesítményű magját alkotja.

5. HR-es szakmai tapasztalatod:



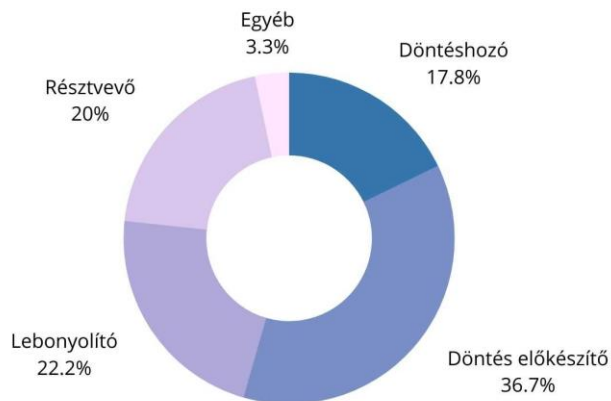
A kérdőívet kitöltő vezetők összesen **440 év HR-es szakmai tapasztalattal** rendelkeznek. Ennyi év szakmai tapasztalattal a vezetőknek elképesztően nagy tapasztalatuk és gyakorlatuk van az embereket érintő kérdésekben, így relevánsan vélekedhetnek a coaching mibenlétéről.

6. A Te szereped a coaching tekintetében

A válaszadók szerepe a coaching tekintetében



Készült az ICF Magyar Tagozata Egyesület és a HR FEST közös, HR Coaching felmérése alapján



Erre a kérdésre a korábbiakkal ellentétben 90 válasz érkezett be, mivel több válaszlehetőséget is meg lehetett adni. A kitöltők közül 38 fő egy, 14 fő kettő, 4 fő három, 3 fő pedig négy szerepet is betölt a cégüknél igénybe vett coaching szolgáltatás tekintetében.

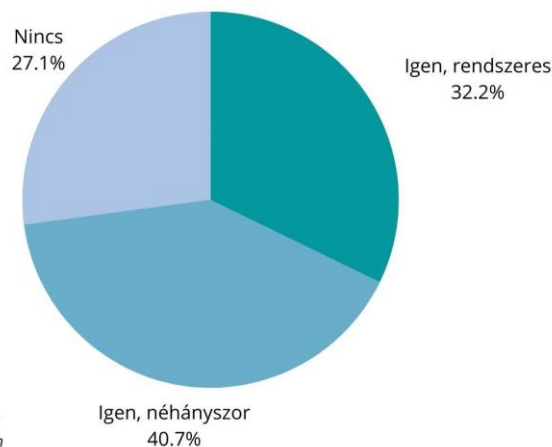
A válaszadók nagy része között a közös pont a döntés előkészítésében való részvétel. Ezen kívül közel azonos arányban található meg a válaszok között a döntéshozó, a lebonyolító, illetve a résztvevő szerep. Az ábrában szereplő, egyéb lehetőségnél található hármas szám az oktatást, a szakmai kiválasztást, illetve azt fedti le, hogy adott cégnél nincs kifejezetten coaching.

Szervezték-e már coaching folyamatot a szervezetednél?

Coaching az adott szervezetben



Készült az ICF Magyar Tagozata Egyesület és a HR FEST közös, HR Coaching felmérése alapján



Az előző kérdésnél előkerülő három „egyéb” válaszból logikusan következne az, hogy nem mindegyik cég alkalmazza a coachingot. Az alábbi táblázat arra ad választ, hogy szerveztek-e már coachingot az adott válaszadó szervezeténél.

Az igen választ közel 73%-ban jelölték be a kitöltők, ami alapvetően pozitív eredménynek számít, illetve magában hordozza annak ígérését, hogy ezt a számot tovább lehessen növelni. A coachingot alkalmazó cégek tapasztalatait összegezve lehetőség van megosztani a meglévő tudást azokkal a cégekkel, akiknél még nem honosították meg ezt a fejlesztési formát.

7. Három, a coaching folyamat hasznosságát érintő kérdés összefoglalása

A kérdőív következő három kérdése csak azoknak a kitöltőknek jelent meg, akik az előbb taglalt **„Szerveztek-e már coaching folyamatot a szervezetednél?”** kérdésre igennel válaszoltak, tehát összesen 43 válasz érkezett be.

A három feltett kérdés és a rájuk adott értékelések átlaga az alábbi táblázatban olvasható.

A coaching hasznossága egy 6-os skálán



*Mennyire tartották
összességében
hasznosnak a
coaching ügyfelek a
folyamatokat?*



*Mennyire voltak
összességében
hasznosak a
folyamatok a
vezető/megbízó
szemszögéből?*



*Mennyire tartod HR-
es szemmel
szervezetileg
hasznosnak a
lezajlott
folyamatokat?*



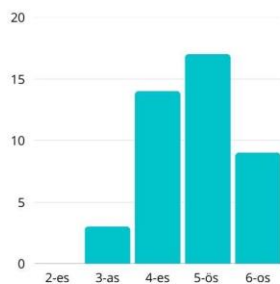
HRFEST

Készült az ICF Magyar Tagozata Egyesület és a
HR FEST közös, HR Coaching felmérése alapján

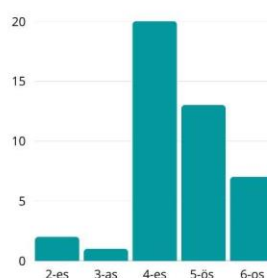
A coaching folyamat hasznosságát mindhárom kérdés esetében egy egytől hatig terjedő skálán értékelték a kitöltők. Általánosságban elmondható, hogy a vezetők nem vitatják a coaching hasznosságát, viszont a számok azt tükrözik, hogy az egyes szervezeteknél lezajlott folyamatok hasznosságát lehetne még erősíteni.

Az egyes kérdések eredményeit tovább is boncolhatjuk:

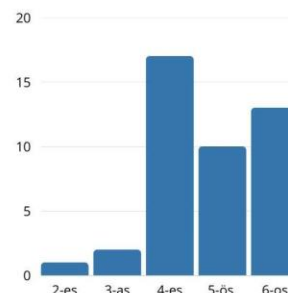
A coaching hasznossága egy 6-os skálán...



...ügyfélként.



...vezetőként,
megbízóként.



...HR-es szemmel.



Készült az ICF Magyar Tagozata Egyesület és a HR FEST közös, HR Coaching felmérése alapján

Az 1-es érték nem jelent meg a válaszok között. A 2-es és a 3-mas értéket nagyon csekély mértékben, összesen 9 esetben választották a kitöltők, ami a három kérdésre adott összes 129 válasz töredéke, viszont ezek az értékek nem hagyhatóak figyelmen kívül. A visszajelzések alapján a coaching eredményességét szükséges még tovább növelni annak érdekében, hogy az ügyfelek egyre magasabb értékeléseket adhassanak a hasonló jellegű kérdésekre, ami azt hordozná magában, hogy egyre elégedettebbek a szolgáltatás minőségével, illetve rövid-és hosszútávú hatásaival.

A táblázat 4-es és 5-ös értéket jelölő sorainak tanulmányozása büszkeségre és meglepedésre adhat okot, hiszen a kitöltők javarészt ezek a „pontszámokat” választották. A 6-os értéket is kiválasztották jópár esetben, ami szintén jó és követendő irányt mutat.

8. Melyek azok a legjellemzőbb témák, amelyekre coach támogatást vesznek igénybe, illetve amihez coachingot ajánl megoldásként?

Legjellemzőbb coaching témák



A kitöltők a bekezdés alatti táblázatban megtalálható 14 téma közül választhattak ki legfeljebb öt darabot. Összesen 179 válasz érkezett be, ami azt jelenti, hogy egy személy átlagosan 4,8 lehetőséget választott, azaz majdnem mindenki kihasználta az 5 lehetőséget.

A legmagasabb „pontszámot” a vezetői készségek kapta, ezt az 59 kitöltők közül 50-en választották. Szintén sok jelölést kapott a kommunikáció, az idő menedzsment, a kiégés, illetve a személyes hatékonyság.

Közepesen ítélték relevánsnak az új vezetők támogatását, a tehetséggondozást, a munka-magánélet egyensúlyát, az önbizalom és magabiztosság fejlesztését, a feladat delegálást és az együttműködést.

A lista végén kapott helyet a priorizálás, a személyes problémák kezelése és a női vezetők támogatása. Az egy darab egyéb válasz az volt, hogy az adott vezető cégénél még nem volt coaching, ezért nem tudott választani a felsoroltak közül.

9. 15. Az alábbi szempontok közül melyik hármat tartod legfontosabbnak, amikor coachot ajánlasz / választasz?

Leginkább elvárt coach/coaching tulajdonságok



Az eredmények alapján elmondható, hogy a 1) szakmai ajánlás, 2) a korábbi személyes tapasztalat, illetve 3) a coach szakmai minősítése lett a három legfontosabb kritérium, amikor egy vezető coachot ajánl másnak, vagy választ magának. A coach weboldala, LinkedIn profilja, vagy az internetes fórumokon megjelenő információk szintén fontosak, de maximum megerősíteni tudják azt, hogy rájuk essen a választás

A coach kiválasztásának szempontjai

● Szakmai ajánlás	48
● Korábbi személyes tapasztalat	35
● A coach szakmai minősítése (pl. ICF)	21
● Személyes ismeretség	18
● Szakmai tapasztalat (óraszám)	15
● Coach pool-ból lehet választani	11
● A coach weboldala	6
● A coach LinkedIn profilja	6
● Egyéb	4
● Internetes fórumok véleménye	2
● A coach által alkalmazott irányzat	0



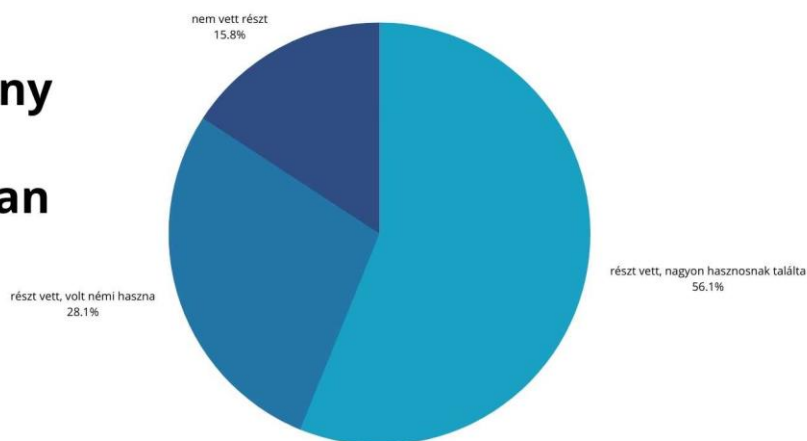
Készült az ICF Magyar Tagozata Egyesület és a HR FEST közös, HR Coaching felmérése alapján

10. Milyen az eddigi személyes coaching tapasztalatod?

A feltett kérdés esetében négyféle válaszlehetőség közül kellett kiválasztaniuk a kitöltőknek, hogy melyik igaz rájuk. A négy lehetőség a következő volt:

- Vettem részt saját folyamatban, és nagyon hasznosnak élttem meg.
- Vettem részt saját folyamatban, és némi hasznát vettem.
- Vettem részt saját folyamatban, és nem találtam hasznosnak.
- Nem vettem még részt saját coaching folyamatban.

Saját élmény coaching folyamatban



Készült az ICF Magyar Tagozata Egyesület és a HR FEST közös, HR Coaching felmérése alapján

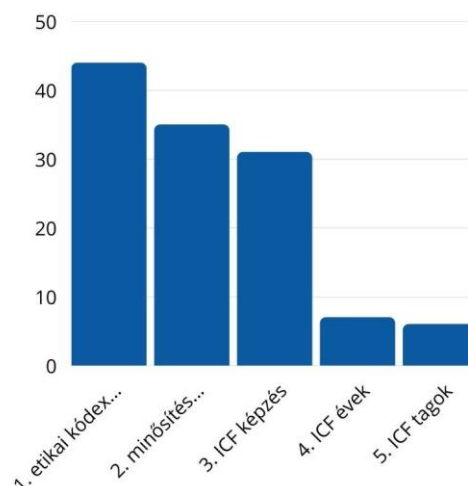
Az 59 kitöltő közül 50-en vettek már részt coaching folyamatban, közülük 32-en érezték nagyon hasznosnak a részvételt, 18-an pedig némileg vették hasznát. Ez az arány alapvetően pozitív, egyben iránymutatást is ad a coaching jövőjét illetően, miszerint arra kell törekedni, hogy növekedjen azoknak a száma, akikre nagy hatást gyakorol a folyamatban való részvétel. Szintén jó eredménynek számít az, hogy egy darab válaszadó sem volt, aki egyáltalán nem találta volna hasznosnak a coachingot. Ezen kívül volt 9 vezető, akinek még nem volt alkalma részt venni a folyamatban, ami mindössze a kitöltők 15 %-át jelenti, de az lenne az ideális, ha ezt a számot lehetne csökkenteni az elkövetkezendő években.

11. Rangsorold fontossági sorrendben, hogy mely szempontok fontosak egy olyan coachnál, aki ICF tag!

A válaszok elemzése közben a kitöltők nem rangsorolták, hanem inkább bejelölték azokat a szempontokat, amiket fontosnak érezték. Az egyes szempontokra eltérő mennyiségű válasz érkezett, ezek az alábbi táblázatban láthatóak.

Fontos tulajdonságok egy ICF coach esetében

1. Etikai kódex és kompetencia modell garantálja a szakmai minőség alapköveit
2. A coach egyéni minősítése (Associate Certified Coach-ACC 100+ óra, Professional Certified Coach-PCC 500+ óra, Master Certified Coach-MCC 2500+ óra)
3. ICF által akkreditált képzést végzett
4. Az ICF Magyar Tagozata több mint 10 éves
5. Az ICF Magyar Tagozatának 144 tagjából, 75 tagnak ACC, 46 tagnak PCC, 16 tagnak MCC minősítése van



Készült az ICF Magyar Tagozata Egyesület és a HR FEST közös, HR Coaching felmérése alapján

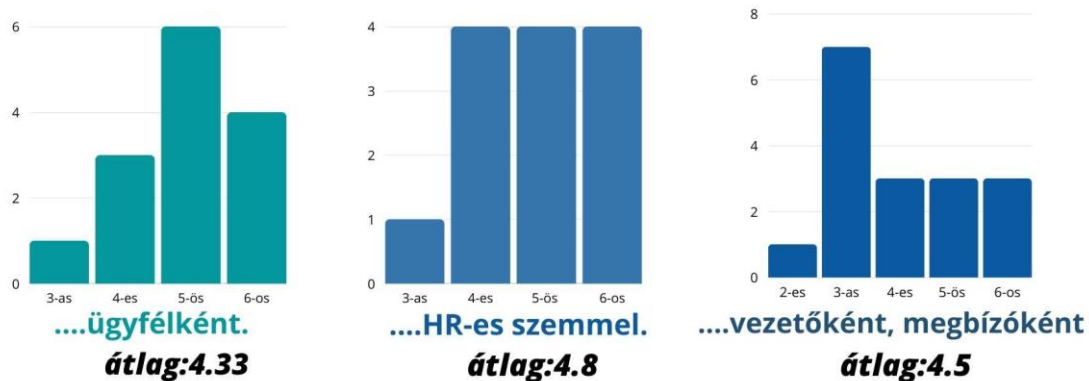
A számokat tekintve elmondható, hogy egy olyan coachnál, aki ICF tag, a legfontosabb szempont az etikai kódex és a kompetenciamodell, a második helyen a coach egyéni minősítése szerepel, a harmadik helyen pedig az ICF által akkreditált képzés elvégzése. Az utolsó két válaszlehetőséget valószínűleg csak tudomásul vették a kitöltők, de a számok azt mutatják, hogy az első három szempont sokkal fontosabb ezeknél.

Döntéshozók válaszai a 9-12. kérdésekre

A döntéshozókat külön is megvizsgáltuk a válaszadók között, mivel az ő vélekedésük és informáltságiuk közvetlenül befolyásolja a coaching iránti keresletet

- Mennyire tartották összességében hasznosnak a coaching ügyfelek a folyamatokat?
- Mennyire voltak összességében hasznosak a folyamatok a vezető/megbízó szemszögéből?
- Mennyire tartod HR-es szemmel szervezetenként hasznosnak a lezajlott folyamatokat?

A coaching hasznossága egy 6-os skálán, döntéshozó szemmel...



Készült az ICF Magyar Tagozata Egyesület és a HR FEST közös, HR Coaching felmérése alapján

A 16 döntéshozó vezető közül 14-en értékelték a cégükönél végbemenő coaching folyamatot, a fennmaradó 2 vezető cégénél még nem szerveztek coaching folyamatot, emiatt nekik nem volt rálátásuk ezekre a kérdésekre.

A 14 válaszból az derül ki, hogy a döntéshozók összességében hasznosnak ítélték meg a coachingot, ez az átlagokból is látszik, illetve abból is, hogy javarészt 4-es, 5-ös és 6-os értékeléseket adtak a vezetők, egy volt csak közöttük, aki a 2-es és 3-mas számot is használta.

Összességében elmondható, hogy:

- A coaching folyamat alapvetően hasznos a döntéshozók szerint.
- Ha rangsorolnánk a kérdést, hogy ki szempontjából a leghasznosabb a coaching, akkor 1. helyen szerepelne az ügyfél, aki igénybe vette a szolgáltatást.

- 2. helyen szerepelne a hasznosság a HR-es szemmel nézve (azaz az egyén teljesítménye, illetve a munkatársakra átgyűrűző hatások).
- 3. helyen szerepelne az, hogy a megbízó mennyire ítélte hasznosnak a folyamatot.

Ennek egy magyarázata lehet, hogy mivel közvetlenül az ügyfél/coachee vesz részt a folyamatban, ezért értelemszerűen rá van a legnagyobb hatással. A HR szakemberek, szakterületükhöz híven foglalkoznak a munkavállalókkal, illetve a teljesítményükkel, ezért ők közvetetten érzékelik a coaching hatásait, míg a megrendelőnek legfeljebb „beszámolnak” az eredményekről, így ő áll a legmesszebb a coachingtól annak ellenére, hogy ő rendeli meg a szolgáltatást.

12. Hogyan méritek vagy milyen szempont alapján tartanád mérhetőnek egy coaching folyamat hatékonyságát?

Ebben a kérdésben szabadválaszos formában volt lehetőség a vélemények kifejtésére. A 16 döntéshozó egytől-egyig válaszolt, és szinte alig volt átfedés. Több alkalommal említésre került a munkavállaló jóléte, és az ő viselkedésében megfigyelhető változás, emellett az előre meghatározott célok is többször előfordultak, amik egyfajta viszonyítási alapként szolgálhatnak. Mi volt a kitűzött cél, sikerült-e eljutni odáig, esetleg időközben új célok felé indult el a coachee stb. Az is fontos a döntéshozók szerint, hogy a munkavállaló viselkedésének megváltozása hatással van a munkatársaira is, ami nem egy mérhető, sokkal inkább érezhető dolognak nevezhető.

A 16 döntéshozó közül mindenki választ adott a kérdésre.

1. Természetesen a coaching témájától függ, de ha látom a pozitív változást a munkavállalónál, akkor sikeres. (Pl. motiváltabb a munkakörében, jobb kedvű, hatékonyabb a munkája területén)
2. Az érintettek visszajelzései alapján
3. Nem mérjük
4. Előre meghatározott fejlődési pontok mennyire valósulnak meg, változik-e a vezetői viselkedés pl. peerek vagy beosztottak visszajelzése alapján
5. Munkavállalói elégedettség, fluktuáció csökkenése
6. A coaching folyamat előtt egy "kérdőívvel" vagy felméréssel, a folyamat után közvetlenül egy ugyanolyan felméréssel és fél évet követően szintén elvégezve egy felmérést lehetne alátámasztani a coaching folyamat hatékonyságát.
7. - "3-as célkitűző és értékelő beszélgetés
 - 3. és 6. alkalom utáni visszajelzés kérés a résztvevőtől és a coach-tól
 - felettes vezetői visszajelzés a résztvevőről a 3. és 6. ülés után

- a coaching folyamatot igazán mérni szerintem illúzió, a változást a vezető vagy a munkatársak kell, hogy érezzék, vagy a coacholt személy érzékeli. A sikeresség szerintem csak utólag érzékelhető viszont eléggé szubjektív módon."
8. A nyitó és záró háromszög beszélgetések a vezetővel vagy objektív mérési lehetőség biztosítása
 9. A coaching folyamat során elért változás a mindennapi viselkedésben rendszeresen megmutatkozik.
 10. Meg volt határozva konkrét cél, s azt követjük.
 11. Development célok teljesülése, kollégák visszajelzései
 12. - "Munkavállaló hasznosság-érzése
 - Előzetesen kitűzött célban az előrelépés mértéke a munkavállaló szerint (esetleg környezet/érintettek szerint)
 - Elkötelezettségi ráta, elégedettség-mérés személyes fejlődés támogatására vonatkozó mutatószáma"
 13. Minden kolléga olyan témában használhatja a coachingot, ami neki fontos. Mi ezeket a témákat és célokat többnyire nem ismerjük, így a változást nem is mérjük vissza. A mi célunk, hogy a kollégák jól legyenek - ha ehhez magánéleti témát visznek a coachingba, az is ok. Van egy kérdőívünk, abban arra kérdezzük rá, hogy mennyire volt elégedett a folyamattal, a coach-csal, mennyire ment gördülékenyen az időpontegyeztetés, mennyire érezte hasznosnak az egészet.
 14. Dolgozói megelégedettség, fluktuáció csökkenése, belső folyamatos fejlesztés eredményessége.
 15. Visszajelzés a résztvevőtől, a coach(ok)tól és a coach poolt biztosító szervezettől (a legfontosabb üzleti és stratégiai elemek mentén, plusz rákérdezve a személyes hatékonyság növekedésére a coachee-knál). Mivel rendszeres és folyamatos a coaching lehetőség, ezért mérhetőek az igények és a kihasználtsági adatok is.
 16. Visszajelzés, hány főre gyakorol a résztvevő szerint hatást, vezetői visszamérés, résztvevői elégedettségmérés

Szabad választos kérdések

12. Mi az a 3 emberi minőség/tulajdonság, ami egy olyan coachot jellemez, akit szívesen ajánlanál / foglalkoztatnál?

Erre a kérdésre összesen 59 kitöltőtől érkezett be válasz, egyikük nem írt egy tulajdonságot sem, másuk pedig minden lehetőséghez a „nincs tapasztalatom, így nem tudom” választ adta meg, így végső soron 57*3, azaz 171 válasz érkezett.

A legtöbbször, szám szerint 19-szer említett tulajdonság a hitelesség volt, ezután következett 18 említéssel az empátia, illetve a szakmaiság és a szaktudás, azaz hogy a coach érti, mire van szüksége az ügyfelének, és nem sablon megoldásokat ajánl fel neki. A tapasztalat 12-szer fordult elő, különböző jelzőkkel párosítva, mint például szakmai, üzleti, élet, gyakorlati, coaching illetve vezetői tapasztalat. A megbízható tulajdonság is népszerű volt, 10 alkalommal került említésre. A válaszadók szerint egy jó coach jól tud kérdezni, a válaszokat értő, odafigyelő, megértő hallgatóságként hallgatja, miközben nem ítélkezik. Ezen kívül hatékony, nyitott gondolkodású, tartja a kereteket, egyenes, türelmes, de közben feszegeti is a coachee határait. A jó coach legyen diszkrét, őszinte, következetes, határozott alapos, kreatív, kíváncsi, magabiztos, emellett megnyerő modorú, alázatos, elfogadó, kommunikatív, legyen szimpatikus az ügyfelnek, azaz működjön köztük a kémia. Elvárás még, hogy folyamatosan jelezen vissza nem csak a coachee-nak, hanem a megbízónak is a haladás üteméről, természetesen a személyes információkat megőrizve., illetve az is, hogy a coach erős önismerettel és pszichológiai ismeretekkel rendelkezzen.

13. Milyen garanciákra lenne igényed egy coaching folyamat melletti elköteleződéshez?

Ezt a kérdést nem válaszolta meg az összes kitöltő, többen semleges, „nem tudom” jellegű választ adott.

A leggyakrabban előforduló válasz a szakmai ajánlás volt, illetve a coach szakmaisága, illetve maga a személye volt. Ha az emberek azt hallják mástól, hogy az adott coach szakmailag elismert, illetve az általa nyújtott szolgáltatás hasznos, nagy eséllyel fogják őt, illetve magát a folyamatot is kiválasztani.

A második leggyakrabban megfogalmazott igény az eredmények mérhetősége volt, mind a személyes fejlődés, mind a cég tevékenységét mutató számok tekintetében.

Ezen kívül előkelő helyen szerepelt még a maximális titoktartás is a coach részéről, illetve az ezzel párosuló feltétlen bizalom is. A felsoroltak mellett említésre került a személyes elköteleződés a coachee – és természetesen a coach - részéről, a belső indíttatás, és a hit a folyamat sikerességében. A válaszadóknak ezen kívül fontos volt még az ár- és minőség garanciája, a hatékonyság, az egyértelmű célok meghatározása, és a folyamat lezárását követő utánkövetés. Fontos még egy 0., ingyenes alkalom is, ahol a coach és a coachee

beszélgetnek egymással, és csak akkor vágnak bele a folyamatba, amennyiben működik köztük a kémia, kizárólag szakmai értelemben véve. Végző, de nem utolsó sorban azt is megfogalmazta két kitöltő, hogy a coachee ne mondjon fel a folyamat végeztével.

14. Milyen javaslataid vannak a coach szakma felé, hogy a coaching ismertebb, elismertebb, keresettebb legyen?

A kérdésre adott válaszok a legtöbb esetben kifejezetten konkrétak és komplexek voltak, ami abból adódhat, hogy az 59 válaszadóból már – egy korábbi kérdés eredményei alapján - 50-en vettek részt coaching folyamatban. 8 esetben érkezett „nem tudom”, vagy ehhez hasonló válasz.

Több ízben említésre került az, hogy jobban meg kellene szűrni, hogy ki nevezheti magát coachnak, és ennek milyen feltételei vannak. A válaszadók szerint a szakmában vannak „kóklerek”, illetve „gyorstalpaló coachok”, akiknek a szemléletük és magatartásuk nem illeszkedik az ICF etikai kódexében foglaltakkal, nem megbízhatóak, vagy szakmailag nem megfelelően képzettek. Az ilyen személyek kiszűrését talán erősebb minőségellenőrzéssel, és szigorúbb belépési feltételekkel lehetne elérni. A minősített coachok profin megszerkesztett weboldala, illetve LinkedIn profilja is fontos lehet, ahol a coachot keresők olvashatnak az adott coach végeztségeiről, szakmai tapasztalatairól, hitvallásáról stb

Több kitöltő is írt arról, hogy ingyenes próbaalkalmakat kellene biztosítani a HR vezetőkön túl a többi vezetőnek is, egyfajta edukációs szándékkal. Amennyiben a saját bőrükön tapasztalhatnák meg, hogy miről is szól a coaching folyamat, elképzelhető, hogy szívesebben vennék igénybe ezt a szolgáltatást. Ezen kívül az is hasznos lehetne, hogy azok a vezetők, akik már részt vettek, vagy jelenleg is részt vesznek coaching folyamatban, terjesszék a tudásukat a cégen belül.

Azt is javasolták a válaszadók, hogy a coachinggal már közép- és felsőoktatás során, a gimnáziumokban és az egyetemeken is találkozzanak a diákok és hallgatók a tananyag részeként. Ha ez a tudás még a végzettségük megszerzését megelőzve, és a munkaerőpiacra való kilépés előtt gyökeret ereszt a fejükben, akkor ezt majd később fel tudják használni, illetve akár más pályát választanak maguknak, mint ahogyan azt korábban elképzelték.

Az is segítené a coaching keresettségét, ha pontosabban és tisztábban lenne meghatározva az, hogy mit is jelent maga a fogalom, mert többen összekeverik a coachingot a pszichológus, pszichiáter, vagy akár a lelki pásztor bevonását igénylő foglalkozásokkal. Ebből is adódhat az, hogy néhányan nem merik igénybe venni a coaching szolgáltatást. Ezt a „zavart” például esettanulmányokkal lehetne eloszlatni. A részletes bemutatás egyértelművé tenné a vezetők számára, hogy a coaching humán erőforrásra, azaz a munkavállalókra gyakorolt, érzelmi intelligencia és személyiség fejlesztő képessége jótékony hatással van a

vállalatok működésére, a tevékenységük fellendítésére, illetve a piaci helyzetük megerősítésére. Amint az eredményorientált vezetők ezt megértenék, nagyobb hajlandósággal invesztálnának a coaching szolgáltatásba. Viszont ennek a befektetésnek is vannak határai, hiszen néhány válaszó véleménye szerint a coaching alkalmak drágák, esetenként túlárzottak. Abban az esetben, ha egy „kókler” indokolatlanul magas árat kér el egy-egy beszélgetésért, emellett nem is tudja azokat az eredményeket elérni a szolgáltatásával, amire a coachee-nak szüksége lenne, illetve amiért fizetett, akkor az egyértelműen rossz hatással van a szakma megítélésére.

A kitöltők szerint az is jótékony hatással lehetne a coaching ismertségére, ha a szakmát nem csak HR-es rendezvényeken, hanem egyéb vezetői találkozókra és konferenciákra is hirdetnék, tiszta és konkrét üzenetekkel, emellett több publikáció is megjelenhetne, napilapokban, vagy akár a Forbes magazinban is.

15. Milyen ellenérvekkel szoktál találkozni a szervezetben a coachinggal szemben?

(3 kitöltő nem válaszolt, 1 nem találkozott még semmilyen ellenérvvel.)

Erre a kérdésre hasonló válaszok érkeztek, mint a korábbi „*Milyen javaslataid vannak a coach szakma felé, hogy a coaching ismertebb, elismertebb, keresettebb legyen?*” kérdésre.

Az ellenérvek nagy része a coaching szakma felhígulásához kapcsolódik, miszerint manapság már bárki lehet coach, emiatt nehéz kiszűrni azt, hogy ki az igazi szakember és ki nem az. Amennyiben egy vezető rossz tapasztalatot szerez egy nem megfelelően képzett coach miatt, az begyűrűzhet az egész szervezetbe, emiatt elképzelhető, hogy a jövőben nem is szeretnének foglalkozni ezzel a témával. Több esetben előfordult, hogy a folyamatot felesleges idő- és pénzkidobásnak titulálták, aminek nincsenek mérhető eredményei. Az egyik kitöltő megoldásokat is írt ezekre, amit szó szerint idézünk: *„Két igen erős ellenérvet szoktak említeni: az időt és a költségeket. Mindenki túlterhelt, nem tudja megoldani a találkozókat stb. Ebben az esetben szoktuk mondani az illetőnek, hogy akkor sajnós a probléma sem fog megoldódni, ha nem foglalkozunk vele. Bár jobban pártolom a személyes találkozót, de már online is meg lehet oldani a coachingot. A költségek tekintetében, pedig felmérjük a pénzügyet, hogy a budgetbe mi fér bele és próbálunk a számokhoz alkalmazkodni.”*

A következő ellenérv, ami többször is előfordult, az volt, hogy mégis miért kellene egy külsős személyt bevonni az adott vezető, és rajta keresztül a vállalat ügyeibe, illetve a fennálló problémák megoldására. Ebből az ellenérvből az érződik, hogy az illető nincsen tisztában a coach szerepével, illetve a coaching folyamat lényegével. A coach külső szemlélőként, elfogultságoktól mentesen, objektíven képes látni az ügyfele által felvázolt helyzetet, a kérdéseivel felnyitja az ügyfele szemét, aki a segítő beszélgetések hatására egyre mélyebb önismerettel fog rendelkezni, fejlődik a problémamegoldó készsége, hatékonyabban fogja

beosztani az idejét, megfelelőbben fog feladatot delegálni stb, és a fejlődése során, a coach segítségével rá fog jönni a megoldásra. A megoldás nagy valószínűséggel mindig is megvolt a vezető fejében, de a coach szakértelme kellett ahhoz, hogy a felszínre tudjon kerülni. Egy belső, például HR-es munkatárs, aki teljesen más szemszögből látja az adott helyzetet, elképzelhető, hogy nem látja a megoldást, éppen ezért fontos és hasznos egy külső, magasan képzett, minősített szakember bevonása. Természetesen az a tény, hogy vannak olyan vezetők, akik félnek attól, hogy egy „idegennel” osszák meg a személyes problémáikat - hiszen vannak a cégnél „saját” HR-esek, akikkel van lehetőségük beszélgetni - nehezíti a coaching terjedését, de a jó tapasztalatok bemutatása – akár esettanulmányokon keresztül – segíthetne leküzdeni és alaptalanná tenni ezt a félelmet.

16. Mivel érvelsz a szervezeten belül, amikor egy adott helyzethez coach támogatását ajánlod?

(2 kitöltő nem adott semmilyen választ, 2 másiknak pedig nincsen rálátása az adott kérdésre)

Az előző fejezetben az ellenérvekről volt szó, ez a fejezet pedig az erre adott válaszokat hivatott összefoglalni. Volt olyan kitöltő, aki már az előző kérdésnél megfogalmazta az ellenérvekre adott válaszait, de most összefoglaljuk a többi választ is.

Mindenképpen hasznos egy külsős szakember bevonása, aki objektíven tudja szemlélni a folyamatokat, elsősorban a coachee személyes fejlődését figyelembe véve. Ezen kívül természetesen nem csak az adott vezetőnek, hanem a hozzá tartozó csoportnak is szüksége lehet a fejlődésre, ha vannak olyan elemei a tevékenységüknek, amik hiányoznak, vagy nem működnek jól. Egy cég akkor tud jól működni és akkor lesz sikeres, ha az ott dolgozó emberek jól vannak, azaz tudják, hogy mit miért csinálnak, elismerik és megbecsülik a munkájukat, szerető, megértő és elfogadó környezetben dolgoznak, illetve olyan feladatokat kapnak, amelyek a szaktudásuknak, érdeklődési körüknek és képességeiknek megfelelőek.

A vállalat részéről szükség van egy nagyobb mértékű nyitottságra ahhoz, hogy a külső, „idegen” szemléletet elfogadja, de ha ezt meglépi, akkor az frissítő jelleggel hathat a működésre. Ezen kívül a coaching módszer mellett szól még a hatékonysága, a személyre szabottsága, a mérhetősége és eredményorientáltsága, amelyeknek köszönhetően gyors változásokat képes előidézni. A korábban alkalmazott és ismert módszerektől, például a tréningtől eltérő módon idézi elő a változást, de ez nem azt jelenti, hogy a tréninget le kellene cserélni a coachingra, épp ellenkezőleg. Az lenne a ideális, ha a vállalatoknak lenne lehetőségük a tréningek során megfogalmazott gondolatokat elmélyíteni a coaching ülések alkalmával, azaz az „elültetett magokat kicsíráztatni a vezetők fejében”.

Vannak olyan vezetők, akiknek nem nagyon kell érvelniük, amikor coach támogatását ajánlják egy adott helyzet megoldásához, mert a cégnél adnak a szavukra, illetve a többi munkatárs a saját szemével látja és a saját bőrén tapasztalja meg a pozitív irányú változást a vezetőn. Ez a legszerencsésebb eset, és „sikersztori”-ként elősegítheti a coaching pozitív megítélését, illetve a módszer terjesztését. Viszont fontos tisztában lenni azzal is, hogy pontosan milyen helyzetekben célszerű alkalmazni a coachingot, és mikor lehet megoldani az adott problémát egy másik módszerrel. A következő bekezdés arról fog szólni, hogy a megkérdezett vezetők milyen témákkal vagy helyzetekkel kapcsolatban vennék igénybe a coaching szolgáltatást.

17. Melyek azok a témák / helyzetek, amikor szívesen fordulnál coach-hoz?

A 9. kérdésnél - *Melyek azok a legjellemzőbb témák, amelyekre coach támogatást vesznek igénybe, illetve amihez coachingot ajánl megoldásként?* – felsorolt válaszlehetőségek közül ennél a kérdésnél is említésre került a vezetői készségek és a kommunikáció fejlesztése, az időgazdálkodás, a kiégés, a személyes hatékonyság, az új vezető támogatása, a tehetséggondozás, a munka-magánélet egyensúly, az önbizalom, a magabiztosság, a delegálás, az együttműködés, a teendők priorizálása és a személyes problémák megoldása.

Ezen kívül a munkahelyi konfliktusok, a magánéleti problémák, a karrier- vagy munkakör váltás gondolata, a vezetői magányosság, az önértékelés, a halogatás, a motiválatlanság, a stresszkezelés és az erőforrás aktiválás is megjelent, mint fejleszteni kívánt terület.

18. Mi az, amit még szívesen megosztanál velünk?

Erre a kérdésre nem válaszolt minden kitöltő, összesen 33 válasz érkezett be, ezek közül 17 tartalma volt releváns. Mindegyik választ feltüntetjük alább.

- *A szakmának a coaching szemlélet népszerűsítésére kellene fókuszálni.*
- *A coach képzést keresőknek is nehéz dolga van. Sok nagyon kocka képzésről hallottam, ami csak egy nagyon szigorú metodikát tanít meg, nem fókuszálva a személyes fejlődésre.*
- *Egy átlag HR-es szerintem még mindig nincs tisztában azzal, hogy mi az ICF, mi a minősítés jelentősége, és hogyan tegyen különbséget coach és coach között.*
- *Nagy szükség van a coach szakmára véleményem szerint a jelenben és még inkább a jövőben. Csak így tovább ICF!*
- *Coaching mester fokon*

- *Érdekelne az ICF coach képzés, de nem tudom melyik képzés lenne számomra a legmegfelelőbb*
- *Fontos kérdéseket vizsgált a kérdőív.*
- *Pszichológiai szűréshez is kellene kötni az alkalmasságot.*
- *Személy szerint nem szeretem a coach megnevezést, s sajnos túl van hypolva. Azt gondolom nagyon hasznos, amit végeznek, illetve sajnos egyre nő a piac, és sok "kókler" is megjelent.*
- *Nagyon érdekel a coaching, el is kezdtem tanulni :)*
- *Alapvetően azt gondolom, hogy nagyon fontos lépés az, hogy a coach fel tudja vállalni a kompetenciahatárait és tudja, hogy hol van szükség már egy másik szakemberre (pl.sSzemélyiséget érintő kérdések, elakadások-traumák feldolgozása stb.)*
- *Személy szerint engem is érdekel a coaching:)*
- *Nagyon jó, hogy ez a kérdőív megszületett.*
- *Nagyon hasznosnak tartom a coachingot, és támogatom a szélesebb körű megismertetését a nagyvállalatok körében.*
- *Szerencsés helyzetben vagyok, mert tudok döntést hozni coachingról és jópár éve bevezettem a cégnél, ahol dolgozom. Cégen kívüli jó partnerkapcsolatok mellett belső coach közösségünk is van. Működtetni és fenntartani viszont jóval nehezebb a folyamatos coachingot, főleg, ha mérhető üzleti haszont várnak el tőle. A saját vezetőm viszont nem hisz a coaching erejében annyira, mint én, plusz csak magas szintű vezetők számára tartja fontosnak (én nem), így vele is meg kell vívni a csatákat (mondjuk, ha tök ingyen lenne, azt elfogadná, mindegy, milyen a minősége :-)). Én abszolút hiszek a coachingban és ezt a nézetet / kultúrát terjesztem is a befolyásolási körömben.*
- *Nehéz kivédeni a szakmaiatlanságot, ami viszont olykor rossz fényt vet a szakmát igazán elhivatottan végzőkre is.*
- *Számomra önmagában a képzés nem jelent garanciát arra, hogy valóban jó coach-csal találkozom. Véleményem szerint szükség van egyfajta személyiségre, így érdemes lenne egyfajta előszűrést végezni a képzésbe való belépéskor. Sok rossz tapasztalatot hallottam kollégáktól, ismerősöktől- talán ez is gátolja, hogy elterjedtebb legyen a coaching itthon.*