



KONFERENCIAKÖTET

Conference Proceedings

**Nemzetközi tudományos konferencia
a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából**
International Scientific Conference
on the Occasion of the Hungarian Science Festival

Sopron, 2023. november 23.
23 November 2023, Sopron

**FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET:
KIHÍVÁSOK ÉS INNOVATÍV MEGOLDÁSOK**
SUSTAINABILITY TRANSITIONS: CHALLENGES AND INNOVATIVE SOLUTIONS

Szerkesztők / Editors:

OBÁDOVICS Csilla, RESPERGER Richárd, SZÉLES Zsuzsanna, TÓTH Balázs István

Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival

Sopron, 2023. november 23. / 23 November 2023, Sopron

**FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET:
KIHÍVÁSOK ÉS INNOVATÍV MEGOLDÁSOK
SUSTAINABILITY TRANSITIONS:
CHALLENGES AND INNOVATIVE SOLUTIONS**

KONFERENCIAKÖTET
CONFERENCE PROCEEDINGS

LEKTORÁLT TANULMÁNYOK / PEER-REVIEWED PAPERS

Szerkesztők / Editors:

OBÁDOVICS Csilla – RESPERGER Richárd – SZÉLES Zsuzsanna – TÓTH Balázs István



SOPRONI EGYETEM KIADÓ

UNIVERSITY OF SOPRON PRESS

SOPRON, 2024

Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival

Sopron, 2023. november 23. / 23 November 2023, Sopron



A MAGYAR
TUDOMÁNY
ÜNNEPE



HUNGARIAN
SCIENCE
FESTIVAL

A konferencia támogatói / Sponsors of the Conference:



Felelős kiadó / Executive Publisher: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila
a Soproni Egyetem rektora / Rector of the University of Sopron

Szerkesztők / Editors:

Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla, Dr. RESPERGER Richárd,
Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna, Dr. habil. TÓTH Balázs István

Lektorok / Reviewers:

Dr. habil. BARANYI Aranka, Prof. Dr. BÁRTFAI Zoltán, Dr. BARTÓK István, Dr. BEDNÁRIK Éva,
Bazsóné Dr. BERTALAN Laura, Dr. CZIRÁKI Gábor, Dr. DIÓSSI Katalin, Dr. habil. JANKÓ Ferenc,
Dr. KERESZTES Gábor, Dr. habil. KOLOSZÁR László, Dr. KÓPHÁZI Andrea,
Prof. Dr. KULCSÁR László, Dr. MÉSZÁROS Katalin, Dr. NEDELKA Erzsébet,
Dr. NÉMETH Nikoletta, Dr. NÉMETH Patrícia, Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla,
Dr. PALANCSA Attila, Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc, Dr. RESPERGER Richárd,
Dr. habil. SZABÓ Zoltán, Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna, Dr. SZÓKA Károly, Dr. TAKÁTS Alexandra,
Dr. habil. TÓTH Balázs István, Pappné Dr. VANCSÓ Judit

ISBN 978-963-334-499-6 (pdf)

DOI: [10.35511/978-963-334-499-6](https://doi.org/10.35511/978-963-334-499-6)

Creative Commons license: CC BY-NC-SA 4.0 DEED



Nevezd meg! - Ne add el! - Így add tovább! 4.0 Nemzetközi
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International

SZERVEZŐK

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (SOE LKK),
A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány

A konferencia elnöke: Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna egyetemi tanár, dékán (SOE LKK)

Tudományos Bizottság:

elnök: Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla PhD egyetemi tanár, Doktori Iskola-vezető (SOE LKK)
társelnök: Dr. habil. TÓTH Balázs István PhD egyetemi docens, igazgató (SOE LKK)
tagok: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila PhD egyetemi tanár (SOE LKK), rektor (SOE)
Prof. Dr. SZÉKELY Csaba DSc professor emeritus (SOE LKK)
Prof. Dr. KULCSÁR László CSc professor emeritus (SOE LKK)
Prof. Dr. SZALAY László DSc egyetemi tanár (SOE LKK)
Prof. Dr. Clemens JÄGER PhD egyetemi tanár, dékán (FOM)
Dr. habil. BARANYI Aranka PhD egyetemi docens (SOE LKK)
Dr. habil. POGÁTSA Zoltán PhD egyetemi docens (SOE LKK)
Dr. habil. SZABÓ Zoltán PhD egyetemi docens (SOE LKK)
Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc PhD tudományos főmunkatárs (SOE LKK)
Dr. Rudolf KUCHARČÍK PhD egyetemi docens, dékán (EUBA FIR)

Szervező Bizottság:

elnök: Dr. RESPERGER Richárd PhD adjunktus (SOE LKK)
tagok: Dr. KERESZTES Gábor PhD egyetemi docens, dékánhelyettes (SOE LKK)
Dr. habil. Eva JANČÍKOVÁ PhD egyetemi docens (EUBA FIR)
Dr. habil. KOLOSZÁR László PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK)
Dr. HOSCHEK Mónika PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK)
PAPPNÉ Dr. VANCSÓ Judit PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK)
Dr. SZÓKA Károly PhD egyetemi docens (SOE LKK)
titkár: NEMÉNY Dorka Virág kutatási asszisztens (SOE LKK)

ORGANIZERS

University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics (SOE LKK),
For the Higher Education in Sopron Foundation

Conference Chairperson: Prof. Dr. Zsuzsanna SZÉLES PhD Professor, Dean (SOE LKK)

Scientific Committee:

Chair: Prof. Dr. Csilla OBÁDOVICS PhD Professor, Head of Doctoral School (SOE LKK)

Co-Chair: Dr. habil. Balázs István TÓTH PhD Associate Professor, Director (SOE LKK)

Members: Prof. Dr. Attila FÁBIÁN PhD Professor (SOE LKK), Rector (SOE)

Prof. Dr. Csaba SZÉKELY DSc Professor Emeritus (SOE LKK)

Prof. Dr. László KULCSÁR CSc Professor Emeritus (SOE LKK)

Prof. Dr. László SZALAY DSc Professor (SOE LKK)

Prof. Dr. Clemens JÄGER PhD Professor, Dean (FOM)

Dr. habil. Aranka BARANYI PhD Associate Professor (SOE LKK)

Dr. habil. Zoltán POGÁTSA PhD Associate Professor (SOE LKK)

Dr. habil. Zoltán SZABÓ PhD Associate Professor (SOE LKK)

Dr. habil. Árpád Ferenc PAPP-VÁRY PhD Senior Research Fellow (SOE LKK)

Dr. Rudolf KUCHARČÍK PhD Associate Professor, Dean (EUBA FIR)

Organizing Committee:

Chair: Dr. Richárd RESPERGER PhD Assistant Professor (SOE LKK)

Members: Dr. Gábor KERESZTES PhD Associate Professor, Vice Dean (SOE LKK)

Dr. habil. Eva JANČÍKOVÁ PhD Associate Professor (EUBA FIR)

Dr. habil. László KOLOSZÁR PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK)

Dr. Mónika HOSCHEK PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK)

Dr. Judit PAPPNÉ VANCSÓ PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK)

Dr. Károly SZÓKA PhD Associate Professor (SOE LKK)

Secretary: Dorka Virág NEMÉNY Research Assistant (SOE LKK)

TARTALOMJEGYZÉK / CONTENTS

Plenáris szekció

Plenary Session

How to Make European Integration Fair and Sustainable? <i>István P. SZÉKELY</i>	13
---	----

1. szekció: Fenntartható gazdálkodás és menedzsment, körforgásos gazdaság Session 1: Sustainable Economy and Management, Circular Economy

A zöld ellátási láncok aktuális kérdései - Kritikai szakirodalmi összefoglalás <i>PIRICZ Noémi</i>	27
--	----

Well-being - kulcs a fenntartható működéshez <i>KÓPHÁZI Andrea – KOVÁCSNÉ LACZKÓ Éva Mária</i>	36
--	----

Szervezeti kultúra és fenntarthatóság <i>KOVÁCSNÉ LACZKÓ Éva Mária</i>	48
--	----

Az új mexikói kvótakereskedelmi rendszer és erdészeti vonatkozásai <i>KIRÁLY Éva – BOROVICS Attila</i>	61
--	----

A designesztétika gazdasági megközelítésének lehetőségei <i>REMÉNYI Andrea – ZALAVÁRI József</i>	76
--	----

A körforgásos üzleti modellek a vállalati gyakorlatokban <i>KRIZA Máté</i>	98
--	----

2. szekció: Társadalmi kihívások és társadalmi innovációk a fenntartható fejlődésben Session 2: Social Challenges and Innovations in Sustainable Development

Társadalmi kihívások a divatipari fogyasztás terén <i>VIZI Noémi</i>	119
--	-----

Klímaszorongás jelenléte az X, Y és Z generáció életében <i>SZEBERÉNYI András</i>	128
---	-----

Közelségi torzítás – a home office egyik kihívása <i>IONESCU Astrid</i>	147
---	-----

Megérti-e a választ, ha megkérdezi kezelőorvosát, gyógyszerészét? Az egészségműveltség mérésének aktuális kérdései Magyarországon <i>PORZSOLT Péter</i>	154
---	-----

A digitális egészségügyi ellátás, mint innováció mérési lehetőségei <i>KOVÁCS Erika</i>	168
---	-----

3. szekció: Fenntartható pénzügyek és számvitel
Session 3: Sustainable Finance and Accounting

A közösségi költségvetési számvitel koncepciója és dilemmái <i>SISA Krisztina A. – SIKLÓSI Ágnes – VERESS Attila – DENICH Ervin</i>	181
Az iszlám banki számvitel digitalizációjának elméleti és filozófiai megközelítése <i>CSEH Balázs</i>	193
A vállalkozások csőd kockázatának és a kötvénymínősítések együttmozgása <i>SZÁNTÓ Tünde Katalin</i>	202
A globális minimumadó következményei és megvalósíthatósága a multinacionális vállalatok számára <i>MATTIASSICH Enikő – SZÓKA Károly</i>	211

4. szekció: Fenntartható turizmus és marketing
Session 4: Sustainable Tourism and Marketing

A fenntartható turizmus: valóság vagy átverés? <i>PALANCSA Attila</i>	221
Metamarketing: fenntartható innovációk a valós és virtuális lehetőségek imperatív szimbiózisa mentén <i>REMÉNYI Andrea</i>	237
A fennmaradás és fenntarthatóság aspektusainak vizsgálata a szálláshely-szolgáltatással foglalkozó KKV-szektorban rendkívüli helyzetek idején <i>VARGYAS Daniella – KERESZTES Gábor</i>	261
Tudatosság és fenntarthatóság a nyaralás alatt is <i>MÉSZÁROS Katalin – HOSCHEK Mónika – Németh Nikoletta</i>	270
A soproni egyetemisták külföldi tervei <i>OBÁDOVICS Csilla – RUFF Tamás</i>	283
Country Branding of the Hashemite Kingdom of Jordan <i>Mohammad Hani KHLEFAT</i>	295
Community-Based Tourism in Southeast Asia <i>Thi Thuy Sinh TRAN – Nikoletta NÉMETH – Md. Sadrul Islam SARKER – Yuan ZHANG – NHAT ANH NGUYEN</i>	309

5. szekció: Sustainable Finance and Accounting, Sustainable Development
Session 5: Sustainable Finance and Accounting, Sustainable Development

Stakeholder Engagement in the Development of the Sustainability Reporting Standards of the Global Reporting Initiative (GRI) and of the International Sustainability Standards Board (ISSB)

Alina ALEXENKO 329

The IFRS and the Financial Accounting System in Algeria: A Literature Review

Asma MECHTA – Zsuzsanna SZÉLES – Ágnes SIKLÓSI 342

Potential Effects of Industry 4.0 Technologies on Environmental Sustainability - A Systematic Literature Review

Mohamed EL MERROUN 351

The Use of Geothermal Energy for Sustainable Development and Economic Prosperity

Nadjat KOUKI – Andrea VITYI 365

6. szekció: Sustainability Transformation and Circular Economy
Session 6: Sustainability Transformation and Circular Economy

A fenntarthatóság, a társadalmi szerepvállalás és a felelős vállalatirányítás szabályozásának szerepe a vállalati innovációban

BARTÓK István János 381

Circular Economy Research Trends in the Textile and Apparel Industry: A Bibliometric Analysis

Md. Sadrul Islam SARKER – Thi Thuy Sinh TRAN – István János BARTÓK 389

The Historical Evolution of Employee Idea Management: A Comprehensive Review

Viktória ANGYAL 405

7. szekció: Sustainable Economy and Management
Session 7: Sustainable Economy and Management

Bewältigungsstrategien eines nachhaltigen Managements von Organisationen innerhalb einer VUCA-Umwelt: Eine systematische Literaturrecherche

Mike WEISS 421

Influences of Autonomous Vehicles on Sustainability: A Systematic Literature Review

Phillipp NOLL – Zoltán SZABÓ 436

Trends in Sustainable Leadership

Roland SEESE – Katalin DIÓSSI 452

Recruiting for Resilience: An Economic Approach to Mitigate Candidate Ghosting

Laureana Anna Erika TEICHERT 460

Führung auf Distanz - Herausforderungen für Führungskräfte durch die Nutzung von Home-Office	
<i>Norbert KLEIN</i>	473
A Generative AI and Neural Network Approach to Sustainable Digital Transformation: A Focus on Medical and Marketing Sectors	
<i>Alexander Maximilian RÖSER – Cedric BARTELT</i>	483
Allgemeine Alterswahrnehmung bei StudentInnen in den österreichischen und ungarischen Grenzregionen	
<i>Dorottya PAKAI – Csilla OBÁDOVICS</i>	498
8. szekció: Társadalmi kihívások és társadalmi innovációk a fenntartható fejlődésben	
Session 8: Social Challenges and Innovations in Sustainable Development	
Fenntartható olvasás a digitális korban	
<i>MOLNÁR Csilla</i>	509
Okos és fenntartható városfejlesztés felelősségteljes digitális innovációval	
<i>GYULAI Tamás – NAGY Marianna</i>	518
A coaching szerepe a vezetőfejlesztésben	
<i>KÓPHÁZI Andrea – Éva LÖWE</i>	535
9. szekció: Fenntartható gazdálkodás és menedzsment	
Session 9: Sustainable Economy and Management	
A szolgáltatók szerepe és felelőssége a desztinációk fenntartható turizmusának megteremtésében, illetve kialakításában: Szisztematikus irodalmi áttekintés	
<i>TEVELY Titanilla Virág – BEHRINGER Zsuzsanna</i>	548
Bükkfürdő imázsának élménymarketing alapú vizsgálata	
<i>HORVÁTH Kornélia Zsanett</i>	563
A public relations (PR) tevékenység határai és viszonya a marketinghez - Egy PR szakemberek körében végzett kvantitatív kutatás eredményei	
<i>KÁROLY Róbert – LUKÁCS Rita – PAPP-VÁRY Árpád Ferenc</i>	572
Márkázott superhősök: Hogyan formálják a különböző termék- és szolgáltatásmárkák Amerika kapitány és Vasember karakterét a Marvel filmekben?	
<i>PAPP-VÁRY Árpád Ferenc – RÖNKY Áron</i>	591
Sztármárka-építés hosszú távon: Cristiano Ronaldo és CR7 márkájának megítélése – Egy kvalitatív kutatás tapasztalatai	
<i>KORIM Dorina – PAPP-VÁRY Árpád Ferenc</i>	609

10. szekció: Sustainable Economy and Management I.
Session 10: Sustainable Economy and Management I.

The Role of Mountain Tourism Activities and Facilities on Domestic Tourism Consumption in Tourism Destinations <i>Deborah KANGAI – Eliyas Ebrahim AMAN – Árpád Ferenc PAPP-VÁRY – Viktória SZENTE</i>	624
Sustainable Project Management <i>Attila LEGOZA</i>	633
The Effect of Sustainability Development Using the Example of Green Washing <i>Dijana VUKOVIĆ – Tanja UNTERSWEG</i>	641
Sustainable Strategies in Case of Start-Up Enterprises <i>Peter IMRICKO</i>	654
Sustainable Strategic Management at Multinational Companies <i>Peter IMRICKO</i>	663
The EU as a “Leadiator” in Climate Governance - a Successful Soft Power Instrument? An Analysis with a Focus on Sustainable Mobility <i>Sarah DIEHL</i>	674
Az irodater komfortjának vizsgálata a munkavállalók szempontjából – Út a jövő optimális irodája felé <i>GROZDICS Anett Tímea – BORSOS Ágnes</i>	684
Mögliche Auswirkungen von CSRD & ESRS auf die digitale Wirtschaft und der Fertigungsindustrie in Deutschland: aus der Perspektive der Industrieperformance und der nachhaltigen Entwicklung <i>Mohammad Reza ROBATIAN</i>	696

11. szekció: Sustainable Economy and Management II.
Session 11: Sustainable Economy and Management II.

Sustainability and Climate Protection in Hospitals - Green Hospitals in the Future in Germany <i>Patricia Carola MERTEN</i>	719
Territoriality in Climate Adaptation? Space Interpretations of Different Disciplines and Fields and their Potential Utilization in the Examination of Climate Adaptation’s Territorial Aspects <i>Attila SÜTŐ</i>	727
Sustainable Unity in the European Insurance Market: Calculating Personal Injury Claims (From Experience to Methodology) <i>Zsolt Szabolcs EKE</i>	745

12. szekció: Poszter szekció
Session 12: Poster Session

A dendromassza-hasznosítás, mint megújuló természeti erőforrás szerepe a fenntartható, körkörös gazdaságban <i>SZAKÁLOSNÉ MÁTYÁS Katalin</i>	755
Az I szektor karbonhatékonyágának vizsgálata Magyarországon <i>KOVÁCSNÉ SZÉKELY Ilona – MAGYAR Norbert – JAKUSCHNÉ KOCSIS Tímea</i>	761
A visegrádi országok egészségügyi reformjainak és intézkedéseinek összehasonlítása <i>VITÉZ-DURGULA Judit – SÓTONYI Tamás Péter</i>	766
A márkaépítés hatása a fogyasztói lojalításra a Magyar Telekom esetében <i>TAKÁTS Alexandra – SZÁSZ Zsombor Levente</i>	780
Examining the Impact of Certain Factors on the Delivery Time of a Manufacturing Firm Using Data Science Methods <i>Zsolt TÓTH – József GARAB</i>	800
Artificial Intelligence with an Economic Growth Perspective <i>Firat ŞAHİN</i>	809

A coaching szerepe a vezetőfejlesztésben

The Role of Coaching in Leadership Development

Dr. KÓPHÁZI Andrea PhD

egyetemi docens (*Associate Professor*)

Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar Sopron (*University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics*)

Éva LÖWE

PhD-hallgató (*PhD Student*)

Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar Sopron (*University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics*);

Kompetenzteam Managerin (*Competence Team Manager*)

MERCEDES-AMG GmbH. (*MERCEDES-AMG Ltd.*)

besenyoeva@hotmail.com, DHTI1B@uni-sopron.hu

Absztrakt:

A vezető, mint értékhordozó csoport kulcsa a szervezetek sikerességének és a szervezeti kultúra fejlesztésének is. Ahhoz, hogy képessé váljanak fenntartható, jól működő, a változó világ követelményeihez igazodni tudó szervezetek működtetésére, elengedhetetlen a vezetők folyamatos képzése, attitűdjeinek fejlesztése. A vezetőkkel szembeni elvárások széles körűek és munkájuk során számos problémával találkoznak. A tevékenységük támogatására egy hatékony módszer a coaching. Jelen tanulmány célja, hogy megvizsgálja, hogy a coaching, milyen szerepet tölt be a vezetőfejlesztésben és milyen eredményeket lehet elérni vele. Úgy gondoljuk, hogy coaching folyamatok eredményei a vezetőkön keresztül hatást gyakorolnak a szervezeti kultúrára és ebből következően a működésre is.

Kulcsszavak: vezetésfejlesztés, coaching, szervezeti kultúra, fenntartható szervezet

JEL-kódok: M51, M53, O15, P47

Abstract:

The leader, as a value-carrying group, is the key to the success of organizations and the development of organizational culture. For them to become capable of operating sustainable, well-functioning organizations that can adapt to the requirements of a changing world, it is essential to continuously train managers and develop their attitudes. The expectations of managers are broad and they encounter many problems during their work. Coaching is an effective way to support their activities. The purpose of this study is to examine what role coaching plays in leadership development and what results can be achieved with it. We believe that the results of coaching processes have an impact on organizational culture and, consequently, on operations through managers.

Keywords: leadership development, coaching, organizational culture, sustainable organization

JEL Codes: M12, M14, M53, J24

1. Bevezetés

Tanulmányunk készítésének aktualitását abban látjuk, hogy a szervezetek alkalmazkodásának képessége egyre nagyobb hangsúlyt kap. Ahhoz, hogy a vezetők alkalmassá váljanak egy olyan

szervezet kialakítására és működtetésére, amelyik jelen hatótényezők mellett tartósan fenntartható folyamatosan fejlődniük kell.

A vezetőkkel szembeni elvárások jelentősen megnövekedtek, amelyek már túlmutatnak a sikeresen alkalmazott vezetői módszereken. Az emberi tényező figyelembevétele, az emberekkel való bánásmód felértékelődött, a fókusz egyre inkább erre tolódik. Valamennyi vezetőnek kihívásként jelentkezik a szervezeti teljesítmény és a munkavállalói elégedettség egyidejű megteremtése. A kihívás mellett, ugyanakkor a rájuk nehezedő nyomás is jelen van, melyet számos esetben magukra hagyva kell megoldaniuk. Mindezeket figyelembe véve úgy véljük, hogy a vezetésmódszertani tudás mellett új, eddig ritkábban, esetenként alkalmazott fejlesztési technikák alkalmazására is szükség van.

Mi is a kulcsa egy sikeres szervezetnek?

A jó teljesítmény kulcsa a szervezetet alkotó egyének kiváló kommunikációja, az egymás iránti tolerancia, egymás feltétel nélküli elfogadása. Ezek a tényezők határozzák meg magát a szervezeti kultúrát, melynek a vezetők felelős részei. A képzett és tehetséges menedzsment megfelelően használva képességét jelentősen befolyásolja a szervezet piaci teljesítményét.

A sikeres vállalatnál a bürokratikus szabályok túlhangsúlyozása nélkül is jó a szervezeti egységek, és az azokat alkotó munkatársak összhangja, ebből következik, hogy az általuk végzett munka minősége is magas színvonalú.

A vállalatok érdeke azon vezetők támogatása, akik képesek egy kollektívát kialakítani, melyben a munkatársak nemcsak tudnak, de akarnak is egymással együttműködni egy közös cél érdekében (Pétervári et al., 2018).

A vezetők a tanulás által nemcsak új ismeretekre tesznek szert, hanem saját szemléletmódjukat, látókörüket is bővítik. Amikor a vezető önmagát fejleszti, az egész szervezetét fejleszti (Kárpátiné Daróczy, 2016), így tud a vezetői coaching az operatív szintekig bezárólag pozitív hatással lenni és akár megváltoztatni a szervezetet, annak kultúráját (Ványai et al., 2018).

A coaching folyamat során kettős sikert érhetünk el. Az egyik fő terület, hogy a vezetői munka során felmerülő problémákat feltárhatjuk, a megoldások megtalálása erőteljes motivációt adhat a hétköznapi megélésében. A másik fő területként azonosíthatjuk azt, hogy a technika alkalmazásával egyfajta vezetésfejlesztés is történik, amit a munkájuk során alkalmazhatnak.

Ebből kiindulva szeretnénk bemutatni a coaching szerepét a vezetésfejlesztésben, hatását a szervezeti működésre.

A téma bemutatásánál kettő, a coaching jelenlétét vizsgáló kérdőíves felmérés eredményeire is figyelmet fordítunk. Az ICF 2022-ben végzett egy felmérést a gyakorló coachok között és a Magyar Coaching Szövetség (MCSZ) 2023-ban közel hasonló kérdésekkel egy még újabb kutatást tett közzé.

Célunk a kutatás során, hogy a szakirodalmi háttér jelenlegi állásfoglalása mellett, a két kutatás eredményeiből releváns információk átvételével képet kapjunk a coaching jelenlegi megjelenéséről. A kutatási eredmények összehasonlítása jelenti számunkra azt a kiindulási alapot, amellyel a coaching szakmai tartalmának további vizsgálatát megkezdhetjük. Így kívánjuk bemutatni a szakma aktuális helyzetét és felhívni, a figyelmet a coachingra, mint lehetséges szervezetfejlesztési eszközre.

2. A téma szakirodalmi bemutatása

A szakirodalom feldolgozásánál először a coaching definiálását és folyamatának összefoglalását végezzük el. A vezetőkkel szembeni elvárások bemutatásával és fejlesztési lehetőségek kapcsolatával kívánjuk a két területet összekapcsolni. További fejezet rész rámutat azokra a lehetőségekre és eredményekre, amelyeket a coaching alkalmazásával érhetünk el.

2.1. A coaching definíciója

A coaching jelentése edző, a napjainkban divatos kifejezés világhódító útjára az Amerikai Egyesül Államokból indult. A 80- as években írta be magát az üzleti világba lexikonjába és azóta töretlen a haladása.

Mit is jelent a coaching napjainkban?

Zeus & Skiffington (2002) három részre bontva ad világos meghatározást. Először is a coach azokat a válaszokat segíti a felszínre hozni, melyeket az ügyfél valószínűleg tud, de világosan nem fogalmazta meg. Másodsor, a coaching tanulás. A coach azáltal, hogy megfigyel bizonyos sémákat, régi beidegződéseket, új tettekre sarkallja az ügyfelet. Végül a coaching nem arról szól, hogy a tálcán kínáljuk a válaszokat, sokkal inkább a megfelelő kérdésekről.

A hazai szakirodalomban Elbert és Farkas (2000) teljesítményt növelő tréningként definiálja a coachingot ami nem más, mint egy „*kommunikációs folyamat, amely biztosítja a beosztottak fejlődését és az elvárt teljesítmény megvalósulását*” (idézi Karoliny & Poór, 2019).

Egy másik megközelítés, amely alapján úgy véljük, hogy a vezetőfejlesztés eszközeként és a vezetés eszköztáráként is értelmezhető, az alábbi: Bagi (2013) úgy véli, hogy „*a coaching egy olyan átfogó kísérőtámogató tevékenység és gondolkodásmód, amely gondolkodási keret biztosítása és visszajelzések segítségével az ügyfél saját erőforrásainak feltárásával éri el pontosan meghatározott fejlődési-tanulási célját...*” (Paksi-Petró & Stréhli, 2021:213).

Véleményünk szerint a coaching célja az ember tudatos építése és fejlesztése. A személyes és a vezetői hatékonyság növelése, a megújulás, a kreativitás, a változások pozitív szemlélete a haszon a coaching során. A vezető személyisége gazdagodik, ezáltal munkájához kapcsolódó szereprepertoárja bővül, képessé válik ráhangolódni a különböző munkavállalók egyéniségére, így javítva a munkamorált, a csapatszellemet és a szervezeti kultúraépítő elemévé válik.

2.2. A coaching folyamata

Ahhoz, hogy el tudjuk helyezni a fejlesztési folyamatban a technikát, érdemes egy rövid összefoglalást bemutatni.

A folyamat a kapcsolatfelvétellel kezdődik, mely több lépésben zajlik. A vezető több coachsal is felveheti a kapcsolatot mielőtt eldöntené, hogy kivel folytatja tovább a munkát. Fontos, hogy a vezető felmérje, hogy a coach milyen módszerek szerint dolgozik és ezek egyeznek a vezető céljaival. Ezen kívül elengedhetetlen a szimpátia és a bizalom kialakulása.

Ezt követően kerül sor az úgynevezett háromszög találkozóra, ahol a vezető, a coach és a vezető vezetője vesz részt. Meghatározzák a fejlesztendő témákat, célokat és eredményeket. Majd elindul a rendszeres közös munka. A vezető és a coach kapcsolata elmélyül.

A coaching ülés lényeges munkafázisai: a ráhangolódás, az akció, a lezárás. Az első lépés a bizalom kialakulása, melyet a nyílt kommunikáció szolgál. A coach a ráhangolódási fázisban kutatja a témát, a kérdést, a fókuszot. Ez kreatív folyamat, kezdeményeznie kell, aktívvá, bevonódottá válnia. Ha a coach ráhangolódottan, spontán tud működni, reagálni, a résztvevő spontaneitása is megnő.

A spontaneitás lényege, hogy az egyén lényének más aspektusai is elkezdjenek ébredni és egyre inkább ki tud fejlődni.

A coaching a jelenre koncentrál, a vezetőknek és a coachoknak kísérletezniük kell, kutatniuk, új dolgokat kitalálni, más perspektívából szemlélni a dolgokat, hogy a látszólag jelentéktelen dolgokból tanulni tudjanak.

A coaching ülés nem hasonlítható össze más meetinggel vagy párbeszédekkel, tükröt tart a jelenre és inspiráló energetizáló módon hat a vezetőre, melynek következtében könnyebbnek, kreatívnak érzi magát és a történéseket befolyásolni tudónak.

A témák, tartalmak sokfélék lehetnek, mint például vezetői önkép, vezetői stílus, szerep, motiválás, konfliktuskezelés, változások kezelése, döntési helyzetek, visszajelzés, vezetői vélemény képviselése, csapatépítés, csoportbeli viszonyok és emberismeret (Poór, 2017).

A coaching folyamat összefoglalása bemutatja, hogy a tartalmi/definíciókban meghatározott mondanivaló, milyen módszertannal társul.

2.3. A coaching és a vezetőfejlesztés kapcsolata

A bekezdés a coachingot, mint személyes, interperszonális módszert helyezi el a vezetőfejlesztés folyamatában.

Számos értelmezés és definíció fogalmazódott meg szakmai körökben. Amellett, hogy egy korábbi bekezdésben már definiáltuk a coachingot, most egy másik, folyamatra vonatkozó értelmezést is idézünk. Célunk ezzel annak bemutatása, hogy a vezetők számára milyen előnyökkel járhat, ha ezt választják fejlesztési eszközként.

A világ egyik legnagyobb coach szervezete, az International Coach Federation (ICF) meghatározása szerint a coaching „az ügyféllel való partneri együttműködés, olyan gondolatébresztő és kreatív folyamat, amely arra inspirálja az ügyfelet, hogy a legtöbbet hozza ki önmagából személyes és szakmai szempontból is” (ICF Hungary, 2020).

A coaching folyamat során a coach a folyamatért vállal felelősséget, a változás elsősorban az ügyfélen múlik (Bányai et al., 2022).

A vezető a szervezetekben értékhordozó csoportként jelenik meg, amely az eredményes szervezeti kultúra építőköve. Fejlesztésükkel cél az, hogy olyan mintát adjanak munkatársaik számára, amely feltétel nélkül követhető. A coaching inspiráló, önreflektív jellege hozzájárulhat a személyes és szakmai fejlődésükhöz egyaránt. Szemléletével való azonosulás támogatja a vezetői hitelességet.

A humán erőforrásba tett befektetés – mint a coaching is – a vállalat eredményességét jelentős mértékben befolyásoló tényező és stratégia fontosságú minden szervezet számára. Bár a coaching folyamatok megtérülésének klasszikus mérésére kevés cég fektet energiát, egyre növekvő sikeressége egyértelmű létjogosultságát igazolja.



1. ábra: A jó vezető tulajdonságai 2023

Forrás: HR Evolution (2023)

Napjaink változásaihoz való alkalmazkodás biztosításánál döntő a vonalbeli vezetők szerepe az emberekkel való bánásmódban és az emberek vezetésével kapcsolatban. A vezetőknek, különösen a vonalbeli vezetőknek rendelkezniük kell számos olyan tulajdonsággal, melyekkel a rájuk bízott emberi erőforrásból a legjobbat hozzák ki. A HR Evolution Kft. 2023. évi kutatása figyelmet fordított az elvárt vezetői tulajdonságok felmérésére, amelyet az 1. ábra szemléltet.

A vezetés egyik alapvető funkciója, hogy „*formálja az egy csoportban, egy közös célért dolgozó emberek társadalmi kapcsolatait, és fejleszti tudásukat, közösségi szellemüket.*” (Bene, 1970, idézi Matkó & Takács, 2019:2). Napjaink vállalatait vizsgálva úgy gondoljuk, hogy a vezető szerepe óriási az erős szervezeti kultúrák kialakításában. Éppen emiatt vannak ők a coaching általi fejlesztések fókuszában. Ezek a beavatkozások tipikusan kettős fókusszal figyelhetők meg a szervezetekben. A coaching elsődleges fókusza az, hogy a vezetők felismerjék, azonosítsák és fejlesszék saját és kollégáik erősségeit. Másodlagos figyelme pedig arra irányul, hogy általa növekedjen szervezeti teljesítmény és kapacitás, csapatukat, majd az egyéni és a kollektív erősségek figyelembevételével úgy alokálják a human erőforrást, hogy azáltal folyamatosan és egyre szélesebb körben erősség alapú szervezetté váljon.

A menedzsmenttudományokon belül a coaching az ún. „puha” irányzatok közé tartozik, vagyis a szervezetfejlesztés szempontjából az emberi tényező fontosságát hangsúlyozza. Éppen eme jellemzője teszi kiválóan alkalmassá arra, hogy a leadership típusú vezetés kiváló támasza legyen (Kunos, 2020).

A coaching, mint eszköz alkalmazása révén arra nyílik lehetőség, hogy egy vezető egy olyan csapatot tudjon létrehozni és működtetni, amelynek tagjai kellőképpen motiváltak a szervezeti célok megvalósítása érdekében (Komócsin, 2022).

A szakértők által megfogalmazott tartalmak jól alátámasztják azt, hogy a coachinggal történő fejlesztés eredményes lehet.

2.4. A coachinggal történő fejlesztés eredményei

A mai dinamikusan változó világban, az eddig fontos ismeretek elévülnek és egyetlen lehetőség marad, az egész életünket kísérő tanulás. L. S. Vigotszkij (1896-1934) orosz pszichológus szerint mindig meghatározható egy potenciális fejlődési tér, amelyben az egyéni fejlődési képességeket meghaladhatjuk, ha biztosítjuk a feltételeket (Murzsa, 2022).

Egy újabb, más megközelítésű definícióval mutatjuk be a várható eredményeket.

A coaching egy olyan hatékony fejlesztési módszer, amely segít az egyéneknek és a csoportoknak abban, hogy növeljék hatékonyságukat és teljesítményüket. A coaching folyamat során a coach (tréner) segíti az egyéneket és a csoportokat abban, hogy meghatározzák céljaikat, feltárják erősségeiket és lehetőségeiket, valamint kidolgozzák azokat az akciókat, amelyek segítenek elérni ezeket a célokat (Bajkai-Tóth et al., 2019).

Úgy véljük, hogy a definíció jól szemlélteti mindazt, amit a vezetői munka eredményeként a szervezeteknek meg kell tenniük a fenntartható működés érdekében.

Mindezeket kiegészítve, folyamatelmekre fókuszálva további eredményességet befolyásoló tényezőket azonosíthatunk.

Nagy Gábor értelmezésében a coaching az alábbiakhoz tud segítséget nyújtani:

- „Önismeret és a tudatosság erősítése,
- Vízió és szakmai célok világossá tétele,
- Önbizalom erősítése, felhatalmazás,
- Visszacsatolás, támogatás,
- Kommunikáció és vezetői eszközök fejlesztése,
- Stresszkezelés – work life balance,
- Új perspektívák feltárása” (Nagy, 2019:48).

A coach támogatásával az ügyfél, a vezető nagyobb teljesítményre lesz képes, amire önállóan nem lett volna.

Mivel a coaching az emberi kapcsolatokra, viselkedésekre fókuszál, megfelelő eszköz a szervezeti- és vezetésfejlesztéshez.

A szakirodalom alapján a coaching alkalmazásának előnyeit az elvárt viselkedéshez illeszkedően az alábbiakban foglaljuk össze:

Hatékonyabb kommunikáció: A coaching folyamat segítségével a csoportok és az egyének hatékonyabbá válnak a kommunikációban, és jobban megértik egymás igényeit és céljait.

Felelősségvállalás: A coaching során az egyének és a csoportok felelősséget vállalnak saját fejlődésükért, és motiváltabbak lesznek a célok elérésére.

Célok megfogalmazása: A coaching folyamat során az egyének és a csoportok kidolgozzák a konkrét és mérhető célokat, amelyek segítenek a szervezet hatékonyságának növelésében.

Fejlesztés: A coaching folyamat segítségével az egyének és a csoportok fejlesztik készségeiket, amelyek szükségesek a szervezet hatékonyabb működéséhez.

Bizalomerősítés: A coaching folyamat során az egyének és a csoportok megtanulnak egymásra támaszkodni, és kialakítják a bizalmat egymás között (Komócsin, 2022).

A fejezetben rámutattunk azokra az általunk lényegesnek tartott információkra, amelyek mentén értelmezni tudjuk a coachingot és a vezetőfejlesztéssel való kapcsolatát. A különböző definíciókkal – az alapértelmezésen túl – a folyamatot és a coachinggal történő fejlesztés eredményeit is azonosítani tudtuk. Célunk az volt, hogy ezekkel az ismeretekkel, szakértői állásfoglalással igazoljuk, hogy a coaching olyan eszköz, amely lehetőséget biztosíthat mind a vezetőfejlesztésben és a vezetői eredményességben keresztül a szervezeti kultúra fejlesztésben is.

3. Az alkalmazott módszerek

Szekunder kutatásunk során számos szakirodalom állt a rendelkezésünkre, mely segítséget nyújtott a téma feldolgozásához, és fogalmi meghatározásához. Érezhető, hogy egyre több magyar szakirodalom áll a rendelkezésre. Érdekes, hogy eddigi tapasztalatunk alapján a magyar és nemzetközi irodalom az utóbbi években jelentős figyelmet szentel a témának, mely összefüggésben állhat a kor megváltozott körülményeivel. A Nemzetközi Coach Szövetség (International Coach Federation, ICF) illetve az Európai Coaching Szövetség (European Coaching Association, ECA) birtokában nagyszámú adat áll rendelkezésre a coaching üzleti alkalmazásának gyakorlatáról, trendjéről és különböző formáiról világszerte. Meglátásunk szerint a coaching jelentősége töretlen és néhány éven belül elképzelhetetlen lesz nélküle a szervezet-, a vezető- és a humán erőforrás fejlesztése (Bányai et al., 2022).

A szakirodalom feldolgozásával és a két kérdőíves felmérés elemzésével célunk bemutatni a coaching jelenlegi helyzetét és szerepét a vezetőfejlesztésben, valamint megalapozni a szakterület további vizsgálatát.

A kutatás jelenlegi fázisában egy szakértői interjú elkészítését végeztük el, amely konzultatív jellegű és támogatásként hozzájárul a további vizsgálatok részleteinek kidolgozásához.

A beszélgetésen elhangzottakról részletes jegyzetek, hangfelvételeket készítettünk, melyek aggregált formában kerültek felhasználásra a kutatási anyagban. A tanulmány egy-egy illusztratív idézetet emel ki az interjúalanytól, melynek célja a kérdőíves vizsgálatok eredményeinek megerősítése.

4. A Coach szervezetek által végzett kutatási eredmények összefoglalása

A következő fejezet összeveti, illetve bemutatja a korábban említett két kérdőíves felmérés eredményeit és elemzését. 2023-ban a magyarországi Coach Szervezetek Szövetsége egy országos kutatás keretében mérte fel a coach szakma hazai helyzetét (*Coachszövetség - kutatás*

eredmények, 2024). Nagyon fontosnak tartják a szakma résztvevőinek a véleményét, tapasztalatait. Ezt a kutatást 2022- ben is elvégezték. Több hasonló kutatás is megjelent, például 2022-ben az ICF egy közös kutatása a HR Fest-tel, „Coachok a coachingért” címmel (ICF Hungary, 2022).

A két kutatás összehasonlítása során megállapítható, hogy a feltett kérdések négy fő témakör köré csoportosultak. Ezek a következők: alapadatok, képzettség, munkavégzés és az ügyfelek.

Az alapadatok összehasonlítása során a kitöltők nagy része nő. Ez a 2023-as Magyar Coaching Szövetség által készített felmérésben 68% , az ICF 2022-es kutatása alapján pedig közel 74%. A korcsoportok közötti megoszlás is közel hasonló eredményt produkált. A kitöltők 80 százaléka mindkét kérdőívénél 35-44, és 45-55 év közötti. A 45-55 év közöttiek aránya körülbelül 10%-kal magasabb. Iskolai végzettség tekintetében is ugyanolyan eredmény született, ha a két kérdőív választait összevetjük. A válaszadók közel 70%-a MSc. képzettséggel rendelkezik. A válaszadók nagy része 53% (MCSZ) és 65%-a (ICF) Budapesten folytatja a szakmai tevékenységét.

A két kutatás hasonló témaköröket érint, de a kérdések és a válaszadási lehetőségek nem teljesen azonosak. Ebből következően mások a válaszok. Az első lényeges különbség, az ICF 2022 kérdőíve több lehetőséget ad szabad szöveg beírására, ezáltal sokatmondó szövegbuborékok keletkeznek. Ezek bepillantást engednek a színtalpak mögé. A MCSZ kérdőíve nem enged meg szabad szöveges választ, azonban rendkívül jól megszerkesztett, és minden lényeges kérdést kimerít, nagyon egyszerű, könnyen olvasható. Mindkettőből számos ismeretet tudunk nyerni kutatásukban.

A következő tematikai rész a coaching tapasztalatot mutatja be. A legtöbben a coachok közül magányszemélyekkel (27%) dolgoznak együtt az ICF kutatása alapján. A kitöltők aránya a nagynak mondható szervezeteknél csaknem 16%, ide tartoznak a 501–2000 főt foglalkoztató vállalatok. A kevesebb főt foglalkoztató cégek esetében, ahol 201–500 fő között foglalkoztatnak, ez az arány 8%, míg az 50–200 fő közötti szervezeteket 13% jelölte meg. A kisebb, 10–50 főt foglalkoztatóknál a kitöltők 15%-a van jelen, míg az ennél kisebb cégeknél egytizedük vállal megbízást. Ehhez hasonló kérdést nem találtunk a MSZC kutatása során.

A coachok munkája során mindkét kérdőívénél a legtöbben a business coachingot jelölték meg, majd ezt követte a life coaching. Ezt követően szerte ágazóak a válaszok. A teamcoaching még magasan vezet mindkét kérdőívben, de megjelentek olyan megbízások is, mint a tanácsadás, a mentoring, szupervízió (ICF) és olyan speciális területek – az MSZC felmérése alapján –, mint agile coaching, egészség coaching, állat asszisztált coaching, outdoor coaching, ifjúsági coaching, karrier coaching, párkapcsolati és sport coaching is.

Ettől a ponttól, a két kérdőíves felmérés eredményeit külön-külön értékeljük, mivel a következő kérdéskörök csak kis részben fedik egymást, azok inkább kiegészítik egymást.

Érdekes a felmérés eredményeinek az összefűzése. Mivel az alapadatok, és a képzettség témakörökben a válaszok rendkívül kis mértékben térnek el egymástól, ezért véleményünk szerint, tökéletesen kiegészítik egymást, és egy kerek képet mutatnak a magyarországi coaching szakmáról.

Az ICF 2022 kérdőíves kutatási eredmények értékelése során külön kérdéskörben kerül bemutatásra szakmai minősítést. Legtöbben, a minősítéssel rendelkezők közül, 18%-uk ACC coach, igazolt 100+ óra gyakorlással rendelkezik. PCC minősítése, igazolt 600+ óra gyakorlással a kitöltők 14%-ának van. A sorban ezt az MCC minősítés követi, igazolt 2500+ óra gyakorlással, ami 4% -ot jelent.

A szakma szempontjából fontos a tanulás is. A következő kérdés és a válaszok azt mutatják, hogy a coachok több mint kétharmada részt vesz képzésben. Akik nem vettek részt plusz képzésben azok is fontosnak tartják, a kitöltés időpontjában azonban, épp nem volt rá lehetőségük.

A válaszadások közül a coachok 91%-ának van olyan saját tapasztalata, ahol coachként vett részt. A jellemző témák, amelyekben támogatást nyújtanak a következők: 64% a vezetői készségekben, alig valamivel kevesebben az önbizalommal kapcsolatos kérdésekben (64%), és a listavezető a kommunikációban (53%), a személyes hatékonyságban (49%), a munka-magánélet egyensúlyában (43%).

A coach választás jellemzői kérdésnél a legtöbben úgy látják, hogy a szakmai ajánlás számít leginkább (66%). Jelentős arányban úgy ítélik meg, hogy a személyes ismeretség és a tapasztalat is fontos (45-46). Kevesebben értenek azzal egyet, hogy a korábbi más szakmában elért eredmény számít (25%), a poolból választás (14%) illetve a coach weboldala (12%).

„Ahhoz képest, amire számított, hogy látja most a helyzetét?” – a válaszadók coachok legnagyobb része, 36%-a azt válaszolta, hogy messzebbre jutott, mint ahogyan azt tervezte. Kevesebben vannak azok, akik úgy vélik, lassabban haladnak, mint ahogyan azt várták (32%), ennél is kevesebben, de bizony számottevő válasz szól úgy, hogy máshogyan alakult (26%).

A coach három legfontosabb tulajdonsága kérdésnél a kitöltőknek lehetősége volt a tulajdonságok szabad megválaszolására, a válaszokat a 2. ábra mutatja be.

COACHOK A COACHINGÉRT. Az ICF és HR Fest közös kérdőíve.

SZAKMAI KÉRDÉSEK



A coach három fontos tulajdonsága

felelősség elköteleződés

EMPÁTIA ítélezés mentesség **ÉRTŐ FIGYELEM**

bizalom **ÖNREFLEXIÓ** magabiztosság **szakmaiság**

MEGBÍZHATÓSÁG bizalom **OBJEKTIVITÁS** jelenlét

ŐSZINTESÉG TUDATOSSÁG **nyitottság** lényeglátás

türelem integritás kreativitás **HITELESSÉG** alázat kérdezőtechnika humor

pozitív gondolkodás rugalmasság intuíció tudásvágy bátorság **TISZTELET**

HINNI AZ ÜGYFÉLLEN



HRFEST

Készült az ICF Magyar Tagozata Egyesület és a HR FEST közös, Coaching felmérése alapján, 2022-ben.

2. ábra: Az eredményes Coach tulajdonságai

Forrás: ICF Hungary (2022)

A legfontosabb a megkérdezett coachok szerint az empátia, ezt a válaszadók 42%-a adta meg, majd a hitelesség (28%) és az önreflexió, és értő figyelem következik (16%).

Az utolsó szakmai kérdések egyike, hogy röviden fogalmazzák meg, hogy szoktak érvelni a módszer mellett, mivel igyekeznek meggyőzni az ügyfelet. A sokféle érv közül a legtöbben azt emelték ki, hogy a coaching személyre szabott, az ügyféltől függ leginkább a haladása, a témája. Gyakori érv volt, hogy a coaching a saját lehetőségeket, erőforrásokat mutatja meg az ügyfélnek, azok kiaknázásában segít.

Végezetül következik néhány gondolat, amit a coachok írtak a legutolsó kérdésre, hogy mit jelent számukra a coaching: „Lehetőség a változásra.”, „Bármire képes lehetek.”, „Szabadságot ad, felszabadultan beszélhetek magamról.”, „Önmagam és mások elfogadása és szerep-tete.”

A továbbiakban áttérünk a MCSZ 2023-as kérdőívének elemzésére, vagyis azokra a kérdésekre adott válaszokra, amelyeket eddig nem hasonlítottunk össze.

A munkavégzés témakörben a kérdésekre adott válaszok alapján az látható, hogy a coaching tevékenységet közel 70% Magyarországon végzi, 28% online. A coaching szolgáltatást a legtöbben egyéni vállalkozóként végzik, közel 60%. Ezt követi Pro Bono, több mint 40%-kal, egyedül saját cégében 35%. A coaching kisebb részben járul hozzá a bevételekhez (48%), és jelentős részben, de nemcsak ebből él a kitöltők 30%-a. Átlagosan 39%, kevesebb mint 3 órát coachol egy évben, míg 42 % közel 3-9 órát. Ez alátámasztja az előző megállapítást is, hogy jellemzően a coachok nagy százaléknak a tevékenység plusz bevételt jelent. Csupán a válaszadók 2%-a adott meg 20-29 órát egy héten, ami arra enged következtetni, hogy a kitöltők nagyon kevés százaléka foglalkozik csupán a coachinggal.

A legutolsó témakör az MCSZ kérdőívben is az ügyfelekre vonatkozik. Az ügyfelek korcsoportjára adott válasz alapján 92%-a 30-49 év közötti. 25%-a 50-65 év közötti, de a 20-29 éves korosztály is már megjelenik 24%-kal, 18 év alattiak 8%. Ez egy lényeges adat, mivel mutatja, hogy a következő generációk számára a coaching tevékenység egy elemi továbbképzési mód. Jellemzően óradíjban dolgoznak a coachok (40%), alkalomdíjat (36%) és folyamatdíjat (11%) adott meg válaszként. Elenyésző arányban megjelenik a pro bono és belső coach is, mint fizetési eszköz.

A kérdőív utolsó két kérdése a nettó óradíjra kérdez rá a business coaching és life coaching tevékenység esetén. Megállapíthatjuk, hogy a business coaching óradíja magasabb. A legtöbben (23%) 20-35 ezer forintot kér egy óráért, 19%-uk 35-50 ezer forintot, 9%-uk 50-80 ezer forintot, 4%-uk 80-120 ezer forintot és 1% azoknak az aránya, akik 120 ezer forintot vagy annál többet kérnek el. A life coaching óradíja ennél jóval alacsonyabb, bár legtöbben (28%) itt is 20-30 ezer forintot kérnek el egy óráért, 23%-uk 10-20 ezer forintot, és csupán 5%-uk kért 30 ezer forint felett.

5. A konzultatív interjú összefoglalása

Ebben a fejezetben ismertetjük a mélyinterjúból készült jegyzetek és felvételek elemzését. Kiemelve azokat a válaszokat, amelyek a kérdőíves vizsgálatban szereplő kérdésekkel kapcsolatos válaszokat tartalmazzák, összehasonlítva azok eredményeivel. Az interjúalany véleménye jelenti, a kérdőíves elemzések és a szakirodalmi állásfoglalások mellett a további vizsgálatok megalapozását és a fókuszok meghatározását.

Az interjú azon, legfontosabb üzeneteit kívánjuk bemutatni, amely elsősorban a coach személye és szakmai eredményessége szempontjából relevánsak. Szándékunk ezzel a coachok hitelességének alátámasztása, és eredményességük egyértelműsítése.

- A coaching során fontos a bizalom, személyes kémia, képzettség, coaching szervezeti tagság, referencia, szakmai tapasztalat.
- A coach rámutat új perspektívák felől a problémára, illetve új ötleteket és megoldásokat generál. A vezetők gyakran szenvednek attól, hogy nem fogalmazznak meg vele szemben kellő kritikát. A sikeres coach megbeszéli a konkrét problémát és célt, és ad visszajelzést a kliensnek.
- Bizonytalan coach esetén nem alakul ki bizalom.
- Azoknál lehet eredményes a coaching, akik hajlandók változtatni és változni. Csak a panaszok lereagálása nem lesz eredményes. Saját komfortzónát el kell hagynia a vezetőnek.
- A vezetőképzést nem helyettesíti a coaching, a hiányosságokat nem tudja pótolni. Képzett vezetőknek, professzionális beszélgetőpartnernek lenni, és visszajelzést adni, hogy mi az, amit jól csinál és mit nem.
- Sikeres coachinghoz elengedhetetlenek a következő attitűdök: Bizalom a coach és a kliens között, új perspektívákat kap a kliens, illetve motivációt nyert a változtatásra, a coach a változtatást következetesen végig kíséri és be is vasalja.

- A coaching befejezésével nincs vége a munkának, nem az a siker kritériuma, hogy hogyan érezte magát az ügyfél.

A minimális vezetés és a maximális részvétel ezeknek a tendenciáknak a központi elemeként írható le. Különösen az üzleti coachingnak kell a jövőben jobban foglalkoznia az ügyfél kívánságaival, hogy ne fenyegetse annak kockázata, hogy a profitmaximalizálásra fókuszáló gazdasági és ökológiai döntések szervezeti szintjén támogatójává és társává váljon. Személyes szinten a coaching azzal a kockázattal is jár, hogy az egyének és az agilis csapatok jelenleg felpörgetett önoptimalizálását észrevétlenül az önkizsákmányolásig taszítja. Ezért mérlegeljünk, hogy a coachok hogyan tudnak egyenrangúan foglalkozni ügyfeleik tartalmával, és reflektálni céljaikra, munkájuk szociálisan érzékeny orientációja érdekében. Ez a megközelítés új énképet, és új attitűdöt kíván, amely túlmutat a módszerekre, folyamatokra és eszközökre vonatkozó önkorlátozáson.

6. Konklúzió

A változások, melyek az élet minden területét, és valamennyi iparágat érintik, olyan gyorsak és sokszínűek, hogy egyre nagyobb kihívások elé állítják a szervezeteket és a vezetőket. A korábban bevált módszerek alkalmazása már nem elegendő a vezetőfejlesztésben. Az elképzelhetetlen mértékben bekövetkezett verseny a vezetőket igen magas elvárásokkal állítja szembe, a hosszú távon kimagasló teljesítmény rendkívüli terhet ró a vezetők vállára.

Egy ilyen helyzetben egyre nagyobb az igény egy gyors, hatékony fejlesztési módszerre. Újfajta vezetői szerepek felvételével lehet választ adni a kihívásokra. Az egyéni coaching egyre nagyobb sikert élvez a vezetői körökben. Az interjú alanyunk véleményével egyetértve, az egy héti vagy esetleg tovább tartó workshopok a múlté. A cél gyors és eredményes megoldás. Néhány órás business coaching vagy maximum 1-2 napos team-coachingra van kereslet. A team, illetve az egyéni coaching egymást támogatják. A teamek és a vezetési stílusok is átalakulnak. Ezt támasztják alá a kérdőíves felmérések is. Egyre több coachra van szükség, illetve a business és life coaching a leginkább igényelt szolgáltatás.

Meggyőződésünk és kutatásunk is alátámasztja, hogy a coach a vezetőfejlesztés olyan új és elemi részévé válik, melyre eddig nem volt példa.

Az okok összetettek, összefüggenek a digitalizációval, a válságokkal, a háborúkkal, a járványokkal, és ki tudja, hogy mi vár ránk és a szervezetekre a következő fél vagy egy évben. A bevezetésben már esett szó a változásokról, melyet ebben a cikkben nem részleteznénk.

A változás konfliktust hoz magával. A változások egyre nagyobbak és mélyrehatóbbak, a vezetők túlterhelté váltak, a vezetői stresszkezelés egyre nagyobb jelentőséget kapott a coachingban a konfliktus-coaching mellett. Hierarchikus vezetéssel nem lehet felvenni a konkurenciával a versenyt. A felelősséget vállaló, önálló teamekre van szükség.

A kérdőíves felmérések számos információt szolgáltatnak a magyarországi coaching tevékenység helyzetéről. A coachok mindegyike magasan képzett, egyetemi diplomával rendelkezik, rendszeres továbbképzésen vesz részt, és a coachinggal szerzett szakmai tapasztalat is növekszik. Néhány évtizede még ismeretlen fogalom volt, ma már Magyarországon is kulcsfontosságú vezetőfejlesztési eszközzé nőtte ki magát. Ezt követően jelentek meg különböző coaching irányzatok, melyeket az előzőekben felsoroltunk. Interjúalanyunk ebben az esetben is alátámasztotta a kérdőívek eredményét válaszával.

A mélyinterjú igazolja azt az állításunkat, miszerint a szakma most kezdett el utat törni magának. Ezt támasztják alá a kérdőívek azon eredményei is, mint a variábilis képzettségi szintek, az átlagosan adott coaching órák, illetve a tény, hogy a legtöbb coachnak a tevékenység aktuálisan plusz bevételt ad, nem főállásként végzi (0%). Ez a következő években, megvizsgálva trendet, át fog alakulni. A kereslet a tevékenység iránt szignifikánsan emelkedni fog és

nem csak a business coaching területén. A másik megállapítás a coaching szükségességre vonatkozik. A mentális problémákkal küzdő egyének aránya a szervezetben növekszik, ez kihívások elé állítja a vezetőket és újfajta lehetőségeket fognak keresni annak érdekében, hogy az alkalmazottak nagyobb hatékonyságot és rugalmasságot sajátítsanak el. Ezt szintén alátámasztják a felmérések, mivel a coachingot igénybe vevő magánszemélyek aránya 25%-ra tehető, valamint a jellemző témák a válaszadók szerint a vezetői készségek mellett, az önbizalom, a kommunikáció, a munka- magánélet egyensúlya vagy a kiégés. Interjúnk során ez az állítás is beigazolódott. Interjúalanyunk által meghatározott tulajdonságokat erősíti meg a kérdőíves felmérés is, amely a coach 3 legfontosabb tulajdonságára vonatkozik. A 2. ábrán szemléltetett tulajdonságok megléte és fejlesztése szükséges a sikeres coachinghoz.

A MCSZ 2023-as kérdőíve nagyon sok számot és adatot szolgáltat, melyeket felhasználunk a cikkünkben és kiváló helyzetjelentés a szakmáról. Számos kérdésre adnak választ, melyeket az előző részben már kielemeztünk. Hiányoltuk azonban a mélyreható, nyílt kérdéseket a kérdőívből. Az ICF felmérése ezzel ellentétben, nyílt kérdéseket is tartalmazott, ennek köszönhetően bepillantást tehetünk a válaszadók személyes coaching tapasztalataiba. A kitöltőknek értékelnie kellett saját magát, az ügyfelek elvárásait, és érvelnie kellett a coaching szakma mellett. Az adott válaszok teljesen fedik az interjú során összegyűjtött információkat.

Célunk a cikkel felhívni a figyelmet a vezetőfejlesztés módszerei közül a coaching alkalmazására és jövőbeni szerepére, függetlenül a szervezet profiljától és nagyságától. A coaching közvetett hatásaként a jelen, és a jövőbeli kutatással alá akarjuk támasztani a szervezeti kultúrára gyakorolt pozitív hatását, és a munkavállalók teljesítményére gyakorolt hatásokat is.

A jelenlegi tanulmány a téma vizsgálatának kezdeti lépéseit mutatja be. A téma szakirodalmi kereteinek meghatározása adja a szakterületre vonatkozó, vizsgálatot megalapozó ismeretanyagot. A kérdőíves vizsgálatok elemzése és a konzultatív mélyinterjúval célunk egy szakmai keretrendszer bemutatása volt.

A kutatás korlátjának értékeljük, hogy az egyes szervezetek által elvégzett vizsgálatok mellett nehéz további, akár eltérő kérdéscsoporttal történő kérdőíves felmérés. A legnagyobb nehézséget a sokszoros lekérdezés miatti válaszadási hajlandóság hiánya jelenti. A célzott és jelentős mértékben informális kapcsolati hálókra épített megkeresések a jelen körülmények között eredményesnek bizonyulhatnak. A további vizsgálataink során az ECA és ICF coachok egyéni, illetve fókuszcsoportos megkérdezését végeznénk el. A következő vizsgálatokkal célunk egy módszertani portfólió összeállítása a szervezetek, és a vezetők számára, amely fejlesztési szándékaikat, és az eszköztáruk bővítését is támogatja.

Irodalomjegyzék

- Bagi, N. (2013). A coaching hatékonyságát befolyásoló tényezők - A szakirodalom tükrében és coachszemmel. *Magyar Coachszemle*, 2(1), 29–43. Letöltve: 2023.12.15., forrás: https://marktarka.hu/klikk.php?cikkmutat=1901841&mutat=http://epa.oszk.hu/02300/02303/00004/pdf/EPA02303_MC_2013_1_29-43.pdf
- Bajkai-Tóth, K., Óri, V. & Rudnák, I. (2019). The importance of coaching based leadership amongst engineering managers. *Mechanical Engineering Letters: R and D: Research and Development*, 19, 131–144. Letöltve: 2023.12.15., forrás: https://www.gek.szie.hu/english/sites/default/files/MEL2019_vol19.pdf
- Bányai, E., Venczel-Szakó, T., Szabó-Bálint, B., & Jarjabka, Á. (2022). A coaching eredményességének mérési lehetőségei. *Magyar Tudomány*, 183(4), 464–475. <https://doi.org/10.1556/2065.183.2022.4.6>
- Coachszövetség - kutatás eredmények.* (2024). Éves coach kutatás 2023. Letöltve: 2024.02.28., forrás: https://alapvonal.coachszovetseg.hu/kutatas/eredmenyek/alapadatok/2023-11-07_2024-01-31

- HR Evolution. (2023). *Fluktuáció Benchmark kutatás 2023*. Letöltve: 2023.12.15., forrás: <https://hrevolution.hu/fluktuacio-benchmark-kutatas-2023/>
- ICF Hungary. (2020). *Etika Kódex*. ICF Magyar Tagozata Egyesület. Letöltve: 2023.12.15., forrás: <https://www.coachingfederation.hu/etikai-kodex/>
- IFC Hungary. (2022). *Coach kutatás - 2022*. ICF Magyar Tagozata Egyesület. Letöltve: 2024.02.28., forrás: <https://www.coachingfederation.hu/coach-kutatas-2022/>
- Karoliny, M., & Poór, J. (2019). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632959078>
- Kárpátné Daróczi, J. (2016). *A kompetencia hatalom? Mit ér a gazdasági felsőfokú képzés, ha nem ad diplomát?* [Doktori (PhD) értekezés]. Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém. <https://doi.org/10.18136/PE.2016.632>
- Komócsin, L. (2022). *DIADAL Coaching kézikönyv 1*. Business Coach Kft. Letöltve: 2024.02.28., forrás: <https://www.z-press.hu/diadal-coaching-kezikonyv-1>
- Kunos. (2020). A vezetői coaching, mint a vállalaton belüli konfliktuskezelés egyik eszköze. *Miskolci Jogi Szemle*, 15(4), 63–71. Letöltve: 2023.12.15., forrás: <https://szakikkadatbazis.hu/doc/2266818>
- Matkó, A. & Takács, T. (2016). A vezetési stílus vizsgálata és összehasonlítása két multinacionális vállalat esetében. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.32>.
- Murzsa, M. (2022). *A szervezeti kultúra fejlesztése coaching eszközökkel*. [Záródolgozat]. Pannon Egyetem, Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg. Letöltve: 2023.12.15., forrás: <https://perepo-dolgozat.uni-pannon.hu/id/eprint/25949/>
- Nagy, G. (2019). Coaching szemléletű vezetés és szervezetfejlesztés a gyakorlatban. *Magyar Minőség*, 28(4), 46–50. Letöltve: 2023.12.15., forrás: https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2019/04/2019_04_MM.pdf
- Paksi-Petró, C., & Stréhli, G. (2021). Coaching szemléletű fejlesztés a közszolgálatban. Jó gyakorlatok, fejlesztési potenciálok a rendvédelemben és a közigazgatásban. *Belügyi Szemle*, 69(12), 2167–2187. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.12.7>
- Pétevári, Z., Nagy, T., & Balassa, É. (2018). A megfelelő érzelmi intelligenciával rendelkező munkaerő és vezető jelentősége a vállalati fenntarthatóság szempontjából. *Acta Carolus Robertus*, 8(2), 161–176. Letöltve: 2023.12.15., forrás: https://karolyrobertcampus.uni-mate.hu/documents/56094/0/acr_2018_8_2.pdf
- Poór, J. (szerk.). (2017). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai Kiadó, Budapest. <https://doi.org/10.1556/9789634540113>
- Ványai, G. Á., Márton, M., & Gál, T. (2018). A coaching szemlélet stratégiai szintű alkalmazásának lehetőségei. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), 1–13. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.3.1>
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2002). *The Coaching at Work Toolkit*. McGraw-Hill.