

PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

A coaching szerepe a dolgozói élmény megteremtésében

Témavezető: Nagyné Dr. Halász Zsuzsanna

Gaál Ádám

Szakirányú továbbképzés

Külső konzulens: Horváth-Bödör Márta

Business Coach

PANNON EGYETEM

GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ*

Hallgató neve:	Gaál Adám		
Képzési szint:	szakirányú továbbképzés		
Szak:	Business Coach		
Szakirány (ha van):			
Neptun kód:	GT32AF	Védés éve:	2025
Dolgozat címe:	A coaching szerepe a dolgozói élmény megteremtésében		
Egyetemi témavezető:	Nagyné Dr. Halász Zsuzsanna		
Gyakorlóhelyi konzulens:	Horváth-Bödör Márta		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	Coaching, dolgozói élmény, vezetői szerep, hatékonyság, élmény		

Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy szakdolgozatomat / záródolgozatomat / diplomadolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

A hozzájárulás szerzői feltételei:

- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás megjelölésével szabadon idézhető, de az idézés szokásos terjedelmét meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

(Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az Egyetem arra kijelölt számítógépein, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.)

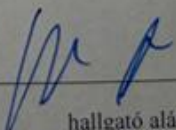
Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom az alábbiakról:

- dolgozatom mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak,
- a dolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, a leirtak saját, önálló munkám eredményei,
- a dolgozatban felhasznált adatokat, forrásokat a szerzői jog figyelembevételével alkalmaztam,
- a dolgozat nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén felsőoktatási szakképzés, diplomaszerezés vagy szakirányú továbbképzés során.

Tudomásul veszem az alábbiakat:

- a dolgozat szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja,
- a dolgozat elektronikus formában, az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint fentebbi szerzői rendelkezéseimnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,
- a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2024.12.10.


hallgató aláírása

PANNON EGYETEM

GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ*

Hallgató neve:	Gaál Ádám		
Képzési szint:	szakirányú továbbképzés		
Szak:	Business Coach		
Neptun kód:	GT32AF	Védés éve:	2025
Dolgozat címe:	A coaching szerepe a dolgozói élmény megteremtésében		
Egyetemi témavezető:	Nagyné Dr. Halász Zsuzsanna		
Gyakorlóhelyi konzulens:	Horváth-Bödör Márta		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	Coaching, dolgozói élmény, vezetői szerep, hatékonyság, élmény		

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy szakdolgozatomat / záródolgozatomat / diplomadolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

A hozzájárulás szerzői feltételei:

- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás megjelölésével szabadon idézhető, de az idézés szokásos terjedelmét meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

(Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az Egyetem arra kijelölt számítógépein, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.)

Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom az alábbiakról:

- dolgozatom mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak,
- a dolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, a leírtak saját, önálló munkám eredményei,
- a dolgozatban felhasznált adatokat, forrásokat a szerzői jog figyelembevételével alkalmaztam,
- a dolgozat nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén felsőoktatási szakképzés, diplomaszerezés vagy szakirányú továbbképzés során.

Tudomásul veszem az alábbiakat:

- a dolgozat szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja,
- a dolgozat elektronikus formában, az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint fentebbi szerzői rendelkezéseimnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,
- a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2024.12.11.

Gaál Ádám s.k.

hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	4
a) Témaválasztás aktualitása	4
b) A coaching rövid áttekintése, mint fejlesztési eszköz	5
c) A dolgozói élmény és a coaching kapcsolatának jelentősége a modern szervezetekben ..	6
2. A dolgozói élmény fogalma.....	6
a) A dolgozói élmény meghatározása és jelentősége a szervezetekben.....	6
b) A dolgozói élmény dimenziói: fizikai, mentális, érzelmi és szakmai aspektusok	7
c) A dolgozói élmény hatása a szervezeti teljesítményre, elkötelezettségre és lojalításra	7
3. A coaching alapelvei és típusai.....	9
a) A coaching fogalma és fejlődése.....	9
b) A coaching fő típusai (vezetői, teljesítmény-, fejlesztő- és life coaching).....	10
c) A coaching folyamat bemutatása: célkitűzés, visszajelzés és fejlesztés.....	12
4. A coaching szerepe a dolgozói élmény fejlesztésében	13
a) Hogyan támogathatja a coaching a dolgozók egyéni fejlődését és jólétét?	13
b) A coaching hatása a munkavállalói elkötelezettségre és motivációra	14
c) A coaching hozzájárulása a munka-magánélet egyensúly megteremtéséhez.....	15
d) Esettanulmányok: sikeres coaching-programok és mentorprogramok hatása a dolgozói élményre	16
5. A vezetői coaching szerepe a szervezeti kultúrában	18
a) Vezetői coaching, mint a vezetői képességek fejlesztésének eszköze	18
b) Hogyan járul hozzá a coaching a pozitív szervezeti kultúra kialakításához?	18
c) A vezetők szerepe a dolgozói élmény fenntartásában és fejlesztésében.....	21
6. A coaching és a dolgozói elégedettség közötti összefüggés	24
a) Hogyan befolyásolja a coaching a dolgozói elégedettséget?	24
b) Felmérések és kutatások eredményei a coaching és a dolgozói elégedettség kapcsolatáról.....	27
c) A coaching hatása a fluktuáció csökkentésére és a munkaerő megtartására	30
7. A coaching szerepe a munkahelyi kihívások kezelésében	31
a) Stresszkezelés és konfliktuskezelés coaching segítségével	31
b) A változásmenedzsment és a dolgozói élmény összefüggései a coachingban	33
c) Innováció és problémamegoldás coachinggal támogatva	37
8. Következtetések és javaslatok	40
a) A coaching hosszú távú hatásai a dolgozói élményre	40
b) Javaslatok a coaching programok szervezeti szintű alkalmazására	41
9. Irodalomjegyzék	44

1. Bevezetés

a) Témaválasztás aktualitása

Az elmúlt évtizedekben a globális gazdaság és technológiai fejlődés jelentős mértékben átalakította a munkahelyi környezetet és az ott dolgozók elvárásait. A hagyományos, hierarchikus szervezeti struktúrák egyre inkább átalakulnak, teret adva az emberközpontúbb, rugalmasabb és fejlesztésorientált megközelítéseknek. A versenyképes vállalatok számára ma már nem elégséges csupán a teljesítmény maximalizálására összpontosítani; egyre inkább középpontba kerül a dolgozók jólléte, elégedettsége és elköteleződése. Ebben az új szervezeti környezetben a dolgozói élmény fogalma kiemelt jelentőségűvé vált. A téma különösen érdekes számomra, mivel jómagam is egy nemzetközi szervezet HR-osztályán dolgozom, ahol a képzés során elsajátított tudást tudom hasznosítani.

A dolgozói élmény kialakítása és fejlesztése soktényezős folyamat, amelybe beletartozik a vezetői támogatás, a munkahelyi kultúra, a kommunikáció, a személyes fejlődési lehetőségek és a munkahelyi légkör is. Ennek érdekében a szervezetek egyre gyakrabban fordulnak a coachinghoz, mint eszközhöz, amely hatékonyan támogatja az egyéni és csoportos fejlődést. A coaching alapvetően egy támogató, fejlesztő folyamat, amely az egyén vagy a csoport képességeinek, készségeinek kibontakoztatását célozza. Egy jó coach nemcsak az ügyfél szakmai és személyes céljainak elérésében segít, hanem hozzájárul a belső erőforrások feltárásához és a motiváció növeléséhez is.

A coaching szemléletének integrálása a munkahelyi kultúrába számos előnnyel jár. Elősegíti a proaktív gondolkodásmódot, növeli az együttműködési készségeket és fejleszti az érzelmi intelligenciát. A coaching támogatásával a dolgozók könnyebben kezelik a mindennapi kihívásokat, hatékonyabb döntéseket hoznak, és rugalmasabban reagálnak a változásokra. Ez különösen fontos abban a korban, ahol a változás a mindennapi működés természetes részévé vált. A coaching lehetőséget teremt arra, hogy a dolgozók személyes erőforrásait maximálisan kihasználják, miközben a szervezet elkötelezett, motivált és elégedett munkatársakat nyer.

A dolgozói élmény és a coaching kapcsolatának vizsgálata számos izgalmas és aktuális kérdést vet fel. Hogyan járulhat hozzá a coaching a dolgozók belső motivációjának növeléséhez? Milyen hatással van a coaching a munkahelyi elégedettségre és a lojalitásra? Hogyan segíti a

coaching a kihívások és konfliktusok kezelését, illetve az innováció és a kreatív problémamegoldás előmozdítását? Az elméleti háttér és a gyakorlati tapasztalatok bemutatásával a dolgozat célja, hogy választ adjon ezekre a kérdésekre, és rávilágítson a coaching komplex és dinamikus szerepére a dolgozói élmény kialakításában és fenntartásában.

A szakdolgozat végső célja, hogy hozzájáruljon a coaching megértéséhez és szélesebb körű alkalmazásához a dolgozói élmény fejlesztésében. Hiszem, hogy a coaching olyan eszköztárat nyújt a szervezetek és a dolgozók számára, amely hosszú távon elősegíti a sikeres működést, a munkavállalói elkötelezettséget és a pozitív munkahelyi légkört. Ezzel nemcsak a dolgozók elégedettsége, hanem a szervezetek versenyképessége is növekedhet, ami minden érintett számára előnyös.

A dolgozói élmény három fő területet ölel fel:

Fizikai környezet: Ez a munkavégzés helyszínére, infrastruktúrájára és eszközeire vonatkozik. Magában foglalja az irodák elrendezését, a munkakörnyezet kényelmét és biztonságát, az ergonomikus munkavégzési lehetőségeket, valamint a technológiai infrastruktúrát. A modern, jól felszerelt és inspiráló környezet javítja a dolgozók kényelmét és produktivitását.

Kulturális élmény: A szervezeti kultúra, az értékek, a vezetői viselkedés és a csapaton belüli kapcsolatok tartoznak ide. Fontos, hogy a szervezet befogadó, támogató és elismerő légkört teremtsen, amelyben a dolgozók érezhetik, hogy megbecsülik őket. Ez a terület foglalkozik a vezetői példamutatással, a tiszteletteljes kommunikációval és a csapatdinamika erősítésével is.

Munkavállalói életciklus élmény: Ez az alkalmazott teljes karrierútját lefedi a szervezetenél, az első kapcsolatfelvételtől kezdve az onboarding folyamaton, a képzési és fejlődési lehetőségeken, a teljesítményértékelésen, egészen a kilépési folyamatig. A pozitív élmény ezen a területen azt jelenti, hogy a munkavállalók számára a szervezet minden szakaszban professzionális és támogató élményt biztosít.

b) A coaching rövid áttekintése, mint fejlesztési eszköz

A coaching egy személyre szabott fejlesztési eszköz, amely során egy tapasztalt coach segíti a coachee-t (ügyfél) a célok kitűzésében, a kihívások leküzdésében és a személyes vagy szakmai fejlődés előmozdításában. A coaching folyamata nem ad direkt megoldásokat, hanem kérdéseken keresztül támogatja a coachee-t abban, hogy saját maga találja meg a válaszokat és

a megoldásokat. A coaching egyik fő célja, hogy segítse a coachee-t a tudatosság növelésében, az önismeret fejlesztésében, és az akadályok áthidalásában.

A coaching különösen hatékony lehet a teljesítmény javításában, a kommunikáció fejlesztésében és a döntéshozatali képességek erősítésében.

c) A dolgozói élmény és a coaching kapcsolatának jelentősége a modern szervezetekben

A modern szervezetek számára a dolgozói élmény és a coaching kapcsolata különösen fontos szerepet játszik abban, hogy a munkavállalók elkötelezettek, motiváltak és elégedettek legyenek. A pozitív dolgozói élmény növeli a munkavállalói jólétet, ami közvetlenül hatással van a termelékenységre és az innovációra. Ebben a környezetben a coaching eszközei segíthetnek a munkavállalók fejlődésében, az önismeretük növelésében és az egyéni céljaik elérésében, amelyek mind hozzájárulnak egy támogató munkahelyi kultúra kialakításához.

A coaching és a dolgozói élmény összekapcsolása:

Egyéni fejlődés támogatása: A coaching segít a munkavállalóknak a céljaik tisztázásában és elérésében, ami növeli az elégedettséget és a személyes fejlődést.

Motiváció és elkötelezettség: A pozitív dolgozói élmény növeli a dolgozók elkötelezettségét, míg a coaching közvetlen eszközt kínál az egyéni motiváció és hatékonyság növeléséhez.

Vezetői készségek fejlesztése: A coaching segít a vezetőknek abban, hogy hatékonyabban támogassák csapataikat, ami hozzájárul a pozitív munkakörnyezet és a munkahelyi kapcsolatok javításához.¹

2. A dolgozói élmény fogalma

a) A dolgozói élmény meghatározása és jelentősége a szervezetekben

A dolgozói élményhez tartoznak azok a körülmények, amelyek befolyásolják, hogyan érzik magukat a munkájuk során, és mennyire érzik magukat elkötelezettnek és produktívnak. A dolgozói élmény több tényezőből áll össze, mint például a munkahelyi környezet, a vezetői

¹ Saks, A. M. (2006).

stílus, a szervezeti kultúra és az alkalmazott technológia. Ezek a tényezők együttesen formálják a munkavállalók általános elégedettségét és lojalitását.

A dolgozói élmény különösen jelentős, mert közvetlen hatással van a szervezeti teljesítményre, a fluktuációra és a munkavállalók elkötelezettségére. Egy pozitív dolgozói élmény növeli a munkaerő megtartását, míg a negatív élmények fokozott elégedetlenséghez és fluktuációhoz vezethetnek.

b) A dolgozói élmény dimenziói: fizikai, mentális, érzelmi és szakmai aspektusok

A dolgozói élmény több dimenzióra bontható:

- **Fizikai dimenzió:** Ez magában foglalja a munkahelyi környezetet, mint az irodai elrendezés, a technológiai eszközök minősége, valamint a munkavégzéshez biztosított források és feltételek. A modern, jól felszerelt, ergonomikus munkahelyek növelik a dolgozók kényelmét és produktivitását.
- **Mentális dimenzió:** A munkavállalók mentális jólétét befolyásolja a munka mennyisége, a stresszkezelés lehetőségei, a feladatok világos kommunikációja és a munkaszervezés rugalmassága.
- **Érzelmi dimenzió:** Ide tartozik a munkahelyi kapcsolatok minősége, a vezetők támogatása és a szervezeti kultúra. Az érzelmi biztonság, a tisztelet és a visszajelzés minősége fontos szerepet játszik a dolgozói élmény alakításában.
- **Szakmai dimenzió:** Ez a dimenzió magában foglalja a karrierfejlődési lehetőségeket, a képzéseket és a szakmai előmenetelt támogató programokat. A munkavállalók számára fontos, hogy folyamatosan fejlődhessenek és új készségekre tegyenek szert.

c) A dolgozói élmény hatása a szervezeti teljesítményre, elkötelezettségre és lojalításra

A dolgozói élmény az elmúlt években a szervezeti eredményesség egyik kulcstényezőjévé vált. Az emberek nemcsak anyagi elismerést keresnek egy munkahelyen, hanem olyan élményeket is, amelyek elősegítik a személyes és szakmai fejlődésüket. Ezt elsősorban saját HR-es tapasztalatom mondatja velem. Szakdolgozatom célja, hogy megértssem, milyen módon hat a pozitív dolgozói élmény a szervezeti teljesítményre, valamint az alkalmazottak

elkötelezettségére és lojalitására. Ez a téma különösen érdekel, mert úgy gondolom, hogy a munkahelyek emberközpontúvá tétele elengedhetetlen a hosszú távú üzleti sikerhez és fenntarthatósághoz.

A szervezeti teljesítményre gyakorolt hatás

A dolgozói élmény közvetlen kapcsolatban áll a szervezeti teljesítménnyel. Azok a munkavállalók, akik pozitív élményeket szereznek a munkahelyükön, nagyobb valószínűséggel teljesítenek magas szinten. A pozitív élmény növeli a dolgozók motivációját, ami jobb eredményeket hoz, és hozzájárul a szervezeti célok eléréséhez.

A Gallup kutatásai szerint a magas szintű dolgozói elkötelezettség 21%-kal növeli a termelékenységet, 22%-kal javítja a nyereségességet, és 10%-kal csökkenti a munkavégzési hibák előfordulását eredmények azt mutatják, hogy a szervezeteknek érdemes invesztálni a pozitív dolgozói élmény kialakításába, mivel az közvetlenül hozzájárul a vállalati teljesítmény javításához.²

A dolgozói elkötelezettségre gyakorolt hatás

A dolgozói elkötelezettség, amely magában foglalja a munkavállalók lelkesedését és elkötelezettségét a munkájuk iránt, kulcsfontosságú a szervezeti sikerhez. A pozitív dolgozói élmény szoros kapcsolatban áll az elkötelezettséggel: azok a munkavállalók, akik megbecsültek, támogatottnak és megfelelően kihívásban részesülnek, nagyobb valószínűséggel maradnak elkötelezettek a munkahelyük iránt.

Schaufeli és Bakker (2004) kutatásai szerint a munkavállalók elégedettsége és a megfelelő munkahelyi feltételek pozitív hatással vannak a munkavállalói elkötelezettségre. Ha a dolgozók megfelelő támogatást kapnak, autonómiával rendelkeznek, és fejlődési lehetőségeik is vannak, nagyobb eséllyel válnak elkötelezetté.

Lojalításra gyakorolt hatás

A dolgozói élmény meghatározza a munkavállalók lojalitását is, azaz azt, hogy mennyire hűségesek a szervezetükhöz, és mennyire valószínű, hogy hosszú távon maradnak a cégnél. A pozitív munkahelyi élmény segít abban, hogy a munkavállalók kötődjenek a szervezethez, így kevésbé hajlamosak más munkahelyeket keresni.

² <https://www.hrportal.hu/hr/igy-erzik-magukat-a-munkavallalok-2023-ban-10-bol-6-an-csendes-felmondok-20230810.html> letöltés dátuma: 2024.10.14.

A lojalitás szempontjából fontos, hogy a dolgozók megbecsülve és támogatva érezzék magukat. Egy kutatás szerint a munkavállalói lojalitás 30%-kal növelhető, ha a dolgozók úgy érzik, hogy a vezetés támogatja a személyes fejlődésüket és figyelembe veszi a visszajelzéseiket.³

3. A coaching alapelvei és típusai

a) A coaching fogalma és fejlődése

A coaching egy olyan fejlesztési módszer, amely egyénre vagy csoportra fókuszálva segíti a személyes és szakmai célok elérését. A coach egyfajta mentor vagy támogató szerepben van, aki kérdéseken keresztül segít az ügyfélnek felismerni a céljait, megoldásait, és cselekvési terveit. A coaching fő célja az, hogy az egyén belső erőforrásait mozgósítva támogassa a változásokat, a problémamegoldást és az előrelépést.

A coach elsősorban kérdéseket tesz fel, hogy az ügyfél maga találja meg a válaszokat és megoldásokat. A coaching mindig egy meghatározott cél felé irányul. A coach a jövőbeli megoldásokra, nem pedig a múltbeli problémákra koncentrálnak. A coach nem ad tanácsot, hanem facilitálja a fejlődést. A coaching folyamat általában meghatározott időintervallumokban zajlik, ez jellemzően 4-6 coaching ülés.

A coaching gyökerei visszanyúlnak az ókori filozófiáig, például Szókratész dialógusaira, amelyekben a kérdezés művészete fontos szerepet játszott. A modern coaching mozgalom azonban a 20. század közepén és második felében indult fejlődésnek, különösen az üzleti világban.

Főbb mérföldkövek a coaching történetében:

- 1920-as évek: Az atlétikai coaching és pszichológia összefonódása már a korai időkben elkezdődött. Az egyik úttörő, Coleman Griffith, 1926-ban publikálta *The Psychology of Coaching* című munkáját, amelyben a pszichológia alkalmazását vizsgálta a sport coachingban.
- 1950-es évek: További lépés volt John Lawther 1951-es műve, a *Psychology of Coaching*, amely még inkább megalapozta a pszichológiai megközelítések alkalmazását az edzés során.

³ <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2023/07/07/unleashing-the-power-of-workplace-coaching-for-organization-excellence/> letöltés ideje: 2024.10.13.

- 1960-as évek: A coaching kifejezés a modern pszichológiai kontextusban Curtiss Gaylord 1967-es munkájában jelent meg, amely az első volt, amely a „coaching pszichológia” kifejezést használta címében.
- 2000-es évek: A modern coaching pszichológia formálisan a 21. század elején alakult ki, különösen Anthony Grant munkájával, aki 2000-ben bevezette az első „coaching pszichológia” tanegységet a Sydney-i Egyetemen. Ezzel egy időben több nemzetközi coaching pszichológiai társaság is megalakult, például az ausztráliai és brit pszichológiai társaságok keretében
- Napjaink: A coaching pszichológia tudományos megalapozása világszerte egyre nagyobb teret nyer, többek között a pozitív pszichológia és a humanisztikus pszichológia elméleteinek alkalmazásával a fejlődés és önfejlesztés támogatására⁴

b) A coaching fő típusai (vezetői, teljesítmény-, fejlesztő- és life coaching)

A coachingnak több típusa létezik, amelyek különböző célokat és igényeket szolgálnak ki. Az alábbiakban bemutatom a coaching fő típusait: a vezetői coachingot, a teljesítménycoachingot, a fejlesztő coachingot és a life coachingot.

Vezetői coaching

Célja: A vezetői coaching a felsővezetők, középvezetők és más kulcspozícióban lévő szakemberek támogatására összpontosít. Célja, hogy a vezetői képességeket fejlessze, hatékonyabbá tegye a döntéshozatalt, javítsa a vezetői kommunikációt, növelje az önbizalmat, valamint segítse a vezetőt abban, hogy jobban kezelje a kihívásokat és a változásokat.

Jellemzői:

- A vezetők személyes és szakmai fejlődésére fókuszál.
- Javítja a stratégiai gondolkodást és a problémamegoldást.
- Segít hatékonyabbá tenni a csapatmunkát és a szervezeti működést.
- Gyakran használják az újonnan kinevezett vezetők felkészítésére vagy a már meglévő vezetők támogatására nagy változások idején.

Teljesítménycoaching

⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Coaching_psychology letöltés dátuma 2024.10.21.

Célja: A teljesítménycoaching arra fókuszál, hogy a személyes vagy csoportos teljesítményt javítsa. Elsősorban konkrét célok elérését segíti, például a munkateljesítmény növelését, készségek fejlesztését vagy egy meghatározott feladat hatékonyabb elvégzését.

Jellemzői:

- Rövidebb időtartamú coaching folyamatok, amelyek célja egy konkrét probléma vagy cél megoldása.
- Gyakran eredményorientált, azonnali fejlesztésre koncentrál.
- Kiemelten használják az üzleti életben és a sportban is.

Fejlesztő coaching

Célja: A fejlesztő coaching célja az egyén hosszú távú fejlődésének támogatása. Nemcsak a jelenlegi helyzetet veszi figyelembe, hanem az egyén személyes és szakmai potenciáljának kibontakoztatására is összpontosít. Ez a típusú coaching a belső készségek, viselkedés és attitűdök fejlesztésére helyezi a hangsúlyt, hogy az egyén a jövőbeni kihívásokat jobban tudja kezelni.

Jellemzői:

- Hosszabb távú folyamat, amely mélyebb önismeretet és személyes fejlődést céloz.
- Az egyén erősségeire és fejlesztendő területeire koncentrál.
- Segít az új készségek, képességek kialakításában, amelyek hosszú távon is előnyösek.

Life coaching

Célja: A life coaching az élet különböző területeire koncentrál, például az önismeret, önbizalom, időgazdálkodás, munka-magánélet egyensúly, egészséges életmód, stresszkezelés vagy személyes célok elérése. Az életvezetési coaching célja az, hogy az egyén a saját életét hatékonyabban tudja irányítani, és megtalálja a boldogságot és a sikeres élethez vezető utat.

Jellemzői:

- Tágabb értelemben vett személyes fejlődésre fókuszál.
- Támogatja az ügyfelet az élet céljainak megfogalmazásában és megvalósításában.

c) A coaching folyamat bemutatása: célkitűzés, visszajelzés és fejlesztés

A coaching folyamat strukturált és célorientált, amelynek célja az egyén vagy csoport fejlődésének elősegítése. A folyamat általában három fő szakaszra bontható: célkitűzés, visszajelzés és fejlesztés. Ezek egymásra épülnek, és segítenek abban, hogy az ügyfél elérje a kívánt eredményeket.

Célkitűzés

A coaching folyamat első lépése a konkrét célok kitűzése. Ez a szakasz a coaching alapja, hiszen a célok meghatározása irányt ad a folyamatnak, és segít abban, hogy az ügyfél és a coach egyértelműen megértse, mit szeretnének elérni.

Az ügyfél és a coach együttműködik a reális, konkrét és mérhető célok meghatározásában. Gyakran használnak olyan kereteket, mint a SMART modellt, amely biztosítja, hogy a célok specifikusak, mérhetők, elérhetők, relevánsak és időhöz kötöttek legyenek. A célok lehetnek személyesek (pl. önbizalom növelése) vagy szakmaiak (pl. vezetői készségek fejlesztése).

Visszajelzés

A coaching folyamat következő szakasza a rendszeres visszajelzés. A visszajelzés kritikus szerepet játszik az ügyfél fejlődésében, mivel segít az elért eredmények felmérésében és az esetleges hibák vagy akadályok azonosításában.

A coach rendszeresen értékeli az ügyfél előrehaladását, és objektív visszajelzéseket ad az eredményekről. A visszajelzések lehetnek konstruktívak (pl. rámutatnak a fejlődésre váró területekre) vagy pozitívak (pl. elismerik a sikereket). Az ügyfél saját tapasztalatait is megosztja a folyamatról, így a coach és az ügyfél együtt alakítja a további lépéseket. A visszajelzés lehet folyamatos vagy az egyes coaching ülések végén megtörténő értékelés.

Fejlesztés

A harmadik szakaszban az ügyfél a coach támogatásával aktívan dolgozik a célok elérésén és a készségek fejlesztésén. Ez a szakasz a gyakorlat és a tanulás terepe, ahol az ügyfél alkalmazza azokat a technikákat és módszereket, amelyeket a coaching során tanul. Az ügyfél konkrét cselekvési tervet alakít ki a célok elérésére. A coach segít az új készségek gyakorlásában, és támogatja az ügyfelet az akadályok leküzdésében. Az ügyfél fokozatosan fejlődik és képes lesz

az újonnan szerzett ismereteket beépíteni a mindennapi életébe vagy munkájába. A fejlődési terv dinamikus, így, ha szükséges, a coach és az ügyfél együtt módosítják a célokat vagy a stratégiát.⁵

Coaching módszerek és eszközök a folyamat során

GROW modell: Az egyik legismertebb coaching eszköz, amely végig vezeti a folyamatot. A GROW (Goal, Reality, Options, Will) modell segít a célkitűzésben, a valóság elemzésében, az opciók feltárásában, majd az elköteleződésben a cselekvés mellett.⁶

360 fokos visszajelzés: Különösen a vezetői coachingban népszerű eszköz, amely során az ügyfél visszajelzést kap a munkatársaitól, feletteseitől és alárendeltjeitől.

SWOT-elemzés: Az ügyfél erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és fenyegetéseinek felmérése, hogy jobban megértse, milyen tényezők befolyásolják a fejlődését.

4. A coaching szerepe a dolgozói élmény fejlesztésében

a) Hogyan támogathatja a coaching a dolgozók egyéni fejlődését és jólétét?

A coaching során az egyének lehetőséget kapnak arra, hogy mélyebb önismeretre tegyenek szert. A coach segít a dolgozóknak feltárni saját erősségeiket, fejlesztési területeiket és

⁵ Vogelauer: Coaching a gyakorlatban

⁶ <https://promanconsulting.hu/grow-modell-a-coaching-legsikeresebb-eszkoze/> letöltés dátuma: 2024.11.05.

motivációikat, ami hosszú távon pozitív önképet és nagyobb elégedettséget eredményezhet. A coaching folyamat lehetőséget nyújt a dolgozóknak, hogy fejlesszék azokat a készségeket, amelyek a munkájukban és a mindennapi életükben is fontosak. Ez lehet kommunikáció, problémamegoldás, stresszkezelés vagy vezetői készségek, amelyek mind hozzájárulnak a magasabb teljesítményhez és elégedettséghez. Az ülések során az egyének specifikus célokat tűznek ki, amelyeket a coach segítségével strukturált lépésekben valósítanak meg. Ez a célorientált megközelítés segít a dolgozóknak abban, hogy eredményesebbek legyenek, és elégedettséget érezzenek a fejlődésük során. Javítja a mentális egészséget is azáltal, hogy segíti a dolgozókat a stressz és a munkahelyi kihívások jobb kezelésében. A coachok támogató környezetet biztosítanak, ahol az egyének megoszthatják aggodalmaikat, és együtt kereshetik a megoldásokat a stressz csökkentésére és a jobb munkavégzésre. A coaching különösen hasznos a vezetői készségek fejlesztésében és a karrierépítésben. A dolgozók a coaching révén jobban megérthetik, hogyan irányítsanak másokat, hozzanak döntéseket és kezeljék az összetett feladatokat, ami hosszú távon jobb teljesítményhez és elégedettséghez vezet.

b) A coaching hatása a munkavállalói elkötelezettségre és motivációra

A coaching lehetőséget nyújt a munkavállalóknak arra, hogy személyre szabott figyelmet kapjanak, és közvetlen visszajelzést kapjanak a teljesítményükről, amely segíti őket abban, hogy fejlődjenek a munkájukban. Ez a fajta közvetlen kapcsolat erősítheti az elköteleződést, mivel a dolgozók úgy érzik, hogy a munkáltatójuk értékeli őket és törődik a fejlődésükkel. A coaching során a munkavállalók gyakran kapnak lehetőséget arra, hogy reflektáljanak a saját céljaikra és fejlesztendő területeikre. Ez a folyamat lehetővé teszi, hogy a dolgozók jobban kapcsolódjanak a szervezet céljaihoz és lássák, hogyan járulnak hozzá a sikerhez, ami növeli a belső motivációt és az elköteleződést. A coaching során fejlesztett készségek, mint a problémamegoldás, a stresszkezelés és a döntéshozatal, segítik a munkavállalókat abban, hogy magabiztosabban és hatékonyabban végezzék munkájukat. Amikor a dolgozók úgy érzik, hogy jobban fel vannak készülve a kihívások kezelésére, motiváltabbá és elkötelezettebbé válnak a munkájuk iránt. A coaching segít a dolgozóknak abban, hogy jobban irányítsák saját fejlődésüket, ami növeli az autonómia érzését. Az önállóság és a kompetencia erősítése szoros kapcsolatban áll a motivációval a self-determination theory (önmeghatározás elmélete)⁷ szerint, amely azt állítja, hogy az autonómia és a kompetenciák érzése hozzájárul a magasabb

⁷ <https://motivatormagazin.hu/pszichologia/edward-deci-es-richard-ryan-onmeghatározas-es-motivacio/>
letöltés dátuma 2024.11.05.

elkötelezettséghez és belső motivációhoz. A coaching támogatja a vezetők és munkavállalók közötti kapcsolatot, ami egy támogató munkahelyi környezetet eredményez. A támogató és bátorító vezetők javíthatják a dolgozók elkötelezettségét és motivációját azáltal, hogy a coaching során építik a kapcsolatokat, és segítenek a célok elérésében. A coaching segít a dolgozóknak látni a hosszú távú karrierlehetőségeket, valamint célzottan fejleszteni azokat a készségeket, amelyek elősegítik a szakmai előmenetelt. Ez a jövőorientált megközelítés ösztönzi a munkavállalók elkötelezettségét, mivel úgy érzik, hogy befektetnek a karrierjükbe, és van lehetőségük a fejlődésre.

c) A coaching hozzájárulása a munka-magánélet egyensúly megteremtéséhez

A coaching segít az egyénnek tudatosan átgondolni, mi az igazán fontos számára mind a munkában, mind a magánéletben. Gyakran a munkában túlzottan elmerült személyek nem látják tisztán, hogyan oszthatják be hatékonyabban az idejüket. Az időgazdálkodási stratégiák és módszerek kidolgozása a coaching során megkönnyíti az ügyfelek számára, hogy megtalálják a megfelelő időarányt a munka és a magánéleti feladatok között. A stressz és a kiégés gyakran annak a jele, hogy az egyén nem találja az egyensúlyt a feladatai között. A folyamat segíthet olyan stresszkezelési technikák elsajátításában, amelyek javítják az ügyfél jóllétét. A coach támogatja az egyént abban, hogy felismerje erősségeit és korlátait, és ezzel fejlessze az önbizalmát és hatékonyságát. Ezáltal képes lesz jobb döntéseket hozni mind a munkahelyi, mind a magánéleti feladataival kapcsolatban. A coaching során az ügyfél megtanulja, hogyan húzza meg a határokat a munka és a magánélet között, és hogyan mondjon nemet olyan feladatokra, amelyek túllépnek a számára elfogadható kereteken. Az egyensúly megteremtése érdekében az egyénnek tisztában kell lennie saját értékeivel, és ezek alapján hoznia döntéseit. Az ülések segítenek ennek felismerésében és az értékekhez való igazodásban. A munka-magánélet egyensúly megteremtése és fenntartása hosszú távú folyamat, és a coaching folyamatos támogatást nyújthat az ebbe az irányba vezető úton, segítve az egyént abban, hogy elkerülje a kiégést és hosszú távon is produktív és kiegyensúlyozott maradjon.

A coaching-programok alkalmazása egyre elterjedtebbé válik a vállalatok körében, különösen, amikor a dolgozói élmény, az elkötelezettség és a munka-magánélet egyensúlya kerül a középpontba. Az alábbi esettanulmányok példázják, hogyan javította a coaching a dolgozók elégedettségét, teljesítményét és életminőségét különböző szervezetekben.

d) Esettanulmányok: sikeres coaching-programok és mentorprogramok hatása a dolgozói élményre

Google - A "Search Inside Yourself" program

A Google egyik legismertebb coaching-kezdeményezése a "Search Inside Yourself" (SIY) program volt, amelynek célja az érzelmi intelligencia és a mindfulness fejlesztése a dolgozók körében. A program coaching elemeket is tartalmazott, és azt vizsgálta, hogyan lehet a dolgozókat abban segíteni, hogy jobban kezeljék a stresszt, növeljék önismeretüket és empátiájukat.⁸

Hatások: A program sikeresen javította a dolgozók érzelmi jólétét, csökkentette a munkahelyi stresszt és növelte a kreativitást. A dolgozók kiegyensúlyozottabbnak érezték magukat, jobban tudtak koncentrálni, és nyitottabbá váltak a csapatmunkára, ami pozitív hatással volt a munkahelyi légkörre és a termelékenységre.

Siemens: fluktuáció jelentős csökkentése

2016-ban Anton Duvall, a Siemens Building Technologies pénzügyi igazgatója átfogó elemzést végzett 7500 alkalmazott – köztük 1200 mentorprogramban részt vevő – adatai alapján. Vizsgálta a fizetésemeléseket, előléptetéseket és a felmondási arányokat. Az elemzéséből kizárta azokat a nem mentorált dolgozókat, akiket a vezetők kevésbé eredményesnek ítélték meg.

Hatások:

- Előléptetések gyorsasága: A mentorált alkalmazottak 25%-kal gyorsabban kaptak előléptetést, mint azok, akik nem vettek részt mentorálásban (átlagosan 44,6 hónap vs. 59,4 hónap). Vezetői szinten ez az arány 30% volt (39,9 hónap vs. 56,8 hónap).
- Fizetésemelések mértéke: A mentorált dolgozók átlagos béremelkedése 35%-kal, míg a mentorált vezetőké 61%-kal magasabb volt a programban nem részt vevő társaikénál.
- Fluktuáció csökkenése: A mentorált alkalmazottak fluktuációja háromszor alacsonyabbnak bizonyult, mint a nem mentoráltaké (0,7% vs. 2,2% éves arány).

⁸ <https://www.forbes.com/sites/toddessig/2012/04/30/google-teaches-employees-to-search-inside-yourself/> letöltés dátuma 2024.11.06.

- **Gazdasági előnyök:** Az alacsonyabb fluktuáció következtében keletkező megtakarításokat az Anton Duvall 67%-osnak becsülte.

Amazon

Az Amazon Mentorprogram (AMP) méretei miatt különösen figyelemre méltó. A kezdeményezés 2016-ban indult, és eleinte 19 000 munkatársat érintett világszerte. Néhány év alatt azonban a résztvevők száma drasztikusan megnőtt, elérve a 160 000 főt.

A program szerkezete rendkívül összetett, hiszen **100 különálló alprogramot** foglal magában, amelyek mindegyike specifikus célokra és célcsoportokra összpontosít, például:

- **Új alkalmazottak mentorálása:** Az onboarding folyamat támogatására.
- **Peer-to-peer mentorálás:** Tapasztalatok megosztása egyenrangú kollégák között.
- **Veterán munkavállalók mentorálása:** A munkaerőpiacra való visszailleszkedés támogatása.
- **Vezetői mentorprogramok:** A vezetői készségek fejlesztésére.

A program eredményei:

- **Masszív elérés:** A mentorprogram összesen közel 200 000 alkalmazottat érint a világ számos pontján.
- **Elégedettség:** A résztvevők körében az elégedettség kiemelkedően magas, 86%-os.
- **Gyorsabb előléptetések:** Az alkalmazottak előléptetésének gyorsasága 8%-kal nőtt a mentorálásnak köszönhetően.⁹

⁹ <https://mentiway.com/hu/mentoralas-egy-vallalatnal-esettanulmanyok-a-mentoralas-bevezetesenek-hatasai-egy-szervezetben/> letöltés ideje: 2024.11.06.

5. A vezetői coaching szerepe a szervezeti kultúrában

a) Vezetői coaching, mint a vezetői képességek fejlesztésének eszköze

A vezetői coaching egyre szélesebb körben alkalmazott eszköz a vállalatoknál, mivel segíti a vezetőket abban, hogy hatékonyabbak legyenek, javítsák a csapatmunkát és növeljék a szervezeti eredményességet. A folyamatban résztvevő vezetők gyakran arról számolnak be, hogy nagyobb magabiztosságot és önállóságot szereztek, valamint jobban képesek voltak alkalmazkodni a változó körülményekhez és kihívásokhoz, új nézőpontok, készségek és stratégiák elsajátításához, amelyek hozzájárulnak a hatékonyabb döntéshozatalhoz, csapatvezetéshez és konfliktuskezeléshez.

A coaching folyamatában a vezetők jobban megértik saját erősségeiket és gyengeségeiket, ami segíti őket abban, hogy tudatosabban alakítsák a vezetői stílusukat. Az önismeret növelése által a vezetők hatékonyabban tudják irányítani a csapatukat és motiválni az alkalmazottakat. Vezetői coaching során a vezetők javíthatják kommunikációs képességeiket, ami hozzájárul a hatékonyabb információáramláshoz és a konfliktusok kezelése során felmerülő problémák gyorsabb megoldásához. A coaching segíti a vezetőket abban, hogy stratégiai módon közelítsenek a problémákhoz és kihívásokhoz. Ez lehetővé teszi számukra, hogy hosszú távú célokat tűzzenek ki és ezeket eredményesen elérjék. A mai gyorsan változó világban a vezetőknek rugalmasan kell reagálniuk az új kihívásokra. A coaching támogatja őket abban, hogy hatékonyabban tudják kezelni a változásokat, és megfelelően vezessék végig a csapatukat a változások során.

b) Hogyan járul hozzá a coaching a pozitív szervezeti kultúra kialakításához?

A coaching módszertan a pozitív szervezeti kultúra kialakításában és fenntartásában különösen fontos, mivel hosszú távon hat a munkatársak közötti kapcsolatok minőségére, a kommunikációs kultúrára és a szervezetben uralkodó általános légkörre. Az alábbiakban részletesebben kifejtem, hogyan járul hozzá a coaching a pozitív szervezeti kultúra megteremtéséhez.

Bizalomépítés és nyílt kommunikáció

A coaching segíti a vezetőket abban, hogy olyan légkört alakítsanak ki, ahol a bizalom a legfontosabb alapértékek közé tartozik. A nyílt és őszinte kommunikáció támogatásával a coaching arra ösztönzi a vezetőket, hogy ne csak utasításokat adjanak, hanem valóban meghallgassák a munkatársak véleményét, ötleteit és aggodalmait. A vezetők megtanulják, hogyan tehetnek fel megfelelő kérdéseket ahelyett, hogy egyből megoldásokat javasolnának. Ez elősegíti a munkatársak bevonását és ösztönzi a közös gondolkodást. Hangsúlyozásra kerül a konstruktív visszajelzés fontossága, ami segít abban, hogy a munkavállalók érezzék, hogy értékeli a munkájukat, és kapjanak lehetőséget a fejlődésre. A folyamatos és nyílt visszajelzés csökkenti a félreértéseket és növeli az elkötelezettséget.

Erősségekre fókuszálás és munkavállalói elégedettség növelése

A coaching célja, hogy a vezetők felismerjék saját és a munkatársaik erősségeit, és ezeket tudatosan fejlesszék. Az erősségekre építő megközelítés pozitív hatással van a munkahelyi elégedettségre, mivel a munkatársak nagyobb önbizalommal és motivációval dolgoznak, ha érzik, hogy a vezetők értékeli és támogatják őket.

Felhatalmazás: A coaching folyamat során a vezetők megtanulják, hogyan adjanak több önállóságot a munkatársaknak, ami növeli az önbizalmat és az elégedettséget. Ez a felhatalmazás elősegíti, hogy a munkatársak aktívabban vegyenek részt a döntéshozatalban, ami erősíti az elkötelezettséget.

Pozitív visszajelzések: A coaching arra ösztönzi a vezetőket, hogy rendszeresen ismerjék el a munkatársak eredményeit és erőfeszítéseit, ami motiválja őket, és hozzájárul a pozitív munkahelyi légkör kialakulásához.

Konfliktusok kezelése és a harmonikus munkahelyi légkör fenntartása

A coaching fontos szerepet játszik a munkahelyi konfliktusok kezelésében, mivel a vezetők fejlesztik azon képességüket, hogy hatékonyabban kezeljék a konfliktusokat és megoldják a munkahelyi feszültségeket. A coaching során elsajátított konfliktuskezelési technikák lehetővé teszik, hogy a vezetők nyugodtan és objektíven közelítsenek a problémákhoz, segíti őket abban, hogy jobb mediátorok legyenek, és megtanulják a tárgyalási technikákat, amelyek lehetővé teszik a felek közötti feszültségek feloldását. A megfelelően kezelt konfliktusok erősítik a csapatszellemet és növelik az összetartást.

Megoldásközpontú hozzáállás: A coaching folyamatban a vezetők elsajátítják a megoldásorientált gondolkodást, ami elősegíti, hogy a problémákra ne akadályként, hanem lehetőségként tekintsenek. Ez pozitív hatással van a szervezet kultúrájára, mert a kihívások leküzdése erősíti a csapategységet.

A változások és innovációk támogatása

A coachok támogatják a vezetőket abban, hogy hatékonyabban kommunikálják a változásokat és motiválják a csapatokat az új irányvonalak követésére.

A coaching segít a vezetőknek fejleszteni a rugalmas gondolkodást, ami szükséges a változások hatékony kezeléséhez. A rugalmas vezetők jobban tudnak reagálni a kihívásokra és gyorsabban alkalmazkodni az új helyzetekhez. Támogatja a kreatív és innovatív gondolkodást, amely elengedhetetlen a modern szervezetek számára. Az olyan vezetők, akik értékelik a munkatársak ötleteit és ösztönzik az innovációt, pozitív munkahelyi légkört teremtenek.

Csapatkohézió és együttműködés erősítése

A coaching fontos szerepet játszik a csapattagok közötti kapcsolatok fejlesztésében és a csapatkohézió erősítésében. A coachok gyakran dolgoznak csapatokkal is, hogy elősegítsék a

hatékonyabb együttműködést és kommunikációt. A coaching során a csapattagok megismerhetik egymás erősségeit és fejlesztési területeit, ami segíti a közös célok elérését. A jól működő csapatok pozitív hatással vannak a szervezet általános kultúrájára. A szervezet közös értékei is formálódnak, amelyeket minden munkavállaló magáénak érezhet. Ezek az értékek vezérlik a szervezeten belüli magatartásformákat és döntéshozatali folyamatokat.

c) A vezetők szerepe a dolgozói élmény fenntartásában és fejlesztésében

A vezetőknek jelentős hatásuk van a dolgozói élményre, hiszen ők alakítják a munkahelyi kultúrát, a munkakörnyezetet és a napi interakciók minőségét. A dolgozói élmény, vagy más néven munkavállalói élmény, azokat az érzelmi és pszichológiai hatásokat foglalja magában, amelyeket a munkavállalók a munkahelyükön tapasztalnak. Ez magában foglalja a mindennapi munkával kapcsolatos érzéseket, a karrierfejlődést, a munkahelyi kapcsolatokat, valamint a szervezet által biztosított juttatásokat és elismerést.

Az alábbiakban részletesebben bemutatom, hogyan járulnak hozzá a vezetők a dolgozói élmény fejlesztéséhez, különböző aspektusokon keresztül.

A munkakörnyezet és kultúra alakítása

A vezetők feladata, hogy olyan munkahelyi kultúrát alakítsanak ki, amely támogatja a pozitív dolgozói élményt. Ennek része a szervezeti értékek, normák és viselkedési szabályok kialakítása, amelyek meghatározzák, hogyan viselkednek a munkatársak egymással, és hogyan élik meg mindennapi tevékenységeiket.

A munkahelyi kultúra fontossága

- **Nyitott és támogató kultúra:** A vezetők felelőssége, hogy olyan légkört teremtsenek, amely nyitottságot és támogatást sugall, ahol a munkavállalók szabadon oszthatják meg véleményüket és ötleteiket. Az ilyen kultúra növeli a munkavállalói elégedettséget és elkötelezettséget, valamint elősegíti az innovációt.
- **Értékek közvetítése:** A vezetők viselkedése példaként szolgál a munkavállalók számára, ezért fontos, hogy az általuk képviselt értékek összhangban legyenek a szervezet céljaival és elvárásaival. Ha a vezetők hitelesen képviselik a szervezeti értékeket, az erősíti a dolgozói elkötelezettséget.

Kommunikáció és kapcsolatok fejlesztése

A vezetők hatása a dolgozói élményre nagyban függ attól, hogy milyen hatékonyan kommunikálnak és építenek kapcsolatokat a munkatársakkal. A jó kommunikáció alapja a kölcsönös tisztelet és a nyitottság.

Hogyan lehet hatékony kommunikációval javítani a dolgozói élményt?

- **Rendszeres visszajelzés:** A munkavállalók akkor érzik magukat értékesnek, ha rendszeresen kapnak konstruktív és pozitív visszajelzést a munkájukról. A visszajelzés segíti a fejlődést, és egyértelmű képet ad arról, hogy a munkavállalók hogyan járulnak hozzá a szervezet sikereihez.
- **Átláthatóság biztosítása:** A vezetőknek gondoskodniuk kell arról, hogy a szervezeti döntések és változások átláthatóak legyenek. Ez növeli a bizalmat, és csökkenti az információhiányból fakadó stresszt.
- **Kapcsolatok építése:** A vezetőknek időt kell szánniuk a személyes kapcsolatok építésére a munkatársakkal. Az empátikus és támogató vezetők erős csapatkohéziót alakíthatnak ki, ami pozitív hatással van a dolgozói élményre.

Az elismerés és jutalmazási rendszer fejlesztése

Az elismerés és a megfelelő jutalmazási rendszer szintén meghatározó szerepet játszik a dolgozói élmény szempontjából. A vezetőknek biztosítaniuk kell, hogy a munkavállalók eredményeit és erőfeszítéseit méltóképpen elismerjék, és hogy a jutalmazás igazságos és motiváló legyen.

Hogyan járul hozzá az elismerés a pozitív dolgozói élményhez?

- **Egyéni elismerés:** Az egyéni teljesítmények elismerése segít a munkavállalóknak abban, hogy lássák, értékeli munkájukat. Ez növeli az önbizalmat és az elégedettséget.
- **Csapat teljesítményének elismerése:** A csapat szintű eredmények elismerése ösztönzi az együttműködést és erősíti a csapatkohéziót. Ez különösen fontos, ha a szervezet csapatmunkára épül.

- **Jutalmazás személyre szabása:** A vezetők feladata, hogy figyelembe vegyék az egyéni preferenciákat a jutalmazás terén. Ez lehet anyagi jellegű (prémium, bónusz) vagy nem anyagi jellegű (tréning, szakmai elismerés).

Fejlődési lehetőségek biztosítása

A vezetők szerepe nem csak a jelenlegi feladatok irányítása, hanem a munkavállalók jövőjének támogatása is. A dolgozói élmény része, hogy a munkavállalók érezzék: van lehetőségük a fejlődésre és karrierjük építésére a szervezetnél.

Miért fontos a fejlődési lehetőségek biztosítása?

- **Szakmai előrelépés:** A munkavállalók számára fontos, hogy legyen lehetőségük a szakmai előre lépésre. A vezetők feladata, hogy segítsék a munkatársakat a megfelelő képzési lehetőségek kiválasztásában és támogassák őket a tanulásban.
- **Coaching és mentorálás:** A vezetők coaching vagy mentorálás révén is támogathatják a fejlődést, ami különösen fontos lehet a fiatalabb vagy kevésbé tapasztalt munkatársak számára.
- **Tanulási kultúra fejlesztése:** A vezetőknek elő kell segíteniük a tanulás és fejlődés kultúráját, ami motiválja a munkavállalókat, hogy folyamatosan bővítsék tudásukat és készségeiket.

✓ Munka-magánélet egyensúly támogatása

A munka-magánélet egyensúlya kiemelten fontos a modern munkavállalók számára, és a vezetők feladata, hogy olyan munkakörülményeket biztosítsanak, amelyek lehetővé teszik az egészséges egyensúly fenntartását.

Hogyan támogathatják a vezetők a munka-magánélet egyensúlyt?

- **Rugalmas munkaidő:** A vezetőknek lehetőséget kell biztosítaniuk a rugalmas munkaidő bevezetésére, hogy a munkavállalók könnyebben összehangolhassák a munkát és a magánéletet.
- **Home office támogatása:** A távmunkára vonatkozó irányelvek és lehetőségek biztosítása segít a dolgozóknak abban, hogy rugalmasabban dolgozhassanak, ami növeli az elégedettséget.

- **Pihenőidő tiszteletben tartása:** A vezetőknek tiszteletben kell tartaniuk a pihenőidőt, és biztosítaniuk kell, hogy a munkavállalók ne érezzék magukat kényszerítve a munkaidőn túli elérhetőségre.
- ✓ **Stresszkezelés és jólét támogatása**

A munkavállalói jólét és a stresszkezelés szintén kiemelt szerepet kap a dolgozói élmény szempontjából. A vezetők feladata, hogy figyeljenek a munkavállalók fizikai és mentális egészségére, és szükség esetén segítséget nyújtsanak.

Hogyan járulhatnak hozzá a vezetők a jóléthez?

- **Stresszkezelési programok bevezetése:** A vezetők támogathatják a stresszkezelési tréningeket, workshopokat és egyéb programokat, amelyek segítenek a munkavállalóknak a munkahelyi stressz kezelésében.
- **Egészséges munkahelyi környezet:** A vezetők felelőssége, hogy olyan munkahelyi környezetet teremtsenek, amely elősegíti a fizikai és mentális jólétet, például megfelelő szünetek biztosítása, ergonomikus munkaállomások kialakítása.
- **Empatikus támogatás:** A vezetőknek figyelmet kell fordítaniuk a munkavállalók egyéni igényeire, és érzékenyen kell kezelniük a mentális egészséggel kapcsolatos kérdéseket.¹⁰

6. A coaching és a dolgozói elégedettség közötti összefüggés

a) *Hogyan befolyásolja a coaching a dolgozói elégedettséget?*

A coaching hatásai a dolgozói elégedettségre mélyen összefüggnek azzal, hogy hogyan hat a coaching a dolgozók egyéni motivációira, képességeire és érzelmi jóllétére. A következőkben részletesen kifejtem, hogy pontosan milyen módokon járulhat hozzá a coaching a dolgozói elégedettség növeléséhez.

- **Személyre szabott fejlődési lehetőségek**

¹⁰ Simon Sinek: A jó vezetők esznek utolsónak

A dolgozók sokkal motiváltabbak és elégedettebbek lesznek, ha úgy érzik, hogy a szervezet figyelembe veszi egyéni fejlődési céljaikat. A coaching során a dolgozók személyre szabott támogatást kapnak, amely segíti őket abban, hogy kiemelkedjenek a számukra fontos területeken. Ez különösen fontos a generációs különbségek miatt: a fiatalabb generációk, például a Z és az Y generáció, nagyra értékelik az egyéni fejlődési lehetőségeket. A coaching tehát abban is segíthet, hogy a különböző generációkat összhangban tartsa a szervezeti célokkal, növelve ezzel az elégedettséget és a munkahelyi lojalitást.

- **Önismeret és önbizalom növekedése**

A coaching elősegíti az önismeretet azáltal, hogy a dolgozók mélyebben megismerik saját erősségeiket, gyengeségeiket és készségeiket. Amikor egy dolgozó tisztában van saját képességeivel, nagyobb önbizalommal végzi a munkáját, és kevésbé érzi magát bizonytalannak a döntéseiben. Az önbizalom a munkával való elégedettség szempontjából kulcsfontosságú, hiszen a magabiztos dolgozók általában nagyobb kihívásokkal is szívesen szembenéznek, ami még inkább fokozza elégedettségüket és teljesítményüket.

- **Pozitív munkahelyi légkör és jobb munkahelyi kapcsolatok**

A coaching nagy hangsúlyt fektet az interperszonális készségek fejlesztésére, például a kommunikációra, az empátiára és az együttműködésre. Egy jól működő, támogató munkahelyi légkör növeli a dolgozók elégedettségét, hiszen a stressz szintje alacsonyabb, és könnyebben érzik magukat a csapat tagjainak. A coaching segíti a munkatársak közötti bizalom kialakítását, amely kulcsfontosságú a jó csapatmunkához és a közös célok eléréséhez. A jobb munkahelyi kapcsolatok eredményeként kevesebb konfliktus alakul ki, ami csökkenti a frusztrációt és növeli az elégedettséget.

- **Nagyobb motiváció és elkötelezettség**

A coaching során a dolgozók támogatást kapnak saját belső motivációik megértéséhez, így világosabban látják, mi hajtja őket a munkájukban. A coaching folyamatokban gyakran alkalmaznak motivációs modelleket és eszközöket, amelyek révén a dolgozók megtanulják, hogyan kapcsolódhatnak a munkahelyi feladatok a személyes értékeikhez és céljaikhoz. Ha egy dolgozó felismeri, hogy munkája összhangban van saját értékrendjével és céljaival, sokkal elkötelezettebbé válik. Az elkötelezett dolgozók nagyobb valószínűséggel érzik úgy, hogy hozzáadott értéket teremtenek, ami növeli a munkával kapcsolatos elégedettségüket.

- **Teljesítmény és elismerés**

A coaching gyakran célorientált, tehát a dolgozók konkrét célokat tűzhetnek ki, és azokat a coach támogatásával érhetik el. Amikor a dolgozók világos célokat követnek, nagyobb eséllyel érnek el sikereket és kapnak pozitív visszajelzéseket. Az elismerés, legyen az formális (például bónuszok, díjak) vagy informális (például a vezető vagy kollégák elismerése), kiemelkedő szerepet játszik az elégedettség növelésében. A coaching által támogatott teljesítmény növekedése pedig segíti a dolgozókat abban, hogy eredményesebbnek és elégedettebbnek érezzék magukat.

- **Stressz csökkentése és a kiégés megelőzése**

A coaching hatékony eszköz lehet a munkahelyi stressz kezelésére, mert segít a dolgozóknak az érzelmi reakcióik megértésében és szabályozásában. A coach segítségével a dolgozók jobban megértik, hogy mi váltja ki náluk a stresszt, és hogyan kezelhetik azt hatékonyan. Például időgazdálkodási technikákat vagy stresszkezelési stratégiákat tanulhatnak, amelyek segíthetnek a munkahelyi feszültség csökkentésében. Ezzel nemcsak a dolgozói elégedettség nő, hanem a kiégés megelőzésében is szerepet játszik, ami hosszú távon a szervezet számára is hasznos.

- **Célok és előrelépési lehetőségek tisztázása**

A coaching egyik fő célja a világos, mérhető és elérhető célok meghatározása, amelyeket a dolgozók a saját fejlődésük érdekében elérhetnek. Ezek a célok segítenek a dolgozóknak abban, hogy ne csak a jelenlegi helyzetükben érezzék magukat elégedettebbnek, hanem hosszú távú karrierfejlődési perspektívát is nyújtanak. Ha a dolgozók tudják, hogy milyen lépéseket kell tenniük az előléptetéshez vagy egy új szerepkör eléréséhez, akkor nagyobb eséllyel érzik magukat motiváltként és elégedettnek a jelenlegi pozíciójukban is.

- **Innovációra és kreativitásra ösztönzés**

A coaching folyamatban a dolgozók olyan technikákat sajátíthatnak el, amelyek segítik őket a kreatív gondolkodásban és a problémamegoldásban. Amikor a dolgozók úgy érzik, hogy képesek újat alkotni, és ötleteikkel hozzájárulhatnak a szervezet sikeréhez, nő az önértékelésük és a munkájuk iránti lelkesedésük. Ez a fajta innovációra való ösztönzés hozzájárul a szervezeti kultúra fejlődéséhez is, ahol a dolgozók elégedettsége szoros összefüggésben áll a kreatív szabadságukkal.

- **Felelősségérzet és autonómia növelése**

A coaching során a dolgozók nagyobb autonómiát kapnak saját munkájuk irányításában, ami fokozza az elégedettségüket. Amikor a dolgozók úgy érzik, hogy képesek saját döntéseiket meghozni és hatással vannak munkájukra, növekszik a felelősségérzetük és a munkához való hozzáállásuk pozitív irányba változik. Az autonómia érzése elősegíti az elégedettséget, mivel a dolgozók nagyobb kontrollt éreznek saját munkájuk felett.

b) Felmérések és kutatások eredményei a coaching és a dolgozói elégedettség kapcsolatáról

Számos kutatás és felmérés alátámasztja a coaching és a dolgozói elégedettség pozitív kapcsolatát. Az alábbiakban néhány jelentős kutatást és azok eredményeit foglalom össze, amelyek bemutatják, hogyan és milyen mértékben befolyásolja a coaching a dolgozói elégedettséget.

- **ICF (International Coaching Federation) globális tanulmányai**

Az ICF több globális tanulmányt végzett a coaching hatásairól. Az egyik legnagyobb, 2020-as tanulmányukban azt találták, hogy a coachingot kapó dolgozók 80%-a nagyobb önbizalomról számolt be, míg 70%-uk javulást észlelt saját munkateljesítményében és munkához való hozzáállásában. Az ICF szerint a coaching során megszerzett önbizalom és teljesítménybeli fejlődés növeli a dolgozói elégedettséget, hiszen a dolgozók úgy érzik, hogy támogatást kapnak, és eredményesebbek lehetnek.

- **Gallup: Munkahelyi elkötelezettség és elégedettség**

A Gallup éves globális elégedettségi felmérése 160 ország több ezer munkavállalójának adatait vizsgálta. Az eredmények az alkalmazotti elkötelezettség és elégedettség növekvő jelentőségére hívják fel a figyelmet, különösen a jelenlegi gyorsan változó környezetben. Bár a globális elkötelezettségi szint 2 százalékponttal javult az előző évhez képest, még mindig igaz, hogy a munkavállalók többsége – 59% – nem érzi magát elkötelezettnek, vagy a „csendes felmondó” kategóriába sorolható.

Főbb megállapítások:

Régiós különbségek: Az elégedettség Dél-Ázsiában emelkedett a legnagyobb mértékben (33%), ezzel megelőzve az Egyesült Államokat és Kanadát. Európában azonban az értékek a legalacsonyabbak, mindössze 13%-os elkötelezettséggel.

Stressz és negatív érzelmek: A munkahelyi stressz globálisan a legmagasabb szinten van, a munkavállalók 44%-át érinti. A legstresszesebb régió Kelet-Ázsia, míg Dél-Ázsiában a negatív érzelmek és harag is kiemelkedőek. Európában a stressz mértéke alacsonyabb, 39%.

Elvárások a munkáltatókkal szemben: A dolgozók 41%-a szerint a szervezeti kultúrát kellene fejleszteni, például jobb kommunikációval, világos célok kitűzésével és az elismerés kultúrájának erősítésével. A válaszadók 28%-a a juttatások javítását, 16%-a pedig a jóllét támogatását tartja kulcsfontosságúnak.

Elégedetlenség ára: Az alacsony elkötelezettség és elégedettség becsült költsége a világ GDP-jének 9%-a, ami évente 8,8 milliárd dollár veszteséget jelent.

A vezetés szerepe

A kutatás szerint a vezetők kulcsszerepet játszanak a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség növelésében. Azokban a csapatokban, ahol a vezetők coaching szemléletet alkalmaznak, az elkötelezettség 8-18%-kal magasabb. A hatékony vezetők figyelnek a munkavállalók preferenciáira, erősségeire, és rendszeres visszajelzést biztosítanak.

Munkahelyi rugalmasság és jövőkép

Az eredmények azt mutatják, hogy a munkavállalói élmény – például a vezetők támogatása és a megfelelő munkahelyi kultúra – nagyobb hatással van az elégedettségre, mint a munkavégzés formája (irodai, hibrid vagy távoli). Az új munkahelyek keresése is folyamatos, hiszen a munkavállalók 53%-a nyitott a váltásra, míg 70%-uk aktívan követi az álláshirdetéseket.

A kutatás világossá teszi, hogy a munkáltatóknak kiemelten kell foglalkozniuk az elégedettséggel, hiszen ez hosszú távon a vállalat sikerességét alapvetően befolyásolja.¹¹

¹¹ <https://www.hrportal.hu/hr/igy-erzik-magukat-a-munkavallalok-2023-ban-10-bol-6-an-csendes-felmondok-20230810.html> letöltés ideje: 2024.11.10.

Harvard Business Review – Coaching és vezetői támogatás

Ma a gyors, folyamatos és zűrzavaros változások normává váltak, és ami a múltban sikeres volt, már nem ad útmutatást arra, mi lesz sikeres a jövőben. A 21. századi vezetők egyszerűen nem rendelkeznek minden helyes válasszal. Ehhez az új valósághoz való alkalmazkodás érdekében a vállalatok elfordulnak a hagyományos gyakorlatoktól a vezetés szempontjából. Abba az irányba tekintenek, amelyben a vezetők nem utasításokat adnak, hanem támogatást és iránymutatást nyújtanak, és az alkalmazottak megtanulják, hogyan alkalmazkodjanak az állandóan változó környezethez, ami friss energiát, innovációt és elkötelezettséget szabadít fel. A vezető egy személyben lesz coach is. Ez egy drámai és alapvető változás. Az elmúlt évtizedben folyamatos kutatások jelentek meg, amelyek arról szólnak, hogyan alakítják át a szervezetek magukat a digitális korszakra. Egyre több vállalat felismeri ezt. A coaching egyre inkább a szervezeti kultúra szerves részévé válik—egy olyan készség, amelyet a jó vezetőknek minden szinten fejleszteni és alkalmazni kell. Fontos megjegyezni, hogy amikor coachingról beszélünk, akkor valami szélesebb értelemben használjuk, mint a külső tanácsadók, akik a vezetők személyes és szakmai készségeinek fejlesztésében segítenek. A coaching, amiről ebben az esetben beszélünk folyamatos és a szervezet belső tagjai hajtják végre. Ez az a munka, amelyet minden vezetőnek folytatnia kell minden munkatársával, állandóan, olyan módon, hogy meghatározza a szervezet kultúráját és elősegíti küldetésének megvalósítását. A jó vezető, mint coach, kérdéseket tesz fel ahelyett, hogy válaszokat adna, támogatja az alkalmazottakat ahelyett, hogy megítélné őket, és elősegíti a fejlődésüket, ahelyett, hogy előírná a teendőket. Ez is egy módja annak, hogy kérdéseket tegyünk fel, hogy inspiráljuk a másikat a felismerésekre. Ahogy Sir John Whitmore, a terület vezető alakja meghatározta, a szakképzett coaching az emberek potenciáljának felszabadítását jelenti a saját teljesítményük maximalizálása érdekében. A coaching megközelítés sokak számára túl "puha" lehet, és pszichológiailag is kényelmetlen, mert elveszi tőlük a legtöbbet használt vezetői eszközüket: a tekintély érvényesítését. Ezért elutasíthatják a coachingot—és ha nincsenek segítségükre, akkor akár meg sem próbálják. „Túl elfoglalt vagyok”, „Ez nem a legjobb felhasználása az időmnek”, vagy „Az embereim nem coacholhatók”.¹²

¹² <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach> letöltés ideje: 2024.11.15.

c) A coaching hatása a fluktuáció csökkentésére és a munkaerő megtartására

A coaching erőteljes hatással van a fluktuáció csökkentésére és a munkaerő megtartására, mivel olyan támogató környezetet és személyes fejlődési lehetőségeket biztosít, amelyek hozzájárulnak a dolgozók elköteleződéséhez és elégedettségéhez. A coaching folyamatában a dolgozók egyéni céljaikra, értékeikre és kihívásaikra kapnak figyelmet, ami növeli a bizalmukat a szervezet iránt. Ez különösen fontos a mai versenyképes munkaerőpiacon, ahol a tehetségek megőrzése és a lojalitás fenntartása kulcskérdés a vállalatok sikeréhez. Az alábbiakban részletesebben kifejtem, hogyan befolyásolja a coaching a fluktuáció csökkentését és a munkaerő megtartását. A coachingban részesülő dolgozók több figyelmet és támogatást kapnak, amely erősíti az elégedettségüket. Amikor egy dolgozó úgy érzi, hogy a vállalat törődik az egyéni fejlődésével és karrierútjával, nagyobb valószínűséggel marad elkötelezett a munkahelye iránt. A coaching segít abban is, hogy a dolgozók mélyebb kapcsolatot építsenek ki a céggel, mert jobban érzik, hogy munkájukat és személyes hozzájárulásukat értékeli. Az elkötelezett és elégedett dolgozók kisebb valószínűséggel hagyják el a céget, így a coaching közvetlenül hozzájárul a fluktuáció csökkentéséhez. A coaching egyik legfontosabb eleme a dolgozók jövőbeli céljainak és fejlődési lehetőségeinek támogatása. Amikor a dolgozók egyértelműen látják a karrierútjukat, és tudják, hogy a vállalat befektet a fejlődésükbe, kevésbé hajlamosak új munkahely után nézni. A coaching folyamatában meghatározott célok és irányok biztosítják, hogy a dolgozók hosszú távon is motiváltak maradjanak, hiszen tisztán látják, hogy a szervezet támogatja szakmai előrehaladásukat. A kiégés és a stressz sok esetben a fluktuáció egyik fő oka, hiszen ezek csökkentik a munka iránti lelkesedést és elégedettséget. A coaching programok segítségével a dolgozók olyan stresszkezelési technikákat és stratégiákat sajátíthatnak el, amelyek támogatják mentális egészségüket. A coaching során a dolgozók figyelmet kapnak az esetleges nehézségeikre, így kevesebb eséllyel válnak kiégetté, és kevésbé lesznek hajlamosak elhagyni a munkahelyüket egy kevésbé megterhelő lehetőségért. A coaching elősegíti a támogató munkahelyi kultúra kialakítását, ahol a dolgozók érzik, hogy odafigyelnek rájuk, és fejlődési lehetőségeket biztosítanak számukra. Ez a pozitív munkahelyi légkör szoros kapcsolatban áll a dolgozók megtartásával, hiszen egy támogató közösség és támogató vezetők mellett a dolgozók

nagyobb valószínűséggel maradnak hosszú távon is. A coaching ezen kívül hozzájárul a vezetők és a beosztottak közötti bizalom erősítéséhez is, amely szintén csökkenti a fluktuációt. A coaching folyamat része a rendszeres visszajelzés, amely a dolgozók számára értékes információkat nyújt arról, hogyan teljesítenek, és hogyan tudnak tovább fejlődni. Az elismerés és a pozitív visszajelzés a dolgozók motivációjának és elégedettségének fontos eleme, hiszen erősíti az érzést, hogy a munkájukat értékelik. A dolgozók, akik rendszeres visszajelzést és elismerést kapnak, nagyobb eséllyel maradnak a szervezetnél, mert érzik, hogy munkájuk értékes. A coaching során a dolgozók olyan készségeket és tudást szerezhetnek, amelyek növelik önállóságukat és felelősségtudatukat. Amikor a dolgozók úgy érzik, hogy autonóm módon végezhetik munkájukat, és fontos döntéseket hozhatnak, az önbizalmuk és elkötelezettségük is nő. Az önállóság érzése erősíti a dolgozók munkájuk iránti elkötelezettségét és elégedettségét, ami csökkenti az új lehetőségek keresésére való hajlandóságukat. A coaching segít abban, hogy a dolgozók szorosabb kapcsolatot alakítsanak ki egymással, ami növeli az összetartozás érzését. A támogató és bizalomra épülő légkör fontos tényező a dolgozók megtartásában, hiszen egy összetartó, támogató csapat részeként kevésbé hajlamosak elhagyni a munkahelyet. Amikor a dolgozók szorosabb kapcsolatban állnak kollégáikkal és a vezetőkkel, nagyobb valószínűséggel érzik úgy, hogy a munkahelyükön számítanak rájuk, ami erősíti a lojalitásukat. A coaching gyakran hozzájárul egy mentorálási kultúra kialakításához, amelyben a dolgozók hosszú távú fejlődési lehetőségeket kapnak. A mentorálás segít abban, hogy a dolgozók érzelmi és szakmai támogatást kapjanak, ami hosszú távú kötődést eredményez a szervezethez. A mentorálási kapcsolatok lehetőséget adnak a dolgozóknak arra, hogy folyamatosan tanuljanak és fejlődjenek, így kisebb valószínűséggel hagyják el a vállalatot.

7. A coaching szerepe a munkahelyi kihívások kezelésében

a) Stresszkezelés és konfliktuskezelés coaching segítségével

A stressz és a konfliktusok mindennapi életünk szerves részei lehetnek. A stressz számos okból fakadhat – lehetnek munkahelyi kihívások, családi gondok vagy akár saját magunkkal kapcsolatos belső elvárások is. A konfliktusok szintén előfordulhatnak mind a személyes,

mind a szakmai életben, és ha nem kezeljük őket megfelelően, hosszú távon negatívan befolyásolhatják életminőségünket és kapcsolatainkat. A coaching egy hatékony módszer, amely egyéni támogatást nyújt ezek leküzdésében. Nézzük meg részletesebben, hogy miként működik a stressz- és konfliktuskezelés a coaching során. A stresszorok azonosítása az első lépés a stresszkezelés során a stresszforrások (stresszorok) azonosítása. A coach ebben az önismereti folyamatban segít az ügyfélnek felismerni, mi okozza a stresszt, és hogyan hat az életére. Ez lehetővé teszi, hogy az ügyfél tudatosan álljon hozzá a problémához, és célzott megoldásokat keressen.

A coaching során a relaxációs technikák, például a légzőgyakorlatok, a meditáció vagy a mindfulness (tudatos jelenlét) tanulása kulcsfontosságú lehet. Ezek a módszerek segítenek lecsendesíteni az elmét, csökkenteni a feszültséget, és erősíteni a jelenre való fókuszálást, amely enyhítheti a szorongást és a stresszt.

A coach és az ügyfél együtt dolgoznak ki különféle megküzdési stratégiákat a stresszes helyzetek kezelésére. Ez magában foglalhatja az érzelmi válaszok szabályozását, a hatékony problémamegoldást, valamint az önbizalom erősítését, hogy az ügyfél képes legyen szembenézni a nehéz helyzetekkel.

Az időgazdálkodás és az energia megfelelő kezelése szorosan összefügg a stresszkezeléssel. Az ügyfél megtanulja, hogyan ossza be hatékonyabban az idejét, hogyan állítson fel prioritásokat, és hogyan kerülje el a túlterheltséget. A coach támogatja az ügyfelet abban, hogy megtalálja az egyensúlyt a munka és a magánélet között.

Az ügyfél megtanulhatja, hogyan alakítsa át a negatív gondolatokat pozitívabb nézőponttá (átkeretezés), ami segíthet a stressz csökkentésében. A pozitív gondolkodás és az önmagunkba vetett hit megerősítése növeli az önbizalmat, és javítja az érzelmi jóllétet.

A hatékony konfliktuskezelés alapja a megfelelő kommunikáció. A coach segít az ügyfélnek megtanulni, hogyan hallgassa meg a másik felet, hogyan kérdezzen nyitott kérdéseket, és hogyan fogalmazza meg tisztán és érthetően a saját álláspontját. Az aktív hallgatás és az érzelmi intelligencia fejlesztése kulcsfontosságú a konfliktusok megoldásában.

Az asszertivitás azt jelenti, hogy az ügyfél képes világosan és tiszteletteljesen kifejezni az érzéseit és szükségleteit, miközben figyelembe veszi mások véleményét is. Az asszertív kommunikáció elkerüli a passzív vagy agresszív viselkedést, amely sokszor a konfliktusokat táplálja.

A coaching során az ügyfél megtanul különböző konfliktusmegoldó technikákat, például az érdek-alapú tárgyalást, ahol az érintett felek igényeit helyezik előtérbe, nem pedig a szembenálló álláspontokat. Ezenkívül a coach támogathatja az ügyfelet mediációs szerepben, hogy egy adott konfliktust hatékonyabban oldjon meg.

Az érzelmi intelligencia (EI) a saját érzelmeink és mások érzelmeinek felismerését, megértését és kezelését jelenti. Az EI fejlesztése segíthet abban, hogy jobban kezeljük a konfliktusokat, mivel jobban megértjük, mi állhat a másik fél érzelmi reakciói mögött, és hogyan lehet konstruktívan reagálni.

b) A változásmenedzsment és a dolgozói élmény összefüggései a coachingban

A változásmenedzsment és a dolgozói élmény szorosan összefügg egymással, különösen akkor, amikor egy szervezet átalakulásokon megy keresztül. A coaching, mint személyre szabott támogató eszköz, hatékony megoldás lehet arra, hogy a dolgozók sikeresen alkalmazkodjanak a változásokhoz, miközben megőrzik elkötelezettségüket és pozitív élményeket szereznek a szervezetben. Nézzük meg részletesebben, hogy milyen módon kapcsolódik a coaching a változásmenedzsmenthez és a dolgozói élményhez, és hogyan lehet ezekben a folyamatokban segíteni.

A változásmenedzsment kihívásai és szerepe

A változás dinamikája

A változásmenedzsment során a szervezetek változtatásokat vezetnek be a működésükben, stratégiájukban vagy kultúrájukban. Ezek a változások lehetnek kisebb mértékűek (például új technológiai eszközök bevezetése) vagy jelentősebbek (például vállalati átszervezés). A változás gyakran ellenállást szül a dolgozók körében, mivel az ismeretlen helyzetek és a megszokott rutinok felborulása szorongást és bizonytalanságot válthat ki. A változás dinamikája a szervezetekben egy olyan komplex folyamat, amely a különböző szinteken és szereplők között folyamatos kölcsönhatásokkal zajlik. A változás nemcsak az egyéni alkalmazkodást igényli, hanem a csapatok, vezetők és az egész szervezet kultúrájának, struktúrájának is alkalmazkodnia kell az új körülményekhez. A változás dinamikája folyamatos interakciókat és visszacsatolásokat generál, amelyek hatással vannak mind a szervezeti működésre, mind a munkavállalói élményre. A sikeres változáskezelés kulcsa a nyílt

kommunikáció, a megfelelő vezetői támogatás és a dolgozók bevonása, hogy a változások ne idegenekként, hanem a fejlődés lehetőségeiként jelenjenek meg a munkavállalók számára.

A változás különböző szakaszokon megy keresztül, kezdve az érzékelésével, amikor az emberek először találkoznak az új irányokkal, egészen addig a pillanatig, amikor a változás beépül a napi működésbe. Az alkalmazkodás folyamata során sokszor előfordulhat ellenállás, amely normális reakció, mivel az emberek hajlamosak ragaszkodni a megszokott működési formákhoz. A coaching, mint támogató eszköz a változás dinamikájában, segíthet a dolgozóknak abban, hogy megértsék a változás mibenlétét, feldolgozzák a vele járó érzelmi reakciókat, és megtalálják a legjobb megoldásokat a helyzet kezelésére. Az egészséges, nyitott légkör és a folyamatos párbeszéd segít abban, hogy a változás sikeresebben és gyorsabban valósuljon meg.¹³

Coaching a változásban

A coaching az egyik leghatékonyabb módszer a dolgozók támogatására a változás időszakában, mivel személyre szabott, és lehetőséget biztosít az érzelmi és szakmai kihívások kezelésére. A coach segíti az ügyfelet abban, hogy világosan lássa a változás céljait, értse annak előnyeit, és aktívan hozzájáruljon az új helyzethez való alkalmazkodáshoz. A munkahelyi környezetekben, ahol gyorsan és folyamatosan változnak a körülmények a coaching támogatja a dolgozókat abban, hogy sikeresen alkalmazkodjanak a változásokhoz, legyen szó akár szervezeti átalakulásról, új technológiák bevezetéséről, vagy a vállalati kultúra átalakulásáról. A coaching folyamat segít a munkavállalóknak abban, hogy megértsék és feldolgozzák a változásokat, miközben fenntartják a motivációjukat és elkötelezettségüket. A coachok szerepe az, hogy támogassák a dolgozókat a stressz kezelésében, a nehézségekkel való szembenézésben és az új kihívásokhoz való alkalmazkodásban. A coaching emellett segíti a vezetőket abban, hogy hatékonyan kommunikáljanak és vezessék a csapataikat a változások idején, így biztosítva a zavartalan átmenetet. A jól irányított coaching programok nemcsak a személyes fejlődést szolgálják, hanem a szervezeti teljesítményt és a hosszú távú fenntarthatóságot is biztosítják, miközben elősegítik a munkavállalók lojalitását és elkötelezettségét.

¹³ <https://www.pmi.org/learning/library/managing-change-organizations-5872> letöltés ideje: 2024.12.05.

A dolgozói élmény szerepe a változásmenedzsmentben

A dolgozói élmény az összes olyan tapasztalatot és érzelmet magában foglalja, amelyet a munkavállaló a szervezetben való munkavégzés során tapasztal. Ez érinti a munkakörnyezetet, a vezetők támogatását, a munkával kapcsolatos érzelmeket és a munkahelyi kultúrát. Egy pozitív dolgozói élmény elősegíti a dolgozók elkötelezettségét, produktivitását és elégedettségét, ami kulcsfontosságú a sikeres változásmenedzsmenthez.

A változás hatása a dolgozói élményre

A változások gyakran befolyásolják a dolgozói élményt, mivel változik a munkakörnyezet, az elvárások, vagy akár a munkahelyi kultúra. Ha a dolgozók úgy érzik, hogy nem veszik figyelembe az igényeiket és nem kapnak támogatást, az elégedetlenséghez, motivációcsökkenéshez és akár elvándorláshoz is vezethet. A coaching segít ebben a helyzetben úgy, hogy a dolgozókat felkészíti a változások kezelésére, és javítja az elköteleződésüket.

Személyre szabott támogatás a változásban

A coach segíthet a dolgozóknak abban, hogy jobban megértsék a változásokat, és azonosítani tudják a saját szerepüket a változó környezetben. Ez lehetővé teszi, hogy az alkalmazottak aktívan részt vegyenek a változási folyamatban, ezáltal csökkentve a bizonytalanságot és az ellenállást.

Mentális ellenálló képesség fejlesztése

A változásokat gyakran stressz és bizonytalanság kíséri. A coaching során az ügyfelek megtanulhatják, hogyan fejlesszék mentális ellenálló képességüket (rezilienciájukat), hogy könnyebben megbirkózzanak a változással járó nehézségekkel. Ez a fejlesztés hozzájárul a pozitívabb dolgozói élményhez, mivel az egyén kevésbé érzi magát veszélyeztetve vagy elhanyagolva a változások során.

Kommunikációs készségek és érzelmi intelligencia fejlesztése

A sikeres változásmenedzsmenthez elengedhetetlen a jó kommunikáció. A coach segít az ügyfeleknek a hatékony kommunikáció fejlesztésében, az asszertív viselkedésben és az érzelmi intelligenciában. Ezek az eszközök nemcsak a változásokkal való jobb együttműködést segítik, hanem javítják a dolgozók közötti kapcsolatokat is, ami hozzájárul a pozitív dolgozói élményhez.

Motiváció és elkötelezettség növelése

A coach támogathatja a dolgozókat abban, hogy megértsék, miért fontos a változás a szervezet számára, és hogyan profitálhatnak belőle egyénileg. Az egyéni célok és a szervezeti célok összehangolása növeli a motivációt és az elkötelezettséget, mivel az alkalmazottak látják a saját hozzájárulásuk értékét.

Pozitív szervezeti kultúra kialakítása

A coaching folyamata hozzájárulhat a pozitív szervezeti kultúra kialakításához, amelyben a dolgozók támogatottnak érzik magukat. Egy ilyen környezet elősegíti a kreatív gondolkodást, az innovációt és az összetartozás érzését, ami különösen fontos a változások idején.

Gyakorlatban alkalmazott coaching eszközök

- **Csoportos coaching:** A csoportos coaching ülések lehetővé teszik a dolgozók számára, hogy közösen dolgozzanak a változásokkal kapcsolatos kihívásokon, megosszák tapasztalataikat, és támogassák egymást. Ez erősíti a csapatkohéziót és csökkenti az elszigeteltség érzését.
- **Mentorálás és vezetői coaching:** A vezetők számára nyújtott coaching segít abban, hogy hatékonyabb kommunikációt és támogató vezetési stílust alkalmazzanak a változások során, ezáltal pozitívan befolyásolva a dolgozói élményt.

- Egyéni coaching: Az egyéni ülések lehetővé teszik az ügyfelek számára, hogy mélyebben dolgozzanak saját félelmeikkel, motivációikkal és elvárásaikkal a változás kapcsán.

A változásmenedzsment és a dolgozói élmény közötti kapcsolat kritikus a szervezeti siker szempontjából. A coaching olyan eszközt kínál, amely támogatja a dolgozókat a változásokhoz való alkalmazkodásban, erősíti a motivációt, fejleszti az érzelmi intelligenciát és javítja a munkavállalói élményt. Az egyéni és csoportos támogatás révén a coaching hozzájárul egy pozitívabb és rugalmasabb szervezeti kultúra kialakításához, amelyben a dolgozók és a vezetők egyaránt sikeresebben kezelik a változásokat.

c) Innováció és problémamegoldás coachinggal támogatva

Az innováció és a problémamegoldás a szervezeti növekedés, a versenyképesség fenntartása és az egyéni fejlődés szempontjából kiemelt jelentőségű. Ezek a képességek lehetővé teszik az egyének és csapatok számára, hogy kreatívan, rugalmasan és hatékonyan reagáljanak a folyamatosan változó környezetre és a felmerülő kihívásokra. A coaching különösen hatékony eszköz lehet ezen készségek fejlesztésére, mivel támogatja a résztvevőket az új perspektívák kialakításában, a kreativitás serkentésében és a megoldások irányába való elmozdulásban. Nézzük meg részletesebben, hogyan segíthet a coaching az innovációban és a problémamegoldásban!

Mi az innováció és problémamegoldás szerepe a szervezetekben?

Innováció jelentősége

Az innováció az új ötletek, termékek, szolgáltatások vagy folyamatok kifejlesztésére irányul, amelyek javítják a szervezet teljesítményét, hatékonyságát vagy piaci pozícióját. Az innováció képes a szervezeteket és az egyéneket a versenytársak elé helyezni, miközben új lehetőségeket teremt a növekedésre.

Problémamegoldás fontossága

A problémamegoldás az a képesség, amely lehetővé teszi a komplex kihívások azonosítását,

elemzését és megoldását. Ez magában foglalja a kreatív gondolkodást, a kritikus elemzést és a megfelelő cselekvések megtalálását. A hatékony problémamegoldás segíti a szervezeteket a folyamatos fejlődésben és az akadályok leküzdésében.

Hogyan támogatja a coaching az innovációt és a problémamegoldást?

Kreativitás felszabadítása

A coaching segít az ügyfeleknek felismerni és kiaknázni saját kreatív potenciáljukat. A coach olyan technikákat és kérdéseket alkalmaz, amelyek lehetőséget teremtenek a kreatív gondolkodás ösztönzésére. A megszokott gondolkodási mintákból való kilépés elősegíti az új ötletek kialakulását.

- **Kreatív technikák alkalmazása:** A coaching során alkalmazott technikák, például a brainstorming, a "mi lenne, ha?" kérdésseltevézés vagy a laterális gondolkodás, segítenek az ügyfeleknek, hogy új, nem szokványos megoldásokat találjanak.
- **Innovációs akadályok azonosítása:** Gyakran a belső akadályok (például a félelem a kudarctól, önkorlátozó hiedelmek) gátolják az innovációt. A coaching során az ügyfél azonosíthatja és leküzdheti ezeket az akadályokat.

Problémamegoldási készségek fejlesztése

A coaching támogatja a strukturált és célirányos problémamegoldást, amely magában foglalja a problémák elemzését, az alternatív megoldások kidolgozását és a döntéshozatalt. A coach kérdésekkel és iránymutatásokkal segíti az ügyfelet abban, hogy átgondolja a problémát és megtalálja a számára legmegfelelőbb megoldásokat.

- **Problémaelemzési technikák:** Az ügyfelek megtanulhatnak különböző elemzési módszereket, például az ok-okozati elemzést (gyökérokelemzés), SWOT-analízist vagy a probléma átfogó megértését segítő egyéb keretrendszereket.

- **Rendszerszemlélet:** A coaching támogatásával az ügyfelek képesek rendszerszemléletben gondolkodni, vagyis megérteni, hogy egy probléma hogyan illeszkedik a szervezet szélesebb környezetébe, és milyen hatással lehet más folyamatokra.

Önreflexió és önbizalom növelése

A coach segíti az ügyfelet abban, hogy mélyebb önreflexióval vizsgálja meg a saját problémamegoldó stílusát és attitűdjeit. Ez növelheti az önbizalmat és a képességet, hogy bátrabban lépjen fel kihívásokkal szemben, vagy vállaljon új, innovatív ötleteket.

- **Félelmek kezelése:** Az innováció gyakran kockázattal és bizonytalansággal jár. A coaching során a félelmek azonosítása és azok kezelése lehetővé teszi az ügyfél számára, hogy jobban elfogadja a változásokat, és könnyebben hozzon merészebb döntéseket.
- **Önbizalom fejlesztése:** A sikeres problémamegoldás erősíti az önbizalmat. A coaching támogatja az ügyfelet abban, hogy felismerje saját erősségeit és képes legyen önállóan dönteni.

Egyéni és csoportos coaching az innováció előmozdításában

Az egyéni coaching alkalmas arra, hogy mélyebb önismeretet és fókuszált problémamegoldó készségeket fejlesszen. A csoportos vagy csapatcoaching ugyanakkor elősegítheti a közös gondolkodást, az ötletek megosztását és az együttműködést, ami az innováció motorja lehet egy szervezetben. Az egymástól eltérő gondolkodásmódú és tapasztalatú egyének összehozása csoportos coaching formájában lehetőséget teremt a sokszínű ötletek összegyűjtésére és azok finomhangolására. A coaching lehetőséget nyújt különböző területekről érkező emberek bevonására, ami segít szélesebb perspektívák megértésében.

A coaching egyik alapvető eszköze a jól megfogalmazott kérdések alkalmazása. A coach nyílt, irányított kérdésekkel segíti az ügyfelet abban, hogy új szempontokat találjon egy adott helyzetben, és önállóan fedezze fel azokat a lehetséges megoldásokat, amelyekhez más módon nem jutott volna el.

Az innováció gyakran sikertelenséggel is járhat, ezért fontos, hogy az ügyfelek pozitív hozzáállással, rugalmassággal kezeljék a kudarcokat. A coaching folyamata során az ügyfél megtanulhatja, hogy a kudarcokat tanulási lehetőségként tekintse, és újragondolja, hogy mit jelent a siker és a hibázás.

A coaching során gyakran alkalmazott technikák, például a vizualizáció, a szerepjáték vagy az inspirációs gyakorlatok segítenek a kreatív gondolkodás ösztönzésében, és abban, hogy az ügyfél merjen kilépni a megszokott gondolkodási sémákból.

A coaching hozzájárulhat egy olyan szervezeti kultúra kialakításához, amely bátorítja az innovációt, az ötletmegosztást és a problémák proaktív megközelítését. Az ügyfelek és a csapatok folyamatosan fejlődhetnek és tanulhatnak, miközben a szervezet rugalmasabban és gyorsabban reagál a piaci és belső kihívásokra.

A coaching lehetővé teszi, hogy a kreativitás ne csak a vezetői szinteken jelenjen meg, hanem minden dolgozó számára elérhetővé váljon. Ezáltal egy szervezet innovációs képessége exponenciálisan növekedhet.

8. Következtetések és javaslatok

a) A coaching hosszú távú hatásai a dolgozói élményre

A coaching, mint egyéni és csoportos fejlődési eszköz, alapvetően járul hozzá a dolgozók munkával kapcsolatos tapasztalatainak és élményeinek javításához. Amikor a coaching nem csupán egyszeri beavatkozásként, hanem folyamatos fejlesztési folyamatként jelenik meg, hosszú távú hatásai széleskörűen érvényesülnek. Ezek a hatások mélyreható változásokat idézhetnek elő a munkavállalók személyes hozzáállásában, teljesítményében és a szervezeti kultúrában is. Az alábbiakban részletezem, hogy milyen hosszú távú hatásai lehetnek a coachingnak a dolgozói élményre.

A coaching hatása a dolgozói élményre kiemelkedően jelentős, mivel egyéni és szervezeti szinten is hozzájárul a motiváció, a hatékonyság és a munkával való elégedettség növeléséhez. Az egyéni figyelem és támogatás növeli az önbizalmat, és segít a dolgozóknak megérteni, hogyan tudják legjobban kamatoztatni az erősségeiket. Az egyéni coachingon túl a csapatcoaching is fontos szerepet játszik: segít a csapattagok közötti kommunikáció javításában, a konfliktusok megoldásában, és a közös célok elérésére irányuló együttműködés erősítésében.

A coaching különleges értéke abban rejlik, hogy a dolgozók azt érzik, a szervezet valóban törődik velük, és figyelembe veszi egyéni szükségleteiket. Ez nemcsak a lojalitást és az elkötelezettséget fokozza, hanem a munkavállalók elégedettségét is, ami hosszú távon csökkenti a fluktuációt és javítja a munkahelyi légkört. Továbbá a coaching folyamata nemcsak a munkahelyi teljesítményt érinti: sokszor a munkavállalók személyes életére is pozitív hatást gyakorol, például azáltal, hogy segít kiegyensúlyozottabb döntéseket hozni és hatékonyabban kezelni a stresszt. Ez a komplex, emberközpontú megközelítés teszi a coachingot a modern munkahelyek egyik legfontosabb eszközévé, amely nemcsak az egyének fejlődését, hanem a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztését is szolgálja.

A coaching hozzájárul ahhoz, hogy a munkavállalók képessé váljanak a kihívások leküzdésére, és aktív szereplőként vegyenek részt a szervezeti célok megvalósításában. Ezzel párhuzamosan a vezetők számára is értékes eszköz, hiszen támogatja őket abban, hogy hitelesebb és empatikusabb vezetőkkel váljanak, akik valódi kapcsolatot alakítanak ki a csapatukkal. Ez az átalakulás pedig nemcsak egyének, hanem egész szervezetek szintjén érezhető változásokat hozhat.

b) Javaslatok a coaching programok szervezeti szintű alkalmazására

A coaching programok szervezeti szintű alkalmazása a modern vállalatok számára nem csupán a munkavállalók egyéni fejlődésének eszköze, hanem a szervezeti hatékonyság növelésének stratégiai eleme is. A sikeres implementáció alapja, hogy a programokat a szervezeti célokkal összhangban és a munkavállalók egyéni igényeihez igazítva alakítsák ki. Ehhez első lépésként

érdeemes alapos igényfelmérést végezni, amely során feltérképezik, hogy milyen kompetenciák fejlesztése segíti leginkább az egyes osztályokat és az egész szervezetet. Ennek keretében figyelembe kell venni a szervezeti hierarchia különböző szintjein jelentkező egyedi kihívásokat, így például a vezetők számára a stratégiai gondolkodás és a döntéshozatali készségek fejlesztése lehet fontos, míg a frontvonalban dolgozók esetében az ügyfélkezelési technikák vagy a stresszkezelési módszerek kerülhetnek előtérbe.

A dolgozók bevonása a coaching programok tervezésébe kiemelten fontos, mivel ez növeli a motivációjukat és elkötelezettségüket. A részvételük a célok meghatározásában nemcsak a programok személyre szabását segíti, hanem azt is biztosítja, hogy az elvárások reálisak és megvalósíthatóak legyenek. A coaching formátuma is kulcsfontosságú: az egyéni coaching a személyes fejlődési célok elérését támogatja, míg a csoportos vagy team coaching az együttműködés, a kommunikáció és a csapatdinamika fejlesztését célozza. A csoportos formátum különösen hatékony lehet azokban az esetekben, ahol a szervezeti kultúra fejlesztése, az interdiszciplináris együttműködés vagy a változásmenedzsment áll a fókuszban.

A programok hatékonyságát növeli, ha a szervezet vezetői aktívan támogatják és részt vesznek azokban, mivel a vezetői példamutatás hozzájárul a coaching elfogadottságához és integrálásához a szervezeti kultúrába. Fontos, hogy a vezetők ne csak támogassák, hanem maguk is részesüljenek a coachingban, hiszen ezáltal jobban megértik annak értékét és hatásait, miközben saját vezetői készségeiket is fejleszthetik.

A coaching programok kialakításánál érdemes rugalmas struktúrákat alkalmazni, amelyek igazodnak a szervezet változó igényeihez. Például, egy gyorsan növekvő vállalatnál a programok tematikáját gyakrabban szükséges frissíteni, hogy azok továbbra is relevánsak maradjanak az új kihívások és üzleti prioritások fényében. Az ilyen rugalmasság biztosítja, hogy a coaching folyamatosan értéket teremtsen a szervezet számára.

Legvégén pedig szeretném megemlíteni, hogy úgy gondolom, hogy a coaching eredményeinek mérhetősége elengedhetetlen a fenntartható fejlődéshez. Ezért a programokat célszerű konkrét és mérhető célokhoz kötni, például a munkatársi elégedettség javításához, a fluktuáció csökkentéséhez vagy a termelékenység növeléséhez. A folyamat végén a visszacsatolások gyűjtése és a tapasztalatok elemzése segít az esetleges hiányosságok azonosításában, valamint a jövőbeli programok finomhangolásában. Eddigi tapasztalataim alapján fontos figyelni, hogy az egyéni és a csapatszintű fejlődést is. Hogyan változott a kommunikáció minősége, az együttműködési hajlandóság? Időszakos mérésekre is szükség lehet, így az eredmények

összehasonlíthatóak lesznek a kiinduló állapottal. Emellett mindenképpen javasolt az érintett dolgozók és vezetők folyamatos visszacsatolását kérni, így finomhangolható a folyamat. A vezetőség meggyőzésében részletes riportok, adatvizualizációs elemzések segítenek. A mérések mellett a folyamat dokumentációja, az akciótervek, egyéni fejlesztési naplók s csoportos ülés jegyzőkönyvei segítenek a fejlődési tendenciák, kihívások azonosításában.

9. Irodalomjegyzék

Saks, A. M. (2006).

<https://www.hrportal.hu/hr/igy-erzik-magukat-a-munkavallalok-2023-ban-10-bol-6-an-csendes-felmondok-20230810.html> letöltés dátuma: 2024.10.14.

<https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2023/07/07/unleashing-the-power-of-workplace-coaching-for-organization-excellence/> letöltés ideje: 2024.10.13.

https://en.wikipedia.org/wiki/Coaching_psychology letöltés dátuma 2024.10.21.

Vogelauer: Coaching a gyakorlatban

<https://promanconsulting.hu/grow-modell-a-coaching-legsikeresebb-eszkoze/> letöltés dátuma: 2024.11.05

<https://motivatormagazin.hu/pszichologia/edward-deci-es-richard-ryan-onmeghatarozas-es-motivacio/> letöltés dátuma 2024.11.05.

<https://www.forbes.com/sites/toddessig/2012/04/30/google-teaches-employees-to-search-inside-yourself/> letöltés dátuma 2024.11.06.

<https://mentiway.com/hu/mentoralas-egy-vallalatnal-esettanulmanyok-a-mentoralas-bevezetesenek-hatasai-egy-szervezetben/> letöltés ideje: 2024.11.06.

Simon Sinek: A jó vezetők esznek utolsónak

<https://www.hrportal.hu/hr/igy-erzik-magukat-a-munkavallalok-2023-ban-10-bol-6-an-csendes-felmondok-20230810.html> letöltés ideje: 2024.11.10.

<https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach> letöltés ideje: 2024.11.15.

<https://www.pmi.org/learning/library/managing-change-organizations-5872> letöltés ideje: 2024.12.05.

SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat címe: A coaching szerepe a dolgozói élmény megteremtésében	
Hallgató neve: Gaál Ádám	NEPTUN kód: GT32 AF
Képzési szint: szakirányú továbbképzés	
Szak: Business Coach	Szakirány:
Témavezető neve: Nagyné Dr. Halász Zsuzsanna	Beosztása: Adjunktus

Az elmúlt évtizedekben a globális gazdaság és technológiai fejlődés jelentős mértékben átalakította a munkahelyi környezetet és az ott dolgozók elvárásait. A hagyományos, hierarchikus szervezeti struktúrák egyre inkább átalakulnak, teret adva az emberközpontúbb, rugalmasabb és fejlesztésorientált megközelítéseknek. A versenyképes vállalatok számára ma már nem elégséges csupán a teljesítmény maximalizálására összpontosítani; egyre inkább középpontba kerül a dolgozók jólléte, elégedettsége és elköteleződése. Ebben az új szervezeti környezetben a dolgozói élmény fogalma kiemelt jelentőségűvé vált. A téma különösen érdekes számomra, mivel jómagam is egy nemzetközi szervezet HR-osztályán dolgozom, ahol a képzés során elsajátított tudást tudom hasznosítani. A coaching szemléletének integrálása a munkahelyi kultúrába számos előnnyel jár. Elősegíti a proaktív gondolkodásmódot, növeli az együttműködési készségeket és fejleszti az érzelmi intelligenciát. A coaching támogatásával a dolgozók könnyebben kezelik a mindennapi kihívásokat, hatékonyabb döntéseket hoznak, és rugalmasabban reagálnak a változásokra. Ez különösen fontos abban a korban, ahol a változás a mindennapi működés természetes részévé vált. A coaching lehetőséget teremt arra, hogy a dolgozók személyes erőforrásait maximálisan kihasználják, miközben a szervezet elkötelezett, motivált és elégedett munkatársakat nyer. A coaching különleges értéke abban rejlik, hogy a dolgozók azt érzik, a szervezet valóban törődik velük, és figyelembe veszi egyéni

szükségeiket. Ez nemcsak a lojalitást és az elkötelezettséget fokozza, hanem a munkavállalók elégedettségét is, ami hosszú távon csökkenti a fluktuációt és javítja a munkahelyi légkört. Továbbá a coaching folyamata nemcsak a munkahelyi teljesítményt érinti: sokszor a munkavállalók személyes életére is pozitív hatást gyakorol, például azáltal, hogy segít kiegyensúlyozottabb döntéseket hozni és hatékonyabban kezelni a stresszt. Ez a komplex, emberközpontú megközelítés teszi a coachingot a modern munkahelyek egyik legfontosabb eszközévé, amely nemcsak az egyének fejlődését, hanem a szervezeti kultúra folyamatos fejlesztését is szolgálja.