



# **PANNON EGYETEM**

## **Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg**

### **Hogyan lehet eredményt növelni coaching támogatással?**

**Témavezető:**  
**Balázs Dr. Lendvai Marietta**

**Külső konzulens: Parádi Csaba**

**Név: Dr. Kiss Andrásné Oggolder Emőke**  
**képzési szint: szakirányú továbbképzés**  
**tagozat: levelező**  
**szak: Business Coach**

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**Hogyan lehet eredményt növelni coaching  
támogatással?**

**2022**

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**SZERZŐI NYILATKOZAT**

Hallgató neve:	Dr. Kiss Andrásné Oggolder Emőke		
Képzési szint:	felsőoktatási szakképzés / szakirányú továbbképzés		
Szak:	business coach		
Neptun kód:	OVYT71	Védés éve:	2022
Dolgozat címe:	Hogyan lehet eredményt növelni coaching támogatással?		
Egyetemi témavezető:	Balázsne Dr. Lendvai Marietta		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	coaching, design thinking, cultural fit, ROI, WBEF		

*Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:*

**Hozzájárulok / nem járulok hozzá**, hogy szakdolgozatom/zárodolgozatomat 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.)

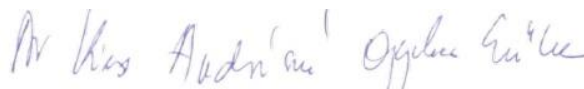
**Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom az alábbiakról:**

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 rendelkezésemnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,  
a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2022. 05.30



hallgató aláírása

# Tartalomjegyzék

<b>Tartalomjegyzék</b> .....	4
<b>1 Bevezetés</b> .....	5
<b>2 A coaching felértékelődő szerepe</b> .....	6
2.1 Igény a Coachingra .....	6
2.2 Business Coaching jelentése.....	7
2.3 Coaching mellett szóló érvek.....	9
2.4 Coaching ellen szóló érvek.....	10
<b>3 A coaching eredményességi tényezői</b> .....	12
3.1 Szereplők .....	12
3.2 Módszerek .....	13
3.2.1 Stratégiai módszerek .....	13
3.3 Design Thinking .....	19
<b>4 Coaching irányzatok</b> .....	23
<b>5 Mérések- hatásbizonyítás</b> .....	24
<b>6 Coaching folyamata és eredményei a Rubin Zrt-nél</b> .....	27
6.1 Kiváltó okok .....	28
6.2 Mérföldkövek és a coaching.....	29
6.2.1 Mérföldkő I: SMM vezetői réteg és a Visió.....	30
6.2.2 Mérföldkő II: EB stratégia kialakítása .....	36
6.2.3 Mérföldkő III: Arculatváltás & Termékfejlesztés .....	41
6.2.4 IV mérföldkő: Monitoring.....	43
6.3 Rubin coaching tapasztalatai .....	48
6.4 Rubin változás összesített eredményei .....	49
6.5 A Rubin továbbképzések folytatása és a lehetőségek bővítése .....	50
6.6 Összegzés.....	51
6.6.1 Coach célok a folytatáshoz.....	53
<b>7 Összefoglaló</b> .....	57
<b>8 Reflexió</b> .....	59
<b>Irodalomjegyzék</b> .....	61
Lábjegyzet lista.....	63
SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS .....	65

# 1 Bevezetés

Dolgozatomban a coaching folyamat lehetséges eredményességét és annak bizonyíthatóságát keresem. Egyrészt publikált eredmények és elemzések alapján, másrészt saját tapasztalatomra épített és általam szervezett coaching folyamatra építve.

A piaci alapokon működő cégek, akkor életképesek, amennyiben a vezetők folyamatosan magas szinten képzik önmagukat és reflektálnak a környezeti változásokra. A reflexióikat nemcsak önmagukra nézve, hanem a cég egészére képesek kivetíteni és a gyakorlatba átültetni az érzékelést. Magyarországon kezd elterjedni, és egyre népszerűbb a coaching, azonban ahhoz, hogy a népszerűségből tényleges és hosszútávon elismert hatékonyságnövelő módszer legyen, bizonyítani kell a tényleges hasznosságát. Ha a coach be tudja számszerűen bizonyítani módszerének eredményességét, abban az esetben képes hosszútávon szolgáltatást nyújtani.

Az első fejezetben a coaching, és különösen a business coaching létjogosultságát vizsgálom., Érveket és ellenérveket keresek arra, hogy egyáltalán van-e értelme foglalkozni és energiát fektetni a coachingba és milyen módon bizonyítható a hatékonysága vállalati szinten? Körbejáró, hogy, milyen módszerek állnak rendelkezésére a business coachoknak és milyen irányzatok közül választhatnak munkájuk eredményességének érdekében.

Dolgozatom második felében a Rubin Zrt. coachig típusú vezetője által lehetővé tett coaching folyamatot és az ahhoz köthető eredményeket mutatom be.

## 2 A coaching felértékelődő szerepe

### 2.1 Igény a Coachingra

„A vállalati szervezet tudásmegőrző és tudás fejlesztő működését bizonyító elméletek igazolják a coaching megtérülését.” (Dr. Kurucz Attila 2014.)<sup>1</sup> Mondhatjuk ezt, azonban önmagában nem lesz elegendő a coaching elfogadására vagy elfogadtatására egy döntéshozó vezetőnél. A business coaching folyamat elindítása és coach alkalmazása egy vállalat számára komoly költséget jelent. A beruházás megtérülését bizonyítani kell. Azonban már eddig a pontig is nehéz eljutni, hiszen az első lépés, hogy egyáltalán el tudjuk adni a coachingot, azaz legyen rá igény.

A coaching igénye és magyarországi megítélésére vonatkozóan több tanulmány is született. Például, 2016-ban, Uj Anikó és Szodorai Andrea által publikált tanulmányban,<sup>2</sup> amelyben a Kelet-Közép-Európában végzett nemzetközi kutatásokra hivatkozva, piacbővülést jósoltak a coaching szolgáltatások terén és ezt a bővülési „lehetőséget” hazai kutatásokkal is alátámasztották. Az akkori, reprezentatív kutatásban résztvevő vállalatvezetők, nyilatkozataikban azt állították, hogy szeretnék igénybe venni a coach szolgáltatást.

Kérdés, hogy az elmúlt közel nyolc év alatt mi történ? Hol tartunk? Vannak-e friss eredmények a coaching szolgáltatások piacáról? Mivel találkozik a potenciális business coachee vállalatvezető, ha eszébe jut, hogy szeretne business coaching szolgáltatást igénybe venni?

2022.05.05.-én, ha egy magyar vállalatvezető beüti a keresőbe, hogy „coach szolgáltatás” akkor 835 000 (0, 43 másodperc), ha beüti, hogy „business coach” 116 000 000 (0,88 másodperc) találat jelenik meg. Ez úgy tűnik, hogy minden vállalatra jut egy coach. Azonban ha a kapcsolatrendszeremen belül, vezetői pozícióban dolgozó ismerőseim körében megkérdezem, hogy találkoztak-e már coach-al vagy a munkahelyükön volt-e szervezetfejlesztés coach bevonásával, akkor egy kezemen meg tudom számolni azokat, akiknél előfordult. Mi lehet ennek az oka?

---

<sup>1</sup> Dr. Kurucz Attila: A kifizető coaching a vállalati hatékonyságnövelésben [online].[Megjelent] Magyar Coach szemle honlapja 2014. február 25. Hozzáférés:<https://coachszenle.hu/2014/02/25/a-kifizetodo-coaching-a-vallalati->

<sup>2</sup> UJ. – SZODORAI, A. (2015): A 2014. Évi coaching kutatás eredményei. Magyar Coachszemle. 2015. 2. szám. 52-66. old

Véletlenszerűen megnyitom az egyes találati oldalakat. Látható, hogy a különböző coach típusok, elnevezések alatt, az eltérő irányzatokban tevékenykedők hirdetései jelennek meg. A szakmai hirdetések és publikációk mellett a „2 nap alatt legyél coach” – típusú hirdetések és az egészségügyi pszichológiai problémákra gyógyírt hirdető „coach szolgáltatások” sem ritkák.

Ez már önmagában is furcsa, hiszen a coach semmilyen egészségügyi szolgáltatást vagy pszichoanalízist nem végez és nem is végezhet. És ha olyan szolgáltatást kínálnak, ami két nap alatt megtanulható, akkor nem tűnik nagyon értékes dolognak amiért fizetni szeretnék, mint „vállalatvezető”.

Ugyanakkor, ha ennyi találat van a témában, az azt is jelenti, hogy a piacon gombamód elszaporodó coachok megjelenése nem véletlen, hiszen ténylegesen reflektál a jelenség egy megjelenő piaci igényre.

De mi is pontosan az igény, mit jelent az, hogy business coaching? Már önmagában a fogalmak sem tűnnek tisztának elolvasva a weben elérhető ajánlatokat.

## 2.2 Business Coaching jelentése

Kitekintve a szakmai meghatározásra, Graham Alexander a (GROW modell megalkotója) az 1990-es években ültette át az üzleti világra Timothy Gallwey amerikai teniszedző 1974-ben megjelent munkáját, és egyben az első coaching modellnek tekinthető „*inner game*”<sup>3</sup> (Timothy Gallwey) azaz belső játszma modelljét. A gondolat abban volt újtó, hogy az edző nemcsak a külső körülményekkel (ellenfél, erőnlét, technika) foglalkozott, hanem a versenyző saját belső világával is. Rávilágított arra, hogy az edző szerepe nem az utasítások átadásában van. A játékos, ismeri a lehetőségeit, tudja a különböző ütési technikákat van erőnléte stb. Az edző (coach) szerepe a kibillentés azaz, hogy a játékos maga teremtsen olyan helyzetet, ahol eldöntheti játszmát. A coach ezzel „kibillentéssel” segíti a folyamatot. A coach szükséges ahhoz, hogy játékos el akarja érni a végső célját, amely cél alapvetően belülről, a játékosból fakad, és ezt a játékosal megérteti. Kívülről ráerőltetni nem lehet a játékosra sem a megoldást sem módot, ahogy az eredményt el kellene vagy lehetne érni. Az „*inner game*” játszmában nyertes csak a legmélyebb önismerettel rendelkező játékos lehet.

---

<sup>3</sup> Timothy Gallwey. Tenisz- A belső játszma G-Adam Könyvkiadó Kiadó 2021

Az üzleti életre átültetve a gondolatot elmondható, hogy sikeres vezetők és cégek az önmagukat illetve folyamataikat legjobban ismerő cégvezetők és vállalatok lehetnek, akik saját belső késztetésből, belülről fakadó igényből reflektálnak a külső változásra és képesek a megújulásra. Ezt a folyamatot segíti a coach.

Sokféle coach meghatározás közül a számomra legjobban átvehető meghatározás

*„A coaching célja az egyénben rejlő lehetőségek kibontakoztatása teljesítményének javítása által. Nem az illető tanítását jelenti, hanem a tanuláshoz való hozzásegítését.”*<sup>4</sup> (Whitmore J. 2008)

Szervezetre vonatkozóan pedig a Flow csoport leírása, amely a következő:

*„Egy szervezet akkor tud kiteljesedni, ha a benne élő emberek kiteljesednek. A személyes fejlesztést elsősorban vezetőknek, kulcsembereknek, projektvezetőknek ajánljuk, és testre szabottan, az ügyfél személyiségét, motivációit és képességeit figyelembe véve végezzük. A személyes fejlesztés során úgy segítjük a tanultak beépítését a mindennapokba, hogy rugalmasan és gyakorlatorientáltan igazodunk a folyamat során felmerülő igényekhez és helyzetekhez, hogy létrejöjjön és fenn is maradjon a célul kitűzött viselkedésváltozás. Ügyfeleink így rövidtávon jobban kiaknázzhatják és erősíthetik a vezető munkatársakban meglévő képességeket, hosszabb távon pedig biztosabban megtarthatják őket a szervezetnél.”*<sup>5</sup>  
(Flow Csoport)

Az én meghatározásomban: A coaching, az üzleti folyamat része, amely a fenntartható jövőre koncentrál. Segíti az üzleti vízió megalkotását és a célok fókuszban tartását, egy eredményorientált fejlesztési folyamatot indít el a vezetőre és/vagy a csoportra szabva. Nyitottá tesz a változásra és kialakítja az önfejlesztés belső igényét, amely hosszútávon segíti az egyéni boldogulást és boldogságot, továbbá az adott cég hatékonyságát növeli, ahol a coachee szerepet vállal.

Bármelyik meghatározást is veszem alapul mindegyikben a hatékonyság és az eredményesség és képességfejlesztés cél.

---

4 Whitmore, J. (2008): COACHING a csúcsteljesítményért. Z-Press Kiadó, Miskolc

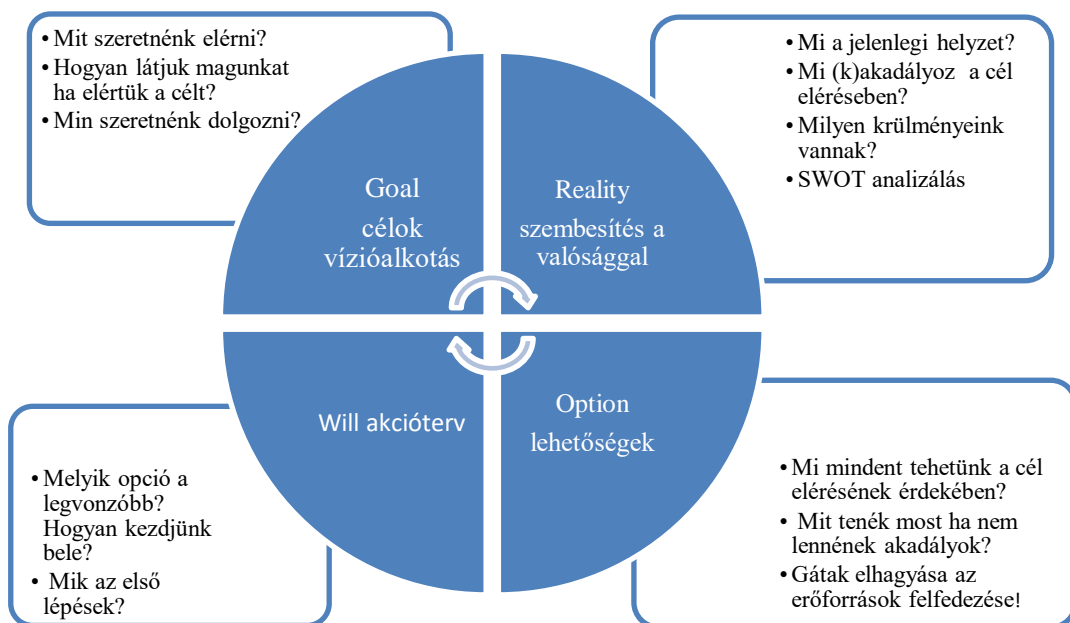
5 Flow Csoport Kft. Mít csinálunk? Hozzáférés <https://flow.hu/mit-csinalunk/#Excellence>



## 2.3 Coaching mellett szóló érvek

Melyik vállalat vezető ne szeretne eredményesebb lenni akár a coaching által?

A coaching népszerűségét és cégvezetők igényét a coaching folyamatra, a GROW<sup>6</sup> modell szisztematikus alkalmazásával és terjesztésével alapozták meg a 90-es években. A modell azért hatékony, mert tapasztalati úton született meg piacorientált, üzleti szereplőkön kipróbált és az ő igényeikre reflektáló módszer. Végtelen egyszerűnek tűnik ugyanakkor mélységében elemző modell. A modell alkalmazásával, célzott elemző, az adott témára fókuszáló kérdéseket tudunk feltenni. A megadott válaszok rögzítésével és tükrözésével képesek lehetünk eljuttatni az ügyfelet a felismeréstől a tevékenységen át a változtatás élményéig. A GROW modell alkalmazása jelenleg is széles körben elterjedt. Az alábbi ábrán, saját szerkesztésben mutatom, be a GROW modellt kiegészítve az általam is használt nyitott kérdésekkel.



1 ábra GROW modell<sup>7</sup>

forrás: Carol Wilson The GROW Modell [www.coachingcultureatwork.com](http://www.coachingcultureatwork.com)

A modell segítségével válaszokat talál ügyfelünk a kimondott és addig kimondatlan problémáira.

Nagyon sokféle oka lehet, annak, hogy egy vezető úgy érzi, van létjogosultsága coachot igénybe venni. A tudatos vállaltvezető általában konkrét igénnyel, problémával érkezik a

<sup>6</sup> Kelló Éva Coaching alapok és irányzatok Akadémiai Kiadó, 2014 28. oldal

<sup>7</sup> Carol Wilson The GROW Modell [www.coachingcultureatwork.com](http://www.coachingcultureatwork.com)

coachhoz. Ezek az executive coachingon túl, olyan problémák, amelyek tipikusan a szervezetfejlesztéshez kapcsolódnak. Jellemzően a hatékony karriermenedzsment, az egyéni fejlődés felgyorsításának, az emberi kapcsolattartás, az asszertivitás, önismeret fejlesztés igényéből fakadnak. Tipikus még a csapatmunka és a konfliktuskezelés témája, a magabiztosság túlzott vagy hiányos jelenléte, a személyes és vállalati célok és prioritások meghatározása az együttműködés fejlesztése. Emellett, a szervezet indirekt eredményeinek növelése is lehet a cél. A kinevezés, előléptetés esetén az új pozícióhoz való alkalmazkodás egyéni szinten, valamint a mostanában divatos munka magánélet egyensúlyának kialakítására való törekvés, vagy például a burning jelenségének a megélése is a coach igénybevételére ad okot. A fentiek felsorolása az eddig jellemző saját és mások megélésből táplálkoznak, de ennél a lista sokkal bővebb is lehet és előre lehetetlen megfogalmazni, hiszen az állandó változás újabb és újabb megélendő akadályokat gördíthet a vezető elé, amit még az adott pillanatban nem is ismerünk, de akár egy coach tehetségével vagy egy coachee nyitottságával felfedezhető lehet.

A fenti célok és felismert akadályok mentén tehát megszületik az igény. Kérdés, hogy döntési pillanatban a vállaltvezető leszerződik – a coachhal, amikor a szerződés anyagi feltételeit elolvassa. Véleményem szerint egy felelős vezető csak akkor ha, pontosan látja a megtérülését a beruházásnak. Elméletben pénzbeli és nem pénzbeli módszerekkel is alátámasztható egy coaching folyamat sikeressége.

## **2.4 Coaching ellen szóló érvek**

Visszatérve a kiinduláshoz azt látjuk, hogy a potenciális business coachee keresgél az ajánlatok között.

A véletlenszerűen kinyitott 10 hirdetésből egy helyen találtam benchmarkingra, után követésre és valid módszertanra vonatkozó leírást. A 10 kinyitott ajánlatból egy helyen sem találtam árat vagy legalább nagyságrendi megjelölést, hogy mekkora költséget jelenthet a szolgáltatás igénybevétele.

Természetesen a nem hatékony coachokat kiszűri a piac, de a coaching létjogosultságának megítélését rontják a rosszul prezentált hirdetések is.

A Coach hitelességet alátámaszthatja, az általa használt módszertanok bemutatásával, referencia közlésével, és az eredmények bizonyíthatóságát bemutató eszköztárral melyet használ, valamint árainak feltüntetésével is kalauzolhatja leendő ügyfelét. A kinyitott oldalakon jellemzően általánosságokat találtam.

Ezt azért érzem problémának, mert a fentiekben sorolt, mint benchmarking, módszer, szerződési feltételek, hitelességet alátámasztó referenciák és ajánlások, nagyságrendi árak vagy annak várható viszonyított nagyságrendje nélkül nem elég hitelesek az oldalak. Személy szerint coachot és coaching folyamat eredményességét is nehezebb elképzelni.

A Magyarországi Coach szervezetek szövetsége nem véletlenül vizsgálta, és reagált<sup>8</sup> 2020-ban a kuruzslótörvény néven elhíresült 2019. évi CXI törvény módosítására és foglalkozott azzal a kérdéssel, hogy ki használhatja a „coach” megnevezést. Kicsit erőteljesen hangzik a „kuruzslók” kifejezés, és természetesen az általam megnyitott oldalakon lehetnek olyan coachok, akiknek a bemutatkozása csak kommunikációs szempontból nem megfelelő, azonban a kuruzslók és a nem jól kommunikálók is megnehezítik azok dolgát, akik eredményorientált szakmai munka mentén, hosszútávon szeretnének coach szolgáltatást nyújtani.

A fentieket azért tartom, fontosnak közbevetni, mielőtt a hatékonysági módszertanokat venném vizsgált alá, mert a business coaching-nak akkor van létjogosultsága, ha a szereplők, akik részt vesznek a folyamatban (coach és coachee) egyaránt kellő szakmai háttérrel rendelkezik, és értik a coaching célját. Nincsenek előfeltételeik a coaching folyamattal kapcsolatban, és tisztában vannak az alkalmazható eszköztárral és közösen elfogadják a cél-eredmény bizonyításának módszertanát. Ha ez nincs meg akkor az adott szervezetben kár elindítani a coaching folyamatot és ténylegesen kuruzslásnak tekinthető. Természetesen előfordulhat, hogy a coaching ülésen olyan erős benyomásokat kap az ügyfél, amitől ő úgy érzi, hogy sokat kapott és eredményesnek érzi a coachingot, de egy vállalati coaching eredményességét mérőszámok, és tényszerű, a coacholás közvetlen hatását bemutató tények mentén érdemes bizonyítani, hiszen az elszámolás nem a cocheevel, hanem a coaching költséget kifizető vezetővel történik.

---

<sup>8</sup> A magyarországi coach szervezetek álláspontja: A Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségének elnöksége megjelent: 2020.02 Hozzáférés: [http://www.szaknevsor.coachszovetseg.hu/files/4.%20-%202020.02.12\\_Kuruzslo\\_TV\\_CoachSzovetseg.pdf](http://www.szaknevsor.coachszovetseg.hu/files/4.%20-%202020.02.12_Kuruzslo_TV_CoachSzovetseg.pdf)

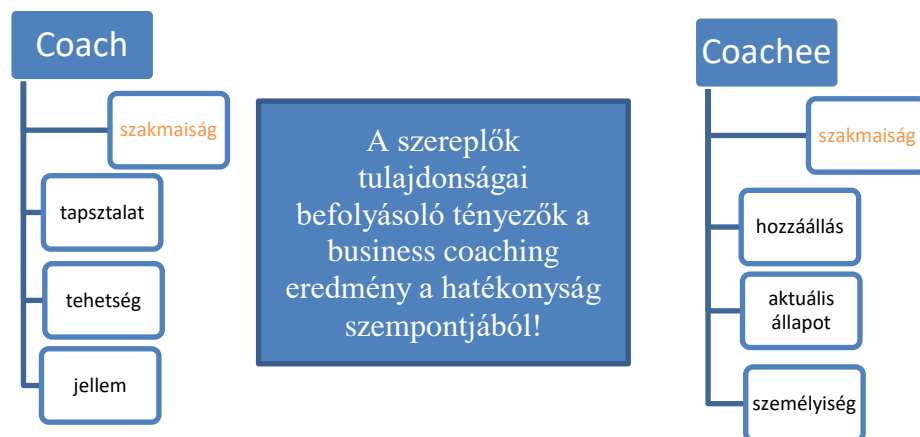
Egy vállalatvezető bizalmát többféle módon lehet elveszteni. Az ajánlás pillanatában, ekkor szerződésre sincs remény, másodszor egy rosszul elsült coaching ülés után, ekkor nincs további ülésre lehetőség és harmadszor vállalati szinten egy nem bizonyított eredményességgel. Az alábbiakban azokat a tényezőket próbálom felvázolni, amelyek befolyásolják a coaching folyamat eredményességét.

### 3 A coaching eredményességi tényezői

#### 3.1 Szereplők

A szereplők befolyásolják a coaching folyamat eredményességét.

Az alábbi ábrán a coachee és coach jellemzőit foglalom össze, amelyek alapján meghatározzák a business coaching eredményességét. Felhasználtam Elana Cox elemzését, és az általa leírt coaching folyamatot befolyásoló tényezőket vettem alapul, azonban az ő leírását kiegészítem azzal, hogy nemcsak a coach hanem a coachee szakmai felkészültsége, az ő saját business területén is lényeges elem a coaching folyamat eredményessége szempontjából. Például, egy vállalatvezető szeretne sikeresebb lenni, felkeres egy coachot, azonban a folyamat során kiderül, hogy a pozícióját örökölte (pl. családi vállalkozás) nincs tapasztalata és alapvető business ismeretekkel sem rendelkezik. Vagy cégen belül, munkatársi coaching során alapvető kommunikációs kompetencia hiánya rajzolódik ki egy marketing kommunikációs projekt-cél kapcsán. Ebben az esetben, a coachnak újra kell szerződnie a feladatra, mert az üzleti sikerességhez alapvető kompetenciák hiányoznak. Az új folyamatban természetesen lehetőség van arra, hogy a hiányzó kompetenciák megszerzésének módját, mikéntjét stb. találják meg a coachee(k) boldogulása érdekében.



2 ábra Coach és Coachee tényezők a folyamatban forrás: Elaine Cox Apr 2014<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Elaine Cox Tatiana Bachkirova D. Clutterbuck Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory Apr 2014

Amennyiben egy vállalatnál végzünk coachingot, abban az esetben az erős vállalati kultúra, az, amely a coaching folyamat eredményességét támogatja.

A coachra vonatkozó szakmai minőséget ma Magyarországon a Magyar Coach Szövetség biztosítja. Ajánlásaik és az Etikai Kódexük nemcsak a coachoknak, hanem a szolgáltatást igénybevevő vállalatoknak is segíthet a megfelelő coach kiválasztásában.

## **3.2 Módszerek**

A business coaching során a gazdasági ismeretek és módszertanok alkalmazása segíti az eredményességet. Az alábbiakban néhány elterjedt módszert mutatok be a teljesség igénye nélkül. Azonban a választott módszerek a napi munkám során is előtérbe kerülnek.

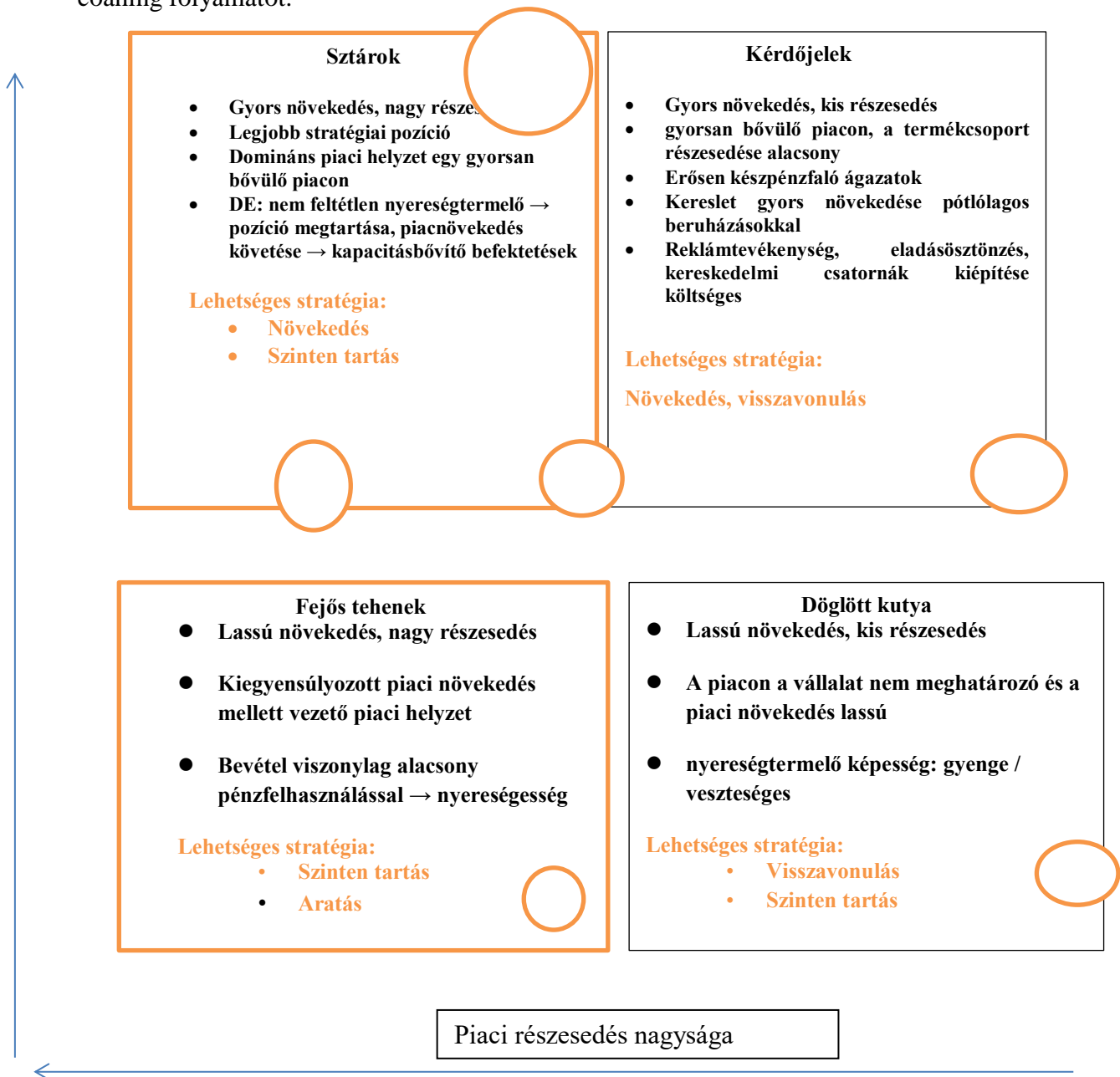
### **3.2.1 Stratégiai módszerek**

A különböző gazdasági analízisek (BCG mátrix, Anshoff, SWOT-elemzés) alkalmazása, megalapozhatja a coaching sikerét. Különösen fontos, ez, hiszen ha a realitásokat rosszul vagy hiányosan állítja össze a coachee a teljes folyamatot rossz irányba tereli és elhúzódo, eredménytelen üléseket generál. A stratégiai alkotásnál a korábbiakban vázolt GROW modell ideális eszköz, míg a BCG mátrix alkalmazása portfólió elemzés eszköze.

Az egyes coaching irányzatok folyamatmodelljei szerint a megfelelő pillanatban, elővehető módszerek ezek.

## BCG mátrix

A BCG mátrix alapos elkészítése portfólió elemzésnél vagy portfólió átalakításnál segíti a coaching folyamatot.



3. ábra BCG Mátrix<sup>10</sup>  
(Forrás: 2022 Boston Consulting Group)

A beírt körökben az adott termék jelenik meg a körök nagysága a termék belső portfólióban alkalmazunk a coaching során a BCG mátrix nagyszerű eszköz arra, hogy üzletfejlesztési folyamatra szerződött coaching alkalmával pontosítsuk a piac és a portfólió rendszerét és kiindulási alpnak tekintjük az „action learning” feladatra készülve.

<sup>10</sup> BCG Boston Consulting Group 2022, <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>

## Ansoff-mátrix

Az Ansoff-mátrix<sup>11</sup> alkalmazása lehetőséget teremt arra, hogy ügyfelünk a termékét és a termékvonalát rendszerszinten elemezze és a rendszerben elfoglalt pozíciója alapján helyezze el és gondoljon az adott termékre vagy szolgáltatásra. Ez a marketingben használt módszer a business coachingban jól alkalmazható. Stratégiatervezéshez és termékpozicionálást és termékfejlesztésre szerződött coachingban segíti a feldolgozás folyamatát és a sikeres eredményt. Coachként a mátrix alkalmazása nem más, mint egy keretrendszer, amelyben a coach jó kérdéseire és az azokra adott válaszok rögzítésére szolgál. A mátrix használata csoportcoaching esetén kiváló lehet erőforrás aktivizálásra is. (például: termékfejlesztők marketingesek közös csoportja) Az ügyfelet inspirálhatjuk, aktivizálhatjuk a csoportban lévő kreatív erőforrást felszínre hozhatjuk, aminek a termékfejlesztésben nagy szerepe van.

A cégeknél jellemző, hogy a belső erőforrások rossz elosztása miatt vannak elakadások, Ennek egyik oka lehet a rosszul pozicionált termékcsoporthoz megelégedés. A belső erőforrásokat főlegesen használjuk, vagy nem használjuk ki az mindkét esetben a költségvetést terheli. Az adott belső kommunikációs erőter alapján reflektálnak nemcsak, az ügyfelek, de dolgozók is egy adott termékre vagy termékcsoporthoz. Az Ansoff –mátrix a hollisztikus gondolkodást segíti.

Az termék/ termékvonal lehetőségeinek elemzése a rendszerben elfoglalt pozíciója alapján.

Ansoff-mátrix		TERMÉK	
		Régi	Új
PIAC	Régi	Piaciaknázás	Termékfejlesztés
	Új	Piacfejlesztés	Diverzifikáció

4.ábra Ansoff Mátrix<sup>12</sup>  
Forrás: 2022 CFI Education Inc.

<sup>11</sup> HIRSHLEIFER, JACK - GLAZER, AM Mikroökonómia - Árelmélet és alkalmazásai - Döntések, piacok és információ Osiris Kiadó, Megjelenés: 2009. március 30.

<sup>12</sup> Ansoff Matrix 2022 CFI Education Inc. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/>

A termékeinket el kell helyezni a feltett kérdések alapján a megfelelő helyre. A „piackiagnózis” feldolgozásához, jellemző kérdéseket érdemes feltenni ezek:

Van-e mód arra, hogy a forgalmat növeljük? Tudunk-e marketing budget-vel piaci részesedést növelni? Van-e lehetőségünk a piacon belül további szegmentációra? Milyen módon? Érdemes lenne-e perszonákat alkotni? Kik ők? Milyen viselkedés jellemzi őket? Mit szeretnek? Mit érezhetnek, ha ránéznek a termékünkre? Miért vásárolják? Mik a preferenciáik? Hogy néz ki egy napja perszonáknak? stb.,

Piacfejlesztésről akkor beszélünk, ha egy régi terméket az ügyfél úgy gondolja, hogy az új piacon próbál meg értékesíteni. Döntésének meghozatalában a következő kérdésekkel segíthetjük: Az új piacon milyen hasonlóságok és milyen különbségek vannak a meglévőhöz képest? Ismerjük-e az új piac pontos méretét? Hány százalékát szeretné megnyerni az új piacnak? Ismer-e itt helyettesítő terméket? Vannak-e a piacon konkurens termékek? Ha igen, miben más mit a sajátja?

Amennyiben „termékfejlesztésben” gondolkodnak ügyfeleink, abban az esetben, részleteiben ki kell vizsgálni a már meglévő terméket, a kérdés, hogy a régi terméket kell-e módosítani, vagy új terméket szeretnének bevezetni. A termékfejlesztés az egyik legnehezebb feladat, mert folyamatos piaci nyomás alatt állnak a cégek. Nagyon gyors a technológiai változás, folyamatos innovációt kell produkálni. Mire kifejlesztik a cégek a hagyományos termékfejlesztési modellek mentén a terméküket, addig három másik jelenik meg a piacon. Ezért ebben a folyamatban érdemes a cégeknek coachhoz fordulniuk, mert a coachok képesek lehetnek az agilis, a mai piaci folyamatokat leginkább támogató termékfejlesztési módszer hatékonyságát megalapozni. A termékfejlesztési folyamatok jellemző problémái közé tartoznak, a folyamatok hiányai, a vezetői döntések elodázása, az időbeosztás kérdése, vagy a burning out. Ezeknek a beazonosítására a coach hathatós segítséget nyújthat.

Végül az új termék bevezetése illetve diverzifikációs, azaz módosított termék előállítás is lehet a palettán. A coach által feltett kérdésekre, a válaszoknak az ún. SMART válaszok mentén kell megszületniük, és erre a coachnak külön figyelmet kell fordítania az ülések során. A coaching folyamat során a coachee-ban tudatosítani kell, hogy minden válasza a termékre vonatkozóan, a célkitűzésekre és a termék előállításához a szükséges források kijelölése kapcsán is specifikált, mérhető, elérhető és reális valamint időben értelmezhető kell, legyen. A SMART VÁLASZOK termékre vonatkozó célkitűzések és a megvalósításhoz szükséges



erőforrások kijelölése kapcsán tehát „specific”, pl.: „A termék, mit tartalmaz?” , kérdésre adjon választ. Measurable, pl.: „Hány darabot szeretne gyártani és eladni?”. „Achievable” pl.: „Hogyan valósítható meg nagyobb áldozatok nélkül? ”. „Realistic” pl.: A kihívás reális vagy nem? „Time related”, a kérdés: „Ez mikorra valósítható meg?”, a válasz: 2015. második negyedév. A coach addig nem mehet tovább a feldolgozásban, amíg a Smart válaszok nem születtek meg.

Ezt követően az Assoff-mátrix mentén meghatározottak szerint lehetőség van az „Akcióterv felállítására” az adott termékfelelősök, vagy projektgazdák részéről, akik részt vesznek a coaching folyamatban.

### **SWOT Analízis**

Elterjedt nevén SWOT<sup>13</sup> üzleti elemző modell, analízis, magyarul a GYELV-elv a stratégiaalkotásnál használt módszer és az üzleti tervek kötelező eleme. Átfogó képet ad az adott vállalkozásról. Belső, vállalton belüli gyengeségeit, erősségeit és külső piaci lehetőségeit és veszélyeit sorolja és összegzi egy egyszerű mátrixban. A SWOT analízisek célja a Big PICTURE pontos megalkotása. A látszólag egyszerűnek tűnő mátrix kitöltése nem is annyira egyszerű, mint amennyire első ránézésre tűnik. Az analízis a megismert, és jelenlegi adatok alapján segít válaszokat adni olyan kérdésekre, amely a pillanatnyi céges állapotot pozitív és negatív irányból is megvizsgálja különböző aspektusokból.

A coach, ha jó kérdéseket tesz fel, és ha a coachee őszinte válaszokat ad, akkor viszonylag gyorsan meg lehet alkotni a Big Picture-t, azonban ez hasonló kihívás, mint egy önismereti térkép megalkotása. Az alábbi SWOT analízis, úgy készítem, el, hogy az adott mátrix elemben, milyen kérdéseket érdemes a coacheenak megkérdeznie.

Néhány példa:

- Milyen lehetőségeink vannak?
- Milyen potenciális veszélyekkel kell szembenéznie a cégnek?
- Mi az a terület, amiben jó vagyunk?
- Mi az, amiben nem igazán vagyunk jók?

---

<sup>13</sup> Sarsby Alan Swot Analysis Lightning Source Inc Kiadás éve 2016

- Miben kéne változtatni, miben tudunk?

Miért érdemes elővenni ezt az üzleti módszert a coaching során?

Alapvetően egy kiindulási alap, egy közös nevező, ahonnan a coach és a coache elindul, amely arra is alkalmas, hogy csoport coaching esetén, a közös gondolkodás és alapvetések mentén pl (termékfejlesztés esetén is) összegezzék és rangsorolják a hiányosságokat, gyengeségeket. Ezt követően erre építve, közösen eljussanak a coach segítségével, aki „a mit kell tenni, hogy jobb legyen”, kérdésekkel az „action plan” megalkotásához.

Ennek az üzleti módszernek még egy előnye a coaching folyamatban, hogy az „erőségek” és „lehetőségek” előtérbe helyezésével a pozitív gondolkodást előtérben lehet tartani és erre lehet építeni az ülések során.



5. ábra SWOT analízis<sup>14</sup>  
(Forrás: Fábíán Zoltán 2019 )

<sup>14</sup> Fábíán Zoltán 2019 Ipar 4.0 Az ipar 4.0 stratégiaalkotás fontos lépése <https://www.ipar4.hu/hu/article/965>

### 3.3 Design Thinking<sup>15</sup>

Nagyon sokféle módszertant alkalmazhatunk és a legjobb a módszerek keverése a munkánk során. A Design Thinking módszer részletesebb bemutatását, azért választottam, mert a kommunikációs tér megváltozott, a kommunikációs eszközök változnak és a kreativitás felértékelődött és a változás folyamatos az elvárt reakcióidő bármilyen válaszra rövidebb és állandó szórakoztatásra vágnak. Az új generáció a Y után képekben kommunikálnak (emogic), ez a módszer, amely a vizuális érzékelésre épül megkerülhetetlen lesz, mit módszer, ha hatékonyan szeretnénk az 2000 után született coachee-kat segíteni.

A módszertan 1960-as évekre vezethető vissza, még a coaching széleskörű elterjedése előtt, a kreatív iparban jelent meg az alkalmazása. Kreatívok, designerek próbáltak képi eszközrendszert kialakítani az ipari és építészeti szektorra alkalmazva. Arra gondoltak, hogy a látásmódjuk átültetése az ipari szektorra segítheti az innovációt és a termékfejlesztést. A designhoz nincs igazán köze a módszernek, csak a nevében az. A design thinking lényege, az az üzenet, hogy nyitottak legyünk a világra és az emberek véleményére és kreatív módszerekkel találjunk megoldást a problémákra.

Fontos, hogy egy termékfejlesztés esetén is az ügyfél kerüljön a középpontba, az ő valós igényei mentén találjunk megoldást, fejlesszünk terméket, találjunk ki szolgáltatást.

A módszer bár közel 40 éves mégis időszerű, mert az úgynevezett VUCA<sup>16</sup> rendszerben élünk. A VUCA, a világra jellemző döntéshozatali állapot leírása, amely a hirtelen (Votality), kiszámíthatatlan változásokból áll (Uncertainty), amelyek (Complex) összetett tényezőkből állnak össze és a reakciók (Ambiguity) ambivalens érzéseket okoznak. A Design thinking módszer alkalmazása kapaszkodót ad, amivel csökkenthető a döntéseinkre vonatkozó ambivalens érzés, amely a különböző és látszólag nem összefüggő tényezők okozta változásból fakadnak és ami, joggal frusztrációt vált ki az emberekből, és amelyek váratlan döntéseket eredményeznek. A VUCA-világ mindennap új kihívás elé állítja a társadalom egészét, de főleg nyomás alá helyezi azokat, akiknek van felelősségük, egy cég vagy egy intézmény irányításában.

---

<sup>15</sup> Design Thinking IDEO U 2020 [Uhttps://www.ideo.com/pages/design-thinking](https://www.ideo.com/pages/design-thinking)

<sup>16</sup> Oliver Mack, Anshuman Khare, Andreas Krämer, Thomas Burgartz: Managing in a VUCA World 2016 Kiadó Springer Link

A módszer alkalmazása a coachingban a VUCA jelenség mellett, azért is időszerű, mert felértékelődött a kreativitás szerepe. Megváltoztak a piaci trendek, ügyfélközpontú lett a gondolkodás az ipar minden területén.

Igény van élményteremtésre mind az ügyfél, mind a dolgozó szempontjából. Mindkét szempontból az élményéhség jelenik meg. Ügyféloldalról, a döntések komplexebbek, a nagyon kritikus és tudatosak vásárlók, értéket, vonzó megoldásokat szeretnének a pénzükért. A munkavállaló oldalról anyagi javadalmazást, jutalmazást kívánnak, hangot adnak és hozzászólnak és értékelnek, ugyanakkor biztonságra vágnak valamint új viselkedési mechanizmusok is jellemzik őket.

Az ügyfélszerzésnél, már nem elegendő egy általunk jónak ítélt termék önmagában, olyan magasabb szintű igények jellemzik a piacot, amelyben valami pluszra van szükség, ami által az ügyfél úgy érzi, hogy elégedett és boldog.<sup>17</sup> Egy nemzetközi felmérés eredménye szerint 2,5-szer többet költ az a vásárló, akit a kiszolgáláson felül pozitív élmények és ingerek érnek, mint az, akit nem. *„Egy 206 amerikai vállalatot vizsgáló kutatás kimutathatóan bizonyította, hogy az ügyfélélmény növelésével az ügyfélhűség is párhuzamosan nő.”*<sup>18</sup> (HVG 2015)

A design thinking, lehetőséget nyújt a cégeknek, hogy jól reagálhassanak a “rohanó világunk” technológiai változásaira, amelyben folyamatosan új üzleti modellek és új szakmák jönnek létre. Állandó igény van az új ötletekre, a cégeknek ki kell lépniük saját csőlátásukból. Az ún. “dobozon belüli” cégek akik, nem tudnak elszakadni a saját bevált módszereiktől és komfortzónán belül maradnak, folyamataikon nem akarnak változtatni egyszerűen lemaradnak. A Design Thinking, mint módszer alkalmazását egy jó business coach át tudja adni az ügyfelének. Ez egy lehetőség, hogy felvegyék a versenyt és innovatívak legyenek!, azaz eredményesek és hatékonyak.

A design thinking a kreatív gondolkodás módszere. A designerek vizuális érzékenységét az üzleti szemlélettel keverjük össze, és ebben a folyamatban egy problémamegoldásra fókuszálunk. A feldolgozását további üzleti módszertanokkal kiegészítve segítjük. Például a preszónák létrehozása, amely nem egyenlő a közgazdaságban használt célcsoport és szegmentálás módszerével, hanem annál jóval több, az ügyfél karakterét és motivációit

---

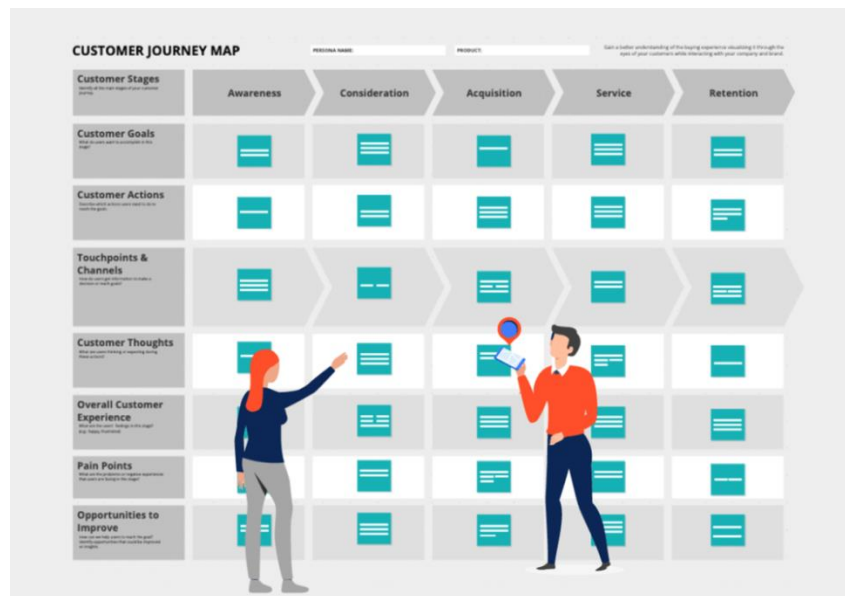
<sup>17</sup> Tudod mi az a Design Thinking? Kreatív gondolkodás másként! – workshopon jártam  
Szerző: Szlafkai Éva 2017.03.02. <https://365letszikra.hu/design-thinking-kreativ-gondolkodas/>

<sup>18</sup> [https://hvg.hu/kkv/20150624\\_Tobb\\_penzt\\_hagynak\\_a\\_boltokban\\_akikre\\_ram](https://hvg.hu/kkv/20150624_Tobb_penzt_hagynak_a_boltokban_akikre_ram)

térképezi fel és azokat a jellemzőit, amelyek ismeretével olyan üzeneteket fogalmazhatunk meg, amellyel attitűdváltást idézhetünk elő.

A design thinking segítségével „arcot” adunk az ügyfélnek, ezáltal pontosan beazonosítható. A vizualizációs módszerre rengeteg elérhető eszköz áll rendelkezésre az online térben.

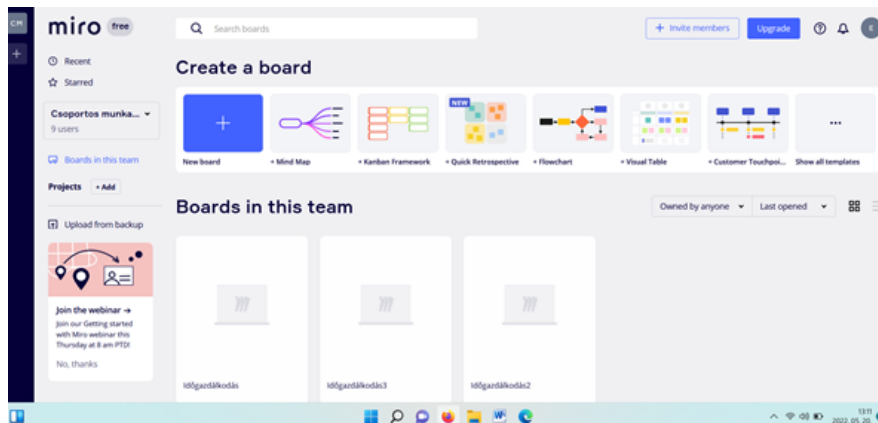
De akár, az ügyfélút feltérképezéséhez is ideális a vizualizáló módszer és hozzásegít minket ahhoz, hogy megfigyelhessük azokat a pontokat, ahol elbizonytalanodhat az ügyfél vagy akár egy folyamatban elakadás figyelhető meg. (Lásd: 4. ábra Ügyfélút térkép.)



6. ábra Ügyfélút térkép<sup>19</sup>  
Forrás: UX Collectiv

Az online tér rengeteg olyan alkalmazással segíti azokat a coachokat, akik tudatosan szeretnék munkájukba beépíteni ezt a módszertan és az ügyfelüket segíteni abba, hogy eljussanak a hatékony megoldásig. Például a MIRO alkalmazás, amelyben egyéni és csoportos munkában előállított a vizuális érzékenységet használó action terveket alátámasztó anyagokat lehet előállítani. Flipchart, Kanban Framework, Visual Retrospectiv tábla, ... stb.

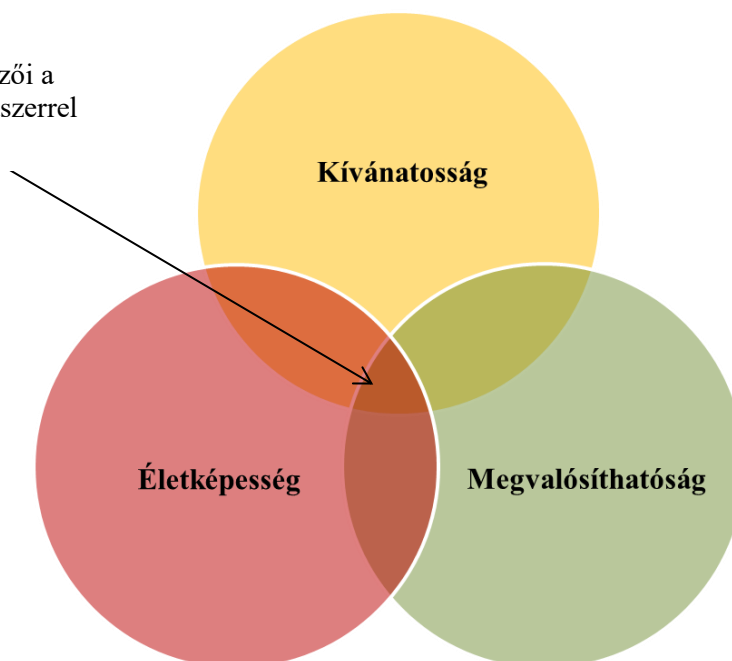
<sup>19</sup> UX Collectiv <https://rockcontent.com/blog/customer-journey-map-2/>



7.:ábra Eszköz paletta<sup>20</sup>  
 Forrás: 2022 MIRO application

Miért lehet életképes egy termékfejlesztés, amelyben a Design Thinking módszertanát alkalmazzuk? Mert egy olyan terméket hozunk létre, amely kívánatos, az életképes és megvalósítható.

Sikeres termék jellemzői a Design Thinking módszerrel



8. ábra. Design Thinking folyamat  
 forrás: Ideou 2020<sup>21</sup>

<sup>20</sup> <https://miro.com/app/dashboard/>

<sup>21</sup> IDEO U 2020 U <https://www.ideo.com/pages/design-thinking>

## 4 Coaching irányzatok

A sikeres coaching folyamathoz a szereplőkön túl az előzőekben említett és alkalmazott módszerek használata és nem utolsósorban az irányzatok ismerete szükséges. A business coachok sokféle irányzattól választhatnak, és bármelyikben sikeresek lehetnek, azonban az irányzatok sajátosságai szerint érdemes itt is a célfeladat szerint választani. Nem mindegy, hogy milyen az ügyfél és mik a céljai. Magyarországon vannak iskolák, amelyek egy-egy módszertan mutatnak be, a coachnak viszont érdemes minél több irányzatban kipróbálnia magát, ha jól akar reagálni az ügyfeleire. Néhány példa: az AI coaching irányzat kifejezetten a szervezeti struktúra részleteit képes feltárni, addig a Gestalt-alapú coaching inkább egy hollisztikus megközelítésben a jelenlétre és az egyén szubjektív valóságát képes tükrözni, ezért inkább a vezetőképzésben érdemes élni az irányzatban rejlő lehetőségekkel. Ebben az irányzatban nem a múltfeltárás és a jövőre való koncentráció a lényeg, hanem kifejezetten az adott pillanatra koncentrálnunk. Ebben az irányzatban nehézség, hogy nagyon erősen megjelennek a kulturális különbségek, a más szociális hátebből származók magatartásmintái, amelyek miatt teljesen eltérő az értelmezése egy adott kommunikációs helyzetnek. A módszer bár kevésbé konfrontatív, csoportban történő alkalmazásakor a fentiek miatt adódhatnak feszültségek.

A pszichodráma eszközeivel és annak szemléletével dolgozik az Akcióközpontú Coaching, amely lényege, hogy csoportban dolgozva átéltetjük és újraéltetjük a coacheevel az elakadást kiváltó élethelyzeteket, majd ezeket feldolgozva szerepcserében más perspektívából is megvizsgálhatjuk vele. Újraélhetik és eljátszatják a számunkra megfelelő módon az adott helyzetet. Ennek azért van jelentősége, mert a „helyzet”próba egy biztonságos közegben ismételhető és átélhető. A TA-alapú, azaz tranzakció-analízissel operáló coaching, arra az alapvetésre épít, hogy mindenki fejlődőképes és mindenki felel saját magáért. A keretet az adja mind a coaching folyamat, mind az adott elakadásra vonatkozóan, hogy döntéseiért felelősséggel tartozik az egyén és mindenki képes a nyílt kommunikációra. Véleményem szerint ez a megközelítés problémája is egyben, mert egyre kevésbé vagyunk képesek a nyílt kommunikációra. Ennek két oka van, egyrészt a kelet-európai 50-55 éves korosztály még a rendszerváltozás előtt szocializálódott (jelenleg sok a vezető ebben a korosztályban) és ők inkább „maszatolnak” és nem nyíltan kommunikálnak. A fiatalabb generáció tagjai, pedig a megváltozott felgyorsult online térben buborék kommunikációs térben élnek, ahol nagyon erős kritika éri azokat, akik önálló véleményt alkotnak valamiről és nem az adott csoportosulás

szerint nyilatkoznak meg. Ezért érdemes ennek a módszernek az elején a nyílt kommunikáció eszköztárszerét ismertetni az ügyféllel akár, ha szükséges, akkor kommunikációs képzéssel indítani és segíteni az ügyfeleket a nyílt kommunikáció elsajátításában. A döntésközpontú Coaching alkalmazása főleg a vezetők és középvezetők fejlesztésére alkalmazzák, de az élet minden területén érdemes lenne az ebben az irányzatban rejlő lehetőséget kihasználni. A lényeg az, hogy az adott problémát a coach segítségével úgy azonosítja a coachee, hogy annak teljes komplexitását megérti, értékelheti benne saját szerepét, a környezet helyzetét és felelősségét is megvizsgálhatja. Ezt követően pedig a coach segítségével képes lehet olyan döntést hozni, amely a valódi szükségletei szerint a legelőnyösebb a számára, de nem a rutinok és konvenciók mentén hozza meg a végleges döntését. A Szupervízió alapú coaching az aktuális helyzetekre épít és a jelen problémáit veszi górcső alá. A coach kérdésekkel dolgozik, és az adott folyamatra vonatkozóan az érzékeset tárják fel. A coachee a kérdések által jó esetben felismeri és meg tudja nevezni a valós problémáját, és a megoldását is megtalálja az adott szituációval kapcsolatban. A Rendszerszemlélet-alapú coaching a hangsúlyt a felelősségtudatra és az öntevékenység képességére helyezi. A tudatos döntéseket és tudatosságot tekintik alapnak a coaching folyamat során.

A fenti irányzatok ismerete és kombinációja, hozzásegíti a coachot az eredményes coaching ülésmegejtartásához.

## **5 Mérések- hatásbizonyítás**

A Coaching eredményességét többféle módszerrel és szempontból határozhatjuk meg.

Amennyiben a coach be tudja számszerűen bizonyítani módszerének hatékonyságát, abban az esetben képes hosszútávon szolgáltatást nyújtani üzletfele számára.

Amerikában nem véletlenül népszerű a coaching. A coachok egyszerűen tudatosították ügyfeleikben a coaching eredményét, azáltal, hogy a gazdaságból átvették a számítási módszereket és számszerűsítették, valamint több szempontból megvilágították az eredményt. Egy magyar szerzők által nemzetközi folyóiratban publikált összefoglaló munkában a „THE METHOD OF MEASUREMENT FOR RETURN ON COACHING”<sup>22</sup> találkozunk a pénzbeli és nem pénzbeli módszerekkel a coaching eredmény bizonyítására vonatkozóan. A publikáció

---

<sup>22</sup> Fenyvesi Éva , Vágány Judit , Kárpátiné Daróczi Judit THE METHOD OF MEASUREMENT FOR RETURN ON COACHING Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály, Budapesti Gazdasági Egyetem, Magyarország 2016



kiemeli, hogy Magyarország 20-30 éves lemaradásban van ezen a területen az USA-hoz képest.

A coaching folyamat eredményességét vizsgálhatjuk, a résztvevők felől, illetve vizsgálhatjuk a kitűzött célok megvalósítására vonatkozóan, azaz üzleti hasznosságára vonatkozóan. Mindkét esetben rendelkezésre állhatnak a közgazdaságban is használt különböző módszerek.

Skálázás, benchmarking, kérdőívezés, a haszon-kulcs elemzés vagy ROI számítás módszere, auditálás vagy a legújabb módszertanok új irányzata, a WBEF alkalmazása.

Például, míg a skálázás módszere alkalmas arra, hogy a folyamat közben egy állandó visszajelzést kapjunk a coacheetól, (Feltehető a kérdés az ülések vagy egy-egy szakasz végén: Mennyire elégedett az ülés eredményével, egytől tízes skálán?), addig a ROI alkalmas arra, hogy a teljes folyamat lezárásaként számszakilag értékeljük a coach tevékenységét. Mindegyik eszköz azt a cél szolgálja, hogy a mi és az ügyfelünk is tükröt kapjon az elvégzett munka eredményességéről és mélyítse a bizalmat az ügyféllel.

A ROI (Return on Investment) számítása rendkívül egyszerű. A coachinghoz köthető pénzügyi eredményekből kivonjuk a coaching költségeket, majd ezt osztva coaching költségekkel<sup>23</sup> megkapjuk az eredményt. (O'Connor-Lages 2007, 206.)<sup>23</sup>

Haszon/költség hányados számítása, az üzleti eredmények szorozva a coaching %-os hatásával osztva coaching költségeivel. (O'Neill 2008, 245.)<sup>24</sup>

Bármelyik számítást is alkalmazzuk a resales és presales tevékenységünket megalapozhatjuk egy több szempontú eredményméréssel, melyet a coaching folyamat lezárásaként érdemes átadni ügyfelünknek.

A többféle hatékonyság mutató egyidejű alkalmazása lehet megfelelő a hatékonyság bemutatására. A coach szerződés szerint ezek kombinációja az adott feladatnak megfelelően javasolt. Érdemes business ügyfeleknél, a szerződés pillanatában rögzíteni a hatékonyság mérés lehetséges módszereit bár vannak buktatói.

---

<sup>23</sup> Joseph O'Connor – Lambert How Coaching Works AC Black 2007

<sup>24</sup> Kelló Éva Coaching alapok és irányzatok Akadémiai Kiadó, 2014 67. oldal

Példa egy rossz szerződésre.

Coach leszerződik egy vállalnál, hogy ROI alapján a beruházott összeg fél éven belül megtérül. A vállalati finanszírozású coaching alatt a befizetett coacheek nagyszerű visszajelzéseket adnak a coachnak, de a vállalat szempontjából nem mutatkozik meg a bevétel növekedés, amire leszerződött a coach. (Mindeközben az adott cég külső környezete megváltozik, amire a coachnak nincs ráhatása, pl.: kitör a háború, új törvénykezés jelenik stb.) A vállalatvezető nem fizet hivatkozva a szerződésre, jogosan, hiszen az abban foglaltak szerint nem érte el a célját a coaching, azaz coach munkája nem megfelelő.

Ugyanakkor, ha szerződés alkalmával WBEF (The well-being and engagement framework) módszer illetve banchmark is rögzítésre került volna, akkor a fenti példánál maradv lett volna olyan aspektusa a munkának, amelyben eredményt ért el a vállalat.

Teljesen függetlenül a számszerűsített eredményektől a coaching eredményességét változásban is mérhetjük. Az ügyfelünk tudásának és képességeinek fejlesztésével és azok bizonyításával. A nézőpontváltás képességének megjelenése is egyfajta változás. A szubjektív mérések elsősorban visszajelzés alapúak. Az értékelés lehet formális és informális. A mérésekre vannak validált tesztek, amelyek segítségével könnyebben és pontosan megítélhető a változás. A folyamat kezdetén és lezáráskor alkalmazott képességvizsgáló tesztek eredményeinek összehasonlítása is alkalmas a változás bemutatására.

A tudásban, és készségekben megjelenő változások a viselkedésben is megjelennek.

## 6 Coaching folyamata és eredményei a Rubin Zrt-nél.

*„A Rubin Informatikai Zrt. közel három évtizede a telekommunikációs piac meghatározó, komplex informatikai megoldásszállítója. Forgalmunk jelentős növelése érdekében, közel 50 munkatársunk dolgozik együtt, egy nyelven a közös céljainkért és a fenntartható jövőért. Minden megoldásunk létrehozásánál fontosnak tartjuk az energia- és költséghatékony működés elvét, mellyel az utóbbi években az energetikai piacon is egyre meghatározóbb szerepet játszunk. Komplex szoftver- és hardvermegoldásainkat, szolgáltatásainkat olyan Hiszük, hogy a felhalmozott évtizedes szakértelmünk, mind közös értékteremtő gondolkodásunk, egy csapatként épített jelenünk kiváló alapot nyújt ahhoz, hogy a Rubin a jövő minden szakmai és piaci kihívására kiemelkedő szakmai színvonalon, rugalmas, etikus és innovatív megoldásokkal válaszoljon...”(Rubin Informatika 2020)*

A fenti hitvallás és egyben cégbemutatónak szánt cégvízióval kezdem dolgozatomnak azt a részét, amelyben a Rubin Zrt. -nél 2019 ben kezdett és a mai napig tartó coaching folyamat eredményességét szeretném igazolni.

A cégnél 2012-től marketing kommunikációsként a „változás évétől” és egyben a coaching folyamat tudatos megjelenésének évétől marketing vezetőként dolgozom. A dolgozatban nem szeretnék elszakadni ettől a minőségemtől, és a küldetés típusú vezetési szemléletemből adódó kommunikációs stílustól. A teljes folyamatot, mint a célok meghatározásában és a folyamatokban aktívan résztvevő kommunikációs vezető ismertetem. A coaching folyamatát mérföldkövekként mutatom be, amelyeket az egyes nagyobb ívű feladatok szükségessége inspirált.

Munkámban a cég 2019-2022 tartó coaching folyamatát elemzem annak bevezetésétől napjainkig.

A coaching alkalmazása magyar KKV-nál nem jellemző. Alapvetően a vezetői szemlélet a meghatározó és a vezető vagy tulajdonos döntése alapján kezdhető el a folyamat. A Rubin Zrt életében a coachinghoz közeli szervezetek, szervezetfejlesztési tanácsadók már évekkel korábban megjelentek, sőt szervezetfejlesztési tanácsot is igénybe vettünk (2012) tehát egyfajta nyitottság mindig is jellemezte a céget.

2019-től a piac által diktált és a szervezeten belüli erők nyomása által erőteljesen jelent meg az igény a változásra. A változás szükségessége nyitottabbá tette a tulajdonosi kört, az „új szemlélet” munkamódszer befogadására.

## 6.1 Kiváltó okok

### Dilemmák

A magyar közepes IT cégek jellemzője, centrális kézi irányítás. IT szakemberek vezetik, férfiak. Tangible értékekbe fektetnek be. Jellemzően a vezetők szakmai tudására építenek és a dolgozók afféle alvállalkozóként végrehajtják az utasításokat, projektekre szerződve.

Humán probléma: Dolgozóink majdnem fele a kezdetektől a cégünk dolgozója. Kompetenciájukra építünk. Képesek-e a személyes megújulásra? Tudásuk átadására képesek-e, hajlandóak-e a változásra?

Az innovációs képességünk fejlesztésére olyan környezetet kell teremteni, ahol az egyéni kezdeményezések és a mások elfogadása alapérték. Hogyan ösztönözzük belülről?

Létszámunkat kétszerezni szeretnénk hosszú távon. Hogyan oldjuk meg a generációk együttműködését, amely az IT projektekből kiemelt jelentőséget kap?

Pénzügyi probléma:

Mekkora beruházás szükséges a folyamat elindításához? Lehet-e mérni az intangible beruházásokat és a tulajdonosokat, hogy lehet meggyőzni ennek fontosságáról? A probléma, hogy az emberi tőkébe fektetett beruházások pótlólagos hozamokat generálnak előre megítélni a befektetés eredményét nehéz.

A változtatás óriási bizalmat igényel a tulajdonosi körtől a vezetés irányába. Bizalmat igényel a vezetőktől a dolgozók felé és fordítva és nem utolsósorban az ügyfelek felé. Az óriási munkaerőhiány miatt az idősebbeket kiegészítés fenyegeti, a fiatalok pedig nagyon könnyen váltanak akár projektek is veszélybe kerülhetnek.

Egy átfogó struktúra-átalakítás 25 év családi vállalati környezet után embert próbáló feladat. A tulajdonosok mellett, dolgozóink közel ötöde a kezdetektől, és fele több mint 10 éve dolgozott együtt ebben az időszakban. 2018-ban összesen 9 új dolgozó csatlakozott hozzánk. 2019.01.01-től napjainkig újabb 9 munkatárssal bővültünk.

Ez értelemszerűen túlfeszítette a belső energiákat. A változás, mint kommunikációs szlogen jól hangzik, de a tényleges attitűdváltáshoz a coaching eszközeihez nyúltunk.

A coaching bevezethetőségét a cégvezető egyedi stílusa, amely a konszenzusra épülő kommunikáció valamint attitűdjére jellemző küldetés típusú vezetés alapozta meg.

Első lépésként a vezető által egy tudatosan összeállított vezetői réteg kialakítása kezdődött el és az általa alkalmazott konszenzusra törekedő kommunikáció kiterjesztése.

## 6.2 Mérföldkövek és a coaching

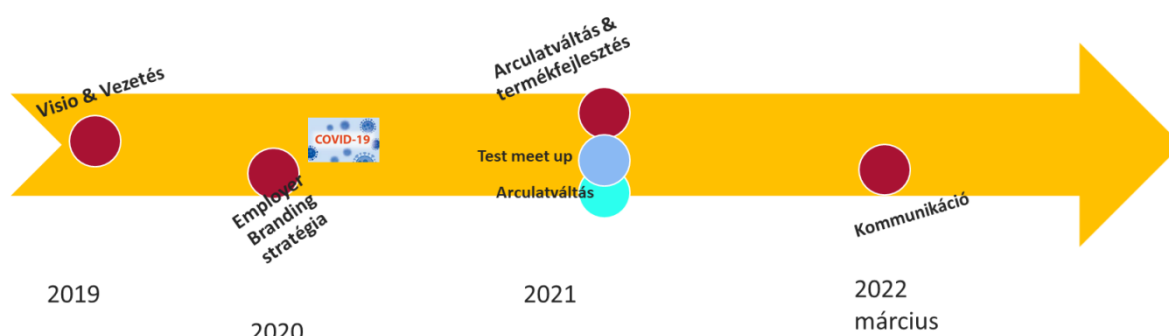
Az alábbi táblázatban összegzem a fő pontokat, amely mentén a folyamat megkezdődött. Munkában az alábbi mérföldkövek mentém szerzett tapasztalatokat osztom meg. A konklúzióban pedig az egyes mérföldkövek eredményességét azok bizonyíthatóságát mutatom be.

Mérföldkő	Témafeldolgozás	Formailag	Coach
<b>I. Vezetés &amp; Visio</b>	SMM vezetői réteg és a Visió kezdete	Csoport Coaching tapasztalati feldolgozás és kompetenciafejlesztés	Külső
<b>II. Employer Branding</b>	Employer Branding startégia kialakítása	Team coaching	Külső
<b>III. Arculatváltás + Termékfejlesztés</b>	Termékfejlesztés folyamat Arculatváltás és Meet up	Team Coaching	Belső Moderátor
<b>IV. Kommunikáció s visszacsatolás</b>	Belső kommunikáció	Monitoring tervezés Workshop & Egyéni kompetenciafejlesztés	Belső

6.ábra Mérföldkövek

Saját magam számára megfogalmazott mottó a folyamat során: A pozitív gondolatok, a másokra való odafigyelés és a türelem önmagukban is hatással vannak a jóllétre és növelik a kreativitást és a problémamegoldás képességét.

A megkezdett coaching folyamat időrendiségét tekintve az alábbi ábrán összegezhető.



7.ábra Mérföldkövek, évek

## **6.2.1 Mérföldkő I.: SMM vezetői réteg és a Visió**

A Rubin Informatikai Zrt magyar KKV. sokszínűségre épített struktúraváltozásához és coaching bevezetéséhez köthető első mérföldköve 2019 tehető. A kiválasztott vezetői réteg összmunkájához külső coach nyújt segítséget. Cél a vezetői csapat öntudatra ébresztése tudatosítása, hogy ők is vezetők, van felelősségük, ráhatásuk a dolgokra, a vezetők saját céljainak meghatározása, action plan készítése.

### **Coach bevonása, szerződés**

A szervezetfejlesztési folyamat első lépéseihez külső coach segítségét vettük igénybe. Az egyes kiemelt területek vezetői és a tulajdonosok kaptak meghívást az alkalomra. Ők azok, akik egy alkalommal már részt vettek vezetett termékfejlesztési brainstormingon.

### **Előkészület**

Előkészületként 2x 1,5 órás megbeszélést folytatattunk a külső coach-val, melyen jómagam, valamint a vezérigazgató vett részt. A megbeszélés célja a coach részletes felkészítése az eseményre. A siker érdekében nemcsak az általános témafelvetés igényeket adtuk át, hanem a résztvevők karakterét egymáshoz való viszonyulásait is vázoltuk, ezáltal is segítette felkészülését. A csoportban egyéni coaching élménye előzetesen 3 főnek csoport coaching élménye 9 főnek volt. A csoportból három fő közülük egy véleményvezér szkeptikusan állt a kirajzolódó eseményhez.

A választott forma csoport coaching workshop formában. A két napos rendezvény vidéki helyszínen tartottuk. A megfelelő helyszínválasztást hosszas keresgélés előzte meg. Figyelembe vettem a résztvevők szokásait esetleges szabadidős érdeklődési körét és utazási hajlandóságukat. Ezt követően 4 javaslatot tettem - mint egyfajta menüt - a helyszínre vonatkozóan, és a résztvevők válaszait meghallgatva és összesítve konszenzussal választottunk helyszínt, elkerülve ezzel, hogy az esetleges negatív hozzáállás a helyszín miatti elégedetlenségben merüljön ki. Ennek megfelelően egy pest megyei termál hotelre esett a választás, ahol nagyon jó lehetőség nyílt a teljes szeparációra ugyanakkor kényelmes és többféle, változatos közös programok voltak alakíthatók igény szerint.

### **Az időbeosztás tervezés:**

Az eseményt időbeosztása délelőtt 2 \* 1,5 és délután 2 \* 1,5 órás blokkra terveztük. Majd másnap 2 \* 2 órás lezárással. Figyelembe vettük annak lehetőségét, hogy a csoport esti

programot alakít magának, amely nem tervezet eseményként akár fontos része, eszköze lehet az erőforrás aktivizálásához. Figyelembe vettük azt is, hogy a csoportdinamika esetleges nem várt változásai miatt rugalmasan kezelhessük és tervezhessük át az időbeosztást.

### **Eszközök:**

2 flipchart, borítható falak és postitek, kivetítő, excel és .ppt. Saját jegyzet, papír.

Fényképezőgép: az esemény egyes elemeinek anyagainak rögzítése visszaemlékezés céljával.

### **Elrendezés:**

Terem négyzetméter 50 nm. U alakzat szék bekészítéssel. Coach szintén ül.

### **Coaching folyamata:**

Bevezetésben sor került a program- és időterv valamint az alapvetések tisztázására. A szabályok kimondásra kerültek. Ezek: nincs értékítélet, nincs mobilhasználat, hogyan távozhatok vagy jelezhetem, ha problémám van.

Bemelegítésben a résztvevők számára a megnyílás lehetőség adott volt. A bemelegítő körben a következő kérdések hangoztak el: Mit vár el az eseménytől? Mitől lenne elégedett távozáskor?

Mivel ez volt az első közös alkalom, így elég nehezen indult a megnyilatkozás. A coach feloldotta helyezte és bátorította a cocheeket, azonban nem járt sikerrel.

Az aktivitás hiányát érzékelve a cégvezető vállalta a körkezdést, és ez feloldotta a kezdeti féltékenységet. Az egymás utáni válaszokból kirajzolódott egyfajta tanácsstalanság és elégedetlenség. Ez főleg az egyéni szerepek, felelősségek és az adott cégállapotról való gondolkodás tekintetében volt érzékelhető.

Az elhangzott mondatokat a coach rögzítette és kiragasztotta. Ez a design thinking módszertan és a problémamegoldó fókuszú coaching irányzat eszköztárában is fellelhető módszer. Ezáltal pontosan megjelentek a bizonytalanságot jelentő kérdések a nem egyetértések csoporton belül. A problémák jellege és szintje miatt, a coach szociometria felmérést javasolt, amelyet közösen elfogadtak a csoporttagok.

Önmagában a szociometria felmérés értéket jelentet a jelenlévők számára és egyben visszatükrözte a csoport állapotát.

Szociometriai felmérés módja:

A rögtönzött szociometriai felmérést elvégeztünk a csoportban. 1-10 ig skálázás módszerével válaszoltunk az alábbiakban ismertetett kérdésekre. Az egyének által adott számokat elhelyeztük a kérdések alatt postit segítségével. Lásd alább összegzés.. Így mindenki láthatta a számokat, de azt nem lehetett tudni, hogy egy adott szám kihez tartozik.

Kérdések:

1 Kérdés:

Hol tartunk most ahhoz viszonyítva, ahol – szerintem– most lennünk kellene?

1. Alig valamit jutottunk előre -10: ott tartunk ahol lennünk kéne.

2 kérdés:

Mindenki egyformán veszi-e ki a részét a munkából?

1. Ebben nagy eltérések vannak - 10. Igen. teljesen egyetértek mindenki egyformán

3. kérdés:

Az én személyes motiváltságom a munkámban.

1 Nem sok kedvem van hozzá.-10. szívesen csinálom

4. kérdés:

Az én személyes érdekeltségem a Csapat közös eredményeiben.

1 Nem érvényesülnek az elgondolásaim. - 10.Egyéni érdekeim maximálisan érvényesülnek az eredményekben



### Visszacsatolás- Összegzés:

A skálázás összesített eredményei alapján kirajzolódott egy alul motivált vezetői csapat. Ennek ellenére úgy gondoltuk/ták, hogy előrébb van a cég, mint ami elvárható lenne. Ez a tökéletes önellentmondás, melyet a csoport ki is mondott.

A szociometriai összegzéssel sikerült a „team” egyetértést egy „minimumát” létrehozni, amely mintegy kiindulópontként lehetővé tette a tényleges munkafolyamatot.

### Programalkotás - Kompetenciafejlesztéssel

A kimondott problémák után a coach kompetenciafejlesztést valósított meg. Eszközként Daniel Meire megoldókör felvázolásával segítette a programalkotást, és ennek segítségével a workshop további program menetét is megalapozta. A coaching folyamat sajátossága volt, hogy rendszeresen visszaellenőrizte, hogy mindenki egyetért-e a folyamattal, vagy van, aki nem. Ezt követően az alábbi kérdésekre adtunk választ, melyek az egyes ülészakaszok alkalmával és végső lezárásban is megjelennek.

Minek kell történnie (ma, holnap), hogy úgy érezzem, megérte a ráfordított idő?

Mi lesz más a program végén?

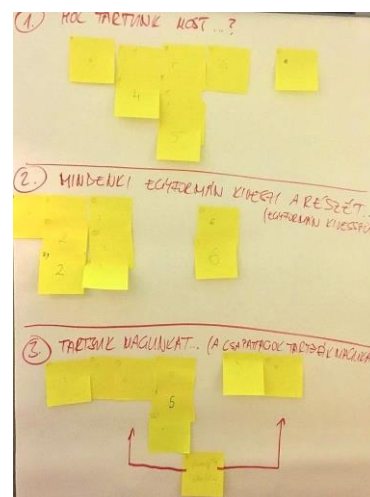
Honnan fogom tudni, hogy elértem/elértük acél(oka)t?

Ha elérjük a közös cél(oka)t, azt miből fogják észrevenni mások (pl. az Ügyfelek)?

Mennyire látom valószínűnek, hogy elérjük ez(eke)t a cél(oka)t?

A kérdésekre egyénileg válaszoltunk és azokat felragasztva post it-re tettük láthatóvá mindenki számára. Lásd 9. ábra

Kirajzolódott konkrét problémák kikerültek a táblára.



9. ábra Programalkotás  
Forrás: 2019 Visegrád Rubin Zrt. SMM csoportos coaching

Teljesen egyértelműen megfogalmazott problémák jelentek meg, amelyek rávilágítottak és beazonosították az elakadásokat. Ezek a kommunikációs problémák azonosítása volt elsősorban a delegálás, felelősségre vonás, időbeosztás, projektvezetés területén.

Gyakorlatilag az executive coaching témái kerültek elő témaként.. A Visio közös létrehozásának igényét. Termékfejlesztési hiányosságokat, valamint Projektszervezési problémákat azonosítottunk.

Az elakadások feltárását követően a coach új irányzathoz nyúlt és a tapasztalati úton történő feldolgozással folytattuk a délutánt. Példákat írtunk fel adott szituációkra és a példákon keresztül közösen kerestük a válaszokat. Például elhangzott: „ XY-t nem tudom felelősségre vonni, mit mondjak neki, ha megint azt mondja, hogy nem ér rá, mert a gyerekért kell mennie.” A munkában és a válaszadásban mindenki aktívan részt vett. Nagyon jó hangulatú és a belső erőforrásokat megnyitó ösztönző beszélgetés alakult ki.

A feldolgozás folyamatát a coach által beékelt kompetenciafejlesztés segítette. Ezek: Grow modell, Pace modell, valamint tranzakcióanalízis részletes bemutatása volt

#### *Lezárás:*

Összegzéssel zárult a két napos esemény, amely segítségével komoly erőforrás aktivizálás történt. Kimondott feladatokkal és egymás támogatásának és csapat meglétének és munka folytatásának igényével távoztunk.

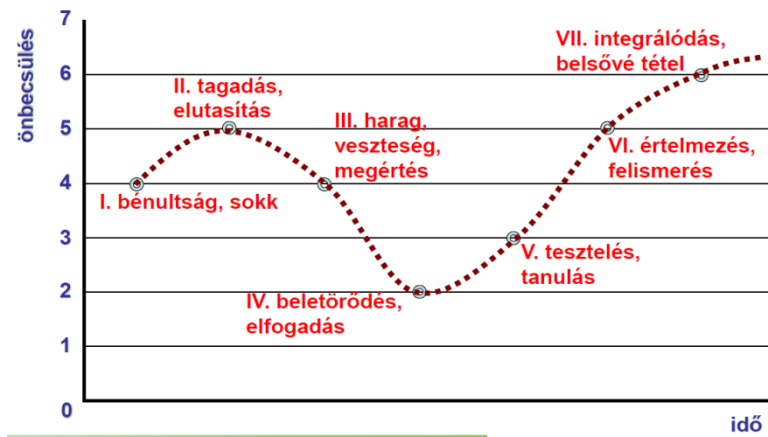
#### ***Workshop konkrét eredménye:***

Motivációs szint emelkedés a csoporton belül. Heti vezetői státusz időpontok kitűzése és rögzítése. Téma feladatok: Igény a visio közös megalkotására rögzített időpontokkal. Témacsoportokra lebontott felelősök kinevezése, termékfejlesztés és folyamatkezelés valamint belső kommunikáció terén. A heti státusokban coach-jellegű moderálás és moderátor kinevezése. Ezzel megvalósul egy valós coaching rendszer bevezetése, amely a cég életében fontos mérföldkövek sikeres megvalósítását alapozzák meg.

#### *Workshop hibái:*

A két napos esemény rengeteg pozitívuma mellett úgy gondolom, hogy a szociometria felmérést a csoporttagokkal a workshop előtt online módon kellett volna elvégeztetni, ezáltal 2 órát nyertünk volna.

Változás-modell alapján a csoport önbecsülési szintjét az alábbi ábrán a III és IV. fokozat közé pozícionálható.



10.ábra Csoport önbecsülési szintje  
forrás. Dr. Ludvigh Károly Srtatego 2019

## **6.2.2 Mérföldkő II: EB stratégia kialakítása**

Employer Branding stratégia megalkotása. Az Employer Branding célja vonzó, megkülönböztető és hiteles munkáltatói személyiség (márka) kialakítása a HR, marketing és kommunikációs területek együttműködésével, a felső vezetés stratégiai támogatásával, azzal a céllal, hogy a megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállalót bevonzzuk, megtartsuk, illetve a meglévő munkavállalók elkötelezettségét növeljük, a vállalat eredményességének érdekében.

### **Coach bevonása, szerződés:**

Cégünkönél az employer branding stratégia kialakítását és alapvetéseit a szakmai vezetők (pénzügy, kommunikáció, IT, support Fejlesztés) részvételével és egyetértésével szeretnénk kialakítani, ezért 4 fős csapatot alakítottunk és 2 hetente 3 órás coach ülésen action plant hoztunk létre. A külső coach feladata, hogy a négy különböző vezető: pénzügy, IT fejlesztés, stratégiai vezető és marketinges vezető a vállalati kultúra mélységeit tárja fel az üléseken. A coach tükröt tart a résztvevők számára az auditot folyamatosan fókuszban tartja.

### **Előkészület:**

A folyamat előkészülete az I mérföldkő előbbiekben bemutatott coaching folyamat eredménye, amelyben a vezetői réteg kimondta és az „action plan”-ban meghatározta a Employer Branding szükségességét. Feladatunk az volt, hogy ajánlást tegyünk a tagoknak és előkészítsük a folyamatot. Ez a megfelelő coach-szervezetfejlesztő piacról történő bevonása és a folyamat moderálása a részemről.

### **Időtervezés:**

A Coaching ülések helye a Rubin irodája azonos időpontokra szervezve 2 hetente ismétlődve. A folyamat 3 hónapig tartott.

### **Eszközök:**

Audit tábla. kivetítő

### **Coaching folyamata:**

A külső coach az employer branding auditálás folyamatát hozta elő és az abban szereplő kérdésekre reflektáltunk és a céljaink mentén több aspektusból vizsgáltuk az adott kérdést.

Általános célok kimondása mellett sikerült a konkrét Smart válaszok mentén hatékony munkát végezni, melynek eredménye az Employer Branding *stratégia* megalkotása volt. Azt gondolom, hogy magyar KKV-nál nem jellemző, hogy lenne külön **EB stratégia**juk. Inkább csak multinacionális vállalatokra jellemző. Alapvető célok mellett, mint: a szervezet megtartóerejének növelése, a profítermelő képességünk növelése, a munkáltatói márkán kialakítása ismertsége vonatkozásában sikerült a konkrét céljainkat kimondatni nemcsak marketing, hanem IT vezetői szinten is. Olyan vállalati kultúra kialakítása, ahol öröm dolgozni, szívesen járnak be a munkatársak. A szervezet külső belső kommunikációjának igénye és ezek összehangolása. Munkatársak megtartása. Az „egy irány egy hajóban evezünk.” Ismertség, mint munkáltató Tudatos kommunikáció HR szinten.

A Coach az Employer branding tevékenységek megkezdéséhez tematika mentén vállalati auditot végeztünk és az alábbi meghatározásokat tettük. Ezek a továbbiakban követendő alapvetések, amelyek azért szükségesek, hogy tevékenységünket ebben a szellemben végezzük és egységes kommunikációval a hitelességünket megtartsuk munkavállalóinkkal szemben. Ez a vállalati kultúra része is, amely belső coachra nézve is kötelező érvényű és felelősséggel tartozik az iránt, hogy a coach üléseken a vállalati kultúra szintjét megőrizze vagy fejlessze.

### **EB action learning plan és eredménye**

Az auditot, mint eszköz hozta a coach. Ennek használatával tényleges vállalati eredményt hozott létre, amely tartalma az alábbiakban összegezhető és, amely a vállalati HR stratégia része is egyben. Cégünk anélkül jutott HR tervhez, hogy nem kellett felvenni külön HR szakembert erre a tevékenységre, hanem a belső erőforrásokat aktivizálva csoportmunkában létrehozatta.

Employer Branding tevékenységünket úgy állítottuk össze, hogy nagyobb 80% energiát a megtartásra, míg a 20% energiát a bevonás tevékenységekbe fektetünk. Az alább felosztásban és sorrendben dolgozunk.

Action plant további skálázással egészítettük ki. Ez a coach módszer nagyon tisztán körül írta az elvégzendő feladatok sorrendjét.

#### Megtartás tevékenységek (80%)

- Béren kívüli juttatások összegyűjtése és bevezetése a belső-külső kommunikációba (1)

- Belső információátadás update print vagy digitális forma (2)
- Jubileumi rendszer (2,3)
- Ambassador program
- Képzési rendszer kialakítása
- Belső ajánlórendszer
- CEO breakfast (SMM)
- First Working Day
- Onboarding
- Karrierutak kialakítása
- Mentor program (szaktudásátadás)
- Rugalmas munkavégzés (Home Office, Távmunka)
- Job rotation – átjárhatóság a szakterületek között

#### Bevonzásra irányuló tevékenységek (20%)

- Karrier oldal (1)
- Munkáltatói üzenetek meghatározás (2)
- Értékek (2)
- Megkülönböztető munkáltató jellemzők meghatározása (UEP) (2)
- Szponzoráció és CSR – önkéntes nap (3)
- Álláshirdetések tartalmi-formai átalakítása
- Facebook oldal HR kialakítása + Social media
- HR kisfilmek karrierútról + milyen az élet nálunk

Célunk, hogy a telekommunikációs szektorban továbbra is megkerülhetetlen IT megoldásszállítók maradjunk, valamint a Rubin energiahatékonysági megoldásai a piacon legkeresettebbjei között szerepeljenek.

Az adattudomány legfrissebb vívmányait beépítjük munkánkba, kiemelt figyelmet szentelünk a környezetvédelemnek és érzékenyek vagyunk a minket körülvevő társadalomra.

A Coaching folyamat egyik legnehezebb része volt, azon állítások megtalálása, amelyek a cég megkülönböztető jegyeit írják le.

Megkülönböztető jegyek megtalálása márcsak azért is nehéz, hiszen mindenki számára egyedi egy munkahelyben a pozitívum érzékelése. Ezért erőforrás ösztönző feladatokkal kezdtük az

alkalmakat. Az erőforrás ösztönző játékokkal és a Gestalt irányzatban használatos szubjektív érzékelések megfigyelésével dolgoztunk

A piacon a hasonló cégektől szeretnénk magunkat megkülönböztetni és vonzóbbá tenni a munkavállalók szemében. A kérdések, hogy milyen állítások illenek rá a cégünkre és ténylegesen felvállalhatóak igazak, megkülönböztetnek minket versenytársainktól.

Végig gondolva egy napot, milyen érzésekkel érkezem, vagy távozom az adott munkahelyen. Mit érzek, mikor bemegyek a konyhába, mit érzek, ha stb., kérdések felvetésével dolgozott. Az eredmény olyan összefoglalása a napi tevékenységünknek, amelyet az érzékelésünk alapján tudtunk megfogalmazni.

- stabil, kiszámítható munkahelyet: voltunk, vagyunk és leszünk
- innovatív csapatot, izgalmas projektek, ahol a szakmai flow átélhető
- korrekt, teljesen bejelentett, határozatlan idejű munkaviszonyt nyújtunk.
- Törekszünk a munka-magánélet egyensúlyának megteremtésére
- Családias, befogadó környezetet, mert mi odafigyelünk egymásra
- Számunkra az egyéniség érték. Nálunk önmagad lehetsz.
- Home office eseti lehetőségét
- Vezetőink közvetlenek, elérhetőek és ajtajuk nyitva áll a munkatársak előtt
- Szakmai és nyelvi képzéseket nyújtunk

Vállalti értékünk<sup>ii</sup> 5 üzenetben foglalható össze a munkavállalók számára

- **CSR:** Különböző generációk együttműködése közös célokért és a fenntartható jövőért.
- **Rugalmasság** szemléletben, munkavégzésben, projektvezetésben
- **Minőség** Alkalmazott technológia, szolgáltatás és szervezeti működés tekintetében
- **Korrekttség:** partnereinkkel, ügyfeleinkkel és dolgozóinkkal szemben.
- **Flow:** magával ragadó feladatok, élvezetes munkavégzés

### Vállalati létszám és összetétel

Dolgozóink körösszetétele kiegyensúlyozott, arányos. Megtalálhatóak a különböző generációk. Az X Y Z generációk együttműködésére kell törekednünk és közöttük lévő kommunikációs gap csökkentésével segíteni az együttműködést. a coach felméri előzetesen a

vállalati kor összetételt és összesen 2 ülés alkalmával csoportfeladatként megalkotatja a vállalati cultur fit azaz munkavállalói profilt.

Szempontrendszer	Belső profil definíció	Külső profil definíció	Ideális jövőbeli állapot
Nyitottság	<b>introvertált</b>	x	x
Végzettség	<b>műszaki végzettségű</b>	műszaki végzettségű	ok
Hozzáállás	<b>precíz (ha az idő megengedi)</b>	precíz	precíz, de gyors
Karrier	<b>szakmai ambíciója van, karrier ambíciója nincs</b>	szakmailag ambiciózus	szakmailag ambiciózus
Munkavégzés, irányítás	<b>végrehajtó típus</b>	iránymutatás mentén dolgozik	önjáró, önállóan dolgozik
Stabilitás	<b>stabilitás és kiszámíthatóság fontos számára</b>	stabilitás és kiszámíthatóság fontos számára	Kiszámítható jövő
Stressztűrés	<b>kevés vagy nulla stressz</b>	nyugodt munkakörnyezet	nyugodt munkakörnyezet
Visszacsatolás	<b>kritika nem tűrés</b>	x	nyitott a pozitív és negatív visszajelzésekre egyaránt
EQ	<b>érzékeny gyerekek</b>	x	magas EQ - érzelmi kiegyensúlyozottság
Kitartás	<b>monoton tűrés</b>	x	monoton tűrés
Fejlesztés	<b>Innovativitás ránti vágy</b>	Innovatív és környezettudatos termékek fejlesztése	Innovatív és környezettudatos termékek fejlesztése
Környezettudatosság	<b>környezettudatosság és környezettudatos termékek</b>	környezettudatosság és környezet tudatos termékek	környezettudatosság és környezet tudatos termékek
IQ	<b>Magas IQ</b>	Magas IQ	Magas IQ
Munkavégzési stílus	<b>kényelmes</b>	x	Időhatékony munkavégzés, határidők tartása
Elkötelezettség	<b>munkájuk iránt elkötelezett</b>	munkájuk iránt elkötelezett	munkájuk iránt elkötelezett
Szakmai ambíció	<b>motiválják az új szakmai és piaci kihívások</b>	inspirálják a szakmai kihívások	inspirálják a szakmai kihívások
Lojalitás	<b>lojális a munkaadóhoz</b>	lojális a munkaadóhoz	lojális a munkaadóhoz
Vezetőség	<b>bevonó vezetés - nyitott ajtók</b>	bevonó vezetés - nyitott ajtók	bevonó vezetés - nyitott ajtók

11. ábra Rubin Cultural Fitt  
forrás:2020 Rubin Informatika



### **6.2.3 Mérföldkő III.: Arculatváltás & Termékfejlesztés**

#### **Cél**

Coaching szemléletű vezetés és a coaching szemlélet beépülésének példája a Rubinban az elvégzett termékfejlesztési folyamat valamint az arculatváltás közös megalkotása volt. A csoporttagok ebben a fázisban már megélték a csoportban rejlő erőforrások aktivizálásának és eredményességének élményét. A vezetők érdekeltek abban, hogy a vállalati kultúra erősödjön, és nem zárkoznak el a coach igénybevételétől. Van olyan vezető, aki rendszeresen jár coachhoz, vezetői kompetenciáinak erősítése érdekében.

#### **Előkészület**

Az arculatváltás folyamatát nem, mint marketingvezető, hanem, mint coaching szemléletű vezető irányítottam. A folyamat idejére teljes mértékben kiléptem a marketing vezetői szerepkörből. Tudatosan használtam a coaching eszközeit. Törekedtem az összhangra és igyekeztem pozitív kapcsolatot kialakítani a projekttagokkal. Nem a saját terveimet vettem elő, hanem meghallgatással kezdtem, tudatosan alkalmaztam a kérdezéstechnikai nyílt és zárt kérdéseket. Az általam vezetett ülések alkalmával nem zökentem ki a szerepemből, kvázi alárendeltem magam a folyamatnak RAMM folyamatmodellel dolgoztam. Prekonceptió nélkül ültem be a megbeszélésekre, ami rendkívüli önfegyelmet igényelt a részemről.

#### **Eszköz**

Az arculatváltás 6 \*2 órás általam vezetett coach szemléletű vezetéssel irányított és moderált folyamat volt. Tartalmazott marketing kompetencia fejlesztést.

Mivel cégvezető ösztönösen épít az önmegvalósítás húzóerejére és a döntés, alkotás és felelősségviselés lehetőségét átengedi a munkatársaknak, így ezzel a példával járt elől ezért számomra sem okozott gondot, hogy az arculatváltás munkálatait nem én, hanem egy nagyobb csoport közös kreatív építőerejének engedjem át.

#### **Folyamat model**

Az AI alapelvei érvényesültek a folyamat során, ezek (Cooperrider-Srivastva, 1987) „Az, amit tudunk, meghatározza jövőnk megalkotását. Azt a jövőt teremtjük meg magunknak, ami most a fejünkben van.” valamint a „pozitív látásmód elve” Az előremutatás elve, azaz a jövő elképzelése meghatározza az aktuális viselkedésünket is, ha valakinek van

pozitív jövőképe, akkor nagy valószínűséggel a cselekedte is az. Merni elképzelni és szabadon engedni a fantáziánkat és azokat bevonni, akik képesek támogatni minket a kitűzött jövőképben. A jövőről alkotott kép alapvetően meghatározza aktuális viselkedésünket.

Másik cél a termékportfólió meghatározása volt. A portfólió elemek csökkentése volt acél. A szerződés a csoporttagok által jött létre a célok meghatározásával és a moderátor személyének elfogadásával. Ezt a szerződési folyamatot az I mérföldkö „action learning” szerint, a külső coach által feladatként megadottak szerint, hajtottuk végre.

Ebben az esetben a skálázás és súlyozás módszerét használtuk.

		Kompetencia relevanciája adott technológiában (score: 0 - irrelevant ... 5 - High Relevance)																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Sectors / Unique Competences		Járműgyártás (közúti és egyéb járműgyártás)	Speciális gépgyártás	Védelmi ipar	Építőipar	Energiaipar ("egészségügy")	Energetika és zöldipar	Élelmiszeripar	Logisztika	ICT (ICT) szektor	Kreatív ipar	Feldolgozóipari alapanyaggyártás	Úripar	Fürdők (turizmus)	Software Gyártás	Úveggyártás	Ingatlankezelés és kereskedelem	Csomagolás és festékgyártás	Elektronikai gyártás	Özlekedés	
1	Speciális HW gyártás	5,0	4,3	5,0	4,3	4,0	5,0	4,0	4,3	5,0	2,7	2,0	4,3	2,0	4,3	4,3	3,3	4,3	4,3	4,3	4,1
2	Real-Time Rating	2,0	2,0	2,3	3,3	2,0	3,3	2,3	3,0	4,3	1,7	2,0	2,0	2,3	3,0	1,3	2,3	1,7	1,3	3,3	2,4
3	Hőtechnikai elemzések	3,3	3,3	2,7	3,3	3,3	5,0	4,7	2,3	4,0	1,3	3,3	2,0	4,3	3,0	2,7	3,3	3,0	3,7	3,3	3,3
4	Energetikai elemzések	2,7	2,7	1,7	3,3	3,0	5,0	4,7	3,0	4,3	1,0	3,0	2,0	4,3	3,3	3,0	3,7	3,0	3,7	3,3	3,2
5	Integráció (SW / HW / PM)	3,3	4,0	2,3	4,3	3,7	5,0	4,0	4,3	5,0	1,7	2,3	2,0	1,3	4,7	2,7	3,0	2,7	3,7	4,3	3,4
6	Real-Time hálózat felügyelet	2,0	1,3	3,0	2,0	3,0	3,7	3,3	2,3	4,7	1,3	2,7	2,0	2,3	2,3	2,0	3,3	2,7	3,3	4,3	2,7
7	Vision-X Real-Time épület felügyelet	2,3	2,3	2,7	2,0	2,7	3,3	2,3	2,7	2,7	1,7	3,0	1,0	4,0	2,0	2,7	4,0	2,3	2,3	3,0	2,6
8	Real-Time berendezés felügyelet	3,3	3,3	3,3	2,7	2,3	3,3	2,3	3,3	4,0	2,3	3,7	2,0	1,7	3,0	2,7	3,3	2,7	3,7	3,7	3,0
9	ARGUS - Általános Real-Time felügyelet	2,3	2,3	2,3	2,3	3,7	4,3	4,7	2,0	4,0	1,3	2,7	1,7	2,7	2,0	1,7	3,3	2,3	3,0	2,7	2,7
10	Automatizált teszt menedzsment	3,0	2,3	1,3	4,0	3,0	3,7	2,7	3,0	4,3	1,7	2,0	3,0	2,0	4,3	2,3	2,7	3,0	4,0	3,3	2,9
11	Integrált energiahatékonysági megoldás szállítás	4,0	4,0	2,3	4,0	3,3	5,0	4,0	3,0	4,3	1,0	3,7	2,0	3,3	3,7	2,7	2,7	3,3	3,3	4,0	3,4
12	Adatelemzés	3,3	3,3	3,3	5,0	2,7	5,0	3,7	4,0	5,0	2,0	3,0	3,3	2,0	3,7	2,7	3,3	2,7	3,0	3,7	3,4
		3,1	2,9	2,7	3,4	3,1	4,3	3,6	3,1	4,3	1,6	2,8	2,3	2,7	3,3	2,6	3,2	2,8	3,3	3,6	

Táblázat 1. Termékfejlesztési irányok súlyozással  
forrás: Rubin Informatika SMM meeting 2021

## **6.2.4 IV mérföldkő: Monitoring**

### **Cél**

Hatékonyág növelése és a kommunikációs képesség növelése

Vállalások: Csoportok Erőforrásainak aktivizálása

Kommunikációs képesség javítás

### **Eszköz**

Visszacsatolás értékelés: A dolgozatomban az értékelés fontosságát többször hangsúlyoztam. A fenti folyamat egyik kiemelt visszacsatolása a 2021 októberében elvégzett kommunikációs kérdőív, amelynek egyes elemei alkalmasak arra, hogy a coach-szemléletű vezető visszajelzést kapjon az elvégzett tevékenységének hatására vonatkozóan. Ezért a kérdőívet és feldolgozását az alábbiakban részletesen ismerttetem:

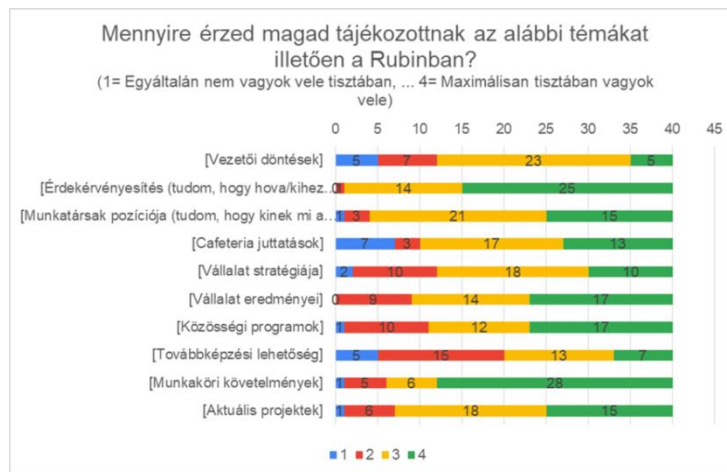
Ebben a szakaszban az eredményesség vizsgálatára szerződünk. „Kommunikációs kérdőívet készítettünk. Két részből áll egyrészt az eredményességet vizsgálja, másrészt monitoring, hogy honnan hova jutottunk illetve a céljainkat tekintve milyen további tevékenységeket kellene végrehajtani.

Kérdőív segítségével összesen 6 kérdéscsoportba tettünk fel a kollégáknak kérdéseket. Ennek eredményét és tanulságait felhasználva tudjuk tovább folytatni a megkezdett folyamatot, ha szükséges akkor pedig változtatni, vagy módosítani szeretnénk.

### **Felmérés**

A felmérés módja. Skálázás. A válaszaikat 1- skálán adhatták meg a kollégák, de emellett kifejtésre is volt mód. Az alábbiakban a kérdések és a beérkezett válaszok feldolgozása látható kérdésenként, a hozzájuk tartozó rövid megállapításokkal.

1 kérdés: Mennyire érzed magad tájékozottnak az alábbi témákban...



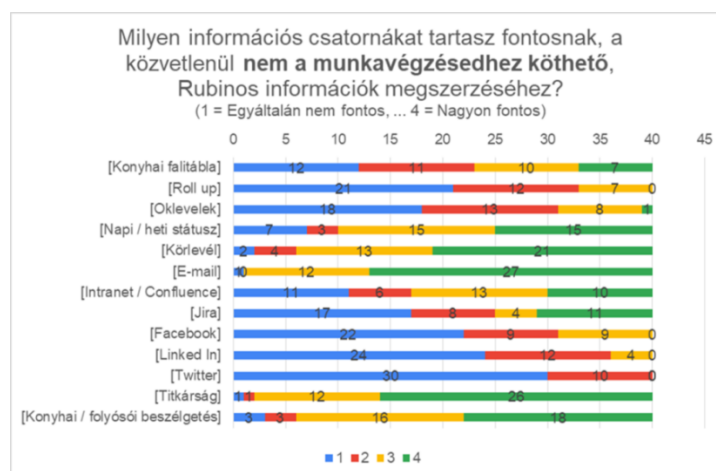
Ábra 12, Rubin Monitoring 1 kérdéscsoport.  
forrás: Rubin Informatikai Zrt.2022.

### Megállapítások

Munkaköri követelményekkel és az érdekérvényesítés módjával tájékozottnak érzik magukat a kollégák.

- A továbbképzési lehetőségek és vezetői döntések tekintetében inkább bizonytalanoknak tűnnek.
- Az aktuális projektek kapcsán csak 15 ember érzi magát teljesen tájékozottnak.

2 kérdés: Milyen információs csatornákat tartasz fontosnak, ....?



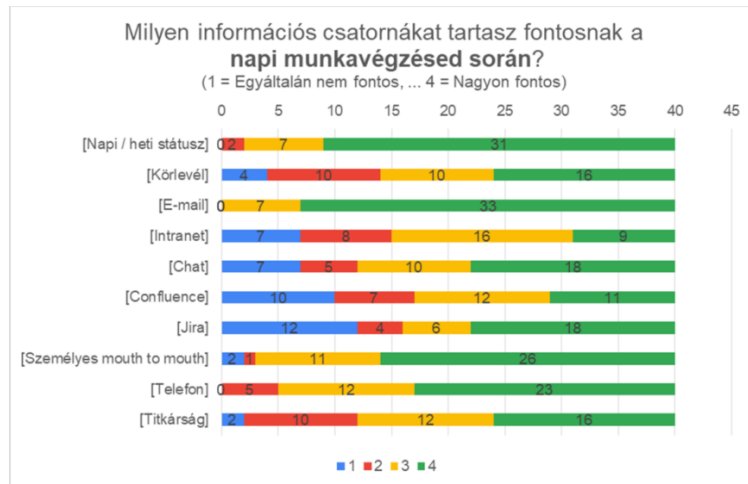
Ábra 13, Rubin Monitoring 1 kérdéscsoport.  
forrás: Rubin Informatikai Zrt.2022.

### Megállapítások:

- Email (kítások: iós cstkársági email gyakorlata jól működik az informyakorlata jól m

- Az online kommunikáció jól megvalósuló területeit (kivéve mail) nem tekintik információforrásoknak
- Naponta heti stb. (kivéve mail) a „folyosói” beszélgetések az fontos források dolgozó, „folyosói”

3. kérdés: Milyen információ csatornákat tartasz fontosnak a napi munkavégzésed során?

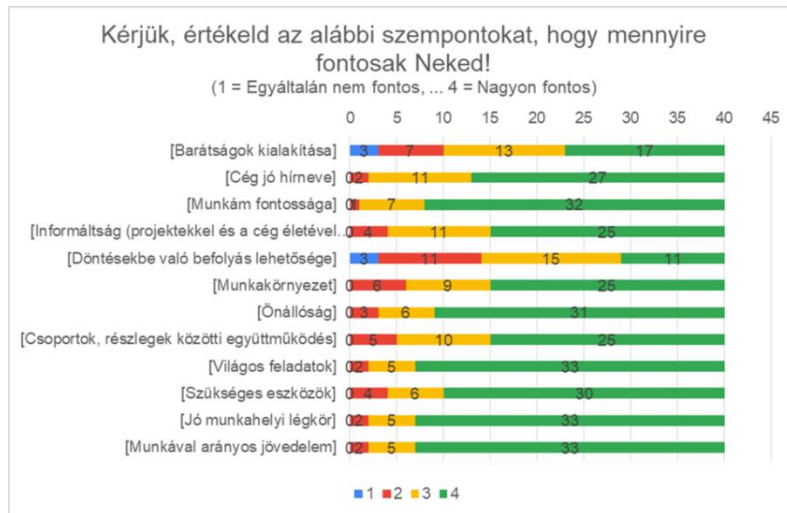


Ábra 14. Rubin Monitoring 3 kérdéscsoport.  
forrás: Rubin Informatikai Zrt.2022.

### Megállapítások

- Az email a legfontosabb információforrást tartasz fontosnak a napi munkavégzés során
- Személyes szóhoz írásban a legfontosabb információforrás kiemelkedő és a telefonokat is kiemelkedően és a telefonokat a legkevésbé fontosnak tartja. (ez nyilván fontosnak tartja)
- A chat is nagyon fontosnak tartja.
- A Jira és a Confluence viszont sokak számára nem fontos a napi munkavégzés során.

4. Kérdés. Kérjük, értékeld az alábbi szempontokat, hogy mennyire fontosak Neked!

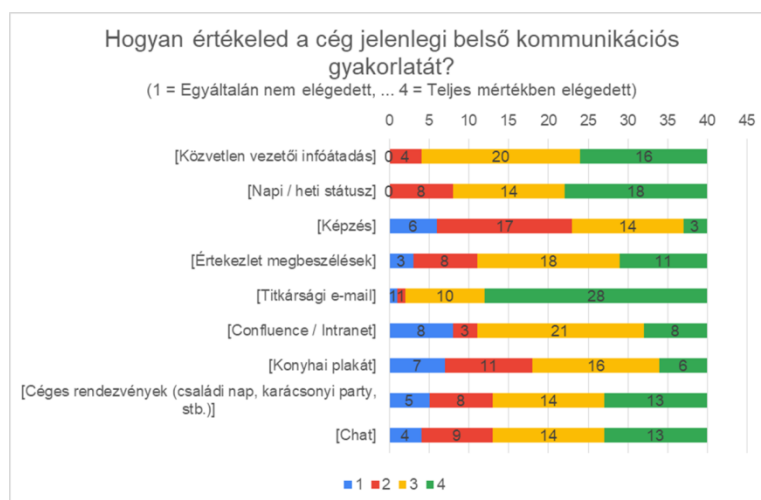


Ábra 15. Rubin Monitoring 4 kérdéscsoport.  
forrás: Rubin Informatikai Zrt.2022.

Megállapítások

- A „jó munkahelyi légkör” azonos fontossági légkör” zö a „ megfelelő jmegfelelőto” .
- A munka fontossága és az önállóság szempontjai szintén kiemelkedően fontosak.
- Bartosak.a és az önállóság szempontjai szintén kieás lehetősége kevésbé fontos.

5 kérdés: hogyan értékeled a cég jelenlegi belső kommunikációs gyakorlatát?



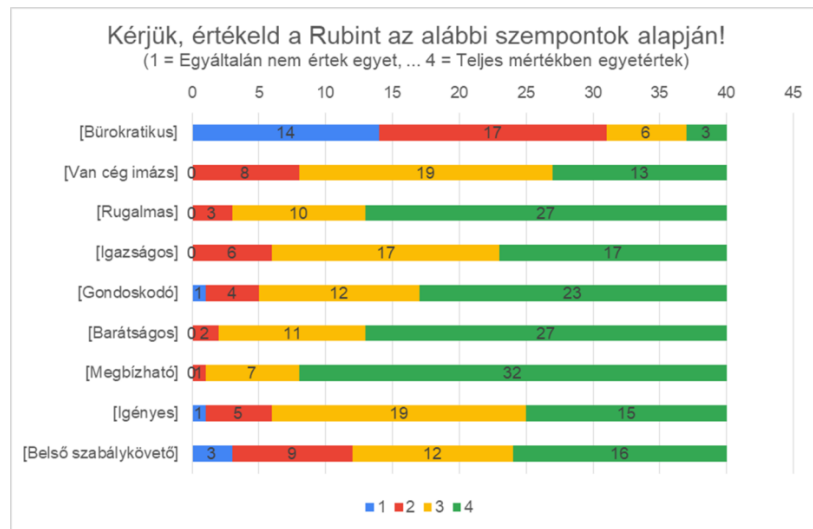
Ábra 16. Rubin Monitoring 5 kérdéscsoport.  
forrás: Rubin Informatikai Zrt.2022.

Megállapítások:

- 36 an 3, 4 értékeli a vezetői információátadást, de kevesebb, mint a fele a dolgozóknak gondolja úgy, hogy a vezetői döntések maximálisan átmennek.

- Jól működik a titkársági email gyakorlata
- Képzéssel kapcsolatosan nagyon nem jó az információátadás.
- Céges rendezvények esetén is van fejlődni való. (2 éve nincs, csak-online)

6. Kérdés Kérjük, értékeld a Rubint, az alábbi szempontok alapján!



Ábra 16. Rubin Monitoring 5 kérdéscsoport.  
forrás: Rubin Informatikai Zrt.2022.

*Megállapítások:*

Megbízható barátságos, gondoskodó és rugalmas cég.

### 6.3 Rubin coaching tapasztalatai

Általánosságban elmondható, hogy szinte minden témakörben több mint a kollégák fele tájékozottnak érzi magát. Ezen belül mindenki tisztában van a munkaköri követelményekkel és az „érdekérvényesítés módjával” hiszen ezekben a témákban maximálisan tájékozottnak érezzük magukat.

A válaszok alapján elmondható, hogy a Továbbképzési lehetőségek témakörében gondoljuk magunkat kevésbé tájékozottnak. Bár ott is 50 % feletti azon kollégák aránya, akik inkább tájékozottak. Összefüggés figyelhető meg, hogy az „Aktuális projektek” témakörében kevésbé érzik magukat tájékozottnak a főleg home office-ban tartózkodó kollégák.

A második kérdéscsoportban azt vizsgáltuk, hogy melyik információs forrás fontos vagy kevésbé fontos cégen belül a nem munka jellegű információk megszerzésében a válaszok alapján elmondható, hogy a titkársági email gyakorlata jól működik az információ átadásban. Emellett a kollégák elsősorban kiemelkedően számítanak a „folyosói beszélgetések”-re mint információforrásra.

Harmadik kérdéscsoportunk a munkavégzéshez rendelkezésre álló információs csatornák és eszközök megítélését vizsgálta. Elmondhatjuk, hogy az email a legfontosabb információs forrás a cégnél. Ezt követik a státuszok. Megállapítható, hogy a Jirat használók körében a Jira kiemelkedően fontos. A személyes megbeszélés lehetősége, mint információs forrást szinte mindenki nagyon fontos kategóriaként értékelte, emellett a chat szerepe a napi munkavégzés során szintén kiemelkedő értékelést kapott.

Kinek mi a fontos?

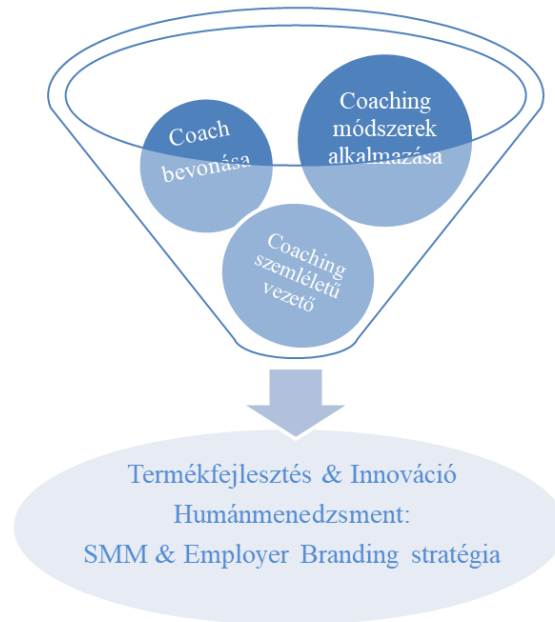
Amire nagyon büszkék vagyunk, hogy a válaszok alapján az látszik, hogy a „jó munkahelyi légkör” a „világos feladatok „azonos jelentőséggel bírnak a „megfelelő jövedelem” szempontjával a munkavállalóink körében.

A fentiekben bemutatott kérdőíves módszerrel zajlott monitoring eredménye rávilágított a coaching szemléletű vezetés és a coaching pozitív hatásaira, segítségével konkrétumok mentén haladhatunk tovább.



## 6.4 Rubin változás összesített eredményei

Két területen beazonosítható a coaching és coaching szemlélet megjelenésének előnye a Rubin Zrt.nél. Ezek a termékfejlesztés benne az innováció és a humanmenedzsment területe.



17. ábra Rubin coaching eredményei

Egyrészt a fejlesztésben újfajta megközelítéseket dolgozunk ki, amely érinti és áthatja az egész szervezetet. Cél, hogy a szervezet minden szintjén az üzleti gondolkodás kerüljön előtérbe a műszaki gondolkodás helyett. Agilis fejlesztési megközelítést alkalmazunk, amely támogatja az üzleti gondolkodást.

Az eddig is megvalósított projektalapú munkavégzés mellett újfajta tanuló szervezetté alakultunk, amelyben megjelenik a visszajelzés kultúrája, és a különböző transzformációk soft támogatása. Az egyéniségek előtérbe helyezése. Az egyes munkacsoportokat különböző személyiségek és pszichológiai szempontok figyelembevételével alakítottuk ki.

Lehetőség van az önszerveződésre a vezető, nem akasztja meg a folyamatot.

A szervezeti és filozófiaváltásnak pénzügyi kockázatai magasak. A tudástőke nem elválasztható a tudásfunkciót biztosító személyektől. A tudástőkénk szoftver- és hardverfejlesztési dokumentációkból, ügyfél és szervezeti tőkéből áll: CRM rendszer, ügyfélkör adatbázis, valamint márkaneveinkből: Rubin COOL, Rubin RUBICON, SME,

emellett a Rubin hírnevét és arculatát is meghatározó szellemi tőkéből áll. Ezek nem választhatók el az ezeket működtető dolgozóinktól.

A fenti logika mentén, minden egyes munkavállaló a Rubin értéke. Azaz vigyáznunk kell rájuk. Mikor lehetséges a dolgozók megtartása? Akkor, ha értékesnek tekinti saját magát és értékesnek tekinti a munkáját. Értékesnek az egyén akkor érezheti magát, ha a szervezettől megkapja a megbecsülést és a bizalmat. Struktúraváltásunk és programjaink a kölcsönös bizalomra és megbecsülésre épített lépések és folyamatok összessége.

#### Innováció

A bevonódás és a célok megvalósításának érdekében elindítottuk a Rubin Tudástár programsorozatát.

A programsorozat lényege, hogy a cégen belüli know-how mindenki számára elérhetővé váljon. Havi 1,5 munkanapot szánunk arra és lehetőséget biztosítunk mindenkinek (a kezdőtől a senior-ig), hogy bemutathassa tudását előadásoként 30-45 percben. A legújabb trendekről vagy csak egyszerűen az ő általuk izgalmasnak ítélt témában a szakterületét érintő, vagy számukra értéket jelentő fejlesztését vagy akár hobbyt. Ez gyakorlatilag munkatársai coaching keretében zajlik. Az egyes szakaszok között moderátorként vezetem az eseményt Teljes mértékben alárendelve a folyamatnak.

#### Példa.

A Rubin Tudástár keretében induló programsorozat egyik állomásaként a tesztelők kerültek a középpontba cégünknel. A Teszt Meet UP rendezvényre 12 kollégánk jelentkezett azzal, hogy szeretne előadni az általuk ismert tesztelési eljárásokról és megoldásokról. (Az előadók összetétele: nem: 2nő-8férfi, korosztály: 25 alatt 2fő, 25-35 4fő, 35 felett 3fő 50 felett 1)

A PyCharm teszt tool-októl a TSDP tesztelés evolúciójáig szakembereink bemutatták a tesztelési trendeket és eljárásokat. Előadóink a szakmai tudásuk legjavát adták. Óriási élmény volt a nem szakmai résztvevőknek is bepillantást nyerni a tesztelők mindennapi munkájába.

## **6.5 A Rubin továbbképzések folytatása és a lehetőségek bővítése**

Belső állandó és alkalmi jellegű, valamint külső helyszíneken egyéni igények alapján továbbképzéseket finanszírozunk. A vezetők feladata, hogy ösztönözzék a munkavállalóinkat a lehetőségek kihasználására.

*Belső állandó:*

Kollégáink hetente 2\*45 perc angolórán vesznek részt munkaidőben 3 féle tudás szintű csoportban.

*Alkalmi jellegű:*

A tudástőke folyamatos fejlesztését és a szellemi inspiráció intenzitásának növelését szakértő külsős előadókkal biztosítjuk.

Ezek olyan alkalmak, ahol a szakmaiságot központba helyezve nyíltan lehet, adott témáról beszélgeti. Legutóbbi alkalmunk az agilis projektfejlesztési bemutató előadói délután volt.

Tapasztalatunk szerint a továbbképzések, nemcsak a szakmai ismeretek bővítésére alkalmasak, hanem az azt követő kötetlen beszélgetések hozzájárulnak a generációs különbségekből adódó feszültségek oldásához. Beszélgetések és vélemények nyílt megbeszélésére teremtünk platformot.

Az egyéni továbbképzést támogatjuk és lehetővé tesszük a munkavállaló számára.

## **6.6 Összegzés**

A változások szervezeti karakterváltozást indítottak el. Dinamikája a régi kollégákat is inspirálja. Két új projektet indítottunk belső innovációs ötletünkre építve. (ATOM, Feszültségfigyelő)

Az új 12 fő 30 év alatti dolgozók megjelenése óhatatlanul is feszültséget generál. Mi ezt „jó feszültséggé” alakítottuk vezetői odafigyeléssel és ”A Rubinosnak lenni jó!” kommunikálásával. A változással egyidejűleg megjelent az employer branding fogalma.

Közösségépítő programokkal támogatjuk az együttműködések és a generációs feszültségeket igyekszünk csökkenteni. Közös főzés, kirándulások és a belső oktatási programok színesítik a munkahelyi légkört. Átalakítottuk étkezőnket közösségi térré, ahol a kellemes környezetben házhoz jön az ebéd a kollégák számára.

A Rubin változás sokak számára óriási változást jelent. A családi jellegű munkahelyünk átváltozott egy dinamikus állandóan változó méhkassá, ahol a szellemi pezsgés a kultúránk részévé válik. Sikerült munkavállalóinkat kizökkenteni a komfortzónájukból. Aktivitást értünk el olyanoknál, akik eddig kivonták magukat a közös programokból.

Az új struktúrával, + 30 % új munkavállalóval, színes munkavállalói körrel (22-60 korú), különböző társadalmi körökből egy célért dolgozunk. Nagy tudástőkéjű 10-20 éve nálunk dolgozó kollégák is megújulnak.

Programjaink lehetőséget teremtenek arra, hogy a dolgozók önmaguk lehessenek, egyéniségük a szereplés által megjelenik. A szereplés lehetősége pedig segíti a mások egyéniségének elfogadását és tiszteletét.

Az egyéni továbbképzést támogatjuk és lehetővé tesszük a munkavállaló számára.

### **Executive coaching**

A 9 fős vezetői réteg felelős a tudásmenedzsmentért. A vezetés: vezérigazgató, 3 fő tulajdonos, 5 fő kiemelt területek vezetői (egyben munkacsoport). Az eddig háttérben lévő területek is szerepet kaptak. A pénzügyi, stratégiai és marketing terület női vezetőket kapott. Feladatuk felméréstől a változáskövetésig sokrétű. A vezetői rétegben a férfi női arányok (IT SME) nem általánosak. A vezetők szakmai tevékenysége bővül. Felelősök munkatársaik motivációjáért és a folyamatos tudásátadásért. A rejtett kompetenciák felmérése, számbavétele, osztályozása. A rejtett kompetenciáknak szervezeti elterjesztése és szervezeti beépülését segítő programok kidolgozása. Új filozófiai és stratégiai célokat határoztunk meg. Fő célunk, hogy az információvezérelt komplex műszaki megoldásaink választ adjanak a technológiai és környezeti kihívásokra. Vállalati kultúránkban a sokszínűség alapérték, amely értékeknek a szervezet teljes egészét át kell hatnia. A vezetők felelősök azért, hogy a kimondott és kimondatlan értékink ne sérüljenek. Siker, ha a sokféle típusú és gondolkodású munkavállalónkat képesek vagyunk megtartani, ösztönözni és azonos célokért egy irányban tartani. Szükséges a vezetői képességek fejlesztése, fenntartására, a burnout jelenség elkerülése miatt coaching bevonása.

### **Dolgozók bevonása és felhívása**

Az új technológia trendekre válaszként nemcsak az új munkaerő felvétel jelent megoldást, hanem a belső rejtett ismeretek feltérképezése és aktivizálása. Az értékteremtő szakemberek egyrészt azon kompetens szakemberek, akik nap mint nap a saját szakterületükön magas színvonalon alkotó munkát végeznek, másrészt a vállalat erőforrásaira támaszkodó és a potenciális vevőkkel intenzív párbeszédet folytató munkatársak.

A Rubin vezetősége által kimondott vállalati értékek tényleges értékteremtést hoznak magukkal. A vezetés által meghatározott konkrét célokat a teljes dolgozói kör előtt meetup jelleggel bemutattuk és a közös értékteremtés lehetőségét kínáltuk fel!

Vízióink értékeit a korrektség, a rugalmasság, a minőség és a SCR színterein határoztuk meg és osztottuk meg a teljes dolgozói körrel és a nyilvánossággal.

Arra kértünk kollégáinkat, hogy vegyenek részt a vízióink megvalósításában, hiszen ezek az értékek nemcsak egyéni boldogulásukat, hanem a környezet, a jövőbeni generációk hatékony működéséhez járulnak hozzá. (pl: lásd energiahatékonyságot biztosító termékeinket!)

De, önmagukban a szavak nem elegendők és szervezeti átalakulás csak akkor eredményes, ha mindenki részt vesz benne és hajlandó erőfeszítéseket tenni!

Családi programjaink hagyománya, bővítése

A Rubin Családi Nap az év egyik kiemelkedő eseménye. Gyermekfelügyelettel és közösségépítő családi programokkal várjuk a Rubin dolgozóit és családtagjaikat.

Célunk, hogy erősítsük a családi értékek megjelenítését a fiatalabb kollégák számára is. A munkavállalók családtagjai pedig betekintést nyerjenek a cégünk közösségébe. Élményszerzés a színes programokkal a Rubin munkavállalók gyermekei számára.

### **6.6.1 Coach célok a folytatáshoz**

A legfontosabb feladatnak az elért eredmények tudatosítását tartom és egy új alábbi coaching folyamatra szeretnék szerződni munkahelyemen, és belső coachként szeretném végrehajtani az alábbiak mentén.

#### **Szerződés és előkészület.**

Előkészületként 2x 1,5 órás megbeszélés a cégvezetővel, aki delegálni fogja kvázi kötelező coaching folyamatra a résztvevőt. A megbeszélés célja a vezető igényeinek feltérképezése. A siker érdekében az általános témafelvetés igényeket beszéljük át és a cégvezető által kijelölt fejlesztendő területeket Megállapodunk az ellenőrzés módszertanában.

Vezetői cél: Vállalti értékek kultúra elmélyítése, adott vezetőnél generációk együttműködése közös célokért és a fenntartható jövőért.

Rugalmasság szemléletben, munkavégzésben, projektvezetésben, marad és ismételendő!

- Korrektség: partnereinkkel, ügyfeleinkkel és dolgozóinkkal szemben.

- Flow: magával ragadó feladatok, élvezetes munkavégzés
- Érzékelt problémák és fejlesztendő terület:
- nem jól delegál, inkább félnek tőle, nem hatékony, megkerülik,

### **Coachee jellemzői:**

A coacheek egyéni feltérképezése. pl Kiemelt IT területi vezető. Véleményvezér és szkeptikusan állt a kirajzolódó eseményhez. Asszertív kommunikáció hiánya. Vezető-beosztott kommunikációs probléma.

### **Előkészület**

Figyelembe veszem a résztvevő szokásait és időrendjét.

Az eseményt időbeosztása délelőtt 4 \* 1,5 blokk egy hónapra bontva.

### **Eszközök:**

Flipchart, borítható falak és postit, kivetítő excel és ppt . Saját jegyzet, papír.

Fényképezőgép: az esemény egyes elemeinek anyagainak rögzítése visszaemlékezés céljával.

### **Elrendezés:**

Terem négyzetméter 15 nm két szék bekészítéssel, falon tábla. Coach szintén ül.

### **Coaching folyamata:**

(1-2 ülés)

### **Bevezetés:**

A program- és időterv valamint az alapvetések tisztázása. Szabályok: nincs értékítélet, nincs mobilhasználat. Hogyan távozhatok vagy jelezhetem, ha problémám van.

Bemelegítés: a megnyílás lehetőség adta bemelegítő kör.

Kérdések: Mit vár el az eseménytől? Mitől lenne elégedett távozáskor?

Az elhangzott mondatok a rögzítése és kiragasztása. Ezáltal pontosan megjelennek a bizonytalanságot jelentő kérdések.

Ezek feloldása és a szembesítést szociometria felméréssel.

### **Szociometriai felmérés**

1-10 skálán az alábbi kérdésekben:

*Hol tartunk most ahhoz viszonyítva, ahol – szerintem– most lennünk kellene?*

1. Alig valamit jutottunk előre-10. Pont ott tartunk ahol lennünk kéne

*Jól vezetem a beosztottjaimat?*

1 .Nem-10. Igen teljesen egyetértek mindenki

*Az én személyes motiváltságom a munkámban.*

1.Nem sok kedvem van hozzá -10. szívesen csinálom

*Az én személyes érdekeltségem a vezetői csapat közös eredményeiben.*

1. nem érvényesülnek az elgondolásaim-10. Egyéni érdekeim maximálisan érvényesülnek az eredményekben

### **Visszacsatolás- Összegzés:**

A szociometriai összegzéssel, amely mintegy kiindulópontként lehetővé teszi a tényleges munkafolyamatot. Tükör.

### **Programalkotás - Kompetenciafejlesztéssel**

Projektszervezési problémák

Tapasztalati úton történő feldolgozással folytattuk. Példákat írtunk fel adott szituációkra és a Asszertív kommunikációs feladatok (3-4 Ülés)

Asszertív kommunikáció – 8 alappillér bemutatása

1. Hallgasd végig a másikat!
2. Ügyelj a beszéd tempójára, a hangnemre és a hangerőre!
3. Kezeld egyenrangú félként a partnered!
4. Ne rendeld alá magad!
5. Használd én üzeneteket!
6. Érvelj!
7. Ne köntörfalazz!
8. Légy nyitott a kompromisszumokra!

Én üzenetek gyakorlása konkrét problémákon. ( Lásd 2 ülés). Érvrendszer felállítása konkrét problémákra.

### **Lezárás:**

Összegzéssel. Kimondott feladatokkal.

### **Konkrét eredménye, visszacsatolás:**

Motivációs szintemelkedés megfigyelése. Heti vezetői státusz időpontok kitűzése és rögzítése.

Téma feladatok.

Vezetővel folytatott háromszereplős eredmény megbeszélés.

A fenti folyamat, szerződési szakaszban van. Nehézsége, hogy belső coachként le kell küzdenem azt, hogy ne legyenek prekonceptióim.



## 7 Összefoglaló

Dolgozatom megírása nagyszerű élményt jelentett a számomra, hiszen mindazt a folyamatot, amelyet a munkahelyemen kezdetben ösztönösen majd tudatosan átéltem összefüggésben a coaching folyamattal, ismételten átélhettem. Célom, hogy coachként sikeres legyek.

Most lehetőségem nyílt arra, hogy más szemszögből kiegészítve az egyetemi tanulmányokkal, tekintsem át eredményeimet és megtaláljam azokat a pontokat, amelyekben fejlődnöm kell akár önálló vagy alkalmazott coachként.

Piacorientált marketing szemlélettel nagyon fontosnak tartom, hogy kézzelfogható és bizonyítható eredményeket érjek el a munkában, ezáltal megerősítsem pozíciómat.

Míg 10 éve jellemzően a vállalatvezetők privilégiuma volt a coachingban való részvétel, ma már mindenki számára elérhető és végtelen mennyiségű coaching hirdetéssel találkozunk a potenciális coacheek. Keverednek a fogalmak és az elvárt igények a coach-al és a coaching folyamattal szemben. Ezért dolgozatomat az alapfogalmak tisztázásával kezdtem, a business coaching meghatározásával.

Elgondolkodtam, azon, hogy egyáltalán milyen igények mellett jelenik meg egy cég életében a coaching vásárlásának gondolata. Van-e létjogosultsága megéri-e, és ha igen miért?

A munkámban a business coaching sikerességeinek eszközeit kerestem. Kiemeltem az üzleti módszertanok használatának jelenőségét. Bizonyítani szerettem volna, hogy a business coachingban a sikeresség elengedhetetlen része mindkét fél üzlet-szakmai felkészültsége. A business coaching folyamatba kézenfekvő az üzleti módszerek analízisek bevonása, egyrészt mert a coachee számára sem ismeretlenek, ráadásul a coach is olyan big picture-t kap ügyfeléről, amely hozzásegíti a ráhangolódáshoz. Az általam feldolgozott és ajánlott módszerek megfelelő használatával előtérbe kerülnek a pozitív gondolatok. A business módszerek a coach és a coachee „feladat” felismerését segítik.

A coaching szerepe felértékelődött ugyanakkor költséges és időigényes folyamat, mert egy változás vagy attitűdváltás nem egyik-napról a másikra zajlik. A felértékelődést társadalmi és technológiai változások indukálják, ezzel összefüggésben dolgozatomba kiemelem a VUCA

jelenséget, és ezzel egyidejűleg a Design Thinking coaching módszertanára hívom fel a figyelmet, amely tudatos alkalmazása eredményessé tehet egy vállalatot.

Kiemelem, a különböző coach irányzatok főbb jellemzőit és folyamatmodelljeit, ismeretszerzési céllal. Hiszek abban, hogy hatékonyságot mindig a megfelelő módszerek használatával tudjuk növelni. Ha coach tarsolyában csak-egy két módszertan szerepel, akkor nagyon beszűkíti a piacát. A szakirodalomban felelhető sikeres módszerek ötvözését saját stílussal kiegészítve lehetünk sikeresek.

Dolgozatomban hatékonyság bizonyíthatóságának módszertanait is vizsgálom. Hasonlóan a stratégiai módszertanokhoz, itt is felhasználhatóak az üzleti életben már kipróbált mutatók. A coach tevékenység ugyan olyan kiadást jelent egy vállalat számára, mint a marketing vagy sales tevékenység. Mindegyik célja a vállalt sikeressége és a profit növelése. A szerződés pillanatában érdemes a coachnak a megfelelő eredménymutató módszereket rögzíteni.

Dolgozatom második felében részletesen elemzem, azt a közel 2 éves folyamatot, amelyet a munkahelyemen a Rubin Zrt-nél átéltem a coaching folyamán.

Külső coach bevonása a szervezetbe olyan folyamatokat indított el, amely változások szervezeti karakterváltozáshoz vezettek. A humánmenedzsment és az innováció területén értünk el kiemelkedő eredményeket, melyeket részletesen elemzek dolgozatomban, és amely kellő bizonyítékkal szolgál az eredményességre vonatkozóan. Attitűdváltás vállalati szinten érzékelhető, egyéni szinten pedig megjelenik. Ezt az elvégzett employer branding audit és a folyamat jelen pillanatában végzett és dolgozatomban bemutatott monitoring is visszaigazolta. Négy mérföldkő mentén mutattam be az eredményeiket és végül egy még nem megkezdett coaching terveit briefként vázoltam. Bízom benne, hogy ez a váz, az V. mérföldkő alapja abban a coaching folyamatban melyet bemutattam.

## 8 Reflexió

12 éves marketing kommunikációs szakmai tapasztalattal rendelkezem a TELCO szektorban. Nemzetközi multinacionális vállalatnál kezdtem a pályafutásom, jelenleg marketing vezetői feladatokat láttok el egy magyar tulajdonú közép vállalatnál, a Rubin Informatikai Zrt.-nél.

A felgyorsult technológia változás egyik törvényszerű következménye a piaci igények folyamatos változása. Ez, az IT-szektor megoldásszállítóira és a dolgozókra óriási terhet ró. Munkám lényege az ügyfélélmény biztosítása, azonban a gyorsan változó igények miatt, ez nem könnyű feladat. Ma már nem jellemző, hogy egy készterméket vagy szolgáltatást létrehozunk és a hozzáépített marketingkampánnyal piacra visszük. A klasszikus marketingeszközök nem elegendőek. A kommunikáció ugyanúgy felgyorsult és dinamikusan változik, mint az igények, amelyek után rohanunk. Az eddigi termék-/szolgáltatásközpontú marketingkommunikáció helyét, a vevő és a szállító harmonikus együttműködését hangsúlyozó kommunikációra van szükség. A szolgáltatás csak akkor válik eladhatóvá, ha együttműködő és kommunikációképes csapatot állítunk a termék/szolgáltatás mögé és ezt „láthatóvá” is tesszük. A kommunikáció egyik központi témája a szolgáltatás mögött lévő csapat, és a vállalat víziójára épített brand.

A sikeresség fenntartása érdekében váltanom kellett. Mint a legtöbb magyar KKV-nál, cégünkönél sincs külön brand-, termékfejlesztő-, belső- és külsőkommunikációs stb., szakember, hanem mindezek a feladatok egy kézben összpontosulnak, így elkerülhetetlen a különböző marketing területeken való jártasság.

A folyamatos változás a munkatársaimat arra kényszerítette, hogy az eddigi projekt alapú munkavégzés helyett, új IT módszertant alkalmazzanak és agilis fejlesztési környezetben fejlesszenek. Nekem a termékfejlesztésnél eddig „csak” a termékmagot kellett megértenem, most a dolgozó embert is hasonlóképpen kell jól értenem. Úgy gondolom, hogy a coaching módszertana nélkül hibás eredményre és torz kommunikációra jutnék. Szeretném elsajátítani azokat a módszereket, amelyekkel a jobban megértem a szolgáltatásban részt vállaló kollégáim motivációit, és eszközöket szeretnék adni számukra a hatékonyabb kommunikációhoz, mivel ez a közös sikerességünk alapja.

A fentiek mellett külön kihívás, hogy a kommunikáció szerepe felértékelődött. A kommunikációs tér átalakult. Mindenkinek megvan a lehetősége, hogy kommunikáljon. A social média felületeken összemosisódnak a céges és magán szféra megnyilvánulásai. Míg

régebben egy rossz termék miatt „fájt” a marketinges feje, ma egy social média felületen történő negatív dolgozói bejegyzés okozhat anyagi veszteséget. A két szféra találkozása a „társadalmi felelősségvállalás” terepe, a vízió megalkotása és dolgozói küldetéstudat kialakítása a versenyképességünk megőrzéséhez nélkülözhetetlen.

A technológiai és kommunikációs változások miatt szembesülnöm kellett azzal, hogy új szakmai módszertani ismertetésre van szükségem, ha azt szeretném, hogy a ” Hatékony megoldásokkal a jövőért”- szlogenünk ne üresedjen ki az ügyfeleink szemében.

Marketingvezetőként a tervem, hogy kulturális szintet lépünk a Rubinnál, ha elvégzem a business coach képzést és alkalmazom a módszereket. Úgy képelem, hogy a belső folyamatok sokkal rugalmasabbak lesznek, a kommunikáció felgyorsul, az ügyfélélmény nő.

A tervezéstől, a support szolgáltatásban résztvevő munkatársaknak rugalmasnak kell lenniük. Nincs más megoldás, mint a kollégák tréningezése a változásra. Mert hiszem, hogy a változás képessége nem csak a kreatív emberek képessége.

## Irodalomjegyzék:

Felhasznált irodalom:

Arnell, L. – Wilson, L.: Érzelmi intelligencia coaching. Oktker-Nodus Kiadó Kft. Veszprém  
Kiadás éve: 2009

Bagi N: A coaching hatékonyságát befolyásoló tényezők. A szakirodalom tükrében és coach-  
szemmel. Magyar Coachszemle 2013. 1. szám. 29-43. old.

Philip Cotler: Marketing menedzsment Szerkesztő: Dr. Veress Zoltán  
Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Kiadás éve: 2002. ISBN 963 224 664 0

Fenyvesi Éva, Vágány Judit Korkép - XXI. századi kihívások (pp.190-211) Fejezet: A  
coaching jelene - Magyarországi helyzetkép Kiadó: BGE KVIK Közgazdasági Intézeti  
Tanszéki Osztály Kiadás éve: 2016

Fenyvesi Éva, Vágány Judit, Kárpátiné Daróczi Judit - THE METHOD OF  
MEASUREMENT FOR RETURN ON COACHING Gradus Vol 3, No 1 (2016) 360-367.  
ISSN 2064-8014 Megjelenés éve: 2016

Fenyvesi Éva - Ádám Anna: A Coaching jelene magyarországi helyzetkép Korkép - XXI.  
századi kihívások. Kiadó: BGE; Editor: Megjelenés: July 2016.

Timothy Gallwey. Tenisz- A belső játszma G-Adam Könyvkiadó Kiadó 2021

Hirshleifer, Jack- Glazer Am : Mikroökonómia - Árelmélet és alkalmazásai - Döntések,  
piacok és információ Kiadó: Osiris Kiadó, Megjelenés: 2009. március 30.

Babak Kaweh: Coaching kézikönyv - Coachoknak és oktatóknak Kiadó Bioenergetik Kft.  
Kiadás éve: 2017

Kelló Éva (szerk.) Coaching alapok és irányzatok Akadémiai Kiadó, 2019

Dr. Kiss Olga Coaching ROI dilemmák, Coach Szemle Megjelenés:2016. július 27.  
Hozzáférés: <https://coachszemle.hu/2016/07/27/coaching-roi-dilemmak/>

Kollár József – Kollárné Déri Krisztina Vizen járnai.: A válságkezelés filozófiája  
Budapest, Mentofaktúra Kiadó. 2010.

Madai, K.: A coaching története Magyarországon. Magyar Coachszemle. Digitális világunk  
2014/1. 68-72. old

Mary Beth O'Neill: Coaching. A vezetői szerep és feladat tudatosítása. HVG Könyvek, 2008

Uj. – Szodorai A. (2015): A 2014. Évi coaching kutatás eredményei. Magyar Coachszemle.  
2015. 2. szám. 52-66. old.

Simon, H. A: Administrative Behavior. New York: Macmillan Co. 1997  
Vogelauer Werner: Coaching a gyakorlatban - Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása  
KJK-Kerszöv, 2002

Whitmore, J. COACHING a csúcsteljesítményért. Z-Press Kiadó, Miskolc 2008  
Hozzáférés:<https://flow.hu/mit-csinalunk/#Excellence>

### **Elektronikus források**

Dr. Kurucz Attila: A kifizetődő coaching a vállalati hatékonyságnövelésben [online].  
[Megjelent] Magyar Coach szemle honlapja 2014. február 25. [Megtekintve 2022. 04.10.  
Hozzáférés:<https://coachszele.hu/2014/02/25/a-kifizetodo-coaching-a-vallalati-hatekonysagnovelesben/>

HVG Több pénzt hagynak a boltokban, akikre rámosolyognak 2015. június. 24. 14:13 2015.  
június. 24. 16:39 Vállalkozás rovat  
Hozzáférés: [https://hvg.hu/kkv/20150624\\_Tobb\\_penzt\\_hagynak\\_a\\_boltokban\\_akikre\\_ram](https://hvg.hu/kkv/20150624_Tobb_penzt_hagynak_a_boltokban_akikre_ram)

A magyarországi coach szervezetek álláspontja: A Magyarországi Coach-szervezetek  
Szövetségének elnöksége megjelent: 2020.02 [Megtekintve 2022. 03.01  
Hozzáférés:[http://www.szaknevsor.coachszovetseg.hu/files/4.%20%202020.02.12\\_Kuruzslo\\_TV\\_CoachSzovetseg.pdf](http://www.szaknevsor.coachszovetseg.hu/files/4.%20%202020.02.12_Kuruzslo_TV_CoachSzovetseg.pdf)

Flow Consulting Kft. (Megtekintve 2022. 04.11) 2021  
Hozzáférés:<https://flow.hu/mit-csinalunk/#Excellence>

Elaine Cox Tatiana Bachkirova D. Clutterbuck Theoretical Traditions and Coaching Genres:  
Mapping the Territory Apr 2014  
Hozzáférés:[https://www.researchgate.net/figure/A-structural-analysis-of-the-coaching-engagement\\_fig1\\_271068549](https://www.researchgate.net/figure/A-structural-analysis-of-the-coaching-engagement_fig1_271068549)

Dr. Karol M. Wasylshyn- Executive Coaching: An Outcome Study  
Kiadó: The Educational Publishing Foundation and the Society of Consulting 2003  
DOI: 10.1037/1061-4087.55 2 94  
Hozzáférés: [http://www.karolwasylshyn.com/pdf/executive\\_coaching.pdf](http://www.karolwasylshyn.com/pdf/executive_coaching.pdf)

Szlafkai Éva Tudod mi az a Design Thinking? Kreatív gondolkodás másként! – workshopon  
jártam Megjelent: 2017.03.02. <https://365letszikra.hu/design-thinking-kreativ-gondolkodas/>  
18

## Lábjegyzet lista

- 1** Dr. Kurucz Attila: A kifizetődő coaching a vállalati hatékonyságnövelésben [online].[Megjelent] Magyar Coach szemle honlapja 2014. február 25. [Megtekintve 2022. 04.10. Hozzáférés:<https://coachszemle.hu/2014/02/25/a-kifizetodo-coaching-a-vallalati->
- 2** UJ. – SZODORAI, A. (2015): A 2014. Évi coaching kutatás eredményei. Magyar Coachszemle. 2015.2. szám. 52-66. old
- 3** Timothy Gallwey. Tenisz- A belső játszma G-Adam Könyvkiadó Kiadó 2021
- 4** Whitmore, J. (2008): COACHING a csúcsteljesítményért. Z-Press Kiadó, Miskolc
- 5** Flow Csoport Kft. Mit csinálunk? Hozzáférés: <https://flow.hu/mit-csinalunk/#Excellence>
- 6** Kellő Éva Coaching alapok és irányzatok Akadémiai Kiadó , 2014 28. oldal
- 7** Carol Wilson The GROW Modell [www.coachingcultureatwork.com](http://www.coachingcultureatwork.com)
- 8** A magyarországi coach szervezetek álláspontja: A Magyarországi Coach-szervezetek Szövetségének elnöksége megjelent: 2020.02  
Hozzáférés:[http://www.szaknevsor.coachszovetseg.hu/files/4.%20%202020.02.12\\_Kuruzslo\\_TV\\_CoachSzovetseg.pdf](http://www.szaknevsor.coachszovetseg.hu/files/4.%20%202020.02.12_Kuruzslo_TV_CoachSzovetseg.pdf)
- 9** Elaine Cox Tatiana Bachkirova D. Clutterbuck Theoretical Traditions and Coaching Genres: Mapping the Territory Apr 2014
- 10** BCGBostonConsultingGroup 2022  
Hozzáférés: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>
- 11** HIRSHLEIFER, JACK - GLAZER, AM : Mikroökonómia - Árelmélet és alkalmazásai - Döntések, piacok és információ Osiris Kiadó , Megjelenés: 2009. március 30.
- 12** Ansoff Matrix 2022 Jegyzi: CFI Education Inc.  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/ansoff-matrix/>
- 13** Sarsby Alan Swot Analysis Lightning Source Inc Kiadás éve 2016
- 14** Fábrián Zoltán 2019 Ipar 4.0 Az ipar 4.0 stratégiaalkotás fontos lépése Hozzáférés: <https://www.ipar4.hu/hu/article/965>
- 15** Design Thinking IDEO U 2020 U<https://www.ideo.com/pages/design-thinking>
- 16** Oliver Mack, Anshuman Khare, Andreas Krämer, Thomas Burgartz: Managing in a VUCA World 2016 Kiadó Springer Link
- 17** Tudod mi az a Design Thinking? Kreatív gondolkodás másként! – workshopon jártam  
Szerző: Szláfka E. Éva 2017.03.02. <https://365letszakra.hu/design-thinking-kreativ-gondolkodas/>

- 17** [https://hvg.hu/kkv/20150624\\_Tobb\\_penz\\_t\\_hagynak\\_a\\_boltokban\\_akikre\\_ram](https://hvg.hu/kkv/20150624_Tobb_penz_t_hagynak_a_boltokban_akikre_ram)
- 18** UX Collectiv <https://rockcontent.com/blog/customer-journey-map-2/>
- 19** [https://hvg.hu/kkv/20150624\\_Tobb\\_penz\\_t\\_hagynak\\_a\\_boltokban\\_akikre\\_ram](https://hvg.hu/kkv/20150624_Tobb_penz_t_hagynak_a_boltokban_akikre_ram)
- 20** Miro application 2020 <https://miro.com/app/dashboard/>
- 21** IDEO U 2020 U<https://www.ideo.com/pages/design-thinking>
- 22** Fenyvesi Éva , Vágány Judit , Kárpátné Daróczi Judit THE METHOD OF MEASUREMENT FOR RETURN ON COACHING Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály, Budapesti Gazdasági Egyetem, Magyarország 2016
- 23** Joseph O'Connor – Lambert How Coaching Works AC Black 2007
- 24** Kelló Éva Coaching alapok és irányzatok Akadémiai Kiadó , 2014 67. oldal



## ***SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS***

A dolgozat címe: Hogyan lehet eredményt növelni coaching támogatással?	
Hallgató neve: Dr. Kiss Andrásné Oggolder Emőke	NEPTUN kód: OVYT71
Képzési szint: felsőoktatási szakképzés / szakirányú továbbképzés	
Szak: Business Coach	Szakirány:
Témavezető neve: Balázs Dr. Lendvai Marietta	Beosztása: docens
Tanszék: Logisztika és Menedzsment Informatika Tanszék	

Dolgozatom megírása nagyszerű élményt jelentett a számomra, hiszen mindazt flowt, amelyet a Rubin Zrt-nél elkezdett coaching folyamat során megtapasztaltam, azt ismét átélhettem.

A business coaching sikerességeinek eszközeit kerestem. Primer és szekunder adatok felhasználásával, valamint a hazai és nemzetközi szakirodalom áttekintését követően kiemeltem az üzleti módszertanok használatának jelentőségét. Bizonyítani szerettem volna, hogy a business coachingban a sikeresség elengedhetetlen része mindkét fél üzlet-szakmai felkészültsége. A business coaching folyamatba kézenfekvő az üzleti módszerek analízisek bevonása, egyrészt mert a coachee számára sem ismeretlenek, ráadásul a coach is olyan big picture-t kap ügyfeléről, amely hozzásegíti a ráhangolódáshoz. Az általam feldolgozott és ajánlott módszerek megfelelő használatával előtérbe kerülnek a pozitív gondolatok, melyek a sikeresség alapjainak tekintek.

A coaching szerepe felértékelődött ugyanakkor költséges és időigényes folyamat, mert egy változás vagy attitűdváltás nem egyik-napról a másikra zajlik. A felértékelődést társadalmi és technológiai változások indukálják, ezzel összefüggésben dolgozatomba kiemelem a VUCA jelenséget, és ezzel egyidejűleg a Design Thinking coaching módszertanára hívom fel a figyelmet, amely tudatos alkalmazása eredményessé tehet egy vállalatot.

Kiemelem, a különböző coach irányzatok főbb jellemzőit és folyamatmodelljeit, ismeretszerzési céllal. Hiszek abban, hogy hatékonyságot mindig a megfelelő módszerek használatával tudjuk növelni.

Dolgozatom második felében részletesen elemzem, azt a 2-3 éves folyamatot, amelyet a munkahelyemen a Rubin Zrt-nél átéltem a coaching folyamán.

Külső coach bevonása a szervezetbe olyan folyamatokat indított el, amely változások szervezeti karakterváltáshoz vezettek. A humánmenedzsment és az innováció területén értünk el kiemelkedő eredményeket, melyeket részletesen elemzek dolgozatomban, és amely kellő bizonyítékul szolgálhat a coaching eredményességre vonatkozóan.

---

(O'Neill 2008, 245.)