

OTDK-dolgozat

Füzesy Frigyes

BA

2013

A coaching, mint a kis- és középvállalkozások fejlesztésének egy lehetséges eszköze

Coaching as a possible tool of the development of small and medium sized enterprises

Kézirat lezárása: 2012. november 4.

TARTALOM

Bevezető.....	1
1. Kis- és középvállalkozások	3
1.1. A kis- és középvállalkozások definíciója	3
1.2. A KKV-k jellemzői és gazdasági jelentőségük	4
1.3. A KKV-k sikerének feltételei.....	8
1.4. A KKV-k fejlesztése	10
1.4.1. A vállalkozásfejlesztés nem pénzügyi eszközei	13
1.5. Konklúzió.....	14
2. A coaching	15
2.1. A coaching fogalmi meghatározása	15
2.2. A coaching folyamat résztvevői.....	19
2.2.1. Coachok	19
2.2.2. Az ügyfél (coachee) és a megbízó (szponzor).....	23
2.2.3. A coaching szereplői közti lehetséges viszonyok	24
2.3. A coaching fajtái	25
2.3.1. Coaching-típusok a felmerülő problématerületek szerint	25
2.3.2. Csoportosítás az alkalmazott módszertan szerint.....	27
2.4. A coaching folyamatmodellek	28
2.5. A coachokkal szemben támasztott elvárások.....	34
2.6. A coaching eredményességének mérése	36
2.7. Konklúzió.....	38
3. Coaching a KKV-k fejlesztésében	39
3.1 A kutatás célja és az alkalmazott módszertan	39
3.2. A kutatás eredményei.....	40
3.2.1 A KKV-k vezetőinek legfőbb kihívásai és ezek kezelése.....	41
3.2.2. A coaching ismertsége és elismertsége a kkv vezetők körében	45
3.2.3. KKV-k coachingja a gyakorlatban.....	47
3.2.4. Konklúziók.....	50
4. Összegzés	52
Irodalomjegyzék.....	55
Mellékletek.....	59

ÁBRAJEGYZÉK ÉS TÁBLÁZATJEGYZÉK

Ábrák

1. ábra: Működő vállalkozások méretkategóriák szerinti megoszlása, 2010 5. o.
2. ábra: Versenyszférában foglalkoztatottak megoszlása a vállalkozás méretkategóriája szerint, 2010 6. o.
3. ábra: Regisztrált gazdálkodási szervezetek számának méretkategóriák szerinti megoszlása az egyes magyarországi régiókban, 2010 (db) 7. o.
4. ábra Adizes vállalati életciklus modellje 9. o.
5. ábra: A coaching hatása 19. o.
6. ábra: Magyar coachok kor szerinti megoszlása, 2012 20. o.
7. ábra: Magyar coachok szakmában töltött idő szerinti megoszlása, 2012 21. o.
8. ábra: Magyar coachok végzettség szerinti megoszlása, 2012..... 22. o.
9. ábra Coacheek kor szerinti megoszlása Magyarországon, 2012 23. o.
10. ábra Az egyes problématerületek felmerülése a magyar coachoknál, 2012 26. o.
11. ábra: A Vogelauer coaching modell 31. o.

Táblázatok

1. táblázat: Az európai vállalatok egyes jellemzőinek méretkategóriák szerinti összehasonlítása, 2012 4. o.
2. táblázat: Működő vállalkozások száma Magyarországon méretkategóriák szerint (db) 5. o.
3. táblázat: A meginterjúvált KKV vezetők és cégeik..... 61. o.

BEVEZETŐ

Dolgozatom témaválasztását alapvetően két tényező befolyásolta. Egyrészt tanulmányaim megkezdésével egybeesően családom vállalkozásba kezdett. Vállalkozásunk mindennapjain keresztül szembesültem a KKV-k működtetésének, fejlesztésének nehézségeivel, s egyetemi tanulmányaim során különös figyelmet fordítottam ezek fejlesztési lehetőségeinek tanulmányozására.

Másik motivációm az AIESEC hallgatói szervezetben betöltött vezetői pozícióm jelentette. Itt gyakorlatban szembesültem egy szervezet vezetésének kihívásaival. Úgy, mint a stratégiaalkotás és végrehajtás, a különféle vezetői készségek és szemléletek, az emberek motiválása s mindezek folyamatos fejlesztésének szükségessége. Itt találkoztam először a coachinggal is, melynek szemléletmódját az életben igyekeztem magam is elsajátítani.

Egyetemi kurzusainkon is sokszor esett szó a KKV-k gazdasági jelentőségéről, foglalkoztatásban betöltött szerepükről. Hatalmas számuk és méretükből adódó rugalmasságuk miatt nélkülözhetetlen szerepük van a gazdaság és a társadalom eredményes működésében, fejlődésében egyaránt. Innovációs kapacitásukból adódóan kulcs szerepük van az Európai Unió tudásalapú gazdasággá válásában is. Mindazonáltal ezen órák rámutattak a szektort érő kihívásokra, nehézségekre is, melyeket a mindennapokban is látok, tapasztalok. Az egyik legszembetűnőbb ilyen, ezen vállalkozások vezetőinek gyakori felkészületlensége a korszerű vezetési, szervezési és menedzsment ismeretek alkalmazásában. Sokan gondolják úgy, hogy ezen szervezetek irányításában elegendő a „józan paraszti észre”, a megérzésekre való hagyatkozás. Nincs szükség a vezetői munka tanulására. Ezzel szemben több tanulmány, kutatás is arra a következtetésre jutott, hogy ezeknél a vállalkozásoknál különösen meghatározók, a siker, a dinamikus fejlődés kulcselemei a vezető személyisége, hozzáállása, szemléletmódja, vezetői kompetenciái. Ezek fejlesztése elengedhetetlen a jól működő, hatékony, dinamikusan növekvő KKV szektor kiépítése szempontjából.

Ezen képességeket, készségeket fejleszti eredményesen a manapság hazánkban is egyre nagyobb népszerűségnek örvendő coaching, avagy „üzleti edzés”. Ennek a fejlesztési módszernek a lényege, hogy a coach az ügyfelet a lefolytatott beszélgetések során, jellemzően a megfelelő kérdezéstechnika alkalmazásával segíti problémái önerőből történő, tartós megoldásában. Nagy sikereket lehet vele elérni a vezetők személyiségének, ún. „soft” készségeiknek fejlesztése terén. Ezek következtében a vállalat, vállalkozás eredményessége is nagymértékben nő. A nagyvállalatok vezetői meglátva a szolgáltatásban rejlő lehetőségeket,

annak pozitív hatásait, azt széles körben alkalmazzák is. A téma szakirodalma is főként a módszer ezen nagyobb cégeknél való alkalmazásáról szól. Azonban a kis- és középvállalkozások esetében, ahol a vezető munkájának, ha lehet, még nagyobb hatása van a szervezeti teljesítményre, roppant kevésbé terjedt el.

Így azt a célt tűztem ki dolgozatommal, hogy KKV vezetők és coachokkal készített mélyinterjúkon keresztül egy képet alkossak arról, az érintettek véleménye alapján, ma Magyarországon hogyan kapcsolódik, illetve kapcsolódhat össze ez a két – véleményem szerint rendkívül fontos – terület, ami egyben dolgozatom problémaköre is.

Dolgozatomat úgy építettem föl, hogy az olvasó mind a KKV-k mind a coaching tárgykörében megfelelően strukturált, aktuális ismereteket szerezzon. Ezeken keresztül láthassa: miért van szükség a kis cégek fejlesztésére, s erre a coaching miért lehet egy alkalmas eszköz. Majd ezen elméleti megalapozás után egy képet kapjon a két terület jelenlegi kapcsolatáról és ennek lehetséges alakulásáról.

Az első fejezetben a kis- és középvállalkozásokkal foglalkozok. Ismertetem a KKV-k definícióját, bemutatom, milyen jellemzőkkel rendelkeznek és miben áll gazdasági jelentőségük Magyarországon, illetve Európában. Megvizsgálom, azon tényezőket, melyek ezen vállalkozások sikereit okozzák, s szót ejtek fejlesztésük lehetséges módszereiről is.

A dolgozat második része a coachingról szól. Ebben ismertetem a különféle fogalmi megközelítéseket, az egyes problématerületeket, amik megoldásában, fejlesztésében a coaching az ügyfél segítségére lehet, továbbá ismertetem a folyamat leírását célzó egyes modelleket. Bemutatom, kik a folyamat résztvevői, illetve, hogy milyen kívánalmaknak kell megfelelniük azoknak, akik coachként kívánnak tevékenykedni. Végezetül szót ejtek a folyamat sikerességének mérési lehetőségeiről is.

Az első két fejezet elméleti alapozása után a harmadik részben kutatásom alapján – mélyinterjú primer kutatás alkalmazásával – egy képet mutatok be arról, hogy a megkérdezettek véleménye alapján hol kapcsolódik, illetve kapcsolódhat össze ma Magyarországon a KKV-k és a coaching világa. Arra keresem a választ – dolgozatommal ezt a további célt szeretném elérni – hogy a kis- és középvállalkozások vezetői mennyire ismerik, mennyire nyitottak a módszer felé? Hajlandóak-e áldozni rá, látják-e az ilyesfajta humán befektetések előnyeit? Valamint megvizsgálom, van-e, s ha igen, mi a sajátossága a KKV-knak nyújtott coaching folyamatnak? S főként: milyen formában lehet a módszert hatékonyan alkalmazni körükben?

1. KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK

A kis- és középvállalkozások mind az Európai Unió, mind Magyarország gazdaságában fontos szerepet töltenek be. Jelen fejezet célja, hogy bemutassam, miben áll gazdasági jelentőségük, milyen jellemzőkkel rendelkeznek, miben áll sikerük kulcsa. Továbbá ismertetem fejlesztésük, támogatásuk okát, s egyes lehetséges módszereit.

1.1. A kis- és középvállalkozások definíciója

A kis-és középvállalkozások magyarországi meghatározása megegyezik az Európai Unió szabályozással. Ez 3 tényező mentén különíti el az egyes vállalati méretkategóriákat. Ezen tényezők a vállalkozásban *foglalkoztatottak létszáma*, a *nettó árbevétel*, illetve a vállalkozás *mérlegfőösszege*.

A törvény definíciója szerint elkülöníthető KKV típusok a következők:¹

- *Egyéni vállalkozás*
- *Mikrovállalkozás:*
 - összes foglalkoztatotti létszáma 10 főnél kevesebb, és
 - éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 2 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
- *Kisvállalkozás:*
 - összes foglalkoztatotti létszáma 50 főnél kevesebb
 - éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege legfeljebb 10 millió eurónak megfelelő forintösszeg.
- *Közepes vállalat:*
 - összes foglalkoztatotti létszáma 250 főnél kevesebb
 - éves nettó árbevétele legfeljebb 50 millió eurónak megfelelő forintösszeg, vagy
 - mérlegfőösszege legfeljebb 43 millió eurónak megfelelő forintösszeg.

¹ 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

A fenti meghatározások mindegyikénél teljesülnie kell az ún. *függetlenségi kritériumnak*, mely szerint: nem tekinthető KKV-nak az a vállalkozás, melyben az állam, önkormányzat, vagy a KKV méretkategóriáin kívül eső vállalat tulajdoni részesedése – tőke vagy szavazati jog alapján – külön-külön vagy együttesen meghaladja a 25 százalékot.

1.2. A KKV-k jellemzői és gazdasági jelentőségük

„A kisvállalatok alkotják az európai gazdaság gerincét” – áll a kisvállalatok Európai Chartájában. Ez a gondolat a dokumentum elkészítése óta áthatja az európai vállalkozáspolitikát. A KKV-knak nélkülözhetetlen szerepük van a kontinens erős és tartós gazdasági növekedésének megvalósításában. Nagyban meghatározzák az EU versenyképességét, mivel ők tekinthetők az innováció, a foglalkoztatás, valamint a társadalmi és földrajzi integráció legfőbb indikátorának. 2008 óta különösen nagy a jelentőségük van a válságból való mihamarabbi kilábalás előmozdításában (EC 2000, EC 2011, EC 2012, Némethné 2010).

1. táblázat: Az európai vállalatok egyes jellemzőinek méretkategóriák szerinti összehasonlítása, 2012

	Méretkategória					
	Mikro	Kis	Közép	KKV	Nagy	Összesen
Vállalkozások száma						
Darab	19,143,521	1,357,533	226,573	20,727,627	43,654	20,771,281
%	92,2	6,5	1,1	99,8	0,2	100
Foglalkoztatás						
fő	38395819	26771287	22310205	87477311	42318854	129796165
%	29,6	20,6	17,2	67,4	32,6	100
Bruttó hozzáadott érték						
Millió Euró	1307360,7	1143936	1136243,5	3587540	2591731,5	6179271,4
%	21,2	18,5	18,4	58,1	41,9	100

Forrás: EC 2012, 8. o.

Ma az Európai Unióban több mint 20,7 millió KKV működik. Ez az összes működő vállalkozások 99,8 százaléka. Ezen belül is kiemelkedő a mikrovállalkozások aránya, az összes vállalkozás 92,2 százaléka esik ebbe a méretkategóriába. Az összes foglalkoztatott 67,4 százalékának adnak munkát. Azonban bruttó hozzáadott érték termelésük (58,1 százalék) elmarad foglalkoztatásukban betöltött szerepüktől (1. táblázat).

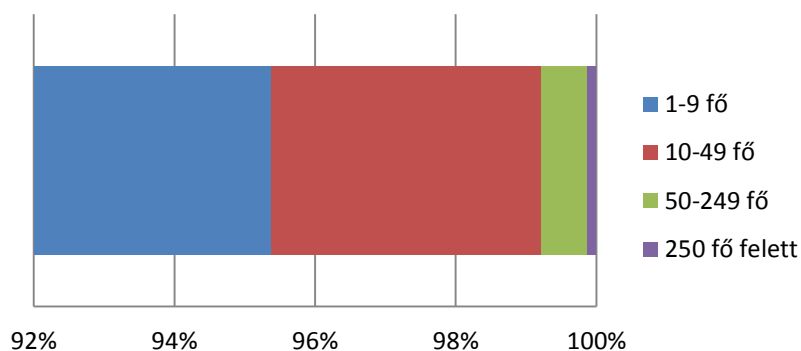
2. táblázat: Működő vállalkozások száma Magyarországon méretkategóriák szerint(db)

Létszámkategória	Időszak		
	2008. év	2009. év	2010. év
1-9 fő	666353	657102	664488
10-49 fő	28926	26278	26680
50-249 fő	5157	4746	4640
250 fő felett	954	870	872
Összesen	701390	688996	696680

Forrás: Saját szerkesztés KSH tájékoztatási adatbázis alapján

Magyarországon 2010-ben több mint 695 ezer KKV működött (2. táblázat). Ez az összes működő vállalat kb. 99,9 százaléka (1. ábra). A KKV-kon belül is kiemelkedő a mikrovállalkozások részaránya. 2010-ben az összes vállalkozás több mint 95 százaléka esett ebbe a méretkategóriába, míg nagyvállalatnak pusztán kevesebb, mint 1 százalékuk minősült.

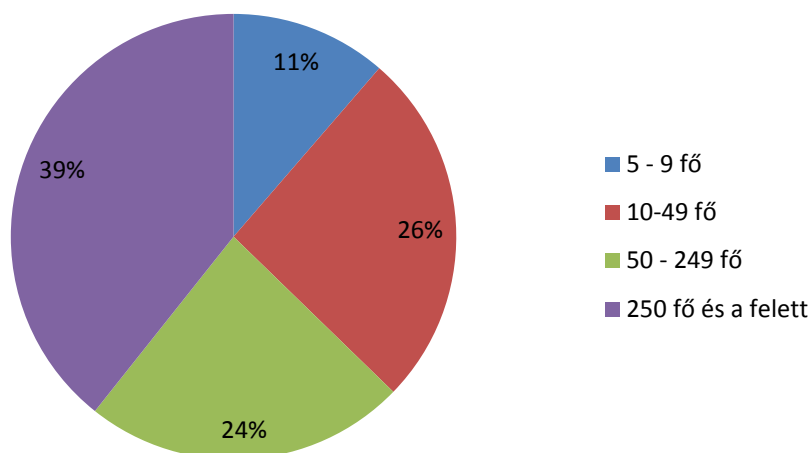
1. ábra: Működő vállalkozások méretkategóriák szerinti megoszlása, 2010



Forrás: Saját szerkesztés KSH tájékoztatási adatbázis alapján

Foglalkoztatásban betöltött szerepük is igen jelentős. A versenyszférában foglalkoztatottak több mint 60 százalékát KKV-k alkalmazták 2010-ben (2. ábra). Azonban gazdasági súlyuk elmarad foglalkoztatási szerepüktől. 2009-ben az összes vállalkozást figyelembe véve a bruttó hozzáadott érték 56 százalékát állították elő. Ennek összege meghaladta a 7100 milliárd forintot (KSH 2011)

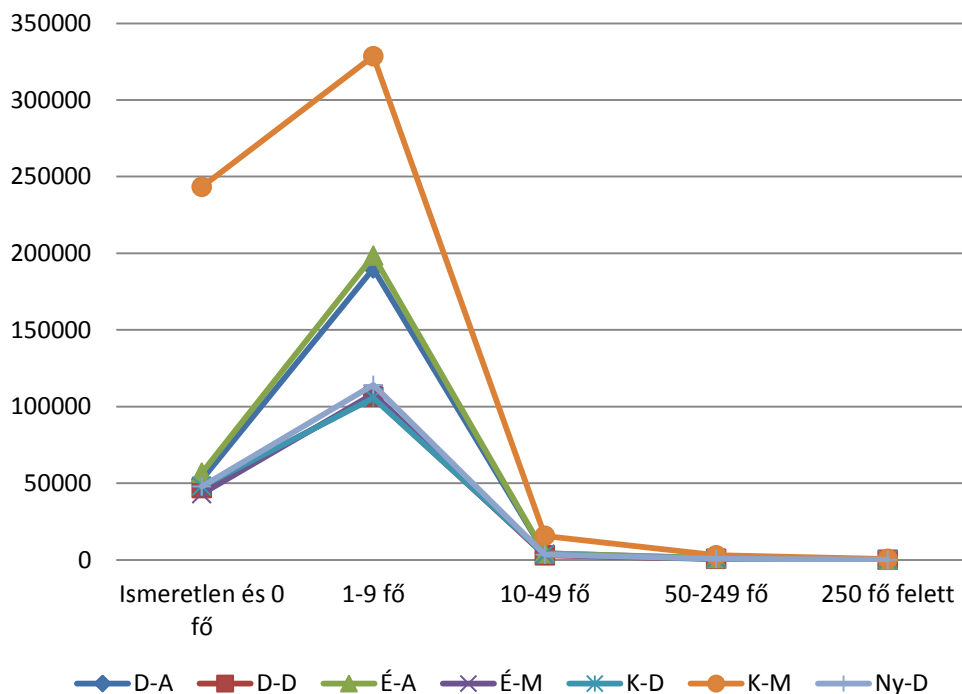
2. ábra: Versenyszférában foglalkoztatottak megoszlása a vállalkozás méretkategóriája szerint, 2010



Forrás: Saját szerkesztés KSH tájékoztatási adatbázis alapján

Legnagyobb számban a Közép-Magyarország régióban találhatók meg. Ez nem meglepő, tekintve gazdaságilag ez az ország legfejlettebb régiója. Ennél nagyságrendekkel kevesebben vannak az Észak-Alföld és a Dél-Alföld régióban. Végül még kevesebben, nagyjából egymással azonos számban jelennek meg a Dél-Dunántúl, a Közép-Dunántúl, Nyugat-Dunántúl, Észak-Magyarország régiókban (3. ábra).

3. ábra: Regisztrált gazdálkodási szervezetek számának méretkategóriák szerinti megoszlása az egyes magyarországi régiókban, 2010 (db)



Forrás: Saját szerkesztés KSH tájékoztatási adatbázis alapján

Kállay László és Imreh Szabolcs (2004) a KKV-k makrogazdasági jelentőségét az alábbi tényezőkben látják:

- A *gazdasági növekedés* gyorsaságában hatalmas szerep jut a KKV-knak. Rugalmasságuk és nagy *innovációs kapacitásuk* miatt a gazdasági fejlődés motorjai.
- Mivel az új vállalkozások általában KKV-k, nagy a szerepük a *verseny fenntartásában*.
- Az egyik leggyakrabban emlegetett elem a KKV-k *foglalkoztatásában* betöltött szerepe. Az új munkahelyek döntő többségét ők hozzák létre.
- Különösen szembeűnő a *helyi, illetve regionális fejlődésben* betöltött szerepük. Itt a nagyvállalatok általában nem jelennek meg, így a lokális gazdaságok fejlődésében elengedhetetlen szerep jut nekik.

- Mivel általában helyi munkaerőt alkalmaznak, beágyazottságuk nagyobb, mint a nagyvállalatoké. Így fontos szerepet kaphatnak a *társadalmi kohézió* megteremtésében.
- A *hátrányos helyzetű, szegény rétegek* önálló jövedelemtermelő képességének kialakítását segítik.

A Gallup intézet által végzett vállalkozói felmérés (EC 2009a, EC 2009b) nem fest túl fényes képet a magyar vállalkozókról és megítélésükről. Az eredmények alapján a vállalkozói lét megítélése inkább negatív vagy semleges, mint pozitív. Az Európai Unión belül jóval átlag feletti a kényszervállalkozók száma az országban, akik nem motiváltak vállalkozásuk fejlesztésére. További problémát jelent az utódlás kérdése. Nagyon kevés második generációs vállalkozót találunk, akiknek a szüleik is vállalkozásból éltek.

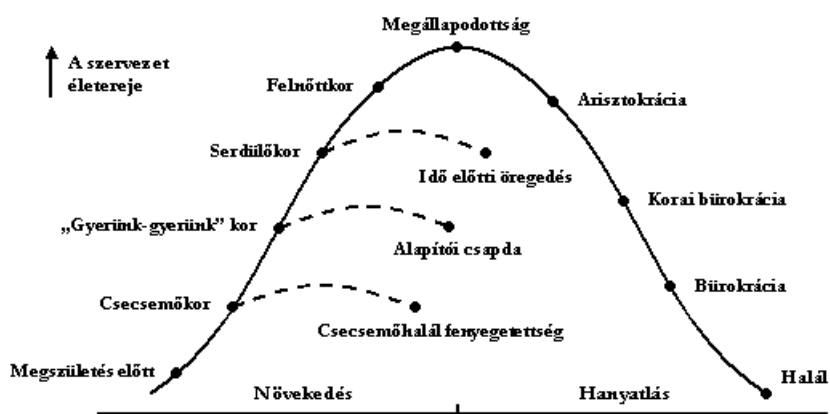
1.3. A KKV-k sikerének feltételei

Mint láthattuk, mind az Európai Uniónak, mind Magyarországnak érdeke egy erős, versenyképes KKV szektor kiépítése. Azonban mik azok a tényezők, amik hozzásegítik a vállalkozásokat a sikerhez? Mi okozza, hogy egyes vállalkozások versenytársaik közül kiemelkedve képesek eredményeket elérni?

Egyáltalán mikor nevezetünk sikeresnek egy vállalkozást? Némethné (2010) meghatározása szerint egy régió, ország, vagy makrorégió KKV szektorát akkor tekinthetjük versenyképesnek, ha az a végzett tevékenységével képes jelentős és növekvő mértékben hozzájárulni az adott földrajzi terület gazdasági teljesítményének és foglalkoztatottsági szintjének emelkedéséhez.

A termékekhez hasonlóan a vállalkozások fejlődése is jellegzetes szakaszokra bonthatók. Ezt a fejlődési pályát, illetve ennek egyes szakaszait nevezzük vállalati életciklusnak. Ennek leírására többféle modell is született, a szakemberek körében legtöbbször használt mégis Ichak Adizes (1992) nevéhez fűződik (Salamonné 2006). Ez az ember életéhez hasonlóan mutatja be a vállalkozás életének egyes fázisait az alapítás előkészületeitől (megszületés előtt) a növekedésen keresztül az érett megállapodottságig, majd a hanyatlás szakaszain keresztül a vállalat megszűnéséig (halál). Az egyes növekedési fázisokban megemlíti azokat a potenciális veszélyeket is, amelyek a vállalat idő előtti halálához vezethetnek (4. ábra).

4. ábra Adizes vállalati életciklus modellje.



Forrás: Adizes 1992, 97. o.

Elterjedt nézet, hogy a vállalatok növekedése alapvetően a növekedési fázisban gyors. Azonban nagyon ritka, hogy egy vállalat az életgörbe minden szakaszát végigkövesse. A különböző vállalkozásoknak számos különböző életútjuk lehet. Minden szakaszban találhatók olyan vállalatok, amelyek dinamikus növekedést képesek elérni. A szakirodalom ezeket „gazelláknak” nevezi. A foglalkoztatás bővülésének jelentős része is ezen vállalatok szűk csoportjának köszönhető (Papanek 2010). Magyarországon jelenleg kevés olyan KKV-t találunk, amelyek a dinamikus növekedés szakaszába léptek (Salamonné 2006).

A KKV-k jövedelemtermelő képességét befolyásoló fontos tényező, hogy a cég vezetése többnyire egy kézben összpontosul. Ez egyrészt nagyban növeli a vállalati döntések rugalmasságát, másrészt csökkenti a tranzakciós költségeket, mivel főleg a bonyolult adminisztráció (GKI 2009).

A Gazdaságkutató Intézet (2009) kutatta a magyar vállalkozások növekedésének feltételeit. A gazellák jellemzőit vizsgálva az „átlagos” paraméterek tekintetében nem találtak eltéréseket a dinamikusan növekvő és a kevésbé prosperáló vállalatok között. Nem volt szignifikáns eltérés ezen vállalatok különböző iparágak közötti megoszlásában sem.

A fő különbségek az ún. *soft tényezőkben* keresendők (Papanek 2010). A GKI 2009-es empirikus kutatása alapján a vezetők személyiségjegyei bizonyultak kiemelkedő fontosságúnak. Ilyenek a magas felkészültség, alkotóképesség, céltudatosság, kapcsolatteremtő képesség, valamint ezek kombinációi. Ide tartozik még a szintén a vezető személyiségétől nagyban függő munkahelyi légkör. Továbbá lényeges különbségek adódtak a korszerű cégvezetési módszerek alkalmazása terén is. Kijelenthetjük tehát, hogy ezen cégek dinamizmusa, sikeressége elsősorban vezetőik kompetenciájának, hozzáállásának, (Papanek 2010), korszerűsítési hajlandóságának (GKI 2009) tulajdoníthatók.

Ugyanakkor csak kevesen képesek hosszú időn keresztül dinamikát felmutatni, a sikerek döntő többsége rövid távú. A lassan növekvő KKV-knál jellemző a rendszerváltás előtti idők vezetési hagyományainak konzerválódása. Ezekben a vállalkozásokban jellemző, hogy a vezetők annak ellenére elégedettek vezetési módszereikkel, hogy nem ismerik a menedzsment szakirodalom ajánlásait, s éveken keresztül nem is korszerűsítették az irányítást (Papanek 2010).

1.4. A KKV-k fejlesztése

A KKV-k fejlesztése a világ szinte minden országában prioritás. Azon tevékenységek összességét értjük alatta, melyek a kis- és közepes vállalkozások versenyképességének javítását célozzák piaci beavatkozással vagy a szabályozó intézményi keretek átalakításával (Kállay – Imreh 2004). Gazdasági, társadalmi és szociális jelentőségüket figyelembe véve mindenképpen hasznos ezen vállalkozások támogatása, ám csak abban az esetben, ha a támogatással elérhető társadalmi hasznok magasabbak, mint támogatásuk társadalmi költsége (Imreh 2005). Ezeknek a hasznoknak a mérése és számszerűsítése során számos akadályba ütközünk. Nem lehet egzakt, pontos értéket rendelni melléjük.

Kezdetben az ún. *piachelyettesítő* irányvonal keretében főként valamilyen jövedelemtranszferrel igyekeztek a versenyhátrányt csökkenteni. Ez azonban számos hatékonysági és korrupciós problémát vetett fel. Az új, ún. *piacfejlesztő* irány a vállalkozások versenyképességének javítására helyezte a hangsúlyt. Piaci alapra helyezték a fejlesztő szolgáltatások nyújtását, ezzel biztosítva, hogy csak azokat a szolgáltatásokat és csak azok vegyék igénybe, melyekre, az adott vállalkozásoknak szükségük van. Ezek a programok egy idő után képesek önfenntartóvá válni, s leginkább ezek azok, amiket megéri támogatni (Kállay – Imreh 2004, Imreh 2005).

A részfejezet további részében a vállalkozásfejlesztési politikát Európában és Magyarországon meghatározó legfőbb dokumentumokat, a fejlesztés lehetséges eszközeit mutatom be.

a) Vállalkozások európai chartája

Az Európai Unió vállalkozásfejlesztési politikájának alapját képezi a 2000 júniusában elfogadott charta. Ez lényegében egy tíz cselekvési irányt meghatározó javaslatcsomag, melynek célja a KKV-k számára a lehető legjobb környezet megteremtése (EC 2000, Kállay - Imreh 2004, Imreh 2005). A tíz javaslat a következő témákat öleli föl:

1. *A vállalkozások oktatása és képzése:* A vállalkozási ismeretek minden iskolai szinten történő oktatása.
2. *Olcsóbb és gyorsabb indulás:* Vállalkozások alapításának egyszerűsítése.
3. *Jobb törvénykezés és szabályozás:* Szabályok egyszerűsítése, a közigazgatás felhasználóbarátabbá tétele.
4. *Szakmai ismeretek biztosítása:* A KKV-k igényeihez igazított élethosszig tartó szakképzés.
5. *Az online hozzáférés javítása:* Közigazgatási hatóságok online kommunikációja a vállalkozásokkal.
6. *Az egységes piac jobb kihasználása:* A belső piac fejlesztésére irányuló reformok. Az új piacokra való belépést nem gátló nemzeti versenyszabályozás mellett.
7. *Adó- és pénzügyek:* Segíteni kell a kisvállalatok pénzügyi forrásokhoz való hozzájutását. Az adózásban és ösztönzésben a legjobb gyakorlatokat kell alkalmazni.
8. *A kisvállalatok technológiai teljesítményének erősítése:* A technológiák hálózatosodás által könnyebben elérhetővé tétele.
9. *Sikeres e-üzleti modell és legmagasabb szintű kisvállalati támogatás:* Könnyen hozzáférhető és használható hálózatok kialakítása a legjobb gyakorlatok terjedése érdekében.
10. *A kisvállalati érdekek erősebb, hatékonyabb képviselésének kialakítása uniós és nemzeti szinten:* Képviselési és párbeszéd csatornák felülvizsgálata.

b) Small Business Act

Az Európai Közöségek Bizottsága által 2008-ban elindított intézkedéscsomag 10 elvet fogalmaz meg a KKV-k fenntartható növekedésének és versenyképességének fokozására irányulva, amelyek segítik majd a politikák kidolgozását és végrehajtását mind közösségi mind tagállami szinten. Ezek az elvek a következők:

1. Olyan környezetet kell teremteni, amelyben a vállalkozók és a családi vállalkozások boldogulhatnak, és amely díjazza a vállalkozói készséget.
2. Biztosítani kell azt, hogy a csődbe jutott becsületes vállalkozók gyorsan megkapják a lehetőséget az újrakezdéshez.
3. A „Gondolkozz előbb kicsiben!” elvnek megfelelő szabályokat kell alkotni.

4. A közigazgatási rendszereknek meg kell felelniük a KKV-k szükségleteinek.
5. A szakpolitikai eszköztárat hozzá kell igazítani a KKV-k szükségleteihez: meg kell könnyíteni a KKV-k részvételét a közbeszerzési eljárásokban és jobban ki kell használni a KKV-k állami támogatásának lehetőségeit.
6. Meg kell könnyíteni a KKV-k finanszírozáshoz jutását, továbbá olyan jogi és üzleti környezetet kell teremteni, amely támogatja a kereskedelmi tranzakciókhoz kapcsolódó fizetések időben történő teljesülését.
7. Segíteni kell a KKV-kat abban, hogy nagyobb mértékben élvezhessék az egységes piac nyújtotta előnyöket.
8. Elő kell segíteni a KKV-k szaktudásának fejlesztését és az innováció valamennyi formáját.
9. Lehetővé kell tenni a KKV-k számára, hogy a környezetvédelmi kihívásokat üzleti lehetőségekké alakítsák.
10. Ösztönözni és támogatni kell a KKV-kat, hogy részesüljenek a növekvő piacok előnyeiből.

A program megvalósulását, haladását minden évben felülvizsgálják, s az eredményeket közzéteszik. (EC 2008)

c) Az Új Széchenyi Terv vállalkozásfejlesztési programja²

Magyarországon 2010 és 2013 között az Új Széchenyi Terv vállalkozásfejlesztési programja határozza meg az ország vállalkozásfejlesztési politikáját. A program három fő célt határoz meg, melyek:

- A vállalkozói szakma minnél kívánatosabbá tétele.
- A vállalkozások növekedésének, bővülésének kedvező környezet kialakítása.
- Munkahelyek, foglalkoztatottak számának növelése.

² Forrás: ÚSZT Vállalkozásfejlesztési program.

http://ujszechenyiterv.gov.hu/download/9/11/00000/003_Vallalkozasfejlesztes.pdf Letöltés ideje: 2012. október 16. 10:47

A program a vállalkozások fejlődését a következő három fő prioritás mentén kívánja biztosítani:

- Vállalkozásélénkítés – A vállalkozói aktivitás növelése.
- Szövetségben a vállalkozókkal a munkahelyekért.
- Üzleti környezetfejlesztés.

1.4.1. A vállalkozásfejlesztés nem pénzügyi eszközei

A KKV-k fejlődését támogató szolgáltatásokat két részre oszthatjuk :

- *Pénzügyi* szolgáltatások, mint a hitelek, garanciák, tőkebefektetés.
- *Nem pénzügyi* (üzletfejlesztési) szolgáltatások: ilyenek a képzés, tanácsadás, információszolgáltatás, technológiafejlesztés, üzleti kapcsolatépítés.

(Kállay – Imreh 2004)

A nem pénzügyi szolgáltatások nyújtása három szinten történhet. A *makroszintű* beavatkozások az általános üzleti környezet fejlesztését célozzák. *Mezo* szinten a fejlesztő szolgáltatást nyújtó szervezetek a célcsoport. *Mikro* szinten a vállalkozásfejlesztő szervezetek által közvetlenül a fejlesztendő vállalkozás, a végső felhasználó részére történik a szolgáltatásnyújtás (Kállay – Imreh 2004). A továbbiakban az üzletfejlesztési, mikroszintű beavatkozásokat mutatom be.

„*Ha az éhezőn segíteni akarsz, ne halat adj Neki, hanem tanítsd meg halászni!*” – szól a közismert mondás. Ez az alapvető logikája ezeknek a szolgáltatásoknak is. Általában a méretgazdaságossági hátrányokat igyekeznek leküzdeni a szükséges ismeretek átadásával, együttműködések kiépítésével. Az *oktatási, képzési programok* a vállalkozások hiányos ismereteit igyekeznek fejleszteni. Fontos, hogy megfelelő szakemberek, a célcsoport igényeinek megfelelő tudást adjanak át (Kállay – Imreh 2004).

A *külső szakértők* általában egyénre szabott szolgáltatást nyújtanak. Ez lehet egyszeri kérdésre adott válasz (*szakértő*), folyamatos segítő jelenlét (*szaktanácsadás*). A külső szakértők harmadik típusa készségeit, képességeit felhasználva abban segíti az ügyfelet, hogy képes legyen önmaga megbirkózni a kihívásaival. Ezt a típust Kállay és Imreh (2004) *tanácsadásnak* nevezi, de véleményem szerint a coaching egy tipikus esetének feleltethető meg.

Az információszoigáztatási támogatások igen széleskörűek. Lényegében abban segítik a vállalkozásokat, hogy minél egyszerűbben hozzáférjenek a működésükhöz szükséges információkhoz. Ez magába foglalhatja konferenciákon, kiállításokon, egyéb programokon való részvétel támogatását, információs adatbázisok létrehozását. Segítségükkel a KKV-k gyorsabban és hatékonyabban tudjanak reagálni a piac változásaira. (Kállay – Imreh 2004)

Az Európai Unió 2020-as stratégiájának inkluzív növekedés prioritásához kapcsolódó egyik kiemelt kezdeményezés az *Új készségek és munkahelyek menetrendje*³. Ebben is nagy szerep jut a munkavégzéshez szükséges készségek hatékonyabb, a felmerülő igényekhez jobban illeszkedő oktatásának.

1.5. Konklúzió

Mint láthattuk, a KKV-k hatalmas jelentőséggel bírnak az európai és magyar gazdaságban egyaránt. Elengedhetetlen szerep jut nekik a foglalkoztatásban és az innovációban, mely az Unió által célul kitűzött tudásalapú gazdasággá válás alapja. Így megállapíthatjuk, hogy mind közösségi, mind országos szinten közös érdek ezeknek a vállalkozásoknak a támogatása.

Ezt egyrészt egy vállalkozásbarát gazdasági környezet megteremtésével lehet segíteni. Másrészt meg lehet könnyíteni forráshoz jutásuk módját. Valamint fejleszteni kell a sokszor hiányos üzleti ismereteiket. Mint fentebb ismertettem, a vállalkozások sikerének egyik fő kulcsa a vezető készségeiben, személyiségjegyeiben rejlik. Véleményem szerint ezért rendkívül fontos az ő tudásukba, ismereteibe, való befektetés. Hosszú távon tekintve többszörösen, hatékonyabban megtérülnek, mint az egyéb vállalkozásfejlesztési beavatkozások.

„Aki úgy gondolja, tanulni drága, próbálja ki, mennyibe kerül tudatlannak lenni.”

(Dolf de Roos)

³ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=hu&catId=958> Letöltés ideje: 2012. október 17. 17:28

2. A COACHING

Dolgozatom második része a coachinggal foglalkozik. Bemutatom a szakirodalomban fellelhető különböző meghatározásait, jellemzem a magyar coaching piac keresleti és kínálati oldalát. Csoportosítom az egyes üzleti edzési irányzatokat. Bemutatom a folyamatot leíró legnépszerűbb modelleket. Végül megvizsgálom, milyen elvárásoknak kell megfelelnie egy coachnak, s hogyan lehet mérni a folyamat sikerességét.

2.1. A coaching fogalmi meghatározása

A coaching kifejezés jelentése „edzés”. Ez az alapvetően sportban használatos fogalom az 1980-as évek Amerikájában került át az üzleti élet szótárába. Hamar népszerűvé vált, s manapság világszerte elismert jelenség. A szó magyar megfelelőjének megtalálására 2009-ben pályázatot írt ki a Business Coach Szakmai Közösség. A győztes fordítások az „üzleti edző”, a „kócs”, illetve az „elmeedző” lettek (Nagy 2009). Mindazonáltal ezen szavak használata nem terjedt el sem a szakmában, sem a köztudatban.

Ahhoz, hogy vizsgálhassuk, először fontos pontosan tisztázni, mit is nevezünk coachingnak. Tekintve, hogy a szakma még viszonylag fiatal és szabályozatlan, a szakirodalomban sem létezik egyetlen kizárólagos meghatározása. Ahogy Sir John Whitmore fogalmaz: *„Valószínűleg több ezer különféle definíció létezik a coaching fogalmára. Hogy miképpen határozzuk meg a jelentését, leginkább azon múlik, hogy aznap éppen hogyan látjuk a világot.”* (Neale et al. 2009, 212.o.). Az egyes meghatározásoknak vannak azonos elemei, hiszen a leírt jelenség alapja, magja adott. A különbségek abból adódnak, hogy az egyes szerzők a folyamat mely elemére, sajátosságára helyezik a főbb hangsúlyt. A minél pontosabb kép elérése érdekében a továbbiakban bemutatom a szakirodalomban fellelhető legfőbb definíciókat és megközelítéseket.

a) A coaching, mint tanácsadási koncepció

A legélesebb különbség a különböző coaching felfogások között abban mutatkozik meg, hogy míg egyesek a *tanácsadás egy fajtájának* tekintik, mások szerint élesen el kell különíteni ezt a két fogalmat (Kunos 2011).

Torma Kálmán úgy fogalmazza meg a coachingot, mint *„a vezetők egyénre szabott tanácsadása és támogatása”* (Vogelauer 2002a, 5. o.). Véleménye szerint ez egy olyan jól körülhatárolt tanácsadási forma, mely személyre szabottságával megteremti a kapcsolatot a többi tanácsadói forma, illetve a pszichoterápia között.

Hans-Gregor Hauser szerint: „*A coaching időben behatárolt egyéni- vagy csoportos tanácsadási koncepció, amelyben elsődlegesen a kliens (nehéz) szituációinak és problémáinak megoldása a cél. A coaching három területet ölel fel. Ezek a szakma, a szervezet, és az egyén területe. A coaching a coacholt személyes autonómiáját, egyediségét erősíti meg, hogy ezáltal az képes legyen hatékonyan és önállóan megoldani a problémáit. A coaching a kliens meglévő tartalékait bontakoztatja ki.*” (Lakner 2007, 39. o.)

A 2008-as országos HR konferencián előadásában Gazdag Miklós (2009) is a tanácsadói módszerek közé sorolta a coachingot. Szerinte a módszer szerepe, hogy a kompetenciákra való fókuszálásával segíti az ügyfelet abban, hogy sikeresen megtalálja az összhangot a szervezet és az egyén benne elfoglalt szerepe között. Támogatásával a coachee eredményesebben képes szembe nézni a felmerülő problémákkal és kihívásokkal.

Ugyanakkor bizonyos értelemben a coaching nem tekinthető tanácsadásnak, mivel nem konkrét, kész megoldásokat ad az ügyfélnek, hanem igyekszik rávezetni, segíteni a coachee-t, hogy maga találja meg a számára leginkább megfelelő megoldást, ami által a lehető legtöbbet hozza ki önmagából. Azaz a folyamat közben nem a coach szaktudására támaszkodnak, hanem az ügyfél meglévő tudásának alkalmazására, kibontakoztatására helyeződik a fő hangsúly. (Lakner 2007, Neale et al. 2009)

b) A coaching meghatározása a felek közti kapcsolat, illetve a kommunikáció fajtája szerint

Ennél a megközelítésnél a szerzők a fő hangsúlyt a coach és a coachee közötti személyes kapcsolat, valamint a beszélgetések jellemzőire helyezik. Azt vizsgálják, hogyan viszonyulnak egymáshoz a résztvevők, milyen atmoszféra teremődik a párbeszéd során.

Mick Cope meghatározása szerint: „*A coaching együttműködésre épülő partneri kapcsolat, amelyben a két fél közös utazásra indul azzal a céllal, hogy az ügyfél elérje a kívánt eredményt.*” (Cope 2007, 14.o.)

A 2011-ben elfogadott magyar Coaching Szakmai Kódex ⁴ az ICF Etikai Kódexének ⁵ meghatározását vette át: „*A coaching az ügyféllel létesített partneri viszony: gondolatébresztő és kreatív folyamat, amely arra inspirálja őt, hogy teljesen kihasználja a benne rejlő személyes és szakmai lehetőségeket.*”

⁴ 2011-ben 6 magyar szakmai szervezet által aláírt szakmai önszabályozó dokumentum. Forrás: <http://coachfederation.hu/Kodex.html> Letöltés ideje: 2012. 09.10. 15:12

⁵ Az International Coach Federation által kidolgozott szakmai önszabályozó dokumentum. Forrás: http://www.coachfederation.hu/Etikai_Kodex.html. Letöltés ideje: 2012.09.10. 14:52

A Főnix coaching definíciója szerint ez egy két ember közötti *fejlesztő kapcsolat*, mely segíti a coacheet a célok kitűzésében, majd az eredmények elérésében (Lakner 2007).

Szádvári Lídia (2011a) szerint a coaching *„egy sajátos kommunikációs módszerrel vezetett beszélgetéssorozat a coach és a coachee között”* (Szádvári 2011a, 42.o.). A beszélgetések során a coach őszinte visszajelzéseket ad az ügyfélnek, annak érdekében, hogy meglévő képességeit, erőforrásait optimálisan kihasználva elérje a kívánt fejlődést. A folyamat során a folyamatban részt vevők közös felelőssége, hogy egyértelműen meghatározzák az elérendő célokat. Ezek meghatározása után az ügyfélnek kell eldöntenie, ezek közül melyek elérésén dolgozzanak együtt.

Neale és szerzőtársai (2009) megfogalmazása szerint *„a coaching a kommunikáció egyik legerőteljesebb módja: Ha megfelelő módon és hatékonyan alkalmazzuk, akkor tudatosság-növelő szereppel bír”*. (Neale et al. 2009. 32. o.)

c) A coaching, mint szemlélet-, illetve cselekvésmód

Más definíciók a coach által végzett tevékenységekre, az alkalmazott módszerekre, szemléletmódra fókuszálnak.

A szakmai kódex egy másik definíciója így szól: *„A coaching olyan, a szakmai és személyes fejlődést szolgáló tevékenységek, melyek egy egyénre vagy egy csoportra irányulnak. A coaching támogatja az ügyfelet abban, hogy saját erőforrásait használva meglássa és kipróbálja kompetenciái fejlesztésének, döntései meghozatalának, valamint életminősége javításának alternatív módjait.”*

Szabó Péter és szerzőtársai (2010) könyvükben a coachingot a „képkeretező” mesterséghez hasonlítják. A coach egy gondolati keretrendszert hoz létre. Ez a keret több összetevőből áll. Ilyenek az ügyfél bátorítása, az értő hallgatás, a célirányos kérdések. Ezen rendszeren belül az ügyfél rendezni, fókuszálni tudja gondolatait a célok kitűzése, majd megvalósításuk érdekében. Mint a képkeretező esetében: nem ő festi meg a képet, de hozzájárul a megfelelő keret megtalálásával ahhoz, hogy a kép a lehető legszebben nézhessen ki.

d) A coaching, mint vezetői szemlélet

Az emberek potenciális teljesítményüknek átlagosan 40 százalékát fejtik ki a munkahelyükön (Whitmore 2008). Manapság egyre több vállalat és vezető ismeri föl, hogy a coaching stílusú vezetés segítségével ez az arány fokozható.

F. Várkonyi Zsuzsa (2006) azt a vezetői hozzáállást nevezi így, melyben a vezető a munkatársak belső motivációjára épít. Igyekszik erősíteni az emberek csoporthoz tartozási érzését, támogatja őket önmegvalósításukban. A munka során a döntések többségét a beosztott hozza meg és a felelősség nagy részét is ő viseli.

Ha a vezetők coaching szemléletet alkalmaznak, nő a dolgozók belső motivációja, csökken a cégen belüli fluktuáció, nő a dolgozók és az ügyfelek elégedettsége, a termelékenység. Alkalmazása esetén egyszerre lehet elérni, hogy a beosztottak a munkát a lehető legjobb minőségben végezzék el, s ezzel párhuzamosan kompetenciáik is fejlődjenek (F. Várkonyi 2006, Komócsin 2011, Beck 2011).

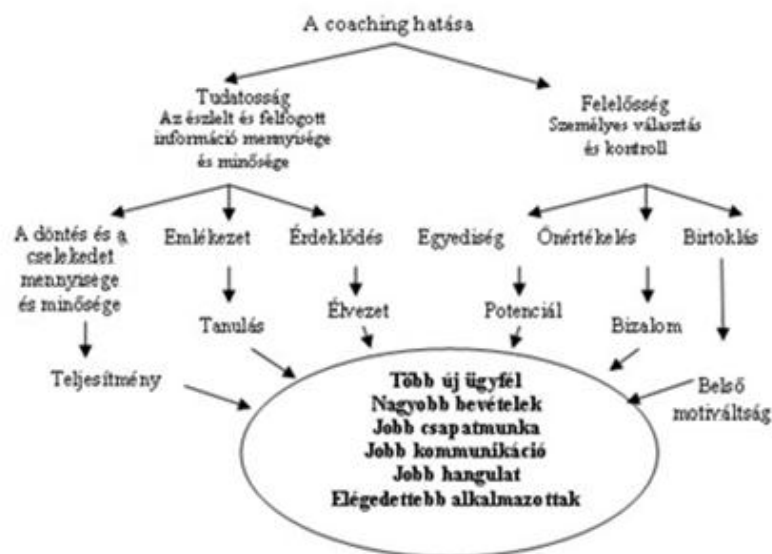
Ma még erős a vezetőkben az autokrata hajlam, de az emberek a munkahelyen egyre inkább igénylik, hogy felelősséget vállalhassanak, dönthessenek bizonyos helyzetekben. Ha látják, hogy ötleteik meghallgatásra kerülnek a cégnél, kiélhetik kreativitásukat, akkor munkájukat is sokkal innovatívabban, lelkesebben fogják végezni. (Komócsin 2011, Whitmore 2008)

e) Az egyes megközelítések közös pontjai, avagy a coaching főbb jellemzői

Habár mint fentebb is láthattuk, rengeteg különböző coaching megközelítés létezik, sőt, a legtöbb coachnak megvan a saját szemlélete. Ennek ellenére minden meghatározásban szerepel néhány alapvető jellemző:

- A coaching folyamata mindig *egyénre szabott*. Mindig a coachee személyiségéhez, problémáihoz igazodik.
- A folyamatban elengedhetetlen a felek közti minőségi *kommunikáció*.
- Mindig az ügyfél *meglévő képességeire* és erőforrásaira fókuszál.
- Az a célja, hogy elérjék: a coacholt *ön maga képes legyen megoldani a problémáit*.
- Központi eleme a coacholt *tudatosságának* és *felelősségvállalásának* erősítése.
- Egy *jövőorientált folyamat*, mely a múlt hibái helyett a jövő lehetőségeire fókuszál (Whitmore 2008).
- Az a cél, hogy az elért változás, *eredmény hosszútávon* fenntartható legyen.
- A coach és a coachee a folyamat során *egyenlő felek*.

5. ábra: A coaching hatása



Forrás: Lakner 2007, 46. o.

Az 5. ábrán látható, a coaching hatásának mechanizmusa. Az egyes beszélgetések növelik az ügyfél tudatossági és felelősségvállalási szintjét. Ezeken keresztül javítják saját életük és munkájuk minőségét. A változás hatással van a munkatársakra, a szervezet egészére is. Az apró hozzáállás és viselkedésmód változások eredményeként pedig nő a vállalat teljesítménye, az elvégzett munka minősége, az ügyfelek és az alkalmazottak elégedettsége.

2.2. A coaching folyamat résztvevői

A dolgozat eddigi részében már utaltam a folyamat egyes résztvevőire. Jelen fejezetben részletesebben szólok róluk. Bemutatom a folyamatban betöltött szerepüket, majd az egyes kutatások eredményei alapján statisztikai jellemzőiket. Végül azt is fölvázolom, milyen kapcsolat állhat fenn ezen szereplők között.

2.2.1. Coachok

A coach „egyfajta emberi hangon megszólaló GPS szerepét vállalja, aki menedzseli – ügyfele saját kérésére –, hogy minél rövidebb időn belül, minél kevesebb kitérővel eljusson „A” pontból a „B” pontba és hatékonyan közbelép, ha a folyamatokban elakadás tapasztalható” (Szádvári 2011b, 88. o.).

„A coach a pozitív változások bátorítója és facilitátora” (Kapitány 2007, 108. o.)

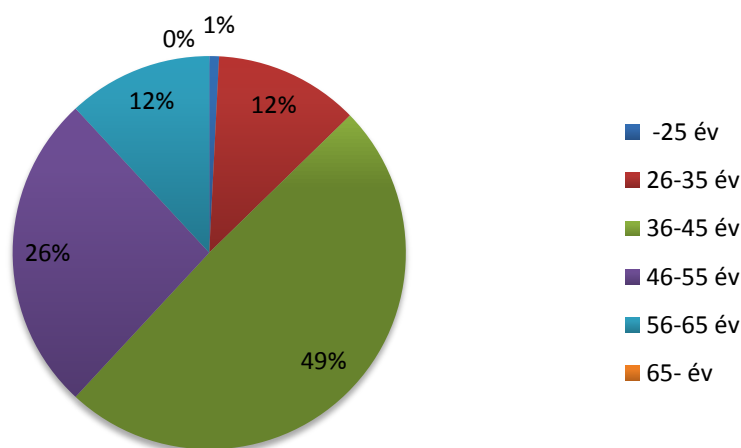
„Az ICF professzionális coach az ICF Coach Kompetenciák alapján gyakorolja a szakmáját, és magára nézve kötelezőnek tartja az ICF Etikai Kódexét.” (ICF etikai kódex).

Mint a fenti meghatározásokban láthatjuk, a coach egy olyan szakember, aki segíti az ügyfelét a céljai elérésében, mintegy végigvezetve őt az általa kijelölt úton. Mindent megtesz, hogy a maximumot hozhassa ki a coacheeból, ugyanakkor a munkát nem ő végzi el. Pusztán abban segít, hogy az ügyfélben tudatosuljanak céljai és az, hogy képes őket önmaga elérni. Segít fölismerni belső értékeit, erősségeit, majd ezekre építve támogatja a változás folyamatának véghezvitelében.

A coachok körében népszerű az ún. szupervizor alkalmazása. Ez azt jelenti, hogy egy tapasztalt coach segítségével maguk is részt vesznek egy coaching folyamatban. Ez biztosítja számukra a folyamatos fejlődést és saját teljesítményük fölülvizsgálatát, értékelését (Komócsin – Kerbeche 2010).

Akárcsak világviszonylatban, Magyarországon is túlsúlyban vannak a nők a szakmában. A 2012-es ICF Global Coaching Study ⁶eredményei alapján a magyar coachok 62,4 százaléka nő, 37,6 százaléka férfi. Ez főként azzal magyarázható, hogy a humán fejlesztési területen elvárt személyiségjegyek, úgymint az empátia, a másokra való figyelés, általában több nőre jellemzőek.

6. ábra: Magyar coachok kor szerinti megoszlása, 2012



Forrás: Saját szerkesztés, PWC 2012 alapján

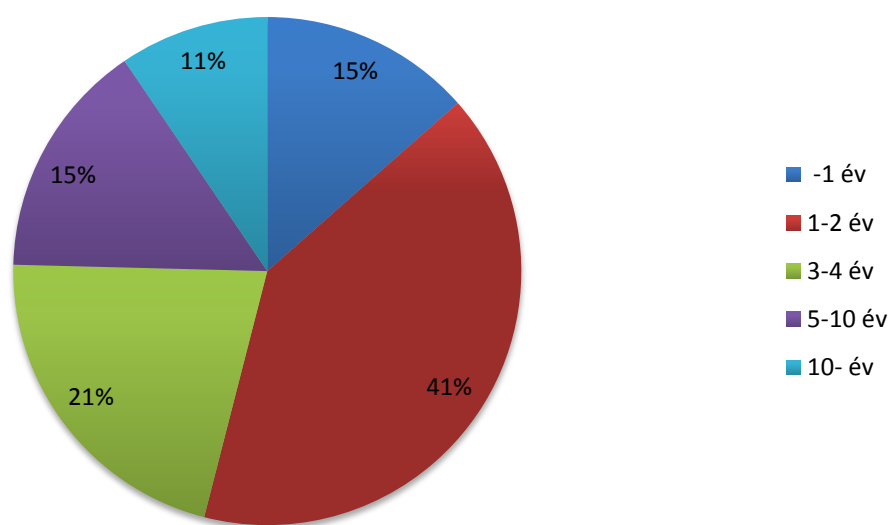
⁶ 2012 ICF Global Coaching Study. A kutatást 2011-ben végezte a Price Waterhouse Coopers az International Coach Federation megbízásából. A kérdőívet világszerte 12133 coach töltötte ki. Magyarországról 126 kitöltés érkezett. A kutatás globális és országokra lebontott statisztikákat közöl.

<http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/ICF-Country-tables--HUNGARY.pdf>

Letöltés ideje: 2012. szeptember 17. 16:17

A magyar coachok közel fele a 36-45 év közötti korosztályba esik. Mindössze 12,7 százalékuk fiatalabb 35 évnél (6. ábra). Ennek magyarázata az lehet, hogy a szakma üzése megkövetel egyfajta érettséget. Főként azok kezdik el a gyakorlását, akik már évek óta trénerként, tanácsadóként vagy vezetőként dolgoznak. Sokan mintegy eddigi tevékenységeik kiegészítéseként tekintenek a coachingra.

7. ábra: Magyar coachok szakmában töltött idő szerinti megoszlása, 2012

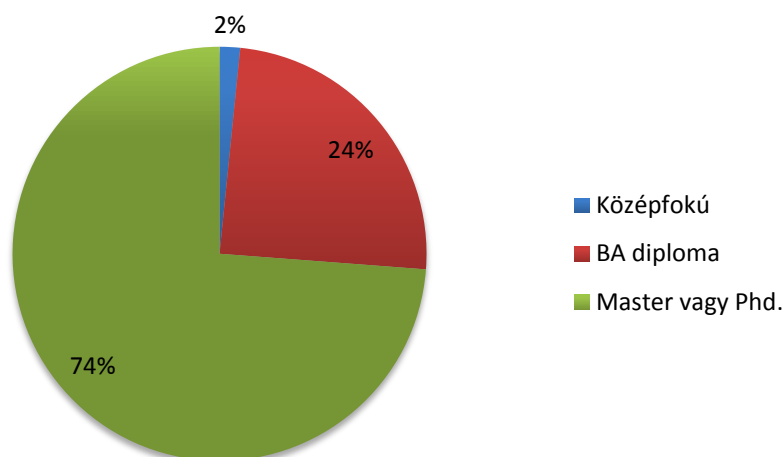


Forrás: Saját szerkesztés, PWC 2012 alapján.

Figyelembe véve, hogy Magyarországon még fiatal a szakma, nem meglepő, hogy a magyar coachok jelentős része pusztán kevesebb, mint 2 éve üzi. Azok aránya, akik több mint 10 éve dolgoznak üzleti edzőként, mindössze 10 százalék (7. ábra). Ez azt is mutatja, hogy manapság egyre népszerűbb a coaching hivatásként választása. Számuk folyamatosan növekszik. Ez véleményem szerint a módszer egyre (el)ismertebbé válásával, a tudatos kommunikációval és a módszer segítségével elért látványos, pozitív eredményekkel magyarázható. Azonban a gyors számbeli növekedés magában hordozza a szakma minőségi felhígulásának veszélyét.

A PWC (2012) felmérése szerint Magyarországon a coachok mindössze 1 százalékanak van pusztán középfokú végzettsége. Negyedük főiskolai vagy BA diplomával rendelkezik. Közel háromnegyedük egyetemet, mesterképzést végzett vagy PHD fokozatot szerzett. (8. ábra)

8. ábra: Magyar coachok végzettség szerinti megoszlása, 2012



Forrás: Saját szerkesztés, PWC 2012 alapján.

Területi megoszlás alapján elsőprő a főváros fölénye. A Business Coach Szakmai Közösség és a KPMG 2010-es felmérése ⁷ alapján a magyar coachok 86 százaléka Budapesten tevékenykedett 2010-ben. Ez abból is adódik, hogy a coachingot elsődlegesen igénybe vevő nagyvállalatok is főként itt működnek. (Komócsin-Kerbeche 2010)

A magyar coachok végzettségét tekintve 2010-ben (KPMG 2010) legtöbben közgazdász diplomával rendelkeztek (48 százalék), de sokan vannak azok is, akik tanár (25 százalék), mérnök (16 százalék) vagy pszichológus (13 százalék) képzésben végeztek.

⁷ A Business Coach Szakmai Közösség 2010 nyarán készítette felmérését a magyarországi coaching piacról a KPMG-BME Akadémia támogatásával. A kutatás kérdőíve az ICF kérdőívére is épít, így a nemzetközi összehasonlítást is lehetővé teszi. (Komócsin – Kerbeche 2010)

2.2.2. Az ügyfél (coachee) és a megbízó (szponzor)

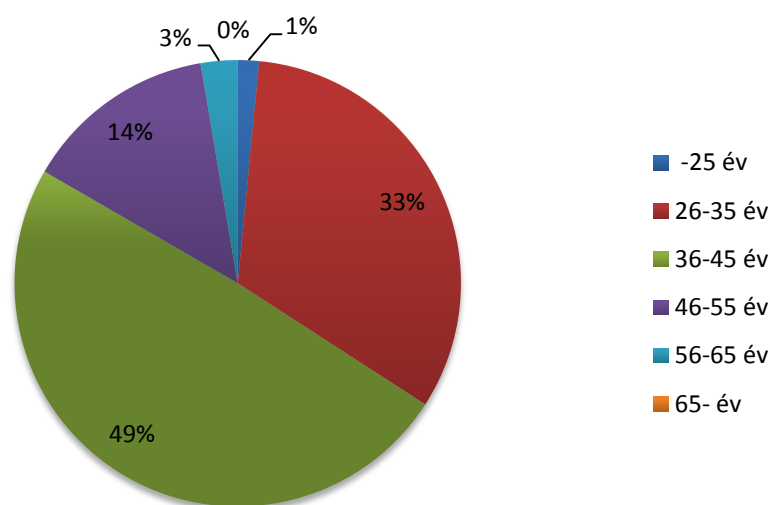
Az előzőekben áttekintettük a magyar coachok főbb jellemzőit. A továbbiakban a folyamat egyéb szereplőiről: az ügyfélről, illetve a megbízóról ejtünk néhány szót.

Az *ügyfél* az a személy, akinek a fejlesztésére, problémájának megoldására a coaching irányul. A folyamatban ő az aktív, cselekvő fél. Éppen ezért nagyon fontos, hogy teljes mértékben elköteleződjön a célja mellett és vállalja, hogy megteszi a szükséges lépéseket annak elérése érdekében. Attól függően, hogy hány személy tölti be az ügyfél szerepét a folyamatban, megkülönböztetünk egyéni, illetve csoport/csapat coachingot.

Csoport coachingnak nevezzük azt az eljárást, amikor különböző cégtől érkező emberek dolgoznak közösen a felmerülő problémákon. Ezzel szemben a csapat coaching során egy már meglévő csapat dolgozik együtt a közösen meghatározott célok eléréséért coach segítségével (Vogelauer 2008, Whitmore 2008). Ennek során a csapattagok között nő az együttműködési készség, könnyebbé válik a kommunikáció, ami hatékonyabb probléma megoldási gyakorlatot eredményez (Szádvári 2011a).

A coacheekat tekintve a nemek eloszlása sokkal kiegyensúlyozottabb, mint a coachoknál. Az ICF 2012-es kutatása szerint Magyarországon az ügyfelek 53,71 százaléka volt férfi, 46,29 százalékuk pedig nő. Az ügyfelek kor összetételét vizsgálva láthatjuk, hogy majdnem felük 36-45 év közötti. Azonban 26 éves kortól kezdődően 65 éves korig az egyéb korcsoportokban is szép számmal előfordulnak. (9. ábra)

9. ábra Coacheek kor szerinti megoszlása Magyarországon, 2012



Forrás: Saját szerkesztés PWC 2012 alapján.

Pozíciójukat tekintve 2010-ben a coacheek 48 százalékban voltak középvezetők, 29 százalékuk felsővezető, 15 százalékuk szakértő, a többi az egyéb kategóriába tartozott. (Komócsin-Kerbeche 2010)

Megbízónak nevezzük azt, akinek a kezdeményezésére a kapcsolat létrejön. Ez 30 százalékban felső vezető, 32 százalékban HR vezető, 20 százalékban HR szakértő, míg 9 százalékban a középvezetőket. Esetükben ismét a nők vannak fölényben (71 százalék) a férfiakkal (29 százalék) szemben. Ez leginkább azzal a ténnyel magyarázható, hogy a HR szakma – akik a megbízó szerepét gyakran töltik be – Magyarországon főként a nők által dominált. (Komócsin-Kerbeche 2010)

A coachingok kb. fele esetében fizeti a cég a folyamat költségeit. Az esetek másik felében az ügyfél fizet a szolgáltatásért (PWC 2012). Azonban az is előfordul, hogy az ügyfél és a megbízó megosztják egymás között a költségeket.

Jellemző, hogy a coaching igénybevételének gyakorisága a cég méretével nő. Az esetek többségében a nagyvállalkozások használják, a kis-és középvállalkozások viszonylag kis százalékban alkalmazzák (Komócsin – Kerbeche 2010). A PWC (2012) felmérése szerint Magyarországon a coachok mindössze 4 százaléka foglalkozik a kisvállalkozások edzésével. Ez nem nagyon marad el a Nyugat-Európai 4,1 százaléktól, ám a Kelet-Európai régiós átlag (3,6 százalék) feletti érték. Világszinten 4,4 százalék ez az arány. Ez alapján elmondható, hogy bár ez az alkalmazási arány igen alacsony, nagyjából megfelel a nemzetközi átlagnak, sőt a régiós átlaghoz képest pozitív eredménynek minősül.

2.2.3. A coaching szereplői közti lehetséges viszonyok

Attól függően, hogy a szervezeten belülről vagy kívülről érkezik, megkülönböztetünk belső-, illetve külső coachokat.

A külső coachot megkeresheti a coachee, de akár megbízó is. Amennyiben a megbízó is benne van a kapcsolatban, értesíteni kell a folyamat haladásáról és eredményeiről. A folyamat elején és végén érdemes 3-as megbeszélést folytatni az elvárások lefektetése és az elért eredmények ismertetése céljából. (Komócsin 2009a)

Ha a coach szervezeten belülről jött, előfordulhat, hogy azonos hierarchiai szinten állnak a coacheeal, de az is, hogy az ügyfél közvetlen felettese, más részleg vezetője, a HR-es vagy egy felső-vezető tölti be ezt a szerepet. Ebben az esetben a kapcsolat minőségét zavarhatják a felek egymással kapcsolatos előzetes tapasztalatai. Vezető-beosztott felállásban

sérül a coach és a coacholt egyenlősége. Nehéz összeegyeztetni, illetve szétválasztani a különböző (vezetői és coach) szerepeket, így ezen tényezők a folyamat eredményességének rovására mehetnek. (Vogelauer 2008, F. Várkonyi 2006)

Fontos eleme a coach és az ügyfél közötti kapcsolatnak a *coaching szerződés*. Ez egy írásban vagy szóban kötött megállapodás a felek között. A kapcsolat elején a felek tisztázzák az elvárásaikat egymással szemben. Ilyen a résztvevők elköteleződése a közös munka és az eredmények mellett, a coach titoktartása. Rögzítik a coaching célját, tisztázzák a felelősségi köröket. Megállapodhatnak a folyamat időtartamában, az ülések időpontjában is. Ez az alapja annak, hogy a coach és az ügyfél korrekt módon, tiszta elvárásokkal kezdhesen neki a közös munkának (Kapitány 2007, Neale et al. 2009)

2.3. A coaching fajtái

Mint már a definíció meghatározásánál is láthattuk: a coachingnak rengeteg különböző megközelítése létezik. Az alkalmazási kör folyamatos szélesítésének, valamint a folyamatos módszertani újításoknak köszönhetően egy igencsak szerteágazó szakmává vált az évek során. Véleményem szerint a coaching különböző fajtáit a *fejlesztendő terület*, illetve az *alkalmazott irányzat, módszertan* szerint különböztethetjük meg egymástól. Természetesen egy adott típusú probléma megoldására többfajta módszer is alkalmazható. Az ideális kombináció mindig az adott szituációtól, illetve a folyamatban résztvevők személyiségétől függ. A legtöbb coach váltogatja az egyes megközelítéseket. Többféle módszertant felhasználva, saját coaching stílust alakít ki.

2.3.1. Coaching-típusok a felmerülő problématerületek szerint

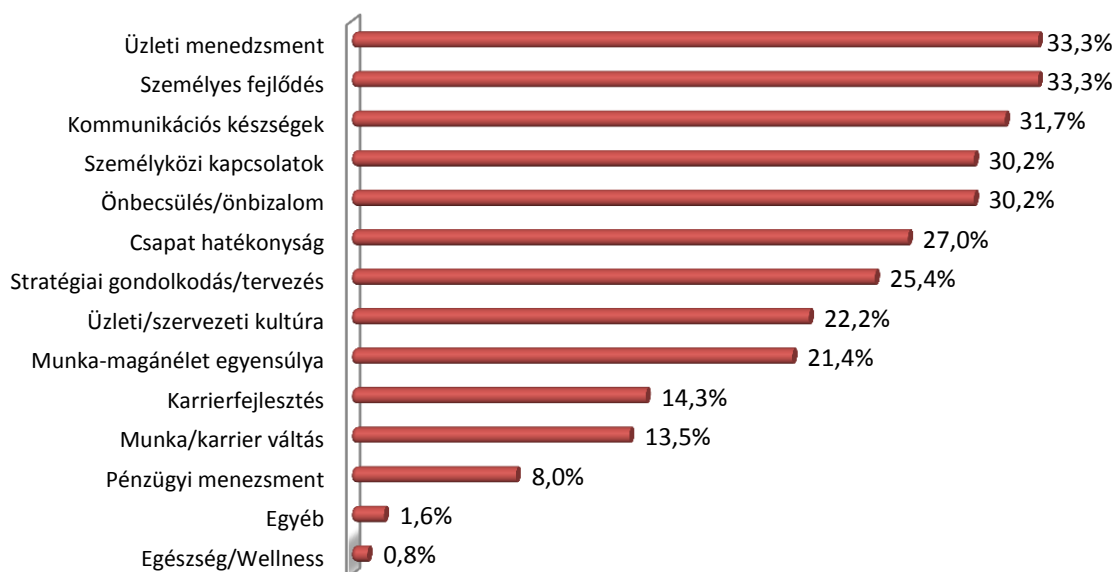
Az egyik népszerű csoportosítási mód az, hogy megnézzük, mi a folyamat célja. Ki/mi az, akit/amit fejleszteni akarunk?

A legklasszikusabb felosztás szerint három fő irányt különböztetünk meg. A *business coaching* főként a vállalatok középvezetőit, menedzsereit segíti abban, hogy minél jobban legyenek képesek feladatuk ellátására. *Executive coaching* esetében a felső vezetőket segítik abban, hogy meg tudjanak felelni vezetői, stratégiai döntéshozó szerepüknek. Náluk kifejezetten jellemző az elmagányosodás, hogy nem tudnak kihez fordulni munkájuk során, így különösen nagy segítség számukra a coach, aki meghallgatja őket és őszinte

visszajelzéseket ad Nekik. A *life coaching* az ügyfél magán-, munkán kívüli életében való elakadások föloldásában segít.⁸

Mint a 10. ábrán látható, az ICF 2012-es coaching felmérése szerint Magyarországon legtöbbször az üzleti menedzsment, illetve személyes fejlődésük érdekében fogadnak coachot. Előkelő helyet foglal el a kommunikációs készségek, kapcsolatépítési képességek, illetve az önbizalom építése is. Fölmerülhetnek a csapat hatékonyságát vagy a stratégiai gondolkodás/tervezés hatékonyságát célzó témák is. Gyakori eset, hogy a szervezet egy hatékonyabb, működőképesebb kultúrát szeretne kialakítani. Sok vezető segítségre szorul a munka és a magánéletük közti egyensúly megtalálásában. Van, hogy az ügyfelek karrierjük építéséhez szeretnének segítséget kapni, esetleg új munkahely keresésébe kezdenének. (10. ábra)

10. ábra Az egyes problématerületek felmerülése a magyar coachoknál, 2012



Forrás: Saját szerkesztés PWC 2012 alapján.

⁸ <http://www.hrportal.hu/hr/a-coaching-mint-a-vezetes-fejlesztes-egyik-leghatekonyabb-eszkoze-20050907.html> alapján. Letöltés ideje: 2012. 09. 17. 12:31

2.3.2. Csoportosítás az alkalmazott módszertan szerint

A coaching szakma módszertanára számos egyéb tudományterület volt hatással. Sok alkalmazott módszer a pszichológia egyes irányzataiban gyökeredzik, de akár ezoterikus megközelítésekkel is találkozhatunk.

A 2012. február 7-én tartott 4. coach konferencián elhangzottak alapján a magyar coachok bátran használják a különféle módszereket.⁹A legtöbben többfélét is alkalmaznak az ügyfél igényeihez igazítva, de sokan vannak azok is, akik saját módszert fejlesztettek ki (Komócsin – Kerbeche 2010). A konferencián elhangzottak alapján a magyar coachok által leginkább használt irányzatok a szupervízió alapuló, a megoldásközpontú és az Appreciative Inquire, de kedvelt az ontológiai, a Gestalt módszer, a tranzakcióanalízis és a pszichodráma épülő coaching is (Szilágyi 2012). A továbbiakban ezeket mutatom be.

Szupervízió alapuló coaching esetében a résztvevők konkrét helyzetekből indulnak ki. A coach folyamatosan kérdéseket tesz fel, melyek segítik az ügyfelet a megoldások megtalálásában. Állandó visszajelzéseket ad arra vonatkozóan, milyen hatással van rá az, amit a coachee elmondott (Lakner 2007).

A *megoldásközpontú coaching* azt vallja, hogy a problémák megoldásához nincs szükség az okok elemzésére. Ehelyett a fókusz az azok megoldására helyezi. Azokat a jeleket keresi, amelyek már jól működnek, s erre építve segíti az ügyfelet célja elérésében (Porpáczy 2011, Szabo et al. 2010).

Az *Appreciative Inquire* a pozitív pszichológia része. A múltban elkövetett hibák helyett arra fókuszál, ami jól működött. A jövőképre és megvalósítására helyezi a fő hangsúlyt, közben főtárva és erősítve a pozitív tartalékokat, lehetőségeket. (Bogányi et al. 2010)

Az *ontológiai coaching* során az ügyféllel működőképes világokat (ontológiákat) teremtenek. Ebben a virtuális, új fogalmi rendszerben hatékonyá, kontrollálttá és standardizálttá válik a célirányos kommunikáció, ezzel is segítve az ügyfél elköteleződését (Kollár 2011).

⁹Forrás: Szilágyi Katalin: Ambiciózus, empatikus, önfejlesztő – ilyen a magyar coach.
<http://www.hrportal.hu/hr/ambiciozus-empatikus-onfejleszto-ilyen-a-magyar-coach-20120208.html> Letöltés ideje:2012.09.27 14:25

A *Gestalt alapú coaching* szerint ha egy helyzetet többen végigélnék, mindenki másképp fogja azt érzékelni. A munka során az ügyfélben tudatosulnak az eddig alkalmazott magatartásmintái és így képes lesz ezeken túlmutató megoldásokat alkalmazni. (Lakner 2007)

A *Tranzakcióanalízis alapú coaching* elemzési keretrendszer ad, ami segít az ügyfélnek tisztán kezelni érzéseit, gondolatait. Alapja a szerződés és a nyílt kommunikáció. (Lakner 2007)

A *pszichodráma* során a résztvevők el is játszik az egyes élethelyzeteket, ezáltal újraélhetik, más nézőpontból közelíthetik meg azokat. A módszer lehetőséget ad az ügyfélnek az egyes megoldási lehetőségek biztonságos közegben való kipróbálására. (Lakner 2007)

2.4. A coaching folyamatmodellek

„Ahogy Én coacholok, nem coachol úgy senki” – szól a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának mottója. Nincs két egyforma coaching ülés vagy stílus. A program menete, felépítése, az alkalmazható módszerek köre nagyban függnek a coach, illetve coachee személyiségétől, az aktuális dilemmától, illetve a vállalati kultúrától is (Komócsin 2009b). Ennek ellenére fontos, hogy a folyamat strukturált formában legyen bemutatva. Az ilyen modellek segítik a folyamat megértését, s támpontot nyújtanak arra vonatkozóan, mit tehet, milyen eszközöket alkalmazhat a coach az egyes fázisokban, mire számíthat a coachee a folyamat során. A megértést és a tanulást segíti az a tendencia is, hogy az egyes modellek általában szójátékra épülnek. Azonos kezdőbetűvel nevezik el az egyes fázisokat, vagy az egyes fázisok kezdőbetűi egy pozitív jelentésű, értelmes szót adnak ki. Az évek során rengeteg különböző modell látott napvilágot. Ezek közül dolgozatomban a magyar coachok által leggyakrabban használtakat mutatom be.

A 2010-es Magyar Coaching Kutatás alapján a magyar coachok által legtöbbször a GROW modellt alkalmazzák, közel 60 százalékkal. Második majdnem 58 százalékkal az első magyar coaching modell, a DIADAL. Ezt követi 27 százalékkal a 7C, 26,6 százalékkal a Vogelauer. A sort a 4D (16,7 százalék), illetve a BRIEF (15 százalék) modellek zárják (Komócsin – Terbeche 2010).

a) A GROW modell

Az egyik legegyszerűbb és világszerte a legszélesebb körben alkalmazott coaching folyamatmodell. Kidolgozása Graham Alexander és John Whitmore nevéhez fűződik. A szó angolul növekedést, fejlődést jelent. Lépései a következők:

Goals (Cél): Az első lépésben meghatározásra kerül az ülések témája. A probléma vagy kihívás, amit az ügyfél meg szeretne oldani. Fontos, hogy tisztázódjon: mi az a konkrét cél, amit a folyamat végére el szeretnének érni?

Reality (Valóság): Ebben a fázisban a coach feladata, hogy segítse a coacheet a jelen állapot feltérképezésében. Megvizsgálják az adott probléma jellemzőit. Felmérik, milyen akadályok merülhetnek föl a cél eléréséig. Megnevezik azokat a személyeket, akik segíthetnek a cél elérésében. Továbbá megvizsgálják, mi az, ami már jól működik, ami megvalósult az ügyfél céljából.

Options (Lehetőségek): Itt a coach abban segít, hogy az ügyfél minél több megoldási alternatívát tárjon fel. Különösen fontos, hogy minden ötlet rögzítésre kerüljön. Az ötletgyűjtés után megvizsgálják az egyes lehetőségek előnyeit, illetve hátrányait.

Will (Jövő idejű kérdések): Megtervezésre kerül a célhoz vezető út. Konkrét akcióterv készül az elvégzendő feladatokkal, határidőkkel, a megvalósítást támogató emberek listájával. Fontos, hogy a coachee úgy érezze: maximálisan elégedett lesz, ha eléri a célját. (Whitmore 2008, Komócsin 2009b)

b) A DIADAL

Az első magyar coaching modell, a DIADAL kidolgozása Komócsin Laura és Benedek Nikoletta nevéhez fűződik, mely 6 lépésben foglalja össze a folyamatot:

Diagnózis: Az első fázisban a jelenlegi helyzetet mérik fel: mik az ügyfél kihívásai, mi az ülések kiindulópontja? Fontos, hogy a coach elnyerje a coachee bizalmát, feltérképezze mennyire nyitott az egyes módszerekre, mik számítanak majd tabu témának.

Iránymeghatározás: A második lépésben meghatározzák, mi az ügyfél által vágyott jövőkép. Kijelölik, mely irányokba akarnak elmozdulni a jelen helyzetből. Itt a coach fő szerepe, hogy segítse a coachee-t egy SMART (konkrét, mérhető, elérhető, időben kötött) cél kitűzésében.

Alternatívák: Ebben a fázisban történik a lehetőségek föltárása, amelyek segítségével az ügyfél képes lesz az előző lépésben vázolt cél elérésére.

Döntés: Az „Alternatívák” fázisban összegyűjtött opciók közül kell kiválasztani, melyik utat kívánja az ügyfél végigkövetni a folyamat további részében.

Alkalmazás: Ebben a fázisban a coach feladata hogy támogassa a coacheet abban, hogy a kiválasztott úton végig is menjen. Az ügyfelek ennél a lépésnél gyakran elbizonytalanodnak, hajlamosak elmaradni az ülések alkalmával vállalt feladataikkal. Ennek oka, hogy kénytelenek kilépni a komfortzónájukból. Ez egy természetes folyamat, amire a coachnak is föl kell készülnie.

Lezárás: Ideális esetben a folyamat akkor zárul, ha az ügyfél elérte kitűzött célját. Ekkor a coach és az ügyfél együtt megünneplik a sikert, összegzik a folyamatot, s ezt a megbízó felé is továbbítják. (Komócsin 2008, Komócsin 2009b)

c) A 7C modell

A 7C modell kidolgozása Mick Cope (2007) nevéhez fűződik, melyről A coaching módszertana című könyvében számolt be. A coaching folyamatát hét részre osztja, melyek a következők:

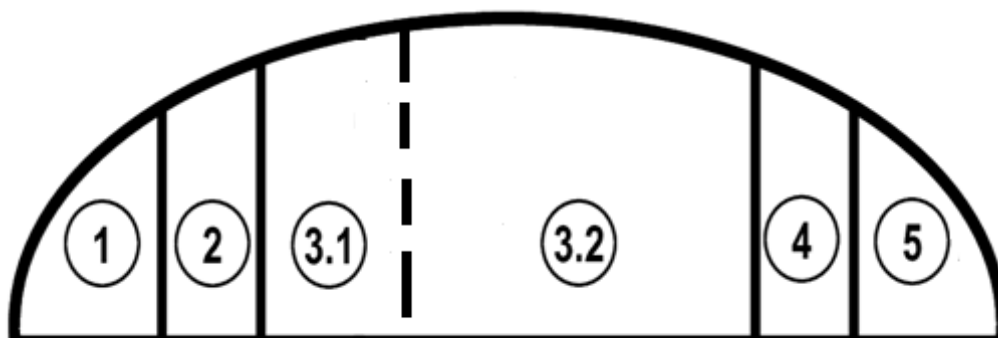
- *Client (ügyfél):* Föltérképezik mi az, amit az ügyfél el szeretne érni, miért van szüksége segítségre.
- *Clarity (tisztázás):* Meghatározásra kerülnek azok a tényezők, amik eddig akadályozták a cél elérését.
- *Create (létrehozás):* Megoldási alternatívák kidolgozása.
- *Change (változtatás):* A változtatás véghezvitele a gyakorlatban.
- *Confirm (megerősítés):* Mások véleményének kikérése, visszajelzések.
- *Continue (folytatás):* A változás fönntartását támogató és akadályozó tényezők fölmérése.
- *Close (lezárás):* A változást kísérő pozitív hatások meghatározása.

(Komócsin 2009b)

d) A Vogelaauer modell

Werner Vogelaauer (2002b) saját tapasztalatai alapján alkotta meg folyamatmodelljét (11. ábra), mely talán a legkomplexebb az ismertettek közül. Azzal is kilóg a sorból, hogy semmiféle szójátékot nem alkalmaz az egyes fázisok elnevezéseiben.

11. ábra: A Vogelaauer coaching modell



Forrás: Saját szerkesztés Komócsin 2009b, 31. o. alapján

1. *Belépés, kapcsolatfelvétel:* Ez a fázis a felek megismerkedéséről, a tájékozódásról szól. Lehetőséget ad a közös munka elindítására, de arra is, hogy bármely fél megszakítsa a folyamatot, vagy akár el se kezdjék. Fontos a kölcsönös szimpátia kialakulása, a bizalom megléte. Az coachnak meg kell bizonyosodnia arról, hogy az ügyfél elkötelezett a folyamat mellett.
2. *Megállapodás és szerződéskötés:* Ha a felek ténylegesen részt kívánnak venni a folyamatban, részletesen meg kell állapodniuk a keretekről. Írásban rögzítik a kiinduló állapotot, a célról alkotott elképzeléseket.
3. *A munkafázis:* Két alfázisra osztható:
 - 3.1. *Helyzetelemzés és diagnózis:* célja, hogy a felek alaposan elemezzék a probléma hátterét és okait, minél jobban fölmérjék az ügyfél helyzetét.
 - 3.2. *Problémamegoldás és a terv kialakítása:* Általában a leghosszabb fázis. Az eredmény eléréséhez több alkalom szükséges. A szerző tapasztalatai szerint az egyes beszélgetések az alábbiak szerint épülnek föl:
 - A. *Aktuális élmények, benyomások:* Mik azok a dolgok, amik aktuálisan foglalkoztatják az ügyfelet? Fontos ezekről beszélni akkor is, ha nem kapcsolódnak szorosan a kitűzött célhoz, mert befolyásolhatják az ülés eredményességét.

- B. *Kapcsolatfelvétel*: Mi történt a legutóbbi alkalom óta? Mik az alkalmazás tapasztalatai? Milyen eredményeket ért el az ügyfél?
 - C. *A célok és a probléma feldolgozása*: Egy kitűzött célhoz tartozó problémán való munka. Lehetőség van új célok kitűzésére is.
 - D. *Tervek átültetése a gyakorlatba*: Egy cselekvési terv kialakítása. Fölmérik a lehetséges megoldásokat. Kiválasztásra kerül az, amelyet az ügyfél meg akar valósítani, majd kidolgozzák a coachee konkrét lépéseit (Mit, mikor, hogyan tegyen?).
 - E. *Visszatekintés és kitekintés*: Az adott coachingülés összefoglalása, a következő üléssel kapcsolatos tudnivalók megbeszélése.
4. *Lezárási fázis*: Ha a coaching sikeres volt, az ügyfél elérte céljait. A résztvevők újra áttekintik, összefoglalják a folyamatot, majd elbúcsúznak egymástól.
 5. *Értékelési fázis*: Erre minimum három hónappal a lezárás után kerülhet sor. A beszélgetés az alkalmazás sikereiről, tapasztalatairól szól. (Vogelauer 2002b, Komócsin 2009b)

e) A 4D/5D modell

Ezt a modellt az ún. AI (Appreciative Inquire) coaching használja. A fókusz az erősségekre helyezi. Arra, amit jól csinált az ügyfél a múltban. A hangsúly itt a jövőképre és annak megvalósítására kerül a hosszas diagnosztizálás helyett. A modell – ahogy neve is sugallja – négy részre bontja fel a coaching folyamatát:

Discovery (Felfedezés): A folyamat kezdetén egy kötetlen beszélgetés formájában föltérképezésre kerülnek a coachee erősségei, addigi sikerei. Ezek lesznek azok a pillérek, amikre a változási, fejlesztési folyamatban támaszkodni fognak.

Dream (Álom): Ebben a fázisban történik meg az iránykijelölés. A coach segítségével az ügyfél meghatározza a vágyott jövőképet, az ülések célját. Természetesen itt is fontos, hogy a meghatározott cél SMART legyen.

Design (Terv): Itt kerülnek felvázolásra a célhoz vezető alternatív utak. Meg kell fogalmazni, miből veszi majd észre az ügyfél, ha elérte a kitűzött célját. Szemben az egyéb folyamatmodellekkel, ahol a döntés jellemzően külön fázist jelent, itt az ügyfél már ebben a lépésben eldönti melyik megoldási utat szeretné megvalósítani.

Destiny/Deliver (Megvalósítás): Ez a fázis a meghatározott jövőkép elérését és fenntartását jelenti. Nem elég kijelölni az utat, az ügyfélnek végig is kell mennie rajta. A változásokat át kell ültetni a mindennapokba. A coach a folyamatos pozitív megközelítéssel támogatja az ügyfél változását.

Egyesek az ún. 5D modellt alkalmazzák. Ez annyiban különbözik a fent ismertetett 4D modelltől, hogy nulladik fázisként megjelenik a *Definition*. Itt a coaching fő fókuszának meghatározása történik meg. (Bogányi – Vásárhelyi – Komócsin 2010)

f) A BRIEF modell

A megoldásközpontú coaching eszköze. Jellemzője, hogy a folyamat lényegesen rövidebb, mint a többi modellnél. Sokszor akár egyetlen alkalom is elegendő a tartós változás eléréséhez. Figyelemre méltó, hogy míg a 2010-e Magyar Coaching Kutatás eredményei alapján a coachok mindössze 15 százaléka használta, a DGS Global 2011-es felmérésében ez a szám 71 százalékra nőtt.

Lépései:

Coachingmegállapodás: Mi lenne az ügyfél számára hasznos eredmény? Mit akar elérni az ülés végére? Megállapodás a megbeszélés céljáról és tartalmáról.

A megcélzott jövő: Az ügyfél részletesen elképzei, kifejti, milyen hatással lesz életére, ha eléri célját.

Működő előjelek: Feltárássra kerülnek a megcélzott jövőkép azon részei, amelyek már jól működnek az ügyfél életében. Különös hangsúlyt fektetnek a coachee szerepének feltárássára ezekben a szituációkban.

Apró lépések: Az ügyfél kidolgozza, mik azok a jelek, amikből észreveszi az előrelépést. Meghatározza az első lépéseket.

A coaching lezárása: A coach nagyrabecsülését fejezi ki értékelésében az ügyfél eddigi eredményeiért. Továbbá följánlja egy kísérlet elvégzését, amit elvégezve a coachee számára könnyebbé válhat az első lépések megtétele.

A modell fontos eszközei az ún. skálakérdések. A coach a folyamat során többször megkérdezi az ügyfelet, hogy egy 10-es skálán – ahol a 10-es a céljai teljes elérését jelenti – érzései szerint hol áll jelenleg, mennyire hisz abban, hogy el fogja érni a célját, illetve hova akar eljutni az ülés végéig. Arra is ráirányítja a figyelmet, mi történt, ami segítségével a

múltbeli állapotból a jelenlegi szintre lépett. A skála segíti az ügyfelet abban, hogy könnyebben vizualizálja hol áll jelenleg céljai elérésében. Mekkora utat tett meg eddig és mi áll még előtte. (Szabó – Meier – Hankovszky 2010)

2.5. A coachokkal szemben támasztott elvárások

Eddig áttekintettük a magyar coachok összetételét, főbb statisztikai jellemzőit. Azonban annak, aki coachként szeretne tevékenykedni számos elvárásnak kell megfelelnie. A továbbiakban bemutatom azokat a kompetenciákat, illetve etikai alapelveket, amelyek szerint működni kell ebben a szakmában.

a) A coach kulcskompetenciái

Jelen fejezetrészen azt tekintjük át, mik azok a képességek, kompetenciák, melyek elengedhetetlenek egy coachnak hivatása sikeres gyakorlásához. Az ICF összeállított egy részletes útmutatót, mely szabályozza, milyen irányelveket kell szem előtt tartania egy gyakorló üzleti edzőnek. A magyar coachok és coach közösségek többsége is ezen normák szerint jár el (Komócsin 2009b).

Először is fontos, hogy a coach megfeleljen a szakmai normáknak és etikai irányelveknek. Képesnek kell lennie megérteni a folyamatot, a kapcsolat mibenlétét és képesnek kell lennie ezeket az ügyféllel is megértetni. (ICF coaching kompetenciák)

„*Hallgatni arany*” – szól az ismert mondás. A coachingban ez különösen igaz. Fontos, hogy a coach maximálisan az ügyfélre fókuszáljon. Figyelnie kell mondanivalójára, de arra is, amit nem mond ki. Elemeznie kell a testbeszédét, a hangszínét a coachee teljes megértése érdekében. Folyamatos visszajelzést ad neki, összefoglalja, más szavakkal megismétli az elhangzottakat. Ezt nevezzük *aktív figyelemnek*, amikor a coach minden porcikájával az ügyfélre fókuszál. Különösen hasznos eszköz az üzleti edzők kezében a csönd. Ha nem reflektál rögtön az ügyfél által mondottakra, azzal gondolkodásra készíti őt, s így lehetőséget ad a probléma hatékonyabb, megfontoltabb megoldására. (Neale et al. 2009, ICF)

A *hiteles jelenlét* annyit tesz, hogy a folyamat során a coach végig tudatos marad, képes önmagát adni, a saját értékeit közvetíteni. Egyfajta keretrendszer teremt a coachee számára. Bízik a megérzéseiben, tisztában van a saját képességeivel és korlátaival, képes önmagának az ügyféltől való különválasztására. (O’Neill 2008, ICF).

Vogelauer (2002, 5. o.) szerint „*Néha a coaché az egyetlen őszinte visszajelzés*”. Ebből is látszik, hogy ezen kapcsolat egyik alapja az *őszinteség*. A coachnak muszáj őszinte visszajelzéseket adnia az ügyfélnek, amelyet önmagától vagy mástól nagy valószínűséggel nem kapna meg.

A folyamatot a coachnak maximális *tudatossággal* kell véghezvinnie, s a coacheet is segítenie kell a minél magasabb tudatossági szint eléréséhez.

A coach egyik legfontosabb képessége a *hatékony kérdezéstechnika*. Mivel nem kész megoldásokat ad az ügyfélnek, jól irányzott kérdéseivel igyekszik őt gondolkodásra bírni. Fontosak a nyílt végű kérdések, hiszen így a coachee rá van kényszerítve, hogy önmaga gondolja át a problémáit. (Neale et al. 2009, ICF)

A coachnak képesnek kell lennie az ügyféllel való *jó kapcsolat kialakítására*. Olyan légkört kell teremtenie, melyben a felek maximálisan *megbízhatnak* egymásban. (ICF) Az eredmény elérése érdekében *hatékonyan kell kommunikálnia* az ügyféllel (Vásárhelyi 2011). Továbbá megfelelő *empátiával* kell rendelkeznie ahhoz, hogy meg tudja érteni ügyfele szándékait, gondolatait, s ne ítélkezzen fölöttük (Neale et al. 2009).

Kutatások szerint az *érzelmi intelligencia* a kulcsa az életben való boldogulásunknak. Ez azt jelenti, hogy képesek vagyunk fölismerni érzelmeinket. Tudatosítani tudjuk magunkban a jelenlétüket, azt, hogy milyen hatással vannak ránk, illetve megtanuljuk kezelni őket. Tekintve, hogy a coaching szakma emberekkel foglalkozik, ahol a folyamat során számos érzelem kerül elő, különösen fontos, hogy a coach kellően fejlett érzelmi intelligenciával rendelkezzen. (Neale et al. 2009, Erdősi 2009)

A coaching egy jövőorientált folyamat. A coachnak *pozitív szemléletmódot* kell kialakítania és el kell tudnia érni, hogy azt az ügyfél is magáévá tegye (Vásárhelyi 2011, Vásárhelyi 2011b).

Fontos, hogy a coach képes legyen a *strukturált gondolkodásra* (Vásárhelyi 2011). Ezt a képességét az egyes cselekvési tervek elkészítésénél, a célok kitűzésénél, valamint a tervezési folyamat során is használnia kell. (ICF)

Végül ahhoz, hogy hivatását *hitelesen* tudja képviselni, az üzleti edzőknek szükségük van egyfajta érett személyiségre. Kellő élet- és munkatapasztalattal kell rendelkezniük ahhoz, hogy meg tudjanak felelni a szakma kihívásainak. (Vogelauer 2008)

b) A coaching etika

A coaching nagymértékben kapcsolat-orientált tevékenység. Éppen ezért nagyon fontos a folyamat etikai vetülete. Minden fórumon a coach viselkedésének központi elemeként tekintenek rá (Vogelauer 2002b). Az etikus coaching alapja, hogy a coach összeveti viselkedését, módszereit, elveit a szakmában elvárt és elfogadott irányelvekkel (Drosztmér 2011). Ezeket az International Coach Federation által megfogalmazott *ICF etikai normák* jelentik.

Az etika fontos összetevői az őszinteség, az elfogulatlanság. A coach nem húzhat hasznot semmilyen módon ügyfeléből (kivéve a szerződésben rögzített kompenzációt). Az üléseken megszerzett információkat harmadik fél számára nem adhatja ki. Észre kell vennie, ha nem kompetens a coachee problémáinak megoldásában. Bármely fél bármikor megszakíthatja a coaching folyamatot.

2.6. A coaching eredményességének mérése

Peter Drucker azt mondta: „*ha nem tudod mérni, nem tudod menedzselni sem*” (Komócsin 2009a, 68. o.). Mint bármely más tevékenység, a coaching esetében is fontos a hatékonyság mérése. Ez egyrészt visszajelzést ad a coachnak munkája minőségéről. Másrészt a coachee és a megbízó számára is fontos látni, mit értek el a folyamat során. Azonban hogyan tudjuk mindezt mérhetővé tenni? A folyamat jellegéből adódóan nehéz számszerűsített, konkrét adatokkal szolgálni a program eredményességéről. Alapvetően akkor tekinthető a coaching eredményesnek, ha a folyamat végén a megbízó elégedett az elért eredménnyel. Ha a coach újabb megbízást kap a megbízótól, az munkája sikerének egyértelmű jele (Komócsin 2009a). Az eredmények számszerűsíthetőségi nehézségeinek egy következménye, hogy a 2010-es Magyar Coaching Kutatás alapján a magyar vállalatok 50 százalékban a munkatársakkal való beszélgetések, visszajelzések alapján mérik a coaching hatékonyságát, míg 31,2 százalékuk egyáltalán nem méri azt. 25 százalékuk kérdőíves felmérést használ (Komócsin – Kerbeche 2010).

Egy hatékony lépés a mérhetővé tétel felé, ha a folyamat a megbízó, az ügyfél és a coach közötti ún. háromszög megbeszélésekkel kezdődik, illetve végződik. Ezeken az alkalmakon tisztázódnak a felek közötti elvárások, az elérendő főbb célok. A coaching folyamat lezárásakor lehetőség van egymásnak visszajelzések adására, melyek alapján minden fél értékes információkhoz juthat teljesítményét illetően. Közös tekintetük az elért eredményeket, a kitűzött célok megvalósulását. A megbízónak és az ügyfélnek is értékelnie

kell a coaching sikerét. Az értékelés szempontjából fontos, hogy a folyamat elején SMART célok kerüljenek kitűzésre. A mérhetőség miatt a kiindulási állapotot és az elérendő célt is dokumentálni kell. (Komócsin 2009a, O'Neill 2008)

Az eredményesség méréséhez használható az ún. Kirkpatrick modell, melynél a mérés négy szinten történik:

- Az első szinten, közvetlenül a program befejezése után a coach visszajelzést kap arról, hogy a coachee mennyire érezte hasznosnak, értékesnek a folyamatot. Ez történhet értékelőlapos, kérdőíves felméréssel, de akár személyes beszélgetés formájában is.
- A második szinten azt méri, milyen mértékben sikerült az új tudást, az új kompetenciákat elsajátítani. Ez tesztek, szerepjátékok, interjúk segítségével történhet.
- A harmadik szinten derül ki, milyen mértékben sikerült a tanultakat, az új készségeket, kompetenciákat a tényleges munkakörnyezetben alkalmazni. Főlmérik az új viselkedésminták előfordulásának gyakoriságát, akadályait, támogató jelenségeit. Vizsgálják, milyen eredmények köthetők a megváltozott viselkedéshez. Ezt általában személyesen, interjú formájában végzik pár hónappal a program befejezése után.
- A negyedik szinten méri a program konkrét, számszerűsíthető üzleti hatásait (Ábri 2011, Komócsin 2009a).

A nehézségek ellenére számos kísérlet született a coaching hatékonyságának számszerűsített felmérésére. Nyugat-Európában, illetve az Egyesült Államokban végzett kutatások megállapították, hogy a ROI (Return On Investment), azaz a megtérülés átlagosan 4,7 és 5,6 közé esik. Ez azt jelenti, hogy minden coachingra költött 1000 dollár 4700-5600 dollárnyi nyereségnövekedést hoz. Az International Coach Federation magyar tagozata és a Business Coach Szakmai Közösség 2009-ben kísérletet tett a magyar ROI felmérésére, de a kitöltések kis száma miatt a statisztika készítése nem volt lehetséges. A szakma azonban él a feltételezéssel, hogy a magyar átlag is a nyugati 4,7 – 5,6-es értékek között szóródik. (Komócsin 2009a)

A ROI számításának képletében a nevezőben a coachingért kifizetett összeg áll. A számláló meghatározása már bonyolultabb feladat, mivel nehéz meghatározni, az adott eredmény mekkora részben a coaching, mekkora részben egyéb tényezők hatására lett elérve. A szakmában elterjedt mérési képlet:

$$\text{ROI} = \text{Eredmény} * \text{Coaching szerepe} * \text{Becslési pontosság} / \text{Coaching díja}$$

(Komócsin 2009a, O'Neill 2008)

2.7. Konklúzió

A mindennapi és az üzleti életben egyaránt elengedhetetlen a tudatos gondolkodás, a „soft” készségek megléte. Manapság ezek nélkül igen nehéz boldogulni, sikeresnek lenni. Véleményem szerint a coaching – ha jól alkalmazzák – egy roppant hatékony eszköz az igénybe vevők ilyen irányú készségeinek fejlesztésére. A szakma Magyarországon is egyre ismertebbé és elismertebbé válik, dinamikusan fejlődik. Lassan bekerül a köztudatba, köszönhetően a sok pozitív tapasztalatnak és a coachok intenzív ismeretterjesztő tevékenységének. Az üzleti edzők és az ügyfelek száma évről évre nő. A coaching módszertanilag és az alkalmazást tekintve is roppant szerte ágazó. Ez érthető is, hiszen a módszer alapja a személyes igényeknek való megfelelés, a személyre szabhatóság. Bár jelenleg főként a nagy, multinacionális cégek illesztették be vezetési gyakorlatukba, érdemes elgondolkozni a kisebb vállalkozások körében való alkalmazásról is.

3. COACHING A KKV-K FEJLESZTÉSÉBEN

Az előző fejezetekben a szakirodalom alapján bemutatam a téma elméleti hátterét. Megvizsgáltam a KKV-k jellemzőit, gazdasági jelentőségét és a coaching sajátosságait. Ezek után jelen fejezetben primer kutatásomat ismertetem. Bemutatom, milyen célt akartam elérni vizsgálódásaimmal, s ehhez milyen módszertant alkalmaztam. Továbbá összefoglalom ennek eredményeit, s saját megfigyeléseimet, melyekre a kutatás során jutottam.

3.1 A kutatás célja és az alkalmazott módszertan

TDK dolgozatom választott témája a coaching alkalmazása a kis- és középvállalkozások körében. Céloom egy képet alkotni arról, hogyan találkozik, találkozhat ez a két terület a gyakorlati életben. Melyek azok a főbb kihívások, amelyekkel a magyar KKV-k vezetői leggyakrabban szembesülnek? Ezeket hogyan kezelik? Megoldásukban segítséget nyújthat-e a coaching? Ismerik-e? Szívesen alkalmaznák-e vagy fenntartásokkal kezelik? Ha már alkalmazták, milyen eredménnyel? Milyen formában lehetne a leghasznosabb az üzleti edzés ezeknek a vezetőknek? Meg tudják-e fizetni az ilyen jellegű szolgáltatásokat?

A két terület találkozásával azonban az általam áttekintett szakirodalom nem foglalkozott, emiatt úgy döntöttem, hogy a téma feldolgozásához feltáró jellegű primer kutatást végzek, ezzel lehetővé téve a fentebb ismertetett problémakörök mélyrehatóbb vizsgálatát. A kutatás kezdetén azokkal a feltételezésekkel éltem, hogy a magyar KKV-k vezetőinek többsége nem ismeri a coachingot annak ellenére, hogy igénybevétele növeli a kis cégek hatékonyságát. Azonban ha már tudomást szereztek róla, szívesen igénybe vennék a szolgáltatást, de a szolgáltatás igénybevételének költsége meghaladja anyagi lehetőségeiket.

Kutatásom módszerének a *mélyinterjút* választottam. Döntésem azért esett erre az adatgyűjtési módra, mert véleményem szerint ez illeszkedett leginkább dolgozatom céljához: a coaching és a KKV-k kapcsolatáról való képalkotáshoz. Mélyinterjú során a megkérdezett sokkal szabadabban fejtheti ki véleményét az adott kérdéskörben. Ez mélyebb megismerését és föltérképezését teszi lehetővé a körüljárni kívánt témának (Tomcsányi 2000, Ghauri – Gronhaug 2011, Seidman 2003). Ez be is igazolódott, hiszen az interjúk során nem egyszer előfordult, hogy fontos információk, inputok előre nem tervezett kérdésekre adott válaszok során kerültek elő.

Kutatásomhoz a mintát önkényesen választottam. Hét Csongrád megyei KKV vezetővel (a rájuk és cégükre vonatkozó információkat a 3. sz. melléklet tartalmazza) és négy coachsal készítettem interjút. A beszélgetésekre 2012 októberében került sor. Ezek alapja egy-egy általam összeállított kérdéssor volt – külön a KKV vezetők (1. sz. melléklet) és a coachok (2. sz. melléklet) részére.

Interjúalanyaim között (3. sz. melléklet) találunk kiskereskedelmi, klasztermenedzser, gyermekbútor-készítő, építőipari, autószerelő, mezőgazdasági céget egyaránt. Azaz mind a termelő, kereskedő, menedzsment tevékenységet végző, valamint a szolgáltató szektorból érkező tapasztalatokat tudtak velem megosztani. Akad cég, amelyik immár 45 éves múltat tekint vissza, de találunk köztük viszonylag frissen alapítottat is. Az általam megkérdezett coachok mind nagy tapasztalattal rendelkeznek a szervezetfejlesztés, oktatás, képzés, tréningek területén. Többen közülük egyetemi oktatóként is tevékenykednek (4. sz. melléklet). Az alanyok sokszínű szakmai és céges hátterének köszönhetően több különböző nézőpontból volt lehetőségem a téma megvizsgálására.

A minta elemszáma általános következtetések levonására természetesen nem ad lehetőséget, azonban az interjúalanyok változatos hátterei miatt az eredmények széleskörű képet alkotnak a téma megkérdezett érintettjeinek véleményeiről.

3.2. A kutatás eredményei

A továbbiakban primer kutatásom eredményeit mutatom be. Ismertetem a megkérdezett kis cégek vezetőinek legjellemzőbb kihívásait, az azokra adott válaszokat. Megvizsgálom a téma ismertségét és elismertségét körükben. Továbbá bemutatom, hogyan lehet hatékonyan alkalmazni és népszerűsíteni a vizsgált fejlesztési módszert.

Az általam megkérdezett coachok abban egyetértettek, hogy mivel a coaching önmagában egy rendkívül szerteágazó tevékenység, magának a KKV-k coachingjának sincs külön módszertani sajátossága. A különbség a folyamat fókuszában keresendő. Van néhány speciálisan a KKV-k körében felmerülő problémakör. Továbbá a kis cégek esetében sokkal inkább személyhez célszerű kötni a folyamatot. A vezető hozzáállását, mentalitását kell coacholni.

3.2.1 A KKV-k vezetőinek legfőbb kihívásai és ezek kezelése

Az interjúk első részében arra kértem a KKV-k vezetőit, hogy osszák meg velem, mik azok a legfőbb kihívások, amikkel rendszeresen találkoznak munkájuk során. Ezáltal képet kaphattam arról, melyek azok a területek, amelyekben a vezetőknek saját bevallásuk szerint fejlődniük kell.

„Kis cégben, amit tud a vezető, arra képes a KKV”

(4. sz. KKV vezető)

Jellemzően kihívást jelent a vezetői munka sokrétősége. A vállalkozásokat általában szakemberek alapítják, akik a szakmájukhoz nagyon jól értenek. Ha ez nem így lenne, nem jutottak el volna arra a szintre a cégükkel, amin állnak. Azonban járatlanok az általános vezetői készségek terén. Erre vezethető vissza, hogy ezek a vállalkozások egy ideig gyorsan növekednek, de ez a dinamizmus igen hamar megtorpan, s ilyenkor nem értik mi állhat a probléma hátterében. A vezetői szinten nem tudnak kihez fordulni a problémákkal, bizonyos fókig elmagányosodnak.

*„Mindenhez kell érteni egy kicsit, legkevésbé a szakmai részéhez.
De a vállalatvezetés gyakorlatát sehol sem képzik komolyan.
Ott vérzel el legkönnyebben, ha csak a szakmához értesz.”*

(1. sz. KKV vezető)

Gyakran nehézségeket okoz a személyzet kezelése. A magyar KKV-k nagy többségénél nem kiforrott a humán erőforrással való gazdálkodás. A beszélgetések során többeknél megjelent a csapaton belüli egység, az összhang megteremtésének problémaköre is. Sokan felkészületlenek az embereik motiválását illetően. Nagyon nehezen boldogulnak a célok közös kitűzésével, pedig ez nagyban növeli az alkalmazottak elköteleződését. Találkoztam olyan vezetővel is, aki saját bevallása és a visszajelzések alapján úgy érzi, sikeresen megbirkózik a beosztottak kezelésével. Ennek titkát a napi szintű kommunikációban látja. Érdeklődni kell az alkalmazottak hogyléte, élete felől. Amíg ez megvan, őket is érdekelni fogják a cég problémái.

„Aki három-öt, tíz-húsz főt nem lát át, az ne vállalkozzon”

(3. sz. KKV vezető)

A legtöbb kis cég vezetőjének nincsenek kellő ismeretei a stratégiai tervezésről és annak fontosságáról. Nem tartják fontosnak a hosszú távú célok kitűzését, inkább a mindennapi kihívásokkal igyekeznek megbirkózni. Pozitívnak értékelem azonban, hogy az általam megkérdezettek jelentős hányada tisztában volt ennek fontosságával. Náluk a fő problémát a stratégiai gondolkodás elsajátítása okozta. Nem voltak tisztában a stratégiaalkotás módszertanával, továbbá komoly kihívásokat jelentett a már kitűzött célok elérése érdekében végzett megvalósító munka, tervek szerinti véghezvitele.

„Egy idő után az ember megtanulja a fő csapásirányok, a stratégia megvalósítási módszertanát. A hogyan kérdését. Általában ez a nehezebb”

(4. sz. KKV vezető)

Sokan küzdenek termékük, szolgáltatásuk értékesítésével. Többségük nem rendelkezik a szükséges kereskedelmi és marketing ismeretekkel. Ez többnyire képzettségi, illetve tájékozottsági hiányosságaikból ered. A megváltozott, gyorsan fejlődő digitális környezetben másfajta megközelítésekre van szükség, mint korábban. Ez különösen nehéz azoknak a vállalkozóknak, akik maguk elutasítják a modern csatornáknak, eszközöknek a használatát.

„Régen elég volt kinyitni a boltot és jöttek, de ez mára megváltozott. Az internet korszakában teljesen máshogy kell viszonyulni az emberekhez.”

(5. sz. KKV vezető)

Kivétel nélkül minden interjúalanyomnál fölmerült a munkaszerzés nehézsége. A jelenlegi válságban rendkívüli módon beszűkültek a fellelvételi lehetőségek. Az építőiparban dolgozók számára a minimális számú új beruházás jelent problémát. Ellenben sokan vannak azok, akik el szeretnék nyerni egy-egy megbízást. A kereskedelem, szolgáltatásban tevékenykedők számára a fizetőképes kereslet csökkenése hat negatívan. Mindez párosul a gyakran változó, kiszámíthatatlan gazdaságpolitikai környezettel. Egyes vezetők szerint erre vezethető vissza, hogy a cégek kénytelenek a mindennapi tűzoltással foglalkozni és egyre rövidebb távon gondolkoznak, egymás ellen működnek.

„Itt a kardinális probléma az összezsugorodott piac. Ennek következtében a vállalkozók egyre inkább rövidtávon gondolkoznak, improvizálnak. Ha van munka, akkor mindenki szépen megvan egymás mellett.”

(4. sz. KKV vezető)

A fenti megállapítások a megkérdezett coachok válaszaiban is megjelentek, azonban a velük folytatott beszélgetések néhány egyéb területre is rávilágítottak:

Kifejezetten a KKV-k sajátossága az utódlás problémaköre. Sok vezető, különösen a családi vállalkozásokban szembesül azzal, hogy nincs kinek átadnia a cég vezetését, esetleg nem tudja, melyik gyermekének és hogyan adja át a stafétát.

Előfordul, hogy akár gyermekkorig visszanyúló belső gátlásoknak van visszahúzó ereje a vállalkozás teljesítményére. Ehhez kapcsolódhatnak a vezetők önbizalom-problémái. Sokan túlzottan kevésbé bíznak önmagukban, míg másoknak túl sok jutott az önbizalomból teljesítményük minőségéhez képest.

„Ha éppen kudarc éri, túl kevés önbizalma lesz. Pedig ha tíz vagy akár csak három munkahelyet is teremtett, az már egy csodálatos dolog. A legtöbb ember munkahelyet szeretne kapni, a másik teremt, mégis önbizalomhiányos.”

(1. sz. coach)

Kevesen tartják fontosnak, hogy a vállalkozásuk folyamatosan fejlődjön. Nem is gondolkoznak rajta, esetleg nem kívánnak energiát fordítani rá, vagy problémáik akadnak a kivitelezésében. A vezetők többsége negatív kényszerként éli meg. Pedig manapság ez a hosszútávon fönntartható kiemelkedő teljesítmény alapja.

Kevesen foglalkoznak a konfliktusok kezelésével. Alapvetően negatív érzések kapcsolódnak hozzá. Az emberek vagy igyekeznek elkerülni, vagy folyamatosan konfrontálódnak. Pedig ha megtanulják őket konstruktívan kezelni, az előre viheti a vállalatot. Kis számban rendelkeznek válságkezelő stratégiával. Pedig ha egy vállalkozás kijelenti, hogy nála nincs válság, azt egy idő után utoléri.

Az egyik legnagyobb kihívást a KKV-k vezetői számára a növekedésből fakadó nehézségek jelentik. Egy ideig a vállalkozás nagyon szépen működik, amíg a vezető képes az egyszemélyi irányításra. Aztán ez a növekedés egy idő után megtorpan. Amikor a vállalkozás

elérte azt a méretet, amikor a vezetőnek el kell kezdenie a feladatokat delegálni, sokszor nincs meg a megfelelő bizalom az alkalmazottak felé. A vezetői lét egyik legnagyobb kihívása, hogy megbízza annak a munkának a minőségi kivitelezésében is, amit nem ő végzett, hanem egy munkatársának delegálta.

A legfőbb hiányosság – és ez a fentebb említettek többségének háttér is – a *tudatos gondolkodás* hiánya. Az emberek nincsenek megtanítva arra, hogy tanuljanak a hibáikból. Nem vizsgálják meg, hogy mi az, amit ők máshogy tehetnének a pozitív változás érdekében. Nagyon kevesen ismerik föl saját szerepüket az őket ért negatív hatások létrejöttében. Ehhez szorosan kapcsolódik a megszokás problematikája. Az emberek rutinszerű válaszokat adnak a fölmerülő helyzetekre. Ragaszkodnak a sikereikhez és ahhoz a módhoz, ahogy azokat elérték. Ám ez sokszor már nem elég. Alapvetően nagyon nehezen változnak, változtatnak, sőt, sokszor igazán nem is akarják a változást. Nehéz szembenézniük a gyengeségeikkel. Óriási kihívást jelent számukra egy önelemzés elkészítése.

„Ha valaki tovább akar lépni, tudatossá kell válnia abban, hogy bizonyos dolgokat el kell hagynia.”

(4. sz. coach)

Az interjúk során arra is kerestem a választ, milyen megoldási stratégiát választanak a megkérdezett cégvezetők a fentebb említett kihívások kezelésére, s mik/kik azok, akik/amik ebben a segítségükre vannak.

A munkához jutást úgy próbálják könnyebbé tenni, hogy rendszeresen igyekeznek minél több kapcsolat kiépítésére az egyes intézményekkel, egyéb cégekkel, különféle információs csatornákhöz csatlakoznak. Van, akit igen komoly referenciái segítenek, míg mások kénytelenek nyomott áron dolgozni a fennmaradásért.

A megkérdezett vezetők többsége abban egyet értett, hogy számos olyan terület van, amihez ők maguk nem értenek, de szükségesek a cég működése szempontjából. Ezekben az esetekben szívesen fordulnak külső segítséghez. Többen említették, hogy ha valamihez nem értenek, utána olvasnak a problémának, vagy megkérdezik egy hasonló helyzetben lévő ismerőst, ők hogyan oldják meg az adott problémát. Ha valamilyen készségüket vagy tudásterületüket szeretnék fejleszteni, képzést vagy tréninget vesznek igénybe, az aktuális szükségleteiknek megfelelően. Ha egy speciális szakterületen van szüksége a vállalatnak fejlődésre vagy információra, akkor tanácsadókhoz, konzultánsokhoz, külső szakemberekhez

fordulnak. Gyakran támaszkodnak saját szakembereik ismereteire, de ahol ilyenekkel nem rendelkeznek, előfordul megbízott szerződéssel szakértők alkalmazása. Ezeket a külső segítségeket általában az ismeretségi körön belülről, ajánlások útján szerzik. Ha itt nem találunk megfelelő segítséget, főként az interneten keresnek.

„Nem tudtam hova fordulni. Ha megpróbáljuk magunk kitalálni a megoldásokat, az nem feltétlen jó. Kellenek a külső nézőpontok. Kintről sokkal könnyebb irányban tartani és terelni a dolgokat.”

(1. sz. KKV vezető)

Az interjúk alapján azt állapítottam meg, hogy a megkérdezett KKV vezetők többsége szívesen vesz igénybe külső segítséget, amennyiben az kifejezetten tárgyi tudás, információ, módszertani ismeret megszerzésére, kiegészítésére vonatkozik. Azonban saját, vezetéshez szükséges soft készségeik, személyiségük fejlesztésére többségük nem hajlandó pénzt és időt áldozni.

3.2.2. A coaching ismertsége és elismertsége a KKV vezetők körében

Az interjúk második blokkjában a vezetők coachinghoz való viszonyát vizsgáltam. Kíváncsi voltam mennyien ismerik és alkalmazzák a módszert. Továbbá hogyan vélekednek róla, milyen elvárásokkal rendelkeznek egy ilyen fejlesztő eszköz felé. Fontos további szempont a téma vizsgálatánál, hogy az egyébként nem olcsó szolgáltatás díját a többnyire pénzügyi gondokkal küzdő KKV-k elő tudják-e teremteni?

A hét vezető interjúalany közül hárman ismerték, négyen még nem hallottak a coachingról. Azonban az, hogy az interjú elején tisztában voltak-e a módszer jelentésével, tulajdonságaival, nem befolyásolta annak megítélését. Mindkét csoportban rendkívül eltérő véleményeknek adtak hangot.

Volt, aki elengedhetetlennek tartja a coaching vagy hasonló külső segítség igénybevételét és a sikeres vállalkozás alapvető feltételének tartja. Ő rendszeresen alkalmazza a külső szakértők, konzultánsok segítségét. Akadt olyan interjúalany, aki mindenképp hasznosnak tartja a módszert, már meg is állapodott egy coachcsal, hogy a későbbiekben együttműködnek, de a beszélgetésekre még nem került sor. Beszéltem olyan vezetővel is, aki bár eddig nem ismerte a coachingot, de elviekben szívesen alkalmazná az értékesítés és vezetői készségeinek fejlesztése céljából.

„Ha valaki nem zseni – márpedig korunkban polihisztornak lenni elég nehéz szerintem – a sikeres cégek mind alkalmaznak valamiféle tanácsadót, coachot, külső szakértőt, ki hogyan nevezi. Én azt gondolom, hogy e nélkül elég nehéz fejlődni.”

(1. sz. KKV vezető)

Náluk az alapvető elvárás egy ilyen folyamat felé az eredményesség. Aki alkalmazta, a sikert a kitűzött célok elérésével méri. Aki csak tervezi, olyan hátsó támogatást szeretne, aminek a segítségével hosszú távú válaszokat találhat bizonyos kérdésekre, amikre egyedül nem találna rá. Más a saját készségeinek fejlődését tartaná sikernek. Ha ezt ő is érezné és a másoktól érkező visszajelzések is megerősítenék.

„Máshogy érezném magam. Jobban kommunikálok, jobban vezetem a vállalkozást. Több kuncaft jönne be, vagy több visszajelzést kapnék az adott területről.”

(5. sz. KKV vezető)

Találkoztam olyannal, aki ismeri a coachingot, de szkeptikusan áll az alkalmazásához. Olyannal is, aki eddig nem ismerte, de a továbbiakban sem szeretné igénybe venni. Az okok között gyakran előkerült, hogy nem hiszik, az ő cégükben jelentős változást tudna előidézni. Gyakran mondták, hogy biztos hatékony ez a koncepció, de nem az ő cégüknél. Többen úgy gondolják, hogy csak egy bizonyos vállalatméret fölött van értelme ezzel foglalkozni, a KKV-k körében nem működőképes. Ezek a vállalkozók általában valamilyen szigorúan szakmai, kézzel fogható tanácsot, információt, a szabályok ismertetését, a lehetőségek vázolását várják el egy külső segítőtől. Továbbá elvárnák ettől a szakembertől, hogy megfelelő gyakorlata legyen az adott iparágban, amit képes számukra továbbadni.

„Biztos van értelme, de nem a mi esetünkben.”

(4. sz. KKV vezető)

„A vállalkozásoknál kell lennie egy feladatrendszeri kritikus tömegnek, hogy lehessen racionalizálni.”

(4. sz. KKV vezető)

„... a szabályokat, lehetőségeket vázolja, ne azt, hogy mit csinálna egy modern üzletember. Ha csak a menedzser egóját növeli, akkor nincs sok értelme.”

(7. sz. KKV vezető)

A coachokat is megkérdeztem, hogy látják a KKV-k viszonyulását az üzleti edzéshez. Válaszaik alapján, bár az összes vállalkozót tekintve ezrelékekben mérhető azoknak az aránya, akik egyáltalán hallottak róla, megfigyelhető egy pozitív trend az ismertség alakulásában. Úgy gondolják, jelen van a társadalomban egyfajta lassú érési folyamat. Egyre több rendezvényen, fórumon lehet hallani a coachingról, így egyre inkább beépül a köztudatba és a vállalkozók is egyre nyitottabbá válnak rá.

Ha már ismerik, eleinte a legtöbben szkeptikusan állnak a témához hiszen mint főntebb láthattuk, általában nem szánnak elég időt és figyelmet önmaguk fejlesztésére. Azonban ha megértik a folyamat lényegét, s főként azt, hogy milyen előnyöket nyújthat számukra az alkalmazása, akkor már igénybe is akarják venni az ilyen szolgáltatást. A vezetők először mindig úgy gondolják, hogy a szervezetnek kell fejlődnie, de aztán a szakember segítségével rájönnek, hogy nekik, önmaguknak van szükségük a változásra, az új szemléletmód elsajátítására. Ezt nevezzük *paradigmaváltásnak* a gondolkodásmódban, s a megkérdezett coachok mind állították, ez a kulcsa a fejlődési folyamatnak. Ha sikerül népszerűsíteni a *tudatos gondolkodást*, az fölkelte az emberek igényét az önmaguk és kompetenciáik fejlesztésére, melynek következtében többen veszik igénybe a coachingot és a hasonló üzletfejlesztési szolgáltatásokat.

„Leginkább azok mondják, hogy nincs rá szükségük, akiknek a legnagyobb szükségük van rá.”

(2. sz. coach)

3.2.3. KKV-k coachingja a gyakorlatban

Az interjúk során a megkérdezett coachok megosztották velem gyakorlati tapasztalataikat. A részfejezetben ezeket mutatom be, valamint ismertetem a folyamatot az egyik meginterjúvult cégvezető szemszögéből is, aki jelenleg is alkalmazza a coachingot egy konzultánsi szolgáltatáscsomag részeként.

A nagyvállalatok és a KKV-k közötti fő különbség a coaching alkalmazhatóságát tekintve a méretből adódó belső rendezettség. A nagy cégek rendelkeznek egy kialakult irányítási, képzési struktúrával. Ebbe a coachingot, mint a tudatosság növelésére, készségfejlesztésre alkalmas eszközt be tudják illeszteni. Így a különböző képzési, irányítási elemek egymásra épülve támogatják egymást, integrált egészet alkotva. Ilyen struktúráról a kis cégek esetében nem beszélhetünk. Éppen ezért esetükben a coaching sem egyedül alkalmazandó.

Egy készséget, szokást megváltoztatni nem egyszerű. Ez egy rendkívül összetett folyamat. Így sokszor a coaching, tanácsadás, tréning, workshop, stb együttes használatára van szükség. Az ezek közti határvonalakat szigorúan be kell tartani, de tudni kell, mikor melyiket érdemes alkalmazni. A KKV-k vezetői elsősorban eredményeket akarnak, megoldást a problémáikra. Többnyire nem érdekli őket, hogy mik azok a módszerek, amiket használnak. A szervezetfejlesztő szakemberek így kezdetben sokszor nem nevezik meg az alkalmazott módszertant, hanem az elvégzendő technikai lépéseket ismertetik.

„Valaki vagy tréner vagy coach vagy tanácsadó, de azt tartom hatékonynak, ha ezeket flexibilisen tudjuk variálni. A kompetenciafejlesztés egy összetett dolog és ilyen szakaszokból kell összerakni.”

(1. sz. coach)

Arról, hogy mindezt milyen szervezeti keretek között végezzék, megoszlanak a vélemények. Akad, aki a siker és minőség zálogát a széles portfólióval rendelkező szervezetfejlesztő vállalatban látja, ahol egy helyben képesek a legkülönbélebb módszerek alkalmazására, addig mások szerint ez épp, hogy elijeszti a kisvállalkozásokat. Szerintük a KKV-k a hozzájuk hasonló kis cégekkel, vállalkozókkal szeretnek együtt dolgozni, bennük bíznak meg. Tekintve, hogy ezen szolgáltatásoknak alapeleme a személyre szabhatóság, az igénybe vevő cégeken múlik, melyik forma felel meg jobban az egyedi igényeiknek.

Abban viszont mind egyetértettek, hogy ezt a fajta szolgáltatást nem lehet a klasszikus módon hirdetni. A megkérdezett szakemberek évek óta nem is reklámozzák magukat. Az ügyfelek számára sokkal hitelesebb a referenciák bemutatása. Esetükben a „face to face” kommunikáció a legeredményesebb és leghitelesebb. A legtöbb új ügyfél szájhagyomány útján érkezik. A vállalkozások, ha érzékelik, hogy válságba jutottak egy idő után szakértőhöz fognak fordulni. Ekkor a coach rátermettségén múlik, hogy képes legyen szembesíteni az ügyfelet azzal, hogy neki magának van szüksége a mélyreható változásra.

A coaching – és az egyéb üzletfejlesztési szolgáltatások – alapvetően nem olcsók. A KKV-k nehezen szoktak erre áldozni. A coachok szerepe abban áll, hogy elérjék: ne költségként, hanem *befektetésként* gondoljanak erre az összegre. Nehéz megelőlegezniük egy olyan folyamatot, amit elsőre nem is értenek igazán. Meg kell nekik mutatni, hogy a coaching hatására – bár nehezen számszerűsíthető – gyorsan, többszörösen megtérül ez a befektetésük azáltal, hogy jobb döntéseket hoznak, hatékonyabbá válnak, ügyesebben végzik a munkájukat. Van, aki az egyes tanácsadói pályázatokba építi be a szolgáltatást, így az ügyfél anyagi terhei is jelentősen csökkennek.

A jó coaching hamar megtérül, a rossz soha sem. Jó coachnak lenni nagy szakmai kihívás. Képesnek kell lennie olyan szinten azonosulnia a coacheevel, hogy megérezze cselekvési motivációit és a falakat, amelyek gátolják a fejlődését. Gyakori, hogy a coachok maguk is szupervíziót kérnek, nekik is szükségük van a tükörmutatásra. Az önértékelés elengedhetetlen része a hiteles coachingnak. Azonban akadnak szakmailag felkészületlen üzleti edzők a piacon, akik bár megszerezték a szükséges képesítést, nem felelnek meg a szükséges szakmai és emberi kívánalmaknak. Gyenge fejlesztő teljesítményt nyújtanak. Ez nagy csapás a szakma megítélésére és hitelességére nézve.

„Volt már olyan, aki fölállt és azt mondta, hogy Én most egy coach vagyok, de nem sok mindent csinált.”

(1. sz. KKV vezető)

Az 1. sz. KKV jelenleg is együtt dolgozik egy konzultáns céggel, aki a konzultánsi csomag részeként coachingot is nyújt neki. Az igénybe vétel motivációja az volt, hogy amikor a 2000-es évek elején hasonló szolgáltatást vett igénybe, éves szinten általában 30százalékot növekedett a cég. Kitűzték és elérték az öt éves célokat, de a kapcsolat vége után már nem tűztek ki újabbakat. Amikor jött a válság, a vezető egyre jobban szétforgácsolódott. Nem tudott hova fordulni. Ugyan rendszeresen vett részt különféle tréningeken, de ezek nem érték el a kívánt hatást, így visszatért a régi, bevált módszerhez. Új stratégiát alkottak, újabb célokat tűztek ki. Jelenleg a kijelölt irányvonalak mentén dolgoznak a megvalósításon. A célok le vannak fektetve írásban és hozzájuk rengeteg különböző fajta feladat és rész cél kötődik. Általában minden héten egy teljes napot szánnak a közös munkára. Ha ritkábbak az alkalmak, az a vezető bevallása szerint egyedül hagyja az embert. Későn derül ki, ha rossz irányba indulnak a dolgok. A napi jellegű problémákkal rendszerint kevés időt töltenek, ezek gyorsan elrendeződnek.

Az eredményeket folyamatosan mérik a részcélok elérésével. Az eddig elérték közé tartoznak új munkák, beruházások. A vezető és a munkatársak is rendelkeznek az elérendő célokkal, s ezek kommunikálva is vannak mindenki felé a cégen belül, így a folyamatok sokkal hatékonyabbak, kontrolláltabbak. A cég működése és az eredmények elérése simább, gyorsabb lett. A kollégák lényegesen motiváltabbak és tettekre készebbek. A szolgáltatás sikerdíjas. Így sokkal nagyobb a coach/konzultáns felelősségvállalása, motivációja is a folyamatban.

3.2.4. Konklúziók

Jelen részfejezetben bemutatom, hogy az interjúk során kapott kép alapján milyen főbb következtetéseket vontam le a KKV-k vezetőiről, a coaching alkalmazásának és elterjesztésének lehetőségeiről. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy ezek a konklúziók a minta elemszámából adódóan sem tekinthetők általános megállapításoknak. Sokkal inkább a megkérdezettek véleményén alapuló személyes benyomásaimat tükrözik.

a) A KKV-k vezetőinek jellemzői

Az elvégzett interjúk alapján azt a megállapítást tettem, hogy a magyar KKV-k vezetőinek többsége szakmailag felkészült, jól értenek ahhoz, ami a vállalkozás tevékenységi körét jelenti, azonban nagy részük nincs birtokában a szükséges modern vezetési, szervezési, menedzsment ismereteknek, illetve készségeknek. Különösen problémát okoz a személyzet kezelése, a stratégiai gondolkodás, a növekedés, a delegálás problémaköre. Jellemző, hogy a megfogható, konkrét információt, módszertant, tárgyi tudást nyújtó külső segítséget szívesen veszik igénybe, azonban nem áldoznak pénzt és időt a saját személyiségükre, készségeikre való fókuszálásra. Vállalkozásaik dinamikus fejlődése, szinten tartása céljából mindenképp hasznosnak érzem ezek fejlesztését, a gondolkodásmódban egyfajta paradigmaváltás bekövetkezését.

b) Népszerűsítés és pénzügyi fedezet

Napjainkban a coaching ismertsége folyamatosan nő, egy pozitív társadalmi trendről, érésről beszélhetünk, mely során a jelenség egyre inkább a köztudatba emelkedik. Folyamatosan nő a coachok és az igénybe vevők száma egyaránt. A sajtóban, konferenciákon, előadásokon folyamatosan ismertetik a folyamatot. Ha a kis- és középvállalkozásoknál akarjuk ezt a trendet megerősíteni, azt a személyes kommunikációs csatornákon keresztül tudjuk elérni. A pozitív, működő referenciák, a személyes ismertségek szokták fölkelteni leginkább az érdeklődésüket.

Egyes coachok szerint egy erős társadalmi kampányt kéne indítani a KKV-k ilyen irányú fejlesztése, valamint a tudatos gondolkodás mellett. Ráébresztteni a vezetőket, hogy vannak olyan módszerek, amelyek hatékonyan egészítik ki a „józan paraszti ész” szerinti vezetést. Hisz amint megértették az ilyen típusú fejlődés fontosságát, s azt, hogy milyen előnyöket nyújt számukra, a vállalkozások többsége élni is kíván ezekkel a szolgáltatásokkal.

Kardinális kérdés ezeknek a programoknak a pénzügyi fedezete. A KKV-k nem szívesen áldoznak ezekre. Rá kell őket döbbsíteni, hogy ez egy olyan, önmagukba való befektetés, amely többszörösen megtérül belátható időhorizonton belül. Ennek tudatosítása a coach felelőssége. Továbbá érdemes lenne speciálisan ezt a témát érintő, vissza nem térítendő támogatást nyújtó pályázatokat kiírni. Azonban fontos megjegyezni, hogy a coaching manapság is beépíthető a jelenleg is meglévő tanácsadói pályázatokba. Ha a pénzügyi forrás egy alkalmas, szimpatikus coach megtalálásával párosul, a KKV-k vezetői hamarabb nyitnak a módszer alkalmazása felé.

c) A coaching alkalmazásának formája

A kompetenciák, készségek fejlesztése egy rendkívül összetett folyamat. Több egymáshoz kapcsolódó, egymást kiegészítő fázisból kell összeállnia. Míg a nagy, multinacionális vállalatok rendelkeznek az ilyen kiépített képzési, szervezeti, HR struktúrával, amely rendszerébe a coachingot be lehet illeszteni, a KKV-knál ilyen rendszerek nem léteznek. Ezért azt tartom hatékony koncepciónak, ha az üzleti edzést nem önállóan kínáljuk ezeknek a cégeknek, hanem egy komplex fejlesztési csomag részeként. Ez a portfólió az egyéni igényeknek megfelelően tartalmazza a szükséges képzést, tréninget, szaktanácsadást, coachingot, mely módszerek hatékonyan egészítik ki egymást. Ezek együttes, rugalmas, az egyes módszerek korlátait betartó alkalmazásával lehetővé válik a nagyvállalatoknál létező rendszerhez hasonló képzési struktúra kialakítása. Ezeket a folyamatokat azonban érdemes egy szolgáltatónak kezben tartania, hiszen így nagyobb a bizalom a KKV-k részéről, másrészt biztosítható, hogy a rendszerben az egyes elemek tényleg egymásra épüljenek és egymást támogassák, hiszen a szolgáltató ismeri a cég képzési igényeit és az elérni kívánt célokat. Az 1. sz. KKV példája azt mutatja, ez a fejlesztési koncepció a gyakorlatban is eredményes tud lenni.

4. ÖSSZEGZÉS

TDK dolgozatom elkészítésével azt a célt tűztem ki, hogy képet alkossak a coaching, mint fejlesztési eszköz a magyar kis- és középvállalkozások körében való alkalmazhatóságáról. A téma rendkívül aktuális, tekintve, hogy az üzleti edzés évről évre egyre elterjedtebb és egyre nagyobb népszerűségnek örvend Magyarországon is. A módszer szakirodalma főként a nagy, multinacionális vállalatok példáiból, tapasztalataiból indul ki. Az igénybe vevő ügyfelek többsége is a nagy cégekből kerül ki. Azonban a kis- és középvállalkozások alkotják a magyar vállalatok több mint 99 százalékát. Rengeteg embernek adnak munkát, nagy szerepük van a gazdaság fejlődésében, működésében. Ezek a kis cégek általában nem rendelkeznek olyan szintű kiépített képzési, vezetési rendszerekkel, mint a nagy vállalatok. Működési hatékonyságuk is elmarad a multikétól. Így esetükben különösen nagy szerep jut a vezetők készségeinek, talpraesettségének a vállalkozás sikeres működésében. Ezek fejlesztésében tud a coaching hatékony segítséget nyújtani. Éppen ezért rendkívül fontos, hogy foglalkozzunk a témával. Dolgozatomban a szakirodalom területén található úr okán folytattam le kutatásomat és alkottam képet a módszer, kis- és középvállalkozások fejlesztésében való alkalmazási lehetőségeiről és körülményeiről.

A téma vizsgálatához először szükség volt az alapvető fogalmak tisztázására, hogy meglegyen az az elméleti alap, amire a dolgozat további részében építeni tudunk. A dolgozat ezen részeiben az volt a célom, hogy az olvasó korszerű, rendezett ismeretekkel gazdagodjon a KKV-k és fejlesztésük jelentősége, valamint a coaching témakörében. Az első fejezetben ismertettem a kis- és középvállalkozások fogalmát, jelentőségüket az európai és magyar gazdaságban, fejlesztésük szükségességét és lehetséges módozatait. A második fejezetben a coaching került bemutatásra. Csoportosítottam a különféle fogalmi meghatározásokat, szót ejtettem a folyamat résztvevőiről, a módszer alkalmazásának lehetőségeiről, valamint az alkalmazható módszertanokról. Bemutattam, hogyan épül föl a folyamat, milyen szakmai elvárásoknak kell megfelelnie egy üzleti edzőnek, illetve hogyan mérhető a kapcsolat sikere.

A dolgozat célját elérendő – szakirodalom híján – mélyinterjúk feltáró primer kutatást végeztem, hogy megvizsgáljam, hogyan kapcsolódhat a coaching a KKV-k fejlesztéséhez. A minta elemszámából eredően természetesen általános következtetések levonására természetesen nincs lehetőség. Célom sokkal inkább a beszélgetések alapján a megkérdezettek véleményét tükrözve egy tájékoztató jellegű kép alkotása volt a témáról. Önkényes mintavétel alapján hét Csongrád megyei KKV vezetővel és négy coachsal beszélgettem 2012

októberében az általam összeállított kérdéssorok alapján. Ezek során fölteképeztem a cégvezetőket érő legfőbb kihívásokat. Arra a következtetésre jutottam, hogy ezek a vállalkozások a szakmájukban rendkívül felkészültek, azonban jelentős hiányosságok mutatkoztak a modern vezetői, szervezési, stratégiai ismeretek, készségek meglétében. Ezen hiányosságok egészültek ki a kiszámíthatatlan gazdasági környezet problematikájával. A megkérdezett coachok a nehézségek gyökerét a tudatos gondolkodás hiányában látták, amely fejlesztéséhez paradigmaváltásra lenne szükség a vállalkozások vezetőinek szemléletmódjában. Ha pusztán ennek fejlesztését, népszerűsítését sikerül elérni, az pozitív hatással lenne a vezetői munka, a vállalkozások működésének minden területére.

Az interjúk során a vártnál többen ismerték a coachingot, azonban a módszer elfogadottsága vegyes képet mutatott. Akadt, aki sikerrel alkalmazta, aki gondolkozik az igénybe vételén, de olyan is, aki elutasította a használatát. Az elutasítás oka sokszor a módszer alapjainak meg nem értésében gyökerezett. Továbbá szembe tűnő volt, hogy a megkérdezett vezetők többsége, míg a megfogható, szakmai módszertani, információs hiányosságok esetén szívesen fordulnak szakértőkhöz külső segítségért, a vezetői, személyes készségek, kompetenciák fejlesztésével nem foglalkoznak, nem tartják fontosnak.

A beszélgetések tapasztalatai alapján a coaching a kisvállalkozásoknál nem feltétlen egyedül alkalmazandó. Míg a nagyvállalatoknál megvannak a kiépült oktatási, továbbképzési, HR rendszerek, amibe be lehet illeszteni a módszert, a KKV-knál ilyen nem létezik. A készségfejlesztés egy összetett folyamat, így az egymást támogató humán fejlesztési eszközök egymásra épüléséből kell állnia. Így ha a KKV-k vezetőinek ezen soft készségeit szeretnénk fejleszteni, az üzletfejlesztési módszerek komplex, személyre szabott, együttes alkalmazására van szükség. Az ilyen módszertani portfólióban az egyes különálló módszertani folyamatokat végezheti egyetlen szakember, de több, együttműködő szakértő is. Azonban az egyes részelemeknek minden esetben egymással összhangban kell állniuk, s a megvalósítást az igények pontos felmérésének kell megelőznie.

A coaching ismertségét és elismertségét tekintve manapság egy pozitív társadalmi trendről beszélhetünk, hiszen a szakma dinamikusan fejlődik, egyre elterjedtebbé válik. Azonban ez egy lassú folyamat. Ha ezt a pozitív trendet erősíteni akarjuk, az üzleti edzés és a fent említett komplex módszertani portfóliók ismertségének és elismertségének növelésére a KKV-k körében a személyes, „face to face” kommunikáció, a pozitív referenciák bemutatása a leghatékonyabb.

Ha a vezetők megértik a folyamat lényegét, azt, hogy milyen konkrét előnyöket nyújthat nekik és cégüknek, sokkal szívesebben és könnyebben áldoznak pénzt a folyamatra. Itt abban áll a coachok felelőssége, hogy elérje, a kifizetett összegre ne költségként, hanem önmagukba, a humán tőkébe való befektetésként tekintsenek, mely rövid időn belül többszörösen megtérül. Továbbá célszerű lenne sort keríteni erre a célra vissza nem térítendő támogatást nyújtó pályázatok kiírására.

Véleményem szerint rendkívül fontos, hogy a magyar KKV-k vezetősége elsajátítsa a szükséges modern vezetői tárgyi ismereteket, illetve készségeket, gondolkodásmódot. Ez elengedhetetlen a sikeres, fejlődő KKV szektor kialakulásához, s ezen keresztül az ország gazdaságának fejlődéséhez. Ennek a célnak az elérését segíthetik a fõntebb vázolt folyamatok és módszerek. Összességében egy rendkívül lassú, de pozitív irányú változást látok ezen a téren. Ezt a változást, fejlődést segíthetjük a pozitív példák nyújtásával, azok minél szélesebb körben történõ megismertetésével.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adizes I. (1992): *Vállalatok életciklusai*. HVG Rt. Budapest
- Ábri J. (2011): Úton a coaching ROI felé. A coaching és az üzleti célok összekapcsolása, a coaching mérhető hatása. *Humánpolitikai Szemle*, július-augusztus, 85-87. o.
- Beck Gy. (2011): A vezetői munka, mint partnerség. *Munkaügyi Szemle*, IV, 6-7. o.
- Bogányi D. – Vásárhelyi J. – Komócsin L. (2010): AI coaching. *Humánpolitikai Szemle*, június, 3-7. o.
- Cope M. (2007): *A coaching módszertana*. Manager Könyvkiadó, Budapest
- Drosztmér A. (2011): Etikus coaching Mitől coach a coach, és coaching a coaching?. *Munkaügyi Szemle*, IV. 10-13. o.
- EC (2000): *Kisvállalkozások Európai Chartája*.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/chapter/docs/chapter_hu.pdf Letöltés ideje: 2012. október 15. 19:10
- EC (2008): „Gondolkozz előbb kicsiben!” - Európai kisvállalkozói intézkedéscsomag: „Small Business Act”. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52008DC0394:HU:NOT>
Letöltés ideje: 2012. október 15. 18:34
- EC (2009a): *Entrepreneurship in the EU and beyond*.
http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_283_en.pdf
Letöltés ideje: 2012. október 4. 14:15
- EC (2009b): *Entrepreneurship Survey of the EU25 – Secondary analysis – Hungary*.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/survey/static2008/hungary_static_en.pdf Letöltés ideje: 2012. október 4. 14:16
- EC (2011): *Do SMEs create more and better jobs?*
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/do-smes-create-more-and-better-jobs_en.pdf Letöltés ideje: 2012. október 4. 14:13
- EC (2012): *EU SMEs in 2012: at the crossroads - Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12*. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf Letöltés ideje: 2012. október 15. 17:48

- Erdősi K. (2009): Érzelmi intelligencia a munka világában. *Humánpolitikai Szemle*, 7-8. 117-131. o.
- F. Várkonyi Zs. (2006): Coaching és coaching szemléletű vezetés az üzleti világban. In Mászáros A. (szerk.): *A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I.* – Egyének és csoportok. Z-Press kiadó, Miskolc, 498-521. o.
- Gazdag M. (2009): Az országos HR konferencia dokumentumaiból 2008. október 16-17. *Humánpolitikai Szemle*, 4. 3-13. o.
- Ghuri P. – Gronhaug K. (2011): *Kutatásmódszertan az üzleti tudományokban*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- GKI Gazdaságkutató Zrt. (2009): *A mikro-, kis és közepes vállalatok növekedésének feltételei*. http://www.kormany.hu/hu/nemzetgazdasagi-miniszterium/data/cms1998604/KKV_nov_felt.pdf Letöltés ideje: 2012. július 28. 18:16
- Imreh Sz. (2005): *Vállalkozásfejlesztés, mint a kis-és középvállalkozások hálózatosodásának ösztönzése*. Szegedi Tudományegyetem Közgazdaságtani doktori iskola, Szeged
- Kállay L. – Imreh Sz. (2004): *A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana*. Aula kiadó, Budapest.
- Kapitány J. (2007): Coaching kalauz – Hogyan hozzon ki többet munkatársaiból?. *Marketing & Menedzsment*, 4-5, 106-122. o.
- Kollár J. (2011): Life coaching – Séta az elágazó ösvények kertjében. In. Komócsin L. (szerk.): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek II. – 21 klasszikus coaching folyamat*. Manager Könyvkiadó, Budapest
- Komócsin L. – Kerbeche T. (2010): Magyarországi Coaching Kutatás, 2010 – Összefoglalás. *Humánpolitikai szemle*, október, 3-9. o.
- Komócsin L. (2008): D.I.A.D.A.L. – az első magyar coaching modell. *Humánpolitikai szemle*, 12, 65-68. o.
- Komócsin L. (2009a): A Business Coaching megtérülése. *Humánpolitikai szemle*, 5, 68-78. o.
- Komócsin L. (2009b): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I. – 150 coachingeszköz leírásokkal*. Manager Könyvkiadó, Budapest
- Komócsin L. (2011): A coaching helyzete Magyarországon 2011-ben. *Humánpolitikai Szemle*, március, 21-27. o.
- KSH (2011): *A kis- és középvállalkozások helyzete a régiókban*. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorKKV.pdf> Letöltés ideje: 2012. július 8. 14:29

- Kunos I. (2011): A coaching a HRM-ben való alkalmazásának lehetőségei. *Humánpolitikai Szemle*, november, 51-57. o.
- Lakner Sz. (2007): Coaching: a fejlesztő tanácsadás. *Humánpolitikai Szemle*, 1, 36-47. o.
- Nagy L. (2009): Megszületett a coach magyar megfelelője. *Édes Anyanyelvünk*, 2, 2. o.
- Neale, S. – Spencer-Arnell, L. – Wilson L. (2009): *Érzelmi intelligencia coaching. – A vezető, a coach és az egyén teljesítményének fejlesztése*. Oktker-Nodus Kiadó, Veszprém.
- Némethné Gál A. (2010): A kis- és középvállalkozások versenyképessége – egy lehetséges elemzési keretrendszer. *Közgazdasági Szemle*, február, 181-193. o.
- O'Neill, M. (2008): *Coaching – A vezetői szerep és feladat tudatosítása*. HVG könyvek Kiadó, Budapest
- Papanek G. (2010): A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai. *Közgazdasági Szemle*, április, 354-370. o.
- Porpáczy É. (2011): A megoldás-fókuszú coaching. *Humánpolitikai Szemle*, június, 54-59.o.
- Salamonné Huszthy A. (2006): *Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése*.
http://boesport.uw.hu/dokumentum/olvasni/comp_konyvek_501_s_huszthy_anna.pdf
 Letöltés ideje: 2012.október 17. 14:55
- Seidman, Irving (2003): *Az interjú mint kvalitatív kutatási módszer*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Szabó P. – Meier, D. – Hankovszky K. (2010): *Rövid és tartós coaching – Megoldásközpontú beszélgetések*. Ad Librum Kiadó, Budapest
- Szádvári L. (2011a): Új utakon, avagy a coaching titkai. *Humánpolitikai Szemle*, május, 42-45. o.
- Szádvári L. (2011b): Viszálykodás helyett együttműködés... Hatékony kommunikációs technikák. *Humánpolitikai Szemle*, július-augusztus, 88-89. o.
- Tomcsányi P. (2000): *Általános Kutatásmódszertan*. Szent István Egyetem, Budapest
- Vásárhelyi J. (2011a): Coaching a válság idején. *Humánpolitikai Szemle*, október, 38-41. o.
- Vásárhelyi J. (2011b): Optimizmus és teljesítmény, azaz MQ coaching és MQ teszt a vezetőfejlesztésben. *Humánpolitikai Szemle*, szeptember, 64-68. o.
- Vogelauer W. (2002a): *Coaching a gyakorlatban. Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása*. KJK-KERSZÖV, Budapest
- Vogelauer W. (2002b): *A coaching módszertani ABC-je. A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve*. KJK-KERSZÖV, Budapest

- Vogelauer W. (2008): *Coaching a gyakorlatban – Személyes tanácsadás – vezetők szakszerű kísérése, támogatása*. Beehive Consulting, Budapest
- Whitmore, J. (2008): *Coaching a csúcsteljesítményért. A jobb teljesítményre való ösztönzés szelíd módszere*. Z-Press, Miskolc

MELLÉKLETEK

1. sz. Melléklet

Kérdőív KKV vezetők részére

Interjú sorszáma:

Vezetőnek van-e gazdasági végzettsége?

Vállalkozás formája:

Alkalmazottak száma:

Végzett tevékenység:

Legutóbbi éves nettó árbevétel:

Vállalkozás alapítása:

- Melyek a fő kihívások, amelyekkel vezetőként szembesül?
- Ezek általában mire vezethetők vissza?
- Milyen megoldásokat sikerül erre találni?
- Hogyan szokta ezeket a kihívásokat kezelni?
- Kik vannak ebben a segítségére?
- Ismeri-e a coachingot?

Coaching ismertetése

- Igénybe venne-e egy ilyen szolgáltatást?
- Milyen kihívások kezelésére venné igénybe a coachingot?
- Mennyi pénzt áldozna egy ilyen szolgáltatás igénybe vételére?
- Hajlandó lenne-e kifizetni a Ft-os átlagos órabért?
- Mi az oka, hogy nem venné igénybe a coachingot?
- Milyen körülmények között venné igénybe?
- Igénybe vette-e már a coachingot?
- Milyen céllal vette igénybe?
- Milyen eredménye volt a coachingnak?
- Mi volt a véleménye a coachinról?
- Mi volt az oka, hogy nem vette igénybe?
- Igénybe venne-e egy ilyen szolgáltatást?

Kérdőív coachok részére

- Melyek a KKV-knak nyújtott coaching sajátosságai?
- Milyen kihívásokkal keresik fel a KKV-k vezetői?
- Mit lát, melyek a KKV-k vezetőinek legnagyobb kihívásai?
- Milyen számban, arányban keresik meg a KKV-k?
- Hogy látja, mekkora a coaching (el)ismertsége a KKV-k körében?
- Mi ennek az oka?
- Hogyan lehetne tenni azért, hogy szélesebb körben (el)ismerjék?
- Hogy látja, ki tudják-e fizetni a KKV-k a coaching díját?
- Hogyan lehetne ezen változtatni? (nemleges válasz esetén)

3. sz. Melléklet

3. táblázat: A meginterjúvolt KKV vezetők és cégeik

Interjú sorszáma	1	2	3	4	5	6	7
Vezető gazdasági végzettsége	Van	Van	Nincs	Nincs	Nincs	Nincs	Nincs
Vállalkozás formája	kft.	nonprofit kft.	kft.	nonprofit kft.	egyéni vállalkozás	kft	zrt.
Alkalmazottak száma	53	6	4	5	5	5	50
Végzett tevékenység	Bútorgyártás	Egyéb gazdasági tevékenység	Épületgépészet	Klaszter-menedszment	Autószerelés	Ruházati kisker.	Mezőgazdaság
Éves nettó árbevétel (Ft)	450 M	30 M	50 M	35 M	25 M	25M	450 M
Vállalkozás alapítása	1994	2006	2010	2007	1990	2004	1967

Forrás: Saját szerkesztés

Meginterjúvolt coachok

- 1. sz. coach:** Szegedi székhelyű komplex tanácsadó és képző központ ügyvezető igazgatója.
Nagy tapasztalattal rendelkezik a vállalkozás- és kompetenciafejlesztés terén.
- 2. sz. coach:** Egyetemi oktató. Nagy múlttal rendelkezik multinacionális vállalatoknál.
Jelenleg kommunikációs és marketing tanácsadóként tevékenykedik.
- 3. sz. coach:** Egyetemi oktató. Egy szervezetfejlesztő cég ügyvezető igazgatója. Portfóliójába tartoznak a tréningek, szakértés és a coaching.
- 4. sz. coach:** Képző, tanácsadó cég vezetője. A coachingot másfél éve gyakorolja.