

OTDK-DOLGOZAT

2015

**AZ INTERNETEN MEGHIRDETETT MAGYARORSZÁGI ÜZLETI ÉS
VEZETŐI COACH KÉPZÉSEK VIZSGÁLATA**

**BUSINESS- AND EXECUTIVE COACH TRAINING COURSES
POSTED ON INTERNET**

KÉZIRAT LEZÁRVA: 2014. november 30.

TARTALOMJEGYZÉK

1	Bevezetés	1
1.1	 A dolgozat felépítése	1
2	A szakirodalom feldolgozása	2
2.1	 A coaching a kezdetektől napjainkig	2
2.1.1	A kezdetek	2
2.1.2	A coaching helyzete napjainkban	2
2.2	 A coaching helyzete Magyarországon	4
2.3	 A coaching az emberi erőforrás menedzsmentben	6
2.4	 Mi a coaching, ki a coach és ki a coachee?	6
2.5	 A coaching típusai	8
2.5.1	Life coaching	8
2.5.2	Business coaching	9
2.5.3	Executive coaching	9
2.5.4	Team coaching	9
2.6	 A coaching módszerei	9
2.6.1	Brief coaching	9
2.6.2	NLP alapú coaching	10
2.6.3	Ontológiai coaching	10
2.6.4	Gestalt coaching	10
2.7	 A coaching modellek	11
2.7.1	GROW-modell	11
2.7.2	DIADAL	12
2.7.3	7C modell	12
2.7.4	Vogelauer-modell	13
2.8	 A coaching segédeszközei	14
2.9	 A coaching folyamata	14
2.9.1	Belépés, kapcsolatfelvétel	14
2.9.2	Megállapodás, szerződéskötés	14
2.9.3	Munkafázis	14
2.9.4	Lezárás, visszacsatolás	15
2.9.5	Értékelés	15

3	Saját munka bemutatása.....	16
3.1	 A kutatás folyamata, módszertana.....	16
3.2	 Kutatási eredményeim	18
3.2.1	A képzések keretei	18
3.2.2	A képzések helye.....	19
3.2.3	A képzések hossza.....	19
3.2.4	A képzések ára	22
3.2.5	A csoportok mérete	26
3.2.6	A képzőhely oktatási tapasztalata	27
3.2.7	Nyílt nap	29
3.2.8	A képzések akkreditáltsága	30
3.2.9	Gyakorlatorientáltság	32
3.2.10	Milyen tanúsítványt ad a képzés?.....	33
3.2.11	Bemeneti követelmények vizsgálata	35
3.2.12	Kimeneti követelmények vizsgálata.....	36
3.2.13	Egyéb megjegyzések a képzésekről	38
3.2.14	A képzések szubjektív rangsora (összesítés).....	39
3.3	 Összegzés.....	41
4	Irodalomjegyzék	42
4.1	 Irodalomjegyzék – nyomtatott források	42
4.2	 Irodalomjegyzék – elektronikus források	43

TÁBLÁZAT ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Az üzleti és felsővezetői coach képzések csoportméretei	27
2. táblázat: Információ a képzések gyakorlatorientáltságáról	32
3. táblázat: A képzések elvégzését igazoló dokumentumok típusai	34
4. táblázat: A bemeneti követelmények	35
5. táblázat: A képzések szubjektív rangsora	40
1. ábra: A coachok száma régióként.....	3
2. ábra: A coaching éves árbevétele (millió USD).....	3
3. ábra: A coachok gyakorlata.....	5
4. ábra: A GROW-modell	11
5. ábra: DIADAL coaching modell	12
6. ábra: A 7C modell	12
7. ábra: Vogelauer-modell.....	13
8. ábra: Az iskolarendszerű coach képzések aránya	18
9. ábra: Az üzleti és felsővezetői coach képzések hozza	20
10. ábra: Az üzleti és felsővezetői coach képzések hosszának megoszlása.....	21
11. ábra: Az üzleti és felsővezetői coach képzések ára	22
12. ábra: Az üzleti és felsővezetői coach képzések árának megoszlása	23
13. ábra: Az üzleti és felsővezetői coach képzések költsége	24
14. ábra: Az üzleti és felsővezetői coach képzések árának és óradíjának összehasonlítása ..	25
15. ábra: Az üzleti és felsővezetői coach képzések óránénti költségének megoszlása.....	26
16. ábra - A képzőhelyek képzési tapasztalata	28
17. ábra - A képzőhelyek coach képzési tapasztalata	29
18. ábra: Nyílt nap és személyes konzultáció lehetősége a képzések indulása előtt.....	30
19. ábra: A képzések akkreditáltsága	31
20. ábra: A képzések gyakorlati részének aránya	33
21. ábra: A vizsgált képzések kimeneti követelményei	37

1 BEVEZETÉS

Mivel jelenlegi tanulmányaim befejezése után a humán erőforrás fejlesztés irányában szeretnék továbbtanulni, és szándékomban áll egy coach képzés elvégzése is, kézenfekvő volt, hogy megvizsgáljam, milyen képzések érhetők el a magyar piacon, valamint hogy azok közül melyiket választanám. Jelenlegi tanulmányaimhoz és jövőbeli elképzeléseimhez az üzleti és felsővezetői coaching áll közel, ezért kutatásomban a business coach és executive coach képzésekre fókuszáltam. Elsődleges célom az volt e témaválasztással, hogy feltérképezsem az interneten fellelhető ilyen tárgyú magyarországi coach képzéseket, azokat a lehető legtöbb szempont szerint vizsgáljam, valamint meghatározzam azokat a kritériumokat, melyeket egy ilyen képzés kiválasztásakor mindenképpen figyelembe kell venni. További célom volt egy olyan szempontrendszer kidolgozása, mely alapján bárki kiválaszthatja a magának összességében legmegfelelőbb ilyen tárgyú képzést. Ez abban is segítségemre lesz, hogy jelenlegi felsőoktatási tanulmányaim befejezése után ki tudjam választani a számomra legmegfelelőbbet.

1.1 A DOLGOZAT FELÉPÍTÉSE

Dolgozatomban meghatározom és bemutatom a coaching helyét az emberi erőforrás menedzsmenten belül, majd tisztázom, hogy mit is jelent pontosan a coaching folyamat és mi a feladata a coachnak.

A coaching megismeréséhez elengedhetetlen kialakulásának bemutatása. Mivel kutatásomat a magyar coach-képzések piacán végeztem, ezért a coaching magyarországi kialakulását, helyzetét is taglalom. Mivel kialakulása óta változik, fejlődik a coaching és mára több területe, típusa és ága van, dolgozatomban ezekről is képet adok. Vázolom továbbá a napjainkban használatos modelleket, ezek módszertanát, valamint magának a coachingnak a folyamatát, egységeit.

Ezután ismertetem kutatásom módszertanát, folyamatát, majd beszámolok a gyűjtött információkról, valamint prezentálom kutatási eredményeimet és megállapításaimat.

Végezetül összegzem eredményeimet, megállapításaimat és levonom a konzekvenciákat.

2 A SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁSA

2.1 A COACHING A KEZDETEKTŐL NAPJAINKIG

2.1.1 A kezdetek

Ugyan maga a coaching, mint fejlesztő tevékenység amerikai eredetű, mégis rendelkezik magyar gyökerekkel. A kifejezés alapja ugyanis a magyar „kocsi” szó. Az 1400-as években a Komárom-Esztergom megyei Kocs községben készítettek először egy új típusú, 3 ló által vontatott könnyű szerkezetű szekeret, mely nevét a községről kapta. Az újítás természetesen nemzetközileg is ismert lett. Angol nyelvterületen a „coach” kifejezést kezdték rá használni, mely jelentette a kocsi lovainak irányítását is.

Az 1830-as évek elején használták először a coach szót edzői, tréneri jelentésében, a coachingot pedig edzésként a sport területén, de ugyancsak ezidőtájt kezdték használni a coach kifejezést tutori, konzulensi értelemben is Oxfordban.

1974-ben W. Timothy Gallwey, a Harvard Egyetem Tenisz csapatának kapitánya megírta a *The Inner Game of Tennis* című könyvét, melyet azóta is a coaching alapküvének tartanak, hiszen ebben arról írt, hogy a sportolókkal játszódik egy külső játszma a pályán lévő külső ellenféllel, ugyanakkor egy belső játszma is: Gallwey szerint a belső ellenfél sokkal hatalmasabb, mint a pályán lévő külső ellenfél. Belső ellenfélként említi például az önbizalomhiányt és a félelmet. Szerinte annak érdekében, hogy ezen belső ellenfeleiket legyőzzék, a sportolók pszichéjének „edzésére”, fejlesztésére kell a nagyobb hangsúlyt fektetni a fizikális felkészítéssel szemben. Hamar fény derült rá, hogy ez a látásmód, és elv nem csak a sport területén, de az üzleti életben is megállja a helyét. Átvették tehát, majd használata mellett megkezdődött az át- és továbbgondolása, fejlesztése is (Gallwey, 1974, idézi: Takács, 2012).

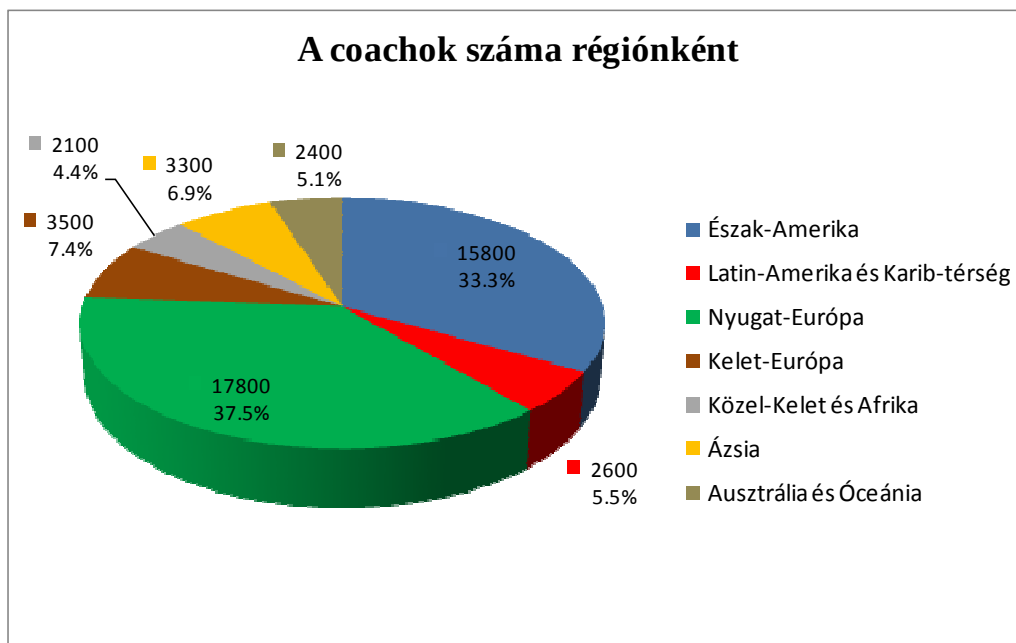
A coaching fejlettebb, jelenkori formájának megszületése az 1980-as évekre tehető, azóta is alakul, fejlődik, terjed az egész világban. Mára már több ága alakult ki, ezeken belül is több ismert módszer létezik, fejlődik napjainkban is.

2.1.2 A coaching helyzete napjainkban

A Nemzetközi Coach Szövetség (International Coach Federation – ICF) 2012-ben jelentette meg a coaching helyzetéről szóló átfogó tanulmányát, *ICF Global Coaching Study* címmel. A 117 ország és több mint 12 000 válaszadó részvételével készült kutatás adatainak felvétele 2011-ben készült, így az eredmények a 2011-es adatokat tartalmazzák.

A tanulmány adatai szerint világszerte mintegy 47 500 hivatásos coach dolgozott és közülük 41 300 (87%) volt aktív a felmérés időpontjában. A 47 500 coach közül 15 800 él

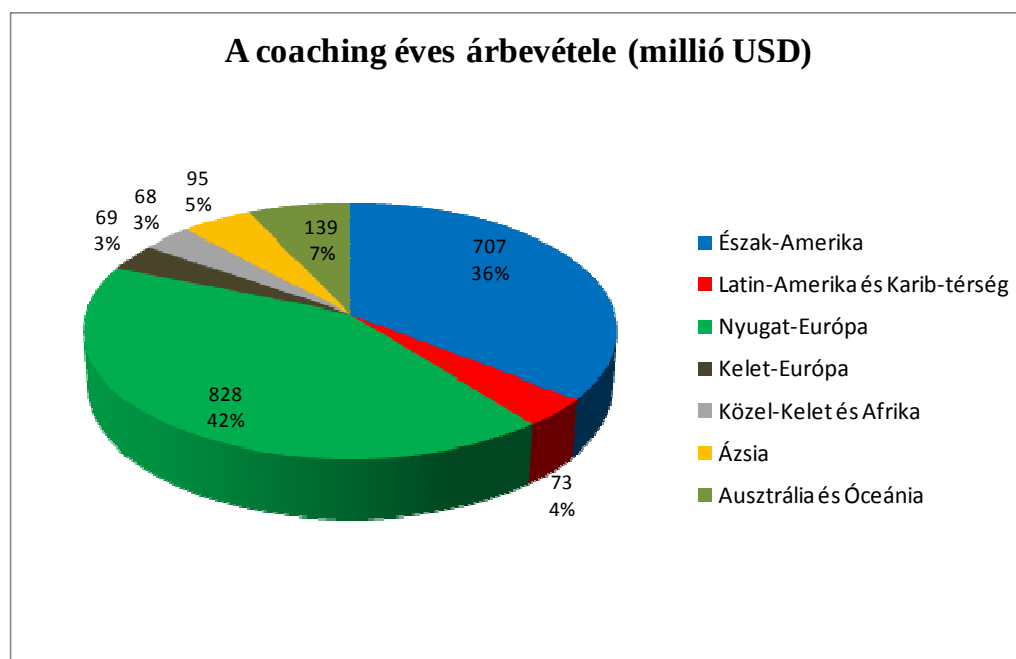
Észak-Amerikában, 17 800 Nyugat-Európában, és mindössze 3 500 Kelet-Európában (1. ábra):



1. ábra: A coachok száma régióként

Saját szerkesztés - 2012 ICF Global Coaching Study alapján

A tanulmány szerint éves szinten a coaching árbevétele 2011-ben 1,979 milliárd USD volt. Ebből Nyugat-Európában 828 millió dollár, Észak-Amerikában pedig 707 millió dollár keletkezett (2. ábra):



2. ábra: A coaching éves árbevétele (millió USD)

Saját szerkesztés - 2012 ICF Global Coaching Study alapján

2.2 A COACHING HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Hazánkban a klasszikus coaching az 1990-es években jelent meg először. Kezdetben – coach képzés nem lévén – trénerek, szupervizorok, tanácsadók működtek coach-ként. Ahogyan az új trendeket, szemléleteket, szervezeti kultúrát, a coachingot is a multinacionális cégek vezették be először Magyarországon az anyavállalataiknál már alkalmazott gyakorlat alapján.

Magyarországon sokan a coachot leginkább a pszichológushoz hasonlónak tartják – anélkül, hogy valójában tisztában lennének a coaching tevékenységgel –, és mivel Európa ezen részén nem alakultak ki a „pszichológushoz járás” hagyományai, mint nyugaton, ezt sokan inkább szégyenletesnek tartották, ezért coach-hoz sem mertek fordulni (Kunos, 2011, p.54.).

2005 és 2010 között terjedt el igazán széles körben a coaching Magyarországon: jelentősen nőtt az igény a coachok iránt, így egyre több coach képzés jelent meg a piacon. Ekkor már nem csak az üzleti, de a magánszférában is egyre szélesebb körben kezdték alkalmazni ezt a fejlesztési technikát. A nagy megugrással egyszerre kezdték létrehozni a különböző szakmai szervezeteket is, elsősorban minőségbiztosítási céllal.

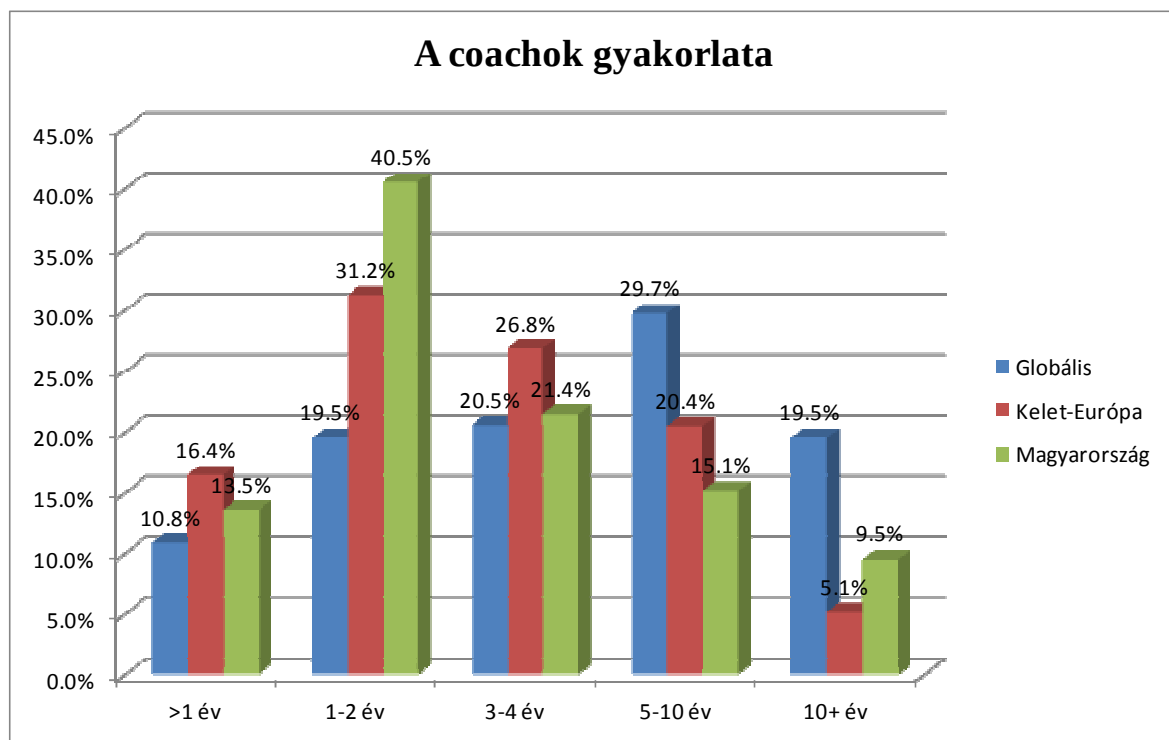
2010-ben a Business Coach Szakmai Közösség és a KPMG készített felmérést a magyar coach piacról. Ebben 200 coachot és 200 coaching ügyfelet kérdeztek meg. Akkor a válaszadók szervezeteinek kétharmada alkalmazott már coachot. Akik nem alkalmaztak még coachot, ott a leggyakoribb okok között az alábbiak szerepeltek:

- magas ár (31%)
- nincs szükség rá (22%)
- nehezen mérhető az eredménye (12%)
- nem talált még megfelelő szolgáltatót (10%)

A felmérés szerint az ügyfeleket fele-fele részben teszik ki a férfiak és a nők. 48%-ban középvezetők, 28%-ban felsővezetők alkalmazzák ezt a fejlesztési formát.

És hogy a coachokat is megismerjük, fontos tudni, hogy ugyanezen felmérés alapján az átlag magyar coach 42 éves és mindössze két év coaching tapasztalattal rendelkezik (Cservenyák, 2010).

Az ICF nemzetközi kutatásában a coachok tapasztalata az alábbiak szerint alakult (3. ábra):



3. ábra: A coachok gyakorlata

Saját szerkesztés - 2012 ICF Global Coaching Study alapján

Ahogy azt a fenti (3. számú) ábra mutatja, az összes felmérésben szereplő coach közel fele (49,2%-a) öt évnél több gyakorlattal rendelkezik, míg Kelet-Európában és Magyarországon csak a coachok negyede (25,5% és 24,6%), rendelkezik ilyen mértékű gyakorlattal a coaching terén. Magyarországon a legjellemzőbb az 1-2 éves tapasztalat (40,5%). Ez természetesen abból fakad, hogy Kelet-Európába, és így Magyarországra is sokéves késéssel érkezett meg a coaching, mint fejlesztési forma Nyugat-Európához és Észak-Amerikához képest. A hazai felmérés szerint a magyar coachok közel 50%-a közgazdász, 25%-a tanár, 15%-a mérnök, 13%-a pedig pszichológus. A coachok 68%-a nő 32%-a férfi. Magyarországon a coachok nagy részének nem ez a fő tevékenysége: a megkérdezettek kétharmadának bevétele 10%-a származik csak coachingból, és csak 1%-uk teljes jövedelme kerül ki a coachingból (ICF, 2012).

És lássunk néhány adatot a „tudás áráról”: a 2010-es magyarországi kutatásban a felsővezetői coach (executive coach) átlagos óradíja 55 000 Ft, a business coaché 33 000 Ft, míg a life coach díja 15 000 Ft körül volt óránként (Cservényák, 2010).

Mivel a coaching napjainkban is dinamikusan bővülő üzlet mind Nyugat-Európában, mind az Egyesült Államokban, minden valószínűség szerint Magyarországon is gyors ütem-

ben fog tovább terjedni, vannak még potenciáljai, amit a coach képzéseket szervező cégek ki tudnak használni az elkövetkezendő időszakban...

2.3 A COACHING AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENTBEN

Az emberi erőforrás menedzsment egyik legfontosabb feladata napjainkban az emberi erőforrás fejlesztése. Ez szükséges ahhoz, hogy a szervezet képes legyen a benne és körülötte végbemenő változások kezelésére, koordinálására, megfelelően tudjon azokra reagálni.

„Az emberi erőforrások fejlesztése (másképpen személyzetfejlesztés) folyamatos tevékenység-sorozat, amely szervezett tanulást jelent abból a célból, hogy az egyént képessé tegye saját viselkedésének megváltoztatására a cég stratégiájának függvényében.” (Karoliny-Poór, 2013, p. 365.). Azaz a fejlesztés az egyén és a szervezet teljesítményének kulcsa és egyaránt jelenti az ismeretek és a képességek fejlesztését és az ezáltal elérhető változást.

Annak komplex meghatározásához, hogy milyen képzésre, fejlesztésre van szüksége a szervezet tagjainak, figyelembe kell venni a szervezet és az egyén szintjén felmerülő igényeket.

Az alkalmazható fejlesztési technikáknak, módszereknek ma már számos módját ismerik és használják hazánkban is. Léteznek a munkavégzés során alkalmazható (ú.n. on-the-job) képzések, melyek a munkavégzéshez szükséges kompetenciákat fejlesztik munka közben. Ilyen például a munkaköri rotáció, a felettesi tanácsadás és bemutatás. Vannak munkavégzésen kívüli fejlesztési módszerek is (ú.n. off-the-job), mint például az oktatás, az outdoor training, a Fejlesztő Központ – DC, a tanulmányi szabadság és a coaching. (Karoliny-Poór, 2013, pp. 376-381).

Ahogy azt láthatjuk, a coaching is egy, a humán erőforrás fejlesztésben alkalmazott módszer, melyet elsősorban vezetők, menedzserek fejlesztésére használnak.

Egy szervezetben alkalmazhatnak belső coachot, aki a szervezet alkalmazottja, és általában a humán erőforrás részleg munkatársa, illetve alkalmazhatnak külső coachot is, aki a szervezeten kívüli személy (Heidrich, 2013).

2.4 MI A COACHING, KI A COACH ÉS KI A COACHEE?

Dolgozatom készítésének kezdetén magam sem voltam teljes mértékben tisztában azzal, hogy mit is takar pontosan a coaching folyamat és ebben pontosan milyen szerepe, feladata van magának a coachnak, ezért erről először a coach szakma által „alpműnek” tartott könyvekből tájékoztam. Azt reméltem, hogy hamar találok néhány definíciót, mely pontosan leírja ezt a fejlesztési módszert. Nem jártam sikerrel. A kezdetben kiválasztott könyvekben is többféle

meghatározást – vagy még inkább megközelítést – találtam, ezeket foglalom össze az alábbiakban.

Az egyik – a szakirodalomban is legtöbbször idézett – megfogalmazás Whitmore-tól származik, aki azt mondja: *„A coaching az emberekkel való bánásmód egyik formája, mely az utasításon és ellenőrzésen alapuló vezetési stílus ellenpólusa.”* (Whitmore, 2008, p. 10) Szerinte tehát ez az emberekhez való egyfajta hozzáállást, egy módszert jelent.

Kunos ekképpen írja le a coachingot *„Saját élményen alapuló, hosszú távon önjáróvá váló – több dimenziójú – fejlődési folyamat, mely a támogatott személy környezetére is áldásos hatást gyakorol.”* (Kunos, 2011)

O’Neill a következőképp látja a folyamatot: *„A vezetői coaching lényege, hogy támogassa a vezetőket abban, hogy a dilemmáik megoldása közben szerzett tudást közvetlenül a szervezet számára hasznot hozó eredményekké alakítsák át.”* (O’Neill, 2008, p. 15)

Vogelauer szerint: *„A coaching fogalmán tulajdonképpen azt a kísérő-támogató munkát értjük, mellyel szervezetek munkatársait segítjük abban, hogy szerepüket mind a jelenben, mind a jövőben sikeresen, illetve kielégítően tölthessék be.”* (Vogelauer, 2008, p 13)

Fenti megfogalmazások – véleményem szerint – sok lényegi dolgot tartalmaznak a coaching folyamatról, hiszen az kiderül, hogy szerzőik szerint ez egy:

- támogató viselkedési forma
- problémamegoldás
- tudásszerző, fejlődési folyamat,
- célja az eredmény, siker elérése,

azonban hiányolom belőlük a „másik oldal” (a coach, a kapcsolat), valamint a tartós változás igényének, elvárásának említését.

Egy személyzetfejlesztési tanácsadó cég (Grow csoport) honlapján akadtam az alábbi megfogalmazásra, mely véleményem szerint ismét kicsit közelebb visz a pontos meghatározáshoz, azonban számomra ebből sem derül ki egyértelműen, hogy ez egy kétoldalú kapcsolat:

„A coaching célja a változás. A lényegi változás egyenlő a viselkedés megváltozásával. A változás a coachingban nem öncél: célja az üzleti és a személyes hatékonyság növelése.”

A legnagyobb coach-szakmai szervezet, az International Coach Federation (ICF) magyar tagozata már rávilágít arra, hogy ez tulajdonképpen egy inspiráló együttműködés, itt azonban nem említik a problémamegoldást, célelérést: *„A coaching az ügyféllel való partneri együttműködés, olyan gondolatébresztő és kreatív folyamat, amely arra inspirálja az ügyfelet, hogy a legtöbbet hozza ki önmagából személyes és szakmai szempontból is.”*

Saját véleményemet leginkább Heidrich (2013) meghatározása tükrözi. Szerinte a coaching egy formális kereteken belül működő, a szakmai és személyes sikerek és hatékonyság eléréséhez kapcsolódó támogató kapcsolat ügyfél és coach között, közösen meghatározott célok elérésének az érdekében. Ezt még kiegészíti azzal, hogy a coaching során „kedvező mellékhatások” – személyiségbeli, és viselkedésbeli változások – is tapasztalhatók, melyek természetesen pozitív hatással vannak a coachee magán- és munkahelyi életére, teljesítményére is. Heidrich a coachot professzionális segítőnek nevezi, aki az ügyféllel közösen jelöli ki a célokat, az odavezető utat és a fejlődést, változást a coachee képességeinek fejlesztésével, szemléletmódjának megváltoztatásával éri el.

E megközelítést egészíteném még ki LeBlanc (2014) coach-leírásával: „*Skilled coaches serve as thinking partners. They are trained to listen intently and to ask probing questions that help the coachee/client find his or her own answers. Therein lies the power of coaching.*”¹

Véleményem szerint a coach szerepét a coaching folyamatban a két fenti megfogalmazás fejezi ki a legjobban.

Mindezeknél sokkal egyszerűbben és talán lényegre törőbb megfogalmazást is találtam arról, hogy ki is a coach...

„*A coach, ugyanúgy mint a bohóc, néha cinikus, de segítőképz figura, akit újra látni akarsz.*”
(Takács, 2009, p. 11)

2.5 A COACHING TÍPUSAI

Elmondható, hogy a coachingnak alapvetően két nagy csoportját különböztetjük meg: az egyik a life (életvezetési) coaching, a másik pedig a business (üzleti) coaching. Mivel azonban kialakulása óta a coaching folyamatosan fejlődik, újabb és újabb típusok születnek. Mindezek mellett fontos tudni, hogy a különböző coaching típusoknak, felfogásoknak, módszertanoknak és modelleknek még nincs egységes rendszertana, ezért próbáltam saját magam rendszerezni először a típusokat, majd a módszereket, azt követően pedig a modelleket.

2.5.1 Life coaching

A life coaching, vagy életvezetési coaching célja általában az ügyfél (coachee) magánéleti, személyes problémáinak megoldása, jövőjére vonatkozó céljainak, elvárásainak kitűzése. A life coach nem tanácsol és nem mond véleményt, hanem kérdésekkel vezeti rá az ügyfelet arra, melyik az önmagának megfelelő út, és azon segíti is őt.

¹ „A gyakorlott coachok gondolkodó partnerként szolgálnak. Ők képesek feszülten hallgatni, és puhatolózó kérdéseket feltenni, amelyek segítenek a coacheenak/ügyfélnek megtalálni a saját válaszait. Ebben rejlik a coaching ereje.” (Saját fordítás)

2.5.2 Business coaching

A business coaching, vagy üzleti coaching célja általában az üzleti, munkahelyi életben felmerülő problémák megoldása, illetve bizonyos képességek, kompetenciák fejlesztése (pl. hatékony önérvényesítés, delegálás, konfliktuskezelés, stb). Általában vezetőknél, menedzsereknél alkalmazzák ezt a fejlesztési formát.

2.5.3 Executive coaching

A vállalat felsővezetőinek nyújt segítséget, támogatást problémáik megoldására. Az executive coaching, vagy felsővezetői coaching a business coaching egyik altípusa, mely szintén üzleti, munkahelyi területre összpontosít.

Egy amerikai tanulmány bevezetője így definiálja az executive coachingot:

*„In the seventeenth century, the French statesman Cardinal Richelieu relied heavily on the advice of Father Francois Leclerc du Tremblay, known as France’s éminence grise for his gray monk’s habit. Like the famous cardinal, today’s business leaders have their gray eminences. But these advisers aren’t monks bound by a vow of poverty. They’re usually called executive coaches, and they can earn up to \$3,500 an hour.”*² (Coutu-Kauffman, 2009, p. 1.)

2.5.4 Team coaching

Bár a coachingot említve a nagy többségnek egyéni fejlesztési forma jut eszébe, ma már egyre gyakoribb a csoportos coaching. Ezek alanyai általában munkahelyi teamek, szervezeti egységek, melyek különböző célok elérésének érdekében alkalmazzák e formát. Ezen célok kapcsolódhatnak személyi problémákhoz, változásokhoz, átszervezéshez, stb.

2.6 A COACHING MÓDSZEREI

A coaching módszerei véleményem szerint elsősorban tartalmi és formai kereteket adnak a fejlesztő folyamatnak. Az alábbiakban ezen módszerek közül mutatok be néhányat:

2.6.1 Brief coaching

Ez a terápiás tanácsadásból kifejlődött – rövid coachingnak is nevezett – típus az 1980-as években kezdett magának utat törni. Újszerűségét az jelentette, hogy csak kevés számú találkozás szükséges a hatékonyságához és hogy a megoldásra fókuszál, nem a problémák kiváltó okaira.

² „A XVII. századi francia államférfi Richelieu bíboros erősen támaszkodott Francois Leclerc du Tremblay atya tanácsaira, akit Franciaország szürke eminenciásának hívtak, szürke szerzetesi öltözte miatt. Ahogy a híres bíborosnak, úgy a ma üzleti vezetőinek is megvannak a maguk szürke eminenciásai. De ezek a tanácsadók nem szegénységi fogadalmat tett szerzetesek. Őket általában felsővezetői coachoknak hívják és akár 3500 dollárt is kereshetnek óránként.” (saját fordítás)

2.6.2 NLP alapú coaching

Ez a coaching módszer a neuro-lingvisztikus programozáson alapul. „A neuro-lingvisztikus programozás (NLP) a működő gondolkodást, nyelvhasználatot és viselkedést tanulmányozza. Az NLP olyan módszer-csomag, amely a kiválóság struktúráját igyekszik megfejteni és ezzel reprodukálhatóvá tenni, mind az egyes ember, mind pedig az üzleti élet számára. Az NLP a modern pszichológia és kommunikációkutatás gyakorlatorientált alkalmazása, amely lehetővé teszi a sikeres kommunikációt, valamint a célirányos gondolkodást és cselekvést.” (Bíró-Gerlei, s.a.).

2.6.3 Ontológiai coaching

Az ontológia lételmélet jelent. Ez a módszer a valós világgal való kapcsolatra koncentrál. „A valóságról alkotott értelmezéseink attól függenek, hogy miként használjuk a nyelvet. Az ontológiai coaching megtanít arra, hogyan kell kommunikációs gépezeteinket arra programozni, hogy azonosítani tudjuk legmélyebb szándékainkat, vágyainkat, álmainkat és ezt követően valóban meg is valósíthatjuk őket.” (Kollár, 2009)

2.6.4 Gestalt coaching

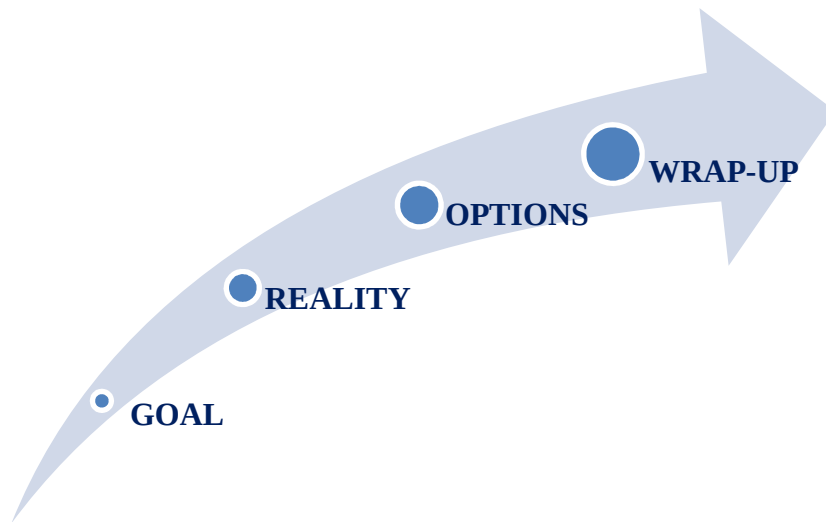
A Gestalt-terápiát a XX. század elején Max Weitheimer, Wolfgang Köhler és Kurt Koffka fejlesztették ki Németországban. Ez egy alapvetően rendszerszemléletű coaching módszer. Lényege a következő: „Minden egyént, csoportot, szervezetet rendszerként kezel, s annak a környezetével való kölcsönhatását, kapcsolatát vizsgálja.” (Kelemen, 2009)

A Gestalt coaching módszer a szubjektív valóságra összpontosít, arra, hogy az emberi agyban a környezetről, a világról alkotott képünk minél közelebb álljon a valósághoz, így téve lehetővé, hogy elménk a legmegfelelőbb reakciókat adja a körülöttünk zajló eseményekre.

2.7 A COACHING MODELLEK

Ma már számos modellt alkalmaznak világszerte a coachingban. Egy modellt az határoz meg, hogy a feltenni kívánt kérdéseket milyen témakörök köré csoportosítják és ezek milyen sorrendben követik egymást. Ezen modellek közül mutatok be néhányat a teljesség igénye nélkül:

2.7.1 GROW-modell



4. ábra: A GROW-modell

Saját szerkesztés, Whitmore, 2008 alapján

Ezt a modellt, Alan Fine két kollégájával, Graham Alexander-ral és Sir John Whitmore-ral dolgozta ki Nagy-Britanniában, és az 1980-as évek végén, az 1990-es évek elején kezdték el alkalmazni. Napjainkban a legismertebb, legszélesebb körben használt modell.

A modell neve a négy kérdéscsoport angol kezdőbetűjének összeolvasásából jött létre, és jelentése gyarapodás, fejlődés:

GOAL (CÉL) – a folyamat céljának megfogalmazása

REALITY (VALÓSÁG) – az aktuális helyzet megismerése

OPTIONS (LEHETŐSÉGEK) – lehetőségek feltérképezése

WRAP-UP, WHAT, WILL – a teendőkre, jövőre vonatkozó kérdések

Bár az utolsó kérdéscsoport angol elnevezés nem egységes, hiszen Fine a Way Forward kifejezést használja, jelentésében nincs különbség, hiszen az is az „előre felé vezető út” is a jövőbeli teendőkkel, lehetőségekkel kapcsolatos kérdésekre fókuszál.

(Whitmore, 2008, pp. 218-223)

2.7.2 DIADAL



5. ábra: DIADAL coaching modell

Forrás: <http://businesscoach.hu/media/diadal>

A DIADAL az első magyar fejlesztésű coaching modell. Komócsin Laura és Benedek Nikoletta alkották meg. Neve szintén egy betűszó, mely a folyamat különböző szakaszait jelenti (Komócsin-Madai, 2008):

DIAGNÓZIS – a coaching kiindulópontját, az aktuális helyzetet méri fel

IRÁNYKIJELÖLÉS – jövőkép kialakítás, irány kijelölése

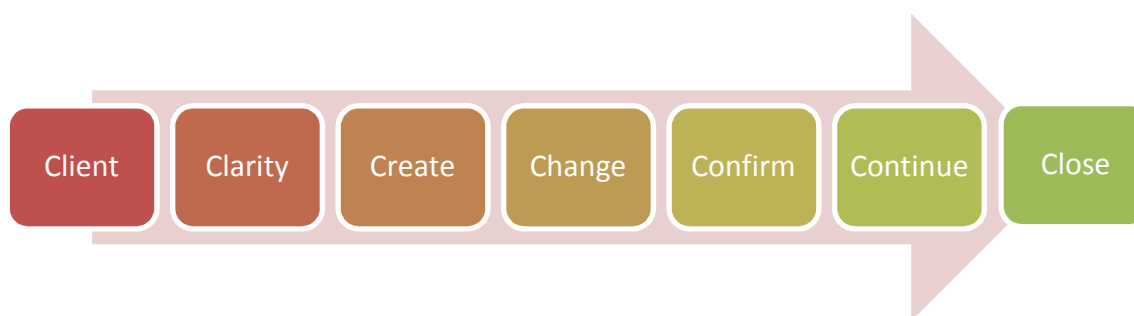
ALTERNATÍVÁK – az elérési módok, az utak megkeresése

DÖNTÉS – az ügyfél számára legmegfelelőbb út kiválasztása

ALKALMAZÁS – a kiválasztott úton történő haladás

LEZÁRÁS – a folyamat vége, a kitűzött cél elérésekor

2.7.3 7C modell



6. ábra: A 7C modell

Saját szerkesztés Cope (2004, pp. 7-8) alapján

Mick Cope először a 2003-ban megjelent *The 7 Cs of Consulting* című könyvében ír új, tanácsadásban alkalmazható módszertanáról, a 7C-ről. A *Coaching módszertana* című könyvében azt állítja, hogy az általa alkalmazott 7C modell a coachingban hosszútávú, fenntartható változást képes előidézni. A modell a következőképpen csoportosítja a coaching folyamat során megválaszolandó kérdéseket (Cope, 2004, pp. 7-8):

CLIENT – Az **ügyfél** céljának megismerése

CLARITY – A probléma feltérképezése, **tisztázása**

CREATE – A megoldás **megalkotása**

CHANGE – A megoldás alkalmazása a tényleges **változtatás** megvalósítása

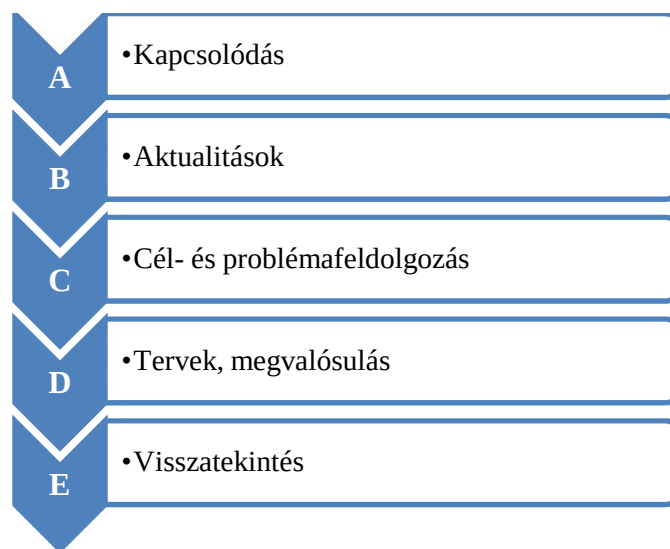
CONFIRM – A tényleges változás beálltának **megerősítése**

CONTINUE – Annak biztosítása, hogy a változás hosszú távon is fenntartható legyen és a coach nélkül is **folytatódni** tudjon.

CLOSE – A coaching folyamat **lezárása**, annak értékelése, hatásainak vizsgálata

2.7.4 Vogelauer-modell

Werner Vogelauer a Coaching a gyakorlatban című könyvben az alábbi öt szakaszra bontja a coaching-ülést (Vogelauer, 2008, pp. 50-62):



7. ábra: Vogelauer-modell

Saját szerkesztés Vogelauer (2008, pp. 50-62.) alapján

Természetesen a coaching fejlődésével számos más folyamatmodell is kialakult. Ilyenek például a következők:

- RAMM-modell
- PACE-modell
- FLOW-modell
- SURF-modell
- LASER-modell
- CLEAR-modell
- LAMP-modell

- RAVE-modell
- START-modell

2.8 A COACHING SEGÉDESZKÖZEI

A coaching folyamat során a coachnak megszámlálhatatlan segédeszköz áll rendelkezésére. A közös munka kezdetén az „ismerkedési fázisban” alkalmazzák például a 360 fokos értékelést, az MBTI tesztet (Myers-Briggs Típus Indikátor), vagy a DISC tesztet. Magában a coaching „munka” fázisában – a különböző modellek mellett – is számos segédeszközt használnak a coachok. Maureen Lawrie coach például előszeretettel alkalmaz színes ceruzákat és színes kártyákat. Jayne Warrilow az idővonal-technikával dolgozik gyakran, Cherry Claus-Mullins pedig az önbizalomfát hívja segítségül coach ülései során. Robert Dilts a Walt Disney stratégiát alkalmazza. Marco Buschman holland coach a csúcselmény gyakorlatot, Donatus Thöne pedig a provokatív coachingot tartja kedvenc módszerének. (Ábri-Peredi, 2013)

2.9 A COACHING FOLYAMATA

A teljes coaching folyamat több fázisból tevődik össze. A szakirodalomban többféle folyamatleírás szerepel, azonban véleményem szerint a Werner Vogelauer által kialakított ötfázisú modell (Vogelauer, 2008, pp. 49-62.) fedi le legszélesebben körben a teljes coaching folyamatot. Itt kell megjegyeznem, hogy egy folyamat során a coach és a coachee általában hetente, vagy kéthetente (esetleg havonta) találkozik, egy ülés általában 50-90 percet vesz igénybe (coaching fajtától, coachtól és a fejlesztéstől függően), és egy teljes teljes coaching folyamat hossza terjedhet 3-12 hónapig.

2.9.1 Belépés, kapcsolatfelvétel

Ez a tulajdonképpen nulladik. alkalom, amikor coach és coachee ismerkedik egymással, ekkor alakul ki a kölcsönös szimpátia, melynek hiánya esetén még bármely fél visszaléphet.

2.9.2 Megállapodás, szerződéskötés

Ahogy a coaching meghatározásoknál is láttuk, egyrészt fontos, hogy a folyamat formálisan szabályozva legyen, másrészt pedig hogy a kiinduló állapotot és a közösen elérni kívánt célt is rögzítsék a felek.

2.9.3 Munkafázis

E fázist Vogelauer további két szakaszra bontja:

1. Helyzetelemzés – az ügyfél aktuális helyzetének minél pontosabb megismerése
2. Problémamegoldás, terv kidolgozása – ez a folyamat leghosszabb fázisa. Ebben meghatározzák a megoldandó problémákat, majd a megoldáshoz vezető utat és a szükséges teendőket.

2.9.4 Lezárás, visszacsatolás

A folyamat végén mintegy visszatekintés arról, hogy mi is történt, a felek hogyan látják az előrelépést.

2.9.5 Értékelés

A teljes folyamat értékelését, tapasztalatcserét foglal magában.

3 SAJÁT MUNKA BEMUTATÁSA

3.1 A KUTATÁS FOLYAMATA, MÓDSZERTANA

Kutatásomat annak érdekében végeztem, hogy ki tudjam választani a számomra összességében legmegfelelőbb üzleti, vagy felsővezetői coach képzést. Célom egy szempontrendszer felállítása, melynek alapján megtalálom a legkedvezőbb ár/érték arányú képzést.

A magyarországi üzleti és vezetői coach képzések piacának kutatását az interneten kezdtem. Az adatfelvétel 2014. április, május hónapban történt, néhány kiegészítést pedig szeptemberben és októberben végeztem el. Kutatásom alapját a Google által a világhálón megtalált azon képzőhelyek, képzések jelentették, melyeket a következő keresésekre találtam:

- üzleti coach képzés
- business coach képzés
- vezetői coach képzés
- felsővezetői coach képzés
- executive coach képzés

Összesen 44 honlapot találtam az interneten az első kutatási fázisban, mely ajánlott üzleti, illetve felsővezetői coach képzést. A 44 ajánlott honlapon történő vizsgálódásom közben sajnos nehézségbe ütköztem: több olyan képzőhelyet találtam, melyeket ugyan különböző honlapokon, különböző címmel hirdettek, de mögöttük ugyanazon képzésszervezők, cégek álltak, és a képzések tematikái is nagyon hasonlóak, több esetben azonosak voltak. Találkoztam olyannal is, ahol ugyanaz a képzőhely több különböző honlapcímen is hirdette magát és képzését. Ahol ezen összefonódások számomra egyértelműen kiderültek a honlapokról, azon képzőhelyeket nem tekintettem különállóknak, ezért a 44 feltárt honlapból 33 önálló képzőhelyet vizsgáltam a következő fázisban.

A 33 képzőhely összesen 46 különböző képzést ajánlott. Közülük elsődlegesen kizártam azokat, melyek nem üzleti, vagy vezetői coach képzést tartalmaztak, illetve amelyek nem rendelkeztek aktív képzéssel. Az „aktív” képzés kutatásomban azt jelenti, hogy a képzőhely 2014-ben már elindította, vagy el fogja indítani, illetve 2015-re már meghirdette az adott – felmérésem szempontjából releváns – képzést. Sajnos a kizárások után több olyan képzést is törölnöm kellett a kutatás következő fázisából, melyek az első fázisban – ugyan csak saját, szubjektív véleményem alapján – de felkeltették érdeklődésemet, vagy az ott tanító szakemberek miatt, vagy a professzionálisan elkészített és minden szükséges információt átláthatóan, egyértelműen tartalmazó honlap miatt.

27 db minden kritériumnak megfelelő képzést rögzítettem végül. A 27 képzést 19 képzőhely kínálja. A 27 képzést kódszámokkal láttam el (K1-K27), és az elemzések során nem valós neveikkel, hanem ezen jelekkel azonosítom őket.

A következő lépésben meghatároztam, hogy melyek azon releváns információk, melyek segíthetnek ezen képzések piacáról a legteljesebb képet kapni, illetve amelyek segítségemre lehetnek a legmegfelelőbb képzés kiválasztásában. Kutatásom során az adatokat egy excel táblázatban gyűjtöttem, mely a következő rovatokat tartalmazta:

Képzőhely neve

Képzés típusa (üzleti/businesss, vagy felsővezetői/executive)

Van-e aktív képzés/Következő képzés indulásának időpontja

Képzés helye

Képzés hossza

Képzés ára (annak tartalma)

Csoport mérete

Mióta működik a cég/mióta folytat képzést?

Van-e nyílt nap a képzés indulása előtt?

Rendelkezik-e a képzés/képzőhely nemzetközi akkreditációval?

Elméleti/gyakorlati képzés aránya

Milyen tanúsítványt ad a képzés?

Mik a bemeneti követelmények?

Mik a kimeneti követelmények?

Egyéb megjegyzés (a képzésről, a honlapról, telefonos kapcsolatfelvételtől)

Akadályt jelentett a képzések honlapján található információk hiányossága, így ahol nem találtam meg az összes szükséges adatot az interneten, ott kutatási adatlapom teljességét telefonos, illetve e-mailben történt információszerzéssel egészítettem ki.

Mivel a kutatás alapvető célja, hogy megtaláljam a számomra összességében legelőnyösebb képzést, melyet főiskolai alapképzésem befejezése után legszívesebben választanék, minden vizsgálati szempont elemzésének a végén meghatározom az adott szempont szerint számomra legmegfelelőbbnek ítélt első három képzést. Ezek végső összegzésével próbálom meghatározni azt a képzést, mely a legtöbb szempont szerint rangsorom élén végzett.

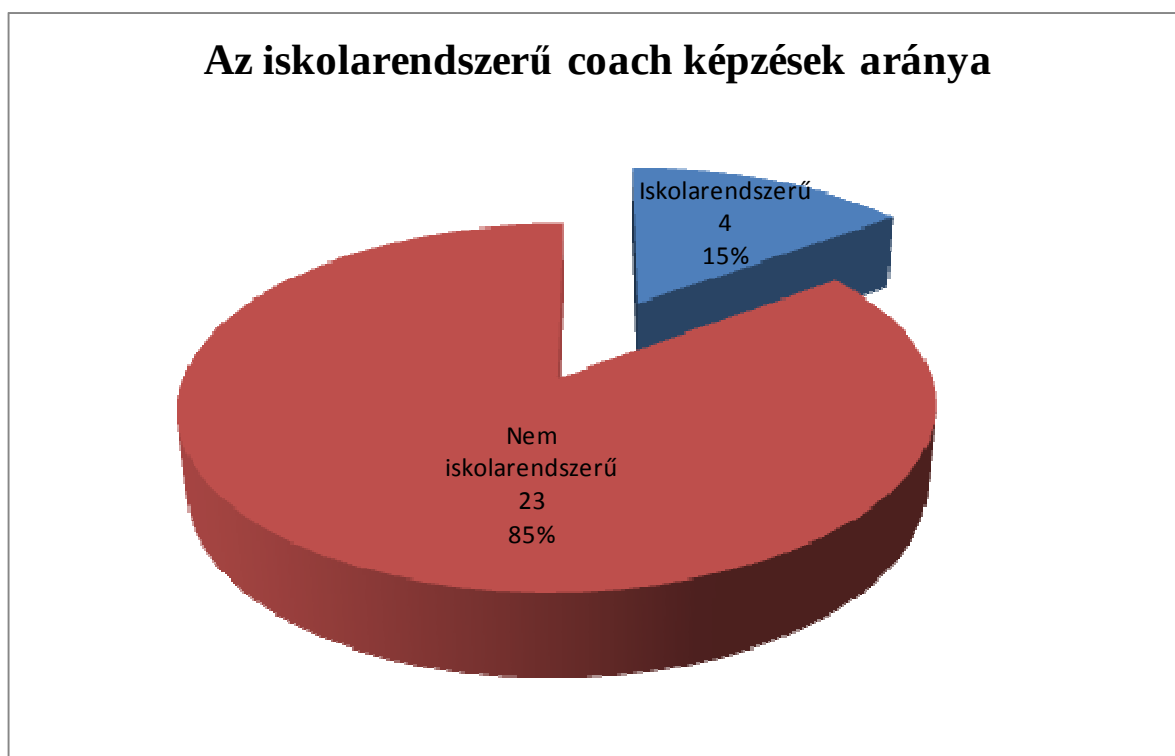
3.2 KUTATÁSI EREDMÉNYEIM

A továbbiakban az alapkritériumok alapján leszűkített, 19 képzőhely által kínált 27 képzés részletes vizsgálatát végeztem az előbbieken megadott szempontok szerint, majd ezek alapján készítettem kimutatásokat, diagramokat, ezek elemzését, eredményeit, melyeket a következő fejezetben fogok bemutatni.

3.2.1 A képzések keretei

Ezt azért tartom fontos döntési szempontnak, mert számomra a felsőoktatási intézményekben folyó képzések előnyt élveznek. Oktatási kereteik, tapasztalatuk számomra nagyobb biztonságot adnak.

Először azt vizsgáltam, hogy a 27 képzésből hány folyik felsőoktatási intézményben. 4 ilyen képzést találtam, ez a következő arányt mutatja (8. ábra):



8. ábra: Az iskolarendszerű coach képzések aránya (saját szerkesztés)

A képzések saját rangsora e szempont szerint:

Szempont	Rangsor	Képzés kódja
A képzések keretei	1.	K24
	2.	K27
	3.	K25

3.2.2 A képzések helye

Kutatásom során vizsgáltam a képzések helyszínét, hiszen számomra fontos, hogy mennyire megközelíthető az oktatás. Meglepetésként ért, hogy a 27 képzésből mindössze 2 kerül vidéki helyszínen megrendezésre (az egyik Debrecenben, a másik pedig Balatonszárszón), és további egy olyan Budapesten induló képzés van, melyet azonos tartalommal indítanak Szegeden és Debrecenben is. Előzetes várakozásom az volt, hogy több olyan vidéki nagyvárosban, megyeszékhelyen talállok üzleti és felsővezetői coach képzéseket, ahol élénk termelő- és szolgáltató tevékenység folyik, és megtalálhatók azon kis- és középvállalkozások, valamint multinacionális cégek, amelyek célpontjai lehetnek az ilyen irányú coach képzettséggel rendelkező szakembereknek. Arra számítottam, hogy erre alapozva több képzőhely kínál vidéken helyi képzési programokat. Vizsgálatom eredménye azonban azt mutatja, hogy ez a képzési piac erősen főváros-központú.

A képzések saját rangsora e szempont szerint:

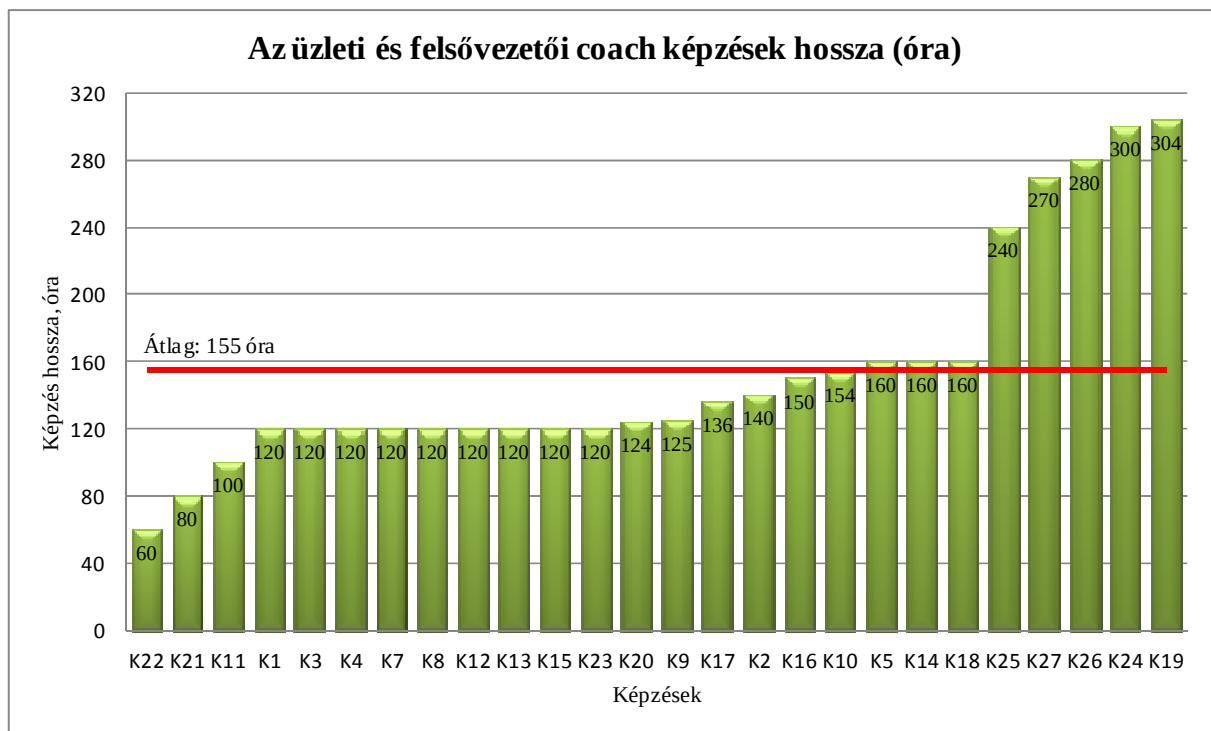
Szempont	Rangsor	Képzés kódja
A képzések helye	1.	K9
	2.	K8
	3.	K23

3.2.3 A képzések hossza

Vizsgáltam a hirdetett képzések hosszát is. Olyan képzést szeretnék választani, melyet mindennapi életvitelembe könnyen be tudok illeszteni, de emellett időtartama lehetőséget ad a szakma megfelelő mélységű elsajátítására. A legrövidebb képzés 60 órás, a leghosszabb pedig 304 órás volt. Az általam vizsgált képzések hossza átlagosan 155 óra.

A képzések hosszának, óraszámának vizsgálatánál egy képzést nem tudtam értékelni, (K6 jelzésű) mert távoktatásos képzés, tananyagait online küldik a hallgatóknak hetente két alkalommal, és ezen felül a három hónapos időtartam alatt havonta egy nap csoportos gyakorlatot és egy órás online konzultációt biztosítanak.

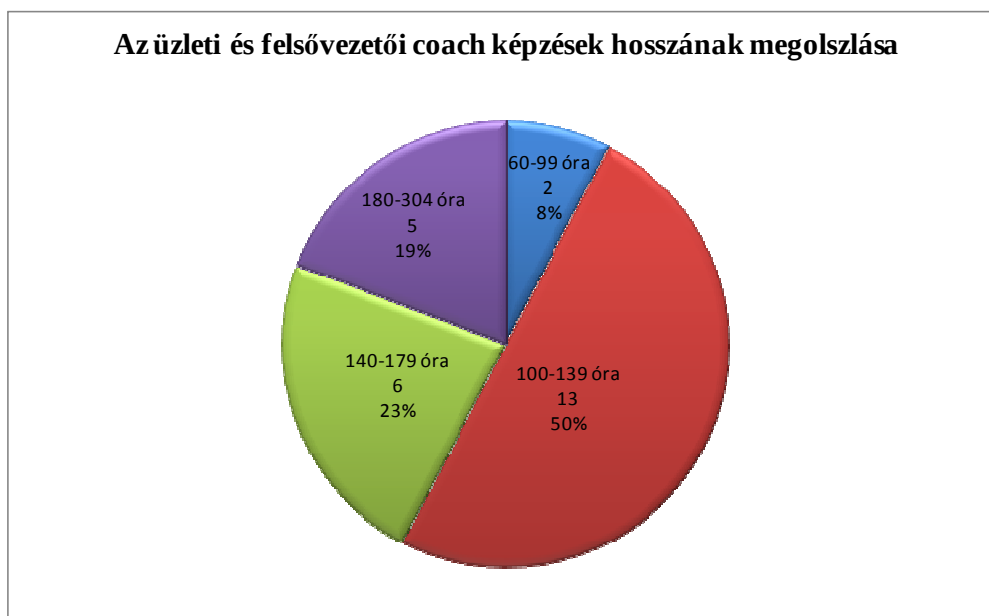
Éppen ezért a következő diagram csak 26 képzést tartalmaz, mert a 27. távoktatásos, nincs meghatározott óraszám (9. ábra):



9. ábra: Az üzleti és felsővezetői coach képzések hozza (saját szerkesztés)

Jól látszik, hogy a leghosszabb képzés óraszám (K19) ötször olyan magas, mint a legrövidebbé (K22). Szembetűnő, hogy öt olyan képzés van, melyek az átlagot nagymértékben haladják meg: a négy felsőoktatási intézményben zajló képzés egyenként 240, 270, 280 és 300 órás. A leghosszabb képzés azonban nem iskolarendszerű oktatás kereteiben történik, ez 304 órát vesz igénybe a program leírása szerint. Ez az átlagos képzési hossz 196%-a, azaz közel kétszerese.

A legrövidebb képzéseket tartalmazó csoportban – melyek 60-99 óra közöttiek – összesen 2 képzés (8%) található a 26-ból, 140-179 óra között 6 db (23%), a már előbb említett öt leghosszabb képzés (180-304 óra között) pedig a képzések 19%-át teszi ki. Ahogyan azt a következő kördiagram is mutatja, a legjellemzőbb a 100-139 óra közötti képzési hossz. A képzések éppen 50%-a (13 db) tartozik ebbe a kategóriába. (10. ábra)



**10. ábra: Az üzleti és felsővezetői coach képzések hosszának megoszlása
(saját szerkesztés)**

A képzések hosszának tanulmányozásánál meg kell még említeni, hogy a fenti óraszámok kizárólag a képzőhelyeken történő „oktatást” tartalmazzák, azonban ehhez minden képzésnél szükségeltetik további otthoni tanulás, felkészülés ahhoz, hogy a résztvevők valóban coachokká váljanak. Próbáltam vizsgálni, hogy hogyan viszonyul egymáshoz a képzési program óraszám és az otthoni tanulásra fordítandó idő. Mivel erre nézve a forrásokban információ nem volt feltüntetve, ezért néhány képzésszervezővel folytatott telefonbeszélgetésem során erre konkrétan rákérdeztem. A beszélgetések konklúzióját levonva arra az eredményre jutottam, hogy a képzési óraszám és az otthoni felkészülés időigénye között egzakt módon mérhető összefüggés nem állapítható meg.

Fontos továbbá a „Lifelong learning”, hiszen a trendek, a modellek, technikák és eszközök folyamatos változása, megújulása, bővülése megkívánja a coachoktól az élethosszig tartó tanulást annak érdekében, hogy ügyfeleiket a legmodernebb módszerekkel, a legmagasabb színvonalon tudják segíteni.

A képzések saját rangsora e szempont szerint:

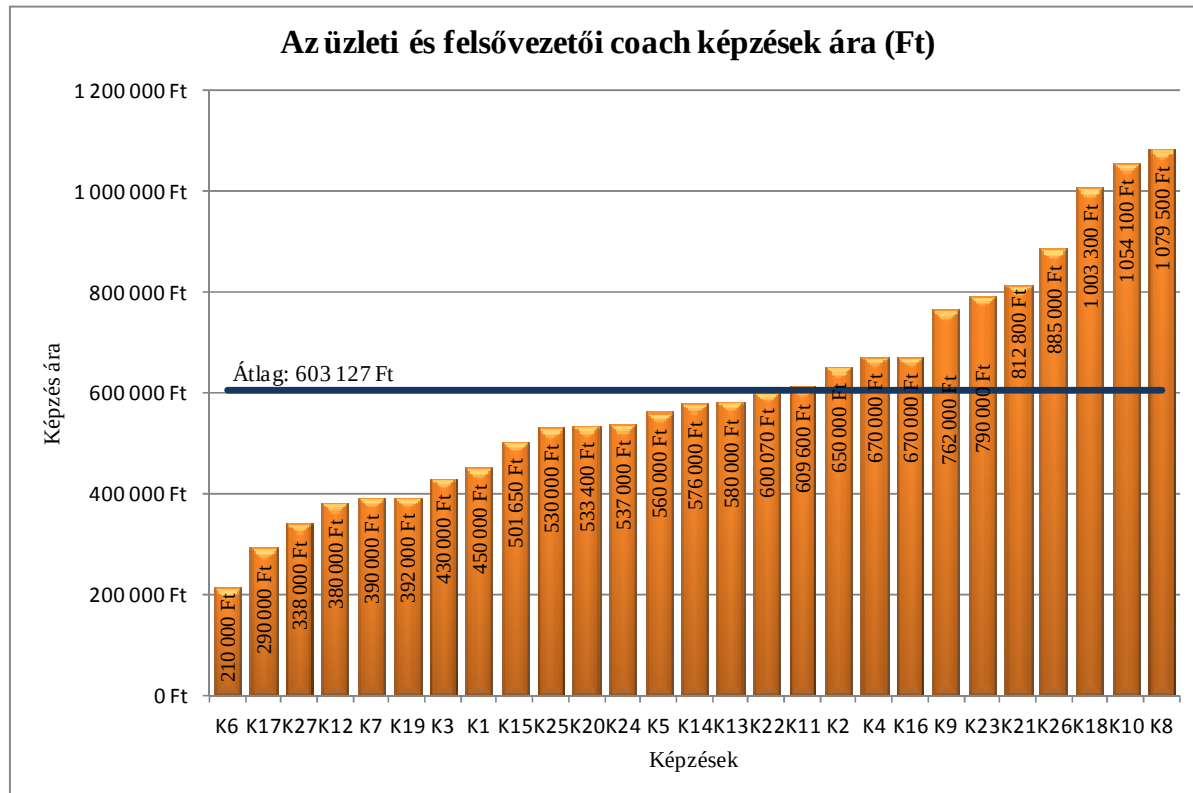
Szempont	Rangsor	Képzés kódja
A képzések hossza	1.	K10
	2.	K14
	3.	K16

3.2.4 A képzések ára

A képzések hossza mellett kutatásom kezdetén a képzések árával kapcsolatos kimutatások voltak érdeklődésem középpontjában. A képzések árát vizsgáltam abszolút értékben és természetesen vizsgáltam az egységnyi képzési időre vonatkozó árakat is, hiszen így nyílik mód a költségek összehasonlítására, elemzésére.

Az összehasonlítás alapjául szolgáló árak a magánszemélyek által fizetendő összes költséget tartalmazzák, mely minden program esetében magában foglalja a képzés díját, a tananyagokat, a vizsgadíjakat és az oklevél kiállítás díját. Ezen felül néhány program ára egyéb kötelezően fizetendő elemet is tartalmaz, mint például bentlakásos képzés esetén a szállásdíj, bizonyos esetekben étkezési, ellátási díj, illetve egyes programoknál a képző által biztosított speciális gyakorlati lehetőségek. Egy olyan ajánlatot találtam, ahol a programot két különböző árral hirdették meg céges jelentkezőknek, illetve magánszemélyeknek, közalkalmazotti és non-profit szférából érkezőknek. Utóbbiak a céges árhoz képest közel 30% kedvezményt kaptak.

A vizsgált képzések közül a legkedvezőbb árú 210.000 Ft-ba, a legdrágább pedig 1.079.500 Ft-ba kerül. A képzések átlagára 603.127 Ft, mely alatt 16 db, fölötté pedig 11 db képzés található. (11. ábra)

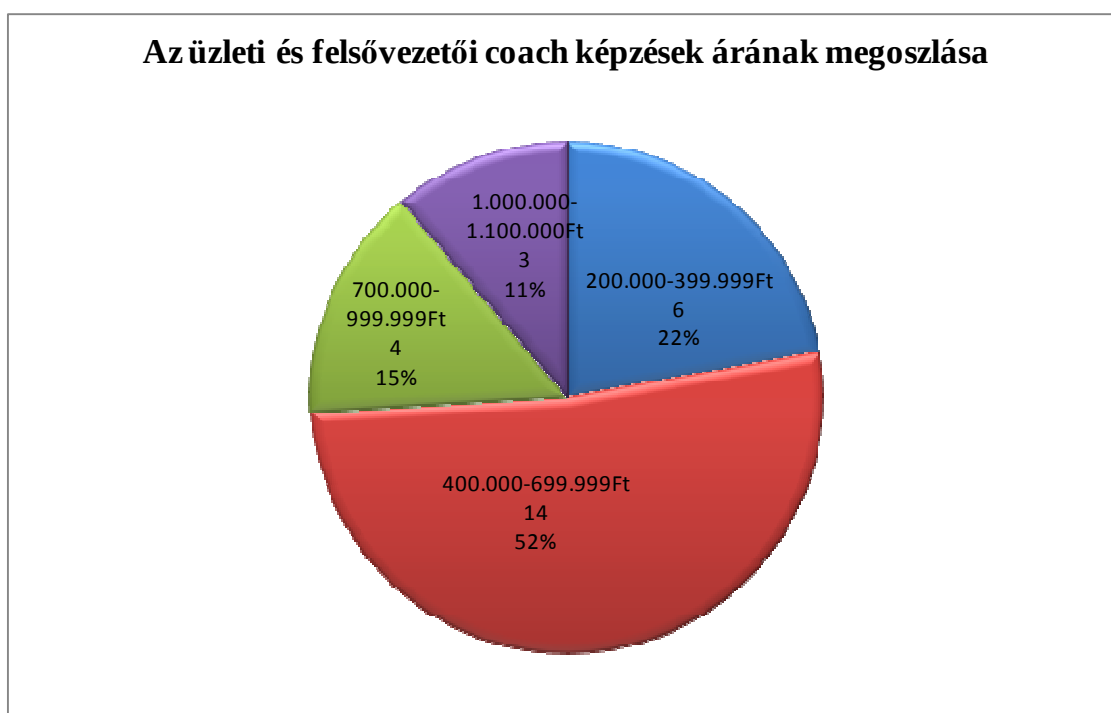


11. ábra: Az üzleti és felsővezetői coach képzések ára (saját szerkesztés)

Ahogy az a fenti (11. számú) ábrán látható, a legköltségesebb képzés ára ötször olyan magas, mint a legkedvezőbb árúé, de a két végpont között az eloszlásuk egyenletesnek mondható. Megállapítható, hogy a legalacsonyabb árú képzés a K6 jelű képzés. Feltehetően a kedvező ár részben a távoktatási formának tudható be, mely lényegesen kevesebb erőforrás felhasználását igényli, mint a személyesen történő képzés.

A legmagasabb árú, K8 jelű képzésről elmondható, hogy a korábban említett általános elemeken felül a résztvevőknek egy TOP200-as cégnél ingyenes gyakorlási lehetőséget nyújt szupervízióval, valamint 10 órás felkészítőt biztosít a Nemzetközi Coach Szövetség (ICF) akkreditációjára.

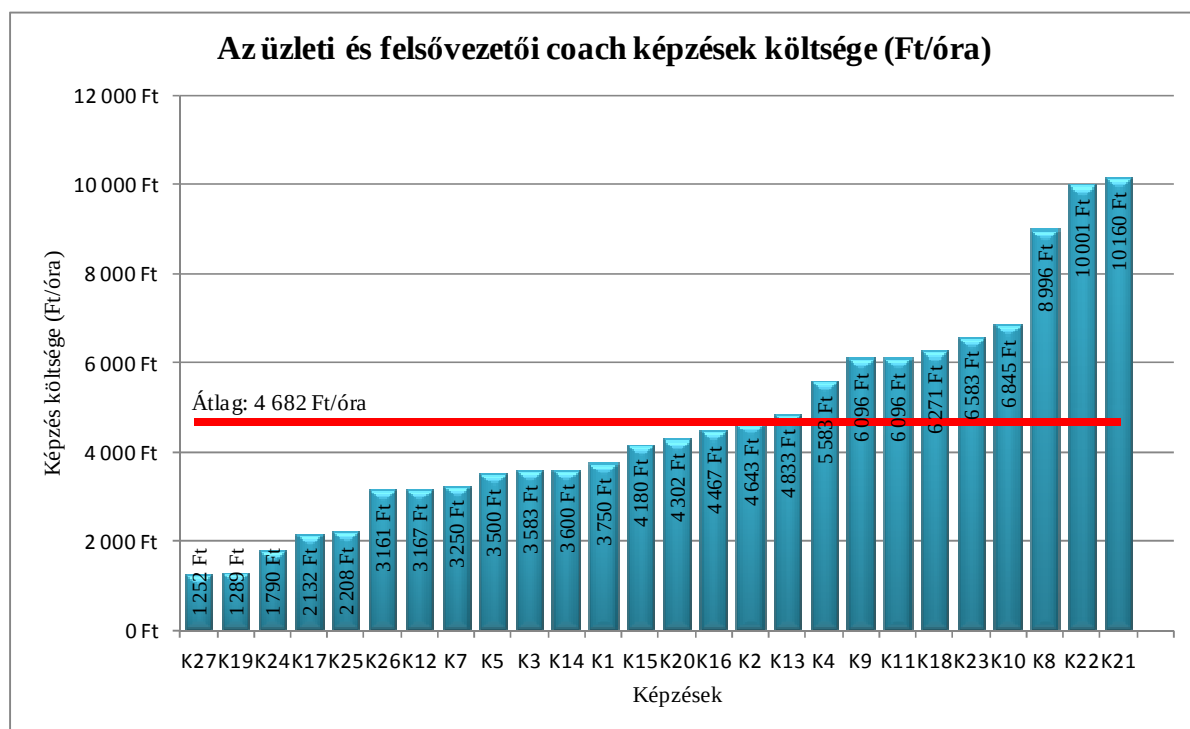
Részletesen vizsgáltam a képzések költségének megoszlását. Az alábbi kördiagram jól szemlélteti, hogy a legtöbb képzés (14 db, a képzések 52%-a) a 400.000 és 699.999 Ft közötti tartományba esik, ezt követi a 200.000-399.999 Ft-ig terjedő intervallum, amelyben 6 képzés található (22%). 700.000 és 999.999 Ft között 4 képzés (15%), 1.000.000 Ft felett pedig mindössze 3 képzés található, mely a vizsgált képzések 11%-át teszik ki. (12. ábra)



12. ábra: Az üzleti és felsővezetői coach képzések árának megoszlása (saját szerkesztés)

Ezen ábrák kizárólag a vizsgált képzésekért fizetendő teljes összeget mutatják. Érdekes megvizsgálnunk az egy órányi képzésre jutó költséget is. Az alábbi diagramon a 26 db, pontos óraszámmal megadott képzést ábrázoltam.

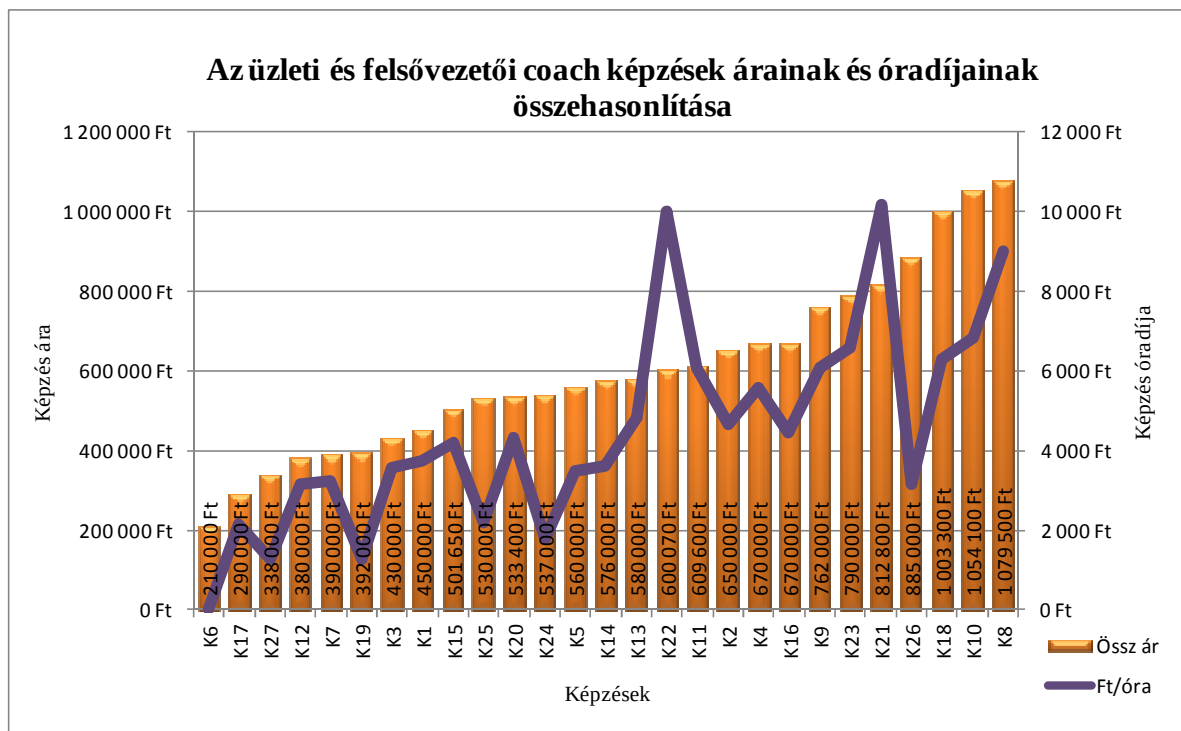
A legalacsonyabb képzési óradíj 1.252 Ft/óra, a legmagasabb 10.160 Ft/óra. A képzések átlagos óránkénti költsége 4.682 Ft/óra. A vizsgált 26 képzésből 16 db az átlag alá, 10 db pedig fölé esik. (13. ábra)



13. ábra: Az üzleti és felsővezetői coach képzések költsége (saját szerkesztés)

Figyelemre méltó, hogy míg a négy felsőoktatási intézmény keretein belül zajló képzés (K24, K25, K26, K27) árainak abszolút értékei jelentősen szóródnak a diagramon (a négy közül a legalacsonyabb 338.000 Ft-tal a 3., a legdrágább 885.000 Ft-tal a 24. pozíciót foglalja el a 27-ből), addig óránkénti költségeik a hat legalacsonyabb közé esnek (1.252-3.161 Ft/óra).

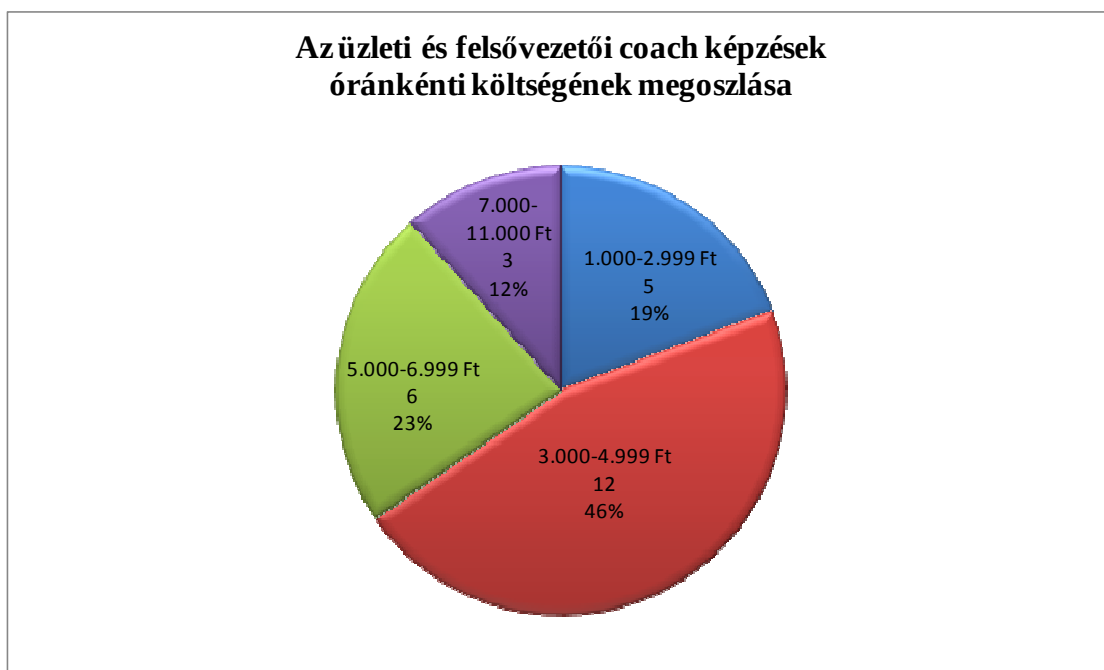
Az abszolút értékben legdrágább három képzés (K8, K10, K18) ebben az összehasonlításban is a hat legmagasabb óradíjú közé tartozik (6.271-10.160 Ft/óra) (14. ábra).



14. ábra: Az üzleti és felsővezetői coach képzések árának és óradíjának összehasonlítása (saját szerkesztés)

Az üzleti és felsővezetői coach képzések óránkénti költségeinek megoszlását tanulmányozva megállapítható, hogy a képzések közel felének (46%, 12 db) óránkénti díja 3.000-4.999 Ft/óra közé esik. 23% (6 db) 5.000-6.999 Ft/óra között, 19% (5 db) 1.000-2.999 Ft/óra között, 12% (3 db) pedig 7.000-11.000 Ft/óra között található. Összességében ez azt jelenti, hogy a képzések túlnyomó része (69%, 18 db) 3.000 és 6.999 Ft közötti összegbe kerül óránként.

A megoszlást a következő ábra szemlélteti (15. ábra):



**15. ábra: Az üzleti és felsővezetői coach képzések óránkénti költségének megoszlása
(saját szerkesztés)**

A képzések saját rangsora e szempont szerint:

Szempont	Rangsor	Képzés kódja
A képzések ára	1.	K12
	2.	K7
	3.	K27

3.2.5 A csoportok mérete

Egy képzés kiválasztásánál – különösen egy gyakorlatorientált fejlesztő program esetében – nagyon fontos szempont, hogy a hallgatói csoport mérete megfelelő legyen. A sok interakcióval járó kurzusok, mint amilyen egy coach képzés akkor tud a leghatékonyabban működni, ha kiscsoportos az oktatás. Ebből a szempontból vizsgálva a képzéseket, igen változatos képet mutattak. Három olyan programot találtam, amelynél kizárólag a képzés indításához szükséges minimum létszám volt megadva: ebből két esetben 10 fő volt az induláshoz szükséges létszám, a harmadik esetben pedig 20 fő. Ez az egyik felsőoktatási intézmény által meghirdetett Business coach szakirányú továbbképzésére meghatározott irányszám.

Hat olyan program volt, ahol minimum és maximum csoportméretet is meghatároztak: a megadott legkisebb csoportlétszám 6 és 15 fő között mozgott, míg a legnagyobb lehetséges létszám 10 és 25 fő között volt. 11 képzésnél csak felső korlátot szabtak meg: 10 és 20 fő között,

míg 7 esetben vagy nem volt információ, vagy pedig a képzés során a csoportméret nem volt állandó. Ez annyit jelent, hogy a különböző modulokban más-más létszámú csoportokban dolgoztak a résztvevők.

Érdekes megfigyelni, hogy bizonyos esetekben a minimális csoportlétszám nagyobb, mint máshol a legnagyobb megengedett létszám. Előfordul például, hogy egy képzésnél a maximális csoportlétszámot 10 főben állapították meg, míg egy másiknál az oktatás el sem indul 20 fő alatt.

Feltehetően ott, ahol nem határoztak meg előre maximális csoportméretet, nagymértékű túljelentkezés esetén ott is korlátozhatják a résztvevők számát. Fenti adatokat a következő táblázatban (1. táblázat) összegeztem:

1. táblázat: Az üzleti és felsővezetői coach képzések csoportméretei (saját szerkesztés)

Fellelhető információk	Képzések száma	Minimum	Maximum
Csak minimum van megadva	3	10-20 fő	
Minimum és maximum is van megadva	6	6-15 fő	10-25 fő
Csak maximum van megadva	11		10-20 fő
Nincs megadva pontos adat	7		

A képzések saját rangsora e szempont szerint:

Szempont	Rangsor	Képzés kódja
Csoportméret	1.	K21
	2.	K20
	3.	K5

3.2.6 A képzőhely oktatási tapasztalata

Természetesen döntő szempont lehet a képzés kiválasztásakor, hogy az azt lebonyolító képzőhely milyen hosszú oktatási tapasztalattal rendelkezik az adott területen.

Ezen információ begyűjtésénél szembesültem azzal a problémával, hogy ugyan a vizsgált képzőhelyek legnagyobb része megad ilyen jellegű adatot, azonban ez néhány helyen nem kizárólag az általam vizsgált képzésekre vonatkozik, hanem általános oktatási és képzési tevékenységeik összességére.

Ahogy az alábbi ábrából kitűnik, a képzőhelyek közel fele (47%, 9db) csak az utóbbi 5 évben kezdett el képzéssel foglalkozni. 37%-uk (7 db) 6-9 év közötti, 16%-uk (3 db) pedig több, mint tíz éves tapasztalattal rendelkezik a képzések terén. (16. ábra)

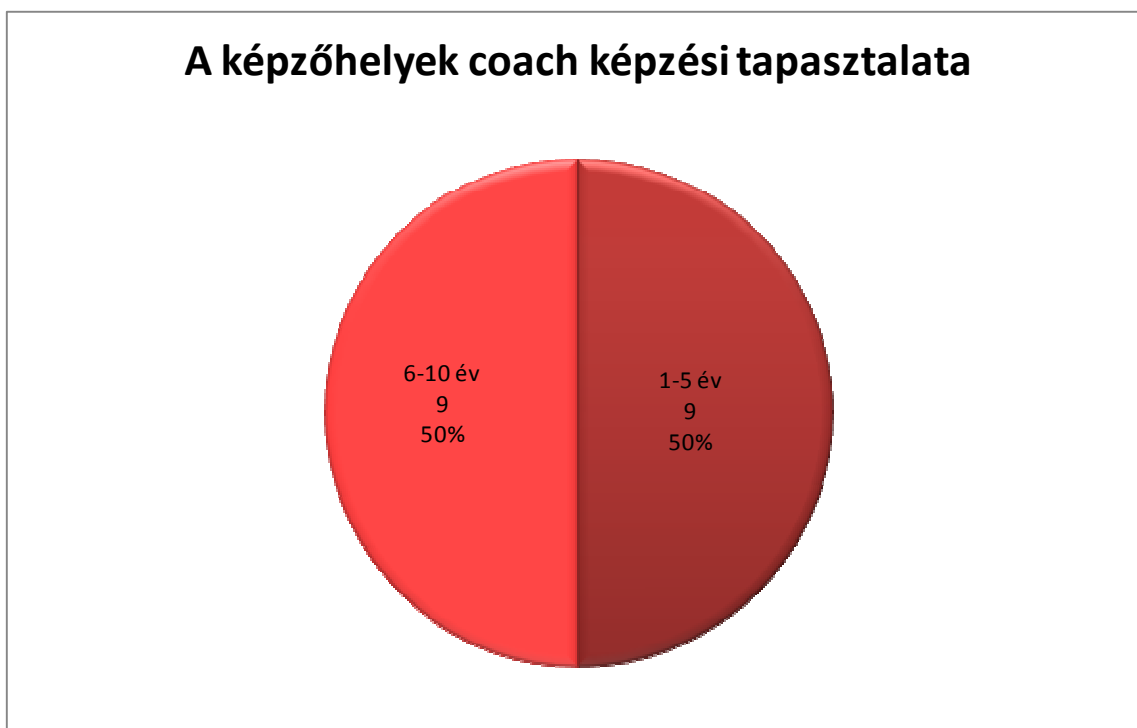


16. ábra - A képzőhelyek képzési tapasztalata (saját szerkesztés)

A képzések saját rangsora e szempont szerint:

Szempont	Rangsor	Képzés kódja
A képzőhelyek oktatási tapasztalata	1.	K18
	2.	K7
	3.	K9

Ezen adatok más szempontból történő vizsgálata megmutatja, hogy az üzleti és felsővezetői coach képzéseket ajánló cégek száma az elmúlt öt évben kimutathatóan megnőtt. Ehhez azonban kizárólag azt a 18 képzőhelyet vettem figyelembe a vizsgáltak közül, melyek konkrét adatot adtak meg a coach képzésben szerzett tapasztalatukról. Az arányok a következők szerint alakultak (17. ábra):

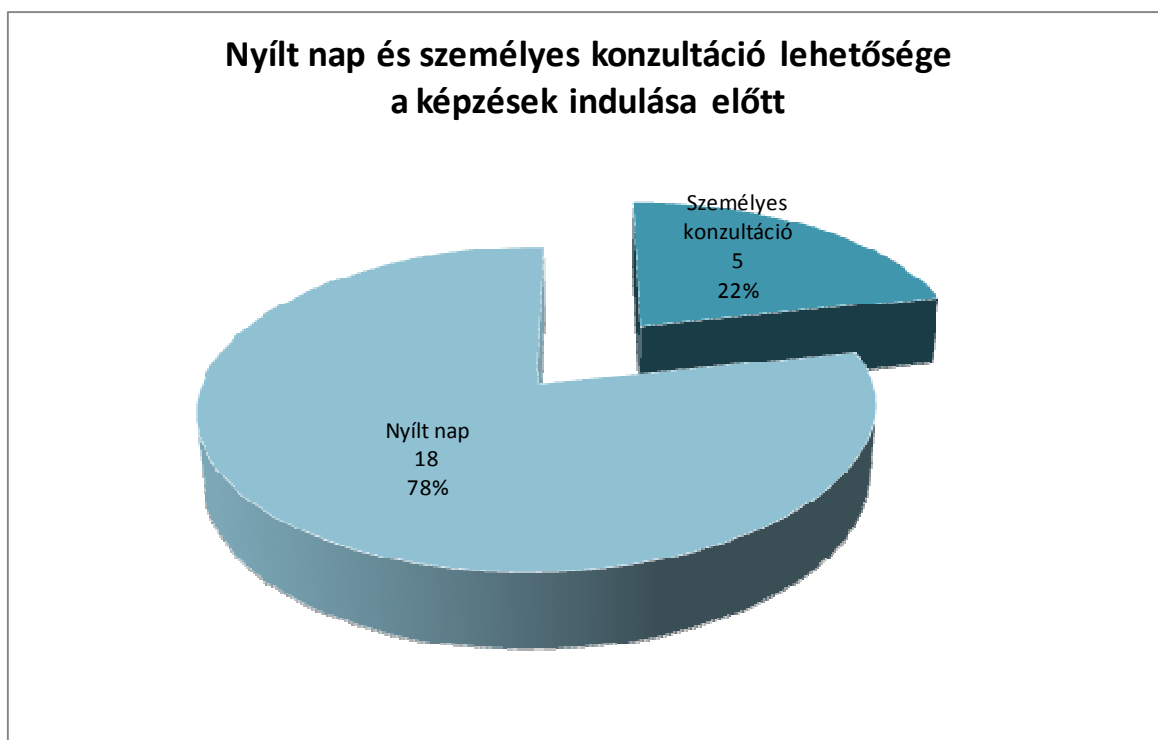


17. ábra - A képzőhelyek coach képzési tapasztalata (saját szerkesztés)

Ebből az ábrából az látszik, hogy a 18 képzőhelyből 9 (50 %) csak az utóbbi öt évben indította el üzleti, illetve felsővezetői coach képzési programjait. Összességében elmondható tehát, hogy a képzést nyújtó képzőhelyek száma az elmúlt öt évben 100%-kal nőtt, azaz megduplázódott. A vizsgált mintán ezt szignifikáns növekedésnek tekinthetjük.

3.2.7 Nyílt nap

A képzés kiválasztása előtti tájékozódás fontos része a képzőhely megtekintése, megismerkedés a leendő oktatókkal, és esetleges felmerülő kérdéseink megválaszolása. Éppen ezért vizsgáltam, hogy mely programok esetében van lehetőség nyílt nap keretében bepillantást nyerni a képzésbe, tájékozódni, információt gyűjteni. A 27 vizsgált képzés 78%-ánál, azaz 18 esetben van lehetőség előre meghirdetett nyílt napon részt venni. A nyílt napok minden képzőhelyen ingyenesek, azonban előzetes regisztrációhoz kötöttek. A fennmaradó öt képzésnél (22%) nincs előzetesen meghirdetett nyílt nap, azonban van lehetőség a képzőhelyen személyes konzultációra a képzés indulása előtt. (18. ábra)



**18. ábra: Nyílt nap és személyes konzultáció lehetősége a képzések indulása előtt
(saját szerkesztés)**

A nyílt napok, illetve az előzetes személyes konzultációk nem csak a leendő résztvevőknek fontosak természetesen, hanem a képzés szervezőinek is. Ezek által fel tudják mérni az érdeklődést programjaik iránt, valamint információt szerezhetnek az érdeklődőkről, esetleges leendő hallgatóikról.

A képzések szubjektív rangsorát kizárólag e szempont szerint nem tudom megállapítani, mert a képzések nagy többsége (78%, 18db) szervez nyílt napot, melyeknek feltételei azonosak, tehát nem tudom egyiket sem a másik elé helyezni. Ezen szempontot a teljes rangsor értékelésénél egy esetleges pontegyenlőségénél tudnám figyelembe venni, amennyiben olyan képzések szerepelnek egyforma pontszámmal, melyek e szempont szerint különbözőek.

3.2.8 A képzések akkreditáltsága

A képzés minőségére vonatkozóan támpontot adhat, hogy az adott képzés nemzetközi szakmai szervezet általi akkreditációval rendelkezik-e, vagyis megfelel-e a program nemzetközi szakmai és etikai normáknak. A nemzetközi szervezet általi akkreditáció feltételei biztosítják a képzések minőségének állandó szinten tartását is. Éppen ezért az ilyen programokon végzetek versenyelőnyt élveznek a piacon, tanúsítványuk elismertsége magasabb, mert ahhoz jól meghatározott tartalmú és formátumú képzés tartozik.

Mivel kutatásom alapvetően az interneten fellelhető adatokra épül, akkreditáltsági státuszukra vonatkozóan a képzőhelyek saját maguk által közölt információt vettem figyelembe. Ennek alapján a képzéseket 3 csoportba soroltam:

1. Deklaráltan akkreditált képzések (26%, 7 db)
 2. Nemzetközi normáknak megfelelő képzések (37%, 10 db)
 3. Nincs megadott információ (37%, 10 db) – nagy valószínűséggel ezen képzések nem rendelkeznek nemzetközi akkreditációval, hiszen akkor kihasználnák ennek promóciós értékét.
- (19. ábra)



19. ábra: A képzések akkreditáltsága (saját szerkesztés)

Fenti (19. számú) ábrát két megközelítésből értékeltem: egyfelől elmondható, hogy a képzések többsége, azaz 63%-a (17 db) az akkreditációs normák figyelembevételével működik vagy rendelkezik konkrét akkreditációval és csak a képzések 37%-a (10 db) nem adott meg ilyen irányú információt, azaz nagy valószínűséggel nem rendelkezik akkreditációval. Másik megközelítésből viszont az mondható el, hogy sajnos csak a képzések 26%-a (7 db) van akkreditálva nemzetközi szervezet által, míg közel háromnegyedük, azaz 74%-uk (20 db) nem tüntetett fel konkrét akkreditáltságra vonatkozó információt, feltehetően azzal nem rendelkeznek.

A képzések saját rangsora e szempont szerint:

Szempont	Rangsor	Képzés kódja
Akkreditáltság	1.	K10
	2.	K22
	3.	K16

3.2.9 Gyakorlatorientáltság

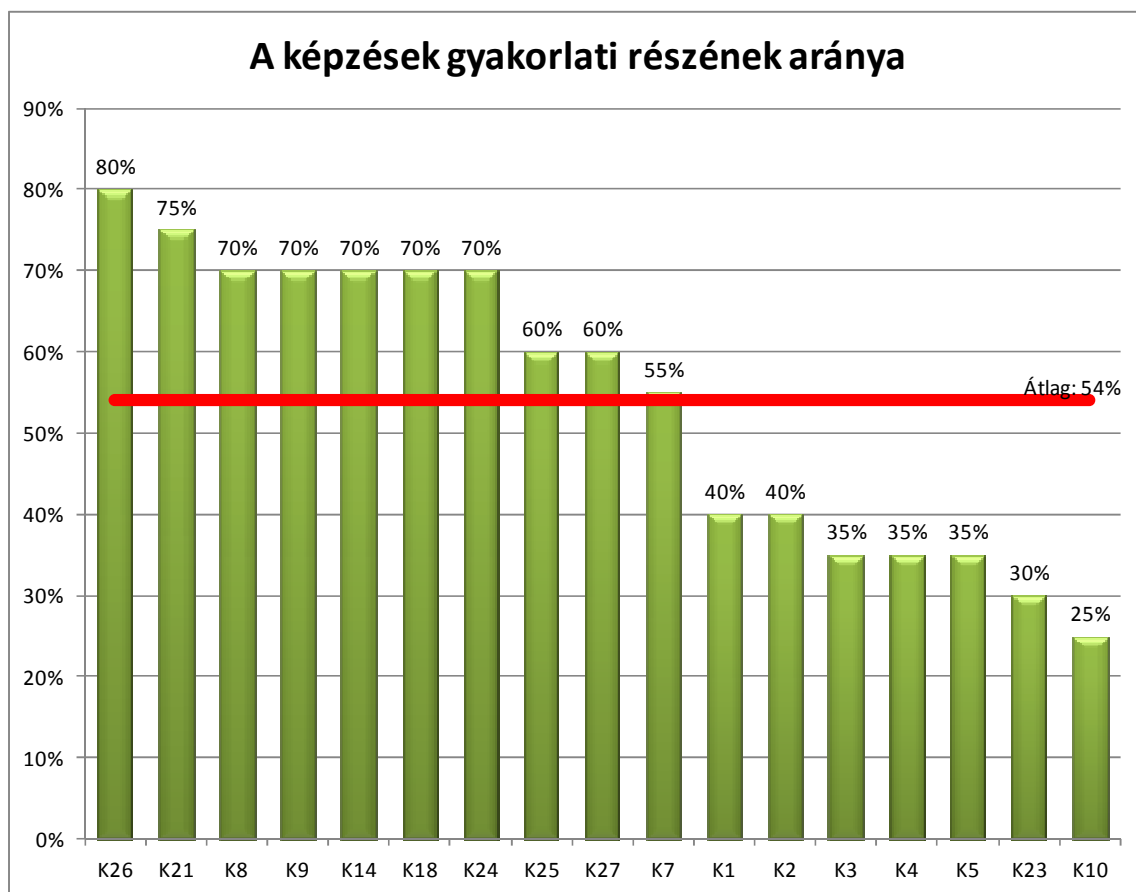
Mivel a coach szakma kifejezetten nagy gyakorlati tudást, tapasztalatot igényel az elméleti ismeretek elsajátítása mellett, vizsgáltam a képzések gyakorlatorientáltságát, azaz hogy a programokban mekkora az elméleti oktatás és a gyakorlat aránya. Vannak képzések, melyeknél százalékos arányban megadják ezt az adatot, vannak, amelyeknél csak azt az információt adják meg, hogy „gyakorlatorientált”, vagy „nagyobb a gyakorlat aránya, mint az elméleté”, és vannak olyanok is, melyek egyáltalán nem szolgáltatnak ilyen adatot. Azon képzéseknél, melyeknél nem adtak meg ilyen irányú adatot, de hozzáférhető volt a képzések tematikája és az óraszámok, ott magam kalkuláltam az arányokat a megadott információk alapján. Az összes képzést vizsgálva elmondható, hogy a képzési tematikák eltérései miatt nem lehet egyértelműen meghatározni, hogy pontosan mi képviseli az elméleti és mi a gyakorlati részt.

17 képzés esetében meg tudtam határozni az elméleti és gyakorlati oktatás arányát, 4 képzésről annyit információm van, hogy nagyobb a gyakorlat aránya, mint az elméleté, és 6 olyan képzést találtam, ahol nem lehet megállapítást tenni ezen arányokról (2. táblázat):

2. táblázat: Információ a képzések gyakorlatorientáltságáról (saját szerkesztés)

	Képzések száma
Elmélet, gyakorlat aránya meghatározva	17
Gyakorlatorientált, nagyarányú gyakorlat	4
Nem megállapítható a gyakorlat aránya	6
Összesen	27

További elemzésnek vetettem alá a 17 képzést, melyeknél meg tudtam határozni az elméleti és gyakorlati oktatás arányát. A következő oszlopdiagram (20. ábra) e 17 program gyakorlati részének arányát mutatja be.



20. ábra: A képzések gyakorlati részének aránya (saját szerkesztés)

Megállapítható, hogy a legkisebb a gyakorlat aránya a K10 jelű képzésnél, ahol 25%-ot mutat az ábra. A legmagasabb gyakorlati aránnyal a K26 jelzésű program rendelkezik, itt ez az arány 80%. Az átlagos gyakorlati arány 54%, mely felett 10 képzés (59%), míg alatta 7 képzés (41%) található.

A képzések saját rangsora e szempont szerint:

Szempont	Rangsor	Képzés kódja
Gyakorlat aránya a képzésben	1.	K21
	2.	K9
	3.	K14

3.2.10 Milyen tanúsítványt ad a képzés?

A képzés kiválasztásakor szempont lehet a képzés végén kapott tanúsítvány típusa, hiszen annak segítségével tudom elérni célomat, amiért a képzési programban részt vettem.

A hirdetett képzések mindegyike – sikeres záróvizsga esetén – tanúsítvány, vagy oklevél kiadásával zárul, azonban ezek sem tartalmilag sem formailag nem egységesek, nem sztenderdizáltak.

Kiemelném a felsőoktatási intézményekben zajló szakirányú továbbképzéseket (4 db), melyek elvégzésével az alap- vagy mesterfokozatot követően további szakirányú szakképzettség szerezhető, valamint a nemzetközi akkreditációval rendelkező programok tanúsítványait, mert ezek a legelfogadottabbak. A tanúsítványok sokféleségének szemléltetésére az alábbi táblázatban (3. táblázat) összefoglaltam a vizsgált képzések végén kiállítandó dokumentumok típusait:

3. táblázat: A képzések elvégzését igazoló dokumentumok típusai (saját szerkesztés)

Képzés elvégzését igazoló dokumentumok típusai
Angol és magyar nyelvű nemzetközi vizsgához alkalmas tanúsítvány
Business coach tanúsítvány
Business Executive Coach tanúsítványt
International Association of Coaching and Mediation (IACM) és Magyar Coachszövetség által ellenjegyzett 2 nyelvű tanúsítvány
Oklevél, melyet az ICF elfogad, mint ACSTH, külön jelölve: DIADAL Executive Coach
Oklevél
Kvalifikált business coach – kétnyelvű, ICF-akkreditált diploma ACSTH szinten
Business coach oklevél
Business és life coach oklevél
Akkreditált - nemzetközi minősítéseknél is beszámítható – tanúsítvány
ECA licensed Business- és Management Coach tanúsítvány, amely igazolja, hogy sikeresen elvégezte az Európai Coaching Szövetség (ECA) irányelveinek megfelelő Business- és Management Coach képzést
Samling tanúsítvány
Az NLP Magyarország Oktatási Központ által kiadott “Business és Life coach” oklevél
Vezetői Coach-Certified Leadership Coach képzési tanúsítvány
Nemzetközi tanúsítvány, AoEC coach diploma
Coach-üzleti edző szakközgazdász végzettség

A képzések saját rangsora e szempont szerint:

Szempont	Rangsor	Képzés kódja
Tanúsítvány típusa	1.	K26
	2.	K25
	3.	K24

3.2.11 Bemeneti követelmények vizsgálata

Kutatásom az üzleti és felsővezetői coach képzések bemeneti követelményeire is kiterjedt, hiszen az összességében legelőnyösebb képzés kiválasztásakor ez az információ alapvető fontosságú. Amennyiben ugyanis a leendő hallgató például nem rendelkezik felsőfokú végzettséggel, úgy a fellelt 27 képzésből 18-at ki kell zárnia. Másrészt a képzés hatékonyságát is befolyásolja, hogy a hallgatók milyen előképzettséggel rendelkeznek, hiszen a kevesebb ismerettel rendelkezők felzárkóztatása visszafogja a csoport többi tagjának előrehaladását. Ez a csoporton belül is okozhat feszültséget, ami gátolhatja a programok gyakorlati részének sikerességéhez szükséges csoportkohézió kialakulását. Ezért fontos, hogy olyan képzést válasszunk, ahol a bemeneti követelmények alapján várható, hogy a hallgatótársak hozzánk hasonló képzettségi szinttel rendelkeznek.

Azt vizsgáltam, hogy hány képzés előfeltétele középfokú végzettség, felsőfokú végzettség, vagy egyéb speciális tapasztalat.

A következő eredményeket kaptam (4. táblázat):

4. táblázat: A bemeneti követelmények (saját szerkesztés)

Bemeneti követelmény	Képzések száma	Részarány
Felsőfokú végzettség	18	67%
Középfokú végzettség	6	22%
Vezetői, vagy egyéb munkatapasztalat	2	7%
Nincs meghatározva	1	4%
Összesen	27	100%

Ahogy az a fenti táblázatból kitűnik, az összes vizsgált képzés 67%-a felsőfokú végzettséget követel meg előfeltételként. Számomra ezen programok – ugyan szubjektív vélemény alapján – de magasabb színvonalú oktatást prognosztizálnak.

E kritérium kapcsán meg kell említenem, hogy a „felsőfokú végzettség” az alapfokozatú (BA vagy BSc) oklevél megszerzését jelenti egy esetet kivéve: az egyik felsőoktatási intézmény Coach – üzleti edző szakirányú továbbképzési programjára történő jelentkezés feltétele BSc vagy MA fokozatú oklevél megléte.

A képzések szubjektív rangsorát kizárólag e szempont szerint nem tudom megállapítani, mert a képzések nagy többségénél (67%, 18db) a bemeneti követelmény megegyezik (felsőfokú végzettség), tehát nem tudom egyiket sem a másik elé helyezni. Ezen szempontot is csak a teljes rangsor értékelésénél egy esetleges pontegyenlőségénél tudnám figyelembe venni, amennyiben olyan képzések szerepelnek egyforma pontszámmal, melyek e szempont szerint különbözőek.

3.2.12 Kimeneti követelmények vizsgálata

A képzés bemeneti követelményein túl a kimeneti követelményeknek is fontos szerepük van a döntésben, hiszen a leendő hallgatónak a habitusához legközelebb álló vizsgaformával rendelkező képzést kell kiválasztania.

A vizsgált képzések kimeneti követelményeit tanulmányozva szembetűnő, hogy a 27 képzés 89%-ánál, azaz 24 képzésnél a záróvizsga tartalmaz mind írásbeli, mind pedig szóbeli részt és az összes képzés 11%-ánál, azaz 3 esetben találtam kizárólag szóbeli záróvizsgát. Nem volt olyan képzés, amely esetében csak írásbeli vizsga jelentette volna a program zárását. Ez számomra egybehangzik azzal a megállapítással, hogy mivel maga a szakma, illetve a képzések is gyakorlatorientáltak, a programok végén a záróvizsgák is nagymértékben tartalmaznak szóbeli, gyakorlati elemeket. (21. ábra)



21. ábra: A vizsgált képzések kimeneti követelményei (saját szerkesztés)

A záróvizsgákat tovább elemezve megállapítottam, hogy az írásbeli vizsgák az alábbi elemeket tartalmazzák a vizsgált képzéseknél:

- teszt (pl. vizsganap keretében, illetve otthon kitölthető)
- tantárgyankénti írásbeli vizsga
- esszéírás (pl. saját coaching koncepcióról)
- szakdolgozatírás
- esettanulmány
- egy tervezett fejlesztő folyamat leírása
- üzleti terv elkészítése
- coaching napló vezetése

A szóbeli vizsgák az alábbi elemeket tartalmazzák a vizsgált képzéseknél:

- szóbeli vizsga tételsorból
- coaching gyakorlat
- szupervízió gyakorlat
- megfigyelt coaching ülés
- egy komplett coaching folyamat végigvitele a képzés során
- peer-coaching (a csoport tagjai egymást coacholják)

- az írásbeli dolgozatok (esszék, esettanulmányok, üzleti tervek, szakdolgozatok) bemutatása, megvédése

Ahogy az a fentiekből látszik, nagyon változatos eszközökből válogatnak a képzések szervezői. Véleményem szerint nem lehet objektív sorrendet felállítani, vagy az eszközöket jónak, illetve rossznak minősíteni, csak abban lehet dönteni, hogy melyik típus áll legközelebb a leendő hallgatóhoz.

A képzések saját rangsora e szempont szerint:

Szempont	Rangsor	Képzés kódja
Kimeneti követelmények	1.	K3
	2.	K18
	3.	K1

3.2.13 Egyéb megjegyzések a képzésekről

A legmegfelelőbb képzés kiválasztása során az adott képzésről kialakul egy személyes benyomás, mely a honlap áttekinthetőségéből, a személyes kapcsolatfelvétel során kialakult szimpátiából, esetlegesen unszimpátiából és más, barátoktól, ismerősöktől, munkatársaktól, médiából beszerzett információkból áll össze. Ez a szubjektív impresszió legalább akkora súllyal esik a latba a végső döntés meghozatalakor, mint az adott képzésről beszerzett – a fentiekben részletesen tárgyalt – konkrét információk.

Akadtt olyan tapasztalatom, hogy egy a szakmában elismertségnek örvendő, és ismerős által is ajánlott képzés honlapjának meglátogatása, majd telefonos kapcsolatfelvétel után a programot kizártam a potenciálisan választhatók közül. Ennek oka többek között az volt, hogy a cég honlapja számomra áttekinthetetlen, rendezetlen, hatásvadász volt, az ott feltüntetett referenciák „bulvárszagúak” voltak, és a telefonos kapcsolatfelvételnél sem tapasztaltam segítőkészséget. Ilyen benyomások után a begyűjtött konkrét információktól függetlenül sem szívesen választanám a cég képzéseit.

Tapasztaltam olyat is, hogy a honlapja alapján a „nem szimpatikus” jelzéssel ellátott képzés és képzőhely megítélése maximálisan pozitívba fordult a telefonos kapcsolatfelvétel után. A közel 45 perces beszélgetés alatt rengeteg hasznos új információt hallottam a coachingról és a cég által szervezett képzésekről is.

A képzések saját rangsora e szempont szerint:

Szempont	Rangsor	Képzés kódja
Személyes benyomások	1.	K16
	2.	K9
	3.	K14

3.2.14 A képzések szubjektív rangsora (összesítés)

A 12 különböző szempont szerint felállított saját rangsorokat az alábbi táblázatban összesítettem. Az értékelésnél a képzések által megszerzett 1. helyekért 3, a 2. helyekért 2, a 3. helyekért pedig 1 pontot adtam, így állt össze az egyik képzések által megszerzett összes pontszám (5. táblázat).

Fontos újra megemlíteni, hogy a rangsorolás a különböző szempontoknál kizárólag az adott szempont alapján történt az objektív és szubjektív tényezők figyelembevételével, valamint hogy két szempont szerint (a nyílt nap lehetősége és a bemeneti követelmények) nem állítottam fel sorrendet.

5. táblázat: A képzések szubjektív rangsora (saját szerkesztés)

Képzés kódja	1. hely	2. hely	3. hely	Összes pontszám (1*3+2*2+1*1)
K9	1	2	1	8
K21	2			6
K10	2			6
K18	1	1		5
K16	1		2	5
K24	1		1	4
K14		1	2	4
K7		2		4
K3	1			3
K12	1			3
K26	1			3
K25		1	1	3
K27		1	1	3
K20		1		2
K8		1		2
K22		1		2
K1			1	1
K5			1	1
K23			1	1

Ahogy az a táblázatból látszik, a 27 képzésből 19 került fel az összesített listára, ez azt jelenti, hogy a fennmaradó 8 képzés a 12 vizsgált szempont egyikénél sem szerepelt a rangsor első három helyén.

Az összesített rangsor első helyét a K9 jelű képzés foglalja el, mely egy 1. helyezést, két 2. helyezést és 1 3. helyezést szerzett, ezzel összesen 8 pontot gyűjtve.

Saját rangsorolásom tehát elérte célját, hiszen meg tudom nevezni azt az egy képzést, mely a vizsgált szempontok szerint számomra az összességében legelőnyösebb.

3.3 ÖSSZEGZÉS

Kutatásom célja az volt, hogy ki tudjam választani azt a számomra összességében legmegfelelőbb üzleti, vagy felsővezetői coach képzést, melyet jelenlegi tanulmányaim befejezése után elvégeznék. Ahhoz, hogy ezen célomat elérjem, az internetem kezdtem meg kutatásomat meghatározott szempontok szerint. A vizsgálat előre haladtával ezen szempontokat bővítettem, majd a képzések honlapjairól, illetve e-mailes és telefonos kapcsolatfelvétel alapján beszereztem a szükséges információkat. A következő fázisban az összegyűjtött adatokat a meghatározott kritériumok szerint kiértékeltem és elemeztem. Ezután kritériumonként rangsoroltam a képzéseket, majd ezek összegzésével és egy pontozási rendszer alkalmazásával fel tudtam állítani saját rangsoromat, végül ki tudtam választani a számomra legelőnyösebb képzést

Kutatásom összességében azért is hasznosnak bizonyult számomra, mert amellet, hogy képet kaptam azokról a képzésekről, amelyek iránt leginkább érdeklődöm, bepillantást nyerhettem a coach képzések piacába, és jobban megismerhettem ezt az „iparágat”. Mivel a későbbiekben szervezetfejlesztéssel szeretnék foglalkozni, ezen ismereteknek még jó hasznát fogom venni. Úgy vélem továbbá, hogy a kialakított szempontrendszer nem csak saját felhasználásra alkalmas, hiszen ez alapján bárki rangsorolhat akár más típusú képzéseket is.

Jelen dolgozat kizárólag olyan szempontok összehasonlítását tartalmazza, melyek minden érdeklődő részére könnyen hozzáférhetőek egy képzés kiválasztásakor. A képzésekről kialakítandó kép teljességéhez természetesen hozzájárult volna a képzések tartalmának, hatékonyságának, eredményességének, teljes körű vizsgálata, valamint az oktatók minősítése, mely szempontok mind a képzés minőségének megítélésében nyújtanak segítséget, azonban jelen kutatás és dolgozat keretei ezt nem tették lehetővé. Mivel jelen tanulmányaim befejezése után is tovább kívánok tanulni, a téma ilyen mélységű vizsgálatára és kidolgozására magasabb szintű képzések keretében lesz lehetőségem.

4 IRODALOMJEGYZÉK

4.1 IRODALOMJEGYZÉK – NYOMTATOTT FORRÁSOK

Ábri Judit – Peredi Ágnes (2013): *Coaching határok nélkül*. Budapest, Coaching Határok Nélkül Kft.

Cope, Mick (2007): *A coaching módszertana. Az együttműködésre épülő coaching kézikönyve*. (The Seven Cs of Coaching. The definitive guide to collaborative coaching) Budapest, Manager Könyvkiadó

Karoliny Mártonné – Poór József (2013): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. 5. kiad. Budapest, CompLex Kiadó

Kunos István (2011): *A coaching HRM-ben való alkalmazásának lehetőségei*. In: Humánpolitikai Szemle XXII. évf. 11. sz.

O'Neill, Mary Beth (2008): *Coaching. A vezetői szerep és feladat tudatosítása*. (Executive Coaching with Backbone and Heart: A Systems Approach to Engaging Leaders with Their Challenges) Budapest, HVG Kiadó Zrt.

Takács Zsuzsanna (2009): *Cirkusz az egész világ*. In: Baracskai Zoltán – Mérő László – Sík-laki István – Velencei Jolán (szerk). *Ezerarcú coaching 2008-2009*. Székesfehérvár, Üzleti-Coach Alumni Egyesület

Vogelauer, Werner (2008): *Coaching a gyakorlatban*. (Coaching-Praxis Führungskräfte professionel begleiten, beraten, unterstützen) 2. kiad. Budapest, Beehive Consulting, Human Telex Consulting

Whitmore, John (2008): *Coaching a csúcsteljesítményért*. (COACHING for Performance. GROWing People Performance and Purpose) 3. kiad. Miskolc, Z-Press Kiadó Kft.,

4.2 IRODALOMJEGYZÉK – ELEKTRONIKUS FORRÁSOK

Bíró Gyula – Gerlei Béla: *Az NLP, mint a munkahelyi hatékonyság eszköze*

http://www.nlphungaria.hu/hu/?page_id=63?page_id=63

Letöltve: 2014.11.03.

Coutu, Diane – Kauffman, Carol (2009): *What Can Coaches Do for You?* Harvard Business Review, Reprint.

<http://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you/ar/1>

Letöltve: 2014.09.19

Cservenyák Tamás (2010): *Hogy áll a coaching Magyarországon 2010-ben?*

<http://tudatosvezetes.blogspot.hu/2010/10/hogy-all-coaching-magyarorszag-2010.html>. Letöltve: 2014.10.05.

Grow csoport honlapja:

http://www.grow-group.com/szolgalatasok/grow_szervezetfejlesztes/coaching.

Letöltve: 2014.09.18

Heidrich Balázs (2013): *A coaching fogalma.*

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e6_alkalmazotti_vezetes_sco rm/a_coaching_fogalma_pyAd9OY0GKeBAv27.html

Letöltve: 2014.11.04.

Heidrich Balázs (2013): *A személyre szabott coaching tevékenység.*

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e6_alkalmazotti_vezetes_sco rm/a_a_szemelyre_szabott_coaching_tevekenysege_kFor83avUMPmfCqZ.html

Letöltve: 2014.09.22.

HR Portál (2009)

<http://www.hrportal.hu/c/dr-kollar-jozsef-phd-a-magyar-coachszovetseg-ka-alapitoja-es-a-hazai-life-coaching-oktatas-megteremtoje-20091214.html>

Letöltve: 2014.11.03.

ICF (2012): *2012 ICF Global Coaching Study, Data Appendix Hungary.*

<http://icf.files.cms-plus.com/includes/media/docs/ICF-Country-tables--HUNGARY.pdf>

Letöltve: 2014.10.07.

ICF (2012): *2012 ICF Global Coaching Study Final Report*.

<http://www.pdf-archive.com/2013/05/30/2012-global-coaching-study-final-report/2012-global-coaching-study-final-report.pdf>

Letöltve: 2014.10.15.

ICF Magyar Tagozat: *Információk a coachingról*.

<http://icfcoachklub.hu/coaching/>

Letöltve: 2014.09.30.

Kelemen Béla (2009): *A Gestalt-ciklus megjelenése coaching közben*.

<http://www.gestalt.hu/index.php?show=BlogEntry&ID=71&parentPage=Articles>

Letöltve: 2014.09.26.

Komócsin Laura, Madai Kriszta (2008): *D.I.A.D.A.L. – az első magyar coaching modell*.

<http://www.hrportal.hu/hr/diadal-az-első-magyar-coaching-modell-20081021.html>

Letöltve: 2014.09.28.

LeBlanc, Lillian J. (2014): *Creating great leaders through coaching*

<http://www.greatplacetowork.com/publications-and-events/blogs-and-news/2537-creating-great-leaders-through-coaching>.

Letöltve: 2014.09.22.

Takács István (2012): *A coaching kezdete*.

<http://coaching.postr.hu/a-coaching-kezdete>

Letöltve: 2014.09.22.