

SZAKDOLGOZAT

Damásdi Fanni
emberi erőforrások

Budapest
2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Emberi erőforrások Szak

Középvezetők fejlesztési lehetőségei

Belső konzulens: Dr. Kolta Dóra
egyetemi docens

Készítette: **Damásdi Fanni**
X7FG6G
tagozat (nappali, levelező)

Intézet/Tanszék: Agrár és Élelmiszergazdasági
Intézet/Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Budapest, 2023

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	5
2. Vezetők.....	6
2.1. Vezetés.....	6
2.2 Vezetői szintek.....	6
2.3. A vezető szerepe	7
2.4. A vezetéshez szükséges képességek	8
2.5 Vezetési stílusok	9
2.6. A sikeres vezető jellemzői	11
2.7. Vezetésfejlesztés	12
3. Tréning	14
3.1. Mi a tréning?.....	14
3.2. Tréningek kialakulása	15
3.3. Tapasztalati tanulás.....	17
3.4. A tréning általános szabályai	18
3.5. Tréning jellemzői.....	20
3.6. Leggyakrabban alkalmazott tréningek a vezetésfejlesztésben.....	23
3.7. A tréning eredményeinek mérése.....	23
4. Coaching.....	25
4.1. Mi a coaching?.....	25
4.2. Coaching kialakulása	26
4.3. A coaching menete.....	27
4.4. Coaching irányzatok	32
4.5. Középvezetői coaching	35
5. Saját kutatás.....	36
5.1. A kérdőív felépítése	36
5.2. Saját kutatás eredményei	38

6. Következtetések, Javaslatok	55
7. Összegzés	57
Irodalomjegyzék	58
Ábrajegyzék.....	59
Táblázatjegyzék.....	60
Mellékletek	61
Függelékek	65

1. Bevezetés

Szakedolgozatom témájának azért a vezetőfejlesztést választottam, mert szerettem volna új ismereteket szerezni a témában. A tréningekkel és a coachinggal egy egyetemi tantárgy keretein belül találkoztam először. Itt döbbsenem rá mennyire hasznosak ezek a képzési, fejlesztési folyamatok, mennyire tudják fejleszteni azt emberek készségeit, képességeit. Szerettem volna rámutatni, hogy ezek a képzések mennyire sokat tudnak jelenteni egy vezető fejlesztése során, hiszen senki sem születik vezetőnek, a vezetői a kompetenciákat fejleszteni kell, ha valaki sikeres akar lenni ebben a pozícióban.

Örömmel tapasztaltam, hogy mind a szakirodalmi gyűjtésem, mind a kérdőíves kutatásom során, azzal találkoztam, hogy egyre népszerűbbek a tréningek és a coaching folyamatok is és egyre többen veszik igénybe ezeket a képzési formákat. A kérdőívet kitöltők között rengetegen voltak olyanok különböző országokból, akik nagy érdeklődést mutattak a kutatásom iránt és többen kérték, hogy amint elkészülök a szakedolgozatommal a levont következtetéseket osszam meg velük. Segítettek abban, hogy más szempontokat is figyelembe vegyek, ötleteket és tanácsokat adtak, hogy milyen képzéseken vennének még részt az általam felsoroltakon kívül.

A szakedolgozat első felében kitérek a vezetői szerepre és annak fontosságára, illetve arra, hogy mik azok a készségek, képességek, amik alkalmassá tesznek egy vezetőt. Majd rátérek a tréningek jellemzésére, bemutatom miért hasznosak és milyen fajtái vannak. Ezután esik szó a coachingról, ahol szintén igyekszem minél széleskörűbben bemutatni és rámutatni a fejlesztő hatásaira. Majd a dolgozat második részében a kérdőíves kutatásom eredményeit mutatom be és elemzem.

A kutatást a munkahelyemen végeztem, egy multinacionális vállalatnál, amely a világ számos országában jelen van. Ezért úgy érzem, hogy átfogó képet kaphattam a vezetői gondolkodásmódról és meglepődve tapasztaltam, hogy a legtöbb vezető, függetlenül attól, hogy melyik országból származik, hasonlóan gondolkozik a vezetői szerepekről, felelősségről és nehézségekről.

2. Vezetők

2.1. Vezetés

„A vezetés olyan átfogó tevékenység, amelynek során a vezető eredményesen megvalósíttat dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt.” (Dobák-Antal, 2010, 75. old)

A vezetés egy rendkívül sokoldalú és összetett jelenség, amelyet az elmúlt évtizedekben rengetegen tanulmányoztak, más és más szempontok alapján. A vezetéselmélet kutatói rengeteg teoretikus modellt alkottak a vezetésről, ezek közt van olyan, ami azóta megdőlt, de vannak olyanok is amelyeknek beigazolódott az alkalmazhatósága. (Kránitz, 2017)

2.2 Vezetői szintek

Először is vizsgáljuk meg, kik a vezetők egy szervezetben és hol a helyük a szervezeti hierarchiában. Ez azért szükséges, hogy elkülönítsük egymástól a vezetői szinteket, mert a különböző szinten lévő vezetők különböző feladatokkal, illetve hatáskörrel rendelkeznek. A vezetői szintek a következő ábrán láthatók:



1. ábra Vezetői szintek a szervezeti hierarchiában

Forrás: Dobák-Antal, 2010, alapján saját szerkesztés

A hierarchia legalsó szintjein a lévőknel a szakmai ismeret a legfontosabb, viszont ahogy egyre feljebb megyünk a hierarchiában csökken a szakmai ismeret és nő a vezetői készség fontossága.

A munkavállalók vezetése, illetve szervezése minden szinten hasonló nagyságú feladatot jelent a vezetők számára, viszont tartalmuk különböző. A szervezés, valamint a stratégiaalkotás azonban különböző arányban van jelen a vezetői szinteken. A közvetlen irányítók több időt töltenek az operatív továbbá az egyéni munkavégzés megtervezésével, mint a felsővezetők, míg a felsővezetők munkájában legnagyobb arányban a stratégiaalkotás van jelen. (Dobák-Antal, 2010)

Én úgy gondolom, hogy ebből az látszik a felsővezetők inkább felülről nézik a problémát az egész vállalatra nézve, vagyis nagyban gondolkodnak, a középvezetők egy adott területre nézve, az alsóvezetők pedig csak a saját csapatukra nézve.

2.3. A vezető szerepe

A vezetőknek a munkavégzésük során különböző szerepeket kell eljátszaniuk mind a szervezeten belül, mind a szervezeten kívül. Ezek a szerepfoglalások megmutatják a vezetői munka funkcionális és magatartástudományi oldalát.

Henry Mintzberg így kategorizálta a szerepeket:

1. táblázat Vezetői szerepek

Emberek közötti szerepek	Információs szerepek	Döntési szerepek
-Nyilvános megjelenések -Főnöki szerep -Kapcsolatteremtő és -ápoló szerep	-Információgyűjtő szerep -Információsztosztó szerep -Szóvivő szerep	-Vállalkozói szerep -Zavarelhárító szerep -Erőforrás szétosztó szerep -Tárgyaló szerep

Forrás: Dr. Roóz, 2006

Az emberek közötti szerepek között van először is a nyilvános megjelenések, ami olyan kötelezettségeket takar, amik ceremoniális jellegűek, (ilyen lehet egy beszéd az értekezleteken, látogatók fogadása). Ezután következik a főnöki szerep, ami a motiválást, elismerést, illetve a beosztottak felvételét és elbocsátását is jelenti. Az utolsó ebben a csoportban pedig a kapcsolatteremtő és ápoló szerep, melynek fontossága egyre növekszik. Egy vezetőnek nagyon hatékony kapcsolatrendszerrel kell rendelkeznie, mind vállalaton belül, mind vállalaton kívül.

Az információs szerepek közül az első az információgyűjtő szerep, ami az információk után való kutatást jelenti, külső és belső környezetben is. Ez tehet egy vezetőt a leginformáltabbá a szervezeten belül. Az Információsztosztó szerep során a vezető átadja azokat az információkat a szervezet tagjainak, amelyek szükségesek a munkájuk elvégzéséhez. A szóvivő szerep nagyon hasonlít ehhez, viszont az a különbség köztük, hogy a szóvivő szerep a szervezeten kívüli információátadásra vonatkozik (pl. beszéd mondás).

Minuberg szerint egy vezetőre négyféle döntési szerepkör hárul. A vállalkozói szerep során folyton fejleszti a szervezetet és mindig új ötleteket keres. A zavarelhárító szerepen belül a napi működést akadályozó problémákat igyekszik megoldani. Az erőforráselosztó szerepen belül pedig folyamatosan mérlegelnie kell, hogy a rendelkezésre álló erőforrások milyen úton használhatóak fel a leghatékonyabban. Végül a tárgyaló-megegyező szerep a vezető belső, valamint külső szereplőkkel történő tárgyalásaira utal. Fontos, hogy megtalálja a kompromisszumokat a célok eléréséhez.

(Roóz, 2006)

Egyre nagyobb a fontossága a leader vagy menedzserszerepeknek, ezeket szokták együtt, valamint külön is emlegetni. Az igazság az, hogy mind a kettőre szükség van, hiszen ezek nem egymástól elkülönült szerepek. Főként a középvezetők a menedzser szerep, a leader pedig a felsővezetők.

(Belényesi-Koronváry-Szabó, 2019)

2.4. A vezetéshez szükséges képességek

Robert Katz három kategóriára osztotta a hatékony munkavégzéshez szükséges képességeket:

- Szakmai
- Humán
- Konceptcionális

(Hersey-Blanchard-Johnson, 2007)

A szakmai képességek egy vezető esetében azt jelentik, hogy ismeri a munkafolyamatokat és megérti azok elvégzésének módját. A szakmai jártasság fontossága egyre csökken napjainkban, különösen olyan helyeken, ahol tömegesen termelnek (pl. autóipar) ott

jellemző, hogy a szakmai előkészítést már a termelést-szolgáltatást kiszolgáló szervek végzik. Ennek ellenére az vitathatatlan, hogy bizonyos fokú szakmai jártasság elengedhetetlen ahhoz, hogy valaki sikeres vezető legyen.

A humán vezetői képesség napjainkban az egyik legfontosabb képesség, hiszen egy szervezetben sok ember működik együtt, ezért a vezető munkája során egyre jobban előtérbe kerül a motiválás és a kommunikáció, valamint az emberek befolyásolása a célok elérése érdekében.

A legfontosabb humán képességek:

- Empátia
- Jó kommunikációs képesség
- Motivációs képesség
- Tolerancia, valamint megértés
- Oktatási, fejlesztési képesség

A koncepcionális vezetői képességeken belül olyan képességeket értünk, amely lehetővé teszi, hogy a vezető komplexen lássa a feladatokat megértse az események természetét.

Fontos kapcsolódó képességek:

- Célmeghatározó képesség
- Koordinációs, ütemezési és ellenőrzési képesség
- Felfogóképesség
- Időgazdálkodási képesség

(Roóz, 2006)

„A menedzseri alkalmasság fenti három tényezője közül a technikai készség a tervezés – szervezés – irányítás hármának elvégzéséhez szükséges. A humán készség teljes egészében a vezetéshez kell, míg a konceptuális készségre mind a négy menedzsment funkció gyakorlásához szükség van. A menedzsment különböző szintjein más a menedzseri funkciók és a képességek súlypontja.” (Gyökér, 2003. 11. old.)

2.5 Vezetési stílusok

Sok menedzsmenttudományi kutatói vizsgálta már azt a jelenséget, hogy miért lehetséges, hogy egy olyan ember, aki talán még a szakmájához jobban is ért, mint a másik, vezetőként nem állja meg olyan jól a helyét.

Kurt Lewin, Robert White, és Ronald Lippitt háromféle vezetői stílust különböztetett meg:

- tekintélyelvű vagy autokratikus,
- demokratikus,
- engedékeny (laissez-faire)

A tekintélyelvű vagy autokratikus vezető nem veszi figyelembe a munkatársai véleményét. Függőségben tartja a csoport tagjait, azzal, hogy visszatart információkat, Szervezetlenül utasít, jelöl ki embereket feladatok elvégzésére, aztán önkényesen értékeli őket.

A tekintélyelvű vezetőnél a legjobb a teljesítmény, viszont a beosztottak itt érzik magukat jól a legkevésbé. Ami nem meglepő hisz rendkívül korlátozó és merev szabályok szerint vezet, amivel megakadályozza a szükségletek kielégülését. (Simonics, 2016)

Véleményem szerint az autokratikus vezetők csapataiban tapasztalható a legnagyobb fluktuáció, hiszen ezt a nagy nyomást hosszútávon nehezen viselik a munkavállalók.

A demokratikus vezető mindenbe bevonja a beosztottakat a célok meghatározásától kezdve egészen a feladat befejezéséig. A csoportnak vannak választási, illetve döntési lehetőségei is. A vezető próbál objektívan dicsérni és bírálni is. Itt a teljesítmény néhány esetben rosszabb lehet, de kreatívabb megoldások születnek, valamint a csoporttagok is sokkal jobban érzik magukat. Nagyobb biztonságérzettel, illetve autonómiával rendelkeznek. A demokratikus vezetés nem azt jelenti, hogy a vezető nem követeli meg a munkavégzést, a munka elvégzése a beosztott felelőssége, de a szükséges feltételek megteremtése, az ellenőrzés és a beosztottak támogatása a vezetőé. (Simonics, 2016)

Szerintem a demokratikus vezető próbálja a munkavállalói kreativitást leginkább a felszínre hozni. Ami azért nagyon jó, mert nagy veszteség lenne a kreativitás ki nem használása.

Az engedékeny (laissez-faire) vezető szinte egyáltalán nem veszi ki a részét a csapat életében, magatartása inkább „ráhagyó” jellegű. A vezető csupán annyit tesz, hogy rendelkezésre bocsátja a feladat elvégzéséhez szükséges anyagokat, de nem törődik a szervezéssel és a vitákat is ráhagyja a csapatra és megerősítést sem ad. Ez a fajta vezetési mód, csak speciális helyzetekben használható. (Simonics, 2016)

Úgy gondolom, hogy az engedékeny vezető esetében könnyen előfordulhat, hogy a beosztottjai dominánsabbak nála, és ez komoly konfliktusokhoz vezethet.

2.6. A sikeres vezető jellemzői

A vezetővé válás során a szakembereknek rengeteg feladatot kell magas színvonalon teljesíteniük ahhoz, hogy sikeresek legyenek.

1. Képesség, valamint hajlandóság a delegálásra

A vezető egyik legnehezebb feladata az, hogy át kell ruháznia a feladatmegoldást másra, hiszen a vezetői munka során fontos az időkímélés, ezért nagy szükség van arra, hogy a vezető egy rangsort állítson fel a feladatok között és átruházza az olyan feladatokat, amelyeket a beosztottak is jól megtudják csinálni.

2. Megfelelő hatalomgyakorlás

A vezetői kinevezés után hatalmi helyzet alakul ki, ennek túlhangsúlyozásával elveszítheti a vezető a beosztottak támogatását és együttműködését is. Meg kell találnia az egyensúlyt a hatalomgyakorlás során.

3. Személyes példamutatás

A beosztottnak példaképként kell tekintenie a vezetőre.

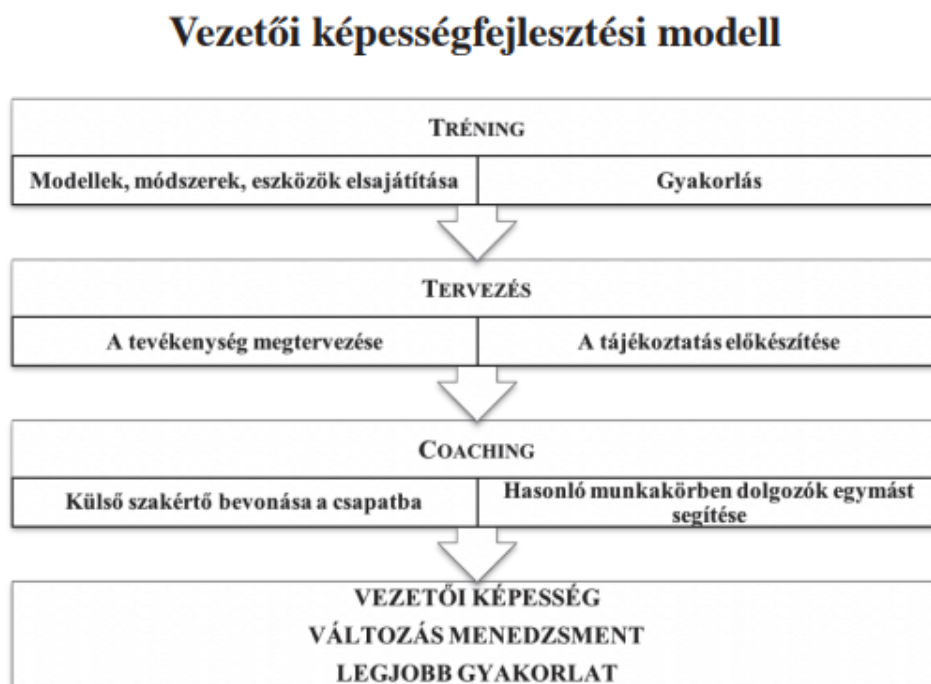
4. Vezetői szerepvállalás megítélése

Ha egy vezető a saját csoportjából kerül ki, akkor az rengeteg változást hoz magával a kapcsolatrendszerben. Sokszor a vezetőnek a korábbi baráti légkörben is kell olyan döntéseket hoznia, ami nem biztos, hogy mindenkinek tetszeni fog.

(Roóz, 2006)

2.7. Vezetésfejlesztés

A legtöbb vállalat már tudja azt, hogy minden vezetőknek információra, új dolgok tanulására és kihívások kezelésére van szüksége, így a meglévő tudásuk és készségeik is folyamatos fejlesztésre szorulnak.



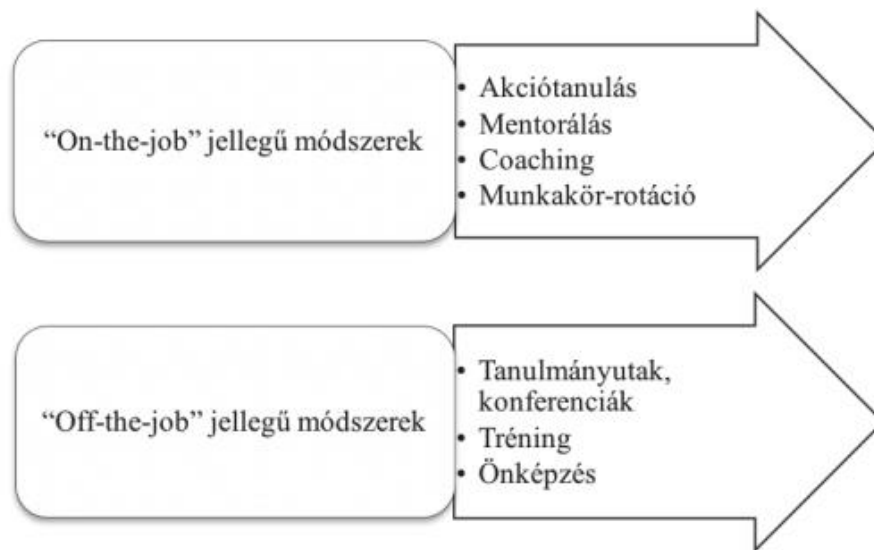
2. ábra Vezetői képességfejlesztési modell

Forrás: Kárpátiné-Vágány-Fenyvesi, 2016

Vezetésfejlesztés alatt a vezetői készségek, valamint képességek fejlesztésének folyamatát értjük, ami kiterjed minden szintre a szervezeten belül, és célja a teljesítőképesség javítása. A vezetésfejlesztés jelenti a szervezet céljaihoz megfelelő fejlesztési, illetve képzési programok rendszerét. Az a célja, hogy a vezetők megtanulhassák azokat a modelleket, ismereteket, amelyek a mindennapi munkájuk során segíteni fogják őket abban, hogy hatékonyan tudják vezetni a szervezeti egységüket.

A vezetők fejlesztésének folyamatosan kell történnie, visszacsatolás, mellett. Nem olyan dolog, amit elég egy évben egyszer, vagy fél évente csinálni. Egy szervezetben csak akkor tud bármilyen változás bekövetkezni, ha a vezető is változik, fejlődik. A vezetésfejlesztésre rengeteg mód van a következő ábrán a legelterjedtebb módszereket láthatjuk:

A vezetésfejlesztés legelterjedtebb módszerei



2. ábra A vezetés legelterjedtebb módszerei

Forrás: Kárpátiné-Vágány-Fenyvesi, 2016

On-the-job módszerek: Ezek olyan technikák, amiket az emberek gyakorlat útján tanulnak meg a munkahelyükön. Ezeknek a módszereknek nagy a hasznosulása, remekül lehet az egyén fejlesztési szükségleteihez igazítani. Azért jó ez a képzési forma, mert a tanult ismereteket éles helyzetben ki lehet próbálni és a vezetőnek sem kell elhagynia a munkahelyét a folyamat során.

Off-the-job" módszerek: Ez a fejlesztési módszer a munkahelyi környezettől távol zajlik, ez például, konferenciákat, tréningeket, tanulmányutakat, valamint önképzést stb. jelent.

Az a legnagyobb különbség a két típus között, hogy az „On-the-job” esetében a hangsúly a munka elvégzésén van, az Off-the-job esetében pedig a tanuláson van.

(Kárpátiné-Vágány-Fenyvesi, 2016)

3. Tréning

3.1. Mi a tréning?

A tréning napjaink egyik népszerű képzési formája. Ezek a kiscsoportos képzések a hagyományos képzésekkel szemben sok lehetőségek biztosítanak például arra, hogy a résztvevők megtanulják kezelni az érzelmeiket valós helyzetek utánzásával.

Az embereknek rengeteg hasznos tudásra van szükségük, olyan képességekre kell szert tenniük, amelyek segítenek alkalmazkodni a folyamatosan változó szervezeti környezethez. Ezen képességek elsajátításának legjobb módja a tréning. A tréning képes tartalékenergiaikat felszabadítani egy ember személyiségében, melyek a hagyományos oktatás, illetve képzések során nem lépnek működésbe, ezért nem is okoznak olyan maradandó hatást, mint a tréningek. (Rudnák, 2015)

Rengeteg definíció létezik arra, hogy mi is a tréning, hiszen mindenkinek mást jelent, ezért nagyon nehéz lenne egy definícióban megfogalmazni. Az egyik legáltalánosabb szerintem: „Adott, általában szűk témakörben, képzett vezető közvetlen irányításával folyó tanulási forma. alapja az irányított gyakorlás, lehetőség szerint a készség szintű résztvevő önálló tevékenységre való képességének eléréséig.” (Rudnák, 2015, 184.old.)

A tréner a tréning lelke, nagyon sok múlik a szakmai tudásán, szakmai igényességén hiszen ezek nagy mértékben meghatározzák a tréning eredményességét. (Rudnák, 2015)

A tréner tanár, szociális munkás, mediátor, szórakoztató és facilitátor is egyben. Remek érzéke van a csoporthoz, illetve annak sajátosságaihoz, igényeihez. Ő az, akinek a segítségével lezajlanak a gyakorlatok, miközben felügyeli őket. Erőfeszítések megtételére és aktív részvételre ösztönzi a résztvevőket. Ezek mellett végig szem előtt tartja az oktatási célokat, átadja a kellő tudást az elérésükhöz. A kurzus menetét előre megtervezi, de elég flexibilis ahhoz, hogy szükség esetén változtatni tudjon a már zajló tréningen.

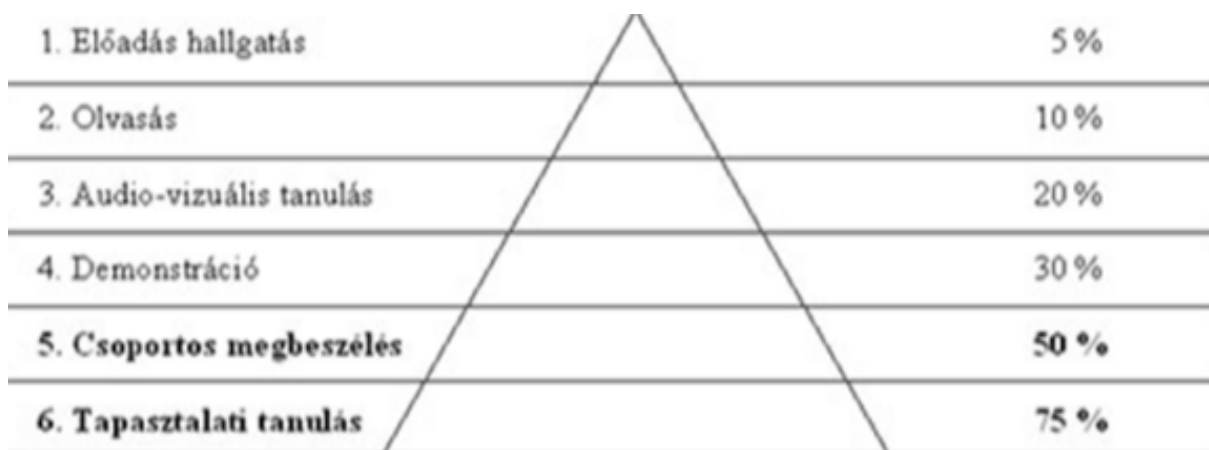
(Bibók-Kaszper, 2017)

A tréningen a résztvevők a főszerep hiszen a résztvevői tanulás elvére épít. A tréning során különböző gyakorlatokat, játékokat használnak a trénerek, amelyeket később feldolgoznak és a résztvevők visszajelzéseket adnak egymásnak, ez fejleszti többek között a résztvevők interperszonális, valamint szociális képességeit. A tréningen olyan emberek

vesznek részt, akik szeretnék fejleszteni a munkájuk során használt képességeiket és kompetenciáikat.

Weiss 1995-ös kutatása alapján a résztvevők három nap elteltével az elhangzottak 5 %-ára, az olvasottak 10%-ára, az egyidőben látott és hallott anyag 20%-ára, viszont az általuk tapasztalt dolgok 75%-ára emlékeznek.

(Forintos, 2006)



3. ábra Tudásmegmaradási piramis

Forrás: <http://www.winningteam.hu/tapasztalati.html>

3.2. Tréningek kialakulása

A tréning története egészen Szókratészig nyúlik vissza, hiszen már őt is tanítványok vették körül. A szofisták szerint felszínre kell hozni a bennünk lévő érzéseket és gondolatokat, ez akár a mai tréning alapját is képezhetné, viszont azoknak a tréningeknek a kezdete, amiket viselkedésváltozásra hoztak létre körülbelül csak ötven éve vannak jelen. A mai tréningek kialakulásának folyamata 1946-ban kezdődött. Ekkor történt, hogy Kurt Lewin részese volt egy olyan programnak, mely vallási és faji előítéletek elleni harcra készítette fel vezetőket. A tréningcsoport résztvevői megtanulhatták a csoportos vita módszerét, szituációs játékokban aztán azok elemzésében vettek részt. A viták és beszélgetések alatt Lewin és tanítványai rájöttek, hogy milyen fontos a csoporttagok érzéseinek és gondolatainak felszínre hozása. Későbbi felmérések során kiderült, hogy a résztvevők mintegy 75%-a hasznosítani tudja a tanult készségeket a mindennapjai során. Magyarországon először Varga Károly kezdeményezte, hogy tartsanak vezetőképzést 1979-ben. A Manohar Nadkarni szervezetfejlesztési tanácsadó vezette képzésnek köszönhető,

hogy Magyarországon egyre több szervezet vezetője elfogadta, hogy ez a képzési forma hasznos és nagyban eltér az eddig megszokott oktatástól.

(Forintos, 2006)

3.3. Tapasztalati tanulás

Viselkedésváltozás csak a saját tapasztalatainkon keresztül érhető el. A tapasztalati tanulást Dr. Kolb négy szakaszra osztotta.

- Konkrét tapasztalat, illetve cselekvés szakasza,
- Megfigyelés, valamint értékelés szakasza,
- Absztrakció és fogalomalkotás szakasza,
- Tanultak kipróbálásának szakasza.



4. ábra A tapasztalati tanulás köre

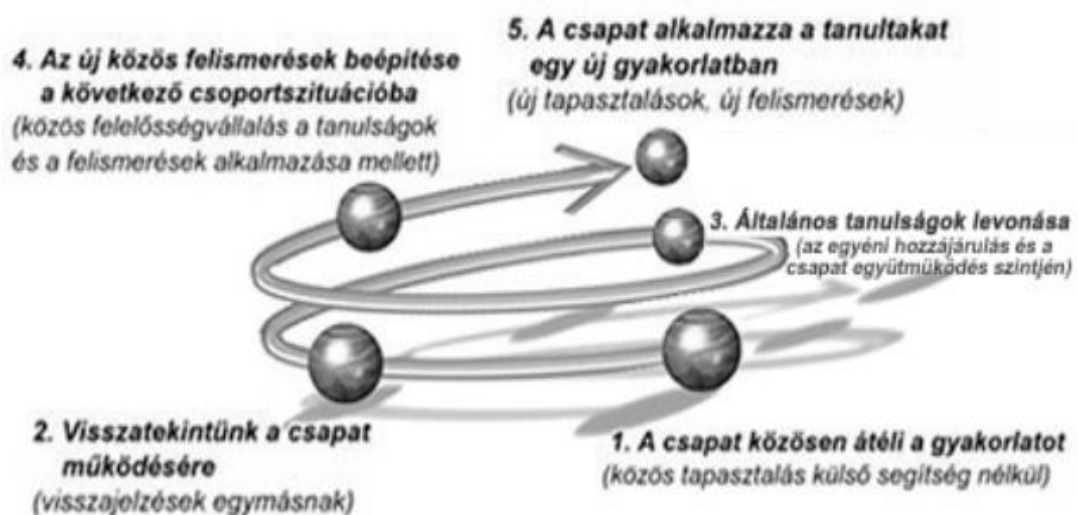
Forrás: Rudnák Ildikó, 2015

A tapasztalati tanulás akkor érhető el, ha felismerjük, hogy hogyan tudjuk használni a tanult cselekvéseket, magatartásokat egy adott szituációban. A tréninget a tanulás/gyakorlás/alkalmazás folyamata különbözteti meg a többi képzéstől. A saját élményű tanulás a szociális és vezető készséget, az önismeretet és emberismeretet továbbá együttműködést, problémamegoldó és kommunikációs készséget is fejleszt.

A következő ábra jól szemlélteti a tapasztalati tanulást. Az ábra szerint először a résztvevők elvégzik a gyakorlatot, így új élményeket szereznek, a tapasztalati tanulás során. Ezután a résztvevők visszajelzéseket adnak egymásnak, levonják a tanulságokat, megbeszélik, hogy

milyen új készségeket sajátítottak el, amit a későbbiekben hasznosítani tudnak. A végén pedig elraktározzák ezeket az új tapasztalatokat, készségeket és új szituációkban használják fel őket.

(Rudnák, 2015)



5. ábra A tapasztalati tanulás folyamata

Forrás: <http://www.winningteam.hu/tapasztalati.html>

3.4. A tréning általános szabályai

A tréning menete

A, Megalakulási szakasz

A tréner pontosítja a célokat és a szabályokat, valamint a munkamódszereket, kialakítja a biztonságérzet és a bizalom feltételeit. Az a célja ennek a szakasznak, hogy a tréner be tudja vonni a résztvevőket a közös munkába és elköteleződést, érdeklődést érjen el.

Ebben a szakaszban ismertetik:

- Az alapvető célokat
- A tartalmi elemeket
- A módszereket, amiket használni fognak

-Az időkeretet

Elsőként bemutatkozik a tréner, majd a résztvevők is egyesével. Általában erre valami játékos módszert szoktak használni. A bemutatkozás azért is jó mert megtöri a jeget és oldja a feszültséget.

Ezután a résztvevők meghatározzák egyéni céljaikat, elvárásaikat a tréning folyamattal szemben. Ez fontos lépés, hiszen ezáltal nő az elköteleződés a tréning felé, valamint hasznos a trénernek is, mert megismeri a résztvevők motivációját.

A következő lépésben megbeszéljük a közös szabályokat, amelyek mentén haladnak és amiket mindenkinek be kell tartani.

Néhány általános szabály:

-Aktivitás, részvétel

-Kölcsönös titoktartás: Ami a tréningen történik, ott is marad, másokra nem tartozik. Fontos, hogy ilyen szempontból a résztvevők biztonságban érezzék magukat.

-Az idő hasznos kihasználása: Nagyban meg tudjuk akadályozni a többiek tanulását, ha nem használjuk ki hasznosan az időt.

-Tartsuk tiszteletben mindenki véleményét: Olyan légkör megteremtésére kell törekedni, ahol bárki, még a félénkebb emberek is mernek beszélni.

-Ne tartsuk vissza az információkat: Osszuk meg a gondolatainkat, hogy a többiek jobban megérthessenek bennünket.

-Ne vitatkozzunk érzésekkel: Ne minősítsük egymás érzéseit.

-Kényszermentesség elve: Egy-egy feladat során mindenki eldöntheti, hogy mennyire szeretne közreműködni.

B, Munkaszakasz

-Ez a program érdemi része

-A résztvevőkkel a meghatározott célok megvalósítása lépésenként

-Lehetőség nyílik az egyéni kompetenciák és készségek felmérésére

Nagyban meghatározzák a felépítését:

- A tréningcélok
- A tréner személyisége
- A csoport létszáma
- A körülmények
- A rendelkezésre álló idő
- A résztvevők nyitottsága, motiváltsága
- A tréner által preferált módszerek

C, Lezárási szakasz

A munka végén feloszlik a csoport, de előtte le kell ellenőrizni a célok megvalósításának mértékét, hogy senki ne menjen el a befejezettség érzése nélkül. A csoport feloszlásával lezárul a lehetőség arra, hogy megosszák egymással a gondolataikat, így célszerű ilyenkor lehetőséget biztosítani arra, hogy mindenki elmondhassa, amit még szeretne, hogy ne maradjon senkiben olyan dolog, ami még nyomasztja.

(Rudnák, 2015)

3.5. Tréning jellemzői

Létszám

A tréning megrendelőinek az lenne az optimális, hogy minél nagyobb csoport legyen, hiszen így anyagi szempontból jobban megéri, viszont az ideális létszám körülbelül 12 fő. Az olyan tréningeknél, ahol fontos, szerepe van a személyességnek és az interaktivitásnak, a minél kevesebb létszám a legmegfelelőbb.

Néhány tényező, ami befolyásolhatja a résztvevők számát:

- Mennyire egyéni a tréning, minél egyénibb annál kevesebb létszám ajánlott.
- Milyen a résztvevő dolgozók köre, ha nincs annyi ember, hogy két csoportot lehessen létrehozni, akkor az időtartamot, valamint a tréning tematikáját szükséges a létszámhoz igazítani.
- Ha a tréning direkt csoportos feladatokra épül, akkor a kis létszám veszélyezteti a sikerességét.

Időtartam

A megrendelő oldaláról az lenne a legmegfelelőbb, hogy minél rövidebb időt vegyen igénybe egy tréning, de közben hatékony is legyen. Viszont az eredményes munka csakis akkor biztosított, ha elegendő idő áll rendelkezésre, hiszen a tréning csak akkor sikeres, ha minden résztvevő bevonódik.

Mi határozza meg az időtartamot?

- A tréning célja: ha a csoportfolyamatoknak kiemelt szerepe van, például egy csapatépítő program alkalmával, akkor indokoltabb egy háromnapos tréning, mint abban az esetben, ha jól körül határolt technikák, valamint részkészségek elsajátítása a cél.
- A részcélok száma: A programtól nem várható el, hogy számos célt elérjen és hogy sok különböző készséget fejlesszen nagyon rövid idő alatt. Ez idő alatt csak felszínesen tudnak érinteni témákat és emiatt a résztvevők hiányérzettel távozhatnak a tréningről.

A 3-5 napos tréningek igencsak intenzívek lehetnek, hiszen sokszor késő estig eltartanak, azonban az emberek ezt általában nem tartják olyan megterhelőnek, mert a gyakorlatok folyamatos aktív részvételt igényelnek.

Helyszín

Két féle tréninget különböztethetünk meg, azt amelyik belső helyszínen zajlik, ezek az indoor tréningek és amelyek külső helyszínen zajlanak, ezek az outdoor tréningek.

Outdoor tréningek

- Az utóbbi időben nagyon elterjedt.
- A tréninget a szabadban tartják, ott tartják a foglalkozásokat.
- Nem a megrendelő cég helyszínén tartják, hanem egy más, ismeretlen helyen.
- A bizalom, egymás segítése megértése könnyebben kialakul, mint az indoor tréningeken.
- Alkalmas tervezés, időkezelés, csoport és egyéni célok egyeztetésének, valamint csoportos döntéshozatal fejlesztésére.

- Hátrányok: túlzottan az élményszerzés a cél és a fizikai igénybevétel sem biztos, hogy mindenkinek tetszik.



1. kép Outdoor tréning

Forrás: <https://www.treningakademia.hu/csapatepito-trening/>

Indoor tréningek

- Tantermi viszonyok között zajlik
- Csoportfoglalkozás keretében szituációs gyakorlatok zajlanak
- Alkalmas szintén a kommunikáció, együttműködés fejlesztésére

(Rudnák, 2015)



2. kép Indoor tréning

Forrás: <https://rendezvenymuhely.hu/csapatepites/csapatepito-trening/>

3.6. Leggyakrabban alkalmazott tréningek a vezetésfejlesztésben

– Az üzleti szimulációk: A folyamat során a résztvevők játékosan és kockázatmentesen tanulhatják meg többek között a stratégiai gondolkodást, gyakorolhatják hogyan kell üzleti döntéseket hozni és megtanulhatják hogyan működjenek együtt a vállalat különféle területeivel. Egyre több és több vállalat jön rá, hogy milyen gyorsan és hatékonyan lehet tanulni a szimulációk során, hiszen lehetőséget biztosítanak, hogy megvizsgálhassuk, hogy bizonyos vállalati döntések milyen hatással vannak a teljes rendszerre nézve.

– A Helyzetgyakorlatok: problémás munkahelyi szituációk és helyzetek eljátszása, ezek megoldásának keresése.

Ennél a folyamatnál nagyon fontos a visszacsatolás, a feladatok értékelésének és a feladatokra vonatkozó alkalmasság megítéléséhez. Gyakran videós elemzéseket alkalmaznak, amik segítik a visszacsatolást.

– Egyéb tréningek: Ezek közül a leggyakoribbak a konfliktuskezeléssel, stresszkezeléssel, kommunikációval, projektmenedzsmenttel, időgazdálkodással illetve csapatépítéssel kapcsolatos képzések.

(Kárpátiné-Vágány-Fenyvesi, 2016)

3.7. A tréning eredményeinek mérése

Az egyik legnehezebb feladat egy tréner számára, hogy igazolják, hogy a megtartott tréning hasznos volt és a résztvevők ténylegesen a kellő irányba fejlődtek. A legtöbb hatásvizsgálat a résztvevők megkérdezéséből áll, amikor elmondják, hogy saját bevallásuk szerint mennyire érezték hatásosnak a tréninget. Hiszen nagyon nehezen lehetne olyan kísérleti helyzetet teremteni, ahol ez máshogyan mérhető lenne.

Nem mindegy egy vállalat számára, hogy végül megtérül-e, amibe nagy összeget fektettek. Hasznos lehet kialakítani egy értékelési rendszert, ahol meg kell határozni bizonyos határértékeket. Az eltervezett és a valóságban végbemenő változások egybevetése pedig elfogadható mérési eredménynek.

Be kell vonni a menedzsereket is a képzési folyamatba, hogy kellően érdeklődjenek iránta. Tájékoztatni kell őket, hogy az értékeléssel mit szeretnénk elérni, hol van az ő szerepük a folyamat során, hogyan lesznek majd hasznosíthatók az elért eredmények, valamint be kell vonni őket a képzési területek meghatározásába is.

Ha az egész folyamatot nézzük és nem csak az eredményt, akkor lehetséges a hibák javítása. Ahhoz, hogy a tréning értékelés a legjobb szolgáltatást tudja nyújtani, a képzési rendszer állandó újra gondolására van szükség.

(Rudnák, 2015)

4. Coaching

4.1. Mi a coaching?

A coaching az ügyfelek fejlődésével és tanulásával foglalkozik, napjainkra a szervezeti változást elősegítő lehetőségek egyik nagyon hatékony eszközévé vált. (Kelló, 2014)

„Megtanítja az ügyfelet tanulni, képessé tesz problémát megoldani és segít különböző képességeket elsajátítani. Elősegíti a személyes fejlődés lehetőségét, a teljesítmény javítását, képessé tesz arra, hogy más szemmel nézzük a világot, tudatosan szemléljük és elemezzük saját cselekedeteinket, gondolkodásunkat és érzéseinket, és felelősséget vállaljunk értük. „(KÁLLÓ, 2014, 32. old.)

A coaching tulajdonképpen a cselekvési és gondolkodási attitűdök megváltoztatása, vagy esetleg megszüntetése által segíti a fejlődést továbbá a változást is. A coachingra általában akkor van szükség, ha valami személyes vagy szakmai problémával találja szemben magát az ügyfél.

A coaching beszélgetések útján történik, viszont nem minden beszélgetés coaching. Hogy coachingnak minősüljön, az alábbi feltételeknek kell megfelelnie:

- a beszélgetés középpontjában az ügyfél áll és az ő problémái
- az ügyfél gondolkodása rengeteget gazdagodik, a beszélgetés során
- ez a megoldást ennyi idő alatt nem találta volna meg az ügyfél, ha a beszélgetés nem történik meg

A coaching által az ügyfélnek valódi meghallgatásban van része, a coach mindent megtesz, hogy megértse az ügyfelet és a problémáit. Az ügyfél és a coach közötti kapcsolat egyenrangú, ami biztosítja a kellő nyitottságot és őszinteséget, ami a coaching folyamathoz szükséges. A folyamat során a coachtól nem elvárható, hogy minden problémára tudja a választ, hiszen nem az a feladata, hogy tanácsot adjon, hanem hogy kísérje a folyamatot, ezért a gondolatok és tettek nagy része az ügyféltől származik. A coaching legfőbb célja az, hogy változást érjenek el vele, a szokások megváltoztatása által. Ez a változás sokszor nehéz folyamat, ezért nagyon fontos, hogy meglegyen a kellő bizalom, coach és az ügyfél között. (Kelló, 2014)

„Képtelen vagyok bárkinek bármit megtanítani. Csupán elgondolkodtatni tudom az embereket.” (Szókratész)

A coachot tévesen sokszor szakértőnek gondolják, aki mindenre tudni fogja a választ. Az igazság az, hogy a coach valóban segítséget nyújt, de nem olyan módon ahogyan azt sokan gondolják. A coachok kérdéseket tesznek fel, így vezetnek rá a megoldásra, viszont válaszokat már az ügyfélnek kell megtalálnia. Egy coach képes arra, hogy javítsa valaki munkateljesítményét, úgy, hogy lehet hogy ő maga azt a munkát meg se tudná csinálni. Ezt azért tudja megtenni, mert az ő kompetenciája másban van: nagyon jól tud abban segíteni, hogy az ügyfelek megtalálhassák a fejlődési lehetőségeiket, illetve ösztönzi őket a nehézségekkel való szembenézésre.

(Kelló, 2014)

Véleményem szerint a coaching megtanít az alkotó együtt gondolkodásra, rávezet arra, hogy a probléma egy lehetőség is egyben és a lehetőség pedig nem probléma.

4.2. Coaching kialakulása

„Az első coach talán a görög filozófus, Szókratész volt, aki az emberek meggyőzése helyett inkább kérdéseket tett fel nekik, amelyek saját helyzetük és feltételezéseik vizsgálatára készítette őket, így módon változtatva meg gondolkodásukat.” (Kelló, 2014, 23. old.)

A coaching szakmaként történő kialakulása Tim Gallway nevéhez fűződik, aki amerikai teniszedző volt, ő írt először, a coaching lényegéről írt a teniszoktatás kapcsán a 70-es években. Ő úgy gondolta, hogy mérkőzések során két ellenféllel kell szembenéznük a játékosoknak. Az egyik egy belső ellenfél, ami ellenfél a játékos lelki világára utal, valamint egy külső ellenfél, aki háló túloldalán van. Ezt a gondolatot az *The Inner Game of Tennis* című könyvében fejti ki, amelyben azt írja, hogy a belső csata esetében legfőképpen a coach támogatására szükséges, aki abban segít, hogy a játékos elhárítsa az akadályokat, amik az útjába kerülnek. Célja, hogy minden dolgot, amit akadályként élünk meg, fel tudunk oldani a coach támogatásával.

Tim Gallway így hozta létre az első coaching modellt a világon és ezzel kapcsolatot teremtett az üzleti életben használt és a sportban használt coachinggal, hiszen az elméletét később már

nem kizárólag sportolók, hanem az üzleti életben tevékenykedő vezetők között is felkapott lett. Így született meg 1980-as években coaching üzleti formája, ami azóta is világszerte fokozatosan fejlődik. A könyv megközelítése alapján, olyan környezetet próbál a coaching teremteni, amely elősegíti a vágyott cél elérését a személy számára. Ez technikai utasítások szerint történik, viszont mivel ezek nem segítenek az embereknek tanulni, ezért a coach feladata sem a tanítás, csak a tanulás segítése, valamint előmozdítása.

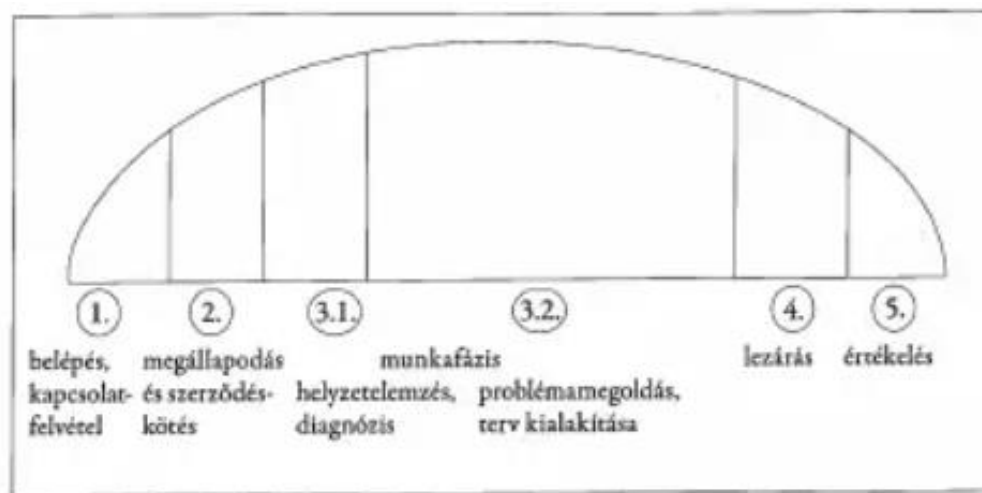
(Kelló, 2014)

4.3. A coaching menete

Amikor az embereknek olyan érzésük támad, hogy jól jönne valaki, akivel bizonyos dolgokról tudna beszélgetni, vagy nem találnak a problémákra kézenfekvő választ, akkor érdemes egy coachot felkeresni, aki segít a problémáik megoldásában. A coaching folyamat viszont sokszor nehéz feladat hiszen az embereknek szembe kell nézniük a problémáikkal, gyengeségeikkel, viszont a pozitív változás érdekében érdemes belevágniuk.

(Werner, 2002)

Werner Vogelauner egy öt fázisú folyamatmodellel írja le a coaching menetet.



6. ábra A coaching menete

Forrás: Werner, 2002

1. Belépés és kapcsolatfelvétel

Az ügyfél vagy személyesen vagy egy harmadik személy segítségével keres fel egy coachot.

Ebben a szakaszban az ügyfél számára az a legfontosabb, hogy:

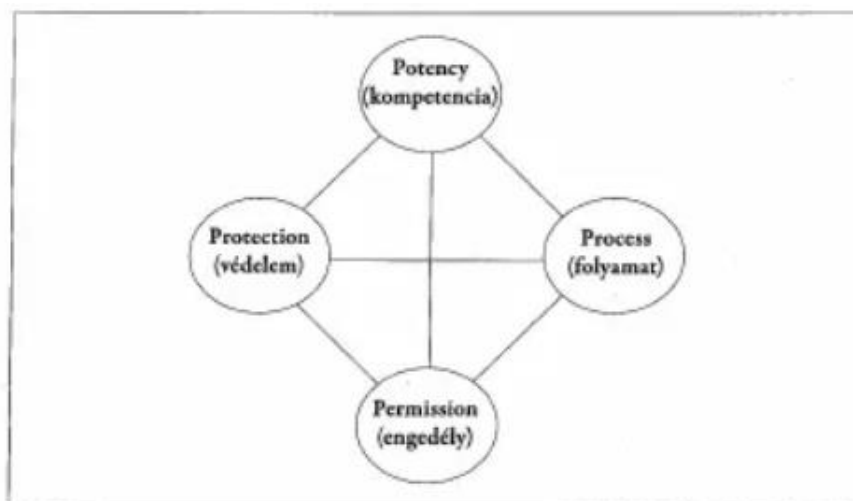
- Rendelkezzen egy olyan problémával, amit úgy érez egyedül nem tudna megoldani
- Elfogadja saját magát a nehézségeivel együtt
- Létrejöjjön a kellő bizalom közte és a coach között
- Úgy érezze, hogy a coach alkalmas

A coach számára az a legfontosabb, hogy:

- Szimpátia alakuljon ki a két fél között
- Alkalmasnak találja a hozott témát a coaching folyamatra
- Az ügyfél ne hárítsa át a felelősséget, legyen kellően elkötelezett

A coaching folyamatba történő belépést, ha az ügyfél részletesen elmagyarázza a helyzetét, a coach erre odafigyel és ha szükség van rá tisztázó kérdéseket tesz fel. Ebbe tartozik még az is, hogy az ügyfél tájékozódik, ismereteket szerez a coachingról, hogy megértse pontosan, hogy zajlik a folyamat, mennyi ideig tart, mennyibe fog kerülni.

Ebben a szakaszban a coach számára segítséget nyújthat a 4P modell. Abban segít, hogy figyelni tudjon azokra a tényezőkre, amelyek szerint megszabja a beavatkozásokat.



7. ábra 4P modell

Forrás: Werner, 2002

A process (folyamat) az odafigyelés folyamatát jelenti, a protection (védelem) a coach által nyújtott biztonságra utal. A potency (kompetencia) kifejezés azt takarja, hogy a coach teljes

tudását felhasználva segíteni az ügyfélnek. Végül pedig a permission (engedély) szó azt jelenti, hogy az ügyfél bitalommal fordul a coach felé és elmondja a fontos témákat.

2. Megállapodás és szerződéskötés

Ebben a fázisban az ügyfélnek kiemelten fontos lehet:

- Úgy érezze elfogadták őt a problémájával együtt
- Legyenek támpontjai, valamint elképzelése a coachingról
- Bármikor lehetősége legyen megszakítani a folyamatot, ha szeretné

A coach számára fontos lehet:

- Írásba foglalják az elképzeléseket, valamint a kiindulási helyzetet
- Teljesen megértse az ügyfél problémáit
- Átlássa a hátráltató, befolyásoló tényezőket
- Felmérje a saját képességeit

3.Munkafázis

3.1. Helyzetelemzés és diagnózis

Ebben a fázisban egy pontosabb helyzetelemzés következik. Itt születnek meg az első felismerések és végbemennek az első gyakorlati lépések. Itt a középpontban a felismerés és a képalkotás áll.

Az ügyfél számára fontos lehet ebben a szakaszban:

- A coach bizalmasan kezelje a rá vonatkozó információkat
- A coach megértse őt
- Érezze a támogatást

A coach számára fontos lehet:

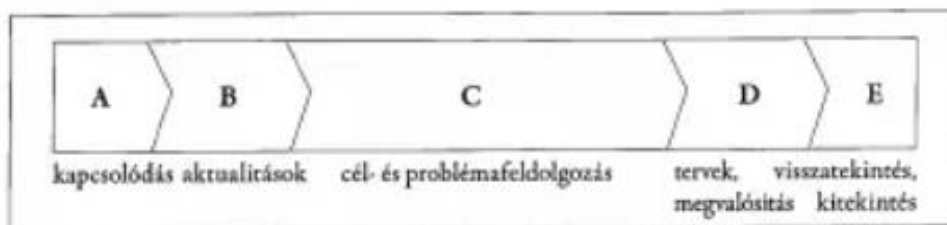
- Felébressze a kíváncsiságot és az érdeklődést az ügyfélben
- Az ügyfél őszinte, valamint nyitott legyen
- Kellően megértse az ügyfél helyzetét
- Rugalmas legyen

Ebben a szakaszban több dolog is segítheti a közös munkát, például:

- Kérdezés
- Képek leírása, illetve megrajzolása
- Kérdőívek kitöltése
- Szociogram rajzolása
- Tanulási stílus megállapítása

3.2. Problémamegoldás és terv kialakítás

Ez az összes folyamat közül a leghosszabb, több coaching ülésen át is eltarthat. Egy coaching ülés az alábbi fázisokból tevődik össze:



8. ábra Coaching fázisok

Forrás: Werner, 2002

A, Kapcsolódás

Ebben a szakaszban az eddig megvalósított eredményeket beszélik át, illetve, ha voltak negatív élmények az előző ülés során, akkor azokat is megbeszélik.

Gyakori kérdések:

- Mit sikerült a megbeszéltekből megvalósítani?
- Mik voltak a pozitív tapasztalatok?
- Ha nem járt sikerrel milyen okok miatt nem?
- Kik támogatják a folyamat során a mindennapokban?

B, Aktualitások

Itt beszélnek azokról az aktuális eseményekről, amelyek hatással vannak a coachingra. Ez a fázis azért különösen fontos, mert itt a coaching munka lendülete megtorpanhat.

Olyan váratlan helyzetek is előfordulhatnak, amelyek zavarják az ügyfelet és blokkolhatják ezáltal a szükséges energiákat a munkához.

C, Cél és problémafeldolgozás

Ebben a szakaszban felmerülhet ismét egy régi probléma, aminek a megoldását már korábban tervbe vették, vagy amit aktuális elképzelései során az ügyfél hoz fel, illetve amiket a coach kínál fel a már elfogadott témaválasztékból. Itt ismét használható a diagnózis minden formája, ha nem áll rendelkezésre a korábbi beszélgetésekből elég adat. Ebben a szakaszban gondolattérképeket valamint összefüggő kérdezői modelleket használnak.

D, Tervek, gyakorlatba való átültetés

Ebben a szakaszban a cselekvés és az azt előre mozdító gyakorlatok, valamint az eredmények gyakorlatba való átültetései állnak a középpontban.

A coach arra ösztönzi az ügyfelet, hogy próbálja meg konkrétan megfogalmazni elképzeléseit.

E, Visszatekintés, kitekintés

Itt a beszélgetés lekerekítése történik és előre tekintés a következő alkalomra, illetve visszatekintés az elhangzott beszélgetések eseményeire.

Ilyenkor még talán felmerül olyan téma, ami eddig kimaradt vagy félbemaradt. Ezeket fontos megjegyezni, kimondani, hogy ne merüljenek feledésbe. Az előre tekintés a következő beszélgetésre segítségül szolgálhat a súlypontok megvilágításában. Az eddig végrehajtott munka alapján lehetőség van a még pontosabb célmeghatározásra. Ez a coachot és az ügyfelet is segíti, hogy tudjanak készülni a további alkalmakra. Jobb, ha a coaching ülések nem az ügyfél irodájában kerülnek megtartásra, alkalmasabb helyszín egy csendes tárgyalóterem, vagy esetleg a coach irodája, de lehetnek rendhagyó helyszínek is, például séta, kirándulás.

4. Lezárás

Ha a coaching folyamat során sikeresen elértük a célokat, megoldottuk a problémákat akkor végül hasznos visszatekinteni a folyamatra.

Ebben a szakaszban az ügyfél számára fontos, hogy:

- Érezze, hogy nem hagyták egyedül
- Tapasztalja és lássa, hogy tanult valamit
- Sikerélménye legyen a gyakorlati alkalmazás során
- Átélje a fejlődés és a változás érzését

A coach számára fontos, hogy:

- Nyitottan vissza tudjon tekinteni a folyamatra
- A munkáját hatékonynak érezze

Itt még egyszer utoljára áttekinthetik a már megvalósított dolgokat és megbeszélhetik mik az ügyfél önálló aktivitásához elengedhetetlen lépések.

2.5 Értékelés

Ebben a szakaszban foglalkoznak a megvalósítással, a munkahelyi gyakorlatba történő átültetéssel. A nehézségek és sikerek átnézése motivációt adhat az ügyfél további önálló munkájához. A legjobb, ha erre a találkozásra legalább három hónap elteltével kerítenek csak sort. Bizonyos idő után lehet további coaching folyamatokat végezni, viszont hasznos, ha legalább 6-12 hónap eltelik a két coaching folyamat között, hiszen a folyamatot hagyni kell beérni és lecsengeni.

(Werner, 2002)

4.4. Coaching irányzatok

A coachingnak rengeteg célja van, például a viselkedésváltozás elérése a teljesítmény növekedés érdekében, szakmai és személyes fejlődés, üzleti problémák megoldása stb.

A coach és az ügyfél a folyamat elején megbeszéljük az együttműködés irányát. A leggyakoribb irányultságok:

- kompetenciák fejlesztése

- teljesítménynövelés
- fejlesztés

Ezen kívül a coaching kapcsolódhat még szervezeti prioritásokhoz is és egy szervezeten belül is segíthet elérni változásokat.

A mai coaching irányzatok legtöbbje hazánkban is megtalálható, viszont néha „kevert” formában. Az irányzatok, amik „tisztának” mondhatók a következők:

Akcióközpontú coaching: Itt a pszicho dráma módszerét használják, ami csoportterápiás módszer. Arról szól, hogy a résztvevők különböző számukra fontos élethelyzeteket játszanak el, amelyeket ezáltal újra élhetnek, illetve alkalmazhatják a szerepcserét is. Ennek köszönhetően más szemszögből láthatják az adott helyzetet. Ez egy akcióorientált módszer, hiszen ilyenkor nem csak megbeszélik az adott szituációra tartozó teendőket, de el is játszá azokat, akik így új megoldási lehetőséget próbálhatnak ki.

Értékalapú coaching: Ennek lényege, hogy mindenekelőtt az értékeinkkel kell tisztába jönnünk és azután ebből vezetjük le a többiek számára is inspiráló és képviselhető stratégiát.

Gestalt-alapú coaching: Arra a jelenségre épül ez az irányzat, amikor egy helyzetet többen átélnek, de mindenki másra fog emlékezni, mindenkinek más fontos belőle. Mindenki megél egy saját valóságot, ami szubjektív és befolyásolja a korábbi tapasztalataink, élményeink. A gestalt alapú coaching folyamán az ügyfél tudatosítja magában a helyzetek megoldására eddig használt magatartás mintákat, illetve megtörténhet az is, hogy az eddigieken túlmutató magatartásokat is feltár. Eszközeik a szelíd konfrontáció, valamint a támogatás.

Megoldásközpontú brief-coaching: Ezen a coaching formán belül tudatosan nem kérdeznek a problémáról, valamint annak okiról és részleteiről sem. Itt az ügyfél hétköznapijaiban elérni kívánt változások pontos és konkrét leírása történik, a már meglévő erőforrások tudatosítása érdekében. Az előre lépések kidolgozásán van a fókusz, ami az ügyfél önszerveződését segíti, így tartós és gyors elmozdulást tudnak elérni.

NLP-alapú coaching: Az NLP (Neuro Linguistic Programming) Intézet véleménye szerint a coaching egy olyan folyamat, melynek során az ügyfél hidat épít a jelen állapot és az elérni kívánt célok közé a coach segítségével.

Ehhez az kell, hogy azonosítsa és eltávolítsa az akadályokat, melynek során a coach végig támogatja. Erősíti a már meglévő erőforrásait, valamint új erőforrásokat fejleszt ki a folyamat során. Ebben a coaching folyamatban a kliens belső jelentésrendszerét valamint tapasztalatait használja fel, ezért ez egy rendkívül gyors és maradandó folyamat.

Ontológiai coaching: Ennek a módszernek az a célja, hogy a bennünk lévő megfigyelőt átalakítsa, valamint azt, hogy hogyan észleljük a körülöttünk lévő világot, értékészletünkön illetve hiedelmeinken keresztül. Megtanulhatjuk hogyan teremtsünk összetartozást az érzelmeink, a testünk, illetve a beszédünk között.

Story Processing Coaching: Ez a coaching forma alapul veszi és elfogadja a pszichoanalízis megállapításait, ami szerint azok a dolgok, amik eszünkbe jutnak, azok nem véletlenszerűek, hanem a tudatalattiban zajló folyamatoknak az eredményei. Ez a módszer abban segít, hogy megismerjük, valamint megértsük belső motivációinkat, illetve, hogy a felszínre hozzuk a tudatalatti történéseinket.

Szupervízió alapú coaching: Ennél a módszernél tapasztalati tanulásról beszélünk. Egy konkrét helyzet vagy probléma a kiindulópont és a coach kérdésekkel próbálja segíteni az ügyfelet annak érdekében, hogy felismerje a problémákat és megtalálja a megoldásokat. Mindeközben végig visszajelzéseket ad az ügyfél számára, hogy benne milyen gondolatokat, érzéseket ébresztenek azok a dolgok, amikről az ügyfél beszél.

Tranzakcióalapú coaching: Ebben a coaching formában a coach segít abban, hogy az ügyfél a gondolatait, érzéseit tisztán tudja kezelni. A coach az ügyfél saját maga iránt vállalt felelősségében, valamint szabadságában bízva végzi el a munkát. A tranzanalitikus megközelítés alapján az emberek „rendben vannak” és mindenki fejlődőképes és gondolkodás képes. Mindenki felelősséggel tartozik a döntéseiért és mindenki képes a nyílt kommunikációra.

Wingwave coaching: Ez egy szójáték, amely a wing azaz, szárny, illetve a vrainwave azaz, agyi agyhullámok szavakból tevődik össze. Ennek lényege hogyha, pontosan meg tudjuk találni azt a problémát vagy elakadást, ami akadályozza a teljesítőképességünket, akkor célzott beavatkozásokkal elérhető változás a viselkedésben.

(Kunos, 2022)

4.5. Középvezetői coaching

A középvezetői coaching során a döntési és szervezeti hierarchia középső szintjén elhelyezkedő vezetőkkel foglalkoznak. Ennek a folyamatnak a célja, csak úgy, mint más szintű vezetőképzéseknél, az üzleti teljesítmény és a hatékonyság fokozása.

A középvezetői coaching folyamat során a leggyakrabban előforduló téma a vezetői szerepfoglalás kialakítása, a vezetői készségek fejlesztése, a szakemberből vezetővé válás támogatása, illetve a vezetői önbizalom növelése. (Kelló, 2014)

5. Saját kutatás

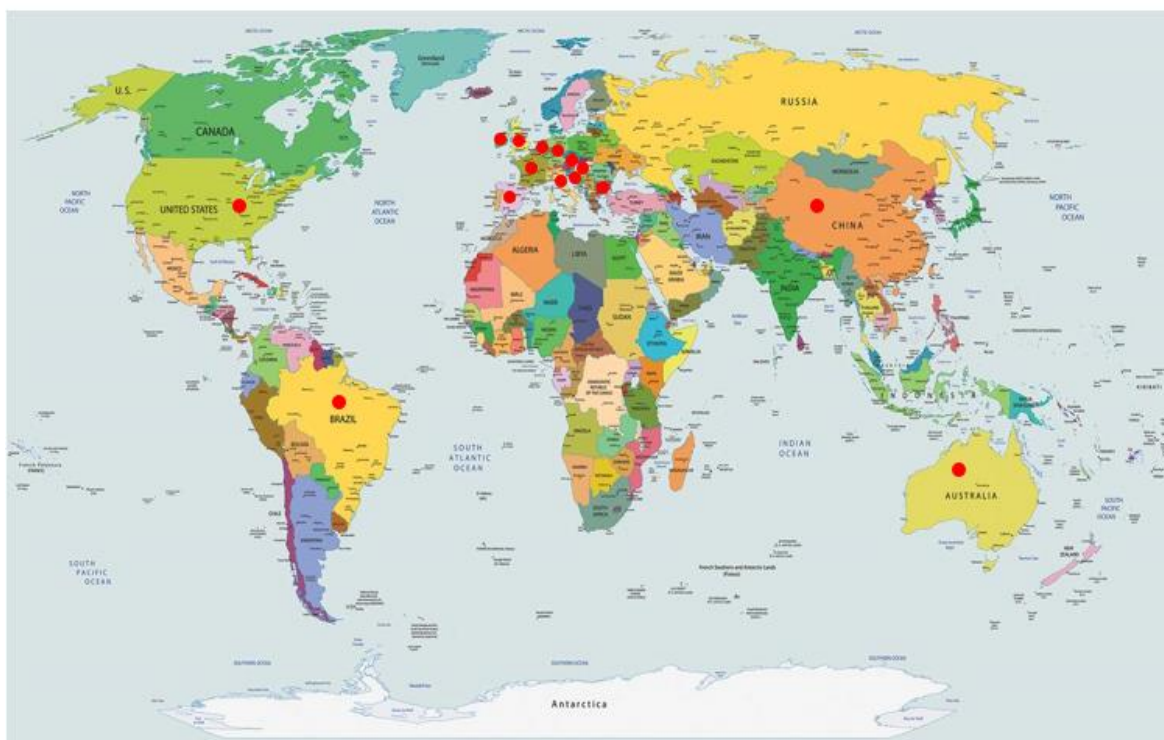
Azért választottam ezt a kutatási témát, mert kíváncsi voltam, hogy a vállalat vezetői körében mennyire népszerű a vezetők képzése, például a tréning és a coaching és hogy milyen hatással vannak rájuk ezek a képzési módszerek. Kutattam továbbá, hogy mik a fejlesztendő területeik, illetve nehézségeik a munka során. A kutatásomat a munkahelyemen végeztem, hiszen mint nemzetközi cég rengeteg középvezetővel rendelkezik. A kérdőívet 64 ember töltötte ki, összesen 15 országból. Volt olyan eset, amikor a konkrét állampolgárságot nem tudtam meg, mert csak a kontinens nevét árulták el, ahonnan származnak. A világ számos tájáról töltötték ki középvezetők a kérdőívet, aminek nagyon örülök hiszen így betekintést nyerhettem nem csak a magyar, de más nemzetek vezetőinek gondolkodásmódjába is. A fő kérdéseim a tréning és a coaching köré épültek, ezen belül arra, hogy a vezetők hasznosnak tartják-e ezeket a képzéseket, illetve, hogy milyen képzéseket vennének szívesen részt, mi az, amiben úgy érzik fejlődésre van szükségük.

A kérdőív készítésekor a hipotéziseim a következők voltak: **(1.)** a tréningen, illetve coachigon résztvevő vezetők hasznosnak találják ezeket a vezető fejlesztési formákat, szívesen részt vesznek rajtuk az ott hallott ismeretek hatékonyan fel tudják használni munkájuk során. **(2.)** Szerettem volna tudni továbbá, hogy a home office munkavégzés mennyiben akadályozza őket vezetői feladataik elvégzésében, **(3.)** illetve milyen más nehézségekkel kell szembenézniük munkájuk során. A kérdőív kitöltése 2023. április 3. és április 14. között zajlott.

5.1. A kérdőív felépítése

A kérdőív összesen 18 kérdésből állt, ebből 15 olyan kérdés volt, amire akkor is tudtak válaszolni a kitöltők, ha eddig még nem volt lehetőségük tréningen vagy coachigon részt venni. A kérdéseknél csak egy lehetőséget lehetett választani, azt amelyiknél úgy gondolták, hogy a leginkább illik rájuk. A kérdőív tartalmazott átlagosabb jellegű kérdéseket majd később tértem rá a szakmai vezetői kérdésekre.

Az alábbi ábrán a kitöltők állampolgárságát jelöltem piros körrel. ●

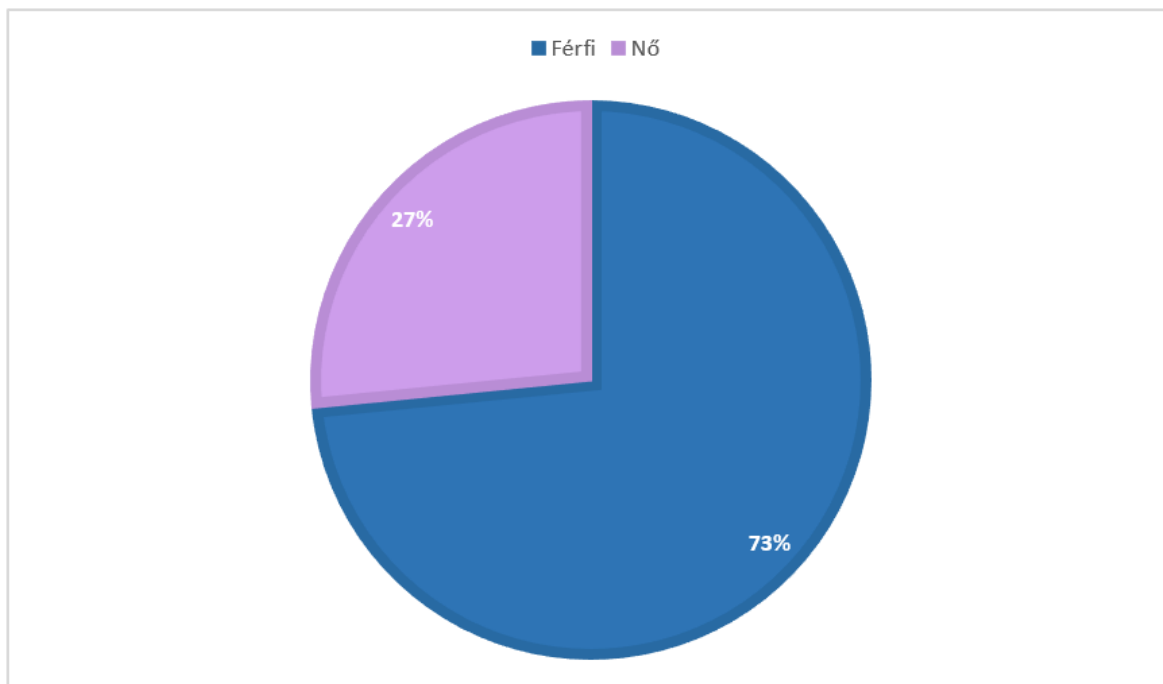


9. A kérdőívet kitöltők állampolgársága

Forrás: <https://www.mivali.hu>, saját szerkesztés

5.2. Saját kutatás eredményei

A következő ábra a férfiak és nők megoszlását mutatja a kitöltők között.

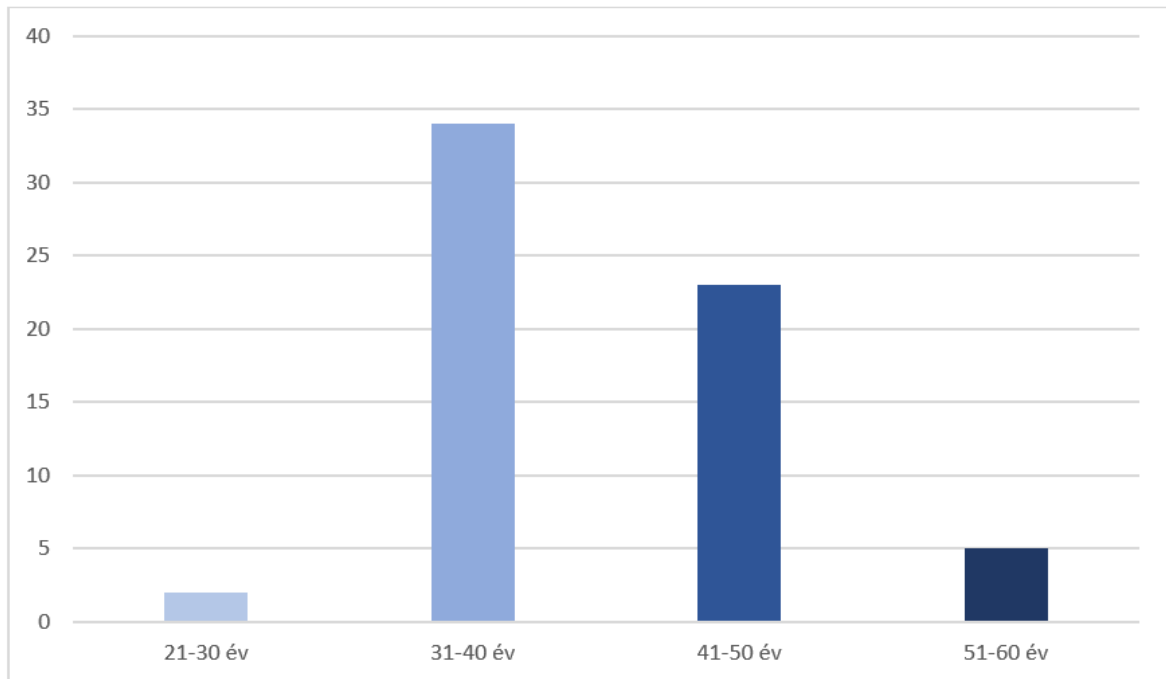


10. ábra Nemek aránya

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

A kérdőívet összesen 64-en töltötték ki ebből 47 férfi és 17 nő, vagyis a válaszadók 73%-a férfi, 27%-a pedig nő. A nagy megoszlásbeli különbségnek az a legfőbb oka, hogy a cég jóval több férfi vezetővel rendelkezik, mint nőivel, ezért sejthető volt, hogy a kitöltők között többen lesznek férfiak, mint nők.

A következő ábrán pedig az életkor szerinti megoszlás látható:

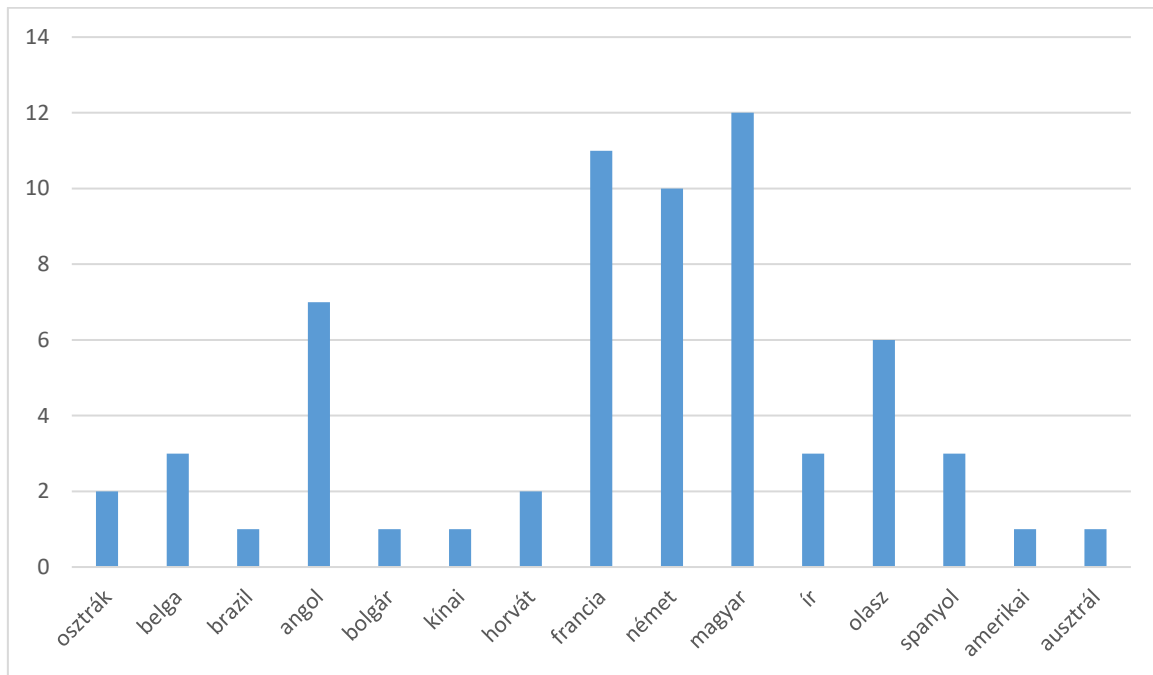


11. ábra Életkor szerinti megoszlás

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

A válaszok alapján elmondható, hogy a legtöbb középvezető 31 és 40 év között van, összesen 33 ember, ami 52%-a. A vezetők legnagyobb része a fiatalabb és ambiciózusabb emberek közül kerül ki.

A kérdőívben a válaszadók állampolgárságára is kíváncsi voltam, ezeket az adatokat a következő ábra szemlélteti:



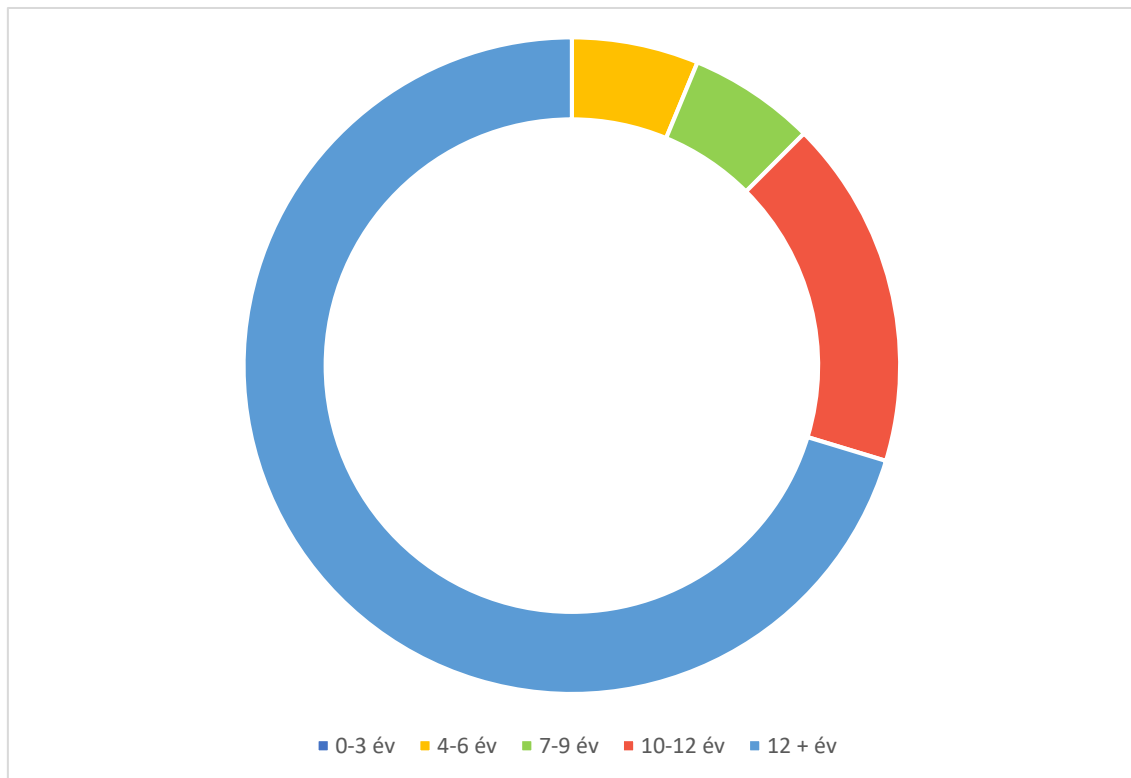
12. ábra Résztevők állampolgársága

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

A legtöbb kitöltő magyar volt, őket követik a franciák és a németek, ami nem meglepő, hiszen ezekben az országokban van a vállalatnál a legtöbb középvezető, míg Bulgáriából, Kínából, vagy Brazíliából jóval kevesebb középvezető származik. Németország és Spanyolország, kivételével az összes országról elmondható, hogy legtöbb középvezető a 31-40 éves korosztályba tartozik míg Németországban és Spanyolországban, a 41-50 éves korosztályba tartozók vannak a legtöbben.

A kitöltők között 30 évesnél fiatalabb vezető pedig csak, Olaszországban és Franciaországban található.

Az alábbi ábra azt mutatja, hogy hány év munkatapasztalattal rendelkeznek a válaszadók.

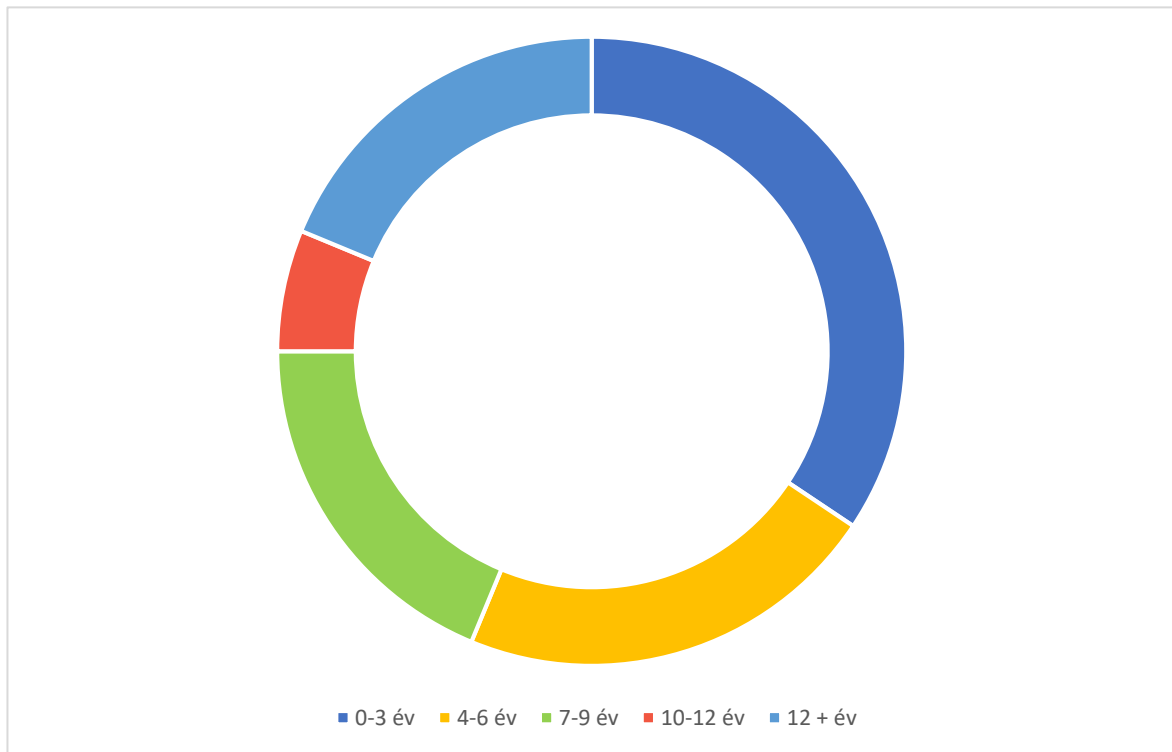


13. ábra Résztvevők munkatapasztalata

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

A kutatásaim azt az eredményt hozták, hogy legtöbben 12-nél több év munkatapasztalattal rendelkeznek összesen 45 ember (70,3%). Őket követik a 10-12 év munkatapasztalattal rendelkezők akik 11-en vannak (17,2%). A 4-6 évig és a 7-9 év munkatapasztalattal rendelkezők pedig ugyanannyian vannak 4-4 ember ami egyformán (6.3%).

A következő ábra azt mutatja, hogy hány év vezetői tapasztalattal rendelkeznek a válaszadók.

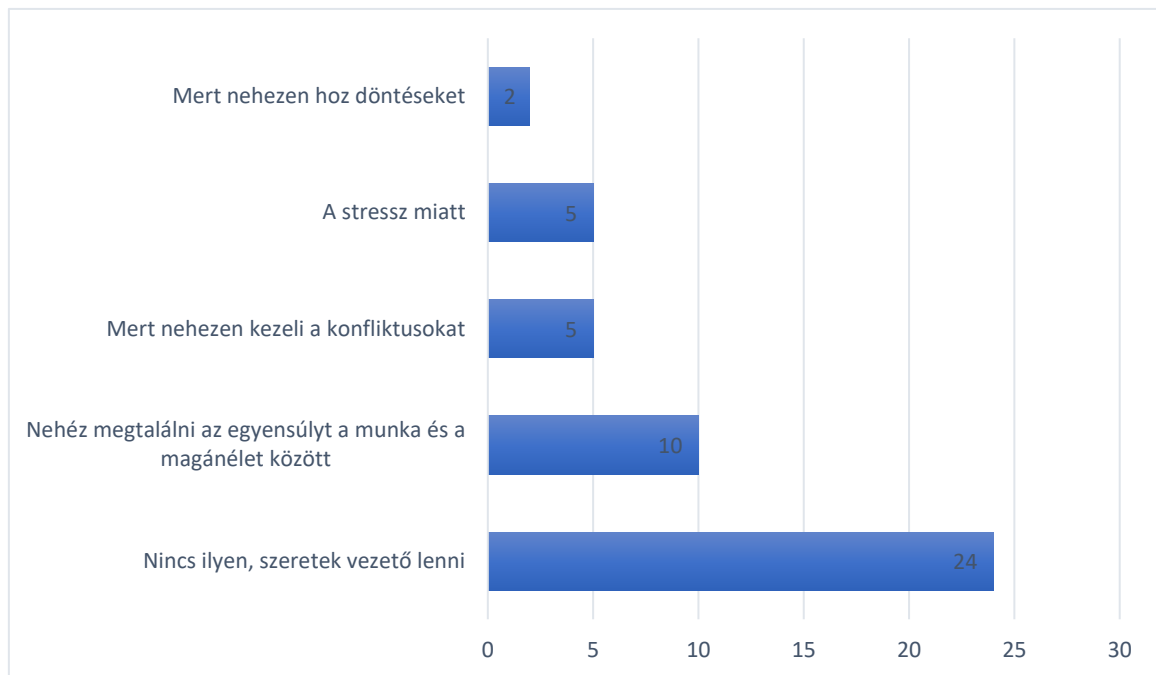


14. ábra Résztvevők vezetői tapasztalata

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

Vezetőként a legtöbben csak 3 vagy annál kevesebb éve dolgoznak, ami 22 fő (34,4%). Utána követik a 4-6 év vezetői tapasztalattal rendelkezők 14 fő (21,9%). Ezután következnek a 7-9 év vezetői tapasztalattal rendelkezők 12 fő (18,8%), ez követően a 12-nél több év vezetői tapasztalattal rendelkezők 12 fő (18,8%), végül a legkevesebb a 10-12 év vezetői tapasztalattal rendelkezők zárják a sort összesen 4 fő (6,3%)

Az alábbi ábra arra válaszoltak a résztvevők, hogy miért nem szeretnek vezetők lenni.

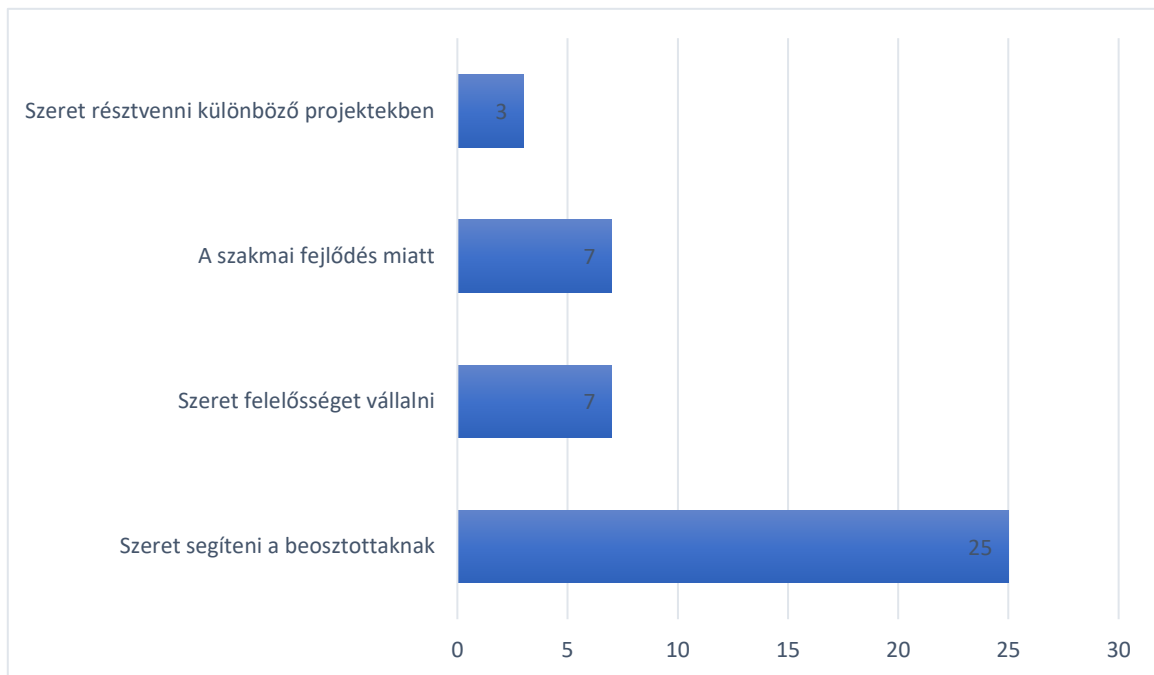


15. ábra Miért nem szeretnek a résztvevők vezetők lenni

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

A válaszadók többsége nem talált a vezetői tevékenységében semmi negatívumot. Viszont jelentős számban problémának érzik azt, hogy nem tudják megtalálni a munka és a magánélet közötti egyensúlyt. Egyenlő arányban gondolják nehézségnek a konfliktusok kezelését és a stresszt. Legkevésbé pedig a döntéshozatal okoz problémát a megkérdezett vezetőknek.

Az alábbi kérdésben arra válaszoltak a résztvevők, hogy miért szeretnek vezetők lenni.

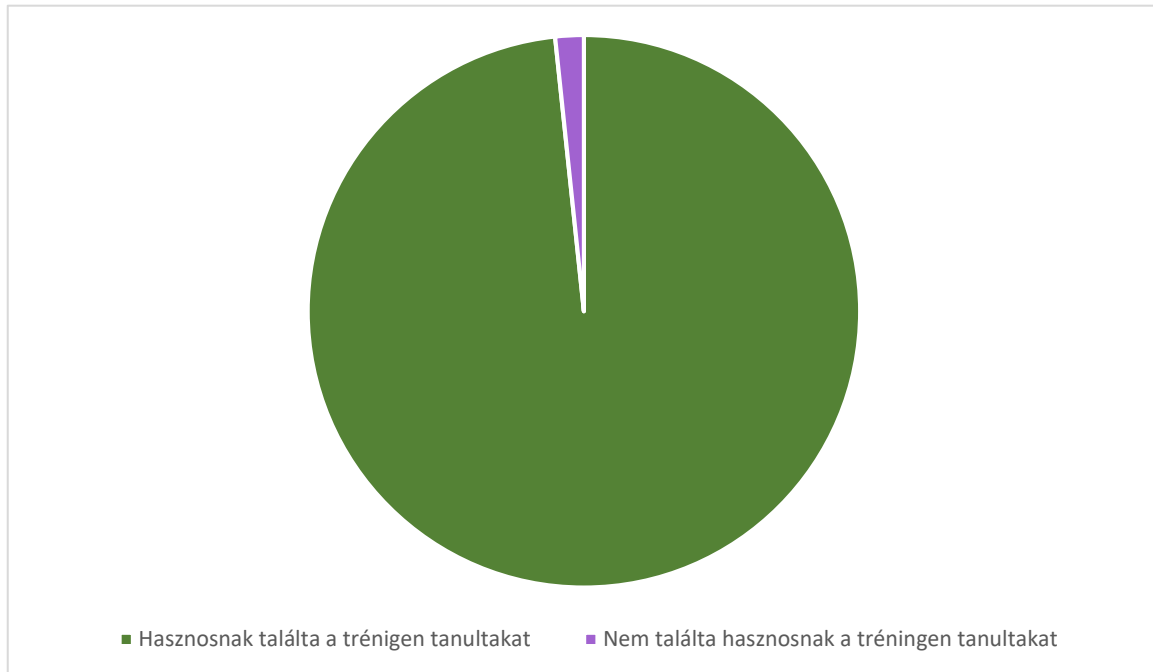


16. ábra Miért szeretnek a résztvevők vezetők lenni

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

A legtöbb válaszadó azért szeret vezető lenni mert öröm szerez nekik az, hogy segíthetnek a beosztottaknak a munkájuk során. A következő indok amiért szeretnek vezetőként dolgozni az az hogy szeretnek felelősséget vállalni nemcsak a saját, hanem mások teljesítménye iránt is. És ugyanolyan arányban tartják pozitív dolognak a szakmai fejlődést is. Néhányan pedig a kihívásokkal teli projektek miatt tartják ezt a pozíciót jónak.

A következő kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy hányan találták hasznosnak a tréningen tanultakat.

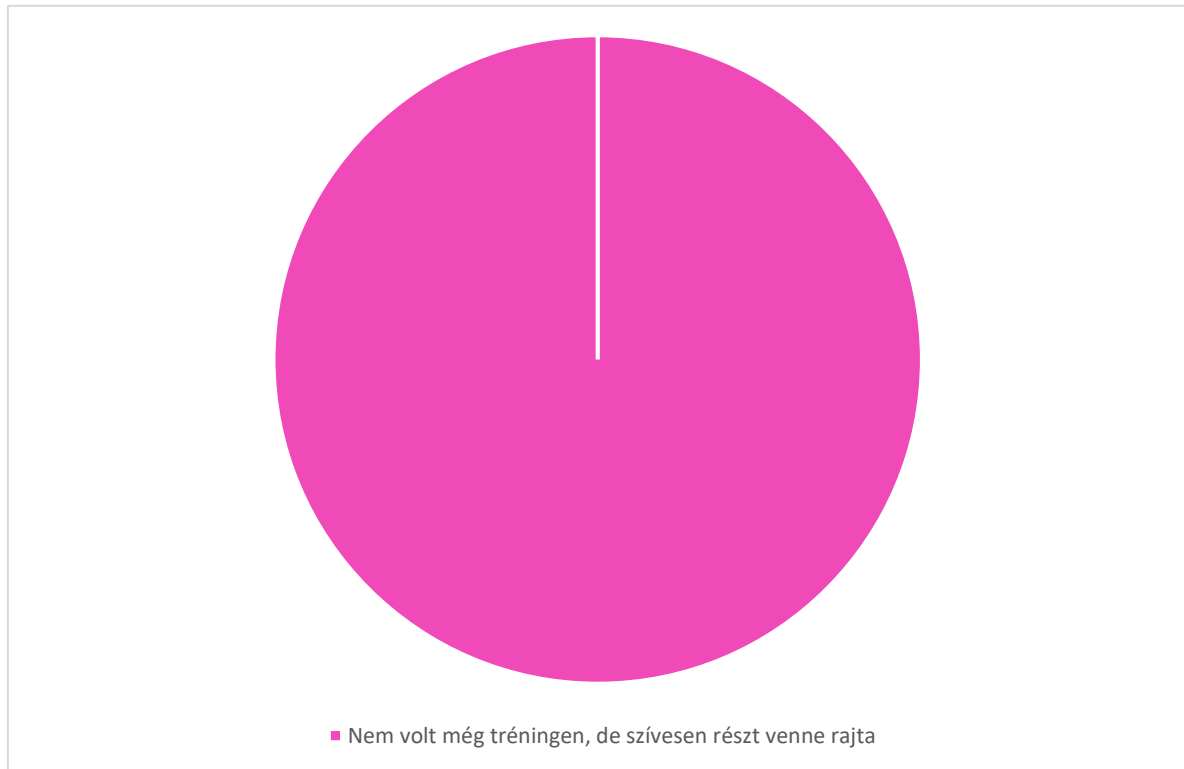


17. ábra Mennyire találják hasznosnak a tréninget a résztvevők

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

A megérdezett 64 vezető közül 60 személy volt már tréningen, és meglepő volt számomra, hogy 59-en hasznosnak tartották a tréninget, egy fő viszont nem tartotta hasznosnak. Ez igazolja azt a hipotézisemet, hogy a vezetők igénylik és hasznosnak találják a tréningeket, a szakmai fejlődésük érdekében,

A következő kérdésben a maradék 4 ember, aki még nem vett részt tréningen válaszolt, hogy szívesen részt venne-e rajta.

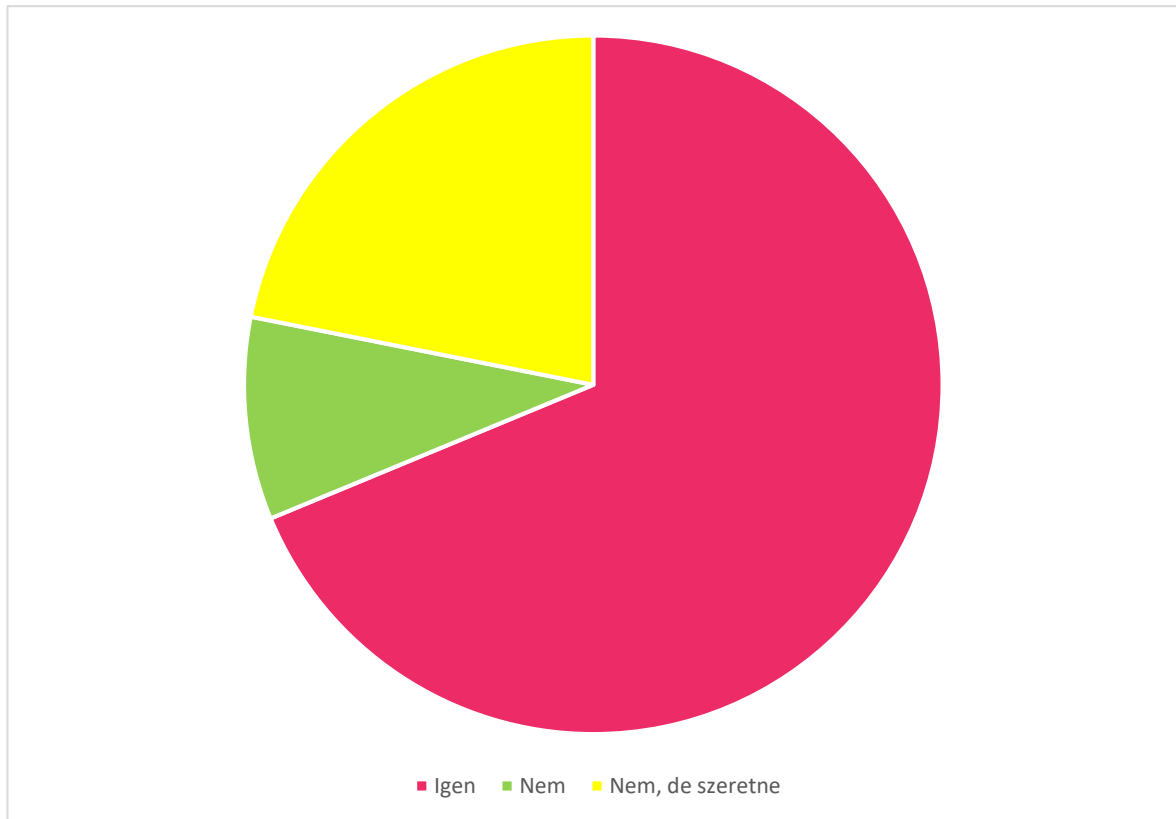


18. ábra Részt vennének-e tréningen a résztvevők

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

Akik még nem voltak tréningen, azok szentének rajta részt venni, mert úgy gondolják, hogy a szakmai fejlődésükben és munkájukban segítené őket összesen 4 ember.

A következő ábrán a coachingon résztvevők aránya látszik.

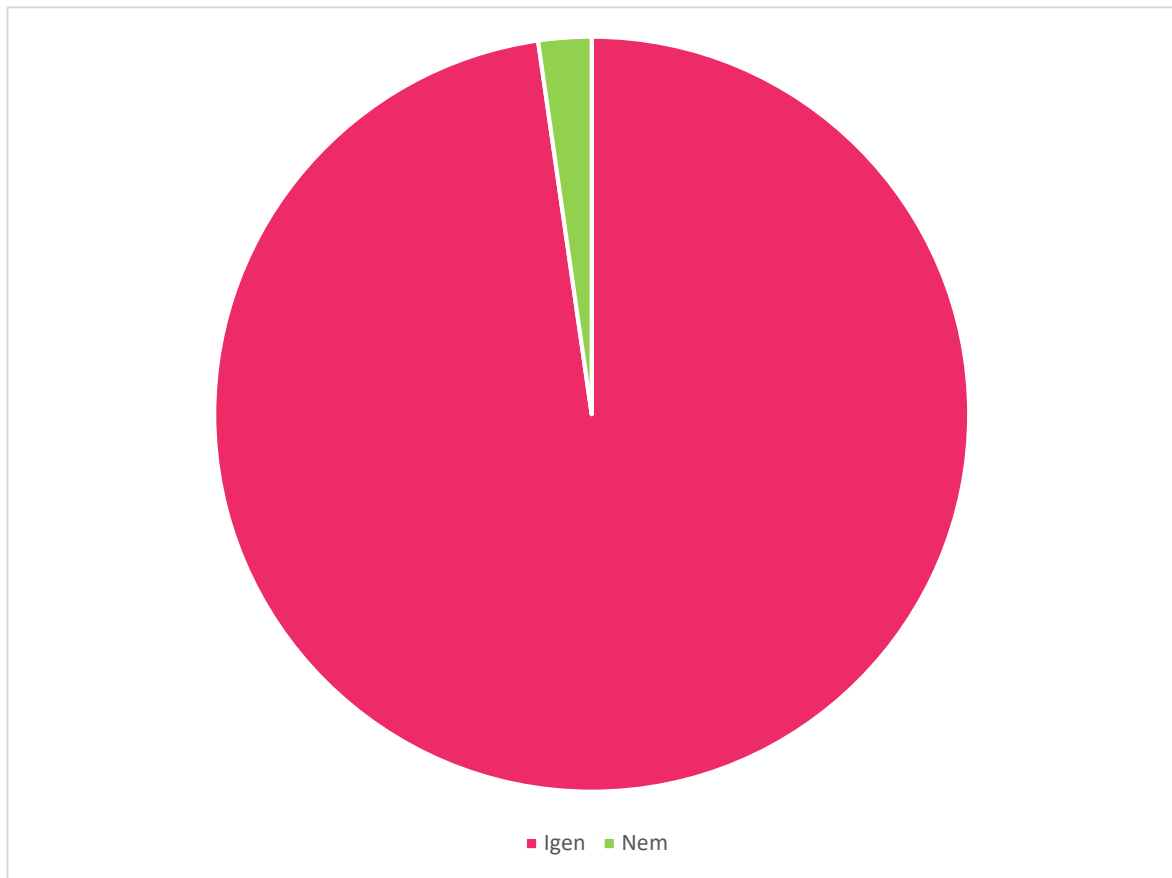


19. ábra Vettek-e már részt coachingon a résztvevők

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

A válaszolók nagy része vett már részt coachingon ez 44 embert jelent (68,8%). Néhány embernek még nem volt lehetősége, hogy részt vegyen ilyen fejlesztési folyamatban és nem is szeretne ez összesen 6 ember (9,4%). Viszont volt 14 személy aki pozitívan áll a coachinghoz és ugyan még nem vett részt hasonlóan, de szeretne ők a megkérdezettek 21,9%-át teszik ki.

A következő ábrán pedig annak az eredménye látszik, amikor azt a kérdést tettem fel, hogy a coachingon résztvevők mennyire érzik úgy, hogy hasznosítani tudják a megszerzett ismereteket a munkájuk során.

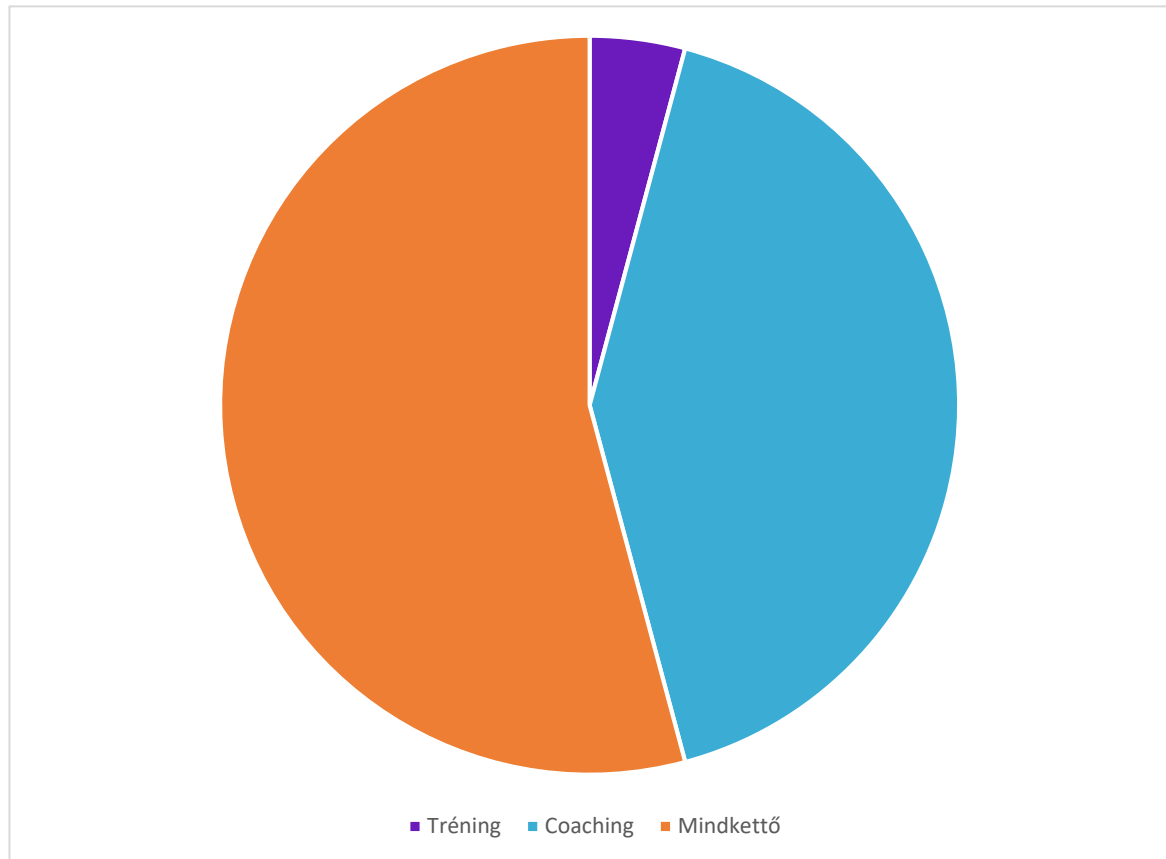


20. ábra Tudják-e hasznosítani a résztvevők a coachingon tanultakat

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

A 64 személyből 44-en mondták azt, hogy már vettek részt coachingon és közülük 43-an úgy gondolják, hogy tudják használni az elsajátított ismereteket a mindennapi munkájuk során (97,7%) és egy ember nem érezte ezt a képzési formát hasznosnak (2,3%).

Az alábbi ábra azt szemlélteti, hogy a vezetők melyik képzési formát tartják hasznosabbnak és eredményesebbnek.

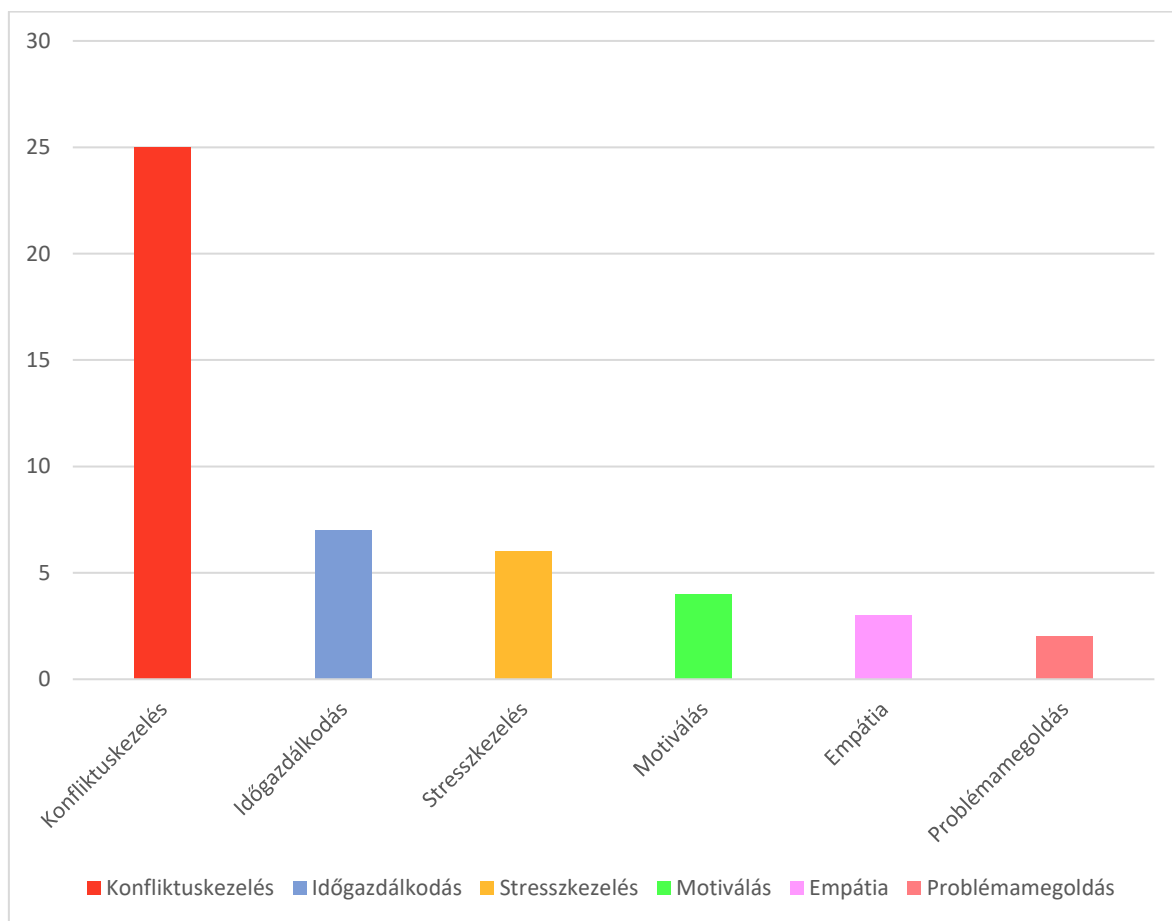


21. ábra Melyik képzési formát tartják hasznosabbnak a résztvevők

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

Az itt megkérdezettek részt vettek már tréning és coaching folyamatban is ők a 64-ből 48-an voltak. A megkérdezettek több mint fele mindkét képzési formát egyformán hasznosnak találja összesen 26 fő (54,2%). A többi vezető többsége a coachingot tartja eredményesebbnek, ami 20 főt jelent (41,7%) és 2 személy tartja hasznosabbnak a tréninget (4,2%).

A következő ábrán a vezetők fejlesztendő területeit mutatom be.

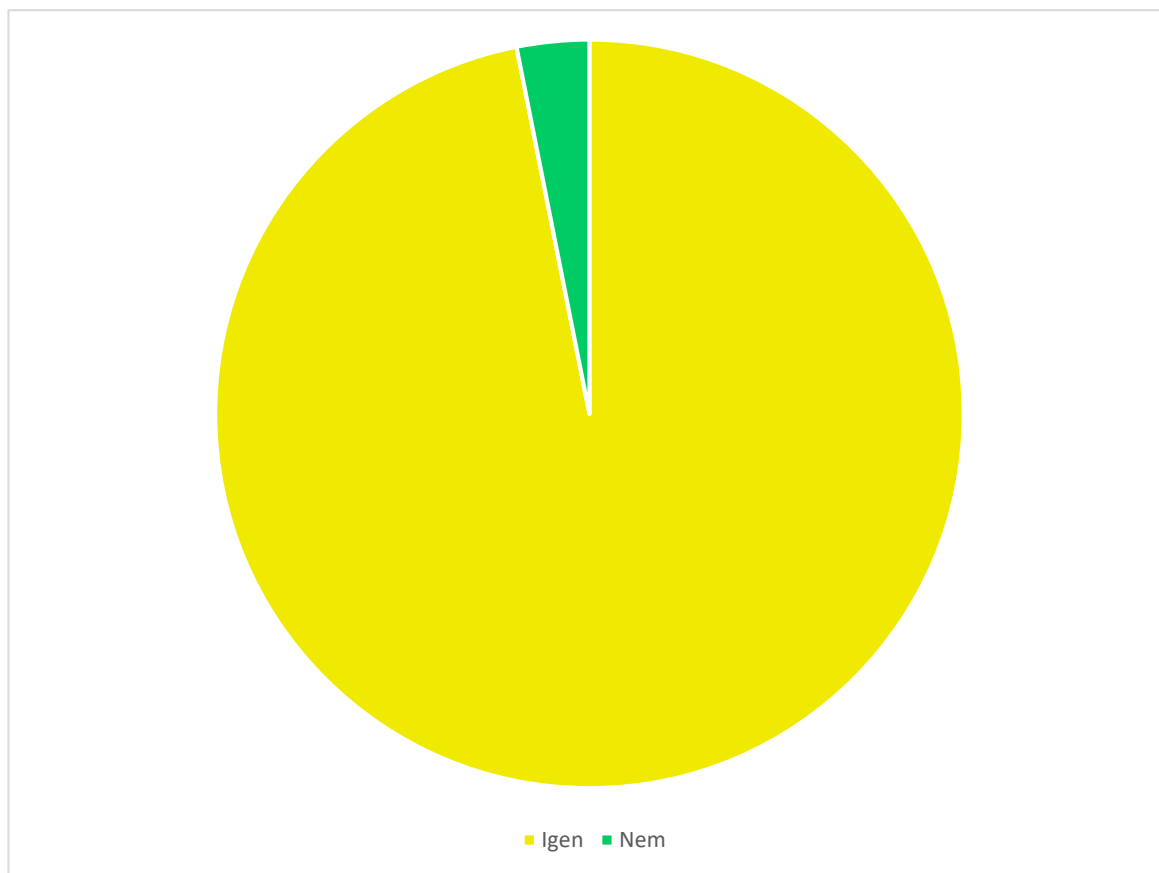


22. ábra Vezetők fejlesztendő területei

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

A válaszadók nagy része a konfliktuskezelés területén szeretne legtöbbet fejlődni ez összesen 25 főt jelent (40,3%). A következő nagy fejlesztendő terület az időgazdálkodás, ebben 7 fő érzi úgy, hogy segítségre szorulna (11,3%). A stresszkezelést 6-an jelölték meg (9,7%). A motivációs készségét 4 ember szeretné fejleszteni (6,5%). A problémamegoldás pedig 2 főnek okoz problémát (3,2%).

A következő kérdésem arra irányult a kutatásomban, hogy hány olyan vezető van, aki otthonról dolgozik.

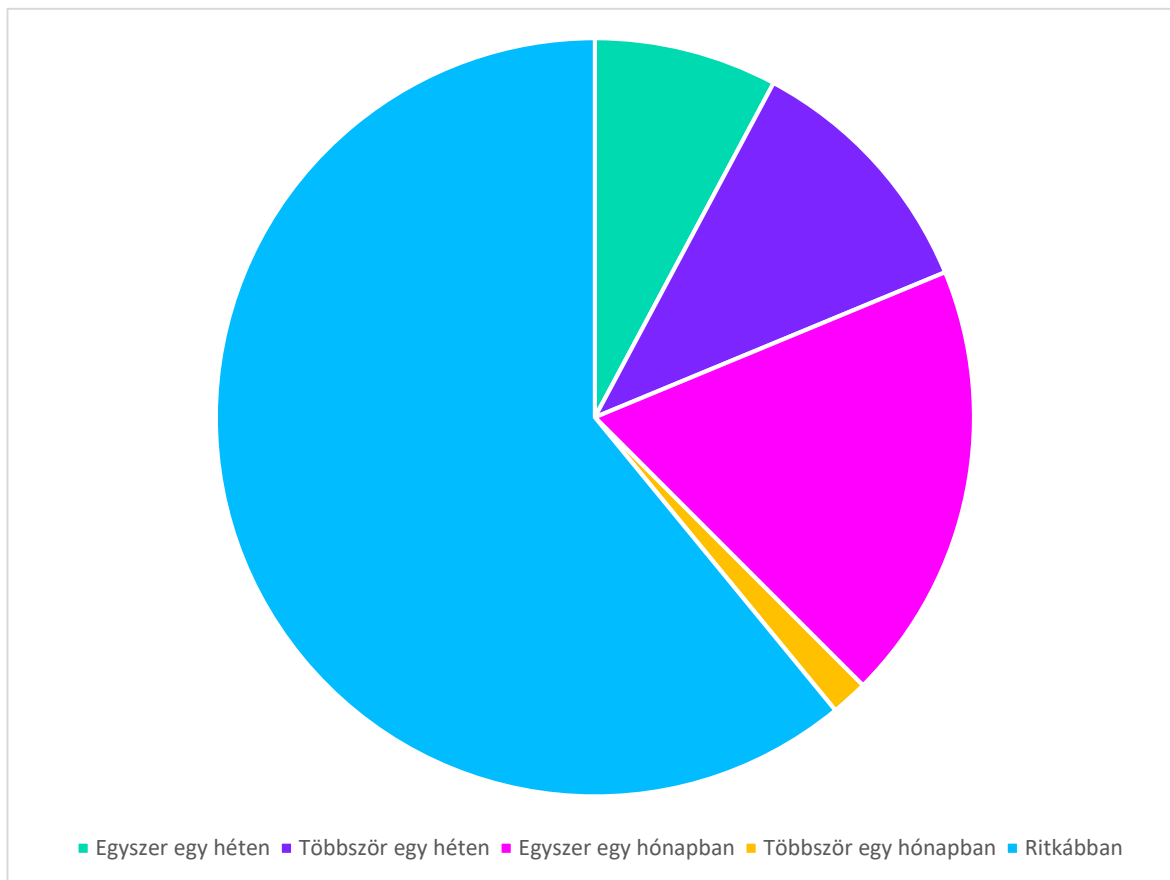


23. ábra Hány résztvevő dolgozik otthonról

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

A megkérdezett 64 emberből 62 személy az idő nagy részében otthonról dolgozik (96,9%). Két fő pedig rendszeres bejár az irodába (3,1%).

A következő kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy milyen gyakran van lehetőségük a vezetőknek személyesen találkozni a beosztottakkal.



24. ábra Hányszor találkoznak a résztvevők a beosztottaikkal

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

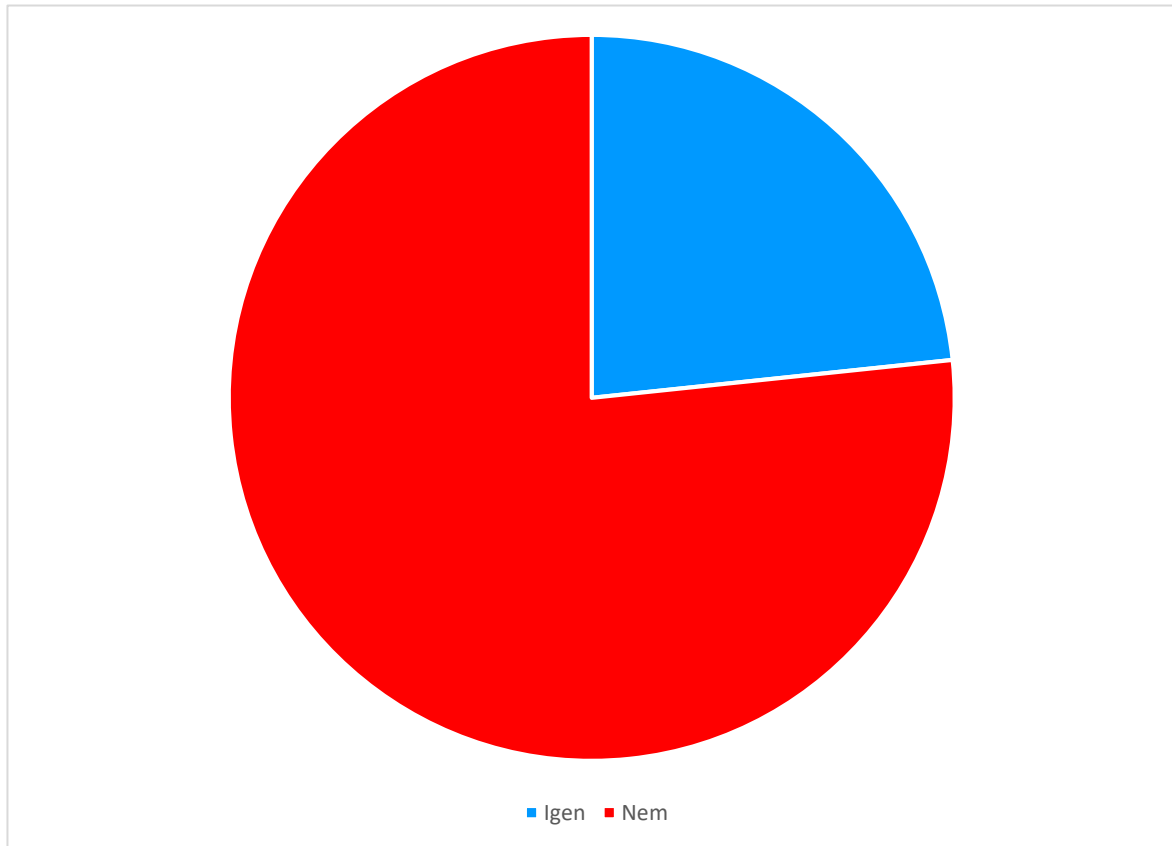
Ez a kérdés azért volt számomra fontos, mert nagyon sok esetben a vezetők és a beosztottjaik más-más országokban élnek, például az én közvetlen felettesem Írországból él, én pedig Magyarországon dolgozom, így egy hónapban csak egyszer tudunk személyesen találkozni, amikor eljön a budapesti irodába. Erre még számos példa van a vállalatnál.

A megkérdezettek között csak kevés számban vannak olyanok, akik heti rendszerességgel tudnak találkozni a beosztottakkal, ők legalább egyszer egy héten meg tudják ezt tenni, összesen 12 fő (18,7%).

Sokan vannak, akik, ha nem is minden héten, de havi rendszerességgel tudnak személyesen találkozni a beosztottakkal, összesen 13 fő (20,3%).

Azok a vezetők, akik sajnos nem tudnak havi rendszerességgel sem találkozni a beosztottakkal azok 39-en vannak (60%).

Az következő kérdésem arra irányult, hogy nehézségnek élik-e meg a vezetők a munkájuk során, ha nem találkozhatnak rendszeresen a beosztottaikkal.



25. ábra Akadályozza-e a munkavégzést a home office

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

Legtöbben nem érzik nehezebbnek a vezetői feladatokat a home office munkavégzés miatt és úgy gondolják, hogy így is ugyanolyan eredményesek, mintha rendszeresen bejárnának az irodába, ez összesen 48 személy (77,4%).

Néhány ember viszont jobban örülne, ha lehetősége lenne rendszeresen találkozni a beosztottaival, mert úgy könnyebben el tudná végezni vezetői feladatait, ők összesen 14-en vannak (22,6%).

Az utolsó kérdésemben arra kértem a válaszadókat, hogy jellemezzék a tökéletes vezetőt egy szóval. A következő válaszokat kaptam.

Alázatos	Oktató	Coach
Empatikus	Lelkesítő	Mentor
Példakép	Magabiztos	Tisztelettudó
Inspiráló	Motiváló	Pecíz
Önfeláldozó	Nyitott	Pontos
Megbízható	Támogató	Törődő
Humánus	Autentikus	Megközelíthető

26. ábra A jó vezető egy szóban

Forrás: Kutatás alapján saját szerkesztés

6. Következtetések, Javaslatok

Általános következtetéseket sajnos nem vonhatok le a vállalatról, ahol a kutatást végeztem, hiszen ahhoz minden egyes középvezető válaszára szükségem lett volna. A kérdőíves kutatásomat 64 fő töltötte ki, közülük sokaknak több éves vezetői tapasztalata van, így úgy érzem, sikerült olyan emberekkel kitölteni, akik releváns szakmai gyakorlattal és múlttal rendelkeznek. A kutatásom során arra a megállapításra jutottam, hogy nemtől, kortól függetlenül a vezetők úgy érzik, hogy sok különböző területen fejleszteniük kell még magukat és hogy ez egy életen át tartó tanulási folyamatot jelent.

A nemzetközi kutatásom során azt a következtetést vontam le, hogy a vezetők hasznosnak találják a tréning és a coaching folyamatokat és szívesen vesznek részt rajtuk. Az a vélemény fogalmazódott meg bennem, hogy a tudásvágy és elkötelezettség nagyon fontos feltételei a coaching és a tréning folyamat sikerességének, amely tulajdonságok a válaszok alapján a kitöltő vezetők jelentős részében megvannak. Összességében úgy gondolom, hogy pozitív képet ad a kutatásom a vezetők és a bemutatott képzések kapcsolatáról. Véleményem az, hogy a vezetők fejlesztése szükséges feltétel ahhoz, hogy sikerre vigye a csapatát a mai üzleti életben. Ez az alapvető értelme a vállalati coaching és tréning folyamatoknak. A mai vezetők hajlandóak alkalmazkodni és fejleszteni képességeiket, melynek eredményeképp megtanulják, hogy hogyan vezessenek hatékonyan.

A kérdéseimre adott válaszok igazolták a hipotéziseimet, hiszen az egyik az volt, hogy a vezetők szívesen vesznek részt ezeken a fejlesztési módszereken, amit 98%-a az embereknek alá is támasztott. A következő hipotéziseim pedig azok voltak, hogy a coaching és a tréning segítette őket, hogy jobb vezetővé váljanak és hogy az ismereteket hatékonyan tudják a mindennapi munkájuk során hasznosítani, ami a kutatási kérdések során beigazolódott.

Azt igazolta a kutatásom, hogy a coachingra és a tréningekre is nagy az érdeklődés ezért mindenképpen azt a javaslatot tudom tenni, hogy minél több ilyen képzésre kellene küldeni a vezetőket. Érdeemes lenne az útvándorlás részeként elégedettségi kérdőíveket kitölteni, erre sokszor nincs a vállalatoknál erőforrás. A felsővezetők körében kellene ezeknek a fejlesztési módszereknek a népszerűségét növelni, hogy a szervezeten belül nagyobb jelentőséget tudatosítsanak nekik és minél több képzésre küldjék a beosztottakat.

A különböző szinten lévő vezetőknek úgy gondolom jót tenne, ha együtt mennének tréningre, azért, hogy megismerjék egymás munkáját, nehézségeit, hiszen a kutatásból kiderült, hogy sok vezető küzd a konfliktuskezeléssel, és ezzel ezt a problémát úgy gondolom meg lehetne oldani. A kutatásom során, számos új kérdés jutott eszembe, ezekkel a témákkal kapcsolatban, amikre szeretnék a későbbi tanulmányaim során válaszokat kapni, vagy esetleg egy következő kutatás során.

7. Összegzés

A szakdolgozatom fő témája a vezetésfejlesztés, azon belül a tréning és a coaching szerepe, összehasonlítása. Többek között kitértem a tréning majd a coaching elméleti hátterére, történetére, fejlődésére, továbbá bemutattam a tréner és a coach feladatait és fontosságát. Szerencsésnek gondolom magam mivel olyan multinacionális vállalatnál dolgozom, ahol nem egy ország vezetőinek tehettem fel kutatási kérdéseim a témámmal kapcsolatban. Így rajtuk keresztül más-más állampolgárságú férfi és női vezetőt ismertem meg akik nem csak a kérdéseimre adtak választ.

A kérdőívet kitöltő 64 személy a kérdések megválaszolása mellett szánt időt arra is, hogy levélben leírják nekem hol látnak még olyan területet, módszert, amit tudnának hasznosítani munkájuk során. Tapasztalataikat megosztották velem, hogy a tréningen és coachingon mit sajátítottak el és ebből mit tartanak a mai napig is fontosnak, követendőnek. Így olyan ismeretekre tudtam szert tenni kutatásom során, ami óriási segítség volt a szakdolgozat megírásakor. Valójában a dolgozatírásakor ők coachingoltak engem.

A kutatási eredmények igazolják a szakirodalmi áttekintésben leírtakat, hiszen kérdésekre adott válaszokból az látszik, hogy a vezetők felismerték ezeknek a képzési módszereknek a hasznosságát és hogy ma már elengedhetetlen fejleszteni a vezetői kompetenciát és növelni a munkahelyi teljesítményt. Ezek a képzések hatékonyan segítenek abban, hogy új viselkedési formákat gyakorlatban is jól alkalmazzanak, világos és hasznos visszajelzéseket ad a résztvevők felé.

A vezetők több mint 95%-a ajánlaná a tréninget és a coachingot más vezetők számára is, hiszen a saját tapasztaltuk az, hogy azok a területek, amelyek fejlesztésre szorultak, már nem okoznak akkora nehézséget nekik, mert a problémát lehetőségként élik meg és a lehetőség pedig nem probléma. A célom a kutatással az volt, hogy a vállalatnál felmérjem a vezetők hozzáállását ezekhez a modern fejlesztési módszerekhez, mely segít kialakítani egy hatékony vezetői kultúrát, amely hozzájárul, hogy célt, értelmet és elégedettséget találjanak a munkájukban.

Irodalomjegyzék

- Belényesi E.-Koronváry P.-Szabó Sz. (2019): Közzolgálati szervezés- és vezetéselmélet
- Bibók Á.-Kaszper B. (2017): Érzékenyítő tréningek elmélete és gyakorlata
- Dobák M.-Antal Zs. (2010): Vezetés és szervezés
- Forintos K. (2006): A tréningek szerepe
- Gyökér I. (2003): Menedzsment KG (oktatási segédanyag), <https://docplayer.hu/49057426-Dr-gyoker-iren-menedzsment-kg-oktatasi-segedanyag.html>, Letöltés ideje: 2023.04.17.
- Kárpátiné D. J., Vágány J., Fenyvesi É. (2016): Fejlődünk, hogy fejlődhessünk?
- Kelló É. (2014): Coaching alapok és irányzatok,
- Kránitz É. (2017).: [Vezetéselmélet \(vezetofejlesztés.hu\)](https://www.vezeteselmélet.hu/), Letöltés ideje: 2023.04.13.
- Kunos I. (2022): A coaching szerepe a magyar gazdaságfejlesztésben – különös tekintettel a vezetésfejlesztésre és a belső ellenőrzésre
- Hersey H. P.-Blanchard H. K.-Johnson E.D. (2007): Management of Organizational Behaviour
- Rudnák I. (2015): Az üzleti kommunikáció alapjai
- Roóz J. (2006): A menedzsment alapjai,
- Simonics I. (2016): Vezetési és szervezetfejlesztési kompetenciák fejlesztése,
- Werner V. (2002): Coaching A Gyakorlatban
- Werner V. (2002): A coaching módszertani ABC-je

Ábrajegyzék

1. ábra Vezetői szintek a szervezeti hierarchiában	6
2. ábra A vezetés legelterjedtebb módszerei	13
3. ábra Tudásmegmaradási piramis	15
4. ábra A tapasztalati tanulás köre	17
5. ábra A tapasztalati tanulás folyamata	18
6. ábra A coaching menete	27
7. ábra 4P modell	28
8. ábra Coaching fázisok	30
9. A kérdőívet kitöltők állampolgársága.....	37
10. ábra Nemek aránya	38
11. ábra Életkor szerinti megoszlás	39
12. ábra Résztvevők állampolgársága	40
13. ábra Résztvevők munkatapasztalata	41
14. ábra Résztvevők vezetői tapasztalata	42
15. ábra Miért nem szeretnek a résztvevők vezetők lenni	43
16. ábra Miért szeretnek a résztvevők vezetők lenni.....	44
17. ábra Mennyire találják hasznosnak a tréninget a résztvevők	45
18. ábra Részt vennének-e tréningen a résztvevők.....	46
19. ábra Vettek-e már részt coachingon a résztvevők	47
20. ábra Tudják- e hasznosítani a résztvevők a coachingon tanultakat	48
21. ábra Melyik képzési formát tartják hasznosabbnak a résztvevők.....	49
22. ábra Vezetők fejlesztendő területei.....	50
23. ábra Hány résztvevő dolgozik otthonról.....	51
24. ábra Hányszor találkoznak a résztvevők a beosztottaikkal	52
25. ábra Akadályozza-e a munkavégzést a home office.....	53
26. ábra A jó vezető egy szóban	54

Táblázatjegyzék

1. táblázat Vezetői szerepek	7
------------------------------------	---

Mellékletek

1.sz. melléklet: kutatásban használt kérdőív

1. Mi az Ön neme?

- Férfi
- Nő

2. Életkora?

3. Mi a nemzetisége?

4. Hány év munkatapasztalattal rendelkezik?

- 0-3 év
- 4-6 év
- 7-9 év
- 10-12 év
- 12+ év

5. Hány év vezetői tapasztalattal rendelkezik?

- 0-3 év
- 4-6 év
- 7-9 év
- 10-12 év
- 12+ év

6. Hány éve dolgozik a cégnél?

7. Miért nem szeret vezető lenni?

- A felelősség miatt
- A stressz miatt
- Mert nehezen hoz döntéseket

- Mert nehéz megtalálni a munka és a magánélet közötti egyensúlyt
- Mert túl sok feladata van
- Mert nehezen ad negatív visszajelzéseket a beosztottaknak
- Mert nehezen találja meg a közös hangot a beosztottakkal
- Mert nehezen kezeli a konfliktusokat
- Nincs ilyen dolog, szeret vezető lenni
- Egyéb...

8. Miért szeret vezető lenni?

- Szeretek irányítani
- A szakmai fejlődés miatt
- A magasabb fizetés miatt
- Mert szeret felelősséget vállalni
- Mert szeret fontos döntéseket hozni
- Mert szeret segíteni a beosztottaknak
- Mert szeret részt venni különböző projektekben

9. Vett már részt korábban vezetői tréningen, vagy olyanon, amiről úgy gondolja segített abban, hogy jobb vezetővé váljon? Mit gondol róluk?

- Vett már részt ilyen tréningen és hasznosnak találta őket
- Vett már részt ilyen tréningen, de nem találta hasznosnak
- Nem vett még részt ilyen tréningen, de szeretne
- Nem vett még részt ilyen tréningen és nem is szeretne

10. Tudja hasznosítani a tréningeken tanultakat a munkája során? (Ha nem vett még részt tréningen menjen a következő kérdésre)

- Igen
- Nem

11. Vett már részt coachingon?

- Igen
- Nem
- Nem, de szeretne

12. Tudja hasznosítani a coachingon tanultakat a munkája során? (Ha nem vett még részt coachingon menjen a 14. kérdésre)

- Igen
- Nem

13. A tréninget vagy a coachingot tartja hasznosabb fejlesztési módnak?

- A tréninget
- A coachingot
- Mindkettőt egyformán
- Egyiket se

14. Mely területeken szeretné fejleszteni magát?

- Stresszkezelés
- Konfliktuskezelés
- Motiválás
- Problémamegoldás
- Csapatmunka
- Időgazdálkodás
- Empátia
- Rugalmasság
- Egyéb...

15. Jellemezze a jó vezetőt egy szóval!

16. Otthonról dolgozik? (Ha nem menjen a 18-as kérdésre)

- Igen
- Nem

17. Milyen gyakran tud találkozni a beosztottjaival?

- Egyszer egy héten
- Többször egy héten
- Egyszer egy hónapban
- Többször egy hónapban

- Ritkábban

18. Az otthonról való munkavégzés megnehezíti azt, hogy ellássa a vezetői feladatait?

- Igen
- Nem

Függelékek

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve: DAMÁSDI FANNI
A Hallgató Neptun kódja: X7FG6G
A dolgozat címe: KÖZÉPVEZETŐK FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: AGRÁRMENEDZSMENT ÉS VEZETÉSTUDOMÁNYI TANSZÉK

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlant állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: BUDAPEST 2023 év 05 hó 08 nap

Damásdi Fanni
Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

Függelék

1. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat minta

NYILATKOZAT

Alulírott DAMÁSDI FANNI, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem,

BUDAI Campus,
EMBERI ERŐFORRÁSOK szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: BUDAPEST 2023 év 05 hó 08 nap

Damásdi Fanni
Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Gödöllő, 2023. 05. 08.

Csörögőné

Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!