

# A COACHING EREDMÉNYESSÉGÉNEK MÉRÉSI LEHETŐSÉGEI

## COACHING PERFORMANCE MEASUREMENT POSSIBILITIES

Bányai Edit<sup>1</sup>, Venczel-Szakó Tímea<sup>2</sup>, Szabó-Bálint Brigitta<sup>3,\*</sup>, Jarjabka Ákos<sup>4</sup>

<sup>1</sup>PhD, habilitált egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs  
banyai.edit@ktk.pte.hu

<sup>2</sup>egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs  
szakot@ktk.pte.hu

<sup>3</sup>PhD, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs  
balintb@ktk.pte.hu

<sup>4</sup>PhD, habilitált egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs  
jarjabka.akos@ktk.pte.hu

### ÖSSZEFOGLALÁS

Tanulmányunk a business coaching eredményességét, annak mérési lehetőségeit vizsgálja. Bár a coaching hozadékának számszerűsítése, mérése nagyon nehéz, egyre több munkaadó dönt a coaching alkalmazása mellett. A vonatkozó irodalmak feldolgozása mellett bemutatjuk a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara által indított Business Coach képzés hallgatói által coacholt ügyfelek körében végzett kérdőíves kutatás eredményeit, amely egy hosszabb távú kutatási folyamat első lekérdézése volt. A vizsgálat központi kérdése az volt, hogy milyen hasznót, eredményt tapasztaltak az ügyfelek a coaching ülésorozatnak köszönhetően saját munkájukban.

Az eredmények alátámasztják, hogy rendkívül sokrétű hozadéka lehet egy coaching beszélgetésnek vagy folyamatnak, amely nem csupán az ügyfélnél, hanem a munkája során is megmutatkozhat, így a munkaadó is profitálhat belőle. Esetünkben erre példa, hogy a legnagyobb hasznót az önismeret terén érzékelték a coacholt személyek, ami a hatékony munkavégzés szempontjából is nagyon lényeges. Továbbá jelentős hozadéka volt a coachingnak a kollégákkal és felettesekkel való kommunikáció, együttműködés terén is.

Tanulmányunk az átfogó irodalomfeldolgozásnak és a hazai piacon végzett kutatásnak köszönhetően hozzájárul a hazai coaching témakörében született irodalmak gazdagításához és további kutatási területek meghatározásához.

### ABSTRACT

Our study examines the effectiveness of business coaching and its measurement possibilities. Although it is complicated to quantify and measure the return on coaching, more and more employers are choosing to use coaching. In addition to processing the relevant literature, we present the results of a questionnaire survey conducted among students coached by students of the

\* levelező szerző

Business Coach course launched by the Faculty of Economics of the University of Pécs, the first survey of a longer-term research process. The study's central question was what kind of benefits and results the clients experienced in their work, thanks to the series of coaching sessions.

The results support that a coaching conversation or process can be highly multifaceted, manifesting itself not only in the client but also in his/her work so that the employer can also benefit from it. In our case, an example of this was that the coached persons perceived the most significant benefit in self-knowledge, which is also very important for effective work. In addition, coaching had a substantial advantage in communication and cooperation with colleagues and superiors.

Thanks to the comprehensive literature processing and research conducted on the domestic market, our study contributes to enriching the literature on Hungarian coaching and identifying other research areas.

**Kulcsszavak:** coaching, eredményesség, mérés, kompetenciák

**Keywords:** coaching, effectiveness, evaluation, competences

## BEVEZETÉS

A vállalatok, szervezetek szervezetfejlesztési, humánerőforrás fejlesztési eszközei közül hazánkban is egyre nagyobb jelentőséget kap a *coaching*, az üzleti és vezetői coaching. Komoly pénzbeli és időbeli befektetést jelent mind az ügyfelek, mind a megbízók részéről, így természetesen merül fel a kérdés, hogy a coaching-ra szánt összegek megtérülnek-e, a coaching milyen változásokat, eredményeket hoz az ügyfél munkájában és a szervezet működésében.

A világ egyik legnagyobb coach szervezete, az International Coach Federation (ICF) meghatározása szerint 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” (ICF, é. n.). A coachingfolyamat során a coach a folyamatért vállal felelősséget, a változás elsősorban az ügyfélen múlik (Cope, 2007), de a coach számára is fontos, hogy a beindított folyamatok nyomán milyen eredményeket ér el az ügyfél. A téma nemzetközi szinten népszerű, a hazai kutatások száma azonban elenyésző.

### 1. A COACHING EREDMÉNYESSÉGÉNEK MÉRÉSE

A humánerőforrás fejlesztése a vállalat eredményességét jelentős mértékben befolyásoló, stratégiai kérdés a gazdálkodó és nonprofit szervezetek számára. És mint ilyen, igényli a fejlesztésre fordított befektetések gondos, a megtérülés mér-

legelésén alapuló tervezését. Ugyanakkor kevés cég fektet energiát a coaching-folyamatok megtérülésének klasszikus mérésére (mint például a ROI, return on investment) vagy az eredményesség szisztematikus nyomon követésére (Lawrence–Whyte, 2013; Kiss, 2016; Pandolfi, 2020). A szerzők ennek okát elsősorban az eredményesség mérésének nehézségében látják. A coachingfolyamat hatásainak mérése több szempontból nehézkes, mivel a résztvevők, érdekelttek szemszögéből több aspektus egyidejű mérlegelése szükséges egy-egy coachingfolyamat értékeléséhez:

- kinek a szempontjából vizsgáljuk az eredményességet: ügyfél, megbízó/szervezet, coach;
- milyen időtávon: a coaching ülésorozat folyamán vagy az azt követő bizonyos időszakon belül. Kérdés, hogy mi alapján határozzuk meg ezt az időtávot. A coaching során előfordul, hogy „csak” elindul az ügyfél egy úton, és a valódi előnye a folyamatból csak bizonyos idő után jelentkezik;
- hogyan definiáljuk és értelmezzük az eredményességet: az eredmény, a coaching nyomán beindult változások egy része nem mérhető objektív mércével; nem feltétlenül választható szét, hogy az üzleti eredmény javulásához milyen mértékben járult hozzá a coaching.

Számos szerző kutatta a területet, és próbált egy értékelő rendszert kialakítani, amellyel a coaching eredményessége mérhető. Fenyvesi Éva és szerzőtársai (2016) összegzése alapján az alábbi négy megközelítésben vizsgálták a korábbi kutatások a coaching hasznosságát és a megtérülését:

- a coach teljesítménye felőli megközelítés (értékelőlapok, referencialista segítségével);
- az ügyfél elégedettsége felőli megközelítés (értékelőlapok, értékelő skála segítségével);
- az üzletre való hatás felőli megközelítés (ROI, haszon-költség hányados számításának segítségével) (O’Neil, 2008);
- kombinált módszerek (például Clocktower-modell, *well-being and engagement framework*) (Lawrence–White, 2013; Kirkpatrick, D. L.–Kirkpatrick, J. D., 2009).

A coach teljesítménye felőli megközelítés elsősorban a coachoknak maguknak fontos, és folyamatos szakmai fejlődésük érdekében munkájuk része, hogy visszajelzést kérnek ügyfeleiktől, ők maguk pedig önreflexiós napló és szupervízió segítségével ellenőrzik eredményességüket.

## 2. A COACHING EREDMÉNYESSÉGE AZ ÜGYFÉL OLDALÁRÓL

A második megközelítés, az ügyfelek oldaláról történő megközelítés vélhetően a leggyakoribb a megbízók részéről.

Kelló Éva (2014) szerint a coaching eredményességének mérése történhet informálisan, szóbeli tájékoztatás formájában, vagy formálisabb, számszerűsített értékelés (skálázás, pontozás, kérdőív), vagy szöveges értékelés alkalmazásával. A coaching nyomán az új vagy mélyebb tudás és szakértelem nagy valószínűséggel viselkedésváltozásban is megjelenik, ezeket a változásokat lehet szubjektíven (felettestől, kollégáktól kért visszajelzés) és objektíven is mérni.

Az egyik legkorábbi példa a coaching hatékonyságának mérésére Gegner (1997) 'Coaching Experience Survey' nevű felmérése volt, amelyben a válaszadók 52 tényezőt értékelték Likert-skálán, a coachingfolyamat több komponensében: célok, visszacsatolás, önhatékonyság, jutalmak, kommunikációs stílus, interperszonális stílus, felelősség és tudatosság. Carol Gegner (1997) azt találta, hogy a kommunikáció, a coach stílusa, személyisége és készségei nagyon fontosak a hatékony coaching megvalósításához.

James W. Smither és szerzőtársai (2003) kutatásuk során 404 főt kérdeztek meg online CES-jüket (Coaching Effectiveness Survey) felhasználva. Az első között voltak, akik a coaching hatékonyságával kapcsolatos visszajelzésnél több szempontot is figyelembe vettek (beleértve a közvetlen jelentéseket és a szupervíziókat is), egy több mint egyéves időszak alatt, mindezt kontrollcsoporttal.

Francis A. Kombarakaran és szerzőtársai (2008) tanulmánya eredményei alapján a megkérdezett vezetők főként öt területen változtak a coachingnak köszönhetően: *people management*, vezetőkkel való kapcsolat, célok kitűzése és prioritások meghatározása, elkötelezettség és termelékenység, valamint párbeszéd és kommunikáció. Érdekeség, hogy szinte minden válaszadó (94%) elégedett volt a saját coachával.

Dough Mackie (2015) kutatásának célja a vezetői coaching program hatásainak vizsgálata volt, mind a formatív értékelés, mind a program lebonyolításának módja, mind az összegző értékelés, a program szélesebb körű hatása szempontjából. A válaszadók jelentős pozitív változás észleléséről számoltak be egyéni, csapat- és szervezeti szinten, és ezeket a változásokat a coachingprogramnak tulajdonították.

Camillo Pandolfi (2020) a vezetői coachingokat vizsgálta, és azt találta, hogy ezek többnyire hatékonyak, bár az *executive* coaching hatékonyságának bizonyítása még mindig gyerekcipőben jár, és többnyire a *coachee* (ügyfél) és a coach jellemzőire, valamint a coachingkapcsolatra összpontosít. Ez megerősíti az egyéni jellemzők és a kapcsolat kiépítésének fontosságát. A másik oldalon a coachingfolyamattal, a szervezeti jellemzőkkel és a módszertani hatásokkal lényegesen kevesebb tanulmány foglalkozik.

### 3. A COACHING EREDMÉNYESSÉGE AZ ÜZLETRE VALÓ HATÁSÁNAK MEGKÖZELÍTÉSÉBŐL

A témával foglalkozó szerzők a coaching üzleti szférában érzékelhető töretlen sikerére alapozva élnek azzal a feltételezéssel, hogy a coaching mint a vezetőfejlesztés egyik módszere egyértelműen közvetlen és közvetett hatással van az üzleti eredményre. A klasszikus megtérülési mérési módszerek azonban nem alkalmazhatóak egy az egyben a coachingfolyamatokra, így többen az eredményesség méréséhez sajátos módszertant dolgoztak ki, mely módszerek többsége komplex modelleken alapul. A Patti Pulliam Phillips és szerzőtársai (2006) által kidolgozott „ROI Methodology” alapja a Kirkpatrick-modell (Kirkpatrick, 1996) kiegészítve egy ötödik szinttel, amely a ROI-t, vagyis a költségeket hasonlítja össze annak pénzügyi eredményével. Donald L. Kirkpatrick modelljét eredetileg a tréningek eredményességének mérésére használták, azt mérik vele, hogy a résztvevők hogyan reagálnak a képzésre (ebben az esetben a coachingra); a tanulást, hogy valóban megértették-e a képzést (a tudás, a készségek vagy a tapasztalat növekedése); a viselkedésváltozást, hasznosítják-e a munkahelyen a tanultakat és az eredményeket, azaz, hogy a képzés pozitív hatással volt-e a vállalkozásra/szervezetre (Kirkpatrick, 1996; Kirkpatrick, D. L.–Kirkpatrick, J. D., 2009).

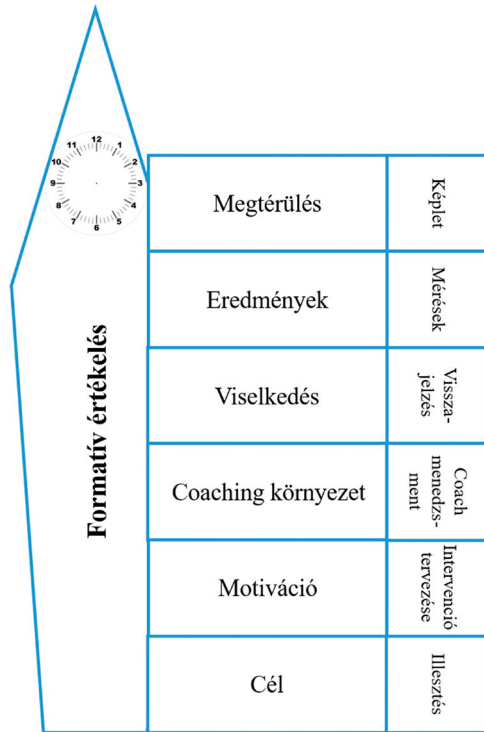
Mackie (2015) fent említett, komplex vizsgálatában a coachingra szánt összeget, a befektetések megtérülését is számolta, és a megtérülésének (ROI) konzervatív számítása 85,6%-os értéket adott. Míg más kutatások esetében a ROI rendkívül széles sávon mozog, egészen a 700%-ig (Fenyvesi et al., 2016).

### 4. A COACHING EREDMÉNYESSÉGÉNEK MÉRÉSE KOMBINÁLT MÓDSZEREKKEL

Kiss Olga (2016) szerint a ROI (return on investment) számítása több kérdést is felvet a coaching kapcsán, így a coaching értékelésében egyre nagyobb szerepet kap a Coaching ROE (return on expectations, várakozások teljesülése). A ROI-számítás mindent egy dimenzióban fejez ki, mindent pénzben mér, és a megtérülést is abban fejezi ki. A nehézséget az okozza, hogy ehhez viszont el kell különíteni a coaching hatását minden más hatástól, ami az adott időszakban befolyásolhatta az üzleti eredményt.

A ROE egy olyan holisztikus, átfogó mérési rendszer, amelybe bele lehet számolni minden hasznot, amit a fejlesztési folyamatból a szervezet kap (Kirkpatrick, D. L.–Kirkpatrick, J. D., 2009). Fontos azonban, hogy a ROI és a ROE nem zárják ki egymást.

A kombinált modellek közül komplexitása miatt kiemelkedik a Paul Lawrence és Ann Whyte által kidolgozott Clocktower Model (Lawrence–Whyte, 2013). A modell egy lineáris folyamatot ír le, e mentén történik a mérés, amely a coaching céljának megállapításával kezdődik, és ennek a célnak teljesülését igazoló pénzügyi ROI mérésével zárul.



**1. ábra.** A Clocktower modell használata az executive coaching folyamatok értékeléséhez (Lawrence–Whyte, 2013, 9. alapján)

Az áttekintett tanulmányok, felmérések közül számunkra Julie-Anne Tooth és szerzőtársai (2013) eredményei voltak meghatározók. A szerzők az Institute of Executive Coaching and Leadership (IECL) által kidolgozott eszközt használták, az úgynevezett Coaching Effectiveness Survey-t (CES), amely a coaching hatékonyságát méri huszonöt tényező alapján. A tanulmányuk célja kettős volt, egyrészt a CES mint eszköz megbízhatóságát vizsgálta a coaching hatékonyságának méréséhez. E tekintetben a tanulmány megkísérelte azonosítani a kapcsolatokat a következő kategóriák között: előny, relevancia, elvárások, érték, elégedettség és a coaching folyamata. A felmérés célja továbbá az volt, hogy feltárja a kulcsfontosságú hozadékokat, amelyeket a coaching folyamán szereztek a válaszadók, továbbá ezen előnyök relevanciáját a munkájuk során.

A felmérés során használt huszonöt tényezőt (lásd *1. táblázat*) 0–4-ig terjedő Likert-skálán értékelték a válaszadók, két szempontból: egyrészt, hogy mekkora mértékű volt számukra a coaching ülésorozat haszna/hozadéka, másrészt, hogy az adott kompetenciaterületen való fejlődésnek mekkora jelentősége van a munkájukban.

Az eredmények rávilágítottak arra, hogy a CES statisztikailag is megbízható felmérési eszköz. Az ügyfelek értékelése alapján pedig a coachingfolyamat legnagyobb előnye az éntudatosságban nyilvánult meg, a munkájuk során főleg a kollégákkal és a feletteseikkel való kapcsolatok szempontjából mutatkozott haszon. A coachingülések által kiváltott változások leginkább az intraperszonális és interperszonális kapcsolatokban mutatkoznak meg.

#### 4.1. Alkalmazott módszertan bemutatása

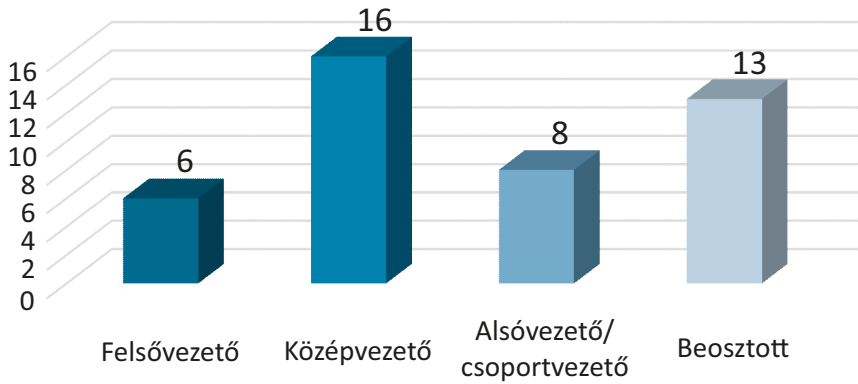
A Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara által 2019-ben indított Business Coach képzés hallgatói által coacholt ügyfelek körében végeztünk *online* kérdőíves kutatást. Terveink szerint a felmérést évente meg fogjuk ismételni, annak érdekében, hogy a minta nagyságát és összetételét bővíteni tudjuk. Ez az első lekérdezés egy pilotverziónak tekinthető.

Az *ügyfél-elégedettségi kérdőív*nél az ügyfél véleményét mértük fel a coachinggal, a gyakorló coach munkájával kapcsolatban. Vizsgáltuk, hogy a szakmai gyakorlat során a hallgatók miben tudtak az ügyfeleknek támogatást nyújtani, továbbá hogy milyen kompetenciákban gazdagodott az ügyfél, amelyeket utána a munkája során kamatoztatni is tud.

A kérdőívvel felmértük az *ügyfél előzetes ismereteit* a coachinggal kapcsolatban, az *ügyfél tapasztalatait* a gyakorló coach munkájával kapcsolatban, a *coachingfolyamat ügyfélre/szervezetre való hatását*, a *coaching hasznát*. Huszonöt állítást fogalmazzunk meg, a fent is említett Tooth és szerzőtársai (2013) vizsgálata során is használt szempontok értékelését kértük. Ezen blokkon belül megkértük őket, nyilatkozzanak arról, részt vesznek-e a jövőben is coachingon, és hogy másnak is ajánlanák-e a coaching szolgáltatását. Jelen tanulmányban ezen kérdésblokk eredményeit foglaljuk össze.

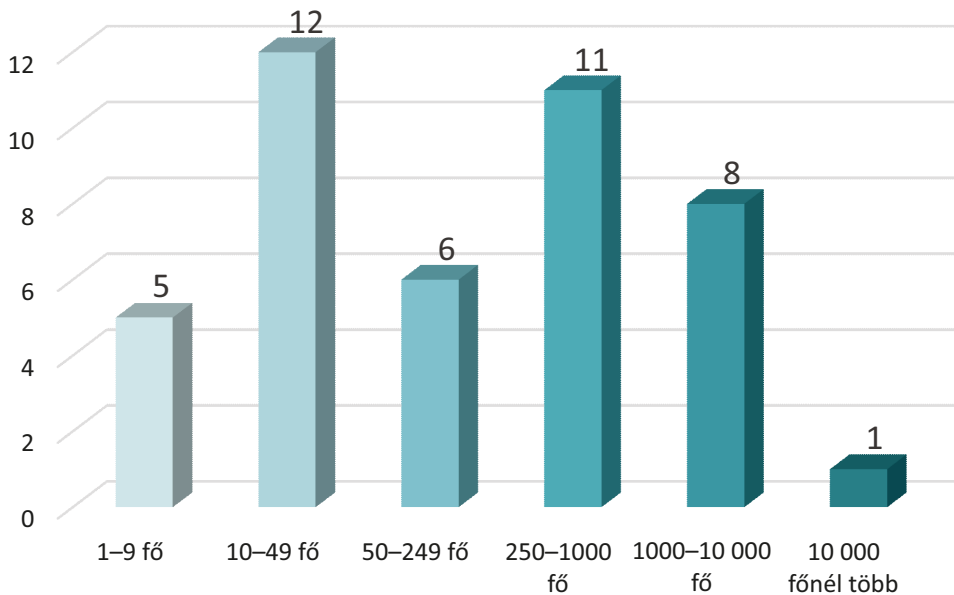
#### 4.2. A minta jellemzői

A megkérdezettek olyan ügyfelek, akiket a hallgatók maguk kerestek fel, szervezeten, vállalaton keresztül, és business témakörben coacholtak. A kérdőívet összesen negyvenhárman töltötték ki. Ez körülbelül 20%-os válaszadási aránynak felel meg a potenciálisan felmérhető ügyfelek esetén, azaz a válaszadási hajlandóság az online felmérések viszonylatában jónak mondható. A válaszadók többsége nő (27 fő), míg közel harmaduk férfi (16 fő), harmincnyolc éves átlagos életkorral. A megkérdezettek döntő többsége (38 fő) befejezett főiskolai, egyetemi végzettséggel rendelkezik, és munkavállalói státuszban dolgozik teljes munkaidőben (36 fő), míg 5 fő vállalkozóként tevékenykedik. Az ügyfelek beosztásukat tekintve többnyire középvezetői (16 fő) vagy beosztotti pozícióban (13 fő) dolgoznak (2. ábra).



**2. ábra.** A megkérdezettek beosztás szerinti megoszlása (N = 43, fő)  
(a szerzők saját szerkesztése)

A kitöltők többségének (20 fő) munkáltatója nagyvállalat, míg hatan dolgoznak közepes méretű vállalkozásnál, és 17 fő kisvállalkozásnál (3. ábra).



**3. ábra.** A megkérdezettek munkahelyének foglalkoztatotti létszám szerinti megoszlása (N = 43, fő)  
(a szerzők saját szerkesztése)

A minta alapjellemzőinek bemutatása után a következő részben a coaching hasznának értékelése következik.

### 4.3. Eredmények

Tooth és szerzőtársai (2013) kutatásával megegyezően az általunk megkérdezett kitöltőknek is egy 0-tól 4-ig terjedő skálán kellett értékelniük, hogy mekkora mértékű volt számukra a coaching ülésorozat haszna/hozadéka az adott (kompetencia)területen, ahol 0 jelentette azt, hogy egyáltalán nem volt, 4 pedig, hogy nagyon nagymértékű. Összességében pozitívnak, azaz hasznosnak értékelték az ügyfelek a coaching hasznát mindegyik kompetenciaterületen (átlag 3,2).

A táblázat alapján leolvasható, hogy jelen felmérés szereplőinél leginkább az önismeret (például 2. vagy 17. kompetencia), vagy a tudatosabb viselkedés (például 1. kompetencia) területén mutatkozott meg a coaching haszna. Ezek az adatok pedig összhangban vannak Tooth és szerzőtársai (2013) eredményeivel, a coachingfolyamat legnagyobb előnye az éntudatosságban nyilvánult meg.

A megkérdezett klienseknek értékelniük kellett továbbá azt is, hogy egy 5-ös skálán mennyire tartják valószínűnek, hogy igénybe vesznek a jövőben még coachingszolgáltatást, ahol az 1 jelentette, hogy egyáltalán nem, és az 5, hogy nagyon valószínűnek tartja, hogy igénybe veszi még. A kérdésre adott minősítések átlaga 4,2 lett. A többség valószínűleg részt fog még venni coachingtevékenységben. Átlagosan 4,7, azaz még nagyobb annak a valószínűsége, hogy ajánlanák másnak is ezt a szolgáltatást. Nyílt kérdés során olyan indokok fogalmazódtak meg, mint például:

- „A személyes fejlődéshez nagymértékben hozzájáruló coachingalkalmak a munkavégzésemre is pozitív hatással voltak.” (30 éves beosztott nő)
- „A beszélgetések hatására tudatosabban ismerek fel bizonyos helyzeteket, és annak megfelelően cselekszem.” (30 éves alsóvezető/csoportvezető nő)
- „A konzultációk során kimondhattam a gondolataimat, félelmeimet anélkül, hogy támadástól vagy megítéléstől kellett volna tartanom.” (40 éves középvezető férfi)

A legtöbb válasz az első két véleményhez kapcsolódóan a személyes fejlődést és a tudatosabb cselekvéseket említi, összhangban azokkal a kompetenciaterületekkel, amelyek terén legnagyobb mértékben érezték az ügyfelek a coaching hasznát. A harmadik gondolat praktizáló coachoknak lehet nagyon szívmelengető. Mivel nagyon fontos feltétele az eredményes coachingnak, hogy egy olyan, ítéletektől és minősítéstől mentes légkört teremtsenek, amelyben a kliens azt érezheti, nyugodtan megnyílhat, és ez meg is történik.

**1. táblázat.** A CES huszonöt kompetenciaterületének értékelése a coaching ügyfelek által

	<b>Kompetenciaterület</b>	<b>Átlagos haszon mértéke</b>
1.	<b>Tudatában vagyok a mögöttes személyes történéseimnek, érzéseimnek.</b>	<b>3,4</b>
2.	<b>Képes vagyok meglátni a személyes erősségeimet, valamint a kihívásaimat.</b>	<b>3,5</b>
3.	Képes vagyok személyes és szakmai visszajelzést adni a kollégáknak.	3,3
4.	Képes vagyok új módszerekkel megvizsgálni azokat a kérdéseket és problémákat, amelyekkel szembesülök.	3,3
5.	Új meglátásaim vannak a kollégák viselkedése kapcsán, megértem azokat.	3,1
6.	Képes vagyok konstruktívan megvitatni a nehéz kérdéseket.	3,3
7.	Bízom abban, hogy képes vagyok alkalmazni a megfelelő viselkedést és munkastílusokat.	3,2
8.	Képes vagyok meggyőzően közölni az ötleteimet másokkal.	3,2
9.	Bízom abban, hogy képes vagyok mentorálni és támogatni munkatársaimat.	3,3
10.	Képes vagyok nyíltan beszélni a felettesemmel és kollégáimmal a nézeteimről.	3,3
11.	Javult a munkahelyi konfliktuskezelési képességem.	3,0
12.	Megvan a kellő önbizalom, hogy teljes szívvel törekedjek céljaimra.	3,3
13.	Új módszerekkel rendelkezem a kollégákkal való kapcsolataim javítására.	2,9
14.	Látható javulások a saját és/vagy a csapatom teljesítményében.	2,9
15.	Felismerem a negatív önkritikát, amely gátolja a lehetőségeim teljes kihasználását.	3,2
16.	Képes vagyok a csapatdinamikát beazonosítani és megérteni.	3,1
17.	<b>Világosabb elképzelésem van a szakmai fejlődésemről és karrieremről.</b>	<b>3,4</b>
18.	Javult a problémamegoldó-képességem a munkám során.	3,1
19.	Képes vagyok együtt érezni a kollégákkal, valamint átérezni aggodalmaikat és problémáikat.	3,3
20.	<b>Képes vagyok meghatározni a legfontosabb teljesítményprioritásokat, és dolgozni azok érdekében.</b>	<b>3,4</b>
21.	Képes vagyok feladatokat átruházni másokra, és motiválni a teljesítményüket.	3,1
22.	Képes vagyok a szervezet teljes képét látni, amelyen belül dolgozom.	3,3
23.	A munkával való elégedettségem növekedett.	3,1
24.	Ismerem a módot a munkával járó stressz szintjének csökkentésére.	3,0
25.	Képes vagyok jobban megteremteni az egyensúlyt a munka és a magánélet, valamint a kikapcsolódás között.	3,1
	Összességében	<b>3,2</b>

## 5. ÖSSZEZÉS, KONKLÚZIÓ

Tanulmányunkban a coachingfolyamat hasznának lehetséges mérési lehetőségeit jártuk körül. Az irodalomfeldolgozást követően saját empirikus kutatást végeztünk végre a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara által indított Business Coach képzés hallgatói által coacholt ügyfelek körében, a coaching ülésorozat lezárta után egy-két hónappal. A vizsgálat központi kérdése az volt, hogy milyen hasznot, eredményt tapasztaltak az ügyfelek a coaching ülésorozatnak köszönhetően saját munkájukban.

Bár a minta nagysága nem alkalmas komolyabb elemzések elvégzésére vagy messzemenő következtetések levonására, megfelelő alapot teremthet ahhoz, hogy további, mélyebb kutatásokat végezzenek el a téma vizsgáloí. Kutatási irány lehet a coaching eredményeinek elkülönítése egyéni és szervezeti szinten, az eredmények értékelését befolyásoló egyéni és szervezeti sajátosságok.

A bemutatott eredmények alátámasztják, hogy rendkívül sokrétű hozadéka lehet egy coachingbeszélgetésnek vagy -folyamatnak, amely nemcsak közvetlenül az ügyfélnél jelentkezhet, hanem a munkája során is megmutatkozhat, ezáltal a foglalkoztató szervezet is profitálhat belőle. A hasznosság számszerűsítése, esetleges pénzbeli kimutatása nagyon nehéz feladat, hiszen nehéz különválasztani, hogy a coachingban részt vevő személy munkája által generált haszon mekkora hányada köthető a coachinghoz.

Akár pénzben kifejezhető, akár szubjektív módon érzékelhető előnyökre gondolunk, egyre több munkáltató, vezető vagy beosztott ismeri fel – már hazánkban is –, hogy a coaching nagyon hasznos tevékenység.

## IRODALOM

- Cope, M. (2007): *A coaching módszertana. Az együttműködésre épülő coaching kézikönyve.* (ford. Németh Á.) Budapest: Manager Könyvkiadó
- Fenyvesi É. – Vágány J. – Kárpátiné Daróczy J. (2016): Mérési módszerek a coaching megtérülésére. *Gradus*, 1, 360–367. [http://real.mtak.hu/110387/1/2016\\_1\\_ECO\\_011\\_Fenyvesi.pdf](http://real.mtak.hu/110387/1/2016_1_ECO_011_Fenyvesi.pdf)
- Gegner, C. (1997): *Coaching: Theory and practice.* San Francisco: University of San Francisco, Unpublished Master Thesis
- ICF (é. n.): *ICF Core Competencies.* <https://coachingfederation.org/core-competencies> (Letöltve: 2021. 05. 28.)
- Kellő É. (szerk.) (2014): *Coaching alapok és irányzatok.* Budapest: Akadémiai Kiadó
- Kirkpatrick, D. (1996): Great Ideas Revisited. Techniques for Evaluating Training Programs. Revisiting Kirkpatrick's Four-level-model. *Training & Development*, 50, 1, 54–57.
- Kirkpatrick, D. L. – Kirkpatrick, J. D. (2009): *Evaluating Training Programs.* [https://www.bkconnection.com/static/Evaluating\\_Training\\_Programs\\_EXCERPT.pdf](https://www.bkconnection.com/static/Evaluating_Training_Programs_EXCERPT.pdf) (Letöltve: 2021. 09. 28. )
- Kiss O. (2016): Coaching ROI dilemmák. *Magyar Coachszemle*, 3, 13–18. <https://coachszemle.hu/2016/07/27/coaching-roi-dilemmak/>

- Kombarakaran, F. A. – Yang, J. A. – Baker, M. N. et al. (2008): Executive Coaching: It Works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60, 1, 78–90. DOI: 10.1037/1065-9293.60.1.78, [http://positiveinsights.co.uk/articles/EXEC\\_COACHING\\_IT\\_WORKS.pdf](http://positiveinsights.co.uk/articles/EXEC_COACHING_IT_WORKS.pdf)
- Lawrence, P. – Whyte, A. (2013): Return on Investment in Executive Coaching: A Practical Model for Measuring ROI in Organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7, 1, 4–17, DOI: 10.1080/17521882.2013.811694, [https://www.researchgate.net/publication/272121230\\_Return\\_on\\_investment\\_in\\_executive\\_coaching\\_A\\_practical\\_model\\_for\\_measuring\\_ROI\\_in\\_organisations](https://www.researchgate.net/publication/272121230_Return_on_investment_in_executive_coaching_A_practical_model_for_measuring_ROI_in_organisations)
- Mackie, D. (2015): Evaluating Leadership Coaching in Organisations: A Survey of Formative and Summative Outcomes. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 13, 1, 2–28. [https://www.researchgate.net/publication/275763897\\_Evaluating\\_Leadership\\_Coaching\\_in\\_Organisations](https://www.researchgate.net/publication/275763897_Evaluating_Leadership_Coaching_in_Organisations)
- O’Neil, M. B. (2008): *Coaching. A vezetői szerep és feladat tudatosítása.* (ford. Németh Á.) Budapest: HVG Kiadó
- Pandolfi, C. (2020): Active Ingredients in Executive Coaching: A Systematic Literature Review. *International Coaching Psychology Review*, 15, 2, 6–30. <https://www.trishturner.co.uk/wp-content/uploads/2020/10/Active-ingredients-in-executive-coaching-A-systematic-literature-review-2020.pdf>
- Phillips, P. P. – Phillips, J. J. – Stone, R. D. et al. (2006): *The ROI Fieldbook. Strategies for Implementing ROI in HR and Training.* London: Routledge
- Smither, J. W. – London, M. – Flautt, R. et al. (2003): Can Working with an Executive Coach Improve Multisource Feedback Ratings over Time? A Quasi-experimental Field Study. *Personnel Psychology*, 56, 1, 23–44. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00142.x, <https://stybelpeabody.com/pdf/doescoachingchangebehavior.pdf>
- Tooth, J.-A. – Nielsen, S. – Armstrong, H. (2013): Coaching Effectiveness Survey Instruments: Taking Stock of Measuring the Immeasurable. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6, 2, 137–151, DOI: 10.1080/17521882.2013.802365, <https://www.iecl.com/wp-content/uploads/2016/08/Tooth2cNielsen2cArmstrongCES290413final-2.pdf>
- Wasylyshyn, K. M. (2003): Executive Coaching: An Outcome Study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55, 2, 94–106. DOI: 10.1037/1061-4087.55.2.94, [http://www.karol-wasylyshyn.com/pdf/executive\\_coaching.pdf](http://www.karol-wasylyshyn.com/pdf/executive_coaching.pdf)