



Paksi-Petró Csilla – Stréhli Georgina<sup>1</sup>

## Az életre szóló tanulási élmény – Innovatív módszerek a közigazgatási vezetőképzésben: a coachingszemléletű fejlesztés

„A coaching olyan művészet,  
amely egy másik ember teljesítményének,  
tanulásának és fejlődésének  
elősegítésével foglalkozik.”  
(Sir John Withmore)

### Bevezetés

Átlag felett teljesítő szervezetekben a vezetőfejlesztés a szervezeti stratégia része. Befektetés a jövőbe, amely a hosszú távú eredményes és hatékony működést biztosítja. Mindenkori cél a kompetens, hatékony közigazgatási vezetők képzése. A vezetői kihívások mára olyan magas szintű komplexitást mutatnak, amelyekre a hagyományos képzési formák nem biztosítanak megfelelő felkészítést. A vezetői leterheltséget figyelembe vevő támogatásra van szükség, amely: személyre szabott kompetenciafejlesztés, időben és térben rugalmas, mégis folyamatos, alacsony időterheléssel végezhető önfejlesztő munkát tesz lehetővé. A Covid-járvány hatására a nemzetközi képzési trendek rámutatnak: a tanulást szükséges nagyobb arányban online térbe helyezni. Emiatt nem kell lemondani a személyes és személyre szabott interaktív tanulás egyedülálló tanulási hatékonyságáról. A vezetők számára elengedhetetlen magas szintű önismeret, vezetői tudatosság és önreflexiós készség a virtuális elemekkel kombinált, coachingszemléletű képzés módszerével fejleszthető. Tanulmányunk a közigazgatási vezetőképzés közelmúltjába és jelenébe ágyazva vizsgálja a coachingszemléletű vezetőképzés jellegzetességeit, közigazgatási relevanciáját és a benne rejlő, jelenleg még kiaknázatlan potenciált.

<sup>1</sup> *Paksi-Petró Csilla*: adjunktus, Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Emberi Erőforrás Tanszék. Kapcsolat: [petro.csilla@uni-nke.hu](mailto:petro.csilla@uni-nke.hu). *Stréhli Georgina*: tanársegéd, Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Emberi Erőforrás Tanszék. Kapcsolat: [strehli.klotz.georgina@uni-nke.hu](mailto:strehli.klotz.georgina@uni-nke.hu).

## A közigazgatási vezetőfejlesztés közelmúltja és jelene 2014–2020

A magyar közigazgatás lassan követi a humánerőforrásmenedzsment-trendeket. Ez természetszerűleg megmutatkozik a közigazgatási vezetőképzés kultúráján is. A 2000-es években a közigazgatás vezetőképzési rendszere fokozatosan zárkózott fel a nemzetközi térben modernnek számító oktatási módszerekhez. 2014-ben létrejött a közigazgatási továbbképzés új országos rendszere és benne külön ágazatként a vezetőképzés. A Nemzeti Közzolgálati Egyetem (NKE) által működtetett, egyedi képzési modellben a teljes közigazgatási vezetői körnek rendszeresen, meghatározott számú képzésen kell részt vennie.<sup>2</sup> A korábbi, jogi és szakismereti tárgyú, előadó-központú képzéseket a készségfejlesztést elősegítő, résztvevőközpontú oktatásmódszertan váltotta fel.<sup>3</sup> Az oktatási rendszer nagyságrendjét érzékelteti, hogy a továbbképzési programjegyzéken 2019. év végén 2488 program szerepelt, amelyből 576 program az NKE által fejlesztett és nyújtott közzolgálati továbbképzési program.<sup>4</sup> A vezetőképzések célja a vezetői utánpótlás képzése, a vezetők rendszeres továbbképzése és a vezetők magas szintű kiválósági képzése. Módszertanilag három típusuk van: *e-learning*, jelenléti és a kettőt vegyítő *blended learning*. A közzolgálati vezetők 2019-ben 12-féle *blended learning* vezetőképző, 6-féle jelenléti, valamint 1 db *e-learning*-program közül választhattak. Ezeket összesen 1096 fő vett részt.<sup>5</sup>

A továbbképzési rendszerben az *e-learning* típusú képzés túlsúlyát a népszerűségi mutatók mellett az is tükrözi, hogy összesen 316 darab ilyen program található a teljes kínálatban. Számtalan előnye mellett a módszerben kihívást jelent a személyesség megteremtése. Nehezített a tanulók közötti interakció, a szociális kapcsolat és az informális kommunikáció megteremtése. Ezeket az *e-learningek* új „tutorált” típusai, illetve a közösségi média elvén működő belső „Csoportok és csatornák” szolgáltatás igyekszik kiküszöbölni.<sup>6</sup> Az *e-learning* mellett mára már a közigazgatásban is elfogadott és kedvelt a tréningmódszertan szerinti, kisebb csoportos oktatás. A tréning a tréningcsoport készségeinek és kompetenciájának fejlesztése egy adott témakörben (például időgazdálkodás, konfliktuskezelés stb.). A tematika viszonylag rögzített, így nincs lehetőség minden résztvevő egyéni igényeit figyelembe venni. Nehézséget jelent, hogy a résztvevők teljes

<sup>2</sup> A közzolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 22. § (2).

<sup>3</sup> Carl R. Rogers: *Freedom to learn for the 80's*. Columbus, OH, Merrill, 1983. Magyar fordítása: *A tanulás szabadsága a 80-as években*. Szeged, JGYTF, 1986.

<sup>4</sup> *Jelentés a 2019. évben megvalósított közzolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról* (2020. április 7.).

<sup>5</sup> *Jelentés a 2019. évben megvalósított közzolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról* (2020): i. m. 26.

<sup>6</sup> <https://probono.uni-nke.hu/tartalom/erdeklodoknek/kepzesekink>.

napra/napokra kiesnek a munkából, amelyet a közigazgatásban a munkaadók gyakran nem tolerálnak.

A továbbképzési rendszer megújulási célja 2021-ben a tisztviselők önkéntes tanulásának ösztönzése, saját motivációjuk felébresztése, statikus ismeretek közvetítése helyett szemléletformálás, az értékorientáció. A kötelező jelleg, a vizsgaorientáltság és a személytelenség negatív élményének kiküszöbölése, helyette önfejlesztési lehetőség és tanulási élmény adása.<sup>7</sup> A Covid-járvány rámutatott, hogy a képzést szükséges még nagyobb arányban online térbe helyezni. Emiatt azonban nem kell lemondani a személyes és személyre szabott interaktív tanulás egyedülálló tanulási hatékonyságáról. A meglévő színes képzési paletta mellett kialakítható a továbbképzési rendszer megújítási céljaival harmonizáló, részben vagy egészben az online térben működő, *coachingszemléletű* egyéni és kiscsoportos vezetőfejlesztés.

### Egyéni fejlesztés coachingmódszertan szerint

A coaching az egészséges, önmagukat bizonyos területeken fejleszteni kívánó embereket, szervezeteket segíti céljaik elérésében. A coaching nem terápia, nem tréning, nem tanácsadás, nem mentorálás és a legkevésbé sem felszínes baráti csevej. Egyik nagyra becsült coach kollégánk kedvenc mondását idézve: „Ha másokat akarsz izzasztani, hívj tanácsadót, ha te magad akarsz izzadni, hívj coachot!”<sup>8</sup> A coaching „verejtékes” belső önismereti és önfejlesztési munka, de megéri, mert életre szóló tanulási élményeket tartogat magában.

A *sikerés coach*<sup>9</sup> című kézikönyvet olvasva elsőre furcsálltam egyik kulcsfontosságú állítását: „részesítd az ügyfeled életre szóló coachingélményben...” Hát ez gyönyörű! De jobban belegondolva, teljesen igaz. A coach egyetlen feladata olyan hatékony szolgáltatást tenni, hogy az ügyfele soha életében ne felejtse el azt a beszélgetést. A coach a csodákban utazik, az ügyfél a beszélgetések hatására „aha”-élmények sorozatát élheti meg, és olyan célok elérésére lesz képes, amelyről korábban csak álmodozott (vagy álmodni sem mert).

A közös munka során az ügyfél kimozdul a megszokott gondolkodásából, és más szemszögekből, új nézőpontokból látja saját működését, elvezeti őt saját megoldásaihoz. A coach soha nem ad megoldási alternatívákat a problémákra, nem mondja meg, hogy mit kell tenni. Abban segíti, hogy az ügyfél maga találjon rá a saját élethelyzete számára legmegfelelőbb útra és módszerre. A coach

<sup>7</sup> Jelentés a 2019. évben megvalósított közszolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról (2020): i. m. 8.

<sup>8</sup> Kurucz Balázs PCC-től hallott idézet.

<sup>9</sup> Steve Chandler – Rich Litvin: *A sikerés coach*. Budapest, Cor Leonis, 2017. 126.

nem saját tudását, tapasztalatát adja át, hanem új, saját tudás és tapasztalat megszerzésére ösztönzi a tanulót. Az eredményeket beszélgetések során speciális coachingtechnikákkal éri el. Célirányos kérdésekkel, odafigyeléssel, visszajelzéseivel rávezeti az ügyfelet arra, hogy lássa meg saját hibáit, igyekezzen azokat javítani, ismerje fel, hogy ő maga mit tehet azért, hogy javuljon a helyzete, elérje céljait. A coach támogatásával az ügyfél stratégiát és akciótervet dolgoz ki, majd megvalósítja ezeket, amelyet az önként vállalt feladatok és határidők betartása, nyomon követése segít. A közös munka során nagyot fejlődik önismerete, ön-reflexiók készsége, vezetői tudatossága és vezetési stílusa. A tartós hatású, életre szóló tanulási élmény átütő erejű, sorsfordító hatású is lehet. Ezért mondjuk, hogy a coach csodákban utazik.

Mindez így leírva persze semmit sem jelent annak, vagy kétkedést vált ki abból, aki még nem tapasztalta személyesen a jó coaching erejét. Nagyon találó megállapítás, hogy: a coaching elég absztrakt, elvont, nem lehet néhány ábrával, grafikonokkal, számokkal, kézzelfogható fizikai eredményekkel bemutatni működését és hatékonyságát.<sup>10</sup>

Hazánkban a coaching igazi áttörése a 2005–2010 közötti időszakra tehető.<sup>11</sup> Kezdetben a nagyvállalati gyakorlatban terjedt, de lassan begyűrűzött a kis- és középvállalkozások mindennapjaiba is. Ennek ellenére a mai napig az emberek többségének homályos ez a fogalom. Amíg nincs a módszerről személyes tapasztalásunk, nem is lehet megérteni vagy előre látni értékeit. Nehézséget jelent az is, hogy a coachingszolgáltatások megközelítésmódja, szakmai paradigmái és minősége meglehetősen heterogén. A szakmai színvonalat és megbízhatóságot hivatottak őrizni a coachingszakmai szervezetek (például Magyarországi Coach Szervezetek Szövetsége, ICF Magyar Tagozat). Azonban a gyakorlatban a szakterületnek nincs szigorú szabályozása, ezért kis túlzással szinte bárki coachnak nevezheti magát. A coachképzések szolgáltatói palettája és minősége nagyon különböző. Ennek veszélye, hogy egy-egy kóklerral megtapasztalt coaching rontja a szakmai munka hitelességét. Nemzetközi szinten az ügyfelek egyre tudatosabbak, és a hiteles, tanúsítvánnyal, nemzetközi akkreditációval és igazolható szakmai múlttal rendelkező coachokat keresik.<sup>12</sup> Hazánkban első helyen áll a coachválasztásban a személyes szimpátia (ami

<sup>10</sup> [https://pillangoeffektus.blog.hu/2019/07/04/coaching\\_csillamporhintes\\_vagy\\_hatekony\\_szaksegitseg](https://pillangoeffektus.blog.hu/2019/07/04/coaching_csillamporhintes_vagy_hatekony_szaksegitseg).

<sup>11</sup> Horváth Tünde: A team coaching különböző fajtái. 2. rész. *Magyar Coachszemle*, 1. (2012), 3. 5–16.

<sup>12</sup> 2020 ICF Global Coaching Study. Executive Summary. Online: [https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL\\_ICF\\_GCS2020\\_ExecutiveSummary.pdf](https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf) 17.

persze tényleg fontos bizonyos szintig), és csak utána következik a képzettség és a szakmai gyakorlat megítélése.<sup>13</sup>

A coaching az 1980-as években került a sportpszichológiából az üzleti életbe, és azóta folyamatosan terjed, fejlődik világszerte. Ennyi idő alatt bizonyította, hogy tartós üzleti sikert eredményező eszköz. Létjogosultságát számadatok igazolják. A Nemzetközi Coach Szövetség (*International Coach Federation – ICF*) 2015. évi felmérése szerint a coaching éves árbevétele minimum 2 billió USD.<sup>14</sup> 2020-as felmérésük szerint a coachingból származó árbevétel világviszonylatban már 2,849 billió USD volt 2019-ben. Ez 33%-os növekedés. Magyarországon 2020-ban a coachok átlagos óradíja 26 000 forint.<sup>15</sup> Vajon mekkora üzleti eredményre tettek szert a coachingot használó vállalatok, ha megéri nekik ekkora befektetésre áldozni?

A coach szakemberek száma 2015-ről 2019-re 50-65 ezerről 71 ezerre tehető, amely 21%-os növekedés.<sup>16</sup> A szakemberek növekedése is mutatja a coaching iránti érdeklődést, még akkor is, ha a coachképzést végzetteknek csak töredéke dolgozik majd teljes állású „profi” coachként. Többségük részmunkaidős coach, a cégvezetéshez tanul coachingszemléletet, vagy önismereti törekvéseit valósítja meg a képzések elvégzésével. A magyar társadalomban korábban „ciki” volt pszichológushoz, más segítő szakemberhez járni. Mára már egyre többen felismerik, hogy a mentális egészség legalább olyan fontos, mint a fizikai. A nagyvállalati szektor által behozott szemlélet terjedésével egyfajta kiváltság, vagy „menő” dolog, ha van saját coachod. Azt jelentheti: vagy olyan fontos a szervezet számára, hogy biztosítja az egyénre szabott fejlődésed luxusát. Maguk a vezetők is egyre szélesebb körben használják vezetői munkájuk során beosztottaik menedzselésében a coachkompetenciákat (úgynevezett coachingszemléletű vezetést). A coachingmegrendelések nagy része még mindig a vállalati szektorban keletkezik, de egyre többen magánemberként is hajlandóak személyes fejlődésükbe fektetni (31%).<sup>17</sup>

A coaching már évtizedekkel ezelőtt is jól működött telefonon, illetve a digitális világ kiterjedésével online platformokon. Korábban sem volt ritka mondjuk Magyarországról Skype-on coacholni egy dél-afrikai menedzsert. De az online coachingban „áttörést” a Covid-19 hozott igazán. A kényszer hatására azon coachok közül is sokan áttértek az audiovizuális megoldásokra, akik korábban

<sup>13</sup> 2020. évi Országos Coaching kutatás. Business Coach Kft. Online: [www.hrportal.hu/hr/menyinyit-keresnek-a-coachok-mit-varnak-toluk-az-ugyfelek---az-orzagos-coaching-kutatas-friss-eredmenyei-20201009](http://www.hrportal.hu/hr/menyinyit-keresnek-a-coachok-mit-varnak-toluk-az-ugyfelek---az-orzagos-coaching-kutatas-friss-eredmenyei-20201009).

<sup>14</sup> Erika Reyes Alvarez: *Executive coaching in international context*. University of VAASA School of Management. Master's Thesis in International Business. VAASA, 2019. 11.

<sup>15</sup> 2020. évi Országos Coaching kutatás (2020): i. m.

<sup>16</sup> 2020 ICF Global Coaching Study. Executive Summary (2020): i. m. 7.

<sup>17</sup> 2020. évi Országos Coaching kutatás (2020): i. m.

idegenkedtek tőle, vagy nem voltak magabiztosak a technika használatában. Az ICF Covid-kutatása szerint a pandémia kezdete óta a coachok 74%-a audio-vizuális platformokra váltott.<sup>18</sup> Az online kapcsolat másféle figyelmet és gyakorlatot igényel, hogy azonos színvonalon lehessen megvalósítani a coachingot, de annyi előnnyel kecsegtet, hogy megéri használni. Az ügyfelek könnyebben beilleszthetik mindennapjaikba az üléseket, mert időben jobban tervezhetőek (nem kell odautazni, és esti ülések is szóba jöhetnek), és költséghatékonyabb is. A virtuális tér megnöveli a coachkínálatot is, azaz könnyebb ügyfélként megtalálni a számunkra legjobb coachot, mert földrajzi kötöttségektől mentesen dolgozhatunk azzal, akivel csak akarunk.<sup>19</sup>

Coachingra akkor van szükség, ha alapvetően jól mennek a dolgok, de bizonyos területeken mehetnének még jobban. Érdemes coachingprogramot indítani, ha időszerű a szervezet építése, átszervezése, stratégiai tervezése, szervezeti szintű változások bevezetése. Ha szükséges a vezetők kompetenciáinak fejlesztése, megváltozott feladatok miatt új készségek elsajátítása. Ha indokolt az új vezetői munkakörbe történő beilleszkedés gyorsítása, vagy a szervezet kiemelkedő tehetségeinek (például vezetői utánpótlás) fejlesztése a cél. A 2020. évi Országos Coaching Kutatás eredményei szerint hazánkban a leggyakoribb coachingtémák a vezetői képességek fejlesztése, a munka-magánélet egyensúly megtartása, a munkahelyi kommunikáció, a konfliktuskezelés, és az új kinevezéssel, új feladatkörökkel járó nehézségek leküzdése kapcsán is igénylik a coach segítségét.<sup>20</sup>

A coaching nem követ egyetlen iskolát sem, módszertanába sok minden belefér, fő szempont, hogy az ügyfél fejlődését szolgálja. Irányzatait és eszközeit tekintve nagyon sokféleképpen találkozhatunk. Példálózó jelleggel: shadow-coaching, akcióközpontú vagy értékalapú coaching, brief-coaching, Gestalt, NLP stb. Ami minden megközelítésben kiemelt szerepet kap, az az aktív figyelem és az adekvát visszajelzések adása.

Fő irányultsága szerint beszélhetünk: egyéni coachingról (a coach egyénileg foglalkozik a coacholttal) vagy csoportos coachingról (a coach egy kis csoporttal foglalkozik).

Az egyéni coachingon belül különböző ágazatok fejlődtek ki: life coaching: egyéni életvezetéssel foglalkozik; business coaching: munkahelyi fejlődést segítő folyamat (középvezetők, menedzserek részére); executive coaching: speciálisan főként vállalati felsővezetők részére szóló fejlesztés.

Az egyéni business coaching a középvezetői réteg kompetenciáinak egyénre szabott, hatékony és időalap-kímélő fejlesztése. A coaching a szervezet építésé-

<sup>18</sup> COVID-19 and the Coaching Industry. 2020 International Coaching Federation, 18. Online: <https://bit.ly/2QVndrK>.

<sup>19</sup> 2020. évi Országos Coaching kutatás (2020): i. m.

<sup>20</sup> 2020. évi Országos Coaching kutatás (2020): i. m.

ben, átszervezésében, stratégiai tervezésben, szervezeti változások bevezetésében nyújt támogatást. Arra irányul, hogy a középfvezetők jobb vezetőkké válhassanak, a kompetenciáik fejlődjenek, saját hatékonyabb vezetési stílust alakíthassanak ki. A cél az egyéni teljesítmények fejlődésén keresztül a szervezeti teljesítmény növelése. Klasszikus témái például az önismeret, aszertivitás, delegálás, együttműködés (csapatépítés), időgazdálkodás, konfliktus- és stresszkezelés, motiválás, változáskezelés, proaktivitás stb.

A vezetői coaching speciális fajtája a felsővezetők számára biztosított executive coaching. Felsővezetői szinten speciális problémák adódhatnak, gyakran olyan jellegű kérdéseket kell megvitatni, amelyeket az ügyfél mással nem tud. A kompetenciafejlesztésnél hangsúlyosabb a speciális felsővezetői élethelyzetekre való felkészülés. Klasszikus témái: változások hatékony bevezetése, kritikus témák megbeszélése, interperszonális helyzetek eredményes kezelése, felkészülés kulcsfontosságú/kockázatos feladatokra, felkészülés coaching-szemléletű vezetésre.

A csoportos coachingmódszerek csoportos formájú változástámogatási és fejlesztő módszerek. Céljuk több konkrét egyéni/szervezeti probléma közös megoldása. A résztvevők a coach irányítása mellett tapasztalatot cserélnek, segítenek, tanácsot adnak egymásnak, és javaslatokat tesznek a szervezeti hatékonyság növelésére.

Röviden érdemes szót ejteni az *action learning* (akció tanulócsoport) módszeréről. Egyrészt mert egyik kedvenc team coaching módszerünk, másrészt általa megérthetjük, hogy ez bár csoportos képzés, de miért nem tréning, harmadrészt, mert pilot jelleggel a közigazgatási felsővezetők képzésében is helyet kapott már a módszertan Robert Kramer nemzetközi szakértő bevonásával.<sup>21</sup> Az *action learning* a team coaching egy különleges fajtája.<sup>22</sup> Alapfilozófiája a tanulni tanítás. Módszertana arra a felfedezésre épül, hogy a hagyományos vezetőképzési formák nem működnek kellő hatásokkal. A vezetői réteg speciális fejlesztést igényel. Nemcsak a hagyományos előadás-központú módszerek, hanem a napjainkban elfogadottnak számító hagyományos tréninggyakorlatok (szituációs feladatok, szerepjátékok stb.) sem érnek el valódi hatást. A tréning szobában tanultak mind csak szimulációk, nem igazi, valós helyzetek, így nem is alkalmazhatók valós kihívásokra. A vezetők a tréningek után visszatérnek a szervezetbe, ahol a szervezeti kultúra nyomása nagyon erős, ezért óhatatlanul a korábbi beidegződések

<sup>21</sup> Robert Kramer – Ágnes Jenei: *What “develops” in public-service leader development? Using transformative action learning to reframe leader education at the National University of Public Service*. National University of Public Service Faculty of Public Administration Department of Communication and Public Service Ethics. Hungary Budapest, 20 March 2015.

<sup>22</sup> [www.actionlearning.hu](http://www.actionlearning.hu).

térnek vissza.<sup>23</sup> Az action learning vegyes tanulási módszer, amelynek középpontjában valós üzleti (szervezeti) feladat vagy projekt áll, amelynek megoldási folyamatába egyéni tanulást és fejlődést ösztönző elemeket is beépítenek.<sup>24</sup> Lényege az egyszerűség: saját és a csoport tagjainak személyes példái alapján, beszélgetve és egymást kérdezgetve kaphatunk válaszokat az aktuális vezetői dilemmákra. A találkozók során a csapattagok felváltva kerülnek a témagazda/problémagazda szerepbe. A többi csapattag mindent megtesz annak érdekében, hogy a témagazda sikeresen előbbre jusson projektjében. Az action learning team tagjai együtt és egymástól tanulnak azáltal, hogy valódi problémákon dolgoznak, és a saját tapasztalataikra reflektálnak.

### Coaching a közszolgálatban: illúzió vagy vízió?

A közigazgatás csupán néhány coachingkezdemenyvezést tudhat maga mögött. Sajnálatos módon ez a szakterület még kiforratlan, nem bővelkedik kutatási anyagokban és jelentős tapasztalatokban, ellentétben a versenyszféra gyakorlatával, ahol már évek óta a vezetői munka szinte nélkülözhetetlen velejárója a coaching. Komocsin Laura<sup>25</sup> kutatásából is jól látszik, hogy a különböző szektorok között nagy eltérés tapasztalható abban, hogy alkalmazzák-e a coachingot. Vannak olyan területek, amelyek gyakrabban kérnek szakértőktől segítséget, ilyen az IT, a kereskedelem vagy az oktatás. Kezdetben a nemzetközi multinacionális vállalatok éltek a coaching eszközeivel, az utóbbi években a kisebb cégek is felismerték hatékonyságát. A módszer népszerűségét mutathatja, hogy több esetben belső coachcsapatot állítanak fel. Egyre gyakoribb a vegyes megoldás is, belső és külső szakemberek egyaránt támogatják a vezetőket munkájukban. A kutatásból az is kiderül, hogy elsősorban a felsővezetők számára kérnek fel coachot, de sok esetben középvezetőket és szakértőket is bevonnak egy-egy coachingfolyamatba.

Azok a cégek, ahol a coachingszemléletű vezetés és a tanácsadókval való együttműködés a szervezeti kultúra részét képezi, a szemlélet is befogadóbb az új megoldásokkal szemben. Legtöbb esetben a csoportos coaching módszertana is részét képezi a fejlesztési folyamatoknak. Ezeken nem kizárólagosan a vezetői réteg vesz részt, hanem akár egy-egy egész szervezeti egység is. Ahol belső coachcsapat támogatja a munkát, nagyobb eséllyel fordul elő csoportos problémamegoldás is.

<sup>23</sup> Robert Kramer: *How is Action Learning being used to develop public service leaders in the US and Europe?* Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue University of Delaware. Newark, Delaware, May 31 – June 2., 2007.

<sup>24</sup> [vezetofejlesztes.hu/a-csoportos-coaching-es-az-action-learning](http://vezetofejlesztes.hu/a-csoportos-coaching-es-az-action-learning).

<sup>25</sup> Komocsin Laura: *A 2018-as országos coaching kutatás eredményei* (2018).

A 2013-ban végzett Közzolgálati Humán Tükör kutatás<sup>26</sup> kitért a közzolgálati képzések és egyben a coaching alkalmazásának gyakoriságára is. A kutatásban részt vevők többségének információja sem volt ilyesfajta képzési formáról, és ez a szám a humánerőforrás-gazdálkodással foglalkozó kollégák között sem növekedett jelentősen.<sup>27</sup> A rendvédelemben ugyan elkezdődött egy belső coachcsapat képzése 2014-ben, azonban ekkor még gyerekcipőben járt a rendszeres coachingfolyamatok kialakítása, és csupán szórványosan fordult elő. A rendvédelem az új közzolgálati életpálya<sup>28</sup> kialakításához kapcsolódóan tűzte ki célul a hivatásos állományú vezetők coachingba való bevonását és annak szélesebb körben való alkalmazását, amelyre hamarosan kitérünk.

Öt évvel később (2018) az államigazgatásra, önkormányzati szférára és rendvédelemre kiterjedő HR-kutatás eredményei szerint a coaching alkalmazása jelentősen nem bővült a közigazgatásban.<sup>29</sup> A coachinggal kapcsolatban a megkérdezettek mindössze 10%-a nyilatkozott úgy, hogy felajánlottak számára ilyesfajta fejlesztési lehetőséget. Jelentősebb hányaduk a rendvédelmi dolgozók közül került ki. Az államigazgatásban továbbra is csupán elvétve, egy-egy szervezet saját kezdeményezéseként vagy projekt keretében biztosítanak egyéni coachingot. Az önkormányzati igazgatás szintén hasonlóképpen jár el, amennyiben elő is fordul coaching, azt kizárólag a legnagyobb önkormányzati szervezetek biztosítják vezetőik számára.

A rendvédelemben a Belügyminisztérium vezetőképzésért és továbbképzésért felelős főosztálya biztosítja a felügyeletük alá tartozó hivatásos állományúak számára a kinevezéshez szükséges középvezetői és felsővezetői továbbképzéseket.<sup>30</sup> Emellett a rendészeti továbbképzési rendszer koordinációjáért is felel, amelynek keretében megtalálható a coachingszolgáltatás is. A vezető a megadott névjegyzék alapján választhat, és egyéni igény szerint kérheti coach segítségét, amelyet a legtöbb esetben saját motivációja miatt választ a képzési kínálatból. A központilag támogatott és kialakított egyéni fejlesztések lehetősége így rendkívül korlátozott, hiszen a legtöbb rendvédelemben dolgozó vezető számára nem ismert ez a fajta fejlesztési folyamat, ebből adódóan annak igénybevétele is esetleges. A coachingfolyamat biztosítása ebből adódóan nem lehet rendszerszintű, csupán

<sup>26</sup> Szabó Szilvia: *Az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közzolgálatban*. Résztanulmány ÁROP\_2.2.17. Új közzolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közzolgálati életpálya kutatás „Közzolgálati Humán Tükör” kutatás, NKE, 2014.

<sup>27</sup> Szabó (2014): i. m.

<sup>28</sup> *Magyar Zoltán közigazgatás-fejlesztési program (11.0)*. Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2011.

<sup>29</sup> Stréhlí-Klotz Georgina – Szakács Gábor: *A közzolgálati tisztviselők élet-és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon*. Budapest, NKE, 2018.

<sup>30</sup> <http://bmkszf.hu/tart/index/126/Vezetokepzes>.

egyéni érdeklődés alapján kerül rá sor. Mindemellett előremutató, hogy azok a szervezeti egységek, amelyek vállalkoznak arra, hogy részt vegyenek egy-egy coachingfolyamatban, nagy valószínűséggel szívesebben választják a coaching lehetőséget később is.

A honvédelem már alapjaiban eltérő szemléletmódot képvisel a vezetőképzést illetően, ami a nyilvánvalóan speciális feladatrendszerből adódik. A katonai vezetőképzés megvalósítása a Nemzeti Közszerződési Egyetemen belül működő Felsőfokú Vezetőképző Intézet feladata.<sup>31</sup> Kifejezetten katonai vezetési ismeretek átadására fókuszál, amelyből adódóan a vezetési ismeretek oktatása is némiképp eltér a többi hivatásrendtől. A coaching módszertanának bevezetése nem kezdődött meg.

Jelenleg a csoportos coachingformák szórványos megjelenéséről beszélhetünk a közigazgatásban.

Robert Kramer, a George Washington University oktatója 2014-ben pilot jelleggel tartott team coachingot az NKE-n. Egyrészt közszolgálati felsővezetők, másrészt az egyetem oktatói számára. Utóbbiak már train the trainer kurzus keretében sajátíthatták el az action learning-módszertant.<sup>32</sup>

2016 és 2019 között valósult meg az állami tisztviselők és a kormányhivatali vezetők új, kötelező előmeneteli képzési rendszere az NKE szervezésében. A *Kormányzati tanulmányok* című továbbképzés célul tűzte ki a hatékonyabb vezetői feladatellátás fejlesztését, amelynek egyik kurzusa a „Vezetés – szervezés” kompetenciafejlesztő háromnapos tréning volt. Ennek keretében jelent meg a team coaching. A módszertan meglehetősen újként hatott a résztvevők számára, hasonlóval a tisztviselők ez idáig nem találkoztak. A szervezeti kultúra sajátosságaiból adódóan a technika eredményes alkalmazásának érdekében a jövőben hosszabb előkészítési folyamat lehet szükséges.

Ugyancsak a közigazgatási felsővezetők számára dolgozott ki a NKE egy speciális kompetenciafejlesztést célzó kurzust, amelynek részét képezte egy egyéni és team coaching folyamat. A 2017 és 2018 között a közigazgatási továbbképzési rendszerben meghirdetett *Adaptive leadership in a rapidly changing public administration*<sup>33</sup> elnevezésű, exkluzív továbbképzésre szintén nemzetközi szakértők bevonásával került sor.

Ettől valamelyest eltérőek a tapasztalatok a rendvédelmet illetően, ahol a Belügyminisztérium által szervezett vezetőképző tanfolyamok részeként megtalálható a team coaching. Ebből adódóan a rendészeti területen mára már fokozatosan egyre ismertebb a csoportos coaching technika. Pozitív hatása, hogy a vezetők is megismerik és beépíthetik mindennapi munkájukba a coachingszemléletet.

<sup>31</sup> <https://hhk.uni-nke.hu/oktatasi-egysegek/felsofoku-vezetokepzoz-intezet>.

<sup>32</sup> Kramer–Jenei (2015): i. m.

<sup>33</sup> Padányi József – Zán Krisztina (szerk.): *A Nemzeti Közszerződési Egyetem Évkönyve 2017–2018*. Budapest, Dialóg Campus, 2019.

## A coaching és team coaching nemzetközi gyakorlata

A magyarországi közszolgálati gyakorlatot követően röviden áttekintjük, hogy a nemzetközi térben hogyan viszonyulnak a vezetői coaching alkalmazásához. Elsősorban az európai országok közigazgatási képzési rendszereit vesszük sorba, de kitérünk a tengerentúli, illetve a visegrádi országok gyakorlatára is. Alapvetően elmondható, hogy az európai közigazgatási modellek képzési és továbbképzési rendszerei, valamint az Európán kívüli közigazgatási szervezetek jelentős része mára már valamilyen formában biztosít coachingszolgáltatást köztisztviselői számára.

Németországban a BAKöV,<sup>34</sup> amely a közszolgálati képzésekért felelős központ, öt divízióval rendelkezik. Ezek egy-egy főbb terület köré szerveződnek, amelyből az egyik a Coaching Centrum. A centrum portfóliójában az egyéni és team coaching szolgáltatás mellett a mediáció is megtalálható. Bármely tisztviselő, aki a feltételeknek megfelel, igénybe veheti a szolgáltatást. Ehhez hasonlóan az angolszász országok, mint Nagy-Britannia<sup>35</sup> és az USA, az elsők között építették be közszolgálati vezetőképzésükbe a coachingot, és tették le a voksukat a coachingszemléletű vezetés módszerének beépítése mellett. Számos esettanulmány<sup>36</sup> és vizsgálat<sup>37</sup> is igazolja eredményességüket, amelynek köszönhetően népszerűségük töretlen. A vizsgálatok egyértelműen rámutattak, hogy a módszertan hatására nő a szervezeten belüli elégedettség, és támogatja a szervezeti kultúra változásait is. A coaching bármely vezető számára elérhető, igény szerint. A képzési rendszer részeként megtalálható a coaching Írországból is, a közigazgatási képzési központ szervezésével (IPA),<sup>38</sup> amely jelenleg már online elérhetően is működik.<sup>39</sup> Az egyéni coaching elsősorban az ír felsővezetőket igyekszik támogatni a munkából adódó kihívások kezelésében.

A fent említett országokban az egyéni és a csoportos coachingmódszertanok különböző fajtáit is beépítették, és rendszeresen alkalmazzák. Az angolszász országokban már maguk a vezetők is elvégeznek team coaching tanfolyamokat annak érdekében, hogy hatékonyabban tudják kezelni csapatukat.<sup>40</sup>

<sup>34</sup> [www.bakoev.bund.de/DE/02\\_Themen/Coaching/Coaching.html?nn=f69d7e83-e0f7-4a2d-be5f-30d7b003113e](http://www.bakoev.bund.de/DE/02_Themen/Coaching/Coaching.html?nn=f69d7e83-e0f7-4a2d-be5f-30d7b003113e).

<sup>35</sup> [www.gov.uk](http://www.gov.uk).

<sup>36</sup> Clare Rigg – Sue Richards (szerk.): *Action Learning, leadership and organizational development in public services*, London, Routledge, 2006.

<sup>37</sup> Joseph Edwards – Michael Snowden – Jamie P. Halsall: *The example of coaching in the public sector. A quantitative case study*.

<sup>38</sup> [www.ipa.ie/human-resource-management/cipd-foundation-certificate-in-learning-development.2127.html](http://www.ipa.ie/human-resource-management/cipd-foundation-certificate-in-learning-development.2127.html).

<sup>39</sup> [www.ipa.ie/leadership-development/executive-coaching.2180.html](http://www.ipa.ie/leadership-development/executive-coaching.2180.html).

<sup>40</sup> Rigg–Richards (2006): i. m.

A francia képzési struktúra némiképp eltér az előzőktől. Esetükben már nem egy központi szerv, hanem az L'ENA<sup>41</sup> biztosít képzéseket, tréningeket, továbbképzéseket. Az egyetem a közigazgatásban tevékenykedők, valamint a nem kormányzati szervek képviselői számára is meghirdet tréningeket, azonban főként a vezetőképzésekre specializálódott. Továbbképzési palettáján belül biztosít vezetői coachingot közigazgatási és civil szektorból érkezőknek egyaránt, amely a tipikusan menedzserképzések részeként, egyénileg vehető igénybe.

A visegrádi országok közül a Lengyel Nemzeti Közigazgatási Iskola (KSAP)<sup>42</sup> már tett lépéseket, és igyekszik a közigazgatási vezetők számára beépíteni a coachingot a képzési kínálatba, legutóbb például egy 2020 márciusában megvalósuló projekt keretében.<sup>43</sup> Lengyelország ezen a területen élen jár, hiszen a másik két ország (Csehország és Szlovákia) egyelőre a kezdeti lépéseket tette meg, és csupán néhány projekt keretében került sor a módszertan kipróbálására, azonban a rendszeres alkalmazásával kapcsolatban egyelőre nincsenek szélesebb körű tapasztalatok.

### A coachingban rejlő potenciálok

Míg a coaching a nyugat-európai országokban és az USA-ban már elterjedt, a vezetők számára elfogadott és gyakran alkalmazott módszertan, addig a visegrádi országokban és Magyarország közigazgatásában még kevésbé ismert műfaj. Jóval gyakrabban alkalmazzák a tréning módszertanát. A közszolgálati vezetőknek komoly kihívásokkal kell megküzdeniük, csoportos képzéseik mellett nagy szükségük lenne egyénre szabott kompetenciafejlesztésre és támogatásra. A kihívásokon túl számos, az átalakulásból és reformokból adódó olyan terület érinti feladatkörüket, amellyel korábban nem, vagy csak érintőlegesen találkoztak. Tevékenységük a fejlesztési projektek kapcsán kiegészült, így meg kellett küzdeniük a változásmenedzsmenttel, a humánerőforrás-gazdálkodáshoz szorosan kötődő rendszerekkel, mint például a teljesítményértékelés, ezen túl a környezeti és társadalmi változásoknak köszönhetően hangsúlyosabb lett az időgazdálkodás vagy a munkatársak motiválása. Jelentős kihívást jelent a közigazgatási szervezetek számára a magas fluktuáció, amely egyértelműen összefügg a generációváltással is. Az Y és a Z generációval szemben tanúsított vezetői attitűdnek és funkcióknak

<sup>41</sup> [www.ena.fr/Formation/Formation-continue/Offre-de-formation-continue-2021/Management-et-negociation/Management/Le-manager-coach](http://www.ena.fr/Formation/Formation-continue/Offre-de-formation-continue-2021/Management-et-negociation/Management/Le-manager-coach).

<sup>42</sup> <https://ksap.gov.pl/ksap>.

<sup>43</sup> <https://akademiazaradzania.ksap.gov.pl/development-center-i-coaching-w-akademii-zaradzania>.

szintén alkalmazkodnia kell ezekhez az elvárásokhoz az alacsonyabb mértékű elvándorlás elérése érdekében.

A vezetők számára kidolgozott tréningek időigényesek, és egész napos jelenlétet kívánnak. Ezalatt a feladatok még inkább feltorlódhatnak, a munkatársakra jóval nagyobb munkateher hárul a helyettesítések és a megnövekedett döntési helyzetek miatt. A coaching alkalmazásának lehetősége igen széles körű, nagy előnye, hogy rugalmasan illeszthető a szervezet és a vezetők elvárásaihoz, a feldolgozandó témához és a szervezeti kultúrához egyaránt. Nem véletlen, hogy hasonlóan mind egyéni, mind pedig csoportos formája a legtöbb szervezeti működésbe beilleszthető. Rugalmasságán és a képzéshez szükséges időráfordításon túl azonban jóval többet jelent a coaching a vezetők számára. Egy olyan tanulási élményt, amelyet egész életükön át hasznosíthatnak. Akik pedig a számok nyelvén értenek, örömmel fogják olvasni, hogy a szervezet működésére vonatkoztatható számszerűsíthető bizonyítékai vannak eredményességének. Nézzük, mely területeken hogyan is teljesít a coaching.

A coaching szervezetre gyakorolt hatása mára már számos, objektív számítás segítségével kimutatható. Általánosan elterjedt a ROI-<sup>44</sup> mutató alkalmazása. A témában már nagy mennyiségű kutatási eredmény áll rendelkezésre, amelyek egyértelműen bizonyítják eredményességét a vállalatok életében. Az Institute of Coaching (IOC)<sup>45</sup> nonprofit szervezet fő célja a coachingmódszertan hitelességének és elfogadottságának növelése. Munkájának jelentős részét a témában végzett kutatások teszik ki. A szervezet által megkérdezett vállalatok esetében a coachingban részesült személyek 70%-a érezte úgy, hogy javult munkateljesítménye, kapcsolatai, és fejlődött kommunikációs készsége. A Nemzetközi Coaching Szövetség (ICF)<sup>46</sup> adatai szerint a szervezetek 86%-a érezte úgy munkájában, hogy megtértült a képzés. Ezenfelül azoknak a vezetőknek, akik korábban részt vettek coachingfolyamatban, 96%-a vélekedett úgy, hogy szeretné megismételni a folyamatot, mert hatékonyabbá tette vezetői munkáját.

Az eredményeket objektív mérési szempontok alapján határozták meg, amelyekben jól azonosíthatók a változások és azok mértéke is. Ilyen kézzelfogható tényező volt például a megnövekedett termelékenység, az alkalmazottak általános teljesítményének növekedése, a csökkent költségek, a bevételek és az értékesítések növekedése, a munkavállalói fluktuáció csökkenése és a munkavállalók nagyobb elkötelezettsége is. A számmal ki nem mutatható, azonban a munka-

<sup>44</sup> ROI (Return on Investment): A mutató segítségével leírható egy beruházás vagy befektetés megtérülése.

<sup>45</sup> <https://instituteofcoaching.org/resources/measuring-change-evaluating-health-and-wellness-coaching-performance-outcomes-and-roi>.

<sup>46</sup> IPEC: [www.ipeccoaching.com/hubfs/What%20is%20Coaching%20-%20iPEC%20Coach%20Training.pdf](http://www.ipeccoaching.com/hubfs/What%20is%20Coaching%20-%20iPEC%20Coach%20Training.pdf).

társak és a vezetők visszajelzése alapján leírtak között említették, hogy javult a kommunikáció, erősebbé vált a csoporton belüli kohézió (valószínűsíthető, hogy szintén a vezetői feladatok hatékonyabb ellátásának köszönhetően). A Firma 500 által<sup>47</sup> végzett kutatás azonban kifejezetten az Executive Coaching eredményeire koncentrált, amelynek során a megkérdezettek 77%-a jelezte, hogy a coachingnak megítélése szerint jelentős hatása volt az általuk vizsgált kilenc üzleti tevékenység legalább egyikére. Növekedett a termelékenység és az általános elégedettség is. A hatások megmutatkoznak az ügyfelek és munkatársak elégedettségében és elkötelezettségében, ugyanakkor egyértelműen kimutatható volt az éves pénzügyi eredményekben is. Összességében tanulmányuk arra a következtetésre jutott, hogy az Executive Coaching 788%-os (ROI) megtérülést jelent a szervezet számára. Vagyis a vállalat coachingra fordított befektetése majdnem nyolcszoros megtérülést ért el!

Az említett példákból jól látszik a coaching hatása a szervezetekre. Ennek egyik fő oka, hogy a coaching során a vezetők elsajátítják és a coach segítségével megtanulják alkalmazni a coachingszemléletű vezetés megoldásait. Ez a munkatársakkal való hatékonyabb együttműködés és a szervezeti kultúra-váltás szempontjából kiemelt fontosságú lehet.

## Összegzés

Objektív mérések és visszajelzések használatával készült kutatások egyértelműen bizonyítják, hogy a coachingnak pozitív hatása van: a szervezet versenyképességre, a munkatársak elkötelezettségére és a vezetői kompetenciák fejlesztésére. A coaching hiába népszerű és hosszú ideje jól bevált eszköz a versenyszférában, a hazai közszolgálatban a mai napig csupán néhány eseti példát találtunk alkalmazására. A közszolgálatban jelenleg a tréning módszertana és az e-learning jellemző, a coaching egyéni és csoportos formái és azok szervezetfejlesztési hatékonysága sajnos kevésbé ismert a vezetők és fő döntéshozók körében.

Tanulmányunk rámutatott, hogy a coachingmódszert a nemzetközi közszolgálati képzési gyakorlat döntő többségében rendszeresen alkalmazza. Ez bizonyítja relevanciáját is, a technika kiválóan adaptálható a közigazgatási környezetbe. A közszolgálat nem forprofit elvek mentén működik, mégis reflektálnia kell a vezetők számára komoly kihívást jelentő gazdasági, technológiai és társadalmi változásokra. A környezethez való rugalmas alkalmazkodás és a magasabb teljesítmény elérése érdekében hatékonyabb vezetési meg-

<sup>47</sup> Merrill C. Anderson: *Executive briefing: Case study on the return on investment of executive coaching.*

oldásokra van szükség. Ezeket az igényeket ismerték fel a nemzetközi térben működő közszolgálati képzésekkel foglalkozó intézmények is, és vették fel képzési palettájukra az egyéni és team coachingot. Hasonló elvek mentén érvényesülhetne hazánkban is a módszertan fokozatos elterjesztése. A közigazgatás vezetői számára és ezzel együtt a szervezetek számára egy teljesen új, kiemelt hatásfokú tanulási folyamat indulhatna meg. A coaching a sajátélmény-alapú tanulás módszertana, a vezetőket és rajtuk keresztül a közigazgatási szervezeteket a jóval hatékonyabb működés irányába juttatná.

## Irodalomjegyzék

- Anderson, Merrill C.: *Executive briefing: Case study on the return on investment of executive coaching*. Online: <https://gvasuccess.com/articles/ExetutiveBriefing.pdf>
- A Nemzeti Közzolgálati Egyetem Évkönyve 2017–2018. Budapest, Dialóg Campus, 2019.
- Chandler, Steve – Rich Litvin: *A sikeres coach*. Budapest, Cor Leonis, 2017.
- Edwards, Joseph – Michael Snowden – Jamie P. Halsall: *The example of coaching in the public sector: A quantitative case study*. Online: <https://core.ac.uk/download/pdf/84915349.pdf>
- Horváth Tünde: A team coaching különböző fajtái. 2. rész. *Magyar Coachszemle*, 1. (2012), 3. 5–16. Online: [coachszemle.hu/iranyok-88/179-a-team-coaching-kueloenboez-fajtai-2-resz](http://coachszemle.hu/iranyok-88/179-a-team-coaching-kueloenboez-fajtai-2-resz)
- Jelentés a 2019. évben megvalósított közzolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról. 2020. április. (NKE, belső jelentés)
- Komócsin Laura: A 2018-as országos coaching kutatás eredményei. *Magyar Coachszemle*, 2018. Online: <http://coachszemle.hu/hirek/874-a-2018-as-orszagos-coaching-kutatas-eredmenyei.html>
- Kramer, Robert: *How is Action Learning being used to develop public service leaders in the US and Europe?* Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue University of Delaware. Newark, Delaware, May 31 – June 2., 2007. Online: <https://studylib.net/doc/14004320/leading-the-future-of-the-public-sector---the-third...-un>
- Kramer, Robert – Jenei Ágnes: *What “develops” in public-service leader development? Using transformative Action Learning to reframe leader education at the National University of Public Service*. Budapest, National University of Public Service Faculty of Public Administration Department of Communication and Public Service Ethics. Conference: Presented: IRSPM (International Research Society for Public Management) At: Birmingham 2015. március 20.
- Magyary Zoltán közgazdatis-fejlesztési program (MP 11.0). Budapest, Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, 2011. Online: [https://infoter.hu/attachment/0011/10551\\_magyary\\_program.pdf](https://infoter.hu/attachment/0011/10551_magyary_program.pdf)
- Reyes Alvarez, Erika: *Executive coaching in international context*. Szakdolgozat. Vaasa, University of VAASA School of Management, 2019.
- Rigg, Clare – Sue Richards (szerk.): *Action Learning, leadership and organizational development in public services*. London, Routledge, 2006. Online: <https://doi.org/10.4324/9780203966198>
- Rogers, Carl R.: *Freedom to learn for the 80's*. Columbus, OH, Charles E. Merrill Publishing, 1983.
- Rogers, Carl R.: *A tanulás szabadsága a 80-as években*. Szeged, JGYTF Kiadó, 1986.
- Stréhli-Klotz Georgina – Szakács Gábor: *A közzolgálati tisztviselők élet- és munkakörülményei, társadalmi helyzete Magyarországon*. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 2020.
- Szabó Szilvia: *Az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közzolgálatban*. Résztanulmány ÁROP\_2.2.17. Új közzolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közzolgálati életpálya kutatás „Közzolgálati Humán Tükör” kutatás, NKE, 2014.
- 2020 ICF Global Coaching Study. *Executive Summary*. [https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL\\_ICF\\_GCS2020\\_ExecutiveSummary.pdf](https://coachfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf)
- COVID-19 and the Coaching Industry. 2020 International Coaching Federation, 18. <https://bit.ly/2QVndrK>