



**Paksi Petró Csilla - Stréhli Georgina**

---

## **Coaching szemléletű fejlesztés a közszolgálatban**

### **Jó gyakorlatok, fejlesztési potenciálok a rendvédelemben és a közigazgatásban**

**Development with coaching approach in the civil service**

**Best practices and development potentials  
in law enforcement and public administration**

#### **Absztrakt**

A közszolgálati vezetőkkel szembeni elvárások és mindennapi kihívásai kimagaslóan komplexek. A vezetői pálya során számos olyan megpróbáltatás merül fel, melyre nem lehet sztereotip válaszokat adni. Az egyéni problémák egyéni megoldásokat igényelnek. Helytállásuk megerősítését a 21. századi elvárásokhoz igazodó, innovatív képzési formák képesek megfelelően támogatni. A vezetők számára elengedhetetlen magas szintű önismeret, vezetői tudatosság és önreflexiós készség a coaching szemléletű képzéssel hatékonyan fejleszthető.<sup>1</sup> Ez biztosítja az új ismeretek és viselkedésminták mindennapi munkába való beépülését, az önreflexiót, a vezetői tudatosság növelését. Coachinggal a kompetenciák készségszintű elsajátítása és elmélyítése jóval eredményesebb bármely más tanulási formánál. Kutatások szerint a coaching, a vezetői leterheltséget figyelembe vevő, személyre szabott, időben és térben rugalmas, magas hatékonyságú kompetenciafejlesztő módszer. A coaching módszert a nemzetközi közszolgálati képzési gyakorlat döntő többségében rendszeresen alkalmazza, nem úgy a hazai közszolgálat.

Mind a közigazgatásban, mind pedig a rendvédelemben egyaránt működik továbbképzési rendszer, mely a szakmai felkészültségen túl a kompetenciafejlesztésre is egyre nagyobb figyelmet fordít. A közszolgálati továbbképzési

---

<sup>1</sup> Coaching szemléletű képzés alatt azt értjük, hogy a vezetők fejlesztésében használjuk a coaching változatos eszköztárát.

rendszer célja az állomány önkéntes tanulásának ösztönzése, motivációjuk felébresztése, a statikus ismeretek közvetítése helyett a szemléletformálás, az értékorientáció, a soft skilllek (puha faktorok) önfejlesztése. A hagyományos előadóközpontú képzési formák helyett az utóbbi években elterjedtté vált a tréning és az e-learning módszer használata. Mindkét hivatásrend esetében rövid, egy-három napos és e-learning kurzusok elvégzésére van lehetőség, melynek képzési palettája és módszertana folyamatos fejlesztés alatt áll. Ugyanakkor több olyan haladó szellemű képzési módszer (mint a coaching) bevezetése csak szórványosan kezdődött meg. Ezek integrálásával, rendszerszintű fejlesztésével a közszolgálati szervezetben dolgozó vezetők teljesítménye, ezen keresztül pedig a szervezeti teljesítmény, jelentős mértékben növelhető lenne. Tanulmányunk röviden bemutatja a rendvédelmi és közigazgatási vezetőképzés rendszerét, eredményeit, vizsgálja a coaching szemléletű vezetőképzés megjelenésének nemzetközi és hazai gyakorlatát, valamint a benne rejlő, jelenleg még rengeteg kiaknázatlan potenciált.

**Kulcsszavak:** egyéni coaching, innovatív képzés, online coaching, szervezet coaching, coach típusú vezető

### **Abstract**

The expectations facing the civil service executives and their everyday challenges are outstandingly complex. During the career of an executive a number of hardships occur, which cannot be overcome with standard responses. The individual problems require individual solutions. The innovative training forms adapted to the expectations of the 21st century are able to appropriately support the strengthening of the successes of the executives. The following are indispensable for the leaders: high level self-knowledge, leadership consciousness and the ability of self-reflexion. These capabilities may be efficiently developed with the aid of coaching based training. This ensures the integration of the new knowledge and behaviour patterns into everyday work, self-reflection, and the increase of leadership consciousness. Skill level acquiring and in-depth learning of competences are far more successful with coaching than with any other learning form. According to the researches, coaching is a personalised, highly efficient competence development system that takes into consideration the loads and burdens of the leaders, and which is flexible as regards time and space. The coaching method is regularly used by the decisive majority of the international civil service training practice. Unlike the case of domestic civil service. The further training system operates both in the area of public administration and in

the area of law enforcement. It pays an increasing attention beyond vocational preparedness also to the development of competence. The purpose of civil service further training is to encourage the voluntary learning of the staff, to awaken their motivation and instead of conveying static knowledge to form the attitude, value orientation and self- development of soft skills. Instead of the traditional lecture -focused training forms the using of practical training and the method of e-learning became widespread in the recent years. In the case of both professional areas it is possible to complete short one-three day and e-learning courses of the training palette and methodology which are under continuous development. At the same time, the introduction of several training methods of advanced approach (as e.g., coaching) has been started to be used only in a scattered manner. It would be possible to increase the performance of the executives working in the civil service organizations significantly by integration and system-level development of these methods, and through this it would be possible to increase the performance of the organisational units themselves considerably. Our study briefly introduces the executive training system of law enforcement and civil service, its results, and it examines the international and domestic practice of the appearance of coaching based executive training, as well as the huge amount of inherent, unexploited potentials.

**Keywords:** individual coaching, innovative education, online training, organisational coaching, coaching type leader

## Bevezets

*„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.”* (International Coach Federation – ICF)

A vezetőkkel szembeni elvárások és mindennapi kihívásaik kimagaslóan komplexek. Helytállásuk megerősítését a 21. századi elvárásokhoz igazodó, innovatív képzési formák képesek támogatni. Kutatások által megkérdőjelezhetetlen módon a coaching, a vezetői leterheltséget figyelembe vevő, személyre szabott, időben és térben rugalmas, magas hatékonyságú kompetenciafejlesztő módszer. Az aktuális nemzetközi képzési trendek rámutatnak: a tanulást szükséges nagyobb arányban online térbe helyezni, a személyes és személyre szabott interaktív tanulás egyedülálló tanulási hatékonyságának fenntartása mellett. Mind a közigazgatásban, mind pedig a rendvédelemben egyaránt működik

továbbképzési rendszer, mely a szakmai felkészültségen túl a kompetenciafejlesztésre is lehetőséget biztosít. Az utóbbi években a hagyományos előadóközpontú képzési formák helyett elterjedtté vált a tréning és az e-learning módszer használata. Mindkét hivatásrend esetében rövid, egy–három napos kurzusok elvégzésére van lehetőség, melynek képzési palettája folyamatos fejlesztés alatt áll. Ugyanakkor több olyan képzési módszer bevezetése is gyerekcipőben jár még jelenleg, melyek integrálásával, fejlesztésével a közszolgálati szervezetben dolgozó vezetők teljesítménye, ezen keresztül pedig a szervezet teljesítmény jelentős mértékben növelhető.

Tanulmányunk röviden bemutatja a rendvédelmi és közigazgatási vezetőképzési rendszerét, vizsgálja a coaching szemléletű vezetőképzés megjelenésének nemzetközi és hazai gyakorlatát, valamint a benne rejlő, jelenleg még rengeteg kiaknázatlan potenciált.

## **A rendvédelmi és a közigazgatási vezetőfejlesztés főbb sajátosságai és eredményei**

A rendvédelem szervezete és tevékenysége bármely más szakághoz képest speciálisnak tekinthető. A folyamatos fejlesztés, a legújabb technikák ismerete és a környezeti, technológiai fejlődés követése elengedhetetlen. Ebből adódóan a képzés és továbbképzés is a szervezeti kultúra részét képezi. Ugyanakkor az intézményesített keretek között zajló képzési formák száma igen csekély volt még a 2000-es évek elején is. Sokkal inkább belső képzések zajlottak, melyek legtöbbször csak a szakmai felkészültség fenntartását célozták. Az 1990-es években jelent meg az igény, majd vált egyre hangsúlyosabbá, a szakmain túl a munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák fejlesztésére is. A 2000-es évektől a közép és felsővezetői kinevezést a tréningek elvégzéséhez kötötték. A megvalósításáért a Belügyminisztérium Rendészeti Vezetőképzési és Továbbképzési Főosztálya (továbbiakban: BM RVVTF) felel. Természetesen vezetői szinttől függően más-más fejlesztendő területek kerülnek fókuszba. A középvezetők esetében 21 napos komplex program fut, melynek keretében a részt vevők beosztásukhoz kapcsolódó legfontosabb kompetenciákat fejlesztik: vezetői funkciók, konfliktuskezelés, asszertív kommunikáció és az önismeret fejlesztése. A felső vezetők kurzusán (20 nap) már stratégiai szemlélet és a szervezet működéséhez kapcsolódó ismeretek (például humán erőforrás-menedzsment, projekt- és változásmenedzsment) kerülnek előtérbe. A rendészeti vezetővé képző és mestervezető képző tanfolyam szilárd alapot biztosít a kompetenciafejlesztésre, azonban a vezetők számára egy jelentős mérföldkő

is, hiszen mindkét kurzus vizsgával zárul, mely egyben a kinevezés feltétele<sup>2</sup>. Unikális mindkét képzés abban a tekintetben, hogy máshol ilyen komplex, átfogó és alapos felkészítésre egy folyamaton belül nincs példa.

Mindkét képzés módszertanát tekintve alapvetően a tapasztalati tanulásra és a résztvevő központú tréningre épít. A jelenléti alkalmakat e-learninges tananyag egészíti ki, mely főként az elméleti háttéranyagot tartalmazza. Néhány éve már tehát blended learning formában valósul meg a képzés. Ezidáig közel 4000 fő középvezető és 828 fő mestervezető végezte el a tréningeket és vizsgázott le sikeresen<sup>3</sup>.

A 2014. január 1-je óta működő továbbképzési rendszer szintén a BM RVVTF koordinációjával valósul meg, melynek keretében meghatározott számú kredit (jogszabály szerint: továbbképzési pont) gyűjtése kötelező a hivatásos jogviszonyban álló vezetők számára. A képzési paletta igen széles körű az oktatás módszertana és a tartalom tekintetében egyaránt. 2021-re 432 minősített program érhető el a rendszerben, melyek általában egy–három napos kurzusok. A listán megtalálhatók – a jelenléti képzéseken túl – a blended vagy e-learninges formában elkészült tananyagok is. A jelenlegi továbbképzési rendszernek a közel 60 000 fős állományon belül 3469 fő vezető továbbképzését kell biztosítania. A jövőbeni fejlesztési folyamatok során nem csupán a blended-learning formában kialakított képzések kidolgozása a cél, hanem az online térben elvégezhető e-learning tanfolyamok arányának növelése is<sup>4</sup>.

A 2000-es években a közigazgatás vezetőképzési rendszere fokozatosan felzárkózott a nemzetközi térben modernnek számító oktatási módszerekhez. 2014 óta a közigazgatási továbbképzés új országos rendszerében külön ágazatként működik a vezetőképzés. A Nemzeti Közsolgálati Egyetem (továbbiakban: NKE) által működtetett egyedi képzési modellben a teljes közigazgatási vezetői körnek rendszeresen, meghatározott számú képzésen kell részt vennie.<sup>5</sup> A korábbi jogi és szakismereti tárgyú, előadó központú képzéseket a készségfejlesztést elősegítő, résztvevő központú oktatásmódszertan váltotta fel (Rogers, 2003). A továbbképzési programjegyzéken 2019 végén 2488 program szerepelt, amelyből 576 program az NKE által fejlesztett és nyújtott közszolgálati továbbképzési program.<sup>6</sup> A vezetőképzések célja a vezetői utánpótlás képzése, a vezetők rendszeres továbbképzése és a vezetők magas szintű kiválósági képzése.

---

2 31/2015. (VI. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervezetek hivatásos állományát érintő személyügyi igazgatás rendjéről.

3 A BM RVVTF által közölt adatok alapján.

4 A BM RVVTF által közölt adatok alapján.

5 Közsolgálati tisztviselők továbbképzéséről szóló 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet 22. § (2).

6 Jelentés a 2019. évben megvalósított közszolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról 2020. április.

Módszertanilag három típusuk van: e-learning, jelenléti, és a kettőt vegyítő blended-learning. A közszolgálati vezetők 2019-ben 12-féle blended-learning vezetőképző, hatféle jelenléti, valamint 1 e-learning-program közül választhatnak. A blended-learning típusú képzések egy bevezető e-learning tartalom megismerésével kezdődnek, melyet egy két napos (16 órás) tréningprogram követ, és a program végül a tanultakat összegző, rendszerező e-learning tananyagrészt elsajátításával zárul. A jelenléti típusú képzések tréningmódszertanon alapulnak (két nap, 16 óra). Ezeket összesen 1096 fő vett részt 2019-ben.<sup>7</sup>

A továbbképzési rendszer megújulási célja 2021-ben a tisztviselők önkéntes tanulásának ösztönzése, saját motivációjuk felébresztése, statikus ismeretek közvetítése helyett a szemléletformálás, az értékorientáció. A kötelező jelleg, a vizsgaorientáltság és a személytelenség negatív élményének kiküszöbölése, helyette önfejlesztési lehetőség és tanulási élmény adása (Jelentés, 2020). A meglévő színes képzési paletta mellett célszerű lenne a coaching módszertan szerinti képzési kínálat integrálása a rendszerbe.

A két vezetőképzési rendszer eltér abból a szempontból, hogy a közigazgatás nem alkalmaz hosszabb lélegzetvételű, több hetes időtartamú alapvető vezetői készségfejlesztést.

Hasonlóság a két rendszer között, hogy mindkettőben megtalálhatók a rövidebb, 1–2 napos tréningek kínálata (változatos témákban). Módszertani hasonlóságként megfigyelhető a tréning és e-learning módszerek használatának dominanciája. Ugyanakkor a közigazgatási továbbképzés rendszere sokkal inkább támaszkodik az online megoldásokra, mint a rendvédelem (az 576 db közszolgálati továbbképzési programból 316 db e-learning típusú volt 2019-ben). A képzések jellemzően e-learning vagy blended-learning tananyagok formájában kerülnek fel a portálra. Emellett megjelenik a webinárium csatornák működtetése is. A rendvédelmi továbbképzések között szintén megjelennek az e-learning és blended learning kurzusok, azonban jóval nagyobb arányban tartanak személyes jelenléthez kötött tréning vagy gyakorlati jellegű kurzusokat (jogszabály szerint: továbbképzések).

A két vezetőképzési rendszer egymástól elkülönült szervezetek gondozásában működik, ugyanakkor néhány esetben elismertethető az egymás kurzusain szerzett kreditpont, mely abból is adódik, hogy hasonló elvek mentén alakítják ki programjaikat (illetve a 2/2013. BM rendelet rendezi ezt a kérdést). Ugyanígy az oktatók között van bizonyos százalékban átfedés.

---

7 Jelentés a 2019. évben megvalósított közszolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról 2020. április.

## A coaching módszer főbb alapvetései

A coaching meghatározásával kapcsolatban sokféle irányultságú definícióval találkozhatunk. Bagi (2013) szerint „... összefoglalóan elmondhatjuk, hogy a coaching egy olyan átfogó kísérőtámogató tevékenység és gondolkodásmód, amely gondolkodási keret biztosítása és visszajelzések segítségével az ügyfél saját erőforrásainak feltárásával éri el pontosan meghatározott fejlődési-tanulási célját...”

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 legkevesbé sem felszínes baráti beszélgetés. A coaching „verejtékes” belső önismereti és önfejlesztési munka. A coach támogatásával az ügyfél stratégiát és akciótervet dolgoz ki, amelyet az önként vállalt feladatok és határidők betartása, nyomon követése mellett valósít meg. Érdeemes coaching programot 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 coaching témák a vezetői képességek fejlesztése, a munka-magánélet egyensúly megtartása, a munkahelyi kommunikáció, a konfliktuskezelés, és az új kinevezéssel, új feladatkörökkel járó nehézségek leküzdése kapcsán igénylik a coach segítségét (2020. évi Országos Coaching kutatás).

A coaching, bár ahogy a következőkben látni fogjuk, a nyugati országokban elismert szervezetfejlesztési eszköz, viszonylag fiatal szakma. Talán emiatt is a hazai ismertsége még korlátozott. Hazánkban igazi áttörése a 2005–2010 közötti időszakban volt. Kezdetben a nagyvállalati gyakorlatban terjedt, de lassan begyűrűzött a kis- és középvállalkozások mindennapjaiba is. Ennek ellenére sokan nem értik/félreértik a módszert. A coaching egyéb támogató módszertanoktól való elkülönítését segíti az 1. számú táblázat.

**1. számú táblázat:** *A coaching néhány kulcstényezőjének mentén történő összehasonlítása más kiemelt módszertanokkal*

Jellemzők	Tanácsadás	Terápia	Mentorálás	Tréning	Egyéni coaching	Team coaching
Fókuszában áll	kapott tanácsok beépítése	páciens gyógyulása, mentális egészség helyreállítása	mentorált szakmai előmenetelének támogatása	kompetenciák növelése, új gyakorlatok elsajátítása	teljesítmény, sikeresség maximalizálás egyéni szinten	teljesítmény, sikeresség maximalizálás csoport/ szervezet szinten
Idősíkja, melyen dolgozik	jelen	múlt	jelen	jelen	jelen és jövő	jelen és jövő
Tanulási időtartam	rövid, közepes	többnyire hosszú	rövid, közepes	közepes	rövid	rövid
Résztevői létszám	1-...fő	1 vagy néhány fő	1 – néhány fő	8–14 fő	1 fő	6–8 fő
Tanulási autonómia	nem jellemző	alacsony	alacsony	alacsony vagy közepes	magas	magas
Kapcsolat a fejlesztővel	ügyfélként	páciensként	alá-főlérendelt	tréningvezető és részt vevők	partneri	partneri

*Forrás:* A szerző saját szerkesztése.

A tanácsadás független szakértők által nyújtott szolgáltatás, a tanácsadó olyan javaslatokat (alternatívákat) készít, amelyek segítenek az ügyfélnek megoldani a szervezetnél felmerült problémákat. A változást és a fejlődést az ügyfél számára az hozza meg, hogy a tanácsadó rámutat a hiányzó tudásra, készségekre vagy tapasztalatra (Dávid, 2012). A coach nem ad megoldási alternatívákat a problémákra. Célirányos kérdésekkel, odafigyeléssel, visszajelzéseivel vezeti rá az ügyfelét a megoldásra. Nem mondja meg, hogy mit kell tennie, hanem abban segíti, hogy ő maga találjon rá a saját maga, saját élethelyzete számára legmegfelelőbb útra és módszerre.

A mentorálás során két különböző szakmai és élettapasztalattal rendelkező személy kerül kapcsolatba. A tapasztalt, nagyobb helyismerettel rendelkező mentor szakmai tanácsokkal segíti mentoráltját, hogy az könnyebben beilleszkedjen a szervezetbe, vagy karrierjében magasabb lépcsőfokra érjen. A mentor általában szaktekintélynek számít saját szakmájában, és ismeretei, tudása, tanácsai átadásával segíti mentoráltját (URL1). A coachnak nem kell helyismerettel, nagyobb szakmai tapasztalattal rendelkeznie az ügyfele szakterületén. A legnagyobb különbség a két módszer közt, hogy a coach nem a saját tudását, tapasztalatát adja át az ügyfélnek, hanem új tudás és tapasztalat megszerzésére ösztönzi. A coach nem az ügyfele szakmájában szaktekintély, hanem gazdag eszköztárával a tanulástámogatás szakértője!



Terápia pszichés probléma, érzelmi elakadás esetén szükséges (URL2). A terápia a múltban keres választ arra, hogy egy lelki sérülés hol gyökerezik, és hogyan gyakorol hatást a páciens jelenlegi érzelmi életére és viselkedésére. Célja a lelki probléma, trauma okozta sebek gyógyítása, a saját érzelmek és kapcsolatok jobb átlátása, új megküzdési stratégiák elsajátítása. Középpontjában az ügyfél személyisége, annak változása áll. Általában hosszabb folyamatot igényel a terápia végigvitele. Kérdése: „Miért történt ez?”

A coaching a jelen és a jövő idősíkjában dolgozik. Célja ösztönözni és támogatni az ügyfél személyes és szakmai fejlődését. Középpontban az ügyfél tanulása, fejlődése és cselekvései állnak. A coach támogatásával az ügyfél stratégiát és akciótervet dolgoz ki, majd megvalósítja, amelyet az önként vállalt feladatok és határidők betartása, nyomon követése segít. A tanulás ideje rövidebb és koncentráltabb, egy ülésorozat általában 4–6 alkalomból áll. Kérdése: „Hogyan valósítsam meg?”

A tréning a tréningcsoport készségeinek és kompetenciájának fejlesztése egy adott témakörben (például időgazdálkodás, konfliktuskezelés stb.) (URL3). A tréningeken általában 10–14 fő vesz részt, és a tematika viszonylag fix, így nincs lehetőség minden részt vevő egyéni igényeit figyelembe venni. Előnye, hogy gyakorlatias képzési forma, illetve fél vagy egy/néhány napra a részt vevő kiszakad a megszokott munkakörnyezetből. Hátránya viszont, hogy a tréninggel egy időben nem tudja saját munkáját végezni. A tréning során különféle gyakorlatok (egyéni, páros, kiscsoportos, nagycsoportos) megoldásán és feldolgozásán keresztül zajlik a tanulás. Tréningre van szükség, ha egy csoport készségeit, tudását, felkészültségét szeretnénk fejleszteni egy adott témakörben.

A coaching 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/üzleti coaching (munkahelyi fejlődést segítő folyamat középvezetők, menedzserek részére); executive coaching/felsővezetői coaching (speciálisan, főként vállalati felsővezetők részére szóló fejlesztés).

Az egyéni business coaching a középvezetői réteg kompetenciáinak egyénre szabott, hatékony és időalapkimélő fejlesztése. A coaching a szervezet építésében, átszervezésében, stratégiai tervezésben, szervezeti változások bevezetésében nyújt támogatást. Arra irányul, hogy a középvezetők 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, asszertivitás,

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, amiket 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 vezető nincs coaching kapcsolatban a munkatársaival, de vezetési eszköztárába beépíti és használja a coaching technikákat) (Kellő, 2016). A csoportos coaching módszerek csoportos formájú változástámogatási- és fejlesztő módszerek. Célja több konkrét egyéni/szervezeti probléma közös megoldása coaching módszerekkel. A részt vevők a coach irányítása mellett tapasztalatot cserélnek, segítenek, tanácsot adnak egymásnak, és javaslatokat tesznek a szervezeti hatékonyság növelésére. Az egyéni és csoportos coaching nagyszerűen alkalmazható szervezetfejlesztési folyamatok részeként is. Szintén fontos szervezeti hatása lehet a vezetői réteg coaching szemléletű vezetővé képzésének.

## **A coaching módszer nemzetközi és hazai tapasztalatai**

A Nemzetközi Coach Szövetség (International Coach Federation – ICF) 2015 évi felmérése szerint a coaching éves árbevétele minimum 2 billió USD (Alvarez, 2019). A 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 (2020. évi Országos Coaching kutatás).

A coach szakemberek száma 2015-ről 2019-re 50–65 ezerről 71 ezerre tehető, amely 21%-os növekedés (2020 ICF Global Coaching Study). A szakemberek növekedése is mutatja a coaching iránti érdeklődést, még akkor is, ha a coach képzést végzetteknek csak töredéke dolgozik majd teljes állású „profi” coachként. Többségük rész munkaidős coach, a cégvezetéshez tanul coaching szemléletet, 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. Ez 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 coach kompetenciákat (ügynevezett coaching szemléletű vezetést). A coaching megrendelések nagy része még mindig a vállalati szektorban keletkezik, de egyre többen magánemberként is hajlandók személyes fejlődésükbe befektetni (31%) (2020. évi Országos Coaching kutatás).

A coaching módszertanába sok minden belefér, fő szempont, hogy az az ügyfél fejlődését szolgálja. 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 idegenkedtek tőle, vagy nem voltak magabiztosak a technika használatában. Az ICF Covid kutatása szerint a pandémia kezdete óta a coachok 74%-a audiovizuális platformokra váltott (COVID-19 and the Coaching Industry). Az ügyfelek könnyebben beilleszthetik mindennapjaikba az üléseket, mert időben jobban tervezhetők (nem kell odautazni és esti ülések is szóba jöhetnek), és költséghatékonyabbak is. A virtuális tér megnöveli a coach kínálatot is, azaz könnyebb ügyfélként megtalálni a számunkra legjobb coachot, mert földrajzi kötöttségektől mentesen dolgozhatunk azzal, akivel csak akarunk (2020. évi Országos Coaching kutatás).

Az európai közigazgatási modellek képzési és továbbképzési rendszerei, valamint az Európán kívüli közigazgatási szervezetek jelentős része mára már valamilyen formában biztosít coaching szolgáltatást köztisztviselői számára.

Németországban a BAKöV ([URL4](#)), mely a közszolgálati képzésekért felelős központ, öt divízióval rendelkezik. Ezek egy-egy főbb terület köré szerveződnek, melyből az egyik a Coaching Centrum. A centrum egyéni és team coaching szolgáltatása mellett a mediáció is megtalálható portfóliójában. Bármely tisztviselő, aki a feltételeknek megfelel, igénybe veheti a szolgáltatást. Ehhez hasonlóan az angolszász országok – mint Nagy-Britannia ([URL5](#)) és az USA – az elsők között építették be közszolgálati vezetőképzésükbe a coachingot. Esetükben a coaching működtetése rendszerszinten valósul meg, az egyéni coaching mellett lehetőséget biztosítanak peer coachingra (a vezetők egymást coacholják) (Kellő, 2015), és a coachok fejlődési lehetősége szintén a képzési rendszer részét képezi. Számos esettanulmány (Rigg & Richards, 2006) és vizsgálat (Edwards, Snowden & Halsall, 2021) is igazolja eredményességüket, melynek 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) (URL6), mely jelenleg már online is működik (URL7). Az egyéni coaching elsősorban az ír felsővezetőket igyekszik támogatni a munkából adódó kihívások kezelésében.

A fent említett országokban az egyéni és a csoportos coaching módszertanok 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 (Rigg & Richards, 2006).

A francia képzési struktúra némiképp eltér az előzőktől. Esetükben már nem egy központi szerv, hanem a L'ENA (URL8) 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, mely a tipikusan menedzserképzések részeként, egyénileg vehetők igénybe.

A visegrádi országok közül a Lengyel Nemzeti Közigazgatási Iskola (KSAP) (URL9) már tett lépéseket, és igyekszik a közigazgatási vezetők számára beépíteni a coachingot a képzési kínálatba. A legutóbb például egy 2020 márciusában megvalósuló projekt keretében (URL10). 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 módszer kipróbálására, azonban a rendszeres alkalmazásával kapcsolatban egyelőre nincsenek szélesebb körű tapasztalatok.

**2. számú táblázat: Coaching alkalmazása a nemzetközi térben**

Ország	Szervezet	Célcsoport	Alkalmazási keretek
Németország	BAKöV (Coaching Centrum)	közigazgatási vezetők: közép- és felső vezetők	továbbképzési rendszer keretében
Franciaország	L'ENA	közigazgatás és versenyszféra vezetői	egyéni fejlődési igény esetén
Írország	IPA	közigazgatási vezetők	továbbképzési rendszer keretében
Nagy Britannia	CSLA	közép- és felső vezetők	egyéni fejlődési igény esetén
USA	OPM	szövetségi igazgatás vezetői számára	vezetőképzés keretében
Lengyelország	KSAP	nincs	projekt jelleggel
Csehország	nincs szervezet megnevezve	nincs	projekt jelleggel
Szlovákia	nincs szervezet megnevezve	nincs	projekt jelleggel

*Forrás: A szerző saját szerkesztése.*

A táblázatból jól látható, hogy a nyugat-európai országok többségében már kiforrott, jól működő rendszerben működik a coaching szolgáltatás. Ezt bizonyítja az a tény is, hogy a közszolgálati képzésért felelős intézmények többségében kiemelt szerepet tölt be a képzések között, és/vagy különálló szervezeti egységként (például BaKöV – Coaching Centrum) működtetik (URL4). Továbbá a 2. számú táblázat rámutat, hogy a visegrádi országok egyelőre a coaching szolgáltatás kialakításának első lépéseinél tartanak, ahogy Magyarország is. A jövőben pedig a visegrádi országok számára is kiemelt cél lehetne a rendszerszerű kialakítás, és a módszertan egyre szélesebb körben való alkalmazása a nyugat-európai országok gyakorlatához hasonlóan. Hiszen annak ténye, hogy a coaching szolgáltatás folyamatosan fejlődött és mára már kiemelt szerepet tölt be, a továbbképzési rendszerben eredményességét igazolja.

## Coaching szemléletű fejlesztés jövője a közszolgálatban

A közszolgálat csupán néhány coaching kezdeményezést tudhat maga mögött. Sajnálatos módon ez a szakterület még kiforratlan, nem bővelkedik kutatási anyagokkal és jelentős tapasztalatokkal. A közigazgatás tekintetében néhány projektjellegű kezdeményezésre került sor. Ezek csak időlegesen, csupán egy-egy szerv vagy szervezeti egység kérésére valósultak meg. Még abban az esetben is, ha pozitív volt a benyomás vele kapcsolatban, a hosszú távú képzési terv részeként nem jelent meg. A közszolgálat sajnálatos módon ebben a tekintetben a versenyszférához képest jócskán lemaradt. Hiszen ez utóbbiban már évek óta a vezetői munka szinte nélkülözhetetlen velejárója a coaching, és nem kizárólag a felső vezetők számára elérhető, hanem egyre szélesebb körben és több vezetői réteg esetében is alkalmazzák. Komocsin Laura (2018) kutatása arra mutat rá, hogy a versenyszféra esetében a különböző szektorok között nagy eltérés tapasztalható abban, hogy alkalmazzák-e a coachingot, és milyen formában. A kutatás eredményeiből az is jól látszik, hogy azok a cégek, ahol a coaching szemléletű vezetés és a tanácsadókkal való együttműködés a szervezeti kultúra részét képezi, ott a szemlélet is befogadóbb az új megoldásokkal szemben. Itt a legtöbb esetben a csoportos coaching módszertan is részét képezi a fejlesztési folyamatoknak. Ezekben nem kizárólagosan a vezetői réteg vesz részt, hanem akár egy-egy egész szervezeti egység is. Ahol belső coach csapat támogatja a munkát, nagyobb eséllyel fordul elő csoportos problémamegoldás is.

A 2013-ban végzett Közszolgálati Humán Tükör kutatás (Szabó, 2014) kitért a közszolgálati 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 (Szabó, 2014). A rendvédelemben ugyan elkezdődött egy belső coach csapat képzése 2014-ben, azonban akkor még gyerekcipőben járt a coaching folyamatok kialakítása, s csupán szórványosan fordult elő. Emellett érdemes megemlíteni, hogy a Belügyminisztérium által felállított coach csapat nem tekinthető teljes mértékben belső támogatásnak, hiszen a rendvédelmi szervek képző központján belül működik, nem pedig egy szervezet részeként. Ebből adódóan sokkal inkább rendszeren belülinek tekinthető, aki külső coachként látja el a feladatát. Ennek nagy előnye, hogy a szervezeti sajátosságok tekintetében kellő információval rendelkezik, mégsem tekinthető belső, függelmi viszonyban lévő személynek. Tehát e tekintetben mégis külső coach. A rendvédelem, az új közszolgálati életpálya<sup>8</sup> kialakításához kapcsolódó program keretében tűzte ki célul a hivatásos állományú vezetők coachingba való bevonását és szélesebb körben való alkalmazását, melyre 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 (Stréhli & Szakács, 2020). A coachinggal kapcsolatban a megkérdezettek mindössze 10%-a nyilatkozott úgy, hogy felajánlottak számára ilyesfajta fejlesztési lehetőséget. Jelentősebb hányaduk a rendvédelmi dolgozók közül került ki.

Mint ahogy azt korábban említettük, a rendvédelemben a Belügyminisztérium Rendészeti Vezetőkiválasztási, Vezetőképzési és Továbbképzési Főosztálya biztosítja a felügyeletük alá tartozó hivatásos állományúak számára a kinevezéshez szükséges középvezetői és felsővezetői továbbképzéseket ([URL11](#)). Emellett a rendészeti továbbképzési rendszer koordinációjáért is felel, melynek keretében megtalálható a coaching szolgáltatás is. A vezető a megadott névjegyzék alapján dönt, és egyéni igény szerint kérheti coach segítségét, melyet a legtöbb esetben saját motivációja miatt választ a képzési kínálatból. Emellett mára már előfordul, hogy egy vezető saját beosztott vezetőinek fejlődése érdekében kér coach segítséget, akár az egész kapitányságra vonatkozóan is. 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 coaching folyamat biztosítása emiatt nem lehet rendszerszintű, csupán egyéni érdeklődés alapján kerül rá sor. Ezt mutatják a számok is, a továbbképzési rendszerből lekért adatok alapján a 2014–2020-as időszakot tekintve a továbbképzés keretében ez idáig mindössze 201 coaching folyamat zajlott le, 3

---

8 Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program 11.0, 2011.

db csoportos coachingra került sor célzottan, szervezetfejlesztés részeként, és mindössze 1 db team coachingra.

Mindemellett előremutató, hogy azok a szervezeti egységek, melyek vállalkoznak arra, hogy részt vegyenek egy-egy coaching folyamatban, nagy valószínűséggel szívesebben választják a coaching lehetőségét később is. Szintén a coaching elterjedését segíti, hogy a mestervezetői tanfolyam tematikájában megjelenik a coaching és a coaching szemléletű vezetés, természetes vezetés fogalma is. A középvezetők felkészítő tréningjének keretén belül szintén megjelenik érintőlegesen a téma, illetve a tematikához illeszkedve team coaching ülésekre is sor kerülhet abban az esetben, ha a csoport és a felmerült téma feldolgozását megkönnyíti a módszertan. Ezen kezdeményezések kapcsán még messze nem beszélhetünk rendszerszintű alkalmazásról, azonban rendkívül jó alapot képezhet a további terjedésének is.

Jelenleg a csoportos coaching formák szórványos megjelenéséről beszélhetünk a közigazgatásban. Robert Kramer a George Washington University oktatója 2014-ben pilot jelleggel tartott team coachingot az NKE-n. Egyrésztől közszolgálati felső vezetők, másrésztől az egyetem oktatói számára. Utóbbiak már train the trainer kurzus keretében sajátíthatták el az action learning (akció tanulás) módszertant (Kramer & Jenei, 2015).

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, melynek egyik kurzusa a *Vezetés – szervezés* kompetenciafejlesztő három napos tréning volt. Ennek keretében jelent meg a team coaching. A módszertan meglehetősen újként hatott a részt vevők 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 felső vezetők számára dolgozott ki az NKE egy speciális kompetenciafejlesztést célzó kurzust, melynek 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>9</sup> elnevezésű, exkluzív továbbképzésre szintén nemzetközi szakértők bevonásával került sor (az „adaptive leadership” irányzat elnevezésének még nincs hivatalos magyar megfelelője).

A coaching szemlélet terjesztése a közigazgatási vezetőképésben is megjelenik. A közigazgatásban vezetői munkakörben dolgozóknak kétnapos vezetőképzési

---

9 A Nemzeti Köszolgálati Egyetem Évkönyve (2017–2018).

tréning keretében 2020 óta van lehetőségük megismerni a coaching szemléletű vezetés eszköztárát, alkalmazási lehetőségeit. A *Coaching szemléletű vezetés* tréninget eddig 48 közigazgatási vezető végezte el. A pandémia miatt a tréning át lett alakítva az online tér igényei szerint, emiatt remélhetőleg az idei évben több vezetői is részesülhet ilyen típusú képzésben!

Az NKE Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kara szabadon választható kurzus keretében ugyanilyen nevű tréninget biztosít a hallgatóknak. 2017–2020 között összesen 126 fő hallgató részesült coaching szemléletű vezetőképzésben.<sup>10</sup>

## A coachingban rejlő potenciálok

A coaching míg 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. 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, mellyel korábban nem vagy csak érintőlegesen találkoztak. Tevékenységük a fejlesztési projektek kapcsán kiegészült, így meg kellett küzdeniük a változásmenedzsmenttel, humánerőforrás-gazdálkodáshoz szorosan kötődő rendszerekkel, mint például a teljesítményértékelés, ezentúl a környezeti és társadalmi változásoknak köszönhetően hangsúlyosabb elvárás lett az időgazdálkodás, a konfliktuskezelés, vagy a munkatársak motiválásának képessége is. Jelentős kihívást jelent a közigazgatási szervezetek számára a magas fluktuáció, mely egyértelműen összefügg a generációváltással is. Az Y és a Z generációval szemben tanúsított vezetői attitűdnek és funkcióknak szintén alkalmazkodnia kell ezekhez az elvárásokhoz az alacsonyabb mértékű elvándorlás elérése érdekében (Schäffer, 2015).

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 feloldozandó témához és a szervezeti kultúrához egyaránt. Nem véletlen, hogy

---

<sup>10</sup> Nemzeti Közszolgálati Egyetem Tanulmányi Osztály adatai, 2021.



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, melyet egész életén át hasznosíthat. 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>11</sup> mutató alkalmazása. A témában már nagy mennyiségű kutatási eredmény áll rendelkezésre, melyek egyértelműen bizonyítják eredményességét a vállalatok életében. Az Institute of Coaching (IOC) ([URL12](#)) egy nonprofit szervezet, melynek fő célja a coaching módszertan 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 a munkateljesítménye, kapcsolatai, és fejlődött a kommunikációs készsége. A Nemzetközi Coaching szövetség (ICF) ([URL13](#)) adatai szerint a szervezetek 86%-a érezte úgy munkájában, hogy megtérült a képzés. Ezenfelül azoknak a vezetőknek, akik korábban részt vettek coaching folyamatban 96%-a vélekedett úgy, hogy szeretné megismételni a folyamatot, mert hatékonyabbá tette vezetői munkáját.

Az eredményeket objektív mérési szempontok alapján határozták meg, melyekben 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 munkatársak 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 ([Anderson, 2021](#)) végzett kutatás azonban kifejezetten az Executive Coaching eredményeire koncentrált, melynek 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

---

11 ROI (Return on Investment): A mutató segítségével leírható egy beruházás vagy befektetés megtérülése.

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 példákban 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 coaching szemléletű vezetés megoldásait. Ez a munkatársakkal való hatékonyabb együttműködés és a szervezeti kultúra-váltás szempontjából kiemelt fontosságú lehet.

Annak ellenére, hogy a rendvédelemben már megkezdte térhódításának első lépéseit a coaching, még rengeteg feladat áll a szakértők előtt ahhoz, hogy rendszerintű alkalmazásáról beszélhessünk. A rendvédelemben megkezdett pozitív lépések továbbfejlesztése jelentős sikereket hozhat a vezetők számára egyfelől a szervezet működése, másrészt a vezetők teljesítménye szempontjából egyaránt. Sajnálatos módon jelenleg mindössze a kinevezéshez kapcsolódó kötelező képzéseken találkoznak célzott kompetenciafejlesztéssel. A továbbképzés keretében csak érintőlegesen, illetve rövid képzés keretében szórványosan van lehetőség, ezek is a legtöbb esetben tréning keretében valósulnak meg. Bevezetésének szükségességére egyértelmű, ugyanakkor figyelembe kell vennünk a szervezet méretéből és szervezeti kultúrájából adódó specialitásokat és korlátokat is. Mindemellett a coaching vezetői képzésekbe való beépítésével, majd ezt követően a felső vezetés speciális, egyénre szabott fejlesztésével a szemléletformálás és a vezetőkben rejlő lehetőségek kiaknázása is hatékonyabbá válhatna.

A közigazgatás tekintetében a vezetők számára kidolgozott képzések között jelenleg nincs lehetőség egyéni coaching igénybevitelére, ugyanakkor esetükben a rendvédelemhez hasonló vezetői felkészítés a továbbképzés keretében valósul meg, azonban egységes program nem áll rendelkezésre. Ebből adódóan ezen rendszeren belül átfogó, speciálisan közigazgatásban tevékenykedő vezetők számára szolgáló vezetőképző modulok részeként lenne lehetőség az egyéni kompetenciafejlesztésre is.

## Összegzés

Empirikus kutatások bizonyítják, hogy a coaching a vezetőre és a szervezetre is egyaránt pozitívan hat, ugyanakkor az eredményesség tekintetében is egyértelműen látható és a munkatársak számára is érzékelhető a fejlődés. Mindez együtt jár a szervezet versenyképességének növelésével vagy megtartásával, a munkatársak elkötelezettségének növekedésével, és a vezetői kompetenciák fejlődésével. Nem véletlen, hogy népszerűsége töretlen, hiszen a ráfordított

idő és a hatékonyság egy képzésével sem hasonlítható össze. A versenyszféra vezetői számára éppen ezért jól bevált eszköz. Ennek ellenére a hazai közszolgálat még gyerekcipőben jár alkalmazását illetően, a közigazgatásban csak néhány projektjellegű kezdeményezéssel találkozhatunk, a tréning módszertan és az e-learning a jellemző. A hivatásrendek közül a rendvédelemben találhatunk előremutató kezdeményezéseket, melyek követik a versenyszféra gyakorlatát, azonban még itt sem beszélhetünk rendszerszintű működtetésről.

Tanulmányunk rámutatott, hogy a coaching módszert a nemzetközi közszolgálati képzési gyakorlat döntő többségében rendszeresen alkalmazza. Ez bizonyítja relevanciáját is, a technika kiválóan adaptálható a közszolgálati vagy nonprofit környezetben. A közszolgálat nem forprofit elvek mentén működik, mégis reflektálnia kell a 21. század külső környezeti kihívásaira, a gazdasági, technológiai és társadalmi változásokra egyaránt. A környezethez való rugalmas alkalmazkodás és a magasabb teljesítmény elérése érdekében hatékonyabb vezetési megoldásokra van szükség. Mindemellett a társadalmi változások és a generációs különbségek szintén mindennapos kihívást jelentenek egy vezetőnek. Ezeket az igényeket ismerték fel a nemzetközi térben működő közszolgálati képzésekkel foglalkozó intézmények is, és vették fel képzési palettájukba az egyéni és team coachingot, mely a rendvédelem esetében a nemzetközi szervek együttműködését is támogatja. Hasonló elvek mentén érvényesülhetne hazánkban is a módszertan fokozatos elterjesztése, emellett a már meglévő rendészeti képzések részeként, rendszerszintű alkalmazása révén hatékonyabb megoldásokat érhetünk el. A közszolgálat vezetői számára és ezzel együtt a szervezetek számára egy teljesen új, kiemelt hatásfokú tanulási folyamat indulhatna meg. A coaching, a saját élményalapú tanulási módszertana révén, a vezetőket és rajtuk keresztül a közigazgatási szervezeteket a jóval hatékonyabb működés irányába segítené.

## Felhasznált irodalom

---

- Alvarez, E. R. (2019). Executive coaching in international context, University of VAASA School of Management. *Master`s Thesis in International Business VAASA*.
- Anderson, M.C. (Prep.) (2002). *Executive Briefing: Case Study on the Return on Investment of Executive Coaching*. Metrix Global. [https://researchportal.coachfederation.org/Document/Pdf/abstract\\_681](https://researchportal.coachfederation.org/Document/Pdf/abstract_681)
- Bagi N. (2013). A coaching hatékonyságát befolyásoló tényezők A szakirodalom tükrében és coach-szemmel. *Magyar Coach Szemle*, 2(1), 29-43.
- Chandler, S. & Litvin, R. (2013). *A sikeres coach, Maurice Basset*. Cor Leonis.

- Dávid M. (2012). *A tanácsadás és konfliktuskezelés elmélete és gyakorlata*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem. <https://btk.ppke.hu/uploads/articles/288257/file/tanacsadas.pdf>
- Edwards, J. Snowden, M. & Halsall, J.P. (2006). The Example of Coaching in the Public Sector (2006). A Quantitative Case Study. *International Journal of Society Systems Science*, 9(2), 89-104. <https://doi.org/10.1504/IJSSS.2017.085708>
- Horváth T. (2012). A team coaching fajtái – Második rész. *Magyar Coach Szemle*, 1(3), 5-16.
- Jelentés a 2019. évben megvalósított közszolgálati továbbképzésekről és az éves továbbképzési tervek végrehajtásáról 2020. április. Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Komócsin L. (2018). *A 2018-as országos coaching kutatás eredményei 2018*. <https://elabours.hu/orszagos-coaching-kutatas-2018-eredmenyei-mar-csak-a-cegek-egyotode-all-ellen-a-coachingnak/>
- Kramer, R. & Jenei, Á. (2015). *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.
- Kramer, R. (2007). 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.
- Magyary Zoltán közigazgatás – Fejlesztési program 11.0. 2011.
- Nemzeti Közszolgálati Egyetem Évkönyve 2017–2018. [https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12889/NKE\\_Evkonyv\\_2017\\_2018.pdf;jsessionid=AB46B-14C229613A130640D9E79000A31?sequence=1](https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12889/NKE_Evkonyv_2017_2018.pdf;jsessionid=AB46B-14C229613A130640D9E79000A31?sequence=1)
- Rigg, C. & Richards, S. (2006). *Action Learning. Leadership and Organizational Development in Public Services*. Routledge T&F Group.
- Rogers, C. R. (1983). *Freedom to Learn for the 80's*. Charles E. Merrill Publishing Co. <https://doi.org/10.4324/9780203966198>
- Schäffer Beáta (2015). *Ifjú titánok. Vezetőknek az Y generációs vezetőkről* Boook Kiadó Kft.
- Stréhli-Klotz G. & Szakács G. (Szerk.) (2018). *A közszolgálati tisztviselők élet-és munkakörülményei, társadalmi helyzete*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Szabó Sz. (2014). Az emberi erőforrás fejlesztés humánfolyamata a közszolgálatban. *Részta-nulmány ÁROP\_2.2.17. Új közszolgálati életpálya Emberi erőforrás gazdálkodás és közszolgálati életpálya kutatás*. Közszolgálati Humán Tükör.

## A cikkben található online hivatkozások

---

URL1: *Mentorálás: a fogalom értelmezése*. [http://polc.ttk.pte.hu/tamop-4.1.2.b.2-13/1-2013-0014/97/mentorls\\_a\\_fogalom\\_rtelmzse.html](http://polc.ttk.pte.hu/tamop-4.1.2.b.2-13/1-2013-0014/97/mentorls_a_fogalom_rtelmzse.html)

- URL2: *Állami Egészségügyi Ellátóközpont, Egészségügyi Fogalomtár* <https://fogalomtar.aeek.hu/index.php/Ter%C3%A1pia>
- URL3: *Idegen szavak szótára* <https://idegen-szavak-szotara.hu/tr%C3%A9ning-jelent%C3%A9se>
- URL4: *Bundesakademie*. [https://www.bakoev.bund.de/DE/02\\_Themen/Coaching/Coaching.html?nn=f69d7e83-e0f7-4a2d-be5f-30d7b003113e](https://www.bakoev.bund.de/DE/02_Themen/Coaching/Coaching.html?nn=f69d7e83-e0f7-4a2d-be5f-30d7b003113e)
- URL5: *Welcome to GOV.UK*. <https://www.gov.uk/>
- URL6: *Human Resource Management*. <https://www.ipa.ie/human-resource-management/cipd-foundation-certificate-in-learning-development.2127.html>
- URL7: *Institute of Public Administration*. <https://www.ipa.ie/leadership-development/executive-coaching.2180.html>
- URL8: *Le manager coach*. <https://www.ena.fr/Formation/Formation-continue/Offre-de-formation-continue-2021/Management-et-negociation/Management/Le-manager-coach>
- URL9: *Lech Kaczynski National School of Public Administration*. <https://ksap.gov.pl/ksap/>
- URL10: *Development Center i coaching w Akademii Zarządzania*. <https://akademiazarzadzania.ksap.gov.pl/development-center-i-coaching-w-akademii-zarzadzania/>
- URL11: *Vezetőképzés – Általános információk*. <http://bmkszf.hu/tart/index/126/Vezetokepzes>
- URL12: *Measuring Change: Evaluating Health and Wellness Coaching Performance, Outcomes and ROI*. <https://instituteofcoaching.org/resources/measuring-change-evaluating-health-and-wellness-coaching-performance-outcomes-and-roi>
- URL13: *What is Coaching?* <https://www.ipeccoaching.com/hubfs/What%20is%20Coaching%20-%20iPEC%20Coach%20Training.pdf>

## Alkalmazott jogszabályok

---

- 273/2012. (IX. 28.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők továbbképzéséről
- 31/2015. (VI. 16.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó rendvédelmi feladatokat ellátó szervek hivatásos állományát érintő személyügyi igazgatás rendjéről
- 2/2013. (I. 30.) BM rendelet a belügyminiszter irányítása alá tartozó szervek hivatásos állományú tagjainak továbbképzési és vezetőképzési rendszeréről, valamint a rendészeti utánpótlási és vezetői adatbankról

## A cikk APA szabály szerinti hivatkozása

---

- Paksi-Petró Cs. & Stréhli G. (2021). Coaching szemléletű fejlesztés a közszolgálatban. Jó gyakorlatok, fejlesztési potenciálok a rendvédelemben és a közigazgatásban. *Belügyi Szemle*, 69(12), 2167-2187. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2021.12.7>