

MÉRÉSI MÓDSZEREK A COACHING MEGTÉRÜLÉSÉRE

THE METHOD OF MEASUREMENT FOR RETURN ON COACHING

Fenyvesi Éva ^{1*}, Vágány Judit ^{2**}, Kárpátiné Daróczi Judit ^{3***}

¹ Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Budapesti Gazdasági Egyetem, Magyarország

² Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály, Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Budapesti Gazdasági Egyetem, Magyarország

³ IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola Villányi Úti Képzési Hely

Kulcsszavak:

Coaching
Hatékonyság
Befektetés megtérülése

Keywords:

Coaching
Effectiveness
Return On Investment (ROI)

Cikktörténet:

Beérkezett 2016. január 31.
Átdolgozva 2016. február 28.
Elfogadva 2016. március 31.

Összefoglalás

Az üzleti világban azok a cégek tudnak élen maradni, ahol a vezetők a szakmai és vezetői képességeiket magas szinten és folyamatosan fejlesztik s tudásukat képesek a gyakorlatban alkalmazni. A vezetői képességek fejlesztésének Magyarországon is egyre inkább kedvelt módszere a coaching. Ahhoz azonban, hogy hosszú távon is fontos menedzsment eszköz maradjon, a coachnak, az ügyfelének és a megbízójának egyértelműen be kell tudnia azonosítani, hogy mennyiben teremtett a coaching hozzáadott értéket a vállalat számára. Így szükségszerű vált a coachingnak köszönhető üzleti hatások számszerű mérése. E publikációban primer és szekunder vizsgálatok eredményeire támaszkodva kívánunk bemutatni néhány a coaching hatékonyságának mérésére eddig kifejlesztett és alkalmazott pénzbeli és nem pénzbeli módszert.

Abstract

Those companies can remain on top in business, where the managerial and professional skills of leaders are at high level and are continuously improved, and leaders can use their knowledge in practice. Coaching is getting a more and more preferred tool for improving the leadership skills also in Hungary. It is very important that coach, coachee and sponsor could clearly identify, in what sense coaching provides added value for the company, and this is also needed for coaching to remain a long-lasting management tool. This is why measuring of coaching has become necessary. In this publication several methods, which have been developed and widely used for measuring financial and non-financial effectiveness of coaching are discussed based on results of primer and seconder researches.

1. Bevezetés

A coaching Amerikából indult el világszerte, mint olyan hatékony fejlesztési mód, amely során az edző (coach) személyre szabott módszerekkel, eszközökkel segíti ügyfelét (coachee), hogy elérjék a közösen meghatározott célt. Először a sportban alkalmazták a sportolók

* +36 1 374 6200; Fenyvesi.Eva@uni-bge.hu; 1054 Budapest, Alkotmány utca 9-11.

** +36 1 374 6200; Vagany.Judit@uni-bge.hu; 1054 Budapest, Alkotmány utca 9-11.

*** +36 1 381 8157; karpati.d.judit@gmail.com; 1114 Budapest, Villányi út 11-13.

teljesítményének növelésére, de hamarosan az ott szerzett tapasztalatokat átültették az üzleti életbe.

Magyarországon a coaching módszert az ezredforduló előtt kezdték alkalmazni, de igazi áttörés 2000 után következett be. Hazánkban elsősorban az üzleti életben terjedt el, de alkalmazzák magánemberek problémáinak, elakadásainak megoldására is.

Amerikában a coaching gyors elterjedése többek között annak volt köszönhető, hogy a módszert alkalmazók minél meggyőzőbben igyekeztek kimutatni a coaching üzleti eredményre való pozitív hatását. Magyarországon, ahogy a coaching alkalmazása, így annak megtérülésével kapcsolatos számítások 20-30 éves lemaradásban vannak az Amerikai Egyesült Államokhoz képest.

A coaching üzleti hatásnak pénzügyi kimutathatóságát számos nemzetközi szakirodalom tárgyalja. Precízen leírják a mérés mikéntjét lépésről lépésre, legtöbb esetben gyakorlati példákon keresztül bemutatva azt. A mérések pontossága azonban mégis megkérdőjelezhető, hisz a coaching számos szubjektív elemet és olyan tényezőket is tartalmaz, amelyek pénzben nehezen meghatározhatóak.

Ebben a publikációban a hazai és a külföldi szakirodalom feldolgozásán keresztül, illetve saját vizsgálatok (18 coachsal készített mélyinterjú) segítségével bemutatunk néhány módszert, amellyel a coaching hasznosságát és/vagy megtérülését törekednek bizonyítani. Ezek a módszerek igen széles skálán helyezkednek el, hisz vannak közöttük olyanok, amelyek közvetlenül nem pénzügyi eredményekkel bizonyítják annak hasznosságát, és vannak olyanok, amelyek határozottan állítják a coaching üzleti hatásának számszerűsíthetőségét.

2. A coaching hasznosságának és megtérülésének mérése

A következőkben megkíséreljük csoportba szedni azokat a módszereket és eszközöket, amelyek segítségével leírhatóak a coaching folyamat által nyert hasznok és hozadékok. A módszerek legfőbb kategóriáit az 1. táblázat mutatja be.

1. Táblázat. A coaching hasznosságának és megtérülésének mérése (saját szerkesztés)

A mérés alanya	Példák a mérés során használt eszközökre
A coach teljesítménye felöli megközelítés	Értékelőlapok, referencialista
Az ügyfél elégedettsége felöli megközelítés	Értékelőlapok, értékelő skála
Az üzletre való hatás felöli megközelítés	ROI, Haszon-költség hányados
Kombinált módszerek	WBEF

A coach teljesítménye felöli megközelítése során, azon van a hangsúly, hogyan végzi az ügyfél szerint a coach a feladatát. Ennek egyik módja, hogy a coach akár folyamatosan, akár időszakonként visszajelzést kér az ügyféltől szóban vagy valamilyen értékelőlap kitöltésével. A coach munkájára történő visszacsatolás az is, amikor a coachee ajánlása útján szerzi ügyfeleit, vagy annak egy részét.

Az ügyfél elégedettsége felöli megközelítés során a legfőbb mérőeszköz, hogyan ítéli meg a coachee a kitűzött célok elérését. Ezt nem csak a coaching folyamat lezárásakor deríthetjük ki, hanem ülésről ülésre megtudakolhatjuk a coachee véleményét, érzéseit azzal kapcsolatosan, hogy a találkozók mennyiben járultak hozzá a célja eléréséhez. Ennek egyik eszköze lehet például, hogy az ügyféllel 10-es skálán értékeltetjük az az napi haladás eredményét. „Fontos visszajelzés az is, ha a továbbiakban a coachee ugyanazt a coachot keresi-e meg egy újabb problémával.” [1]

Az üzletre való hatás felöli megközelítés azt jelenti, hogy a coach a coachee és a megbízó bevonásával olyan módszert használ, amely segítségével számszerűsíti a coaching megtérülését. Ennek legismertebb típusa a ROI-nak (Return On Investment) (1), azaz a befektetés megtérülésének a kiszámítása, melyet részletesebben a 2.1. alfejezetben mutatunk be.

$$\frac{\text{Haszon} - \text{Költség}}{\text{Költség}} \cdot 100$$

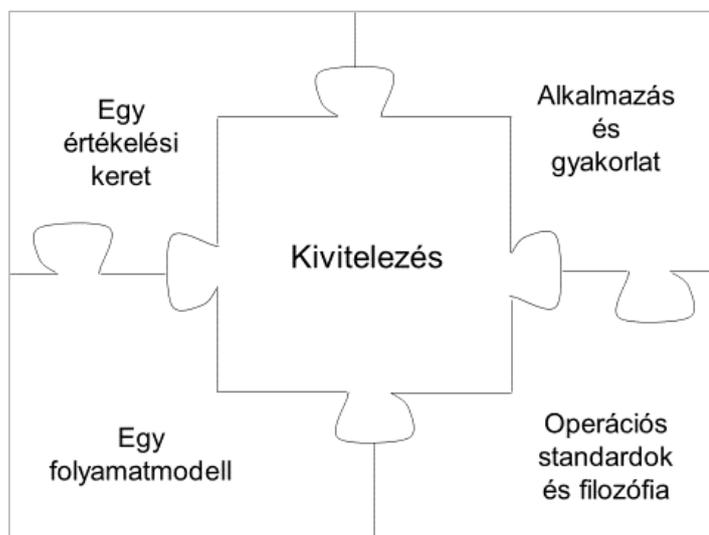
(1)

A kombinált módszerek igen széles körben értelmezhetőek, hisz a fentiek bármilyen kombinációján kívül idetartoznak az olyan új irányzatok, amelyek kilépnek az egyoldalú megközelítések csapdájából. Ez utóbbira vonatkozó példát a WBEF (The well-being and engagement framework) módszeren keresztül szemléltetjük a 2.2. alfejezetben.

2.1. A coaching üzletre való hatásának mérése

A coaching, mint a vezetőfejlesztés egyik módszere, nem lett volna képes ekkora sikert befutni, ha nem bizonyítható annak hatása az üzleti eredményre. A coaching hatásának mérése Jack J. Phillips nevéhez fűződik, aki 20 év gyakorlati tapasztalata alapján fejlesztette ki a „ROI Methodology”-t. [2] A szerző a modellt egy puzzle-ként ábrázolja (1. ábra), amelynek öt eleme:

1. Az értékelési rendszer – azon adatok meghatározása, amelyekkel dolgozni fognak;
2. A folyamatmodell – az értékelés különböző lépései folyamat ábrájának megtervezése, a tervezéstől a riportolásig;
3. Az operációs standardok és filozófia – 12 pontban határozzák meg azokat az elemeket, amelyeket mindig alkalmaznak az elemzéshez;
4. Az alkalmazás és a gyakorlat – a coaching hatásának bemutatása siker történeteken keresztül;
5. A kivitelezés – Azon személyek és azon mód meghatározása, akiknek, és amin keresztül bemutatjuk a módszer használatát coaching környezetben.



1. ábra. A ROI Methodology elemei

A „ROI Methodology” alapja a Kirkpatrick modell, amely 4 szintet különít el az értékelésben. Az első a *Reakció* szintje, amely a képzéshez való viszonyulást fejezi ki. Ez dönti el, hogyan folytatódik a második szint, a *Tanulás*. A harmadik szint a *Viselkedésváltozás*, amelyben az jut kifejezésre, mennyire képes az adott személy a tanultakat alkalmazni a valós életben. A negyedik szint pedig azt mutatja meg, hogy milyen Szervezeti eredményekre számíthatunk a viselkedésváltozásnak köszönhetően. Phillips ehhez a 4 lépéshez utal hozzá egy ötödik szintet a ROI-t, amely a coaching költségeit hasonlítja össze annak pénzügyi eredményével. „ROI Methodology” szerint a coaching folyamatot ezen öt egymásra épülő szinten kell értékelni, ahol a szintek sorrendje a szintek közötti átmenetek bizonytalanságán alapulnak. A modell megalkotója az ötödik szint bekapcsolását több tényezővel is indokolja:

A ROI több mint 300 éve ismert fogalom az üzleti életben, ahol eddig is előszeretettel használták, így a vezetők számára könnyen értelmezhető.

Láthatóság igénye, amely arra utal, hogy a coaching elterjedésével együtt egyre nagyobb a számon kérhetőség igénye, azaz be kell tudni mutatni annak megtérülését.

Egyre növekvő költségek (a topcoachok évről évre drágábbak, növekszik azon alkalmazottak száma, akiknél igénybe veszik ezt a fejlesztési módszert) is indokolják annak számszerűsítését, annak bizonyítása miatt, hogy a ráfordítást meghaladja-e annak eredménye.

Az előzőekben bemutatott modell lépéseit többé-kevésbé azonos módon más szakemberek is alkalmazzák. Lisa Ann Edwards szerint négy mérési pontot érdemes megkülönböztetni a coaching eredményességének feltárásához, melyek a következők [3] [4] [5]:

Az első mérési pont az írásos visszajelzés kérése a coaching folyamatról, majd a visszajelzések kiértékelése, szükséges változtatások elvégzése.

A második mérési pont, annak vizsgálata, hogy milyen ismereteket sajátított el a coachee a coaching folyamat során.

A harmadik mérési pont a viselkedésben bekövetkező változások.

A negyedik mérési pont az elért üzleti hatás kiértékelése konkrét számokkal összekötve (ROI)

A coaching eredményességének számokban való mérhetőségét támasztja alá Dianna és Merrill Anderson a „Coaching that counts” című könyvükben. [6] Ők a mérhetőséget három oldalról közelítik meg, amelyből a pénzügyi megközelítés ugyanazokat a főbb lépéseket alkalmazza, mint a „ROI Methodology”:

Coachee központú – azaz a coaching milyen értéket teremt az egyén számára.

Vállalkozás központú – azaz milyen értéket teremt a vállalat számára. Ez a fentiekhez hasonló, csak nem magán problémák, hanem üzleti típusú elakadásokat vizsgál.

Pénzügyi megközelítés – azaz milyen pénzügyi és láthatatlan tőke növelő értéke van, és ez, hogyan hat tovább a beruházások megtérülésére.

Mary Beth O’Neill is a vezetői coaching megtérülésének kiszámítására ad egy módszert, amely a szerző szerint sokkal inkább a gyakorlati alkalmazásának sikerét szolgálja, mintsem a kutatók igényeinek kielégítését. O’Neill a ROI helyett a haszon/költség hányados mutatót ajánlja (2).

$$\frac{\text{Üzleti eredmények} \times \text{a vezetői coaching \%} - \text{os hatása}}{\text{a vezetői coaching költségei}}$$

(2)

A mutató kiszámításának kiindulópontja az ügyfél három kulcsfontosságú sikertényezőjének a megnevezése, ezen keresztül az üzleti eredmények és a vezető és a csapata szempontjából az ezek elérését leginkább befolyásoló változók meghatározása. Fontos, hogy a három kulcsfontosságú sikertényezőhöz tartozó lista valamennyi eleme mérhető legyen. [7] A megtérülési folyamat főbb lépéseit a 2. táblázat segítségével követhetjük nyomon.

2. Táblázat. A coaching megtérülési folyamata

	A lépések leírása
1..Lépés	A coach segítségével az ügyfél meghatározza a három javítani kívánt kulcsfontosságú sikertényezőt.
2..Lépés	A kulcsfontosságú sikertényezők finomítása addig, amíg konkrétak, mérhetőek és egymással összefüggők lesznek.
3..Lépés	A coachee megállapítja az eredményeket, a külső és belső előnyöket és akadályokat befolyásoló tényezőket.
4..Lépés	A célhoz, illetve a kulcsfontosságú sikertényezőkhöz kapcsolható viselkedésformákhoz való közelebb kerülés ellenőrzése, értékelése.
5. Lépés	A befektetés megtérülésének kiszámítása. Az ügyfél: <ul style="list-style-type: none"> – számszerűsíti az üzleti eredményeket a rendszeresen használt eredménymutatók segítségével; – felméri a vezetői és csoportos viselkedés változását, és az üzleti eredményekkel kapcsolatos szinergiáját; – felsorolja az üzleti eredményekre ható külső és belső változókat; – megállapítja, hogy a coaching mint változó hány százalékban hatott az eredményekre; – kiszámítja a coaching haszon/költség hányadosát.

A módszer legfőbb előnyei a következők:

A coacheek jobban tudatosítják azokat a viselkedésformákat, amelyekből tudják, hogy segítségükkel elérhetik céljaikat.

A coacheek felismerik, hogy a csapat milyen viselkedése vezet eredményre.

A coaching így feltárt hasznossága komoly referenciája a jövőbeni megbízásoknak.

2.2. A coaching megtérülésének mérése kombinált módszerrel

A ROI segítségével történő coaching megtérülés számítás főképp az Amerikai Egyesült Államokban évekig osztatlan sikert aratott. Az utóbbi időben azonban egyre több kritika hangzik el a módszer használatát illetően:

- Nem bizonyított, hogy a ROI pontosan mér, hisz akár 200-700% között mozoghat a megtérülése, amely sáv túl szélesnek bizonyul.
- A mérés nagyon összetett és időigényes, míg a döntéshozók gyors és rövid összefoglalást várnak.
- A coaching szélesebb értelemben vett hatásának mérését nem teszi lehetővé.
- Túl sok változót kell vizsgálni, amelyben vannak szubjektív és objektív elemek egyaránt.
- A kimutatott eredmények nem reális célok felé vezetnek a coacheet, amely komoly stresszfokozó lehet. A több száz %-os eredménynövelés ugyanis olyan elvárások elé állíthatja a munkatársakat, amelyeket képtelenek teljesíteni.

Anthony M. Grant is hasonlóan vélekedik, és a ROI egyedüli alkalmazását nem tartja megfelelőnek. A szakember szerint szükségessé vált a coaching hatásvizsgálatának holisztikusabb szemlélete, azaz szerinte nemcsak a pénzügyi eredményeket, hanem az emberek fejlődését is vizsgálni kell, hogy a coaching hatásáról pontosabb eredményt kapjunk. Ehhez a WBEF (Well-being and engagement framework) modellt ajánlja (2. ábra). [8] A modell két fő változója a „jólé” (Well-being) és a „munkahely felé való elkötelezettség” (engagement framework).



2. ábra. A jólét és az elkötelezettség feltérképezése a szervezetben

Mind a jólét, mind az elkötelezettség mértéke lehet alacsony és magas szintű. Ennek alapján 4 fő viselkedési területet különíthetünk el:

1. Az alkalmazkodók jól érzik magukat, de aktívan nem vesznek részt a vállalat működésében. Ezek az emberek előbb-utóbb cinikusokká válhatnak és lecsúszhatnak az ábra alsó felébe.
2. Az elégedettek lennének az ideális csoport. Elkötelezettek a vállalat iránt és jól érzik magukat a munkahelyükön. Nemcsak magukkal elégedettek, hanem a többi munkatárssal is jó kapcsolatot tartanak fenn.
3. A lehangoltak esetén minél inkább haladunk lefelé a függőleges tengely mentén, annál inkább mélyebb depresszióval, kiegészítéssel küzdenek ezek a munkatársak. A legtöbb esetben megjelenik az önkárosító viselkedés, a függőség valamilyen formája. Ezekhez a személyekhez nem elegendő a coach, szükség van pszichológusra vagy pszichiáterre.
4. Lehangoltak nem érzik jól magukat, de még részt vesznek a munkában. Sok esetben nem is tudatosul bennük, hogy mentális problémáik vannak. Küszködnek a kommunikációval, az időbeosztással, a konfliktuskezeléssel, az önmotivációval.

A „normál” működők és a „tengődők” a középmezőnyben helyezkednek el és még viszonylag könnyen fejleszthetők. Esetükben igen hatékony lehet például a coachinggal vagy egy mentorral történő fejlesztés, bár az utóbbinál ez jóval több munkába kerülhet. Grant szerint a munkatársak felmérése a WBEF alapján, hasznos értékelést adhat arra vonatkozóan, hogy milyen eszközök szükségesek, hogy az adott személyek felkerüljenek az ábra felső felébe. WBEF is Kirkpatrick modellre épül, de ahhoz, hogy a munkatársakat a megfelelő helyre lehessen besorolni, még tovább kell dolgozni a specifikus mérési módszerek kialakításán. Van azonban már más vizsgálatoknál is használt néhány kvantitatív mérési mód, amit alkalmazni lehet ebben az esetben, mint például a Gallup2 kérdőív, a hatékonysági skála, stb. Ismételt mérések pedig lehetővé teszik a változások követését. Így a pénzügyi oldal mellett olyan tényezők mérésére is sor kerül, amely elsősorban a munkatársak emberi oldalát ragadja meg.

3. A coaching hatékonyságának mérése Magyarországon

A coaching hatékonyságának mérésével kapcsolatos magyarországi gyakorlatot 18 coachcsal készített interjú alapján próbáltuk feltárni. A vizsgálat alapján hazánkban is fellelhető az 1. táblázatban bemutatott négy mérési megközelítés közül elsősorban három:

A coach teljesítménye felőli megközelítés.

Az ügyfél elégedettsége felőli megközelítés.
Az üzletre való hatás felőli megközelítés.

A válaszadók szerint az egyik leggyakoribb mérési mód a visszajelzések adása, amelyeket a coaching folyamata közben, vagy annak végén kapnak a coachok, illetve a coacheek. Ez a leggyakrabban úgy történik, hogy egy skálán jelölik be a találkozó sikerességét, vagy a coachee kérdőívet tölt ki, amelyben a folyamatot több vonatkozásban is értékeli. Fontos visszajelzésnek tartják a coachok, hogy a kliens később más problémákkal visszatér hozzájuk, vagy ismerősöknek barátoknak ajánlja őket. A megkérdezettek között voltak olyan coachok, akik ügyfeleiket szinte teljes mértékben ajánlás útján szerzik. A coachok közül néhány naplővezetés segítségével méri a coaching hatékonyságát. Mindkét fél (coach és coachee) naplót vezet, melyben folyamatosan írják, merre halad a közös munka, milyen változások következtek be. A coachok többsége megemlíttette, hogy igen fontosnak tartják a coaching elején megfogalmaztatni az ügyféllel az elérni kívánt célt. Így a kitűzött célok megvalósulása a folyamat sikerességének egyik legfőbb mércéje lehet.

Az interjúalanyaink között kevesen voltak azok, akik azt mondták, hogy a coaching sikerét pénzben is mérik. Sokkal inkább jellemző, hogy a „szemmel látható” változások alapján ítélik meg a coaching hatékonyságát. A szakemberek ezt azzal indokolták, hogy a siker szubjektív fogalom, ezért mindenkinek mást és mást jelent, így az eredményeket sokkal inkább egyéni szinten lehet mérni. Annak a coacheenak, aki több ülésen részt vesz – még akkor is, ha nem fejezik be a közös munkát –, számos változást fog hozni az életében a coaching.

Az interjú alanyaink válaszait megerősítik más hazai kutatások. Bagi Noémi által végzett felmérés, mely során a megkérdezettek úgy nyilatkoztak, hogy a coaching eredményességét a coachee siker érzetében mérik, a coaching nehezen számszerűsíthető mérhetőségét támasztja alá. „Az a siker, amit ügyfél annak értékel, és ő maga is érzi a változást, hiszen ő határozza meg az egész folyamat tartalmát...” [9]

Egy másik magyar kutatás a coaching termelékenységnövelő hatását bizonyítja. Filius Ágnes egyik cikkében, egy olyan cégvezető vállalatán keresztül mutatja be a coaching szemléletű irányítást, akinek vállalata 25 százalékos árbevétel növekedést ért el 2011-ben a coaching alkalmazásának köszönhetően. [10]

4. Konklúzió

Az előzőekben bemutatunk néhány olyan módszert, amellyel nyomon követhetjük a coaching folyamat eredményét. Láthattuk, hogy vannak köztük olyanok, amelyek ezt a coach, illetve a coachee oldaláról közelítik meg, és vannak olyanok, amelyek elsősorban annak üzleti hatására fókuszálnak.

A nemzetközi és hazai szakirodalmak és tanulmányok alapján úgy tűnik a legkidolgozottabb mérési módszer az az öt szintből álló modell, amely első négy szintje a Kirpatrick modellre épül hozzákapcsolva a ROI kiszámítását, mint ötödik szint. Ez a módszer igen precíz, időigényes munkát követel a coachtól, amelybe be kell vonni ügyfelét, és megbízóját, sőt azokat az érintetteket is, akik közvetlen munkakapcsolatban vannak a coacheevel.

Mi úgy gondoljuk, a mérésnél egyformán hangsúlyosnak kell lennie a személyi és üzleti szempontoknak. A coaching hitelessége attól függ, hogy mennyiben segíti a coaching folyamata a kitűzött célok elérését. Így egy coaching folyamat, akkor hatékony, ha a képességfejlesztés során olyan viselkedésváltozást eredményez az ügyfélnél, amely a saját személyiségét teljesebbé teszi, ezáltal kihat eredményeire, életére és ezen keresztül hozzájárul a cég üzleti eredményének növeléséhez. Azaz a mérésnél sem szabad figyelmen kívül hagyni a coaching azon természetét, miszerint a különböző egyénnel végzett munka különböző eredményeket fog szülni, amely eredmények összehasonlításával óvatosan kell bánni, és amely eredményeket nem lehet csupán forintban mérni.

Irodalomjegyzék

- [1] Éva Fenyvesi – Judit Vágány – Judit Kárpáti-Daróczi (2015): Measure the success of coaching. (A coaching sikerének mérése). In: Dr. habil Ferencz Árpád (szerk.): II. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia. II. kötet. „A vidék él és élni akar”. 2015.08.27. Kecskemét. pp. 759-763.
- [2] Phillips, J. J. – Phillips, P. P. (2005): Measuring ROI in Executive Coaching. *International Journal of Coaching in Organizations*, 2005, Volume 3, Issue 1, pp. 53-62.
- [3] Edwards, L. A. (2011/a): Measuring reaction and learning measures of coaching impact. *Coaching Word*. March, 2011. pp. 5-6.
- [4] Edwards, L. A. (2011/b): At the heart of measuring coaching ROI... Application, implementation, and impact. *Coaching Word*. April, 2011. pp. 5-6.
- [5] Edwards, L. A. (2011/c): Reporting ROI of coaching. *Coaching Word*. May, 2011. 5. p.
- [6] Anderson, D. – Anderson, M. (2005): *Coaching that counts. Harnessing the Power of Leadership Coaching to Deliver Strategic Value*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, USA.
- [7] O’Neil, M. B. (2008): *Coaching. A vezetői szerep és feladat tudatosítása*. HVG Kiadó, Budapest. pp. 235-248.
- [8] Grant, A. M. (2012): ROI is poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well-being and engagement framework. *Coaching. An International Journal of Theory, Research and Practice*. 2012. pp. 1-12.
- [9] Bagi Noémi (2013): A coaching hatékonyságát befolyásoló tényezők. *A szakirodalom tükrében és coach-szemmel. Magyar Coachszemle 2013. 1. szám*. pp. 29-43.
- [10] Filius Ágnes (2012) Így mérhető a coaching hatékonysága <http://www.hrportal.hu/hr/igy-merhető-a-coaching-hatekonysaga-20120116.html>.