

Efektivita kariérového poradenství

Dagmar Svobodová

Obsah



- 1) Kvalita kariérového poradenství s ohledem na kompetence kouče koučovat
- 2) Účinky kariérového poradenství se zřetelem na koučovatelnost klienta
- 3) Nástroje k vyhodnocení procesu kariérového koučování a jeho závěrečná supervize

Kvalita kariérového poradenství s ohledem na kompetence kouče koučovat

- ✓ diskrétnost při práci s informacemi
- ✓ zodpovědné zacházení s rolemi a zakázkami klientů
- ✓ pravidelné bilancování a přezkoumávání spolupráce s klientem
- ✓ zodpovědné zacházení s psychologickými intervencemi
- ✓ propojení koučování s dalšími poradenskými nástroji

Kvalita kariérového poradenství s ohledem na kompetence kouče koučovat

- ✓ další vzdělání koučů a kolegiální supervize jako nástroj odborného rozvoje
- ✓ individuální a kreativní práce s klientem
- ✓ stanovení individuálních podmínek koučování pro jednotlivé klienty
- ✓ koučování není standardizovaná služba

Účinky karirového poradenství se zřetelem na koučovatelnost klienta

- ✓ podmínkou koučovatelnosti je zájem klienta poznat a využít svůj potenciál
- ✓ důvěra klienta ke koučovi jako pomáhajícímu odborníkovi je nutná
- ✓ první schůzka s koučem jako „nulté sezení“
- ✓ pozitivní postoj X negativní postoj X předstíraný postoj

Paradoxní teorie změn

- ✓ autorem paradoxní teorie změn je Frederick Perls
- ✓ **změna je možná, pokud klient chce být sám sebou** a přestane se snažit být tím, čím není = autenticita
- ✓ účinky lze sledovat pomocí Gestalt koučování

Gestalt koučování



- ✓ celek je více než suma
- ✓ celistvé zapojení vlastního organismu (psychiky a těla) jako nástroje pro koučování
- ✓ důvěřovat, že cokoliv z koučování vyplyne/vynoří se, má pro klienta smysl
- ✓ následovat proces koučování
- ✓ nechat věci plynout přirozeně a „netlačit na pilu“
- ✓ být v koučování sám za sebe a sám sebou
- ✓ být více v kontaktu s vlastními emocemi
- ✓ nedokončené záležitosti dotáhnout do konce
- ✓ dilemata řešit nebo přirozeně nechat „odplynout“
- ✓ vyvažovat polarity

Rovnice koučování

- ✓ **Práce = výkon * čas**
- ✓ Výkon je ovlivněn
 - ✓ Vnější motivací
 - ✓ Vnitřní motivací

- ✓ **Pracovní výsledek = motivace * čas**
- ✓ Stěžejní význam pro koučování



Nástroje k vyhodnocení procesu kariérového koučování a jeho závěrečná supervize

- ✓ Klíčem je vyhodnotit dopady kariérového koučování
- ✓ K tomu je třeba vědět a znát:
 - ✓ rozhodující faktor dopadu kariérového koučování
 - ✓ sdělit konkrétní vyhlídky koučovacího procesu
 - ✓ poskytnout zpětnou vazbu (srovnání = výkon, cíl a orientační bod),
 - ✓ poznat mezeru, kterou je třeba eliminovat
 - ✓ poznat zlepšení ve výkonu s ohledem na rozmisťování zdrojů

Nástroje k vyhodnocení procesu kariérového koučování a jeho závěrečná supervize

- ✓ v průběhu 10 let se začínaly organizace zajímat o koncepty ve formě objektivního hodnocení koučovacího procesu
- ✓ Robert Kaplan a David Norton
- ✓ objektivní výsledky koučování obsahují soustavy pro standardní účetnictví, finanční koeficienty a měřítka k hodnocení procesu kariérového koučování.

Nástroje k vyhodnocení procesu kariérového koučování a jeho závěrečná supervize

- ✓ finanční rozvahy vypovídají, co bylo v koučovacím procesu realizováno
- ✓ prospěšnost informací slouží k interpretaci efektivity koučovacího procesu
- ✓ formulace principů, pomocí kterých lze sledovat návratnost investic do koučovacích služeb

Objektivní výsledková listina

Měřítko obchodního procesu	Finanční měřítko
Měřítko lidských zdrojů a vědomostí	Měřítko vázaná na zákazníka

Měřítko k hodnocení efektivity procesu kariérového koučování

- ✓ zpětná vazba od účastníků koučovacího procesu
- ✓ zpětná vazba od koučů
- ✓ posouzení efektivity koučování prostřednictvím ročního hodnotícího systému
- ✓ průzkumy postojů zaměstnanců jako koučovaných klientů

Hodnocení procesu koučování podle CIPD

- ✓ posuzuje výkon kouče
- ✓ zpětnou vazbu týkající se managementu a administrace koučovacího procesu
- ✓ spokojenost koučovaného a manažera s koučovským zásahem
- ✓ dosažený stupeň změny chování koučovaného
- ✓ dopady na obchodně-finanční výsledky organizace

Čtyřstupňový měřicí model Dona Kirkpatricka

- ✓ hodnocení efektivity procesu kariérového koučování
- ✓ v případě koučovaných hodnotí:

reakce

vědomosti

chování

výsledky



Měření reakce

1. Myslím, že došlo k dobrému navázání kontaktu.	1	2	3	4	5
2. Cítil/a jsem, že jsem byl/a pozorně vyslyšen/a.	1	2	3	4	5
3. Kouč použil sondování vhodně a dodával mi odvalu.	1	2	3	4	5
4. Schválili jsme užitečné výstupy/cíle na konci každého sezení.	1	2	3	4	5
5. Dostalo se mi správné a konstruktivní zpětné vazby.	1	2	3	4	5
6. Pochopil/a jsem kroky vpřed a problémy, kterým jsem čelil/a.	1	2	3	4	5
Celkový souhrn					
7. Co vám konkrétně pomohlo?					
8. Co pro vás kouč mohl udělat lépe?					
9. Jaké výsledky koučovacímu procesu přisuzujete?					
10. Na jaké stupnici byste v rozmezí 1-5, kde je 1 výborná a 5 nedostatečná, hodnotil zkušenost s koučováním?					

Měření vědomostí a dovedností

Měření vědomostí:

- ✓ soft výstupy (postoje, emoce, přesvědčení)
- ✓ hard výstupy (odborné dovednosti)

Měřené dovednosti:

- ✓ sociální
- ✓ emoční
- ✓ komunikační
- ✓ řídicí



Měření postojů a chování

Měření postojů koučovaného:

- ✓ k sobě sama
- ✓ k ostatním
- ✓ k organizaci

Měření chování koučovaného:

- ✓ pozorování změny chování
- ✓ 360 stupňová zpětná vazba



Měření výsledků

- ✓ ROI (návratnost investic) = výnos / investice
- ✓ výnos = čisté příjmy z koučování (výnosy - náklady)
- ✓ investice = vlastní koučovací náklady
- ✓ subjektivní chyby:
 - ✓ stupeň zlepšení výkonu je odhadován ve špatné době
 - ✓ působení koučování není lehké rozpoznat od jiných vlivů
 - ✓ změna výstupu na finanční hodnoty
 - ✓ základní předpoklady využívané k výpočtu nákladů

Jak provést kalkulaci návratnosti investic z koučování?

- ✓ Popsat zlepšení pracovního výkonu
- ✓ Jaký vliv má zlepšení pracovního výkonu obchodních zástupců na organizaci?
 - ✓ zvýšení výstupu a prodeje
 - ✓ zvýšení osobní produktivity
 - ✓ zvýšení týmové produktivity
 - ✓ zvýšení produktivní kvality
 - ✓ zlepšení zákaznických vztahů
 - ✓ snížení stížností od zákazníků
 - ✓ snížení času doručení
 - ✓ další (specifikovat).



Kalkulace zisku

Ukazatel vlivu	Za rok odhadovaná finanční hodnota zlepšení ve výkonu	Zlepšení díky koučování (%)	Sebejistota v tomto odhadu (%)	Hodnota (KČ)
Web o reportu objednávek				
Schopnost pro tým sestavit motivační prodejní cíle				
Kratší čas pro obchodní jednání				
Zavedení nového stimulačního systému				
Celkem				

Peněžní hodnota, finanční zisk, návratnost investice do koučování

- ✓ Výpočet peněžní hodnoty
 - ✓ peněžní hodnota se počítá jako za rok odhadovaná finanční hodnota zlepšení ve výkonu
 - ✓ odhadované zlepšení na základě koučování v %
 - ✓ sebejistota v tomto odhadu v %

- ✓ Výpočet finančního zisku – určení nákladů
 - ✓ zúčtovatelné profesní poplatky
 - ✓ příležitostné náklady klientova času
 - ✓ náklady použitého materiálu
 - ✓ cestovní a administrativní náklady

- ✓ Výpočet návratu investice koučování:
$$\text{ROI} = \left[\frac{\text{příjmy} - \text{výdaje}}{\text{náklady}} \right] \cdot 100$$

Faktory ovlivňující návratnost investic z koučování

- ✓ stanovit cíl a určit orientační body koučování
- ✓ cíle koučování vyplývají z cílů koučovaného projektu
- ✓ koučovací metodika k vyhodnocení finanční částky investované do koučovacího procesu
- ✓ ověření využití kritických hodnot a odhadů
- ✓ proti nehmotné hodnotě z koučování získat finanční hodnotu
- ✓ schválit kalkulace a finanční předpoklady
- ✓ sdělit výsledky koučování klíčovým akcionářům v organizaci

Nástroje k hodnocení efektivity koučovacího procesu



	Měření reakce	Měření vědomostí a postojů	Měření chování	Měření výsledků
Spokojenost klienta s koučováním (happy sheet)				
Hodnocení vlivu koučování ředitelem úseku zákazníka				
Postoj zaměstnance/průzkum klimatu				
Výkon kouče hodnocený klienty				
Zaměstnanecké koeficienty obratu/zlepšení referenčních sazeb				
Zpětná vazba od kouče				
Dosažení cílů schválených na začátku koučování				
Srovnání před/po koučovacím měření o 360 stupňů				
Vliv na obchodní výkon (ROI)				
Zlepšení hodnocení/hodnoty výkonu				
Sebehodnocení psychometrických instrumentů				

✓ ✓ - vysoké ✓ - střední, x- nízké

	Měření reakce	Měření vědomostí a postojů	Měření chování	Měření výsledků
Spokojenost klienta s koučováním (happy sheet)	✓	✓ ✓	✓	x
Hodnocení vlivu koučování ředitelem úseku zákazníka	✓ ✓	✓ ✓	✓	✓
Postoj zaměstnance/průzkum klimatu	x	✓	✓	x
Výkon kouče hodnocený klienty	✓ ✓	x	x	x
Zaměstnanecké koeficienty obratu/zlepšení referenčních sazeb	x	x	✓	✓
Zpětná vazba od kouče	✓ ✓	✓	✓	x
Dosažení cílů schválených na začátku koučování	✓	✓	✓	✓
Srovnání před/po koučovací měření o 360 stupňů	✓	✓ ✓	✓ ✓	x
Vliv na obchodní výkon (ROI)	x	x	x	✓ ✓
Zlepšení hodnocení/hodnoty výkonu	x	✓	✓	✓ ✓
Sebehodnocení psychometrických instrumentů	x	✓ ✓	✓ ✓	x