

8 Přílohy

Příloha A₁ – Vzor úvodního emailu Garantům koučování

Dobrý den,

ráda bych Vás oslovila ohledně zahájení průzkumu firemního koučování v ČR vedeného Koučink akademii.

V příloze najdete draft dopisu pro všechny účastníky průzkumu Vaší společnosti.

Dopis je připraven obecně a prosím Vás o jeho **úpravu** tak, aby navazoval na Vaše interní aktivity a informoval jednotlivé účastníky dle Vašich zvyklostí.

Prosím o jeho zaslání všem zúčastněným.

Dále v příloze najdete **I. kvantitativní část dotazníku**. Tu prosím **vyplňte a zašlete nám zpět** ještě před tím, než se sejdete s tazatelkou Annou Fraňkovou. Kvalitativní II. část dotazníku bude navazovat na Vaše odpovědi z I. části. Pokud by to bylo možné, prosím zašlete dotazník vyplněný zpět do týdne.

Dále **prosíme o zaslání seznamu účastníků** s jejich kontakty, kteří se budou průzkumu za Vaši společnost v jednotlivých rolích účastnit. Následně s nimi domluvíme schůzky a bude probíhat samotné šetření. To bychom rádi zahájili co nejdříve hned v návaznosti na rozhovor Aničky s Vámi s tím, že Vy budete první v pořadí z dotazovaných.

V příloze také najdete přehled témat, která budou sledována v kvalitativní části z pohledu jednotlivých stran účastníků koučovacího procesu.

Pokud budete mít zájem nahlédnout do dotazníku pro další účastníky šetření, můžeme Vám je zaslat po rozhovoru Aničky s Vámi.

Původně jsme plánovali v rámci průzkumu oslovit mimo jiné také manažery, kteří využívají koučování jako styl vedení. Vzhledem k rozsahu a záběru celého šetření zaměřeného především na interní a externí koučování jsme se nakonec rozhodli tuto část týkající se vedení koučovacím stylem vypustit. Bylo by toho na jedno šetření příliš. Pokud bude o téma zájem, pak mu budeme věnovat dostatek prostoru v jiném šetření. Děkujeme za pochopení.

V případě jakýchkoli dotazů jsme Vám k dispozici. Těšíme se na spolupráci a také na zajímavé výsledky průzkumu firemního koučování.

Děkuji moc,

Veronika

PhDr. Veronika Langrová, Ph.D., PCC

Executive Coach and Leadership Trainer

HR Development Consultant

International Coach Federation

tel.: +420 603 161 895

veronika.langrova@theCoaches.cz

langrova@koucinkakademie.cz



www.theCoaches.cz

Příloha A₂ – Dopis pro účastníky výzkumu – společnost ČSOB

Dobrý den, rádi bychom Vás oslovili ohledně následujícího projektu.

Vaše společnost se účastní průzkumu firem, které využívají koučování jakou součást rozvoje zaměstnanců.

[Koučink akademie](#) společně s dalšími společnostmi vytvořila platformu [Klub Koučujících Firem](#), která sdružuje firmy s cílem sdílet, prohlubovat a spoluvytvářet prostředí inspirující pro řízení změn týmů i firem. Vizi KKF je vytvářet prostředí, které přispívá k celkové změně naší společnosti.

Cílem průzkumu je získat informace o firemním koučování, a to od všech účastnících se stran. Nabídnout firmám pohled nejen zahraničních zkušeností s firemním koučováním, kde jsou data dostupná, ale získat informace o stavu koučování v České republice pohledem účastníků koučovacího procesu dané firmy a ty srovnat v rámci okruhu dalších účastníků mezi sebou.

Průzkum má dvě části, kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní byla za vaši společnost vyplněna vaším HR garantem koučování. Kvalitativní má za cíl oslovit všechny účastníky procesu a sledovat spokojenost, kvalitu, silné stránky i možnosti pro další rozvoj koučování u Vás ve společnosti.

Vy jste byl vybrán/a se průzkumu v některé z níže uvedených rolí účastnit.

Osloveni budou zaměstnanci:

- HR Garant koučování
- Garant tréninkového/koučovacího centra
- Klienti externího koučování 3x
- Klienti interního koučování 3x
- Interní koučové 3x

Kvalitativní průzkum bude veden formou osobního polo-strukturovaného rozhovoru se zástupkyní společnosti Koučink akademie s.r.o. **Dotazovat se Vás bude Bc. Anna Fraňková.**

Anna Fraňková je studentkou posledního ročníku oboru andragogika a personální řízení na FF UK v Praze. Ve své diplomové práci se věnuje problematice koučování a zaměřuje se především na téma profilu a kompetencí firemních koučů. Má také praktické zkušenosti z personálních agentur, zejména z oblasti náboru a výběru zaměstnanců.

Anna Vás bude kontaktovat a domluví s Vámi termín setkání. Průběh průzkumu je stanoven od začátku června 2013 do poloviny srpna, data z něj bychom rádi zpracovávali na přelomu srpna a září. Prosíme o vaši součinnost.

Rozhovor bude probíhat na Vašem pracovišti a bude nahráván. Nahrávka slouží pouze pro účely zpracování údajů k průzkumu, který bude dále anonymní. Nahrávka bude přístupna jen tazatelům. Délka rozhovoru je plánována na 40 - 60min, prosím o zajištění klidných prostor, kde může rozhovor probíhat.

Děkujeme Vám za vstřícnost a ochotu podílet se na tomto projektu.

V případě dotazů můžete kontaktovat

Za Koučink Akademii:

PhDr. Veronika Langrová, Ph.D., PCC

tel. 603 161 895

Bc. Anna Fraňková

tel. 606 882 002

Příloha A₃ – Tematické okruhy kvalitativního šetření

Tematické okruhy průzkumu firemního koučování 2013

Kvalitativní část:

Návaznost na strategii organizace

Co je cílem E/I koučinku ve firmě dlouhodobě

Součástí strategie a cílů organizace

Důvody pro zavádění koučinku do firmy

Jaké jsou cíle a očekávané přínosy IK

Vliv na firemní kulturu

IK jako součást systému

Kdo je nositelem IK, garantem IK, zapojení top mng.

Jak je IK propojen se systémem hodnocení

Jak je navázán na systém rozvoje zaměstnanců

Zda je součástí odměňování

Co je klíčovým faktorem úspěšnosti IK ve firmě?

Interní koučové

Kdo jsou interní kouči (manažeři/trenéři)

Role interních koučů (jak jsou rekrutováni, rozvíjeni, řízeni)

Jaké kompetence jsou pro interní kouče považovány za klíčové

Jaké techniky, přístupy koučové využívají

Jak je propojují s dalšími metodami

Kdo je hodnotí, podle jakých kritérií

Vzdělávání a podpora interních koučů

Externí koučové

Výběr externích koučů

Kvalifikační a kompetenční požadavky na externí kouče

Hodnocení a zpětná vazba

Komunikace interního koučování zaměstnancům

Kdo má možnost se účastnit IK - cílové úrovně

Jak jsou nastavena pravidla účasti

Jak je celá iniciativa ve společnosti komunikována

Jaký je zájem a spokojenost koučovaných

Přínosy

Jak se měří přínos/efektivita interního koučování

Jaké jsou očekávané trendy v oblasti IK

Příloha B – otázky k rozhovorům

Kvalitativní část - GARANT

Úvod - navázání vztahu

- Jaké zkušenosti máte s koučováním vy osobně?
- Jaký k němu máte vztah?
- Jak je pro vás metoda koučování důvěryhodná ve srovnání s ostatními metodami? (škála 1-10)
- Jak je koučování vnímáno/podporováno ostatními lidmi ve firmě?

Návaznost na strategii organizace

- V dotazníku jste odpovídal, že cílem koučování je...
- Co z daných cílů je prioritou?
- Je tento cíl součástí celofiremní strategie?
- Co vás vedlo k zavedení koučování do vaší firmy? (viz. kvantita: náprava-benefit-rozvoj-podpora výsledků firmy)
- Jak probíhalo zavádění koučování do firmy?
 - Kdo dal první impuls a kdo zavádění podporoval?
 - Co bylo pro zavádění klíčové?
 - Na jaké problémy jste narazili?
 - Co jste zvažovali, když jste se rozhodli koučování do firmy zavést?
- Jak se význam koučování měnil v průběhu času? (+ PROČ!)
- Jak se v čase měnily cíle koučování?
- Jak se měnila angažovanost lidí?
- V jaké době lze vysledovat vrchol koučování?
- Jakou vizi a cíle máte v oblasti koučování do budoucna?
- Vnímáte nějak proměnu firemní kultury v souvislosti se zavedením koučování?
- Jaké jsou klíčové oblasti, které prošly změnou?
 - Způsob komunikace, spokojenost, otevřenost, leadership a management, konflikty, angažovanost a loajalita, způsob hodnocení, ZV (ověřovat konkrétně – pokud změna, jaká?)
- Jak byste byli rádi, aby firemní kultura vypadala?
- Máte zaměstnanecké průzkumy spokojenosti?
 - Měříte pomocí nich firemní kulturu? S jakými výsledky?

Závěr části:

- Kdybyste znovu zaváděli koučink:
 - Co byste určitě udělali?
 - Co byste určitě udělali jinak?
 - Co považujete při implementaci za nejdůležitější?
-

K jako součást systému = proces

- Popište vaši roli garanta koučování
 - Jaká je vaše pozice ve firmě?
 - Co je ve vaší kompetenci?

- Co máte na starosti a jaké činnosti řídíte?
- Co jste se musel naučit, abyste tuto pozici dobře zvládal?
- Jak jste se k tomu dostal/a?
- Pomáhá vám v tom někdo?
- Kolik času tomu věnujete?
- Prošel/la jste koučinkem?
- Jakým způsobem je do koučování zapojen top management?
 - Podporujete to?
 - Prošel si koučováním?
- Popište proces výběru koučovaných z hlediska IK i EK... (kdo rozhoduje, kdo bude koučován - zaměstnanec sám/manažer/HR....)
 - (Co musí zaměstnanec udělat, aby se koučování mohl zúčastnit?)
- Jaké skupiny zaměstnanců mají nárok na IK a jaké na EK?
- Kdo rozhoduje o tom, že manažeři projdou KSV?
- Jakým způsobem je koučování propojeno se systémem hodnocení?
- Jakým způsobem je koučování propojeno s rozvojem zaměstnanců?
- Je koučování součástí odměňování? Je zde návaznost na stanovené cíle (KPI)?
- Je koučování využíváno jako další z forem rozvoje v návaznosti na trénink?
- Využívá se pro stanovování kontraktu výstupů z 360, osobnostních dotazníků, AC, ZV od nařízeného nebo dalších diagnostických nástrojů?
- Jak je celá iniciativa ve společnosti komunikována? – z hlediska IK i EK
 - Čím byla odstartována?
 - Od koho informace šly (HR, vedení...)?
 - Byla iniciativa komunikována plošně?
- Kde je možné informace o koučování dohledat? (www, benefity, PDP plány...)
 - Děláte koučování nějaké PR?
 - Nebo se to zaměstnanec dozví, až když to potřebuje?
 - Jaký je o koučování zájem? (nabídka vs. poptávka)
 - Mezi kterými skupinami zaměstnanců je největší?

Závěr části:

- Co na své roli považujete za nejdůležitější?
 - Co by Vám pomohlo proces řídit efektivněji?
-

Interní koučové

- Kdo jsou interní koučové?
 - Manažeři
 - Z tréninkových center
- Co se týče manažerů koučů – koučují nad rámec pracovní doby, nebo v rámci pracovní doby?
 - Jsou za to placeni?
 - Kolik času měsíčně tím stráví?
- Kdo kouče řídí?
- Jakým způsobem probíhá výběr koučů? (kouči-manažeři/kouči-trenéři)
 - Co při něm sledujete?
 - Řešíte osobnost kouče? Hledáte důvěryhodného člověka?
 - Znalosti?
 - Zkušenosti ve firmě?

- Kdo výběr dělá? (interně/externě)
- Jakým způsobem probíhá rozvoj a vzdělávání IK? (interně/externě)
 - Jaké kompetence jsou pro interní kouče považovány za klíčové? Jsou nějak konkrétně stanovené?
 - Co je cílem tréninku? (znalosti, dovednosti, proces...)
 - Je trénink zacílen na nějaký konkrétní směr koučování? (systemický, NLP, direktivní...)
 - Je součástí systému supervize a mentoring? (interně/externě)
 - Je požadováno nějaké konkrétní vzdělání/certifikace? – nabízíte jej jako firma? V jakém rozsahu? Byl to interní nebo externí program?
 - Kolik investujete do vzdělávání interních koučů?
 - Podporuje firma networking interních koučů na trhu?
- Získávají koučové zpětnou vazbu od svých klientů? (klienti, garant...)
 - Jak se se zpětnou vazbou dále pracuje? (Dostane se ZV ke garantovi? Reaguje na ní?)

Externí koučové

- Jakým způsobem probíhá výběr externích koučů?
 - Co při něm sledujete?
 - Kdo výběr dělá? (interně/externě)
 - Co je při výběru klíčové?
 - Je požadováno nějaké konkrétní vzdělání/certifikace?
- Získávají koučové zpětnou vazbu od svých klientů? (klienti, garant...)
 - Jak se se zpětnou vazbou dále pracuje? (Dostane se ZV ke garantovi? Reaguje na ní?)
- Kdo kouče řídí?

Měření efektivity a hodnocení koučování

- V dotazníku jste uvedli, že přínosy a efektivitu měříte XY, pojďme si o tom povídat více...
 - Jedná se o formální proces? Jakou máte návratnost?
 - Jak pracujete s výsledky hodnocení a měření v rozvoji procesu koučování?
 - Jak vnímáte, že jsou získaná data směrodatná a jak reflektují podle vás skutečnost?
 - Využili jste je ke konkrétní změně? Jaké?
 - Komunikujete je dále vedení a ovlivňujete tak strategii vzdělávání a rozvoje firmy?
- Jak byste chtěli, aby hodnocení fungovalo?
 - Které údaje by vám pomohly?
 - Kdo nebo co je nejslabším článkem procesu hodnocení a měření?
- Co považujete za klíčové při zavádění hodnocení a měření efektivity koučování?
- Pokud kalkulujete cenu IK, co všechno je v ní obsaženo? (čas, vzdělání kouče...)

Nakonec

- Co je klíčovým faktorem úspěšnosti IK ve firmě?
- Jmenujte 3 věci, které byste změnili?
- Jmenujte 3 věci, které se povedly?
- Jmenujte 3 věci, které byste ostatním firmám doporučili pro zavádění K

Kvalitativní část - KLIENT

Úvod - navázání vztahu

- Z jakého jste oddělení a jakou pozici ve firmě zastáváte?
 - Jaké zkušenosti máte s koučováním vy osobně?
 - Jaký k němu máte vztah?
 - Jak je pro vás metoda koučování důvěryhodná ve srovnání s ostatními metodami? (škála 1-10)
 - Jak je koučování vnímáno/podporováno ostatními lidmi ve firmě?
-

Návaznost na strategii organizace

- Vnímáte, že je koučování nějakým způsobem napojeno na strategii organizace? Jak?
 - Jaké vnímáte proměny ve firemní kultuře v souvislosti se zavedením koučování?
 - Jaké jsou klíčové oblasti, které prošly změnou?
 - Způsob komunikace, spokojenost, otevřenost, leadership a management, konflikty, angažovanost a loajalita, způsob hodnocení, ZV (ověřovat konkrétně – pokud změna, jaká?)
 - Jak byste byli rádi, aby firemní kultura vypadala?
-

K jako součást systému = proces

POČÁTEK

- S jakým typem koučování máte zkušenost? (IK/EK/individ./skup.)
 - Který typ K hodnotíte jako efektivnější? Pro jaké případy? Z jakého důvodu?
- Popište proces, jakým jste se ke koučování dostal/a. (sám/nadřízený/HR...)
 - Liší se podle typu K?
- Kde je možné informace o koučování dohledat? (www, benefity, PDP plány...)
- Podle čeho jste si vybral/a kouče?
 - Měl/a jste možnost si ho vybrat?
 - Co pro vás ve výběru bylo rozhodující?
- Bylo pro vás snadné se ke koučování dostat? Byl/a jste spokojen/a s procesem výběru?

PRŮBĚH

- Jak přesně probíhal proces koučování?
 - O kolik šlo sezení?
 - Jaká byla délka kontraktu?
 - Jakou formou sezení probíhala? (F2F, telefon, skype...)
 - Která z nich vám nejvíce vyhovovala?
- Jaké cíle jste si do K přinesl/a?

- Liší se podle typu K? (osobní/byznys...konkrétně: zlepšení komunikace/time management...)
- Kdo tyto cíle stanovuje? (sám/nadřízený/HR...)
- Splnily se tyto cíle?
- Co dalšího vám K přineslo?
- Byl jste spokojen s průběhem K?
- Zvolil byste tuto metodu i v budoucnu? V jakém případě?
- Jak byste srovnali přínos koučování oproti jiným metodám (školení)... ve smyslu vynaloženého času a investic.
- Byli byste ochotni participovat finančně na koučovacím programu? Pokud ano, tak kolik? (%)
- Platili jste si někdy kouče soukromě?

KONEC

- Měl/a jste možnost ohodnotit užitečnost vašich koučovacích sezení?
- Měl/a jste možnost ohodnotit kouče, s kterým jste pracoval?
- Sledoval někdo další, zda jste dosáhl stanovených cílů? Kdo a jak? (nadřízený/HR...)
- Je podle vás způsob, jakým firma sleduje a vyhodnocuje koučování, dostatečný?

Nakonec

- Doporučil byste metodu koučování i ostatním kolegům?
- Co je klíčovým faktorem úspěšnosti IK ve firmě?
- Jmenujte 3 věci, které byste změnili?
- Jmenujte 3 věci, které se povedly?
- Jmenujte 3 věci, které byste ostatním firmám doporučili pro zavádění K

Kvalitativní část - KOUČ

Úvod - navázání vztahu

- Jaké zkušenosti máte s koučováním vy osobně?
 - Co vám osobně koučování přineslo?
 - Co se změnilo ve vašem způsobu vedení lidí, jednání, osobním životě?
 - Jak je pro vás metoda koučování důvěryhodná ve srovnání s ostatními metodami? (škála 1-10)
 - Jak je koučování vnímáno/podporováno ostatními lidmi ve firmě?
-

Návaznost na strategii organizace

- Vnímáte, že je koučování nějakým způsobem napojeno na strategii organizace? Jak?
 - Víte, jak probíhalo zavádění koučování do firmy?
 - Co bylo důvodem k zavádění?
 - Co bylo pro zavádění klíčové?
 - Narazili jste na nějaké problémy?
 - Vnímáte nějak proměnu firemní kultury v souvislosti se zavedením koučování?
 - Jaké jsou klíčové oblasti, které prošly změnou?
 - Způsob komunikace, spokojenost, otevřenost, leadership a management, konflikty, angažovanost a loajalita, způsob hodnocení, ZV (ověřovat konkrétně – pokud změna, jaká?)
-

Interní koučové

- Jakou pozici ve firmě zastáváte? (manažeři nebo koučové z tréninkových center)
 - Jak jste se ke koučování dostal/a?
 - Popište vaši roli ve firmě
 - Co je ve vaší kompetenci?
- Pokud se jedná o manažera-kouče – Koučujete nad rámec pracovní doby, nebo v rámci pracovní doby?
 - Jste za to placen/a?
 - Kolik času měsíčně koučinkem strávíte?
- Je ve firmě někdo, kdo vás, jako kouče řídí? (Má na starost?)
- Které formální požadavky jste musel /a splnit, abyste se mohl/a stát koučem ve vaší organizaci?
 - Vzdělání
 - Počet odkoučovaných hodin
 - Motivace
 - Osobní zralost
- Jakým způsobem probíhá výběr koučů? (kouči-manažeři/kouči-trenéři)
 - Jak probíhá výběr, co jste musel/a udělat proto, abyste jste se mohl/a stát koučem?
 - Kdo výběr dělá? (interně/externě)
- Jakým způsobem probíhá váš rozvoj a vzdělávání? (interně/externě)
 - Jaké kompetence považujete pro interního kouče za klíčové?
 - Co je cílem tréninku? (znalosti, dovednosti, proces...)

- Je trénink zacílen na nějaký konkrétní směr koučování? (systemický, NLP, direktivní...)
- Je součástí systému supervize a mentoring? (interně/externě)
- Podporuje vás firma v získání odborné certifikace?
- Podporuje firma networking interních koučů na trhu?
- Uvítal/a byste případně nějakou podporu ze strany organizace? Jakou?
- Jaké techniky, přístupy jako kouč využíváte?
 - Využíváte ještě nějaké další formy koučování kromě osobního setkávání?
 - Máte zkušenosti také se skupinovým koučováním?
 - Z jakých koučovacích škol vycházíte? (Neurolingvistické programování (NLP), Systemika, Neurovědy...)
 - Jaké techniky využíváte? (čištění prostoru, vision walk, tři klobouky...)
 - Jaká témata se při koučovacích sezeních řeší?
 - V jakém poměru se zaměřujete na business témata a osobní rozvoj koučovaného?
 - Do jaké míry mají zaměstnanci možnost využívat koučink i pro osobní problémy?
 - Změnil se tento poměr nějak za dobu, co ve firmě koučujete?
 - Jak často probíhají sezení?
 - Jak dlouhá jsou?
 - Kolik klientů současně v průměru máte?
 - Jaké klienty koučujete nejčastěji? Z jakých úrovní organizace?
 - Jaké další činnosti kromě koučování zastáváte? (mentorink, trénink...)
 - V jakém poměru?
- Jak získáte zpětnou vazbu od svých klientů? (klienti, garant...)
- Jak se se zpětnou vazbou dále pracuje? (Dostane se ZV ke garantovi? Reaguje na ní?)
- Zjišťuje se nějak spokojenost klientů s koučováním? Popřípadě s koučem?
- Jaký je zájem ze strany klientů?
 - Jakým způsobem probíhá výběr kouče ze strany klienta? Má klient možnost vybrat si svého kouče?
- Jak se měří ve firmě přínosy a efektivita koučování?
 - Pokud ano, jakým způsobem?
 - Jedná se o formální proces?
 - Jak vnímáte měření přínosů a efektivity koučinku? Považujete to za nezbytné/zbytečné?
 - Pokud ano, máte přístup k výsledkům měření?

Nakonec

- Co je klíčovým faktorem úspěšnosti IK ve firmě?
- Jmenujte 3 věci, které byste změnili?
- Jmenujte 3 věci, které se povedly?
- Jmenujte 3 věci, které byste ostatním firmám doporučili pro zavádění K

Výzkum koučování ve firmách – kvantitativní část

Tento dotazník je součástí výzkumu koučování ve firmách, kterého se Vaše firma účastní. Prosíme Vás o jeho vyplnění a zpětné zaslání ještě před setkáním s tazatelkou Koučink akademie. Všechna data zůstanou anonymní a budou použita pouze pro srovnání s ostatními firmami. Výsledky výzkumu budou k dispozici na podzim 2013.

Data o účastnící se firmě

1. Typ organizace:
 - Bankovnínictví a pojišťovnictví ☐
 - Energetický průmysl ☐
 - FMCG ☐
 - Chemický a farmaceutický průmysl ☐
 - Informační technologie ☐
 - Lidské zdroje a personalistika ☐
 - Služby ☐
 - Telekomunikace ☐
 - Výroba a průmysl ☐
 - Vzdělávání a školství ☐
 - Jiné ☐

2. Počet zaměstnanců: Obrat společnosti:

3. Na jaké úrovni řízení ve společnosti jste?

4. Ve kterém oddělení pracujete?

5. Jaké typy koučování ve firmě využíváte? Kdy jste přibližně začali (rok)?
 - Interní koučink (IK) ☐
 - a) Individuální IK ☐
 - b) Skupinový IK ☐
 - Externí koučink (EK) ☐
 - a) Individuální EK ☐
 - b) Skupinový EK ☐
 - Manažerský koučovací styl vedení ☐
 - „Peer“ koučink (na úrovni kolegů) ☐

6. Kolik ročně investujete do:
(Vyplňte jen u typů koučování, které Vaše firma využívá)
 - a) Interního koučování Kč/ročně
 - b) Externího koučování Kč/ročně
 - c) Rozvoje manažerských koučovacích dovedností Kč/ročně

7. Kolik stojí v průměru jedna hodina externího koučování?
a) Pro top manažera
b) Pro střední management
c) Pro specialistu
d) Pro talenty
8. Když kalkulujete cenu interního koučování, co do ní zahrnujete?
9. Kolik investujete do vzdělávání interních koučů?
10. Počet koučů ve firmě?
(Vypíšte jen u typů koučování, které Vaše firma využívá)
a) Interní koučové:
b) Externí koučové (počet využitých externích koučů ročně):
11. Jak dlouhý je výcvik interních koučů? *(Uveďte počet dnů výcviku)*

12. Počet zaměstnanců, kteří se účastní:
(Vypíšte jen u typů koučování, které Vaše firma využívá)

- a) Interního koučování
b) Externího koučování
c) Výcviku manažerů v koučovacích dovednostech

13. Jaké skupiny zaměstnanců mohou koučink využívat?

a) Interní koučink	b) Externí koučink	c) Výcvik koučovacích dovedností
▪ Generální ředitel <input type="checkbox"/>	▪ Generální ředitel <input type="checkbox"/>	▪ Generální ředitel <input type="checkbox"/>
▪ Top management <input type="checkbox"/>	▪ Top management <input type="checkbox"/>	▪ Top management <input type="checkbox"/>
▪ Senior management <input type="checkbox"/>	▪ Senior management <input type="checkbox"/>	▪ Senior management <input type="checkbox"/>
▪ Middle management <input type="checkbox"/>	▪ Middle management <input type="checkbox"/>	▪ Middle management <input type="checkbox"/>
▪ Team leadeři <input type="checkbox"/>	▪ Team leadeři <input type="checkbox"/>	▪ Team leadeři <input type="checkbox"/>
▪ Experti <input type="checkbox"/>	▪ Experti <input type="checkbox"/>	▪ Experti <input type="checkbox"/>
▪ Jiné (jaké):	▪ Jiné (jaké):	▪ Jiné (jaké):

14. Co je dlouhodobě cílem koučinku ve firmě?

▪ Osobní rozvoj jedince <input type="checkbox"/>	▪ Rozvoj talentů <input type="checkbox"/>	▪ Poskytnutí podpory při organizačních či transformačních změnách <input type="checkbox"/>
▪ Zlepšení výkonu jedince v nějaké specifické oblasti <input type="checkbox"/>	▪ Řízení výkonu <input type="checkbox"/>	▪ Podpora angažovanosti zaměstnanců <input type="checkbox"/>
▪ Rozvoj senior managementu <input type="checkbox"/>	▪ Plánování kariéry <input type="checkbox"/>	▪ Podpora organizace při dosahování specifických cílů <input type="checkbox"/>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umožnit jedinci kariérový postup <input type="checkbox"/> ▪ Řešení určitých interpersonálních dovedností jedinců <input type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Řízení změny <input type="checkbox"/> ▪ Trénink (follow up) <input type="checkbox"/> ▪ Nábor zaměstnanců <input type="checkbox"/> ▪ Snižování rizika odchodu zaměstnanců <input type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outplacement <input type="checkbox"/>
--	--	---

15. Počet koučovacích sezení v případě

- a) Interního koučinku
- b) Externí koučinku

16. Délka koučovacího kontraktu:

- a) Interní koučink
- b) Externí koučink

17. Kolik má jeden kouč v průměru v jednom čase klientů:

- a) Interní koučink
- b) Externí koučink

18. Zacílení koučovacího kontraktu:

a) Interní koučink

- Na business ☐
- Na osobní cíle ☐

b) Externí koučink

- Na business ☐
- Na osobní cíle ☐

19. Jaké jsou nejčastější cíle individuálního koučování?

a) Interní koučink

- Zlepšení komunikace ☐
- Posílení manažerských dovedností ☐
- Time management ☐
- Stanovování priorit ☐

b) Externí koučink

- Zlepšení komunikace ☐
- Posílení manažerských dovedností ☐
- Time management ☐
- Stanovování priorit ☐

- | | | | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| ▪ Nadhled | <input type="checkbox"/> | ▪ Nadhled | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Zlepšení výkonu | <input type="checkbox"/> | ▪ Zlepšení výkonu | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Zlepšení interpersonálních dovedností | <input type="checkbox"/> | ▪ Zlepšení interpersonálních dovedností | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Osobní rozvoj jedince | <input type="checkbox"/> | ▪ Osobní rozvoj jedince | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Cíle nejsou definovány | <input type="checkbox"/> | ▪ Cíle nejsou definovány | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Jiné (jaké): | | ▪ Jiné (jaké): | |

20. Jaký je záměr koučování ve firmě:

a) Interní koučink

- Náprava/řešení problému ☐
- Benefit ☐
- Rozvoj potenciálu ☐
- Podpora dosahování výsledků firmy ☐

b) Externí koučink

- Náprava/řešení problému ☐
- Benefit ☐
- Rozvoj potenciálu ☐
- Podpora dosahování výsledků firmy ☐

21. Hodnotíte výsledky koučování?

- | | | | |
|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| ▪ Ano | <input type="checkbox"/> | ▪ Ne | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|------|--------------------------|

Pokud jste odpověděli „ne“, pokračujte, prosím otázkou č. 28.

22. Je hodnocení a měření součástí konceptu firemního koučování?

- | | | | |
|-------|--------------------------|------|--------------------------|
| ▪ Ano | <input type="checkbox"/> | ▪ Ne | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|------|--------------------------|

23. Pokud ano, daří se vám získávat zpětnou vazbu?

- | | | | | | | | |
|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|------------|--------------------------|------|--------------------------|
| ▪ Ano | <input type="checkbox"/> | ▪ Spíše ano | <input type="checkbox"/> | ▪ Spíše ne | <input type="checkbox"/> | ▪ Ne | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|-------------|--------------------------|------------|--------------------------|------|--------------------------|

24. Kdo a co hodnotí u **externího** koučování?

a) Klient hodnotí:	b) Kouč hodnotí:	c) Nadřízený hodnotí:	d) HR hodnotí:
▪ Sám sebe <input type="checkbox"/>	▪ Klienta <input type="checkbox"/>	▪ Klienta/podřízeného <input type="checkbox"/>	▪ Kouče <input type="checkbox"/>
▪ Proces <input type="checkbox"/>	▪ Proces <input type="checkbox"/>	▪ Proces <input type="checkbox"/>	▪ Proces <input type="checkbox"/>
▪ Kouče <input type="checkbox"/>			
▪ Jiné: <input type="checkbox"/>	▪ Jiné: <input type="checkbox"/>	▪ Jiné: <input type="checkbox"/>	▪ Jiné: <input type="checkbox"/>

25. Dopady externího koučování ve firmě měříte u klienta na úrovni jeho:

- Spokojenosti ☐
- Znalostí ☐
- Změn chování ☐
- Výsledků ☐

26. Jaké nástroje k tomu využíváte?

- Spokojenost koučovaného (klienta) ☐
- Spokojenost nadřízeného ☐
- Zaměstnanecké průzkumy spokojenosti ☐
- Formalizovanou zpětnou vazbu od okolí (180°, 360°) ☐
- Formalizované hodnocení výkonu (hodnocení zaměstnance) ☐
- Měření návratnosti investic (ROI) ☐

27. Kdo a co hodnotí u **interního** koučování?

a) Klient hodnotí:	b) Kouč hodnotí:	c) Nadřízený hodnotí:	d) HR hodnotí:
▪ Sám sebe <input type="checkbox"/>	▪ Klienta <input type="checkbox"/>	▪ Klienta/podřízeného <input type="checkbox"/>	▪ Kouče <input type="checkbox"/>

▪ Proces <input type="checkbox"/>	▪ Proces <input type="checkbox"/>	▪ Proces <input type="checkbox"/>	▪ Proces <input type="checkbox"/>
▪ Kouče <input type="checkbox"/>			
▪ Jiné:	▪ Jiné:	▪ Jiné:	▪ Jiné:

28. Využíváte k hodnocení interních koučů

a) Supervizi

- Ano ☐
- Ne ☐

b) Mentoring

- Ano ☐
- Ne ☐

29. Dopady interního koučování ve firmě měříte u klienta na úrovni jeho:

- Spokojenosti ☐
- Znalostí ☐
- Změn chování ☐
- Výsledků ☐

30. Jaké nástroje k tomu využíváte?

- Spokojenost koučovaného (klienta) ☐
- Spokojenost nadřízeného ☐
- Zaměstnanecké průzkumy spokojenosti ☐
- Formalizovanou zpětnou vazbu od okolí (180°, 360°) ☐
- Formalizované hodnocení výkonu (hodnocení zaměstnance) ☐
- Měření návratnosti investic (ROI) ☐

31. Usilujete o koučovací kulturu ve firmě?

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| ▪ Ano <input type="checkbox"/> | ▪ Ne <input type="checkbox"/> |
|--------------------------------|-------------------------------|

Příloha D – Seznam organizací, které se zúčastnily šetření

Přehled zúčastněných firem					
Název	Sídlo	Rok založení	Obor podnikání	Stručná charakteristika	Počet Zaměstnanců
1. kategorie					
Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.	Praha 9 - Kyje, Českosbrodská 1329, PSČ 198 21	1991	FMCG	Společnost prodávající nápoje a největší výrobce obalů a obalových materiálů, distributor a obchodník s nealkoholickými nápoji, sirupy a džusy.	1264
Česká pojišťovna, a.s.	Praha 1, Spálená 75/16, PSČ 113 04	1827	Bankovníctví a pojišťovnictví	Univerzální pojišťovna v oblasti životního i neživotního pojištění s vedoucím postavením na českém trhu.	4000
Česká spořitelna, a.s.	Praha 4, Olbrachtova 1929/62, PSČ 140 00	1825	Bankovníctví a pojišťovnictví	Největší banka České republiky s více než 5 miliony klientů. Od roku 2000 členem skupiny Erste Group.	10760
Československá obchodní banka, a. s.	Praha 5, Radlická 333/150, PSČ 150 57	1964	Bankovníctví a pojišťovnictví	Univerzální banka České republiky poskytující služby v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací.	6500
T-Mobile Czech Republic a.s.	Praha 4 - Chodov, Tomíčková 2144/1, PSČ 148 00	1996	Telekomunikace	Společnost poskytující mobilní služby.	2900
2. kategorie					
Danone, a.s.	Praha 3 - Žižkov, Vlnohadská 2828/151, PSČ 130 00	1992	FMCG	Jednička na českém trhu v prodeji mléčných výrobků.	400
Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group	Praha 8, Pobřeží 665/21, PSČ 186 00	1991	Bankovníctví a pojišťovnictví	Druhá největší pojišťovna na českém trhu. Nabízí všechny standardní druhy pojištění jak pro občany, tak pro klienty z řad firem od drobných podnikatelů až po velké korporace.	3807
McDonald's ČR spol. s r.o.	Praha 5, Řevnická 170/4, PSČ 155 21	1992	FMCG	Největší řetězec se sítí restaurací rychlého občerstvení v České republice.	
Sanofi-aventis, s.r.o.	Praha 6 - Vokovice, Evropská 846/176a, PSČ 160 00	1991	Chemický a farmaceutický průmysl	Celosvětová farmaceutická společnost.	350
Saint-Gobain Adfors CZ s.r.o.	Ličomyšl, Sokolovská 106, PSČ 570 21	1950	Výroba a průmysl	Společnost vyrábí inovativní výtěžné materiály pro průmyslové aplikace.	1500
Vivantis, a.s.	Chrudim II., Školní náměstí 14, PSČ 537 01	2001	Služby	Přední český internetový prodejce parfémů, kosmetiky, hodinek, a módních doplňků.	130
3. kategorie					
Ardagh Metal Packaging Czech Republic s.r.o.	Skřivany, Tovární 67/, PSČ 503 52	1992	Výroba a průmysl	Výroba a prodeje jemných plechových obalů pro potravinářské a technické nápine.	410
NESS Czech s.r.o.	Praha 4, V Parku 2335/20, PSČ 14800	1991	Informační technologie	Společnost zaměřená na vývoj softwarových produktů, klíčových firemních aplikací, komerčních softwarů, a obranných a telekomunikačních systémů.	550
Roche, s.r.o.	Praha 7, Dukelských hrdinů č.p.567,č.o.r.52, PSČ 170 00	1992	Chemický a farmaceutický průmysl	Jeden z předních koncernů farmaceutického a diagnostického průmyslu se zaměřením na výzkum.	78
Saint-Gobain Glass Solution CZ, s.r.o.	Brno, Sklenářská 643/7, PSČ 619 00	2010	Výroba a průmysl	Významný výrobce a dodavatel výrobků z plochého skla pro stavebnictví, architekturu a interiéry.	750
Transcom Worldwide Czech Republic, s.r.o.	Praha 9, Kolbenova 942/38a, PSČ 190 00	2002	Služby	Přední dodavatel komplexní správy pohledávek, ale také poskytovatel kvalitních zákaznických a servisních služeb.	140

Kvalitativní šetření: Firemní koučování v České republice

Závěrečná zpráva pro společnost DANONE a.s.

Úvod

Kvalitativní šetření Firemního koučování v České republice vedené společností Koučink akademie, s.r.o. ve spolupráci se studenty Andragogiky a Sociologie Karlovy univerzity probíhalo od června do září 2013. Zúčastnilo se jej 16 firem, které byly rozděleny do tří kategorií podle rozsahu využívání externího a interního koučování. Do první skupiny bylo zahrnuto 5 společností s rozvinutým externím i interním koučováním. Druhá skupina se skládala z 6 společností, které využívají externí koučování a s interním koučováním začínají. Třetí skupinu pak tvořilo pět společností, kde je implementace koučování na začátku nebo o ni uvažují. Jednalo se o společnosti těchto odvětví:

- Bankovníctví a pojišťovnictví
- FMCG
- Telekomunikace, Informační technologie
- Výroba a průmysl, chemický a farmaceutický průmysl
- Služby

Celkem jsme provedli 79 řízených rozhovorů. Respondenti zastávají v organizacích následující role:

- 16 garantů koučování + 3 L&D manažeři
- 17 interních koučů
- 17 klientů interního koučinku
- 26 klientů externího koučinku

Společnost Danone a.s. byla zařazena do druhé skupiny a v rámci výzkumu firemního koučování byly provedeny celkem 4 kvalitativní rozhovory.

- 1 garant projektu koučování
- 1 interní kouč
- 1 klient externího koučování
- 1 klient interního koučování

V této závěrečné zprávě popisujeme nejdůležitější závěry z dotazování ve srovnání s výsledky celého šetření a zejména pak se skupinou první. Zprávu členíme do tří hlavních kapitol, které vycházejí jako klíčové oblasti firemního koučování. **Implementace firemního koučování, kvalita koučů, komunikace a PR firemního koučování.**

Pokud máte zájem o detailnější informace nebo máte dotazy, kontaktujte nás.

Koučink akademie, s.r.o.

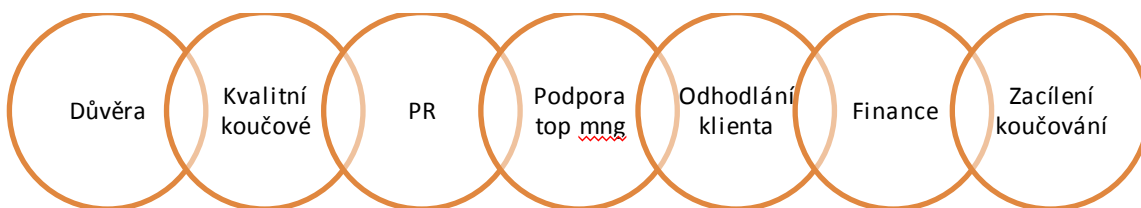
Veronika Langrová,

Marta Anna Petrášová

šetření ve společnosti vedla: Anna Fraňková

1. Implementace firemního koučování

Následující obrázek ukazuje klíčové faktory úspěšnosti implementace firemního koučování tak, jak vyplynuly z celkového šetření.



Zdroj: výzkum KA

Z dotazování v Danone, a.s. bylo možné vypořádat tyto hlavní faktory, které respondenti chápou pro úspěšnost koučinku ve firmě jako klíčové.

- podpora top managementu
- důvěra
- osvěta
- hodnocení a měření efektivity koučování

*Podpora top managementu

Všichni respondenti se jednomyslně shodují na tom, že základním předpokladem pro to, aby koučování ve firmě mohlo úspěšně fungovat, je otevřená podpora a propagace koučování vedením společnosti. Stěžejní úlohu sehrává **nejen šíření povědomí o koučování a jeho přínosech**, ale i **vlastní zkušenost** jednotlivých top manažerů s koučováním a zejména pak jejich aktivita ve **využívání koučovacích principů v praxi** v rámci jejich manažerských rolí.

Z realizovaných rozhovorů vyplývá, že o koučování se v Danone a.s. mluví přibližně od roku 2008 se zavedením nových korporátních kompetencí a myšlenkou na implementaci koučovacího stylu vedení. Manažeři měli možnost projít si školicím modulem zaměřeným na metodu GROW, přesto je však stále potřeba zapracovat, dle slov jednoho z respondentů: „... na implementaci koučinku jako konceptu a ne pouze jako aktivity.“ Jinými slovy zajistit, aby manažeři využívali získané koučovací dovednosti v každodenním jednání se svými lidmi a šířili tak principy koučování napříč celou společností.

Podařilo se podle výpovědí respondentů: impuls ke startu s koučováním přišel seshora, většina manažerů si prošla výcvikem koučovacích dovedností a může tak své zkušenosti předávat i dál do společnosti.

Kultura firmy má svou podstatou (nehierarchické vztahy, důraz na proaktivitu, vlastní

*Důvěra

Respondenti společnosti Danone, a.s. považují za nezbytné dbát na to, aby koučové dodržovali etiku a zachovávali naprostou mlčenlivost.

Důvěra mezi koučem a koučovaným byla nejčastěji zmiňovaným tématem i mezi firmami v rámci celého šetření. Na základě poznatků z výzkumu lze konstatovat, že zachování důvěry se jeví jako problém především pokud se jedná o interní koučink. Nejskeptičtější jsou dotazovaní z kategorie klientů externího koučování. Tito sice koncept implementace interního koučování do firmy vítají, nicméně ho považují za problematický, a pokud by měli na výběr mezi koučováním externím a interním, volili by téměř vždy formu koučinku externího.

V Danone, a.s. se tento trend potvrzuje. Pro jednoho z respondentů byla možnost externí formy koučování dokonce jednou z klíčových podmínek, proč do koučování jít. Interní koučink si dovede představit pro řešení spíše „techničtějších“ témat a pouze v případě zajištění kvalitního důvěryhodného interního kouče.

Jak pomoci zajistit důvěru v interní kouče a v interní koučování ve firmě? (Návrhy respondentů napříč firmami)

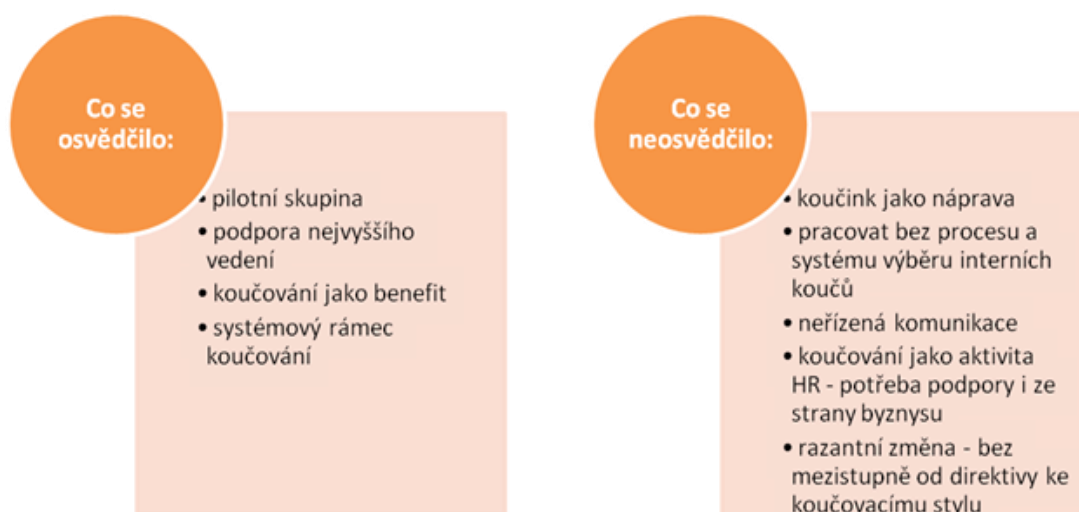
- Důraz na výběr a kvalitu interních koučů.
 - Interní koučování jen pro určitá témata (techničtější, profesněji témata).
 - Zajistit mezi klientem a interním koučem vzdálenost v organizační struktuře.
-

Zdroj: výzkum KA

*Osvěta

Osvěta a sjednocení pojmů jsou dalšími uváděnými aspekty. V rámci organizace musí být velmi důkladně komunikováno, co to přesně metoda koučování je, jak se liší od jiných rozvojových metod a jaké jsou její výhody a nevýhody. To je podle respondentů úlohou především zástupců HR, ale také Top managementu. Podle klientů koučování by měl mít koučovaný silné povědomí o přínosech a reálných možnostech této metody. To je podle nich úlohou nejen zástupců HR, ale především Top managementu.

Doporučení ostatních firem pro implementaci koučinku do firmy tak, jak vyšlo ze šetření:



Zdroj: výzkum KA

*Hodnocení a měření efektivity firemního koučování

Přestože z výsledků ze zahraničních studií jasně vyplývá, že čím častěji jsou využívány metody měření, tím úspěšnější jsou výsledky koučovacích programů, z našeho průzkumu vychází, že **pouze 3 organizace hodnotí či měří výsledky koučování**. Další 10 organizací z 2. a 3. kategorie pak měření a hodnocení plánuje.

Společnost Danone, a.s. se řadí mezi organizace, ve kterých **neprobíhá žádná oficiální forma** měření či vyhodnocování koučovacího procesu. Mezi jejími respondenty panují odlišné názory. Na jedné straně věří, že systematické měření úspěšnosti, vyhodnocování výsledků a získávání zpětné vazby by pomohlo zefektivnit celý proces a získat tak i hodnotné vstupy pro diskusi s vedením společnosti. Na straně druhé namítají, zdali je vůbec možné změřit efektivitu koučování a pomocí jakých nástrojů tak, aby samotné měření nezatížilo koučovací proces.

Uvádíme osvědčené příklady z praxe z celkového šetření:

- Využívání kvalitativních metod, popř. kombinace metod (nejčastěji měření spokojenosti).
 - Triáda hodnotitelů (klient, kouč, nadřízený) – zadání a vyhodnocení zakázky.
 - Dotazník na spokojenost s koučováním.
 - 360° ZV před a po koučování.
 - Sledovat spíše nepřímé ukazatele.
 - Sledovat vývoj nejen hned po skončení kontraktu, ale i dlouhodobě.
 - Dotazovat se nadřízených a podřízených klienta, jež prošel koučováním.
-

Zdroj: výzkum KA

2. Kvalita koučů

*Výběr koučů

Klíčovým faktorem pro zajištění kvality koučování je také výběr toho správného kouče. Uvádíme zmiňovaná kritéria pro výběr externích a interních koučů, která byla zjištěna napříč dotazovanými firmami:

Výběr EXTERNÍCH koučů	Výběr INTERNÍCH koučů
<ul style="list-style-type: none"> • Doporučení, reference • Pohovor s budoucím koučem • Certifikace • Akreditace • Počet odkoučovaných hodin • Předchozí zkušenosti – témata, klienti... • Absolvované tréninky • Vysokoškolský titul v odpovídajícím oboru • Počet hodin mentoringu • Zkušenost v businessu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nominace nadřízeným • Reference kolegů • Pověst ve firmě • Development centrum • Interview (motivace, sociální a komunikační dovednosti, naslouchání, empatie dovednosti atd.) • Certifikace

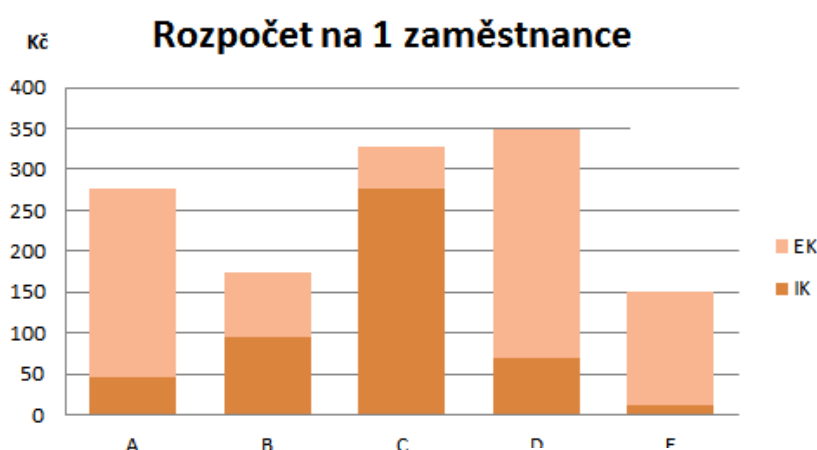
Zdroj: výzkum KA

*Vzdělávání a rozvoj interních koučů

Z výsledků šetření první skupiny společností, kde je již interní koučink rozvinutý, vyplývá, že české firmy vnímají vzdělání koučů jako důležité, jsou ochotné investovat do jejich rozvoje a plánují aktivity podpory koučů i v dalších letech po základním několikadenním výcviku koučů. Z výsledků zahraničních studií vyplývá, že zkušenější koučové mají lepší výsledky a klienti jsou spokojenější.

- 3 ze 7 firem nabízí základní výcvik pro interní kouče v délce 6 – 10 dní.
- 2 z 5 firem nabízí další rozvojové aktivity, jako jsou pravidelné workshopy, setkání s externími odborníky, kluby koučů.
- 3 ze 7 firem nabízí mentorink a/nebo supervizi koučů.

Graf níže ilustruje ochotu firem první skupiny (A - E) investovat do firemního koučování.



Zdroj: výzkum KA

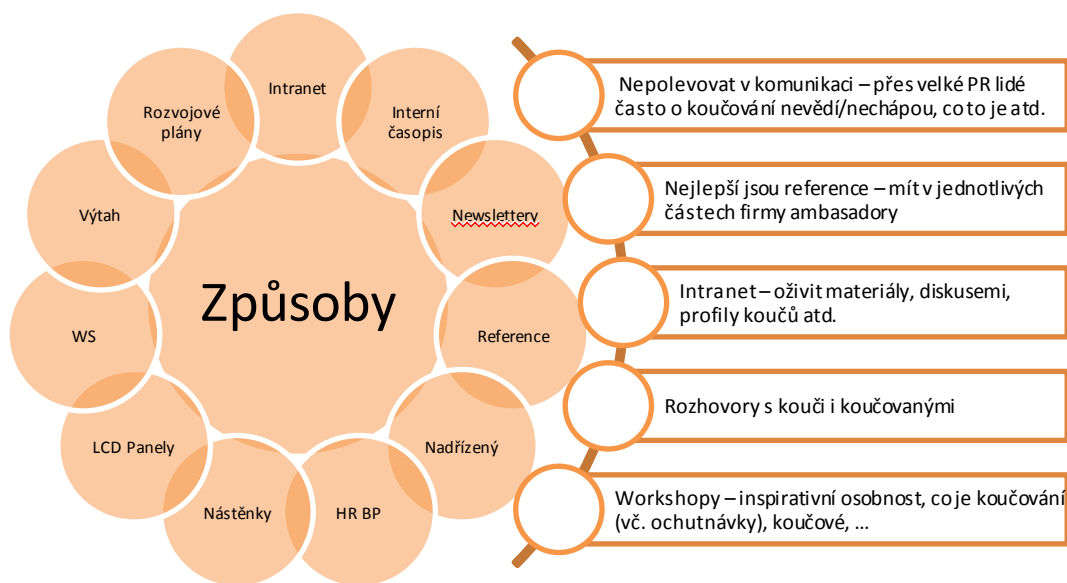
Společnost Danone, a.s. jako jediná nenabízí svým interním koučům žádnou z uvedených aktivit a ponechává jejich rozvoj čistě na jejich vlastní iniciativě a osobním zájmu.

3. Komunikace a PR firemního koučování

Všichni respondenti se shodují na tom, že **osvěta a dostatek informací** o koučování je pro jeho úspěšnost zásadní. Společnost Danone, a.s. využívá celou řadu informačních kanálů, skrze které mohou zájemci potřebné informace získat (intranet, vzdělávací katalog, workshopy s představením jednotlivých koučů, ad.), přesto by klienti uvítali propagaci koučinku také **prostřednictvím** konkrétních doporučení a sdílení zkušeností od **nadřízených**.

Podařilo se podle výpovědí respondentů: Koučování se ve společnosti těší dobrému jménu a povědomí o něm se ve firmě šíří i díky **referencím** těch, kteří mají s touto metodou přímou zkušenost, což se ukazuje jako velmi účinný způsob, který

Uvádíme možné způsoby komunikace firemního koučinku do firmy, které vyplynuly z celkového šetření:



Zdroj: výzkum KA

Závěry

- Společnost Danone, a.s. patří mezi firmy, které se tématem firemního koučování zabývají již několik let. V současnosti usiluje o zasazení koučování do komplexnějšího rámce tak, aby se koučování stalo konceptem, který bude propojen s jednotlivými firemními procesy a který bude součástí firemní kultury.
- Nejvíce skloňovaným slovem napříč všemi rozhovory byla **důvěra**. Zejména klienti externího koučinku se v tomto smyslu vyjadřují velmi skepticky.
- Jako zásadní se tak pro úspěch jeví **výběr a příprava interních koučů**, to společně se zkušeností ovlivňuje jejich kvalitu práce a pozitivní ohlas u interních klientů.
- S tím souvisí ochota a možnost investice do základního **vzdělávání** a dalšího rozvoje v následujících etapách využívání interního koučování.
- Zaměřit se i na budoucí rozvojové kroky u zaměstnanců, kteří již koučováním prošli. Najít příležitosti, jak zúročit jejich nabyté dovednosti.
- Provést analýzu potřeb zaměstnanců tak, aby bylo možné nastavit proces koučování ve firmě přímo jim na míru.
- Společnost může těžit hlavně z firemního prostředí a firemní kultury, která je příznivě nakloněna rozvoji v oblasti koučování do budoucna.
- Dle výsledků z průzkumu se i u nejvyspělejších firem opakuje potřeba **systematicky komunikovat** koučování jako možnost rozvoje ve firmě tak, aby se informace o této možnosti dostala ke všem lidem, kteří mají možnost jej využívat.
- Jako poměrně obtížný, ale zaměstnanci velmi poptávaný, je požadavek na kontinuální podporu komunikace firemního koučování a využívání širší škály PR aktivit.
- Pro efektivní průběh koučování je pak nejdůležitější **důvěra** mezi klientem a koučem. Klienti proto velmi oceňují **možnost výběru kouče**, se kterým budou sezení probíhat.
- Pomocí vhodně zvolených metod **usilovat o monitorování a vyhodnocování úspěšnosti** koučovacích procesů, a to nejen bezprostředně po skončení koučovacího kontraktu, ale i v rámci delších časových úseků.
- Dále využívat získaná data např. i k jiným firemním procesům a podporovat tak **zasazení koučování do širšího koncepčního rámce**

