

7 PŘÍLOHY*

Příloha A: Dotazník pro garanta koučování	91
Příloha B: Polostrukturovaný rozhovor – garant.....	96
Příloha C: Polostrukturovaný rozhovor – interní kouč.....	99
Příloha D: Polostrukturovaný rozhovor – klient koučování.....	101
Příloha E: Dopis pro účastníky šetření (firma z 1. kategorie)	103
Příloha F: Vzor úvodního e-mailu pro garanty koučování.....	104
Příloha G: Tematické okruhy průzkumu.....	105
Příloha H: Přehled a charakteristika firem zastoupených v empirickém šetření.....	106

* Veškeré přílohy této diplomové práce jsou součástí empirického šetření, na němž jsem participovala. Tyto materiály byly použity také v příloze diplomové práce Mgr. Anny Fraňkové (FRANKOVÁ, Anna. *Bariéry úspěšného koučování v organizaci*. Praha, 2014. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí práce: Miroslava Dvořáková.), která se na šetření rovněž podílela.

Příloha A: Dotazník pro garanta koučování

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 účastnících se firmě

1. Typ organizace:

- Bankovníctví 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?
(Vyplňte 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:
(Vyplňte 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 |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generální ředitel <input type="checkbox"/> ▪ Top management <input type="checkbox"/> ▪ Senior management <input type="checkbox"/> ▪ Middle management <input type="checkbox"/> ▪ Team leadeři <input type="checkbox"/> ▪ Experti <input type="checkbox"/> ▪ Jiné (jaké): <input type="checkbox"/> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generální ředitel <input type="checkbox"/> ▪ Top management <input type="checkbox"/> ▪ Senior management <input type="checkbox"/> ▪ Middle management <input type="checkbox"/> ▪ Team leadeři <input type="checkbox"/> ▪ Experti <input type="checkbox"/> ▪ Jiné (jaké): <input type="checkbox"/> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generální ředitel <input type="checkbox"/> ▪ Top management <input type="checkbox"/> ▪ Senior management <input type="checkbox"/> ▪ Middle management <input type="checkbox"/> ▪ Team leadeři <input type="checkbox"/> ▪ Experti <input type="checkbox"/> ▪ Jiné (jaké): <input type="checkbox"/> |
14. Co je dlouhodobě cílem koučinku ve firmě?
- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Osobní rozvoj jedince <input type="checkbox"/> ▪ Zlepšení výkonu jedince v nějaké specifické oblasti <input type="checkbox"/> ▪ Rozvoj senior managementu <input type="checkbox"/> ▪ Umožnit jedinci kariérový postup <input type="checkbox"/> ▪ Řešení určitých interpersonálních dovedností jedinců <input type="checkbox"/> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozvoj talentů <input type="checkbox"/> ▪ Řízení výkonu <input type="checkbox"/> ▪ Plánování kariéry <input type="checkbox"/> ▪ 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"> ▪ Poskytnutí podpory při organizačních či transformačních změnách <input type="checkbox"/> ▪ Podpora angažovanosti zaměstnanců <input type="checkbox"/> ▪ Podpora organizace při dosahování specifických cílů <input type="checkbox"/> ▪ Outplacement <input type="checkbox"/> |
|--|---|---|

15. Počet koučovacích sezení v případě

- a) Interní 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. Zacilení 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
- Nadhled
- Zlepšení výkonu
- Zlepšení interpersonálních dovedností
- Osobní rozvoj jedince
- Cíle nejsou definovány
- Jiné (jaké):

b) Externí koučink

- Zlepšení komunikace
- Posílení manažerských dovedností
- Time management
- Stanovování priorit
- Nadhled
- Zlepšení výkonu
- Zlepšení interpersonálních dovedností
- Osobní rozvoj jedince
- Cíle nejsou definovány
- 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 | ▪ Ne

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

22. Je hodnocení a měření součástí konceptu firemního koučování?

- Ano | ▪ Ne

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

- Ano | ▪ Spíše ano | ▪ Spíše ne | ▪ Ne

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

a) Klient hodnotí:

- Sám sebe
▪ Proces
▪ Kouče
▪ Jiné:

b) Kouč hodnotí:

- Klienta
▪ Proces
▪ Jiné:

c) Nadřízený hodnotí:

- Klienta/podřízeného
▪ Proces
▪ Jiné:

d) HR hodnotí:

- Kouče
▪ Proces
▪ Jiné:

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

28. Využíváte k hodnocení interních koučů

a) Supervizi	b) Mentoring
▪ Ano <input type="checkbox"/>	▪ Ano <input type="checkbox"/>
▪ Ne <input type="checkbox"/>	▪ Ne <input type="checkbox"/>

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
- Ne

Příloha B: Polostrukturovaný rozhovor – garant

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?
 - Podporuje 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

Příloha C: Polostrukturovaný rozhovor – interní kouč

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

Příloha D: Polostrukturovaný rozhovor – klient koučování

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

Příloha E: Dopis pro účastníky šetření (firma z 1. kategorie)

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. Vizí 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. Markéta Květoňová.**

Markéta je studentkou navazujícího magisterského studia andragogiky a personálního řízení na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Své studium plánuje zakončit diplomovou prací o konceptu koučovací kultury ve firmách. Během studia měla možnost strávit semestr na polárním kruhu ve Finsku a získat kratší pracovní zkušenosti z headhuntingové agentury a z HR oddělení v pojišťovně.

Markéta Vás bude kontaktovat a domluví s Vámi termín setkání. Průběh průzkumu je stanoven od začátku června 2013 do polovina 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. Markéta Květoňová

tel. 776 665 864

Příloha F: Vzor úvodního e-mailu pro garanty koučování

Dobrý den,

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

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 Markétou Květoňovou tak, aby kvalitativní II. část dotazníku mohla navázat na Vaše odpovědi z I. části. Pokud by to bylo možné, prosím dotazník zaslat 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 Markéty s Vámi tak, abyste byla první v pořadí 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 Markéty s Vámi.

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

Příloha G: Tematické okruhy průzkumu

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 H: Přehled a charakteristika firem zastoupených v empirickém 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, Československá 1329, PSČ 198 21	1991	FMCG	Společnost prodávající nápoje a největší výrobce obalů a obalových materiálů, distributor a obchodník s nealkoholickými nápoji, sítěmi 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 volněnlohových operací.	6500	
T-Mobile Czech Republic a.s.	Praha 4 - Chodov, Tomáškova 2144/1, PSČ 148 00	1996	Telekomunikace	Společnost poskytující mobilní služby.	2900	
2. kategorie						
Danone, a.s.	Praha 3 - Žižkov, Vlnohradská 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, Revnická 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.	Ústí nad Labem, Sokolovská 106, PSČ 570 21	1950	Výroba a průmysl	Společnost vyrábí inovativní výtvarné 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 náplně.	410	
NESS Czech s.r.o.	Praha 4, V Parku 2335/20, PSČ 148 00	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.or.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 6a3/7, 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	