

ROZDZIAŁ 8

Coaching – zastosowanie w zarządzaniu i jego ewaluacja

Małgorzata Podkówka-Wawrzonek, Monika Brodzińska***

8.1. Wprowadzenie

Kapitał organizacji stanowią jej ludzie, ich kompetencje, doświadczenie i podejmowane przez nich decyzje. Te elementy składają się na zasób o charakterze strategicznym, będącym w związku z tym przedmiotem inwestycji organizacji. Ponieważ coaching należy do arsenału procesów wspierających rozwój w perspektywie zarządzania kapitałem ludzkim, powinien dostarczać nie tylko efektów, ale także być w stanie je zmierzyć i przedstawić w sposób zrozumiały dla zarządzających. Właściwe przedstawienie coachingu i jego efektów w organizacji jest kluczowe dla skutecznego zarządzania, dlatego też celem rozdziału jest dokonanie analizy podstawowych zagadnień związanych z coachingiem jako cennym narzędziem w zarządzaniu ludźmi i doskonaleniu ich umiejętności oraz wskazanie modeli przydatnych w procesie jego ewaluacji.

8.2. Coaching jako narzędzie w zarządzaniu ludźmi

Coaching jest procesem, który pomaga jednostce oraz organizacjom w przyspieszeniu tempa ich rozwoju i ukierunkowaniu na efekt podjętego przez nich działania. Istotą w coachingu jest zmiana, poprzez wyznaczenie realnego i mierzalnego celu oraz konsekwencja w dążeniu do niego. Coaching często jest procesem zamkniętym, który ma doprowadzić wskazaną osobę (zwaną klientem) do zamierzonego celu. Taki proces trwać może miesiąc, kilka miesięcy, a nawet rok, w zależności od tego, jaki cel został wyznaczony do osiągnięcia. Warto jed-

* Mgr, doktorantka, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania.

** Mgr, doktorantka, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania.

nak podkreślić, że niektóre procesy coachingowe mają charakter otwarty i nie mają ustalonego terminu końca. Stanowią one stałe wsparcie dla klienta, który dokonuje istotnych zmian, przechodzi kolejne etapy rozwoju. Relacja coachingowa może trwać nawet kilka lat [Whitworth i in. 2010, s. 141].

Kluczem do zrozumienia istoty coachingu jest uświadomienie sobie tego, czym tak naprawdę jest i jak działa ów proces. Składa się on z serii systematycznych spotkań, które nazwane są sesjami coachingowymi. Sesja polega w na rozmowie coacha z klientem oraz na stosowaniu konkretnych narzędzi coachingowych. Rozmowa jest oparta na zadawaniu pytań, które mają charakter otwarty i dają możliwość pogłębionego uczenia się i spojrzenia na sytuację, w jakiej klient się znajduje, z zupełnie innej perspektywy. Ich celem jest ukierunkowanie klienta na działanie i poszukiwanie konkretnych rozwiązań w swoim życiu lub w organizacji. Tego rodzaju pytania nie koncentrują klienta na przeszłości i analizie problemów, ale ukierunkowują jego myślenie na przyszłości, w kierunku działania w obszarach poruszanych tematów. Coach, zadając je, prowadzi klienta do większej klarowności, konkretnego działania i do dokonywania własnych odkryć [Whitworth, Kimsey-House, Sandhal 2010, s. 181].

Tabela 8.1. Przykłady pytań coachingowych

Pytania coachingowe
<ul style="list-style-type: none"> – Jaki jest twój plan działania? – Co zrobisz, aby praca była wykonana? – Jak chciałbyś, aby to wyglądało? – Jakich potrzebujesz zasobów, aby podjąć decyzję? – Jak inaczej można by postąpić?

Źródło: Davis i in. [2010], s. 110.

Pytania coachingowe są zadawane etapowo. Ich celem jest przewidywanie działania klienta, oszacowanie, klaryfikacja, dopracowanie, ewaluacje, posłużenie się konkretnymi przykładami, badanie, odkrycie nowych możliwości, uzyskanie konkretnej perspektywy, wzięcie pod uwagę także przeszłości, zbadanie zastosowania odkryć, integracje, pogłębione uczenie się, analiza różnych opcji zaplanowanego działania, wydobycie zasobów, oczekiwanie na rezultaty, planowanie działań oraz podejmowanie działania w konkretnym czasie [Whitworth, Kimsey-House, Sandhal 2010, s. 235–231].

Każda sesja coachingowa to spotkanie, które z reguły nie przekracza 1,5 godziny. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że według badań International Coach Federation najpopularniejszą formą sesji coachingowej, na którą decydują się klienci, jest 30-minutowa rozmowa telefoniczna, która zazwyczaj odbywa się od 3 do 4 razy w miesiącu. Spotkanie z coachem rozpoczyna proces, który w dużej mierze realizowany jest także pomiędzy sesjami. To właśnie pomiędzy

nimi klient podejmuje konkretne działania, które w konsekwencji prowadzą go do zmiany. Klient korzysta ze swoich zasobów, które uświadomił sobie i odkrył na nowo podczas sesji coachingowych [Dąbrowska 2014, s. 28]. Podczas sesji coach korzysta z różnych metod i narzędzi, które wspomagają proces oraz czynią go skutecznym, dzięki czemu proces cały czas ewoluuje. Każde dobrze zadane pytanie powoduje wzmocnienie odkrycia nowych rzeczy, a czas pomiędzy sesjami jest przeznaczony na działanie i wprowadzanie nowych odkryć w życie. Najczęściej wykorzystywany zestaw narzędzi przez coacha to: listy kontrolne tematów, sporządzane podczas pierwszego spotkania i sesji wstępnej, umowa coachingowa, arkusz informacji o kliencie, wywiad z klientem, lista kontrolna planowania strategicznego, dziennik spraw zakończonych. Wymienione narzędzia są istotnymi elementami, które wpływają na proces coachingowy i jego ewaluację. W przypadku coachingu w organizacji sporządza się listę informacyjną klienta korporacyjnego, spełniającą taką samą funkcję. Często praktyką podczas sesji jest sporządzanie dodatkowych formularzy coachingowych. Należą do nich m.in.: koło priorytetów, kompetencji menedżera, wydajności pracy czy dziennik planowania działań. Najczęściej stosowanymi ćwiczeniami podczas sesji są ćwiczenia na określenie wartości, koło satysfakcji zawodowej, ćwiczenie na określenie celu. Wśród najczęściej stosowanych narzędzi w coachingu znajdujemy też metody o nazwie spirala praktyki, tabela umiejętności, obrazowanie trójwymiarowe, wizualizacja [Whitworth, Kimsey-House, Sandhal 2010, s. 207–218].

Coaching już dawno wkroczył w ramy organizacji, jako że stanowi narzędzie mogące wspierać organizację w zmieniających się warunkach rynkowych. Harvard Business Review podaje trzy najczęstsze powody zatrudniania coachów w firmach w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii [Coutu 2009, s. 92]:

- rozwój potencjału pracowników oraz usprawnienie zmiany (48%);
- działanie jako ekspert w danej dziedzinie (26%);
- pomoc w zmianie zachowań problematycznych pracowników (12%).

W praktyce zarządzania ludźmi znane są również inne, dość podobne formy prowadzące do rozwoju pracowników. Należy je jednak odróżnić od coachingu (zob. pkt 8.3).

8.3. Coaching a terapia, mentoring i consulting

Coaching nie jest *psychoterapią*, jednak granica pomiędzy tymi dwoma zagadnieniami nie jest do końca jasna, gdyż nie jest ona zdefiniowana za pomocą konkretnych reguł i terminów [Grant 2009, s. 97]. Warto podkreślić różniącą te dwie formy cechę, a mianowicie fakt, że coaching nie koncentruje się na pro-

blemach emocjonalnych, tak jak to jest praktykowane podczas terapii psychologicznych. Coaching bazuje na aktualnych sprawach, wydobywaniu potencjału, odkrywaniu talent. Mówi się o nim, że „jest pracą na celu” oraz nie koncentruje się na przeszłości, chociaż także z niej czerpie i do niej się odnosi. Dla coachingu istotą jest optymalizacja działań, pełniejsze korzystanie ze swoich zdolności i precyzowanie celów. Coaching nie jest naprawianiem klienta, co jest obecne i niezbędne w przypadku stosowania psychoterapii. Coach pracuje m.in. poprzez aktywne słuchanie swojego klienta, zadawanie pytań oraz dzieli się nieocenianymi obserwacjami. Coaching oparty jest więc na partnerskiej relacji pomiędzy coachem a osobą w procesie. W coachingu to klient ponosi 100% odpowiedzialności za swoje działania i decyzje. Coach odpowiada za metodologię procesu i stworzenie dogodnych i bezpiecznych warunków do rozwoju i eksperymentowania [Kłodkiewicz 2009, s. 6]

Tabela 8.2. Wyodrębnienie różnic w coachingu i mentoringu

	Coaching	Mentoring
Cel kontraktu	osiągnięcie określonego celu	szeroko pojęty rozwój
Praca nad	nabyciem określonych umiejętności i polepszeniem efektywności działania	przekonaniami, wartościami, życiową misją, umiejętnościami
Długość relacji	krótka, trwa zazwyczaj do roku, wyjątkowo może być stałą formą wsparcia w rozwoju	dłuższa, może trwać kilka lat
Ramy spotkań	ściśle określony czas i miejsce	luźniejsze ramy – w miarę potrzeb uczestnika
Osoba prowadząca	coach nie musi posiadać doświadczenia i specjalistycznej wiedzy w dziedzinie objętej tym procesem	ma większe doświadczenie lub równe szkolonej osoby, dzieli się swoimi życiowymi przemyśleniami i historiami
Narzędzia	coach zadaje pytania, pozwalające dojść uczestnikowi samodzielnie do konstruktywnych odkryć	mentor posiada wiedzę ekspercką, którą odpowiednio dawkuje stosując pytania, podpowiedzi, naprowadzenia
Co dostaje	osoba przechodząca proces sama dochodzi do najlepszego dla siebie rozwiązania	osoba przechodząca mentoring dostaje konkretne rozwiązania, doświadczenie i wiedzę od osoby posiadającej autorytet
Komunikacja	praca nad treściami wpływającymi od osoby coachowanej	uzewnętrznienie się mentora

Źródło: <http://www.biznestube.pl/aktualnosci/kluczowe-roznice-miedzy-coachingiem-a-mentoringiem> (dostęp 19.05.2014).

Coaching jako forma interwencji szkoleniowej jest również często mylony inną zblizoną do niego formą, mianowicie z mentoringiem (tab. 8.2). *Mentoring* opiera się na sile autorytetu mentora wobec mentee, czyli osoby potrzebującej wprowadzenia merytorycznego do powierzonych zadań. W Europie został wypracowany model mentoringu rozwijającego, czyli *developmental mentoring*. Założeniem mentoringu jest pomoc mentora w osiągnięciu samodzielności zawodowej przez podopiecznego, która powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie w zdobytej przez niego wiedzy i doświadczeniu. [Karwala 2007, s. 67]. Rola mentora w organizacji polega na wprowadzeniu, pełnieniu funkcji opiekuna, doradztwie dla pracowników, którzy rozpoczynają pracę zawodową w danej firmie. Mentor pomaga wdrożyć się nowemu pracownikowi w struktury organizacji i planuje dalszy rozwój zawodowy powierzonej mu osoby.

Natomiast, w przypadku *consultingu* konsultant przeprowadza ekspertyzę i rozwiązuje sprawy o charakterze biznesowym, a także wspomaga rozwój biznesu jako całości. Konsultanci pracują z całymi organizacjami, a nie – jak to się dzieje w coachingu – z jednostkami. Konsultanci wobec tego mają pośredni wpływ na jednostkę. Zarówno coaching, jak i consulting mogą ze sobą efektywnie współgrać. Rolą konsultanta jest wnoszenie do procesu konkretnych umiejętności i doświadczenia, przeprowadzenie analizy danej sytuacji, zrozumienie problemu i zaproponowanie konkretnego rozwiązania [Edgcomb, Malen 2002, s. 9].

8.4. Potrzeba ewaluacji w coachingu

Według Jacka J. Phillipsa [1996, s. 10] odpowiedzialność za wszystkie funkcje w organizacjach wzrasta i, co za tym idzie, również wszelkie działania rozwojowe stają się przedmiotem analiz. Zarządzający organizacjami chcą wiedzieć, jakich dokładnie korzyści z inwestycji, jakie podejmują, mogą się spodziewać po ich zakończeniu. Ponieważ inwestycje w ludzi znajdują się pośród działań rozwojowych firm, we współczesnych organizacjach istnieje potrzeba mierzenia wyników działań w działach zajmujących się zasobami ludzkimi [Phillips, Phillips, Stone 2001, s. x].

Coaching jako metoda zaliczana do kategorii szkoleń, czyli metod rozwojowych firm, znajdował się przez pewien czas wśród niemierzalnych procesów zachodzących w organizacjach. Problemem więc było dokładne określenie, czy przeprowadzony coaching zakończył się sukcesem czy porażką. Nadal może istnieć obawa iż ewaluacja „efektywności” coachingu jest z natury zjawiskiem subiektywnym oraz że niekoniecznie może być zmierzona empirycznie w taki sposób, aby efektywność działań coacha była widoczna. Niezaprzeczalny jest jednak fakt, że potrzeba oceny tego procesu istnieje, i to nie tylko u zarządzających firmą, decydujących się na inwestycje w tym obszarze, ale także

u bezpośrednich „klientów” coachów, którzy również stawiają wysoko swój rozwój i interesują ich postępy, jakie robią, jako że często wiążą się one z ich celami życiowymi [Spence, Grant 2007, s. 185].

W 2009 r. Harvard Business Review przeprowadził sondę wśród amerykańskich i brytyjskich coachów, analizującą ich pracę w środowisku biznesowym. Jej wyniki pokazują, że 70% biorących udział w sondzie coachów deklaruje dostarczanie swoim klientom ewaluacji coachingu oceny jakościowej, mniej niż jedna trzecia z nich formułuje informację zwrotną w postaci danych ilościowych w końcowej ewaluacji, a mniej niż 25% z nich dostarcza jakiegokolwiek dane ilościowe mierzące wpływ przeprowadzonego procesu [Peterson 2009]. Taki stan rzeczy może być spowodowany brakiem znajomości narzędzi służących do ewaluacji coachingu bądź też ich niedoskonałością i brakiem możliwości zastosowania w trakcie danego procesu.

8.5. Metody ewaluacji w coachingu

Różne badania mierzące efektywność coachingu podają, że jest on efektywny przede wszystkim, gdy jest mierzony względem wyznaczonych na początku procesu celów oraz w przypadku osób dokładnie świadomych swoich obowiązków [Evers, Brawers, Tomic 2006, s. 174–182]. Ewaluacja szkoleń to proces systemowy, który musi być zaplanowany na samym początku szkolenia, w momencie gdy podstawowe pytania o cel oraz formę szkolenia są zadawane [Phillips 1997, s. 51–52], tak więc może się wydawać, że podobnie będzie z coachingiem. Metody, jakimi posługują się coachowie, stanowią jednak o tym, że nie zawsze jest wskazane, aby cały jego proces został zaplanowany na początku szkolenia.

Tabela 8.3. Dwojaki typy ewaluacji coachingu

Typ 1	Typ 2
Ocena tak/nie	Ocena szczegółowa
Oceny typu pierwszego mają tylko dwa typy mierzalnej ewaluacji, postrzegające coaching jako model spełniający swój cel lub nie.	Ewaluacja coachingu jest przedstawiona w formie procentowej bądź opisowej, pokazując, w jakim stopniu dokonała się zmiana względem sytuacji wyjściowej.
Przykład: metody GROW i SMART.	Przykład: czterostopniowy model Kirkpatricka, Model ROI Phillipsa.

Źródło: opracowanie własne.

Metody ewaluacji możliwe do zastosowania w coachingu mają dwojaki charakter (tab. 8.3). Mogą być stosowane w trakcie procesu, na bieżąco wskazując kierunek, w jakim rozwój klienta ma zmierzać, jednocześnie podsumowując sesję jako zakończone sukcesem lub nie. Drugi typ ewaluacji to modele stanowiące ramy dla procesu, których projektowanie ma miejsce po określeniu celów sesji coachingowych.

8.6. Model GROW w ujęciu ewaluacji coachingu

Systemem zadawania pytań, który jest najczęściej stosowany podczas sesji coachingowych, jest model GROW, którego autorami są Graham Aleksander, John Whitmore i Alan Fire. Mierzy on efekty procesu w trakcie jego trwania oraz podsumowuje go jako osiągnięty zamierzony efekt lub nie. Model składa się z czterech etapów: 1. **Generalny cel**, 2. **Rzeczywistość**, 3. **Opcje**, 4. **Wola**.

Tabela 8.4. Przykładowe pytania w modelu GROW

<p>Krok 1. Generalny cel – Co chcesz osiągnąć?</p> <p>Co chcesz osiągnąć? Czym chciałbyś się dzisiaj zająć? Co chciałbyś osiągnąć podczas dzisiejszego spotkania? Czym chciałbyś zakończyć tę sesję? Co chciałbyś osiągnąć w trakcie sesji? Po czym poznasz, że to była dobra sesja?</p>	<p>Krok 2. Rzeczywistość – Co się dzieje teraz?</p> <p>Jak jest teraz? Jeżeli idealną sytuację określić liczbą 10, to jak byś ocenił obecną w skali od 1 do 10? Jakie działania już podjąłeś? Jakich działań jeszcze nie podjąłeś? Co działa? Co nie działa? Co zyskujesz z tego, jak jest teraz? Co tracisz? Jak inni reagują na tę sytuację?</p>
<p>Krok 3. Opcje – Co mógłbyś zrobić?</p> <p>Co mógłbyś zrobić, aby osiągnąć cel? Co mógłbyś zrobić, aby przybliżyć się do celu? Co jeszcze możesz zrobić? Jakie widzisz inne możliwości dojścia do celu? Jakie kroki możesz podjąć? Gdybyś nie był ograniczony czasem, co mógłbyś zrobić?</p>	<p>Krok 4. Wola – Co zrobisz?</p> <p>Którą z opcji wybierasz? Co chcesz zrobić w związku z tym? Jaki będzie Twój pierwszy krok? Od czego zaczniesz? Co skłania Cię do takiego wyboru? Do kiedy to zrobisz? Jeśli masz wątpliwości, to jakie? W jaki sposób zdobędziesz potrzebne wsparcie?</p>

Źródło: <http://www.educoaching.pl/2011/06/model-grow-struktura-sesji-coachingowej.html> (dostęp 21.04.2014).

Pierwszy etap to określenie celu i doprecyzowanie, co konkretnie klient chce osiągnąć poprzez udział w procesie coachingowym. Drugim krokiem jest analiza obecnej sytuacji, w jakiej znajduje się klient. Pozwala to mu na poszerzenie samoświadomości, realną ocenę swojej sytuacji oraz celu, który chce osiągnąć. Jest to moment, kiedy klient decyduje się na dokonanie konkretnej zmiany, jest zmotywowany do działania. Trzeci etap polega na wygenerowaniu rozwiązań oraz ocenie ich przydatności. Coach pomaga odkryć klientowi różne możliwości działania. Finalnym etapem w modelu GROW jest podejmowanie przez klienta decyzji o działaniu [Rzycka 2010, s. 244–248].

Model GROW został rozszerzony o metodę IGROW oraz REGROW, które uzupełniają go, sprawiając, iż można go stosować przy szerszym spektrum problemów. IGROW to model, przy stosowaniu którego klient i coach poświęcają więcej czasu na zakomunikowanie i wypowiedzenie problemu, z którym boryka się klient. Jak sama nazwa wskazuje, element „I” (ang. „ja”) jest jeszcze bardziej zaznaczony jako punkt wyjścia dla procesu. Metodę REGROW wykorzystuje się w momencie, gdy klient znajduje się w procesie i pomiędzy sesjami realizuje różne zadania. Jest to moment sprawdzenia, jak i czy w ogóle proces coachingowy ewoluje. Coach i klient podsumowują to, co wydarzyło się od ostatniej sesji i oceniają dokonujące się zmiany, jakie nastąpiły pomiędzy nimi [Wilson 2007, s. 67–77].

8.7. Model SMART

Sposobem, który również często jest wykorzystywany w procesie coachingowym jest metoda/model SMART. Zakłada się tu precyzowanie celów. W coachingu jest to bardzo istotnym aspektem, ponieważ ważne jest, aby proces został ukierunkowany we właściwą stronę i przez to był skuteczny w swoim działaniu. Szczególnie istotne jest to przy ewaluacji procesu coachingowego, ponieważ źle sprecyzowany cel nie przynosi mierzalnych efektów i nie doprowadza do zwrotu z inwestycji [Meyer 2003, s. 31]. SMART w polskim tłumaczeniu to skrót od słów, które stanowią kolejne etapy w definiowaniu celu procesu coachingu:

- **Specyficzny** – cel musi być konkretny,
- **Mierzalny** – cel musi być mierzalny, jeśli taki nie będzie, może być nieosiągalny,
- **Ambitny** – cel musi być osiągalny,
- **Realny** – cel powinien być wyzwaniem, ale nie może być zbyt łatwy, ale też nie może być też za trudny,
- **Terminowy** – określony w konkretnych ramach czasowych

W trakcie sesji coach pilnuje, aby klient nie odchodził od ustalonego celu, którego osiągnięcie stanowi również o sukcesie procesu.

8.8. Model Kirkpatricka

Od lat 60. model oceny efektywności szkoleń Kirkpatricka stanowi bazę dla innych modeli oceny szkoleń. Różni się on od poprzednich dwóch modeli poziomem skomplikowania oraz tym, że wychodzi poza ramy jednostki w stronę środowiska organizacji [Woźniak 2012, s. 53–54]. Według jego założeń analiza efektywności przedsięwzięć szkoleniowych powinna być przeprowadzona na czterech poziomach korzyści, będących ich rezultatem (tab. 8.5).

Tabela 8.5. Cztery poziomy oceny szkolenia

Poziom	Mierzony poziom	Opis	Przykładowe narzędzia i metody badania	Cel oceny
1.	Reakcja	Zebranie subiektywnych opinii i ocen stopnia zadowolenia uczestników szkolenia; pomiar dokonywany jest zazwyczaj tuż po zakończeniu szkolenia	Ankiety z opiniami uczestników, ustne opinie bądź kwestionariusze doszkoleniowe	Stopień zrozumienia programu przez uczestników
2.	Nauczanie	Za pomocą testów czy innych form sprawdzania wiedzy dokonuje się oceny stopnia osiągnięcia celów dydaktycznych szkolenia	Testy, inne formy sprawdzania wiedzy	Stopień przyswojenia wiedzy teoretycznej przez uczestników
3.	Zachowanie	Określa się wpływ programów szkoleniowych na modyfikację zachowania na stanowisku pracy	Obserwacja zachowania w trakcie pracy	Stopień przełożenia wiedzy teoretycznej zdobytej podczas szkolenia na pracę
4.	Rezultaty	Identyfikuje się korzyści osiągnięte przez uczestników szkolenia po jego ukończeniu, uwidoczniające się w wynikach funkcjonowania całej organizacji	Miary zbierane w ramach systemów zarządzania	Stopień zastosowania wiedzy ze szkolenia w osiągnięciu celów biznesowych

Źródło: modyfikacja własna na podstawie: Kirkpatrick [2001] oraz Dźwigoł-Barosz [2011], s. 138.

Istnieje sugestia, że koncepcja Kirkpatricka jako całość jest typologią czterech efektów szkolenia, z których dwa pierwsze to jego wpływ na jednostkę, a dwa pozostałe na organizację [Woźniak 2012, s. 53–54, za: Holton 1996].

Tego typu ujęcie ewaluacji daje niemal pełen obraz procesu szkolenia. Dużą zaletą tej formy ewaluacji jest stanowienie dobrej podstawy dla ewaluacji procesu coachingu oraz fakt, że taka forma jest zrozumiała dla uczestnika procesu.

Istnieje jednak również wiele minusów tej metody, przede wszystkim to jej czasochłonność, duże koszty i fakt, że jej wielostopniowość często wydaje się zbyt skomplikowana dla przedsiębiorstw. Według badań systemów szkoleniowych przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie jedynie 10% zarządzających przeprowadza pełną analizę szkoleniową Kirkpatricka, a zdecydowana większość zadowala się w takich przypadkach pierwszym stopniem ewaluacji [Kunasz 2006, s. 29]. Sytuacja, w której uczestniczący w szkoleniu kończą go na wypełnieniu ankiety i zapominają o zastosowaniu wiedzy, która została im przekazana, nazywana jest *happy sheets* [Taggart, Sheppard 2010, s. 7]. Największe natomiast problemy polskim organizacjom sprawia wprowadzenie czwartego poziomu ewaluacji, który wymaga wglądu w struktury organizacji [Kunasz 2006, s. 29].

8.9. Model ROI

Model ROI (ang. *Return On Investment*) oznacza oszacowanie rentowności inwestycji, określa procentowy zysk z inwestycji w stosunku do jej kosztów [Phillips, Zuniga 2008, s. xxi]. Jack Phillips w tworzeniu swojego modelu oparł się na tym stworzonym wcześniej przez Kirkpatricka, jako punkt piąty dodając obliczenie ROI z przedsięwzięcia szkoleniowego, co umożliwiło przejście od wskaźników wyniku organizacyjnego do danych finansowych [Woźniak 2012, s. 81].

Do obliczenia ROI w coachingu można zastosować pięciostopniowy plan stworzony przez Phillipsa [2007, s. 42], a mianowicie:

- 1) planowanie procesu coachingu w oparciu o posiadane dane;
- 2) gromadzenie danych prowadzone w trakcie i po zakończeniu programu na czterech poziomach Kirkpatricka (oceny: reakcji, nauki, zastosowania i wdrażania oraz oceny efektów ekonomicznych);
- 3) izolowanie efektów programu, czyli ustalenie, jaka część korzyści została uzyskana dzięki programowi coachingowemu;
- 4) obliczenie zwrotu z inwestycji poprzez konwersję danych na wartości finansowe, obliczenie kosztów przedsięwzięcia oraz identyfikację korzyści niewymiernych, wynikających z procesu coachingu;
- 5) raportowanie polegające na komunikacji wyników oceny.

8.10. Podsumowanie

Coaching jest metodą obejmującą wiele dziedzin, takich jak psychologia, socjologia czy nauki o zarządzaniu. Jest on procesem dynamicznym, wzmacniającym potencjał jednostki i zmianę. Stanowi metodę używaną na świecie przy programach rozwojowych w organizacjach. Ewaluacja coachingu jest potrzebna, ale nie jest jeszcze w powszechnym użyciu. Większość polskich firm nie stosuje wskazanych w niniejszym opracowaniu modeli ewaluacji szkoleń oraz modeli ewaluacji coachingu. A przecież proponowane metody ewaluacji procesu coachingu mogą stanowić istotny element oceny programów prorozwojowych w organizacji.

Bibliografia

- Coutu D., 2009, *What Can Coaches Do for You?*, „Harvard Business Review”, January.
- Dąbrowska J., 2014, *Ocena działań employer brandingowych*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4.
- Davis T., Cud M., Flynn N., Mowl P., Orme S., 2010, *Ewaluacja talentu*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Dźwigoł-Barosz M., 2011, *Analiza skuteczności projektu szkoleniowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 59.
- Edgcomb E., Malen E., 2002, *Keeping it Personalized: Consulting, Coaching, Mentoring for Microentrepreneurs*, Aspen Institute, Washington DC.
- Evers W. J., Brawers A., Tomic W., 2006, *A Quasi-Experimental Study on Management Coaching Effectiveness*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research”, No. 58, March.
- Holton III E. F., 1996, *The Flawed Four-Level Evaluation Model*, „Human Resource Quarterly”, No. 7. <http://www.biznestube.pl/aktualnosci/kluczowe-roznice-miedzy-coachingiem-a-mentoringiem> (dostęp 19.05.2014).
- <http://www.educoaching.pl/2011/06/model-grow-struktura-sesji-coachingowej.html> (dostęp 21.04.2014).
- Grant A. M., 2009, *Coach and Couch?*, „Harvard Business Review”, January.
- Karwala S., 2007, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz.
- Kirkpatrick D. L., 2001, *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Kłodkiewicz M., 2009, *Raport Szkoła dla Coacha*, <http://www.pifs.org.pl/pliki/raport%20szkola%20dla%20coacha.pdf> (dostęp 28.04.2014).
- Kunasz M., 2006, *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, „Materiały i Studia Uniwersytetu Warszawskiego”, nr 1.
- Meyer P. J., 2003, *What Would You Do If You Knew You Couldn't Fail? Creating S.M.A.R.T. Goals Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond*, The Meyer Resource Group Inc., Waco TX.
- Peterson D. B., 2009, *Does Your Coach Give You Value for Your Money?*, „Harvard Business Review”, No. 87 (1).
- Phillips J. J., 1996, *Measuring ROI: The Fifth Level of Evaluation*, „Technical and Skills Training”, April.

- Phillips J. J., 1997, *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*, Butterworth-Heinemann, New York.
- Phillips J. J., 2007, *Measuring ROI. Fad, Fact, or Fantasy?*, „T+D”, No. 61, April.
- Phillips J. J., Phillips P. P., Stone R. D., 2001, *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*, Butterworth-Heinemann, Woburn.
- Phillips J. J., Zuniga L., 2008, *Costs and ROI: Evaluating at the Ultimate Level*, John Wiley and Sons, San Francisco.
- Rzycka O., 2010, *Niezwykła moc pytań w zarządzaniu ludźmi*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Spence G. B., Grant A. M., 2007, *Professional and Peer Life Coaching and the Enhancement of Goal Striving and Well-Being: An Exploratory Study*, „The Journal of Positive Psychology: Dedicated to Furthering Research and Promoting Good Practice”, No. 2, June.
- Taggart P., Sheppard G., 2010, *From the Happy Sheet to the Bottom Line*, GPSVision Ltd, Coventry.
- Wilson C., 2007, *Coaching biznesowy. Praktyczny podręcznik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, MT Biznes, Warszawa.
- Whitworth L., Kimsey-House K., Sandhal P., 2010, *Coaching koaktywny*, Walters Kluwer business, Warszawa.
- Woźniak J., 2012, *Ocenianie efektów szkolenia czyli metody i problemy ewaluacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.

Małgorzata Podkówka-Wawrzonek, Monika Brodzińska

COACHING, ITS IMPLEMENTATION IN MANAGEMENT AND EVALUATION

(Abstract)

In this chapter a coaching process is explained along with the differences between coaching, mentoring and consulting. The chapter describes a coaching session and enumerates tools that a coach can use when conducting the process. The following methods: GROW, SMART, Kirkpatrick's four-level evaluation model and Phillips' ROI model are described to be used in coaching sessions in reference to an individual as well as within an organisation.