



Hogyan térül meg a munkahelyi egészségfejlesztés?

Sokszor felmerül kérdésként, hogy lehet-e mérni a pszichológiai programok sikerét, hatékonyságát. Ha igen, akkor pedig miben mérhető ez, hogyan lehet megfoghatóvá tenni. A HR-, HSE-szakembereknek különösen fontos lehet ez az információ egy program bevezetésénél vagy folytatásánál mind a döntéshozókkal való egyeztetés, mind a résztvevői igények, elégedettség szempontjából.

Érdemes-e mérni egy pszichológiai program sikerét? ("ÉRDEMES-E MÉRNI?")

Vannak módszerek, amelyekkel lehet mérni ezeknek a sikerét, az viszont kérdéses, hogy mennyire érdemes.



Előnyös lehet a mérés abból a szempontból, hogy a konkrét eredmény a szakember részéről növelheti a szakmai hitelességet, a megrendelő, a szervezet részéről erősítheti a pénzügyi tudatosságot. A szervező szempontjából pedig szintén hasznos, mivel visszacsatolást ad és segítheti a program további tervezését.



Másik oldalról viszont a pszichológiai témák érzékenységből fakadóan felvethet etikai nehézségeket a visszamérés. Akár ronthatja is a szakember és a résztvevők közötti bizalmi kapcsolatot, amely az esetleges későbbi munkára is negatív hatással lehet. A mérés megvalósulása vállalati kultúra függvénye is, emellett pénz- és időigényes módszerekkel lehet csak hiteles eredményeket kapni. Ezeket pedig még így is sok nem kontrollálható tényező befolyásolhatja.



NYUGIZÓNA

Milyen mutatókra támaszkodhatunk, ha mégis mérni szeretnénk? („MIT MÉRJEK?”)

Hatás vagy megtérülés?

Hatás mérése - Mire hat a pszichológiai segítség egyéniben?

Coaching pszichológiai kutatások alapján az **egyéni konzultációk az önszabályozásra, a jóllétre, a cél-hatékonyságra, a viselkedésváltozásra és a szakmai készségek fejlődésére hatnak leginkább**. Ugyanakkor nehéz egyértelmű ok-okozati összefüggéseket felállítani. A coaching az **attribúciós szorzóval*** írja le annak mértékét, hogy mennyire tulajdonítható az adott programnak a változás. Ez **0 és 1 közötti értéket vehet fel**.

HSE-, HR-szakemberként segíthet a program hatásának értékelésében, ha előre meghatározzuk, hogy milyen elvárásaink vannak, milyen számszerűsíthető és nem számszerűsíthető eredményeket várunk a résztvevők, az adott szervezeti egység és a teljes szervezet kapcsán.



Hogyan alkalmazza ezt a szemléletet a Nyugizóna csapat?

Az elvárások pontosítására Nyugizóna csapatunk az egyéni konzultációk során is hangsúlyt fektet. Amikor ugyanis meghatározza a konzultációs folyamat ideális célját a kliens, mindig igyekszünk azt minél konkrétabb viselkedésváltozásokra is lebontani vele.



Megtérülés mérése - Milyen mértékben térül meg a pszichológiai program?

Ha azt akarjuk meghatározni, hogy hogyan térül meg a pszichológiai program, akkor a ROI és a ROE mutatók, valamint a megelőzött veszteségek mértéke lehet segítségünkre.

ROI=Return on investment

Ez mutatja meg a pénzügyi megtérülést. Azonban a sokféle változó, nem kontrollálható tényező miatt nem szerencsés csak ezen a szűrőn át nézni a programok megtérülését. Ha mégis szeretnénk ezt megtenni, akkor az **egyéni segítséget biztosító programok** esetén **7x-es** megtérüléssel**, míg a **komplex programoknál 4x-es*** megtérüléssel** számolhatunk. .



Hogyan lehet számolni?

$$\text{ROI} = (\text{Eredmény} - \text{Költség}) / \text{Költség} \times 100\%$$



* Az attribúciós szorzó alkalmazása a Phillips ROI Módszertan központi eleme- Phillips, J. J. (1997). Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. Boverworth-Heinemann.

** ICF Global Coaching Study (2023) | PwC & ARC | MetrixGlobal

***Logemann-Molnár, Zs. (2022) Megéri a mentális egészségfejlesztés? , Behaviour, <https://behaviour.hu/megeri-a-mentalis-egeszsegfejlesztes/>



NYUGIZÓNA

ROE=return on expectation

Árnyaltabb képet mutat ennél az elvárások megtérülése. Ez teret enged a minőségi változásokat mutató adatoknak és az elvárásokkal és azok teljesülésével kapcsolatos háromoldalú egyeztetésnek (megrendelő, szolgáltató, résztvevő) is.



Megelőzött veszteségek mértéke



Ez a mutató arról szól, hogy mit veszítünk, ha nem avatkozunk közbe. Ha például tudjuk, hogy a kiégés folyamatában való előrehaladás miatt a munkavállalók teljesítménye 50%-kal romlik, a táppénzen töltött idő pedig nő, akkor kiszámolhatjuk, hogy milyen összegtől esne el a cég ebben az esetben.



Bérminimummal és táppénzzel számolva jelen adatok alapján Magyarországon 2,2 millió forint/fő/év veszteségtől véd meg az, ha megelőzi a kiégést az adott munkavállaló.

“Hard” vagy “soft” adatok?

Dönthetünk arról is, hogy „hard” vagy „soft” mutatókat szeretnénk mérni. A **„hard” adatok a számszerűsíthető eredményeket** foglalják magukban, míg a **„soft” mutatók minőségbeli változásokat** mutatnak inkább.

“Hard” adatok:

- pénzügyi adat (pl. profitabilitás)
- teljesítmény adatok (pl. KPI)
- munkavállalókkal kapcsolatos adatok (pl. fluktuáció)
- minőségbiztosítási adatok (pl. eltérések száma)
- ügyfelek visszajelzései (pl. reklamációk száma)
- HSE-adatok (pl. pszichoszociális kockázatok)
- monitoring mutatók (pl. résztvevők száma)



“Soft” adatok:

- kommunikációs készségek (pl. asszertív kommunikáció)
- személyes mutatók (pl. munka-magánélet egyensúly)
- magatartás mutatók (pl. feladatkezelés)
- tanulás mutatók (pl. tudás kvíz)
- szervezeti kultúra mutatók (pl. munkahelyi légkör)
- kapcsolati mutatók (pl. nehéz együttműködésű kollégák viselkedése)





NYUGIZÓNA

Milyen módszertannal mérhetjük az eredményeket? („HOGYAN MÉRJEK?”)

Kvantitatív módszertan



Ha **számokra, számadatokra** vagy kíváncsi. Ezek lehetnek szubjektív módszerek (pl. önértékelő tesztek) vagy objektívek (pl. teljesítmény mutatókhoz kapcsolt számolások).

Kvalitatív módszertan



Ha a **minőségbeli változásokra** szeretnél fókuszálni. Pl. Viselkedés megfigyelés, cél-teljesítés (egyéni célok).

Vegyes módszertan



Ha **ötözőnéd a számokra és a minőségbeli változásokra épülő méréseket**. (Pl. 360 fokos értékelésteam és vezetők visszajelzései alapján)



Milyen módszertant használ a Nyugizóna csapat?

Klienseinktől, csoportjaink résztvevőitől önértékelő kérdőívek formájában kérünk visszajelzést, amely számokkal történő válaszadásra és szabad szavas visszajelzésre is lehetőséget ad. Ezen kívül egyéni konzultációk zárásakor kitérünk arra is, hogy mennyire sikerült elérni a folyamat elején meghatározott célt.

Programjainkról a következőket szoktuk megmutatni visszajelzésként partnereinknek:

- új és visszatérő jelentkezők száma
- konzultációk nyitó témája témacsoportok szerint
- elégedettségi eredmények kérdőív alapján
- programon résztvevők szabad szavas visszajelzési



NYUGIZÓNA

Példák elégedettséget mérő kérdésekre:

Mennyire volt **hasznos** számodra az egyéni konzultációs folyamat?



- 1: Nem volt hasznos
- 2: Kevésbé volt hasznos
- 3: Közepesen volt hasznos
- 4: Hasznos volt
- 5: Nagyon hasznos volt

Ajánlanád másoknak az egyéni konzultációkat?



- 1: Biztosan nem
- 2: Valószínűleg nem
- 3: Nem tudom
- 4: Valószínűleg igen
- 5: Teljesen biztos, hogy igen

Szívesen **részt vennél újra** egyéni konzultáción?



- 1: Biztosan nem
- 2: Valószínűleg nem
- 3: Nem tudom
- 4: Valószínűleg igen
- 5: Teljesen biztos, hogy igen



Ha a cégednél egy "soft" témájú program bevezetésén gondolkodsz, ezeket gondold át:

- azonosítsd, mit szeretnél mérni, kimutatni egy programnál, mi az elvárásod (ROE)
- pontosítsd a témákat, kimeneteket, amelyekre közvetlenül hat a program közösen a résztvevőkkel és a szolgáltatóval
- gondold át, hogy a program reális hatása a kimenetre 0-1 között mekkora
- ha van lehetőség a résztvevőn kívül, mástól is kérj visszajelzést a változásról
- a számok mögötti információkra kérdezz rá mielőtt értékeled az eredményt, szöveges visszajelzést is kérj. A szabadszavas válaszok sokszor beszédesebbek a számoknál!



Hasznos irodalmak a témában:

- de Haan, E. & Nilsson, V. O. (2023). What Can We Know about the Effectiveness of Coaching? Academy of Management Learning & Education.
- De Meuse, K. P. et al. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? Coaching, 2, 117-134.
- Ely, K. et al. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. The Leadership Quarterly, 21(4), 585-599.
- Grant, A. M. (2012). ROI is a poor measure of coaching success: A well-being and engagement framework. Coaching, 5(2), 74-85.
- ICF Global Coaching Study (2023). International Coaching Federation & PricewaterhouseCoopers.
- Jarosz, J. & Cartor, R. (2025). Coaching Effectiveness Framework. IJECM, 23(1), 49-66. DOI: 10.24384/ssyz-ng55.
- Jarosz, J. (2023). The Cube of Coaching Effectiveness. IJECM, 21(1), 31-49. DOI: 10.24384/gkny-df71.
- Jones, R. J., Woods, S. A. & Zhou, Y. (2021). The effects of coachee personality and goal orientation. Applied Psychology, 70(2).
- Logemann-Molnár, Zs. (2022) Megéri a mentális egészségfejlesztés? , Behaviour <https://behaviour.hu/megeri-a-mentalis-egeszsegfejlesztes/>
- McGovern, J. et al. (2001). Maximizing the impact of executive coaching. The Manchester Review, 6(1), 1-9.
- Method to Coaching. A research protocol.. 10. 13-17.
- Nicolau, C. et al. (2023). The effects of executive coaching on behaviors, aptudes, and personal characteristics. Froniers in Psychology.
- Olivero, G., Bane, K. D. & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool. Public Personnel Management, 26(4).
- Palmer, Stephen & Utry, Zsófia Anna & Székely, Vince & Mezőffy, Balint & Johnsen, Borbala. (2017). How to study causal processes in coaching? Applying the Adjudicated Case Study
- Phillips, J. J. (1997). Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. Butterworth-Heinemann.
- Smither, J. W., London, M. & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? Personnel Psychology, 58(1).
- Spence, G. B. (2007). GAS powered coaching: Goal Attainment Scaling in coaching research and practice. ICPR, 2(2), 155-167.
- Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. Leadership & OD Journal, 23(4).
- Theeboom, T., Beersma, B. & van Vianen, A.E.M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis. Journal of Positive Psychology, 9, 1-18.