

ICF Global Coaching Client Study

Executive Summary
April 2009



STRUČNÝ SOUHRN

International Coach Federation (ICF) jako lídr koučinkového průmyslu je tu proto, aby rozvíjela umění, vědu a praktikování profesionálního koučování. V roce 2006 vypracovala ICF Globální koučinkovou studii, aby tak vytvořila profil této činnosti a byl lépe pochopen její status. Stejně užitečný je i fakt, že reprezentuje pouze jednu stranu rovnice. Druhá strana, a možná ta pro pochopení důležitější, je klient koučinku (koučovaný).

Stále narážíme na signifikantní nedostatek znalostí v oblasti koučinku. Vzhledem k tomuto důvěryhodnému výzkumu o koučovaných ICF pověřila Association Resource Centre Inc. a PricewaterhouseCoopers LLP společným vypracováním globální studie koučovaných klientů.

Studie přináší komplexní informace o koučovaných klientech, proces rozhodování a jejich názory na profesionální koučink. Tento stručný souhrn je přehledem klíčových poznatků této studie.

Hlavním účelem Globální koučinkové studie ICF bylo vytvoření obsáhlého rámce spolehlivých údajů od jednotlivců, kteří mají zkušenosti s profesionálním koučinkem a z jejich výsledků, ke kterým koučink přispěl.

Konkrétněji řečeno má tato studie odpovědět na tyto klíčové otázky:

- ☐ Jaký je demografický profil koučovaných klientů?
- ☐ Jaké jsou charakteristiky zkušeností s koučinkem?
- ☐ Proč klienti vyhledávají služby kouče?
- ☐ Co tvoří proces rozhodnutí se pro výběr konkrétního kouče?
- ☐ Jaké jsou klientovy dojmy z této oblasti a z nabízených služeb?
- ☐ Jak klienti hodnotí své zkušenosti?
- ☐ Jaký prospěch klientům přináší koučink?
- ☐ Jaká je investiční návratnost z koučinku?

Metodologie výzkumu

Globální koučinková studie ICF byla navržena tak, aby shromáždila informace od a o koučovaných klientech. Je důležité poznamenat, že definice „klienta“ se liší v závislosti na oblasti zaměření kouče.

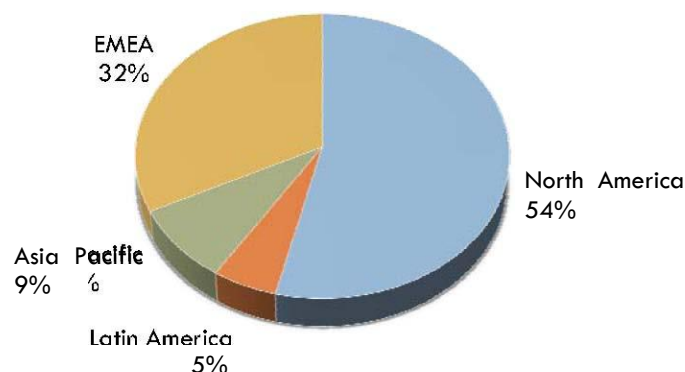
Pro účel této studie je koučovaný definován jako jednotlivec, který je koučován.

Aby bylo možné se zcela zaměřit na předměty studie, byly provedeny tři rozdílné fáze:

- ☐ **Kvalitativní výzkum koučů:** Abychom zajistili, že informace shromážděné v této studii se budou týkat praktikujících koučů, realizovali jsme 14 hloubkových interview s kouči z celého světa, při kterých jsme získali jejich návrh na typy otázek, které bychom při výzkumu měli pokládat.
- ☐ **Kvalitativní výzkum klientů:** Utvořili jsme řadu cílových skupin s klienty z celého světa. V pěti cílových skupinách bylo zařazeno celkem 41 klientů. Tyto skupiny sloužily dvěma účelům. Prvním bylo využití ke zkoumání zásadních stanovisek a názorů klientů na různé otázky výzkumu, které by pomohly s navržením kvantitativního průzkumu. Nastavení cílových skupin umožňovalo hloubkovou sondáž do oblastí, které byly svou podstatou daleko kvalitativnější.
- ☐ **Kvantitativní výzkum klientů:** Klíčovou součástí výzkumu byl 20minutový online průzkum koučovaných. Na tomto průzkumu se od září do listopadu 2008 podílelo celkem 2.165 koučovaných ze 64 zemí.

Kdo se podílel na průzkumu?

Jak již bylo uvedeno výše, průzkum byl realizován s pomocí respondentů z 64 různých zemí. Za účelem analýz byly tyto země rozděleny do čtyř regionů. Největším regionem z hlediska respondentů byla Severní Amerika čítající více než polovinu (54 %) všech účastníků průzkumu. Následuje Evropa, Střední Východ a Afrika (EMEA) s téměř jednou třetinou (32 %) respondentů. Asijský Pacifik (9 %) a Latinská Amerika (5 %) měly podstatně méně respondentů.



Note: N=2165

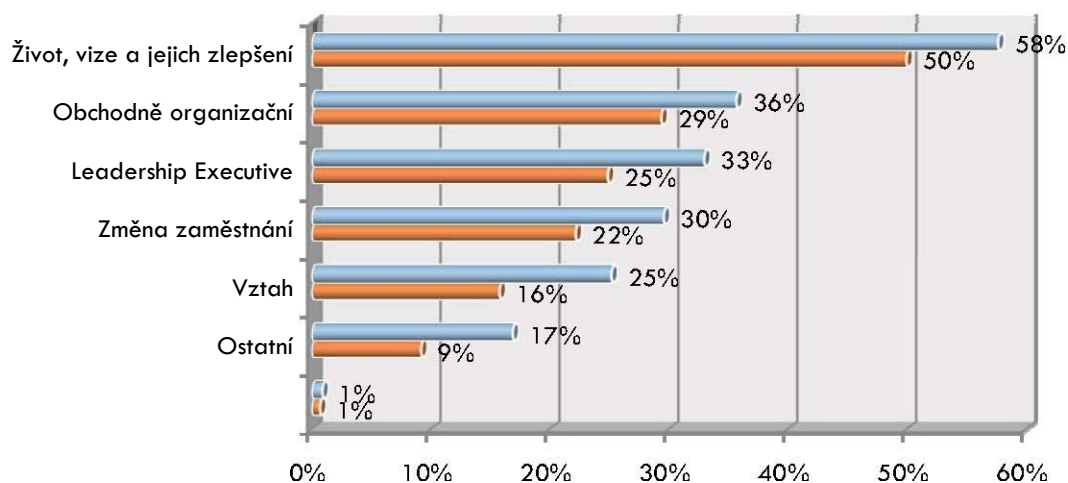
¹ICF Global Coaching Study can be found at: <http://www.coachfederation.org>

Přeloženo společností Koučink Centrum, s.r.o., www.koucinkcentrum.cz

Typy koučinku

Znázorňuje typy koučinku, s nimiž se respondenti průzkumu setkali, ať už aktuálně, nebo v průběhu posledních pěti let. Koučink typu „**Life, Vision & Enhancement**“ (**Život, vize a jejich zlepšení**) byl mezi respondenty zdaleka tím nejběžnějším s aktuální poloviční (50 %) účastí všech klientů na tomto typu koučinku a více než poloviční (58 %) účastí na tomto typu koučinku v posledních pěti letech. Následoval koučink typu „**Business/Organizational**“ (**Obchodně-organizační**) s 29 % aktuální účastí klientů a 36 % účastí během poslední pěti let. V těsném závěsu s koučinkem typu „**Leadership**“ (**Vedení**) s 25 % a 33 % účastí, „**Executive**“ (**Manažerský koučink**) s 22 % a 30 % účastí a „**Career Transition**“ (**Změna zaměstnání**) s 16 % a 25 % účastí. Pouhých 9 % klientů se účastnilo aktuálně a 17 % během posledních 5 let koučinku typu „**Relationship**“ (**Vztah**), což byla nejnižší účast mezi respondenty. Pro účely analýzy byli klienti rozděleni do dvou skupin: „Life, Vision & Enhancement“ a „Business, Executive & Leadership“. Výsledky každé z těchto dvou skupin jsou podrobněji rozebrány v hlavní zprávě.

Exhibit 2: Types of Coaching Experienced - Current and Past Five Years



Pozn.: Základem pro data za posledních pět let jsou všichni respondenti (N=2068).

Základem pro aktuální data jsou pouze respondenti aktuálně koučovaní (n=1233).

Procentuální součty jsou vyšší než 100 % z důvodu paralelních odpovědí.

Naprostá většina respondentů prodělala koučink v posledních dvou letech. Konkrétněji u 59 % respondentů probíhal koučink v době průzkumu. Mezi těmi 41 % respondentů, kteří nebyli koučováni, ukončilo koučink během posledních 24 měsíců 80 % účastníků. Ačkoliv naprostá většina klientů (91 %) je v současné době koučována jedním koučem, není nijak neobvyklé, že klienti měli v minulosti více koučů zároveň (v posledních pěti letech mělo 45 % respondentů více než jednoho kouče).

Co motivuje klienty k vyhledání služeb kouče?

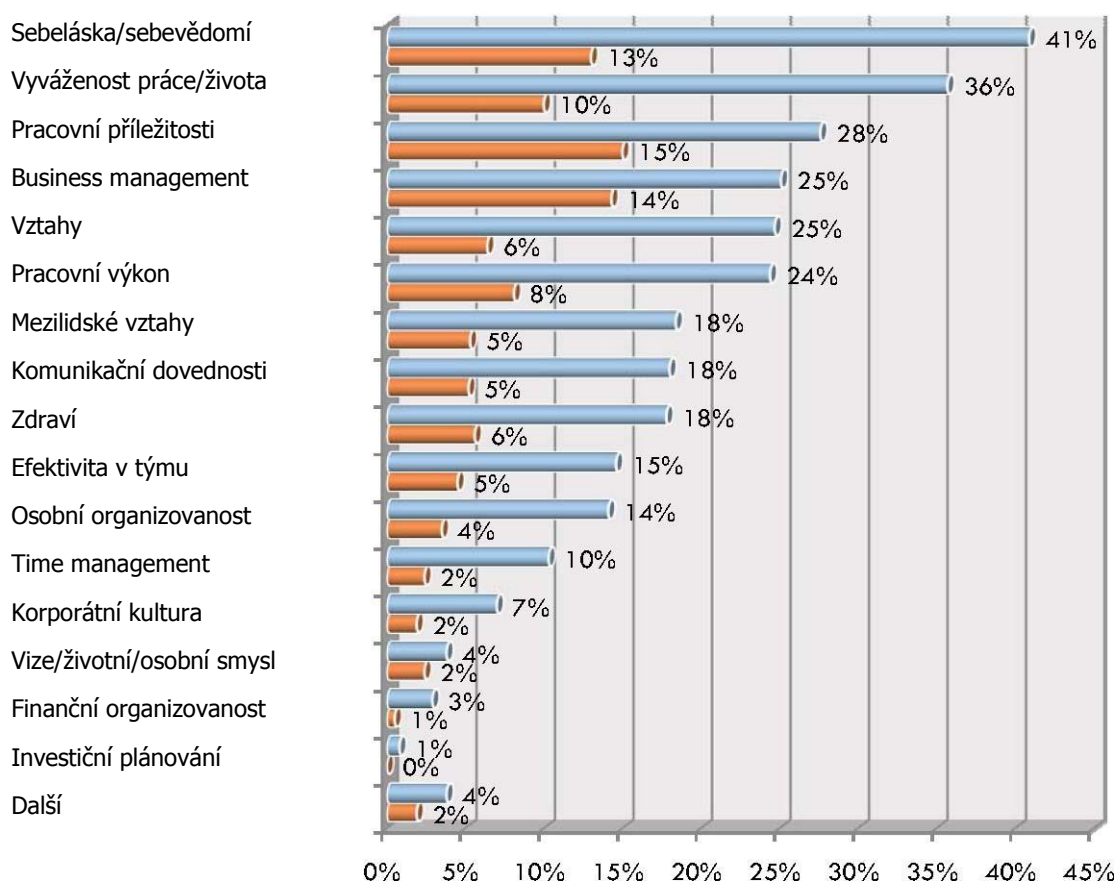
Klíčem tohoto průmyslu je fakt, že koučink je vnímán jako „akční plán“ spíše než proces zkoumání. Na otázku proč zvolili kouče místo alternativ, jakými jsou terapie nebo poradna, někteří účastníci cílových skupin uvedli, že koučink jim nabízel „akční plán“ spíše než možnost zkoumat své „záležitosti“. Vychovávání klientů k tomu, aby pro ně koučink znamenal „akční plán“, může přimět ty, kteří „potřebují plán“, vyhledat služby kouče, místo aby hledali alternativní řešení.

Respondentům průzkumu byl rozdělán seznam 15 oblastí, na které se často zaměřuje profesionální koučink, a byli požádáni uvést, jak důležitá pro ně byla každá z oblastí při rozhodování o vyhledání služeb kouče. Ačkoliv výsledky ukázaly, že motivace se liší podle typu realizovaného koučinku, byla zde řada oblastí, které vplynuly jako obecně důležité bez ohledu na typ koučinku. Dvěma hlavními motivacemi pro vyhledání koučinkových služeb byly sebeláska/**sebevědomí (79 % hodnoceno jako velmi nebo trochu důležité)** a **vyváženost práce/života (76 %)**. Toto jsou jasně hlavní motivace pro vyhledání kouče. I když nemusí být hlavními nebo původními důvody, které klienty nutí nalézt si vlastního kouče, tyto dva faktory jsou signifikantními stimuly naprosté většiny koučinkových sezení.

Když koučování byli požádáni vybrat **3 hlavní** důvody pro vyhledání kouče, opět se při zvažování „3 top“ voleb na vrcholu seznamu objevila sebeláska/sebevědomí (zvoleno 41 % účastníků) a vyváženost práce/života (36 % účastníků), což jsou důvody již dříve označené za hlavní stimuly pro koučování.

Nicméně na stupnici „nejdůležitějších“ důvodů pro vyhledání služeb kouče se tyto důvody umístily až na třetí a čtvrté příčce. Místo nich se na této stupnici na stupních vítězů objevily pracovní příležitosti (15 %) a business management (14 %).

Exhibit 3: Top Factors in Seeking Coaching Services



Pozn.: Součet procent „3 top“ důvodů bude vyšší než 100 % z důvodu paralelních odpovědí. N=2072

¹ICF Global Coaching Study can be found at: <http://www.coachfederation.org>

Přeloženo společností Koučink Centrum, s.r.o., www.koucinkcentrum.cz

Co tvoří proces výběru kouče?

Jakmile se klient rozhodne sehnat si profesionálního kouče, jak hledá a podle čeho volí právě toho konkrétního kouče?

Toto je shrnutí některých klíčových faktorů v procesu rozhodování:

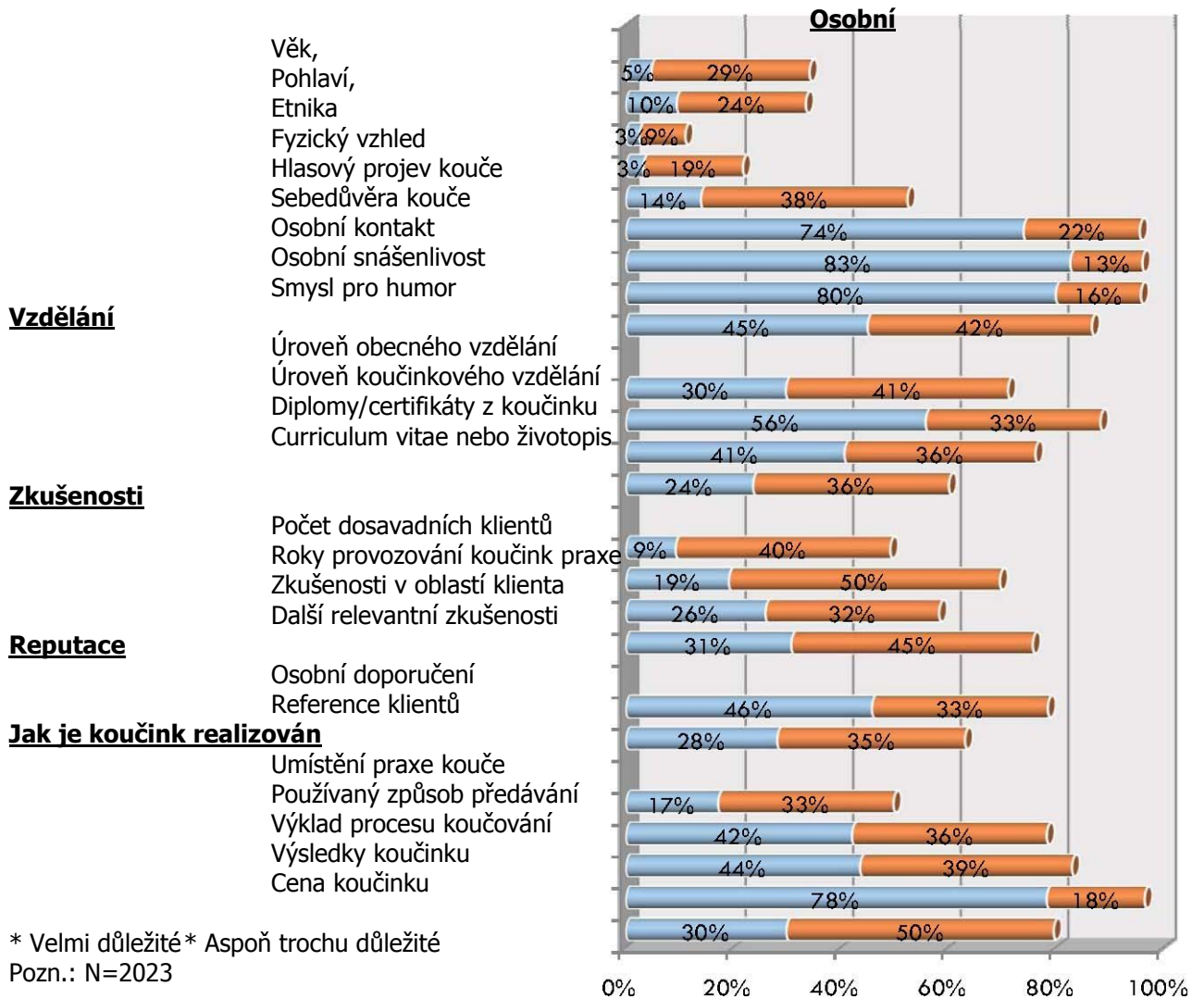
- ☐ **Kdo vybírá kouče?** Podstatná většina (72 %) respondentů uvedla, že za výběr svého kouče byli odpovědní výhradně oni sami. Pouhých 13 % uvedlo, že kouče jim zvolil jejich zaměstnavatel, a 7 % uvedlo, že výběr byl společným rozhodnutím klienta a zaměstnavatele.
- ☐ **Je kouč zaměstnancem společnosti, ve které je klient zaměstnán?** Pouhých 7 % klientů uvedlo, že jejich kouč byl zaměstnancem společnosti, ve které byli zaměstnáni. Ať tak nebo onak, výsledky se liší na základě faktu, kdo byl odpovědný za výběr kouče. Pokud kouče vybíral zaměstnavatel (17 %) nebo asistoval při rozhodnutí (15 %), je pravděpodobnost, že je kouč „interním“ koučem společnosti, ve které je klient zaměstnaný, podstatně vyšší, než v případech, kdy si klient vybíral kouče sám (4 %).
- ☐ **Kolik koučů klient kontaktoval, než si definitivně vybral?** Méně než jedna třetina (29 %) respondentů uvedla, že kontaktovali a/nebo hovořili s více než jedním koučem, než se rozhodli pro jednoho konkrétního; zatímco dalších 13 % se vůbec nepodílelo na výběru kouče. Podstatných 58 % klientů se rozhodlo pro prvního (a jediného) kouče, kterého kontaktovali. Daleko častěji dochází k tomu, že pokud první kouč splňuje klientova kritéria, klient již dále nehledá.
- ☐ **Které informační zdroje využívají klienti při výběru kouče?** Nejčastějším informačním zdrojem využívaným obecně téměř polovinou (46 %) klientů je osobní reference/ústní podání. Následuje webová stránka kouče, kterou využilo pouhých 20 % klientů. Když měli uvést, jaký informační zdroj byl tím **nejvlivnějším**, opět byly nejčastěji citovány osobní reference/ústní podání, a to u 38 % respondentů. Toto je více než čtyřnásobek čísla uváděného pro zdroje, které se umístily na druhém místě - koučinkové semináře nebo workshopy (9 %) a už jsem znal/už jsem s ním pracoval (9 %).
- ☐ **Podle čeho si klienti vybírají konkrétního kouče?** Respondenti dostali za úkol ohodnotit důležitost 24 atributů kouče, na které by mohli při výběru brát zřetel. Tyto atributy lze rozdělit do pěti kategorií: **osobní, vzdělání, zkušenosti, reputace a jak je koučink realizován**. Výsledky, uvedené na následující straně, znázorňují, že v důležitosti jednotlivých atributů jsou značné rozdíly, ať už celkově nebo v rámci jednotlivých skupin. Tyto atributy lze podle jejich důležitosti rozdělit do následujících čtyř skupin úvah:
 - **Kritické úvahy** (více než 90 % respondentů hodnotilo jako velmi nebo trochu důležité): Atributy v této skupině jsou v procesu výběru pro klienta nejkritičtější. Výběr tedy padne pouze na ty kouče, kteří splňují standardy klienta v těchto oblastech.
 - **Obvyklé úvahy** (75 % až 89 % respondentů hodnotilo jako velmi nebo trochu důležité): Toto jsou atributy, které potenciální klient při hledání svého kouče určitě zváží. Pokud nebude spokojený s potenciálním koučem v těchto oblastech, bude pravděpodobně hledat dál. Přesto pokud rychle nenajde, co hledá, je ochotný přehlédnout jednu nebo dvě z těchto oblastí.
 - **Časté úvahy** (50 % až 74 % respondentů hodnotilo jako velmi nebo trochu důležité): Položky spadající do této skupiny byly označeny jako důležité a potenciálně mohou být rozhodujícím faktorem. Klienti mohou být ochotní tyto přehlédnout, ale pokud dostanou na výběr mezi dvěma kouči, u kterých je vše ostatní srovnatelné, mohou se tyto atributy stát rozhodujícím faktorem. Tyto atributy jsou velmi nebo aspoň trochu důležité pro více než polovinu všech klientů; ale podíl v kategorii velmi důležité je max. 30 %.
 - **Mimořádné úvahy** (méně než 50 % respondentů hodnotilo jako velmi nebo trochu důležité): Atributy v této skupině mohou někdy hrát roli při rozhodování, ale nejsou klíčovými faktory. Pro většinu klientů neovlivňují tyto atributy rozhodnutí.

Důležitost atributů kouče při výběru

¹ICF Global Coaching Study can be found at: <http://www.coachfederation.org>

Přeloženo společností Koučink Centrum, s.r.o., www.koucinkcentrum.cz

Exhibit 4: Importance of Coach Attributes in Selection Process



Jaké jsou charakteristiky zkušeností s koučováním?

Následně je uveden základní profil zkušeností s koučováním. Je důležité poznamenat, že v profilu jsou mezi segmenty, jako je region, typ klienta a typ koučinku, některé podstatné rozdíly. Ty jsou detailně rozebrány v hlavní zprávě.

- ☐ **Jsou pro koučování uzavírány písemné dohody?** Téměř dvě třetiny (64 %) všech respondentů uvedlo, že mají písemnou dohodu nebo smlouvu na poskytované služby kouče.
- ☐ **Jak dlouho trvá proces koučování?** Zatímco průměrná délka koučinkového procesu je 12,8 měsíce, značná většina (73 %) uvedla trvání v délce max. jeden rok.
- ☐ **Jak často probíhala koučinková sezení?** Klienti uvedli průměrně mezi dvěma a třemi (2,5) koučinkovými sezeními za měsíc v průběhu celého koučovacího procesu.
- ☐ **Jaká je nejběžnější primární metoda vedení koučinkových sezení?** Obecně je docela rovnoměrné rozdělení poměru mezi osobním koučováním (50 %) a telefonických koučováním (47 %). Toto se ale velmi liší podle regionu.
- ☐ **Jakou metodu koučinku klienti preferují?** Zatímco většina klientů (60 %) preferuje osobní koučink, existuje významný podíl těch, kteří preferují telefonický koučink (35 %). Většina klientů uvedla, že koučinkový proces probíhal jimi preferovanou formou.
- ☐ **Jak dlouho trvala koučinková sezení?** Klienti uvedli v průměru 70,6 minuty v případě osobního sezení a 48,2 minuty v případě telefonického koučinku.
- ☐ **Kolik klienti platí za služby kouče?** V průměru klienti uvedli, že platí hodinovou sazbu 171 USD a celkem za celý trénink 4.353 USD. Výsledky se ale liší v závislosti na regionu a typu koučinku.

Jsou klienti spokojeni se svou zkušeností?

Následuje krátké shrnutí toho, jaké měli klienti pocity ze své zkušenosti s koučinkem:

- ☐ **Byli klienti spokojeni se svým koučem?** Respondenti byli požádáni o ohodnocení svého kouče podle 13 kritérií, které se zdály jako extrémně důležité pro koučování. Více než 95 % respondentů uvedlo pro tato kritéria hodnocení „dobrý“ nebo „výborný“, kouči byli hodnoceni ve všech testovaných oblastech dobře.
- ☐ **Jak byli klienti spokojeni se svou zkušeností s koučováním?** Prakticky všichni (99 %) klienti uvedli, že byli velmi nebo aspoň trochu spokojeni s celkovou zkušeností.
- ☐ **Rozhodli by se klienti pro koučink znovu?** Za stejných okolností, které je předtím přiměly vyhledat kouče, téměř všichni (96 %) klienti uvedli, že by proces určitě zopakovali.

Jakých výsledků klienti pomocí koučinku dosáhli?

Hlavní zpráva uvádí podrobnou analýzu přínosů koučinku, včetně dvou měřítek produktivity: jedno měří **návratnost investic** (peněžní přínosy) a druhé měří **návratnost očekávání** (nepeněžní přínosy). Zde jsou předloženy pouze základní přínosy a ROI (návratnost investic).

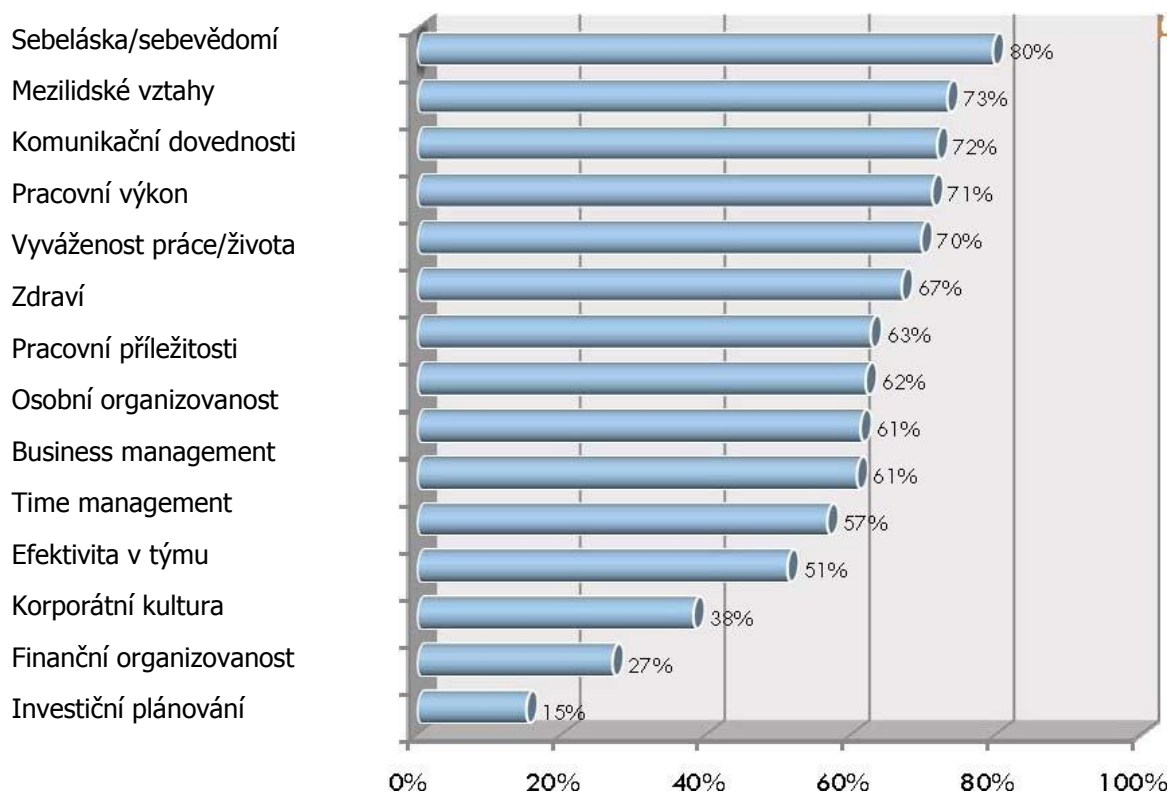
Přínosy koučinku

Respondenti obdrželi seznam 15 oblastí, na které se často zaměřují různé typy profesionálního koučinku, a byli požádáni uvést stupeň jejich osobního zdokonalení na stupnici od „-3“ do „+3“ (7stupňová). Hodnocené položky byly identické s těmi, které byly uvedeny již dříve jako motivace pro vyhledání kouče. Hodnota „-3“ znamená, že klient byl v této oblasti před koučováním „mnohem horší“; zatímco hodnocení „+3“ znamená, že byl „mnohem lepší“. Hodnocení „0“ znamená, že koučováním nedošlo k „žádné změně“. Celkově pozitivní výsledky vlivu koučinku jsou uvedeny v na následující stránce.

Pokud vezmeme ten podíl klientů, jejichž zkušenosti byly pozitivní, můžeme položky rozdělit do čtyř skupin benefitů koučinkového průmyslu. A těmi jsou:

- ☐ **Primární přínosy** (min. 80 % pozitivní změna): Jde o přínos, který vyplývá prakticky z jakéhokoliv koučinku, bez ohledu na typ nebo primárních cíle.
- ☐ **Hlavní přínosy** (65 % až 79 % pozitivní změna): Stejně jako primární přínosy nemusí být pro tyto přínosy hlavní primární cíle; ale velká většina klientů zaznamená přínos.
- ☐ **Obecné přínosy** (50 % až 64 % pozitivní změna): Tyto přínosy jsou společné pro více než polovinu klientů; ale ne pro velkou většinu. Na tyto přínosy se spíše, i když ne vždy, specificky zaměřují určité typy koučinku.
- ☐ **Výhradní přínosy** (méně než 50 % pozitivní změna): Tyto přínosy zaznamená méně než polovina klientů. Obecně řečeno se ale přínosem stává pouze koučink, který se specificky zaměří na tyto oblasti.

Exhibit 5: Overall Positive Impacts of Coaching



Pozn.: Procentuální hodnoty odpovídají podílu respondentů, kteří uvedli kladné hodnocení na stupnici „-3 (nejhorší)“ až „+3 (nejlepší)“.

N=2130

Návratnost investic

Na dotaz, zda oni sami nebo jejich společnosti zaznamenali jako výsledek koučinku nějaké finanční změny (ztráty nebo zisky), 40 % klientů uvedlo, že k finanční změně došlo, zatímco 19 % si nebylo jistých. Přestože si mnoho klientů uvědomilo, že k finančním ztrátám nebo ziskům došlo, pouhých 9 % (189 respondentů) bylo schopných uvést podrobnosti o tom, kolik získali (nebo o kolik přišli) a kolik utratili za koučink.

V souladu s tím by **výsledky ROI měly být interpretovány opatrně a to z důvodu malého vzorku respondentů.**

Hodnota 100 % ROI znamená, že investor si vydělal své peníze zpět.

Klíčovými poznatky pro návratnost investic (ROI) jednotlivce i společnosti zahrnují:

- ☐ **ROI jednotlivce:** Pouhé více než dvě třetiny (68 %) jednotlivců uvedlo, že si vydělali minimálně to, co na začátku investovali. Střední hodnota uvádí, že klient, který z koučinku získal finanční přínos, může obvykle očekávat ROI ve výši 344 %, čili 3,44násobek vynaložené částky.
- ☐ **Firemní ROI:** Velká většina (86 %) těch, kteří byli schopní uvést čísla a spočítat tak firemní ROI, uvedla, že jejich společnost vydělala minimálně to, co na začátku investovala. Téměř jedna pětina (19 %) uvedla ROI min. 50násobek (5000 %) počáteční investice, zatímco dalších 28 % uvedlo ROI v rozsahu 10 až 49násobku investic. Střední firemní návratnost je 700 %, což znamená, že společnost může obvykle očekávat návratnost ve výši 7násobku počáteční investice.

Závěr

Z poznatků studie lze načrtnout nespočet závěrů a pro koučinkový průmysl z toho vyplývajících důsledků.

Zde jsou některé z klíčových závěrů této studie:

- ☐ **Klienti jsou obecně spokojeni se zkušeností s koučováním.** Kromě vysokého hodnocení všech testovaných kritérií koučinku velká většina klientů navíc uvedla, že byli velmi spokojeni s prožitou zkušeností. Fakt, že **téměř všichni (96 %) klienti uvedli, že** za stejných okolností, které je ke kouči poprvé přivedly, **by si koučování zopakovali**, je potvrzením úspěchu koučů.
- ☐ **Pokud je očekávaným výsledkem peněžní přínos, generuje koučink pro klienty velmi dobrou návratnost investic (ROI).** Svým určením nevedou všechny typy koučinku k peněžním přínosům klienta (nebo společnosti). V souladu s tím uvedlo pouhých 40 % respondentů, že zaznamenali finanční změnu (osobně nebo firemně) co by výsledek koučinku. Téměř dvě třetiny všech, kteří zaznamenali osobní ROI, uvedly, že si vydělali minimálně to, co na začátku investovali. Střední hodnota uvádí, že ti, kdo usilují o finanční zisk, mohou obvykle očekávat ROI v rozsahu 3,44násobku své investice.
- ☐ **ROI pro společnosti může být významná.** Velká většina (86 %) těch, kteří byli schopní uvést čísla a spočítat tak firemní ROI, uvedla, že jejich společnost vydělala minimálně to, co na začátku investovala. Firemní ROI je o něco vyšší se svou návratností ve výši 7násobku počáteční investice. Téměř jedna pětina (19 %) uvedla ROI min. 50násobek (5000 %) počáteční investice, zatímco dalších 28 % uvedlo ROI v rozsahu 10 až 49násobku investic.