

Coaching v Sloveniji – analiza izkušenj strank

Tina Lampič¹, Katarina Katja Mihelič²

¹e-pošta: tina@lampic.info

²e-pošta: katja.mihelic@ef.uni-lj.si

Povzetek

Stopnja prisotnosti coachinga kot načina, kako izboljšati delovanje zaposlenih, je na področju managementa in organizacijskega vedenja visoka. Razvoj dejavnosti v Sloveniji poteka hitro, vendar še vedno zaostaja za državami, kot so ZDA in države zahodne Evrope. V prispevku pojasnjujemo opredelitev coachinga, njegove koristi za zaposlene in podjetje ter ključne ugotovitve analize poznavanja in uporabnosti coachinga med poslovnimi uporabniki v Sloveniji. Ugotovitve kažejo, da v splošnem 77 % podjetij meni, da pozna coaching, medtem ko le 26 % podjetij pravilno razume vsebino coachinga. Med tistimi, ki menijo, da dobro poznajo coaching, jih je pravilno odgovorilo 35 %.

Ključne besede: poznavanje coachinga, uporaba coachinga, koristi coachinga, slabosti coachinga, raziskava coachinga med poslovnimi uporabniki v Sloveniji.

1 Uvod

Ob nenehnih zahtevah sodobnega sveta po večji produktivnosti in uspešnosti je velik poudarek na visoki učinkovitosti dela, organiziranosti časa in ciljni usmerjenosti posameznika. Za vsakega posameznika in podjetje je temeljno vprašanje, kako doseči slednje tako na poslovnem kot osebnem področju. Eden od načinov, kako izboljšati delovanje zaposlenih in podjetja, je uporaba coachinga. Coaching je orodje, s pomočjo katerega zaposleni pridobi neodvisni nasvet in vpogled v svoje delovanje ter ima s tem možnost razvoja (Lacker & Miles, 2013). Izraz coaching in coach je najpogosteje uporabljen izraz, neposrednega prevoda v slovenski jezik trenutno še ni, zato sta v pričujočem članku uporabljeni obe omenjeni tučki in njune izvedenke.

V podjetjih se povpraševanje po coachingu povečuje. Ta uporabljajo coaching kot glavno orodje za povečanje delovne uspešnosti (Grant, Curtaigne & Burton, 2009, str. 396). Njegovo učinkovitost dokazujejo različne tuje raziskave, med njimi dve obsežni meta analizi (De Haan et al, 2016; Jones, Woods & Guillaume, 2016).

Dejavnost coachinga je v mednarodnem poslovnem okolju že uveljavljena praksa. Na globalni ravni je v letu 2015 ustvarila 2.356 milijarde USD prihodkov

in zaposluje 53.300 coachev (ICF, 2012). V Sloveniji je dejavnost še mlada in raste, število coachev se povečuje (Đuvelek & Boštjančič, 2013, str. 31).

Namen članka je zapolniti vrzel v raziskovanju coachinga, ki se nanaša na razsežnost in učinke coachinga med poslovnimi uporabniki coaching storitve v Sloveniji, tj. prejemniki storitve – slovenskimi podjetji, različnih velikosti in panog, ki izberejo coacha za zagotovitev visoke učinkovitosti svojega vodstvenega kadra.

Temeljni cilj pričujočega članka je pregled teoretičnih osnov coachinga in prek empirične raziskave pridobiti odgovora na temeljno raziskovalno vprašanje: ali slovenska podjetja poznajo storitev coachinga? S člankom prispevamo k jasnejši opredelitvi coachinga, zarišemo ločnice med coachingom, svetovanjem, mentorstvom, treningom, terapijo in pridobimo vpogled v stanje poznavanja coachinga v Sloveniji.

V članku **uporabljena metoda** temelji tako na preučevanju teoretičnih osnov s področja coachinga in izvedbi pisne ankete, ki je osnova empirično-raziskovalnega dela. Pri anketi so sodelovala podjetja, ki so pri Gospodarski zbornici Slovenije uvrščena na seznam velikih in srednjih podjetij v Sloveniji, seznam delodajalskih kontaktov in kadrovske delavcev.

2 Teoretična izhodišča

2.1 Opredelitev coachinga in njegova razširjenost

Coaching je produktiven in ciljno usmerjen pogovor med coachem in stranko. Je proces učenja in vodenja, ki prinaša spremembe in transformacijo. Coach opazuje določene vzorce delovanja, posluša, reflektira, postavlja vprašanja, posreduje informacije stranki in tako omogoča stranki samorefleksijo (stranka se tako sama nauči popravljati svoje vedenje) in proizvajanje lastnih vprašanj in odgovorov (Zeus & Skiffington, 2000, str. 3). Coaching lahko razumemo tudi kot proces razvoja zaposlenega, ki vključuje strukturirane in osredotočene interakcije z uporabo ustreznih strategij, orodij in tehnik za spodbujanje zaželenih in trajnostnih sprememb zaposlenega ter za vse potencialno zainteresirane strani, npr. lastnike podjetja (Cox, Bachirova & Clutterbuck, 2010, str. 1).

Zaposleni se skozi proces coachinga nauči tudi orodij in tehnik coachinga, ki jih nato uporabi pri svojem delu, vodenju, odnosu s predpostavljenimi in sodelavci. Kalkavan in Katrinli (2014) sta v svoji raziskavi raziskovala vpliv coaching vedenj managerja, ki jih je le-ta uporabljal pri vodenju zaposlenih. Rezultati so potrdili pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih z delom, jasnost vlog v ekipi, pripadnost organizaciji, pripadnost karieri, delovni učinkovitosti in uspešnosti. Mednarodno združenje za coaching (ICF, 2016) in Whitmore (2009, str. 147) poudarjata primernost coachinga za posameznika in skupine. Uporablja se tako za zaposlene na operativnih in vodstvenih delovnih mestih (Zeus & Skiffington, 2000). Utrilla, Grande in Lorenzo (2015, str. 166) so v raziskavi med 498 španskimi podjetji potrdili vpliv coachinga na indikatorje individualne in ekipne uspešnosti, zaznali so povečanje konkurenčne prednosti, maksimiranje koristi in zmanjšanje stroškov.

Gros (2013) na podlagi rezultatov raziskave med slovenskimi in nemškimi coachi sklepa, »da so dejavniki, učinkoviti za delo s stranko učinkoviti tudi za organizacijo, v kateri je stranka zaposlena. In nasprotno, dejavniki, ki so manj učinkoviti oziroma nimajo vpliva na delo s stranko, niso učinkoviti za organizacijo, v kateri stranka dela«. Meta analiza Jones et al (2016, str. 249) je dodatno potrdila večji učinek coachinga, če ga izvede notranji coach v podjetju ter z neposrednim stikom (ang. *face to face*) oziroma kombinacijo neposrednega stika in e-izobraževanja.

Dejavnost coachinga je v letu 2015 ustvarila 2.356 milijarde USD prihodkov, od tega samo v Severni Ameriki 955 milijonov USD (ICF, 2016). Rast prihodkov je glede na leto 2011 višje za 19 %. V Nemčiji je konservativna ocena prihodkov v letu 2012 ocenjena na 450 milijonov EUR (DBVC, 2013, str. 6). Države z najvišjo številko coachev so Združene države Amerike, Velika Britanija, Nemčija, Avstralija, Japonska, Kanada in Južnoafriška republika. Coaching je široko sprejet v 28 državah, od tega v 14 evropskih držav. V 33 državah je storitev v fazi rasti, v naslednjih 50 državah je v fazi uvedbe (Slovenija je v tej fazi), v ostalih 77 državah se coaching dejavnost sploh še ni razvila. V dveh državah, Norveška in Nizozemska, pa je dejavnost že v fazi zrelosti (Frank Bresser Consulting, 2009, str. 5). Iz raziskave Ameriškega združenja za management (*American Management Association-AMA*) o trenutnih trendih za obdobje 2008 do 2018 lahko sklepamo, da bo stopnja v prihodnosti še višja (AMA, 2009, str. 39).

2.2 Coaching in sorodni pojmi

Pri razvoju zaposlenih se uporablja več vrst tehnik ali orodij, s katerimi zaposleni napreduje tako poslovno kot osebno. Poleg coachinga so uporabljene tudi metode svetovanja, mentorstva, treninga in terapije.

Coaching je osredotočen na postavitev, doseganje ciljev in izvedbo osebnih sprememb za boljše delovanje, medtem ko se **terapija** ukvarja z zdravljenjem bolečine, konfliktov v posamezniku, njegovih odnosih z drugimi; sloni na reševanju težav, ki izhajajo iz preteklosti in ovirajo posameznika v zdravem načinu delovanja v sedanosti.

Svetovanje organizaciji in posamezniku koristi na strokovnem področju in temelji na koraku, da se določi problem in predlaga rešitev oziroma se velikokrat tudi uvede rešitev, ki jo svetuje svetovalec. Coaching se od svetovanja razlikuje po predpostavki, da je skupina in posameznik s pomočjo coacha sposobna ustvariti svojo lastno rešitev.

Mentorstvo izvaja mentor, strokovnjak na svojem področju, in posreduje svoje strokovne izkušnje in znanje posameznikom z manj izkušnjami. Cilj lahko z zaposlenim določita skupaj in se vedno navezuje na strokovno področje mentorja. Mentor v procesu mentoriranja sicer lahko svetuje in uporabi coaching tehnike, medtem ko coach ne ponuja strokovnega znanja s področja delovanja zaposlenega, osredotočen je na postavitev in doseg ciljev, ob tem spodbuja učenje s coaching

tehnikami. Hunt in Weintraub (2002, str. 9) navajata, da mentorstvo vključuje odnos za daljše obdobje in je odnos, ki ustvarja čustveno vez. Coaching lahko ustvari bližnji odnos, vendar ni tako čustveno intenziven za pozitivne rezultate pri učenju in razvoju. Z navedbo se strinja tudi Passmore (2007, str. 13), ki dodaja, da je dolžina trajanja sodelovanja pri mentorstvu tri do pet in je poteka na podlagi ustnega dogovora, medtem ko je običajno trajanje sodelovanja pri coachingu dva do dvanajst mesecev in je opredeljeno v pisni pogodbi.

Pri **treningu** (usposabljanju) cilj postavi trener ali inštruktor, ki vodi posameznika ali skupino do rešitve po predpisanem učnem načrtu. Kljub temu pa imajo trenerji lahko izvrstne coaching sposobnosti in znanja, lahko tudi coachi delujejo kot trenerji, če imajo trenerske sposobnosti in znanja (ICF, 2016). Grant poudarja (2001, str. 7), da je trening v primerjavi s coachingom bolj rigiden in zunanje opredeljen proces.

2.3 Koristi coachinga za zaposlene in podjetje

Po pregledu znanstvene literature in mednarodnih raziskav smo v Tabeli 1 povzeli glavne koristi coachinga za zaposlene in podjetje.

Iz ugotovljenega sklepamo, da avtokratski način vodenja, z osredotočenostjo na kontrolo in popravljanju zaposlenih in nastalih situacij, učinkuje samo v relativno stabilnem poslovnem okolju. Način vodenja s sporočanjem zaposlenim, kaj in kako naj naredijo, in jih nato kaznovati za morebitne napake, ustvarja okolje, v katerem se zaposleni bojijo deliti svoje ideje, prevzeti tveganje ali deliti njihovo iskreno mnenje. To je okolje, ki proizvaja malo rezultatov in vodi do entropije in umika zaposlenih. Za vsako podjetje je zato pomembno, da poleg že znanih neavtokratskih načinov vodenja, kot so demokratično vodenje, sodelujoče vodenje, transformacijsko vodenje, avtentično vodenje, vodenje z vzorom itd., podpira tudi vodenje, ki temelji na pristopih coachinga (postavljanje vprašanj, ki spodbudijo drugačno razmišljanje in vodijo do uveljavitve drugačnih načinov delovanja).

Tabela 1: Preglednica koristi coachinga za zaposlene in podjetje

Koristi coachinga za zaposlene in podjetje	Za zaposlene	Za podjetje
izboljšanje samopodobe in samozavesti pri vodenju	✓	
izboljšanje najrazličnejših spretnosti in vedenj	✓	
učinkovito orodje za razvoj kariere	✓	
neformalni in neodvisni nasvet nepovezane osebe	✓	
podpora pri reševanju problema	✓	
način pospeševanja usmerjenosti podjetja k zaposlenemu		✓
povečanje delovne učinkovitosti, izboljšanje upravljanja s časom in timske učinkovitosti		✓
povečanje kazalnika ROI		✓
zmanjšanje stroškov		✓
izboljšani odnos s strankami		✓
izboljšani odnos z lastniki in strankami, zmanjšanje konfliktov med zaposlenimi, povečana zvestoba organizaciji in zadovoljstvo z delom		✓
kultura podjetja, ki temelji na coaching spretnostih, podpira nove načine vodenja		✓

Vir: Povzeto in prirejeno po A. M. Grant, L. Curtayne & G. Burton, Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study, 2009, str 404; F. D. Lacker & S. Miles, 2013 Executive Coaching Survey, 2013; G. Gavett, Research: What CEOs Really Want from Coaching, 2013; E. Smrekar, Manager kot coach, 2011, str. 22; S. Kalakavan & A. Katrinli, The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey, 2014; M. S. Cantrell & D. Smith, Workforce of one; revolutionizing talent management through customization, 2010, str 133; ICF – International Coaching Federation, 2016; McGovern et al, Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes and Return on Investment, 2001, str. 3.

Poleg navedenih koristi v Tabeli 1 sta se Kim in Kuo (2015, str. 152) lotila raziskovanja koncepta državlanskega vedenja (angl. *Organizational Citizenship Behavior*), ki opredeljuje stopnjo prostovoljne obveze zaposlenega za določeno področje, ki ni v opisu njegovih delovnih nalog. Raziskava je pokazala, da ima managerjevo coaching vedenje močan neposreden vpliv na državljansko vedenje zaposlenega. De Haan et al (2012) so v svoji raziskavi določili t. i. »skupne dejavnike«, ki vplivajo na zaznavanje uspešnosti coachinga zaposlenega, tj. zaznavanje skupne delovne zaveze med coachem in zaposlenim, zaznavanje lastne učinkovitosti ter njegovo zaznavanje tehnik, ki jih coach uporablja. Na drugi strani je nedavna meta-analiza De Haan et al (2016) pokazala, da osebnost coacha in zaposlenega ter njuno ujemanje nima vpliva na zaznavanje uspešnosti coachinga zaposlenega.

2.4 Pomanjkljivosti coachinga

Učinkovitost zaposlenega je gotovo rezultat, ki ga coaching ponuja, vendar še vedno manjkajo dokazljivi rezultati vpliva coachinga na uspešnost podjetij (primer povečanje kazalnika donosnosti investicije – kazalnik ROI) (IES, 2006, str.1). Podobno menijo De Haan et al (2012), ki v bližnji prihodnosti »še« ne pričakujejo oprijemljivih

rezultatov učinkovitosti coachinga, nakazujejo pa trenutno pomembnost »aktivnih sestavin«, ki zagotavljajo uspešnost coachinga. Trenner (2013, str. 29) in McGovern et al. (2001, str. 3) sicer zaznavajo povečanja kazalnika ROI, vendar brez jasnih utemeljitev, kako je kazalnik izračunan. Podobno meni Grey (2004, str. 13), ki pravi, da glavna trditev o uspešnosti coachinga izvira iz krogov profesionalnih individualnih coachev in združenj za coaching. V nadaljevanju povzemamo glavne slabosti coachinga, skupaj z oznako vpliva na podjetje in/ali zaposlenega.

3 Raziskava o coachingu v Sloveniji

Z empirično raziskavo, ki je kvantitativne narave, želimo preveriti poznavanje coachinga in izkušnje z njim v slovenskih podjetjih. Pri pregledu najrazličnejših strokovnih gradiv nismo zasledili, da bi bila podobna raziskava že opravljena v slovenskem poslovnem prostoru. Problematiko smo razčlenili na naslednja raziskovalna vprašanja:

- (i) **Kako uporabniki razumejo vsebino coachinga? Ali uporabniki poznajo pravo opredelitev coachinga?**

Tabela 2: Preglednica pomanjkljivosti coachinga

Slabosti coachinga	Slabosti za zaposlenega	Slabosti za podjetje
pomanjkljivi vidni rezultati vpliva coachinga v organizacijah	✗	✓
široka opredelitev coachinga, ki ustvarja dvomnosti in nejasnosti o dejavnosti	✓	✓
pomanjkanje regulative in raziskovalne baze	✓	✓
obstaja možnost izrabe zaupanja stranke s strani coacha in s tem možnost izkoriščanja moči coacha	✓	✓
coach, ki izhaja s področja športa, odvetniškega, poslovnega ali svetovalnega sveta, ne more zaznati problematične narave stranke, ki potrebuje psihološko obravnavo	✓	✓
še vedno je prisotna »stigma«, da potreba po coachingu pomeni osebno pomanjkljivost zaposlenega	✓	✗
nejasna pričakovanja in prepričanja vseh udeležencev v procesu	✓	✓

Vir: povzeto in prirejeno po IES – Institute for Employment Studies, *Practical methods for evaluating coachinga*, 2006; M. George, *Seeking Legitimacy: The Professionalization of Life Coaching*, 2013; T. DeAngelis, *First-class coaching*, 2010, str. 48; *Harvard Business Essentials, Coaching and Mentoring; How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*, 2003, str. 73; S. Berglas, *The Very Real Dangers of Executive Coaching*, 2002; G. Gavett, *Research: What CEOs Really Want from Coaching*, 2013 in K. E. Sanchez, *Pasti coachinga skozi tri prizme in kako se jim izogniti*, 2011, str. 18–19.

- (ii) Kako pogosto podjetja koristijo storitve coachinga?
- (iii) Kako storitev coachinga vpliva na zaposlene in na rezultate podjetja?
- (iv) Kakšne prednosti in slabosti so zaznali pri izvedbi coachinga?

3.1 Metodologija in potek raziskave

Raziskavo smo izvedli v letu 2016, in sicer prek spletnega vprašalnika, ki nam ga je posredovala Gospodarska zbornica Slovenije (na 6.858 različnih prejemnikov). Vprašalnik so prejeli člani, ki so uvrščeni na seznam velikih in srednjih podjetij v Sloveniji, seznam delodajalskih kontaktov in kadrovske delavcev. Seznam velikih in srednjih podjetij sestavljajo podjetja, ki jih Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve opredeljujejo kot velika in srednja podjetja. Seznam delodajalskih in kadrovske delavcev pa sestavljajo zaposleni v velikih, malih in srednjih podjetjih, ki pokrivajo omenjena področja.

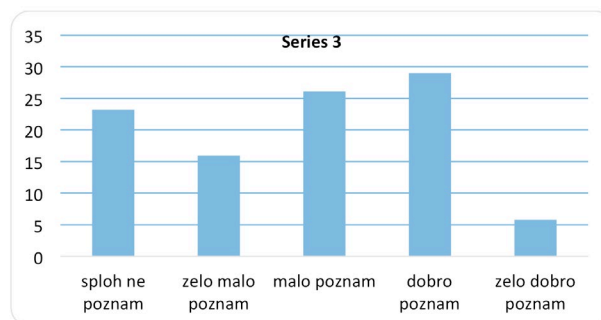
Anketo je vsebovala 30 vprašanj, v glavnini zaprtega tipa. Spletno anketo so podjetja izpolnjevala preko portala 1ka (odprtokodna aplikacija za spletno anketiranje) med obdobjem od 26. 5. 2016 do 6. 6. 2016. Od skupaj 6.858 prejemnikov je elektronsko sporočilo odprlo 1.021 oseb, na povezavo na anketo pa je kliknilo 86 prejemnikov. Razvidno je, da je največ anketirancev odgovorilo v prvih dneh izvedbe ankete.

3.2 Rezultati raziskave

Glavnino odgovorov so posredovala podjetja, ki zaposlujejo do 10 zaposlenih, in sicer 59 % anketirancev; 10 % anketirancev zaposluje od 11 do 50 zaposlenih; 14 % anketirancev zaposluje do 250 zaposlenih; in 15 % anketirancev več kot 251 zaposlenih. Slabih 70 % podjetij deluje v storitveni dejavnosti, ostali v proizvodni in trgovinski. V podjetjih so v večini odgovarjali direktorji (48 %) in direktorji ali zaposleni, ki delujejo na področju razvoja kadrov (20 %).

V nadaljevanju predstavljamo **ključne ugotovitve raziskave**. Analiza rezultatov je pokazala, da 77 % podjetij meni, da pozna coaching, od tega 29 % meni, da ga dobro pozna in 6 % meni, da zelo dobro pozna coaching, zelo malo ali malo pa meni, da pozna coaching 42 % podjetij;

Slika 1: Poznavanje storitve coachinga v % prejetih odgovorov



Pravilno razume vsebino coachinga 26 % podjetij. Med tistimi, ki menijo, da dobro poznajo coaching, jih je pravilno odgovorilo 35 %. Med tistimi, ki menijo, da zelo dobro poznajo coaching, jih je pravilno odgovorilo 50 %. Vprašanje za pravilno razumevanje coachinga je od anketirancev zahtevalo izbiro pravilne trditve za coaching. Anketiranec je imel na izbiro 4 opise storitev, in sicer za coaching (*partnerstvo, ki v težkem, provokativnem in kreativnem procesu maksimira osebne in profesionalne potenciale*), mentorstvo (*posredovanje lastnih strokovnih izkušenj in znanja posameznikom z manj izkušnjami*), svetovanje (*pregled in ocena trenutnega stanja ter posredovanje priporočil za izboljšanje prakse na določenem področju*) in trening (*skupno delovanje za doseg zastavljenega cilja po v naprej določenem načrtu*).

Podjetja, ki so do sedaj že uporabljala coaching, so v večini uporabila coaching dva do petkrat (53 % podjetij). **Ponovno uporabo coachinga** v prihodnosti je potrdilo 26 % podjetij, od skupaj 53 prejetih odgovorov, ki so odgovorili, da poznajo storitev coachinga. 2 % podjetij coachinga ne bo več uporabilo v prihodnosti. Podjetja, ki coachinga še niso koristila (33 %), v prihodnje ne razmišljajo o uvedbi coachinga. Vsi ti anketiranci se v celoti strinjajo, da je coaching modna muha.

Najpogostejše koristi coachinga za zaposlene so učinkovitejše reševanje vsakodnevnih obveznosti, odprta in jasna komunikacija ter izboljšanje samozavesti in samopodobe, kar je prikazano v Sliki 2.

Slika 2: Najpogostejše koristi coachinga pri zaposlenih v %



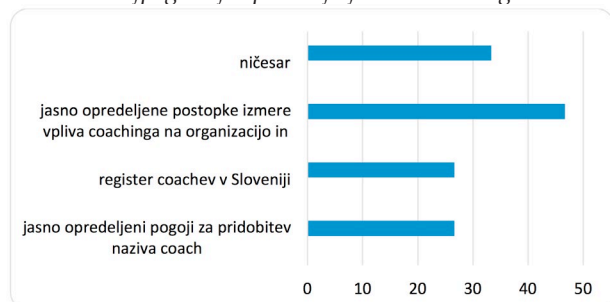
Vsi anketiranci so zaznali vsaj eno korist coachinga, glavna za podjetje se kaže v izboljšanju organizacijske klime, kar kaže Slika 3.

Slika 3: Najpogostejše koristi coachinga za podjetje v %



Pri **pomanjkljivostih podjetja** najpogosteje pogrešajo jasno opredeljene postopke izmere vpliva coachinga na organizacijo in zaposlene. Med njimi je 33 % podjetij, ki nič ne pogreša pri storitvi coachinga.

Slika 4: Najpogostejše pomanjkljivosti coachinga v %



Glavnina podjetij, ki so koristila coaching, je zadovoljna z **izvedbo coachinga** (87 %). Tistim podjetjem, ki slabo poznajo coaching, je **izobrazba** na področju psihologije bolj pomembna. Tistim podjetjem, ki bolj pogosto uporabljajo coaching, je tudi bolj pomembno, da coach svoje znanje nadgrajuje s supervizijo. Podjetja, ki bolj pogosto uporabljajo coaching, so v splošnem tudi bolj zadovoljna z izvedbo coachinga. V splošnem je tistim podjetjem, ki jim je pomembna akreditacija coacha, tudi pomembno, da coach v nadaljevanju nadgrajuje svoje znanje.

Vprašalnik je poleg vprašanj, ki so odgovarjala na raziskovalna vprašanja, vsebovala tudi druga vprašanja, ki so podala **naslednje druge ugotovitve**. S coachingom se je 38 % podjetij seznanilo prek strokovne literature o razvoju kadrov, 26 % podjetij prek oglasov in enak odstotek prek priporočil ostalih podjetij, ki imajo izkušnje s coachingom. 19 % podjetij je storitev coachinga spoznala na strokovnih konferencah o razvoju kadrov. Glavni

razlog uvedbe coachinga je priporočilo drugih podjetij (33 % odstotka podjetij). Drugi najpogostejši razlog uvedbe so raziskave in strokovna gradiva s področja coachinga (27 % podjetij). Med glavnimi pobudniki uvedbe je v veliki večini podjetij (v 73 %) predlagal direktor/predsednik oz. član uprave ali vodja oddelka/sektorja/divizije za kadrovanje. V coaching proces so vključeni vodje (73 %), izvršni direktorji (46 %) in strokovni sodelavci (66 %). Cilje coachinga določa podjetje skupaj s sodelavcem, ki je vključen v proces coachinga (73 %). Za vsa podjetja coaching predstavlja investicijo in strošek. Niti eno podjetje ni izbralo odgovora »izključno strošek«. Polovica podjetij meni, da bi bil proces coachinga uspešnejši, če je coach v preteklosti deloval na enakem področju, kot deluje njihovo podjetje.

Akadska izobrazba coacha je pomembna ali zelo pomembna samo za 31 % podjetij. Pri izboru coacha so pri podjetjih najbolj pomembna pretekla priporočila (63 %), lastni osebni občutek (53 %), osebna prepričljivost coacha (50 %), pretekle delovne izkušnje na drugih področjih dela (38 %), število let v izvajanju coachinga (31,25 %) in njegova primarna izobrazba (9 %). Akreditacija coacha je pomembna ali zelo pomembna za 60 % podjetij.

Pri analizi rezultatov smo izvedli tudi **korelacijsko analizo na podlagi Spearmanovih koeficientov korelacije**, ki je pokazala naslednje ugotovitve:

- med številom zaposlenih v podjetju in zadovoljstvom z izvedbo coachinga se kaže srednje velika negativna korelacija, kar pomeni, da so podjetja z več zaposlenimi načeloma manj zadovoljna z izvedbo coachinga;
- med poznavanjem coachinga in pomembnostjo akademske izobrazbe s področja psihologije se kaže srednje velika negativna korelacija, kar pomeni, da je tistim, ki slabo poznajo coaching, pridobljena izobrazba iz področja psihologije bolj pomembna za opravljanje dejavnosti coachinga;
- med pogostostjo uporabe coachinga v podjetju in pomembnostjo, da coach svoje znanje stalno nadgrajuje, se kaže srednje velika pozitivna korelacija, kar pomeni, da je tistim podjetjem, ki bolj pogosto uporabljajo coaching, tudi bolj pomembno, da coach svoje znanje nadgrajuje s supervizijo;
- med pogostostjo uporabe coachinga v podjetju in zadovoljstvom izvedbe coachinga se kaže srednja velika pozitivna korelacija, kar pomeni, da so tista podjetja, ki bolj pogosto uporabljajo

coaching, v splošnem tudi bolj zadovoljni z izvedbo coachinga;

- med pomembnostjo akreditacije coacha in pomembnostjo, da coach nadgrajuje svoje znanje, se kaže srednje velika pozitivna korelacija, kar pomeni, da je v splošnem tistim podjetjem, ki jim je pomembna akreditacija coacha, tudi pomembno, da coach v nadaljevanju nadgrajuje svoje znanje.

4 Razprava s priporočili

Pregled rezultatov analize je podalo odgovore na vsa zastavljena raziskovalna vprašanja.

Prvo raziskovalno vprašanje je preverjalo poznavanje coachinga, in sicer kako uporabniki razumejo vsebino ter poznajo pravo opredelitev coachinga. Rezultati ankete podajajo ugotovitve, da dobra petina podjetij meni, da coachinga sploh ne pozna. Na drugi strani 6 % podjetij meni, da poznajo coaching zelo dobro. Od vseh podjetij, ki poznajo coaching, je pravo opredelitev storitve izbralo približno četrtnina podjetij. Razvidno je, da je veliko podjetij že slišalo za storitev coachinga, vendar pravo opredelitve pozna vsako četrto podjetje. V raziskavi ICF v letu 2014 je bil odstotek zelo dobrega poznavanja coachinga višji, in sicer skoraj 17 %, med njimi pa je pravo opredelitev coachinga poznalo 36 % (ICF, 2014).

Drugo raziskovalno vprašanje je preverjalo pogostost uporabe coachinga v slovenskih podjetjih. Do sedaj ga je uporabilo dobra četrtnina anketirancev, od tega slaba 2 % anketirancev coachinga ne bo več uporabilo. Dobra tretjina podjetij pa v prihodnje ne razmišlja o uvedbi coachinga. Med podjetji, ki so do sedaj že uporabljali coaching, so ga večinoma uporabljali dva do petkrat. Če povzamemo, obstaja potencial za uporabnost coachinga pri dveh tretjinah podjetij, ki coachinga še niso uporabljali.

Tretje raziskovalno vprašanje je preverjalo vpliv coachinga na zaposlene in rezultate podjetja. Med koristmi za zaposlene izstopata učinkovitejše reševanje vsakodnevnih obveznosti, odprta in jasna komunikacija ter izboljšanje samopodobe in samozavesti. Zanimivo je, da so vsa podjetja zaznala koristi pri zaposlenih, saj odgovor »nobenih koristi« ni bil nikoli izbran. Največja korist za podjetje je izboljšanje organizacijske klime. Enako kot pri koristih za zaposlene tudi v tem odgovoru nobeno podjetje ni izbralo možnosti »nobenih koristi«, kar pomeni, da so podjetja zaznala vsaj eno korist tako za zaposlene kot podjetje samo. Nasprotno koristim so pomanjkljivosti coachinga; le-te podjetja najpogosteje

navajajo kot jasno opredeljen postopek izmere vpliva coachinga na organizacijo in zaposlene. Tretjina podjetij pri coachingu nič ne pogrša, kar pomeni, da so bili s storitvijo zadovoljni.

Četrto raziskovalno vprašanje je preverjalo zadovoljstvo podjetij z izvedbo samega procesa coachinga in področja zadovoljstva ali nezadovoljstva. Dobri dve tretjini podjetij je z izvedbo procesa zadovoljnih. Podjetja so bila najbolj zadovoljna s časovno prilagodljivostjo coacha in učinkovitostjo ter izkušnostjo coacha. Niti eno podjetje ni bilo nezadovoljno. V raziskavi ICF v letu 2014 (ICF, 2014) je bila stopnja zadovoljstva višja, in sicer je znašala 85 %.

Izvedeni vprašalnik je podal osnovne podatke o stopnji poznavanja coachinga in izkušnjah strank v slovenskem poslovnem prostoru. Za **morebitne prihodnje raziskave predlagamo področja**, ki bi jih bilo zanimivo analizirati: (1) raziskava izkušenj strank, ki imajo s coachingom izkušnje skozi daljše časovno obdobje. V analizo bi bilo smiselno vključiti tako vidik sponzorja, tistega, ki plačuje coaching, in vidik zaposlenega, ki je bil vključen v proces, ter medsebojno primerjati rezultate; (2) analiza izkušenj sodelavcev managerja, ki je zaključil proces coachinga.

Pri interpretaciji prejetih rezultatov je pomembno omeniti najpomembnejše **omejitve raziskave**: (1) nizko število odgovorjenih vprašalnikov in podatkov, vključenih v analizo; (2) način zbiranja podatkov prek anonimnega spletnega vprašalnika, ki dopušča površne odgovore; (3) razširjenost coachinga v Sloveniji smo preverjali z osnovnimi/opisnimi statistikami. Potrebna je podrobna študija uporabe coachinga za podrobnejše poznavanje coachinga.

5 Sklep

S pričujočim strokovno-raziskovalnim prispevkom smo zapolnili vrzel v raziskovanju coachinga, ki se nanaša na razsežnosti in učinke coachinga med poslovnimi uporabniki coaching storitve v Sloveniji, tj. prejemniki storitve. Iz rezultatov analize je razvidno, da je potencial za razvoj coachinga v slovenskem poslovnem prostoru velik. Podjetij, ki še niso uporabljali coachinga, je veliko. Kar nekaj je takih, ki že razmišljajo o uvedbi. Smiselno je, da slovensko coaching združenje skupaj z ostalimi akterji na tem področju nadaljuje ali poveča aktivnosti za prepoznavnost coachinga, predvsem njegovih koristi za zaposlene in podjetje, ter ob tem podjetjem svetuje tudi pri načinu izmere učinkov.

Glede na pretekle rasti in razvoj coachinga v razvitih tujih poslovnih okoljih verjamemo, da je možnosti za razvoj in rast v Sloveniji veliko, vprašanje je samo še čas in pripravljenost podjetij, da razišče potenciale zaposlenih tudi s pomočjo coachinga.

Viri in literatura

- AMA – American Management Association (2009). *Coaching – A Global Study of Successful Practices, Current Trend and Future Possibilities 2008–2018*. New York: American Management Association.
- Berglas, S. (2002, junij). The Very Real Dangers of Executive Coaching. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 18. 5. 2016, s <https://hbr.org/2002/06/the-very-real-dangers-of-executive-coaching>
- Cantrell, M. S., & Smith, D. (2010). *Workforce of One; Revolutionizing Talent Management through Customization*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage.
- DeAngelis, T. (2010). First-class Coaching. *Monitor on Psychology*, 41(10), 48.
- DeHann, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2012). Executive Coaching Outcome Research: The Contribution of Common Factors such as Relationship, Personality and Self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Pridobljeno 5. 9. 2017, s strani http://www.erikdehaan.com/wp-content/uploads/2013/08/2013_Executive-coaching-outcome-research-the-predictive-value-of-common-factors-such-as-relationship-personality-match-and-self-efficacy.pdf
- DeHann, E., Grant, M. A., Burger, Y., & Eriksson, P.O. (2016). A Large-scale Study of Executive and Workplace Coaching: The Relative Contributions of Relationship, Personality Match, and Self-efficacy. Pridobljeno 5. 9. 2017, s strani <http://www.erikdehaan.com/wp-content/uploads/2016/12/Large-Scale-Coaching-Outcome-Research-Paper-final.pdf>
- Duvelak, S., & Boštjančič, E. (2013). Strokovna usposobljenost slovenskih coachev. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 11(56), 31-33.
- DBVC – Der Deutsche Bundesverband Coaching (2013). *Zusammenfassung Coaching-Marktanalyse 2013*. Pridobljeno 2. 7. 2017, s https://www.brsystemberatung.de/wpcontent/uploads/2017/05/Zusammenfassung_Marburger_Coaching-Studie_2013.pdf
- Frank Bresser Consulting (2009). *The State of Coaching across the Globe: Results of the Global Coaching Survey 2008/2009 – Executive Summary*. Cologne: Frank Bresser Consulting.
- Gavett, G. (15. avgust 2013). Research: What CEOs Really Want from Coaching. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 18. 5. 2016, s <https://hbr.org/2013/08/research-ceos-and-the-coaching>
- George, M. (2013, maj). Seeking Legitimacy: The Professionalization of Life Coaching. *Sociological Inquiry*, 83(2), 179-208.
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton G. (2009). Executive Coaching Enhances Goal Attainment, Resilience and Workplace Well-being: A Randomised Controlled Study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407.
- Gros, S. (2013). Sposobnost empatije in sposobnost ustvarjanja lastne avtoritete – kaj imajo skupnega kompetence in coaching. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 11(56), 26-28.
- Harvard Business Essentials (2004). *Coaching and Mentoring; How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hunt, M. J., & Weintraub, R. J. (2002). *The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business*. Thousand Oaks (California): Sage Publications, Inc.
- ICF – International Coaching Federation (2016). *ICF Global Coaching Study*. Lexington: International Coach Federation.
- ICF – International Coaching Federation. Pridobljeno 1. 7. 2017, s <http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>
- IES – Institute for Employment Studies (2006). *Practical Methods for Evaluating Coaching*. Pridobljeno 5. 5. 2016, s <http://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/430.pdf>
- Jones, J. R., Woods, A. S., & Guillaume, R. F. Y. (2016). Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-analysis of Learning and Performance Outcomes from Coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Kalakavan, S., & Katrinli, A. (2014). *The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey*. Istanbul: Istanbul Aydin University.

- Kim, S., & Kuo, M. H. (2015). Examining the Relationships Among Coaching, Trustworthiness, and Role Behaviors: A Social Exchange Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2) 152–176.
- Lacker, F. D., & Miles, S. (2013). 2013 Executive Coaching Survey. Stanford Graduate School of Business, Center for Leadership Development and Research, The Miles Group. Pridobljeno 20. 5. 2016, s <https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/cgri-survey-2013-executive-coaching.pdf>
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes and Return on Investment. *The Manchester Review*, 6(1), 1–9.
- Passmore, J. (2007). Coaching and mentoring – The Role of Experience and Sector Knowledge. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue, 10–16.
- Utrilla, P. N. C., Grande A. F., & Lorenzo, D. (2015). The Effects of Coaching in Employees and Organizational Performance: The Spanish Case. *Intangible Capital*, 11(2), 166–189.
- Sanchez, K. E. (2011). Pasti coachinga skozi tri prizme in kako se jim izogniti. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(44), 15–19.
- Smrekar, E. (2011). Manager kot coach. *HRM – strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(44), 20–22.
- Trenner, L. (2013). Business Coaching for Information Professionals: Why it Offers Such Good Value for Money in Today's Economic Climate. *Business Information Review*, 30(1), 27–34.
- Whitmore, J. (2014). *Coaching for Performance; Growing Human Potential and Purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Zeus, P., & Skiffington, S. (2000). *The Complete Coaching at Work*. North Ryde: McGraw–Hill Australia Pty Limited.

Tina Lampič, spec., je diplomirala na Ekonomski fakultete Univerze v Ljubljani iz smeri mednarodno poslovanje, za tem pa zaključila podiplomski specialistični študij managementa na isti fakulteti. Za izdelano specialistično delo je prejela odlično oceno. Štirinajst let dela v bančno-finančni panogi, kjer je tudi začela svojo karierno pot. Pri svojem delu se vsakodnevno srečuje z izzivi vodenja, pomenu uspešnega vodenja svojih sodelavcev in prenosu znanj.

Izr. prof. dr. Katarina Katja Mihelič je zaposlena na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kot izredna profesorica in namestnica predstojnice Katedre za management in organizacijo. Pri svojem pedagoškem delu pokriva predvsem področje vedenja ljudi v organizacijah, njeno raziskovalno področje pa obsega konflikte med profesionalnim in zasebnim življenjem, etično vedenje in determinante individualnega uspeha. S prispevki se redno udeležuje domačih in mednarodnih konferenc s področja managementa.