

Z udejanjanjem coachinga do boljših rezultatov: Študija primera Pošta Slovenije d.o.o.

With the implementation of coaching to better results: Case Study Pošta Slovenije d.o.o.

Erika Iršič Lazarević, Andrej Raspor in Metka Nežič

Povzetek

Coaching je metoda, ki posameznikom in podjetju omogoča zmanjšati ovire na poti do ciljev. Gre za ciljno usmerjen proces, osredotočen na posameznika. V prispevku smo se osredotočili na glavne značilnosti coachinga, kako je coaching prepoznaven v poslovnem svetu, v tujini in pri nas ter na raziskavo o uporabi coachinga v Pošti Slovenije. Empirična raziskava, ki je bila izvedena aprila 2015, je pokazala v kolikšni meri se coaching v podjetju uporablja, kaj menijo o njem njegovi uporabniki in kaj vpliva na odločitve o uporabi coachinga. Ugotovitve raziskave kažejo, da je coaching prinesel rezultate predvsem na področju večje učinkovitosti pri delu, boljšega timskega sodelovanja in boljših odnosov. Izsledki raziskave so lahko dobro izhodišče za dodatne ukrepe v praksi pri nadaljnem delu na področju izvajanja coachinga v podjetju. Prav tako

so lahko ugotovitve raziskave tudi iztočnica za nadaljne raziskave v podjetju oz. v podjetjih v branži na tem področju.

Ključne besede: coaching, coach, vodja, menedžer, učinkovitost, donosnost naložbe (ROI).

Abstract

Coaching is a method that allows individuals and the company to reduce obstacles to reach the goal. It is a results-oriented process, focusing on the individual. In this article we focus on the main characteristics of coaching, how it is recognizable in the business world in Slovenia and abroad. We have done a research about the use of coaching in the Post Slovenia. Empirical research, which was carried out in April 2015, showed how much is coaching in use in the company, what users of coaching think about it. The survey findings show that coaching brought results particularly in the area of efficiency at work, a better team cooperation and better relations. The research results can be a good starting point for further actions to work on the implementation of coaching in business. Also, research findings can also be a cue for further company research in this area.

Key words: coaching, coach, chief, manager, effectiveness, return of investment (ROI).

Uvod

Coaching je eno izmed področij, ki lahko pomembno prispeva k pozitivnim spremembam v podjetju. Ne le, da s coachingom pridobi podjetje, ker zaposleni postanejo bolj zavzeti za delo in na ta način dodajajo vrednost podjetju, pridobijo tudi zaposleni, ker imajo možnost razviti svoje sposobnosti za konstruktivno delovanje, tako v privatnem, kot v poslovnem življenju. Po mnenju Pegan Stembergerjeve coaching vse bolj spodbujajo podjetja, ki se zavedajo konkurenčnosti na trgu in pomena vlaganja v posameznega zaposlenega. S coachingom si podjetja prizadevajo izobraziti obstoječi vodilni kader, predvsem vodje posameznih oddelkov, ki bi jim poznavanje tehnik coachinga omogočilo, da bolje izkoristijo ne le svoj potencial, ampak tudi, da od svojih sodelavcev pridobijo čim več, kar bi bilo v zadovoljstvo tako delodajalca kot zaposlenega (Pegan Stemberger, 2015). Marsikateri vodje niso dobro opremljeni s komunikacijskimi veščinami, veščinami vodenja sodelavcev, s samozavestjo, zaupanjem, da bi se lahko uspešno soočili z novimi izzivi. Monique Valcour (2014) pravi, da ne moreš biti dober menedžer, če hkrati nisi dober coach.

Coaching je usmerjen v rešitve in rezultate. Grant (2006) meni, da gre pri coachingu za sistematičen proces, pri katerem coach pomaga krepiti

zmogljivosti, življenjske izkušnje, samostojno učenje ter osebno rast posameznikov in organizacij.

Za vsako spremembo, ki jo želi podjetje narediti, mora najprej spremeniti vedenje posameznika. To pa je tudi razlog zakaj je coaching postal zanimiv za podjetja, saj le-ta zagotavlja učinkovit model za spreminjanje posameznika. Model coachinga omogoča pospešen razvoj in uspešnost posameznikov ter s tem celotnega podjetja.

Pomembno je, da podjetje, ki se odloči za delovanje s coachingom, v tega verjame in vложи vse napore v njegovo udejanjanje. Da pa coaching prinese podjetju uspeh, ga mora le-to vključiti v svoje celotno poslovanje. Pegan Stembergerjeva (2015) ugotavlja, da je čedalje več podjetij, ki se odločajo za vpeljavo internega coachinga, stroški so namreč bistveno nižji kot pri eksternem coachingu, ki ga izvaja zunanji strokovnjak oziroma coach.

V tem prispevku obravnavamo učinke izvajanja coachinga v organizacijah. Najprej so predstavljeni izsledki nekaterih tujih raziskav o učinkih coachinga, opredeljen je pojem coachinga in coacha ter prednosti zunanjega in notranjega coachinga. V nadaljevanju smo z empirično raziskavo proučevali uspešnost uvedbe coachinga v Pošti Slovenije, ki je s pomočjo zunanjega coacha že izvedlo usposabljanje za vse vodje na ključnih delovnih mestih. Izobrazili so jih v smeri, da znajo

coaching uporabljati in z njegovo pomočjo voditi svoje sodelavce. Z raziskavo smo želeli preveriti ali vodje, ki so bili deležni usposabljanja, coaching v praksi tudi dejansko uporabljajo in kakšne koristi to prinaša za njih kot vodje in za podjetje kot celoto. Cilj prispevka je odgovoriti na raziskovano vprašanje: *Ali vodje v Pošti Slovenije, ki so bili deležni usposabljanja za metode uporabe coachinga, zaznavajo coaching kot ustrežno orodje, ki povečuje napredek pri vodenju in učinkovitosti njihovih sodelavcev?*

Za proučevanje uvedbe coachinga v velikem podjetju smo se odločili, ker je v takšnem podjetju več vodij, oddelkov, organiziranost je razvejana in je zato še veliko težje prepoznati in izkoristiti potencial svojih sodelavcev v obojestransko zadovoljstvo. Vodje se včasih pritožujejo, da so nekateri sodelavci odvisni od njih in da nič ne znajo storiti brez njihovega vodenja. Zanimalo nas je ali je z uporabo coachinga v preučevanem podjetju kaj drugače? Teoretično vemo, da če bi začeli posameznike spodbujati z vprašanji kot so: »Kaj predlagaš? Kaj je tukaj bistvo? Kako bi ti to naredil?«, bi jih spodbudili, da bi začeli sami razmišljati, iskati rešitve, postali bi bolj samostojni in učinkoviti (Deane, 2001).

Na podlagi izvedene raziskave ter teoretičnih izhodišč smo nato v prispevku podali predloge za nadaljnjo uporabo coaching v podjetju in za delovanje v prihodnosti.

Teoretična izhodišča

Izsledki raziskav o učinkih coachinga

Coaching se je konec 19. stoletja uveljavil v športu. Njegovi zametki so nastali na ameriških univerzah. S športnega področja je nato prodril v poslovni svet. V Evropo ga je leta 1992 prinesel Britanec, John Whitmore, ki je izdal prvo vplivno knjigo o coachingu. Raziskava, narejena v Veliki Britaniji leta 2004 je pokazala, da coaching uporablja kar 79 % gospodarskih panog (Čeč, Grošelj, 2007, str. 10-11). Ob tem Boyatzis (2006, str. 81) pravi, da dejavnost coachinga v zadnjih letih predstavlja enega od najhitreje rastočih dejavnosti na področju razvoja človeških virov. Coaching je prepoznano kot uporabno orodje, tako za individualni razvoj kot za razvoj podjetja (Grant, Passmore, Cavanagh, & Parker, 2010).

V poslovnem okolju je vprašanje učinkovitosti coachinga zelo pomembno, zato so oprijemljivi izsledki ključnega pomena. Na tem področju je bilo opravljenih nekaj raziskav, ki so bile osredotočene na oceno donosnosti naložbe oziroma 'ROI' (angl. *return of investment*) kot mero učinkovitosti coachinga (Grant in Cavanagh 2004, str. 7-21). Standardna formula za izračun ROI vključuje: stroške coachinga od ocenjene vrednosti rezultatov coachinga, kar se izrazi kot odstotek

((ocenjene koristi coachinga - stroški coachinga / stroški coachinga) * 100 %) (Grant, 2012). Grant in Cavanagh (2004) nadaljujeta, da je ena izmed raziskav o učinkovitosti coachinga, kot donosnost naložbe (ROI), vključevala 100 udeležencev z vodilnih položajev iz 56 ameriških organizacij. Ti so bili deležni coachinga med leti 1996 in 2000. Rezultati so pokazali naslednje poslovne učinke coachinga: 86 % udeležencev in 74 % deležnikov je bilo s coaching procesom zelo ali izjemno zadovoljnih. Ocenjena donosnost naložbe (ROI) je znašala 5,7-kratno povrnitev začetne naložbe. Ključne ugotovitve glede učinkov coachinga zaznanih s strani udeležencev raziskave so bile: pozitivni učinki coachinga pri odnosih z drugimi (77 %), izboljšano timsko delo (73 %), večje zadovoljstvo z delom (61 %), zmanjšani konflikti (52 %), zvišanje produktivnosti (35 %), višja kvaliteta (48 %), večja organiziranost (48 %), boljša skrb za stranke (39 %) in zmanjšano število pritožb (34 %).

Theeboom, Beersma in van Vianen (2014) so z meta-analizo osvetlili učinke coachinga v organizacijskem smislu. Zanimalo jih je, ali ima coaching učinek na pet teoretično in praktično pomembnih individualnih ravni, kot so: spretnost posameznika, dobro počutje, obvladovanje, naravnost za opravljanje dela in ciljno usmerjeno delovanje. Rezultati so pokazali, da ima coaching izjemno pozitivne učinke na vseh ravneh in sicer se rezultati gibljejo v razponu od 43 % (obvladovanje) do 74 % (ciljno usmerjeno delovanje), kar potrjuje, da je coaching učinkovito orodje za izboljšanje delovanja posameznikov v organizacijah. Analiza je

pokazala tudi, da posamezniki v organizacijah delujejo bolje, če se dobro počutijo, če so njihove osnovne potrebe zadovoljene in če nimajo zdravstvenih težav, kot posledice dela. Predanost delu se izraža na doživljanje dela kot izziv, pomembnost in smiselnost. Konstrukt vpetosti se nanaša na doživljanje dela, kot nekaj, čemur zaposleni posvečajo veliko pozornosti in osredotočenosti, čas pa jim pri tem mineva zelo hitro (Bakker, Demerouti in Sanz-Vergel, 2014).

Pozitiven vpliv coachinga se torej odraža tudi v zavzetosti zaposlenih, kar posledično vpliva na uspešnost podjetja. Zavzetost zaposlenih je namreč eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih, kar potrjuje tudi aktualno Gallupovo poročilo (2013), ki se nanaša na raziskavo, izvedeno med letoma 2011 in 2012 v 142 državah med skoraj 230.000 zaposlenimi v različnih organizacijah. Glede na rezultate te raziskave se zavzetost zaposlenih na delovnem mestu pozitivno povezuje z zadovoljstvom pri delu in odsotnostjo stresa, prav tako pa je obstaja tudi korelacija med nezavzetostjo zaposlenih in neustreznim vodenjem.

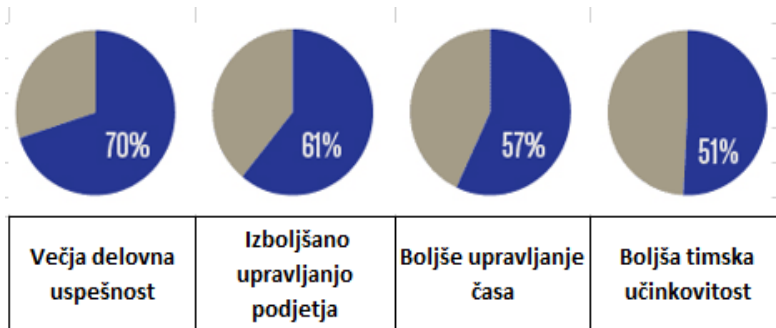
Na Harvardu so leta 2010 izračunali (Callegarin, 2010), da coaching prinaša podjetju prihranke, ki so opazni pri tistih zaposlenih v podjetju, ki so večkrat odsotni z dela zaradi bolezni. Za vsak vloženi dolar namenjen za coaching, podjetje prihrani 3 dolarje za stroške zdravstvenih storitev na zaposlenega in še dodatne 3 dolarje zaradi nižjega absentizma. Res pa je, da je potrebno za takšne rezultate v podjetju kar nekaj časa počakati,

to pa zato, ker gre pri coachingu za spremembe načina delovanja in mišljenja, ki pa je proces.

Koristi coachinga in zadovoljstvo njihovih klientov spremlja tudi International Coach Federation. Po njihovih podatkih kar 86 % podjetij poroča, da so bile naložbe v coaching poplačane oziroma so prejeli več kot je bil njihov vložek (International Coach Federation 2015). Pozitivne učinke coachinga prepoznajo zlasti v večji produktivnosti in večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Prav tako so skoraj vsa podjetja in posamezniki (99 %), ki se odločijo za najem coacha, so s to odločitvijo zadovoljni. Kar 96 % bi jih to ponovno naredilo.

International Coach Federation (2015) ugotavlja, da se s coachingom maksimirajo potenciali posameznika (slika 1). Izkazani rezultati so v večji delovni uspešnosti (70 %), izboljššanemu upravljanju podjetja (61 %), boljšemu upravljanju časa (57 %) in boljši timski učinkovitosti (51 %).

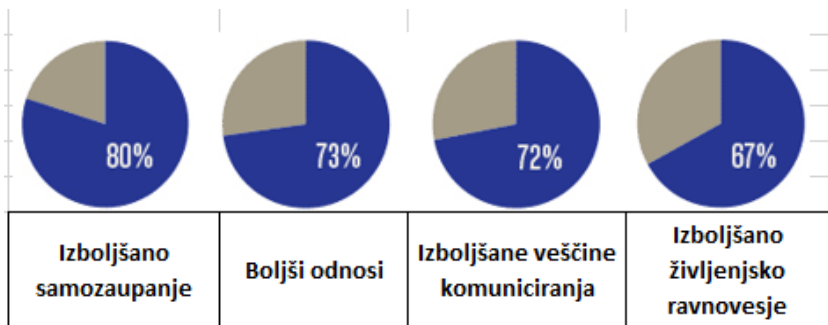
Slika 1: Učinki coachinga glede produktivnosti



Vir: International Coach Federation, 2015

Prav tako ugotavljajo, da je za organizacijo bistveno, da s coachingom uspe pri zaposlenih dvigniti samozavest, z namenom boljšega soočanja z novimi izzivi pri izpolnjevanju nalog, kar kažejo tudi rezultati (slika 2). Organizacije prepoznajo večje samozaupanje zaposlenih, boljše odnose, izboljšane veščine komuniciranja in boljše življenjsko ravnovesje (ibidem).

Slika 2: Učinki coachinga glede zadovoljstva zaposlenih



Vir: International Coach Federation, 2015

Ne glede na že ugotovljene pozitivne učinke, pa je v literaturi odprtih več metodoloških vprašanj o učinkovitosti coachinga, pri čemer je največja omejitev pomanjkanje mehanizmov, ki bi pokazali kaj je tisto, kar dela coaching najbolj učinkovit. Kot pravita Fillery-Travis in Lane (2006), je bistvo v usmeritvi pozornosti iz vprašanj kot so: »Ali deluje?« na vprašanja "Kako deluje?". Na drugo vprašanje je namreč možno odgovoriti le z oblikovanjem teoretičnega okvirja, ki se lahko uporablja za določitev osnovnih mehanizmov in procesov v coachingu.

Čeprav je coaching v svetu prisoten že dolgo, je v Sloveniji šele v uvajanju. Največ ga uporabljajo podjetja, ki so povezana s podjetji v

tujini. Raziskava o uporabi coachinga pri nas, ki je bila narejena v letu 2012 (Porenta, str. 34-36), je pokazala, da je Slovenija šele v fazi uvedbe coachinga in da je večji del južne in vzhodne Evrope na približno enaki stopnji razvitosti coachinga kot Slovenija. Države, ki so že prešle v fazo rasti in je coaching že mnogo bolj razvit so: Nemčija, Velika Britanija, Francija, Češka in Slovaška.

O hitrem razvoju coachinga priča tudi literatura na temo coachinga, ki je v zadnjih 15 letih izjemno porasla. Do leta 1999 je bilo objavljenih le 93 člankov na temo coachinga, do leta 2011 pa je bilo opravljenih in objavljenih že kar 634 člankov in raziskav (Grant, 2013). Število objav se od takrat konstantno povečuje. Še vedno pa je večina člankov sestavljenih iz opisnih dokumentov in/ali študij primerov, kot tudi člankov, ki v prvi vrsti poudarjajo prednosti določenih coaching učinkov (De Meuse et al., 2009). Po mnenju Leonard-Cross (2010) je raziskava o ROI, kot merilu uspešnosti coachinga, privlačna, ker ponuja določen neposreden vpogled v opredmetene prednosti coachinga.

Coach

Coachi nimajo odgovorov na vprašanja, pač pa postavljajo vprašanja, na katera posameznik išče odgovore. Orientirani so v sedanost: »Kje sem?« in v prihodnost »Kje bi želel biti?« Bistvo coachinga je torej v tem, da spodbuja radovednost, iznajdljivost in domiselnost v iskanju različnih

poti do rešitev, sprememb. Učinkovit pogovor s coachem pomaga spremeniti omejujoče vzorce vedenja in mišljenja, raziskati sedanje in želeno stanje.

Coach je oseba, ki posluša, opazuje, postavlja vprašanja, s katerimi posameznik sam pride do ugotovitev, izvleče rešitve in strategije, verjame v posameznika, da ima že vse vire v sebi, nudi podporo, daje objektivno povratno informacijo, je orientiran v prihodnost. Deane (2001) meni, da coach to doseže s tem, ko posamezniku pomaga pri postavitvi njegovih ciljev, pomaga iz samega sebe izvabiti rešitve in strategije, poveča njegovo samozavest in samozaupanje, mu pomaga razumeti njihove lastne jezikovne vzorce in učinke le-teh na druge ter prepoznati in spremeniti prepričanja, ki so omejujoča.

Slika 3: Lestvica usmerjanja zaposlenih

USMERJANJE SAMEGA SEBE	DELNO USMERJANJE	USMERJANJE
Jaz vem kako Jaz ti povem Slediš navodilom	Predlagam možnosti Poslušam Se dogovoriva	Ti veš, kako Vprašam te Odloči se

Vir: Starr, 2008, str. 15

Coaching

Pomembna značilnost današnjega časa so vse hitreje spremembe na vseh področjih, zato uspešno prilagajanje le temu predstavlja velik izziv. Uporaba coachinga pri opravljanju dela, predvsem vodenja, je svojevrstna prednost za vodjo in za podjetje. Vodja, ki deluje kot coach, ima zmožnosti, da motivira zaposlene, vpliva na komunikacijo v timu, razvija skupno vizijo in zagotavlja doseganje ciljev. Veščine coachinga vodjem/menedžerjem pomagajo pri delu, saj predstavljajo orodja za učinkovito načrtovanje in spremljanje doseganja ciljev pri zaposlenih.

Prav tako je danes potrebno znati ustvariti nadpovprečno dodano vrednost, česar pa se ne doseže z nizko ceno delovne sile, ampak z diverzifikacijo izdelkov in storitev. Za to pa je potrebna ustvarjalnost vsakega posameznika, ki vodi v inovativnost, ki je ključ do uspeha. Na podlagi coachinga lahko zaposleni dosežejo resnični potencial, saj zagotavlja mešanico osebnega razvoja z učenjem na izkušnjah drugih (Smrekar, 2011, 20-21).

Coaching je dokaj nov pristop k razvoju človeških virov, zato marsikateri menedžer še ne ve, kaj točno pomeni »coaching« (Čeč, 2007, 7). Giacobbi (2000) meni, da je »coachingiranje« več-dimenzionalni konstrukt, ki odraža kombinacijo osebnostnih lastnosti (npr. prijetnost,

odprtost za izkušnje) in motivacijskih komponent (npr. motivacijo za dosežek), ki so potrebne za izboljšanje delovanja in učinkovitosti. Poleg tega so raziskave pokazale, da igra pričakovani izid in lastna učinkovitost coacha pomembno vlogo pri učinkovitosti terapevtskih posegov (Goldin et al., 2012).

Smisel coachinga je zastavljanje vprašanj, ne pa dajanje odgovorov. Coach se s posameznikom zaveže dognati in pojasniti cilje ter razviti akcijski načrt za doseg ciljev (Skiffington in Zeus, 2000, str.3). Coaching je vedno usmerjen v raziskovanje, v rešitve, ne pa v problem, saj rešitve išče tam, kjer so najboljše – v ljudeh samih. V času gospodarske nestabilnosti je osredotočenost na vizijo in rešitve, drugačne pristope k reševanju problemov in usklajenost, tako s sabo kot z okolico, kupci in trgom, še posebej pomembna.

Pojem coachinga se pogosto pomeša z drugimi oblikami, kot so: terapija, izobraževanje, usposabljanje, svetovanje in mentorstvo. Med njimi obstajajo temeljne razlike (Čeč, 2006, str. 9, 10):

- Namen terapije je doseči olajšanje psiholoških in/ali fizičnih simptomov. Gre za ukvarjanje s psihološkimi problemi, kot so travme, fobije, depresije, obsedenost in podobno. Pri terapiji se za reševanje problemov uporabljajo poleg psihiatrične tehnike tudi terapija s predpisanimi zdravili.

- Izobraževanje je proces pridobivanja znanja ali veščin s študijem in prakso, ki vodijo človeka k doseganju dogovorjenih standardov. Gre za posredovanje informacij, veščin in znanja, usposabljanje pa poteka od zunaj navznoter.
- Usposabljanje je neposreden prenos znanja od učitelja na učenca. Namen je, da v primeru nastalih problemov v podjetju, usposobljene osebe na podlagi analiz, opazovanja, preiskovanja ponudijo rešitve, kako naj podjetje izvaja delovne procese.
- Svetovanje je namenjeno za reševanje poslovnih problemov in obravnava celotno podjetje ali njegove dele, ne pa njegovih posameznikov. Namen svetovanja je pomoč ljudem pri odpravljanju problemov s ciljem, da pomaga osebi razumeti glavni vzrok za nastali problem. Običajno so svetovalci zunanji sodelavci, katerih namen je odkriti vzrok problema in pozdraviti čustvene težave (Crane, 2007, str. 36).
- Mentorstvo je svetovanje nekoga na višjem položaju, ki svetuje in je za zgled ostalim. Uporablja se za vzgajanje in ugotavljanje potencialov človeka kot celote. Mentorji, ki so običajno izkušeni menedžerji, so v poslovnem svetu tisti, ki mlajšim kolegom predajajo svoje znanje in izkušnje.

Prednosti uporabe notranjega in zunanjega coachinga

Čeprav raziskave kažejo, da se naložba v coaching podjetju večkratno povrne, pa se glede njene donosnosti pojavljajo tudi dvomi. Bozer in Sarros (2012) po pregledu empiričnih raziskav namreč menita, da je coaching vprašljiv glede njegove donosnosti. Dvom o učinkovitosti coachinga povezujeta z visokimi stroški, saj je izračun stroškov ene ure zunanjega coachinga, v raziskav z vključenimi 428 coachi, znašal 237 dolarjev (Bono et al. 2009). Po mnenju Couto in Kauffmana (2009) pa lahko stroški ure coachinga znašajo celo do 3500 dolarjev.

Ko so organizacije spoznale, da je enak učinek, kot ga prinaša najem coacha (eksterni coaching), možen tudi v primeru, ko je v vlogi coacha nekdo izmed zaposlenih v podjetju (Čeč, 2007, str. 116), se je začel razvijati tudi interni coaching. Bistvena razlika je seveda v stroških, saj so le ti za internega coacha bistveno nižji kot investicija v coaching, ki ga izvaja eksterni coach. Prednosti, ki govorijo v prid uvedbi internih coachev:

- poznavanje organizacije, kar jim omogoča hitrejši začetni napredek pri delu s klienti;
- učinkovitejše pridobivanje povratnih informacij, kar ima interni coach možnost zaradi stalne prisotnosti v organizaciji, kjer opazuje delovanje klientov;

- spodbujanje organizacije k učenju, torej k premikom proti učeči se organizaciji.

Rock in Donde (2015), sta izvedla obsežno študijo primerov internega coachinga, ki temelji na intervjujih z več kot 50 internimi coachi in analizi večih znanstvenih člankov iz tega področja. Izpostavljata študijo primera NHS, 2004, v kateri je 41 % zaposlenih, ki so bili vključeni v interni coaching napredovalo, med tem ko je napredovalo samo 15 % tistih ki so bili v skupini, ki ni imela internega coachinga. Izboljšalo se je tudi vodenje in zadovoljstvo z delom. Avtorja poudarjata, da je koristno, če se menedžerji vključijo kot coachi kar potrjujeta z raziskavo CIPD, 2005, v kateri so ugotovili, da je bilo 19 % coachinga zelo učinkovitega 65 % pa učinkovitega. To je lahko koristno za mehčanje kulture upravljanja in nadzorovanja, za izboljšanje menedžerskih veščin in sposobnosti ter za spreminjanja vedenja coachev. Učinki se kažejo v večjih angažiranosti in prednosti zaposlenih, boljših poslovnih rezultatih, prihrankih v času in stroških, pospešenem razvoju talentov in drugih nepričakovnih rezultatih. Avtorja sta naredila tudi primerjavo učinkov internega in eksternega coachinga na praktičnem primeru, ki je prikazana v tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava učinkov internega in zunanjega coachinga

Učinek internih coachev	Učinek zunanjih coachev
<p>40 vodij je izvajalo coaching 30 ur na leto. Strošek je znašal 300.000 \$ (7.000 \$/osebo).</p>	<p>40 vodij se je udeležilo coachinga skupaj 480 ur. Strošek je znašal 600.000 \$ (15.000 \$/osebo). Delali so na 120 ciljih.</p>
<p>100 klientov v 1 letu Delali so na 300 ciljih. Skupaj 1000 ur coachinga</p>	<p>Vliv na 400 neposredno podrejenih Na tej ravni sta se izboljšali retencija in angažiranost zaposlenih.</p>
<p>Vpliv na 2.000 neposredno podrejenih Retencija zaposlenih, angažiranost in produktivnost se je izboljšala za več kot 20 %.</p>	<p>Na naslednji ravni je bil opažen minimalen vpliv na retencijo zaposlenih, angažiranost in uspešnost.</p>

Vir: Rock, Donde, 2015

Raziskovalna metoda

Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti, v kolikšni meri usposobljeni vodje obravnavanega podjetja coaching dejansko uporabljajo v praksi ter na osnovi rezultatov pripraviti predloge za povečanje uporabe coachinga ter spodbuditi podjetje k nadaljevanju dela na tem področju.

Glavni cilji raziskve so bili:

- raziskati razširjenost uporabe coachinga med vodji,
- ugotoviti, kakšni so učinke izvajanja coachinga za podjetje in zaposlene,
- identificirati probleme s katerimi se vodje srečujejo pri izvajanju coachinga.

Ciljna populacija

Ciljna populacija za raziskavo so bili vsi vodje zaposleni na upravi družbe Pošte Slovenije, ki so opravili usposabljanje oziroma tečaj coachinga. Gre za skupno 49 vodij, od katerih se jih je na anketo odzvalo 46 kar pomeni 94 % izpolnjenih anketnih vprašalnikov. V raziskavo so bili zajeti vsi direktorji, svetovalci in pooblaščenca ter vodje oddelkov, ki so se na temo coachinga usposabljali oziroma opravili tečaj, ki ga je izvedel zunanji izvajalec.

Raziskava je bila omejena zgolj na eno podjetje in ciljno skupino vodij, ki so bili deležni usposabljanja za metode uporabe coachinga, zato pridobljenih podatkov ne moremo posploševati izven tega okvirja.

Vprašalnik in izvedba raziskave

Za raziskavo je bila uporabljena kvantitativna raziskovana metoda, kot tehniko zbiranja podatkov pa smo izbrali anketni vprašalnik. Za anketni vprašalnik smo se odločili zaradi časovnega vidika. Izhodišče je bilo, da mora biti raziskava enostavna in ne sme vzeti veliko časa. Obstajala je namreč možnost, da vodje zaradi svojih obveznosti ne bi pristali na raziskavo, ki bi zahtevala veliko časa. Anketni vprašalnik je bil pripravljen na podlagi teoretičnih spoznanj skozi študijo domače in tuje literature. Z vprašalnikom, v katerem so bila vprašanja zaprtega tipa, smo želeli ugotoviti, v kolikšni meri se uporablja coaching, razloge za neuporabo coachinga in učinke izvajanja coachinga. Vprašalnik je obsegal 18 vprašanj s podanimi možnimi odgovori, pri nekaterih je bila dodana tudi možnost dodatnega lastnega odgovora, kar je bilo označeno kot »drugo«. Pred pošiljanjem anketnega vprašalnika smo najprej opravili testiranje vprašalnika pri petih poskusnih osebah, ki kasneje niso bile vključene v raziskavo. Na osnovi opravljenega testiranja, so bile v vprašalniku narejene določene korekcije in dopolnitve vprašanj za boljše razumevanje. Raziskava je potekala od februarja do aprila 2015. Glede

na to, da je bila raziskava izvedena na celotni populaciji, so za obdelavo podatkov prišle v poštev samo univariantne statistične metode.

Vprašalnik je bil razdeljen na dva sklopa. V prvem sklopu so bila vprašanja najprej bolj splošna in so se nanašala na organiziranost lastnega dela, sledila pa so vprašanja o koristih coachinga za podjetje in za posameznika, vprašanja o uporabnosti coachinga in odnosu zaposlenih do izvajanja tega, vprašanja o napredku, ki je opažen zaradi izvajanja coachinga ter vprašanja o razlogih za neuporabo coachinga. Pri oblikovanju vprašalnika smo izhajali iz tega, da sodelujoči v raziskavi coaching poznajo, saj so bili v raziskavo vključeni le vodje, ki so že opravili usposabljanje za uporabo coachinga. V drugem sklopu so bila socio-demografska vprašanja. Sodelovanje v raziskavi je bilo anonimno. Natisnjene in izpolnjene vprašalnike so lahko anketiranci prav tako anonimno vrnili v tajništvo ali v vložišče.

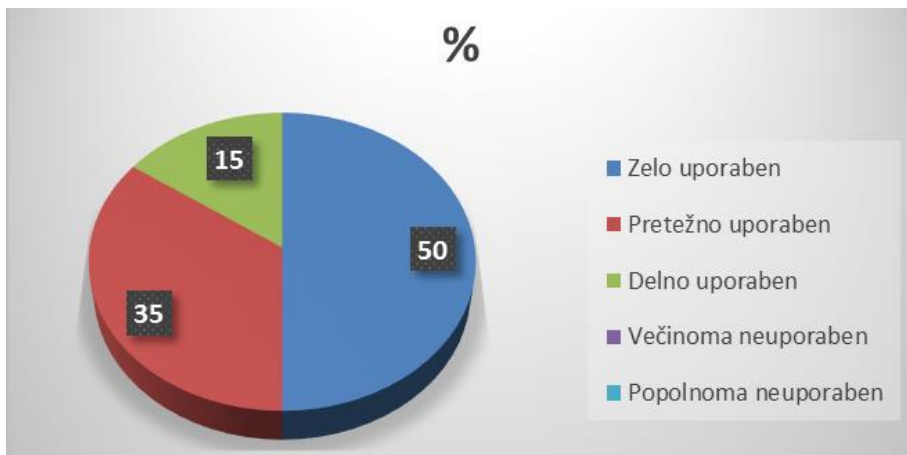
Rezultati raziskave

Uporabnost coachinga

Raziskava je pokazala, da je coaching med vodji dobro sprejet in vpeljan. Polovica sodelujočih v raziskavi je na vprašanje: »Kako uporaben je po

vašem mnenju coaching?« odgovorila, da je coaching zelo uporaben, 35 %, da je pretežno uporaben in 15 %, da je delno uporaben (graf 1). Ocenjujejo tudi, da so vodje, ki uporabljajo coaching, bolj uspešni. S tem se popolnoma strinja 56 % in večinoma strinja 33 % anketiranih. Sodelujoči v raziskavi tudi menijo, da je coaching za podjetje dobra naložba. Kar 47 % se jih popolnoma strinja (ocena 5 na 5-stopenjski lestvici), da coaching prinaša koristi podjetju na vseh štirih področjih tj. v boljši komunikaciji in sodelovanju, večji učinkovitosti zaposlenih, večji kakovosti storitev ter povečanju dobička in konkurenčnosti podjetja. Med posameznimi področji pa jih 59 % vidi največjo korist za podjetje (ocena 5 na 5-stopenjski lestvici), v boljši komunikaciji in sodelovanju.

Graf 1: Mnenje vodij o uporabnosti coachinga

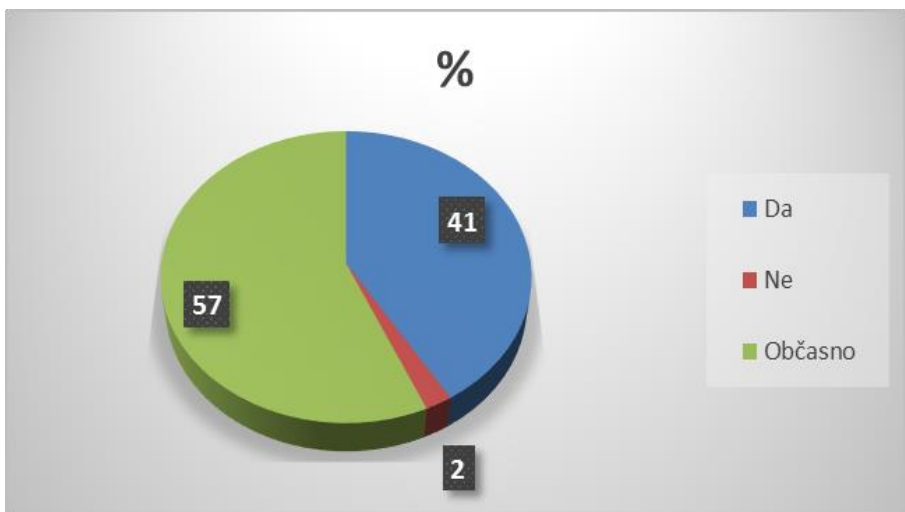


Pogostost uporabe coachinga

Kljub usposabljanju vodij za metode coachinga je na vprašanje: »Ali osebno uporabljate coaching pri vodenju svojih zaposlenih?« (graf 2), 41 % anketiranih vodij odgovorilo, da coaching uporablja redno, 57 % sodelujočih v raziskavi pa ga pri vodenju sodelavcev uporablja le občasno. Med sodelujočimi je bil samo eden, ki coachinga ne uporablja. Glavni razlog, da coachinga ne izvaja je pomanjkanje časa, prav tako pa

tudi ne verjame, da bi z uporabo coachinga hitreje dosegli zastavljene cilje.

Graf 2: Uporaba coachinga



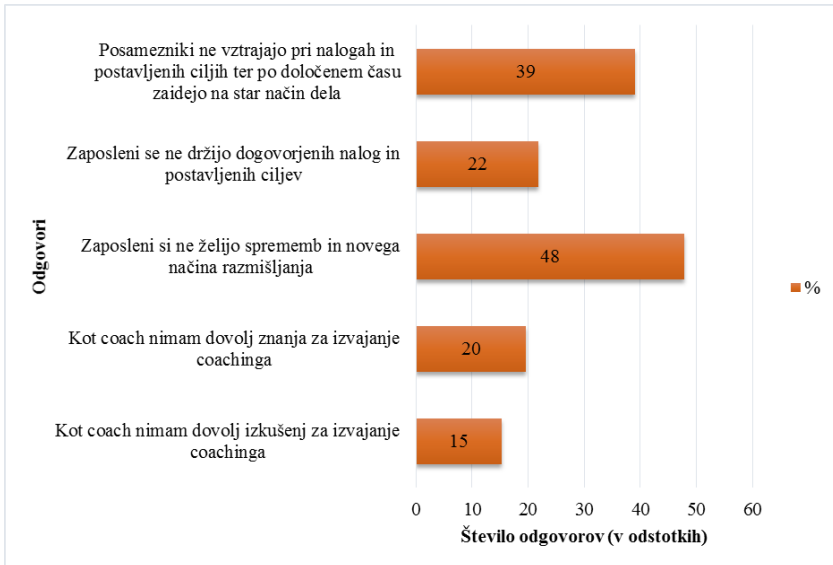
Izvajanje coachinga in opaženi problemi povezani z izvajanjem

Izvajanje coachinga smo preverjali z vprašanjem: »Kdaj uporabljate coaching?«. Možno je bilo izbrati več odgovorov, analiza rezultatov pa je

pokazala, da 67 % sodelujočih uporablja coaching v vsakodnevni situacijah, 50 % ga uporablja, ko imajo zaposleni problem in 20 % ga uporablja takrat, ko zaposleni prosijo za pomoč. Nihče od sodelujočih v raziskavi ni navedel, da bi imel posebej predviden čas za redno izvajanje coachinga. Zato lahko sklepamo, da anketirani uporabljajo coaching predvsem kot orodje, h kateremu se lahko zatečejo, če gre kaj narobe v vsakodnevni situacijah ali pri občasnem reševanju problemov.

Sodelujoče smo vprašali tudi: »Kateri so najpogostejši problemi, s katerimi se srečujete pri izvajanju coachinga?« Kot je razvidno iz grafa 3 vidijo vodje težave predvsem v zaposlenih, v manjši meri pa tudi pri sebi. Kar 48 % sodelujočih v raziskavi meni, da najpogostejšo težavo predstavljajo zaposleni, ki si ne želijo sprememb in novega načina razmišljanja, 39 % pa, da je največji problem, ker posamezniki ne vztrajajo pri nalogah in postavljenih ciljih ter po določenem času zaidejo na star način dela. Sledijo zaposleni, ki povzročajo težave, ker se ne držijo dogovorjenih nalog in postavljenih ciljev. Vodje, kot coachi v podjetju, zaznavajo tudi lastne probleme pri izvajanju coachinga. Petina jih ocenjuje, da kot coachi nimajo dovolj znanja za izvajanje coachinga, nekoliko manj pa jih meni, da kot coachi nimajo dovolj izkušenj za izvajanje coachinga.

Graf 3: Problemi z izvajanjem coachinga

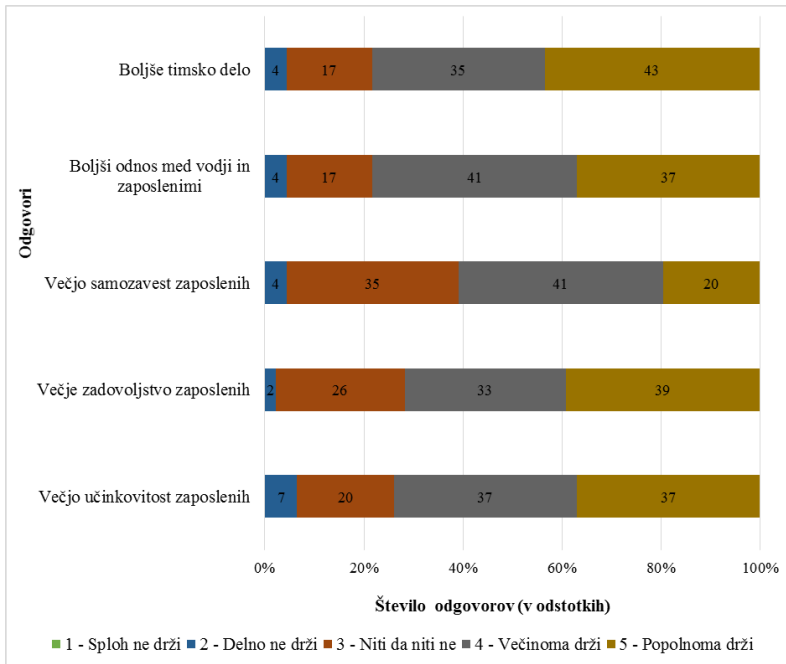


Učinki izvajanja coachinga

Sodelujoči vodje so odgovarjali tudi na vprašanje: »Kakšen napredek ste že opazili zaradi izvajanja coachinga?«. Rezultati (graf 4) so pokazali, da so vodje največji napredek prepoznali pri timskem delu. S tem se je popolnoma strinjalo kar 43 % anketiranih. Pomembnejši napredek zaradi

izvajanja coachinga so sodelujoči zaznali tudi v večjem zadovoljstvu zaposlenih (39 %), v boljših odnosih med vodji in zaposlenimi (37 %) in v večji učinkovitosti zaposlenih (37 %). Najmanj je izvajanje coachinga vplivalo na večjo samozavest zaposlenih (20 %). Pri določitvi vrstnega reda opaženega napredka pri zaposlenih zaradi izvajanja coachinga, smo upoštevali samo odgovore ocenjene po Likartovi lestvici s stopnjo 5 - kar pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo in da ti dejavniki najbolj odražajo opažen napredek.

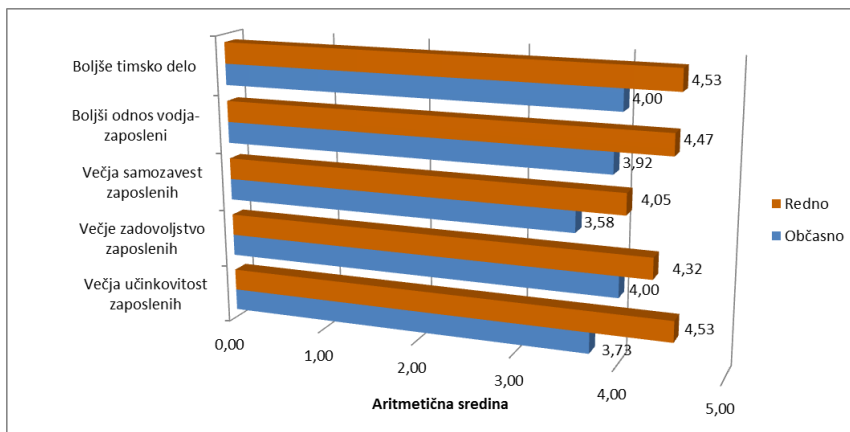
Graf 4: Opažen napredek zaradi izvajanja coachinga



Pri analizi rezultatov o opaženem napredku zaradi izvajanja coachinga smo naredili tudi primerjavo med učinkih izvajanja coachinga med vodji, ki coaching uporabljajo redno in vodji, ki ga uporabljajo občasno. Za lažjo primerjavo smo izračunali povprečje ocen njihovih odgovorov. Kot je razvidno iz grafa 5 so na vseh petih opazovanih področjih, vodje, ki

coaching izvajajo redno, opazili večji napredek zaradi coachinga kot vodje, ki coaching izvajajo občasno. Največja razlika se kaže v učinkovitosti zaposlenih, pri kateri je ocena vodij, ki coaching uporabljajo redno za 0,8 odstotne točke višja od ocene vodij, ki ga uporabljajo samo občasno.

Graf 5: Primerjava učinkov coachinga

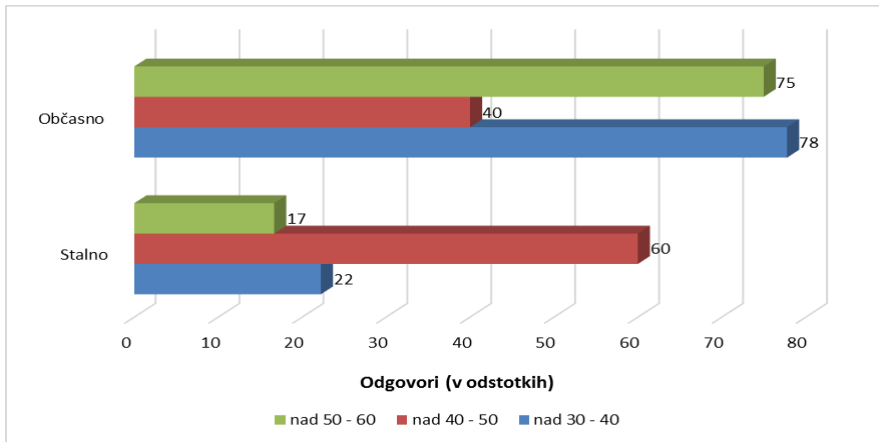


Uporaba coachinga glede na starost

S pomočjo odgovorov na socio-demografska vprašanja smo posebej analizirali še uporabo coachinga glede na starost anketiranih vodij (graf 5).

Med sodelujočimi je bilo največ vodij v starosti nad 40 do 50 let (54 % oziroma 25 oseb). Osebe v navedeni starostni skupini uporabljajo coaching, in sicer stalno 15 oseb ter občasno 10 oseb. Druga najbolj zastopana v raziskavi je bila starostna skupina nad 50 do 60 let (26 % oziroma 12 oseb), od katerih je največ tistih, ki uporabljajo coaching občasno. Na tretjem mestu po številu odgovorov je bila zastopana skupina v starosti nad 30 do 40 let z 20 % oziroma 9 osebami. V navedeni starostni skupini stalno uporabljata coaching 2 osebi, občasno pa 7 oseb.

Graf 6: Uporaba coachinga glede na starost



Coaching torej najbolj pogosto uporabljajo vodje v starostni skupini nad 40 do 50 let, in sicer ga stalno uporablja kar 60 % vodij v tej starostni skupini. Sledi starostna skupina nad 30 do 40 let, kjer je coaching stalno v uporabi pri 22 % vprašanih, nato pa skupina nad 50 do 60 let, kjer coaching stalno uporablja le 17 % vprašanih. V tej skupini je tudi oseba, ki coachinga ne uporablja.

Razprava

Rezultati raziskave so pokazali, da je coaching med vodji v Pošti Slovenije že dobro sprejet in vpeljan. Med ključnimi ugotovitvami raziskave velja izpostaviti:

- Velika večina (85 %) sodelujočih meni, da je coaching zelo ali pretežno uporaben.
- Primerljiv odstotek (89 %) vprašanih se popolnoma ali večinoma strinja, da so vodje, ki uporabljajo coaching bolj uspešni pri vodenju svojih zaposlenih.
- Vodje prepoznavajo, da je coaching za podjetje dobra naložba. Menijo, da na ravni podjetja prinaša koristi v boljši komunikaciji in sodelovanju, večji učinkovitosti zaposlenih, večji kvaliteti storitev ter povečanju dobička in konkurenčnosti podjetja.
- Večina vodij (57 %) coaching uporablja občasno, 41 % pa ga uporablja redno. Pri tem nihče nima posebej predvidenega časa za izvajanje coachinga, ampak coaching uporabljajo v vsakodnevnih situacijah (67 %) ali ko imajo zaposleni problem (50 %) oz. ko zaposleni prosijo za pomoč (20 %). Coaching tako uporabljajo predvsem kot orodje, h kateremu se zatečejo, ko morajo reševati različne probleme.
- Vodje se pri izvajanju coachinga soočajo s problemi kot so: da si zaposleni ne želijo sprememb in novega načina razmišljanja ter da

posamezniki na vztrajajo pri postavljenih ciljeh in nalogah, temveč po določenem času zaidejo na star način dela.

- Vodje učinke coachinga pri svojih zaposlenih prepoznavajo v obliki boljšega timskega dela, večjem zadovoljstvu zaposlenih, boljših odnosih med vodji in zaposlenimi in v večji učinkovitosti zaposlenih.
- Vodje, ki coaching uporabljajo redno, prepoznavajo večji napredek na vseh petih opazovanih področjih. Največja razlika v zaznavanju napredka je pri večji učinkovitosti zaposlenih.

Na tem mestu podajamo odgovor na raziskovalno vprašanje: *Ali vodje v Pošti Slovenije, ki so bili deležni usposabljanja za metode uporabe coachinga, zaznavajo coaching kot ustrezno orodje, ki povečuje napredek pri vodenju in učinkovitosti njihovih sodelavcev?*

Raziskava je pokazala, da 50 % vodij coaching obravnava kot popolnoma ustrezno in zelo uporabno orodje, ki povečuje napredek pri vodenju sodelavcev. Največji napredek zaradi izvajanja coachinga so pripisali izboljššanemu timskeemu sodelovanju (43 %), večjemu zadovoljstvu zaposlenih (39 %) in večji učinkovitosti zaposlenih (37 %). Primerjava prepoznanih učinkov med vodji, ki coaching uporabljajo redno in vodji, ki ga uporabljajo občasno pa je pokazala, da so prepoznani učinki na vseh petih opazovanih področjih (boljše timsko delo, boljši odnos vodja-zaposleni, večje zadovoljstvo zaposlenih, večja samozavest in večja učinkovitost zaposlenih) večji pri vodjih, ki coaching uporabljajo redno.

Učinki coachinga, ki jih je pokazala raziskava v obravnavanem podjetju, so primerljivi z izsledki raziskav, ki smo jih predstavili v teoretičnih izhodiščih. Rezultati raziskave v Pošti Slovenije so pokazali pozitivne učinke coachinga na vseh opazovanih ravneh; timsko delo, odnosi, samozavest, zadovoljstvo in učinkovitost. Prav tako vodje ocenjujejo, da coaching prinaša koristi na ravni celotnega podjetja in sicer v boljši komunikaciji in sodelovanju, večji učinkovitosti zaposlenih, večji kvaliteti storitev, povečanemu dobičku in večji konkurenčnosti. Tudi Theeboom, Beersma in van Vianen (2014) so z izvedeno meta-analizo ugotovili izjemno pozitivne učinke na vseh petih opazovanih ravneh: spretnost posameznika, dobro počutje, obvladovanje, naravnost za opravljanje dela in ciljno usmerjeno delovanje. Grant in Cavanagh (2004) pozitivne učinke coachinga prepoznavata pri boljših odnosih, izboljšanjem timskem delu, večjem zadovoljstvu z delom, zmanjšanju konfliktov, zvišanju produktivnosti, višji kvaliteti in boljši skrbi za stranke. International Coach Federation (2015) prav tako ugotavlja pozitivne učinke v večji produktivnosti in večjem zadovoljstvu zaposlenih, ki se med drugim kažejo v večji delovni uspešnosti, izboljšanjem upavljanju podjetja, boljši timski učinkovitosti, izboljšanjem samozaupanja, boljših odnosih in izboljšanjem komuniciranju.

Raziskava potrjuje, da je bila prva faza coachinga v Pošti Slovenija izvedena uspešno. Glede na to, da se lahko doseže enak učinek pri zunanem kot notranjem coachinu (Čeč, 2007, str. 116) v naslednjem

koraku predlagamo ustanovitev dveh delovnih mest internih coachev in izbiro dveh vodij, ki bosta postala interna strokovnjaka na tem področju. En interni coach bi bil v pomoč vodjem pri izvajanju coachinga, drugi interni coach pa bi bil zadolžen za coaching na poštnih enotah, torej coaching timov.

Predlagamo, da izbrane osebe za delovno mesto internega coacha pridobijo ustrezne kvalifikacije za opravljanje coachinga. Najprej bi se osebe morale izkazati z osnovnimi kompetencami, potrebnimi za izvajanje coachinga, kot na primer: sposobnost komuniciranja, sposobnost aktivnega poslušanja, zmožnost ustvarjanja zaupanja in spoštovanje etike.

Naloga internega coacha bi bila pomoč vodjem pri coachingu sodelavcev, predvsem s ciljem, da bi vsi vodje coaching začeli redno uporabljati in izvajanje tudi planirati v okviru svojih nalog. Raziskava je namreč pokazala tudi, da bi 45 % sodelujočih lahko imelo svoje delo organizirano bolje. Dejstvo je, da so marsikateri vodje obremenjeni že z drugimi zadolžitvami in težko najdejo čas za izvajanje coachinga s svojimi sodelavci.

Sklepne ugotovitve

V prispevku smo se osredotočili na izvajanje coachinga v Pošti Slovenije. Vodenje, načini razmišljanja, nagrajevanja in motiviranja ljudi so se v zadnjih nekaj letih bistveno spremenili. Vodenje zahteva sposobnega posameznika, zato si podjetja s coachingom prizadevajo izobraziti obstoječi vodilni kader. Poznavanje coachinga vodilnim omogoča, da lahko bolje izkoristijo ne le svoj potencial, ampak tudi, da od svojih sodelavcev pridobijo čim več, kar bi bilo v zadovoljstvo tako delodajalca kot zaposlenega.

Namen raziskave je bil ugotoviti ali se coaching v izbranem podjetju uporablja, glede na to, da je bil vodilni kader v podjetju za ta namen usposobljen s strani zunanjega podjetja, ki se ukvarja s coachingom.

Ugotovili smo, da je izvajanje coachinga učinkovito, da ga vodilni kader v veliki meri uporablja in da menijo, da je uvedba coachinga v podjetje dobra naložba. V okviru raziskave smo tudi ugotovili, da je še prostor za izboljšave, na primer pri vodjih, ki coaching uporabljajo občasno ali le takrat, ko imajo zaposleni problem oz. ko zaposleni zaprosijo za pomoč. Priporočamo, da v podjetju še dodatno raziščejo, kateri vodje so zelo uspešni pri vodenju zaposlenih z uporabo coachinga in najdejo način,

kako bi lahko motivirali tiste posamezne vodje, ki coachinga pri vodenju sodelavcev še ne uporabljajo stalno.

V poslovnem okolju je pomembno vprašanje učinkovitosti coachinga, zato se je potrebno opirati na oprijemljive izsledke. Kljub temu, da ima coaching vedno bolj prepoznano in pomembno vlogo pri razvoju zaposlenih in vodstvenega kadra, bo za vodstvo obravnavanega podjetja vprašljivo nadaljne vpeljevanje coachinga brez konkretnih empiričnih dokazov o njegovi učinkovitosti (Kim, 2014, 79-85). Rezultati raziskave v Pošti Slovenije so pokazali, da so pri zaposlenih zaznani pozitivni učinki coachinga, ni pa bilo še izvedno spremljanje učinkovitost coachinga kot donosnost naložbe. Rezultati izvedene raziskave so bili anonimni, zato ni možno ugotoviti, kdo so posamezniki - vodje, ki izstopajo in bi lahko postali potencialni strokovnjaki v podjetju na področju vodenja s coachingom.

Izvedena raziskava je lahko dobro izhodišče za nadaljnja raziskovanja na področju udejanjanja coachinga v podjetju in jo je potrebno obravnavati zgolj kot okvirni pokazatelj, saj je bila narejena le na osnovi rezultatov sodelujočih vodij in menedžerjev v podjetju, niso pa sodelovali ostali zaposleni, s katerimi vodje izvajajo coaching. To izpostavljam kot pomanjkljivost raziskave, saj smo v izvedeni raziskavi upoštevali zgolj vidik vodij, ki pa je odvisen od tega, kako vsak posamezen vodja dojema coaching in dosežene rezultate. Upoštevati je treba tudi to, da so vodje

postali coachi po opravljenem 3-dnevnem usposabljanju o metodah coachinga in vodenju sodelavcev s coachingom. Za utrjevanje znanj bi bilo dobrodošlo, če bi v podjetju uvedli procese coachinga – kot srečanja, kjer bi si vodje lahko izmenjevali praktična znanja in tako pomagali drug drugemu pri razvoju na področju izvajanja coachinga. Hkrati bi s tem okrepili komunikacijo in sodelovanje med različnimi vodji in različnimi oddelki. Za izvedbo srečanj bi (vsaj na začetku) najeli zunanjega coacha, ki bi vodil skupino skozi diskusije, vprašanja, odgovore, v nadaljevanju pa bi bila to naloga internega coacha.

Izkušnje in raziskave iz tujine, kot tudi naša raziskava, kažejo na to, da je coaching vsekakor orodje, ki bi ga podjetja morala uporabljati za uspešno doseganje začrtane poti.

Izobraževanja eksternih coachev niso poceni, zato so ugotovitve raziskave in predlogi lahko izhodišče za dodatne aktivnosti na tem področju. Uvedba internih coachev je lahko tudi izjemna investicija v prihodnost podjetja.

Literatura

Bakker, Demerouti, in Sanz-Vergel (2014) 'Burnout and Work Engagement' Elektronski vir, dostopno na: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_348.pdf [dostop 10.12.2015].

Bozer, G., & Sarros, J. C. (2012). Examining the effectiveness of executive coaching on coaches' performance in the Israeli context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10, 14 –32.

Boyatzis, R. E. 2006. Core Competencies in Coaching Others to Overcome Dysfunctional Behavior. *Linking emotional intelligence and performance at work, Current Research Evidence with Individuals and Groups*, ur. Urch Druskat, Vanessa Fabio Sala in Getatd Mount, 82-94. New Yersay: Lawrence Erlbaum Associates.

Callegarin, M. (2010) 'What are the Benefits of Coaching?' Elektronski vir, dostopno na: <http://www.effective-actions.com/what-are-the-benefits-of-coaching/> [dostop 30.11.2015].

Couto, D., & Kauffman, C. (2009). What can coaches do for you? Harvard Business Review, 1 –8. Retrieved from [http:// hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you/ar/1](http://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you/ar/1) Cox, E., Bachkirova, T., &

Crane, G. T., (2007) '*The Heart Of Coaching*'. San Diego: FTA Press

Čeč, F., Grošelj, B. (2007) '*Coaching za menedžerje*', Inštitut za coaching

Deane, R. (2001) '*Coaching - a winning strategy*'. The British Journal of Administrative Management, May/June, Vol. 25, 22-23.

Čeč, F. (2006) '*S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*' - Vodnik. Regionalni center za razvoj

De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 2, 117 –134.

Fillery-Travis, A., & Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question? International Coaching Psychology Review, 1, 23 – 35.

Gallup 2013 *'The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide Report.'* Elektronski vir, Dostopno na:

http://www.securex.be/export/sites/default/.content/download-gallery/nl/brochures/Gallup-state-of-the-GlobalWorkplaceReport_20131.pdf [dostop 1. 3. 2016]

Giacobbi, P. R. (2000). The athletic coachability scale: Construct conceptualization and psychometric analyses (Doctoral dissertation). University of Tennessee, Knoxville. Retrieved from <http://sunzi.lib.hku.hk/ER/detail/hkul/2688806>

Goldin, P. R., Ziv, M., Jazaieri, H., Werner, K., Kraemer, H., Heimberg, R. G., & Gross, J. J. (2012). *Cognitive reappraisal self-efficacy mediates the effects of individual cognitive-behavioral therapy for social anxiety disorder.* Journal of Consulting and Clinical Psychology, 80, 1034– 1043.

Grant, A. M. in Cavanagh, M. J. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence-based Coaching and Mentoring* 2 (1): 1-16

Grant, A. M. (2006). Solution-focused coaching. *Excellence in Coaching: The industry guide*, ur.

Jonathan Passmore, 73-90. London: Kogan Page.

Grant, A. M. (2012). *ROI is a poor measure of coaching success*. Elektronski vir, dostopno na: <http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/156-ROI-is-a-Poor-Measure-of-Coaching-Success--2012.pdf> [dostop 25.12.2015]

Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M., & Parker, H. (2010). The state of play in coaching. *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, 25, 125–168.

Grant, A. M. (2013). The efficacy of coaching. In J. Passmore, D. Peterson, & T. Freire (Eds.), *Handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 15–39). West Sussex: Wiley-Blackwell.

Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62, 361–404.

International Coach Federation. (2015). Elektronski vir, dostopno na: <http://coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=747> [dostop 25.12.2015]

Kim, S. (2014) '*Assessing the Influence of Menedžerial Coaching on Employee Outcomes*', Human Resource Development Quarterly, 25(1).

Leonard-Cross, E. (2010). Developmental coaching: Business benefit – Fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace. *International Coaching Psychology Review*, 5, 36 –47.

Pegan Stemberger, J.(2015) 'Veščine coachinga za vodje'. Elektronski vir, dostopno na:http://www.centerznanja.si/solazacoache/file.php/1/Brosure/Vescine_coachinga_za_vodje.pdf [dostop 1. 3. 2016]

Porenta, J. (2012) '*Coaching v Sloveniji*', HRM, letnik 10, številka 50

Rock, D., Donde, R. (2015). Driving change with internal coaching programs. Elektronski vir, dostopno na: http://www.davidrock.net/files/Driving_Organisational_Change_with_Internal_Coaching_Programs.pdf [dostop 27.12.2015].

Smrekar, E. (2011) '*Menedžer kot coach*', HRM, letnik 9, št. 44

Skiffington, S., Zeus, P. (2000). *The Complete Guide to Coaching at Work*. Sydney: The McGraw-Hill companies

Starr, J. (2008) 'Brilliant cocahing: how to be a brilliant coach in your workplace'. London: Pearson Prentice Hall, 2008.

Valcour, M. (2014) 'You Can't Be a Great Manager If You're Not a Good Coach. Elektronski vir, dostopno na: <https://hbr.org/2014/07/you-cant-be-a-great-manager-if-youre-not-a-good-coach/> [dostop 12.12.2015].

Theeboom, T., Beersma, B. in van Vianen, A .E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 9(1), 1-18.