

# ULOGA COACHINGA U UNAPRIJEĐENJU RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA

---

**Dragišić, Klara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:976942>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-07**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija, smjer Menadžment**

**ULOGA *COACHINGA* U UNAPRJEĐENJU RADNE  
USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA**

**Diplomski rad**

**Klara Dragišić**

**Zagreb, veljača, 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija, smjer Menadžment**

**ULOGA *COACHINGA* U UNAPRJEĐENJU RADNE  
USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA**

**THE ROLE OF *COACHING* IN IMPROVING EMPLOYEE  
WORK PERFORMANCE**

**Diplomski rad**

**Klara Dragišić, 0067532181**

**Mentor: doc. dr. sc. Maja Klindžić**

**Zagreb, veljača, 2021.**

## Sažetak

Danas, u suvremenim globalnim uvjetima poslovanja, kada je natjecanje među poduzećima sve intenzivnije, važnost posjedovanja kvalitetnih ljudskih potencijala sve više dolazi do izražaja. Osobni razvoj postaje gotovo jednako važan kao i onaj profesionalni, jer samo se zadovoljan zaposlenik može suočiti sa svim izazovima koje kompetitivno okruženje od njega očekuje. Menadžeri u tom procesu razvoja zaposlenika imaju važnu ulogu, no često dolazi do međusobnog nerazumijevanja. Najveći problem je što je većina voditelja i menadžera, odgovornih za razvoj poslovanja, samouka u vođenju i motiviranju zaposlenika i nemaju sve potrebne vještine za uspješniji rad. Glavni cilj ovog rada bio je, na temelju dosadašnjih teorijskih spoznaja i empirijskog istraživanja provedenog u okviru ovog diplomskog rada, istražiti povezanost *coachinga* i radne uspješnosti zaposlenika. Cilj je bio, također, dati detaljan uvid u pojam i značenje *coachinga* u poslovnom svijetu kao i dati uvid u suvremeni koncept radne uspješnosti zaposlenika.

Empirijsko istraživanje povezanosti *coachinga* i radne uspješnosti provedeno je anketnim upitnikom, metodom jednokratnog opisnog istraživanja na prigodnom uzorku od 40 ispitanika. Ispitivale su se osobe na rukovodećim pozicijama koje su sudjelovale u procesu treninga u području *coachinga*. Anketni upitnik distribuiran je ispitanicima *online*, a ispitanici su dali vlastite procjene razine i mjere do koje su *coaching* tehnike koje su primijenili na zaposlenicima doprinijele radnoj uspješnosti njihovih zaposlenika. Za obradu rezultata korišten je MS Excel i program za statističku obradu podataka IBM SPSS 26.0.. Metode statističke analize korištene u radu su: deskriptivna analiza podataka, neparametrijski testovi razlika i korelacijska analiza.

Empirijsko istraživanje o stavovima ispitanika o zadovoljstvu radnom uspješnosti zaposlenika nakon provedenog *coachinga* ukazuje kako su ispitanici uglavnom zadovoljni rezultatima. Na temelju rezultata može se zaključiti kako *coaching* može imati pozitiven učinke na različite segmente radne uspješnosti zaposlenika.

**Ključne riječi:** *coaching, motivacija, radna uspješnost, vođenje, menadžerske vještine*

## **Abstract**

Today, in today's global business environment, when competition among companies is intensifying, the importance of having quality human resources is becoming more and more pronounced. Personal development becomes almost as important as professional, because only a satisfied employee can face all the challenges that a competitive environment expects from him. Managers play an important role in this employee development process, but mutual misunderstandings often occur. The biggest problem is that most leaders and managers, responsible for business development, are self-taught in leading and motivating employees and do not have all the necessary skills to work more successfully. The main goal of this paper was, based on previous theoretical knowledge and empirical research conducted in this thesis, to investigate the relationship between coaching and employee performance. The aim was also to give a detailed insight into the concept and meaning of coaching in the business world as well as to provide insight into the modern concept of employee performance.

Empirical research on the relationship between coaching and job performance was conducted with a questionnaire, a method of one-time descriptive research on a sample of 40 respondents. Persons in managerial positions who participated in the coaching training process were interviewed. The survey questionnaire was distributed to respondents online, and respondents provided their own assessments of the level and extent to which the coaching techniques they applied to employees contributed to the work performance of their employees. MS Excel and statistical data processing program IBM SPSS 26.0 were used to process the results. The methods of statistical analysis used in this paper are: descriptive data analysis, nonparametric difference tests and correlation analysis.

Empirical research on respondents' attitudes about employee job satisfaction after coaching indicates that respondents are generally satisfied with the results. Based on the results, it can be concluded that coaching can have positive effects on different segments of employee performance.

**Key words:** *coaching, motivation, work performance, leadership, manager skills*

# Sadržaj

Sažetak .....	i
Abstract .....	ii
1.UVOD.....	1
1.1.Područje i cilj rada.....	1
1.2.Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3.Sadržaj i struktura rada.....	3
2.COACHING KAO VJEŠTINA VOĐENJA.....	4
2.1.Pojmovno određenje i proces provođenja <i>coachinga</i> kao vještine vođenja .....	4
2.1.1.Pojmovno određenje <i>coachinga</i> .....	4
2.1.2.Temeljni principi i proces provođenja <i>coachinga</i> .....	5
2.2.Ciljevi i učinci <i>coachinga</i> kao vještine vođenja .....	9
2.3.Vještine, znanja i kompetencije važne za provođenje <i>coachinga</i> .....	12
3.KONCEPTUALIZACIJA RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA .....	18
3.1.Pojmovno određenje radne uspješnosti zaposlenika .....	18
3.2.Metode i tehnike mjerenja radne uspješnosti zaposlenika.....	20
3.3.Proces provođenja ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika.....	22
3.4.Pogreške pri provođenju ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika .....	26
4.ULOGA COACHINGA U POVEĆANJU RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA ...	28
4.1.Motivacija zaposlenika kao ključ radne uspješnosti .....	28
4.2.Tehnike i proces provođenja <i>coachinga</i> u svrhu povećanja radne uspješnosti .....	31
4.3.Prepreke učinkovitom provođenju <i>coachinga</i> u svrhu povećanja radne uspješnosti.	37
4.4.Dosadašnje spoznaje o povezanosti <i>coachinga</i> i radne uspješnosti u suvremenom poslovanju.....	38

5.EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI <i>COACHINGA</i> I RADNE USPJEŠNOSTI.....	41
5.1. Metodologija istraživanja .....	41
5.2. Rezultati istraživanja .....	43
5.3. Ograničenja istraživanja .....	54
6. Zaključak.....	55
Popis izvora .....	57
Popis tablica.....	61
Popis slika.....	62
Prilozi .....	63
Životopis studentice .....	68

# 1. UVOD

Danas, u suvremenim globalnim uvjetima poslovanja, važnost dobrog zaposlenika sve više dolazi do izražaja. Osobni razvoj postaje gotovo jednako važan kao i onaj profesionalni, jer samo se zadovoljan zaposlenik može suočiti sa svim izazovima koje kompetitivno okruženje od njega očekuje. Poslovi postaju sve zahtjevniji, a uz nedostatak znanja, iskustva ili vještina, prepreke mogu postati i nejasni stavovi, percepcije, težnje ili ponašanje zaposlenika. Danas postoje mnogi formalni tečajevi čiji je cilj postizanje punog potencijala zaposlenika, no postavlja se pitanje koliko su takvi tečajevi i edukacije zaista učinkoviti. U poslovnom svijetu tako se sve više popularizira *coaching*, kao važan element suvremene menadžerske prakse. No, što *coaching* zaista jest? U hrvatskom jeziku ne postoji adekvatan prijevod ovog termina, a kroz ovaj diplomski rad pokušat će se detaljno pojasniti što se pod njime podrazumijeva kao i njegovu ulogu u današnjim uvjetima poslovanja.

## 1.1. Područje i cilj rada

Danas je najveći problem što menadžeri puno govore i objašnjavaju, puno toga očekuju, a događa se da od svih informacija i uputa zaposlenici jako malo razumiju i zapamte, a onda im je neugodno to reći i postaviti pitanje nadređenoj osobi. Uspješne organizacije prepoznale su da menadžeri moraju biti sposobni trenirati zaposlenike. Proces motiviranja i razvoja zaposlenika od velikog je značaja za bilo koju organizaciju. Najveći problem je što je većina voditelja i menadžera, odgovornih za razvoj poslovanja, samouka u vođenju i motiviranju zaposlenika i nemaju sve potrebne vještine za uspješniji rad.

Nastavno na navedenu problematiku, područje istraživanja u ovom diplomskom radu je *coaching* odnosno njegova uloga u unaprjeđenju radne uspješnosti zaposlenika. Kroz rad se daju odgovori na pitanje što *coaching*, u kontekstu poslovanja, zaista jest. Također, u empirijskom dijelu rada istražuje se povezanost *coachinga* i radne uspješnosti zaposlenika.



Glavni cilj ovog rada je, na temelju dosadašnjih spoznaja i istraživanja provedenog za potrebe pisanja ovog rada, utvrditi na koji način je *coaching* povezan s radnom uspješnosti zaposlenika. Cilj je također dati detaljan uvid u pojam i značenje *coachinga* u poslovnom svijetu kao i dati uvid u suvremeni koncept radne uspješnosti zaposlenika.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U teorijskom dijelu rada korišteni su sekundarni izvori podataka o područjima *coachinga*, vođenja zaposlenika, radne uspješnosti i važnosti svega navedenog u poslovanju. Izvori podataka koji su korišteni u teorijskom dijelu rada su znanstvena i stručna domaća i strana literatura iz područja ekonomije, organizacije i menadžmenta te su korištene elektroničke baze podataka Hrčak, Google Scholar, JSTOR i SpringerLink. Metode korištene prilikom izrade tog dijela su metoda deskripcije, metoda analize i sinteze te induktivna i deduktivna metoda.

U empirijskom dijelu rada, na temelju primarnih podataka, ispitivale su se odgovorne osobe na rukovodećim pozicijama koje su sudjelovale u procesu treninga u području *coachinga*. Korištena metoda istraživanja bila je anketiranje, a cilj je bio prikupiti što veći broj individualnih odgovora rukovoditelja. Njima se elektronskim putem distribuirao anketni upitnik u kojem su rukovoditelji dali vlastite procjene razine i mjere do koje su *coaching* tehnike koje su primijenili na zaposlenicima doprinijele radnoj uspješnosti njihovih zaposlenika. Istraživanje je provedeno od rujna 2020. do siječnja 2021. godine. Pri korištenju anketnog upitnika osigurala se anonimnost tih rukovoditelja kako bi se izbjeglo davanje poželjnih odgovora. Podaci su analizirani putem programa MS Excel i statističkog programa IBM SPSS 26.0. Osim anketiranja, u ovom dijelu rada korištene su induktivna i deduktivna metoda za objašnjavanje utvrđenih spoznaja na temelju provedenog istraživanja.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela i podijeljen je na šest poglavlja. U uvodnom dijelu opisani su predmet i cilj rada, izvori podataka koji su korišteni prilikom pisanja, metode prikupljanja podataka te sadržaj i struktura rada. U drugom dijelu obrađuje se *coaching* kao vještina vođenja zaposlenika pri čemu se iznosi teorijska podloga za navedenu temu. Obrađuje se pojam *coachinga* i daje pregled ciljeva *coachinga* kao vještine vođenja te pregled vještina i kompetencija koje su važne za provođenje *coachinga*. Treći dio rada odnosi se na radnu uspješnost zaposlenika. Obrađuje se sam pojam, te metode i tehnike mjerenja radne uspješnosti zaposlenika. Opisuje se proces provođenja ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika i analiziraju se pogreške do kojih može doći pri provođenju ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika.

Četvrti dio rada analizira ulogu *coachinga* u povećanju radne uspješnosti zaposlenika. Obrađuje se motivacija zaposlenika kao ključ radne uspješnosti. U tom poglavlju opisuju se tehnike i proces provođenja *coachinga* u svrhu povećanja radne uspješnosti zaposlenika te se promatraju dosadašnje spoznaje o povezanosti *coachinga* i radne uspješnosti u suvremenom poslovanju.

Peti dio rada prikazuje empirijsko istraživanje koje ispituje na koji način je primjena *coachinga* povezana sa radnom uspješnošću zaposlenika na radnom mjestu. U tom poglavlju opisuje se metodologija istraživanja, interpretiraju se rezultati i donose ograničenja istraživanja.

U šestom, zaključnom dijelu, iznesena su razmatranja proizašla iz teoretskog dijela i analize na temelju ankete. Na samom kraju rada nalazi se popis slika, tablica, prilozi, korišteni izvori podataka i životopis autorice.

## **2. COACHING KAO VJEŠTINA VOĐENJA**

U ovom teorijskom dijelu rada daje se uvid u pojmovno određenje i proces provođenja *coachinga*. Također, u poglavlju se daje uvid u ciljeve i učinke *coachinga*, nakon čega slijedi uvid u sistematizaciju ovog modela. Poglavlje također obuhvaća uvid u vještine, znanja i kompetencije važne za provođenje *coachinga*.

### **2.1. Pojmovno određenje i proces provođenja *coachinga* kao vještine vođenja**

DeRue i Myers (2014, prema Korotov, 2016) definiraju razvoj vođenja kao „proces pripreme pojedinaca i kolektiva za djelotvoran angažman u interakcijama koje vode – slijede“. Zdrav razum sugerira da bi razvoj vođenja trebao biti usmjeren na pomaganje ljudima da budu bolji vođe. Međutim, Boyatzis i sur. (2006, prema Korotov, 2016) navode: „Način na koji pristupamo razvoju vođa u velikoj mjeri ovisi o našem konceptu vođenja“. DeRue i Myers (2014, prema Korotov, 2016) uključuju *coaching* u svoj popis elemenata arhitekture razvoja vođe ili „organizacijske prakse, strukture i kulturalnih čimbenika koji utječu na proces razvoja vođe“. Frankovelgia i Riddle (2010, prema Korotov, 2016) navode da *coaching* može biti ili intervencija sama po sebi ili pojačalo za ostale aktivnosti razvoja vođe (Korotov, 2016).

#### **2.1.1. Pojmovno određenje *coachinga***

U hrvatskom rječniku ne postoji odgovarajući prijevod riječi *coaching* u poslovnom kontekstu iako, primjerice, Bahtijarević-Šiber et al. (2008, str. 74) *coaching* u knjizi *Suvremeni menadžment* prevode kao „savjetovanje i obučavanje“. Razni autori ovaj pojam pak različiti definiraju. *Coaching* se često povezuje i izjednačuje s riječima treniranje, mentorstvo, podučavanje, vođenje, psihoterapija (Serrat, 2009), no niti jedno od toga nije točan prijevod *coachinga*, što će se i pojasniti u nastavku rada. Kako navodi Serrat (2009),

*coaching* je sličan mentorstvu, s obzirom da se u oba slučaja radi o pristupu upravljanja ljudskim resursima i skupu vještina za njegovanje radne uspješnosti zaposlenika. U osnovi su to aktivnosti učenja i razvoja koje dijele slične korijene, jer u konačnici, dobar *coach* će također biti mentor, a dobar mentor također će biti *coach*. Tako su oba pojma povezani procesi za analizu, promišljanje i djelovanje, čija je svrha omogućiti zaposlenicima da ostvare svoj puni potencijal s naglaskom na vještine, izvedbu i osobni život (Serrat, 2009).

No, za razliku od konvencionalnog treninga, *coaching* se koncentrira na osobu, a ne na predmet; *coaching* „izvlači“, a ne „stavlja“; razvija, a ne nameće. Također, radi se o kontinuiranom procesu. U slučaju mentorstva, stručnjak daje savjet i podršku na temelju vlastita iskustva. Konzultant u klasičnom smislu daje savjet (obično poslovne ili tehničke prirode), dijagnosticira probleme i dizajnira rješenja (Izvor). Konačno, psihoterapija uključuje rad na otklanjanju disfunkcionalnosti i konflikata pri čemu je naglasak često na ponašanjima iz prošlosti (DiGirolamo, 2015).

### **2.1.2. Temeljni principi i proces provođenja *coachinga***

Gligorea (2015) navodi kako je *coaching* način poticanja i podrške nekome da postigne cilj ili da razvije ili stekne vještine. Fokus *coachinga* je stoga pojedinac kojeg se trenira kako bi unaprijedio specifičnu vještinu. Pojednostavljeno, to se postiže na način da trener (engl. *coach*) poduzima određene intervencije kako bi pomogao osobi da napreduje i preuzme odgovornost za svoje odluke i postupke. Iako trener ne mora imati znanje ili stručnost u bilo kojem području rada svojih suradnika, on je vješt profesionalac obučen u postupcima i procesima koji omogućuju osobama da se pozitivno razvijaju i mijenjaju (Arnold, 2009). Sveukupno, Hargrove (2008), navodi sedam temeljnih principa *coachinga*:

1. Vođa je trener i učitelj nasuprot zapovjednika i kontrolora.
2. *Coaching* se temelji na stajanju uz ljude, a ne na vodstvu.
3. *Coaching* se odnosi na stvaranje nemoguće budućnosti naspram popunjavanja praznina u kompetencijama vodstva.

4. *Coaching* se sastoji u stvaranju pobjedničkog plana rada naspram ispraznih izjava o misiji.
5. Trener je transformacijski agent, a ne izvor transakcijskih savjeta i tehnika.
6. Treneri se usredotočuju na trenutno stanje, a ne na nešto upitno i neizvjesno.
7. Odnos treba biti robustan, a ne tipičan konzultantski.

*Coaching* je jedinstven pothvat, a treneri se udružuju s klijentima u procesu transformacije koji ih osnažuje i nadahnjuje da dosegnu svoj maksimalan potencijal. Naime, kao što je ranije navedeno, treneri ne daju vlastite ideje i prijedloge tijekom *coaching* susreta – umjesto toga, oni su potpuno uvjereni u potencijal onih koji su na treningu. *Coaching* se ponajviše fokusira na sadašnju situaciju i buduće mogućnosti (DiGirolamo, 2015). Proces podučavanja odnosi se na pomicanje naprijed, rad s klijentom na postizanju ciljeva koje on ili ona želi. Treneri mogu dolaziti izvan organizacije ili mogu biti već zaposleni u poduzeću (DiGirolamo, 2015). Modaliteti *coachinga* prikazani su tablicom 1 u nastavku.

**Tablica 1. Coaching modaliteti**

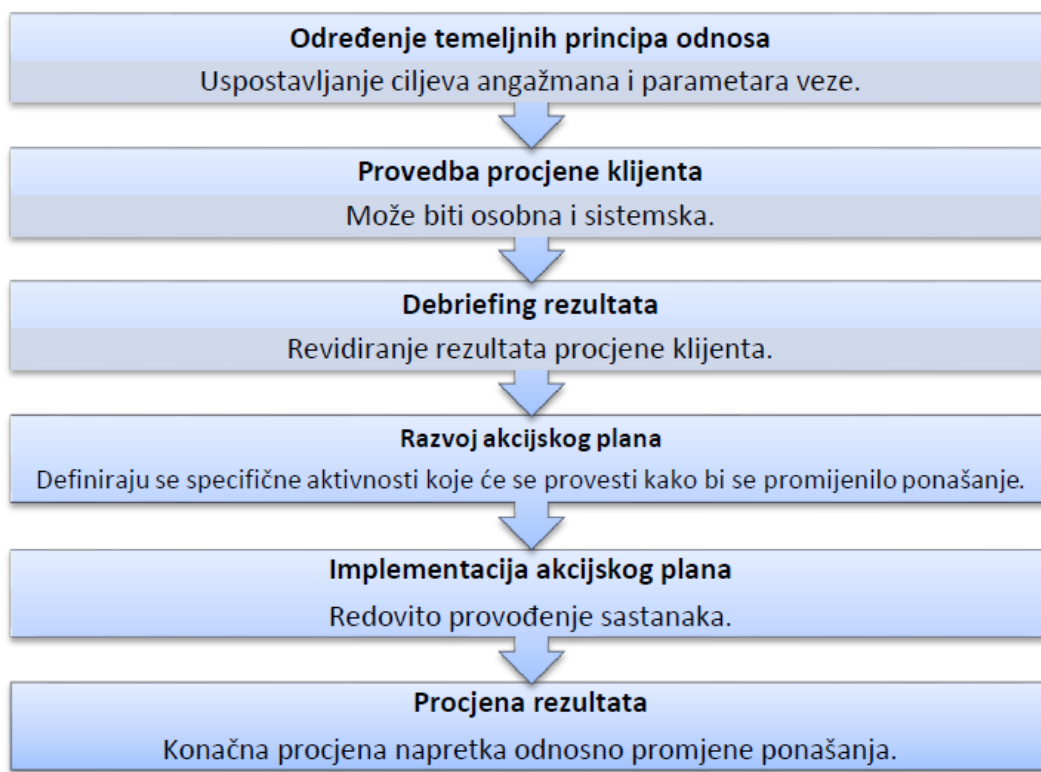
Vrste trenera	% poduzeća	Tri glavna razloga za upotrebu	Tri najbolje uočene prednosti	Tri glavna opažena nedostatka
Vanjski trener	53%	Strategija razvoja vodstva Poboljšanje komunikacijskih vještina Poboljšanje timskog rada	Razina obuke i iskustva trenera Rukovodeće sposobnosti trenera Održavanje povjerljivosti	Trošak Nepoznavanje kulture poduzeća Nepoznavanje politike poduzeća
Interni trener	50%	Strategija razvoja vodstva Povećanje angažmana zaposlenika Poboljšanje timskog rada	Poznavanje kulture poduzeća Pristupačni resurs poduzeću Razvoj kulture coachinga	Razina znanja i iskustva trenera Jasnost uloga Održavanje povjerljivosti
Menadžeri ili voditelji koji koriste vještine coachinga	82%	Strategija razvoja vodstva Povećanje angažmana zaposlenika Povećanje produktivnosti	Poznavanje kulture poduzeća Razvoj kulture poduzeća Poznavanje zaposlenika i poslovanja poduzeća	Razina znanja i iskustva Jasnost uloga Održavanje povjerljivosti

Izvor: DiGirolamo, J. (2015) *Coaching for Professional Development*, SHRM-SIOP Science of HR White Paper Series, str. 14.

Od eksternih trenera se traži da dođu u poduzeće radi poboljšanja individualnih i poslovnih performansi. Oni možda nemaju prethodno znanje o dotičnom poduzeću, ali vrlo su vješti u pružanju podrške promjenama ponašanja i razumijevanja poslovnih procesa. Interni treneri su oni ljudi koji podržavaju svoje osoblje ili osoblje iz drugih odjela u istoj organizaciji. Oni mogu imati iskustva u treniranju ili mentoriranju, a možda imaju ili nemaju formalnu kvalifikaciju. Interni trener također će imati znanje o uspjesima, neuspjesima i izazovima s kojima je njihova organizacija suočena (Arnold, 2009).

Za svaki pojedinačni cilj *coachinga* postoji ciklus od šest osnovnih faza od kojih svaka ovisi o učinkovitom ispitivanju, aktivnom slušanju, jasnoj povratnoj informaciji i dobro organiziranim sesijama (DiGirolamo, 2015). Proces provođenja *coachinga* prikazan je na sljedećoj slici.

**Slika 1. Proces provođenja *coachinga***



Izvor: Klindžić, M. (2020), *Procesne intervencije u području organizacijskog razvoja*. Nastavni materijali iz kolegija Razvoj organizacije, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, ak.god. 2019/2020, str. 11.

Proces provođenja *coachinga* započinje inicijalnom fazom u kojoj se definiraju temeljni principi i parametri poput rasporeda, resursa i etički aspekti. Nakon toga slijedi provedba procjene klijenta koja obuhvaća procjenu sposobnosti, vještina i osobnosti klijenta. Procjena se može vršiti pomoću formalnih instrumenata poput Myers-Briggs testa osobina ličnosti, DISC profila, Keirseyeve procjene temperamenta i sl.; ili serijom intervjua. Potom slijedi revidiranje podataka i rasprava o stanju i/ili problemu kako bi se klijent potaknuo na akciju. Sljedeća faza je definiranje akcijskog plana, što podrazumijeva definiranje specifičnih aktivnosti koje će biti potrebno provesti u svrhu promjene ponašanja. Također se definiraju i točke provjere. Sljedeći korak je implementacija akcijskog plana. U većini

slučajeva radit će se o sastancima „jedan na jedan“. Na kraju se radi procjena rezultata (Klindžić, 2020).

Serrat (2009) također navodi šest osnovnih faza u ciklusu *coachinga*, gdje svaka faza ovisi o učinkovitom ispitivanju, aktivnom slušanju, jasnim povratnim informacijama i dobro organiziranim sesijama. Prvo, trener i klijent međusobno se upoznaju kako bi uspostavili odnos i složili se oko cilja. Zatim razgovaraju o trenutnoj stvarnosti, kojoj će *trener* prilagoditi stil *coachinga*. Potom slijedi faza istraživanja dostupnih mogućnosti nakon čega se identificira i definira smjer djelovanja tempom koji je klijentu ugodan, a u skladu sa zajedničkim očekivanjima. Kroz petu fazu klijent provodi dogovorene akcije uz podršku i jasne povratne informacije od *trenera*, nakon čega *trener* i klijent razmatraju što su naučili i kako bi mogli nadograditi to znanje, možda pokretanjem novog ciklusa.

Autor Hargrove (2008) definira pet faza i naziva ih probojima (engl. *breakthrough*). Prva faza je formulacija gdje *trener* poziva ljude da se uključe u ispitivanje ciljeva i planova. Druga faza naziva se koncentracijom gdje *trener* ponovo potiče ljude da se uključe i raspituju. U ovoj fazi *trener* potiče ljude na djelovanje. Drugim riječima, *trener* ih poziva na proboj. Treća faza naziva se zamah, u njoj *trener* uči ljude da se veliki ciljevi postižu širenjem kruga malih uspjeha. *Trener* ovdje naglašava da svaki uspjeh predvodi napredak, što stvara mjesta za veći proboj. Četvrta faza je faza proboja gdje *trener* treba pomoći ljudima da se izbore sa slikom vidljivog, iznenadnog i neočekivanog uspjeha. Posljednja, peta faza je održivost a uključuje podučavanje ljudi kako bi proboj bio održiv.

Nakon uvida u pojam i značenje *coachinga*, te uvid u proces provođenja, u nastavku rada slijedi uvid u ciljeve i učinke *coachinga* kao vještine vođenja.

## **2.2. Ciljevi i učinci *coachinga* kao vještine vođenja**

*Coaching* je prepoznat kao vrijedna i važna praksa za većinu organizacija, a u najboljem slučaju prepoznaje i potiče rast i potencijal svakog pojedinca. *Coaching* pruža



siguran prostor u kojem pojedinci mogu istraživati područja vlastitih neotkrivenih potencijala (Arnold, 2009). Nadalje, *coaching* za temeljni cilj ima rast i razvoj pojedinca unutar poslovnog okruženja te potiče kreativnost što zaposlenike dovodi do novih i kvalitetnijih rješenja, pružajući organizacijama konkurentsku prednost i učinkovit način za rad u okruženju stalnih promjena (Arnold, 2009). Griffiths (2005) kao cilj *coachinga* navodi pomoć zaposlenicima, posebno novim zaposlenicima, da pojačaju svoj potencijal, razviju svoje vještine i postignu veće učinke. Kao sljedeći važan cilj autor navodi jačanje svijesti *trenera* i navođenje da prepozna najbolji način djelovanja kako bi se riješio bilo koji problem. To znači da *trener* ne bi trebao davati izravne savjete ili nuditi rješenja, već postavljati različita pitanja kako bi izvukao misli zaposlenika. Autor Gray (2006) navodi sljedeće ciljeve *coachinga*:

- Rad na osobnim vještinama pojedinca, bilo da se radi o pregovaračkim, rukovodećim ili drugim potrebnim vještinama.
- Rad na izvedbi što podrazumijeva mogućnost rješavanja problema.
- Osobni razvoj za nove poslovne uloge.
- Osobni razvoj prema individualnim zahtjevima i interesima pojedinca.
- Pronalaženje smisla, odnosno većeg osobnog zadovoljstva.

Konačni ciljevi *coachinga* svakako ovise o pojedincu i njegovim preferencijama, no iz perspektive poduzeća može se reći kako je temeljni cilj imati zadovoljnog zaposlenika koji koristi svoj puni potencijal (Gray, 2006).

Prema istraživanjima provedenim od strane *American Management Association* (2008) na međunarodnom uzorku, najčešći cilj *coachinga* koji ispitanici navode je poboljšanje individualnog učinka. Nadalje, navode se i razvoj vodstva kao i planiranje. Najčešći razlozi provođenja *coachinga* prema spomenutom istraživanju prikazani su tablicom u nastavku.

**Tablica 2. Najčešći razlozi za provođenje *coachinga***

U kojoj mjeri organizacija koristi <i>coaching</i> u sljedeće svrhe?		
svrha	Postotak ispitanika koji su odabrali često ili uvijek	Korelacija svrhe s uspjehom <i>coachinga</i>
poboljšanje individualnog djelovanja ili produktivnosti	87%	.20
razvoj vođenja	82%	.00
poboljšanje organizacijskog učinka	61%	.09
povećanje razine kvalifikacija pojedinog zaposlenika	60%	.19

Izvor: American Management Association (2008) COACHING: A global study of successful practices, dostupno na: <http://www.jthcoaching.com/wp-content/uploads/2017/08/Coaching-A-Global-Study-of-Successful-Practices-AMA.pdf> (15.06.2020)

Iz tablice je vidljiva slaba korelacija između pojedine svrhe i uspjeha *coachinga*, a kao razlog autori navode nedostatak prakse *coachinga* na međunarodnoj razini.

Kada se govori o učincima, glavni efekti *coachinga* su osobni razvoj, povećanje samopouzdanja, stjecanje autonomije te razvoj dobrih odnosa s drugim članovima organizacije. *Coaching* se može provoditi čak i u svrhu obučavanja menadžera kako da obučavaju odnosno provode *coaching* za vlastite podređene zaposlenike (Klindžić, 2020). Passmore (2015, prema Korotov, 2016) kao učinke *coachinga* u svrhu razvoja vođenja navode prijenos znanja, unaprjeđenje vještina, povećanje samosvijesti, povećanje motivacije, povećanje osobnog samopouzdanja i samopoštovanja i poboljšanje dobrobiti.

## 2.3. Vještine, znanja i kompetencije važne za provođenje *coachinga*

Kada se govori o potrebnim vještinama i kompetencijama koje trener treba imati obično se navodi da treba poznavati (1) tehnike analize načina poboljšanja radne uspješnosti, sposobnosti i vještina, (2) načine stvaranja ozračja potpore te (3) utjecanje na promjenu ponašanja zaposlenika (Klindžić, 2020). Osim ovih aspekata svakako je važno da *trener* posjeduje znanja: etičkog postupanja, razvoja ugovora o *coachingu*, izgradnje odnosa, efektivne komunikacije i postavljanja pitanja te promocije osobnog rasta (Klindžić, 2020). Iako se u teoriji kompetencije, vještine i znanja promatraju kao odvojene teme, u praksi se one preklapaju, a vještine i znanje, uz moralne vrijednosti promatraju se kao tri ključne dimenzije kompetencija (Klindžić, 2020).

U literaturi postoji niz ključnih kompetencija dobrog *trenera*, a razlikuju se od autora do autora. Kako navodi Weiss (2003), kompetencije su usredotočene na ono što menadžeri moraju raditi na radnom mjestu. Vođe se obično ne snalaze u voditeljskim poslovima ne zato što im nedostaju tehničke vještine ili znanje o poslu, već zato što imaju deficit kompetencija. McClelland je kompetenciju definirao kao „osobnu karakteristiku, motiv, ponašanje, vještinu ili znanje koje dokazano potiče vrhunsku izvedbu posla“ (Weiss, 2003: 10). U nastavku je tablični prikaz kompetencija koje navode suvremeni autori.

**Tablica 3. Kompetencije potrebne trenerima prema odabranim autorima**

Autori	Kompetencije
--------	--------------

de Haan i Burger (2005)	(1) Vještine slušanja: identificiranje s problemom, (2) upravljanje intervencijama: poticanje klijenta da pronađu nove perspektive i rješenja, (3) koordinacija između problema i organizacijskog konteksta i (4) psihološko razumijevanje
McLean i sur. (2005)	(1) Otvorena komunikacija, (2) stavljanje ljudi ispred zadatka, (3) dvosmislena priroda radnog okruženja i (4) timski pristup
Megginson i Clutterbuck (2005)	(1) Uspostavljanje i upravljanje odnosima, (2) postavljanje ciljeva, (3) razjašnjavanje i razumijevanje situacija, (4) izgradnja samospoznaje, (5) razumijevanje tuđeg ponašanja, (6) rješavanje zapreka na putu, (7) poticanje kreativnog razmišljanja, (8) odlučivanje što učiniti, (9) predanost akciji, (10) upravljanje ponašanjem klijenta, (11) izgradnja podrške, utjecaja i učenja, (12) pravovremeni prekid veze i (13) razvijanje vlastitih tehnika
Longenecker i Neubert (2005)	(1) pojasniti koji su rezultati ili ishodi učinka potrebni ili željeni, (2) pružiti iskrene, trajne, uravnotežene povratne informacije o učinku, (3) dati povratne informacije na temelju točne procjene učinka (4) znati snage i slabosti klijenta, (5) ponuditi stručne savjete o poboljšanju učinka, (6) razviti radni odnos zasnovan na uzajamnoj koristi i povjerenju (7) razumjeti kontekst, pritisak i zahtjeve posla zaposlenika, (8) pružiti podršku zaposleniku u rješavanju radnih problema, (9) pomoći zaposleniku da određuje prioritete i ostaje usredotočen te (10) stvaranje odgovornost za poboljšanje učinka
Noer (2005)	(1) Procjena, (2) izazovi i (3) podupiranje
Heslin, VandeWalle i Latham (2006)	(1) Smjernice, (2) olakšavanje i (3) nadahnuće
Park (2007)	(1) Otvorena komunikacija, (2) timski pristup, (3) vrednovanje ljudi, (4) prihvaćanje dvosmislenosti (5) olakšavanje razvoja

Prilagodila autorica prema: Se Won, K. (2010) *Managerial Coaching Behavior and Employee Outcomes: A Structural Equation Modeling Analysis*, PhD Dissertation, Texas, A&M University

Mnoge *coaching* organizacije, uključujući European Mentoring and Coaching Council (EMCC) i ICF razvile su modele kompetencija za *trenere*. Iako se modeli razlikuju u pojedinostima, oni često sadrže sljedeće temeljne komponente (DiGirolamo, 2015):

- Etika
- Izrada *coaching* sporazuma
- Stvaranje odnosa
- Prisutnost, učinkovita vještina komunikacije i ispitivanja
- Postavljanje ciljeva
- Promicanje rasta
- Akcija

Trener bi trebao razumjeti etička pitanja vezana uz svoju profesiju i zavjetovati se da će slijediti sveobuhvatan skup etičkih standarda. Nadalje, iznimno je važno izraditi sporazum i to u pisanom obliku. Sporazum bi trebao sadržavati sve važne elemente poput povjerljivosti, uključivanja trećih strana, ciljeva, trajanja, načina komunikacije, predanost i slično (DiGirolamo, 2015). Sljedeća komponenta kompetencije *trenera* je odnos s klijentom kao jedan od najznačajnijih čimbenika uspješne suradnje. Što se tiče prisutnosti, učinkovite vještine komunikacije i ispitivanja, kada *trener* ima navedene kompetencije njegov fokus ostaje isključivo na zadatku i postavljenim ciljevima. *Trener* stoga mora biti prilagodljiv kako bi bio učinkovit, a učinkovit trener siguran je u svoje sposobnosti i to povjerenje može prenijeti na skroman i siguran način (DiGirolamo, 2015). Nadalje, ciljevi su ti koji motiviraju, kako klijenta tako i *trenera*, a postavljanje odgovarajućih ciljeva važna je kompetencija *trenera* jer prelagani ciljevi nisu motivirajući dok se s nedostižnim ciljevima motivacija gubi (DiGirolamo, 2015). Uz postavljanje ciljeva vezano je i promicanje rasta. Još jedna važna kompetencija je akcija *trenera*, jer bez konkretne akcije *coaching* će nalikovati na niz dubokih ali „slijepih“ razgovora (DiGirolamo, 2015).

Meyer (2003, prema Horne, 2008), navodi tri dimenzije kompetencija koje služe kao temelj za razvoj profila uspješnog trenera, to su vrijednosti, znanje i vještine. **Vrijednosti** su povezane s aspektima kao što su uvjerenja, pogledi, stavovi i etika. Ljudski sustavi vrijednosti definiraju standarde o tome što je dobro i loše, ispravno i pogrešno, vrijedno ili bezvrijedno. Vrijednosti su osnovni temelji svakog pojedinog pogleda na to kako treba živjeti. Oni su principi koji vode nečije ponašanje. Moralne vrijednosti sastoje se od *povjerenja, suradnje, pomoći, empatije i učenja*. *Povjerenje* se sastoji od niza dimenzija. Za

Covey (1994, prema Horne, 2008) povjerenje je osjećaj sigurnosti koji je izgrađen u odnosu iz pokazivanja osobnog integriteta, ljubaznosti, pojašnjenja očekivanja, održavanja obveza, ispričavanja prilikom pogreške i odanosti. Robbins i De Cenzo (2005, prema Horne, 2008) smatraju da je povjerenje temelj vođenja, a sastoji se od integriteta, poštenja, kompetentnosti, dosljednosti i otvorenosti. Slično tome, Hughes (2003, prema Horne, 2008) vidi povjerenje kao funkciju i karaktera (dosljednosti, kongruentnosti, integriteta, podržavanja, pouzdanosti) i kompetencije.

*Suradnja* se događa kada obje strane zajedno rade na rješavanju problema s performansama u pokušaju da pronađu rješenje koje je praktično. Prema Robbinsu, Odendaalu i Roodtu (2006, prema Horne, 2008.) suradnja se koristi kako bi se pronašlo interaktivno rješenje, kako bi se spojili uvidi ljudi s različitim perspektivama i stekli predanost uključivanjem briga u konsenzus. *Pomoć* je još jedna od vrijednosnih kompetencija uspješnog menadžera. Menadžeri koji treniraju vjeruju u pravodobno pomaganje zaposlenicima. Prema Huntu i Weintraubu (2002, prema Horne, 2008), rukovoditelji coachinga trebali bi imati naglasak na usluzi – žele da njihovi zaposlenici budu uspješni. Treneri vjeruju u pružanje podrške, informacija, resursa, povratnih informacija i ohrabrivanja.

*Empatija* je sposobnost da se osoba stavi „u tuđe cipele“ – da shvati njihovu situaciju, percepcije i osjećaje iz njihovog stajališta – i da to razumijevanje može prenijeti drugoj osobi (Horne, 2008). Empatija je presudna vještina za trenera, mentora ili konzultanta (McNamara, 2010). Prema Covey (1994, prema Horne, 2008), ključno načelo empatične komunikacije jest „tražiti najprije razumijevanje kako bi ih se razumjelo“. U konačnici, cijelo vrijeme provođenja procesa *coachinga*, trener bi trebao s empatijom i osjetljivošću poticati klijenta na vlastite zaključke. Treneri trebaju imati visok stupanj emocionalne inteligencije, tj. samosvijesti, samoregulacije, samomotivacije, socijalne svijesti i socijalnih vještina. Ovo je ključno za postizanje dobrog odnosa koji kombinira autonomiju i zajedničku odgovornost prema ostvarenju cilja performansi. Posljednje, ali ne najmanje bitno, sve što je rečeno mora ostati povjerljivo (Serrat, 2009.).

Konačno, *učenje* se može opisati kao trajna promjena u ponašanju koja se javlja kao rezultat prakse ili iskustva. Prema Clutterbucku (2003, prema Horne, 2008), dvije su temeljne kompetencije trenera posvećenost vlastitom kontinuiranom učenju (uzor uloga za učenje) i predanost razvoju drugih – istinski interes za dostignuća drugih ljudi. Treneri su proaktivni u prepoznavanju potencijalnih mogućnosti učenja u radnoj situaciji. Glavna vođa lidera je razvijati ljude i omogućiti im da ostvare svoj puni potencijal. Kao drugu dimenziju kompetencije Meyer (2003, prema Horne, 2008) navodi **znanje**. Znanje se odnosi na činjenice i teorije koje osoba stječe i koje ostaju u sjećanju. Dobar trener mora imati dobro razumijevanje procesa *coachinga*. Lucas (1994, prema Horne, 2008) promovirao je sustavni model procesa podučavanja (engl., *Critical Path Method CPM*) kako bi se zaposlenici razvijali kroz trajnu komunikaciju jedan na jedan. U procesu podučavanja, menadžeri i zaposlenici zajednički nastoje identificirati, razviti i postići zajedničke zadane ciljeve.

**Vještine** su treća dimenzija kompetencije koje navodi Meyer (2003, prema Horne, 2008). Vještine odražavaju primjenu znanja, sposobnost obavljanja skupa zadataka ili aktivnosti. Vještina je ponašanje koje se može naučiti ili savladati u praksi. Da bi djelovali na njihovim vrijednostima i znanju, učinkoviti treneri moraju svoje razumijevanje *coachinga* pretočiti u ponašanje. U nastavku rada je prikazan sažetak *coaching* vještina ili ponašanja koja istraživači i autori smatraju važnim na polju *coachinga*. Za Ortha i sur. (1990, prema Horne, 2008), većina menadžera nisu „rođeni“ *treneri*, ali uče kako trenirati kroz iskustvo i *coaching*. Vjeruju da menadžeri trebaju razviti četiri kritične vještine treniranja:

- Vještine promatranja – svakodnevno promatrati ponašanje i rad zaposlenih,
- Analitičke vještine – prepoznati mogućnosti treniranja,
- Vještine intervjuiranja – sposobnost postavljanja otvorenih, probnih i reflektivnih pitanja, aktivno slušanje, korištenje neverbalnog ponašanja,
- Vještine povratne veze – davanje konkretne povratne informacije koje su dobro tempirane, usmjeravanje povratne informacije prema ponašanju koje se može promijeniti.

Whitmore (1992, prema Horne, 2008.) navodi kvalitete idealnog trenera redom: strpljenje, odvojenost, dobra podrška, zainteresiranost, dobar slušatelj, perceptivan, svjestan, samosvjestan i pažljiv. Ulogu trenera vidi kao pomagača.

Nakon uvida u teorijske aspekte *coachinga*, u nastavu rada slijedi teorijski uvid u radnu uspješnost zaposlenika.



### **3. KONCEPTUALIZACIJA RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA**

U ovom dijelu rada daje se uvid u definiciju i koncept radne uspješnosti zaposlenika. Nakon pojmovnog određenja, slijedi pregled u metode i tehnike mjerenja radne uspješnosti kao i opis faza procesa provođenja ocjenjivanja radne uspješnosti te pogrešaka koje se uobičajeno javljaju prilikom ocjenjivanja radne uspješnosti.

#### **3.1. Pojmovno određenje radne uspješnosti zaposlenika**

Koncept i definicija individualne radne uspješnosti privukla je znatnu pažnju istraživača u posljednjih 15 do 20 godina. Istraživači se slažu da radnu uspješnost treba razmatrati kao višedimenzionalni koncept. Na najosnovnijoj se razini može razlikovati aspekt procesa (npr. bihevioralni) i krajnji aspekt izvedbe (Sonnetag i sur., 2008). Aspekt procesa označava radnju koju ljudi pokazuju kako bi izvršili određeni posao, dok krajnji aspekt izvedbe navodi posljedice ponašanja pojedinog posla. Na radnom mjestu su tako angažman u ponašanju i očekivani ishod međusobno povezani (Kumar Pradhan, Kesari Jena, 2017).

Radna uspješnost u kontekstu uspješnosti u radnim zadacima sastoji se od eksplicitnog ponašanja na poslu koja podrazumijeva osnovne zadaće posla definirane u okviru opisa posla. Izvođenje zadatka zahtijeva više kognitivnih sposobnosti, a prvenstveno ga se olakšava kroz znanje o zadacima (potrebno tehničko znanje ili načela kako bi se osigurala uspješnost u radu i sposobnost rješavanja više zadataka), vještina zadataka (primjena tehničkog znanja za uspješno obavljanje zadatka bez mnogo nadzora) i navike zadatka (urođena sposobnost odgovaranja na dodijeljene zadatke koji ili olakšavaju ili otežavaju rad) (Kumar Pradhan, Kesari Jena, 2017.).

Campbell (1990., prema Sonnentag i sur., 2008) je predložio hijerarhijski model osam faktora uspješnosti. Među ovih osam čimbenika, pet se odnosi na uspješnost u radnim zadacima:

- poznavanje poslova specifičnih za posao;
- znanje koje se ne odnosi na posao;
- poznavanje pismene i usmene komunikacije;
- nadzor, u slučaju rukovodećeg položaja; a dijelom
- menadžment/administracija.

Svaki od ovih pet faktora sastoji se od podfaktora koji su za različite poslove različito važni. Na primjer, nadzorni faktor uključuje vođenje, usmjeravanje i motiviranje podređenih i pružanje povratnih informacija, održavanje dobrih radnih odnosa i koordinaciju podređenih i drugih resursa za obavljanje posla (Sonnentag i sur., 2008.). Kontekstualna radna uspješnost vrsta je prosocijalnog ponašanja koju demonstriraju pojedinci u radnom okruženju. Takva se ponašanja očekuju od zaposlenika, ali nisu iskreno navedena u nečijem opisu posla. Ovakve vrste nestabilnih očekivanja nazivaju se prosocijalnim ponašanjem ili ponašanjem izvan uloga (Kumar Pradhan, Kesari Jena, 2017.). Primjeri kontekstualne uspješnosti su pokazivanje dodatnog napora, pridržavanje organizacijskih pravila i smjernica, pomaganje i suradnja s drugima ili upozoravanje kolega o problemima u vezi s radom (Sonnentag i sur., 2008).

Radna uspješnost zaposlenika ključni je faktor koji izravno pridonosi uspješnosti poduzeća. Organizacije danas, s povećanom konkurencijom na tržištu, žele povećati radnu uspješnost zaposlenika kako bi poboljšale svoju profitabilnost, tržišni doseg i prepoznatljivost branda. Lee i sur. (2011, prema Inuwa, 2016), u svojoj studiji definiraju radnu uspješnost kao ukupnu uspješnost radnika u ispunjavanju očekivane vrijednosti i postizanja zadataka u skladu s procedurom i vremenskim zahtjevima organizacije. Slično tome, Liao i sur. (2012, prema Inuwa, 2016) definiraju uspješnost posla kao standard za napredovanje, otpuštanje, nagrade, kazne, sveukupan dojam i promjene plaća. Također zadovoljava potrebe zaposlenika da se realiziraju. Ahmad i Khurram (2011, prema Inuwa,

2016), također, tvrde da radna uspješnost zaposlenika simbolizira vjerovanje zaposlenika u njihovo ponašanje i doprinos postizanju organizacije (Inuwa, 2016.).

Radna uspješno se često poistovjećuje s produktivnošću, no produktivnost je definirana kao omjer outputa u odnosu na inpute u nekim proizvodnim procesima. Rezultati mogu uključivati broj proizvedenih jedinica, kvalitetu proizvedenih jedinica ili broj prodanih jedinica, gdje inputi mogu uključivati sirovine, vrijeme ili trud (Rotundo, 2002.). Samim time postoji razgraničenje definiranja radne uspješnosti u proizvodnim i neproizvodnim djelatnostima. U proizvodnim djelatnostima radna uspješnost promatra se kroz produktivnost koja se mjeri odnosom outputa i uloženog rada. Postoje četiri metode za izračunavanje uloženog rada: radno vrijeme (radni sat), plaćeni troškovi rada, broj outputa u odnosu na radno vrijeme i broj izravnih outputa. Nezu (2001) navodi kako se, iz perspektive analize proizvodnje, uloženi rad najprikladnije mjeri kao ukupan broj stvarno odrađenih sati. Preporuča se da stvarno odrađeni sati budu statistička varijabla koja se koristi za mjerenje uloženog rada, za razliku od jednostavnog broja zaposlenih. Svi prikazani izračuni prikladni su za proizvodne djelatnosti gdje se jasno može odrediti točan broj outputa, broj sati uloženog rada i broj zaposlenika.

### **3.2. Metode i tehnike mjerenja radne uspješnosti zaposlenika**

U stručnoj literaturi danas se može pronaći čitav niz metoda i tehnika za mjerenje radne uspješnosti zaposlenika. Menadžeri tako mogu birati između brojnih metoda, a odabir će najčešće ovisiti o namjeni. Primjerice, ako je glavni naglasak na odabiru ljudi za promicanje, osposobljavanje i povećanje plaća, može biti prikladna tradicionalna metoda, poput ljestvice ocjena. Metode suradnje, uključujući doprinose samih zaposlenika, mogu se pokazati prikladnijima za razvoj zaposlenika (Dessler, 2005).

**Tradicionalne metode** temelje se na proučavanju osobina zaposlenika poput znanja, inicijative, odanosti, vodstva i prosudbe, a najčešće se koriste: metoda rangiranja, grafičke ljestve, metoda kritičnog incidenta i metoda evaluacije (Dessler, 2005). Metoda rangiranja

zaposlenike rangira od najboljih do najgorih prema stupnju uspješnosti. Zaposlenici s najboljim rezultatima rangirani su kao broj 1, a najmanje uspješni s ocjenom posljednji. Na temelju tih rangiranja, poduzeća mogu poduzimati bilo kakve radnje, od promocije do prekidanja radnog odnosa. Iako se način ocjenjivanja radne uspješnosti smatra lakšim pristupom, postaje problematičan i prepun pitanja kada se provodi u velikom broju ljudi. Također, ova metoda ocjenjivanja uspješnosti kritizira se jer je nesustavna i rezultati se često izvode na temelju brzih prosudbi (Dessler, 2005).

Grafička ljestvica ocjenjivanja jedna je od najstarijih i najčešće korištenih metoda mjerenja radne uspješnosti. Prema ovom pristupu zaposlenike se ocjenjuje na temelju različitih kriterija uspješnosti posla, tako da je svaki kriterij kategorički podijeljen na slabe, prilično slabe, prilično dobre, dobre i izvrsne. Također, ti kriteriji nose određenu težinu bodova. Procjenitelj označava kategoriju koja najbolje opisuje zaposlenika i na kraju se zbraja rezultata (Armstrong, 2006). Metoda kritičnog događaja definira se kao skup postupaka dizajniranih za opisivanje ljudskog ponašanja prikupljanjem opisa događaja od posebnog značaja i udovoljavanjem sustavno definiranim kriterijima (Dessler, 2005). Radi se o alatu za ocjenjivanje učinka u kojem se analizira ponašanje zaposlenika u određenim događajima u kojima je bilo vrlo dobar i onima u kojima je bio lošiji. Tehnika se koristi za prikupljanje podataka pomoću skupa postupaka. U metodi promatrač promatra kritična ljudska ponašanja, korištene vještine i situacije koji se događaju na poslu. Ova metoda je prilično subjektivna u odnosu na ostale metode, no vrlo je korisna prilikom izrade specifikacije i opisa posla. Ispitanici, obično nositelji posla, trebaju ispričati priču o iskustvima koja su imali tijekom obavljanja posla, promatrač pritom bilježi događaje, vještine, mentalne sposobnosti, znanje i druge atribute koje je nositelj tijekom posla koristio (Dessler, 2005).

**Suvremene metode** nadopuna su tradicionalnim metodama i osmišljene su kako bi riješile nedostatke poput pristranosti, subjektivnosti i slično. Jednu od takvih metoda predstavio je Peter Drucker, a temelji se na usmjerenost prema ciljevima. Model je kasnije nadopunio Weihrich i dodao mu sedam elemenata: strateško planiranje i hijerarhija, postavljanje ciljeva, planiranje djelovanja, primjena menadžmenta usmjerenog na ciljeve,

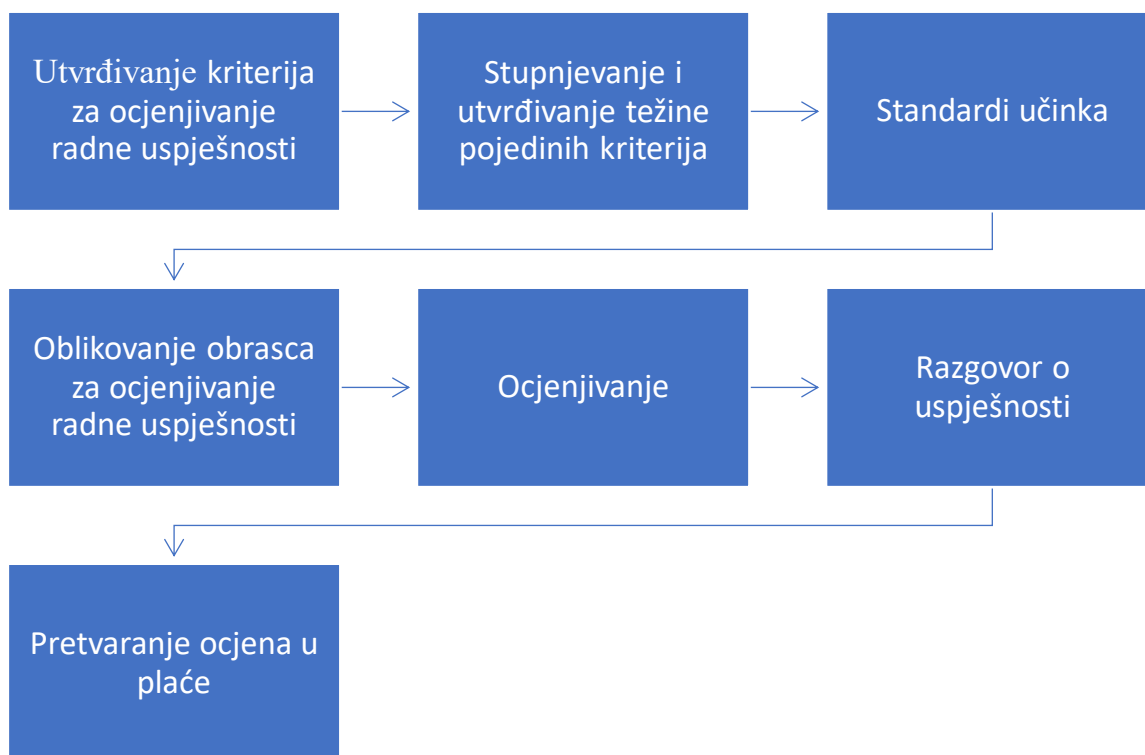
kontrola i procjena, podsustavi, te organizacijski razvoj menadžmenta (Aggarwal, Sundar i Thakur, 2013). Metoda upravljanja pomoću ciljeva (eng. *Management by objectives* - Upravljanje pomoću ciljeva) je pristup mjerenja radne uspješnosti temeljen na suradnji poslodavca i zaposlenika, koji uključuje postavljanje ciljeva nadređenih i podređenih. Zaposlenici rade na postizanju postavljenih ciljeva, a poslodavci vode evidenciju koliko su blizu postizanju ciljeva. Na taj način zaposlenicima postaje jasno kojim će putem krenuti kako bi postigli ciljeve, čime se naknadno povećava i poboljšava njihova uspješnost (Dessler, 2005).

Sljedeća suvremena tehnika je takozvana skala za ocjenjivanje u ponašanju (BARS). BARS su Smith i Kendall uveli 1963. godine s pažnjom istraživača koji su se bavili pitanjem pouzdanosti i valjanosti ocjena uspješnosti. Skale ponašanja informativnije su od jednostavnih brojeva (Dessler, 2005). Jedna od suvremenih tehnika svakako je i metoda procjene povratnih informacija od 360 stupnjeva popularna je metoda ocjenjivanja izvedbe koja uključuje ocjenjivanje podataka s više razina unutar poduzeća, kao i iz vanjskih izvora. Metoda od 360 stupnjeva razlikuje se od tradicionalnih pregleda uspješnosti, koji zaposlenicima daju povratne informacije samo od nadzornika. U ovoj metodi uključeni su viši menadžeri, sam zaposlenik, nadređeni, podređeni, članovi tima i unutarnji ili vanjski kupci. Mnoga poduzeća koriste rezultate programa od 360 stupnjeva i za, obuku i profesionalni razvoj (Dessler, 2005).

### **3.3. Proces provođenja ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika**

Proces provođenja ocjenjivanja radne uspješno nije nimalo lagan zadatak. Zaposlenici se vrlo često odupiru i samoj ideji da ih se mjeri i ocjenjuje. Menadžment stoga mora pronaći odgovarajući način provođenja ocjenjivanja uz koji će se ocjenjivanje radne uspješnosti temeljiti na suradnji. Koraci u procesu provođenja ocjenjivanja radne uspješnosti prikazani su na slici 1.

**Slika 1. Koraci u procesu provođenja ocjenjivanja radne uspješnosti**



Izvor: Izradila autorica prema: Klindžić (2021.) *Menadžment ljudskih potencijala – II. dio*. Nastavni materijali iz kolegija Menadžment, akademska godina 2020./2021., Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Kako je prikazano slikom 1, prvi korak je utvrditi kriterije za ocjenjivanje radne uspješnosti, nakon čega slijedi stupnjevanje i utvrđivanje težine pojedinih kriterija i postavljanje standarda učinka. Potom slijedi oblikovanje obrasca i sam proces ocjenjivanja, nakon kojeg slijedi razgovor o uspješnosti i pretvaranje ocjena u nagrade, odnosno plaće.

Utvrđivanje kriterija za ocjenjivanje radne uspješnosti odnosi se na utvrđivanje svrhe posla kao i načina rada za sva radna mjesta koja su obuhvaćena procesom. Definiraju se ključna područja, odnosno zadaci koji najviše pridonose ostvarenju ciljeva poduzeća. Kod većine radnih mjesta moguće je definirati 5 do 7 ključnih područja, a u praksi se najčešće ona dijele u područje količine (primjerice, broj proizvoda koji je zaposlenik prodao u

promatranom razdoblju), kvaliteta (mjerena, primjerice, zadovoljstvom korisnika uslugom koju je pružio promatrani zaposlenik) te ponašanje (promatrano kroz, primjerice, različite vještine koje su potrebne u procesu pružanja usluga ili suradnje s drugim zaposlenikom u kolektivu). Potom slijedi utvrđivanje standarda radne uspješnosti za prethodno navedene kriterije. Standardi mogu biti kvantitativni i kvalitativni. Kvantitativni standardi su količinski i objektivno mjerljivi, dok se u kvalitativni ne mogu izraziti broičano već se koriste opisi poput loš ili dobar; uvijek ili nikad i slično (Bahtijarević-Šiber, 1999). Nakon toga slijedi postavljanje ciljeva. Ciljevi idealno trebaju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, realistični i vremenski određivi. Kod postavljanja ciljeva vrijede određena pravila, primjerice, ne smiju se postaviti previsoko ili prenisko; moraju se moći revidirati; moraju biti jasni i konkretni; moraju biti mjerljivi i slično (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Nakon što se utvrde i kriteriji i njihova težina, postave standardi i oblikuju obrasci, slijedi ocjenjivanje radne uspješnosti. Ocjenjivanje je kontinuirani proces, a dinamika provođenja ovisi o vrsti i veličini poduzeća, načinu organizacije kao i o vrsti posla s kojim se poduzeće bavi. Također, ocjenjivanje se može provoditi različitom dinamikom, ovisno o sektoru u poduzeću. Primjerice, kod sektora prodaje, praćenje uspješnosti i ocjenjivanje provoditi će se uglavnom na mjesečnoj bazi. Kao najčešći parametri ocjenjivanja uzimaju se: kvaliteta rada, obujam izvršenog posla, kolegijalnost i kooperativnost, samostalnost u obavljanju poslova, poznavanje procesa i tehnologije rada, spremnost na promjene i učenje i slično (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Sljedeći korak nakon ocjenjivanja je razgovor o uspješnosti sa zaposlenicima. Razgovor o radnoj uspješnosti trebao bi biti motivirajući s naglaskom na dobro razvijene radne kompetencije, ali uz skretanje pažnje na kompetencije na kojima treba dodatno poraditi s ciljem dugoročnog razvoja zaposlenika (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Kako navodi Armstrong (2006), strategija upravljanja radnom uspješnosti treba se usredotočiti na kontinuirani razvoj i fleksibilan proces koji uključuje menadžere i one kojima oni upravljaju. Proces provođenja ocjenjivanja radne uspješnosti prema autorima Mondy i Martocchio (2016) prikazan je u nastavku.

**Slika 2. Proces provođenja ocjenjivanja radne uspješnosti prema Mondy i Martocchio**



Izvor: Izradila autorica prema: Mondy, R. W. i Martocchio, J. J. (2016) *Human Resource management*, Pearson Education, Illinois

Kao što je prikazano slikom 2, polazište za postupak procesa provođenja ocjenjivanja radne uspješnosti je utvrđivanje specifičnih ciljeva izvedbe. Univerzalni sustav



procjene vjerojatno ne može učinkovito služiti svakoj željenoj svrsi, pa bi menadžment trebao odabrati specifične ciljeve za koje smatra da su najvažniji i realno ostvarivi. Na primjer, neka poduzeća mogu naglasiti razvoj zaposlenika, dok se druge organizacije mogu usredotočiti na prilagodbe plaća. Sljedeći korak u ovom procesu nastavlja se uspostavljanjem kriterija (standarda) i priopćavanjem tih očekivanja učinka zaposleniku. Tada se posao izvodi i supervizor ocjenjuje izvedbu. Na kraju razdoblja ocjenjivanja, procjenitelj i zaposlenik zajedno pregledavaju radnu uspješnost i ocjenjuju je prema utvrđenim standardima uspješnosti. Ovaj pregled pomaže utvrditi koliko su zaposlenici zadovoljili standarde, utvrđuje razloge za nedostatke i razvija plan za ispravljanje problema. Na ovom sastanku postavljaju se ciljevi za sljedeće evaluacijsko razdoblje i ciklus se ponavlja.

### **3.4. Pogreške pri provođenju ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika**

Ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika, iako se često koristi, ima značajan broj pogrešaka i nedostataka. Kako je već ranije navedeno, ocjenjivanje radne uspješnosti je težak zadatak. Davanje nekom drugom iskrene ocjene na temelju mjerenja radne uspješnosti stresno je iskustvo za većinu procjenitelja. Obrambeno ponašanje osobe koja se procjenjuje je uobičajeno. To posebno vrijedi ako su u pitanju plaće, napredovanje ili samo zadržavanje posla. Zauzvrat, to može dovesti do obrambenog ponašanja procjenitelja ako se ocjena mora braniti. Stoga evaluacija lako dovodi do kompetitivnog odnosa u kojem se obje strane mogu osjećati ugroženo. Raou (2004, prema Samal, 2015), ističe glavne probleme sustava za ocjenjivanje:

- pojam konfrontacije i neugodnosti pregleda učinaka,
- neugodnost u davanju negativnih povratnih informacija,
- slaba posvećenost menadžera u procesu,
- neusklađenost između korištenih sustava i poslova zaposlenika,

- neadekvatna obuka procjenitelja za ocjenjivanje.

Zbog navedenih problema često dolazi do pogrešaka procjenitelje i politike procjene. Česte pogreške su: sličnost, kontrast, distribucijske pogreške, strogoća, prosječnost i blagost. Sličnost je pogreška rezultat sklonosti procjenitelja da nekoga smatra uspješnim ako pronade neku sličnost između sebe i zaposlenika (Samal, 2015). Nadalje, pogreška u kontrastu pojavljuje se kada procjenitelj uspoređuju zaposlenike jedni s drugima umjesto njihovih performansi prema unaprijed zabilježenim kriterijima (Samal, 2015). Također, tu su i distribucijske pogreške koje se očituju na način da procjenitelj sve zaposlenike ocijeni prestrogo, preblago ili prosječnom ocjenom (Samal, 2015).

U literaturi se još navodi i takozvana halo pogreška. Halo pogreška definirana je kao „utjecaj procjeniteljevog općeg dojma na ocjene specifičnih kvaliteta“ (Bhattacharyya, 2011, prema Samal, 2015). Drugim riječima, procjenitelj daje zaposlenicima dobre ocjene iako njihova uspješnost nije izražena. Na primjer, ako zaposlenik ima nekoliko nedostataka, procjenitelj mu može dati visoku ocjenu zbog njegove pouzdanosti (Gürbüz, Dikmenli, 2007). Bhattacharyya (2011, prema Samal, 2015) navodi suprotnu grešku od „halo greške“, a poznata je kao sirena. Prema njegovim riječima, pogreška dovodi do loše ocjene uspješnosti unatoč višoj razini stvarnog učinka, jer procjenitelj ne voli neke kvalitete zaposlenika i ima opći negativni osjećaj o njemu. Važno je znati na koji način smanjiti mogućnost pogrešaka, a jedan od načina svakako je obuka ili trening procjenitelja. Jednostavan proces treninga može ublažiti ili čak ukloniti probleme koji se obično javljaju. Većina profesionalaca, kada otkriju da čine pogrešku, žele to ispraviti. Dakle, obuka za ocjenu uspješnosti daje menadžerima znanje i alate potrebne za pravilno obavljanje svog posla. Provođenje treninga je važno da se zajamče standardizirane metode ocjenjivanja. Na primjer, ako će procjenjivači upotrebljavati pojam „dobro“ ili „izvrsno“, treba se osigurati da svi razumiju što svaki pojam podrazumijeva (Mondy i Martocchio, 2016). Nakon konceptualizacije radne uspješnosti zaposlenika, u nastavku rada slijedi uvid u ulogu *coachinga* u povećanju radne uspješnosti.

## **4. ULOGA *COACHINGA* U POVEĆANJU RADNE USPJEŠNOSTI ZAPOSLENIKA**

Procjena radne uspješnosti zaposlenika može pružiti menadžmentu informacije potrebne za uspjeh organizacije. Procjena može otkriti snage i slabosti zaposlenika i ukazati na područja u kojima je potrebna obuka, transferi ili zapošljavanje. Procjena također može dati povratne informacije o učinkovitosti nadzora. Osoba najefikasnije uči na poslu kada ono što nauči poveže sa svojim poslom. U ovom dijelu rada povezuju se teorijske spoznaje o *coachingu* i radnoj uspješnosti, odnosno analizira se uloga *coachinga* u unaprjeđenju radne uspješnosti zaposlenika.

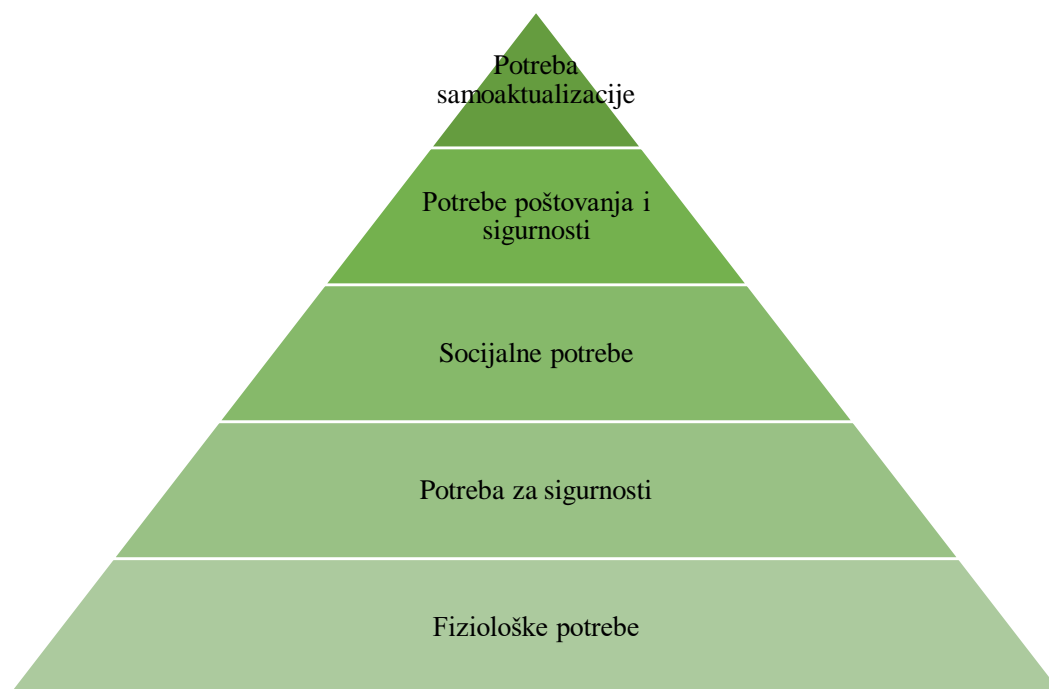
### **4.1. Motivacija zaposlenika kao ključ radne uspješnosti**

Motivacija se definira kao psihosomatski proces koji usmjerava osobu da se ponaša i reagira na način koji joj pomaže da zadovolji određene neispunjene potrebe (Grote, 2002). Motivacija je ono što pruža poticaje i smjer prema kojem zaposlenici mogu izvršavati svoje dužnosti (Grote, 2002). Lako je prepoznati kada su zaposlenici pravilno motivirani jer (Sabir, 2017):

- traže bolje načine obavljanja posla,
- brinu o kupcima,
- ponose se na svoj posao, i
- produktivniji su.

Radna uspješnost usko je vezana za motivaciju zaposlenika. Poznato je više teorija motivacija zaposlenika. Najpoznatija teorija motivacije zaposlenika poznata je kao Maslowljeva teorija hijerarhija potreba. Prema ovoj teoriji cilj je da zaposlenici budu zadovoljni, što će direktno utjecati i na njihovu produktivnost (Bahtijarević-Šiber, 1999). Maslowljeva teorija hijerarhija potreba prikazana je slikom u nastavku.

### Slika 3. Maslowljeva teorija hijerarhija potreba



Izvor: Izradila autorica prema: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing, str. 561.

Slika 3. ukazuje kako su temeljne ljudske potrebe one fiziološke, poput hrane i pića. Nakon toga slijedi potreba za sigurnosti što uključuje siguran dom, posao, obitelj. Slijede socijalne potrebe kao potreba za druženjem, kontaktima, realizaciji na poslu i slično. No, Beck (2003) navodi kako su zaposlenici, pogotovo na nižim radnim mjestima, previše orijentirani na zadovoljenje nižih potreba iz Maslowljeve teorije hijerarhija, a pritom zaboravljaju iskazati motiviranost kroz rad što utječe na razinu produktivnosti.

Sljedeća teorija motivacije naziva se Herzbergova teorija dva faktora. Herzberg je potrebe razvrstao u dvije kategorije: higijenske čimbenike i motivacijske čimbenike. Higijenski čimbenici potrebni su da zaposlenik ne bude nezadovoljan. U higijenske čimbenike ubrajaju se radni uvjeti, sigurnost posla, benefiti, politika poduzeća i menadžment. Faktori motivacije potrebni su za osiguranje zadovoljstva zaposlenika i motivacije zaposlenika za veće performanse. U faktore motivacije ubrajaju se izazovi na poslu, postignuća i uspjeh, odgovornost, mogućnost osobnog razvoja te priznanja i mogućnost

napredovanja Sama prisutnost higijenskih čimbenika ne garantira motivaciju, a prisutnost motivacijskih čimbenika u nedostatku higijenskih čimbenika također ne djeluje (Beck, 2003)

Još jedna teorija motivacije je McClellandova teorija potreba. McClelland navodi kako kod svih ljudi postoje tri motivacijska pokretača. Jedan od tih pokretača bit će dominantan u ponašanju, što ovisi o životnom iskustvu. Tri motivacijska pokretača su (Beck, 2003):

- Postignuća: potreba za postizanjem i pokazivanjem vlastite kompetencije. Ljudi s velikom potrebom za postignućem preferiraju zadatke koji osiguravaju osobnu odgovornost i rezultate na temelju vlastitih napora.
- Pripadnost: potreba za ljubavlju, pripadnošću i društvenim prihvaćanjem. Ljudi s velikom potrebom za pripadnošću motivirani su time što ih drugi vole i prihvaćaju. Skloni su sudjelovanju na društvenim okupljanjima.
- Moć: potreba za kontrolom vlastitog ili tuđeg rada. Ljudi s velikom potrebom za moći žele situacije u kojima svojom moći utječu na druge. Oni teže položajima sa statusom i autoritetom i više ih brine njihov stupanj utjecaja nego učinkovita radna uspješnost.

Sljedeća teorija je Vroomova teorija očekivanja. Victor Vroom navodi kako će ljudi biti visoko produktivni i motivirani ako su ispunjena dva uvjeta: 1) ljudi vjeruju da će njihov napor dovesti do uspješnih rezultata i 2) ljudi također vjeruju da će biti nagrađeni za svoj uspjeh. Drugim riječima, ljudi će biti motivirani uložiti visoku razinu napora kada vjeruju da postoje veze između napora koje ulažu, učinka koji postižu i ishoda, odnosno nagrade koje dobivaju (Beck, 2003).

Razne teorije motivacije pomažu u razumijevanju onoga što će motivirati ljude, a nedostatak motivacije utječe na produktivnost. Pored toga, brojni simptomi mogu ukazivati na nisku razinu motivacije: pad produktivnosti, veća učestalost izostanaka i umora, sve veći broj neispravnih proizvoda, veći broj nesreća ili viša razina otpadnih materijala (Abbah, 2014). Motiviran zaposlenik je lojalan zaposlenik, a biti lojalan podrazumijeva da zaposlenik

podržava akcije i ciljeve poduzeća. Sudjelovanje u poslu u cjelini utječe na spremnost i kvalitetu radne uspješnosti zaposlenika (Abbah, 2014).

## **4.2. Tehnike i proces provođenja *coachinga* u svrhu povećanja radne uspješnosti**

*Coaching* se bavi stvaranjem uvjeta kako bi zaposlenici ispunili svoje pune radne potencijale. U *coachingu* zaposlenik dobiva izravne povratne informacije o svom učinku, a to pojačava uspjeh i pomaže im da brzo isprave bilo kakve pogreške. *Coaching* stoga ubrzava procese poboljšanja performansi. Zaposlenici na svim razinama prihvaćaju odgovornost za svoj radni odnos i proizvode. Od menadžera zahtijevaju manje svakodnevnog i izravnog nadzora jer razvijaju svoje vještine i nastoje ostvariti svoj puni potencijal (Bosibori Bwengi, 2015.).

Kada se govori o tehnikama provođenja *coachinga* u svrhu povećanja radne uspješnosti, važno je reći i kako *treneri* često koriste suvremene metode, odnosno alate za procjenu radne uspješnosti. Neke od tih tehnika su metoda procjene povratnih informacija od 360 stupnjeva, skaliranje postignuća cilja, igranje uloga, simulacija, studije slučaja, vođenje dnevnika i slično. Metoda poput **procjene povratnih informacija od 360 stupnjeva** vrlo je popularna i često se koristi s obzirom da pruža širok spektar percepcija (DiGirolamo, 2015). Nadalje, s obzirom da takve metode prikazuju mišljenja i percepcije, ali ne i činjenice, one također mogu otkriti posljedice ponašanja klijenta. Metoda 360 stupnjeva kombinira se sa procjenom osobnosti, a izvještaj o osobnosti u kombinaciji s izvještajem od 360 stupnjeva može pružiti značajnu količinu analitičkih podataka (DiGirolamo, 2015).

**Skaliranje postignuća cilja** (engl. Goal attainment scaling - GAS) metoda je u kojoj se razvijaju ciljevi s ljestvicama ocjena za svaki cilj kako bi se poboljšala motivacija i pružila mjera napretka. Izvorno razvijen od strane Kiresuka i Shermana (1968) za područje

mentalnog zdravlja, GAS se pokazao izuzetno korisnim za procjenu napretka prema ciljevima.

*Treneri će se često služiti tehnikama kao što su igranje uloga, simulacije, studije slučaja ili vođenje dnevnika. Ove tehnike promiču svijest ili pružaju vještinu u određenom području. Igranje uloga i simulacije mogu pružiti dobru praksu i mogu pomoći klijentu na novom položaju ili ga pripremiti za buduću ulogu. Studije slučaja također su učinkovite metode vježbanja za scenarije koji se mogu odigrati u budućnosti. Dnevnik mogu pomoći klijentima da steknu svijest o emocijama i ponašanju, promatraju događaje tijekom dana i prate napredak prema ciljevima (DiGirolamo, 2015). Igranje uloga najčešće se koristi kao metoda u polju komunikacijskog treninga i usredotočuje se na interakciju između sudionika. Ovom metodom sudionici preuzimaju određenu ulogu u simuliranom kontekstu istinskog života, ponašajući se kao da su druga osoba u datoj situaciji (Hagen, 2017). Simulacija je tehnika vježbanja i učenja koja se može primijeniti na mnogo različitih disciplina i vrsta polaznika. Simulacijski trening pruža virtualno okruženje u kojem se nove aplikacije, metode ili alati uvode u prostor koji oponaša stvarnu upotrebu. Često se simulacijski trening provodi digitalno, u virtualnom okruženju koje odražava stvarne radne uvjete, uključujući pozadinsku buku, efekte i simulirane radne prostore (Salminen-Tuomaala i sur. 2020). Studija slučaja je metoda koja koristi opisne situacije koje polaznike potiču na donošenje odluka. Svrha metode studije slučaja je potaknuti polaznike da u praksi primijene ono što znaju (Shivakumar, 2012). Vođenje dnevnika uključuje praksu zapisivanja događaja. Dnevnik omogućuje ljudima da razjasne svoje misli i osjećaje, a također je dobar alat za rješavanje poslovnih problema jer do rješenja se često može lakše doći „na papiru“ (Mosca i sur. 2010).*

U nastavku slijedi tablični prikaz *coaching* tehnika koje se koriste u praksi.

**Tablica 4. Coaching tehnike i načini primjene**

Tehnika	Način primjene
Socijalizirajući govor	<p>Koriste se izrazi:  <i>Ja ću.....</i>  <i>Vi i ja bi trebali.....</i>  <i>Mi ćemo zajedno.....</i>  <i>Vi ćete saznati....</i>  <i>Ja ću dobiti....</i></p>
Out of the box	<p>Koristi se kada djelatnik ima puno ograničavajućih uvjerenja i koristi riječi kao što su: ja ne mogu..., to je teško..., nitko neće..., svi uvijek....  <i>Trener</i> aktivno sluša ta uvjerenja i zapisuje ih na papir u "kutije", nakon što klijent završi trener mu pokaže što j govorio i pita ga:  <i>„Kako misliš s ovakvim stavovima uspješno riješiti ili završiti zadatak?“</i>  <i>„Želiš li tako i dalje ili ćeš nešto promijeniti?“</i>  <i>„Što točno?“</i></p>
Tko zna?	<p>Koristi se kad klijent kaže kako nešto ne zna, ne može ili mu nedostaje sposobnosti.  <i>Trener</i> pita klijenta <i>poznaje li neku osobu koja zna? Koje ta osoba ima kvalitete ili osobine da je tako uspješna u tome?</i> Zapiše na papir i onda pita klijenta kako on stoji s tim osobinama od 1-10.</p>
Kartezijanske koordinate	<p>Koristi se kod donošenja odluka da se situacija pogleda iz svih pozicija  <i>Što će se dogoditi ako to napravim?</i> (što ću dobiti iz svega)  <i>Što će se dogoditi ako to ne učinim?</i> (Hoće li sve ostati isto? Koje su prednosti ako nešto ne uradimo?)  <i>Što se neće dogoditi ako to napravim?</i> (slabosti, mane, greške koje bi proizašle ako to učinimo)  <i>Što se neće dogoditi ako to ne učinimo?</i> (slabosti, mane, greške koje bi proizašle ako to ne učinimo)</p>
Ti ćeš odlučiti	<p>Koristi se kada je klijent nekada nešto dobro radio, a sada više ne (bio je zadovoljan, a sada više nije)  Klijenta se vraća na situaciju:  <i>Što ti se tada najviše sviđalo? S čim si bio najviše zadovoljan?</i>  <i>Koji je osjećaj biti u toj situaciji?</i>  <i>Kad razmišljaš o tome reci mi što najviše cijeniš kod sebe? Koje kvalitete i osobine? Na što si najviše ponosan?</i>  <i>Kako ti te osobine mogu pomoći danas u ovoj situaciji? Kako to možeš iskoristiti sada?</i>  <i>Kako ćeš to učiniti?</i>  <i>Koliko ti dugo treba da završiš? Što bi bio tvoj cilj u slijedećih 6 mjeseci?</i></p>
Johari tehnika (Johari prozor)	<p>Ovaj model se temelji na otkrivanju, samospoznaji i povratnoj informaciji. Ova tehnika se koristi za stvaranje povjerenja i unapređivanje odnosa. Johari prozor sastoji se od 4 dijela koji predstavljaju karakteristike: <i>Arena</i> (vidljive karakteristike); <i>Slijep</i> (karakteristike koje drugi vide); <i>zatvoren</i> (karakteristike koje drugi ne vide);</p>



	<p><i>mračno</i> (karakteristike koje nitko ne vidi i ne poznaje). Klijent između 55 ponuđenih bira 5 karakteristika koje smatra karakterističnima za sebe, potom test daje 5 osobama koje poznaje da odaberu isto 5 karakteristika za koje misle da najbolje opisuju osobnost klijenta.</p> <p>Model su kreirali psiholozi Joseph Luft i Harry Ingham 1955. godine</p>
Skaliranje od 1 do 10	<p><i>Što je vaš cilj?</i>  <i>Ako je cilj 10, a početak 1 gdje si ti sada?</i>  <i>Npr. 6 Što si sve morao raditi da dođeš s 1 na 6?</i>  <i>Što bi trebao napraviti da se pomakneš s 6 na 7?</i>  <i>Po čemu će i drugi primijetiti da ste se pomaknuli na 7?</i></p> <p>i tako postavljamo pitanja dok ne dođemo do 10</p>
GROW model	<p>Koristi za jasnije postavljanje ciljeva</p> <p>G - goal  R - reality  O - options  W – will</p> <p>Model je razvio John Whitmore 2002. godine</p>
DIANA model	<p>Tehnika za brzo rješavanje problema.</p> <p>D - definiranje problema ili situacije  I - ideje  A - analiza ideja  N - naredni, novi koraci  A - akcija</p>
BATHE model	<p>Kada klijent preuveličava temu ili situaciju.</p> <p>B - background (Što se dogodilo?)  A - affect (Kakve osjećaje ta situacija izaziva kod tebe?)  T - trouble (Što vam u toj situaciji najviše smeta?)  H - handle (rješenje, Što bi vam bliska osoba savjetovala u toj situaciji?)  E - empathy (pokažemo razumijevanja)</p>

Izvor: Izradila autorica prema: Lalić, I. (2019) *Business Coaching Akademija* (skripta), RE-FORMA GRUPA d.o.o., edukacija i savjetovanje, Zagreb.

Različite *coaching* tehnike pomažu u boljem komuniciranju i upravljanju članovima tima budeći im unutarnju motivaciju. Tako postaju zadovoljniji sobom, svojim poslom i karijerom. Sve *coaching* tehnike imaju isti cilj, a to je da u članovima tima izazovu promjenu kako bi počeli razmišljati i raditi na drugačiji, novi način koji će im donijeti bolje rezultate i više zadovoljstva (Lalić, 2019).

Proces provođenja *coachinga* u svrhu povećanja radne uspješnosti sastoji se od više faza. Razni autori različito definiraju i navode faze *coachinga* u svrhu povećanja radne uspješnosti. Autorica Kankousky (2019) navodi sljedećih pet koraka procesa:

1. Detektirati ciljeve. Ciljevi trebaju biti jasno postavljeni, a *trener* i klijent usredotočuju se na krajnji rezultat, a ne na put kako do tamo stići.
2. Odabrati pravi put. Tek nakon jasno definiranog cilja ulažu se naponi u način kako postići ciljeve.
3. Kontinuirano biti u toku s postupkom.
4. Dati povratnu informaciju.
5. Komentirati, pregledati, ponovo revidirati put (korak 2.) ako je potrebno.

Autorica Lalić (2019) navodi šest najčešćih koraka provođenja *coachinga*. U pripremnoj fazi provođenja *coachinga* potrebno je odrediti temu i cilj *coachinga*, staviti se u resursivno stanje (što mi se kod tog djelatnika najviše sviđa?) i raditi na usklađivanju. U uvodnom dijelu važno je upoznati zaposlenika s temom razgovora, te mu dati pohvalu (2-3 osobine). Koraci procesa prema Lalić (2019):

1. Opis sadašnje situacije. *Što se točno dogodilo? Što ti misliš o toj situaciji?*
2. Opis željene situacije. *Koja je svrha te teme \_\_\_\_\_? Što je važno kod \_\_\_\_\_? Zašto je baš ta (vrijednost ili kriterij) važna za tebe i cijelo poduzeće? Postavljamo pitanja "prema gore" dok ne dobijemo jasnu motivaciju.*
3. Postizanje dogovora. *Slážeš li se sada sa mnom kako je (tema)\_\_\_\_\_ važna i kako ćeš kroz to dobiti (motivacija) \_\_\_\_\_. Moramo dobiti odgovor: DA, slažem se!*
4. Traženje rješenja. *Što ćeš od sada raditi drugačije?*
5. Plan i koraci. *Kada ćeš to početi primjenjivati? Koliko ti dugo treba da to usvojiš u potpunosti? Koji će ti biti 1 korak? Koji je drugi korak? Itd Kako ćeš to napraviti? Provjeriti kompetencije Kako ćeš znati da si uspio u tome? Po čemu ćeš mjeriti svoje rezultate?*
6. Povratna informacija. *Koristimo sendvič metodu (pozitivni feedback).*

Aftergut (2016) navodi pet koraka koji će nadahnuti i angažirati zaposlenike za bolji učinak i radnu uspješnost. Prvi korak sastoji se od prikupljanja, analize i tumačenja podataka o dosadašnjoj uspješnosti zaposlenika. U ovom koraku utvrđuju se i jedinstveni nedostaci za svakog zaposlenika i istražuje se pozadina ponašanja. Drugi korak obuhvaća pripremu. Priprema obuhvaća postavljanje ciljeva, planiranje interakcije, predviđanje ponašanja sugovornika i slično. Treći korak je komunikacija trenera i klijenta. Trener otvara dijalog, postavlja pitanja, dijeli perspektive i zajednički se sagledaju mogućnosti za napredak. *Coaching* je prije svega dvosmjerni proces komunikacije koji zahtijeva da trener i klijent budu u potpunosti angažirani i motivirani. Četvrti korak čini dokumentiranje koje obuhvaća postavljanje ciljeva i dogovaranja sljedećih koraka. Nakon toga slijedi praćenje napretka i ponavljanje radnji jer *coaching* je proces, a nikako jednokratna evaluacija.

Kako je vidljivo iz prikaza, svi autori navode kako je *coaching* proces koji nikada ne prestaje. Također, bez obzira na poziciju iz koje se postavlja proces provođenja *coachinga*, cilj je isti – povećanje radne uspješnosti.

U konačnici, *coaching* je usmjereni proces koji olakšava učenje i podiže radnu uspješnost na poslu. Zadatak voditelja i menadžera je da uz radnu uspješnost rastu i zaposlenici i njihovo zadovoljstvo na poslu. U *coachingu* dolazi do suradničkog procesa u kojem obje strane imaju jasno definirane uloge. *Coach* je odgovoran za vođenje razgovora usmjerenog na jasno definirani cilj, praćenje napretka i davanje konstruktivne povratne informacije, a zaposlenik je odgovoran za stvaranje ideja i rješenja, poduzimanje mjera za postizanje ciljeva i izvješćivanje o napretku. *Coach* ne govori što i kako zaposlenik treba učiniti nego postavlja pitanja na temelju kojih zaposlenik sam dolazi do rješenja. Na taj način zaposlenici preuzimaju odgovornost za svoj dio posla i usredotočuju se na ciljeve, a ne na probleme. Tako se, kroz proces, stvara odnos povjerenja i dolazi do željenih rezultata (Stout-Rostron, 2014).

### 4.3. Prepreke učinkovitim provođenju *coachinga* u svrhu povećanja radne uspješnosti

Mnogo je prepreka koje se mogu pojaviti u *coaching* odnosu. Neke od najpoznatijih prepreka utvrđenih u literaturi su (Gligorea, 2015.):

- Nesklad između trenera i zaposlenika.
- Upitna stručnost trenera.
- Pronalaženje pravog trenera s pravim sposobnostima, kao što je sposobnost da se ne prosuđuje, sluša, pokaže empatiju, sposobnost da se izgradi povjerenje i da se zaposlenik osjeća ugodno u prisutnosti trenera.
- Razmatrajući neka pitanja *coachinga* zastrašujućim, trener se može suočiti s otporom svojih zaposlenika.
- Negativni odnos zaposlenika prema *coachingu*, nastao zbog nerazumijevanja prednosti praćenja *coaching* programa.
- Nedostatak standarda u području *coachinga* također može usporiti razvoj čvrstih programa *coachinga*.
- Odsustvo podrške uprave za *coaching*.

Kako bi se riješile gore spomenute prepreke, poduzeća bi trebala razmotriti uspostavljanje i provedbu strategije u tom smjeru koja uključuje alat namijenjen procjeni programa *coachinga*. Komunikacija je, kao i uvijek, također vrlo važna kako bi zaposlenici razumjeli prednosti takvih programa i način na koji to olakšava njihovu integraciju u poduzeće, kao i njihov rad. Kad je riječ o pronalaženju pravog trenera, menadžeri mogu razgovarati i tada napraviti najprikladniji izbor iz unaprijed postavljenih trenera. Isto tako, važno je koristiti *coaching* kako bi se pomoglo pravim zaposlenicima, na primjer: zaposlenici visokog potencijala, problematični zaposlenici ili imigranti. Stoga, prilikom osmišljavanja i provođenja programa *coachinga* postoji puno aspekata koje moramo uzeti u obzir ako želimo postići željene rezultate. Uspjeh snažno ovisi o kvaliteti i profesionalnosti trenera i njihovoj sposobnosti da razviju vještine i profesionalni stav zaposlenika (Gligorea, 2015.).

Nakon pregleda ključnih aspekata i uloge *coachinga* u povećanju radne uspješnosti, u nastavku rada slijedi pregled dosadašnjih spoznaja o povezanosti *coachinga* i radne uspješnosti. Pregled je temeljen na dosadašnjim istraživanjima na temu, a predstavlja uvod u istraživački dio ovog rada.

#### **4.4. Dosadašnje spoznaje o povezanosti *coachinga* i radne uspješnosti u suvremenom poslovanju**

*Coaching* je identificiran kao ključno menadžersko ponašanje koje organizacije moraju promicati kako bi razvile zaposlenike i postizale više razine rada (American Management Association, 2008). Što se tiče posljedica *coachinga*, i praktičari i znanstvenici pohvalili su pozitivne posljedice na zadovoljstvo poslom, radni učinak, predanost i razvoj zaposlenika (American Management Association, 2008). Obrazloženje ove izjave je da će se u *coaching* kontekstu ljudi osjećati cijenjeni i poštovani od strane svojih poslodavaca pa će oni biti skloniji odanosti i napornijem radu. Nadalje, razvijeniji ljudi imat će veće kompetencije u vezi s poslom, bolje se snalaziti i ostvariti veće zadovoljstvo kupaca (American Management Association, 2008).

Globalna studija koju je proveo American Management Association (2008), zaključuje kako organizacije koje koriste *coaching* svjedoče većem uspjehu u postizanju svojih ciljeva, kao i jačoj tržišnoj uspješnosti. Želja za poboljšanjem individualnih performansi i produktivnosti najčešći je razlog korištenja *coachinga*. Razvijanje vođa i povećanje razine vještina drugi su često citirani razlozi za *coaching*. Uz to, utvrđeno je da što više organizacija ima jasnih razloga za korištenje *coachinga* – bilo to razvoj vodstva ili jačanje angažmana – to je vjerojatnije da će se program *coachinga* smatrati uspješnim. Ukratko, organizacije koje imaju dobro definiranu svrhu *coachinga* vjerojatnije će također prijaviti da imaju uspješne programe podučavanja.

Dvije međunarodne kvalitativne studije provedene od strane autora Pousa i Mathieu (2014) potvrđuju ove podatke; i zaposlenici i menadžeri složili su se da vještine *coachinga*

utječu na razvoj zaposlenika, što u konačnici povećava radni učinak zaposlenika i razvoj odnosa s kupcima (Pousa, Mathieu, 2014.). Autori u svom radu također navode kako su ranije studije otkrile da *coaching* može umanjiti manipulativno i devijantno ponašanje zaposlenika poput laganja ili prodajne orijentacije. Također, *coaching* može povećati relacijsko ponašanje zaposlenika, poput orijentacije prema kupcu, predanosti i motivacije, zadovoljstva i radne uspješnosti (Pousa i Mathieu, 2014.).

Istraživanje koje je 2015. godine provedeno u Španjolskoj dolazi do spoznaja kako *coaching* nije u svakom poduzeću postigao željene rezultata, pa se ne može smatrati univerzalnim rješenjem za povećanje radne produktivnosti. Rezultati istraživanja također pokazuju da su procesi *coachinga* važan alat za poboljšanje performansi ljudskih potencijala na individualnoj razini. Nadalje, poduzeća mogu imati koristi od učinaka *coaching* na organizacijske performanse, povećanje prodaje i rast produktivnosti poduzeća (Utrilla, Grande i Lorenzo, 2015).

Još jedno istraživanje koje je provedeno 2015. godine, ali na primjeru *outsourcing* poduzeća u gradu Nairobi, utvrdilo je učinke *coachinga* na radnu uspješnost zaposlenika. *Coaching* je imao glavnu ulogu u izgradnji kapaciteta i razvoju vještina u analiziranoj industriji. Većina ispitanika rekla je da je *coaching* pozitivno utjecao na njihovu radnu uspješnost. Međutim, to se nije odrazilo na radni učinak. U poslovnom *coachingu* neki od ključnih čimbenika koji doprinose poboljšanju učinka zaposlenika su postizanje ciljeva, bolje razumijevanje poslovanja i dinamike uloga zaposlenika, predanost učinku, poboljšane poslovne vještine koje su uključivale planiranje, donošenje odluka i vještine upravljanja promjenama i vremenom. Procjenjuje se osjećaj odgovornosti kao i razina rješavanja pitanja. Rezultati studije pokazali su da je *coaching* osobnog pojedinačnog razvoja neophodan, međutim, to značajno ne poboljšava učinak zaposlenika (Taruru i sur., 2015).

Istraživanje provedeno 2018. godine na uzorku zaposlenika javnog sektora Pakistana za cilj je imalo ispitati izravan utjecaj menadžerskog *coachinga* na radni učinak zaposlenika, kao i neizravni utjecaj radnog angažmana, kvalitete razmjene trener-zaposlenici i zadovoljstvo poslom. Istraživanje zaključuje kako menadžerski *coaching* vodi ka poboljšanju radnog učinka zaposlenika. Stoga menadžeri i vođe shvaćaju vrijednost svojih

trener kompetencija za poboljšanje ishoda zaposlenika u organizacijama. Menadžeri su također prepoznali svoju ulogu u razvoju zaposlenika kako bi poboljšali svoje performanse. Menadžment organizacije mora promicati i poticati menadžerski *coaching* u organizacijama kako bi se povećao učinak zaposlenika i organizacije. Menadžeri s trenerskim kompetencijama organizacije bi trebale nagraditi (Ali i sur., 2018).

Sva navedena istraživanja ukazuju na postojanje pozitivne veze *coachinga* i radne uspješnosti. Izuzetak je istraživanje provedeno u Španjolskoj 2015. godine gdje se zaključuje kako *coaching* nije univerzalno rješenje povećanja radne produktivnosti. *Coaching* u svakom slučaju pozitivno utječe na poboljšanje performansi ljudskih potencijala na individualnoj razini što će u konačnici dovesti do povećanja radne uspješnosti.

Nakon teorijskog dijela rada, u nastavku slijedi istraživački dio u kojem se provodi empirijsko istraživanje povezanosti *coachinga* i radne uspješnosti.

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI *COACHINGA* I RADNE USPJEŠNOSTI

U empirijskom dijelu rada prikazani su rezultati istraživanja povezanosti *coachinga* i radne uspješnosti. Na početku poglavlja predstavljena je metodologija istraživanja nakon čega slijedi prikaz i analiza rezultata istraživanja. Na kraju rada analiziraju se i ograničenja koja su se javila tijekom istraživanja.

### 5.1. Metodologija istraživanja

**Instrument istraživanja.** Empirijsko istraživanje povezanosti *coachinga* i radne uspješnosti provedeno je anketnim upitnikom. Anketni upitnik sastojao se od tri dijela. Prvi dio odnosio se na samoprocjenu ispitanika o znanju i vještinama provođenja *coaching* tehnika prema zaposlenicima. Drugi dio odnosio se na stav ispitanika o zadovoljstvu radnom uspješnosti zaposlenika nakon provedenog *coachinga* odnosno primjene naučenih tehnika prema zaposlenicima te je ovaj dio upitnika adaptiran iz materijala *Business Coaching Akademije* autorice Lalić. U prva dva dijela upitnika ispitanici su davali procjene koristeći skalu Likertovog tipa od 5 stupnjeva. Treći dio odnosio se na demografska obilježja: područje obrazovanja, stručna sprema, radni staž, godine, područje djelatnosti poduzeća, broj zaposlenih, broj zaposlenih u najužem radnom timu, vlasništvo poduzeća, grad u kojem poduzeće posluje. Treći i četvrti dio upitnika stoga se sastoji uglavnom od varijabli nominalnog i ordinalnog tipa.

U istraživanju su sudjelovale odgovorne osobe na rukovodećim pozicijama koje su sudjelovale u procesu treninga u području *coachinga* od strane poduzeća za poslovno savjetovanje i edukacije. Anketni upitnik distribuiran je prema 70 ispitanika, a odgovorilo je njih 40. Anketni upitnik distribuiran je ispitanicima *online*, a ispitanici su dali vlastite procjene razine i mjere do koje su *coaching* tehnike koje su primijenili na zaposlenicima doprinijele radnoj uspješnosti njihovih zaposlenika. Istraživanje je provedeno od rujna 2020.



do siječnja 2021. godine. Pri korištenju anketnog upitnika bilo je važno osigurati anonimnost tih rukovoditelja kako bi se izbjeglo davanje poželjnih odgovora. Anonimnost se osigurala slanjem *online* anketnog obrasca gdje ispitanici nisu ostavljali vlastite podatke, a svi odgovori nalazili su se skupno na jednom mjestu. Po završetku procesa prikupljanja podataka odnosno u trenutku kada je prikupljeno 40 anketnih upitnika, uslijedio je proces obrade podataka. Za obradu rezultata korišten je MS Excel i IBM SPSS 26.0. program za statističku obradu podataka. Metode statističke analize korištene u radu su: deskriptivna analiza podataka, neparametrijski testovi razlika i korelacijska analiza. Demografska obilježja ispitanika prikazana su Tablicom 1 u nastavku.

**Tablica 1. Demografska obilježja ispitanika**

		Ispitanici	
		Frekvencija (N=40)	Struktura (%)
<b>Spol</b>	Muško	17	42,5
	Žensko	<b>23</b>	<b>57,5</b>
<b>Godine života</b>	21-30	2	5,0
	31-40	10	25,0
	41-50	<b>21</b>	<b>52,5</b>
	51 i više	7	17,5
<b>Stupanj obrazovanja</b>	SSS	13	32,5
	VŠS ili VSS	<b>21</b>	<b>52,5</b>
	univ. spec. oec. ili više	6	15,0
<b>Ukupne godine staža</b>	2-5	3	7,5
	6-10	3	7,5
	11-15	9	22,5
	16 i više	<b>25</b>	<b>62,5</b>
<b>Duljina radnog staža na trenutnom radnom mjestu</b>	1 god. i manje	2	5,0
	2-5	10	25,0
	6-10	4	10,0
	11-15	8	20,0
	16 i više	<b>16</b>	<b>40,0</b>
<b>Sjedište poduzeća</b>	Zagreb	<b>26</b>	<b>65,0</b>
	Izvan Zagreba	14	35,0
<b>Vlasništvo(suvlasništvo) u poduzeću</b>	Da	<b>33</b>	<b>82,5</b>
	Ne	7	17,5

Anketnom ispitivanju je pristupilo 57,5% žena, u odnosu na 42,5% muškaraca. Što se tiče starosti, većina ispitanika dobi je od 41-50 godina, njih 52,5%, nakon čega slijede ispitanici starosti od 31 do 40 godina (25%). Od ukupnog broja, u istraživačkom se uzorku nalazina najmanje ispitanika starosti od 21 do 30 godina (5%). S obzirom na stupanj obrazovanja, anketi je pristupilo najviše osoba sa završenim višim ili visokim obrazovanjem, 52,5% od ukupnog broja, nakon čega slijede osobe srednje stručne spreme (32,5%) i osobe s poslijediplomskim obrazovanjem, njih 15%. Većina ispitanika, 62,5%, ima ukupno preko 16 godina radnog staža. Na trenutnom radnom mjestu preko 16 godina radi 40% ispitanika a 40% ispitanika na trenutnom radnom mjestu radi preko 16 godina. S obzirom na status u poduzeću, 82,5% ispitanika vlasnici su ili suvlasnici poduzeća od kojih se 65% nalazi sa sjedištem u Zagrebu.

## **5.2. Rezultati istraživanja**

U ovom dijelu rada prikazani su rezultati empirijskog istraživanja povezanosti *coachinga* i radne uspješnosti. U nastavku slijedi deskriptivna analiza prikupljenih podataka o samoprocjeni ispitanika o znanju i vještinama provođenja *coaching* tehnika prema zaposlenicima (Tablica 2). Ispitanici na skali od 1 do 5 trebali izraziti svoje slaganje s postavljenim tvrdnjama o razvijenosti vlastitih vještina potrebnih za provođenje *coaching* (1 – nikako nije razvijeno, 2 – malo razvijeno, 3 – osrednje razvijeno, 4 – razvijeno, 5 – u potpunosti je razvijeno).

**Tablica 2. Deskriptivna analiza samoprocjene ispitanika o znanju i vještinama provođenja *coaching* tehnika**

Vještina	n	min	max	AS	mod	med.	SD
Aktivno slušanje zaposlenika	40	3	5	3,68	3	4	0,679
Razvijanje povjerenja kod zaposlenika	40	2	5	3,75	4	4	0,840
Promatranje i interpretacija neverbalnih znakova komunikacije	40	2	5	3,75	4	4	0,899
Postavljanje pitanja zaposlenicima	40	3	5	3,83	4	4	0,675
Postavljanje ciljeva	40	2	5	4,00	4	4	0,847
Davanje povratne informacije zaposlenicima	40	3	5	4,00	4	4	0,679
Razvijanje odnosa sa zaposlenicima	40	2	5	3,88	4	4	0,723
Upravljanje sukobima	40	2	5	3,73	4	4	0,784

Iz tablice je vidljivo kako se raspon iskazanih tvrdnji ispitanika uglavnom kreće od 2 –malo razvijeno, do 5 – u potpunosti razvijeno. S obzirom na aritmetičku sredinu tvrdnji, ispitanici u prosjeku svoje vještine i znanje provođenja *coachinga* smatraju razvijenima. Također, s obzirom na vrijednosti standardnih devijacija vidljivo je kako nema velike raspršenosti odgovora. Prema rezultatima, ispitanici kao najrazvijenije vlastite vještine navode **postavljanje ciljeva** i **davanje povratne informacije zaposlenicima** (AS=4,00). **Aktivno slušanje zaposlenika** vještina je koju ispitanici navode kao najmanje razvijenu (AS=3,68). Zanimljivo je kako nema ispitanika koji smatra da nikako nema razvijene neke od vještina za provođenje *coachinga*. Provedena je i analiza razlika u odgovorima s obzirom na spol. Prema vlastitoj samoprocjeni, muškarci nešto bolje u odnosu na žene postavljaju ciljeve i daju povratne informacije zaposlenicima no Man-Whitney U test nije ukazao na postojanje statistički značajnih razlika u samoprocjeni razvijenosti pojedinih vještina između muškaraca i žena ( $p>0,05$ ).

U kategoriji pitanja o samoprocjeni, ispitanici su također odgovorili na pitanje koju od vještina su, prema vlastitoj procjeni, najviše unaprijedili *coaching* programom. Odgovori su kategorizirani u pet kategorija, a rezultati su prikazani tablicom 3 u nastavku.

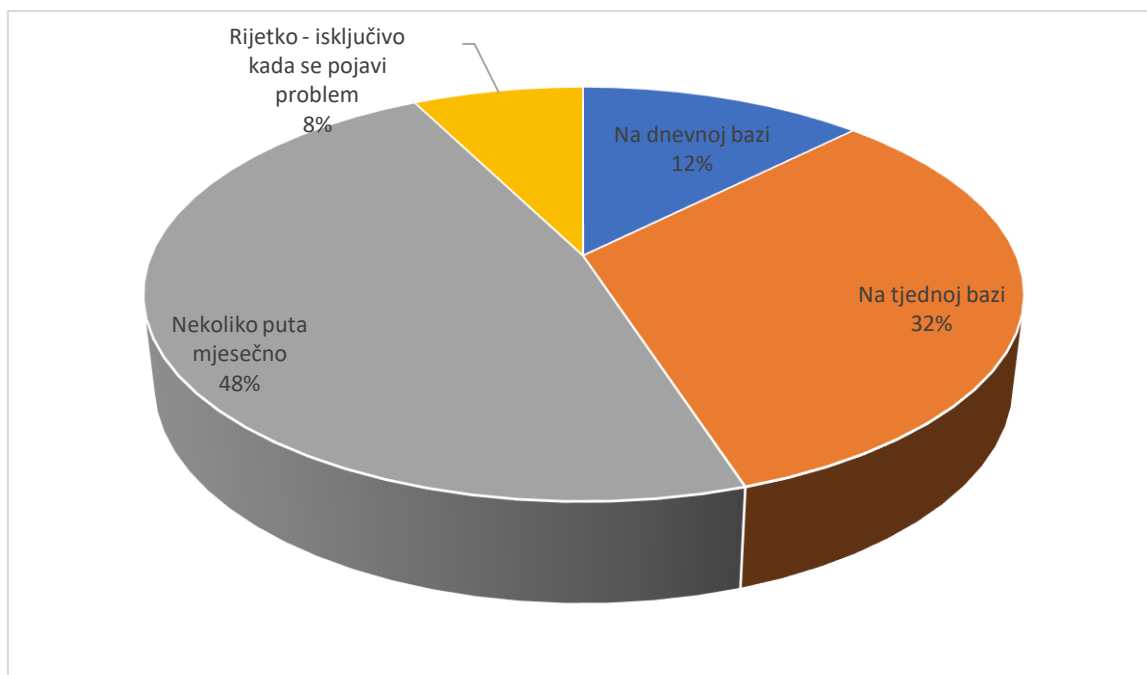
**Tablica 3. Vještine koje su ispitanici, prema vlastitoj procjeni, najviše unaprijedili *coaching* programom**

Vještina	n		%	
	Ž	M	Ž	M
Slušanje	11	7	48%	41%
Povjerenje	2	4	9%	24%
Upravljanje sukobima	4	2	17%	12%
Postavljanje pitanja	9	1	39%	6%
Razvijanje odnosa	10	7	43%	41%

Prema podacima iz tablice 3., i muškarci i žene smatraju kako su najviše unaprijedili vještinu **slušanja** (48% žena i 41% muškaraca) i vještinu **razvijanja odnosa** sa zaposlenicima (43% žene i 41% muškarci). Najveće razlike u odnosu žena i muškaraca vidljive su u unaprjeđenju vještine **razvijanja povjerenja** gdje je svega 9% žena navelo ovu vještinu kao onu koja je najviše unaprjeđena. S druge strane, isto smatra 24% muških ispitanika. Na obrnutu situaciju, gledano u odnosu na spol, ukazuju rezultati o unaprjeđenju vještine **upravljanja sukobima**, gdje 39% žena (u odnosu na samo 6% muškaraca) navodi kako je navedenu vještinu najviše unaprijedilo.

Nadalje, ispitanici su dali odgovore na pitanje koliko često provode *coaching* razgovore sa svojim zaposlenicima. Raspon odgovora bio je od 1 – na dnevnoj bazi; 2 – na tjednoj bazi; 3 – nekoliko puta mjesečno, 4 – rijetko, isključivo kada se pojavi problem. Rezultati su prikazani slikom 4 u nastavku.

**Slika 4. Učestalost provođenja *coaching* razgovora sa zaposlenicima**



Ispitanici, u prosjeku, *coaching* razgovore provode nekoliko puta mjesečno. Od ukupnog broja ispitanika, 12% *coaching* razgovore provodi na dnevnoj bazi, a 32% na tjednoj bazi. Nekoliko puta mjesečno *coaching* razgovore provodi 48% ispitanika, a isključivo kada se pojavi problem 8% ispitanika.

Također, ispitanici su dali odgovor na pitanje koji dio procesa *coaching* razgovora smatraju najzahtjevnijim. Prikaz odgovora slijedi u tablici 4.

**Tablica 4. Dio procesa *coaching* razgovora koji ispitanici smatraju najzahtjevnijim**

Dio procesa	N	%
Davanje povratne informacije	0	0
Opis sadašnje situacije	6	15,0
Opis željene situacije	10	25,0
Postizanje dogovora kako je tema razgovora važna	4	10,0
Razvoj plana i koraka za rješenje	10	25,0
Traženje rješenja	10	25,0
Ukupno	40	100,00

Prema podacima is istraživanja, ispitanici podjednako zahtjevnima smatraju **opis željene situacije, razvoj plana i koraka za rješenje te traženje rješenja** (25% ispitanika za svaki ponuđeni odgovor). Niti jedan od ispitanika davanje povratne informacije ne smatra najzahtjevnijim dijelom procesa *coaching* razgovora. Od ukupnog broja ispitanika, 10% smatra kako je postizanje dogovora oko važnosti teme najzahtjevniji dio procesa, a za opis sadašnje situacije to smatra 15% ispitanika.

U nastavku rada slijedi analiza drugog dijela anketnog istraživanja. Drugi dio odnosi se na stav ispitanika o zadovoljstvu radnom uspješnosti zaposlenika nakon provedenog *coachinga*, odnosno primjene naučenih tehnika prema zaposlenicima. U prvoj grupi pitanja ispitanici su na skali od 1 do 5 trebali izraziti svoje slaganje s postavljenim tvrdnjama o zadovoljstvu radnom uspješnosti zaposlenika nakon provedenog *coachinga* (1 – nikako se ne odnosi na moje zaposlenike, 2 – odnosi se na moje zaposlenike u manjoj mjeri, 3 – odnosi se na moje zaposlenike osrednje, 4 – odnosi se na moje zaposlenike u većoj mjeri, 5 – odnosi se na moje zaposlenike u najvećoj mogućoj mjeri). Tablica 5. u nastavku daje uvid u razinu slaganja s ponuđenim tvrdnjama.

**Tablica 5. Deskriptivna analiza stavova ispitanika o unaprjeđenju radne uspješnosti zaposlenika nakon provedenog *coachinga***

Tvrdnja	n	min	max	AS	mod	med.	SD
Zaposlenicima su jasniji radni zadaci koje trebaju napraviti	39	1	5	3.67	4	4.00	0.927
Moji zaposlenici se više drže predviđenih rokova za izvršenje zadataka	39	2	5	3.74	4	4.00	0.818
Produktivnost mojih zaposlenika se povećala	39	2	5	3.72	4	4.00	0.724
Moji zaposlenici su ustrajniiji kada se pojave problemi	37	1	5	3.62	4	4.00	0.861
Moj dojam je da su zaposlenici učinkovitiji tijekom izvršavanja zadataka	38	2	5	4.03	4	4.00	0.822
Zadovoljan/a sam na koji način moji zaposlenici rješavaju probleme na poslu	40	3	5	3.75	4	4.00	0.707
Moji zaposlenici su povećali radnu angažiranost	40	2	5	3.85	4	4.00	0.770
Moji zaposlenici su više orijentirani klijentu	38	3	5	3.97	4	4.00	0.716
Mojim zaposlenicima nije problem raditi dugo u kontinuitetu	37	2	5	3.59	4	4.00	0.832
Moji zaposlenici dolaze do kreativnih rješenja problema	37	2	5	3.78	4	4.00	0.917
Moji zaposlenici preuzimaju inicijativu	40	2	5	3.75	4	4.00	0.776
Moji zaposlenici osjećaju se sigurno pitati za pomoć	40	3	5	4.20	4	4.00	0.687
Moji zaposlenici uvažavaju i uče iz povratne informacije	40	2	5	3.88	4	4.00	0.791
Moji zaposlenici imaju više novih ideja o unaprjeđenju radnih zadataka	39	2	5	3.72	4	4.00	0.759
Moji zaposlenici kvalitetnije obavljaju svoje radne zadatke	40	2	5	3.90	4	4.00	0.841
Moji zaposlenici su unaprijedili komunikacijske vještine	40	2	5	3.78	4	4.00	0.832
Mojim zaposlenicima je lakše odrediti prioritete	39	2	5	3.82	4	4.00	0.854
Moji zaposlenici znaju razlikovati glavne probleme od sporednih problema	39	2	5	3.69	3	4.00	0.950
Moji zaposlenici mogu kvalitetno obavljati zadatke s minimalno uloženog truda i vremena	39	2	5	3.59	4	4.00	0.637
Moji zaposlenici brzo se mogu prilagoditi novonastaloj promjeni	39	2	5	3.87	4	4.00	0.695
Moji zaposlenici uspješnije surađuju jedni s drugima	40	3	5	3.98	4	4.00	0.733
Naši kupci su zadovoljniji našim radom/uslugom	38	3	5	4.18	4	4.00	0.609

Iz tablice je vidljivo kako nisu svi ispitanici dali odgovore na sva ponuđena pitanja, a broj se kreće od 37 do 40 od mogućih 40 odgovora. Distribucija odgovora uglavnom se kreće od 2 – odnosi se na moje zaposlenike u manjoj mjeri do 5 – odnosi se na moje zaposlenike u najvećoj mogućoj mjeri. U prosjeku, ispitanici za sve navedene tvrdnje navode kako se odnose na njihove zaposlenike u većoj mjeri. Ispitanici su najzadovoljniji **osjećajem sigurnosti svojih zaposlenika da pitaju za pomoć** (AS=4,20, SD=0,68). Nadalje, najveće prosječno zadovoljstvo iskazano je i u segmentu **zadovoljstva kupaca** (AS=4,18, SD=0,61), te u segmentu **dojma kako su zaposlenici učinkovitiji tijekom izvršavanja zadataka** (AS=4,03, SD=0,82). Najmanje zadovoljstvo ispitanici su iskazali na tvrdnju kako zaposlenici mogu kvalitetno obavljati zadatke s minimalno uloženog truda i vremena, no s obzirom da je aritmetička sredina vrijednosti 3,59, ispitanici su ovim segmentom također u većoj mjeri zadovoljni. Ispitane su i razlike u odgovorima s obzirom na spol, nema značajnija razlika ispitanika u stavu o zadovoljstvo radnom uspjehnosti zaposlenika nakon provedenog *coachinga*.

Ispitanici su također dali odgovore na pitanja koje su najveće koristi provođenja *coachinga* za njih osobno, za zaposlenike i za organizaciju u kojoj rade. Odgovori su kategorizirani u više skupina, a rezultati su prikazani tablicom 6 u nastavku.



**Tablica 6. Stavovi ispitanika o najvećim koristima provedenog *coachinga* za njih osobno, za zaposlenike i za organizaciju**

Koristi		n		%	
		Ž	M	Ž	M
Za ispitanike osobno	Aktivno slušanje i postavljanje pitanja	9	9	39.1%	52.9%
	Razvijanje povjerenja	4	6	17.4%	35.3%
	Neverbalno komuniciranje	3	1	13.0%	5.9%
	Postavljanje ciljeva i organizacija poslovanja	12	5	52.2%	29.4%
	Razvijanje odnosa	5	5	21.7%	29.4%
	Upravljanje sukobima	9	6	39.1%	35.3%
Za zaposlenike	Bolji odnosi	6	6	26.1%	35.3%
	Bolja i jasnija komunikacija	4	1	17.4%	5.9%
	Bolje prepoznavanje prioriteta	9	6	39.1%	35.3%
	Osobno zadovoljstvo	4	2	17.4%	11.8%
Za organizaciju	Bolja komunikacija	10	2	43.5%	11.8%
	Bolja učinkovitost	11	9	47.8%	52.9%
	Bolji poslovni rezultati	5	8	21.7%	47.1%

Analiza koristi provedenog *coachinga* za ispitanike osobno ukazuje na različita mišljenja između žena i muškaraca. Žene kao najveću korist za njih osobno navode bolje **postavljanje ciljeva i organizaciju poslovanja** (52,2% od ukupnog broja anketiranih žena). Muškarci kao najveću osobnu korist provedenog *coachinga* navode bolje **aktivno slušanje i postavljanje pitanja** (52,9% od ukupnog broja anketiranih muškaraca. Što se tiče koristi provedenog *coachinga* za zaposlenike, ispitanici oba spola smatraju kako je najveća korist bolje **prepoznavanje prioriteta**. Najveće koristi provedenog *coachinga* za organizaciju, prema tvrdnjama ispitanika su bolja **učinkovitost**, s čime se slažu i žene i muškarci. Nadalje, kao jednu od najvećih koristi za organizaciju žene navode i bolju komunikaciju, dok muškarci navode bolje poslovne rezultate.

Konačno, provedena je i korelacijska analiza povezanosti razvijenosti pojedinih vještina coachinga i stavova o unaprjeđenju pojedinih aspekata radne uspješnosti zaposlenika. Korelacijska tablica je prikazana u nastavku rada.

**Tablica 7. Korelacijska analiza povezanosti razvijenosti pojedinih vještina *coachinga* i stavova o unaprjeđenju pojedinih aspekata radne uspješnosti zaposlenika**

		Aktivno slušanje	Razvijanje povjerenja	Promatranje i interpretacija neverbalnih znakova komunikacije	Postavljanje ciljeva	Postavljanje pitanja zaposlenicima	Davanje povratne informacije zaposlenicima	Razvijanje odnosa sa zaposlenicima (engl. rapport)	Upravljanje sukobima
Zaposlenicima su jasniji radni zadaci koje trebaju napraviti	Pearson Corr	0.184	-0.057	0.239	0.298	0.194	,454**	,401*	,406*
Moji zaposlenici se više drže predviđenih rokova za izvršenje zadataka	Pearson Corr	0.116	,397*	0.228	,412**	,575**	,374*	,566**	,332*
Produktivnost mojih zaposlenika se povećala	Pearson Corr	0.220	0.172	0.207	,339*	0.214	0.264	,478**	,362*
Moji zaposlenici su ustrajniiji kada se pojave problemi	Pearson Corr	0.070	0.081	0.050	0.105	0.316	0.319	,346*	,343*
Moj dojam je da su zaposlenici učinkovitiji tijekom izvršavanja zadataka	Pearson Corr	,343*	,487**	0.084	0.307	,342*	,377*	,593**	,466**
Zadovoljan/a sam na koji način moji zaposlenici rješavaju probleme na poslu	Pearson Corr	0.196	0.151	0.101	0.257	,389*	0.267	,389*	0.243
Moji zaposlenici su povećali radnu angažiranost	Pearson Corr	0.291	,337*	0.130	,393*	0.244	,343*	,565**	,440**
Moji zaposlenici su više orijentirani klijentu	Pearson Corr	,371*	,498**	-0.012	0.174	0.208	0.108	,465**	,363*
Mojim zaposlenicima nije problem raditi dugo u kontinuitetu	Pearson Corr	0.135	0.316	0.085	0.314	,484**	0.236	,420**	0.195
Moji zaposlenici dolaze do kreativnih rješenja problema	Pearson Corr	-0.163	0.087	-0.121	0.230	0.251	0.214	,348*	0.051
Moji zaposlenici preuzimaju inicijativu	Pearson Corr	0.226	,492**	0.165	,351*	,453**	,389*	,628**	,348*
Moji zaposlenici osjećaju se sigurno pitati za pomoć	Pearson Corr	,463**	0.311	0.249	,397*	,354*	,440**	,516**	,343*

Moji zaposlenici uvažavaju i uče iz povratne informacije	Pearson Corr	0.158	0.261	0.135	0.230	,342*	0.191	,331*	0.191
Moji zaposlenici imaju više novih ideja o unaprjeđenju radnih zadataka	Pearson Corr	-0.049	0.080	0.007	0.162	,407*	0.101	0.260	0.127
Moji zaposlenici kvalitetnije obavljaju svoje radne zadatke	Pearson Corr	0.250	,399*	0.203	,468**	0.059	,359*	,569**	,463**
Moji zaposlenici su unaprijedili komunikacijske vještine	Pearson Corr	0.181	0.101	0.197	,400*	0.111	0.272	,421**	0.257
Mojim zaposlenicima je lakše odrediti prioritete	Pearson Corr	,345*	0.262	0.244	,466**	0.259	,447**	,475**	0.234
Moji zaposlenici znaju razlikovati glavne probleme od sporednih problema	Pearson Corr	0.153	0.222	0.241	,387*	,359*	,362*	,397*	0.231
Moji zaposlenici mogu kvalitetno obavljati zadatke s minimalno uloženoj truda i vremena	Pearson Corr	0.078	,324*	0.132	0.241	0.249	0.240	,439**	,442**
Moji zaposlenici brzo se mogu prilagoditi novonastaloj promjeni	Pearson Corr	0.182	,348*	,363*	,441**	,338*	0.275	,493**	0.315
Moji zaposlenici uspješnije surađuju jedni s drugima	Pearson Corr	,488**	,448**	0.302	,495**	0.250	,412**	,574**	,478**
Naši kupci su zadovoljniji našim radom/uslugom	Pearson Corr	,330*	,376*	0.086	0.302	,399*	0.064	,411*	0.223
***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

Korelacijska analiza povezanosti razvijenosti pojedinih vještina *coachinga* i stavova o unaprjeđenju pojedinih aspekata radne uspješnosti zaposlenika ukazuje na pozitivnu korelaciju gotovo svih promatranih aspekata. Kod većine parametara vidljiva je slaba pozitivna povezanost (+0,200-+0,400), dok je kod pojedinih parametara vidljiva umjereno značajna pozitivna povezanost, odnosno korelacija (+0,400-+0,700). Najviše se ističe povezanost **preuzimanja inicijative zaposlenika i razvijanja odnosa sa zaposlenicima** (korelacija=+0,628). Visoka ili vrlo visoka korelacija, odnosno povezanost razvijenosti pojedinih vještina *coachinga* i stavova o unaprjeđenju pojedinih aspekata radne uspješnosti zaposlenika nije uočena.

### 5.3. Ograničenja istraživanja

Provedeno istraživanje ima nekoliko ograničenja koja se odnose uglavnom na obilježja ispitanika. Prvo ograničenje odnosi se na činjenicu kako je anketi pristupio relativno mali broj ispitanika. Populacija je iznosila 80 rukovoditelja, a u istraživanju je sudjelovalo 50%. Iako je broj bio dostatan za relevantnu provedbu ovakvog istraživanja, rezultate nije moguće primijeniti na sve odgovorne osobe na rukovodećim pozicijama. Ograničenje je što su ispitanici sami sebe procjenjivali, rezultati bi bili još vjerodostojniji kada bi zaposlenici procjenjivali svoje rukovoditelje na temelju promatranih vještina potrebnih za provođenje *coachinga*. Također, ograničenje je i sudjelovanje rukovoditelja iz samo jednog odabranog programa *coachinga* odnosno kod odabranog konzultanta. Uzorak nije slučajan nego prigodni. Nadalje, preko 52% bili su ispitanici starosti od 41 do 50 godina života, a mlađih od 30 godina pristupilo je tek 5%. Ovakav rezultat očekivan je s obzirom da su anketirane rukovodeće osobe, no rezultat se ne može generalizirati s obzirom da se stavovi mlađih osoba mogu značajno razlikovati od osoba s više godina života, a samim time i više radnog iskustva. Još jedno moguće ograničenje je činjenica kako, od ukupnog broja ispitanika, njih preko 80% čine vlasnici ili suvlasnici poduzeća u kojem rade. Ovakva struktura ispitanika može rezultirati subjektivnošću i pristranošću, što može utjecati na iskrenost kod davanja odgovora.

## Zaključak

U hrvatskom rječniku ne postoji odgovarajući prijevod riječi *coaching* u poslovnom kontekstu, ali njegovo značenje i definicija odnosi se na aktivnosti učenja i razvoja kroz procese analize, promišljanja i djelovanja, čija je svrha omogućiti zaposlenicima da ostvare svoj puni potencijal s naglaskom na vještine, izvedbu i osobni život. *Coaching* je prepoznat kao vrijedna i važna praksa za većinu organizacija, a u najboljem slučaju prepoznaje i potiče rast i potencijal svakog pojedinca. *Coaching* se bavi stvaranjem uvjeta kako bi ljudi mogli raditi najbolje što mogu. U konačnici, *coaching* je usmjereni proces koji olakšava učenje i podiže radnu uspješnost na poslu.

Empirijsko istraživanje povezanosti *coachinga* i radne uspješnosti provedeno je anketnim upitnikom. Ispitivale su se odgovorne osobe na rukovodećim pozicijama koje su sudjelovale u procesu treninga u području *coachinga*. Anketi je pristupilo 40 ispitanika. Što se tiče samoprocjene ispitanika o znanju i vještinama provođenja *coaching* tehnika prema zaposlenicima, ispitanici u prosjeku svoje vještine i znanje provođenja *coachinga* smatraju razvijenima. Ispitanici kao najrazvijenije vlastite vještine navode postavljanje ciljeva i davanje povratne informacije zaposlenicima. S obzirom na spol, a shodno vlastitim procjenama, muškarci nešto povoljnije u odnosu na žene postavljaju ciljeve i daju povratne informacije zaposlenicima. Što se tiče vlastitih vještina koje su unaprijedili *coaching* programom, i muškarci i žene smatraju kako su najviše unaprijedili vještinu slušanja i vještinu razvijanja odnosa. Nadalje, ispitanici, u prosjeku, *coaching* razgovore provode nekoliko puta mjesečno.

Empirijsko istraživanje o stavovima ispitanika o zadovoljstvu radnom uspješnosti zaposlenika nakon provedenog *coachinga*, ukazuje kako su ispitanici uglavnom zadovoljni rezultatima. Ispitanici su najzadovoljniji osjećajem sigurnosti svojih zaposlenika da pitaju za pomoć, a najmanje zadovoljstvo ispitanici su iskazali na tvrdnju kako zaposlenici mogu kvalitetno obavljati zadatke s minimalno uloženog truda i vremena. U ovoj kategoriji pitanja nije bilo statistički značajnih razlika između stavova anketiranih žena i muškaraca.

Što se tiče koristi provedenog *coachinga* za ispitanike osobno, odgovori se razlikuju s obzirom na spol, pa tako muškarci smatraju da im je najveća korist u segmentu aktivnog slušanja i postavljanja pitanja, dok žene kao najveću korist navode postavljanje ciljeva i organizaciju poslovanja. Što se tiče najveće koristi provedenog *coachinga* za zaposlenike, i žene i muškarci slažu se kako je to bolje prepoznavanje prioriteta. Kao najveće koristi provedenog *coachinga* za organizaciju i muškarci i žene navode bolju učinkovitost. Nadalje, korelacijska analiza povezanosti razvijenosti pojedinih vještina *coachinga* i stavova o unaprjeđenju pojedinih aspekata radne uspješnosti zaposlenika ukazuje uglavnom na umjerenu pozitivnu korelaciju gotovo svih promatranih aspekata.

Iz svega navedenog može se zaključiti kako *coaching* ima pozitivnu vezu s radnom uspješnosti zaposlenika. Prema rezultatima, pozitivan veza *coachinga* vidljiva je u svim segmentima, od osobnog zadovoljstva zaposlenika, preko komunikacije do rješavanja zadataka i postavljenih ciljeva. U konačnici, veza je vidljiva i na razini organizacije u smislu bolje učinkovitosti što dovodi do boljih poslovnih rezultata i zadovoljstva kupaca. No, kako bi *coaching* mogao generirati pozitivnu vezu s radnom uspješnosti važno je imati obučene trenere. U provedenom istraživanju svi treneri su osobe iz poduzeća, odnosno menadžment poduzeća. Prema rezultatima samoprocjene, radi se o osobama koje svoje *coaching* znanja i vještine smatraju razvijenima.

## Popis izvora

1. Abbah, M. (2014) Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria, *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 1-8.
2. Aggarwal, A., Sundar, G., Thakur, M. (2013) Techniques of Performance Appraisal-A Review, *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), 617-621.
3. Ali, M. i sur. (2018) Examining the Impact of Managerial Coaching on Employee Job Performance: Mediating Role of Work Engagement, Leader-Member-Exchange Quality, Job Satisfaction, and Turnover Intentions, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(1), 253-282.
4. American Management Association (2008) COACHING: A global study of successful practices, dostupno na: <http://www.jthcoaching.com/wp-content/uploads/2017/08/Coaching-A-Global-Study-of-Successful-Practices-AMA.pdf> (15.06.2020).
5. Armstrong, M (2006) *Strategic Human Resource Management*, London i Philadelphia, Kogan Page.
6. Arnold, J. (2009) *Coaching Skills for Leaders in the Workplace: How to develop, motivate and get the best from your staff*, How To Content, Oxford, How To Books Ltd.
7. Bahtijarević Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing.
8. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment - Vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga.
9. Beck, R. C. (2003) *Motivacija: teorija i načela*, Jastrebarsko, Naklada Slap.
10. Bosibori Bwengi, E. (2015) *The perceived effects of coaching on employee performance at the co-operative bank of Kenya*, Master Of Business Administration Degree, School of Business, University of Nairobi.
11. Lalić, I. (2019) *Business Coaching Akademija* (skripta), RE-FORMA GRUPA d.o.o., edukacija i savjetovanje, Zagreb.
12. Dessler, G. (2005) *Human Resource Management*, New Jersey, Prentice Hall Inc.
13. DiGirolamo, J. (2015) *Coaching for Professional Development*, SHRM-SIOP Science of HR White Paper Series, dostupno na: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/SHRM-SIOP%20Coaching%20for%20Professional%20Development.pdf> (20.12.2020).
14. *Employee Motivation*, dostupno na: [https://essayshark.com/samples/Thesis%20sample%20\[EssayShark.com\].pdf](https://essayshark.com/samples/Thesis%20sample%20[EssayShark.com].pdf) (21.08.2020).
15. Erceg, A., Šuljug, A. (2016) How corporations motivate their employees – Hrvatski Telekom example, *Pravni vjesnik*, 35(2), 85-102.



16. Gligorea, R. (2015) *The importance of coaching in achieving higher employee performance*, dostupno na: <https://www.performancemagazine.org/the-importance-of-coaching-in-achieving-higher-employee-performance/> (20.08.2020)
17. Gray, D.E. (2006) Executive Coaching – towards a dynamic alliance of psychoteraphy and transformative learning processes, *Management Learning*, 37(4), 475-497.
18. Grote, R. D. (2002) *The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers*, New York, American Management Association.
19. Gürbüz, S., Dikmenli, O. (2007) Performance Appraisal Biases In A Public Organization: An Emprical Study, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 108-138.
20. Hagen, T. (2014) *Role Playing, an Effective Coaching Tool*, dostupno na: <https://www.salesprogress.com/coaching-leadership/bid/102167/Role-Playing-an-Effective-Coaching-Tool> (27.1.2021).
21. Hargrove, R. (2008) *Masterful coaching*, 3rd ed., San Francisco, Jossey-Bass.
22. Horne, S. (2008) *An analysis of the coaching competencies of managers in the Eastern Cape*, University of South Africa, dostupno na: [http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/2937/dissertation\\_horne\\_%20a.pdf?sequence=1](http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/2937/dissertation_horne_%20a.pdf?sequence=1) (15.07.2020)
23. *How can you avoid problems with performance appraisal?*, dostupno na: <https://blog.kenjo.io/how-can-you-avoid-problems-with-performance-appraisal> (15.07.2020)
24. Inuwa, M. (2016) Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach, *The Millennium University Journal*, 1(1) 90-103.
25. Klindžić, M. (2021.) *Menadžment ljudskih potencijala – II. dio*. Nastavni materijali iz kolegija Menadžment, akademska godina 2020./2021., Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
26. Klindžić, M. (2020.) *Procesne intervencije u području razvoja organizacije*. Nastavni materijali iz kolegija Razvoj organizacije, akademska godina 2019./2020., Zagreb, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
27. Korotov, K. (2016) *Coaching for Leadership Development*, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/307544613\\_Coaching\\_for\\_Leadership\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/307544613_Coaching_for_Leadership_Development) (16.07.2020)
28. Kumar Pradhan, R., Kesari Jena, L. (2017) Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation, *Business Perspectives and Research*, 5(1) 1-17.
29. Kuranchie-Mensah, E., Amponsah-Tawiah, K. (2015) Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 255-309.

30. McNamara, C. (2010) *Developing Your Skills in Empathy*, dostupno na: <https://managementhelp.org/blogs/personal-and-professional-coaching/2010/12/16/developing-your-skills-in-empathy/> (20.08.2020)
31. Mondy, R. W. i Martocchio, J. J. (2016) *Human Resource management*, Pearson Education, Illinois.
32. Mosca, J. B., Fazzari, A., Buzza, J. (2010) Coaching To Win: A Systematic Approach To Achieving Productivity Through Coaching, *Journal of Business & Economics Research*, 8(5): 115-130.
33. Nezu, R. (2001) *Measuring Productivity*, Paris, OECD Manual.
34. *Performance Appraisal Methods* (2018) dostupno na: <https://www.businessstopia.net/human-resource/performance-appraisal-methods> (16.07.2020)
35. *Performance Appraisal Performance*, dostupno na: <http://www.whatishumanresource.com/performance-appraisal-process> (16.06.2020)
36. *Problems of Performance Appraisal*, dostupno na: <https://www.businessmanagementideas.com/human-resources-management/performance-appraisal-human-resources-management/problems-of-performance-appraisal/20606> (15.07.2020)
37. Pousa, C., Mathieu, A. (2014) The Influence of Coaching on Employee Performance: Results From Two International Quantitative Studies, *Performance Improvement Quarterly*, 27(3), 75-92.
38. Rotundo, M. (2002) *Defining and Measuring Individual Level Job Performance: A Review and Integration*, Toronto, Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto.
39. Sabir, A. (2017.) Motivation: Outstanding Way to Promote Productivity in Employees, *American Journal of Management Science and Engineering*, 2(3), 35-40.
40. Salminen-Tuomaala, M., Hallila, J., Niinimäki, A. i Paussu, P. (2020) The simulation coaching concept - A step towards expertise, *Journal of Nursing Education and Practice*, 10(4), 83-90.
41. Samal, M. (2015) *An analysis of the performance appraisal process in the indian company Nalco*, Ljubljana, Faculty of Economics.
42. Shivakumar, K. N. (2012) *The Case Study Method in Training and Management Education*, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/256038678\\_The\\_Case\\_Study\\_Method\\_in\\_Training\\_and\\_Management\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/256038678_The_Case_Study_Method_in_Training_and_Management_Education) (30.1.2021)
43. Se Won, K. (2010) *Managerial Coaching Behavior and Employee Outcomes: A Structural Equation Modeling Analysis*, Texas, PhD Dissertation, A&M University.
44. Serrat, O. (2009) *Coaching and Mentoring*, Asian Development Bank, Washington, DC.

45. Spence, G. B. (2007) GAS powered coaching: Goal Attainment Scaling and its use in coaching research and practice, *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 155-167.
46. *Strategies and Techniques for Mentoring and Coaching* (2018) dostupno na: <https://smallbusiness.chron.com/strategies-techniques-mentoring-coaching-23317.html> (15.07.2020)
47. Sonnentag, S., Volmer, J., Spychala, A. (2008) Job performance, u BARLING, Julian i sur, *Micro approaches*. Los Angeles, Calif. [u.a.]:SAGE, 427-447.
48. Stout-Rostron, S. (2014) *Business Coaching International: Transforming Individuals and Organizations*, 2. Edition, London: Karnac Books Ltd.
49. Taruru, I. i sur. (2015) Effects of coaching programmes on employee performance in business process outsourcing subsector of Nairobi city county, Kenya, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(3), 1-30.
50. *The 9 most common errors in performance appraisal*, dostupno na: <https://blog.kenjo.io/the-9-most-common-errors-in-performance-appraisal> (15.07.2020)
51. Utrilla, P. N., Grande, F. A., Lorenzo, D- (2015) The effects of coaching in employees and organizational performance: The Spanish Case, *Intangible Capital*, 11(2), 166-189.
52. Weiss, T. (2003) *Coaching competencies and corporate leadership*, New York, St. Lucie Press.

## Popis tablica

Tablica 1. Demografska obilježja ispitanika.....	42
Tablica 2. Deskriptivna analiza samoprocjene ispitanika o znanju i vještinama provođenja <i>coaching</i> tehnika.....	44
Tablica 3. Vještine koje su ispitanici, prema vlastitoj procjeni, najviše unaprijedili <i>coaching</i> programom .....	45
Tablica 4. Dio procesa <i>coaching</i> razgovora koji ispitanici smatraju najzahtjevnijim .....	47
Tablica 5. Deskriptivna analiza stavova ispitanika o unaprjeđenju radne uspješnosti zaposlenika nakon provedenog <i>coachinga</i> .....	48
Tablica 6. Stavovi ispitanika o najvećim koristima provedenog <i>coachinga</i> za njih osobno, za zaposlenike i za organizaciju .....	50
Tablica 7. Korelacijska analiza povezanosti razvijenosti pojedinih vještina <i>coachinga</i> i stavova o unaprjeđenju pojedinih aspekata radne uspješnosti zaposlenika .....	52

## Popis slika

Slika 1. Koraci u procesu provođenja ocjenjivanja radne uspješnosti .....	23
Slika 2. Proces provođenja ocjenjivanja radne uspješnosti prema Mondy i Martocchio.....	25
Slika 3. Maslowljeva teorija hijerarhija potreba .....	29
Slika 4. Učestalost provođenja <i>coaching</i> razgovora sa zaposlenicima .....	46

## Prilozi

Prilog 1 Anketni upitnik

Uspješnost zaposlenika nakon prisustvovanja Buisiness Coaching Akademiji.

Poštovani,

u sklopu izrade svojeg diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu pod mentorstvom doc. dr. sc. Maje Klindžić provodim istraživanje na temu „Uloga coachinga u unaprjeđenju radne uspješnosti zaposlenika“. Istraživanje se temelji na ovoj anketi koja je u potpunosti anonimna, a pristup ispunjavanju iste je dobrovoljan. Nema nikakvih rizika povezanih sa sudjelovanjem u ovom istraživanju i u samom diplomskom radu nema nikakve poveznice konkretno s ovim poduzećem, već se samo navodi da se radi o poduzeću čiji su rukovoditelji educirani za provođenje coachinga sa svojim zaposlenicima.

Upitnik se sastoji od tri dijela. Prvi dio odnosi se na samoprocjenu Vaših znanja i vještina provođenja coaching tehnika prema Vašim zaposlenicima. Drugi dio odnosi se na Vaše zadovoljstvo radnom uspješnosti Vaših zaposlenika nakon provedenog coachinga odnosno primjene naučenih tehnika prema zaposlenicima. Treći dio odnosi se na Vaša demografska obilježja, djelatnost, veličina poduzeća, broj zaposlenika i slično.

Vaši odgovori su mi od velike važnosti pa Vas molim da odvojite 10-ak minuta vremena kako biste popunili ovu anketu. Molim Vas da budete iskreni u odgovaranju na pitanja kako bi rezultati provedenog istraživanja bili što je moguće točniji.

Hvala Vam!

S poštovanjem,

Klara Dragišić

Ovaj dio anketnog upitnika odnosi se na samoprocjenu Vaših znanja i vještina vođenja coaching tehnika prema Vašim zaposlenicima.

**1. Molimo Vas, ocijenite razvijenost vlastitih vještina potrebnih za provođenje coachinga:**

- 1 – nikako nije razvijeno
- 2 – nije razvijeno
- 3 – osrednje razvijeno
- 4 – razvijeno
- 5 - u potpunosti je razvijeno

Aktivno slušanje	1	2	3	4	5
Razvijanje povjerenja	1	2	3	4	5
Promatranje i interpretacija neverbalnih znakova komunikacije	1	2	3	4	5
Postavljanje pitanja	1	2	3	4	5
Postavljanje ciljeva	1	2	3	4	5
Davanje povratne informacije	1	2	3	4	5
Razvijanje odnosa sa zaposlenicima	1	2	3	4	5

**2. Koju od navedenih vještina ste, prema Vašoj procjeni, najviše unaprijedili coaching programom?**

---

**3. Koliko često provodite coaching razgovore sa svojim zaposlenicima?**

- a) na dnevnoj bazi
- b) na tjednoj bazi
- c) nekoliko puta mjesečno
- d) rijetko, isključivo kada se pojavi problem
- e) nikada

**4. Koju od navedenih Coaching tehnika najčešće koristite? (mogućnost više odgovora)**

- a) tehnika MI govor
- b) tehnika Out of the box

- c) tehnika Tko zna  
 d) tehnika Kartezijanske koordinate  
 e) tehnika Ti ćeš odlučiti  
 f) tehnika Magična riječ  
 g) tehnika Skaliranje 1-10  
 h) tehnika GROW model  
 i) tehnika DIANA model  
 j) tehnika BATHE model

**5. Koji dio procesa coaching razgovora smatrate najzahtjevnijim:**

- a) opis sadašnje situacije  
 b) opis željene situacije  
 c) postizanje dogovora  
 d) traženje rješenja  
 e) plan i koraci  
 f) povratna informacija

2. Ovaj dio anketnog upitnika odnosi se na ispitivanje radne uspješnosti Vaših zaposlenika nakon uvođenja coaching razgovora na poslu. Molimo Vas da ocijenite razinu Vašeg slaganja s izjavama u nastavku te u sljedećim tvrdnjama odgovorite označavanjem jednog od ponuđenih odgovora:

Brojevi označavaju sljedeće: 1 - Nikako se ne odnosi na moje zaposlenike, 2 - Odnosi se na moje zaposlenike u manjoj mjeri, 3 - Odnosi se na moje zaposlenike osrednje, 4 - Odnosi se na moje zaposlenike u većoj mjeri, 5 - Odnosi se na moje zaposlenike u najvećoj mogućoj mjeri, N – ne mogu ocijeniti, nije primjenjivo na moje zaposlenike

Otkad provodim coaching tehnike....						
zaposlenicima su jasniji radni zadaci koje trebaju napraviti.	1	2	3	4	5	N
moji zaposlenici se više drže predviđenih rokova za izvršenje zadataka.	1	2	3	4	5	N
produktivnost mojih zaposlenika se povećala.	1	2	3	4	5	N
moji zaposlenici su ustrajniiji kada se pojave problemi.	1	2	3	4	5	N
moj dojam je da su zaposlenici učinkovitiji tijekom izvršavanja radnih zadataka.	1	2	3	4	5	N
zadovoljan/a sam na koji način moji zaposlenici rješavaju probleme na poslu.	1	2	3	4	5	N



moji zaposlenici su povećali radnu angažiranost	1	2	3	4	5	N
moji zaposlenici su više orijentirani klijentu.	1	2	3	4	5	N
mojim zaposlenicima nije problem raditi dugo u kontinuitetu.	1	2	3	4	5	N
moji zaposlenici dolaze do kreativnih rješenja problema.	1	2	3	4	5	N
moji zaposlenici preuzimaju inicijativu.	1	2	3	4	5	N
moji zaposlenici osjećaju se sigurno pitati za pomoć.	1	2	3	4	5	N
moji zaposlenici uvažavaju i uče iz povratne informacije.	1	2	3	4	5	N
moji zaposlenici imaju više novih ideja o unapređenju radnih zadataka.	1	2	3	4	5	N
moji zaposlenici kvalitetnije obavljaju svoje radne zadatke.	1	2	3	4	5	N
moji zaposlenici su unaprijedili komunikacijske vještine.	1	2	3	4	5	N
mojim zaposlenicima je lakše odrediti prioritete.	1	2	3	4	5	N
moji zaposlenici znaju razlikovati glavne probleme od sporednih problema.	1	2	3	4	5	N
moji zaposlenici mogu kvalitetno obavljati zadatke s minimalno uloženog truda i vremena.	1	2	3	4	5	N
moji zaposlenici brzo se mogu prilagoditi novonastaloj promjeni.	1	2	3	4	5	N
moji zaposlenici uspješnije surađuju jedni s drugima.	1	2	3	4	5	N
naši kupci su zadovoljniji našim radom/uslugom.	1	2	3	4	5	N

Prema Vašem iskustvu, koja je najveća korist provedenog coaching programa: (ne obavezno)

- a) za Vas osobno: \_\_\_\_\_  
b) za zaposlenike : \_\_\_\_\_  
c) za organizaciju: \_\_\_\_\_

3. Ovaj dio anketnog upitnika odnosi se na ispitivanje općih podataka o Vama ili o poduzeću u kojem radite. Molimo Vas da odgovorite označavanjem jednog od ponuđenih odgovora ili nadopunite ako je potrebno:

1. Koje je područje djelatnosti kojim se Vaše poduzeće bavi?

\_\_\_\_\_

2. Koji je broj zaposlenika u Vašem poduzeću?

- a) 1-10  
b) 11-30  
c) 31-50  
d) 51-100  
e) 101-500  
f) više od 500

3. Koji je broj zaposlenika u Vašem najužem radnom timu?

---

4. Jeste li u poduzeću u kojem radite ujedno i vlasnik?

- a) DA  
b) NE

5. U kojem gradu poduzeće posluje?

---

6. Koje su Vaše navršene godine života:

- a) do 20 godina  
b) 21-30 godina  
c) 31-40 godina  
d) 41-50 godina  
e) 51 godina i više

7. Koliko imate ukupno godina radnog staža:

- a) 1 godina i manje  
b) 2-5 godina  
c) 6-10 godina  
d) 11-15 godina  
e) 16 godina i više

8. Koja je duljina radnog staža na trenutnoj poziciji:

- a) 1 godina i manje  
b) 2-5 godina  
c) 6-10 godina  
d) 11-15 godina  
e) 16 godina i više

e. Koja je razina Vaša struča sprema:

- a) SSS  
b) VSS  
c) Poslijediplomski studij

11. Područje obrazovanja:

- a) društvene znanosti  
b) tehničke znanosti  
c) biomedicina i zdravstvo  
d) prirodne znanosti  
e) biotehničke znanosti  
f) humanističke znanosti  
g) umjetničko područje  
e) ostalo

10. Spol

- a) Muškarac  
b) Žena

Hvala na susretljivosti i suradnji!

## Životopis studentice

### KLARA DRAGIŠIĆ

Datum i mjesto rođenja: 01.11.1995., Zagreb

#### OBRAZOVANJE

2015 – 2020

**Ekonomski fakultet u Zagrebu**

2017.

Dekanova nagrada za projekt „Uhvati me za riječ“

2016.

Rektorova nagrada za projekt „Uhvati me za riječ“

2010 – 2014

**Prva Ekonomska škola**

#### RADNO ISKUSTVO

Rujan 2016 – Svibanj 2020

**CCUSA** | Area Representative

Rekrutiranje, vođenje informativnih sastanaka, provođenje intervjua sa potencijalnim studentima, detalji oko prijavnog procesa, skype i email komunikacija i odgovaranje na upite vezano uz program

Listopad 2018 – Listopad 2019

**Re-Forma Grupa** | Poslovne edukacije

Priprema i organizacija poslovnih edukacija, promocija na društvenim mrežama, vođenje evidencije, kontaktiranje

Ljeto 2018

**Bar 717 Ranch** | Head Lifeguard and Counselor

American Red Cross Lifeguard Training & Certification

Dječji kamp u Kaliforniji, rad s djecom i konjima, vođenje terenskog jahanja, voditelj platforme, glavni spasilac, pismo preporuke

Ljeto 2015, 2016, 2017 i 2019                    **Work & Travel USA** | Ljetni poslovi u Americi  
Poslovi sezonskog karaktera, rad u restoranu, kuhinji, dočekivanje gostiju, prodavanje  
sladoleda, kave, brisanje stolova, primanje narudžbi, naplata narudžbe, serviranje i slično

Rujan 2015 – Lipanj 2016                    **New Earth Europe** | Ayurvedski centar  
Recepcija i administracija

Ostali studentski poslovi

## **VOLONTIRANJE**

2015 – 2018                                    **Debatni klub EFZG**  
Član tima za projekte, Voditelj tima za ljudske potencijale, Osmišljavanje i organizacija  
projekata, Rekrutacija novih članova, edukacije, zadovoljstvo članova, teambuilding

2015 – 2018                                    **Demonstrator volonter**  
Osnove ekonomije i Mikroekonomija, Katedra za Ekonomsku teoriju

2016    **Be Buddy program**  
Pomoć i podrška studentima koji dolaze na ERASMUS u Zagreb

2015    **Studentska udruga eStudent**  
Član tima Mozgalo, Organizacija studentskog natjecanja

VOZAČKA DOZVOLA **B** kategorija