

UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO–POSLOVNA FAKULTETA

Doktorska disertacija

**MANAGEMENTSKI MODEL  
SVETOVALNEGA MENTORSTVA IN VPLIV  
NJEHOVIH AKTIVNOSTI NA  
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN  
USPEŠNOST PODJETJA**

September, 2014

Petra Cajnko

UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO–POSLOVNA FAKULTETA

Doktorska disertacija

**MANAGEMENTSKI MODEL SVETOVALNEGA  
MENTORSTVA IN VPLIV NJEGOVIH  
AKTIVNOSTI NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH  
IN USPEŠNOST PODJETJA**

Petra Cajnko

Mentorica: prof. dr. Sonja Treven

Somentorica: prof. dr. Polona Tominc

September, 2014

UDK: 658.3:005.4(497.4)(043.3)

*"Drevo, mogočno, da ga ne objameš z rokami, vzklije iz drobnega semena. Tempelj višji od devetih nadstropij, zraste iz prgišča ilovice. Potovanje, dolgo tisoč milj, se začne z enim samim korakom."*

*Taoistična modrost*

## **ZAHVALA**

Posebno zahvalo namenjam mentorici prof. dr. Sonji Treven, ki me je vodila skozi pripravo teoretičnega dela doktorske disertacije in somentorici prof. dr. Poloni Tominc, za pomoč pri pripravi ter obdelavi empiričnega dela doktorske disertacije. Iskrena hvala tudi lektorici Margit Berlič Ferlinc, prof.

Iz dna srca hvala mojim domačim za vso, vzpodbudo, razumevanje, prigovarjanje, predvsem hčerama Kaji in Kiari Nisi, ki predstavljata temelj mojega življenja.

Zahvala gre tudi prijateljem, ki so mi pomagali z besedami, mislimi, dejanji: Špela Oman, Boštjan Zajšek, Mitja Skok, Branko Žunec, Tea Koračin.

Zahvaljujem se tudi podjetju IZOELEKTRO d. o. o, ki mi je v okviru projekta KROP, ki ga je financiralo Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, sofinanciralo podiplomski študij in kjer sem bila v okviru omenjenega projekta zaposlena kot mlada raziskovalka v gospodarstvu.

Iskrena hvala vsem in vsakomur, ki so del mene.

## **POVZETEK**

V doktorski nalogi smo se lotili obravnave problema, ki po nam dostopni literaturi ni obravnavan. Zasledili nismo podatka, da bi v Sloveniji izvedli raziskavo, v katerem podjetju že uporabljajo coaching in v katerem ne. Zasledili tudi nismo podatka, da bi bila do sedaj narejena raziskava o vplivu aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z vidika managementa. Torej tudi modela coachinga in vpliva njegovih aktivnosti z vidika managementa na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja, po nam dostopni literaturi še ni možno zaslediti. Ker nas povezuva med konstrukti v okviru coachinga ter konstruktoma zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja, prav tako pa tudi povezava med konstrukti v okviru coachinga in posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja zanima, smo jo opravili v naši doktorski disertaciji. Z namenom uporabe v praksi smo izdelali managementski model coachinga, s pomočjo katerega smo preučili vpliv aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja.

Človek postaja v podjetju čedalje bolj pomemben, saj tako managerji kot tudi zaposleni predstavljajo prednost v podjetju. Pomembno je, da se zaposleni pri opravljanju svojega dela počutijo dobro in so zanj motivirani oziroma da so zadovoljni pri delu. Prav tako je pomembno, da znajo managerji svoje veščine vodenja pravilno uporabljati, saj s tem vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja.

V doktorski disertaciji smo na podlagi zgoraj napisanega poskušali odgovoriti na temeljno raziskovalno vprašanje: Kakšen je potencialni dodatni učinek na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z uporabo managementskega modela coachinga in aktivnosti, ki jih zajema model? Namen naše doktorske disertacije je na temelju teorije s tega področja in spoznanj s terenske raziskave oblikovati managementski model coachinga in vpliva njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja.

Regresijski managementski model coachinga je v empiričnem delu raziskave temeljil na konstrukti v okviru coachinga in konstruktoma zadovoljstvo zaposlenih ter konstruktoma uspešnost podjetja, v ozadju katerih so managerji in zaposleni. Gre za naslednje konstrukte, ki so obenem tudi naši ključni raziskovalni konstrukti: (i) konstrukti v okviru coachinga (empatija, asertivna komunikacija, strateško razmišljanje, delegiranje in optimiranje dela), (ii) konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in (iii) konstrukt uspešnost podjetja z vidika managementa.

Povezavo med omenjenimi konstrukti najbolje odraža naša temeljna teza, ki se glasi: podjetja lahko ob primerni pozornosti, ki jo namenijo izvajanju komponent managementskega modela coachinga, dosegajo pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih ter na uspešnost podjetja. V raziskovanju smo upoštevali, da konstrukte v okviru coachinga ter konstruktoma zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z vidika managementa, merimo na temelju opredeljenih konstruktov in posameznih komponent zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja.

V okviru coachinga smo oblikovali 5 konstruktov: (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) strateško razmišljanje, (iv) delegiranje in (v) optimiranje dela. Konstrukt zadovoljstvo zaposlenih je sestavljen iz naslednjih petih komponent



(spremenljivk): (i) posameznikova ustvarjalnost, (ii) organizacija dela, (iii) timsko delo, (iv) vsebina dela in (v) medsebojni odnosi. Konstrukt uspešnost podjetja pa je sestavljen iz naslednjih štirih komponent (spremenljivk): (i) obvladovanje stroškov, (ii) donosnost izdelka, (iii) dobiček in (iv) rast prihodkov.

Glede na tezo doktorske disertacije in temeljno raziskovalno vprašanje ter s tem povezane ključne konstrukte je bil naš cilj na ravni storitvenih podjetij v Sloveniji pri managerjih in zaposlenih v skladu z opredeljenim vzorcem izmeriti vpliv coachinga in njegovih aktivnosti na dejavnike zadovoljstva zaposlenih in kazalnike uspešnosti podjetja. Tako smo prvič v Sloveniji izmerili povezavo med coachingom, zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja, in sicer v času največje gospodarske krize (februar–marec 2014). V ta namen smo za vsakega izmed prej omenjenih konstruktov razvili merski instrument. Pomagali smo si z že obstoječimi merskimi instrumenti, ki smo jih prilagodili našim razmeram in potrebam. Končni vprašalnik za managerje je tako zajemal vprašanja, trditve in lestvice za: (1) aktivnosti coachinga, (2) splošno zadovoljstvo, (3) uspešnost podjetja s finančnega vidika s primerjavo konkurence in (4) splošne značilnosti podjetja. Na drugi strani pa je končni vprašalnik za zaposlene zajemal vprašanja, trditve in lestvice za: (1) aktivnosti coachinga, (2) splošno zadovoljstvo, (3) zadovoljstvo zaposlenih pri delu in (4) demografske značilnosti zaposlenih.

Za izvedbo raziskave smo opredelili raziskovalni vzorec. Na osnovi naključnega izbora smo v končni vzorec vključili 2800 podjetij, od tega 1700 majhnih, 745 srednje velikih in 355 velikih podjetij. Zbiranje podatkov je potekalo z dvema metodama: (i) elektronsko in (ii) dopisno spraševanje v dveh korakih, od 13. februarja 2014 do 31. marca 2014.

Z dvema empiričnima raziskavama (ena je temeljila na vzorcu managerjev, druga na vzorcu zaposlenih) smo potrdili obe glavni hipotezi, s katerima smo preverjali povezavo med vsemi konstrukti coachinga na en konstrukt zadovoljstvo zaposlenih ( $H_1$ ) in na en konstrukt uspešnost podjetja ( $H_2$ ). Na podlagi tega smo ugotovili, da ima izvajanje managementskega modela coachinga pozitiven vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja. Vse druge pomožne hipoteze ((i) povezava posameznih konstruktov coachinga na konstrukt zadovoljstvo zaposlenih, (ii) povezava posameznih konstruktov coachinga na konstrukt uspešnost podjetja, (iii) povezava posameznih konstruktov coachinga na posamezno komponento zadovoljstva zaposlenih in (iv) povezava posameznih konstruktov coachinga na posamezno komponento uspešnosti podjetja, smo s pomočjo regresijske analize v celoti potrdili. Ugotovili smo, da vsi konstrukti v okviru coachinga (empatija, asertivna komunikacija, strateško razmišljanje, delegiranje in optimiranje dela) pozitivno vplivajo na vse komponente (vsebina dela, posameznikova ustvarjalnost, organizacija dela, timsko delo in medsebojni odnosi) zadovoljstva zaposlenih. Prav tako smo ugotovili, da vsi konstrukti v okviru coachinga pozitivno vplivajo na vse komponente (obvladovanje stroškov, donosnost izdelka, dobiček in rast prihodkov) uspešnosti podjetja.

Na podlagi zgoraj napisanega lahko sklepamo, da je tema izjemno aktualna, njeni rezultati pa bodo omogočili slovenskim in tudi drugim managerjem razumeti pomen in vpliv aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja. Zaposlenim in posameznikom pa bodo rezultati naše raziskave omogočili spoznati vrsto

metod in modelov, ki služijo za približevanje aktivnosti coachinga k posameznikom in s tem tudi k višji stopnji splošnega zadovoljstva in zadovoljstva pri delu.

Če povzamemo, lahko rečemo, da vpeljava aktivnosti coachinga z vidika managementa v podjetje predstavlja možnost za izhod iz krize, v katerem se je trenutno znašlo gospodarstvo. Manager, ki je coach v svojem podjetju, zna biti družbeno odgovoren do zaposlenih, podjetja, širše družbe in okolja, ti pa predstavljajo osnovo za obstoj države, sveta.

**Ključne besede:** coaching, zadovoljstvo zaposlenih, uspešnost podjetja, management, model.

## ABSTRACT

We have been dealing with a problem in the doctoral dissertation which has not been researched according to the available literature for us. We have not found data about the research in Slovenia if companies use coaching or not. We have not found data about the research of coaching activities and their influence on satisfaction of employees and successfulness of a company from the management point of view. Therefore, we have not been able to find the model of coaching and its activities' influence from the management point of view to satisfaction of employees and successfulness of the company according to the available literature for us. Because the connection between the coaching constructs and constructs of employees' satisfaction and successfulness of a company as well as the connection between the constructs in connection with coaching and separate components of employees' satisfaction and successfulness of a company has been interesting for us, we have done a research in our doctoral dissertation. We have prepared a management model of coaching with the purpose of using it in practice and we have researched the influence of activities of coaching to satisfaction of employees and successfulness of a company.

A human is becoming more and more important in a company because managers as well as employees present an advantage in a company. It is important that the employees feel well at their work and that they are motivated for it or satisfied at work. It is also important that managers know how to use their skill well and therefore, influence satisfaction of the employees and successfulness of the company.

We have tried to answer the basic research question in the doctoral dissertation according to the written above: What is the potential additional effect on the employees' satisfaction and successfulness of the company with using management model of coaching and activities of the model? The purpose of our doctoral dissertation has been to shape a management model of coaching and influence its activities on employees' satisfaction and successfulness of the company with the basic theories from that area and research findings from the research.

Regression management model of coaching in the empirical part of the research is based on constructs of coaching and the construct of employees' satisfaction and the construct of the company's successfulness. The next constructs are of key importance for our research: constructs in connection with coaching (empathy, assertive communication, strategic thinking, delegating, and optimization of work), the construct of employees'

satisfaction, and the construct of successful company from the management's point of view.

The connection between the mentioned constructs is best described in our foundation thesis which follows: companies can if they have appropriate attention which they focus on execution of components of management model of coaching reach and important influence on the employees' satisfaction and successfulness of the company. We have considered that the constructs of coaching and constructs satisfaction of employees and successfulness from the point of view of management are measured on defined constructs and separate components satisfaction of employees and successfulness of the company.

We have formed 5 constructs in connection with coaching: empathy, assertive communication, strategic thinking, delegating, and optimization of work. The construct satisfaction of employees is formed from the following five components (variables): creativity of an individual, organization of work, team work, content of work, and interpersonal relationships. The construct of company's successfulness is a compound of the following four components (variables): mastery of expenses, lucrativeness of the product, profit, and growth of incomes.

According to the doctoral dissertation and basic research question and the connected key constructs, our goal has been to measure the influence of coaching and its activities on satisfaction of employees' factors and indexes of a company's successfulness on the level of service companies in Slovenia with managers and the employees in connection with defined sample. Therefore, first in Slovenia, we measured the connection between coaching, satisfaction of the employees, and successfulness of the company in the times of the biggest economic crises (February to March 2014).

We have developed a measurement instrument for every one of the mentioned constructs. We have helped ourselves with the existed measurement instruments which we adapted to our conditions and needs. The final questionnaire for managers has included questions, statements, and scales for: activities of coaching, general satisfaction, successfulness of the company from the financial point of view with competition comparison, and general features of a company. On the other hand, the final questionnaire for employees included questions, statements, and scales for: coaching activities, general satisfaction, satisfaction of the employees at work, and demographic characteristics of the employees.

We have defined a research sample for the purpose of the research. Based on accidental choice, we have included 2,800 companies in the final sample (1,700 small, 745 middle, and 355 big companies). Collecting of data has been done with two methods: electronically and written questioning in two steps (from 13 February, 2014 to 31 March 2014).

There have been two empirical researches done (one based on managers' sample, the other on the employees' sample) and we have confirmed two main hypotheses which have been meant for checking the connection between all constructs of coaching on one construct satisfaction of the employees ( $H_1$ ) and one construct successfulness of the company ( $H_2$ ). According to that, we have found out that the execution of the management model of coaching positive influence on satisfaction of the employees and successfulness of the company.

All other side hypotheses (connection of individual coaching constructs to the construct of employees' satisfaction, connection of individual constructs of coaching to the individual component of employees' satisfaction, and connection of individual construct of coaching to the individual component of the company's successfulness have been completely confirmed with regression analysis.

We have found out that all constructs of coaching (empathy, assertive communication, strategic thinking, delegating, and optimization of work) positively influence all components of employees' satisfaction (the content of work, individual creativity, organization of work, team work and interpersonal relationships). We have also found out that all constructs of coaching positively influence all components of successfulness of a company (mastery of expenses, lucrativeness of the product, profit, and growth of income).

According to the written, we can conclude that the topic is very actual; its result will enable the Slovenian and other managers to understand the importance and influence of the coaching activities to satisfaction of employees and successfulness of the company. The employees and individuals will be able to know a line of methods and models which serve that coaching activities are presented to individuals and therefore, help to the higher level of general satisfaction and satisfaction at work.

In conclusion, we can say that the activity of coaching from the management point of view in the company presents a possibility for a way out of the crisis which economy is facing. A manager who is a coach in his company has to be socially responsible for his employees, company, broader environment and society which present a basis for existence of the state, the world.

**Keywords:** coaching, satisfaction of employees, successfulness of an enterprise, management, a model.

# KAZALO VSEBINE

<b>1 UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 OPREDELITEV PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 NAMEN IN CILJI DOKTORSKE DISERTACIJE .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 TEMELJNA TEZA DOKTORSKE DISERTACIJE.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 PRIČAKOVANI IZVIRNI ZNANSTVENI PRISPEVKI.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE DOKTORSKE DISERTACIJE.....</b>	<b>8</b>
<b>1.6 METODE RAZISKOVANJA DOKTORSKE DISERTACIJE .....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETIČNI DEL .....</b>	<b>12</b>
<b>2 COACHING IN KORISTI NJEGOVEGA POZNAVANJA, KI TEMELJIJO NA ŽE ZNANIH ORODJIH IN MODELIH V SVETU MANAGEMENTA.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 OPREDELITEV COACHINGA.....</b>	<b>12</b>
2.1.1 <i>Definicije coachinga z vidika managementa.....</i>	<i>12</i>
2.1.2 <i>Razlike med coachingom, psihološko pomočjo, mentorstvom, svetovanjem, terapijo, izobraževanjem in poučevanjem .....</i>	<i>15</i>
<b>2.2 KORISTI COACHINGA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 ORODJA COACHINGA.....</b>	<b>17</b>
2.3.1 <i>Coaching formula.....</i>	<i>17</i>
2.3.2 <i>Model "SCS".....</i>	<i>18</i>
2.3.3 <i>Orodje "STORM".....</i>	<i>18</i>
2.3.4 <i>Orodje "GOLD".....</i>	<i>18</i>
2.3.5 <i>Orodje "SWOT" .....</i>	<i>19</i>
<b>2.4 MODELI COACHINGA.....</b>	<b>19</b>
2.4.1 <i>Model GROW.....</i>	<i>19</i>
2.4.2 <i>Model ADAPT.....</i>	<i>21</i>
2.4.3 <i>So-aktivni coaching .....</i>	<i>22</i>
2.4.4 <i>Model FLOW.....</i>	<i>25</i>
2.4.5 <i>Model SOS.....</i>	<i>26</i>
2.4.6 <i>Transformacijski model.....</i>	<i>27</i>
2.4.7 <i>Model NLP.....</i>	<i>30</i>
2.4.8 <i>Model Adler Social Coaching.....</i>	<i>31</i>
<b>2.5 POVZETEK UGOTOVITEV .....</b>	<b>33</b>
<b>3 FAZE, KONCEPTI IN AKTIVNOSTI COACHINGA TER MOŽNI PROBLEMI PRI IZVAJANJU LE-TEGA Z VIDIKA MANAGEMENTA.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 FAZE V PROCESU COACHINGA.....</b>	<b>34</b>
3.1.1 <i>Analiza trenutnega stanja.....</i>	<i>34</i>
3.1.2 <i>Iskanje novih rešitev.....</i>	<i>34</i>
3.1.3 <i>Spremljanje napredka .....</i>	<i>35</i>
<b>3.2 KONCEPTI COACHINGA .....</b>	<b>35</b>
3.2.1 <i>Izgradnja zaupanja.....</i>	<i>36</i>
3.2.2 <i>Sprejemanje odgovornosti .....</i>	<i>36</i>
<b>3.3 AKTIVNOSTI COACHINGA.....</b>	<b>36</b>
3.3.1 <i>Empatija.....</i>	<i>37</i>
3.3.2 <i>Asertivna komunikacija.....</i>	<i>38</i>
3.3.3 <i>Sposobnost odločanja.....</i>	<i>39</i>

3.3.4	<i>Strateško razmišljanje</i> .....	40
3.3.5	<i>Delegiranje</i> .....	41
3.3.6	<i>Optimiranje dela</i> .....	42
3.3.7	<i>Širjenje perspektive</i> .....	43
3.3.8	<i>Obvladovanje konfliktov</i> .....	44
3.3.9	<i>Učinkovito vodenje sestankov</i> .....	45
3.3.10	<i>Izboljšanje javnih nastopov</i> .....	46
3.3.11	<i>Povečanje zaveze zaposlenih v podjetju</i> .....	47
<b>3.4</b>	<b>PROBLEMI IN PASTI COACHINGA Z VIDIKA MANAGEMENTA</b> .....	<b>48</b>
<b>3.5</b>	<b>POVZETEK UGOTOVITEV</b> .....	<b>51</b>
<b>4</b>	<b>MANAGER V VLOGI COACHA</b> .....	<b>52</b>
<b>4.1</b>	<b>KLJUČNE KOMPETENCE UČINKOVITIH MANAGERJEV V VLOGI COACHA</b> .....	<b>52</b>
4.1.1	<i>Ustvarjanje temelja</i> .....	52
4.1.2	<i>Soustvarjanje odnosa</i> .....	52
4.1.3	<i>Učinkovito komuniciranje</i> .....	53
4.1.4	<i>Podpiranje procesa učenja in rezultatov</i> .....	53
<b>4.2</b>	<b>OPREDELITEV MANAGERJA IN NJEGOVIH VLOG V PODJETJU</b> .....	<b>54</b>
<b>4.3</b>	<b>TIPNI IN RAVNI MANAGERJEV</b> .....	<b>55</b>
<b>4.4</b>	<b>DELO IN NALOGE UČINKOVITEGA MANAGERJA</b> .....	<b>57</b>
4.4.1	<i>Planiranje</i> .....	57
4.4.2	<i>Organiziranje</i> .....	58
4.4.3	<i>Vodenje</i> .....	58
4.4.4	<i>Kontrola</i> .....	59
<b>4.5</b>	<b>PRISTOPI, KAKO POSTATI UČINKOVIT MANAGER V VLOGI COACHA</b> .....	<b>60</b>
<b>4.6</b>	<b>POVZETEK UGOTOVITEV</b> .....	<b>62</b>
<b>5</b>	<b>ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z VIDIKA MANAGEMENTA</b> .....	<b>63</b>
<b>5.1</b>	<b>OPREDELITEV POJMA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z VIDIKA MANAGEMENTA</b> .....	<b>63</b>
<b>5.2</b>	<b>DEJAVNIKI VPLIVA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z VIDIKA MANAGEMENTA</b> .....	<b>64</b>
5.2.1	<i>Vsebina dela</i> .....	67
5.2.2	<i>Posameznikova ustvarjalnost</i> .....	68
5.2.3	<i>Plača, dodatki in ugodnosti</i> .....	69
5.2.4	<i>Organizacija dela</i> .....	69
5.2.5	<i>Timsko delo</i> .....	70
5.2.6	<i>Delovne razmere</i> .....	71
5.2.7	<i>Samostojnost pri delu</i> .....	71
5.2.7.1	<i>Sodelovanje zaposlenih pri odločanju</i> .....	72
5.2.7.2	<i>Poklicna kvalifikacija in kompetence</i> .....	72
5.2.7.3	<i>Delovna prizadevnost</i> .....	72
5.2.8	<i>Stalnost in varnost zaposlitve ter varnost pri delu</i> .....	73
5.2.9	<i>Medsebojni odnosi</i> .....	73
5.2.10	<i>Možnost za usposabljanje in izobraževanje</i> .....	74
5.2.11	<i>Udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja</i> .....	75
5.2.12	<i>Komuniciranje</i> .....	76
5.2.13	<i>Osebnost</i> .....	77
5.2.14	<i>Družbeni vplivi</i> .....	77
<b>5.3</b>	<b>NAJBOLJŠI NAČINI ZA POVEČANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH</b> .....	<b>78</b>
<b>5.4</b>	<b>POSLEDICE (NE)ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z VIDIKA MANAGEMENTA</b> .....	<b>80</b>
<b>5.5</b>	<b>MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z VIDIKA MANAGEMENTA</b> .....	<b>81</b>
5.5.1	<i>Namen merjenja zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa</i> .....	82
5.5.2	<i>Tehnike in metode merjenja zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa</i> .....	82

5.5.3	<i>Potek merjenja zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa</i>	83
5.6	<b>POVZETEK UGOTOVITEV</b>	<b>84</b>
<b>6</b>	<b>TEORETIČNA IZHODIŠČA USPEŠNOSTI PODJETJA S Poudarkom NA COACHINGU Z VIDIKA MANAGEMENTA</b>	<b>85</b>
6.1	<b>USPEŠNOST PODJETJA S Poudarkom NA COACHINGU Z VIDIKA MANAGEMENTA</b>	<b>85</b>
6.1.1	<i>Dilema uspešnost in učinkovitost poslovanja</i>	85
6.1.2	<i>Opredelitev uspešnosti podjetja z vidika managementa</i>	86
6.2	<b>MERJENJE USPEŠNOSTI PODJETJA S Poudarkom NA COACHINGU Z VIDIKA MANAGEMENTA</b>	<b>89</b>
6.2.1	<i>Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti poslovanja</i>	90
6.2.2	<i>Moderni sistemi merjenja uspešnosti poslovanja</i>	91
6.3	<b>URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA Z VIDIKA MANAGEMENTA</b>	<b>92</b>
6.3.1	<i>Termin kazalnik</i>	95
6.3.2	<i>Ključni kazalniki uspešnosti (KPI – v nadaljevanju)</i>	96
6.4	<b>KPI Z VIDIKA MANAGEMENTA</b>	<b>98</b>
6.4.1	<i>Obvladovanje stroškov</i>	98
6.4.2	<i>Dobiček</i>	99
6.4.3	<i>Donosnost izdelka</i>	100
6.4.4	<i>Gotovinski pretok</i>	102
6.4.5	<i>Rast prihodkov</i>	103
6.4.6	<i>Zadovoljstvo in ohranjanje ter pridobivanje strank</i>	103
6.4.7	<i>Zadovoljstvo in ohranjanje ter produktivnost zaposlenih</i>	104
6.5	<b>POVZETEK UGOTOVITEV</b>	<b>104</b>
<b>7</b>	<b>MANAGEMENTSKI MODEL COACHINGA IN VPLIV NJEGOVIH AKTIVNOSTI NA ZADOLJSTVO ZAPOSLENIH IN USPEŠNOST PODJETJA</b>	<b>106</b>
7.1	<b>IZHODIŠČA MANAGEMENTSKEGA MODELA COACHINGA</b>	<b>106</b>
7.1.1	<i>Vpliv coachinga na zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa</i>	107
7.1.2	<i>Vpliv coachinga na uspešnost podjetja z vidika managementa</i>	110
7.1.3	<i>Vpliv coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z vidika managementa</i>	111
7.2	<b>ZASNOVA MANAGEMENTSKEGA MODELA COACHINGA IN VPLIV NJEGOVIH AKTIVNOSTI NA ZADOLJSTVO ZAPOSLENIH IN USPEŠNOST PODJETJA</b>	<b>112</b>
7.2.1	<i>Izhodišča managementskega modela coachinga in vpliva njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja</i>	113
7.2.2	<i>Oblikovanje managementskega modela coachinga in vpliva njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja</i>	116
7.2.2.1	<i>Managementski model coachinga</i>	119
7.2.2.2	<i>Vpliv aktivnosti managementskega modela coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja</i>	122
7.3	<b>POVZETEK UGOTOVITEV</b>	<b>123</b>
<b>II</b>	<b>EMPIRIČNI DEL</b>	<b>125</b>
<b>8</b>	<b>EMPIRIČNA PREVERITEV MANAGEMENTSKEGA MODELA COACHINGA IN VPLIVA NJEGOVIH AKTIVNOSTI NA ZADOLJSTVO ZAPOSLENIH IN USPEŠNOST PODJETJA</b>	<b>125</b>
8.1	<b>CILJI RAZISKAVE</b>	<b>125</b>
8.2	<b>TEMELJNA TEZA DOKTORSKE DISERTACIJE, HIPOTEZI IN POMOŽNE HIPOTEZE</b>	<b>126</b>

<b>8.3</b>	<b>POTEK RAZISKAVE IN UPORABLJENE RAZISKOVALNE METODE</b> .....	<b>129</b>
<b>8.4</b>	<b>OPREDELITEV TEMELJNIH KONSTRUKTOV</b> .....	<b>132</b>
<b>8.5</b>	<b>PREDHODNA RAZISKAVA</b> .....	<b>133</b>
8.5.1	<i>Vsebinska veljavnost anketnega vprašalnika</i> .....	134
8.5.2	<i>Predhodna kvantitativna raziskava</i> .....	134
8.5.3	<i>Končne trditve, ki sestavljajo anketna vprašalnika za managerje in zaposlene</i> .....	135
8.5.3.1	Anketni vprašalnik za managerje .....	140
8.5.3.2	Anketni vprašalnik za zaposlene .....	142
<b>9 RAZPRAVA: KVANTITATIVNA RAZISKAVA NA VZORCU MANAGERJEV IN KVANTITATIVNA RAZISKAVA NA VZORCU ZAPOSLENIH</b> .....		
<b>9.1</b>	<b>KVANTITATIVNA RAZISKAVA NA VZORCU MANAGERJEV</b> .....	<b>145</b>
9.1.1	<i>Vzorec raziskave</i> .....	145
9.1.2	<i>Osnovne značilnosti podjetij, ki so sodelovala v raziskavi</i> .....	146
9.1.3	<i>Opisna statistika konstruktov in komponent v managementskem modelu coachinga</i> .....	149
9.1.4	<i>Dimenzionalnost, zanesljivost in veljavnost osnovnih konstruktov in komponent za management</i> .....	158
9.1.5	<i>Povzetek ugotovitev statistike osnovnih konstruktov, komponent in podkomponent za management</i> .....	177
<b>9.2</b>	<b>KVANTITATIVNA RAZISKAVA NA VZORCU ZAPOSLENIH</b> .....	<b>179</b>
9.2.1	<i>Osnovne značilnosti zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi</i> .....	179
9.2.2	<i>Opisna statistika konstruktov in komponent v managementskem modelu coachinga</i> .....	181
9.2.3	<i>Dimenzionalnost, zanesljivost in veljavnost osnovnih konstruktov za zaposlene</i> .....	191
9.2.4	<i>Povzetek ugotovitev statistike osnovnih konstruktov, komponent in podkomponent za zaposlene</i> .....	203
<b>9.3</b>	<b>REZULTATI PREVERJANJA OSNOVNIH IN POMOŽNIH HIPOTEZ NA TEMELJU PREDSTAVLJENIH RAZISKAV IN PREDSTAVITEV KONČNEGA MANAGEMENTSKEGA MODELA COACHINGA</b> .....	<b>205</b>
<b>9.4</b>	<b>UGOTOVITVE TEMELJNE TEZE DOKTORSKE DISERTACIJE</b> .....	<b>237</b>
<b>9.5</b>	<b>POVZETEK UGOTOVITEV 8. IN 9. POGLAVJA</b> .....	<b>238</b>
<b>10</b>	<b>SKLEPNI DEL</b> .....	<b>243</b>
10.1	<b>POVZETEK TEORETIČNIH UGOTOVITEV</b> .....	<b>243</b>
10.2	<b>TEORETIČNI PRISPEVKI DOKTORSKE DISERTACIJE</b> .....	<b>246</b>
10.3	<b>POVZETEK UGOTOVITEV EMPIRIČNE RAZISKAVE DOKTORSKE DISERTACIJE</b> .....	<b>246</b>
10.4	<b>METODOLOŠKI PRISPEVKI DOKTORSKE DISERTACIJE</b> .....	<b>248</b>
10.5	<b>PRIPOROČILA ZA MANAGEMENT</b> .....	<b>249</b>
10.6	<b>PRIPOROČILA ZA PRIHODNJE RAZISKAVE</b> .....	<b>249</b>
<b>LITERATURA</b> .....		<b>251</b>
<b>VIRI</b> .....		<b>268</b>
<b>PRILOGE</b> .....		<b>1</b>



## KAZALO SLIK

Slika 1: Predstavitev delovanja modela GROW .....	20
Slika 2: Predstavitev delovanja So-aktivnega modela coachinga.....	23
Slika 3: Predstavitev delovanja modela FLOW .....	26
Slika 4: Predstavitev delovanja transformacijskega modela coachinga .....	29
Slika 5: Predstavitev modela NLP – Diltsov model šestih ravni .....	31
Slika 6: Predstavitev modela Adler Social Coaching .....	32
Slika 7: Predstavitev štirih osnovnih nalog učinkovitih managerjev .....	60
Slika 8: Prikaz vpliva splošnih dejavnikov (organizacijski, skupinski in osebni dejavniki) na zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa .....	81
Slika 9: Uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja .....	94
Slika 10: Osnovni konceptualni managementski model coachinga .....	115
Slika 11: Podroben večdimenzionalen managementski model coachinga, kjer se preko aktivnosti coachinga kažejo vplivi na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja .....	117
Slika 12: Managementski model coachinga – temelj raziskave doktorske disertacije.....	118
Slika 13: Potek empirične raziskave .....	132
Slika 14: Shema konstruktov in komponent – vprašalnik za managerje.....	136
Slika 15: Shema osnovnih konstruktov – vprašalnik za zaposlene .....	137
Slika 16: Managementski model coachinga – temelj raziskave.....	208
Slika 17: Managementski model coachinga na vzorcu managerjev.....	208
Slika 18: Managementski model coachinga na vzorcu zaposlenih .....	210

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Predstavitev Modela SOS .....	27
Tabela 2: Sklop vprašanj pri modelu NLP .....	31
Tabela 3: Udeležba v lastništvu .....	76
Tabela 4: Predstavitev števila vprašanj in trditev (komponent) za posamezne osnovne konstrukte .....	138
Tabela 5: Struktura podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, glede na njihov sektor delovanja .....	147
Tabela 6: Struktura podjetij glede na določila ZGD .....	147
Tabela 7: Raven delovnega mesta managerja .....	148
Tabela 8: Delovna doba managerjev.....	148
Tabela 9: Opisna statistika kazalcev za empatijo.....	150
Tabela 10: Opisna statistika kazalcev za asertivno komunikacijo .....	152
Tabela 11: Opisna statistika kazalcev za strateško razmišljanje .....	153
Tabela 12: Opisna statistika kazalcev za delegiranje .....	155
Tabela 13: Opisna statistika kazalcev za optimiranje dela.....	156
Tabela 14: Opisna statistika za splošno zadovoljstvo .....	157
Tabela 15: Opisna statistika za kazalnike finančne uspešnosti podjetja .....	158
Tabela 16: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za empatijo .....	164
Tabela 17: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model empatija .....	165
Tabela 18: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt empatija .....	165
Tabela 19: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za asertivno komunikacijo.....	166
Tabela 20: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model asertivna komunikacija .....	167
Tabela 21: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt asertivna komunikacija .....	167
Tabela 22: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za strateško razmišljanje.....	168
Tabela 23: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model strateško razmišljanje .....	169

Tabela 24: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt strateško razmišljanje .....	169
Tabela 25: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za delegiranje .....	170
Tabela 26: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model delegiranje .....	171
Tabela 27: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt delegiranje .....	171
Tabela 28: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za optimiranje dela .....	172
Tabela 29: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model optimiranje dela .....	172
Tabela 30: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt optimiranje dela .....	173
Tabela 31: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za aktivnosti coachinga .....	173
Tabela 32: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za konstrukt uspešnost podjetja .....	176
Tabela 33: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model uspešnost podjetja.....	176
Tabela 34: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt uspešnost podjetja.....	176
Tabela 35: Komponente in podkomponente osnovnih konstruktov, ki jih upoštevamo pri preverjanju hipotez in pomožnih hipotez .....	177
Tabela 36: Povzetek ugotovitev statistike osnovnih konstruktov .....	177
Tabela 37: Struktura zaposlenih glede na sektor delovanja podjetja, v katerem so zaposleni .....	179
Tabela 38: Struktura zaposlenih, glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni.....	180
Tabela 39: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto, ki ga opravljajo .....	180
Tabela 40: Struktura zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, glede na njihovo delovno dobo .....	181
Tabela 41: Opisna statistika kazalcev za empatijo.....	183
Tabela 42: Opisna statistika kazalcev za strateško razmišljanje .....	184
Tabela 43: Opisna statistika kazalcev za asertivno komunikacijo .....	185
Tabela 44: Opisna statistika kazalcev za delegiranje .....	187
Tabela 45: Opisna statistika kazalcev za optimiranje dela.....	188
Tabela 46: Opisna statistika za splošno zadovoljstvo zaposlenih .....	189
Tabela 47: Opisna statistika za zadovoljstvo zaposlenih pri delu .....	190
Tabela 48: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za empatijo .....	191
Tabela 49: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model empatija .....	192
Tabela 50: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt empatija .....	192
Tabela 51: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za asertivno komunikacijo.....	193
Tabela 52: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model asertivno komunikacijo.....	194
Tabela 53: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt asertivna komunikacija.....	194
Tabela 54: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za strateško razmišljanje.....	195
Tabela 55: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model strateško razmišljanje .....	196
Tabela 56: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt strateško razmišljanje .....	196
Tabela 57: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za delegiranje .....	197
Tabela 58: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model delegiranje .....	197
Tabela 59: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt delegiranje .....	198
Tabela 60: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za optimiranje dela .....	198
Tabela 61: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model optimiranje dela .....	199
Tabela 62: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt optimiranje dela .....	199
Tabela 63: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za aktivnosti coachinga .....	200
Tabela 64: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za konstrukt zadovoljstvo zaposlenih .....	202

Tabela 65: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model konstrukt zadovoljstvo zaposlenih .....	203
Tabela 66: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt zadovoljstvo zaposlenih.....	203
Tabela 67: Komponente in podkomponente osnovnih konstruktov, ki jih upoštevamo pri preverjanju hipotez in pomožnih hipotez .....	204
Tabela 68: Povzetek ugotovitev statistike osnovnih konstruktov .....	204
Tabela 69: Rezultati preverjanja hipotez – koeficienti (korelacijski, determinacijski) – povzetek regresijskega modela.....	213
Tabela 70: Rezultati preverjanja hipotez – F test (ANOVA).....	214
Tabela 71: Rezultati preverjanja hipotez – t statistika: regresijski koeficienti.....	215
Tabela 72: Rezultati preverjanja hipotez – koeficienti (korelacijski, determinacijski) – povzetek regresijskega modela.....	224
Tabela 73: Rezultati preverjanja hipotez – F test (ANOVA).....	225
Tabela 74: Rezultati preverjanja hipotez – t statistika: regresijski koeficienti.....	226
Tabela 75: Rezultati preverjanja hipotez in pomožnih hipotez – vzorec managerjev .....	235
Tabela 76: Rezultati preverjanja hipotez in pomožnih hipotez – vzorec zaposlenih .....	236

# 1 UVOD

V uvodu doktorske disertacije najprej navajamo terminološko pojasnilo. Besedna zveza "svetovalno mentorstvo" je poskus prevoda izraza coaching (Klemenčič 2007; povzeto po Mojzeš 2012, str. 21). Zato smo se odločili, da v naslovu doktorske disertacije uporabljeno besedno zvezo "svetovalno mentorstvo", v nadaljevanju doktorske disertacije nadomestimo z uveljavljenim izrazom "coaching".

## 1.1 Opredelitev problema

Gospodarstvo je stroka, ki državi predstavlja osnovo za njeno funkcioniranje. V zadnjih par letih je stanje gospodarstva zelo nestabilno. Izredno težko je dosegati zastavljene cilje. Vendar ob pojavu krize ali ob spremembi pogojev poslovanja podjetja nastala situacija predstavlja odlično priložnost za izboljšanje uspešnosti podjetja.

Danes so investicije v človeški kapital najbolj donosne in tudi najbolj varne – človeški kapital lahko namreč brezmejno plemenitimo, njegova vrednost lahko le narašča in kar je naj bolj pomembno – te oblike kapitala nam nihče ne more vzeti (Mihalič 2006, str. 1). Človek zato postaja v podjetju čedalje bolj pomemben, saj tako managerji kot tudi zaposleni predstavljajo prednost podjetja. Pomembno je, da se zaposleni pri opravljanju svojega dela počutijo dobro in so zanj motivirani oziroma da so zadovoljni pri delu. Prav tako je pomembno, da znajo managerji svoje večine vodenja pravilno uporabljati saj s tem vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja.

Obstaja veliko dejavnikov (na podlagi spoznanj avtorjev: Ivanko 1992, Dimovski in Penger 2008, Turk 2000, Koletnik 2004, Arens in Loebbecke 2000, Starčič 1994, Možina 1992, Resnik 2010, Gašparič 2009, Kralj 1998, Dacar 2009, Gruban 2010 in drugi), ki vplivajo na uspešnost podjetja. Pomembno je, da vsi zaposleni dobro razumejo strategijo svojega podjetja in ključne pobude za njeno uresničevanje ter da vodstvo izbere ustrezne meritve uspešnosti. Pri merjenju je ključnega pomena, da se meri to, kar je potrebno, da bodo zaposleni vedeli, kako ukrepati (Cokins 2006, str. 42).

Torej iz tega sklepamo, da so usposobljeni kadri eden izmed ključnih dejavnikov za doseganje uspešnosti podjetja. Uspešno podjetje veliko pozornosti namenja njihovemu izobraževanju, usposabljanju. Pomaga tudi tako, da spodbuja zaposlene. Pri uspešnem poslovanju je pomembno timsko delo. To pomeni, da vsi člani skupine stremijo k istim ciljem, vrednotam. Pomembno je dejstvo, da imajo zaposleni veliko vrednost v podjetju.

Merjenje poslovne uspešnosti je torej izjemnega pomena za nenehno strateško prenavo, učenje in spreminjanje podjetij. Če ni pravih kazalnikov, s katerimi merimo poslovno uspešnost, tudi ni pritiska za spremembe. Zato mora biti poudarek na izbiri pravih kazalnikov merjenja uspešnosti. Od tega namreč, kako meri podjetje uspešnost poslovanja, je odvisno ukrepanje managerjev in vodstva podjetja.

Glede na opredelitev uspešnosti podjetja ter teoretičnih podlag za njegovo merjenje z merskimi instrumenti definiramo naslednje ključne kazalnike uspešnosti podjetja: (i) obvladovanje stroškov, (ii) donosnost izdelka, (iii) dobiček, (iv) rast prihodkov, (v)

gotovinski pretok, (vi) zadovoljstvo in ohranjanje ter pridobivanje strank in (vii) zadovoljstvo in ohranjanje ter produktivnost zaposlenih. Povedano drugače, smo uspešnost podjetja z vidika managementa merili po različnih kazalnikih. Ker po nam dostopni literaturi obstaja kar nekaj merskih instrumentov (Bodlaj, 2009; Dermol, 2010; Arh, 2010 in drugi) za merjenje uspešnosti podjetja, smo že obstoječe merske lestvice prilagodili za potrebe naše raziskave.

Zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa je kompleksen pojem, ki zahteva za svoje razumevanje različna znanja in sposobnosti managerjev. Je seštevnik delnih (ne)zadovoljstev, ki nihajo v eno ali drugo smer. Avtorji različno opredeljujejo pojem zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu (George in Jones 1996, str. 70; Hollenbeck in Wright 1994, str. 176; Možina 2001, str. 3–6; Zupan 2001, str. 104–105; Cahill 1996, str. 164; Maister 2003, str. 272; Oakley 2004, str. 15; Sirota, Mischkind in Meltzer 2005, str. 384; Škerlavaj in drugi 2007, str. 346–367; Topolsky 2000, str. 128). Zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa v naši raziskavi predstavlja enega od temeljnih konstruktov (konstrukti v okviru coachinga, konstrukt zadovoljstvo zaposlenih, uspešnost podjetja).

Vsak manager, ki se želi ponašati s poslovnimi rezultati, ve, da so za to zadovoljni zaposleni ključni predpogoj. Vsak manager in podjetje je močno le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njem.

Številne raziskave in preučevanja (Pohlmann 1999; Oswald in Clark 1996; Desmarais 2005; Parent–Thirion in drugi 2007; Škerlavaj in drugi 2007; SiOK 2004; Lawler 1994; Herzberg 1990; Svetlik 1989; Buessing 1998; Možina in drugi 2002 in drugi) so bila narejena, da bi ugotovili, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Ljudje smo različni, zato tisto, kar nekoga pri delu zadovoljuje, lahko drugega naredi nezadovoljnega. Lawler (1994, str. 83) meni, da ni možno odgovoriti na vprašanje, koliko dejavnikov obstaja. Tako kot ni možno odgovoriti na vprašanje, koliko različnih potreb obstaja.

Zato v naši doktorski disertaciji glede na opredelitev zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa in teoretičnih podlag za merjenje zadovoljstva zaposlenih z merskimi instrumenti definiramo naslednje dejavnike zadovoljstva zaposlenih: (i) vsebina dela, (ii) posameznikova ustvarjalnost, (iii) plača, dodatki in ugodnosti, (iv) organizacija dela, (v) timsko delo, (vi) delovne razmere, (vii) samostojnost pri delu, (viii) stalnost in varnost zaposlitve ter varnost pri delu, (ix) medsebojni odnosi, (x) možnost za usposabljanje in izobraževanje, (xi) udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja, (xii) komuniciranje, (xiii) osebnost in (xiv) družbeni vplivi. Kar pomeni, da smo zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa merili po različnih dejavnikih. Ker po nam dostopni literaturi obstaja kar nekaj merskih instrumentov (Porter in Steers 1973; Brayfield in Rothe 1951; Cammann in drugi 1983; Weiss in drugi 1967; Smith in drugi 1969; Ironson in drugi 1989; Taylor in Bowers 1974; Quinn in Shepard 1974; Schriesheim in Tsui 1980; Warr, Cook in Wall 1979; Heneman in Schwab 1985; Svetlik, 1989; Spector 1997; Gounaris 2006; Spector 1997; Gounaris 2006; Gilmer 1969; Pogačnik 1997; in drugi) za merjenje zadovoljstva zaposlenih, smo že obstoječe merske lestvice prilagodili za potrebe naše raziskave.

Torej uspešnost podjetja z vidika managementa lahko povečamo z zaposlenimi, ki so zadovoljni s svojim delom. Druga osnova vsakega uspešnega podjetja po našem mnenju in z managementskega vidika je, da zaposluje strokovne ljudi, ki gradijo visoko

ustvarjalne in uspešne delovne time ter pomembno prispevajo k uresničevanju strateškega plana podjetja.

Zadnjih nekaj let je mnogo podjetij, predvsem pa managerjev (da bi znali misliti in voditi dovolj podjetniško) v Veliki Britaniji in Zahodni Evropi, začelo spoznavati in uvajati coaching z namenom, da prispevajo k: (i) osebnemu in poslovnemu razvoju zaposlenih, (ii) gradnji prijetnih medsebojnih odnosov, (iii) gradnji kariere, (iv) vodenju podjetja, (v) načrtovanju razvoja, (vi) postavljanju strateških ciljev, (vii) postavljanju poslovnih načrtov, (viii) gradnji vrednot in ne nazadnje k (ix) zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu.

V preteklosti je beseda coach izvirala iz stare francoske besede "coche", kar je pomenilo kočija. V starem angleškem izrazoslovju je izraz coaching pomenil potovanje s kočijo. Na podlagi tega, lahko sklepamo, da je coach torej dejansko "vozilo", ki pelje posameznika ali celotno skupino ljudi iz "izhodiščnega kraja proti predlaganemu cilju" (Stemberger 2008).

Obstajajo različne definicije (Evropski coaching inštitut; Čeč 2006; Megginson in Clutterbuck 2007; Leshinsky 2007; Stemberger 2008 in drugi) coachinga. Bolje bi bilo, če se izrazimo, da obstaja toliko raznolikih definicij coachinga, kot je šol zanj. Stemberger (2008) navaja, da je ključna razlika zaradi katere prihaja do razhajanj coachinga od preostalih ved, ki vsakemu posamezniku in podjetju pomagajo, da se razvijajo, v tem, da manager-coach pomaga vsakemu posameznemu zaposlenemu in podjetju do samostjone rešitve, ki vodi na pravo pot. Ne svetuje jim, katera pot je najboljša, temveč kako pomembno je, da zaposleni sami pridejo do tega spoznanja.

Pri managementskem vidiku coachinga gre po našem prepričanju gre za proces, v katerem mora coaching postati način osebnega življenja, tudi način življenja v podjetju, v katerem posameznik dela. Coach mora v svojih zaposlenih videti potencial, ki se lahko iz zaposlenih razvije. Torej je temeljna naloga coacha vodenje zaposlenih, z namenom, da izkoristijo svoje skrite talente in sposobnosti ter vzpostavitev delovnega vzdušja, ki samo sili v to, da se zaposleni razvijejo v boljše in uspešnejše ljudi.

Številni avtorji (Stokes 2008, The Chartered Institute of Personnel and Development (v nadaljevanju CIPD)<sup>1</sup>, Jarvis 2006, Goffee 2006, Hall 2006 in drugi) ugotavljajo, da je coaching z vidika managementa v podjetja uvedel mnogo prednosti in koristi: (i) napredek v odposlanstvu, (ii) napredek v refleksiji akcij, (iii) napredek v samozavedanju in v zavedanju posledic dejanj, (iv) napredek pri tehtnem odločanju o več možnostih naenkrat in (v) napredek v komunikaciji.

V doktorski disertaciji coaching z vidika managementa opredelimo kot metodo, ki zagotavlja podporo in priložnost za svetovanje managerjev-coachev vsakemu posameznemu zaposlenemu kot tudi celotnemu timu zaposlenih z namenom, da bi se vsak posamezni zaposleni, kot celoten tim zavedali načina, kako izboljšati uspešnost svojega posla in dvig zadovoljstva na delovnem mestu.

---

<sup>1</sup> The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) je strokovno združenje za upravljanje s človeškimi viri. Sedež organizacije je v Angliji. Ustanovljena pa je bila leta 1913.

Ključnega pomena je, da določimo aktivnosti, ki so temelj merjenja uspešnosti coachinga, saj le-ti omogočajo jasno osredotočanje na akcije, ki bodo prinesle zelene rezultate ali dosežke.

V doktorski disertaciji glede na opredelitev coachinga z vidika managementa in teoretičnih podlag za merjenje coachinga z merskimi instrumenti, definiramo naslednje aktivnosti (konstrukte) coachinga z vidika managementa: (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) sposobnost odločanja, (iv) strateško razmišljanje, (v) delegiranje, (vi) optimiranje dela, (vii) širjenje perspektive, (viii) obvladovanje konfliktov, (ix) učinkovito vodenje sestankov, (x) izboljšanje javnih nastopov in (xi) povečanje zaveze zaposlenih v podjetju) coachinga. Kar pomeni, da smo konstrukte v okviru coachinga z vidika managementa, merili po različnih aktivnostih in njihovih komponentah. Na podlagi znanstvene in strokovne literature ter že znanih merskih instrumentih (Spector 1997; Gounaris 2006; Možina 1992; Cornelius in Hakel 1978; Porter in Steers 1973; Brayfield in Rothe 1951; Cammann in drugi 1983; Weiss in drugi 1967; Smith in drugi 1969; Ironson in drugi 1989; Taylor in Bowers 1974; Quinn in Shepard 1974; Schriesheim in Tsui 1980; Warr, Cook in Wall 1979; Heneman in Schwab 1985; Svetlik 1989; in drugi) za merjenje uspešnega in učinkovitega vodenja managerjev, smo tako že obstoječe merske lestvice prilagodili za potrebe merjenja vpliva aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja.

## **1.2 Namen in cilji doktorske disertacije**

V nadaljevanju pišemo o namenu in ciljnih doktorske disertacije, tako teoretičnega kot empiričnega dela naše raziskave.

### **Namen doktorske disertacije**

Namen naše doktorske disertacije je na temelju teorije s tega področja in spoznanj iz terenske raziskave oblikovati managementski model coachinga in vpliva njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja. Izhodišče za managementski model coachinga predstavljajo naslednje aktivnosti coachinga: (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) sposobnost odločanja, (iv) strateško razmišljanje, (v) delegiranje, (vi) optimiranje dela, (vii) širjenje perspektive, (viii) obvladovanje konfliktov, (ix) učinkovito vodenje sestankov, (x) izboljšanje javnih nastopov in (xi) povečanje zaveze zaposlenih v podjetju. Prav tako izhodišče za managementskega modela coachinga predstavljajo naslednji dejavniki zadovoljstva zaposlenih: (i) vsebina dela, (ii) posameznikova ustvarjalnost, (iii) plača, dodatki in ugodnosti, (iv) organizacija dela, (v) timsko delo, (vi) delovne razmere, (vii) samostojnost pri delu, (viii) stalnost in varnost zaposlitve ter varnost pri delu, (ix) medsebojni odnosi, (x) možnost za usposabljanje in izobraževanje, (xi) udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja, (xii) komuniciranje, (xiii) osebnost in (xiv) družbeni vplivi. Ne nazadnje tudi kazalniki uspešnosti podjetja: (i) obvladovanje stroškov, (ii) donosnost izdelka, (iii) dobiček, (iv) rast prihodkov, (v) zadovoljstvo in ohranjanje ter pridobivanje strank, (vi) zadovoljstvo in ohranjanje ter produktivnost zaposlenih in (vii) gotovinski pretok predstavljajo izhodišče našega managementskega modela coachinga.

## **Cilji doktorske disertacije**

Temeljni cilj doktorske disertacije je izoblikovati managementski model coachinga in vpliva njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja. Na osnovi spoznanj, ki nam jih ponuja tuja in domača strokovna ter znanstvena literatura, ter izločkov terenske raziskave o vplivu aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja, smo sledili spodaj naštetim osnovnim delovnim ciljem:

1. opredelitvi coachinga z vidika managementa,
2. opredelitvi zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa,
3. opredelitvi uspešnosti podjetja z vidika managementa,
4. definirati (konstrukte) aktivnosti v okviru coachinga za merjenje konstruktov zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja,
5. definirati komponente (dejavnike) zadovoljstva zaposlenih za merjenja vpliva konstruktov (aktivnosti) v okviru coachinga,
6. definirati komponente (kazalnike) uspešnosti podjetja za merjenje vpliva konstruktov (aktivnosti) v okviru coachinga,
7. opredelitvi povezav med konstrukti v okviru coachinga in konstruktoma zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja,
8. opredelitvi povezav med posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih (dejavniki zadovoljstva zaposlenih) in komponentami uspešnosti podjetja (kazalniki uspešnosti podjetja),
9. analizirati vpliv konstruktov (aktivnosti) v okviru coachinga na konstrukt zadovoljstvo zaposlenih,
10. analizirati vpliv konstruktov (aktivnosti) v okviru coachinga na konstrukt uspešnost podjetja,
11. na osnovi rezultatov predhodno navedenih raziskav in lastnih raziskav zasnovati managementski model coachinga in vpliva njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja,
12. nadgraditi teorijo s spoznanji iz terenske raziskave in zasnovanega managementskega modela coachinga,
13. proučiti, ali za predlagani managementski model coachinga obstajajo možnosti za njegovo uveljavitev v slovenskih podjetjih.

## **1.3 Temeljna teza doktorske disertacije**

V doktorski disertaciji smo poskušali odgovoriti na temeljno raziskovalno vprašanje: **Kakšen je potencialni dodatni učinek na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z uporabo managementskega modela coachinga in aktivnosti, ki jih zajema model?**

Temeljna teza doktorske disertacije, ki izhaja iz temeljnega raziskovalnega vprašanja, se glasi takole:

**T:** Podjetja lahko ob primerni pozornosti, ki jo namenijo izvajanju komponent managementskega modela coachinga, dosegajo pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih ter na uspešnost podjetja.

Za dokazovanje temeljne teze smo testirali dve osnovni hipotezi. Povezave med konstrukti osnovnega managementskega modela coachinga, ki ga podrobneje



predstavljamo v poglavju 7, smo identificirali tudi na ravni posameznih komponent konstruktov zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja.

Temeljno tezo smo torej preverili z dvema osnovnima hipotezama na ravni konstruktov (povezava med konstrukti coachinga ter konstruktoma zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja):

**H<sub>1</sub>: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.**

**H<sub>2</sub>: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.**

Preverili pa smo tudi povezavo med konstrukti coachinga in posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja, in sicer:

**H<sub>i,j</sub>**–izvajanje i–te aktivnosti managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na j–ti dejavnik zadovoljstva zaposlenih.

**H<sub>i,k</sub>**– izvajanje i–te aktivnosti managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na k–ti kazalnik uspešnosti podjetja.

$i = 1,2,.. 5; j = 1,2... ,5; k = 1,2, 3,4$

## 1.4 Pričakovani izvorni znanstveni prispevki

Izvorni znanstveni prispevek doktorske disertacije se kaže tako v teoretičnem kot tudi v empiričnem delu. Izvirni znanstveni prispevek teoretičnega dela je v: (1) izvorni opredelitvi coachinga z vidika managementa, (2) opredelitvi aktivnosti coachinga za merjenje njihovega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja ter (3) oblikovanju merskega instrumenta za merjenje coachinga in njegovih aktivnosti. Za izvorni znanstveni prispevek lahko štejemo (4) opredelitev coachinga, ki ga opredeljujejo naslednji konstrukti: (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) strateško razmišljanje, (iv) delegiranje in (v) optimiranje dela. Izvirni znanstveni prispevek predstavlja tudi (5) opredelitev zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa in (6) opredelitev zadovoljstva zaposlenih kot konstrukta, ki ga opredeljujejo naslednje dejavnosti (komponente): (i) vsebina dela, (ii) posameznikova ustvarjalnost, (iii) organizacija dela, (iv) timsko delo in (v) medsebojni odnosi. Tudi (7) opredelitev uspešnosti podjetja kot konstrukta, ki ga opredeljujejo naslednji kazalniki (komponente): (i) obvladovanje stroškov, (ii) donosnost izdelka, (iii) dobiček in (iv) rast prihodkov, lahko opredelimo kot izvorni znanstveni prispevek. V okviru coachinga štejemo za izvorni znanstveni prispevek (8) spoznanje, da je aktivnosti coachinga možno krepiti s pomočjo različnih orodij in modelov. (9) Opredelitev orodij in modelov, ki služijo za približevanje k poznavanju aktivnosti coachinga in s tem posledično tudi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in uspešnosti podjetja, prav tako označujemo kot izvorni znanstveni prispevek.

Drugi del spoznanj, ki jih lahko opredelimo kot izvorni znanstveni prispevek, zajema (10) opredelitev povezav med konstrukti coachinga in konstruktoma zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja – z vidika managementa, (11) opredelitev povezav med konstrukti coachinga in posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja ter (12) razjasnitev in (13) opredelitev vpliva posameznih aktivnosti coachinga z vidika managementa na dejavnike zadovoljstva zaposlenih in kazalnike uspešnosti podjetja.

Dodajamo še naslednje pomembne izvirne znanstvene prispevke, ki se kažejo v (14) oblikovanju merskega instrumenta za merjenje aktivnosti coachinga z vidika managementa, (15) zasnovi konceptualnega managementskega modela coachinga in (16) teoretični opredelitvi vpliva konceptualnega managementskega modela coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja.

Pomemben izvorni znanstveni prispevek je tudi v empiričnem delu doktorske disertacije, saj smo v tem delu na podlagi spoznanj iz literature (17) zasnovali merski instrument za merjenje aktivnosti coachinga in njegovih aktivnosti na dejavnike zadovoljstva zaposlenih in kazalnike uspešnosti podjetja. Izvirni znanstveni prispevek je tudi v (18) testiranju merskega instrumenta za merjenje aktivnosti coachinga. Izvirni znanstveni prispevek je viden tudi v (19) analizi vpliva aktivnosti coachinga na dejavnike zadovoljstva zaposlenih in v (20) analizi vpliva aktivnosti coachinga na kazalnike uspešnosti podjetja.

## 1.5 Predpostavke in omejitve doktorske disertacije

V nadaljevanju navajamo predpostavke, na katerih temelji naša doktorska disertacija in omejitve, s katerimi smo se srečali ob njenem snovanju.

### Predpostavke

Doktorska naloga je temeljila na: (i) predpostavki ekonomske racionalnosti, (ii) predpostavki *ceteris paribus*<sup>2</sup> in (iii) predpostavkah na področju coachinga, zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja.

V teoretičnem delu doktorske disertacije smo predpostavljali, da bo v prihodnosti razvoj teorije in prakse coachinga, zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja potekal tako kot do sedaj – torej po do sedaj načrtanih usmeritvah. Prav tako smo predpostavljali, da so sodobna, napredna, uspešna, učinkovita podjetja odprta za novo znanje, kot je coaching in da se bo v slovenskih podjetjih v naslednjih letih povečeval obseg in pristop k njegovi obravnavi.

V empiričnem delu doktorske naloge smo predpostavljali, da:

1. Odgovori, ki jih bomo pridobili z anketiranjem, bodo izražali dejansko stanje v slovenskih podjetjih. Da bi zadostili tej predpostavki, smo v ta namen uporabili ustrezna metodološka orodja, s pomočjo katerih se zmanjša pristranskost, ki jo podaja uporabljena metoda, hkrati pa smo si poskusili zagotoviti ustrezno zanesljivost in veljavnost merskega instrumenta.
2. Anketni vprašalnik v podjetjih, ki so bila vključena v vzorec, so izpolnjevale ciljne osebe – managerji in zaposleni.
3. Obstaja možnost, da se povezave med konstrukti kot tudi med posameznimi komponentami konstruktov, razložijo s pomočjo linearnih povezav.

### Omejitve

Kot vsaka raziskava, ima tudi naša nekatere omejitve, ki smo jih morali upoštevati pri presoji rezultatov in posploševanju teh rezultatov na proučevano populacijo.

Omejitve pri našem snovanju doktorske disertacije so naslednje:

1. Literatura – tako strokovne kot znanstvene, ki bi celovito in sistematično na podlagi raziskav proučevala coaching z vidika managementa, po nam dostopnih virih ni, literatura s področja zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa pa je omejena.
2. Pri proučevanju uspešnosti podjetja smo se omejili na finančne kazalnike, bolj natančno na: (i) obvladovanje stroškov, (ii) donosnost izdelka, (iii) dobiček in (iv) rast prihodkov.
3. Zaradi obsežnosti spleta pogojev za zagotovitev vpliva aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja, smo morali prikaz le-teh omejiti na vidike, konsistentne za navedeni predmet raziskovanja.

---

<sup>2</sup> Uporaba te predpostavke nam omogoča, da se pri preučevanju nekaga problema osredotočamo na sam pojav, ne pa na vzporedne vplive, ki so lahko tudi pristorni, niso pa predmet proučevanja v našem primeru.

4. Coaching z vidika managementa in vpliv njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja zahteva obravnavo z več vidikov, ki pa jih vseh žal nismo mogli zajeti v doktorsko disertacijo.
5. V managementemskem modelu coachinga nismo mogli predvideti vseh sestavljenih spremenljivk (komponent), ki so lahko posredno oziroma neposredno povezane.
6. Med omejitve lahko štejemo uporabo statističnih metod, ki predpostavljajo linearne povezave tako med konstrukti kot tudi med posameznimi komponentami.
7. Ena izmed omejitev je povezana tudi z vprašanji v merski lestvici. Vprašanja so zajemala dejanska in preverljiva mnenja managerjev in zaposlenih o vplivu aktivnosti coachinga na dejavnike zadovoljstva zaposlenih in kazalnike uspešnosti podjetja. Sicer mnogi avtorji (Covin, Slevin in Schultz 1994; Dawes 1999; Pearce in drugi 1987; Dess in Robinson 1984) referirajo o konsistentnosti med objektivnimi in subjektivnimi merili, vendar subjektivna merila uporabljamo, ko nimamo na voljo natančnih objektivnih meril (Dess in Robinson 1984, str. 265–273).
8. V vzorec so bila vključena podjetja v Sloveniji z več kot 10 zaposlenimi. Z vzorcem smo pridobili temeljne podatke za izvedbo empirične analize.
9. Med pomembne omejitve prištevamo tudi zbiranje podatkov. Izvedli smo kombinacijo elektronskega in pisnega zbiranja podatkov.
10. Ne nazadnje je omejitev povezana tudi s trenutno gospodarsko in finančno krizo, tako imenovano recesijo, ki je tako dodatno vplivala na rezultate raziskave.

## 1.6 Metode raziskovanja doktorske disertacije

### Metode raziskovanja, uporabljene v teoretičnem delu naše doktorske disertacije

Doktorska disertacija je zasnovana na uporabi različnih kvalitativnih metod (prvi del naloge, teoretični del disertacije (teorija je povzeta iz slovenske in tuje literature, virov in zajema natančen in obsežen pregled znanstvene literature → tako primarni kot sekundarni viri)) in kvantitativnih metod (drugi del naloge, empirični del disertacije). Raziskovanje našega problema skozi celotno disertacijo zahteva kompatibilno dopolnjevanje deskriptivnega in analitičnega pristopa k raziskovanju.

Teoretični del doktorske disertacije je namenjen analizi temeljnih konstruktov, ki sestavljajo naš raziskovalni managementski model: konstrukti v okviru coachinga, konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in konstrukt uspešnost podjetja. Zaradi velike kompleksnosti področja, znanstveno raziskovalno delo temelji na uporabi več znanstvenih metod raziskovanja.

V okviru deskriptivnega pristopa, smo uporabili naslednje metode:

1. Metodo deskripcije → Uporabili smo jo pri predstavitvi teoretičnih izhodišč in za opisovanje ključnih dejstev, modelov, metod, orodij, faz in konceptov, pomembnih za raziskovanje vpliva aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja. Teoretična izhodišča ključnih vsebinskih sklopov doktorske disertacije smo opredelili z metodo analize.
2. Metodo komparacije → S pomočjo te metode smo v okviru znanstveno raziskovalnega dela povzemali spoznanja drugih avtorjev v povezavi z izbranim raziskovalnim problemom.

3. Metodo kompilacije → S pomočjo te metode pa smo primerjali dejstva, pojave, procese posameznih vsebinskih sklopov. Bolj natančno: uporabili smo jo pri ugotavljanju podobnosti in razlik med primerjano celoto oziroma posameznimi deli, povezanimi s coachingom, zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja.

Metoda kompilacije vodi v sintezo, ki je uporabljena skozi celotno disertacijo, predvsem pa v sedmem poglavju, kjer so opredeljene teoretične povezave in vplivi med posameznimi konstrukti kot tudi med posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja z vidika managementa (konstrukti z vidika coachinga, konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in konstrukt uspešnost podjetja), ter v sklepnem delu doktorske disertacije, kjer smo na podlagi sklepnih dejstev postavili ključne ugotovitve. Rezultati uporabe sinteze so vidni v prikazu sintetiziranih vsebin, ki so pridobljene preko procesa povezovanja posameznih dejavnikov, kazalcev, aktivnosti.

Znanstveno raziskovalno delo sta zaznamovali še dve metodi. In sicer:

1. Metoda dedukcije → S pomočjo te metode smo na teoretičnih izhodiščih zasnovali pomembnejše sklepe o povezanosti med coachingom, zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja oziroma med posameznimi problematikami doktorske disertacije. Prav tako smo s pomočjo te metode opredelili hipotezi  $H_1$  in  $H_2$  in pomožne hipoteze  $H_{i,j}$  in  $H_{i,k}$  ( $i = 1,2... ,5$ ;  $j = 1,2... ,5$ ;  $k = 1,2,3,4$ ) doktorske disertacije.
2. Metoda indukcije → S pomočjo te metode smo lahko opredelili smiselnost problema ob začetku in tudi v empiričnem delu, ko smo preverjali hipotezi in pomožne hipoteze raziskave, ki smo jih že prej opredelili s pomočjo deduktivne metode.

Prav tako je smiselno omeniti tudi:

1. Metodo modeliranja → S pomočjo katere smo prikazovali posamezna celotna področja raziskave.
2. Sistemsko in kontingenčno teorijo → S pomočjo teh teorij smo opredelili temelj okvira raziskave.
3. Metodo spoznavnega procesa → S pomočjo te metode smo zbirali dejstva, informacije, podatke, definicije itd. Je splošna metoda našega znanstveno raziskovalnega dela.

### **Metode raziskovanja, uporabljene v empiričnem delu naše doktorske disertacije**

Ključni temelj raziskovanja so predstavljale statistične metode, s pomočjo katerih smo zbirali in analizirali podatke, zbrane v terenski raziskavi. Razlog za uporabo statističnih metod je v osnovnem konceptualnem managementškem modelu coachinga in vplivu njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja.

Izpostaviti moramo, da se predvideni in izvedeni potek raziskave ujemata. Kar nam pove, da je začetno pridobivanje teoretičnih izhodišč zagotovilo vsebinsko podlago za zasnovo managementskega modela coachinga in vpliva njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja. Sledila je zasnova modela, ki jo je nadgradila kvantitativna predhodna raziskava. V tej predhodni raziskavi smo uporabili metode, povezane z zbiranjem podatkov. Na začetku smo analizirali in obdelali obstoječe merske lestvice posameznih aktivnosti coachinga, nato smo oblikovali končni

instrument za njegovo merjenje. Merjenje aktivnosti coachinga, dejavnikov zadovoljstva zaposlenih in kazalnikov uspešnosti podjetja temelji na kombinaciji kazalcev (sestavljene spremenljivke–komponente, konstrukti, vprašanja, indikatorji) z obstoječih lestvic znanstvene in strokovne literature. Končni merski instrument za managerje in za zaposlene sestavljajo konstrukti v okvirju coachinga, konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in konstrukt uspešnost podjetja kot tudi posamezne komponente vseh navedenih konstruktov.

V predhodni kvantitativni analizi smo preverjali vsebinsko veljavnost sestavljenih spremenljivk → sledili sta testiranje in validiranje merilnega instrumenta z ocenjevanjem dimenzionalnosti, veljavnosti in zanesljivosti. Izvedli smo eksploratorno faktorsko analizo (EFA) z namenom ugotovitve dimenzionalnosti. Prav tako smo izvedli konfirmatorno faktorsko analizo (CFA). Zanesljivost merjenja naše raziskave (ob upoštevanju notranje konsistentnosti) smo preverjali s koeficientom Chronbachov  $\alpha$  (Chronbach 1951, str. 297–334). Za preverjanje veljavnosti konstruktov smo zraven enorazsežnosti (ki je nujen, ne pa zadosten pogoj) preverjali tudi konvergentno, nomološko in diskriminantno veljavnost (Diamantopoulus in Siguaw 2000, str. 90). Za preverjanje konvergentne veljavnosti smo uporabili CFA posamičnih konstruktov (povprečje izločenih varianc). Za preverjanje diskriminantne veljavnosti smo prav tako uporabili CFA. Nomološko veljavnost (povezava konstruktov v okvirju coachinga z drugimi konstrukti (zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja) pa smo ugotavljali v okvirju temeljne – glavne empirične raziskave.

Sledila je glavna empirična raziskava. V okvirju le–te smo: (i) zbirali podatke z elektronskim in pisnim spraševanjem na opredeljenem vzorcu in (ii) analizirali podatke s pomočjo programov: (i) SPSS 21.0 (osnovne analize in EFA ter OLS regresija → preverjanje hipotez), (ii) AMOS 20.0 (CFA) in (iii) programom Excel 2010 (osnovne analize). Glavna empirična raziskava je temeljila na merjenju v določenem časovnem intervalu in je bila presečna študija. Prav tako je temeljila na izdelanem merskem instrumentu, kar pomeni, da so bile metode zbiranja in obdelave podatkov vodilo raziskave.

# I TEORETIČNI DEL

## 2 COACHING IN KORISTI NJEGOVEGA POZNAVANJA, KI TEMELJIJO NA ŽE ZNANIH ORODJIH IN MODELIH V SVETU MANAGEMENTA

Znanstveniki se v svojem preučevanju z namenom, da bi se izognili enostranski obravnavi termina coaching, vse bolj zatekajo k širini obravnave, torej ne samo zgolj k posameznim aktivnostim in lastnostim temveč tudi koristim, ki označujejo preučevani termin. Zato v okviru poglavja 2 najprej opredelimo coaching in osvetlimo razloge zanj. V nadaljevanju pričujočega poglavja predstavimo koristi coachinga. Nato omenjene teme nadgrajujemo z orodji in modeli coachinga, ki predstavljajo temelj delovanja coaching procesa v podjetju.

### 2.1 Opredelitev coachinga

W. Timothy Gallwey (1974) je utemeljitelj coachinga. Napisal je knjigo *Notranja igra tenisa*. Vsebina knjige govori o tem, da je trener igralcem tenisa zastavljal odprta vprašanja. Trener ni popravljaj njihovih napak. Igralci so se sami popravljali. Dokazano je bilo, da se uspešnost igralcev zmanjšuje, ko poslušajo nasvete trenerjev. Ko pa so bili igralci bolj sproščeni in so imeli v glavi občutek zelenega rezultata, so bili posledično tudi bolj uspešni. Glavno sporočilo knjige je, da je za obvladovanje določene spretnosti potrebno biti pozoren na "notranjo igro", ki se odvija v glavi (Mojzeš 2012, str. 21–22).

Začetek coachinga z vidika managementa pa sega več kot desetletje v preteklost. Nekateri ga istovetijo z enim od stilov komuniciranja, ki so ga priredili za povečevanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju in tudi drugje (v šolah, doma, agencijah...).

Obstajajo različne definicije (Evropski coaching inštitut; Čeč 2006; Megginson in Clutterbuck 2004; Leshinsky 2007; Stemberger 2008 in drugi) coachinga z vidika managementa. Bolje bi bilo, če rečemo, da obstaja toliko različnih definicij coachinga, kot je šol zanj. Izpostavili smo le nekaj definicij, ki po našem mnenju zajemajo večino vsebin drugih definicij.

#### 2.1.1 Definicije coachinga z vidika managementa

Evropski coaching inštitut (International Coach Federation – ICF) definira coaching z vidika managementa kot enostavno, vendar izjemno učinkovito obliko osebnega razvoja, v katerem coach in trenirana oseba ustvarita zaupanja vreden odnos, ki vzdržuje in daje v ospredje osebno rast in razvoj kompetenc trenirane osebe (Harmonija 2014).

Dobesedno povzemamo Čeča (2006, str. 7), ki je mnenja: "[...] coaching stopnjuje oziroma izboljšuje čustveno inteligenco, kar pomeni večjo stopnjo razumevanja in sposobnosti uporabe naših čustev na konstruktiven način [...] Žal pa te tehnične sposobnosti zaposlenih ne zadostujejo. Danes podjetja potrebujejo čustveno inteligentne, fleksibilne, intuitivne in prilagodljive zaposlene, ki temeljijo na

tehničnih sposobnostih in spretnostih. Prav tako pa se od njih pričakuje, da bodo svoje spretnosti kar se da najbolje uporabili v korist sebe in podjetja." (ibid, str. 7).

Ford (1992, povzeto po Mojzeš 2012, str. 21) je mnenja, da je coaching ključni faktor, ki upravlja z odnosi, izboljšuje samozavedanje osebnega vpliva in osvobodi človeka od nezanimivih načinov dojemanja drugih.

Skiffington in Zeus (2003, povzeto po Mojzeš 2012, str. 21) trdita, da je coaching pogovor, ki se izvaja v ciljno orientiranem in produktivnem kontekstu. S coachingom je omožneno posamezniku dostopati do njihovega znanja. Odgovor lahko imajo na dlani, pa se o tem niso nikoli povprašali.

Whitmore (1997, povzeto po Mojzeš 2012, str. 21) si razlaga coaching kot proces samospoznanja, ki posamezniku pomaga osvoboditi Lasten potencial za doseg večje uspešnosti. S coachingom torej omogočamo učenje.

Crane (2007, str. 17–22) trdi, da je coaching v podjetjih znan kot poslovni coaching. Kar pomeni, da imajo vodje svojega osebnega coacha, ki pomaga dosežati uspehe v podjetju.

Meggison in Clutterbuck (2007, str. 4) navajata, da se coaching z vidika managementa primarno navezuje na napredke pri učinkovitosti in uspešnosti izvedbe dela na določenem področju. Cilji in podcilji so predlagani s strani coacha. Posameznik se obvezuje, da bo dosegel cilj. Naloga coacha pa je, da se osredotoča na coaching proces. V večini primerov managementski vidik coachinga vključuje povratno informacijo, ki jo coach in posameznik dajeta drug drugemu.

Sperry (2004, str. 2) utemeljuje, da je coaching medosebni odnos med coachem in posameznikom, kateri si želi napredka. Pričakovana rezultata coachinga sta uspešnejša akcija in povečana sposobnost učenja.

Milana Leshinsky (2007, str. 18) opredeljuje coaching z vidika managementa kot metodologijo, ki se uporablja kot motivacija pozitivnih sprememb v življenju posameznikov. Coaching z vidika managementa je pristop, ki pomaga reševati probleme ali doseči cilje, kar je primarni razlog, zakaj posameznik poišče coacha. Managementski coaching pristop oziroma proces nikogar ne zanima, dokler ne prinese jasnih rezultatov.

V slovenskem jeziku izraz coaching še nima prevoda, ki bi ustrezal pomenu, ki ga beseda coaching opredeljuje. Termin svetovalno mentorstvo je samo en od poskusov (Klemenčič 2007, povzeto po Mojzeš 2012, str. 21).

Pomembna razlika, v kateri se coaching z vidika managementa razlikuje od drugih ved, ki posamezniku in podjetju pomagajo, da rastejo, je v tem, da coach v tem procesu pomaga posamezniku in podjetju, da sami najdejo pravo pot. Ne svetuje jim, katera je najboljša, temveč da sami pridejo do tega spoznanja (Stemberger 2013).



### **Avtorji s coachingom povezujejo štiri temeljna načela:**

1. Coach verjame, da je posameznik kreativen, da v sebi nosi poglede in odgovore, ki jih do tega trenutka še sam ni odkril in jih bo začel spoznavati v procesu coachinga. Coach samo sprašuje in povabi posameznika k lastnemu argumentiranju.
2. Temo coachinga določa posameznik. Naloga coacha pa je, da se v procesu s posameznikom od teme ne oddaljita preveč. Posledično je glavni cilj procesa naravnost na rezultate, ki jih posameznik pričakuje in želi.
3. Coach vedno odreagira v trenutku, ko se začne nekaj dogajati. Potrebno je, da je coach izredno dober poslušalec. To pomeni, da zna razbiti tudi vsebine, ki so bile podane neverbalno. Coach mora nujno znati uporabljati svojo intuicijo.
4. Coach obravnava posameznika kot celoto. Verjame, da so odločitve pri delu, ki jih posameznik sprejema, povezane z drugimi področji iz življenja. Odločitev o poslovni karieri vpliva torej tudi na družino, zdravje in prijatelje (Whitworth in drugi 2007, 3–10).

Word Press (2011) je na spletu objavil članek, v katerem podrobneje predstavijo delo coacha. Po njihovem coach skupaj s posameznikom oblikuje strateški načrt, ki je prilagojen ciljem podjetja oziroma njegovim lastnim ciljem. Potrebni so odgovori na naslednja vprašanja: "Kdo si?", "Kaj so tvoji cilji?", "Kako bi uresničil te cilje?". Coach mora znati na plano priklicati posameznikove talente in interese.

Preden se coach loti odgovarjanja na zgoraj zastavljena vprašanja, mora:

1. Prebrati veliko gradiv s področja psihologije, osebnega razvoja, stilov vodenja.
2. Vzpostaviti kontakt z drugimi coachi.
3. Udeležiti se izobraževalnih seminarjev.
4. V svoj tim zbrati sposobne in voljne ljudi.
5. Znati dobro komunicirati.
6. Svojim zaposlenim dopustiti odgovornost za odločitve (ibid 2011).

Če povzamemo, so torej osnovne naloge vsakega coacha:

1. dobro soočanje s samim seboj, s svojimi slabostmi,
2. boljše izkoriščanje svojih prednosti in talentov,
3. znati mora poslušati in pozitivno vplivati na druge (pozitivno pomeni, da ne sme pritiskati na svoje zaposlene, da takoj dosežejo boljše rezultate),
4. postavljanje učinkovitih vprašanj (zaposlene spodbudijo k raziskovanju in razmišljanju o idejah, katera do tedaj še niso bila na površju),
5. usmerjanje (s pomočjo povratnih informacij zaposlenim zagotovi zavedanje o tem, kdaj je delo dobro opravljeno in kdaj bo nujno potrebna sprememba, da bo zastavljeni cilj dosežen),
6. vodenje zaposlenih, da izkoristijo svoje talente in sposobnosti ter
7. vzpostavitev delovnega vzdušja, v katerem se zaposleni lahko razvijajo v boljše, učinkovitejše in uspešnejše ljudi.

Managementski vidik coachinga po našem prepričanju pravi, da coaching mora postati način osebnega življenja kot tudi način življenja v podjetju, v katerem posameznik dela. Coach mora v svojih zaposlenih videti potencial, kateri se lahko iz zaposlenih razvije.

### **2.1.2 Razlike med coachingom, psihološko pomočjo, mentorstvom, svetovanjem, terapijo, izobraževanjem in poučevanjem**

Velikokrat se zgodi, da se vloga coacha v podjetju zamenja z vlogo mentorja, svetovalca, trenerja... Ker obstajajo temeljne razlike v pristopih reševanja izzivov zaposlenih, jih bomo nekaj izmed njih opisali.

#### **Psihološka pomoč**

Psihološka pomoč večinoma deluje v smislu reševanja posameznikovih problemov. Ljudem omogoča boljše reševanje njihovega nezadovoljstva in pomaga jim, da bolje razumejo situacije, v katerih se znajdejo (Čeč 2006, str. 9).

#### **Mentorstvo**

Brockbank in McGill (2006, str. 63–64) trdita, da je mentorstvo odnos med mentorjem in zaposlenim z namenom, da bi se zaposleni naučil novega znanja. Mentorstvo naj bi obsegalo:

1. pridobivanje znanja in tehničnih sposobnosti,
2. učenje za točno določeno delovno mesto,
3. učenje o kulturi podjetja,
4. učenje o politiki podjetja,
5. pripravo za učinkovito izvajanje dela na novem delovnem mestu.

Crane (2007, str. 37) pojasnjuje, da je mentorstvo proces, pri katerem managerji prenašajo svoje izkušnje na zaposlene. Večinoma se izvaja po vnaprej določenem programu za pojasnitev medosebnih odnosov v podjetju, karijerne možnosti, kulture podjetja...

#### **Svetovanje**

Za svetovanje je značilno to, da ima svetovalec strokovno znanje za reševanje posameznikovih oziroma poslovnih problemov. Svetovalec obravnava probleme na ravni podjetja in ne na ravni posameznikov (Čeč 2006, str. 10). Svetovalec svoje strokovno znanje posreduje zaposlenim. Tukaj govorimo o enosmerni komunikaciji, katero zaposleni morajo sprejeti, če želijo naloge opravljati kakovostno in kvalitetno (ibid, str. 10).

Pri svetovanju v večini primerov gre za to, da se zaposleni svetovalcu izpove, ob tem pa se počuti varnega. Naloga svetovalca pa je, da o povedanem ne sodi. Nihče (ne svetovalec in en zaposleni) ne čuti obveze po akciji. Če pa vseeno pride do akcije, se svetovanje prevesi v terapijo (Rogers 2007, 16–17).

#### **Terapija**

Terapevt je zdravnik, ki je do svojega naziva prišel preko formalne izobrazbe. Poklica ni možno opravljati brez formalne izobrazbe. Usposobljen je za zdravljenje duševnih bolezni. Brez formalne izobrazbe je ta poklic nemogoče opravljati (Felzer 2008, str. 34).

Pri terapevtu si poiščejo pomoč ljudje z duševnimi motnjami, kateri lahko ogrozijo sebe in druge ljudi. Odnos med terapevtom in pacientom je neoseben, zaradi česar se pojavi vprašanje, v kolikšni meri se vzroki duševnih motenj pacienta sploh odpravijo.

Terapevti, ki so se začeli zavedati tega odnosa, so začeli v svojo prakso vključevati coaching z namenom vnosa odprtega odnosa v proces zdravljenja, na podlagi katerega pacient pridobi na spoštovanju (ibid, str. 35).

### **Izobraževanje**

Izobraževanje je proces, kjer pridobivamo znanje s pomočjo študija in prakse. Tisti, ki izobražuje, je na svojem področju strokovnjak. Temeljna njegova naloga je, da svoje znanje prenese na druge, slušatelje (Čeč 2006, str. 9). Prav tako je osnova naloga tistega, ki izobražuje, da slušateljem nadgradi že pridobljeno znanje s posredovanjem zahtevnejših podatkov. Hkrati pa je nujno, da se slušatelje motivira, da sami raziskujejo, eksperimentirajo.

### **Poučevanje**

Za poučevanje je značilno, da se znanje neposredno prenaša od predavatelja na študente. Vendar se v današnjih časih od predavateljev pričakuje, da posvečajo več pozornosti spodbujanju učenja. S tem se njihova vloga postopoma razbremenjuje (Ginnis 2004, str. 6).

Kakšne so koristi coachinga z vidika managementa, predstavljamo v podpoglavju 2.2.

## **2.2 Koristi coachinga**

Številni avtorji (Stokes 2008, CIPD, Jarvis 2008, Goffle 2008, Hall 2008 in drugi) ugotavljajo, da coaching prinaša koristi podjetju in posamezniku. Vse več podjetij priznava načelo, da so zaposleni najpomembnejši faktor podjetja, saj so ključni za večjo kvaliteto proizvodov in storitev v podjetjih.

Stokes (2008, povzeto po Felzer 2008, str. 31) je po svoji izvedeni raziskavi, ugotovil, da je coaching z vidika managementa v podjetja vpeljal veliko prednosti in koristi:

1. napredek v odposlanstvu,
2. napredek v refleksiji akcij,
3. napredek v samozavedanju in v zavedanju posledic dejanj,
4. napredek pri tehtnem odločanju o več možnostih naenkrat,
5. napredek v komunikaciji.

Managerji, ki jih je Stokes (ibid, str.31) zajel v raziskavo, so menili, da so z managementskim coaching procesom pridobili možnost poslovnega tehtnega premisleka njihovih pogledov na vlogo managerja v smislu pomembnosti za podjetje (ibid, str. 31).

Rezultati raziskave, ki jo je izvedla organizacija CIPD, pravijo, da je coaching z vidika managementa v Veliki Britaniji priznan kot tretji najbolj uspešen način razvoja vodstvenega kadra in zaposlenih. Ugotovili so, da 92 % anketiranih managerjev ugotavlja, da je coaching odličen način povečevanja zadovoljstva zaposlenih. Izjemno je koristen v zadovoljevanju naslednjih potreb podjetja:

1. za razvoj zaposlenih na splošno,
2. je del širšega programa vodenja podjetja,

3. je odličen v okoliščinah, kjer zaposleni pri delu niso zadovoljni,
4. je odličen v okoliščinah, ki zahtevajo posebno obnašanje,
5. ko morajo managerji postati močnejši in sposobnejši,
6. za podporo srednjemu managementu,
7. za zagotovitev taktičnih rešitev (Jarvis 2006, povzeto po Felzer 2008, str. 32).

Iz navedenih koristi coachinga z vidika managementa vse več podjetij zaposluje interne coache, ki so v tem podjetju že delali kot tehnični strokovnjaki in specialisti v razvoju. Ko pa z ustreznim usposabljanjem postanejo profesionalni coachi, postanejo podjetju koristni na drugačen način. Ravno zaradi tega lahko pomagajo drugim zaposlenim postati zadovoljnejši v podjetju in tudi drugje (ibid, str. 32).

Tudi Goffee (2006, povzeto po Felzer 2008, str. 32) je v svojem članku ugotavljal koristi, ki jih managementski vidik coachinga prinese managerju. Po njegovi trditvi je najpomembnejši ključ do uspeha, da se manager zaveda samega sebe. Manager je uspešen takrat, kadar skupaj s svojimi zaposlenimi dosega odlične poslovne rezultate. Prav tako je pomembno, da zna oceniti, kako ga drugi vidijo in dojemajo, da se zaveda okolice in da zmore vplivati na zaznavo drugih. To pa je tudi največja korist, ki jo lahko manager pridobi s coaching procesom z vidika managementa.

Ko govorimo o koristih coachinga z vidika managementa, je potrebno zapisati, da osebnost in stil učenja pomembno odločata odziv managerja in zaposlenih na coaching. Ker se managerji in zaposleni med seboj bistveno razlikujejo, se mora coach znati vsakemu prilagoditi, v nasprotnem primeru koristi od coachinga z vidika managementa na koncu ni (Hall 2006, povzeto po Felzer 2008, str. 32).

Po zgoraj napisanem pridemo do spoznanja, da mora vsak dober vodja in manager vedeti, na kakšen način bo od svojih zaposlenih pridobil najboljše rešitve, rezultate. Po našem mnenju je model coachinga z vidika managementa eden od načinov, s katerim si lahko vsak manager pomaga pri doseganju ciljev podjetja in s katerim lahko zaposlenim pomaga, da izkoristijo lastne zmožnosti, se naučijo reševanja problemov in so posledično zadovoljni na svojem delovnem mestu. S coachingom z vidika managementa managerji torej pomagajo zaposlenim, da sami najdejo najboljšo rešitev.

V naslednjem podpoglavju predstavljamo orodja coachinga.

## 2.3 Orodja coachinga

Med orodja coachinga štejemo coaching formulo, modele "SCS", "STORM", "GOLD" in "SWOT". Opise posameznih orodij navajamo v nadaljevanju.

### 2.3.1 Coaching formula

Ko se pojavi problem, so nekateri ljudje pri reševanju tega bolj uspešni, drugi manj. Tim Gallwey (1974) je razvil preprosto coaching formulo. Formula opisuje razmerje med uspehom in sposobnostmi vsakega posameznika.

Coaching formula (1):

$$p = P - i \tag{1}$$

“p” predstavlja uspešnost in dosežke (ang. performance)

“P” predstavlja sposobnosti (ang. potentials)

“i” pa se nanaša na notranje in zunanje motnje (ang. interferences) (Planinca, 2014).

Zgoraj zapisana formula nam na preprost način pove, da se uspešnost posameznika lahko poveča takrat, ko odkriva svoje skrite in povečuje že svoje znane sposobnosti in hkrati zmanjšuje motnje. Coach pomaga posamezniku s posebnimi tehnikami odkriti skrite potenciale in hkrati odpraviti motnje, ki izhajajo predvsem iz njega samega (na primer prepričanje, da nečesa ne zmore) (Planinca, 2014).

Formula je zelo uporabna in coachi jo uporabljajo pri delu s posamezniki kot tudi v skupini, kadar vsak posameznik napiše svoje cilje, motnje in potenciale (Mojzeš 2012, str. 23–24).

### **2.3.2 Model “SCS”**

Model SCS, je zelo preprost. Tudi ta model je razvil Tim Gallwey (1974). Namenjen je predvsem učinkovitemu upravljanju s samim seboj in učinkovitemu upravljanju s timom. Zelo veliko funkcionalnost ima tudi pri učinkovitem obvladovanju časa in kot strategija za samoorganiziranost tima. “SCS” je kratica za naslednje korake:

1. STOP – nehati,
2. CONTINUE – nadaljevati in
3. START – začeti (Mojzeš 2012, str. 24).

Posameznik si po tem modelu vzame nekaj minut časa in odgovori na vprašanja, s čim želi prenehati, s čim želi nadaljevati in s čim začeti. Posameznik si določi prednosti in se drži tega modela. S tem pridobi na času in dela le pomembne stvari, druge pa opusti (ibid, str. 24).

### **2.3.3 Orodje “STORM”**

David Allamby (2006) priporoča orodje “STORM”. S tem orodjem vodje dosegajo večjo učinkovitost vodenja svojih zaposlenih. Vsak vodja mora oblikovati jasen cilj oziroma želeni rezultat. Prav tako mora določiti konkreten čas za doseg cilja oziroma zastavljenega rezultata. Čas mora biti dobro zastavljen, saj je izrednega pomena. Torej ne sme biti prekratek in ne predolg. Kajti pomanjkanje časa lahko povzroči veliko obremenitev, preveč ohlapno nastavljen čas pa nas lahko zavede, da odlašamo z aktivnostmi in podaljšamo proces. Vodja mora prav tako definirati tudi vse, ki lahko pomagajo pri aktivnostih in jih vključi v proces. Določi tudi vse potrebne vire (človeške, finančne in materialne) brez katerih ne bo možno doseči zastavljenih ciljev. Na koncu vodja izbere tudi merila za napredovanje (Mojzeš 2012, str. 25).

### **2.3.4 Orodje “GOLD”**

Orodje GOLD prav tako omogoča vodjem, da razmislijo o svojih odločitvah in ciljnih ter proučijo, kaj so naredili dobro in kaj bi bilo možno spremeniti. To lahko naredijo vodje na takšen način, da se zazrejo v svoj cilj in ga preučijo ter si odgovorijo na vprašanje, kaj je bil njihov cilj. Najpomembnejši pa je odgovor na vprašanje, kakšen rezultat so dosegli. Na koncu je ključnega pomena, da se vodja zazre vase in ugotovi, kaj se je iz

tega naučil. Po razmisleku kritično preuči svoja dejanja in odločitve ter dobro zastavi nove cilje in jasno definira, kaj mora naslednjič narediti drugače. Nove cilje določi na podlagi spoznanj iz prejšnjih aktivnosti. Samo na takšen način lahko pri vsaki naslednji aktivnosti napreduje in postane vedno boljši (ibid, str. 25).

### **2.3.5 Orodje "SWOT"**

Analiza SWOT je orodje, s pomočjo katerega lahko odkrijemo tako svoje prednosti in slabosti kot tudi izzive in nevarnosti, s katerimi se soočamo danes in katere nas čakajo v prihodnosti. SWOT analiza je zelo enostavna metoda, a vendar dovolj močno orodje, da pomaga razumeti posel in način, kako se spoprijeti s prihodnostjo. SWOT analiza je pogosto prikazana v diagramu s štirimi kvadrati. V diagram lahko vpišemo svoje slabosti, prednosti, izzive in nevarnosti (iForest, 2014). Orodje SWOT je danes zelo dobro poznano. V poslovnem svetu je zelo razširjeno (Mojzeš 2012, str. 25).

V nadaljevanju naše doktorske disertacije predstavljamo modele coachinga.

## **2.4 Modeli coachinga**

Modeli coachinga predstavljajo temelj delovanja coacha. Z namenom, da coach pripelje posameznika do zastavljenega cilja, mora uporabljati ustrezne veščine. Modelov coachinga je precej. Navajamo in opisujemo jih v nadaljevanju.

### **2.4.1 Model GROW**

Model GROW najenostavneje prikazuje bistvo coaching procesa. Velja za temeljni model coachinga. Sestavljen je iz štirih elementov (Levine in Easterly 2010, povzeto po Mojzeš 2012, str. 26):

1. zastavljanje ciljev,
2. opredelitev realnega stanja,
3. ugotavljanje možnosti za napredovanje proti zastavljenim ciljem,
4. želja in pripravljenost, da naredimo vse za dosego ciljev.

Čeč (2006, str. 14) o modelu GROW piše, da je preprost model, uporaben pri identificiranju težave, njenem reševanju, pojasnjevanju ciljev, sprejemanju odločitev in podobnem. Coaching ne pomeni, da nekomu sugeriramo, kaj naj naredi. Coaching pomeni, da posamezniku pomagamo razrešiti izzive. Kar pomeni, da moramo znati učinkovito spraševati in poslušati, pri tem pa je nujno potrebno, da imamo v mislih točno določen cilj.

Brockbank in McGill (2006, str. 137–142) v modelu GROW opredeljujeta coaching kot orodje, s katerim se sprošča posameznikov potencial z namenom povečati njegove izvedbe in v okviru teh postati učinkovitejši. Bolje je, da posameznika naučimo, kako iskati rešitve, kot da mu dajemo konkretna navodila. Model je izpeljanka po začetnicah angleških besed:

1. G – GOAL (cilj),
2. R – REALITY (trenutno stanje),
3. O – OPTIONS (možnosti),
4. W – WRAP UP (zaključek).

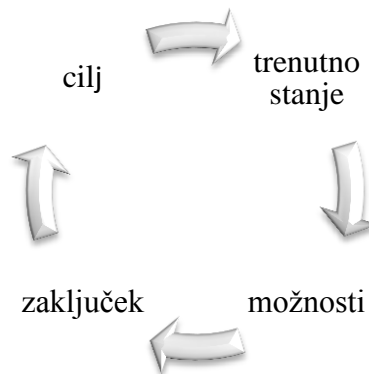
Model GROW coachu omogoča, da preveri:

1. strinjanje posameznika s cilji podjetja,
2. razumevanje trenutne situacije,
3. vključevanje v iskanje možnosti in
4. pregled, katerih akcij se je posameznik že lotil, kdaj in s kom (Felzer 2008, str. 46).

Pred začetkom coachinga je dobro, da coach razišče posameznikovo zavest in odgovornosti, ki se nanašajo na določeno zadevo. Zavest vključuje samozavedanje, ki opisuje zaznavanje, kdaj in kako čustva in želje vplivajo na posameznikovo zaznavo problema. Na koncu coach predlaga, da je posameznik deležen možnosti za povečanje svoje učinkovitosti in odgovornosti (ibid, str. 46).

V nadaljevanju predstavljamo delovanje modela GROW, ki ga prikazuje Slika 1.

Slika 1: Predstavitev delovanja modela GROW



Vir: Landsberg (1996, str. 31)

### **Oblikovanje cilja (G – GOAL)**

Coach posameznika povabi k oblikovanju cilja coachinga. Če coaching posameznika organizira podjetje, mora biti cilj oblikovan v skladu s cilji podjetja, v nasprotnem primeru cilj določi izključno posameznik sam po eni izmed metod, npr. SMART, MMM, RAW (Felzer 2008, str. 47).

#### **Po metodi SMART je cilj opredeljen tako:**

1. S – SPECIFIC, kar pomeni, da mora biti cilj specifičen, konkreten, definiran.
2. M – MEASURABLE, kar pomeni, da mora biti cilj merljiv.
3. A – ACHIEVABLE, kar pomeni, da mora biti cilj dosegljiv (npr. terminsko).
4. R – REALISTIC, kar pomeni, da mora biti cilj realno postavljen (posameznik mora imeti ustrezne sposobnosti in znanja).
5. T – TIME BOUNDED, kar pomeni, da je cilj časovno opredeljen oziroma omejen (ibid, str. 47).

#### **Po metodi MMM je cilj opredeljen tako:**

1. M – MEASURABLE, cilj je merljiv.
2. M – MANAGEABLE, cilj je vodljiv, pod nadzorom.
3. M – MOTIVATIONAL, cilj mora vključevati funkcijo motivacije. Tako bo posamezniku uspelo cilj uresničiti (Mojzeš 2012, str. 27).

### **Po metodi RAW je cilj opredeljen tako:**

1. R – REALISTIC, cilj mora biti realno postavljen.
2. A – ATTAINABLE, cilj mora biti dosegljiv.
3. W – WORTHWHILE, posameznik mora videti vrednost, da doseže cilj, pomembna je torej motivacija (Felzer 2008, str. 47).

### **Preučitev trenutnega stanja (R – REALITY)**

Drugi korak v GROW modelu predstavlja proučitev trenutnega stanja (realnosti). Pri opredeljevanju trenutnega stanja je dobro, da coach uporablja vprašanja odprtega tipa, kot so: "Kaj ...?", "Zakaj ...?", "Kdaj ...?", "Kje ...?" in najpomembnejše: "Kako ...?" (ibid, str. 47). Pomembno je, da zna coach aktivno poslušati in da zna ob pravem trenutku postaviti posamezniku učinkovito vprašanje, z namenom, da posameznik zna presoditi o trenutnem stanju.

### **(O – OPTIONS)**

V tretjem koraku v modelu GROW se predstavlja iskanje opcij oziroma možnosti za doseg cilja. Coach mora aktivno poslušati, situacijo razumeti, spraševati in narediti povzetek (ibid, str. 47). Posameznik pa je prisiljen, da razmišlja o svojem cilju in možnostih za njegovo izpolnitev. V tem koraku posameznik in coach torej skupaj iščeta možnosti, za izpolnitev cilja.

### **Zaključek in volja (W – WRAP UP/VOLJA)**

Zadnji korak, je zaključek coaching pogovora. To pomeni, da v tem koraku posameznik izbere eno izmed možnosti, za izpolnitev zastavljenega cilja. Nujno potrebno je, da je izbira pravilna, saj je od tega odvisno, ali bo posameznik cilj tudi dosegel (Mojzeš 2012, str. 27).

Model GROW je primeren za tiste posameznike, ki imajo voljo in željo sodelovati. Opisani model coachinga lahko s posamezno stranko traja tudi do šest mesecev in se lahko projektno večkrat ponavlja (ibid, str. 27).

## **2.4.2 Model ADAPT**

Model ADAPT Čeč (2006, str. 15) razlaga takole:

1. A – ocena trenutnega stanja (ang. assess current performance)
2. D – razvoj plana (ang. develop a plan)
3. A – delo na konkretnem planu (ang. act on the plan)
4. P – kontrola napredka (ang. progress check)
5. T – povej in vprašaj (ang. tell and ask).

### **Ocena trenutnega stanja**

Naloga coacha je, da najprej oceni, kje se konkretna oseba trenutno nahaja. Pri individualnih aktivnostih je enostavno oceniti posameznikovo trenutno stanje, pri skupinskih aktivnostih pa je težje določiti posameznikovo trenutno aktivnost. Za coacha je ključnega pomena razumevanje, kako in na kakšen način je posameznik dosegel sedanji nivo ter kakšne tehnike in strategije je pri tem uporabljal (ibid, str. 15).



## **Razvoj plana**

Na začetku je potrebno, da posameznik natančno definira cilje, ki jih želi doseči. Nato je potrebno, da se natančno določi časovni okvir za doseg ciljev, s predpostavko, da so le-ti prioriteta posamezniku. V zadnjem koraku opredelimo strategije za doseg ciljev (ibid, str. 16).

## **Delo na konkretnem primeru**

Ko smo določili plan o ustreznosti posameznika, sta ključnega pomena njegova implementacija in izvajanje (ibid, str. 16).

## **Kontrola napredka**

Kontrola se izvaja na vseh nivojih, tako da morebitna oddaljitev od zastavljenih ciljev ne sme biti presenečenje. Če se pojavijo napake, jih je potrebno odpraviti. Po ponovni presoji se kontrola nadaljuje z izvedbo plana (ibid, str. 16).

## **Povej in vprašaj**

V tem nivoju tečejo pogovori o doseženem napredku in o primerjavi z rezultati kontrole napredka ter diskusija o zelenem bodočem napredku (ibid, str. 16).

### **2.4.3 So-aktivni coaching**

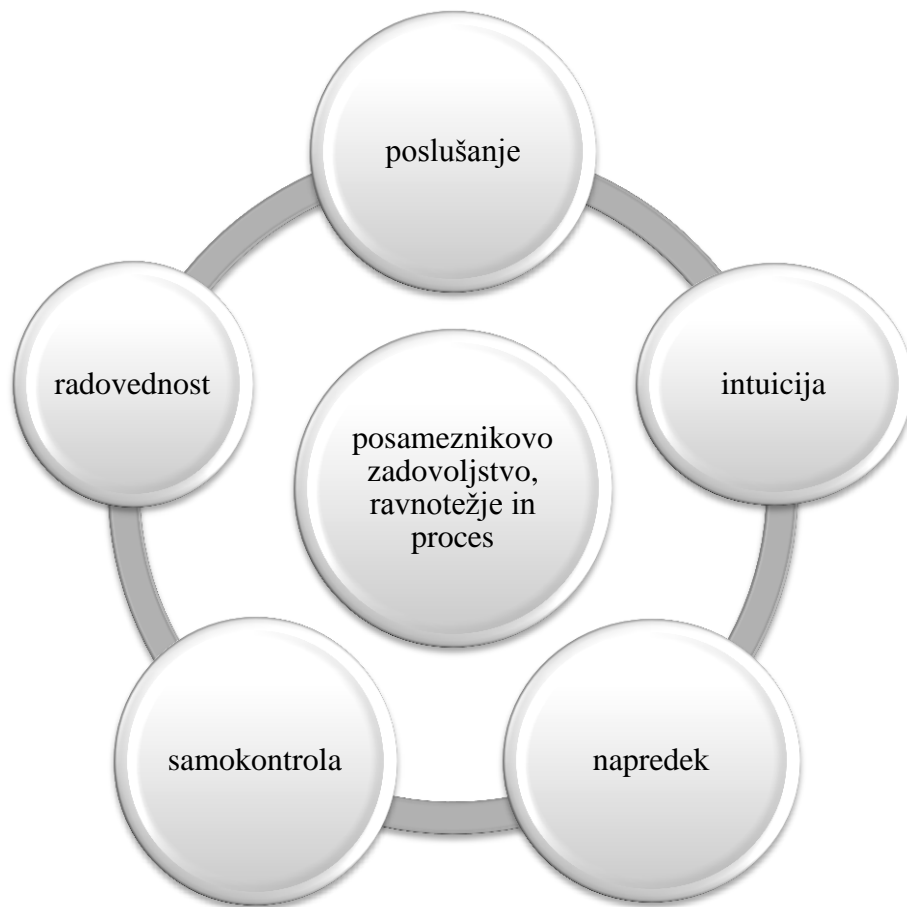
Model so Whitworth in drugi (2007, str. 3–13) poimenovali po besedni zvezi "so-aktivni", ki že v osnovi pove, da gre za enakovreden odnos med coachem in posameznikom, ki sta povezana s pomenom, da najdeta rešitev in zadovoljita potrebe posameznika.

Načela So-aktivnega modela coachinga so torej naslednja:

1. posameznik je kreativen, spreten, in celovita osebnost,
2. temo in vsebino coachinga določi posameznik,
3. coach se na posameznika odziva v trenutku dogajanja,
4. so-aktivni coaching se nanaša na vsa področja posameznikovega življenja (Felzer 2008, str. 37).

V nadaljevanju predstavljamo delovanje So-aktivnega modela coachinga, ki ga prikazuje Slika 2.

Slika 2: Predstavitev delovanja So-aktivnega modela coachinga



Vir: Whitworth in drugi (2007, str. 7)

V sredini modela so-aktivnega coachinga je vedno tema, ki jo izbere posameznik. Poimenujemo jo "posameznikovo zadovoljstvo, ravnotežje in proces". Obstajata dva pogleda na temo coachinga:

1. Prvi je velika slika posameznikovega življenja. Vsak dan ljudje sprejemamo na desetine, celo stotine odločitev, ki nas vodijo k temu, da neko stvar naredimo ali ne. Ne glede na svojo taktičnost prispevajo k temu, da se počutimo bolj ali manj zadovoljne. Vodijo nas proti ali stran od ravnotežja v našem življenju. Odločitve prav tako prispevajo k bolj ali manj učinkovitim življenjskim procesom. Zato je tema coachinga zavita v zadovoljstvo, ravnotežje in proces. Gre za načela, ki predstavljajo temelj našega življenja.
2. Drugi pogled usmerimo v določeno specifično temo, ki jo posameznik želi obravnavati v sklopu coachinga. Lahko so zelo različne, vedno jo je potrebno navezati na zadovoljstvo v življenju, iskanju ravnotežja in boljšega procesa (Felzer 2008, str. 38).

Osnovna tri načela so-aktivnega coachinga so torej: zadovoljstvo, ravnotežje in proces. Skupaj ustvarjajo bistvo popolnega življenja.

### **Zadovoljstvo**

Pod besedo zadovoljstvo si vsak posameznik predstavlja nekaj drugega. Lahko

pomeni: doseženi uspeh v življenju, družino, urejene finance, urejen dom, določen življenjski stil. S coachingom bo termin zadovoljstvo postal globlji. Vsak posameznik ima svoje vrednote in da živi v skladu s temi vrednotami, pomeni zadovoljstvo v življenju. S pomočjo coachinga vsak posameznik najde v življenju tisto, kar ga res osrečuje in naredi zadovoljnega. V globljem pomenu pomeni zadovoljstvo iskanje, doživljanje smisla v življenju in uresničenje posameznikovih zmožnosti (Mojzeš 2012, str. 29).

## **Ravnotežje**

Najti ravnotežje v današnjem času je izredno težko. Za večino ljudi, ki se udeležijo coachinga, se zdi kot iluzija. Večina jih je nezadovoljnih, želijo si več od življenja. Coaching za doseganje ravnotežja je usmerjen v širitev pogledov posameznika na življenje in s tem v dodajanje novih možnosti. Ravnotežje torej pomeni dati možnost novim stvarem in se določenim odreči. To je lahko izziv (Felzer 2008, str. 38).

## **Proces**

Vedno smo vključeni v proces, včasih se zdi težaven in abstrakten, včasih preprost. Ker je coaching učinkovit, če dosežemo rezultate, se lahko tako posameznik kot coach ujameta v past, ko se osredotočata samo na končni rezultat, vmes pa pozabita na proces. Proces lahko primerjamo z reko: včasih je hitra, včasih počasna. Isto se odvija s posameznikom v službi in nasploh. Naloga coacha je, da opazi, kje v procesu se posameznik nahaja, ga podpira in vzpodbuja (ibid, str. 39).

V središču so-aktivnega modela coachinga je torej posameznik in njegovo zadovoljstvo, ravnotežje ter proces. Coaching pa je uspešen samo v primeru, če ima coach naslednje sposobnosti:

1. smisel za poslušanje,
2. intuicijo,
3. je radoveden,
4. ga zanima napredek in
5. ima zmožnost samokontrole.

## **Poslušanje**

Osnovna naloga coacha je, da mora dobro poslušati posameznika. Coach ne posluša samo besed, ki jih posameznik izgovarja, ampak mora poslušati tudi tisto, kar želi posameznik povedati–neverbalno<sup>3</sup>. Coach mora aktivno poslušati, kar pomeni, da razume:

1. posameznikovo vizijo,
2. vrednote,
3. namen, jezo, ego,
4. razloge, zakaj nekaj deluje ali ne deluje,
5. kje v procesu se posameznik nahaja,

---

<sup>3</sup> Neverbalna komunikacija je način, na katerega ljudje komunicirajo brez besed, bodisi namerno ali nenamerno. Neverbalno vedenje se uporablja za izražanje čustev. S pomočjo neverbalne komunikacije prepoznamo osebnostne lastnosti posameznika. Neverbalna komunikacija vključuje: mimiko, ton glasu, kretnje, držo ali gibanje, dotik in pogled (Pease 2008, str. 21–28).

6. kje posameznik izgublja ravnotežje,
7. na katerih področjih je zadovoljen in na katerih ni,
8. kdaj je čutiti posameznikovo grenkobo (ibid, str. 39).

## **Intuicija**

Intuicijo enačimo kot eno vrsto védenja, ki večinoma ostane v ozadju. Večinoma je mnogi ljudje ne znajo uporabiti oziroma ji zaupati. Naša kultura ne dopušča možnosti, da bi s pomočjo intuicije posameznik lahko uredil misli ali sprejel odločitve. Ravno to je dodaten razlog, da je največ ljudi ne razvije. Raje se zadržujemo, ker se ne bi radi osmešili. Kakorkoli že velja, pa je intuicija v osnovi ena od najdragocenejših sposobnosti, kar jih coach uporabi pri svojem delu (ibid, str. 39).

## **Radovednost**

Coach vedno verjame, da ima posameznik sposobnosti, s katerimi sam išče odgovore na svoja vprašanja. Naloga coacha je, da postavlja vprašanja, ki posameznika usmerjajo v raziskovanje in iskanje najboljših rešitev. Coach si pri tem pomaga s svojo radovednostjo. S pomočjo radovednosti se lažje postavi v vlogo posameznika in ga tako lažje razume. S tem coach omogoči proces posameznikovega učenja. Med coachem in posameznikom se razvije zaradi tega poseben odnos (ibid, str. 40).

## **Napredek**

Rezultati dela coachinga so akcije in učenje. Oboje usmeri posameznika k spremembam, ki jih uvaja v praksi. To imenujemo tudi napredek, končni napredek je vedno seštevek več manjših. Vsakega posebej se je potrebno veseliti (ibid, str. 40).

## **Samoobvladovanje**

Samoobvladovanje je sposobnost coacha, da svoje osebno mnenje, ponos, ego in ostalo postavi na stran oziroma ne dovoli, da bi se na kakšen koli način izrazili (ibid, str. 40).

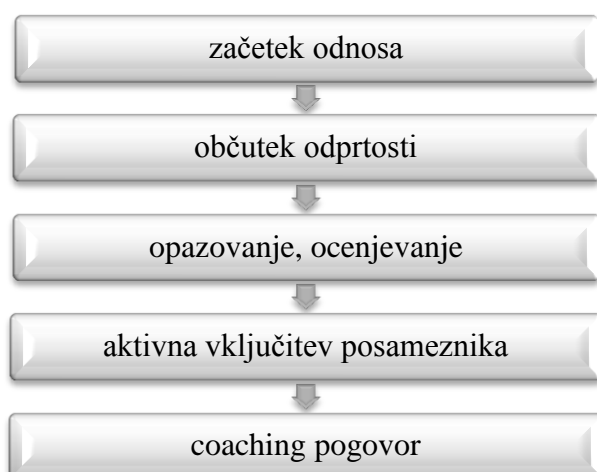
### **2.4.4 Model FLOW**

Model FLOW opisujeta Brockbank in McGill (2006, str. 142–144), ki navajata zaporedje naslednjih petih korakov:

1. začetek odnosa,
2. občutek odprtost,
3. opazovanje, ocenjevanje,
4. aktivna vključitev posameznika v proces coachinga,
5. coaching pogovor.

V nadaljevanju predstavljamo delovanje modela FLOW, ki ga prikazuje Slika 3.

Slika 3: Predstavitev delovanja modela FLOW



Vir: Brockbank in McGill 2006, str. 142

V prvem koraku modela FLOW coach in posameznik vzpostavita enakovreden medsebojni odnos. Odnos temelji na zavezi h coachingu, zaupanju, spoštovanju in svobodi govora. Temelj za coaching je dober poslovni odnos. Če coacha najeme podjetje, je težje začeti coaching odnos. Podjetje ima svoje zahteve in pričakovanja v procesu coachinga. Lažje je, ko imamo opraviti z osebnim coachingom. V tem primeru posameznik in coach lahko začneta odnos na začetku poti. V prvem koraku je tudi pomembno, da se coach in posameznik dogovorita o pravilih coachinga in trajanju poslovnega odnosa (Mojzeš 2012, str. 28).

V drugem koraku se predvideva, da se bo tako posameznik, kot tudi coach pripravljen odpreti. Posameznik mora sam zaznati potrebo in vrednost, ki jo bo pridobil s coachingom, saj se šele takrat lahko odpre za dober coaching odnos. Enako velja tudi za coacha, če ga je najelo podjetje (ibid, str. 28).

V tretjem koraku modela FLOW so naloge coacha, da opazuje in ocenjuje stanje posameznika ter da je naravnani k doseganju ciljev. Coach lahko izbira med tremi različnimi modeli: pri prvem modelu analizira posameznikove skrbi, predanost in možnosti v prihodnosti ter preteklost, drugi model razlaga posameznikove zmožnosti glede samokontrole, odnosov z drugimi zaposlenimi in analizira posameznikove načine iskanja odgovorov na različna vprašanja. Tretji model opredeljuje intelektualno, duševno in vsebinsko učinkovitost (ibid, str. 28).

Četrty korak je trenutek, ko se posameznik vključi v proces in se odloči, da bo proces coachinga speljal do konca (ibid, str. 28).

Zadnji korak vključuje coaching pogovore, ki morajo biti odprti in morajo vključevati aktivno poslušanje s strani coacha (ibid, str. 28).

#### 2.4.5 Model SOS

Model SOS se usmerja na posameznikovo preteklost in prihodnost (Brockbank in McGill 2006, str. 144–147):

1. S – SITUATION (pomeni trenutno stanje),
2. O – OTHERS (pomeni, kako drugi vplivajo na sedanje stanje posameznika),

### 3. S – SELF (pomeni posameznika).

V nadaljevanju, v Tabeli 1 predstavljamo model SOS.

Tabela 1: Predstavitev Modela SOS

	<b>Situacija</b>	<b>Ostali</b>	<b>Posameznik</b>
<b>Posameznikova preteklost</b>			
<b>Posameznikova prihodnost</b>			

Vir: Brockbank in McGill 2006, str. 145

Na začetku modela SOS je vedno podana analiza trenutne situacije posameznika, kje se nahaja, kakšni sta njegova motivacija, moč in kaj misli sam o sebi. Nato coach poskuša ugotoviti, kdo v življenju posameznika najbolj vpliva na njegove odločitve. V zadnjem koraku so pomembni dosežki posameznika, padci, vzponi, motivacija in podobno. Coach pomaga posamezniku odkriti najmočnejša življenjska področja, jih razviti in doseči končni cilj. Posameznik mora občutiti ponujeno pomoč. Vse naštetu je treba ločiti na preteklost in prihodnost. Torej, odgovoriti moramo na vprašanji: "Kaj smo poskušali doseči?" in "Kaj želimo doseči?" Model SOS je primeren za managerje, ki se sami učijo postati coachi svojim zaposlenim (Mojzeš 2012, str. 31).

#### **2.4.6 Transformacijski model**

Transformacijski model po Cranu (2007, str. 31–95) predstavlja umetnost pomoči ljudem, da povečajo svojo učinkovitost na način, da čutijo ponujeno pomoč. Da to dosežemo, je potreben dober komunikacijski proces med coachem in posameznikom, v katerem posamezniki dobijo povratno informacijo o svojem napredku, nastopu in izvajanju dela. Naloga coacha je, da iz vsakega posameznika pridobi največ – tako poslovno kot privatno. Prav tako je naloga coacha, da posameznika podpira.

Transformacija je velika sprememba (na primer iz gosenice v metulja). Kar pomeni, ko je proces zaključen, prejšnjega stanja ni več. Transformacijski coaching in vodenje sta tesno povezana, saj naj bi bil vsak dober vodja tudi coach. Z znanjem s področja coachinga ima vodja sposobnost vplivati na svoje zaposlene in skupaj z njimi dosegati zastavljene cilje. Vloga managerja je planirati, organizirati, motivirati in kontrolirati delovne procese; vloga vodje je biti vizionar. Coach je torej tisti, ki zna olajšati delo in tudi sam opraviti tisto delo, ki ga izvajajo njegovi zaposleni (Felzer 2008, str. 41).

Značilnosti transformacijskega modela coachinga so naslednje:

1. zasnovan je na objektivnih dejstvih in ne na subjektivnih,
2. usmerjen je na izvedbo in učinkovitost,
3. zahteva ravnotežje med razmišljanjem in obnašanjem med coachem in posameznikom,
4. vzpostavljen je dialog in ne monolog, z dajanjem povratnih informacij in spraševanjem, poslušanjem in dajanjem predlogov,

5. coaching proces se odvija počasi, posameznik se mora umiriti, poslušati, se učiti, postati mora potrpežljiv v medsebojni komunikaciji ter bolj povezan z drugimi,
6. odnosi med zaposlenimi so zelo pomembni, saj vplivajo na sposobnost, da učinkovito opravijo svoje delo;
7. vodja mora ceniti sodelavce, biti sočuten, coach pa mora za te rezultate vzpostaviti osebni odnos s posameznikom;
8. zahteva odgovornost coacha in posameznika glede razmišljanja in dejanj, ki zadevajo oba, a še posebej je pomembno, da je coach samozavesten in odgovoren ter komunicira s posameznikom jasno in učinkovito (Mojzeš 2012, str. 32).

Naloge coacha v okviru transformacijskega modela so sledeče:

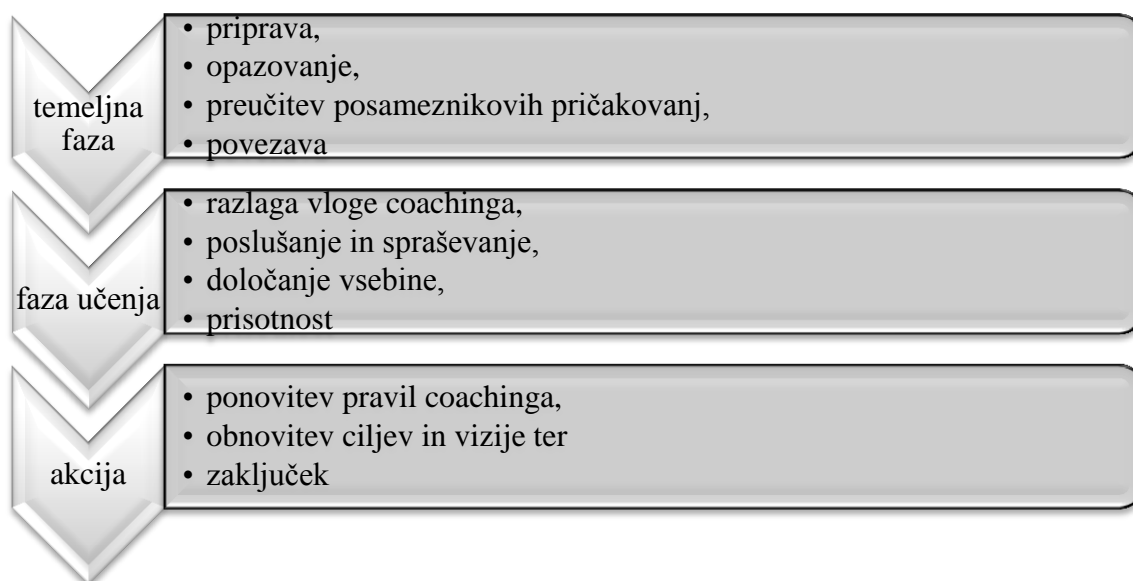
1. Investiranje časa in spoznavanje posameznika kot človeka.
2. Razumevanje posameznikove vloge, ciljev in izzivov glede delovnega mesta ter nudenje pomoči.
3. Določitev jasne vsebine in pričakovanj.
4. Natančno opazovanje posameznikovega dela.
5. Podajanje povratnih informacij ob pravem času, v primerni obliki in dovolj specifično, da jih posameznik razume.
6. Stimuliranje učenja, rasti in povečanje učinkovitosti z učinkovitimi vprašanji.
7. Zmožnost podpore posameznikovih občutkov, da se lažje razvija in raste (Felzer 2008, str. 41).

Transformacijski model se odvija v treh zaporednih korakih:

1. Temeljna faza → vzpostavi se coaching odnos in uredijo se vse potrebne priprave.
2. Faza učenja → coach in posameznik si dajeta povratne informacije, zavežeta se, da bosta vzpostavila dobro komunikacijo.
3. Akcija → ustvarita pozitiven trenutek, zavežeta se k spremembi, ki jo bo naredil posameznik z namenom, da doseže zastavljene cilje (Mojzeš 2012, str. 32).

V nadaljevanju predstavljamo vsako fazo transformacijskega modela posebej, ki ga prikazuje Slika 4.

Slika 4: Predstavitev delovanja transformacijskega modela coachinga



Vir: Crane (2007, str. 45)

### Temeljna faza

V temeljni fazi posameznik in coach vzpostavita povezavo in dober medsebojni odnos. Vse, kar je izrečeno v coaching odnosu, mora ostati skrivnost. To pomeni, da mora coach ceniti trenutke, ko posameznik govori o svojih osebnih in intimnih življenjskih izkušnjah. V tej fazi je najbolj pomembno zaupanje. Coach mora razumeti vizijo podjetja, kjer je zaposlen posameznik. Coach mora razumeti in poznati naslednje:

1. poslanstvo podjetja,
2. strategijo podjetja,
3. ključne cilje, ki so usklajeni s strategijo podjetja,
4. vrednote, ki veljajo v podjetju in med zaposlenimi,
5. ter kulturo podjetja (Mojzeš 2012, str. 33).

V temelju mora coach ugotoviti, kakšno je obnašanje posameznika, kako vplivajo njegova dejanja na učinkovitost pri delu in na odnose med sodelavci. V coaching odnosu mora coach vedno ostati objektiven, posameznika mora pravilno presoditi, izključiti mora subjektivno presojo posameznika, biti mora radoveden, zastavljati mora prava vprašanja ob pravem času in ne sme obsojati posameznikove morebitne drugačnosti. Coach mora biti čustveno in duševno naravnan tako, da je čim bolj odprt, saj edino na takšen način povečuje tudi lastno učinkovitost. Z ustrežno pripravo dobi določene prednosti, ki so mu v veliko pomoč v coaching odnosu. V primeru, da začuti jezo, se mora zavestno odzvati in se izogniti neprimernemu izražanju, ki bi utegnilo posameznika užaliti. V primeru, da kdaj pokaže svojo ranljivost in se posamezniku izpove, s tem postane dober zgled posamezniku. S tem da vedeti, da je tudi sam človek. Na takšen način se med coachem in posameznikom oblikuje trdnejši odnos. Moraliziranje v tem odnosu ni dobrodošlo, coach pa mora zastavljati vprašanja, ki posameznika vodijo k iskanju rešitev in ga usmerjajo k cilju (ibid, str. 33).



## **Faza učenja**

Ta faza je faza pisanja najrazličnejših poročil, izpolnjevanja ocenjevalnih listov in drugih orodij. Naloga coacha je, da je v coaching procesu vedno z mislimi pri posamezniku. S tem posameznik dobi občutek pomembnosti. Posameznika mora gledati v oči in se osredotočiti samo nanj. Coach mora zastavljati prava vprašanja, ki ne smejo biti zaprta. Samo s pomočjo odprtih vprašanj coach pritegne posameznika k razmišljanju in ustvarjanju. Koristno je, da se coach poskuša vživeti v vlogo posameznika, mora se strinjati z njim, idealno je, če se med njima razvije empatija. Na ta način se tudi vzpostavi zaupanje, ki je ključnega pomena v coaching odnosu (ibid, str. 33).

## **Faza akcije**

V tretji fazi, v fazi akcije, vse prej narejeno dobi smisel. Ta faza je izredno zahtevna faza za coacha, saj mora posameznika pripraviti do tega, da postane čim bolj aktiven. Naloga coacha je, da spodbudi posameznika k čim bolj kreativnemu razmišljanju. Problem pa nastane, ko se posameznik iz kakršnih koli razlogov ne odziva. V tem primeru mora coach nastopiti bolj ostro in razložiti posamezniku, kakšne bodo posledice, če ciljev ne bo dosegel. Obstaja pa lahko tudi možnost, da posameznik opravlja delo, ki zanj ni primerno. V tem primeru coach in posameznik skupaj poiščeta delo, ki posameznika veseli in pri katerem se bo lahko ustrezno razvijal (ibid, str. 33).

### **2.4.7 Model NLP**

Model NLP<sup>4</sup> je razvil Robert Dilts (2003) na podlagi logičnih ravni (Logical Levels). Metode NLP omogočajo posamezniku, da se nauči upravljati samega sebe, s tem pa se bolje odziva na zunanje dražljaje. Model NLP po Robertu Diltsu predlaga šest ravni. Ta model je uporaben tako pri komunikaciji in učenju kot tudi pri uvajanju sprememb na različnih področjih. Dilts je vzela za podlago njegovemu modelu model, ki ga predstavil Gregory Bateson (1973). Batesonov model je predstavljal model učenja in uvajanja sprememb. Temeljlil je na štirih stopnjah učenja:

1. učenje na ničelni stopnji,
2. učenje na prvi stopnji,
3. učenje na drugi,
4. tretji in četrti stopnji (Mojzeš 2012, str. 34).

Če Batesonov model učenja spremenimo v Diltsov model šestih ravni, dobimo zelo učinkovit model coachinga, ki je primeren za uvajanje sprememb. Spremembe na višji ravni najpogosteje vplivajo na spremembe na nižji ravni. Coach s pomočjo modela logičnih ravni ugotovi, kje je potrebna sprememba. Ponavadi je to na ravni prepričanosti in vrednot ali sposobnosti (ibid, str. 34).

V nadaljevanju predstavljamo Tabela 2, ki prikazuje sklop vprašanj, katera pojasnijo vsako fazo modela NLP, ki ga prikazuje Slika 5.

---

<sup>4</sup> Nevrolingvistično programiranje (NLP) je zelo uspešna, nova metoda, ki uči posameznike, na kakšen način učinkovito komunicirati da spremenimo svoje vzorce duševnega in čustvenega vedenja (Viher 2012).

Slika 5: Predstavitev modela NLP – Diltsov model šestih ravni



Vir: Žirovnik 2010, str. 32

Tabela 2: Sklop vprašanj pri modelu NLP

Raven	Raven	Coaching vprašanja
6.	Spiritualnost	Za koga in s kakšnim namenom?
5.	Identiteta	Kdo sem?
4.	Prepričanja, vrednote	Zakaj?
3.	Sposobnosti	Kako je treba nekaj narediti?
2.	Vedenje	Kakšno vedenje je potrebno, da lahko posameznik uresniči cilj?
1.	Okolje	Kako okolje vpliva na uvajanje sprememb?

Vir: Žirovnik 2010, povzeto po Mojzeš 2012, str. 35

Sistema NLP ni možno uporabljati neodvisno. Nujno potrebno je kombinirati še z drugimi metodami in modeli: s procesnimi besedami, s kalibriranjem, s submodalnostjo in podobnim (Mojzeš 2012, str. 35).

#### 2.4.8 Model Adler Social Coaching

Adler Social Coaching je učinkovita nova metoda za pridobivanje znanja in razvoj veščin, ki jih potrebujete za karierni uspeh in osebno srečo. Metoda Adler Social Coaching se od popularnih metod osebnostnega razvoja kot na primer seminarjev, delavnic in knjig razlikuje tudi po tem, da dokazano prinaša trajne koristne spremembe. Rezultati te metode so merljivi in trajni (Adler Social Coaching 2014).

Metoda Adler Social Coaching je noviteta na slovenskem tržišču. S tem modelom lahko vsak pridobi in izpopolnjuje svoje socialne kompetence<sup>5</sup>. S pomočjo socialnih

<sup>5</sup> Socialne kompetence so komunikacija, mentalna moč in motivacija.

kompetenc pa lahko dosežemo v življenju srečo in uspeh, zato pravimo, da so bistvene za kvalitetno in polnejše življenje.

S socialnimi kompetencami se nihče ne rodi, prirojeni so edino talenti, ki določajo, na kakšen način smo lahko razvijali določene veščine. Metodologija Adler Social Coaching razvija socialne kompetence, ki jih potrebujemo za življenje v tihožitju s samim seboj in okoljem. To definicijo podpira tudi Eric Adler, predsednik Evropskega inštituta za socialne kompetence. Glavne veščine, ki jih metoda Adler Social Coaching razvija, so:

1. komunikacija,
2. mentalna moč in
3. motivacija (Mojzeš 2012, str. 35).

V nadaljevanju predstavljamo vsako večino modela Adler Social Coaching posebej, kot jih prikazuje Slika 6.

Slika 6: Predstavitev modela Adler Social Coaching



Vir: lastna izdelava

### **Komunikacija**

Ločimo med verbalno in neverbalno komunikacijo. Med sabo se prepletata, a smo mnogo bolj dovzetni za neverbalno komunikacijo. To pomeni, da nam je veliko bolj pomembno, na kakšen način nam je bilo nekaj povedano, kot kaj nam je bilo povedano. Ta model razvija sposobnost usmerjanja neverbalne komunikacije. Bistvo tega modela je, da posamezniki odkrijejo spodbudne situacije s sicer neustreznim pomenom in da ta pomen postopoma preoblikujejo v takega, ki jim omogoča ustreznejšo odzivanje (ibid, str. 36).

### **Mentalna moč**

Mentalna moč pomeni moč mišljenja. Pomeni, da lahko upravljamo z mislimi drugih, kar pomeni, da vsi mislijo, tako kot mi mislimo. Mentalno moč potrebujemo v bistvu vsi. Navzven se kaže kot sproščenost, notranje zadovoljstvo, karizmatičnost...

Model pa razvija mentalno moč tako, da razvija prepričanje, da zmoremo premagati mentalne napore. Nihče od tistih, ki jim je uspelo priti do cilja, naj bo to športnik, vodja ali govornik, ni nikoli izgubil prepričanja, da to zmore storiti (ibid, str. 35).

## **Motivacija**

Motivacija je termin, na podlagi katerega označimo razloge za posameznikovo vedenje. Je bistvo našega premikanja in spodbujanja k delovanju. Bolj smo motivirani, bolj smo učinkoviti, dovezetni za delo, lažje ga opravimo. Manj smo motivirani, vse nam je težje, posledično smo manj srečni.

Model Adler Social Coaching razvija motivacijo kot sposobnost motivirati samega sebe za opravljanje kreativnega dela. Posameznike spodbuja k odkrivanju lastnih vrednosti, želj in potreb ter jih vodi k oblikovanju lastnih ciljev, ki jih posamezniki oblikujejo sami, zato so bolj motivirani za doseganje le-teh (ibid, str. 35).

## **2.5 Povzetek ugotovitev**

Če strnemo poglavje v nekaj alinej, lahko zapišemo:

1. Coaching je eden izmed najučinkovitejših procesov po mnenju različnih avtorjev (Stokes 2008; CIPD; Jarvis 2008; Goffle 2008; Hall 2008; Evropski coaching inštitut; Čeč 2006; Megginson in Clutterbuck 2004; Leshinsky 2007; Stemberger 2008; Sperry 2004; WordPress 2011; Crane 2007; Whitmore 1997; Skiffington in Zeus 2003; Ford 1992 in drugi), v katerem coach s posebnimi tehnikami in metodami sproži miselne procese, ki pomagajo zaposlenim in podjetjem k povečanju zadovoljstva in uspešnosti.
2. Proces coachinga ni primerljiv z nobeno drugo metodo. Je edina metoda, ki pomaga posameznikom izkoriščati ves svoj potencial.
3. Obstaja kar nekaj orodij (Coaching formula, Model "SCS", Orodje "STORM", Orodje "GOLD", Orodje "SWOT") in modelov (Model GROW, Model ADAPT, So-aktivni coaching, Model FLOW, Model SOS, Transformacijski model, Model NLP, Model Adler Social Coaching) z različnimi strategijami in tehnikami, ki so potrebne za dober coaching. Ker smo v empiričnem delu doktorske naloge potrdili Lasten managementski model coachinga, smo v tem razdelku več pozornosti namenili že obstoječim modelom coachinga.

V poglavju 3, ki sledi, proučujemo faze, koncepte in aktivnosti coachinga ter možne probleme pri izvajanju le-tega z vidika managementa.

### **3 FAZE, KONCEPTI IN AKTIVNOSTI COACHINGA TER MOŽNI PROBLEMI PRI IZVAJANJU LE-TEGA Z VIDIKA MANAGEMENTA**

V obravnavanem poglavju najprej podajamo faze, ki so pomembne v procesu coachinga, nato navajamo še dva koncepta coachinga, in sicer: (i) koncept izgradnja zaupanja in (ii) koncept spremljanje odgovornosti. Poglavje 3 je med drugim posvečeno tudi aktivnostim coachinga, v okviru katerih smo zasnovali naš managementski model coachinga. V pričujočem poglavju smo izpostavili tudi probleme in pasti, s katerimi se lahko podjetje srečuje, v kolikor managerji aktivnosti coachinga ne vpeljejo dovolj kvalitetno v svoj proces vodenja.

#### **3.1 Faze v procesu coachinga**

Komunikacija med coachem in posameznikom poteka v zaporednih fazah, ki si logično sledijo. Glavni namen v procesu coachinga je sprememba vedenja posameznika in doseganje cilja, ki si ga je posameznik zadal. Coacheva naloga je, da s pomočjo vprašanj posamezniku pomaga, da sam ugotovi, katera so dejanja, ki jih naj opusti, in katera se tista dejanja, s katerimi mora pričeti, da bo na koncu dosegel svoj Lasten cilj.

Veliko je pravil, ki opisujejo faze v procesu coachinga, vendar žal ni nobenega splošnega pravila, kjer bi bilo natančno zavedeno, koliko je faz in v kakšen vrstnem redu si sledijo. V nadaljevanju smo predstavili dve pravili, ki sta podobno opisani. Parsloe (1999, str. 8–13) in Fournies (2000, str. 158–186) sta avtorja faz coachinga, katere smo opisali v nadaljevanju.

##### **3.1.1 Analiza trenutnega stanja**

Coaching odnos se prične, ko posameznik sam ugotovi, da ima problem in da želi rešitev. Začetna faza vključuje analizo trenutnega stanja in željo, da nekaj spremenimo ter dosežemo cilje, ki jih nismo bili zmožni doseči sami. Dokler posameznik in coach ne zaključita prve faze, ne moreta nadaljevati. Zgodi se lahko, da posameznik ne more ali ne želi priznati, da ima problem. Zato mu pri tem pomaga coach, ki s pravimi vprašanji usmeri posameznikovo razmišljanje, da sam ugotovi, da problem obstaja, in ga želi rešiti. V prvi fazi coachinga najprej:

1. opišemo problem,
2. raziščemo, kakšne so posledice vedenja posameznika,
3. kakšne so lahko posledice, če ne bo prenehal s takšnim vedenjem in
4. opredelimo, kakšno je zeleno vedenje (Mojzeš 2012, str. 37).

##### **3.1.2 Iskanje novih rešitev**

V drugi fazi je potrebno poiskati rešitve za nastali problem. V tej fazi coach in posameznik naštejeta rešitve, med katerimi lahko izbirata. Pomembno je tvorjenje idej, zato v tej fazi ne delamo analize. Če bi coach v tej fazi ocenjeval možne rešitve, bi s tem zavrnil proces tvorjenja idej. Naloga coacha v tej fazi je:

1. da posamezniku odpira nove poglede,
2. sprašuje o različnih vidikih, o katerih posameznik navadno ni niti razmišljal (ibid, str. 37).

S coachingom se posamezniki naučijo ciljno usmerjenega razmišljanja, postavljanja bistvenih ciljev in strategij, katere vodijo do njihove uresničitve. Za posameznika je nujno, da odmisli čustva, povezana z določenimi odločitvami. Zavzeti mora nevtralnno stališče. V naslednjem koraku coach in posameznik preučita, katera rešitev je najbolj primerna, in se skupno odločita za najboljšo izbiro. Pomembno je, da izbrano rešitev oba sprejmeta kot najboljšo in skupaj določita, kdaj bo posameznik pričel z novim načinom dela (ibid, str. 37).

### **3.1.3 Spremljanje napredka**

V tej fazi sta vključena coach in posameznik, da ocenita prejšnje delovanje. Sledi analiza o tem, ali so bili cilji doseženi. V primeru, da cilji niso bili doseženi, je potrebno najti vzroke, zakaj ne. Če je potrebno, coach ponudi pomoč in posameznika usmerja. Coach ves čas spremlja napredek posameznika, ga pohvali za dobro opravljene naloge in doseganje ciljev ter ga tako tudi motivira za naprej. Rado se zgodi, da nov način izvajanja nalog počasi opuščamo in nato preidemo na stari način delovanja, ki je bil neustrezen. Zato mora coach spremljati posameznika tako dolgo, da novi način delovanja in razmišljanja postane del osebnosti posameznika (ibid, str. 38).

K uspešnosti podjetja največ pripomorejo posamezniki – zaposleni. Zato morajo biti zaposleni največji cenjeni vir podjetja. Tudi v času recesije si podjetja lahko brez opravičil in izmikanj privoščijo velike vložke v odnos, komunikacijo in motivacijo svojih zaposlenih. Takšen vložek podjetje ne stane veliko, je pa odločilen dejavnik, ki podjetjem pomaga, da preživijo na trgu.

V naslednjem podpoglavju bomo opredelili koncepte coachinga.

## **3.2 Koncepti coachinga**

V naši doktorski disertaciji naštevamo vse koncepte coachinga, ki jih poznamo. Predstavili bomo samo dva izmed njih, za katera menimo, da sta ključna koncepta coachinga z vidika managementa.

Ločimo torej med naslednjimi koncepti coachinga:

1. izgradnja zaupanja,
2. povratno sporočilo,
3. postavljanje realnih ciljev in načrtovanje,
4. sprejemanje odgovornosti in
5. postavljanje učinkovitih vprašanj (ibid, str. 38–39).

V nadaljevanju predstavljamo dva koncepta: izgradnja zaupanja in sprejemanje odgovornosti.

### **3.2.1 Izgradnja zaupanja**

Zelo pomembno je, da se med coachem in posameznikom ustvari dober stik. Ključnega pomena so iskrenost, prijaznost, spoštovanje, občutek osvoboditve, resnica, sočutje... Da je coaching proces uspešen, je odvisno od obeh – tako od coacha kot od posameznika. Pomembno je prav tako soustvarjanje odnosa (dajanje – sprejemanje). Od coacha se pričakuje informacija o tem, kaj bo učinkovalo. Posameznik pa je tisti, ki oblikuje odnos in izraža svoje želje.

Če želita coach in posameznik zgraditi medsebojno zaupanje, se morata že na začetku odnosa dogovoriti, na kakšen način posameznik želi, da mu je coach na voljo.

Posameznikove naloge so:

1. zaupati mora coachu, kaj ga motivira, da lahko deluje,
2. ugotoviti mora, kakšno pomoč potrebuje od coacha, da se bo približal svojemu cilju ter
3. seznanjen mora biti z načini, metodami in orodji, s pomočjo katerih bo coach preverjal njegovo odzivnost, trud, napredovanje (ibid, str. 39).

### **3.2.2 Sprejemanje odgovornosti**

Temelj tega koncepta je, da se natančno opredeli cilj ali aktivnost. Ločimo med posamezniki, kateri so zelo motivirani, da izpeljejo aktivnosti že zaradi tega, ker morajo poročati coachu, drugi posamezniki pa so slabši pri izpeljavi aktivnosti, za katere so se odločili.

Bistveno je, da si posameznik odgovori na naslednja vprašanja:

1. kaj bo naredil,
2. kdaj bo to naredil, ter
3. nujen je dogovor s coachem, ali bo preverjal aktivnosti ali ne.

V primeru, da posameznik ne naredi, kar je načrtoval, ga mora coach spodbujati in ugotoviti, kaj je vzrok za nedokončanje. Potrebno je zastaviti nov termin in preučiti, ali obstaja način, da posameznik to zares izpelje do konca (ibid, str. 39).

V nadaljevanju predstavljamo aktivnosti coachinga, ki predstavljajo temelj za merjenje uspešnosti coachinga.

## **3.3 Aktivnosti coachinga**

V doktorski disertaciji smo coaching z vidika managementa opredelili kot metodo, ki zagotavlja podporo in priložnost za svetovanje managerjev–coachev vsakemu posameznemu zaposlenemu kot tudi celotnemu timu zaposlenih, z namenom, da bi se vsak posamezni zaposleni in celoten tim zavedali načina, kako izboljšati uspešnost svojega posla in dvig zadovoljstva na delovnem mestu.

Ključnega pomena je, da se določijo aktivnosti, ki so temelj merjenja uspešnosti coachinga, saj le-te omogočajo jasno osredotočanje na akcije, ki bodo prinesle zelene rezultate ali dosežke. Opredelevitev aktivnosti mora biti usklajena z dejavniki uspeha,

razvojnimi in izobraževalnimi programi v podjetju ter s pristojnostjo managementa. Pri opredeljevanju aktivnosti, ki so osnova uspešnega coachinga, smo se sklicevali na cilje (samozavedanje, aktivno poslušanje, empatija, asertivna komunikacija, sposobnost določanja, postati manj dominanten, sproščenost, velikodušnost, širjenje perspektive, psihična in fizična moč, odločanje na osnovi pomembnosti, obvladovanje stresa, strateško razmišljanje, strateško implementiranje, delegiranje, obvladovanje konfliktov, strateško intervjuvanje, učinkovito vodenje sestankov, povečanje zaveze zaposlenih v podjetju, pisanje učinkovitih poročil in beležk, izboljšanje javnih nastopov, priprava proračunov, obvladovanje časa in prioritet, optimiranje dela), ki jih je navajal Sperry (2004, str. 88–89) in se osredotočajo na napredek in uspeh podjetja.

V nadaljevanju predstavljamo različne aktivnosti coachinga, za katere menimo, da so temelj merjenja uspešnosti coachinga v podjetju.

### **3.3.1 Empatija**

Empatija je nepogrešljiva aktivnost. Vključuje zaznavanje občutkov drugih in njihovih stališč ter realno zanimanje za njihove težave. Ljudje, ki so empatični, so pozorni na čustvene namige in znajo poslušati, ne skrivajo rahločutnosti in razumejo stališča drugih ter jim pomagajo na osnovi prepoznavanja njihovih potreb in občutkov. Empatični ljudje imajo sposobnost življenja v občutke in misli drugih, vendar se z njimi ne poistoveti. Zanimivo je to, da se empatije lahko priučimo (na primer s pogovarjanjem managerjev z zaposlenimi o empatiji, z učenjem tehnik aktivnega poslušanja) (Skupina IRI, 2011).

Empatija pomeni, da razumemo in priznavamo občutke drugih, a pri tem ne čutimo isto, torej termin empatija ne smemo zamenjati s terminom simpatija. Pomemben cilj empatije je prepoznavanje skritih čustev in namenov, ki se jih opazovana oseba niti sama ne zaveda. Empatija olajša interakcijo, saj s tem pomaga predvideti dejanja drugega in na podlagi tega omogoča, da se lahko pripravimo na ustrezen odziv (ibid, 2011).

Managerji v podjetju morajo vzdrževati in graditi dobre medsebojne odnose, zato je empatija pomembna aktivnost vodenja (po mnenjih avtorjev: Simonič 2010; Jeseničnik in Deželak 2010; Kejžar 2013; Gallager 2006; Gruban 2010a in drugi). Je lastnost, ki slabega managerja loči od dobrega. Center za kreativno vodenje (Centre for Creative Leading) je v letu 2007 izvedel obsežno raziskavo, ki je pokazala, da je empatija pozitivno povezana z delovno uspešnostjo. Managerji ne morejo voditi zaposlenih, če ne razumejo njihovih občutkov. Prav tako je empatija pomembna takrat, ko managerji razmišljajo, kako oblikovati sporočilo, na kakšen način ga izreči, ob katerem času in v kakšnih okoliščinah. Empatija je torej ključna za:

1. uspešno vodenje pogovorov (Zwitter 2013; Ključevšek – Novak 2002; Lishman 1994; Schmitt 2003),
2. zadovoljstvo zaposlenih (Takšič in drugi 2009),
3. uspešno poslovanje (Bećirević 2004),
4. pogajanja in reševanja konfliktnih situacij (Kokalj 2010),
5. odprto komunikacijo (Ključevšek – Novak 2002; Mihelič in drugi 2011, Ule 2010),
6. spodbujanje zaposlenih, da predstavijo svoje ideje (Jeseničnik in Deželak 2010) in



7. ustvarjanje delovnega okolja, ki spodbuja kreativne rešitve (Skupina IRI 2011).

Zaposleni pomanjkanje empatije managerjev primerjajo s slabo komunikacijo, občutkom nerazumevanja in nespretnostmi.

V našem managementskem modelu coachinga, ki ga opisujemo v poglavju 7 naše doktorske naloge, smo preverili ali ima empatija, ki spada med aktivnosti coachinga in hkrati predstavlja konstrukt v okviru coachinga, vpliv na konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in konstrukt uspešnost podjetja, ter ali ima empatija vpliv na posamezne komponente zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja.

### 3.3.2 Asertivna komunikacija

Razni avtorji (Prevodnik in Žnidaršič 2005, str. 31; Chalvin 2004, str. 6; Cava 2003, str. 17; Možina in drugi 2004, str. 422; Petrovič in Žnidarec 2004, str. 16; Davidson 1997, str. 4; Burns 2002, str 3–4 in drugi) na različne načine prevajajo termin asertivnost.

V splošnem pa se lahko pridružimo mnenju Davidsona (1997, str. 4), ki pravi, da je asertivnost vedenje, pri katerem se posameznik postavi zase, ob tem pa ne krši pravic drugih ljudi.

Burns (2002, str. 3–4) je mnenja, da osebe, ki so asertivne, kažejo svoja mnenja, čustva in potrebe na iminenten in spoštljiv način. Asertivno komuniciranje je torej vedenje, na podlagi katerega se odprto dvosmerno komunicira. Prav tako se asertivnost zavzema za izvirne medsebojne odnose, ki temeljijo na soodvisnem zaupanju in spoštovanju. Prav tako ne smemo pozabiti na dejstvo, da asertivno komuniciranje temelji na "win-win" načelu, kjer ni zmagovalcev in poražencev. Pri omenjenem načelu gre za način, kako v čim večjem obsegu zadovoljiti potrebe in želje tako managerjev kot tudi zaposlenih v našem primeru (ibid, str. 3–4).

Lazaris (2009, str. 15–21) navaja nekaj opažanj, ki so značilna za ljudi, ki asertivno komunicirajo:

1. večja samozavest,
2. večja možnost biti slišan od sogovornikov,
3. večje spoštovanje, saj se takšni ljudje znajo postaviti zase,
4. večji nadzor nad svojim življenjem,
5. kvalitetnejši odnosi,
6. odkritosrčnost in skrb za druge ljudi,
7. izražanje čustev na jasen in neposreden način.

Obstaja kar nekaj tehnik asertivnosti (na podlagi avtorjev: Burley–Allen 1995; Hartley 2005; Lloyd 2002; Dryden in Constantinou 2004; Cava 2003; Bower in Bower 2004), ki so nam lahko v pomoč pri asertivnem komuniciranju. In sicer tehnika:

1. **Reči "ne"** → uporabimo jo, ko se znajdemo v situaciji, ko ne želimo narediti nečesa, kar drugi zahtevajo od nas. Sposobnost reči "ne" doprinese k temu, da imamo sami več spoštovanja do sebe in da nas drugi bolj spoštujejo (Burley–Allen 1995, str. 173–175).
2. **Pokvarjena plošča** → pri tej tehniki svoje sporočilo ponavljamo toliko časa, dokler nas druga stran ne začne razumeti in sprejemati našega stališča.

Pomembno je, da na odločen in miren način vztrajamo pri svojem, tudi takrat, ko nas sogovornik začne kritizirati. Uporaba te tehnike je zelo koristna pri komuniciranju z izrazito agresivnimi in manipulativnimi ljudmi (Burley–Allen 1995, str. 175).

3. **Zameglitev** → s pomočjo te tehnike sogovorniku pokažemo, da smo razumeli povedano. Pomembno je, da se več ne vključujemo z njim v nadaljnji pogovor, prav tako se ne odzivamo na njegove pripombe. S to tehniko na zelo dober način obvladujemo svoja čustva (Hartley 2005, str. 58).
4. **Pozitivni notranji dialog** → pomeni komuniciranje s samim seboj. S to tehniko s pozitivnim pristopom in razmišljanjem podzavestno vplivamo na uspešen potek določene situacije. Lloyd (2002, str. 15–17) je v svoji raziskavi dokazal, da z zavzemanjem pozitivnega stališča dejansko vplivamo na to, da bo realno življenje bolj skladno s pričakovanji.
5. **Govorica telesa** → ker nudi možnost preverjanja, ali je naš sogovornik iskren, je zelo pomembno, da je usklajena z besedno komunikacijo. Pri asertivnem komuniciranju je glas topel in primeren, očesni stik prijazen in neposreden, izraz obraza pa usklajen s tistim, kar sporočamo. Drža telesa je vzravnana, sproščena, pazimo, da nimamo prekrižanih rok, saj s tem izražamo obrambno stališče (Dryden in Constantinou 2004, str. 14–16).
6. **Aktivno poslušanje** → če želimo učinkovito komunicirati, je izrednega pomena, da smo zmožni aktivno poslušati sogovornika. Pri tem moramo upoštevati še sledeče: (i) sogovornika gledamo v oči, (ii) sogovornika ne prekinjamo, (iii) smo večji v opazovanju neverbalne komunikacije – govornica telesa, (iv) smo večji v postavljanju odprtih vprašanj, nenazadnje (v) z lastnimi besedami ponovimo povedano (Cava 2003, str. 103).
7. **Tehnika DESC**<sup>6</sup> → to tehniko sta razvila Bower in Bower (2004, str. 87–95). Njen namen je, da analizira konflikte in predlaga rešitve za njihovo razrešitev. (Bower in Bower 2004, str. 87–95).

V našem managementskem modelu coachinga smo preverili, ali ima asertivna komunikacija, ki spada med aktivnosti coachinga in hkrati predstavlja konstrukt v okviru coachinga, vpliv na konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in konstrukt uspešnost podjetja, ter ali ima asertivna komunikacija vpliv na posamezne komponente zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja.

### 3.3.3 Sposobnost odločanja

Ena izmed pomembnih sposobnosti učinkovitih managerjev je učinkovito odločanje (Križaj 2006; Rozman 1997; Vizjak Pavšič 2000; Magdič 2007; in drugi). Pomembno je, kako in na kakšen način se manager odloča. Manager mora stremeti k nenehnemu izboljševanju sposobnosti sprejemanja dobrih odločitev, hkrati pa mora pravilno uporabljati postopek odločanja. To je postopek, ki ob minimalni izgubi časa, energije in denarja privede do najboljše rešitve ter poteka po naslednjih korakih:

1. natančna opredelitev problema,
2. opredelitev ciljev,
3. opredelitev več možnih poti, kako doseči zastavljeni cilj,
4. poznavanje posledic vsake možne izbrane alternative,

---

<sup>6</sup> DESC je akronim štirih angleških besed: *describe* (opisati), *express* (izraziti), *specify* (navesti), *consequences* (posledice).

5. sklepanje kompromisov,
6. razjasnitev negotovosti,
7. dopuščanje tveganja in
8. pregled medsebojno povezanih odločitev (trenutne odločitve lahko vplivajo na odločitve v prihodnosti) (Hammond in drugi 2000, povzeto po Jurančič 2011, str. 42).

V vlogi odločevalca mora biti manager sposoben identificirati probleme, tako obstoječe kot tudi potencialne. Identificiranje problema je težko delo. Manager se po identificiranju problema aktivno posveti njegovemu reševanju (Cimerman in drugi 2003, povzeto po ibid, str, 43).

Pri reševanju problemov je pomembno, da se manager z njimi sooča in se jim ne izogiba. Dober odločevalec hitro in pravočasno izbere pravo rešitev, vendar ne nepremišljeno. Znano je, da se uspešni in učinkoviti managerji odločajo hitreje kot neuspešni in neučinkoviti. Pri odločanju je pomembno, da manager zbere in analizira dovolj potrebnih informacij. Prav tako mora vključevati zaposlene, ker na podlagi tega oblikuje mrežo z drugimi poznavalci določenih področij (ibid, str. 43).

Učinkoviti in uspešni managerji vedo, da največ časa vzame uresničevanje odločitve v praksi. Če pri odločitvi ne pride do udejanjenja, govorimo le o dobrem namenu. Kar posledično pomeni, da morajo ukrepi, ki sledijo iz odločitve, biti čim bližje sposobnostim zaposlenih, ki bodo morali odločitev udejanjiti (Drucker 2004, str. 36).

### **3.3.4 Strateško razmišljanje**

Izraz strategija izhaja iz grške besede *strategos*, kar pomeni vodenje armade. V poslovnem izrazoslovju pa lahko rečemo tako, da managerji zasledujejo tisto strategijo, ki omogoča edinstveno doseganje zastavljenih poslovnih ciljev. Na podlagi dejstva, da so viri okrnjeni, je kakovost v strateškem razmišljanju managerjev nujna za uspešno in učinkovito delovanje podjetja (Belak 1999, str. 42).

Strateško razmišljanje v podjetju pomeni zmožnost razvijanja skupne predstave in njenega izpopolnjevanja (Jaklič 2003; Širec 1998; Završnik in Zupanič 1995). Strategija ima za podjetje enak pomen, kot ima osebnost za vsakega posameznika. Predstavlja nadgradnjo načrtovanja, ki je formalno razčlenjevalen proces. V proces odločanja strateško razmišljanje vnaša prilagodljivost in kreativnost, kajti dovoljuje vse, kar ni nedvoumno prepovedano (Hočevnar, Jaklič in Zagoršek 2003, str. 14).

Strateško razmišljanje je ključno pri dobri organizaciji časa. Predstavlja zmožnost postaviti se v trenutek v prihodnosti, ko bi lahko bilo vse izgubljeno, to predvideti in načrtovati dobre rešitve (Petrič, 2013).

Ta naloga ni zgolj v rokah odgovornega managerja, temveč celotnega podjetja. Manager (v našem primeru coach), je tisti, ki poziva zaposlene, da se v čim večjem številu vključijo v strateško razmišljanje podjetja (ibid, 2013).

Strateško razmišljanje pa ne pomeni enakopravnega odločanja o strategiji, saj so hierarhične odgovornosti še vedno potrebne (ibid, 2013).

Postavljanje strategije v podjetju poteka torej v več korakih. In sicer:

1. na začetku je potrebno izoblikovati strateško analizo (kar pomeni: opredeliti sedanji položaj in predvideti prihodnost),
2. v nadaljevanju je potrebno postaviti poslanstvo in vizijo podjetja,
3. nato sledi postavitve strateških ciljev,
4. po tem sledi opredelitev projektov, ki jih bo podjetje izvajalo na poti proti ciljem,
5. sledi organizacija projektov in
6. na koncu je potrebno dodeliti odgovornosti zaposlenim (ibid, 2013).

Da je strateško razmišljanje učinkovito, je potrebno, da manager vključi čustvene, duševne, fizične in intelektualne sposobnosti (ibid, 2013). Ker so managerji v vašem delu, coachi v svojem podjetju in imajo dobre čustvene, duševne, fizične in intelektualne sposobnosti, sklepamo, da je njihovo strateško razmišljanje učinkovito in uspešno.

V našem managementskem modelu coachinga smo preverili, ali ima strateško razmišljanje, ki spada med aktivnosti coachinga in hkrati predstavlja konstrukt v okviru coachinga, vpliv na konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in konstrukt uspešnost podjetja, ter ali ima strateško razmišljanje vpliv na posamezne komponente zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja.

### **3.3.5 Delegiranje**

Je proces, v katerem managerji dodeljujejo zaposlenim pristojnosti za delovanje in sprejemanje odločitev na določenih področjih v podjetju (Bizjak 2001; Knez 2008; Brežigar 2008; Obrulj 2012). Pomeni način dajanja zaposlenim določene stopnje svobode pri sodelovanju in soodločanju o pomembnih stvareh, spodbujanju prevzemanja odgovornosti v podjetju ter dajanja možnosti za zadovoljevanje osebnih potreb zaposlenih (Podkrižnik 2012, str. 44).

Tavčar (2005, povzeto po Podkrižnik 2012, str. 44) pravi, da je delegiranje temelj skupnega delovanja zaposlenih v podjetju.

Možina in drugi (2002, povzeto po ibid, str. 46–48) menijo, da si mora manager pred pričetkom procesa delegiranja zastaviti in odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. Kaj je potrebno narediti?
2. Kdo je odgovoren?
3. Zakaj je naloga/proces/delo potrebno izvesti?
4. Kako naj se naloga/proces/delo izvede?
5. Kakšen mora biti končen rezultat?

Učinkovito delegiranje prinaša tako zaposlenim kot tudi podjetju številne prednosti. Štancar (2000, povzeto po ibid, str. 48–49) deli prednosti v tri skupine:

1. Prednosti za managerje (manager si pridobi z učinkovitim delegiranjem čas za strateško pomembnejša opravila. Prav tako manager svoje zaposlene z delegiranjem usposablja, motivira ter pripravlja na dela, katera bodo lahko zaposleni opravljali tudi brez njegove prisotnosti).
2. Prednosti za zaposlene (zaposleni s spodbujanjem lastne iniciative povečajo pripadnost podjetju, ter zavzetost za delo. Zaposleni se tako razvijajo v zrelejše in odgovornejše osebe, ter pridobivajo nova znanja in sposobnosti). in

3. Prednosti za podjetje (vse prednosti, ki so jih z delegiranjem deležni managerji in zaposleni, vplivajo na prednosti podjetja in na podlagi tega povečujejo notranji in zunanji ugled podjetja).

Račnik (2010, povzeto po ibid, str. 50–51) navaja deset priporočil, ki vodijo k učinkovitemu delegiranju:

1. zaupanje v zaposlene,
2. delegiranje do vseh zaposlenih,
3. izogibanje nedelegiranju,
4. ni potrebno, da je vse perfektno,
5. sprejetje odločitve, ali bo manager delal ali vodil,
6. sprejetje načina delegiranja,
7. podpiranje procesov izvedbe naloge, vsebino procesa pa prepustiti zaposlenim,
8. pohvaliti prizadevanje zaposlenih.

V našem managementskem modelu coachinga smo preverili, ali ima delegiranje, ki spada med aktivnosti coachinga in hkrati predstavlja konstrukt v okviru coachinga, vpliv na konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in konstrukt uspešnost podjetja, ter ali ima delegiranje vpliv na posamezne komponente zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja.

### **3.3.6 Optimiranje dela**

Na začetku tega podpoglavja bomo ločili med pomenom termina optimiranje in termina optimiziranje. V SSKJ (2014a) termin optimalnost opisuje stanje, ki je glede na dane možnosti najugodnejše. Termin optimalizirati pa pomeni, narediti nekaj, da postane optimalno. Ob pregledu slovenske literature (Kortelainen 1990; Kuzman in Gantar 2006 in drugi) pa smo ugotovili, da obstaja v izrazoslovju nered, kajti avtorji ne ločijo med pravilnostjo izrazov in kršijo pravila slovenske slovnice.

Lahko bi rekli, da gre pri optimiranju za kombinacijo racionalizacije (pomeni poceniti poslovanje, in sicer z racionalizacijo materiala, časa dela, racionalizacija pa je rezultat optimiranja) in reorganizacije (pomeni preurediti, vnašati spremembe v proces vodenja podjetja), saj z optimiranjem poenostavljamo procese (Krajnc 2014).

Pri optimiranju je pomembno, da spremljamo posamezne procese dela. Ko jo dodobra poznamo, lahko začnemo z optimiranjem dela, kar pomeni:

1. poenostavitev procesov,
2. pravilno razdeljevanje odgovornosti glede na sposobnosti posameznika,
3. pravilno nastavitev delovnih orodij,
4. izbor izvajalcev ali dobaviteljev in tako naprej (ibid 2014).

Poglaviten namen optimiranja dela je v zniževanju stroškov. Optimiranje dela mora biti časovno in finančno izmerljivo, kar pomeni, da moramo natančno vedeti, kje, koliko in zakaj smo privarčevali. Največji pripomoček optimiranja dela je razvoj. Z razvojem izboljšujemo kakovost in poenostavljamo procese dela (ibid 2014).

Pomembno je, da so managerji v podjetjih večji dobrega optimiranja dela. Pazljivi morajo biti, ali se jim katere funkcije zaposlenih podvajajo, ali so delovni timi dovolj fleksibilni in ali so informacijski sistemi dovolj kvalitetni. Z izboljšanjem in

poenostavitvijo delovnih procesov se delovne naloge zaposlenih poenostavijo, kar pa predstavlja večje zadovoljstvo zaposlenih in posledično uspešnejše poslovanje podjetja.

V našem managementskem modelu coachinga smo preverili, ali ima optimiranje dela, ki spada med aktivnosti coachinga in hkrati predstavlja konstrukt v okviru coachinga, vpliv na konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in konstrukt uspešnost podjetja ter ali ima optimiranje dela vpliv na posamezne komponente zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja.

### 3.3.7 Širjenje perspektive

Termin perspektiva v SSKJ (2014) je utemeljen kot upanje v ugoden potek. Perspektiva podjetja je zelo velika (finančna perspektiva, perspektiva časa in prioritet, perspektiva zaposlenih, perspektiva trga...).

Zaposleni si v podjetju želijo:

1. biti cenjeni,
2. dobiti nagrado za dobro opravljeno delo,
3. vedeti, kaj se od njih pričakuje in
4. kako dobro opravljajo svoje delo (Reichert, 2014).

Da bi bile želje zaposlenih izpolnjene, morajo managerji zaposlenim zagotoviti jasno razumevanje njihovih individualnih ciljev in ciljev podjetja. Z izpolnitvijo želj zaposlenih prispevajo managerji k širši perspektivi podjetja.

Seiwert (1997, str. 13) piše, da je čas najdragocenejša dobrina, ki jo imamo. Je dragocen kapital, ki ga ne moremo kupiti, prihraniti ali uskladiščiti. Čas pomeni življenje.

Bezjak (2013) pravi, da obvladovanje časa in prioritet pomeni, da zaposleni in posameznik obvladuje svoj čas in delo ter ne dopušča, da ga delo in čas obvladata.

Covey (1994, str. 138) piše o štirih stopnjah obvladovanja časa v podjetju, kjer vsaka razvojna stopnja gradi na prejšnji:

1. Prva generacija – opomniki.
2. Druga generacija – planiranje in priprava.
3. Tretja generacija – planiranje, postavljanje prioritet, kontrola.
4. Četrta generacija – biti učinkovit in aktiven.

Seiwert (1997, str. 99) navaja naslednje prednosti v širjenju perspektive v podjetju, če znamo dobro obvladovati čas in prioritete:

1. večje zadovoljstvo,
2. pozitivno doživetje ob koncu dneva,
3. izboljšanje samokontrole,
4. ohranjanje mirne krvi, pri nepredvidenih dogodkih,
5. racionaliziranje s povezovanjem prioriternih nalog,
6. razlikovanje med pomembnimi in manj pomembnimi nalogami,
7. doseganje dnevnih ciljev,
8. koncentracija na prioritete,
9. izključitev pozabljanja,

10. urejenost managerjevega poteka dneva,
11. načrtovanje naslednjega dne,
12. boljša pripravljenost na naslednji dan.

Raziskava O.K. Consulting (2013) je pokazala, da kar 54 % managerjev dela več kot 10 ur na dan in da kar 74 % managerjev doživlja, da nimajo časa za družino. Torej je izredno pomembno za managerje in za širjenje perspektive, da znajo obvladovati svoj čas in prioritete.

Pomembno je tudi, da imajo managerji zmožnost prepoznati, katere so tiste prioritete zaposlenih, ki najbolj vplivajo na njihovo zadovoljstvo in perspektivo. Kot zanimivost navajamo raziskavo, ki jo je izvedel Crane (2007, str. 28). Raziskava je pokazala, da imajo managerji napačno predstavo o prioritetah, ki vplivajo na zadovoljstvo in perspektivo zaposlenih. Managerji so prioritete, ki so zaposlenim najbolj pomembne, da so zadovoljni in da širijo svojo perspektivo, tako razvrstili od 1–10, kjer je 1 – najbolj pomembno, 10 – najmanj pomembno:

1. dobra plača,
2. zagotovljeno delo,
3. možnost napredovanja,
4. dobri delovni pogoji,
5. zanimivo delo,
6. lojalnost managerjev,
7. disciplina,
8. občutek cenjenosti in spoštovanja,
9. razumevanje dela in podjetja in
10. dober občutek glede opravljanja svojega dela.

V nasprotju s tem pa so zaposleni iste dejavnike razvrstili po drugačnem vrstnem redu:

1. občutek cenjenosti in spoštovanja,
2. dober občutek glede opravljanja svojega dela,
3. razumevanje dela in podjetja,
4. zagotovljeno delo,
5. dobra plača,
6. zanimivo delo,
7. možnost napredovanja,
8. lojalnost managerjev,
9. dobri delovni pogoji in
10. disciplina.

Naše mnenje je, da managerji s pomočjo poznavanja in uvedbe coachinga izboljšajo zaznavne sposobnosti za širjenje perspektive v podjetju, kar pa vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja.

### **3.3.8 Obvladovanje konfliktov**

Podjetja so popoln prostor za nastajanje konfliktnih situacij (Kozjek 2009; Žorman 2010). Razlog je v tem, da običajno v enem prostoru prebiva večja skupina ljudi, ki so med sabo različni. Konfliktni odnosi lahko nastanejo zaradi različnih situacij: (i) nespoštovanja norm, (ii) pomanjkanja osebnih lastnosti posameznikov in njihovega

značaja. Konflikte največkrat primerjamo s posebnimi vrstami napetosti v odnosu, ki se sprožijo in vodijo do različnih sprememb. V podjetju lahko konflikte obvladajo ali pa jih zadušijo (Černetič in drugi 2004, str. 128).

Za obvladovanje konfliktov je pomembno, da manager in zaposleni poiščeta rešitev, ki je najprimernejša za oba. Pri tem je pomembno, da vsak ohrani lastne interese in tudi dober medsebojni odnos. Za obvladovanje konfliktnih situacij je ponavadi potrebno veliko truda, energije in ustvarjalnosti, da si zastavimo nove rešitve. Pomembno pri obvladovanju konfliktov je sicer: (i) da verjamemo v dejstvo, da je možno konflikt obvladati, in (ii) da obvladovanje konflikta zares želimo, da smo za to pripravljeni vložiti tudi dovolj energije (ibid, str. 128).

Praksa je pokazala, da pametneje ravnajo tisti managerji, ki znajo obvladovati in reševati konfliktne situacije, torej se jih poskušajo naučiti obvladovati in reševati. Za ta korak pa je pomembno zadostiti dvema pogojema:

1. managerji morajo razumeti, kako nastane konflikt,
2. managerji morajo ustvariti ustrezno klimo v podjetju, ki poudarja predvsem pozitivne lastnosti konfliktov (Možina 1994, str 29).

Uspešno obvladovanje konfliktov zahteva obvladovanje veščin komuniciranja. Nekateri managerji so po naravi bolj veščini v tem, drugi ne, vendar pa se lahko vsi managerji teh veščin naučijo. Za obvladovanje konfliktov je ob komunikacijskih veščinah pomembno tudi:

1. zavzemati se za kooperativno stališče (pomeni, da morata obe strani (manager in zaposleni) stremeti k reševanju nastalega konflikta),
2. sprejeti konflikt kot normalni del življenja (potrebno je razumeti konflikte kot probleme, h katerim lahko pristopimo ali konstruktivno ali destruktivno),
3. izbrati pravi trenutek (obvladujemo ga v času, ki najbolj ustreza obema stranema),
4. biti odprt (pomanjkanje odprtosti privede do prikritja pravega razloga za nastanek konflikta: če pravi razlogi konflikta niso jasni, pa je konflikt zelo težko obvladovati in rešiti) (Bernik in drugi 2000, str. 120–122).

V podjetju je zaželena določena stopnja konfliktov. Prevelika stopnja pa lahko hitro vpliva na medosebne odnose med zaposlenimi in na uspeh podjetja. Za obvladovanje konfliktov lahko managerji uporabljajo tudi naslednje različne postopke:

1. združevanje ali ločevanje zaposlenih,
2. jasno opredeljevanje in določanje delovnih nalog,
3. razširjanje virov informacij in
4. skupno reševanje problemov (Možina 1994, str. 29).

### **3.3.9 Učinkovito vodenje sestankov**

Možina in drugi (1995, str. 150) pravijo, da je sestanek srečanje ljudi, namenjeno razpravljanju, pogovarjanju, sklepanju. Tudi Sečen (2011, str. 144–156) se v svojem delu sklicuje na to definicijo.

V našem primeru bi se lahko najbolj približali definiciji Haynesa (1998), ki pravi, da je



sestaneke kolegij dveh ali več ljudi, za katere velja, da imajo skupne cilje. Verbalno komuniciranje na sestanku predstavlja temelj za doseganje teh skupnih ciljev.

Sestanek, kateri vsebuje tudi vzgojno–izobraževalne elemente, pravimo, da je vsebinsko dobro voden in organiziran. Sestanki vsem udeležencem ponujajo možnosti vključevanja v komuniciranje in s tem možnosti svobodnega in neposrednega izražanja svojih mnenj in predlogov za rešitve nastalih problemov. Vsak udeleženec tudi svobodno in neposredno izrazi svoje mnenje in predloge za rešitev določenega problema (Haynes 1998).

Ločimo med tremi tehnikami, ki so značilne za vodenje sestankov, in sicer:

1. avtorska tehnika (o vsem odloča posameznik oziroma ožja skupina zaposlenih, manager oziroma tisti, ki vodi sestanek, je prepričan, da je najsposobnejši, prav tako mu mnenja drugih niso pomembna),
2. demokratična tehnika (manager oziroma tisti, ki vodi sestanek, nastopa v vlogi enega od udeležencev sestanka),
3. neurejena tehnika (manager oziroma vodja sestanka je zelo nesistematičen, problemov nikoli ne reši do konca, sestanki so zelo dolgi) (Heliodor 2001, str. 117).

Da bo vodenje sestankov učinkovito, je potrebno upoštevati nekaj napotkov, s katerimi manager oziroma vodja sestanka izpopolnjuje svoje veščine vodenja, in sicer:

1. sestanek naj se prične vedno ob dogovorjeni uri,
2. če se udeleženci med seboj ne poznajo, je na začetku sestanka koristno nameniti nekaj časa osebnemu spoznavanju,
3. na začetku je pomembno, da ima manager kratko predstavitveno razpravo, s pomočjo katere se prepriča, da je skupini vse jasno o dnevnem redu, ciljnih, rezultatih,
4. pomembno je, da se določijo pravila sestanka – pravila obnašanja in načela, ki jih skupina sprejme za izvedbo konstruktivnega sestanka (Bridgeman 2014, str. 6).

Če povzamemo: manager mora, za učinkovito vodenje sestanka vedno slediti dnevnemu redu, zaposlenim mora dovoliti, da sodelujejo in podajajo mnenja, prav tako se mora zavedati, da je on tisti, ki vodi sestanek.

### **3.3.10 Izboljšanje javnih nastopov**

Nastopanje pred javnostjo je veščina in ne visoka znanost. Zahteva znanje osnovnih konceptov, obilico priprav, vaj in trdega dela (Zupanič in Grum 2000).

Managerji, ki niso večji javnega nastopanja, radi trdijo, da večine javnega nastopanja obvladajo le tisti, ki so za to nadarjeni. Kar pa ne drži. Govorec potrebuje določen čas za pripravo govora. Poraba časa pa je odvisna od dolžine govora in strokovnega področja govora. Temeljita priprava govora pomaga premagati prvo in osnovno oviro na poti do kvalitetnega in zanimivega govora. S pripravami pa mora manager oziroma govorec začeti pravi čas, z namenom odkrivanja pomanjkljivosti v govoru (Možina in drugi 1998).

Florjančič in Ferjan (2000) navajata, da je zelo pomembno, da si govorec vsebino

govora porazdeli, kajti javni nastop je časovno omejen:

1. uvod → traja 15 % predvidenega časa,
2. jedro → traja 75 % predvidenega časa in
3. zaključek → traja 10 % predvidenega časa.

Ucman in Stare (2002) sta predstavila tehniko 4–MAT, s pomočjo katere lahko govorec izboljša javni nastop. Ta tehnika daje odgovore na petero vprašanj:

1. mini – kaj (na kratko povemo motiv in razlog poslovnega druženja),
2. zakaj (začnemo z zgodbo, metaforo ali s konkretnim primerom),
3. kaj (pojasnimo podatke, dejstva, statistične raziskave, predloge s pomočjo tabel, prosojnic, programa Power Point...),
4. kako (vsebino poslovnega druženja poskušamo pojasniti na nazoren način in na praktičnem primeru.+)
5. kaj če (naredimo povzetek poslovnega druženja in se prav tako vprašamo, kako bi povedano prenesli v prakso).

Za učinkovit in izboljšan javni nastop je tudi pomembno, da govorec gleda poslušalce v oči in ne bere iz zapiskov. Med javnim nastopom naj govorec naredi premore. S tem govorec svojim poslušalcem omogoči trenutek, da razmislijo o njegovih besedah in vprašajo, če jih kaj zanima oziroma se pojavijo nejasnosti (Lerche 1996).

### **3.3.11 Povečanje zaveze zaposlenih v podjetju**

Zavezanost zaposlenih omogoča podjetju, da raste in pridobiva na uspešnosti. Zato je zavezanost zaposlenih ena izmed ključnih aktivnosti ugotavljanja uspešnosti (Verk 2012; Podnar 2004).

Velika zaveza zaposlenega v podjetju pomeni, da je pripravljen bolje opravljati svoje delo, da manj izostaja z dela, je bolj motiviran in zadovoljen ter zavzet za delo, ki ga opravlja. Temelj za povečanje zaveze zaposlenega v podjetju predstavlja manager, in sicer z odnosom in vodenjem zaposlenih (European Motivation – Index 2014).

Obstajajo še drugi dejavniki, ki vplivajo na povečanje zaveze zaposlenih v podjetju, in sicer:

1. jasna predstava o tem, kako prispevajo k podjetju kot celoti,
2. jasnost glede njihove identitete,
3. jasnost glede vizije,
4. skrb managerja in podjetja (ibid 2014).

Obstajajo tri vrste zavezanosti zaposlenih v podjetju:

1. afektivna zavezanost (zaposleni se počutijo v podjetju kot doma),
2. normativna zavezanost (zaposleni menijo, da brez njih podjetje ne bi bilo uspešno, bi propadlo) in
3. trajna zavezanost (zaposleni so zavezani podjetju, ker druge možnosti za zaposlitev ni ali pa zgolj zaradi denarja) (ibid 2014).

Afektivna zavezanost je pomemben dejavnik, ki vpliva na dolgoročno uspešnost

podjetja (Ivandič in Podnar 2012, str. 48). Zaposleni ostajajo v podjetju, so zadovoljni in motivirani kljub težkemu delu. S tem pa zavzeti zaposleni v podjetju vplivajo tudi na večjo uspešnost poslovanja.

V podroben večdimenzionalen managementski model coachinga, ki smo ga zasnovali v doktorski disertaciji, smo vključili vseh enajst aktivnosti (empatija, asertivna komunikacija, sposobnost odločanja, strateško razmišljanje, delegiranje, optimiranje dela, širjenje perspektive, obvladovanje konfliktov, učinkovito vodenje sestankov, izboljšanje javnih nastopov, povečanje zaveze zaposlenih v podjetju) coachinga. Vpliv aktivnosti coachinga pa smo v našem modelu merili s petimi aktivnostmi (empatija, asertivna komunikacija, strateško razmišljanje, delegiranje, optimiranje dela), za katere sklepamo, da so ključne aktivnosti coachinga, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z vidika managementa.

Zgodi pa se lahko, da vsak manager ni dober coach, zato coaching proces ni izpeljan pravilno. V tem primeru se managerji soočajo z različnimi problemi in pastmi, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

### **3.4 Problemi in pasti coachinga z vidika managementa**

Zadnjih nekaj let je mnogo podjetij, predvsem pa managerjev (da bi bili dovolj učinkoviti in uspešni), v Veliki Britaniji in Zahodni Evropi, začelo spoznavati in uvajati coaching z namenom, da bi prispevali:

1. k osebnemu in poslovnemu razvoju zaposlenih,
2. h gradnji prijetnih medsebojnih odnosov,
3. h gradnji kariere,
4. k vodenju podjetja,
5. k načrtovanju razvoja,
6. k postavljanju strateških ciljev,
7. k postavljanju poslovnih načrtov,
8. h gradnji vrednot in
9. ne nazadnje k zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu (Felzer 2008, str. 8).

V kolikor je proces coachinga z vidika managementa pravilno izpeljan, izjemno prispeva k zgoraj naštetim aktivnostim, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja. V kolikor pa proces ni pravilno izpeljan, demotivira zaposlene in konkretno zniža njihovo zadovoljstvo.

Najpogostejši problemi, s katerimi se managerji v procesu coachinga lahko soočajo, so:

1. zaposlovanje in najemanje neprimernih ljudi,
2. dajanje obljub, ki jih ni možne izpolniti,
3. nesledenje dogajanju,
4. obtoževanje za napake,
5. ignoriranje problema,
6. nepriznavanje napredka,
7. postavljanje nerealnih ciljev in
8. nepotrpežljivost (ibid, str. 63–65).

## **Zaposlovanje in najemanje neprimernih ljudi**

Managerjem z ustreznim znanjem o coachingu se lahko zgodi, da prehitro zaposlijo nekoga ter takoj pričnejo s coaching procesom. To hitenje jim daje občutek, da so za podjetje naredili vse. Če pa se izkaže, da je bila izbira zaposlenega za določeno delovno mesto neprimerna, je jasno, da manager s hitro izbiro ni dosegel, kar je želel in mora postopek zato ponoviti (ibid, str. 63).

Za rešitev tega problema predlagamo: daljše intervjuje s kandidati in ciljna vprašanja, s katerimi se ugotavlja njihova sposobnost. Prav tako predlagamo, da so na intervjujih prisotni vodje posameznih področij. S tem pridobimo več pogledov na potencialne kandidate.

## **Dajanje obljub, ki jih ni možno izpolniti**

Managerji (coachi) lahko naredijo napako s tem, da dajejo zaposlenim obljube, ki jih ni možno izpolniti. To se dogaja tako z novimi zaposlenimi kot z že zaposlenimi. Posledice uporabe lažnih obljub, so vedno neuspešne tako za zaposlenega kot za podjetje. Zaposlenemu to vzame vso motivacijo in zadovoljstvo, kar se kaže v njegovih delovnih rezultatih. Zato predlagamo, da managerji (coachi) temeljiteje preučijo realne možnosti za doseganje dodanih vrednosti, preden uporabijo obljube (ibid, str. 63).

## **Nesledenje dogajanja**

Managerji (coachi), ki rezultatov svojih zaposlenih ne spremljajo v rednih časovnih intervalih, jim ne morejo zagotavljati ustreznih informacij, ki bi jih le-ti lahko uporabili za povečanje svoje uspešnosti. Povratna informacija je še kako pomembna, predvsem v dveh primerih:

1. ko se zaposlenemu da opraviti novo nalogo in
2. ko napreduje, ali mu vodja dodeli nove odgovornosti (ibid, str. 63).

Coaching se torej konča takrat, ko se manager (coach) o kvaliteti dela zaposlenega prepriča nekajkrat zaporedoma in mu sledi še nekaj časa. V primeru, da coach tega ne stori, bo zaposlenemu uničil samozavest.

## **Obtoževanje za napake**

Kadar ima zaposleni težavo pri opravljanju svojega dela, se zgodi, da manager (coach) največkrat obtoži prav njega, da je za to kriv, ker se mu morda ne ljubi ali je pozabil, kako se nekaj naredi, ali pa celo verjame, da zaposleni to dela namerno. V večini primerov temu ni tako, manager (coach) reagira napačno. Manager (coach) se mora prezgodnjemu obtoževanju za napake izogniti, ker to ni konstruktivna rešitev (ibid, str. 64).

Manager (coach) mora poiskati vzrok, če zaposleni že drugič naredi napako in mu ne uspe doseči ustreznega rezultata. Vzrok je lahko:

1. delo je bilo napisano v katerem drugem jeziku (ne matičen jezik),
2. pomanjkljiva navodila,

3. zaposleni sam (kakšen korak v procesu izpusti, ker želi narediti veliko).

### **Ignoriranje problema**

Managerji (coachi) imajo toliko vsakdanjega in pomembnega dela, da se hitro zadovoljijo z rezultati, ki vsebujejo manjše napake in se drobnim rešljivim problemom, enostavno ne posvečajo dovolj. Vendar pa pozabljajo, da drobni rešljivi problemi lahko preidejo v kompleksne nerešljive probleme, lahko celo v tolikšni meri, da jih ne morejo več obvladati zgolj s coachingom. Manager, ki je tudi coach, se mora torej zanimati za vsak korak zaposlenih v svojem delovnem timu in probleme, ki nastopajo, reševati sproti (ibid, str. 64).

### **Nepriznavanje napredka**

Priznavanje dobrih rezultatov dela je lahko izraženo tako s plačevanjem določenih bonitet, kot tudi na več drugih načinov (na primer s pohvalo). Manager (coach) se mora zavedati, da je pohvala velik motivacijski faktor zaposlenih. V primeru nepriznavanja manjših napredkov ali dobrih rezultatov zaposlenih, ki so osnova za večje, se lahko zgodi, da letih v prihodnosti ne bo več. Dovolj je, da manager s svojim zaposlenim naredi 15–minutni sestanek, ki je namenjen pregledu dosežkov, rezultatov, delovanju tima... (ibid, str. 64–65).

### **Postavljanje nerealnih ciljev**

Manager (coach), ki verjame, da pozna zmožnosti svojih zaposlenih dovolj dobro, v resnici pa jih ne, lahko postavi nerealen cilj. Nerealen je lahko, ker ni na razpolago dovolj časa, primernega znanja, sposobnosti zaposlenih... Torej v primeru postavljanja nerealnih ciljev manager (coach), v očeh zaposlenih izgublja svojo identiteto in kredibilnost (ibid, str. 65).

Temu problemu oziroma pasti coachinga, se je možno izogniti tako, da manager (coach) preuči vse možne ovire, ki se utegnejo pojaviti pri izvajanju določenega procesa oziroma naloge. Ko manager pozna načine za odstranitev ovir, jih razloži zaposlenim in jim nudi podporo med izvajanjem določenega procesa oziroma naloge (ibid, str. 65).

### **Nepotrpežljivost**

Managerju (coachu), se lahko zgodi, da naredi napako zaradi nepotrpežljivosti, na primer, da svoje mnenje prehitro deli z drugimi ali pa ob ponovnem ponavljanju iste zadeve izgubi živce in začne enako zadevo pojasnjevati z agresijo in jezo. Zaposlenim pa prehitra oziroma nepopolna informacija pove, da se manager (coach) ne zanima dovolj za njihove probleme in rezultate (ibid, str. 65).

### 3.5 Povzetek ugotovitev

Če strnemo poglavje v nekaj alinej, lahko zapišemo:

1. V procesu coachinga je pomembna komunikacija med coachem - managerjem in zaposlenim, ki poteka v zaporednih fazah. Te pa si logično sledijo (analiza trenutnega stanja → iskanje novih rešitev → spremljanje napredka).
2. Pri uspešnem coachingu poznamo več konceptov le-tega: (i) izgradnja zaupanja, (ii) povratno sporočilo, (iii) postavljanje realnih ciljev in načrtovanje, (iv) sprejemanje odgovornosti in (v) postavljanje učinkovitih vprašanj.
3. Temelj merjenja uspešnosti coachinga v podjetju predstavljajo naslednje aktivnosti le-tega: (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) sposobnost odločanja, (iv) strateško razmišljanje, (v) delegiranje, (vi) optimiranje dela, (vii) širjenje perspektive, (viii) obvladovanje konfliktov, (ix) učinkovito vodenje sestankov, (x) izboljšanje javnih nastopov in (xi) povečanje zaveze zaposlenih v podjetju.
4. V kolikor manager (coach) ni seznanjen s celotnim procesom coachinga, se podjetje lahko sooča z različnimi problemi: (i) zaposlovanje in najemanje neprimernih ljudi, (ii) dajanje obljub, ki jih ni možno izpolniti, (iii) nesledenje dogajanju, (iv) obtoževanje za napake, (v) ignoriranje problema, (vi) nepriznavanje napredka, (vii) postavljanje nerealnih ciljev in (viii) nepotrpežljivost.

V poglavju 4, ki sledi, obravnavamo managerja, ki je v vlogi coacha.

## 4 MANAGER V VLOGI COACHA

V raziskavo naše doktorske disertacije smo vključili managerje, ki so se udeležili različnih šol coachinga in v svojem podjetju prevzemajo vlogo coacha. Zato v nadaljevanju predstavljamo ključne kompetence, opredelitve, naloge in pristope managerjev, ki so potrebne ob prevzemu vloge coacha v svojem podjetju.

### 4.1 Ključne kompetence učinkovitih managerjev v vlogi coacha

Aktivnosti coachinga se nanašajo na spretnosti, ki so nujno potrebne za predstavo o dosegih zelenega cilja. Če ne vemo, da je možno določen cilj doseči, si ga tudi predstavljati ne moremo (Glotta Nova 2014, str. 11).

Orodja, katera se uporabljajo z namenom, da je coaching dober, vsebujejo različne tehnike, strategije, koncepte in modele, ki jih lahko strnemo v:

1. komunikacijske veščine (dober stik, kalibriranje...),
2. zavedanje jezika,
3. zavedanje strukture in
4. meta znanje o postavljanju ustreznih in učinkovitih vprašanj (ibid, str. 7).

V Mednarodni coach federaciji (IFC) v ZDA so razvili naslednje strokovne kompetence učinkovitih managerjev, ki so coachi:

1. ustvarjanje temelja,
2. soustvarjanje odnosa,
3. učinkovito komuniciranje in
4. podpiranje procesa učenja in rezultatov (ibid, str. 7–8).

V nadaljevanju predstavljamo kompetence učinkovitih managerjev.

#### 4.1.1 Ustvarjanje temelja

Pod kompetenco ustvarjanje temelja razumemo, da učinkovit manager, ki je coach, v svojem podjetju:

1. Spoštuje etična pravila in profesionalne standarde → kar pomeni, da ima sposobnost razumevanja etike in standardov coachinga ter sposobnost njihove uporabe v vseh coaching situacijah.
2. Vzpostavi coaching dogovor → kar pomeni, da ima sposobnost razumevanja potrebne coaching interakcije in zna vzpostaviti dogovor o coaching procesu in odnosu (ibid, str. 7).

#### 4.1.2 Soustvarjanje odnosa

Učinkovit manager, ki je coach, v svojem podjetju:

1. Zna ustvariti zaupni in tesni odnos s posameznikom → kar pomeni, da ima sposobnost ustvarjanja varnega, spodbujajočega okolja.
2. Je popolnoma prisoten kot coach → kar pomeni, da ima sposobnost popolne asociacije, zavedanja in ustvarjanja odprtega, prožnega in zaupnega

coaching sloga. Manager je v vlogi coacha tukaj in zdaj na voljo za zaposlene (ibid, str. 7).

#### **4.1.3 Učinkovito komuniciranje**

Naslednje strokovne veščine učinkovitih managerjev (coachev), ki jih navajamo, uvrščamo pod kompetenco učinkovito komuniciranje:

1. Aktivno posluša svoje zaposlene → kar pomeni, da ima sposobnost osredotočanja na vse, kar zaposleni pove, in tudi na tisto, česar možno ne pove.
2. Ima sposobnost podpiranja posameznega zaposlenega, da se le-ta izrazi besedno in nebesedno.
3. Ima dobro razvite tehnike reševanja problemov in moč spraševanja → kar pomeni, da ima veliko sposobnost zastavljanja ustreznih vprašanj, ki pripeljejo do koristnih in uporabnih informacij.
4. Je neposreden pri komunikaciji → kar pomeni, da ima sposobnost učinkovitih jezikovnih vzorcev, ki imajo pozitiven učinek na posameznega zaposlenega (ibid, str. 8).

#### **4.1.4 Podpiranje procesa učenja in rezultatov**

Pod zadnjo kompetenco, ki jo predstavljamo v naši doktorski disertaciji, podpiranje procesa učenja in rezultatov, razumemo, da učinkovit manager, ki je coach, v svojem podjetju:

1. Zna ustvariti stanja zavedanja → kar pomeni, da ima sposobnost povezovanja več virov informacij ter s ciljem pomagati posameznemu zaposlenemu priti do zelenih učinkov.
2. Zna oblikovati akcijski načrt → kar pomeni, da ima sposobnost ustvarjanja možnosti, da skupaj z zaposlenim ustvarita pogoje za izvajanje akcijskih načrtov.
3. Zna zastaviti cilje → kar pomeni, da ima sposobnost razvijanja učinkovitega coaching načrta.
4. Zna obvladovati napredek in prenašati odgovornosti → kar pomeni, da ima sposobnost osredotočanja na podrobnosti in sposobnost prepuščanja odgovornosti posameznemu zaposlenemu (ibid, str. 7–8).

Zgoraj našteje kompetence so pomembne in nujne, da jih vsak manager, ki je coach, obvlada. Učinkovit manager, ki je coach, poleg zgoraj naštetih kompetenc, obvlada tudi vrsto strokovnih in marketinških veščin:

1. Strokovne veščine → tipi coachinga, faze coachinga, ustvarjanje operativnega okvirja, konstruktivno in učinkovito povratno sporočilo, coaching s skupinami in timi, uporaba tehnik NLP, ustvarjanje ustreznega okolja...
2. Marketinške veščine → odkrivanje marketinških poti, veščine komuniciranja in vodenja, pomoč prijateljem, sodelavcem in drugim, da dosežejo uspeh (ibid, str. 8).

Naslednje podpoglavje 4.2 zaznamuje opredelitev managerja in njegovih vlog v podjetju.



## 4.2 Opredelitev managerja in njegovih vlog v podjetju

Beseda manager izvira iz besede "mano", kar pomeni dlan. Razvila se je okoli leta 1500 v Benetkah. Po mnenju Cimermana in drugih (2003, str. 10) manager vodi ljudi in jih usmerja v pravo smer.

Hickman (1992, str. 7) pravi, da manager predstavlja drugi pol. Označuje bolj analitičen, strukturiran, nadzorovan, premišljen in urejen konec kontinuuma. Manager vnese razum v vsakodnevno reševanje najrazličnejših problemov podjetja.

Ellis in Penny (2003, str. 257) trdita, da manager porabi veliko časa in energije, da razume bistvo problemov, s katerimi je soočen in jih poskuša rešiti.

Manager je individuum podjetja, odgovoren za delovno uspešnost ene ali več oseb. Mobilizira zaposlene in vire za opravljanje nalog podjetja (Schermerhon 2001, str. 7).

Manager je posameznik v podjetju, ki ima avtoriteto in sprejema odločitve o izrabi virov (Bedeian 1993, str. 5).

Bennis in Goldsmith (1997, str. 11) predstavljata managerja kot človeka, ki naredi stvari, kot je potrebno. Pomembno je, da se dosežejo želeni cilji z minimalno porabo energije časa, denarja, materiala in drugih virov.

Delovanje managerja zaobjema vodenje poslovanja podjetja, lahko le poslov podjetja in vodenje ljudi v podjetju (Kralj 2003, str. 19).

Prevodnik (2004, str. 43–45) je zbrala definicije managerja v pet skupin. Manager je po njeno:

1. razumski človek,
2. nadzornik virov podjetja,
3. usmerjevalec,
4. avtoriteta in
5. mobilizator.

Managerji lahko imajo več vlog. Rečemo lahko, da je to način obnašanja ob različnih priložnostih.

James McGregor Burns<sup>7</sup> (Sadler, 1997, str. 42) je leta 1978 vlogo managerja primerjal z vlogo pogajalca z zaposlenimi, z namenom, da se obdrži uravnoteženo izvrševanje nagrad za dosežke zaposlenih.

Mintzberg (1989, str. 5–21) je v svojih raziskavah ločil med desetimi managerskimi vlogami, ki so pomembne za učinkovito in uspešno opravljanje vloge. Razdelil jih je v tri skupine:

### Informacijske vloge

1. nadzornik (zbira in išče informacije iz zunanjega in notranjega okolja),
2. posrednik (manager svojim zaposlenim na sestankih in razgovorih razširja informacije),

---

<sup>7</sup> Leader's Change–Facilitating Actions, (URL: <http://www.sedl.org/change/facilitate/leaders.html#leadship>), 1.2.2014

3. govornik (je predstavnik svojega področja, zato informacije posreduje tudi zunanjim posameznikom).

### **Medsebojne vloge**

4. predstavnik (je avtoriteta, podpisuje dokumente, sprejema obiskovalce...),
5. vodja (se povezuje z zaposlenimi, jih motivira, usposablja...),
6. zaveznik (manager mora vzdrževati in oblikovati komunikacijske povezave med zaposlenimi).

### **Vloge odločanja**

7. podjetnik (vzpodbuja spremembe v podjetju – na primer uvajanje novega delovnega časa, projektov...),
8. odpravljaec motenj (njegova naloga je, da jih čim prej v podjetju odpravi),
9. razporejevalec virov (jih razporeja glede na prioritete, proračun in terminske načrte),
10. pogajalec (sodeluje pri pogajanjih, pri katerih poskuša doseči sporazume).

Uspešen manager upošteva vseh deset vlog.

Prav tako je Adizes (1996, str. 25) ločil med štirimi različnimi vlogami managerjev. Svoj model je poimenoval PAEI (angleške začetnice posamezne besede):

1. proizvajalec (P) – manager mora imeti sposobnost ugotavljanja, kdaj in kako bodo doseženi končni rezultati,
2. administrator (A) – manager skrbi za delovanje sistema, je načrtovalec, usklajevalec in nadzornik izvajanja,
3. podjetnik (E) – manager mora biti sposoben presojanja in spreminjanja ciljev podjetja, je v vlogi odločevalca, določevalca ciljev
4. integrator (I) – ta vloga je dosežena, če lahko skupina deluje v točno določeni smeri.

Adizesove podane vloge managerjev, so zelo dober napotek, da management deluje dobro, učinkovito.

Cimerman in drugi (2003, str. 12) pravijo, da je učinkovit manager enkrat naravnani na nalogo, drugič na ljudi, tretjič pa na oboje hkrati. Vedno pa mora stremeti k strategiji "zmagam – zmagaš".

V nadaljevanju predstavljamo tipe in ravni managerjev.

## **4.3 Tipi in ravni managerjev**

Avtorji (Dessler 2001; Groshal in Bartlett 1994; Schermerhorn 2001; in drugi) različno kategorizirajo tipe managerjev, ki jih najdemo v današnjih podjetjih. Kategorizirajo jih glede na:

1. organizacijsko stopnjo,
2. položaj,
3. formalni naziv in
4. način obnašanja.

Dessler (2001, str. 5) kategorizira managerje med tri osnovne tipe in veliko podtipov. Njegova kategorizacija je sledeča:

1. organizacijska stopnja:
  - vrhnji managerji,
  - srednji managerji,
  - managerji prve linije,
2. položaj:
  - izvršni direktorji,
  - managerji ali direktorji,
  - nadzorniki,
3. formalni naziv:
  - direktor,
  - namestnik direktorja – proizvodnja,
  - namestnik direktorja – prodaja,
  - šef financ,
  - proizvodnji manager,
  - direktor prodaje,
  - finančni manager,
  - nadzornik proizvodnje,
  - regionalni prodajni manager,
  - šef računovodstva.

Groshal in Bartlett (1994, str. 10–19) razdelita managerje na tri ravni:

1. vrhnji managerji kot vodje (lastnosti teh managerjev: kakovostno odločanje, obvladovanje paradoksov, politična modrost, strateško razmišljanje, pogum, vodenje na daljavo...),
2. srednji managerji kot trenerji (lastnosti teh managerjev: usmerjenost v kariero, kreativnost, skrb za razvoj zaposlenih, pogajalske sposobnosti, kadrovanje sposobnih ljudi, hitro prilagajanje spremembam, nenehno izboljševanje kakovosti...),
3. managerji prve linije kot podjetniki (lastnosti teh managerjev: sposobnost poslušanja, poznavanje posla, tehnično strokovno znanje, načrtovanje in ocenjevanje dela, zagotavljanje toka informacij...).

Schermenhorn (2001, str. 8–9) deli managerje glede na:

1. stopnjo avtoritete:
  - vrhnji managerji,
  - srednji managerji,
  - managerji prve linije,
2. položaj:
  - linijski managerji,
  - tehnični managerji,
  - funkcijski managerji,
  - generalni managerji,
  - administratorji.

Sedaj (v novi dobi ekonomije) ko se je pojavila globalna ekonomija in informacijska tehnologija, so se oblikovale nove kategorije tipov managerjev. Schermenhorn (2001,

str. 85) opredeli tako imenovane managerje 21. stoletja, za katere je pomembno, da postanejo:

1. globalni strategji,
2. mojstri tehnologije,
3. popolni politiki in
4. vodje ter motivatorji (Miklavc 2006, str. 19).

Za podjetja pa je pomembno, da imajo takšen tip managerja, ki jim bo omogočal preživetje na trgu in se bo znal prilagoditi okolju in spremembam. Zato v nadaljevanju v podpoglavju 4.4 pišemo o delu in nalogah učinkovitega managerja.

#### **4.4 Delo in naloge učinkovitega managerja**

Učinkovit manager je tisti, ki vodi ljudi in sprejema strateške odločitve. Prav vsak manager mora biti sposoben, da s svojim delom povezuje delo zaposlenih, ki delajo v njegovi skupini. Prvi pogoj za učinkovite managerje je ta, da so odgovorni predvsem za svoj delovni prispevek in ne za nalaganje dela drugim. Učinkovit manager mora imeti delovno vlogo in zadolžitve v podjetju (Miklavc 2006, str. 23).

Možina (1994, str. 32) meni, da mora učinkovit manager upoštevati tako učinkovitost podjetja kot tudi uspešnost posameznih aktivnosti, ki so potrebne za usklajeno delovanje celote. Glavni pogoj, da se učinkovit manager razvija, je kvalitetna izraba časa in energije.

Fayol (v Vila in Kovač 1997, str. 57) je opredelil glavne naloge učinkovitih managerjev v šest poslovnih funkcij:

1. upravna funkcija (optimiranje dela, obvladovanje časa in prioritet, delegiranje, strateško razmišljanje),
2. tehnična funkcija (osnovne naloge podjetja),
3. komercialna funkcija (prodaja),
4. finančna funkcija (skrb za finance in kontrola finančnega stanja podjetja),
5. računovodska funkcija (spremljanje statistike, bilanc) in
6. varnostna funkcija (skrb za podjetje in ljudi).

Osnovne naloge managerjev v podjetju, s katerimi prav tako merimo proces učinkovitosti managerjev, lahko razvrstimo v štiri dejavnosti, in sicer:

1. planiranje,
2. organiziranje,
3. vodenje in
4. kontrola (Miklavc 2006, str. 27–30; Možina in drugi 2004, str. 50–87).

##### **4.4.1 Planiranje**

Dejavnost planiranja je v prihodnost naravnana posameznikova aktivnost. Je miselni proces, ki pomeni proces razmišljanja o možnih nevarnostih podjetja. Planiranje je organiziran način za zmanjševanje poslovnega tveganja v prihodnosti. Je kompleksna dejavnost, ki želi vplivati na dogodke v prihodnosti, z namenom doseganja zelenih rezultatov (Možina in drugi 2004, str. 50).

Pučko (1994, str. 265–267) navaja, da je planiranje zelo pomembna funkcija managementa. Je miselni proces. Naloga učinkovitih managerjev je, da skrbijo za to, da podjetje pri doseganju svojih ciljev ni odvisno od naključij. Managerji morajo predvideti, kaj se bo dogajalo v okolju podjetja. Tveganje je sestavina tega procesa.

Proces planiranja se prične, ko se določijo poslanstvo, vizija in strateški cilji za podjetje kot celoto. Ločimo med dolgoročnim, srednjeročnim in kratkoročnim planiranjem. Načela planiranja so:

1. stalnost,
2. konkretnost,
3. realnost,
4. prilagodljivost,
5. strokovnost in
6. sodelovanje (Miklavc 2006, str. 27).

Obseg planiranja se razlikuje na različnih organizacijskih ravneh. Naloga učinkovitega managerja se meri predvsem v dobrem operativnem planiranju in izvajanju operativnih planov. Planiranje se šteje kot orodje obvladovanja podjetja. Načrt je rezultat vsakega planiranja, v katerem so zavedeni cilji in naloge ter zaporedje in roki za njihovo uresničitvev (ibid, str. 27).

#### **4.4.2 Organiziranje**

Dejavnost organiziranja v podjetju, je proces: (i) urejanja podjetja, (ii) odnosov med ljudmi in (iii) njegovim delovanjem. Nanaša se na stanje urejenosti. Učinkovit manager zavestno teži k urejanju, sestavljanju elementov v smiselno celoto. Ne smemo pozabiti, da so za to potrebne ustrezne izkušnje in znanje (Kralj 1998, str. 176).

Možina in drugi (2004, str. 87) ločijo organiziranje glede na različne ravni opravljanja nalog v tri dele:

1. organiziranje lastnega dela (problemi glede optimiranja dela, strateškega razmišljanja, reševanja problemov, razgovorov...),
2. organiziranje dela v skupini (problemi glede razporejanja dela z zaposlenimi, odnosi z zaposlenimi, doseganje enotnih mnenj...),
3. organiziranje dela v podjetju (problemi se nanašajo na realiziranje zastavljenih ciljev podjetja, analizo, spremljanje doseženega...).

#### **4.4.3 Vodenje**

V podjetju so najpomembnejši dejavniki zaposleni. Pripraviti zaposlene do tega, da so ustvarjalni, da znajo učinkovito delovati v timu in da si znajo organizirati delo, je ključna naloga učinkovitih managerjev (Možina in drugi 1986; Kovač 1999). Zadovoljen zaposleni pomeni uspešno opravljeno vodstveno nalogo učinkovitega managerja.

Dejavniki vodenja je proces, ki vključuje naslednje aktivnosti:

1. mobiliziranja,
2. prepričevanja,

3. vplivanja,
4. motiviranja in
5. navduševanja zaposlenih za določeno vizijo (Miklavc 2006, str. 30).

Osnovne štiri komponente procesa vodenja, ki sta jih predstavila Hooper in Potter (1997, str. 24), navajamo v nadaljevanju:

1. vizija,
2. vrednote,
3. komunikacija in
4. vedenje.

Možina (1994, str. 525) je vodenje opredelil kot zmožnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja zaposlenih za doseganje želenih ciljev.

Tudi Kralj (2003, str. 443), navaja vodenje kot eno od temeljnih nalog učinkovitih managerjev za uresničevanje ciljev podjetja. Hkrati poudarja, da je temelj uspešnega vodenja poslovanja vodenje ljudi. Za vodenje ljudi pa je potrebna sposobnost voditeljstva.

K dobremu vodenju ljudi pripomorejo posebni pristopi. Eden izmed takšnih pristopov je timsko delo. Tim je posebna skupina, ki sodeluje v medsebojni pomoči, odločanju, opredeljevanju in doseganju ciljev (ibid, str. 451–452).

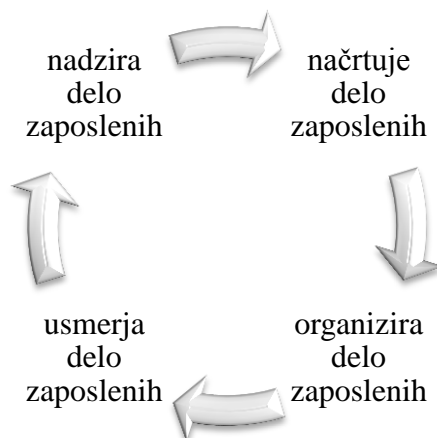
#### **4.4.4 Kontrola**

Tavčar (2000, str. 247–252) pravi, da je kontroliranje temeljno orodje managementa in prvi ter osnovni pogoj za merjenje učinkovitosti in uspešnosti podjetja in managerjev. Proces kontrole omogoča managerjem, da preverijo učinkovitost njihovega delegiranja, obvladovanja časa in prioritet, strateškega razmišljanja, optimizacijo dela...

Možina in drugi (2004, str. 219–220) trdijo, da mora biti kontrola zasnovana tako, da v pravem času opozori na odstopanja, ki so dosežena od planiranega. Kontrola je nepretrgan proces, ki mora stabilno delovati v podjetju. Je proces, na podlagi katerega se merijo rezultati podjetja. Prav tako zagotavlja spodobno delovanje v primerih, ko je to potrebno za učinkovitejše in uspešnejše doseganje ciljev, standardov podjetja.

V nadaljevanju na Sliki 7 predstavljamo štiri osnovne naloge učinkovitih managerjev.

Slika 7: Predstavitev štirih osnovnih nalog učinkovitih managerjev



Vir: Tavčar 2000, str. 2

Naloga učinkovitih managerjev je zadovoljiti tri individuume: kupce, zaposlene in lastnike podjetja. Učinkovit manager se zaveda, da cilje podjetja lahko doseže samo s pomočjo zaposlenih, s pomočjo posameznikov, ki imajo različne spretnosti, znanje, izkušnje. Učinkovit manager se torej od zaposlenih razlikuje po tem, da se njihovo delo ocenjuje z vidika, kako uspešni so pri opravljanju dela svojih zaposlenih (ibid).

#### 4.5 Pristopi, kako postati učinkovit manager v vlogi coacha

Ena izmed osnov vsakega uspešnega podjetja po našem mnenju in z managementskega vidika je, da zaposluje strokovne ljudi, ki gradijo visoko ustvarjalne in uspešne delovne time ter pomembno prispevajo k uresničevanju strateškega plana podjetja. Managerji v vlogi coacha zraven osnovnih nalog (načrtovanje, izvajanje in kontroliranje poslovanja) morajo prav tako: (i) biti sposobni predvsem ohranjati vizijo, (ii) biti svojemu delovnemu timu v pomoč, (iii) biti morajo odlični poslušalci in (iv) imeti moč vplivanja. Tako ponavljajoče se spremembe kot tudi časovni pritiski zahtevajo inovativnost, sposobnost in prilagodljivost managerjev, ki so v vlogi coacha. Prav tako razmere zahtevajo, da managerji – coachi razvijajo svoja znanja in so zadovoljni na delovnem mestu. V nadaljevanju predstavljamo različna poimenovanja avtorjev o učinkovitih managerjih in uspešnih managerjih.

Drucker<sup>8</sup> (2004, povzeto po Miklavc 2006, str. 34–35) v svojem članku navaja osem osnovnih načel za učinkovito delovanje managerjev, ki so v podjetju v vlogi coacha:

<sup>8</sup> V Claremontu v Kaliforniji je 11. novembra 2005 umrl legendarni Peter F. Drucker (96 let), ki ga na lestvicah najvplivnejših managerskih gurujev uvrščajo na prvo mesto. Mednarodno slavo si je pridobil s prepričevanjem voditeljev korporacij, da se morajo z zaposlenimi zgolj dogovoriti za cilje, nato pa jim povsem prepustiti izvedbo. Voditelje podjetij in predstavnike zaposlenih je nenehno pozival, naj dajo zaposlenim več nadzora nad delovnim okoljem. Zavzemal se je tudi, da bi državne in vladne ustanove prenesle več dejavnosti na zasebna podjetja. Prav tako je spodbujal razvoj timskega dela, ki naj bi omogočilo vzpon tehnološko usposobljenega razreda »delavcev«. Trdil je, da so velike korporacije in nedobičkonosne ustanove odločilna inovacija enaindvajsetega stoletja. Trdil je, da vzpon globalizacije zahteva močnejši vladni nadzor in močnejše ustanove, tudi močne sindikate, ki bi morali opozarjati na družbene interese. Hkrati pa je že pred leti napovedoval, da bo moč sindikatov upadala. Med njegovimi daljnovidnimi napovedmi je bila tudi napoved, da bodo

1. Načelo: Managerji so se spraševali, kaj je treba storiti.
2. Načelo: Spraševali so se, kaj je koristno in prav za podjetje.

S tema dvema načinoma ravnanja, so si pridobili potrebno razumevanje.

3. Načelo: Razvijali so akcijske načrte.
4. Načelo: Prevezemali so odgovornost za sprejete odločitve.
5. Načelo: Prevezemali so odgovornost za komuniciranje.
6. Načelo: Pozornost so raje usmerili na priložnosti, kot na probleme.

Ti štirje načini so jim pomagali to znanje spremeniti v učinkovita dejanja.

7. Načelo: Vodili so produktivne sestanke.
8. Načelo: Mislili in govorili so raje v množini, ne pa v ednini.

Zadnja dva načina pa sta zagotovila, da se je celotno podjetje čutilo odgovorno.

Kovač (1996, str. 123) pa izpostavi deset lastnosti, s katerimi opiše učinkovitega managerja v vlogi coacha:

1. Ima sposobnost vodenja in odločanja (zna delegirati).
2. Je ustvarjalen in delovno zagnan.
3. Se je sposoben hitro prilagoditi in prevzeti tveganje.
4. Je individuum podjetja.
5. Je pripravljen sodelovati z zaposlenimi. Prav tako je razumevajoč do zaposlenih (ima sposobnost empatije in asertivne komunikacije).
6. Je ciljno usmerjen in ima sposobnost učinkovitega organiziranja zaposlenih (v ospredju optimiranje dela).
7. Je pripaden podjetju.
8. Je sposoben pridobivati najboljši kader.
9. Je strokovno podkovan in ima sposobnost abstraktnega mišljenja.
10. Je nagnjen k strateškemu načrtovanju in usmerjen v prihodnost podjetja (torej odličen v strateškem razmišljanju).

Učinkoviti managerji v vlogi coacha se zelo razlikujejo po svojih osebnostih, dobrih straneh, šibkih točkah, vrednotah in prepričanjih. Vse, kar imajo skupnega, je da zagotovijo, da oni sami in njihovi zaposleni delajo prave stvari. Nekateri pa se z učinkovitostjo že rodijo. Učinkovitost je torej disciplina, ki se jo je možno naučiti in se jo je treba naučiti (Drucker 2004, povzeto po Miklavc 2006, str. 35).

Raziskave kažejo, da je za razvoj učinkovitega managerja v vlogi coacha potrebnih 15 do 20 let. Glavni dejavniki, ki ga naredijo učinkovitega, pa so<sup>9</sup>:

1. 10 % predstavlja izobrazba,
2. 20 % predstavlja angažiranost in uspešnost zaposlenih, ki jih vodi in
3. 70 % predstavlja njegove izkušnje, kot so: delo ob študiju, zgodnje vodstvene izkušnje, projektno delo, povečana odgovornost... (Miklavc 2006, str. 35).

---

sedemdeseta leta desetletje inflacije in da bodo japonski proizvajalci postali glavni tekmeci ameriških podjetij (Miklavc 2006, str. 34).

<sup>9</sup> Povzeto iz predavanja Kapital 2008.



Ena od najpomembnejših nalog učinkovitega managerja v vlogi coacha je ustvariti skupino posameznikov, ki bo delovala učinkovito in prispevala k uspehu podjetja. Za učinkovito skupino je vloga vsakega posameznika izrednega pomena, k temu pa lahko prispeva prav manager. Učinkovitost managerjev je za obstoj in razvoj podjetja izrednega pomena. Ker s podjetništvom dosegamo uspešnost podjetja, morajo managerji znati misliti in voditi podjetniško (ibid, str. 36).

#### **4.6 Povzetek ugotovitev**

Če strnemo poglavje v nekaj alinej, lahko zapišemo:

1. Učinkoviti managerji, ki so coachi v svojih podjetjih, znajo: (i) ustvariti temelj v podjetju, (ii) soustvarjajo medsebojne odnose, (iii) so učinkoviti v komuniciranju in (iv) podpirajo proces učenja in proces rezultatov.
2. V podjetju imajo managerji, ki so coachi, več vlog. Lahko jih strnemo v tri ključne → informacijsko vlogo, medsebojno vlogo in vlogo odločanja.
3. Avtorji (Dessler 2001; Groshal in Bartlett 1994; Schermenhorn 2001; Miklavc 2006; in drugi) različno kategorizirajo ravni managerjev. Za podjetja pa je pomembno, da imajo takšen tip managerja, ki jim bo omogočal preživetje na trgu in se bo znal prilagoditi okolju in spremembam.
4. Osnovne naloge managerjev, ki so coachi v podjetju, lahko razvrstimo v štiri osnovne dejavnosti → planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. Učinkovit manager mora zadovoljiti tri subjekte → zaposlene, potrošnike in lastnike podjetja.
5. Vsako podjetje želi, da zaposluje strokovne ljudi. Od tega je odvisna uspešnost podjetja. Predstavili smo osem načel, ki so temeljne za učinkovito delovanje managerjev po navedbah Druckerja (2004) in deset lastnosti učinkovitih managerjev v vlogi coacha, ki jih je izpostavil Kovač (1996).

Zadovoljni zaposleni prav tako predstavljajo temelj vsakega uspešnega podjetja. Zato v poglavju 5 obravnavamo zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa. V poglavju 6 pa izpostavljamo teoretična izhodišča uspešnosti podjetja s poudarkom na coachingu.

## **5 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z VIDIKA MANAGEMENTA**

Uspešen in učinkovit manager ter zadovoljni zaposleni sta ključna dejavnika, ki vplivata na kazalnike uspešnosti poslovanja. Zato v nadaljevanju v okviru poglavja 5 opredeljujemo termin zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa. V nadaljevanju pa naše raziskovanje zaznamujejo razmišljanja o dejavnikih, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Izpostavili smo štirinajst dejavnikov in vsakega posebej opisali. Tako v pričujočem poglavju obravnavamo: (i) vsebino dela, (ii) posameznikovo ustvarjalnost, (iii) plačo, dodatke in ugodnosti, (iv) organizacijo dela, (v) timsko delo, (vi) delovne razmere, (vii) samostojnost pri delu, (viii) stalnost in varnost zaposlitve ter varnost pri delu, (ix) medsebojne odnose, (x) možnost za usposabljanje in izobraževanje, (xi) udeležbo zaposlenih v lastništvu podjetja, (xii) komuniciranje, (xiii) osebnost in (xiv) družbene vplive. Na podlagi določenih dejavnikov zadovoljstva zaposlenih smo zasnovali naš managementski model coachinga, ki je predstavljen v poglavju 7 naše doktorske naloge.

V obravnavanem poglavju smo prav tako raziskovali, ali obstajajo najboljši načini za povečanje zadovoljstva zaposlenih in katere so posledice (ne)zadovoljstva zaposlenih. Ker bomo v našem managementskem modelu coachinga merili vpliv aktivnosti coachinga na dejavnike zadovoljstva zaposlenih in kazalnike uspešnosti podjetja, smo na koncu poglavja 5 nakazali namen, tehnike in potek merjenja zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa.

### **5.1 Opredelitev pojma zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa**

Čeprav se managerji in podjetja veliko ukvarjajo s povečevanjem uspešnosti in učinkovitosti z najrazličnejšimi tehnikami, posvečajo povečevanju zadovoljstva zaposlenih še vedno premalo pozornosti. To je velika pomanjkljivost, saj so različni ključni elementi zadovoljstva zaposlenih vezani na spremembe v načinih razmišljanja in pojmovanja.

Zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa je kompleksen pojem. Za razumevanje zahteva različne sposobnosti in znanja managerjev. V literaturi najdemo več definicij in razlag različnih avtorjev, ki jih navajamo v nadaljevanju.

Zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa je rezultat primerjave pričakovanj (pozitivnih in negativnih), ki jih ima zaposleni glede značilnosti, ki jih njegovo delo ponuja. Izraz zadovoljstvo se nanaša na mnenja in občutke vsakega zaposlenega do dela in njihovih delovnih mest (Armstrong 1991, str. 164).

Zadovoljstvo z vidika managementa je občutek, ki ga zaposleni zazna na osnovi izpolnitve pričakovanj, povezanih z delom. Ta opredelitev vsebuje tri vidike zadovoljstva z vidika managementa: vrednost, pomembnost in zaznavanje (Hollenbeck in Wright 1994, str. 176).

George in Jones (1996, str. 70) definirata zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa kot skupek prepričanj in občutij, ki jih imajo zaposleni o njihovi trenutni zaposlitvi. Samo zadovoljstvo pa naj bi nihalo glede osebnega prepričanja o delu, glede na mnenje sodelavcev in managerjev ter glede na zaposlenčevo plačo.

O zadovoljstvu zaposlenih z vidika managementa govorimo tedaj, ko:

1. je plača ustrezna,
2. obstaja možnost napredovanja,
3. so dobri medsebojni odnosih z managerji in sodelavci,
4. obstaja možnost soodločanja na delovnem mestu,
5. obstaja možnost vpliva na sistem dela in podobno (Možina 1998, str. 146).

Zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa je pozitiven čustven preobrat doživljanja dela vsakega zaposlenega posebej. Vse je odvisno od tega, kako zaposleni zaznava razmere v danem trenutku in kako jih primerja s svojimi kompetencami. Možnosti za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih je več, ena izmed mnogih in učinkovitih je tudi ugotavljanje stališč zaposlenih (Zupan 2001, str. 104).

Kunšek (2003, str. 20) v svoji definiciji trdi, da je zadovoljstvo zaposlenih pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela in izkušenj pri delu.

Musek Lešnik (2008) trdi, da je zadovoljstvo zaposlenega odvisno od treh stvari:

1. delo zaposlenemu ponuja tisto, kar naj bi zaposlenemu ponujalo, da zadovolji svoje dejanske potrebe,
2. z delom zaposleni uresničuje tisto, kar si želi in čuti in
3. zadovoljstvo osebnega življenja in sorazmeren del svojega zadovoljstva daje delu v podjetju.

Po mnenju Mihaliča (2008a, str. 4) zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa pomeni zelo izrazito pozitivno čustveno stanje, ki predstavlja: (i) rezultat k pristopu doživljanja dela, (ii) rezultat k pojmovanju in ocenjevanju stanja okolja dela, (iii) rezultat izkušenj pri delu ter (iv) rezultat načina zaznavanja vseh sestavin dela in delovnega mesta. V poslovnem izrazoslovju pa lahko rečemo tako, da gre za posameznikovo učinkovito reakcijo na delo, okolje in pogoje dela ter delovno mesto. Nedvomno pa lahko zadovoljstvo zaposlenih opredelimo kot primerljiv občutek zaposlenega, na temelju katerega se z navdušenjem odpravi na delo, pri opravljanju dela se dobro počuti, se veseli novih izzivov, rad prihaja nazaj med sodelavce in podobno.

Če povzamemo opredelitve, bi lahko zapisali, da vsak manager, ki se želi ponašati s poslovnimi rezultati, ve, da so za to zadovoljni zaposleni ključni predpogoj. Vsak manager in podjetje je močno le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njem.

V nadaljevanju v podpoglavju 5.2 predstavljamo dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa.

## **5.2 Dejavniki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa**

Številne raziskave so bile izvedene (Vrban 2007; Akerlof, Rose in Yellen 1988; Clark, Georgellis in Sanfey 1998; Desmarais 2005; Škerlavaj in drugi 2007; SiOK 2004; Pohlmann 1999; Oswald in Clark 1996; Parent-Thirion in drugi 2007; Lawler 1994; Herzberg 1990; Svetlik 1989; Buessing 1998; Možina in drugi 2002; in drugi) z namenom, da bi ugotovili, kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in kako je zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa povezano z učinkovitostjo podjetja. Ker smo ljudje med sabo različni, imamo različne želje, cilje, dejavnike zadovoljstva. Kar enega zaposlenega zadovoljuje, še ni nujno, da tudi drugega. Obstaja veliko različnih delitev dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo

zaposlenih z vidika managementa, zato jih nekaj izmed njih v nadaljevanju predstavimo.

Vsak dejavnik ima drugačen vpliv na zaposlenega, v splošnem pa dejavnike zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa razdelimo v tri velike skupine, in sicer na:

1. organizacijske,
2. skupinske in
3. osebnostne.

### **Organizacijski dejavniki**

Podjetje ima velikanski vpliv na organizacijske dejavnike (med organizacijske dejavnike navajamo: vsebina dela, razporeditev delovnega časa, delovni pogoji, plače, možnost napredovanja). Stopnja zadovoljstva zaposlenega se razlikuje za različne dejavnike. Zaposleni je lahko zadovoljen s plačo, ni pa zadovoljen z možnostjo napredovanja. Podjetja bi v tem primeru stopnjo zadovoljstva zaposlenih povečala tako, da bi organizacijske dejavnike prilagodila glede na potrebe in želje zaposlenih (Rozman 2001, str. 60–61).

### **Skupinski dejavniki**

Skupinske dejavnike (mednje navajamo: delovno vzdušje, reševanje sporov, medsebojni odnosi) imenujemo z drugo besedo mehki dejavniki zadovoljstva zaposlenih. Delovno vzdušje in medsebojni odnosi imajo pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Skupinske dejavnike bi lahko z drugo besedo poimenovali tudi družbeni vplivi v podjetju (ibid, str. 61).

### **Osebnostni dejavniki**

Rozman (2001, str. 64) trdi, da ima podjetje na osebnostne dejavniki najmanj vpliva, kajti odvisni so od: (i) posameznikove osebnosti, (ii) potreb in (iii) prizadevanj. Posameznikova osebnost je osebnost, ki predstavlja stabilen in ustaljen način razmišljanja, vedenja in čustvovanja. Posameznikova osebnost in vrednote dela se z leti in na temelju osebnih izkušenj spreminjata. To nam pove, da je proces zelo dolgotrajen. Lastnosti zaposlenega se izoblikujejo v rani mladosti, nekaj lastnosti pa je tudi odvisnih od dednega zapisa (ibid, str. 64).

Rozman (2001, str. 64) piše, da je za učinkovite managerje ključnega pomena, da se zavedajo, da so med ljudmi razlike. Ljudje nimamo slabih oziroma dobrih osebnosti, ampak smo si med samo različni, drugačni.

Osebnostne lastnosti zaposlenega vplivajo tudi na to, da imajo zaposleni različne zahteve, želje in pričakovanja na delovnem mestu. Delovne vrednote predstavljajo temelj za izražanje posameznikovih motivov (Pogačnik 1997, str. 17). George in Jones (1996, str. 72) opredeljujeta delovne vrednote z dolgotrajnimi mnenji, katera imajo zaposleni na splošno o delu. Delovne vrednote delimo na:

1. notranje (zanimivost dela, izzivi pri delu, nenehno pridobivanje novega znanja, kreativnost, samostojnost, ustvarjalnost) in
2. zunanje (status, ugodnost zaposlitve, plača, varnost, druženje po delovniku, čas za osebno življenje) (ibid, str. 72).

Zadovoljstvo zaposlenih se okrepi, ko so rezultati primerljivi in v skladu s potrebami, prizadevanji, osebnostjo in delovnimi vrednotami.

Lawler (1994, str. 83) piše, da ni možno odgovoriti na vprašanje, koliko različnih dejavnikov obstaja. Tako kot ni možno odgovoriti na vprašanje, koliko različnih potreb obstaja. Pogosto različni avtorji razdelijo dejavnike v pet do osem skupin:

1. vsebina dela,
2. nadzor,
3. finančne nagrade,
4. pogoji dela,
5. odnosi s sodelavci in
6. napredovanje.

Lawler (1994, str. 97) je razvil model dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. V modelu je podana razlika v zadovoljstvu glede na to:

1. kar zaposleni misli, da mu pripada in
2. kaj zaposleni dobi.

Lawler (1994, str. 96) navaja, da model prav tako predpostavlja:

1. ko sta pričakovanje in dejansko stanje zaposlenega enaka, je zaposleni zadovoljen,
2. ko je pričakovanje zaposlenega večje od dejanskega stanja, to predstavlja nezadovoljstvo zaposlenega,
3. ko pa je pričakovanje zaposlenega nižje od dejanskega stanja, zaposleni čuti krivdo.

Herzberg (1990, str. 55–58) na podlagi svoje raziskave najprej loči med dejavniki, ki vplivajo na nezadovoljstvo zaposlenih, in dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Dejavnike zadovoljstva imenuje motivatorji, mednje šteje:

1. delovne dosežke,
2. priznanja za opravljeno delo,
3. zanimivost dela,
4. odgovornost pri delu,
5. napredovanje v podjetju in
6. osebno rast.

Medtem pa Svetlik (1989, povzeto po Možina in drugi, str. 181) med motivatorje prišteva:

1. dobre medsebojne odnose,
2. samostojnost in odgovornost pri delu,
3. možnost uporabe znanja in sposobnosti,
4. zanimivost dela in
5. pridobivanje novega znanja in sposobnosti.

Buessing (1998, str. 571–574) različne dejavnike, katerim pripisuje vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, razvrsti v naslednje skupine:

1. zanimivost dela,
2. delovni pogoji in okolje,
3. možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti,
4. plača in nagrajevanje,
5. redna zaposlitev,
6. sodelovanje zaposlenih pri upravljanju podjetja,
7. udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja,
8. možnost za usposabljanje in izobraževanje,
9. možnost soodločanja zaposlenih o delu,
10. medsebojni odnosi v podjetju (zaposleni – manager, zaposleni – zaposleni).

Možina in drugi (2002, str. 184) dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih združijo v šest različnih skupin:

1. vsebina dela (možnost učenja, uporabe znanja, strokovna rast...),
2. posameznikova ustvarjalnost (samostojnost pri razporejanju delovnega časa, možnost odločanja o prioritetnih nalogah...)
3. plača, dodatki in ugodnosti,
4. organizacija dela (skrb za nemoten potek dela, usmerjenost v delovne naloge, ohlapen nadzor...),
5. timsko delo (skupinski duh, sproščena komunikacija med zaposlenimi in managerji...),
6. delovne razmere (majhen telesni napor, varnost pred obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so prah, hrup...).

V naši doktorski disertaciji smo v podroben večdimenzionalen managementski model coachinga, ki je predstavljen v podpoglavju 7.2.2 naše doktorske naloge, vključili štirinajst dejavnikov (vsebina dela, posameznikova ustvarjalnost, plača, dodatki in ugodnosti, organizacija dela, timsko delo, delovne razmere, samostojnost pri delu, stalnost in varnost zaposlitve ter varnost pri delu, medsebojni odnosi, možnost za usposabljanje in izobraževanje, udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja, komuniciranje, osebnost, družbeni vplivi), ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Zato v nadaljevanju naše disertacije podrobneje predstavljamo dejavnike, ki so vključeni v naš podroben večdimenzionalen managementski model coachinga.

### **5.2.1 Vsebina dela**

Vsebina dela je dejavnost, ki med sabo poveže zaposlene in podjetje. Če je vsebina dela dobro oblikovana, so zaposleni zadovoljni in uspešnost je visoka. V nasprotnem primeru se pojavi nezadovoljstvo zaposlenih in pojavljati se začnejo odhodi iz podjetja, izostanki iz dela... (Svetlik in Zupan 2009, str. 348).

Temeljno vprašanje, ki se pojavi pri oblikovanju vsebine dela, je, kako v delo vnesti osnove motivacije. Svetlik in Zupan (2009, str. 353 – 353) predlagata naslednja načela, ki vplivajo na motivacijo:

1. raznolikost dela (pomeni, da je delo zaposlenega sestavljeno iz različnih aktivnosti, ki od njega zahtevajo uporabo različnih spretnosti in sposobnosti),
2. celovitost dela (zaposleni naloge opravljajo od začetka do konca),
3. pomembnost dela (ključnega pomena je, da managerji svojim zaposlenim predstavijo pomen njihovega dela za sodelavce in zunanje okolje),

4. samostojnost pri delu (pomeni, da zaposleni sami načrtujejo potek njihovega dela, sami izbirajo orodja in metode),
5. konkretne in neposredne informacije o rezultatih (pomeni, da se zaposleni poistovetijo z delom in rezultati dela).

V našem managementskem modelu coachinga smo preverili, ali na vsebino dela, ki predstavlja komponento konstrukta zadovoljstvo zaposlenih, vplivajo posamezni konstrukti v okviru coachinga z vidika managementa.

### **5.2.2 Posameznikova ustvarjalnost**

Srića (1999, str. 54) navaja, da je ustvarjalnost, posameznikova sposobnost ustvarjanja novih idej.

Pogačnik (1995, str. 181) trdi, da ustvarjalnost posameznika ni domena inteligence, je pa odvisna od drugih lastnosti vsakega posameznika.

Ljudje smo edina bitja, ki imamo zmožnost ustvarjanja. Zmožnost ustvarjanja imamo vsi, v kolikšni meri jo koristimo, pa je odvisno od vsakega posameznika. Navadno nas privede neugodna situacija do tega, da postanemo ustvarjalni. Moramo pa biti dovolj motivirani, da ostanemo ustvarjalni in rešimo nastali problem.

Pojem ustvarjalnosti lahko opredelimo tudi kot inovativnost, kreativnost, zrelost, nenavadnost, izvirnost, produktivnost, odprtost...

Pečjak (1987, str. 16) pravi, da je zaposleni ustvarjalen takrat, ko intenzivno razmišlja o problemu in preizkuša najrazličnejše možnosti, kako bi prišel do zelenega rezultata. Pečjak navaja nekaj predlogov, kako spodbuditi ustvarjalnost v zaposlenih, in sicer:

1. s povečanjem motivacije,
2. s povečanjem samozavesti,
3. s prepričanjem, da je problem možno in tudi vredno rešiti,
4. z delom, ki nam nudi zabavo,
5. z občutkom, da znamo nadzorovati in obvladati delo, ki ga opravljamo,
6. z rastjo ugleda zaposlenega,
7. s samozavedanjem o sposobnostih inovativnega mišljenja.

Pečjak (1989, str. 13) v svoji raziskavi poda nasvete, kako posameznik obdrži in vzdržuje lastno ustvarjalnost:

1. s širjenjem obzorij,
2. s kritičnostjo, a brez očitkov,
3. z variantnim razmišljanjem (zmožnost vživljanja v tujo vlogo),
4. s samokritičnostjo,
5. z zapisovanjem idej,
6. z razpravljanjem o idejah,
7. s prepričanjem, da lahko eno nalogo, opravimo na več možnih načinov.

Če povzamemo, je pomembno, da je v podjetju zaposlenih čim več posameznikov z visoko stopnjo ustvarjalnosti. Ustvarjalni zaposleni stremijo k učinkovitemu opravljanju delovnih nalog, kar pa vpliva na uspešnost podjetja. Eden izmed pomembnih dejavnikov, ki vpliva na uspešnost podjetja, je torej ustvarjalnost zaposlenih.

V našem managementskem modelu coachinga smo preverili, ali na posameznikovo ustvarjalnost, ki predstavlja komponento konstrukta zadovoljstvo zaposlenih, vplivajo posamezni konstrukti v okviru coachinga z vidika managementa.

### **5.2.3 Plača, dodatki in ugodnosti**

Uhan (2000, str. 32) v svoji raziskavi piše, da je plača eden izmed najpomembnejših motivacijskih dejavnikov za zadovoljstvo zaposlenih. Podaja splošno mnenje o motivacijski vrednosti plače, in sicer čim višja je vrednost plače – manjša je motivacijska vrednost. Vendar Uhan oporeka temu mnenju, kajti življenjske potrebe so v sodobni družbi raznolike. V nadaljevanju Uhan piše, da ima plača motivacijsko vrednost za vse zaposlene – za tiste, ki imajo nizko raven življenjskega standarda kot tudi za tiste, ki imajo višjo raven.

Zupan (2001, str. 208) trdi, da imajo zraven plače tudi pohvale, priznanja pomembno motivacijsko vlogo. Pohvalo, priznanje se daje zaposlenemu takoj po določenem dosežku, z namenom, da je vez med zaposlenim in nagrado očitna.

Černetič (2006, str. 89) pa podaja mnenje, da zaposleni od svojega podjetja pričakujejo več kot samo plačo. Na zadovoljstvo zaposlenih ob plači vplivajo tudi:

1. najrazličnejše ugodnosti (popusti, kakšen dan skrajšan delavnik, vikend z družino...),
2. občutek varnosti zaposlitve,
3. profesionalen odnos,
4. dodatki (plačilo po uspešnosti, posredna plačila, praznovanje uspehov...)

### **5.2.4 Organizacija dela**

Organizacija dela je tesno povezana z delom posameznika. Že od samega začetka zgodovine poznamo delitev dela (primer gradnja piramid).

Sabadin (1997, povzeto po Muha in Muha 2014, str. 11) definira delo kot zavestno, telesno in duševno aktivnost, ki jo posameznik opravlja po vnaprej določenem načrtu in stremi k zastavljenemu cilju. Delo je razlikoval glede na:

1. položaj telesa,
2. samostojnost pri delu,
3. ustvarjalnost pri delu in
4. strokovnost pri delu.

Organizacija dela (Lipičnik in Možina 1993, povzeto po Muha in Muha 2014, str. 12) omogoča ustrezno razporeditev delovnih nalog, učinkovito izkoriščanje časa, energije, posledično pa vodi k večjemu zadovoljstvu in učinkovitosti zaposlenih pri delu.

Rozman (2000, str. 15–18) opredeljuje v definiciji organizacije dela posameznikovo stanje kot zavestno delovanje. Ravno zaradi tega je posameznik sposoben svoje delo organizirati. Organizira si ga na način, da z najmanjšimi vložki truda doseže maksimalen rezultat.

Ivanko (2002) opozarja, da je med pojmom organizacija dela in organizacija podjetja bistvena razlika. Organizacija dela temelji na usklajevanju proizvodnih povezovalcev v



neposredni proizvodnji. Organizacija dela je zavestna dejavnost zaposlenega, katerega naloga je usklajevanje vseh proizvodnih povezovalcev. Cilj organizacije dela je usklajevanje dejavnikov celotnega procesa, ki je potreben, da je delovna naloga opravljena. Organizacija podjetja pa je širši pojem od organizacije dela, ki ustreza razvoju medsebojnih odnosov v podjetju.

Navajamo štiri temelje razloge, ki so privedli do oblikovanja organizacije dela:

1. z organizacijo dela se poveča zadovoljstvo zaposlenih (zadovoljstvo zaposlenih deluje kot motivacijska učinkovitost na izpopolnjevanje organizacije dela),
2. zviša se produktivnost,
3. delovno okolje je primernejše in
4. pride do sodelovanja pri delu (zaposleni se združujejo v time (več o timskem delu je napisano v poglavju 5.3.5), ker so samo tako sposobni imeti konstruktivne poglede na probleme, delovne naloge in rešitve.) (Gustavsen in Hethy 1986, str. 1–23).

Pri vsakem delu se oblikujejo medsebojni odnosi med zaposlenimi. Odnosi privedejo do štirih različnih struktur, ki vplivajo na organizacijo dela:

1. tehnična struktura (delitev dela po delovnih nalogah),
2. komunikacijska struktura (usklajevanje dela med zaposlenimi),
3. vodstvena struktura (predstavlja bistveni element za izvedbo delo), in
4. motivacijska struktura (predstavlja sredstvo za doseg cilja) (Muha in Muha 2014, str. 10).

Z organizacijo dela zaposleni izboljšujejo in pridobivajo na svoji sposobnosti. Organizacija dela ima za zaposlene pozitivne učinke.

V našem managementskem modelu coachinga smo preverili, ali na organizacijo dela, ki predstavlja komponento konstrukta zadovoljstvo zaposlenih, vplivajo posamezni konstrukti v okviru coachinga z vidika managementa.

### **5.2.5 Timsko delo**

Timsko delo je skupinsko delo vseh zaposlenih (Kovač 1999; Heybal 2010; Plut 2010; Lužar 2011; Volavšek 2011 in drugi). Delo v timu je smiselno, kadar je delovna naloga preobsežna, da bi jo opravil samo en zaposleni. Vsak zaposleni ima svoje specifično znanje, sposobnosti, zmožnosti in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju delovne naloge. Vsi sodelujoči v timu imajo enake obveze do delovne naloge, nihče ni nadrejen ali podrejen (Švigelj 2009, str. 32).

Courtois (2008, str. 6–12) določa sedem parametrov, ki so ključni za uspešno delovanje timov:

1. nadarjenost posameznikov v timu,
2. jasen občutek za smer (skupni cilj),
3. jasno opredeljene odgovornosti (kdo kaj dela),
4. dobri medsebojni odnosi (sposobnost dobrih reševanj konfliktnih situacij),
5. smiselni in učinkoviti postopki (vsebina, naloge, procesi),
6. dobri odnosi z drugimi, ki ne sodelujejo v timu,
7. možnost nagrajevanj (ko je delo učinkovito opravljeno).

Veščine, ki so potrebne za uspešno delovanje tima, so naslednje:

1. tehnične veščine (znanje o metodah, procesih, opremi in znanje o izdelkih in storitvah),
2. kognitivne veščine (logično razmišljanje, intuicija, kreativnost, dobro presojanje),
3. socialne veščine (delo z ljudmi in znanje o njihovem obnašanju) (Švigelj 2009, str. 33).

Če povzamemo, je za pravi tim značilno, da zaposleni vzpostavijo odnos, ki temelji na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega posameznika, a hkrati tudi na zmožnosti razumevanja drugačnosti (ibid, str. 33). Pozitivno lastnost timskega dela vidimo v povezovanju posameznih zaposlenih v skupino ljudi, ker vsak individuum predstavlja specifično edinstveno znanje, ki doprinese k učinkovitosti podjetja.

V našem managementskem modelu coachinga smo preverili, ali na timsko delo, ki predstavlja komponento konstrukta zadovoljstvo zaposlenih, vplivajo posamezni konstrukti v okviru coachinga z vidika managementa.

### **5.2.6 Delovne razmere**

Mihalič (2008a, str. 64) trdi, da so delovne razmere zelo pomembne za to, da se zaposleni počuti zadovoljno, produktivno, uspešno in učinkovito. Delovnim razmeram je zato potrebo nameniti dovolj pozornosti.

V nadaljevanju navajamo predloge, katere je dobro upoštevati, da se v podjetju ustvarijo dobre delovne razmere:

1. zagotovitev prostorov, ki so v skladu z varnostnimi zahtevami,
2. skrb za red in čistočo delovnih prostorov,
3. skrb za primerno svetlobo v delovnem prostoru,
4. skrb za redno zračenje delovnih prostorov,
5. funkcionalen raspored pohištva v prostoru,
6. popestritev delovnih prostorov z okraski, slikami,
7. uporaba toplih barv sten v prostorih (rumena, oranžna, rjava),
8. občasna presenečenja zaposlenih z novimi delovnimi pripomočki,
9. skrb za prijetno vzdušje,
10. zagotovitev odmorov med delom,
11. zagotovitev zdrave prehrane v podjetju,
12. odprava monotonosti in vpeljava humorja (ibid, str. 64).

### **5.2.7 Samostojnost pri delu**

Na samostojnost pri delu vplivajo naslednji dejavniki:

1. sodelovanje zaposlenih pri odločanju,
2. možnosti vplivanja, kaj in kako bo zaposleni delal in
3. delovne prizadevnosti (Švigelj 2009, str. 46).

V nadaljevanju vse tri dejavnike predstavljamo.

### **5.2.7.1 Sodelovanje zaposlenih pri odločanju**

Pri sodelovanju zaposlenih pri odločanju je pomembno ločiti med dvema dimenzijama:

1. vpliv zaposlenih na odločanje in
2. raven ter področje sodelovanja zaposlenih pri odločanju (Pavlin 2008, povzeto po Švigelj 2009, str. 46).

Vpliv zaposlenih pri odločanju lahko obravnavamo na dveh ravneh. Prva raven je vpliv zaposlenih na odločanje v podjetju kot celoti. Druga raven je vpliv zaposlenih na odločanje o delovnem procesu (Kavar–Vidmar 1995, povzeto po Švigelj 2009, str. 46).

Najnižja oblika sodelovanja zaposlenih pri odločanju je obveščnost, najvišja oblika pa je pravica zadržanja posamezne odločitve managerja (Mežnar 1993, povzeto po Švigelj 2009, str. 46).

### **5.2.7.2 Poklicna kvalifikacija in kompetence**

Kvalifikacija podeljuje uradno priznavanje na trgu dela in pri nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju. Kvalifikacija je zakonita pravica za opravljanje dejavnosti (Švigelj 2009, str. 48).

Poklicna kvalifikacija je delovna in strokovna usposobljenost, ki jo posameznik potrebuje za opravljanje poklica ali posameznih delovnih nalog v sklopu poklica za določene ravni zahtevnosti (ibid, str. 48).

Kompetenca pa je zmožnost uporabe znanj in drugih sposobnosti, ki so potrebne, da posameznik uspešno, učinkovito in v skladu s standardi delovne uspešnosti naredi določeno nalogo oziroma opravi delo (ibid, str. 48).

Poklicne kompetence so izkazane posameznikove zmožnosti, da uporablja svoje znanje in sposobnosti, da zadosti zahtevam zaposlitve oziroma točno določenim delovnim vlogam (ibid, str. 48).

Razvoj kompetenc pri zaposlenih poteka od ugotavljanje dejanskih kompetenc do njihovega pridobivanja in utrjevanja (coaching, delavnice, treningi...). Rezultat tega pa je osebni razvoj zaposlenih oziroma razvoj kadrov, kar pa vpliva na večje zadovoljstvo zaposlenih (ibid, str. 49).

### **5.2.7.3 Delovna prizadevnost**

Vsak zaposleni si želi, da bi managerji v njih zbudili interes za prizadevnost (Mihalič 2008a, povzeto po Švigelj 2009, str. 49). Stopnja delovne prizadevnosti je zelo povezana s stopnjo zadovoljstva.

Za dvig delovne prizadevnosti zaposlenih, so predlagani naslednji ukrepi:

1. skupno definiranje ciljev → manager in zaposleni,
2. razvijanje sposobnosti zaposlenih
3. izpostavitve dobrih rezultatov zaposlenih,
4. spodbujanje "zdrave" tekmovalnosti med zaposlenimi,
5. omogočanje samoiniciativnosti pri delu,
6. omogočanje strokovnega in osebnega razvoja,

7. usmerjanje glede delovne prizadevnosti s strani managerjev... (Švigelj 2009, str. 50).

Zaposleni so na delovnem mestu različno prizadevni. Eni se trudijo, zato so posledično uspešni, učinkoviti. Na drugi strani pa imamo zaposlene, ki so komaj povprečni in zato manj uspešni, učinkoviti.

### **5.2.8 Stalnost in varnost zaposlitve ter varnost pri delu**

Stalnost zaposlitve pomeni za zaposlenega veliko materialno varnost. V današnjih časih je več govora o varnosti zaposlitve, kar pomeni, da se delo spreminja, delovno razmerje pa ostaja in se nadaljuje (Kavar–Vidmar 1995, povzeto po Švigelj 2009, str. 52).

Zupan (1999, povzeto po Švigelj 2009, str. 53) piše o naslednjih pozitivnih učinkih stalne in varne zaposlitve:

1. zaposleni so pripravljene pridobivati na novem znanju,
2. zaposleni prispevajo predloge za izboljšanje, kajti s tem ne ogrožajo svojega delovnega mesta,
3. zaposleni veliko pozornosti posvečajo izbiri dobrih novih zaposlenih,
4. zaposleni si bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost podjetja.

Pri delu zaposleni uporabljajo različne pripomočke in snovi, ki so jim v pomoč, hkrati pa s tem obremenjujejo svoj organizem (Svetic 1998, povzeto po Švigelj 2009, str. 54). Delovne razmere in okolje močno vpliva na stopnjo zadovoljstva, zato je nujno potrebno, da podjetje zagotovi takšne delovne razmere, ki ustrezajo biološkim in fiziološkim potrebam zaposlenega. Naloga zaposlenih pa je, da uporabljajo zaščitna sredstva. Skrb za zdravje postaja skrb družbe in države, ne samo posameznega zaposlenega.

### **5.2.9 Medsebojni odnosi**

Medsebojni odnosi so ključni dejavnik zadovoljstva vsakega posameznika. Spremljajo nas povsod – tako v poslovnem življenju kot v privatnem življenju. Medsebojni odnosi izhajajo iz nas samih in so usmerjeni na druge udeležence. Dejstvo je, da se ob stiku z drugimi vedno primerjamo z njimi, da vedno primerjamo druge udeležence med sabo in na podlagi tega izoblikujemo svoje mnenje, katerega izražamo. Ker imamo vsi ljudje različna merila presojanja sposobnosti drugih, je posledica tega, da se na podlagi tega izoblikujejo tudi različna mnenja o drugih in odnosih (Berlogar 1999). Možina (2002, str. 596) ugotavlja, da medsebojni odnosi vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev podjetja. Izvirajo iz ljudi in so usmerjeni na druge. Medsebojni odnosi so pomembni za ustvarjanje etike, za humanizacijo ljudi in njihovega dela.

Lamovec (1993, str. 10) navaja temeljne spretnosti, ki jih je potrebno obvladati za razvijanje in ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov:

1. komunikacijo,
2. medsebojno poznavanje in zaupanje,
3. medsebojno sprejemanje in potrjevanje,
4. konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z medsebojnimi odnosi.

Možina (2002, str. 597–599) je značilnosti dobrih medsebojnih odnosov razdelil na:

1. vzajemnost odnosov,
2. priznavanje različnosti,
3. omogočanje osebnega izražanja,
4. priznavanje nasprotij, dajanje in sprejemanje povratnih informacij,
5. priznavanje podobnosti in različnosti v odnosih,
6. preprečevanje dvopomenske situacije, odsotnost nehotne ali nevrotične zlorabe drugega in
7. odsotnost kakršnegakoli vsiljevanja.

Prav tako Možina in drugi (2004, str. 198) menijo, da so medsebojni odnosi odvisni od posameznikove osebnosti. Zato obstajata dva temeljna načina oblikovanja odnosov v podjetju:

1. institucionalni način (je temeljni način oblikovanja odnosov med zaposlenimi) in
2. spontani način (je nasproten institucionalnemu načinu; ti medsebojni odnosi izvirajo iz osebnih vprašanj in se oblikujejo med določenimi posamezniki → na primer med odmorom).

Dejavniki, ki vplivajo na medsebojne odnose, so:

1. kakovost podjetja,
2. delovna in kulturna raven zaposlenih (Krsnik Horvat 2012),
3. stopnja strokovnega in osebnega znanja (Turnšek 2013; Knafelc 2012),
4. povezanost zaposlenih s podjetjem, standard zaposlenih,
5. status,
6. vloga posameznih zaposlenih v družbi,
7. družinske razmere, v katerih zaposleni živijo,
8. zaupanje in mnogi drugi (Možina 1991, str. 286–287).

Če torej želijo managerji in zaposleni v podjetju ustvariti dobre in delujoče medsebojne odnose, morajo biti zaposleni iskreni, sočutni in spoštljivi do drugih. Z združitvijo teh treh faktorjev managerji bolj zaupajo zaposlenim, zaposleni pa postopoma prevzamejo več nalog in odgovornosti zanje (Smith 2002, str. 28–29).

V našem managementskem modelu coachinga smo preverili, ali na medsebojne odnose, ki predstavlja komponento konstrukta zadovoljstvo zaposlenih, vplivajo posamezni konstrukti v okviru coachinga z vidika managementa.

### **5.2.10 Možnost za usposabljanje in izobraževanje**

Vloga izobraževanja in usposabljanja v podjetjih je izobraziti, usposobiti in vzgojiti zaposlene, da bi bili pri opravljanju svojega dela učinkovitejši in uspešnejši. Podjetja se zavedajo, da so le strokovno usposobljeni zaposleni temelj uspešnega podjetja (Šešerko 2011, str. 9).

Cilj izobraževanja je, da se poveča zadovoljstvo posameznika in tudi njegovo znanje. Ferjan (2005, str. 18–20) deli cilje izobraževanja po vsebini na:

1. spoznavne cilje (razumevanje, znanje, kritični odnos do dobljenega znanja...),
2. cilje s področja vzgoje (odzivanje na dražljaje iz okolja, oblikovanje sistema vrednot...),

3. cilje psihomotornega značaja (karakteristike neverbalnega sporočanja, verbalne sposobnosti...).

Prav tako je za uspeh izobraževanja nujno, da se posamezni zaposleni zavestno aktivira, kar pomeni, da mora sam kaj narediti, si ponoviti, se naučiti (ibid, str. 29).

V podjetju ločimo med različnimi stopnjami izobraževalne dejavnosti, in sicer:

1. učenje na ravni posameznika (posameznik se z opazovanjem in posnemanjem uči od drugih ter na podlagi tega spreminja vzorce lastnega vedenja),
2. timsko učenje (ustvarjajo ga posamezniki z usklajenim delovanjem, timsko učenje pa lahko poteka kot reševanje delovnih problemov),
3. organizirano učenje (je dolgoročni proces pridobivanja in prenosa znanja, ki prispeva k trajnim spremembam vedenja posameznih zaposlenih),
4. učenje na ravni podjetja (temelj takšnega učenja je prepričanje, da znanje ni in ne more biti nikoli zaključeno),
5. učeče se podjetje (podjetje organizira izobraževalne programe ter po izvedenih programih spremlja učinke s stališča ciljev, ki so bili s programom postavljeni),
6. raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb (sta temeljni stopnji izobraževalne dejavnosti, da pa podjetje ugotovi, kakšne izobraževalne potrebe ima, mora najprej vedeti število zaposlenih, ki jih bo na novo izobrazilo oziroma usposobilo) in
7. načrtovanje in programiranje programa (zajema odločitve na podlagi izobraževalnih potreb glede vrst izobraževanja, števila udeležencev, nosilce posameznih programov, potrebna finančna sredstva in časovno opredelitev) (Svetlik in Zupan 2009, str. 486–505).

Pri izobraževanju zaposleni na novo pridobi znanje. Je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad (Vukovič in Miglič 2006, str. 21–22), medtem ko usposabljanje razumemo kot neko vmesno etapo med izobraževanjem in delom, kot dodaten trening tistih znanj, ki so potrebna za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti (Svetlik in Zupan 2009, povzeto po Šešerko 2011, str. 9).

Vukovič in Miglič (2006, str. 173) pišeta o različnih oblikah usposabljanja: svetovanje, seminar, delavnica, trening, mentorstvo, inštrukcije, dejavno učenje, predavanje, predstavitve in moduli.

Svetlik in Zupan (2009, str. 484) opisujeta še pripravništvo, dopolnilno usposabljanje in uvajanje ter preusposabljanje kot oblike usposabljanj.

Cilj usposabljanja zaposlenih v podjetju pa je, da dosežajo primerno vedenje, so uspešni in učinkoviti pri opravljanju delovnih nalog in imajo znanje, pogoje, da se delo izvede.

### **5.2.11 Udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja**

Udeležba zaposlenih v lastništvu je zmeraj povezana z udeležbo v dobičkih, v obliki dodatkov na plače. Z udeležbo v lastništvu, ki je tudi pravica iz zaposlitve, se vzpostavijo lastniške pravice organizirane ali neorganizirane skupine lastnikov, ki je v podjetju tudi zaposlena ter ima pravico do glasovanja. Namen udeležbe zaposlenih v lastništvu podjetja je motivirati zaposlene k večji učinkovitosti in uspešnosti dela. Velikokrat se zgodi, da se zaposlenim nekaj delnic razdeli brezplačno, druge pa zaposleni plačajo (Böhm 2014, str. 1).

V Tabeli 3 predstavljamo koristi zaposlenih in podjetij pri udeležbi zaposlenih v lastništvu.

Tabela 3: Udeležba v lastništvu

Značilnosti	Udeležba v lastništvu
<b>Koristi zaposlenih</b>	Kapitalski dobički – popusti na ceno in brezplačne delnice, razlika med odkupno in prodajno ceno ter dividende.
<b>Davčne in druge olajšave ter omejitve in pogoji</b>	Odložitev plačila davkov na kapitalski dobiček ob odkupu in oprostitev ob prodaji, do določenih zneskov po določenem obdobju lastništva.
<b>Povezanost koristi z dobički</b>	Posredna. Vrednost delnic ob odkupu je odvisna od dobičkov v prihodnosti (ob prodaji).
<b>Motivacija zaposlenih za ustvarjanje dobičkov</b>	Posredna, relativno močna. Spodbuda za večjo pripadnost interesom in ciljem podjetja v prihodnosti.
<b>Tveganja zaposlenih</b>	Nihanje vrednosti delnic v prihodnosti.
<b>Računovodsko izkazovanje in davčne olajšave za podjetja</b>	Izdane delnice so (ponavadi v polni vrednosti) postavka v bilanci stanja. Praviloma priznani stroški ustanavljanja lastniških shem pri obračunu davka na dobiček.

Vir: Pendleton in drugi 2001, povzeto po Böhm 2014, str. 1

Udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja je v industrializiranih državah uveljavljen način, kajti predstavlja po vsebini in tudi po obliki tesno povezanost med pridobitvami zaposlenih in njihovo uspešnostjo, seveda ob upoštevanju nepristranskih meril (Milkovich in Newman 1996, str. 12–234).

### 5.2.12 Komuniciranje

Komuniciranje predstavlja temelj medsebojnega sporazumevanja med zaposlenimi v podjetju. Zagotavlja pravočasno in natančno opravljanje delovnih nalog, prav tako pa zagotavlja dobre odnose med zaposlenimi. Pomembno je, da je sistem komuniciranja odprt, na način, s katerim zaposleni dajejo informacije drug drugemu brez posebnih zadržkov (Svetlik in Zupan 2009, str. 363).

Wearther in Davis (1987, str. 452–461) ločujeta med dvema sistemoma komuniciranja:

1. od vrha navzdol → (pomemben za obveščanje zaposlenih o novitetah v podjetju in pomemben za dajanje navodil) in
2. od spodaj navzgor → (namenjen poročanju managerjem o opravljenih delovnih nalogah zaposlenih).

Florjančič in Ferjan (2000, str. 118–120) ločita med:

1. formalno obliko komuniciranja → (poteka po predpisanih kanalih, pomembna je hierarhija, pomembna je za doseg ciljev v podjetju) in

2. neformalno obliko komuniciranja → (od formalnega se razlikuje po tem, da ne poteka po predpisanih kanalih, ni načrtovana, nastane pa zaradi potreb zaposlenih po informacijah in se pojavlja v vsakem podjetju, ni pomembna hierarhija).

Prav tako Svetlik in Zupan (2009, str. 365) govorita o neformalnem komuniciranju. Zanju ima ta oblika komuniciranja vlogo oblikovanja skupin zaposlenih in sproščanja napetosti ter pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

### **5.2.13 Osebnost**

Osebnost je seštevnik občutij, mišljenj in obnašanj. Zaposleni se med seboj razlikujejo po osebnostnih lastnostih (Rozman 2000, povzeto po Zupan 2010, str. 24). Osebnost je deloma podedovana, deloma pa je plod izkušenj, predvsem v mlajših letih. To je razlog, da se osebnost v starejših letih spremeni (Zupan 2010, str. 24).

Osebnost ljudi se razlikuje v vrsti značilnosti. Ločimo pet glavnih značilnosti:

1. estrovertiranost (lastnost ljudi, ki se radi zanimajo za druge, so prijateljsko razpoloženi) in introvertiranost (introvertirani ljudje so bolj zaprti vase, ne kažejo čustev),
2. optimizem (lastnost ljudi, ki vidijo stvari pozitivno, jih tako razumejo in širijo, optimisti širijo prijetno razpoloženje) in pesimizem (lastnost ljudi, ki pričakujejo najslabše možne stvari),
3. ujemanje z drugimi (ljudje, ki se lepo ujemajo z drugimi, so prijetni v druženju in zato tudi dobri v timskem delu),
4. vztrajnost in doslednost ter
5. odprtost (Rozman 2000, povzeto po Zupan 2010, str. 25).

Osebnost ljudi, ki je podedovana, predstavlja izbor določene vrste dela. Če povemo drugače, osebnost ljudi predstavlja del zadovoljstva na delovnem mestu in se je ne da spremeniti v kratkem času. Torej če se delo, ki ga zaposleni opravlja, ne ujema z osebnostjo zaposlenega, bo le-ta nezadovoljen na delovnem mestu (Zupan 2010, str. 25).

### **5.2.14 Družbeni vplivi**

Družbeni vpliv je vpliv, ki ga imajo posamezniki, timi, skupine na posameznikovo vedenje. Možnost stopnje zadovoljstva posameznika na delovnem mestu se odraža v:

1. sodelavcih,
2. skupinah → kateri posameznik pripada,
3. kulturi → v kateri posameznik živi in raste (George in Jones 1996, povzeto po Zupan 2010, str. 31).

V skupinah in timih se pogosto menjavajo njeni člani, eni prihajajo, drugi odhajajo. Pomembno je vprašanje vključevanja novih članov v skupine in time, kajti od njihove vključitve je odvisno tako njihovo zadovoljstvo kot tudi rezultat pri delu. George in Jones (1996, povzeto po Zupan 2010, str. 31) pravita, da je potrebno nove zaposlene uvrstiti v tisto skupino, katere člani so zadovoljni s svojim delom in dosežajo rezultate.

Rozman (2000, povzeto po Zupan 2010, str. 32) piše o naslednji značilnostih in vplivih skupin oziroma timov na posameznika:



1. Velikost skupine oziroma tima → merimo jo s številom članov. V manjših skupinah se člani bolje poznajo in tesneje sodelujejo, kar prinaša tudi večje zadovoljstvo na delovnem mestu. V večjih skupinah so zaposleni med seboj bolj odtujeni in možna je prav tako večja delitev dela.
2. Sestava skupine oziroma tima → nanaša se na podobnost članov v skupini. V homogenih skupinah so člani s podobnimi lastnostmi. Člani homogene skupine med seboj več sodelujejo, kar vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. V heterogenih skupinah so člani z zelo različnimi lastnostmi, iz tega sledi, da imajo člani te skupine zelo različna znanja in sposobnosti.
3. Vsebina dela → predstavlja funkcijo skupine v celotnem podjetju. Člani skupine oziroma tima morajo biti informirani o vplivu njihove skupine na celotno podjetje. Povratna informacija o njihovem delovanju vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.
4. Status skupine oziroma tima → z njo si razlagamo, kakšna je pomembnost dela skupine oziroma tima za uspeh podjetja. Bolj je skupina oziroma tim pomemben za podjetje, večji je njen status, to pa vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.
5. Vplivanje članov skupine oziroma tima na uspeh dela drugih članov skupine → ob prisotnosti drugih članov zaposleni v skupini oziroma timu delajo bolje.

V delovanju skupine pa lahko prihaja do mnogih težav. Ena izmed najpogostejših je, da posamezni člani v skupini delajo manj. Razlog za to je, da njihov učinek ni jasno viden. Da bi se izognili tej težavi, je smiselno, da so v skupini učinki posameznikov vidni. To prinaša večje zadovoljstvo zaposlenih (Zupan 2010, str. 32).

Izmed štirinajstih dejavnikov, ki smo jih opisali v podpoglavjih od 5.2.1 do 5.2.14, v našem managementskem modelu coachinga merimo zadovoljstvo zaposlenih s petimi dejavniki (posameznikova ustvarjalnost, organizacija dela, timsko delo, vsebina dela, medsebojni odnosi), za katere sklepamo, da so ključni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa.

V nadaljevanju v naslednjem podpoglavju navajamo najboljše načine za povečanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju.

### **5.3 Najboljši načini za povečanje zadovoljstva zaposlenih**

Mihalič (2008a, str. 118–120) izpostavlja naslednje najboljše načine, s pomočjo katerih lahko vplivamo na povečanje zadovoljstva zaposlenih:

- Postavimo si realne cilje.
- Skrbimo za samoiniciativno izobraževanje in izpopolnjevanje ter usposabljanje.
- Izkoristimo priložnosti, ki nam jih dajeta delo in delovno mesto.
- Osredotočimo se na prednosti dela, ki ga opravljamo.
- Usmerjeni smo v odkrivanje tistega, kaj vse imamo v okviru delovnega mesta.
- Ohranjamo spoštljiv odnos do vseh zaposlenih in managerjev.
- Razmišljamo o tem, kako bi lahko delo, ki ga opravljamo, naredili bolj in enostavneje.
- Vsaka izkušnja pri delu in v podjetju nam predstavlja novo znanje, moč, prilagajanje, razumevanje.
- Iščemo svoje prijatelje in zaveznike v podjetju.
- Z dosego popolnosti pri delu, pričakujemo povratno popolnost.
- Skrbimo za svoj sloves v podjetju.

- Znamo uživati v majhnih stvareh pri delu, ki nas dopolnjujejo.
- Skrbimo za svoj strokovni in osebni razvoj pri delu.
- V podjetju nismo nedejavni in neaktivni. Se ne preobremenjujemo z delom in nalogami.
- Prevzemamo odgovornosti za svoja dejanja.
- Načrtujemo svoje karijerne prihodnosti za največ tri leta vnaprej.
- Nagradimo sebe za dosežene uspehe pri delu.
- Razmišljamo o tem, kako nam bodo trenutne izkušnje pri delu koristile v prihodnosti.
- Družimo se z optimističnimi sodelavci.
- Izogibamo se ponavljanju že storjenih napak.
- Večkratno si ponovimo besede o tem, da smo zmožni biti uspešni.
- Ne ogovarjamo svojih sodelavcev in managerjev.
- Nepomembni dogodki pri delu nas ne spravljajo v obup.
- Ni nas sram prositi za pomoč pri delu, če jo potrebujemo.
- Osredotočamo se na čim boljše opravljanje del in nalog.
- Z neposrednim vodjem oziroma managerjem se trudimo skleniti sporazum.
- Večkrat se spominjamo svojih preteklih uspehov in dosežkov.
- Kadar čutimo, da bomo pregoreli, vztrajamo pri dopustu.
- Razmišljamo o boljšem samoorganiziranju.
- Lastno zdravje je na prvem mestu – ne ogrožamo ga zaradi dela in kariere.
- Trudimo se pridobiti povratne informacije o delu, ki smo ga opravili.
- Ne sprejemamo odločitev pod pritiskom.
- Iščemo načine za Lasten razvoj in izpostavitve svojih dosežkov pri delu.
- Razmišljamo o tem, kaj želimo doseči pri delu.
- Skrbimo za to, da sami upravičujemo potrebo po lastnem delovnem mestu.
- Ne presegamo svojih pooblastil.
- Pri delu obvladamo in premagujemo stresne situacije.
- O nastalih problemih govorimo s sodelavci in managerji.
- V težkih trenutkih se znamo osredotočati na svoje cilje in pretekle uspehe.
- Znamo delati v skupno dobro celotnega podjetja.
- Novic in informacij, pridobljenih od sodelavcev, ne širimo.
- Sodelavce pri delu spodbujamo in jim pomagamo.
- Porazi in uspehi nas pri delu ne ustavljajo.
- Kritike nam predstavljajo iniciativo, s pomočjo katerih izboljšamo svoje rezultate.
- Vzamemo si čas za razmislek.
- Nesoglasja rešujemo ugodno, kreativno in sprotno.
- Sodelavcem, ki so pesimistično naravnani, se izogibamo.
- Znamo pridobivati na širini svojega znanja, obveščenosti in izkušnjah pri delu.
- Znamo si prilagoditi svoj delovni prostor.
- Ravnamo se po lastni želji in ne po želji delovnega tima.
- Ne izkoriščamo pomoči sodelavcev in managerjev.
- Skrbimo za svojo neodvisnost v podjetju.
- Vključujemo se v dodatne dejavnosti, ki jih organizira podjetje, z namenom širjenja obzorja.
- Izražamo svoja mnenja o možnih spremembah pri delu.

- S svojim strokovnim znanjem, se ne usmerjamo samo na eno področje.

Na podlagi zgoraj napisanega vidimo, da na zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa vplivajo različni dejavniki in načini, ki pa pri vsakem posameznem zaposlenem povzročajo različno stopnjo zadovoljstva. Bolj ko so zaposleni zadovoljni v podjetju, manj je negativnih posledic za podjetje. V nadaljevanju pa predstavljamo možne posledice, ki se lahko pojavijo v primeru nezadovoljstva zaposlenih v podjetju.

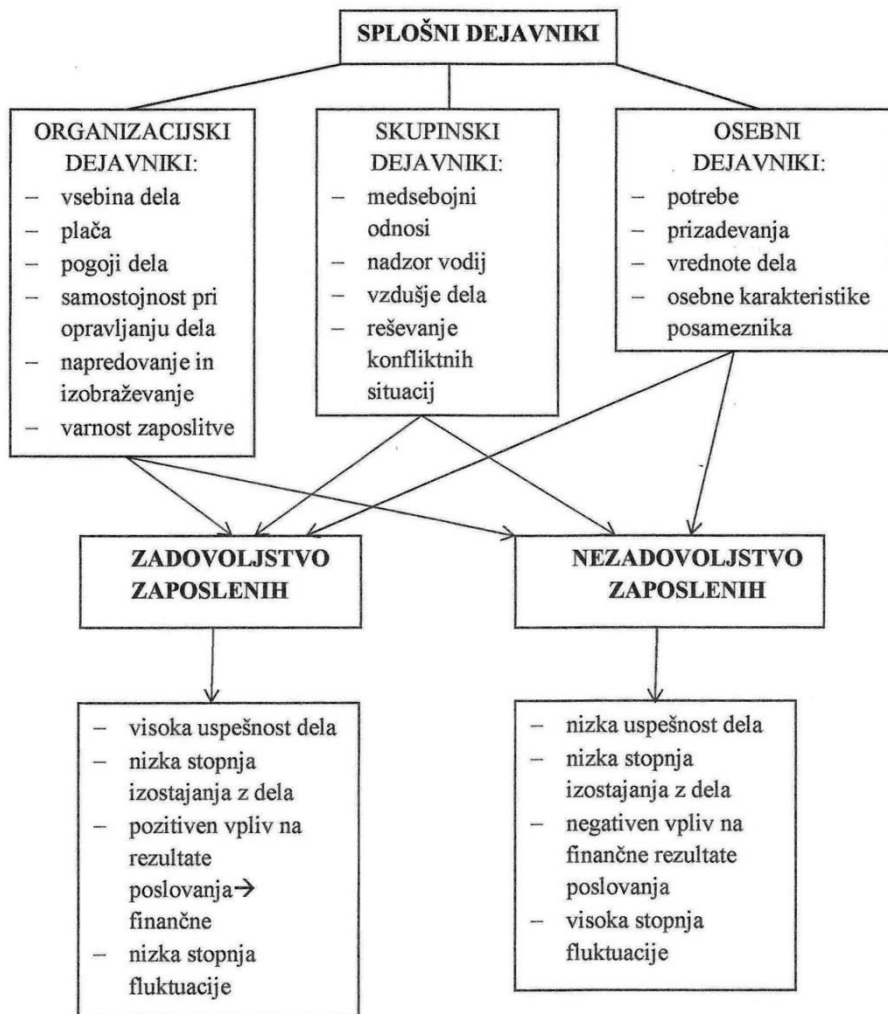
## 5.4 Posledice (ne)zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa

Podjetje se lahko zaradi zadovoljstva oziroma nezadovoljstva srečuje z najrazličnejšimi posledicami, in sicer:

1. **Delovna uspešnost** → Delovna uspešnost predstavlja trud zaposlenega in je sestavljena iz posameznikovega znanja, aktivnosti ter usposobljenosti. Stopnja povezanosti med zadovoljstvom in delovno uspešnostjo je odvisna od zaposlenega in od njegovega delovnega okolja. Napisano pomeni, da zadovoljen zaposleni ni nujno tudi zelo uspešen zaposlen. Delovna uspešnost zaposlenih pomembno vpliva tudi na uspešnost podjetja. Naloge uspešnih podjetij so torej: (i) posvečanje pozornosti znanju in sposobnostim zaposlenih, (ii) kvalitetno vodenje postopkov zaposlovanja in (iii) visoko angažiranje pri izobraževanju zaposlenih, hkrati pa še (iv) težnja k čim večji stopnji motiviranosti zaposlenih (Lipičnik 1997, str. 154).
2. **Odsotnost z dela** → Nezadovoljstvo zaposlenih se kaže v izostajanju z dela. Kot oblika odsotnosti z dela se štejejo tudi pozni odhodi na delo (Vecchio 1988, str. 122–124). Medtem ko zadovoljni zaposleni ostajajo na delu po preteku njihovega delavnika in opravljajo dodatne delavne naloge.
3. **Fluktuacija zaposlenih** → Pomeni odhajanje zaposlenih iz podjetja. Ponavadi nezadovoljni zaposleni zapustijo podjetje, če najdejo primernejšo zaposlitev (Množina in drugi 1998, str. 489). Zadovoljni zaposleni ne iščejo primernejših zaposlitev, čutijo pripadnost podjetju.
4. **Finančni rezultat** → Na slab finančni rezultat podjetja vplivajo: nezadovoljstvo zaposlenih, delovna uspešnost, odhajanje zaposlenih s podjetja, odsotnost z dela.

Iz Slike 8, ki sledi, lahko razberemo, kateri splošni dejavniki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa.

Slika 8: Prikaz vpliva splošnih dejavnikov (organizacijski, skupinski in osebni dejavniki) na zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa



Vir: Možina 2002, str. 184; George in Jones 1996, str. 70–78; Moorhead in Griffin 1989, str. 88

Iz Slike 8 je torej razvidno, da imajo zadovoljni zaposleni nizko stopnjo odsotnosti z dela in fluktuacije. Posledično s svojo delovno uspešnostjo pozitivno vplivajo na finančno stanje podjetja. Ravno nasprotno velja za zaposlene, ki so nezadovoljni na svojem delovnem mestu. Nezadovoljstvo prinaša visoko odsotnost dela, visoko fluktuacijo, nizko delovno uspešnost in zaradi tega posledično negativen učinek na finančno stanje podjetja.

V nadaljevanju pojasnjujemo namen merjenja zadovoljstva zaposlenih za podjetje in za zaposlene. Prav tako predstavljamo tehnike in metode merjenja zadovoljstva zaposlenih, nazadnje še v pod poglavju 5.5.3 opišemo potek merjenja le-tega.

## 5.5 Merjenje zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa

Merjenje zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa (kot tudi aktivnosti coachinga, uspešnosti podjetja ter vseh ostalih procesov) pomeni zbiranje in analiziranje podatkov o trenutnem stanju v podjetju ter definiranje zelenega stanja, ki služi kot okvir dobljenih

podatkov. Vsako podjetje si želi, da so zaposleni zadovoljni, saj s tem zagotovijo podjetju poslovno uspešnost.

Treven (1998, str. 132–133) navaja, da obstajata dva načina preučevanja zadovoljstva zaposlenih:

1. ugotavljanje celovitega zadovoljstva zaposlenih pri delu (zanima nas celota),
2. ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih za določeno področje (na primer plača).

### **5.5.1 Namen merjenja zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa**

Mihalič (2008a, str. 100) piše, da je glavni namen merjenja zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa izboljšanje trenutnega stanja zadovoljstva. Na podlagi dobljenih rezultatov se dobi orodje, s katerim povečujemo uspešnost in učinkovitost podjetja.

K povečanju zadovoljstva zaposlenih se pristopa celostno in načrtno. Samo na takšen način se lahko začne analiziranje, usmerjanje, ohranjanje, načrtovanje ali izboljšanje zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa (ibid, str. 90).

Merjenje zadovoljstva zaposlenih v podjetjih je postalo eno najpomembnejših raziskav v podjetništvu. Da bo merjenje prinašalo koristni in realne rezultate, ga je potrebno v podjetju izvajati večkrat, v določenih intervalih.

### **5.5.2 Tehnike in metode merjenja zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa**

Tavčar (2004, str. 46) piše o treh tehnikah, s pomočjo katerih se meri zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa. In sicer:

1. kvantitativna tehnika (sem sodi anketiranje → s pomočjo kvantitativne tehnike se ugotovi, s čim so zaposleni zadovoljni in s čim ne, kolikšno je splošno zadovoljstvo, kolikšen je delež zadovoljnih zaposlenih...),
2. kvalitativna tehnika (globinski intervjuji → s pomočjo kvalitativne tehnike se ugotovijo vzroki za zadovoljstvo zaposlenih.),
3. sekundarni podatki (mednje sodijo: (i) evidence pritožb, (ii) odsotnost z dela, (iii) fluktuacija zaposlenih...).

Za merjenje zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa se uporabljajo različne metode. V nadaljevanju jih bomo predstavili, nekatere izmed njih smo vključili tudi v našo raziskavo. Metode, med katerimi lahko izbiramo za merjenje zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa, so naslednje:

1. lestvica obrazov (je ena izmed najstarejših metod, je grafična oblika. Odgovor na zastavljeno vprašanje je prikazan kot lestvica obrazov, posameznik označi tistega, ki najbolje predstavlja njegove trenutne občutke (Treven, 1998, str. 133),
2. intervju (pomeni pogovor med vodjem intervjuja in zaposlenim, najboljši so individualni intervjuji, vendar je njihova slabost, da zanje porabimo veliko časa, prednost pa, da dobimo natančne informacije, ker se lahko poglobimo v določeno zadevo),
3. strukturiran vprašalnik (je najpogosteje uporabljena metoda, prednost takšnih vprašalnikov je v enostavni uporabi, interpretaciji rezultatov, analizi, nizkih stroških izvedbe, obsežnosti podatkov, slabost ša je v tem, da zaposleni lahko vprašanja dojemajo različno),

4. kombinacija vprašalnika in intervjuja (kombiniramo vprašalnik – kvantitativna tehnika in intervju – kvalitativna tehnika),
5. metoda opisnih indeksov dela – JDI (razvili so jo Smith, Kendall in Hulin leta 1969, med raziskovalci podjetništva je ena izmed najpogosteje uporabljenih metod (Spector 1997, str. 12), saj je ena izmed najnatančnejših in veljavnih metod, saj vprašalnik vključuje 72 trditev s pet različnih področij (delo – 18 trditev, napredovanje – 9 trditev, plača – 9 trditev, nadzor pri delu – 18 trditev, zaposleni – 18 trditev), anketiranec na vse trditve odgovarja z da, ne ali s vprašajem),
6. anketa zadovoljstva zaposlenih – JSS (razvil jo je Spector (1997), anketa določa devet dejavnikov (plača, napredovanje, managerji, ugodnosti, delovni pogoji, nagrade, zaposleni, narava dela in komunikacija), ki so pokazatelji splošnega zadovoljstva zaposlenih (Spector 1997, str. 8) in obsega 36 trditev (vsak dejavnik štiri trditve), anketiranec pa svojo stopnjo strinjanja določi na podlagi šest-stopenjske Likertove lestvice),
7. vprašalnik zadovoljstva Minnesota – MSQ (je priljubljena metoda pri raziskovalcih podjetništva, ločimo daljšo in krajšo različico vprašalnika, daljša različica vprašalnika obsega 100 indikatorjev – pet postavk za določen dejavnik, krajša različica vprašalnika obsega 20 indikatorjev – eno postavko za posamezen dejavnik, vprašalnik MSQ je zaščiten, kar pomeni, da ni prosto na trgu in v kolikor ga želimo uporabiti kot metodo merjenja zadovoljstva, ga moramo kupiti (ibid, str. 15–16),
8. diagnostična anketa – JDS (z njo merimo zadovoljstvo zaposlenih pri delu v celoti, podobna je metodi JDI),
9. Michiganski model (temelji na treh postavkah za merjenje splošnega zadovoljstva zaposlenih, anketiranec svojo stopnjo strinjanja določi na podlagi 7 stopenjske lestvice (Florjančič in drugi 2004, str. 40),
10. Porterjev vprašalnik zadovoljstva – NSQ (temelji na podlagi modela razlik zadovoljstva, ena točka – dve vprašanji (eno vprašanje se nanaša na sedanjo stanje, drugo vprašanje na želeno stanje), na podlagi razlik se izračuna splošno zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa. (Arnold in Feldman 1986, str. 102).

V naši doktorski disertaciji smo merili zadovoljstvo zaposlenih s kvantitativnimi tehnikami. Bolj natančno bomo opredelili tehnike in metode, ki smo jih uporabili za naše merjenje zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa v empiričnem delu naše disertacije.

### **5.5.3 Potek merjenja zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa**

Tavčar (2004) navaja, da se podjetje odloči za merjenje zadovoljstva zaposlenih zaradi nastopa enega od naslednjih vzrokov:

1. Nekaj je narobe (managerji).
2. Vzpostavitev načinov merjenja elementov zadovoljstva.
3. Postavitve osnov za nadaljnje aktivnosti.
4. Preveritve uspehov aktivnosti merjenja zadovoljstva zaposlenih.

Ko podjetje odkrije enega izmed naštetih vzrokov, sledi merjenje zadovoljstva zaposlenih, ki vsebuje naslednje korake:

5. Prepoznavanje elementov zadovoljstva.

6. Ugotavljanje pomembnosti elementov.
7. Merjenje zadovoljstva po elementih zadovoljstva.

Na koncu merjenja zadovoljstva zaposlenih dobimo rezultate, ki jih lahko med sabo primerjamo:

8. Z izračunom indeksov zadovoljstva.
9. S primerjavo različnih dejavnikov zadovoljstva.
10. S primerjavo med oddelki v podjetju oziroma med podjetji iste panoge.
11. S primerjavo rezultatov merjenja iz preteklih let.

Merjenje zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa v podjetju poteka tako, da sami zaposleni podajajo svoja mnenja na različna vprašanja o zadovoljstvu pri svojem delu in splošnem zadovoljstvu.

Merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih je koristno izvajati vsaj enkrat letno. Priporočljivo je, da se izvede pred, med oziroma po večjih spremembah oziroma vpeljavi novosti v podjetju. S tem se dobi vpogled, kako določene spremembe vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa v podjetju (Mihalič 2008a, str. 80).

## 5.6 Povzetek ugotovitev

Če strnemo poglavje v nekaj alinej, lahko zapišemo:

1. Zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa je neposredno povezano z učinkovitostjo in uspešnostjo podjetja.
2. Na zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa vplivajo različni dejavniki: (i) vsebina dela, (ii) posameznikova ustvarjalnost, (iii) plača, dodatki in ugodnosti, (iv) organizacija dela, (v) timsko delo, (vi) delovne razmere, (vii) samostojnost pri delu, (viii) stalnost in varnost zaposlitve ter varnost pri delu, (ix) medsebojni odnosi, (x) možnost za usposabljanje in izobraževanje, (xi) udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja, (xii) komuniciranje, (xiii) osebnost, (xiv) družbeni vplivi in drugi, ki pa pri vsakem posameznem zaposlenem povzročajo različno stopnjo zadovoljstva.
3. Bolj so zaposleni zadovoljni v podjetju: (i) manjša je odsotnost z dela, (ii) manjša je fluktuacija zaposlenih, (iii) višja je delovna uspešnost in (iv) boljši je finančni rezultat podjetja.
4. Zadovoljstvo zaposlenih merimo z najrazličnejšimi tehnikami (kvantitativna tehnika, kvalitativna tehnika in sekundarni podatki) in metodami (lestvica obrazov, intervju, strukturiran vprašalnik, kombinacija vprašalnika in intervjuja, JDI, JSS, MSQ, Michiganski model, NSQ in drugi).
5. Merjenje zadovoljstva zaposlenih v podjetju pa poteka tako, da zaposleni odgovarjajo na zastavljena vprašanja, ki se navezujejo na njihovo zadovoljstvo pri delu in splošno zadovoljstvo.

Sledi poglavje 6, kjer navajamo teoretična izhodišča uspešnosti podjetja s poudarkom na coachingu z vidika managementa.

## **6 TEORETIČNA IZHODIŠČA USPEŠNOSTI PODJETJA S POUDARKOM NA COACHINGU Z VIDIKA MANAGEMENTA**

Uspešnost poslovanja lahko (po našem mnenju in z managementskega vidika) dosegamo z uvajanjem coaching aktivnosti v proces vodenja managerjev in zadovoljstvo zaposlenih pri opravljanju svojega dela. Ravno zaradi tega smo se v poglavju 6 lotili raziskovanja uspešnosti, pri čemer se nismo izognili niti dilemi uspešnosti in učinkovitosti podjetja. Prav tako v okviru tega poglavja opredeljujemo uspešnost poslovanja z vidika managementa in osvetljujemo podlage za njeno merjenje. Naše raziskovanje v tem poglavju zaključujemo z navajanjem in predstavljanjem ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI), ki prav tako predstavljajo temelj za zasnovo našega managementskega modela coachinga.

### **6.1 Uspešnost podjetja s poudarkom na coachingu z vidika managementa**

Temeljni cilj vsakega podjetja je uspešnost poslovanja. V sedanjem času preživijo na trgu le uspešna podjetja. Uspešno podjetje pomeni dobičkonosno podjetje. Da je podjetje uspešno, pa mora posvetiti veliko pozornost analiziranju svojega poslovanja.

Raziskovalci (Jereb 1998; Turk in drugi 2001; Koletnik 2006; Inanga in Schneiderb 2005; Kolar 2008; Milfelner 2008; Jurše in drugi 2007; Krošlin 2005; Beaver 1966; Kralj 1998; Kaplan in Norton 2000; Hočevar 2007; Lambin 2000; Narvin in Slater 1990; Snoj in drugi 2001; Mulej in drugi 2000; Davila in drugi 2005; Pušnik 2008; Back in drugi 1995; Pompe in Bilderbeek 2005; in drugi) za termin uspešnost podjetja uporabljajo več izrazov (ang. *business performance*, *firms performance*, *business success*, *business effectiveness*, *effectiveness of enterprise*). Tekavčič (v Možina 2002, str. 665) pravi, da je uspešnost podjetja povezana z doseganjem cilja in odgovora na vprašanje, kako podjetje dosega svoje zastavljene cilje, ki pa morajo biti merljivi. Ob tem višja stopnja doseganja ciljev predstavlja večjo stopnjo uspešnosti podjetja in zadovoljstva zaposlenih.

V nadaljevanju se ne moremo izogniti razpravi, povezani z dilemo terminov uspešnost in učinkovitost podjetja, zato jo osvetljujemo v nadaljevanju.

#### **6.1.1 Dilema uspešnost in učinkovitost poslovanja**

Za razumevanje delovanja podjetja je zelo pomembno razločevanje med terminom učinkovitost poslovanja in terminom uspešnost poslovanja. Uspešnost na dolgi rok je zagotovljena samo v primeru, če upoštevamo oba kriterija. Dimovski in Penger (2008, str. 12) menita: "Učinkovitost pomeni delati stvari pravilno, uspešnost pa delati prave stvari".

Tudi Gamberger, Fajfar in Kožar (2005, str. 583) so pisali, da se razumevanje termina učinkovitost poslovanja in uspešnost poslovanja pogosto zamenjujeta.



Računsko sodišče Republike Slovenije (2010, str. 32–33) definira pojem učinkovitosti kot razmerje med uporabljenimi vložki in doseženimi rezultati. Poraja se vprašanja, ali lahko obstaja možnost, da bi enak rezultat dosegli tudi z manjšimi vložki oziroma, če bi lahko z enakimi vložki dosegli boljši rezultat. Uspešnost poslovanja pa definirajo kot primerjavo med tem, kar je bilo dejansko izpeljano, in tistim, kar je bilo predvideno, da bo izpeljano.

Jereb (1996, str. 83) pravi, da je uspešnost poslovanja vezana na doseganje ciljev. Uspešnost poslovanja izmerimo preprosto, in sicer, naredimo primerjavo med rezultati in cilji. Rezultat predstavlja stanje, ki smo ga dosegli. Cilj predstavlja stanje, ki smo ga želeli doseči.

Možina in drugi (2002, str. 665) trdijo, da je učinkovitost poslovanja prvi pogoj za uspešnost poslovanja. Do uspešnega poslovanja podjetja vodi torej učinkovito doseganje ciljev.

Koletnik (1996, str. 66) definira uspešnost poslovanja kot korist, ki jo želi imeti vsako podjetje. V največ primerih jo merimo s kapitalom in prodajo. Uspešnost poslovanja je odvisna od tega, ali delamo prave stvari, torej dajemo na tržišče produkte oziroma storitve, za katere stranke kažejo interes in so zanje pripravljene plačati določeno ceno, na podlagi katere podjetje dosega primerno uspešnost poslovanja.

Potočan (2005, str. 52) poudarja, da se ne glede na predmet, ki ga preučujemo (uspešnost podjetja ali učinkovitost podjetja), pri njegovi obravnavi srečamo z mnogimi problemi, ki se nanašajo na:

1. vsebinsko natančnost,
2. vsebinsko razumevanje,
3. izbiro obsega obravnave in
4. izbiro ustrezne metodološke obravnave (Ashby 1973; Mulej 1974; Flood 1999; Potočan 2003).

Omenjeni problemi so temeljni vzroki, da prihaja do konfliktov glede opredelitev in uresničitve uspešnosti in učinkovitosti podjetja.

Torej je termin učinkovitost poslovanja podjetja nujno potrebno ločiti od termina uspešnosti poslovanja podjetja. Turk in drugi (2001, str. 620) trdijo, da je učinkovitost notranja lastnost podjetja, kar pomeni, da se posamezna naloga oziroma proces opravi v določenem času. Uspešnost pa je zunanja lastnost podjetja, kar pomeni, da so izdelki oziroma storitve podjetja zanimive, da jih kupci kupujejo.

### **6.1.2 Opredelitev uspešnosti podjetja z vidika managementa**

Sklepamo lahko (na podlagi spoznanj avtorjev: Jereb 1998; Turk in drugi 2001; Richard in drugi 2007; Koletnik 2006; Inanga in Schneiderb 2005; Kolar 2008; Milfelner 2008; Jurše in drugi 2007; Krošlin 2005; Beaver 1966; Kralj 1998; in drugi), da je temeljna naloga managementa doseganje visokih rezultatov z uresničevanjem ciljev z izrabo učinkovitosti in uspešnosti.

Uspešnost podjetja je torej eden najpomembnejših konstruktov raziskovanja v podjetništvu. Da bi poenostavili razumevanje termina uspešnost podjetja in da bi ostali

konsistentni z uporabo v literaturi, v nadaljevanju predstavljamo nekaj opredelitev različnih avtorjev o uspešnosti podjetja z vidika managementa.

Turk (2002, str. 791) je mnenja, da je uspešnost podjetja lastnost, ki izvira iz:

1. izločkov iz poslovanja,
2. razmerja med doseženimi cilji, ki so izraženi z izločki iz poslovanja in
3. postavljenih ciljev, ki so izraženi z izločki iz poslovanja.

Tako je po mnenju Turka (2002, str. 791) uspešnost poslovanja prav tako značilnost poslovanja, ki je izmerjena z dvema stopnjama, in sicer: (i) s stopnjo uresničitve njegovih ciljev in (ii) s stopnjo uresničitve njegovih nalog.

Turk (2010, povzeto po Gabršek 2012, str. 28) uspešnost podjetja definira s treh zornih kotov:

1. uspešnost kot načelo delovanja (to načelo izraža zahtevo, da je z dosežki določenega procesa dosežen čim večji uspeh),
2. uspešnost kot značilnost delovanja (je zmožnost delovanja, da ima najmanj tolikšen uspeh, kot je bil pričakovan in to uspešnost želimo izraziti številčno) in
3. uspešnost kot merilo (so največkrat kazalniki kot relativna števila, ki se razlikujejo glede na izhodišče, iz katerega presojamo korist, kazalniki uspešnosti pa so lahko tudi absolutna števila).

Krisper (2006, str. 10) opredeljuje uspešnost poslovanja z doseganjem cilja, zaradi katerega je bilo podjetje ustanovljeno. Podjetje ima en temeljni cilj, drugi cilji pa so temu podrejeni. Zaposleni, dobavitelji, managerji in drugi udeleženci lahko posredno s svojimi interesi vplivajo na višino dobička, neposredno pa ne.

Obstaja veliko teoretičnih predlogov o tem, kdaj je podjetje uspešno in kako je potrebno to presojati. Proučujemo lahko:

1. ekonomske kategorije uspešnosti,
2. okoljsko uspešnost (Mihalič 2009, str. 12–75),
3. uspešnost na podlagi pokazateljev inovativnosti (Bodlaj 2009, str. 149–211),
4. zadovoljstva zaposlenih (Dacar 2009, str. 25–49),
5. vpliva organizacijske klime na uspešnost podjetja (Mihalič 2006, str. 266; Maxwell 2000, str. 17; Bahun in Rojc 2006, str. 16–18),
6. marketinško uspešnost (Stanič 2006, str. 8) in
7. druge (Gabršek 2012, str. 27).

Brajša (1996, str. 21) trdi, da ni uspešnega podjetja brez dobrih ljudi. V ljudi je potrebno vlagati, vzdrževati njihovo osebnost in skrbeti za njihovo zadovoljstvo.

Inang in Schneiderb (2005, povzeto po Kolar 2008, str. 69) v svojem delu uspešnost podjetja opredeljujeta kot:

1. preteklo poslovno uspešnost obdobja,
2. preteklo denarno uspešnost obdobja,
3. prihodnje poslovno uspešnost obdobja in

#### 4. prihodnjo denarno uspešnost poslovanja v obdobju.

Dejavnikov (na podlagi spoznanj avtorjev: Ivanko 1992; Dimovski in Penger 2008; Turk 2000; Koletnik 2004; Arens in Loebbecke 2000; Starčič 1994; Corić 2013; Možina 1992; Resnik 2010; Gašparič 2009; Kralj 1998; Dacar 2009; Gruban 2010; in drugi), ki vplivajo in omogočajo dolgoročno uspešnost poslovanja je veliko. Vsako podjetje posebej pa se odloči, kateri dejavniki so tisti, ki so ključni za uspešnost njihovega poslovanja.

Cokins (2006, str. 18–68), Starčič (1994, str. 25) in Kadoič in Mrkaić (1999, str. 253)) navajajo, da na uspešnost poslovanja podjetja z vidika managementa vplivata naslednja dejavnika:

1. učinkovitost vsakega zaposlenega posebej,
2. učinkovitost managementa.

Možina (1992, str. 230–248) trdi, da na uspešnost poslovanja vplivajo naslednji dejavniki:

1. učinkovita komunikacija med zaposlenimi in managerji,
2. premagovanje zaskrbljenosti,
3. dobre metode dela za zaposlene,
4. prilagajanje in
5. spodbujanje zaposlenih.

Resnik (2010) piše, da so za uspešno poslovanje z vidika managementa pomembni naslednji trije dejavniki:

1. dober tim (pomembno je, da imajo zaposleni v podjetju pozitiven odnos do dela, dobre delovne navade in znanje, ki izboljša poslovanje in procese ter na podlagi tega vpliva na uspešnost poslovanja),
2. prava orodja (zaposlenim je potrebno nuditi prava orodja, ki izboljšajo komunikacijo, organizacijo dela, urnike in pregled v opravljanje del) in
3. pozitivna organizacijska klima v podjetju (pozitivna klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, zato je nujno potrebna v podjetju, če želimo uspešno poslovanje).

Gašparič (2009, str. 37–59) med ključne dejavnike uspešnosti poslovanja šteje:

1. proces in značilnosti vodenja (pomembno je, da ima manager sposobnost pravilnega ravnanja z zaposlenimi v določenih situacijah, pomembno je tudi, da ima manager ustrezna tehnična znanja, da je vztrajen pri doseganju zastavljenih ciljev, pri razvoju timskega duha, da zna koordinirati skupine zaposlenih v podjetju),
2. vlogo managerjev v motiviranju (motiviranost zaposlenih vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa v ožjem pomenu ter na uspešnost poslovanja podjetja v širšem pomenu, managerji morajo znati motivirati zaposlene na več različnih načinov oziroma morajo dovolj dobro poznati svoje zaposlene, da vedo, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki jim pomenijo največ),
3. organizacijsko kulturo podjetja (je torej rezultat posameznikovega delovanja oziroma ustvarjanja, za organizacijsko kulturo podjetja je značilnih več lastnosti: norme, vrednote, pravila, organizacijska klima, vedenje...),

4. zadovoljstvo zaposlenih (je pozitivno emocionalno stanje vsakega zaposlenega posebej) in
5. inovativnost podjetja (inovacija pomeni odkritje, pomeni praktično uporabo nekega odkritja ali pa bistveno izpopolnjen proces, Kreitner (2007, str. 80) inovacijski proces predstavlja kot sistematičen razvoj nove ideje in njeno uporabo v praksi).

Kralj (1998, str. 61) dejavnike uspešnosti poslovanja z vidika managementa razdeli na:

1. temeljne dejavnike (sem uvršča učinkovitost managementa),
2. osrednje dejavnike (sem uvršča zadovoljstvo zaposlenih),
3. notranje dejavnike (sem uvršča dobro organiziranost),
4. obrobne dejavnike (sem spadajo gospodarske značilnosti podjetja) in
5. zunanje dejavnike (mednje uvršča ekonomske, gospodarske in tehnološke dejavnike).

Jurše in drugi (2007, str. 3) pa poudarjajo in citirajo naslednje dejavnike, ki omogočajo in vlivajo na uspešnost poslovanja, zadovoljstvo strank in zadovoljstvo drugih udeležencev v podjetju:

1. tržna usmerjenost (Lambin 2000; Narvin in Slater 1990; Snoj in drugi 2001),
2. zadovoljstvo udeležencev podjetja (Tavčar 2000),
3. usmerjenost na ustvarjanje nove vrednosti za stranke in družbo (Hamel 2002; Prahalad in Ramaswamy 2004),
4. globalno usmerjenost (Doz in drugi 2001; Cateora in Ghauri 2000),
5. inovativnost (Davila in drugi 2005; Hippel 2005; Krošlin 2005; Mulej in drugi 1994; Tidd in drugi 2001),
6. ambicioznost in samostojnost (Tavčar 2000; Hamel 2002) in
7. dolgoročno usmerjenost poslovanja (Tavčar 2000).

Podjetje dejavnike, ki so ključni za doseganje uspešnosti poslovanja, meri. Meri jih s kazalniki uspešnosti podjetja, s pomočjo katerih prikaže stanje poslovanja (finančnega in nefinančnega) podjetja. Dobro izbrani dejavniki uspešnosti podjetja so osnova za dobro izbrane kazalnike uspešnosti podjetja.

Izjemnega pomena za nenehno strateško prenavo, učenje in spreminjanje podjetij predstavlja torej merjenje poslovne uspešnosti. Če pa ni pravih kazalnikov, s katerimi se meri poslovna uspešnost, tudi ni pritiska za spremembe. V nadaljevanju zato pišemo o tradicionalnih in modernih sistemih merjenja uspešnosti poslovanja ter predstavljamo uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja z vidika managementa.

## **6.2 Merjenje uspešnosti podjetja s poudarkom na coachingu z vidika managementa**

Temeljni cilj vsakega uspešnega podjetja je uspešno in učinkovito poslovanje. Ob tem se pojavi vprašanje, kako izmeriti uspešnost poslovanja.

Koletnik (2006, str. 219) trdi, da je poslovna uspešnost donos, katerega podjetje želi doseči z opravljanjem poslovne aktivnosti. Prav tako opozarja, da je merjenje poslovne uspešnosti različno. Zato pri merjenju loči med: uspešnostjo oziroma donosnostjo sredstev, kapitalom in prodajo.

Koletnik (2006) navaja naslednje kazalnike, ki so uporabni za presojanje uspešnosti podjetij:

1. kazalniki gospodarskega položaja in uspeha poslovne osebe,
2. kazalniki poslovne uspešnosti,
3. kazalniki denarnih uspešnosti,
4. kazalniki premoženjskega in finančnega položaja in
5. nekateri kazalniki donosnosti (ibid, str. 68–219).

V preteklosti so managerji uporabljali merjenja uspešnosti poslovanja na podlagi finančnih kazalnikov. Sedanje razmere silijo managerje k iskanju novih orodij za merjenje in ugotavljanje poslovne uspešnosti (Dacar 2009, str. 57).

Hočevar (2007, str. 33–34) povzema mnenje Higginsa in Hecka (2004), ki utemeljujeta, da so spodbude v današnjem času pri merjenju uspešnosti poslovanja soodvisne z:

1. ugotavljanjem uspešnosti podjetja glede na zastavljene cilje in blagajno podjetja,
2. izbiro pravih meril za merjenje uspešnosti,
3. zagotavljanjem usklajenosti ciljev in merjenja uspešnosti podjetja na vseh področjih poslovanja in
4. upravljanjem nefinančnih kazalnikov uspešnosti podjetja in uravnoteženim okoliščinam med finančnimi in nefinančnimi kazalniki uspešnosti podjetja.

Med nova sodobna managerska orodja merjenja uspešnosti poslovanja spadajo:

1. uravnoteženi sistemi kazalnikov poslovanja (podrobneje v poglavju 6.3 naše disertacije),
2. merila kakovosti → primer: model EFQM<sup>10</sup>–kompleksno analitično managersko orodje, model EVA – ekonomska dodana vrednost, model MVA – trženjska dodana vrednost, model SV – vrednost za delničarje in
3. drugi kazalniki.

Ločiti moramo med tradicionalnimi sistemi merjenja in modernimi sistemi merjenja uspešnosti poslovanja.

### **6.2.1 Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti poslovanja**

Tradicionalno merjenje uspešnosti poslovanja temelji na finančnih kazalnikih, ki se nanašajo na pretekle poslovne dogodke. Uspešnost poslovanja je vidna le v dobičku podjetja. Dobiček primerjamo:

1. z vloženim kapitalom,
2. s celotnimi sredstvi podjetja,
3. z razmerjem delnice.

Ti finančni kazalci so kratkoročni kazalci, ki vključujejo trenutni dobiček podjetja.

---

<sup>10</sup> Model EFQM je orodje, ki ga podjetja uporabljajo za različne namene. In sicer: kot orodje za samoocenjevanje, služi kot podlaga za skupni jezik in način razmišljanja v podjetju, kot okvir za razmeščanje pobud, preprečevanje podvajanja in kot struktura za sistem upravljanja podjetja (EFQM 2013, str. 4).

Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti poslovanja so primerni za podjetja industrijske dobe, kajti v teh podjetjih odnos do strank in zmogljivost zaposlenih, nista bila ključna za uspešnost poslovanja (Dacar 2009, str. 57).

Podajamo nekaj omejitev tradicionalnega sistema merjenja poslovne uspešnosti, in sicer:

1. Osredotočenost na otipljive dejavnike - moderna, novodobna podjetja vključujejo zraven finančnih kazalnikov tudi nefinančne kazalnike. S finančnimi kazalniki dobimo informacijo le o posledicah in rezultatih posameznih področij poslovanja.
2. Ne opisujejo dejavnikov, ki vplivajo na uspeh v prihodnosti - to pomeni, da so podjetja kratkoročno naravnana, kar predstavlja najhujšo nočno moro sodobnega managementa.
3. Ne merijo pripadnosti strank.
4. Ne merijo zadovoljstva in motivacije ter produktivnosti zaposlenih.
5. Ne merijo ugleda podjetja.
6. Ne merijo izgubljenih priložnosti poslovanja (ibid, str. 57).

### **6.2.2 Moderni sistemi merjenja uspešnosti poslovanja**

Z merjenjem samo finančnih kazalnikov podjetja niso zadostila vprašanju o presojanju uspešnosti poslovanja. Iz njih ni bilo možno razbrati, kateri so tisti dejavniki, ki so prispevali k uspešnosti. Zato so podjetja v razvitih državah začela hiteti z vpeljavo številnih novih kazalnikov in modelov.

Moderni nefinančni kazalniki poslovne uspešnosti so povezani:

1. z odnosom do zaposlenih,
2. z zadovoljstvom zaposlenih,
3. z motivacijo zaposlenih,
4. z delovno učinkovitostjo vsakega posameznega zaposlenega,
5. z delovno učinkovitostjo timov,
6. s hitrostjo učenja,
7. s hitrostjo obvladovanja procesov in
8. z vrednotenjem potenciala podjetja (ibid, str. 58).

Brez zgoraj naštetih kazalnikov podjetij ni možno več primerno obvladovati. To ugotavljata tudi Mumel in Hočevarjeva (2006, str. 61), kajti zatrjujeta, da se uspešnost podjetja meri tako s finančnimi kot tudi z nefinančnimi kazalniki poslovne uspešnosti. Med nefinančne kazalnike poslovne uspešnosti navajata zvestobo in predanost kupcev ter poštenost in zvestobo zaposlenih v podjetju v primerjavi s predvideno. Med finančne kazalnike poslovne uspešnosti pa uvrščata:

1. doseženi dobiček v primerjavi s predvidenim,
2. doseženo donosnost investicij v primerjavi s predvideno,
3. doseženi tržni delež v primerjavi s predvidenim,
4. doseženi vrednostni področja prodaje v primerjavi s predvidenim,
5. čisto dobičkovnost skupnih prihodkov,
6. čisto donosnost sredstev,
7. čisto donosnost kapitala,
8. čisti poslovni rezultat obračunskega obdobja,

9. čisti dobiček/izgubo na zaposlenega,
10. čiste prihodke od prodaje in
11. rast prihodkov.

Kot vidimo, imajo moderni sistemi merjenja uspešnosti poslovanja torej trojno nalogo. In sicer:

1. zmožnost zaznave signalov, ki kažejo na poslabšanje uspešnosti poslovanja,
2. nadzorovanje parametrov, povezanih z zadovoljstvom in zvestobo strank, zavzetostjo, zaupanjem in zadovoljstvom zaposlenih, zadovoljstvom delničarjev, obvladovanjem poslovnih procesov in sposobnostmi podjetja, da inovira in nenehno ustvarja dodatno vrednost in
3. izbor tistih informacij, ki nenehno postavljajo podjetju nove in nove izzive in zavestno presegajo dosedanjo "čredno" logiko merjenja poslovne uspešnosti (Gruban 2010, str. 3).

V zadnjih letih je eden izmed najbolj priznanih kazalnikov merjenja uspešnosti podjetja postal model uravnoteženega sistema kazalnikov uspešnosti poslovanja. Bistvo tega sistema kazalnikov je, da usmerja energijo, znanje in sposobnosti zaposlenih v določenem podjetju, k doseganju strateških ciljev. Uravnoteženi sistem kazalnikov uspešnosti podjetja zaobjame vse ključne vidike poslovanja, poslovno filozofijo in nov pristop v komunikaciji. V današnjem času natančno pokaže, kje je podjetje glede na zastavljeni končni cilj. S pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov se v podjetju zmanjšuje pomen vpliva finančnih kazalnikov, usmerja pa se na tiste kazalnike, ki podjetju omogočajo doseganje nadpovprečnih rezultatov (Kaplan in Norton 2000, povzeto po Dacar 2009, str. 58).

V nadaljevanju bolj podrobno predstavimo uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja, ki je po mnenju Kaplana in Nortona (2000) temelj sodobnega pojmovanja merjenja uspešnosti poslovanja in poudarja nujnost spremljanja finančnih in nefinančnih kazalnikov, hkrati pa je predstavljal temelj tudi našemu merjenju uspešnosti podjetja.

### **6.3 Uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja z vidika managementa**

Podjetje na podlagi uravnoteženega sistema kazalnikov določi ključne kazalnike uspešnosti podjetja z vidika managementa.

Naloga uravnoteženih sistemov kazalnikov je, da posredujejo strateške cilje podjetja in tvegane meritve, ki pokažejo, ali so bili cilji doseženi (Cokins 2006, str. 63).

Cokins (2006, str. 62) navaja, da uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti podjetja vsebuje temeljne meritve uspešnosti. Temeljna naloga kazalnikov je, da meritve uspešnosti postavi v okvir strategije.

Kaplan in Norton (2000, str. 157) trdita, da mora biti namen vsakega merjenja uspešnosti motiviranje managerjev in zaposlenih za učinkovito in uspešno izvajanje delovnih nalog.

Izraz uravnotežen se v besedni zvezi uravnotežen sistem kazalnikov uporablja, ker je sistem kazalnikov sestavljen iz:

1. finančnih kazalnikov,
2. nefinančnih kazalnikov,
3. kazalnikov z odlogom,
4. vnaprejšnjih kazalnikov,
5. notranjih vidikov učinkovitosti in
6. zunanjih vidikov učinkovitosti (ibid, str. 14).

S pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov se lahko vpliva, na:

1. izboljšanje kakovosti komunikacije (med zaposlenimi, med managerji),
2. primerjavo trenutnih ciljev z želenimi (s pomočjo uravnoteženega sistema kazalnikov se ugotovi razlika med cilji, na njihovi podlagi se naredi nov načrt poslovanja podjetja) (ibid, str. 157),
3. izpopolnjevanje znanja zaposlenih,
4. inovativnost izdelkov,
5. izboljšanje odnosov do strank in dobaviteljev,
6. sposobnost hitrega in učinkovitega odzivanja na spremembe okoliščin poslovanja,
7. izkoriščanje neuporabljenih notranjih virov (Kaplan in Norton 2000, povzeto po Dacar 2009, str. 58).

Uravnoteženi sistemi kazalnikov prav tako:

1. sporočajo zaposlenim strateške cilje (kar pomeni, da zaposleni dobijo dovolj informacij in jih bolje razumejo),
2. omogočajo, lažjo pot do zelenih odgovorov (kar pomeni, da nam povedo, zakaj je rezultat takšen, kot je),
3. pomagajo managerjem, da zaposlenim lažje predstavijo poslanstvo in vizijo podjetja (Cokins 2006, str. 42).

Kaplan in Norton (2000, str. 14), trdita, da se z uravnoteženim sistemom kazalnikov meri uspešnost podjetja s štirih vidikov:

1. finančnega vidika,
2. vidika poslovanja s strankami,
3. vidika notranjih procesov in
4. vidika učenja in rasti.

Kaplan in Norton (2000, str. 21) trdita, da uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja, managerjem, pole tega, da gledajo na svoje podjetje z vidika štirih različnih področij, omogoča odgovore na štiri temeljna vprašanja (Slika 9, ki jo predstavljamo v nadaljevanju):

1. Finančni vidik → Kako nas vidijo delničarji?
2. Vidik poslovanja s strankami → Kako nas vidijo naši kupci?
3. Vidik notranjih procesov → V čem se moramo oblikovati?
4. Vidik učenja in rasti → Kakšne so naše možnosti za izboljšanje?



Slika 9: Uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti poslovanja



Vir: Kaplan in Norton 2000, str. 15

Iz Slike 9 je razvidno, da uravnotežen sistem kazalnikov uspešnosti pomaga pri operacionalizaciji ene strategije in poveže vse štiri vidike poslovanja tako, da usklajeno delujejo za doseganje postavljenih temeljnih strateških ciljev podjetja:

1. **Finančni vidik** → Ta vidik nam pokaže, ali strategija podjetja in njeno izvajanje pripomore k izboljšanju končnih poslovnih rezultatov. Finančna uspešnost podjetja se največkrat meri na temelju kazalnikov dobičkonosnosti. Trenutno dobičkonosnost podjetja se lahko meri s kazalnikom EBIT (ang: earnings before interest and taxes), ki prikazuje celoten dobiček povečan za obresti in presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (Day in Wensley 1988, str. 5). Pogosto se meri uspešnost s kazalniki ROA (ang: return on assets), ROE (ang. *return on equity*) in ROI (ang. *return on investment*). Finančno uspešnost je možno meriti na podlagi objektivnih meril, ki so učinkovita, kadar je raziskana populacija jasno določena in omejena na posamezna področja oziroma dejavnosti. Vzorec raziskave pa ni velik (Bozarth in Edwards 1997, str. 161–180) in subjektivnih meril (težišče je na človeških virih, s katerimi se posega v različne panoge). Vzorec raziskave lahko vključuje velike vzorce (Ketokivi in Schroeder 2004, str. 247–264.) V naši empirični raziskavi smo se na podlagi literature odločili, da bo merjenje uspešnosti poslovanja temeljilo na podlagi subjektivnih meril. Tako se je finančna uspešnost merila z naslednjimi subjektivnimi merili: donosnost izdelka (ROI), bruto dobiček (EBIT), presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju, rast prihodkov in dobička, dobičkonosnost izdelka (ROA) → vsa

merila smo merili glede na uspešnost poslovanja v letu 2013 glede na konkurenco.

2. **Vidik poslovanja s strankami** → Vsako podjetje za preživetje potrebuje stranke. Glavni kazalniki na področju odnosov s strankami so tako imenovani ključni kazalniki, ki jih uporabljajo vse organizacije. Tu gre za kazalnike, kot so (i) zadovoljstvo strank, (ii) tržni delež, (iii) ohranjanje strank, (iv) pridobivanje strank in (v) dobičkonosnost strank (Požnel 2008, str. 32).
3. **Vidik notranjih poslovnih procesov** → Namenjen je opredelitvi ključnih notranjih procesov, po katerih naj bi se podjetje odlikovalo. Kazalniki notranjih poslovnih procesov so usmerjeni na notranje procese. Ločimo med tremi osnovnimi poslovnimi procesi: (i) proces inovacij, (ii) operativni proces in (iii) proces poprodajnih storitev (Požnel 2008, str. 33). Merila za ta vidik omogočajo analizo uspešnosti, prilagodljivosti in učinkovitosti notranjih procesov (Rejc 1998, str. 6).
4. **Vidik učenja in rasti** → Ta vidik vključuje infrastrukturo, ki jo potrebuje uspešno podjetje za rast in izboljšave. Kaplan in Norton (2000, str. 136–155) podajata tri glavne kategorije tega vidika: (i) sposobnost zaposlenih, (ii) zmogljivosti informacijskih sistemov in (iii) motivacijo, avtonomnost ter usklajevanje.

S pomočjo uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti lahko torej v podjetju ugotovijo pomanjkljivosti (v poslovnih procesih, v doseganju ciljev). Sistem kazalnikov uspešnosti pojasnjuje podjetju, kako učinkovito je pri doseganju ciljev. Kar pomeni, da je glavna naloga uravnoveženega sistema kazalnikov uspešnosti v podjetju med seboj povezati cilje.

### 6.3.1 Termin kazalnik

Za vsako podjetje je pomembno, da meri svoj napredek k doseganju ciljev. Pri meritvah si lahko pomaga s kazalniki. Kazalniki pokažejo podjetju, kako uspešno je poslovalo.

Osnovne lastnosti kazalnikov so:

1. enostavnost,
2. merljivost,
3. primerljivost,
4. ponovljivost in
5. verodostojnost (Tekavčič in Peljhan 2008).

Ločimo med dvema vrstama kazalnikov:

1. vnaprejšnji kazalniki (poročajo o doseženih rezultatih med opazovanjem) in
2. kazalniki z odlogom – večinoma osnovni kazalniki merjenja uspešnosti (poročajo o doseženih rezultatih po opazovanju).

Pomembno je, da podjetje za doseganje svojih ciljev določi kazalnike, ki se med sabo ne izključujejo in soded sabo kompatibilni. V kolikor se izključujejo, mora podjetje poiskati nov kazalnik uspešnosti (ibid).

V nadaljevanju navajamo ključne kazalnike uspešnosti podjetij.

### 6.3.2 Ključni kazalniki uspešnosti (KPI – v nadaljevanju)

S pomočjo KPI vsako uspešno podjetje ocenjuje dosežke, sledi stanju podjetja in ocenjuje pot do doseganja zadanih ciljev. Povratne informacije podjetju omogočajo, da ukrepa pravilno in prilagodi nadaljnje poslovanje. KPI pa se med podjetji razlikujejo (Parmenter 2007, str. 68–70). Vsako podjetje izbere svoje KPI, s pomočjo katerih bo merila uspešnost poslovanja.

Za KPI je značilno, da morajo biti merljivi. Pomembno je tudi, da se med leti ne spreminjajo, saj na podlagi preteklih merjenj istih kazalnikov podjetje ugotavlja napredek. Če pa podjetje spremeni cilje, je potrebno prilagoditi tudi KPI. KPI predstavljajo celoto tistih meril, ki se koncentrirajo na dele uspešnosti podjetja, ki so najbolj pomembna v danem trenutku in za prihodnji učinek ter uspeh podjetja (ibid, str. 3).

Parmenter (2007, str. 5) navaja sedem lastnosti KPI, in sicer:

1. so nefinančno izraženi,
2. meri se jih pogosto,
3. meritve morajo biti razumljive in zanimive za vse zaposlene,
4. managerji se odzivajo nanje,
5. na vsakega zaposlenega posebej in tudi na delovne time vežejo odgovornosti,
6. imajo zelo pomemben vpliv (na druge kazalnike na primer uspešnosti podjetja),
7. imajo tudi pozitiven vpliv.

Tudi Eckerson (2006, str. 201) piše o lastnostih KPI. Omenja jih kar dvanajst, in sicer:

1. so usklajeni s strategijo podjetja,
2. jih je malo,
3. so predvidljivi,
4. zaposleni na rezultate KPI lahko odreagirajo,
5. sprožajo spremembe,
6. so lahko razumljivi, spadajo v kontekst,
7. podkrepjeni so s spodbudami,
8. so uravnoteženi in povezani,
9. so standardizirani,
10. spadajo v kontekst,
11. lastijo si jih ali timi, ali vsak zaposleni posebej,
12. so ustrezni.

Med vsemi zgoraj navedenimi lastnostmi, lahko rečemo, da je izstopajoča ta, da se lahko zaposleni na rezultate KPI odzovejo. Kajti brezpredmetno je, da so v podjetju določeni KPI, na katere ni možno ukrepati (ibid).

Če povzamemo, je torej pri določitvi KPI podjetja, potrebno:

1. poznavanje strategije podjetja,
2. poznavanje vizije podjetja,
3. poznavanje delovnih procesov in
4. poznavanje podatkov, na osnovi katerih so izbrani KPI.

Večina teh lastnosti KPI, velja tudi za osnovne<sup>11</sup> kazalnike. Edina razlika je v tem, da se KPI merijo pogosteje, kot osnovni kazalniki.

Eckerson (2006, str. 199) našteva naslednje KPI v podjetju:

1. dobiček,
2. zadovoljstvo strank,
3. zadovoljstvo zaposlenih,
4. tržni delež in
5. ohranjanje strank.

Kaplan in Norton (2000, str. 332) v uravnoveženem sistemu kazalnikov uspešnosti poslovanja, ki smo ga predstavili v poglavju 6.3 naše disertacije, po različnih vidikih, opredeljujeta:

KPI na področju financ:

1. dobiček,
2. rast prihodkov,
3. donosnost izdelka in
4. produktivnost (ob zmanjšanju stroškov) (ibid, str. 332).

KPI na področju strank:

5. pridobivanje strank,
6. tržni delež,
7. ohranjanje strank,
8. zadovoljstvo strank in
9. dobičkonosnost strank (ibid, str. 332).

KPI na področju učenja in rasti:

10. zadovoljstvo zaposlenih,
11. produktivnost zaposlenih in
12. ohranjanje zaposlenih (ibid, str. 332).

KPI na področju notranjih procesov:

13. število novih izdelkov,
14. čas, ki je potreben za razvoj novih izdelkov,
15. prihodek od novih izdelkov,
16. delež slabih izdelkov in
17. število vrnjenih izdelkov s strani kupcev (ibid, str. 332).

International Business Machines Corporation (krajše IBM) je podal seznam sedmih KPI: štiri finančne KPI in tri nefinančne KPI (Gruban 2010, str. 3). Med finančne KPI navaja:

1. obvladovanje stroškov,
2. donosnost izdelka,
3. dobiček,

---

<sup>11</sup> Osnovni kazalniki in ključni kazalniki vsebujejo identične kazalnike, s katerimi merimo uspešnost poslovanja. Razlika je samo v gostoti merjenj.

4. rast prihodkov (Gruban 2010, str. 3).

Med nefinančne KPI navaja:

5. zadovoljstvo strank,
6. zadovoljstvo zaposlenih in
7. merila kakovosti (ibid, str. 3).

Združeni narodi priporočajo, da v svoja letna poročila podjetja vnesejo še KPI za merjenja:

1. povezana s politiko do okolja,
2. obsega kapitalskih naložb za okoljske namene in
3. naložb za doseg sprejetih globalnih okoljskih standardov (Gruban, 2013).

V naši doktorski disertaciji smo v podroben večdimenzionalen managementski model coachinga vključili sedem KPI z vidika managementa (obvladovanje stroškov, donosnost izdelka, dobiček in rast prihodkov, zadovoljstvo in ohranjanje ter pridobivanje strank, zadovoljstvo in ohranjanje ter produktivnost zaposlenih). Uspešnost poslovanja pa smo v našem managementskem modelu merili s štirimi KPI (obvladovanje stroškov, donosnost izdelka, dobiček, rast prihodkov), za katere sklepamo, da so ključni KPI z vidika managementa.

## **6.4 KPI z vidika managementa**

V nadaljevanju doktorske disertacije podrobneje predstavljamo KPI z vidika managementa, katere smo vključili v podroben večdimenzionalen managementski model coachinga.

### **6.4.1 Obvladovanje stroškov**

Cilj vsakega uspešnega podjetja je, da zna obvladovati vse stroške v podjetju. Koletnik (2001, str. 4) navaja, da je to sinonim za naraščanje obsega poslovanja hitreje kot stroškov. Obvladovanje stroškov je skrb tako managerjev, kot tudi zaposlenih. Obvladovanje stroškov ne sme biti retrospektivno, kar pomeni, da se stroški začnejo obvladovati komaj takrat, ko nastopi kriza v podjetju. Žal pa se podjetja zavedajo obvladovanja stroškov šele takrat, ko stroški zmanjšujejo uspešnost in učinkovitost (ibid, str. 4).

Podjetje lahko obvlada stroške s treh vidikov:

1. z vidika obsega,
2. z vidika sestave in
3. z vidika procesov (ibid, str. 5).

Rebernik (1999, str. 205–206) navaja, da je za uspešna podjetja ključnega pomena, da znajo obvladovati stroške poslovanja. Obvladovanje stroškov v podjetju je eden od temeljnih kazalnikov, ki pripomorejo k temu, da podjetje dosega načrtovane cilje. Naloga podjetja je, da zadovolji potrebe strank, kar pomeni, da ponudi izdelke z nižjo ceno od svojih konkurentov (Rebernik 1999, str. 205–206).

Koletnik (2001, str. 5) piše, da znižanje obsega stroškov dosežemo s ceno in količino izdelkov. Nižjo ceno izdelkov pa lahko dosežemo z izbiro ugodnih dobaviteljev, ugodnih sestavnih delov, nabavnih virov.

Za podjetje je izrednega pomena, da natančno definira in prikaže vse vrste stroškov. Podjetje mora za obvladovanje stroškov ugotoviti, dejansko stanje stroškov. Da podjetje to ugotovi, mora znati odgovoriti na slednja vprašanja:

1. kateri stroški so neposredni in kateri posredni za vsako posamezno dejavnost v podjetju,
2. kakšni so mejni stroški in kakšen je dobiček vsakega posameznega dela,
3. kje je prag rentabilnost<sup>12</sup> → kako je ta odvisen od obsega in za koliko lahko povečamo obseg poslovanja, ne da bi se prag rentabilnosti zvišal,
4. kako se spreminjajo stroški s spremembo obsega dela,
5. kakšni so stroški kakovosti poslovanja,
6. kako je obstoječa stroškovna struktura primerljiva s konkurenco in
7. katere so prednosti in slabosti stroškov, ki se pojavljajo v podjetju (Rebernik 1999, str. 205–206).

V našem managementskem modelu smo preverili, ali na obvladovanje stroškov, ki predstavlja komponento konstrukta uspešnost podjetja, vplivajo posamezni konstrukti v okviru coachinga z vidika managementa.

#### **6.4.2 Dobiček**

Dobiček je termin, ki ga v poslovnem svetu slišimo vsak dan. Najbolj osnovna definicija pravi, da je dobiček razlika med prihodki in stroški. Prihodki morajo biti večji od stroškov, če želi podjetje imeti dobiček (Bergant 2005, str. 1).

Termin dobiček lahko obravnavamo z več vidikov, in sicer:

1. lastniški vidik (lastnik je v podjetje vložil svoje premoženje, zato je njegov temelj cilj povečanje tega premoženja, ki ga je vložil),
2. managerski vidik (managerju je najbolj pomembno, da podjetje zadovoljuje interese vseh zaposlenih, kar posledično pomeni, dolgoročen obstoj podjetja, zato managerju dobiček vrednostno pomeni, da je bilo v podjetju več ustvarjenega kot porabljenega),
3. ekonomski vidik (ekonomistu dobiček pomeni, da je bila korist večja od žrtve in da je lastnik upravičeno tvegala, ravno zaradi tega, pa mu dobiček pripada),
4. finančni vidik (dobiček neposredno ne vpliva na plačilno sposobnost podjetja, je pa njegov učinek velik iz dveh razlogov → vsak evro dobička pomeni zmanjševanje obsega zadolženosti podjetja in zmanjševanje tveganja podjetja vpliva na izboljšanje njegove bonitete),
5. vidik upnikov (upnikom dobiček pomeni predvsem zmanjšanje tveganja njihove naložbe in s tem tudi zmanjšanje njihovih stroškov),
6. vidik poslovnih partnerjev (dobiček jim pomeni zmanjšanje tveganja in možnost povečanja obsega poslovnega sodelovanja),

---

<sup>12</sup> Prag rentabilnosti pomeni, da podjetje vse kar proizvede tudi proda – torej nima ne dobička in ne izgube.

7. vidik tekmecev (dobiček podjetja tekmece opozarja na dve stvari, na eni strani na potrebo podrobnejše primerjalne analize za izboljšanje svojega poslovanja, na drugi strani pa na dejstvo, da se lahko pogoji poslovanja na trgu zaostrijo),
8. vidik zaposlenih (zaposlenim dobiček podjetja pomeni predvsem možnost povečanja ali vsaj ohranjanja materialnih koristi in socialne varnosti),
9. davčni vidik (dobiček podjetja, ki ga izkazuje podjetje državi, je odvisen od davčnega načrtovanja in oblikovanja davčne osnove v podjetju, večji je dobiček, večji prispevek podjetje plača, kar pa je v nasprotju z interesi podjetja),
10. družbeni vidik (družbi dobiček pomeni, kakšen je prispevek podjetja k povečanju finančne moči gospodarstva in izboljšanju življenjske ravni prebivalstva) (ibid).

Povzamemo lahko, da je dobiček podjetja najpomembnejši KPI, kar pomeni, da analitikom predstavlja veliko odgovornost. Na eni strani morajo upoštevati želje uporabnikov, po drugi strani pa morajo strokovno obdelati in analizirati podatke ter uporabiti ustrezne metode za izračun le-tega.

V našem managementskem modelu coachinga smo preverili, ali na dobiček, ki predstavlja komponento konstrukta uspešnost podjetja, vplivajo posamezni konstrukti v okviru coachinga z vidika managementa.

#### 6.4.3 Donosnost izdelka

Koletnik (1997, str. 187) navaja, da je donosnost (dobičkonosnost, rentabilnost, profitabilnost) korist, ki jo želi imeti podjetje za opravljanje poslovne dejavnosti. Gre za pojasnjevanje, kaj je bilo doseženo z vložkom, ki se pojavlja v imenovalcu kazalnika – torej kaj je bilo doseženo z izdelkom v našem primeru. Donosnost predstavlja finančni KPI poslovanja podjetja.

Formula za osnovni izračun donosnosti (2):

$$\text{donosnost} = \frac{\text{donos}}{\text{cena}} * 100 \quad (2)$$

Ločimo med dvema vrstama donosnosti:

1. **Donosnost kapitala ROE** → Izraža razmerje med poslovnim izidom in povprečnim stanjem kapitala. Lastniki, s pomočjo tega kazalnika ocenijo in razmislijo, kako uspešna je bila finančna naložba v podjetje. Obstajata dve možnosti, s pomočjo katerih se donosnost kapitala lahko izboljša. Prva izmed možnosti je večja uspešnost prodaje izdelkov in storitev. Druga možnost je nižanje deleža kapitala v vseh izvorih (ibid, str. 187).

Formula za izračun donosnosti kapitala ROE (3):

$$\text{donosnost kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečno stanje kapitala}} \quad (3)$$

2. **Donosnost naložbe (izdelka) ROI** → Pove nam, kolikšen je delež doseženega poslovnega uspeha, izražen v realizaciji.

Formula za izračun donosnosti naložbe (izdelka) ROI (4):

$$\text{donosnost naložbe (izdelka)} = \frac{\text{dobiček-vrednost prodanih izdelkov}}{\text{vrednost prodanih izdelkov}} \quad (4)$$

Kazalnik donosnosti naložbe (izdelka) je izredno popularen pri managerjih v podjetju. S tem kazalnikom dobimo hiter odgovor na smiselnost naložbe oziroma izdelka. Z njim izračunamo razmerje med pričakovanim dobičkom in vrednostjo izdelka. Že pred izračunom donosa naložbe, moramo določiti, kaj bomo upoštevali v imenovalcu in kaj v števcu, da bo kazalnik dober kriterij za izbiro naložbe (Hiroyuki 1995).

Na donosnost izdelka pa vplivata dve vrsti dejavnikov:

1. Dejavniki, ki vplivajo na hitrost obračanja izdelkov oziroma storitev (zaloge materiala → pogoji na nabavnem trgu, organizacija dela nabavne službe; nedokončana proizvodnja in polproizvodnja → organizacija proizvodnje, tehnološki proces; zaloge gotovih izdelkov → pogoji na nabavnem trgu, organizacija dela prodajnih službe; terjatve do kupca → pogoji na prodajnem trgu, organizacija dela prodajne službe in plačilni sistem v državi (Dijaški 2014; Omladič 2008, str. 44–45).
2. Dejavniki, ki vplivajo na znižanje stroškov na enoto poslovnega učinka → tehnični – tehnološki, organizacijski, človeški, naravni, družbeni (Pučko 1995)

Iz zgoraj napisanega lahko sklepamo, da izdelek prinaša donos podjetju šele takrat, ko je prodan. Zorman (2010) v svojem članku korektno navaja, da je vsak dobiček podjetju iluzija, dokler izdelka oziroma storitve ne prodaja.

V literaturi je možno zaslediti, da je donosnost izdelka obravnavana kot večdimenzionalni koncept (Cooper in Kleinschmidt 1995, str. 389; Griffin in Page 1996, str. 478). Podjetja in akademiki uporabljajo več kot 75 različnih kazalnikov, ki vplivajo na donosnost izdelkov, poleg tega lahko donosnost merimo na ravni posameznega razvojnega projekta ali na ravni celotnega razvojnega programa podjetja (Griffin in Page 1996, povzeto po Bodlaj 2009, 67).

Raziskava NewProd<sup>13</sup> upošteva devet kazalnikov, ki vplivajo na donosnost izdelka:

1. stopnjo uspešnosti (delež izdelkov, ki so dosegli ali presegli minimalno sprejemljiv donos),
2. oceno dobička (stopnja preseganja ali nedoseganja minimalnega sprejemljivega dobička),
3. tržni delež na ciljnim trgu,
4. doseganje prodajnih ciljev,
5. doseganje ciljev glede dobička,
6. tehnološko oziroma tehnično uspešnost (ocena, v kolikšnem obsegu je izdelek tehnični, tehnološki ali znanstveni dosežek),
7. vpliv na podjetje (na prodajo in dobiček),
8. časovno učinkovitost (kako hitro je bil izdelek razvit in uveden na trg) in
9. izpolnjevanje časovnega načrta (Cooper 1994, povzeto po Bodlaj 2009, str. 67).

---

<sup>13</sup> Raziskava je zajela več kot 1000 izdelkov, ki jih je v zadnjih 20 letih na trg uvedlo 350 podjetij iz Evrope in Severne Amerike. V raziskavo so vključena pretežno podjetja, ki poslujejo v srednje- do visokotehnoloških panogah in proizvajajo industrijske dobrine. Navedeni dejavniki donosnosti izdelkov se pretežno nanašajo na študijo NewProd III in študijo o izdelkih v kemijski industriji (Cooper, 1994, str. 60–61).



Združenje PDMA (Product Development and Management Association) je najpogosteje uporabljene kazalnike, ki vplivajo na donosnost izdelkov, razvrstilo v pet skupin (Griffin in Hauser 1996, povzeto po Bodlaj 2009, str. 68):

1. kazalniki, povezani s kupci (npr. tržni delež, zadovoljstvo kupcev),
2. finančni kazalniki (npr. dobiček),
3. kazalniki, povezani s procesom (npr. tehnična uspešnost, pravočasna dostava),
4. kazalniki na ravni podjetja (npr. stopnja uspešnosti/neuspešnosti; odstotek prodaje določenega izdelka v celotni prodaji),
5. kazalniki, povezani s programom (npr. doseganje ciljev).

Vidimo, da imajo managerji težko delo, z odgovorom na vprašanje, katere kazalnike, ki vplivajo na donosnost izdelkov, naj upoštevajo.

V našem managementskem modelu smo preverili, ali na donosnost izdelka, ki predstavlja komponento konstrukta uspešnost podjetja, vplivajo posamezni konstrukti v okviru coachinga z vidika managementa.

#### 6.4.4 Gotovinski pretok

Gotovinski pretok je kazalnik, ki se vedno bolj pojavlja pri analiziranju uspešnosti poslovanja podjetja. Pomen gotovinskega pretoka v svojem članku utemeljuje Rejc (1999, str. 64), kjer denar primerja z dejstvom, dobiček pa z mnenjem.

Gotovinski pretok bi lahko definirali kot rezultat transakcije s tretjo osebo, ki se je izvedla v določenem poslovnem obdobju. Izkaz gotovinskega pretoka pa je razdeljen na tri dejavnosti: poslovno, finančno in investicijsko (Matičič 2007, str. 20).

Rejc (1999, str. 65) piše, da je pomembno upoštevati, v kateri fazi razvoja se posamezno podjetje nahaja, saj se razporejenost gotovinskega pretoka po dejavnostih razlikuje. Podjetja, ki so na začetku poslovne poti, imajo ponavadi manj gotovinskega pretoka, kot podjetja, ki so že dlje časa na trgu.

Ločimo med tremi temeljnimi kazalniki gotovinske pretokovnosti (Krivec 2006, str. 27):

1. stopnja gotovinske izidnosti poslovnih prihodkov,

Formula za izračun (5):

$$\text{stopnja gotovinske izidnosti} = \frac{\text{gotovinski izid iz poslovanja}}{\text{poslovni prihodki}} \quad (5)$$

2. koeficient pokritosti nove naložbe z gotovinskim izidom poslovanja,

Formula za izračun (6):

$$\text{koeficient pokritosti nove naložbe} = \frac{\text{gotovinski izid iz poslovanja}}{\text{nova naložba}} \quad (6)$$

3. koeficient pokritosti dolgov z gotovinski izidom iz poslovanja.

Formula za izračun (7):

$$\text{koeficient pokritosti dolgov} = \frac{\text{gotovinski izid iz poslovanja}}{\text{stanje dolgov}} \quad (7)$$

Kot vidimo, se kazalniki gotovinske pretokovnosti navezujejo na izkaz finančnega izida. Prav tako z njimi pridobimo pogled med razmerjem gotovinskih pritokov in odtokov.

#### 6.4.5 Rast prihodkov

Rast prihodkov je zraven donosnosti kapitala in donosnosti izdelka, eden izmed najpomembnejših kazalnikov donosnosti (Koletnik 1997, str. 187).

S kazalnikom rast prihodkov merimo donosnost oziroma rast prihodkov v podjetju na naslednji način (Mramor 1999):

Formula za izračun rasti prihodkov (8):

$$\text{rast prihodkov} = \frac{\text{prihodki od poslovanja} - \text{odhodki od poslovanja}}{\text{prihodki od poslovanja}} \quad (8)$$

V kolikor se rast prihodkov v podjetju poveča, je to za podjetje izjemno ugodno in predstavlja večjo uspešnost podjetja. Razlogi za rast prihodkov v podjetju pa so lahko naslednji:

1. dobiček se je povečal v večji meri kot prihodki → ugoden razlog,
2. prihodki so se zmanjšali v večji meri kot dobiček → neugoden razlog in
3. dobiček se je povečal, prihodki pa so se zmanjšali → odvisno (ibid).

V našem managementskem modelu smo preverili, ali na rast prihodkov, ki predstavlja komponento konstrukta uspešnost podjetja, vplivajo posamezni konstrukti v okviru coachinga z vidika managementa.

Do sedaj smo predstavili pet finančnih KPI poslovanja podjetja, v nadaljevanju bomo nekaj besed namenili dvema nefinančnima KPI poslovanja podjetja z vidika managementa.

#### 6.4.6 Zadovoljstvo in ohranjanje ter pridobivanje strank

Lipičnik (2002, str. 46) pravi, da so stranke vir prihodkov. Pogled strank na podjetje je pomemben za razvoj obstoječih in nadaljnjih poslov. Zato mora podjetje, katero želi biti uspešno, skozi različne dejavnike spremljati odnos do strank, njihovo zadovoljstvo...

V primeru, ko podjetje doseže visoko stopnjo zanesljivosti in na podlagi tega tudi donosa, ne zadostuje doseganje rezultatov samo na področju kazalnika zadovoljstva strank. Šele ko je stranka s svojim nakupom izjemno zadovoljna, podjetje lahko pričakuje, da bo stranka opravila ponoven nakup. Kot vidimo, je temelj kazalnika zadovoljstva strank zagotoviti povratno informacijo o uspešnosti podjetja (Kaplan in Norton 2000).

Veliko ceneje za podjetje je, če ohranja stare stranke, kot pa če pridobiva nove. Ohranjanje strank je eden temeljnih pristopov za sočasno povečanje že obstoječega tržnega deleža. Uspešnim podjetje je ob ohranjanju strank tudi pomembno, da pridobijo podatke o zvestobi strank (ibid).

Želja vsakega uspešnega podjetja je, da pridobi čim več novih strank v tržni delež. S kazalnikom pridobivanja strank podjetje sledi stopnji povečanja novih strank, meri pa se s skupno prodajo izdelkov oziroma storitev novim strankam (ibid).

Zadovoljstvo, ohranjanje in pridobivanje strank so najpomembnejši KPI poslovanja podjetja ne glede na časovni vidik (Hultink in Robben 1995, str. 392) in po mnenju managerjev najpomembnejši KPI poslovanja podjetja, ki pripomorejo h kazalniku donosnost izdelka (Bodlaj 2009, str. 71). Gruca in Rego (2005, str. 127–128) trdita, da ima zadovoljstvo, ohranjanje in pridobivanje strank tudi pozitiven učinek na kazalnik gotovinski pretok.

#### **6.4.7 Zadovoljstvo in ohranjanje ter produktivnost zaposlenih**

V podjetju morajo zaposleni kreativno razmišljati, če želijo dosegati cilje podjetja. Osnova za kreativno razmišljanje pa je, da so zaposleni v podjetju zadovoljni. Prav tako mora podjetje skrbeti, da se zaposleni v podjetju ohranjajo (čim manjša fluktuacija) in da so pri svojem delu produktivni (Tavčar 2000, str. 78).

Kazalnik merjenja zadovoljstva zaposlenih temelji zlasti na zaupanju in zadovoljstvu zaposlenih. V primeru, da je ta temeljni pogoj izpolnjen, podjetje lahko od svojih zaposlenih pričakuje tudi večjo koristnost, praktičnost in reaktivnost (ibid, str. 78).

Jedro kazalnika ohranjanja zaposlenih je, da uspešno podjetje podpira tiste zaposlene, za katere obstaja dolgoročen in neprekinjen interes. Ravno ta interes je temelj, da managerji investirajo v zaposlene. Vsi zaposleni, ki ostajajo odgovorni, zanesljivi in zvesti podjetju, vzdržujejo v podjetju vrednote in poslovne procese (ibid, str. 78).

Naslednji kazalnik, ki ga opisujemo, je kazalnik produktivnosti zaposlenih. Z njim merimo rezultat povečevanja zmogljivosti zaposlenih ter njihove novosti, moralo, izboljšanje notranjih procesov, zadovoljstvo strank... Če povemo drugače, je temelj merjenja tega kazalnika v tem, da izmerimo, koliko so zaposleni donosni (ibid).

V naši doktorski disertaciji smo v podroben večdimenzionalen managementski model coachinga vključili vseh sedem opisanih kazalnikov (obvladovanje stroškov, donosnost izdelka, dobiček in rast prihodkov, zadovoljstvo in ohranjanje ter pridobivanje strank, zadovoljstvo in ohranjanje ter produktivnost zaposlenih) uspešnosti podjetja. Uspešnost poslovanja pa smo v našem managementskem modelu merili s štirimi kazalniki (obvladovanje stroškov, donosnost izdelka, dobiček, rast prihodkov), za katere sklepamo, da so ključni kazalniki uspešnosti poslovanja z vidika managementa.

### **6.5 Povzetek ugotovitev**

Če strnemo poglavje v nekaj alinej, lahko zapišemo:

1. Vsako podjetje si zada cilje in strategije, ki jih želi doseči, v koliki meri jih bo dosegalo, pa je odvisno od njegove uspešnosti in učinkovitosti. Pomembno je, da ločimo med terminom učinkovitost (ki je notranja značilnost podjetja in pomeni delati stvari prav) in terminom uspešnost (ki je zunanja značilnost podjetja in pomeni delati prave stvari).
2. V nadaljevanju pišemo o dejavnikih: (i) učinkovita komunikacija med zaposlenimi in managerji, (ii) premagovanje zaskrbljenosti, (iii) dobre metode dela za zaposlene, (iv) prilagajanje, (v) spodbujanje zaposlenih, (vi) dober tim,

(vii) pravo orodje, (viii) pozitivna organizacijska klima, (ix) proces in značilnost vodenja, (x) vloga managerja v motiviranju, (xi) organizacijska kultura v podjetju, (xii) zadovoljstvo zaposlenih, (xiii) inovativnost podjetja in drugi, ki vplivajo na uspešnost podjetja s poudarkom na coachingu z vidika managementa.

3. V poglavju o merjenju uspešnosti podjetja z vidika managementa ugotavljamo, da finančni kazalniki (ROA, ROE, ROI, EBIT...) več ne zadostujejo za merjenje uspešnosti. V teh časih je potrebno vključiti tudi nefinančne kazalnike: (i) pridobivanje strank, (ii) tržni delež, (iii) ohranjanje strank, (iv) zadovoljstvo strank, (v) dobičkonosnost, (vi) število novih izdelkov, (vii) čas, ki je potreben za razvoj novih izdelkov, (viii) delež slabih izdelkov, (ix) produktivnost zaposlenih in drugih, poslovno uspešnost, zato ne govorimo več o tradicionalnih sistemih merjenja uspešnosti poslovanja, ampak o modernih sistemih merjenja uspešnosti poslovanja.
4. Eden izmed najbolj učinkovitih in uspešnih modelov modernega sistema merjenja uspešnosti podjetja je sistem uravnoveženih kazalnikov. Poslovna uspešnost se v tem sistemu meri preko štirih vidikov: finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih procesov ter vidika učenja in rasti.
5. Raziskovalci ( Parmenter 2007; Eckerson 2006; Kaplan in Norton 2000; Gruban 2010 in drugi) navajajo veliko KPI (obvladovanje stroškov, donosnost izdelka, dobiček in rast prihodkov, zadovoljstvo in ohranjanje ter pridobivanje strank, zadovoljstvo in ohranjanje ter produktivnost zaposlenih in druge) poslovanja podjetja. Da podjetje izboljšuje svoje poslovanje in zasleduje zastavljene cilje, mora torej za merjenje uspešnosti poslovanja izbrati različne KPI, s katerimi najlažje izmeri uspeh podjetja.

V naslednjem poglavju predstavljamo managementski model coachinga, katerega ustreznost in smiselnost bomo v empiričnem delu naše doktorske disertacije s pomočjo merilnega instrumenta potrdili.

## **7 MANAGEMENTSKI MODEL COACHINGA IN VPLIV NJEGOVIH AKTIVNOSTI NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN USPEŠNOST PODJETJA**

Poglavje 7 je posvečeno managementskemu modelu coachinga in vplivu njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja. Da bi omenjeni model maksimalno dobro zasnovali, smo najprej predstavili izhodišča za njegovo oblikovanje. Zato najprej teoretična izhodišča coachinga povezujemo s teoretičnimi izhodišči zadovoljstva zaposlenih. Nato teoretična izhodišča coachinga povezujemo s teoretičnimi izhodišči uspešnosti podjetja, ter v nadaljevanju teoretična izhodišča coachinga povezujemo s teorijama zadovoljstva zaposlenih in uspešnostjo podjetja. Po povezavah teoretičnih izhodišč smo oblikovali osnovni konceptualni managementski model coachinga povezav med coachingom, zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja. V naslednjem koraku smo na temelju osnovnega konceptualnega managementskega modela coachinga zasnovali podroben večdimenzionalni managementski model coachinga, ki preko aktivnosti coachinga vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja. To je od nas zahtevalo, da smo vse bistvene elemente modela orisali in v raziskavo za potrditev dveh hipotez in  $H_{i,j}$  ter  $H_{i,k}$  ( $i = 1, 2, \dots, 5$ ;  $j = 1, 2, \dots, 5$ ;  $k = 1, 2, 3, 4$ ) pomožnih hipotez vključili managementski model coachinga, ki predstavlja temelj naše raziskave in hkrati regresijski model.

### **7.1 Izhodišča managementskega modela coachinga**

V Sloveniji in po svetu je bilo opravljenih veliko raziskav (Jakopović, 2012; Ibrišević, 2012; Žibert, 2011; Krajnc, 2010; Šerjak, 2011; Šmarc, 2012; Kolar, 2008; Rituper in drugi, 2013; Petrič, 2009; Turner, 2004; Maxwell, 2009; in drugi) na temo vpliva zadovoljstva zaposlenih na uspešnost podjetja in zelo malo raziskav (Burrell 1996; Bowles in Picano 2006; Paul 2006; Watson 2007; Schuessler, Beyer in Mischler 2007; Nielsen in Mann 2008; in drugi) na temo coachinga in uspešnosti poznavanja coachinga v podjetjih ter vplivu coachinga na zadovoljstvo zaposlenih. Manj empiričnih raziskav (Olivero, Bane in Kopelman 1997; Hall, Otazo in Hollenbeck 1999; Luthans in Peterson 2003; Porenta 2013; in drugi) se je osredotočalo na vpliv merjenja managementskega vidika coachinga na uspešnost podjetja ter na finančno in nefinančno uspešnost poslovanja podjetja. Prav tako se je le malo empiričnih raziskav osredotočalo na snovanje novih modelov coachinga (Levine in Easterly 2010; Čeč 2006; Brockbank in McGill 2006; Felzer 2008; Mojzeš 2012) za doseganje uspešnosti podjetja z vidika managementa. To dejstvo je en razlog več, da opravimo raziskavo o povezanosti in vplivanjem med: (i) konstrukti v okviru coachinga ter konstruktoma zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z vidika managementa in (ii) konstrukti v okviru coachinga ter posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja. Namen naše doktorske disertacije je na temelju teorije s tega področja in spoznanj iz terenske raziskave oblikovati in empirično preveriti managementski model coachinga in vpliv njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja.

Po nam dostopni literaturi ni možno zaslediti podatka, da bi v Sloveniji izvedli raziskavo, v katerem podjetju že uporabljajo coaching in v katerem ne. Zasledili tudi nismo podatka, da bi bila do sedaj narejena raziskava o vplivu aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z vidika managementa. Torej tudi modela

coachinga in vpliva njegovih aktivnosti z vidika managementa na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja po nam dostopni literaturi še ni možno zaslediti. Ker nas povezava med konstrukti v okviru coachinga ter konstruktoma zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja kot tudi povezava med konstrukti coachinga in posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja – z vidika managementa zanima, smo jo opravili v naši doktorski disertaciji. Z namenom uporabe v praksi pa smo izdelali managementski model, s pomočjo katerega smo preučili vpliv aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja.

Literatura nam je predstavljala osnovo za izhodišče in zasnovano managementskega modela coachinga, že znani vprašalniki (Spector 1997; Gounaris 2006; Možina 1992; Cornelius in Hakel 1978; Porter in Steers 1973; Brayfield in Rothe 1951; Cammann in drugi 1983; Weiss in drugi 1967; Smith in drugi 1969; Ironson in drugi 1989; Taylor in Bowers 1974; Quinn in Shepard 1974; Schriesheim in Tsui 1980; Warr, Cook in Wall 1979; Heneman in Schwab 1985; Svetlik 1989; in drugi) in merske lestvice (Likertova 5–stopenjska lestvica in Likertova 7–stopenjska lestvica) pa temelj za oblikovanje našega managementskega modela coachinga, s pomočjo katerega smo ugotavljali kakšen vpliv imajo aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja.

V nadaljevanju predstavljamo značilnosti raziskav, ki so proučile celotno verigo povezanosti med coachingom, zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja ter so nam skupaj s predstavljeno literaturo v naši doktorski disertaciji predstavljale osnovo za izhodišče in zasnovano našega managementskega modela coachinga.

### **7.1.1 Vpliv coachinga na zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa**

Ob pregledu strokovne literature s področja coachinga smo prišli do ugotovitev, da je raziskav na to temo izredno malo. Še manj je empiričnih raziskav, s pomočjo katerih bi lahko potrdili učinkovitost coachinga na zadovoljstvo zaposlenih (Kilburg 1996). Medtem pa je raziskav samo s področja zadovoljstva zaposlenih zelo veliko. V nadaljevanju smo predstavili izbrane raziskave, za katere menimo, da omogočajo jasen vpogled v stanje objavljenih del na področju vpliva coachinga na zadovoljstvo zaposlenih.

Burruss (1996) je v svoji doktorski nalogi raziskovala, kako poznavanje veščin coachinga managerjev vpliva na uspešnost timskega dela in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. S svojimi rezultati je dokazala, da poznavanje veščin coachinga managerjev vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, na uspešnost timskega dela pa vpliva poznavanje veščin coachinga v manjši meri, kot je pričakovala.

Bowles in Picano (2006, str. 232–239) sta v svoji študiji raziskovala vpliv coachinga na zadovoljstvo zaposlenih. Zanimalo ju je, ali managerji, ki so coachi v svojem podjetju (torej jim je coaching blizu), lažje dosegajo zastavljene cilje s svojimi zaposlenimi, kot managerji, ki procesa coachinga ne poznajo. Vpliv coachinga sta torej povezala z zadovoljstvom zaposlenih in komponento, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih – doseganje ciljev. Njuna raziskava potrjuje, da managerji, ki v svoj proces vodenja vključujejo znanje coachinga, poročajo o višjem zadovoljstvu zaposlenih.

Paul (2006) je v svoji raziskavi proučevala korelacijske odnose med coachingom, zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom strank. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da v

podjetjih, kjer so managerji coachi, prihaja do manjše fluktuacije zaposlenih in večjega zadovoljstva strank. Prav tako zaposleni čutijo večjo zavezanost podjetju, bolj zaupajo managerjem in bolje dojemajo svoje delavno okolje.

Watson (2007) je v svojem delu raziskoval, ali lahko s poznavanjem večšin coachinga manager podjetja, ki imajo sedež podjetja v eni državi, podružnice pa drugje po svetu, vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v podružnicah podjetja. Z raziskavo je bilo dokazano, da so zaposleni na sedežu podjetja bolj zadovoljni kot zaposleni na podružnicah podjetja. Kajti še vedno velja, da je povezava iz oči v oči najboljša in zato poznavanje večšin coachinga pri podružničnih podjetjih ne zadostuje.

Schuessler, Beyer in Mischler (2007, str. 13–17) so naredili zelo zanimivo raziskavo. V podjetje Fiserv, kjer je 2000 zaposlenih, so začeli uvajati coaching. V raziskavi je sodelovalo 1933 zaposlenih, na podlagi katerih je bilo ugotovljeno, da se je z uvedbo managerjev (coachev) zadovoljstvo zaposlenih pri delu izboljšalo za 42 %, prav tako se je za 34 % povečala prisotnost na delovnem mestu. Ob tem so s pomočjo coachinga želeli doseči tudi to, da bi se indeks telesne mase zaposlenih znižal, torej da bi s pomočjo coachinga vplivali tudi na večjo aktivnost v prostem času. Po deset tedenskem izzivu, so ugotovili, da se je aktivnost zaposlenih dvignila kar za 96 %, 70 % zaposlenih pa je poročalo o izgubi teže. Torej je bila vpeljava coachinga v podjetje zelo dobra poteza.

Nielsen in Mann (2008, str. 81–95) sta v svojem članku na podlagi raziskave ugotovila, da so s pomočjo coachinga zaposleni bolj učinkoviti v timskem delu. Prav tako poznavanje večšin coachinga v podjetju pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo podjetja.

Vesterinen, Isola in Paasivaara (2009, str. 503–509) so v članku predstavili raziskavo, ki je bila izvedena na Finskem. V raziskavo so vključili 13 managerjev iz sedmih različnih bolnišnic. Namen raziskave je bil preučiti, katere stile vodenja uporabljajo managerji in kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na izbiro določenega stila vodenja. Želeli so poudariti, da je od stila vodenja odvisno zadovoljstvo medicinskih sester. Prav tako učinkovito vodenje managerjev posledično vpliva na manjšo fluktuacijo medicinskih sester. Na podlagi rezultatov je bilo možno ugotoviti pet različnih stilov vodenja (manager – vizionar, manager – coach, manager – demokratičen, manager – šef, manager – družaben), izmed katerih je najbolj izstopal: manager – coach v svojem podjetju. Prav tako so na podlagi rezultatov raziskave podali dejavnike, ki najbolj vplivajo na stil vodenja, in sicer: prejšnji managerji, pomanjkanje informacij, sodelovanje z zaposlenimi in drugimi podjetji, zadovoljstvo zaposlenih in možnosti za izvajanje in vključevanje v izobraževanja.

Se Won (2010) je v svoji doktorski nalogi preučevala razmerja med coachingom, zadovoljstvom zaposlenih z delom in delovno uspešnostjo. Za oblikovanje konceptualnega modela je izbrala tri spremenljivke: motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih z managerji, doseganje rezultatov. Skupno je bilo anketiranih 431 zaposlenih. Rezultati kvantitativne raziskave so pokazali, da coaching neposredno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu in posredno na delovno uspešnost. Ugotovljeno je tudi bilo, da managerji, ki so coachi v svojih podjetjih, znajo svoje zaposlene bolj motivirati.

Joo, Jeung in Yoon (2010, str. 353–371) so raziskovali, katere metode, strategije, elemente dela izbrati, da se motivacija in zadovoljstvo zaposlenih ter njihova delovna

učinkovitost poveča. Raziskava je bila izvedena v podjetju Fortune Global v Koreji. Sodelovalo je 283 zaposlenih. Na podlagi rezultatov raziskave so ugotovili, da je najboljša metoda, s katero se motivacija, zadovoljstvo in učinkovitost zaposlenih poveča, vpeljava coaching procesa v podjetje.

Dixon in Warner (2010, str. 139–168) sta v svoji raziskavi razvila multidimenzionalen model coachinga. Raziskava je potekala med petnajstimi zaposlenimi v športu. Na podlagi rezultatov avtorja trdita, da je osnovna naloga managerjev, ki so coachi v svojem podjetju, razumevanje svojih zaposlenih, upoštevanje njihovih mnenj in pričakovanj ter želj.

Ukandu in Ukpere (2011) sta raziskovala, s pomočjo katerih strategij bi dvignila zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih v restavracijah s hitro prehrano v Južni Afriki. Mnenja sta, da motivacija zaposlenih vpliva na raven zavzetosti na delovnem mestu. Večja je motivacija zaposlenih, večje je njihovo zadovoljstvo. Na raziskavo se je odzvalo 123 zaposlenih v restavracijah s hitro prehrano. Kar 56,1 % anketiranih ni bilo zadovoljnih s stopnjo osebne rasti na delovnem mestu. Prav tako zaposleni niso bili zadovoljni, ker nimajo možnosti odločanja glede prilagodljivosti delovnega časa. Avtorja članka sta zato mnenja, da je nujno potrebno za dvig motivacije in zadovoljstva zaposlenih, dovoliti izražanje mnenj zaposlenih. Managerjem je potrebno razviti nove spretnosti, s pomočjo katerih bodo prisluhnili svojim zaposlenim. Ena izmed strategij je poznavanje veščin coachinga.

Gao, Janssen in Shi (2011, str. 787–798) so v svojem članku naredili raziskavo z namenom, da bi ugotovili, kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na večje zadovoljstvo zaposlenih in večjo pripadnost zaposlenih podjetju. V raziskavi je sodelovalo 314 zaposlenih iz telekomunikacijskih podjetij v Kitajski. Na podlagi rezultatov so ugotovili, da so trije dejavniki trije, ki vplivajo na večje zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. In sicer:

1. učinkovitost managerjev, ki so coachi v svojem podjetju,
2. dovolj kvalitetne informacije (o delovnih nalogah, delovnem procesu...),
3. uspešno delegiranje managerjev.

Joo in Ready (2012, str. 276–295) sta v svojem članku raziskala, kakšen vpliv ima coaching na zadovoljstvo zaposlenih. Raziskava je bila opravljena v Koreji, z 232 zaposlenimi. Rezultati kvantitativne raziskave so pokazali, da so s pomočjo coachinga zaposleni bolj ciljno usmerjeni, pri opravljanju delovnih nalog in bolj zadovoljni z organizacijo delo.

Jorritsma in Wilderom (2012, str. 364–391) sta v svojem članku na podlagi kvantitativne raziskave ugotovila, da vpliv coachinga izboljša organizacijsko klimo in kulturo podjetja. Pravita, da sta dobra organizacijska klima in kultura ključnega pomena za preživetje in rast podjetja. Kot enega izmed temeljnih dejavnikov, kako lahko to dosežemo, navajata poznavanje veščin coachinga managerjev.

Xanthopoulou in drugi (2012, str. 489–517) so napravili študijo o virih, ki vplivajo na pozitivna čustva zaposlenih oziroma na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. V raziskavo so vključili 42 zaposlenih. Na podlagi rezultatov raziskave lahko trdimo, da je coaching eden izmed virov, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.



Hon in Chan (2013, str. 199–210) sta v svoji raziskavi razvila in testirala konceptualni model. Z njim sta želela potrditi, da poznavanje veččin coachinga managerjev pozitivno vplivajo na timsko delo zaposlenih. Raziskava je bila opravljena na Kitajskem. Rezultati raziskave so pokazali, da so managerji (coachi) uspešni pri vodenju timov, zaposleni v timih pa so bolj delovno učinkoviti in ustvarjalni.

Nadaljujemo z drugim sklopom raziskav, ki je pomemben za izhodišče in zasnovo našega managementskega modela coachinga.

### **7.1.2 Vpliv coachinga na uspešnost podjetja z vidika managementa**

Drugi sklop raziskav, ki jih predstavljamo, so raziskave s področja vplivanja coachinga na uspešnost podjetja. Kljub hitremu porastu strokovne literature z obeh področij (coaching in uspešnost podjetja), so dokazi o vplivu coachinga na uspešnost podjetja še vedno na začetku. Trdnih empiričnih rezultatov, ki bi potrjevali vpliv coachinga na uspešnost podjetja, je še manj kot empiričnih rezultatov, ki potrjujejo vpliv coachinga na zadovoljstvo zaposlenih.

Olivero, Bane in Kopelman (1997, str. 461–469) so naredili eno izmed prvih raziskav o učinkovitosti coachinga v poslovnem okolju. Ugotovili so, da coaching učinkovito vpliva na produktivnost podjetja. Produktivnost je v njihovi študiji narastla za 22,4 %. Rezultati raziskave so, da coaching pozitivno vpliva na:

1. hitrejšo doseganje ciljev,
2. boljše reševanje problemov in
3. boljše poslovne rezultate.

Hall, Otazo in Hollenbeck (1999, str. 39–52) so v svoji študiji, kjer je sodelovalo 75 managerjev, potrdili, da vpeljava coachinga v podjetje prinaša pozitivne učinke na izboljšano doseganje rezultatov poslovanja.

Luthans in Peterson (2003, str. 243–256) sta v članku podala raziskavo na temo, kako coaching vpliva na uspešnost podjetja. S pomočjo empirične raziskave, ki je temeljila na vprašalnikih 360–stopinjskih povratnih informacij (zberejo se odzivi na delovanje posameznika udeleženega v coachingu), sta prišla do ugotovitev, da s poznavanjem veččin coachinga v podjetju vplivamo na bolj kvalitetno obvladovanje stroškov. S pomočjo te informacije lahko podamo mnenje, da je coaching zmagovalna metoda v konkurenčni bitki podjetij.

Bakker in drugi (2008, str. 187–200) v svoji raziskavi pišejo, da so podjetja, ki imajo v delovni proces vključen coaching, uspešnejša od podjetij, ki coachinga ne prakticirajo. Prav tako coaching pozitivno vpliva na zadovoljstvo strank in delovno učinkovitost.

Porenta (2013) je v svoji magistrski nalogi naredil raziskavo o vplivu coachinga na uspešnost podjetja. Intervjuval je 19 managerjev, ki so coachi v svojem podjetju. Ugotovil je, da ima coaching zelo pozitivno prihodnost v Sloveniji, saj je šele v fazi uvedbe in da resnično vpliva na uspešnost podjetja.

Nadaljujemo še s tretjim sklopom raziskav, ki služi kot osnova za izhodišče in zasnovo našega managementskega modela coachinga.

### 7.1.3 Vpliv coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z vidika managementa

Tretji sklop raziskav namenjamo empiričnim rezultatom vplivanja coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja.

Fink (1997) je v svoji doktorski nalogi raziskoval, ali s poznavanjem večšin coachinga managerji lahko vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, obvladovanje stroškov, večjo posameznikovo ustvarjalnost in zadovoljstvo strank. V raziskavi je sodelovalo 220 managerjev, ki so coachi v svojem podjetju. S pomočjo kvantitativne raziskave so rezultati pokazali, da poznavanje večšin coachinga pozitivno vpliva na vse zgoraj naštetih dejavnike.

McGovern in drugi (2001) so predstavili najbolj obsežno raziskavo, ki karakterizira učinkovitost coachinga v smislu donosnosti izdelka (ROI – ang. *return of investment*). V raziskavo je bilo vključenih 100 managerjev iz 56 ameriških podjetij. Ključne ugotovitve raziskave so bile, da se pozitivni učinki coachinga poznajo pri:

1. medsebojnih odnosih med zaposlenimi (kar za 77 % bolje),
2. izboljšanju timskega dela (73 %),
3. višjem zadovoljstvu zaposlenih z delom (63 %),
4. zmanjšanju konfliktnih situacij (52 %),
5. večji produktivnosti dela (35 %),
6. višji kakovosti izdelkov in storitev (48 %),
7. višji moči podjetja (48 %),
8. boljši skrbi za stranke (39 %) in
9. zmanjšanju števila pritožb (34 %) (McGovern in drugi 2001).

Morgenson (2005, str. 497–508) je v svoji raziskavi na podlagi 117 anketirancev ugotovil, da managerji, ki so coachi v svojem podjetju, pripomorejo k večji uspešnosti podjetja in večjemu zadovoljstvu zaposlenih pri tiskem delu.

Felzer (2008) v svojem specialističnem delu pride do ugotovitev, da s coachingom pomembno vplivamo na doseganje učinkovitosti in zadovoljstva zaposlenih in posledično na povečanje konkurenčnosti podjetja. Torej je naloga vsakega podjetja, da najame učinkovitega coacha.

Kraimer in drugi (2011, str. 485–500) so v svoji študiji proučili, kako na zaposlene in podjetje vplivajo spremembe, ki jih prinese uvajanje coaching procesa v podjetje. Raziskava je bila narejena na vzorcu 264 anketirancev. Ugotovljeno je bilo, da poznavanje coaching procesa pozitivno vpliva na povečanje prometa podjetja, kar pomeni večji dobiček podjetja, in na zadovoljstvo zaposlenih, kar posledično pomeni večjo delovno uspešnost zaposlenih.

Slatten, Svensson in Svaeri (2011, str. 205–221) v svoji študiji ugotavljajo, da managerji, ki so coachi v svojem podjetju, pripomorejo s svojim znanjem coachinga do večjih prihodkov od prodaje in boljših medosebnih odnosov zaposlenih. Ugotovitve so potrdili s pomočjo raziskave, v kateri je sodelovalo 1076 zaposlenih v storitvenih podjetjih.

Sun, Hsu in Wang (2012, str. 1462–1480) so v svojo raziskavo vključili 36 trgovin iz Tajpeja. Zanimalo jih je, ali coaching pozitivno vpliva na odnose med zaposlenimi in na

delovno uspešnost. Rezultati raziskave so potrdili pozitiven vpliv poznavanja veččin coachinga na zadovoljstvo zaposlenih pri izvajanju delovnih nalog, na delovno uspešnost in na medsebojne odnose.

Mojzeš (2012) je v svoji magistrski nalogi raziskovala, ali coaching vpliva na ustvarjanje kvalitetnejših timov, na zavzetost zaposlenih, na boljše delovne rezultate podjetja. Raziskava je potekala v družbi Sava Hotels & Resorts. Sodelovalo je 58 managerjev iz celotne družbe Sava Hotels & Resorts in 789 zaposlenih v celotnem turizmu. Na podlagi rezultatov kvantitativne raziskave Mojzeš (2012) lahko trdi, da so managerji – coachi bolj zadovoljni z rezultati podjetja, kot managerji, ki tehnik coachinga ne uporabljajo. Prav tako lahko trdimo, da so zaposleni v takšnem podjetju, kjer so managerji – coachi, bolj zadovoljni in bolj učinkoviti.

Po pregledu vse literature in empiričnih raziskav, ki so bile do sedaj opravljene s področja coachinga, je jasno, da so na tem področju nujno potrebne bolj sistematične raziskave (Van Kessel 2010). Eksplicitno so nujno potrebne raziskave, ki bodo temeljile na večjih vzorcih s konkretnimi metodološkimi pristopi, kajti samo tako bo poznavanje aktivnosti coachinga dobilo svoj epilog.

Na osnovi zgoraj zapisanega smo se odločili, da zasnujemo nov managementski model, ki bo podjetjem ponujal odgovor na vprašanje: "Kakšen je potencialni dodatni učinek na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z uporabo managementskega modela coachinga in aktivnosti, ki jih zajema model?" Ker raziskava temelji na merjenju večjega vzorca anketiranih managerjev in zaposlenih, naš managementski model predstavlja smernice slovenskim managerjem, ki so ključne za zadovoljstvo zaposlenih in uspeh podjetja.

## **7.2 Zasnova managementskega modela coachinga in vpliv njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja**

Kovačič in Vukšić (2005, povzeto po Felzer 2008, str. 66) opredeljujeta splošen poslovni model kot pregleden sistem, ki:

1. s pomočjo ustrezno urejenih poslovnih procesov omogoča izvajanje izbrane poslovne strategije v smislu zagotavljanja najustrežnejših izdelkov ali storitev oziroma največje vrednosti za stranko,
2. različnim izvajalcem na različnih nivojih znotraj podjetja zagotavlja optimalno količino podatkov in navodil, potrebnih za izvajanje posameznih postopkov in aktivnosti ter
3. daje lastnikom podjetja zagotovilo o varnosti kapitala in ustreznosti njihovih naložb v podjetje.

V naši doktorski disertaciji smo zasnovali managementski model coachinga za doseganje zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja, ki mora biti kljub svoji ozkosti skladen s:

1. cilji podjetja,
2. poslovno strategijo,
3. vizijo podjetja,
4. kazalci uspešnosti podjetja,
5. okoljem, v katerem se podjetje nahaja,

6. splošnimi spoznanji o razkoraku med trenutnim in želenim zadovoljstvom zaposlenih,
7. pristojnostjo managementa in
8. razvojnimi programi v podjetju.

Pri oblikovanju zasnove managementskega modela coachinga smo upoštevali še naslednja pravila, ki jih predlaga Lambert (2000, povzeto po Felzer 2008, str. 67):

1. Model mora odsevati realno stanje podjetja.
2. Model služi kot okvir orodij, ki si sledijo ob upoštevanju dinamike znotraj podjetja in v njegovem okolju.
3. Model in teorije, na osnovi katerih je podprt, morajo biti razumljive vsem, ki ga uporabljajo.
4. Model mora biti skladen s kulturo podjetja.
5. Model mora biti v podjetju predstavljen, uporabniki modela morajo biti za to usposobljeni.

Poudarjamo pa, da managementski model, ki ga predstavljamo v naši disertaciji, ni edino orodje za povečanje zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja. Vsekakor pa je primeren pristop takrat, ko rezultati analize vseh dejavnikov zadovoljstva zaposlenih in kazalci uspešnosti podjetja jasno nakazujejo poslabšanje medsebojnih odnosov, pomanjkanje posameznikove ustvarjalnosti, poslabšanja organizacije dela, neprimerne vsebine dela, nekvalitete timskega dela, neučinkovitost strateškega razmišljanja, optimizacijo dela, pomanjkanje empatije, neznanje asertivne komunikacije, neznanje delegiranja, padec prihodkov, nedonosnost izdelkov, neznanje pri obvladovanju stroškov in padcu dobička.

### **7.2.1 Izhodišča managementskega modela coachinga in vpliva njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja**

Za dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih so pomembne ustrezne delovne razmere. Takšne razmere izboljšujejo fizično in psihično počutje ter povečujejo uspešnost podjetja. Z managementskega vidika so visokokakovostne delovne razmere gibalno gospodarske rasti in temelj konkurenčne sposobnosti. Visoka raven zadovoljstva zaposlenih je pomemben dejavnik za doseganje visoke uspešnosti podjetja. Zato je ključnega pomena, da se spodbuja ustvarjanje in vzdrževanje trajnostnega in prijetnega delovnega okolja, ki izboljšuje zdravje, dobro počutje, ustvarjalnost zaposlenih, ter ustvarja ustrezno ravnotežje med delovnim in prostim časom.

Torej lahko uspešnost podjetja z vidika managementa povečamo z zaposlenimi, ki so zadovoljni s svojim delom, medsebojnimi odnosi, ustvarjalnostjo, organizacijo dela in vsebino dela ter delom v timu. Zelo znano raziskavo, ki potrjuje, da je zadovoljstvo zaposlenih v pozitivni korelaciji z uspešnostjo podjetja, so opravili profesorji harvardske poslovne šole: Heskett, Sasser in Schlesinger (1997). Njihova raziskava predvideva, da uspešnost podjetja in zadovoljstvo zaposlenih vodi do zadovoljstva strank. Zadovoljstvo strank pa vodi do večjega dobička podjetja in rasti prihodkov. Povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja so raziskovali tudi: Poesz in Von Grumbkow (1988), Snoj in Gabrijan (2002), Dacar (2009), Oliver (1997), Aljančič (2013), Olson in Dover (1979, str. 179–189), Schiffman in Kanuk (1997), Zeitham, Berry in Parasuraman (1993, str. 1–12), Bateson (1995). Znana raziskava o

pozitivnem vplivu zadovoljstva zaposlenih na uspešnost podjetja je študija CLPS<sup>14</sup> (glavna hipoteza te študije je, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na dobičkonosnost podjetja in temu primerno na zadovoljstvo kupcev, podatki so bili izbrani na osnovi anketiranja zaposlenih v verigi regionalnih restavracij, rezultati študije pa so pokazali, da obnašanje zaposlenih v prvem letu vpliva na uspešnost podjetja v drugem letu). Omenjamo tudi raziskavo, ki so jo opravili na Univerzi De Paul, kjer je bil v raziskavo vključen zanimiv Organov model<sup>15</sup>. Organov model je zanimiv predvsem zato, ker vsebuje pet kategorij, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih (trud, volja, morala, korektno obnašanje in spoštljivo obnašanje).

Druga osnova vsakega uspešnega podjetja po našem mnenju in z managementskega vidika je, da zaposluje strokovne ljudi, ki gradijo visoko ustvarjalne in uspešne delovne time ter pomembno prispevajo k uresničevanju strateškega plana podjetja. Managerji morajo biti zraven načrtovanja, izvajanja in kontroliranja poslovanja sposobni predvsem ohranjati vizijo, biti svojemu delovnemu timu v pomoč, biti morajo odlični poslušalci in imeti moč vplivanja. Ponavljajoče se spremembe kot tudi časovni pritiski zahtevajo inovativnost, sposobnost in prilagodljivost managerjev, ki so v vlogi coacha. Prav tako razmere zahtevajo, da managerji – coachi razvijajo svoja znanja in so zadovoljni na delovnem mestu. V doktorski disertaciji sklepamo, da je učinkovit manager tisti, ki dosega vrhunske poslovne rezultate, uspešen pa tisti, ki se vzpenja po hierarhični lestvici navzgor. En izmed dejavnikov, ki vpliva na to, da managerji dosegajo vrhunske poslovne rezultate, je vsekakor po mnenju različnih avtorjev (Hickmann 1992; Ellis in Penny 2003; Schermerhon 2001; Bedeian 1993; Bennis in Goldsmith 1997; Kralj 2003), katerim se pridružujemo tudi mi, poznavanje veščin coachinga.

V Sloveniji in po svetu je tako opravljenih zelo malo raziskav (Burrell 1996; Bowles in Picano 2006; Paul 2006; Watson 2007; Schuessler, Beyer in Mischler 2007; Nielsen in Mann 2008; in drugi) na temo coachinga in uspešnosti poznavanja coachinga v podjetjih ter vplivu coachinga na zadovoljstvo zaposlenih. Še manj empiričnih raziskav (Olivero, Bane in Kopelman 1997; Hall, Otazo in Hollenbeck 1999; Luthans in Peterson 2003; Porenta 2013; in drugi) se je osredotočalo na vpliv merjenja managementskega vidika coachinga na uspešnost podjetja, ter na finančno in nefinančno uspešnost poslovanja podjetja. Prav tako se je mizerno število empiričnih raziskav osredotočalo na snovanje novih modelov coachinga (Levine in Easterly 2010; Čeč 2006; Brockbank in McGill 2006; Felzer 2008; Mojzeš 2012) za doseganje uspešnosti podjetja z vidika managementa.

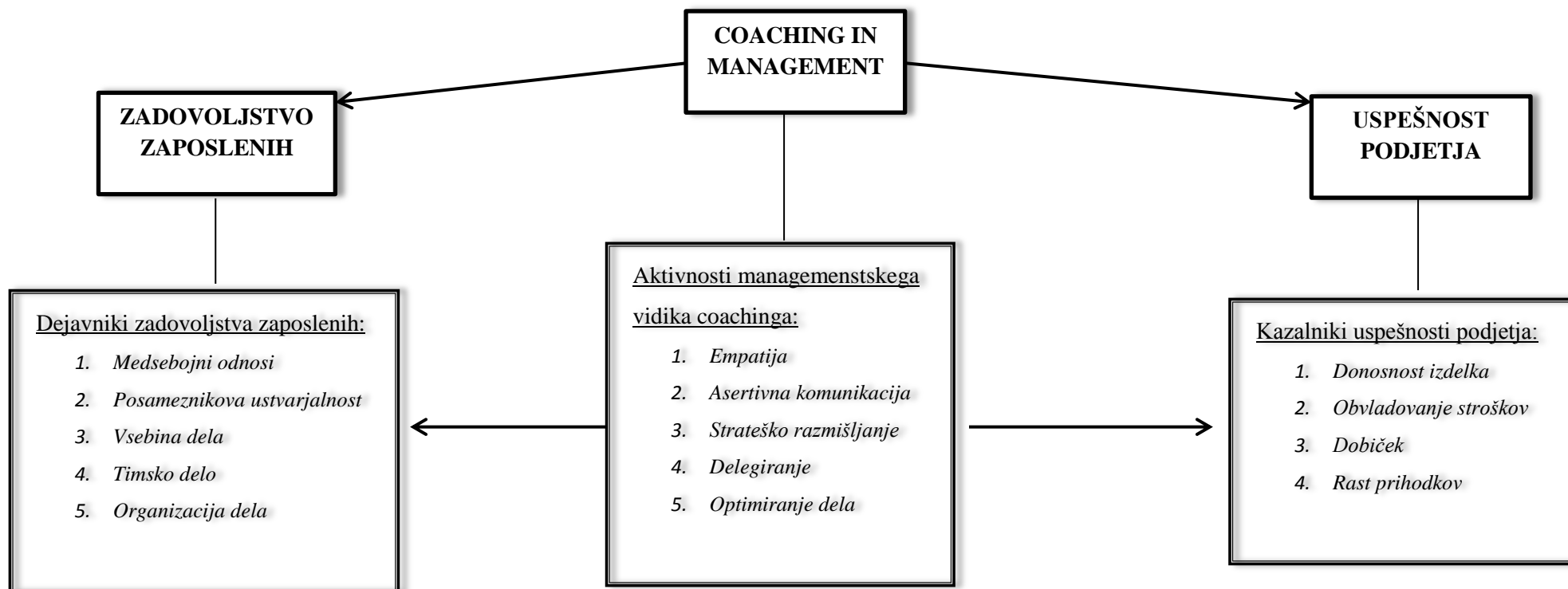
Na podlagi obstoječe literature in že opravljenih raziskav ter znanih merskih lestvic, smo tako zasnovali osnovni managementski model coachinga, katerega temelj je ugotoviti, kakšen vpliv imajo aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja. Na Sliki 10 predstavljamo naš osnovni konceptualni managementski model coachinga. Ta izvira iz teze, ki se glasi: Podjetja lahko ob primerni pozornosti, ki jo namenijo izvajanju komponent managementskega modela coachinga, dosegajo pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih ter na uspešnost podjetja.

---

<sup>14</sup> CLPS – Cross-lagged panel studies so študije, pri katerih so spremenljivke stalne in ponavljajoče ter se naravno razdelijo na dva dela. Bistvo analize je spremljanje vplivov ene skupine spremenljivk na drugo in obratno.

<sup>15</sup> Model je leta 1988 uvedel Dennis W. Organ, profesor managementa na univerzi Kelley School of Business, Indiana University.

Slika 10: Osnovni konceptualni managementški model coachinga



Vir: Lasten

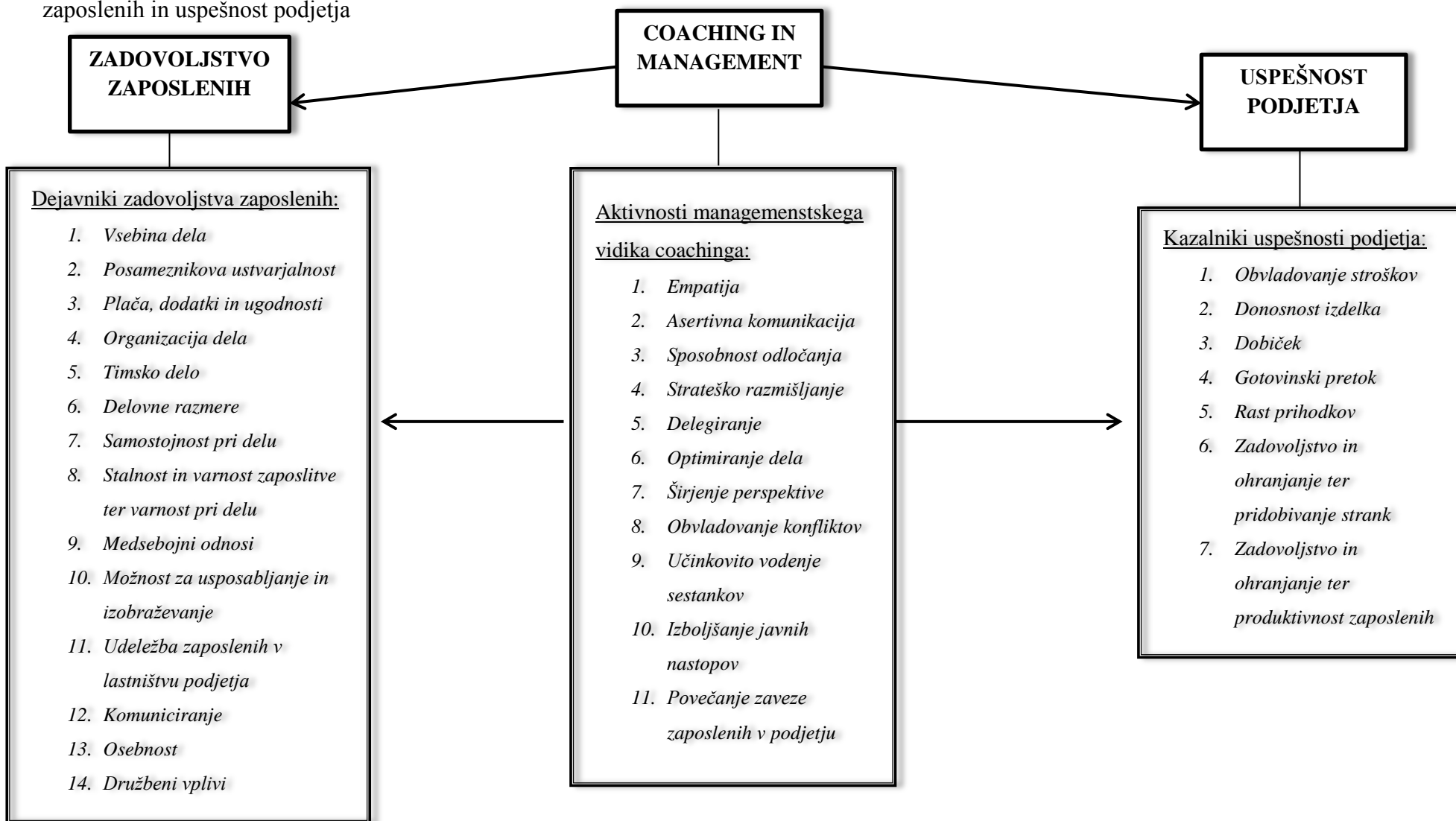
### **7.2.2 Oblikovanje managementskega modela coachinga in vpliva njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja**

Pri oblikovanju osnovnega konceptualnega managementskega raziskovalnega modela smo izhajali iz že ugotovljenih delnih vidikov raziskovanj v dosedanjem proučevanju coachinga, zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja z vidika managementa ter na podlagi tega model celovito obravnavali. Osnovno idejo kakor tudi osnovni konceptualni managementski model smo na temelju lastnih spoznanj in literature dogradili v podroben večdimenzionalen managementski model coachinga, ki preko aktivnosti coachinga vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja ter ga prikazujemo na Sliki 11.

Na Sliki 11 so prikazane posamezne aktivnosti coachinga, dejavniki zadovoljstva zaposlenih ter kazalniki uspešnosti podjetja, ki smo jih vključili v Podroben večdimenzionalen managementski model coachinga. Povezave med konstrukti in komponentami modela, ki je predstavljen na tej sliki (managementski vidik coachinga, zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja), je možno identificirati na ravni konstruktov, preverili pa smo jih tudi na ravni posameznih njihovih komponent.

Predmet našega preučevanja je, kako vplivajo aktivnosti coachinga z vidika managementa na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja. Za dokazovanje temeljne teze doktorske disertacije smo oblikovali dve osnovni hipotezi in  $H_{i,j}$  ter  $H_{i,k}$  ( $i = 1, 2, \dots, 5$ ;  $j = 1, 2, \dots, 5$ ;  $k = 1, 2, 3, 4$ ) pomožnih hipotez. Za lažje razumevanje hipotez predstavljamo v nadaljevanju na Sliki 12 managementski model coachinga. Omenjeni model predstavlja smernice, ki so temelj za doseganje večjega zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja ter hkrati predstavlja temelj raziskave, ki sledi v poglavju 8.

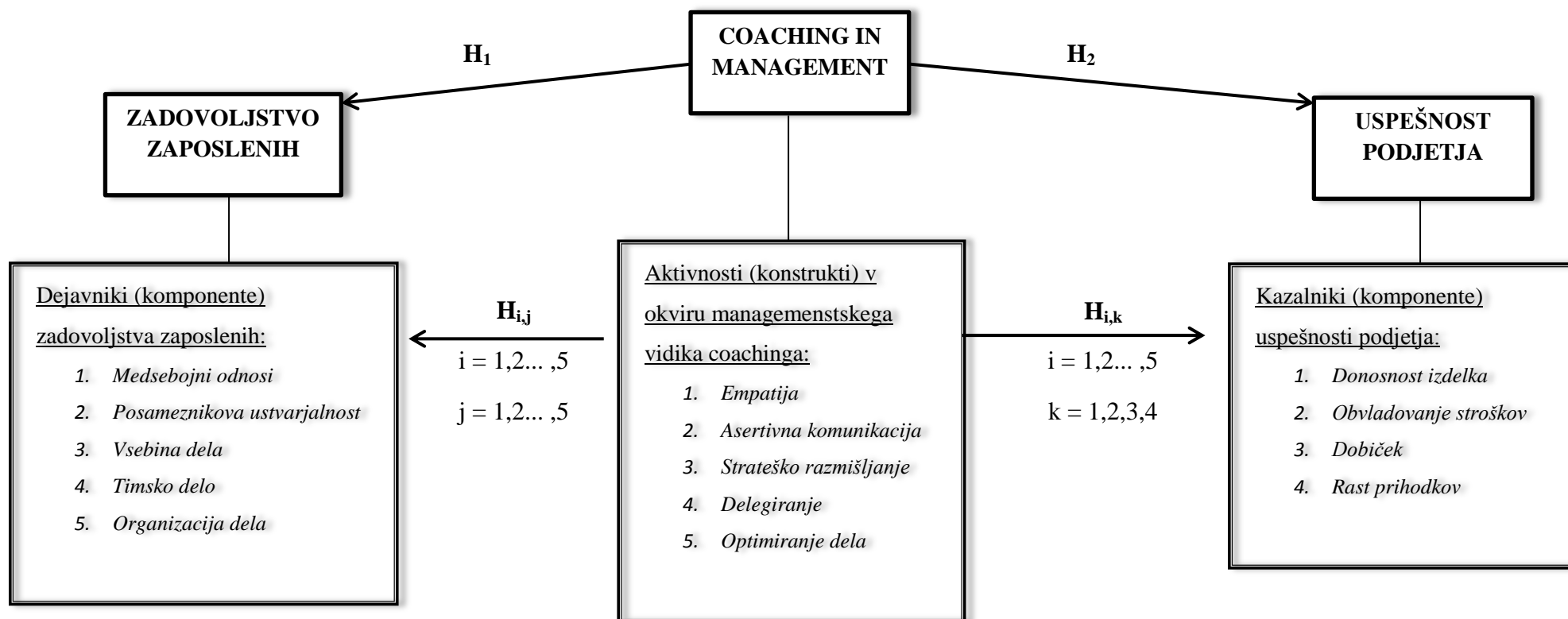
Slika 11: Podroben večdimenzionalen managementski model coachinga, kjer se preko aktivnosti coachinga kažejo vplivi na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja



Vir: Lasten



Slika 12: Managementski model coachinga – temelj raziskave doktorske disertacije



Vir: Lasten

### 7.2.2.1 Managementski model coachinga

V nadaljevanju podrobneje in jasneje predstavljamo Managementski model coachinga, ki je vsebinsko in metodološko izviren. Je temelj naše raziskave in je predstavljen na Sliki 12.

V podroben večdimenzionalen model coachinga (Slika 11) smo vključili enajst aktivnosti coachinga: (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) sposobnost odločanja, (iv) strateško razmišljanje, (v) delegiranje, (vi) optimiranje dela, (vii) širjenje perspektive, (viii) obvladovanje konfliktov, (ix) učinkovito vodenje sestankov, (x) izboljšanje javnih nastopov, (xi) povečanje zaveze zaposlenih v podjetju. Vpliv aktivnosti coachinga pa smo v osrednjem managementskem modelu coachinga v tej raziskavi merili s petimi aktivnostmi (Slika 12): (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) strateško razmišljanje, (iv) delegiranje in (v) optimiranje dela, za katere sklepamo, da so ključne aktivnosti coachinga, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z vidika managementa.

V tem managementskem modelu coachinga smo preverili, kateri posamezni konstrukti v okviru coachinga (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) strateško razmišljanje, (iv) delegiranje in (v) optimiranje dela, imajo vpliv na konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in konstrukt uspešnost podjetja kot tudi na posamezne komponente konstrukta zadovoljstva zaposlenih in posamezne komponente konstrukta uspešnosti podjetja.

V nadaljevanju posamezne konstrukte v okviru coachinga in njihov vpliv na komponente → oziroma spremenljivke (zadovoljstva zaposlenih in uspešnost podjetja) podrobneje predstavljamo.

Posamezni konstrukti v okviru coachinga, ki smo jih vključili v osrednji managementski model doktorske raziskave, so:

(i) **EMPATIJA** je konstrukt, za katerega preverjamo, ali ima vpliv na:

1. konstrukt zadovoljstvo zaposlenih,
2. konstrukt uspešnost podjetja,
3. posamezne komponente zadovoljstva zaposlenih in
4. posamezne komponente uspešnosti podjetja.

Merili smo naslednje komponente konstrukta empatija:

1. obvladovanje čustev drugih,
2. zagovarjanje svojih stališč,
3. vplivanje na druge brez pritiskanja,
4. pomaganje drugim,
5. zmožnost prepoznavanja svojih in tujih čustev.

(ii) **ASERTIVNA KOMUNIKACIJA** je konstrukt, za katerega preverjamo, ali ima vpliv na:

1. konstrukt zadovoljstvo zaposlenih,
2. konstrukt uspešnost podjetja,
3. posamezne komponente zadovoljstva zaposlenih in
4. posamezne komponente uspešnosti podjetja.

Merili smo naslednje komponente konstrukta asertivna komunikacija:

1. zmožnost prilagoditve načina komuniciranja drugim in različnim situacijam,
2. zmožnost pozornega poslušanja drugih in razumevanje sporočenega,
3. sposobnost diplomatskega izražanja v napetih situacijah,
4. pozornost na neverbalno komunikacijo
5. zmožnost reči "ne",,
6. jasna in razumljiva komunikacija,
7. poznavanje osnovnih pravil lobiranja.

**(iii) STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE** je konstrukt, za katerega preverjamo, ali ima vpliv na:

1. konstrukt zadovoljstvo zaposlenih,
2. konstrukt uspešnost podjetja,
3. posamezne komponente zadovoljstva zaposlenih in
4. posamezne komponente uspešnosti podjetja.

Merili smo naslednje komponente konstrukta strateškega razmišljanje:

1. znanje prenašanja ugotovitev analiz trga,
2. znanje predvidevanj potreb po različnih virih informacij,
3. samostojnost pri delanju zaključkov,
4. z znanjem želje spremeniti v realne cilje,
5. z znanjem opredeliti potrebne korake dela,
6. zmožnost priprave poslovnih načrtov,
7. zanimanje za vzročno posledične povezave.

**(iv) DELEGIRANJE** je konstrukt, za katerega preverjamo, ali ima vpliv na:

1. konstrukt zadovoljstvo zaposlenih,
2. konstrukt uspešnost podjetja,
3. posamezne komponente zadovoljstva zaposlenih in
4. posamezne komponente uspešnosti podjetja.

Merili smo naslednje komponente konstrukta delegiranje:

1. znanje enakomernega delegiranja nalog,
2. dovolj informacij ob predajanju nalog,
3. informiranost o spremembah in novostih v podjetju,
4. preveritev izvedene delegirane naloge.

(v) **OPTIMIRANJE DELA** je konstrukt, za katerega preverjamo, ali ima vpliv na:

1. konstrukt zadovoljstvo zaposlenih,
2. konstrukt uspešnost podjetja,
3. posamezne komponente zadovoljstva zaposlenih in
4. posamezne komponente uspešnosti podjetja.

Merili smo naslednje komponente konstrukta optimiranje dela:

1. poenostavitev procesa dela,
2. znanje pri razdeljevanju odgovornosti glede na sposobnosti posameznika,
3. znanje za pravilno izbiro delovnih orodij,
4. pravilna izbira primernih izvajalcev.

V podroben večdimenzionalen model coachinga (Slika 11) smo tudi vključili štirinajst dejavnikov (vsebina dela, posameznikova ustvarjalnost, plača, dodatki in ugodnosti, organizacija dela, timsko delo, delovne razmere, samostojnost pri delu, stalnost in varnost zaposlitve ter varnost pri delu, medsebojni odnosi, možnost za usposabljanje in izobraževanje, udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja, komuniciranje, osebnost, družbeni vplivi), ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih pa smo v osrednjem managementskem modelu coachinga doktorske raziskve (Slika 12) merili s petimi dejavniki: (i) posameznikova ustvarjalnost, (ii) organizacija dela, (iii) timsko delo, (iv) vsebina dela in (v) medsebojni odnosi, za katere sklepamo, da so ključni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa.

V tem managementskem modelu coachinga smo preverili, ali na:

1. **VSEBINO DELA,**
2. **POSAMEZNIKOVO USTVARJALNOST,**
3. **ORGANIZACIJO DELA,**
4. **TIMSKO DELO** in
5. **MEDSEBOJNE ODNOSE** vplivajo posamezni konstrukti (empatija, asertivna komunikacija, strateško razmišljanje, delegiranje in optimiranje dela) v okviru coachinga.

Prav tako smo v podroben večdimenzionalen model coachinga (Slika 11) vključili sedem kazalnikov (obvladovanje stroškov, donosnost izdelka, dobiček in rast prihodkov, zadovoljstvo in ohranjanje ter pridobivanje strank, zadovoljstvo in ohranjanje ter produktivnost zaposlenih) uspešnosti podjetja. Uspešnost podjetja pa smo v osrednjem managementskem modelu coachinga doktorske disertacije (Slika 12) merili s štirimi kazalniki: (i) obvladovanje stroškov, (ii) donosnost izdelka, (iii) dobiček in (iv) rast prihodkov, za katere sklepamo, da so ključni kazalniki uspešnosti poslovanja z vidika managementa.

V tem managementskem modelu coachinga (Slika 12) smo preverili, ali na:

1. **OBVLADOVANJE STROŠKOV,**
2. **DOBIČEK,**
3. **DONOSNOST IZDELKA** in

4. **RAST PRIHODKOV** vplivajo posamezni konstrukti (empatija, asertivna komunikacija, strateško razmišljanje, delegiranje in optimiranje dela) v okviru coachinga.

Z managementskim regresijskim modelom coachinga (Slika 12), ki smo ga oblikovali, je možno ugotoviti, kakšne so povezave med: (i) konstrukti v okviru coachinga in konstruktom zadovoljstvo zaposlenih, (ii) konstrukti v okviru coachinga in konstruktom uspešnost podjetja ter (iii) konstrukti v okviru coachinga in posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih in (iv) konstrukti v okviru coachinga in posameznimi komponentami uspešnosti podjetja. Kombinacije med posameznimi komponentami so povedale, kakšna je sopovezanost med coachingom in zadovoljstvom zaposlenih ter coachingom in uspešnostjo podjetja z vidika managementa. V managementskem modelu coachinga doktorske disertacije, ki smo ga oblikovali, nismo raziskovali povezav med osnovnima konstrukta zadovoljstvo zaposlenih in uspešnostjo podjetja, ter povezav med posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih in uspešnostjo podjetja, predvsem zato, ker je na to temo opravljenih mnogo raziskav (npr. Porter in Steers 1973; Brayfield in Rothe 1951; Cammann in drugi 1983; Weiss in drugi 1967; Smith in drugi 1969; Ironson in drugi 1989; Taylor in Bowers 1974; Quinn in Shepard 1974; Schriesheim in Tsui 1980; Warr, Cook in Wall 1979; Heneman in Schwab 1985, Boles in drugi 2007, Lund 2003, ter mnogih drugih, ki smo jih omenili v poglavju 7.1), ki potrjujejo, da sta zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja v pozitivni korelaciji. S pomočjo managementskega modela coachinga doktorska disertacija ponuja pomembne ugotovitve o vplivu aktivnosti coachinga ter z njim povezanih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in na uspešnost podjetja z vidika managementa. Managerjem ponuja rezultate, s katerimi si lahko pomagajo do lažjega razumevanja, kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in kje so potrebne spremembe, izboljšave, preko katerih lahko prav tako pomembno vplivajo na uspešnost podjetja. Kajti managementski model coachinga te doktorske disertacije je zgrajen na podlagi spoznanj (i) dveh empiričnih raziskav (ena na vzorcu managerjev, druga na vzorcu zaposlenih) in (ii) teoretičnih spoznanj s področja coachinga z vidika managementa, zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja. Model vsebuje smernice, kako doseči želene rezultate in kako skrbeti za razvoj, ki je potreben, da je podjetje uspešno.

Veljavnost managementskega modela coachinga, s katerim je prikazan celovit vpliv aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z vidika managementa, smo preverili z empirično raziskavo. Kot merski instrument za preveritev veljavnosti in ustreznosti našega modela coachinga smo uporabili dva vprašalnika (enega za managerje, enega za zaposlene). Prav tako smo s pomočjo empirične raziskave, ki jo podrobneje predstavljamo v poglavju 8 doktorske disertacije, potrdili povezave med coachingom, zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja.

#### **7.2.2.2 Vpliv aktivnosti managementskega modela coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja**

Povezave med komponentami managementskega modela coachinga (Slika 12), smo preverili z dvema osnovnima hipotezama ( $H_1$  in  $H_2$ ) in  $H_{i,j}$  ter  $H_{i,k}$  ( $i = 1, 2, \dots, 5$ ;  $j = 1, 2, \dots, 5$ ;  $k = 1, 2, 3, 4$ ) pomožnimi hipotezami.

Zastavljene hipoteze, katere so temelj za merjenje vpliva aktivnosti managementskega modela coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja, smo preverjali z regresijsko analizo na ravni konstruktov ter na ravni posameznih njihovih komponent. Potek preveritve hipotez smo podrobneje predstavili v empiričnem delu disertacije.

Če povzamemo, smo se v managementskem modelu coachinga omejili na povezave vpliva aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja ter na povezave vpliva aktivnosti coachinga na dejavnike zadovoljstva zaposlenih in kazalnike uspešnosti podjetja. Če zapišemo drugače, smo na podlagi petih konstruktov v okviru coachinga preverili njihov vpliv na en konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in en konstrukt uspešnost podjetja. Sledila pa še je analiza vpliva petih konstruktov v okviru coachinga s petimi komponentami konstrukta zadovoljstva zaposlenih in s štirimi komponentami konstrukta uspešnosti podjetja.

S tem modelom bo management lahko uporabljal nove kriterije uspešnosti poslovanja, ki so bili do sedaj praviloma "skriti" in po našem prepričanju predstavljajo še neizkoriščen potencial za povečevanje dodane vrednosti v poslovanju podjetja.

### 7.3 Povzetek ugotovitev

Če strnemo poglavje v nekaj alinej, lahko zapišemo:

1. Prikazali smo značilnosti raziskav, ki so proučile celotno verigo povezanosti med coachingom, zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja ter so nam skupaj s predstavljenimi literaturo, podajale osnovo za izhodišče in zasnovo managementskega modela coachinga.
2. Zasnovan managementski model coachinga ponuja odgovor na temeljno vprašanje doktorske disertacije ter predstavlja smernice slovenskim managerjem, ki so ključne za zadovoljstvo zaposlenih in uspeh podjetja.
3. Vpliv aktivnosti coachinga smo v zasnovanem managementskem modelu coachinga merili s petimi aktivnostmi: (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) strateško razmišljanje, (iv) delegiranje in (v) optimiranje dela, za katere sklepamo, da so ključne aktivnosti coachinga, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z vidika managementa.
4. Zadovoljstvo zaposlenih smo v managementskem modelu coachinga merili s petimi dejavniki: (i) posameznikova ustvarjalnost, (ii) organizacija dela, (iii) timsko delo, (iv) vsebina dela in (v) medsebojni odnosi, za katere sklepamo, da so ključni dejavniki zadovoljstva zaposlenih.
5. Uspešnost poslovanja pa smo v managementskem modelu coachinga merili s štirimi kazalniki: (i) obvladovanje stroškov, (ii) donosnost izdelka, (iii) dobiček in (iv) rast prihodkov, za katere prav tako sklepamo, da so ključni kazalniki uspešnosti poslovanja.
6. Z managementskim modelom coachinga, ki smo ga oblikovali, je možno ugotovili, kakšne so povezave med: (i) konstrukti v okviru coachinga in konstruktom zadovoljstvo zaposlenih, (ii) konstrukti v okviru coachinga in konstruktom uspešnost podjetja ter (iii) konstrukti v okviru coachinga in posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih in (iv) konstrukti v okviru coachinga in posameznimi komponentami uspešnosti podjetja.
7. Povezave med konstrukti in komponentami managementskega regresijskega modela coachinga, smo preverili z dvema osnovnima hipotezama ( $H_1$  in  $H_2$ ) in  $H_{i,j}$  ter  $H_{i,k}$  ( $i = 1, 2, \dots, 5$ ;  $j = 1, 2, \dots, 5$ ;  $k = 1, 2, 3, 4$ ) pomožnimi hipotezami.

Namen empiričnega dela disertacije je, da na podlagi managementskega modela coachinga ugotovimo in podamo smernice, kako od svojih zaposlenih dobiti najboljše rezultate in prispevati k temu, da bo način vodenja imel za posledico večjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih, bolj učinkovite managerje ter večji uspeh in učinek podjetja.

Zato v nadaljevanju iz teoretičnega dela prehajamo v empirični del disertacije, kjer smo managementski model coachinga in povezave med konstrukti in njihovimi komponentami preverili na podlagi kvantitativne raziskave.

## II EMPIRIČNI DEL

### 8 EMPIRIČNA PREVERITEV MANAGEMENTSKEGA MODELA COACHINGA IN VPLIVA NJEGOVIH AKTIVNOSTI NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN USPEŠNOST PODJETJA

Poglobljenemu proučevanju literature o coachingu, zadovoljstvu zaposlenih, uspešnosti podjetja ter njihovi medsebojni povezanosti in vplivnosti z vidika managementa sledi empirična raziskava managementskega vidika vplivanja aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja na vzorcu slovenskih podjetij.

Poglavji 8 in 9 namenjamo empiričnemu preverjanju managementskih modelov coachinga in hipotez, ki smo jih opredelili v okviru našega raziskovanja. Na empiričnem izhodišču smo kot temeljno podlago zasnovali merska instrumenta (za managerje in zaposlene) in vzorec podjetij v Sloveniji z več kot desetimi zaposlenimi. Raziskovanje v empiričnem delu doktorske disertacije temelji na prej predstavljenih teoretičnih spoznanjih, metodologiji raziskovanja, kakor tudi na managementskem modelu, ki smo ga predstavili v poglavju 7, ter na tezi, dveh osnovnih hipotezah in podhipotezah  $H_{i,j}$  ter  $H_{i,k}$  ( $i = 1, 2, \dots, 5$ ;  $j = 1, 2, \dots, 5$ ;  $k = 1, 2, 3, 4$ ), ki izhajajo iz ciljev raziskovanja.

Ker je namen, da predstavimo kakovostne izsledke empiričnih raziskav, na začetku poglavja najprej osvetljujemo cilje empiričnega dela naše disertacije, temeljno tezo, dve osnovni hipotezi in podhipoteze  $H_{i,j}$  ter  $H_{i,k}$  ( $i = 1, 2, \dots, 5$ ;  $j = 1, 2, \dots, 5$ ;  $k = 1, 2, 3, 4$ ), s pomočjo katerih bomo tezo doktorske disertacije dokazali. V nadaljevanju predstavljamo potek raziskave in uporabljene raziskovalne metode. Opredeljujemo tudi temeljne konstrukte. Na temelju spoznanj poglobljenega proučevanja literature ter že znanih vprašalnikov in merskih lestvic sledita dve kvantitativni raziskavi:

1. kvantitativna raziskava na vzorcu managerjev, ki so coachi v svojem podjetju,
2. kvantitativna raziskava na vzorcu zaposlenih.

#### 8.1 Cilji raziskave

Temeljni cilj doktorske disertacije je dokončno oblikovati managementski model coachinga, na temelju odgovorov managerjev, ki so v svojem podjetju coachi in zaposlenih, katera sta po našem mnenju vira uspešnosti podjetja. Zraven teoretičnih ciljev, ki so podrobneje predstavljeni v podpoglavju 1.2.1, so za našo raziskavo pomembni prav tako empirični cilji. In sicer naslednji:

1. definirati aktivnosti, na podlagi katerih bomo merili vpliv coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja,
2. definirati dejavnike, na podlagi katerih bomo merili stopnjo zadovoljstva zaposlenih,
3. definirati kazalnike, na podlagi katerih bomo merili uspešnost podjetja,



4. na osnovi že obstoječe literature opredeliti najbolj prepoznavne in najpogostejše uporabljene vprašalnike in lestvice za merjenje vpliva aktivnosti coachinga, zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja,
5. analizirati vpliv aktivnosti coachinga na posamezne komponente (spremenljivke, dejavnike) zadovoljstva zaposlenih – s pomočjo terenske raziskave v izbranih storitvenih podjetjih z najmanj 10 zaposlenimi,
6. s terensko raziskavo v izbranih storitvenih podjetjih z najmanj 10 zaposlenimi preučiti vpliv aktivnosti coachinga na posamezne komponente (spremenljivke, kazalnike) uspešnosti podjetja,
7. na osnovi rezultatov predhodno navedenih raziskav in lastne raziskave preveriti naš managementski model na vzorcu slovenskih storitvenih podjetij in preveriti potencialni dodatni učinek na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z uporabo managementskega modela coachinga in aktivnosti, ki jih zajema model,
8. predstaviti rezultate preverjanja dveh osnovnih in  $H_{i,j}$  ter  $H_{i,k}$  pomožnih hipotez.

## 8.2 Temeljna teza doktorske disertacije, hipotezi in pomožne hipoteze

Kot smo že omenili na začetku teoretičnega dela doktorske disertacije, se tema doktorske naloge nanaša na upravljanje človeških virov. S pomočjo literature omenjenega področja in njenega sintetiziranja v nova spoznanja ter na podlagi empirične raziskave smo odgovarjali na temeljno raziskovalno vprašanje: ***Kakšen je potencialni dodatni učinek na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z uporabo managementskega modela coachinga in aktivnosti, ki jih zajema model?***

### Temeljna teza

**Temeljna teza predlagane doktorske disertacije, ki izhaja iz temeljnega raziskovalnega vprašanja, se glasi takole:**

**T:** Podjetja lahko ob primerni pozornosti, ki jo namenijo izvajanju komponent managementskega modela coachinga, dosegajo pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih ter na uspešnost podjetja.

Za dokazovanje temeljne teze smo testirali naslednji dve osnovni hipotezi:

**$H_1$ :** Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

**$H_2$ :** Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

Preverili pa smo tudi povezavo med konstrukti coachinga in posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja, in sicer:

**$H_{i,j}$**  – izvajanje  $i$ -te aktivnosti managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na  $j$ -ti dejavnik zadovoljstva zaposlenih.

**$H_{i,k}$**  – izvajanje  $i$ -te aktivnosti managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na  $k$ -ti kazalnik uspešnosti podjetja.

$i = 1, 2, \dots, 5$ ;  $j = 1, 2, \dots, 5$ ;  $k = 1, 2, 3, 4$

Za lažje razumevanje hipotez smo že v Sliki 12 (podpoglavje 7.2.2), ki predstavlja managementski model coachinga – temelj raziskave doktorske disertacije, vnesli osnovne povezave. Ker smo modelu namenili v poglavju 7 veliko pozornosti, ga na tem mestu ne bomo ponovno predstavljali.

Na tem mestu pa izpisujemo vse hipoteze  $H_{i,k}$  ( $i = 1, 2, \dots, 5$ ;  $k = 1, 2, 3, 4$ ), ki jih testiramo za preverjanje osnovnih dveh hipotez ter posledično tudi za preverjanje temeljne teze. Na tem mestu že ločujemo, katere pomožne hipoteze (povezave) smo preverjali na vzorcu managerjev in katere pomožne hipoteze (povezave) smo preverjali na vzorcu zaposlenih. V nadaljevanju (v poglavju 9, v podpoglavju 9.3, smo povezave tudi smiselno slikovno predstavili.

*Na temelju vzorca managerjev smo preverjali naslednje hipoteze:*

**H<sub>1</sub>: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na zadovoljstvo managerjev.**

H<sub>11</sub>: Empatija pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.

H<sub>21</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.

H<sub>31</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.

H<sub>41</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.

H<sub>51</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.

(i–ti konstrukt coachinga vpliva na splošno zadovoljstvo zaposlenih – managerjev)

**H<sub>2</sub>: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.**

H<sub>12</sub>: Empatija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

H<sub>22</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

H<sub>32</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

H<sub>42</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

H<sub>52</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

(i–ti konstrukt coachinga vpliva na uspešnost podjetja)

H<sub>11a</sub>: Empatija pozitivno vpliva na donosnost izdelka.

H<sub>12b</sub>: Empatija pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.

H<sub>13c</sub>: Empatija pozitivno vpliva na dobiček.

H<sub>14d</sub>: Empatija pozitivno vpliva na rast prihodkov.

(1. konstrukt coachinga – empatija vpliva na posamezno komponento uspešnosti podjetja.)

H<sub>21a</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na donosnost izdelka.

H<sub>22b</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.

H<sub>23c</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na dobiček.

H<sub>24d</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na rast prihodkov.

(2. konstrukt coachinga – asertivna komunikacija vpliva na posamezno komponento uspešnosti podjetja.)

- H<sub>31a</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na donosnost izdelka.  
H<sub>32b</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.  
H<sub>33c</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na dobiček.  
H<sub>34d</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na rast prihodkov.

(3. konstrukt coachinga – strateško razmišljanje vpliva na posamezno komponento uspešnosti podjetja.)

- H<sub>41a</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na donosnost izdelka.  
H<sub>42b</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.  
H<sub>43c</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na dobiček.  
H<sub>44d</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na rast prihodkov.

(4. konstrukt coachinga – delegiranje vpliva na posamezno komponento uspešnosti podjetja.)

- H<sub>51a</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na donosnost izdelka.  
H<sub>52b</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.  
H<sub>53c</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na dobiček.  
H<sub>54d</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na rast prihodkov.

(5. konstrukt coachinga – optimiranje dela vpliva na posamezno komponento uspešnosti podjetja.)

Iz zapisanih hipotez je razvidno, da smo na temelju vzorca managerjev preverjali povezave med: (i) konstrukti coachinga in splošnim zadovoljstvom zaposlenih ( $H_{11} \rightarrow H_{51}$ ), (ii) konstrukti coachinga in konstruktom uspešnost podjetja ( $H_{12} \rightarrow H_{52}$ ) in (iii) konstrukti coachinga in posameznimi komponentami uspešnosti podjetja ( $H_{11a} \rightarrow H_{54d}$ ).

*Na temelju vzorca zaposlenih smo preverjali naslednje hipoteze:*

**H<sub>1</sub>: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.**

- H<sub>11</sub>: Empatija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.  
H<sub>21</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.  
H<sub>31</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.  
H<sub>41</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.  
H<sub>51</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

(i–ti konstrukt coachinga vpliva na zadovoljstvo zaposlenih)

- H<sub>11a</sub>: Empatija pozitivno vpliva na medsebojne odnose.  
H<sub>12b</sub>: Empatija pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.  
H<sub>13c</sub>: Empatija pozitivno vpliva na vsebino dela.  
H<sub>14d</sub>: Empatija pozitivno vpliva na timsko delo.  
H<sub>15e</sub>: Empatija pozitivno vpliva na organizacijo dela.

(1. konstrukt coachinga – empatija vpliva na posamezno komponento zadovoljstvo zaposlenih.)

- H<sub>21a</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na medsebojne odnose.
- H<sub>22b</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.
- H<sub>23c</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na vsebino dela.
- H<sub>24d</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na timsko delo.
- H<sub>25e</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na organizacijo dela.

(2. konstrukt coachinga – asertivna komunikacija vpliva na posamezno komponento zadovoljstvo zaposlenih.)

- H<sub>31a</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na medsebojne odnose.
- H<sub>32b</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.
- H<sub>33c</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na vsebino dela.
- H<sub>34d</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na timsko delo.
- H<sub>35e</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na organizacijo dela.

(3. konstrukt coachinga – strateško razmišljanje vpliva na posamezno komponento zadovoljstvo zaposlenih.)

- H<sub>41a</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na medsebojne odnose.
- H<sub>42b</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.
- H<sub>43c</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na vsebino dela.
- H<sub>44d</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na timsko delo.
- H<sub>45e</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na organizacijo dela.

(4. konstrukt coachinga – delegiranje vpliva na posamezno komponento zadovoljstvo zaposlenih.)

- H<sub>51a</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na medsebojne odnose.
- H<sub>52b</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.
- H<sub>53c</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na vsebino dela.
- H<sub>54d</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na timsko delo.
- H<sub>55e</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na organizacijo dela.

(5. konstrukt coachinga – optimiranje dela vpliva na posamezno komponento zadovoljstvo zaposlenih.)

Iz zapisanih hipotez je razvidno, da smo na temelju vzorca zaposlenih preverjali naslednji povezavi med: (i) konstrukti coachinga in konstruktom zadovoljstvo zaposlenih ( $H_{11} \rightarrow H_{51}$ ) in (ii) konstrukti coachinga in posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih ( $H_{11a} \rightarrow H_{55e}$ ).

V podpoglavju 8.3 predstavljamo potek raziskave in uporabljene raziskovalne metode za preverjanje zastavljenih hipotez.

### **8.3 Potek raziskave in uporabljene raziskovalne metode**

Potek raziskave, ki ga predstavljamo v nadaljevanju, temelji na pridobljenih teoretičnih izhodiščih, ki smo jih podrobneje predstavili v teoretičnem delu doktorske disertacije. S tem smo si pridobili in zagotovili vsebinsko podlago za zasnovano managementskega modela coachinga in vpliva njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja. Potem smo zasnovali managementski model coachinga, nato, smo nadaljevali

s predhodno kvantitativno raziskavo. V predhodni raziskavi smo najprej analizirali in evalvirali že obstoječe merske lestvice posameznih konstruktov v okviru coachinga, konstrukta zadovoljstva zaposlenih in konstrukta uspešnost podjetja, kot tudi posamezne spremenljivke – komponente konstruktov zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja (dejavniki zadovoljstva zaposlenih in kazalci uspešnosti podjetja). Pri snovanju merskega instrumenta za vpliv aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja, kot tudi na komponente zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja, smo izhajali iz spoznanj avtorjev (Spector 1997; Gounaris 2006; Možina 1992; Cornelius in Hakel 1978; Porter in Steers 1973; Brayfield in Rothe 1951; Cammann in drugi 1983; Weiss in drugi 1967; Smith in drugi 1969; Ironson in drugi 1989; Taylor in Bowers 1974; Quinn in Shepard 1974; Schriesheim in Tsui 1980; Warr, Cook in Wall 1979; Heneman in Schwab 1985; Svetlik 1989). Prav tako smo izhajali iz informacij, ki smo jih pridobili s poglobljenim proučevanjem literature o coachingu, zadovoljstvu zaposlenih, uspešnosti podjetja in njihovi medsebojni povezanosti ter vplivnosti z vidika managementa.

Merjenje vpliva aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja je torej temeljilo na kombinaciji aktivnosti, dejavnikov in kazalcev z obstoječih lestvic iz znanstvene in strokovne literature. Končna merilna instrumenta smo sestavili iz konstruktov v okviru coachinga, konstrukta zadovoljstva zaposlenih, konstrukta uspešnost podjetja ter iz njihovih posameznih komponent in ene enodimenzionalne spremenljivke:

1. **Konstrukti v okviru coachinga** → empatija, strateško razmišljanje, asertivna komunikacija, delegiranje, optimiranje dela.
2. **Konstrukt zadovoljstvo zaposlenih.**
3. **Komponente konstrukta zadovoljstva zaposlenih** → vsebina dela, posameznikova ustvarjalnost, organizacija dela, timsko delo, medsebojni odnosi.
4. **Konstrukt uspešnost podjetja.**
5. **Komponente konstrukta uspešnost podjetja** → obvladovanje stroškov, donosnost izdelka, dobiček, rast prihodkov.
6. **Enodimenzionalna spremenljivka** → splošno zadovoljstvo.

Po oblikovanju dveh merilnih instrumentov smo preverili njuno vsebinsko veljavnost. Opredelili smo testni vzorec in izpeljali testiranje merilnih instrumentov ter ocenjevanje dimenzionalnosti, zanesljivosti, diskriminantne in konvergentne veljavnosti obeh merilnih instrumentov. Tako v predhodni kot tudi v zaključni stopnji raziskave je bil cilj ugotoviti dimenzionalnost, zato smo na podlagi mnenj Gerbinga in Andersona (1988, str. 187–190) izpeljali eksploratorno faktorsko analizo – EFA (ang. *exploratory factor analysis*) in nato še konfirmatorno (potrjevalno) faktorsko analizo – CFA (ang. *confirmatory factor analysis*).

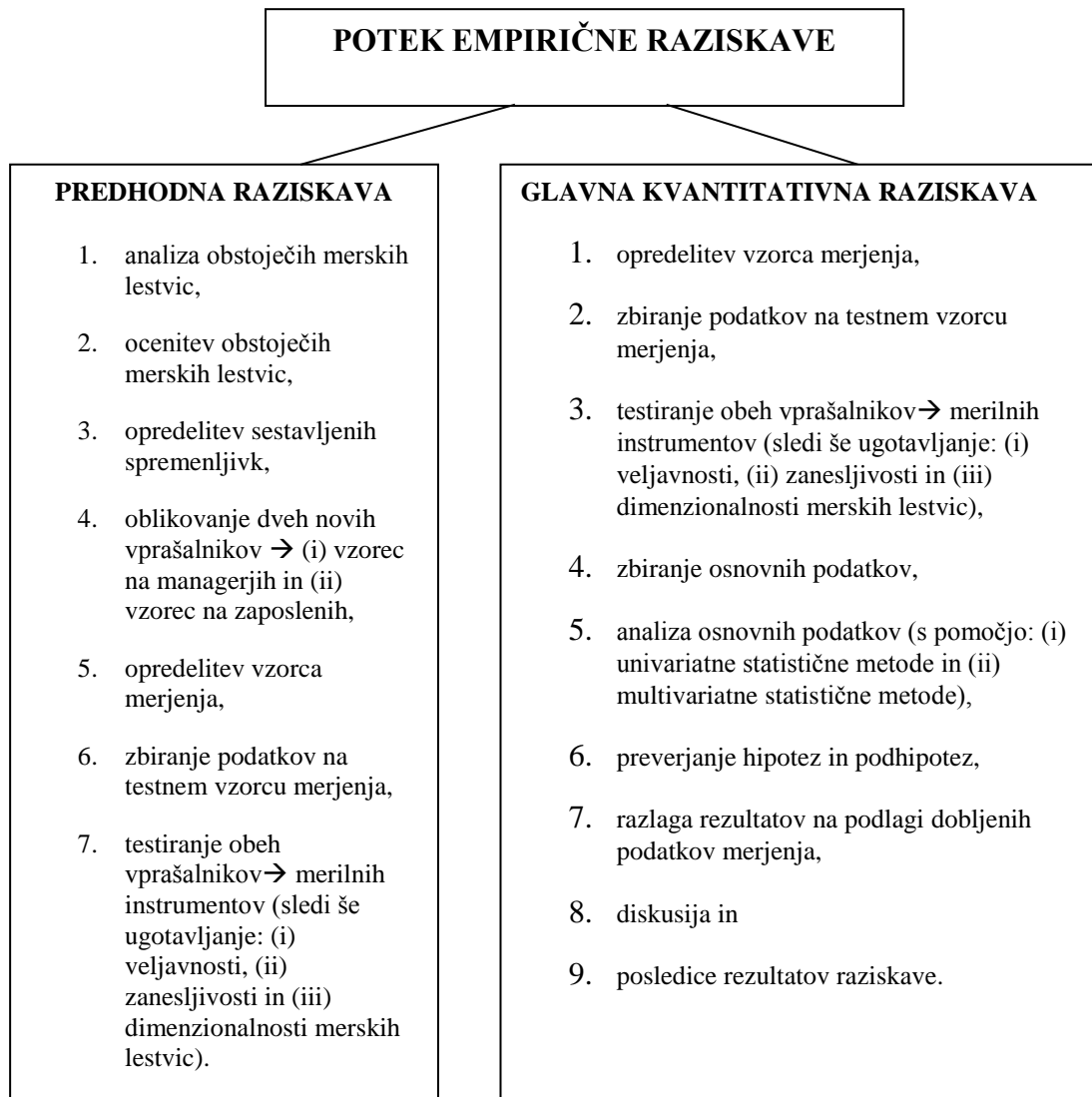
EFA je primerna za zmanjševanje velikega števila kazalnikov (aktivnosti, dejavnikov, kazalcev). Služila nam je za ugotavljanje dimenzionalnosti in konvergentne veljavnosti. Zanesljivost merjenja raziskave smo preverjali s koeficientom Cronbachova  $\alpha$  (Chronbach 1951, str. 297–334). Za preverjanje veljavnosti konstruktov smo zraven enorazsežnosti (ki je nujen, ne pa zadosten pogoj) preverjali tudi konvergentno, nomološko in diskriminantno veljavnost (Diamantopoulus in Siguaw 2000, str. 90). Za preverjanje konvergentne veljavnosti smo uporabili CFA posamičnih konstruktov (povprečje izločenih varianc). Za preverjanje diskriminantne veljavnosti smo prav tako uporabili CFA. Nomološko veljavnost (povezava konstruktov v okviru coachinga z

drugimi konstrukti (zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja), in povezava konstruktov v okviru coachinga s posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja), pa smo ugotavljali v okviru glavne empirične raziskave.

Glavna empirična raziskava je temeljila na merjenju v določenem časovnem intervalu (začetek februarja 2014 do konca marca 2014) in je bila presečna študija. Na začetku smo preko elektronskega spraševanja na opredeljenem vzorcu zbrali podatke, ki smo jih obdelali s programi: (i) SPSS 21.0 (osnovne analize in EFA ter OLS regresija → preverjanje hipotez), (ii) AMOS 20.0 (CFA) in (iii) programom Excel 2010 (osnovne analize). V glavni empirični raziskavi prevladujejo univariatne in multivariatne metode obdelave podatkov. Tako je univariatni analizi podatkov oziroma analizi deskriptivne statistike za coaching, zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja sledilo sestavljanje posameznih komponent in njihovih spremenljivk v konstrukte. V nadaljevanju smo se posvetili preverjanju hipotez v managementskem modelu coachinga. Hipoteze smo preverjali z regresijsko analizo na ravni konstruktov ter na ravni posameznih njihovih komponent. Temeljne konstrukte (konstrukti v okviru coachinga z vidika managementa, zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja) smo torej najprej opredelili z več spremenljivkami – komponentami, ki smo jih nato preoblikovali v večdimenzionalno spremenljivko s faktorjsko analizo, s pomočjo katere smo oblikovali enega ali dva faktorja. Na podlagi tega smo ugotavljali, ali aktivnosti coachinga vplivajo na zadovoljstvo in ali aktivnosti coachinga vplivajo na uspešnost podjetja – oboje smo preverili s pomočjo regresijske analize. V naslednjem koraku pa smo preverili še povezave med posameznimi konstrukti v okviru coachinga in posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih ter med posameznimi konstrukti v okviru coachinga in posameznimi komponentami uspešnosti podjetja. Kot smo že zapisali, smo se v tem zadnjem delu omejili le na vpliv posameznega konstrukta coachinga na izbrano komponento zadovoljstva zaposlenih in izbrano komponento uspešnosti podjetja in ne obojestransko.

V Sliki 13 grafično predstavljamo potek empirične raziskave, ki smo ga pravkar opisali, nato pa v podpoglavju 8.4 opredeljujemo temeljne konstrukte raziskave.

Slika 13: Potek empirične raziskave



Vir: Lasten

## 8.4 Opredelitev temeljnih konstruktov

V nadaljevanju predstavljamo posamezne temeljne konstrukte, ki smo jih v okviru empirične raziskave doktorske disertacije merili v obliki sestavljenih spremenljivk.

### Opredelitev konstruktov v okviru coachinga z vidika managementa

V poglavju 2, 3 in 4 smo coaching opredelili kot metodo, ki bo zagotovila podporo in priložnost za svetovanje managerjev – coachov vsakemu posameznemu zaposlenemu kot tudi celotnemu timu zaposlenih z namenom, da bi se vsak posamezni zaposleni kot celotni tim zavedali načina, kako izboljšati uspešnost svojega posla in dvig zadovoljstva na delovnem mestu. Zaradi potreb empirične raziskave doktorske disertacije je coaching sestavljen iz naslednjih petih konstruktov:

1. empatija,

2. asertivna komunikacija,
3. strateško razmišljanje,
4. delegiranje in
5. optimiranje dela.

### **Opredelitev konstrukta zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa**

V poglavju 5 smo podrobneje predstavili konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in njegove dejavnosti, ki vplivajo na večje osebno in delovno zadovoljstvo. Konstrukt zadovoljstvo zaposlenih temelji na raziskovanjih številnih avtorjev (George in Jones, 1996; Hollenbeck in Wright, 1994; Možina, 2001; Zupan, 2001; Cahill, 1996; Maister, 2003; McFlarin, 2004; Oakley, 2004; Sirota, Mischkind in Meltzer, 2005; Škerlavaj in drugi, 2007; Topolosky, 2000; Pohlmann, 1999; Oswald in Warr, 1996; Desmarais, 2005; Parent–Thirion in drugi, 2007; SiOK, 2006; Lawler, 1994; Herzberg, 1990; Svetlik, 1989; Buessing, 1998; Možina in drugi, 2002). V okviru empirične raziskave doktorske disertacije smo konstrukt zadovoljstvo zaposlenih sestavili iz naslednjih petih spremenljivk – komponent:

1. posameznikova ustvarjalnost,
2. organizacija dela,
3. timsko delo,
4. vsebina dela in
5. medsebojni odnosi.

### **Opredelitev konstrukta uspešnosti podjetja z vidika managementa**

Konstrukt uspešnost podjetja smo podrobneje predstavili v poglavju 6. Uspešnost podjetja smo v empiričnem delu doktorske disertacije raziskovali s pomočjo subjektivne presoje managerjev, ki so coachi v svojem podjetju, glede uspešnosti njihovega podjetja. Obstajata dve vrsti kazalnikov uspešnosti poslovanja – finančni kazalniki in nefinančni kazalniki. Za potrebe empirične raziskave doktorske disertacije se osredotočamo na finančne kazalnike uspešnosti poslovanja. Razlog, zakaj tako, je izpostavljen prav v poglavju 6 in je ta, da so ti kazalniki, po našem mnenju, ključni kazalniki uspešnosti poslovanja z vidika managementa. Iz tega tudi izhaja, da je konstrukt uspešnost podjetja sestavljen iz naslednjih štirih spremenljivk – komponent:

1. obvladovanje stroškov,
2. donosnost izdelka,
3. dobiček in
4. rast prihodkov.

## **8.5 Predhodna raziskava**

V nadaljevanju predstavljamo potek predhodne raziskave. Na začetku je bilo potrebno preveriti vsebinsko veljavnost anketnih vprašalnikov, zato v podpoglavju 8.5.1 podrobneje predstavljamo izsledke preverjanja. Na podlagi dveh predhodnih kvantitativnih raziskav (managerji in zaposleni), smo dokončno oblikovali trditve, ki predstavljajo anketna vprašalnika za managerje in zaposlene ter jih predstavljamo v okviru podpoglavja 8.5.2.



### 8.5.1 Vsebinska veljavnost anketnega vprašalnika

Izredno pomembno je, da se potrdi vsebinska veljavnost (ang. *content validity ali face validity*) merskega instrumenta. Merski instrument predstavlja organizirano in urejeno ocenitev merskih lestvic in prikazuje, v kolikšnem obsegu lestvice dejansko predstavljajo konstrukte, ki jih želimo meriti (Malhotra in Birks 2003). Vsebinska veljavnost se navezuje na značilnosti, ki jih morajo imeti vse enote in instrumenti merjenja, da je rezultat merjenja izraz tega, kar raziskovalec želi dejansko meriti (Aaker, Kumar in Day 2001).

Aaker, Kumar in Day (2001) navajajo, da raziskovalci ugotavljajo vsebinsko veljavnost merskega instrumenta največkrat tako, da mersko lestvico predstavijo potencialnim anketirancem in strokovnjakom s področja, ki ga želijo izmeriti. V naši doktorski disertaciji smo vsebinsko veljavnost anketnega vprašalnika za managerje in zaposlene preverjali:

1. Na prvem nivoju → na podlagi teoretičnih spoznanj oblikovali merski instrument.
2. Na drugem nivoju → opredelili testni vzorec za oba merska instrumenta.
3. Na tretjem nivoju → anketirance (v našem primeru izbrane managerje in zaposlene) prosili, da so vprašalnik izpolnili. Prosili smo jih tudi, da naj označijo vprašanja, ki so po njihovem mnenju pomembna in pa tudi vprašanja, ki so po njihovem mnenju nerazumljiva. Na podlagi tega smo dobili odgovor glede relevantnosti in razumljivosti posameznih vprašanj. Anketni vprašalnik so tako managerji kot tudi zaposleni reševali pisno.
4. Na četrtem nivoju → smo ponovno testirali oba anketna vprašalnika s pomočjo dveh strokovnjakov, ki se ukvarjata s coachingom in sta mednarodna trenerja in coacha. Oba strokovnjaka sta bila vključena načrtno, saj sta na svojem področju vrhunska. Obema strokovnjakoma smo predstavili opredelitve posameznih konstruktov in spremenljivk/komponent. Prosili smo ju, da izločita tiste trditve, za katere menita, da so glede na predstavljeno razlago neustrezne.

S pomočjo teorije in že znanih merskih instrumentov smo pridobili podatke, na podlagi katerih smo lahko konsistentno zasnovali konstrukte, sestavljene spremenljivke/komponente in posamezne trditve.

### 8.5.2 Predhodna kvantitativna raziskava

#### **Predhodna kvantitativna raziskava, izvedena na temelju vprašalnika za managerje**

Izvedli smo predhodno kvantitativno raziskavo za managerje. Podatke smo pridobivali z metodo pisnega spraševanja na vzorcu managerjev, ki so se že udeležili šol coachinga in aktivnosti coachinga upoštevajo pri vodenju v podjetju. Anketirali smo 10 managerjev, z namenom natančne opredelitve trditev, s katerimi je optimalno in smiselno raziskovati našo problematiko. Izpolnjevanje vprašalnikov za managerje je trajalo približno 15 minut. Zbiranje podatkov je potekalo januarja 2014.

Analiza vsebinske veljavnosti vprašalnika je zajemala analizo vpliva aktivnosti coachinga na dejavnike zadovoljstva zaposlenih, kjer smo od 31 trditev uporabili 27 trditev. Prav tako je analiza vsebinske veljavnosti zajemala analizo vpliva aktivnosti coachinga na kazalnike uspešnosti poslovanja, kjer smo od 30 trditev uporabili 28 trditev. Končna verzija vprašalnika za managerje je sestavni del Priloge 4.

Razlogi za izločitev določenih trditev, so bili naslednji:

1. trditev je bila nerazumljiva → na nerazumljivost so nas opozorili anketiranci,
2. podvajanje z drugimi trditvami,
3. prezahtevnost trditve,
4. strokovnjaki so menili, da je trditev potrebno izpustiti,
5. trditev smo izpustili zaradi tega, ker bi lahko povzročalo škodo diskriminantni veljavnosti med posameznimi osnovnimi konstrukti.

### **Predhodna kvantitativna raziskava, izvedena na temelju vprašalnika za zaposlene**

Sledila je tudi predhodna kvantitativna raziskava, kjer smo podatke zbirali z metodo pisnega spraševanja na vzorcu referentov na bančnih okencih bank iz Slovenije<sup>16</sup>, na temelju vprašalnika, ki smo ga pripravili za pridobivanje podatkov od zaposlenih.

Anketirali smo 48 zaposlenih bančnih referentov na okencu iz osemnajstih poslovalnic bank iz Slovenije. Izpolnjevanje vprašalnikov za zaposlene je trajalo približno 12 minut. Zbiranje podatkov pri bančnih referentih je potekalo od sredine januarja 2014 do začetka februarja 2014.

S predhodno kvantitativno analizo smo prišli do zaključkov o tem, s katerimi trditvami in v kolikšni meri lahko zaokrožimo problematiko vplivanja aktivnosti coachinga na dejavnike zadovoljstva zaposlenih. Želeli smo priti do spoznanja, ali so anketiranci razumeli posamezne konstrukte in njihove komponente. Od bančnih referentov smo dobili pomembne informacije v povezavi s konstruktom asertivna komunikacija, ki smo ga napisali razumljiveje, prav tako pa smo zmanjšali število trditev iz 9 trditev na 7 trditev.

Po tem, ko smo testirali vsebinsko veljavnost ter zanesljivost in dimenzionalnost, smo lahko oblikovali končno verzijo vprašalnika za zaposlene, ki je sestavni del Priloge 5. Pri vprašalniku za zaposlene smo izločili samo tri trditve. Tako smo v okviru konstruktov coachinga pri naslednjih dveh konstruktih:

1. asertivna komunikacija → z začetnih 9 trditev reducirali na 7 trditev in
2. delegiranje → z začetnih 5 trditev reducirali na 4 trditve.

Druge konstrukte v okviru coachinga (torej empatija, strateško razmišljanje in optimiranje dela) in njihove komponente ter lestvice so ostale nespremenjene.

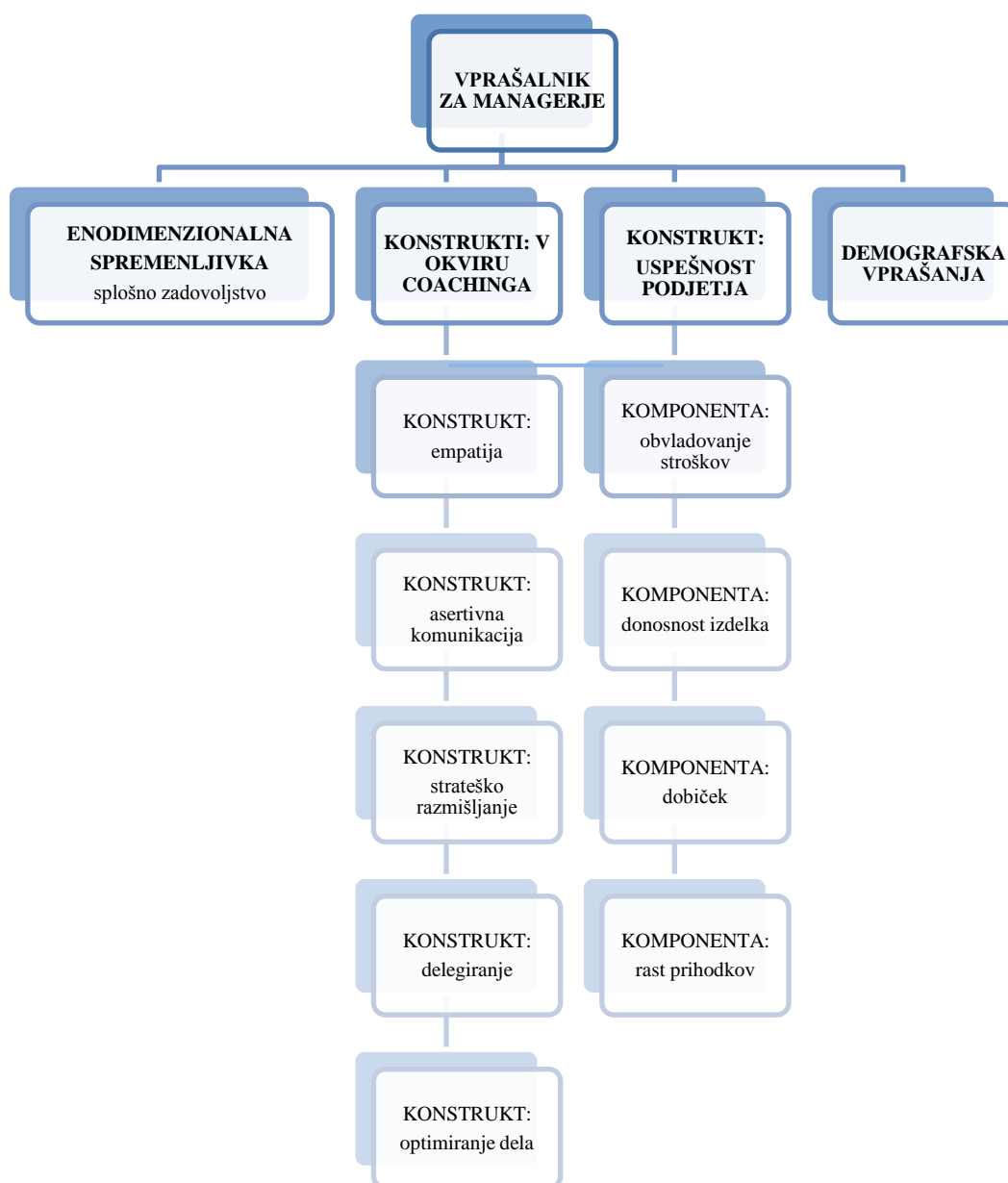
### **8.5.3 Končne trditve, ki sestavljajo anketna vprašalnika za managerje in zaposlene**

Pred predstavitvijo končnih trditev, ki sestavljajo tako vprašalnik za managerje kot tudi zaposlene, najprej v Sliki 14 predstavljamo shemo konstruktov in komponent, ki smo jih uporabili v vprašalniku za managerje. V Tabeli 4 nato predstavljamo število vprašanj, s katerimi smo merili konstrukte in komponente ter spremenljivke v merskem instrumentu za managerje in zaposlene.

---

<sup>16</sup> Nova Kreditna banka Maribor d.d., Abanka Vipava d.d., Banka Celje d.d. in Raiffeisen Banka d.d.

Slika 14: Shema konstrukтов in komponent – vprašalnik za managerje

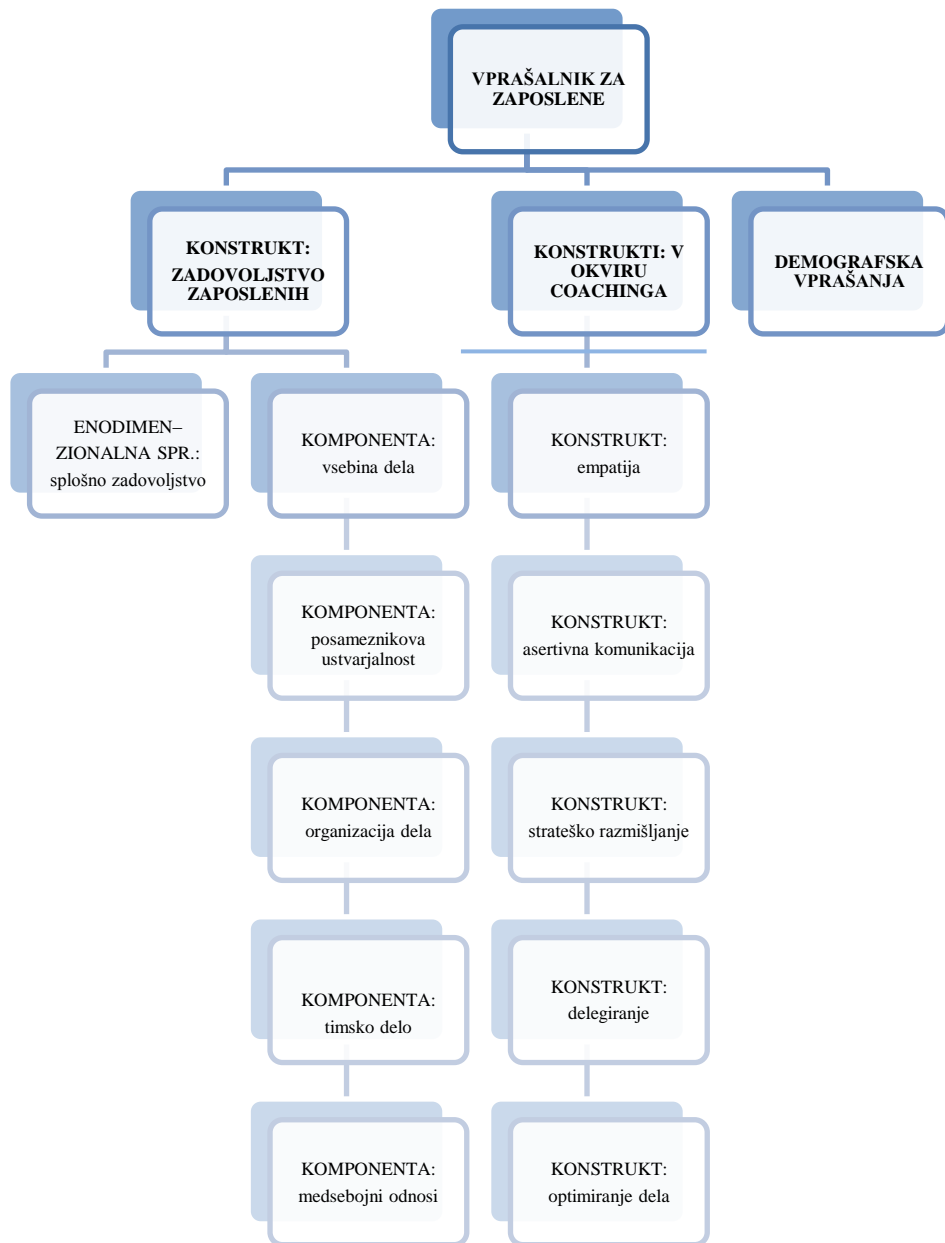


Vir: Lasten

Iz Slike 14 lahko razberemo, da vprašalnik za managerje temelji na petih ključnih konstruktih v okviru coachinga in enodimenzionalni spremenljivki za merjenje splošnega zadovoljstva zaposlenih ter konstruktuspešnost podjetja. Konstrukt zadovoljstvo zaposlenih smo merili na podlagi enodimenzionalne spremenljivke splošnega zadovoljstva managerjev. Konstrukt uspešnost podjetja pa smo merili na podlagi štirih komponent (obvladovanje stroškov, donosnost izdelka, dobiček in rast prihodkov), torej na podlagi štirih trditve, ki se dotikajo primerjave podjetja s konkurenco. Izhajali smo iz konstrukтов v okviru coachinga z vidika managementa in na njihovi podlagi opredelili vprašanja z več trditvami. Vprašanja predstavljajo komponente posameznih konstrukтов coachinga. Dodali smo tudi demografska vprašanja, ki so se navezovala na managerje.

V nadaljevanju v Sliki 15 predstavljamo shemo osnovnih konstruktov in komponent, ki smo jih uporabili v vprašalniku za zaposlene.

Slika 15: Shema osnovnih konstruktov – vprašalnik za zaposlene



Vir: Lasten

Iz Slike 15 lahko razberemo, da vprašalnik za zaposlene temelji na petih ključnih konstruktih v okviru coachinga in konstrukt u zadovoljstvo zaposlenih. Konstrukt zadovoljstvo zaposlenih smo merili na podlagi petih komponent (vsebina dela, posameznikova ustvarjalnost, organizacija dela, timsko delo in medsebojni odnosi), torej na podlagi pet trdit ev. Izhajali smo iz konstruktov v okviru coachinga z vidika managementa in na njihovi podlagi opredelili vprašanja z več trditvami. Vprašanja predstavljajo komponente posameznih konstruktov coachinga. Tudi tukaj smo na koncu vprašalnika dodali demografska vprašanja, ki so se navezovala na zaposlene.

V Tabeli 4 predstavljamo število vprašanj in trditev (komponente) za posamezne konstrukte v obeh vprašalnikih.

Tabela 4: Predstavitev števila vprašanj in trditev (komponent) za posamezne osnovne konstrukte

KONSTRUKT	KOMPONENTA/ SPREMENLJIVKA	ŠTEVILO TRDITEV
<b><u>VPRAŠALNIK ZA MANAGERJE</u></b>		
V OKVIRU COACHINGA:		
<b>EMPATIJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obvladovanje čustev drugih,</li> <li>• zagovarjanje svojih stališč,</li> <li>• vplivanje na druge brez pritiskanja,               <ul style="list-style-type: none"> <li>• pomaganje drugim,</li> </ul> </li> <li>• zmožnost prepoznavanja svojih in tujih čustev</li> </ul>	<b>5</b>
<b>ASERTIVNA KOMUNIKACIJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmožnost prilagoditve načina komuniciranja drugim in različnim situacijam,</li> <li>• zmožnost pozornega poslušanja drugih in razumevanje sporočenega,</li> <li>• sposobnost diplomatskega izražanja v napetih situacijah,</li> <li>• pozornost na neverbalno komunikacijo               <ul style="list-style-type: none"> <li>• zmožnost reči "ne",</li> </ul> </li> <li>• jasna in razumljiva komunikacija,</li> <li>• poznavanje osnovnih pravil lobiranja</li> </ul>	<b>7</b>
<b>STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• znanje prenašanja ugotovitev analiz trga,</li> <li>• znanje predvidevanj potreb po različnih virih informacij,               <ul style="list-style-type: none"> <li>• samostojnost pri delanju zaključkov,</li> <li>• z znanjem želje spremeniti v realne cilje,</li> <li>• z znanjem opredeliti potrebne korake dela,</li> <li>• zmožnost priprave poslovnih načrtov,</li> </ul> </li> <li>• zanimanje za vzročno posledične povezave</li> </ul>	<b>7</b>
<b>DELEGIRANJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• znanje enakomernega delegiranja nalog,</li> <li>• dovolj informacij ob predajanju nalog,</li> <li>• informiranost o spremembah in novostih v podjetju,</li> <li>• preveritev izvedene delegirane naloge</li> </ul>	<b>4</b>
<b>OPTIMIRANJE DELA</b> <i>se nadaljuje...</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poenostavitev procesa dela,</li> <li>• znanje pri razdeljevanju odgovornosti glede na sposobnosti posameznika,</li> <li>• znanje za pravilno izbiro delovnih orodij,</li> </ul>	<b>4</b>

nadajevanje...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pravilna izbira primernih izvajalcev</li> </ul>	
<b>ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH</b>	splošno zadovoljstvo	<b>1</b>
<b>USPEŠNOST PODJETJA</b>	obvladovanje stroškov	<b>1</b>
	donosnost izdelka	<b>1</b>
	dobiček	<b>1</b>
	rast prihodkov	<b>1</b>
<b>Skupaj</b>		<b>32</b>
<b><u>VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE</u></b>		
V OKVIRU COACHINGA:		
<b>EMPATIJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obvladovanje čustev drugih,</li> <li>• zagovarjanje svojih stališč,</li> <li>• vplivanje na druge brez pritiskanja, <ul style="list-style-type: none"> <li>• pomaganje drugim,</li> </ul> </li> <li>• zmožnost prepoznavanja svojih in tujih čustev</li> </ul>	<b>5</b>
<b>ASERTIVNA KOMUNIKACIJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zmožnost prilagoditve načina komuniciranja drugim in različnim situacijam,</li> <li>• zmožnost pozornega poslušanja drugih in razumevanje sporočenega,</li> <li>• sposobnost diplomatskega izražanja v napetih situacijah, <ul style="list-style-type: none"> <li>• pozornost na neverbalno komunikacijo <ul style="list-style-type: none"> <li>• zmožnost reči "ne",</li> </ul> </li> <li>• jasna in razumljiva komunikacija,</li> <li>• poznavanje osnovnih pravil lobiranja</li> </ul> </li> </ul>	<b>7</b>
<b>STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• znanje prenašanja ugotovitev analiz trga,</li> <li>• znanje predvidevanj potreb po različnih virih informacij, <ul style="list-style-type: none"> <li>• samostojnost pri delanju zaključkov,</li> <li>• z znanjem želje spremeniti v realne cilje,</li> <li>• z znanjem opredeliti potrebne korake dela,</li> <li>• zmožnost priprave poslovnih načrtov,</li> </ul> </li> </ul>	<b>6</b>
<b>DELEGIRANJE</b> <i>se nadaljuje...</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• znanje enakomernega delegiranja nalog,</li> <li>• dovolj informacij ob predajanju nalog,</li> <li>• informiranost o spremembah in novostih v podjetju,</li> </ul>	<b>4</b>

nadaljevanje...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• preveritev izvedene delegirane naloge</li> </ul>	
<b>OPTIMIRANJE DELA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poenostavitev procesa dela,</li> <li>• znanje pri razdeljevanju odgovornosti glede na sposobnosti posameznika,</li> <li>• znanje za pravilno izbiro delovnih orodij,</li> <li>• pravilna izbira primernih izvajalcev</li> </ul>	<b>4</b>
<b>ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH</b>	vsebina dela	<b>1</b>
	posameznikova ustvarjalnost	<b>1</b>
	organizacija dela	<b>1</b>
	timsko delo	<b>1</b>
	medsebojni odnosi	<b>1</b>
	splošno zadovoljstvo	<b>1</b>
<b>Skupaj</b>		<b>32</b>

Vir: Lasten

### 8.5.3.1 Anketni vprašalnik za managerje

V okviru vprašalnika za managerje smo za konstrukte v okviru coachinga z vidika managementa in njegove komponente na podlagi literature in dosedanjih znanih merilnih inštrumentov razvili lestvico in trditve za merjenje le-tega. Tako smo konstrukte v okviru coachinga z vidika managementa merili s številnimi trditvami (komponentami) v okviru petih osnovnih konstruktov coachinga.

Prvi konstrukt v povezavi s coachingom z vidika managementa je empatija. Managerji so se na temelju 5-stopenjske Likertove lestvice (1 – nikoli do 5 – vedno) opredeljevali do naslednjih trditvev<sup>17</sup> (komponent):

#### **EMPATIJA → 5 trditvev**

1. Znam obvladovati čustva drugih (svetovati, pomirjati).
2. Znam dobro zagovarjati svoja stališča in sem dober vodja.
3. Znam vplivati na zaposlene, ne da bi nanje pritiskal.
4. Prepoznam svoja in tuja čustva.
5. Usmerjen sem k pomaganju drugim zaposlenim.

Drugi konstrukt coachinga z vidika managementa je strateško razmišljanje, katerega merjenje je temeljilo na 5-stopenjski Likertovi lestvici (1 – nikoli do 5 – vedno) in naslednjih trditvah:

#### **STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE → 7 trditvev**

1. Znam prenesti ugotovitve analize trga v nadaljnjo delo zaposlenih.
2. Znam predvideti potrebe po različnih virih informacij.

<sup>17</sup> Že znane trditve (Porter in Steers 1973; Brayfield in Rothe 1951; Cammann in drugi 1983; Weiss in drugi 1967; Smith in drugi 1969; Ironson in drugi 1989; Taylor in Bowers 1974; Quinn in Shepard 1974; Schriesheim in Tsui 1980; Warr, Cook in Wall 1979; Heneman in Schwab 1985 Spector 1997; Gounaris 2006; Možina 1992; Cornelius in Hakel 1978) smo prilagodili za potrebe naše raziskave.

3. Pogosto delam samostojne zaključke .
4. Svoje želje znam spremeniti v realne cilje.
5. Znam opredeliti potrebne korake dela.
6. Znam pripraviti poslovni načrt.
7. Zanimajo me vzročno posledične povezave.

Tretji konstrukt, ki smo ga merili v okviru coachinga z vidika managementa je asertivna komunikacija. Merjenje je ponovno temeljilo na 5–stopenjski Likertovi lestvici (1–nikoli do 5–vedno) in naslednjih trditvah, ki so hkrati komponente konstrukta asertivna komunikacija:

#### **ASERTIVNA KOMUNIKACIJA → 7 trditvev**

1. Vajen sem prilagoditi svoj način komuniciranja različnim situacijam in zaposlenim.
2. V pogovoru pozorno poslušam zaposlenega in razumem, kar mi želi sporočiti.
3. Tudi v napetih situacijah sem sposoben posredovati diplomatski odgovor.
4. Pri zaposlenih sem pozoren na neverbalno komunikacijo.
5. V določeni situaciji znam reči "ne".
6. Moj način komuniciranja je glede na odzive zaposlenih jase in razumljiv.
7. Poznam osnovna pravila lobiranja.

Predzadnji konstrukt v okviru coachinga z vidika managementa je delegiranje. Merjenje temelji na 5–stopenjski Likertovi lestvici (1 – nikoli do 5 – vedno) in naslednjih trditvah:

#### **DELEGIRANJE → 4 trditve**

1. Med zaposlene znam enakomerno delegirati naloge.
2. Ob delegirani nalogi zaposlenemu, podam dovolj informacij.
3. Zaposlene prav tako informiram o spremembah in novostih v podjetju.
4. Po izvedbi delegirane naloge preverim učinkovitost le-te.

Zadnji konstrukt, ki smo ga vključili v merilni instrument za managerje v okviru coachinga, je optimiranje dela, katerega merjenje je temeljilo na 5–stopenjski Likertovi lestvici (1 – nikoli do 5 – vedno) in naslednjih trditvah:

#### **OPTIMIRANJE DELA → 4 trditve**

1. Znam poenostaviti proces dela.
2. Znam pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti zaposlenih.
3. Znam pravilno izbrati in nastaviti delovna orodja.
4. Znam izbrati primerne izvajalce.

V povezavi s splošnim zadovoljstvom, ki predstavlja enodimenzionalno spremenljivko konstrukta zadovoljstvo zaposlenih, smo uporabili 5–stopenjsko Likertovo lestvico (1 – popolnoma sem nezadovoljen do 5 – popolnoma sem zadovoljen) pri enem ključnem vprašanju, ki se je glasilo:

1. Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?



Za merjenje konstrukta uspešnost podjetja – finančni vidik smo zajeli 4 trditve<sup>18</sup>. Managerji so ocenjevali navedena stanja v primerjavi s konkurenco v letu 2013 in sicer na 7–stopenjski<sup>19</sup> Likertovi lestvici od 1 – veliko slabše do 7 – veliko bolje:

1. donosnost izdelka (ROI)
2. bruto dobiček (EBIT)
3. obvladovanje stroškov
4. rast prihodkov.

Na koncu vprašalnika smo povprašali managerje tudi o splošnih značilnostih podjetja (raven managementa, delovna doba, sektor podjetja, velikost podjetja).

### **8.5.3.2 Anketni vprašalnik za zaposlene**

Drugo podatkovno osnovo doktorske naloge je predstavljal vzorec zaposlenih. V okviru vprašalnika za zaposlene smo za konstrukte v okviru coachinga z vidika managementa in njegove komponente na podlagi literature in dosedanjih znanih merilnih inštrumentov razvili lestvico in trditve za merjenje le-tega. Tako smo konstrukte v okviru coachinga z vidika managementa merili s številnimi trditvami v okviru petih osnovnih konstruktov.

Prvi konstrukt v povezavi s coachingom z vidika managementa je empatija. Zaposleni se na temelju 5–stopenjske Likertove lestvice (1 – nikoli do 5 – vedno) opredeljevali do naslednjih trditev<sup>20</sup>:

#### **EMPATIJA → 5 trditev**

1. Moj vodja obvlada čustva drugih.
2. Moj vodja zna dobro zagovarjati svoja stališča in je dober vodja.
3. Moj vodja zna vplivati na nas zaposlene, ne da bi nad nami izvajal pritisk.
4. Moj vodja dobro prepozna svoja in tuja čustva.
5. Moj vodja je usmerjen k pomaganju nam zaposlenim.

Drugi konstrukt coachinga z vidika managementa je strateško razmišljanje, katerega merjenje je temeljilo na 5–stopenjski Likertovi lestvici (1 – nikoli do 5 – vedno) in naslednjih trditvah (komponentah):

#### **STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE → 6 trditev**

1. Moj vodja zna na nas prenesti ugotovitve analize trga.
2. Moj vodja zna predvideti potrebe nas zaposlenih, po različnih virih informacij.
3. Moj vodja pogosto dela samostojne zaključke.
4. Moj vodja želje spreminja v realne cilje.
5. Moj vodja dobro opredeli potrebne korake dela.
6. Moj vodja zna pripraviti poslovni načrt.

<sup>18</sup> Za merjenje finančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja smo uporabili že znane trditve (Bodlaj 2009; Dermol 2010; Arh 2010 in mnogi drugi).

<sup>19</sup> 7–stopenjsko lestvico za merjenje uspešnosti podjetja smo lahko izbrali, ker sta bila izpolnjena pogoja, v okviru katerih je dopustna uporaba večjega števila kategoričnih razredov. Pogoja sta bila naslednja (Malhotra 2007): (1) anketiranci so bili managerji podjetja, katere analizirana tematika zanima oziroma imajo veliko znanja o tej temi, (2) metoda dopisnega spraševanja, ki je bila ena izmed metod, omogoča uporabo večjega števila kategorij.

<sup>20</sup> Že znane trditve (Spector 1997; Gounaris 2006; Možina 1992; Cornelius in Hakel 1978) smo prilagodili za potrebe naše raziskave.

Tretji konstrukt, ki smo ga merili v okviru coachinga z vidika managementa je asertivna komunikacija. Merjenje je ponovno temeljilo na 5–stopenjski Likertovi lestvici (1 – nikoli do 5 – vedno) in naslednjih trditvah:

#### **ASERTIVNA KOMUNIKACIJA → 7 trditvev**

1. Moj vodja se prilagodi različnim načinom komuniciranja v različnih situacijah.
2. V pogovoru moj vodja pozorno posluša nas zaposlene in razume, kar mu zaposleni želimo sporočiti.
3. Tudi v napetih situacijah je sposoben ohraniti diplomatski odgovor.
4. Moj vodja je pri nas zaposlenih pozoren tudi na neverbalno komunikacijo.
5. V določeni situaciji moj vodja zna reči "ne".
6. Moj vodja se vedno jasno in razumljivo odzove nam zaposlenim.
7. Moj vodja ne lobira.

Predzadnji konstrukt v okviru coachinga z vidika managementa je delegiranje. Merjenje temelji ponovno na 5–stopenjski Likertovi lestvici (1 – nikoli do 5 – vedno) in naslednjih trditvah:

#### **DELEGIRANJE → 4 trditve**

1. Moj vodja enakomerno delegira delovne naloge.
2. Moj vodja ob delegirani nalogi poda nam zaposlenim dovolj informacij.
3. Moj vodja nas zaposlene informira o spremembah in novostih v podjetju.
4. Po izvedbi delegirane naloge moj vodja preveri učinkovitost le–te.

Zadnji konstrukt, ki smo ga vključili v merilni instrument za zaposlene v okviru coachinga, je optimiranje dela, katerega merjenje je temeljilo na 5–stopenjski Likertovi lestvici (1 – nikoli do 5 – vedno) in naslednjih trditvah:

#### **OPTIMIRANJE DELA → 4 trditve**

1. Moj vodja zna poenostaviti proces dela.
2. Moj vodja zna pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti nas zaposlenih.
3. Moj vodja pravilno izbira in nastavlja delovna orodja nam zaposlenim.
4. Moj vodja zna pravilno izbirati primerne izvajalce.

V povezavi s splošnim zadovoljstvom, ki je enodimenzionalna spremenljivka, smo uporabili 5–stopenjsko Likertovo lestvico (1 – popolnoma sem nezadovoljen do 5 – popolnoma sem zadovoljen) pri enem ključnem vprašanju<sup>21</sup>, ki se je glasilo:

1. Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?

V nadaljevanju smo zaposlenim nato postavili še 5 vprašanj, ki se nanašajo na doživljanje njihovega osebnega zadovoljstva pri delu. Iz tega sledi, da smo konstrukt zadovoljstvo zaposlenih merili na temelju teh petih vprašanj (komponent). Za ocenjevanje stopnje zadovoljstva zaposlenih smo uporabili 5–stopenjsko Likertovo

---

<sup>21</sup> Za merjenje splošnega zadovoljstva smo v naši raziskavi uporabili že znan merilni instrument (Porter in Steers 1973; Brayfield in Rothe 1951; Cammann in drugi 1983; Weiss in drugi 1967; Smith in drugi 1969; Ironson in drugi 1989; Taylor in Bowers 1974; Quinn in Shepard 1974; Schriesheim in Tsui 1980; Warr, Cook in Wall 1979; Heneman in Schwab 1985; Spector 1997; Gounaris 2006 in mnogi drugi).

lestvico (1 – popolnoma sem nezadovoljen do 5 – popolnoma sem zadovoljen). Vprašanja<sup>22</sup> so bila naslednja:

Kako ste zadovoljni pri svojem delu:

1. z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposlenimi)?
2. z vsebino dela?
3. z organizacijo dela?
4. z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju?
5. z delom v timu?

Na koncu smo zaposlene vprašali tudi o osnovnih demografskih značilnostih (vrsta dela v podjetju, delovna doba, sektor podjetja, velikost podjetja).

Če povzamemo, lahko napišemo, da je končni vprašalnik za managerje zajemal vprašanja, trditve in lestvice za: (1) aktivnosti coachinga, (2) splošno zadovoljstvo, (3) uspešnost podjetja s finančnega vidika s primerjavo konkurence in (4) splošne značilnosti podjetja. Oziroma smo na podlagi vprašalnika za managerje lahko merili povezavo med: (i) konstrukti coachinga in zadovoljstvom zaposlenih, (ii) konstrukti coachinga in konstruktom uspešnost podjetja ter (iii) konstrukti coachinga in posameznimi komponentami uspešnosti podjetja. Na drugi strani pa je končni vprašalnik za zaposlene zajemal vprašanja, trditve in lestvice za: (1) aktivnosti coachinga, (2) splošno zadovoljstvo, (3) konstrukt zadovoljstva zaposlenih pri delu in (4) splošne značilnosti podjetja. Oziroma smo na podlagi vprašalnika za zaposlene lahko merili povezavo med: (i) konstrukti coachinga in konstruktom zadovoljstvo zaposlenih ter (ii) konstrukti coachinga in posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih.

Če izpostavimo s številkami, je vključeval:

1. končni vprašalnik za managerje, skupaj 36 vprašanj, trditev (vključno z demografskimi podatki) in
2. končni vprašalnik za zaposlene, skupaj 36 vprašanj, trditev (vključno z demografskimi podatki).

Oba vprašalnika, vprašalnik za managerje in za zaposlene, sta podrobneje predstavljena v prilogah 4 in 5.

Po predhodni raziskavi na temelju vprašalnika za managerje kot tudi za zaposlene smo opravili še dve kvantitativni (glavni) raziskavi, katerih izsledke predstavljamo v naslednjem poglavju. Najprej predstavljamo kvantitativno raziskavo na vzorcu managerjev, nato kvantitativno raziskavo na vzorcu zaposlenih.

---

<sup>22</sup> Že znana vprašanja za merjenje delovnega zadovoljstva zaposlenih (Pogačnik 1997; Gilmer 1969; Ristić 2008; Spector 1997; Gounaris 2006 in drugi) smo prilagodili za potrebe naše raziskave.

## **9 RAZPRAVA: KVANTITATIVNA RAZISKAVA NA VZORCU MANAGERJEV IN KVANTITATIVNA RAZISKAVA NA VZORCU ZAPOSLENIH**

V tem poglavju predstavljamo spoznanja dveh empiričnih raziskav: (i) kvantitativna raziskava na vzorcu managerjev, ki so coachi v svojem podjetju, in (ii) kvantitativna raziskava na vzorcu zaposlenih. Na podlagi spoznanj obeh empiričnih raziskav in pripadajočega managementskega modela coachinga smo preverili obe hipotezi in druge pomožne hipoteze ( $H_{i,j}$  ter  $H_{i,k}$ ;  $i = 1, 2, \dots, 5$ ;  $j = 1, 2, \dots, 5$ ;  $k = 1, 2, 3, 4$ ). S tem pa smo vzpostavili pogoje za oblikovanje zaključnih misli osmega in devetega poglavja.

### **9.1 Kvantitativna raziskava na vzorcu managerjev**

V nadaljevanju najprej predstavimo vzorec raziskave, nato pišemo o osnovnih značilnostih podjetij, ki so sodelovala v raziskavi. Nato sledi opisna statistika sestavljenih spremenljivk v našem managementskem modelu coachinga. V podpoglavju 9.1.4 preverjamo dimenzionalnost, zanesljivost in veljavnost osnovnih konstruktov. Na koncu še predstavljamo povzetek ugotovitev statistike za osnovne konstrukte in vse spremenljivke/komponente, ki jih upoštevamo pri preverjanju osnovnih in pomožnih hipotez.

#### **9.1.1 Vzorec raziskave**

Podatke smo zbirali s kvantitativno metodo na končnem vzorcu. Končni vzorec podjetij je bil sledeč: (i) v podjetju, ki je bilo vključeno v raziskavo, smo anketirali managerja in določeno število zaposlenih, ki je bilo vezano na velikost podjetja, (ii) zaposleni, ki so bili vključeni v raziskavo, so bili v podjetju zaposleni najmanj eno leto, (iii) podjetja, ki so bila vključena v raziskavo, so morala zaposlovati najmanj 10 zaposlenih, (iv) da smo zagotovili sledljivost med podjetji smo vsem, vključenim podjetjem v raziskavo, dodelili individualni identifikator, (v) zaradi potrebe po razpršenosti je bilo pomembno zagotoviti naključnost vzorca (to smo zagotovili tako, da smo v Excelu pripravili seznam podjetij, Excel namreč na podlagi svojih funkcij zagotavlja naključno izbiro podjetij v raziskavo) in (vi) zaradi zgolj 20,93 % odzivnosti obstaja 5–kratna razlika med ciljnim in končnim vzorcem. Končni vzorec zaposlenih je bil sledeč: (i) v majhnih podjetjih smo zraven managerja anketirali dva ali tri zaposlene, (ii) v srednje velikih podjetjih smo anketirali 3 ali 4 zaposlene, medtem ko smo v (iii) velikih podjetjih anketirali minimalno 5 zaposlenih.

Nato smo v nadaljnjem koraku opredelili vzorec podjetij, ki nam je predstavljal temelj osnove za zajem enot v končni vzorec. Odločili smo se, da bomo v vzorec podjetij po principu enostavnega in naključnega vzorca vključili podjetja z več kot 10 zaposlenimi. Za vključitev podjetij z najmanj desetimi zaposlenimi smo se odločili iz dveh razlogov: (1) nekatera vprašanja oziroma trditve v anketnem vprašalniku so za mikropodjetja manj relevantna in (2) pričakovana odzivnost podjetij z najmanj desetimi zaposlenimi je boljša od odzivnosti mikropodjetij (Jurše in drugi 2007, str. 4).

Decembra 2013 je bilo v Republiki Sloveniji po podatkih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJ PES) 68.418 podjetij, pri čemer je bilo podjetij z več kot 10 zaposlenimi 7.438. Baza AJ PES nam je predstavljala začetni vzorčni okvir.

Osnovo za zajem podjetij v končni vzorec pa nam je predstavljala baza GoldMine, ki nam jo je posredovalo podjetje BMC International, ki je specializirano za izvajanje coaching programov<sup>23</sup>. Na osnovi naključnega izbora smo v končni vzorec vključili 2.800 podjetij, od tega 1.700 majhnih, 745 srednje velikih in 355 velikih podjetij. Pri oblikovanju končnega vzorca podjetij smo uporabili enostavno slučajno vzorčenje.

Zbiranje podatkov je potekalo na dva načina: (i) elektronsko in (ii) dopisno spraševanje v dveh korakih. V prvem koraku (februar 2014) smo stik z anketiranci vzpostavili preko elektronske pošte. Tako smo anketne vprašalnike poslali na 2.800 v vzorcu izbranih elektronskih naslovov. Podjetja smo prosili, natančneje managerje, ki so coachi v svojem podjetju, da vprašalnik za managerje izpolnijo sami, in tudi da vprašalnike za zaposlene v opredeljenem številu izpolnijo njihovi zaposleni. Dali smo jim možnost spletnega odgovarjanja, in sicer na spletni strani za managerje: <http://anketar.benstat.si/a/37371> in za zaposlene: <http://anketar.benstat.si/a/37419>. Prav tako pa smo jim ponudili možnost dopisnega odgovarjanja.

Po enem mesecu zbiranja podatkov je sledil drugi korak. Po preteku omenjenega časa smo podjetja, ki niso odgovorila na anketne vprašalnike, po elektronski pošti ponovno prosili in povabili k izpolnjevanju vprašalnikov. Tudi v tem koraku smo anketirancem ponudili možnost spletnega odgovarjanja ali dopisnega odgovora (prejeli so vprašalnike in kuverto). Z zbiranjem podatkov smo zaključili 31. 3. 2014.

Na veljavnost rezultatov v obeh korakih zbiranja podatkov lahko vplivata dve težavi, in sicer:

1. razlike v odgovorih med prvim korakom anketirancev in drugim korakom anketirancev,
2. razlike v odgovorih med anketiranci, ki so se odzvali elektronsko, in tistimi, ki so se odzvali dopisno.

Obe vrsti razlik smo preverili s t–testom, ki je ustrezen statistični test. Testirali smo v prvi vrsti razlike med odgovori, ki bi lahko nastale zaradi časovnega vala. Zato smo primerjali povprečne vrednosti odgovorov in ugotovili, da pri meji statistične značilnosti  $p < 0,01$  (t–test) ni razlik v odgovorih zaradi časovnega vala. Ker smo podatke zbirali po dveh različnih načinih, smo se lotili tudi primerjave povprečnih vrednosti in ugotavljanja razlik med odgovori, ki bi lahko nastali zaradi dveh različnih zbiranj podatkov. Tudi tukaj t–test kaže, da pri  $p < 0,01$  ni statistično značilnih razlik. Na podlagi tega lahko sklepamo, da časoven odziv in vrsta spraševanja v naši raziskavi nista vplivala na različnost v odgovorih.

Na anketni vprašalnik za managerje se je odzvalo 571 managerjev in zato posledično tudi toliko podjetij. Začetni vzorec je zajemal 2.800 podjetij z več kot 10 zaposlenimi, kar pomeni, da smo dosegli 20,39 % odzivnost (pri vprašalniku za managerje). Dosegli smo pričakovano odzivnost, če upoštevamo dejstvo, da je vprašalnik vsebinsko kompleksen in metoda zbiranja podatkov e–spletni vprašalnik.

### **9.1.2 Osnovne značilnosti podjetij, ki so sodelovala v raziskavi**

V raziskavi smo uporabljali dva vprašalnika, vendar je za analizo značilnosti podjetij, ki so sodelovala, merodajen vprašalnik za managerje, saj je ta vprašalnik vseboval

---

<sup>23</sup> Preko 20.000 udeležencev njihovih coaching programov.

osnovna vprašanja o značilnostih podjetij. V okviru tega podpoglavja se osredotočamo na osnovne značilnosti podjetij, ki so bila vključena v raziskavo.

V raziskavo je bilo vključenih kar 84 % storitvenih podjetij, 4 % je bilo proizvodnih podjetij in 12 % trgovinskih podjetij, kar je prikazano v Tabeli 5.

Tabela 5: Struktura podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, glede na njihov sektor delovanja

<b>Sektor delovanja podjetja</b>				
		<b>Fk</b>	<b>Delež v odstotkih</b>	<b>Kumulativni delež v odstotkih</b>
	Proizvodni	24	4%	4%
	Storitveni	468	84%	88%
	Trgovinski	66	12%	100%
	Skupaj	558	100%	
Manjkajoči		13		
	Skupaj	571		

Vir: Lasten

Struktura podjetij glede na določila Zakona o gospodarskih družbah (ZGD – v nadaljevanju), kjer so podjetja razdeljena na velika, srednja in majhna, kaže, da je bilo v raziskavo vključenih kar 53 % majhnih podjetij, medtem ko je bilo 25 % srednje velikih podjetij in 22 % velikih podjetij. Strukturo podjetij, ki smo jih vključili v našo raziskavo, predstavlja Tabela 6. Ob tem pa še enkrat dodajamo, da podjetij z manj kot 10 zaposlenimi nismo vključili v naš vzorec in na podlagi tega tudi ne v raziskavo.

Tabela 6: Struktura podjetij glede na določila ZGD

<b>Velikost podjetja glede na določila ZGD</b>				
		<b>Fk</b>	<b>Delež v odstotkih</b>	<b>Kumulativni delež v odstotkih</b>
	Majhno	296	53%	53%
	Srednje	137	25%	78%
	Veliko	125	22%	100%
	Skupaj	558	100%	
Manjkajoči		13		
	Skupaj	571		

Vir: Lasten

V raziskavi smo pridobili tudi podatke o ravni managementa z vidika delovnega mesta managerja. Tabela 7 ponazarja ravni managementa in razvidno je, da managerji, ki so privolili v odgovarjanje v povezavi s svojim delovnim mestom, zasedajo delovna mesta od vrhnjega do nižjega managementa.

Tabela 7: Raven delovnega mesta managerja

Raven managementa				
		Fk	Delež v odstotkih	Kumulativni delež v odstotkih
	Top management	256	46%	46%
	Srednji management	173	31%	77%
	Nižji management	129	23%	100%
	Skupaj	558	100%	
Manjkajoči		13		
	Skupaj	571		

Vir: Lasten

Kar v 46 % so na vprašalnik odgovarjali managerji, ki spadajo v top management, v 31 % srednji management. Iz Tabele 7 je prav tako razvidno, da je na ravni nižjega managementa delovalo 23 % anketiranih managerjev. 13 managerjev ni odgovorilo na vprašanje glede njihove ravni zaposlitvenega položaja, kar predstavlja 2 %.

Glede na delovno dobo anketirancev, ki jo predstavlja Tabela 8, opazimo, da je bilo v raziskavo vključenih 52 % anketirancev z delovno dobo več kot 21 let. Na drugem mestu so anketiranci z delovno dobo več kot 16 let in manj kot 20 let ter anketiranci z delovno dobo več kot 6 let in manj kot 10 let. Zelo nizek odstotek (2 % anketirancev, vključenih v raziskavo) je imel delovno dobo krajšo od enega leta.

Tabela 8: Delovna doba managerjev

Delovna doba				
		Fk	Delež v odstotkih	Kumulativni delež v odstotkih
	Manj kot 1 leto	13	2%	2%
	Od 1 do 5 let	46	8%	10%
	Od 6 do 10 let	77	14%	24%
	Od 11 do 15 let	54	10%	34%
	Od 16 do 20 let	78	14%	48%
	Več kot 21 let	290	52%	100%
<i>se nadaljuje...</i>				

nadaljevanje...	Skupaj	558	100%	
Manjkajoči		13		
	Skupaj	571		

Vir: Lasten

Po predstavitvi osnovnih značilnosti vzorca za managerje se v podpoglavju 9.1.3 osredotočamo na opisno statistiko: (i) konstruktov v okviru coachinga, (ii) konstrukta uspešnost podjetja, (iii) komponent uspešnosti podjetja in (iv) enodimenzionalne spremenljivke splošnega zadovoljstva managerjev.

### 9.1.3 Opisna statistika konstruktov in komponent v managementskem modelu coachinga

V tem podpoglavju predstavljamo rezultate opisne statistike konstruktov in komponent, ki predstavljajo osnovo oziroma temelj naše raziskave. Vavra (1997, str. 152) pravi, da nam opisna statistika služi kot osvetlitev dejanskih ocen anketirancev pri posameznih osnovnih konstruktih in komponentah. Opisna statistika nam prav tako omogoča spoznavanje vseh temeljnih značilnosti odgovorov, pri tem pa je neizbežno, da posebno pozornost namenimo pogojem, ki jih morajo izpolnjevati spremenljivke, v primeru, da z njimi izpeljujemo še nadaljnje analize → korelacija, faktorska analiza... (Malhotra in Birks 2003, str. 354).

Sklenili smo, da bomo opisno statistiko: (i) konstruktov v okviru coachinga, (ii) konstrukta uspešnost podjetja in komponent uspešnosti podjetja ter (iii) enodimenzionalne spremenljivke splošnega zadovoljstva managerjev prikazali ločeno.

Za vsako vprašanje (komponento), ki je bilo merjeno na intervalni lestvici, prikazujemo:

1. aritmetične sredine oziroma povprečne vrednosti → služijo nam kot težiščne statistične mere središčnosti, na podlagi katere ocenjujemo o razpršenosti posameznih spremenljivk in povprečni ravni,
2. standardni odklon → služi nam za ocenjevanje o razpršenosti posameznih spremenljivk in povprečni ravni,
3. sploščenost in asimetrijo → obe služita za ocenjevanje, v kakšnem obsegu se porazdelitve podatkov, ki prikazujejo vhode (sestavljene spremenljivke) za posamezne konstrukte, približujejo normalni porazdelitvi (ibid).

Če povzamemo, lahko na zgoraj napisano povemo, da smo od srednjih vrednosti uporabljali aritmetično sredino kot temeljno srednjo vrednost, katero izračunamo iz vseh skupnih podatkov za sestavljeno spremenljivko (Bastič 2006, str. 7). Standardni odklon smo uporabili za drugo statistično mero. Standardni odklon je enak kvadratnemu korenu iz variance in se prikazuje v enakih enotah kot sestavljena spremenljivka in njena aritmetična sredina. Če povzamemo mnenje Bastič (2006, str. 7), lahko zapišemo, da se standardni odklon uporablja kot mera dragocenosti aritmetične sredine, kar pomeni, da manjši je standardni odklon manjše so razlike med dejanskimi vrednostmi sestavljene spremenljivke in njeno aritmetično sredino ter obratno (ibid, str. 7). V naši raziskavi smo z aritmetično sredino in standardnim odklonom domnevali in ocenjevali o razpršenosti in povprečni ravni posameznih spremenljivk. Z asimetrijo in sploščenostjo pa smo ocenjevali, v kakšnem obsegu se porazdelitev dobljenih podatkov za temeljne



konstrukte približuje normalni porazdelitvi<sup>24</sup>. Dejstva o tem, so vedno sprejemljiva, kajti ob pojavu večjih napak normalne porazdelitve imamo na razpolago različne ukrepe in meritve, na podlagi katerih lahko zmanjšamo napake tipa II<sup>25</sup> (ibid, str. 8).

Zato v podpoglavju 9.1.3 opisujemo vse eventualne komponente. Poudarjamo pa, da smo pred zasnovo dokončnega managementskega modela coachinga, nekatere komponente konstruktov, prikazanih v poglavjih 8 in 9 izločili. In sicer zaradi zahtev ocenjevanja dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti ter tudi zaradi poenostavitve konstruktov. V nadaljevanju najprej predstavljamo opisno statistiko za: (i) konstrukte v okviru coachinga, (ii) konstrukt uspešnost podjetja in komponente uspešnosti podjetja.

## COACHING Z VIDIKA MANAGEMENTA

V okviru coachinga smo oblikovali 5 konstruktov, ki smo jih podrobneje predstavili v podpoglavju 8.5.2. Za posamezne konstrukte coachinga: (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) strateško razmišljanje, (iv) delegiranje in (v) optimiranje dela, v Tabelah predstavljamo povprečne vrednosti, standardne odklone, asimetrijo in sploščenost za posamezne odgovore.

### **KONSTRUKT: Empatija**

Managerje smo povprašali o njihovi sposobnosti zaznavanja čustev pri zaposlenih. Trditve in opisno statistiko za konstrukt empatija predstavlja Tabela 9.

Tabela 9: Opisna statistika kazalcev za empatijo

Opisna statistika							
	N	Povprečne	ocene	Asimetričnost		Sploščenost	
	Statist.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statist.	Std. napaka	Statist	Std. napaka
Usmerjen sem k pomaganju drugim zaposlenim. (Q2e)	571	4,5552	,67410	-1,874	,102	4,316	,204
Znam obvladovati čustva drugih (svetovati, pomirjati). (Q2a)	571	4,2364	,61428	-,236	,102	-,345	,204
Prepoznam svoja in tuja čustva. (Q2d)	571	4,0998	,69498	-,797	,102	1,553	,204
							se nadaljuje

<sup>24</sup> Bastič (2006, str. 8) je mnenja, da so asimetrične porazdelitve (ang. skewness) torej lahko pozitivno asimetrične oziroma asimetrične v desno (večja gostitev pri manjših vrednostih sestavljene spremenljivke) ali negativno asimetrične oziroma asimetrične v levo (večja gostitev pri večjih vrednostih sestavljene spremenljivke). Porazdelitve so lahko tudi bolj sploščene (ko je koeficient sploščenosti negativen, gre za sploščeno porazdelitev) ali pa bolj koničaste (ko je koeficient sploščenosti pozitiven, gre za koničasto porazdelitev). Ne smemo pa niti pozabiti, da sta koeficienta sploščenosti in asimetričnosti pri normalno porazdelitvi enaka 0. Tako na podlagi koeficientov sploščenosti in asimetrije izvemo, za koliko se raziskana porazdelitev razlikuje od normalne porazdelitve.

<sup>25</sup> Pri napaki tipa II sprejemo hipotezo, ki bi jo morali v resnici zavrniti.

nadaljevanje... Znam vplivati na zaposlene, ne da bi nanje pritiskal. (Q2c)	571	4,0350	,70499	-,321	,102	,191	,204
Znam dobro zagovarjati svoja stališča in sem dober vodja. (Q2b)	571	3,9650	,74375	-,509	,102	,235	,204
Veljavnih	571						

Merjeno na Likertovi lestvici od 1– nikoli do 5 – vedno.

Vir: Lasten

Iz opisne statistike lahko razberemo, da najvišjo vrednost dosega kazalec "Usmerjen sem k pomaganju drugim zaposlenim", medtem ko lahko najvišjo razpršenost odgovorov (standardni odklon) zaznamo pri kazalcu "Znam dobro zagovarjati svoja stališča in sem dober vodja". To pomeni, da se managerji najbolj razlikujejo glede na odgovore pri tem kazalcu. Najnižjo povprečno vrednost pa zasledimo prav tako pri kazalcu "Znam dobro zagovarjati svoja stališča in sem dober vodja".

Če analiziramo podatke z vidika asimetričnosti in sploščenosti podatkov, ugotavljamo, da je večina koeficientov sploščenosti in asimetričnosti v intervalu med  $-1$  in  $1$ . Vidimo, da so vrednosti koeficienta asimetrije negativne, torej so porazdelitve asimetrične v levo. To pa pomeni, da so vrednosti spremenljivk zgoščene pri večjih vrednostih. Najbolj so vrednosti spremenljivk zgoščene pri kazalcu "Usmerjen sem k pomaganju drugim zaposlenim", katerih vrednost presega vrednost  $-1$ . Analiza vrednosti koeficienta sploščenosti kaže, da so te pozitivne, kar pomeni, da so porazdelitve koničaste, kar pa ne velja za kazalec "Znam obvladovati čustva drugih (svetovati, pomirjati)", kjer je porazdelitev sploščena, ker je njegova vrednost koeficienta negativna. Dva kazalca ("Prepoznam svoja in tuja čustva." in "Usmerjen sem k pomaganju drugim zaposlenim") presegata vrednost  $1$ . Porazdelitev je najbolj koničasta pri kazalcu "Usmerjen sem k pomaganju drugim zaposlenim".

Pri prvem vprašanju so anketiranci označevali, v kakšni meri so zmožni zaznavati čustva svojih zaposlenih. Iz rezultatov, predstavljenih v Tabeli 9, lahko sklepamo, da so zmožnosti anketirancev glede čustvenih zaznav svojih zaposlenih visoke. Na to kažejo tudi povprečne vrednosti, ki so pri vseh kazalcih višje od 3.

Sledi predstavitev rezultatov opisne statistike za konstrukt asertivna komunikacija.

### **KONSTRUKT: Asertivna komunikacija**

Asertivno komunikacijo managerjev smo preverjali s trditvami (komponentami) v povezavi z njihovim komunikacijskimi sposobnostmi. Trditve in opisno statistiko za konstrukt asertivna komunikacija predstavlja Tabela 10.

Tabela 10: Opisna statistika kazalcev za asertivno komunikacijo

Opisna statistika							
	N	Povprečne ocene		Asimetričnost		Sploščenost	
	Statist.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statist.	Std. napaka	Statist.	Povprečna vrednost
Vajen sem prilagoditi svoj način komuniciranja različnim situacijam in zaposlenim. (Q4a)	571	4,1961	1,06790	-2,757	,102	10,564	,204
V pogovoru pozorno poslušam zaposlenega in razumem, kar mi želi sporočiti. (Q4b)	571	4,0578	1,06713	-2,732	,102	10,281	,204
Pri zaposlenih sem pozoren na neverbalno komunikacijo. (Q4d)	571	3,8914	1,21631	-1,805	,102	4,684	,204
Tudi v napetih situacijah sem sposoben posredovati diplomatski odgovor. (Q4c)	571	3,8546	1,03019	-2,788	,102	10,775	,204
Moj način komuniciranja je glede na odzive zaposlenih jasen in razumljiv. (Q4f)	571	3,7916	1,09880	-2,343	,102	7,912	,204
V določeni situaciji znam reči "ne". (Q4e)	571	3,6007	1,03191	-2,209	,102	8,131	,204
Poznam osnovna pravila lobiranja. (Q4g)	571	3,5254	1,30073	-1,417	,102	2,506	,204
Veljavnih	571						

Merjeno na Likertovi lestvici od 1 – nikoli do 5 – vedno.

Vir: Lasten

Opisna statistika prikazuje, da najvišje vrednosti (več kot 4) dosega dva kazalca ("Vajen sem prilagoditi svoj način komuniciranja različnim situacijam in zaposlenim" in "V pogovoru pozorno poslušam zaposlenega in razumem, kar mi želi sporočiti"). Najvišjo razpršenost odgovorov (standardni odklon) dosega kazalec "Poznam osnovna pravila lobiranja", kar pomeni, da se anketiranci po tem kazalcu v svojih odgovorih najbolj razlikujejo. Najnižjo povprečno vrednost prav tako dosega kazalec "Poznam osnovna pravila lobiranja". Najnižjo vrednost standardnega odklona dosega kazalec

”Tudi v napetih situacijah sem sposoben posredovati diplomatski odgovor”, kar pomeni, da so tu pri odgovorih anketirancev najmanjše razlike.

Če analiziramo podatke z vidika asimetričnosti in sploščenosti podatkov, ugotavljamo, da so vsi koeficienti sploščenosti in asimetričnosti izven intervala  $-1$  in  $1$ . Vsi podatki so asimetrični v levo (negativne vrednosti), kar pomeni, da je za porazdelitve vseh kazalcev značilna gostitev vrednosti pri večjih vrednostih spremenljivke. Največjo gostitev vrednosti pri večjih vrednostih spremenljivke beleži kazalec ”Tudi v napetih situacijah sem sposoben posredovati diplomatski odgovor”, najmanjšo pa kazalec ”Poznam osnovna pravila lobiranja”. Vsi kazalci imajo vrednosti koeficienta sploščenosti pozitivne, kar pomeni, da so porazdelitve koničaste. Pri tem izpostavljamo, da ima najbolj koničasto porazdelitev kazalec ”Tudi v napetih situacijah sem sposoben posredovati diplomatski odgovor”, najmanj koničasto porazdelitev pa kazalec ”Poznam osnovna pravila lobiranja”.

Iz rezultatov, predstavljenih v Tabeli 10, lahko sklepamo, da so managerji večji v komunikaciji z zaposlenimi (spoštujejo in zastopajo sebe, pri tem pa spoštujejo tudi zaposlene), o čemer pričajo nadpovprečne vrednosti, ki so pri vseh kazalcih višje od 3. V nadaljevanju proučujemo opisno statistiko za konstrukt strateško razmišljanje.

### **KONSTRUKT: Strateško razmišljanje**

Ko smo proučevali strateško razmišljanje, smo managerje prosili, da označijo stopnjo strinjanja s trditvami, povezanimi z njihovim razmišljanjem. Več informacij podaja Tabela 11.

Tabela 11: Opisna statistika kazalcev za strateško razmišljanje

Opisna statistika							
	N	Povprečne ocene		Asimetričnost		Sploščenost	
	Statist.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statist.	Std. napaka	Statist.	Povprečna vrednost
Znam opredeliti potrebne korake dela. (Q3e)	571	4,1261	,96693	-2,592	,102	11,511	,204
Znam pripraviti poslovni načrt. (Q3f)	571	4,0911	1,14805	-1,875	,102	5,334	,204
Zanimajo me vzročno posledične povezave. (Q3g)	571	4,0911	1,20763	-1,999	,102	5,196	,204
Svoje želje znam spremeniti v realne cilje. (Q3d)	571	4,0525	1,04833	-1,829	,102	6,328	,204
Znam predvideti potrebe po različnih virih informacij. (Q3b)	571	3,9632	,83795	-2,247	,102	10,057	,204
Pogosto delam samostojne zaključke. (Q3c)	571	3,7461	1,13492	-1,022	,102	1,993	,204
							se nadaljuje...

nadaljevanje... Znam prenesti ugotovitve analize trga v nadaljnjo delo zaposlenih. (Q3a)	571	3,6953	,91477	-1,375	,102	4,789	,204
Veljavnih	571						

Merjeno na Likertovi lestvici od 1 – nikoli do 5 – vedno.

Vir: Lasten

Opisna statistika prikazuje, da najvišje vrednosti (več kot 4) dosegajo kar štirje kazalci ("Svoje želje znam spremeniti v realne cilje", "Znam opredeliti potrebne korake dela", "Znam pripraviti poslovni načrt" in "Zanimajo me vzročno posledične povezave"). Najvišjo razpršenost odgovorov (standardni odklon) dosega kazalec "Zanimajo me vzročno posledične povezave", kar pomeni, da se anketiranci po tem kazalcu v svojih odgovorih najbolj razlikujejo. Najnižjo povprečno vrednost dosega kazalec "Znam prenesti ugotovitve analize trga". Najnižjo vrednost standardnega odklona dosega kazalec "Znam predvideti potrebe po različnih virih", kar pomeni, da so tu pri odgovorih anketirancev najmanjše razlike.

Če analiziramo podatke z vidika asimetričnosti in sploščenosti podatkov, ugotavljamo, da so vsi koeficienti sploščenosti in asimetričnosti izven intervala -1 in 1. Vsi podatki so asimetrični v levo (negativne vrednosti), kar pomeni, da je za porazdelitve vseh kazalcev značilna gostitev vrednosti pri večjih vrednostih spremenljivke. Največjo gostitev vrednosti pri večjih vrednostih spremenljivke beleži kazalec "Znam opredeliti potrebne korake dela", najmanjšo pa kazalec "Pogosto delam samostojne zaključke". Vsi kazalci imajo vrednosti koeficienta sploščenosti pozitivne, kar pomeni, da so porazdelitve koničaste. Pri tem izpostavljamo, da ima najbolj koničasto porazdelitev kazalec "Znam opredeliti potrebne korake dela", najmanj koničasto porazdelitev pa kazalec "Pogosto delam samostojne zaključke".

Glede na rezultate analize sklepamo, da managerji znajo opredeliti potrebne korake dela v največji meri, prav tako znajo pripraviti poslovni načrt, prav tako jih zanimajo vzročno posledične povezave ter nadpovprečno svoje želje spreminjajo v realne cilje.

V nadaljevanju prehajamo na opisno statistiko predzadnjega ključnega konstrukta v okviru coachinga z vidika managementa, za katerega smo podatke pridobivali s vprašalnikom za managerje in to je delegiranje.

### ***KONSTRUKT: Delegiranje***

V nadaljevanju se posvečamo opisni statistiki za delegiranje, ki je pomemben konstrukt v okviru coachinga. V ta namen predstavljamo Tabelo 12.

Tabela 12: Opisna statistika kazalcev za delegiranje

Opisna statistika							
	N	Povprečne ocene		Asimetričnost		Sploščenost	
	Statist.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statist.	Std. napaka	Statist.	Povprečna vrednost
Zaposlene prav tako informiram o spremembah in novostih v podjetju. (Q5c)	571	4,1506	1,23192	-2,317	,102	6,738	,204
Ob delegirani nalogi zaposlenemu, podam dovolj informacij. (Q5b)	571	4,0210	1,12838	-2,674	,102	9,368	,204
Po izvedbi delegirane naloge preverim učinkovitost le te. (Q5d)	571	4,0140	1,15916	-2,462	,102	8,096	,204
Med zaposlene znam enakomerno delegirati naloge. (Q5a)	571	3,7443	1,05686	-2,697	,102	9,792	,204
Veljavnih	571						

Merjeno na Likertovi lestvici od 1 – nikoli do 5 – vedno.

Vir: Lasten

Opisna statistika prikazuje, da najvišje vrednosti (več kot 4) dosegajo kar trije kazalci ("Zaposlene prav tako informiram o spremembah in novostih v podjetju", "Ob delegirani nalogi zaposlenemu, podam dovolj informacij", in "Po izvedbi delegirane naloge preverim učinkovitost le te") od skupno štirih kazalcev. Najvišjo razpršenost odgovorov (standardni odklon) dosega kazalec "Zaposlene prav tako informiram o spremembah in novostih v podjetju", kar pomeni, da se anketiranci po tem kazalcu v svojih odgovorih najbolj razlikujejo. Najnižjo povprečno vrednost dosega kazalec "Med zaposlene znam enakomerno delegirati naloge". Prav tako ta enaki kazalec dosega najnižjo vrednost standardnega odklona, kar pomeni, da so tu pri odgovorih anketirancev najmanjše razlike.

Če analiziramo podatke z vidika asimetričnosti in sploščenosti podatkov, ugotavljamo, da so vsi koeficienti sploščenosti in asimetričnosti izven intervala  $-1$  in  $1$ . Vsi podatki so asimetrični v levo (negativne vrednosti), kar pomeni, da je za porazdelitve vseh kazalcev značilna gostitev vrednosti pri večjih vrednostih spremenljivke. Največjo gostitev vrednosti pri večjih vrednostih spremenljivke beleži kazalec "Med zaposlene znam enakomerno delegirati naloge", najmanjšo pa kazalec "Zaposlene prav tako informiram o spremembah in novostih v podjetju". Vsi kazalci imajo vrednosti koeficienta sploščenosti pozitivne, kar pomeni, da so porazdelitve koničaste. Pri tem izpostavljamo, da ima najbolj koničasto porazdelitev kazalec "Med zaposlene znam enakomerno delegirati naloge", najmanj koničasto porazdelitev pa kazalec "Zaposlene prav tako informiram o spremembah in novostih v podjetju".

Če povzamemo ugotovitve glede delegiranja pri managerjih, moramo izpostaviti, da so managerji v povprečju dobri v delegiranju nalog in podajanju informacij glede izvedbe le-te.

Sledi še analiza optimiranja dela kot zadnjega konstrukta v okviru coachinga z vidika managementa.

### **KONSTRUKT: Optimiranje dela**

Optimiranje dela kot zadnja spremenljivka konstrukta coaching je z opisno statistiko predstavljeno v Tabeli 13.

Tabela 13: Opisna statistika kazalcev za optimiranje dela

Opisna statistika							
	N	Povprečne ocene		Asimetričnost		Sploščenost	
	Statist.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statist.	Std. napaka	Statist.	Povprečna vrednost
Znam pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti zaposlenih. (Q6b)	571	3,8879	1,48609	-2,382	,102	5,410	,204
Znam izbrati primerne izvajalce. (Q6d)	571	3,6813	1,53439	-2,027	,102	3,801	,204
Znam poenostaviti proces dela. (Q6a)	571	3,5412	1,38398	-2,323	,102	5,207	,204
Znam pravilno izbrati in nastaviti delovna orodja. (Q6c)	571	3,4799	1,48355	-1,931	,102	3,442	,204
Veljavnih	571						

Merjeno na Likertovi lestvici od 1 – nikoli do 5 – vedno.

Vir: Lasten

Iz opisne statistike, prikazane v Tabeli 13, lahko razberemo, da najvišjo povprečno vrednost dosega kazalec "Znam pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti zaposlenih", medtem ko najnižjo vrednost dosega kazalec "Znam pravilno izbrati in nastaviti delovna orodja". Najvišjo razpršenost odgovorov (standardni odklon) dosega kazalec "Znam izbrati primerne izvajalce", kar pomeni, da se anketiranci po tem dejavniku najbolj razlikujejo. Najnižjo vrednost standardnega odklona dosega kazalec "Znam poenostaviti proces dela", torej so odgovori anketirancev pri tem kazalcu najbolj usklajeni.

Analiza podatkov z vidika asimetričnosti in sploščenosti podatkov kaže, da so vsi koeficienti sploščenosti in asimetričnosti izven intervala -1 in 1. Vsi podatki so asimetrični v levo (negativne vrednosti), kar pomeni, da je za porazdelitve vseh kazalcev značilna gostitev vrednosti pri večjih vrednostih spremenljivke. Največjo gostitev vrednosti pri večjih vrednostih spremenljivke beleži kazalec "Znam pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti zaposlenih". Vsi kazalci imajo vrednosti koeficienta sploščenosti pozitivne, kar pomeni, da so porazdelitve koničaste. Pri tem izpostavljamo, da ima najbolj koničasto porazdelitev kazalec "Znam pravilno

razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti zaposlenih”, najmanj koničasto porazdelitev pa kazalec “Znam pravilno izbrati in nastaviti delovna orodja”.

Pri optimiranju dela smo ugotavljali strinjanje s trditvami, ki so označevale poenostavitev in pravilnost delovnega procesa. Vidimo, da je pri anketirancih kot informantih prisotna sorazmeroma visoka stopnja optimiranja dela, saj so povprečne vrednosti indikatorjev višje od 3.

Na tem mestu zaključujemo z opisno statistiko prvega sklopa (aktivnosti coachinga), in nadaljujemo z drugim sklopom (splošno zadovoljstvo managerjev). Na koncu tega podpoglavja sledi še predstavitev opisne statistike za konstrukt in komponente uspešnosti podjetja.

### **Zadovoljstvo zaposlenih → enodimenzionalna spremenljivka splošno zadovoljstvo**

Managerjem smo postavili vprašanje, ki se je navezovalo na njihovo splošno zadovoljstvo pri delu. V Tabeli 14 predstavljamo opisno statistiko s tega področja.

Tabela 14: Opisna statistika za splošno zadovoljstvo

Opisna statistika							
	N	Povprečne ocene		Asimetričnost		Sploščenost	
	Statist.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statist.	Std. napaka	Statist.	Povprečna vrednost
Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?	571	3,9037	1,12054	-3,113	,102	11,516	,204
Veljavnih	571						

Merjeno na Likertovi lestvici od 1 – popolnoma sem nezadovoljen do 5 – popolnoma sem zadovoljen.

Vir: Lasten

Opisna statistika prikazuje, da dosega kazalec “Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?” povprečno vrednost 3,9037. Sledila je tudi analiza podatkov z vidika asimetričnosti in sploščenosti podatkov, iz katere lahko razberemo, da je koeficient sploščenosti in asimetričnosti izven intervala -1 in 1. Vidimo, da je vrednost koeficienta asimetrije negativna (-3,113) torej je porazdelitev asimetrična v levo. Analiza vrednosti koeficienta sploščenosti kaže, da je ta pozitivna (11,516), kar pomeni, da je porazdelitev koničasta.

Analiza opisne statistike nam je pokazala, da so managerji nadpovprečno zadovoljni pri delu.

### **KONSTRUKT: Uspešnost podjetja → 4 komponente (donosnost izdelka, obvladovanje stroškov, dobiček in rast prihodkov) uspešnosti podjetja**

Managerje smo prav tako prosili, da ocenijo nekatere kazalnike uspešnosti njihovega podjetja v primerjavi z uspešnostjo poslovanja v letu 2013 glede na konkurenco. Opisno statistiko za finančno uspešnost podjetja predstavlja Tabela 15.



Tabela 15: Opisna statistika za kazalnike finančne uspešnosti podjetja

Opisna statistika							
	N	Povprečne	ocene	Asimetričnost		Sploščenost	
	Statist.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statist.	Std. napaka		Statist.
Donosnost izdelka (ROI)	571	4,6778	1,89492	-1,625	,102	2,712	,204
Rast prihodkov	571	4,4904	1,87069	-1,674	,102	2,823	,204
Bruto dobiček (EBIT)	571	4,4063	1,88890	-1,680	,102	2,246	,204
Obvladovanje stroškov	571	4,0613	1,88477	-1,307	,102	1,301	,204
Veljavnih	571						

Merjeno na Likertovi lestvici od 1 – veliko slabše do 7 – veliko bolje.

Vir: Lasten

Opisna statistika prikazuje, da najvišje vrednosti (več kot 4) dosegajo vsi kazalci. Najnižjo povprečno vrednost dosega kazalec "Donosnost izdelka (ROI)". Prav tako enak kazalec dosega najvišjo razpršenost odgovorov (standardni odklon), kar pomeni, da se managerji po tem kazalcu v svojih odgovorih najbolj razlikujejo. Najnižjo vrednost standardnega odklona pa dosega kazalec "Rast prihodkov", kar pomeni, da so tu pri odgovorih anketirancev najmanjše razlike.

Če analiziramo podatke z vidika asimetričnosti in sploščenosti podatkov, ugotavljamo, da so vsi koeficienti sploščenosti in asimetričnosti izven intervala  $-1$  in  $1$ . Vsi podatki so asimetrični v levo (negativne vrednosti), kar pomeni, da je za porazdelitve vseh kazalcev značilna gostitev vrednosti pri večjih vrednostih spremenljivke. Največjo gostitev vrednosti pri večjih vrednostih spremenljivke beleži kazalec "Bruto dobiček (EBIT)", najmanjšo pa kazalec "Obvladovanje stroškov". Vsi kazalci imajo vrednosti koeficienta sploščenosti pozitivne, kar pomeni, da so porazdelitve koničaste. Pri tem izpostavljamo, da ima najbolj koničasto porazdelitev kazalec "Rast prihodkov", najnižjo pa kazalec "Obvladovanje stroškov".

Iz rezultatov, predstavljenih v Tabeli 15, velja dodati, da so vse dosežene povprečne vrednosti kazalcev nadpovprečne. Managerji kot anketiranci so najboljše ocenili kazalec "Donosnost izdelka (ROI)".

V nadaljevanju sledi analiza dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti konstruktov in komponent, zasnovanih na temelju merskega instrumenta za managerje.

#### 9.1.4 Dimenzionalnost, zanesljivost in veljavnost osnovnih konstruktov in komponent za management

Merjenje zanesljivosti in veljavnosti merskega instrumenta (vprašalnika za managerje in vprašalnika za zaposlene) je izrednega pomena za določanje kvalitete raziskave. V raziskavi smo najprej ocenili dimenzionalnost posameznih konstruktov z namenom, da bi zagotovili zanesljivost in veljavnost merskih lestvic. Pridružujemo se mnenju drugih avtorjev (Gounaris 2006, Homburg in Pflesser 2000, Sin in drugi 2005, Šarotar 2012), da konstrukti niso nujno enodimenzionalni, lahko tudi v okviru posameznega konstrukta določimo nadaljnje njihove podkonstrukte. Vsebinsko veljavnost smo zagotovili na temelju ugotovitev predhodne raziskave.

Nujno je, da izpostavimo dejstvo, da morajo ponovljena merjenja pojava, ki ga merimo, ne glede na to, ali je pojav ponavljajoč ali trajen, dajati vedno kompatibilne rezultate. V

kolikor hočemo zagotovilo, da so razlike v izmerjenih vrednostih ponovljenih merjenj posledica dejanskih sprememb merjenega pojava, nujno potrebujemo oceno zanesljivosti merjenja. Zanesljivost merjenja po mnenju Ferligojeve in drugih (1995, str. 11), podaja dopustnost stopnje slučajnih napak v raziskovanju. V celoti se prav tako strinjamo z ugotovitvami Splichala (1990, str. 147), ki izpostavlja, da lahko o dovolj kvalitetni zanesljivosti raziskovanja govorimo še-le takrat, kadar slučajne napake v celovitem raziskovanju ne vplivajo statistično značilno na ugotovitve raziskovanja.

Ferligoj in drugi (1995, str. 31) razdelijo metode za ocenjevanje zanesljivosti merjenja v dve skupini. V prvi skupini so tiste metode, katerih temelj je, da se merjenje ponovi na popolnoma enakem vzorcu in na popolnoma enakih enotah, vendar po določenem časovnem obdobju. Metode v tej skupini ocenjujemo na podlagi koeficienta korelacije med prvo in zadnjo oziroma ponovno meritvijo. V drugo skupino pa sodijo tiste metode, ki temeljijo na merjenju realne spremenljivke, in sicer s pomočjo različnih enakovrednih spremenljivk, vendar v enakem časovnem obdobju. Metode v tej drugi skupini ocenjujemo na podlagi koeficienta korelacije med vsemi spremenljivkami, ki merijo eno in edino realno spremenljivko. Na temelju grupiranja metod lahko torej za zanesljivost merjenja podamo sopomenko, in sicer jo bomo istovetili s terminom mera, enakovrednosti merjenja.

V raziskavi smo preverjali samo konsistentnost merjenja, kajti za preverjanje stabilnosti merjenja se zahteva ponovitev postopka merjenja in sicer na istih anketirancih po določenem času. Navajamo mnenje Aakerja in drugih (2001), ki trdijo, da je preučitev konsistentnosti merjenja logična in pomembna le pri merskih letvicah, ki so sestavljene iz različnih indikatorjev, na podlagi katerih merimo en konstrukt.

Zanesljivost konstruktov (konstrukti v okviru coachinga, konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in konstrukt uspešnost podjetja) smo v naši raziskavi zadovoljili na način, ki ga predlagajo Aaker in drugi (2001); Gerbing in Anderson (1988), in sicer smo najprej ocenili dimenzionalnost le-teh. S tem razlogom, smo najprej izvedli EFA<sup>26</sup>, katere namen je zmanjšati in poenostaviti večje število spremenljivk. Pri tem nikakor ne smemo pozabiti na dejstvo, da so faktorске uteži posameznih spremenljivk tiste, ki kažejo obtežitev spremenljivk na vsak posamezen konstrukt. Po izvedeni EFA, pa je sledil naslednji korak CFA<sup>27</sup>. Z razlogom, ker EFA ne zagotavlja jasnega testa enorazsežnosti<sup>28</sup>, smo z namenom, da bi zadostili tudi temu pogoju enorazsežnosti, opravili še CFA (Gerbing in Anderson 1988). Nujno je, da se preveri tako notranja kot tudi zunanja konsistentnost, da se zadosti pogoju enorazsežnosti (Gerbing in Anderson 1988, str. 187). Zanesljivost merjenja pri preverjanju notranje konsistentnosti, preučujemo s koeficientom zanesljivosti Chronbach alfa ( $\alpha$ ), kateri sprejme vrednosti med 0 in 1. Koeficient  $\alpha$  reprezentira povprečje vseh možnih razpolovljenih koeficientov (Chronbach 1951). Merilo, ki ga uporabljamo za merjenje vrednosti koeficienta zanesljivosti  $\alpha$ , navajajo Ferligoj in drugi (1995, str. 157) in ga jasneje predstavljamo v nadaljevanju. V primeru, ko je koeficient  $\alpha \geq 0,80$ , je zanesljivost merjenja odlična. Kadar je koeficient na intervalu  $0,70 \leq \alpha < 0,80$ , je zanesljivost merjenja zelo dobra, medtem ko pa je na intervalu  $0,60 \leq \alpha < 0,70$ , je zanesljivost merjenja zmerna. V primeru, ko je koeficient  $\alpha$  manjši od 0,60, pa je zanesljivost merjenja slabo sprejemljiva. Gerbin in Anderson (1988, str. 190) poudarjata dve dejstvi: (i) večje število spremenljivk posameznega konstrukta in (ii) višja korelacija

<sup>26</sup> EFA – eksploratorna faktorska analiza

<sup>27</sup> CFA – potrjevalna faktorska analiza

<sup>28</sup> Enorazsežnost pomeni, da se vprašanje, ki ga merimo, nanaša le na eno sestavljeno spremenljivko.

med posameznimi spremenljivkami (indikatorji) vplivajo na vrednost koeficienta zanesljivosti Cronbachov  $\alpha$  (ki je ob napisanih dejstvih višja). Kar pomeni, da se lahko vrednost  $\alpha$  umetno dvigne z vključevanjem več odvečnih spremenljivk. Navedemo lahko (na podlagi predloga Fornell in Larcker 1981), da obstaja še strožja mera zanesljivosti. Ta mera zanesljivosti je koeficient zanesljivost konstrukta (ang. *composite reliability* – CR). Avtorja tega koeficienta zanesljivosti konstrukta oziroma mere zanesljivosti sta Fornell in Larcker (1981). Enako kot pri koeficientu  $\alpha$  je tudi tukaj najnižja mera sprejemljivosti za zanesljivost konstrukta 0,6 (Diamantopoulos in Siguaw 2000). Formulo za izračun koeficienta konstrukta navajamo v nadaljevanju.

Formula za izračun koeficienta zanesljivosti konstrukta (9):

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum(\theta)} \quad (9)$$

Velja  $\rightarrow \rho_c$  = zanesljivost konstrukta,  $\lambda$  = obtežitev spremenljivke (indikatorja),  $\theta$  = varianca merskih napak kazalca (ibid).

V našem empiričnem raziskovanju smo veljavnost merjenja opredelili kot odstopanje izbranih merskih spremenljivk od teoretičnih spremenljivk. Prav tako dodajamo mnenje Diamantopoulosa in Siguawa (2000), ki trdita, da je veljavnost merjenja obseg, ki vključuje dejansko merjenje pojavov na temelju indikatorjev. V našem raziskovanju imamo opravka s reflektivnimi modeli, zato bomo o veljavnosti reflektivnega modela govorili še le takrat, ko bo zadoščeno dvema veljavnostma - konvergentni veljavnosti in diskriminantni veljavnosti (Aaker in drugi 2001).

S tem namenom smo preverjali tudi:

- 1) konvergentno veljavnost,
- 2) diskriminantno veljavnost<sup>29</sup>, in
- 3) nomološko veljavnost.

V nadaljevanju jih na kratko predstavljamo.

### **Konvergentna veljavnost**

Po mnenju Aakerja in drugih (2001) konvergentna veljavnost izraža stopnjo povezanosti dveh meril istega konstrukta, saj meritev lahko predstavlja reflektivni konstrukt reprezentativno le, kadar korelira s preostalimi meritvami, s pomočjo katerih merimo identične konstrukte. Fornell in Larcker (1981, str. 45) trdita, da je merilo konvergentne veljavnosti kazalnik za povprečje izločenih varianc (ang. *average variance extracted* – AVE). Kazalnik AVE direktno kaže na delež variance, ki je zaobjet v konstrukt, in sicer z deležem variance, ki pripade napaki. V nadaljevanju navajamo formulo za kazalnik AVE.

---

<sup>29</sup> Konvergentna in diskriminantna veljavnost sta sestavni del faktorске veljavnosti. Gefen in Straub (2005) sta predstavila za obe veljavnosti naslednji trditvi: (i) konvergentna veljavnost se nanaša na to, da je vsako vprašanje, ki ga merimo, v močnem razmerju s pričakovanim teoretičnim konstruktom in (ii) diskriminantna veljavnost je prikazana tako, da je vsako vprašanje, ki ga merimo v šibkem razmerju z vsemi drugimi konstrukti, razen s tistimi, s katerimi je povezano na podlagi literature (Gefen in Straub 2005).

Formula za kazalnik AVE (10):

$$\rho_v = \frac{\sum \lambda^2}{\sum \lambda^2 + \sum(\theta)} \quad (10)$$

Velja -  $\rho_v$  = povprečje izločenih varianc,  $\lambda$  = obtežitev kazalca,  $\theta$  = varianca merskih napak kazalca (Fornell in Larcker (1981, str. 45)).

Kazalnik AVE raziskovalcu omogoča, da se na podlagi njegove vrednosti ugotovi ustreznost konvergentne veljavnosti konstrukta. Ob tem se ne sme pozabiti, da je pogoj za konvergentno veljavnost, da je povprečje izločenih varianc večje od 0,5 (ibid, str. 45).

### **Diskriminantna veljavnost**

Poleg konvergentne veljavnosti morajo imeti spremenljivke tudi diskriminantno veljavnost (Arh 2010, str. 142). S pomočjo diskriminantne veljavnosti ocenjujemo nepovezanost konstruktov. Prav tako diskriminantna veljavnost kaže, kako različna so med seboj merila, ki merijo različne konstrukte. Temeljni pogoj za izpopolnjevanje diskriminantne veljavnosti so šibke korelacije (razmerja) med indikatorji merjenega konstrukta in indikatorji drugih konstruktov. Napisano je tudi razlog, da diskriminantno veljavnost preverjamo na temelju treh analiz, in sicer: (i) analize korelacij med posameznimi kazalci (indikatorji) merjenega konstrukta, (ii) med kazalci merjenega konstrukta in (iii) kazalci, ki niso zrcalo konstrukta, ki ga merimo (Gerbing in Anderson, 1988). Diskriminantna veljavnost se največkrat ugotavlja v okviru CFA. Kot izhodiščna možnost se navaja analiza razlik statistike  $\chi^2$  (Gerbing in Anderson 1988; Jöreskog 1971). V tem primeru gre za ugotavljanje razlike  $\chi^2$  statistike med konstrukti na način, da med sabo primerjamo  $\chi^2$  statistike ob dejstvu: (i) omejenega modela popolne korelacije<sup>30</sup> in (ii) neomejenega modela proste korelacije. Pri omejenem modelu popolne korelacije je značilno, da argument korelacije med konstruktoma ( $\phi_{ij}$ ), omejimo na 1,0, kasneje povezavo sprostimo in ugotavljamo razlike v  $\chi^2$  vrednostih med omejenim in neomejenim modelom (Gerbing in Anderson, 1988). Šele v primeru, da je neomejeni model boljši od omejenega modela, govorimo o diskriminantni veljavnosti (Bagozzi in Foxall 1996). Obstaja še strožji test diskriminantne veljavnosti, in sicer Fornell–Larckerjevo pravilo. Fornell in Larcker (1981) navajata, da mora biti pri omenjenem pravilu, kadar se ugotavlja diskriminantna veljavnost konstruktov, povprečje izločenih varianc večje od kvadrata korelacije proučevanih konstruktov. Pogoj lahko izrazimo na način:  $\rho_v > \phi^2$ , kjer velja  $\phi^2$  = korelacija med konstruktoma,  $\rho_v$  = že obrazloženemu povprečju izločenih varianc (Fornell in Larcker, 1981).

### **Nomološka veljavnost**

Kot tretjo veljavnost navajamo tako imenovano nomološko veljavnost. Fornell in Larcker (1981, str. 46) navajata, da nomološka veljavnost predstavlja stopnjo, do katere lahko potrdimo predvidevanja na podlagi teorije, ki vključuje preučeni konstrukt oziroma predstavljanjavišjo možno stopnjo, do katere so konstrukti med seboj povezani tako po teoriji kot tudi po empirični raziskavi.

V našo raziskavo smo vključili prikaz konvergentne in diskriminantne veljavnosti za posamezne osnovne konstrukte v okvirju coachinga, konstrukt zadovoljstva zaposlenih

---

<sup>30</sup> Omejeni model popolne korelacije je omejen na vrednost 1.

in konstrukt uspešnost podjetja. Nomološke veljavnosti v okviru tega poglavja nismo preverjali.

V nadaljevanju za vsak ključni konstrukt v okviru coachinga, in sicer konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in konstrukt uspešnost podjetja, posebej predstavljamo ocenjevanje dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti. Na začetku smo za vse konstrukte izvedli EFA, nato smo se lotili še CFA, na podlagi katere smo preverili rezultate, dobljene z EFA. Bollen (1989) navaja razlike med obema metodama (EFA in CFA). Mnenja je, da pri EFA število komponent ni vnaprej poznano in določeno, prav tako niso dovoljene korelacije med merskimi napakami. Kot tretjo razliko navaja, da se za metodo EFA ne zahteva identificiran model, medtem ko je pri metodi CFA model sestavljen vnaprej, število komponent pa določi raziskovalec. Prav tako so pri CFA korelacije med merskimi napakami dovoljene, model pa mora biti identificiran, o čemer pričajo tako Bollen (1989) kot tudi Gerbing in Anderson (1988). Iz sintetiziranega lahko sklepamo, da je metoda EFA primernejša za zmanjševanje števila kazalcev (spremenljivk) osnovnih konstruktov in se zaradi tega največkrat uporablja v prehodnih raziskavah (Gerbing in Anderson 1988).

V naših dveh raziskavah (vzorec na managerjih in vzorec na zaposlenih) smo se odločili, da vključimo zraven osnovne metode EFA še metodo CFA, čeprav nimamo strukturnega modela. Razlog je, da smo želeli preveriti kakovost konstruktov še na višji ravni in tako zagotoviti, da bosta hipotezi in vse druge pomožne hipoteze preverjene z res kakovostnimi konstrukti. Drugi razlog je tudi ta, da smo predvidevali, da bosta analizi (vzorec na managerjih in vzorec na zaposlenih) izvedeni še na višji ravni in ne z običajno OLS regresijo. Za drugo regresijo (PLS in druge) pa bi nujno potrebovali konstrukte, preverjene tudi z metodo CFA.

Metodo EFA smo izvedli pri vseh konstruktih v okviru coachinga: konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in konstrukt uspešnost podjetja. Pri tem smo uporabili: (i) metodo glavnih komponent in (ii) variacijo tipa Varimax<sup>31</sup>. Držali smo se predlogov Haira in drugih (2006), ki predlagajo: (i) minimalno višino uteži  $\pm 0,30$ , (ii) pomembne uteži  $\rightarrow$  uteži, ki so večje od  $\pm 0,40$  in (iii) značilne uteži  $\rightarrow$  uteži, ki so večje od  $\pm 0,50$ .

Na podlagi metode EFA smo na začetku najprej izločili tiste spremenljivke, katerih komunaliteta<sup>32</sup> je bila manjša od  $\pm 0,40$ . V nadaljevanju smo izločili spremenljivke katerih faktorске uteži<sup>33</sup> so bile manjše od  $\pm 0,40$ . Prav tako smo izločili tudi tiste spremenljivke katerih visoke faktorске uteži so bile razporejene na več faktorjev hkrati. Držali smo se pravila in izločali spremenljivke eno po eno. Rezultati analiz dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti konstruktov v okviru coachinga in konstrukta uspešnost podjetja so predstavljeni v nadaljevanju.

---

<sup>31</sup> Varimax je ena izmed najpogosteje uporabljenih metod, ki daje enostavnejšo faktorško strukturo. Bastič (2006) navaja, da gre pri varimax metodi za ortogeno metodo, ki zagotavlja medsebojno nepovezanost vseh rotiranih faktorjev.

<sup>32</sup> Komunaliteta (ang. *communality*) je enakovredna vsoti kvadriranih faktorških uteži na to spremenljivko in je prikazana v %. Predstavlja odstotek variance neposredno prilagojene spremenljivke, ki pripomore k povezavam z drugimi spremenljivkami ali pa predstavlja »skupno celoto« drugim spremenljivkam (Malhotra 2004, str. 561).

<sup>33</sup> Z izrazom faktorška utež (ang. *factor loadings*) je prikazana povezava med originalnimi spremenljivkami in faktorji. Faktorске uteži so prikazane v koeficientih, ki jih zaznamo v matriki faktorjev (Malhotra 2004, str. 561).

## COACHING Z VIDIKA MANAGEMENTA

Najprej smo se lotili analize dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti konstruktov v okviru coachinga. Kot že omenjeno, je coaching sestavljen iz naslednjih konstruktov: (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) strateško razmišljanje, (iv) delegiranje in (v) optimiranje dela. Za vsakega od konstruktov predstavljamo zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži, pri čemer začnemo z empatijo.

### **KONSTRUKT: EMPATIJA**

#### *Dimenzionalnost*

Ocenjevanje dimenzionalnosti začnemo z EFA konstrukta empatija, ki ga prikazuje Tabela 16. Empatijo smo v merskem instrumentu za managerje merili s 5 trditvami (kazalci). Kayser–Mayer–Olkinovo (KMO) merilo primernosti vzorca (KMO = 0,725) in Bartlettov test sferičnosti (Sig. = 0,00) kažeta, da so spremenljivke primerne za uporabo faktorske analize. Kajti le–ta je smiselna, kadar je KMO > 0,05 (Hair in drugi 2006, str. 114). in Sig. < 0,05. Posamezne trditve smo proučevali glede na vrednost komunalitet (ta je morala biti +/- 0,40) in nato še glede faktorskih uteži (majhne obtežitve in obtežitve na dva faktorja hkrati). Iz omenjene Tabele je razvidno, da strukturo konstrukta empatija predstavljata dva faktorja, pri čemer lahko z njima pojasnimo večino variance (67,347 %) vseh osnovnih spremenljivk skupaj. Vse komunalitete so višje od 0,40, enako velja tudi za posamezne faktorske uteži, kar pomeni, da so vse trditve značilno utežene na pripadajoči faktor. Iz končne rešitve je razvidno, da smo skupaj ohranili vseh 5 reflektivnih trditev za dve pripadajoči komponenti.

V nadaljevanju smo za konstrukt empatija izvajali še CFA, s pomočjo katere smo preverili dimenzionalnost konstrukta. V prvem primeru smo vseh 5 trditev obtežili na eno skupno komponento, nato smo oblikovali dve komponenti. Na eno komponento (empatija in vodenje) smo obtežili tri trditve/indikatorje, na drugo komponento (empatija in čustva) pa smo obtežili dva indikatorja. Na tej osnovi smo sestavili merski model in preverili njegovo ustreznost in ugotovili, da gre za enofaktorski model, pri čemer kovarianco vseh indikatorjev razlagamo z enim faktorjem. Ob tem smo obdržali vse indikatorje razen enega indikatorja<sup>34</sup> (Q2d), saj je analiza pokazala, da je enofaktorski model s štirimi indikatorji popolnoma ustrezen z vidika vseh indeksov ustreznosti (vsi blizu 1), ki jih predstavlja Tabela 17. Model se glede na hi–kvadrat test dobro prilega podatkom, saj  $p > 0,000$ . Vidimo, da je enofaktorski model  $\chi^2$  statistično ustrezen, kajti preostali indeksi so ustrezni NNFI, CFI in GFI (večji od 0,95).

---

<sup>34</sup> Izločili smo naslednji indikator: »Prepoznam svoja in tuja čustva.«

Tabela 16: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za empatijo

Trditve	Chronbachova alfa	Komunalitete	1 – empatija in vodenje	2 – empatija in čustva
Znam vplivati na zaposlene, ne da bi nanje pritiskal. (Q2c)	0,712	0,756	0,862	
Znam dobro zagovarjati svoja stališča in sem dober vodja. (Q2b)		0,653	0,741	
Usmerjen sem k pomaganju drugim zaposlenim. (Q2e)		0,603	0,710	
Prepoznam svoja in tuja čustva. (Q2d)		0,833		0,913
Znam obvladovati čustva drugih (svetovati, pomirjati). (Q2a)		0,522		0,591
K–M–O merilo: 0,725 Sig.: 0,000 Zbirni odstotek pojasnjene variance: 67,347%				

Metoda rotacije: Varimax

Vir: Lasten

### *Zanesljivost*

Koeficient, (Chronbach alpha) kaže, da je konstrukt empatija zanesljiv, saj je nad 0,60. Zaradi prej navedenega, je konstrukt interno konsistenten in zanesljiv. Da je konstrukt empatija zanesljiv, priča tudi izračunana vrednost CR (CR = 0,73), ki presega 0,7, kar med drugim predstavlja Tabela 18. Zanesljivost konstrukta smo merili tudi z  $R^2$  (kvadrat multiple korelacije), ki pomeni delež s konstruktom pojasnjene variance v kazalniku. V skladu z mnenjem prej omenjenih avtorjev smo upoštevali pravilo, da visoke vrednosti posameznih spremenljivk  $R^2$  kažejo na večjo zanesljivost konstrukta. Pri dveh spremenljivkah (indikatorjih) so vrednosti  $R^2$  zelo nizke, in sicer pri: "Znam obvladovati čustva drugih (svetovati, pomirjati)" (Q2a) in "Znam vplivati na zaposlene, ne da bi nanje pritiskal" (Q2c). Vendar smo se odločili (na podlagi visokih vrednosti Chronbach alpha in CR), da obe spremenljivki obdržimo, kajti če ju izločimo, konstrukta empatija in njegovega modela ne bi bilo možno identificirati. Prav tako je razlog za njuno ohranitev tudi v tem, da imamo na voljo že tako malo spremenljivk in smo želeli ohraniti čim več le-teh.

### *Konvergentna veljavnost*

V okviru CFA smo za konstrukt empatija upoštevali 4 indikatorje, ki smo jih dobili z EFA. Sledila je analiza konvergentne veljavnosti konstrukta, v okviru katere smo izračunali AVE, da bi zadostili pogojem konvergentne veljavnosti. Kazalec AVE ima vrednost 0,41, kar lahko razberemo iz zadnjega stolpca Tabele 18. Torej je vrednost AVE manjša od 0,50 in nismo zadostili pogojem konvergentne veljavnosti. V okviru konvergentne veljavnosti moramo tudi izpostaviti, da so faktorske uteži večje od 0,60 razen pri indikatorju: "Znam obvladovati čustva drugih (svetovati, pomirjati)" (Q2a). Pri enakem indikatorju se problem pojavi tudi pri ocenjevanju zanesljivosti posamezne spremenljivke  $R^2$ , ki je prenizka ( $R^2 = 0,238$ ). To je razvidno iz Tabele 18. Vendar smo v nadaljevanju na podlagi spoznanj iz teorije za preverjanje hipotez in pomožnih hipotez vključili tudi to komponento konstrukta empatija, o čemer smo pričali že pri preverjanju zanesljivosti celotnega konstrukta empatija.

Tabela 17: Povzetek statistike indeksov ustreznosti<sup>35</sup> za enofaktorski model empatija

ENOFAKTORSKI MODEL	ENOFAKTORSKI MODEL
1 faktor (5 indikatorjev)	1 faktor (4 indikatorjev)
$\chi^2/df = 3,701$	$\chi^2/df = 0,766$
$p = 0,005$	$p = 0,465$
RMSEA = 0,069	RMSEA = 0,000
NFI = 0,974	NFI = 0,997
NNFI = 0,952	NNFI = 1,003
CFI = 0,981	CFI = 1,000
RMR = 0,014	RMR = 0,004
GFI = 0,990	GFI = 0,999

Vir: Lasten

Tabela 18: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR<sup>36</sup>) in povprečje izločenih varianc (AVE<sup>37</sup>) za konstrukt empatija

KONSTRUKT	TRDITVE	R <sup>2</sup>	KOEFICIENTI $\lambda$	CR	AVE
EMPATIJA	Znam obvladovati čustva drugih (svetovati, pomirjati). (Q2a)	0,238	0,487	0,73	0,41
	Znam dobro zagovarjati svoja stališča in sem dober vodja. (Q2b)	0,558	0,683		
	Znam vplivati na zaposlene, ne da bi nanje pritiskal. (Q2c)	0,384	0,620		
	Usmerjen sem k pomaganju drugim zaposlenim. (Q2e)	0,467	0,747		

Opomba:  $\chi^2/df = 0,766$ ,  $p = 0,465$ , RMSEA = 0,000, NFI = 0,997, NNFI = 1,003, CFI = 1,000, RMR = 0,004, GFI = 0,999

Vir: Lasten

Rezultati analize kažejo, da je zanesljivost konstrukta empatija kot celota relativno slaba, a še zmeraj je konstrukt empatija veljaven. Dodatno razvijanje merskih lestvic oziroma dodatne analize z namenom izboljšanja zanesljivosti je tudi eno od možnih nadaljevanj raziskave.

Naslednji konstrukt v okviru coachinga, ki smo ga analizirali z vidika dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti, je asertivna komunikacija.

<sup>35</sup> Mnenje mnogih avtorjev Jöreskog in Sorbom 1982, Bagozzi in Foxall 1996) je, da  $\chi^2$  ni primeren kot edin določeno merilo ustreznosti. Zato za doprinos k ustreznosti regresijskega modela ločimo dve vrsti indeksov: (i) absolutne in (ii) primerjalne (poznamo tudi napovedne indekse AIC, ECVI...). Med absolutnimi indeksi moramo izpostaviti dva, in sicer, indeks RMSEA (ang. *ROOT Mean Squared Error of Approximation*) in standardizirani indeks RMR (ang. *Root Mean Squared Residuals*). Pri obeh indeksih velja predpis, da bliže sta vrednosti 0, boljša je ustreznost modela. Pri indeksu RMR mora biti vrednost manjša od 0,05, pri indeksu RMSEA pa manjša od 0,1. Ponavadi uporabljamo tudi indeks GFI (ang. *Goodness-of-Fit Index*), katerega vrednost mora biti večja od 0,9. Dva izmed najbolj pogosto uporabljenih in najbolj znanih primerjalnih indeksov sta NFI indeks (ang. *Normed Fit Index*) in CFI indeks (ang. *Comparative Fit Index*). Vrednosti obeh indeksov naj bi dosegale vrednosti 1,0 oziroma naj bi bile večje od 0,9.

<sup>36</sup> CR (ang. *Composite Reliability*) ali zanesljivost kompozitov.

<sup>37</sup> AVE (ang. *Average Variance Extracted*) ali povprečje izločenih varianc.



## **KONSTRUKT: ASERTIVNA KOMUNIKACIJA**

### *Dimenzionalnost*

Konstrukt asertivna komunikacija smo kot sestavni del konstruktov v okviru coachinga v vprašalniku preverjali s 7 trditvami. Najprej smo izvedli EFA in izračunali koeficient KMO, katerega vrednost je znašala 0,876 in je kot takšna ustrezna. V Tabeli 19 prikazujemo rezultate EFA. Z enim faktorjem, ki integrira 7 indikatorjev, pojasnimo večino variance vseh kazalcev, in sicer 72,511 odstotka. Vse komunalitete so v okviru predpisanega intervala, indikatorji so ustrezno obteženi na posamezne faktorje. To dokazujejo tudi njihove faktorjske uteži, ki so vse večje od 0,5. Zato v končni rešitvi od začetnih 7 indikatorjev ohranjamo vse.

Sledila je še CFA, s katero smo ugotovljeno strukturo še enkrat potrjevali po že opisanem postopku. V prvem primeru smo vseh 7 indikatorjev obtežili na skupno komponento. Glede na predloge, ki smo jih dobili na podlagi indeksov, smo izločili tri indikatorje<sup>38</sup> (Q4a, Q4d in Q4g). V končni rešitvi smo torej od začetnih 7 indikatorjev ohranili 4. Rezultati v Tabeli 19 kažejo, da je enofaktorska rešitev primerna.

Tabela 19: Zanesljivost, komunalitete in faktorjske uteži za asertivno komunikacijo

Trditve	Chronbachova alfa	Komunalitete	1
Moj način komuniciranja je glede na odzive zaposlenih jasen in razumljiv. (Q4f)	0,933	0,834	0,913
Vajen sem prilagoditi svoj način komuniciranja različnim situacijam in zaposlenim. (Q4a)		0,780	0,883
V pogovoru pozorno poslušam zaposlenega in razumem, kar mi želi sporočiti. (Q4b)		0,755	0,869
Tudi v napetih situacijah sem sposoben posredovati diplomatski odgovor. (Q4c)		0,743	0,862
Pri zaposlenih sem pozoren na neverbalno komunikacijo. (Q4d)		0,715	0,846
V določeni situaciji znam reči "ne". (Q4e)		0,693	0,832
Poznam osnovna pravila lobiranja. (Q4g)		0,555	0,745
K-M-O merilo: 0,876 Sig.: 0,000 Zbirni odstotek pojasnjene variance: 72,511%			

Metoda rotacije: Varimax

Vir: Lasten

### *Zanesljivost*

Alfa koeficient izračunani po EFA je večji od 0,6, kar pomeni, da je komponenta zanesljiva. Če pogledamo CR pri CFA, prav tako vidimo, da je komponenta zanesljiva, saj vrednost CR ( $CR = 0,91$ ) presega 0,60. Tabela 21 zagotavlja tudi podatek o  $R^2$ , saj smo zanesljivost prav tako preverjali z  $R^2$ , ki pomeni delež s konstruktom pojasnjene

<sup>38</sup> Izločili smo naslednje indikatorje: »Vajen sem prilagoditi svoj način komuniciranja različnim situacijam in zaposlenim«, »Pri zaposlenih sem pozoren na neverbalno komunikacijo.« in »Poznam osnovna pravila lobiranja«.

variance v kazalniku. Omenjena vrednost je najnižja pri "V pogovoru pozorno poslušam zaposlenega in razumem, kar mi želi sporočiti".

#### *Konvergentna veljavnost*

Prisotna je tudi konvergentna veljavnost, saj so faktorске uteži, predstavljene v Tabeli 21 ustrezne (večje od 0,60), prav tako so ustrezne vrednosti AVE (presejajo predpisano vrednost 0,50).

Tabela 20: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model asertivna komunikacija

ENOFAKTORSKI MODEL	ENOFAKTORSKI MODEL
1 faktor (7 indikatorjev)	1 faktor (4 indikatorjev)
$\chi^2/df = 53,923$	$\chi^2/df = 6,261$
$p = 0,000$	$p = 0,002$
RMSEA = 0,270	RMSEA = 0,096
NFI = 0,898	NFI = 0,992
NNFI = 0,849	NNFI = 0,980
CFI = 0,899	CFI = 0,993
RMR = 0,157	RMR = 0,015
GFI = 0,753	GFI = 0,989

Vir: Lasten

Tabela 21: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt asertivna komunikacija

KONSTRUKT	TRDITVE	R <sup>2</sup>	KOEFICIENTI $\lambda$	CR	AVE
<b>ASERTIVNA KOMUNIKACIJA</b>	V pogovoru pozorno poslušam zaposlenega in razumem, kar mi želi sporočiti. (Q4b)	0,642	0,801	0,91	0,73
	Tudi v napetih situacijah sem sposoben posredovati diplomatski odgovor. (Q4c)	0,751	0,866		
	V določeni situaciji znam reči "ne". (Q4e)	0,685	0,828		
	Moj način komuniciranja je glede na odzive zaposlenih jase in razumljiv. (Q4f)	0,835	0,914		

Opomba:  $\chi^2/df = 6,261$ ,  $p = 0,002$ , RMSEA = 0,096, NFI = 0,992, NNFI = 0,980, CFI = 0,993, RMR = 0,015, GFI = 0,989

Vir: Lasten

Sledi analiza konstrukta strateško razmišljanje v okviru coachinga z vidika dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti.

### ***KONSTRUKT: STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE***

#### *Dimenzionalnost*

Najprej smo testirali dimenzionalnost konstrukta strateško razmišljanje. Tudi tokrat smo najprej izvedli EFA in izračunali koeficient KMO, ki je bil, podobno kot v prejšnjih dveh primerih, ustrezen (KMO = 0,837). Rezultati EFA so prikazani v Tabeli 22 in ta

kaže, da z enim faktorjem, ki integrira 7 indikatorjev, pojasnimo večino variance vseh kazalcev, in sicer 64,108 odstotka. Vse komunalitete so večje od  $\pm 0,40$ . Vidimo tudi, da so indikatorji popolnoma ustrezno obteženi na posamezne faktorje. To dokazujejo tudi faktorske uteži, ki so vse večje od 0,6. S tem razlogom, v končni rešitvi od začetnih 7 indikatorjev ohranjamo vse.

Tabela 22: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za strateško razmišljanje

Trditve	Chronbachova alfa	Komunalitete	1
Svoje želje znam spremeniti v realne cilje. (Q3d)	0,902	0,720	0,848
Znam opredeliti potrebne korake dela. (Q3e)		0,717	0,847
Znam pripraviti poslovni načrt. (Q3f)		0,710	0,843
Znam prenesti ugotovitve analize trga v nadaljnjo delo zaposlenih. (Q3a)		0,680	0,825
Zanimajo me vzročno posledične povezave. (Q3g)		0,610	0,781
Znam predvideti potrebe po različnih virih informacij. (Q3b)		0,576	0,759
Pogosto delam samostojne zaključke. (Q3c)		0,475	0,689
K-M-O merilo: 0,837 Sig.: 0,000 Zbirni odstotek pojasnjene variance: 64,108%			

Metoda rotacije: Varimax

Vir: Lasten

V nadaljevanju smo za konstrukt strateško razmišljanje izvajali še CFA, s pomočjo katerega smo preverili dimenzionalnost konstrukta. Odločili smo se za strukturo, ki temelji na enem faktorju (vseh 7 indikatorjev obteži na eno spremenljivko). Na tej osnovi smo sestavili merski model in preverili njegovo ustreznost in ugotovili, da gre za enofaktorski model (enodimenzionalna spremenljivka), pri čemer kovarianco vseh indikatorjev razlagamo z enim faktorjem. Ob tem smo izločili 2 indikatorja<sup>39</sup> (Q3a in Q3c). Analiza je pokazala, da je enofaktorski model s petimi indikatorji popolnoma ustrezen z vidika vseh indeksov ustreznosti, ki jih predstavlja Tabela 23. Pri tem velja poudariti, da se model dobro prilega podatkom.

### Zanesljivost

Koeficient (Chronbach alpha) kaže, da je konstrukt zanesljiv, saj je visoko nad 0,60. Zaradi prej navedenega, je torej mera zanesljivosti (koeficient  $\alpha$ ) v okviru načrtanih meja. Da je konstrukt strateško razmišljanje zanesljiv, priča tudi izračunana vrednost CR, ki presega 0,6 (CR = 0,89), kar med drugimi predstavlja Tabela 24. Zanesljivost konstrukta smo merili tudi z  $R^2$  (kvadrat multiple korelacije), ki pomeni delež s konstruktom pojasnjene variance v kazalniku.

<sup>39</sup> Izločili smo naslednja indikatorja, ki sta v bistvu naslednji trditvi: »Znam prenesti ugotovitve analize trga v nadaljnje delo zaposlenih« in »Pogosto delam samostojne zaključke«.

### Konvergentna veljavnost

Prisotna je prav tako konvergentna veljavnost, saj so faktorske uteži, predstavljene v Tabeli 24, ustrezne (večje od 0,60). Ob tem velja poudariti, da je ustrezna tudi vrednost AVE (presega predpisano vrednost 0,50) in znaša  $AVE = 0,62$ .

Tabela 23: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model strateško razmišljanje

ENOFAKTORSKI MODEL	ENOFAKTORSKI MODEL
1 faktor (7 indikatorjev)	1 faktor (5 indikatorjev)
$\chi^2/df = 32,611$	$\chi^2/df = 1,158$
$p = 0,000$	$p = 0,327$
RMSEA = 0,209	RMSEA = 0,017
NFI = 0,909	NFI = 0,996
NNFI = 0,852	NNFI = 0,999
CFI = 0,911	CFI = 0,999
RMR = 0,122	RMR = 0,012
GFI = 0,876	GFI = 0,996

Vir: Lasten

Tabela 24: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt strateško razmišljanje

KONSTRUKT	TRDITVE	R <sup>2</sup>	KOEFICIENTI $\lambda$	CR	AVE
<b>STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE</b>	Znam predvideti potrebe po različnih virih informacij. (Q3b)	0,406	0,637	0,89	0,62
	Svoje želje znam spremeniti v realne cilje. (Q3d)	0,651	0,807		
	Znam opredeliti potrebne korake dela. (Q3e)	0,742	0,861		
	Znam pripraviti poslovni načrt. (Q3f)	0,727	0,853		
	Zanimajo me vzročno posledične povezave. (Q3g)	0,579	0,761		

Opomba:  $\chi^2/df = 1,158$ ,  $p = 0,327$ , RMSEA = 0,017, NFI = 0,996, NNFI = 0,999, CFI = 0,999, RMR = 0,012, GFI = 0,996

Vir: Lasten

Predzadnji konstrukt, ki ga obravnavamo z vidika dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti konstruktov v okviru coachinga, je delegiranje.

### **KONSTRUKT: DELEGIRANJE**

#### *Dimenzionalnost*

Pomemben konstrukt, ki smo ga zasnovali na temelju vprašalnika za managerje, je delegiranje. Tudi za omenjeni konstrukt smo najprej testirali dimenzionalnost. Ponovno smo najprej izvedli EFA in izračunali koeficient KMO, ki je bil ustrezen ( $KMO = 0,796$ ). Rezultati EFA analize so prikazani v Tabeli 25. Razvidno je, da rezultati EFA za konstrukt delegiranje izpričujejo, da gre za enodimenzionalno spremenljivko. Torej gre za en faktor, ki ga sestavljajo 4 kazalci, in le-ti pojasnjujejo 83,702 odstotka variance oziroma variabilnosti opazovanih kazalcev. Sledili sta analiza komunalitet, ki so bile

vse ustrezno visoke (višje od 0,4), faktorskih uteži (višje od 0,6) in analiza dimenzij. Končna rešitev zajema 4 kazalce, ki pripadajo enemu faktorju – delegiranju. Ob tem je možno ugotoviti, da faktorska struktura popolnoma ustreza teoretični operacionalizaciji.

Tako kot pri vse drugih podkomponentah smo tudi pri konstrukt delegiranje po ustaljenih korakih izvedli še CFA. Glede na predloge, ki smo jih dobili na podlagi indeksov, nismo izločili nobenega indikatorja. V končni rešitvi smo torej od začetnih 4 indikatorjev ohranili vse 4. Glede na rezultate EFA smo vse indikatorje vezali na eno komponento. Rezultati v Tabeli 26 kažejo, da je enofaktorska rešitev primerna.

Tabela 25: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za delegiranje

Trditve	Chronbachova alfa	Komunalitete	1
Po izvedbi delegirane naloge preverim učinkovitost le te. (Q5d)	0,933	0,860	0,928
Ob delegirani nalogi zaposlenemu, podam dovolj informacij. (Q5b)		0,859	0,927
Med zaposlene znam enakomerno delegirati naloge. (Q5a)		0,856	0,925
Zaposlene prav tako informiram o spremembah in novostih v podjetju. (Q5c)		0,773	0,879
K–M–O merilo: 0,796 Sig.: 0,000 Zbirni odstotek pojasnjene variance: 83,702%			

Metoda rotacije: Varimax

Vir: Lasten

### *Zanesljivost*

Koeficient Chronbachova alpha je visoko nad 0,60 (celo nad 0,90), kar je razvidno iz Tabele 25. To pomeni, da je konstrukt delegiranje interno konsistenten in zanesljiv. Zanesljivost konstrukta smo preverjali tudi z  $R^2$  (kvadrat multiple korelacije), ki pomeni delež s konstruktom pojasnjene variance v kazalniku. Analiza zanesljivosti je temeljila tudi na izračunu kazalca CR. Njegova vrednost, ki je predstavljena v Tabeli 27, je pri podkomponenti višja od 0,6.

### *Konvergentna veljavnost*

Ponovno je sledilo še preverjanje konvergentne veljavnosti lestvice, saj smo izračunali AVE. Iz Tabele 27 je razvidno, da smo glede na vrednosti kazalca AVE ( $AVE = 0,75$ ) zadostili pogojem konvergentne veljavnosti pri podkomponenti. Na konvergentno veljavnost kažejo tudi faktorske uteži, ki so višje od 0,60.

Tabela 26: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model delegiranje

<b>ENOFAKTORSKI MODEL</b>
1 faktor (4 indikatorjev)
$\chi^2/df = 0,532$
$p = 0,466$
RMSEA = 0,000
NFI = 1,000
NNFI = 1,001
CFI = 1,000
RMR = 0,002
GFI = 1,000

Vir: Lasten

Tabela 27: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt delegiranje

KONSTRUKT	TRDITVE	R <sup>2</sup>	KOEFICIENTI $\lambda$	CR	AVE
<b>DELEGIRANJE</b>	Med zaposlene znam enakomerno delegirati naloge. (Q5a)	0,672	0,820	0,92	0,75
	Ob delegirani nalogi zaposlenemu, podam dovolj informacij. (Q5b)	0,674	0,821		
	Zaposlene prav tako informiram o spremembah in novostih v podjetju. (Q5c)	0,735	0,857		
	Po izvedbi delegirane naloge preverim učinkovitost le te. (Q5d)	0,918	0,958		

Opomba:  $\chi^2/df = 0,532$ ,  $p = 0,466$ , RMSEA = 0,000, NFI = 1,000, NNFI = 1,001, CFI = 1,000, RMR = 0,002, GFI = 1,000

Vir: Lasten

Zadnji konstrukt, ki ga obravnavamo z vidika dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti konstruktov v okviru coachinga, je optimiranje dela.

### **KONSTRUKT: OPTIMIRANJE DELA**

#### *Dimenzionalnost*

Konstrukt optimiranje dela kot sestavni del konstruktov v okviru coachinga smo v vprašalniku za managerje preverjali s 4 vprašanji. Najprej smo izvedli EFA in izračunali koeficient KMO, katerega vrednost je znašala 0,817 in je kot takšna ustrezna. V Tabeli 28 prikazujemo rezultate EFA. Z enim faktorjem, ki integrira 4 indikatorje, pojasnimo večino variance vseh kazalcev, in sicer 89,627 odstotka. Vse komunalitete so v okviru predpisanega intervala, indikatorji so ustrezno obteženi na faktor. To dokazujejo tudi faktorске uteži, ki so večje od 0,6. V končni rešitvi od začetnih 4 kazalcev ohranjamo vse 4. Torej nismo izločili nobenega kazalca.

Po že prej orisanem vzorcu, smo izvedli še CFA. Glede na predloge, ki smo jih dobili na podlagi indeksov, nismo izločili nobenega indikatorja. V končni rešitvi smo torej od začetnih 4 indikatorjev ohranili vse 4. Glede na rezultate EFA smo vse indikatorje vezali na eno komponento. Rezultati v Tabeli 29 kažejo, da je enofaktorska rešitev primerna.

Tabela 28: Zanesljivost, komunalitete in faktorске uteži za optimiranje dela

Trditve	Chronbachova alfa	Komunalitete	1
Znam pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti zaposlenih. (Q6b)	0,961	0,918	0,958
Znam pravilno izbrati in nastaviti delovna orodja. (Q6c)		0,911	0,954
Znam poenostaviti proces dela. (Q6a)		0,878	0,937
Znam izbrati primerne izvajalce. (Q6d)		0,878	0,937
K-M-O merilo: 0,817 Sig.: 0,000 Zbirni odstotek pojasnjene variance: 89,627%			

Metoda rotacije: Varimax

Vir: Lasten

### Zanesljivost

Faktorska struktura je popolnoma ustrezna, saj koeficient Chronbachove alphe, ki je razviden iz Tabele 28, presega 0,90 in kaže na ustrezno zanesljivost podkomponente. Iz rešitve je razvidno, da smo ohranili vse 4 indikatorje za eno pripadajočo komponento. Opravili smo tudi analizo  $R^2$  (kvadrat multiple korelacije), ki je predstavljena v Tabeli 30 in je ustrezno visok. Vse to nam kaže na zanesljivost preverjanja konstrukta.

### Konvergentna veljavnost

V nadaljevanju smo preverjali še konvergentno veljavnost lestvice za konstrukt optimiranje dela. Kazalec AVE, je predstavljen v Tabeli 30. Razvidno je, da smo zadostili pogojem konvergentne veljavnosti. Vidimo, da je vrednost AVE višja od 0,50 in znaša  $AVE = 0,84$ , prav tako so vrednosti faktorских uteži vse višje od 0,60.

Tabela 29: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model optimiranje dela

ENOFAKTORSKI MODEL
1 faktor (4 indikatorjev)
$\chi^2/df = 1,001$
$p = 0,317$
RMSEA = 0,002
NFI = 1,000
NNFI = 1,000
CFI = 1,000
RMR = 0,003
GFI = 0,999

Vir: Lasten

Tabela 30: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt optimiranje dela

KONSTRUKT	TRDITVE	R <sup>2</sup>	KOEFICIENTI λ	CR	AVE
OPTIMIRANJE DELA	Znam poenostaviti proces dela. (Q6a)	0,870	0,933	0,95	0,84
	Znam pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti zaposlenih. (Q6b)	0,959	0,979		
	Znam pravilno izbrati in nastaviti delovna orodja. (Q6c)	0,798	0,893		
	Znam izbrati primerne izvajalce. (Q6d)	0,736	0,858		

Opomba:  $\chi^2/df = 1,001$ ,  $p = 0,317$ ,  $RMSEA = 0,002$ ,  $NFI = 1,000$ ,  $NNFI = 1,000$ ,  $CFI = 1,000$ ,  $RMR = 0,003$ ,  $GFI = 0,999$

Vir: Lasten

Naslednji konstrukt, ki smo ga analizirali z vidika dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti na temelju vseh petih konstruktov v okvirju coachinga, je aktivnosti coachinga.

### **KONSTRUKT: AKTIVNOSTI COACHINGA**

#### *Dimenzionalnost*

S petimi faktorji pojasnimo 57,2 % skupne pojasnjene variance, z enim faktorjem pa 41,7 % skupne pojasnjene variance.

Konstrukt aktivnosti coachinga kot sestavni del konstruktov v okviru coachinga smo v vprašalniku za managerje preverjali z 28 vprašanji. Najprej smo izvedli EFA in izračunali koeficient KMO, katerega vrednost je znašala 0,790 (0,795 po izločitvi Q2d, Q2a) in je kot takšna ustrezna. V Tabeli 31 prikazujemo rezultate EFA. Z enim faktorjem, ki integrira 28 indikatorjev, pojasnimo 39,173 (51,676 po izločitvi Q2d, Q2a) odstotkov variance vseh kazalnikov. Iz nadaljnje analize izločimo spremenljivki Q2d, Q2a, saj na ta način izboljšamo faktorski model. Ko Q2d, Q2a izločimo, se izkaže, da faktorske uteži, ki so v večini primerov večje od 0,6, ne padejo pod 0,4. V končni rešitvi ohranjamo vseh 26 izmed 28 indikatorjev.

Tabela 31: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za aktivnosti coachinga

Trditve	Chronbachova alfa	Komunalitete	1
Ob delegirani nalogi zaposlenemu, podam dovolj informacij ter s tem prispevam k boljši organizaciji dela. (Q5b)	0,933 (0,935 po izločitvi Q3e, Q2d, Q2a)	0,695	0,834
Med zaposlene znam enakomerno delegirati naloge, kar posledično pomeni boljšo organizacijo dela. (Q5a)		0,665	0,815
Znam pravilno izbrati in nastaviti delovna orodja, ter s tem vplivam na boljšo organizacijo dela. (Q6c)		0,652	0,807
Znam izbrati primerne izvajalce, s čim vplivam na boljšo organizacijo dela zaposlenih. (Q6d)		0,606	0,778
Znam dobro zagovarjati svoja stališča in sem dober vodja ter s tem vplivam na boljše medsebojne odnose v podjetju. (Q2b)		0,552	0,743
<i>se nadaljuje...</i>			



<i>nadaljevanje...</i>		
Moj način komuniciranja je glede na odzive zaposlenih jasen in razumljiv, kar v podjetju vpliva na dobro delovanje timskega dela. (Q4f)	0,544	0,738
V pogovoru pozorno poslušam zaposlenega in razumem, kar mi želi sporočiti, ter s tem pomembno vplivam na medsebojne odnose. (Q4b)	0,536	0,732
Znam predvideti potrebe po različnih virih informacij in s tem vplivam na boljšo organizacijo dela. (Q3b)	0,477	0,690
Pri zaposlenih sem pozoren na neverbalno komunikacijo, ker s tem pripomorem k boljšim medsebojnim odnosom. (Q4d)	0,463	0,681
Znam pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti zaposlenih, ter s tem vplivam na organizacijo dela. (Q6b)	0,450	0,670
Po izvedbi delegirane naloge preverim učinkovitost le te, ter s tem pripomorem k boljši organizaciji dela. (Q5d)	0,445	0,667
Usmerjen sem k pomaganju drugim zaposlenim, ter s tem vplivam na boljše odnose v podjetju. (Q2e)	0,415	0,644
Znam prenesti ugotovitve analize trga v nadaljnjo organizacijo dela zaposlenih. (Q3a)	0,407	0,638
Znam poenostaviti proces dela, na podlagi katerega vplivam na boljšo organizacijo dela. (Q6a)	0,391	0,625
Znam pripraviti poslovni načrt ter s tem pomembno vplivam na vsebino dela. (Q3f)	0,388	0,623
Vajen sem prilagoditi svoj način komuniciranja različnim situacijam in zaposlenim, ter s tem vplivam na boljše medsebojne odnose. (Q4a)	0,378	0,615
Svoje želje znam spremeniti v realne cilje in s tem vplivam na vsebino dela. (Q3d)	0,364	0,603
Znam vplivati na zaposlene, ne da bi nanje pritiskal, s tem pa vplivam, da je posamezni zaposleni bolj ustvarjalen pri svojem delu. (Q2c)	0,320	0,566
Znam vplivati na zaposlene, ne da bi nanje pritiskal, s tem pa vplivam, da je posamezni zaposleni bolj ustvarjalen pri svojem delu. (Q2c)	0,320	0,566
Zaposlene prav tako informiram o spremembah in novostih v podjetju, ki so pomembne za boljšo organizacijo dela. (Q5c)	0,275	0,524
Zanimajo me vzročno posledične povezave, s pomočjo katerih pozitivno vplivam na vsebino dela. (Q3g)	0,265	0,515
Poznam osnovna pravila lobiranja, kar vpliva na boljše timsko delo. (Q4g)	0,252	0,502
V določeni situaciji znam reči "ne" ter s tem pripomorem k boljšim medsebojnim odnosom. (Q4e)	0,239	0,489
Tudi v napetih situacijah sem sposoben posredovati diplomatski odgovor, kar vpliva na dobre medsebojne odnose v podjetju. (Q4c)	0,229	0,479
Pogosto delam samostojne zaključke ter s tem pomembno vplivam na organizacijo dela. (Q3c)	0,213	0,462
Znam opredeliti potrebne korake za doseganje vsebine dela. (Q3e)	0,176	0,420
<i>Prepoznam svoja in tuja čustva ter s tem vplivam na posameznikovo ustvarjalnost.(Q2d)</i>	<i>0,110</i>	<i>Pod 0,4</i>
<i>se nadaljuje...</i>		<i>0,332</i>

nadaljevanje...		
Znam obvladovati čustva drugih (svetovati, pomirjati) in s tem vplivam na boljše medsebojne odnose v podjetju. (Q2a)	0,069	Pod 0,4 0,262
K-M-O merilo: 0,790 Sig.: 0,000 Zbirni odstotek pojasnjene variance: 39,173%		

Vir: Lasten

### Zanesljivost

Koeficient, (Chronbach alpha) kaže, da je konstrukt zanesljiv, saj je nad 0,9. Zaradi prej navedenega, je torej mera zanesljivosti (koeficient  $\alpha$ ) v okviru začrtanih meja. Da je konstrukt aktivnosti coachinga zanesljiv, priča tudi izračunana vrednost CR, ki presega 0,90 in znaša CR = 0,93.

Naslednji konstrukt, ki smo ga analizirali z vidika dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti, je uspešnost podjetja.

### **KONSTRUKT: USPEŠNOST PODJETJA**

Konstrukt uspešnost podjetja je sestavljen iz naslednjih spremenljivk (komponent): (i) obvladovanje stroškov, (ii) donosnost izdelka, (iii) dobiček in (iv) rast prihodkov. Sledi torej ocenjevanje uspešnosti podjetja, ki jo bomo analizirali kot finančno uspešnost podjetja. Omenjeni konstrukt smo ocenjevali tako z vidika zanesljivosti kot tudi diskriminantne in konvergentne veljavnosti.

### Dimenzionalnost

Najprej smo izvedli EFA in izračunali koeficient KMO, ki je bil ustrezen (KMO = 0,849). Rezultati EFA analize so prikazani v Tabeli 32. Razvidno je, da rezultati EFA za konstrukt uspešnost podjetja izpričujejo, da gre za enodimenzionalni konstrukt. Torej gre za en faktor, ki ga sestavljajo 4 kazalci in ti pojasnjujejo 88,614 odstotka variance. Sledili sta analiza komunalitet, ki so bile vse ustrezno visoke, faktorskih uteži in analiza dimenzij. Končna rešitev zajema 4 kazalce, ki pripadajo enemu faktorju – uspešnost podjetja. Ob tem je ponovno možno ugotoviti, da faktorska struktura popolnoma ustreza teoretični operacionalizaciji.

V nadaljevanju smo za konstrukt uspešnost podjetja izvajali še CFA, s pomočjo katerega smo preverili dimenzionalnost konstrukta. Odločili smo se za strukturo, ki temelji na enem faktorju (vse 4 indikatorje obteži na eno komponento). Na tej osnovi smo sestavili merski model in preverili njegovo ustreznost in ugotovili, da gre za enofaktorski model (enodimenzionalna komponenta), pri čemer kovarianco vseh indikatorjev razlagamo z enim faktorjem. Ob tem nismo izločili nobenega indikatorja, saj je analiza pokazala, da je enofaktorski model s štirimi indikatorji popolnoma ustrezen z vidika vseh indeksov ustreznosti (vsi so blizu 1), ki jih predstavlja Tabela 33.

Tabela 32: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za konstrukt uspešnost podjetja

Trditve	Chronbachova alfa	Komunalitete	1
Bruto dobiček – EBIT (Q14b)	0,954	0,944	0,971
Rast prihodkov (Q14d)		0,913	0,955
Obvladovanje stroškov (Q14c)		0,874	0,935
Donosnost izdelka – ROI (Q14a)		0,815	0,903
K–M–O merilo: 0,849			
Sig.: 0,000			
Zbirni odstotek pojasnjene variance: 88,614%			

Metoda rotacije: Varimax

Vir: Lasten

### Zanesljivost

Koeficient, (Chronbach alpha) kaže, da je konstrukt uspešnost podjetja zanesljiv, saj je visoko nad 0,60. Zaradi prej navedenega je konstrukt interno konsistenten in zanesljiv. Da je konstrukt uspešnost podjetja zanesljiv, priča tudi izračunana vrednost CR, ki presega 0,70 in dosega vrednost 0,96, kar med drugim predstavlja Tabela 34. Zanesljivost konstrukta smo preverjali tudi z  $R^2$  (kvadrat multiple korelacije).

### Konvergentna veljavnost

Povprečje izločene variance (AVE), ki je v Tabeli 34, je večje od predpisane mere 0,50. Faktorske uteži so ustrezno visoke. Navedeno pa pomeni, da je podkomponenta tudi konvergentno veljavna.

Tabela 33: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model uspešnost podjetja

ENOFAKTORSKI MODEL
1 faktor (4 indikatorjev)
$\chi^2/df = 1,057$
$p = 0,304$
RMSEA = 0,010
NFI = 1,000
NNFI = 1,000
CFI = 1,000
RMR = 0,008
GFI = 0,999

Vir: Lasten

Tabela 34: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt uspešnost podjetja

KONSTRUKT	TRDITVE	$R^2$	KOEFICIENTI $\lambda$	CR	AVE
USPEŠNOST PODJETJA	Donosnost izdelka – ROI (Q14a)	0,747	0,864	0,96	0,86
	Bruto dobiček – EBIT (Q14b)	0,948	0,973		
	Obvladovanje stroškov (Q14c)	0,854	0,924		
	Rast prihodkov (Q14d)	0,880	0,938		

Opomba:  $\chi^2/df = 1,057$ ,  $p = 0,304$ , RMSEA = 0,010, NFI = 1,000, NNFI = 1,000, CFI = 1,000, RMR = 0,008, GFI = 0,999

Vir: Lasten

Sledi povzetek ugotovitev statistike za osnovne konstrukte v okviru coachinga in konstrukt uspešnost podjetja, ki jih upoštevamo pri preverjanju osnovnih in pomožnih hipotez ( $H_{i,j}$  ter  $H_{i,k}$ ;  $i = 1, 2, \dots, 5$ ;  $j = 1, 2, \dots, 5$ ;  $k = 1, 2, 3, 4$ ).

### 9.1.5 Povzetek ugotovitev statistike osnovnih konstruktov, komponent in podkomponent za management

V tem podpoglavju v Tabeli 34, ki sledi, predstavljamo za osnovne konstrukte v okviru coachinga in konstrukt uspešnost podjetja število komponent in podkomponent, ki jih upoštevamo pri preverjanju dveh osnovnih hipotez in pomožnih hipotez.

Tabela 35: Komponente in podkomponente osnovnih konstruktov, ki jih upoštevamo pri preverjanju hipotez in pomožnih hipotez

KONSTRUKTI V OKVIRU COACHINGA	ŠTEVILO KOMPONENT	ŠTEVILO PODKOMPONENT
EMPATIJA	4	1
ASERTIVNA KOMUNIKACIJA	4	1
STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE	5	1
DELEGIRANJE	4	1
OPTIMIRANJE DELA	4	1
KONSTRUKT	ŠTEVILO KOMPONENT	ŠTEVILO PODKOMPONENT
USPEŠNOST PODJETJA	4	1

Vir: Lasten

Iz Tabele 35 je razvidno, da je coaching sestavljen iz petih konstruktov. Vsi konstrukti coachinga imajo štiri komponente, razen konstrukta strateško razmišljanje, ki je sestavljen iz petih komponent. Konstrukt uspešnost podjetja ima prav tako štiri komponente. Prav vsi konstrukti (v okviru coachinga in uspešnost podjetja) pa temeljijo na eni podkomponenti.

V nadaljevanju predstavljamo v Tabeli 36 še povzetek ugotovitev statistike za osnovne konstrukte, ki jo upoštevamo pri preverjanju osnovnih in pomožnih hipotez.

Tabela 36: Povzetek ugotovitev statistike osnovnih konstruktov

KONSTRUKTI V OKVIRU COACHINGA	TRDITVE KOMPONENTE	R <sup>2</sup>	KOEFICIENTI $\lambda$	CR	AVE
EMPATIJA	Znam obvladovati čustva drugih (svetovati, pomirjati). (Q2a)	0,238	0,487	0,73	0,41
	Znam dobro zagovarjati svoja stališča in sem dober vodja. (Q2b)	0,558	0,683		
	Znam vplivati na zaposlene, ne da bi nanje pritiskal. (Q2c)	0,384	0,620		
	Usmerjen sem k pomaganju drugim zaposlenim. (Q2e)	0,467	0,747		
ASERTIVNA KOMUNIKACIJA <i>se nadaljuje...</i>	V pogovoru pozorno poslušam zaposlenega in razumem, kar mi želi sporočiti. (Q4b)	0,642	0,801	0,91	0,73

nadaljevanje...	Tudi v napetih situacijah sem sposoben posredovati diplomatski odgovor. (Q4c)	0,751	0,866		
	V določeni situaciji znam reči "ne". (Q4e)	0,685	0,828		
	Moj način komuniciranja je glede na odzive zaposlenih jasen in razumljiv. (Q4f)	0,835	0,914		
<b>STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE</b>	Znam predvideti potrebe po različnih virih informacij. (Q3b)	0,406	0,637	0,89	0,62
	Svoje želje znam spremeniti v realne cilje. (Q3d)	0,651	0,807		
	Znam opredeliti potrebne korake dela. (Q3e)	0,742	0,861		
	Znam pripraviti poslovni načrt. (Q3f)	0,727	0,853		
	Zanimajo me vzročno posledične povezave. (Q3g)	0,579	0,761		
<b>DELEGIRANJE</b>	Med zaposlene znam enakomerno delegirati naloge. (Q5a)	0,672	0,820	0,92	0,75
	Ob delegirani nalogi zaposlenemu, podam dovolj informacij. (Q5b)	0,674	0,821		
	Zaposlene prav tako informiram o spremembah in novostih v podjetju. (Q5c)	0,735	0,857		
	Po izvedbi delegirane naloge preverim učinkovitost le te. (Q5d)	0,918	0,958		
<b>OPTIMIRANJE DELA</b>	Znam poenostaviti proces dela. (Q6a)	0,870	0,933	0,95	0,84
	Znam pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti zaposlenih. (Q6b)	0,959	0,979		
	Znam pravilno izbrati in nastaviti delovna orodja. (Q6c)	0,798	0,893		
	Znam izbrati primerne izvajalce. (Q6d)	0,736	0,858		

KONSTRUKT USPEŠNOST PODJETJA	TRDITVE KOMPONENTE	R <sup>2</sup>	KOEFICIENTI $\lambda$	CR	AVE
<b>USPEŠNOST PODJETJA</b>	Donosnost izdelka – ROI (Q14a)	0,747	0,864	0,96	0,86
	Bruto dobiček – EBIT (Q14b)	0,948	0,973		
	Obvladovanje stroškov (Q14c)	0,854	0,924		
	Rast prihodkov (Q14d)	0,880	0,938		

Vir: Lasten

Tabela 36 nam nadzorno prikazuje rezultate, pridobljene s CFA analizo in služi kot osnova za preverjanje osnovnih hipotez in pomožnih hipotez. Bolj podrobno smo rezultate, pridobljene s CFA analizo, opisali in predstavili v podpoglavju 9.1.4. zato smo jih na tem mestu samo združili in prikazali v skupni Tabeli.

Rezultati preverjanja osnovnih in pomožnih hipotez sledijo v podpoglavju 9.3, sedaj pa nadaljujemo s kvantitativno raziskavo na vzorcu zaposlenih.

## 9.2 Kvantitativna raziskava na vzorcu zaposlenih

Na začetku tega podpoglavja naprej predstavimo osnovne značilnosti zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi. V podpoglavju 9.2.2 sledi opisna statistika konstruktov in komponent, ki so vključeni v naš managementski model coachinga. V nadaljevanju preverjamo dimenzionalnost, zanesljivost in veljavnost osnovnih konstruktov. Na koncu še predstavljamo povzetek ugotovitev statistike za osnovne konstrukte in vse komponente, ki jo upoštevamo pri preverjanju osnovnih in pomožnih hipotez.

### 9.2.1 Osnovne značilnosti zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi

Na naš anketni vprašalnik za zaposlene se je odzvalo 728 zaposlenih. Če upoštevamo začetni vzorec 2.800 podjetij z več kot 10 zaposlenimi, smo dosegli 26–odstotno odzivnost (pri vprašalniku za zaposlene). Če primerjamo odzivnost zaposlenih z odzivnostjo managerjev, moramo izpostaviti, da je bila odzivnost zaposlenih nekoliko boljša (za 5,61 %). Ker je bil vprašalnik za zaposlene manj kompleksnejši in če upoštevamo metode zbiranja podatkov, lahko rečemo, da smo dosegli pričakovano odzivnost.

V podpoglavju 9.2.1 prikazujemo osnovne značilnosti zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi na vzorcu zaposlenih. Osnovne značilnosti, s katerimi smo analizirali zaposlene, so naslednje: (i) sektor delovanja podjetja, v katerem so zaposleni, (ii) velikost podjetja, v katerem so zaposleni, (iii) delovno mesto, ki ga opravljajo in (iv) delovna doba. Prva osnovna značilnost je sektor delovanja podjetja, v katerem so zaposleni, spoznanja v povezavi s to osnovno značilnostjo sledijo v Tabeli 37.

Tabela 37: Struktura zaposlenih glede na sektor delovanja podjetja, v katerem so zaposleni

<b>Sektor delovanja podjetja, kjer delajo zaposleni</b>				
		<b>Fk</b>	<b>Delež v odstotkih</b>	<b>Kumulativni delež v odstotkih</b>
	Proizvodni	73	10%	10%
	Storitveni	583	83%	93%
	Trgovinski	46	7%	100%
	Skupaj	702	100%	
Manjkajoči		26		
	Skupaj	728		

Vir: Lasten

Tabela 37 je posvečena predstavitvi informacije o sektorju delovanja podjetja, v kateri zaposleni delajo. Vidimo, da kar 83 % anketirancev dela v storitvenih podjetjih. Na drugem mestu so bili anketiranci, ki so zaposleni v proizvodnih podjetjih (10 %). Najmanj anketirancev pa je bilo v raziskavo vključenih, ki delajo v trgovinskih podjetjih. Teh je bilo 7 %.

Sledi analiza zaposlenih z vidika velikosti podjetja, v katerem so zaposleni. Več o tem v Tabeli 38.

Tabela 38: Struktura zaposlenih, glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni

<b>Velikost podjetja, kjer delajo zaposleni</b>				
		<b>Fk</b>	<b>Delež v odstotkih</b>	<b>Kumulativni delež v odstotkih</b>
	Majhno	337	48%	48%
	Srednje	269	38%	86%
	Veliko	96	14%	100%
	Skupaj	702	100%	
Manjkajoči		26		
	Skupaj	728		

Vir: Lasten

Tabela 38 predstavlja strukturo zaposlenih, vključenih v raziskavo glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni. Vidimo, da 48 % anketirancev dela v majhnih podjetjih. Na drugem mestu so anketiranci, ki delajo v srednje velikih podjetjih (38 %). V raziskavo pa je bilo vključenih najmanj anketirancev, ki delajo v velikih podjetjih (14 %).

Zaposlene smo analizirali tudi z vidika osnovnih značilnosti delovnega mesta, ki ga opravljajo. Informacijo o tem nudi Tabela 39.

Tabela 39: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto, ki ga opravljajo

<b>Delovno mesto anketirancev</b>				
		<b>Fk</b>	<b>Delež v odstotkih</b>	<b>Kumulativni delež v odstotkih</b>
	Operativni vodja	233	33%	33%
	Samostojni strokovni kader	351	50%	83%
	Izvajalec	110	16%	99%
	Drugo	8	1%	100%
	Skupaj	702	100%	
Manjkajoči		26		
	Skupaj	728		

Vir: Lasten

Iz Tabele 39 je razvidna struktura zaposlenih, vključenih v raziskavo glede na delovno mesto, ki ga anketiranci opravljajo. V 50 % so bili vključeni anketiranci, ki so zaposleni kot samostojni strokovni kader. Na drugem mestu sledijo anketiranci, ki so operativni

vodje v podjetju, teh je bilo 33 %. Majhen odstotek vključenih (16 %) je bilo anketirancev, ki so zaposleni kot izvajalci. Pojavil se je tudi 1 % takšnih anketirancev, ki so bili v podjetju zaposleni na drugih delovnih mestih (uprava – dva anketiranca; višji strokovni sodelavec – šest anketirancev).

Zadnja obravnavana osnovna značilnost anketiranih je njihova delovna doba. Strukturo zaposlenih glede na njihovo delovno dobo prikazuje Tabela 40.

Tabela 40: Struktura zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, glede na njihovo delovno dobo

<b>Delovna doba</b>				
		<b>Fk</b>	<b>Delež v odstotkih</b>	<b>Kumulativni delež v odstotkih</b>
	Manj kot 1 leto	15	2%	2%
	Od 1 do 5 let	57	8%	10%
	Od 6 do 10 let	170	24%	34%
	Od 11 do 15 let	84	12%	46%
	Od 16 do 20 let	161	23%	69%
	Več kot 21 let	215	31%	100%
	Skupaj	702	100%	
Manjkajoči		26		
	Skupaj	728		

Vir: Lasten

Glede na delovno dobo anketirancev, ki jo predstavlja Tabela 40, lahko vidimo, da je bilo v raziskavo vključenih 31 % zaposlenih z delovno dobo več kot 21 let. Na drugem mestu najdemo zaposlene (24 %) z delovno dobo več kot 6 let in manj kot 10 let. Samo 1 % manj, je bilo v raziskavo vključenih zaposlenih z delovno dobo več kot 16 let in manj kot 21 let. Zelo nizek odstotek 2 % anketirancev, vključenih v raziskavo, je imelo delovno dobo krajšo od enega leta.

Po predstavitvi osnovnih značilnosti vzorca za zaposlene se v podpoglavju 9.2.2 osredotočamo na opisno statistiko konstruktov in komponent za zaposlene.

### **9.2.2 Opisna statistika konstruktov in komponent v managementnem modelu coachinga**

V tem podpoglavju predstavljamo rezultate opisne statistike konstruktov in komponent, ki nam služi za osvetlitev dejanskih ocen anketirancev o osnovnih konstruktih (konstrukti v okviru coachinga in konstrukt zadovoljstvo zaposlenih). Še enkrat bomo



izpostavili mnenje Vavra (1997), ki pravi, da opisna statistika privede do ugotovitev bistvenih značilnosti odgovorov. Ne smemo pa pozabiti na pogoje, ki jih morajo izpolnjevati konstrukti in komponente, v primeru, da z njimi izvajamo nadaljnje analize (korelacija, faktorska analiza...).

Odločili smo se, da bomo opisno statistiko komponent prikazali ločeno za konstrukte v okviru coachinga in konstrukt zadovoljstvo zaposlenih.

Za vsako vprašanje, ki je bilo merjeno na intervalni lestvici, izpostavljamo:

1. aritmetične sredine oziroma povprečne vrednosti → služijo nam kot osrednje statistične mere središčnosti, na podlagi katere sklepamo o razpršenosti posameznih spremenljivk in povprečni ravni,
2. standardni odklon → služi nam za sklepanje o razpršenosti posameznih spremenljivk in povprečni ravni,
3. sploščenost in asimetrijo → obe služita za ocenjevanje, v kakšnem obsegu, se porazdelitve podatkov, ki prikazujejo vhode (sestavljene spremenljivke) za posamezne konstrukte, približujejo normalni porazdelitvi (Malhotra in Birks 2003).

Zato v podpoglavju 9.2.2 opisujemo vse eventualne komponente konstrukta coaching. Poudarjamo pa, da smo pred zasnovo dokončnega managementskega modela coachinga, nekatere komponente od konstruktov, prikazanih v poglavjih 8 in 9 izločili. In sicer zaradi zahtev ocenjevanja dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti ter tudi zaradi poenostavitve konstruktov. V nadaljevanju predstavljamo opisno statistiko za: (i) konstrukte v okviru coachinga, (ii) splošno zadovoljstvo zaposlenih in (iii) konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in komponente zadovoljstva zaposlenih.

## **COACHING Z VIDIKA MANAGEMENTA**

Za coaching smo oblikovali 5 konstruktov, ki smo jih podrobneje predstavili v podpoglavju 8.5.2. Za posamezne konstrukte v okviru coachinga ((i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) strateško razmišljanje, (iv) delegiranje in (v) optimiranje dela) v Tabelah predstavljamo povprečne vrednosti, standardne odklone, asimetrijo in sploščenost za posamezne odgovore.

### ***KONSTRUKT: Empatija***

Zaposlene smo vprašali o sposobnostih zaznavanja čustev njihovih managerjev (v prazen krogec pri posamezni trditvi so označili število, ki je ustrezno opredeljevala pogostost posamezne vrste empatije). Trditve in opisno statistiko za konstrukt empatija predstavlja Tabela 41.

Tabela 41: Opisna statistika kazalcev za empatijo

Opisna statistika							
	N	Povprečne ocene		Asimetričnost		Sploščenost	
	Statist.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statist.	Std. napaka	Statist.	Povprečna vrednost
Moj vodja zna dobro zagovarjati svoja stališča in je dober vodja. (Q2b)	728	3,8544	,84130	-,595	,091	,284	,181
Moj vodja zna vplivati na nas zaposlene, ne da bi nad nami izvajal pritisk. (Q2c)	728	3,7335	1,04526	-,799	,091	,044	,181
Moj vodja obvlada čustva drugih. (Q2a)	728	3,6731	,79561	-,217	,091	-,358	,181
Moj vodja je usmerjen k pomaganju nam zaposlenim. (Q2e)	728	3,6497	,85679	-1,142	,091	4,290	,181
Moj vodja dobro prepozna svoja in tuja čustva. (Q2d)	728	3,4973	,85221	-,306	,091	-,622	,181
Veljavnih	728						

Merjeno na Likertovi lestvici od 1 – nikoli do 5 – vedno.

Vir: Lasten

Tabela 41 prikazuje, da najvišje povprečne vrednosti dosega kazalca "Moj vodja zna dobro zagovarjati svoja stališča in je dober vodja" in "Moj vodja zna vplivati na nas zaposlene, ne da bi nad nami izvajal pritisk". Najvišjo razpršenost odgovorov (standardni odklon) dosega prav tako kazalec "Moj vodja zna vplivati na nas zaposlene, ne da bi nad nami izvajal pritisk". Najnižjo povprečno vrednost dosega kazalec "Moj vodja dobro prepozna svoja in tuja čustva". Najnižjo vrednost standardnega odklona pa dosega kazalec "Moj vodja obvlada čustva drugih".

Če analiziramo podatke z vidika asimetričnosti in sploščenosti podatkov, ugotavljamo, da so vsi koeficienti sploščenosti in asimetričnosti umeščeni v interval med  $-1$  in  $1$ , razen enega kazalca "Moj vodja je usmerjen k pomaganju nam zaposlenim.". Vidimo, da so podatki asimetrični v levo, saj so vrednosti vseh kazalcev negativne. To pomeni, da so vrednosti spremenljivk zgoščene pri večjih vrednostih. Sledi še analiza sploščenosti porazdelitev za kazalce v Tabeli 40. Opazimo lahko, da so vrednosti koeficienta sploščenosti pri treh kazalcih pozitivne ("Moj vodja zna dobro zagovarjati svoja stališča in je dober vodja", "Moj vodja zna vplivati na nas zaposlene, ne da bi nad nami izvajal pritisk" in "Moj vodja je usmerjen k pomaganju nam zaposlenim"), kar pomeni, da so porazdelitve koničaste. Najbolj koničasta porazdelitev je pri kazalcu "Moj vodja je usmerjen k pomaganju nam zaposlenim". Vrednosti koeficienta sploščenosti sta pri dveh kazalcih negativni ("Moj vodja obvlada čustva drugih" in "Moj vodja dobro prepozna svoja in tuja čustva"), kar pomeni, da sta porazdelitvi sploščeni.

Pri prvem vprašanju so anketiranci označevali, v kakšni meri so njihovi managerji zmožni zaznavati čustva svojih zaposlenih. Iz rezultatov predstavljenih v Tabeli 41, lahko sklepamo, da so zmožnosti zaznavanja čustev relativno visoke. Na to kažejo tudi povprečne vrednosti, ki so pri vseh kazalcih višje od 3.

Sledi predstavitev rezultatov opisne statistike za konstrukt strateško razmišljanje.

**KONSTRUKT: Strateško razmišljanje**

Ko smo proučevali strateško razmišljanje, smo zaposlene prosili, da označijo stopnjo strinjanja s trditvami, povezanimi z ustreznim razmišljanjem. Več informacij podaja Tabela 42.

Tabela 42: Opisna statistika kazalcev za strateško razmišljanje

Opisna statistika							
	N	Povprečne ocene		Asimetričnost		Sploščenost	
	Statist.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statist.	Std. napaka	Statist.	Povprečna vrednost
Moj vodja zna na nas prenesti ugotovitve analize trga. (Q3a)	728	3,6044	1,10772	-1,559	,091	4,393	,181
Moj vodja zna pripraviti poslovni načrt. (Q3f)	728	3,5440	1,55972	-1,844	,091	2,970	,181
Moj vodja zna predvideti potrebe nas zaposlenih, po različnih virih informacij. (Q3b)	728	3,4629	1,22727	-1,703	,091	4,069	,181
Moj vodja dobro opredeli potrebne korake dela. (Q3e)	728	3,3750	1,52766	-1,720	,091	2,528	,181
Moj vodja pogosto dela samostojne zaključke. (Q3c)	728	3,3723	1,35466	-1,549	,091	3,385	,181
Moj vodja želje spreminja v realne cilje. (Q3d)	728	3,2967	1,61233	-1,326	,091	1,351	,181
Veljavnih	728						

Merjeno na Likertovi lestvici od 1 – nikoli do 5 – vedno.

Vir: Lasten

Iz opisne statistike, prikazane v Tabeli 42, lahko razberemo, da najvišjo povprečno vrednost dosega kazalec "Moj vodja zna na nas prenesti ugotovitve analize trga", medtem ko najnižjo povprečno vrednost in najvišjo razpršenost (standardni odklon) dosega kazalec "Moj vodja želje spreminja v realne cilje". Najnižjo vrednost standardnega odklona dosega kazalec "Moj vodja zna na nas prenesti ugotovitve analize trga", torej so odgovori anketirancev pri tem kazalcu najbolj usklajeni.

Analiza podatkov z vidika asimetričnosti in sploščenosti podatkov kaže, da so vsi koeficienti sploščenosti in asimetričnosti izven intervala -1 in 1. Vsi podatki so

asimetrični v levo (negativne vrednosti), kar pomeni, da je za porazdelitve vseh kazalcev značilna gostitev vrednosti pri večjih vrednostih spremenljivke. Največjo gostitev vrednosti pri večjih vrednostih spremenljivke beleži kazalec "Moj vodja zna pripraviti poslovni načrt". Vsi kazalci imajo vrednosti koeficienta sploščenosti pozitivne, kar pomeni, da so porazdelitve koničaste. Pri tem izpostavljamo, da ima najbolj koničasto porazdelitev kazalec "Moj vodja zna na nas prenesti ugotovitve analize trga", najmanj koničasto porazdelitev pa kazalec "Moj vodja želje spreminja v realne cilje".

Pri strateškem razmišljanju smo ugotavljali strinjanje s trditvami, ki so označevale ustreznost razmišljanja. Vidimo, da je pri anketirancih kot informantih prisotna sorazmeroma visoka stopnja strateškega razmišljanja, saj so povprečne vrednosti indikatorjev višje od 3.

Sledi predstavitev rezultatov opisne statistike za konstrukt asertivna komunikacija.

**KONSTRUKT: Asertivna komunikacija**

Konstrukt asertivna komunikacija smo preverjali s trditvami v povezavi s komunikacijskimi sposobnostmi. Trditve in opisno statistiko za konstrukt asertivna komunikacija predstavlja Tabela 43.

Tabela 43: Opisna statistika kazalcev za asertivno komunikacijo

Opisna statistika							
	N	Povprečne ocene		Asimetričnost		Sploščenost	
	Statist.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statist.	Std. napaka	Statist.	Povprečna vrednost
V pogovoru moj vodja pozorno posluša nas zaposlene in razume, kar mu zaposleni želimo sporočiti. (Q4b)	728	3,1016	2,01045	-1,187	,091	,126	,181
Moj vodja se prilagodi različnim načinom komuniciranja v različnih situacijah. (Q4a)	728	2,9973	1,90561	-1,286	,091	,346	,181
Tudi v napetih situacijah je sposoben ohraniti diplomatski odgovor. (Q4c)	728	2,9217	2,06848	-1,043	,091	-,317	,181
Moj vodja se vedno jasno in razumljivo odzove nam zaposlenim. (Q4f)	728	2,7486	2,21443	-,798	,091	-,903	,181
se nadaljuje...							

nadaljevanje... V določeni situaciji moj vodja zna reči "ne". (Q4e)	728	2,7115	2,08004	–,935	,091	–,545	,181
Moj vodja je pri nas zaposlenih pozoren tudi na neverbalno komunikacijo. (Q4d)	728	2,6552	1,97246	–1,014	,091	–,432	,181
Moj vodja ne lobira. (Q4g)	728	2,6525	2,09836	–,914	,091	–,684	,181
Veljavnih	728						

Merjeno na Likertovi lestvici od 1 – nikoli do 5 – vedno.

Vir: Lasten

Tabela 43 prikazuje, da najvišjo povprečno vrednost dosega kazalec "V pogovoru moj vodja pozorno poslušam nas zaposlene in razume, kar mu zaposleni želimo sporočiti", najnižjo pa "Moj vodja ne lobira". Najvišjo vrednost standardnega odklona ima kazalec "Moj vodja se vedno jasno in razumljivo odzove nam zaposlenim". Kar pomeni, da se odgovori anketirancev z vidika tega indikatorja najbolj razlikujejo. Najnižjo vrednost standardnega odklona opažamo pri kazalcu "Moj vodja se prilagodi različnim načinom komuniciranja v različnih situacijah in nam zaposlenim".

Sledila je še analiza asimetričnosti in sploščenosti podatkov. Analiza verjetnosti koeficienta asimetrije kaže, da so vse vrednosti tega koeficienta negativne, kar pomeni, da je za porazdelitev vseh kazalcev značilna gostitev vrednosti pri večjih vrednostih spremenljivke. Največjo gostitev vrednosti pri večjih vrednostih spremenljivke beleži kazalec "Moj vodja se prilagodi različnim načinom komuniciranja v različnih situacijah in nam zaposlenim", najmanjšo pa kazalec "Moj vodja se vedno jasno in razumljivo odzove nam zaposlenim". Negativne vrednosti koeficienta sploščenosti imajo naslednje trditve: (i) "Tudi v napetih situacijah je sposoben ohraniti diplomatski odgovor", (ii) "Moj vodja je pri nas zaposlenih pozoren tudi na neverbalno komunikacijo", (iii) "V določeni situaciji moj vodja zna reči "ne"", (iv) "Moj vodja se vedno jasno in razumljivo odzove nam zaposlenim" in (v) "Moj vodja ne lobira". Torej so njihove porazdelitve sploščene. Pri drugih dveh kazalcih so vrednosti koeficienta sploščenosti pozitivne, torej so porazdelitve koničaste. Torej, ima kazalec "Moj vodja se prilagodi različnim načinom komuniciranja v različnih situacijah in nam zaposlenim" najbolj koničasto porazdelitev in kazalec "Moj vodja se vedno jasno in razumljivo odzove nam zaposlenim" najbolj sploščeno porazdelitev.

Če povzamemo, to vprašanje kaže na strinjanje anketirancev s trditvijo glede pozornosti poslušanja. Na to kaže povprečna vrednost, ki je pri kazalcu "V pogovoru moj vodja pozorno poslušam nas zaposlene in razume, kar mu zaposleni želimo sporočiti" višja od 3. Vrednosti drugih kazalcev so nekoliko nad povprečjem.

V nadaljevanju prehajamo na opisno statistiko predzadnjega ključnega konstrukta v okviru coachinga in to je delegiranje.

### **KONSTRUKT: Delegiranje**

V nadaljevanju se posvečamo opisni statistiki za delegiranje, ki je pomemben konstrukt coachinga z vidika managementa. V ta namen predstavljamo Tabela 44.

Tabela 44: Opisna statistika kazalcev za delegiranje

Opisna statistika							
	N	Povprečne ocene		Asimetričnost		Sploščenost	
	Statist.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statist.	Std. napaka	Statist.	Povprečna vrednost
Moj vodja nas zaposlene informira o spremembah in novostih v podjetju. (Q5c)	728	2,9533	2,28518	-,917	,091	-,746	,181
Po izvedbi delegirane naloge moj vodja preveri učinkovitost le-te. (Q5d)	728	2,8228	2,26393	-,816	,091	-,891	,181
Moj vodja ob delegirani nalogi poda nam zaposlenim dovolj informacij. (Q5b)	728	2,6415	2,13873	-,857	,091	-,832	,181
Moj vodja enakomerno delegira delovne naloge. (Q5a)	728	2,6044	2,09606	-,856	,091	-,719	,181
Veljavnih	728						

Merjeno na Likertovi lestvici od 1 – nikoli do 5 – vedno.

Vir: Lasten

Iz opisne statistike lahko razberemo, da najvišjo povprečno vrednost dosega kazalec "Moj vodja nas zaposlene informira o spremembah in novostih v podjetju", prav tako omenjeni kazalec dosega najvišjo razpršenost odgovorov (standardni odklon). To pomeni, da se zaposleni najbolj razlikujejo glede na odgovore pri tem kazalcu. Najnižjo povprečno vrednost zasledimo pri kazalcu "Moj vodja enakomerno delegira delovne naloge", zanj pa je značilna tudi najnižja vrednost standardnega odklona.

Če analiziramo podatke z vidika asimetričnosti in sploščenosti podatkov, ugotavljamo, da so vsi koeficienti sploščenosti in asimetričnosti v intervalu med  $-1$  in  $1$ . Vidimo, da so vrednosti koeficienta asimetrije negativne, torej so porazdelitve asimetrične v levo. To pa pomeni, da so vrednosti spremenljivk zgoščene pri večjih vrednostih. Najbolj so vrednosti spremenljivke zgoščene pri kazalcu "Moj vodja nas zaposlene informira o spremembah in novostih v podjetju". Analiza vrednosti koeficienta sploščenosti kaže, da so te negativne, kar pomeni, da so porazdelitve sploščene. Porazdelitev je najbolj sploščena pri kazalcu "Po izvedbi delegirane naloge moj vodja preveri učinkovitost le-te", najmanj pa pri kazalcu "Moj vodja enakomerno delegira delovne naloge".

Glede na to sintetiziramo naslednje: (i) anketiranci se v okviru konstrukta delegiranje v povprečju v največji meri strinjajo s trditvijo "Moj vodja nas zaposlene informira o spremembah in novostih v podjetju", (ii) najmanj se v povprečju strinjajo s trditvijo "Moj vodja enakomerno delegira delovne naloge". Sklepamo lahko, da anketiranci pripisujejo informiranju o spremembah in novostih v podjetju pomen.

Sledi še analiza optimiranja dela kot zadnjega konstrukta v okviru coachinga z vidika managementa.

### **KONSTRUKT: Optimiranje dela**

Optimiranje dela kot zadnji konstrukt v okviru coachinga je z opisno statistiko predstavljen v Tabeli 45.

Tabela 45: Opisna statistika kazalcev za optimiranje dela

Opisna statistika							
	N	Povprečne ocene		Asimetričnost		Sploščenost	
	Statist.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statist.	Std. napaka	Statist.	Povprečna vrednost
Moj vodja zna poenostaviti proces dela. (Q6a)	728	2,8530	2,18890	-,991	,091	-,612	,181
Moj vodja pravilno izbira in nastavlja delovna orodja nam zaposlenim. (Q6c)	728	2,7995	2,16979	-,973	,091	-,655	,181
Moj vodja zna pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti nas zaposlenih. (Q6b)	728	2,7143	2,12361	-,958	,091	-,646	,181
Moj vodja izbira primerne izvajalce. (Q6d)	728	2,6250	2,25189	-,836	,091	-1,027	,181
Veljavnih	728						

Merjeno na Likertovi lestvici od 1 – nikoli do 5 – vedno.

Vir: Lasten

Opisna statistika prikazuje, da najvišjo povprečno vrednost dosega kazalec "Moj vodja zna poenostaviti proces dela". Najvišjo razpršenost odgovorov (standardni odklon) dosega kazalec "Moj vodja izbira primerne izvajalce". To pomeni, da se zaposleni najbolj razlikujejo glede na odgovore pri tem kazalcu. Prav tako pri omenjenem kazalcu zasledimo najnižjo povprečno vrednost. Najnižjo vrednost standardnega odklona pa dosega kazalec "Moj vodja zna pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti nas zaposlenih".

Če analiziramo podatke z vidika asimetričnosti in sploščenosti podatkov, ugotovljamo, da so vsi koeficienti sploščenosti in asimetričnosti v intervalu med -1 in 1, razen enega kazalca "Moj vodja izbira primerne izvajalce". Vidimo, da so vrednosti koeficienta asimetrije negativne, torej so porazdelitve asimetrične v levo. To pa pomeni, da so vrednosti spremenljivk zgoščene pri večjih vrednostih. Najbolj so vrednosti spremenljivke zgoščene pri kazalcu "Moj vodja zna poenostaviti proces dela". Analiza vrednosti koeficienta sploščenosti kaže, da so te negativne, kar pomeni, da so porazdelitve sploščene. Porazdelitev je najbolj sploščena pri kazalcu "Moj vodja izbira primerne izvajalce".

Če povzamemo, lahko sklepamo, da anketiranci pripisujejo poenostavitvi procesa dela v podjetju pomen. Na to kažejo tudi povprečne vrednosti, ki so pri vseh kazalcih nekoliko nad povprečjem.

Sledi še predstavitev opisne statistike za splošno zadovoljstvo zaposlenih in konstrukt zadovoljstvo zaposlenih.

## SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO

Zaposlenim smo postavili vprašanje, ki se je navezovalo na njihovo splošno zadovoljstvo. V Tabeli 46 predstavljamo opisno statistiko s tega področja.

Tabela 46: Opisna statistika za splošno zadovoljstvo zaposlenih

Opisna statistika							
	N	Povprečne ocene		Asimetričnost		Sploščenost	
	Statist .	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statist .	Std. napaka	Statist .	Povpreč na vrednost
Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?	728	2,8434	2,36613	-,875	,091	-,984	,181
Veljavnih	728						

Merjeno na Likertovi lestvici od 1 – popolnoma sem nezadovoljen do 5 – popolnoma sem zadovoljen.

Vir: Lasten

Opisna statistika prikazuje, da dosega kazalec "Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?" povprečno vrednost 2,8434. Sledila je tudi analiza podatkov z vidika asimetričnosti in sploščenosti podatkov, iz katere lahko razberemo, da je koeficient sploščenosti in asimetričnosti v intervalu  $-1$  in  $1$ . Vidimo, da je vrednost koeficienta asimetrije negativna ( $-0,875$ ) torej je porazdelitev asimetrična v levo. Analiza vrednosti koeficienta sploščenosti kaže, da je tudi ta negativna ( $-0,984$ ), kar pomeni, da je porazdelitev sploščena.

Analiza opisne statistike nam je pokazala, da so zaposleni povprečno zadovoljni pri delu, ki ga opravljajo.

### **KONSTRUKT: Zadovoljstvo zaposlenih**

Konstrukt zadovoljstvo zaposlenih je torej (kot že omenjeno), sestavljen iz naslednjih spremenljivk/komponent: (i) posameznikova ustvarjalnost, (ii) organizacija dela, (iii) timsko delo, (iv) vsebina dela in (v) medsebojni odnosi. Za vsako od spremenljivk v Tabelah predstavljamo povprečne vrednosti, standardne odklone, asimetrijo in sploščenost za posamezne odgovore.

Zaposlenim smo torej postavili niz vprašanj, ki so se nanašala na doživljanje njihovega osebnega zadovoljstva pri delu. Opisna statistika je prikazana v Tabeli 47.



Tabela 47: Opisna statistika za zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Opisna statistika							
	N	Povprečne	ocene	Asimetričnost		Sploščenost	
	Statist.	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Statist.	Std. napaka	Statist.	Povprečna vrednost
...z vsebino dela?	728	2,7239	2,45328	-,780	,091	-1,225	,181
...z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju?	728	2,6195	2,46394	-,617	,091	-1,336	,181
...z delom v timu?	728	2,5577	2,36712	-,720	,091	-1,242	,181
...z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposlenimi)?	728	2,4464	2,30242	-,707	,091	-1,268	,181
...z organizacijo dela?	728	2,3709	2,33797	-,556	,091	-1,401	,181
Veljavnih	728						

Merjeno na Likertovi lestvici od 1 – popolnoma sem nezadovoljen do 5 – popolnoma sem zadovoljen.

Vir: Lasten

Iz opisne statistike lahko razberemo, da najvišjo povprečno vrednost dosega kazalec "Kako zadovoljni ste pri svojem delu z vsebino dela?". Kazalec "Kako zadovoljni ste pri svojem delu z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju?" dosega najvišjo razpršenost odgovorov (standardni odklon). To pomeni, da se zaposleni najbolj razlikujejo glede na odgovore pri tem kazalcu. Najnižjo povprečno vrednost zasledimo pri kazalcu "Kako zadovoljni ste pri svojem delu z organizacijo dela?". Najnižjo vrednost standardnega odklona, pa zaznamo pri kazalcu "Kako zadovoljni ste pri svojem delu z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposlenimi)?".

Če analiziramo podatke z vidika asimetričnosti in sploščenosti podatkov, ugotavljamo, da so vsi koeficienti sploščenosti izven intervala med  $-1$  in  $1$ , vsi koeficienti asimetričnosti pa v intervalu med  $-1$  in  $1$ . Vidimo, da so vrednosti koeficienta asimetrije negativne, torej so porazdelitve asimetrične v levo. To pa pomeni, da so vrednosti spremenljivk zgoščene pri večjih vrednostih. Najbolj so vrednosti spremenljivke zgoščene pri kazalcu "Kako zadovoljni ste pri svojem delu z vsebino dela?". Analiza vrednosti koeficienta sploščenosti kaže, da so te negativne, kar pomeni, da so porazdelitve sploščene. Porazdelitev je najbolj sploščena pri kazalcu "Kako zadovoljni ste pri svojem delu z organizacijo dela?", najmanj pa pri kazalcu "Kako zadovoljni ste pri svojem delu z vsebino dela?".

Glede na analizo lahko sintetiziramo, da so nekoliko nad povprečjem vrednosti večine kazalcev, razen kazalcev: (i) "Kako zadovoljni ste pri svojem delu z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposleni)?" in (ii) "Kako zadovoljni ste pri svojem delu z organizacijo dela?", katerih vrednosti sta povprečni.

V nadaljevanju sledi analiza dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti konstruktov in komponent, zasnovanih na temelju merskega instrumenta za zaposlene.

### 9.2.3 Dimenzionalnost, zanesljivost in veljavnost osnovnih konstruktov za zaposlene

Rezultati analiz dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti konstruktov v okviru coachinga in konstrukta zadovoljstva zaposlenih so predstavljeni v nadaljevanju.

#### COACHING Z VIDIKA MANAGEMENTA

Tudi tokrat smo se najprej lotili analize dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti konstruktov v okviru coachinga. Kot že omenjeno, je coaching sestavljen iz petih konstruktov: (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) strateško razmišljanje, (iv) delegiranje in (v) optimiranje dela. Začenjamo s konstruktom empatija.

#### **KONSTRUKT: EMPATIJA**

##### *Dimenzionalnost*

Pomemben konstrukt, ki smo ga zasnovali na temelju vprašalnika za zaposlene, je empatija. Za omenjeni konstrukt smo najprej testirali dimenzionalnost. Ponovno smo najprej izvedli EFA in izračunali koeficient KMO, ki je bil ustrezen ( $KMO = 0,835$ ). Rezultati EFA analize so prikazani v Tabeli 48. Razvidno je, da gre za enodimenzionalno spremenljivko. Torej, en faktor sestavlja 5 kazalcev, in ta pojasnjuje 64,375 odstotka variance oziroma variabilnost opazovanih kazalcev. Sledili sta analiza komunalitet, ki so bile vse ustrezno visoke (višje od 0,4), faktorskih uteži (višje od 0,6) in analiza dimenzij. Končna rešitev zajema 5 kazalcev, ki pripadajo enemu faktorju (empatija). Torej je možno ugotoviti, da faktorska struktura v celoti ustreza teoretični operacionalizaciji. O tem podaja informacije tudi Tabela 48.

V nadaljevanju smo izvajali še CFA, s pomočjo katere smo preverjali dimenzionalnost konstrukta. Odločili smo se za strukturo, ki temelji na enem faktorju (vseh 5 indikatorjev obtežili na eno spremenljivko). Na tej osnovi smo sestavili merski model in preverili njegovo ustreznost in na podlagi tega ugotovili, da gre za enofaktorski model, pri čemer kovarianco vseh indikatorjev razlagamo z enim faktorjem. Ob tem smo izločili samo en indikator<sup>40</sup> (Q2e), saj je analiza pokazala, da je enofaktorski model s štirimi indikatorji popolnoma ustrezen z vidika vseh indeksov ustreznosti (vsi so zelo blizu 1) in jih predstavlja Tabela 49. Pri tem velja poudariti, da se model dobro prilega podatkom.

Tabela 48: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za empatijo

Trditve	Chronbachova alfa	Komunalitete	1
Moj vodja obvlada čustva drugih. (Q2a)	0,858	0,699	0,836
Moj vodja zna vplivati na nas zaposlene, ne da bi nad nami izvajal pritisk. (Q2c)		0,689	0,830
Moj vodja dobro prepozna svoja in tuja čustva. (Q2d)		0,653	0,808
Moj vodja zna dobro zagovarjati svoja stališča in je dober vodja. (Q2b)		0,639	0,799
<i>se nadaljuje...</i>			

<sup>40</sup> Izločili smo naslednji indikator: »Moj vodja je usmerjen k pomaganju nam zaposlenim«.

nadaljevanje... Moj vodja je usmerjen k pomaganju nam zaposlenim. (Q2e)		0,538	0,734
K-M-O merilo: 0,835 Sig.: 0,000 Zbirni odstotek pojasnjene variance: 64,375			

Metoda rotacije: Varimax

Vir: Lasten

### Zanesljivost

Koeficient, (Chronbach alpha) kaže, da je konstrukt empatija zanesljiv, saj je visoko nad 0,60. Zaradi prej navedenega, je konstrukt interno konsistenten in zanesljiv. Da je konstrukt empatija zanesljiv, priča tudi izračunana vrednost CR, ki presega 0,70 in znaša CR = 0,85, kar med drugim predstavlja Tabela 50. Zanesljivost konstrukta smo merili tudi z  $R^2$  (kvadrat multiple korelacije), ki pomeni delež s konstruktom pojasnjene variance v kazalniku.

### Konvergentna veljavnost

Povprečje izločenih varianc (AVE) je večje od predpisane mere 0,50 in znaša AVE = 0,60. Faktorske uteži so ustrezno velike, kar pomeni, da je komponenta konvergentno veljavna. Informacijo o tem podaja Tabela 50.

Tabela 49: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model empatija

ENOFAKTORSKI MODEL	ENOFAKTORSKI MODEL
1 faktor (5 indikatorjev)	1 faktor (4 indikatorjev)
$\chi^2/df = 14,958$	$\chi^2/df = 1,446$
$p = 0,000$	$p = 0,236$
RMSEA = 0,139	RMSEA = 0,025
NFI = 0,954	NFI = 0,998
NNFI = 0,913	NNFI = 0,998
CFI = 0,957	CFI = 0,999
RMR = 0,029	RMR = 0,007
GFI = 0,964	GFI = 0,998

Vir: Lasten

Tabela 50: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt empatija

SESTAVLJENA SPREMENLJIVKA	TRDITVE	$R^2$	KOEFICIENTI $\lambda$	CR	AVE
EMPATIJA	Moj vodja obvlada čustva drugih. (Q2a)	0,686	0,829	0,85	0,60
	Moj vodja zna dobro zagovarjati svoja stališča in je dober vodja. (Q2b)	0,505	0,711		
	Moj vodja zna vplivati na nas zaposlene, ne da bi nad nami izvajal pritisk. (Q2c)	0,673	0,820		
	Moj vodja dobro prepozna svoja in tuja čustva. (Q2d)	0,516	0,718		

Opomba:  $\chi^2/df = 1,446$ ,  $p = 0,236$ , RMSEA = 0,025, NFI = 0,998, NNFI = 0,998, CFI = 0,999, RMR = 0,007, GFI = 0,998

Vir: Lasten

Naslednji konstrukt, ki smo ga analizirali z vidika dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti, je asertivna komunikacija.

### **KONSTRUKT: ASERTIVNA KOMUNIKACIJA**

#### *Dimenzionalnost*

Naslednji konstrukt, ki smo ga zasnovali na temelju vprašalnika za zaposlene, je asertivna komunikacija. Tudi za omenjeni konstrukt smo najprej testirali dimenzionalnost. Ponovno smo najprej izvedli EFA in izračunali koeficient KMO, ki je bil ustrezen (KMO = 0,917). Rezultati EFA analize so prikazani v Tabeli 51. Razvidno je, da rezultati EFA za konstrukt asertivna komunikacija izpričujejo, da gre za enodimenzionalno spremenljivko. Torej gre za en faktor, ki ga sestavlja 7 kazalcev, in le-ti pojasnjujejo 85,701 odstotka variance oziroma variabilnosti opazovanih kazalcev. Sledili sta analiza komunalitet, ki so bile vse ustrezno visoke (višje od 0,4), faktorskih uteži (višje od 0,6) in analiza dimenzij. Končna rešitev zajema 7 kazalcev, ki pripadajo enemu faktorju – asertivna komunikacija. Ob tem je možno ugotoviti, da faktorska struktura popolnoma ustreza teoretični operacionalizaciji.

Tako kot pri vseh drugih podkomponentah smo tudi pri konstrukt asertivna komunikacija po ustaljenih korakih izvedli še CFA. Glede na predloge, ki smo jih dobili na podlagi indeksov, smo izločili tri indikatorje<sup>41</sup> (Q4a, Q4b in Q4d). V končni rešitvi smo torej od začetnih 7 indikatorjev ohranili 4. Glede na rezultate EFA smo vse indikatorje vezali na eno komponento. Rezultati v Tabeli 52 kažejo, da je enofaktorska rešitev primerna.

Tabela 51: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za asertivno komunikacijo

Trditve	Chronbachova alfa	Komunalitete	1
Tudi v napetih situacijah je sposoben ohraniti diplomatski odgovor. (Q4c)	0,972	0,884	0,940
Moj vodja je pri nas zaposlenih pozoren tudi na neverbalno komunikacijo. (Q4d)		0,875	0,935
Moj vodja se vedno jasno in razumljivo odzove nam zaposlenim. (Q4f)		0,875	0,935
Moj vodja ne lobira. (Q4g)		0,869	0,932
V določeni situaciji moj vodja zna reči "ne". (Q4e)		0,858	0,926
V pogovoru moj vodja pozorno posluša nas zaposlene in razume, kar mu zaposleni želimo sporočiti. (Q4b)		0,840	0,917
Moj vodja se prilagodi različnim načinom komuniciranja v različnih situacijah in nam zaposlenim. (Q4a)		0,797	0,893
K–M–O merilo: 0,917 Sig.: 0,000 Zbirni odstotek pojasnjene variance: 85,701%			

Metoda rotacije: Varimax

Vir: Lasten

<sup>41</sup> Izločili smo naslednje indikatorje: »Moj vodja se prilagodi različnim načinom komuniciranja v različnih situacijah in nam zaposlenim«, »V pogovoru moj vodja pozorno posluša nas zaposlene in razume, kar mu zaposleni želimo sporočiti« in »Moj vodja je pri nas zaposlenih pozoren tudi na neverbalno komunikacijo«.

### Zanesljivost

V povezavi z zanesljivostjo smo najprej izračunali Chronbachovo alfo, ki je pri konstrukt asertivna komunikacija večja od 0,6. Vrednost Chronbachove alfe predstavlja Tabela 51. V skladu z ustaljeno prakso v Tabeli 53 prikazujemo vrednosti  $R^2$ . Vrednosti  $R^2$  so visoke pri vseh kazalcih. Vse to pa nam kaže na zanesljivost preverjanega konstrukta asertivne komunikacije. Pomembno dejstvo je, da je komponenta zanesljiva, saj je vrednost CR višja od 0,70.

### Konvergentna veljavnost

V nadaljevanju smo ponovno preverjali konvergentno veljavnost lestvice asertivna komunikacija. Kot je razvidno iz kazalca AVE, smo zadostili pogojem konvergentne veljavnosti, saj je njegova vrednost višja od 0.50. Vrednost AVE kot tudi vrednosti faktorjskih uteži, ki so v celoti ustrezne, predstavlja Tabela 53.

Tabela 52: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model asertivno komunikacijo

ENOFAKTORSKI MODEL	ENOFAKTORSKI MODEL
1 faktor (7 indikatorjev) $\chi^2/df = 53,923$ $p = 0,000$ RMSEA = 0,270 NFI = 0,898 NNFI = 0,849 CFI = 0,899 RMR = 0,157 GFI = 0,753	1 faktor (4 indikatorjev) $\chi^2/df = 7,688$ $p = 0,000$ RMSEA = 0,096 NFI = 0,996 NNFI = 0,989 CFI = 0,996 RMR = 0,029 GFI = 0,990

Vir: Lasten

Tabela 53: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt asertivna komunikacija

SESTAVLJENA SPREMENLJIVKA	TRDITVE	$R^2$	KOEFICIENTI $\lambda$	CR	AVE
ASERTIVNA KOMUNIKACIJA	Tudi v napetih situacijah je sposoben ohraniti diplomatski odgovor. (Q4c)	0,780	0,883	0,96	0,87
	V določeni situaciji moj vodja zna reči "ne". (Q4e)	0,865	0,930		
	Moj vodja se vedno jasno in razumljivo odzove nam zaposlenim. (Q4f)	0,906	0,952		
	Moj vodja ne lobira. (Q4g)	0,926	0,962		

Opomba:  $\chi^2/df = 7,688$ ,  $p = 0,000$ , RMSEA = 0,096, NFI = 0,996, NNFI = 0,989, CFI = 0,996, RMR = 0,029, GFI = 0,990

Vir: Lasten

Naslednji konstrukt, ki ga obravnavamo z vidika dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti v okviru coachinga, je strateško razmišljanje.

## **KONSTRUKT: STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE**

### *Dimenzionalnost*

Naslednji konstrukt v okviru coachinga je strateško razmišljanje. Najprej smo ponovno testirali dimenzionalnost. Izvedli smo EFA in izračunali koeficient KMO, ki je bil ustrezen. Rezultati EFA za konstrukt strateško razmišljanje izpričujejo, da gre ponovno za enodimenzionalno spremenljivko. Gre za en faktor, ki ga sestavlja 6 kazalcev in le-ti pojasnjujejo 67,416 odstotka variance. Sledili sta še analiza komunalitet, ki so bile vse ustrezno visoke, faktorskih uteži in analiza dimenzij. Končna rešitev zajema vseh 6 kazalcev, ki pripadajo enemu faktorju – strateško razmišljanje. Rezultati EFA analize so prikazani v Tabeli 54.

V nadaljevanju smo izvajali še CFA, s pomočjo katerega smo preverili dimenzionalnost konstrukta. Ponovno smo se odločili za strukturo, ki temelji na enem faktorju. Na tej osnovi smo sestavili merski model in preverili njegovo ustreznost in ugotovili, da gre za enofaktorski model, pri čemer kovarianco vseh indikatorjev razlagamo z enim faktorjem. Ob tem smo izločili dva indikatorja<sup>42</sup> (Q3a in Q3b), saj je analiza ponovno pokazala, da je enofaktorski model s štirimi indikatorji popolnoma ustrezen z vidika vseh indeksov ustreznosti, ki jih predstavlja Tabela 55.

Tabela 54: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za strateško razmišljanje

Trditve	Chronbachova alfa	Komunalitete	1
Moj vodja dobro opredeli potrebne korake dela. (Q3e)	0,902	0,853	0,923
Moj vodja želje spreminja v realne cilje. (Q3d)		0,775	0,881
Moj vodja zna pripraviti poslovni načrt. (Q3f)		0,689	0,830
Moj vodja pogosto dela samostojne zaključke. (Q3c)		0,676	0,822
Moj vodja zna predvideti potrebe nas zaposlenih, po različnih virih informacij. (Q3b)		0,581	0,762
Moj vodja zna na nas prenesti ugotovitve analize trga. (Q3a)		0,471	0,686
K–M–O merilo: 0,842 Sig.: 0,000 Zbirni odstotek pojasnjene variance: 67,416%			

Metoda rotacije: Varimax

Vir: Lasten

### *Zanesljivost*

Koeficient (Chronbach alpha) kaže, da je konstrukt zanesljiv, saj je visoko nad 0,60. Zaradi prej navedenega je konstrukt interno konsistenten in zanesljiv. Da je konstrukt strateško razmišljanje zanesljiv, priča tudi izračunana vrednost CR, ki presega 0,70 (CR = 0,92), kar med drugim predstavlja Tabela 56. Zanesljivost konstrukta smo preverjali tudi z  $R^2$  (kvadrat multiple korelacije).

<sup>42</sup> Izločili smo naslednja indikatorja: »Moj vodja zna na nas prenesti ugotovitve analize trga« in »Moj vodja zna predvideti potrebe nas zaposlenih, po različnih virih informacij«.

### Konvergentna veljavnost

V okviru CFA smo za konstrukt strateško razmišljanje upoštevali 6 indikatorjev, ki smo jih dobili z EFA. Sledila je analiza konvergentne veljavnosti konstrukta, v okviru katere smo izračunali AVE, da bi zadostili pogojem konvergentne veljavnosti. Kazalec AVE ima vrednost 0,74, kar lahko razberemo iz zadnjega stolpca Tabele 56. Torej je vrednost AVE večja od 0,50. Iz prej omenjene Tabele lahko tudi razberemo, da so faktorske uteži ustrezne, saj so večje od 0,60.

Tabela 55: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model strateško razmišljanje

ENOFAKTORSKI MODEL	ENOFAKTORSKI MODEL
1 faktor (6 indikatorjev)	1 faktor (4 indikatorjev)
$\chi^2/df = 32,611$	$\chi^2/df = 5,572$
$p = 0,000$	$p = 0,004$
RMSEA = 0,209	RMSEA = 0,079
NFI = 0,909	NFI = 0,995
NNFI = 0,852	NNFI = 0,988
CFI = 0,911	CFI = 0,996
RMR = 0,122	RMR = 0,025
GFI = 0,876	GFI = 0,992

Vir: Lasten

Tabela 56: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt strateško razmišljanje

SESTAVLJENA SPREMENLJIVKA	TRDITVE	R <sup>2</sup>	KOEFICIENTI $\lambda$	CR	AVE
STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE	Moj vodja pogosto dela samostojne zaključke. (Q3c)	0,470	0,686	0,92	0,74
	Moj vodja želje spreminja v realne cilje. (Q3d)	0,798	0,893		
	Moj vodja dobro opredeli potrebne korake dela. (Q3e)	0,966	0,983		
	Moj vodja zna pripraviti poslovni načrt. (Q3f)	0,712	0,844		

Opomba:  $\chi^2/df = 5,572$ ,  $p = 0,004$ , RMSEA = 0,079, NFI = 0,995, NNFI = 0,988, CFI = 0,996, RMR = 0,025, GFI = 0,992

Vir: Lasten

Predzadnji konstrukt, ki ga obravnavamo z vidika dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti v okviru coachinga, je delegiranje.

### **KONSTRUKT: DELEGIRANJE**

#### *Dimenzionalnost*

Pomemben konstrukt, ki smo ga zasnovali na temelju vprašalnika za zaposlene, je delegiranje. Tudi za omenjeni konstrukt smo najprej testirali dimenzionalnost. Ponovno smo najprej izvedli EFA in izračunali koeficient KMO, ki je bil ustrezen (KMO = 0,838). Rezultati EFA analize so prikazani v Tabeli 57. Razvidno je, da rezultati EFA za konstrukt delegiranje izpričujejo, da gre za enodimenzionalno spremenljivko. Torej gre za en faktor, ki ga sestavlja 4 kazalci in le-ti pojasnjujejo kar 94,545 odstotka variance. Sledili sta analiza komunalitet, ki so bile vse ustrezno visoke, faktorskih uteži in analiza

dimenzij. Končna rešitev zajema 4 kazalce, ki pripadajo enemu faktorju – delegiranju. Ob tem je možno ugotoviti, da faktorjska struktura popolnoma ustreza teoretični operacionalizaciji.

Tako kot pri vse drugih podkomponentah smo tudi pri konstrukt delegiranje po ustaljenih korakih izvedli še CFA. Glede na predloge, ki smo jih dobili na podlagi indeksov, nismo izločili nobenega indikatorja. V končni rešitvi smo torej od začetnih 4 indikatorjev ohranili vse 4. Glede na rezultate EFA smo vse indikatorje vezali na eno komponento. Rezultati v Tabeli 58 kažejo, da je enofaktorska rešitev primerna.

Tabela 57: Zanesljivost, komunalitete in faktorjske uteži za delegiranje

Trditve	Chronbachova alfa	Komunalitete	1
Moj vodja nas zaposlene informira o spremembah in novostih v podjetju. (Q5c)	0,980	0,962	0,981
Moj vodja ob delegirani nalogi poda nam zaposlenim dovolj informacij. (Q5b)		0,953	0,976
Po izvedbi delegirane naloge moj vodja preveri učinkovitost le-te. (Q5d)		0,948	0,974
Moj vodja enakomerno delegira delovne naloge. (Q5a)		0,919	0,959
K-M-O merilo: 0,838 Sig.: 0,000 Zbirni odstotek pojasnjene variance: 94,545%			

Metoda rotacije: Varimax

Vir: Lasten

### Zanesljivost

Alfa koeficient izračunan po EFA je večji od 0,6, kar pomeni, da je konstrukt zanesljiv. Če pogledamo CR pri CFA, prav tako vidimo, da je komponenta zanesljiva, saj vrednost CR presega 0,70. Tabela 59 zagotavlja tudi podatek o  $R^2$ , saj smo zanesljivost prav tako preverjali z  $R^2$ , ki pomeni delež s konstruktom pojasnjene variance v kazalniku.

### Konvergentna veljavnost

Prisotna je prav tako konvergentna veljavnost, saj so faktorjske uteži, predstavljene v Tabeli 59 ustrezne (večje od 0,60). Ob tem velja poudariti, da je ustrezna tudi vrednost AVE (presega predpisano vrednost 0,50).

Tabela 58: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model delegiranje

ENOFAKTORSKI MODEL
1 faktor (4 indikatorjev)
$\chi^2/df = 9,141$
$p = 0,002$
RMSEA = 0,106
NFI = 0,998
NNFI = 0,990
CFI = 0,998
RMR = 0,009
GFI = 0,994

Vir: Lasten



Tabela 59: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt delegiranje

SESTAVLJENA SPREMENLJIVKA	TRDITVE	R <sup>2</sup>	KOEFICIENTI $\lambda$	CR	AVE
DELEGIRANJE	Moj vodja enakomerno delegira delovne naloge. (Q5a)	0,839	0,916	0,98	0,92
	Moj vodja ob delegirani nalogi poda nam zaposlenim dovolj informacij. (Q5b)	0,897	0,947		
	Moj vodja nas zaposlene informira o spremembah in novostih v podjetju. (Q5c)	0,980	0,990		
	Po izvedbi delegirane naloge moj vodja preveri učinkovitost le-te. (Q5d)	0,956	0,978		

Opomba:  $\chi^2/df = 9,141$ ,  $p = 0,002$ ,  $RMSEA = 0,106$ ,  $NFI = 0,998$ ,  $NNFI = 0,990$ ,  $CFI = 0,998$ ,  $RMR = 0,009$ ,  $GFI = 0,994$

Vir: Lasten

Zadnji konstrukt, ki ga obravnavamo z vidika dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti v okviru coachinga, je optimiranje dela.

### **KONSTRUKT: OPTIMIRANJE DELA**

#### *Dimenzionalnost*

Konstrukt optimiranje dela kot sestavni del konstruktov v okviru coachinga smo v vprašalniku za zaposlene preverjali s 4 vprašanji. Najprej smo izvedli EFA in izračunali koeficient KMO, katerega vrednost je znašala 0,870 in je kot takšna ustrezna. V Tabeli 60 prikazujemo rezultate EFA. Z enim faktorjem, ki integrira 4 indikatorje, pojasnimo večino variance vseh kazalcev, in sicer 93,036 odstotka. Vse komunalitete so v okviru predpisanega intervala, indikatorji so ustrezno obteženi na faktor. To dokazujejo tudi faktorске uteži, ki so večje od 0,6. V končni rešitvi od začetnih 4 kazalcev ohranjamo vse 4. Torej nismo izločili nobenega kazalca.

Po že prej orisanem vzorcu smo izvedli še CFA. Glede na predloge, ki smo jih dobili na podlagi indeksov, nismo izločili nobenega indikatorja. V končni rešitvi smo torej od začetnih 4 indikatorjev ohranili vse 4. Glede na rezultate EFA smo vse indikatorje vezali na eno komponento. Rezultati v Tabeli 61 kažejo, da je enofaktorska rešitev primerna.

Tabela 60: Zanesljivost, komunalitete in faktorске uteži za optimiranje dela

Trditve	Chronbachova alfa	Komunalitete	1
Moj vodja pravilno izbira in nastavlja delovna orodja nam zaposlenim. (Q6c)	0,975	0,951	0,975
Moj vodja zna poenostaviti proces dela. (Q6a)		0,940	0,970
Moj vodja zna pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti nas zaposlenih. (Q6b)		0,939	0,969
Moj vodja zna pravilno izbirati primerne izvajalce. (Q6d)		0,891	0,944
K-M-O merilo: 0,870 Sig.: 0,000 Zbirni odstotek pojasnjene variance: 93,036%			

Metoda rotacije: Varimax

Vir: Lasten

### Zanesljivost

Koeficient, (Chronbach alpha) kaže, da je konstrukt zanesljiv, saj je visoko nad 0,60. Zaradi prej navedenega, je torej mera zanesljivosti (koeficient  $\alpha$ ) v okviru začrtanih meja. Da je konstrukt optimiranje dela zanesljiv, priča tudi izračunana vrednost CR, ki presega 0,70 in znaša CR = 0,98, kar med drugi predstavlja Tabela 62. Zanesljivost konstrukta smo prav tako kot pri prejšnjih konstruktih merili tudi z  $R^2$  (kvadrat multiple korelacije), ki pomeni delež s konstruktom pojasnjene variance v kazalniku.

### Konvergentna veljavnost

Prisotna je prav tako konvergentna veljavnost, saj so factorske uteži, predstavljene v Tabeli 62 ustrezne (večje od 0,90). Ob tem velja poudariti, da je ustrezna tudi vrednost AVE (presega predpisano vrednost 0,50 in znaša AVE = 0,91).

Tabela 61: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model optimiranje dela

ENOFAKTORSKI MODEL
1 faktor (4 indikatorjev)
$\chi^2/df = 15,451$
p = 0,000
RMSEA = 0,141
NFI = 0,993
NNFI = 0,980
CFI = 0,993
RMR = 0,029
GFI = 0,981

Vir: Lasten

Tabela 62: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt optimiranje dela

SESTAVLJENA SPREMENLJIVKA	TRDITVE	R <sup>2</sup>	KOEFICIENTI $\lambda$	CR	AVE
OPTIMIRANJE DELA	Moj vodja zna poenostaviti proces dela. (Q6a)	0,922	0,960	0,98	0,91
	Moj vodja zna pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti nas zaposlenih. (Q6b)	0,932	0,965		
	Moj vodja pravilno izbira in nastavlja delovna orodja nam zaposlenim. (Q6c)	0,943	0,971		
	Moj vodja zna pravilno izbirati primerne izvajalce. (Q6d)	0,835	0,914		

Opomba:  $\chi^2/df = 15,451$ , p = 0,000, RMSEA = 0,141, NFI = 0,993, NNFI = 0,980, CFI = 0,993, RMR = 0,029, GFI = 0,981

Vir: Lasten

Naslednji konstrukt, ki smo ga analizirali z vidika dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti na temelju vseh petih konstruktov v okvirju coachinga, je aktivnosti coachinga.

## **KONSTRUKT: AKTIVNOSTI COACHINGA**

### *Dimenzionalnost*

S petimi faktorji pojasnimo 59,6 % skupne pojasnjene variance, z enim faktorjem pa 45,8 % skupne pojasnjene variance.

Konstrukt aktivnosti coachinga kot sestavni del konstruktov v okviru coachinga smo v vprašalniku za zaposlene preverjali s 25 vprašanji. Najprej smo izvedli EFA in izračunali koeficient KMO, katerega vrednost je znašala 0,908 (0,918 po izločitvi Q3c) in je kot takšna ustrezna. V Tabeli 63 prikazujemo rezultate EFA. Z enim faktorjem, ki integrira 25 indikatorjev, pojasnimo 44,331 (45,827 po izločitvi Q3c) odstotkov variance vseh kazalnikov. Iz nadaljnje analize izločimo spremenljivko Q3c, saj na ta način izboljšamo faktorski model. Ko Q3c izločimo, se izkaže, da faktorske uteži, ki so v večini primerov večje od 0,6, ne padejo pod 0,4. V končni rešitvi ohranjamo vseh 24 izmed 25 indikatorjev.

Tabela 63: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za aktivnosti coachinga

<b>Trditve</b>	<b>Chronbachova alfa</b>	<b>Komunalitete</b>	<b>1</b>	
Moj vodja se vedno jasno in razumljivo odzove nam zaposlenim, kar v podjetju vpliva na dobro delovanje timskega dela. (Q4f)	0,945 (0,947 po izločitvi Q3e)	0,713	0,844	
Moj vodja dobro opredeli potrebne korake za doseganje vsebine dela nas zaposlenih. (Q3e)		0,693	0,832	
Moj vodja dobro prepozna svoja in tuja čustva ter s tem vpliva na posameznikovo ustvarjalnost. (Q2d)		0,622	0,788	
Moj vodja zna dobro zagovarjati svoja stališča in je dober vodja ter s tem vpliva na boljše medsebojne odnose v podjetju. (Q2b)		0,591	0,769	
Moj vodja ob delegirani nalogi poda nam zaposlenim dovolj informacij ter s tem prispeva k boljši organizaciji dela. (Q5b)		0,558	0,747	
Po izvedbi delegirane naloge moj vodja preveri učinkovitost le-te, ter s tem pripomore k boljši organizaciji dela. (Q5d)		0,555	0,745	
Moj vodja želje spreminja v realne cilje in s tem vpliva na vsebino dela zaposlenih. (Q3d)		0,541	0,735	
Moj vodja nas zaposlene informira o spremembah in novostih v podjetju, ki so pomembne za boljšo organizacijo dela. (Q5c)		0,539	0,734	
Moj vodja je usmerjen k pomaganju nam zaposlenim, ter s tem vpliva na boljše medosebne odnose v podjetju. (Q2e)		0,532	0,730	
V pogovoru moj vodja pozorno posluša nas zaposlene in razume, kar mu zaposleni želimo sporočiti, ter s tem pomembno vpliva na medsebojne odnose. (Q4b)		0,515	0,718	
Moj vodja zna vplivati na nas zaposlene, ne da bi nad nami izvajal pritisk, s tem pa vpliva na našo ustvarjalnost pri delu. (Q2c)		0,480	0,693	
Moj vodja obvlada čustva drugih in vpliva na boljše medsebojne odnose v podjetju. (Q2a)		0,457	0,676	
<i>se nadaljuje...</i>				

<i>nadaljevanje...</i> Moj vodja je pri nas zaposlenih pozoren tudi na neverbalno komunikacijo, ker s tem pripomore k boljšim medsebojnim odnosom. (Q4d)	0,422	0,649
Moj vodja ne lobira, kar vpliva na boljšo timsko delo nas zaposlenih. (Q4g)	0,422	0,650
Moj vodja pravilno izbira in nastavlja delovna orodja nam zaposlenim, ter s tem vpliva na boljšo organizacijo dela. (Q6c)	0,404	0,635
Tudi v napetih situacijah je sposoben ohraniti diplomatski odgovor, kar vpliva na dobre medsebojne odnose v podjetju. (Q4c)	0,398	0,631
Moj vodja z izbiro primernih izvajalcev, pozitivno vpliva na boljšo organizacijo dela nas zaposlenih. (Q6d)	0,393	0,627
Moj vodja zna predvideti potrebe nas zaposlenih, po različnih virih informacij in s tem vpliva, da si delo bolje organiziramo. (Q3b)	0,375	0,612
Moj vodja se prilagodi različnim načinom komuniciranja v različnih situacijah in nam zaposlenim, ter s tem vpliva na boljše medsebojne odnose. (Q4a)	0,370	0,608
Moj vodja enakomerno delegira delovne naloge, kar posledično pomeni boljšo organizacijo dela. (Q5a)	0,329	0,573
Moj vodja zna poenostaviti proces dela, na podlagi katerega vpliva na boljšo organizacijo dela. (Q6a)	0,318	0,564
Moj vodja zna na nas prenesti ugotovitve analize trga in s tem vpliva na organizacijo dela nas zaposlenih. (Q3a)	0,314	0,560
Moj vodja zna pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti nas zaposlenih, ter s tem vpliva na organizacijo dela. (Q6b)	0,250	0,500
V določeni situaciji moj vodja zna reči "ne" ter s tem pripomore k boljšim medsebojnim odnosom. (Q4e)	0,202	0,449
<i>Moj vodja pogosto dela samostojne zaključke ter s tem pomembno vpliva na organizacijo dela nas zaposlenih. (Q3c)</i>	0,092	Pod 0,4 0,304
K–M–O merilo: 0,908 Sig.: 0,000 Zbirni odstotek pojasnjene variance: 44,331 %		

Vir: Lasten

### Zanesljivost

Koeficient (Chronbach alpha) kaže, da je konstrukt zanesljiv, saj je nad 0,9. Zaradi prej navedenega, je torej mera zanesljivosti (koeficient  $\alpha$ ) v okviru začetnih meja. Da je konstrukt aktivnosti coachinga zanesljiv, priča tudi izračunana vrednost CR, ki presega 0,90 in znaša  $CR = 0,95$ .

Naslednji in zadnji konstrukt, ki smo ga analizirali z vidika dimenzionalnosti, zanesljivosti in veljavnosti, je zadovoljstvo zaposlenih.

## **KONSTRUKT: ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Konstrukt zadovoljstvo zaposlenih je torej, kot že omenjeno, sestavljen iz naslednjih spremenljivk/komponent: (i) posameznikova ustvarjalnost, (ii) organizacija dela, (iii) timsko delo, (iv) vsebina dela in (v) medsebojni odnosi. Omenjeni konstrukt smo ocenjevali tako z vidika zanesljivosti kot tudi diskriminantne in konvergentne veljavnosti.

### *Dimenzionalnost*

Ocenjevanje dimenzionalnosti začnemo z EFA za konstrukt zadovoljstvo zaposlenih, ki temelji na petih vprašanjih (kazalcih). Najprej smo izračunali koeficient KMO, katerega vrednost je znašala 0,896 in je kot takšna ustrezna. V Tabeli 64 prikazujemo rezultate EFA. Z enim faktorjem, ki integrira 5 indikatorjev, pojasnimo večino variance vseh kazalcev, in sicer 96,494 odstotka. Vse komunalitete so v okviru predpisanega intervala, indikatorji so ustrezno obteženi na faktor. To dokazujejo tudi faktorske uteži, ki so večje od 0,6. V končni rešitvi od začetnih 5 kazalcev ohranjamo vseh 5. Torej nismo izločili nobenega kazalca.

Izvedli smo še CFA, s katero smo ugotovljeno strukturo po prej predstavljenem postopku še enkrat potrdili. V prvem primeru smo vseh 5 indikatorjev obtežili na skupno komponento. Na podlagi rezultatov analize in ustreznosti indeksov, smo obdržali vse indikatorje. Torej je analiza pokazala, da je enofaktorski model popolnoma ustrezen tako rekoč z vidika vseh indeksov ustreznosti (vsi so namreč blizu vrednosti 1). Podatke prikazujemo v Tabeli 65.

Tabela 64: Zanesljivost, komunalitete in faktorske uteži za konstrukt zadovoljstvo zaposlenih

Trditve	Chronbachova alfa	Komunalitete	1
Kako zadovoljni ste pri svojem delu...	0,952		
...z delom v timu. (Q8n)		0,991	0,996
...z vsebino dela. (Q8k)		0,971	0,985
...z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposleni). (Q8g)		0,969	0,984
...z organizacijo dela. (Q8l)		0,952	0,976
...z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju. (Q8m)	0,943	0,971	
K-M-O merilo: 0,896 Sig.: 0,000 Zbirni odstotek pojasnjene variance: 96,494%			

Metoda rotacije: Varimax

Vir: Lasten

### *Zanesljivost*

Alfa koeficienti izračunani po EFA so večji od 0,6, kar pomeni, da je komponenta konstrukta zadovoljstvo zaposlenih zanesljiva. Če pogledamo CR pri CFA, prav tako vidimo, da je komponenta zanesljiva, saj vrednost CR presega 0,70. Tabela 66 zagotavlja tudi podatek o  $R^2$ , saj smo zanesljivost prav tako preverjali z  $R^2$ , ki pomeni delež s komponento pojasnjene variance v kazalniku. Omenjena vrednost je najnižja pri "Kako zadovoljni ste pri svojem delu z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju.? (Q8m)"

### Konvergentna veljavnost

V nadaljevanju smo preverjali še konvergentno veljavnost lestvice. Najprej smo pregledali faktorske uteži, ki so vse večje od 0,60. Nato smo izračunali še vrednost kazalca AVE in ugotovili, da je vrednost AVE večja od 0,50 in znaša  $AVE = 0,96$ . Torej je konstrukt zadovoljstvo zaposlenih konvergentno veljaven, kar izpričuje Tabela 66.

Tabela 65: Povzetek statistike indeksov ustreznosti za enofaktorski model konstrukt zadovoljstvo zaposlenih

ENOFAKTORSKI MODEL
1 faktor (5 indikatorjev)
$\chi^2/df = 33,248$
$p = 0,000$
RMSEA = 0,211
NFI = 0,981
NNFI = 0,963
CFI = 0,982
RMR = 0,041
GFI = 0,909

Vir: Lasten

Tabela 66: Popolnoma standardizirane uteži, zanesljivost kompozita (CR) in povprečje izločenih varianc (AVE) za konstrukt zadovoljstvo zaposlenih

KONSTRUKT	TRDITVE	R <sup>2</sup>	KOEFICIENTI $\lambda$	CR	AVE
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	Kako zadovoljni ste pri svojem delu...				
	...z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposleni). (Q8g)	0,964	0,982	0,99	0,96
	...z vsebino dela. (Q8k)	0,959	0,979		
	...z organizacijo dela. (Q8l)	0,938	0,969		
	...z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju. (Q8m)	0,922	0,960		
...z delom v timu. (Q8n)	1,000	1,000			

Opomba:  $\chi^2/df = 33,248$ ,  $p = 0,000$ , RMSEA = 0,211, NFI = 0,981, NNFI = 0,963, CFI = 0,982, RMR = 0,041, GFI = 0,909

Vir: Lasten

Sledi povzetek ugotovitev statistike za osnovne konstrukte v okviru coachinga in konstrukt zadovoljstvo zaposlenih, ki jo upoštevamo pri preverjanju osnovnih in pomožnih hipotez.

#### 9.2.4 Povzetek ugotovitev statistike osnovnih konstruktov, komponent in podkomponent za zaposlene

V tem podpoglavju v Tabeli 67, ki sledi, predstavljamo za osnovne konstrukte v okviru coachinga in konstrukt zadovoljstvo zaposlenih število komponent in podkomponent, ki jih upoštevamo pri preverjanju dveh osnovnih hipotez in pomožnih hipotez.

Tabela 67: Komponente in podkomponente osnovnih konstruktov, ki jih upoštevamo pri preverjanju hipotez in pomožnih hipotez

KONSTRUKTI V OKVIRU COACHINGA	ŠTEVILO KOMPONENT	ŠTEVILO PODKOMPONENT
EMPATIJA	4	1
ASERTIVNA KOMUNIKACIJA	4	1
STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE	4	1
DELEGIRANJE	4	1
OPTIMIRANJE DELA	4	1
KONSTRUKT	ŠTEVILO KOMPONENT	ŠTEVILO PODKOMPONENT
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	5	1

Vir: Lasten

Iz Tabele 67 je razvidno, da je coaching sestavljen iz petih konstruktov. Vsi konstrukti coachinga imajo štiri komponente. Konstrukt zadovoljstvo zaposlenih ima pet komponent. Prav vsi konstrukti (v okviru coachinga in zadovoljstva zaposlenih) pa temeljijo na eni podkomponenti.

V nadaljevanju predstavljamo v Tabeli 68 še povzetek ugotovitev statistike za osnovne konstrukte, ki jo upoštevamo pri preverjanju osnovnih in pomožnih hipotez.

Tabela 68: Povzetek ugotovitev statistike osnovnih konstruktov

KONSTRUKTI V OKVIRU COACHINGA	TRDITVE/KOMPONENTE	R <sup>2</sup>	KOEFICIENTI λ	CR	AVE
EMPATIJA	Moj vodja obvlada čustva drugih. (Q2a)	0,686	0,829	0,85	0,60
	Moj vodja zna dobro zagovarjati svoja stališča in je dober vodja. (Q2b)	0,505	0,711		
	Moj vodja zna vplivati na nas zaposlene, ne da bi nad nami izvajal pritisk. (Q2c)	0,673	0,820		
	Moj vodja dobro prepozna svoja in tuja čustva. (Q2d)	0,516	0,718		
ASERTIVNA KOMUNIKACIJA	Tudi v napetih situacijah je sposoben ohraniti diplomatski odgovor. (Q4c)	0,780	0,883	0,96	0,87
	V določeni situaciji moj vodja zna reči "ne". (Q4e)	0,865	0,930		
	Moj vodja se vedno jasno in razumljivo odzove nam zaposlenim. (Q4f)	0,906	0,952		
	Moj vodja ne lobira. (Q4g)	0,926	0,962		
STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE	Moj vodja pogosto dela samostojne zaključke. (Q3c)	0,470	0,686	0,92	0,74
	Moj vodja želje spreminja v realne. (Q3d)	0,798	0,893		
	Moj vodja dobro opredeli potrebne korake dela. (Q3e)	0,966	0,983		
	Moj vodja zna pripraviti poslovni načrt. (Q3f)	0,712	0,844		
DELEGIRANJE	Moj vodja enakomerno delegira delovne naloge. (Q5a)	0,839	0,916	0,98	0,92
	Moj vodja ob delegirani nalogi poda nam zaposlenim dovolj informacij. (Q5b)	0,897	0,947		

nadaljevanje...	Moj vodja nas zaposlene informira o spremembah in novostih v podjetju. (Q5c)	0,980	0,990		
	Po izvedbi delegirane naloge moj vodja preveri učinkovitost le-te. (Q5d)	0,956	0,978		
<b>OPTIMIRANJE DELA</b>	Moj vodja zna poenostaviti proces dela. (Q6a)	0,922	0,960	0,98	0,91
	Moj vodja zna pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti nas zaposlenih. (Q6b)	0,932	0,965		
	Moj vodja pravilno izbira in nastavlja delovna orodja nam zaposlenim. (Q6c)	0,943	0,971		
	Moj vodja pravilno izbira primerne izvajalce. (Q6d)	0,835	0,914		
<b>KONSTRUKT ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH</b>	<b>TRDITVE/KOMPONENTE</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>KOEFICIENTI <math>\lambda</math></b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>
<b>ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH</b>	...z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposleni). (Q8g)	0,964	0,982	0,99	0,96
	...z vsebino dela. (Q8k)	0,959	0,979		
	...z organizacijo dela. (Q8l)	0,938	0,969		
	...z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju. (Q8m)	0,922	0,960		
	...z delom v timu. (Q8n)	1,000	1,000		

Vir: Lasten

Tabela 68 nam nadzorno prikazuje rezultate, pridobljene s CFA analizo, in služi kot osnova za preverjanje osnovnih hipotez in pomožnih hipotez. Bolj podrobno smo rezultate, pridobljene s CFA analizo, opisali in predstavili v podpoglavju 9.2.3., zato smo jih na tem mestu samo združili in prikazali v skupni Tabeli.

V nadaljevanju se posvečamo preverjanju rezultatov osnovnih in pomožnih hipotez in predstavitvi končnega managementskega modela coachinga.

### **9.3 Rezultati preverjanja osnovnih in pomožnih hipotez na temelju predstavljenih raziskav in predstavitev končnega managementskega modela coachinga**

V nadaljevanju najprej predstavljamo raziskovalno tehniko za reševanje našega problema, in sicer regresijsko analizo z metodo najmanjših kvadratov, s pomočjo katere smo se lotili preverjanja hipotez in pomožnih hipotez.

Pri regresijski analizi ločimo med dvema oblikama (glede na število neodvisnih spremenljivk, ki jih vključujemo v model): (i) enostavna regresijska analiza in (ii) multivariatna regresijska analiza. V nadaljevanju ju na kratko predstavljamo.

#### **Enostavna linearna regresijska analiza**

Osnova za razumevanje medsebojnih vplivov med spremenljivkami in prvi ključni pogoj za izvajanje linearne regresijske analize je ugotavljanje medsebojne povezanosti med pari neodvisnih spremenljivk ter med neodvisnimi in odvisnimi spremenljivkami (Tabacnick in Fidell, 2013).



V tej analizi je pomemben kazalec Pearsonov korelacijski koeficient  $r$ , ki kaže moč linearne povezave med dvema metričnima (skalarnima ali intervalnima) spremenljivkama. Vrednosti korelacijskega koeficienta se nahajajo med  $-1$  in  $1$ . Kvadrat korelacijskega koeficienta je determinacijski koeficient, in ga označimo z  $r^2$ . Pokaže, kolikšen del celotne variance odvisne spremenljivke je pojasnjen z linearno zvezo med odvisno in neodvisno spremenljivko. Vrednosti determinacijskega koeficienta se gibljejo med  $0$  in  $1$ .

Študij povezanosti med eno odvisno in eno neodvisno spremenljivko je najenostavneje pričeti s prikazom dvojic vrednosti obeh spremenljivk v razsevnem grafikonu (ang. *scatter diagram*). Ta grafikon omogoča ugotoviti obliko, smer in jakost povezanosti. Oblika je lahko linearna ali krivuljučna, smer je lahko pozitivna ali negativna, glede jakosti pa je lahko bolj ali manj močna (Bastič 2006, str. 27).

V primeru, da med opazovanima spremenljivkama obstaja povezanost, je možno med točke narisati regresijsko premico (samo v primeru linearne povezanosti) oziroma regresijsko krivuljo (v primeru krivuljčne povezanosti) tako da se premica oziroma krivulja kar se da najbolje prilega točkam. Pri analitičnem določanju parametrov regresijske premice se uporablja metoda najmanjših kvadratov. Ob uporabi te metode, se vrednosti parametrov regresijske premice določijo tako, da je vsota kvadratov odklonov stvarnih vrednosti ( $y$ ) od vrednosti na regresijski premici ( $\hat{y}$ ) najmanjša (ibid, str. 27).

Formula metode najmanjših kvadratov (11):

$$\sum_{i=1}^n \varepsilon_i^2 \rightarrow \min \quad (11)$$

Kakovost izračunane regresijske funkcije se ugotavlja z **F testom** (Če vrednost  $F > (n-k-1)$ , pri čemer je  $n$  = celotno število anketirancev oziroma velikost vzorca, število  $k$  = število neodvisnih spremenljivk – v primeru enostavne regresije je to  $1$ ) in stopnja značilnosti  $p < 0,05$ , postavljeno hipotezo (da je determinacijski koeficient enak  $0$ ), zavrnilo, v nasprotnem primeru je ne zavrnilo.), statistično značilnost njenih regresijskih koeficientov (v primeru enostavne regresije se to nanaša na regresijsko konstanto in regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki) pa s **t testom** (če je stopnja značilnosti  $p < 0,05$  in vrednost standardiziranega koeficienta Beta ( $\beta$ ) med  $0$  in  $1$ , hipotezo, da je regresijski koeficient =  $0$  zavrnilo, v nasprotnem primeru je ne zavrnilo. Vrednosti koeficienta  $\beta$  pa imajo naslednji pomen: (i)  $0,00-0,49$  = šibki vpliv, (ii)  $0,50-0,69$  = srednji vpliv in (iii)  $0,70-1$  = močni vpliv (ibid, str. 28).

V nadaljevanju na kratko predstavljamo multivariatno regresijsko analizo.

### Multivariatna regresijska analiza

Multivariatna analiza je tehnika za proučevanje medsebojne povezanosti med eno odvisno spremenljivko  $Y$  in več neodvisnimi spremenljivkami ( $X_1, X_2, X_3... X_k$ ) (Tabacnick in Fidell, 2013).

Osnovni model multiple regresije zapišemo v naslednji obliki (12):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_k X_k + e \quad (12)$$

Enačba multiple regresijske funkcije (12) pa se glasi (13):

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_kX_k \quad (13)$$

Koeficient  $a$  pri tem predstavlja konstanto, vrednosti  $\beta_k$ , pa predstavljajo parcialne regresijske koeficiente.

Če povzamemo, torej multipla regresija v osnovi pojasnjuje: (i) kako dobro lahko vse neodvisne spremenljivke pojasnijo varianco odvisne spremenljivke (multipli determinacijski koeficient), (ii) relativno pomembnost vsake neodvisne spremenljivke pri pojasnjevanju variance odvisne spremenljivke (standardizirani regresijski koeficienti), (iii) najboljšo oceno vrednosti odvisne spremenljivke za kakršno koli kombinacijo neodvisnih spremenljivk in (iv) delež sprememb odvisne spremenljivke, ki ga lahko pričakujemo pri spremembi neodvisne spremenljivke za eno enoto, če vrednosti drugih neodvisnih spremenljivk pri tem ostanejo nespremenjene.

V nadaljevanju naštevamo najpomembnejše predpostavke, na katerih temelji multivariatni regresijski model. Predpostavke so naslednje: (i) oblika povezave med vsemi spremenljivkami je linearna, (ii) vse spremenljivke so merjene na intervalni skali, (iii) vse skale imajo pomembno razpršenost in varianco ter (iv) število opazovanj/merjenje mora za najmanj tri do petkrat presegati število spremenljivk (Mumel in drugi 2006, str. 38).

Za interpretacijo individualnih regresijskih koeficientov v multiplem modelu je relevantna še ena dodatna predpostavka, in sicer: (v) da med prediktornimi spremenljivkami obstaja le majhna ali nikakršna kolinearnost. Kajti pri visoki kolinearnosti namreč najbolj ustrezna spremenljivka za napovedovanje izkazuje največji regresijski koeficient, medtem ko izkazujejo druge spremenljivke, ki so mu statistično podobne, veliko nižje koeficiente. Ti so lahko celo zelo blizu ničli. Posledično lahko raziskovalec naredi napačen sklep, da neodvisne spremenljivke ne vplivajo na odvisno.

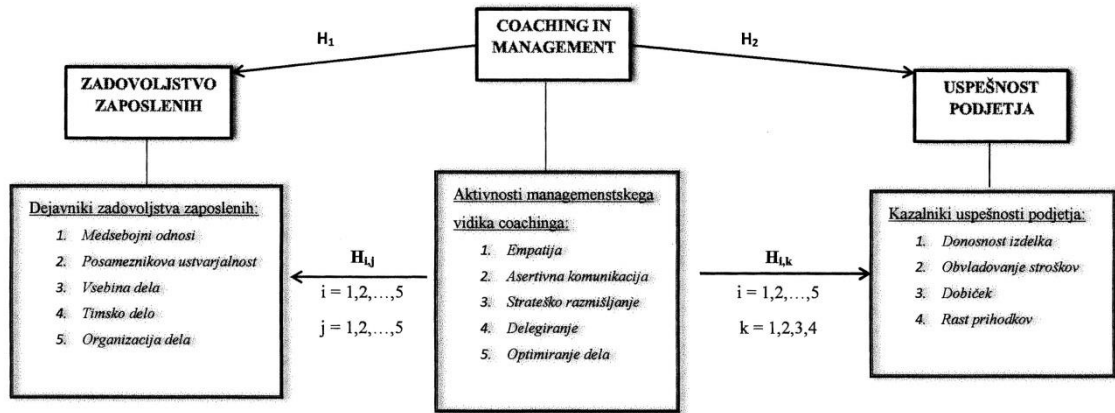
Vidimo, da z izvedbo regresijske analize, kjer bomo proučevali vpliv: (i) aktivnosti coachinga z vidika managementa na zadovoljstvo zaposlenih in (ii) aktivnosti coachinga z vidika managementa na uspešnost podjetja na nivoju osnovnih konstruktov, kot tudi na nivoju posameznih komponent, prihajamo v zaključno fazo našega empiričnega raziskovanja.

Na temelju izračunanih povezav iz dveh prej predstavljenih kvantitativnih raziskav lahko pričenmo preverjati hipotezi in pomožne hipoteze, ki smo jih podrobneje predstavili v poglavju 8, bolj natančno v podpoglavju 8.2.

Na tem mestu še enkrat na Sliki 16 predstavljamo celotni managementski model coachinga. V nadaljevanju pa managementski model razdelimo na dva dela – dve sliki (Slika 17 in Slika 18) z razlogom, ker preverjamo hipotezi in pomožne hipoteze na podlagi dveh kvantitativnih raziskav (ena kvantitativna raziskava na vzorcu managerjev, druga kvantitativna raziskava na vzorcu zaposlenih). Na Sliki 17 predstavljamo: (i) managementski model coachinga na vzorcu managerjev in (ii) povezave, katere smo preverjali na podlagi vzorca managerjev. Na Sliki 18 predstavljamo: (i) managementski

model coachinga na vzorcu zaposlenih in (ii) povezave, katere smo preverjali na podlagi tega vzorca. Po vsaki sliki (Sliki 17 in Sliki 18) sledi opisna obrazložitev prikazanega.

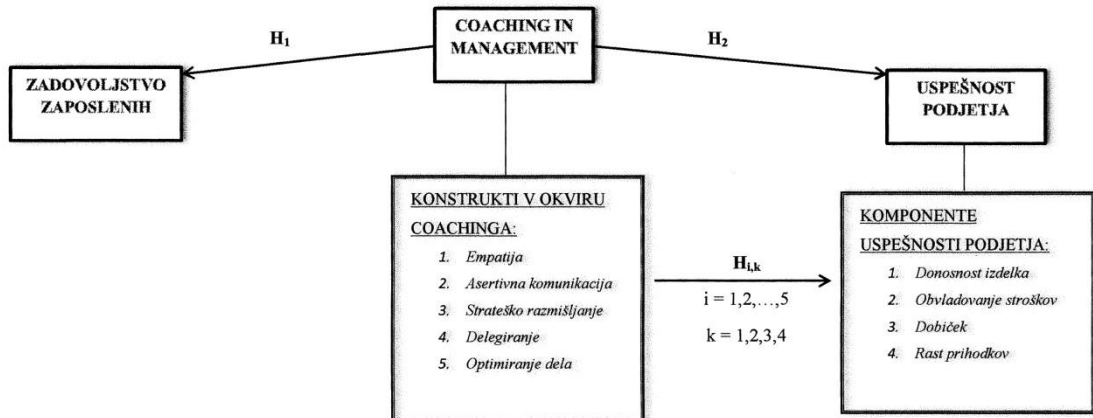
Slika 16: Managementski model coachinga – temelj raziskave



Vir: Lasten

Na Sliki 16 torej vidimo celoten managementski model coachinga, ki smo ga na podlagi dveh kvantitativnih raziskav oblikovali v končni managementski model coachinga in ga predstavljamo na koncu tega podpoglavja. V nadaljevanju sledi testiranje hipotez managementskega modela coachinga na vzorcu managerjev.

Slika 17: Managementski model coachinga na vzorcu managerjev



Vir: Lasten

Iz Slike 17 je razvidno, da smo na temelju vzorca managerjev preverjali povezave med: (i) konstrukti coachinga in splošnim zadovoljstvom zaposlenih (enodimenzionalna spremenljivka splošno zadovoljstvo), (ii) konstrukti coachinga in konstruktom uspešnost podjetja ter (iii) konstrukti coachinga in posameznimi komponentami uspešnosti podjetja.

Ponovno izpisujemo obe hipotezi in vse pomožne hipoteze, s pomočjo katerih smo preverjali zgoraj zapisane povezave.

*Na temelju vzorca managerjev smo preverjali torej naslednje hipoteze:*

**H<sub>1</sub>: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na zadovoljstvo managerjev.**

H<sub>11</sub>: Empatija pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.

H<sub>21</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.

H<sub>31</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.

H<sub>41</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.

H<sub>51</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.

(i–ti konstrukt coachinga vpliva na splošno zadovoljstvo zaposlenih in managerjev)

**H<sub>2</sub>: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.**

H<sub>12</sub>: Empatija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

H<sub>22</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

H<sub>32</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

H<sub>42</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

H<sub>52</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

(i–ti konstrukt coachinga vpliva na uspešnost podjetja)

H<sub>11a</sub>: Empatija pozitivno vpliva na donosnost izdelka.

H<sub>12b</sub>: Empatija pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.

H<sub>13c</sub>: Empatija pozitivno vpliva na dobiček.

H<sub>14d</sub>: Empatija pozitivno vpliva na rast prihodkov.

(1. konstrukt coachinga – empatija vpliva na posamezno komponento uspešnosti podjetja.)

H<sub>21a</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na donosnost izdelka.

H<sub>22b</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.

H<sub>23c</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na dobiček.

H<sub>24d</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na rast prihodkov.

(2. konstrukt coachinga – asertivna komunikacija vpliva na posamezno komponento uspešnosti podjetja.)

H<sub>31a</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na donosnost izdelka.

H<sub>32b</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.

H<sub>33c</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na dobiček.

H<sub>34d</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na rast prihodkov.

(3. konstrukt coachinga – strateško razmišljanje vpliva na posamezno komponento uspešnosti podjetja.)

H<sub>41a</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na donosnost izdelka.

H<sub>42b</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.

H<sub>43c</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na dobiček.

H<sub>44d</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na rast prihodkov.

(4. konstrukt coachinga – delegiranje vpliva na posamezno komponento uspešnosti podjetja.)

H<sub>51a</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na donosnost izdelka.

H<sub>52b</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.

H<sub>53c</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na dobiček.

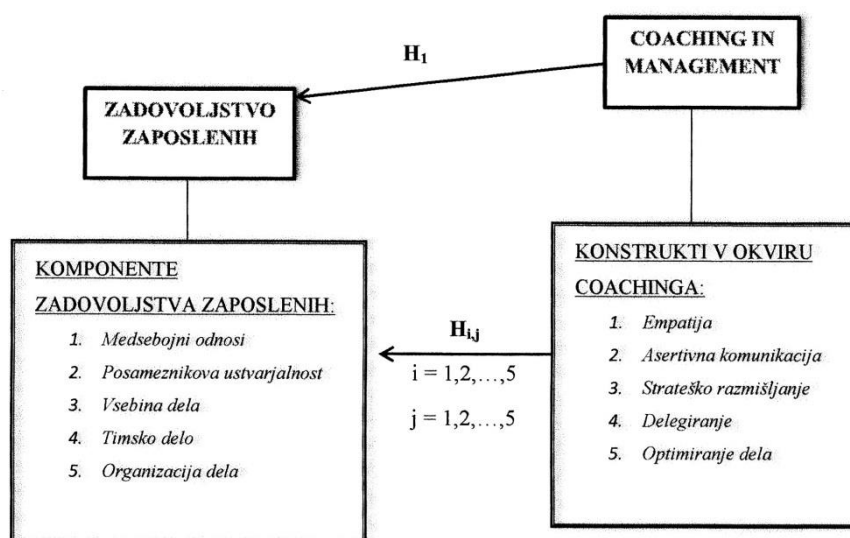
H<sub>54d</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na rast prihodkov.

(5. konstrukt coachinga – optimiranje dela vpliva na posamezno komponento uspešnosti podjetja.)

Iz zgornjega prikaza hipotez lahko razberemo, da s pomočjo hipoteze H<sub>1</sub> in pomožnih hipotez (H<sub>11</sub> → H<sub>51</sub>) preverjamo povezavo med konstrukti coachinga in splošnim zadovoljstvom zaposlenih (na osnovi enodimenzionalne spremenljivke splošno zadovoljstvo) in s pomočjo hipoteze H<sub>2</sub> in pomožnih hipotez (H<sub>12</sub> → H<sub>52</sub>) preverjamo povezavo med konstrukti coachinga in konstruktom uspešnost podjetja. S pomočjo pomožnih hipotez (H<sub>11a</sub> → H<sub>54d</sub>) pa preverjamo povezavo med konstrukti coachinga in posameznimi komponentami uspešnosti podjetja.

V nadaljevanju sledi prikaz Managementskega modela coachinga na vzorcu zaposlenih.

Slika 18: Managementski model coachinga na vzorcu zaposlenih



Vir: Lasten

Iz Slike 18 je razvidno, da smo na temelju vzorca zaposlenih preverjali naslednji povezavi med: (i) konstrukti coachinga in konstruktom zadovoljstvo zaposlenih in (ii) konstrukti coachinga in posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih.

Še enkrat izpisujemo obe hipotezi in vse pomožne hipoteze, s pomočjo katerih smo preverjali zgoraj zapisani povezavi.

*Na temelju vzorca zaposlenih smo preverjali naslednje hipoteze:*

**H<sub>1</sub>: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.**

H<sub>11</sub>: Empatija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

H<sub>21</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

H<sub>31</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

H<sub>41</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

H<sub>51</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

(i–ti konstrukt coachinga vpliva na zadovoljstvo zaposlenih)

H<sub>11a</sub>: Empatija pozitivno vpliva na medsebojne odnose.

H<sub>12b</sub>: Empatija pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.

H<sub>13c</sub>: Empatija pozitivno vpliva na vsebino dela.

H<sub>14d</sub>: Empatija pozitivno vpliva na timsko delo.

H<sub>15e</sub>: Empatija pozitivno vpliva na organizacijo dela.

(1. konstrukt coachinga – empatija vpliva na posamezno komponento zadovoljstvo zaposlenih.)

H<sub>21a</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na medsebojne odnose.

H<sub>22b</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.

H<sub>23c</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na vsebino dela.

H<sub>24d</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na timsko delo.

H<sub>25e</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na organizacijo dela.

(2. konstrukt coachinga – asertivna komunikacija vpliva na posamezno komponento zadovoljstvo zaposlenih.)

H<sub>31a</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na medsebojne odnose.

H<sub>32b</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.

H<sub>33c</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na vsebino dela.

H<sub>34d</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na timsko delo.

H<sub>35e</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na organizacijo dela.

(3. konstrukt coachinga – strateško razmišljanje vpliva na posamezno komponento zadovoljstvo zaposlenih.)

H<sub>41a</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na medsebojne odnose.

H<sub>42b</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.

H<sub>43c</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na vsebino dela.

H<sub>44d</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na timsko delo.

H<sub>45e</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na organizacijo dela.

(4. konstrukt coachinga – delegiranje vpliva na posamezno komponento zadovoljstvo zaposlenih.)

H<sub>51a</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na medsebojne odnose.

H<sub>52b</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.

H<sub>53c</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na vsebino dela.

H<sub>54d</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na timsko delo.

H<sub>55e</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na organizacijo dela.

(5. konstrukt coachinga – optimiranje dela vpliva na posamezno komponento zadovoljstvo zaposlenih.)

Iz zgornjega prikaza hipotez lahko razberemo, da s pomočjo hipoteze H<sub>1</sub> in pomožnih hipotez (H<sub>11</sub> → H<sub>51</sub>) preverjamo povezavo med konstrukti coachinga in konstruktom zadovoljstvo zaposlenih. S pomočjo pomožnih hipotez (H<sub>11a</sub> → H<sub>55e</sub>) pa preverjamo povezavo med konstrukti coachinga in posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih.

V Tabelah 69, 70 in 71 prikazujemo povzetek regresijske analize (vrednosti korelacijskih koeficientov, vrednosti determinacijskih oziroma prilagojenih determinacijskih koeficientov), *F*-testa (ANOVA) in *t* statistike (vrednosti regresijskih koeficientov), s pomočjo katerih smo preverjali hipotezi in pomožne hipoteze na vzorcu managerjev. Na podlagi dobljenih rezultatov smo hipotezi in pomožne hipoteze potrdili, delno potrdili ali zavrgli. Po prikazu rezultatov v prej omenjenih Tabelah, sledi še opisna predstavitev dobljenih rezultatov na vzorcu managerjev. Nato sledi še slikovni in opisni prikaz povzetka regresijske analize hipotez in pomožnih hipotez na vzorcu zaposlenih.

## REZULTATI PREVERJANJA HIPOTEZ – VZOREC ZA MANAGERJE

Tabela 69: Rezultati preverjanja hipotez – koeficienti (korelacijski, determinacijski) – povzetek regresijskega modela

hipoteza	odvisna spremenljivka	neodvisna spremenljivka	R	R <sup>2</sup> /PrilagojeniR <sup>2</sup>
<b>H<sub>1</sub></b>	splošno zadovoljstvo managerjev	aktivnosti coachinga	0,670	0,448
<b>H<sub>11</sub></b>	splošno zadovoljstvo	empatija	0,908	0,823
<b>H<sub>21</sub></b>	splošno zadovoljstvo	asertivna komunikacija	0,869	0,756
<b>H<sub>31</sub></b>	splošno zadovoljstvo	strateško razmišljanje	0,826	0,682
<b>H<sub>41</sub></b>	splošno zadovoljstvo	delegiranje	0,834	0,695
<b>H<sub>51</sub></b>	splošno zadovoljstvo	optimiranje dela	0,731	0,533
<b>H<sub>2</sub></b>	uspešnost podjetja	aktivnosti coachinga	0,386	0,147
<b>H<sub>12</sub></b>	uspešnost podjetja	empatija	0,145	0,019
<b>H<sub>22</sub></b>	uspešnost podjetja	asertivna komunikacija	0,608	0,368
<b>H<sub>32</sub></b>	uspešnost podjetja	strateško razmišljanje	0,658	0,432
<b>H<sub>42</sub></b>	uspešnost podjetja	delegiranje	0,637	0,404
<b>H<sub>52</sub></b>	uspešnost podjetja	optimiranje dela	0,705	0,497
<b>H<sub>11a</sub></b>	donosnost izdelka	empatija	0,666	0,442
<b>H<sub>12b</sub></b>	obvladovanje stroškov	empatija	0,569	0,322
<b>H<sub>13c</sub></b>	dobiček	empatija	0,148	0,020
<b>H<sub>14d</sub></b>	rast prihodkov	empatija	0,656	0,429
<b>H<sub>21a</sub></b>	donosnost izdelka	asertivna komunikacija	0,645	0,415
<b>H<sub>22b</sub></b>	obvladovanje stroškov	asertivna komunikacija	0,506	0,254
<b>H<sub>23c</sub></b>	dobiček	asertivna komunikacija	0,561	0,313
<b>H<sub>24d</sub></b>	rast prihodkov	asertivna komunikacija	0,581	0,336
<b>H<sub>31a</sub></b>	donosnost izdelka	strateško razmišljanje	0,599	0,358
<b>H<sub>32b</sub></b>	obvladovanje stroškov	strateško razmišljanje	0,589	0,346
<b>H<sub>33c</sub></b>	dobiček	strateško razmišljanje	0,649	0,421
<b>H<sub>34d</sub></b>	rast prihodkov	strateško razmišljanje	0,637	0,405
<b>H<sub>41a</sub></b>	donosnost izdelka	delegiranje	0,628	0,393
<b>H<sub>42b</sub></b>	obvladovanje stroškov	delegiranje	0,529	0,278
<b>H<sub>43c</sub></b>	dobiček	delegiranje	0,529	0,278
<b>H<sub>44d</sub></b>	rast prihodkov	delegiranje	0,621	0,385
<b>H<sub>51a</sub></b>	donosnost izdelka	optimiranje dela	0,659	0,433
<b>H<sub>52b</sub></b>	obvladovanje stroškov	optimiranje dela	0,643	0,412
<b>H<sub>53c</sub></b>	dobiček	optimiranje dela	0,643	0,412
<b>H<sub>54d</sub></b>	rast prihodkov	optimiranje dela	0,661	0,436

Vir: Lasten



Tabela 70: Rezultati preverjanja hipotez – F test (ANOVA)

hipoteza	odvisna spremenljivka	neodvisna spremenljivka	F	Sig.
<b>H<sub>1</sub></b>	splošno zadovoljstvo managerjev	aktivnosti coachinga	426,832	0,000
<b>H<sub>11</sub></b>	splošno zadovoljstvo	empatija	2660,422	0,000
<b>H<sub>21</sub></b>	splošno zadovoljstvo	asertivna komunikacija	1763,056	0,000
<b>H<sub>31</sub></b>	splošno zadovoljstvo	strateško razmišljanje	1221,671	0,000
<b>H<sub>41</sub></b>	splošno zadovoljstvo	delegiranje	1299,438	0,000
<b>H<sub>51</sub></b>	splošno zadovoljstvo	optimiranje dela	651,387	0,000
<b>H<sub>2</sub></b>	uspešnost podjetja	aktivnosti coachinga	91,972	0,000
<b>H<sub>12</sub></b>	uspešnost podjetja	empatija	12,137	0,001
<b>H<sub>22</sub></b>	uspešnost podjetja	asertivna komunikacija	333,309	0,000
<b>H<sub>32</sub></b>	uspešnost podjetja	strateško razmišljanje	433,702	0,000
<b>H<sub>42</sub></b>	uspešnost podjetja	delegiranje	388,119	0,000
<b>H<sub>52</sub></b>	uspešnost podjetja	optimiranje dela	563,365	0,000
<b>H<sub>11a</sub></b>	donosnost izdelka	empatija	452,504	0,000
<b>H<sub>12b</sub></b>	obvladovanje stroškov	empatija	272,321	0,000
<b>H<sub>13c</sub></b>	dobiček	empatija	12,657	0,000
<b>H<sub>14d</sub></b>	rast prihodkov	empatija	429,262	0,000
<b>H<sub>21a</sub></b>	donosnost izdelka	asertivna komunikacija	405,957	0,000
<b>H<sub>22b</sub></b>	obvladovanje stroškov	asertivna komunikacija	195,561	0,000
<b>H<sub>23c</sub></b>	dobiček	asertivna komunikacija	260,727	0,000
<b>H<sub>24d</sub></b>	rast prihodkov	asertivna komunikacija	289,320	0,000
<b>H<sub>31a</sub></b>	donosnost izdelka	strateško razmišljanje	318,179	0,000
<b>H<sub>32b</sub></b>	obvladovanje stroškov	strateško razmišljanje	302,612	0,000
<b>H<sub>33c</sub></b>	dobiček	strateško razmišljanje	415,127	0,000
<b>H<sub>34d</sub></b>	rast prihodkov	strateško razmišljanje	389,492	0,000
<b>H<sub>41a</sub></b>	donosnost izdelka	delegiranje	370,328	0,000
<b>H<sub>42b</sub></b>	obvladovanje stroškov	delegiranje	220,903	0,000
<b>H<sub>43c</sub></b>	dobiček	delegiranje	220,903	0,000
<b>H<sub>44d</sub></b>	rast prihodkov	delegiranje	357,808	0,000
<b>H<sub>51a</sub></b>	donosnost izdelka	optimiranje dela	436,855	0,000
<b>H<sub>52b</sub></b>	obvladovanje stroškov	optimiranje dela	400,947	0,000
<b>H<sub>53c</sub></b>	dobiček	optimiranje dela	400,947	0,000
<b>H<sub>54d</sub></b>	rast prihodkov	optimiranje dela	441,756	0,000

Vir: Lasten

Tabela 71: Rezultati preverjanja hipotez – t statistika → regresijski koeficienti

hipoteza	odvisna spremenljivka	neodvisna spremenljivka	nestand. Koeficienti B	nestand. koeficienti st. napaka	stand. Koeficienti Beta	t	Sig.
H <sub>1</sub>	splošno zadovoljstvo managerjev	aktivnosti coachinga	0,375	0,018	0,670	20,660	0,000
H <sub>11</sub>	splošno zadovoljstvo	empatija	1,017	0,020	0,908	51,579	0,000
H <sub>21</sub>	splošno zadovoljstvo	asertivna komunikacija	0,974	0,023	0,869	41,989	0,000
H <sub>31</sub>	splošno zadovoljstvo	strateško razmišljanje	0,926	0,026	0,826	34,952	0,000
H <sub>41</sub>	splošno zadovoljstvo	delegiranje	0,934	0,026	0,834	36,048	0,000
H <sub>51</sub>	splošno zadovoljstvo	optimiranje dela	0,819	0,032	0,731	25,522	0,000
H <sub>2</sub>	uspešnost podjetja	aktivnosti coachinga	0,318	0,033	0,386	9,590	0,000
H <sub>12</sub>	uspešnost podjetja	empatija	0,145	0,041	0,145	3,484	0,001
H <sub>22</sub>	uspešnost podjetja	asertivna komunikacija	0,608	0,033	0,608	18,257	0,000
H <sub>32</sub>	uspešnost podjetja	strateško razmišljanje	0,658	0,032	0,658	20,826	0,000
H <sub>42</sub>	uspešnost podjetja	delegiranje	0,637	0,032	0,637	19,701	0,000
H <sub>52</sub>	uspešnost podjetja	optimiranje dela	0,705	0,030	0,705	23,735	0,000
H <sub>11a</sub>	donosnost izdelka	empatija	1,261	0,059	0,666	21,272	0,000
H <sub>12b</sub>	obvladovanje stroškov	empatija	1,072	0,065	0,569	16,502	0,000
H <sub>13c</sub>	dobiček	empatija	0,279	0,078	0,148	3,558	0,000
H <sub>14d</sub>	rast prihodkov	empatija	1,227	0,059	0,656	20,719	0,000
H <sub>21a</sub>	donosnost izdelka	asertivna komunikacija	1,223	0,061	0,645	20,148	0,000
H <sub>22b</sub>	obvladovanje stroškov	asertivna komunikacija	0,953	0,068	0,506	13,984	0,000
H <sub>23c</sub>	dobiček	asertivna komunikacija	1,059	0,066	0,561	16,147	0,000
H <sub>24d</sub>	rast prihodkov	asertivna komunikacija	1,086	0,064	0,5881	17,009	0,000
H <sub>31a</sub>	donosnost izdelka	strateško razmišljanje	1,135	0,064	0,599	17,838	0,000
H <sub>32b</sub>	obvladovanje stroškov	strateško razmišljanje	1,111	0,064	0,589	17,396	0,000
H <sub>33c</sub>	dobiček	strateško razmišljanje	1,227	0,060	0,649	20,375	0,000
H <sub>34d</sub>	rast prihodkov	strateško razmišljanje	1,192	0,060	0,637	19,736	0,000
H <sub>41a</sub>	obvladovanje stroškov	delegiranje	1,190	0,062	0,628	19,244	0,000
H <sub>41a</sub>	obvladovanje stroškov	delegiranje	0,997	0,067	0,529	14,863	0,000
H <sub>42b</sub>	dobiček	delegiranje	0,997	0,067	0,529	14,863	0,000
H <sub>43c</sub>	rast prihodkov	delegiranje	1,162	0,061	0,621	18,916	0,000
H <sub>44d</sub>	donosnost izdelka	optimiranje dela	1,249	0,060	0,659	20,901	0,000
							se nadalj...

nadalj...							
H <sub>51a</sub>	obvladovanje stroškov	optimiranje dela	1,212	0,061	0,643	20,024	0,000
H <sub>52b</sub>	dobiček	optimiranje dela	1,212	0,061	0,643	20,024	0,000
H <sub>53c</sub>	rast prihodkov	optimiranje dela	1,237	0,059	0,661	21,018	0,000

Vir: Lasten

V nadaljevanju opisno predstavljamo dobljene rezultate preverjanja hipotez in pomožnih hipotez na vzorcu managerjev, predstavljenih v Tabelah 69, 70 in 71.

## **HIPOTEZA H<sub>1</sub>**

**H<sub>1</sub>: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na zadovoljstvo managerjev.**

Multipli korelacijski koeficient R kaže torej jakost povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko. Le-ta znaša 0,670, kar kaže na močno povezanost. Multipli determinacijski koeficient pojasnjuje, da smo 45 % celotne variance (zadovoljstva managerjev) uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke (aktivnosti coachinga), kar predstavlja 55 % nepojasnjene vpliva. Govorimo o močni korelaciji med odvisno in neodvisno spremenljivko. Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s *F*-testom, pri čemer lahko glede na vrednost Sig. (stopnja značilnosti manjša od 0,05) trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela dobra oziroma kakovostna. Za preverjanje hipoteze H<sub>1</sub> smo pregledali vrednosti statističnih značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti. Stopnja značilnosti, ki je manjša od 0,05, kaže na to, da obstaja vpliv neodvisne spremenljivke (aktivnosti coachinga) na splošno zadovoljstvo managerjev. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskih koeficientov  $\beta$  lahko torej hipoteto H<sub>1</sub> potrdimo in zaključimo, da na zadovoljstvo managerjev vplivajo aktivnosti coachinga ter tudi drugi neraziskani vplivi, zato bi bilo smiselno v raziskavo vključiti tudi druge pomembne dejavnike zadovoljstva zaposlenih, ki vplivajo nanj.

## **HIPOTEZA H<sub>11</sub>**

**H<sub>11</sub>: Empatija pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.**

Korelacijski koeficient R in determinacijski koeficient R<sup>2</sup> kažeta na močne povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko in močno korelacijo med spremenljivkama. Glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna. Standardizirani regresijski koeficient znaša 0,908. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo H<sub>11</sub> v celoti potrdimo.

## **HIPOTEZA H<sub>21</sub>**

**H<sub>21</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.**

Korelacijski koeficient R kaže na srednje močno povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient kaže na močno povezanost med spremenljivkama. Glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz

regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna. Standardizirani regresijski koeficient znaša 0,869. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo  $H_{21}$  v celoti potrdimo.

### **HIPOTEZA $H_{31}$**

#### **$H_{31}$ : Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.**

Enako kot pri prejšnji hipotezi tudi tukaj korelacijski koeficient  $R$  kaže na srednje močno povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko ( $R=0,826$ ). Determinacijski koeficient kaže na močno korelacijo med spremenljivkama ( $R^2=0,682$ ). Glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna. Standardizirani regresijski koeficient znaša 0,826. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo  $H_{31}$  v celoti potrdimo.

### **HIPOTEZA $H_{41}$**

#### **$H_{41}$ : Delegiranje pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.**

Tudi tukaj korelacijski koeficient  $R$  kaže na srednje močno povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko ( $R=0,834$ ). Determinacijski koeficient kaže na močno korelacijo med spremenljivkama ( $R^2=0,695$ ). Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo  $H_{41}$  v celoti potrdimo.

### **HIPOTEZA $H_{51}$**

#### **$H_{51}$ : Optimiranje dela pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.**

Oba koeficienta ( $R$  in  $R^2$ ) kažeta na srednje močno povezanost in korelacijo med odvisno in neodvisno spremenljivko. Glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo  $H_{51}$  v celoti potrdimo.

Na tem mestu zaključujemo s prvim sklopom povezav med konstrukti coachinga in spremenljivko zadovoljstvo zaposlenih. Nadaljujemo pa z drugim sklopom povezav med konstrukti coachinga in konstruktom uspešnost podjetja.

### **HIPOTEZA $H_2$**

#### **$H_2$ : Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.**

Multipli korelacijski koeficient  $R$  kaže torej jakost povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko. Le-ta znaša 0,386, kar kaže na srednje močno povezanost. Multipli determinacijski koeficient pojasnjuje, da smo 15 % celotne variance (uspešnost podjetja) uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke (aktivnosti coachinga). Govorimo o srednje močni korelaciji med odvisno in neodvisno spremenljivko.

Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s  $F$ -testom, pri čemer glede na vrednost Sig. (Sig. = 0,000) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela dobra. Za preverjanje hipoteze  $H_2$  smo prav tako pregledali vrednosti statističnih značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednosti stopnje značilnosti. Stopnja značilnosti, ki je manjša od 0,05, kaže na to, da obstaja vpliv neodvisne spremenljivke (aktivnosti coachinga) na uspešnost podjetja. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo  $H_2$  potrdimo in zaključimo, da na uspešnost podjetja vplivajo drugi neraziskani vplivi, zato bi bilo smiselno v raziskavo vključiti še druge pomembne kazalnike uspešnosti podjetja, ki vplivajo nanj.

### **HIPOTEZA $H_{12}$**

#### **$H_{12}$ : Empatija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.**

Korelacijski koeficient  $R$  kaže na šibko povezanost med odvisno (uspešnost podjetja) in neodvisno spremenljivko (empatija). Prav tako determinacijski koeficient pojasnjuje, da smo uspeli z vplivom neodvisne spremenljivke (empatija) pojasniti slabo korelacijo z odvisno spremenljivko (uspešnost podjetja). Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s  $F$ -testom, pri čemer glede na vrednost Sig. lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Za preverjanje hipoteze  $H_{12}$ , smo pregledali vrednost statistične značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti. Stopnja značilnosti Sig = 0,001 ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko (empatija). Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko torej hipotezo  $H_{12}$  v celoti potrdimo.

### **HIPOTEZA $H_{22}$**

#### **$H_{22}$ : Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.**

Korelacijski koeficient  $R$  kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja in znaša 0,608. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{22}$  potrdimo v celoti.

### **HIPOTEZA $H_{32}$**

#### **$H_{32}$ : Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.**

Koeficient  $R$  kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Koeficient  $R^2$  kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja in znaša 0,658. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{32}$  potrdimo v celoti.

### **HIPOTEZA $H_{42}$**

#### **$H_{42}$ : Delegiranje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.**

Koeficient  $R$  kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Koeficient  $R^2$  kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. Moč vpliva

neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja in znaša 0,637. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{42}$  potrdimo v celoti.

### **HIPOTEZA $H_{52}$**

#### **$H_{52}$ : Optimiranje dela pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.**

Koeficienta  $R$  in  $R^2$  kažeta na srednje močno povezanost in korelacijo med odvisno in neodvisno spremenljivko. Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s  $F$ -testom, pri čemer glede na vrednost Sig. lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna in znaša 0,705. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{52}$  potrdimo v celoti.

Sledi še tretji sklop povezav, in sicer, v nadaljevanju predstavljamo povezave med konstrukti coachinga in posameznimi komponentami uspešnosti podjetja na vzorcu managerjev.

### **HIPOTEZA $H_{11a}$**

#### **$H_{11a}$ : Empatija pozitivno vpliva na donosnost izdelka.**

Korelacijski koeficient  $R$  kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja in znaša 0,666. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{11a}$ , potrdimo v celoti.

### **HIPOTEZA $H_{12b}$**

#### **$H_{12b}$ : Empatija pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.**

Koeficient  $R$  kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko ( $R = 0,569$ ). Koeficient  $R^2$  kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama ( $R^2 = 0,322$ ). Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{12b}$ , potrdimo v celoti.

### **HIPOTEZA $H_{13c}$**

#### **$H_{13c}$ : Empatija pozitivno vpliva na dobiček.**

Korelacijski koeficient  $R$  kaže na šibko povezanost med odvisno (dobiček) in neodvisno spremenljivko (empatija). Prav tako determinacijski koeficient pojasnjuje, da smo uspeli z vplivom neodvisne spremenljivke (empatija) pojasniti slabo korelacijo z odvisno spremenljivko (dobiček). Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s  $F$ -testom, pri čemer glede na vrednost Sig. lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Za preverjanje hipoteze  $H_{13c}$ , smo pregledali vrednost statistične značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti. Stopnja značilnosti Sig = 0,000 ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko (empatija). Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko torej hipotezo  $H_{13c}$  v celoti potrdimo.

## **HIPOTEZA H<sub>14d</sub>**

### **H<sub>14d</sub>: Empatija pozitivno vpliva na rast prihodkov.**

Korelacijski koeficient R kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s *F*-testom, pri čemer glede na vrednost Sig. lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja in znaša 0,656. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo H<sub>14d</sub>, potrdimo v celoti.

## **HIPOTEZA H<sub>21a</sub>**

### **H<sub>21a</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na donosnost izdelka.**

Korelacijski koeficient R kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. Za preverjanje hipoteze H<sub>21a</sub> smo pregledali tako kot v zgoraj naštetih primerih vrednost statistične značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti. Stopnja značilnosti ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko (asertivna komunikacija). Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja in znaša 0,645. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo H<sub>21a</sub>, potrdimo v celoti.

## **HIPOTEZA H<sub>22b</sub>**

### **H<sub>22b</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.**

Koeficient R kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Koeficient  $R^2$  kaže na slabo korelacijo med spremenljivkama. Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s *F*-testom, pri čemer glede na vrednost Sig. lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja in znaša 0,506. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo H<sub>22b</sub>, potrdimo v celoti.

## **HIPOTEZA H<sub>23c</sub>**

### **H<sub>23c</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na dobiček.**

Korelacijski koeficient R kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient  $R^2$  kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja in znaša 0,561. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo H<sub>23c</sub>, potrdimo v celoti.

## **HIPOTEZA H<sub>24d</sub>**

### **H<sub>24d</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na rast prihodkov.**

Enako kot pri prejšnji hipotezi, tudi pri tej hipotezi, koeficient R kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient  $R^2$

kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo tudi tukaj ugotavljali s  $F$ -testom, pri čemer glede na vrednost Sig. lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{24d}$ , potrdimo v celoti.

#### **HIPOTEZA $H_{31a}$**

**$H_{31a}$ : Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na donosnost izdelka.**

Tudi pri tej hipotezi koeficient  $R$  kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko ( $R = 0,599$ ). Koeficient  $R^2$  kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama ( $R^2 = 0,358$ ). Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo tako kot pri vseh drugih hipotezah ugotavljali s  $F$ -testom, pri čemer glede na vrednost Sig. lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{31a}$ , potrdimo v celoti.

#### **HIPOTEZA $H_{32b}$**

**$H_{32b}$ : Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.**

Korelacijski koeficient  $R$  kaže na srednjo povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko. Le-ta znaša 0,589. Determinacijski koeficient pojasnjuje srednje močno korelacijo med odvisno in neodvisno spremenljivko. Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s  $F$ -testom, pri čemer glede na vrednost Sig. (stopnja značilnosti manjša od 0,05) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela dobra. Za preverjanje hipoteze  $H_{32b}$  smo pregledali vrednost statistične značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti. Stopnja značilnosti Sig < 0,05 ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{32b}$ , potrdimo v celoti.

#### **HIPOTEZA $H_{33c}$**

**$H_{33c}$ : Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na dobiček.**

Korelacijski koeficient  $R$  kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient  $R^2$  kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja in znaša 0,649. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{33c}$ , potrdimo v celoti.

#### **HIPOTEZA $H_{34d}$**

**$H_{34d}$ : Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na rast prihodkov.**

Koeficient  $R$  kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Koeficient  $R^2$  kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja in znaša 0,637. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{34d}$ , potrdimo v celoti.



#### **HIPOTEZA H<sub>41a</sub>**

##### **H<sub>41a</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na donosnost izdelka.**

Korelacijski koeficient R kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient  $R^2$  kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. Glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja in znaša 0,628. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo H<sub>41a</sub>, potrdimo v celoti.

#### **HIPOTEZA H<sub>42b</sub>**

##### **H<sub>42b</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.**

Koeficient R kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Koeficient  $R^2$  kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo H<sub>42b</sub>, potrdimo v celoti.

#### **HIPOTEZA H<sub>43c</sub>**

##### **H<sub>43c</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na dobiček podjetja.**

Korelacijski koeficient R kaže na srednjo povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. Glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja. Standardizirani regresijski koeficient znaša 0,529. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo H<sub>43c</sub>, v celoti potrdimo.

#### **HIPOTEZA H<sub>44d</sub>**

##### **H<sub>44d</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na rast prihodkov.**

Tudi pri H<sub>44d</sub> smo preverili vrednosti koeficientov (R in popravljeni  $R^2$ ). Korelacijski koeficient R kaže na srednjo povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. S *F*-testom lahko glede na stopnjo značilnosti (Sig.) trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo H<sub>44d</sub>, v celoti potrdimo.

#### **HIPOTEZA H<sub>51a</sub>**

##### **H<sub>51a</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na donosnost izdelka.**

Koeficient R kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Koeficient  $R^2$  kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. Moč vpliva

neodvisne spremenljivke na odvisno je in znaša 0,659. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo H<sub>51a</sub>, potrdimo v celoti.

#### **HIPOTEZA H<sub>52b</sub>**

##### **H<sub>52b</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.**

Korelacijski koeficient R kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient R<sup>2</sup> kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. Glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja in znaša 0,643. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo H<sub>52b</sub> potrdimo v celoti.

#### **HIPOTEZA H<sub>53c</sub>**

##### **H<sub>53c</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na dobiček podjetja.**

Tudi za predzadnjo postavljeno hipotezo H<sub>53c</sub> na vzorcu managerjev, smo preverili vrednosti koeficientov (R in popravljeni R<sup>2</sup>). Korelacijski koeficient R kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient kaže na srednjo korelacijo med spremenljivkama. Z *F*-testom, glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je srednja. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo H<sub>53c</sub>, v celoti potrdimo.

#### **HIPOTEZA H<sub>54d</sub>**

##### **H<sub>54d</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na rast prihodkov.**

Zadnjo hipotezo H<sub>54d</sub>, na vzorcu managerjev potrjujemo v celoti, ker korelacijski koeficient R kaže na srednjo povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient R<sup>2</sup> kaže na srednje močno korelacijo med spremenljivkama. Glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je in znaša 0,661.

Sledi še slikovni in opisni prikaz povzetka regresijske analize za testiranje hipotez in pomožnih hipotez na vzorcu zaposlenih.

### **REZULTATI PREVERJANJA HIPOTEZ – VZOREC ZAPOSLENIH**

V Tabelah 73, 71 in 74 prikazujemo povzetek regresijske analize (vrednosti korelacijskih koeficientov, vrednosti prilagojenih determinacijskih koeficientov), *F*-testa (ANOVA) in *t* statistike (vrednosti regresijskih koeficientov), s pomočjo katerih smo preverjali hipotezi in pomožne hipoteze na vzorcu zaposlenih.

Tabela 72: Rezultati preverjanja hipotez – koeficienti (korelacijski, determinacijski) – povzetek regresijskega modela

hipoteza	odvisna spremenljivka	neodvisna spremenljivka	R	R <sup>2</sup> /Prilagojeni R <sup>2</sup>
<b>H<sub>1</sub></b>	zadovoljstvo zaposlenih	aktivnosti coachinga	0,481	0,232
<b>H<sub>11</sub></b>	zadovoljstvo zaposlenih	empatija	0,154	0,022
<b>H<sub>21</sub></b>	zadovoljstvo zaposlenih	asertivna komunikacija	0,820	0,672
<b>H<sub>31</sub></b>	zadovoljstvo zaposlenih	strateško razmišljanje	0,423	0,177
<b>H<sub>41</sub></b>	zadovoljstvo zaposlenih	delegiranje	0,842	0,709
<b>H<sub>51</sub></b>	zadovoljstvo zaposlenih	optimiranje dela	0,876	0,766
<b>H<sub>11a</sub></b>	medsebojni odnosi	empatija	0,121	0,013
<b>H<sub>12b</sub></b>	posameznikova ustvarjalnost	empatija	0,213	0,044
<b>H<sub>13c</sub></b>	vsebina dela	empatija	0,107	0,010
<b>H<sub>14d</sub></b>	timsko delo	empatija	0,191	0,035
<b>H<sub>15e</sub></b>	organizacija dela	empatija	0,189	0,035
<b>H<sub>21a</sub></b>	medsebojni odnosi	asertivna komunikacija	0,811	0,658
<b>H<sub>22b</sub></b>	posameznikova ustvarjalnost	asertivna komunikacija	0,810	0,656
<b>H<sub>23c</sub></b>	vsebina dela	asertivna komunikacija	0,805	0,647
<b>H<sub>24d</sub></b>	timsko delo	asertivna komunikacija	0,817	0,667
<b>H<sub>25e</sub></b>	organizacija dela	asertivna komunikacija	0,803	0,644
<b>H<sub>31a</sub></b>	medsebojni odnosi	strateško razmišljanje	0,403	0,161
<b>H<sub>32b</sub></b>	posameznikova ustvarjalnost	strateško razmišljanje	0,396	0,156
<b>H<sub>33c</sub></b>	vsebina dela	strateško razmišljanje	0,390	0,151
<b>H<sub>34d</sub></b>	timsko delo	strateško razmišljanje	0,426	0,181
<b>H<sub>35e</sub></b>	organizacija dela	strateško razmišljanje	0,449	0,201
<b>H<sub>41a</sub></b>	medsebojni odnosi	delegiranje	0,825	0,679
<b>H<sub>42b</sub></b>	posameznikova ustvarjalnost	delegiranje	0,821	0,674
<b>H<sub>43c</sub></b>	vsebina dela	delegiranje	0,828	0,684
<b>H<sub>44d</sub></b>	timsko delo	delegiranje	0,839	0,704
<b>H<sub>45e</sub></b>	organizacija dela	delegiranje	0,833	0,693
<b>H<sub>51a</sub></b>	medsebojni odnosi	optimiranje dela	0,865	0,748
<b>H<sub>52b</sub></b>	posameznikova ustvarjalnost	optimiranje dela	0,860	0,739
<b>H<sub>53c</sub></b>	vsebina dela	optimiranje dela	0,867	0,751
<b>H<sub>54d</sub></b>	timsko delo	optimiranje dela	0,875	0,766
<b>H<sub>55e</sub></b>	organizacija dela	optimiranje dela	0,849	0,720

Vir: Lasten

Tabela 73: Rezultati preverjanja hipotez – F test (ANOVA)

hipoteza	odvisna spremenljivka	neodvisna spremenljivka	F	Sig.
<b>H<sub>1</sub></b>	zadovoljstvo zaposlenih	aktivnosti coachinga	162,017	0,000
<b>H<sub>11</sub></b>	zadovoljstvo zaposlenih	empatija	17,700	0,000
<b>H<sub>21</sub></b>	zadovoljstvo zaposlenih	asertivna komunikacija	1487,829	0,000
<b>H<sub>31</sub></b>	zadovoljstvo zaposlenih	strateško razmišljanje	157,762	0,000
<b>H<sub>41</sub></b>	zadovoljstvo zaposlenih	delegiranje	1771,003	0,000
<b>H<sub>51</sub></b>	zadovoljstvo zaposlenih	optimiranje dela	2384,380	0,000
<b>H<sub>11a</sub></b>	medsebojni odnosi	empatija	10,804	0,001
<b>H<sub>12b</sub></b>	posameznikova ustvarjalnost	empatija	34,390	0,000
<b>H<sub>13c</sub></b>	vsebina dela	empatija	8,439	0,004
<b>H<sub>14d</sub></b>	timsko delo	empatija	27,519	0,000
<b>H<sub>15e</sub></b>	organizacija dela	empatija	26,996	0,000
<b>H<sub>21a</sub></b>	medsebojni odnosi	asertivna komunikacija	1399,494	0,000
<b>H<sub>22b</sub></b>	posameznikova ustvarjalnost	asertivna komunikacija	1388,718	0,000
<b>H<sub>23c</sub></b>	vsebina dela	asertivna komunikacija	1335,867	0,000
<b>H<sub>24d</sub></b>	timsko delo	asertivna komunikacija	1454,257	0,000
<b>H<sub>25e</sub></b>	organizacija dela	asertivna komunikacija	1318,382	0,000
<b>H<sub>31a</sub></b>	medsebojni odnosi	strateško razmišljanje	140,644	0,000
<b>H<sub>32b</sub></b>	posameznikova ustvarjalnost	strateško razmišljanje	134,905	0,000
<b>H<sub>33c</sub></b>	vsebina dela	strateško razmišljanje	129,982	0,000
<b>H<sub>34d</sub></b>	timsko delo	strateško razmišljanje	161,213	0,000
<b>H<sub>35e</sub></b>	organizacija dela	strateško razmišljanje	183,419	0,000
<b>H<sub>41a</sub></b>	medsebojni odnosi	delegiranje	1541,414	0,000
<b>H<sub>42b</sub></b>	posameznikova ustvarjalnost	delegiranje	1502,983	0,000
<b>H<sub>43c</sub></b>	vsebina dela	delegiranje	1577,656	0,000
<b>H<sub>44d</sub></b>	timsko delo	delegiranje	1732,440	0,000
<b>H<sub>45e</sub></b>	organizacija dela	delegiranje	1645,356	0,000
<b>H<sub>51a</sub></b>	medsebojni odnosi	optimiranje dela	2155,983	0,000
<b>H<sub>52b</sub></b>	posameznikova ustvarjalnost	optimiranje dela	2063,738	0,000
<b>H<sub>53c</sub></b>	vsebina dela	optimiranje dela	2199,032	0,000
<b>H<sub>54d</sub></b>	timsko delo	optimiranje dela	2375,020	0,000
<b>H<sub>55e</sub></b>	organizacija dela	optimiranje dela	1874,824	0,000

Vir: Lasten

Tabela 74: Rezultati preverjanja hipotez – t statistika → regresijski koeficienti

hipoteza	odvisna spremenljivka	neodvisna spremenljivka	nestand. Koeficienti B	nestand. koeficienti st. napaka	stand. Koeficienti Beta	t	Sig.
H <sub>1</sub>	zadovoljstvo zaposlenih	aktivnosti coachinga	0,241	0,019	0,481	12,729	0,000
H <sub>11</sub>	zadovoljstvo zaposlenih	empatija	0,154	0,037	0,154	4,207	0,000
H <sub>21</sub>	zadovoljstvo zaposlenih	asertivna komunikacija	0,820	0,021	0,820	38,572	0,000
H <sub>31</sub>	zadovoljstvo zaposlenih	strateško razmišljanje	0,423	0,034	0,423	12,560	0,000
H <sub>41</sub>	zadovoljstvo zaposlenih	delegiranje	0,842	0,020	0,842	42,083	0,000
H <sub>51</sub>	zadovoljstvo zaposlenih	optimiranje dela	0,876	0,018	0,876	48,830	0,000
H <sub>11a</sub>	medsebojni odnosi	empatija	0,279	0,085	0,121	3,287	0,001
H <sub>12b</sub>	posameznikova ustvarjalnost	empatija	0,524	0,089	0,213	5,864	0,000
H <sub>13c</sub>	vsebina dela	empatija	0,263	0,091	0,107	2,905	0,004
H <sub>14d</sub>	timsko delo	empatija	0,452	0,086	0,191	5,246	0,000
H <sub>15e</sub>	organizacija dela	empatija	0,443	0,085	0,189	5,196	0,000
H <sub>21a</sub>	medsebojni odnosi	asertivna komunikacija	1,868	0,050	0,811	37,410	0,000
H <sub>22b</sub>	posameznikova ustvarjalnost	asertivna komunikacija	1,997	0,054	0,810	37,266	0,000
H <sub>23c</sub>	vsebina dela	asertivna komunikacija	1,975	0,054	0,805	36,550	0,000
H <sub>24d</sub>	timsko delo	asertivna komunikacija	1,933	0,051	0,817	38,135	0,000
H <sub>25e</sub>	organizacija dela	asertivna komunikacija	1,877	0,052	0,803	36,310	0,000
H <sub>31a</sub>	medsebojni odnosi	strateško razmišljanje	0,928	0,078	0,403	11,859	0,000
H <sub>32b</sub>	posameznikova ustvarjalnost	strateško razmišljanje	0,975	0,084	0,396	11,615	0,000
H <sub>33c</sub>	vsebina dela	strateško razmišljanje	0,956	0,084	0,390	11,401	0,000
H <sub>34d</sub>	timsko delo	strateško razmišljanje	1,009	0,079	0,426	12,697	0,000
H <sub>35e</sub>	organizacija dela	strateško razmišljanje	1,050	0,078	0,449	13,543	0,000
H <sub>41a</sub>	medsebojni odnosi	delegiranje	1,898	0,048	0,825	39,261	0,000
H <sub>42b</sub>	posameznikova ustvarjalnost	delegiranje	2,023	0,052	0,821	38,768	0,000
H <sub>43c</sub>	vsebina dela	delegiranje	2,030	0,051	0,828	39,720	0,000
H <sub>44d</sub>	timsko delo	delegiranje	1,987	0,048	0,839	41,623	0,000
H <sub>45e</sub>	organizacija dela	delegiranje	1,947	0,048	0,833	40,563	0,000
H <sub>51a</sub>	medsebojni odnosi	optimiranje dela	1,991	0,043	0,865	46,433	0,000
H <sub>52b</sub>	posameznikova ustvarjalnost	optimiranje dela	2,119	0,047	0,860	45,428	0,000
H <sub>53c</sub>	vsebina dela	optimiranje dela	2,127	0,045	0,867	46,894	0,000
H <sub>54d</sub>	timsko delo	optimiranje dela	2,072	0,043	0,875	48,734	0,000
H <sub>55e</sub>	organizacija dela	optimiranje dela	1,985	0,046	0,849	43,299	0,000

Vir: Lasten

V nadaljevanju opisno predstavljamo dobljene rezultate preverjanja hipotez in pomožnih hipotez na vzorcu zaposlenih, predstavljenih v Tabelah 72, 73 in 74.

## **HIPOTEZA H<sub>1</sub>**

**H<sub>1</sub>: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.**

Multipli korelacijski koeficient R kaže torej jakost povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko. Le-ta znaša 0,481, kar kaže na srednje močno povezanost. Multipli determinacijski koeficient pojasnjuje, da smo 23 % celotne variance (zadovoljstva zaposlenih) uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke (aktivnosti coachinga), nepojasnjene tako ostaja 77 % nepojasnjene vpliva. Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s *F*-testom, pri čemer glede na vrednost Sig. (stopnja značilnosti manjša od 0,05) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela dobra oziroma kakovostna. Za preverjanje hipoteze H<sub>1</sub> smo pregledali vrednost statističnih značilnosti standariziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti. Statistično značilen vpliv na odvisno spremenljivko ima neodvisna spremenljivka (aktivnosti coachinga). Aktivnosti coachinga imajo pozitiven vpliv na odvisno spremenljivko. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko torej hipotezo H<sub>1</sub> potrdimo, vsekakor pa na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi drugi neraziskani vplivi, zato bi bilo smiselno v raziskavo vključiti tudi druge pomembne dejavnike zadovoljstva zaposlenih, ki vplivajo nanje.

## **HIPOTEZA H<sub>11</sub>**

**H<sub>11</sub>: Empatija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.**

Korelacijski koeficient R kaže na šibko povezanost med odvisno (zadovoljstvo zaposlenih) in neodvisno spremenljivko (empatija). Prav tako determinacijski koeficient pojasnjuje, da smo uspeli z vplivom neodvisne spremenljivke (empatija) pojasniti slabo korelacijo z odvisno spremenljivko (zadovoljstvo zaposlenih). Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s *F*-testom, pri čemer glede na vrednost Sig. lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Za preverjanje hipoteze H<sub>11</sub> smo pregledali vrednost statistične značilnosti standariziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti. Stopnja značilnosti Sig = 0,000 ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko (empatija). Vrednost standardiziranega koeficienta Beta ( $\beta$ ) ima pomemben vpliv na neodvisno spremenljivko. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko torej hipotezo H<sub>11</sub>, v celoti potrdimo.

## **HIPOTEZA H<sub>21</sub>**

**H<sub>21</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.**

Korelacijski koeficient R kaže na srednje močno povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient R<sup>2</sup> kaže na močno korelacijo med spremenljivkama. Glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna in znaša 0,820. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo H<sub>21</sub>, potrdimo v celoti.

### **HIPOTEZA H<sub>31</sub>**

**H<sub>31</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.**

Koeficienta ( $R$  in popravljeni  $R^2$ ) kažeta na šibko povezanost in korelacijo med odvisno (zadovoljstvo zaposlenih) in neodvisno spremenljivko (strateško razmišljanje). S  $F$ -testom, glede na vrednost Sig. (stopnja značilnosti je 0,000) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Prav tako smo preverili vrednost statistične značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti. Stopnja značilnosti Sig = 0,000 ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko (strateško razmišljanje). Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo H<sub>31</sub>, v celoti potrdimo.

### **HIPOTEZA H<sub>41</sub>**

**H<sub>41</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.**

Korelacijski koeficient  $R$  kaže na srednje močno povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient  $R^2$  kaže na močno korelacijo med spremenljivkama. Glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna in znaša 0,842. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo H<sub>41</sub>, potrdimo v celoti.

### **HIPOTEZA H<sub>51</sub>**

**H<sub>51</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.**

Tudi pri tej hipotezi, korelacijski koeficient  $R$  kaže na srednje močno povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient  $R^2$  kaže na močno korelacijo med spremenljivkama. Glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo H<sub>51</sub>, potrdimo v celoti.

Na tem mestu zaključujemo s prvim sklopom preverjanja povezav med konstrukti coachinga in konstruktom zadovoljstvo zaposlenih na vzorcu zaposlenih. Nadaljujemo z drugim sklopom povezav med konstrukti coachinga in posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih na vzorcu zaposlenih.

### **HIPOTEZA H<sub>11a</sub>**

**H<sub>11a</sub>: Empatija pozitivno vpliva na medsebojne odnose.**

Korelacijski koeficient  $R$  kaže na šibko povezanost med odvisno (medsebojni odnosi) in neodvisno spremenljivko (empatija). Prav tako determinacijski koeficient pojasnjuje, da smo uspeli z vplivom neodvisne spremenljivke (empatija) pojasniti slabo korelacijo z odvisno spremenljivko (medsebojni odnosi). Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s  $F$ -testom, pri čemer lahko glede na vrednost Sig. (stopnja značilnosti je 0,001) trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela dobra oziroma kakovostna. Za preverjanje hipoteze H<sub>11a</sub> smo pregledali vrednost statistične

značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti. Stopnja značilnosti Sig = 0,001 ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko (empatija). Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je šibka. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko torej hipotezo H<sub>11a</sub>, v celoti potrdimo.

#### **HIPOTEZA H<sub>12b</sub>**

##### **H<sub>12b</sub>: Empatija pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnostjo.**

Korelacijski koeficient R kaže na šibko povezanost med odvisno (posameznikova ustvarjalnost) in neodvisno spremenljivko (empatija). Le-ta znaša 0,213. Prav tako determinacijski koeficient pojasnjuje, da smo uspeli z vplivom neodvisne spremenljivke (empatija) pojasniti slabo korelacijo z odvisno spremenljivko (posameznikova ustvarjalnost). Prav tako smo tudi pri tej hipotezi zanesljivost dobljene regresijske funkcije ugotavljali s *F*-testom, pri čemer glede na vrednost Sig. lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela ustrezna. Za preverjanje hipoteze H<sub>12b</sub>, smo preverili vrednost statistično značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti. Stopnja značilnosti Sig = 0,000 ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko (empatija). Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo H<sub>12b</sub>, v celoti potrdimo.

#### **HIPOTEZA H<sub>13c</sub>**

##### **H<sub>13c</sub>: Empatija pozitivno vpliva na vsebino dela.**

Oba koeficienta (R in R<sup>2</sup>) kažeta na šibko povezanost in korelacijo med odvisno (vsebina dela) in neodvisno spremenljivko (empatija). Za preverjanje hipoteze H<sub>11c</sub>, smo pregledali vrednost statistične značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti. Stopnja značilnosti Sig = 0,004 ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko (empatija). Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je šibka. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko torej hipotezo H<sub>13c</sub>, v celoti potrdimo.

#### **HIPOTEZA H<sub>14d</sub>**

##### **H<sub>14d</sub>: Empatija pozitivno vpliva na timsko delo.**

Oba koeficienta (R in R<sup>2</sup>) ponovno kažeta na šibko povezanost in korelacijo med odvisno in neodvisno spremenljivko. Prav tako smo pregledali vrednost statistične značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti. Stopnja značilnosti Sig = 0,000 ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je šibka. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko torej hipotezo H<sub>14d</sub>, v celoti potrdimo.

#### **HIPOTEZA H<sub>15e</sub>**

##### **H<sub>15e</sub>: Empatija pozitivno vpliva na organizacijo dela.**



Hipotezo  $H_{15e}$ , v celoti potrdimo, kajti oba koeficienta ( $R$  in  $R^2$ ) kažeta na šibko povezanost in korelacijo med odvisno in neodvisno spremenljivko (empatija). Stopnja značilnosti  $Sig = 0,000$  ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je šibka.

#### **HIPOTEZA $H_{21a}$**

##### **$H_{21a}$ : Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na medsebojne odnose.**

Korelacijski koeficient  $R$  kaže na srednje močno povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko. Le-ta znaša 0,811. Determinacijski koeficient pojasnjuje, da smo 66 % celotne variance (medsebojni odnosi) uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke (asertivna komunikacija), kar predstavlja zgolj 34 % nepojasnjene vpliva. Govorimo o močni korelaciji med odvisno in neodvisno spremenljivko. Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s  $F$ -testom, pri čemer glede na vrednost  $Sig$ . (stopnja značilnosti manjša od 0,05) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela dobra. Stopnja značilnosti  $Sig < 0,05$  ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna in znaša 0,811. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{21a}$ , potrdimo v celoti.

#### **HIPOTEZA $H_{22b}$**

##### **$H_{22b}$ : Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.**

Korelacijski koeficient  $R$  kaže na srednje močno povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient  $R^2$  kaže na močno korelacijo med spremenljivkama. Glede na stopnjo značilnosti ( $Sig$ .) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna in znaša 0,810. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{22b}$ , potrdimo v celoti.

#### **HIPOTEZA $H_{23c}$**

##### **$H_{23c}$ : Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na vsebino dela.**

Hipotezo  $H_{23c}$  potrdimo v celoti, saj oba koeficienta ( $R$  in  $R^2$ ) kažeta na srednje močno povezanost in korelacijo med odvisno in neodvisno spremenljivko. Glede na stopnjo značilnosti ( $Sig$ .) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna in znaša 0,805. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{23c}$ , potrdimo v celoti.

#### **HIPOTEZA $H_{24d}$**

##### **$H_{24d}$ : Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na timsko delo.**

Korelacijski koeficient  $R$  kaže na srednje močno povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient pojasnjuje, da smo 66 % celotne variance (medsebojni odnosi) uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke (asertivna komunikacija) in kaže na močno korelacijo med spremenljivkama. S  $F$ -testom, glede na stopnjo značilnosti ( $Sig$ .) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega

managementskega modela kakovostna. Za preverjanje hipoteze  $H_{24d}$  smo pregledali tako kot v zgoraj naštetih primerih vrednost statistične značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti. Stopnja značilnosti ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna in znaša 0,817. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{24d}$ , potrdimo v celoti.

#### **HIPOTEZA $H_{25e}$**

##### **$H_{25e}$ : Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na organizacijo dela.**

Hipotezo  $H_{25d}$ , lahko na podlagi dobljenih rezultatov potrdimo v celoti, saj oba koeficienta ( $R$  in  $R^2$ ) kažeta na srednje močno povezanost in korelacijo med odvisno in neodvisno spremenljivko. Glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna.

#### **HIPOTEZA $H_{31a}$**

##### **$H_{31a}$ : Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na medsebojne odnose.**

Koeficienta ( $R$  in popravljeni  $R^2$ ) kažeta na šibko povezanost in korelacijo med odvisno (medsebojni odnosi) in neodvisno spremenljivko (strateško razmišljanje). S  $F$ -testom, glede na vrednost Sig. (stopnja značilnosti je 0,000) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Prav tako smo ponovno preverili vrednost statistične značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti. Stopnja značilnosti Sig = 0,000 ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko (strateško razmišljanje). Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo  $H_{31a}$  v celoti potrdimo.

#### **HIPOTEZA $H_{32b}$**

##### **$H_{32b}$ : Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.**

Oba koeficienta ( $R$  in  $R^2$ ) kažeta na šibko povezanost in korelacijo med odvisno in neodvisno spremenljivko. Za preverjanje hipoteze  $H_{32b}$  smo pregledali vrednost statistične značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti. Stopnja značilnosti Sig = 0,000 ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko (strateško razmišljanje). Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je šibka. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko torej hipotezo  $H_{32b}$ , v celoti potrdimo.

#### **HIPOTEZA $H_{33c}$**

##### **$H_{33c}$ : Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na vsebino dela.**

Tudi pri  $H_{33c}$ , smo preverili vrednosti koeficientov ( $R$  in popravljeni  $R^2$ ). Oba (korelacijski in determinacijski) koeficienta kažeta na šibko povezanost in korelacijo med odvisno (vsebina dela) in neodvisno spremenljivko (strateško razmišljanje). S  $F$ -testom lahko, glede na stopnjo značilnosti (Sig.) trdimo, da je napoved iz regresijskega

managementskega modela kakovostna. Prav tako smo preverili za potrditev hipoteze  $H_{13c}$ , vrednost statistične značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti in ugotovili, da imata tako stopnja značilnosti (Sig) kot tudi vrednost standardiziranega koeficienta Beta ( $\beta$ ) pomemben vpliv na neodvisno spremenljivko. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo  $H_{33c}$ , v celoti potrdimo.

#### **HIPOTEZA $H_{34d}$**

##### **$H_{34d}$ : Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na timsko delo.**

Koeficienta (R in popravljeni  $R^2$ ) kažeta na šibko povezanost in korelacijo med odvisno in neodvisno spremenljivko. Stopnja značilnosti Sig = 0,000 ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko (strateško razmišljanje). Vrednost standardiziranega koeficienta Beta ( $\beta$ ) ima pomemben vpliv na neodvisno spremenljivko. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo  $H_{34d}$ , v celoti potrdimo.

#### **HIPOTEZA $H_{35e}$**

##### **$H_{35e}$ : Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na organizacijo dela.**

Koeficienta (R in popravljeni  $R^2$ ) kažeta na šibko povezanost in korelacijo med odvisno (organizacija dela) in neodvisno spremenljivko (strateško razmišljanje). Z  $F$ -testom, glede na vrednost Sig. (stopnja značilnosti je 0,000) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Prav tako smo preverili vrednost statistične značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti. Stopnja značilnosti Sig = 0,000 ima statistično značilen vpliv na neodvisno spremenljivko (strateško razmišljanje). Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo  $H_{35e}$ , v celoti potrdimo.

#### **HIPOTEZA $H_{41a}$**

##### **$H_{41a}$ : Delegiranje pozitivno vpliva na medsebojne odnose.**

Korelacijski koeficient R kaže na srednje močno povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient  $R^2$  kaže na močno korelacijo med spremenljivkama. Glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna in znaša 0,825. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{41a}$ , potrdimo v celoti.

#### **HIPOTEZA $H_{42b}$**

##### **$H_{42b}$ : Delegiranje pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.**

Korelacijski koeficient R kaže na srednje močno povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient  $R^2$  kaže na močno korelacijo med spremenljivkama. Glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna in znaša 0,821. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo  $H_{42b}$ , potrdimo v celoti.

### **HIPOTEZA H<sub>43c</sub>**

#### **H<sub>43c</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na vsebino dela.**

Hipotezo H<sub>43c</sub>, lahko na podlagi dobljenih rezultatov potrdimo v celoti, saj korelacijski koeficient R kaže na srednje močno povezanost med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient R<sup>2</sup> kaže na močno korelacijo med spremenljivkama. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna in znaša 0,828.

### **HIPOTEZA H<sub>44d</sub>**

#### **H<sub>44d</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na timsko delo.**

Prav tako lahko hipotezo H<sub>44d</sub>, na podlagi dobljenih rezultatov potrdimo v celoti, saj korelacijski koeficient R kaže na srednje močno povezanost med spremenljivkama. Koeficient R<sup>2</sup> pa kaže na močno korelacijo med spremenljivkama. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna in znaša 0,839.

### **HIPOTEZA H<sub>45e</sub>**

#### **H<sub>45e</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na organizacijo dela.**

Tudi pri H<sub>45e</sub>, smo preverili vrednosti koeficientov (R in popravljeni R<sup>2</sup>). Korelacijski koeficient R kaže na srednje močno povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient kaže na močno korelacijo med spremenljivkama. S *F*-testom lahko glede na stopnjo značilnosti (Sig.) trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Prav tako smo preverili za potrditev hipoteze H<sub>14e</sub>, vrednost statistične značilnosti standardiziranega regresijskega koeficienta ( $\beta$ ) in vrednost stopnje značilnosti in ugotovili, da imata tako stopnja značilnosti (Sig) kot tudi vrednost standardiziranega koeficienta Beta ( $\beta$ ) pomemben vpliv na neodvisno spremenljivko. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo H<sub>45e</sub>, v celoti potrdimo.

### **HIPOTEZA H<sub>51a</sub>**

#### **H<sub>51a</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na medsebojne odnose.**

Korelacijski koeficient R kaže na srednje močno povezanost med spremenljivkama. Determinacijski koeficient R<sup>2</sup> kaže na močno korelacijo med spremenljivkama. Glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna in znaša 0,865. Na podlagi dobljenih rezultatov hipotezo H<sub>51a</sub>, potrdimo v celoti.

### **HIPOTEZA H<sub>52b</sub>**

#### **H<sub>52b</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.**

Hipotezo H<sub>52b</sub>, lahko na podlagi dobljenih rezultatov potrdimo v celoti, saj korelacijski koeficient R kaže na srednje močno povezanost med odvisno in neodvisno

spremenljivko. Determinacijski koeficient  $R^2$  kaže na močno korelacijo med spremenljivkama. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna in znaša 0,860.

#### **HIPOTEZA H<sub>53c</sub>**

##### **H<sub>53c</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na vsebino dela.**

Tudi pri H<sub>53c</sub>, smo preverili vrednosti koeficientov (R in popravljeni  $R^2$ ). Korelacijski koeficient R kaže na srednje močno povezanosti med spremenljivkama. Determinacijski koeficient kaže na močno korelacijo med spremenljivkama. S *F*-testom lahko, glede na stopnjo značilnosti (Sig.) trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo H<sub>53c</sub>, v celoti potrdimo.

#### **HIPOTEZA H<sub>54d</sub>**

##### **H<sub>54d</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na timsko delo.**

Tudi za predzadnjo postavljeno hipotezo H<sub>54d</sub>, na vzorcu zaposlenih smo preverili vrednosti koeficientov (R in popravljeni  $R^2$ ). Korelacijski koeficient R kaže na srednje močno povezanost med spremenljivkama. Determinacijski koeficient kaže na močno korelacijo med spremenljivkama. S *F*-testom lahko, glede na stopnjo značilnosti (Sig.) trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko hipotezo H<sub>54d</sub>, v celoti potrdimo.

#### **HIPOTEZA H<sub>55e</sub>**

##### **H<sub>55e</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na organizacijo dela.**

Korelacijski koeficient R kaže na srednje močno povezanosti med odvisno in neodvisno spremenljivko. Determinacijski koeficient kaže na močno korelacijo med spremenljivkama. Glede na stopnjo značilnosti (Sig.) lahko trdimo, da je napoved iz regresijskega managementskega modela kakovostna. Moč vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno je močna. Standardizirani regresijski koeficient znaša 0,849. Na podlagi dobljenih rezultatov in vrednosti regresijskega koeficienta  $\beta$  lahko zadnjo hipotezo H<sub>55e</sub>, na v zorc zaposlenih v celoti potrdimo.

V nadaljevanju v Tabelah 75 in 76 povzemamo rezultate preverjanja hipotez in pomožnih hipotez, ki smo jih pravkar predstavili na osnovi dveh kvantitativnih raziskav. Navajamo torej ugotovitve regresije.

Tabela 75: Rezultati preverjanja hipotez in pomožnih hipotez – vzorec managerjev

	<b>postavljena hipoteza</b>	<b>ugotovitev</b>
<b>H<sub>1</sub></b>	<b>Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na zadovoljstvo managerjev.</b>	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>11</sub></b>	Empatija pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>21</sub></b>	Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>31</sub></b>	Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>41</sub></b>	Delegiranje pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>51</sub></b>	Optimiranje dela pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>2</sub></b>	<b>Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.</b>	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>12</sub></b>	Empatija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>22</sub></b>	Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>32</sub></b>	Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>42</sub></b>	Delegiranje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>52</sub></b>	Optimiranje dela pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>11a</sub></b>	Empatija pozitivno vpliva na donosnost izdelka.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>12b</sub></b>	Empatija pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>13c</sub></b>	Empatija pozitivno vpliva na dobiček.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>14d</sub></b>	Empatija pozitivno vpliva na rast prihodkov.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>21a</sub></b>	Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na donosnost izdelka.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>22b</sub></b>	Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>23c</sub></b>	Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na dobiček.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>24d</sub></b>	Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na rast prihodkov.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>31a</sub></b>	Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na donosnost izdelka.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>32b</sub></b>	Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>33c</sub></b>	Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na dobiček.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>34d</sub></b>	Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na rast prihodkov.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>41a</sub></b>	Delegiranje pozitivno vpliva na donosnost izdelka.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>42b</sub></b>	Delegiranje pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>43c</sub></b>	Delegiranje pozitivno vpliva na dobiček.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>44d</sub></b>	Delegiranje pozitivno vpliva na rast prihodkov.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>51a</sub></b>	Optimiranje dela pozitivno vpliva na donosnost izdelka.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>52b</sub></b>	Optimiranje dela pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>53c</sub></b>	Optimiranje dela pozitivno vpliva na dobiček.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>54d</sub></b>	Optimiranje dela pozitivno vpliva na rast prihodkov.	<b>potrdimo</b>

Vir: Lasten

Tabela 76: Rezultati preverjanja hipotez in pomožnih hipotez – vzorec zaposlenih

	<b>postavljena hipoteza</b>	<b>ugotovitev</b>
<b>H<sub>1</sub></b>	<b>Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.</b>	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>11</sub></b>	Empatija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>21</sub></b>	Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>31</sub></b>	Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>41</sub></b>	Delegiranje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>51</sub></b>	Optimiranje dela pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>11a</sub></b>	Empatija pozitivno vpliva na medsebojne odnose.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>12b</sub></b>	Empatija pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>13c</sub></b>	Empatija pozitivno vpliva na vsebino dela.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>14d</sub></b>	Empatija pozitivno vpliva na timsko delo.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>15e</sub></b>	Empatija pozitivno vpliva na organizacijo dela.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>21a</sub></b>	Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na medsebojne odnose.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>22b</sub></b>	Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>23c</sub></b>	Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na vsebino dela.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>24d</sub></b>	Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na timsko delo.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>25e</sub></b>	Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na organizacijo dela.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>31a</sub></b>	Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na medsebojne odnose.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>32b</sub></b>	Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>33c</sub></b>	Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na vsebino dela.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>34d</sub></b>	Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na timsko delo.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>35e</sub></b>	Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na organizacijo dela.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>41a</sub></b>	Delegiranje pozitivno vpliva na medsebojne odnose.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>42b</sub></b>	Delegiranje pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>43c</sub></b>	Delegiranje pozitivno vpliva na vsebino dela.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>44d</sub></b>	Delegiranje pozitivno vpliva na timsko delo.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>45e</sub></b>	Delegiranje pozitivno vpliva na organizacijo dela.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>51a</sub></b>	Optimiranje dela pozitivno vpliva na medsebojne odnose.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>52b</sub></b>	Optimiranje dela pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>53c</sub></b>	Optimiranje dela pozitivno vpliva na vsebino dela.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>54d</sub></b>	Optimiranje dela pozitivno vpliva na timsko delo.	<b>potrdimo</b>
<b>H<sub>55e</sub></b>	Optimiranje dela pozitivno vpliva na organizacijo dela.	<b>potrdimo</b>

Vir: Lasten

Iz Tabele 75 je razvidno, da smo na temelju vzorca managerjev potrdili H<sub>1</sub> in H<sub>2</sub>. Kar pomeni, da smo potrdili povezavo med posameznimi konstrukti coachinga in konstruktom zadovoljstvo zaposlenih (na podlagi enodimenzionalne spremenljivke) in potrdili povezavo med posameznimi konstrukti coachinga in konstruktom uspešnost

podjetja. Prav tako smo hipoteze  $H_{11} \rightarrow H_{51}$  in  $H_{12} \rightarrow H_{52}$  v celoti potrdili, kar pomeni, da so povezave med posameznimi konstrukti coachinga in konstruktoma zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja ustrezne in možne. Nenazadnje smo vse pomožne hipoteze ( $H_{11a} \rightarrow H_{54d}$ ) potrdili, kar posledično pomeni, da smo v celoti potrdili tudi povezave med konstrukti coachinga in posameznimi komponentami uspešnosti podjetja.

Iz Tabele 76 pa je razvidno, da smo na temelju vzorca zaposlenih potrdili  $H_1$ . Kar pomeni, da smo potrdili povezavo med posameznimi konstrukti coachinga in konstruktom zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako smo hipoteze  $H_{11} \rightarrow H_{51}$  v celoti potrdili, kar pomeni, da so povezave med posameznimi konstrukti coachinga in konstruktom zadovoljstvo zaposlenih ustrezne in možne. Nazadnje smo vse pomožne hipoteze ( $H_{11a} \rightarrow H_{55e}$ ) potrdili, kar posledično pomeni, da smo v celoti potrdili tudi povezave med konstrukti coachinga in posameznimi komponentami zadovoljstva zaposlenih.

Na začetku empiričnega raziskovanja smo opredelili temeljno tezo doktorske disertacije in si postavili ključno raziskovalno vprašanje, na katero smo odgovorili s proučevanjem znanstvene in strokovne literature ter kvantitativnima raziskavama. Zato v naslednjem podpoglavju namenimo nekaj besed ugotovitvam naše temeljne teze doktorske disertacije.

## **9.4 Ugotovitve temeljne teze doktorske disertacije**

Pregled obstoječe strokovne in znanstvene literature ter predmet proučevanja, to je vpliv coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z vidika managementa, so pripeljali do temeljnega raziskovalnega vprašanja: Kakšen je potencialni dodatni učinek na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z uporabo managementskega modela coachinga in aktivnosti, ki jih zajema model?

Postavili smo temeljno tezo, ki izhaja iz temeljnega raziskovalnega vprašanja: Podjetja lahko ob primerni pozornosti, ki jo namenijo izvajanju komponent managementskega modela coachinga, dosegajo pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih ter na uspešnost podjetja. Tezo smo empirično preverili in ugotovili, da podjetja ob primerni pozornosti, ki jo namenijo izvajanju komponent managementskega modela coachinga, pomembno vplivajo na večje zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja.

Managementski model coachinga je v empiričnem delu raziskave temeljil na konstrukti, ki so obenem tudi naši ključni raziskovalni konstrukti: (i) konstrukti v okviru coachinga, (ii) konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in (iii) konstrukt uspešnost podjetja z vidika managementa.

V okviru coachinga smo analizirali 5 konstruktov: (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) strateško razmišljanje, (iv) delegiranje in (v) optimiranje dela). Konstrukt zadovoljstvo zaposlenih smo sestavili iz naslednjih petih spremenljivk/komponent: (i) posameznikova ustvarjalnost, (ii) organizacija dela, (iii) timsko delo, (iv) vsebina dela in (v) medsebojni odnosi, splošno zadovoljstvo managerjev smo merili z enodimenzionalno spremenljivko. Konstrukt uspešnost podjetja pa smo sestavili iz naslednjih štirih spremenljivk/komponent: (i) obvladovanje stroškov, (ii) donosnost izdelka, (iii) dobiček in (iv) rast prihodkov.



Na temelju vzorca podjetij v Sloveniji smo prvič izmerili vpliv coachinga in njegovih aktivnosti na dejavnike zadovoljstva zaposlenih in kazalnike uspešnosti podjetja. Na temelju zbranih podatkov smo izvedli naslednji dve kvantitativni raziskavi: (i) kvantitativno raziskavo, ki smo jo opravili na vzorcu managerjev (odzvalo se je 751 managerjev) in (ii) kvantitativno raziskavo, ki je bila zasnovana na temelju vprašalnika za zaposlene (odzvalo se je 728 zaposlenih). Pridobljeni podatki so bili osnova za potrjevanje osnovnih hipotez in pomožnih hipotez.

Ugotovili smo, da ima izvajanje aktivnosti managementskega modela coachinga pozitiven dodatni učinek na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja. Ta ugotovitev služi kot odlično izhodišče za vse nadaljnje aktivnosti, ki bodo sledile tej raziskavi.

Prav tako moramo povedati, da s tem, ko smo potrdili hipotezi  $H_1$  in  $H_2$  in s tem, ko smo potrdili vse raziskovalne pomožne hipoteze  $H_{i,j}$  ter  $H_{i,k}$  ( $i = 1, 2, \dots, 5$ ;  $j = 1, 2, \dots, 5$ ;  $k = 1, 2, 3, 4$ ), potrjujemo tudi temeljno tezo doktorske disertacije.

## **9.5 Povzetek ugotovitev 8. in 9. poglavja**

Investicije v ljudi so v današnjem času najbolj donosne in prav tako tudi najbolj varne. Sposobnosti, znanje, veščine zaposlenih v podjetju doprinašajo k večjemu osebnemu zadovoljstvu zaposlenih in posledično k večjemu zadovoljstvu zaposlenih pri delu. Oba navedena faktorja pa vplivata na večjo uspešnost podjetja. Za raziskovanje v okviru doktorske disertacije je bila ključnega pomena povezava med aktivnostmi coachinga in vplivanjem le-teh na dejavnike zadovoljstva zaposlenih in kazalnike uspešnosti podjetja. Torej je obravnavani managementski model coachinga temeljil na konstruktih, v ozadju katerih pa so managerji in zaposleni. Gre za naslednje konstrukte, ki so obenem tudi naši ključni raziskovalni konstrukti: (i) konstrukti v okviru coachinga (empatija, asertivna komunikacija, strateško razmišljanje, delegiranje in optimiranje dela), (ii) konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in (iii) konstrukt uspešnost podjetja z vidika managementa.

Povezavo med omenjenimi konstrukti najbolje odraža naša temeljna teza, ki se glasi: Podjetja lahko ob primerni pozornosti, ki jo namenijo izvajanju komponent managementskega modela coachinga, dosegajo pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih ter na uspešnost podjetja. V raziskovanju smo upoštevali, da konstrukte (v okviru coachinga, zadovoljstvo zaposlenih, uspešnost podjetja z vidika managementa), kot je bilo že rečeno, merimo na temelju opredeljenih spremenljivk/komponent.

Glede na tezo doktorske disertacije in s tem povezane ključne konstrukte je bil naš cilj na ravni storitvenih podjetij v Sloveniji pri managerjih in zaposlenih v skladu z opredeljenim vzorcem izmeriti vpliv coachinga in njegovih aktivnosti na dejavnike zadovoljstva zaposlenih in kazalnike uspešnosti podjetja. Tako smo prvič v Sloveniji izmerili povezavo med coachingom, zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja in to v času, največje gospodarske krize (februar–marec 2014). Prav tako smo v istem času pridobivali informacije o: (i) splošnem zadovoljstvu managerjev, (ii) splošnem zadovoljstvu zaposlenih in (iii) osnovnih značilnostih anketirancev (sektor delovanja podjetja, velikost podjetja, raven managementa, delovno mesto anketirancev, delovna doba anketirancev).

V ta namen, smo za vsakega izmed prej omenjenih konstruktov razvili merski instrument. Izhajali smo iz že obstoječih merskih instrumentov, ki pa smo jih prilagodili našim razmeram in potrebam.

Končni merski instrument (vprašalnik) za managerje je tako zajemal vprašanja, trditve in lestvice za: (1) aktivnosti coachinga, (2) splošno zadovoljstvo, (3) uspešnost podjetja s finančnega vidika s primerjavo konkurence in (4) splošne značilnosti podjetja. Končni vprašalnik za managerje je obsegal 32 vprašanj, trditev (vključno z demografskimi podatki).

Končni vprašalnik za zaposlene je zajemal vprašanja, trditve in lestvice za: (1) aktivnosti coachinga, (2) splošno zadovoljstvo, (3) zadovoljstvo zaposlenih pri delu in (4) demografske značilnosti zaposlenih. Končni vprašalnik za zaposlene je obsegal prav tako 32 vprašanj, trditev (vključno z demografskimi podatki).

Za izvedbo raziskave smo opredelili raziskovalni vzorec. V ta namen smo najprej opredelili vzorec podjetij, ki nam je predstavljala osnovo za zajem enot v končni vzorec. Odločili smo se, da bomo v vzorec vključili podjetja z več kot 10 zaposlenimi. Na osnovi naključnega izbora smo v končni vzorec vključili 2800 podjetij, od tega 1700 majhnih, 745 srednje velikih in 355 velikih podjetij. Na temelju zbranih podatkov smo izvedli naslednji dve kvantitativni raziskavi: (i) kvantitativno raziskavo, ki smo jo opravili na vzorcu managerjev (odzvalo se je 571 managerjev), in (ii) kvantitativno raziskavo, ki je bila zasnovana na temelju vprašalnika za zaposlene (odzvalo se je 728 zaposlenih). Pridobljeni podatki so bili osnova za potrjevanje empiričnih hipotez in pomožnih hipotez.

#### Povzetek kvantitativne analize na vzorcu managerjev

Prva hipoteza  $H_1$  se je glasila: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na zadovoljstvo managerjev. Hipotezo  $H_1$ , smo potrdili (statistično značilen vpliv treh konstruktov coachinga na konstrukt zadovoljstvo zaposlenih, in sicer: (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija in (iii) delegiranje).

Testirali smo naslednje dodatne hipoteze:

$H_{11}$ : Empatija pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.

$H_{21}$ : Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.

$H_{31}$ : Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.

$H_{41}$ : Delegiranje pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.

$H_{51}$ : Optimiranje dela pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.

Vse hipoteze ( $H_{11} \rightarrow H_{51}$ ) smo v celoti potrdili.

Hipotezo  $H_2$  smo izrazili takole: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. Hipotezo  $H_2$ , smo potrdili (statistično značilen vpliv treh konstruktov coachinga na konstrukt uspešnost podjetja, in sicer: (i) strateško razmišljanje, (ii) delegiranje in (iii) optimiranje dela).

Testirali smo naslednje dodatne hipoteze:

$H_{12}$ : Empatija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

$H_{22}$ : Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

H<sub>32</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.  
H<sub>42</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.  
H<sub>52</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.

H<sub>11a</sub>: Empatija pozitivno vpliva na donosnost izdelka.  
H<sub>12b</sub>: Empatija pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.  
H<sub>13c</sub>: Empatija pozitivno vpliva na dobiček.  
H<sub>14d</sub>: Empatija pozitivno vpliva na rast prihodkov.

H<sub>21a</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na donosnost izdelka.  
H<sub>22b</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.  
H<sub>23c</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na dobiček.  
H<sub>23d</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na rast prihodkov.

H<sub>31a</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na donosnost izdelka.  
H<sub>32b</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.  
H<sub>33c</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na dobiček.  
H<sub>34d</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na rast prihodkov.

H<sub>41a</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na donosnost izdelka.  
H<sub>42b</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.  
H<sub>43c</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na dobiček.  
H<sub>44d</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na rast prihodkov.

H<sub>51a</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na donosnost izdelka.  
H<sub>52b</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.  
H<sub>53c</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na dobiček.  
H<sub>54d</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na rast prihodkov.

Vse hipoteze (H<sub>12</sub> → H<sub>54d</sub>) smo v celoti potrdili.

#### Povzetek kvantitativne analize na vzorcu zaposlenih

Prva hipoteza H<sub>1</sub> se je glasila: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Hipotezo H<sub>1</sub> smo potrdili (statistično značilen vpliv dveh konstruktov coachinga na konstrukt zadovoljstvo zaposlenih, in sicer: (i) empatija in (ii) optimiranje dela).

Testirali smo naslednje dodatne hipoteze:

H<sub>11</sub>: Empatija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.  
H<sub>21</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.  
H<sub>31</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.  
H<sub>41</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.  
H<sub>51</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

H<sub>11a</sub>: Empatija pozitivno vpliva na medsebojne odnose.  
H<sub>12b</sub>: Empatija pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.  
H<sub>13c</sub>: Empatija pozitivno vpliva na vsebino dela.  
H<sub>14d</sub>: Empatija pozitivno vpliva na timsko delo.  
H<sub>15e</sub>: Empatija pozitivno vpliva na organizacijo dela.

H<sub>21a</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na medsebojne odnose.  
H<sub>22b</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.  
H<sub>23c</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na vsebino dela.  
H<sub>24d</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na timsko delo.  
H<sub>25e</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na organizacijo dela.

H<sub>31a</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na medsebojne odnose.  
H<sub>32b</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.  
H<sub>33c</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na vsebino dela.  
H<sub>34d</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na timsko delo.  
H<sub>35e</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na organizacijo dela.

H<sub>41a</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na medsebojne odnose.  
H<sub>42b</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.  
H<sub>43c</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na vsebino dela.  
H<sub>44d</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na timsko delo.  
H<sub>45e</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na organizacijo dela.

H<sub>51a</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na medsebojne odnose.  
H<sub>52b</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.  
H<sub>53c</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na vsebino dela.  
H<sub>54d</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na timsko delo.  
H<sub>55e</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na organizacijo dela.

Vse hipoteze (H<sub>11</sub> → H<sub>55e</sub>) smo v celoti potrdili.

Izvirni znanstveni prispevek empiričnega dela doktorske disertacije je naslednji:

- izvirno oblikovanje merskega instrumenta za merjenje vpliva aktivnosti coachinga z vidika managementa in zagotovitev njegove zanesljivosti in veljavnosti,
- opredelitev coachinga, ki ga opredeljujejo naslednje aktivnosti/konstrukti: (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) strateško razmišljanje, (iv) delegiranje, in (v) optimiranje dela,
- prvo merjenje vpliva aktivnosti coachinga na dejavnike zadovoljstva zaposlenih in kazalnike uspešnosti podjetja z vidika managementa,
- izvirno oblikovanje merskega instrumenta za merjenje zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa,
- opredelitev zadovoljstva zaposlenih kot konstrukta, ki ga opredeljujejo naslednje dejavnosti/komponente: (i) vsebina dela, (ii) posameznikova ustvarjalnost, (iii) organizacija dela, (iv) timsko delo in (v) medsebojni odnosi in druge,
- merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa,
- opredelitev in preveritev povezave med dejavniki zadovoljstva zaposlenih in aktivnostmi coachinga,
- razjasnitev in potrditev vpliva aktivnosti coachinga na dejavnike zadovoljstva zaposlenih,
- izvirno oblikovanje merskega instrumenta za merjenje kazalnikov uspešnosti podjetja,

- opredelitev uspešnosti podjetja kot konstrukta, ki ga opredeljujejo naslednji kazalniki/komponente: (i) obvladovanje stroškov, (ii) donosnost izdelka, (iii) dobiček in (iv) rast prihodkov in drugi,
- razjasnitev in potrditev vpliva aktivnosti coachinga na kazalnike uspešnosti podjetja z vidika managementa.

Raziskava v okviru doktorske disertacije nas je vodila do naslednjih ključnih sklepov:

- Coaching z vidika managementa je večplastni konstrukt. Za merjenje aktivnosti coachinga z vidika managementa uporabljamo naslednje konstrukte: (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) strateško razmišljanje, (iv) delegiranje in (v) optimiranje dela. Za merjenje posameznega konstrukta v okviru coachinga uporabljamo v ta namen oblikovano lestvico.
- Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na konstrukt zadovoljstvo zaposlenih, saj obstajajo vplivi konstruktov v okviru coachinga na konstrukt zadovoljstvo zaposlenih.
- Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na konstrukt uspešnost podjetja, saj obstajajo vplivi konstruktov v okviru coachinga na konstrukt uspešnost podjetja.
- Zadovoljstvo zaposlenih je več dejavnostni konstrukt, ki ga opredeljujejo naslednje spremenljivke/komponente: (i) vsebina dela, (ii) posameznikova ustvarjalnost, (iii) organizacija dela, (iv) timsko delo in (v) medsebojni odnosi.
- Ugotovili smo, da vsi konstrukti v okviru coachinga (empatija, asertivna komunikacija, strateško razmišljanje, delegiranje in optimiranje dela) pozitivno vplivajo na vse komponente (vsebina dela, posameznikova ustvarjalnost, organizacija dela, timsko delo in medsebojni odnosi) zadovoljstva zaposlenih.
- Konstrukt uspešnost podjetja je konstrukt, ki ga opredeljujejo naslednji kazalniki: (i) obvladovanje stroškov, (ii) donosnost izdelka, (iii) dobiček in (iv) rast prihodkov.
- Prav tako smo ugotovili, da vsi konstrukti v okviru coachinga (empatija, asertivna komunikacija, strateško razmišljanje, delegiranje in optimiranje dela) pozitivno vplivajo na vse komponente (obvladovanje stroškov, donosnost izdelka, dobiček in rast prihodkov) uspešnosti podjetja.

Nadaljujemo s sklepnim poglavjem, kjer predstavljamo ključna spoznanja celotne naše doktorske disertacije.

## 10 SKLEPNI DEL

Sklepni del doktorske disertacije je namenjen oblikovanju ključnih spoznanj, s katerimi nam je postreglo raziskovalno delo, predstavljeno v prejšnjih devetih poglavjih.

Ker doktorska disertacija zajema obsežno problematiko, smo sklepno poglavje razdelili v več podpoglavij. V okviru prvega podpoglavja povzemamo najpomembnejše teoretične ugotovitve, na podlagi katerih smo zasnovali teoretične izvorne znanstvene prispevka doktorske disertacije. Na podlagi teoretičnih ugotovitev smo zasnovali empirični del naše doktorske disertacije, ki temelji na dveh ključnih raziskavah. Ti dve raziskavi doprinašata k novim izvornim znanstvenim prispevkom, ki jih predstavljamo v okviru tega poglavja. Ključni rezultati raziskovanja so prav tako metodološki prispevki doktorske disertacije, ki jih posebej izpostavljamo v podpoglavju 10.4. Sklepni del pa zaključujemo s priporočili za management in priporočili za prihodnje raziskave.

### 10.1 Povzetek teoretičnih ugotovitev

Managerji in zaposleni postajajo s svojimi zmožnostmi ključni faktor uspešnosti podjetja. Zato podjetja zaposlujejo managerje in zaposlene, ki so sposobni učinkovito, samostojno, odgovorno in ustvarjalno voditi in opravljati različne naloge, ter na podlagi tega uresničevati zastavljene cilje podjetja.

Prva osnova vsakega uspešnega podjetja je torej uspešnost in učinkovitost managerjev. Coaching je po našem mnenju en izmed najučinkovitejših procesov, v katerem manager, ki je coach, s posebnimi tehnikami in metodami sproži miselne procese, ki pomagajo zaposlenim in podjetjem k povečanju zadovoljstva in uspešnosti. Proces coachinga ni primerljiv z nobeno drugo metodo. Je edina metoda, ki pomaga posameznikom izkoriščati ves svoj potencial.

Ker so za dober coaching z vidika managementa potrebne različne tehnike in strategije, je razvitih več orodij (Coaching formula, Model "SCS", Orodje "STORM", Orodje "GOLD", Orodje "SWOT") in modelov coachinga (Model GROW, Model ADAPT, So-aktivni coaching, Model FLOW, Model SOS, Transformacijski model, Model NLP, Model Adler Social Coaching).

Pri opredeljevanju aktivnosti, ki so osnova uspešnega coachinga, smo se sklicevali na naslednje cilje: samozavedanje, aktivno poslušanje, empatija, asertivna komunikacija, sposobnost določanja, postati manj dominanten, sproščenost, velikodušnost, širjenje perspektive, psihična in fizična moč, odločanje na osnovi pomembnosti, obvladovanje stresa, strateško razmišljanje, strateško implementiranje, delegiranje, obvladovanje konfliktov, strateško intervjuvanje, učinkovito vodenje sestankov, povečanje zaveze zaposlenih v podjetju, pisanje učinkovitih poročil in beležk, izboljšanje javnih nastopov, priprava proračunov, obvladovanje časa in prioritet, optimiranje dela.

V kolikor manager – coach ni seznanjen s celotnim procesom coachinga, se podjetje lahko sooča z različnimi problemi (zaposlovanje in najemanje neprimernih ljudi; dajanje obljub, ki jih ni možno izpolniti; nesledenje dogajanju; obtoževanje za napake; ignoriranje problema; nepriznavanje napredka; postavljanje nereálnih ciljev in nepotrpežljivost).

Učinkoviti managerji, ki so coachi v svojih podjetjih, morajo znati ustvariti temelj v podjetju, soustvariti medsebojne odnose, so učinkoviti v komuniciranju in podpirajo proces učenja in proces rezultatov. V podjetju imajo managerji, ki so coachi, več vlog. Lahko jih strnemo v tri ključne: informacijsko vlogo, medsebojno vlogo in vlogo odločanja. Avtorji (Dessler 2001, Groshal in Bartlett 1994, Schermenhorn 2001, Miklavc 2006 in drugi) različno kategorizirajo ravni managerjev. Za podjetja pa je pomembno, da imajo takšen tip managerja, ki jim bo omogočal preživetje na trgu in se bo znal prilagoditi okolju in spremembam.

Vsako podjetje želi, da zaposluje močne in strokovne ljudi. Od tega je odvisna uspešnost podjetja. Predstavili smo osem načel, ki so temeljna za učinkovito delovanje managerjev po navedbah Druckerja (2004) in deset lastnosti učinkovitih managerjev v vlogi coacha, ki jih je izpostavil Kovač (1996).

Na drugi strani so za uspešno podjetje pomembni zaposleni. Od zadovoljstva zaposlenih je odvisen uspeh podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa je torej neposredno povezano z učinkovitostjo in uspešnostjo podjetja.

Na zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa prav tako vplivajo različni dejavniki (vsebina dela, posameznikova ustvarjalnost, plača, dodatki in ugodnosti, organizacija dela, timsko delo, delovne razmere, samostojnost pri delu, stalnost in varnost zaposlitve ter varnost pri delu, medsebojni odnosi, možnost za usposabljanje in izobraževanje, udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja, komuniciranje, osebnost, družbeni vplivi in drugi), ki pa pri vsakem posameznem zaposlenem povzročajo različno stopnjo zadovoljstva. Bolj kot so zaposleni zadovoljni v podjetju, manjša je odsotnost z dela, manjša je fluktuacija zaposlenih, višja je delovna uspešnost in boljši je finančni rezultat podjetja.

Zadovoljstvo zaposlenih merimo z najrazličnejšimi tehnikami (kvantitativna tehnika, kvalitativna tehnika in sekundarni podatki) in metodami (lestvica obrazov, intervju, strukturiran vprašalnik, kombinacija vprašalnika in intervjuja, JDI, JSS, MSQ, Michiganski model, NSQ in drugi). Merjenje zadovoljstva zaposlenih v podjetju pa poteka tako, da zaposleni odgovarjajo na zastavljena vprašanja, ki se navezujejo na njihovo zadovoljstvo pri delu in splošno zadovoljstvo.

Vsako podjetje si zada cilje in strategije, ki jih želi doseči. V kolikšni meri jih bo dosegalo, pa je odvisno od njegove uspešnosti in učinkovitosti. Pomembno je, da ločimo med terminom učinkovitost (ki je notranja značilnost podjetja in pomeni delati stvari prav) in terminom uspešnost (ki je zunanja značilnost podjetja in pomeni delati prave stvari).

V doktorski disertaciji smo proučevali tudi dejavnike (učinkovita komunikacija med zaposlenimi in managerji; premagovanje zaskrbljenosti; dobre metode dela za zaposlene; prilagajanje; spodbujanje zaposlenih; dober tim; pravo orodje; pozitivna organizacijska klima; proces in značilnost vodenja; vloga managerja v motiviranju; organizacijska kultura v podjetju; zadovoljstvo zaposlenih, inovativnost podjetja in drugi), ki vplivajo na uspešnost podjetja s poudarkom na coachingu z vidika managementa.

V poglavju 6, o merjenju uspešnosti podjetja z vidika managementa ugotavljamo, da finančni kazalniki (ROA, ROE, ROI, EBIT...) več ne zadostujejo za merjenje uspešnosti. V teh časih je potrebno vključiti tudi nefinančne kazalnike (pridobivanje

strank, tržni delež, ohranjanje strank, zadovoljstvo strank, dobičkonosnost, število novih izdelkov, čas, ki je potreben za razvoj novih izdelkov, delež slabih izdelkov, produktivnost zaposlenih in drugi) poslovne uspešnosti, zato ne govorimo več o tradicionalnih sistemih merjenja uspešnosti poslovanja, temveč o modernih sistemih merjenja uspešnosti poslovanja.

Eden izmed najbolj učinkovitih in uspešnih modelov modernega sistema merjenja uspešnosti podjetja je sistem uravnoteženih kazalnikov. Poslovna uspešnost se v tem sistemu meri preko štirih vidikov: finančnega vidika, vidika poslovanja s strankami, vidika notranjih procesov in vidika učenja in rasti.

Raziskovalci (Parmenter 2007; Eckerson 2006; Kaplan in Norton 2000; Gruban 2010 in drugi) navajajo veliko ključnih kazalnikov uspešnosti – KPI (obvladovanje stroškov, donosnost izdelka, dobiček in rast prihodkov, zadovoljstvo in ohranjanje ter pridobivanje strank, zadovoljstvo in ohranjanje ter produktivnost zaposlenih in druge) poslovanja podjetja. Da podjetje izboljšuje svoje poslovanje in zasleduje zastavljene cilje, mora torej za merjenje uspešnosti poslovanja izbrati različne ključne kazalnike uspešnosti – KPI, s katerimi najlažje izmeri uspeh podjetja.

V doktorski disertaciji smo zasnovali managementski model coachinga. Vpliv aktivnosti coachinga smo merili s petimi aktivnostmi (konstrukti v okviru coachinga): (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) strateško razmišljanje, (iv) delegiranje in (v) optimiranje dela, za katere sklepamo, da so ključne aktivnosti coachinga, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z vidika managementa. Zadovoljstvo zaposlenih (konstrukt) smo v managementskem modelu merili s petimi dejavniki (komponentami): (i) posameznikova ustvarjalnost, (ii) organizacija dela, (iii) timsko delo, (iv) vsebina dela in (v) medsebojni odnosi, za katere sklepamo, da so ključni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z vidika managementa. Uspešnost poslovanja (konstrukt) pa smo v managementskem modelu merili s štirimi kazalniki (komponentami): (i) obvladovanje stroškov, (ii) donosnost izdelka, (iii) dobiček in (iv) rast prihodkov, za katere prav tako sklepamo, da so ključni kazalniki uspešnosti poslovanja z vidika managementa.

Za raziskovanje v okviru disertacije so bile izrednega pomena povezave med vsemi osnovnimi konstrukti ((i) konstrukti v okviru coachinga z vidika managementa, konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in konstrukt uspešnost podjetja). Zato iz zgoraj opisanega izhaja, da managementski model coachinga temelji na osnovnih konstruktih in povezavah sestavljenih spremenljivk (komponent) posameznih konstruktov.

Za vsakega izmed zgoraj omenjenih konstruktov smo priredili ali razvili merski instrument. Temelj so bila mnenja in spoznanja drugih avtorjev, ki smo jih prilagodili našim potrebam in razmeram.

Veljavnost managementska modela coachinga, s katerim je prikazan celovit vpliv aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z vidika managementa, smo preverili z dvema empiričnima raziskavama: (i) kvantitativna raziskava na vzorcu managerjev in (ii) kvantitativna raziskava na vzorcu zaposlenih.



## 10.2 Teoretični prispevki doktorske disertacije

Teoretični znanstveni izid obsega:

- izvirno opredelitev coachinga z vidika managementa,
- opredelitev coachinga, ki ga opredeljujejo naslednje aktivnosti (konstrukti): (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) strateško razmišljanje, (iv) delegiranje, in (v) optimiranje dela in druge,
- opredelitev zadovoljstva zaposlenih z vidika managementa,
- opredelitev zadovoljstva zaposlenih kot konstrukta, ki ga opredeljujejo naslednje dejavnosti (komponente): (i) vsebina dela, (ii) posameznikova ustvarjalnost, (iii) organizacija dela, (iv) timsko delo in (v) medsebojni odnosi in druge,
- opredelitev uspešnosti podjetja z vidika managementa,
- opredelitev uspešnosti podjetja kot konstrukta, ki ga opredeljujejo naslednji kazalniki (komponente): (i) obvladovanje stroškov, (ii) donosnost izdelka, (iii) dobiček in (iv) rast prihodkov in drugi,
- opredelitev orodij in modelov, ki služijo za približevanje k poznavanju aktivnosti coachinga in s tem posledično tudi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in uspešnosti podjetja,
- opredelitev povezav med osnovnimi konstrukti (5 konstruktov v okviru coachinga → empatija, asertivna komunikacija, strateško razmišljanje, delegiranje in optimiranje dela, en konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in en konstrukt uspešnost podjetja – vse z vidika managementa),
- opredelitev povezav med sestavljenimi spremenljivkami (komponentami) osnovnih konstruktov,
- predstavitev dognanj obstoječih povezav o vplivu aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja,
- analizo vpliva posameznih aktivnosti coachinga z vidika managementa na dejavnike zadovoljstva zaposlenih in kazalnike uspešnosti podjetja,
- oblikovanje merskega instrumenta za merjenje aktivnosti coachinga z vidika managementa,
- oblikovanje merskega instrumenta za merjenje aktivnosti coachinga in njihovega vpliva na dejavnike zadovoljstva zaposlenih in kazalnike uspešnosti podjetja z vidika managementa,
- zasnovo managementskega regresijskega modela coachinga, ki se pozitivno odraža v večjem zadovoljstvu zaposlenih in višji uspešnosti podjetja,
- teoretično opredelitev vpliva managementskega modela coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja,
- nadgradnjo teorije, uporabljene v raziskovanju.

## 10.3 Povzetek ugotovitev empirične raziskave doktorske disertacije

Skozi doktorsko disertacijo smo prišli do naslednjih zaključkov:

- Coaching z vidika managementa je večplastni konstrukt. Za merjenje aktivnosti coachinga z vidika managementa uporabljamo naslednje konstrukte: (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija, (iii) strateško razmišljanje, (iv) delegiranje in (v) optimiranje dela. Za merjenje posameznega konstrukta v okviru coachinga uporabljamo v ta namen oblikovano lestvico.

- Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na konstrukt zadovoljstvo zaposlenih, saj obstajajo vplivi konstruktov v okviru coachinga na konstrukt zadovoljstvo zaposlenih.
- Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na konstrukt uspešnost podjetja, saj obstajajo vplivi konstruktov v okviru coachinga na konstrukt uspešnost podjetja.
- Zadovoljstvo zaposlenih je večdejavnostni konstrukt, ki ga opredeljujejo naslednje spremenljivke/komponente: (i) vsebina dela, (ii) posameznikova ustvarjalnost, (iii) organizacija dela, (iv) timsko delo in (v) medsebojni odnosi.
- Ugotovili smo, da vsi konstrukti v okviru coachinga (empatija, asertivna komunikacija, strateško razmišljanje, delegiranje in optimiranje dela) pozitivno vplivajo na vse komponente (vsebina dela, posameznikova ustvarjalnost, organizacija dela, timsko delo in medsebojni odnosi) zadovoljstva zaposlenih.
- Konstrukt uspešnost podjetja je konstrukt, ki ga opredeljujejo naslednji kazalniki: (i) obvladovanje stroškov, (ii) donosnost izdelka, (iii) dobiček in (iv) rast prihodkov.
- Prav tako smo ugotovili, da vsi konstrukti v okviru coachinga (empatija, asertivna komunikacija, strateško razmišljanje, delegiranje in optimiranje dela) pozitivno vplivajo na vse komponente (obvladovanje stroškov, donosnost izdelka, dobiček in rast prihodkov) uspešnosti podjetja.

V nadaljevanju še enkrat podajamo povzetek ugotovitev iz podpoglavja 9.5.

#### Povzetek kvantitativne analize na vzorcu managerjev

Hipotezo  $H_1$ , ki se je glasila: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na zadovoljstvo managerjev, smo potrdili (Statistično značilen vpliv treh konstruktov coachinga na konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in sicer: (i) empatija, (ii) asertivna komunikacija in (iii) delegiranje).

Za dokazovanje osnovne hipoteze  $H_1$ , smo testirali pomožne hipoteze ( $H_{11} \rightarrow H_{51}$ ).

Vse pomožne hipoteze ( $H_{11} \rightarrow H_{51}$ ) smo v celoti potrdili na podlagi regresije. Torej smo s hipotezo  $H_1$ , in pomožnimi hipotezami  $H_{11} \rightarrow H_{51}$  preverjali povezavo med konstrukti v okviru coachinga in enodimenzionalno spremenljivko splošno zadovoljstvo.

V nadaljevanju, smo hipotezo  $H_2$ , izrazili takole: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na uspešnost podjetja in na podlagi regresije smo jo potrdili (statistično značilen vpliv treh konstruktov coachinga na konstrukt uspešnost podjetja in sicer: (i) strateško razmišljanje, (ii) delegiranje in (iii) optimiranje dela).

Za dokazovanje osnovne hipoteze  $H_2$ , smo testirali pomožne hipoteze ( $H_{12} \rightarrow H_{54d}$ ), ki smo jih v celoti, na podlagi regresije potrdili.

S hipotezo  $H_2$ , in pomožnimi hipotezami  $H_{12} \rightarrow H_{52}$  smo torej preverjali povezavo med konstrukti v okviru coachinga in konstruktom uspešnost podjetja.

Naslednje pomožne hipoteze ( $H_{11a} \rightarrow H_{54d}$ ) smo v celoti potrdili na podlagi regresije. Kar pomeni, da smo na osnovi hipotez ( $H_{11a} \rightarrow H_{54d}$ ) potrdili povezavo med vsemi konstrukti v okviru coachinga z vsemi komponentami konstrukta uspešnost podjetja.

### Povzetek kvantitativne analize na vzorcu zaposlenih

Hipotezo  $H_1$ , ki se je glasila: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, smo na podlagi regresije potrdili (Statistično značilen vpliv dveh konstruktov coachinga na konstrukt zadovoljstvo zaposlenih in sicer: (i) empatija in (ii) optimiranje dela).

Za dokazovanje osnovne hipoteze  $H_1$  smo testirali pomožne hipoteze ( $H_{11} \rightarrow H_{51}$ ).

Vse pomožne hipoteze ( $H_{11} \rightarrow H_{51}$ ) smo v celoti potrdili na podlagi regresije. Torej smo s hipotezo  $H_1$  in pomožnimi hipotezami  $H_{11} \rightarrow H_{51}$  preverjali povezavo med konstrukti v okviru coachinga in konstruktom zadovoljstvo zaposlenih.

Naslednje pomožne hipoteze ( $H_{11a} \rightarrow H_{55e}$ ), smo v celoti potrdili na podlagi regresije. Kar pomeni, da smo na osnovi hipotez ( $H_{11a} \rightarrow H_{55e}$ ) potrdili povezavo med vsemi konstrukti v okviru coachinga z vsemi komponentami konstrukta zadovoljstvo zaposlenih.

Kot poseben izvorni znanstveni prispevek empiričnega dela doktorske disertacije lahko opredelimo tudi zasnovo merskega instrumenta za merjenje vpliva aktivnosti coachinga z vidika managementa in empirično preverjanje vpliva aktivnosti coachinga na dejavnike zadovoljstva zaposlenih in kazalnike uspešnosti podjetja z vidika managementa.

Naše mnenje je, da je tema izjemno aktualna, njeni rezultati pa bodo omogočili slovenskim in tudi drugim managerjem razumeti pomen in vpliv aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja. Zaposlenim in posameznikom pa bodo rezultati naše raziskave omogočili spoznati vrsto metod in modelov, ki služijo za približevanje aktivnosti coachinga k posameznikom in s tem tudi k višji stopnji splošnega zadovoljstva in zadovoljstva pri delu.

## **10.4 Metodološki prispevki doktorske disertacije**

Doktorsko disertacijo zaznamuje tudi pomemben metodološki znanstveni prispevek, ki predstavlja razvit instrument za coaching, zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z vidika managementa. Razvit merski instrument delno temelji na že obstoječih instrumentih, vendar pomeni njihovo nadgradnjo in je prilagojen za našo raziskavo in za naše okolje. V okviru testiranja instrumentov tako za managerje (merski instrument za konstrukte v okviru coachinga in konstrukt uspešnost podjetja ter enodimenzionalno spremenljivko splošno zadovoljstvo) kot tudi za zaposlene (merski instrument za konstrukte v okviru coachinga in konstrukt zadovoljstvo zaposlenih) smo zagotovili zanesljivost in veljavnost, ki ju zahteva praksa raziskovanja. Zato lahko rečemo, da gre za instrumente, ki so zanesljivi in veljavni in to s treh vidikov: (i) vsebinske, (ii) diskriminantne in (iii) konvergentne veljavnosti. Pri tem pa moramo opozoriti na eno omejitev. Rezultati analize kažejo, da je zanesljivost konstrukta empatija (konstrukt v okviru coachinga) kot celota relativno slaba, a še zmeraj je konstrukt empatija veljaven. Dodatno razvijanje in izboljševanje merskih lestvic in merskega instrumenta oziroma dodatne analize z namenom izboljšanja zanesljivosti je ena od možnosti za nadgradnjo naše raziskave.

## 10.5 Priporočila za management

Rezultati, ki jih pričakujemo z našo doktorsko disertacijo, bodo zelo obogatili sposobnost in uspešnost podjetij, tako v Sloveniji kot tudi v tujini.

Med ključna priporočila za management navajamo:

1. merjenje vpliva aktivnosti coachinga na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja pogosteje → na podlagi tega lahko management bistveno prispeva k dvigu stopnje zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti poslovanja,
2. coaching z vidika managementa in njegove aktivnosti po našem mnenju spada med spregledane pojme, s pomočjo katerega bi lahko mnoga podjetja brez korenitih sprememb našla pot iz krize,
3. merjenje zadovoljstva zaposlenih in merjenje uspešnosti podjetja spadata med pogoje, da se managerji, zaposleni in lastniki sploh lahko pogovarjajo o uspešnosti izida,
4. poznavanje aktivnosti coachinga in vpeljava njegovih aktivnosti v proces vodenja predstavlja prednost pred konkurenco, kajti v tujini (Anglija, Francija, ZDA, Kitajska...) je že sedaj obvezno, da ima vsako podjetje zaposlenega vsaj enega managerja, ki je coach (se je udeležil šol coachinga, ima ustrezen certifikat o znanju coachinga...).

Če povzamemo, lahko rečemo, da vpeljava aktivnosti coachinga z vidika managementa v podjetje predstavlja možnost za izhod iz krize, v katerem se je trenutno znašlo gospodarstvo. Manager, ki je coach v svojem podjetju, zna biti družbeno odgovoren do zaposlenih, podjetja, širše družbe in okolja, ti pa predstavljajo osnovo za obstoj države, sveta.

## 10.6 Priporočila za prihodnje raziskave

Avtorji so proučevali coaching, njegove značilnosti, aktivnosti ter določene modele, orodja ter vpliv na storilnost, vendar so pustili ob strani zanimiv vpliv aktivnosti coachinga, na temelju managerja, ki je coach v podjetju, na dejavnike zadovoljstva zaposlenih in kazalnike uspešnosti podjetja, ki v nam dostopni literaturi ni bil analiziran. Zato smo si kot osrednji izziv izbranega znanstvenega področja in problema zastavili vprašanje: Kakšen je potencialni dodatni učinek na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja z uporabo managementskega modela coachinga in aktivnosti, ki jih zajema model? V raziskavi smo zato zasnovali in oblikovali managementski model coachinga na temelju aktivnosti coachinga, kot možnih dejavnikov zadovoljstva zaposlenih in kazalnikov uspešnosti podjetja. Lotili smo se tudi procesa za uveljavljanje izdelanega modela. Odprta pa ostaja priložnost za njegovo eventualno nadgradnjo, kar predstavlja izziv za prihodnje raziskave.

Prav tako kot priložnosti za prihodnje raziskave vidimo tudi v:

1. izboljšavi in temeljiti preveritvi značilnosti merskega instrumenta,
2. nadgradnji merskega instrumenta,
3. izboljšavi merskih lestvic,
4. ponovitvi merjenja na drugih vzorcih podjetij (naša raziskava je zajemala storitvena podjetja),
5. povezovanju naših konstruktov z drugimi za zagotovitev celovitosti meril uspeha,

6. pripravi Software zapisa našega managementskega modela coachinga.

## LITERATURA

1. Aaker, D. A., Kumar, V. in Day, G. S. (2001). *Essentials of Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons.
2. Adizes, I. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Pantha Rhei–Sineza d.o.o.
3. Akerlof, G. A., Rose, A. K. in Yellen, J. L. (1988). Job Switching and Job Satisfaction in the US Labour Market. *Brooking Papers on Economic Activity*, 2, str. 495–582.
4. Aljančič, I. V. (2013). *Vpliv zadovoljstva zaposlenih na poslovni uspeh v podjetju Paul Hartmann Adriatic d.o.o.*. Specialistično delo. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
5. Arens, A. A. in Loebbecke, J.K. (2000). *Auditing, an integrated approach*. 8. Izdaja. New Jersey: Prentice Hall.
6. Arh, T. (2010). *Vpliv tehnološko podprtega organizacijskega učenja na uspešnost poslovanja podjetij*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
7. Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice*. 4. izdaja. London: Kogan Page.
8. Arnold, H. J. in Feldman, D. C. (1986). *Organizational behaviour*. New York: McGraw – Hill Book Company.
9. Artenjak, J. (1997). *Poslovna statistika*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
10. Ashby, R. (1973). *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman in Hall.
11. Bagozzi, P. R. in Foxall, G. R. (1996). Construct validation of a measure of adaptive–innovative cognitive style in consumption. *International Journal of Research in Marketing* 13(3), str. 201–213.
12. Bahun, D. in Rojc, E. (2006). *Človeški viri – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
13. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. in Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22 (3), str. 187–200.
14. Bastič, M. (2006). *Metode raziskovanja*. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
15. Bateson, G. (1973). *Steps to an Acology of Mind*. London: Jason Aronson Inc.
16. Bateson, J. E. G. (1995). *Managing services marketing*. Fort Worth: Dryden.
17. Beaver, W. H. (1966). Financial ratios as predictors of failutes. *Empirical Research in Accounting, Supplement to Journal of Accounting Research*, str. 71–111.
18. Bedeian, G. A. (1993). *Management*. 3. izdaja. Orlando: The Dryden press.
19. Belak, J. (1999). *Politika podjetja in strateški management*. 5. Izdaja. Gubno: MER Evrocenter.
20. Bennis, W. in Goldsmith, J. (1997). *Learning to Lead: A Workbook On Becoming A Leader*. London: Nicholas Brealey Publishing.
21. Burley–Allen, M. (1995). *Listening, The Forgotten Skill*. New York: John Wiley Sons.
22. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Bernik, J., Kmet, J., Berginc, J., Mejaš, N. in Pšeničny, V. (2000). *Management*

- in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
24. Bizjak, M. (2001). *Vodenje in delegiranje nalog v zavodu*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
  25. Bodlaj, M. (2009). *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja – konceptualni model in empirična preverba*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
  26. Boles, J., Madupalli, R., Rutherford, B. in Wood, J.A. (2007). The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22 (5), str. 311–321.
  27. Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley and Sons.
  28. Bollen, K. A. in Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: a structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110 (2), str. 305–314.
  29. Bower, S. A. in Bower, G. H. (2004). *Asserting Yourself: A Practical Guide For Positive Change*. Cambridge: Da Capo Press.
  30. Bowles, S. V. in Picano, J. J. (2006). Dimensions of coaching related to productivity and quality of life. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58 (4), str. 232–239.
  31. Bozarth, C. C. in Edwards, S. (1997). The impact of market requirements focus and manufacturing characteristics focus on plant performance. *Journal of Operations Management*, 15(3), str. 161–180.
  32. Brayfield, A. H. in Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, str. 307–311.
  33. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
  34. Brežigar, S. (2008). Delegiranje – nočna mora podjetnikov. *Podjetnik: od ideje do uspeha*, 17(6), str. 48–49.
  35. Brockbank, A. in McGill, I. (2006). *Facilitating Reflective Learning Through Mentoring and Coaching*. London: Kogan Page.
  36. Buessing, A. (1998). *Motivation and satisfaction. The handbook to human resource management*. London: International Thompson Business press.
  37. Burns, R. (2002). *Making Assertiveness Happen: A Simple And Effective Guide To Developing Assertiveness Skills*. Crown Nest: Allen & Unwin.
  38. Burrell, M. A. (1996). *The relationship between team leader behaviors and team performance and satisfaction*. Doktorska naloga. Texas: University of North Texas.
  39. Cahill, J. D. (1996). *International Marketing: Your company's next stage of growth*. New York, London: The Haworth Press.
  40. Camman, C., Fichman, M., Jenkins, mlajši., D. in Flesh, J.R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. V S.E. Seashore, Lawler, E., Mirvins, P.H. in Cammann, C. *Assessing organizational change*, str. 71–138. New York: John Wiley & Sons.
  41. Cateora, R. P. in Ghauri, P. N. (2000). *International Marketing – European Edition*. London: McGraw–Hill.
  42. Cava, R. (2003). *Kako se sporazumevatis težavnimi ljudmi*. Kranj: Ganeš.
  43. Chalvin, M. J. (2004). *Kako preprečiti konflikte*. Radovljica: Didakta.
  44. Chronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16, str. 297–334.
  45. Churchill, G. A. (1999). *Marketing Research: Methodological Foundations*. Orlando: The Dryden Press.

46. Cimerman, M., Jerman, S., Klarič, R., Ložar, B. in Sušan, Z. (2003). *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
47. Clark, A.E., Georgellis, Y. in Sanfey, P. (1998). Job Satisfaction, Wage Changes and Quits. *Research in Labour Economics*, 17, str. 95–121.
48. Cokins, G. (2006). *Učinkovitost po meri podjetja: načrtajte pot do dobička s ključnimi podatki*. Ljubljana: GV Založba.
49. Cooper, R. G. (1994). New products: the factors that drive success. *International Marketing Review*, 11(1), str. 60–76.
50. Cooper, R. G. in Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 12(5), str. 374–391.
51. Courtois, O. (2008). Prodorno kot laser: Kaj delajo veliki vodje drugače. *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 23, str. 6–12.
52. Covey, R. S. (1994). *7 navad zelo uspešnih ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
53. Covin, J. G., Slevin, D. P. in Schultz, R. L. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31(4), str. 481–505.
54. Crane, G. T. (2007). *The Heart of Coaching*. San Diego: FTA Press.
55. Cukljati, B. (2007). Ali res veste, kaj lahko dobite od coacha? *Manager*, IX, str. 53.
56. Čeč, F. (2006). *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.
57. Černetič, M., Kramar, M. in Vukovič, G. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta Univerze v Mariboru.
58. Černetič, M. (2006). *Management ekonomike izobraževanja*. Kranj: Moderna Organizacija.
59. Dacar, R. M. (2009). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih kot ključ uspešnosti podjetja*. Magistrska naloga. Koper: Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
60. Day, G. S. in Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52, str. 1–20.
61. Davidson, H. (1997). *Even more offensive marketing. An Exhilarating Action Guide to Winning in Business*. London: Penguin Books.
62. Davila, T., Epstein, M. J. in Shelton, R. (2005). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
63. Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing Bulletin*, 10, str. 65–75.
64. Desmarais, M. (2005). *Contact Center Employee satisfaction & Customer Satisfaction Link*. Milwaukee: Manpower.
65. Dess, G. G. in Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5, str. 265–273.
66. Dessler, G. (2001). *Management. Leading People and Organizations in the 21st Century*. 2. Izdaja. New Jersey: Prentice Hall.
67. Diamantopoulos, A. in Siguw, J. A. (2000). *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated*. London: Sage Publications.
68. Dilts, R. (2003). *From Coach to Awakener*. Capitola (California): Meta



Publications.

69. Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Velika Britanija: Harlow (Essex): Pearson Education.
70. Dimovski, V., Peterlin, J. in Penger, S. (2007). Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
71. Dixon, M. A. in Warner, S. (2010). Management and Marketing Research Employee Satisfaction in Sport: Development of a Multi-Dimensional Model in Coaching. *Journal of Sports Management*, 24 (2), str. 139–168.
72. Dowles, S. V. in Picano, J. J. (2006). Dimensions of coaching related to productivity and quality of life. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(4), str. 232–239.
73. Doz, Y. L., Santos, J. in Williamson, P. (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
74. Drucker, F. P. (2004). Kako postati učinkovit manager? *Manager*. 11, str. 52–56.
75. Eckerson, W. W. (2006). *Performance Dashboards: measuring, monitoring and managing your business*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
76. Ellis, S in Penny, D. (2003). *Introduction to organizational behaviour*. 2. Izdaja. Berkshire: McGraw–Hill education.
77. Felzer, B. (2008). *Model coachinga za doseganje učinkovitosti zaposlenih*. Specialistično delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
78. Ferjan, M. (2005). *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
79. Ferligoj, A., Leskošek, K. in Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
80. Fink, J. S. (1997). Intercollegiate Athletic Members' Perceptions of Managing Employee Diversity. Doktorska naloga. Ohio: State University.
81. Flood, R. (1999). *Rethinking the Fifth Discipline*. London: Routledge.
82. Florjančič, J. in Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
83. Florjančič, J., Bernik, M. in Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
84. Ford, R. (1992). *Professional coaching in leadership development*. Paolo Alto CA: Davies–Black.
85. Fornell, C. in Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, str. 39–50.
86. Fournies, F. F. (2000). *Coaching for Improved Work Performance*. New York: McGraw–Hill.
87. Gabršek, R. (2012). *Model managerske uspešnosti v velikih delniških družbah v Sloveniji*. Doktorska disertacija. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
88. Gallagher, R. S. (2006). *Great customer connections: simple psychological techniques that guarantee exceptional service*. New York: AMACOM American Management Association.
89. Gallwey, W. T. (1974). *The Inner Game of Tennis*. 1. Izdaja. New York: Random House.
90. Gamberger, P., Fajfar, P. in Kožman, M. (2005). Model merjenja uspešnosti v javni upravi. Kranj: *Revija Organizacija*, 38 (19), str. 583.

91. Gao, L., Janssen, O. in Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22 (4), str. 787–798.
92. Gašparič, K. (2009). *Dejavniki uspešnosti poslovanja multinacionalnih podjetij v Sloveniji*. Magistrska naloga. Koper: Fakulteta za management.
93. Gefen, D. in Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS–GRAPH: tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systemy*, 16, str. 91–109.
94. George, M. J. in Jones, R. G. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Addison: Wesley Publishing Company.
95. Gerbing, D. W. in Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality in its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25, str. 186–192.
96. Gilmer, B. von Haller. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
97. Ginnis, P. (2004). *Učitelj – sam svoj mojster*. Ljubljana: Založba Rokus.
98. Gounaris, S. P. (2006). Internal–market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59, str. 432–448.
99. Griffin, A. in Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), str. 191–215.
100. Griffin, A. in Page, A. L. (1996). PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13 (6), str. 478–496.
101. Groshal, S. in Bartlett, C. A. (1994). *Release the entrepreneurial hostages from your corporate hierarchy*. Fontainebleau: Insead.
102. Gruban, B. (2010a). Misija (ne)možno: biti dober "šef" v slabih časih. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 8 (34), str. 32–34.
103. Gruca, T. S. in Rego, L. L. (2005). Customer satisfaction, cash flow, and shareholder value. *Journal of Marketing*, 69(3), 115–130.
104. Gustavsen, B. in Hethy, L. (1986). New forms of work organization: A European overview. V Grootings, Gustavsen, B. in Hethy, L.: *New forms of work organization and their social and economic environment*, str. 1–23. Hungary: Vienna centre and institute of labour research.
105. Hair, J. F., William C. B., Barey, J. B., Rolph E. A. in Ronald, L. T. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice–Hall International.
106. Hall, D. T., Otazo, K. L. in Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, str. 39–52.
107. Hamel, G. (2002). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston: A Plume Book.
108. Hammond, S. J., Keeney, L. R. in Howard, R. (2000). *Pametne odločitve: Praktični vodnik za sprejemanje boljših odločitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
109. Heneman, H. G. in Schwab, D. P. (1985). Pay Satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, str. 129–141.
110. Hartley, M. (2005). *The Assertiveness Handbook*. London: Sheldon Press.
111. Haynes, M. E. (1998). *Effective Meeting Skills*. London: Kogan Page.

112. Heliodor, C. (2001). *Koncepti in veščine komuniciranja. (učno gradivo za program Poslovni sekretar 2)*, Maribor: Doba.
- 113.
114. Herzberg, F. (1990). One More Time: How Do You Motivate Employees? Manage People, not Personnel: Motivation and Performance Appraisal. *A Harvard Business Review Book*, str. 49–75.
115. Hessket, J. L., Sasser, E. in Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain*. New York: The Free Press.
116. Heybal, P. (2010). *Spreminjanje vloge in pomena timskega dela v učeči se organizaciji: primer Delo d.d.* Magistrska naloga. Novo Mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
117. Hickman, C. R. (1992). *Mind of a Manager soul of a Leader*. New York: John Wiley & Sons.
118. Hippel von Erich. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge, Mass: MIT Press.
119. Hiroyuki, H. (1995). *5 pillars of the visual workplace*. Portland: Productivity Press.
120. Hočevar, M., Jaklič, M. in Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
121. Hočevar, N. (2007). *Stopnja integriranega tržnega komuniciranja kot determinanta poslovne uspešnosti podjetja*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
122. Hollenbeck, J. in Wright, P. (1994). *Human Resource Management*. Irwin: Austen Press.
123. Homburg, C. in Pflesser, C. (2000). A Multiple–Layer Model of Market–Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes. *Journal of Marketing Research XXXVII* (November), str. 449–462.
124. Hon, A. H. Y. in Chan, W. W. H. (2013). . Team Creative Performance: The Roles of Empowering Leadership, Creative–Related Motivation, and Task Interdependence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), str. 199–210.
125. Hooper, A. in Potter J. (1997). *Intelligent Leadership. Creating A Passion for change*. London: Random house.
126. Hultink, E. J. in Robben, H. S. J. (1995). Measuring new product success: the difference that time perspective makes. *Journal of Product Innovation Management*, 12(5), 392–405.
127. Ibrišević, J. (2012). *Zadovoljstvo zaposlenih in njegov vpliv na poslovanje podjetja: primer podjetja Esotech d.d.* Magistrska naloga. Celja: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
128. Inanga, E. L. in Schneiderb, W. B. (2005). The failure of accounting research to improve accounting practice: a problem of theory and lack of communication. *Critical Perspectives on Accounting*, 16 (3), str. 227–248.
129. Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., in Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), str. 193–200.
130. Ivandič, T. in Podnar, K. (2012). Vpliv izbranih dejavnikov na zavezanost in lojalnost porabnikov mobilnih storitev. *Akademija MM, Slovenska znanstvena revija za trženje*, XI (20), str. 48– 61.
131. Ivanko, Š. (1992). *Značilnosti sodobne organiziranosti podjetij. Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.

132. Ivanko, Š. (2002). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
133. Jaklič, M. (2003). Strateško razmišljanje do zadnje pore: manj kot deset odstotkov dobro zasnovanih strategij je uspešno izvedenih: kako obrniti razmerje. *Manager, revija za podjetje*, 6, str. 42–45.
134. Jakopović, K. (2012). *Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju M&A, d.o.o. in njegov vpliv na uspešnost podjetja*. Magistrska naloga. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede Celje.
135. Jarvis, J. (2006). The Rise and Rise of Coaching. *Coaching at Work*, 1(3), str. 26–27
136. Jereb, J. (1996). *Odgovornost managementa za razvoj kadrov*. Posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj. Portorož: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
137. Jereb, J. (1998). *Izobraževanje in usposabljanje kadrov*. Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 175–212.
138. Jeseničnik, E. in Deželak, I. (2010). *Čustvena inteligenca in uspešnost poslovanja*. Ljubljana: GEA College – Center višjih šol.
139. Joo, B. K., Jeung, C. W. in Yoon, H. J. (2010). ating the Influences of Core Self-Evaluations, Job Autonomy, and Intrinsic Motivation on In-Role Job Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21 (4), str. 353–371.
140. Joo, B.K. in Ready, K. J. (2012). Career satisfaction The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(2–3), str. 276–295.
141. Jöreskog, K. G. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric tests. *Psychometrika*, 36, str. 109–133.
142. Jorritsma, P. Y. in Wilderom, C. (2012). Failed culture change aimed at more service provision: a test of three agentic factors. *Journal of Organizational change Management*, 25(3), str. 364–391.
143. Jurančič, B. (2011). *Vloga vodij pri motiviranju zaposlenih v SŽ – Centralne delavnice Ljubljana*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
144. Jurše, M., Tominc, P. in Prosenak, D. (2007). Globalna tržna usmerjenost in inovativnost kot dejavnika uspešnosti slovenskih podjetij. *Naše Gospodarstvo*, 1–2, str. 3–17.
145. Kadoič, Š. in Mrkaić, M. (1999). *Ekonomika I*. Kranj: Moderna organizacija.
146. Kaplan, R.S. in Norton, D. P. (2000). *Uravnoveženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
147. Kavav–Vidmar, A. (1995). Pravno formalni vidik kakovosti dela življenja. *Organizacija, revija za management, informatiko in kadre*, 28(4), str. 209–216.
148. Kejžar, A. (2013). *Vodenje z empatijo v današnjem času*. 4. Znanstvena konferenca z mednarodno udeležbo, 24.–25.10.2013, Portorož.
149. Ketokivi, M. A. in Schroeder, R. G. (2004). Perceptual measures of performance: fact or fiction? *Journal of Operations Management*, 22, str. 247–264.
150. Kilburg, R. R. (1996). Towards a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), str. 134–144.
151. Klemenčič, S. (2007). *Svetovalno mentorstvo*. Magistrska naloga. Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.

152. Ključevšek – Novak, B. (2002). *Sporazumevanje v domovih za starejše – izkušnja zdravnika družinske medicine*. Prispevek na konferenci. Svetovni dan brez tobaka, 31.3.2002.
153. Knafelc, B. (2012). Uporaba sodobnih metod učenja pri razvijanju dobrih medsebojnih odnosov. *Educa*, 21(1/2), ste. 35–40.
154. Knez, B. (2008). *Delegiranje zadolžitev, odgovornosti in avtoritete v podjetju*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
155. Kokalj, D. (2010). *Ustvarjanje dobrih medsebojnih odnosov v družini in reševanje kriznih situacij*. Ljubljana: Teološka fakulteta.
156. Kolar, I. (2008). Ali obstaja povezava med uspešnostjo podjetij in znanjem računovodij. *Naše gospodarstvo* (3–4), str. 68–75.
157. Koletnik, F. (1996). *Kontroling*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
158. Koletnik, F. (1997). *Analiziranje računovodskih izkazov*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
159. Koletnik, F. (2001). *Raziskovanje in dosežki v računovodstvu II. del*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
160. Koletnik, F. (2004). *Računovodstvo za notranje uporabnike informacij*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev.
161. Koletnik, F. (2006). *Proučevanje (analiziranje) računovodskih izkazov*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
162. Kopelman, R.E., Brief, A. P. in Guzzo, R. A. (1990). *The role of climate and culture in productivity*. San Francisco: Jossey Bass.
163. Kortelainen, H. (1990). Optimiranje dela mokre skupine s pomočjo kontinuiranega merjenja retencije. *Papir, revija Društva inženirjev in tehnikov*, 18(1), str. 15–19.
164. Kovač, B. (1996). *Poslovna mitologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
165. Kovač, J. (1999). Timsko delo – osnova participativne organiziranosti. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju*, 3(3), str. 5–8.
166. Kovačič, A. in Vukšič, V. B. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
167. Kozjek, D. (2009). *Konflikti in spremembe v podjetju*. Magistrska naloga. Porotož: Fakulteta za turizem TURISTICA.
168. Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C. in Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), str. 485–500.
169. Kralj, J. (1998). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
170. Kralj, J. (2003). *Management, Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
171. Kreitner, R. (2007). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
172. Krisper, A. (2006). *Sistem poročil v podjetju*. Pentagram, Ljubljana.
173. Križaj, M. (2006). *Pomen pravilne organizacijske umeščenosti funkcije kontrolinga za učinkovito odločanje v združbah*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani.
174. Krošlin, T. (2005). Inovacijski potencial podjetij in izzivi njegovega razvoja za doseganje večje uspešnosti slovenskega gospodarstva. V: *Slovenski podjetniški observatorij 2004 – 2. del*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta

- Univerze v Mariboru. Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij.
175. Krsnik Horvat, B. (2012). *Trpinčenje na delovnem mestu v javnih raziskovalnih organizacijah in ukrepi za njegovo preprečevanje*. Magistrsko delo. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
  176. Kumar, V., Aaker, D. A. in Day G. S. (1999). *Essentials of Marketing Research*. New York: J. Wiley.
  177. Kunšek, I. (2003). Organizacijska klima: Samo plače... *Glas gospodarstva, februar, str. 17–21*.
  178. Kuzman, K. in Gantar, G. (2006). *Optimiranje tehnologije izdelave pločevinskega dela s pomočjo digitalnih simulacij*. Ljubljana: Fakulteta za strojništvo, Laboratorij za preoblikovanje.
  179. Lambert, T. (2000). *Key Management Solutions*. London: Prentice Hall.
  180. Lambin, J.J. (2000). *Market-driven Management – Strategic & Operational Marketing*. Basingstoke, London: Macmillan Press.
  181. Lamovec, T. (1993). *Spretnosti v medsebojnih odnosih*. Ljubljana: Produktivnost – Management consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
  182. Landsberg, M. (1996). *The Tao of Coaching*. London: Harper Collins Publishers.
  183. Lawler, E. E. (1994). *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
  184. Lazaris, N. (2009). *Assertiveness Skills For Success: Key To Open, Hones And Direct Communication*.
  185. Lerche, R. (1996). *Veščine javnega nastopanja*. Radovljica: Skriptorij KA.
  186. Leshinsky, M. (2007). *Coaching Millions*. New York: Lifestyle Entrepreneur Press.
  187. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
  188. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu – human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
  189. Lipičnik, B. in Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. 1. Izdaja. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
  190. Lishman, J. (1994). *Communication in social work*. Houndmills: Macmillan.
  191. Lloyd, S. R. (2002). *Developing Positive Assertiveness*. 3. Izdaja. Boston: NETg.
  192. Lord, M. F. in Novick, M. R. (1968). *Statistical theories of mental test scores*. Reading, MA: Addison–Wesely.
  193. Lund, B. D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (3), str. 219–236.
  194. Luthans, F. in Peterson, S.J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42 (3), str. 243–256.
  195. Lužar, B. (2011). Timsko delo kot oblika neposredne participacije. *Ekonomska demokracija*, 15 (4), str. 20–24.
  196. Magdič, A. (2007). *Dinamični informacijsko komunikacijski sistem za učinkovitejše obvladovanje nepredvidenih dogodkov v procesu gradnje gradbenega objekta*. Doktorska disertacija. Maribor: Fakulteta za gradbeništvo Univerze v Mariboru.
  197. Maister, D. (2003). *Practice What You Preach*. New York: Free Press.
  198. Malhotra, N. K. in Birks, D. F. (2003). *Marketing Research: An Applied Approach*. New York: Prentice Hall.

199. Matičič, B. (2007). *Informacijska arhitektura sistema uravnoveženih kazalnikov uspešnosti*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
200. Maxwell, J. C. (2000). *Postanite trener sanjskega moštva voditeljev*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
201. Maxwell, J. C. (2009). *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.
202. McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Baker, L. in Warrenfeltz, R. (2001). Maximising the impact of executive coaching. *Manchester Review*, 6(1), str. 1–9.
203. Megginson, D. in Clutterbuck, D. (2007). *Techniques for Coaching and Mentoring*. Oxford: Butterworth–Heinemann.
204. Mežnar, D. (1993). *Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju*. Inštitut za delo pri Pravni fakulteti. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
205. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partnerji.
206. Mihalič, R. (2008a). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
207. Mihalič, R. (2008b). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
208. Mihalič, T. (2009). *Oblikovanje modela morjenja uspešnosti poslovanja hotelskih podjetij*. Raziskovalno poročilo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
209. Mihelič, K. K., Ruter, R. in Lipičnik, B. (2010). Sodobne teorije karizmatičnega vodenja in značilnosti karizmatičnih vodij. *Teorija in praksa, družboslovna revija*, 47(4), str. 801–818.
210. Miklavc, M. (2006). *Vloga managerja, podjetnika in vodje v podjetju*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
211. Milfelner, B. (2008). *Model vpliva trženjskih virov na tržno in finančno uspešnost organizacije*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
212. Milkovich, G. in Newman, J. (1996). *Compensation*. Chicago: Irwin.
213. Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.
214. Mojzeš, M. (2012). *Managerji – Coachi svojim zaposlenim*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
215. Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), str. 497–508.
216. Možina, S. (1991). *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
217. Možina, S. (1992). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
218. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
219. Možina, S. (2001). Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija* 5 (1): 3–6.
220. Možina, S. (2002). Učeča se organizacija – učeči se management. V *Management – nova znanja za uspeh* (str. 12–45). Radovljica: Didakta.
221. Možina, S. in drugi. (1986). *Usposabljanje za poslovanje in organiziranje dela*. Kranj: Moderna organizacija.

222. Možina, S., Bernik, J. in Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Gea College – Visoka šola za podjetništvo.
223. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M. in Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
224. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. in Bohin, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
225. Možina, S., Svetilnik, I., Jamšek, F., Zupan, N., Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
226. Možina, S., Tavčar, M. in Knežević, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Univerzitetna knjižnica.
227. Mramor, D. (1999). *Slovar poslovnofinančnih izrazov: slovensko–angleški, ang–slovenski*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
228. Mulej, M. (1974). Dialektična teorija sistemov in ljudski reki. *Naše gospodarstvo*, 21 (3–4), str. 207–212.
229. Mulej, M. in drugi. (1994). *Inovacijski management*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
230. Mulej, M. in drugi. (2000). *Dialektična in druge mehkosistemske teorije: (podlage za celovitost in uspeh managementa)*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
231. Mumel, D. in Hočevar, N. (2006). Ali je poslovna uspešnost malih podjetij povezana s številom aktivnosti marketinškega komuniciranja? *Naše gospodarstvo*, 52(1/2), str. 59–64.
232. Mumel, D., Snoj, B. in Milfelner, B. (2006). Metaanaliza dveh pristopov k raziskovanju kompleksnih marketinških problemov. *Naše gospodarstvo*, št. 5–6, str. 37–51.
233. Musek Lešnik, K. (2008). *Od zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe*. Koper: Fakulteta za management.
234. Myers, H. J. in Mullet, G. M. (2003). *Managerial Applications of Multivariate Analysis in Marketing*. Chicago: American Marketing Association.
235. Narvin, J. C. in Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, str. 20–35.
236. Nielsen, P. in Mann, S. (2008). Team function in obstetrics to reduce errors and improve outcomes. *Obstetrics and Gynecology Clinics of North America*, 35 (1), str. 81–95.
237. Nunnally, C. J. in Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. (3. Izdaja). New York: McGraw–Hill.
238. Oakley, J. (2004). *Linking Organizational Characteristics to Employee Attitudes and Behavior*. Illinois: Northwestern University Research Center.
239. Obrulj, V. (2012). Delegiranje kot izbrani način vodenja. *Zen vodenja: zelo enostaven način vodenja*, 3 (18), str. 8.
240. Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin McGraw–Hill.
241. Olivero, G., Bane, K.D. in Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26 (4), str. 461–469.
242. Olson, J. C. in Dover, P. (1979). Disconfirmation of consumer expectations through product trial. *Journal of Applied Psychology*, 64 (2), str. 179–189.



243. Omladič, M. (2008). *Ekonomika podjetja*. Gradivo za interno uporabo. Velenje: Višja strokovna šola, šolski center Velenje.
244. Oswald, A. J. in Clark, A. E. (1996). Satisfaction and Comparison Income, *Journal of Public Economics*, 61, str. 359–381.
245. Parent\_Thirion, A., Macias, F. E., Hurley, J. in Vermeylen, G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Dublin: European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions.
246. Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: developing, implemeting and using winning*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
247. Parsloe, E. (1999). *The Manager as Coach and Mentor*. 2. izdaja. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
248. Paul, J. J. (2006). *Linking Managers' Behaviors to Employee Turnover, Customer Satisfaction, and Unit-level Financial Performance*. San Diego: Alliant International University.
249. Pavlin, M. (2008). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju*. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
250. Pearce, J. A., Robbins, D. K. in Robinson, R. (1987). The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. *Strategic Management Journal*, 8(2), str. 125–134.
251. Pease, A. (2008). *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
252. Pečjak, V. (1987). *Misliti, delati in živeti ustvarjalno*. Ljubljana: DZS.
253. Pendleton, A., Poutsma, E., Ommeren, van J. in Brewster, C. (2001). *Employee share ownership and profit-sharing in the European Union*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
254. Petrič, G. (2009). *Vpliv organizacijske klime na uspešnost podjetij*. Magistrsko delo. Nova Gorica: Evropska pravna fakulteta.
255. Petrovič, E. P. in Žnidarec, D. S. (2004). *Asertivnost: Zakaj jo potrebujemo in kako si jo pridobimo*. Nazarje: Argos.
256. Plut, A. (2010). *Odgovornost posameznika za ustvarjalno delo*. Magistrsko delo. Novo Mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
257. Podkrižnik, B. (2012). *Učinkovitost delegiranja nalog v procesu vodenja zdravstvene organizacije*. Magistrsko delo. Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede.
258. Podnar, K. (2004). *Ugled, organizacijska identifikacija in zavezanost zaposlenih*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
259. Poesz, T.B.C. in Von Grumbkow, J. (1988). *Economic well-being, job satisfaction, income evaluation and consumer satisfaction: an intergrative attempt*. London: Kluwer.
260. Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
261. Pohlmann, C. (1999). *Study on Workplace Satisfaction in Private, Public Sectors*. Toronto: Goldfarb Consultants.
262. Pompe, P. in Bilderbeek, J. (2005). The prediction of bankruptcy of small – and medium-sized industrial firms. *Journal of business venturing* 20(6), str. 847–868.
263. Porenta, J. (2013). *Coaching v Sloveniji: vidik izvajalcev*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
264. Porter, L. W. in Steers, R. W. (1973). Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin* 80, str. 151–176.

265. Potočan, V. (2005). Učinkovitost in uspešnost organizacije: navidezni ali dejanski konstrukt. *Organizacija*, 38, str. 570 – 575.
266. Potočan, V. (2003). *Organizacija poslovanja*. Maribor: DOBA Epis.
267. Poženeš, J. (2008). *Uravnoteženi sistem kazalnikov v projektnem okolju*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
268. Prahalad, C. K. in Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
269. Prevodnik, M. (2004). *Manager in vodja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
270. Prevodnik, M. in Žnidaršič, J. (2005). *Poslovno komuniciranje. Vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
271. Pučko, D. (1994). *Planiranje kot managementška funkcija*. 7. Poglavlje v Management. Radovljica: Didakta.
272. Pučko, D. (1995). Aktualnost analize poslovanja danes. *Zbornik referatov I. Strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije*. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, str. 25–38.
273. Pušnik, K. (2008). *Dejavniki izstopa podjetij s trga na primeru Slovenije*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
274. Quinn, R. P. in Shepard, L. G. (1974). *The 1972–1973 Quality of Employment Survey*. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
275. Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: Vodja si, treningi vodstvenih veščin.
276. Rebernik, M. (1999). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
277. Rejc, A. (1998). *Uravnoteženi izkaz kot model za presojanje uspešnosti poslovanja "The Balanced Scorecard"*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
278. Rejc, A. (1999). *Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
279. Rituper, R. A. N. in Šarotar, Ž. S. (2013). Dobro počutje zaposlenih vpliva na uspešnost podjetja. *Vestnik*, 65 (12), str. 6.
280. Rogers, J. (2007). *Coaching Skills. A Handbook*. Berkshire: Open University Press.
281. Rozman, R. (1997). *Kakovostno opravljena analiza kot pogoj za učinkovito odločanje in obratno: učinkovito odločanje na podlagi analize kot pogoj za kakovostno analizo*. Prispevek na konferenci: Od kakovostne zasnove in ustreznih pogojev analiziranja do uspešne uveljavitve ukrepov, str. 5 –20.
282. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Skripta. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
283. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Skripta. 2. Izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
284. Sabadin, A. (1997). *Psihologija dela I*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
285. Sadler, P. (1997). *Leadership*. London: Coopers & Lybrand.
286. Schermerhorn J. (2001). *Management*. 6. izdaja. New York: John Wiley & Sons.
287. Schriesheim, C. A. in Tsuz, A. (1980). *Development and Validation of a Short Satisfaction Instrument for Use in Survey Feedback Interventions*. Paper represented at the Western Academy of Management meeting.
288. Schiffman, L. G. in Kanuk, L. L. (1997). *Consumer behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
289. Schmitt, H. (2003). *Empathie und Wertkommunikation: Theorie des*

- Einfühlungsvermögens in theologisch–ethischer Perspektive.* Schweiz: Universitätsverlag.
290. Schuessler, L., Beyer, J. in Mischler, E. (2007). Successful Weight Management in a Corporate Environment. *Disease Management*, 10 (1), str. S13–S17.
291. Se Won, K. (2010). *Managerial coaching behavior and employee outcomes: A structural equation modeling analysis.* Doktorska disertacija. Texas: A&M University.
292. Sečen, K. (2011). Učinkovito vodenje sestankov. *Upravljanje in vodenje poslovnih sistemov: zbornik projektnih nalog*, str. 144–156.
293. Seiwert, J. L. (1997). *Novi 1x1 obvladovanja časa.* Maribor: Doba.
294. Simonič, S. (2010). *Empatija kot temeljni antropološki odnos: od izročila preko Edith Stein do relacijske teorije.* Doktorska disertacija. Ljubljana: Teološka fakulteta Univerze v Ljubljani.
295. Sin, Y. M. L., Tse, C. B. Al in Frederick, H. K. Y. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), str. 1264–1290.
296. Sirota, D., Mischkind, A. L. in Meltzer M. I. (2005). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want.* Pennsylvania: Wharton School Publishing.
297. Skiffington, S. in Zeus, P. (2003). *The Complete Guide to Coaching at Work.* Sydney: McGraw–Hill Companies.
298. Slatten, T., Svensson, G. in Svaeri, S. (2011). Service quality and turnover intentions as perceived by employees: Antecedents and consequences. *Personnel Review*, 40 (2), str. 205 – 221.
299. Smith, J. (2002). *Kako povečati produktivnost delovnega tima.* Ljubljana: NetGuide.
300. Smith, P. C., Kendall, L. M. in Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement.* Chicago: Rand McNally.
301. Snoj, B. in drugi. (2001). *Značilnosti tržnega nastopa podjetij v Sloveniji.* Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
302. Snoj, B. in Gabrijan, V. (2002). *Osnove marketinga.* Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
303. Spector, P. (1997). *Job satisfaction.* California: Sage Publications.
304. Sperry, L. (2004). *Executive Coaching.* New York: Brunner–Routledge.
305. Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
306. Srivastava, M. S. (2002). *Methods of Multivariate Statistics.* New York: Wiley–Interscience.
307. Stanič, U. (2006). *Merjenje dolgoročne marketinške uspešnosti.* Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
308. Starčič, S. (1994). *Čas za produktivnost v slovenskih podjetjih.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
309. Stokes, P. (2008). *Just Doing My Job. Coaching at Work 3:* 58.
310. Sun, P.C., Hsu, W. J. in Wang, K. C. (2012). Enhancing the commitment to service quality through developmental and rewarding systems: CSQ consistency as a moderator. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (7), str. 1462–1480.
311. Svetic, A. (1998). Socialna varnost, zdravstveno varstvo ter varnost pri delu. *Management kadrovskih virov*, str. 355–388.

312. Svetlik, I. (1989). *Od segmentiranih družbenih dejavnosti k pluralnemu sistemu blaginje*. Projekt Prestrukturiranje družbenih dejavnosti. Ljubljana: Inštitut za sociologijo.
313. Svetlik, I. in Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
314. Šarotar, Ž. S. (2012). *Vpliv psihičnega dobrega počutja na temelju zadostne in potrebne osebne celovitosti zaposlenega na uspešnost organizacije*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
315. Šerjak, S. (2011). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na primeru izbranega podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
316. Šešerko, M. (2011). *Učinki zadovoljstva na izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v domu upokojencev Ptuj*. Magistrsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
317. Širec, K. (1998). *Strategija je tako velika, kakor tudi za majhna podjetja*. Maribor: Finea Consulting.
318. Škerlavaj, M. in ostali. (2007). Organizational learning culture – the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106 (2), str. 346–367.
319. Šmalc, V. (2012). *Vpliv družini prijazne politike na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih: primer izbranega podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
320. Štancar, S. (2000). *Delegiranje – orodje prihodnosti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
321. Švigelj, R. B. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi na onkološkem inštitutu*. Magistrsko delo. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
322. Švigelj, R. B. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstveni negi na onkološkem inštitutu*. Magistrsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
323. Tabacnick, B. G. in Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate statistics*. 6. Izdaja. Pearson Education Inc.
324. Takšič, V., Mohorič, T. in Duran, M. (2009). Emotional skills and competence questionnaire (ESCQ) as a self-report measure of emotional intelligence. *Horizons of psychology*. 18(3), str. 7–21.
325. Taylor, J. C. in Bowers, D. G. (1974). *Survey of organizations*. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
326. Tavčar, M. I. (2000). *Razsežnosti managementa*. Skripta za podiplomski študij. Koper in Maribor: Visoka šola za management v Kopru in Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
327. Tavčar, M. I. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
328. Tavčar, R. (2004). Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez števil. *HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 2(6), str. 46–49.
329. Tekavčič, M. in Peljhan, D. (2008). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta univerze v Ljubljani.
330. Tidd, J., Bessant, J. in Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change – 2. Izdaja*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

331. Topolsky, P. (2000). *Linking Employee Satisfaction to Business Results*. London: Routledge.
332. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
333. Turk, I. (2002). *Pojmovnik računovodstva, financ in revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
334. Turk, I. (2010). Razvoj razumevanja uspešnosti pri nas. *Revizor XXI* (5), str. 74–86.
335. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec Novak, M., Koželj, S., Melavc, D. in Odar, M. (2001). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
336. Turner, C. (2004). *Vodenje k uspehu: ustvarjanje notranjega podjetništva*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
337. Turnšek, D. (2013). *Povezanost učenja, mentorstva ter socialnega kapitala*. Magistrska naloga. Celje: mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
338. Uzman, I. in Stare D. A. (2002). *Koncepti in veščine komuniciranja*. Novo Mesto: Ekonomska šola, Višja strokovna šola.
339. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II: motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.
340. Ukandu, N. E. in Ukrepe, W. I. (2011). Strategies to improve the level of employee motivation in the fast food outlets in Cape Town, South Africa. *African Journal of Business Management*, 28(5), str. 11521–11531.
341. Ule, M. (2010). *Pomen empatije in dobre komunikacije z zdravi vstvenim osebjem za zdravje bolnika*. Prispevek na konferenci. Interaktivna konferenca z učnimi delavnicami, Jesenice, 9. in 10. 9. 2010.
342. Van Kessel, L. (2010). *Koučing, področje dela poklicnih supervizorjev*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
343. Vavra, T. G. (1997). *Improving your measurement of customer satisfaction: a guide to creating, conducting, analyzing and reporting customer satisfaction measurement programs*. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press.
344. Vecchio, R. P. (1988). *Organizational Behavior*. Chicago: The Dryden Press.
345. Verk, N. (2012). *Družbena odgovornost, zavezanost zaposlenih ter zadovoljstvo z delom in življenjem*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
346. Vesterinen, S., Isola, A. in Paasivaara, L. (2009). Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it. *Journal of Nursing Management*, 17 (4), str. 503–509.
347. Viher, T. (2012). *Moč podzavesti. Nevrolingvistično programiranje*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
348. Vila, A. in Kovač, J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Založba Moderna organizacija.
349. Vizjak Pavšič, M. (2000). Pravilno in učinkovito odločanje. *Tajnica, revija za učinkovito delo v pisarni*, 7(1), str. 34–35.
350. Volavšek, I. (2011). *Pomen delovnih timov pri hitrejšem prilagajanju spremembam*. Magistrska naloga. Novo Mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
351. Vrban, D. (2007). *Raziskovanje zadovoljstva zaposlenih na osnovi koncepta neizpolnjenih pričakovanj*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
352. Vukovič, G. in Miglič, G. (2009). *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj:

Moderna organizacija.

353. Warr, P., Cook, J. in Wall, T. (1979) Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, str. 129–148.
354. Watson, K. (2007). *Remote management: traditional leadership behaviors in a contemporary work environment*. Doktorska naloga. Kansas: Kansas State University.
355. Wearther, W. B. in Davis, K. (1987). *Personnel Management and Human Resources*. London: Mc-Graw Hill.
356. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. in Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: Industrial Relations Center: University of Minnesota.
357. Whitmore, J. (1997). *Need, greed or Freedom: Business changes and personal choices*. Shaftesbury: Element.
358. Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H. in Sandahl, P. (2007). *Coactive Coaching*. Mountain View: Davies-Black Publishing.
359. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. in & Schaufeli, W. B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21 (4), str. 489–517.
360. Završnik, B. in Zupanič, V. (1995). *Strateško odločanje v okvirih procesa strateškega upravljanja podjetja*. Seminar za člane poslovnega teama Tosame, Domžale, 22.–23.6.1995.
361. Zeithaml, V. A., Berry, L. L. in Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (1), str. 1–12.
362. Zikmund, W. D. (1999). *Essentials of Marketing Research*. Fort Worth: The Dryden Press.
363. Zupan, D. (2010). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih na visokošolskem zavodu*. Magistrska naloga. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.
364. Zupan, N. (1999). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Industrijska demokracija*, 10(19), str. 4–9.
365. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.
366. Zupanič, M. in Grum, J. (2000). Preparing and delivering effective technical presentations. *Novice Društva za neporusne preiskave*, 8 (1/2), str. 70–71.
367. Zwitter, M. (2013). Empatija in zaupanje. *Glasilo Zdravniške zbornice Slovenije*, 22(3), str. 122.
368. Žibert, I. Z. (2011). *Uspešnost in organizacijska klima*. Magistrska naloga: Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede Celje.
369. Žirovnik, B. M. (2010). Uporaba metod NLP pri coachingu: logične ravni po Robertu Diltsu. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 8(35), str. 31–34.
370. Žorman, P. (2010). *Obvladovanje konfliktov v podjetju*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.

## VIRI

1. Adler Social Coaching. (2014). *Kaj je ASC?* Pridobljeno 3.1.2014 iz: <http://www.asc12.si/metodaasc/>
2. Allamby, D. (2006). *The Manager's Coaching Toolking: Fast and Simple Solutions for Busy Managers*. Pridobljeno 13.8.2013 iz: [http://books.google.si/books?id=OSQPtFQCtqIC&pg=PA40&lpg=PA40&dq=David++Allamby+++model+storm&source=bl&ots=WijWRtm3-s&sig=72Sh9jQPJjWiFCYmmbFIcl8qTRo&hl=sl&sa=X&ei=w\\_rSUtWKHNKWhQfP-4DoAg&ved=0CDsQ6AEwAg#v=onepage&q=David%20%20Allamby%20%20model%20storm&f=false](http://books.google.si/books?id=OSQPtFQCtqIC&pg=PA40&lpg=PA40&dq=David++Allamby+++model+storm&source=bl&ots=WijWRtm3-s&sig=72Sh9jQPJjWiFCYmmbFIcl8qTRo&hl=sl&sa=X&ei=w_rSUtWKHNKWhQfP-4DoAg&ved=0CDsQ6AEwAg#v=onepage&q=David%20%20Allamby%20%20model%20storm&f=false)
3. Back in drugi. (1995). *Choosing the best set of bankruptcy predictors*. Pridobljeno 18.3.2014 iz: [http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F2340186\\_Choosing\\_the\\_Best\\_Set\\_of\\_Bankruptcy\\_Predictors%2Ffile%2F60b7d51813edc50eb2.pdf&ei=vCooU8reEYLA7AaQuYFQ&usg=AFQjCNFtFE4NWMfdsV86ZY7l6pBFf1dA&bvm=bv.62922401,d.bGE](http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F2340186_Choosing_the_Best_Set_of_Bankruptcy_Predictors%2Ffile%2F60b7d51813edc50eb2.pdf&ei=vCooU8reEYLA7AaQuYFQ&usg=AFQjCNFtFE4NWMfdsV86ZY7l6pBFf1dA&bvm=bv.62922401,d.bGE)
4. Bergant, Ž. (2005). *Kaj je dobiček?* Pridobljeno 5.1.2014 iz: <http://www.vsr.si/clanki/kajJeDobicek.pdf>
5. Bezjak, P. (2013). *Bitka s časom*. Pridobljeno 5.12.2013 iz: <http://www.hse.si/energija/default.asp?id=277>
6. Böhm, A. (2014). *Udeležba zaposlenih v delitvi dobičkov in v lastništvu podjetij*. Pridobljeno 14.3.2014 iz: [http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.delavska-participacija.com%2Fpriloge%2FID030226.doc&ei=v2ojU73YI6XB4wS524CYAQ&usg=AFQjCNEZrDhjGAFa\\_X\\_kghd1Eu7Rru4Ojw&bvm=bv.62922401,d.bGE](http://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.delavska-participacija.com%2Fpriloge%2FID030226.doc&ei=v2ojU73YI6XB4wS524CYAQ&usg=AFQjCNEZrDhjGAFa_X_kghd1Eu7Rru4Ojw&bvm=bv.62922401,d.bGE)
7. Bridge. (2014). *Vodenje sestanka*. Pridobljeno 13.3.2014 iz: [http://www.project-bridge.net/uploads/media/02-Vodenje\\_sestanka\\_01.pdf](http://www.project-bridge.net/uploads/media/02-Vodenje_sestanka_01.pdf)
8. Cornelius, E. T. in Hakel, M. D. (1978). *Job Element Inventory*. Zapis v podatkovni zbirki. Pridobljeno 18.11.2013 iz: [PsycTESTS. doi: 10.1037/t10252-000](http://PsycTESTS.doi.org/10.1037/t10252-000)
9. Dijaški. (2014). *Faze poslovnega procesa*. Pridobljeno 20.3.2014 iz: [http://www.dijaski.net/ekonomija/snov-zapiski.html?r=ekn\\_sno\\_dejavniki\\_01.doc](http://www.dijaski.net/ekonomija/snov-zapiski.html?r=ekn_sno_dejavniki_01.doc)
10. EFQM. (2013). *About EFQM*. Pridobljeno 17.11.2013 iz: <http://ww1.efqm.org/en/tabid/108/default.aspx>
11. European Motivation – Index. (2014). *Employee commitment*. Pridobljeno 13.3.2014 iz: <http://www.motivation-index.com/hr-variables/employee-commitment/>
12. Eksperimentalno modeliranje (2012). *Regresijska analiza*. Pridobljeno 9.6.2014 iz: [http://lab.fs.uni-lj.si/kes/eksperimentalno\\_modeliranje\\_v\\_eps/predavanje%203%20regresija.pdf](http://lab.fs.uni-lj.si/kes/eksperimentalno_modeliranje_v_eps/predavanje%203%20regresija.pdf)
13. Glotta Nova. (2014). *Karierni coach*. Pridobljeno 4.1.2014 iz: <http://www.glottanova.si/coaching/coach/>

14. Goffee, R. (2006). *Follow the Leader. Coaching at Work*. Pridobljeno 18.9.2013 iz: <http://www.cipd.co.uk/coachingatwork/articles/Follow+the+leader.htm>
15. Gruban, B. (2010). *Merjenje in upravljanje poslovne uspešnosti: Nova merila za nove čase*. Pridobljeno 12.9.2013 iz Delavska– participacija: [https://www.google.si/?gws\\_rd=cr&ei=pz7NUuz\\_DobD4gSF1oCgDQ#q=nova+merila+za+nove+%C4%8Dase](https://www.google.si/?gws_rd=cr&ei=pz7NUuz_DobD4gSF1oCgDQ#q=nova+merila+za+nove+%C4%8Dase)
16. Hall, L. (2006). *Tailoring Your Approach. Coaching at Work*. Pridobljeno 18.9.2013 iz: <http://www.cipd.co.uk/coachingatwork/articles/Tailoring+your+approach.htm>
17. Harmonija. (2014). *Želite doseči harmonijo v svojem življenju?* Pridobljeno 2.1.2014 iz: <http://www.harmonija.si/coaching.php>
18. iForest. (2014). *Analiza SWOT*. Pridobljeno 5.1.2014 iz: <http://iforest.link-virtus.de/sl/sl/training-tool-86>
19. Krajnc, M. (2014). *Reorganizacija, optimizacija, racionalizacija*. Pridobljeno 5.2.2014 iz: <http://projectcoach5555.wordpress.com/2013/03/31/reorganizacija-optimizacija-racionalizacija/>
20. Levine, R. in Easterly, W. (2010). *It's Not Factor Accumulation: Stylized Facts and Growth Models*. Pridobljeno 7.7.2013 iz: [http://willameasterly.files.wordpress.com/2010/08/8\\_easterly\\_levine\\_itsnotfactoraccumulation\\_bc.pdf](http://willameasterly.files.wordpress.com/2010/08/8_easterly_levine_itsnotfactoraccumulation_bc.pdf)
21. Muha, S. in Muha, R. (2014). *Organiziranost in organizacija dela*. Pridobljeno 7.1.2014 iz: [http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/Regresijski\\_skladi/Gradiva/MUNUS2/MUNUS2\\_134UporabaIKTpriPoslovanju\\_Organiziranost.pdf](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/Regresijski_skladi/Gradiva/MUNUS2/MUNUS2_134UporabaIKTpriPoslovanju_Organiziranost.pdf)
22. O.K. Consulting. (2013). *Obvladovanje časa v vodenju*. Pridobljeno 5.12.2013 iz: [http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=izobrazevalni\\_programi&pID=Obvladovanje\\_casa](http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=izobrazevalni_programi&pID=Obvladovanje_casa)
23. Petrič, U. (2013). *Strateško razmišljanje v podjetju*. Pridobljeno 4.1.2014 iz: <http://data.si/blog/2013/04/05/stratesko-razmisljanje-v-podjetju/>
24. Planinca. (2014). *Coaching formula*. Pridobljeno 3.1.2014 iz: <http://www.planinca.si/coaching/kaj-je-coaching/>
25. Računsko sodišče Republike Slovenija. (2010). *K ciljem in rezultatom usmrejeni proračunski proces*. Revizijski priročnik. Pridobljeno 2.9.2013 iz: <http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/uvod?openForm>
26. Reichert, J. E. (2014). *The Employee Perspective*. Pridobljeno 13.3.2014 iz: [http://www.exponentialtraining.com/Downloads/Resources/Example%20Module%20-%20Level%205/page\\_04.htm](http://www.exponentialtraining.com/Downloads/Resources/Example%20Module%20-%20Level%205/page_04.htm)
27. Resnik, S. (2010). *Trije ključni dejavniki za uspešen start-up*. Pridobljeno 4.1.2014 iz: <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/trije-kljucni-dejavniki-za-uspesen-start-up>
28. SiOK. (2004). *Organizacijska klima v Sloveniji*. Pridobljeno 13.11.2013 iz: [http://lebinca.com/projekt/porocilo\\_2003\\_klima\\_podjetje.pdf](http://lebinca.com/projekt/porocilo_2003_klima_podjetje.pdf)
29. Skupina IRI. (2011). *Empatija – lastnost dobrega vodje*. Pridobljeno 12.3.2014 iz: <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/132-empatija-lastnost-dobrega-vodje>
30. SSKJ. (2014). *Perspektiva*. Pridobljeno 13.3.2014 iz: <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D49659>
31. SSKJ. (2014a). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 4.2.2014 iz: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>



32. Stemberger, P. J. (2008). *Coaching v poslovnem okolju*. Pridobljeno 6.8.2013 iz: [http://www.inti.si/images/stories/Vseved/coaching/5\\_coaching\\_v\\_poslovnem\\_okolju.pdf](http://www.inti.si/images/stories/Vseved/coaching/5_coaching_v_poslovnem_okolju.pdf)
33. Stemberger, P. J. (2013). *Coaching in NLP*. Pridobljeno 13.7.2013 iz: [http://www.inti.si/images/stories/Vseved/coaching/1\\_coaching\\_in\\_nlp.pdf](http://www.inti.si/images/stories/Vseved/coaching/1_coaching_in_nlp.pdf)
34. Turbulenca. (2013). *Asertivna komunikacija*. Pridobljeno 15.12.2013 iz: <http://www.rtv slo.si/turbulenca/pages/page/120>
35. Winterleitner, B. (2004). *Uvajanje uravnoveženega sistema kazalnikov v malo podjetje. 1. Del*. Pridobljeno 19.3.2014 iz: <http://www.finance.si/83601>
36. Word Press. (2011). *Kdo je coach?* Pridobljeno 14.9.2013 iz: <http://poslovnicoaching.wordpress.com/>
37. Zorman, G. (2010). *Vsak dobiček je iluzija, dokler naložbe ne prodate*. Pridobljeno 20.3.2014 iz: <http://fondglobal.com/osebne-finance/vsak-dobicek-je-iluzija-dokler-nalozbe-ne-prodat>

# **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**

PRILOGA 1: Merjenje coachinga in njegovih aktivnosti

PRILOGA 2: Spremno pismo za managerje

PRILOGA 3: Spremno pismo za zaposlene

PRILOGA 4: Anketni vprašalnik za managerje, uporabljen v raziskavi

PRILOGA 5: Anketni vprašalnik za zaposlene, uporabljen v raziskavi

PRILOGA 6: Rezultati OLS regresije

PRILOGA 7: Delovni življenjepis

PRILOGA 8: Izjava o lastnem raziskovalnem delu in korektnosti doktorske disertacije

## **PRILOGA 1: Merjenje coachinga in njegovih aktivnosti**

Aktivnosti coachinga in njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja smo merili na podlagi že znanih merskih lestvic in instrumentov, ki pa smo jih prilagodili za potrebe naše raziskave.

V nadaljevanju navajamo originalne merske lestvice in instrumente, na podlagi katerih sta nastala naša anketna vprašalnika.

### **1.1 Vprašalnik o doseganju kompetenc socialnega podjetnika**

Pod vsako kompetenco so navedene trditve, ki so vrednotene od 1 do 4. Obkrožite ustrezno številko glede na to, koliko se strinjate s trditvijo (1 – sploh se ne strinjam, 4 – popolnoma se strinjam).

Opomba: Zaradi večje preglednosti smo uporabili moški spol.

<b>Podjetnost</b>	self-awareness, recognizing opportunities, willingness to take risks, flexibility, integrity, developing products/services, persuasiveness, quickly recognizing conflicts, challenges, giving suggestions and proposals, diligent response, responsibility, honesty, acting in accordance with regulations, admitting one's own mistakes, self-initiative
-------------------	---

Znam realizirati inovativne ideje.

1    2    3    4

Sposoben sem poiskati finančne vire za realizacijo ideje.

1    2    3    4

Sposoben sem poiskati kadrovske vire za realizacijo ideje.

1    2    3    4

V preteklosti sem že sodeloval pri procesu razvoja produkta/storitve.

1    2    3    4

V preteklosti sem že zaslužil denar z eno od svojih inovativnih idej.

1    2    3    4

V zadnjem času sem predlagal izboljšave nekega produkta/procesa.

1 2 3 4

V preteklosti sem že prepoznal priložnost in spontano realiziral svojo idejo.

1 2 3 4

V okolju znam poiskati ustrezne informacije.

1 2 3 4

Hitro ugotovim, če proces poteka učinkovito ali ne in znam v slednjem primeru tudi oceniti, kaj je narobe.

1 2 3 4

Sposoben sem hitro spremeniti (prilagoditi) proces, ko ugotovim, da ne poteka učinkovito.

1 2 3 4

Vem, katere organizacije, mreže in subjekti so lahko koristni za mojo socialno podjetniško pot.

1 2 3 4

<b>Kreativnost, inovativnost</b>	nekonvencionalnost razmišljanja, inovativnost, dajanje predlogov za izboljšanje obstoječih delovnih procesov, iznajdljivost, prepoznavanje poslovnih priložnosti, izvirnost, dinamičnost
--------------------------------------	--

V zadnjem času sem naredil nekaj, kar bi označil kot kreativno.

1 2 3 4

V zadnjem času sem naredil nekaj, kar menim, da je inovativno.

1 2 3 4

V preteklosti sem že prenesel neko inovativno idejo od drugod (npr. iz tujine) in jo vključil v svoje delo.

1 2 3 4

V zadnjem času sem rešil nek problem, ki ga ni znal nihče drug.

1 2 3 4

V preteklosti sem že zaslužil iz svojega hobija, konjička, nečesa kar me veseli.

1 2 3 4

V preteklosti sem že nekemu predlagal "preobrazbo" hobija, ideje v tržni produkt/storitev.

1 2 3 4

Nove ideje se mi porajajo tako pogosto, da si jih moram sproti beležiti.

1 2 3 4

<b>Družbena empatija</b>	poznavanje trendov dolgoročnega razvoja družbe, poznavanje virov informacij za zajem družbenih problemov, sposobnost prepoznave in definiranja družbenega problema, razumevanje procesa oblikovanja družbeno inovativnih rešitev, ocena stanja in analiza tveganj za rešitev družbenega problema, poznavanje ocenjevanja družbenega učinka podjetniške dejavnosti
--------------------------	---

Poznam trende dolgoročnega razvoja družbe.

1 2 3 4

Poznam vire, iz katerih se lahko poučim o družbenih problemih.

1 2 3 4

Znam prepoznati družben problem in ga definirati.

1 2 3 4

Na problem v družbi znam pogledati iz več zornih kotov.

1 2 3 4

Razumem, kako se oblikuje družbeno inovativna rešitev.

1 2 3 4

Znam oceniti stanje in narediti analizo tveganja za rešitev družbenega problema.

1 2 3 4

Znam oceniti družbeni učinek določene podjetniške dejavnosti.

1 2 3 4

<b>Vztrajnost, predanost</b>	predanost cilju podjetja, predanost ideji, storilnostna motivacija, vztrajnost, premagovanje ovir
------------------------------	---

Ustaljen delovni urnik sem pripravljen zamenjati za nepredvidljivega.

1 2 3 4

Svoj življenjski ritem sem pripravljen prilagajati delu.

1 2 3 4

Voljan sem izbrisati ločnico med delom in prostim časom.

1 2 3 4

Pripravljen sem na odrekanje, ki ga prinaša zagon lastnega podjetja.

1 2 3 4

Pripravljen sem na vzpone in padce ter dovolj zrel, da me slednji ne ovirajo na poti k cilju.

1 2 3 4

Stoodstotno stojim za svojo idejo in sem visoko motiviran, da jo realiziram.

1 2 3 4

Pri doseganju ciljev vedno pazim, da ne prizadenem in oškodujem drugih.

1 2 3 4

Poštenost je ena mojih glavnih vrednot v poslovnem delovanju.

1 2 3 4

Za svojo vizijo stojim dovolj trdno, da sem pripravljen tvegati in se odreči drugim možnostim.

1 2 3 4

Za realizacijo svoje ideje sem se pripravljen začasno odreči finančni stabilnosti.

1 2 3 4

V svojo idejo sem pripravljen vložiti Lasten denar.

1 2 3 4

<b>Vodenje, organiziranje</b>	učinkovito načrtovanje in organiziranje delovnih situacij, postavljanje prioritet, upoštevanje časovnih rokov, delovanje v okviru razpoložljivih sredstev, odkrivanje potencialov sodelavcev, jasno opredeljevanje nalog in delegiranje teh, dajanje ustreznih povratnih informacij, spodbujanje kooperativnosti, dajanje zgleda z lastnim vedenjem, navduševanje za doseganje postavljenih ciljev, prepoznavanje in priznavanje dobro opravljenega dela, ustrezno koordiniranje manj učinkovitih zaposlenih, uspešno razreševanje napetosti med zaposlenimi, poznavanje osnov mediacije
-------------------------------	--

Velikokrat sem se znašel v situaciji, kjer se je izkazalo, da imam visoko razvite sposobnosti motiviranja drugih.

1 2 3 4

Velikokrat sem posredoval v konfliktu drugih kot mediator.

1 2 3 4

Na druge delujem pozitivno in spodbudno.

1 2 3 4

Sposoben sem uveljavljati sebe kot avtoriteto (v zdravi meri, ki je potrebna za uspešno vodenje tima).

1 2 3 4

Sposoben sem smotrno porazdeliti delo, tako da vzamem v obzir najbolj relevantna znanja in sposobnosti svojih sodelavcev.

1 2 3 4

Redno se držim predpisanih časovnih rokov.

1 2 3 4

Redno se držim časovnih rokov, ki si jih postavim sam.

1 2 3 4

Glede na odzive drugih lahko trdim, da sem pri svojih navodilih in razlagah jasen, natančen in razumljiv?

1 2 3 4

Strpen sem do ljudi, ki so manj učinkoviti kot jaz.

1 2 3 4

Sposoben sem poiskati najboljše v ljudeh in s tem nadomestiti njihove pomanjkljivosti.

1 2 3 4

Smatram se za dobro organizirano osebo.

1 2 3 4

Sposoben sem prepoznati prioritete v delovnem procesu.

1 2 3 4

Sposoben sem organizirati delovni dan tako, da sledim postavljenim prioriteta.

1 2 3 4

<b>Komunikacija</b>	razvita medosebna, telefonska in pisna komunikacija, samozavesten nastop
---------------------	---

Vajen sem prilagajati svoj način komunikacije različnim situacijam in ljudem.

1 2 3 4

Pri drugih sem pozoren na neverbalno komunikacijo.

1 2 3 4

Sposoben sem ozavestiti svojo neverbalno komunikacijo in jo imeti pod nadzorom.

1 2 3 4

V pogovoru pazljivo poslušam sogovornika in razumem, kar mi želi sporočiti.

1 2 3 4

Moj način komunikacije je glede na odzive drugih jasen in razumljiv.

1 2 3 4



Tudi v napetih situacijah sem spodoben ohraniti diplomatski dialog.

1 2 3 4

V telefonskem komuniciranju sem enako suveren kot v medosebnem.

1 2 3 4

Moj način pisanja je natančen in razumljiv.

1 2 3 4

Dosledno upoštevam pravila in bonton pisnega komuniciranja (struktura sporočil, vljudnostne fraze, doslednost pri informacijah).

1 2 3 4

Sposoben sem profesionalnega in samozavestnega nastopa pred potencialnimi partnerji, strankami, investitorji, itd.

1 2 3 4

Poznam osnovna pravila lobiranja.

1 2 3 4

Imam veščine in poznam tehnike za uspešno lobiranje za mojo socialno podjetniško idejo

1 2 3 4

<b>Prodaja in trženje</b>	pogajalske sposobnosti, poznavanje in posluževanje mreženja, zaznavanje potreb kupcev, prodajne veščine, sposobnost graditve zaupanja, sposobnost prilagajanja trgu
---------------------------	---

V preteklosti se je že velikokrat izkazalo, da sem dober pogajalec.

1 2 3 4

Tudi še tako vsakdanjo stvar sem sposoben predstaviti na tak način, da izpade posebna.

1 2 3 4

S svojim načinom predstavitve znam pritegniti pozornost in zanimanje.

1 2 3 4

Veliko časa in truda si želim vložiti v prepričevanje drugih v to, da so moji produkti/storitve resnično dobra naložba.

1 2 3 4

Do telefonskega trženja nimam nikakršnih zadržkov.

1 2 3 4

Pogosto se postavim v kožo kupca, ki potrebuje moje storitve, z mislijo na to, kaj lahko izboljšam.

1 2 3 4

Svojo idejo sem voljan in sposoben prilagajati povpraševanju na trgu.

1 2 3 4

Natanko vem, kako lahko unovčim svoja poznanstva za širjenje svoje ideje.

1 2 3 4

Izkoristil bom vse možnosti, ki mi jih ponuja moja socialna mreža za širjenje in uveljavljanje moje ideje.

1 2 3 4

Imam izkušnje z oblikovanjem anketnih vprašalnikov za ugotavljanje zadovoljstva strank.

1 2 3 4

<b>Informacijsko– komunikacijske tehnologije (IKT)</b>	poznavanje ključnih računalniških funkcij in programov, obdelovanje preglednic, besedil, baz podatkov, uporaba IKT za namene učinkovitega prezentiranja, komuniciranje preko elektronske pošte, vstopanje na spletne strani, poznavanje osnov kreiranja spletnih strani
--	---

Redno uporabljam IKT za namene učinkovitega prezentiranja.

1 2 3 4

Obvladam internet za pridobivanje informacij.

1 2 3 4

Dobro znam izkoristiti možnosti spletnega marketinga.

1 2 3 4

Poznam osnove programiranja.

1 2 3 4

Uporabljam znam programe za oblikovanje in urejanje slik, grafik in video materiala.

1 2 3 4

Uporabljam znam zahtevnejše funkcije v okolju MS Office.

1 2 3 4

<b>Finančni menedžment</b>	poznavanje možnih načinov financiranja in iskanja finančnih virov, učinkovito razporejanje in uporaba razpoložljivih virov, načrtovanje finančnega poslovanja
----------------------------	---

Sposoben sem poiskati finančne vire za realizacijo svoje ideje.

1 2 3 4

Poznam specifične vire in načinov financiranja socialnega podjetništva.

1 2 3 4

Znam razpolagati s finančnimi sredstvi.

1 2 3 4

Porabo stroškov imam ves čas pod nadzorom.

1 2 3 4

Menim, da sem tudi z minimalnimi finančnimi sredstvi sposoben doseči svoje cilje.

1 2 3 4

Hranim vse pomembne račune.

1 2 3 4

<b>Administracija in osnove prava</b>	poznavanje osnov knjigovodstva in računovodstva, poznavanje osnov pravnega okolja, poznavanje osnov administracije
---------------------------------------	--

Poznam osnove računovodstva in knjigovodstva.

1 2 3 4

V preteklosti sem že opravljal administrativna dela.

1 2 3 4

Nimam odpora do dela s papirji.

1 2 3 4

Poznam zakonodajo, ki ureja moje področje dela oziroma delovanja.

1 2 3 4

Sistematično znam urediti dokumente.

1 2 3 4

Znana mi je zakonodaja s področja varstva intelektualne lastnine.

1 2 3 4

<b>Timsko delo</b>	učinkovito oblikovanje tima, spodbujanje k sodelovanju med člani tima, sodelovanje v timu, upoštevanje potreb in prispevkov drugih članov tima
--------------------	--

Znam motivirati druge člane tima.

1 2 3 4

Znam sprejemati in podajati konstruktivno kritiko.

1 2 3 4

Poslušam in spoštujem različna mnenja in ideje drugih, tudi če se z njimi ne strinjam.

1 2 3 4

Konflikte sprejemam kot izziv in priložnost.

1 2 3 4

Pripravljen sem sprejemati kompromise, ki so v interesu doseganja skupnega cilja tima.

1 2 3 4

Poznam ključne vloge v timu in razumem njihov pomen za učinkovito delovanje tima.

1 2 3 4

Razumem medsebojno povezanost tima in sem pripravljen priskočiti na pomoč drugim članom.

1 2 3 4

Svoje znanje in izkušnje brez težav delim z drugimi.

1 2 3 4

<b>Strateško razmišljanje</b>	načrtovanje, analiziranje, evalviranje, iskanje informacij, nepovezanost, usmerjenost na dosežke
-------------------------------	--

Znam prenesti ugotovitve analize trga v načrtovanje nadaljnjih aktivnosti podjetja.

1 2 3 4

Znam predvideti potrebe po različnih virih.

1 2 3 4

Svoje želje znam spremeniti v realne cilje.

1 2 3 4

Znam opredeliti potrebne korake za doseganje zastavljenih ciljev.

1 2 3 4

Informacije, pridobljene iz različnih virov, znam med seboj kritično primerjati.

1 2 3 4

Pred pomembnimi odločitvami si pogosto naredim seznam argumentov za in proti.

1 2 3 4

Pogosto delam samostojne zaključke in sklepe.

1 2 3 4

Zanimajo me vzročno posledične povezave.

1 2 3 4

Imam izkušnje s pisanjem vmesnih ali zaključnih poročil.

1 2 3 4

Znam oblikovati evalvacijske vprašalnike.

1 2 3 4

Poznam osnovne metode obdelave podatkov.

1 2 3 4

Pridobljene podatke znam kritično in objektivno interpretirati.

1 2 3 4

Pridobljene rezultate znam uporabiti za izboljšanje prakse.

1 2 3 4

Znam pripraviti poslovni načrt.

1 2 3 4

<b>Strokovna, specifična področja</b>	izobrazba, neformalne izkušnje, študentsko delo, prostovoljno delo, motorične spretnosti, praktična znanja
---------------------------------------	--

Zaključeno imam stopnjo in smer izobrazbe, ki mi bo koristila pri delu.

1 2 3 4

Pridobil sem relevantno neformalno znanje (usposabljanja, tečaji, tabori, mednarodne izmenjave ...), s katerim lahko zapolnim morebitni izobrazbeni primanjkljaj.

1 2 3 4

Opravljal sem študentsko delo, ki se navezuje na moje poklicne cilje v prihodnosti.

1 2 3 4

V sklopu prostovoljnega dela oziroma ljubiteljske dejavnosti (hobi, prosti čas) sem pridobil znanja in veščine, ki mi lahko koristijo pri nadaljnji poklicni poti.

1 2 3 4

Imam praktična znanja, ki jih zahteva področje, na katerem se želim uveljaviti.

1 2 3 4

Vir: Cornelius in Hakel 1978

## 1.2 Lestvica merjenja odnosov z vodstvom

Prosim vas, da s pomočjo navedene 7–stopenjske lestvice izrazite ali se s posamezno trditvijo strinjate oziroma nestrinjate: 1 – sploh se ne strinjam do 7 – popolnoma se strinjam.

Trditve o odnosih z vodstvom:

	<b>TRDITVE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	Vodstvo zaupa svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5	6	7
<b>2</b>	Z vodstvom imam dovolj stikov.	1	2	3	4	5	6	7
<b>3</b>	O svojem delu se lahko odprto pogovarjam z nadrejenimi.	1	2	3	4	5	6	7
<b>4</b>	Delovni sestanki med vodstvom in zaposlenimi so redni in jih je dovolj.	1	2	3	4	5	6	7
<b>5</b>	Cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	1	2	3	4	5	6	7
<b>6</b>	Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način.	1	2	3	4	5	6	7
<b>7</b>	Zaposleni imamo možnost soodločanja pri odločitvah vodstva.	1	2	3	4	5	6	7
<b>8</b>	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5	6	7
<b>9</b>	Vodstvo nas ustrezno nagrajuje za naše delo.	1	2	3	4	5	6	7
<b>10</b>	Stimulativnih nagrad za naše delo je premalo.	1	2	3	4	5	6	7
<b>11</b>	Pri opravljanju dela pogosto doživljam konfliktno situacijo z nadrejenimi.	1	2	3	4	5	6	7
<b>12</b>	Podrejeni zaupajo vodstvu.	1	2	3	4	5	6	7
<b>13</b>	Vodstvo se vedno drži dogovorov in obljub zaposlenim.	1	2	3	4	5	6	7
<b>14</b>	Komunikacija med vodilnimi in podrejenimi je sproščena, prijateljska...	1	2	3	4	5	6	7
<b>15</b>	Vodstvo je pripravljeno pomagati in sodelovati tudi v primeru privatnih oziroma	1	2	3	4	5	6	7

	osebnih težav.							
<b>16</b>	Ponosen/-a sem, da sem zaposlen/-a v tej organizaciji.	1	2	3	4	5	6	7
<b>17</b>	Zaposleni zunaj podjetja pozitivno govorijo o podjetju.	1	2	3	4	5	6	7

Vir: Gilmer 1969

### 1.3 Lestvica merjenja delovanja organizacije

Vprašanja se nanašajo na doživljanje organizacije in delovanje le-te. Ocenite stopnjo vašega strinjanja s postavljenimi trditvami tako, da ob vsaki vaši trditvi obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti-niti, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

	<b>PRIPADNOST ORGANIZACIJI</b>					
<b>1.</b>	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.	1	2	3	4	5
<b>2.</b>	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	1	2	3	4	5
<b>3.</b>	Zaposlitev v naši organizaciji je varna.	1	2	3	4	5
<b>4.</b>	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.	1	2	3	4	5
<b>5.</b>	Naše podjetje spada v primerjavi z drugimi slovenskimi podjetji med bolj uspešne.	1	2	3	4	5
	<b>ORGANIZIRANOST</b>					
<b>6.</b>	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja.	1	2	3	4	5
<b>7.</b>	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.	1	2	3	4	5
<b>8.</b>	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	1	2	3	4	5
<b>9.</b>	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5
<b>10.</b>	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	1	2	3	4	5
	<b>VODENJE</b>					
<b>11.</b>	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju dela.	1	2	3	4	5
<b>12.</b>	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5
<b>13.</b>	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	1	2	3	4	5
<b>14.</b>	Naše poslovodstvo je učinkovito.	1	2	3	4	5
<b>15.</b>	Vodje nas vzpodbujajo k	1	2	3	4	5



	sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.					
16.	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.	1	2	3	4	5
	<b>NOTRANJI ODNOSI</b>					
17.	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
18.	Ljudje si medsebojno zaupajo.	1	2	3	4	5
19.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.	1	2	3	4	5
20.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmujemo.	1	2	3	4	5
21.	Konflikte rešujemo v skupno korist.	1	2	3	4	5
	<b>NOTRANJE KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE</b>					
22.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	1	2	3	4	5
23.	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.	1	2	3	4	5
24.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	1	2	3	4	5
25.	Delovni sestanki so redni.	1	2	3	4	5
26.	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4	5

Vir: Porter in Steers 1973; Brayfield in Rothe 1951; Cammann in drugi 1983; Weiss in drugi 1967; Smith in drugi 1969; Ironson in drugi 1989; Taylor in Bowers 1974; Quinn in Shepard 1974; Schriesheim in Tsui 1980; Warr, Cook in Wall 1979; Heneman in Schwab 1985; Spector 1997; Gounaris 2006

## 1.4 Lestvica merjenja učinkovitosti delegiranja

Anketni vprašalnik nudi pomoč pri opredelitvi pojma delegiranja nalog v vaši organizaciji. Posamezne odgovore na vprašanja prosim točkujte po sledečem načinu: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

Prvi sklop vprašanj						
1.	Ali menite, da vaš nadrejeni enakomerno delegira naloge med vse svoje podrejene?	1	2	3	4	5
2.	Ali menite, da ima vaš nadrejeni dovolj časa za ustvarjalnost in inovacije?	1	2	3	4	5
3.	Ali menite, da vaš nadrejeni še vedno opravlja ista dela in naloge kot pred prevzemom vodstva?	1	2	3	4	5
4.	Ali menite, da ima vaš nadrejeni občutek, da naloga ne bo dobro opravljena, če je ne izvede sam?	1	2	3	4	5

5.	Ali menite, da se vašemu nadrejenemu zdi, da z delegiranjem nalog izgublja nadzor?	1	2	3	4	5
6.	Ali menite, da vaš nadrejeni raje poižkusi nalogo opraviti sam preden jo dodeli drugim?	1	2	3	4	5

<b>Drugi sklop vprašanj</b>						
1.	Ali menite, da vam vaš nadrejeni ob delegirani nalogi poda dovolj informacij za izvedbo le-te?	1	2	3	4	5
2.	Ali menite, da imate zadovoljive materialne pogoje, da lahko delegirano nalogo izvedete?	1	2	3	4	5
3.	Ali menite, da ste pri določanju načina izvedbe delegirane naloge dovolj vključeni v odločanje?	1	2	3	4	5
4.	Ali menite, da odločitve o poteku dela na vašem oddelku sprejemajo samo vodilni kadri?	1	2	3	4	5
5.	Ali vas nadrejeni informira o spremembah in organizacijskih novostih v organizaciji?	1	2	3	4	5
6.	Ali menite, da je vaš nadrejeni dovolj dodatno izobražen iz področja managementa?	1	2	3	4	5
7.	Ali menite, da imate dovolj možnosti, da lahko pri izvajanju delegiranih nalog uporabljate informacijsko podporo?	1	2	3	4	5
8.	Ali menite, da ima vaša organizacija pripravljena navodila za uspešno in pravilno uporabo metode delegiranja nalog?	1	2	3	4	5

<b>Tretji sklop vprašanj</b>						
1.	Ali menite, da vaš nadrejeni pogosto opravlja delo namesto vas?	1	2	3	4	5
2.	Ali pogosto prosite nadrejenega za navodila in pomoč?	1	2	3	4	5
3.	Ali menite, da ste pogosto pobudnik za uvajanje novosti v delo na oddelku?	1	2	3	4	5
4.	Ali menite, da ste dovolj motivirani za kvalitetno opravljanje dodatnih nalog?	1	2	3	4	5
5.	Ali imate strokovno literaturo za uporabo dosegljivo na oddelku?	1	2	3	4	5

6.	Ali imate literaturo iz področja managementa za uporabo dosegljivo na oddelku?	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

Četrty sklop vprašanj						
1.	Ali menite, da vaš nadrejeni preverja pravilnost v izvedbi vam delegirane naloge?	1	2	3	4	5
2.	Ali menite, da vodstvo organizacije preverja učinkovitost izvedbe vam delegirane naloge?	1	2	3	4	5
3.	Ali menite, da se v organizaciji uporablja pravilnik s katerimi se beleži in vodi kontrola nad delegiranimi nalogami?	1	2	3	4	5
4.	Ali ste za dobro izvedeno nalogo deležni zasluga (pohvala...)?	1	2	3	4	5
5.	Ali ste za nepravilno ali neizvedeno delegirano nalogo deležni sankcij?	1	2	3	4	5

Vir: Možina 1992

## 1.5 Lestvica merjenja delovnega zadovoljstva zaposlenih

Ta del vprašalnika meri stopnjo delovnega zadovoljstva (kako ste zadovoljni oziroma nezadovoljni z vašim delom). Spodaj so navedene trditve povezane z vašim delom. Prosimo, da pri vsaki trditvi s pomočjo 5–stopenjske lestvice izrazite vaše zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo pri delu.

	Sploh nisem zadovoljen	Nisem zadovoljen	Nisem niti zadovoljen niti nezadovoljen	Sem zadovoljen	Sem zelo zadovoljen
<b>Delovne razmere</b>	1	2	3	4	5
<b>Možnost napredovanja</b>	1	2	3	4	5
<b>Obveščenost o dogodkih v podjetju</b>	1	2	3	4	5
<b>Plača in druge materialne ugodnosti</b>	1	2	3	4	5
<b>Odnosi s sodelavci</b>	1	2	3	4	5
<b>Stalnost zaposlitve</b>	1	2	3	4	5
<b>Možnost strokovnega razvoja</b>	1	2	3	4	5
<b>Svoboda in samostojnost pri delu</b>	1	2	3	4	5
<b>Ugled dela</b>	1	2	3	4	5
<b>Soodločanje pri delu in poslovanju</b>	1	2	3	4	5

<b>Ustvarjalnost pri delu</b>	1	2	3	4	5
<b>Varnost dela</b>	1	2	3	4	5
<b>Neposredni vodja – manager</b>	1	2	3	4	5
<b>Zahtevnost dela</b>	1	2	3	4	5
<b>Zanimivost dela</b>	1	2	3	4	5

Vir: Porter in Steers 1973; Brayfield in Rothe 1951; Cammann in drugi 1983; Weiss in drugi 1967; Smith in drugi 1969; Ironson in drugi 1989; Taylor in Bowers 1974; Quinn in Shepard 1974; Schriesheim in Tsui 1980; Warr, Cook in Wall 1979; Heneman in Schwab 1985; Svetlik, 1989; Spector 1997; Gounaris 2006; Gilmer 1969 Gilmer 1969; Pogačnik 1997; in drugi

## 1.6 Lestvica merjenja splošnega zadovoljstva zaposlenih

Vprašanje v se nanaša na vaše splošno zadovoljstvo pri delu. Prosimo, da ocenite vaše zadovoljstvo tako, da obkrožite ustrezen odgovor, pri tem pomeni: 1 – popolnoma sem nezadovoljen, 2 – nezadovoljen sem, 3 – niti nisem zadovoljen, niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen sem, 5 – popolnoma sem zadovoljen. Obkrožite samo eno od možnih petih ocen.

	<b>SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO</b> <i>Kako ste na splošno zadovoljni...</i>	Popolnoma sem nezadovoljen	Nezadovoljen sem	Niti nisem zadovoljen – niti nezadovoljen	Zadovoljen sem	Popolnoma sem zadovoljen
1.	...pri delu, ki ga opravljate?	1	2	3	4	5

Vir: Porter in Steers 1973; Brayfield in Rothe 1951; Cammann in drugi 1983; Weiss in drugi 1967; Smith in drugi 1969; Ironson in drugi 1989; Taylor in Bowers 1974; Quinn in Shepard 1974; Schriesheim in Tsui 1980; Warr, Cook in Wall 1979; Heneman in Schwab 1985; Spector 1997; Gounaris 2006 in drugi

## 1.7 Lestvica merjenja uspešnosti podjetja

Vprašanje se nanaša na uspešnost podjetja. Prosimo, da ocenite vašo podjetje glede na uspešnost poslovanja v preteklem letu glede na konkurenco tako, da obkrožite ustrezen odgovor, pri tem pomeni: 1 – veliko slabše, 2 – slabše, 3 – nekoliko slabše, 4 – enako, 5 – nekoliko bolje, 6 – bolje, 7 – veliko bolje. Obkrožite samo eno od možnih sedmih ocen.

	<b>USPEŠNOST PODJETJA</b>	Veliko slabše	Slabše	Nekoliko slabše	Enako	Nekoliko bolje	Bolje	Veliko bolje
1.	Donosnost izdelka (ROI)	1	2	3	4	5	6	7
2.	Bruto dobiček (EBIT)	1	2	3	4	5	6	7
3.	Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju)	1	2	3	4	5	6	7
4.	Rast prihodkov	1	2	3	4	5	6	7

<b>5.</b>	Rast dobička	1	2	3	4	5	6	7
<b>6.</b>	Dobičkonosnost izdelka (ROA)	1	2	3	4	5	6	7

Vir: Bodlaj, 2009; Dermol, 2010; Arh, 2010 in drugi

## **PRILOGA 2: Spremno pismo za managerje**

Spoštovana gospa ali apoštovani gospod!

Poznavanje veščin coachinga se v zadnjem času pogosto omenja kot ključna aktivnost, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja. V doktorski disertaciji proučujem omenjene povezanosti, zato Vas iskreno prosim za sodelovanje v raziskavi.

Na podlagi vaših odgovorov bom dokončno oblikovala zasnovani managementski model coachinga. S pomočjo managementskega modela bo doktorska naloga managerjem ponujala rezultate, s katerimi si bodo lahko pomagali do lažjega razumevanja, katere so ključne aktivnosti, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in kje so potrebne spremembe, preko katerih pa lahko prav tako pomembno vplivajo na uspešnost podjetja.

Zavedam se, da je Vaš čas zelo dragocen, zato bom zainteresiranim sodelujočim po končani raziskavi poslala poročilo o raziskavi. Zagotavljam Vam popolno anonimnost Vaših odgovorov, saj bodo vsi podatki analizirani zgolj na agregatni ravni.

Prosim Vas, da odgovore na vprašanja posredujete do 20. 3. 2014 na spodnji povezavi: <http://anketar.benstat.si/a/37371?code=01002d&ai=0>

Za sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem.

Prisrčen pozdrav,

Petra Cajnko



### **PRILOGA 3: Spremno pismo za zaposlene**

Spoštovana gospa ali apoštovani gospod!

Poznavanje veščin coachinga se v zadnjem času pogosto omenja kot ključna aktivnost, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja. V doktorski disertaciji proučujem omenjene povezanosti, zato Vas iskreno prosim za sodelovanje v raziskavi.

Na podlagi vaših odgovorov bom dokončno oblikovala zasnovani managementski model coachinga. S pomočjo managementskega modela bo doktorska naloga managerjem ponujala rezultate, s katerimi si bodo lahko pomagali do lažjega razumevanja, katere so ključne aktivnosti, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in kje so potrebne spremembe, preko katerih pa lahko prav tako pomembno vplivajo na uspešnost podjetja.

Zavedam se, da je Vaš čas zelo dragocen, zato bom zainteresiranim sodelujočim po končani raziskavi poslala poročilo o raziskavi. Zagotavljam Vam popolno anonimnost Vaših odgovorov, saj bodo vsi podatki analizirani zgolj na agregatni ravni.

Prosim Vas, da odgovore na vprašanja posredujete do 20. 3. 2014 s klikom na spodnjo povezavo: <http://anketar.benstat.si/a/37419?code=bd3dad&ai=0>

Za sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem.

Prisrčen pozdrav,

Petra Cajnko



## PRILOGA 4: Anketni vprašalnik za managerje, uporabljen v raziskavi

### I. AKTIVNOSTI COACHINGA

- A. V spodnji Tabeli je navedenih nekaj trditev. Prosimo, da ocenite vaše strinjanje z vsako napisano trditvijo tako, da obkrožite ustrezen odgovor, pri tem pomeni: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – večinoma, 5 – vedno. Obkrožite samo eno od možnih petih ocen. Zaradi večje preglednosti smo uporabili moški spol. Že znano lestvico za merjenje uspešnega delovanja podjetja (Spector 1997; Gounaris 2006; Možina 1992; Cornelius in Hakel 1978) smo prilagodili za potrebe naše raziskave.

	<b>EMPATIJA</b>	nikoli	redko	včasih	večinoma	vedno
1.	Znam obvladovati čustva drugih (svetovati, pomirjati).	1	2	3	4	5
2.	Znam dobro zagovarjati svoja stališča in sem dober vodja.	1	2	3	4	5
3.	Znam vplivati na zaposlene, ne da bi nanje pritiskal.	1	2	3	4	5
4.	Prepoznam svoja in tuja čustva.	1	2	3	4	5
5.	Usmerjen sem k pomaganju drugim zaposlenim.	1	2	3	4	5

	<b>STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE</b>	nikoli	redko	včasih	večinoma	vedno
6.	Znam prenesti ugotovitve analize trga v nadaljnjo delo zaposlenih.	1	2	3	4	5
7.	Znam predvideti potrebe po različnih virih informacij.	1	2	3	4	5
8.	Pogosto delam samostojne zaključke.	1	2	3	4	5
9.	Svoje želje znam spremeniti v realne cilje.	1	2	3	4	5
10.	Znam opredeliti potrebne korake dela.	1	2	3	4	5
11.	Znam pripraviti poslovni načrt.	1	2	3	4	5
12.	Zanimajo me vzročno posledične povezave.	1	2	3	4	5

	<b>ASERTIVNA<sup>43</sup> KOMUNIKACIJA</b>	nikoli	redko	včasih	večinoma	vedno
13.	Vajen sem prilagoditi svoj način komuniciranja različnim situacijam in zaposlenim.	1	2	3	4	5

<sup>43</sup> Asertivno komuniciranje pomeni, da spoštuješ in zastopaš sebe, vendar pri tem spoštuješ tudi druge. (Turbolenca, 2014).

14.	V pogovoru pozorno poslušam zaposlenega in razumem, kar mi želi sporočiti.	1	2	3	4	5
15.	Tudi v napetih situacijah sem sposoben posredovati diplomatski odgovor.	1	2	3	4	5
16.	Pri zaposlenih sem pozoren na neverbalno komunikacijo.	1	2	3	4	5
17.	V določeni situaciji znam reči "ne".	1	2	3	4	5
18.	Moj način komuniciranja je glede na odzive zaposlenih jasen in razumljiv.	1	2	3	4	5
19.	Poznam osnovna pravila lobiranja.	1	2	3	4	5

	<b>DELEGIRANJE</b>	nikoli	redko	včasih	večinoma	vedno
20.	Med zaposlene znam enakomerno delegirati naloge.	1	2	3	4	5
21.	Ob delegirani nalogi zaposlenemu, podam dovolj informacij.	1	2	3	4	5
22.	Zaposlene prav tako informiram o spremembah in novostih v podjetju.	1	2	3	4	5
23.	Po izvedbi delegirane naloge preverim učinkovitost le te.	1	2	3	4	5

	<b>OPTIMIRANJE DELA</b>	nikoli	redko	včasih	večinoma	vedno
24.	Znam poenostaviti proces dela.	1	2	3	4	5
25.	Znam pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti zaposlenih.	1	2	3	4	5
26.	Znam pravilno izbrati in nastaviti delovna orodja.	1	2	3	4	5
27.	Znam izbrati primerne izvajalce.	1	2	3	4	5

## II. SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO

**A.** Vprašanje v nadaljevanju se nanaša na vaše splošno zadovoljstvo pri delu. Prosimo, da ocenite vaše zadovoljstvo tako, da obkrožite ustrezen odgovor, pri tem pomeni: 1 – popolnoma sem nezadovoljen, 2 – nezadovoljen sem, 3 – niti nisem zadovoljen, niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen sem, 5 – popolnoma sem zadovoljen. Obkrožite samo eno od možnih petih ocen. Zaradi večje preglednosti smo uporabili moški spol. Za merjenje splošnega zadovoljstva v naši raziskavi smo uporabili že znano lestvico (Porter in Steers 1973; Brayfield in Rothe 1951; Cammann in drugi 1983; Weiss in drugi 1967; Smith in drugi 1969; Ironson in drugi 1989; Taylor in Bowers 1974; Quinn in Shepard 1974; Schriesheim in Tsui 1980; Warr, Cook in Wall 1979; Heneman in Schwab 1985; Spector 1997; Gounaris 2006).

	<b>SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO</b> <i>Kako ste na splošno zadovoljni...</i>	Popolnoma sem nezadovoljen	Nezadovoljen sem	Niti nisem zadovoljen – niti nezadovoljen	Zadovoljen sem	Popolnoma sem zadovoljen
28.	...pri delu, ki ga opravljate?	1	2	3	4	5

### III. USPEŠNOST PODJETJA

- A. Vprašanje v nadaljevanju se nanaša na uspešnost podjetja. Prosim, da ocenite vašo podjetje glede na uspešnost poslovanja v letu 2013 glede na konkurenco tako, da obkrožite ustrezen odgovor, pri tem pomeni: 1 – veliko slabše, 2 – slabše, 3 – nekoliko slabše, 4 – enako, 5 – nekoliko bolje, 6 – bolje, 7 – veliko bolje. Obkrožite samo eno od možnih sedmih ocen. Zaradi večje preglednosti smo uporabili moški spol. Že znano lestvico za merjenje uspešnosti podjetja (Bodlaj, 2009; Dermol, 2010; Arh, 2010) smo prilagodili za potrebe naše raziskave.

	<b>USPEŠNOST PODJETJA</b>	Veliko slabše	Slabše	Nekoliko slabše	Enako	Nekoliko bolje	Bolje	Veliko bolje
29.	Donosnost izdelka (ROI)	1	2	3	4	5	6	7
30.	Bruto dobiček (EBIT)	1	2	3	4	5	6	7
31.	Obvladovanje stroškov	1	2	3	4	5	6	7
32.	Rast prihodkov	1	2	3	4	5	6	7

### IV. DEMOGRAFSKI PODATKI

Ob koncu vas prosim, da odgovorite še na nekaj splošnih vprašanj o sebi oziroma o vašem podjetju.

- A. V katero raven managementa spadate (obkrožite):

- 1) Top management
- 2) Srednji management
- 3) Nižji management

- B. Označite vašo delovno dobo:

- 1) Manj kot leto dni
- 2) Od 1 do 5 let
- 3) Od 6 do 10 let
- 4) Od 11 do 15 let
- 5) Od 16 do 20 let
- 6) Več kot 21 let.

- C. V kateri sektor sodi podjetje:

- 1) Proizvodni
- 2) Storitveni
- 3) Trgovinski

**D.** Kakšna je velikost podjetja glede na določila ZGD?

- 1) Majhno
- 2) Srednje
- 3) Veliko

---

Če vas zanimajo rezultati raziskave, vpišite e-mail, na katerega vam jih pošljem: \_\_\_\_\_

## PRILOGA 5: Anketni vprašalnik za zaposlene uporabljen v raziskavi

### I. AKTIVNOSTI COACHINGA

A. V spodnji Tabeli je navedenih nekaj trditev. Prosimo, da ocenite vaše strinjanje z vsako napisano trditvijo tako, da obkrožite ustrezen odgovor, pri tem pomeni: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – včasih, 4 – večinoma, 5 – vedno. Obkrožite samo eno od možnih petih ocen. Zaradi večje preglednosti smo uporabili moški spol. Že znano lestvico za merjenje uspešnega delovanja podjetja (Gilmer 1969; Spector 1997; Gounaris 2006; Možina 1992; Cornelius in Hakel 1978) smo prilagodili za potrebe naše raziskave.

	<b>EMPATIJA</b>	nikoli	redko	včasih	večinoma	vedno
1.	Moj vodja obvlada čustva drugih.	1	2	3	4	5
2.	Moj vodja zna dobro zagovarjati svoja stališča in je dober vodja.	1	2	3	4	5
3.	Moj vodja zna vplivati na nas zaposlene, ne da bi nad nami izvajal pritisk.	1	2	3	4	5
4.	Moj vodja dobro prepoznava svoja in tuja čustva.	1	2	3	4	5
5.	Moj vodja je usmerjen k pomaganju nam zaposlenim.	1	2	3	4	5

	<b>STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE</b>	nikoli	redko	včasih	večinoma	vedno
6.	Moj vodja zna na nas prenesti ugotovitve analize trga.	1	2	3	4	5
7.	Moj vodja zna predvideti potrebe nas zaposlenih, po različnih virih informacij.	1	2	3	4	5
8.	Moj vodja pogosto dela samostojne zaključke.	1	2	3	4	5
9.	Moj vodja želje spreminja v realne cilje.	1	2	3	4	5
10.	Moj vodja dobro opredeli potrebne korake dela.	1	2	3	4	5
11.	Moj vodja zna pripraviti poslovni načrt.	1	2	3	4	5

	<b>ASERTIVNA<sup>44</sup> KOMUNIKACIJA</b>	nikoli	redko	včasih	večinoma	vedno
12.	Moj vodja se prilagodi različnim načinom komuniciranja v različnih	1	2	3	4	5

<sup>44</sup> Asertivno komuniciranje pomeni, da vodja spoštuje in zastopa sebe, vendar pri tem spoštuje tudi druge zaposlene (Turbolenca, 2014).

	situacijah in nam zaposlenim.					
13.	V pogovoru moj vodja pozorno posluša nas zaposlene in razume, kar mu zaposleni želimo sporočiti.	1	2	3	4	5
14.	Tudi v napetih situacijah je sposoben ohraniti diplomatski odgovor.	1	2	3	4	5
15.	Moj vodja je pri nas zaposlenih pozoren tudi na neverbalno komunikacijo.	1	2	3	4	5
16.	V določeni situaciji moj vodja zna reči "ne".	1	2	3	4	5
17.	Moj vodja se vedno jasno in razumljivo odzove nam zaposlenim.	1	2	3	4	5
18.	Moj vodja ne lobira.	1	2	3	4	5

	<b>DELEGIRANJE</b>	nikoli	redko	včasih	večinoma	vedno
19.	Moj vodja enakomerno delegira delovne naloge.	1	2	3	4	5
20.	Moj vodja ob delegirani nalogi poda nam zaposlenim dovolj informacij.	1	2	3	4	5
21.	Moj vodja nas zaposlene informira o spremembah in novostih v podjetju.	1	2	3	4	5
22.	Po izvedbi delegirane naloge moj vodja preveri učinkovitost le-te.	1	2	3	4	5

	<b>OPTIMIRANJE DELA</b>	nikoli	redko	včasih	večinoma	vedno
23.	Moj vodja zna poenostaviti proces dela.	1	2	3	4	5
24.	Moj vodja zna pravilno razdeljevati odgovornosti glede na sposobnosti nas zaposlenih.	1	2	3	4	5
25.	Moj vodja pravilno izbira in nastavlja delovna orodja nam zaposlenim.	1	2	3	4	5
26.	Moj vodja zna pravilno izbirati primerne izvajalce.	1	2	3	4	5

## II. SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO

**A.** Vprašanje v nadaljevanju se nanaša na vaše splošno zadovoljstvo pri delu. Prosimo, da ocenite vaše zadovoljstvo tako, da obkrožite ustrezen odgovor, pri tem pomeni: 1 – popolnoma sem nezadovoljen, 2 – nezadovoljen sem, 3 – niti nisem zadovoljen, niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen sem, 5 – popolnoma sem zadovoljen. Obkrožite samo eno od možnih petih ocen. Zaradi večje preglednosti smo uporabili moški spol. Za merjenje

splošnega zadovoljstva zaposlenih v naši raziskavi smo uporabili že znano lestvico (Porter in Steers 1973; Brayfield in Rothe 1951; Cammann in drugi 1983; Weiss in drugi 1967; Smith in drugi 1969; Ironson in drugi 1989; Taylor in Bowers 1974; Quinn in Shepard 1974; Schriesheim in Tsui 1980; Warr, Cook in Wall 1979; Heneman in Schwab 1985; Spector 1997; Gounaris 2006).

	<b>SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO</b> <i>Kako ste na splošno zadovoljni...</i>	Popolnoma sem nezadovoljen	Nezadovoljen sem	Niti nisem zadovoljen – niti nezadovoljen	Zadovoljen sem	Popolnoma sem zadovoljen
27.	...pri delu, ki ga opravljate?	1	2	3	4	5

### III. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

A. Vprašanja v nadaljevanju se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Prosim, da ocenite vaše zadovoljstvo tako, da obkrožite ustrezen odgovor, pri tem pomeni: 1 – popolnoma sem nezadovoljen, 2 – nezadovoljen sem, 3 – niti nisem zadovoljen, niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen sem, 5 – popolnoma sem zadovoljen. Obkrožite samo eno od možnih petih ocen. Zaradi večje preglednosti smo uporabili moški spol. Že znano lestvico za merjenje delovnega zadovoljstva zaposlenih (Pogačnik, 1997; Gilmer 1969; Ristić, 2008; Porter in Steers 1973; Brayfield in Rothe 1951; Cammann in drugi 1983; Weiss in drugi 1967; Smith in drugi 1969; Ironson in drugi 1989; Taylor in Bowers 1974; Quinn in Shepard 1974; Schriesheim in Tsui 1980; Warr, Cook in Wall 1979; Heneman in Schwab 1985; Spector 1997; Gounaris 2006) smo prilagodili za potrebe naše raziskave.

	<b>ZADOVOLJSTVO PRI DELU</b> <i>Kako zadovoljni ste pri svojem delu...</i>	Popolnoma sem nezadovoljen	Nezadovoljen sem	Niti nisem zadovoljen – niti nezadovoljen	Zadovoljen sem	Popolnoma sem zadovoljen
28.	...z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposlenimi)?	1	2	3	4	5
29.	...z vsebino dela?	1	2	3	4	5
30.	...z organizacijo dela?	1	2	3	4	5
31.	...z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju?	1	2	3	4	5
32.	...z delom v timu?	1	2	3	4	5

### IV. DEMOGRAFSKI PODATKI

Ob koncu vas prosim, da odgovorite še na nekaj splošnih vprašanj o sebi oziroma o vašem podjetju.

A. Obkrožite delo, ki ga opravljate v podjetju:

- 1) operativni vodja (izključno zadnji nivo vodenja)
- 2) samostojni strokovni kader (brez neposredno podrejenih ljudi)
- 3) izvajalci

**B. Označite vašo delovno dobo:**

- 1) Manj kot leto dni
- 2) Od 1 do 5 let
- 3) Od 6 do 10 let
- 4) Od 11 do 15 let
- 5) Od 16 do 20 let
- 6) Več kot 21 let.

**C. V kateri sektor sodi podjetje:**

- 1) Proizvodni
- 2) Storitveni
- 3) Trgovinski

**D. Kakšna je velikost podjetja glede na določila ZGD?**

- 1) Majhno
- 2) Srednje
- 3) Veliko

---

Če vas zanimajo rezultati raziskave, vpišite e-mail, na katerega vam jih pošljem:\_\_\_\_\_.



## PRILOGA 6: Rezultati OLS regresije

### NA VZORCU MANAGERJEV

**H<sub>I</sub>: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na zadovoljstvo managerjev.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.670 <sup>a</sup>	.448	.447	.417

a. Predictors: (Constant), FAC1 aktivnosti coachinga

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	74.108	1	74.108	426.832	.000 <sup>a</sup>
	Residual	91.152	525	.174		
	Total	165.260	526			

a. Predictors: (Constant), FAC1 aktivnosti coachinga

b. Dependent Variable: Q7a Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.104	.018		226.124	.000
	FAC1 aktivnosti coachinga	.375	.018	.670	20.660	.000

a. Dependent Variable: Q7a Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?

**H<sub>II</sub>: Empatija pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.908 <sup>a</sup>	.824	.823	.47076

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	589,601	1	589,601	2660,422	.000 <sup>b</sup>
	Residual	126,101	569	.222		
	Total	715,702	570			

a. Dependent Variable: Q7a Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,904	,020		198,147	,000
	fac_cfa_empatija fac cfa empatija	1,017	,020	,908	51,579	,000

a. Dependent Variable: Q7a Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?

**H<sub>21</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,869 <sup>a</sup>	,756	,756	,55398

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	541,078	1	541,078	1763,056	,000 <sup>b</sup>
	Residual	174,625	569	,307		
	Total	715,702	570			

a. Dependent Variable: Q7a Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,904	,023		168,382	,000
	fac_cfa_asert_kom fac cfa asertivna komunikacija	,974	,023	,869	41,989	,000

a. Dependent Variable: Q7a Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?

**H<sub>31</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,826 <sup>a</sup>	,682	,682	,63221

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	488,282	1	488,282	1221,671	,000 <sup>b</sup>
	Residual	227,420	569	,400		
	Total	715,702	570			

a. Dependent Variable: Q7a Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,904	,026		147,548	,000
	fac_cfa_strat_razm fac cfa strateško razmišljanje	,926	,026	,826	34,952	,000

a. Dependent Variable: Q7a Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?

**H<sub>41</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,834 <sup>a</sup>	,695	,695	,61891

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	497,748	1	497,748	1299,438	,000 <sup>b</sup>
	Residual	217,955	569	,383		
	Total	715,702	570			

a. Dependent Variable: Q7a Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,904	,026		150,718	,000
	fac_cfa_delegiranje fac cfa delegiranje	,934	,026	,834	36,048	,000

a. Dependent Variable: Q7a Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?

**H<sub>51</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo managerjev.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,731 <sup>a</sup>	,534	,533	,76580

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_opt\_dela fac cfa optimiranje dela

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	382,009	1	382,009	651,387	,000 <sup>b</sup>
	Residual	333,693	569	,586		
	Total	715,702	570			

a. Dependent Variable: Q7a Kako ste na splošno zadovoljni pri delu, ki ga opravljate?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_opt\_dela fac cfa optimiranje dela

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,904	,032		121,808	,000
	fac_cfa_opt_dela fac cfa optimiranje dela	,819	,032	,731	25,522	,000

**H<sub>2</sub>: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.**

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.386 <sup>a</sup>	.149	.147	.76034651

a. Predictors: (Constant), FAC1 aktivnosti coachinga

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.171	1	53.171	91.972	.000 <sup>a</sup>
	Residual	303.517	525	.578		
	Total	356.688	526			

a. Predictors: (Constant), FAC1 aktivnosti coachinga

b. Dependent Variable: FAC3 konstrukt uspešnost

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.130	.033		3.939	.000
	FAC1 aktivnosti coachinga	.318	.033	.386	9.590	.000

**H<sub>12</sub>: Empatija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.**

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.145 <sup>a</sup>	.021	.019	.99037194

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija\_final fac cfa empatija – final

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,904	1	11,904	12,137	,001 <sup>b</sup>
	Residual	558,096	569	,981		
	Total	570,000	570			

a. Dependent Variable: fac\_cfa\_uspešnostpodj\_final fac cfa uspešnost podjetja – 4 spremenljivke

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija\_final fac cfa empatija – final

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,000E-013	,041		,000	1,000
	fac_cfa_empatija_final fac cfa empatija – final	,145	,041	,145	3,484	,001

a. Dependent Variable: fac\_cfa\_uspešnostpodj\_final fac cfa uspešnost podjetja – 4 spremenljivke

**H<sub>22</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.**

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,608 <sup>a</sup>	,369	,368	,79480338

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	210,556	1	210,556	333,309	,000 <sup>b</sup>
	Residual	359,444	569	,632		
	Total	570,000	570			

a. Dependent Variable: fac\_cfa\_uspešnostpodj\_final fac cfa uspešnost podjetja – 4 spremenljivke

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,000E-013	,033		,000	1,000
	fac_cfa_asert_kom fac cfa asertivna komunikacija	,608	,033	,608	18,257	,000

a. Dependent Variable: fac\_cfa\_uspešnostpodj\_final fac cfa uspešnost podjetja – 4 spremenljivke

**H<sub>32</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,658 <sup>a</sup>	,433	,432	,75396536

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	246,544	1	246,544	433,702	,000 <sup>b</sup>
	Residual	323,456	569	,568		
	Total	570,000	570			

a. Dependent Variable: fac\_cfa\_uspešnostpodj\_final fac cfa uspešnost podjetja – 4 spremenljivke

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,001E-013	,032		,000	1,000
	fac_cfa_strat_razm fac cfa strateško razmišljanje	,658	,032	,658	20,826	,000

a. Dependent Variable: fac\_cfa\_uspešnostpodj\_final fac cfa uspešnost podjetja – 4 spremenljivke

**H<sub>42</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637 <sup>a</sup>	,406	,404	,77171046

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	231,139	1	231,139	388,119	,000 <sup>b</sup>
	Residual	338,861	569	,596		
	Total	570,000	570			

a. Dependent Variable: fac\_cfa\_uspešnostpodj\_final fac cfa uspešnost podjetja – 4 spremenljivke

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,000E-013	,032		,000	1,000
	fac_cfa_delegiranje fac cfa delegiranje	,637	,032	,637	19,701	,000

a. Dependent Variable: fac\_cfa\_uspešnostpodj\_final fac cfa uspešnost podjetja – 4 spremenljivke

**H<sub>52</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na uspešnost podjetja.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,705 <sup>a</sup>	,498	,497	,70948680

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_opt\_dela fac cfa optimiranje dela

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	283,582	1	283,582	563,364	,000 <sup>b</sup>
	Residual	286,418	569	,503		
	Total	570,000	570			

a. Dependent Variable: fac\_cfa\_uspešnostpodj\_final fac cfa uspešnost podjetja – 4 spremenljivke

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_opt\_dela fac cfa optimiranje dela

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	–1,000E–013	,030		,000	1,000
	fac_cfa_opt_dela fac cfa optimiranje dela	,705	,030	,705	23,735	,000

a. Dependent Variable: fac\_cfa\_uspešnostpodj\_final fac cfa uspešnost podjetja – 4 spremenljivke

**H<sub>11a</sub>: Empatija pozitivno vpliva na donosnost izdelka.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,666 <sup>a</sup>	,443	,442	1,41549

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	906,647	1	906,647	452,504	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1140,061	569	2,004		
	Total	2046,708	570			

a. Dependent Variable: Q14a Donosnost izdelka (ROI)

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,678	,059		78,967	,000
	fac_cfa_empatija fac cfa empatija	1,261	,059	,666	21,272	,000

a. Dependent Variable: Q14a Donosnost izdelka (ROI)

**H<sub>12b</sub>: Empatija pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,569 <sup>a</sup>	,324	,322	1,55137

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	655,411	1	655,411	272,321	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1369,444	569	2,407		
	Total	2024,855	570			

a. Dependent Variable: Q14c Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju)

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,061	,065		62,556	,000
	fac_cfa_empatija fac cfa empatija	1,072	,065	,569	16,502	,000

a. Dependent Variable: Q14c Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju)

**H<sub>13c</sub>: Empatija pozitivno vpliva na dobiček.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,148 <sup>a</sup>	,022	,020	1,86988

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija\_final fac cfa empatija – final

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44,254	1	44,254	12,657	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1989,483	569	3,496		
	Total	2033,737	570			

a. Dependent Variable: Q14b Bruto dobiček (EBIT)

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija\_final fac cfa empatija – final

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,406	,078		56,309	,000
	fac_cfa_empatija_final fac cfa empatija – final	,279	,078	,148	3,558	,000

a. Dependent Variable: Q14b Bruto dobiček (EBIT)



**H<sub>14d</sub>: Empatija pozitivno vpliva na rast prihodkov.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,656 <sup>a</sup>	,430	,429	1,41357

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	857,739	1	857,739	429,262	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1136,958	569	1,998		
	Total	1994,697	570			

a. Dependent Variable: Q14d Rast prihodkov

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,490	,059		75,907	,000
	fac_cfa_empatija fac cfa empatija	1,227	,059	,656	20,719	,000

b. Dependent Variable: Q14d Rast prihodkov

**H<sub>21a</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na donosnost izdelka.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,645 <sup>a</sup>	,416	,415	1,44889

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	852,217	1	852,217	405,957	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1194,490	569	2,099		
	Total	2046,708	570			

a. Dependent Variable: Q14a Donosnost izdelka (ROI)

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,678	,061		77,147	,000
	fac_cfa_asert_kom fac cfa asertivna komunikacija	1,223	,061	,645	20,148	,000

a. Dependent Variable: Q14a Donosnost izdelka (ROI)

**H<sub>22b</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,506 <sup>a</sup>	,256	,254	1,62739

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	517,922	1	517,922	195,561	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1506,933	569	2,648		
	Total	2024,855	570			

a. Dependent Variable: Q14c Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju)

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,061	,068		59,634	,000
	fac_cfa_asert_kom fac cfa asertivna komunikacija	,953	,068	,506	13,984	,000

a. Dependent Variable: Q14c Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju)

**H<sub>23c</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na dobiček.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,561 <sup>a</sup>	,314	,313	1,56560

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	639,065	1	639,065	260,727	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1394,672	569	2,451		
	Total	2033,737	570			

a. Dependent Variable: Q14b Bruto dobiček (EBIT)

c. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,406	,066		67,253	,000
	fac_cfa_asert_kom fac cfa asertivna komunikacija	1,059	,066	,561	16,147	,000

a. Dependent Variable: Q14b Bruto dobiček (EBIT)

**H<sub>24d</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na rast prihodkov.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,581 <sup>a</sup>	,337	,336	1,52445

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	672,367	1	672,367	289,320	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1322,330	569	2,324		
	Total	1994,697	570			

a. Dependent Variable: Q14d Rast prihodkov

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,490	,064		70,386	,000
	fac_cfa_asert_kom fac cfa asertivna komunikacija	1,086	,064	,581	17,009	,000

a. Dependent Variable: Q14d Rast prihodkov

**H<sub>31a</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na donosnost izdelka.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,599 <sup>a</sup>	,359	,358	1,51888

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	734,034	1	734,034	318,179	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1312,673	569	2,307		
	Total	2046,708	570			

a. Dependent Variable: Q14a Donosnost izdelka (ROI)

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,678	,064		73,593	,000
	fac_cfa_strat_razm	1,135	,064	,599	17,838	,000
	fac cfa strateško razmišljanje					

a. Dependent Variable: Q14a Donosnost izdelka (ROI)

**H<sub>32b</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,589 <sup>a</sup>	,347	,346	1,52418

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	703,002	1	703,002	302,612	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1321,853	569	2,323		
	Total	2024,855	570			

a. Dependent Variable: Q14c Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju)

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,061	,064		63,672	,000
	fac_cfa_strat_r	1,111	,064	,589	17,396	,000
	azm fac cfa strateško razmišljanje					

a. Dependent Variable: Q14c Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju)

**H<sub>33c</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na dobiček.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,649 <sup>a</sup>	,422	,421	1,43755

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	857,877	1	857,877	415,127	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1175,861	569	2,067		
	Total	2033,737	570			

a. Dependent Variable: Q14b Bruto dobiček (EBIT)

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,406	,060		73,244	,000
	fac_cfa_strat_razm fac cfa strateško razmišljanje	1,227	,060	,649	20,375	,000

a. Dependent Variable: Q14b Bruto dobiček (EBIT)

**H<sub>34d</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na rast prihodkov.**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637 <sup>a</sup>	,406	,405	1,44259

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	810,563	1	810,563	389,492	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1184,134	569	2,081		
	Total	1994,697	570			

a. Dependent Variable: Q14d Rast prihodkov

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,490	,060		74,380	,000
	fac_cfa_strat_razm fac cfa strateško razmišljanje	1,192	,060	,637	19,736	,000

a. Dependent Variable: Q14d Rast prihodkov

**H<sub>41a</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na donosnost izdelka.**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,628 <sup>a</sup>	,394	,393	1,47611

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	806,910	1	806,910	370,328	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1239,797	569	2,179		
	Total	2046,708	570			

a. Dependent Variable: Q14a Donosnost izdelka (ROI)

d. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,678	,062		75,725	,000
	fac_cfa_delegiranje	1,190	,062	,628	19,244	,000
	fac cfa delegiranje					

a. Dependent Variable: Q14a Donosnost izdelka (ROI)

**H<sub>42b</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.**

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,529 <sup>a</sup>	,280	,278	1,60107

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	566,267	1	566,267	220,903	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1458,588	569	2,563		
	Total	2024,855	570			

a. Dependent Variable: Q14c Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju)

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,061	,067		60,614	,000
	fac_cfa_delegiranje	,997	,067	,529	14,863	,000
	fac cfa delegiranje					

a. Dependent Variable: Q14c Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju)

**H<sub>43c</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na dobiček podjetja.**

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,529 <sup>a</sup>	,280	,278	1,60107

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	566,267	1	566,267	220,903	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1458,588	569	2,563		
	Total	2024,855	570			

a. Dependent Variable: Q14c Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju)

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,061	,067		60,614	,000
	fac_cfa_delegiranje	,997	,067	,529	14,863	,000
	fac cfa delegiranje					

a. Dependent Variable: Q14c Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju)

**H<sub>44d</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na rast prihodkov.**

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,621 <sup>a</sup>	,386	,385	1,46705

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	770,082	1	770,082	357,808	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1224,615	569	2,152		
	Total	1994,697	570			

a. Dependent Variable: Q14d Rast prihodkov

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,490	,061		73,140	,000
	fac_cfa_delegiranje	1,162	,061	,621	18,916	,000
	fac cfa delegiranje					

a. Dependent Variable: Q14d Rast prihodkov

**H<sub>51a</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na donosnost izdelka.**

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,659 <sup>a</sup>	,434	,433	1,42646

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_opt\_dela fac cfa optimiranje dela

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	888,910	1	888,910	436,855	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1157,797	569	2,035		
	Total	2046,708	570			

a. Dependent Variable: Q14a Donosnost izdelka (ROI)

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_opt\_dela fac cfa optimiranje dela

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,678	,060		78,360	,000
	fac_cfa_opt_dela fac cfa optimiranje dela	1,249	,060	,659	20,901	,000

a. Dependent Variable: Q14a Donosnost izdelka (ROI)

**H<sub>52b</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na obvladovanje stroškov.**

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,643 <sup>a</sup>	,413	,412	1,44485

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_opt\_dela fac cfa optimiranje dela

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	837,014	1	837,014	400,947	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1187,840	569	2,088		
	Total	2024,855	570			

a. Dependent Variable: Q14c Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju)

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_opt\_dela fac cfa optimiranje dela

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,061	,060		67,168	,000
	fac_cfa_opt_dela fac cfa optimiranje dela	1,212	,061	,643	20,024	,000

a. Dependent Variable: Q14c Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju)



**H<sub>53c</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na dobiček podjetja.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,643 <sup>a</sup>	,413	,412	1,44485

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_opt\_dela fac cfa optimiranje dela

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	837,014	1	837,014	400,947	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1187,840	569	2,088		
	Total	2024,855	570			

a. Dependent Variable: Q14c Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju)

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_opt\_dela fac cfa optimiranje dela

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,061	,060		67,168	,000
	fac_cfa_opt_dela fac cfa optimiranje dela	1,212	,061	,643	20,024	,000

a. Dependent Variable: Q14c Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (čisti denarni tok, presežek ustvarjenih denarnih sredstev pri poslovanju)

**H<sub>54d</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na rast prihodkov.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,661 <sup>a</sup>	,437	,436	1,40480

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_opt\_dela fac cfa optimiranje dela

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	871,792	1	871,792	441,756	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1122,905	569	1,973		
	Total	1994,697	570			

a. Dependent Variable: Q14d Rast prihodkov

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_opt\_dela fac cfa optimiranje dela

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,490	,059		76,381	,000
	fac_cfa_opt_dela fac cfa optimiranje dela	1,237	,059	,661	21,018	,000

b. Dependent Variable: Q14d Rast prihodkov

## NA VZORCU ZAPOSLENIH

**H<sub>1</sub>: Izvajanje managementskega modela coachinga pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.481 <sup>a</sup>	.232	.230	.43919367

a. Predictors: (Constant), FAC1 aktivnosti coachinga

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.252	1	31.252	162.017	.000 <sup>a</sup>
	Residual	103.583	537	.193		
	Total	134.834	538			

a. Predictors: (Constant), FAC1 aktivnosti coachinga

b. Dependent Variable: FAC2 zadovoljstvo zaposlenih

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.534	.019		28.231	.000
	FAC1 aktivnosti coachinga	.241	.019	.481	12.729	.000

a. Dependent Variable: FAC2 zadovoljstvo zaposlenih

**H<sub>11</sub>: Empatija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.154 <sup>a</sup>	.024	.022	.98870853

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,303	1	17,303	17,700	.000 <sup>b</sup>
	Residual	709,697	726	,978		
	Total	727,000	727			

a. Dependent Variable: fac\_zad\_zap\_5 zadovoljstvo zaposlenih v2 – 5 trditev

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,001E-013	,037		,000	1,000
	fac_cfa_empatija fac cfa empatija	,154	,037	,154	4,207	,000

a. Dependent Variable: fac\_zad\_zap\_5 zadovoljstvo zaposlenih v2 – 5 trditev

**H<sub>21</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,820 <sup>a</sup>	,672	,672	,57305349

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	488,589	1	488,589	1487,829	,000 <sup>b</sup>
	Residual	238,411	726	,328		
	Total	727,000	727			

a. Dependent Variable: fac\_zad\_zap\_5 zadovoljstvo zaposlenih v2 – 5 trditev

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,000E-013	,021		,000	1,000
	fac_cfa_asert_kom fac cfa asertivna komunikacija	,820	,021	,820	38,572	,000

a. Dependent Variable: fac\_zad\_zap\_5 zadovoljstvo zaposlenih v2 – 5 trditev

**H<sub>31</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,423 <sup>a</sup>	,179	,177	,90698359

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	129,778	1	129,778	157,762	,000 <sup>b</sup>
	Residual	597,222	726	,823		
	Total	727,000	727			

a. Dependent Variable: fac\_zad\_zap\_5 zadovoljstvo zaposlenih v2 – 5 trditev

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,001E-013	,034		,000	1,000
	fac_cfa_strat_razm fac cfa strateško razmišljanje	,423	,034	,423	12,560	,000

a. Dependent Variable: fac\_zad\_zap\_5 zadovoljstvo zaposlenih v2 – 5 trditev

**H<sub>41</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,842 <sup>a</sup>	,709	,709	,53958224

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	515,626	1	515,626	1771,003	,000 <sup>b</sup>
	Residual	211,374	726	,291		
	Total	727,000	727			

a. Dependent Variable: fac\_zad\_zap\_5 zadovoljstvo zaposlenih v2 – 5 trditev

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,000E-013	,020		,000	1,000
	fac_cfa_delegiranje fac cfa delegiranje	,842	,020	,842	42,083	,000

a. Dependent Variable: fac\_zad\_zap\_5 zadovoljstvo zaposlenih v2 – 5 trditev

**H<sub>51</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,876 <sup>a</sup>	,767	,766	,48345990

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_optim\_dela fac cfa optimiranje dela

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	557,309	1	557,309	2384,380	,000 <sup>b</sup>
	Residual	169,691	726	,234		
	Total	727,000	727			

a. Dependent Variable: fac\_zad\_zap\_5 zadovoljstvo zaposlenih v2 – 5 trditev

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_optim\_dela fac cfa optimiranje dela

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,000E-013	,018		,000	1,000
	fac_cfa_optim_dela fac cfa optimiranje dela	,876	,018	,876	48,830	,000

a. Dependent Variable: fac\_zad\_zap\_5 zadovoljstvo zaposlenih v2 – 5 trditev

**H<sub>11a</sub>: Empatija pozitivno vpliva na medsebojne odnose.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,121 <sup>a</sup>	,015	,013	2,28705

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,509	1	56,509	10,804	,001 <sup>b</sup>
	Residual	3797,402	726	5,231		
	Total	3853,911	727			

a. Dependent Variable: Q8g ...z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposlenimi)?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,446	,085		28,862	,000
	fac_cfa_empatija fac cfa empatija	,279	,085	,121	3,287	,001

a. Dependent Variable: Q8g ...z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposlenimi)?

**H<sub>12b</sub>: Empatija pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnostjo.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,213 <sup>a</sup>	,045	,044	2,40923

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	199,612	1	199,612	34,390	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4213,991	726	5,804		
	Total	4413,603	727			

a. Dependent Variable: Q8m ...z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,620	,089		29,336	,000
	fac_cfa_empatija fac cfa empatija	,524	,089	,213	5,864	,000

a. Dependent Variable: Q8m ...z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju?

**H<sub>13c</sub>: Empatija pozitivno vpliva na vsebino dela.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,107 <sup>a</sup>	,011	,010	2,44082

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50,278	1	50,278	8,439	,004 <sup>b</sup>
	Residual	4325,226	726	5,958		
	Total	4375,504	727			

a. Dependent Variable: Q8k ...z vsebino dela?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,724	,090		30,111	,000
	fac_cfa_empatija fac cfa empatija	,263	,091	,107	2,905	,004

a. Dependent Variable: Q8k ...z vsebino dela?

**H<sub>14d</sub>: Empatija pozitivno vpliva na timsko delo.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,191 <sup>a</sup>	,037	,035	2,32510

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	148,767	1	148,767	27,519	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3924,810	726	5,406		
	Total	4073,577	727			

a. Dependent Variable: Q8n ...z delom v timu?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,558	,086		29,681	,000
	fac_cfa_empatija fac cfa empatija	,452	,086	,191	5,246	,000

a. Dependent Variable: Q8n ...z delom v timu?

**H<sub>15c</sub>: Empatija pozitivno vpliva na organizacijo dela.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,189 <sup>a</sup>	,036	,035	2,29726

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	142,469	1	142,469	26,996	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3831,394	726	5,277		
	Total	3973,863	727			

a. Dependent Variable: Q8l ...z organizacijo dela?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_empatija fac cfa empatija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,371	,085		27,846	,000
	fac_cfa_empatija	,443	,085	,189	5,196	,000
	fac cfa empatija					

a. Dependent Variable: Q8l ...z organizacijo dela?

**H<sub>21a</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na medsebojne odnose.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,811 <sup>a</sup>	,658	,658	1,34654

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2537,540	1	2537,540	1399,494	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1316,371	726	1,813		
	Total	3853,911	727			

a. Dependent Variable: Q8g ...z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposlenimi)?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,446	,050		49,020	,000
	fac_cfa_asert_kom	1,868	,050	,811	37,410	,000
	fac cfa asertivna komunikacija					

a. Dependent Variable: Q8g ...z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposlenimi)?

**H<sub>22b</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,810 <sup>a</sup>	,657	,656	1,44468

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2898,377	1	2898,377	1388,718	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1515,226	726	2,087		
	Total	4413,603	727			

a. Dependent Variable: Q8m ...z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,620	,054		48,923	,000
	fac_cfa_asert_kom fac cfa asertivna komunikacija	1,997	,054	,810	37,266	,000

a. Dependent Variable: Q8m ...z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju?

**H<sub>23c</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na vsebino dela.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,805 <sup>a</sup>	,648	,647	1,45675

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2834,854	1	2834,854	1335,867	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1540,650	726	2,122		
	Total	4375,504	727			

a. Dependent Variable: Q8k ...z vsebino dela?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,724	,054		50,451	,000
	fac_cfa_asert_kom fac cfa asertivna komunikacija	1,975	,054	,805	36,550	,000

a. Dependent Variable: Q8k ...z vsebino dela?



**H<sub>24d</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na timsko delo.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,817 <sup>a</sup>	,667	,667	1,36689

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2717,124	1	2717,124	1454,257	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1356,453	726	1,868		
	Total	4073,577	727			

a. Dependent Variable: Q8n ...z delom v timu?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,558	,051		50,487	,000
	fac_cfa_asert_kom fac cfa asertivna komunikacija	1,933	,051	,817	38,135	,000

a. Dependent Variable: Q8n ...z delom v timu?

**H<sub>25e</sub>: Asertivna komunikacija pozitivno vpliva na organizacijo dela.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,803 <sup>a</sup>	,645	,644	1,39420

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2562,667	1	2562,667	1318,382	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1411,196	726	1,944		
	Total	3973,863	727			

a. Dependent Variable: Q8l ...z organizacijo dela?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_asert\_kom fac cfa asertivna komunikacija

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,371	,052		45,883	,000
	fac_cfa_asert_kom fac cfa asertivna komunikacija	1,877	,052	,803	36,310	,000

a. Dependent Variable: Q8l ...z organizacijo dela?

**H<sub>31a</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na medsebojne odnose.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,403 <sup>a</sup>	,162	,161	2,10878

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	625,435	1	625,435	140,644	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3228,475	726	4,447		
	Total	3853,911	727			

a. Dependent Variable: Q8g ...z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposlenimi)?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,446	,078		31,302	,000
	fac_cfa_strat_razm fac cfa strateško razmišljanje	,928	,078	,403	11,859	,000

a. Dependent Variable: Q8g ...z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposlenimi)?

**H<sub>32b</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,396 <sup>a</sup>	,157	,156	2,26422

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	691,618	1	691,618	134,905	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3721,985	726	5,127		
	Total	4413,603	727			

a. Dependent Variable: Q8m ...z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,620	,084		31,215	,000
	fac_cfa_strat_razm fac cfa strateško razmišljanje	,975	,084	,396	11,615	,000

a. Dependent Variable: Q8m ...z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju?

**H<sub>33c</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva vsebino dela.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,390 <sup>a</sup>	,152	,151	2,26090

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	664,428	1	664,428	129,982	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3711,076	726	5,112		
	Total	4375,504	727			

a. Dependent Variable: Q8k ...z vsebino dela?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,724	,084		32,507	,000
	fac_cfa_strat_razm fac cfa strateško razmišljanje	,956	,084	,390	11,401	,000

a. Dependent Variable: Q8k ...z vsebino dela?

**H<sub>34d</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na timsko delo.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,426 <sup>a</sup>	,182	,181	2,14276

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	740,199	1	740,199	161,213	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3333,378	726	4,591		
	Total	4073,577	727			

a. Dependent Variable: Q8n ...z delom v timu?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,558	,079		32,206	,000
	fac_cfa_strat_razm fac cfa strateško razmišljanje	1,009	,079	,426	12,697	,000

a. Dependent Variable: Q8n ...z delom v timu?

**H<sub>35e</sub>: Strateško razmišljanje pozitivno vpliva na organizacijo dela.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,449 <sup>a</sup>	,202	,201	2,09038

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	801,480	1	801,480	183,419	,000 <sup>b</sup>
	Residual	3172,383	726	4,370		
	Total	3973,863	727			

a. Dependent Variable: Q8l ...z organizacijo dela?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_strat\_razm fac cfa strateško razmišljanje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,371	,077		30,602	,000
	fac_cfa_strat_razm fac cfa strateško razmišljanje	1,050	,078	,449	13,543	,000

a. Dependent Variable: Q8l ...z organizacijo dela?

**H<sub>41a</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na medsebojne odnose.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,825 <sup>a</sup>	,680	,679	1,30372

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2619,932	1	2619,932	1541,414	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1233,978	726	1,700		
	Total	3853,911	727			

a. Dependent Variable: Q8g ...z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposlenimi)?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,446	,048		50,631	,000
	fac_cfa_delegiranje fac cfa delegiranje	1,898	,048	,825	39,261	,000

a. Dependent Variable: Q8g ...z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposlenimi)?

**H<sub>42b</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,821 <sup>a</sup>	,674	,674	1,40716

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2976,053	1	2976,053	1502,983	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1437,550	726	1,980		
	Total	4413,603	727			

a. Dependent Variable: Q8m ...z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,620	,052		50,228	,000
	fac_cfa_delegiranje	2,023	,052	,821	38,768	,000
	fac cfa delegiranje					

a. Dependent Variable: Q8m ...z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju?

**H<sub>43c</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na vsebino dela.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,828 <sup>a</sup>	,685	,684	1,37818

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2996,559	1	2996,559	1577,656	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1378,945	726	1,899		
	Total	4375,504	727			

a. Dependent Variable: Q8k ...z vsebino dela?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,724	,051		53,328	,000
	fac_cfa_delegiranje	2,030	,051	,828	39,720	,000
	fac cfa delegiranje					

a. Dependent Variable: Q8k ...z vsebino dela?

**H<sub>44d</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na timsko delo.****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,839 <sup>a</sup>	,705	,704	1,28724

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2870,612	1	2870,612	1732,440	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1202,965	726	1,657		
	Total	4073,577	727			

a. Dependent Variable: Q8n ...z delom v timu?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,558	,048		53,611	,000
	fac_cfa_delegiranje	1,987	,048	,839	41,623	,000
	fac cfa delegiranje					

a. Dependent Variable: Q8n ...z delom v timu?

**H<sub>45e</sub>: Delegiranje pozitivno vpliva na organizacijo dela.****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,833 <sup>a</sup>	,694	,693	1,29452

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2757,249	1	2757,249	1645,356	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1216,614	726	1,676		
	Total	3973,863	727			

a. Dependent Variable: Q8l ...z organizacijo dela?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_delegiranje fac cfa delegiranje

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,371	,048		49,416	,000
	fac_cfa_delegiranje	1,947	,048	,833	40,563	,000
	fac cfa delegiranje					

a. Dependent Variable: Q8l ...z organizacijo dela?

**H<sub>51a</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na medsebojne odnose.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,865 <sup>a</sup>	,748	,748	1,15639

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_optim\_dela fac cfa optimiranje dela

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2883,073	1	2883,073	2155,983	,000 <sup>b</sup>
	Residual	970,838	726	1,337		
	Total	3853,911	727			

a. Dependent Variable: Q8g ...z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposlenimi)?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_optim\_dela fac cfa optimiranje dela

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,446	,043		57,081	,000
	fac_cfa_optim_dela fac cfa optimiranje dela	1,991	,043	,865	46,433	,000

a. Dependent Variable: Q8g ...z medsebojnimi odnosi (managerji in zaposlenimi)?

**H<sub>52b</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,860 <sup>a</sup>	,740	,739	1,25781

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_optim\_dela fac cfa optimiranje dela

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3265,009	1	3265,009	2063,738	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1148,594	726	1,582		
	Total	4413,603	727			

a. Dependent Variable: Q8m ...z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_optim\_dela fac cfa optimiranje dela

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,620	,047		56,191	,000
	fac_cfa_optim_dela fac cfa optimiranje dela	2,119	,047	,860	45,428	,000

a. Dependent Variable: Q8m ...z možnostjo lastne ustvarjalnosti v podjetju?

**H<sub>53c</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na vsebino dela.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,867 <sup>a</sup>	,752	,751	1,22306

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_optim\_dela fac cfa optimiranje dela

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3289,493	1	3289,493	2199,032	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1086,011	726	1,496		
	Total	4375,504	727			

a. Dependent Variable: Q8k ...z vsebino dela?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_optim\_dela fac cfa optimiranje dela

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,724	,045		60,091	,000
	fac_cfa_optim_dela fac cfa optimiranje dela	2,127	,045	,867	46,894	,000

a. Dependent Variable: Q8k ...z vsebino dela?

**H<sub>54d</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na timsko delo.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,875 <sup>a</sup>	,766	,766	1,14613

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_optim\_dela fac cfa optimiranje dela

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3119,885	1	3119,885	2375,020	,000 <sup>b</sup>
	Residual	953,692	726	1,314		
	Total	4073,577	727			

a. Dependent Variable: Q8n ...z delom v timu?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_optim\_dela fac cfa optimiranje dela

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,558	,042		60,211	,000
	fac_cfa_optim_dela fac cfa optimiranje dela	2,072	,043	,875	48,734	,000

a. Dependent Variable: Q8n ...z delom v timu?



**H<sub>55e</sub>: Optimiranje dela pozitivno vpliva na organizacijo dela.**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,849 <sup>a</sup>	,721	,720	1,23609

a. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_optim\_dela fac cfa optimiranje dela

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2864,589	1	2864,589	1874,824	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1109,273	726	1,528		
	Total	3973,863	727			

a. Dependent Variable: Q8l ...z organizacijo dela?

b. Predictors: (Constant), fac\_cfa\_optim\_dela fac cfa optimiranje dela

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,371	,046		51,752	,000
	fac_cfa_optim_dela fac cfa optimiranje dela	1,985	,046	,849	43,299	,000

a. Dependent Variable: Q8l ...z organizacijo dela?

## PRILOGA 7: Delovni življenjepis

### OSEBNI PODATKI

Ime in priimek: Petra Cajnko

Datum rojstva: 15. 12. 1983

Kraj rojstva: Maribor

Stalni naslov: Mirna ulica 9, 2212 Šentilj

Izobrazba: profesorica matematike in filozofije

E-pošta: [petra.venisnik@gmail.com](mailto:petra.venisnik@gmail.com)

IZOBRAZBA	
2009–	doktorandka na <b>Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor</b> potrjena tema doktorske naloge: Managementski model svetovalnega mentorstva in vpliv njegovih aktivnosti na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost podjetja
2002–2008	<b>Fakulteta za naravoslovje in matematiko</b> naziv: profesorica matematike in filozofije diplomska naloga: Gottlob Frege: Pojemovni zapis
1998–2002	<b>Srednja ekonomska šola, Maribor</b> naziv: gimnazijski maturant
DELOVNE IZKUŠNJE	
1.8.2012– 31.5.2014	<b>Izoelektro d.o.o.</b> marketinška raziskovalka (šifra raziskovalke:35663), višja asistentka
1.2.2012–31.7.2012	<b>P3 d.o.o.</b> Vodenje in izvajanje izobraževanj za projekt E–podjetnik
1.7.2011– 1.2.2012	<b>ZM Agentia d.o.o.</b> , Zavarovalna zastopniška družba direktorica izobraževanj
8.11.2010 – 30.6.2011	<b>Reditus d.o.o.</b> , Zavarovalno zastopniška družba direktorica
17.8.2009 – 30.6.2011	<b>Zavarovalno zastopanje I.Q. d.o.o.</b> trženje življenjskih naložbenih zavarovanj, pomoč vodji v klicnem centru, vodja izobraževanj kadrov, vodja prodaje
31.7.2008 – 31.7.2009	<b>BMC International, Branko Žunec s.p.</b> Strokovnjaki za izobraževanje vodenja in prodaje Poslovna asistentka, trženje izobraževanj, revij, pridobivanje novih naročnikov, novih firm, prevajanje priročnikov

2006–2007	Osnovna šola Ljudski vrt, Ptuj: obvezna pedagoška praksa Srednja ekonomska šola, Maribor: obvezna pedagoška praksa 1. gimnazija, Maribor: obvezna pedagoška praksa
2003–2005	Oriflame kozmetika d.o.o prodaja kozmetike
1999–2000	Nova kreditna banka Maribor administrativna dela v času šolskih počitnic
<b>ČLANICA</b>	
1.10.2013 – 30.9.2015	<b>Univerza v Mariboru:</b> Komisija za dodiplomski študij Komisija za podiplomski študij Komisija za znanstveno raziskovalne zadeve
<b>DODATNA IZOBRAŽEVANJA</b>	
2014	izvoljena v naziv: predavateljica za področje poslovne matematike s statistiko
2010	pridobljena licenca za opravljanje poslov zavarovalnega zastopanja
2009	Coaching za menedžerje 1.0 Profesionalna komunikacija Prodajni drive trening Uspešen vodja v praksi Prodajne veščine v praksi in mojstrske prodajne taktike 5.strank.com Business & Drive trening Odgovornost in medsebojno zaupanje
2006	Zavod republike Slovenije za šolstvo profesionalno usposabljanje strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju
1995–1999	Srednja glasbena in baletna šola Maribor izpiti iz klavirja in nauka o glasbi (5 let)
1990–1992	Delavska univerza Maribor tečaj nemškega jezika
<b>ZNANJA</b>	
tuji jeziki:	angleščina, nemščina – aktivno
računalništvo:	GoldMine, Word, Excel, Visia, Power Point, internet, elektronska pošta

## BIBLIOGRAFIJA

### ČLANKI IN DRUGI SESTAVNI DELI

#### 1.01 Izvirni znanstveni članek

1. CAJNKO, Petra. Empirična preveritev zadovoljstva zaposlenih – primer bank. *Banč. vestn.*, 2013, letn. 62, št. 7/8, str. 75–80. [COBISS.SI-ID [11429916](#)]

#### 1.04 Strokovni članek

2. CAJNKO, Petra. Most med marketinško teorijo in prakso ter makromarketingom. *MM, Media mark. (Slov. izd.)*. [Slovenska izd.], okt. 2013, letn. 33, št. 388, str. 47–48. [COBISS.SI-ID [11526428](#)]

3. CAJNKO, Petra. 9 laži, zaradi katerih vas posel ne uspeva tako, kot bi radi. *Vodenje in prodaja*, maj/jun. 2009, št. 27, str. 21–23. <http://www.bmcint.si/LinkClick.aspx?fileticket=zd4aj6gtmN8%3D&tabid=65&mid=415>. [COBISS.SI-ID [71097857](#)]

4. VODOPIVEC, Mateja, CAJNKO, Petra. (S)provocirajte svoje stranke. *Vodenje in prodaja*, maj/jun. 2009, št. 27, str. 40–41. <http://www.bmcint.si/LinkClick.aspx?fileticket=zd4aj6gtmN8%3D&tabid=65&mid=415>. [COBISS.SI-ID [71098369](#)]

5. CAJNKO, Petra. Branje je znanje. *Vodenje in prodaja*, maj/jun. 2009, št. 27, str. 48–49. <http://www.bmcint.si/LinkClick.aspx?fileticket=zd4aj6gtmN8%3D&tabid=65&mid=415>. [COBISS.SI-ID [71098625](#)]

#### 1.25 Drugi sestavni deli

6. CAJNKO, Petra. Ali imamo moralno dolžnost posegati v zasebnost drugih?. *Večer (Marib.)*. [Tiskana izd.], 11. sep. 2008, 64, št. 211, str. 28. [COBISS.SI-ID [71089409](#)]

### MONOGRAFIJE IN DRUGA ZAKLJUČENA DELA

#### 2.11 Diplomsko delo

7. CAJNKO, Petra. *Gottlob Frege: Pojemovni zapis : [Gottlob Frege: Begriffsschrift] : diplomsko delo*. Maribor: [P. Cajnko], 2008. X, 188 f. [COBISS.SI-ID [16227848](#)]

#### 2.25 Druge monografije in druga zaključena dela

8. LAZAR, Nuša, CAJNKO, Petra. *Mejni prehod Šentilj : (geografija)*. Maribor: Srednja ekonomska šola, 2000. 44 f., ilustr. [COBISS.SI-ID [9621512](#)]

## IZVEDENA DELA (DOGODKI)

### 3.25 Druga izvedena dela

9. CAJNKO, Petra. *5 resnic o strankah : izobraževalna delavnica v okviru Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete "Razvoj regij", prednostne usmeritve "Regionalni razvojni programi"*. Maribor: E–podjetnik, 2012. <http://www.youtube.com/watch?v=YXmIjyEuEI>. [COBISS.SI–ID 71229185]

10. CAJNKO, Petra. *Nastopanje v javnosti in kako postati boljši govorec/govorka : izobraževalna delavnica v okviru Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete "Razvoj regij", prednostne usmeritve "Regionalni razvojni programi"*, 4. 7. 2012, Maribor. Maribor: P3 Svetovanje d.o.o., 4. 7. 2012. [COBISS.SI–ID 71091713]

11. CAJNKO, Petra. *Prodajne veščine v praksi : izobraževalna delavnica v okviru Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete "Razvoj regij", prednostne usmeritve "Regionalni razvojni programi"*, 24. 5. 2012, Maribor. Maribor: P3 Svetovanje d.o.o., 24. 5. 2012. [COBISS.SI–ID 71090433]

12. CAJNKO, Petra. *Prodajni razgovor : izobraževalna delavnica v okviru Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete "Razvoj regij", prednostne usmeritve "Regionalni razvojni programi"*, 14. 6. 2012, Maribor. Maribor: P3 Svetovanje d.o.o., 14. 6. 2012. [COBISS.SI–ID 71091201]

13. CAJNKO, Petra. *Profesionalna komunikacija : izobraževalna delavnica v okviru Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete "Razvoj regij", prednostne usmeritve "Regionalni razvojni programi"*, 23. 5. 2012, Maribor. Maribor: P3 Svetovanje d.o.o., 23. 5. 2012. [COBISS.SI–ID 71089921]

14. CAJNKO, Petra. *Uspešen vodja v praksi : izobraževalna delavnica v okviru Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete "Razvoj regij", prednostne usmeritve "Regionalni razvojni programi"*, 5. 6. 2012, Maribor. Maribor: P3 Svetovanje d.o.o., 5. 6. 2012. [COBISS.SI–ID 71090945]

15. CAJNKO, Petra. *Življenje je igra : izobraževalna delavnica v okviru Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete "Razvoj regij", prednostne usmeritve "Regionalni razvojni programi"*, 31. 5. 2012, Maribor. Maribor: P3 Svetovanje d.o.o., 31. 5. 2012. [COBISS.SI–ID 71090689]

16. CAJNKO, Petra. *Življenje je igra prodaje in časa : izobraževalna delavnica v okviru Operativnega programa krepitve regionalnih razvojnih potencialov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete "Razvoj regij", prednostne usmeritve "Regionalni razvojni programi"*, 19. 6. 2012, Maribor. Maribor: P3 Svetovanje d.o.o., 19. 6. 2012. [COBISS.SI–ID 71091457]

## **PRILOGA 8**

### **UNIVERZA V MARIBORU EKONOMSKO–POSLOVNA FAKULTETA**

#### **IZJAVA DOKTORSKEGA KANDIDATA**

Podpisana Petra Cajnko, vpisna številka 83050064,

izjavljam,

da je doktorska disertacija z naslovom **MANAGEMENTSKI MODEL SVETOVALNEGA MENTORSTVA IN VPLIV NJGOVIH AKTIVNOSTI NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN USPEŠNOST PODJETJA:**

- (1) rezultat lastnega raziskovalnega dela,
- (2) da predložena disertacija v celoti ali v delih ni predložena za pridobitev kakršnekoli izobrazbe po študijskem programu druge fakultete ali univerze,
- (3) da so rezultati korektno navedeni in
- (4) da nisem kršila avtorskih pravic in intelektualne lastnine drugih.

Podpis doktorske kandidatke:

---