

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Simona Gros

Ključne kompetence za učinkovit coaching v organizacijah

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Simona Gros

Mentorica: red.prof.dr. Nevenka Černigoj-Sadar

Ključne kompetence za učinkovit coaching v organizacijah

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

Ključne kompetence za učinkovit coaching v organizacijah

Magistrsko delo podaja predstavitev kompetenc in pomena kompetenčnega modela coacha - tako s strani posameznika kakor tudi s strani organizacij. V začetnem delu naloga predstavi teoretske opredelitve pojma kompetenc in kompetenčnega modela. Skozi oris metod merjenja kompetenc ugotovimo, da je menedžment kompetenc predpogoj za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti posameznika ter da posledično vpliva tudi na konkurenčnost organizacije v kateri posameznik dela. Dejavnost coachinga je v magistrski nalogi predstavljena preko coaching odnosa, ki prinaša pozitivne vedenjske spremembe za stranko. Podan je kritičen pogled k razvoju coachinga na svoji poti oblikovanja v stroko oziroma profesijo. S primerjalno empirično raziskavo med nemškimi in slovenskimi coachi uspemo pridobiti odgovor na vprašanje, katere ključne kompetence so potrebne za učinkovitost pri delu coacha. V sklepnem delu magistrske naloge je oblikovana matrika kompetenčnega modela coacha, ki naj bi služila osebam, ki se ukvarjajo s coachingom kot vodilo za razvoj njihovih potencialov in preseganje morebitnih omejitev.

Ključne besede: kompetence, coaching, kompetenčni model, učinkovito delovanje

Key competencies for efficient coaching in organizations

Master's thesis provides presentation of competencies and the importance of competency model of coach – both, from the individual's as well as the organization's perspectives. The work begins by familiarizing the reader with theoretical definitions of competencies and competency models. Through an outline of methods for measuring competences we find out that the competence-based management is a precondition for monitoring the efficiency and effectiveness of the individual. That also has great impact upon the competitiveness of the organization in which the individual works. Throughout the dissertation activity of coaching is presented, focusing on coaching relationship that brings positive behavioral changes for the client. In this paper we give a critical view to the development of coaching on its way to the profession. Through the empirical survey among German and Slovenian coaches in the main part we get an answer to the question, which key competencies are required for efficient work of coach. In conclusion, a matrix of competency model of a coach is designed, which serves persons who are engaged in coaching as a guideline to develop their potential and overcome possible limitations.

Keywords: competencies, coaching, competency model, the efficient performance

KAZALO VSEBINE

TEORETIČNI DEL

1	UVOD	7
1.1	Cilj naloge	8
1.2	Raziskovalno vprašanje in hipotezi	9
1.3	Metodološki pristop.....	9
1.4	Struktura raziskovalne naloge	10
2	KOMPETENCE V TEORIJI IN PRAKSI.....	11
2.1	Oprelitev kompetenc.....	11
2.2	Klasifikacija kompetenc	14
2.3	Merjenje kompetenc	16
2.3.1	Učinkovitost vs. uspešnost	18
2.3.2	Metoda merjenja kompetenc in napake pri merjenju	18
2.4	Menedžment kompetenc.....	20
3	KOMPETENČNI MODEL.....	21
3.1	Določanje kompetenčnega modela	22
3.2	Pomen vpeljave kompetenčnega modela za organizacijo	23
4	COACHING.....	25
4.1	Definicije coachinga	26
4.2	Kompetence coacha	28
4.3	Učinkovitost coachinga.....	31
4.3.1	Izboljšanje učinkovitosti coachinga skozi usposabljanje	32
4.4	Metode in stili coachinga	33
4.5	Profesionalni razvoj coachinga oz. coaching na poti k oblikovanju v profesijo	34
4.5.1	Na dokazu temelječa praksa (ang. <i>Evidence based practice – EBP</i>).....	37
4.5.2	Ločnica med pojmi – coaching vs. mentorstvo	38
5	COACHING DEJAVNOST V NEMČIJI IN SLOVENIJI.....	40

EMPIRIČNI DEL

6	ZBIRANJE PODATKOV	42
6.1	Opis vzorca	43
6.1.1	Spol.....	43
6.1.2	Starost.....	44
6.1.3	Izobrazba	44
6.1.3	Poklic oziroma pridobljeni naziv.....	45
6.2	Področja delovanja anketiranih coachev	46

6.3 Profili strank.....	49
6.3.1 Pomen poznavanja strankine organizacije in podjetniškega okolja	50
6.4 Ključne delovne naloge coacha.....	50
6.5 Dejavniki, ki vplivajo na kompetence coacha	53
6.6 Doprinos k učinkovitemu oz. neučinkovitemu rezultatu coachinga.....	64
6.7 Kompetence coacha.....	66
6.8 Merjenje učinkovitosti opravljenega dela.....	71
6.9 Poznavanje in uporaba sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT).....	73
6.10 Usposabljanje in pridobljena znanja.....	74
6.10.1 Uporaba znanj in veščin pri sedanjem delu	75
6.11 Zadovoljstvo z delom	77
6.11 Pomembne razlike med nemškimi in slovenskimi anketiranimi coachi.....	78
7 OBLIKOVANJE KOMPETENČNEGA MODELA COACHA IN SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE.....	80
7.1 Oblikovanje kompetenčnega modela	80
7.2 Sklepne ugotovitve raziskave	82
8 ZAKLJUČEK	86
9 LITERATURA.....	88
PRILOGA: Slovenska različica anketnega vprašalnika z naslovom »Ključne kompetence za učinkovit coaching v organizacijah«	92

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Vsebina kompetenc	14
Slika 4.1: Shema načinov delovanja coacha.....	34
Slika 4.2: Na dokazu temelječa praksa (ang. Evidence-based practice EBP)	38
Slika 7.1: Matrika kompetenčnega modela – ključne kompetence coacha	80

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Uporaba različnih poslovenjenih oblik besede <i>coaching</i> v slovenskih besedilih.....	25
Tabela 6.1a in 6.1b: Starostne skupine anketiranih coachev	44
Tabela 6.2a in 6.2b: Končana stopnja izobrazbe	45
Tabela 6.3: Spekter poklicev nemških in slovenskih anketiranih coachev	45
Tabela 6.4: Nudnje storitev po sektorjih.....	47
Tabela 6.5a in tabela 6.5b: Pomen poznavanja strankine organizacije in podjetniškega okolja	50
Tabela 6.6: Pomen poznavanja globalnega poslovnega okolja	53
Tabela 6.7: Pomen prepoznavanja strankinih pričakovanj	54
Tabela 6.8: Pomen vplivanja na oblikovanje strateškega načrta	54

Tabela 6.9: Pomen pridobivanja zaupanja preko rezultatov.....	55
Tabela 6.10: Pomen vplivanja na druge in gradnja odnosa z drugimi	55
Tabela 6.11: Pomen napredka stranke skozi samozavedanje	56
Tabela 6.12: Pomen sooblikovanja in doprinosa k profesiji coachinga	56
Tabela 6.13: Pomen boljšega izkoristka organizacijske sposobnosti	57
Tabela 6.14: Pomen usklajevanja strategije, organizacijske kulture, prakse in vedenja	57
Tabela 6.15: Pomen oblikovanja spodbudnega delovnega okolja.....	58
Tabela 6.16: Pomen spodbujanja začetnih sprememb.....	58
Tabela 6.17: Pomen ohranjanja toka nadaljnjih sprememb.....	59
Tabela 6.18: Pomen optimizacije človeškega kapitala skozi načrtovanje in analizo dela/delovnih procesov	59
Tabela 6.19: Pomen odkrivanja in razvoja talentov	60
Tabela 6.20: Pomen oblikovanja in spodbujanja komunikacijskih praks.....	60
Tabela 6.21: Pomen ocene in izboljšanje zmogljivosti	61
Tabela 6.22: Pomen izgradnje učinkovitega vodstva	61
Tabela 6.23: Pomen izboljšanja poslovanja z uporabo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije	62
Tabela 6.24: Pomen vpeljevanja sodobnih socialnih medijskih orodij v delo	62
Tabela 6.25: Pomen povezovanja ljudi preko tehnologije	63
Tabela 6.26: Kompetence, ki so jih izpostavili anketirani coachi	71
Tabela 6.27: Želja po izboljšanju znanja s področja informacijsko-komunikacijske tehnologije.....	73
Tabela 6.28: Pomembne razlike med nemškimi in slovenskimi anketiranimi coachi.....	78

KAZALO GRAFOV

Graf 6.1a in graf 6.1b: Število dnevnega odziva na vprašalnik.....	43
Graf 6.2a in graf 6.2b: Spol anketirancev.....	43
Graf 6.3: Področje nudenja storitev	48
Graf 6.4: Način posredovanja storitev	48
Graf 6.5: Ključne delovne naloge slovenskih anketiranih coachev.....	52
Graf 6.6a: Samoocena doprinosa k učinkovitemu oz. neučinkovitemu rezultatu v coaching odnosu – nemški anketirani coachi	65
Graf 6.6b: Samoocena doprinosa k učinkovitemu oz. neučinkovitemu rezultatu v coaching odnosu – slovenski anketirani coachi	66
Graf 6.7a: Samoocena dejanske ravni posamezne kompetence nemških anketiranih coachev.....	69
Graf 6.7b: Samoocena dejanske ravni posamezne kompetence slovenskih anketiranih coachev	70
Graf 6.8: Merjenje učinkovitosti opravljenega dela	72
Graf 6.9: Poznavanje in uporaba sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT) pri delu.....	74
Graf 6.10: Pridobivanje ustreznih znanj za delo coacha	75
Graf 6.11a in graf 6.11b: Uporaba znanj in veščin pri sedanjem delu	76
Graf 6.12a in graf 6.12b: Zahteve po povečanju sedanjih znanj in veščin pri delu.....	77
Graf 6.13a in graf 6.13b: Zadovoljstvo s sedanjim delom	77

1 UVOD

Na področju proučevanja človeških virov je postal posameznik tisti, ki je deležen temeljite obravnave skozi pogled z več zornih kotov. Posvečanje pozornosti proučevanju in spremljanju upravljanja kompetenc prinaša dodano vrednost tako za posameznika, kakor za njegovo organizacijo. Izkazalo se je, da prav proučevanje posameznikovih kompetenc pomaga organizacijam pri odločitvah, kako zagotoviti "prave ljudi na pravih delovnih mestih ob pravem času". Posameznikovo znanje samo po sebi ne zagotavlja delovne uspešnosti in učinkovitosti. Poleg njegovih veščin in sposobnosti je ključnega pomena, da zna svoje potencialne uporabiti v različnih situacijah, ki jih prinašajo vse bolj spreminjajoče se zahteve v delovnem okolju. Poleg vrednot, ki jih posameznik ima, v veliki meri na njegovo delovanje vpliva tudi motivacija, ki poveča njegov napor in storilnost. Šele ko zberemo vse navedene dejavnike, lahko govorimo o kompetencah posameznika, te pa v veliki meri predstavljajo merilo delovne uspešnosti in učinkovitosti. Učinkovitost pomeni "delati stvari na pravi način", uspešnost pa "delati prave stvari". V prvem primeru se delovna naloga opravi uspešno, brez tratenja časa in energije, v drugem pa gre za dobro delovanje, ki ustvarja pričakovane rezultate.

Eden od pomembnejših sestavnih delov menedžmenta kompetenc je oblikovanje kompetenčnega modela. Z izdelavo kompetenčnih modelov za posamezna delovna mesta in organizacijske vloge se opredeli želene lastnosti in značilnosti, ki posamezniku omogočajo doseganje odličnih delovnih rezultatov. Organizacija s kompetenčnim modelom opredeli merila, s pomočjo katerih lahko izvaja preverjanje kakovosti izvajanja dela. Namen kompetenčnega pristopa je zbliževanje posameznika in organizacije oziroma dela, ki ga posameznik v organizaciji opravlja. S tem se poveča prožnost in prilagodljivost na zunanje zahteve, posledično pa seveda konkurenčna prednost organizacije (Kohont 2011, 86). Z vidika posameznika pa kompetenčni model zanj pomeni smerokaz, v katero smer še razvijati svoje potencialne, ogledalo, ki pove, na katerih področjih je že dosežena visoka stopnja kompetentnosti ter omogoča prepoznavanje lastnih omejitev z namenom preseganja le-teh.

V magistrski nalogi bo fokus usmerjen h ključnim kompetencam coacha. Dejavnost coachinga v zadnjih letih predstavlja enega od najhitreje rastočih delov na področju razvoja človeških virov (Boyatzis 2006, 81). Profesionalni coaching je teoretično podkrepjen,

sistematičen, ciljno usmerjen proces, namenjen iskanju trajnih sprememb, spodbujanju kontinuiranega samostojnega učenja in osebne rasti stranke s ciljem razvoja njenih veščin, izboljšanja učinkovitosti in osebnega napredka (Grant and Cavanagh 2004, 4). Smiselno je tako raziskovati kompetence coacha, ki so posledično povezane s pozitivno vedenjsko spremembo stranke. Kompetenčni model coacha lahko služi kot osnova primerjavi med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami – tako s strani coacha, stranke, organizacije iz katere stranka prihaja ter institucijam, ki skrbijo za izobraževanje coachev.

Empirične raziskave postajajo vse bolj razširjene, kljub temu pa zaostajajo za rastjo pojava v praksi. Gotovo ob tako velikem porastu pojava ne moremo izpostaviti ene same najučinkovitejše metode oziroma stila coachinga, fleksibilnost v izbiri posameznega coaching pristopa pa je morda najbolj pomembna veščina, ki jo coach lahko ima. Če bi coachevo osebnost ponazorili s čebulo in njenimi plastmi, bi lahko rekli, da najgloblje plasti vsebujejo vrednote, etiko in prepričanja, sledi plast, ki predstavlja odnose, zatem pride plast znanja, nato plast kompetenc in veščin, zunanja plast pa ponazarja obnašanje oziroma stil reagiranja (de Hann 2008, 159-160). Nenehno izpopolnjevanje na področju kompetenc coachu omogoča učinkovit odnos s stranko ter zagotavlja kvaliteto ponujenih storitev.

Coaching je po mnenju mnogih strokovnjakov še vedno v fazi preoblikovanja v stroko oziroma profesijo, saj še ne izpolnjuje vseh kriterijev za doseg tega cilja. Z opredeljenim strokovnim znanjem coacha, specifičnimi sistemi ocenjevanja usposobljenosti, dogovorjenimi sklopi etičnih standardov, vzpostavljeno ločnico od drugih disciplin in izbrano specifično literaturo s področja coachinga, bi se razvoj discipline lahko pomaknil v smer večje profesionalnosti.

1.1 Cilj naloge

Cilj magistrske naloge je oblikovati kompetenčni model coacha, na podlagi prebrane literature in rezultatov ankete, ki bo naslovljena na nemške in slovenske coache. Osnova kompetenčne matrike bodo ocene coachev glede dejanske ravni kompetenc ter ključne delovne naloge z opredelitvijo standardov uspešnosti po štiristopenjski lestvici.

Na podlagi kompetenčnega modela bodo podana tudi konkretna priporočila glede pomembnosti razvoja posameznih ključnih kompetenc coacha, ki pripomorejo k učinkovitosti njegovega dela ter posledično k uspešnosti stranke in njene organizacije.

S ciljem je povezan tudi *namen magistrske naloge*. Kompetenčni model naj služi coachu na podlagi samorefleksije kot ogrodje za prepoznavanje in krepitev lastnih kompetenc. Organizacijam, ki se odločajo za uporabo coaching storitev kot eno izmed metod razvoja človeških virov, pa naj izdelani kompetenčni model pomaga pri odločitvi, kakšnemu profilu coacha zaupati to odgovorno nalogo. Pri tem naj ne bo pozornost usmerjena le k začetni fazi, torej fazi izbire ter dogovora, pač pa tudi vseskozi med procesom coachinga. Po končanem coaching procesu pa naj na podlagi kompetenčnega modela sledi analiza coachinga, tako s strani stranke, kakor tudi s strani coacha. Prva bo ocenila zadovoljstvo coaching odnosa ter se na podlagi tega odločila glede nadaljnjega sodelovanja (tu gre med drugim za širjenje coachinga v organizaciji), drugi pa bo dobil povratne informacije glede učinkovitosti svojega dela ter vpogled na to, katera področja je potrebno razviti z nadaljnim usposabljanjem.

1.2 Raziskovalno vprašanje in hipotezi

Zastavljeno vprašanje, ki bo raziskovalno vodilo moje magistrske naloge, je naslednje:

Katere ključne kompetence mora imeti coach, da je učinkovit pri svojem delu, ki se odraža na razvoju ter uspešnosti posameznika in skupin?

Na podlagi zastavljenega raziskovalnega vprašanja bom izpeljala tudi dve delovni hipotezi, ki ju bom poskušala osmisлити tako skozi teoretični, kakor tudi skozi empirični del.

H1: Za učinkovito delo coacha je potrebna kombinacija kognitivnih kompetenc, emocionalnih kompetenc, različnih praktičnih veščin in poznavanje organizacijskega okolja.

H2: Pomen ključnih kompetenc za delo coacha se močno razlikuje v različnih kulturnih okoljih.

1.3 Metodološki pristop

V magistrskem delu bom uporabila več metod za obdelavo podatkov. Ključni vir teoretičnega dela bo predstavljala znanstvena strokovna literatura oziroma rezultati raziskav in modeli različnih avtorjev. Teoretska izhodišča bom predstavila na podlagi interpretacije sekundarnih virov (knjige, članki, izjave, internetne strani ipd.). Pri razvijanju obravnavane tematike bom uporabila več različnih delovnih metod; z *metodo klasifikacije* bom sistematično opredelila splošne pojme, ki se pojavljajo tekom magistrske naloge, z *metodo opisovanja* bom predstavila dejstva in spoznanja, ki so nastala na podlagi preteklega raziskovanja drugih

avtorjev ter tudi razmišljanj strokovnjakov, ki delujejo v organizacijah, z *metodo abstrakcije* pa bom ločila bistveno za moje raziskovanje od nebistvenega.

Metodologija empiričnega dela bo zajemala kvantitativno metodo pridobivanja rezultatov. Gre za študijo kategorije na podlagi standardizirane ankete na vzorcu nemških in slovenskih coachev. S pomočjo uveljavljenega HEGESCO vprašalnika in drugih empiričnih raziskav bo oblikovana anketa, ki bo zajemala opredelitev delovnih nalog in ključne kompetence coacha, anketirani coachi pa bodo ocenjevali, katere izmed njih ključno vplivajo na njihovo delo. Potrebno je poudariti, da gre za samostojno (primarno) empirično raziskavo, pri kateri je potrebno pripraviti jasen načrt pridobivanja podatkov. S sekundarno analizo obstoječih podatkov pa želim pokazati, da relevantni podatki obstajajo, da so dostopni in so ustrezne kakovosti. Pri empiričnem delu gre za primerjalno raziskovanje med nemškimi in slovenskimi anketiranimi coachi. Na podlagi pridobljenih rezultatov bom poskušala izoblikovati kompetenčni model, ki bo zajemal kompetence, ki so ključne za delo coacha, ne glede na njegov položaj v organizaciji.

1.4 Struktura raziskovalne naloge

Začetek magistrske naloge bo predstavljal uvod, ki bo osvetlil pomen obravnavane tematike ter nakazal pomen razvoja coachinga v organizaciji, vseboval pa bo tudi metodološko-teoretični okvir, v katerem bosta med drugim zajeti hipotezi raziskovalnega dela ter metodološki pristop. Drugo poglavje bo zajemalo opredelitev, predstavitev in pomen kompetenc. V tem poglavju bom poskušala razložiti pojma učinkovitost in uspešnost, ki se bosta večkrat pojavljala tekom magistrske naloge. V tretjem poglavju bo podana predstavitev pomena kompetenčnega modela za posameznika in organizacijo v kateri je ta aktiven. V četrtem poglavju bo predstavljena dejavnost coachinga, in to v obsegu, ki je relevanten za moje raziskovalno delo. To pomeni, da se bodo v tem delu nahajali določeni temeljni pojmi, ki so pomembni za samo razumevanje naloge, poudarek pa bo na kritični predstavitvi profesionalnega razvoja coachinga. Zadnje poglavje teoretičnega dela pa bo uvod v empirični del, saj bom okvirno predstavila razumevanje coachinga v Nemčiji in Sloveniji, ki temelji na najnovejših raziskavah. S šestim poglavjem bo v empiričnem delu zajeta predstavitev in primerjava rezultatov ankete, na katero bodo odgovarjali nemški in slovenski coachi. Na podlagi interpretacije rezultatov bom v sedmem poglavju oblikovala kompetenčni model coacha in predstavila njegove glavne sestavine, torej kompetence. V zaključnem poglavju

bodo povzete ključne ugotovitve, potrditev oziroma zavrnitev hipotez ter morebitni predlogi za nadaljni razvoj coachinga v organizacijah.

2 KOMPETENCE V TEORIJI IN PRAKSI

2.1 Opredelitev kompetenc

Za kompetence (ang. *competency*, nem. *Kompetenz*) bi lahko rekli, da imajo toliko definicij kot je avtorjev, kar predstavlja svojevrsten problem pri predstavitvi samega pojma. Pa vendarle je mogoče potegniti vzporednico med različnimi opredelitvami.

Sama beseda kompetenca je izpeljana iz latinske besede *competens*, ki pomeni primeren, pristojen – biti za nekaj pristojen, biti odgovoren, zmožen nekaj opraviti ali izpeljati, biti upravičen do nečesa, imeti pravico za odločanje o čem ali tekmovati za kaj. Kompetence, poleg znanja, pridobljenega s formalnim izobraževanjem, vključujejo tudi spretnosti, veščine, prepričanja, stališča in vrednote posameznika, ki mu omogočajo učinkovito vodenje, torej vodenje, ki pripomore tudi k delovni učinkovitosti (Boštjančič 2011, 25).

Bartton in Gold (2003, 45) pravita, da so kompetence karakteristike posameznika, ki se kažejo kot učinkovitost opravljanja dela, ko vzamemo v zakup vse organizacijske okoliščine. Dessler (v Desler in drugi 2005, 111) pa definira kompetence kot posameznikove sposobnosti, znanje in obnašanje, ki so skupaj ključnega pomena za uspeh posameznika, tako pri svojem delu, kot pri delu celotne organizacije.

Perrenoudova definicija (2000) pravi, da so kompetence pojmovane kot »zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah«.

Kohont (2011, 64) podaja definicijo, v kateri »kompetence posameznika razumemo kot aktivacijo, uporabo in povezanost celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, tako v organizaciji kot v družbi nasploh, omogoča uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov«.

Kompetentnost so hkrati tudi veščine, s katerimi posameznik učinkovito in uspešno opravi določeno delo. Veščine temeljijo na ustreznem telesnem, socialnem, duševnem in duhovnem potencialu, aktualnem znanju, vrednotah, prepričanjih in ravnanju, ki se kaže predvsem v zmožnosti učinkovite izrabe virov, ki so na voljo (Mayer in drugi 2001). Pri kompetencah gre

torej za kombinacijo osebnostnih lastnosti posameznika, znanja, pridobljenega s formalnim izobraževanjem, usposabljanjem in izpopolnjevanjem ter izkušenj, pridobljenih skozi vključitev v delovni proces (izkušnje pridobljene na delovnem mestu).

Kohont (2005, 36) deli kompetence po ravneh in dimenzijah.

Po ravneh kompetence razdelimo na:

1. **splošne, ključne, temeljne ali generične:** so tisti minimalni pogoji, ki posamezniku omogočijo opravljanje katerega koli dela in so brez vrednosti, če posameznik ne razvije specifičnih kompetenc.
2. **delovno specifične:** so potrebne, da posameznik uspešno opravi določeno delo, delovno nalogo. Predstavljajo lastnosti in zmožnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno opravljanje dela glede na zahteve delovnega mesta.
3. **organizacijsko specifične:** so izvedene iz poslanstva, vrednot, strategije organizacije in kažejo kako uspešen je posameznik v organizaciji kot celoti.

Po dimenzijah pa na:

1. **pričakovane kompetence:** so kompetence, ki jih od posameznika pričakuje družba oziroma organizacija.
2. **dejanske kompetence:** so tiste, ki jih posameznik ima in mu omogočajo uspešno delovanje v družbi ter v organizaciji v kateri je dejaven.
3. **stopnjevalne ali razlikovalne kompetence:** so opisi ravni kompetentnosti posameznika v določeni organizaciji.
4. **opisne kompetence:** zajemajo ubesedeno opredelitev kompetenc v okviru organizacijske kulture.

V odnosu do sorodnih pojmov, ki sem jih zasledila v literaturi (npr. *KSA – knowledge, skills & abilities* (znanje, sposobnosti in veščine) lahko ugotovimo, da so ti pojmi prva nujna sestavina kompetenc. Druga, prav tako pomembna in dostikrat pozabljena sestavina kompetenc, pa je aktivacija in uporaba le-teh v različnih situacijah za doseganje ali povečanje delovne uspešnosti in učinkovitosti.

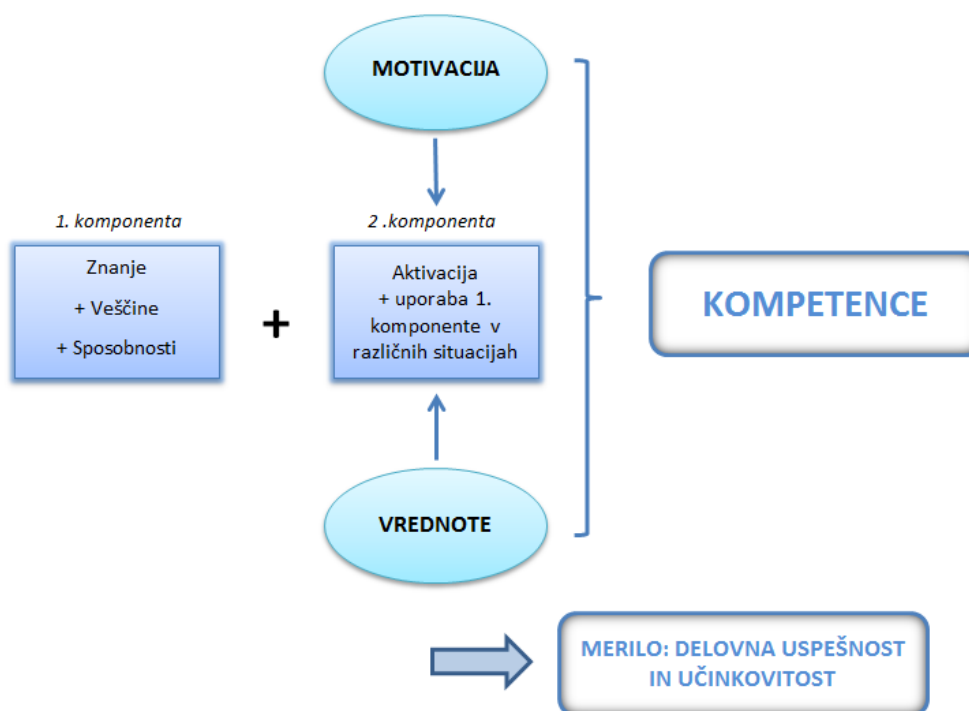
Poleg omenjenih dveh sestavin kompetenc ne smemo prezreti pomena še dveh pomembnih elementov: motivacije in vrednot. Motivacija povzroča in vodi dejanja ter zajema spodbujanje, ohranjanje in usmerjanje telesnih in duševnih dejavnosti, zato da bi uresničili cilj (Carter in drugi v Herzberg 1987, 939). Razlikujemo med notranjo in zunanjo motivacijo. Notranja motivacija posameznika spodbuja zaradi njegovega lastnega angažmaja in njegovih interesov pri zadovoljevanju potreb, ali pa mu predstavlja osebni izziv. Motivatorji oz. dejavniki, ki pozitivno vplivajo na notranjo motivacijo in na zadovoljstvo pri delu (zanimivo delo, delovni dosežki, priznanje za rezultate, odgovornost, osebni razvoj in napredovanje ter strokovni razvoj) motivirajo osebo, da poveča vloženi napor in storilnost (Herzberg 1987). Zunanja motivacija pa posameznike, ki delujejo v organizaciji spodbuja k doseganju zunanjih ciljev, kot so npr. doseganje skupnih ciljev za nagrado, tekmovanje ali zaključek dela do predvidenega roka. Tako imenovani higieniki oz. zunanji dejavniki (plača, status, varnost zaposlitve, kvaliteta nadzora, delovni pogoji, politika organizacije, medsebojni odnosi) sami po sebi nimajo motivacijskega učinka na posameznika, so pa zaželeni in preprečujejo padec storilnosti zaposlenih oziroma vzdržujejo obstoječo raven storilnosti (Herzberg 1987).

Na kratko pa lahko vrednote razumemo kot pričakovanja o zaželenih končnih stanjih ali vedênjih, ki presegajo specifične situacije in vodijo izbiro ali oceno ravnanja ter pojavov in ki so urejene glede na relativno pomembnost (Herzberg 1987, 941).

Kadar govorimo o kompetencah se tako ne osredotočamo zgolj na specifične razlike v sposobnostih in osebnosti, ampak mora biti preučevanje kompetenc neposredno vezano na ključne dejavnike uspešnosti in učinkovitosti pri delu – pojem kompetenc je tako vezan na delovno uspešnost in učinkovitost. Posameznikove kompetence se tako razume kot potencial za uspešno vedênje pri delu (ang. *working behaviour*) (Landström in drugi 2006). Hotenje in aktivno udejanjanje sposobnosti tako sta ključna dejavnika kompetenc.

Smisel identifikacije, merjenja in razvijanja kompetenc se pokaže, ko kompetence povežemo z objektivnimi kriteriji delovne uspešnosti in učinkovitosti posameznikov, kot npr. višja storilnost, zadovoljstvo strank, dobičkonosnost pa tudi inovacijsko sposobnost.

Slika 2.1: Vsebina kompetenc



2.2 Klasifikacija kompetenc

Na kompetence moramo gledati skozi prizmo delovnih in življenjskih kontekstov, ki obkrožajo posameznika. Spencer in Spencer (1993) ugotavljata, da se kompetence izoblikujejo z delom v določeni organizaciji, s prakso v njej, zato je potrebno kompetentnost vedno ocenjevati v okviru organizacije oz. delovne situacije, v kateri se nahaja posameznik. Kompetentnost je tako odvisna od treh dejavnikov: delovne situacije, posameznika in organizacije. Torej lahko o kompetentnosti govorimo šele, ko jo postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem ima posameznik določeno vlogo.

S terminom **ključne kompetence** (v to skupino spadajo tudi izrazi splošne, generične, jedrne kompetence) so opredeljene kompetence, ki omogočajo poklicno mobilnost in socialno vključenost - so tako prenosljive v različne kontekste oz. uporabne v različnih delovnih razmerah, v različnih poklicih, na različnih poklicnih področjih in v različnih življenjskih položajih (Muršak 2002).

Delovno specifične kompetence pa so povezane s specifično delovno nalogo, ki jo opravljamo in pripomorejo k temu, da le-to uspešno opravimo. V tem kontekstu razumemo posameznika v določeni vlogi. Z organizacijsko specifičnimi kompetencami pa posameznik

prilagaja svoj način delovanja organizacijski kulturi glede na to, katero vlogo ima. Pod to opredelitvijo lahko razumemo položaj posameznika v določeni organizaciji kot celoti (New 1996).

V ta kontekst sodi prepričanje, da bi moralo vsako podjetje najprej vzpostaviti t.i. kompetenčni okvir (ang. *competency framework*), v katerem bi se opredelil sistem ključnih kompetenc in nivo njihovega doseganja. S tem se v podjetju v prvi vrsti zagotovi skupno razumevanje (ang. *common language*) samega koncepta kompetenc. Na tej podlagi pa se potem naknadno lažje definira še specifične kompetence za posamezno delovno funkcijo oziroma oblikuje kompetenčne modele.

Svetlik (2005) razdeli ključne kompetence v osem sklopov:

1. socialne kompetence v smislu sposobnosti navezovanja dobrih odnosov z drugimi, delo v timih, skupnosti;
2. obvladovanje maternega jezika, pisno in ustno sporočanje, branje v smislu hitrega pridobivanja in pravilnega razumevanja pisnih informacij;
3. sposobnost divergentnega razmišljanja, kritičnega presojanja, ustvarjalnosti in reševanja problemov;
4. obvladovanje novih tehnologij (zlasti informacijsko-komunikacijske tehnologije), medijev;
5. medkulturna kompetentnost v smislu poznavanja različnih kultur ter obvladovanje vsaj enega tujega jezika;
6. obvladovanje strategij samostojnega učenja in načrtovanja življenjske poti oz. osebnega razvoja;
7. obvladovanje števil, matematike, analitičnega mišljenja in
8. podjetniška kompetentnost v smislu sposobnosti organiziranja, načrtovanja, vodenja, odločanja.

Vsaka kompetenca temelji na kombinaciji med seboj povezanih kognitivnih in praktičnih spretnosti, znanja, motivacije, vrednotne usmerjenosti, stališč, čustev in drugih socialnih in vedénjskih sestavin, ki jih je kot celoto mogoče uporabiti za učinkovito delovanje (Svetlik v Pezdirc 2005, 22).

Po Spencer in Spencer (1993) obstaja še delitev med dejanskimi (vidnimi) kompetencami in potencialnimi (skritimi) kompetencami.

Dejanske oz. vidne so tiste kompetence, ki jih posameznik poseduje in so lažje merljive ter opisljive. Potencialne oz. skrite kompetence pa so težje merljive in neoprijemljive, a se jih v določenih primerih lahko napove. To so kompetence, ki jih posameznik v okviru svoje samopodobe, osebnih lastnosti, vrednot, motivov in motivacije še lahko uspešno razvije, so pa ti skriti atributi pogosto odločilni za uspeh na delovnem mestu.

Kot lahko vidimo v preseku zbranih definicij, je spekter opredelitev kompetenc na različnih področjih posameznikovega delovanja zelo širok. Ker želim v nadaljevanju oblikovati kompetenčni model coacha, ki bo temeljil na kompetencah, katerih skupni imenovalec je predpostavka, da gre za vrste vedenja, ki jih mora imeti posameznik ali organizacija, da bo pri delu učinkovit/-a. Poleg **organizacijskih kompetenc**, ki predstavljajo organizacijsko prednost, nas bosta zanimali predvsem drugi dve skupini kompetenc, ki se nanašata na posameznika. Če povzamem; **delovno specifične kompetence** zaobsegajo pričakovane oblike vedenja, ki jih mora imeti posameznik, da svoje delo opravlja uspešno in učinkovito. Pod pojmom delovno specifičnih kompetenc razumemo osebne lastnosti ter sposobnosti, izkušnje, vrednote in prepričanja, ki so potrebne za opravljanje določenih delovnih nalog v skladu s pričakovanji. Drugo skupino označujejo **ključne (osnovne, temeljne, generične) kompetence** ali **kompetence posameznika**. Te v veliki meri vplivajo na delovno učinkovitost. Ključne kompetence so prenosljive med delovnimi opravili in so v korist vseh članov organizacije ter v skladu z njenimi normami in vrednotami (sem sodijo osebne, socialne in medosebne kompetence, zmožnost uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije ter sposobnost sporazumevanja, branja in pisanja v tujih jezikih) (Boštjančič 2011).

2.3 Merjenje kompetenc

Študije iz devetdesetih let prejšnjega stoletja so pokazale, da znanje ("kaj") ni nobena garancija delovne uspešnosti in učinkovitosti. Za učenje in spreminjanje sta potrebna še odgovora na vprašanje "kako" (veščine in sposobnost uporabe znanja) in "zakaj" (odnos in motivi, prepričanja, lastnosti, hotenja, vrednote) (Gruban 2007, 14). Zanimanje za proučevanje področja kompetenc pa se je začelo že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko do tedaj vesplošno uporabljeni inteligenčni testi organizacijam niso zagotavljali učinkovitosti pri iskanju pravih ljudi za prava delovna mesta. Ameriški psiholog David

McClelland je leta 1973 v članku z naslovom »Testing for competence rather than intelligence« predstavil študijo, ki kaže, da je potrebno pri posameznikih poiskati kompetenčne variable, ki bi bile indikator delovne učinkovitosti, saj tradicionalni akademski testi znanja in sposobnosti ne pripeljejo do želenih rezultatov. McClelland je s sodelavci v sedemdesetih letih proučeval mlade diplomate znotraj Ministrstva za zunanje zadeve ZDA. V kriterijski vzorec je razporedil superiorne, povprečne in podpovprečne posameznike. S pomočjo vedénjskega intervjuja so pri posameznikih zelo natančno ugotavljali, kako so se ti vedli v najbolj kritičnih situacijah njihovega poklicnega življenja - opisati so morali tri največje uspehe in tri največje neuspehe s tega področja. Po analizi dobljenih rezultatov se je pokazalo, da so kompetence, ki razlikujejo nadpovprečne diplomate od povprečnih, naslednje: 1. medkulturna empatija in občutljivost, 2. pozitivna naravnost do drugačnih, 3. hitrost pri spoznavanju različnih političnih povezav in mrež (McClelland 1973).

McClelland je bil tako prvi, ki je oblikoval kompetenčni model. S svojo raziskavo je opozoril na dejstvo, da so za uspešnost in učinkovitost pri delu bolj kot pridobljeno znanje in inteligenca pomembne druge lastnosti posameznika, ki se odražajo v njegovih kompetencah, s tem pa je načrtal novo smer ravnanja in raziskovanja na področju človeških virov.

Richard Boyatzis je v svojem delu »The Competent Manager: A Model for Effective Performance« predstavil koncept kompetenc, ki je aktualen še danes. V knjigi je avtor razširil opredelitev kompetenc in jih definiral kot »notranjo značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu, njeni konstitutivni deli pa so: motivacija, sposobnosti, samopodoba, znanja in veščine ter socialne vloge posameznika« (Boyatzis 1982, 68). Avtor trdi, da ima kompetenten posameznik znanje, sposobnosti in motiv za uresničitev zamisli v različnih situacijah. Boyatzis je izvedel raziskavo na vzorcu 2000 menedžerjev iz 12-ih organizacij, ki so opravljali 41 različnih menedžerskih funkcij. Pokazalo se je, da je 21 ključnih menedžerskih kompetenc vezanih na njihovo poslovno uspešnost. Hkrati pa je osnoval metodologijo in strukturo za njihovo operativno definiranje (Boyatzis 1982). Na podlagi rezultatov je Boyatzis oblikoval kompetenčni model vodje ter predstavil pomen razmerja med različnimi lastnostmi, njihovo funkcijo pri delu vodij in vpetost v organizacijsko okolje. Avtor meni, da je obstoj specifičnih kompetenc osnova in pogoj za nadpovprečno delovno učinkovitost.

2.3.1 Učinkovitost vs. uspešnost

Kompetence z delovno učinkovitostjo povezujeta tudi Draganidis in Mentzas (2006, 53), saj menita, da kompetence kot kombinacija latentnega in eksplicitnega znanja, vedenja in veščin, pomenijo potencial za doseganje velike delovne učinkovitosti.

Za boljše razumevanje razlike med pojmom učinkovitost in uspešnost si pogledajmo njuno opredelitev. V ekonomskem jeziku je **učinkovitost** (ang. *efficiency*) opredeljena z optimalnostjo proizvodnje, to je kot proizvodnja določene količine blaga ob optimalni alokaciji danih virov podjetju in danih zunanjih omejitvah. Literatura s področja menedžmenta in teorije organizacije pa razlaga učinkovitost kot odnos med prvinami poslovnega procesa in rezultati ter ga opredeli kot "delati stvari na pravi način", se pravi kot ustreznost načina poslovanja za doseg odločenih ciljev (Kramberger in drugi 2004, 80).

Sklenemo lahko tudi skupne točke med učinkovitostjo poslovanja podjetja in delovno učinkovitostjo. Učinkovitost poslovanja podjetja je v nasprotju z uspešnostjo notranja značilnost organizacije, da izpolni zahtevano nalogo v določenem času. Merimo jo tako, da ugotavljamo, kakšni vložki ali potroški so potrebni, da pridemo do želenih učinkov (Turk 2006, 247). Učinkovitost pomeni lastnost biti sposoben opraviti nalogo uspešno in brez tratenja časa in energije.

Uspešnost (ang. *effectiveness*) pa opredeljuje nekaj, kar deluje dobro in ustvarja take rezultate, kot so bili pričakovani. Posplošeno bi lahko rekli, da biti uspešen pomeni "delati prave stvari". V ekonomskem jeziku je uspešnost razmerje med dejanskim in pričakovanim izhodom, učinkovitost pa primerja dejansko porabljene vire z načrtovanimi.

2.3.2 Metoda merjenja kompetenc in napake pri merjenju

Že McCall je leta 1938 zapisal, da je mogoče vsako stvar, ki obstaja v določeni količini, tako ali drugače meriti. Tako pripisovana števila na ocenjevalnih lestvicah zanesljivo izražajo nekatere lastnosti anketirancev. Besedna zveza "merjenje kompetenc" se razlikuje od besedne zveze "ocenjevati oziroma oceniti kompetence". Ocenjevanje spominja na šolsko pripisovanje ocen ter primerjavo kaj je boljše in kaj je slabše (ocena 3 pomeni slabše znanje kot ocena 4). Ker v praksi stremimo k razvojni naravnosti uporabe kompetenc, želimo, da bi izmerjena kompetenca posameznika izražala realno stanje in bi čim podrobneje opisovala vëdenje posameznika. Glavni namen torej ni primerjanje in pripisovanje ocen, pač pa spodbuda za

napredek pri učinkovitejšem opravljanju delovnih nalog ter motivacija za nadaljni osebni razvoj.

Ko imamo izbrano metodo ocenjevanja in določene postavke za merjenje, pripravimo ocenjevalno lestvico. Težiti moramo k čim večji veljavnosti (ocena mora enoznačno izražati vedenje, znanje in motivacijo posameznika) in zanesljivosti (različni ocenjevalci enako kompetenco ocenijo enako). Lestvica je lahko opisna ali številčna, razpon ima najpogosteje pet vrednosti s podrobnejšim opisom vsake stopnje (Boštjančič 2011).

Metoda, ki sem jo sama uporabila v raziskavi je najbolj podobna **lestvici ocenjevanja ključnega vedenja** (angl. *Behaviorally anchored rating scale – BARS*). Posamezno kompetenco določa specifično vedenje posameznika, ki naj bi bilo pomembno za uspešno in učinkovito izvajanje nalog na določenem delovnem mestu. Oblikovanje lestvice se začne s spoznavanjem ključnih kompetenc (vêdenja) za določeno delovno mesto. Merjenje poteka z enotno številčno in opisno lestvico (kjer 1 pomeni zelo nizko dejansko raven posamezne kompetence, 7 pa zelo visoko dejansko raven posamezne kompetence ali pa kjer 1 pomeni, da posamezna predpostavka nima vpliva na rezultat/delo, 5 pa pomeni, da posamezna predpostavka zelo učinkovito vpliva na rezultat/delo). Byham in Moyer (2005) svetujeta, da se pred oblikovanjem ocenjevalne lestvice dobro opredeli sredinska vrednost, ki naj ima pozitivno konotacijo. S tem lahko pričakujemo večjo razpršenost ocen.

Na zanesljivost merjenja vplivajo medosebni odnosi – odnos med ocenjevalcem ter ocenjevanim, izvedba postopka in napake (pogosto nepredvidene). Zanimivo je dejstvo, da je večina napak na strani ocenjevalca, saj je on tisti, ki meri in ocenjuje. Na oceno lahko vplivajo njegovo počutje (motiviranost, utrujenost, seznanjenost z merili merjenja, stres) ter osebne lastnosti (natančnost, odprtost, pristranskost). Seveda se lahko pojavijo še druge klasične napake ocenjevanja – halo efekt (posploševanje s prve informacije na druge), črno-belo ocenjevanje (ločevanje odgovorov na primerne in neprimerne), težnja po dajanju višjih/nizjih ocen (premajhna ali prevelika zahtevnost), napaka centralne tendence (težnja po dajanju srednje ocene) in druge (Boštjančič 2011, 42).

Rezultate merjenja kompetenc lahko delimo na dve področji: merjenje učinkovitosti in ocenjevanje sposobnosti (Eraut v Boštjančič 2011, 43). Podatke o učinkovitosti lahko dobimo z opazovanjem posameznika pri delu. Z merjenjem učinkovitosti tako merimo skladnost med posameznikom in delovnim mestom. Ocenjevanje sposobnosti (tudi veščin in spretnosti) pa je kompleksnejše, saj z delom ni neposredno povezano. Našteti podatki skupaj pa vseeno

omogočajo sklepanje o potencialni učinkovitosti. »Rezultati merjenja kompetenc so odgovor na vprašanje, ali ima posameznik specifične delovne kompetence za opravljanje določenega dela ali ne, oziroma koliko jih dosega, in tudi informacije o tem, katere osebne kompetence ima, za katera delovna mesta je glede na kompetence primeren in kako lahko načrtuje ali nadaljuje kariero. Gre lahko le za dihotomen odgovor – je ali ni primeren, rezultat binarnega pristopa k ocenjevanju« (Boštjančič 2011, 43).

2.4 Menedžment kompetenc

Ker je oblikovanje modela kompetenc eden od ključnih sestavnih delov menedžmenta kompetenc, si pogledjmo, čemu ta služi. Temeljni cilj menedžmenta kompetenc v organizaciji je doseči, da se posamezna delovna mesta zapolni s takimi posamezniki, ki imajo najbolj primerne kompetence za opravljanje delovnih nalog, ki jih prinaša njihovo delovno mesto (Mihalič 2006). Le na ta način bo organizacija lahko generirala intelektualni kapital in v končni fazi povečala svojo obstoječo vrednost ter ustvarjala novo oziroma dodano vrednost.

Menedžment kompetenc predstavlja ključni del uspešnega upravljanja človeškega kapitala, saj gre za področje upravljanja vseh najpomembnejših dejavnikov, ki so potrebni za ustvarjanje dodatne vrednosti organizacije. Predpogoj za to pa je permanentno zagotavljanje potrebnih znanj, veščin, inovativnosti in drugih kompetenc (Ulrich v Mihalič 2007, 10), katerih kvaliteta in kvantiteta bosta kar najbolj usklajeni glede na obstoječe, zahtevano in tudi predvideno stanje kompetenc v organizaciji.

Menedžment kompetenc pomeni upravljanje kompetenc in sega od določitve ključnih kompetenc za delo (oblikovanje kompetenčnega modela), ugotavljanja kompetentnosti zaposlenih, načrtovanja sprememb kompetenc pri zaposlenih, izboljševanja trenutnih in pridobivanja novih kompetenc do vključevanja te nove, višje stopnje kompetentnosti zaposlenih v delovni proces, doseganje ciljev za sedanje poslovne rezultate in strateške programe. S tem so povezani trije pomembni elementi poslovnega procesa: delovni proces, zaposleni in rezultati dela. Gre za prilagajanje kadrovskega potenciala zahtevam delovnega procesa oziroma zmanjševanje razlik med potrebnimi "ključnimi kompetencami za delo" in kompetencami, ki jih delavci dejansko imajo (Majcen 2008, 19).

Menedžment kompetenc bistveno vpliva na poslovne rezultate, če je sistematično voden in nenehen proces, v katerem se ciklično obnavljajo in razvijejo vsi njegovi sestavni deli. Kot je možno razlikovati delovno uspešnost posameznika od delovne uspešnosti organizacijske

enote, v kateri dela in od poslovne uspešnosti podjetja, je možno razlikovati tudi kompetence posameznikov in kompetence organizacijskih enot od kompetentnosti podjetja. Govoriti je možno o tem, kakšne kadre se potrebuje v posamezni organizacijski enoti, da bo dosegala načrtovane rezultate, kakšne kadre potrebuje organizacija za doseganje načrtovanih poslovnih rezultatov ter kakšne kadre in kdaj jih bo potrebovala za strateške naloge in dolgoročno konkurenčnost (Majcen 2008, 22).

3 KOMPETENČNI MODEL

Kompetenčni model ne sme biti sam sebi namen. Ustvari se ga zato, da bi služil kot orodje za usmerjanje zaposlenih k doseganju ciljev, za razvoj kadrov in s tem dobre trenutne ter bodoče poslovne rezultate.

Kompetenčni model, ki lahko vsebuje **splošne kompetence** (zavzetost za rezultate, pozitiven odnos do sprememb, uporaba znanja in izkušenj), **osebnostne in vedenjske kompetence** (odziv na priložnosti, kreativno mišljenje), **kompetence za delo z ljudmi** (komuniciranje, postavljanje ciljev, delo v timu) in **kompetence za delo z informacijami** (natančnost, ažurnost, estetski videz), omogoča pretvorbo strategije organizacije na raven posameznika. Ključni cilj uporabe modela kompetenc je vplivanje na ustrezno ravnanje s posamezniki v organizaciji, kar posledično poveča uspešnost in učinkovitost organizacije kot celote. Gre za poudarjanje stalnega razvoja znanj in veščin, potrebnih za rast posameznikov in organizacije ter s tem za razvijanje čuta samoodgovornosti za razvoj in premik od pomena znanja k pomenu sposobnosti uporabe znanja (Možina 2006, 142).

Nekatere organizacije se ustavijo pri oblikovanju kompetenčnega modela in ga uporabijo le za kadrovanje, kasneje pa ni več povezave med vlogo kadrovske službe in vlogo vodij, ki bi morali opraviti najpomembnejšo nalogo v menedžmentu kompetenc, torej poskrbeti, da se kompetentnost usmeri v doseganje ciljev.

Da se kompetence začnejo uporabljati za doseganje ciljev, ni dovolj, da se kadre le usposobi. Potrebno je zagotoviti tudi možnosti za kontinuiran proces, pri čemer uporabljajo posamezniki znotraj organizacije pri izvajanju nalog svoje kompetence motivirano, odgovorno in redno, optimalno izrabijo svoje znanje ter tako uspešno dosegajo cilje (Majcen 2008, 20).

3.1 Določanje kompetenčnega modela

Kompetenčni model je nabor kompetenc, ki so potrebne za opravljanje delovnih nalog na določenem delovnem mestu. Vse informacije, ki so v obliki kompetenčnega modela predstavljene posamezniku, morajo biti pred tem prečiščene, združene ter smiselno oblikovane na določene kompetence. Opozoriti je potrebno, da lahko v praksi prihaja do tega, da si vsak drugače razlaga določeno kompetenco, če so kompetence preširoko definirane, če se prekrivajo, niso neodvisne ali pa so neustrezno zapisane (Boštjančič 2011, 34-35).

Določanja kompetenčnega modela se lahko lotimo na različne načine. Pri klasičnem pristopu je pomembno, da se opredeli standarde delovne uspešnosti in vzorce ljudi, vključenih v oblikovanje modela, zbira podatke z vedenjskimi intervjuji, opazovanjem ali metodo ocene 360°, ki ji sledi analiza podatkov in preverjanje veljavnosti kompetenčnega modela. Poleg klasičnega in najpogostejše uveljavljenega načina za oblikovanje kompetenčnega modela v organizaciji, je precej pogosto tudi oblikovanje modela preko diskusij s strokovnjaki, nadrejenimi in drugimi poznavalci o karakteristikah, ki jih morajo imeti posamezniki v organizaciji za uspešno opravljanje dela. Lahko se prouči posamezne naloge za novonastala delovna mesta, pri tem pa se dopolni oziroma dodela že uveljavljeni kompetenčni model (Biro Praxis 2012).

Načini oblikovanja kompetenčnih modelov so različni in odvisni od narave in organiziranosti organizacije. Najbolj kompleksno in zanesljivo merjenje posameznikovih kompetenc je mogoče pridobiti z **metodo 360° povratne informacije**. Gre za metodo, pri kateri nima vsega ocenjevanja v rokah vodilni oziroma nadrejeni kader, temveč se oceno poda bolj celostno in se ne osredotoča zgolj na meritve, ki jih poda o posamezniku njegov vodja. Kompetence posameznika se tu namreč ocenjujejo z vseh možnih vidikov, in sicer so v to metodo vključeni tako samoocena posameznika kot tudi ocena vodje ter ocena sodelavcev. Ocenjevanje poteka s pomočjo vprašalnika, kjer ocenjevalci ocenjujejo prisotnost posameznih vedenj pri osebi. Osredotočenost na opazna vedenja in ne na abstraktne kategorije omogoča, da je ocena kompetenc čim bolj jasna in točna. Pridobi se kompleksna ocena, ki je lahko osnova za razvoj in izobraževanje na področjih, ki predstavljajo izziv (Welsby, 2003).

Byham in Moyer (2005) opozarjata, da je pri oblikovanju kompetenčnega modela potrebno paziti, da je število kompetenc obvladljivo. Prvotni namen kompetenčnega modela je, da posamezniku omogoči, da te kompetence prepozna, jih zna naštet, opisati in tudi uporabiti v

delovnem procesu. Zato je priporočljivo, da kompetenčni model vključuje med 6 in 12 ključnih ter specifičnih kompetenc.

Proces upravljanja kompetenc je sestavljen iz petih razvojnih stopenj:

1. določitev ciljnih kompetenc (opredelitev kompetenčnih profilov organizacije in posameznikov, ki delujejo znotraj nje),
2. analiza dejanskih kompetenc (360° metoda povratne informacije, intervjuji primerov vodenja),
3. razvoj kompetenc (z namenom zmanjševanja razkoraka med dejanskimi kompetencami in ciljnimi/ pričakovanimi kompetencami),
4. zagotavljanje kvalitete – evalvacija programa merjenja kompetenc s kontrolnimi točkami,
5. priporočila za nadaljni razvoj posameznika ali organizacije.

Prvi korak sistematičnega ravnanja s kompetentnostjo posameznikov v organizaciji je torej ugotavljanje ključnih kompetenc za delo oziroma tako imenovano oblikovanje kompetenčnega modela. V grobem moramo pridobiti podatke o tem, katere kompetence so potrebne na posameznih delovnih mestih in področjih, za določene vrste dela ali predvidene strateške naloge, da bi bili cilji lahko doseženi (Majcen 2008, 18).

Z vrednotenjem znanja, veščin in kompetenc zaposlenih ne pridobi le organizacija, temveč tudi posamezniki, ki delujejo v njej, saj dobijo večji vpogled v širino in pomen svojega znanja in se zato lažje odločajo o nadaljnjem kariernem razvoju – v organizaciji ali zunaj nje (Sedej 2009, 12).

Uvedba sistema kompetenc je v zadnjih letih vsekakor prej nujnost kot redkost. Gre za premik od tradicionalnih pristopov, kjer so dejavnosti sledile natančnim opisom delovnih mest, k novemu sistemu, ki v središče postavlja človeka kot celoto. Uspešnost in učinkovitost organizacije naj bi torej slonela na razpoložljivosti in kakovosti zaposlenih, ki so edina prednost v spreminjajočem se in nepredvidljivem okolju.

3.2 Pomen vpeljave kompetenčnega modela za organizacijo

Namen kompetenčnega pristopa na področju menedžmenta človeških virov je zbliževanje posameznika in organizacije oziroma dela, ki ga posameznik v organizaciji opravlja. Poleg

tega omogoča prožnost in prilagodljivost na zunanje zahteve, s tem pa prinaša konkurenčne prednosti organizaciji (Kohont 2011, 86). Zato naj sodobna organizacija v procesu menedžmenta človeških virov v ospredje postavlja kompetence posameznika, saj s tem poudarja načela učeče se organizacije.

Mulder (v Kohont 2011, 89) izpostavlja naslednje funkcije upravljanja kompetenc:

S strateškega vidika je pomembno usklajevanje organizacijskih ciljev in ciljev posameznika, s tem pa je možna aktivacija vseh virov, ki so na voljo za sledenje zastavljeni strategiji ali pa za uveljavitev nove strategije, ki je skladnejša s kompetencami posameznikov, ki delajo v organizaciji. Z vertikalnega vidika gre pri upravljanju kompetenc za povezovanje strateških načrtov organizacije s pričakovanimi videnji, vlogami in nalogami posameznikov, ki delajo v organizaciji. S horizontalnega vidika pa se upošteva kompetence in kompetenčne profile (bodočih) zaposlenih z namenom zasledovanja strateških ciljev organizacije. Upravljanje kompetenc deluje v organizaciji tudi kot komunikacijsko orodje. Z oblikovanjem jezika organizacije se jasno izrazijo zahteve, ki izhajajo iz potreb določene vloge in naloge, to pa je predpogoj za razvoj posameznikov na posameznih področjih. Hkrati s tem sodelavcem pokažemo, na kaj naj bodo pozorni pri svojem delovanju. Z izdelavo kompetenčnih profilov za posamezna delovna mesta in organizacijske vloge se opredeli želene lastnosti, ki jih morajo imeti zaposleni za uspešno opravljanje dela. Kompetenčni profili in njihova evalvacija služijo stalnemu razvoju posameznikov v organizaciji v smeri zmanjševanja razkoraka med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami. Sistematično spremljanje kompetenc služi kot orodje za prilagajanje spremembam znotraj organizacije in v okolju, v katerem organizacija deluje.

Lucia in Lepsinger (v Kohont 2011, 90-91) prednosti vpeljave kompetenčnega modela v organizacije predstavita v šestih točkah. Prvič, z njegovo pomočjo se razjasni pričakovanja delovnega mesta in vloge. To je pomembno pri selekcijskih postopkih, ocenjevanju in napredovanju, saj se po tem pristopu pri vseh kandidatih išče enake kompetence in karakteristike. Opisi kompetenc in standardi usmerjajo k razvoju potrebnih znanj in sposobnosti zaposlenih. Kompetenčni profili pokažejo, kaj od posameznika v določeni vlogi pričakuje organizacija in služi kot osnova primerjavi med dejanskimi in pričakovanimi kompetencami. Obojestransko razumevanje pričakovanj in potrebnih kompetenc vpliva na zadovoljstvo delavcev, fluktuacijo in doseganje strateških ciljev. Drugič, selekcijski postopek na podlagi kompetenčnega pristopa omogoča zaposlitev najboljših posameznikov, ki ustrezajo pričakovanjem določenega delovnega mesta. Tretjič, izboljša se produktivnost na temelju uspešne in učinkovite aktivacije posameznikovih kompetenc. Četrtrič, s pomočjo

kompetenčnega modela se dopolni metoda 360° ocenjevanja. Petič, omogoča prilagoditev spremembam, saj zagotavlja hitro aktivacijo potrebnih videnj in znanj iz kompetenčnega zemljevida. Šestič, kompetenčni model pripomore k uskladitvi videnj posameznika s strategijami in vrednotami organizacije.

4 COACHING

V svoji magistrski nalogi bom pri zapisovanju pojma ohranila izvirno angleško besedo *coaching*. V okviru Sociološkega društva se je sicer Sekcija za sociološko terminologijo že pred leti ukvarjala s tem pojmom in predlagala termin »training kompetentnosti«, ki pa v praksi ni zaživel. S korpusom elektronske zbirke avtentičnih besedil Gigafida sem preverila, kolikokrat se različne poslovenjene oblike besede *coaching* od leta 1990 do leta 2011 pojavljajo v slovenskih tiskanih besedilih in besedilih, pridobljenih s spletnih strani.

Tabela 4.1: Uporaba različnih poslovenjenih oblik besede *coaching* v slovenskih besedilih

<i>Beseda</i>	<i>Število zadetkov v korpusu Gigafida</i>
Kovčing	Ni zadetkov
Koučing	Ni zadetkov
Koučanje	Ni zadetkov
Coaching	1074 zadetkov*
Kovč	12 zadetkov (vsebinsko neustreznih)
Kouč	5 zadetkov (vsebinsko neustreznih)
Coach	1392 zadetkov*

*približno polovica vsebinsko neustreznih zadetkov, ki se nanašajo predvsem na športne vsebine

Vir: Gigafida.net (2012).

V slovenskih besedilih smo torej prevzeli izvorni angleški besedi *coaching* in *coach*. Menim, da iskanje slovenskega sinonima za to besedo ni preprosto, saj se ob takšnih in drugačnih poizkusih prevajanja tega termina izgubi vsaj kakšen del njegovega pomena.

Izvor besede *coaching* najdemo v imenu madžarske vasi Kocs in tam izdelanega udobnega prekrita vozička (*koczi*), ki je nudil potnikom zaščito pred neljubimi vremenskimi vplivi na dolgih potovanjih po neobljudenem terenu (Hendrickson v Stern 2004, 1). Skozi stoletja se je pojem uporabljal v različnih kontekstih, v zadnjih desetletjih pa je najbolj poznan kot akademski coaching (priprava študentov, da uspešno opravijo izpitne in druge obveznosti na fakulteti), športni coaching (vodenje športnika pri treningu, igri/nastopu in v tekmovalni sezoni). Na področju menedžmenta in organizacijskih ved pa najdemo paleto različno poimenovanih dejavnosti coachinga, katerih skupna točka je ta, da coach pomaga stranki prehod iz začetne točke na želeni nivo napredka. Coaching, oziroma bolj natančno coaching vodilnih kadrov, je eden od hitro rastočih področij v zadnjih letih. Tudi v državah, kjer usposabljanje menedžerjev ni praksa zaradi javne podobe avtoritete in priznane kompetentnosti tega kadra (Španija, Italija, Japonska), predstavlja coaching najhitreje rastoč del na področju razvoja človeških virov. Toda čeprav se je praksa močno razširila, je področje s strokovno literaturo še relativno slabo pokrito. Večina literature se nanaša na izkušnje strank in izkušnje posameznikov, ki ponujajo storitve coachinga. Z izjemo zbranih praktičnih povratnih informacij (ang. *multisource feedback*), ni bila izvedena celostna empirična raziskava s področja coachinga (Boyatzis 2006, 81). So se pa pojavile raziskave na področju učinkovitosti, stila in tehnik coachinga.

Sporočila empiričnih raziskav in tematsko vezana literatura razkrijejo zmedo pri odgovoru na vprašanje, kaj naj bo rezultat coachinga. Le redke raziskave napovejo trajno spremembo v obnašanju stranke, večina pa se zadovolji s percepcijo procesa coachinga (odnos stranka-coach), kar naj bi bil indikator učinkovitosti (Kampa-Kokesch in Anderson v Boyatzis 2006, 82). Vemo, da ta percepcija meri kvaliteto odnosa stranka – coach, ne pa nujno učinkovitost coachinga. Če bi bila učinkovitost coachinga odvisna spremenljivka tovrstnih raziskav (torej doseganje željenih rezultatov procesa), bi se dalo trajnostno spremembo posameznikovega vedenja, delovanja in stila meriti in napovedati (Boyatzis 2006).

Smiselno je tako raziskovati kompetence coacha, ki so posledično povezane s pozitivno vedenjsko spremembo stranke.

4.1 Definicije coachinga

V nadaljevanju bom podala nekaj zbranih definicij, ki razlagajo besedo coaching. Poudariti želim, da sem iz množice definicij izbrala tiste, ki posredno ali neposredno opisujejo učinkovit rezultat coaching odnosa.

Coaching pomeni proces oblikovanja kulture razvoja in učenja. Sestoji iz dveh ravni: prvič, pomaga pri izboljšavi strankinih spretnosti, veščin ter delovanja. Drugič, pripomore k vzpostavitvi odnosov, preko katerih coach vpliva na povečanje strankinega psihološkega razvoja (Popper in Lipshitz 1992, 9).

Za Clutterbucka (1998, 57) je coaching pragmatičen pristop, direkten ali posreden, pri katerem coach pomaga stranki izboljšati njene veščine ter upravljati z njenimi sposobnostmi in znanjem.

Coach je oseba, ki nudi izkustveno učenje stranki z namenom povečati njene sposobnosti v prihodnosti. Coach je usposobljen in predan usmerjanju drugih na poti povečanja njihove kompetentnosti, delovanja in samozavedanja (Hudson 1999, 15).

Coaching je odnos sodelovanja, usmerjen v rešitve, osredotočen na rezultate in sistematičen proces, pri katerem coach pomaga krepiti zmogljivosti, življenjske izkušnje, samostojno učenje in osebno rast posameznikov in organizacij (Grant 2006, 75).

Kampa-Kokesch in Anderson (2001, 208) opredelita coaching kot obliko sistematičnega posredovanja, ki temelji na povratnih informacijah stranke. Usmerjen je v krepitev poklicne usposobljenosti, medosebnega sodelovanja in osebne učinkovitosti stranke.

Profesionalni coaching je teoretično podkrepjen, sistematičen, ciljno usmerjen proces, namenjen iskanju trajnih sprememb in spodbujanju kontinuiranega samostojnega učenja in osebne rasti stranke s ciljem razvoja njenih veščin, izboljšanja učinkovitosti in osebnega napredka (Grant in Cavanagh 2004, 4).

Coaching je interaktivni proces v katerem coach z uporabo posebnih tehnik, sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom in posledično podjetjem, organizacijam in ustanovam k hitrejšemu in učinkovitejšemu doseganju boljših rezultatov. Coach v pogovoru s stranko uporablja posebej izbrana vprašanja. Ta vprašanja vzpodbujajo razmišljanje, iskanje notranjih virov, še neodkritih možnosti in strategij. Coach stranki nikoli ne predlaga rešitev ali podaja sugestije. Coaching temelji izključno na vzpodbujanju miselnih procesov stranke, s katerimi pride ta do rešitev, do katerih bi sicer prišla veliko težje ali pa morda celo ne. Glavni cilj coaching procesa je zmanjševati ovire do ciljev in tako zagotoviti kar se da veliko uspešnost in učinkovitost posameznika, torej mu pomagati, da v polnosti uporabi svoje potenciale (International Coaching Federation 2012).

Coaching vodilnih kadrov (ang. *executive coaching*) je odnos, ki temelji na pomoči coacha stranki, ki zaseda vodstven položaj in prevzema odgovornost znotraj organizacije. Odnos je opredeljen s formalnim coaching dogovorom. Coach pri tem uporablja širok spekter vedenjskih tehnik in metod, s katerimi pomaga stranki doseči obojestransko zastavljene cilje, izboljšati njeno poklicno delovanje, osebno zadovoljstvo in posledično izboljšanje učinkovitosti strankine organizacije (Kilburg 2006, 23).

Primarni cilj coachinga je optimizirati vedenje posameznika, da bi se bolje prilagodil svojemu delovnemu mestu (Kilburg 2006), ob tem da bi bolje spoznal sebe, izboljšal svojo samopodobo in posledično postal uspešnejši pri reševanju nalog, ki so mu zadane (Feldman 2001, 29).

Coaching stremi k razvijanju sposobnosti zaposlenih tako, da lahko ti nato izboljšajo svojo uspešnost. Coach mora znati dobro poslušati zaposlene in jim zastaviti vprašanja, ki se nanašajo na priložnosti v prihodnosti. S tem zaposleni odkriva svoje močne in šibke točke ter išče načine, kako prve izkoristiti za čim večjo uspešnost, druge pa odpraviti, da uspešnosti ne ovirajo. Prav tako mora uspešen coach dajati objektivne pohvale in priznanja za dosežke, graditi na dobrih odnosih in zaupanju zaposlenih, pripravljen mora biti sprejeti nove izzive, znati mora opazovati ter nuditi podporo zaposlenim (Kalinauckas in King v Svetlik in Zupan 2009, 421-422).

Na podlagi zbranih opredelitev coachinga lahko sklenemo, da je ta namenjen izboljšanju posameznikovih že osvojenih znanj, veščin, kompetenc, sposobnosti in zmogljivosti, ki jih potrebuje pri svojem delu, poleg tega pa še povečanju osebne uspešnosti oziroma osebnemu razvoju ali osebni rasti. Profesionalni coaching je tako kontinuiran profesionalni odnos, ki pogloblja učenje za krepitev učinkovitosti.

4.2 Kompetence coacha

Čeprav je spekter delovanja coachinga zelo širok, so avtorji teoretično uspeli zbrati in predstavili nekatere ključne kompetence za učinkovitost delovanja coacha. Rogers (v Boyatzis 2006, 82) podaja perspektivo s psihoterapije in predpostavlja tri učinkovita "orodja" za pomoč pri spreminjanju vedenja: empatija, brezpogojna pozitivna naravnost in pristnost.

Gendlin in drugi (v Boyatzis 2006, 83) z učinkovitostjo povezujejo zmožnost osredotočenja (ang. *focusing ability*) na stranko.

Konceptualne kompetenčne študije na področju upravljanja človeških virov (Brotman in drugi v Boyatzis 2006, 83) pa predpostavljajo, da so za učinkovitost coacha najpomembnejše čustvena inteligenca in več kognitivnih kompetenc. Boyatzis se sprašuje, ali bi empirično testiranje in predvidevanje tovrstnih hipotez podprlo te analize, ali pa bi raziskovalce preusmerilo na področje pojasnjevanja, zakaj so nekateri coachi uspešni pri pomoči strankam in zakaj nekateri niso (Boyatzis 2006).

Boyatzis je s sodelavci izvedel raziskavo med coachi, ki so delovali na področju pomoči pri odvajanju od drog in alkohola v ameriški mornarici (ang. *US naval alcohol rehabilitation*). Uporabil je t.i. *Scenarios Test*, pri katerem so se morali intervjuvani coachi postaviti v različne vloge in reševati probleme. Cilj raziskave je bil, pokazati razlike med odličnimi in povprečnimi coachi, ne pa med uspešnimi in ne ali manj uspešnimi. Raziskava je podala osem ključnih kompetenc učinkovitosti delovanja coachov:

- optimistična naravnost in zaupanje, da so spremembe pri ljudeh mogoče,
- iniciativa,
- zmožnost prepoznavanja vedenjskih vzorcev,
- poznavanje strankine zavesti oz. načina razmišljanja,
- točna samoocena - katere vire in veščine uporabiti pri delu s stranko,
- zrelost,
- empatija,
- čustveno samozavedanje.

Zadnji dve kompetenci sta tudi odločilno razmejili uspešne od manj uspešnih coachov in sta po Boyatzisovem mnenju ključni kompetenci coachinga nasploh (Boyatzis 2006, 84-94). Za posplošitev Boyatzisove sklepne ugotovitve bi bilo sicer potrebno vzeti večji empirični vzorec, saj je v omenjeni raziskavi sodelovalo le petinštirideset coachev.

V literaturi se večkrat pojavlja t.i. eklektični model coachinga, ki se navezuje na »širok spekter znanj, modelov, scenarijev in strategij, ki jih coach uporablja« (Hardingham 2006, 4). Na to so vezane seveda tudi kompetence, ki naj bi jih uspešen coach imel. Shaw in Linnecar (2007, 62-63) razdelita ključne kompetence coacha v pet skupin.

Podjetniško znanje vključuje poznavanje in razumevanje poslovnih principov, procesov in izzivov. To zahteva izkušnje s področja menedžmenta, organizacijske dinamike in praktične izkušnje ter poznavanje različnih tehnik, ki se uporabljajo na določenem poslovnem področju. **Svetovanje** med drugim zajema zmožnost interpretacije in analize vprašanj ter oblikovanje idej, s katerimi se olajšajo poti, ki vodijo do zelenih sprememb. **Vodenje razvoja človekovih**

potencialov je želja in sposobnost omogočiti ljudem, da se učijo in razvijajo. To vključuje razumevanje poti posameznikove rasti, njegove faze razvoja na osebnem in kariernem področju ter poznavanje pristopov in cikla učenja. **Medosebni odnosi** slonijo na kvaliteti aktivnega poslušanja in izhajajo iz zmožnosti coacha, da spoštuje vse ljudi in z njimi razvija uspešne odnose, mednje pa vnaša medkulturno razumevanje. Gre za osebni zgled, ki tudi pri drugih izzove najboljše.

Osebnostne lastnosti coacha kot jedro predstavljajo samozavedanje, samonadzor in samospoštovanje. Gre za poznavanje lastnih emocij in njihovega vpliva, ki prinašajo možnosti odprtosti do drugih, izražajo samozavest, radost in hkrati tudi ponižnost.

Mednarodno združenje coachev (ang. *International Coaching Federation - ICF*) ključne coaching kompetence deli v štiri sklope, s posameznimi podskupinami, ki vsebinsko razložijo pomen posameznega sklopa:

I. POSTAVLJANJE TEMELJEV

- a. *Spoštovanje etičnih pravil in profesionalnih standardov* vključuje razumevanje etike in standardov coachinga, sposobnost njihove uporabe v vseh coaching situacijah ter zmožnost razlikovanja in sporočanja o razlikah med coachingom in drugimi poklici.
- b. *Vzpostavitev coaching dogovora* zajema sposobnost razumevanja potrebne coaching interakcije in vzpostavljanje dogovora o coaching procesu in odnosu. Gre za odločanje o tem, ali je sprejeto soglasje med coaching metodami in potrebami stranke.

II. SOUSTVARJANJE ODNOSA

- c. *Ustvarjanje zaupnega in tesnega odnosa s stranko* predstavlja resnično skrb za strankino blagostanje, prihodnost, izkazovanje integritete, poštenosti in iskrenosti. To temelji na jasnih dogovorih in izpolnjevanju obljub, upoštevanju strankine zaznave, učnih stilov in nudenju nenehne podpore.
- d. *Popolna prisotnost coacha* pomeni predanost in prilagodljivost med coaching procesom, odprtost, uporabo humorja in lastne intuicije. Preizkušati je potrebno nove možnosti, izkazovati samozavest pri delu in obvladovati čustva. Na kratko, biti »tukaj in zdaj« za svojo stranko.

III. UČINKOVITO KOMUNICIRANJE

e. *Aktivno poslušanje* coachu omogoči vpogled v strankine skrbi, cilje, vrednote in prepričanja o tem, kaj je možno in kaj ne. Coach razlikuje med besedami, tonom glasu in telesno govorico. Povzema, parafrazira, ponavlja, zrcali povedano. Spodbuja, sprejema, raziskuje in poudarja strankine izraze prepričanj, zaznav, skrbi in predlogov.

f. *Zastavljanje tehtnih vprašanj* je odraz aktivnega poslušanja in razumevanja strankinega vidika. Zastavljanje vprašanj mora izzvati raziskovanje, vpogled, zavezo ali ukrepanje. Odprta vprašanja pri tem ustvarjajo večjo jasnost ali omogočajo novo učenje. Vprašanja vodijo stranko v smeri želenega.

g. *Neposredna komunikacija* je sposobnost učinkovitega komuniciranja in rabe jezikovnih vzorcev, ki imajo najbolj pozitiven in močan učinek na stranko. Coach mora biti jasn, razločen in neposreden pri podajanju povratnih informacij, pomaga pa si tudi z uporabo metafor in analogij, ki pomagajo ilustrirati bistvo.

IV. POSPEŠEVANJE UČENJA IN DOSEŽKOV

h. *Prebujanje zavedanja* je sposobnost integriranja in evalvacije več virov informacij s ciljem pomagati stranki pri ozaveščanju učnega procesa in želenih dosežkov. Pri tem gre za iskanje razlik med dejstvi in interpretacijami, mislimi, občutki in dejanji.

i. *Načrtovanje ukrepov* skupaj s stranko med coaching procesom ustvarja možnosti za procese vseživljenjskega učenja, osebnostne rasti ter načrtovanja in izvajanja ukrepov. Spodbuja se aktivno odkrivanje novih pristopov, zavedanja dosežkov in preseganja lastnih omejitev.

j. *Načrtovanje in zastavljanje ciljev* predstavlja zmožnost razvijanja in vzdrževanja učinkovitega coaching načrta, ki si ga je zastavila stranka. Osnovanje načrta mora temeljiti na rezultatih, ki so merljivi, dosegljivi, specifični in časovno določeni. Pri tem gre tudi za prilagajanje načrtov glede na situacije in pomoč stranki pri odkrivanju virov za učenje.

k. *Obvladovanje napredka in prevzemanje odgovornosti* je sposobnost osredotočanja na podrobnosti, ki so pomembne za stranko ter prenašanje odgovornosti za napredek, učenje in spremembe na stranko. Ključno je torej spodbujanje samodiscipline in prevzemanje odgovornosti poleg priznanj za že doseženo in narejeno (ICF Core Competencies 2012).

4.3 Učinkovitost coachinga

Ko govorimo o tem, kakšne so ključne kompetence coacha, moramo biti pozorni na to, kateri segment coachinga opazujemo. Bennet (v Boyatzis 2011, 3) razdeli področja raziskav

coachinga v šest kategorij: 1. coach, 2. klient oz. stranka, 3. odnos coach-stranka, 4. proces coachinga, 5. rezultati coachinga in teoretično znanje preneseno v prakso ter 6. učiti se coachinga (ang. *teaching of coaching*). Empirične raziskave postajajo vse bolj razširjene, kljub temu pa zaostajajo za rastjo pojava v praksi.

Kvalitativna študija o učinkovitosti coachinga je pokazala, da rezultati coachinga zajemajo dve kategoriji: spremembe na strani posameznikovega samorazumevanja, učinkovitosti in motivacije ter na drugi strani coaching odnos (Boyatzis 2011). S pomočjo telefonskih ali osebnih intervjujev so izprašali 28 ameriških coachov, ki so že več kot 10 let uveljavljeni na svojem področju, od tega 64% žensk in 36% moških. Raziskava je želela razkriti razliko med učinkovitim in neučinkovitim rezultatom coachinga. Skozi intervjuje se je izoblikovalo deset najpomembnejših rezultatov coachinga, 8 od njih predstavlja učinkovit nastop in 2 neučinkovit rezultat coachinga. Nadalje sta se pokazali dve kategoriji vzorca - tista ki se nanaša na spremembo pri učenju in vêdenju stranke ter tista, ki odraža coaching odnos.

Specifični rezultati, ki se nanašajo na učenje in vêdenje so: povečano strankino samozavedanje, strankina sprememba vedenja - tako pozitivna kot negativna na podlagi opazanja drugih, povečana strankina motivacija za razvoj, povečana delovna učinkovitost in usmerjenost v delo ter delovne in življenjske spremembe stranke.

Specifične karakteristike coaching odnosa pa vključujejo: empatijo do stranke, emocionalno vez s stranko, občutek nepovezanosti s stranko in želja, da se stranki pomaga.

Za najbolj neučinkovit rezultat so coachi označili nepovezanost s stranko, najučinkovitejši rezultati pa odražajo povečano strankino željo po napredku in razvoju, povečano strankino samozavedanje in strankino pozitivno spremembo vedenja po opazanju drugih (Boyatzis 2011, 12-20).

4.3.1 Izboljšanje učinkovitosti coachinga skozi usposabljanje

Ker coachi stopajo na svojo pot delovanja z različnim osnovnim predznanjem, različnimi izkušnjami in vrednotami, je vendarle potrebno dodati, da je svoje sposobnosti vedno mogoče podkrepiti, razviti in dodatno izoblikovati ter izboljšati.

Longitudinalne študije *Weatherhead School of Management* na *Case Western Reserve University* so pokazale, da ljudje lahko izboljšajo svoje čustvene, socialne in kognitivne (inteligence) kompetence, ki odlikujejo izjemne vodje. Tečaj je bil zasnovan s pomočjo t.i. *Intentional change theory* z namenom, da bi diplomanti MBA študija razvili svoje vodstvene kompetence. Skupini sta zajemali diplomante rednega in izrednega študija, s povprečno

starostjo 28 let in pet ali več leti delovnih izkušenj. Rezultati štiriletne raziskave so pokazali 47% izboljšanje kompetenc na področju samozavedanja, samozavesti, prilagodljivosti in usmerjenosti k cilju že eno do dve leti po vstopu v program. Na področju socialnega delovanja in odnosov pri vodenju je bil napredek še bolj očiten: 75% napredek kompetenčnosti na področju empatije in timskega vodenja. Tudi pri študentih izrednega študija (čas študija traja tri do pet let) je bilo mogoče opaziti očitno izboljšanje, in sicer 67% izboljšanje samozavedanja in upravljanja s seboj (ang. *self-menegement*) in 40% izboljšanje socialnih spretnosti ob koncu njihovega MBA programa (Boyatzis 2008, 301-303).

4.4 Metode in stili coachinga

Raziskava v psihoterapiji, ki temelji na meta-analizah je pokazala, da ni ene same najučinkovitejše metode in da so različni stili coachinga lahko enako učinkoviti, čeprav na končen uspeh vpliva še mnogo drugih faktorjev. Izkušen coach se zaveda različnih pristopov in lahko prestopi iz enega stila delovanja v drugega. »Fleksibilnost v izbiri posameznega coaching pristopa je morda najbolj pomembna veščina, ki jo coach lahko ima« (de Haan 2008, 159).

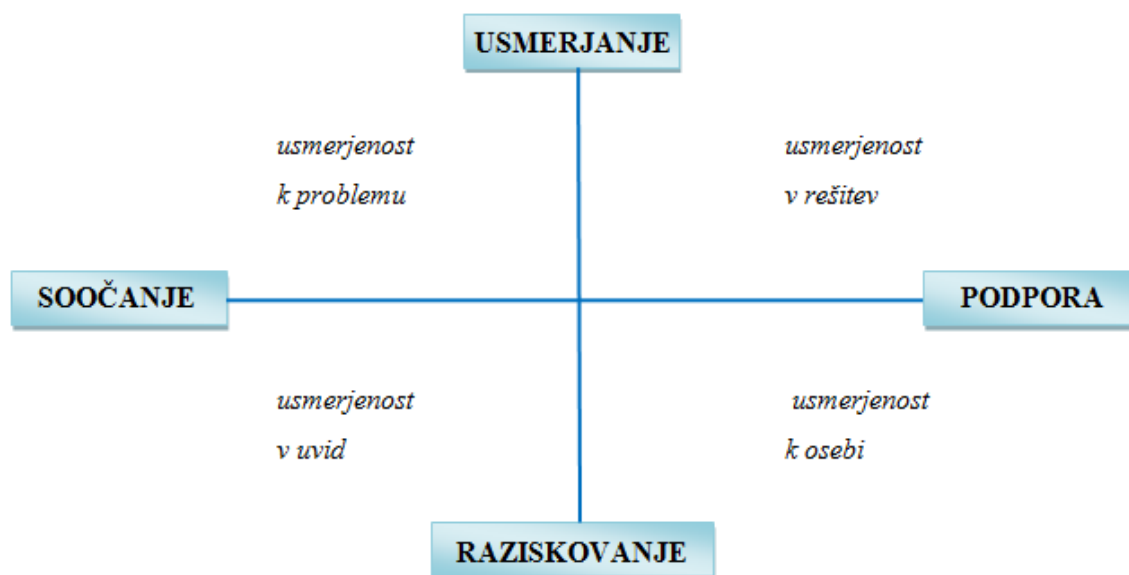
Coachevo osebnost de Haan (2008, 160) ponazarja s čebulo in njenimi plastmi. Najgloblje plasti vsebujejo vrednote, etiko in prepričanja, sledi plast, ki predstavlja odnose, zatem pride plast znanja, nato plast kompetenc in veščin, zunanja plast pa ponazarja obnašanje oziroma stil reagiranja.

Področje kompetenc je široko in pokriva celoten spekter osebnosti. Kljub temu, da so prepričanja oziroma ozadja lahko zelo različna, je nujno zaupanje v strankin potencial in odprtost do pogledov in prepričanj ostalih, predvsem tistih, ki niso v coaching odnosu. Z odnosom zajamemo spoštovanje do stranke in vpetost v coaching odnos ter spremljanje strankinega procesa učenja. Področje znanja zajema široko paleto vëdenja; od organizacijskih, menedžerskih sprememb do psihoterapije, komunikacije, osebnostnega razvoja in samoizpopolnjevanja.

Najpomembnejše kompetence coacha predstavljajo učinkovito izgradnjo odnosa, koordinacijo pričakovanj, prepoznavanje vzorcev odzivanja in mentalnih modelov ter upravljanje s čustvi. Stil reagiranja oziroma obnašanja je povzet po Heronovem modelu (v de Haan 2008, 164), ki opredeljuje šest stilov oz. načinov reagiranja: 1. delovanje, ki usmerja stranko, 2. delovanje pri katerem ima največjo vlogo informiranje, 3. delovanje, ki pred stranko postavlja izzive, 4. delovanje, ki je usmerjeno v raziskovanje oz. odkrivanje novih dimenzij, 5. delovanje, ki nudi

predvsem podporo, 6. delovanje, ki stranko v prvi vrsti sprošča, razbremeni. Teh šest stilov pa lahko med seboj po podobnostih povežemo v pare. **Stil raziskovanja (razkrivanja)** in **stil usmerjanja** sta oba močno vplivno naravnana, in sicer prvi s stranko na čelu, drugi pa s coachem v ospredju. **Stil razbremenitve** in **stil izziva** sta nekako provokativna do stranke, prvi stil pa je do nje manj strog kot drugi. **Podporni stil** in **stil informiranja** sta usmerjena k strankinemu napredku, prvi na osnovi čustev, drugi na bazi vsebine (de Haan 2008).

Slika 4.1: Shema načinov delovanja coacha



Vir: de Haan (2008, 164).

4.5 Profesionalni razvoj coachinga oz. coaching na poti k oblikovanju v profesijo

Coaching je po mnenju strokovnjakov še vedno v fazi preoblikovanja v stroko oziroma profesijo, saj še ne izpolnjuje vseh kriterijev za doseg tega cilja, med drugim manjka:

- minimalni nivo izobrazbe in usposabljanja, sprejete kompetence in skupek veščin in znanja coacha;
- delovanje v praksi, ki bi bilo utemeljeno na bazi znanja in komunikacijskih poteh za izmenjavo idej in izkušenj;

- dogovorjen sklop etičnih standardov, ki jih disciplina coachinga uporablja v praksi, vključno z načini njihovega uveljavljanja;
- uveljavljene in širše priznane profesionalne organizacije, ki zastopajo stroko oz. profesijo in njene člane;
- sistemi ocenjevanja usposobljenosti, ki so splošno priznani in omogočajo nadaljnji razvoj discipline;
- zunanje priznavanje strokovnega oz. poklicnega statusa s strani uporabnikov storitev in širše javnosti (Benett v Stober 2010, 406).

Področje profesionalnega razvoja coachinga se začne z izobrazbo in usposabljanjem. Na trgu obstaja široka paleta ponudnikov, ki nudijo izobraževanja na področju podjetništva, psihologije, od individualnih tečajev do doktorskih programov, delavnice, konference, publikacije in vrsta združenj oziroma organizacij, ki ponujajo različne certifikate in potrdila. Obstajajo osebna (ang. *face to face*) usposabljanja ter usposabljanja na daljavo, pogosto s telekonferencami. Pri tem pa se pojavi glavno vprašanje – kakšna je stopnja zahtevanega znanja za profesionalno prakso coachinga? Strokovnjaki s tega področja menijo, da usposabljanje zgolj na področju veščin ni dovolj (Drake in Stober v Stober 2010, 408). Profesionalni coachi bi morali graditi prakso na teoretičnem in raziskovalnem področju. Visokošolske institucije pa se morajo prilagoditi pojavi in vpeljati programe coachinga v svoj kurikulum. Dodiplomski in podiplomski programi z zahtevanim znanjem in uporabo raziskovalnih metod lahko veliko doprinesejo k profesionalnemu razvoju coachinga. V letu 2006 je samo v ZDA 123 univerz in visokih šol ponujalo različne tipe programov za usposabljanje na področju coachinga (Starr v Stober 2010, 408). Tako veliko vlogo pri razvoju nosijo mladi strokovnjaki, ki po končanem študiju ostanejo v akademskih krogih ali pa nadaljujejo raziskovalno dejavnost v praksi. Potrebno je namreč vzpostaviti bazo znanja (ang. *body of knowledge*) in specifično literaturo s tega področja, s tem pa narediti ločnico od drugih disciplin. Razlikovati je potrebno med formalnim in neformalnim raziskovanjem. Slednje služi coachu in stranki kot povratna informacija, to pa ni dovolj za splošno veljavnost in zanesljivost. Formalno raziskovanje zahteva eksplicitno metodologijo, ki prinaša kvalitativne ali kvantitativne rezultate. Uporaba metodologije prav tako zahteva posebno znanje in veščine. To seveda ne pomeni, da bodo vsi coachi postali raziskovalci, jim pa znanje s tega področja odpre dovolj prostora, da postanejo kritični uporabniki raziskav (Stober v Stober 2010, 409). Glavni cilj je zato poznavanje raziskovalnih metod in aplikacija rezultatov v prakso.

Coach oz. potencialni coach si mora zastaviti vprašanja, ki mu pomagajo odkriti, kje se še izobraževati, kot naprimer: kateri tip coachinga bo izbran za cilj, katero znanje je relevantno za etično prakso tega področja iz določene baze znanja, katero znanje je že osvojeno in katero mora biti še osvojeno, kje pridobiti nove veščine, kakšna je potreba po dodatni formalni izobrazbi ali praktičnem usposabljanju s tega področja itd.

Odgovor na vprašanje, kakšna izobrazba in usposabljanje je potrebno za coacha, dobimo s klasifikacijo kompetenc, ki so predpogoj za uspešen coaching. Poziv za oblikovanje seznama ključnih kompetenc je bil narejen v prejšnjem desetletju, vendar do generalnega dogovora o kompetenčnih modelih še ni prišlo (Brotman in drugi v Stober 2010, 411). Različna področja so sicer objavila področne kompetence s pomočjo katerih lahko strnemo skupne opise štirih ključnih predpogojev delovanja:

- etični standardi, ki zagovarjajo spoštovanje stranke in pomoč njej;
- uspešna vzpostavitev coaching odnosa in postavitev mej, vključno z izgradnjo zaupanja in učinkovite komunikacije;
- promocija učinkovite rasti in sprememb za stranko, ki vključuje večjo samozavedanje, doseganje cilja in iskanje prednosti;
- nadaljevati izobraževanje in razvoj sposobnosti coacha, v povezavi z delovanjem v praksi (Stober 2010, 411).

De Haan (2008, 237-238) meni, da se mora za napredek coachinga:

1. oblikovati podatkovna baza oziroma t.i. *coaching science*, ki omogoča spremljanje dolgoročnega vpliva delovanja;
2. oblikovati relevanten jezik, v katerem poteka komunikacija s strani stranke h coachu, s tem pa bo doslednejša primerjava različnih oblik coachinga, temelječa na izkušnjah strank;
3. potrebnih več raziskav na področju coaching odnosov s poudarkom na spremljanju različnih osebnosti, ki dajo različen učinek;
4. več raziskav vplivov individualnega coachinga na strankino organizacijo. To spremljanje je sicer težavno, saj vključuje druge posameznike v organizaciji, ki morda nimajo bližnjega vpogleda v odnos stranka-coach.

Nenehen profesionalni razvoj coachu pomaga zgraditi neodvisno »tretjo pozicijo« z novo perspektivo v odnosih, ki običajno potekajo s pogovori »ena na ena«. Profesionalni razvoj coacha lahko poteka po treh različnih poteh: prvič, mentor nadzira delo coacha in mu nudi konzultacije, pri čemer je ta metoda najbolj avtonomna, toda najmanj povezana s pravo »tretjo

pozicijo»; drugič, razvoj v paru oz. *co-coaching*; tretjič, skupinska izmenjava mnenj pod nadzorstvom izkušenega coacha. To je najbolj občutljiva pot do napredka, toda prinaša največ neodvisne perspektive in odziva (de Haan 2008, 200).

Obstaja bojazen, da bo coaching igral le vlogo oplemenitenja, dajanja moči posameznikom v modernih delovnih odnosih in zagotavljal protiutež vplivom, ki delujejo na razkrojenost odnosov v organizaciji. Če bo temu tako, bo coaching le zagotavljal status quo. De Haan polaga upe na coaching odnosov (ang. *relational coaching*), ki bi strankam pomagal pri lažjem vstopu v organizacijo in pri oblikovanju odnosov. To pa naj bi prineslo dolgoročni napredek pri reševanju odtujenih, razdrobljenih odnosov v organizaciji (de Haan 2008, 240).

Povečano zavedanje o različnih tipih odnosov pripomore k nezavedni in zavedni razširitvi dobrih odnosov. Coaching odnosov služi kot model za metodo obvladovanja konfliktov. Z njegovo pomočjo se oblikuje ideja, da noben pogled ali pozicija ni boljša ali slabša od drugih, vrednoti se skupne faktorje in prevladuje učenje, da se skupni dejavniki (npr. pripadnost) lahko razširijo in poglobijo (de Haan 2008, 242).

4.5.1 Na dokazu temelječa praksa (ang. *evidence based practice – EBP*)

Eden od možnih vzvodov za pomoč pri nadaljnjem razvoju coacha je t.i. na dokazu temelječa praksa (ang. *evidence based practice – EBP*). Coach naj bi svojemu znanju in izkušnjam dodal še tri glavne prvine EBP-ja. Prvič, poiskati mora najboljše dostopno znanje s svojega strokovnega področja. To zajema zbrana dela drugih strokovnjakov. Večina specifične coaching literature je sicer raziskovalne ali opisne narave, ki predstavljajo hipoteze, vendar pa ne pokažejo vzrokov in posledic, prav tako ne razkrijejo skritih mehanizmov delovanja. Drugič, pomembna je sposobnost aplicirati prej opisano znanje v prakso. Tu poteka pravilna selekcija pravih metod in modelov, ki se prilagodijo posameznemu kontekstu, zato je potrebno poznati tudi meje svoje strokovnosti. Cilj je prilagoditi znanje svojim sposobnostim. Tretjič, celoten kontekst je potrebno prilagoditi stranki in to je implikacija za profesionalni razvoj. Coach bo iskal strukture in okvire za zbiranje in evalvacijo pomembnih karakteristik stranke s katero dela (individualne strankine reference, osebnost, vrednote) (Stober 2010, 412-413).

Slika 4.2: Na dokazu temelječa praksa (ang. *evidence-based practice* – EBP)



Pri problematiki nadaljnje profesionalizacije coachinga pogledamo skozi vidik coacha in skozi vidik organizacij, ki ponujajo izobraževanja s tega področja. Coach si zastavi vprašanje "kaj delam?" in "zakaj in kako delam to kar delam?". Izobraževalne institucije pa potrebujejo pošteno samorefleksijo ali ponujeni programi slonijo na bazi znanja. Z uporabo EBP metode v izobraževanju imamo možnost integracije relevantnih dokazov in praks z različnih vej coachinga in premik na področje sinteze in strnjene prikaza prakse ter strokovnosti coachinga. Dokler ne bo opredeljeno zahtevano strokovno znanje, vzpostavljena ločnica od drugih disciplin in zbrana specifična literatura s področja coachinga, do takrat strokovnost tega področja ne bo slonela na trdnih temeljih (Stober 2010, 414-415).

4.5.2 Ločnica med pojmi - coaching vs. mentorstvo

Na tem mestu se lahko samo bežno dotaknemo vprašanja, kje oziroma kaj je ločnica med mentorstvom in coachingom, saj se ta dva pojma najpogosteje zamenjujeta.

Mnogi menedžerji so zaskrbljeni, da bo coaching, tako kot mentorstvo, vzel velik del njihovega časa in emocionalne energije. Hunt in Weintraub (2002) verjameta, da coaching lahko ustvari bližje odnose med zaposlenim in vodjo, pri čemer coaching ni enak mentorstvu (Kram v Hunt in Weintraub 2002, 9). Mentorstvo običajno vključuje trajnejše sodelovanje, učinkovit mentor pa uporablja nekatere metode coachinga. V primerjavi s coachingom je pri mentorstvu v ospredju vzpostavitev osebne vezi med mentorjem in pripravnikom, ki ustvarja učinkovito ogrodje sodelovanju, učenju in napredku. Njuna raziskava zagovarja dejstvo, da lahko coaching zajame praktično kratko epizodo sodelovanja, včasih celo merjeno v minutah

(primer vodje, ki s pravilnim odnosom do zaposlenih pri njih izzove odprto sodelovanje in odžene strah po izpostavljanju njihovih mnenj in želja) (Hunt in Weintraub 2002).

Mentorstvo je pogosto razumljeno kot odnos med starejšo osebo, ki nudi strokovno podporo mlajši osebi, z manj izkušnjami. Glavni namen je spodbuditi pripravnikov profesionalni in osebni razvoj. Mentorji izhajajo iz enake stroke in iste organizacije kot pripravniki, zavzemajo pa višjo pozicijo v organizaciji kot oni, kar ustvarja hierarhični odnos (Piderit in Lingham v Boyatzis 2011, 6). V nasprotju s tem coachi ponavadi prihajajo izven organizacije v kateri deluje stranka in gradijo sodelovanje na strankinem vêdenju in udejstvovanju na ravni njenih delovnih nalog (Goldsmith 2003, 7). Ellinger in Bostrom (1999, 753) izpostavljata razlike omenjenih pristopov. Po njunem mnenju je mentorstvo »razvojno in karierno usmerjeno delovanje, ki pokriva vse življenjske ravni«, medtem ko je coaching usmerjen na dve sferi delovanja: kot pripomoček za reševanje dotičnega problema ali kot sredstvo za krepitev vloge zaposlenih, za doseganje višje ravni uspešnosti in učinkovitosti. Feldman in Lankau (v Boyatzis 2011, 6) dodajata, da se delovanje coachinga ponavadi uporablja v srednjem delu posameznikove kariere poti, medtem ko mentorstvo prevladuje na začetku kariere poti.

Na prvi pogled je težko jasno razmejiti, kje se končuje mentorstvo in začnjenja coaching oz. obratno, saj se lahko vlogi mentorstva in coachinga prekrivata, razliko pa lahko ugotovimo z uporabo podrobnejše terminologije, ki definira pomen in nalogo linijskega vodje, notranjega mentorja in zunanjega coacha. Poznavanje posebnosti delovnega mesta najbolj pritiče mentorju, saj pogosto tudi sam dela na njem, medtem ko lahko coach prihaja z drugačnih delovnih položajev znotraj ali zunaj organizacije. Če gledamo s časovne perspektive lahko ugotovimo, da mentor s posameznikom dela v daljšem časovnem okviru, saj odnos pogosto temelji na razvoju posameznikove kariere. Linijski vodja je po drugi strani usmerjen na trenutno oz. krajše obdobje. Zunanji coach po navadi deluje na srednjem do dolgem obdobju, možno pa je, da pomaga zaposlenim pri reševanju kratkoročnih izzivov. Tako linijskemu vodji kot mentorju in zunanjemu coachu pa je skupno to, da morajo osvojiti »umetnost postavljanja pravih vprašanj«. T.i. Sokratov pristop izzove diskusijo in v ljudeh spodbudi razmišljanje (Shaw in Linnecar 2007, 141-142).

5 COACHING DEJAVNOST V NEMČIJI IN SLOVENIJI

Ker bom v empiričnem delu skozi rezultate ankete primerjala stanje coachinga v Nemčiji in Sloveniji, bom v teoretičnem delu predstavila le bistvene ugotovitve obravnavanega področja, ki jih je bilo mogoče pridobiti iz že opravljenih raziskav v obeh državah.

Glede na rezultate mednarodne raziskave ICF Coaching 2012 približno 47.500 ljudi po vsem svetu deluje kot poklicni coach. Zanimiv je podatek, da trije od štirih coachev (76%) prihajajo iz Severne Amerike, zahodne Evrope in Oceanije, skoraj vsak drugi coach na svetu prihaja iz Evrope (45%). Največje število coachev prihaja iz Evrope (okoli 21.300), eden od treh coachev na svetu dela na območju zahodne Evrope, največ coachev (15.800) pa dela v ZDA.

Po raziskavi DBVC-ja (nem. *Der Deutsche Bundesverband Coaching*) iz leta 2011, v Nemčiji deluje okoli 8.000 coachev. To pomeni, da Nemčija glede števila coachev zaseda tretje mesto, takoj za ZDA in Veliko Britanijo. Nemški coaching trg še vedno zaznamujejo posamezni ponudniki (56%). Povprečni letni promet coacha v letu 2010 je bil približno 41.200 € (v primerjavi z letom 2006, ko je ta zesek predstavljal 28.700 € prihodka), seveda pa obstajajo velike razlike med zaslužki coachev. Glede ciljnih skupin prevladuje zgornji menedžment (68% pogosto ali zelo pogosto uporabljen) in srednji menedžment (74% pogosto zelo pogosto uporabljen). Povprečna starost coacha v Nemčiji je 49 let, ta deluje kot samostojni coach, ima univerzitetno izobrazbo, ima deset let delovnih izkušenj in je zaključil coaching usposabljanje, ki traja 20 mesecev in stane 6900 €. Glede na spol coachev je možno zaslediti 5% več žensk kot moških. Večina coachev je organizirana v svoja strokovna združenja.

Med letoma 2009 in 2011 se je pri nemških coachih povečal trend uporabe tujih jezikov, predvsem angleščine, in sicer od 4,3-20%. Tudi nemški coaching trg se očitno tako vse bolj odziva na razmere na globalnem trgu. Trend je tudi uporaba coachinga v malih in srednje velikih podjetjih, javnem sektorju, izobraževalnih ustanovah (šolah in univerzah) ter bolnišnicah. V večjih podjetjih pa je coaching že sedaj sestavni del razvoja kadrov. S prodorom coachinga v mala in srednja podjetja, kjer se nahaja 80% vseh delovnih mest v Nemčiji, se bodo povečale coaching storitve, s tem pa se bo rast tega trga še povečala. Že sedaj pa s »coaching industijo« v Nemčiji ponudniki storitev zaslužijo okoli 20,6 milijard € letno.

Kljub temu, da trg coachinga v Nemčiji vseskozi narašča, so nujna prizadevanja za vzpostavitev standardov kakovosti na trgu, saj kljub številnim organizacijam še vedno prihaja

do nepreglednosti ponudbe. Tudi v Nemčiji se le redke coaching organizacije lahko pohvalijo s številčnim članstvom. Prav tako obstajajo določeni »coaching krogi«, ki se pogosto enačijo z združenji, čeprav ne gre za registrirane družbe. Obstajajo številne organizacije, katerih člani nudijo tudi coaching, čeprav se sama organizacija osredotoča na usposabljanje, prodajo, svetovanje, terapijo, itd. (Der Coaching Markt, 2012).

Na drugi strani se coaching v Sloveniji pojavlja kot dejavnost na začetku svoje profesionalne poti, ki se mora še uveljaviti. Posledično tudi ni izvedenih veliko raziskav s tega področja, zato še ni zbranih podatkov o tem, koliko coachev dejansko deluje v Sloveniji in kakšen je tipičen profil slovenskega coacha. Kaše in Porenta (2011) sicer ugotavljata, da se največ slovenskih coachev ukvarja s celostnim osebnostnim razvojem (38%), sledi coaching specifičnih veščin in vedenj (33%) ter coaching (povečanja) osebne uspešnosti, nekateri coachi pa so bolj specializirani. Za večino slovenskih coachev coaching ni primarna dejavnost, pač pa posamezno predstavlja različen odstotek njihovih prihodkov. Za Slovenijo je značilen coaching »ena na ena« s stranko, skupinski coaching je pri nas manj pogost in malo razvit. Ustanovljene pristojne strokovne coaching institucije še ni, se pa pojavljajo želje po njenem obstoju, z glavnim namenom promocije in ozaveščanja širše javnosti o pomenu in učinkovitosti profesionalnega coachinga. S tem bi uporabniki coaching storitev postali zahtevnejši do ponujenih storitev, pozorni bi bili na reference in kvalifikacije ter certifikate coachev, to pa bi pomenilo, da bi se o načinu dela coachev bolj pozanimali in jih najemali bolj kritično kot do sedaj. Ker je coaching pri nas šele v fazi razvoja, se pogosto zdi, da gre sedaj marsikdaj za manj kakovosten coaching, da je premalo regulacije in nadzora, da je vstopni prag prenizek, zato se lahko v to dejavnost vstopi enostavno in da je premalo kontinuiranega izobraževanja coachev. Ker je dejavnost pri nas še mlada, ni naključje, da zaostaja za državami z najrazvitejšim coachingom, med drugim tudi Nemčijo. Kljub temu je možno opaziti prizadevanja, ki naj bi dejavnost coachinga v Sloveniji dvignila na višjo raven (Porenta 2012, 18-20).

EMPIRIČNI DEL

6 ZBIRANJE PODATKOV

Namen empirične raziskave je preveriti hipoteze s pomočjo obdelanih podatkov, ki so bili pridobljeni z nemško in slovensko različico spletne ankete, na katero so odgovarjali coachi.

Vprašalnik spletne ankete je bil oblikovan na podlagi HEGESCO vprašalnika in s pomočjo obravnavanih sekundarnih virov (predstavljene raziskave v strokovni literaturi in člankih). Standardni vprašalnik HEGESCO je služil kot glavna metoda zbiranja podatkov v mednarodnem projektu »Visokošolsko izobraževanje kot generator ključnih kompetenc« (ang. *Higher Education as a Generator of Strategic Competences* oz. HEGESCO), ki je potekal pod koordinatorstvom Univerze v Ljubljani, Fakultete za družbene vede. Projekt se je izvajal 24 mesecev, od 1. 10. 2007 do 30. 9. 2009. Projekt je potekal v tesnem sodelovanju z Univerzo v Maastrichtu (ROA) kot nadaljevanje projekta REFIflex, v katerem je sodelovalo 14 evropskih držav in Japonska. Standardni vprašalnik je bil oblikovan tako, da zagotavlja mednarodno primerljivost.

Na spletno povezavo do nemške različice vprašalnika z naslovom »*Fragebogen: Grundkompetenzen für effektives Coaching in Organisationen*« je večina nemških anketirancev dostopala preko spletne strani Coaching Magazina (www.coaching-magazin.de), kjer je bilo objavljeno povabilo nemškim coachem, da se odzovejo na raziskavo. Nekaj rešenih anket pa sem uspela pridobiti preko poslanih prošenj v podjetja in organizacije, ki se v Nemčiji profesionalno ukvarjajo s coachingom. V obdobju od 29. 6. 2012 do 11. 8. 2012 sem uspela pridobiti **32 rešenih vprašalnikov nemških coachev**.

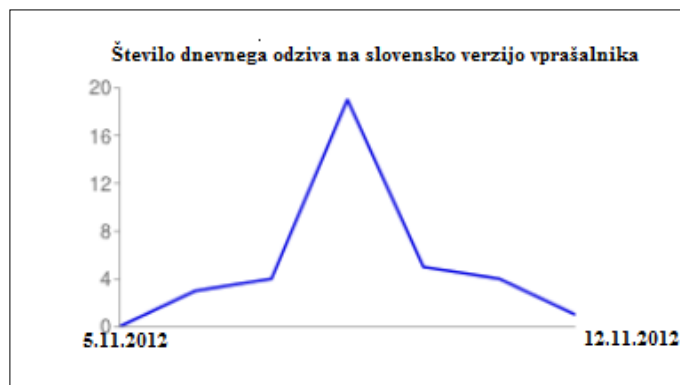
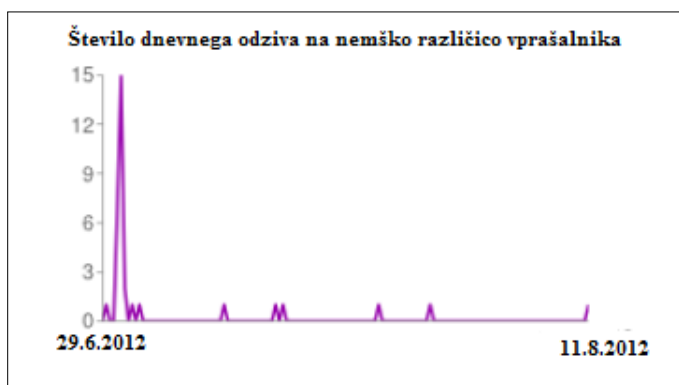
K reševanju slovenske različice spletnega vprašalnika z naslovom »*Ključne kompetence za učinkovit coaching v organizacijah*« sem večino anketirancev predhodno povabila preko telefonskega pogovora, na njihovo željo pa sem jim nato spletno povezavo poslala na njihov elektronski naslov. Opravila sem 26 telefonskih pogovorov s slovenskimi coachi z namenom povabila k reševanju pripravljene spletne ankete. V veliko pomoč so mi bili coachi, ki so povezavo do spletnega vprašalnika posredovali v elektronski pošti tudi svojim kolegom in kolegicam, kateri prav tako delujejo na področju coachinga. V obdobju od 5. 11. 2012 do 12. 11. 2012 sem uspela pridobiti **35 rešenih vprašalnikov slovenskih coachev**.

Vprašalnik nemške in slovenske različice spletne ankete se razlikuje samo pri vprašanju 3, ki se nanaša na izobrazbo. Zaradi specifičnosti nemškega in slovenskega izobraževalnega sistema, so bili na voljo različni odgovori, in sicer za Nemčijo: 1-Gimnazija, 2-Poklicna šola, 3-Visoka šola. 4-Univerzitetna izobrazba, 5-Magisterij, 6-Doktorat, 7-Druga izobrazba. V slovenski različici ankete so anketiranci pri tretjem vprašanju izbirali med naslednjimi ponujenimi odgovori: 1-Srednješolska izobrazba, 2-Višješolska izobrazba, 3-Univerzitetna izobrazba, 4-Magisterij, 5-Doktorat.

Vprašalnik sestoji iz 26 vprašanj. Od tega je 11 vprašanj odprtega tipa, 15 vprašanj pa ponuja izbiro med vnaprej pripravljenimi odgovori. Večina vprašanj zaprtega tipa ponuja izbiro enega odgovora na 5- ali 7-stopenjski Likertovi lestvici, kjer vrednost 1 pomeni majhno pomembnost oz. nepomembnost za delovanje, vrednost 5 oziroma 7 pa označuje zelo visoko pomembnost za delovanje.

V nadaljevanju bom tako v primerjalni perspektivi predstavila zbrane odzive spletne ankete ter podala obrazložitev pridobljenih rezultatov, ki bodo služili kot podlaga za oblikovanje kompetenčnega modela coacha.

Graf 6.1a in graf 6.1b: Število dnevnega odziva na vprašalnik



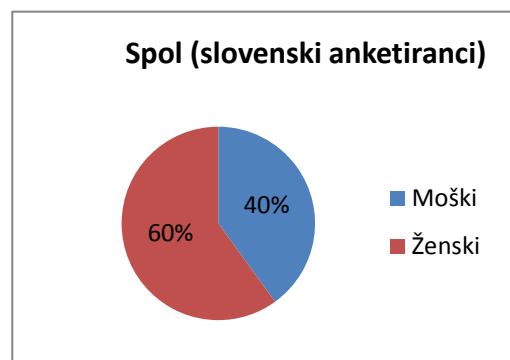
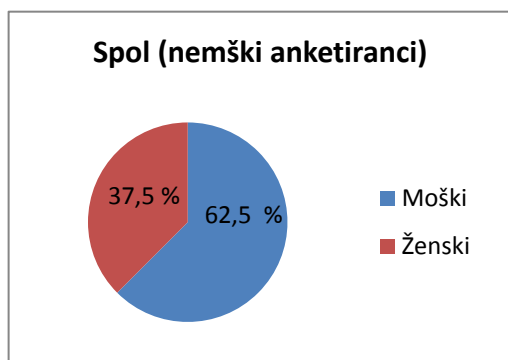
6.1 Opis vzorca

6.1.1 Spol

Na anketo je za Nemčijo odgovarjalo 32 coachev, od tega je bilo 20 moških, kar predstavlja 62,5% in 12 žensk, kar predstavlja 37,5%.

V Slovenji je na anketo odgovorilo 35 coachev, 14 moških, kar predstavlja 40% in 21 žensk, kar predstavlja 60%.

Graf 6.2a in graf 6.2b: Spol anketirancev



6.1.2 Starost

Največ anketiranih nemških coachev pade v starostno skupino z letnico rojstva od 1960 do 1969. V odstotkih to dejstvo predstavlja 37,5%, z 31,5% sledi starostna skupina z letnico rojstva od 1950 do 1959, nato pa starostna skupina od 1970 do 1979 z 21,9%. Najstarejši nemški anketirani coach ima letnico rojstva 1939, najmlajši pa se je rodil leta 1985.

Prav tako največ anketiranih slovenskih coachev pade v starostno skupino z letnico rojstva od 1960 do 1969, kar predstavlja 40% vseh anketiranih, z 31,4% sledi starostna skupina z letnico rojstva od 1970 do 1979. Najstarejši sodelujoči slovenski coach se je rodil leta 1937, najmlajši sodelujoči osebi, ki sta odgovarjali na slovensko različico ankete, pa sta se rodili leta 1982.

V skupnem povprečju so tako slovenski anketirani coachi mlajši od anketiranih nemških coachev.

Tabela 6.1a in 6.1b: Starostne skupine anketiranih coachev

Letnica rojstva	Nemški anketiranci	%
1939-1949	2	6,2
1950-1959	10	31,3
1960-1969	12	37,5
1970-1979	7	21,9
1980-1985	1	3,1
	32	100,0

Letnica rojstva	Slovenski anketiranci	%
1937-1949	4	11,4
1950-1959	3	8,6
1960-1969	14	40,0
1970-1979	11	31,4
1980-1982	3	8,6
	35	100,0

6.1.3 Izobrazba

Zaradi specifičnosti izobraževalnega sistema v obeh državah popolna primerjava izobrazbene strukture anketirancev ni mogoča, lahko pa ugotovimo, da ima največji odstotek anketiranih coachev univerzitetno izobrazbo. V nemškem vzorcu je takih 34,4%, sledi 25% anketiranih coachev z zaključeno visoko šolo, 21,9% predstavljajo coachi, ki imajo zaključen magisterij. V slovenskem vzorcu ima 48,6% sodelujočih coachev univerzitetno izobrazbo, 25,7% ima opravljen magisterij, 11,4% pa predstavljajo coachi, ki so zaključili doktorski študij.

V primerjalni perspektivi imajo slovenski anketirani coachi končano višjo stopnjo formalne izobrazbe kakor nemški anketirani coachi. Verjetno je razlog mogoče poiskati tudi v pomenu usmerjenega izobraževanja v Nemčiji.

Tabela 6.2a in 6.2b: Končana stopnja izobrazbe

Izobrazba	Št. nemških coachev	%
1 - Gimnazija	1	3,1
2 – Poklicna šola	2	6,2
3 – Visoka šola	8	25,0
4 – Univerzitetna izobr.	11	34,4
5 – Magisterij	7	21,9
6 – Doktorat	1	3,1
7 – Druga izobrazba	2	6,3
	32	100,0

Izobrazba	Št. slovenskih coachev	%
1 – Srednješolska izobr.	3	8,6
2 – Višješolska izobr.	2	5,7
3 – Univerzitetna izobr.	17	48,6
4 – Magisterij	9	25,7
5 – Doktorat	4	11,4
	35	100,0

6.1.4 Poklic oziroma pridobljeni naziv

Tabela 6.3 Spekter poklicev in nazivov nemških in slovenskih anketiranih coachev

	Poklici nemških anketiranih coachev	Poklici slovenskih anketiranih coachev
Tehniška smer	doktor fizike, diplomirani elektroinženir, docent vizualnih komunikacij, diplomirana urbanistka	diplomirana inženirka agronomije, diplomirani inženir elektrotehnike, diplomirana industrijska oblikovalka
Sociološka smer	diplomirana sociologinja, dva socialna delavca	tri diplomirane sociologinje, skrbnik kadrov, diplomirana socialna delavka, diplomirana organizatorka dela
Psihološka smer	trije diplomirani psihologi	psihoterapevt, diplomirana psihologinja
Pedagoško-andragoška smer	Pet socialnih pedagoginj/ov, visokošolska učiteljica in učiteljica izobraževanja odraslih	profesor jezikov, dve pedagoginji, predavateljica višje šole, diplomirani pedagog in andragog, zaslužni profesor teorije sistemov in inovacij
Ekonomska smer	diplomirana poslovna administratorica, višja poslovna svetovalka, sistemski menedžer, štiri diplomirani ekonomisti/ke, razvojni menedžer	diplomirana ekonomistka in magistra mednarodnih odnosov, dva magistra ekonomskih in poslovnih ved, finančna svetovalka in licencirana računovodja, pet diplomiranih ekonomistov/k, magistra poslovođenja in organizacije
Drugo	svetovalec v podjetju, razvojnica programov, diplomirani coach SCA, inštruktor in poslovni coach, mediatorica, pet podjetnikov	poslovni trener in coach, direktor, magistra umetnosti, magister poslovne politike in organizacije, gimnazijski maturant, doktor znanosti družbenih ved in samostojni podjetnik, profesor športne vzgoje certificirani trener, filozof

Spekter poklicev in nazivov, ki so ga navedli anketirani coachi, je zelo širok. To pomeni, da je predznanje coachev na določenih področjih precej raznoliko. Coaching tako ni vezan na eno samo smer poklicne izobrazbe coacha, pač pa zajema različne poklicne profile ljudi, ki opravljajo to dejavnost.

6.2 Področja delovanja anketiranih coachev

Večina nemških anketiranih coachev deluje v Nemčiji in v nemško govorečem prostoru, torej v Avstriji in nemško govorečem delu Švice. Eden od anketiranih nemških coachev deluje na Madžarskem, v Budimpešti, drugi pa na Češkem. Slovenski anketirani coachi v večini delujejo v Sloveniji, svoje znanje pa delijo tudi v Srbiji, na Hrvaškem in BiH. Dva izmed njih delujeta tudi v Avstriji, eden od njih je aktiven še v Maroku, Angliji in ZDA, prav tako je eden od anketirancev poleg Slovenije in Hrvaške izpostavil še angleško govoreče področje.

Pri vprašanju glede delovnih izkušenj, ki niso vezane na sedanje delo coacha, je bilo mogoče pričakovati pestrost odgovorov, zato bom izpostavila le nekatere izmed njih. Anketirani nemški coachi so si svoje predhodne delovne izkušnje nabrali: »z delom na področju pomoči mladini, na področju izobraževanja povezanega z mladimi«, »s prodajo na različnih področjih in s komercialnimi deli«, »v hotelirstvu, avtomobilski industriji, medijih ter z delovanjem na področju nemških in mednarodnih koncernov«, »z dejavnostmi na področju menedžmenta, izvajanjem seminarjev na področju komunikacije, reševanja konfliktov, negovanja partnerskih odnosov«, »z dolgoletnim delom na vodilnem položaju«, »s pedagoškim delom in delovnjem na področju družinske terapije«, »z vodenjem zaposlenih in upravljanjem številnih vodstvenih funkcij v podjetjih«. Slovenski anketirani coachi so predhodne delovne izkušnje pridobili: »s poučevanjem na osnovni in srednji šoli šoli«, »z delom v strojni industriji kot tehnolog, v vlogi grafičnega oblikovalca na področju marketinga«, »pri delu s strankami, s finančnim svetovanjem, upravljanjem in optimizacijo delovnih procesov, razvojem in izobraževanjem kadrov«, »z urednikovanjem revij, vodenjem programov«, »z delom na področju izobraževanja poslovnih veščin«, »z dolgoletnim delom v funkciji direktorja slovenskih podjetij, ki delujejo mednarodno«, »z vodenjem delavnic in izobraževanj, z delovanjem na področju iskanja in selekcije kadrov, ocenjevanja potencialov zaposlenih«.

Pridobljeni odgovori kažejo, da imajo nemški anketirani coachi po večini več izkušenj z delom na vodstvenih položajih v primerjavi s slovenskimi anketiranimi coachi. So pa slovenski anketirani coachi boljše opremljeni s t.i. mehкими veščinami, ki so potrebne za delo z ljudmi.

Glede časovnega okvirja delovanja na področju coachinga lahko odgovore nemških anketiranih coachev združim v tri skupine: prva obsega coache, ki so na področju coachinga prisotni krajše časovno obdobje (od pol leta pa do štirih let). Takih je 9 anketiranih nemških coachev. Od 5 do 11 let je na področju coachinga aktivnih 11 anketiranih nemških coachev. V tretji skupini pa so coachi, ki svoje storitve na trgu ponujajo od 14 pa do 25 let, takih je 12 anketiranih nemških coachev.

V skupini, ki nudi coaching storitve od enega in pol leta pa do štirih let, je 11 anketiranih slovenskih coachev. Od 5 do 8 let je aktivnih 13 anketiranih slovenskih coachev, skupina, ki svoje storitve ponuja v časovnem okviru od 9 do 10 let pa vključuje 10 anketiranih slovenskih coachev. Eden od slovenskih

coachev je ocenil, da je svoje coaching storitve ponujal 30 let, sedaj kot upokojenec pa ni več aktiven na tem področju.

V primerjalni perspektivi so nemški anketirani coachi daljši čas prisotni na coaching trgu kakor slovenski anketirani coachi. Ta ugotovitev je logična posledica dejstva, da je coaching v Nemčiji relativno dobro uveljavljena dejavnost že nekaj desetletij, v Sloveniji pa smo na področju coachinga v začetni, razvojni fazi.

Raznovrstne odgovore nemških in slovenskih anketiranih coachev glede sektorja, v katerem nudijo svoje storitve, sem združila v sklope, ki so predstavljeni v Tabeli 6.4.

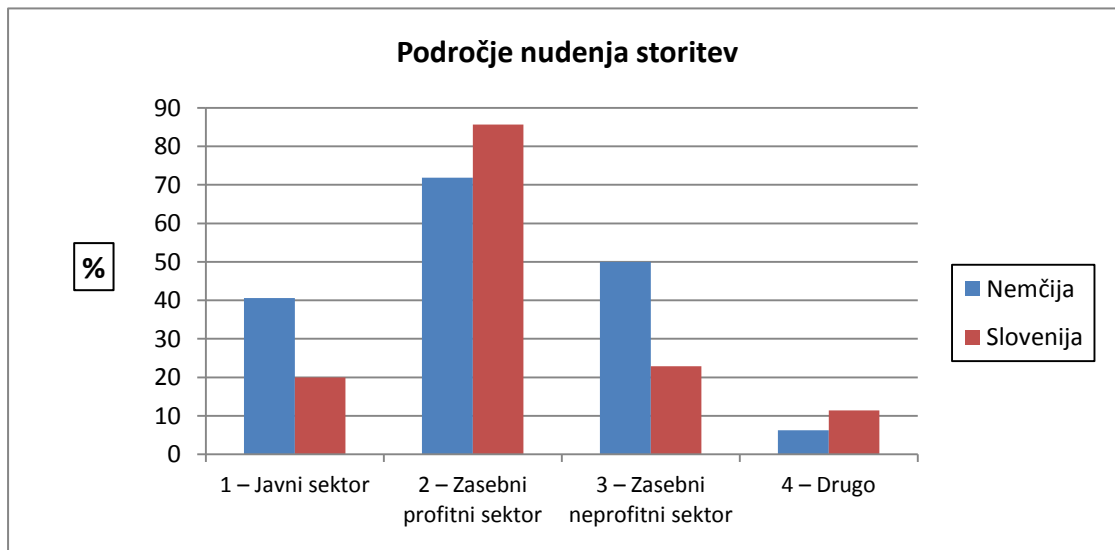
Tabela 6.4: Nudjenje storitev po sektorjih

Nemški anketirani coachi	Slovenski anketirani coachi
zdravstveni sektor in farmacevtska industrija	bančništvo in finančne storitve
energetika, gradbeništvo	zavarovalništvo
IT industrija	telekomunikacije in IT tehnologija
trgovina	marketing in prodaja
šolstvo in izobraževalno področje, mladinska pomoč, karierno svetovanje, področje zaposlovanja	neformalno izobraževanje, šolstvo in izobraževanje
neprofitni sektor	javni sektor in državna uprava
zasebne stranke, posamezniki na področju osebnostne rasti in razvoja	osebni coaching, ki ni vezan na strokovno področje ali panogo
bančništvo	proizvodnja in razvojno področje v industrijskih podjetjih

Iz odgovorov je razvidno, da je nudenje coaching storitev v Nemčiji in v Sloveniji razpršeno tako na javni kakor tudi zasebni sektor (glej Graf 6.3).

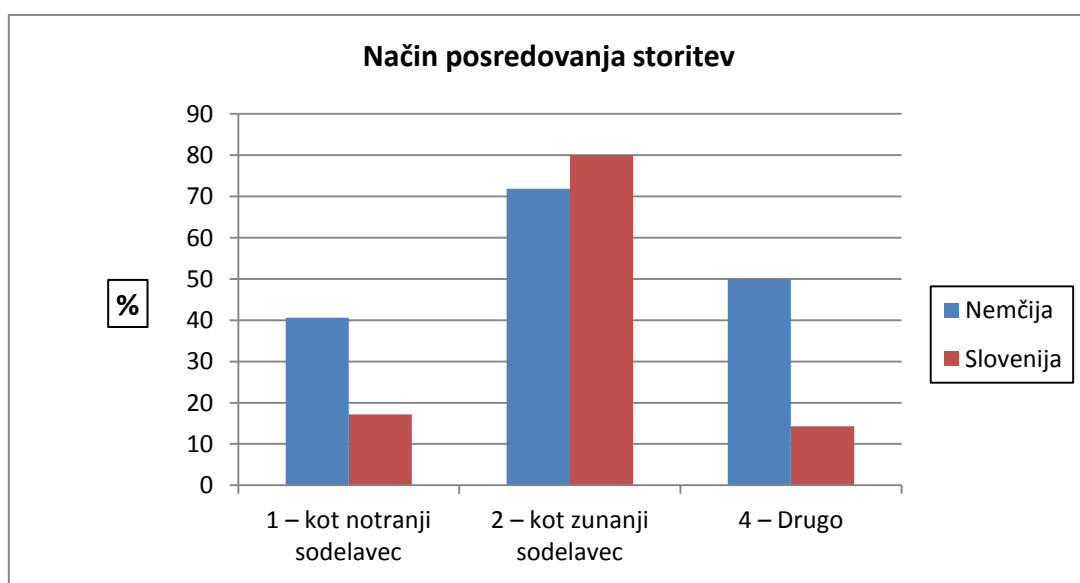
71,9% nemških anketiranih coachev nudi svoje storitve strankam iz zasebnega profitnega sektorja, polovica anketirancev (torej 50% vprašanih) poleg tega deluje tudi v zasebnem neprofitnem sektorju, 40,6% pa ponuja svoje storitve tudi javnemu sektorju. Tudi slovenski anketirani coachi v večini (85,7%) ponujajo svoje storitve strankam, ki prihajajo iz zasebnega profitnega sektorja, poleg tega jih je 22,9% med njimi aktivnih še v zasebnem neprofitnem sektorju, 20% slovenskih anketirancev pa deluje s coachingom tudi v javnem sektorju.

Graf 6.3: Področje nujenja storitev



Glede načina posredovanja storitev lahko vidimo podobnost med nemškimi in slovenskimi coachi (glej Graf 6.4). 71,9% anketiranih nemških coachev deluje kot zunanji sodelavec, 40,6% teh deluje tudi kot notranji sodelavec v organizacijah, kjer so zaposleni. Visok je tudi odstotek tistih, ki so odgovorili, da svoje storitve posredujejo še na druge načine. Takih je kar 50% anketiranih nemških coachev. 80% slovenskih anketiranih coachev nudi svoje storitve kot zunanji sodelavec, 17,1% je v vlogi coacha aktivnih tudi v organizacijah, kjer so zaposleni, glede na nemške kolege pa je znatno nižji odstotek (14,3%) takih slovenskih coachev, ki svoje storitve posredujejo še na druge načine.

Graf 6.4: Način posredovanja storitev



Zbrani rezultati kažejo, da so nemški coachi bolj aktivni tako znotraj lastne organizacije, kakor tudi pri nudenju storitev drugim organizacijam. Tu se pokaže tudi specifika v zadnjem času vse bolj razširjene slovenske samozaposlitve, ki kaže na trend zunanjega nudenja storitev. Javni sektor in zasebni neprofitni sektor se v Nemčiji v večji meri poslužuje coaching storitev kakor v Sloveniji, kjer prevladujejo stranke iz zasebnega profitnega sektorja.

Glede trajanja sodelovanja, načina komunikacije s stranko in ključnimi nalogami v vlogi coacha je skupna vzporednica anketiranih nemških coachev ta, da so stranke obravnavane posamezno, zasedanje po navadi traja dve uri. Pri delu s skupinami gre po navadi za nekajdnevne delavnice – »workshope«. Lahko gre za enkratna srečanja, nekajmesečna srečanja ali večletnega sodelovanja s strankami, večina pa jih deluje na podlagi sklenjene pogodbe. 95% komunikacije je medosebne v pogovoru, obstajajo tudi telefonske konference ter srečanja v živo preko interneta. Eden izmed nemških anketiranih coachev je poudaril, da je »najvažnejša naloga dojemati stranke kot kompetentne specialiste in pustiti da kot taki dojamajo sami sebe, da odkrijejo in razvijejo znova svoje potenciale«.

Tudi za anketirane slovenske coache je značilno, da sodelovanje poteka občasno in po dogovoru z naročnikom, s katerim se sklene pogodba. Način komuniciranja s stranko je osebni razgovor, po potrebi včasih tudi preko telefona. Trajanje sodelovanja je projektno, načeloma pa do izpolnitve dogovorjenega cilja. Okvirni projekti sodelovanja so praviloma tri- do šestmesečni. Lahko so to občasna srečanja po dogovoru ali paketna ponudba, odvisno od naročnikovih želja, potreb, finančnih okvirjev in pa predpostavke ali gre za individualni ali skupinski coaching. Po mnenju enega izmed slovenskih anketiranih coachev je »ključna naloga v vlogi coacha identificirati obstoječe vedenje, narediti akcijski načrt in doseči želeno spremembo«.

6.3 Profili strank

Anketirani nemški coachi so dva najpogostejša profila svojih strank opisali takole: 1. starost med 30 in 55 let, srednji in višji vodstveni kadri, strokovnjaki na svojem delovnem področju, večina z univerzitetno izobrazbo, podjetniki; 2. mladi ljudje (od 15 do 25 let), ki ne vedo točno, kako nadaljevati šolanje in imajo kakršne koli težave. S slednjim profilom strank se srečujejo predvsem anketirani nemški coachi, ki delajo v neprofitnem sektorju.

Anketirani slovenski coachi pa se pri svojem delu v večini srečujejo s profilom strank, kot so: 1. vodje, srednji menedžment, operativni vodje, vodje posameznih oddelkov, starost od 30 do 55 let, višja ali visoka izobrazba; 2. direktorji in vodstveni menedžerji v starostni skupini od 30 do 60 let z višjo ali visoko izobrazbo; 3. dijaki in študenti od 15 do 25 let; 4. osebni coaching zajema starostno skupino od 19 do 55 let, z raznoliko izobrazbeno strukturo.

6.3.1 Pomen poznavanja strankine organizacije in podjetniškega okolja

Tabela 6.5a in tabela 6.5b: Pomen poznavanja strankine organizacije in podjetniškega okolja

Pomembnost poznavanja strankine organizacije in podjetniškega okolja	Število nemških coachev	%
1 – Nepomembno	8	25,0
2 – Srednje pomembno	10	31,2
3 – Zelo pomembno	14	43,8
	32	100

Pomembnost poznavanja strankine organizacije in podjetniškega okolja	Število slovenskih coachev	%
1 – Nepomembno	6	17,1
2 – Srednje pomembno	9	25,7
3 – Zelo pomembno	20	57,2
	35	100

Primerjava odgovorov pokaže (glej Tabelo 6.5a in tabelo 6.5b), da se zdi slovenskim anketiranim coachem bolj kakor nemškim anketiranim coachem pomembno, da dobro oziroma zelo dobro poznajo organizacijo in podjetniško okolje iz katere prihaja stranka. Nemški anketirani coachi temu dejstvu pripisujejo le srednjo pomembnost.

6.4 Ključne delovne naloge coacha

Pri ocenjevanju ključnih delovnih nalog coacha je bila uporabljena lestvica z naslednjo stopnjo zahtevnosti:

- 1 – Pri delu ni potrebna ta veščina.
- 2 – Individualno obvladovanje osnov pri delu.
- 3 – Obvladovanje standardnih, običajnih razmer.
- 4 – Obvladovanje nestandardnih (spremenljivih) razmer in inoviranje.
- 5 – Nadpovprečno obvladovanje nestandardnih razmer, inoviranje in sposobnost prenašanja znanja na druge.

Rezultati pri tem vprašanju so relevantni samo za slovenski del raziskave, saj se je izkazalo, da nemški anketirani coachi tega vprašanja niso dobro razumeli. To dejstvo lahko pripišemo dvema dejavnikoma, in sicer: 5-stopenjska lestvica, ki opisuje posamezno stopnjo zahtevnosti pri opravljanju delovnih nalog je povzeta po Svetlikovi opredelitvi delovnih nalog in njihovemu merjenju (Svetlik v Svetlik in Zupan, ur. 2009) in je morda v tej obliki razumljiva ter namenjena slovenskemu kulturnemu okolju. Druga možnost pa je, da je bil prevod te 5-stopenjske lestvice v nemščino slabše kakovosti in v preveč strnjeni obliki, kar nemškim anketiranim coachem ni omogočilo popolnega razumevanja vprašanja in posledično nanj niso odgovorili. Ker je iz odgovorov nemških anketiranih coachev razvidno, da vprašanje ni bilo dobro razumljeno in ker je posledično na ponujene možnosti pri 14. vprašanju odgovorila manj kot polovica anketiranih nemških coachev (odziv na posamezne ponujene možnosti

pri tem vprašanju se giblje med 30% in 50%), je na dane okoliščine smiselno predstaviti le rezultate slovenskih anketiranih coachev brez primerjave z nemškimi.

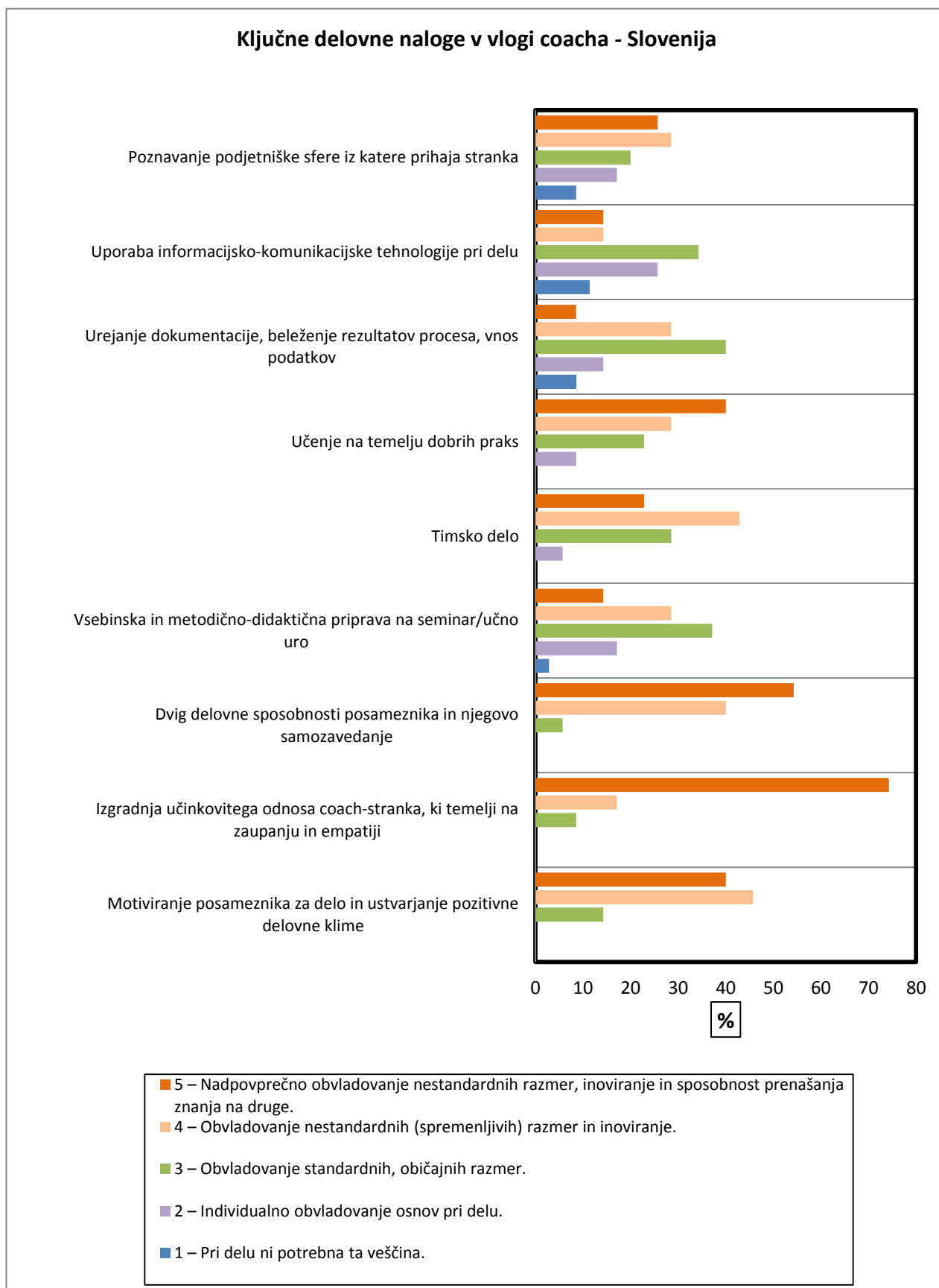
Najzahtevnejša delovna naloga po oceni slovenskih anketiranih coachev je **izgradnja učinkovitega odnosa coach-stranka, ki temelji na zaupanju in empatiji**. Sledi **dvig delovne sposobnosti posameznika in njegovo samozavedanje, učenje na temelju dobrih praks ter motiviranje posameznika za delo in ustvarjanje pozitivne delovne klime**.

Pri opravljanju naštetih delovnih nalog se morajo anketirani slovenski coachi odzivati na različne razmere, uporabiti morajo svojo inovativnost in aktivirati sposobnost prenašanja znanja na druge. Omenjene delovne naloge se nanašajo neposredno na stranko, pri tem pa je za coacha pomembno poznavanje tako svojih kakor tudi strankinih psiho-socialnih sposobnosti. Dobro izpeljane delovne naloge predstavljajo pomembno predpostavko za učinkovit coaching odnos.

Kar precej zahtevni delovni nalogi coacha sta tudi **poznavanje podjetniške sfere iz katere prihaja stranka** in **timsko delo**. Poznavanje podjetniške sfere iz katere prihaja stranka zahteva od coacha splošno razgledanost in poznavanje posebnosti različnih podjetniških okolij, ki so večkrat vpeta v mednarodni koncept. S poznavanjem podjetniške sfere stranke se coach približa potrebam organizacije. Izgradnja učinkovitega timskega dela je na drugi strani rezultat izkušenj in delovnega okolja, kjer coach deluje, ter seveda ali se je specializiral za individualni coaching ali skupinski coaching. Preko timskega dela se nova znanja in veščine posameznikov prenesejo na druge člane organizacije, s tem pa se vzpostavi baza znanja, ki predstavlja konkurenčno prednost organizacije v spreminjajočem podjetniškem okolju.

Srednje zahtevne delovne naloge po mnenju anketiranih slovenskih coachev so: **urejanje dokumentacije, beleženje rezultatov procesa ter vnos podatkov, vsebinska in metodično-didaktična priprava na seminar/učno uro ter uporaba pri delu**. Znanje za opravljanje teh delovnih nalog je po navadi pridobljeno v splošnem izobraževalnem procesu in je nato prilagojeno delovnemu okolju in odnosu s stranko. Ta sklop delovnih nalog zajema aktivnosti, ki so vezane na vse tri časovne dimenzije coaching odnosa – predpriprava, aktivno delovanje in povzetek z obdelavo informacij po končanem odnosu. Uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije lahko prihrani čas in finančna sredstva, kljub temu pa izgradnja pristnega odnosa s stranko, ki temelji na živi komunikaciji, ostaja na prvem mestu.

Graf 6.5: Ključne delovne naloge slovenskih anketiranih coachev



6.5 Dejavniki, ki vplivajo na kompetence coacha

Petnajsto vprašanje se deli na 6 sklopov, ki označujejo področja, na katerih naj bi kompetentni coach učinkovito deloval. Poimenovanje sklopov je povzeto po raziskavi o kompetentnosti strokovnjakov s področja upravljanja s človeškimi viri (Ulrich in drugi 2012). Coach naj bi tako za stranko kakor tudi za organizacijo, iz katere stranka prihaja predstavljal »strateškega partnerja«, »zanesljivega aktivista«, »razvijalca sposobnosti«, »prvaka na področju sprememb«, »inovatorja in integratorja na področju človeških virov (HR)« ter »zagovornika in uporabnika tehnologije«. Posamezni sklop sestoji iz podskupin, ki ga opisujejo in razlagajo.

V nadaljevanju bom v primerjalni perspektivi med odgovori anketiranih nemških in slovenskih coachev izpostavila tiste dejavnike, ki imajo glede na kompetentnost coacha največji vpliv na učinkovitost dela s stranko in na učinkovitost za organizacijo, v kateri stranka dela. Rezultati so predstavljeni v spodnjih tabelah.

Coach kot strateški partner

- Poznavanje globalnega poslovnega okolja

Tabela 6.6: Pomen poznavanja globalnega poslovnega okolja

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	18,6	28,1	11,4	5,7
3 - Srednje učinkovito	18,8	9,4	31,4	14,3
5 - Zelo učinkovito	62,6	62,5	57,2	80
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Slovenski anketirani coachi pripisujejo poznavanju globalnega poslovnega okolja velik pomen, saj menijo, da to zelo učinkovito vpliva na organizacijo, iz katere stranka prihaja.

- **Prepoznavanje strankinih pričakovanj**

Tabela 6.7: Pomen prepoznavanja strankinih pričakovanj

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	3,1	12,4	0	0
3 - Srednje učinkovito	6,3	6,3	2,9	11,5
5 - Zelo učinkovito	90,6	81,3	97,1	88,5
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Prepoznavanje strankinih pričakovanj je v večji meri učinkovito za delo s stranko kakor za organizacijo, iz katere stranka prihaja. Na podlagi tega se lahko nato oblikuje načrt za učinkovito delovanje, spremembe pa pozitivno vplivajo tudi na celotno organizacijo.

- **Vpliv na oblikovanje strateškega načrta**

Tabela 6.8: Pomen vplivanja na oblikovanje strateškega načrta

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	6,2	15,6	5,7	5,8
3 - Srednje učinkovito	18,8	15,6	11,4	11,4
5 - Zelo učinkovito	75	68,8	82,9	82,8
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Slovenskim anketiranim coachem se zdi vplivanje na oblikovanje strateškega načrta pomemben dejavnik za organizacijo, iz katere prihaja stranka. S strateškim načrtom se rezultati coaching odnosa postavijo v širši kontekst organizacije.

Coach kot zanesljivi aktivist

- **Pridobivanje zaupanja preko rezultatov**

Tabela 6.9: Pomen pridobivanja zaupanja preko rezultatov

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	6,3	9,4	0	0
3 - Srednje učinkovito	0	0	8,6	11,4
5 - Zelo učinkovito	93,7	90,6	91,4	88,6
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Anketirani nemški coachi so pomenu pridobivanja zaupanja preko rezultatov pripisali visoko učinkovitost tako za delo s stranko, kakor tudi za strankino organizacijo. Pridobivanje zaupanja lahko na daljši rok prinaša dodatno sodelovanje z novimi strankami znotraj iste organizacije.

- **Vplivanje na druge in gradnja odnosa z drugimi**

Tabela 6.10: Pomen vplivanja na druge in gradnja odnosa z drugimi

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	6,3	6,3	2,9	2,9
3 - Srednje učinkovito	9,4	9,4	8,6	5,6
5 - Zelo učinkovito	84,3	84,3	88,5	91,5
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Za nemške in slovenske anketirane coache vplivanje na druge in gradnja odnosa z drugimi predstavlja učinkovit dejavnik za delo s stranko in za organizacijo. Vpliv je pomemben, da se stranka in organizacija sploh odločita za coaching sodelovanje, ki se nato nadaljuje z izgradnjo profesionalnega odnosa sodelovanja.

- **Napredek stranke skozi samozavedanje**

Tabela 6.11: Pomen napredka stranke skozi samozavedanje

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	6,2	6,2	0	0
3 - Srednje učinkovito	6,2	6,2	0	8,6
5 - Zelo učinkovito	87,6	87,6	100	91,4
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Za vse slovenske anketirane coache predstavlja napredek stranke skozi samozavedanje zelo učinkovito delovanje pri delu s stranko. Skozi samozavedanje nato ob pomoči coacha stranka razvije svoje potencialne, kar je tudi glavni namen coachinga.

- **Sooblikovanje in doprinos k profesiji coachinga**

Tabela 6.12: Pomen sooblikovanja in doprinosa k profesiji coachinga

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	18,8	21,9	0	0
3 - Srednje učinkovito	25	21,9	25,7	22,9
5 - Zelo učinkovito	56,2	56,2	74,3	77,1
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Slovenskim anketiranim coachem se zdi sooblikovanje in doprinos k profesiji coachinga v veliki meri učinkovito tako za stranko kakor tudi za organizacijo, iz katere stranka prihaja. Sklepamo lahko, da se slovenski coachi zavedajo, da je coaching kot dejavnost v Sloveniji šele v razvojni fazi in se jim zato doprinos k napredku na tem področju zdi še toliko pomembnejši.

Coach kot razvijalec sposobnosti

- Bolje izkoristiti organizacijske sposobnosti

Tabela 6.13: Pomen boljšega izkoristka organizacijske sposobnosti

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	12,5	15,6	2,9	2,9
3 - Srednje učinkovito	12,5	6,3	14,3	8,5
5 - Zelo učinkovito	75	78,1	82,8	88,6
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Po mnenju nemških in slovenskih anketiranih coachev izkoristek organizacijske sposobnosti predstavlja zelo učinkovit dejavnik tako za stranko kot njeno organizacijo. Eden od načinov izkoristka organizacijske sposobnosti je prav skozi coaching, kjer se večji izkoristek posameznikovih sposobnosti odraža v boljšem izkoristku organizacijskih sposobnosti.

- Usklajevanje strategije, organizacijske kulture, prakse in vedenja

Tabela 6.14: Pomen usklajevanja strategije, organizacijske kulture, prakse in vedenja

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	12,5	15,6	0	5,7
3 - Srednje učinkovito	15,6	9,4	11,4	11,4
5 - Zelo učinkovito	71,9	75	88,6	82,9
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Anketirani slovenski coachi pripisujejo učinkovitost dejavnika usklajevanja strategije, organizacijske kulture, prakse in vedenja predvsem za stranko. Organizacijska kultura kot nabor ključnih vrednot in norm določa način obnašanja in odzivanja zaposlenih ter tako oblikuje način delovanja neke organizacije.

- Oblikovanje spodbudnega delovnega okolja

Tabela 6.15: Pomen oblikovanja spodbudnega delovnega okolja

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	6,3	9,3	2,9	2,9
3 - Srednje učinkovito	6,3	18,8	5,7	8,5
5 - Zelo učinkovito	87,4	71,9	91,4	88,6
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Slovenski anketirani coachi v primerjavi z anketiranimi nemškimi coachi oblikovanje spodbudnega delovnega okolja v večji meri ocenjujejo kot učinkovit dejavnik ne samo za delo s stranko, pač pa tudi za strankino organizacijo. Slovenski anketirani coachi izpostavljajo, da se učinkovitost dela s stranko prenaša tudi na učinkovitost za organizacijo.

Coach kot prvak na področju sprememb

- Spodbujanje začetnih sprememb

Tabela 6.16: Pomen spodbujanja začetnih sprememb

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	6,3	12,5	0	0
3 - Srednje učinkovito	12,5	12,5	5,7	8,6
5 - Zelo učinkovito	81,2	75	94,3	91,4
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Spodbujanje začetnih sprememb je za anketirane slovenske coache zelo učinkovito tako za stranko kako tudi za organizacijo, iz katere stranka prihaja. Kot smo že ugotovili, slovenski anketirani coachi dajejo velik pomen strankinemu samozavedanju in posledično je spodbujanje začetnih sprememb odraz njihovega prizadevanja za doseg tega cilja.

- Ohranjanje toka nadaljnjih sprememb

Tabela 6.17: Pomen ohranjanja toka nadaljnjih sprememb

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	9,4	15,6	2,9	2,9
3 - Srednje učinkovito	15,6	9,4	5,7	11,3
5 - Zelo učinkovito	75	75	91,4	85,8
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Ohranjanje toka nadaljnjih sprememb se zdi anketiranim nemškim coachem v manjši meri učinkovit dejavnik za delo s stranko, kakor slovenskim anketiranim coachem. Morda se nemški anketirani coachi nagibajo k predpostavki, da stranke v coaching odnosu pridobijo dovolj znanj in odkrijejo dovolj svojih veščin, da so sposobne same urejati nadaljni tok sprememb.

Coach kot inovator in integrator na področju človeških virov (HR)

- Optimizacija človeškega kapitala skozi načrtovanje in analizo dela/delovnih procesov

Tabela 6.18: Pomen optimizacije človeškega kapitala skozi načrtovanje in analizo dela/delovnih procesov

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	18,7	12,5	8,5	2,9
3 - Srednje učinkovito	18,8	21,8	14,3	14,3
5 - Zelo učinkovito	62,5	65,7	77,2	82,8
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Anketirani slovenski coachi so tudi ta dejavnik kot učinkovitega za stranko in njeno organizacijo ocenili v višjem odstotku kot anketirani nemški coachi. Z analizo delovnih procesov se jasno pokažejo zahteve in pričakovanja od posameznika na delovnem mestu, zato je poznavanje posebnosti na tem področju za coacha zelo dobrodošlo, saj lahko stranko skozi coaching odnos usmeri k želenim rezultatom.

- **Odkrivanje in razvoj talentov**

Tabela 6.19: Pomen odkrivanja in razvoja talentov

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	6,3	6,3	2,9	0
3 - Srednje učinkovito	3,1	9,4	14,3	20
5 - Zelo učinkovito	90,6	84,3	82,8	80
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Anketiranim nemškimi coachi se zdi odkrivanje in razvoj talentov zelo učinkovit dejavnik pri delu s stranko. Če slovenski anketirani coachi pripisujejo velik pomen strankinemu samozavedanju, pa na drugi strani nemški anketirani coachi želijo delovati aktivno in pri stranki odkriti njene talente in jih nato tudi razvijati.

- **Oblikovanje in spodbujanje komunikacijskih praks**

Tabela 6.20: Pomen oblikovanja in spodbujanja komunikacijskih praks

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	6,3	9,4	0	0
3 - Srednje učinkovito	0	6,3	8,6	8,6
5 - Zelo učinkovito	93,7	84,3	91,4	91,4
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Anketirani nemški in slovenski coachi oblikovanje in spodbujanje komunikacijskih praks ocenjujejo kot zelo učinkovito za delo s stranko. Skozi učinkovito neposredno komunikacijo se vzpostavi na zaupanju temelječ odnos, ki privede do želenih sprememb. Prav tako se pomen oblikovanja in spodbujanja komunikacijskih praks prenese iz odnosa coach-stranka na odnose stranka-sodelavci.

- Ocena in izboljšanje zmogljivosti

Tabela 6.21: Pomen ocene in izboljšanje zmogljivosti

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	6,3	12,5	0	0
3 - Srednje učinkovito	12,5	16,6	8,6	8,6
5 - Zelo učinkovito	81,2	71,8	91,4	91,4
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Slovenskim anketiranim coachem se zdi ocena in izboljšanje zmogljivosti v enakem odstotku učinkovita za stranko in za organizacijo, iz katere stranka prihaja. Ob tem se pokaže, kako slovenski coachi razumejo pomen stranke znotraj organizacije. Zavedajo se dejstva, da pozitivna sprememba in izboljšanje zmogljivosti pri stranki prinese tudi pozitivno spremembo in izboljšanje zmogljivosti za organizacijo. Konkurenčna prednost organizacije so torej njeni zaposleni.

- Izgradnja učinkovitega vodstva

Tabela 6.22: Pomen izgradnje učinkovitega vodstva

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	9,4	18,8	0	0
3 - Srednje učinkovito	9,4	12,5	2,9	0
5 - Zelo učinkovito	81,2	68,7	97,1	100
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Pri pomenu se je procentualno pokazala največja razlika med nemškimi in slovenskimi anketiranimi coachi. Prav vsi slovenski anketiranimi coachi so ta dejavnik ocenili kot zelo učinkovitega za organizacijo, iz katere stranka prihaja. Izpostavili so tudi velik pomen tega dejavnika za delo s stranko. Glede na to, da večina anketiranih coachev dela s strankami, ki zasedajo vodstvene položaje v organizacijah, je razumevanje pomena izgradnje učinkovitega vodstva med nemškimi in slovenskimi anketiranimi coachi zelo zanimiva. Morda slovenski anketirani coachi težijo k temu, da skozi coaching odnos pripomorejo k izgradnji učinkovitega vodje, nemški anketirani coachi pa ta proces jemljejo kot samoumevna.

Coach kot zagovornik in uporabnik tehnologije

- **Izboljšanje poslovanja z uporabo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT)**

Tabela 6.23: Pomen izboljšanja poslovanja z uporabo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	37,6	34,4	20	17,1
3 - Srednje učinkovito	31,3	37,5	37,1	37,1
5 - Zelo učinkovito	31,1	28,1	42,9	45,8
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Medtem ko največji delež anketiranih nemških coachev ocenjuje, da izboljšanje poslovanja z uporabo sodobne IKT kot dejavnik ne prinaša učinkovitosti za delo s stranko, pa anketirani slovenski coachi z najvišjim odstotkom odgovorov menijo, da je ta dejavnik zelo učinkovit pri delu s stranko in za samo organizacijo. Slovenski anketirani coachi pri svojem delu opažajo pomembnost izboljšanja poslovanja odkar uprabljajo prednosti sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije, nemški anketirani coachi pa te pomembnosti ne opažajo. Morda nemški anketirani coachi sodobno IKT uporabljajo od vsega začetka svojega delovanja in ji zato ne pripisujejo večje vrednosti, saj jo jemljejo kot samoumevno.

- **Vpeljevanje sodobnih socialnih medijskih orodij v delo**

Tabela 6.24: Pomen vpeljevanja sodobnih socialnih medijskih orodij v delo

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	46,9	34,4	17,1	14,3
3 - Srednje učinkovito	28	34,4	34,3	34,3
5 - Zelo učinkovito	25,1	31,2	48,6	51,4
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Tudi vpeljevanju sodobnih socialnih medijskih orodij v delo anketirani nemški coachi ne dajejo večjega pomena za učinkovitost pri delu s stranko in za strankino organizacijo. Anketirani slovenski

coachi pa ta dejavnik v največjem odstotku ocenjujejo kot zelo učinkovitega tako za delo s stranko, kot za organizacijo. Socialna medijska orodja so se v slovenskem poslovnem okolju uveljavila relativno pozno, zato rezultate uporabe teh orodij slovenski coachi opažajo šele sedaj.

- **Povezovanje ljudi preko tehnologije**

Tabela 6.25: Pomen povezovanja ljudi preko tehnologije

	Nemčija		Slovenija	
	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)	Učinkovitost za stranko (%)	Učinkovitost za organizacijo (%)
1 - Neučinkovito	40,7	31,3	20	20
3 - Srednje učinkovito	28,1	37,4	28,5	31,4
5 - Zelo učinkovito	31,2	31,3	51,5	48,6
Skupaj	100,0	100,0	100,0	100,0

Anketirani slovenski coachi povezovanje ljudi preko tehnologije z največjim odstotkom odgovorov ocenjujejo kot zelo učinkovitega za delo s stranko in tudi za strankino organizacijo. Anketirani nemški coachi ne pripisujejo učinkovitosti tega dejavnika za delo s stranko, srednjo učinkovitost mu pripisujejo le za organizacijo, iz katere stranka prihaja. Pomen povezovanja ljudi preko tehnologije je vezan med drugim tudi na uporabo sodobnih socialnih medijskih orodij v delo, ki se zdi slovenskim anketiranim coachem zelo učinkovita, nemški anketirani coachi pa ji ne pripisujejo velike učinkovitosti.

Skupne ugotovitve so sledeče. Na podlagi odgovorov tako nemških kot slovenskih anketiranih coachev lahko sklenem, da so dejavniki, ki so učinkoviti za delo s stranko, posledično učinkoviti tudi za organizacijo, iz katere stranka prihaja. In obratno, dejavniki, ki so manj učinkoviti oziroma nimajo vpliva na delo s stranko, posledično ne predstavljajo učinkovitosti za strankino organizacijo. Na tem mestu lahko predvidevamo, da se organizacije, ki se odločajo za coaching svojih zaposlenih zavedajo, da njihov vložek ni le investicija v posameznika, pač pa pomeni to doprinos k uspešnosti in učinkovitosti celotne organizacije. Tega dejstva se veliko bolj zavedajo slovenski anketirani coachi, saj so pri večini odgovorov velik odstotek učinkovitosti pripisovali tako pri delu s stranko kakor tudi za organizacijo, iz katere stranka prihaja.

Največje razlike med nemškimi in slovenskimi coachi so se pokazale pri sklopu »Zagovornik in uporabnik tehnologije«. Glede uporabe sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) se zdi, da ji nemški anketirani coachi pri svojem delu ne pripisujejo večje vloge in

učinkovitosti na vpliv pri njihovem delu, medtem ko slovenski anketirani coachi ocenjujejo, da je vpeljevanje prednosti sodobne IKT v delo in povezovanje ljudi preko tehnologije pomembno pri njihovem delu ter posledično tudi vpliva na učinkovitost pri delu s stranko in organizacijo, iz katere stranka prihaja.

Očitna razlika se je pokazala tudi pri razumevanju pomena izgradnje učinkovitega vodstva, kjer so prav vsi anketiranimi slovenski coachi ta dejavnik ocenili kot zelo učinkovitega za organizacijo, iz katere stranka prihaja. Predpostavljamo lahko, da se slovenski anketirani coachi večkrat kot nemški anketirani coachi srečujejo z izzivom izgradnje učinkovitega vodje.

6.6 Doprinos k učinkovitemu oz. neučinkovitemu rezultatu coachinga

53,1% anketiranih nemških coachev in 77,1% anketiranih slovenskih coachev je ocenilo, da so v zadnjem coaching odnosu zelo učinkovito prispevali k **povečanemu strankinemu samozavedanju**.

K **pozitivni strankini spremembi v vedenju**, ki je bila opažena od drugih, je glede na samooceno zelo učinkovito pripomoglo 62,5% anketiranih nemških in 51,4% anketiranih slovenskih coachev.

Da je učinkovito pripomoglo doseči **večjo strankino čustveno stabilnost ter uspešno obvladovanje stresnih situacij**, je ocenilo 53,1% nemških ter 57,1% slovenskih anketiranih coachev.

Strankina motivacija za razvoj in napredovanje se je povečala po učinkovitem coachingu; tako je ocenilo 62,5% anketiranih nemških coachev, zelo učinkovit coaching doprinos k strankini motivaciji za razvoj in napredovanje, pa je pritrdilo 57,1% anketiranih slovenskih coachev.

Povečana strankina samoučinkovitost in zmogljivost se je učinkovito obnesla po mnenju 56,3% anketiranih nemških coachev, zelo učinkovito pa naj bi k povečani strankini samoučinkovitosti in zmogljivosti prispevalo 57,1% slovenskih coachev.

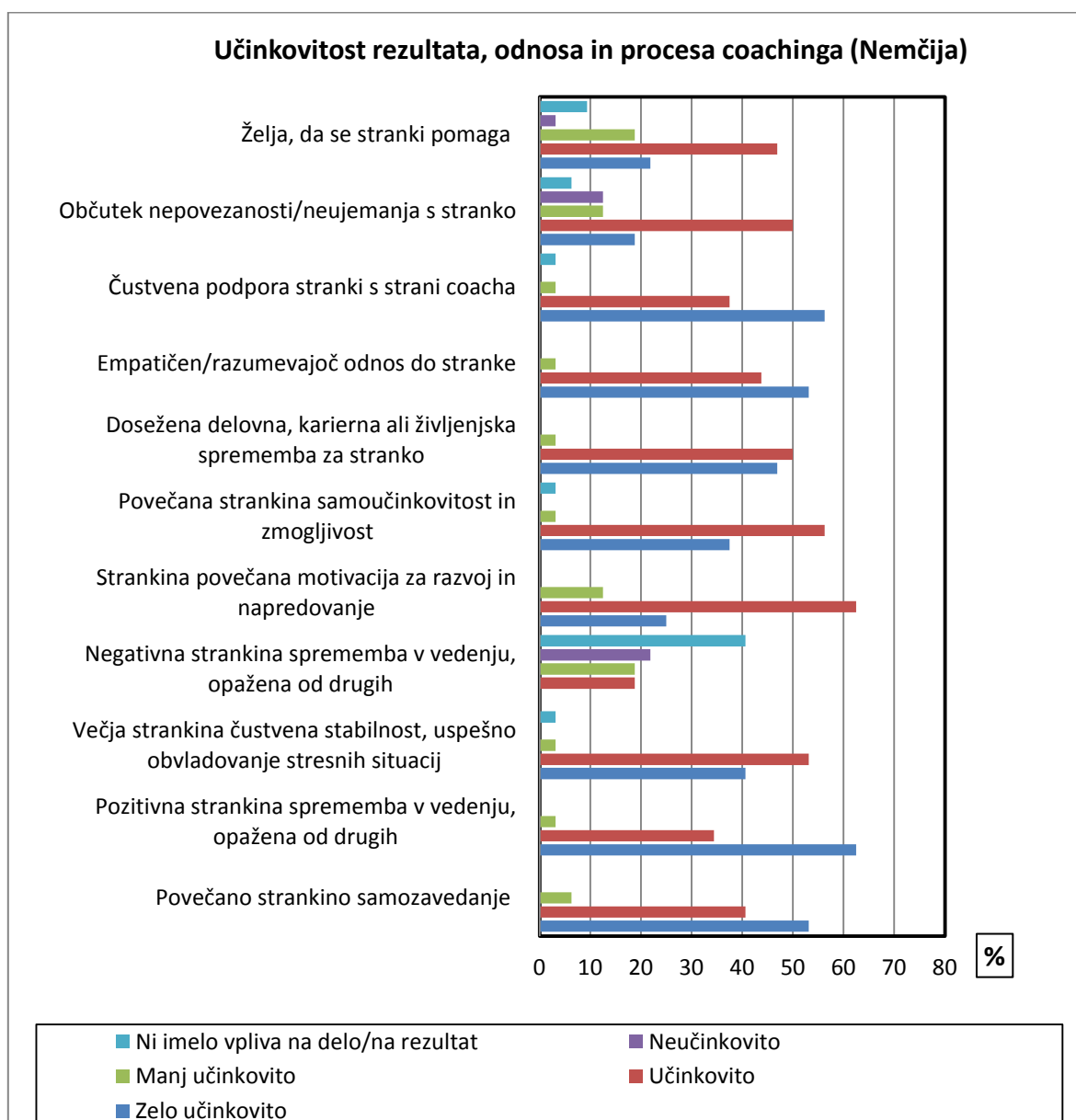
Dosežena delovna, karierna ali življenjska sprememba za stranko je bila učinkovito spodbujena v coaching odnosu po mnenju 50% anketiranih nemških coachev, 51,4% anketiranih slovenskih coachev pa pravi, da so zelo učinkovito pripomogli k tovrstni spremembi za stranko.

Empatičen/razumevajoč odnos do stranke je zelo učinkovito uspelo razviti 53,1% anketiranim nemškim coachem in 57,1% anketiranim slovenskim coachem.

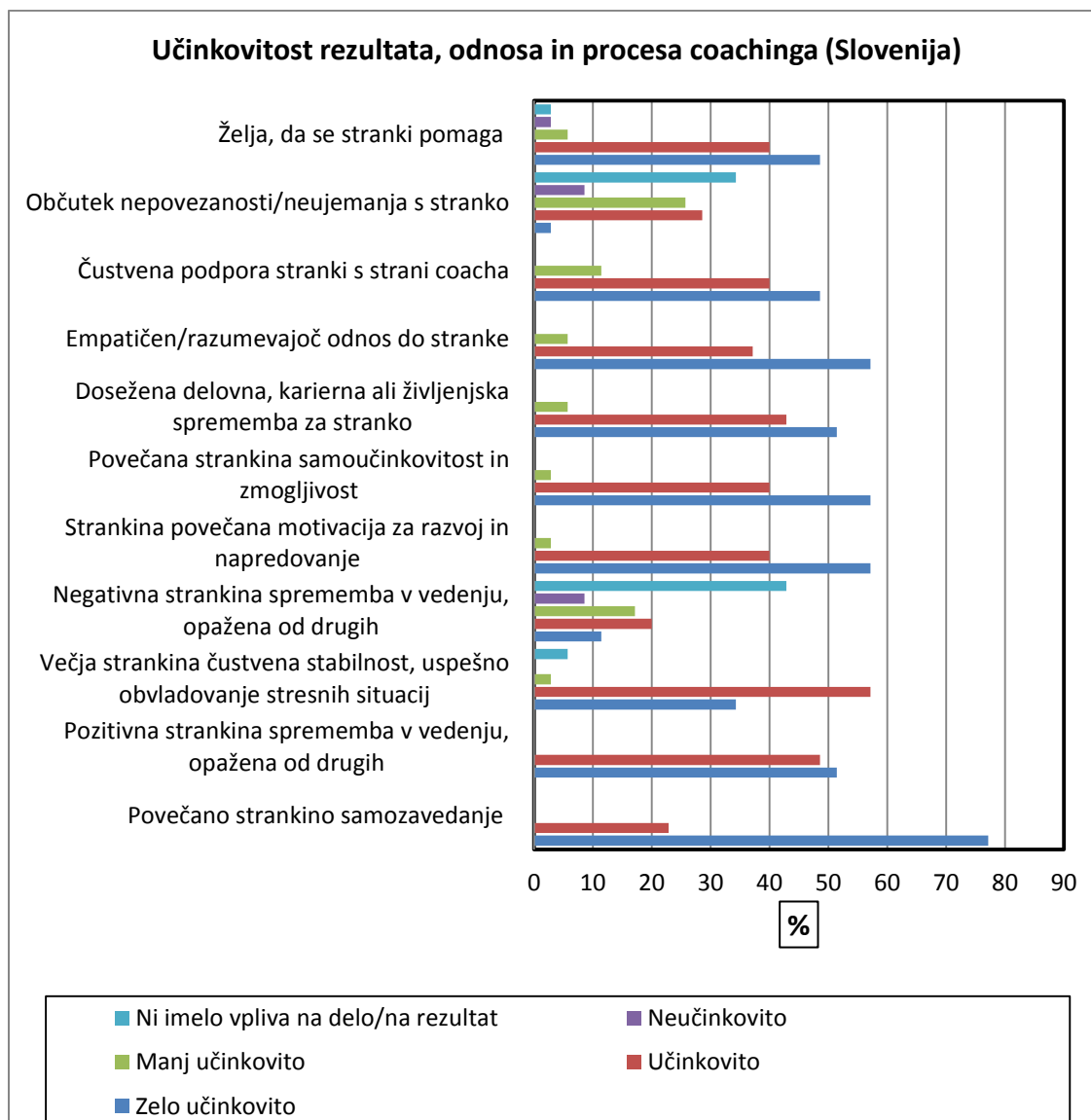
Čustveno podporo stranki s strani coacha je po samooceni zelo učinkovito uspelo nuditi 56,3% anketiranim nemškim coachem in 48,6% anketiranim slovenskim coachem.

Rezultati odgovorov nemških in slovenskih coachev so si procentualno podobni brez večjih odstopanj, obstajata pa dve posebnosti. Slovenski anketirani coachi so ocenili večji doprinos k povečanemu strankinemu samozavedanju v primerjavi z nemškimi anketiranimi coachi. Glede na rezultate pa so nemški anketirani coachi uspešnejši pri vplivanju na pozitivno strankino spremembo v vedenju, ki je bila opažena od drugih. Pri povečanem strankinem samozavedanju gre za spodbudo v smeri iskanja novih možnosti in odkrivanju potencialov, pri pozitivni spremembi v vedenju stranke pa gre za aktivno preobrazbo delovanja, torej so rezultati že vidni.

Graf 6.6a: Samoocena doprinosa k učinkovitem oz. neučinkovitem rezultatu v coaching odnosu – Nemčija



Graf 6.6b: Samoocena doprinosa k učinkovitem oz. neučinkovitem rezultatu v coaching odnosu
– Slovenija



6.7 Kompetence coacha

Raziskovalno vprašanje se glasi: Katere kompetence coacha v največji meri vplivajo na učinkovitost coachinga v organizacijah?

V moji empirični raziskavi tako nastopata spremenljivki KOMPETENCE in UČINKOVITOST COACHINGA. Neodvisnih spremenljivk je 17, odvisna spremenljivka pa je ena, in sicer učinkovitost coachinga. Po HEGESCO vprašalniku kompetence merimo z odgovori anketirancev po 7-stopenjski Likertovi lestvici, kjer 1 pomeni *zelo nizka raven ocenjene posameznikove kompetence*, 7 pa *zelo visoka raven posameznikove ocenjene kompetence* (1-zelo nizka raven, 2-precej nizka raven, 3-nizka raven, 4-srednja raven, 5-precej visoka raven, 6-visoka raven, 7-zelo visoka raven).

V nadaljevanju bom po posameznih sklopih razvrstila kompetence, pri katerih se je v največjem odstotku pojavilo največ odgovorov oziroma ocen dejanske ravni posamezne kompetence.

Nemški anketirani coachi so v največji meri ocenili **»zelo visoko dejansko raven posamezne kompetence«** pri naslednjih kompetencah: sposobnost empatije z drugimi ljudmi (65,6% odgovorov), sposobnost dela z računalnikom in internetom (53,1%), sposobnost hitrega osvajanja novega znanja (43,8%) ter sposobnost motiviranja drugih (40,6%).

»Visoko dejansko raven posamezne kompetence« pa so pripisali naslednjim kompetencam: sposobnost koordinacije aktivnosti (50%), sposobnost jasnega izražanja (50%), pripravljenost »premlevanja« lastnih idej in idej drugih (46,9%), analitično mišljenje (46,9%), sposobnost uspešnega dela pod stresom (40,6%), sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete (40,6%), sposobnost iskanja novih idej in rešitev (37,5%), sposobnost učinkovite uporabe časa (37,5%), sposobnost javnega nastopanja in učinkovite komunikacije (37,5%), sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov (31,3%). Kot **»precej visoko dejansko raven posamezne kompetence«** so ocenili sledeče kompetence: sposobnost učinkovite uporabe časa (37,5%), znanje o medkulturnih razlikah (37,5%), sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij (31,3%). Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku so nemški anketirani coachi ocenili kot **»srednje visoko dejansko raven posamezne kompetence«**. Odgovori, ki pripisujejo zelo **»nizko/precej nizko/nizko stopnjo dejanske ravni posamezne kompetence«**, so zastopani v nižjih odstotkih.

Slovenski anketirani coachi so v največji meri pripisali **»zelo visoko dejansko raven posamezne kompetence«** naslednjim kompetencah: sposobnost empatije z drugimi ljudmi (45,7% odgovorov), sposobnost iskanja novih idej in rešitev (42,9%), sposobnost motiviranja drugih (40%), sposobnost dela z računalnikom in internetom (31,4%).

»Visoko dejansko raven posamezne kompetence« pa so ocenili pri naslednjih kompetencah: sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete (54,3%), sposobnost jasnega izražanja (51,4%), sposobnost hitrega osvajanja novega znanja (51,4%), analitično mišljenje (48,6%), sposobnost javnega nastopanja in učinkovite komunikacije (45,7%), pripravljenost »premlevanja« lastnih idej in idej drugih (45,7%), sposobnost motiviranja drugih (40%), sposobnost uspešnega dela pod stresom (40%), sposobnost koordinacije aktivnosti (37,1%), sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov (37,1%), sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij (37,1%), znanje o medkulturnih razlikah (31,4%). Kot **»precej visoka dejanska raven posamezne kompetence«** sta bili ocenjeni kompetenci sposobnost učinkovite uporabe časa (48,6%) ter sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku (34,3%). Odgovori, ki pripisujejo **»zelo nizko/precej nizko/nizko/srednje visoko stopnjo dejanske ravni posamezne kompetence«**, so zastopani v nižjih odstotkih.

V primerjalni perspektivi lahko glede na pridobljene odgovore ugotovimo, da tako nemški kot slovenski anketirani coachi visoko ali zelo visoko ocenjujejo dejansko raven svojih posameznih kompetenc.

Pri nemških anketiranih coachih je bila z največ odstotki odgovorov zastopana kompetenca sposobnost empatije z drugimi ljudmi, sledijo ji sposobnost dela z računalnikom in internetom, sposobnost koordinacije aktivnosti ter sposobnost jasnega izražanja. Pri teh odgovorih so ocenili zelo visoko in visoko dejansko raven posamezne kompetence.

Slovenski anketirani coachi so z največ odstotki odgovorov ocenili sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete, sposobnost jasnega izražanja in sposobnost hitrega osvajanja novega znanja. Pri teh odgovorih so ocenili visoko dejansko raven posamezne kompetence.

Kot zanimivost lahko izpostavim ocenjeno raven kompetence sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku, kjer so nemški anketirani coachi svojo raven ocenili takole: 3,1% odgovorov zelo nizka raven, 9,4% precej nizka raven, 15,6% nizka raven, 28,1% srednja raven, 15,6% precej visoka raven, 18,8% visoka raven, 9,4% zelo visoka raven.

Anketirani slovenski coachi so pri istem vprašanju podali sledečo samooceno: 0% odgovorov zelo nizka raven, 0% precej nizka raven, 2,9% nizka raven, 8,6% srednja raven, 34,3% precej visoka raven, 28,6% visoka raven, 25,7% zelo visoka raven.

Iz odgovorov je mogoče sklepati, da se slovenski anketirani coachi lažje izražajo ter berejo v tujem jeziku kakor nemški anketirani coachi, ob predpostavki, da je večina literature na temo coachinga dostopna v angleškem jeziku.

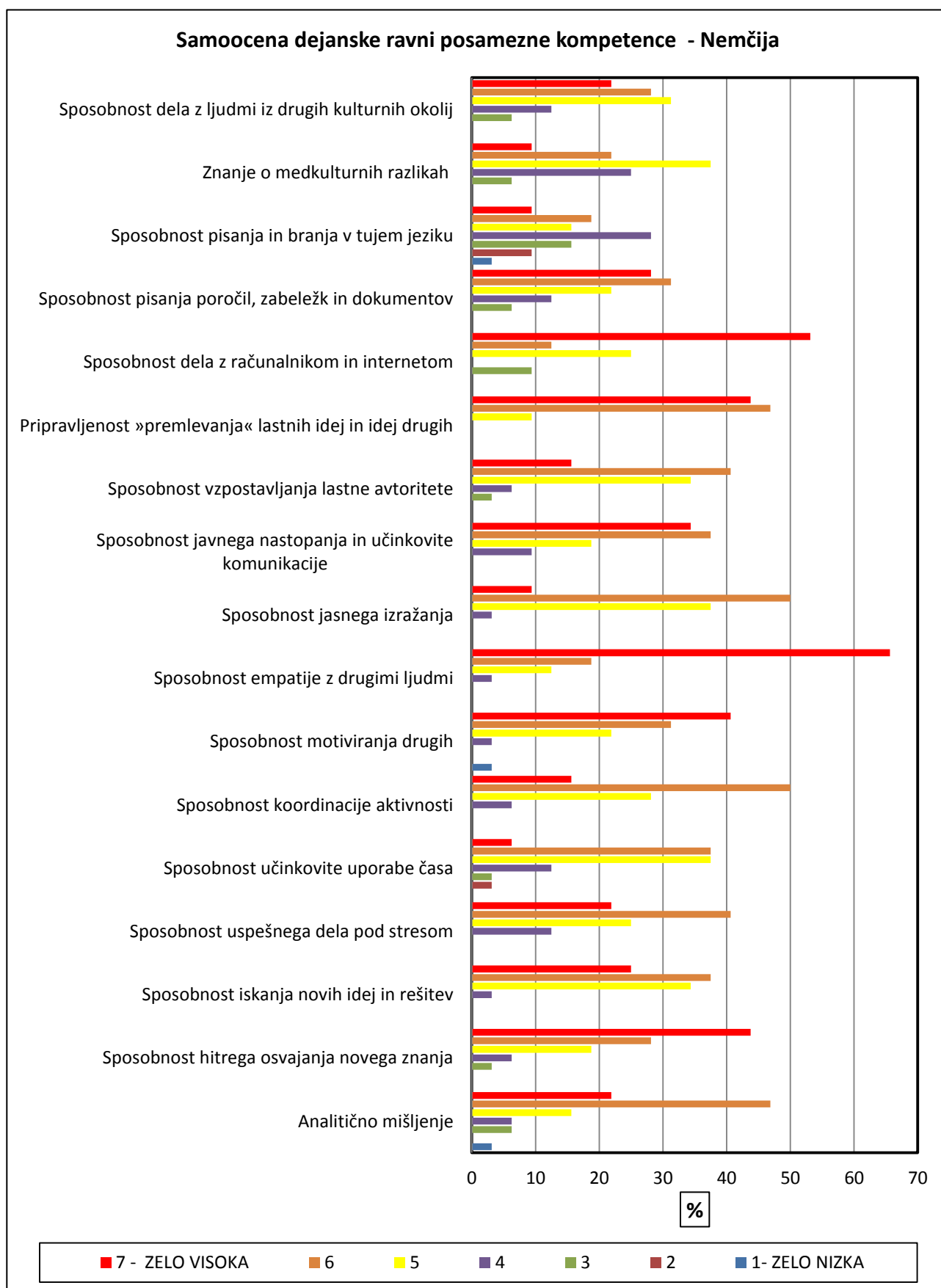
Zanimiva je samoocena kompetentnosti pri vprašanju glede znanja o medkulturnih razlikah. Nemški anketirani coachi svoje znanje o medkulturnih razlikah glede na odstotek odgovorov pri posamezni stopnji ocenjujejo na sledeč način: 0% odgovorov zelo nizka raven, 0% precej nizka raven, 6,3 % nizka raven, 25% srednja raven, 37,5% precej visoka raven, 21,9% visoka raven, 9,4% zelo visoka raven.

Anketirani slovenski coachi so pri istem vprašanju samoocenjevali svojo dejansko raven kompetentnosti takole: 0% odgovorov zelo nizka raven, 2,9% precej nizka raven, 2,9% nizka raven, 14,3% srednja raven, 28,6% precej visoka raven, 31,4% visoka raven, 20% zelo visoka raven.

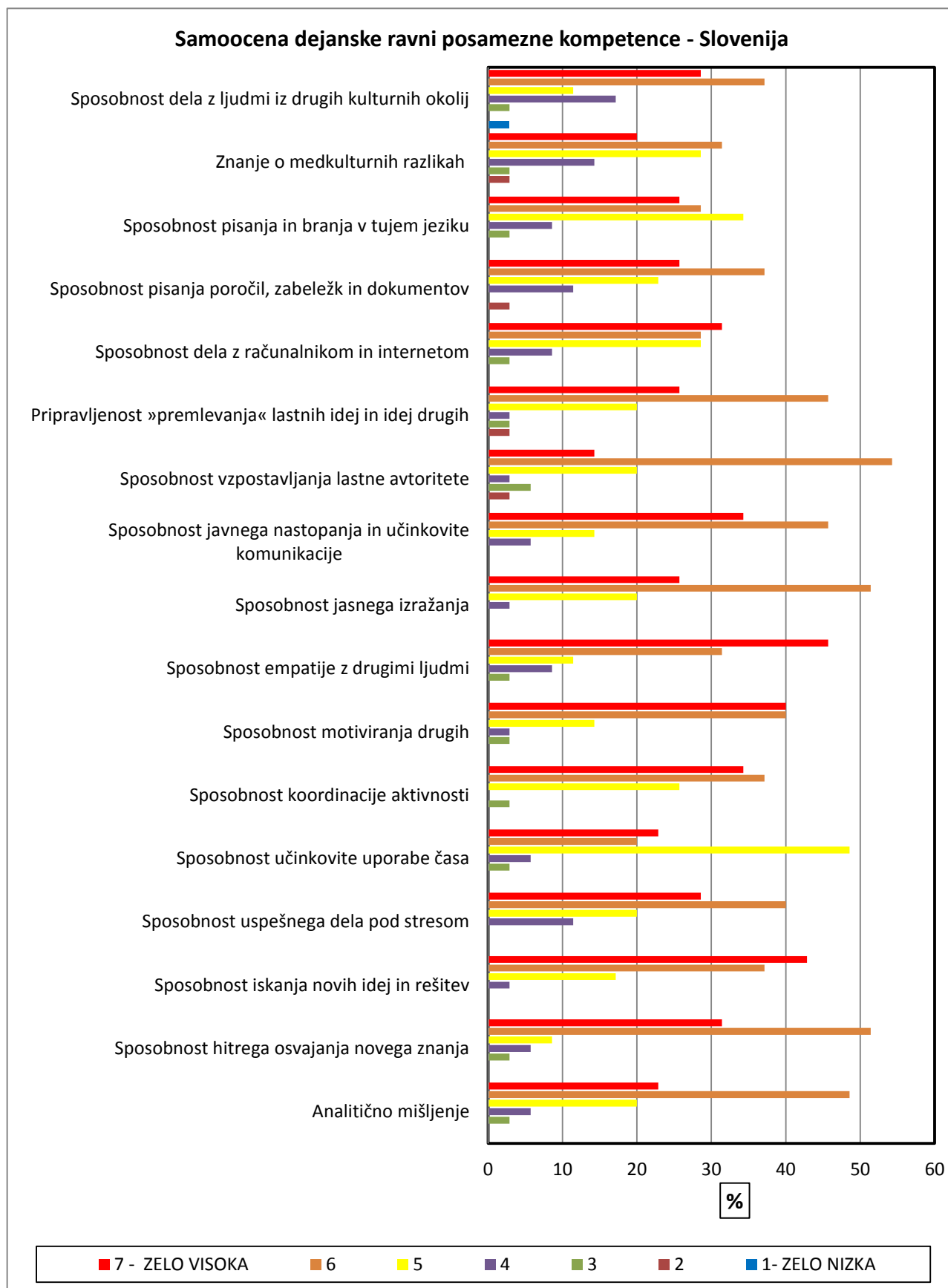
Iz tega sledi, da slovenski anketirani coachi sebi pripisujejo večjo mero kompetentnosti na področju znanja o medkulturnih razlikah kakor nemški anketirani coachi. Morda lahko posplošim, da je to posledica zgodovinske in politične ureditve nekdanje skupne države Jugoslavije, na področju katere je po odgovorih na odprta vprašanja aktivnih kar precej slovenskih anketiranih coachev.

Na to kompetenco pa se posredno veže tudi kompetenca sposobnosti dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij, kjer tako nemški kakor slovenski anketirani coachi ocenjujejo, da so dovolj kompetentni za delovanje na tem področju.

Graf 6.7a: Samoocena dejanske ravni posamezne kompetence nemških anketiranih coachev



Graf 6.7b: Samoocena dejanske ravni posamezne kompetence slovenskih anketiranih coachev



Anketirani coachi so poleg ponujenih kompetenc pripisali še tiste kompetence, za katere menijo, da zvišujejo učinkovitost pri njihovem delu. Njihove odgovore sem razdelila v pet skupin, ki so predstavljene v spodnji tabeli (glej Tabelo 6.26).

Tabela 6.26: Kompetence, ki so jih izpostavili anketirani coachi

	Nemški anketirani coachi	Slovenski anketirani coachi
Usmerjenost k stranki	visoka stopnja empatije v odnosu do stranke, intuicija, izgradnja zaupanja, avtentičnost, odprtost, zaupanje v stranke, enakovrednost, ponižnost, upoštevanje strankinih vrednot	spodobnost empatije in refleksije, vodenje procesa na način, da stranka prispeva k rešitvam, odkriti motivacijo v stranki
Učinkovita komunikacija	zastavljanje sistematičnih vprašanj, sposobnost aktivnega poslušanja in sposobnost osredotočiti se na posamezno stranko	poslušanje ter postavljanje pravih vprašanj, sposobnost aktivnega poslušanja (poslušati - slišati - razumeti - vprašati), sposobnost učenja "učenja", verbalna kompetentnost, sklepanje dogovorov, pridobivanje relevantnih informacij, sposobnost prepričevanja in navduševanja
Usmerjenost k sebi	samorefleksija, vztrajnost, zanesljivost	čustvena/osebnostna stabilnost in zrelost, socialna inteligentnost, radovednost, odprtost, fleksibilnost, odgovornost
Coaching odnos	poznavanje in obvladovanje več metod coachinga, bogato teoretično in praktično znanje	vodenje inovacijskih procesov
Usmerjenost k strankini organizaciji	orientiranje na rešitve in resurse, usmerjenost na praktično delovanje stranke znotraj organizacije	težnja k trajnostnem napredovanju/razvoju, splošna razgledanost, kreativnost, poznavanje razmer na trgu in v okolju, razumevanje poslovanja z zornega kota stranke

6.8 Merjenje učinkovitosti opravljenega dela

Glede razumevanja merjenja učinkovitosti opravljenega dela coachev, so se med nemškimi in slovenskimi anketiranimi coachi pokazale določene razlike. Največji odstotek odgovorov (46,9%) s strani anketiranih nemških coachev je pripadel ponujenemu odgovoru »priporočila drugim potencialnim strankam«, na drugem mestu s 37,5% sledi ponujeni odgovor »drugo«. Z enakim odstotkom (21,9%) anketirani nemški coachi učinkovitost svojega opravljenega dela merijo s samozadovoljstvom in pridobljenim dodatnim delom v isti organizaciji. 18,8% pa jih meni, da se učinkovitost njihovega dela kaže s potrditvijo o dobro opravljeni nalogi s strani stranke/naročnika.

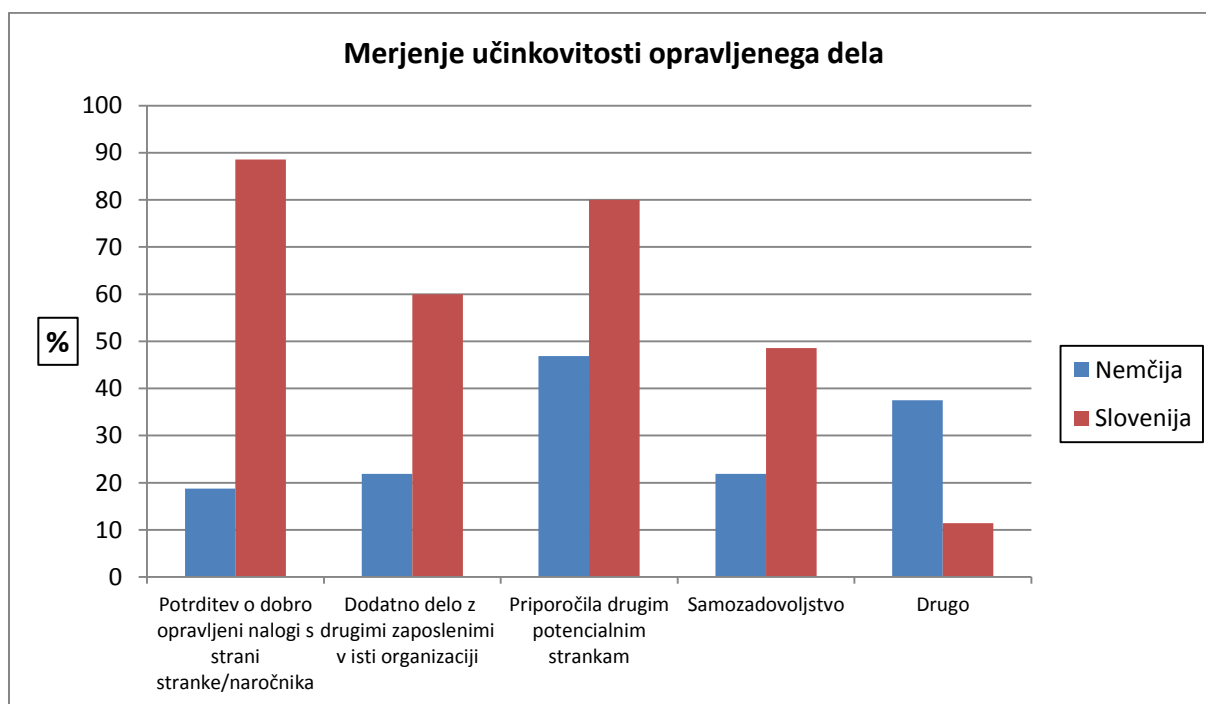
Slovenski anketirani coachi z 88,6% odgovorov potrditev o dobro opravljeni nalogi s strani stranke/naročnika postavljajo na prvo mesto merjenja učinkovitosti svojega opravljenega dela. Na drugem mestu (z 80%) sledi odgovor »priporočila drugim potencialnim strankam«.

60% jih meni, da je pridobljeno dodatno delo z drugimi zaposlenimi v isti organizaciji pokazatelj učinkovitosti njihovega opravljenega dela. Anketirani slovenski coachi učinkovitost svojega opravljenega dela merijo s samozadovoljstvom v 48,6%, ponujen odgovor »drugo« pa je dobil 11,4% odgovorov.

Zanimivo bi bilo vedeti, kaj si tako nemški kot slovenski anketirani coachi predstavljajo pod odgovorom »drugo«, ki je bil pri nemških anketiranih coachih zastopan s 37,5% odgovorov, pri slovenskih anketiranih coachih pa z 11,4%. Na tem mestu je potrebno povedati, da elektronski različici nemškega in slovenskega vprašalnika nista shranjevali pripisanih odgovorov pri ponujenem odgovoru »drugo«, zato se moramo na tem mestu zadovoljiti z rezultati pri ostalih treh ponujenih odgovorih.

Po mnenju slovenskih anketiranih coachev je največje merilo učinkovitosti njihovega dela potrditev o dobro opravljeni nalogi s strani stranke/naročnika, medtem ko so za večino anketiranih nemških coachev največje merilo učinkovitosti njihovega dela priporočila drugim potencialnim strankam. Slovenski anketirani coachi so tudi ostalim dejavnikom merjenja učinkovitosti opravljenega dela pripisali velik pomen, iz česar lahko posplošimo, da so pri ocenjevanju učinkovitosti svojega dela bolj kritični kot anketirani nemški coachi. Če je za nemške anketirane coache glavno merilo učinkovitosti njihovega dela, da dobijo še več naročil za delo, pa je za slovenske anketirane coache pomembno, da jih stranka tudi pohvali.

Graf 6.8: Merjenje učinkovitosti opravljenega dela



6.9 Poznavanje in uporaba sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT)

75,1% anketiranih nemških coachev pri svojem delu IKT uporablja v zelo veliki meri, v srednji meri pa se jih IKT poslužuje 15,5%. V zelo majhni meri IKT koristi 9,4% anketiranih nemških coachev.

Na drugi strani v zelo veliki meri IKT uporablja pri svojem delu le 42,8% anketiranih slovenskih coachev, 37,2% pa se pri svojem delu IKT poslužuje v srednji meri. Anketirani slovenski coachi so v 20% odgovorili, da IKT uporabljajo v zelo majhni meri.

Na podlagi pridobljenih rezultatov vidimo, da se nemški anketirani coachi v primerjavi s slovenskimi anketiranimi coachi v večji meri poslužujejo prednosti sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije pri svojem delu. To dejstvo si lahko razlagamo na več načinov; prvič, Nemčija je geografsko precej večja država od Slovenije in uporaba IKT služi kot orodje za vzdrževanje stikov s strankami, ki prihajajo iz oddaljenih regij; drugič, razmah IKT pri delu s strankami v Sloveniji predstavlja relativno nov in pogosto neuveljavljen način komunikacije; tretjič, morda je znanja o prednostih sodobne IKT med uporabniki le-te v Sloveniji manj kakor med nemškimi uporabniki IKT. Je pa zanimivo dejstvo, da slovenski anketirani coachi pripisujejo uporabi IKT večji pomen za učinkovitost pri svojem delu kakor nemški anketirani coachi, čeprav se jo poslužujejo v manjši meri. Nemški anketirani coachi pa uporabi IKT ne pripisujejo večjega pomena pri učinkovitosti coaching odnosa, po drugi strani pa se je v veliki meri poslužujejo.

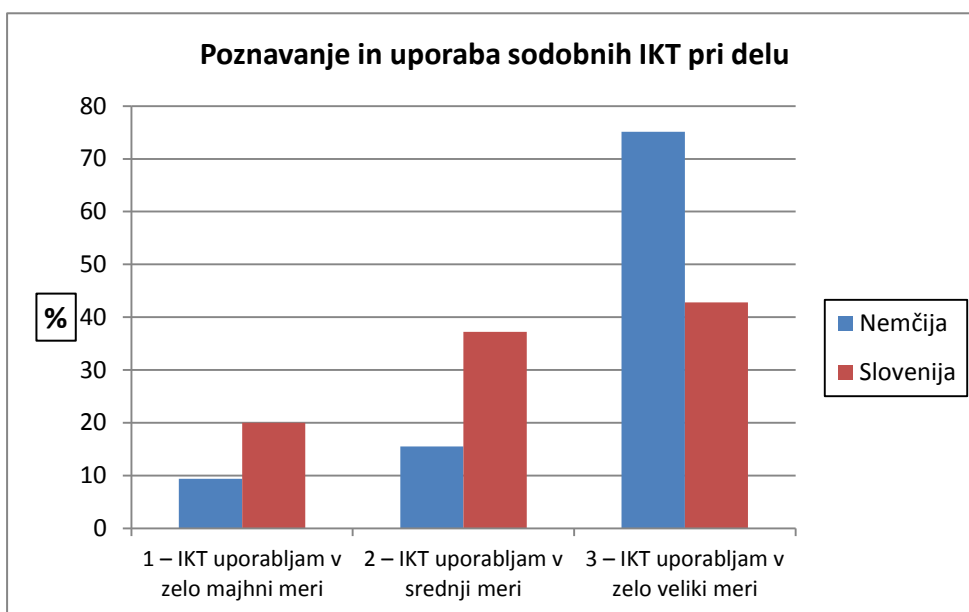
Anketirani nemški coachi so izpostavili naslednja področja, kjer bi si še želeli napredovati (glej Tabelo 6.27):

Tabela 6.27: Želja po izboljšanju znanja s področja informacijsko-komunikacijske tehnologije

Nemški anketirani coachi	Slovenski anketirani coachi
spletne konference z več udeleženci hkrati, virtualni razvoj tima	video konference
platforme družabnih medijev, kontaktno omrežje, forumi	uporaba socialnih omrežij v poslovne namene
internetni marketing, <i>eCommerce</i> , <i>Newsletters</i> - obveščanje z elektronsko pošto	baze podatkov
analitska orodja, računalniško bazirani testni sistemi (DISG)	CRM, analitična orodja pri zbiranju in obdelavi podatkov vezanih na kompetenčne profile skupin ali organizacij, internetne aplikacije za projektno vodenje, sistematizacije zapiskov
<i>Smartboard</i> -tehnologije, računalništvo v oblaku (<i>Cloud computing</i>)	uporaba pametnih telefonov in tabličnih računalnikov

Tretjina anketiranih nemških in slovenskih coachev je odgovorila, da ima dovolj znanja na tem področju in obvladujejo IKT, ki jo potrebujejo pri svojem delu.

Graf 6.9: Poznavanje in uporaba sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT) pri delu

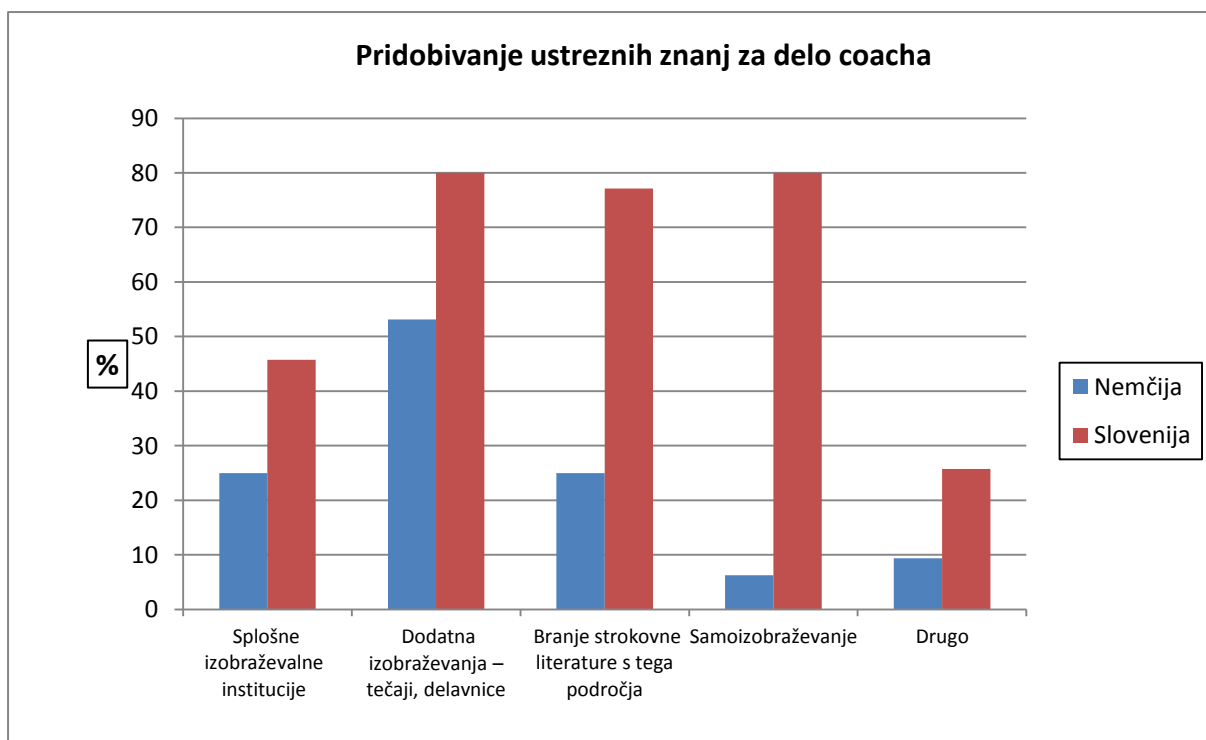


6.10 Usposabljanje in pridobljena znanja

Tako nemški kot slovenski coachi so ocenili, da so v največji meri ustrezna znanja za delo coacha pridobili na dodatnih izobraževanjih – tečajih in delavnicah. Slovenski anketirani coachi so z visokim odstotkom odgovorov ocenili, da so potrebna znanja za delo coacha pridobili z branjem strokovne literature s tega področja in samoizobraževanjem.

Zanimivo bi bilo vedeti, kaj anketirani coachi razumejo pod ponujenim odgovorom »samoizobraževanje«, glede na to, da se odstotek odgovorov pri enih in drugih zelo razlikuje. Ustrezna znanja za delo naj bi s samoizobraževanjem pridobilo le 6,3% anketiranih nemških coachev in kar 80% anketiranih slovenskih coachev. Predvidevamo lahko, da so pri tem ponujenem odgovoru slovenski anketirani coachi pod pojmom »samoizobraževanje« razumeli vse oblike pridobivanja ustreznega znanja, ki niso vezane na formalno izobraževanje v institucijah.

Graf 6.10: Pridobivanje ustreznih znanj za delo coacha



Anketirani coachi so podali oceno, katera oblika izobraževanja jim najbolj koristi pri delu.

Anketirani nemški coachi so v največji meri izpostavili štiri oblike pridobivanja ustreznega znanja: 1. nadzor s strani izkušenega mentorja in praktične izkušnje v coachingu, 2. delavnice in nadaljnje izpopolnjevanje za coacha, 3. branje in razumevanje literature ter njena implementacija na praktičnih primerih, 4. izkušnje na vodstvenem položaju.

Za anketirane slovenske coache pa se zdijo najpomembnejši: 1. nadzor s strani izkušenega mentorja in izmenjava izkušenj, 2. neformalna usposabljanja na delavnicah in tečajih (izpostavljeni tečaji nevrolingvističnega programiranja), 3. branje strokovne literature in samoizobraževanje.

Odgovori nemških in slovenskih anketiranih coachev glede koristnih oblik izobraževanja za delo coacha so precej podobni, edina očitna razlika je, da so nemški anketirani coachi izpostavili znanje, ki so ga pridobili v organizaciji, in sicer na vodstvenem položaju. Ker veliko strank, ki se odločijo za coaching, v organizacijah zaseda vodstvene položaje, je razumljivo, da izkušnje s tega področja predstavljajo pomembno bazo znanja za coache.

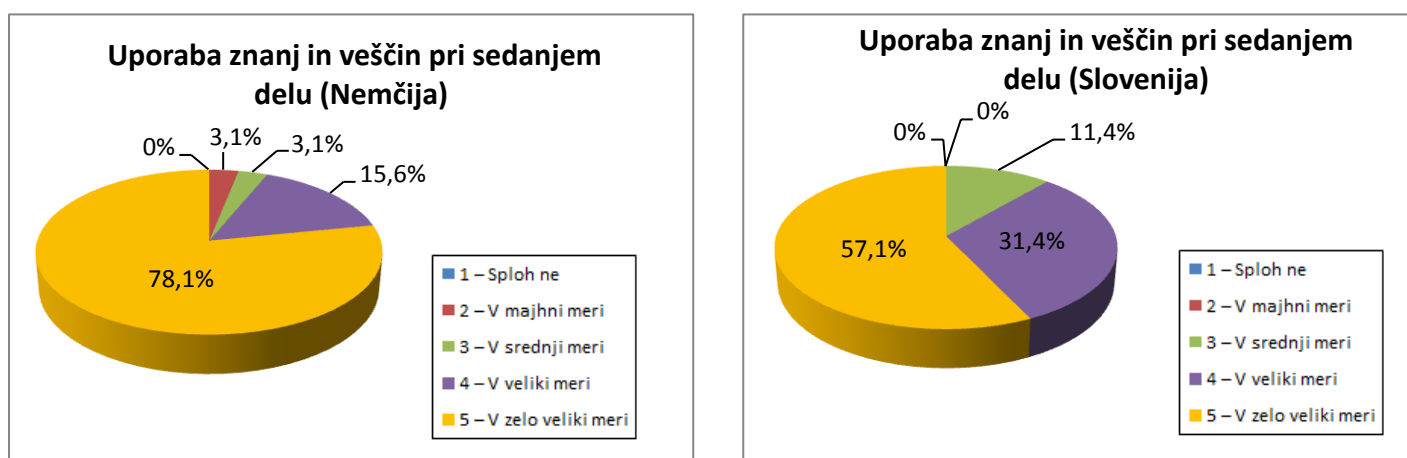
6.10.1 Uporaba znanj in veščin pri sedanjem delu

78,1% anketiranih nemških coachev je odgovorilo, da pri sedanjem delu v zelo veliki meri uporabljajo svoje znanje in veščine, tako je odgovorilo tudi 57,1% anketiranih slovenskih coachev. V veliki meri svoje znanje in veščine uporablja 15,6% nemških in 31,4% slovenskih anketiranih coachev. Da pri

svojem delu v srednjem obsegu uporablja svoje znanje in veščine, je ocenilo 3,1% nemških in 11,4% slovenskih coachev.

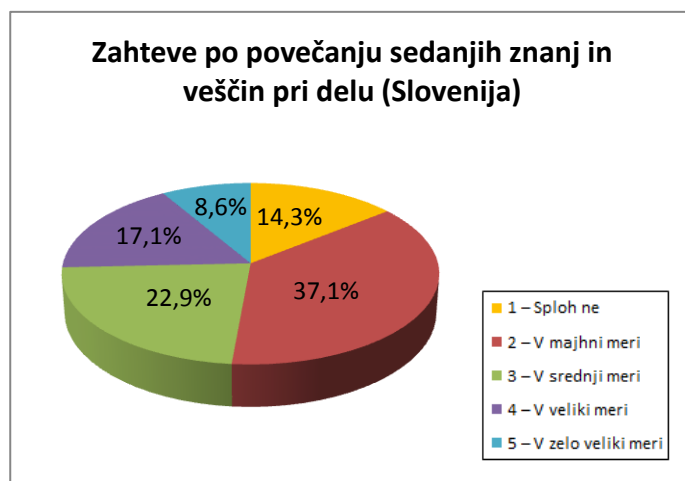
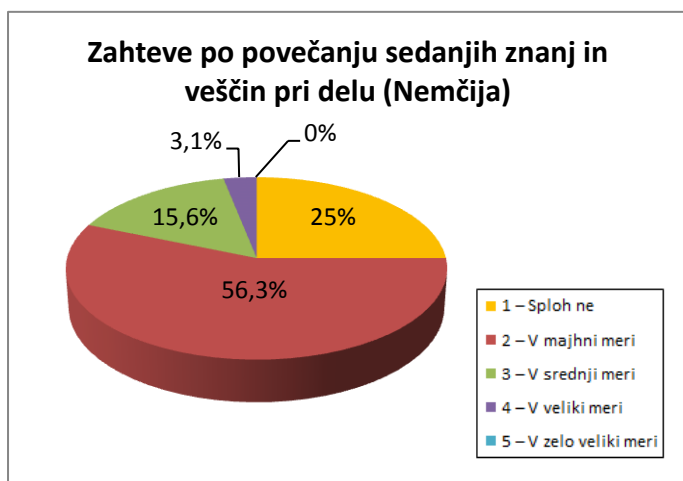
Iz pridobljenih odgovorov lahko sklepamo, da slovenski anketirani coachi pri svojem delu ne uporabijo vseh svojih potencialov, ki jih premorejo. To je lahko posledica dejstva, da delo s stranko v coaching odnosu zahteva le določen spekter znanj in veščin coacha, ne izkoristi pa se vseh možnosti, ki jih coach s svojim znanjem premore.

Graf 6.11a in graf 6.11b: Uporaba znanj in veščin pri sedanjem delu



Glede ocene ali sedanje delo zahteva več znanja in veščin od teh, ki jih coach lahko dejansko ponudi, so bili slovenski anketirani coachi bolj kritični do sebe v primerjavi z nemškimi anketiranimi coachi. V veliki meri bi izboljšanje sedanjih znanj in veščin pri delu potrebovalo 17,1% slovenskih in 3,1% nemških anketiranih coachev. 8,6% slovenskih anketiranih coachev pa ocenjuje, da sedanje delo v zelo veliki meri zahteva več znanja in veščin od teh, ki jih lahko dejansko ponudijo. **Iz zadnje ugotovitve lahko sklepamo; prvič, da slovenski anketirani coachi v fazi izobraževanja niso pridobili dovolj kvalitetnih znanj in veščin, ki bi jih uporabljali pri svojem praktičnem delu; in drugič, da so slovenski anketirani coachi bolj kritični do sebe in svojih sedanjih znanj in veščin, ki jih uporabljajo pri delu.** Ker je coaching v Sloveniji v razvojni fazi, je potreba po pridobivanju ustreznih znanj za delo s stranko še toliko večja. Pogosto se morajo slovenski coachi po nadgradnjo znanja s področja coachinga odpraviti v tujino, saj v Sloveniji še ni mogoče obiskovati mednarodno priznanih akreditiranih coaching programov.

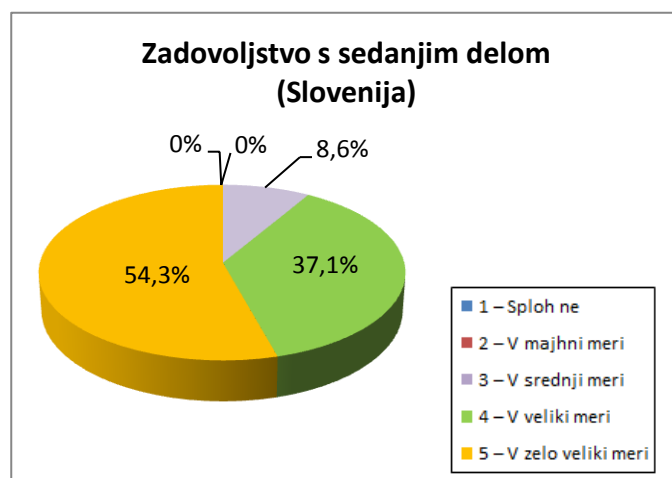
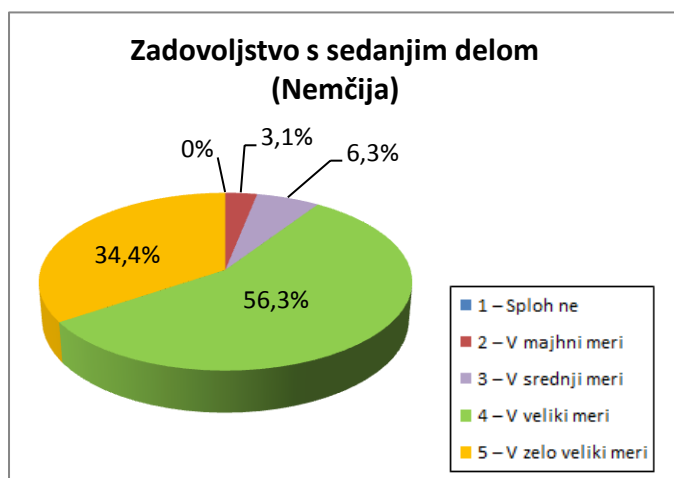
Graf 6.12a in graf 6.12b: Zahteve po povečanju sedanjih znanj in veščin pri delu



6.11 Zadovoljstvo z delom

Razveseljivo je dejstvo, da takih, ki s svojim sedanjim delom sploh ne bi bili zadovoljni, med anketiranimi coachi ni. Večina anketiranih nemških in slovenskih coachev je s svojim delom v veliki oz. zelo veliki meri zadovoljna. Na zadovoljstvo z delom vpliva vrsta dejavnikov; od osebnih značilnosti posameznika, do značilnosti dela in delovnega okolja ter zunanjih splošnih vplivov. Zadovoljstvo z delom ni statična in trajna kategorija, pač pa je posledica konkretnega aktivnega delovanja. Zato predstavlja trajno zadovoljstvo med drugim tudi zavedanje o lastni odgovornosti za lastno zadovoljstvo. Lastno zadovoljstvo z delom pa predstavlja tudi pomemben dejavnik k učinkovitosti coaching odnosa.

Graf 6.13a in graf 6.13b: Zadovoljstvo s sedanjim delom



6.12 Pomembne razlike med nemškimi in slovenskimi anketiranimi coachi

Tabela 6.28: Pomembne razlike med nemškimi in slovenskimi anketiranimi coachi

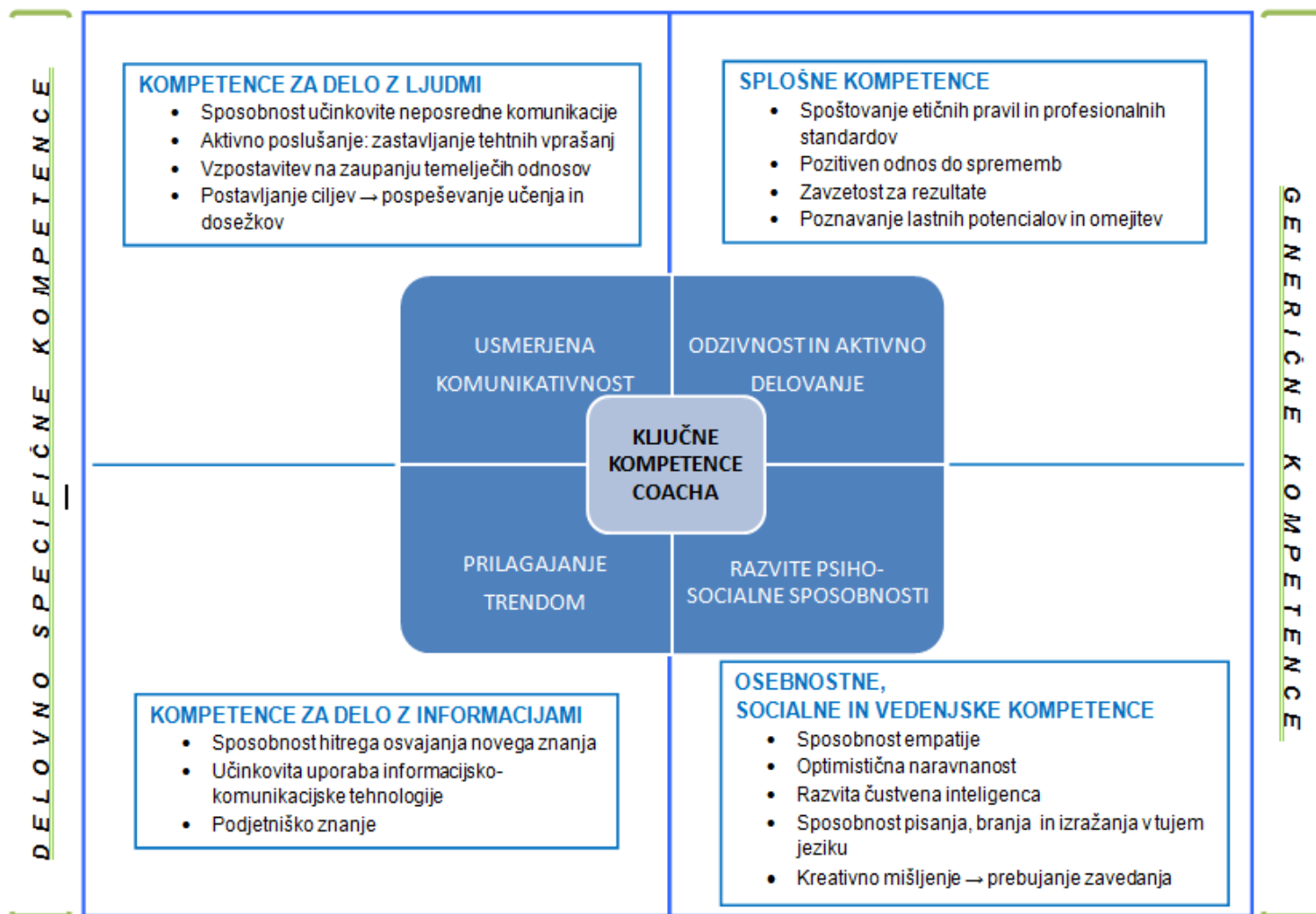
	NEMČIJA	SLOVENIJA
Poznavanje strankine organizacije in podjetniškega okolja	Nemški coachi pripisujejo temu dejavniku le srednjo pomembnost.	Za slovenske coache ima ta dejavnik zelo velik pomen.
Vpliv delovanja coacha za organizacijo, iz katere prihaja stranka		Slovenski coachi izpostavljajo pomembnost poznavanja globalnega poslovnega okolja, vplivanja na oblikovanje strateškega načrta, sooblikovanja in doprinosa k profesiji coachinga, oblikovanja spodbudnega delovnega okolja, spodbujanja začetnih sprememb, optimizacije človeškega kapitala skozi načrtovanje in analizo dela/delovnih procesov, ocene in izboljšanje zmogljivosti, izgradnje učinkovitega vodstva.
Učinkovitost delovanja coacha pri delu s stranko	Le tri dejavnike glede učinkovitosti delovanja coacha pri delu s stranko nemški coachi ocenjujejo višje kot slovenski coachi, in sicer: pomen pridobivanja zaupanja preko rezultatov, pomen odkrivanja in razvoja talentov, pomen oblikovanja in spodbujanja komunikacijskih praks.	
Coach v vlogi zagovornika in uporabnika tehnologije	Nemški coachi pri svojem delu informacijsko-komunikacijski tehnologiji ne dajejo večje vloge pri učinkovitosti njihovega delovanja, kljub temu, da IKT uporabljajo v večji meri kot slovenski coachi.	Slovenski coachi pripisujejo vpeljevanju sodobnih funkcionalnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije pri njihovem delu veliko pomembnost, vendar pa se IKT pri svojem delu poslužujejo v manjši meri kot nemški coachi.
Doprinos k učinkovitemu rezultatu coachinga	Nemški coachi so izpostavili učinkovit doprinos k pozitivni strankini spremembi v vedenju, ki je bila opažena od drugih.	Slovenski coachi so izpostavili učinkovit prispevek k povečanemu strankinemu samozavedanju.
Kompetence coacha	Nemški coachi visoko ali zelo visoko ocenjujejo dejansko raven svojih posameznih kompetenc. Najvišje izpostavljajo sposobnost empatije z drugimi ljudmi, sposobnost dela z računalnikom in internetom, sposobnost koordinacije aktivnosti,	Slovenski coachi visoko ali zelo visoko ocenjujejo dejansko raven svojih posameznih kompetenc. Z največ odstotki odgovorov je zastopana sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete, sposobnost jasnega izražanja, sposobnost hitrega osvajanja novega

	spodobnost jasnega izražanja.	znanja. Slovenski coachi so višje kot nemški coachi ocenili svojo sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku ter znanje o medkulturnih razlikah.
Merjenje učinkovitosti opravljenega dela	Največje merilo učinkovitosti dela coacha so priporočila drugim potencialnim strankam.	Največje merilo učinkovitosti opravljenega dela coacha je potrditev o dobro opravljeni nalogi s strani stranke/naročnika.
Koristna oblika izobraževanja	Nemški coachi izpostavljajo znanje, ki so ga pridobili v organizaciji, in sicer na vodstvenem položaju.	
Zahteve po povečanju sedanjih znanj in veščin pri delu	Nemški coachi ne čutijo potrebe po povečanju njihovih sedanjih znanj in veščin pri delu.	Slovenski coachi so izpostavili potrebo po povečanju sedanjih znanj in veščin pri delu.

7 OBLIKOVANJE KOMPETENČNEGA MODELA COACHA IN SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE

7.1 Oblikovanje kompetenčnega modela

Slika 7.1: Matrika kompetenčnega modela – ključne kompetence coacha



Na podlagi raziskav in mnenj različnih avtorjev, ki so bila predstavljena v teoretičnem delu ter ugotovitev lastne empirične raziskave med nemškimi in slovenskimi coachi, sem oblikovala matriko kompetenčnega modela coacha. Okvir sestoji iz dveh sklopov. Prvi sklop predstavljajo generične (temeljne) kompetence, ki zaobjemajo splošne kompetence in pa skupek osebnostnih, socialnih in vedenjskih kompetenc. Drugi sklop sestavljajo

delovno specifične kompetence, kamor sodijo kompetence za delo z ljudmi ter kompetence za delo z informacijami. Nadaljna razdelitev oriše podrobnejšo predstavo o tem, kaj naj bi posamezni sklop zaobjemal in tako tvoril pomemben del k celoti.

Odzivnost in aktivno delovanje coacha je opazno v:

- spoštovanju etičnih pravil in profesionalnih standardov,
- pozitivnem odnosu do sprememb,
- zavzetosti za rezultate,
- poznavanju lastnih potencialov in omejitev.

Razvite psiho-socialne sposobnosti se odražajo v:

- sposobnosti empatije,
- optimistični naravnosti,
- razviti čustveni inteligenci,
- sposobnosti pisanja, branja in izražanja v tujem jeziku,
- kreativnem mišljenju, ki pripomore k prebujanju zavedanja.

Usmerjena komunikativnost daje rezultate preko:

- sposobnosti učinkovite neposredne komunikacije,
- aktivnega poslušanja in zastavljanja tehtnih vprašanj,
- vzpostavitvi na zaupanju temelječih odnosov,
- postavljanju ciljev, ki pospešujejo učenje in dosežke.

Prilagajanje trendom je vidno skozi:

- sposobnost hitrega osvajanja novega znanja,
- učinkoviti uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije,
- podjetniško znanje.

7.1 Sklepne ugotovitve raziskave

Skozi sklepne ugotovitve empirične raziskave bom poskušala prikazati podobnosti in razlike coachinga ter razumevanje kompetentnosti coachev v dveh kulturnih okoljih – v Nemčiji in v Sloveniji.

Raziskava je zajemala 32 nemških (od tega 62,5% moških in 37,5% žensk) in 35 slovenskih anketiranih coachev (od tega 40% moških in 60% žensk). Največji odstotek anketiranih coachev spada v starostno skupino od 43 do 53 let in ima končano univerzitetno izobrazbo. V obeh skupinah je mogoče zaslediti širok spekter poklicev in pridobljenih nazivov, prav tako je prisotna velika pestrost predhodnih delovnih izkušenj in področij delovanja. Večina anketiranih nemških coachev je aktivnih v Nemčiji in na nemško govorečem prostoru (Avstrija, Švica), slovenski anketirani coachi pa po večini delujejo v Sloveniji, na področju držav bivše Jugoslavije, nekaj izmed njih je izpostavilo še angleško govoreče področje ter Avstrijo. Anketirani nemški coachi ponujajo svoje storitve na trgu dlje časa kot slovenski anketirani coachi, in sicer so s svojimi izkušnjami v coachingu v prednosti od 7 do 10 let. Tako nemški kot slovenski anketirani coachi po večini kot zunanji sodelavci nudijo svoje storitve v največji meri strankam iz zasebnega profitnega sektorja, pri nemških anketiranih coachih pa je v primerjalni perspektivi večji odstotek takih, ki delujejo še na področju zasebnega neprofitnega sektorja in v javnem sektorju. Nemški coachi so bolj aktivni tako znotraj lastne organizacije, kakor tudi pri nudenju storitev drugim organizacijam. Tu se pokaže specifika v zadnjem času vse bolj razširjene slovenske samozaposlitve, ki kaže na trend povečevanja nujenja storitev zunanjih izvajalcev. Profil strank, s katerimi coachi delajo v Nemčiji in Sloveniji, je podoben. Gre za vodstveni kader na eni strani in mlade osebe na začetku oziroma v iskanju svoje poklicne poti na drugi strani. Slovenski anketirani coachi so poleg teh dveh spektrov izpostavili še srednji menedžment in linijske vodje kot profil svojih strank, pri osebнем coachingu pa gre za raznolike starostne in izobrazbene profile. Po večini se na začetku coaching odnosa sklone pogodba, ki definira odnos coach - stranka. Sodelovanje med stranko in coachem poteka različno dolgo oziroma po potrebi, v Sloveniji gre po navadi za tri- do šestmesečne projekte, pri katerih se uporablja največ živa komunikacija. Medtem ko slovenski anketirani coachi dobremu poznavanju strankine organizacije pripisujejo visoko pomembnost, pa nemški anketirani coachi temu dejstvu pripisujejo le srednjo pomembnost.

Na podlagi odgovorov tako nemških kot slovenskih anketiranih coachev lahko sklenem, da so dejavniki, ki so učinkoviti za delo s stranko posledično učinkoviti tudi za organizacijo, iz katere stranka prihaja. In obratno, dejavniki, ki so manj učinkoviti oziroma nimajo vpliva na

delo s stranko, posledično ne predstavljajo učinkovitosti za strankino organizacijo. Močno korelacijo med učinkovitostjo za stranko in njeno organizacijo so izpostavili predvsem slovenski anketirani coachi. Na tem mestu lahko predvidevamo, da se organizacije, ki se odločajo za coaching svojih zaposlenih zavedajo, da njihov vložek ni le investicija v posameznika, pač pa pomeni to doprinos k uspešnosti in učinkovitosti celotne organizacije. Zanimivo je, da so se pojavile razlike med nemškimi in slovenskimi anketiranimi coachi glede pomena učinkovitosti poznavanja in uporabe sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Nemški anketirani coachi ji pri svojem delu ne pripisujejo večje vloge in učinkovitosti na vpliv pri njihovem delu, čeprav v večjem odstotku uporabljajo sodobno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo pri svojem delu kakor slovenski anketirani coachi.

Tako nemški kot slovenski anketirani coachi svoj doprinos k učinkovitemu rezultatu coachinga ocenjujejo po tem, da so prispevali k povečanemu strankinem samozavedanju in pozitivni strankini spremembi v vedenju, ki je bila opažena od drugih. Tudi povečana strankina čustvena stabilnost in uspešno obvladovanje stresnih situacij sta merili učinkovitega odnosa coachinga. Na podlagi uspešno razvitega empatičnega in razumevajočega odnosa do stranke, sta se po učinkovitem coachingu povečali tudi strankina samoučinkovitost in zmogljivost. Za anketirane coache je pomembno, da je bila učinkovito spodbujena delovna, karierna ali življenjska sprememba za stranko.

V primerjalni perspektivi lahko glede na pridobljene odgovore ugotovimo, da tako nemški kot slovenski anketirani coachi, visoko ali zelo visoko ocenjujejo dejansko raven svojih posameznih kompetenc.

Pri nemških anketiranih coachih je bila z največ odstotki odgovorov (65,6%) zastopana kompetenca sposobnost empatije z drugimi ljudmi, sledijo ji sposobnost dela z računalnikom in internetom (53,1%), sposobnost koordinacije aktivnosti (50%) ter sposobnost jasnega izražanja (50%). Pri teh odgovorih so ocenili zelo visoko in visoko dejansko raven posamezne kompetence.

Slovenski anketirani coachi so z največ odstotki odgovorov ocenili sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete (54,3%), sposobnost jasnega izražanja (51,4%) in sposobnost hitrega osvajanja novega znanja (51,4%). Pri teh odgovorih so ocenili visoko dejansko raven posamezne kompetence.

Glede na ocenjeno raven kompetence sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku, se je izkazalo, da se slovenski anketirani coachi čutijo bolj kompetentne na tem področju v primerjavi z nemškimi anketiranimi coachi. Iz odgovorov je mogoče sklepati, da se slovenski

anketirani coachi lažje izražajo ter berejo v tujem jeziku kakor nemški anketirani coachi, ob predpostavki, da je večina literature na temo coachinga dostopna v angleškem jeziku.

Slovenski anketirani coachi sebi pripisujejo tudi večjo mero kompetentnosti na področju znanja o medkulturnih razlikah kakor nemški anketirani coachi. Verjetno je to posledica zgodovinske in politične ureditve nekdanje skupne države Jugoslavije, na področju katere je po odgovorih na odprta vprašanja aktivnih kar precej slovenskih anketiranih coachev.

Tako nemški kot slovenski anketirani coachi pa ocenjujejo, da so dovolj kompetentni za delo z ljudmi iz drugih kulturnih okolij.

Po mnenju slovenskih anketiranih coachev je največje merilo učinkovitosti njihovega dela potrditev o dobro opravljeni nalogi s strani stranke/naročnika, medtem ko so za večino anketiranih nemških coachev največje merilo učinkovitosti njihovega dela priporočila drugim potencialnim strankam.

Tako nemški kot slovenski coachi so ocenili, da so v največji meri ustrezna znanja za delo coacha pridobili na dodatnih izobraževanjih – tečajih in delavnicah. Izpostavili so naslednje oblike pridobivanja ustreznega znanja: preko usmerjanja s strani izkušenega mentorja, z izmenjavo izkušenj in s praktičnimi izkušnjami v coachingu, z usposabljanji na delavnicah, tečajih ter z branjem in razumevanjem literature ter njeno implementacijo na praktičnih primerih. Nemški anketirani coachi so izpostavili še pridobivanje ustreznega znanja preko izkušenj na vodilnem položaju.

Velik del anketiranih nemških in slovenskih coachev je odgovoril, da pri sedanjem delu v zelo veliki meri uporabljajo svoje znanje in veščine. Primerjalno gledano pa je znatno večji odstotek tistih slovenskih anketiranih coachev, ki menijo, da sedanje delo zahteva več znanja in veščin od teh, ki jih oni lahko dejansko ponudijo. Iz tega lahko postavimo dve predpostavki: prvič, da slovenski anketirani coachi v fazi izobraževanja niso pridobili dovolj kvalitetnih znanj in veščin, ki bi jih uporabljali pri svojem praktičnem delu, in drugič, da so slovenski anketirani coachi bolj kritični do sebe in svojih sedanjih znanj in veščin, ki jih uporabljajo pri delu. Večina anketiranih nemških in slovenskih coachev je v veliki ali zelo veliki meri zadovoljnih s svojim sedanjem delom. Takih, ki s svojim sedanjim delom sploh ne bi bili zadovoljni, pa med anketiranimi coachi ni. Prav gotovo lastno zadovoljstvo z delom predstavlja pomemben dejavnik k učinkovitosti coaching odnosa.

V primerjalni perspektivi se je izkazalo, da so slovenski anketirani coachi bolj kritično ocenili svoja znanja in veščine, ki jih potrebujejo pri delu. Glede na to, da je bilo v slovenski anketni

vzorec zajetih 60% žensk in le 40% moških, lahko rečemo, da se je pri kritičnosti pokazala vloga spola. Znano je namreč, da so ženske bolj kritične pri vrednotenju svojih izkoriščenih potencialov kakor moški. Nemški anketiranci so bili v 62,5% moški. Ob predpostavki, da imajo moški pogosto več predznanja na področju uporabe informacijsko-komunikacijske tehnologije kakor ženske, si lahko razlagamo, zakaj se je izkazalo, da nemški anketirani coachi pri svojem delu uporabljajo več IKT kot slovenski anketirani coachi.

Z vidika organizacije je potrebno pogledati vlogo coachinga na menedžerskih položajih. V empirični raziskavi so slovenski anketirani coachi izpostavili dejstvo, da se pogosto srečujejo z izzivom izgradnje učinkovitega vodje. Primerjalna analiza upravljanja človeških virov v evropskem prostoru je pokazala, da Slovenija pripada skupini centralnih in južnoevropskih držav (skupaj z Italijo, Portugalsko, Španijo, Avstrijo, Češko in Nemčijo), za katere je značilen model šibkega upravljanja človeških virov. »Menedžment naših organizacij se tako še vedno bolj zanaša na pridnost kot na umnost zaposlenih« (Svetlik 2004, 12). Največji pomen učinkovitega coachinga na menedžerskih položajih se pokaže v tem, da se nadrejeni odresejo togih avtorskih in neparticipativnih metod vodenja. Ko posamezniki, ki niso del vodstvene linije, prenehajo biti le izvajalci odločitev vodstva, se lahko aktivirajo njihovi intelektualni in ustvarjalni človeški viri. Organizacija ne more delovati učinkovito, če so potenciali njenih članov slabo izkoriščeni. Pri nas v veliki meri kadrovske funkcije znotraj organizacij prevzemajo linijski vodje. Skozi proces coachinga lahko splošni menedžment in linijski vodje izboljšajo veščine dela z ljudmi, ki predstavljajo bistvo vsake organizacije. Naloga in odgovornost skrbnikov razvoja človeških virov v organizaciji je, da zagotovijo programe in aktivnosti, ki pomagajo zaposlenim doseči njihove cilje. Poleg zavedanja, da želi vsak posameznik karierno napredovati, je pomembna še promocija vseživljenjskega učenja in napredovanja ter prizadevanje za tako organizacijsko okolje, kjer je napredek dejansko mogoče doseči (Werner in DeSimone 2009, 403). S pomočjo coachinga na menedžerskih položajih se morajo v končni fazi pokazati koristi za vse člane organizacije.

Naj na tem mestu preverimo še relevantnost obeh zastavljenih delovnih hipotez. Prvo hipotezo **»Za učinkovito delo coacha je potrebna kombinacija kognitivnih kompetenc, emocionalnih kompetenc, različnih praktičnih veščin in poznavanje organizacijskega okolja«**, lahko potrdim. Tako mednarodno priznane raziskave s področja coachinga, ki sem jih predstavila v teoretičnem delu naloge, kakor tudi moje lastne ugotovitve, ki temeljijo na empirični raziskavi zajetih nemških in slovenskih anketiranih coacev, podpirajo to predpostavko. Razvite psiho-socialne sposobnosti, učinkovito aktivno delovanje, usmerjena

komunikativnost in prilagajanje trendom zagotavljajo coachu, da na profesionalen način razvije svoj coaching odnos s stranko. Opisane štiri ključne kompetence coacha so nujen predpogoj učinkovitega delovanja coacha, tako za stranko, kakor tudi za organizacijo, iz katere stranka prihaja. Potrebno je izpostaviti, da se je skozi empirično raziskavo potrdilo dejstvo, da so dejavniki, ki so učinkoviti za delo s stranko posledično učinkoviti tudi za strankino organizacijo. In obratno, dejavniki, ki so manj učinkoviti oziroma nimajo vpliva na delo s stranko, posledično ne predstavljajo učinkovitosti za organizacijo, iz katere stranka prihaja. Zato naj se organizacije, ki se odločajo za coaching svojih zaposlenih zavedajo, da njihov vložek ni le investicija v posameznika, pač pa pomeni doprinos k uspešnosti in učinkovitosti celotne organizacije.

Druge hipoteze »**Pomen ključnih kompetenc za delo coacha se močno razlikuje v različnih kulturnih okoljih**« na podlagi moje empirične raziskave med nemškimi in slovenskimi coachi ne morem ne potrditi ne zanikati. Res je, da so nemški anketirani coachi med najpomembnejšimi kompetencami pri svojem delu izpostavili druge kompetence kot slovenski anketirani coachi (sposobnost empatije z drugimi ljudmi, sposobnost dela z računalnikom in internetom, sposobnost koordinacije aktivnosti vs. sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete, sposobnost jasnega izražanja, sposobnost hitrega osvajanja novega znanja). Vendarle pa se skozi primerjalno perspektivo kažejo številne podobnosti v razumevanju učinkovitega coaching odnosa, ki bi moral predstavljati glavno merilo kompetentnosti coacha. Menim, da je razumevanje in samoocena o kompetentnosti coacha posledica dejstva, da sem preučevala dve kulturni okolji, v katerih je razvitost coachinga kot dejavnosti na različnih stopnjah. Nemčija takoj za ZDA in Veliko Britanijo zaseda tretje mesto po številu coachev in jo zato lahko štejemo med kulturna okolja, kjer je coaching že dodobra razvit. Na drugi strani lahko štejemo Slovenijo za kulturno okolje, kjer je razvoj coachinga šele v povojih in je dejavnost v fazi oblikovanja ter prilagajanja potrebam trga. Coaching kot profesija stremi k skupnemu in enotnemu oblikovanju kompetenc coacha, ki jih uporablja pri svojem delu, zato pomen in vpliv kulturnega okolja ni tako izrazit kot pri nekaterih drugih področjih proučevanja človeških virov.

8 ZAKLJUČEK

Moj ključni cilj magistrske naloge je izpolnjen; na podlagi teoretičnega in empiričnega dela raziskovanja sem uspela oblikovati kompetenčni model coacha. Pri empiričnem delu je šlo za

primerjalno pridobivanje podatkov iz razčlenjenega vprašalnika, ki opisno poda informacije o kompetencah coachev, namenjen pa je bil nemškim in slovenskim coachem. Skozi oceno delovnih nalog, ocene učinkovitosti coaching odnosa in oceno dejanske ravni posamezne kompetence sem oblikovala kompetenčni model, ki združuje glavne smernice za delovanje na področju coachinga.

Nerealno bi bilo pričakovati, da bom zmogla z vprašalnikom pokriti tako široko področje kot je polje coachinga. Vendar pa je na tako obsežnem področju coachinga morda najpomembnejše dejstvo, da coachi sami ocenijo svoje kompetence ter s tem vzpostavijo okvir za profesionalnost oziroma premik coachinga k profesiji. Moj kompetenčni model je majhen prispevek k oblikovanju coachinga kot profesije na podlagi subjektivne zaznave in samorefleksije ponudnikov coaching storitev. Gotovo bi bilo potrebno za bolj celovito sliko izvesti še dodatno raziskavo, ki bi prinesla pogled na obravnavani pojem še z druge strani, to je s strani uporabnikov coaching storitev.

Namen izdelave kompetenčnega modela je trojni; prvič, coach ob pregledu modela zazna, katere kompetence ima in na katerih sloni njegova prednost; drugič, coach zazna katere kompetence so pri njemu zastopane v manjši meri oz. na katerih področjih bo skozi izpopolnjevanje bolj usposobljen za delo - torej samorefleksija in smerokaz za nadgradnjo svojega kompetenčnega profila; tretjič, stranke in organizacije, ki najemajo in izvajajo coaching storitve, naj kritično in z veliko mero zahtevnosti izbirajo takšne ponudnike storitev, ki se lahko pohvalijo s kompetencami, ki jih zajema kompetenčni model coacha. Te naj bodo ovrednotene in potrjene s strani priznane institucije, ki nudi izobraževanje, skozi pridobljene certifikate in potrdila. Le s kakovostnimi coaching odnosi bo coaching nekoč postal mednarodno priznana profesija. Izpostaviti želim tudi to, da je glavni namen prikazanih kompetenc coacha, zbranih v kompetenčnem modelu, aktiviranje potenciala posameznika in šele v drugi vrsti izpostavljanje morebitnih pomanjkljivosti.

Kompetenčni model coacha naj služi vse večjemu številu ljudi, ki se profesionalno ali polprofesionalno ukvarjajo s coachingom, kot smerokaz za kritično samooceno ob ponujanju svojih storitev na trgu pod imenom "coaching". Poslanstvo usposobljenih coachev mora temeljiti predvsem na etičnih načelih, da se stranki pomaga na poti osebnega in profesionalnega razvoja. Visoki etični standardi coacha morajo biti vedno pred njegovimi poslovnimi pričakovanji in željo po zaslužku.

9 LITERATURA

Biro Praxis d.o.o. 2012. *Določanje kompetenčnega modela*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=22> (9. november 2012).

Boštjančič, Eva. 2011. *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.

Boyatzis, Richard E. 1982. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley.

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

--- 2008. Leadership development from a Complexity perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 60 (4): 298-313.

--- 2011. *Through the Coach's Eye: A Qualitative Study of Effective Coaching Outcomes*. Paper Submission to Management Education and Development. Academy of Management. Interno gradivo.

Bratton, John in Jeffery Gold. 2003. *Human Resources Management: Theory and practice*. New York: Palgrave Macmillan.

Byham, William C. in Reed P. Moyer. 2005. *Using competencies to build a successful organization. Development dimensions international*. Dostopno prek: http://onpointcoaching.typepad.com/files/using_competencies_to_build_org.pdf (21. november 2012).

Clutterbuck, David. 1998. *Learning alliances tapping into talent*. London: Institute of Personnel and Development.

De Haan, Erik. 2008. *Relational Coaching: Journeys Towards Mastering One-To-One Learning*. Chichester: John Wiley&Sons.

Der coaching markt. 2012. Dostopno prek: <http://www.coaching-report.de/coaching-markt.html> (26. november 2012).

Dessler, Gary, Nina Cole in Virginia Sutherland. 2005. *Human Resources Management in Canada*. 9th Canadian Edition. Toronto: Pearson – Prentice Hall.

Draganidis, Fotis in Gregoris Mentzas. 2006. Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security* 14 (1): 51-64.

Ellinger, Andrea D. in Robert P. Bostrom. 1999. Managerial Coaching Behaviors in Learning Organizations. *Journal of Management Development* 18(9): 752-771. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=880381&show=abstract> (22. maj 2012).

Feldman, Daniel C. 2001. Career Coaching: What HR Professionals and Managers Need to Know. *Human Resource Planning* 24 (2): 26-35.

Gigafida.net. Dostopno prek: <http://demo.gigafida.net/> (15. december 2012).

Goldsmith, Marshall. 2003. Coaching for Behavioural Change. *Business Strategy Review* 14(3): 7-10.

Grant, Anthony M. 2006. Solution-focused coaching. V *Excellence in coaching: The industry guide*, ur. Jonathan Passmore, 73-90. London: Kogan Page.

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

Gruban, Brane. 2007. Učinkovite, manj učinkovite in neumne metode ocenjevanja delovne uspešnosti : operacija uspešna, pacient umrl? *HRM : strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 5 (16): 14-18.

Hardingham, Alison. 2006. The British Eclectic Model in Practice. *International Journal of Mentoring and Coaching* 4 (1): 22-26.

Hegesco vprašalnik. 2007. Dostopno prek: http://www.hegesco.org/pliki/Questionnaire_final_Slovenia.pdf (22. maj 2012).

Herzberg, Frederick. 1987. *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review 65 (5): 935-951.

Hudson, Frederic M. 1999. *The handbook of coaching*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hunt, James M. in Joseph R. Weintraub. 2002. *The coaching manager: Developing top talent in business*. Thousand Oaks: Sage publications.

International Coach Federation. 2012. *Definicija coachinga*. Dostopno prek: <http://www.coachfederation.org/icfcredentials/ethics/> (27. november 2012).

--- 2012. ICF Core Competencies. Dostopno prek: <http://www.coachfederation.org/icfcredentials/core-competencies/> (26. november 2012).

Kampa-Kokesch, Sheila in Mary Z. Anderson. 2001. Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research* 53 (4): 205–228.

Kaše, Robert in Jure Porenta. 2011. *Oris dejavnosti coachinga v Sloveniji s pomočjo kocke coachinga*. Ekonomska fakulteta UL. Powerpoint prezentacija na 3. coaching konferenci v Portorožu 2011.

Kilburg, Richard R. 2006. *Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, D.C.: American Psychological Association.

Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 30-48. Ljubljana: GV Izobraževanje.

--- 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kramberger, Anton, Branko Ilič in Andrej Kohont. 2004. S strateško naravnanim menedžmentom do rasti in uspešnosti organizacije. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 66-110. Ljubljana: Založba Sophija.

Landström, Bjorn, Carl Edvard Rudebeck in Bengt Mattsson. 2006. Working behaviour of competent general practitioners. *Scandinavian Journal of Primary Health Care* 24 (2): 122-128.

Majcen, Milena. 2008. Management kompetenc: model kompetenc kot orodje za razvoj kadrov in vodenje zaposlenih k doseganju ciljev. *HRM : strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 6 (25): 18-22.

Mayer, Janez, Janez Bečaj in Ana Nuša Kneževič, ur. 2001. *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus.

McClelland, David. 1973. Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist* 28 (1): 1-14.

Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala. Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.

--- 2007. Menedžment kompetenc v slovenskih podjetjih: izsledki empirične raziskave v velikih in srednje velikih podjetjih. *Andragoška spoznanja* 13 (3): 10-18.

Možina, Stane. 2006. Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*, ur. Marko Jaklič, 127-151. Maribor: Pivec.

Muršak, Janko. 2002. *Pojmovni slovar za področje poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport.

New, George E. 1996. A three-tier model of organizational competence. *Journal of Managerial Psychology* 11 (8): 44-51.

Perrenoud, Philippe. 2000. *Competences, langage et communication*. Dostopno prek: http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_11.html#Heading10 (10. november 2012).

Popper, Micha in Raanan Lipshitz. 1992. Coaching on leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 13 (7): 8-15.

Porenta, Jure. 2012. Coaching v Sloveniji. Investicija brez končnega rezultata ali dejavnost prihodnosti? *HRM : strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 50 (1): 18-20.

Sedej, Mateja. 2009. Kompetence zaposlenih in kompetenčni poklicni profili: gospodarstvenik ali državni uradnik? *HRM : strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 7 (31): 10-15.

Shaw, Peter in Robin Linnecar. 2007. *Business coaching: achieving practical results through effective engagement*. Southern Gate: Capstone.

Spencer, Lyle M. in Signe M., Spencer 1993. *Competence at work. Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

Stern, Lewis R. 2004. Executive Coaching: A Working Definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 56(3): 154-162.

Stober, R. Dianne. 2010. Continuing Professional Development for Coaches. V *The complete handbook of coaching*, ur. Elaine Cox, Tatiana Bachkirova in David A. Clutterbuck, 405-416. London: Sage publications.

Svetlik, Ivan. 2004. Uvod: Razpoke v zgodbi o uspehu. V *Razpoke v zgodbi o uspehu : primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 1-12. Ljubljana: Sophia.

--- 2005. O kompetencah. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 58-83. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Svetlik, Ivan in Nada Zupan, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Turk, Ivan. 2006. *Uvod v poslovno ekonomiko*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

Ulrich, Dave, Jon Younger, Wayne Brockbank in Mike Ulrich. 2012. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. Columbus: McGraw-Hill Companies, Inc.

Welsby, Pam. 2003. Medosebno razumevanje - ključ do uspešnega dela z ljudmi. *HRM : strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 1 (1): 56-67.

Werner, Jon M. in Randy L. DeSimone. 2009. *Human Resource Development*. Mason: South-Western Cengage Learning.

PRILOGA: Slovenska različica anketnega vprašalnika z naslovom »Ključne kompetence za učinkovit coaching v organizacijah«

Vprašalnik: **Ključne kompetence za učinkovit coaching v organizacijah**

Spoštovani! Sem Simona Gros, študentka Fakultete za družbene vede v Ljubljani, podiplomski študij, smer Sociologija – upravljanje človeških virov in znanja. Anketni vprašalnik mi bo pomagal pridobiti pomembne podatke za raziskovalni del moje magistrske naloge z naslovom »Ključne kompetence za uspešen coaching v organizacijah«. Moj cilj je oblikovati kompetenčni model coachev. Prosim Vas, da anketni vprašalnik natančno preberete in izpolnite. Vprašalnik je anonimen. Zahvaljujem se Vam za vaše sodelovanje!

Prosim vas, da odgovorite na naslednja vprašanja tako, da obarvate/označite številko pri ustreznem odgovoru oziroma napišete vaše mnenje pri odprtih vprašanjih.

1. Spol: 1 – M 2 – Ž

2. Letnica rojstva: 19__ __

3. Izobrazba:
1 – srednješolska izobrazba
2 – višješolska izobrazba
3 – univerzitetna izobrazba
4 – magisterij
5 – doktorat

4. Poklic oz. naziv: _____

5. Država in kraj v katerem trenutno delujete kot coach (možnih je več odgovorov):

Od tu dalje se vprašanja nanašajo samo na vašo poklicno vlogo coacha in ne na druga področja dela, ki jih morda opravljate v organizaciji.

7. Koliko let že nudite vaše storitve v vlogi coacha? Prosim navedite vaše delovne izkušnje s področja coachinga (kje in kdaj)

8. V katerem/-ih sektorju/-ih delate (npr. proizvodni sektor, šolstvo, zdravstvo,...)?

9. Delate v javnem ali zasebnem sektorju?

1 – javni sektor

2 – zasebni profitni sektor

3 – zasebni neprofitni sektor

4 – Drugo: _____

10. Na kakšen način ponujate svoje storitve strankam?

1 – kot notranji sodelavec

2 – kot zunanji sodelavec

3 – Drugo: _____

11. Če ste na 10. vprašanje odgovorili »kot zunanji sodelavec« ali »Drugo«, prosim pripišite kakšna vrsta sodelovanja poteka med vami in zaposlenimi v organizaciji (npr. trajanje sodelovanja (občasno, stalno), način komunikacije s stranko/-kami, vaše ključne naloge v vlogi coacha ipd.).

12. Opišite najbolj običajne profile strank, ki jim nudite vaše storitve oziroma delovno mesto, ki ga običajno zasedajo stranke, njihovo starost in izobrazbo.

13. Kako pomembno je za coacha poznati organizacijo in podjetniško okolje iz katere prihaja stranka?

Sploh ne ① ② ③ ④ ⑤ *V zelo veliki meri*

14. V spodnji tabeli označite od 1 do 5 katere ključne delovne naloge opravljate v vlogi coacha.

Pri tem upoštevajte stopnjo zahtevnosti:

- 1 – Pri delu ni potrebna ta veščina.
- 2 – Individualno obvladovanje osnov pri delu.
- 3 – Obvladovanje standardnih, običajnih razmer.
- 4 – Obvladovanje nestandardnih (spremenljivih) razmer in inoviranje.
- 5 – Nadpovprečno obvladovanje nestandardnih razmer, inoviranje in sposobnost prenašanja znanja na druge.

Ključne delovne naloge	Stopnja zahtevnosti
Motiviranje posameznika za delo in ustvarjanje pozitivne delovne klime	① ② ③ ④ ⑤
Izgradnja učinkovitega odnosa coach-stranka, ki temelji na zaupanju in empatiji	① ② ③ ④ ⑤
Dvig delovne sposobnosti posameznika in njegovo samozavedanje	① ② ③ ④ ⑤
Vsebinska in metodično-didaktična priprava na seminar/učno uro	① ② ③ ④ ⑤
Timsko delo	① ② ③ ④ ⑤
Učenje na temelju dobrih praks	① ② ③ ④ ⑤
Urejanje dokumentacije, beleženje rezultatov procesa, vnos podatkov	① ② ③ ④ ⑤
Uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije pri delu	① ② ③ ④ ⑤
Poznavanje podjetniške sfere iz katere prihaja stranka	① ② ③ ④ ⑤

15. V spodnji tabeli na lestvici od 1 do 5 označite kako učinkovito je vaše delo za stranko in na enak način označite, kako je vaše delo učinkovito za organizacijo, v kateri stranka dela. Pri tem prosim upoštevajte časovni okvir zadnjih dveh let.

- 1 – Nima vpliva na rezultat/na delo
- 2 – Neučinkovito
- 3 – Manj učinkovito
- 4 – Učinkovito
- 5 – Zelo učinkovito

Dejavniki kompetenc coacha	Učinkovitost za stranko	Učinkovitost za organizacijo
Strateški partner		

• Poznavanje globalnega poslovnega okolja		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
• Prepoznavanje strankinih pričakovanj		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
• Vpliv na oblikovanje strateškega načrta		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
Zanesljiv aktivist			
• Pridobivanje zaupanja preko rezultatov		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
• Vplivanje na druge in gradnja odnosa z drugimi		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
• Napredek stranke skozi samozavedanje		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
• Sooblikovanje in doprinos k profesiji coachinga		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
Razvijalec sposobnosti			
• Bolje izkoristiti organizacijske sposobnosti		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
• Usklajevanje strategije, organizacijske kulture, prakse in vedenja		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
• Oblikovanje spodbudnega delovnega okolja		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
Prvak na področju sprememb			
• Spodbujanje začetnih sprememb		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
• Ohranjanje toka nadaljnjih sprememb		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
Inovator in integrator na področju človeških virov (HR)			
• Optimizacija človeškega kapitala skozi načrtovanje in analizo dela/delovnih procesov		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
• Odkrivanje in razvoj talentov		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
• Oblikovanje in spodbujanje komunikacijskih praks		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
• Ocena in izboljšanje zmogljivosti		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
• Izgradnja učinkovitega vodstva		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
Zagovornik in uporabnik tehnologije			
• Izboljšanje poslovanja z uporabo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
• Vpeljevanje sodobnih socialnih medijskih orodij v delo		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
• Povezovanje ljudi preko tehnologije		① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

16. Zamislite si vaš zadnji coaching odnos.

Pri vsakem polju s križcem označite, kakšen je bil vaš doprinos k učinkovitemu oz. neučinkovitemu rezultatu.

Učinkovitost rezultata, odnosa in procesa coachinga	Zelo učinkovito	Učinkovito	Manj učinkovito	Neučinkovito	Ni imelo vpliva na delo/na rezultat
Povečano strankino samozavedanje					
Pozitivna strankina sprememba v vedenju, opažena od drugih					
Večja strankina čustvena stabilnost, uspešno obvladovanje stresnih situacij					
Negativna strankina sprememba v vedenju, opažena od drugih					
Strankina povečana motivacija za razvoj in napredovanje					
Povečana strankina samoučinkovitost in zmogljivost					
Dosežena delovna, karierna ali življenjska sprememba za stranko					
Empatičen/razumevajoč odnos do stranke					
Čustvena podpora stranki s strani coacha					
Občutek nepovezanosti/neujemanja s stranko					
Želja, da se stranki pomaga					

17. Spodaj je seznam kompetenc. Prosim, posredujte informacijo o tem, kako ocenjujete vašo dejansko raven posamezne kompetence.

KOMPETENCE	OCENJENA RAVEN						
	Zelo nizka					Zelo visoka	
	1	2	3	4	5	6	7
Analitično mišljenje	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sposobnost hitrega osvajanja novega znanja	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Sposobnost iskanja novih idej in rešitev	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sposobnost uspešnega dela pod stresom	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sposobnost učinkovite uporabe časa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sposobnost koordinacije aktivnosti	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sposobnost motiviranja drugih	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sposobnost empatije z drugimi ljudmi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sposobnost jasnega izražanja	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sposobnost javnega nastopanja in učinkovite komunikacije	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sposobnost vzpostavljanja lastne avtoritete	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pripravljenost »premljevanja« lastnih idej in idej drugih	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sposobnost dela z računalnikom in internetom	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sposobnost pisanja poročil, zabeležk in dokumentov	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sposobnost pisanja in branja v tujem jeziku	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Znanje o medkulturnih razlikah	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sposobnost dela z ljudmi iz drugih kulturnih okolij	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

18. Katere ključne kompetence bi sami izpostavili za učinkovitost pri vašem delu?

19. Kako se meri učinkovitost vašega opravljenega dela? Možnih je več odgovorov:

- 1 – Potrditev o dobro opravljeni nalogi s strani stranke/naročnika
- 2 – Dodatno delo z drugimi zaposlenimi v isti organizaciji
- 3 – Priporočila drugim potencialnim strankam
- 4 – Samozadovoljstvo
- 5 – Drugo: _____

20. Kako bi ocenili poznavanje in uporabo sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologij (IKT), ki jih uporabljate pri delu v vlogi coacha?

IKT se sploh ne poslužujem ① ② ③ ④ ⑤ *IKT uporabljam v zelo veliki meri*

21. Na katerih področjih uporabe IKT bi si še želeli napredovati, saj menite, da bi vam olajšalo delo?

22. Kje ste pridobili ustrezna znanja za delo coacha? Možnih je več odgovorov:

- 1 – Splošne izobraževalne institucije
- 2 – Dodatna izobraževanja – tečaji, delavnice
- 3 – Branje strokovne literature s tega področja
- 4 – Samoizobraževanje
- 5 – Drugo: _____

23. Prosim navedite, katera oblika izobraževanja vam pri delu najbolj koristi in zakaj?

24. V kolikšni meri pri sedanjem delu uporabljate vaše znanje in veščine?

Sploh ne ① ② ③ ④ ⑤ *V zelo veliki meri*

25. V kolikšni meri vaše sedanje delo zahteva več znanja in veščin od teh, ki jih vi lahko dejansko ponudite?

Sploh ne ① ② ③ ④ ⑤ *V zelo veliki meri*

26. Kako ste zadovoljni z vašim sedanjim delom?

Sploh ne ① ② ③ ④ ⑤ *V zelo veliki meri*