

# COACHING KAO SUVREMENI MENADŽERSKI ALAT

---

**Zečević, Marija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:015426>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-16**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij, smjer *Menadžment*

Marija Zečević

## **COACHING KAO SUVREMENI MENADŽERSKI ALAT**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij, smjer *Menadžment*

Marija Zečević

## **COACHING KAO SUVREMENI MENADŽERSKI ALAT**

Diplomski rad

**Kolegij: IT menadžment**

JMBAG: 0010216722

e-mail: [m.zeevic@gmail.com](mailto:m.zeevic@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc. Jerko Glavaš

Komentor: Bruno Mandić, mag. oec.

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate study (Management)

Marija Zečević

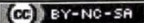
**COACHING AS A CONTEMPORARY MANAGEMENT TOOL**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Marija Zečević

**JMBAG:** 0010216722

**e-mail za kontakt:** [m.zeevic@gmail.com](mailto:m.zeevic@gmail.com)

**Naziv studija:** Diplomski sveučilišni studij, Poslovna ekonomija, smjer *Menadžment*

**Naslov rada:** Coaching kao suvremeni menadžerski alat

U Osijeku, 15. srpnja 2021. godine

Potpis Marija Zečević

*Zahvaljujem svojoj obitelji i dragim prijateljima te mentoru*

## **Coaching kao suvremeni menadžerski alat**

### **SAŽETAK**

Diplomskim radom iz kolegija *IT Menadžment* istražuje se nova menadžerska tehnika – coaching. U radu je opisana razlika između tradicionalnog menadžerskog pristupa i alata i coachinga. Svrha ovog rada je prikazati coaching kao suvremeni menadžerski alat. Prema suvremenim istraživanjima, coaching se nametnuo kao optimalan način poticanja, ne samo zaposlenika, već generalno ljudi na svim pozicijama, da ostvare svoje potencijale. Organizacija u kojoj u zaposleni i koja zapošljava produktivne, kreativne i entuzijastične djelatnike, ima potencijal zauzeti respektabilnu poziciju u djelatnosti te izgraditi izvrsnu reputaciju. Ono što se očekuje od dobrog trenera je da detaljno pozna proces osobnog i profesionalnog razvoja te usmjerava zaposlenike na razvoj. Postoje brojne tehnike coachinga koje su na raspolaganju svim zaposlenicima poduzeća, a oni bi se trebali informirati o dobrobitima koje coaching donosi. Organizacije danas djeluju u vrlo brzom i promjenjivom okruženju i upravo zbog toga se stalno moraju razvijati i prilagođavati promjenama kako bi se održala održivost, a svaka organizacija želi iskoristiti svoj najvrijedniji resurs, a to su upravo zaposlenici. Organizacije trebaju pomoći svojim zaposlenicima kako bi bili što učinkovitiji, ali i zadovoljniji i na taj način doprinose razvoju organizacije u kojoj djeluju. Coaching koji je fokusiran na razvoj potencijala i svijesti o svojim sposobnostima i vještinama za posljedicu bi trebao imati održive promjene, kako individua, tako i organizacija. Ipak, još uvijek nisu sve organizacije prihvatile uporabu tehnika coachinga.

**Ključne riječi:** *coaching, tim, timski rad, upravljanje ljudskim potencijalima, vodstvo*

## **Coaching as a contemporary management tool**

### **ABSTRACT**

The final thesis written for the *IT Management Course* explores the coaching as a contemporary management tool. The paper describes the difference between the traditional managerial approach and the tools, and coaching. The purpose of this paper is to present coaching as a modern management tool. According to modern research, coaching has emerged as an optimal way to encourage, not only employees, but generally people in all positions, to realize their potential. An organization that employs and will employ productive, creative and enthusiastic employees, has the potential to take a respectable position in the industry and build an excellent reputation. What is expected of a good coach is that he knows in detail the process of personal and professional development and directs employees to development. There are a number of coaching techniques available to all company employees, and they should be informed about the benefits that coaching brings. Organizations today operate in a very fast and changing environment and that is why they must constantly evolve and adapt to change in order to maintain sustainability, and every organization wants to use its most valuable resource, and that is employees. Organizations need to help their employees to be as efficient as possible, but also more satisfied and thus contribute to the development of the organization in which they operate. Coaching that is focused on developing potential and awareness of one's abilities and skills should result in sustainable change, both for individuals and organizations. However, not all organizations have yet accepted the use of coaching techniques.

**Keywords:** *coaching, human resource management, team, teamwork, leadership*



# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. UVOD .....  | 1  |
| 1.1. Struktura rada.....                                       | 1  |
| 1.2. Rabljena terminologija u radu.....                        | 2  |
| 2. COACHING .....  | 3  |
| 2.1. Vrste coachinga.....                                      | 4  |
| 2.2. Modeli coachinga.....                                     | 6  |
| 2.2.1. STAR model .....  | 6  |
| 2.2.2. GROW model.....   | 7  |
| 2.2.3. Coaching modeli za grupe i timove .....                 | 8  |
| 2.2.4. Model uzora .....                                       | 9  |
| 2.2.5. Modeli za razvoj vodstva.....                           | 9  |
| 2.2.6. Karijerni coaching i coaching za izvršne menadžere..... | 10 |
| 2.2.7. Tri modela za životne trenere.....                      | 11 |
| 2.2.8. Direktivni coaching modeli.....                         | 12 |
| 2.3. Prednosti i nedostaci coachinga .....                     | 12 |
| 2.4. Coachevi.....   | 14 |
| 3. MENADŽMENT.....   | 16 |
| 3.1. Definicija menadžmenta .....                              | 16 |
| 3.2. Najznačajnije teorije menadžmenta.....                    | 17 |
| 3.3. Vrste menadžmenta .....                                   | 20 |
| 4. ULOGA MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI.....                       | 21 |
| 4.1. Funkcija menadžmenta .....                                | 21 |
| 4.2. Menadžerske uloge.....                                    | 22 |
| 4.3. Karakteristike hrvatskih menadžera .....                  | 22 |
| 5. COACHING U MENADŽMENTU .....                                | 25 |
| 6. METODA ISTRAŽIVANJA.....                                    | 29 |
| 6.1. Ciljevi istraživanja .....                                | 29 |
| 6.2. Sudionici.....  | 29 |
| 6.3. Metodologija i postupak istraživanja.....                 | 29 |
| 7. REZULTATI.....  | 31 |
| 8. RASPRAVA I IMPLIKACIJE .....                                | 33 |
| 9. ZAKLJUČAK.....  | 38 |

|   |    |
|---|----|
| LITERATURA .....  | 39 |
| PRILOG 1. ANKETA: Coaching kao suvremeni menadžerski alat ..... | 44 |
| POPIS SLIKA .....   | 47 |
| POPIS TABLICA .....   | 47 |
| POPIS PRILOGA .....   | 47 |

## 1. UVOD

Coaching je suvremeni menadžerski alat. Najpopularniji danas zasigurno je *life coaching*, odnosno "životno treniranje", koje se u digitalno doba može odvijati i u virtualnom prostoru. Prosječna godišnja zarada licenciranih životnih trenera na globalnoj razini iznosi 47 100 američkih dolara (Universal Coach Institute, 2020).

Učinkovite vještine *coachinga* potrebne su na svim razinama poduzeća. Povećavanje empatije i suosjećanja u svakom poslu smanjuje stres i zamjenjuje ga potencijalom ljudskog rasta. Teškim situacijama i neugodnim razgovorima postaje lakše upravljati kad se trenerske vještine dobro nauče i redovito vježbaju.

*Coaching* danas pronalazi primjenu i u drugim strukama, ne samo u menadžmentu, nego i u obrazovanju. Učenicima i studentima su u nekim zemljama dostupni treneri – prvenstveno uvedeni zbog djece za koju postoji mogućnost da bi bila ispodprosječna, no, pokazalo se da i druga djeca imaju koristi od individualnog savjetovanja (Sutton, 2020).

U ovome se području opravdanost istraživanja ogleda i u tome što je zadatak modernog menadžera empatično pristupiti zaposlenicima, pomažući im da se osjećaju zadovoljno na radnom mjestu i razvijaju u željenom smjeru. Zadovoljni zaposlenici pridonijet će realiziranju organizacijskih ciljeva, što će se pozitivno odraziti na reputaciju.

### 1.1. Struktura rada

Rad je podijeljen na devet poglavlja. Prvim poglavljem čitatelja se uvodi u rad. U drugom poglavljju opisan je coaching – vrste, modeli, prednosti i nedostaci te sami treneri. U trećem poglavljju govori se o menadžmentu. Četvrtim poglavljjem propituje se uloga menadžera u organizaciji. Petim poglavljjem razmatra se coaching u menadžmentu. U šestom poglavljju navedena je metodologija – metode istraživanja, izvori, predmet, ciljevi – i postupak istraživanja. U sedmom poglavljju dani su rezultati istraživanja. Osmo poglavlje je rasprava. Predstavljene su i implikacije uporabe coachinga u menadžmentu. Deveto poglavlje jest zaključak. Na kraju rada nalazi se popis literature te ostali prilozi.

## **1.2. Rabljena terminologija u radu**

Tijekom pisanja rada, rabila se i strana literatura (na engleskom jeziku). Kako za dio izraza ne postoji odgovarajuća službena inačica u hrvatskom jeziku (npr. *coaching*), ili je uvriježeno koristiti engleski izraz, u samom tekstu rada, počevši od naslova, rabljeno je englesko nazivlje, sve u svrhu što boljeg razumijevanja teksta: „u Hrvatskom jeziku nije pronađen dobar prijevod za riječ *coaching* pa je zato, za sada, ostavljen engleski izraz koji bi trebao olakšati razlikovanje profesije i pomoći klijentu u odluci treba li mu *coach*, mentor, savjetnik, trener ili netko drugi“ (Vrsaljko Alić, 2019). Riječi i pojmovi koji imaju rodno značenje (npr. zaposlenik, menadžer, voditelj, itd.) i koji su rabljeni u radu odnose se jednako na muški i ženski rod, bez obzira jesu li korišteni u muškom ili ženskom rodu.

## 2. COACHING

„Zanimljivo je da se, iako većina nas vjeruje kako je coaching proizašao iz sporta, ovaj termin počeo koristiti 1830. g. na univerzitetu u Oxfordu kao izraz u žargonu za osobu koja pomaže studentima u polaganju ispita. Tek iduće godine (1831.) se prvi put koristi u sportu. Od tada je coaching pomoćni dio raznih zanimanja pa ga tako pronalazimo u sportu, obrazovanju, psihologiji i poslovnom svijetu, sve dok se sredinom 1990-ih nije razvio u neovisnu disciplinu“ (Vrsaljko Alić, 2019).

*Coaching* je neprocjenjiv alat za razvoj ljudskih potencijala u širokom spektru potreba, neovisno radi li se o organizacijama, poduzećima ili želji pojedinca da radi na sebi. Prednosti *coachinga* su brojne; 80% ljudi koji su uključeni u neki vid *coachinga* izjasnilo se pozitivno u pogledu porasta samopouzdanja, a preko 70% ustvrdilo je da ima poboljšane radne performanse (Institute of coaching, 2021). Isti postotak tvrdi da ima uspješnije odnose s ljudima oko sebe i učinkovitije komunikacijske vještine (Institute of coaching, 2021). Čak 86% tvrtki zabilježilo je da su nadoknadile svoje ulaganje u *coaching* (Institute of coaching, 2021).

*Coaching* pruža neprocjenjiv prostor za osobni razvoj. Primjerice, menadžerima se često predstavljaju zaposlenici koji se bore s niskim samopouzdanjem, s nadom kako će, sada kada su informirali nadređenog, on pronaći odgovor za taj njihov problem. Tradicionalni pristup bio bi slanje zaposlenika na tečaj asertivnosti i nadanje menadžera da će to riješiti problem. Kratkoročno, zaposlenik uči nove strategije komunikacije koje mogu poboljšati samopouzdanje. Nažalost, ovi tečajevi rijetko daju kontinuirano povećanje samopouzdanja (naravno, postoje izolirani slučajevi). Iako se ponašanje na van može promijeniti, ono treba biti podržano unutarnjim promjenama u procesima razmišljanja. Tu je *coaching* često najučinkovitiji (Institute of coaching, 2021).

Menadžeri ne bi trebali podcjenjivati utjecaj *coachinga* na svoje ljude jer on često stvara temeljnu promjenu u njihovom pristupu poslu. Primjerice, povećano samopouzdanje omogućuje zaposlenicima da se više posvete svom poslu, što će, posljedično, dovesti do povećanog angažmana na radnom mjestu. *Coaching* rezultira otpornijim i asertivnijim zaposlenicima (Institute of coaching, 2021).

## 2.1. Vrste coachinga

Postoje mnoge vrste coachinga. Trener (engl. *coach*) se treba posvetiti klijentu s obzirom na njegove potrebe i ciljeve. Poslovni *coaching* podrazumijeva rad s pojedincima ili timovima na određenim profesionalnim temama i/ili na unaprjeđenju određenih poslovnih sposobnosti i vještina. Sa ciljevima i potrebama kompanije usklađuju se i razvojni ciljevi pojedinaca/timova. Kao polazna osnova najčešće se koriste neki od poznatih i priznatih alata za procjenu kompetencija/stilova ponašanja (DiSC test, Myers – Briggs test, i slično) koji daju polaznu osnovu za postavljanje ciljeva i omogućavaju mjerenje uspješnosti samog procesa *coachinga* (Motiv tim, 2021). Neke od najpoznatijih vrsta *coachinga* sa opisom dane su u **tablici 1**.

Tablica 1. Vrste coachinga

| Vrsta   | Ciljana skupina   | Fokus   |
|---|---|---|
| Životni coaching (engl. <i>life coaching</i> )          | Svi pojedinci, neovisno o tipu osobnosti, godinama, struci                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stvaranje ispunjenijeg života;</li> <li>– Identificiranje vrijednosti, svrhe, ciljeva i snova;</li> <li>– Prepoznavanje prepreka;</li> <li>– Poduzimanje akcije prema postizanju cilja.</li> </ul>   |
| Poslovni coaching (engl. <i>business coaching</i> )     | Poduzetnici i vlasnici poduzeća   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rast i uspjeh poslovanja;</li> <li>– Utvrđivanje ciljeva za budućnost uz poboljšanje tekućeg poslovanja.</li> </ul>  |
| Izvršni coaching (engl. <i>executive coaching</i> )     | Izvršni menadžeri, menadžeri na višim hijerarhijskim pozicijama, lideri                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Poboljšanje vještina vodstva;</li> <li>– Upravljanje organizacijskim promjenama;</li> <li>– Pronalaženje ravnoteže između poslovnog i privatnog života;</li> <li>– Ljudski potencijali i upravljanje učinkom.</li> </ul>   |
| Coaching za karijeru (engl. <i>career coaching</i> )    | Zaposlenici bilo kojeg tipa ili nezaposleni koji se nastoje zaposliti                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Identificiranje pojedinačnih snaga, strasti i interesa;</li> <li>– Vizija i ciljevi karijere;</li> <li>– Pronalaženje ispunjenja i svrhe u poslu koji zaposlenik obavlja;</li> <li>– Pronalaženje i razjašnjavanje najboljeg "uklapanja" između osobe i karijere ili organizacijske kulture;</li> <li>– Ubrzavanje nečijeg karijernog puta.</li> </ul> |
| Coaching za vodstvo (engl. <i>leadership coaching</i> ) | Pojedinci koji žele poboljšati ili steći vještine vodstva, neovisno o svojim predispozicijama | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Istraživanje definicije i prirode vođenja;</li> <li>– Identificiranje snaga vodstva i područja poboljšanja;</li> <li>– Rad na emocionalnoj inteligenciji i "mekim vještinama" (engl. <i>soft skills</i>);</li> <li>– Definiranje buduće vizije za klijenta kao vođu;</li> <li>– Poduzimanje akcije prema ciljevima vodstva.</li> </ul>                 |
| Interni coaching (engl. <i>internal coaching</i> )      | Zaposlenici koje trenira / mentorira netko tko radi u istoj organizaciji                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Poboljšanje učinkovitosti i učinka kod zaposlenika;</li> <li>– Upravljanje konfliktima;</li> <li>– Komunikacija;</li> <li>– Utvrđivanje jakih strana i mogućnosti zaposlenika za razvoj.</li> </ul>  |

Izvor: [https://icfhoustoncoaches.org/Types\\_of\\_Coaching](https://icfhoustoncoaches.org/Types_of_Coaching), 25. 6. 2021.

Osim već navedenih vrsta, popularni su još i timski *coaching* (engl. *team coaching*), i integrirani *coaching* (engl. *integrated coaching*), a u doba pandemije intenzivnije se razvija i virtualni *coaching* (engl. *virtual coaching*) (Center for Creative Leadership, 2020).

Integrirani *coaching* pristup je koji uključuje trening-sesije u širi program, ili kao dio inicijative za razvoj vodstva. Može potvrditi i ojačati naučeno na treningu vodstva. Na primjer, organizacija koja vodi razvojni program za menadžere s visokim potencijalom, može uključiti element podučavanja – ili niz od 2 do 5 treninga – osmišljen kako bi pomogao sudionicima u programu da razmisle, prodube i primijene ono što svakodnevno uče kroz iskustvo. Ova vrsta podučavanja može pridonijeti kontinuiranom razvoju leaderskih vještina (Center for Creative Leadership, 2020).

Timski *coaching* učinkovit je na svim razinama – od menadžera odjela do zaposlenika koji su korisnička podrška. To je još jedna ključna vrsta *coachinga* na radnom mjestu, jer se čak i pojedinci s visokim radnim učinkom ponekad mogu boriti kada je u pitanju učinkovitost timskog rada. Timski *coaching* uključuje razne metodologije, okvire i formate usmjerene na poticanje zdravih interakcija i visokih performansi. Može biti prilično strukturiran. Timski *coaching* može također uključivati metode koje su fleksibilnije, kao što je pomoć projektnom timu u učinkovitijoj interakciji, ili olakšavanje procesa koji se razvija na neplanirani način. Ponekad trener može promatrati tim u njegovom uobičajenom radnom okruženju i pružiti povratnu informaciju i *coaching* na temelju tih opažanja (Center for Creative Leadership, 2020). Virtualni *coaching* je danas najčešći tip podučavanja, mentoriranja na radnom mjestu. Čak i prije nedavnog proboja popularnosti rada na daljinu, organizacije su se sve više okretale internacionalnom poslovanju i globalnom tržištu, virtualni sastanci postajali su sve rasprostranjeniji i češće u uporabi, a virtualni *coaching* bio je u porastu. Sada je ova vrsta *coachinga* postala posve uobičajena, a sve prethodno spomenute vrste *coachinga*, mogu se isporučiti virtualno. Virtualni *coaching* idealna je opcija za globalne timove čiji članovi dolaze iz raznih zemalja, koji rade u različitim vremenskim zonama, kao i za one koji su zainteresirani za trenerski aranžman koji mogu lako integrirati u svoj pretrpani raspored. Korištenjem videa, virtualni trener može se angažirati u jednakoj mjeri kako bi to učinio i da je s klijentom osobno. Dodatno, pronalazak odgovarajućeg trenera, koji će se najbolje sporazumjeti s klijentom, nije ograničen zemljopisnim položajem i ograničenjima putovanja, što često povećava kompatibilnost i fleksibilnost (Center for Creative Leadership, 2020).

## 2.2. Modeli coachinga

U ovom poglavlju razmatraju se različiti modeli *coachinga*. Valja imati na umu da model koji je pogodan za jednog klijenta, možda nije pogodan za drugog, stoga trener treba svakom klijentu pristupiti promišljeno, posvetivši se potpuno njemu. Proces za kreiranje modela *coachinga* sastoji se od četiriju faza (Coach Campus, 2019):

1. Proučavanje postojećih coaching modela – istraživanje teorija, odnosno teorijske podloge, i filozofija drugih trenera na drugim modelima
2. Odrediti svoju ciljanu skupinu (klijente i nišu)
3. Kreirati koncept, ideju, metaforu, simbol, anagram – definirati i vizualizirati vlastiti unikatan stil
4. Plasirati svoju ideju publici – pokušati primijeniti vlastiti model.

Budući da je jako mnogo postojećih modela *coachinga*, u nastavku se donosi pregled onih najčešće korištenih.

### 2.2.1. STAR model

STAR model kreirala je Lea Weyermann Lozar, poslovna trenerica iz Švicarske. STAR model namijenjen je poslovnim čelnicima svih vrsta koji su novi u svojoj voditeljskoj ulozi, žele poboljšati svoj stil vođenja ili su se našli u vrtlogu mnogih promjena / izazova koji se tek trebaju prihvatiti (Coach Campus, 2019).

Model je podijeljen u četiri faze i svaka od faza ima udio u postizanju željenog ishoda. U prvoj fazi razmatra se trenutna situacija (engl. *situation*, **S**). Gdje se klijent nalazi trenutno? I što je potrebno da bi stigao na odredište? Prva faza obuhvaća proces otkrivanja vrijednosti, uvjerenja i stavova. Na taj način, trener može upoznati klijenta. Stvara se baza za daljnji razvoj. Budući da je ovo najintenzivnija faza, mnogo je "aha" trenutaka, novih spoznaja o samom sebi. U drugoj fazi, fokus je na željenom cilju (engl. *target*, **T**). Što se želi postići procesom transformacije kroz *coaching*? U trećoj fazi poduzimaju se određene mjere, djeluje se (engl. *action*, **A**) kako bi se postigli ciljevi zacrtani u drugoj fazi. U četvrtoj fazi ključne su refleksije (engl. *reflection*, **R**). Polaznik edukacije okreće se svojoj nutrini, propituje što je naučio i usvojio kroz cijeli proces *coachinga* (Coach Campus, 2019).



### 2.2.2. GROW model

GROW model stvorili su *Sir John Whitmore* i suradnici krajem 1980-ih i postao je jedan od najpopularnijih modela *coachinga* za postavljanje ciljeva, poboljšanje performansi i sam *coaching* (Performance Consultants, 2020). Bates (2015), a kasnije i Whitmore (2017), su usporedili model s planiranjem putovanja:

- cilj (engl. *goal*, **G**) – gdje želite biti?
- realnost (engl. *reality*, **R**) – gdje ste sada?
- opcije (engl. *options*, **O**) – što se može poduzeti da se cilj ostvari?
- volja (engl. *will*, **W**) – što ćete poduzeti?
- 

Passmore (2005) dodaje kako bi **W** moglo predstavljati "put naprijed" (engl. *Way forward*). Potrebno je surađivati s klijentom u svakoj fazi kako bi mu se postupno razvijala svijest. U fazi uspostavljanja cilja, treba definirati koji cilj motivira, nadahnjuje i pokreće na realizaciju uspjeha. Možda je ponašanje ono što se treba promijeniti ili treba pronaći odgovarajući cilj. U fazi ispitivanja stvarnosti, trener treba razumjeti gdje je klijent sada, koje ga okolnosti okružuje i utječu na njega te prepoznati sve prepreke koje uzrokuju probleme. No, osim toga, treba prepoznati i snage, kvalitete i resurse koji mogu pomoći. Prilikom istraživanja mogućnosti, treba razmotriti načine kretanja naprijed (Sutton, 2020). Trener zapravo mora znati postavljati teška, maštovita, provokativna pitanja koja će pomoći osobi da osvijesti sebe i svoje potrebe (Sutton, 2020). Kada postoji popis opcija, s klijentom je potrebno dogovoriti se o radnjama koje će poduzeti, vremenu izvršenja, odgovornosti i izvještavanju. Klijent se mora posvetiti onome što će učiniti sljedeće. Trener nije tu da riješi probleme klijenata ili prevlada njihove izazove, već da im olakša i pomogne u odabiru najboljih opcija (Sutton, 2020). Iako je relativno izravan, model GROW nevjerojatno je učinkovit, ali samo ako trener osigura (Sutton, 2020):

- da je cilj istinski nadahnjujući,
- da klijent razmotri sadašnjost, tj. postojeće stanje, prije nego što pogleda mogućnosti koje se nude,
- potpunu posvećenost ostvarenju cilja.

### 2.2.3. Coaching modeli za grupe i timove

Hall (2013) podsjeća da nije jednako voditi grupu i tim, kao što nije jednako trenirati grupu i tim. Grupa nije samo produžetak individualnog *coachinga*. Grupa je skup pojedinaca koji su često, ali ne uvijek, iz jedne organizacije ili poduzeća. Mogu dijeliti slične interese ili ciljeve i biti čvrsto strukturirani ili slabo organizirani. I to treba uzeti u obzir prilikom *coachinga*; skupina može imati veliku kohezivnost ili da ona upotpunosti nedostaje. Tada je ključna njihova međusobna ovisnost (Hall, 2013). Članovi su međusobno ovisni; pitanje je kako komuniciraju, povezuju se, uče, djeluju i zajedno odlučuju. Trener omogućuje grupi da se razvija kao tim, stvarajući više od zbira pojedinaca (Hall, 2013).

Tim proizlazi iz pojedinaca koji stvaraju snažne, uspješne odnose i bliske veze između svojih članova i sveobuhvatnog cilja. Timovi su suradnički, i iako to ne znači da nema nesuglasica ili sukoba osobnosti, tim uglavnom može upravljati sukobima. Iako su ciljevi grupnog i timskog treninga slični i doista se preklapaju, možda je najznačajnija razlika u zrelosti. Cilj grupnog *coachinga* je potaknuti individualni i grupni način razmišljanja, principe i vještine za napredak u usklađivanju u timu. Postoje i stupnjevi unutar grupnog *coachinga*, uključujući (Sutton, 2020):

- Grupa koja uči: postoji tema koja ujedinjuje skupinu i o kojoj raspravljaju. Svaka je osoba bliže povezana s vođom te skupine nego jedni s drugima međusobno.
- Trening grupa: drugi stupanj uključuje praktične zadatke i / ili demonstraciju. Iako trener još uvijek ima jednosmjerni odnos sa svakim pojedincem, vježbe su zajedničke.
- Razvojna skupina: cilj je formirati funkcionalnu skupinu koja si međusobno pruža potporu. Pojedinačne razlike su beznačajne, a uspostavljena je povezanost grupe, s jasnim identitetom svakog člana.

Timski *coaching* također ima razine, uključujući (Sutton, 2020):

- Divizijska skupina: cilj je podučiti cijelu grupu - poslovnu jedinicu, tim ili odjel - kako bi razvili vještine potrebne za poboljšanje uspješnosti tako što će biti učinkovitiji i djelotvorniji. Krajnji je cilj provesti samoupravljanje unutar tima.
- Korporativna grupa: trener se maksimalno posvećuje pojedincu (kao dijelu tima) kao da je taj pojedinac jezgra uspješnosti posla.
- Timski *coaching*: cilj je od produktivnog tima napraviti onaj s najboljim učinkom. Kako bi se to dogodilo, svaki se član mora osjećati usklađeno s timom i njegovim ciljevima i uspješno surađivati. Timski duh neophodan je za ovu fazu.

Trenerova vizija treba biti pomoći pojedincima u grupi kako bi oni unaprijedili svoje jake strane i iz njih stvorili energiju i identitet. Potencijal pojedinca multiplicirat će se u dobrom timu, što je upravo i cilj kvalitetnog *coachinga* (Hall, 2013).

#### 2.2.4. Model uzora

Psiholog Albert Bandura (1997) – na temelju istraživanja kojima se potvrđuje da ljudi, gledajući druge kako nešto čine, i sami stječu samopouzdanje da to učine – predložio je model "Pogledaj prijatelja" (engl. A Look at the Peer). U širem smislu, radi se o oponašanju onoga koga se smatra uzorom, zbog toga treba biti pozoran pri odabiru uzora. Treba birati mudro, izbjegavajući stereotipe i pristranost. Svrha je proširiti vidike, komunikacijske vještine, potaknuti otvorenost, srdačnost, toplinu, i slično.

#### 2.2.5. Modeli za razvoj vodstva

Dobro voditi može biti težak i usamljen posao. *Coaching* može pomoći u pružanju nove perspektive i podršci prilikom donošenja teških odluka. Najpopularniji modeli za razvoj vodstva, odnosno liderskih vještina, su:

- transformacijsko vodstvo
- vodstvo fokusirano na djelovanje (engl. *action-centered leadership*)

Trening transformacijskog vodstva u pravilu uključuje (Bates, 2015):

- učenje o važnosti ponašanja u skladu s moralnim i etičkim načelima (sama karizma nije dovoljna)
- važnost prepoznavanja i davanja prioriteta potrebama svojih zaposlenika
- osvještavanje o potrebi da se na vođe gleda kao na uzor, koji održava integritet i visoke standarde tako da zaposlenici vjeruju u njih.

„Transformacijski menadžeri motiviraju ljude vodeći ih prema višim potrebama na motivacijskoj piramidi, odnosno u pravilu prema samoaktualizaciji“ (Požega, 2012:204). Lideri moraju kontinuirano pratiti (na neki način žonglirati) izvršavanje zadataka, funkcioniranje tima i pojedince u timovima. Kada postoje nesuglasja, sukobi, između tri elementa (zadatka, tima i pojedinca), moraju se odrediti prioritete na temelju potreba organizacije (Sutton, 2020).

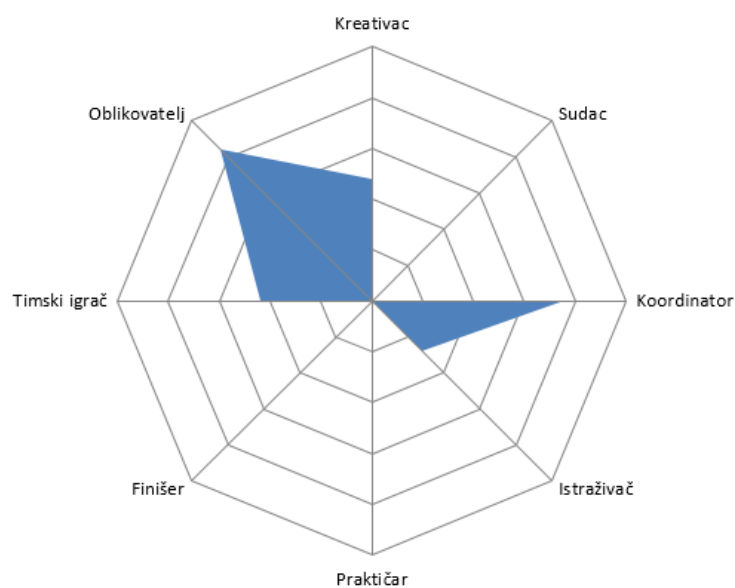
### 2.2.6. Karijerni coaching i coaching za izvršne menadžere

Mnogo modela koji se spominju u ovom poglavlju pogodni su za karijerni *coaching* i *coaching* za izvršne menadžere. Postoje još dva modela koja bi mogla pomoći u razvoju karijere i vještina potrebnih za to.

Jedan od njih je samo-određeno učenje (engl. *self-directed learning*). Radi se o tome da izvršni menadžeri imaju potrebe za vlastitim razvojem, stoga je dobro razmotriti kako oni zamišljaju svoju idealnu verziju sebe, kakvo je sadašnje stanje. Nakon toga potrebno je odlučiti kakva promjena, i u kojem području, je potrebna. Učinkovitost se istražuje eksperimentirajući i čineći stvari na drugačiji način od dotadašnjeg. U konačnici, treba raditi na razvoju i održavanju osobnih i profesionalnih veza s onima koje cijene, poštuju i kojima vjeruju (Sutton, 2020).

Drugi je test osobnosti Mereditha Belbina. Testom su predstavljene različite uloge (u timu) koje pojedinac može imati, s obzirom na njegovu osobnost. Te uloge mogu biti: kreativac, oblikovatelj, sudac, koordinator, timski igrač, praktičar, istraživač i finišer (dovršitelj). Na **slici 1.** prikazan je dijagram kojim se utvrđuje uloga pojedinca s napisanim svim ulogama. Istaknutiji vrhovi na dijagramu znače da je osoba usmjerenija na određene uloge, dok mrlje koje obuhvaćaju pomalo sve uloge znače da se osoba lakše prilagodi i drugim ulogama.

Slika 1. Uloge prema Belbinom testu



Izvor: vlastita izrada autora

### 2.2.7. Tri modela za životne trenere

U ovom poglavlju razmotrena su tri najpopularnija modela za životne trenere, no, modeli se mogu primjenjivati i za druge vrste *coachinga*.

#### 2.2.7.1. STEPPA model

STEPPA model stvorio je dr. Angus McLeod kako bi iskoristio kontekst situacije i osjećaje pojedinaca te, posljedično, definirao i radio na novim ciljevima (McLeod i Thomas, 2010):

- Subjekt (engl. *subject*, **S**) – razumjeti kontekst i predmet rasprave
- Identifikacija cilja (engl. *target identification*, **T**) – definirati jasan cilj ili ishod (rabiti tehniku SMART)
- Emocija (engl. *emotion*, **E**) – razumjeti hoće li povezane emocije blokirati napredak prema cilju, ili će ga potaknuti
- Percepcija (engl. *perception*, **P**) – potrebno je istražiti širu sliku. Kako će ostvarenje cilja utjecati na klijentov život?
- Plan (engl. *plan*, **P**) – treba definirati korake za ostvarenje cilja i vremenski okvir
- Djelovanje (engl. *action*, **A**) – promisliti o donesenim odlukama, razumjeti što se naučilo, i slično.

#### 2.2.7.2. OSCAR model

OSCAR model prvotno su opisali Gilbert i Whittleworth 2002. godine. Umjesto da se usredotoči na sam problem, ovaj se model fokusira na rješenje (Gilbert i Whittleworth, 2009):

- Ishod (engl. *outcome*, **O**) - razumjeti željeni ishod i dugoročne ciljeve pojedinca.
- Situacija (engl. *situation*, **S**) – potrebno je pomoći klijentu da spozna svoje vještine, sposobnosti, razinu znanja i kako se osjeća.
- Izbori (engl. *choices*, **C**) –Koje su mogućnosti za postizanje željenog ishoda?
- Djelovanje (engl. *action*, **A**) – utvrditi moguća poboljšanja i kako ih najbolje napraviti.
- Recenzije (engl. *reviews*, **R**) – redovito provjeravati kako bi bili sigurni da je klijent na dobrom putu.

### 2.2.7.3. CLEAR model

Model CLEAR razvio je Peter Hawkins početkom 1980-ih (Sutton, 2020). Sastoji se od sljedećih koraka (Bates, 2015):

- Ugovoriti (početak) (engl. *contract*, **C**) – utvrditi željene ishode, opseg sesije i dogovoriti se o *coaching* procesu.
- Slušati (engl. *listen*, **L**) – trener treba aktivno slušati te pitanjima usmjeravati klijenta pri razgovoru o problemu
- Istražiti (engl. *explore*, **E**) – detaljno istražiti kako cjelokupna situacija utječe na pojedinca.
- Djelovanje (engl. *action*, **A**) – pojedinac se treba obvezati da će djelovati u smjeru da se nešto promijeni.
- Recenzije (engl. *reviews*, **R**) – redovito provjeravati efekte *coachinga*, eliminirati ono što nije imalo učinka, a zabilježiti ono što jest.

Svi ovi modeli imaju slične postavke, no, trener treba izabrati onaj koji najbolje odgovara danoj situaciji, klijentu, ciljevima i prethodnom iskustvu.

### 2.2.8. Direktivni coaching modeli

Prilikom ovakvog načina *coachinga*, trener mora imati određeno znanje ili stručnost u onome o čemu se raspravlja. Primjerice, ako surađuje sa sportašem, neophodno je neko znanje o sportu, treningu i natjecanju. Trener će postaviti ciljeve na individualnoj i grupnoj razini i nadgledati uspjeh, dajući odgovarajuće povratne informacije. Ostali, prethodno opisani, pristupi su ne-direktivni, odnosno klijent je onaj koji je stručnjak i koji u konačnici dolazi do rješenja problema (Sutton, 2020).

### 2.3. Prednosti i nedostaci coachinga

Postoje mnoge prednosti *coachinga*, ali s vremenom su se počeli uočavati i neki nedostaci.

Prednosti za pojedinca (Institute of coaching, 2021):

- Pojedinac donosi i poduzima mjere za postizanje ciljeva
- Pojedinac postaje samopouzdaniji
- Stječe više zadovoljstva u radu i životu

- Učinkovitije doprinosi timu i organizaciji
- Zaposlenik preuzima veću odgovornost, i odgovornost za postupke i svoje obveze
- Osoba lakše i produktivnije surađuje s drugima (šef, menadžer, kolege, i sl.)
- Komunikacija je učinkovitija.

Prednosti za organizacije (Institute of coaching, 2021):

- Osnažuje pojedince i potiče ih na preuzimanje odgovornosti
- Povećava angažman zaposlenika i osoblja
- Poboljšava individualne performanse
- Pomaže u prepoznavanju i razvoju zaposlenika s visokim potencijalom
- Pomaže u prepoznavanju i organizacijskih, i individualnih snaga, i razvojnih mogućnosti
- Pomaže motivirati i osnažiti pojedince da se istaknu
- Pokazuje organizacijsku predanost razvoju ljudskih resursa.

Nedostaci određene barijere (The Winsor Group, 2018):

- Trener (coach) može biti previše vezan za sustav (interni *coaching*) kako bi njegove opservacije bile objektivne i kako bi na određene situacije imao drugačiji, novi pogled
- Trener nema vjerodostojnost, ne zna postaviti mjerljive ciljeve
- *Coaching* podložan unutarnjoj politici poduzeća (kada se radi o internom *coachingu*)
- Pritisak drugih odgovornosti na trenera
- Nedostatak vremena za značajnije promjene
- Dodijeljeni trener možda neće imati trenerske vještine, ako se radi o internom *coachingu*, za koji nije angažiran licencirani trener
- Trošak angažmana trenera
- Trener možda nije dostupan za hitno djelovanje i rješavanje problema koji se dogodio
- Trenerove preporuke možda se ne uklapaju najbolje u organizacijsku kulturu
- Trener mora uvidjeti tko su ključni dionici u organizaciji, a ponekada to može biti problem
- Trenerove preporuke možda se ne uklapaju najbolje u financijsku strukturu poduzeća i interne kapacitete

Prednosti i nedostaci *coachinga* zrcale se i na poduzeće, odnosno organizaciju, koja koristi usluge profesionalnih trenera, ne samo na osobe koje su u procesu *coachinga*.

#### 2.4. Coachevi

Treneri / coachevi oni su koji vode *coaching*. Dobar trener je pozitivan, entuzijastičan, podržava, vjeruje, usredotočen je, usmjeren je ka ciljevima, upućen, pažljiv, pun poštovanja, strpljiv i jasan komunikator. Nawalkha (2016) dodaje još: suosjećajan, brzo uči, inovativan, ponizan, aktivan slušač, znatiželjan, zahvalan, vizionar, hrabar, promatrač, posvećen, iskren, pouzdan, stručan, nenametljivo modelira druge.

Neki autori dijele osobine *coacheva* s obzirom na njihovu klijentelu, odnosno *coach* koji se bavi timskim *coachingom*, imat će malo drugačiji set vještina od onoga koji se primarno bavi karijernim *coachingom*.

Među najčešćim oblicima menadžerskog i liderskog treninga je hijerarhijski model treniranja (zapravo se odnosi na podvrstu internog *coachinga*). Prema ovom modelu, nadređeni menadžeri mentoriraju svoje podređene zaposlenike (Beattie et al., 2014). U nastavku su navedene vještine presudne za onoga tko se bavi ovakvom vrstom *coachinga* (Hamlin et al., 2006):

- Stvaranje okruženja za učenje;
- Briga i pomoćno osoblje;
- Pružanje povratnih informacija;
- Komuniciranje;
- Omogućavanje resursa.

Najizazovniji oblik podučavanja koji vode *coachevi* je timski trening (Miller, 2021). Ovdje članovi tima moraju surađivati i biti složni oko ciljeva. Isto tako, često je potrebno osigurati članovima tima da imaju priliku rabiti svoje snage, slično kao i u svijetu sporta, gdje igrači, u idealnoj situaciji, igraju svoje 'najbolje pozicije' (Beattie i sur., 2014.). S obzirom na izazove povezane s treniranjem cijele skupine, najbolji su timski treneri oni koji su prošli formalno učenje i razvoj u *coachingu* (Hagen i Gavrilova Aguilar, 2012). Ključne vještine koje su se pojavile tijekom istraživanja timskih trenera su vještine povezane s delegiranjem i osnaživanjem. Drugim riječima, dobri bi se treneri trebali osjećati ugodno prenoseći, tj. delegirajući, izazovne zadatke članovima tima. Na taj način trener iskazuje povjerenje u članove



tima i njihove sposobnosti, istovremeno im olakšavajući učenje (Beattie, 2002). Oni treneri koji se bave coachingom za izvršne menadžere, cijenjeni su ako znaju sustavno proći s klijentom sve opcije na raspolaganju i detaljno ih obrazložiti (Dembkowski, 2006).

Postoje edukacije za licencirane *coacheve*. Treba uvijek imati na umu da je moguće napraviti više štete nego koristi za pojedinca koji nabasa na lošeg trenera. U Hrvatskoj još uvijek postoje brojne dileme – oko toga koja je to struka, do toga što *coachevi* zapravo rade. Nažalost, imaju reputaciju „prodavača magle“ (Ružić, 2018). Zakonski okvir također nije jasno utvrđen, nije jasno odijeljen od drugih sličnih struka (psihologija, psihoterapija), što znači da je *coaching* zapravo u sivoj zoni rada (Ružić, 2018).

### 3. MENADŽMENT

Menadžment je kao disciplina prošao dugu povijest razvoja, nastajući od prvobitne zajednice i plemenskih vođa. Griffin (1990) navodi da je zapravo povijesni konteksta menadžmenta i njegovog razvoja uvijek počivao na trima vrstama silama: ekonomskim, društvenim i političkim. Brojne menadžerske teorije, tehnike i trendovi razvijaju se upravo zbog društveno-ekonomsko-političkih okolnosti. U **tablici 2.** dan je povijesni prikaz razvoja organizacijskih i menadžerskih principa.

Tablica 2. Povijesni prikaz razvoja menadžmenta

| Mjesto i vrijeme              | Doprinos   |
|-------------------------------|--|
| Stari Egipat                  | Centralizirano upravljanje   |
| Babilon (stari vijek)         | Hamurabijev zakonik (radni nalozi, naknade, sustav inventure)      |
| Kina (stari vijek; Konfucije) | Standardi moralnog ponašanja lidera i vođa                         |
| Antička Grčka                 | Testirali gotovo sve i danas poznate oblike i principe upravljanja |
| Rimsko carstvo                | Prikupljanje poreza, logistika                                     |
| Venecija (15. i 16. stoljeće) | Diplomacija, prekomorsko poslovanje                                |

(Izvor: Pfeifer i Stanić, 2018:2)

„Evolucija menadžerskih znanja prošla je dug put, bez obzira na to da li se o menadžmentu razmišljalo direktno ili indirektno (kroz pojam organizacije)“ (Pfeifer i Stanić, 2018:2).

#### 3.1. Definicija menadžmenta

Menadžment kao disciplina nastaje polovicom 20. stoljeća (Jambrek i Penić, 2008). Postanak je vezan za promjenu strukture vlasništva nad tvrtkama. Tvrtke su uglavnom prije bile male i sve poslovne odluke donosio je vladnik. On je donosio poslovne odluke, snosio rizik i raspolagao svim prihodima. Međutim, formiranjem prvih velikih korporacija, upravljački sloj (menadžment), razdvaja se od vlasnika. Upravljanje takvim velikim tvrtkama znatno je kompleksnije. Nastaje potreba za posebnim znanjima o upravljanju koja će pomoći pri donošenju poslovnih odluka. Prema Kreitneru (1995), menadžment je proces rada s drugima i putem drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini, uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa. Follett (1993) je popćila definiciju menadžmenta, tj. vidi menadžment kao umjetnost obavljanja posla preko drugih ljudi (Tripathi i Reddy, 2008). Stewart (1997) kaže da posao menadžera može biti definiran kao odlučivanje što treba učiniti i

navođenje drugih ljudi da to učine. „Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve” (Wehrich i Koontz, 1998:4). „Menadžment je proces koordinacije ljudskih, tehničkih i financijskih resursa potrebnih za ostvarenje organizacijskih ciljeva“ (Hess i Siciliano, 1996:7). Prema Druckeru (1977:15) menadžment je „...odgovornost za stvaranje dodane vrijednosti, odgovornost za postizanje organizacijskih ciljeva“.

„Menadžment je hrvatska prevedenica engleske riječi „management“, koja se poistovjećuje sa pojmom upravljanja. Korijen riječi management dolazi iz latinskih izraza „manus“ (ruka) i „agere“ (voditi), te se zahvaljujući tome pod pojmom menadžmenta često podrazumijeva rukovođenje, ili općenito sposobnost upravljanja i usmjeravanja pojedinaca, procesa ili organizacija“ (Pfeifer i Stanić, 2018:1).

### 3.2. Najznačajnije teorije menadžmenta

Menadžerske teorije važne su jer usmjeravaju odluke i mogu biti izvor novih zamisli i ideja. Najznačajnije teorije menadžmenta mogu se podijeliti na tradicionalne i suvremene, s dodatnim potpodjelama, kako slijedi (Pfeifer i Stanić, 2018):

- a) Tradicionalne teorije menadžmenta
  - klasična škola menadžmenta
  - bihevioristička škola menadžmenta
  - kvantitativna škola – menadžment znanost
- b) Suvremene teorije menadžmenta
  - sustavski pristup
  - kontigencijski pristup i situacijski pristup
  - pristup kvaliteti i izvrsnosti

Klasična škola menadžmenta fokusirana je na probleme organizacije kao cjeline (Pfeifer i Stanić, 2018). Sažet pregled klasičnih teorija dan je u **tablici 3**.

Tablica 3. Pregled klasičnih teorija

| Teorija                     | Znanstveni menadžment  | Administrativni menadžment               | Birokratski menadžment                   |
|-----------------------------|--|--|--|
| <b>Kriterij uspješnosti</b> | Produktivnost  | Stabilnost Profesionalizacija            | Kontinuitet                              |
| <b>Pravci istraživanja</b>  | Definiranje standarda i rutina u poslovima, pojednostavljenje složenosti | Odvajanje izvršnih upravljačkih funkcija | Oblikovanje dokumentacije i jasnih uputa |
| <b>Ključni instrumenti</b>  | Racionalna analiza, dekomponiranje, kvantitativno mjerenje               | Razgraničenje odgovornosti               | Hijerarhija Arhiviranje odluka           |
| <b>Glavni predstavnici</b>  | Taylor, Ford, Gant, Gilbreth   | Fayol                                    | Weber                                    |

(Izvor: Pfeifer i Stanić, 2018:4; prema Boddy, 2008:64)

Bihevioristička teorija smatra moral, koheziju i angažman zaposlenika parametrima kojima mjeri kriterij uspješnosti. Glavni pravac istraživanja je motiviranje i uključivanje zaposlenika. Ključni instrumenti kojim se to postiže jesu izgradnja povjerenja i konsenzusa. Glavnim predstavnikom smatra se Elton Mayo, profesor s Harvarda (Pfeifer i Stanić, 2018).

Teorija koja opisuje menadžment kao znanost zapravo se fokusira na operacijski menadžment, također uključujući operacijska istraživanja. Kriteriji uspješnosti su preciznost i točnost. Matematički i statistički dokazi su glavni pravci istraživanja, a ključni instrumenti kojima se to postiže robotizacija i optimizacija (Pfeifer i Stanić, 2018). Optimizacijske metode prvenstveno se razvijaju za potrebe vojske, a svoju primjenu danas pronalaze u svim djelatnostima. Glavni predstavnik bio je John Nash, koji je i dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju.

U tri suvremene teorije ubrajaju se kontingencijski pristup i situacijski pristup, sustavski pristup i pristup kvaliteti i izvrsnosti. „Kontingencijski pristup prisutan je danas u svim aspektima poslovanja. (...) Najznačajniji je doprinos kontingencijskog pristupa identificiranje fleksibilnosti i adaptivnosti poduzeća kao faktora uspjeha“ (Pfeifer i Stanić, 2018:10,11).

Sustavski pristup promatra poduzeće kao sustav, stoga prenosi pravila i zakonitosti koje vrijede u sustavu na poduzeće. Kako bi se postigao uspjeh, važno je da svi čimbenici sustava skladno funkcioniraju. Sustavskim pristupom zapravo je dana važnost okolini koja okružuje poduzeće: „Najveći doprinos sustavskog pristupa je u naglašavanju otvorenosti poslovnog sustava u odnosu na okolinu. Do pojave sustavskog pristupa, smatralo se da je za uspjeh poduzeća najvažnije ono što se događa u poduzeću (način na koji je organizirano ili vođeno, uspjeh ovisi

o čimbenicima koji se pojavljuju unutar poduzeća), te je poduzeće bilo promatrano kao zatvoreni sustav. Sustavski pristup naglašava da je poduzeće otvoreni sustav koji prima inpute iz okoline, transformira ih u gotove proizvode koje zatim utržuje u okolini“ (Pfeifer i Stanić, 2018:10).

Nakon Drugog svjetskog rata razmatranja u pogledu menadžmenta okreću se sustavima kvalitete. W. Edwards Deming bio je jedan od utemeljitelja koncepta potpune kvalitete (engl. *Total Quality Management*, TQM), u Japanu posebno cijenjen (Japanci su gubitak u ratu djelomično pripisivali slabijoj kvaliteti, stoga su željeli učiti o tome). I sami daju doprinos istraživanjima u upravljanju kvalitetom (Ishikawa dijagram). „Koncept upravljanja potpunom kvalitetom – Total Quality Management – TQM - zasniva se na dokumentiranju svih procesa i aktivnosti u poduzeću, za koje se zatim postavljaju određeni zahtjevi i standardi, tj. obrasci ponašanja. (...) ...identificiraju se ciljevi i standardi kvalitete; djelatnici se opunomoćuju i pripremaju za provođenje filozofije kvalitete, djelatnici u trenirani za prihvaćanje odgovornosti, potiče ih se u pravcu razvijanja kupcu orijentiranih procesa, razvijaju se i kontinuirano dograđuju znanja, vještine, kompetencije kojerezultiraju višim stupnjem inovacija. Identificiraju se izvori grešaka a ne njihovi simptomi ili posljedice i sl. Kontinuirano učenje, poboljšanja, stremljenje stopostotnoj izvrsnosti, rana detekcija grešaka i uklanjanje izvora ili sustava koji generira greške i sl. ključne su riječi teorije kvalitete“ (Pfeifer i Stanić, 2018:11,12).

Temeljne odrednice suvremenog menadžmenta sažete su u **tablici 4**.

Tablica 4. Suvremeni menadžment

| <b>Teorija</b>              | <b>Suvremeni menadžment</b>                           |
|-----------------------------|---|
| <b>Kriterij uspješnosti</b> | Prilagodljivost, umreženost                           |
| <b>Pravci istraživanja</b>  | Inovativnost  |
| <b>Ključni instrumenti</b>  | Poduzeće kao otvoreni sustav u interakciji s okolinom |
| <b>Glavni predstavnici</b>  | Burns, Bertalanffy Lawrence, Drucker, Peters          |

Izvor: Pfeifer i Stanić, 2018:13

### 3.3. Vrste menadžmenta

Tradicionalna struktura menadžmenta, dijeli menadžment na 3 razine: strategijsku (engl. *top management*), srednju i operativnu razinu. S druge strane, ako se promatra stupanj odgovornosti i nadležnosti u pojedinim procesima kojima se ostvaruju ciljevi poduzeća, razlikuju se (Griffin, 1990):

- 1) strateški menadžment,
- 2) operacijski menadžment,
- 3) menadžment poslovnih područja.

Svaka od ovih grana se danas i znanstveno izučava, no, primjeri iz prakse i studije slučajeva oplemenjuju ukupnu sliku kompleksnosti bavljenja menadžmentom.

## 4. ULOGA MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI

Menadžment je od velike važnosti za opstanak poduzeća zbog funkcija koje ima. „Ne postoji jedan odgovor na pitanje kako unaprijediti performance poduzeća. Postoje višestruki odgovori, a na managementu je da im odredi prioritet“ (Pfeifer i Stanić, 2018:11).

### 4.1. Funkcija menadžmenta

Suvremena učenja definiraju 5 funkcija menadžmenta (Dessler, 2015; Balog, 2018):

- planiranje (definiranje ciljeva i uspostavljanje plana rada)
- organiziranje (utvrđivanje što treba učiniti, kojim redom i tko)
- upravljanje ljudskim potencijalima
- vođenje (vođenje i motiviranje svih uključenih dionika)
- kontroliranje (nadgledanje aktivnosti kako bi se osiguralo postizanje rezultata).

Čulo (2012) razdvaja funkciju upravljanja ljudskim potencijalima od ostalih, smatrajući to jednom od funkcija menadžera, a ne menadžmenta.

„Poslovno planiranje je prva menadžerska funkcija koja predstavlja predviđanje kojim se svjesno usmjeravaju, usklađuju, vode i kontroliraju resursi u ostvarivanju ciljeva, zadaća ili funkcioniranja organizacijske jedinice“ (Balog, 2018:197).

Značaj planiranja ogleda se u tome što je zapravo preduvjet za uspješno ostvarivanje ciljeva i učinkovitosti. Planiranje može pridonijeti i timskoj koheziji jer su svi uključeni u planiranje – kako bi se stvorio plan koji je izvediv i optimalan, potrebno je uključiti mnogo ključnih dionika (Balog, 2018).

Organiziranje kao druga menadžerska funkcija sadrži sljedeće komponente (Balog, 2018:205):

- „uporaba organizacijskih struktura
- odnos formalne i neformalne organizacije
- organizacijska kultura
- organiziranje osobnog rada menadžera.“

Upravljanje ljudskim potencijalima definira se kao „... proces pribavljanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti zaposlenika, te pravednosti“ (Dessler, 2015:31).

„Vodstvo je skup procesa usmjerenih na pridobivanje članova organizacije da zajedno rade na promicanju interesa te organizacije. Vodstvo je i menadžerska funkcija utjecaja na druge ljude kako bi oni pridonijeli grupnim i organizacijskim ciljevima“ (Balog, 2018:226). Radi se prvenstveno o socijalnoj vještini (Balog, 2018).

„Menadžerska kontrola je proces koji se planira, koji je implementiran u cilju i praksi; to je proces kojim se utvrđuju standardi, mjeri učinak i rezultati, a onda se kompariraju sa standardima i određuju potrebne korektivne akcije te uspostavlja povratna sprega“ (Balog, 2018:234). Sve ove funkcije se zapravo prenose i na menadžera.

#### **4.2. Menadžerske uloge**

Za razliku od prethodno opisanih funkcija, uloga menadžera se uglavnom veže na ljudske potencijale, stoga se menadžerskim ulogama smatra upravljanje ljudskim potencijalima (negdje u literaturi i menadžment ljudskih resursa), komuniciranje, rješavanje problema i odlučivanje te promjene i inovacije (Čulo, 2012).

Temeljni menadžerski procesi su odlučivanje, motiviranje, komuniciranje i koordiniranje (Čulo, 2012).

Mudar menadžer znat će da se ne može u svakoj situaciji ponašati jednako, stoga je u praksi menadžer pomalo i glumac, ovisno o cilju koji želi realizirati. Važne su i karakteristike osobnosti (Erikson, 2020).

#### **4.3. Karakteristike hrvatskih menadžera**

Zanimljivi su rezultati istraživanja iz 1994. godine koje je provela švedska kompanija LOCA Compact vezano za hrvatske menadžere. „Hrvatski menadžeri, po njima, '...uvijek su zauzeti i nemaju slobodnog vremena za raspravu.' Jedan od istraživača, Hagert, ističe: 'Imam osjećaj da ovdje uglavnom knjigovođe vode tvrtke, a menadžeri samo misle da su oni glavni'“ (Čulo, 2012:3).

U nastavku su dana mišljenja menadžera i nemanadžera o (ne)poželjnim osobinama menadžera prema rezultatima istraživanja iz 2004. godine (**tablica 5.**). Bilo bi zanimljivo provjeriti jesu li rezultati i danas isti.



Tablica 5. Osobine dobrog i lošeg menadžera

| Anketirane osobe                   | Osobine  |
|------------------------------------|--|
| <b>Top menadžeri</b>               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. stručan je</li> <li>2. odgovoran je prema poslu</li> <li>3. poznaje zakonitosti poslovanja</li> <li>4. sposoban je kontrolirati troškove</li> <li>5. zna zadržati najbolje radnike</li> <li>6. inovativan je</li> <li>7. vičan je samokontroli</li> <li>8. radi po planiranim aktivnostima</li> <li>9. međunarodno je usmjeren</li> <li>10. discipliniran je</li> </ol>  |
| <b>Odjelni menadžeri</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zna organizirati posao</li> <li>2. zna stvoriti i voditi radnu skupinu</li> <li>3. aktivan je i brzo odlučuje</li> <li>4. stručan je</li> <li>5. samostalno donosi oduke</li> <li>6. zna zadržati najbolje radnike</li> <li>7. inovativan je</li> <li>8. ne ističe svoje brige i odgovornosti</li> <li>9. održava redovite sastanke</li> <li>10. poštuje suradnike</li> </ol>  |
| <b>Proizvodni menadžeri</b>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pošten je i etičan</li> <li>2. zna slušati druge</li> <li>3. ima povjerenja u suradnike</li> <li>4. ne ističe svoje brige i odgovornosti</li> <li>5. poštuje tuđe i svoje radno vrijeme</li> <li>6. zna organizirati posao</li> <li>7. aktivan je i brzo odlučuje</li> <li>8. stručan je</li> <li>9. društveno je aktivan</li> <li>10. na posao dolazi odmoran</li> </ol>  |
| <b>Oni koji nisu menadžeri</b>     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pošten je i etičan</li> <li>2. spreman je pružiti pomoć</li> <li>3. ima povjerenja u suradnike</li> <li>4. njeguje rad u skupinama</li> <li>5. ne ističe svoje brige i odgovornosti</li> <li>6. iskren je i suosjeća s drugima</li> <li>7. neovisan je o odlučivanju</li> <li>8. stručan je i sposoban</li> <li>9. društveno je aktivan</li> <li>10. poštuje tuđe i svoje radno vrijeme</li> </ol>                                 |
| <b>Sumarno (negativne osobine)</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. podmukao</li> <li>2. spletkar</li> <li>3. neiskren</li> <li>4. uobražen</li> <li>5. neodlučan</li> <li>6. prevrtljiv</li> <li>7. suviše familijaran na radnom mjestu</li> <li>8. emocionalno nezrela osoba</li> <li>9. kasni na sastanke</li> <li>10. neuredan, neuredno vlastito radno mjesto i stol</li> <li>11. ne nalazi vremena za neobavezan razgovor sa suradnicima</li> <li>12. ponaša se kao da je nezamjenjiv</li> </ol> |

Izvor: Čulo, 2012:8-13

Dobar menadžer mora znati što, kako i kada napraviti. „Najčešće potrošimo previše vremena na hitne stvari pa nam ne ostane nimalo vremena za stvari koje su važne“ (Čulo,

2012:2). Cijenjen je i poštovan onaj menadžer koji ima stvarni autoritet, a ne onaj koji ga zasniva na temelju svoje pozicije, vlasti, moći ili danoj tituli (Čulo, 2012, Požega, 2012).

## 5. COACHING U MENADŽMENTU

Hrvatska udruga za *coaching* (2021), odnosno, njezini članovi, coaching definiraju na sljedeći način: „Članovi Hrvatske udruge za coaching složili su se da je coaching skup specifičnih metoda, usmjerenih na razvoj pojedinaca i timova. Točnije, coaching je privremeni profesionalni odnos u kojemu se klijentu/tici pomaže u postizanju izvrsnih rezultata u njegovoj ili njezinoj karijeri, organizaciji i životu. U procesu coachinga klijenti/tice produbljuju vlastito učenje, kreiraju vlastite rezultate, te unaprjeđuju kvalitetu svoga života“.

Kako je vidljivo iz dosadašnjeg razmatranja, postoji razlika između trenera i menadžera. Svi menadžeri mogu postati treneri i razviti trenerske vještine, no, s različitim uspjehom. Načelno, menadžeri su se do sada bavili usmjeravanjem zaposlenika, delegiranjem posla i osiguravanjem određenog rezultata poslovanja (Lee, 2020).

No, na radnom mjestu 21. stoljeća, ovaj strogi stil upravljanja zapravo se ne poklapa s prioritetima većine organizacija, zbog čega je treniranje vodstva sve raširenije. *Coaching* je usredotočen na razvoj pojedinaca, njegovanje procesa učenja i fokusiranje na dugoročna poboljšanja. Tvrtke prepoznaju vrijednost ovog pristupa i ulažu više u osposobljavanje vođa u kontekstu *coachinga* (Lee, 2020).

Definicija organizacijsko *coachinga* dana je u nastavku prema Malešević (2013:3): „Organizacijski coaching je vrsta savjetodavnog odnosa između zaposlenog i njegovog nadređenog ili iskusnijeg kolege. Radi se o odnosu povjerenja gdje nadređeni vodi zaposlenog k maksimalnom iskorištenju njegovih potencijala, ka razvijanju potrebnih radnih postupaka, načina ponašanja i sustava vrijednosti, pažljivo sluša i prati zaposlenog, percipira njegove jake i slabe strane te predlaže moguća rješenja. Nadređeni kao coach je spreman iznijeti svoja vlastita relevantna iskustva iz kojih bi mogla proizaći pouka ili koja bi mogla koristiti kao ilustrativni primjer potrebnog ponašanja. Ne smije se zaboraviti da su i samo ponašanje, pristup poslu i sustav vrijednosti coacha sam coaching te da nadređeni usmjerava i svojim primjerom. Zaposlenik («*coachee*») uči aktivno, kroz aktivnosti i zadatke koji su mu povjereni od strane coacha.“ Proces coachinga ovako je opisan: „U procesu organizacijskog coachinga manager kao coach redovito se susreće sa zaposlenikom u obliku strukturiranih susreta. Na tim se sastancima određuju ciljevi, izmjenjuju iskustva, coach pažljivo sluša i razmatra iskustva zaposlenika, povjerava mu dovoljno odgovorne zadatke i dodjeljuje pravomoći. Kako je jedna od najbitnijih karakteristika coachinga kontinuirano praćenje i podrška do dostizanja cilja, formalni sastanci su tek jednim dijelom organizacijskog coachinga“ (Malešević, 2013:3).

„Obuka managera kao coacha već je prilično raširena u organizacijama i coaching je postao sastavnim dijelom kompetencije vođenja ljudi“ (Malešević, 2013:3).

„Iako se tržište *coaching* kulture znatno razvilo, istraživanje efektivnosti ne prati ovaj trend“ (Malešević, 2011:4, prema Fillery i Lane, 2006). „Postoje istraživanja koja mjere uspješnost primjene *coachinga*, ali samo po pojedinim aspektima djelovanja (Malešević, 2011:4, prema Fillery i Lane, 2006). *Coaching* u organizacijama ima uglavnom tri pojavna oblika (Fillery i Lane, 2006):

- 1) angažiranje eksternog trenera (51%), i to obično za izvršni menadžment, i kao poticaj za održavanje lojalnosti i vještina,
- 2) postoje obučeni interni treneri (41%) i
- 3) menadžeri imaju ulogu *coacha* (79%).

Prema istraživanju provedenom u Velikoj Britaniji (Lidbetter, 2006):

- 73% organizacija nudi svom osoblju coaching u nekoj formi,
- 55% koristi usluge firmi koje nude coaching,
- 31% zna da postoji neka vrsta coachinga koji se radi u organizaciji.

Prema istom istraživanju, prosječan broj menadžera koji su koristili uslugu coachinga je pet (5) po organizaciji, a neke organizacije su coaching nudile svim novim menadžerima i cijelom timu starijih menadžera (Malešević, 2011).

Srića (2004:280) se slaže da modernog menadžera krasi osobine trenera: „Poput sportskog trenera pronalazi ono najbolje u svakom radniku, spreman je podizati moral i uvijek imati otvorena vrata.“ Mnoge druge osobine koje Srića (2004: 280, 281) pripisuje savršenom menadžeru podudaraju se s osobinama *coacheva*, primjerice:

- „Obilazi podčinjene na njihovim radnim mjestima, želi učiti o njihovim problemima, ne zatvara se u tvrđavu svojeg ureda.
- Dobar je slušatelj, spreman čuti svačije mišljenje, ne uživa u tome da stalno sluša sam sebe.
- Skroman je i otvoren prema svima, bez obzira na njihov položaj u hijerarhiji ili status.
- Ne bježi od problema i ne tjera druge da obavljaju njegove "prljave poslove".
- Uporan je, ali tolerantan, spreman podnijeti neslaganje sa svojim stavovima, ne nameće silom svoje mišljenje.

- Osim strateških odluka, koje donosi tek kad je siguran, većinu važnih poslova delegira bliskim suradnicima.
- Ne traži za sebe posebno dizalo, kupaonicu, parkiralište ili zasebnu blagovaonicu, ne pati od formalnog autoriteta. Sposoban je pojednostaviti probleme i motivirati suradnike.
- Provodi većinu vremena u svojoj organizaciji, ne "šminka se" pred medijima i ne nameće javnosti.
- Preuzima na sebe odgovornost za neuspjeh, ne traži krivca u podčinjenom suradniku, ne izvlači se i ne bježi od kriznih situacija.
- Otvoren je za komunikaciju i ne blokira informacije. (...)
- Cijeni ljude s idejama i potiče suradnike na stalne inovacije.“

Ideje su posebno zanimljive za razmotriti jer ideja nije zaštićena, odnosno, netko može preuzeti ideju, realizirati je i "pokupiti" zasluge: „Michael Eisner, menadžer Walta Disneyja Corporationa, o tome ima zanimljiv komentar: *Ljudi koji imaju mnogo ideja nemaju vremena i potrebe da ometaju druge u provođenju njihovih ideja* (Srića, 2004:279).“

Već neko vrijeme raste interes i rasprava o ulozi i svrsi *coachinga* u organizacijskom kontekstu. Većina se istraživača slaže da je *coaching* još uvijek u ranoj fazi razvoja (Clegg et al., 2003, 2005; Anderson et al., 2009 .; Evered i Selman, 1989 .; Ives, 2008 ; Bond i Seneque, 2012). Rezultati istraživačke studije koju su proveli Bond i Seneque (2012) pokazali su da je *coaching* prikladan oblik upravljačke prakse – coaching je učinkovit pristup upravljanju raznolikom i brzo promjenjivom radnom snagom (Bond i Seneque, 2012). U stavljanju u uporabu *coachinga* u kontekstu upravljačkog modela, Bond i Seneque (2012) predlažu *coaching* kao jedan od legitimnih pristupa upravljanju koje organizacije i menadžeri mogu upotrebljavati kadase želi poboljšati organizacijska djelotvornost. Rezultati studije sugeriraju da *coaching*, kada se koristi kao dio sveobuhvatne organizacijske strategije, može ponuditi temeljni okvir za razvoj ljudskih resursa "ovdje i sada" i pomoći u uravnoteženom razvoju pojedinaca, tima i same organizacije (Bond i Seneque, 2012).

*Coaching* treba provoditi redovno, kao sustavnu aktivnost, pogotovo u kompleksnom okruženju koje teži pluralističkim perspektivama i nepredvidivosti. Prednost *coachinga* je što donosi svježiji pogled na postojeće stanje te može, u konačnici, iznjedriti balans između stabilnosti i nestabilnosti (u kontekstu napetosti, loše komunikacije, i sl.), kao jednog od glavnih izazova s kojima se poduzeća i menadžeri današnjice suočavaju.

Hamlin i suradnici (2008) sugeriraju da učinkoviti menadžeri i menadžerski vođe implementiraju učinkovit *coaching* u srž njihove prakse upravljanja. Istraživanje Bonda i Senequea (2012) podupire ranija istraživanja Evereda i Selman (1989) koji su ustvrdili da je dobar *coaching* samo srce, odnosno jezgra, menadžmenta.

## **6. METODA ISTRAŽIVANJA**

Metodom rada obuhvaćeni su ciljevi istraživanja, sudionici, metodologija i postupak istraživanja.

### **6.1. Ciljevi istraživanja**

Prvi cilj ovoga istraživanja je provjeriti stupanj u kojem zaposlene osobe s područja Republike Hrvatske procjenjuju da su upoznate s pojmom coachinga u menadžmentu, dok je drugi cilj istraživanja utvrditi, na temelju procjene zaposlenika, stupanj u kojem menadžeri u hrvatskim organizacijama u svojem upravljanju ljudima koriste coaching.

### **6.2. Sudionici**

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od N=102 osoba zaposlenih u organizacijama privatnog i javnog sektora, različite veličine i djelatnosti (trgovina, ugostiteljstvo, građevina, zdravstvo, bankarstvo, uprava, informatika, promet) s područja Slavonije i Baranje. Sudionici su prikupljeni putem dostupnih digitalnih komunikacijskih kanala. Većina sudionika (74%) ženskog je spola. Što se tiče dobne strukture, u dobnom rasponu od 18-29 godina nalazi se 58,8% sudionika, u rasponu od 30-39 godina 21,8% sudionika, u rasponu od 40-49 godina 12,8% sudionika te u rasponu od 50-59 godina 6,7% sudionika. Zauzetost sudionika zaposlenih u privatnom sektoru je nešto veći od onog u javnom sektoru te iznosi 55,9%. Najviše sudionika je zaposleno u malom poduzeću (42,2%), zatim u velikom (35,5%) te najmanje u srednjem (22,5%). Kada se radi o veličini odjela u kojem su sudionici zaposleni, najviše sudionika radi u odjelu koji zapošljava do 5 osoba (29,4%) te 21 i više (25,5%), nakon čega slijede zaposlenici koji rade u odjelima koji zapošljavaju 6 do 10 osoba (20,6%), 11 do 15 osoba (14,7%) te konačno 16 do 20 osoba (9,8%).

### **6.3. Metodologija i postupak istraživanja**

Za potrebe ovog istraživanja konstruiran je upitnik koji se sastoji od tri dijela. Prvi dio upitnika sadrži 6 pitanja i odnosi se na demografske podatke sudionika (spol, dob) te podatke iz područja zaposlenosti (djelatnost, rad u privatnom ili javnom sektoru, veličina poduzeća, broj zaposlenih u odjelu). Drugi dio, kroz 6 pitanja, nastoji ispitati stupanj u kojem zaposlenici procjenjuju razinu vlastitog poznavanja pojma coachinga u menadžmentu, dok se treći dio sastoji od 15 pitanja te nastoji procijeniti stupanj u kojem zaposlenici doživljavaju da njihovi nadređeni pokazuju ponašanja koja odgovaraju coachingu u menadžmentu. Tvrdnje se procjenjuju na

ljestvici Likertova tipa s pet stupnjeva od 1 = uopće se ne slaćem 5 = u potpunosti se slažem. Ukupni rezultat računa se kao prosjek odgovora na svim česticama, pri čemu ukupni viši rezultati upućuju na višu razinu poznavanja coachinga u menadžmentu, odnosno veću izraženost ponašanja kod rukovoditelja koja odgovaraju coachingu u menadžmentu. Zbog svog sadržaja, odgovori na pitanja "Moj nadređni ne troši previše vremena postavljajući pitanja već mi pruža gotove savjete" te "Mom nadređenom nije važno kako se snalazim u novim situacijama" boduju se u obrnutom smjeru smjeru te viši rezultat na tim česticama označava veću izraženost coachinga kod menadžera.

Istraživanje je provedeno on-line te je upitnik podijeljen na društvenim mrežama (LinkedIn i Facebook). Proces ispunjavanja upitnika trajao je od pet do deset minuta, a na početku upitnika jasno je istaknuto kako je isti namijenjen samo zaposlenim osobama te kako je sudjelovanje u istraživanju anonimno i dobrovoljno.



## 7. REZULTATI

Kako bi se provjerilo u kojoj su mjeri sudionici upoznati s pojmom menadžmenta u coachingu, izračunat je prosjek svih 6 odgovora na skali te isti iznosi 2,86. Osim ukupnog rezultata, analizirani su i rezultati na pojedinim česticama. Na pitanje "Susreo/la sam se s pojmom coachinga u menadžmentu" najviše sudionika, njih 53%, je odgovorilo s "ne slažem se". Isti odgovor najviše je sudionika pružilo i na drugo pitanje "Znam na što se coaching u menadžmentu odnosi", točnije njih 42%. Na pitanje "Znam nabrojati barem 5 prednosti coachinga u menadžmentu" također je najčešće odabrani odgovor glasilo "ne slažem se" te se 41% sudionika odlučio za isti. Odgovor "niti se slažem niti se ne slažem" najviše je sudionika odabralo na pitanja "Smatram kako uspješni coach u svom upravljanju ljudima ne koristi zabrane" te "Vjerujem kako se coaching tehnike mogu naučiti", redom 56% te 39%. S pitanjem "Coaching u menadžmentu obično je povezan s višom razinom radne uspješnosti zaposlenika" najviše se sudionika slaže, te je njih 51% odabralo navedeni odgovor.

Za provjeru stupnja u kojem zaposlenici doživljavaju da njihovi nadređeni pokazuju ponašanja koja odgovaraju coachingu u menadžmentu, također je izračunat prosjek svih 15 odgovora na skali te isti iznosi 3,84.

U tablici 6. prikazane su prosječne vrijednosti odgovora svih sudionika po pojedinom pitanju.

Tablica 6. Prosječne vrijednosti odgovora svih sudionika po pojedinom pitanju

| PITANJE   | PROSJEK ODGOVORA |
|---|------------------|
| 1. Nadređeni ima razvijeno povjerenje u mene.   | 4,31             |
| 2. Nadređeni prepoznaje i interpretira moje neverbalne znakove komunikacije.                  | 3,97             |
| 3. Nadređeni mi pomaže u postavljanju ciljeva za razvoj moje karijere unutar poduzeća.        | 3,78             |
| 4. Nadređeni mi pomaže da spoznam svoje snage i iskoristim ih u profesionalnom rastu.         | 3,81             |
| 5. Mogu se obratiti nadređenome za pomoć kako bi unaprijedio svoje nedostatke.                | 4,25             |
| 6. Nadređeni me uvijek aktivno sluša.   | 3,88             |
| 7. Nadređeni mi dozvoljava da preuzmem inicijativu.   | 4,07             |
| 8. U svakom trenutku mogu se osloniti na svoga nadređenog.                                    | 4,08             |
| 9. Nadređeni mi je pomogao da spoznam područja koja mogu ojačati i unaprijediti.              | 3,78             |
| 10. Nadređeni je uvijek spreman dati povratnu informaciju.                                    | 4,07             |
| 11. Moj nadređeni ne troši previše vremena postavljajući pitanja već mi pruža gotove savjete. | 2,52             |
| 12. Mom nadređenom nije važno kako se snalazim u novim situacijama.                           | 3,65             |
| 13. Nadređeni me motivira na daljnje obrazovanje.   | 3,75             |
| 14. Nadređeni me ohrabruje kada sam nesiguran.  | 3,85             |
| 15. Zahvaljujući nadređenom svjestan sam važnosti profesionalnog razvoja.                     | 3,78             |

Izvor: vlastita izrada autora

## 8. RASPRAVA I IMPLIKACIJE

U svrhu provjere stupnja u kojem su sudionici upoznati s pojmom coachinga u menadžmentu izračunata je prosječna vrijednost svih odgovora te najzastupljeniji odgovori na pojedinim česticama. Većina sudionika izjavljuje kako se ranije nije susrela s pojmom coachinga u menadžmentu, kako nije upoznata s istim te kako ne zna nabrojati nekoliko prednosti coachinga u menadžmentu. Na pitanja koja su nastojala ispitati mišljenje sudionika o tome koristi li uspješni coach u svom upravljanju ljudima zabrane te mogu li se coaching tehnike naučiti, većina sudionika odabire srednji, neutralni, odgovor. Navedeno može upućivati na njihovu nesigurnost u točnost odgovora, odnosno nedovoljno poznavanje pojma coachinga u menadžmentu, zbog čega je moguće kako se odgovor "niti se slažem niti se ne slažem" činio kao najprikladniji. Konačno, dobiveni rezultati pokazuju kako većina sudionika smatra kako je coaching u menadžmentu obično povezan s višom razinom radne uspješnosti zaposlenika. S obzirom kako istraživanja dosljedno pokazuju pozitivan učinak coachinga na radnu uspješnost zaposlenika, slaganje sudionika s navedenim pitanjem može ukazivati na upoznatost sudionika s pojmom coachinga u menadžmentu te njegovim utjecajem na zaposlenike i radno ponašanje. Ipak, s donošenjem zaključaka treba biti oprezan, budući da slaganje s tvrdnjom ne mora nužno ukazivati na točno poznavanje samog pojma, već jednostavno mogućnost kako su sudionici mogli logički pretpostaviti kako je coaching povezan s pozitivnim ishodima.

Sveukupno gledajući, čini se kako zaposlenici nisu pretjerano upoznati s pojmom coachinga u menadžmentu. Premda se termini "menadžer kao coach" te "coaching u menadžmentu" spominju u hrvatskoj stručnoj literaturi, čini se kako isti nisu toliko poznati općoj populaciji. Ukoliko u internetsku tražilicu upišemo pojam coaching, možemo vidjeti kako je najzastupljeni pojam 'life coach' te je ova vrsta coachinga posljednjih godina poprilično zastupljena u našem okruženju, u kojem sad već djeluje i pozamašniji broj life coacheva. Prilikom pretrage putem internetske tražilice može se naići i na termin "business coaching" ili "coaching na radnom mjestu", no uglavnom se radi o oglašavanju coacheva, odnosno konzultantskih tvrtki, koji pružaju usluge razvoja zaposlenika te njihovih nadređenih. Vrlo se malo govori o coachingu kao alatu koji menadžeri koriste prilikom upravljanja ljudima te stoga dobiveni rezultat u ovom istraživanju nije iznenađujuć. Osim ovog, vrlo je mali broj istraživanja koja su se bavila ispitivanjem stupnja u kojem su osobe s područja Republike Hrvatske upoznate s pojmom coachinga u menadžmentu. Stoga su svakako potrebna daljnja istraživanja na ovu tematiku. Rezultati budućih istraživanja mogu biti od koristi predstavnicima obrazovnih ustanova te

organizacija. Ukoliko budu dosljedni rezultatima ovog istraživanja, to može biti jasan znak kako se mora uložiti dodatan napor u svrhu osvješćivanja populacije o ovoj važnoj temi. Kako bi se dobili valjaniji rezultati, osim samoprocjene, bilo bi od značaja koristiti i pitanja koja na objektivan način ispituju poznavanje coachinga u menadžmentu.

Iako rezultati prvog dijela upitnika korištenog u ovom istraživanju ne ukazuju na visoku razinu poznavanja pojma coachinga u menadžmentu, rezultati dobiveni na temelju drugog dijela upitnika pokazuju kako menadžeri zaposleni u organizacijama na području Slavonije i Baranje ipak u određenoj mjeri koriste coaching. Dakle, čini se kako je pojam coaching u menadžmentu nepoznat javnosti pod tim nazivom, no ipak zauzima svoje mjesto u menadžerskoj praksi u hrvatskim poduzećima. Ukoliko se osvrnemo na rezultate na pojedinim česticama, možemo uočiti kako zaposlenici procjenjuju kako njihovi nadređeni u izraženijoj mjeri ispoljavaju određena ponašanja koja karakteriziraju uspješnog coacha. Konkretno, zaposlenici doživljavaju kako njihovi nadređeni imaju razvijeno povjerenje u njih, kako im se mogu obratiti za pomoć kako bi unaprijedili svoje nedostatke te im dozvoljavaju da preuzmu inicijativu. Smatraju kako se na svog nadređenog mogu osloniti te kako im je isti uvijek spreman dati povratnu informaciju. U nešto manjoj mjeri od ranije spomenutog, zaposlenici procjenjuju kako njihovi izravno nadređeni prepoznaju i interpretiraju njihove neverbalne znakove komunikacije, pomažu pri spoznaji vlastitih snaga i njihovom korištenju u profesionalnom rastu, aktivno slušaju te ohrabruje u situacijama nesigurnosti. Navedeno je u skladu s istraživanjem koje su proveli Carter i suradnici (2016), kojim se pokazalo kako bi menadžeri koji koriste coaching, a kako bi bili uspješni u svakodnevnoj menadžerskoj praksi, trebali pokazivati generičke vještine, vrijednosti i ponašanja, kao što su davanje, primanje i pružanje feedbacka, kreiranje i promoviranje podržavajućeg ozračja, poticanje zaposlenika na odvažnost i nadilaženje vlastitih granica, efektivne vještine slušanja i postavljanja pitanja te otvorenu komunikaciju. Terson (2016) također smatra kako treneri trebaju pomoći osoba u postizanju njihovog punog potencijala. Nadalje, vjeruje kako niti najpametniji trener na svijetu ne može biti uspješan ukoliko nije u stanju efektivno komunicirati, a pri tome se misli na aktivno slušanje. Također, naglašava važnost poštovanja i empatije te želje snažne želje za pomaganjem.

Kao što je ranije spomenuto, ovo istraživanje pokazuje kako zaposlenici u hrvatskim poduzećima doživljavaju kako njihovi rukovoditelji u svom upravljanju koriste coaching tehnike. Kada to usporedimo s rezultatima ranijih istraživanja, prema kojima su hrvatski menadžeri preokupirani s manjkom vremena za razgovor te sebe uvijek stavljaju na prvo mjesto

(Čulo, 2013.3), rezultati su pomalo i iznenađujući. Dobiveni nesklad mogao bi se objasniti činjenicom kako se spomenuta istraživanja sada već mogu smatrati i zastarjelima. Kako prolazi vrijeme, mijenjaju se i trendovi te način poslovanja i upravljanja ljudima. Menadžerske uloge sve više preuzimaju nove generacije koje su svjesnije kako je ljudski kapital najvažniji organizacijski kapital te tome prilagođavaju i svoje rukovođenje, zbog čega se razlikuju od prethodnih generacija s obzirom na korišteni pristup. Istraživanje koje je imalo za cilj ispitati način na koji milenijalci rukovode svojim zaposlenicima, koje su proveli Gabriel, Alcantara i Alvarez (2020), pokazuje kako milenijalci u ulozi rukovoditelja veliku važnost pridaju uspostavljanju pozitivnih odnosa, poštovanju, korištenju mekih vještina te poticanju i osnaživanju zaposlenika, a spomenuto odgovara ponašanjima koja karakteriziraju coaching. Promjene u tehnikama rukovođenja hrvatskih menadžera mogle su u manjoj mjeri biti potaknute i početkom djelovanja Hrvatske udruge za coaching (HUC), čija je temeljna svrha i cilj promicanje coachinga i standarda izvrsnosti kvalitete coachinga, kao i međusobno pomaganje te razmjena znanja i iskustava među coachovima. Osim toga, na našem je području sve veći broj edukacija, radionica i seminara kojima se nastoji pružiti podrška ljudima koji rade coaching, koriste coaching kao metodu u radu ili razmišljaju o tome da ga implementiraju u svoj rad s ljudima (HR, manageri, coachevi itd.).

Ne treba ispustiti činjenicu kako je na rezultate istraživanja mogla utjecati i činjenica kako je najviše sudionika u ovom istraživanju u dobnom rasponu između 18 i 29 godina. Dakle, radi se o mlađim ljudima koji su tek na početku ranog vijeka te kojima je trenutni posao vjerojatno i prvi posao. Za tu je skupinu karakteristična želja za usvajanjem novih znanja, profesionalnog dokazivanja te proširivanja iskustava i mreže kontakata. Iz tog je razloga moguće kako je većina sudionika u ovom istraživanju više usmjerena na sam posao i zadatak, a manje kritična i realna u odnosu prema svojim nadređenima i njihovim vještinama, što se moglo odraziti i na rezultate. Nadalje, većina sudionika ovog istraživanja zaposlena je u malim organizacijama. U slučaju malih poduzeća, ulogu menadžera obično ima vlasnik, koji mora ovladati jednakim tehnikama i vještinama kao imenadžer u velikom poduzeću. To znači da menadžer malog poduzeća ulaže više truda u obavljanje posla od menadžera koji istovremeno nije i vlasnik, a iz razloga postizanja vlastitog uspjeha i raspolaganja vlastitim kapitalom. O istome ovisi i opstanak poduzeća te njega kao vlasnika. Menadžer malog poduzeća, koji je najčešće i vlasnik, obavlja više funkcija, podjednako važnih za postizanje krajnjeg cilja, te menadžer mora odlučiti koliki će udio vremena uložiti u pojedinu funkciju. Tijekom poslovanja, ta se odluka mijenja, ovisno o prilikama u eksternoj i internoj okolini, budući da je ona izvor prilika, ali i prijetnji za

poduzeće. Stoga, menadžer malog poduzeća kontinuirano prati stanje u svom okruženju te tome prilagođava svoj rad te upotrebu alata za rukovođenje (Bahtić, 2019). Trenutno na tržištu radne snage nedostaje kvalitetnog kadra te je menadžerima i velikih, a pogotovo malih poduzeća, u interesu zadržati ljude, a pokazalo se kako upravo coaching u menadžementu ima pozitivan učinak na bolje razumijevanje radnih uloga, zadovoljstvo poslom, radnu uspješnost te predanost karijeri i organizaciji (Kalkavan i Katrinli, 2014).

Konačno, dobiveni rezultati mogu biti odraz i načina odgovaranja sudionika na upitnik. Prilikom odgovaranja na upitnik, sudionici, unatoč uputi o važnosti iskrenog odgovaranja, nerijetko pružaju odgovore koji nisu stvarni odraz njihovog stava, iskustva ili razmišljanja, što je i jedan od nedostataka upitnika kao mjernog instrumenta. Tako su sudionici skloni pružati odgovore kojima žele udovoljiti istraživaču, odnosno odgovore za koje smatraju da će pomoći istraživaču, ili jednostavno pružaju odgovore koji su socijalno poželjni. U prilog tome kako je moguće da su sudionici u ovom istraživanju pružali iskrivljene odgovore, kojima su, iz određenog razloga nastojali prikazati svog rukovoditelja kao osobu koja u svom rukovođenju koristi coaching, idu i odgovori postignuti na pojedinim pitanjima u upitniku korištenim u ovom istraživanju. Većina pitanja iz upitnika korištenom u ovom istraživanju formulirano je na način da se iz njih jasno može očitati pozitivan i negativan smjer te se prosječni rezultati na tim pitanjima kreću od srednjih prema višim vrijednostima, označavajući višu razinu coachinga od strane menadžera. Jedino pitanje na kojem su sudionici postigli niži rezultat je pitanje koje glasi "Moj nadređeni ne troši previše vremena postavljajući pitanja, već mi pruža gotove savjete", što bi značilo da menadžeri imaju sklonost svojim zaposlenicima davati gotove savjete. Za razliku od ostalih pitanja, iz sadržaja ovoga pitanja nije toliko jasno odrediti koji je smjer poželjan. Budući da se pružanje savjeta inače smatra poželjnim u rukovođenju, sudionici su se vrlo lako mogli zbuniti te u slučaju želje za prikazivanjem svog nadređenog u povoljnom svjetlu, odgovoriti u tom smjeru. Međutim, pružanje gotovih savjeta nije odlika coachinga. Menadžer-coach posvećuje svoje vrijeme zaposleniku te mu pažljivim postavljanjem pitanja pomaže doći do vlastitih uvida potrebnih za snalaženje s radnim zadacima te profesionalnog i osobnog rasta i razvoja. Naravno, nije moguće sa sigurnošću tvrditi kako su sudionici pružali iskrivljene odgovore. To je samo mogućnost te je dakako moguće da menadžeri zaposlenika uključenim u ovaj uzorak u svom radu uistinu koriste sve ispitivane coaching tehnike, a najmanje onu koja se odnosi na postavljanje pitanje svojim zaposlenicima.

Kako bi se utvrdilo što je tome razlog te kako bi se mogli izvest neki čvršći zaključci o mjeri u kojoj hrvatski menadžeri koriste coaching, a s obzirom na malu zastupljenost dosadašnjih

istraživanja s područja Republike Hrvatske na ovu temu, nužno je provesti dodatna istraživanja. Na taj će se način rasvijetliti područja menadžmenta na kojima je još moguće poraditi. Sukladno tome mogu se organizirati ciljane intervencije i edukacije namijenjene razvoju menadžementa, što bi u konačnici dovelo do povećanja cjelokupne učinkovitosti organizacija na području Republike Hrvatske.

## 9. ZAKLJUČAK

Coaching je termin koji datira još iz 19. stoljeća, a tradicionalno je asociran sa sportom. Ipak, tijekom godina coaching je postao primjenjiv u različitim životnim sferama, pa tako i u poslovnom svijetu. Čak i unutar ovog područja postoji velik broj različitih oblika i pristupa, među kojima postoje razlike s obzirom na korištene tehnike i metode. U posljednja dva desetljeća u organizacijama širom svijeta popularnost je stekao coaching u menadžmentu. S jedne strane, kako bi izgradile svoje unutarnje kapacitete, organizacije ulažu značajan napor u osposobljavanje svojih menadžera kako bi postali coachevi. S druge strane imamo coaching kao alat koji menadžeri u svom rukovođenju, odnosno koncept menadžera koji je u isto vrijeme i coach. Menadžer-coach preuzima odgovornost za olakšavanje i poticanje procesa učenja, rasta i razvoja zaposlenika, omogućavajući im na taj način postizanje punih potencijala i izvrsne radne uspješnosti.

Svojstveno coachingu u menadžmentu je njegova informalnost. Za razliku od drugih oblika coachinga, coachingu u menadžmentu zadržava opušteniju strukturu. Coaching sesije najčešće se odvijaju spontano, bez dogovorenog termina, nerijetko u hodnicima, sobama za odmor ili bilo kojim drugim prostorima u kojima se odvija dnevna interakcija između menadžera i zaposlenika. Obično to uključuje komunikaciju jedan na jedan, koja obiluje aktivnim slušanjem, postavljanjem pitanja, praćenjem znakova neverbalne komunikacije te pružanja konstruktivne povratne informacije. Ključno u tom odnosu je kreiranje okruženja gdje prevladavaju povjerenje, poštovanje i sigurnost. Uz takvu atmosferu, zajedno s participativnim stilom rukovođenja, coaching se jednostavno događa, a da pojedinci toga možda nisu ni svjesni.

Čini se kako coaching u menadžmentu, pod tim nazivom, nije toliko poznat općoj populaciji stanovništva s područja Slavonije i Baranje Republike Hrvatske, moguće zbog veće preplavljenosti i usmjerenosti na druge oblike coachinga, od kojih prevladava life coaching. No, izgledno je kako menadžeri spomenutu tehniku ipak koriste u svom radu. Prostora za poboljšanje svakako ima, a daljna istraživanja na ovu otvorila bi dodatne vidike te olakšala ciljane intervencije.



## LITERATURA

1. Anderson, M.C., Frankovelgia, C. and Hernez-Broome, G. (2009), "Business leaders reflect on coaching cultures", *Leadership in Action*, Vol. 28(6), pp. 14-6.
2. Bahtić, S. (2019). Kakva je uloga i značaj menadžmenta u malim i sredjim preduzećima?. Dostupno na: <https://www.ins.ba/bs/article/8435/kakva-je-uloga-i-znacaj-menadzmenta-u-malim-i-sredjim-preduzecima>. [pristupljeno 4.9.2021.]
3. Balog, A. (2018). *Priručnik online studija iz kolegija Osnove menadžmenta*. Veleučilište s pravom javnosti Baltazar, Zaprešić.
4. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
5. Bates, B. (2015). *The little book of big coaching model*. London: Pearson
6. Beattie, R. S. (2002). *Developmental managers: Line managers as facilitators of workplace learning in voluntary organizations*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Glasgow, Scotland.
7. Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 16(2), pp. 184-201.
8. Bond, C. H., Seneque, M. (2012). Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*. Vol. 32(1), pp. 57–72. doi:10.1108/02621711311287026
9. Carter, A., Blackman, A., Hay, Cook, J. (2016). What makes a coach effective? Dostupno na: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp116.pdf> [pristupljeno: 28.8.2021.]
10. Center for Creative Leadership (2020). Dostupno na: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/4-types-of-coaching/> [pristupljeno: 25. 6. 2021.]
11. Clegg, S.R., Rhodes, C. and Kornberger, M. (2003), "An overview of the business coaching industry in Australia", OVAL Research Working Paper No. 3-11, Sydney.
12. Clegg, S.R., Rhodes, C., Kornberger, M and Stilin, R. (2005), "Business coaching: challenges for an emerging industry", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37 No. 5, pp. 218-23.

13. Coach Campus. (2019). Coaching model: STAR. Dostupno na: <https://coachcampus.com/coach-portfolios/coaching-models/lea-weyermann-lozar-star/> [pristupljeno: 2. 7. 2021.]
14. Čulo, K. (2012). Menadžment – hijerarhija (2). Dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/177920755/Menad%C5%BEment-hijerarhija-2> [pristupljeno: 4. 7. 2021.]
15. Dembkowski, S. (2006). The 7 StepsOfEffectiveExecutiveCoaching. ThorogoodPublishing[https://books.google.hr/books/about/The\\_Seven\\_Steps\\_of\\_Effective\\_Coaching.html?id=O9KMvwEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.hr/books/about/The_Seven_Steps_of_Effective_Coaching.html?id=O9KMvwEACAAJ&redir_esc=y)
16. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Mate, Zagreb
17. Drucker, P. (1977). *An Introductory Vew of Management*, Harper's College Press, New York
18. Erikson, T. (2020). *Okruženi lošim šefovima*, Poetika, Zagreb
19. Evered, R.D. and Selman, J.C (1989), “Coaching and the art of management”, *Organizational Dynamics*, Vol. 8 No. 2, pp. 16-32.
20. Fillery, A.,T., Lane D. Does coaching work or are we asking thewrong question? *International Coaching Psychology Review* Vol. 1 No. 1 April 2006.
21. Gabriel, A., Alcantara, M., i Alvarez, J. (2020). How Do Millennial Managers Lead Older Employees? The Philippine Workplace Experience. *SAGE Open*. 10(1). str. 21582440209. doi: 10.1177/2158244020914651. [ pristupljeno: 4.9.2021].
22. Gilbert, A., Whittleworth, K. (2009). *The OSCAR coaching model – Simplifying workplace coaching*. Monmouth: Worth Consulting.
23. Griffin, R. W. (1990). *Management 3rd edition*, Texas A&M University, USA
24. Hagen, M., & Gavrilova Aguilar, M. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 23(3), pp. 363-388.
25. Hall, M. (2013). *Group and team coaching (Meta-coaching)*. International Society of Neuro-Semantics; Illustrated edition.
26. Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, Vol. 9(3), pp. 305-331.
27. Hamlin, R.G., Ellinger, A.D. and Beattie, R. (2008), “The emergent ‘coaching industry’: a wake-up call for HRD professionals”, *Human Resource Development International*, Vol. 11 No. 3, pp. 287-305.

28. Hess, P., Siciliano, J. (1996). *Management: Responsibility for Performance*, McGraw Hill Inc. New York
29. Hrvatska udruga za coaching. Dostupno na: [www.huc.hr](http://www.huc.hr) [pristupljeno: 5. 7. 2021.]
30. Institute of Coaching. (2021). Benefits of Coaching. Dostupno na: <https://instituteofcoaching.org/coaching-overview/coaching-benefits> [pristupljeno: 2. 7. 2021.]
31. Ives, Y. (2008), "What is 'coaching'? An exploration of conflicting paradigms", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 6 No. 2, pp. 100-13
32. Jambreč, I., Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, Vol. 29(2), pp. 1181-1206.
33. Kalkavan, S. i Katrinli, A. (2014). The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 150. str. 1137-1147. doi: [10.1016/j.sbspro.2014.09.129](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129). [pristupljeno: 5.9.2021.]
34. Kreitner, R. (1995). *Management*, Houghton Mifflin, Boston
35. Lee, S. (2020). *What is coaching?* Dostupno na: <https://torch.io/blog/what-is-coaching-leadership/> [pristupljeno: 10. 7. 2021.]
36. Lidbetter, K. Will the UK coaching market continue to be good for small-medium sized providers? A provider is perspective? *The International Journal of Mentoring nad Coaching*, Volume IV Issue 1 02/2006. Preuzeto iz [6, str.31-33].
37. Malešević, P. (2013.) Procvat coachinga. Dostupno na: [http://www.superpozicija.hr/SUPERPOZICIJA/Coaching\\_files/Coaching.pdf](http://www.superpozicija.hr/SUPERPOZICIJA/Coaching_files/Coaching.pdf)
38. Malešević, V. (2011). Koučing: nova uloga menadžera. U. Symopis 2011. XXXVIII Konferencija operacionih istraživanja, oblast: menadžment. Zbornik radova. Ekonomski fakultet Beograd
39. McLeod, A., & Thomas, W. (2010). *Performance coaching toolkit*. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education.
40. Miller, K. (2021). Must-Have Coaching Skills for Managers and Leaders. Dostupno na: <https://positivepsychology.com/coaching-skills-managers-leaders/> [pristupljeno: 3. 7. 2021.]

41. Nawalkha, A. (2016). *20 Born To Coach Personality Traits All Great Coaches Share*. Dostupno na: <https://www.evercoach.com/blog/20-born-to-coach-personality-traits/> [pristupljeno: 25. 6. 2021.]
42. Passmore, J. (2005). TheHeartofcoaching: a coaching model for managers. *TheCoachingPsychologist*. Vol. 1 (2), pp. 6-9. <https://docplayer.net/20893640-Dr-jonathan-passmore-s-publications-library.html>
43. Performance Consultants (2020). GROW model: Sir John Whitmore's GROW coaching model framework. Dostupno na: <https://www.performanceconsultants.com/grow-model> [pristupljeno: 24. 6. 2021.]
44. Pfeifer, S., Stanić, M. (2018). Interna skripta za Menadžment (1-4). Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2018/11/Interna-skripta-Menad%C5%BEment\\_1\\_2018.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2018/11/Interna-skripta-Menad%C5%BEment_1_2018.pdf) [pristupljeno: 4. 7. 2021.]
45. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
46. Ružić, J. (2018). *Instant – rješenje ili šarlatanstvo? Ovaj trend u Hrvatskoj izaziva velike kontroverze*. Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/vijesti/instant-rjesenje-ili-sarlatanstvo-ovaj-trend-u-hrvatskoj-izaziva-velike-kontroverze-1278536> [pristupljeno: 25. 6. 2021.]
47. Srića V. (2004.) *Inventivni menadžer u 100 lekcija*. Zagreb: Znanje d.d.
48. Stewart. R.(1997). *The Reality of Management*, Butterworth-Heinemann,Sveučilište Northwestern
49. Sutton, J. (2020). *12 Effective Coaching Models to Help Your Clients Grow*. Dostupno na: <https://positivepsychology.com/coaching-models/> [pristupljeno: 3. 7. 2021.]
50. Terson, R. (2016). Ten Characteristics of a Great Executive Coach. Dostupno na: <https://www.cpsa.com/resources/articles/ten-characteristics-of-a-great-executive-coach> [pristupljeno: 1.9.2021.]
51. The Winsor Group. (2018). The Pros and Cons of Internal and External Coaches. Dostupno na: <https://thewinsorgroup.com/the-pros-and-cons-of-internal-and-external-coaches/> [pristupljeno: 28. 6. 2021.]
52. Tripathi,P.C., Reddy P. N. (2008). *Principles of Management: 4e*, McGraw-Hill Publishing Co., New Delhi

53. Universal Coach Institute. (2020). Life Coach Salary. Dostupno na: <https://www.universalcoachinstitute.com/life-coach-salary/> [pristupljeno: 27. 6. 2021.]
54. Vrsaljko Alić, N. (2019). Što je to „coaching“ i zašto ga ne prevodimo?. Dostupno na: <https://www.samopozitivno.com/sto-je-to-coaching-i-zasto-ga-ne-prevodimo/> [pristupljeno: 2. 7. 2021.]
55. Weihrich, H., Koontz, H. (1998). *Menadžment, 11. izdanje*, Mate d.o.o, Zagreb
56. Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing.

## **PRILOG 1. ANKETA: Coaching kao suvremeni menadžerski alat**

Poštovani/a pred Vama se nalazi anketa na temu Coaching kao suvremeni menadžerski alat. Anketa je anonimna, a dobiveni rezultati koriste se u svrhu pisanja diplomskog rada. Za ispunjavanje ankete potrebno Vam je približno 5 minuta. Zahvaljujem na Vašem vremenu.

**NAPOMENA: ANKETA JE NAMIJENJENA SAMO ZAPOSLENIM OSOBAMA**

Spol:

- Muško
- Žensko

Dob:

- 18 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – 59
- 60 i više

Djelatnost u kojoj sam zaposlen/a : \_\_\_\_\_

Zaposlen/a sam u:

- Privatnom sektoru
- Javnom sektoru
- Ostalo (navesti)

Veličina poduzeća:

- Malo (do 50 zaposlenih)
- Srednje (od 50 do 250 zaposlenih)
- Veliko (više od 250 zaposlenih)

Broj zaposlenika u odjelu u kojem sam zaposlen:

- Do 5
- 6 – 10
- 11 – 15
- 16 – 20
- 21 i više

Molim da na sljedeća pitanja odgovorite koristeći sljedeću skalu:

- 1 – uopće se ne slažem
- 2 – ne slažem se
- 3 – niti se slažem niti se ne slažem
- 4 – slažem se
- 5 – u potpunosti se slažem

1. Susreo/la sam se s pojmom coachinga u menadžmentu:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
2. Znam na što se coaching u menadžmentu odnosi:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
3. Znam nabrojati barem 5 prednosti coachinga u menadžmentu:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
4. Smatram kako uspješni coach u svom upravljanju ljudima ne koristi zabrane:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
5. Vjerujem kako se coaching tehnike mogu naučiti:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
6. Coaching u menadžmentu obično je povezan s višom razinom radne uspješnosti zaposlenika:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
7. Nadređeni ima razvijeno povjerenje u mene:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
8. Nadređeni prepoznaje i interpretira moje neverbalne znakove komunikacije:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
9. Nadređeni mi pomaže u postavljanju ciljeva za razvoj moje karijere unutar poduzeća:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
10. Nadređeni mi pomaže da spoznam svoje snage i iskoristim ih u profesionalnom rastu:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
11. Mogu se obratiti nadređenome za pomoć kako bi unaprijedio svoje nedostatke:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
12. Nadređeni me uvijek aktivno sluša:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
13. Nadređeni mi dozvoljava da preuzmem inicijativu:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem

14. U svakom trenutku mogu se osloniti na svoga nadređenog:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
15. Nadređeni mi je pomogao da spoznam područja koja mogu ojačati i unaprijediti:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
16. Nadređeni je uvijek spreman dati povratnu informaciju:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
17. Moj nadređeni ne troši previše vremena postavljajući pitanja već mi pruža gotove savjete:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
18. Mom nadređenom nije važno kako se snalazim u novim situacijama:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
19. Nadređeni me motivira na daljnje obrazovanje:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
20. Nadređeni me ohrabruje kada sam nesiguran:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem
21. Zahvaljujući nadređenom svjestan sam važnosti profesionalnog razvoja:  
uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 u potpunosti se slažem



## **POPIS SLIKA**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Uloge prema Belbinom testu..... | 10 |
|--|----|

## **POPIS TABLICA**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Vrste coachinga.....  | 4  |
| Tablica 2. Povijesni prikaz razvoja menadžmenta .....                              | 16 |
| Tablica 3. Pregled klasičnih teorija .....   | 18 |
| Tablica 4. Suvremeni menadžment .....  | 19 |
| Tablica 5. Osobine dobrog i lošeg menadžera .....                                  | 23 |
| Tablica 6. Prosječne vrijednosti odgovora svih sudionika po pojedinom pitanju..... | 32 |

## **POPIS PRILOGA**

|   |    |
|---|----|
| Prilog 1. Anketa: Coaching kao suvremeni menadžerski alat ..... | 44 |
|---|----|