

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**PERCIPIRANE COACHING VJEŠTINE MENADŽERA U BOSNI I
HERCEGOVINI I PERFORMANSE NA RADNOM MJESTU**

Sarajevo, oktobar 2023. godine

MIRZA IDRIZOVIĆ

- POSVETA -

Master rad posvećujem svojim roditeljima i sestri kao znak zahvalnosti za nesebičnu podršku koju su mi pružali kroz čitav period školovanja, ali i zbog toga što su me naučili da u životu ne postoje prepreke samo izazovi koje se uz rad, trud i upornost mogu lahko savladati i da odustajanje nije opcija.

Hvala vam.

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Mirza Idrizović, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5630-75543, na programu Menadžment, smjer Menadžment i informacione tehnologije, izjavljujem da sam završni rad na temu:

PERCIPIRANE COACHING VJEŠTINE MENADŽERA U BOSNI I HERCEGOVINI I PERFORMANSE NA RADNOM MJESTU

pod mentorstvom profesora dr. Emira Kurtića izradio/izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 10.10.2023. godine

Potpis studenta/studentice:

SAŽETAK

Tema ovog master rada je "Percipirane coaching vještine menadžera u Bosni i Hercegovini i performanse na radnom mjestu". U radu se govori o važnosti coaching-a za kompanije. Coaching vještine su veoma bitne u procesu poslovanja samih kompanija jer pospješuju produktivnost, efikasnost, međuljudske odnose unutar same kompanije, kao i odnos sa klijentima. Na početku ovog rada se objašnjava sam značaj coaching-a u preduzećima, zatim se opisuje samo značenje percipiranih coaching vještine menadžera, percipirana samoevaluacija učinka, kao i samozadovoljstvo u obavljanju poslova. U istraživačkom dijelu rada se analiziraju rezultati koji su dobijeni iz ankete radi dokazivanja hipoteza. Na kraju došlo se do zaključka ovog master rada.

Ključne riječi: coaching, percipirane coaching vještine menadžera, percipirani lični učinak, zadovoljstvo poslom

ABSTRACT

The topic of this master thesis is "Perceived coaching managerial skills in Bosnia and Herzegovina and workplace performance". The paper discusses the importance of coaching for companies. Coaching skills are very important in the business process of the companies themselves because they improve productivity, efficiency, interpersonal relations within the company itself, as well as the relationship with clients. At the beginning of this paper, the very importance of coaching in companies is explained, then the meaning of perceived coaching skills of managers, perceived self-evaluation of performance, as well as self-satisfaction in performing tasks is described. In the research part of the work, the results obtained from the survey are analyzed in order to prove the hypotheses. In the end, the conclusion of this master thesis was reached.

Key words: coaching, perceived coaching skills of managers, perceived personal performance, job satisfaction

SADRŽAJ:

1. UVOD	1
1.1. Obrazloženje problema istraživanja	2
1.2. Kratki pregled dosadašnjih istraživanja	3
1.3. Istraživačka pitanja, hipoteze i ciljevi.....	4
1.4. Struktura rada	5
2. PERCIPIRANE COACHING VJEŠTINE MENADŽERA	5
2.1. Vrste coaching-a.....	8
2.2. Pristup menadžerskog coaching-a.....	11
2.3. Uloga HR-a i prakticanje coaching-a	15
2.4. Pregled coaching istraživanja	17
3. PERCIPIRANA SAMOEVALUACIJA UČINKA	18
4. ZADOVOLJSTVO U OBAVLJANJU POSLA	21
5. PERCIPIRANE COACHING VJEŠTINE MENADŽERA U BOSNI I HERCEGOVINI I PERFORMANSE NA RADNOM MJESTU	29
5.1. Ciljevi istraživanja	29
5.2. Hipoteze istraživanja	29
5.3. Metodologija istraživanja.....	30
6. ZAKLJUČAK.....	48
REFERENCE	51

POPIS SLIKA

Slika 1: Motivacijski ciklus.....	26
Slika 2: Teoretski okvir	30

POPIS TABELA

Tabela 1: Vrste coaching-a.....	10
Tabela 2: Rezultati ankete (deskriptivna statistika).....	39
Tabela 3: Testiranje hipoteza.....	41
Tabela 4: Statistika regresije.....	43
Tabela 5: ANOVA.....	44

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Spol ispitanika.....	32
Grafikon 2: Godine života ispitanika.....	33
Grafikon 3: Nivo obrazovanja koji posjeduju ispitanici.....	34
Grafikon 4: Status zaposlenosti ispitanika.....	35
Grafikon 5: Ukupno radno iskustvo ispitanika.....	35
Grafikon 6: Sektor u kojem ispitanici rade.....	36
Grafikon 7: Da li ispitanici rade prekovremeno?.....	37
Grafikon 8: Iznos neto plate ispitanika.....	37
Grafikon 9: U kojem dijelu Bosne i Hercegovine ispitanici rade.....	38
Grafikon 10: Bračni status ispitanika.....	39

1. UVOD

Coaching je aktivnost koja je stekla veoma veliku popularnost u svijetu biznisa. Od otkrivanja coaching-a pojavile su se brojne niše za coaching, kao što su životni coaching, profesionalni coaching, zdravstveni coaching i dr.

Za coaching ne postoji tačno definicija, ali su Beattie, Elinger i Hamlin (2009) proučavali razlike između općenitog coaching-a, poslovnog coaching-a i životnog coaching-a i zaključili su da za ove varijante coaching-a koje su nabrojane proces coaching-a je zajednički na način da se pruža pomoć organizaciji ili pojedincu kroz olakšavanje aktivnosti odnosno obavljanje posla u kompaniji naprimjer.

Pisanjem ovog master rada smo otkrili koliki zapravo značaj i ulogu imaju coaching vještine menadžera u poslovanju kompanija širom svijeta.

U svijetu coaching praksa se koristi već duži niz godina i pokazala se veoma uspješno. Još uvijek menadžerski coaching nije dovoljno istražen, a pogotovo ne u Bosni i Hercegovini pa sam odlučio kroz ovaj master rad to učiniti. Prioritet kompanija je savremeni menadžerski koncept koji je doveo do dinamičnog razvoja ekonomsko-socijalnih sistema za sve zemlje, a posebno za zemlje u razvoju kao što je Bosna i Hercegovina sa svojim složenim i veoma komplikovanim državnim uređenjem koja je u procesu tranzicije sa veoma velikom političkom nestabilnošću.

U ovakvoj državi sa ovakvim sistemom kompanije koje posluju u Bosni i Hercegovini moraju imati dobre vještine za što jednostavnije obavljanje posla. Upravo, menadžerskim coaching-om zaposlene možemo podučiti da se što bolje snalaze u ovakvom sistemu.

Menadžerski coaching može se na najbolji način objasniti kao nešto poput "kontrolora" koji ima zadatak da nauči i sprovede naučeno što će dovesti do toga da zaposlenici razviju sposobnosti i vještine koje će uticati na produktivnije obavljanje posla. Ovaj način usavršavanja zaposlenika putem coaching-a je mnogo jeftiniji od formalne obuke zaposlenika, a i više odgovara potrebi za kontinuiranim učenjem i poboljšavanjem u kontekstu koji se odnosi na radno mjesto koje je veoma specifično za kompaniju ili neku vrstu tehnologije. Obzirom da je danas poslovno okruženje trenutno veoma izazovno i sve su jači pritisci kao i konkurentnost, coaching postaje sve relevantnija menadžerska aktivnost u kompanijama.

Danas kompanije u okvirima poslovanja kojim se bave, bave se i stvaranjem vrijednosti kroz nefinansijski učinak i finansijske isplativosti. Da bi uspjeli postignuti ravnotežu između navedene dvije varijable, mora da postoji proces razvoja, kao i podrška i osnaživanje u šta uključujemo i menadžerski coaching.

Kompanije koje su u potrazi za velikom konkurentnosti moraju da se oslone na dizajnirane coaching programe koji su veoma rigorozni i u njima moraju da sudjeluju i certificirani i kvalificirani stručnjaci iz oblasti coachinga koji su odgovorni za provedbu popratnih procesa. Puno istraživanja fokus stavlja na "Executive coaching" (izvršni coaching) odnosno na trenera (coach) koji dolazi sa vana odnosno on nije zaposlen u kompaniji već dolazi samo da bi podučio pojedine direktore, rukovodioce kako da poboljšaju svoju poslovnu strategiju

i da razviju izvršna ponašanja, kao i to, kako i na koji način da poboljšaju svoje karijere (Kampa-Kokesch, S., i Anderson, M. Z., 2007). Manje se zna i govori o internom treneru (eng. Coach) koji je zaposlen u kompaniji i koji radi sa ostalim zaposlenicima te kompanije. Međunarodna federacija trenera (ICF) je objavila rezultate istraživanja prema kome je obuka koja se vrši na radnom mjestu učinkovita u smislu pružanja individualnog razvoja, učenja, poboljšanja rezultata za kompaniju i uspješnost zaposlenika (DiGirolamo, J., 2015).

U zavisnosti od toga koliko dobro menadžeri podučavaju podređene zavisi koliko će velika biti izvedba određenog posla biti kao i prednost i sami organizacijski uspjeh zaposlenika. Ovo nas dovodi do toga da menadžeri kao coachi (treneri) moraju da imaju sve potrebne karakteristike i vještine da bi poboljšali produktivnost svojih zaposlenika, a time ujedno i povećali količinu posla. Istraživači su otkrili da je učinkoviti coaching postao vrlo bitan element upravljanja kao i ključna vještina za održivi razvoj vodstva u poslovanju.

Odnos između zaposlenika i menadžera je veoma bitan za uspješnost same kompanije na tržištu, a na taj odnos može imati veliki uticaj i menadžerski coaching. Uloga coaching vještina menadžera je taj da razumije zaposlenike na način da postavlja pitanja koja su bitna za zaposlenike, dalje, daje podršku u ostvarivanju i definisanju ciljeva bez obzira da li su ti ciljevi privatni ili poslovni, kao i integracija i vizionarsko sagledavanje aktivnosti koji su planirani nekad u budućnosti.

Coaching uključuje niz različitih stilova, tehnika i pristupa kada se radnici obučavaju da što bolje obavljaju posao, ali većina definicija koje se odnose upravo na coaching naglašavaju da se radi o jednoj osobi koja pomaže drugoj osobi ili grupi njih da što se brže razviju (u poslovnom smislu) i nauče obavljati određeni poslovni zadatak.

Ovakav razvoj i učenje može da ima vrlo poseban fokus na usavršavanju ili sticanju određenih poslovnih vještina, na poboljšanju uspješnosti ili na dugoročnom ličnom razvoju ili se sve ovo može odnositi na potporu osobi koja se podučava da donosi odluke i na taj način razvije sposobnost koja će joj pomoći da donosi odluke.

1.1. Obrazloženje problema istraživanja

Treneri odnosno coaching menadžeri koji su bili vještiji bili su uspješniji u promicanju postizanja ciljeva u svom timu s promjenjivom učestalošću od onih koji su bili nekvalificirani i često trenirani. Da se riješi određeni zadatak, da se obavi određeni posao treba da se fokus stavi na vještinu menadžerskog coaching-a koja rezultira ukupnom sposobnosti menadžera za pristup koji je timski orijentisan i tehnike kao što su postavljanje ciljeva i konstruktivne povratne informacije.

Menadžeri u 21. stoljeću, kao i u svijetu tako i u Bosni i Hercegovini, koji je ujedno i lider permanentnog učenja i stvaranja, se razlikuje po tome kako shvata potrebu za promjenom sopstvenog načina i stila komunikacije sa svojim zaposlenima, a koji pod uticajem i prihvatanjem promjene i sami postaju stvaraoci dodatne vrijednosti u firmi.

Uloga coaching vještina menadžera je u razumjevanju zaposlenih na način da dobro postavljaju pitanja, podrškom u definisanju i ostvarivanju ciljeva bilo poslovnih ili privatnih, kao i integracijom i vizionarskim sagledavanjem budućih aktivnosti.

Vještine coaching menadžera imaju jako pozitivan uticaj na samopouzdanje i motivaciju radnika u kompanijama, kao i na njihov kreativni i stvaralački potencijal, što firmama omogućava i daje održivost na turbulentnom i visoko konkurentnom tržištu poslovanja.

Lideri u kompanijama sa vještinama coaching-a grade bolje i sigurnije okruženje za rad koje zaposlenicima daje veliko povjerenje i poboljšava učinkovitost u radu, razvija svijest kod zaposlenika i povećava njihovo zadovoljstvo voditeljem poslova i kompanijom kao i zadovoljstvom u obavljanju poslova.

Lideri kompanija koji su vodeći u vrsti svog poslovanja za poslovanje oni ne djele samo znanje, nego i savjetuju, ulažu trud i snagu, a daju i povratne informacije pažljivo na način da ih oprezno koriste. Ovakav stil vodstva nekih kompanija se vidi kao organizacijski alat za promicanje, zadovoljavanje i motivisanje inovativnih ponašanja zaposlenih u kompanijama (Kempster, S., i Stewart, J., 2010).

Zaposlenici moraju da imaju osjećaj da su njihovi interesi vrlo važni na način da kompanija u kojoj rade razumije situacije u kojoj se nalaze i da žele da ulažu u svoj razvoj i u obuku. Radnici u kompanijama razmišljaju i razumiju dobre namjere kompanije u kojoj rade i tako stvaraju osjećaj organizacijske pripadnosti koji je veoma jak. Može se duboko uticati na predanost, organizacijski uspjeh radnika kao i na učinak istih ukoliko se podređeni dobro podučavaju od strane menadžera koji su zaduženi da vrše coaching. Iz toga proizilazi da menadžeri koji su zaduženi za coaching moraju da razumiju da ono što rade u kompanijama je veoma važno.

Vještine dobrih menadžera su komunikacija i slušanje drugih, pružanje povratnih informacija koje su konstruktivne, povećavanje samosvijesti, postavljanje očekivanja koja su jasna i realna kao i redovno održavanje komunikacije sa podređenim gdje se vodi razgovor o organizacijskim, ali i o individualnim ciljevima.

1.2. Kratki pregled dosadašnjih istraživanja

Studije koje istražuju vezu između menadžerskog coaching-a i performansi na radnom mjestu općenito pokazuju pozitivan odnos. Jedna studija je napravila presjek kompanija tražeći od zaposlenika da ocijene utjecaj svojih coaching menadžera o njihovom radnom učinku (Ellinger *et al.*, 2011).

Za izračun rezultata korišteno je ukupno 408 odgovora. Menadžerove coaching ponašanje bilo je pozitivno povezano s percepcijom zaposlenika o njihovom učinku na poslu, kvalitetu usluge i građanskog ponašanja u organizaciji.

U drugoj organizaciji široka anketa (Kim *et al.*, 2013), elektronska anketa bila je podijeljena 1315 uposleniku a odazvalo ih se njih 482.

Rezultati su pokazali da zaposlenici koji su imali podučavanje svojih menadžera su imali veću jasnoću uloge, zadovoljstvo poslom i organizacijsku predanost. Njihov je učinak

također je bio veći u usporedbi s zaposlenicima koji nisu imali menadžersku obuku. Druga slična studija autora (Kim, 2014) u privatnoj kompaniji i imala je slične rezultate.

Empirijska istraživanja o vještinama treniranja menadžera još uvijek su rijetka. Nekoliko studija je proučavalo pojedinca (Hsieh i Huang, 2018; Huang i Hsieh, 2015; Ribeiro *et al.*, 2021) i organizacijske rezultate koje se koriste za coaching menadžerskih vještina.

Odnos između zaposlenika i menadžera koji pokušava da nauči ponašanjima, vještinama, stavovima kao i emocijama još uvijek nije dovoljno istraženo područje i ima prostora da se dodatno istraži.

1.3. Istraživačka pitanja, hipoteze i ciljevi

U skladu sa predstavljanim problemom istraživanja, identificirana su sljedeća istraživačka pitanja:

1. Da li uposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina kod svojih nadređenih istovremeno percipiraju viši nivo vlastiti performansi?
2. Da li uposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina istovremeno osjećaju veći nivo zadovoljstva u poslu?

Slijedeći logiku predstavljenu u objašnjenju teme rada, te pregledom dostupne naučne literature su identificirane sljedeće hipoteze:

1. Uposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina kod svojih nadređenih istovremeno percipiraju viši nivo vlastitih performansi.
2. Uposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina istovremeno osjećaju veći nivo zadovoljstva u poslu.

U skladu s navedenim, cilj jeste analiza kako percipirane coaching vještine menadžera u Bosni i Hercegovini imaju uticaj na performanse uposlenika, a ciljevi istraživanja ovog rada su:

1. Ispitati da li uposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina kod svojih nadređenih istovremeno percipiraju vši nivo vlastitih performansi.
2. Ispitati da li uposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina istovremeno osjećaju veći nivo zadovoljstva u poslu.

1.4. Struktura rada

Ovaj rad započinjemo uvodom u kojem je predstavljeno ukratko problem i predmet istraživanja. Nakon toga slijedi tačka dva: Percipirana menadžerska vještina treniranja gdje objašnjavamo šta znači i koji su to glavni ciljevi i kakav uticaj ima na same uposlenike. Dalje pod idućom tačkom se nalaziti Percipirana samoevaluacija učinka gdje, također objašnjavamo šta označava i koji su glavni ciljevi ove tačke i kakav uticaj ima na uposlenike. Tačka broj četiri nosi naslov: Zadovoljstvo u obavljanju posla, gdje objašnjavamo šta sve utiče na samozadovoljstvo pri obavljanju poslovnih zadataka. Tačka pod rednim brojem pet nosi sami naziv teme ovog master rada, a to je: Percipirane coaching vještine menadžera u Bosni i Hercegovini i performanse na radnom mjestu. I na kraju je tačka broj šest to jest: Zaključak, u kojem objedinjujemo sve podatke i rezultate koje smo dobili tokom pisanja ovog rada.

2. PERCIPIRANE COACHING VJEŠTINE MENADŽERA

U mnogim industrijama menadžeri su ti koji mogu da inspirišu ili poduče svoje zaposlenike na koji način da uspiju, kako u obavljanju posla tako i u razvoju karijere.

Menadžerski coaching je popularniji u Sjedinjenim Američkim Državama i u evropskim zemljama nego u drugim državama svijeta (Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., i Beattie, R. S., 2008). U novoj globalnoj ekonomiji gdje su organizacijsko i individualno učenje, inovacije, zadržavanje talenata i zaposlenika ključni za opstanak, odnosno održivost konkurentske prednosti, menadžeri prepoznaju sve više da posao mnogo bolje ide kada su ljudi koji su zaposleni u kompaniji imaju prijateljski odnos, kada poznaju jedni druge i imaju povjerenje u jedni druge. Coaching se u velikoj mjeri oslanja na teoriju mentorstva (Griffiths, 2005). Postoje preklapanja uloga mentora i stručnog voditelja, pa je potrebno da se zna konkretno kakve su nadležnosti svakog od njih.

Mentorstvo nije lahko da se definiše (Daloz, 1999). To je odnos između pripravnika i stručnjaka gdje mudrija ili iskusnija osoba daje podršku kroz savjete praktičnu pomoć i povratne informacije manje stručnoj osobi zbog osposobljavanja za samostalni rad i razvoj. Mentor preuzima ulogu stručnjaka da bi zaposlenike koji su novi u kompanijama upoznao sa organizacijom ili da bi manje osposobljenim radnicima pomogao da prevaziđu teško razdoblje, ali i da prihvate situaciju kakva jest. Kada poredimo mentora i coacha, mentor ima širu posvećenost prema pojedincu, kao i veću osobnu posvećenost prema tom pojedincu, mentora više zanima razvoj karijere u poslovnom svijetu i pažnja za opštu dobrobit pripravnika (Van Kessel, L., 2009).

Veoma je važna komunikacija i kontakt sa kolegama jer upravo to predstavlja glavno sredstvo za ostvarivanje ideja, vizija, koncepata, kao i informacija koje su potrebne da se osigura učinkovita radna atmosfera u kompaniji. U današnje vrijeme možemo da vidimo da kompanije sve više iskorištavaju ljude i na taj način upravo gube konkurentsku prednost.

Mnogo je važno da znamo razlikovati coaching od mentorstva jer upravo ovo dvoje se često zamjenjuje.

Mentorstvo se obično opisuje kao odnos između iskusnijeg, starijeg mentora i manje iskusnijeg, mlađeg naprimjer studenta, gdje je svrha pomaganje i pružanje psihološke podrške tom studnetu kao i društvenih resursa kako bi on moga da postigne svoje ciljeve u karijeri.

Kada govorimo o coaching-u, kod coaching-a supervizor ne mora da nužno bude stručnjak za određeno područje, ali može pomoći zaposlenicima da prevladaju prepreke i steknu veće kompetencije da bi postali uspješniji u obavljanju poslovnih zadataka.

Coaching je alat za ispravljanje loših učinaka zaposlenika u kompanijama, naprimjer Fournies (1987) je coaching definirao kao proces kojim će se poboljšati obavljanje posla od strane zaposlenika, sličnu definiciju su dali i Selman i Evered (1989) i Burdett (1998) kada su coaching definirali kao proces koji osnažuje zaposlenike da premaše razine koje su se dostigle u prijašnjem obavljanju poslovnih zadataka. Odnos između zaposlenika u kompaniji i menadžera koji tu kompaniju vode temelji se na tome da je stvoren na učinkovitosti ljudi, gdje pojedinac treba da razumije sličnosti i razlike koje imaju sa kompanijom i omogućavaju lideru odnosno menadžeru u kompaniji da osigura da njegovi zaposlenici se uspiju razviti u profesionalnom smislu.

Menadžeri imaju važnu odnosno dominantnu ulogu u ponašanju zaposlenih.

Da bi se zadržali radnici menadžeri moraju da pokažu dobre vještine coaching-a poput vještina komunikacije i slušanja drugih, povećanje samosvijesti, postavljanje vrlo jasnih ciljeva kao i redovan razgovor sa podređenima sa kojima se razgovara o ciljevima kompanije, kao i o individualnim ciljevima radnika tj. šta je radnicima bitno u obavljanju posla.

Menadžerski coaching ne mora se nužno sprovoditi samo kad se želi postignuti određeni cilj, već se primjenjuje i kada se želi obučiti zaposlenika za novu poziciju u kompaniji. Kalkavan, S., Katrinli, A. (2014) navode u svom istraživanju pozitivne rezultate koje kompanija ostvari zbog uspješne primjene coaching vještina, a ti rezultati su:

- povećava se produktivnost – svi zaposleni u kompanijama bolje obavljaju svoje zadatke, što dovodi do toga da se produktivnost drastično povećava,
- kvalifikacija za napredne rukovodeće pozicije,
- moral zaposlenih se drastično povećava – coaching dovodi do veće motiviranosti zaposlenih, što za rezultat ima poboljšanje kulture na radnom mjestu,
- dosegnuti nove ciljeve – važan dio coaching-a je i postavljanje specifičnih ciljeva za uposlenike.

Coaching je riječ koja je svoju upotrebu stekla oko 1978. godine kada su je kao ključni menadžerski alat za poboljšanje timskog i individualnog učinka zaposlenih prvi put krenuli

koristiti u većoj mjeri menadžeri kompanija (Fournies, 1978). Menadžeri sa vještinama coaching-a stvaraju okruženje za rad koje je sigurno i kome zaposlenici mogu da vjeruju i pruže povjerenje kao i da poboljšaju i unaprijede radni učinak gdje će razvijati samosvijest i gdje će moći da povećaju zadovoljstvo pri obavljanju posla kao i menadžerima i samom kompanijom u kojoj rade (Ellinger *et al.*, 2005).

Vještine menadžera su u tome da kada podučavaju svoje zaposlene oni ne traže samo rezultate, već daju i povratne informacije o napredovanju da bi zaposlenici mogli poboljšati svoj rad u budućnosti, a ne samo trenutno.

U fazi menadžerskog coaching-a, zaposlenici nad kojima se vrši coaching mogu da razgovaraju sa trenerom odnosno menadžerom za coaching i tako olakšaju usvajanje novih vještina na način da mogu postavljati sva pitanja koja su im nejasna i vrlo brzo mogu dobiti objašnjenje za sva ta pitanja. Menadžer koji vrši coaching ulaže maksimalan trud i daje savjete tako da ovakav stil obučavanja radnika se vidi kao organizacijski alat za promicanje, motiviranje i podsticanje na inovativnost zaposlenih.

Menadžerski coaching je decentralizirana HR (eng. human resource) praksa koja premašuje menadžerske zadatke za procjenu učinka koji su standardni.

Ovakvim pristupom se premašuju perspektive članova (zaposlenih) i ovakvim pristupom im se omogućava da usvoje više holistički pristup (Hamlin *et al.*, 2008). Samo vješt menadžerski coaching može da potakne svakog člana odnosno zaposlenog u kompaniji da rad koji izvršava smatra kao timski rad, ustvari kao dio timskog rada zbog toga što se treba odmaketi od individualnog odnosno izoliranog rada. Fokus zaposlenih treba da bude prema različitim vještinama, ulogama i znanjima unutar tima.

Vještine menadžerskog coaching-a su ključne kompetencije koje zaposlenik razvija kako bi na što bolji način podržao klijente da postignu svoj cilj, rješavaju problem, ali i ostvaruju profesionalni i lični razvoj. Potrebno je da se steknu vještine poput: uspostavljanja povjerljivog odnosa sa klijentima, održavanja procesa promjene, postavljanje relevantnih pitanja, ali i potiče razmišljanje. Vještine menadžerskog coaching-a spajaju baze znanja, a te baze upravo kompanijama omogućavaju da dostignu viši nivo učinka naprimjer u proizvodnji.

Potrebno je da menadžeri planiraju potrebe za ljudskim potencijalima tako što će sprovesti analizu koja će se odnositi na potrebe struktura zaposlenih. Planiranje i plan potreba za ljudskim potencijalima u isto vrijeme može da obuhvata i troškove koji će nastati prilikom realizacije poslova (Vujić, V., 2004).

Menadžer prije nego što krene podučavati odnosno vršiti coaching mora da razvije sposobnosti koje će mu pomoći za pripremanje coaching-a, a najviše mora obratiti pažnju na relacijske vještine kao i na lične vještine, ali i vrednovanje ljudi ispred zadatka što je veoma bitno. Vješt coaching omogućava menadžerima da djeluju kao posrednici znanja na način da pomažu članove svog tima odnosno zaposlene da povećaju osjećajnost da pripadaju timu. Ovakvim pristupom menadžeri će coaching-om omogućiti da unutar svog tima povećaju rang znanja koji je specifičan za taj tim. Svaki tim unutar kompanije je

specijaliziran za određenu oblast. Kao rezultat će se dobiti da će svaki tim biti učinkovitiji u obavljanju svog posla za koji su zaduženi.

Dakle, stavljaju se međuljudski odnosi kao bitan faktor u obavljanju posla unutar kompanija. Sudjelovanje članova tima u dijalogu i dijeljenju iskustava poput menadžerskog coaching-a može olakšati razvoj poslovne ideje na timskoj razini. Menadžerski coaching možemo posmatrati i kao razgovor koji je poseban koji zahtjeva vještine poput aktivnog slušanja, korištenja parafraziranja, postavljanja otvorenih pitanja, prilagođavanju ritma i tona govora, a prije svega trener (menadžer) mora da bude nepristrastan na način da će moći da preusmjeri misli i ideje prema cilju kompanije i zaposlenika koji mora da bude zajednički, a također mora da stvori i empatiju upravo kod istih. Sve navedeno ima za cilj da se razumiju osjećaji zaposlenika u kompaniji i istraže postojeći problemi, ako ti problemi zaista i postoje.

Da bi se "izgradila" sposobnost i ponos zaposlenika, oni moraju da to vide kroz primjer i priliku za budućnost, a ne da vide kao kritiku loših praksi koje su se desile u prošlosti.

U poslovnom okruženju ljudi na izgradnju sposobnosti ne bi trebali gledati kao na obavezu, već kao način za izgradnju lične reputacije.

Lideri mogu dati poruku koja će osnažiti zaposlenike i dati im primjer, kao što je proslava dostignuća, gdje će ovom mjerom izgraditi svoju reputaciju kod zaposlenih i dat će im uvjerenje da su njihovi čelni ljudi predani razvoju kompanije i da su svjesni važnosti zaposlenih. Potrebno je da se dugoročno izgradi sposobnost koja može da podigne profil same kompanije kao dobrim mjesto za rad, ustvari da učine privlačnijim kompaniju za rad i da produbi se veza koju zaposlenici osjećaju sa svojim poslodavcem. Većina zaposlenih u kompanijama treba mješavinu aktivnog eksperimentisanja, reflektivnog posmatranja, primjere iskustava koja su konkretna da bi iz toga naučili kako da bolje obavljaju poslovne zadatke. Šta zapravo znači riječ praksa?

Riječ praksa znači, da bi se naučilo profesionalno i pravilno obavljanje posla to bi se trebalo dešavati na stvarnom radnom mjestu, a idealno bi bilo da to bude na temelju stvarnog rada tokom radnog dana. Postavka modela koji predstavlja realistično okruženje omogućava zaposlenicima da zamisle rješenja koja se možda i ne čine moguća u uslovima u kojima trenutno rade.

Lideri, menadžeri odnosno coach-i (treneri) mogu da rade sa zaposlenicima da ih uče novim vještinama, kao naprimjer kod multinacionalnih prodavaca na malo gdje svaki direktor trgovine formira standardne postupke sa zaposlenicima, dok ti zaposlenici obavljaju svoje zadatke. Ovaj pristup funkcionira većinom za sve vještine u zavisnosti od toga kako se treba nositi sa određenom vrstom zahjeva kupaca u trgovini do toga kako da se pruži obuka višim direktorima.

2.1. Vrste coaching-a

Treneri (eng. Coaches) se moraju posvetiti svojim klijentima jer zbog tih klijenata kompanija i opstaje. Coaching u poslovanju treba da podrazumijeva rad u timovima kao i rad sa pojedincima u kompaniji u vezi profesionalnih teme, kao i o unapređenju poslovnih vještina

i sposobnosti. Najpoznatije vrste coaching-a date su u tabeli 1, u kojoj su predstavljene vrste: životni coaching, poslovni coaching, izvršni coaching, coaching za karijeru, coaching za vodstvo i interni coaching. Za svaku od ovih vrsta postoji ciljana grupa odnosno skupina i svaka ova vrsta ima fokus, što također možemo vidjeti u tabeli 1.

Osim ovih vrsta coaching-a imamo još neke koji su popularni, a to su integrirani coaching, timski coaching kao i virtualni coaching. Kada govorimo o virtualnom coaching-u, ovaj coaching je dobio na značaju tokom pandemije COVID 19, a danas je ostao jedan od najčešćih načina podučavanja na radnom mjestu. Kompanije se sve više okreću ovom načinu podučavanja svojih zaposlenika, a najveći razlog su manji troškovi. Nakon globalne pandemije COVID 19 coaching je postao važan jer su se promijenili uvjeti rada, poslovanja, ali i života općenito. Navest ćemo nekoliko činjenica zašto je coaching važan posebno u vremenu nakon pandemije COVID 19. Te činjenice su: upravljanje anksioznošću i stresom na način da pojedinci u upravljanju emocijama pružaju alate za suočavanje sa teškoćama, ali i daju podršku za očuvanje mentalnog zdravlja, izgradnja otpornosti gdje je pandemija naglasila važnost razvoja mentalne i emocionalne otpornosti, na način da coaching-om podučavaju se alati za preovladavanje teškoća, vraćanje nakon izazova i suočavanje sa nedaćama. Podršku i povezivanje coaching pruža kroz siguran i strukturan prostor za izražavanje, traženje rješenja i razgovorom o izazovima. Povezivanje sa menadžerima pruža osjećaj razumijevanja i podrške. Mnoge organizacije, ali i pojedinci nisu spremni za promjene i suočavaju se sa brzim promjenama u tehnologijama, načinu rada i društvenim dinamikama. Coaching pomaže ljudima da se prilagode novim uvjetima rada, razvijajući fleksibilnost i inovativno razmišljanje. Zdravstveni coaching je usmjeren na podršku pojedinaca da postignu zdrav ciljeve i održe optimalno zdravlje što je u 21. stoljeću veoma teško s obzirom na ubrzani tempo života, a naručito je teško u postpandemijskom vremenu. Kroz zdravstveni coaching zaposlenici mogu da usvoje zdrave navike i prepoznaju faktore koji mogu da utiču na njihovo zdravlje. Ovim coachingom fokus se stavlja na razsličite segmente zdravlja poput mentalnog, tjelesnog, duhovnog i emocionalnog.

Ovaj coaching je opcija za kompanije koje svoje poslovanje vrše internacionalno, koje imaju svoje poslovnice širom svijeta. Kada govorimo o timskom coaching-u on je učinkovit na svim razinama krenuvši od menadžera pa sve do zaposlenika.

Ovaj coaching uključuje razne načine i metode koje su usmjerene na poticanje visokih performansi i zdravog radnog okruženja. Integrirani coaching može da ojača naučeno i može da doprinese kontinuiranom razvoju liderskih vještina (Center for Creative Leadership, 2020).

Tabela 1: Vrste coaching-a

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

(Izvor: Coaching kao savremeni menadžerski alat (Zečević, M.,2021))

2.2. Pristup menadžerskog coaching-a

Prema akademskim istraživanjima i praksi, postoji najmanje pet različitih pristupa menadžerskog coaching-a koji su razvijeni (Berg, 2006; Stober i Grant, 2006):

- egzistencijalni pristup,
- kognitivni pristup,
- psihodinamički sistemski pristup,
- humanistički pristup,
- bihevioralni pristup.

Pristup koji se temelji na egzistencijalni pristup fokus stavlja isključivo na subjektivno značenje tj. fokusiran je na smisao života i pokušava da pomogne pojedincu oko pitanja koja su "velika". Ovaj pristup ima slabosti zbog toga što postoje poteškoće vezivanja buduće nade i težnje pojedinca i da ih preusmjeri na zadatak koji obavlja jer postoje barijere u društvu kao i u samom pojedincu. Također, ovaj pristup može da izazove strah jer egzistencijalni pristup zahtjeva od osoba da posjeduju veliku mudrost i vještine. Kognitivni pristup se fokusira na misli gdje je potrebno da lider shvati uzrok i vezu nekog problema, a da efekti postaju očigledni i posljedično i da dovode do rješenja. Kognitivni pristup je vjerovatno najstariji pristup u coaching-u. Ovaj pristup se koristi kada se podrazumjeva rad sa pojedincem na način da razmišljaju u više optimističnih termina. Ovakvim razmišljanjem pojedinac može da utiče na osjećanja njena ili njegova i na taj način će uticati na lična ponašanja, a time će se povećati šanse za uspjeh. Kognitivni pristup ima prednost u odnosu na druge pristupe u coaching-u jer ima razumljiv i direktan pristup. Mana ovog pristupa je podložnost samoobmani. Psihodinamički sistemski pristup zasniva se na strategijama u industrijskim odnosima koji se koristi u grupni terapijama i porodičnim terapijama. U ovome se pristupu grupe smatraju organizmima koji se sastoje od međusobno nezavisnih dijeova. Koji svaki pojedinačno imaju svoju funkciju, a tako i odnos prema ostalim dijelovima. Humanistički pristup se temelji na osjećajima da bi se postigli određeni ciljevi, gdje trener (eng. Coach) nastoji da se osjeća ko zaposlenik i na taj način gradi vezu samopouzdanja. Bivši vozač fordovog tima Formule 1 Sir John Whitmore iz Velike Britanije je objavio knjigu pod nazivom "Coaching for Performance" u kojoj je kvantificirao upravo ovaj pristup kao model koji je danas poznat po svom akronimu "GROW" koji se koristi kada se želi postići cilj (Whitmore, 2002). Bihevioralni pristup se temelji na ponašanju, gdje se fokus stavlja na to šta će se učiniti drugačije da bi se postigli rezultati koji se očekuju od vas. Prednosti ovo pristupa su se zasniva na velikom broju istraživanja u eksperimentalnoj psihologiji, a glavni princip kazne ili nagrade je široko shvatanje određenih pojmova. Nedostatak ovog pristupa je u praktičnoj primjeni kao naprimjer kako da poslodavac odluči koju vrstu kazne ili nagrade treba dati zaposlenom, a ovo može da dovede do manipulacija, a manipulacije nisu u najboljem interesu kompanija koje žele da imaju kontakte sa svojim zaposlenicima. (Berg, M. E., i Karlsen, J. T., 2007).

Coaching će pomoći da "izazove" kod zaposlenika da razumiju sebe, svoje želje, ali i potrebe i pomoći će da razviju stavove koji će biti proaktivniji i vezat će zaposlenike uz misiju i vrijednost kompanije u kojoj rade, a i pomoći će im da planiraju poslovnu karijeru. Samo sretan i zadovoljan zaposlenik će moći da osigura vrhunsku prodaju, kao i vrhunsku produktivnost kompanije.

Kompanijama trebaju zaposlenici koji uistinu žele i hoće da rade i koji su voljni da uče. Upravo coaching maksimizira potencijal pojedinaca, pomaže u izgradnji odgovornosti i svijesti, ali i pomaže da se stvori pravi i održiv oblik vrijednosti koji su lični koji će omogućiti radnicima da žive bolje. Menadžerski coaching će stvoriti ugodno mjesto za obavljanje posla tako što će izazvati kod zaposlenika da ostvare ciljeve koje su zacrtali i svoj talenat maksimiziraju.

Istraživanja o menadžerskom coaching-u su pokazala da postoje 14 vještina menadžerskog coaching-a koje potiču karijerni rast zaposlenih u kompaniji (Ellinger *et al.*, 2011). Te vještine su:

- **Komunikacija**

Kao što znamo komunikacija je jedan od važnijih segmenata poslovanja. Menadžeri mogu da koriste i neverbalne i verbalne vještine komunikacije da bi podučili svoje uposlenike. Mogu koristiti neverbalnu komunikaciju naprimjer kao što su kontakt očima i geste, da bi motivisali ili da bi nadahnuli članove svoje kompanije odnosno zaposlenike. Mogu koristiti i verbalnu komunikaciju kako bi objasnili način na koji će razgovarati o učincima u poslovanju ili kako bi izrazili očekivanja koja se žele postići.

- **Suosjećanje**

Ovo je vještina kojom se izgrađuje odnos između menadžera i zaposlenih, ali i suosjećajnost i sa drugim kolegama i partnerima u poslovanju. Da bi se ova vještina razvila mora se odvojiti vrijeme za učenje o potencijalnim poslovnim partnerima, naprimjer koja su njihova interesovanja, šta preferiraju.

- **Aktivno slušanje**

Aktivnim slušanjem možemo što više informacija prikupiti, ali i razumjeti na najbolji način poslovnu situaciju. Aktivnim slušanjem se potiču i produktivniji razgovori.

- **Adaptacija (prilagodljivost)**

Kada primjenjujemo vještinu adaptacije mi možemo da upravljamo promjenama i prihvatimo činjenice na način da jednostavno zaposlenici prihvate nove izazove i rješavaju problem na najbolji mogući način čim se ti problemi pojave. Ova vještina može imati jako važnu ulogu kada određeni zadatak ima vremeni rok za obavljanje, a taj rok se u određenom trenutku skrati.

- Empatija

Ova vještina je veoma važna za izgradnju odnosa koji će biti učinkoviti. Definicija empatije je sposobnost da se razumiju osjećanja druge osobe, pa dakle ovu vještinu zaposlenici mogu primjenjivati kada trebaju da se povežu sa novim klijentima na način da ih shvate kao pojedinca.

- Povratne informacije

Povratnim informacijama koje se koriste na pravilan način može se učinkovitije odrađivati poslovni zadaci, tako da jedna od važnijih menadžerskih coaching vještina je primjena povratnih informacija. Zaposlenik treba da zna odnosno da se poduči u davanju odgovorima koje upućuje prema klijentima, na način da ti odgovori budu pozitivni i napisani u dobrom prijateljskom tonu.

- Optimizam ili pozitivnost

Ovo je sposobnost koju coaching menadžeri zaposlenike pokušavaju usmjeriti na pozitivne segmente u poslovanju. Uvijek treba da se zaposlenici usredotoče na ono što je dobro i pozitivno jer to pospješuje u jačanju učinka i morala.

- Motivacija

Ovu vještinu ako zaposlenici na pravilan način usvoje može ih odvesti prema novim uspjesima jer dobar menadžer će svoje zaposlenike nagraditi ako ti zaposlenici dobro obave zadatke koje im kompanija daje. O motivaciji ćemo dodatno govoriti pod naslovom 4. Samozadovoljstvo u obavljanju poslom.

- Postavljanje ciljeva

Ova vještina menadžerskog coaching-a podučava radnike da dosegnu zacrtane ciljeve kompanije. Ako se radnicima prenose pozitivni rezultati njihovog rada pri ostvarivanju tog cilja može ih se nadahnuti da još marljivije rade da bi do kraja dosegнули planirani cilj.

- Rješavanje problema

Rješavanje problema je jedna od vještina menadžerskog coaching-a koja je najteža za prenijeti i podučiti. Naprimjer ako je riječ o radnicima koji rade na prodajnom odjelu i koji ne može da dosegne planiranu kvotu za prodaju onda ovu vještinu mogu primjeniti kako bi se našlo produktivno rješenje na način da se stvore pojedinačni ciljevi da upravo ti zaposlenici sami se obrate nadređenom i slobodno iskažu ideju kako da se prevaziđu te prepreke u ne ostvarivanju cilja.

- Delegiranje zadataka / organizacione vještina

Ova vještina menadžerskog coaching-a ima zadatak da zaposlenici, ako primjete da trenutno imaju previše zadataka za obaviti da sami između sebe podjele zadatke odnosno učinkovito delegiraju te zadatke da se ti poslovi obave na vrijeme do završetka vremenskog roka, da ne dolazi do kašnjenja i probijanja zadatah rokova.

- Samosvijest

Ovo je vještina koja zaposlenike uči da razmišljaju o sebi i o svojim navikama i preferencijama. Ako radnici steknu ovu vještinu onda mogu razviti svijest kada trebaju potražiti pomoć u smislu ako osjete da je taj zadatak previše za naprimjer jednu osobu ustvari da taj zadatak treba odrađivati više zaposlenih.

- Upornost

Ako se savlada na dobar način ova vještina onda će se na lagan način moći ostvarivati individualni ciljevi. Biti uporan u ciljevima koji su zacrtani ili dati za ostvarivanje, može da motivira nadređene da daju naprimjer promaknuća ili nagrade. Ova vještina može pomoći radnicima da ostanu pozitivni i strpljivi pri obavljanju poslovnih zadataka.

- Odgovornost

Kada radnici usvoje ovu vještinu onda će biti učinkovitiji u poslu. Kada zaposlenici vjeruju svojim nadređenima biti će spremniji da poslušaju savjete. Ovom vještinom zaposlenici se mogu edukovati o tome kako da ostanu dosljedni, a to će znatno ubrzati obavljanje poslovnih zadataka jer to će pokazati klijentima da im kompanija vjeruje upravo preko svojih zaposlenika.

Posebnu pažnju treba usmjeriti na psihološko osnaživanje u odnosu između zaposlenika i coaching-a. Psihološko osnaživanje je konceptualizirano kao oblik koji se fokusira na pojedinca na način da ga se ohrabruje. Istraživanje je pokazalo da na psihološko osnaživanje mogu da utiču različita ponašanja vodstva, naprimjer kao što je transformacijsko vodstvo, participativno vodstvo i vodstvo osnaživanja, a ova tri vodstva mogu imati veoma značajan uticaj na ponašanje i stavove zaposlenika.

Kako je coaching vrsta vodstva odnosno ponašanja vodstva, vjerovatno je da psihološko osnaživanje djeluje kao važan motivacijski mehanizam za prijenos značajnog dijela uticaja coachinga na ponašanje, ali i rad zaposlenika, Psihološko osnaživanje može da ima snažan medijacijski učinak na odnose između ponašanja radnika i coaching-a. Istraživanja su upravo i nastojala ispitati medijacijski učinak koji sam spomenuo, da bi se potkrijepio argument koji podupire psihološko osnaživanje kao motivacijski mehanizam.

Ovo istraživanje može da doprinese unaprijeđenju razumijevanja kako coaching utiče na odnos između zaposlenika. Ovo istraživanje je objavljeno 2014. godine u žurnalu: "The

International Journal of Human Resource Management", autora Jie-Tsuen Huanga i Hui-Hsien Hsiehb.

2.3. Uloga HR-a i prakticanje coaching-a

Hamlin et al. (2008; izvorno formulirao Hamlin 2004), predstavili su definiciju za razvoj ljudskih resursa (HRD): "HRD obuhvata planirane aktivnosti i procese osmišljene za poboljšanje organizacijskog i individualnog učenja, razvoj ljudskog potencijala, maksimiziranje organizacijske učinkovitosti i učinka te pomoć u ostvarivanju učinkovitih i korisnih promjena unutar i izvan granica organizacija."

Oni su u svom istraživanju ispitivali unakrsno definicije različitih varijanti HRD-a i coaching-a i na kraju su došli do zaključka da one opisuju pretežno slične procese i samu svrhu. Plunkett i Egan (2004, citirano u Hamlin *et al.*, 2008: 15), navode da treniranje rukovodioca uloga HRD-a koja je brzorastuća i ima za cilj da stavi HRD stručnjake koji su vješti sa tehnikama, znanjem iz psihologije kao i područja koji su povezani sa HRD-om da budu zaduženi za provedbu i razvoj napora za poboljšanje učenja, učinkovitosti kao i učinka rukovodioca.

Coaching i razvoj ljudskih resursa (HRD) imaju iste ciljeve. Coaching najčešće podučavaju i uvode u organizaciju stručnjaci za coaching za koje se smatra da posjedu posebne vještine za razvoj i učenje. HR stručnjaci imaju važnu ulogu u coaching-u. Pošto coaching praksa ima temelje koji su čvrsti kao alat za razvoj organizacije i upravljanjem talentima, coaching je postao jedan od razvojnih komponenata koji se najčešće koristi u kompanijama širom svijeta. (Stober i Grant, 2006; Hamlin *et al.*, 2008).

Pošto se glavna uloga HRD-a često smatra obukom, Lawton Smith i Cox (2007: 5-8), ponudili su korisne razlike između treniranja i obuke. Naglasili su da čak i ako su i coaching i obuka namijenjeni stvaranju učenja i razvoja i mogu se koristiti slične tehnike, glavna razlika je ta što je kod coaching-a pojedinac u centru, a kod obuke obično su unaprijed određena objektivna područja znanja, a cilj je pronaći subjektivne odgovore na pitanja koja su otvorena. U coaching-u trener ne može da predvidi odgovore zaposlenika pa nije uključen u određivanju ishoda.

Coaching se široko koristi kao i intervencija za razvoj vodstva, može da donese nove prednosti u razvoju vodstva na način da mijenja paradigmu samog vodstva, stavova, uvjerenja i ponašanja koji su u srži upravljanja praksom. Stručnjaci kojima je struka primarno na razvoju ljudskih resursa sa znanjem coaching-a mogu da osmisle obuku implementiranja i upravljanja modela kojima je cilj razvoj kulture upravljanja od direktivnog stila upravljanja pa sve do stila koji će olakšati rast (Bond i Seneque, 2012).

Da bi došlo do promjene u stilu upravljanja moraju se steći nove sposobnosti, alati i ponašanje. Stručnjaci za ljudske resurse imaju ulogu koja je ključna u procjeni je li organizacijski kontekst povoljan u smislu implementacije načela coaching-a u procesu menadžerske obuke i upravljanja. Uspjeh coaching-a može pokvariti prerani ulazak u taj posao (Beattie *et al.*, 2014).

Organizacije odnosno kompanije mogu da koriste ekterne i interne trenere (eng. Coaches).

U nastavku ćemo objasniti o eksternim i internim trenerima (coaches):

- Eksterni treneri

Koriste se za obuku i razvoj pojedinaca sa visokim potencijalom ili rukovodstva i lidera na izvršnom nivou čime se povezuje funkcionalnost i efikasnost čitave organizacije odnosno kompanije. Glavni razlog zbog kojeg se bira eksterni trener osim činjenice da su kompanije rijetko spremne da žrtvuju resurse u tu svrhu, postoji i potreba za novim očima da posmatraju funkcije u organizaciji ili kompaniji. Da bismo mogli da napredujemo u razvoju organizacije postoje neka pitanja na koja samo vanjski objektivni izvor može da da odgovor (McDermott *et al.*, 2007).

- Interni treneri

Interni coaching obično je u rukama profesionalaca za razvoj ljudskih potencijala i linijskih menadžera. Menadžer kao trener koristi metode coaching-a u liderstvu, dok je autentičan interni trener jer ne komanduje onima koji se treniraju. Jedina razlika između internog i eksternog trenera je u tome što je interni trener zaposlen u organizaciji kao i radnici na kojima se vrši coaching. Glavna funkcija internog trenera je da pomogne u poboljšanju efikasnosti i profesionalnom razvoju zaposlenika (St. John-Brooks, 2014). Korištenje menadžera kao trenera i drugih internih trenera nudi ekonomičniju alternativu za organizaciju odnosno samu kompaniju. Umjesto da kupuju usluge coaching-a od profesionalnih trenera na neki određen vremenski period, kompanije mogu da razviju i obuče interne trenere koji imaju bolje razumijevanje strategije, organizacionih ciljeva i preovladavajuće kulture, a i coaching se može bolje integrirati kada se razvoj odvija na licu mjesta.

Važno je znati da postoji razlika između coachinga odnosno stručnog vođenja i profesionalne supervizije. Pod pojmom profesionalne supervizije misli se na shvaćanje koja o tome iznose Hawkins i Shohet (2000), Holloway (1995), Van Kessel i Han (1993. a, 1993. b), ali i mnogi drugi. Danas pod pojmom profesionalna supervizija misli se na dobro utvrđen sistem metoda profesionalnog stručnog vođenja koji koriste dobro osposobljeni profesionalni supervizori. Oni koriste superviziju kao metodu kojom pomažu ljudima koji su važan dio djelovanja organizacija. Za krajnji cilj imaju da supoboljšali kompetentnost integracije i reflektiranja. Profesionalni supervizori svoj posao obavljaju na različitim mjestima, na različitim sistemskim nivoima, mogu biti vanjski saradnici i različitim organizacijskim kontekstima, ali mogu biti i zaposlenici organizacija (Van Kessel, L., 2009).

2.4. Pregled coaching istraživanja

Istraživanja u vezi coaching-a postala su veoma popularna u zadnjoj deceniji. Literaturu o coaching-u je bila prije svega namjenjena odnosno bazirana na praksi u jednom periodu, a početkom 2000-ih pokrenuta je potraga za naučnom osnovom za praksu. Istraživanja u iz područja coaching-a (ICF, 1998) pokazuju da postoje uloge koje coacha- koje su različito opisane kao: mentor, motivator, učitelj, konsultant, duhovni voditelj i onaj koji rješava zadatke. Kritički pogledi literatura o menadžerskim i rukovodećim coaching-zima pokazuju da se metodologije i mjere koje se koriste u istraživanjima uveliko se razlikuju pa i rezultati samih istraživanja nemaju široku uporedivost.

U istraživanjima coaching-a tzv. dobre metode istraživanja poput randomiziranih (slučajnih) kontroliranih ispitivanja i meta-analize rijetko se mogu naći, ali kvantativna preciznost često nije potrebna ni tražena pa izvor istraživačkih metoda zavisi od publike za koju se istraživanje sprovodi, situacionih faktora i od proučavanih pojmova.

Coaching koji je zasnovan na dokazima označava praksu coachinga koji evoluirao iz naučno dokazanih metoda i procesa. Ciljevi istraživanja ne proizlaze isključivo iz naučnih potreba, već praksa diktira koja će to biti relevantna područja istraživanja. Coaching koji je zasnovan na dokazima ima potrebu da podrži ljude koji će sprovoditi coaching, a koji imaju najbolje znanje. Samo ova dva aspekta mogu zajedno da pomognu pri dizajniranju efektivnih procesa coaching-a za razvoj timova ili pojedinca koji se podučavaju (Cavanagh i Grant, 2005: introduction; Stober i Grant, 2006: 6; Grant, 2016).

Osim pristupa i modela coaching-a, pojam efektivnosti coaching-a je od velike možda čak i od najveće važnosti u razvoju teorije. A kada govorimo o literaturi za menadžerski coaching, prema Anderson-u (2013), literatura koja se odnosi na ovaj coaching zasniva se na pristupima i modelima izvršnog i specijalističkog coaching-a.

Menadžerski coaching je i više od izvršnog (eng. Executive) coaching-a, a kao oblast studija ima nedostatak teorijskih osnova. Veoma je malo istraživanja koja ispituju primjenjivost ponašanja i modela koji su u početku bili osmišljeni imajući na umu coaching rukovodioca, a poslije svega toga se smatraju primjenjivim u okruženju menadžerskog coaching-a. Beattie *et al.* (2014), podržava ovakvo stajalište i dodaje da ako se coaching menadžerima predstavlja na previše optimističan način i da iskustva učenja koja će biti svakodnevna mogu da uzrokuju nepovoljne uvide o coaching-u. Zbog svega ovoga potrebno je napraviti više studija kako bi se pokazao uticaj koji menadžerski coaching ima na organizaciono i odnosno ili individualni učinak i učenje. Hagen (2012) je također, istekao da nije bilo pokušaja da se integrišu rezultati male istraživačke baze koja postoji.

Pri pregledu literature istraživač nije naišao na studije slučaja (eng. Case studies) koja su imali istraživanje o tome kako je coaching povezan sa aktivnostima razvoja liderstva i kako može biti povezan sa pozitivnim uticajem na ukupnu operativnu kulturu. Odnos između percipirane coaching vještine menadžera na percipirani lični učinak, kao i odnos percipirane coaching vještine menadžera na zadovoljstvo zaposlenika u obavljanju posla još uvijek nije

ispitan, pa smo odlučili u ovom radu da provedemo ispitivanje ovih odnosa putem anketnog upitnika koji će biti izmjeren Likertovom skalom od 1 do 5.

Činjenica je da ni jedna kompanija ne može pozitivno i dobro poslovati, ako nema zaposlenike koji su spremni da svoj trud i rad maksimalno ulože u kompaniju. Literature sa kojima smo raspolagali pri pisanju ovog rada dosta su nam pomogle u kreiranju slike o važnosti coaching-a za kompanije i njihovo poslovanje.

3. PERCIPIRANA SAMOEVALUACIJA UČINKA

Percipirana samoevaluacija učinka se odnosi na subjektivnu procjenu pojedinca o vlastitim sposobnostima, postignućima i vještinama. To je način na koji ljudi procjenjuju vlastitu izvedbu koja se temelji na vlastitim internim očekivanjima i standardima, a na ta očekivanja i standarde se mož uticati različitim faktorima kao što su: prethodna iskustva, lična uvjerenja, ali i povratne informacije koje se dobiju tokom konverzacije.

Percipirana samoevaluacija učinka može da ima značajan uticaj na ponašanje, motivaciju i opštu dobrobit pojedinca. Ljudi koji imaju jako visoku samoeфикаsnost ili jako nadu odnosno vjeru u vlastite sposobnosti obično su jako motiviraniji i uporniji da ostvare svoje ciljeve, dok su potpuna suprotnost ličnosti koje imaju nisku samoučinkovitost jer se oni mogu lahko obeshrabriti, a to će doprinijeti da lakše odustanu (Higgins, E. T., Strauman, T., i Klein, R.,1986).

Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015) navode da je vrednovanje učinka u radu važan dio kojim se upravlja ljudskim potencijalima zbog toga što time kompanije stvaraju konkurentsku prednost u modernom poslovnom okruženju. Istraživanja su pokazala da su ljudi koji imaju tačnu percepciju vlastitih učinaka i sposobnosti skloniji tome da budu uspješniji od onih koji svoje sposobnosti podcjenjuju ili precjenjuju.

Zbog ovoga je veoma važno da pojedinac se uključi u tačnu samoprocjenu i da traži povratne informacije od drugih, naprimjer kolega, kako bi na taj način uspjeli da poboljšaju vlastitu izvedbu i da postignu zacrtane ciljeve.

Kada se govori o povratnim informacijama koje se percipiraju kao informativne i poštene mogu da poboljšaju percipiranu samoevaluaciju učinka, a povratne informacije koje se percipiraju kao irelevantne odnosno negativne mogu da jako naškodi ličnosti. Ciljevi samoprezentacije mogu da imaju veoma dobar uticaj da se stvori pozitivan dojam o sebi na druge osobe, na način da pojedinci koji žele da poprave mišljenje o sebi prema drugima smišljaju ispirke, za naprimjer kašnjenje u implementaciji određenih poslovnih zadataka, kako bi zaštitili sebe i izbjegli negativne povratne informacije.

Kutleša (2005) govori o radnom učinku zaposlenika koji se može razlikovati iako zaposlenici rade u istim uvjetima. Na percipiranu samoevaluaciju učinka mogu uticati dva faktora: unutrašnji i vanjski. Unutrašnji faktori koji utiču na percipiranu samoevaluaciju učinka su: emocionalna stanja, ličnost i kognitivne sposobnosti, a vanjski faktori su: kulturne norme, društvene podrške i povratne informacije.

Percipiranu samoevaluaciju učinka možemo da povežemo sa raznim zanimanjima poput: umjetničkih, akademskih, profesionalnih i sportskih. Da ovo objasnim dajem slijedeći primjer: student može da doživi svoj akademski uspjeh kao loš ili dobar koji se temelji na ličnim ciljevima i očekivanjima, ali i student može da doživi svoj uspjeh kao loš ili dobar na temelju povratnih informacija od svojih kolega i profesora.

Postoje različite vrste percipirane samoevaluacije učinka, a te vrste su: samopoimanje, samopouzdanje, samopoštovanje i samoučinkovitost. Samopoimanje se odnosi na ukupnu percepciju samih sebe na različite identitete i uloge, a samoučinkovitost se odnosi na uvjerenja u sposobnosti postizanja određenog rezultata.

Kada govorimo o samopouzdanju, to se odnosi na uvjerenje u vlastitu sposobnost da se obavi određeni zadatak, dok se samopoštovanje odnosi na opštu procjenu pojedinca o sebi kao osobi (McCarthy, P., Meier, S., i Rinderer, R., 1985).

Strategije koje se vode kao najbolje da bi poboljšali percipiranu samoevaluaciju učinka su: traženje povratnih informacija od drugih, prakticiranje samosuosjećanja izazivanjem kognitivne distorzije odnosno negativnog mišljenja i negativnog govora o sebi, postavljanje realnih ciljeva i uključivanje samoprocjene i samorefleksije.

Na percipiranu samoevaluaciju učinka može uticati tzv. sindrom prevaranta, gdje pojedinci sumnjaju u postignuća koja su postigli i boje se da će biti razotkriveni da su oni prevaranti, iako imaju dokaze koji govore upravo suprotno (Leonhardt, M., Bechtoldt, M. N., i Rohrmann, S., 2017).

Zaposlenici koji doživljavaju tzv. Sindrom prevaranta plaše se da ih okolina ne precijeni jer sebe vide kao manje kompetentne nego što ih upravo ta okolina smatra (Clance, P. R., i Imes, S., 1978). Istraživanja koja su proveli Leary *et al.* (2000) su pokazala da ovaj strah nije rezultat raskoraka između procjene drugih i samoevaluacije, već je to zbog svoje sveukupne negativne samoevaluacije koja je zabrinuta da zbog mogućih negativnih procjena svog učinka ili sebe ne dovede u lošiju situaciju na poslu.

Percepcirana samoevaluacije učinka može da ima veoma značajan uticaj na mentalno zdravlje i dobrobit pojedinca, naprimjer osobe koje imaju nisku samoučinkovitost ili nisko samopoštovanje može da doživi tjeskobu, depresiju i ostale psihološke probleme.

Na percepciju može veliku ulogu igrati i društveni kontekst na način da teorija društvene usporedbe sugerira da pojedinac sam sebe procjenjuje na način da sebe uspoređuje sa drugima u svojoj društvenoj skupini naprimjer na radnom mjestu sa kolegama. To može da dovede do toga da se uspoređuje sa nekim uspješnijim od sebe ili sa onima koji su manje uspješni.

U različitim kulturama su različiti pogledi na percipiranu samoevaluaciju učinka, naprimjer u individualističkim kulturama pojedinci mogu da stave veći naglasak na autonomiju i lična postignuća, dok u kolektivističkim kulturama pojedinci mogu da stave veći naglasak na društvenu harmoniju i ciljeve koji su grupni.

Kada se govori o vremenu percipirana samoevaluacija učinka se mijenja kako vrijeme prolazi, na način da pojedinci mogu da dožive neuspjehe odnosno padove koji se negativno odražavaju na njihovu percipiranu samoevaluaciju učinka ili da pojedinci mogu postati

vještiji i samopouzdaniji u određenom poslu kroz praksu, što će dovesti do pozitivnije ocjene vlastitog učinka.

Spol može da ima uticaj na percipiranu samoevaluaciju učinka, to su različita istraživanja dokazala da su žene više sklone od muškaraca u podcjenjivanju svojih postignuća i sposobnosti, što je fenomen koji je poznat kao "jaz u samopouzdanju", a to može da bude posljedica kako kulturnih tako i društvenih faktora poput diskriminacije i rodnih stereotipa najviše u više tradicionalnim sredinama (Vajapey, S. P., Weber, K. L., i Samora, J. B., 2020). Većina kompanija vrši ocjenu učinka. Ocjenu učinka može da bude od zaposlenika do menadžera ili čak i obrnuto (Oliver, M., 2022).

Kada se vrši evaluacija od zaposlenika pa do rukovodstva kompanija, obično ovu vježbu predlaže menadžment kompanije, a ima za cilj da mjeri liderski učinak rukovodstva odnosno šefa određene jedinica nad grupom koja posluje u toj jedinici.

Kada govorimo o evaluaciji koja se provodi od rukovodstva kompanije do zaposlenika te kompanije, sprovodi se zbog toga što ima višestruki značaj poput davanja povratnih informacija koje će biti konstruktivne, ocjenjivanje kontinuiteta uposlenih, predlaganje kandidata koji su ostvarili uslove za unapređenje ili upućivanje na obuke i slično. Primjena samoevaluacije učinka može da bude: grupno, licem u lice ili anonimno.

Kada se primjena evaluacije učinka vrši u grupi, onda te grupe procjenjuju šta im je zajedničko. Kada se primjena evaluacije učinka vrši licem u lice, ono se sastoji od stvaranja okruženja za privatni razgovor u kojem evaluator tog razgovora daje rezultate evaluiranoj osobi i onda se raspravlja o tome i dogovaraju se akcije koje će poboljšati stanje i biće zajedničke.

Kada je riječ o primjeni evaluacije samoučinka koja je anonimno, onda ta evaluacija može da bude u papirnom formatu ili digitalnom formatu, ali ovdje se ne navodi ime osobe koja vrši evaluaciju učinka odnosno ne navodi se ime osobe koja će vršiti ocjenjivanje.

Postoji značajan broj istraživanja o percipiranoj samoevaluaciji učinka u različitim oblastima, kao što su: umjetnost, obrazovanje, sport, rad, itd. U istraživanja su uključivali samopouzdanje, samopoštovanje, samopoimanje i samoučinkovitost.

Neka od istraživanja koja su značajnija su:

Istraživanje koje je objavljeno u žurnalu: "Journal of Personality and Social Psychology" (Baron, R. M., i Kenny, D. A., 1986), otkrilo je da je najvjerovatnije da pojedinac sa visokim samopoštovanjem će vlastitu izvedbu rada smatrati uspješnom iako objektivna mjerenja pokazuju suprotno, ovo nam pokazuje da samopoštovanje može da utiče na percepciju vlastitog učinka, bez obzira na stvarne rezultate tog učinka.

Istraživanje objavljeno u žurnalu: "Journal of Occupational and Organizational Psychology" (Ellinger, A. D., 2013), govori da je percipirana samoprocjena vlastitog učinka rada od strane zaposlenika povezana upravo sa zaposlenikovim zadovoljstvom na poslu kao i namjerama za promjenama. Radnici koji sebe smatraju dobrim radnicima imaju veću vjerovatnost da će izvijestiti da su zadovoljni poslom. Istraživanje objavljeno u žurnalu: "Journal of Sport and Exercise Psychology" (Hill, A. P., Stoeber, J., Brown, A., i Appleton,

P. R., 2014), govori da je percipirana samoučinkovitost sportista povezana sa njihovim rezultatima koje ostvaruju.

Sportisti koji imaju veću razinu percipirane samoeфикаsnosti imaju veću vjerovatnost da će ostvariti dobar rezultat u sportu kojim se bave.

Ova istraživanja, ali i druga kojih ima jako puno sugeriraju da je percipirana samoevaluacija učinka veoma važan segment koji utiče na ponašanje i motivaciju, ali i dobrobit u različitim sferama društva.

4. ZADOVOLJSTVO U OBAVLJANJU POSLA

Zadovoljstvo poslom je osjećaj radnika za uspjehom i postignućima na poslu. Smatra se da je direktno povezan sa produktivnošću, ali i sa ličnim blagostanjem. Zadovoljstvo poslom podrazumijeva obavljanje posla koji volimo da radimo, uživamo u tome, ali i budemo nagrađeni za svoj trud. Zadovoljstvo poslom podrazumijeva sreću poslom sa poslom kao i entuzijazam. Upravo, zadovoljstvo poslom je jedan od ključnih sastojaka koji vodi do većih prihoda, priznanja, napredovanja u kompaniji, ali i postizanja drugih ciljeva koji će zaposlenika dovesti do osjećaja ispunjenosti (Kaliski, 2007).

Zadovoljstvo u obavljanju posla odnosi se na stanje zadovoljstva trenutnom situacijom na poslu ili truda i želja za motivacijom, za težnjom za većim uspjehom ili poboljšanjem. Spectorova (1997), definicija o zadovoljstvu poslom je da zadovoljstvo poslom je vezano za same osjećaje koje ljudi imaju prema poslu i koliko ne vole ili vole svoj posao.

Imaju tri veoma važne karakteristike u zadovoljstvu poslom, a to su: treba sve zaposlenike tretirati sa poštovanjem i jednako, kompanija mora da bude vođena sa ljudskim vrijednostima, ponašanje zaposlenika treba da ovisi i o stepenu zadovoljstva sa poslom što znači da zadovoljni zaposlenici su uvijek produktivniji zaposlenici i zadovoljstvo poslom treba da služi kao indikator poslovanja kompanije (George *et al.*, 2008).

Potrebno je znati razliku između zadovoljstva i samozadovoljstva u obavljanju posla, zbog toga što je zadovoljstvo pozitivan način zadovoljstva a samozadovoljstvo negativan način zadovoljstva. Izraz zadovoljstvo poslom odnosi se na osjećaje i stavove koji ljudi imaju o svom poslu. Pozitivni stavovi prema poslu pokazuju na zadovoljstvo poslom odnosno obavljanjem posla. Negativni stavovi prema poslu pokazuju na nezadovoljstvo poslom odnosno obavljanjem posla (Armstrong, 2006). Samozadovoljstvo u obavljanju posla je psihološko stanje kada zaposlenici prestanu da razmišljaju, na neki način se isključe i samo slijede rutinu posla ili drugim riječima zaposlenici izvršavaju zadatke automatski umjesto svjesno. Neki od uzoraka samozadovoljstva su: nedostatak ugodnog radnog okruženja, odgovornosti ili su posljedice koja će uzrokovati neuspjeh ili sigurnost, te osjećaj prava.

Da bismo samozadovoljstvo u obavljanju posla izbjegli, važno je da se neprestano postavljaju novi ciljevi, aktivno traže povratne informacije, traže novi izazovi i daje konstruktivna kritika. Samozadovoljstvo može da dovede do učinka koje je slabije, a to dovodi do manjeg zadovoljstva kod klijenata. Ovakvo stanje može da dovede do fluktuacije zaposlenika i njihovog odlaska iz kompanije. Redovno razmišljanje o vlastitom napretku i

postignućima može biti veoma korisno, kao i to da se treba fokusirati na načine razmišljanja o rastu unutar kompanije na način da se prihvataju izazovi, a neuspjesi se vide kao prilike za poboljšanje i učenje. Mnoga istraživanja su se bavila odnosom između zadovoljstva i samozadovoljstva u obavljanju poslova koje su karakteristične za mnoge proizvodne i ekonomske aktivnosti na tržištu (Hira i Waqas, 2012).

Schaffer (1953) navodi da bi zadovoljne zaposlenike dobili, menadžeri moraju da razumiju pitanja koja se odnose na samozadovoljstvo radnika na radnom mjestu, a ta pitanja su:

- Kakvi su efekti samozadovoljstva u obavljanju posla?

Samozadovoljstvo i sigurnost na radnom mjestu su stanja koja idu zajedno. Zaposlenici koji posao obavljaju nesvjesno skloniji su da dožive nesreću na radnom zadatku i manje će biti svijesniji ako njihovi saradnici budu u nekoj opasnosti. Samozadovoljstvo potiče radnike da koriste kraći put za obavljanje posla što bi moglo ugroziti sigurnost na radnom mjestu, ali imamo i radnike koji su svjesni i brinu se o kompaniji i saradnicima i osjećaju obavezu da moraju poboljšati i zaštititi zajednicu. Samozadovoljstvo može da dovede i do dosade koja se odražava na nizak moral i nezainteresovanost zaposlenika, a može i smanjiti kreativnost i inovativnost na radnom mjestu što se veoma loše odražava na čitavu kompaniju, a kada zaposlenici padnu u kolotečinu to se odražava i na pad produktivnosti, pa samim tim i na pad profita kopanije.

- Kako dolazi do samozadovoljstva u obavljanju posla?

Da bi poslodavac shvatio zbog čega zaposlenici odlaze mora da zna razloge nastanka samozadovoljstva među zaposlenima. Nekoliko je mogućih razloga zbog čega dolazi do nezadovoljstva u kompanijama, a neki od tih razloga su:

1. Nedostatak odgovornosti – ako ne postoje nagrade za ostvarena postignuća ili posljedice za loš rad zaposlenici u kompanijama možda neće osjetiti potrebu da ulože dodatni trud, a ako ne postoji odgovornost to može spriječiti učinkovitost čitavog tima,
2. Niski standardi – menadžeri bi morali da uspostave cilj koji treba ostvariti visoko i zahtjevati od zaposlenika da i oni to čine, a vođa koji je dobar "tjera" svoje radnike da dođu do izražaja, daje im način da se istaknu jer kada menadžeri postavie niske standarde i imaju očekivanja koja su im veoma mala onde će i zaposlenici se zadovoljiti nekom prosječnošću,
3. Pretjerano samopouzdanje – zaposlenici u kompanijama koji svoje sposobnosti precjenjuju, oni ulažu i skroz malo truda u razvoj, a takve osobe odbacuju svaki vid pomoći, ali i analizu rada, a zaposlenici koji su dinamični oni shvataju da mjesta za napredak ima uvijek,
4. Nedostatak autonomije – radnici ne bi trebali biti nemoćni već osnaženi, a nedostatak autonomije dovodi do stanja neaktivnosti koji je uzrokovan neodstatkom kontrole, dakle

zaposlenici koji imaju osjećaj da nemaju pravo glasa ili su nesposobni da naprave neki rezultat neće težiti ka izvrsnosti,

5. Spor rast – kada kompanije rijetko mijenjaju standardne procedure koje su operativne i sporo rastu tada zaposlenici lahko "upadaju" u kolotečinu, iako treba vremena da se kompanije razviju i da privuku nove klijente, svaka kompanija ima mogućnost da poboljša atmosferu poslovanja i poveća učinkovitost.

- Zbog čega je važno da se razumije samozadovoljstvo na radnom mjestu?

U svijetu biznisa koji se stalno mijenja i jako brzo kreće, ponavljanje iste rutine duže vrijeme je siguran način da se zaostane. Dešava se da jako puno profesionalaca upravo upadne u tu rutinu i samim tim dostignu profesionalnu granicu. Samozadovoljstvo u obavljanju posla stvara probleme i velikim kompanijama ne samo pojedincima. Kompanije koje su zdrave su otvorene za promjene i dinamične su, te vode računa da sredina u kojoj se obavljaju radni zadaci bude kvalitetna. Na samozadovoljstvo na radnom mjestu može uticati i mentalitet, neke kompanije su zadovoljne sa postignutim, dok neke kompanije traže više. Mnogi menadžeri ne razumiju razmjere problema samozadovoljnih zaposlenika ili ne vide znakove koji ih upozoravaju na taj problem.

- Koja je razlika između neangažiranosti zaposlenika i samozadovoljstva na radnom mjestu?

Zaposlenici koji su neangažirani na poslu su nezadovoljni, dok su zaposlenici koji su samozadovoljni prihvataju status onakav kakav jest. Nezainteresovani zaposlenici na neki način žude za pozitivnom promjenom u okruženju u kojem rade, dok samozadovoljni zaposlenici su zadovoljni sa okruženjem u kojem rade i žele da takvo okruženje i ostane, zbog toga što im je takvo okruženje poznato i osjećaju se ugodno u njemu. Samozadovoljni radnik je u većini slučajeva potpuno nesvjestan da postoji problem (ako on zaista i postoji), dok je neangažirani radnik svjestan tjeskobe koju stvara problem koji je nastao.

- Kako da se spriječi da zaposlenici budu samozadovoljni u obavljanju posla?

Da bi zaposlenici bili zadovoljni obavljanjem poslova, veoma je važno da poslodavac zna na koji način se može spriječiti da zaposlenici budu nezadovoljni u obavljanju posla. Protiv nezadovoljstva zaposlenici se mogu "boriti" povratnim informacijama. Kritike koje su konstruktivne postavljaju temelje za pozitivne promjene i za razmišljanje, ali i uvjeravaju ostale u kompaniji da se shvaća situacija u kompaniji. Nekad je dovoljno da zaposlenik pokaže uzorno ponašanje i poveća učinak samo podsjetiti ga na vidljivost radnog mjesta na kojem se nalazi. Njegovanjem kulutre odgovornosti možemo spriječiti da se pojavi samozadovoljstvo u obavljanju posla. Kada menadžeri ne krše pravila i obećanja može se dovesti do većeg povjerenja između zaposlenika, a time će se i ubrzati obavljanje poslova. Najbolji način da se izbjegne apatija je da se prate povratne informacije. Pružanjem

povratnih informacija koje su redovne dovest će prvo do konstruktivnih kritika koje mogu u potpunosti da spriječe samozadovoljstvo u obavljanju posla jer poticanje promjena i razmišljanje mogu da potaknu način razmišljanja prema višim pozicijama u kompaniji i drugo redovnim povratnim informacijama se zaposlenici neće osjećati da su zaboravljeni. Na ovaj način poslodavac može odigrati ključnu ulogu u zadržavanju zaposlenika u kompaniji.

Timsko usavršavanje (eng. Team building) su neke od metoda koje će zaposlenike zadržati u kompanijama. Fajana (2002) tvrdi da je timski rad integracija inputa i resursa koji rade da bi se postigla harmonija rganizacijskih ciljeva, gdje su uloge propisane za svakog člana u kompaniji. Sam značaj važnosti koherentnog odnosa između zaposlenika je od velikog značaja za poslovanje kompanija zbog toga što kolege u kompanijama ako se slažu vrlo brzo obavljaju posao koji imaju, a to skraćuje troškove i pomaže u ispunjavanju zadatatih rokova, tj. ne može doći do kašnjenja istih. Omogućavanje kompanijama da ostanu relevantne i zdrave kompanije zavisi od toga da li su zaposlenici spremni i fleksibilni u pogledu promjena, jer upravo samozadovoljstvo može da utiče i na kulturu same kompanije kao i na rezultate. Zadovoljstvo je prirodna tendencija, ali moramo znati da je važno aktivno raditi da se upravo ta tendencija izbjegne. Dok se radna okruženja često ciljaju na pojedinačne odnosno lične ciljeve sa priznanjima i nagradama koja se izdvajaju postignućima pojedinačnih zaposlenika, uz dobre vještine izgradnje timskog rada, zaposleni se mogu ujediniti oko zajedničkog cilja da bi stvorili bolju produktivnost u kompaniji (Fapohunda, T. M., 2013). Ako ostanemo fokusirani na postavljene ciljeve i budemo prihvatili nove izazove i tražili povratne informacije, možemo da izbjegnemo nezadovoljstvo i postignemo zadovoljstvo zaposlenika, a samim tim zaposlenici će nastaviti da rastu u kompaniji i poboljšavaju svoju karijeru. Uticaj coaching-a na zadovoljstvo u obavljanju posla je nedovoljno istraženo, utvrđeno je da su iskustva pozitivna u drugim odnosima naprimjer poput mentorstva, to jest da su pozitivno povezana sa pozitivnim izgledima za zadovoljstvo u poslu i za karijeru. Skaalvik i Skaalvik (2011) definišu zadovoljstvo poslom kao osjećaje koje zaposlenik gaji prema poslu, tvrdeći da kada se očekivanja od posla poklope sa stvarnim ishodom, dolazi do zadovoljstva poslom. Kim (2012) definisao je zadovoljstvo poslom kao osjećanja ili opšti stav zaposlenika u odnosu na komponente posla poput radnog okruženja, nagrada, uslova rada i komunikacije sa kolegama. Neki teoretičari za ljudske odnose su primijetili da se zdravi odnosi između menadžera i zaposlenika mogu opisati kao nastojanje da se poveća produktivnost na radnom mjestu, na način da se zadovolje njihove potreba, a da se ne dovede da zaposlenici se samozadovolje poslom koji obavljaju. Imamo različite faktore koji utiči na samozadovoljstvo na radnom mjestu, a neki od njih su: napredovanje, međuljudski odnosi, plata, dobri rukovodioci, odgovornost, zanimljivost posla, sigurnost posla, uvjeti rada, obrazovanje uz rad. Jedan od glavnih faktora koji imaju uticaj na samozadovoljstvo u obavljanju posla su finansijske odnosno materijalne prirode. Veliku ulogu igraju stimulacije koji poboljšavaju i osiguravaju materijalni status odnosno položaj zaposlenika. Obrazovanje zaposlenika uz rad je u zadnje vrijeme veoma kvalitetno utiče na

samozadovoljstvo samih zaposlenika jer na taj način kompanija zaposleniku pomaže na način da plaća školarine ili daje stipendije ili finansira studentska putovanja, plaća specijalizacije (Bills, D. B., 2004). Da bi zaposlenik bio zadovoljan mora mu se dati pravo na slobodne dane. Kompanije moraju da imaju sistem za stimulacije zaposlenika da bi bili zadovoljni kompanijom i koji će postizati odlične finansijske rezultate.

Taj sistem treba da bude: jednostavan i pravedan. Zaposlenik treba tačno da zna šta kompanija očekuje od njega, ali taj isti zaposlenik treba da zna koja ima prava i na koji ih način može ostvariti. Svaki zaposlenik treba da ima jednake šanse za nagrade, ako se što bolje angažira i potruži (Fapohunda, T. M., 2013). Veoma je važno upravo to, da svaki zaposlenik ima fer tretman jer je to upravo jedna od pretpostavki motivacijskog pozitivnog djelovanja sistema za nagrađivanje zaposlenika. Stimuliranje zaposlenika u kompanijama je ključno, ako se želi potaknuti produktivnost, angažman i motivacija. Kada imamo zaposlenika koji se osjeća cijenjenim veoma je veća vjerovatnoća da će taj isti zaposlenik dati sve od sebe i da će ostati "vjeran" kompaniji. Prema Deluga, R. J. (1988) postoji nekoliko strategija za stimulisanje zaposlenika u kompanijama, a mi smo u ovom radu fokus stavili na njih četiri, i to:

1. Emocionalna inteligencija i empatija – menadžeri sa vještinama coaching-a moraju da pokazuju emocionalnu inteligenciju i empatiju da budu svjesni emocija zaposlenika, kao i svojih emocija i razumiju potrebe svojih zaposlenika.
2. Pristup razvoju i podršci – menadžeri umjesto da izdaju samo naredbe moraju da imaju i pristup za razvoj i podršku na način da osnažuju svoje zaposlene i da potiču njihovu kreativnost i inovativnost.
3. Snažno postavljanje pitanja – coach-i odnosno treneri koji su učinkoviti postavljaju veoma otvorena pitanja koja postižu zaposlene na samorefleksiju i kritičko razmišljanje. Menadžeri na ovaj način mogu da pomognu svojim zaposlenima da istraže svoje izazove, steknu dublji uvid u to šta hoće, ali i da identificiraju rješenja.
4. Aktivno slušanje – Aktivno slušanje svojih zaposlenika odnosi se na obraćanje pažnje na njihove brige, potrebe kao i težnje. Na ovaj način se stvara sigurno okruženje u kojima se zaposlenici osjećaju shvaćenim i saslušanim.

Ove četiri strategije zaposlenicima daju samozadovoljstvo pri obavljanju posla i pozitivan su primjer kako se menadžeri trebaju odnositi prema svojim zaposlenicima.

Ovom poglavlju dati ćemo veliki značaj na motivacije zbog toga što motivacije igraju veliku ulogu na zadovoljstvo pri obavljanju poslovnih zadataka. Motivacija je jedan o glavnih preduvjeta da bi zaposlenik bio zadovoljan poslom.

Ulaganje u Razvoj zaposlenih je veoma značajan da bi se održale već stečene vještine, ali i razvijale nove, kao i sposobnosti i znanja kako zaposlenika tako i kompanije u cjelini (e.g. Lee i Bruvold, 2003).

Da bi zaposlenici bili zadovoljni na poslu potrebno je da ih se motiviše jer je motivacija lančana reakcija gdje potrebe dovode do želja koje dalje dovode do napetosti koje uzrokuju akcije što na kraju ima za rezultat zadovoljstvo.

Sagledavanje i analiza komponenti motivacije obezbjeđuje nam kreiranje postupaka i postavljanje teorija motivacije (Jurina, 2011).

Postoji puno grupa motivacijskih teorija, ali fokus ćemo staviti na rane i savremene motivacijske teorije jer pomoću ove dvije teorije najlakše možemo približiti sami značaj motivacija za zaposlenike u kompanijama.

Slika 1: Motivacijski ciklus



(Izvor: Srića, V., Inventivni menadžer u 100 lekcija, Znanje. Zagreb, 2004., str 158.)

Herzberg i sar. (1959) u teoriji motivacije i "higijene" govore o zaposlenikovim potrebama odnosno motivacijskim faktorima koji su značajni za zadovoljstvo poslom, a ti faktori su postignuća poput uvažavanja, odgovornosti, samostalnosti u radu, napredovanje odnosno uspjeh. Motivacija proizlazi iz želje svakog pojedinca da izbjegne negativne izvore nezadovoljstva, a ostvari pozitivne izvore nezadovoljstva (Srića, V., 2004). Na slici 1 je upravo prikazan način ostvarivanja pozitivnog izvora nezadovoljstva tako što ćemo fokus zaposlenika usmjeriti na pobudu, zatim akciju i na kraju rezultat što će proizvesti zadovoljstvo. Često motivaciju kao način zadovoljstva zaposlenika u kompaniji da na što efikasniji način obavlja zadate poslove dijelimo u dvije teorijske skupine, i to na rane motivacijske teorije i savremene motivacijske teorije.

Rane motivacijske teorije su:

- Teorija X i Y po McGregoru – teorija "x" polazi iz pretpostavke da će se zaposlenici ponašati negativno odnosno odbojno prema radu i da će pokušavati izbjegavati rad pa zbog toga zaposlenike treba kontrolirati, prisiljavati i usmjeravati da bi ti zaposlenici uložili dovoljno veliki napor da ostvare ciljeve kompanije, a teorija "Y"

polazi na pozitivnim pretpostavkama da će zaposlenici samostalno se kontrolirati i usmjeravati, da nisu prirodno lijeni, da će uživati u radu, da će prihvatiti odgovornost i da su spremni i sposobni za inovacije (Jurina, 2011).

- Maslow-a teorija hijerarhije potreba (teorija Z) – u ljudskom biću po prirodi postoji pet vrsta potreba, i to: potrebe za sigurnosti, potrebe za poštovanjem, fiziološke potrebe, potrebe za pripadnosti, kao i potrebe za samoaktualizacijom. Ove potrebe su prema rastućoj važnosti da se zadovolje primarne potrebe tj. novac, a što idemo više u hijerarhiju motiva, novac postaje sve više i više dominantan (Jurina, 2011).
- Hertzbergov-a dvofaktorska teorija motivacije – odsutnost zadovoljstva je suprotnost od samog zadovoljstva, a suprotnost od nezadovoljstva je odsutnost nezadovoljstva. Hertzberg je u svom istraživanju prepoznao motivatore koje vode prema zadovoljstvu i higijenske faktore koje sprječavaju nezadovoljstvo, a motivatori su po prirodi intrinzični (unutrašnja motivacija) kao što je razvoj i rast, odgovornost, uspjeh u radu, pohvala za dobro odrađen posao, poštovanje i ostalo., dok su higijenski faktori ekstrinzični kao što je, norme i pravila, plata, uvjeti rada, sigurnost samog radnog mjesta i ostalo (Jurina, 2011).

Savremene motivacijske teorije su:

- Lockeova teorija postavljanja ciljeva – gdje imamo glavni izvor motivacije za rad, a to je namjera da se ostavre zacrtani ciljevi. Specifični ciljevi povećavaju samu performansu zaposlenika, dok teški ciljevi rezultiraju još puno većom performansom ako su prihvaćeni. Ciljevi govore da pojedinci moraju uložiti određenu količinu truda. Povratna informacija od nadređenih igra glavnu ulogu (Locke, 1968).
- Vroomova teorija očekivanja – imamo tvrdnju da će snage tendencije da zaposlenik djeluje na određen način u jednu ruku ovisiti o snazi za očekivanjem i da će upravo ta akcija da dovede do rezultata koji imaju za ishod privlačnost tih rezultata. Da bi zaposlenik bio motivisan za obavljanje posla mora da pozitivno odgovori na sljedeća pitanja: Ako se potrudim da li će se to primjetiti?, Ako se primjeti da li će se adekvatno nagraditi? i Ako budem adekvatno nagrađen hoće li mi ta nagrada biti važna? (Vroom, 1964).
- McClellandova teorija naučnih potreba – ova teorija je predstavljena u tri potrebe: Potrebe za društvom odnosno potreba za društvenim povezivanjem gdje se razvija želja za bliskim i prijateljskim međuljudskim odnosima, Potreba za postignućem gdje je motiv ostvarivanje uspjeha i napredovanje, i potreba za moći gdje je želja za uticanje na skupine i druge pojedince kao i modeliranje prema željama samih zaposlenika (McClelland, 1961).
- Adamsova teorija jednakosti – percipirana nejednakost, percipirana jednakost. Prema Robbinsu i Judgeu (2009), teorija po kojoj ljudi porede ono što su sami uložili u svoje poslove i od tih ljudi dobili s onim što su drugi dobili i uložiti, pa time reaguju na

način da nejednakost eliminiraju. Adams se u ovoj teoriji vodi pretpostavkom da zaposlenici žele da budu tretirani pravedno.

Pored motivacije koja je važna svim zaposlenicima, imamo značajne razlike između mlađih i starijih zaposlenika odnosno njihovim zadovoljstvom u obavljanju posla, gdje mlađi zaposlenici preferiraju mogućnost korištenja svojih vještina i znanja, visoku platu, dok stariji zaposlenici, odnosno zaposlenici koji rade preko 15 godina preferiraju odgovornost u radu, samostalnost, saradnju sa drugim zaposlenicima i uvjete rada koji su solidni (Bahtijarević-Šiber, 1986).

Dakle, pogrešno je tvrditi da će se kod svih zaposlenika javljati iste potrebe, pa je veoma važno da se utvrdi koje potrebe pokreću rezultate koji se žele dostići, da li da to bude individualno ili grupno ponašanje, a tek nakon toga ponuditi nagradu koja će pomoći zaposleniku da zadovolji svoje potrebe (Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., 2015). Prema Beck (2003), zadovoljstvo zaposlenika uključuje osim motivacije i emocionalne komponente kao i informacijske komponente. Svaka kompanija danas bi trebala da ima strategiju o tome kako da motivišu zaposlenike radi stvaranja što boljeg radnog okruženja. To su jedni od najprećih stvari za jednu kompaniju koja posluje u 21. stoljeću. Na poslovanje kompanija utiče i migracije stanovnika koje su u zadnjim godinama posebno na Balkanu, gdje se sve države bivše Jugoslavije suočavaju sa ovim problemom, a naročito Bosna i Hercegovina koja ima jako velike probleme i sa konkurentnosti (Stojkovic, D., Djordjevic, D., i Sajfert, Z., 2012).

Menadžment kompanija mora da vodi računa prilikom dodjele poslova, da uspostavi uravnotežen odnos između zaposlenika na način da proba dovest u istu ravan karakteristike posla, ali i individualne karakteristike i mora da se upozna upravo sa gore navedenim motivacijskim tehnikama, ali i teorijama kako bina što bolji način uspio svoje zaposlenike potaknuti da primjenjuju usvojene coaching tehnike.

Potrebe zaposlenika koje materijalne stimulacije ne mogu da zadovolje, menadžeri ih pokušavaju zadovoljiti sa nematerijalnim strategijama poput: skraćivanje radnog vremena, slanjem na seminare ili dodatne edukacije, dopuštanje da sami u određenoj mjeri organizuju posao i ostalo.

U zadnje vrijeme primjeti se trend, da zaposlenici žele da imaju mogućnost napredovanja, da ne stoje u mjestu, da im poslodavac omogući edukacije tako što će im za tu namjenu obezbjediti novac, slobodne dane, a na kraju i mogućnost primjene naučenih vještina kroz te edukacije. U Evropi, posebno nakon pandemije COVID 19, uvodi se radna sedmica koja će trajati četiri dana. Istraživanja o radnoj sedmici koja traje četiri dana dala je veoma dobre rezultate koji utiču najviše na generaciju z koja više voli hibridni model poslovanja (Pataki-Bittó, F., i Kapusy, K.,2021).

Rezultati su: produktivniji zaposlenici, a samim tim i znatno povećani prihodi kompanija koje su uvele ovakvo radno vrijeme. Kompanije kroz coaching mogu da ispituju zaposlenike, da saslušaju mišljenja svojih zaposlenika o ovakvim vrstama motivacije.

Na osnovu 31 akademskog članka koji su istraživali posebno radnu sedmicu koja traje četiri dana zaključili su da je većina rezultata pozitivna poput zadovoljstva poslom, povećanog morala, smanjenje troškova, dok su negativni rezultati uključivali mjere učinka, ali i strah da bi koristi radne sedmice koja traje četiri dana mogla da izbledi tokom određenog vremena.

U vezi radne sedmice koja traje četiri dana potrebna su dodatna istraživanja koja će koristiti rigoroznije metodologije jer naučno istraživanje će dati složeniju sliku o ovom pitanju (Campbell, T. T., 2023).

5. PERCIPIRANE COACHING VJEŠTINE MENADŽERA U BOSNI I HERCEGOVINI I PERFORMANSE NA RADNOM MJESTU

Odnos između menadžera koji uči emocijama, vještinama, stavovima, kao i ponašanju zaposlenika još uvijek nije toliko istraženo, pa je u ovom master radu istražen taj odnos kroz anketu.

5.1. Ciljevi istraživanja

Za početak morali smo postaviti ciljeve istraživanja, gdje su sažeti na dva cilja, i to:

1. Ispitati da li zaposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina kod svojih nadređenih istovremeno percipiraju viši nivo vlastitih performansi,
2. Ispitati da li zaposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina istovremeno osjećaju veći nivo zadovoljstva u poslu.

Ovi ciljevi su puno olakšali dalje u istraživanju i sprovođenju ankete.

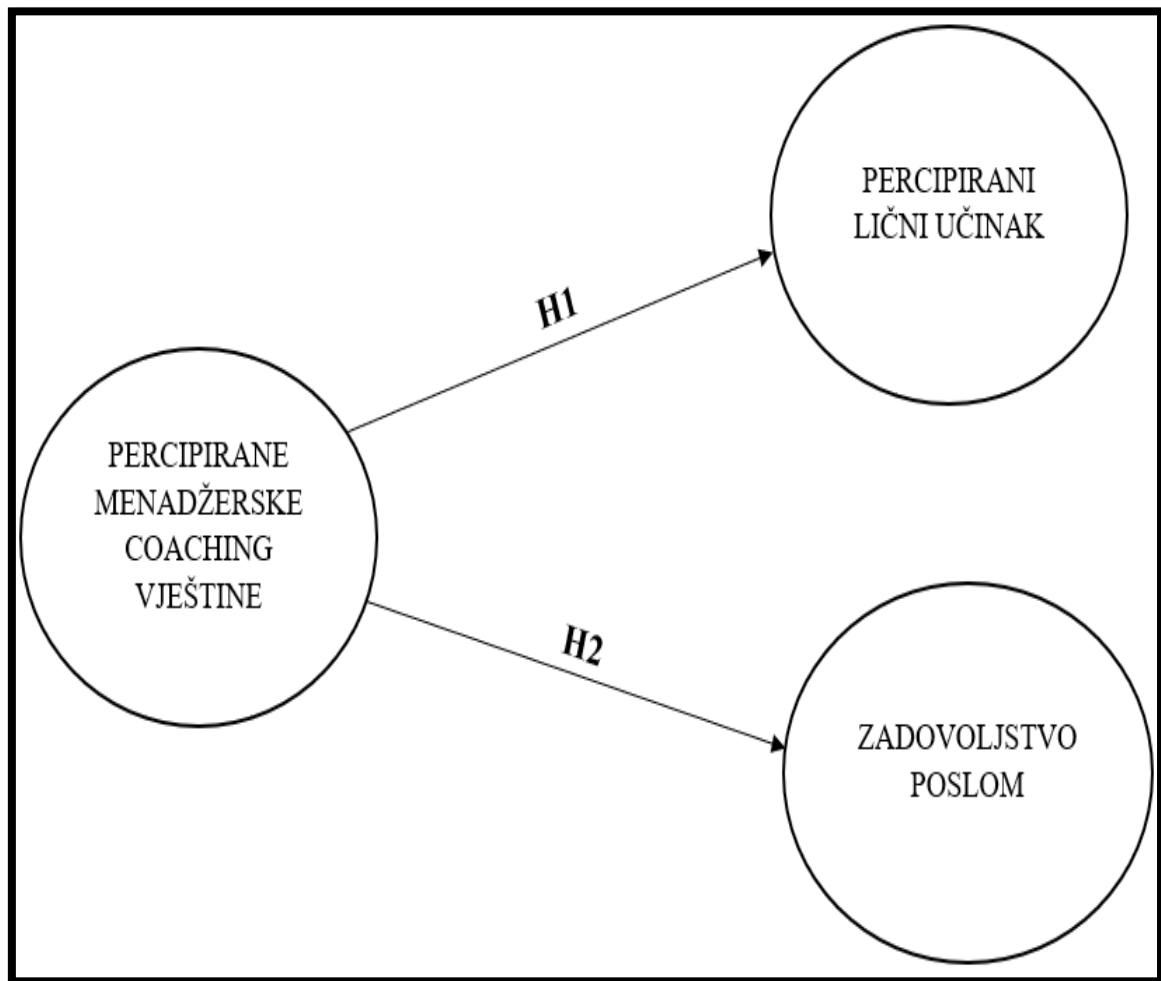
5.2. Hipoteze istraživanja

Sljedeći logiku predstavljenu u ovom radu, te pregledom dostupne naučne literature, identificirane su sljedeće hipoteze:

H1. Zaposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina kod svojih nadređenih istovremeno percipiraju viši nivo vlastitih performansi.

H2. Zaposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina istovremeno osjećaju veći nivo zadovoljstva u poslu.

Slika 2: Teoretski okvir



(Izvor: Shema za hipoteze napravljena u Word dokumentu)

Na slici 2, vidimo teoretski okvir hipoteza. Imamo jednu zavisnu varijablu: percipirane menadžerske coaching vještine i imamo dvije nezavisne varijable: percipirani lični učinak i zadovoljstvo poslom.

H1 je hipoteza 1 koja glasi: Uposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina kod svojih nadređenih istovremeno percipiraju viši nivo vlastitih performansi.

H2 je hipoteza 2 koja glasi: Uposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina istovremeno osjećaju veći nivo zadovoljstva u poslu.

5.3. Metodologija istraživanja

Nakon što smo postavili teoretski okvir i identifikovali ciljeve ovog istraživanja idući korak je bio izrada ankete pomoću koje smo sproveli istraživanje, a odgovore koje smo dobili kroz

anketu su nam pomogli da nađemo zaključak za ovaj istraživački problem. Anketa je bila anonimnog tipa, dakle ispitanici ni na koji način nisu morali dati svoje podatke poput imena i prezimena, email-a ili broja telefona/mobitela.

U svom istraživanju koristili smo kvantitativnu metodu. Kvantitativna metoda radi u osnovi na kritičkom i logičkom pristupu koji pomaže da se testiraju hipoteze. Ova metoda uključuje vrijednosti koje su numeričke, koje objašnjavaju odnos sa varijablama poslije analize. U ovoj metodi se koriste različita strukturirana pitanja koja služe da se istraživanje samih ciljeva istraživanja. Za ispitivanje cilja ovog istraživanja koristili smo kvantitativnu metodu i prikupljali smo podatke tako što smo provodili samostalnu online anketu.

Kasnije, kada smo završili sa prikupljanjem podataka, te iste podatke smo unijeli u softver Excel radi dalje analize. Na anketu je odgovorilo 194 zaposlenika u različitim kompanijama odnosno javnim preduzećima, kao i nevladinim organizacijama.

Sve stavke u ovoj anketi smo mjerili tako što smo koristili Likertovu skalu od 5 stepeni, to jest 1 za "Nikako se ne slažem", 2 za "Ne slažem se", 3 za "Neutralno", 4 za "Slažem se" i 5 za "U potpunosti se slažem". Likertova skala je psihometrijska skala i najčešće se koristi u istraživačkoj anketi. Sama svrha ovog istraživanja je da se istraži uticaj percipirane menadžerske coaching vještine na percipirani lični učinak zaposlenika, kao i uticaj percipirane menadžerske coaching vještine na zadovoljstvo poslom.

Za svaku od varijabla koristili smo instrumente koji su pouzdani i valjani jer su već testirani. Percipirane menadžerske coaching vještine (PMCV) je mjereno koristeći 20 stavki koje su razvili Park, S., McLean, G. N., i Yang, B. (Park, S., McLean, G. N., i Yang, B., 2008).

Percipirani lični učinak (PLU) je mjereno koristeći osam stavki koje su razvili Taruru, I., Keriko, J. M., Ombui, K., Karanja, K., i Tirimba, O. I. (Taruru, I., Keriko, J. M., Ombui, K., Karanja, K., i Tirimba, O. I., 2015).

Zadovoljstvo poslom (ZP) je mjereno koristeći deset stavki koje su razvili Andrade, A. L. D., Omar, A. G., i Salessi, S. M. (Andrade, A. L. D., Omar, A. G., i Salessi, S. M., 2020).

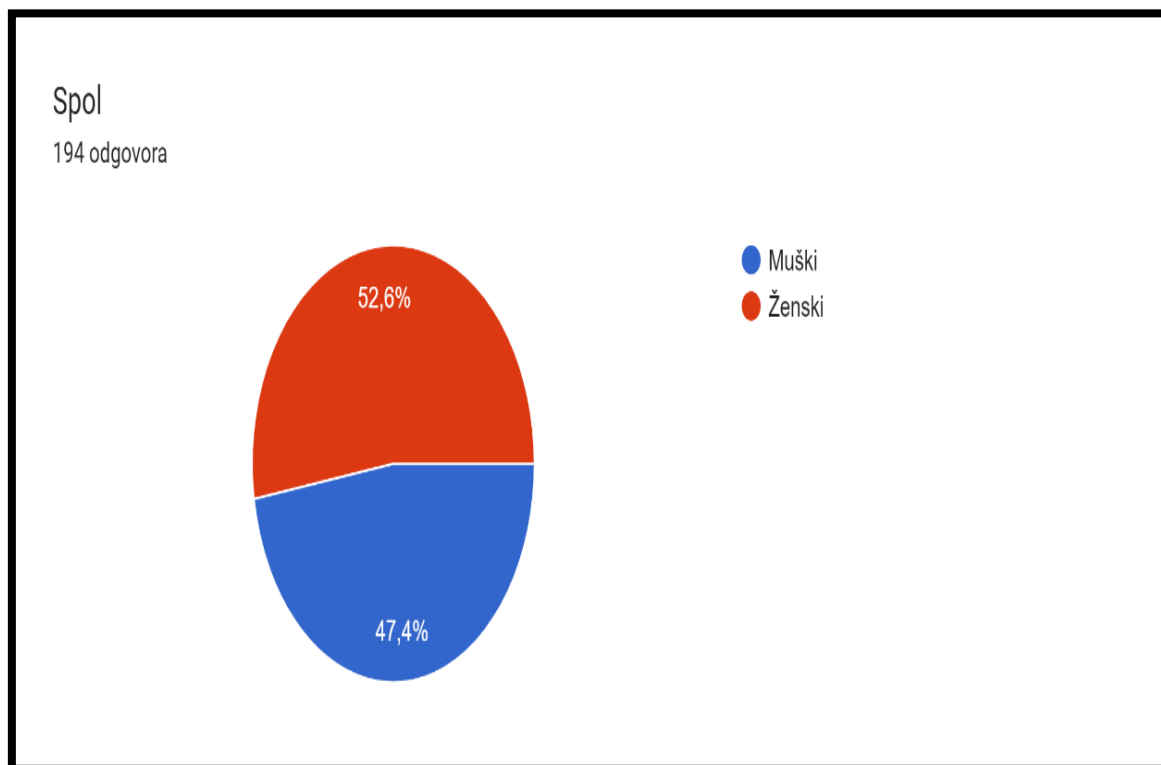
Populaciju od 194 ljudi smo anketirali, to su zaposlenici koji rade u privatnim, javnim kompanijama ili u nevladinim organizacijama. Anketu smo slali zaposlenicima koji imaju svoje menadžera.

Potrebno vrijeme za formulaciju same ankete je bilo tri sedmice. Nakon odobrenja mentora, objavili smo anketu javno gdje smo pozvali sve zaposlene osobe koje su se u kompanijama susreli sa coaching-om da je ispune.

Minimalan broj ispitanika koji nam je bio potreban je 190. Mi smo uspjeli prikupiti odgovore od 194 ispitanika, a vremenski period koji je bio potreban za prikupljanje odgovora je 2,5 mjeseca.

U nastavku rada ćemo staviti grafikone o demografskoj statistici, to jest osnovne informacije koje smo prikupili anketirajući ispitanike.

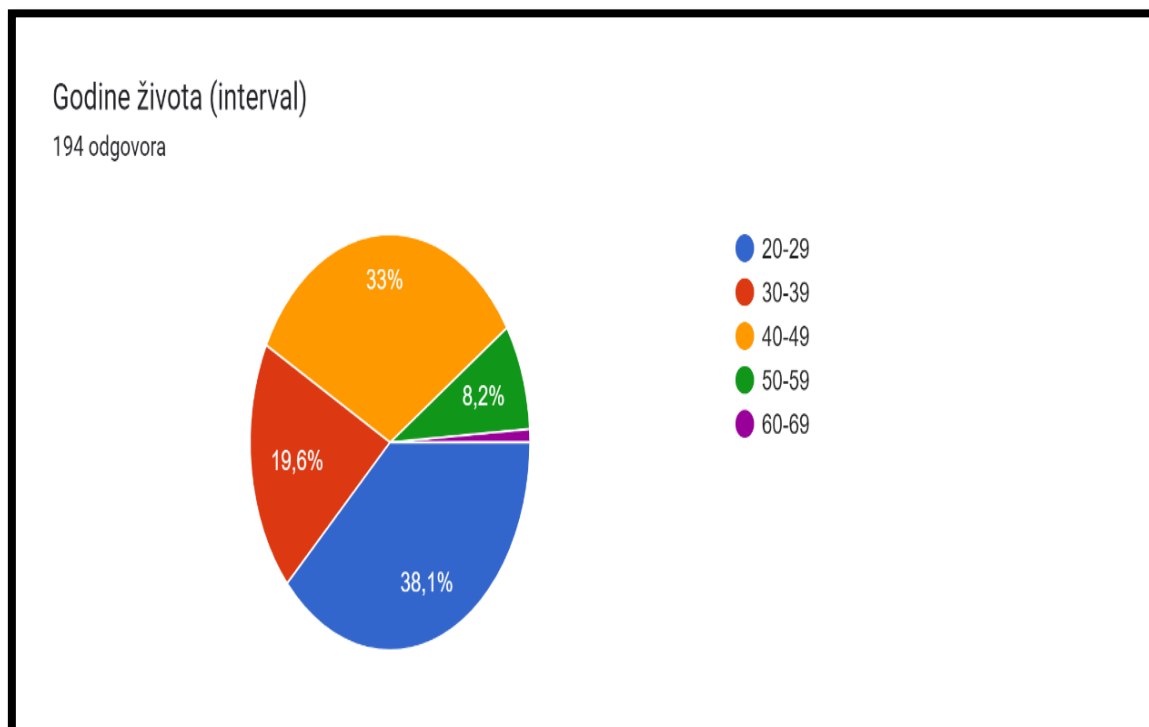
Grafikon 1: Spol ispitanika



(Izvor: Rezultati istraživanja obrađenih u Excel dokumentu)

Ovu anketu od 194 ispitanika ispunili su 47,4% muškarci, a 52,6% žene. Ovi rezultati potvrđuju naše tvrdnje i pretpostavke, da će žene u manjem broju odbijati da ispunjavaju anketu od muškaraca.

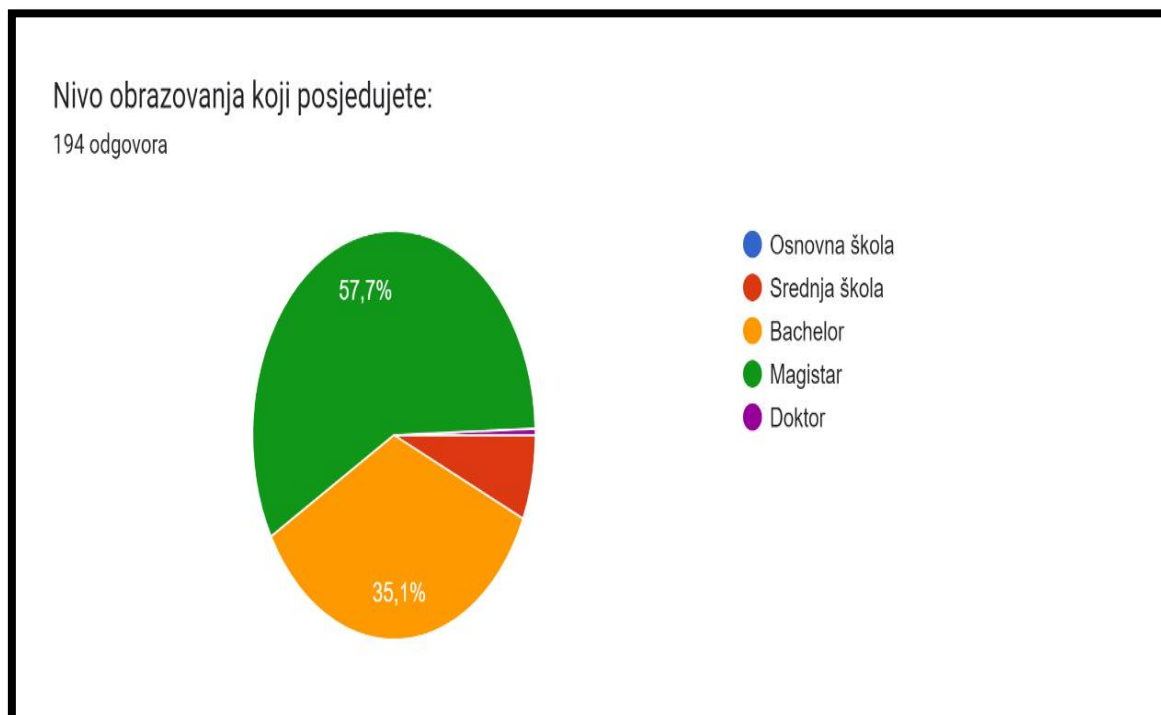
Grafikon 2: Godine života ispitanika (intervali)



(Izvor: Rezultati istraživanja obrađenih u Excel dokumentu)

Više smo dobili odgovora od ispitanika čije se godine života kreću u rasponu od 20 godina pa sve do 29 uključujući i 29 godina. Jedan od razloga zašto je to tako, je zbog toga što moje godine života se kreću u tom rasponu, pa sam dosta ispitanika znao i lakše sam došao do njih. Većina iz ove grupe su ljudi koji su tek zaposleni i koji su u fazi sticanja novih vještina baš putem coaching-a. Uspjeli smo dobiti odgovore od svih intervalnih grupa, pa mišljenja smo da je ova anketa veoma dobro bila zastupljena i da su odgovori veoma legitimni zbog toga. Važno je da napomenemo da demografske promjene variraju u zavisnosti od zemlje i regije i svaka situacija je jedinstvena. Demografski podatak poput godina može odigrati značajnu ulogu u kreiranju strategija i politika koje će odgovarati potrebama različitih dobnih skupina i društvenih dinamika.

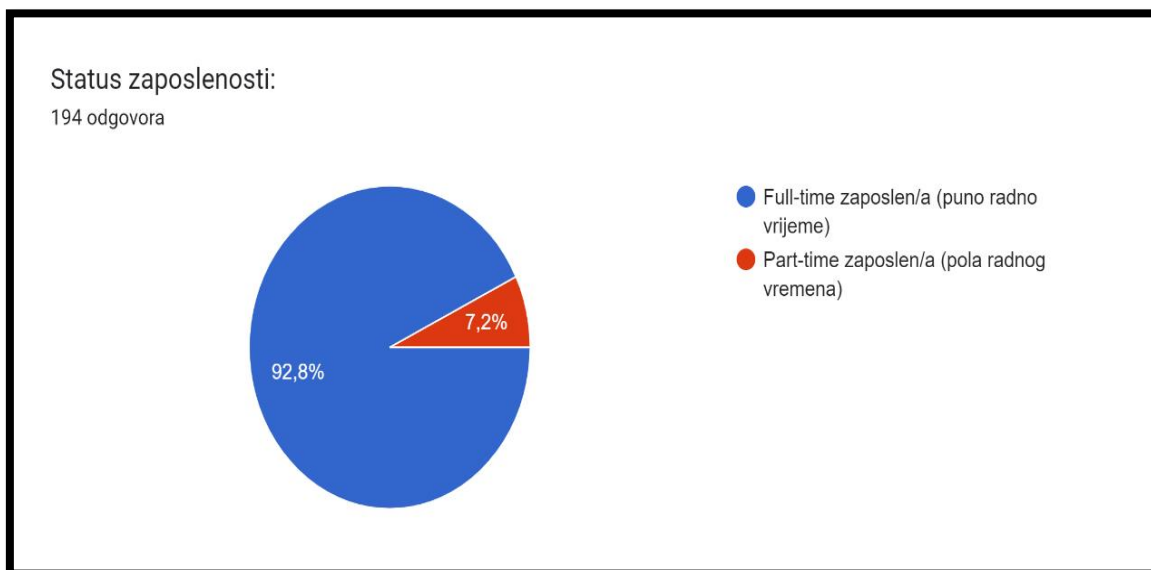
Grafikon 3: Nivo obrazovanja koji posjeduju ispitanici



(Izvor Rezultati istraživanja obrađenih u Excel dokumentu)

Nivo obrazovanja ispitanika se kreće u rasponu od srednje škole, pa sve do doktorskog studija. Najviše smo odgovora prikupili od ispitanika koji posjeduju master diplomu. Ispitanike sa osnovnom školom nismo uspjeli naći, što se vidi i iz Grafikona 3. Obrazovanje u Bosni i Hercegovini se suočava sa mnogim izazovima, ali postoje nastojanja da se ti problemi odnosno izazovi prevladaju kako kroz međunarodnu saranju i reforme tako i kroz jačanje obrazovnog sistema kako bi se omogućila budućnost z mlađe generacije. Kod ovog pitanja moramo biti svjesni činjenice da postoji nekoliko univerziteta i viskosh škola u Bosni i Hercegovini, ali je međunarodna prepoznatljivost i kvaliteta ovih institucija varira.

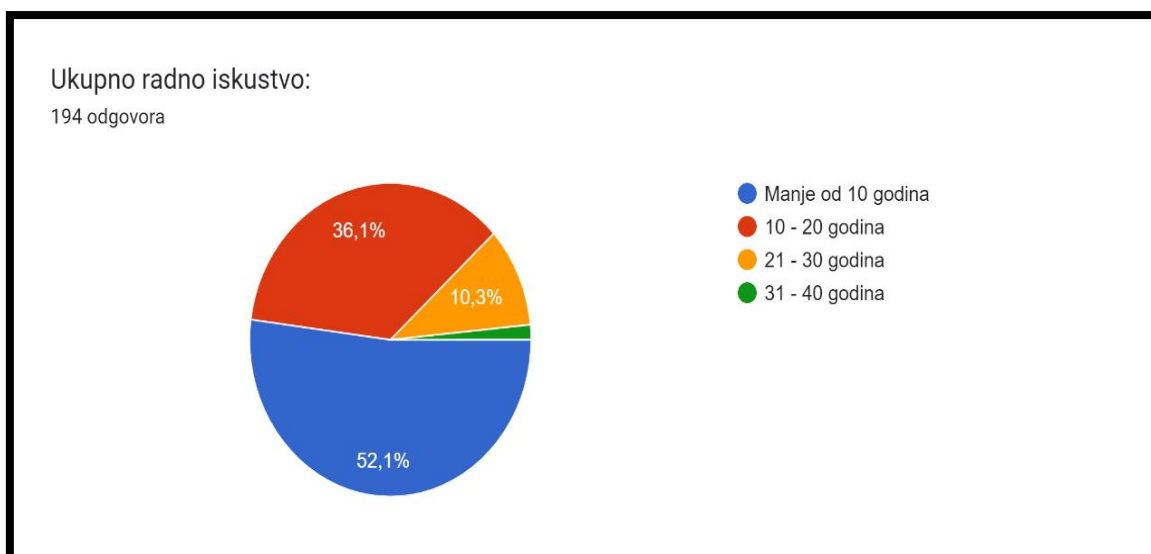
Grafikon 4: Status zaposlenosti ispitanika



(Izvor: Rezultati istraživanja obrađenih u Excel dokumentu)

Ovu anketu su u procentu od 92,8% ispunili ispitanice koji rade puno radno vrijeme (eng. Full time). Tek u zadnje vrijeme u Bosni i Hercegovini je prisutno zaposlenje na pola radnog vremena (eng. Part time), što možemo vidjeti da od 194 ispitanika samo 7,2% ih radi upravo na pola radnog vremena.

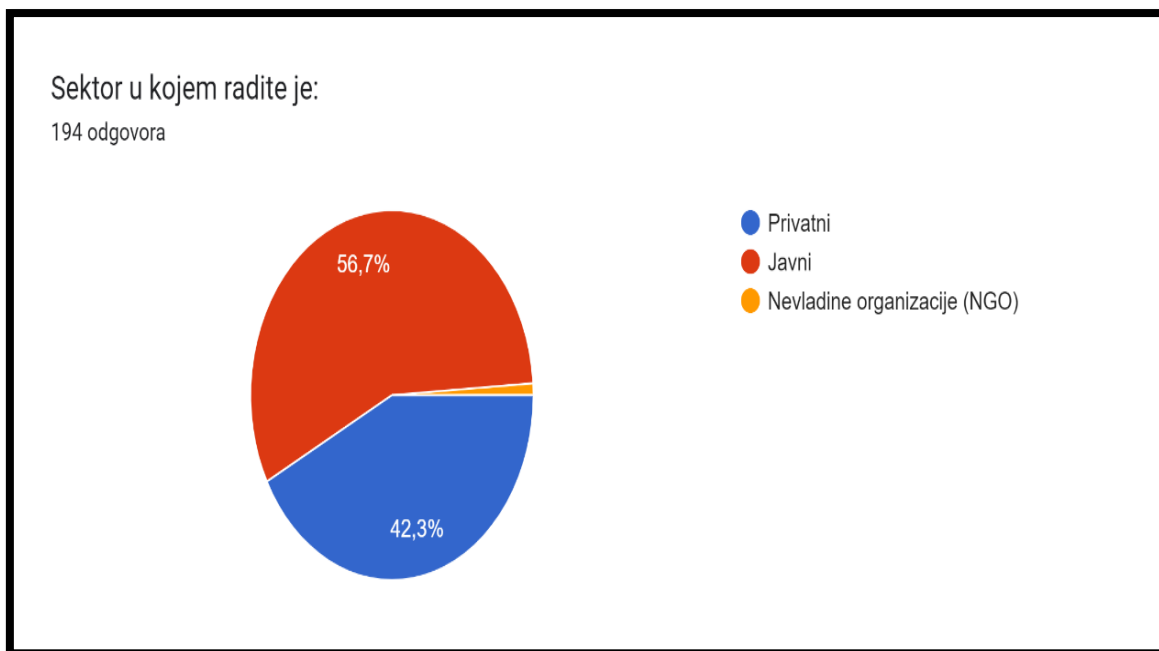
Grafikon 5: Ukupno radno iskustvo ispitanika



(Izvor: Rezultati istraživanja obrađenih u Excel dokumentu)

Ispitanici u ovoj anketi su bile u procentu 52,1% osobe koje imaju radnog iskustva manje od 10 godina, dakle to su ljudi koji su mladi što možemo vidjet iz Grafikona 2 (godine života ispitanika).

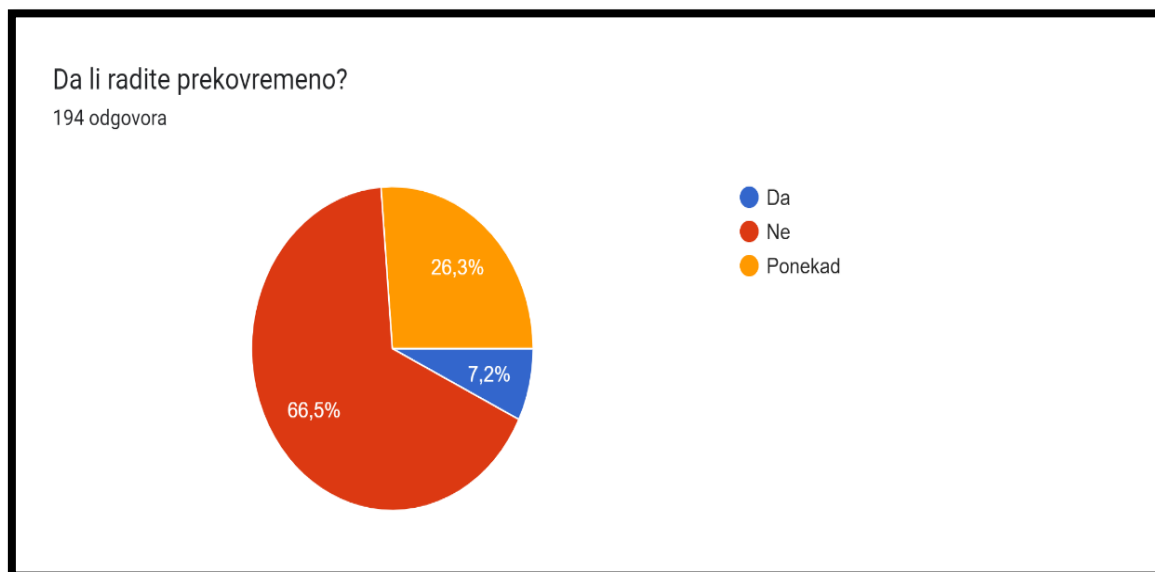
Grafikon 6: Sektor u kojem ispitanici rade



(Izvor: Rezultati istraživanja obrađenih u Excel dokumentu)

Sektor u kojem ispitanici ove ankete rade je većinom u javnom sektoru 56,7%. Razlog ovome što su zaposlenici u javnom sektoru u više slučajeva bili spremni popuniti bez odbijanja anketu za razliku od ispitanika koji rade u privatnom sektoru ili u nevladinim organizacijama (NGO). Kada govorimo o nevladinim organizacijama tada mislimo na civilno društvo ili organizaciju koje djeluju izvan tržišta i vlade, a ima za cilj rješavati humanitarne, društvene, ekološke i druge probleme koji nastaju u nekoj državi u ovom slučaju u Bosni i Hercegovini. Ove organizacije su obično neprofitne i usmjere su na društvenu dobrobit, ali i prema tome da poboljšaju kvalitet života.

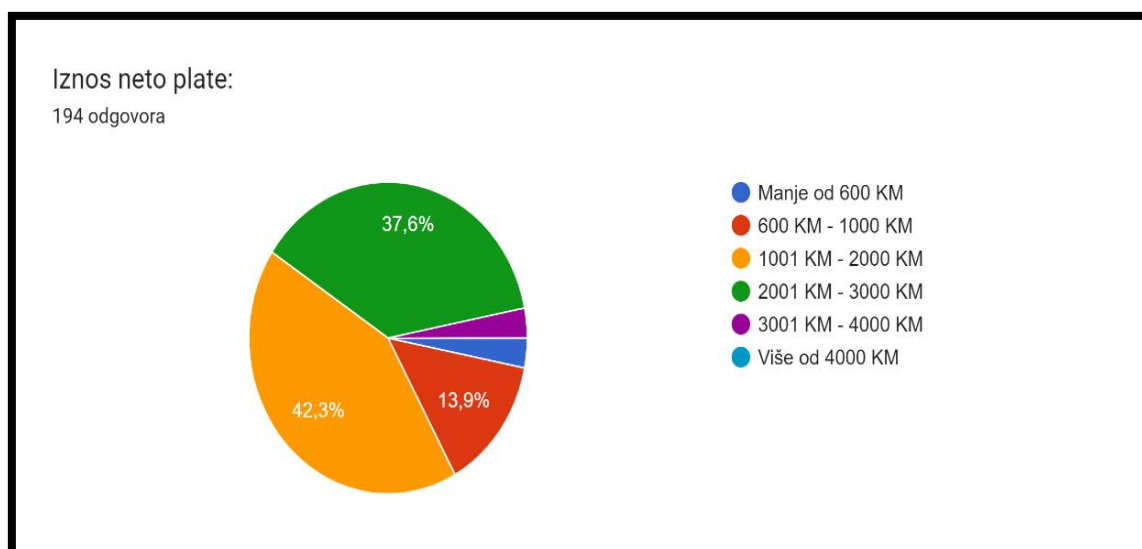
Grafikon 7: Da li ispitanici rade prekovremeno?



(Izvor: Rezultati istraživanja obrađenih u Excel dokumentu)

Iz Grafikona 7 možemo vidjeti da 66,5% ispitanika ne radi prekovremeno. Ovo potvrđuje Grafikon 6, jer u Bosni i Hercegovini zaposlenici koji rade u javnom sektoru, u veoma malo slučajeva rade prekovremeno.

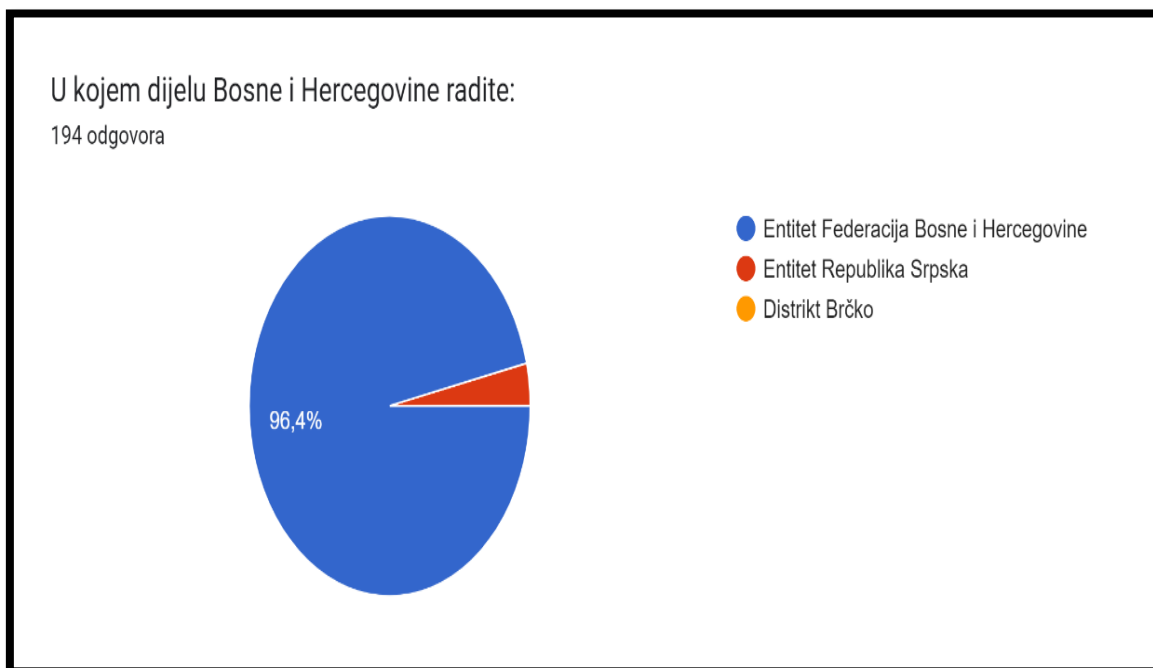
Grafikon 8: Iznos neto plate ispitanika



(Izvor: Rezultati istraživanja obrađenih u Excel dokumentu)

Ovdje možemo vidjeti da 42,3% ispitanika prima platu u neto iznosu u rasponu od 1.001 KM do 2.000 KM, ovo znači da ovaj broj ispitanika prima neto iznos plate oko prosječnog neto iznosa plate Bosne i Hercegovine. U martu 2023. godine prosječna neto plata u Bosni i Hercegovini je iznosila 1.209 KM (zadnji objavljen iznos neto plate za Bosnu i Hercegovinu u trenutku pisanja ovog rada ljeta 2023. godine).

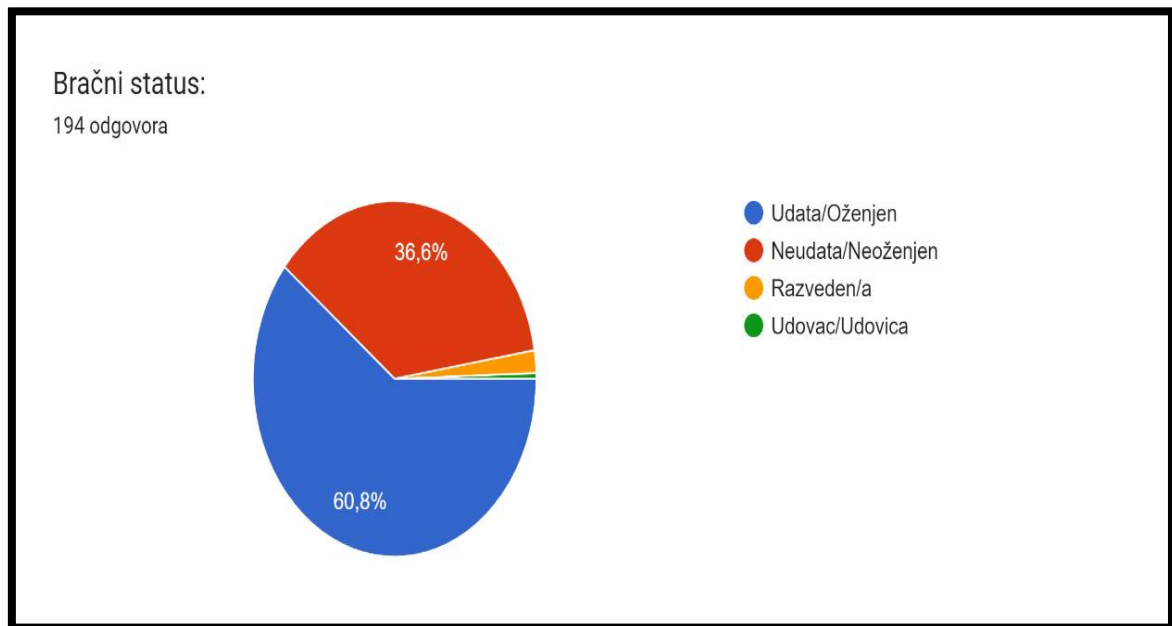
Grafikon 9: U kojem dijelu Bosne i Hercegovine ispitanici rade



(Izvor: Rezultati istraživanja obrađenih u Excel dokumentu)

96,4% ispitanika radi u entitetu Federacija Bosne i Hercegovine, dok veoma mali broj ispitanika radi u entitetu Republika Srpska. U ovoj anketi niko od ispitanika ne radi u Distriktu Brčkom, ali to ne znači da niko od ispitanika ne dolazi iz Distrikta Brčko i radi u jednom od ova dva entiteta u Bosni i Hercegovini. Također, ovaj podatak da nemamo odgovora iz Distrikta Brčko ne znači da se u tom dijelu Bosne i Hercegovine ne primjenjuje coaching.

Grafikon 10: Bračni status ispitanika



(Izvor: Rezultati istraživanja obrađenih u Excel dokumentu)

Većina ispitanika 60,8% je udato odnosno oženjeno. 36,6% ispitanika nije u bračnoj zajednici dok je veoma mali broj ispitanika razvedeno ili su udovci.

Pomoću ovih deset pitanja smo dobili osnovne podatke od ispitanika pomoću kojih sam saznao informacije koje su mi potrebne radi analiziranja sprovedene ankete. Ovih deset pitanja su vrlo jednostavna i daju opštu sliku ispitanika. Period od 2,5 mjeseca koliko je bilo potrebno sakupiti ovaj broj ispitanika, mislim da je veoma brz s obzirom da je bilo teže pronaći ispitanike koji su se susreli sa kvalitetnijim coaching-om.

Dalje, smo analizirali deskriptivnu statistiku, a rezultate koje smo dobili pokazani su u tabeli 2.

Tabela 2: Rezultati ankete (deskriptivna statistika)

	ZP	PMCV	PLU
Mean	4,19	3,55	4,38

Standard Error	0,05	0,04	0,05
Median	4,30	3,65	4,63
Mode	4,80	3,70	5,00
Standard Deviation	0,71	0,54	0,74
Sample Variance	0,51	0,29	0,55
Kurtosis	0,84	5,08	2,72
Skewness	-1,05	-1,55	-1,51
Range	3,40	4,00	4,00
Minimum	1,60	1,00	1,00
Maximum	5,00	5,00	5,00
Sum	812,30	689,00	849,63
Count	194	194	194
Confidence Level(95,0%)	0,10	0,08	0,10

(Izvor: Rezultati istraživanja obrađenih u Excel dokumentu)

Srednja vrijednost ove tri varijable u ovom modelu je od 3,55 do 4,38 što znači da su uglavnom bili pozitivni odgovori zbog toga što je Likertova skala bila u rasponu od 1 do 5, pri čemu je 3 neutralno, a 4 i 5 su pozitivni odgovori. Standardna pogreška je u rasponu od 0,04 i 0,05 a ona govori koliko će tačna da bude srednja vrijednost bilo kojeg uzorka iz populacije i biće u poređenju sa stvarnom sredinom populacije. Medijana dijeli uzorak na pola, u našem slučaju kod nas je medijana 4,30 , 3,65 i 4,63. Standardna devijacija znači koliko odstupa naš uzorak od srednje vrijednosti što u našem slučaju nije velika jer imamo rezultate 0,71 , 0,54 i 0,74 . "Kurtosis" (kurtoza) i " Skewness" (zakrivljenost) govore o normalnosti. Skewness je mjera simetrije ustvari nedostatka simetrije. Skup podataka je simetričan ako i lijevo i desno izgleda isto kod nas iznosi: -1,05 , -1,55 i -1,51 što znači da su normalni jer su u rasponu između -2 i 2. Kurtosis je mjera za to da li podaci su sa laganim ili teškim "repom" u odnosu na normalnu distribuciju, kod nas iznosi: 0,84 , 5,08 i 2,72 što znači da su normalni jer su u rasponu između -7 i 7. Korištena je metoda višestruke regresije u softveru Excel.

Dalje smo testirali hipoteze:

Tabela 3: Testiranje hipoteza

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	1,958203	0,169050	5,668152	3,26E-08
ZP	0,240256	0,185637	2,279575	0,036894
PLU	0,274271	0,195419	2,141288	0,015121

(Izvor: Rezultati istraživanja obrađenih u Excel dokumentu)

Zavisna varijabla je varijabla koja se posmatra i mjeri u nekom eksperimentu, istraživanju ili analizi podataka, a ima vrijednost koja zvisi o drugih varijabli koje se nazivaju nezavisne varijable.

Kada gledamo sa konteksta statističke analize, zavisna varijabla je varijabla koju istraživač želi da analizira ili predvidi, dok se nezavisna varijabla koristi kako bi se objasnile promjene u zavisnoj varijabli. Zavisna varijabla je osnovna komponenta za analizu podataka, za istraživanja i ima ključnu ulogu u shvaćanju odnosa između varijabli koje su različite i koje se nalaze u različitim kontekstima. Zavisna varijabla je PMCV.

Iz ove tabele vidimo da su obje hipoteze potvrđene jer je p vrijednost manja od 0,05 na nivou signifikantnosti od 5%. Rezultati višestruke analize pokazuju da su obje hipoteze potvrđene, gdje prva hipoteza koja glasi: "Uposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina kod svojih nadređenih istovremeno percipiraju viši nivo vlastitih performansi" je potvrđena jer je $\beta=0,274$ i $p=0,015<0,05$ što znači da je pozitivan uticaj, što znači da ako uposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina kod svojih nadređenih će istovremeno percipirati viši nivo vlastitih performansi odnosno učinka. Analiziranje zavisne varijable uključuje primjenu različitih statističkih metoda kako bi se dobio uvid u njezinu promjenu, distribuciju, ali i odnose sa drugim varijablama. Zavisno od prirode podataka, mogu se koristiti različite tehnike poput: t-testova, ANOVA, deskriptivna statistika i druge. Mi smo neke od ovih tehnika koristili za analiziranje rezultata u našoj anketi.

Razumijevanje zavisne varijable ali i upravljanje istom pomaže istraživačima da donesu informirane zaključke i bolje odluke. Kada razumijemo prirodu zavisne varijable, vezu i oblik sa drugim varijablama onda ćemo moći da pravilno interpretiramo rezultate istraživanja i analize podataka.

Druga hipoteza koja glasi: "Uposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina istovremeno osjećaju veći nivo zadovoljstva u poslu" je potvrđena jer je $\beta=0,240$ i $p=0,037<0,05$ što znači da je pozitivan uticaj, a to znači da uposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina istovremeno će osjećati veći nivo zadovoljstva na poslu.

Tabela 4: Statistika regresije

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,74867819
R Square	0,560519032
Adjusted R Square	0,555917137
Standard Error	0,357256936
Observations	194

(Izvor: Rezultati istraživanja obrađenih u Excel dokumentu)

Prilagođeni R kvadrat (eng. Adjusted R square) govori koliko procenata zavisne varijable je objašnjeno nezavisnim varijablama. R kvadrat obično procjenjuje primjerenost linearne regresije, a povećava se sa brojem učinaka koji su uključeni u modelu. Prilagođeni R kvadrat je statistička mjera koja se koristi za procjenu kvalitete prilagodbe kod regresijskog modela. Prilagođeni R kvadrat je poznat kao prilagođeni koeficijent determinacije. Ova mjera predstavlja udio varijanse zavisne varijable koji je objašnjen nezavisnim varijablama u regresijskom modelu. Prilagođeni R kvadrat se prilagođava broju prediktora u modelu kako bi pružio preciznuprocjenu koliko dobro model odgovara podacima, a u isto vrijeme kažnjava uključivanje nepotrebnih prediktora. Ovaj alat je koristan za uspoređivanje različitih regresijskih modela sa različitim brojem prediktora. Nastoji postići ravnotežu između složenosti kvalitete prilagodbe, modela, a posebno je vrijedan kada se odlučuje da li će se dodavanjem više prediktora modelu zaista poboljšati stanje ili će se pogoršati. Rezultati analize višestruke regresije pokazuju da predloženi model objašnjava 55,59% varijanse zavisne varijable, kao što znamo sve preko 20% je dobro.

Tabela 5: ANOVA

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	2	31,09173792	3,54587	2,335136	0,035415
Residual	191	24,37781105	0,127633		
Total	193	55,46954897			

(Izvor: Rezultati istraživanja obrađenih u Excel dokumentu)

F test ukupne signifikantnosti (eng. Significance F) modela je 2,34 pri čemu je $p=0,035 < 0,05$ što pokazuje da model signifikantan što potvrđuje da su hipoteze definirane na pravi način. U Bosni i Hercegovini coaching je na veoma niskom nivou i postoje podaci koji govore da se coaching u Bosni i Hercegovini u zadnje vrijeme penje na veći nivo. Vrlo je neophodno da se pojača coaching zaposlenika u Bosni i Hercegovini zbog toga što će dovesti

do ostvarivanja zacrtanih ciljeva, pozitivnog radnog okruženja, ali i povećanja profita kompanije što je jedan od prvih ciljeva svake kompanije.

Dok smo anketu provodili na određeni broj osoba smo naišli da ne znaju šta je coaching, pošto smo prije slanja ankete ispitanika pitali da li znaju šta znači riječ coaching, odnosno da li to njihova kompanija primjenjuje ili ne primjenjuje.

Dakle, svih 194 ispitanika su znali šta je coaching jer njihove kompanije/preduzeća primjenjuju coaching. Vrlo smo pozitivno iznenađeni zbog toga što kod nas u Bosni i Hercegovini coaching još uvijek relativno mlad pojam i mislili smo da će puno višetrebatiti vremena da se nađu ispitanici za anketu jer u Bosni i Hercegovini se slabo coaching primjenjuje, ali u zadnje vrijeme je očito da se taj trend mijenja. Kao što vidimo iz rezultata ankete obrađene kroz softverski program jasno pokazuju da percipirane coaching vještine menadžera pozitivno utiči i na percipirani lični učinak, ali i na to da su zaposlenici zadovoljniji poslije primjene coaching-a. Faktori kao što su samopouzdanje, samoučinkovitost i samopoštovanje utječu na to kako će pojedinci da procjenjuju vlastite izvedbe, kako će postaviti ciljeve i na koji će način te ciljeve i slijediti. Integracija i traženje povratnih informacija od nadređenih, izazivanje negativnog govora o sebi, samoprocjena i samorefleksija su strategije odnosno načini koji mogu da poboljšaju percipirani lični učinak. U mojoj zemlji Bosni i Hercegovini coaching je prepoznat kao veoma vrijedan alat pomoću kojeg se mogu poboljšati profesionalni. Podatke koje smo našli u literaturama koje govore o coaching-u u Bosni i Hercegovini su ti da tek se u zadnjem desetljeću primjećuje povećanje kompanija koje u svom poslovanju odnosno u odnosu sa zaposlenicima primjenjuju coaching vještine. Treneri (eng. Coaches) rade sa grupom ili pojedincima iz veoma različitih sredina, uključujući i poduzetnike, poslovne stručnjake, studente koji traže lični rast, odnosno rast osobnosti.

U Bosni i Hercegovini još uvijek imamo kompanije koje su u ranoj fazi prepoznavanja važnosti coaching-a. U zadnje vrijeme sve je više i više kako javnih tako i privatnih kompanija koje prepoznaju važnost ovog menadžerskog alata, prije svega radi profita same kompanije, ali menadžerima je sve više stalo do zadovoljstva zaposlenih u tim kompanijama jer je teško pronaći kvalitetnu radnu snagu i svaki odlazak zaposlenika predstavlja veliki gubitak za kompaniju.

Odlazak stanovnika iz Bosne i Hercegovine je u porastu, svake godine sve više i više radno sposobnog stanovništva odlazi u zemlje Europske Unije, a to predstavlja veliki gubitak za kompanije koje posluju u Bosni i Hercegovini. Zbog toga, danas kompanije čine sve da zadrže radno sposobno stanovništvo, a to čini i putem coaching-a. Coaching postaje sve rasprostranjeniji i popularniji u Bosni i Hercegovini kao alat za profesionalni razvoj, ali i za lični razvoj. Zadnjih godina sve više menadžera i organizacija koje prepoznaju koje koristi coaching može donijeti. Vidimo iz analiziranih rezultata ankete i dokazanih hipoteza da je zaposlenicima važno da mogu dokazati svoje performanse na radnom mjestu, da se mogu dokazati nadređenima, a samim time i napredovati u kompaniji.

Zaposlenicima je bitno da osjećaju i zadovoljstvo na poslu, da imaju zdravo radno okruženje u kojem će moći raditi bez pritiska. Dakle, možemo iz svega ovoga reći da je i u Bosni i Hercegovini došlo vrijeme da poslodavac mora obraćati pažnju na zaposlenike, gdje mora da im obezbijedi uslove rada u kojem će moći učiti i napredovati i da zaposlenik bude zadovoljan tim uslovima jer ako se krene ovim tempom menadžerima kompanija biće teško naći kvalitetnu radnu snagu, a samim tim biće i teže sprovesti coaching. Kompanije trebaju da što više ulože snagu u zadržavanju trenutnih zaposlenika, da menadžeri sprovedu coaching u kompanijama, a zaposlenici napreduju jer je to jedini način da se kompanije izbore sa trenutnom svjetskom, ali i domaćom konkurencijom. Na temelju rezultata koje smo analizirali zaključuje se da je percipirani lični učinak i zadovoljstvo poslom veoma povezani i da zavise jedno od drugih.

Iz rezultata ankete zaključujemo da menadžeri ne bi trebali podcjenjivati uticaj coaching-a na svoje zaposlenike jer upravo coaching stvara temelj za promjenu u njihovom pristupu pri obavljanju posla. Rezultati su pokazali da su zaposlenici različitih kompanija prepoznali značaj coaching-a, a i to koliko im je coaching pomogao da brže i bolje obavljaju svoje poslovne zadatke. Prepoznavanje značaja coachin-a između zaposlenika koji rade u različitim kompanijama pokazuje na sve veću svijest o važnosti napredovanja u karijeri. Neki od razloga zašto zaposlenici u zadnje vrijeme sve više i više cijene coaching su: profesionalni i lični rast, motivacija i samopuzdanje, prilagođen pristup rješavanja pojedinih zadataka, rješavanje prepreka, podrška u donošenju odluka, poboljšane komunikacijske vještine, povećana produktivnost, balansiranje između privatnog i poslovnog života, ali i ostvarivanje dugoročnih rezultata gdje coaching-om zaposlenici ostvaruju dugoročne rezultate i promjene koji se odražavaju na njihov život i karijeru. Ove razloge zašto zaposlenici sve više i više cijene coaching smo dobili kroz interakciju sa ispitanicima, kad bi poslali anketu dobijai bi odgovore poput: "Coaching mi je puno pomogao u balansiranju između privatnog i poslovnog života, što prije prolaženja kroz coaching nije bio slučaj." Ove rezultate također potvrđuju stavovi iz različitih naučnih literatura u kojima se uticaj coaching-a ispitiva i u drugim sferama poslovanja. Coaching treba da se provodi redovno, posebno ako je kompleksno radno okruženje. Treba se provoditi kao sastavna aktivnost u kompanijama da to ne bude neki naprimjer događaj ili da ima poseban termin održavanja, već kao redovni korak u poslovanju. Ovakav pristup coaching-u će zaposlenicima dati znak da je coaching nešto sasvim običan menadžerski alat jer prilikom slanja ankete ispitanicima često smo dobijali informacije da se se kod nekih kompanija proces coaching-a radi samo u određenom periodu godine, a da nemaju svakodnevni coaching sa menadžerima. Kroz ovu anketu smo zaključili da HR mora također, dobro da razumije šta se sve može postići menadžerskom praksom coaching-a. Slanjem anketa ispitanicima smo često dobivali odgovore kao što su: ne znam šta je coaching, mi nemamo coaching u kompaniji i veoma puno smo izgubili vremena dok smo uspjeli naći ispitanike koji znaju šta je coaching i imaju coaching u kompanijama.

Metodom ocjenjivanja pomoću upitnika mjerili smo lični učinak i zadovoljstvo poslom zaposlenika koji su prošli menadžerski coaching. U ovom radu smo istražili pitanja koja

percipirane menadžerske coaching vještine povezuje sa percipiranim ličnim učinkom i zadovoljstvo poslom, ali još uvijek pitanja ostaju otvorena kada je riječ o motivaciji za rad na poslu. Kompetencije i odnos nadređenih je veoma bitan, kao i priznanje i poštovanje za dobro odrađen posao, ali i kolegijalnost između zaposlenih igra veliku ulogu u pozitivnom odrađivanju poslovnih zadataka.

Nekoliko istraživanja koja su provedena na području Bosne i Hercegovine pokazuje da većina mladih osoba između 20 i 29 godina radi u startup-ovima i znali su šta je coaching, što nam govori da nove generacije donose promjenu u sistemu poslovanja.

Provođenje istraživanja poput ovog u radu pruža vrijedne informacije o tome kako zaposlenici doživljavaju menadžersku praksu kroz napore i coaching koji su uloženi da se razviju vlastite performanse. Motivacija i samopouzdanje jedan su od ključnih ako ne i glavnih performansi dobrog zaposlenika, pa upravo rad sa coaching-om može da pomogne svojim zaposlenicima da razviju samopuzdanje koje igra ključnu ulogu u sklapanju biznisa i partnerstava sa kompanijama širom svijeta. Samopuzdanje potrebno je i radnicima koji rade na nižim pozicijama, naprimjer u uslužnim djelatnostima, gdje radnik koji ima pouzdanja u sebe proda puno brže proizvode od radnika koji nema samopuzdanje. Samopouzdanje se odnosi na uvjerenje i vjeru zaposlenika u vlastite vrijednosti, sposobnosti i kompetencije. Osim produktivnosti zaposlenik samopouzdanjem dobiva: poboljšanu kreativnost, veću spremnost za preuzimanje rizika, učinkovito upravljanje stresom, naprimjer momenti pod "pritiskom" nadređenog, sposobnost suočavanja sa kritikama, razvoj liderstva i najvažnije karijerni napredak, gdje samopouzdanji zaposlenici često imaju više prilika za razvoj, usavršavanje i napredovanje u karijeri. Snažno samopouzdanje stvara okruženje koje zaposlenici u kompanijama dopinose uspjehu kompanija i iskorištavaju svoje potencijale. Učinak coachinga na primjeru zaposlenika i komunikacijskih vještina zavisi od individualnog angažmana i kontinuiranog razvoja, ali je razlika značajna prije i nakon coaching-a.

Zaposlenik prije coaching-a je imao problem da se jasno izražava, da razumije različite komunikacijske stilove, da upravlja javnim govorima i prezentacijama, a nakon provedbe coaching-a i usvajanja coaching vještina zaposlenici nemaju problem ni sa razumijevanjem različitih komunikacijskih stilova, ni sa upravljanjem javnim govorima i prezentacijama, a problem jasnog izražavanja što je veoma bitno u poslovanju je nestao.

Kroz literaturu koju smo koristili uvidjeli smo da se rijetko istražuje iskustvo zaposlenika coaching-om u kompanijama.

Sve ovo nabrojano zaposlenici usavršavaju putem coaching-a odnosno putem interakcije sa menadžerom u svojim kompanijama. Dakle, bez coaching-a, danas svijet funkcionisanja kompanija bi bio veoma težak i mnogo komplikovaniji.

6. ZAKLJUČAK

Na temelju istraživanja koje smo proveli o percipiranoj coaching vještini menadžera u Bosni i Hercegovini na njihove performanse na radnom mjestu, možemo zaključiti da uposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina kod svojih nadređenih istovremeno percipiraju viši nivo vlastitih performansi, kao i to da uposlenici koji percipiraju visok nivo coaching vještina istovremeno osjećaju veći nivo zadovoljstva u poslu.

Taj zaključak smo dobili na osnovu rezultata koje smo dobili nakon što smo završili sa anketiranjem ispitanika, kao i uvidom u naučnu literatu na osnovu koje smo došli do zaključka da postoje značajni dokazi koji podupiru hipoteze. Zaključak istraživanja daje ključnu ulogu da bi se povezali svi elementi istraživanja i u iznošenju konačnih zaključaka i saznanja. To je prilika da se istaknu glavni rezultati, eventualne preporuke, kao i implicirane posljedice. Upravo to smo donijeli u ovom zaključku. Kroz coaching zaposlenici mogu da razvijaju svoje inovacijske sposobnosti što u zadnjih par godina kompanije sve više i više cijene. Zaposlenici se potiču da postave jasne ciljeve za preovladavanje prepreka u poslovanju. Coaching ih je naučio da cilj mora da bude ostvarljiv, konkretan, relevantan i vremenski definiran. Kroz coaching zaposlenici razvijaju plan poslovanja koji sadrži korake koje će poduzeti kako bi prevladali prepreke, a ovo je vještina koja pomaže zaposlenicima da se fokusiraju na rješenja. Analiziranjem ove teme smo zaključili da nakon usvojenog coaching-a od zaposlenika se zahtjeva da i primjene naučene vještine, ali i da se nastave truditi i raditi u izgradnji svoje karijere. Coaching može da traje određeni period, a može i da bude tokom čitavog poslovanja.

U bosanskom jeziku ne postoji prijevod riječi coaching koji odgovara ovoj riječi u poslovnom kontekstu, ali značenje i definicija riječi coaching se odnosi na razvoj i aktivnosti učenja kroz procese promišljanja, analize i djelovanja, a svrha je da omogući svim zaposlenicima da ostvare svoje pune potencijale sa naglaskom na izvedbu, vještine i lični život. Coaching je usmjeren na olakšavanje učenja, a tim procesom podiže radnu uspješnost u poslovanju, a coaching se bavi stvaranjem uvjeta za rad, da bi radno okruženje bilo što ugodnije za odrađivanje posla.

Važnost coaching-a je evidentan u svim sferama života kako profesionalnog tako i privatnog. Iako je vjerovatnije da će se coaching provoditi na poslu zbog potreba kompanija radi unapređenja poslovanja, to će imati rezultat i na privatni život, to jest na život izvan posla jer će nas učiniti boljim ljudima. Uvidom u literaturu nismo naišli na loše strane coaching vještina, da loše utiče na ponašanja ljudi. Dakle, coaching-om ne samo da ćemo unaprijediti profesionalni nčin ponašanja već ćemo naučene vještine krenuti koristiti i u privatnom životu prema prijateljima i porodicom na način da će unaprijediti odnose u pogledu razumijevanja partnera, porodice, prijatelja i drugih ljudi. Na ovaj način se može izgraditi zdrava veza bez toksičnosti. Kroz usmjereni lični rast i razvoj coaching-om se može doći i do trajnih i dubokih pozitivnih promjena. Coaching će nekome u privatnom životu pomoći u uspostavljanju i emocionalne inteligencije što podrazumijeva tuđe i vlastite emocije i

efikasno upravljanje sa emocijama što je uistinu nekada vrlo teško, ali zahvaljujući coaching-u to više neće biti problem.

Često kompanije koriste coaching kao važnu praksu u svijetu, a to potiče na rast kompanija i na prepoznavanje potencijala svakog zaposlenika posebno.

Važno je napomenuti da je percipirana evaluacija subjektivna i ne mora uvijek da savršeno odgovara objektivnim mjerama izvedbe, ali rezultati koje sam uspio naći u naučnim literaturama podržavaju to da zaposlenici koji percipiraju visoku razinu coaching vještina kod svojih nadređenih u kompanijama u kojima rade, imaju tendenciju da u isto vrijeme percipiraju i viši nivo ličnog učinka.

Posao je ključni dio života čovjeka odnosno većine ljudi. Zadovoljstvo poslom i kvaliteta obavljanja posla jako utiče na tržište rada jer ova dva faktora jedan su od glavnih razloga da li će se određena osoba izabrati da obavlja posao, koliko će ta osoba uložiti truda u taj posao, kao i to da li će dobiti otkaz.

Kada zaposlenici vide svoje nadređene u kompanijama kao osobe odnosno ličnosti sa jakim coaching vještinama, to utiče, odnosno doprinosi rastu zadovoljstva poslom.

Coaching koji je učinkovit utiče na ponašanje, naprimjer utiče na poticanje za razvoj, utiče na to da se pruži podrška odnosno pomoć u različitim segmentima poslovanja, a i pozitivno utiče na radno okruženje koje može povećati zadovoljstvo samih zaposlenika u smislu da budu zadovoljni poslom koji obavljaju, a može da utiče u pozitivnom smislu na odnos sa nadređenima u kompaniji odnosno menadžerima, kao što možemo vidjeti iz rezultata ankete. Anketu je popunilo više osoba ženskog spola nego muškog jer sam prilikom slanja ankete veću odbojnost prema popunjavanju iste naišao od osoba muškog spola, što možemo povezati sa činjenicom da muškarci slabije dijele informacije ako im je pružena pomoć u savladanju određenih prepreka.

Veliku ulogu kod zaposlenika u Bosni i Hercegovini igra i visina plate, a do ovog zaključka smo došli, također preko rezultata iz naše ankete koju smo sprovodili.

Na zadovoljstvo poslom utiču različiti faktori, ali rezultati naučnih literatura u većini slučajeva podupiru hipotezu da zaposlenici u kompaniji koji percipiraju visoku razinu coaching vještina kod svojih nadređenih u isto vrijeme doživljavaju višu razinu zadovoljstva poslom.

Ovim radom smo uspjeli dokazati postavljene hipoteze, što nam je i bio cilj. Kroz naučne literature koje smo koristili i koje smo morali analizirati da bi napisali ovaj master rad uvidjeli smo koliki zapravo značaj coaching ima u svijetu biznisa i koliko je značajan kompanijama zbog toga što coaching igra veliku ulogu u ostvarivanju profita samih kompanija, kao i prohodnost obavljanja zadataka.

Veoma je neophodno da se obavi veći broj istraživanja kako empirijskih tako i konceptualnih da bi se stručno vođenje razvilo u interdisciplinarno zanimanje koje je cijenjeno jer su još uvijek empirijska istraživanja o stručnom vođenju kompanija na samom početku (Grant, 2003. a:14).

Zadovoljstvo zaposlenika kompanijom se u velikoj mjeri odražava i na stranke. Bitno je i to da su zaposlenici zadovoljni kompanijom jer na taj način brže, bolje i efikasnije obavljaju

svoje zadatke, što se opet na kraju odražava i na stranke kao i sam ugled kompanije Poslovni coaching je ključni instrument da se postigne rast i uspjeh u poslovnom svijetu. Poslovni coaching pruža organizacijama odnosno kompanijama i pojedincima da dobiju sredstva za postizanje vrhunskih rezultata. Poslovni coaching omogućava i osigurava da se potencijalni problemi pretvore u prilike i da se tako postigne profesionalni razvoj koji će biti trajan, što ukupno čini ovu vještinu neprocjenjivom za postizanje održivog rasta i konkurentne prednosti u današnjem poslovnom okruženju koje postaje sve dinamičnije i neizvjesnije. Stoga, investiranje u poslovni coaching ima potencijal da se stvori pozitivna promjena kako u društvu tako i u državi Bosni i Hercegovini, a to će se odraziti upravo na sve razine države, ali i kompanije koje posluju u Bosni i Hercegovini i doprinijet će izgradnji mirne budućnosti i razvoja.

Za razliku od ostalih vrsta coaching-a, coaching u menadžmentu ima opušteniju strukturu, a coaching razgovori ili sesije se obavljaju vrlo često i spontano, nerijetko u sobama za odmor, u hodnicima ili u drugim prostorijama kompanija bez dogovorenog termina, a ta interakcija se vrši između zaposlenika i menadžera koja se sastoji od postavljanja pitanja, aktivnog slušanja, ali i pružanja povratnih informacija koji su konstruktivni.

Jedan od ključnih segmenata ovog coaching-a je kreiranje okruženja u kojem će preovladavati poštovanje, povjerenje kao i sigurnost. Iz ovoga može se zaključiti da coaching ima pozitivnu vezu koja uspješno utiče na zaposlenike u kompanijama.

Positivni rezultati coaching-a se može vidjeti u svim dijelovima poslovanja, počevši od ličnog zadovoljstva samih zaposlenika, pa preko komunikacije pa sve do postavljanja ciljeva i rješavanja zadatka.

Na kraju, možemo vidjeti vezu i na razinama samih kompanijama u smislu gdje je bolja učinkovitost što dovodi do poslovnih rezultata koji su bolji, a na kraju u sami kupci su zadovoljniji uslugama kompanije.

Iskreno se nadamo da će coaching postati sve popularniji u kompanijama širom Bosne i Hercegovine jer smo kroz ovaj rad vidjeli da coaching igra jednu od značajnijih uloga u poslovanju i formiranju dobrih radnika.

Za neka buduća ispitivanja bilo bi zanimljivo vidjeti kako uticaj menadžerskih uvjerenja na razvoj coaching-a u kompanijama mogu da potencijalno obogate znanje iz ove oblasti. Potrebno je da bi došlo do veće primjene coaching-a u Bosni i Hercegovini da se poveća broj ustanova koji nudi školovanje za coach-eve.

Trenutno postoji nekoliko ustanova u Bosni i Hercegovini za školovanje coach-a, ali je taj broj mali s obzirom za potrebu i potražnju kompanija za coaching-om.

U provedenom istraživanju svi ispitanici su osobe koje su zaposlene u kompanijama širom Bosne i Hercegovine, kako i privatnom, tako i u javnom sektoru, kao i u nevladinim organizacijama.

Konačno, zaključujemo da je coaching postao jedan od osnovnih načina razvoja, kako liderstva, tako i kvalitetnijeg odnosa zaposlenika prema samim kompanijama.

REFERENCE

- [1] Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342.
- [2] Akhtar, S., & Zia-ur-Rehman, M. (2017). Impact of managerial coaching behavior on job performance: analyzing the role of organization commitment and role clarity. *Journal of Managerial Sciences*, 11(3), 298-318.
- [3] Ali, M., Arbi, K. A., Raza, B., Malik, S. Z., & Sheikh, L. (2020). Does managerial coaching effect subordinates' feedback orientation? Mediating role of affective supervisory commitment. *Polish Journal of Management Studies*, 22.
- [4] Ali, M., Raza, B., Ali, W., & Imtaiz, N. (2020). LINKING MANAGERIAL COACHING WITH EMPLOYEES' INNOVATIVE WORK BEHAVIORS THROUGH AFFECTIVE SUPERVISORY COMMITMENT: EVIDENCE FROM PAKISTAN. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 11–16.
- [5] Andrade, A. L. D., Omar, A. G., & Salessi, S. M. (2020). Generic Job Satisfaction Scale: Psychometric qualities of the version adapted to Portuguese.
- [6] Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, , p. 264
- [7] Bahtijarević-Šiber, F. (1986), *Motivacija i Raspodjela*, Informator, Zagreb
- [8] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator reliable distinction in socialpsychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personal and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- [9] Beck, R. C. (2003). *Motivation: Theories and principles*, 4/e. Pearson Education India
- [10] Berg, M.E., *Coaching -å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*, Universitetsforlaget (2006)
- [11] Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2007). Mental models in project management coaching. *Engineering Management Journal*, 19(3), 3-13.
- [12] Bills, D. B. (2004). *The sociology of education and work* (p. 250). Blackwell Pub..
- [13] Buyens, D., & de Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. In *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL* (Vol. 11, Issue 3).
- [14] Campbell, T. T. (2023). The four-day work week: a chronological, systematic review of the academic literature. *Management Review Quarterly*, 1-17.
- [15] Center for Creative Leadership (2020). Dostupno na: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/4-types-of-coaching/>
- [16] Clance, P. R., and Imes, S. (1978). The impostor phenomenon in high achieving women: dynamics and therapeutic intervention. *Psychother. Theory Res. Pract.* 15, 241–247.
- [17] Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L., & Dwight, S. A. (2016). Does Coaching Matter? A Multilevel Model Linking Managerial Coaching Skill and Frequency to Sales Goal Attainment. *Personnel Psychology*, 69(4), 863–894.

- [18] Dello Russo, S., Miraglia, M., & Borgogni, L. (2017). Reducing Organizational Politics in Performance Appraisal: The Role of Coaching Leaders for Age-Diverse Employees. *Human Resource Management*, 56(5), 769–783.
- [19] Deluga, R. J. (1988). Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies. *Group & Organization Studies*, 13(4), 456–467.
- [20] DiGirolamo, J. (2015). Coaching for professional development. SHRM-SIOP Science of HR White Paper Series, 1-26.
- [21] Ellinger, A. D. (2013). Supportive supervisors and managerial coaching: Exploring their intersections. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (Vol. 86, Issue 3, pp. 310–316).
- [22] Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L., & Baş, A. B. E. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67–85.
- [23] Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 240-257.
- [24] Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., Beattie, R. S., Wang, Y. L., & McVicar, O. (2011). Managerial coaching as a workplace learning strategy. Supporting workplace learning: Towards evidence-based practice, 71-87.
- [25] Ellinger, A. E., Ellinger, A. D. & Keller, S. (2005). Supervisory coaching in a logistics context, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35(9), 620-636.
- [26] Fajana S. (2002) *Human Resources Management: An Introductory*, Labofin and Company, Lagos.
- [27] Fapohunda, T. M. (2013). Towards effective team building in the workplace. *International journal of education and research*, 1(4), 1-12.
- [28] Fendi, D. K. P., Kusmaningtyas, A., & Nugroho, R. (2022). Managerial coaching skills to improve individual performance through empowerment and work engagement at employee of east java regional revenue agency, Indonesia. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 15(1), 769-780.
- [29] Fournies, F. (1978). *Coaching for Improved Work Performance*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold Company.
- [30] George, J.M. and Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, p. 78
- [31] Grant, A. M. (2003a). Keeping up with the cheese again! Research as a foundation for professional coaching of the future. Keynote Presentation: International Coach Federation Conference Symposium on Research and Coaching, Denver, Colorado USA, November 2003.
- [32] Hamlin, R. G., Ellinger, A. E., & Beattie, R. S. (2008). The emergent “coaching industry”: A wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11, 287-305.

- [33] Hancock, B., & Schaninger, B. (2020). HR says talent is crucial for performance-and the pandemic proves it. *McKinsey & Company*, 27, 1-7.
- [34] Hawkins, P. & R. Shohet (2000). *Supervision in the helping professions. An individual, group and organizational approach*. Buckingham, Open university press, Second edition.
- [35] Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. (1959): *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons , New York.
- [36] Higgins, E. T., Strauman, T., & Klein, R. (1986). Standards and the process of self-evaluation. *Handbook of motivation and cognition: Foundation of social behavior*, 1, 23-63.
- [37] Hill, A. P., Stoeber, J., Brown, A., & Appleton, P. R. (2014). Team perfectionism and team performance: A prospective study. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 36, 303-315.
- [38] Hira, A. and Waqas, I. (2012). A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan. *International journal of business and social science*, 3(19).
- [39] Holloway, E.L.(1995). *Clinical supervision: a systems approach*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- [40] Hsieh, H. H., & Huang, J. T. (2018). Exploring factors influencing employees' impression management feedback-seeking behavior: The role of managerial coaching skills and affective trust. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 163–180.
- [41] Huang, J. T., & Hsieh, H. H. (2015). Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 42–58.
- [42] ICF (International Coach Federation) (1998). Client Survey Results and Press Release. [Online]. Dostupno: <http://www.coachfederation.org/pressroom/pr-clientsurvey.asp> (pristupljeno: 07.06.2023. godine)
- [43] Ivšić, M. (2019). *Čimbenici zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu* (Doctoral dissertation, University of Pula. Faculty of economics and tourism" Dr. Mijo Mirković").
- [44] Jurina, M. (2011), *Organizacijsko Ponašanje u Menadžmentu*, VŠPU Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić
- [45] Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale, Detroit, p. 446
- [46] Kalkavan, S., & 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, 1137–1147.
- [47] Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2007). *Executive coaching: A comprehensive review of the literature*.

- [48] Kempster, S., & Stewart, J. (2010). Becoming a leader: A co-produced autoethnographic exploration of situated learning of leadership practice. *Management Learning*, 41(2), 205-219.
- [49] Kim, S. (2012). The impact of human resource management on state government IT employee turnover intentions. *Public Personnel Management*, 41(2), pp.257-279.
- [50] Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59–85.
- [51] Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315–330. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9286-9>
- [52] Kim Siew, L. (2017). Analysis of the Relationship between Leadership Styles and Turnover Intention within Small Medium Enterprise in Malaysia. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1(1), 1–11.
- [53] Larsson, J., & Vinberg, S. (2010). Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent? *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(3), 317–334.
- [54] Leary, M. R., Patton, K. M., Orlando, A. E., and Funk, W. W. (2000). The imposter phenomenon: self-perceptions, reflected appraisals, and interpersonal strategies. *J. Pers.* 68, 725–756.
- [55] Lee, C.H. and Bruvold, N.T. (2003). ‘Creating value for employees: investment in employee development’. *International Journal of Human Resource Management*, 14: 6, 981–1000
- [56] Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257–282.
- [57] Leonhardt, M., Bechtoldt, M. N., & Rohrmann, S. (2017). All impostors aren't alike—differentiating the impostor phenomenon. *Frontiers in psychology*, 8, 1505.
- [58] Liu, X., & Batt, R. (2010). HOW SUPERVISORS INFLUENCE PERFORMANCE: A MULTILEVEL STUDY OF COACHING AND GROUP MANAGEMENT IN TECHNOLOGY-MEDIATED SERVICES. In *PERSONNEL PSYCHOLOGY* (Vol. 63).
- [59] Locke, E.A. (1968), „Toward a Theory of Task Motivation and Incentives“, *Organizational Behavior and Human Performance*
- [60] Mamula, T., & Kužet, N. (2015). *ULOGA I DOPRINOS KOUČING STILA LIDERA 21.VEKA THE ROLE AND CONTRIBUTION OF COACHING STYLE OF THE 21 st CENTURY' LEADER*.
- [61] McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768-779.
- [62] McCarthy, P., Meier, S., & Rinderer, R. (1985). Self-efficacy and writing: A different view of self-evaluation. *College composition and communication*, 36(4), 465-471.

- [63] McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Van Nostrand Reinhold, New York
- [64] Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015), *Menadžment Ljudskih Potencijala, Plejada*, Zagreb
- [65] Oliver, M. (2022). Performance appraisals, employee satisfaction and organisational justice in the fast-moving consumer goods sector in Western Cape
- [66] Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2008). Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. Online Submission.
- [67] Pataki-Bittó, F., & Kapusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of Corporate Real Estate*, 23(3), 151-169.
- [68] Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., Torres de Oliveira, R., & Faustino, C. (2021). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2163–2181.
- [69] Riddle, D., & Ting, S. (2006). Leader Coaches: Principles and Issues for In-House Development. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, 26(2), 13–18.
- [70] Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009), *Organizacijsko ponašanje*, Mate, Zagreb
- [71] Schaffer, R. H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological monographs: General and applied*, 67(14), 1.
- [72] Segers, J., Danieš, D., Vloeberghs, D., & Henderickx, E. (2011). Structuring and Understanding the Coaching Industry: The Coaching Cube. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 204–221.
- [73] Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and teacher education*, Vol. 27 No. 6, pp. 1029-1038.
- [74] Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage Publications, Thousand Oaks
- [75] Srića, V. (2004), *Inventivni Menadžer U 100 Lekcija*, Znanje, Zagreb
- [76] Stober, D.R., and A.M. Grant, *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients*, John Wiley & Sons (2006).
- [77] Stojkovic, D., Djordjevic, D., & Sajfert, Z. (2012). Customer relationship management concept and competitiveness of companies from Western Balkans. *African Journal of Business Management*, 6(12), 4413.
- [78] Taruru, I., Keriko, J. M., Ombui, K., Karanja, K., & Tirimba, O. I. (2015). Effects of coaching programmes on employee performance in business process outsourcing subsector of Nairobi city county, Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publication*, 5(3), 1-30.
- [79] Turtio, M. (2017). Perspectives of coaching style managerial practice for developing high performance culture.

- [80] Vajapey, S. P., Weber, K. L., & Samora, J. B. (2020). Confidence gap between men and women in medicine: a systematic review. *Current Orthopaedic Practice*, 31(5), 494-502.
- [81] Van Kessel, L. (2009). Coaching–područje rada profesionalnih supervizora. U: Ajduković, M.(ur.) Refleksija o superviziji–međunarodna perspektiva. Zagreb, Sveučilišna tiskara doo, 159-207
- [82] Van Kessel, L. & D. Haan (1993a). The dutch concept of supervision. Its essential characteristics as a conceptual framework. *The Clinical Supervisor*, 11(1), 5-27
- [83] Van Kessel, L. & D. Haan (1993b). The intended way of learning in supervision seen as a model. *The Clinical Supervisor*, 11(1), 29-44.
- [84] Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, John Wiltij, New York
- [85] Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, 2008.
- [86] Whitmore, J., *Coaching for Performance*, Pfeiffer (2002).
- [87] Zečević, M. (2021). COACHING KAO SUVREMENI MENADŽERSKI ALAT (Doctoral dissertation, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek. Faculty of Economics in Osijek).
- [88] Zhao, H., & Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 293–311. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12280>
- [89] Zuñiga-Collazos, A., Castillo-Palacio, M., Montaña-Narváez, E., & Castillo-Arévalo, G. (2020). Influence of managerial coaching on organisational performance. *Coaching*, 13(1), 30–44.
- [90] <https://www.definebusinesssterms.com/bs/evaluacija-ucinka/> (pristupljeno: 01.06.2023. godine)