

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za socialno delo

Anja Lebarič

Coaching in njegov prispevek k participaciji delavcev

Diplomsko delo

Ljutomer, junij 2021

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za socialno delo

Anja Lebarič

Coaching in njegov prispevek k participaciji delavcev

Diplomsko delo

Mentor: doc. dr. Srečo Dragoš

Ljutomer, junij 2021

ZAHVALA

Najprej se zahvaljujem svojemu mentorju doc. dr. Sreču Dragošu za vodenje in pomoč skozi celoten proces ustvarjanja diplomskega dela. Prav tako se mu zahvaljujem za hiter odziv na vsa vprašanja ter na vsa priročna vodila, ki so mi pomagala pri lažjem pisanju v določenih poglavjih.

Za uspešen raziskovalni del tega dela se zahvaljujem vsem coachem, ki so z veseljem sodelovali in mi tekom pogovora dali koristne informacije.

Zahvaljujem se svoji družini, ki me je ves čas študija podpirala in v meni videla potencial bodoče socialne delavke.

Prav tako pa bi se rada zahvalila svojim sošolkama Miji in Sari, ki sta bili tekom študija vedno na razpolago za kakršna koli vprašanja in pomoč.

PODATKI O DIPLOMSKEM DELU

Ime in priimek: Anja Lebarič

Naslov: Coaching in njegov prispevek k participaciji delavcev

Kraj: Ljutomer

Leto: 2021

Število strani: 92

Število prilog: 3

Lektorica: Bernardka Marinič

Mentor: doc. dr. Srečo Dragoš

Povzetek: Delo je sestavljeno iz teoretičnega uvoda in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu sem se osredotočila na koncept coachinga, pojem participacije in raziskala možnosti soupravljanja zaposlenih v slovenskih podjetjih, ki so na nižjih delovnih mestih.

V raziskovalnem delu naloge sem, s pomočjo kvalitativne raziskave, predstavila rezultate izvedene raziskave, ki sem jo izvedla s pomočjo polstrukturiranih intervjujev. Le-teh sem opravila osem, v njih pa so sodelovali izključno coachi, ki so zaposleni v slovenskih podjetjih. Raziskovala sem, kako lahko coach, ki je zaposlen v podjetju, pripomore k participaciji zaposlenih, če sploh. Zanimal me je izključno njihov vidik na soupravljanje zaposlenih v podjetju in na uporabo participacije.

Ključne besede: coaching, participacija, zaposleni v slovenskih podjetjih, soupravljanje

Title: Coaching and his contribution to employee participation

Summary: The work consists of a theoretical introduction and research work. The focus in the theoretical was on the concept of coaching, the concept of participation and on exploration the possibilities of co-management of employees in Slovenian companies that are in lower positions.

In the research part of the thesis I presented the results of the research with the help of qualitative research, which I conducted with the help of semi-structured interviews. I conducted 8 interviews, where only coaches employed in Slovenian companies participated. I researched how a coach employed in a company can help employee participation, if he can help at all. I was exclusively interested in their aspect of co-management of employees in the company and the use of participation.

Keywords: coaching, participation, employees in Slovenian companies, co-management

PREDGOVOR

Tekom študija in tudi že v srednji šoli sem opravljala raznorazna študentska dela, s katerimi sem si zaslužila nekaj svojega denarja. Spomnim se svoje »prve študentske plače«, ki sem je bila neizmerno vesela in na katero sem bila zelo ponosna. To so bila moja prva dela, zato sploh nisem bila pozorna na to, kako se ravna z delavci oziroma z mano kot z zaposleno. Vedno sem mislila, da se študente na delovnem mestu tretira drugače. Sedaj je prišel čas, ko bom začela iskati redno zaposlitev, za katero upam, da bom z njo zadovoljna, in da bo tudi podjetje oziroma organizacija, v kateri bom zaposlena, zadovoljna z mano. Ravno zaradi tega sem se zadnje čase začela pogovarjati z zaposlenimi. Postavljala sem jim vsakdanja vprašanja o službi. Presenetila me je precej pogosta izjava sogovornikov, kako nezadovoljni so na delovnih mestih zaradi takšnih ali drugačnih dejavnikov. Najpogosteje so navajali, da delavci niso upoštevani in da nihče ne vidi njihovega truda ali da njihov trud ni poplačan. Nad tem sem se zamislila in ugotovila, da se bom tudi sama lahko znašla v taki situaciji. Zato sem se pričela zanimati za raznorazne metode in koncepte, ki lahko pripomorejo k boljši participaciji v slovenskih podjetjih. Tako sem slišala za koncept coachinga, ki mi je bil sprva popolnoma nepoznan pojem. Odločila sem se raziskati, kako coaching prispeva k boljši participaciji v slovenskih malih in srednjih podjetjih.

V teoretičnem delu svojega zaključnega dela sem predstavila koncept coachinga in participacijo. Prav tako sem utemeljila, zakaj sem se odločila za mala in srednja slovenska podjetja.

V empiričnem delu sem raziskovala, kako coaching pripomore k participaciji zaposlenih v podjetju in opravila intervjuje s coachi, ki so zaposleni ali sodelujejo s slovenskim podjetjem, ki je tretirano kot malo ali srednje. Intervjuvala sem osem coachev, zanimal pa me je njihov vidik pokrivanja stopenj participacije v podjetjih.

Rezultate sem pridobila s polstrukturiranim intervjujem. Pomagala sem si s smernicami za intervju, ki sem ga tekom poteka prilagajala. Svoje ugotovitve bom predstavila v poglavju Rezultati.

KAZALO

1. TEORETIČNI UVOD.....	1
1.1. Coaching.....	1
1.1.1. Opredelitev coachinga	1
1.1.2. Coaching v Sloveniji.....	3
1.2. Poslovni coaching	3
1.2.1. Vrste poslovnega coachinga.....	5
1.3. Uporabnost coachinga za zaposlene v podjetju	5
1.4. Uporabnost coachinga za podjetje.....	7
1.5. Slabost coachinga	8
1.6. Velikost slovenskih podjetij.....	10
1.7. Participacija	11
1.7.1. Opredelitev pojma	11
1.8. Delavska participacija ali participacija zaposlenih	12
1.8.1. Vrste delavske participacije	12
1.9. Intenziteta participacije	13
1.10. Prednosti in slabosti uporabe participacije v podjetju oziroma organizaciji	15
2. FORMULACIJA PROBLEMA.....	16
2.1. Raziskovalna vprašanja	17
3. METODOLOGIJA.....	17
3.1. Vrsta, model in spremenljivke raziskave.....	17
3.2. Merski instrumenti in viri podatkov	18
3.3. Populacija in vzorčenje	18
3.4. Zbiranje podatkov	19
3.5. Obdelava in analiza podatkov	19
4. REZULTATI	20
4.1. Pokritost potreb delavcev v slovenskih podjetjih	22
4.2. Stanje motiviranosti zaposlenih	23

4.3. Trajnostna naravnava slovenskih podjetij.....	24
4.4. Ozaveščenost delavcev o podjetju, v katerem so zaposleni	24
4.5. Pokritost participacije zaposlenih v podjetju, kjer je coach zaposlen ali s katerim sodeluje	25
4.6. Področja v podjetju z več vpliva delavcev	26
4.7. Komunikacija med vodstvenim kadrom in zaposlenimi s pomočjo stopenj participacije	27
4.8. Spodbujanje pripadnosti delavcev v podjetju.....	27
4.9. Uporaba mehanizmov za opolnomočenje delavca v strukturi podjetja.....	27
4.10. Omogočanje delavskega soupravljanja v podjetju	28
5. <i>RAZPRAVA</i>	29
6. <i>SKLEPI</i>	34
7. <i>PREDLOGI</i>	35
8. <i>VIRI IN LITERATURA</i>	36
9. <i>PRILOGE</i>	39
9.1. Smernice (vodila) za intervju.....	39
9.2. Transkripcije intervjujev	40
9.3. Odprto kodiranje	69
9.4. Izjava o avtorstvu.....	84

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezava med podjetjem, coachem in uporabnikom	2
Slika 2: Stopnje participacije v podjetju	14

KAZALO TABEL

Tabela 1: Merljivost prednosti coachinga za podjetje	8
Tabela 2: Tabela povzetih odgovorov intervjuvancev	20

1. TEORETIČNI UVOD

1.1. Coaching

Poznamo precej različnih vrst coachinga, ki se razlikujejo glede na področje, s katerim le-ta sodeluje. Definicije coachinga so zato precej različne, lahko so pa tudi laične ali filozofske. Ker se v svoji diplomski nalogi osredotočam na zaposlene v slovenskih podjetjih in na participacijo le-teh, se bom posvetila definicijam ter metodam coachinga, ki temu ustrezajo. Za razumevanje osnov terminologije bi najprej izpostavila sam izraz coach, ki ga slovenščina ne pozna. Še najbližji je izraz inštruktor ali mentor. Mentor ali inštruktor ugotavljata prednosti in slabosti posameznika ali skupine ter pripravljata ustrezne specifične programe (Čeč, 2006).

1.1.1. Opredelitev coachinga

Kot sem že zgoraj omenila, obstaja več definicij coachinga, ki jih lahko uporabimo. V nadaljevanju sem se odločila, da izpostavim tiste, ki so mi nudile najpreprostejšo razlago koncepta coachinga ter zajemajo vse potrebne utemeljitve in pojasnitve za lažje razumevanje terminologije. Med drugim bom vključila definicijo slovenskega avtorja Čeča (2006), saj je po mojem mnenju najbolj relevantna in poznana na slovenskem trgu.

Coaching na splošno pomeni pomagati posamezniku, da razvije in uporabi vire z namenom doseganja določenega cilja. Ta opredelitev je preprosta in zajema več pomembnih ugotovitev glede coachinga. Prvič, coaching je vedno ciljno usmerjen, kar v poslovnem svetu pomeni osredotočenje na poslovne cilje. Drugič, v središču pozornosti je posameznik in nenazadje je pomembno tudi to, da posameznik uporabi lastne vire, ki obsegajo tako zunanje (čas, denar, oprema) kot notranje vire (sposobnost in samozavest). Torej coaching na nek način izboljšuje čustveno inteligenco, kar omogoča večjo stopnjo razumevanja in sposobnosti uporabe naših čustev na konstruktiven način (Čeč, 2006).

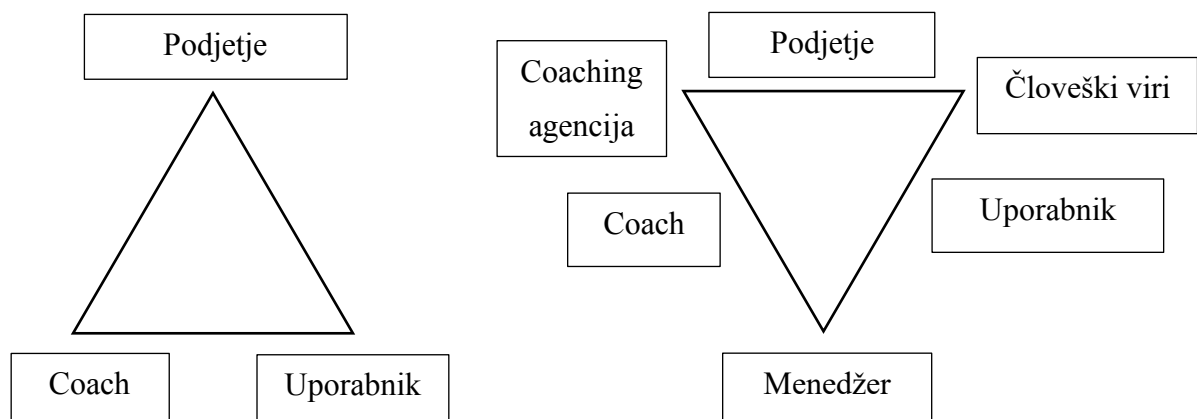
Mogoče ga je razumeti tudi kot proces razvoja človeških virov, ki vključuje strukturirano in dobro osredotočeno interakcijo med coachem in uporabnikom. Coach mora pri tem uporabiti primerne strategije, tehnike in orodja, ki pripomorejo k spodbujanju zelenih in trajnostnih sprememb, ki so v korist uporabniku ter drugim zainteresiranim udeležencem (Cox, Bachkirova in Cluterbuck, 2010).

Hunt in Weintraub (2002) v svoji knjigi navajata, da coaching pomaga učiti motivirane zaposlene, ne glede na njihovo funkcijo, ki jo zaposleni izvaja v podjetju. Oba, tako coach kot

uporabnik, morata pri procesu sodelovanja sprejeti določeno tveganje. Uporabnik mora biti odprt za učenje, ki mu ga coach ponuja, medtem ko mora biti coach pripravljen sprejeti njegov trud, njegove padce in poizkuse učenja. Seveda pa morajo biti napake uporabnika sprejemljive in dovoljene. Avtorja priporočata uvedbo coachinga v delo vsakega menedžerja, saj lahko le-ta z nekaterimi edinstvenimi coaching prijemi ustvari dialog, ki lahko pomaga zaposlenim in organizacijski rasti. Trdita, da se bo z veliko verjetnostjo glavnina zaposlenih odzvala pozitivno na coaching, in sicer zaradi občutka učenja, rasti in skrbi.

Seveda pa je za pozitiven vpliv coachinga na podjetje potrebnih več pogojev, najpomembnejši je povezan z implementacijo coachinga v poslovanje ter dobrega odnosa med coachem in uporabnikom. Slednje bom ponazorila še s sliko.

Slika 1: Povezava med podjetjem, coachem in uporabnikom.



Vir: (Cox, Bachkirova in Cluterbuck, 2010, str. 175).

Po opredelitvah, ki sem jih navedla zgoraj, lahko sklepamo, da se coaching sam po sebi uporablja za iskanje oziroma odklepanje potencialov uporabnikov z namenom, da le-ta poveča svojo uspešnost. Pri tem coachi posameznikov ne poučujejo, temveč jim pomagajo in jih usmerjajo, da se učijo sami. Tako coachi s procesom coachinga vodijo posameznike do želenih ciljev ter spodbujajo njihovo razmišljanje na različnih področjih njihovega življenja (Rutar Ilc, Tacer, Andlešič Žarkovič, 2014).

1.1.2. Coaching v Sloveniji

V Sloveniji je razvitost te panoge še na začetni stopnji, čeprav sem pri svoji raziskavi dobila občutek, da je kar razširjena oziroma se že uveljavlja ne samo v velikih podjetjih, ampak tudi v srednjih in manjših.

Nared in Pavlin (2012) navajata, da koncept v Sloveniji obstaja od leta 2005. Blenkuš (v Nared in Pavlin, 2012) je mnenja, da je coaching v Sloveniji v stalnem porastu. Uporabniki te panoge so predvsem podjetja, ki so povezana ali sodelujejo s tujino, ali pa podjetja, ki so del multinacionalk in so bila prva, ki so uporabljala coaching v Sloveniji. Špiler Božičeva (v Nared in Pavlin, 2012) je mnenja, da je ta storitev oziroma koncept pri nas v dobi odraščanja, medtem ko je najbolj razvita v anglosaksonskih deželah, natančneje v Združenih državah Amerike in Kanadi. To pa zato, ker je tam stopnja razvoja visoka in so uporabniki veliko bolj seznanjeni, kaj lahko pridobijo z uveljavljanjem te panoge. Dodaja še tudi, da »smo pa še daleč od systemske uporabe coachinga, ko bi vsak član uprave in vsak izvršni direktor, pa tudi vidnejši politik, imel svojega coacha in bil na to ponosen«.

Tudi Duvelek in Boštjanič (2013) ugotavljata, da je raziskava med slovenskimi coachi, ki je bila izvedena spomladi 2013, pokazala heterogeno strokovno usposobljenost slovenskih coachev. Metode, po katerih se pridobivajo znanja za izvajanje te dejavnosti, so raznolike, pogojev za pričetek te panoge pa praktično ni in posledično se zato za coacha lahko razglasi skoraj vsak (nekdo, ki je opravil nekaj tečajev ali ki ima znanje ter izkušnje). Prav tako tudi ni postavljenih kriterijev za ohranitev naziva coach.

1.2. Poslovni coaching

Veliko avtorjev coaching deli na osebni in poslovni, v zadnjih letih pa se pojavlja tudi izraz karierni coaching. V tem podpoglavju se bom osredotočila predvsem na poslovni coaching, ker ustreza temi diplomske naloge.

Poslovni coaching se osredotoča predvsem na posameznikovo profesionalno pot in na njegov trenutni položaj na tej poti. Pogosto se v poslovnem okviru obravnava tudi druge življenjske tematike, kot so na primer zdravje posameznika in družina, saj tudi te pomembno vplivajo na poslovni razvoj posameznika (Jonsson v Grah, 2009).

Molk (2013) navaja, da je »poslovni coaching lahko oblika svetovanja, kjer gre za ugotavljanje, kako priti do zelenega cilja oziroma spremembe in je ključnega pomena pri razvoju kompetenc zaposlenih. Coach pomaga posamezniku, da sam najde rešitev.«

Torej je poslovni coaching usmerjen proces v posameznika in tistih njegovih potencialov, ki mu omogočajo, da lahko razvije neka nova vedenja in pristope. S tem se povečuje posameznikova osebnostna moč, energija in izboljšuje čustvena stabilnost. V tem procesu poslovnega coachinga uporabnik razvije nove strategije odzivanja ter delovanja v situacijah, kjer je mogoče prej deloval neustrezno, dosegal povprečne rezultate ali se soočal z občutki neustreznosti ali nemoči (Zajec, 2021).

Zanimiva se mi je zdela opredelitev Zeusa in Skiffingtona (2001), ki navajata pet konceptov, ki jih je po njunem mnenju pomembno upoštevati v procesu sodelovanja v poslovnem coachingu. Proces se lahko izvaja v timu ali pa s posameznikom v dialogu. Navajata pa naslednje koncepte:

- *Pogovor:* pri tem gre za dialog med coachem in klientom znotraj produktivnega in ciljno usmerjenega konteksta. S pomočjo coachinga se posamezniki pričnejo zavedati svojih znanj, coach pa jih pri tem mora spodbujati in podpirati.
- *Učenje:* coach ne sme biti učitelj in tudi ni nujno, da zna bolje ravnati v situaciji kot uporabnik. Coach mora opazovati vzorce, ki se pojavljajo pri uporabniku. Poslovni coaching in na splošno ta koncept vključuje učenje, saj se skozi različne tehnike, kot so poslušanje, posnemanje, postavljanje vprašanj in zagotavljanje informacij, uporabniki popravljajo sami, postavljajo si vprašanja in si nanje tudi odgovorijo.
- *Postavljanje pravih vprašanj:* avtorja povesta, da je to pomembnejše od zagotavljanja odgovorov. Coach mora uporabniku pomagati razjasniti cilje, ki jih želi doseči. Skupaj sestavita načrt, kako bosta to izvedla.
- *Spremembo in transformacijo, sposobnost rasti in spremembo vedenja, ki pripelje do novih, prilagodljivih in uspešnih dejanj:* spremeniti stare vzorce, ki nas ovirajo, je težko. Coach te navade poskuša opaziti, preučiti nove možnosti in potem nuditi podporo v procesu sprememb.
- *Ponovno »izgradnjo« sebe:* v tem poglavju se ustvarjajo z uporabnikom nove zgodbe, identitete in prihodnosti. Osebnost posameznika ni nespremenljiva enota.

Zadnji koncept se mi v soustvarjanju željene rešitve med uporabnikom in coachom ne zdi smiselno in ga niti sama ne bi uporabila pri vodenju pogovora z uporabnikom, saj menim, da ni sprejemljivo, da posameznika na »novo zgradimo«, saj lahko s tem dajemo sogovorniku občutek manjvrednosti, če ga coach hoče transformirati. V tem primeru bi bolj upoštevala

socialnodelovni način, ki uporabniku pomaga iskati željene rešitve in soustvarjati izzive ter delovati iz perspektive moči. Seveda je pomembno ustvarjati nove zgodbe, ampak na način, da sta v procesu oba oziroma vsi sogovorniki enakovredni in skupaj iščejo rešitve.

1.2.1. Vrste poslovnega coachinga

V poslovnem coachingu obstaja več vej, ki se navezujejo na le-tega, sama pa bom v nadaljevanju navedla tiste, ki se mi zdijo smiselne za mojo temo.

Najprej bom navedla dve glavni veji delitve poslovnega coachinga, in sicer eksterni in interni poslovni coaching.

V raziskavi sem uporabila obe področji, saj je bil coach, ki sem ga intervjuvala, zaposlen v podjetju, v katerem izvaja to panogo, ali pa samo sodelujoč s podjetjem, v katerem deluje.

O *eksternem poslovnem coachingu* govorimo takrat, kadar ga izvaja zunanji coach, ki ni zaposlen v istem podjetju kot uporabnik. Posledično je zaradi tega ta vrsta coachinga namenjena razvoju vodstvenega kadra in ima cilj prispevati k izboljšanju delovne učinkovitosti menedžerjev ter poslovnih uspehov. V ospredju so vodje, pri katerih se poskuša razviti večje samozavedanje in izboljšati kompetence (Čeč in Grošelj, 2007).

Interni poslovni coaching, kot že sama beseda pove, izvaja oseba oziroma coach, ki je zaposlen v podjetju, torej oseba znotraj podjetja. Le-ta je lahko vodja ali pa član tima.

Coaching je v tem primeru kot trajni proces in poteka individualno z zaposlenim, cilj pa je povečati delovno učinkovitost. Precejšnja prednost internih coachev je, da dobro poznajo podjetje in imajo večji dostop do podatkov o uporabniku, kar pripomore k hitrejšemu razvoju posameznika in njegovemu napredku. Hkrati tudi lažje spremljajo napredek zaposlenih, ker so ves čas z njimi. Kar je, predvsem za podjetja, tudi pomembno, da so pri internem coachingu transakcijski stroški nižji kot pri eksternem (Frisch, 2001).

1.3. Uporabnost coachinga za zaposlene v podjetju

Za zaposlene v podjetju, v katerem se coaching izvaja, je le-ta uporaben in koristen zato, ker poveča vpliv zaposlenega, saj coaching predstavlja orodje, s katerim lahko zaposleni odkrije svoje kompetence, kaj je najpomembnejše in osvobodi misli, da mora biti vse vnaprej načrtovano. Coaching vodi k temu, kako razmišljati plodno in dolgoročno, povečuje radovednost ter ustvarja okolje, v katerem se lahko za zaposlenega razvijajo vprašanja, ki so koristna tako za njega kot za njegovo nadaljnje delo (McDermotti in Jago, 2005).

Med iskanjem in prebiranjem literature sem izbrskala več raziskav, ki kažejo na to, da je coaching za zaposlene uporaben, izpostavila pa bom eno izmed njih, saj v bistvu zajame skoraj vse, kar so odkrile tudi druge raziskave. Kar me je pri tej in ostalih raziskavah zmotilo, je to, da se vse osredotočajo in anketirajo samo zaposlene, ki so na višjih položajih v podjetjih. Sama sem mnjenja, da bi se morale anketirati še ostale zaposlene, ki so na nižjih položajih v podjetju. Raziskava, ki sem jo omenila, je raziskava Lackerja in Milesa, ki je bila izvedena leta 2013 in je bila opravljena pod sponzorstvom Stanford Graudate School of Business in The Miles Group. Raziskava je uporabnike coachinga (člane uprav, direktorje in izvršne direktorje, vključene v coaching proces) spraševala o njihovih spremembah v podjetju z vidika vodstvenih spretnosti ter vedenj. Anketiranci so v anketah navajali naslednje spretnosti in vedenja:

- spretnejše reševanje konfliktov,
- izboljšanje komunikacijskih spretnosti,
- boljše spretnosti planiranja, delegiranja in povezovanja ljudi,
- spretnost hitrega in jasnega odločanja,
- boljše motivacijske sposobnosti,
- razvijanje sočutja in empatije do ostalih zaposlenih,
- aktivno poslušanje,
- izboljšanje spretnosti biti mentor in razvijanje notranjih talentov,
- izboljšanje prepričevanja,
- boljše vzpostavljanje medsebojnih odnosov.

Seveda je eden izmed boljših načinov, pri katerem se zaposleni lahko razvija in izboljšuje, pomembnost omogočanja povratne informacije in nasveta s strani neodvisne osebe. Coaching je pripomoček, s pomočjo katerega zaposleni pridobivajo neodvisni nasvet in vpogled v svoje delovanje v podjetju, kar pa mu omogoči možnost osebnega razvoja. V zgoraj omenjeni raziskavi je pomembnost neformalnega in neodvisnega nasveta potrdilo 100 odstotkov anketirancev (Miles & Lacker, 20013).

Smrekar (2011, str. 22) zraven vseh že naštetih koristi ugotavlja, da s coachingom zaposleni pridobijo tudi pravočasno podporo ob pojavitvi problema, poveča se jim gotovost in zmanjša dvom o svojem delu, odkrivati začnejo t. i. »prave« probleme, omogoča pa jim tudi razmišljanje na glas in konstruktivno postavljanje ambicioznih ciljev za svoje delo in za sebe.

1.4. Uporabnost coachinga za podjetje

Pred prebiranjem literature za to diplomsko delo nisem imela predstave, kako oziroma na kakšen način bi lahko bil coaching uporaben za podjetje ali za zaposlene. Sedaj to dejavnost veliko bolje razumem. Menim, da je v današnjem času skrb za zaposlene zelo pomembna, prav tako njihovo prilagajanje na delovnem mestu.

Do sedaj so podjetja standardizirala svoje pristope do zaposlenih na primer s pomočjo kompetenc, nagradami in kriteriji za napredovanje, vendar pa je ob današnji diverzificirani delovni sili, ki ne vključuje samo starost in spol, ampak tudi človekove vrednote, življenjska prepričanja in kulturne norme, potrebna neka sprememba. In za eno izmed možnosti omogočanja sprememb Cantrell in Smith (2010, str. 33) navajata ravno coaching. Avtorja navajata coaching kot enega izmed možnih načinov pospeševanja usmerjenosti k zaposlenemu, in sicer tako, da se zaposlene spodbuja, da na nek način coachajo drug drugega. Bolj kot je podjetje usmerjeno k zaposlenim, večja je verjetnost za učinkovitejše delovanje podjetja.

Podjetje, ki izvaja prakso s coachem, ima večjo učinkovitost, lažje pridobiva nove kadre, še posebej, če podjetje ponuja možnost coachinga za vse, tudi za novo zaposlene. Prav tako ima podjetje veliko bolj dovzetno kulturo organizacije (Smrekar, 2011).

Podjetje in njegov razvoj se zaustavita, če se vodilni kader oziroma direktor izogiba reševanju konfliktov med zaposlenimi, zaradi česar posledično ne sprejema zadostnih odločitev. Zatorej neproduktivno vedenje pada po korporativni lestvici in s tem povzroča zastoj pri napredku podjetja. Ker izogibanje konfliktom ni priporočljivo in niti dobro za podjetje, je coaching direktorju lahko na tem področju kot pomoč in poligon za nadaljnji razvoj in napredek (Miles & Lacker, 2013).

V svojem specialističnem delu avtorica Lampič (2016) predstavi merljivost prednosti coachinga za podjetja, ki jih je v svojem preučevanju raziskav ocenila kot koristne ali nekoristne.

Tabela 1: Merljivost prednosti coachinga za podjetje.

Prednosti coachinga za podjetje	Merljivost koristi
način pospeševanja usmerjenosti podjetja k zaposlenemu	DA
povečanje delovne učinkovitosti, izboljšanje upravljanja s časom in timske učinkovitosti	NE
povečanje kazalnika ROI (angl. <i>return on investment</i>)	DA
zmanjšanje stroškov	DA
izboljššan odnos s strankami	DA
izboljšani odnosi z lastniki in strankami, zmanjšanje konfliktov med zaposlenimi, povečana zvestoba podjetju in zadovoljstvo z delom	NE
kultura podjetja, ki temelji na coaching spretnostih, podpira nove načine vodenja	NE

Vir: Lampič, T. (2016). Coaching v Sloveniji – analiza izkušenj strank (Specialistično delo).

Pridobljeno 23. 3. 2021 s <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/lampic4979.pdf>.

Avtorica iz navedene tabele sklepa, da je tradicionalni pristop k vodenju podjetja, z osredotočenostjo na kontrolo ter popravljanje zaposlenih in nastalih situacij, učinkovit samo v relativno stabilnem okolju. V današnjem času, hitrem, razvijajočem se poslovnem okolju način vodenja s sporočanjem zaposlenim kaj in kako naj delajo ter morebitno kaznovanje za napake ustvarja okolje, v katerem se zaposleni bojijo deliti svoje ideje, prevzeti kakršna koli tveganja ali deliti svoje iskreno mnenje. Tako delovno okolje proizvaja malo rezultatov in vodi do entropije in umika zaposlenih (Lampič, 2016).

1.5. Slabost coachinga

Ker je coachig še dokaj novi način oziroma tehnika, je lahko tudi nezanesljiv. Res je, da bi naj bil učinkovit in bi naj povečeval uspešnost, vendar še vedno manjkajo dokazljivi rezultati vpliva coachinga na samo podjetje in na zaposlene. Kljub nekaterim pozitivnim, pa vendar nezanesljivim poročilom, večina podjetij in organizacij nima trdnega dokaza o rezultatih, ki bi jih naj coaching doprinesel tako podjetju kot posameznemu zaposlenemu. Obstaja še ena stvar,

ki bi jo lahko izboljšali pri coachingu. Le-ta je namreč v veliki meri osredotočen predvsem na vodilni kader v podjetju. Večinoma torej sodeluje z vodji, da bi le-ti vedeli, kako sodelovati s svojimi podrejenimi in kako jih voditi (Lampič, 2016).

Avtor Berglas (2002) pri coachingu opozarja tudi na vidik uporabnikov s psihološkimi težavami v zasebnih življenjih, ki jih nekateri coachi, ki izhajajo na primer iz odvetniškega področja ali svetovalnega sveta, ne zaznajo. Po avtorjevih izkušnjah je v poslovnem svetu kar precej ljudi na visokih, izvršilnih položajih z narcističnimi težavami, ki so lahko skrite pod uspešnimi poslovnimi rezultati. Le-ti so usmerjeni k uspešnim rezultatom podjetja in so posledično veliko bolj produktivni. Prav tako taki posamezniki velikokrat razvrednotijo ostale zaposlene tako, da s svojim ravnanjem izkazujejo, da so vrednostno nad ostalimi in da njim ni potrebno upoštevati pravil podjetja. Zato coachi, ki nimajo predznanja iz psihologije, velikokrat spregledajo take ali podobne lastnosti pri uporabniku in lahko s svojim poučevanjem naredijo več škode kot koristi. Slednje se lahko dogaja tudi zato, ker se nekateri coachi preveč osredotočijo na sam problem, ki ga imajo vodilni zaposleni pri svojem delu, in ne na samega človeka. Coaching, ki je namenjen hitrim spremembam, zgoraj navedenih zakoreninjenih težav ne more odpraviti, lahko jih samo še poglobi.

Obstajajo tudi pasti za vsakega udeleženca v coaching procesu sodelovanja in se kažejo v različnih prepričanjih in pričakovanjih, ki so velikokrat nerealna ali težko dosegljiva. Slednje lahko izhaja iz nejasnih informacij, kaj coaching predstavlja (Sanchez, 2011).

Tukaj je nekaj pasti za podjetje, ki se odloči za zaposlitev coacha ali sodelovanje z njim:

- podjetje velikokrat pričakuje od coacha strokovne usmeritve in rešitve, za katere je primeren strokovnjak in ne coach;
- zaposleni v podjetju velikokrat ne vedo, zakaj jih je delodajalec vključil v proces coachinga, niti ne vedo, kaj to je. Posledično se lahko zaradi tega motivacija in zavzetost zaposlenega niža, kar pa lahko privede do neuspešne investicije podjetja, saj se zaposleni ustraši in ne ve, kaj pričakovati;
- podjetja večinoma pričakujejo jamstvo coacha za rezultate procesa;
- če podjetje želi videti rezultate v procesu, mora pri tem tudi sodelovati

(Lampič, 2016).

1.6. Velikost slovenskih podjetij

V svoji nalogi sem se osredotočila na slovenska podjetja, ki so srednje velika ali majhna. Ker je naše gospodarstvo precej majhno napram drugim po svetu, je posledično tudi precej manj velikih korporacij. V praksi pa ravno velika podjetja bolj sodelujejo ali zaposlujejo coache kot pa srednja ali majhna.

Slovenska zakonodaja podjetja oziroma gospodarske družbe glede na velikost deli na mikro, majhna, srednja in velika podjetja. Merila za razvrstitev družb določa 55. člen Zakona o gospodarskih družbah. Pri razporeditvi le-teh se upoštevajo merila, ki se uporabljajo na bilančni presečni dan letne bilance stanja podjetja. Ta merila so naslednja:

- povprečno število delavcev v poslovnem letu,
- čisti prihodki od prodaje,
- vrednost aktive

(Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2021).

Malih in srednje velikih podjetij je v Sloveniji kar 99,8 odstotka. Lahko rečemo, da so hrbtenica našega gospodarstva, saj ta podjetja zaposlujejo skoraj 70 odstotkov ljudi in ustvarijo 65 odstotkov prihodkov vseh podjetij.

Kot mala in srednje velika podjetja se opredeljujejo podjetja, v katerih je zaposlenih do 250 oseb, čisti prihodki od prodaje pa ne presegajo 40 milijonov evrov oziroma vrednost aktive (premoženja družbe) ne presega 20 milijonov evrov. V letu 2018 je na primer v Sloveniji poslovalo 200.174 podjetij, med njimi je bilo največ samostojnih podjetnikov posameznikov in gospodarskih družb. Z vidika velikosti podjetij, torej glede na število oseb, ki delajo, se je v letu 2018 največ podjetij, ki so poslovala v tem letu, uvrščalo med mikro podjetja, in sicer kar 94,9 odstotka. V to so všteta podjetja, ki zaposlujejo manj kot deset oseb. Malih podjetij, ki zaposlujejo od 10 do 49 oseb, je bilo 3,8 odstotka, srednje velikih podjetij, ki zaposlujejo med 50 in 249 osebami, pa 1,1 odstotka vseh podjetij (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2021).

Slovenija spodbuja mala in srednja podjetja k rasti in boljšemu delovanju. Glavna področja spodbujanja so:

- zagotavljanje učinkovitega podpornega okolja za podjetje,
- omogočanje dostopa do ustreznih finančnih sredstev za projekte podjetij,

- spodbujanje za razvojno-inovacijske projekte podjetij,
- spodbujanje digitalizacije podjetja,
- zagotovitev potrebne infrastrukture za delovanje podjetja,
- spodbude za usposabljanja zaposlenih v podjetju,
- pomoč pri nastopu na tujih trgih

(Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2021).

So pa v tem času v podjetjih kar precej opazne posledice pandemije korona virusa, zlasti v panogah turizma, gostinstva, trgovine ter v predelovalnih dejavnostih, v katerih se je že do sedaj in se bo v tem času še bolj zmanjševala potreba po delavcih. Vlada zato poskuša zmanjševati vpliv na poslovanje z različnimi ukrepi, kot so delo od doma, ugodna posojila, prilagojeni načini plačevanja davkov idr. (Rš, 2020).

1.7. Participacija

1.7.1. Opredelitev pojma

Za lažje razumevanje besede participacija bom zapisala njen izvor in pomen, ker sem tudi sama, preden sem začela razmišljati o temi za diplomsko nalogo, imela težave z razumevanjem tega pojma.

Pojem izvira iz latinske besede »*participare*«, ki pomeni deliti nekaj z nekom ali imeti delež nečesa. V slovenskem prevodu ta beseda pomeni (so)udeležbo oziroma sodelovanje posameznika ali skupine. V najširšem pomenu ta pojem zajema vse različne načine in oblike udeležbe zaposlenih pri upravljanju v podjetjih, ne glede na intenzivnost te udeležbe oziroma na stopnjo participativnosti – od pravice zaposlenih do obveščenosti o vseh pomembnejših vprašanjih kot najnižje oblike udeležbe, pa tudi do enakopravnega soodločanja zaposlenih ali celo samostojnega odločanja. Mednarodno uveljavljen termin, ki izhaja iz tega pojma, je participacija zaposlenih. Predvsem je pomembno, da ne uporabljamo pojma »delavsko soodločanje« kot sinonim participacije zaposlenih, saj gre v tem primeru le za enega od načinov sodelovanja delavcev pri upravljanju, in sicer tistega z najvišnjo stopnjo participativnosti (Gostiša, 1996, str. 31–34).

James P. Begin (1991, str. 62) participacijo opiše kot »proces menjave«, v katerem zaposleni ali delodajalci skupno ustvarjajo organizacijska pravila, politike in usmeritve. S tem pa si dajo

vedeti, da ta proces vključuje enakopravno razdelitev pravic do sprejemanja odločitev v podjetju oziroma organizaciji.

1.8. Delavska participacija ali participacija zaposlenih

V sodobnih organizacijah ima pojem participacija zaposlenih precej veliki pomen. Slovenska zakonodaja uveljavlja sistem delavskega soupravljanja oziroma soodločanja. To področje ureja ZSDU ali Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Uradni list RS, št 42/07), ki določa načine in pogoje za sodelovanje delavcev pri upravljanju gospodarskih družb.

V 4. členu ZSDU je določeno, da imajo zaposleni pravico do individualnega in kolektivnega sodelovanja pri upravljanju podjetja. V omenjenem členu je tudi poudarek na vplivu, ki ga ima zaposleni na organizacijo in vsebino dela, določitev in izvedbo aktivnosti dela, ki so namenjene izboljšanju delovnih razmer in humanizacije delovnega okolja, kar pripomore k doseganju boljših poslovnih rezultatov podjetja. Zakon v 85. členu navaja tudi načine, kako lahko podjetje uresničuje sodelovanje delavcev pri upravljanju le-tega. Člen navaja, da so zaposleni v podjetju lahko neposredno obveščeni ter lahko neposredno dajejo predloge in svoja mnenja ali pa so lahko obveščeni o dogajanju preko delavskega zaupnika ali sveta delavcev.

Pri participaciji zaposlenih je prisoten trend, ki vzpodbuja participacijo zaposlenih v smeri stimulacije podjetij, ki skušajo preko različnih sistemov vključiti zaposlene v odločanje o podjetju. Po navadi so taki sistemi lahko formalni ali neformalni, odvisno od odločitve vodilnih v podjetju. Omenjena stimulacija ali tudi poslovna stimulacija se pojavlja pri modelu nagrajevanja dela, ki se je v slovenskih podjetjih pričel uveljavljati v veliki meri. Tu je govora predvsem o malih in srednjih podjetjih, saj, kot sem že prej omenila, ta pokrivajo velik delež slovenskega gospodarskega trga. Kar se pri tej stimulaciji opazi kot problem, je to, da je postala nekakšen nadomestek za del plače zaposlenih (Kadić, 2009).

Omeniti je pomembno tudi dva temeljna sistema, ki se delita na sindikalno predstavništvo ali voljeno delavsko predstavništvo. Na podlagi tega se lahko sistema delita na enotni sistem delavskega pripravnštva ali pa na dualni sistem delavskega pripravnštva. Pri enotnem sistemu deluje v podjetju samo sindikat, pri dualnem sistemu pa zraven sindikalnega predstavništva deluje tudi voljeno delavsko predstavništvo (Gostiša, 2005, str. 28).

1.8.1. Vrste delavske participacije

Med brskanjem po literaturi sem opazila več različnih vrst tipologij participacije zaposlenih, saj so le-te odvisne od tega, po katerih kriterijih jih opazujemo. Načeloma je tematika vrst

podobna ali celo enaka, razlikujejo se samo po avtorjevi terminologiji razumevanja le-teh. Najpogosteje sem zasledila delitev participacije zaposlenih po avtorju Gostiši (1996, str. 120), ki razmeji participacijo zaposlenih na:

- finančno participacijo,
- direktno (individualno in neposredno),
- indirektno (kolektivno oziroma posredno).

Finančna participacija je precej širok pojem, ki se uporablja predvsem za opis raznoraznih inštitutov, ki skupinam delavcev podeljujejo neke dodatne ugodnosti (na primer: zraven plače dobijo še finančno nagrado, ki je mišljena kot priznanje za dobro poslovanje podjetja). Kot pove že samo ime te oblike participacije, je pri tem udeležba pri delitvi dobička podjetja povezana z ugodnostmi v obliki deleža dobička družbe. Za tak primer participacije gre ponavadi pri velikih podjetjih (Kadič, 2009).

Pri *direktni delavski participaciji* gre za osebne kontakte med zaposlenimi in menedžerji, tako da je bolj poudarek na komunikaciji in izmenjavi informacij. Pri tej obliki participacije gre za sprejemanje odločitev, ki so neposredno povezane z realizacijo zadanega delovnega procesa. Obstajata dva tipična primera te oblike participacije, ki sta: poročanje skupini (team briefing) in krožki kakovosti. Ključna točka te oblike je, da se zaposlene vključi na individualni ravni, kar pomeni, da nimajo predstavnikov, ki bi jih zastopali (Towers, 1992, str. 209).

Pri *indirektni delavski participaciji* se bolj osredotočajo na to, da so zaposleni vključeni v proces odločanja preko predstavnikov, ki so načeloma izvoljeni s strani zaposlenih v podjetju. Zaposleni na nek način »predajo« svojo moč svojim predstavnikom v odborih, ti pa so obvezani k doseganju ravnotežja želja ene in druge strani. Ena od oblik indirektno participacije so svet delavcev, skupni posvetovalni odbori, ki so sestavljeni iz predstavnikov menedžmenta in zaposlenih, ter razna predstavništva zaposlenih v upravnem odboru in nadzornem svetu podjetja (Towers, 1992, str. 209).

1.9. Intenziteta participacije

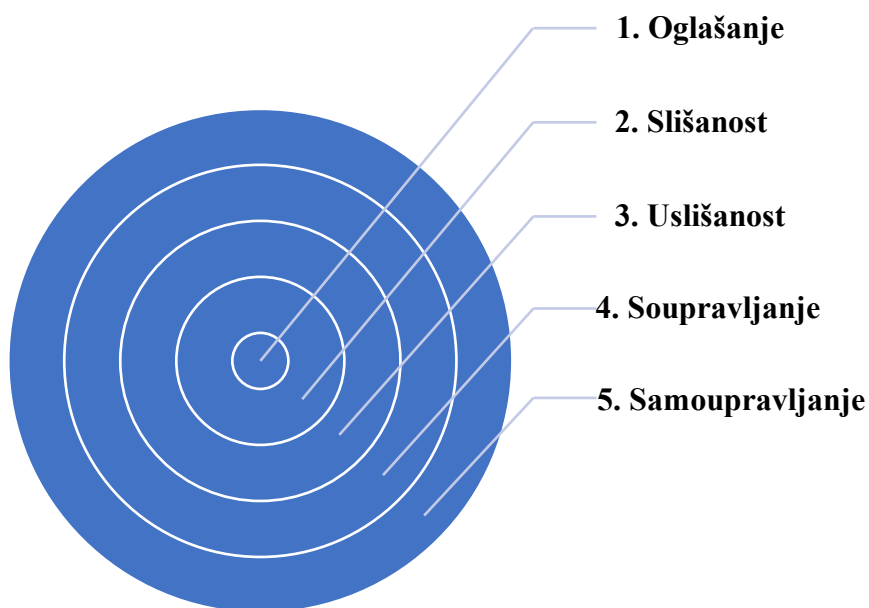
Stanojevič (1996, str. 98) v svoji knjigi intenziteto vpliva zaposlenih v podjetju razdeli na naslednje štiri oblike participacije, ki gredo od nizke proti visoki. Najnižjo intenziteto v podjetju predstavljajo ekonomska vprašanja, najvišjo pa vprašanja, ki so vezana na socialno in kadrovsko področje. Te štiri oblike participacije so naslednje:

- pravice zaposlenega do obveščanja,
- pravica zaposlenega do ugovora, posvetovanja in predlaganja njihovih idej,
- pravica do večjega pomena njihovega odločanja,
- pravica do soupravljanja.

Kot sem že prej opisovala, je participacija model vključenosti zaposlenega v odločitvene procese v podjetju oziroma organizaciji, v katero je vključen. Za rast podjetja je potrebna participacija maksimalnega števila zaposlenih z namenom prenosa znanja od vodstva do sodelavcev kot tudi prenos idej ter rešitev od sodelavcev do vodstva (Dragoš idr., 2008).

Dragoš (2008) predlaga delitev participacije v podjetju na pet stopenj. Te stopnje so prikazane na spodnji sliki.

Slika 2: Stopnje participacije v podjetju.



Vir: (Dragoš idr., 2008).

Za uspešno sodelovanje v podjetju je na prvem mestu potrebno zagotoviti, da so se zaposleni pripravljani oglašiti in spregovoriti, podati svoje mnenje (*oglašanje*). Pri naslednji stopnji (*slišanost*) podjetje posluša zaposlene in njihovo mnenje, vendar ni rečeno, da jih upošteva. Mnenje delavca podjetje usliši na tretji stopnji (*uslišanost*) participacije, vendar pa predlogov, ki jih dajo delavci, ne upošteva pri upravljanju podjetja. Ta stopnja se pojavlja predvsem v hierarhičnih podjetjih. Na četrti stopnji (*soupravljanje*) ima delavec pravico, da soupravlja podjetje, v katerem dela, kar pomeni, da njegova beseda, njegov glas nekaj šteje. Na peto stopnjo avtor da *samoupravljanje*, kar pa že pomeni, da se ukine monopol lastnikov in imajo delavci možnost vodenja podjetja. To pomeni, da zaposleni sami upravljajo svoj kolektiv. V slovenskih podjetjih je mogoče opaziti, da so na višjih stopnjah participacije vključeni samo še zaposleni na vodilnih funkcijah, ne pa »navadni« delavci (Dragoš idr., 2008).

1.10. Prednosti in slabosti uporabe participacije v podjetju oziroma organizaciji

Kavčič (v Gostiša, 1996, str. 76–81) je mnenja, da prevladujejo pozitivni učinki delavske participacije. Stopnja delavskega sodelovanja na daljši rok narašča in posledično se lahko z gotovostjo trdi, da se s tem povečuje tudi število podjetij (prevladujejo večja podjetja), ki v svojem podjetju prakticirajo katero koli obliko participacije zaposlenih pri odločanju znotraj podjetja. Navedla bom nekaj prednosti ter slabosti participacije zaposlenih z vidika podjetja in z vidika zaposlenega po zgoraj navedenem avtorju.

Prednosti z vidika zaposlenih v podjetju, kjer je prisotna participacija:

- izboljša se komunikacija ter sodelovanje med vodilnim kadrom in ostalimi zaposlenimi;
- upoštevanje meritokratske pravičnosti (vsak posameznik ima isto »štartno pozicijo«, iz katere se bo lahko povzpел po družbeni lestvici s svojim trudom in talentom);
- povečana je vključenost zaposlenih v organizacijo podjetja in v njeno odločanje;
- večje poznavanje dejavnosti;
- izboljšanje timskega dela med zaposlenimi;
- povečanje pripadnosti zaposlenega podjetju → večje zaupanje;
- trdnost dolgoročne zaposlitve, ki je pomemben motivator zaposlenim;
- izboljšanje ekonomskega položaja zaposlenih.

Prednosti z vidika podjetja:

- participacija ugodno vpliva na produktivnost dela in ne samo na kakovost storitev;
- izboljša se organizacijska klima (npr. večje zadovoljstvo zaposlenih s plačo);
- vpliva na izboljšanje medsebojnih odnosov med zaposlenimi in vodstvom (večje zaupanje)

(Kovačič v Gostiša, 1996, str. 79).

Kritike, ki jih Kovačič (v Gostiša, 1996, str. 80) navede za participacijo zaposlenih v podjetju, so sledeče:

- gospodarsko manj učinkovito odločanje ter posledično slabši poslovni rezultati podjetja, vzrok katerih bi naj bili različni interesi dela;
- odločanje, pri katerem so prisotni zaposleni, vzame več časa, kar pomeni dodaten strošek in počasnejši proces odločanja;
- participacija lahko ustvarja nerealna pričakovanja med delavci;
- prikriva se odgovornost o odločanju;
- lahko privede do konfliktov z interesi delodajalcev.

2. FORMULACIJA PROBLEMA

Tekom študija, natančneje v tretjem letniku, sem se na izobraževanju prvič srečala z besedo coaching. Do takrat nisem vedela, kaj bi naj ta beseda pomenila. Najprej sem pomislila na trenerstvo, kot je pri športu. Skozi izobraževanje sem o tem konceptu izvedela več in postal mi je zanimiv zaradi podobnosti nekaterih pristopov do uporabnikov, ki sem jih spoznala v času študija in jih socialni delavci uporabljajo pri sodelovanju z uporabniki. Izpostavila bom koncept, ki po mojem mnenju posebej izstopa, in to je delovanje iz perspektive moči po Saleebeyu (2002). Ker sem hotela o coachingu izvedeti več, sem pričela prebirati razno literaturo na to temo, hkrati sem v Ljubljani spoznala več mladih coachev, ki so mi svojo dejavnost podrobneje predstavili.

Med socialnim delom in coachingom sem opazila nekaj podobnosti, zato sem se pričela spraševati, zakaj potem prihaja na delovnih mestih po Sloveniji do raznoraznih stisk, izgorelosti, depresije itd. Kajti vsak posameznik in tudi sama se bom znašla v vlogi delavca, zaposlenega v neki organizaciji ali podjetju, kjer bom želela biti upoštevana in spoštovana. Vse to namreč vključuje pojem participacija. In na ta način sem prišla do zaključka, da bi rada raziskala, kako bi lahko coaching, kot eden izmed konceptov, pripomogel k boljši participaciji

v podjetju, če sploh lahko. Tudi sama bi želela delovati v delovnem okolju oziroma timu, kjer bi se upoštevala participacija in kjer bi moje mnenje štel.

Z boljšo participacijo v podjetjih bi se povečalo zaupanje in pripadnost zaposlenih. Coaching je namenjen reševanju medosebnih konfliktov in vzpodbujanju timskih odnosov. Med prebiranjem literature sem ugotovila, da ta koncept zajema predvsem prve tri stopnje participacije (oglašanje, slišnost in uslišnost), ne posveča pa se zadnjima dvema. Ta ugotovitev me je presenetila, ker sem pričakovala, da se koncept coachinga v veliki meri posveti četrti in peti stopnji participacije, ki bi izboljšali delovni odnos in pripadnost delavcev ter s tem tudi rast podjetij.

Sama menim, da ima coaching veliko priložnosti za vključitev v delovne procese podjetij in tudi v samo socialno delo, saj bi lahko tudi socialni delavci s svojim znanjem sodelovali s podjetji in pomagali k razvijanju boljše participacije na slovenskem trgu dela. Zato bi bilo, po mojem mnenju, potrebno coaching, kot novejšo in manj poznano metodo, kvalitativno analizirati in s tem ugotoviti, ali dejansko pripomore k boljši participaciji zaposlenih v podjetjih ali ne. Za mala in srednja podjetja v Sloveniji sem se odločila zato, ker zajemajo skoraj ves slovenski gospodarski trg in s tem ponujajo boljše možnosti za izvedbo raziskave.

S svojo raziskavo sem seveda želela odgovoriti na svoja raziskovalna vprašanja in preučiti področje, ki bi lahko pripomoglo k boljši participaciji v slovenskih podjetjih.

2.1. Raziskovalna vprašanja

- ⇒ Pokritost stopenj participacije (po Dragoš idr., 2008) s strani coachev v slovenskih srednjih in malih podjetjih.
- ⇒ Mnenje coachev o uresničevanju participacije v podjetju, v katerem so zaposleni ali z njim sodelujejo.
- ⇒ Upoštevanje zaposlenih v podjetju.
- ⇒ Stimulacija delavcev, ki so kljub svojim plačam na robu preživetja ali pod njim.
- ⇒ Motiviranost zaposlenih v podjetju.

3. METODOLOGIJA

3.1. Vrsta, model in spremenljivke raziskave

Raziskava o pripomoči coachinga k boljši participaciji v slovenskih malih in srednjih podjetjih je kvalitativna, saj sem zbirala besedne opise oseb, ki sem jih potem kvalitativno analizirala.

Kot kvalitativno metodo sem si izbrala polstrukturirane intervjuje, pri čemer sem si vodila za intervju vnaprej zapisala, vprašanja pa sem potem prilagajala intervjuvancu oziroma tekom pogovora.

Raziskava je tudi empirična, saj sem zbirala novo, izkustveno gradivo s polstrukturiranim intervjujem, prav tako pa je tudi eksplorativna oziroma poizvedovalna, ker sem se pri tem seznanila z nekaterimi osnovnimi značilnostmi nekega novega pojava ali področja problematike, ga formulirala in preučila (Mesec, 2009, str. 78–86).

3. 2. Merski instrumenti in viri podatkov

Za merski instrument sem uporabila smernice za intervju oziroma polstrukturiran vprašalnik. Vsak intervju sem za lažjo nadaljnjo obdelavo snemala. Posnetke tudi hranim. Sodelujoči so bili s snemanjem seznanjeni in so se z njim strinjali. Pogovori so sicer potekali po videoklicu (aplikacije Zoom ali Skypa) zaradi trenutne situacije s Covid-19.

Po vsakem pogovoru sem izdelala, s pomočjo posnetkov, transkript pogovorov. Moji viri podatkov so zapisi pogovorov, ki sem jih opravila s sodelujočimi pri intervjuju.

3. 3. Populacija in vzorčenje

Populacija so ljudje, ki se ukvarjajo s coachingom in so kot coach zaposleni v slovenskem podjetju ali z njim sodelujejo v obdobju od novembra 2020 do januarja 2021. Podjetje pa mora biti tretirano kot srednje ali malo.

- ⇒ Stvarna opredelitev populacije: moški in ženske, ki so coachi in so zaposleni ali sodelujejo s slovenskim malim ali srednjim podjetjem.
- ⇒ Krajevna opredelitev: podjetja po vsej Sloveniji.
- ⇒ Časovna opredelitev: november 2020–januar 2021.

Vzorec, ki sem si ga izbrala, je priložnosten. Sodelovala sem z osmimi posamezniki, ki so mi bili najlažje dostopni in ki so se najhitreje odzvali po mailu na mojo prošnjo za sodelovanje pri moji raziskavi. Intervjuvance sem izbirala naključno preko poznanstev in s pomočjo spleta.

Ker se zaradi korona virusa nisem mogla srečati in pogovoriti z njimi v živo, sem to izvedla po videoklicu, če so se sodelujoči v predhodnem dogovoru s tem strinjali.

Vzorec je torej neslučajnosten, saj sem ljudi izbirala glede na njihovo dostopnost po celi Sloveniji, in majhen. Vzorčenje pa je bilo namensko, saj sem pred izvedbo intervjuja bila vnaprej točno dogovorjena.

3. 4. Zbiranje podatkov

Podatke sem zbirala v času intervjuja, pri katerem sem imela smernice za vprašanja, le-ta pa sem prilagajala sogovornikovemu odgovoru. Sodelovala sem z osmimi ljudmi in z vsakim izmed njih sem se srečala enkrat po videoklicu, ker zaradi situacije s korona virusom ni šlo drugače.

Vsakega izmed sodelujočih sem pri intervjuju seznaniła z namenom svoje diplomske naloge in mu predstavila potek intervjuja. Za srečanje sem se dogovorila po mailu, glede datuma in časa sodelovanja pa sem se prilagodila intervjuvancu. Sodelovanja nisem časovno omejevala.

Intervjuje sem snemala z mobilnim telefonom, seveda s soglasjem sodelujočega. Tak način mi je omogočil, da sem se lahko med pogovorom osredotočila na smernice za vprašanja in sogovorniku. Kasneje sem vse podatke med poslušanjem posnetkov zapisala na računalnik.

Preden sem začela postavljati vprašanja, sem poskušala s sogovornikom vzpostaviti kratek pogovor o vsakdanjih stvareh, vendar je bilo to zaradi načina srečanja po videoklicu v večini primerov neuspešno. Večina sodelujočih je hotela čim prej pričeti z intervjujem in ga tudi čim prej končati, saj je pogovor po videoklicu deloval nelagodno in nevsakdanje.

3.5. Obdelava in analiza podatkov

Podatke, ki sem jih pridobila s strani sodelujočih pri polstrukturiranem intervjuju, sem obdelala kvalitativno. Po vsakem videoklicu sem s pomočjo posnetka na telefonu napisala transkript. Intervjuje sem s sodelujočimi opravila osebno po predhodnem dogovoru. Posnetke sem potem poslušala in jih zapisala v programu Microsoft Office Word 2020. Prepisala sem dobesedno, na koncu sem jih le nekoliko uredila.

Navajam primer kodiranja: *»/.../ delavci so srednje motivirani, odvisno od lastnih prepričanj in vrednot /.../«* Stavek je povedal intervjuvanec, ki sem ga označila z A1, kar pomeni, da gre za prvi intervju. Potem sem si določila pojme kodiranja in sem odgovore intervjuvancev poskušala uvrstiti v ustrezno kategorijo. Zgoraj citirani stavek spada na primer pod kategorijo *Stanje motiviranosti zaposlenih*. Torej sem pri obdelavi podatkov uporabila tehniko neposrednega kodiranja.

4. REZULTATI

Rezultate raziskave in obdelave podatkov bom predstavila v tabeli spodaj. Potem bom, za lažje razumevanje, celotno tabelo opisala in komentirala.

Z odgovori intervjuvancev in rezultati raziskave sem zadovoljna, saj so mi ponudili vpogled v mišljenje intervjuvancev o participaciji zaposlenih v slovenskih podjetjih. Kar bi bilo mogoče dobro, je to, da bi za boljše rezultate morala intervjuvati več coachev.

Tabela 2: Tabela povzetih odgovorov intervjuvancev.

TEME	A1	B2	C3	D4	E5	F6	G7	H8
<i>Pokritost potreb delavcev v slovenskih podjetjih.</i>	Pokritost odvisna od udeležbe samega delavca.	Določena podjetja pokrivajo potrebe delavcev – naše podjetje pokriva potrebe.	Srednje dobra pokritost, so pa razlike v podjetjih.	Zelo slabo pokrivajo potrebe delavcev.	Potrebe delavcev se ne pokrivajo – kvečjemu samo pri višjih položajih.	V veliki meri se potrebe pokrivajo v podjetju.	Potrebe pokrivajo tako, da delodajalec nudi plačo, ki je višja od minimalne.	Ne pokrivajo potreb delavcev.
<i>Stanje motiviranosti zaposlenih.</i>	Srednja motiviranost.	Delavci niso pretirano motivirani, vsaj ne interno.	V Sloveniji so delavci motivirani predvsem zaradi finančne varnosti.	Delavci kar motivira-ni, eni predvsem zaradi finančne varnosti.	Vsak posameznik po svoje motiviran, ko prične z novim delovnim mestom.	Delavci niso motivirani.	So motivirani.	Delavci so motivirani.
<i>Trajnostna naravnava slovenskih podjetij.</i>	Osredotočenost na trajnost narašča.	Brez točnega odgovora.	Podjetja so trajnostno naravnana, predvsem večja.	Vsako podjetje je po svoje trajnostno naravnano; epidemija naredila veliko netrajnostnih	Vsako podjetje se trudi biti trajnostno naravnano.	Podjetja so sigurno trajnostno naravnana.	Slovenska podjetja so slabo trajnostno naravnana, vendar stremijo k temu.	Podjetja so trajnostno naravnana.

<i>Ozaveščenost delavcev o podjetju, v katerem so zaposleni.</i>	Zavedanje o ozaveščenosti odvisno od osebnih razlogov zaposlene -ga.	Velika raznolikost ozaveščenosti v Sloveniji med zaposlenimi.	Nizka ozaveščenost delavcev o podjetjih, v katerih so zaposleni.	Ozaveščenost je v javnih upravah močna, v zasebnem sektorju pa bolj slaba.	Precej slaba.	Delavci kar ozaveščeni o samem podjetju.	Precej ozaveščeni.	Ozaveščenost je dobra.
<i>Pokritost participacije zaposlenih v podjetju, kjer je coach zaposlen ali s katerim sodeluje.</i>	Povprečno (3).	Kar dobra pokritost (4).	Ocenil s številko 4 (dobra).	Pokritost zelo dobra (5).	Povprečna pokritost participacije (3).	Povprečna pokritost (3).	Neopredeljeno med povprečno in dobro (3 ali 4).	Povprečno (3).
<i>Področja v podjetju z več vpliva delavcev.</i>	Obstaja veliko področij, na katerih lahko ustvarijo lasten vpliv.	Največ vpliva imajo znotraj lokalnega oddelka.	Več vpliva ima izobraženi kader.	Delavci imajo na vsakem področju kar precej vpliva.	Delavci imajo v našem podjetju največ vpliva na področju marketin -ga.	Na vseh področjih imajo vpliv.	Če so delavci povezani, imajo lahko več vpliva kot vodilni kader.	Več vpliva imajo vodilni kadri, največ pa direktor podjetja.
<i>Komunikacija med vodstvenim kadrom in zaposlenimi s pomočjo stopenj participacije.</i>	Na vprašanje ne more odgovoriti.	Poskuša se osredotočiti na to, da bi vodilni boljše komunicirali z zaposlenimi.	Ne bi rekel, da podjetje komunicira po stopnjah participacije – največ glasu ima vodilni kader.	Podjetje komunicira z zaposlenimi preko stopenj participacije.	Odgovor ni pritrdilen.	Vodstveni kader definitivno komunicira s svojimi zaposlenimi.	Vodstveni kader komunicira, vendar se zaposlenih ne usliši.	Podjetje ne komunicira

<i>Spodbujanje pripadnosti delavcev v podjetju.</i>	Ponujajo vse možnosti za izpolnjevanje vrednot delavcev.	Z nagradami, kadrovsko podporo, zagotavljanjem varnosti in podobnimi pristopi.	S povezovanji skupnosti in oblikovanjem notranje kulture podjetja (razni team buildingi za zaposlene).	Pripadnost zaposlenih spodbuja s pomočjo participacije. Tudi s kakšno povišico ali nagrado.	Pripadnost se ne spodbuja – delavci nadomestljivi.	S poslušanjem, upoštevanjem, spoštovanjem.	Z rednim mesečnim plačilom.	Spodbujanje z rednimi plačili, ki niso minimalna.
<i>Uporaba mehanizmov za opolnomočenje delavca v strukturi podjetja.</i>	Gre za osebno znanje.	Uporablja HR-cikel.	Delavec se primarno opolnomoči s prevzemanjem odgovornosti nase – osebni razvoj.	Vodilni se zanimajo za potrebe zaposlenih.	Zaposlenim se omogoča dostop do informacij o podjetju, v katerem so zaposleni.	Spodbujanje dobre komunikacije med zaposlenimi.	Delovanje skladno z njegovimi cilji in poslanstvom.	Vsak si ustvari svoje mehanizme, po katerih deluje.
<i>Omogočanje delavskega soupravljanja v podjetju.</i>	Odgovor je pritrdilen, vendar odvisno od podjetja.	Odvisno od podjetja in njegove organizacijske strukture.	Delavci so opolnomočeni, vendar se večina s tem ne strinja.	So opolnomočeni do soupravljanja.	Neopredeljen v odgovoru.	Nekateri so, nekateri niso, odvisno v katerem podjetju so zaposleni.	V nekaterih podjetjih so, v večini ne.	V neki meri so delavci opolnomočeni do soupravljanja.

4.1. Pokritost potreb delavcev v slovenskih podjetjih

Pri tej temi sem prejela od intervjuvancev kar precej izenačene odgovore o tem, ali se potrebe delavcev v slovenskih podjetjih pokrivajo ali ne. Večina intervjuvancev je govorilo o pokrivanju potreb v slovenskih podjetjih na splošno, eden je povedal o pokrivanju le-teh v podjetju, v katerem je zaposlen. Coachi menijo, da je pokritost potreb pri zaposlenih v slovenskih podjetjih odvisna od udeležbe samega delavca v podjetje, če se ima le-ta željo

vključiti in biti soudeležen pri upravljanju. Določena podjetja kljub temu »pokrivajo potrebe« delavcev na način, da mu nudijo redno mesečno plačilo oziroma plačo, s čimer se pokrije njihova osnovna potreba po finančni varnosti. Tako da se, po mnenju coachev, »osnovne« potrebe, kot je redno mesečno plačilo, v slovenskih podjetjih pokrivajo. Eden od intervjuvancev (E5) je dejal, da »se potrebe delavcev ne pokrivajo, kvečjemu se pokrivajo samo pri višjih položajih v podjetjih«. Prav tako so omenili, da tudi če se podjetje trudi pokrivati potrebe zaposlenih, ti nikoli ne bodo zadovoljni, saj je B2 omenil: »/.../ več potreb podjetje pokriva, večje so potrebe delavcev«. Tako lahko sklepamo, da se tako podjetja kot zaposleni znajdejo v začaranem krogu, saj podjetja nikoli ne bodo nudila dovolj, da bi bili vsi zaposleni zadovoljni in da bi se pokrilo vsaj polovico njihovih potreb.

Kar je skupno skoraj vsem odgovorom, je to, da so vsi omenili ter poudarili, da so si podjetja med seboj zelo različna in da je težko oceniti pokritost potreb. Sami so sklepali na podlagi podjetij, s katerimi so sodelovali ali bili v njih že zaposleni.

Izmed vseh odgovor je eden izstopal, ker je v dveh povedih povedal vse, kar je hotel. C3 je namreč dejal: »Same vizije so v Sloveniji precej naravnane na uspeh podjetij in ne na uspešnost zaposlenih. Menim, da bi se bilo bolje posvetiti osebnemu uspehu vsakega posameznika.« So pa coachi tudi ugotavljali, da v Sloveniji skorajda ni več samo slovenskih podjetij, ker je precej podjetij že v lasti tujcev, zato je tudi pričakovati, da bodo tujci na vodilnih položajih drugače gledali na pokrivanje potreb, kot če bi bilo podjetje samo v slovenski lasti. Prav tako so omenili, da so v slovenskih javnih sektorjih vizije zadovoljevanja potreb jasnejše kot pa v privatnem sektorju. Kar trije intervjuvanci so omenili, da če se že pokriva potrebe v podjetju, so to potrebe vodilnega kadra, ki bi naj bil koristnejši za podjetje kot pa »navadni« delavci.

4.2. Stanje motiviranosti zaposlenih

Iz prejetih odgovorov in nadaljnje analize sem ugotovila, da coachi v večini menijo, da so delavci v slovenskih podjetjih motivirani, ampak predvsem zaradi finančne varnosti, ki jo podjetje ponuja z rednim plačevanjem mesečnega plačila. Coachi omenjajo, da smo vsi motivirani za boljše življenje in prihodnost in dodajajo: » /.../ če ne bi bili motivirani, ne bi delali in bi živeli od socialne pomoči in bili odvisni od drugih.«

B2 in F6 sta mnenja, da delavci niso motivirani, saj sta dejala, da niso interno motivirani zato, ker se »veliko dobrih in pridnih delavcev odloči oditi iz slovenskih podjetij, ker so drugje bolj cenjeni, bolje plačani in zaradi tega posledično tudi bolj motivirani (B2)«. C6 pa še dodaja, da bi večina ljudi imela službo in plačo, na delu/v službi pa se ne bi potrudili.

V odgovorih so omenjali tudi prisilno motiviranost v slovenskih podjetjih. C3 je dejal, da zaposleni sicer so motivirani, ampak da je ta motiviranost prisilna zato, ker so v strahu, da če ne bodo kazali svoje »motiviranosti« do dela, bodo ostali brez službe in tako posledično trajno ali začasno brez plačila, kar pa lahko privede posameznika/družino na prag revščine. Coachi so tudi izpostavili, da je veliko odvisno od tega, za katera slovenska podjetja gre. D4 je omenil, da so nekatera podjetja, ki so naravnana participacijsko, kjer bo lahko delavec, ki ima vsaj malo zagnanosti in vizijo, zelo uspešen in motiviran. Se pa najde tudi peščica delavcev, ki so res pridni in motivirani, ker enostavno uživajo na svojem delovnem mestu in stremijo k nečemu več. V intervjuju z E5 je ta omenil: »/.../ vsak posameznik je po svoje motiviran, ko začne na nekem novem delovnem mestu /.../. Sčasoma ta motiviranost upade, ko zaposleni opazi, da kljub njegovemu trudu ni nekih rezultatov, se ga ne upošteva in se ne opazi njegovega vložka v podjetje.«

4.3. Trajnostna naravnava slovenskih podjetij

Tukaj sem prejela od coachev zelo podobne odgovore. Sedem od osmih mi je dejalo, da slovenska podjetja definitivno so trajnostno naravnana, saj vsa stremijo v uspešnost in trajnost. Ni pa uspešna strategija njihove trajnostne naravnave, saj so coachi mnenja, da podjetja s tem nimajo zadostnih izkušenj. Osredotočenost na trajnost v vseh podjetjih narašča. Večina intervjuvancev je omenila epidemijo novega korona virusa, ki je nepričakovano postavila njihovo trajnost in na nek način tudi iznajdljivost na veliko preizkušnjo. D4 je dejal, da je vsako podjetje po svoje trajnostno naravnano, kako pa to podjetjem potem dejansko uspeva, pa je drugo. Večja podjetja imajo za seboj večje finančno zalednje, kar jim omogoča boljšo trajnostno naravnano kot pa manjšim, začetnim podjetjem. B2 pa o trajnostni naravnosti slovenskih podjetij ni podal opredeljenega odgovora, saj je dejal, da slovenskega trga podjetij in gospodarstva še ne pozna dobro, ker še ni dovolj dolgo zaposlen v le-tem, bi pa več znal povedati o tujini, kjer je bil zaposlen v preteklosti.

Pri teh odgovorih sem pričakovala večjo razsežnost odgovorov, saj bi lahko tako bolje analizirala podatke, tako pa so bili odgovori intervjuvancev pri tem vprašanju dokaj kratki in podobni. Za to vprašanje bi potrebovala večjo populacijo, da bi dobila natančnejše odgovore.

4.4. Ozaveščenost delavcev o podjetju, v katerem so zaposleni

Pri tej temi oziroma vprašanju so bila mnenja coachev precej neopredeljena in odgovori so izenačeni. Polovica intervjuvancev je rekla, da je slaba ozaveščenost zaposlenih, polovica pa, da je dobra. Dejali so tudi, da je zavedanje o ozaveščenosti odvisna od osebnih razlogov

zaposlenega (A1). Coachi so menja, da je to dokaj slabo področje v podjetjih in da se ne posveča dovolj pozornosti temu, koliko zaposleni dejansko ve o podjetju in kaj se v njem dogaja. Zaposleni so ozaveščeni o svojem delu in kako ga opravljajo, vodilni kader pa v večini primerih ne dopušča, da bi bili delavci širše ozaveščeni. Spet v drugih, bolj strukturiranih podjetjih, je ozaveščenost boljša. Omenili so tudi (D4), da je ozaveščenost zaposlenih v javnih sektorjih/upravah močnejša kot v zasebnih podjetjih. V javnih upravah imajo tudi sindikate, kjer se zaposleni povežejo in sodelujejo. Na tak način lahko postanejo zelo močni, kar se v zasebnem sektorju le redko dogaja. D4 je tudi omenil, da v njihovem podjetju, ki je privatno, zaposleni niti nimajo velike želje ozaveščati se o podjetju. Večini je pomembno samo to, da prejemajo redna plačila. Podobno omeni tudi E5, ki je dejal, da je ozaveščenost odvisna od interesa in zanimanja vsakega posameznika, spet nekateri pa bi hoteli biti ozaveščeni o podjetju, v katerem so zaposleni, pa nimajo te možnosti. Se pa coachi strinjajo, da neko splošno znanje o podjetju je potrebno, da se oseba sploh zaposli. Že na razgovoru je v večini primerov potrebno vedeti nekaj o podjetju. Če se to znanje potem stopnjuje, ko se zaposlimo ali smo zaposleni, je to potem dobro tako za nas kot za podjetje. Ugotavljali so tudi, da sami opazijo, da zaposleni, ki je v podjetju že več desetletij, postane veliko bolj ozaveščen kot tisti, ki so zaposleni par mesecev. (F6: »Tisti, ki so v neki firmi več desetletij, lahko rečejo in opazijo spremembe v sistemu delovanja podjetja in vodenja. Tisti, ki so zaposleni samo par mesecev, sigurno niso ozaveščeni.«) So pa tudi omenili, da verjetno v nobenem podjetju zaposleni na nižjih delovnih mestih niso tako zelo ozaveščeni, da bi vedeli o finančnem stanju podjetja.

4.5. Pokritost participacije zaposlenih v podjetju, kjer je coach zaposlen ali s katerim sodeluje

Pri tem vprašanju sem se odločila za lestvico, pri kateri sem imela številke od 1 do 6, pri čemer pomeni 1 popolna odsotnost participacije, 6 pa najvišja možna razvitost participacije v podjetju, v katerem je coach zaposlen ali z njim sodeluje. Za boljšo analizo sem jih potem še prosila za razlago, zakaj so se odločili za to številko na lestvici. Njihove razlage sicer niso bile preveč obširne, na kar je vplival pogovor po videoklicu.

Kar pet od osmih intervjuvancev je podalo za svoje podjetje številko 3, kar pomeni, da je v tistem podjetju, v katerem so zaposleni ali z njim sodelujejo, pokritost participacije povprečna. Dva coacha sta podala oceno 4 (dobra). Oceno 5 (zelo dobra) je podal D4.

Pri tem vprašanju sem pričakovala slabše ocene, zato me je kar presenetilo, da niti eden coach ne trdi, da je v njegovem podjetju pokritost participacije slaba ali neznosna. Omenili so, da se sami trudijo za izboljšanje pokritosti participacije v podjetjih. Delavcem poskušajo nuditi

visoko varnost in možnost participiranja na več nivojih podjetja. Seveda pa je od delavcev odvisno, če imajo za to interes. So pa mnenja, da nekaterim željam, ki jih zaposleni izrazijo, ni mogoče ustreči. V večih podjetjih opravljajo razne ankete/vprašalnike, s katerimi dobijo podatke o zadovoljstvu delavcev, vprašanja pa bi se naj vsebinsko nanašala na stopnje participacije (C3).

Coach (D4), ki je podal za svoje podjetje, v katerem je zaposlen, kar oceno 5, je razložil, da se v njihovem trudio in delajo na tem, da se zaposlene poskuša v veliki meri poslušati in se jih upoštevati. Če podajo svoje mnenje ali kritiko, dobijo tudi nagrade, s katerimi spodbujajo, da bi se delavci v čim večji meri oglašali. V primeru, da je ideja ali kometar v korist podjetja, le-to delavca nagradi z denarno nagrado ali s kakim drugim praktičnim darilom. Tak način spodbujanja je dober in kakor je opisal D4, tudi precej uspešen in učinkovit. Spet na drugi strani imamo veliko večino podjetij, ki se na svoje zaposlene ozirajo samo do določene mere, kot je povedal E5 za podjetje, v katerem je zaposlen. Stopnje participacije pokrivajo sicer povprečno, a se opazi, da ima glavno besedo vodilni kader. Prav tako se zaposlenih ne sprašuje po njihovem mnenju o podjetju ali po izboljšavah. Podobno je omenil tudi H8, ki je pri tem vprašanju omenil tudi soupravljanje zaposlenih. Dejal je, da se zaposlenim na nižjih položajih ne dovoli, da bi pomagali pri soupravljanju in da bi na koncu njihova beseda prevladala nad besedo vodilnega, čeprav bi bilo verjetno za podjetje boljše. Ugotavljali so tudi, da bi bila podjetja veliko uspešnejša, če bi delovala po stopnjah participacije, vendar je za podjetje težko pokriti vse stopnje le-te.

4.6. Področja v podjetju z več vpliva delavcev

Coachi so bili tukaj različnih mnenj, pojavila sta se samo dva podobna odgovora od osmih, kjer sta coacha (C3 in H8) podala mnenje, da je področje v podjetju, kjer imajo zaposleni največ vpliva, področje vodilnega kadra ali višje izobraženi kader. Oba sta bila mnenja, da ima v podjetju glavno besedo tisti, ki ima največji delež podjetja oziroma direktor. H8 je tudi omenil, da je v podjetju, v katerem je zaposlen, precej močno področje, na katerega imajo zaposleni kar precejšen vpliv, in sicer je to finančno svetovanje v podjetju.

E8 je za podjetje, v katerem je zaposlen, omenil, da imajo zaposleni največ vpliva na področju marketinga, saj promovirajo podjetje in s tem ustvarjajo dobiček ter poznanost. B2 pa omeni, da imajo zaposleni največ vpliva znotraj lokalnega oddelka. F6 je mnenja, da imajo zaposleni na vseh področjih v podjetju vpliv, če le stopijo skupaj.

4.7. Komunikacija med vodstvenim kadrom in zaposlenimi s pomočjo stopenj participacije

Iz odgovorov coachev sem ugotovila, da se jih večina trudi, da bi poskušali vzpostaviti boljšo komunikacijo med vodstvenim kadrom in zaposlenimi s pomočjo stopenj participacije. Za to je v manjših podjetjih z manj zaposlenimi večja možnost kot pa v podjetjih z več zaposlenimi. V večini so coachi odgovorili, da vodstveni kader načeloma komunicira z delavci, vendar ne ravno po stopnjah participacije, ker bi jim to vzelo preveč časa. C3 je pri tem vprašanju dejal, da v njihovem podjetju vodilni kader ne komunicira z zaposlenimi, kaj šele da bi komuniciral po stopnjah participacije. Tudi E5 je za svoje podjetje dejal, da odgovor pri tem vprašanju ni pritrdilen. Prav tako je dejal: »/.../ z večino zaposlenimi vodilni kader sploh ne komunicira, ne da bi še komuniciral po stopnjah participacije«.

Iz odgovorov sem ugotovila tudi, da v primeru, da vodstveni kader komunicira z zaposlenimi, to gotovo ne poteka preko vseh stopenj participacije. Lahko da se pokrijejo prve tri stopnje, zadnji dve pa v večini primerov v podjetjih v Sloveniji skoraj da ne.

4.8. Spodbujanje pripadnosti delavcev v podjetju

Podjetja svoje zaposlene najpogosteje spodbujajo k pripadnosti z raznimi denarnimi nagradami, team buildingi, zagotavljanjem finančne varnosti in s tem, da poskušajo ponuditi vse možnosti svojim zaposlenim za izpolnjevanje njihovih vrednot. D4 je omenil tudi, da se pripadnost zaposlenih v njihovem podjetju spodbuja na ta način, da podjetje poskuša delovati po stopnjah participacije.

Največkrat se je med odgovori pojavil način spodbujanja pripadnosti z zagotavljanjem finančne varnosti. S tem so predvsem mislili redno prejemanje mesečne plače, ki ni minimalna. Če dobijo za uspešno delo še denarno nagrado k mesečni plači, se pripadnost delavcev podjetju v večini primerov poveča.

E5 je drugačnega mnenja oziroma v podjetju, v katerem je zaposlen, so drugačnega mnenja. Ti menijo, da ni potrebno spodbujati pripadnosti svojih zaposlenih, saj so delavci »nadomestljivi«.

4.9. Uporaba mehanizmov za opolnomočenje delavca v strukturi podjetja

Pri tem vprašanju oziroma temi sem prejela od coachev popolnoma različne odgovore. Niti eden od odgovorov ni podoben. Vsak coach in podjetje uporabljajo svoje načine in mehanizme za opolnomočenje delavcev v strukturi podjetja. Nekateri so mnenja, da gre za osebno znanje coacha, spet drugi so mnenja, da se delavce primarno opolnomoči s prevzemanjem odgovornosti nase, s čimer se spodbudi njihov osebni razvoj. Kar je bilo očitno iz njihovih

izjav, je, da coachi delajo predvsem tako, da izpolnjujejo ukaze in navodila vodilnega kadra. Opolnomočenje zaposlenih razumejo na tak način, da se delavcem da moč in znanje o samem podjetju in jim s tem omogočijo tudi sodelovanje pri urejanju le-tega.

B2 za opolnomočenje delavcev uporablja HR-cikel, kjer gre za prepletanje letnih ciklov. Dejal je: »Teh letnih ciklov je šest in so namenjeni izvajanju sistemov vodenja zaposlenih, vsebina ciklov pa se nanaša na vsakokratni poslovni načrt.« Nekaj podobnega je omenil tudi G7, ki je dejal, da podjetje poskuša delovati skladno s svojimi cilji in poslanstvom. To sicer ni HR-cikel, je pa grajeno na podobnem mišljenju.

Spet drugi coach (F6) je omenil, da v njihovem podjetju spodbujajo dobro komunikacijo med zaposlenimi, s čimer se jih tudi opolnomoči in so bolj povezani.

4.10. Omogočanje delavskega soupravljanja v podjetju

Tukaj so rezultati precej zanimivi, po drugi strani pa tudi presenetljivi. Coachi so skoraj vsi dejali, da ali niso opredeljeni ali pa da je odvisno od podjetja, če dovoli delavcem opolnomočenje do soupravljanja. B2 je dejal, da je odvisno od podjetja in njegove organizacijske strukture. Prav tako pa je odvisno tudi od posameznika oziroma delavca, koliko ima interesa do soupravljanja. Lahko da jim podjetje nudi opolnomočenost do le-tega, vendar ga ne izkoristijo ali pa to sploh ni mogoče.

Iz odgovorov sem ugotovila, da se coachi ne osredotočajo na to, ali so zaposleni opolnomočeni do soupravljanja, iz česar lahko sklepamo, da v podjetju, v katerem so zaposleni, tudi na tem področju ničesar ne naredijo ali se temu področju ne posvečajo dovolj. Le dva coacha (C3 in D4) sta se nekako nagibala k odgovoru, da so v njunih podjetjih delavci opolnomočeni do soupravljanja, vendar se je med pogovorom opazila njuna nesigurnost v odgovor. Prav tako je C3 omenil, da delavci so opolnomočeni do soupravljanja, vendar če se jih vpraša po tem, odgovor ne bo potrilen. Tukaj sem opazila, da lahko pride do neskladja med zaposlenimi in coachem. Coach je mnenja, da zaposleni so opolnomočeni do soupravljanja, saj bi naj to bilo njegovo delo, da bi podjetje spodbujal k temu. Zatem pa se takoj pojavi odgovor, da pa se delavci s tem ne bodo strinjali.

5. RAZPRAVA

V tem poglavju bom pridobljene rezultate raziskave povezala s teorijo in mnenjem. V raziskavi sem raziskovala prispevek coachinga k participaciji zaposlenih v slovenskih podjetjih. Osredotočila sem se predvsem na srednja in majhna podjetja v Sloveniji, kajti majhna in srednja podjetja v Sloveniji pokrivajo kar 99,8 odstotkov gospodarskega trga in s tem zaposlujejo kar 70 odstotkov prebivalstva (*Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2021*).

V raziskavi so bili intervjuvanci coachi, ki so v teh podjetjih zaposleni. Ker sem se že večkrat srečala z nezadovoljstvom zaposlenih na svojih delovnih mestih in se bom lahko tudi sama v kratkem času srečala s takim položajem, se mi je porodilo vprašanje, kako bi to lahko spremenili in kateri koncepti bi bili za to uporabni. In tako sem prišla do koncepta coachinga, ki je v Sloveniji še dokaj nov in nepoznan, vendar v vse večjem uveljavljanju. Predvsem me je zanimalo, kako pripomore, če sploh, k participaciji zaposlenih.

V nadaljevanju bom s pomočjo raziskovalnih vprašanj, ki sem si jih zadala pred samim raziskovanjem, predstavila ključne ugotovitve, ki jih bom povezala z zapisano teorijo v uvodnem delu te naloge.

- Pokritost stopenj participacije (*po Dragoš, 2008*) s strani coachev v slovenskih srednjih in malih podjetjih.

Raziskava je pokazala, da se coachi v podjetjih, v katerih so zaposleni ali s katerimi sodelujejo, trudijo prakticirati in delati na podlagi stopenj participacije, vendar se pojavi problem, ko se pričnemo pogovarjati o prvih treh stopnjah participacije in pokrivanju le-teh. Kot je omenila avtorica *Lampič (2016)*, je slabost coachinga v tem, da je v veliki meri osredotočen predvsem na vodilni kader podjetja, kar pomeni, da večinoma sodeluje z vodji v podjetju, ne pa tudi z ostalimi zaposlenimi. Tak sistem *Dragoš (2008)* ne uvršča na stopnje participacije. Če vodilni kader sodeluje tudi z ostalimi delavci, pa avtor to uvrsti na zadnji dve stopnji participacije, ki sta soupravljanje in samoupravljanje. Da pridemo do zadnjih dveh stopenj, se moramo osredotočiti na prve tri stopnje in uresničevanje le-teh, k temu pa vključiti še vse zaposlene.

Iz odgovorov coachev sem ugotovila, da je temu res tako, saj se posvečajo predvsem vodilnemu kadru, ki ga v veliki meri ne spodbujajo, da bi sodeloval z ostalimi zaposlenimi. Coachi so bili zelo domači pri vprašanjih, ki so vključevala vodilni kader, kar pa se je spremenilo, ko so se pojavila vprašanja opolnomočenosti delavcev do soupravljanja podjetja. Pri teh vprašanjih so postali zmedeni. Ugotovila sem tudi, da ima vsak intervjuvanec drugačno predstavo o stopnjah participacije. Če se v vprašanju ni omenila, je v odgovorih niso uporabljali. Osredotočali so se

predvsem na vodilni kader in kako ta ravna z nižje zaposlenimi. Večkrat se je pojavil odgovor, da poskušajo vodje pripraviti do tega, da bi začeli več komunicirati z delavci in se osredotočati na participacijo. Presenetili so me odgovori na zadnje vprašanje intervjuja, ki je vključevalo opolnomočenost delavcev do soupravljanja podjetja. Pri tem vprašanju sem prišla do ugotovitve, da coachi o tem ne razmišljajo, saj je bila večina odgovorov nejasnih ali pa povedanih v smislu »to je odvisno od podjetja«. Nekatere izjave coachev kažejo na to, da je coaching lahko skrajno dvomljiv ali celo škodljiv za delovne odnose, saj z moralnim leporečjem zamegljuje participacijo kot temeljni element zaupanja med delavci in delodajalci. Raziskava je pokazala, da coachi »pozabijo« na prve tri stopnje participacije po *Dragošu (2008)*, ki so oglašanje, slišnost in uslišnost. Da bi bilo podjetje uspešno, je na prvem mestu potrebno zagotoviti ravno prve tri stopnje in potem nadaljevati s četrto in peto. Slovenska podjetja so naravnana predvsem hierarhično, kar pomeni, da sicer pokrivajo prve tri stopnje participacije, a obstanejo na tretji, saj podjetje delavca usliši, a njegovih predlogov ne upošteva pri upravljanju podjetja. Tako sem prišla do zaključka, da bi se coachi morali bolj posvečati prvim trem stopnjah participacije in delati z delavci, še posebej na tretji stopnji (uslišnosti). Tako bi podjetja potem uporabila mnenja delavcev, nekatere njihove predloge pa bi uporabili pri soupravljanju podjetja. Sedaj coachi delajo le z vodilnimi in le malo po stopnjah participacije, ki jih ne poznajo dovolj dobro. Za boljše delovanje podjetja in zadovoljstvo zaposlenih bi se morali posvetiti najprej zaposlenim na nižjih delovnih mestih in jih motivirati za boljše delovno okolje, potem pa nadaljevati sodelovanje z vodji. Tak način delovanja bi bil »win-win« tako za podjetje kot za zaposlene. Tudi coach je v težki situaciji, ko se zaposli v podjetju in dela z vsemi zaposlenimi. Kot je omenil eden od intervjuvancev, da je tudi on samo zaposleni in se mora, kljub svojemu znanju, ravnati po navodilih nadrejenih. Tudi *Sanchez (2011)* omenja, da podjetja velikokrat pričakujejo od coacha samo strokovne rešitve za finančno izboljšavo podjetja, kar pa ni delo coacha. Prav tako omeni tudi, da zaposleni na nižjih delovnih mestih velikokrat ne vedo, da jih je delodajalec vključil v proces coachinga, kar kaže na slabo komunikacijo med vodilnim kadrom in zaposlenimi.

Pokrivanje potreb delavcev prav tako spada k stopnjam participacije. Pri tem vprašanju so bile pogoste izjave coachev, da nekatera podjetja pokrivajo potrebe delavcev na ta način, da jim dajejo redno mesečno plačilo, s čimer se pokrije njihova osnovna potreba po finančni varnosti. S takimi in podobnimi izjavami se ne strinjam, saj to nima veze s participacijo, še manj pa z dobrodušnostjo delodajalcev, ampak s temeljnim elementom pogodbenega razmerja. Te in podobne izjave intervjuvancev kažejo na to, da je coaching lahko skrajno dvomljiv ali celo

škodljiv za delovne odnose, saj z moralnim leporečjem zamegljuje participacijo kot temeljni element zaupanja med delavci in delodajalci.

- Mnenje coachev o uresničevanju participacije v podjetju, v katerem so zaposleni ali z njim sodelujejo.

Tukaj so mnenja coachev precej različna in neopredeljena. Večina jih meni, da v podjetju, v katerem so zaposleni, participacija je prisotna in se tudi uresničuje. Ugotovila sem tudi, da ima vsak coach svojo opredelitev participacije, prav tako vsako podjetje. To so tudi coachi sami omenili v intervjuju. Po mojem mnenju naletimo na problem, ko več coachev omenja, da je pokritost potreb pri zaposlenih v slovenskih podjetjih odvisna od udeležbe samega delavca v podjetju, če le-ta sploh ima željo po vključitvi in sodelovanju pri upravljanju. V tem primeru lahko opazimo problematiko jasne strategije individualiziranja krivde za odsotnost participacije na zaposlene, saj temeljijo na tem, da je vse odvisno zgolj od osebnega okusa delavca.

Pri uresničevanju participacije v podjetju nastane problem, ker je sam koncept coachinga ciljno osredotočen na poslovne cilje in ne na cilje posameznika v podjetju. Čeprav Čeč (2006) omenja, da je pri coachingu v središču pozornosti posameznik in je pomembno, da posameznik uporabi lastne vire, ki obsegajo tako zunanje kot notranje vire. Vendar pa se pojavi problem v podjetjih z več zaposlenimi, tako kot so srednja in majhna podjetja, saj kljub temu, da se imenujejo majhna, lahko zaposlujejo od 10 do 49 oseb (srednja od 50 do 249 oseb) (*Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2021*). Takšno število delavcev je za enega coacha še vedno preveliko, saj se ne more posvetiti vsakemu zaposlenemu posamično. Zato sem mnenja, da je, za boljše uresničevanje participacije v podjetjih, vendarle pomembno, da se coaching bolj osredotoči na vodilni kader v podjetju ter le-tega uči metod in konceptov za boljše uresničevanje participacije. To bi bilo boljše v primeru, kjer podjetja najamejo coache le začasno. Če ima podjetje redno zaposlenega coacha, pa se le-ta lahko posveti vsakemu posamezniku in tako izboljša participacijo v podjetju, če ga zaposleni poslušajo. Še prej pa bi coaching moral v svoj koncept vključiti stopnje participacije in izboljšanje njenega terminološkega poznavanja. Takega mnenja sem zato, ker sem intervjuvala coache, ki so redno zaposleni, in coache, ki samo sodelujejo s podjetjem za določen čas. Tisti, ki so s podjetjem sodelovali oziroma sodelujejo le za določeno obdobje, so v odgovorih omenili, da so se posvetili predvsem finančni izboljšavi podjetja in ukrepom glede tega. Zaradi časovne omejitve sodelovanja s podjetjem sploh niso imeli priložnosti sodelovati z delavci, večina se z vsemi zaposlenimi niti ni srečala. Pri tem coachingu velja *Tabela 1*, ki sem jo predstavila v teoretičnem delu po Lampič (2016). Zato bi rekla, da je v takih primerih uresničevanje

participacije v podjetju slabše ali pa sploh ni mogoče. Odgovori redno zaposlenih coachev v podjetjih so se razlikovali od tistih za določen čas. Večrat so omenili posameznike in kako sodelujejo ali poskušajo sodelovati z vsemi zaposlenimi in da bi radi vpeljali v podjetja boljše uresničevanje participacije, saj se zavedajo, da takšen pristop delovanja ponuja prednosti tako zaposlenim kot podjetju. To omenja tudi avtor *Kovačič (v Gostiša, 1996, str. 79)*, ki vidi za podjetje tri glavne prednosti, če se le-ta ravna po stopnjah participacije.

– Upoštevanost zaposlenih v slovenskih podjetjih.

Zaposlene v slovenskih srednjih in malih podjetjih se upošteva, saj se jim s tem daje občutek vrednosti, a se jih upošteva le do določene mere. Vodilni poslušajo zaposlene, dokler ne gre za spremembe v podjetju. V tem primeru so v Sloveniji redka podjetja, v katerih dejansko uslišijo zaposlene in njihove predloge upoštevajo pri delovanju podjetja. Le eden od intervjuvancev je omenil, da v njihovem podjetju vodilni kader predloge delavcev vključi v prihajajoče spremembe, se pa zaveda tudi, da so taka podjetja redka. Podobno je omenil tudi *Dragoš (2008)* pri opisovanju stopenj participacije. Podjetja v Sloveniji več ali manj pokrivajo participacijo le do tretje stopnje, kjer sta vključeni uslišanost in upoštevanost. Avtor je podal ravno isti problem, kot so ga omenili že intervjuvanci. Coachi pri večji upoštevanosti zaposlenih v podjetju nimajo velike vloge, saj so sami omenili, da so tudi oni samo zaposleni, tako kot vsi ostali, in ne spadajo med vodilni kader. Omenili so, da obstaja razlika med javnim in privatnim sektorjem. V javnem so večje možnosti, da se upošteva zaposlene kot pa v privatnem.

Prišla sem do zaključka, da slovenska podjetja zelo redko upoštevajo zaposlene. Tam, kjer jih, je delavska participacija razvita samo do tretje stopnje, saj na tej stopnji nastane problem pri dejanski vključenosti delavcev v sodelovanje pri upravljanju podjetja in podajanju predlogov za izboljšave. Predloge zaposlenih podjetje še sprejme, vendar pa jih na koncu ne upošteva.

– Stimulacija delavcev, ki so kljub svojim plačam na robu preživetja ali pod njim.

Coachi v intervjujih niso omenili stimulacije delavcev, čeprav so se nekatera vprašanja nanašala na to, a ne dobessedno. So pa omenjali nagrade, tudi denarne, kar lahko tretiramo kot neke vrsto stimulacijo. Kot je omenil *Kadić (2009)*, se le-ta pojavlja pri modelu nagrajevanja dela, ki se je v slovenskih podjetjih pričel uveljavljati v kar veliki meri in je vključen v koncept participacije zaposlenih.

Iz raziskave sem ugotovila, da podjetja največkrat dajejo denarne nagrade za dobro opravljeno delo zaposlenega z mislijo, da bo zaradi tega bolj zadovoljen in posledično tudi boljše opravljal svoje delo. Take denarne nagrade niso velike, zraven tega jih veliko podjetij že uporablja kot

nadomestek redne mesečne plače, kar pa je lahko problem, saj delavce zavede. Sem mnenja, da bi se morale stimulacije dajati redno zaposlenim, ki si s svojim delom to zaslužijo ali ki opravljajo težka fizična ali psihična dela in imajo minimalne plače. Vendar denarna stimulacija ne bi smela biti le »drobiž«, tako kot se v večini primerov dogaja. Tako bi bili tudi delavci bolj motivirani za delo in vključenost v delovanje podjetja.

– Motiviranost zaposlenih v podjetju.

Zaposleni v slovenskih podjetjih so motivirani, vendar v veliki meri zaradi finančne varnosti, čeprav jih velik delež živi pod pragom revščine. Iz intervjujev sem prišla do ugotovitve, da je veliko posameznikov, ki ne želijo biti brezposelni, zato sprejmejo vsako delo in se trudijo za dobro opravljenost le-tega. Svojo motiviranost kažejo tudi s tem, da delo opravljajo dobro in korektno tudi po več kot 40 ur na teden v različnih vremenskih razmerah. Se pa zgodi, da jim čez čas motiviranost upade, ker se zavedajo položaja, v katerem so se znašli – redno mesečno plačilo, ki jih ne dvigne nad prag revščine. Takrat jim motiviranost pade, zaradi česar se lahko pojavi slabše opravljanje delovnih obveznosti, kar vodi v brezposelnost. In potem se ljudje znajdejo v začaranem krogu. Podjetja so mnenja, da so delavci nadomestljivi in ne dajo veliko na njihovo povečanje motiviranosti. Tukaj bi uporabila mnenje avtorja Begina (1991, str.62), ki je dejal, da lahko uveljava participacije v podjetje motivira zaposlene, saj bi v tem primeru šlo za »proces menjave«, v katerem delavci ali delodajalci skupno ustvarjajo pravila, politike in usmeritve, s tem pa si dajo vedeti, da so enakopravni pri sprejemanju odločitev v podjetju in imajo enake pravice.

Coachi so omenili, da podjetje zaposlene poskuša motivirati z različnimi team buildingi, ki so sedaj postali kar popularna metoda pri povezovanju tima. Organizirajo tudi različna srečanja za zaposlene, zaključke, igre ipd., kjer sodelujejo tako vodilni kot ostali zaposleni. Rečemo lahko, da je to pot proti boljši participaciji podjetja, ki poskuša imeti zadovoljne zaposlene. Gostiša (1996) navaja, da prinaša participacija zaposlenih pozitivne učinke pod pogojem, da se izboljša komunikacija ter sodelovanje med vodilnim kadrom in ostalimi zaposlenimi. Tako se tudi izboljša timsko delo med zaposlenimi, kar lahko spet privede do večje motiviranosti zaposlenih na delu. Tisti coachi, ki s podjetjem sodelujejo določen čas, se na izboljšanje motiviranosti zaposlenih v podjetju niso preveč osredotočali. Coachi, ki so v podjetju zaposleni za nedoločen čas, pa so omenili, da sami spodbujajo vodilne, da bi se na leto izvajalo čim več takih dogodkov, ki bi povezovali zaposlene med seboj, saj se zavedajo, da je to lahko samo dobro za podjetje in za zaposlene v njem.

6. SKLEPI

- Coachi stopnje participacije v podjetju, v katerem so zaposleni, pokrivajo slabše, kot sem pričakovala, saj nimajo zadostnega znanja o le-tej.
- Coaching se osredotoča predvsem na vodilni kader v podjetju, nekoliko redkeje na vse zaposlene.
- Coachi, ki so zaposleni v podjetju za nedoločen čas, se več posvečajo vsem zaposlenim kot coachi, ki so v podjetju za določen čas oziroma z njim sodelujejo za določen čas.
- Coachi z redno zaposlitvijo v določenem podjetju se bolj osredotočajo na participacijo zaposlenih kot coachi, ki sodelujejo s podjetjem za določen čas.
- Coaching pripomore k motiviranosti zaposlenih, če le-ti vedo, da se ta metoda v podjetju izvaja.
- Zaposleni v slovenskih srednjih in malih podjetjih so motivirani predvsem zaradi finančne varnosti.
- V slovenskih podjetjih se pokriva samo prve tri stopnje participacije.
- Coaching ne pripomore k izboljšanju pokrivanja vseh stopenj participacije v podjetjih, ker se ne osredotoča samo na posameznika.
- Coaching ne pripomore k opolnomočenosti do soupravljanja zaposlenih do svojega dela, ker se premalo posveča stopnjam participacije. Če pa se, se posveča predvsem vodilnemu kadru.
- Stimulacije v slovenskih podjetjih se v veliki meri pojavljajo kot denarne nagrade, ki pa velikokrat nadomestijo del mesečne plače.

7. PREDLOGI

- Eden glavnih vidikov coachinga, ki je povsem nerazvit, bi moral biti vzpodbujanje vodilnega kadra v podjetjih, da postane dojemljiv za uvedbo delavskega soupravljanja (najmanj) v obliki, kot jo že omogoča slovenska zakonodaja.
- Coachi, ki so zaposleni v podjetjih ali z njim sodelujejo, se naj bolje poučijo o participaciji zaposlenih in njenih stopnjah, saj bodo le tako lahko izboljšali delovanje podjetja.
- Coachi naj svoje koncepte in metode izvajajo tudi z delavci na nižjih položajih in jih spodbujajo k uresničevanju stopenj participacije.
- Za srednja in majhna podjetja ni dovolj le en coach, saj se ne more temeljito posvetiti vsem zaposlenim.
- Podjetja si naj omislijo zaposlitev drugega strokovnjaka, ki jim bo pomagal k izboljšanju delovanja in boljši participaciji.
- Podjetja naj stremijo k manj hierarhičnim delovnim okoljem.
- Podjetja naj delajo na večji motiviranosti zaposlenih in ne le na motiviranosti vodilnega kadra.
- Podjetja in coach se naj osredotočijo na zadovoljstvo zaposlenih z mesečno plačo in stimulacijo zaposlenih.
- Podjetja naj začnejo upoštevati in sprejemati predloge zaposlenih na nižjih delovnih mestih.

8. VIRI IN LITERATURA

Begin, J. P. (1991). *Strategic employment policy* (str. 62–63): An organizational systems perspective: Prentice Hall.

Berglas, S. (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard business review*. Pridobljeno 24. 3. 2021 s <https://hbr.org/2002/06/the-very-real-dangers-of-executive-coaching>.

Cantrell, M. S. & Smith, D. (2010). *Workforce of one; revolutionizing talent management through customization* (str. 33–35). Boston: Harvard business school publishing.

Cox, E., Bachkirova, T., Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook for coaching* (str. 175–178). London: Sage.

Čeč, F. (2006). *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.

Čeč, F. & Grošelj, B. (2007). *Coaching za managerje*. Radeče: Inštitut za coaching.

Dragoš, S., Leskovšek, V., Petrovič Erlah, P., Škerjanec, J., Urh, Š. & Žnidarec Demšar, S. (2008). *Krepitev moči*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Duvelek, S. & Boštjanič, E. (2013). Strokovna usposabljenost slovenskih coachev. *HRM – Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 11(56), 31–33.

Frisch, M. (2007). The emerging role of the internal coach. *Consulting psychology journal practice and research*, 53(4):240:250. Pridobljeno 25. 3. 2021 s https://www.researchgate.net/publication/232602990_The_Emerging_Role_of_the_Internal_Coach.

Gostiša, M. (1996). *Participativni management: sodobna teorija in praksa organizacijske udeležbe zaposlenih v svetu in pri nas* (str. 31–34). Ljubljana: ČZP enotnost – Studio Participatis.

Gostiša, M. (2005). *Perspektive razvoja sistema industrijske demokracije*. Kranj: ŠCID – študijski center za industrijsko demokracijo.

Grah, M. (2009). *Ali je coaching lahko izhod v krizi: pogovor z Moniko Jonsson*. HRM 7: 72–74.

Hunt, M. J., Weintrub, R. J. (2002). *The coaching manager: developing top talent in business*. Thousand Oaks (California): Sage Publications.

Kadić, M. (2009). *Interno komuniciranje in participacija zaposlenih v slovenskih podjetjih* (Diplomsko delo). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Lacker, F. D., Miles, S. (2013). 2013 Executive coaching survey. *Stanford Graduate school of business, Center for leadership development and research, The Miles group*. Pridobljeno 26. 3. 2021 s <https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/cgri-survey-2013-executive-coaching.pdf>.

Lampič, T. (2016). *Coaching v Sloveniji – analiza izkušenj strank* (Specialistično delo). Pridobljeno 23. 3. 2021 s <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/lampic4979.pdf>.

McDermotti, I. & Jago, W. (2005). *The coacing bible*. London: Judy Piatkus limited.

Mesec, B. (2009). *Metodologija raziskovanja v socialnem delu II: Kvalitativne raziskave*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.

Mesec, B. (2009). *Načrtovanje raziskave: študijsko gradivo za interno uporabo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2021). *Veljavni predpisi*. Pridobljeno 28. 3. 2021 s <https://www.gov.si teme/mala-in-srednje-velika-podjetja/>.

Molk, A. (2013). *Razvoj poslovnega coachinga v Sloveniji* (Diplomsko delo). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

Nared, M. & Pavlin, B. (2012, 24. december). Coaching pripelje podjetja do boljših števil. *Delo*. Pridobljeno 24. 3. 2021 s <https://old.delo.si/gospodarstvo/posel/coaching-pripelje-podjetja-do-boljsih-stevilk.html>.

Rutar Ilc, Z., Tacer, B., Andlešič Žarkovič, B. (2014). *Kolegialni coaching: priročnik za strokovni in osebni razvoj*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

Rš. (2020). Koronavirus v poslovnem svetu: kakšne posledice prinaša in kako zmanjšati tveganje?. *Dnevnik*, 20. 3. Pridobljeno 27. 3. 2021 s <https://www.dnevnik.si/1042925223>.

Sanchez, K. E. (2011). Pasti coachinga skozi tri prizme in kako se jih izogniti. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(44), 15–19.

Smrekar, E. (2011). Manager kot coach. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(44), 20–22.

Towers, B. (1992). *A handbook of industrial relations practice. Practice and the law in the employment relationship* (str. 209–210). London: Kogan page Ltd.

Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) (2007). Ur. l. RS 42/2007.

Zajec, H. (2021). *Coaching: Poslovno osebni razvoj* [Blog]. Pridobljeno 24. 3. 2021 s <https://www.helenazajec.si/coching>.

Zeus, P., Skiffington, S. (2001). *The complete guide to coaching at work*. Sydney: McGraw Hill.

9. PRILOGE

9.1. Smernice (vodila) za intervju

1. Kako, po vašem mnenju, slovenska podjetja pokrivajo potrebe delavcev v Sloveniji, če jih sploh in kakšno je poznavanje vrednot in vizij zadovoljevanja potreb?
2. Vaše mnenje o stanju motiviranosti delavcev v slovenskih podjetjih?
3. Kaj mislite glede trajnostne naravnave podjetij v Sloveniji?
4. Kakšna je ozaveščenost delavcev v Sloveniji o podjetjih, v katerih so zaposleni? Zakaj tako mislite?
5. Kako bi vi ocenili, na lestvici od 1 do 6, pokritost participacije zaposlenih v vašem podjetju ali v podjetju s katerim sodelujete (1-popolna odsotnost, 2-slabo, 3-povprečno, 4-dobro, 5-zelo dobro, 6-najvišja možna razvitost) in zakaj?
6. Na katerem področju imajo delavci več vpliva v vašem podjetju ali v podjetju, s katerim sodelujete?
7. Vaše mnenje o tem, če vodstveni kader v podjetju, v katerem ste zaposleni, komunicira s svojimi zaposlenimi z uporabo stopenj participacije?
8. Na kaj lahko delavci vplivajo pri sprejemanju odločitev?
9. Kako v vašem podjetju ali podjetju s katerim sodelujete, spodbujate pripadnost delavcev? Kje se to vidi?
10. Katere mehanizme poznate za opolnomočenje delavca v strukturi podjetja? Kako prakticirate to?
11. Kakšna je vaša vloga kot coach v procesu soupravljanja delavca?
12. Mnenje o tem, če so delavci v Sloveniji opolnomočeni do soupravljanja svojega dela?
Kakšna je vaša vloga kot coach?

9.2. Transkripcije intervjujev

ZAPIS POGOVORA Z OSEBO L (Coach 1 (A))

Okoliščine izvedbe intervjuja:

- *Kraj:* preko zooma zaradi situacije epidemije
- *Datum:* 20. 11. 2020
- *Čas trajanja pogovora:* od 10:30 do 11:10
- *Izvajalka intervjuja:* Anja Lebarič

Podatki o intervjuvani osebi:

- Spol: Ž

1. *Kako, po vašem mnenju, slovenska podjetja pokrivajo potrebe delavcev v Sloveniji, če jih sploh in kakšno je poznavanje vrednot in vizij zadovoljevanja potreb?*

»Pokrivanje potreb je zelo odvisno od udeležbe samega delavca (A1). Medtem ko bo tisti, ki kaže veliko zanimanja za iskanje lastnega mesta v podjetju, dobil vso zaproseno podporo, pa bo v nasprotnem scenariju tisti, ki se odloči, da se ne bo sam vključil v postopek, svoboden, da tega ne stori (A2).«

2. *Vaše mnenje o stanju motiviranosti delavcev v slovenskih podjetjih?*

»Delavci so srednje motivirani, odvisno od zavedanja lastnih prepričanj in vrednot (A3). V današnjem času bi večina imela visoke plače za katere pa ne bi vložili veliko truda. Bi pa bilo verjetno vse drugače, če bi celoten sistem delovanja gospodarstva podrli in na novo zgradili tako, da bi delavski razred imel več glasu pri vodenju in odločanju o firmi. Verjetno bi delavci bili veliko bolj motivirani za delo, če bi od podjetja dobili ob zaposlitvi kakšne delnice, s katerimi bi lahko tudi razpolagali (A4).«

3. *Kaj mislite glede trajnostne naravnave podjetij v Sloveniji?*

»Vprašanje, da obstaja veliko različnih podjetij in njihove politike, je zahtevno vprašanje. Čeprav se zdi, da je usmeritev v trajnost v zadnjih letih vse več pozornosti, je logično predvidevati, da bo zanimanje in osredotočenost na trajnost še naprej naraščala (A5).«

4. *Kakšna je ozaveščenost delavcev v Sloveniji o podjetjih, v katerih so zaposleni? Zakaj tako mislite?*

»Odgovorila bi podobno kot na prvo vprašanje. Zavedanje je zelo odvisno od osebnih razlogov, potreb in sklepanja (A6). Medtem ko veliko podjetij uveljavlja vse več priložnosti za svoje zaposlene, da bi našli svoje mesto in razumeli, da podjetja tam delujejo bolje – je na drugi strani število tistih, ki zavračajo ali ne potrebujejo razumevanja, še vedno veliko.«

5. *Kako bi vi ocenili, na lestvici od 1 do 6, pokritost participacije zaposlenih v vašem podjetju ali v podjetju s katerim sodelujete (1-popolna odsotnost, 2-slabo, 3-povprečno, 4-dobro, 5-zelo dobro, 6-najvišja možna razvitost). Razložite.*

»Ocenila bi s številko 3 - povprečno. Čeprav sem resnično zadovoljna z rezultati, ki jih dosegamo, vseeno vidim citat izziv in delo v prihodnosti (A7).

6. *Na katerem področju imajo delavci več vpliva v vašem podjetju ali v podjetju, s katerim sodelujete?*

»Obstaja veliko področij, na katera lahko ustvarijo lastni vpliv. Odvisno je od položaja, oddelka, osebnega interesa (A8). Dolgoročno bi lahko rekli, da obstajajo vse možnosti za ustvarjanje oprijemljivega učinka. Seveda, če je kdo samo pripravljen spremeniti, ne da bi razumel sedanjo situacijo - bi ga bilo morda težje doseči.«

7. *Vaše mnenje o tem, če vodstveni kader v podjetju, v katerem ste zaposleni, komunicira s svojimi zaposlenimi z uporabo stopenj participacije?*

»Odvisno od tega, kako gledamo na stopnje udeležbe (A9). Na to vprašanje ne morem odgovoriti dovolj globoko.«

8. *Na kaj lahko delavci vplivajo pri sprejemanju odločitev?*

»Kot smo že omenili - veliko je priložnosti, odvisno od dolžine postopka, o katerem govorimo. Čeprav razmišljamo o kratkotrajnem vplivu, se to najverjetneje zgodi v najbližjem delovnem okolju. Več časa, ki zahteva vpliv, lahko doseže vse podjetje, odvisno od interesa podjetja in raziskovanih potreb (A10).«

9. *Kako v vašem podjetju ali podjetju s katerim sodelujete, spodbujate pripadnost delavcev? Kje se to vidi?*

»V našem podjetju ponujamo vse možnosti za življenje vrednot podjetja, hkrati pa še vedno razumemo, da je to izbira posameznika. Vsak delavec prejema ugodno varno in družbeno prijazno delovno okolje (A11).«

10. Katere mehanizme poznate za opolnomočenje delavca v strukturi podjetja? Kako praticirate to?

»Gre za osebno znanje, ki ni usmerjeno v izkušnje podjetja (A12), zato sem se odločila, da ne bi odgovarjala nanj.«

11. Kakšna je vaša vloga kot coach v procesu soupravljanja delavca?

»Kot verjetno pri vseh vlogah coacha/spremljevalca - podpirati zaposlenega v različnih procesih s pojavnimi vprašanji, ki jih je treba rešiti s kakovostnim izidom (A13).«

12. Mnenje o tem, če so delavci v Sloveniji opolnomočeni do soupravljanja svojega dela? Kakšna je vaša vloga kot coach?

»Tukaj ni pomembno, kakšne so moje vloge. Če prav razumem vprašanje - govorimo o priložnosti do različne organizacijske strukture. In moj odgovor tukaj je, da je resnično odvisno od tega, kje sama organizacija stoji, kako izgleda upravljanje in kakšen bi bil naslednji korak organizacijskega razvoja (A14). Čeprav je odgovor pritrdilen, je možno, čeprav je treba poudariti, da je za dosego tega potrebnih nekaj let (A15). Prav tako ne pomeni, da bi ga vsaka organizacijska struktura potrebovala za doseganje poslanstva podjetij.«

ZAPIS POGOVORA Z OSEBO M (Coach 2 (B))

Okoliščine izvedbe intervjuja:

- *Kraj:* preko aplikacije zoom zaradi situacije epidemije
- *Datum:* 24. 11. 2020
- *Čas trajanja pogovora:* od 14 do 14:30
- *Izvajalka intervjuja:* Anja Lebarič

Podatki o intervjuvani osebi:

- Spol: Ž

1. Kako, po vašem mnenju, slovenska podjetja pokrivajo potrebe delavcev v Sloveniji, če jih sploh in kakšno je poznavanje vrednot in vizij zadovoljevanja potreb?

»Gre za široko sliko, vprašanje pa ostaja - kaj podjetje počne z znanjem. Določena podjetja sigurno pokrivajo potrebe svojih zaposlenih, vendar mislim da več potreb podjetje pokriva, večje so potrebe delavcev (B1). Vsaj v našem podjetju je tako. Velika večina pa je podjetij, kjer delavci niso vredni nič in je pomemben samo zaslužek. Tega pa ni, če ne vlagas in ustvarjaš dobre delavce. Pri nas pa so tako ali tako taka podjetja, da jih je večinoma že tujih in mi nimamo vpliva na delovanje samega podjetja, ampak smo samo marionete.«

2. Vaše mnenje o stanju motiviranosti delavcev v slovenskih podjetjih?

»Menim, da delavci v splošnem niso pretirano motivirani (B2). Vsaj ne interno. Veliko dobrih in pridnih delavcev se odloči oditi iz slovenskih podjetij, ker so drugje bolj cenjeni, bolj plačani in zaradi tega posledično tudi bolj motivirani (B3).«

3. Kaj mislite glede trajnostne naravnave podjetij v Sloveniji?

»Hm, ne vem točno kaj bi rekla na to vprašanje, vendar mislim, da je to usmeritev v prihodnost. Nebi pa vedela bolj podrobno razložiti (B4).«

4. Kakšna je ozaveščenost delavcev v Sloveniji o podjetjih, v katerih so zaposleni? Zakaj tako mislite?

»Velika raznolikost. Od res dobro ozaveščenih do popolnoma neozaveščenih (B5). Bi rekla, da je to čisto novo področje, ki ga je treba razviti in na katerem je potrebno delati na vseh področjih.«

5. *Kako bi vi ocenili, na lestvici od 1 do 6, pokritost participacije zaposlenih v vašem podjetju ali v podjetju s katerim sodelujete (1-popolna odsotnost, 2-slabo, 3-povprečno, 4-dobro, 5-zelo dobro, 6-najvišja možna razvitost). Razložite.*

»Ocenila bi, da je kar dobro, tako da bi rekla številko 4 (B6). Zaposleni sami po sebi v večini izkazujejo zanimanje in motivacijo za nekaj več in za boljšo prihodnost, vendar izgubijo to motiviranost z različnimi načini upravljanja podjetij (B7).«

6. *Na katerem področju imajo delavci več vpliva v vašem podjetju ali v podjetju, s katerim sodelujete?*

»Največji vpliv imajo znotraj lokalnega oddelka (B8).«

7. *Vaše mnenje o tem, če vodstveni kader v podjetju, v katerem ste zaposleni, komunicira s svojimi zaposlenimi z uporabo stopenj participacije?*

»Ponavadi lahko, vendar je odvisno od posameznega vodje in njegovega osebnega znanja o participaciji (B9). Ne vem, če sem že kdaj sama razmišljala prav o participaciji sami in njenih stopnjah (B10). Se pa definitivno poskušam osredotočiti na to, katere pristope bi uporabila, da bi zaposleni sploh upali dati svoj glas in izraziti svoje mnenje. Ne vem pa, koliko bi se potem to mnenje upoštevalo pri vodilnih. «

8. *Na kaj lahko delavci vplivajo pri sprejemanju odločitev?*

»Rekla bi, da je večina stvari odvisno od samega zanimanja delavca, na večjih ravneh (B11).«

9. *Kako v vašem podjetju ali podjetju s katerim sodelujete, spodbujate pripadnost delavcev? Kje se to vidi?*

»Pripadnost spodbujamo z nagradami, kadrovske podpora, z zagotavljanjem varnosti in podobnimi pristopi (B12). To pa se potem kaže v pozitivni naravnosti in radovednosti zaposlenih (B13).«

10. *Katere mehanizme poznate za opolnomočenje delavca v strukturi podjetja? Kako prakticirate to?*

»V glavnem uporabljam - HR cikel (B14). Obstaja jih več, vendar je meni osebno to najbolj uporabno. Pri tem imamo prepletanje letnih ciklov. Teh letnih ciklov je šest in so namenjeni za izvajanje sistemov vodenja zaposlenih, vsebina ciklov pa se nanaša na vsakokratni poslovni načrt.«

11. Kakšna je vaša vloga kot coach v procesu soupravljanja delavca?

»Tukaj sem, kadar koli in kjer koli me potrebujejo (B15). Že večkrat se je zgodilo, da zaposleni pridejo do mene in takrat razpravljamo o samem delovanju našega podjetja, o vodilnih, o spremembah, ki bi se lahko zgodile. Vendar vedno omenim tudi, da ni vse v mojih rokah in da ni odvisno od mene, če bo do sprememb dejansko prišlo. Vseeno sem tudi jaz samo zaposlena oseba tako kot ostali.«

12. Mnenje o tem, če so delavci v Sloveniji opolnomočeni do soupravljanja svojega dela?

Kakšna je vaša vloga kot coach?

»Res je odvisno od podjetja in njegove organizacijske strukture (B16).«

ZAPIS POGOVORA Z OSEBO M (Coach 3 (C))

Okoliščine izvedbe intervjuja:

- *Kraj:* preko videoklica zaradi situacije epidemije
- *Datum:* 3. 12. 2020
- *Čas trajanja pogovora:* od 15 do 15:45
- *Izvajalka intervjuja:* Anja Lebarič

Podatki o intervjuvani osebi:

- Spol: M

1. Kako, po vašem mnenju, slovenska podjetja pokrivajo potrebe delavcev v Sloveniji, če jih sploh in kakšno je poznavanje vrednot in vizij zadovoljevanja potreb?

»Menim, da v Sloveniji podjetja srednje dobro pokrivajo osnovne potrebe delavcev v Sloveniji (C1). Med samimi podjetji so pa zelo velike razlike. Poznavanje vrednot je v večjih podjetjih bolj prisotno napram manjšim in družinskim podjetjem. Same vizije so v Sloveniji precej naravnane na uspeh podjetij in ne na uspešnost zaposlenih. Menim, da bi bilo bolje se posvetiti osebnemu uspehu vsakega posameznika.«

2. Vaše mnenje o stanju motiviranosti delavcev v slovenskih podjetjih?

»V Sloveniji so delavci motivirani predvsem zaradi finančne varnosti (C2). V večini primerov opravljajo delo, ki si ga ne bi želeli opravljati, v kolikor bi imeli popolno varnost. Rekel bi, da so pri nas delavci tudi prisilno motivirani, ker če ne bi bili motivirani, bi lahko bili ob službo (C3). Se pa najde tudi veliko prebivalcev, ki so popolnoma nemotivirani, saj s socialno pomočjo države dobijo skoraj enako denarja kot če vsaki dan delajo polni delovnik (C4). Kar pa se mi ne zdi okej. Morali bi motivirati ljudi k delu in boljšemu načinu življenja in ne k temu, da živijo na robu revščine.«

3. Kaj mislite glede trajnostne naravnave podjetij v Sloveniji?

»Podjetja so trajnostno naravnana, predvsem večja (C5). V epidemiji COVID-19 se pozna, da veliko manjših podjetij ni bilo pripravljenih na krizno situacijo (C6), kar priča o temu, da niso imeli posebne naravnosti v daljno prihodnost (kjer je kriza neizbežna). Zaradi tega je tudi kar nekaj malih podjetij propadlo ali šlo v stečaj. Velika podjetja pa imajo tudi večje zaledje, katero jim nudi na nek način trajnost.«

4. *Kakšna je ozaveščenost delavcev v Sloveniji o podjetjih, v katerih so zaposleni? Zakaj tako mislite?*

»Ozaveščenost delavcev v slovenskih podjetjih je nizka (C7), odvisno pa je kako definiramo ozaveščenost. O sebi so morda bolj ozaveščeni kot o podjetju (C8). Mislim, da v nekaterih večjih podjetjih zaposleni nimajo niti možnosti, da bi lahko bili ozaveščeni (C9) o situaciji in stanju podjetja v katerem so zaposleni. Vodilni kader jim tega ne omogoča oziroma jim ne da vpogleda v samo stanje podjetja. Posledično tudi veliko zaposlenih niti nima interesa, niti se ne trudi, da bi bili zelo ozaveščeni o podjetjih.«

5. *Kako bi vi ocenili, na lestvici od 1 do 6, pokritost participacije zaposlenih v vašem podjetju ali v podjetju s katerim sodelujete (1-popolna odotnost, 2-slabo, 3-povprečno, 4-dobro, 5-zelo dobro, 6-najvišja možna razvitost). Razložite.*

»Jaz bi ocenil s številko 4, ker sem mnenja, da gre za kar dobro pokritost na več nivojih (C10). Delavci imajo visoko socialno varnost in imajo možnost aktivno participirati na več nivojih podjetja (C11). Seveda le v primeru, če pokažejo interes za to. Se pa tudi dogaja, da kateri zaposleni izrazijo svoje želje in jim podjetje ne more ostreči (C12). V našem podjetju se na vsake tri mesece opravljajo med zaposlenimi ankete, s katerimi ugotavljamo zadovoljstvo zaposlenih in prosimo za njihova mnenja in želje po izboljšavah (C13). Če je le mogoče, poskušamo le-te upoštevati in jih tudi uresničevati. Seveda z odobritvijo in strinjanjem vodilnega kadra podjetja.«

6. *Na katerem področju imajo delavci več vpliva v vašem podjetju ali v podjetju, s katerim sodelujete?*

»V našem podjetju imajo trenutno več vpliva zaposleni v »izobraženem« kadru (C14). Vem, da se to sliši malo noro, vendar naši vodilni jemljejo izobražene ljudi s papirji za pametnejše kot tiste, ki imajo na primer končano samo srednjo šolo. Čeprav se je že večkrat izkazalo, da je diplomant imel manj pojma o določeni stvari kot nediplomant. Mogoče prav zaradi tega pride včasih do nepravilnosti v podjetju, ker bi morali dati glas tudi »nižjemu« delavskemu kadru.«

7. *Vaše mnenje o tem, če vodstveni kader v podjetju, v katerem ste zaposleni, komunicira s svojimi zaposlenimi z uporabo stopenj participacije?*

»Menim, da vodstveni kader v podjetju komunicirano mešano po stopnjah participacije. Ne bi rekel, da ravno komunicira po stopnjah (C15). Saj sem že omenil pri prejšnjem vprašanju, da

ima pri nas večji vpliv izobraženi kader oziroma vodilni kader in tam potekajo vse odločitve o podjetju. Le občasno oziroma bolj redko se upošteva zaposlene za trakom.«

8. Na kaj lahko delavci vplivajo pri sprejemanju odločitev?

»Bi rekel, da delavci lahko vplivajo na vse nivoje pri sprejemanju odločitev, nekje posredno drugje direktno (C16).«

9. Kako v vašem podjetju ali podjetju s katerim sodelujete, spodbujate pripadnost delavcev? Kje se to vidi?

»Predvsem iz povezovanja skupnosti in oblikovanja notranje kulture podjetja (C17). Bi pa rekel, da je v našem podjetju kar hierarhičen odnos (C18), no tako kot v večini slovenskih podjetij. Imamo pa za zaposlene razne team buildinge in razne darila/nagrade, s katerimi poskušamo zagotavljati pripradnost in zaželenost delavcev (C19).«

10. Katere mehanizme poznate za opolnomočenje delavca v strukturi podjetja? Kako prakticirate to?

»Delavec se primarno opolnomoči s prevzemanjem odgovornosti zase. Predvsem z osebnim razvojem (C20). Preko le-tega je pripravljen storiti več ter tako se tudi aktivno bolj vključuje v procese na višjih nivojih. Pa tudi z že prej omenjenimi dejavnostmi, gestami.«

11. Kakšna je vaša vloga kot coach v procesu soupravljanja delavca?

»Predvsem nuditi pomoč delavcu pri sprejemanju odločitev zase, ki mu bodo pomagale pri opolnomočenju in zaradi tega bo posledično občutil večjo pripadnost in vključenost v podjetje (C21).«

12. Mnenje o tem, če so delavci v Sloveniji opolnomočeni do soupravljanja svojega dela?

Kakšna je vaša vloga kot coach?

»To vprašanje mi zveni enako kot prejšnje. No, delavci so opolnomočeni, vendar se večina s tem ne strinja (C22). Moja vloga kot coacha je prevzemanje odgovornosti dojemajo na drugačnem nivoju. Predvsem gradimo na nivoju prevzemanje odgovornosti na vseh nivojih delovanja v podjetju (C23).«

ZAPIS POGOVORA Z OSEBO T (Coach 4 (D))

Okoliščine izvedbe intervjuja:

- *Kraj:* preko videoklica zaradi situacije epidemije
- *Datum:* 8. 12. 2020
- *Čas trajanja pogovora:* od 8 do 8:35
- *Izvajalka intervjuja:* Anja Lebarič

Podatki o intervjuvani osebi:

- *Spol:* M

1. Kako, po vašem mnenju, slovenska podjetja pokrivajo potrebe delavcev v Sloveniji, če jih sploh in kakšno je poznavanje vrednot in vizij zadovoljevanja potreb?

»Po mojem mnenju naša podjetja zelo slabo pokrivajo potrebe svojih delavcev (D1). Mislim, saj se najdejo nekatera podjetja, ki se trudijo, vendar ta so že pod vodstvom katerih drugih držav. Tako kot v našem podjetju, katerega so lastniki Avstrijci. Ne vem, koliko je dejansko še »slovenskih« podjetij, ki nimajo nobenega tujega lastnika. Vendar to ni v vašem vprašanju zastavljeno, tako da ne bom razpravljajal o tem.

Vsak izmed nas si po svoje predstavlja potrebe in vizije za zadovoljevanje potreb (D2). Še posebej, če govorimo o vodilnih kadrih podjetja. Ti si predstavljajo, da zaposleni v nižjih razredih nimajo potreb, niti pametnih vizij (D3). Le redko se upošteva »navadnega« delavca in njegove potrebe. Je pa tudi res, da so nekatere potrebe delavcev prevelike. Nekateri nebi nič počeli, imeli pa večje plače. Tako pa to ne gre.«

2. Vaše mnenje o stanju motiviranosti delavcev v slovenskih podjetjih?

»Pa bi rekel da so delavci kar motivirani, nekateri (D4). Eni so motivirani predvsem zaradi finančne varnosti, spet drugi so dejansko pridni delavci, kateri si želijo napredovati in uresničevati svoje zadane cilje (D5). Vendar je tudi pomembno, v katerem podjetju je taka oseba zaposlena. Če ima podjetje bolj participacijsko naravnani sistem, potem je to super za vse delavce, tudi tiste, ki so motivirani zaradi financ. Če pa ima delavec vizijo in predloge za izboljšave, pa bo s tem lahko zelo uspešen v podjetju s participacijsko naravnano (D6). Ampak mislim da pri nas lahko na prste ene roke naštejemo podjetja s takim sistemom. Sem mnenja, da so taka podjetja bolj tuja, mogoče kot sem že prej omenil Avstrija, Nemčija. Ne morem pa povsem zagotoviti da je tako.«

3. Kaj mislite glede trajnostne naravnave podjetij v Sloveniji?

»Hja, vsako podjetje je za svoje pojme trajnostno naravnano (D7). Vprašanje je, koliko mu to dejansko uspeva, da je lahko tako uspešno, da je trajnostno (D8). No v tem času epidemije in zaprtja je bilo težko predvideti. Nekatera podjetja so finančno bila trajnostna, ampak jih je epidemija naredila netrajnostne (D9). Verjetno bi veliko več podjetij preživelo oziroma še delovalo, če ne bi bilo tega korona časa. To sam opazim tudi v našem podjetju. Načeloma je naše podjetje trajnostno naravnano, ampak je sedaj tudi padlo v krizo in odpuščenja. Spet druga podjetja so v tem času pokazala svojo zmogljivost in se še povečala. Ampak to mislim da bolj redka, no kaka farmacevtska 100%.«

4. Kakšna je ozaveščenost delavcev v Sloveniji o podjetjih, v katerih so zaposleni? Zakaj tako mislite?

»Ozaveščenost je v javnih (državnih) uporavah/podjetjih pomoje kar močna, v zasebnih podjetjih pa vprašanje (D10). Bi se bolj strinjal z ne, s slabo ozaveščenostjo (D11). Je pa res da se večina zaposlenih niti ne vtika toliko v sam sistem in delovanje podjetja (D12). V našem podjetju je glavno, da delavci dobijo redno plačo in to je to (D13). To pa mislim da je zato tako, ker jim vodilni kadri niti ne dajo možnosti, da bi lahko bili delavci ozaveščeni ali pa to naredijo na tak način, da niti nimajo interesa to postati. Če bi ponudili kakšno denarno nagrado za to, bi ziher postali vsi delavci bolj ozaveščeni (smeh).«

5. Kako bi vi ocenili, na lestvici od 1 do 6, pokritost participacije zaposlenih v vašem podjetju ali v podjetju s katerim sodelujete (1-popolna odsotnost, 2-slabo, 3-povprečno, 4-dobro, 5-zelo dobro, 6-najvišja možna razvitost). Razložite.

»V našem podjetju bi rekel kar 5 (D14). Vedno je sicer lahko boljše, ampak mislim da se kar pokriva participacija pri zaposlenih. V veliko meri se jih poskuša poslušati, se jih upoštevati (D15). Tudi nagrajeni so za določene izboljšave, če jih predlagajo in se izkažejo za vprid podjetju (D16). Ponavadi je to denarna nagrada oziroma dodatek k plači, ampak mislim da so tega najbolj veseli oziroma tega smo vsi veseli.«

6. Na katerem področju imajo delavci več vpliva v vašem podjetju ali v podjetju, s katerim sodelujete?

»Jah mislim da lahko imajo na vsakem področju vpliv, če so le sposobni in če imajo interes, katerega tudi pokažejo skozi delovni proces. Ne bi pa rekel da prav katero področje izstopa

(D17). No seveda šefi so glavni, ampak ti niso opredeljeni kot delavci, po mojem mnenju. Tako da na to vprašanje bi težka odgovoril.«

7. *Vaše mnenje o tem, če vodstveni kader v podjetju, v katerem ste zaposleni, komunicira s svojimi zaposlenimi z uporabo stopenj participacije?*

(omenjeno že pri 5. vprašanju)

8. *Na kaj lahko delavci vplivajo pri sprejemanju odločitev?*

»Delavci lahko vplivajo v našem podjetju pri sprejemanju odločitev, vendar vseeno je glavna beseda direktorjeva (D18). Je pa res, da v večini se vpraša delovodje, kakšno mnenja imajo njihovi podrejeni in se potem iz teh skupnih mnenj sprejme odločitev (D19). Ta metoda se je izkazala za precej uspešno, no vsaj v našem podjetju. Mora pa za to biti večja firma z več zaposlenimi, da se lahko uporabi to metodo.«

9. *Kako v vašem podjetju ali podjetju s katerim sodelujete, spodbujate pripadnost delavcev? Kje se to vidi?*

»V našem podjetju pripadnost spodbujamo ravno s prej omenjeno metodo oziroma z uporabo participacijskega sistema (D20). To se pa seveda vidi pri zadovoljstvu zaposlenih. Dobrega delavca se tudi spodbudi z kakšno povišico ali pa nagrado (D21). Najpomembnejše pa je, da imajo svoj glas in da se jih v veliki meri tudi usliši (D22). Mislim da ni večjega pokazatelja pripadnosti.«

10. *Katere mehanizme poznate za opolnomočenje delavca v strukturi podjetja? Kako prakticirate to?*

»Ne vem če so to ravno opredeljeni kot mehanizmi, bi pa rekel da se vodilni zanimajo za potrebe zaposlenih, da poskušajo uresničevati njihove želje, kolikor le lahko (D23) (seveda če so te želje dosegljive). Prav tako da se spozna način delovanja posameznika. To je po mojem mnenju bolj dostopno v manjših podjetjih, ker pri velikem številu zaposlenih je težje spoznati vsakega posameznika in njegovo delovanje. Mislim da je pomembno tudi, da v razvoj in proces posameznika ne vnašamo nekih lastnih prepričanj ampak da pustimo prostor njihovim procesom in razvoju (D24).«

11. *Kakšna je vaša vloga kot coach v procesu soupravljanja delavca?*

»Jaz predvsem poskušam zagotavljati, da so izražene želje posameznika uresničene in upoštevane v večji meri (D25). Prav tako izražam mnenje o tem, kaj je dosegljivo in kaj ne. Na nek način zaposlene vodim in jih spodbujam k temu, da naj bodo aktivni in naj sodelujejo v podjetju (D26). Uporabljam tudi razne pristope coachinga, kateri kažejo kar dobre rezultate. Ni pa vse odvisno od mene, jaz dam samo vodila oziroma neki push, oni se pa potem odločijo, kaj bodo storili s tem in kaj ne. Prav tako spodbujam vodilni kader, da se posluša in usliši zaposlene (D27).«

12. Mnenje o tem, če so delavci v Sloveniji opolnomočeni do soupravljanja svojega dela?

Kakšna je vaša vloga kot coach?

(omenjeno pri prejšnjih vprašanjih)

ZAPIS POGOVORA Z OSEBO Z (Coach 5 (E))

Okoliščine izvedbe intervjuja:

- *Kraj:* preko aplikacije Zoom zaradi situacije epidemije
- *Datum:* 14. 12. 2020
- *Čas trajanja pogovora:* od 10:00 do 10:35
- *Izvajalka intervjuja:* Anja Lebarič

Podatki o intervjuvani osebi:

- *Spol:* M

1. Kako, po vašem mnenju, slovenska podjetja pokrivajo potrebe delavcev v Sloveniji, če jih sploh in kakšno je poznavanje vrednot in vizij zadovoljevanja potreb?

»Mislim, da se naše potrebe ne pokriva pri nas (E1). Sem mnenja, da se pokrivjo predvsem potrebe oseb na višnjih in vodilnejših položajih (E2). Kar se še posebej opazi sedaj v tem korona času. Nasrkamo predvsem »mali« ljudi brez vplivov, zato tudi naše potrebe niso pomembne. Zato sem tudi mnenja, da naše gospodarstvo nima pojma o vrednotah in vizijah, ki bi bile koristne in ki bi zadovoljevale potrebe zaposlenih po celotni državi (E3). Tudi v javnih sektorjih. Čeprav bi rekel, da so v javnem sektorju vizije zadovoljevanja potreb zaposlenih veliko bolj jasnejše kot pa v privatnem sektorju (E4). No odvisno tudi od delovnega mesta. Z javnim sektorjem nimam veliko izkušenj, sam predvsem delam in sodelujem s privatnimi firmami. Tako da ja, ne bi rekel da se pri nas potrebe zaposlenih pokrivjo.«

2. Vaše mnenje o stanju motiviranosti delavcev v slovenskih podjetjih?

»Težko rečem. Vsak posameznik je po svoje motiviran, ko začne na nekem novem delovnem mestu, že zaradi finančne varnosti (E5). Samo sčasoma ta motiviranost upade, ko zaposleni opazi, da kljub njegovemu trudu ni nekih rezultatov in se ga ne upošteva in se ne opazi njegovega vložka v podjetje (E6). Po mojem mnenju bi motiviranost zaposlenih linearno naraščala, če bi se njihov trud in volja opazila in tudi kdaj pa kdaj nagradila (E7). Pa tukaj ne mislim vedno denarnih nagrad, velikokrat tudi zadostuje lepa beseda s strani nadrejenega in pohvala, kompliment. To je zelo težka gesta v naši državi. Za vse nas posameznike je zelo težko izreči nekomu par lepih in spodbudnih besed.«

3. Kaj mislite glede trajnostne naravnave podjetij v Sloveniji?

»Mislim da je taka naravnost vodi k uspešnosti podjetja, je pa spet odvisno od tega, koliko to potem dejansko podjetju uspeva, da je lahko naravnano (E8). Tu je prisotnih kar nekaj vidikov in razsežnosti trajnostno naravnane poslovanja, kateri bi se naj izpolnjevali za dejansko uspešnost (E9). Ampak zaradi celotnega gospodarskega trga in njegove trenutne situacije je to izpolnjevanje zelo težko. Drugače pa mislim, da se vsako podjetje trudi biti trajnostno naravnano, v kolikor mu to uspeva. Še posebej pa zdaj v tem času, ko se posli morajo sklepati preko te h aplikacij in ni osebnega stika (E10), tako kot sedaj med nama. Tako je veliko težje komunicirati in tudi manj časa si vzamemo za tako komunikacijo preko računalnikov, kot če bi srečanje potekalo v živo.«

4. Kakšna je ozaveščenost delavcev v Sloveniji o podjetjih, v katerih so zaposleni? Zakaj tako mislite?

»Ozaveščenost delavcev o podjetju v katerem so zaposleni je po mojem mnenju kar precej slaba (E11). No odvisno koliko interesa in zanimanja ima posameznik za neko znanje o podjetju (E12). Nekateri pa bi radi vedeli več, pa nimajo te možnosti. To je čisto odvisno od podjetja in od njihovih načelih vodenja, če jim je to pomembno da so zaposleni ozaveščeni ali jim ni mar za to (E13). Tako pa mislim predvsem zato, ker sem sam bil zaposlen do sedaj v štirih različnih podjetjih, pa sem v vseh opazil, da niso ne eni ne drugi (delavci, vodilni) kazali nekega interesa v ozaveščenost zaposlenih. Sedaj pa sodelujem z enim podjetjem z več zaposlenimi in sem veliko z zaposlenimi v stiku in bi lahko na prste rok preštel koliko zaposlenih je ozaveščenih o samem podjetju in njegovem delovanju. Večini je glavno samo to, da opravijo svoj delovnik in dobijo na koncu mesca plačo (E14).«

5. Kako bi vi ocenili, na lestvici od 1 do 6, pokritost participacije zaposlenih v vašem podjetju ali v podjetju s katerim sodelujete (1-popolna odsotnost, 2-slabo, 3-povprečno, 4-dobro, 5-zelo dobro, 6-najvišja možna razvitost). Razložite.

»V našem podjetju s številko 3 (E15). Bi rekel da je kar povprečno. To pa zato, ker se opazi, da imajo glavno besedo vodilni (E16) (tu mislim predvsem direktorja, poddirektorja, računovodstvo) zaposlenih se niti ne sprašuje za mnenje po izboljšavah ali o čemer koli. Prav tako imajo vodilni le tisti »nujen« stik z zaposlenim, ostalo vse gre preko drugih zaposlenih, ki so na malo višjih položajih (delovodje) (E17).«

6. Na katerem področju imajo delavci več vpliva v vašem podjetju ali v podjetju, s katerim sodelujete?

» Joj, to pa je kar vprašanje za razmislek. Ne vem, če vprašanje v dobri smeri razumem ampak bi rekel, da imajo delavci največ vpliva v našem podjetju na področju marketinga (E18). Za marketing so zaposleni kar štirje in ker imajo pomembno delo, kako in s čim se bo podjetje najbolje prodajalo, bi rekel ja, da imajo oni največ vpliva kot delavci in jih vodilni tudi kar precej upoštevajo. Še posebej, če se kaka kampanija izkaže za donosno in uspešno. Takrat tisti dobi kar močen vpliv. Naši vodilni so mnenja, da bi brez dobrega promoviranja podjetje propadlo (E19). S čim se na nek način strinjam, po drugi strani pa mislim, da lahko vsako področje imelo enak vpliv.«

7. Vaše mnenje o tem, če vodstveni kader v podjetju, v katerem ste zaposleni, komunicira s svojimi zaposlenimi z uporabo stopenj participacije?

»Nebi odgovoril pritrdilno na to. Z zaposlenimi na področju marketinga ja, z drugimi pa ne (E20). Ne bi rekel, da je kako podjetje v Sloveniji, kjer vodilni dejansko komunicira s stopnjami participacije. Da se malo pošalim, z večino zaposlenimi vodilni kader sploh ne komunicira, ne da bi še komuniciral po stopnjah participacije.«

8. Na kaj lahko delavci vplivajo pri sprejemanju odločitev?

»Na to, kje bodo imeli zaključek (smeh). Na drugo skoraj da ne. No, razen področja marketinga (E21). Tako kot sem že prej omenil. Naše podjetje je lastniško, tako da pri nas ne morejo niti odločati o direktorju, katerega bodo imeli.«

9. Kako v vašem podjetju ali podjetju s katerim sodelujete, spodbujate pripradnost delavcev? Kje se to vidi?

»Nebi upal reči, da se spodbuja pripradnost. Je na nek način tako da ali boš ostal ali pa te bomo nadomestili. Ne polaga se kaj veliko na to (E22).«

10. Katere mehanizme poznate za opolnomočenje delavca v strukturi podjetja? Kako prakticirate to?

»O tem sem pa dejansko prebiral ne dolgo nazaj in sem si prav zapisal in zapomnil. Ne vem če so bili prav označeni kot mehanizmi ampak mislim, da je to to. Vem da se zaposlenim zagotavlja opolnomočenost v podjetju s tem, da se mu omogoči dostop do informacij o samem podjetju, da se postavijo cilji in poslanstva, s katerimi se zaposleni identificirajo (E23). Seveda jim moramo jasno definiramo njihove vloge in jih po dobro opravljenem delu nagradimo za njihov prispevek k podjetju (E24). V našem podjetju prakticiramo to kolikor se le da in kolikor

imajo vodilni voljo do tega. Po navadi je volja za prve tri stvari, ki sem jih naštel, zadja pa se bolj redko praticira.«

11. Kakšna je vaša vloga kot coach v procesu soupravljanja delavca?

»Ker se ukvarjam predvsem s poslovnim coachingom, je moje delo da poskušam povečati delovno uspešnost zaposlenih in jo tudi ohraniti (E25), poskušam vzdrževati optimalno raven motivacije celotnega tima, iščem rešitve za konfliktna situacija in izboljšati veščine medosebnih interakcij, če so le-te vidne (E26). V nekaterih primerih je moja vloga učinkovita, v nekaterih pa ne. Tako kot pri vsakem področju dela.«

12. Mnenje o tem, če so delavci v Sloveniji opolnomočeni do soupravljanja svojega dela?

Kakšna je vaša vloga kot coach?

»Svojo vlogo sem že pojasnil. Delavci v Sloveniji pa v nekaterih podjetjih so opolnomočeni do soupravljanja svojega dela, spet v drugih podjetju niso (E27). Tukaj bi ostal neopredeljen, ker za druga podjetja nebi vedel. Lahko povem samo za ta, s katerimi sem sodeloval. V teh primerih so bili delavci oopolnomočeni do soupravljanja svojega dela.«

ZAPIS POGOVORA Z OSEBO P (Coach 6 (F))

Okoliščine izvedbe intervjuja:

- *Kraj:* preko aplikacije Zoom zaradi situacije epidemije
- *Datum:* 15.12.2020
- *Čas trajanja pogovora:* od 7:15 do 7:45
- *Izvajalka intervjuja:* Anja Lebarič

Podatki o intervjuvani osebi:

- Spol: M

1. Kako, po vašem mnenju, slovenska podjetja pokrivajo potrebe delavcev v Sloveniji, če jih sploh in kakšno je poznavanje vrednot in vizij zadovoljevanja potreb?

»Naša podjetja v veliki meri pokrivajo potrebe svojih delavcev (F1). Vsako podjetje ima svoje vizije in vrednote glede zadovoljevanja potreb (F2). Sigurno vse poskušajo iti v neki podobni smeri zadovoljevanja potreb, ampak kako pa jim to dejansko uspeva pa je vprašanje. Trudijo pa se v veliki meri vsa podjetja.«

2. Vaše mnenje o stanju motiviranosti delavcev v slovenskih podjetjih?

»Delavci po mojem mnenju niso ravno motivirani (F3). Večina bi imela službo, vendar ne bi delali ne to ne ono. Potem pa je težko ugoditi takšnim zaposlenim. Velikokrat se tudi zgodi, da zaposlni niso z ničemer zadovoljni (F4), če se jim plača ne zviša za 200eur vsaki mesec. To pa je nemogoče. Zaposleni se ne zavedajo, da ni samo tako voditi podjetje in vsem dati plače in še po možnosti vsem ugoditi. Pa še takrat nebi bilo to dovolj dobro za večjo motiviranost. Sam imam izkušnje, ko se mi zaposleni samo pritožujejo. Ne bi veliko delali, plačo pa bi imeli. Večja bi bila motiviranost in vložk v podjetje, boljši bi bil osebnostni napadek in tudi podjetniški (F5). Takrat bi se lahko pogovarjali o napredovanju.«

3. Kaj mislite glede trajnostne naravnave podjetij v Sloveniji?

»Ja podjetja so sigurno trajnostno naravnana (F6). To je nuja in želja vsakega vodja, lastnika podjetja, da bi bilo trajnostno. Koliko pa je to uresničljivo, pa vprašanje. V teh kriznih časih je vse dobro veste kje mislim. Tega ni nihče pričakoval in nekateri se znajdejo in obdržijo trajnost, nekaterim podjetjem pa se je sistem sesul (F7).«

4. *Kakšna je ozaveščenost delavcev v Sloveniji o podjetjih, v katerih so zaposleni? Zakaj tako mislite?*

» Mislim, da so delavci kar ozaveščeni o samem podjetju, v katerem so zaposleni (F8). Saj to se na nek način zahteva že na razgovoru, ali? No neko splošno znanje o podjetju. Ko pa te zaposlijo pa z več leti delovne dobe na istem delovnem mestu, se povečuje tudi ozaveščenost o le-tem (F9). Sem mnenja, da tisti zaposleni, ki so v neki firmi več desetletij, lahko rečejo in opazijo spremembe v sistemu delovanja podjetja in spremembe vodenja (F10). Tisti, ki so zaposleni samo par mesecev, sigurno niso ozaveščeni (F11). Dvomim pa, da je kateri delavec tako ozaveščeni, da bi vedel o finančah podjetja (če ni med vodilnimi).«

5. *Kako bi vi ocenili, na lestvici od 1 do 6, pokritost participacije zaposlenih v vašem podjetju ali v podjetju s katerim sodelujete (1-popolna odsotnost, 2-slabo, 3-povprečno, 4-dobro, 5-zelo dobro, 6-najvišja možna razvitost). Razložite.*

» S številko 3, tako da povprečno (F12). Pokažite mi podjetje, ki ima nad tem številom. Sam se še nisem srečal s takim podjetjem. Mislim da so naša vsa podjetja v Sloveniji nekje okrog povprečnosti pokrivanja participacije (F13). Kaj pa lahko drugače pričakujemo v tako organiziranem gospodarstvu. Težko je pokrivati vse stopnje participacije, mogoče v kakem manjšem podjetju, v velikih težje. Lahko pa, kaj vemo.«

6. *Na katerem področju imajo delavci več vpliva v vašem podjetju ali v podjetju, s katerim sodelujete?*

» Na vseh področjih imajo vpliv (F14). Ker če njih ne bi bilo, ne bi podjetje funkcioniralo (F15). In to se naš direktor zelo dobro zaveda. Sicer smo podjetje z manj zaposlenimi, zato niti ni veliko področij, ampak ja, vsak zaposleni ima svoj vpliv v podjetju. Še posebej sposobnejši in bolj motivirani. Če bi bilo podjetje večje, bi to bilo sigurno drugače, v majhnem podjetju pa je to lažje.«

7. *Vaše mnenje o tem, če vodstveni kader v podjetju, v katerem ste zaposleni, komunicira s svojimi zaposlenimi z uporabo stopenj participacije?*

» Naš vodstveni kader komunicira s svojimi zaposlenimi (F16) definitivno. Ne bi rekel, ker ne vem, če ravno s stopnjami participacije (F17), ampak definitivno spoštuje odločitve zaposlenih, jih posluša in jim poskuša ustreči. Seveda vedno ne gre vse ustreči, v veliki meri pa se da, tako kot sem že prej povedal, to so prednosti majhnih podjetij z manj zaposlenimi. Je pa tudi odvisno od vodilnega kadra.«

8. Na kaj lahko delavci vplivajo pri sprejemanju odločitev?

»Lahko vplivajo na delovanje podjetja, lahko predlagajo novosti (F18). Vodilni so odprti za vse predloge zaposlenih (F19) in če so le-ti kakovostni in koristni, se jih poskuša uresničiti. Vse se da, če je volja in če se hoče. Tudi od tima je odvisno in od medsebojne komunikacije. Tukaj pa nastopim jaz, ki s svojim znanjem poskušam usmerjati zaposlene. Morem reči, da sem bil kar presenečen, da je tako malo podjetje se odločilo za sodelovanje s coachom.«

9. Kako v vašem podjetju ali podjetju s katerim sodelujete, spodbujate pripadnost delavcev? Kje se to vidi?

»S tem, da jih poslušamo, upoštevamo, spoštujemo in jim nudimo dobro delovno okolje (F20). To je najpomembnejše. Ne rabiš dvigovat plače, da si zadovoljen na svojem delovnem mestu. važno je okolje in tim, v katerem delaš. Vsi raje hodimo v službo, če se s sodelavci dobro razumemo. In to dela zaposlene pripadne. Najbolj se pa to vidi, po mojem mnenju, v tem, koliko let je že večina delavcev zaposlenih pri nas (F21). Bi rekel da so že vsi vsaj eno desetletje. Zaposleni se ne menjujejo v kratkem obdobju.«

10. Katere mehanizme poznate za opolnomočenje delavca v strukturi podjetja? Kako prakticirate to?

»Je kar nekaj mehanizmov, vendar se sam poslužujem predvsem enega. Spodbujanja dobre komunikacije med zaposlenimi in vzdrževanje te komunikacije v timu (F22). Ker če je to uspešno, tudi vse drugo funkcionira. Vsaj v večini primerih je tako. Če imaš ti odnos z nekom, s katerim se pogovarjata in komunicirata, je odnos zdrav in deluje (F23). Če z osebo ne moreš imeti »normalne« komunikacije, bi rekel da je potem tudi vse ostalo zanič. To predvsem prakticiram z raznimi team building igrami (F24), ki jih poskušamo izvesti na vsake tri mesece. Tukaj sodelujejo vsi zaposleni, tudi vodilni. Tam se pozabi na hierarhijo in delo. Pomembno pa je, da se loči delo od zabave.«

11. Kakšna je vaša vloga kot coach v procesu soupravljanja delavca?

(omenjeno že v prejšnjem vprašanju)

12. Mnenje o tem, če so delavci v Sloveniji opolnomočeni do soupravljanja svojega dela? Kakšna je vaša vloga kot coach?

»Nekateri so, nekateri niso. Odvisno v katerem podjetju se oseba zaposli (F25). Čist na kratko in jedernato povedano. Mojo vlogo kot coach pa sem omenil že pri prejšnjih vprašanjih, zato tukaj ne bi nadaljeval in bi šel kar na naslednje vprašanje.«

ZAPIS POGOVORA Z OSEBO N (Coach 7 (G))

Okoliščine izvedbe intervjuja:

- *Kraj:* preko aplikacije Zoom zaradi situacije epidemije
- *Datum:* 28. 12. 2020
- *Čas trajanja pogovora:* od 8:30 do 9:00
- *Izvajalka intervjuja:* Anja Lebarič

Podatki o intervjuvani osebi:

- Spol: Ž

1. Kako, po vašem mnenju, slovenska podjetja pokrivajo potrebe delavcev v Sloveniji, če jih sploh in kakšno je poznavanje vrednot in vizij zadovoljevanja potreb?

»Po mojem mnenju pokrivajo tako, da jim nudijo večjo plačo od minimalne in gledajo na šolanost in to tudi poskušajo upoštevati (G1). Je pa tudi odvisno kakšne potrebe imajo delavci in kaj pričakujejo od delodajalca (G2). Če boš enega zaposlenega vprašala na istem podjetju o pokrivanju potreb, bo rekel nepritrdilno; boš pa vprašala tistega zraven njega zaposlenega in bo odgovoril pritrdilno. Jaz pa mislim, da so potrebe tako relativen pojem (G3), katerega si vsak posebej predstavlja, zato bi težka rekla, kako se v Sloveniji pokrivajo potrebe zaposlenih.«

2. Vaše mnenje o stanju motiviranosti delavcev v slovenskih podjetjih?

»Zaposleni so motivirani (G4). Vsi smo motivirani za boljšo prihodnost in lepše življenje. Če ne bi bili motivirani, ne bi delali in bi živeli od socialne pomoči in bili odvisni od drugih (G5). Koliko pa je takšnih? Ja, seveda se najdejo, samo jih je le peščica, ki jim tako življenje odgovarja. Večina prebivalcev v Sloveniji pa je zaposlenih in motiviranih in se tudi trudijo zaposlitev obdržati (G6). Če pa niso zaposleni, pa strmijo k temu, da bi postali. Ni pa vseeno vse odvisno od nas/njih.«

3. Kaj mislite glede trajnostne naravnave podjetij v Sloveniji?

»Naša podjetja na splošno so precej slabo trajnostno naravnana (G7). Poskušajo biti, ampak jim ne uspeva najbolje. Tu bi kar ostala neopredeljena (G8), ker zaenkrat nimam tako širokega znanja o slovenskih podjetjih, zato bi govorila v prazno. Mislim pa, da si vsako podjetje želi biti trajnostno naravnano in uspešno, saj le tako lahko uspe in tudi preživi.«

4. *Kakšna je ozaveščenost delavcev v Sloveniji o podjetjih, v katerih so zaposleni? Zakaj tako mislite?*

»V tistih podjetjih, v katerih so zaposleni, so pomojem mnenju kar precej ozaveščeni če so dlje časa tam zaposleni in še posebej, če je podjetje manjše (G9). Se pa da ozaveščenost vzdrževati tudi pri večjih podjetjih. Če podjetje želi uspešnost, bo zadovoljevalo potrebe zaposlenih in poskrbelo za njihovo ozaveščenost o podjetju samem (G10). Tukaj bi isto povdarila, da je to spet odvisno od podjetja in posameznika, koliko mu sploh pomeni, da je ozaveščeni ter koliko je podjetje pripravljeno nuditi to (G11). Sigurno se počuti bolje in je bolj motiviran, če oapzi, da je ozaveščeni, ne bi pa rekla da je to interes vseh zaposlenih. Posebej tistih z minimalnimi plačami v podjetju.«

5. *Kako bi vi ocenili, na lestvici od 1 do 6, pokritost participacije zaposlenih v vašem podjetju ali v podjetju s katerim sodelujete (1-popolna odsotnost, 2-slabo, 3-povprečno, 4-dobro, 5-zelo dobro, 6-najvišjamožna razvitost). Razložite.*

»Mogoče s številom 3 ali pa 4 (G12). Nisem povsem prepričana katero bi izbrala. Se trudimo delovati na podlagi stopenj participacije (G13), vendar je to v določenih primerih precej težko. Bi rekla, da pa se kar trudimo. Zato pa tudi jaz sodelujem v podjetju, da bi se spodbujalo in poskušalo participacijo uresničevati.

Definitivno poskušamo ustreči zaposlenim, kolikor je le v naši moči (G14). Poskušamo jih tudi poslušati in upoštevati njihove predloge, jim dati možnost soupravljanja (G15). Koliko pa nam to uspeva, pa še zaenkrat ne bi vedela povedat, ker še s podjetjem ne sodelujem dovolj dolgo.«

6. *Na katerem področju imajo delavci več vpliva v vašem podjetju ali v podjetju, s katerim sodelujete?*

»Pa ne bi rekla, da je katero področje bolj močno kot drugo in da ima večji vpliv (G16). Tukaj seveda ne vključujem vodilnega kadra, ker ta ima vedno največ vpliva (G17), v katerem koli podjetju.

Delavci imajo kot kolektiv, če seveda stopijo in držijo skupaj, lahko več moči in glasu kot vodilni kader (G18). V našem podjetju pa res ni razlik v področjih glede vpliva na samo delovanje podjetja ali pa še sama tega nisem opazila oziroma bila pozorna na to. Morem vam povedati, da ste mi z dosedanjimi vprašanji dali kar precej za misliti in bom na te stvari bolj pozorna kot sem bila do sedaj.«

7. *Vaše mnenje o tem, če vodstveni kader v podjetju, v katerem ste zaposleni, komunicira s svojimi zaposlenimi z uporabo stopenj participacije?*

»Ja seveda komunicira, je pa res, da se zaposlenih ne usliši (G19). Komunicirajo pa predvsem zaradi načina dela ali izvedbe projektov, o njihovem mnenju glede samega dela pa se ne komunicira z njimi (G20). kar pa mislim, da nebi bilo slabo. V podjetju bi lahko marsikaj izboljšali in bi bili posledično tudi zaposleni, prav tako vodilni, boljši in tudi delo bi bilo kvalitetnejši storjeno.«

8. *Na kaj lahko delavci vplivajo pri sprejemanju odločitev?*

»Po pravem bi morala reči, da lahko vplivajo na vse odločitve, sprejete v zvezi s podjetjem. Ampak je seveda situacija drugačna in ker je to anonimno, lahko omenim, da delavci skorajda nimajo vpliva pri sprejemanju odločitev (G21). Po mnenju našega vodilnega kadra so delavci samo delavci, ki nimajo zadostnega znanja, da bi lahko vplivali na odločitve (G22). Sama se s tem ne strinjam, ker bi ravno delavci lahko v določenih situacijah se bolje odločali, to pa zaradi vsakodnevnega in neposrednega stika s samim načinom dela (G23).

Sedaj sem začela delati na tem, da bi vodilnemu kadru predstavila, na najboljši možen način, kako koristno je lahko, če imajo pri odločitvah vpliv tudi ostali zaposleni in upam, da mi bo to uspelo. Želim si, da bi se v našem podjetju začela uvajati taka politika, da bi lahko delavci vplivali na več dogodkov in stvari v podjetju, da bi se poslušalo njihovo mnenje in se ga tudi upoštevalo.«

9. *Kako v vašem podjetju ali podjetju s katerim sodelujete, spodbujate pripadnost delavcev? Kje se to vidi?*

»Pripadnost zaposlenih se pri nas zagotavlja tako, da dobijo mesečno plačilo redno nakazano in smo pri tem res korektni (G24). To mislim, da je kar pomembno, saj marsikatera podjetja, še posebej manjša in zasebna, ne dajo veliko na do, da bodo plačila redno vsaki mesec ob dogovorjenem datumu. Tudi zaposleni so mi večkrat omenili, da samo zaradi tega ne zapustijo podjetja, ker imajo tu varnost s plačo. Vedo, da jo bodo dobili vsaki mesec redno.

Prelagala sem tudi, da bi se začeli izvajati sedaj zelo popularni team buildingi (G25), s katerim bi se okrepil delavski tim in se na ta način povezal tudi z vodilnim kadrom. Zaenkrat sem še naletela na gluha ušesa vodilnih, vendar se vseeno stvari premikajo v to smer. Tako da bi na ta način tudi spodbujali pripadnost zaposlenih. Seveda imamo zaključek vsako leto ob koncu leta (G26), tako kot večina podjetij, ampak to po mojem mnenju ni dovolj za doseganje pripadnosti. Drugih načinov pa v našem podjetju nisem opazila.«

10. Katere mehanizme poznate za opolnomočenje delavca v strukturi podjetja? Kako praticirate to?

»Bi rekla da je glavni mehanizem opolnomočenja to, da podjetje deluje skladno s cilji in poslanstvom, ki si ga je zastavilo (G27). Da se v delovanje in strukturo podjetja vključi delavski tim, katerega se izobražuje o podjetju in mu s tem daje večjo odgovornost (G28). Pomembno se je zavedati, da zaposleni niso samo marionete, ki samo sledijo navodilom svojih nadrejenih, ampak da gre tudi za človeška bitja, ki imajo tudi svoj pogled na nastale situacije in svoj način razmišljanja. Tudi veliko dobrih praks iz tujine se kaže, da se ravna po teh vodilih in jim dejansko uspeva. Vendar to vseeno gre za ogromne korporacije, ampak nihče pa ne pravi, da to ne funkcioniira v srednjih in manjših podjetjih.

V Sloveniji imajo zaposleni svoje odgovornosti in se zaradi tega počutijo koristni, kar seveda tudi so. (G29)«

11. Kakšna je vaša vloga kot coach v procesu soupravljanja delavca?

»V našem podjetju je moja vloga predvsem to, da predlagam usmeritve za boljše delovanje in večji razvoj podjetja skozi način delovanja zaposlenih na višjih položajih, torej vodilni kader (G30). Tako kot sem že omenila pri enem vprašanju, sedaj sem ravno v procesu, ko poskušam svojim nadrejenim dokazati, da lahko podjetje boljše deluje, če se upošteva tudi ostale zaposlene. Skozi različne pristope poskušam vodilnim dokazovati oziroma kazati na večanje osebnega razvoja in posledično tudi razvoja podjetja (G31).«

12. Mnenje o tem, če so delavci v Sloveniji opolnomočeni do soupravljanja svojega dela?

Kakšna je vaša vloga kot coach?

»Sigurno v nekaterih podjetjih so, ne bi pa vedela reči zagotovo (G32). Sigurno so bolj opolnomočeni kot v nekaterih državah, ki imajo predvsem slabe prakse gospodarstva. Sigurno pa tudi nimajo take možnosti, kot podjetja z večinoma dobrimi praksami delovanja svojega gospodarstva. Mislim, da smo toliko majhna država in so podjetja že v veliki meri tuja, zato ima vsako svoj pogled na to, kako bi naj bili delavci opolnomočeni pri soupravljanju svojega dela (G33).

V našem podjetju so za soupravljanje svojega dela kar opolnomočeni, saj za svoje delo nosijo in prevzemajo vso odgovornost. Le predlagati ne morejo, kako bi na primer izboljšali svoj proces dela, ker jih vodilni ne upoštevajo (G34).«

ZAPIS POGOVORA Z OSEBO G (Coach 8 (H))

Okoliščine izvedbe intervjuja:

- *Kraj*: preko aplikacije Zoom zaradi situacije epidemije
- *Datum*: 6. 1. 2021
- *Čas trajanja pogovora*: od 8:00 do 8:40
- *Izvajalka intervjuja*: Anja Lebarič

Podatki o intervjuvani osebi:

- *Spol*: M

1. Kako, po vašem mnenju, slovenska podjetja pokrivajo potrebe delavcev v Sloveniji, če jih sploh in kakšno je poznavanje vrednot in vizij zadovoljevanja potreb?

»Naša podjetja ne pokrivajo potreb delavcev, čeprav bi jih po vseh gospodarskih kriterijih morala (H1). Naše gospodarstvo je načeloma v dobri smeri naravnano, samo nihče ne preverja, če se dejansko vse to pokriva. Drugače je seveda v privat podjetjih kot je naše, v katerem sem zaposlen.

Poznavanje vrednot in vizij zadovoljevanja potreb bi se vsekakor moralo upoštevati s strani podjetja, ki zaposluje (H2), vendar je mnogim to kar precej nepoznano ali pa ne upoštevajo. Podjetje bi moralo slediti svojemu poslanstvu in uresničevati svoje zadane cilje, ki morajo vsebovati dobrobit zaposlenih, vendar je to skoraj da nemogoče. V večini podjetij se pozna potrebe vodilnih, vizije so močne, cilji previsoki (H3). Ampak to nič ne vključuje delavcov.«

2. Vaše mnenje o stanju motiviranosti delavcev v slovenskih podjetjih?

»Delavci so motivirani (H4). Vendar jih ta motiviranost hitro mine ob koncu meseca, ko prejmejo plačilo za svoje delo (H5). Verjamem, da bi bili veliko bolj motivirani, če bi se vsa dela spoštovala in bila za tudi nagrajena (H6). To bi bilo odlično. Sedaj pa smo vsi motivirani samo toliko, da si zaslužimo za plačilo in da smo varni (H7), da lahko kolikor se le da spodobno živimo.«

3. Kaj mislite glede trajnostne naravnave podjetij v Sloveniji?

» Podjetja so trajnostno naravnana, če pa opazijo, da jim to ne uspeva, pa podjetje prodajo tujcem (H8) (smeh). Težko je govoriti sicer o drugih podjetjih, ker ne poznam vseh v Sloveniji, za nekatere in za našo pa vem, da so naravnani trajnostno in se tudi trudijo delovati tako. Vendar to tudi ni tako enostavno. Je treba izpoljevati in upoštevati kar nekaj kriterijev in

pogojev, katere pa je težko uresničevati ali pa so katere vodje preponosne, da bi se katere stvari dejansko izvajale. Ne bi pa želel iti v podrobnosti.«

4. *Kakšna je ozaveščenost delavcev v Sloveniji o podjetjih, v katerih so zaposleni? Zakaj tako mislite?*

»Ozaveščenost je predvidevam da dobra (H9). V našem podjetju je. Je pa tudi odvisno kako si ta pojem razlagamo. Marsikateri si to razlaga kot da delavec ve, kaj more početi na svojem delovnem mestu, drugo pa ga ne briga. Bolj bi bili zaposleni ozaveščeni, boljše bi bilo znanje zaposlenih (H10). Moj šef na primer meni vedno reče, da je glavno da vsaki ve kaj more početi na svojem mestu in da naj pri tem ostane (H11), da finančno stanje in podobne stvari delavce v proizvodnji naj ne zanima. Kar se mi zdi napačno mišljenje, čeprav je to težko dopovedati marikateremu šefu.«

5. *Kako bi vi ocenili, na lestvici od 1 do 6, pokritost participacije zaposlenih v vašem podjetju ali v podjetju s katerim sodelujete (1-popolna odsotnost, 2-slabo, 3-povprečno, 4-dobro, 5-zelo dobro, 6-najvišja možna razvitost). Razložite.*

»Bi rekel kar povprečno (H12). Delavci na določenih položajih sodelujejo s podjetjem, niti podrazno pa ne morejo samoupravljati ali soupravljati podjetja in da bi bil njihov glas odločilen (H13). Občasno se kakega delavca usliši in njegovo željo upošteva, ampak te želje ne vplivajo na delovanje podjetja (H14). Po mojem mnenju je težko pokriti vse stopnje participacije (H15), čeprav so v veliki meri podjetja v njihovem poslanstvu tako naravnana.«

6. *Na katerem področju imajo delavci več vpliva v vašem podjetju ali v podjetju, s katerim sodelujete?*

»Če prav razumem vprašanje, bi rekel da na vodilnih položajih, zadnjo besedo pa ima direktor oziroma tisti, ki ima največji delež podjetja (H16), to pa je pri nas samo eden, tako da on odloča o vsem. Ima pa tudi veliko vpliva finančno svetovanje podjetja, ki svetuje, kako lahko šef oziroma podjetje razpolaga in seveda da bodo same pozitivne številke in dobiček.«

7. *Vaše mnenje o tem, če vodstveni kader v podjetju, v katerem ste zaposleni, komunicira s svojimi zaposlenimi z uporabo stopenj participacije?*

»Mislim da ne (H17). Saj sem že malo prej omenil, da se zaposlene občasno posluša, vendar ne bi rekel da vodstveni kader komunicira z nami preko stopenj participacije. Čeprav bi moral

in bi bilo tako korektno (H18). Tudi zaposleni bi bili zaradi tega bolj motivirani in bolj zagnani za delo, tako bi bilo podjetje bolj uspešno (H19).«

8. Na kaj lahko delavci vplivajo pri sprejemanju odločitev?

»Delavci lahko pri nas vplivajo predvsem na svoje delovno mesto in na vložek svojega truda v delo in podjetje (H20). Nekateri pokažejo veliko zagnanosti in interesa za večji vložek svojega časa v podjetje, vendar se potem to izkorišča v prid podjetja (H21) in ne tudi v prid zaposlenega. Posledično veliko delavcev obupa in se prepustijo temu, da lahko se odločijo, kako bodo na svojem delovnem mestu danes.«

9. Kako v vašem podjetju ali podjetju s katerim sodelujete, spodbujate pripadnost delavcev? Kje se to vidi?

»Pripadnost delavcev izključno spodbujamo samo z rednimi plačami in ne ravno minimalnimi (H22). Tako so delavci najbolj zadovoljni oziroma vsaj kažejo, da so. To se predvsem vidi pri delu, ker smo uspešni in tudi kvalitetno je delo narejeno (H23). Tudi opazi se pri točnosti in zadovoljnih strankah. Vendar sem mnenja, da bi morala tudi kako drugače spodbujati pripadnost zaposlenih.«

10. Katere mehanizme poznate za opolnomočenje delavca v strukturi podjetja? Kako prakticirate to?

»Ne bi vedel odgovoriti točno na to vprašanje, saj si vsaki ustvari svoje mehanizme, po katerih deluje in kateri ga opolnomočijo (H24).«

11. Kakšna je vaša vloga kot coach v procesu soupravljanja delavca?

»Predvsem spodbujanje za napredek in osebni razvoj ter zanimanje za podjetje v katerem je posameznik zaposlen (H25).

Zaposlene poskušam ozaveščati o podjetju, da si pridobijo znanje o njem (H26) in da bodo glede njega bolj razgledani. Posledično bodo imeli večji interes vključevanja v samo podjetje. Vodilni kader pa spodbujam na to mentaliteto in koristnost le-te.«

12. Mnenje o tem, če so delavci v Sloveniji opolnomočeni do soupravljanja svojega dela? Kakšna je vaša vloga kot coach?

»Delavci so opolnomočeni do soupravljanja svojega dela v neki meri, ampak vseeno potrebujejo spodbudo, da bi se bolj zavzemali in bolj zanimali za večjo možnost odločanja o

svojem delu (H27). Rad bi, da bi vodilni pričeli bolj poslušati zaposlene (H28). Zaposleni pa bi zbrali pogum in se začeli bolj zanimati za podjetje in za svoje delo ter se ne bali povedati svojega mnenja (H29). Jaz sem pri tem odločilen, saj tako eno kot drugo stran spodbujam in prikazujem dobre vidike takšnega načina. Prav tako bi takšen sistem veliko bolj dal zanimanje zaposlenim in posledično uspeh vodilnim (H30).«

9.3. Odprto kodiranje

Intervju z osebo A

ŠT. IZJAVE	IZJAVA	POJEM	KATEGORIJA
A1	»pokrivanje potreb odvisno od udeležbe samega delavca«	Pokrivanje potreb	Metoda coachinga
A2	»tisti, ki se vključi, bo dobil podporo, tisti, ki se ne, pa ne bo dobil«	Pokrivanje potreb	Metoda coachinga
A3	»delavci srednje motivirani, odvisno od zavedanja lastnih prepričanj in vrednot«	Zagnanost za delo zaposlenih na nižjih delovnih mestih	Motiviranost
A4	»delavci bili veliko bolj motivirani, če bi jim podjetje nekaj ponudilo (npr. delnice)«	Zagnanost za delo zaposlenih na nižjih delovnih mestih	Motiviranost
A5	»zanimanje in osredotočenost na trajnost podjetjih narašča«	Večletno delovanje podjetja	Trajnost podjetij
A6	»zavedanje odvisno od osebnih razlogov, potreb in sklepanja«	Informacije, ki jih delavci prejema od podjetja	Ozaveščenost
A7	»povprečna pokritost participacije v podjetju«	Pokritost participacije v podjetju	Participacija
A8	»iziv in delo v prihodnosti«	Pokritost participacije v podjetju	Participacija
A9	»odvisno od tega, kako gledamo na stopnje udeležbe«	Sodelovanje med vodilnim kadrom in ostalimi zaposlenimi	Komunikacija
A10	»odvisno od interesa podjetja in raziskovanih potreb«	Vpliv delavcev pri sprejemanju odločitev	Participacija
A11	»vsak delavec prejema varno in družbeno prijazno okolje«	Pripadnost delavcev	Participacija
A12	»gre za osebno znanje, ki ni usmerjeno v izkušnje podjetja«	Opolnomočenje delavca v podjetju	Metoda coachinga
A13	»«podpiranje zaposlenih v različnih procesih«	Vloga coacha pri soupravljanju	Metoda coaching

A14	»odvisno od tega, kje sama organizacija stoji, kako izgleda upravljanje«	Soupravljanje	Participacija
A15	»pritrديلen odgovor, vendar za dosego ciljev potrebnih nekaj let«	Opolnomočenje delavcev do soupravljanja	Participacija

Intervju z osebo B

ŠT. IZJAVE	IZJAVA	POJEM	KATEGORIJA
B1	»nekatera pokrivajo potrebe, vendar več potreb podjetje pokriva, večje so le-te«	Pokrivanje potreb	Metode coachinag
B2	»delavci niso pretirano motivirani«	Zagnanost za delo	Motiviranost
B3	»veliko dobrih in pridnih delavcev se odloči oditi iz slovenskih podjetij, ker so bolje plačani in poslenično bolj motivirani«	Zagnanost za delo	Motiviranost
B4	»mislim, da je to usmeritev v prihodnost«	Večletno delovanje podjetja	Trajnost podjetij
B5	»velika raznolikost, od dobro ozaveščenih do popolnoma neozaveščenih«	Informacije, ki jih delavci prejmejo od podjetja	Ozaveščenost
B6	»dobra pokritost participacije«	Pokritost participacije v podjetju	Participacija
B7	»zaposleni izkazujejo zanimanje in motivacijo za boljšo prihodnost«	Zagnanost za delo	Motiviranost
B8	»največji vpliv znotraj lokalnega oddelka«	Vpliv delavcev na sprejemanje odločitev	Participacija
B9	»ponavadi lahko, vendar odvisno od posamezne vodje«	Sodelovanje med vodilnim kadrom in ostalimi zaposlenimi	Komunikacija
B10	»ne vem, če sem kdaj razmišljala prav o participaciji in njenih stopnjah«	coach	Participacija
B11	»večina stvari odvisnih od samega zanimanja delavca«	Vpliv pri sprejemanju odločitev	Participacija

B12	»pripadnost spodbujamo z nagradami, kadrovsko podporo, z zagotavljanjem varnosti«	Pripadnost delavcev	Participacija
B13	»«kaže se v pozitivni naravnosti in radovednosti zaposlenih«	Pripadnost delavcev	Participacija
B14	»v glavnem uporabljam HR-cikel«	Opolnomočenje delavca v podjetju	Metoda coachinga
B15	»tukaj sem, kadar koli in kjer koli me potrebujejo«	Vloga coacha pri soupravljanju delavca	Soupravljanje
B16	»odvisno od podjetja in njegove organizacijske strukture«	Opolnomočenje delavca do soupravljanja	Participacija

Intervju z osebo C

ŠT. IZJAVE	IZJAVA	POJEM	KATEGORIJA
C1	»srednje dobro pokrivajo osnovne potrebe delavcev«	Pokrivanje potreb	Metoda coachinga
C2	»delavci motivirani predvsem zaradi finančne varnosti«	Zagnanost za delo	Motiviranost
C3	»delavci pri nas prisilno motivirani«	Zagnanost za delo	Motiviranost
C4	»se pa najdejo tudi tisti, ki so popolnoma nemotivirani«	Zagnanost za delo	Motiviranost
C5	»podjetja so trajnostno naravnana, predvsem večja«	Večletno delovanje podjetja	Trajnost podjetij
C6	»v epidemiji Covid-19 se kaže trajnost podjetij«	Večletno delovanje podjetja	Trajnost podjetij
C7	»ozaveščenost delavcev nizka«	Informacije, ki jih delavci prejmejo od podjetja	Ozaveščenost
C8	»o sebi so morda bolj ozaveščeni kot o podjetju«	Informacije, ki jih delavci prejmejo od podjetja	Ozaveščenost
C9	»v večjih podjetjih nekateri nimajo možnosti, da bi bili ozaveščeni«	Informacije, ki jih delavci prejmejo od podjetja	Ozaveščenost
C10	»dobra pokritost participacije«	Pokritost participacije v podjetju	Participacija
C11	»delavci imajo visoko socialno varnost in imajo možnost aktivno	Pokritost participacije v podjetju	Participacija

	participirati na več nivojih podjetja«		
C12	»se dogaja tudi, da zaposleni izrazijo svoje želje in jim podjetje ne more ustreči«	Pokritost participacije v podjetju	Participacija
C13	»vsake tri mesece se opravljajo ankete, s katerimi ugotavljamo zadovoljstvo zaposlenih«	Pokrivanje participacije v podjetju	Participacija
C14	»več vpliva zaposleni v izobraženem kadru«	Vpliv pri sprejemanju odločitev	Participacija
C15	»ne bi rekel, da komunicira po stopnjah«	Sodelovanje med vodilnim kadrom in ostalimi zaposlenimi	Komunikacija
C16	»delavci lahko vplivajo na vse nivoje pri sprejemanju odločitev, nekje posredno, drugje direktno«	Vpliv delavcev na sprejemanje odločitev	Participacija
C17	»predvsem povezovanje skupnosti in oblikovanje notranje kulture podjetja«	Pripadnost delavcev	Participacija
C18	»v našem podjetju bolj hierarhičen odnos«	Podnost do zaposlenih	Participacija
C19	»za zaposlene imamo razne team buildinge, darila/ nagrade«	Spodbujanje pripadnosti zaposlenih	Metode
C20	»delavci primarno opolnomočeni s prevzemanjem odgovornosti nase«	Opolnomočenje delavcev	Metode coachinga
C21	»nuditi pomoč delavcu pri sprejemanju odločitev zase, ki mu bodo pomagale pri opolnomočenju«	Coach	Metode coachinga
C22	»naši zaposleni opolnomočeni, vendar se večina s tem ne strinja«	Opolnomočenost zaposlenih	Metode
C23	»moja vloga je prevzemanje odgovornosti na vseh nivojih delovanja v podjetju«	Vloga coacha pri soupravljanju zaposlenega	Soupravljanje

Intervju z osebo D

ŠT. IZJAVE	IZJAVA	POJEM	KATEGORIJA
D1	»zelo slabo pokrivajo potrebe svojih delavcev«	Pokrivanje potreb	Metode coachinga
D2	»vsak izmed nas si posvoje predstavlja potrebe in vizije za zadovoljevanje potreb«	Pokrivanje potreb	Zaposleni
D3	»vodilni kadri si predstavljajo, da nižji delavcinimajo potreb, niti pametnih vizij«	Pokrivanje potreb	Vodilni kader
D4	»delavci kar motivirani«	Zagnanost za delo	Motiviranost
D5	»motivirani zaradi finančne varnosti«	Zagnanost za delo	Motiviranost
D6	»če ima delavec vizijo za izboljšave, bo s tem zelo uspešen v podjetju s participacijsko naravnostjo«	Upoštevanost zaposlenih	Participacija
D7	»vsako podjetje za svoje pojme trajnostno naravnano«	Večletno delovanje podjetja	Trajnostna naravnost podjetja
D8	»vprašanje, koliko to podjetju dejansko uspeva«	Večletno delovanje podjetja	Trajnostna naravnost
D9	»v času epidemije nekatera podjetja trajnostna, epidemija pa jih naredila netrajnostne«	Večletno delovanje podjetja	Trajnostna naravnost
D10	»ozaveščenost v javnih upravah močna, v zasebnih slaba«	Informacije, ki jih delavci prejmejo od podjetja	Ozaveščenost
D11	»bolj strinjal s slabo ozaveščenostjo«	Informacije, ki jih delavci prejmejo od podjetja	Ozaveščenost
D12	»v našem podjetju glavno, da delavci dobijo redno mesečno plačo«	Delovanje podjetja	Participacija
D13	»večina zaposlenih ne vtika v delovanje podjetja«	Delovanje podjetja	Participacija
D14	»zelo dobra pokritost participacije v našem podjetju«	Pokrivanje stopenj participacije v podjetju	Participacija
D15	»v veliki meri se jih poskuša poslušati, se jih upoštevati«	Pokrivanje stopenj participacije v podjetju	Participacija
D16	»zaposleni nagrajeni za določene izboljšave, če jih	Uslišanost zaposlenih	Participacija

	predlagajo in se izkažejo v prid podjetju«		
D17	»mislim, da lahko imajo na vsakem področju vpliv, če so sposobni in imajo interes«	Vpliv zaposlenih pri sprejemanju odločitev v podjetju	Participacija
D18	»lahko vplivajo, vendar glavna beseda je direktorjeva«	Vpliv zaposlenih pri sprejemanju odločitev	Participacija
D19	»v večini vpraša delovodje, kakšno mnenje imajo delavci«	Sprejemanje odločitev	Metode
D20	»pripadnost spodbujamo z uporabo participacijskega sistema«	Spodbujanje pripadnosti zaposlenih	Metode coachinga
D21	»dobrega delavca se spodbudi s kako povišico ali drugo nagrado«	Spodbujanje pripadnosti zaposlenih	Metode podjetja
D22	»zaposleni imajo svoj glas in se jih v veliki meri usliši«	Stopnje participacije	Participacija
D23	»vodilni se zanimajo za potrebe zaposlenih«	Mehanizmi za opolnomočenje	Opolnomočenje
D24	»v razvoj in proces posameznika ne vnašamo nekih lastnih prepričanj«	Mehanizmi opolnomočenja	Opolnomočenje
D25	»poskušam zagotavljati, da so izražene želje posameznika uresničene«	Vloga coacha	Metode coachinga
D26	»zaposlene vodim in jih spodbujam k temu, da naj bodo aktivni in naj sodelujejo pri podjetju«	Vloga coacha	Metode coachinga
D27	»spodbujam vodilni kader, da se posluša in usliši zaposlene«	Pomoč zaposlenih pri upravljanju podjetja	Soupravljanje

Intervju z osebo E

ŠT. IZJAVE	IZJAVA	POJEM	KATEGORIJA
E1	»mislim, da se naših potreb ne pokriva pri nas«	Pokrivanje potreb	Metode coachinga

E2	»pokrivajo se potrebe predvsem na višjih in vodilnejših položajih«	Pokrivanje potreb	Vodilni kader
E3	»naše gospodarstvo nima pojma o vrednotah in vizijah, ki bi bile koristne za delavce«	Vrednote in vizije zaposlenih	Dobrobit zaposlenih
E4	»v javnem sektorju vizije zadovoljevanja potreb veliko jasnejša kot v privat sektorju«	Pokrivanje potreb	Vizija podjetja
E5	»vsak posameznik po svoje motiviran, ko začne na nekem novem delovnem mestu, že zaradi finančne varnosti«	Zagnanost za delo	Motiviranost
E6	»sčasoma motiviranost upade, ker podjetje ne vidi vloška osebe v podjetje«	Zagnanost za delo	Motiviranost
E7	»motiviranost zaposlenih bi linearno naraščala, če bi se njihov trud in volja opazila in kdaj nagradila«	Zagnanost za delo	Participacija
E8	»taka naravnost vodi k uspešnosti podjetja«	Večletno delovanje podjetja	Trajnosta naravnost podjetja
E9	»prisotnih kar nekaj vidikov in razsežnosti trajnostno naravnega poslovanja«	Večletno delovanje podjetja	Trajnostna naravnost podjetja
E10	»trajnostna naravnost težja sedaj v teh časih, ko se podli sklepajo preko aplikacij«	Sklepanje poslov	Trajnostna naravnost podjetja
E11	»slaba ozaveščenost delavcev o podjetju, v katerem so zaposleni«	Informacije, ki jih delavci prejmejo od podjetja	Ozaveščenost
E12	»odvisno, koliko interesa in zanimanja ima posameznik za neko znanje o podjetju«	Informacije, ki jih delavci prejmejo od podjetja	Ozaveščenost
E13	»odvisno od podjetja in od njihovih načelih vodenja«	Načela podjetja	Vodenje
E14	»večini je glavno samo to, da opravijo svoj delovnik in dobijo na koncu meseca plačo«	Načela posameznika	

E15	»povprečna pokritost participacije«	Pokrivanje stopnej participacije v podjetju	Participacija
E16	»glavno besedo imajo vodilni«	Pokrivanje stopenj participacije	Participacija
E17	»vodilni imajo nujen stik z zaposlenimi, ostalo vse gre preko drugih zaposlenih«	Komunikacija med vodilnim kadrom in ostalimi zaposlenimi	Komunikacija
E18	»največ vpliva na področju marketinga«	Vpliv zaposlenih pri sprejemanju odločitev	Participacija
E19	»vodilni menja, da bi brez dobrega promoviranja njihovo podjetje propadlo«	Načela podjetja	Metode podjetja
E20	»nebi odgovoril pritrdilno na to«	Komuniciranje vodilnega kadra z zaposlenimi	Komunikacija
E21	»delavci lahko vplivajo samo na to, kje bomo imeli zaključek, na drugo skoraj da ne«	Vpliv zaposlenih pri sprejemanju odločitev	Participacija
E22	»ne polaga se veliko na spodbujanje pripadnosti delavcev«	Spodbujanje pripadnosti zaposlenih	Metode coachinga
E23	»zaposlenim se zagotavlja opolnomočenost s tem, da se mu omogoči dostop do informacij o samem podjetju«	Opolnomočenost zaposlenih	Metode podjetja
E24	»imjo jasno definirane vloge in jih po dobro opravljenem delu nagradimo«	Opolnomočenje zaposlenih	Metode podjetja
E25	»moje delo, da poskušam povečati delovno uspešnost zaposlenih in jo tudi ohraniti«	Coach	Metode coachinga
E26	»poskušam vzdrževati optimalno raven motivacije celotnega tima, iščem rešitve za konflikte«	Coach	Metode coachinga
E27	»delavci v podjetju v nekaterih podjetjih so opolnomočeni do soupravljanja, spet drugi niso«	Pomoč zaposlenih pri upravljanju podjetja	Soupravljanje

Intervju z osebo F

ŠT. IZJAVE	IZJAVA	POJEM	KATEGORIJA
F1	»v veliki meri pokrivajo potrebe svojih delavcev«	Pokrivanje potreb	Metode coahinga
F2	»vsako podjetje svoje vizije in vrednote glede zadooljevanja potreb«	Pokrivanje potreb	Metode podjetja
F3	»delavci po mojem mnenju niso ravno motivirani«	Zagnanost za delo	Motiviranost
F4	»velikokrat se zgodi, da zaposleni niso z ničemer zadovoljni«	Zagnanost za delo	Motiviranost
F5	»večja bi bila motiviranost v podjetju, boljši bi bil osebni napredek in tudi podjetniški«	Zagnanost za delo	Motiviranost
F6	»podjetja so sigurno trajnostno naravnana«	Večletno delovanje podjetja	Trajnostna naravnost podjetja
F7	»kriznih časov ni nihče pričakoval (epidemije) in nekatera podjetja se znajdejo in obdržijo trajnost, nekaterim pa se je sistem podrl«	Večletno delovanje podjetja	Trajnostna naravnost podjetja
F8	»delavci kar ozaveščeni o samem podjetju, v katerem so zaposleni«	Informacije, ki jih zaposleni prejmejo o podjetju	Ozaveščenost
F9	»z več leti delovne dobe v podjetju, se povečuje tudi ozaveščenost o le-tem«	Informacije, ki jih zaposleni prejmejo o podjetju	Ozaveščenost
F10	»tisti zaposleni, ki so v podjetju že več desetletij, lahko opazijo spremembe v sistemu delovanja podjetja«	Informacije, ki jih zaposleni prejme o podjetju	Ozaveščenost
F11	»tisti, ki so zaposleni samo par mesecev, sigurno niso ozaveščeni«	Informacije, ki jih zaposleni prejme o podjetju	Ozaveščenost
F12	»povprečna pokritost participacije«	Pokrivanje stopenj participacije v podjetju	Participacija
F13	»mislim, da vsa podjetja nekje povprečno pokrivajo participacijo«	Pokrivanje stopenj participacije	Participacija
F14	»na vseh področjih imajo vpliv«	Vpliv zaposlenih pri sprejemanju odločitev	Participacija

F15	»če ne bi bilo delavcev, ne bi podjetje funkcioniralo«	Vpliv zaposlenih pri sprejemanju odločitev	Metode podjetja
F16	»naš vodstveni kader komunicira s svojimi zaposlenimi«	Komuniciranje vodstvenega kadra preko stopenj participacije	Komunikacija
F17	»ne vem če ravno komunicira preko stopnej participacije«	Komuniciranje vodstvenega kadra preko stopenj participacije	Komunikacija
F18	»lahko vplivajo na delovanje podjetja, lahko predlagajo novosti«	Vpliv zaposlenih pri sprejemanju odločitev	Participacija
F19	Vodilni odprti za vse predloge zaposlenih«	Vpliv zaposlenih pri sprejemanju odločitev	Participacija
F20	»s tem, da jih polsušamo, upoštevamo, spoštujemo in jim nudimo dobro delovno okolje«	Spodbujanje pripadnosti zaposlenih	Metode coachinga
F21	»najbolj se to vidi v tem, koliko delavcev je že več let zaposlenih pri nas«	Kazanje uspešnosti spodbujanja pripadnosti	Metode coachinga
F22	»spodbujanje dobre komunikacije med zaposlenimi in vzdrževanje te komunikacije v timu«	Opolnomočenje zaposlenih s strani podjetja	Metode podjetja
D23	»če imaš ti odnos z nekom, s katerim se pogovarjata, je ta odnos zdrav	Opolnomočenje zaposlenih s strani podjetja	Metode coachinga
F24	»prakticiramo z raznimi team buildingi«	Opolnomočenje zaposlenih	Metode coachinga
F25	Nekateri so, nekateri niso – odvisno v katerem podjetju se oseba zaposli«	Opolnomočenost delavca do upravljanja	Soupravljanje

Intervju z osebo G

ŠT. IZJAVE	IZJAVA	POJEM	KATEGORIJA
G1	»nudijo jim večjo plačo od minimalne, gleajo na izobrazbo in jo upoštevajo«	Pokrivanje potreb	Metode podjetja
G2	» je odvisno tudi kakšne potrebe imajo delavci in kaj pričakujejo od delodajalca«	Pokrivanje potreb	Želje zaposlenih

G3	»mislim, da so potrebe relativen pojem«	Pokrivanje potreb	Metoda podjetja
G4	»zaposleni so motivirani«	Zagnanost za delo	Motiviranost
G5	»če ne bi bili motivirani ne bi delali in bi živeli od socialne pomoči ali bili odvisni od drugih«	Zagnanost za delo	Motiviranost
G6	»večina prebivalcev v Sloveniji je zaposlenih in motiviranih in se trudijo zaposlitev obdržati«	Zagnanost za delo	Motiviranost
G7	»naša podjetja so precej slabo trajnostno naravnana«	Večletno delovanje podjetja	Trajnostna naravnost podjetja
G8	»ostala bi neopredeljena pri tem vprašanju«	Večletno delovanje podjetja	Trajnostna naravnost podjetja
G9	»v podjetju, v katerem so zaposleni, so po mojem mnenju kar ozaveščeni, še posebej če so dlje časa zaposleni«	Informacije, ki jih zaposleni prejme od podjetja	Ozaveščenost zaposlenih
G10	»če podjetje želi uspešnost, bo zadovoljevalo potrebe zaposlenih in poskrbelo za njihovo ozaveščenost«	Zadovoljevanje potreb zaposlenih	Ozaveščenost
G11	»odvisno od podjetja in posameznika«	Informacije, ki jih zaposleni prejme od podjetja	Ozaveščenost
G12	»povprečno ali pa dobra pokritost participacije zaposlenih«	Pokritost stopenj participacije	Participacija
G13	»se trudimo delovati na podlagi stopenj participacije«	Delovanje podjetja	Metode podjetja
G14	»poskušamo ustreči zaposlenim, kolikor je le v naši moči«	Coach	Metode coachinga
G15	»poskušamo jih poslušati in upoštevati njihove predloge, jim dati možnost soupravljanja«	Pokritost stopenj participacije	Participacija
G16	»ne bi rekla, da je katero področje bolj vplivno kot drugo«	Vpliv zaposlenih pri sprejemanju odločitev	Participacija
G17	»vodilni kader ima največ vpliva«	Vpliv zaposlenih pri sprejemanju odločitev	Participacija

G18	»delavci lahko imajo več moči in glasu kot vodilni kader«	Vpliv zaposlenih pri sprejemanju odločitev	Participacij
G19	»seveda komunicira, je pa res, da se zaposlenih ne usliši«	Komuniciranje vodilnega kadra z ostalimi zaposlenimi	Komunikacija
G20	»komunicirajo predvsem zaradi dela ali načina izvedbe dela«	Komuniciranje vodilnega kadra z ostalimi zaposlenimi	Komunikacija podjetja
G21	»delavci skorajda nimajo vpliva pri sprejemanju odločitev«	Sprejemanje odločitev	Participacija
G22	»delavci so samo delavci, ki nimajo zadostnega znanja, da bi lahko vplivali na odločitve«	Sprejemanje odločitev	Participacija
G23	»sama se s tem ne strinjam, ker bi se ravno delavci lahko v določenih situacijah bolje odločali«	Coach	Metode coachinga
G24	»pripadnost se zagotavlja tako, da dobijo mesečno plačilo«	Spodbujanje pripadnosti	Metoda podjetja
G25	»predlagala sem, da bi se začeli izvajati team buildingi za zaposlene«	Spodbujanje pripadnosti	Metoda coachinga
G26	»imamo zaključek vsako leto ob koncu leta«	Spodbujanje pripadnosti	Metoda podjetja
G27	»glavni mehanizem opolnomočenja to, da podjetje deluje skladno s cilji in poslanstvom«	Mehanizmi opolnomočenja	Opolnomočenje
G28	»da se v delovanje in strukturo podjetja vključi delavski tim, katerega se izobražuje o podjetju«	Mehanizmi opolnomočenja	Metoda coachinga
G29	»zaposleni imajo svoje odgovornosti in se zaradi tega počutijo koristni, kar tudi so«	Mehanizmi opolnomočenja	Metoda podjetja
G30	»moja vloga predvsem to, da predlagam usmeritve za boljše delovanje in večji razvoj podjetja«	Vloga coacha	Metode coachinga

G31	»skozi različne pristope poskušam vodilnim dokazovati večanje osebnega razvoja in posledično tudi razvoja podjetja«	Pristopi coachinga	Metoda coachinga
G32	»sigurno v nekaterih podjetjih so opolnomočeni, ne bi pa vedela reči zagotovo«	Opolnomočenost do soupravljanja	Soupravljanje
G33	»mislim, da smo toliko majhna država in so podjetja v veliki meri tuja, zato ima vsak svoj pogled na to, kako bi naj bili delavci opolnomočeni pri soupravljanju«	Opolnomočenost do soupravljanja	Soupravljanje
G34	»zaposleni v našem podjetju ne morejo predlagati, kako bi izboljšali proces dela«	Opolnomočenost do soupravljanja	Soupravljanje

Intervju z osebo H

ŠT. IZJAVE	IZJAVA	POJEM	KATEGORIJA
H1	»naša podjetja ne pokrivajo potreb delavcev«	Pokrivanje potreb	Metode podjetja
H2	»poznavanje vrednot in vizij zadovoljevanja potreb bi se moralo upoštevati s strani podjetja«	Pokrivanje potreb	Metoda podjetja
H3	»v večini podjetij se pozna potrebe vodilnih«	Poznavanje potreb	Metoda podjetja
H4	»delavci so motivirani«	Zagnanost za delo	Motiviranost
H5	»motiviranost mine ob koncu meseca, ko prejmejo plačilo zasvoje delo«	Zagnanost za delo	Motiviranost
H6	»bili bi veliko bolj motivirani, če bi se vsa dela spoštovala in bila nagrajena«	Coach	Metode coachinga
H7	»sedaj vsi motivirani samo toliko, da si zaslužimo za plačilo in dasmo varni«	Zagnanost za delo	Finančna varnost

H8	»podjetja so trajnostno naravnana«	Večletno delovanje podjetja	Trajnostna naravnost
H9	»ozaveščenost je predvidevam da kar dobra«	Informacije, ki jih zaposleni prejme od podjetja	Ozaveščenost
H10	»bolj bi bili zaposleni ozavešeni, boljše bi bilo znanje zaposlenih«	Informacije, ki jih zaposleni prejme od podjetja	Metode podjetja
H11	»moj šef vedno reče, da je glavno da vsak zaposleni ve, kaj mora početi na svojem delovnem mestu«	Informacije, ki jih zaposleni prejme od podjetja	Metoda podjetja
H12	»povprečna pokritost participacije«	Pokrivanje stopenj participacije v podjetju	Participacija
H13	»delavci na določenih položajih sodelujejo s podjetjem, ne morejo pa soupravljati«	Upravljanje podjetja s strani zaposlenih	Participacija
H14	»občasno se kakega delavca usliši, ampak to ne vpliva na delovanje podjetja«	Delovanje podjetja	Soupravljanje
H15	»težko je pokriti vse stopnje participacije«	Pokritost stopenj participacije	Participacija
H16	»na vodilnih položajih imajo več vpliva, največ ima direktor«	Vpliv zaposlenih v podjetju	Participacija
H17	»mislim da ne komunicira«	Komunikacija med vodilnim kadrom in ostalimi zaposlenimi	Komunikacija
H18	»bi moral in bi bilo tako korektno«	Komunikacija med vodilnim kadrom in ostalimi zaposlenimi	Komunikacija
H19	»zaposleni bi bili zaradi tega bolj motivirani, če bi podjetje bolj komuniciralo z njimi«	Komunikacija med vodilnim kadrom in ostalimi zaposlenimi	Motiviranost
H20	»delavci lahko pri nas vplivajo predvsem na svoje delovno mesto«	Vpliv zaposlenega v podjetju	Participacija
H21	»nekateri pokažejo veliko zagnanost in interes za večji vložek v podjetje, vendar se potem to izkotišča v prid podjetja«	Vpliv zaposlenega v podjetju	Metoda podjetja

H22	»pripadnost delavcev spodbujamo samo z rednimi plačami, ki niso minimalna«	Spodbujanje pripadnosti	Metoda podjetja
H23	»to se vidi pri delu, ker smo uspešni in delo je kvalitetno narejeno«	Spodbujanje pripadnosti	Metoda podjetja
H24	»ne bi vedel točno odgovoriti na to vprašanje, saj si vsak ustvari svoje mehanizme«	Coach	Metode coachinga
H25	»predvsem spodbujanje a napredek in osebni razvoj«	Vloga coacha pri soupravljanju	Soupravljanje
H26	»zaposlene poskušam ozaveščati o podjetju, da si pridobijo znanje«	Vloga coachinga pri soupravljanju	Metode coachinga
H27	»delavci v neki meri opolnomočeni do soupravljanja svojega dela«	Opolnomočenost do soupravljanja zaposlenih	Participacija
H28	»rad bi, da vi vodilni bolj začeli poslušati zaposlene«	Coach	Metoda coachinga
H29	»zaposleni pa bi zbrali pogum in se začeli bolj zanimati za podjetje in svoje delo«	Opolnomočenost do soupravljanja	Metoda podjetja
H30	»participacijski sistem bi dal večje zanimanje zaposlenim in uspeh vodilnim«	Opolnomočenost do soupravljanja	Soupravljanje

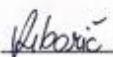
9.4. Izjava o avtorstvu

Spodaj podpisani/-a Anja Lebarič študent/-ka Fakultete za socialno delo Univerze v Ljubljani, z vpisno številko 6150054, avtor/-ica pisnega zaključnega dela študija z naslovom: Vpliv coachinga na participacijo delavcev v manjših in srednjih podjetjih,

IZJAVLJAM,

1. * ☒ a) da je pisno zaključno delo študija rezultat mojega samostojnega dela;
b) da je pisno zaključno delo študija rezultat lastnega dela več kandidatov in izpolnjuje pogoje, ki jih Statut UL določa za skupna zaključna dela študija ter je v zahtevanem deležu rezultat mojega samostojnega dela;
2. da je tiskana oblika pisnega zaključnega dela študija istovetna elektronski obliki pisnega zaključnega dela študija;
3. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v pisnem zaključnem delu študija in jih v pisnem zaključnem delu študija jasno označil/-a;
4. da sem pri pripravi pisnega zaključnega dela študija ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
5. da soglašam z uporabo elektronske oblike pisnega zaključnega dela študija za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
6. da na UL neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve avtorskega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja pisnega zaključnega dela študija na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija UL in preko digitalne zbirke eGradiiva FSD;
7. da dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v pisnem zaključnem delu študija in tej izjavi, skupaj z objavo pisnega zaključnega dela študija;
8. da dovoljujem uporabo mojega rojstnega datuma v zapisu COBISS.

V Ljubljani, 11. 6. 2021

Podpis avtorja/-ice: 

* Obkrožite varianto a) ali b).