

Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta

Sabina Duvelek

Povezanost čustvene inteligentnosti, na cilje usmerjenih kompetenc in delovne zavzetosti z učinkovitostjo notranjega usmerjevalca

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2019

Univerza v Ljubljani
Filozofska fakulteta

Sabina Duvelek

Povezanost čustvene inteligentnosti, na cilje usmerjenih kompetenc in delovne zavzetosti z učinkovitostjo notranjega usmerjevalca

Doktorska disertacija

Mentorica: *izr. prof. dr. Eva Boštjančič*

Študijski program: *Humanisika in družboslovje*

Področje: *Aplikativne psihološke študije*

Ljubljana, 2019

Zahvala

Številnim sem hvaležna za podporo, spodbudne besede in pozitivne misli pri pisanju doktorske disertacije. Največja zahvala gre mentorici dr. Evi Boštjančič za znanje, izkušnje in strokovne nasvete, ki jih je delila z menoj, in tudi za vse izzive in predloge za izboljšave, zaradi katerih sem napredovala kot študentka in oseba.

Hvala Nini Potisek, ki je verjela vame in mi omogočila platformo za rast in razvoj – tako osebno kot profesionalno. Hvaležna sem tudi sodelavcem, ki so me razumeli in podpirali pri raziskovanju in pisanju doktorske disertacije, in vsem udeležencem raziskave, ki so si vzeli čas in sodelovali v raziskavi.

Izjemna hvala gre moji družini in prijateljem, ki so mi vedno stali ob strani – tako pri pisanju doktorata kot tudi nasploh v življenju. Hvaležna, vesela in ponosna sem, da vas imam.

Povzetek

Notranje usmerjanje (angl. *internal coaching*) je ena najbolj učinkovitih metod razvoja zaposlenih, ki jo izvaja notranji usmerjevalec – zaupanja vreden posameznik, ki je zaposlen v isti organizaciji kot posamezniki, ki jih usmerja (v nadaljevanju usmerjanci). Zaradi številnih prednosti, povezanih z notranjim usmerjanjem (npr. razvoj veščin, boljše vodenje, višja delovna uspešnost, boljša komunikacija, višja predanost in motivacija zaposlenih) število notranjih usmerjevalcev raste, obenem pa tudi potreba po spremljanju njihove učinkovitosti. Zaradi pomanjkanja raziskav s področja notranjega usmerjanja in potrebe po konkretnih empiričnih dokazih o učinkovitosti notranjega usmerjevalca sem v okviru disertacije raziskala povezanost čustvene inteligentnosti, delovne zavzetosti, osebnostnih lastnosti in na cilje osredotočenih kompetenc notranjega usmerjevalca z njegovo učinkovitostjo pri izvajanju metode. V raziskavo je bilo vključenih 39 notranjih usmerjevalcev, 275 usmerjancev ter 111 drugih zaposlenih iz organizacije (primerjalna skupina). Udeleženci so prejeli vabilo, ki je vsebovalo ključne informacije glede raziskave, soglasje o sodelovanju v raziskavi in spletno povezavo do baterije vprašalnikov. Rezultati kažejo, da usmerjanci učinkovitost notranjih usmerjevalcev visoko vrednotijo, saj bi skoraj vsi usmerjanje priporočili tudi drugim zaposlenim; poročajo o visokem ujemanju usmerjanja z njihovimi potrebami, cilji in kazalniki uspešnosti ter ocenjujejo, da usmerjanje koristi poslovnim rezultatom in je dobra naložba časa. Kot ključne prednosti zaznavajo: razvoj veščin, spremembo vedenja, večjo jasnost in zadovoljstvo z delom. Usmerjanci ocenjujejo, da so pri izvajanju usmerjanja bolj učinkoviti notranji usmerjevalci, ki imajo več izkušenj z metodo usmerjanja in imajo višje izraženo čustveno inteligentnost, ciljno usmerjenost, vestnost in čustveno stabilnost kot notranji usmerjevalci, ki imajo nižjo stopnjo izraženosti pri navedenih konstrukti (samoocena). Pozitiven napovednik učinkovitosti notranjih usmerjevalcev je vestnost, negativni so predanost, sprejemljivost in nevroticizem (pojasnijo 9 % variabilnosti ocen učinkovitosti). Ob vključitvi ocene na cilje usmerjenih kompetenc usmerjevalca, kot jo zaznavajo usmerjanci, model pojasni 68 % variabilnosti ocen učinkovitosti.

Ključne besede: notranje usmerjanje, čustvena inteligentost, strokovne kompetence, ciljna usmerjenost, delovna zavzetost, osebnostne lastnosti

The Relationship Between Emotional Intelligence, Goal-focused Competences, Work Engagement and Efficacy of Internal Coach

Abstract

Internal coaching is one of the most effective employee development methods implemented by an internal coach – a trusted individual who is employed in the same organization as the individuals he directs. Due to the many benefits associated with internal coaching (e.g. skills development, better leadership, better work performance, better communication, increased dedication and motivation of employees) number of internal coaches is increasing, as is the need to monitor their efficacy. Due to the lack of research in the field of internal coaching and the need for concrete empirical evidence of the efficacy of the internal coach, in the dissertation, I explored the connection between emotional intelligence, work commitment, personality traits and goals-focused competencies of the internal coach with his efficacy in implementing the method. The research included 39 internal coaches, 275 coachees, and 111 other employees (control group). The participants received an invitation containing key information about the research, informed consent to participate in the research, and an online link to a battery of questionnaires. Coachees value the efficacy of internal coaches highly – almost everyone would recommend coaching to others. They report a high match between internal coaching and their needs, goals, and performance indicators and think that coaching benefits business results and is a good investment of time. Perceived key benefits are skill development, behavior change, greater clarity and job satisfaction. According to the coachees, internal coaches who are less neurotic, more conscientious, more emotionally intelligent, more goal-oriented and more experienced are also more efficient than other internal coaches. Conscientiousness is a positive predictor of the efficacy of internal coach. Meanwhile, dedication, acceptability and neuroticism are negative (they explain 9 % of the variability in performance estimates). By incorporating the estimate on the goal orientation of the internal coach as perceived by the coachees, the model explains 68 % of the variability in performance estimates.

Keywords: internal coaching, emotional intelligence, goal orientation, employee engagement, personality traits

Kazalo vsebine

1. Uvod	1
2. Metoda notranjega usmerjanja	6
2.1. Usmerjanje v poslovnem okolju	6
2.2. Opredelitev metode notranjega usmerjanja	7
2.2.1. Definicija notranjega usmerjanja	7
2.2.2. Razmejitev metode usmerjanja od sorodnih dejavnosti.....	9
2.2.3. Primerjava zunanjega in notranjega usmerjanja	12
2.2.4. Modeli in aktivnosti notranjega usmerjanja.....	15
2.3. Izgradnja organizacijskega okvira	17
2.4. Kultura usmerjanja	19
2.5. Izzivi pri uvedbi programa notranjega usmerjanja	21
3. Vloga notranjega usmerjevalca	23
3.1. O vlogi notranjega usmerjevalca	23
3.2. Opredelitev ključnih vlog v procesu notranjega usmerjanja	23
3.3. Značilnosti, kompetence in odgovornosti notranjega usmerjevalca.....	26
3.4. Selekcija notranjega usmerjevalca.....	28
3.5. Usposabljanje notranjega usmerjevalca.....	29
3.6. Dogovor o notranjem usmerjanju	31
3.7. Standardi in etični izzivi, s katerimi se sooča notranji usmerjevalec	31
4. Učinkovitost notranjega usmerjanja	33
4.1. Raziskave o učinkih poslovnega usmerjanja	33
4.2. Pomen merjenja učinkovitosti notranjega usmerjanja.....	34
4.3. Modeli merjenja učinkovitosti notranjega usmerjanja	36
4.3.1. Kirkpatrickov model ocenjevanja	36
4.3.2. Ocena donosnosti naložbe.....	36
4.4. Raziskave o učinkovitosti notranjega usmerjanja	40

5. Čustvena inteligentnost	42
5.1. Opredelitev čustvene inteligentnosti	42
5.2. Čustvena inteligentnost in učinkovitost pri delu.....	44
5.3. Čustvena inteligentnost in učinkovitost usmerjanja	45
5.3.1. Vpliv čustev na proces usmerjanja.....	45
5.3.2. Usmerjevalni odnos	46
5.3.3. Ujemanje med usmerjevalcem in usmerjancem	48
6. Na cilje usmerjene kompetence.....	51
6.1. Opredelitev na cilje usmerjenih kompetenc usmerjevalca	51
6.2. Merjenje na cilje usmerjenih kompetenc	52
6.3. Na cilje usmerjene kompetence in čustvena inteligentnost usmerjevalca	53
7. Delovna zavzetost	56
7.1. Opredelitev delovne zavzetosti.....	56
7.2. Delovno zavzeti zaposleni	58
7.3. Delovna zavzetost in učinkovitost pri delu.....	59
7.4. Usmerjanje in delovna zavzetost	61
8. Hipoteze in raziskovalna vprašanja.....	63
9. Metoda.....	68
9.1. Udeleženci	68
9.2. Merski pripomočki	70
9.3. Postopek.....	75
10. Rezultati	77
10.1. Značilnosti notranjih usmerjevalcev	77
10.1.1. Primerjava skupine notranjih usmerjevalcev s primerjalno skupino	79
10.2. Povezanosti raziskovalnih konstruktov z učinkovitostjo notranjega usmerjevalca.....	80
10.2.1. Zaznana učinkovitost notranjih usmerjevalcev	80
10.2.2. Povezanost med merjenimi konstrukti	85

10.2.3. Povezanost učinkovitosti notranjega usmerjevalca z izkušnjami na področju usmerjanja	86
10.2.4. Povezanost samoocen ciljne usmerjenosti notranjega usmerjevalcev z ocenami prejemnikov	87
10.2.5. Povezanost značilnosti notranjega usmerjevalca z zaznavo učinkovitosti usmerjanja	88
10.3. Napovedovanje učinkovitosti notranjih usmerjevalcev	90
10.3.1. Napovedovanje na podlagi demografskih ali osebnostnih značilnosti notranjih usmerjevalcev	90
11. Interpretacija.....	92
11.1. Značilnosti notranjih usmerjevalcev.....	92
11.2. Zaznana učinkovitost notranjih usmerjevalcev	95
11.3. Povezanost merjenih konstruktov z učinkovitostjo notranjih usmerjevalcev	99
11.3.1. Čustvena inteligentnost	99
11.3.2. Delovna zavzetost	100
11.3.3. Osebnostne lastnosti.....	101
11.3.4. Na cilje usmerjene kompetence	103
11.3.5. Povezanost samoocen ciljne usmerjenosti usmerjevalcev z ocenami prejemnikov	104
11.3.6. Povezanost učinkovitosti notranjih usmerjevalcev z izkušnjami usmerjevalca in usmerjanca z metodo usmerjanja	105
11.4. Napovedovanje učinkovitosti notranjih usmerjevalcev	106
11.5. Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	108
11.6. Prispevek naloge k razvoju področja	110
11.7. Priporočila za prakso	112
12. Sklepi.....	114
13. Literatura	119
14. Priloge	139

Kazalo tabel

Tabela 1. Primerjava prednosti notranjih in zunanjih usmerjevalcev	14
Tabela 2. Primeri vprašanj za pet nivojev merjenja ROI (Phillips, Phillips in Ray, 2012).....	38
Tabela 3. Uporaba Mayer-Saloveyvega modela za proces usmerjanja (Caruso in Wolfe, 2002)	54
Tabela 4. Demografske značilnosti skupine notranjih usmerjevalcev in primerjalne skupine	69
Tabela 5. Opisne statistike rezultatov na (pod)lestvicah uporabljenih pripomočkov za skupino notranjih usmerjevalcev in primerjalno skupino	78
Tabela 6. Primerjava rezultatov na (pod)lestvicah merjenih konstruktov med skupino notranjih usmerjevalcev in primerjalno skupino	79
Tabela 7. Opisne statistike učinkovitosti notranjega usmerjanja, kot ga zaznavajo usmerjanci	81
Tabela 8. Zaznane prednosti notranjega usmerjanja	81
Tabela 9. Dokazi za doprinos metode notranjega usmerjanja k poslovnim rezultatom.....	82
Tabela 10. Kategorije odgovorov pri vprašanju »Kaj ste najbolj cenili pri delu z vašim usmerjevalcem?«.....	82
Tabela 11. Kategorije odgovorov usmerjancev na vprašanje »Kaj je ena stvar, za katero bi želeli, da jo usmerjevalec počne v večji meri ali drugače?«	83
Tabela 12. Kategorije odgovorov usmerjancev na vprašanje »Zakaj bi drugim zaposlenim priporočali usmerjanje?«.....	84
Tabela 13. Kategorije odgovorov usmerjancev na vprašanje »Kaj ste najbolj cenili pri vključevanju vašega vodje v proces usmerjanja?«.....	84
Tabela 14. Games-Howellovi post-hoc testi razlik v učinkovitosti notranjih usmerjevalcev z različnimi stopnjami izobrazbe	85
Tabela 15. Povezanost delovne zavzetosti, čustvene inteligentnosti in osebnostnih lastnosti notranjega usmerjevalca z njegovimi na cilje osredotočenimi kompetencami (samoocena in ocena usmerjanca)	85
Tabela 16. Povezanost med učinkovitostjo notranjega usmerjevalca in časom, ki ga nameni usmerjanju	87
Tabela 17. Povezanost med količino prejetega usmerjanja in zaznano učinkovitostjo notranjega usmerjevalca.....	87

Tabela 18. Povezanost značilnosti usmerjevalca s prejemnikovo oceno učinkovitosti usmerjanja	89
Tabela 19. Povezanost med ocenami prejemnikov o ciljni usmerjenosti usmerjevalcev in učinkovitostjo usmerjanja	90
Tabela 20. Rezultati linearne regresije za napovedovanje učinkovitosti notranjega usmerjevalca	91
Tabela 21. Rezultati linearne regresije za napovedovanje učinkovitosti notranjega usmerjanja z vključenimi podlestvicami	142
Tabela 22. Rezultati linearne regresije za napovedovanje učinkovitosti notranjega usmerjanja z vključenimi skupnimi rezultati.....	143

1. Uvod

Metoda usmerjanja¹ (angl. *coaching*) je prepoznana kot ena najbolj učinkovitih metod razvoja zaposlenih (Brockbank, 2008; Jarvis, Lane in Fillery-Travis, 2006; Olivero, Denise Bane in Kopelman, 1997; Porenta, 2013; Wright, 2005), ki se je razvila v različne smeri, tako da danes obstaja več vrst usmerjanja, npr. poslovno, življenjsko, izvršno, športno, karierno, timsko in notranje usmerjanje (Dexter, Dexter in Irving, 2011). Dejavnost notranjega usmerjanja se zaradi številnih prednosti hitro razvija, trendi obenem kažejo, da se vedno več organizacij odloča za uvedbo sistema notranjega usmerjanja (St John-Brooks, 2013), zato se želim v okviru doktorske disertacije posvetiti temu področju. Obstaja potreba po natančnih in sistematičnih raziskavah, ki omogočajo jasen vpogled v dejavnike, povezane z učinkovitostjo notranjih usmerjevalcev, saj so konkretni dokazi učinkovitosti notranjega usmerjanja ključni za nadaljnji razvoj dejavnosti (van Kessel, 2010).

Ob pregledu literature sem opazila, da se večina raziskav osredotoča na usmerjanca in učinke, ki jih ima metoda usmerjanja nanje. Manj je raziskav, ki v središče postavljajo notranjega usmerjevalca in preučujejo povezanost njegovih značilnosti ter kompetenc na učinkovitost pri izvajanju metode usmerjanja. V okviru doktorske disertacije želim raziskati to področje in prispevati k večjemu razumevanju povezanosti izbranih konstruktov z učinkovitostjo notranjega usmerjevalca, kot jo zaznavajo usmerjanci. Cilj je torej raziskati izraženost čustvene inteligentnosti, delovne zavzetosti, osebnostnih lastnosti in na cilje usmerjenih kompetenc notranjega usmerjevalca ter ugotoviti, kako se povezujejo z njegovo učinkovitostjo pri izvajanju metode usmerjanja. V kontekstu notranjega usmerjanja povezanost med temi konstrukti še ni bila raziskana, kar lahko predstavlja pomemben znanstveni prispevek k razumevanju dejavnikov, ki so povezani z učinkovitostjo notranjega usmerjanja.

Doktorska disertacije je razdeljena na dva sklopa – teoretični in empirični del. Teoretični del, ki temelji na študiju strokovne literature s področja notranjega usmerjanja, zajema opredelitev metode notranjega usmerjanja, njeno razmejitev od sorodnih dejavnosti ter primerjavo z zunanjim usmerjanjem. V uvodu so predstavljeni tudi modeli in aktivnosti notranjega usmerjanja, elementi organizacijskega okvira in kulture usmerjanja ter glavni izzivi pri uvedbi programa notranjega usmerjanja v organizacijo. Podrobneje je predstavljena tudi vloga

¹ Uraden slovenski prevod za izraz »coaching« ne obstaja, iskanje po korpusu slovenskega jezika kaže, da je v uporabi kar tujka (Porenta, 2013). Po posvetu z red. prof. dr. Marko Stabejem z Oddelka za slovenistiko (Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani) sem se odločila za uporabo izraza usmerjanje, ki je po mnenju stroke najbolj vsebinsko ustrezen in pomensko neoporečen.

notranjega usmerjevalca, pri čemer so opredeljene ključne vloge (glavni usmerjevalec, notranji usmerjevalec, usmerjanec, neposredno nadrejeni in usmerjevalna skupina) v procesu usmerjanja ter značilnosti, kompetence in odgovornosti notranjega usmerjevalca. Opisan je tudi proces selekcije in usposabljanja notranjega usmerjevalca ter dogovor, ki se običajno sklene ob začetku procesa. Posebna pozornost je namenjena tudi etičnim izzivom, s katerimi se lahko pri svojem delu sooča notranji usmerjevalec. Teoretični uvod vključuje tudi poglavje o merjenju učinkovitosti notranjega usmerjanja, predvsem o pomenu merjenja, predstavitvi različnih modelov merjenja učinkov usmerjanja in ključnim ugotovitvam dosedanjih raziskav. V okviru teoretičnega dela so podrobneje predstavljeni merjeni konstrukti (čustvena inteligentnost, na cilje usmerjene kompetence, delovna zavzetost in osebnostne lastnosti usmerjevalca) in morebitne raziskave, ki so bile izvedene v kontekstu (notranjega) usmerjanja. Nato sledi opredelitev problema, namena in ciljev disertacije ter utemeljitev raziskovanih vprašanj in hipotez, ki so razdeljene v tri sklope: značilnosti notranjih usmerjevalcev, povezanost raziskovanih konstruktov z učinkovitostjo notranjih usmerjevalcev in napovedovanje učinkovitosti notranjih usmerjevalcev. V prvem sklopu se usmerjam predvsem v izraženost posameznih konstruktov pri notranjih usmerjevalcih in jih primerjam s kontrolno skupino – tj. zaposleni iz iste organizacije, ki niso vključeni v sistem notranjega usmerjanja (niso usmerjevalci ali usmerjanci). Glede na to, da ima čustvena inteligentnost pomembno vlogo v procesu usmerjanja, saj omogoča usmerjevalcu, da je pri svojem delu bolj učinkovit (David, 2005; Grant, 2012; Gyllensten in Palmer, 2007; Thelwell, Lane, Weston in Greenlees, 2008), sem predpostavljala, da so notranji usmerjevalci bolj čustveno inteligentni od drugih zaposlenih. Naslednja hipoteza se navezuje na delovno zavzetost, pri čemer izhajam iz ugotovitev, da vlogo notranjega usmerjevalca običajno prevzamejo zaposleni, ki obveznosti, povezane z notranjim usmerjanjem, opravljajo poleg svojih rednih nalog (Yedreshteyn, 2008). Predpostavljam, da so notranji usmerjevalci bolj delovno zavzeti kot drugi zaposleni, sicer se najbrž ne bi odločili, da prevzamejo dodatne delovne naloge. Zanimalo me je tudi, kakšne so osebnostne lastnosti notranjih usmerjevalcev (v primerjavi z drugimi zaposlenimi), saj raziskav, ki bi preverjale izraženost osebnostnih lastnosti notranjih usmerjevalcev ob pregledu literature nisem zasledila. Za preverjanje delovne zavzetosti sem uporabila Vprašalnik zavzetosti na delovnem mestu (Schaufeli, Bakker in Salanova, 2006), za čustveno inteligentnost Vprašalnik čustvene kompetentnosti (Takšić, 2002), za osebnostne lastnosti pa Vprašalnik pet velikih faktorjev (Rammstedt in John, 2005).

V drugem sklopu sem se osredotočila na učinkovitost notranjih usmerjevalcev in njeno povezanost z raziskovanimi konstrukti. Najprej me je zanimalo, kako usmerjanci sploh zaznavajo učinkovitost notranjih usmerjevalcev ter prednosti usmerjanja, za kar sem uporabila Vprašalnik učinkovitosti usmerjanja (St John-Brooks, 2013), ki je bil v slovenski jezik preveden z metodo dvojnega prevoda. Vprašalnik vključuje tako kvantitativne kot kvalitativne odgovore, ki omogočajo še dodaten vpogled v razmišljanje usmerjancev glede učinkov notranjega usmerjanja. Nato sem preverjala povezanost učinkovitosti notranjih usmerjevalcev, kot jo zaznavajo usmerjanci, z merjenimi značilnostmi notranjega usmerjevalca.

Čustvena inteligentnost je povezana s številnimi prednostmi, ki so pomembne pri opravljanju vloge notranjega usmerjevalca, kot npr. boljšo komunikacijo, boljše vzpostavljanje odnosov, boljšo empatijo, višjo pozitivnost ter samozavestnejše upravljanje s spremembami (Boyatzis, Smith, Van Oosten in Woolford, 2013; Neale, Spencer-Arnell in Wilson, 2011; Shahhosseini, Silong, Ismaill in Uli, 2012). Zato sem predpostavljala, da so čustveno bolj inteligentni notranji usmerjevalci pri izvajanju metode bolj učinkoviti kot čustveno manj inteligentni, saj znajo bolje prepoznavati, razumeti, izražati in upravljati čustva pri sebi in usmerjancu ter posledično lahko vzpostavijo in ohranjajo bolj kakovostne usmerjevalne odnose, ki so sodeč po raziskavah eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost usmerjanja (Kampa-Kokesch in Anderson, 2001; O'Broin in Palmer, 2006; Rak, 2010). Predpostavljala sem tudi, da bo z učinkovitostjo notranjega usmerjevalca pozitivno povezana njegova delovna zavzetost, saj bolj zavzeti zaposleni z večjim navdušenjem opravljajo svoje delo kot manj zavzeti, so pri delu tudi bolj produktivni in posledično dosegajo boljše rezultate (Banihani, Lewis in Syed, 2013; Markos in Sridevi, 2010; Vance, 2006; Xu in Thomas, 2011). Glede na to, da je metoda usmerjanja izjemno ciljno usmerjen proces, katerega ključni namen je realizirati cilje, zastavljene ob začetku procesa (Grant, 2012), sem s pomočjo Vprašalnika na cilje osredotočenih kompetenc usmerjevalca (Grant in Cavanagh, 2007) – merski instrument sva v slovenski jezik v okviru pilotne študije prevedla in validirala S. Duvelek in Lep (2019) – želela raziskati izraženost na cilje osredotočenih kompetenc notranjega usmerjevalca ter povezanost z njegovo učinkovitostjo. Glede na to, da določene raziskave (npr. Grant in Cavanagh, 2007) kažejo, da na cilje usmerjene kompetence usmerjevalca vplivajo na zadovoljstvo usmerjancev s procesom usmerjanja (Grant in Cavanagh, 2007; Vandaveer, Lowman, Pearlman in Brannick, 2016), predvidevam, da bo prišlo do statistično pomembne povezanosti tudi v kontekstu notranjih usmerjevalcev. Ker povezanost osebnostnih lastnosti notranjega usmerjevalca z njegovo učinkovitostjo še ni bila raziskana, sem želela v okviru doktorske disertacije raziskati

to tudi področje; konkretnije me je zanimalo, katere osebnostne lastnosti usmerjevalcev so statistično pomembno povezane z njegovo učinkovitostjo, kot jo zaznavajo usmerjanci. Poleg tega sem želela preveriti tudi, kako so pretekle izkušnje z metodo usmerjanja – tako usmerjevalca kot tudi usmerjanca – povezane z zaznano učinkovitostjo notranjega usmerjevalca, saj imajo lahko ugotovitve s tega področja pomemben prispevek k razvoju dejavnosti notranjega usmerjanja.

V tretjem sklopu sem se osredotočila na napovedovanje učinkovitosti notranjega usmerjevalca, saj me je zanimalo, ali je možno na podlagi demografskih značilnosti ali drugih raziskovanih konstruktov napovedati učinkovitost notranjega usmerjevalca. Ugotovitve imajo lahko pomembne implikacije za dejavnost notranjega usmerjanja, saj lahko glavnim usmerjevalcem pomagajo pri oblikovanju procesa selekcije, usposabljanja in merjenja učinkov notranjega usmerjanja.

Doktorska disertacija predstavlja prispevek k znanosti na teoretičnem, metodološkem in aplikativnem delu. Teoretični del naloge omogoča jasen in sistematičen pregled dejavnosti notranjega usmerjanja, vloge notranjega usmerjevalca in z njo povezanih prednosti ter (etičnih) izzivov, kar je lahko v pomoč vsem organizacijam, ki želijo vzpostaviti sistem notranjega usmerjanja. Glavnim usmerjevalcem so lahko v pomoč tudi predstavljene ugotovitve raziskav o koristih notranjega usmerjanja ter opisani modeli merjenja učinkov usmerjanja, ki jih lahko uporabijo za podlago pri oblikovanju lastnih sistemov merjenja učinkovitosti notranjih usmerjevalcev. Slednje ima lahko pomembne učinke za razvoj dejavnosti, saj kadrovske službe lažje vpeljejo metodo notranjega usmerjanja kot metodo razvoja človeških virov v organizacije, če imajo konkretne empirične dokaze o učinkovitosti metode (Kim, Egan in Moon, 2014). Kadroviki bodo s pomočjo disertacije lahko ustrezneje opredelili značilnosti, kompetence in znanja, ki jih potrebuje zaposleni za učinkovito opravljanje vloge notranjega usmerjevalca, in temu prilagodili proces selekcije ter usposabljanja, s čimer bodo posledično lahko zagotovili tudi boljše pogoje za razvoj učinkovitega sistema notranjega usmerjanja. Poudarek na opredelitvi vloge notranjega usmerjevalca v teoretičnem delu naloge prispeva k validaciji funkcije, ki jo le-ta v organizaciji opravlja, kar tudi lahko pomembno prispeva k profesionalizaciji vloge notranjega usmerjevalca.

Pomemben prispevek disertacije je tudi v metodološkem delu, saj sta bila v okviru raziskave v slovenski jezik prevedena Vprašalnik učinkovitosti usmerjanja in Vprašalnik na cilje osredotočenih kompetenc usmerjevalca (validacijska študija v S. Đuvelek in Lep, 2019).

Vprašalnika lahko koristita slovenski skupnosti usmerjevalcev pri merjenju kompetenc usmerjevalca oziroma učinkov notranjega usmerjanja.

Raziskava vključuje tudi primerjalno skupino, kar je dodaten prispevek k znanosti, saj je v metaanalizi 111 raziskav o usmerjanju pogosto izpostavljeno prav pomanjkanje kontrolnih skupin v raziskavah, zaradi česar učinkov ni možno pripisati le procesu usmerjanja (Blackman, Moscardo in Gray, 2016). Pomemben izvirni znanstveni prispevek disertacije je tudi k razumevanju dejavnikov, ki so povezani z učinkovitostjo notranjega usmerjevalca, saj raziskava omogoča vpogled v povezanosti med čustveno inteligentnostjo, delovno zavzetostjo, osebnostnimi lastnostmi, na cilje osredotočenimi kompetencami notranjega usmerjevalca in njegovo učinkovitostjo, kot jo zaznavajo usmerjanci. V disertaciji so opredeljene tudi ključne omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje, ki lahko spodbudijo dodatne raziskave na tem področju. Hkrati disertacija obsega tudi praktične usmeritve za organizacije, ki želijo vzpostaviti ali nadgraditi že obstoječ sistem notranje usmerjanja, kar lahko pozitivno vpliva na nadaljnji razvoj dejavnosti notranjega usmerjanja v Sloveniji.

2. Metoda notranjega usmerjanja

2.1. Usmerjanje v poslovnem okolju

Mednarodna zveza usmerjevalcev (angl. *International Coach Federation – ICF*, 2013) opredeljuje usmerjanje kot interaktiven proces in partnerstvo z usmerjancem, v katerem usmerjevalec z uporabo posebnih tehnik sproži miselne in ustvarjalne procese, ki ga navdihujejo za maksimiranje osebnih in profesionalnih potencialov. S pomočjo usmerjanja lahko optimiziramo vedenje posameznika, da se bolje prilagodi svojemu delovnemu mestu (Kilburg, 2006) in ob tem bolje spozna sebe, izboljša svojo samopodobo in posledično postaja uspešnejši pri reševanju delovnih nalog (Feldman in Lankau, 2005; McNally in Lukens, 2006). Glavni cilj usmerjanja v poslovnem svetu je torej olajšati in pospešiti poslovanje organizacije ter omogočiti okolje za boljše delovne rezultate (Dexter, Dexter in Irving, 2011). Gre namreč za teoretično podkrepjen, sistematičen, ciljno usmerjen proces, namenjen kreiranju trajnih sprememb in spodbujanju kontinuiranega samostojnega učenja ter osebne rasti usmerjanca s ciljem razvoja njegovih veščin, izboljšanja učinkovitosti in osebnega napredka (Grant in Cavanagh, 2007).

Uporaba usmerjanja kot orodja za zviševanje učinkovitosti se v organizacijah bistveno povečuje (Blackman idr., 2016; McDermott, Levenson in Newton, 2007; Wilson, 2011). Med drugim je usmerjanje postalo tudi sestavni del strategije razvoja vodij (Fillery-Travis in Lane, 2014; Underhill, McAnally in Koriath, 2007). V Združenem kraljestvu so v 2005 zabeležili skoraj 10 % rast zaposlovanja usmerjevalcev v organizacijah (Auerbach, 2005; Day, Surtees in Winkler, 2008). Usmerjanje je tako postalo eno najbolj prepoznanih in pomembnih orodij razvoja zaposlenih, predvsem razvoja talentov in vodstvenega kadra (Blackman idr., 2016; Grant in Hartley, 2013; Hamlin, Ellinger in Beattie, 2006; McDermott, Levenson in Newton, 2007). Vedno večje zanimanje za izvajanje usmerjanja v organizacijah je najbrž posledica zahtev dinamičnega globalnega delovnega okolja, ki od zaposlenih zahteva vedno hitrejšo učenje in prilagajanje spremembam, kar je ključno za ohranjanje konkurenčnosti organizacije (Ellinger, Ellinger in Keller, 2003; Fulmer, Gibbs in Goldsmith, 2000). Organizacije, ki se namerno in učinkovito osredotočajo na razvoj svojih zaposlenih, tudi uspešneje zadržujejo svoje talente (Anderson, 2001; Terry, Fowles in Harvey, 2010). Usmerjanje je tako postalo ena od ključnih strategij razvoja vodij, ki pozitivno vpliva na individualno in organizacijsko uspešnost, ohranja vodstvene talente, podpira programe nasledstev in pomaga vodjem pri doseganju poslovnih in osebnih ciljev (McNally in Lukens, 2006). Vodjem, ki v vedno večji meri prevzemajo

odgovornost za učenje in razvoj zaposlenih, je metoda usmerjanja lahko v veliko pomoč, kar je tudi eden od razlogov za povečano zanimanje (Ellinger idr., 2003). Organizacije običajno uporabljajo metodo usmerjanja na tri načine (Carter, 2005):

1. trening linijskih vodij, ki potem usmerjajo svoje zaposlene,
2. razvoj notranjih usmerjevalcev ali
3. aktivacijo zunanjih usmerjevalcev.

Le redko si organizacija lahko privošči profesionalne usmerjevalce za vse zaposlene, saj večina podjetij nima dovolj sredstev, da bi usmerjanje omogočila vsem ključnim kadrom, ki jih želi ohraniti in razvijati (St John-Brooks, 2013). Tako organizacije, ki so se prej razvoja veščin lotevale pretežno prek aktivacije zunanjih virov, sedaj vse bolj uporabljajo notranje vire (Carter, 2005), ki imajo pogosto bolj pozitiven učinek in širši doseg v smislu vplivanja na spremembe (Frisch, 2001). Kot učinkoviti metodi, ki podpirata učenje v delovnem okolju, sta priznani predvsem mentorstvo in (notranje) usmerjanje (Carter, 2005) – kar 80 % organizacij v Veliki Britaniji ju uporablja za razvoj vsaj določenega dela svojih zaposlenih (Chartered Institute of Personnel Development – *CIPD*, 2010). J. Creswell (2008), ki velja za eno od pionirk pri uveljavi metode notranjega usmerjanja, pravi, da lahko usmerjanje pomaga pri nekaterih ključnih poslovnih izzivih:

- dvig prihodov: s pomočjo metode usmerjanja lahko zaposlene, vodje in time fokusiramo na dvig prihodkov ter tako izboljšamo poslovne rezultate;
- dvig vodstvenih veščin: z uporabo usmerjanja lahko izboljšamo vodstveni potencial pri obstoječih in bodočih vodjah;
- dvig zavzetost zaposlenih: z usmerjanjem lahko iz zaposlenih izvabimo njihove potenciale, jih razvijamo ter tako vplivamo na dvig njihove zavzetosti;
- nefunkcionalni timi: timi, ki niso usklajeni, ne dosegajo rezultatov, ki bi jih lahko, zato se metoda notranjega usmerjanja v organizacijah pogosto uporablja za vzpostavljanje funkcionalnih timov.

2.2. Opredelitev metode notranjega usmerjanja

2.2.1. Definicija notranjega usmerjanja

Metoda notranjega usmerjanja je v razvoj posameznika usmerjen proces, ki se običajno izvaja ena-na-ena in je podprt s strani organizacije. Metodo izvaja posameznik, ki je zaupanja vreden, da oblikuje in izvaja program, ki vodi k individualni strokovni rasti zaposlenih (Frisch, 2001). Gre za osebo, ki je zaposlena na delovnem mestu 'notranjega usmerjevalca' v isti organizaciji

kot posamezniki, ki jih usmerja organizaciji in v okviru svojih delovnih nalog usmerjajo vodje in druge zaposlene (Carter, 2005).

Metoda notranjega usmerjanja postaja vse bolj prepoznana kot ena najbolj učinkovitih metod razvoja zaposlenih, saj je fleksibilna in obenem zelo ciljno naravnana (de Haan, Grant, Burger, in Eriksson, 2016; Grant, 2010). Zato ni presenetljivo, da potreba po njej narašča; posledično je vloga notranjih usmerjevalcev vedno bolj izpostavljena (Carter, 2005). Toda kljub vedno večjemu osredotočanju na razvoj zaposlenih in hitremu porastu metode usmerjanja so organizacije šele pred kratkim dejansko začele z razvojem mrež notranjih usmerjevalcev (Tyler, 2000). Izvajalci usmerjanja oziroma usmerjevalci so bili do sedaj namreč večinoma zunanji sodelavci. Čeprav mnogo kadrovskih strokovnjakov trdi, da je metoda notranjega usmerjanja od nekdaj imela pomembno vlogo v njihovem delu, se nikoli ni mogla primerjati s kakovostjo, ki so jo zagotavljali zunanji usmerjevalci (Carter, 2005). Sedaj, ko se vedno več organizacij odloča za razvoj mreže notranjih usmerjevalcev, so tudi ti ob ustreznem usposabljanju po kakovosti primerljivi z zunanjimi ponudniki. Dejansko je razvoj notranjih usmerjevalcev naslednji logičen korak za organizacije, saj imajo ti več razumevanja za delovanje organizacije in predstavljajo cenovno bolj ugodno možnost (Grover in Furnham, 2016; Tyler, 2000). Čeprav je literatura glede števila organizacij, ki so uvedle notranje usmerjanje, skopa, v nekaterih organizacijah obstajajo celo oddelki za notranje usmerjanje in notranji usmerjevalci, kar dokazuje, da so sistemi notranjega usmerjanja res v nastajanju (Carter, 2005).

Metoda usmerjanja je pri zunanjih izvajalcih postala glavna ponudba v razvoju menedžmenta in vodstvenih funkcij. Vključevanje profesionalnih usmerjevalcev, da kontinuirano delajo z vodstvenim kadrom, je v večini podjetij v Združenih državah Amerike nekaj običajnega (Kilburg, 2006; Morris, 2000; Peterson, Uranowitz in Hicks, 1996; Tyler, 2000). Vključitev v proces usmerjanja je postala privilegij za zaposlenega, saj pomeni, da ga organizacija prepozna kot pomembnega in vrednega za organizacijo (Stern, 2001), saj je vanj pripravljena tudi dodatno investirati (Frisch, 2001).

K razvoju dejavnosti usmerjanja je pomembno vplivalo dejstvo, da je razvoj zaposlenih kot širša tema našel svoje mesto v številnih organizacijah (Frisch, 2001; Vance, 2006). Glede na prvotne zahteve organizacij in vlogo usmerjevalca (svetovalne veščine, usmerjene v spremembo vedenja, znanje o organizacijskem delovanju, zaupnost) je bilo smiselno, da so bili do pred kratkim poslovni usmerjevalci vedno zunanji svetovalci, a so se skupaj z normalizacijo dejavnosti usmerjanja in vedno večjim vlaganjem v razvoj zaposlenih te zahteve spremenile (Tyler, 2000). Vse pomembnejše je postajalo doseganje hitrih in učinkovitih sprememb v

razvojih načrtih zaposlenih, zato je profesionalne zunanje usmerjevalce nadomestil razvoj notranjih usmerjevalcev, ki so se hitreje odzivali na potrebe organizacije (Frisch, 2001). Sčasoma so se organizacije odločile za kadrovanje internih strokovnjakov s področja razvoja kadrov in s tem v organizacijo vnesle raven strokovnega znanja o razvoju zaposlenih, ki je bilo prej na voljo le s strani najetih zunanjih svetovalcev (Frisch, 2001).

2.2.2. Razmejitev metode usmerjanja od sorodnih dejavnosti

Z metodo usmerjanja so tako ali drugače povezane različne družboslovne in humanistične vede: pedagogika, andragogika, kadrovski management, organizacijsko vodenje, filozofija itd. (Tacer, 2011). Ta raznolikost po eni strani metodo usmerjanja bogati z različnimi znanji, tehnikami in modeli; po drugi strani je lahko zelo moteča, saj je težko potegniti črto med metodo usmerjanja in drugimi dejavnostmi, kot so: terapija, svetovanje, mentorstvo, supervizija ali usposabljanje/trening.

Tako svetovanje kot usmerjanje veljata za razvojno dejavnost s to razliko, da velja svetovanje za bolj terapevtsko aktivnost, ki implicira premik iz slabšega stanja v boljše, t. i. normalno stanje. Pri usmerjanju pa je cilj doseganje višje učinkovitosti, torej preiti iz obstoječega v optimalno stanje delovanja. Ni nujno, da sta zaposleni ali njegovo delo na kakršen koli način v slabem stanju, da bi si ta lahko pomagal z metodo usmerjanja.

Pomembno je, da notranji usmerjevalec pozna in upošteva meje delovanja ter razume svojo vlogo, ki pa nikakor ni terapevtska. Če se v očeh izvajalca usmerjanje in terapija prekrivata, je zelo verjetno, da bo usmerjanec prejel določeno mero obojega (Dexter idr., 2011). Zato je izjemno pomembno, da notranji usmerjevalec zelo dobro pozna razlike med terapijo in usmerjanjem. Terapija je namenjena osebam, ki želijo doseči olajšanje psiholoških in/ali fizičnih simptomov, simptomov psihopatologije. Posamezniki, ki se odločijo za terapijo, namreč običajno izhajajo iz pozicije nezadovoljstva, trpljenja in žalosti (Dexter idr., 2011). Vzgib za pogovor s psihologom ali terapevtom je običajno želja, da olajša to bolečino ali neugodje. Tako terapija kot strokovna pomoč pogosto vključujeta razumevanje in obravnavo izkušenj iz preteklosti (Čeč, 2006) in vpliv preteklih dogodkov na posameznikovo sedanjost. Pri terapiji se torej osredotoča na preteklost, medtem ko je pri usmerjanju fokus predvsem na prihodnosti. Usmerjevalec posameznika usmerja naprej k razvoju – neodvisno od tega, ali so problemi iz preteklosti razrešeni ali ne. Metoda usmerjanja nikakor ni primerna za posameznike, ki so čustveno labilni, so doživeli travmo ali le stežka učinkovito funkcionirajo (Dexter idr., 2011).

V organizacijah se pogosto mešata tudi procesa mentorstva in notranjega usmerjanja (Doorewaard in Meihuizen, 2000). Proces mentorstva je običajno osrednja točka zagotavljanja prenosa dobre prakse, kvalitetnih notranjih usposabljanj in razvoja visokih standardov, saj gre za izobraževalni proces, pri katerem bolj izkušen posameznik pomaga manj izkušenemu pri njegovem razvoju, napredku, tako da mu posreduje svoje izkušnje in znanja z dotičnega strokovnega področja (Clutterbuck, 2013). V številnih organizacijah velja mentorstvo za uspešen in učinkovit način pomoči zaposlenim, da se naučijo potrebnih veščin, odgovornosti in dosežejo svoj potencial (Dexter idr., 2011). Hawkins in Smith (2010) izpostavljata, da je usmerjanje običajno krajše in osredotočeno na specifična razvojna vprašanja, medtem ko je pri mentorstvu pogled na posameznika širši. Mentorstvo je po navadi prostovoljna dejavnost znotraj organizacije, ki omogoča psihosocialno podporo, medtem ko je usmerjanje pogosteje plačana dejavnost, pri kateri profesionalni usmerjevalec deluje kot pobudnik razvoja in učenja v organizacijskem kontekstu (Grey, Garvey in Lane, 2016).

Za razliko od mentorstva se metoda usmerjanja običajno ne izvaja na podlagi tega, da ima usmerjevalec neposredne izkušnje s formalno poklicno vlogo svojega usmerjanca, razen v primeru, ko je usmerjanje specifično in osredotočeno na posebne spretnosti in veščine (Dexter idr., 2011). Usmerjevalcu načeloma ni potrebno imeti iste izobrazbe in izkušenj, kot jih ima usmerjanec, saj lahko z aktivnim poslušanjem in postavljanjem pravih vprašanj spodbuja zaposlenega k oblikovanju rešitev, ki so prave zanj (Carter, 2005). Naloga mentorja je, da spodbuja, podaja konstruktivno kritiko, razlaga, posluša in vodi zaposlenega, dokler ta ne postane zrel za avtonomno delo. Pri tem so običajno vključeni elementi nasvetov, vodenja, usposabljanja, ki so pogosto del mentorske pogodbe, medtem ko v procesu usmerjanja niso prisotni (Dexter idr., 2011).

Naslednja razmejitev je med metodo usmerjanja in usposabljanji oziroma treningi na delovnem mestu. Treningi običajno temeljijo na izkustvenem učenju in so interaktivni, saj trener spodbuja zaposlene k aktivnemu sodelovanju v učnem procesu (Dexter idr., 2011). Pogosto imajo vnaprej določene cilje in standarde, ki morajo biti doseženi. Resda dober trener poseduje številna strokovna znanja, ki jih ima tudi usmerjevalec, ampak so cilji in etični kodeksi obeh poklicev drugačne narave. Ključna razlika med treningom in usmerjanjem je v tem, da je trener običajno tisti, ki pri treningu postavi cilje učnega procesa in ocenjuje napredek in razvoj zaposlenih. Pri usmerjanju pa so cilji stvar dogovora med zaposlenim in usmerjevalcem, ki jih običajno zastavita skupaj. Poleg tega je, skladno z načelom samodeterminacije, zaposleni tisti, ki v večji

meri določa vsebino in proces usmerjanja (Grant, 2012), medtem ko usmerjevalec skrbi, da je proces čim bolj optimalen in prilagojen potrebam usmerjanca (Dexter idr., 2011). V poslovnem kontekstu so pogosta enkratna usposabljanja, kot so razne delavnice in seminarji, ki ne dajejo dovolj podpore v trajnem izkustvenem učenju, saj mora zaposleni naučeno samostojno prenesti v svoje delovno okolje in procese. Ker se delovno okolje konstantno spreminja, se hitro spreminjajo tudi potrebe in več je zahtev po akcijskem učenju ter doseganju določenih novih kompetenc. Zato se usmerjanje dojema kot učinkovitejšo metodo učenja v primerjavi z raznimi treningi in seminarji ter pogosto uporablja v kombinaciji, saj zaradi daljšega spremljanja, individualnega pristopa in usmerjenosti na dejanske delovne procese zagotavlja boljši prenos znanj v večščino (van Kessel, 2010). Učinkovitost usposabljanja, ki je nadgrajena s procesom usmerjanja, je višja kar za 88 %, medtem ko je učinkovitost usposabljanja brez usmerjanja znašala le 22 % (Olivero idr., 1997).

Ko razmejujemo metodo usmerjanja, je pomembno, da jasno definiramo tudi dejavnost supervizije in v čem se razlikuje od usmerjanja. Supervizija je eden tistih pojmov, ki ima lahko v delovnem okolju več pojavnih oblik. Lahko gre za nadzorovanje dela zaposlenega s strani nadrejenega ali nadzornika, ki opazuje, ali oseba opravlja svoje delo skladno s standardi in znotraj za to določenega časa (Dexter idr., 2011). Supervizija lahko pri posamezniku spodbuja, da svoje delo vidi v danem kontekstu ter dobi širšo sliko, kako se različne delovne aktivnosti, vrednote, lastni cilji ter cilji stroke medsebojno povezujejo. Managerska supervizija se od omenjenih precej razlikuje, saj vsebuje več elementov odgovornosti in doseganja standardov (Dexter idr., 2011).

Supervizija se uporablja tudi pri terapiji, kjer supervizor v času procesa spodbuja supervizanta (terapevta) k evalvaciji psihološkega procesa med njim in njegovimi klienti in je močno razširjena na kliničnem področju, natančneje v strokah, kot so svetovanje, psihoterapija in zdravstvena nega (Dexter idr., 2011). Supervizija ima nekaj skupnih točk z usmerjanjem, saj so supervizanti tako kot usmerjanci spodbujani k raziskovanju svojih prednosti in slabosti, postavljanju ciljev in usklajevanju teh ciljev s cilji organizacije in stroke. V primerih, ko je to ustrezno, so usmerjeni na pot nadaljnjega izobraževanja, da izboljšajo svoje veščine in sposobnosti. Pri superviziji je poudarek na zagotavljanju čim boljše storitve za klienta, pri čemer je osebni razvoj supervizanta verjeten in do neke mere pričakovan, ni pa zahtevan kot sestavna funkcija supervizije (osebni razvoj osebe sekundarni izid), medtem ko sta pri notranjem usmerjanju razvoj zaposlenega in povečanje njegove učinkovitosti v prvem planu (Dexter idr., 2011).

Vse omenjene aktivnosti aplicirajo psihološke procese pri delu z ljudmi v poslovnem ali osebnem kontekstu. Temeljijo na zelo dobro razvitih komunikacijskih veščinah izvajalca, ki mora biti sposoben aktivnega poslušanja, zastavljanja ustreznih vprašanj, dobrega razumevanja in izvedbe aktivnosti v smeri zastavljenih ciljev (Dexter idr., 2011). Ključne razlike med aktivnostmi lahko nastanejo pri samem namenu izvajanja aktivnosti, pri procesnem modelu izvedbe, na nivoju osebnostnega razvoja, pri časovni usmerjenosti aktivnosti ali pri tem, kaj se bo posameznik dejansko naučil (Dexter idr., 2011).

2.2.3. Primerjava zunanjega in notranjega usmerjanja

Metoda notranjega usmerjanja izhaja iz daljše zgodovine zunanjega poslovnega usmerjanja z eno pomembno in očitno razliko – notranji usmerjevalec je zaposleni iz iste organizacije kot posamezniki, katere usmerja (Frisch, 2001). Obstajajo številne prednosti metode notranjega usmerjanja, ki so tudi spodbudile njen razvoj. Očitna je seveda povezava z bistveno nižjimi stroški notranjih usmerjevalcev v primerjavi s stroški najema zunanjih usmerjevalcev (Carter, 2005; Frisch, 2001). Odvisno od razpoložljivosti notranjega osebja, stroškov plače in nivoja znanja je strošek usmerjanja za 20 zaposlenih lahko okrog 100.000 evrov na leto, kar je približno 50.000 evrov manj kot za povprečnega zunanjega usmerjevalca (Rock in Donde, 2008). Razlog z vidika zmanjševanja stroškov je jasen, še toliko bolj v organizacijah z več tisoč zaposlenimi, ki imajo potrebo in željo po vključitvi v proces usmerjanja. Mreža notranjih usmerjevalcev lahko poskrbi, da so usmerjenja deležni tudi zaposleni nižje po hierarhični lestvici in ne samo vodje (Carter, 2005). Ostaja sicer mnogo dodatnih razlogov za usposabljanje notranjih usmerjevalcev, ki niso povezani s prihrankom stroškov, a se večina avtorjev strinja, da so nižji stroški pomemben dejavnik vse večje priljubljenosti notranjega usmerjanja (Baron and Morin, 2009, 2012; Grover in Furnham, 2016; St John-Brooks, 2013). Slednje je razvidno tudi iz Ridlerjevega poročila (Ridler, 2013), ki obsega 145 organizacij in potrjuje dejstvo, da stroškovna učinkovitost ostaja pomembno gonilo razvoja mrež notranjega usmerjanja.

Naslednja prednost je vezana na bistveno bolj široko in poglobljeno možnost uporabe virov notranjega usmerjanja v primerjavi z zunanjim usmerjanjem, saj lahko skupina talentiranih posameznikov, ki so opravili izobraževanje za notranje usmerjevalce, služi številnim drugim namenom v organizaciji, kot je na primer prevzemanje vodstvenih pozicij (Carter, 2005). Velika prednost notranjih usmerjevalcev v primerjavi z zunanjimi je predvsem v njihovem poznavanju delovanja organizacije in njene kulture (ICF, 2013). Zaradi vpogleda, ki ga imajo

v delovanje organizacije in njene procese, lahko hitreje in učinkoviteje spodbujajo napredek zaposlenih (Carter, 2005; Frisch, 2001).

Nekateri raziskovalci kot eno izmed prednosti notranjih usmerjevalcev v primerjavi z zunanjimi navajajo, da je s prvimi lažje priti v stik in da so bolj razpoložljivi (Carter, 2005; Hunt in Weintraub, 2006; Yedreshteyn, 2008). Tudi dejstvo, da je usmerjevalec v istem delovnem okolju, lahko opomni usmerjanca, da ne pozabi na vedenjske novosti, ki jih morda trenutno razvija. Še ena prednost je prožnost pri prilagajanju srečanj in procesa – če mora zaposleni odpovedati srečanje, malo preden naj bi se zgodilo, lahko notranji usmerjevalec preprosto nadaljuje s svojim rednim delom, zunanji pa bi najbrž zaračunal odpovedno pristojbino (St John-Brooks, 2013).

Germann (2002) trdi, da lahko organizacije dosežejo največ, če notranje razvijajo usmerjevalce, saj je to ena od investicij, od katerih lahko organizacija pričakuje največji izkoristek. Glavni razlog za to je, da so usmerjevalci ključni za kontinuiran razvoj veščin, ki bodo organizaciji koristile v realnem času in so lahko implementirane vsak dan oziroma vsakič, ko se pojavijo nove priložnosti in izzivi (Carter, 2005). Bistveno bolje kot zunanji usmerjevalci lahko oblikujejo razvojne načrte za vključene usmerjance, saj vedo, kateri viri so na voljo. Ker delajo znotraj organizacije, tudi lažje spremljajo razvoj zaposlenega na delovnem mestu in svoje ugotovitve vključujejo v nadaljnji proces usmerjanja z namenom doseganja zastavljenih ciljev, določenih na začetku procesa (Frisch, 2001). Po drugi strani je lahko poglobljeno znanje o organizaciji, ki ga imajo notranji usmerjevalci, v določenih situacijah tudi pomanjkljivost. V primerjavi z zunanjimi usmerjevalci, ki so bolj objektivni, so lahko notranji bolj subjektivni in tako spregledajo določen vidik situacije (Carter, 2005).

Z razvojem notranjega usmerjanja organizacija tudi gradi notranje vire za ustvarjanje kulture usmerjanja, kar se sklada s konceptom 'učeče se organizacije' (Senge, 1991). Mreža notranjih usmerjevalcev lahko aktivno ustvarja in širi kulturo usmerjanja ter organizira proces usmerjanja, ki je v skladu z vrednotami organizacije (kar je lahko izziv za zunanje usmerjevalce). Tako proces usmerjanja notranji usmerjevalci približajo tudi vodjem, kar ima lahko še dodatne pozitivne učinke na organizacijo. Raziskave med drugim kažejo tudi, da zaposleni, ki so bili vključeni v usposabljanje za usmerjevalce, sami postanejo odlični vodje, zato številne organizacije že vključujejo veščine usmerjanja v usposabljanja za linijske vodje (Carter, 2005; Jones, Woods in Guillaume, 2016).

V tabeli 1 so predstavljene prednosti tako zunanjih kot notranjih usmerjevalcev, ki so povzete po delih: Carterja (2005), Halla idr., (1999), McNallya in Lukensa (2006), Mukherjeea (2012), K. St John-Brooks (2013) in van Kessela (2010).

Tabela 1. *Primerjava prednosti notranjih in zunanjih usmerjevalcev*

Notranji usmerjevalec	Zunanji usmerjevalec
- Pozna organizacijsko kulturo, notranje procese in dinamiko organizacije - Bolj razpoložljiv, lažje stopiti v stik z njim - Ustvarja učinkovitejše razvojne načrte - Cenovno ugodnejši - Lažje zbira povratne informacije o razvoju in napredku usmerjanca - Predstavlja vzor za vodje - Prilagodljiv na spreminjajoče se potrebe organizacije - Na voljo ima lahko dobro opremljeno pisarno z orodji, ki facilitirajo proces usmerjanja - Lahko usmerja zaposlene po celotni hierarhiji organizacije - Uporablja metode ocenjevanja, specifične za organizacijo - Lahko usmerja tiste, ki so po hierarhiji nižje od njega - Zaveda se specifičnega konteksta usmerjanca - Nima finančnega motiva za vzdrževanje ali podaljševanje usmerjevalnega odnosa - Organizacija ima korist od napredka, ki ga doseže usmerjevalec in od napredka zaposlenega - Krepitev notranjih mrež v celotni organizaciji in gradnja učeče se organizacije	- Višja kredibilnost usmerjevalca, zlasti pri višjem vodstvu zaradi izkušenj iz različnih organizacij - Višje zaupanje zaposlenih, ni izzivov z zaupnostjo v procesu - Bolj objektivni in uravnotežen pogled - Ni potrebe po dodatnih virih - Jasna opredelitev vloge, brez dodatnih odgovornosti in zadolžitev - Višja zaveza zaposlenih - Ne pozna zaposlenega, ki ga usmerja; večja neodvisnost - Lahko ponudi perspektivo, ki prinaša več izzivov; vrsta različnih idej - Varnejši prostor za pogovor o občutljivejših temah - Običajno ima več izkušenj z usmerjanjem - Lahko naslovi teme, ki si jih notranji usmerjevalci ne upajo

Dodatna prednost notranjega mreže usmerjevalcev je, da ponuja priložnost za pridobitev povratnih informacij glede splošnih tem, ki jih odpirajo usmerjevalna srečanja. Te informacije lahko prispevajo k organizacijskemu učenju. Hawkins (2012) piše o tem, kako generalnim

direktorjem in vodjem kadrovskih oddelkov podjetij, kjer imajo ali razvijajo mrežo notranjega usmerjanja, zastavi vprašanje: »Kako se vaša organizacija ob tem uči?«

Vsekakor ima izbira sodelovanja z zunanjimi profesionalnimi usmerjevalci tudi svoje prednosti. Če se organizacija odloči za najem zunanjih usmerjevalcev, ji ni potrebno razvijati in vlagati v usposabljanja internega kadra za razvoj notranjih usmerjevalcev, s čimer prihrani čas in denar (Carter, 2005). Dodatna prednost zunanjih usmerjevalcev je povezana tudi z višjo kredibilnostjo, saj imajo številne izkušnje z izvajanjem usmerjanja v več različnih organizacijah in bolje poznajo sam proces (Hall, Otazo in Hollenbeck, 1999; St John-Brooks, 2013). Pogosto je vloga zunanjih usmerjevalcev bolj oziroma jasneje definirana od vloge notranjih usmerjevalcev, ki imajo običajno še dodatne vloge in vsakodnevne odgovornosti, medtem ko so zunanji usmerjevalci tam izključno zaradi dejavnosti usmerjanja. Izpostavljena omejitev postavlja pod vprašaj tudi zaupnost in zaupanje notranjih usmerjevalcev (več o tem v poglavju 3.7. Standardi in etični izzivi, s katerimi se sooča notranji usmerjevalec). Nadalje se zastavlja vprašanje, v kolikšni meri usmerjevalec že pozna zaposlenega, s katerim bo sodeloval. Raziskave kažejo, da je celoten proces uspešnejši, če imata usmerjevalec in zaposleni različne poglede na svet, kar ustvari bolj stimulativno učno okolje. Hkrati so v velikih organizacijah skrbi, da sta usmerjevalec in zaposleni že delala skupaj, odveč (Carter, 2005). Vsekakor bi organizacije morale na notranje in zunanje usmerjanje gledati kot na komplementarni dejavnosti, saj ima vsaka od njiju svoje prednosti in slabosti (van Kessel, 2010). Najbolje se je odločiti za izbiro zunanjega ali notranjega usmerjevalca glede na namen, ki ga želimo doseči s programom usmerjanja (McNally in Lukens, 2006).

2.2.4. Modeli in aktivnosti notranjega usmerjanja

Znotraj široke metode usmerjanja so se razvili raznoliki metodološkimi pristopi in modeli. Kot osnovo prakse usmerjanja se lahko uporabljajo različni pristopi, ki temeljijo na določenih paradigmah (Grant, 2003), npr. ontološki pristop, integrativni model, psihodinamski in sistemski pristop, behavioralni pristop, razvojno kognitivno behavioralni pristop, model izkustvenega učenja (van Kessel, 2010). Poleg poznavanja različnih pristopov je dobro, če usmerjevalec obvlada tudi vrsto različnih modelov (npr. GROW model, transformacijski model, ADAPT metoda), s katerimi si lahko pomaga pri zagotavljanju kakovostnega usmerjanja (Čeč, 2006). Modeli so sami po sebi neuporabni, če jih ne dopolnjujemo z različnimi metodologijami, kot so na primer nevrolingvistično programiranje (NLP), transakcijska analiza, psihološka kineziologija, metoda osvobajanja čustvenega naboja (EFT), metoda

kreativnega mišljenja ali analitične metode s področja postavljanja strategij. Dober usmerjevalec vključuje te metode spontano, kadar to proces zahteva (Žirovnik Bocelli, 2010). Ravno zato je ključnega pomena konstanten razvoj notranjih usmerjevalcev, saj s tem posledično tudi lažje ohranjamo kakovost storitev usmerjanja v organizaciji. Nekateri glavni usmerjevalci (osebe, ki skrbijo za uvedbo, delovanje in razvoj sistema notranjega usmerjanja) glede nadzorovanja standardov usmerjanja zavzemajo stališče, da je dobro, če ni nobenih novic (angl. *no news is good news*) – pristop, ki domneva, da pomanjkanje pritožb pomeni, da usmerjanje poteka brez težav in je kakovost zadovoljiva. Večina jih kljub temu zavzema bolj dejaven pristop – primer dejavnega spremljanja in zagotavljanja kakovosti usmerjanja je uporaba supervizije, kjer se določijo zunanji supervizorji, ki spremljajo notranje usmerjevalce in poročajo o morebitnih izzivih ali skrbih. Podobno ima lahko organizacija supervizorja znotraj same mreže notranjih usmerjevalcev, ki nadzira in spremlja skupino. Njegova vloga je transparentno predstavljena vsem članom mreže usmerjevalcev. Supervizija je lahko orodje odkrivanja težav ali pomanjkljivosti v delu usmerjevalca, ki so navadno znak, da sta potrebna dodatno usposabljanje ali poglobitev v tematiko preko neformalnega pogovora. Poleg supervizije se lahko za spremljanje in zagotavljanje kakovosti usmerjanja uporablja tudi naslednje pristope (St John-Brooks, 2013):

- Ob pričetku izvajanja usmerjanja v organizaciji vsem vključenim zaposlenim predstaviti, kako poteka podajanje povratnih informacij o kakovosti usmerjanja.
- Na določeno obdobje preveriti zadovoljstvo z izvajanjem usmerjanja pri usmerjancih.
- Spodbuditi usmerjevalce, da od usmerjancev redno zbirajo povratne informacije, ki jih nato posredujejo glavnemu usmerjevalcu.
- Vzpostaviti sistematičen in sproten način podajanja povratne informacije na usmerjevalca in proces usmerjanja s strani usmerjancev.
- Z dovoljenjem usmerjanca na določeno obdobje omogočiti prisotnost glavnemu usmerjevalcu na srečanju z namenom podaje povratne informacije usmerjevalcu.
- Z dovoljenjem usmerjevalca in usmerjanca občasno posneti srečanje z namenom podaje povratne informacije usmerjevalcu.

Ena od ključnih aktivnosti v okviru notranjega usmerjanja je proces povezovanja usmerjevalca in zaposlenega, ki lahko poteka na različne načine – z uporabo visoko avtomatiziranega sistema povezovanja ali povsem neavtomatiziranega, personaliziranega postopka povezovanja, pri čemer je odločitev organizacije seveda odvisna od razpoložljivih virov, potreb in obsega sistema usmerjanja (Creswell, 2014).

2.3. Izgradnja organizacijskega okvira

Organizacije lahko zgradijo mrežo notranjih usmerjevalcev prek aktivacije obstoječih internih in eksternih virov (Ali, Lewis in Currier McAdams, 2010). Hawkins (2012) izpostavlja, da pot do oblikovanja, izgradnje in ohranjanja kakovostne skupnosti notranjih usmerjevalcev zahteva vlaganje, dolgoročno predanost, podporo ter skrbno načrtovanje. Ohranjanje širše slike in zavedanje kompleksnih vidikov vpeljevanja te metode je lahko predvsem izziv v organizacijah, kjer sta glavni gonili za razvoj notranjega usmerjanja znižanje stroškov dela in optimizacija sredstev (St John-Brooks, 2013). Pravzaprav implementacija mreže notranjih usmerjevalcev predstavlja mnogo več kot le optimizacijo stroškov – gre za otipljivo manifestacijo učeče se organizacije in s tem referenco za vse organizacije, ki si prizadevajo razviti to identiteto. Metoda notranjega usmerjanja obenem predstavlja odličen način, da tudi vodje sprejmejo tranzicijo v učečo se organizacijo (Frisch, 2001).

Razvoj kadrov je v današnjem času eden od ključnih strateških ciljev organizacij (Noe, Hollenbeck, Gerhart in Wright, 2017). Številne raziskave namreč poročajo o poslovnih prednostih investiranja v razvoj zaposlenih za organizacijo in obenem poudarjajo tudi pomen vodij in njihovih veščin razvoja zaposlenih (Grant in Hartley, 2013; Noe idr., 2017). Mnogi raziskovalci vidijo osrednjo vlogo sodobnih vodij prav v upravljanju z učinkovitostjo in učenjem zaposlenih (Dolores Vidal-Salazar, Ferrón-Vílchez in Córdón-Pozo, 2012; Grant in Hartley, 2013). Posledično prihaja do premika od vodje, ki nadzira delo, do vodje, ki usmerja ali mentorira, s ključno nalogo razvijati svoje zaposlene. Danes se od vodij pričakuje, da skrbijo tako za svoj lasten razvoj kot tudi razvoj svojih podrejenih (Tamkin, Hirsh in Tylers, 2003).

Metoda usmerjanja je lahko vodjem pri tem v veliko pomoč, kar dokazuje tudi študija primera (Mukherjee, 2012), ki je bila namenjena preverjanju učinkov notranjega usmerjanja pri izgradnji vodstvenih sposobnosti v velikem proizvodnem podjetju v Indiji. Namen raziskave je bil razumeti vpliv procesa usmerjanja z vidika vodij kot notranjih usmerjevalcev. Ugotovitve kažejo, da obstaja veliko posrednih in neposrednih koristi, ki jih pridobi vodja, ki prevzame vlogo notranjega usmerjevalca: izboljšanje medosebnih veščin in sposobnosti aktivnega poslušanja, dvig samozavesti, boljša vizija, vzpostavljanje boljšega ravnotežja med poslovnim in zasebnim življenjem. V velikih organizacijah, kjer tehnični vodje dosežejo višje ravni vodenja, ki temeljijo predvsem na tehničnih kompetencah, lahko sodelovanje pri notranjem usmerjanju pomembno pomaga pri razvoju kompetenc vodenja (Mukherjee, 2012). Velja izpostaviti tudi dejstvo, da notranji usmerjevalci pogosto prevzamejo vlogo vodij, ki potem

pomembno prispevajo k razvoju usmerjevalne kulture, ki spodbuja uspešnost organizacije (St John-Brooks, 2013).

Čeprav so veščine usmerjanja pomembno orodje vodenja, so le redkim vodjem naravne (Goleman, 2000). Pogosto se zgodi, da organizacije vlagajo čas, trud in denar v razvoj spretnosti vodij kot usmerjevalcev in potem ugotovijo, da kljub začetnim visokim stopnjam navdušenja ne uspejo naučenih spretnosti integrirati na delovnem mestu in se tako vrnejo v stare vzorce vodenja (Grant in Hartley, 2013), saj je težko spremeniti zakoreninjeno vedenje (Prochaska, Velicier, Rossi in Goldstein, 1994). Vodje potrebujejo čas, da razvijejo večino usmerjanja na delovnem mestu – potrebno je vsaj tri do šest mesecev, da se vodje resnično navadijo uporabljati usmerjanje (Grant, 2010). Vsekakor je učinkovita uvedba notranjega usmerjanja v organizacijo izziv, saj je potrebno veliko pozornosti posvetiti preusmeritvi miselnosti vodij, da je razvoj zaposlenih ključna prioriteta, organizacijski kulturi in sprejemanju sprememb (Mukherjee, 2012).

Z razvojem ustreznih pravil in postopkov izvajanja metode usmerjanja lahko organizacija zgradi infrastrukturo in organizacijski okvir, ki omogoča razvoj trajnostnega programa usmerjanja. Pomembno je, da imajo notranji usmerjevalci nedvoumne smernice in navodila, ki se nanašajo na njihove aktivnosti usmerjanja in obsegajo natančen opis storitev, ki jih opravljajo, in izzive, s katerimi se bodo najverjetneje soočili (Carter, 2005). Mnoge organizacije aktivno spodbujajo svoje usmerjevalne skupnosti in organizirajo srečanja v rednih intervalih (npr. enodnevne konference ali delavnice), kjer se usmerjevalci lahko učijo drug od drugega in izmenjajo dobre prakse, kar prispeva tudi k višji notranji zmogljivosti za oblikovanje kulture usmerjanja (McKee, Tilin in Mason, 2009). Organizacijski okvir, ki naj bi podpiral implementacijo in razvoj mreže notranjega usmerjanja J. Creswell (2008) strukturira v štirih korakih:

1. Izbira usmerjancev

Zaposleni, ki bodo vključeni v proces usmerjanja, so lahko direktorji, trenutni ali bodoči vodje, lahko tudi celotni timi. Običajno organizacije razvijejo prilagojene interne procese selekcije zaposlenih, s pomočjo katerih identificirajo in izberejo prave zaposlene za vključitev v proces usmerjanja.

2. Izbira kompetentnih usmerjevalcev

Glede na potrebe in namene notranjega usmerjanja mora organizacija oblikovati kriterije za izbor kompetentnih usmerjevalcev. Ključne za izbor so kompetence in veščine usmerjevalca, ki so tudi lahko specifične za organizacijo (več o kompetencah usmerjevalca v poglavju 3.3.).

Na podlagi dobro zastavljenih kriterijev in zahtev za kompetentne notranje usmerjevalce lahko ustrezno pripravljamo in izvajamo potrebne (dodatne) izobraževalne in razvojne aktivnosti za notranje usmerjevalce.

3. Povezava usmerjevalcev z usmerjanci

Pri povezovanju je pomembno, da povežemo zaposlene s kompetentnim usmerjevalcem, ki lahko pomaga pri dotičnem poslovnem problemu in usmeri zaposlenega, da najde pravo rešitev.

4. Ponovitev procesa

Proces selekcije in povezovanja usmerjevalcev z zaposlenimi ponovimo, pri čemer je poudarek tudi na spremljanju ter izboljšanju učinkov usmerjanja.

Ko govorimo o izgradnji celostnega organizacijskega okvira za program notranjega usmerjanja, M. Linehan (2011) opozarja, da ne smemo pozabiti na fizično okolje, v katerem se izvaja proces usmerjanja. Idealno je, da se usmerjanje odvija v sproščenem, udobnem prostoru z vsemi potrebnimi sredstvi. Tak tip prostora je včasih težko zagotoviti v pisarnah, kjer je koncept odprtega prostora (angl. *open plan office*). Zaželeno je, da ima notranji usmerjevalec svojo pisarno, ki je oddaljena od motenj vsakodnevnega delovnega mesta usmerjanca. Če je pisarna opremljena z ustreznimi orodji, ki lahko podpirajo proces razvoja (npr. knjige, slike, grafikoni, videi, tabla) in jih usmerjevalec zna ustrezno uporabljati, je to dodatna prednost, ki jo ima notranji usmerjevalec v primerjavi z zunanjim usmerjevalcem (Carter, 2005).

Na pozitivne rezultate notranjega usmerjanja lahko vpliva tudi razvoj usmerjevalne skupnosti, ki vključuje vse usmerjevalce, ki delajo v neki organizaciji. Glavne prednosti vlaganja časa in energije v gradnjo skupnosti usmerjevalcev so: podpora, ki jo usmerjevalci lahko nudijo drug drugemu, dodatni razvoj kot posledica tega, da se skupaj usposablajo, da so skupaj nadzorovani in da se skupaj trajno poklicno razvijajo (angl. *continuing professional development – CPD*), kot skupina lahko hitreje prispevajo k razvoju usmerjevalnega pristopa znotraj organizacije, izboljšani odnosi med notranjimi usmerjevalci in sodelovanje med oddelki (St John-Brooks, 2013).

2.4. Kultura usmerjanja

Organizacija, ki je uvedla kakovosten sistem notranjega usmerjanja, je pridobila številne prednosti, pri čemer velja izpostaviti predvsem kulturo, ki ceni in neguje rast in razvoj zaposlenih, kar predstavlja ključno osnovo za ohranjanje visoko zmogljivih in produktivnih zaposlenih (St John-Brooks, 2013; Wilson, 2011). Ko govorimo o učinkovitem organizacijskem okviru notranjega usmerjanja, je potrebno izpostaviti, da je za doseganje

visokih dolgoročnih učinkov donosnosti naložbe (angl. *return of investment* – ROI) potreben fokus na vzpostavitev kulture usmerjanja in ne le posameznih iniciativ.

Gormley in Nieuwerburgh (2014), ki sta opravila pregled literature na temo kulture usmerjanja, pravita, da enotna definicija kulture usmerjanja ne obstaja. Hawkins (2012, str. 21) predlaga naslednjo definicijo: »Kultura usmerjanja obstaja v organizacijah, kjer vodje uporabljajo metodo usmerjanja kot ključno metodo razvoja zaposlenih z namenom povečevanja individualne, timske in organizacijske učinkovitosti ter dodane vrednosti za lastnike.« Avtorja Pullen in Crane (2011) ugotavljata tri kategorije kulture usmerjanja: 1. metoda usmerjanja je sprejeta in se uporablja za razvoj vodstva; 2. vodje uporabljajo metodo usmerjanja za razvoj svojih podrejenih; 3. vedenje, značilno za usmerjanje, uporabljajo zaposleni na vseh nivojih v interakciji z drugimi. Pomembno je, da se organizacija pri uvedbi notranjega usmerjanja zaveda vseh različnih modelov, ocenjevalnih orodij in vzorcev usmerjanja ter jih prilagodi glede na svoje potrebe in poslovne izzive, ki jih želi reševati (prihodki, razvoj vodstvenega potenciala, spodbujanje timskega dela ali zviševanje zavzetosti zaposlenih) (Gormley in Nieuwerburgh, 2014). Za razvoj notranjega usmerjanja v organizaciji je ključno, da usposobimo zadostno število usmerjevalcev, ki bodo lahko zaposlenim nudili storitve usmerjanja ter pospeševali nastanek kulture usmerjanja (Hawkins, 2012).

Kot izhodišče za kulturo usmerjanja C. Wilson (2011) predlaga tri načela: 1. odgovornost (pri zaposlenih se spodbuja sprejemanje odgovornosti, iskanje priložnosti za izboljšave in se jim podaja povratne informacije), 2. samozavest (z jasnimi pohvalami se krepi samozavest zaposlenih), 3. ni obsojanja napak (napake so dovoljene, saj obstaja zavedanje, da se zaposleni učijo skozi napake). Avtorica pri tem opozarja, da so organizacije, v katerih so prisotni vsi elementi, redke. Uspešen razvoj notranjega usmerjanja zahteva tudi prilagoditev internih procesov, vključno s kadrovskimi procesi (Wilson, 2011). V okviru ocenjevalnih procesov zaposlenih (kot je na primer letni pogovor o delovni uspešnosti) bi bilo smiselno več pozornosti usmeriti v posameznikove prednosti, kompetence in še neodkrit potencial, kot na slabosti (St John-Brooks, 2013). Zaželeno je tudi, da je usmerjanje usklajeno z vrednotami organizacije, saj je tako bistveno višja verjetnost, da bo usmerjanje res postalo del kulture (Gormley in Nieuwerburgh, 2014).

Za kontinuiran razvoj je pomembno tudi spremljanje in nadzor učinkov notranjega usmerjanja na ključne kazalnike, ki so določeni vnaprej (npr. timska učinkovitost, učinkovitost dela medoddelčnih timov, prihodki, stopnja zavzetosti), pri čemer je poglobljeno, da imamo razvite tudi evalvacijske kriterije za notranje usmerjevalce (npr. kazalniki uspešnosti usmerjancev,

ohranjanje talentov v organizaciji, povpraševanje po storitvi usmerjanja), da se lahko spremlja tudi njihova učinkovitost (Pullen in Crane, 2011).

Kultura usmerjanja v organizaciji obstaja, ko vodje prepoznavajo prednosti notranjega usmerjanja (St John-Brooks, 2013) in usmerjevalni pristop uporabljajo pri razvoju svojih zaposlenih in vključevanju nosilcev interesov, saj se zavedajo, da je to način, da se lahko ustvarijo: izboljšana individualna, timska in organizacijska učinkovitost ter skupne vrednote (Hawkins, 2012). Učiti vodje metode usmerjanja je stroškovno učinkovito z vidika dolgoročnih organizacijskih koristi, obenem se tudi vodje razvijajo tako na osebni kot poklicnem področju (Wilson, 2011). Spodbujanje vodij k osredotočanju na veščine usmerjanja in izvajanje formalnega usmerjanja ima namreč širok sistemski vpliv na vsa področja (Mukherjee, 2012): več priložnosti za razvoj veščin pri vodjah in zaposlenih, boljši odnosi in nižja fluktuacija zaposlenih. Raziskave kažejo, da ima kultura usmerjanja številne prednosti, saj omogoča bolj odprto komunikacijo, gradi zaupanje in spoštovanje ter pozitivno vpliva na odnose na delovnem mestu (Wilson, 2011). Z uporabo metode usmerjanja zaposleni bolje prepoznavajo svojo vlogo v organizaciji in razvoju sodelavcev, kar posledično prispeva k boljši kulturi in tudi hitrejšim procesom v organizaciji (Eldrige in Dembowski, 2004).

2.5. Izzivi pri uvedbi programa notranjega usmerjanja

V procesu oblikovanja in uvedbe programa notranjega usmerjanja se lahko pojavijo številni izzivi, na katere mora biti organizacija pozorna, ko vzpostavlja tovrsten program za razvoj zaposlenih. Za začetek mora vsaka organizacija na tem koraku pretehtati, ali bi bilo bolje uporabiti zunanje usmerjevalce ali razviti svoj lasten sistem notranjega usmerjanja. Mnoge organizacije za zadovoljitev svojih potreb uporabljajo kar kombinacijo notranjih in zunanjih usmerjevalcev (St John-Brooks, 2013). Izzivi in pasti se lahko pojavijo v različnih korakih postavljanja mreže notranjih usmerjevalcev: pri selekciji notranjih usmerjevalcev, pri usposabljanju usmerjevalcev in pri izvajanju, kjer se lahko pojavijo npr. problemi z zaupanjem ali z zaupnostjo podatkov (Carter, 2005).

Frisch (2001), Jarvis idr. (2006) ter drugi avtorji omenjajo, da je eden izmed ključnih izzivov, s katerimi se srečujejo notranji usmerjevalci, pomanjkanje verodostojnosti v očeh višjega vodstva. Zunanji usmerjevalci pridejo v organizacije s podiplomsko izobrazbo, treningom in veliko izkušnjami na področju usmerjanja, zaradi česar veljajo za verodostojne, kar ne drži nujno za notranje usmerjevalce (Yedreshteyn, 2008). To lahko pri nekaterih notranjih usmerjevalcih vzbudi občutek, da niso dovolj cenjeni in da njihovo delo ni ustrezno priznано.

Zato morajo organizacije notranje usmerjanje zastaviti kot visokokakovostno storitev in poskrbeti, da usmerjevalcem nudijo dober trening in stalen poklicni razvoj ter da imajo med zaposlenimi zagovornike, ki notranje usmerjanje širijo z navdušenjem in avtoriteto (St John-Brooks, 2013; Yedreshteyn, 2008).

Naslednji izzivi so vezani na večjo možnost etičnih dilem, s katerimi se lahko srečujejo notranji usmerjevalci v primerjavi z zunanjimi (več o etičnih dilemah, s katerimi se soočajo notranji usmerjevalci, v poglavju 3.7.). Nekateri avtorji (npr. Frisch, 2001; Wasylyshyn, 2003) opozarjajo namreč na dejstvo, da imajo nekateri menedžerji pomisleke glede zaupnosti pri uporabi notranjih usmerjevalcev in se raje odločijo, da bodo o svojih osebnih in poklicnih problemih razpravljali z zunanjim kot pa notranjim usmerjevalcem.

Notranji usmerjevalci so del istega sistema kot usmerjanci, kar je lahko tako prednost kot izziv – po eni strani je to lahko informativno, po drugi pa lahko predstavlja past za nepripravljene usmerjevalce (Hunt in Weintraub, 2006). Sploh je lahko to izziv, če se v organizaciji načrtuje prestrukturiranje, odpuščanje in podobno, saj so tudi notranji usmerjevalci vključeni v mrežo sprememb in v tem primeru čutijo negotovost glede prihodnosti, kar lahko vpliva na njihovo učinkovitost pri opravljanju vloge notranjega usmerjevalca (St John-Brooks, 2013). Podoben izziv je lahko poznavanje med notranjimi usmerjevalci in usmerjanci – če se zaposleni in usmerjevalec že poznata, se zna zgoditi, da to vpliva na učinkovitost procesa usmerjanja (Carter, 2005). Kljub različnim izzivom in etičnim dilemam, s katerimi se soočajo notranji usmerjevalci, se lahko organizacija, ki je pripravljena vlagati v primerno usposabljanje, razvoj in nadzor notranjih usmerjevalcev, dobro in vnaprej pripravi na potencialne izzive notranjih usmerjevalcev in jih uspešno obvladuje (Hawkins, 2012).

3. Vloga notranjega usmerjevalca

3.1. O vlogi notranjega usmerjevalca

Kljub temu, da je številka notranjih usmerjevalcev in organizacij, v katerih delujejo, neznana, je njihova prisotnost že očitna (Frisch, 2001). V vlogi notranjega usmerjevalca se tako najpogosteje znajdejo kadroviki, ki del svojega delovnika posvetijo usmerjanju ali zunanji usmerjevalci, ki so za polovični delovni čas sprejeli naloge notranjega usmerjevalca (Carter, 2005). Poleg tega poznajo prevladujoče načine vodenja, organizacijsko strukturo, so seznanjeni s trenutnim dogajanjem v organizaciji in imajo boljše izhodišče za razumevanje poslovne strategije organizacije kot zunanji usmerjevalci (Hunt in Weintraub, 2006). Ravno stopnja seznanjenosti lahko pripomore k hitrejšemu oblikovanju zaupljivega razmerja in zato so notranji usmerjevalci bolj verodostojni v primerjavi z zunanjimi, za katere so organizacija in njene posebnosti nove (Yedreshteyn, 2008). Ne glede na to, koliko zunanjih usmerjevalcev pripeljemo v organizacijo, da delajo z zaposlenimi na vseh ravneh, ti ne morejo imeti enakega vpliva na kulturo organizacije kot usmerjevalci, ki v njej delajo (Mukherjee, 2012).

Z notranjim usmerjanjem se lahko poglobijo vezi znotraj organizacije in prek usmerjevalcev pojavijo druge notranje mreže. Večino velikih organizacij namreč skrbi slaba notranja komunikacija med oddelki, predvsem t. i. silosi, ki pogosto med seboj tekmujejo za sredstva, in lahko se zgodi, da drug drugemu ne uspejo sporočiti, kaj so njihove prioritete in dejavnosti. Notranje usmerjanje s povezovanjem sodelavcev, ki delajo v različnih oddelkih, povečuje njihovo sodelovanje, kar pa ima običajno zelo pozitivno vlogo pri odpravljanju teh strukturnih ovir (St John-Brooks, 2013).

3.2. Opredelitev ključnih vlog v procesu notranjega usmerjanja

Smisel opredelitve ključnih vlog v procesu notranjega usmerjanja je razjasniti, kakšna so pričakovanja in dolžnosti posameznih deležnikov. Te vloge so (St John-Brooks, 2013):

- usmerjevalna skupina (če obstaja),
- glavni usmerjevalec – vodja mreže notranjih usmerjevalcev (angl. *mastercoach*),
- neposredno nadrejeni,
- notranji usmerjevalci in
- usmerjanci.

Vloga usmerjevalne skupine

Svetovalni odbor (angl. *steering committee*) je skupina zaposlenih, ki daje smernice in sprejema odločitve o ključnih vprašanjih, povezanih z razvojem sistema notranjega usmerjanja. V nekaterih organizacijah usmerjevalno skupino vodi glavni usmerjevalec, v drugih pa »šampion« oziroma glavni sponzor notranjega usmerjanja, ki je po možnosti član upravnega odbora organizacije (St John-Brooks, 2013).

Vloga glavnega usmerjevalca

Ključne zadolžitve glavnega usmerjevalca so: selekcija pravih zaposlenih za notranje usmerjevalce, razvoj ustreznih veščin pri izbranih notranjih usmerjevalcih, vzpostavitev administrativne infrastrukture in pravil za izvajanje procesa usmerjanja in podpora usmerjevalcem pri izvajanju nalog, povezanih z usmerjanjem. V večini organizacij je glavni usmerjevalec tudi dejaven notranji usmerjevalec. Obseg njegove vloge je odvisen od številnih dejavnikov: kako široko je shema notranjega usmerjanja zastavljena; ali kot glavni usmerjevalec usposablja nove usmerjevalce ali nastopa bolj v vlogi supervizorja; kakšna je stopnja njegove vključenosti v postopek povezovanja usmerjevalcev z usmerjanci; ali je dejaven tudi notranji usmerjevalec; ali obstaja mehanizem za zajetje organizacijskega učenja. V določenih organizacijah je glavni usmerjevalec odgovoren tudi za celotno strategijo usmerjanja in vključevanje zunanjih usmerjevalcev (St John-Brooks, 2013).

Vloga neposredno nadrejenega

Neposredno nadrejeni so tisti, ki dajo dovoljenje, da se zaposleni lahko udeleži usposabljanja za notranjega usmerjevalca in ga aktivno podpirajo pri razvoju. Ključno je, da razumejo, da zaposleni, ki se odločijo sprejeti vlogo notranjega usmerjevalca, prevzemajo dodatne obveznosti (npr. usposabljanje, priprava na proces, izvajanje notranjega usmerjanja, supervizija, kontinuiran osebni razvoj in dogodki, povezani z razvojem usmerjevalne kulture), ki zahtevajo svoj čas (St John-Brooks, 2013).

Vloga notranjega usmerjevalca

Opis vloge usmerjevalca odraža njihovo usposabljanje in model usmerjanja, za katerega se je odločila organizacija. Sledi povzetek ključnih področij, ki so verjetno del vsakega opisa vloge notranjega usmerjevalca (St John-Brooks, 2013):

- vodenje procesa notranjega usmerjanja (spremlja število, trajanje in lokacijo srečanj),

- uporaba relevantnih diagnostičnih psihometričnih testov ali metode 360 stopinj (če je potrebno),
- pomoč usmerjancu pri opredelitvi ciljev usmerjanja in kazalnikov uspešnosti,
- podpora usmerjancu pri odkrivanju različnih možnosti oziroma rešitev in posledic vsake izmed njih,
- poziv usmerjancu k razmisleku o tem, kaj se je naučil iz preteklih izkušenj,
- posredovanje povratnih informacij,
- podpora pri opredelitvi dejanj, ki bodo usmerjanca vodila k realizaciji zastavljenih ciljev,
- pričakovanje, da usmerjanec prevzame odgovornost za izbrana dejanja in
- pomoč pri opredelitvi dodatne podpore, ki jo morda potrebuje usmerjanec poleg notranjega usmerjanja.

Pristop notranjega usmerjevalca vključuje: spoštljivost; zastavljanje izčrpnih vprašanj, da se usmerjanec lahko poglobi v problem; aktivno poslušanje, odprtost in iskrenost; zaupanje, da usmerjanec lahko izzive reši sam; ohranjanje ravnotežja med podpiranjem in ponujanjem izzivov; pozornost glede večstranske narave usmerjevalnega odnosa in zavedanje možnega navzkrižja interesov (St John-Brooks, 2013).

Vloga usmerjanca

Stokes in Jolly (2010) sta opredelila osebnostne lastnosti, ki naj bi jih imel usmerjanec: želi napredovati in se razvijati; odkrit do samega sebe; odprt za spremembe; odprt za vzpostavljanje novih odnosov in jih ceni; ima pozitiven odnos; vztrajen in odločen; dovzeten in iskren; marljiv pri opravljanju nalog, povezanih z usmerjanjem; predan procesu; pripravljen tvegati za napredek, ima visoko integriteto; zna se osredotočiti in je samozavesten glede izkoriščanja novih priložnosti za učenje. Definirala sta tudi spretnosti, ki so zaželeni pri usmerjancu: zmožen prepoznati koristi usmerjanja; preverja svoje razumevanje in postavlja vprašanja, da zagotovi, da se uči pravilno; odziva se na povratne informacije; zmožen razumevanja vprašanj; hitro se uči; usmerjevalcu daje povratne informacije; dober poslušalec in drži se temeljnih pravil ter dogovorov z usmerjevalcem (Stokes in Jolly, 2010). Raziskave kažejo, da je pomemben vidik vloge usmerjanca tudi stopnja, do katere je pripravljen biti usmerjan (angl. *coachability*), ki v veliki meri vpliva na uspeh usmerjanja (Haden, 2013; Stokes in Jolly, 2010; Yedreshteyn, 2008). Zato nekatere organizacije od usmerjanca zahtevajo, da podpiše izjavo oziroma dogovor,

s katerim se zavezuje, da bo aktivno sodeloval v procesu usmerjanja (St John-Brooks, 2013) – primer besedila, ki ga organizacije uporabijo s tem namenom, je predstavljen v Prilogi 1.

3.3 Značilnosti, kompetence in odgovornosti notranjega usmerjevalca

Profesionalni usmerjevalci zagotavljajo nenehno partnerstvo, katerega namen je usmerjancu pomagati doseči izpolnjujoče rezultate v osebnem in profesionalnem življenju, izboljšati njihove dosežke in kakovost življenja (Sanchez, 2011). Da lahko usmerjevalec zagotovi usmerjancu vse, kar omogoča ustvarjanje kakovostnega odnosa, mora veliko delati tudi sam na sebi. Predvsem se mora naučiti obvladovati svojo »notranjo igro« – mentalni in čustveni odnos do dela z usmerjancem, ki vključuje odnos do dela, prepričanje vase in lastne metode dela, sposobnost koncentracije, sprijaznjenje z napakami, pritiski in pričakovanji usmerjanca (Rak, 2010). Koncept »notranje igre«, ki je ključ do uspešnega in kreativnega ustvarjanja odnosa v procesu usmerjanja, je razvil Gallwey (1974), ki sicer velja tudi za očeta metode usmerjanja.

Usmerjevalec, ki želi ustvariti dober odnos z usmerjancem, mora pri sebi negovati fleksibilnost, stabilnost, ravnotežje, povezanost in sposobnost odpuščanja (Rak, 2010). To se lahko zgodi, ko je v stanju »*COACH*« (centriran – angl. *centred*, odprt – angl. *open*, navzoč z zavedanjem – angl. *attending with awareness*, povezan – angl. *connected*, drži niti v rokah – angl. *holding*). Področje kompetenc usmerjevalca je široko in pokriva celoten spekter osebnostnih lastnosti (Gros, 2012). Stern (2004) med ključne lastnosti dobrega usmerjevalca uvršča predvsem samozavedanje, samonadzor in samospoštovanje ter obenem izpostavlja, kako pomembno je, da je usmerjevalec v očeh usmerjanca verodostojen, potrpežljiv in hkrati akcijsko usmerjen, zaupanja vreden, resnično zainteresiran in predan.

Kot že omenjeno, je pri razvoju vloge notranjega usmerjevalce pomembno, da se oblikuje seznam ključnih kompetenc, ki jih mora imeti posameznik na tem delovnem mestu, da doseže pozitivno vedenjsko spremembo usmerjanca (Boyatzis, 2002), kar je hkrati tudi odlična priložnost za oblikovanje referenčnega modela ter meril uspešnosti za primerjavo med organizacijami (Frisch, 2001). Osem ključnih kompetenc naj bi vplivalo na učinkovitost delovanja notranjih usmerjancev in ločevalo odlične usmerjevalce od povprečnih (Boyatzis idr., 2006):

1. optimistična naravnost in zaupanje, da so spremembe pri ljudeh mogoče,
2. zmožnost prepoznavanj vedenjskih vzorcev,
3. iniciativa,
4. poznavanje načina razmišljanja zaposlenega,

5. točna samoocena (katere vire in veščine uporabiti pri delu z usmerjancem),
6. zrelost,
7. empatija in
8. čustveno samozavedanje.

Rezultati kažejo, da sta predvsem zadnji dve kompetenci, tj. empatija in čustveno samozavedanje, odločilno razmejili uspešne od manj uspešnih usmerjevalcev (Boyatzis idr., 2006). Konceptualne kompetenčne študije na področju upravljanja človeških virov predpostavljajo, da so za učinkovitost usmerjevalca najpomembnejša čustvena inteligentnost in več kognitivnih kompetenc, predvsem zmožnost osredotočenja na usmerjanca (Boyatzis idr., 2006). S. Gros (2012) pravi, da so najpomembnejše kompetence usmerjevalca zmožnost izgradnje odnosa z usmerjancem, koordinacija pričakovanj, prepoznavanje vzorcev odzivanja in mentalnih modelov ter upravljanje s čustvi. Obenem opozarja tudi na široko paleto vedenja, ki jo mora imeti dober notranji usmerjevalec.

Ugotovitve dosedanjih raziskav (metaanaliza) o lastnostih in spretnostih učinkovitega usmerjevalca Blackman idr. (2016) združujejo v tri kategorije:

1. Integriteta, ki vključuje elementa: biti zaupanja vreden (Blattner, 2005; Graham, Wedman in Garvin-Kester, 1994; Gregory in Levy, 2011; Kombarakaran, Yang, Baker in Fernandes, 2008; Kralj, 2001; O'Brien in Palmer, 2010; Orenstein, 2006; Rekalde, Landeta in Albizu, 2015) in vzdrževanje zaupnosti (Blackman, 2010; Rekalde idr., 2015; Segers, Vloeberghs, Henderickx in Inceoglu, 2011; Taie, 2011).
2. Podpora usmerjancu, ki vključuje empatijo (De Haan, Culpin in Curd, 2011; Gregory in Levy, 2011), neobsojanje drugih (Blackman, 2010) in zmožnost postavljanja izzivov v širšo perspektivo (Ahern, 2003; Orenstein, 2006; Styhre in Josephson, 2007).
3. Komunikacijske veščine so še posebej pomembne (Longenecker, 2010; Rekalde idr., 2015; Thach, 2002), sploh pa opredelitev jasnih pričakovanj glede uspešnosti (Ahern, 2003) in redne povratne informacije (De Haan, 2008; Gregory in Levy, 2011; Longenecker, 2010; Olivero idr., 1997; Orenstein, 2006; Taie, 2011; Wasylyshyn, 2003).

Poleg kompetenc usmerjevalca je pomemben tudi njegov stil reagiranja oziroma obnašanja, pri čemer de Haan in Nilsson (2017) izpostavljata Heronov model (1975), ki opredeljuje šest stilov reagiranja: 1. delovanje, ki usmerja stranko, 2. delovanje, pri katerem ima največjo vlogo informiranje, 3. delovanje, ki pred stranko postavlja izzive, 4. delovanje, ki je usmerjeno v raziskovanje oziroma odkrivanje novih dimenzij, 5. delovanje, ki nudi predvsem podporo, in 6.

delovanje, ki stranko v prvi vrsti sprošča, razbremeni. Teh šest stilov lahko med seboj po podobnostih povežemo v pare. Stil raziskovanja in stil usmerjanja sta oba močno vplivno naravnana; pri prvem je v ospredju usmerjanec, pri slednjem pa usmerjevalec. Stil razbremenitve in stil izziva sta oba nekoliko provokativna do usmerjanca, vendar je prvi stil do njega manj strog kot drugi. Podporni stil in stil informiranja sta oba usmerjena k napredku usmerjanca, prvi na osnovi čustev in drugi na osnovi vsebine (de Haan in Nilsson, 2017).

Na tem mestu se mi zdi smiselno izpostaviti tudi odgovornost notranjega usmerjevalca, da se kontinuirano razvija in izboljšuje, pri čemer mu je lahko v pomoč koncept na dokazu temelječe prakse (angl. *evidence based practice* – *EBP*). Koncept predpostavlja, da usmerjevalec svojemu znanju in izkušnjam doda še tri glavne prvine na dokazih temelječe prakse (Stober, 2010). Prvič, poiskati mora najboljše dostopno znanje s svojega strokovnega področja, kar obsega zbrana dela drugih strokovnjakov. Drugič, pomembna je sposobnost prenesti prej opisano znanje v prakso in izbrane metode prilagoditi obstoječim sposobnostim, zato je pomembno, da usmerjevalec pozna meje svoje strokovnosti. Tretjič, celoten kontekst je potrebno prilagoditi zaposlenemu, kar je tudi implikacija za profesionalni razvoj (Stober, 2010).

3.4. Selekcija notranjega usmerjevalca

Pri selekciji notranjih usmerjevalcev se mora organizacija odločiti, katere lastnosti, veščine in znanja išče, kar je v veliki meri odvisno od namena sheme usmerjanja, ki jo organizacija želi vpeljati (St John-Brooks, 2013). Notranji usmerjevalci, ki jih vključimo v mrežo, imajo ob pričetku lahko različne izkušnje ter znanja, zato je pomembno, da organizacije usmerijo dovolj pozornosti na skrben izbor, usposabljanje in podpiranje notranjih usmerjevalcev (Hunt in Weintraub, 2006). Frisch (2001) je oblikoval smernice, ki lahko vodijo proces selekcije in usposabljanja notranjih usmerjevalcev in opisujejo učinkovitega notranjega usmerjevalca kot posameznika, ki:

- je sposoben zgraditi zaupen odnos z zaposlenimi,
- je usmerjen v njihovo strokovno rast in razvoj,
- razume model procesa usmerjanja in ga lahko učinkovito prilagaja glede na potrebe zaposlenih,
- se iskreno zanima za ljudi in njihovo vedenje ter občuti zadovoljstvo, ko odkrije razlog za specifično vedenje posameznika (t. i. »psihološka radovednost«),
- je sposoben artikulirati spoznanja o vedenju posameznika na jasn in razumljiv način,

- razume proces spremembe in rasti ter ga zna uporabljati tako, da pri usmerjancu spodbuja pozitivne učinke usmerjanja,
- je zavzet in k delu pristopa z veliko mero optimizma ter kreativnosti, predstavlja vir idej in predlogov za učenje na delovnem mestu,
- ima strokovna znanja z različnih področij menedžmenta in je sposoben ustrezno usmerjati tudi v izzivih povezanih z vodenjem,
- je odličen poslušalec,
- zna vzdrževati ravnovesje med usmerjancem in organizacijo,
- je sposoben izvajati nemotene tranzicije med različnimi vlogami, ki jih ima v organizaciji,
- ima nenehno željo po učenju in predstavlja zgled učenja iz izkušenj, s čimer povečuje svojo učinkovitost v vlogi notranjega usmerjevalca,
- je zrel in ima dovolj močan ego, da se v primeru kompleksnejšega problema obrne po pomoč,
- vedno deluje v najboljšem interesu zaposlenega in, če je to potrebno, zaposlenega napoti k drugemu strokovnjaku in
- občuti zadovoljstvo ob krepitvi organizacije po principu en zaposleni naenkrat (angl. *one employee at the time*).

Pri selekciji je potrebno biti pozoren tudi na to, da se kandidat zaveda tako podpornega vidika usmerjevalčeve vloge kot tudi vidika izziva. Poleg tega igra pomembno vlogo tudi časovna razpoložljivost kandidata in pa njegova verodostojnost ter ugled v organizaciji (Yedreshteyn, 2008).

3.5. Usposabljanje notranjega usmerjevalca

Iskanje, izbor in povezovanje usmerjevalcev z zaposlenimi so ključni elementi vsakega programa notranjega usmerjanja. Ključni dejavnik, ki določa uspešnost programa, je prav kakovost usposabljanja notranjih usmerjevalcev. Verodostojnost notranjih usmerjevalcev je odvisna od njihovih zmožnosti, ki so odraz njihovega usposabljanja in izkušenj, zato je v interesu organizacije, da je izpeljano na vrhunskem nivoju (St John-Brooks, 2013).

Usposabljanje notranjih usmerjevalcev je kompleksen proces, ki vključuje pridobivanje znanja in veščin iz različnih področij (Frisch, 2001). Zaželeno je, da imajo notranji usmerjevalci osnovno izobrazbo iz psihologije, svetovanja ali organizacijskega vedenja in razumejo osnovne smernice metode usmerjanja, ki veljajo v njihovi organizaciji. Zaradi lažje distribucije so

smernice običajno zapisane, vključujejo pa podroben opis storitev usmerjanja, cilje, namen in tudi ključne izzive, s katerimi se soočajo usmerjevalci, ki se skozi čas in razvoj mreže notranjega usmerjanja seveda lahko tudi spreminjajo (Carter, 2005).

Vsebine, ki jih usposabljanje usmerjevalcev navadno vključuje so (povzeto po Carter, 2005; Hunt in Weintraub, 2006):

- razlaga usmerjanja in v čem se razlikuje od svetovanja, mentorstva in drugih oblik učenja,
- pregled osnovnih veščin usmerjanja, kot so grajenje dobrih odnosov, aktivno poslušanje, zastavljanje močnih vprašanj, postavljanje ciljev in dajanje povratnih informacij,
- predstava sebe kot usmerjevalca – gre za spodbujanje visoke stopnje samozavedanja pri usmerjevalcih, zato da lažje razločujejo med svojimi in zadevami svojih usmerjancev,
- enostavne modele usmerjanja, kot sta npr. GROW (Whitmore, 2010) ali CLEAR (Hawkins in Smith, 2010),
- osnovne psihološke pojme, kot so motivacijski dejavniki, vedenje, ki ga vodijo potrebe, in omejujoča prepričanja,
- vsebina pogovora z usmerjancem glede sklepanja pogodbe, vključno z zaupnostjo, mejami in vprašanjem etike,
- veliko treninga usmerjanja drug drugega, ki se navadno izvaja v triadah (usmerjevalec, usmerjanec in opazovalec), pri čemer se pripravniki usmerjevalci preizkusijo v vseh vlogah, uporabljajo resnične probleme in drug drugemu dajejo strukturirane povratne informacije.

Zelo pomemben del usposabljanja notranjih usmerjevalcev zajema komunikacijo in medosebne veščine, zato se v okviru usposabljanj pogosto oblikuje standardizirane module, ki jih lahko izvajajo tudi notranji usmerjevalci in jih prilagajajo glede na različne kontekste, v katerih poteka metoda usmerjanja (Carter, 2005). Usposabljanje pogosto vključuje trening ali certificiranje v uporabi metode 360-stopinjskega ocenjevanja ali katerega drugega samoocenjevalnega vprašalnika. Del usposabljanja je pogosto vezan tudi na supervizijo usmerjevalcev, ki predstavlja pomemben del procesa usmerjanja (Frisch, 2001). Ne glede na posamezne odločitve o usposabljanju, je pomembno, da notranji usmerjevalci pripravniki usposabljanju namenijo dovolj časa. Tako njim kot njihovim neposredno nadrejenim je potrebno že na začetku dati jasno vedeti, koliko časa bo usposabljanje zahtevalo, saj le-to običajno vključuje tudi treninge, pisanje nalog, prebiranje knjig ali člankov. Po koncu usposabljanja je pomembno, da

organizacija poskrbi, da se notranji usmerjevalci počutijo kot del skupnosti, imajo dostop do stalne podpore in čim prej pričnejo delati z zaposlenimi (St John Brooks, 2013).

3.6. Dogovor o notranjem usmerjanju

Frisch (2005) omenja potrebo po birokratizaciji postopkov za notranje usmerjevalce glede sklepanja pogodb in vzpostavitvi postopkov, ki bi jim pomagali pri soočanju z dilemami. V nekaterih organizacijah so dogovori o sodelovanju v notranjem usmerjanju precej neformalni, še posebej na začetku. Vsekakor je smiselno imeti dogovor o sodelovanju med notranjim usmerjevalcem in organizacijo ter med usmerjevalcem in usmerjancem, da se organizacija izogne morebitnim dilemam, ki bi se lahko pojavile v procesu notranjega usmerjanja. Uradna pogodba med notranjim usmerjevalcem in organizacijo običajno obsega opis nalog ter dolžnosti usmerjevalcev in organizacije – rezultati kažejo, da je tovrsten dogovor z notranjim usmerjevalcem sklenila kar tretjina notranjih usmerjevalcev, medtem ko je v ostalih primerih tak dokument bil načrtovan ali sklenjen v manj formalni obliki (St John-Brooks, 2013). Dogovor med usmerjevalcem in usmerjancem običajno vključuje naslednje točke: prilagojen etični kodeks, omejitve glede zaupnosti, pričakovanja glede napredka, svetovanje pri napotitvi zaposlenih k drugim profesionalcem, dogovore glede supervizije in podobno. Takšen dogovor je sklenilo 50 % organizacij – med temi dogovori jih je kar 25 % vključevalo tudi neposredno nadrejenega. Ridlerjevo poročilo (Ridler, 2013) ugotavlja, da kar 74 % organizacij pozna in občasno tudi organizira tristransko srečanje (usmerjevalec, zaposleni in nadrejeni), v okviru katerega se uskladijo cilji in pričakovaja.

3.7. Standardi in etični izzivi, s katerimi se sooča notranji usmerjevalec

Notranji usmerjevalec se pri svojem delu srečuje z dvema etičnima izzivoma, na katera mora biti s pravnega vidika posebej pozoren – zaupnost in varovanje podatkov (Brennan in Wildflower, 2010). V praksi večina programov usmerjanja ni v celoti zaupna, saj višji menedžment običajno ve, kdo je vključen v proces usmerjanja in pri katerem usmerjevalcu; v določenih primerih so celo seznanjeni z vsebino razvojnega načrta zaposlenega (Carter, 2005). Ne glede na to, za kakšno politiko se odloči organizacija, je jasna opredelitev zaupnosti podatkov takoj na začetku odnosa ključnega pomena. Zaposleni in usmerjevalec lahko tako ob pričetku skleneta dogovor, ki opisuje postopek usmerjanja in vsebuje zapisan dogovor oziroma obljubo, da notranji usmerjevalec ne bo delil informacij z drugimi v organizaciji. V praksi se pogosto uporablja tudi pristop, da sta ob izmenjavi informacij o procesu usmerjanja z drugimi

osebami v organizaciji vedno prisotna tako usmerjevalec kot usmerjanec, kar pomaga zgraditi občutek zaupanja med njima (St John-Brooks, 2013).

Pri notranjih usmerjevalcih je vprašanje zaupnosti še posebej izrazito, saj imajo v primerjavi z zunanjimi usmerjevalci veliko več interakcij (tako formalnih kot neformalnih) z drugimi člani organizacije, zato je pomembno, da razvijejo diplomatski način odzivanja na vprašanja o tem, kako določeni zaposleni napreduje (Brennan in Wildflower, 2010). Pogosto so lahko postavljeni v težko situacijo, v kateri se zaradi vprašanj višjega vodstva lahko počutijo pod pritiskom, vendar so hkrati tudi zavezani k zaupnosti in nerazkrivanju občutljivih informacij o zaposlenih v procesu usmerjanja (Carter, 2005).

Notranji usmerjevalci morajo tudi slediti načelom varovanja podatkov in upoštevati smernice po Splošni uredbi o varstvu podatkov (angl. *General Data Protection Regulation – GDPR*) in obdelovati podatke pošteno in skladno z zakonom ter jih pridobivati za namen, ki je skladen z zakonom. Pomembno je, da so podatki ustrezni, relevantni, pravilni, posodobljeni in da se jih ne hrani dlje časa, kot je to potrebno ter da so shranjeni na varnem z uporabo ustreznih tehničnih in organizacijskih metod. Obdelani morajo biti v skladu s pravicami osebe, na katero se podatki nanašajo, in ne smejo biti posredovani zunanjim deležnikom (povzeto po Uredbi (EU) 2016/679 Evropskega parlamenta, 2016). V povezavi s Splošno uredbo o varstvu podatkov se za notranje usmerjevalce zdijo pomembna predvsem določila v zvezi s hranjenem podatkov – dolžina hranjenja dokumentacije se med usmerjevalci lahko zelo razlikuje: od takoj po vsakem srečanju do več let po zaključku usmerjanja. Najzanesljiveje jih je uničiti takoj po zaključku odnosa, vendar pa pogosto usmerjevalci to neradi storijo, saj obstaja možnost, da bo usmerjanec čez nekaj časa ponovno začel z usmerjanjem.

Williams in M. Andersen (2005) izpostavljata, da je za notranje usmerjevalce ključno tudi upoštevanje etičnega kodeksa, ki vpliva na to, kako vidijo svojo vlogo, opravljajo svoje delo in obravnavajo morebitne etične dileme. Avtorja predlagata, da lahko organizacije v ta namen notranjim usmerjevalcem plačajo individualno članstvo v strokovnem združenju usmerjevalcev ali pa se včlanijo vanj kot organizacija, če je to možno. Kodeksa EMCC-ja (angl. *European Mentoring in Coaching Council*) in ICF-ja (angl. *International Coach Federation*) poudarjata, da je zaželeno, da je z etičnim kodeksom pred začetkom usmerjanja seznanjen tudi usmerjanec, a podatki kažejo, da le nekoliko več kot polovica organizacij dejansko omenja etični kodeks pri sklepanju pogodbe med usmerjevalcem in usmerjancem (Ridler, 2013).

4. Učinkovitost notranjega usmerjanja

4.1. Raziskave o učinkih poslovnega usmerjanja

Raziskovalci, dejavni na področju poslovnega usmerjanja, dajejo poudarek naslednjim vprašanjem: Ali usmerjanje učinkuje? Kakšen je njegov učinek in kako ga meriti? Je dovolj, da usmerjanec zaznava usmerjanje kot orodje, ki mu pomaga pri lažjem doseganju ciljev, ali je potrebno, da se rezultati kažejo v obliki merljivih ukrepov učinkovitosti? In ne nazadnje, ali je usmerjanje vredno finančnih, časovnih in drugih sredstev, ki jih je potrebno vanj vložiti? (Fillery-Travis in Lane, 2014).

Na področju poslovnega usmerjanja so pogoste raziskave, ki opredeljujejo učinkovitost usmerjanja v smislu donosnosti naložbe. Ena takih raziskav (McGovern, Lindemann, Vergara, Murphy, Barker in Warrenfelz, 2001) je vključevala 100 udeležencev z vodilnih položajev iz 56 ameriških organizacij, ki so bili deležni procesa usmerjanja v razponu od 6 do 12 mesecev. Izsledki so pokazali oprijemljive in neoprijemljive poslovne učinke usmerjanja. Kar 86 % usmerjancev in 74 % deležnikov je bilo s procesom usmerjanja zelo ali izjemno zadovoljnih. Ocenjena donosnost naložbe je znašala več kot 90.000 evrov na vzorec oziroma kar 5,7-kratno povrnitev začetne naložbe. Nekatere ocene donosnosti naložbe so znašale tudi po 1 milijon ter celo 5 ali 25 milijonov evrov, kar kaže, da se je za nekatere organizacije naložba v usmerjanje izjemno obrestovala. Tudi raziskava, ki jo je izvedel Marber (2007), v kateri je sodelovalo 30 mednarodnih organizacij (npr. Coca Cola, Tesco, Nationwide, itd.), je dokazala pozitivne učinke usmerjanja. 23 % organizacij je zaznalo povečanje prihodkov, čeprav to ni bil glavni namen usmerjanja. Tudi usmerjanci so poročali o pozitivnih učinkih usmerjanja – izboljšani odnosi z drugimi (77 %), izboljšanje timskega dela (73 %), višje zadovoljstvo z delom (61 %) in zmanjšani konflikti (52 %) so se pokazali kot glavni pozitivni učinki. Izpostavili so tudi zvišanje produktivnosti (35 %), višjo kvaliteto opravljenega dela (48 %), večjo organizacijsko moč (48 %), boljšo skrb za stranke (39 %) in zmanjšano število pritožb (34 %). Pozitivni učinki za usmerjanca so povezani z boljšim delegiranjem (McGovern idr., 2001); boljšim upravljanjem stresa (Ladergard, 2011; Wales, 2003), boljšim reševanjem konfliktov in avtonomnostjo pri delu (Blackman, 2010; Gray, Ekinci in Goregaokar, 2011; Smith Glasgow, Weinstock, Lachman, Dunphy Suplee in Dreher, 2009), višjo odgovornostjo posameznika (Kralj, 2001), boljšo kreativnostjo in inovativnostjo (Norlander, Bergman in Archer, 2002; Styhre, 2008), višjo proaktivnostjo (Blackman, 2010; Sonesh, Coultas, Marlow, Lacerenza, Reyes in Salas, 2015) in večjo fleksibilnostjo in prilagodljivostjo usmerjanca (Hall idr., 1999).

Zanimivi so tudi rezultati raziskave o kriterijih za učinkovito delo usmerjevalca na slovenskih in nemških zunanjih usmerjevalcih (Gros, 2012). Po mnenju slovenskih usmerjevalcev je najpomembnejše merilo učinkovitosti njihovega dela potrditev o dobro opravljeni nalogi s strani naročnika, medtem ko so za večino nemških usmerjevalcev najpomembnejše merilo učinkovitosti njihovega dela priporočila drugim potencialnim naročnikom. Tako nemški kot slovenski usmerjevalci svoj doprinos k učinkovitemu usmerjanju ocenjujejo tudi po tem, koliko so prispevali k povečanju samozavedanja usmerjanca, pozitivnim spremembam v vedenju, povečani čustveni stabilnosti in uspešnemu obvladovanju stresnih situacij (Gros, 2012).

Pozitivne učinke usmerjanja za usmerjance sicer lahko razdelimo na splošne in specifične rezultate (Bozer in Sarros, 2012). Med splošne štejemo boljše sprejemanje sebe, višje samozavedanje in blagostanje, boljše obvladovanje stresa, boljše samoregulacijo, višje zadovoljstvo z življenjem, višje delovno zadovoljstvo, boljše komunikacija in odnose ter sprejem in uporabo povratne informacije (Bozer in Sarros, 2012; Ellinger idr., 2003; Kim idr., 2014; McGovern idr., 2001; Theeboom, Beersma in van Vianen, 2013). Med specifične rezultate štejemo boljše postavljanje in doseganje ciljev, boljše organizacija časa, učinkovitejši razvoj kariere ter različnih veščin (npr. vodstvene veščine) in doseganje boljših rezultatov (Hagen in Garvrilova Aguilar, 2012; Kim, 2014; McGovern idr., 2001).

Usmerjanje ima tako pozitiven vpliv na vedenje, povezano z delom in kariero (Bozer in Sarros, 2012), jasnost vloge in pripadnost organizaciji; slednje naj bi blagodejno vplivalo na učinkovitost pri delu (Judge, Thoresen, Bono in Patton, 2001). Tudi metaanaliza metode usmerjanja, ki so jo izvedli Theeboom idr. (2013), je pokazala, da ima usmerjanje pozitiven vpliv na: rezultate in sposobnosti, blagostanje, obvladovanje stresa, delo in z delom povezano vedenje ter ciljno usmerjeno samoregulacijo. Raziskave kažejo, da je usmerjanje učinkovito za prav vse udeležence in predstavlja znatno vrnitev naložbe (McGovern idr., 2001). Tudi rezultati metaanalize (Blackman idr., 2016) kažejo, da je usmerjanje povezano z številnimi pozitivnimi učinki, ki so do določene mere omejeni – omejitve se navezujejo predvsem na samoocene usmerjevalcev in pomankanje kontrolnih skupin v raziskavah, zaradi česar ni učinkov možno pripisati le procesu usmerjanja.

4.2. Pomen merjenja učinkovitosti notranjega usmerjanja

V poslovnem okolju je vprašanje učinkovitosti ključnega pomena za nadaljnji razvoj dejavnosti notranjega usmerjanja (CIPD, 2010; Kim idr., 2014), zato so oprijemljivi izsledki in na dokazih temelječa praksa nujno potrebni (Grant in Hartley, 2013; Van Kessel, 2010). Merjenje in

spremljanje napredka je ključno za zagotavljanje dolgoročnega investiranja v usmerjanje (CIPD, 2010). Razloge za merjenje učinkov notranjega usmerjanja lahko sicer ločimo v tri kategorije (Carter, Wolfe in Kerrin, 2005): organizacije, ki želijo nekaj dokazati (navadno da opravljajo svoj namen, da je investicija upravičena ali da je primerljiva ali boljša od sodelovanja z zunanjimi usmerjevalci), organizacije, ki želijo nekaj izboljšati in organizacije, ki se želijo nečesa naučiti.

Z merjenjem učinkov dobijo organizacije vpogled v to, kaj deluje dobro in kaj bi lahko delovalo bolje, kar jim lahko služi pri izboljšavi storitev izvajanja notranjega usmerjanja (McBain, Ghobadian, Switzer, Wilton, Woodman in Pearson, 2012). Na podlagi meritev si lahko glavni usmerjevalci ustvarijo tudi širšo sliko najpogostejših izzivov, ki jih zaposleni izpostavljajo na usmerjanjih, in definirajo, kje je potreben še dodatni angažma organizacije. Če so, na primer, med pogostimi cilji usmerjanja nadure, izgorelost, uravnoteževanje osebnega in poslovnega življenja in stres, potem je smiselno, da organizacija pripravi ukrepe za izpostavljene problematike (St John-Brooks, 2013).

Raziskava CIPD (2010) ugotavlja, da le 36 % organizacij meri učinkovitost notranjega usmerjanja. Razlog za to je morda postopen razvoj mreže notranjih usmerjevalcev v mnogih organizacijah – ker imajo le dva ali tri operativne notranje usmerjevalce, menijo, da je občasen posvet z njimi in vključenimi zaposlenimi dovolj, da ustrezno sledijo napredku. Številni glavni usmerjevalci izpostavljajo, da so tako zaposleni z izvajanjem metode usmerjanja in upravljanjem storitev, vezanih nanjo, da jim zmanjkuje časa za formalno merjenje učinkovitosti. Običajno imajo tudi sponzorje na višjih položajih, ki zaupajo usmerjevalcem, da dobro in učinkovito razpolagajo s časom, ki ga namenijo usmerjanju. Zaradi teh razlogov morda glavni usmerjevalci ne čutijo potrebe po pridobivanju kvantitativnih podatkov, da jim ti povedo nekaj, kar že sami vedo (St John-Brooks, 2013).

Izpostaviti je potrebno, da prevelika osredotočenost na merjenje učinkovitosti notranjega usmerjanja lahko vpliva na izgubo bistva usmerjanja (Anderson, Pilbeam, Hope in Campbell, 2013). Avtorji izpostavljajo, da je za organizacije največji izziv vzpostaviti ravnotežje med definiranjem jasne vloge notranjega usmerjevalca, zmožnostjo merjenja učinka vloge usmerjevalca na zaposlene in ohranjanjem kakovosti ter vrednosti odnosa med zaposlenim in usmerjevalcem. Ugotovitve raziskave predlagajo, da je dobro graditi na zaupanju v notranje usmerjevalce, da njihovo delo posledično lahko ustvarja dodano vrednost in prispeva k boljši učinkovitosti (Anderson idr., 2013).

Kljub temu je vzpostavitev sistema merjenja storitev usmerjanja v organizaciji in spremljanje vsaj določenih osnovnih kazalnikov smiselno tudi z naslova trajnostnega razvoja notranjega usmerjanja (St John-Brooks, 2013). Kajti le s pomočjo merjenja in spremljanja kazalnikov uspešnosti je organizacija lahko prepričana v kakovost dela notranjih usmerjevalcev in storitve usmerjanja nasploh. Brez konkretnih empiričnih dokazov o rezultatih usmerjanja bodo kadroviki težko zagovarjali dodatno vlaganje sredstev in časa v metodo usmerjanja, kar bo vplivalo na sam razvoj programov notranjega usmerjanja v organizacijah (CIPD, 2010; Kim idr., 2014).

4.3. Modeli merjenja učinkovitosti notranjega usmerjanja

Strukturiran pristop k merjenju zahteva razvoj jasnih kazalnikov uspešnosti, na podlagi katerih poteka ocenjevanje usmerjevalcev in učinkovitosti samega procesa. Običajno se organizacije odločajo za kombinacijo kvantitativnih s kvalitativnimi kazalniki, kot so citati, pričevanja ali študije primerov (St John-Brooks, 2013). V nadaljevanju predstavljam različne modele merjenja in ocenjevanja notranjega usmerjanja.

4.3.1. Kirkpatrickov model ocenjevanja

Pri merjenju učinkovitosti usmerjanja se pogosto uporablja Kirkpatrickov model ocenjevanja (1994), ki je bil sicer razvit z namenom evaluacije treningov, a je kljub temu uporaben tudi za usmerjanje. Evalvacija učnih intervencij poteka na štirih nivojih: odzivi, učenje, vedenje in rezultati. Zbiranje podatkov in ocenjevanje po nivojih nam omogoča jasen in razumljiv okvir za ocenjevanje učinkovitosti, saj vsak nivo odgovarja na določen sklop vprašanj glede (ne)uspešnosti programa usmerjanja (Phillips, Phillips in Ray, 2012). Najtežje je meriti nivo rezultatov, saj je potrebno dokazati vzročno povezanost med a) usmerjanjem in učinkom na zaposlenega in b) zaposlenim ter kakršnim koli učinkom na organizacijo. Zbiranje podatkov naj bi potekalo iz treh virov – neposredno od vključenega zaposlenega, od oseb, ki zaposlenemu podajajo povratne informacije o delu, in na nivoju organizacije (St John-Brooks, 2013).

4.3.2. Ocena donosnosti naložbe

Phillips idr. (2012) kot ključen kazalnik učinkovitosti usmerjanja izpostavljajo oceno donosnosti naložbe, saj predstavlja končno mero odgovornosti (Phillips idr., 2012). V kontekstu usmerjanja ocena donosnosti naložbe odgovarja na vprašanje »Koliko evrov se povrne oziroma preseže začetno investicijo za vsak evro, investiran v usmerjanje?« ROI je ekonomski kazalnik, ki primerja zaslužke ali neto koristi investicije in je predstavljen v odstotku. Koncept ROI za

merjenje uspešnosti investicije se v poslu uporablja že stoletja. Z večjo potrebo po dokazovanju učinkovitosti in dodane vrednosti usmerjanja ROI postaja vedno bolj sprejeta mera učinka in donosnosti naložbe v programe usmerjanja (Phillips idr., 2012).

Enačba, ki se uporablja za izračun ROI kazalnika:

$$\text{ROI (\%)} = (\text{Neto koristi programa} / \text{stroški programa}) \times 100$$

ROI metodologija (Phillips idr., 2012) se uporablja za ocenjevanje in kategorizacijo rezultatov vseh tipov programov in projektov, vključno s programi usmerjanja in je sestavljena iz pet nivojev merjenja ROI in predstavlja nadgradnjo Kirkpatrickovega modela:

1. Odzivi, zadovoljstvo in načrtovane aktivnosti

Podatki predstavljajo odzive zaposlenega na vključenost v proces usmerjanja in načrtovane akcije – ti lahko vključujejo pogled zaposlenega na format in trajanje usmerjanja, učinkovitost usmerjevalca in ujemanje med njima. Ta sklop podatkov običajno vključuje tudi podatke za napovedovanje, koliko znanja in veščin bo zaposleni prenesel v prakso, koliko se mu je usmerjanje zdelo pomembno oziroma vredno, koliko novih informacij je pridobil v procesu in ali bi usmerjevalca oziroma usmerjanje priporočil drugim.

2. Učenje

Podatki vključujejo informacije o tem, koliko novega znanja o svojih prednostih, priložnostih za izboljšavo in veščinah je pridobil zaposleni. Ta nivo vključuje tudi nivo samozavesti zaposlenega, da bo novo pridobljeno znanje in vpogled uporabil pri vsakodnevem delu.

3. Aplikacija in implementacija

Podatki, zbrani na tem nivoju, nam pomagajo predvideti, do katere mere bo usmerjanec apliciral nova znanja in vešchine v prakso. Ta kategorija podatkov vključuje tudi informacije o tem, katere so ovire, ki preprečujejo aplikacijo v prakso in kateri so podporni elementi, ki bi omogočili lažji prenos.

4. Vpliv na poslovanje

Podatki, ki so zbrani in analizirani na tem nivoju, nam omogočajo merjenje pozitivnega učinka usmerjanja na poslovanje prek boljšega znanja in veščin, ki jih ima usmerjanec.

5. Donosnost naložbe

Na tem nivoju so mere učinka preoblikovane v denarne vrednosti in primerjane s celotno oceno stroškov programa. Napredek se lahko kaže v produktivnosti, a je za izračun ROI kazalnika

potrebno napredek oziroma produktivnost pretvoriti v denarne vrednosti. Če denarna pretvorba ocene produktivnosti presega stroške programa, je kazalnik ROI pozitiven.

Tabela 2. Primeri vprašanj za pet nivojev merjenja ROI (Phillips, Phillips in Ray, 2012)

Nivo	Primeri vprašanj
Nivo 1: Odzivi, zadovoljstvo in načrtovane aktivnosti	- Ali je zaposleni v teku procesa usmerjanja pridobil nove informacije in namerava uporabiti novo znanje? - Ali bi zaposleni program usmerjanja priporočil drugim? - Kakšne so možnosti za izboljšavo pri izbiri usmerjevalca, trajanju, pogostosti in okolju, v katerem se proces usmerjanja izvaja? - Ali je bilo usmerjanje relevantno za službo zaposlenega in njegovo vlogo v organizaciji? - Ali je bilo usmerjanje pomembno za službo zaposlenega in njegov uspeh?
Nivo 2: Učenje	- Ali je zaposleni pridobil znanje in veščine, ki jih je opredelil ob začetku usmerjanja? - Ali zna zaposleni prenesti znanje, ki ga je pridobil, v prakso? - Ali je zaposleni samozavesten glede prenosa novo pridobljenega znanja v prakso?
Nivo 3: Aplikacija in implementacija	- Kako učinkovito je zaposleni prenesel v prakso, kar se je naučil? - Kako pogosto zaposleni v praksi uporablja, kar se je naučil? - Kaj podpira zaposlenega pri implementaciji znanja v prakso? - Kaj ovira zaposlenega pri implementaciji znanja v prakso?
Nivo 4: Vpliv na poslovanje	- Kakšen je učinek na poslovanje (če je aplikacija znanj uspešna)? - V kolikšni meri aplikacija znanja in veščin, pridobljenih v procesu usmerjanja, vpliva na kazalnike uspešnosti poslovanja, ki smo jih opredelili pred začetkom usmerjanja? - Kako program usmerjanja vpliva na rezultate, kakovost, stroške, čas, zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih in druge mere? - Kako vemo, da je ravno program usmerjanja vplival na napredek?
Nivo 5: Donosnost naložbe	- Ali so denarne koristi izboljšanja poslovanja višje kot stroški postavitve in upravljanja programa notranjega usmerjanja?

Za merjenje kazalnika ROI je definiran tudi procesni model, ki zagotavlja konsistentnost pri samem merjenju, tako da je dobljen kazalnik kredibilna mera učinkovitosti programa usmerjanja. Sestavljen je iz štirih faz (Phillips idr., 2012): načrtovanje evalvacije (razvoj ciljev in načrta za evalvacijo), zbiranje podatkov (med in po končanem programu usmerjanja), analiza podatkov (izoliranje učinkov, pretvorba podatkov v denarne vrednosti, izračun skupnih stroškov programov usmerjanja, identifikacija neoprijemljivih koristi in izračun kazalnika ROI) in poročanje (razvoj študije vpliva in komunikacija rezultatov med deležniki). Tako lahko spremljamo, kaj se zgodi, ko zaposleni pozitivno reagira na program usmerjanja, pridobi nova znanja, veščine in zavedanje ter jih aplicira v prakso, kar posledično pozitivno vpliva na ključne kazalnike uspešnosti poslovanja. Ko so vse te ocene pretvorjene v denarne vrednosti in primerjane s celotnimi stroški programa usmerjanja, nam kazalnik ROI pove, ali se je investicija v usmerjanje povrnila in v kolikšni meri (Phillips idr., 2012).

Aplikacija ROI formule je lahko zelo različna – npr. določeni raziskovalci se odločijo za namerno podcenjevanje podatkov o finančnem donosu in s tem ustvarijo bolj konservativno oceno učinkovitosti ali vključevanje ocene usmerjanca, da je do določenih učinkov dejansko prišlo zaradi procesa usmerjanja (De Meuse idr., 2009; Parker-Wilkins, 2006; Phillips, 2007), kar onemogoča smiselno primerjavo ocene ROI med posameznimi študijami (Grant, 2012). V določenih primerih, ko je usmerjanec tudi vodja, lahko vključenost v usmerjanje vpliva na njegovo vodenje in upravljanje z drugimi v smeri doseganja organizacijskih ciljev, je težko izmeriti povezanost učinkov usmerjanja in posrednimi pozitivnimi učinki na druge zaposlene ali finančne rezultate (Grant, 2012).

Določeni avtorji (De Meuse, Dai in Lee, 2009; Grant, 2012) trdijo, da je ROI nezanesljiva in nezadostna mera učinkov usmerjanja in da lahko pretirano poudarjanje finančnih donosov omeji zavedanje usmerjevalcev in organizacij o celotnem naboru pozitivnih učinkov, ki so povezani s programom usmerjanja. Rock in Donce (2008) izpostavljata tudi, da ROI običajno ne upošteva vpliva drugih spremenljivk, kot so npr. vpliv trga ali timskega dela. Tako pobude, povezane z usmerjanjem, ki se osredotočajo predvsem na povečevanje finančnih donosov, lahko nehote dejansko povečajo stres in tesnobo, povezano z delom (Grant, 2012). Čeprav je ROI splošno sprejeta metrika ocene učinkov usmerjanja (Anderson, 2001; Grant, Passmore, Cavanagh in Parker, 2010), ne omogoča celovitega vpogleda v učinkovitost usmerjanja, saj se usmerja zgolj v finančni vidik in (ne)uspeh programov usmerjanja v organizaciji zmanjša na eno samo finančno metriko (De Meuse idr., 2009; Grant, 2012).

4.4. Raziskave o učinkovitosti notranjega usmerjanja

Najboljša praksa za organizacije je, da merijo vse pobude, povezane z razvojem zaposlenih (St John-Brooks, 2013), saj so organizacije, ki bolj poudarjajo merjenje in spremljanje učinkovitosti programov razvoja zaposlenih, bolj učinkovite kot organizacije, ki ne merijo učinkov (McBain idr., 2012). Kljub temu je raziskav na področju notranjega usmerjanja relativno malo; še manj je raziskav, ki se osredotočajo na notranjega usmerjevalca, ki igra ključno vlogo pri doseganju rezultatov usmerjanja (Dexter idr., 2011).

Ena najbolj citiranih študij s področja notranjega usmerjanja je raziskava o merjenju učinka, ki ga ima usmerjanje na organizacijo, ki so jo izvedli McDermott idr. (2007). V raziskavo je bilo vključenih 55 organizacij, ki so odgovarjale na vprašanja o tem, kako upravljajo program notranjega usmerjanja in merijo učinke. Organizacije za najvišje vodstvo uporabljajo predvsem zunanje, za srednji menedžment (predvsem linijske vodje) pa notranje usmerjevalce. Rezultati kažejo, da je vključenost v usmerjanje najvišjega vodstva povezana z boljšo usklajenostjo med ekipo vodij, večjo zmožnostjo vodij za izvajanje strategije in boljšim vodenjem (McDermott idr., 2007). Pri srednjem vodstvu so se na podlagi procesa notranjega usmerjanja izboljšali timsko delo, kultura in morala. Avtorji ugotavljajo, da je notranje usmerjanje povezano tudi z učinkovitejšim izvajanjem strategije na različnih vodstvenih ravneh v celotni organizaciji; prav tako izboljšuje procese optimizacije v organizaciji in s tem prispeva k večji konkurenčnosti (Dolores Vidal-Salazar idr., 2012).

Na organizacijske učinke vpliva tudi način upravljanja programa usmerjanja – organizacije, ki so vzpostavile centralizirano koordinacijo in redno merijo učinkovitosti, poročajo o boljših rezultatih kot organizacije z decentraliziranim sistemom usmerjanja (McDermott idr., 2007).

Vodje, ki delajo z notranjimi usmerjevalci, dosegajo šest oprijemljivih rezultatov: hitrejša rast vodstvenega potenciala, višja pripadnosti organizaciji, izboljšana komunikacija z drugimi, boljša sposobnost reševanja konfliktov, višja motivacija ter zavedanje, da so kot vodje odgovorni za rast in razvoj svojih zaposlenih (McKee idr., 2009). Prav tako so vodje, ki so prevzeli tudi vlogo usmerjevalca, bolj odporni proti fiziološkim in psihološkim učinkom kroničnega stresa, povezanega z vodstvenimi položaji – za ohranjanje učinkovitosti tako vodij kot podrejenih, je priporočljivo, da usmerjanje postane del vloge vodij in njihovih navad (Boyatzis idr., 2006).

K. St John-Brooks (2013) je izvedla raziskavo o učinkih notranjega usmerjanja v organizaciji, ki ima več kot 6000 zaposlenih in izzive z zadrževanjem talentov. Vzpostavitev programa notranjega usmerjanja so se lotili z jasnimi cilji: povečati zadržanje najbolj usposobljenega

kadra, zagotoviti podporo, s katero bi dobri rezultati postali odlični, in pokazati, da lahko usmerjanje vpliva na zadnjo vrstico v bilanci (cilj je dokazati 15 % povrnitev investicije). Zato so usposobili 20 notranjih usmerjevalcev, ki so bili skrbno izbrani iz skupine prostovoljcev – prostovoljci so bili vodilni v podjetju, izbrani iz nabora dvestotih talentiranih zaposlenih. Program notranjega usmerjanja je dosegel končni cilj zadržanja zaposlenih; pravzaprav so tako usmerjevalci kot usmerjanci poročali o tem, da se počutijo bolj cenjene, kar je vplivalo na zadrževanje talentov v organizaciji. Razmerje med koristmi in stroški je bilo 17:1, zato je bila iniciativa razglašena za uspešno in še razširjena. Tudi študija primera v novozelandski organizaciji je dokazala pozitivne učinke notranjega usmerjanja na usmerjance – 68 % se jih je čutilo bolj cenjene v organizaciji, 54 % jih je bilo bolj motiviranih pri delu; verjetnost, da bodo zapustili organizacijo, se je zmanjšala za 39 % (Rose, Rule in Donde, 2006).

Številne raziskave (Boyatzis idr., 2006; Dolores Vidal-Salazar idr., 2012; McBain idr., 2012; McKee idr., 2009; St John-Brooks, 2013) tako kažejo, da je vpeljava sistema notranjega usmerjanja za organizacije lahko zelo koristna, saj ima številne pozitivne učinke na organizacijo in zaposlene.

5. Čustvena inteligentnost

5.1. Opredelitev čustvene inteligentnosti

Čustva imajo na delovnem mestu pomembno vlogo, zato ni presenetljivo, da je v okviru organizacijske psihologije čustvena inteligentnost med najbolj preučevanimi področji, saj se je izkazala kot zelo uporaben konstrukt pri napovedovanju uspešnega funkcioniranja posameznika na vseh življenjskih področjih (Bar-On, 2006; Goleman, 2000; Petrides in Furnham, 2001; Salovey, Mayer in Caruso, 2002).

V okviru raziskovanja sta se razvili dve smeri: prva raziskovalna tradicija je konstrukt čustvene inteligentnosti videla bolj v luči sposobnosti, pri čemer naj bi bila le-ta povezana predvsem s socialno in kristalizirano inteligentnostjo, medtem ko je druga raziskovalna tradicija koncept čustvene inteligentnosti videla bolj kot osebnostno lastnost (Avsec in Pečjak, 2003). Izhodišče za opredelitev pojma čustvena inteligentnosti je Gardnerjeva teorija mnogoterih inteligentnosti, v kateri je avtor poleg več vrst kognitivnih inteligentnosti izpostavil tudi pomembnost intrapersonalne in interpersonalne inteligentnosti (Gardner, 1999). Intrapersonalna inteligentnost se nanaša na posameznikovo sposobnost razumevanja samega sebe in poznavanja lastnega čustvenega doživljanja, medtem ko interpersonalna inteligentnost vključuje posameznikovo kapaciteto razumevanja namenov, motivov in želja drugih ljudi ter posledično tudi njegovo sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi (Svetelšek, 2017). Salovey in Mayer (1990), dva od najbolj prepoznanih avtorjev na področju raziskovanja čustvene inteligentnosti, jo opredelita kot sklop sposobnosti, ki posamezniku pomagajo točneje oceniti in izražati tako lastna čustva kot tudi čustva drugih ljudi ter jih uporabljati pri motiviranju, načrtovanju in doseganju življenjskih ciljev. Model čustvene inteligentnosti je sestavljen iz štirih hierarhično razporejenih sposobnostih na področju čustev (Salovey in Mayer, 1990):

1. zaznavanje, ocenjevanje in izražanje čustev;
2. čustveno spodbujanje mišljenja;
3. razumevanje, analiziranje in uporaba čustvenega znanja ter
4. reflektivna regulacija čustev za spodbujanje čustvene in intelektualne rasti.

Čustveno inteligentne osebe so sposobne upravljati svoja čustva, razvijati svoje potenciale ter uspešno upravljati odnose pri delu, doma in v širši družbi (Mayer in Salovey, 1993). Za človeka z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti je značilno tudi, da je sposoben hitro zaznati razpoloženje soljudi, se zna vživeti v doživljajski svet drugih in se temu primerno tudi odzivati (Kranjc, 2012). Ima sposobnost prepoznati, razlikovati in razumeti različna čustvena stanja ne

zgolj pri samem sebi, temveč tudi pri drugih posameznikih, kar poteka na podlagi njihovih obraznih izrazov, glasu, telesne drže in gibov telesa (Rivers, Brackett in Salovey, 2008). Na višjih ravneh to pomeni, da zna posameznik razlikovati med tem, kaj skuša druga oseba prikazati, da občuti, in tem, kaj v resnici občuti (Rivers idr., 2008). Poleg tega se sposobnost razumevanja čustev nanaša tudi na zavedanje različnih pomenov čustev ter na poznavanje delovanja čustev v smislu njihovega medsebojnega kombiniranja, razvijanja in prehajanja (Svetelšek, 2017).

Razumeti čustvena stanja pri drugih ljudeh in se empatično odzivati na njihova čustva oblikuje še en pomemben vidik pozitivnih medosebnih odnosov – zaupanje in bližina (Svetelšek, 2017). Če posameznik pravilno prepozna čustva pri drugi osebi, s katero je v odnosu, mu to omogoča ustrezne empatične odzive; empatija predstavlja zelo pomemben dejavnik oblikovanja pozitivnih odnosov z drugimi (Leith in Baumeister, 1998; Ryff, 1989). Po drugi strani je pomanjkanje ustreznega prepoznavanja in razumevanja čustev pri sebi in drugih povezano s posameznikovim nezaupanjem do drugih, zaradi česar se v medosebnih odnosih težko odpre, se pogosto počuti izoliranega in občuti frustracije na socialnem področju (Svetelšek, 2017). Pogoj za uspešno upravljanje s čustvi je ustrezno prepoznavanje čustev pri drugih ljudeh in razumevanje njihovih občutkov (Rivers idr., 2008). Čustveno inteligentna oseba lahko učinkoviteje uravnava čustva in razpoloženja pri sebi in drugih. Vedenje posameznikov, ki imajo učinkovitejše načine regulacije čustev, je bolj prosocialno, saj imajo nižjo potrebo po obrambnem vedenju, zaradi česar so v odnosih z drugimi ljudmi bolj odprti in fleksibilni (Mayer in Salovey, 1993).

Učinkovito upravljanje čustev je povezano tudi z izražanjem čustev, pri čemer je za dobrobit pozitivnih medosebnih odnosov predvsem pomembno, da so izražena v socialno sprejemljivem kontekstu in prilagojena trenutni situaciji. Če ima posameznik dobre sposobnosti uravnavanja čustev, lahko na primer močne čustva ublaži, dokler ne pride do primernejšega trenutka za njihovo izražanje, ki je lahko na primer intimnejše okolje (Svetelšek, 2017).

K učinkoviti čustveni inteligentnosti spada tudi uporaba čustev za spodbujanje mišljenja in usmerjanje vedenja. Različna čustvena stanja sooblikujejo proces mišljenja, kar omogoča njihovo uporabo za osredotočanje pozornosti ter spodbujanje ustvarjalnega in logičnega mišljenja (Rivers idr., 2008). Pozitivna čustva spodbujajo ustvarjalno mišljenje (Isen, Daubman in Nowicki, 1987), medtem ko rahlo negativna razpoloženja spodbujajo logično mišljenje (Rivers idr., 2008). Še ena uporabna vrednost učinkovitega upravljanja s čustvi je tudi boljše

premagovanje stresa, saj čustveno inteligentni posamezniki v večji meri sprejemajo potencialno stresne situacije kot izziv in ne kot grožnjo (Mikolakeczak in Luminet, 2008).

5.2. Čustvena inteligentnost in učinkovitost pri delu

Ob pregledu literature je opaziti, da se veliko raziskav osredotoča na povezanost med čustveno inteligentnostjo in delovno učinkovitostjo (Day in Carroll, 2004; Dulewicz in Higgs, 2003; Law, Wong in Song, 2004). Večina študij ugotavlja, da je čustvena inteligentnost dober napovednik uspeha v življenju in na delovnem mestu (Goleman, 2000; Liptak, 2005; Weinberger, 2003), le nekaj jih ni ugotovilo povezanosti (Bohrer, 2007; Shaffer in Shaffer, 2005). Razvoj čustvene inteligentnosti izboljšuje delovne rezultate (Boyatzis idr., 2013; Shahhosseini idr., 2012) in prinaša številne prednosti, kot so boljši medosebni odnosi, boljša empatija, delovanje z integriteto, spoštovanje drugih, boljše karijerne možnosti, samozavestnejše upravljanje s spremembami, manj stresa, višja samozavest in pozitivnost (Neale idr., 2011). Čustvena inteligentnost vpliva na inovativnost pri posameznikih (Hasanzadeh in Shahmohamadi, 2011) in na boljšo komunikacijo ter tako tudi posredno pomaga pri izboljšanju delovne uspešnosti (Ganji, 2011). Pozitivno povezanost med čustveno inteligentnostjo in delovno učinkovitostjo so ugotovili tudi v drugih raziskavah (Kranjc, 2012; Longar, 2007; Williams in Shiaw, 1999).

Veliko raziskav se osredotoča na vodenje kot najpomembnejši dejavnik, povezan z organizacijskim (ne)uspehom – npr. zakaj nekateri posamezniki učinkovito delujejo na vodstvenih pozicijah, medtem ko drugi kažejo povprečen ali nizek nivo učinkovitosti (Kotze in Venter, 2011). Osebe na najvišjih vodilnih položajih se od povprečnih vodij razlikujejo predvsem v stopnji čustvene inteligentnosti, ne v strokovnih sposobnostih – ravno čustvena inteligentnost naj bi imela pomembnejši vpliv na delovno uspešnost (Goleman, 2011; McClelland, 1998). Razvoj čustvene inteligentnosti je zelo pomemben predvsem pri vodjih, ki so zadolženi za povečanje učinkovitosti dela zaposlenih (Shahhosseini idr., 2012). Učinkoviti vodje namreč dosegajo bistveno višji rezultat na merilu skupne čustvene inteligentnosti in šestih podskalah (samo-aktualizacija, empatija, družbena odgovornost, strpnost, reševanje problemov in optimizem) kot manj učinkoviti vodje (Kotze in Venter, 2011).

Čustvena inteligentnost tako postaja vedno bolj pomemben dejavnik pri delovanju na delovnem mestu – na individualni in na timski ravni (Byrne, 2004). Razvoj in vzdrževanje čustveno inteligentnih vodij, menedžerjev in delovnih skupin je ključno, saj je čustvena inteligentnost vodje povezana z uspehom njegovega tima (Stubbs, 2005; Stubbs, Koman in Wolff, 2008).

5.3. Čustvena inteligentnost in učinkovitost usmerjanja

Usmerjevalec, ki želi biti učinkovit pri svojem delu, mora imeti visoko razvito čustveno inteligentnost ter ustrezna znanja ter veščine za usmerjanje (Neale idr., 2011). Ko govorimo o ključnih veščinah usmerjanja, govorimo o komunikacijskih veščinah, ki usmerjevalcu med drugim omogočajo aktivno poslušanje in vodenje usmerjancev, da ti lažje ubesedijo svoja čustva, misli in izkušnje. Čustveno inteligentni usmerjevalci lahko usmerjancu hitreje in učinkoviteje pomagajo do sprememb in razvoja, saj spoštujejo sebe in druge, imajo visoko stopnjo samozavedanja in so hkrati sposobni prepoznati in upravljati s čustvi drugih (Neale idr., 2011).

Čustveno inteligentnost posameznik podzvestno uporablja vsak dan, a jo z zavestnim treniranjem lahko tudi razvija – pristen in trajen napredek zahteva čas, saj se morajo spremembe zgoditi tudi na ravni vedenjskih vzorcev (čustveni del možganov) in navad, kar pa terjaja dolgotrajen pristop (Neale idr., 2011).

5.3.1. Vpliv čustev na proces usmerjanja

V skladu s funkcionalno perspektivo čustev (Mayer, 2001; Salovey, Bedell, Detweiler in Mayer, 1999) čustvena inteligentnost vključuje spretno obdelavo čustveno zahtevnih informacij in njihovo uporabo za usmerjanje kognitivnih aktivnosti (npr. določanje prioritet in reševanje problemov) in konstruktivnih vedenj (Salovey, Mayer in Caruso, 2002). Za proces usmerjanja so zelo pomembne interakcije med čustvi in spominom, obdelavo informacij in ustvarjalnostjo (Gohm in Clore, 2002). Pri uporabi čustev je ključna integracija čustev z razmišljanjem (Mayer, 2001), saj lahko čustva v pomembni meri določajo vedenje (Zajonc, 1980). Vzajemnost odnosov med vedenjem, čustvi, mislimi ter zasledovanjem ciljev v procesu usmerjanja izpostavljata tudi Grant in Greene (2001). Čustva so: 1. pomembna za usmerjanje pozornosti posameznika, 2. pogosto vključena v zaznavanje, učenje in spomin, 3. povezana s kognitivnim razvojem in 4. pomembna za človekov občutek psihičnih sprememb (Mahoney, 1991). Nam in drugim dajejo namige o tem, kako gledamo na sedanje in pretekle situacije, kar pomembno vpliva na naša vedenja. Obenem nam omogočajo, da ocenimo svoje potrebe, želje, cilje in skrbi in k njim usmerjamo naša prizadevanja (Greenberg in Paivio, 2003).

Usmerjevalec, ki obvladuje vsa štiri področja čustvene inteligentnosti (prepoznavanje, uporaba, razumevanje in upravljanje s čustvi) lahko olajša prehod od samorefleksije do uvida ter usmerjancu pomaga pri zasledovanju ciljev in dolgoročnih spremembah (David, 2005). Če usmerjevalec spodbuja raziskovanje čustev pri usmerjancu (in drugih deležnikih, ki so

vključeni v situacijo), ga s tem spodbuja k prepoznavanju čustev in razumevanju, kako ta čustva vplivajo na njegovo perspektivo, vedenja in sklepanje (David, 2005). V procesu usmerjanja je razumevanje čustev zelo pomembno, kajti ko usmerjanec razume, kako so različna čustva povezana, njihove vzroke in posledice ter razvoj skozi čas, lažje z njimi upravlja v različnih situacijah (Mayer, 2001, Salovey idr., 2002). Prepoznavanje, uporaba, razumevanje in upravljanje s čustvi tako pri usmerjevalcu kot usmerjancu je ključno za učinkovit proces usmerjanja, saj lahko čustveno inteligenten usmerjevalec bolje vodi usmerjanca skozi celoten proces usmerjanja in mu s tem omogoči učinkovitejše postavljanje ciljev in hitrejši doseganje zastavljenih ciljev (David, 2005).

5.3.2. Usmerjevalni odnos

Vzpostavitev kakovostnega odnosa med usmerjevalcem in usmerjancem (v nadaljevanju usmerjevalni odnos) je običajno prvi korak v procesu usmerjanja (Feldman in Lankau, 2005) in pogosto tudi najpomembnejši dejavnik, ki določa učinkovitost usmerjanja (Asay in Lambert, 1999; Baron in Morin, 2009; Gyllensten in Palmer, 2007; Hall idr., 1999; Kampa-Kokesch in Anderson, 2001; O'Broin in Palmer, 2006; Rak, 2010; Thach, 2002; Wasylyshn, 2003). Sposobnost ustvarjanja močne povezave z usmerjancem tudi vodstveni kader vidi kot eno glavnih lastnosti usmerjevalca poleg sposobnosti empatije, ustvarjanja zaupanja, sposobnosti poslušanja itd. (Wasylyshnova, 2003). Pomembnost usmerjevalnega odnosa potrjuje tudi raziskava Ameriškega menedžerskega združenja (angl. *American Management Association*) (Thompson idr., 2008), ki izpostavlja, da je bilo kar 65 % procesov usmerjanja prekinjenih zaradi neučinkovitega odnosa med usmerjevalcem in usmerjancem. Obstaja torej smiselna potreba po razumevanju elementov usmerjevalnega odnosa in aktivnostih, s katerimi lahko izboljšamo kakovost odnosa in s tem vplivamo na rezultate usmerjanja (Boyatzis idr., 2013). Ključni procesi, povezani z uspešnim usmerjevalnim odnosom, so izgradnja in vzdrževanje raporta, vzpostavitev in ohranjanje zaupanja ter spodbujanje predanosti (Boyce, Jeffrey Jackson in Neal, 2010; Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome in Whyman, 2010; Ting in Hart, 2004; Ting in Riddle, 2006). Po mnenju Boyatzisa idr. (2013) je usmerjevalni odnos sestavljen iz štirih ključnih procesov:

- *Raport*: Vključuje medsebojno razumevanje, soglasje in naklonjenost med usmerjevalcem in usmerjancem, ki obema omogoča, da cenita, prepoznata in spoštujeta drug drugega. Gre za lahkotnost, toplino, iskren interes (Ting in Riddle, 2006) ter usklajevanje, vzajemno pozornost in pozitivnost med dvema posameznikoma (Tickle-

Degnen in Rosenthal, 1990). Raport se nanaša na zmanjšanje razlik med usmerjevalcem in usmerjancem in poudarjanje podobnosti med njima. Močnejši, kot je raport, višje je zadovoljstvo usmerjanca s programom in usmerjevalcem (Boyatzis idr., 2013). Klinične raziskave s področja mentorstva kažejo, da je raport povezan z višjim zadrževanjem, višjimi stopnjami samo-razkritja, skladnostjo, zadovoljstvom in boljšimi končnimi rezultati (Heintzman, Leathers, Parrott in Cairns, 1993; Leach, 2005);

- *Zaupanje:* V kontekstu usmerjanja vzajemno zaupanje podpira pripravljenost usmerjanca, da je odprt, pošten in ranljiv ter usmerjevalcu omogoča, da podpira, ne obsoja in primerno izziva usmerjanca. Zaupanje in zaupnost zagotavljata vzajemno varnost, potrebno za obvladovanje pričakovanj, postavljanje meja in razvoj odprtega ter poštenega dialoga. Vzajemno zaupanje v usmerjevalnem odnosu zagotavlja varno okolje, ki podpira osebno rast, medtem ko odsotnost zaupanja zmanjšuje zadovoljstvo s programom (Boyatzis idr., 2013). Vzpostavitev in ohranjanje zaupanja je ključnega pomena za uspeh usmerjanja (Vandaveer idr., 2016). Ob prisotnosti zaupanja je verjetnost, da bo usmerjanec delil občutljive informacije, večja (Gyllensten in Palmer, 2007; Kampa-Kokesh in Anderson, 2001). Kršitev zaupanja je po drugi strani povezana z odporom do sprememb in nižjim zadovoljstvom (Ford, Ford in D'Amelio, 2008);
- *Predanost:* Vključuje zavezo tako usmerjevalca kot usmerjanca, da bosta redno izpolnjevala obveznosti povezane s procesom usmerjanja – tako naloge (npr. priprava na srečanja, dostopnost, redna udeležba na sestankih) kot tudi socialno-emocionalna vedenja (npr. priznavanje omejitev, vztrajanje skozi premor v napredku, prepoznavanje in ustvarjanje motivatorjev). Močna predanost obeh se neposredno odraža v vedenju in rezultatih, saj spodbujanje in vzdrževanje posamezne zaveze bistveno vpliva na učinkovitost usmerjanja (Gregory, Levy in Jeffers, 2008; Kilburg, 2006). Pomembnost zavezanosti potrjujejo tudi raziskave s področja mentorstva, saj predanost pozitivno vpliva na kakovost mentorskega odnosa (Allen, Eby in Lentz, 2006).
- *Sodelovanje:* Gre za proces vzpostavitve odnosa, ki vključuje vzajemno odgovornost tako usmerjevalca kot usmerjanca, saj zaradi same narave procesa usmerjevalec ali usmerjanec cilja ne moreta doseči sama (Boyatzis idr., 2013).

Komponente, ključne za gradnjo uspešnega odnosa, je raziskovalo nekaj disertacij in člankov (McKee idr., 2009), med njimi so raport (Bush, 2004), medsebojno zaupanje (npr. Becker, 2007; Bush, 2004; Hall idr., 1999; Luebbe, 2004) in kredibilnost usmerjevalca (npr. Bush, 2004; Sue-Chan in Latham, 2004). Raport, zaupanje in predanost so povezani z višjim zadovoljstvom

usmerjanca s procesom, učinkovitostjo in izidi usmerjanja ter so dobri napovedniki učinkovitosti usmerjanja (predvsem raport in zaupanje sta dobra napovednika zadovoljstva usmerjanca; zaupanje se je izkazalo kot dober napovednik rezultatov usmerjanja) (Boyce, Jeffrey Jackson in Neal, 2010). Usmerjevalni odnos je pomemben dejavnik učinkovitosti usmerjanja in različni vidiki odnosa vplivajo na rezultate procesa (Boyatzis idr., 2013). Za nadaljnje razvijanje usmerjevalnega odnosa mora usmerjevalec veliko narediti sam na sebi in se naučiti obvladovati svojo »notranjo igro« – mentalni in čustveni odnos do dela z usmerjancem (Rak, 2010).

5.3.3. Ujemanje med usmerjevalcem in usmerjancem

V razpravah o pomenu učinkovitega usmerjevalnega odnosa je večkrat poudarjena tudi potreba po dobrem ujemanju med usmerjevalcem in usmerjancem (Gan in Chong, 2015; Gregory in Levy, 2011; Hall idr., 1999; Seamons, 2004; Thach, 2002; Wasylyshyn, 2003). Ujemanje je opisano kot poskus identifikacije usmerjevalca, ki bi bil čim bolj prilagojen potrebam usmerjanca (Gan in Chong, 2015; Gregory in Levy, 2011; Wycherley in Cox, 2008), saj je dobro ujemanje med usmerjevalcem in usmerjancem ključno za razvoj kakovostnega usmerjevalnega odnosa (Boyatzis idr., 2013) in učinkovitost usmerjanja (Joo, 2005). Vendar raziskave o pomenu odnosa ne podajo napotkov ali odgovorov o tem, katere dejavnike bi bilo smiselno vključiti v proces odločanja o primernosti usmerjevalca glede na potrebe usmerjanca. Praktiki sicer predlagajo tri dejavnike, ki bi jih bilo smiselno upoštevati (Boyatzis idr., 2013):

1. Skladnost v lastnostih ali izkušnjah se nanaša na skupne značilnosti ali izkušnje, ki si jih delita usmerjevalec in usmerjanec, in višja, kot je skladnost, hitreje naj bi se razvila zaupanje in raport (Boyatzis idr., 2013). Hipoteze o privlačnosti na osnovi podobnosti trdijo, da je glavni vir privlačnosti med posamezniki podobnost v fizičnih, socialnih in statusnih značilnostih, ki so lahko osnova za sklepanje o podobnosti v stališčih in prepričanjih (Byrne, 1971). Ugotovitve raziskav o mentorskih odnosih kažejo, da je homogenost zaželena in morda celo predpogoj za medsebojno razumevanje in sprejemanje (Armstrong, Allinson in Hayes, 2002; Ragins in Cotton, 1999). Wycherley in Cox (2008) trdita, da usmerjevalci, ki prihajajo iz drugačnih okolij kot usmerjanci, ne morejo razumeti socialnih in psiholoških konfliktov usmerjanca in zato globoke stopnje zaupanja, delitve in sodelovanja ne bodo dosežene.
2. Kompatibilnost v vedenjskih preferencah se nanaša na ustrezno kombinacijo vedenjskih preferenc ali značilnosti usmerjevalca in usmerjanca, ki vplivajo na njuna spoznanja in

vedenje v različnih situacijah. Te lahko vključujejo osebnostne lastnosti, vodstvene in učne sloge. Pričakovano je, da bodo usmerjevalci, ki so z usmerjanci kompatibilni po osebnostnem in vedenjskem slogu, razvili boljše delovne odnose zlasti pri zagotavljanju zavezanosti in podpiranju sodelovanja. Neujemanje na tem področju lahko povzroči zaključek razmerja (Gerstein, 1985; Hunt in Michael, 1983).

3. Kredibilnost usmerjevalca, da bo lahko izpolnil potrebe usmerjanca, pomeni, da ima usmerjevalec ustrezna strokovna znanja in kompetence za izpolnjevanje potreb usmerjanca. Usklajenost na tem področju zagotavlja zaupanje, samozavest in odprtost v odnosu, saj bo stopnja, do katere usmerjanec dojema usmerjevalca kot izkušenega in kvalificiranega, vplivala na višjo stopnjo zaupanja. V praksi je težnja k uskladitvi potreb usmerjanca s strokovnim znanjem usmerjevalca zelo močna in konstantna (Fillery-Travis in Lane, 2014; Gregory idr., 2008; Kampa-Kokesh in Anderson, 2001). Pomanjkanje zadostne poklicne kredibilnosti celo negativno vpliva na uspešnost usmerjanja in zmanjša ocene zadovoljstva usmerjanca s procesom (Sue-Chan in Latham, 2004).

Boyatzis idr. (2013) so na osnovi svojega konceptualnega modela in podporne literature domnevali, da bodo usmerjanci, ki bodo z usmerjevalcem sistematično povezani na podlagi skladnosti, kompatibilnosti in kredibilnosti, bolj pozitivno ocenili proces usmerjanja (zadovoljstvo z rezultati usmerjanja je ocena uspešnosti) kot usmerjevalni pari, ki so bili naključno določeni. Rezultati študije hipoteze niso podprli, saj ni bilo pomembnih razlik v zadovoljstvu z rezultati usmerjanja med pari, ki so bili sistematično določeni na podlagi kriterijev in naključno izbranimi pari. Kljub temu raziskava uspešno izpostavlja pomembnost kriterijev ujemanja med usmerjevalcem in usmerjancem, ki bi jih bilo v praksi smiselno upoštevati. Sploh koordinatorji programov usmerjanja bi lahko razmislili o dodatnem usposabljanju za usmerjevalce, še posebej če ni velikega nabora potencialnih usmerjevalcev (Boyatzis idr., 2013).

Kompatibilnost in kredibilnost pomembno vplivata na rezultate usmerjanja, kar kaže, da razvoj kvalitetnega usmerjevalnega odnosa (preko komplementarnih vodstvenih in učnih stilov ter kredibilnosti na delovnem mestu) pozitivno vpliva na rezultate vodstvenih programov usmerjanja (De Haan idr., 2010). Ker gre za relativno novo področje raziskovanja, je raziskav o dejavnikih, ki bi napovedali dobro ujemanje, relativno malo in je prisotna močna potreba po nadaljnjem raziskovanju področja (Boyatzis idr., 2013).

Doseganje čim boljše učinkovitosti zaposlenih velja za najpomembnejši cilj vseh organizacij, zato je smiselno, da se osredotočijo na čustveno inteligentnost kot ključno spremenljivko za ohranjanje visoke uspešnosti in konkurenčnosti, saj ima sodeč po številnih raziskavah čustvena inteligentnost ključno vlogo pri povečavanju uspešnosti – bolj ko je posameznik čustveno inteligen, bolj je tudi uspešen (Shahhosseini idr., 2012). Ker čustvena inteligentnost omogoča boljšo razlago uspešnosti ljudi na delovnem mestu (Goleman, 2000; Mayer idr, 2000), je pomembno nadaljevati študije o čustveni inteligentnosti, njenih vplivih na delovno uspešnost in s tem bolje razumeti vlogo, ki jo ima pri spodbujanju strateške sposobnosti organizacije (Shahhosseini idr., 2012).

6. Na cilje usmerjene kompetence

6.1. Opredelitev na cilje usmerjenih kompetenc usmerjevalca

Čeprav so številni modeli usmerjanja predstavljeni kot kompleksne metodologije, je bistvo usmerjanja preprosta vrsta procesov, v katerih usmerjanec postavi konkreten cilj, razvije akcijski načrt, začne ukrepati, spremlja svoje delovanje (z opazovanjem in samorefleksijo), ovrednoti svojo uspešnost ter na podlagi te ocene spremeni svoja dejanja za nadaljnje izboljšanje uspešnosti in tako doseže svoj cilj (Graham idr., 1994). Realizacija cilja je torej ključen del in rezultat procesa usmerjanja (Grant, 2006). Obenem gre za zahteven način dela, ki od izvajalca terja širok nabor znanj, veščin in kompetenc, zato ni presenetljivo, da je strokovna (ne)usposobljenost usmerjevalcev ena pomembnejših težav, ki jih izpostavljajo v mednarodnih študijah (ICF, 2013), saj usmerjevalci kompetence za učinkovito izvajanje procesa v pomembni meri usvojijo le med izobraževanjem.

Naloga usmerjevalca je olajšati napredek usmerjanca v celotnem procesu postavljanja in doseganja ciljev, zato so na cilje usmerjene kompetence usmerjevalca ključnega pomena za doseganje rezultatov usmerjanja. Grant in Cavanaugh (2007) sta definirala pet ključnih na cilje osredotočenih kompetenc usmerjevalca:

1. Postavljanje ciljev

Cilji so bistven del procesa usmerjanja, saj delujejo kot standardi, s katerimi lahko posamezniki ocenjujejo svojo uspešnost, ko napredujejo v smeri želenih rezultatov (Grant in Cavanaugh, 2007). Usmerjevalec naj bi pomagal usmerjancu pri postavljanju specifičnih, merljivih, dosegljivih, realističnih in časovno opredeljenih ciljev (Evers, Brouwers in Tomic, 2006). Pomembno je, da so postavljeni cilji usklajeni z osebnimi vrednotami usmerjanca, saj so takšni cilji bolj dosegljivi, medtem ko posamezniki ob tem občutijo več zadovoljstva in poročajo o boljšem počutju (Grant, 2003; Sheldon in Houser-Marko, 2001).

2. Oblikovanje delovnega odnosa

Izgradnja delovnega odnosa v procesu usmerjanja zahteva, da usmerjevalec pokaže ustrezne ravni empatije in razumevanja do usmerjanca ter ustvari okolje, v katerem se ta počuti svobodno pri izražanju lastnih idej (Schlegelmich in Fresco, 2005). Razvoj močnega delovnega odnosa zahteva veliko strokovnega znanja in ni jasno, ali je mogoče to spretnost v celoti razviti v okviru kratkih tečajev in treningov na delovnem mestu (Grant in Cavanaugh, 2007).

Učinkoviteje dober delovni odnos razvijejo čustveno inteligentne osebe, saj so sposobne upravljati svoja čustva, razvijati svoje potenciale ter uspešno upravljati odnose pri delu, doma

in v širši družbi (Kranjc, 2012). Zmožnost usmerjevalca, da pravilno prepozna čustva pri usmerjancu, mu omogoča ustrezne empatične odzive; empatija pa predstavlja zelo pomemben dejavnik oblikovanja pozitivnih odnosov z drugimi (Leith in Baumeister, 1998; Ryff, 1989).

3. Usmerjenost na rešitve

Proces usmerjanja je namenjen predvsem razvoju rešitev in ne raziskovanju preteklosti, zato je pomembno, da je usmerjevalec osredotočen na rešitve (Grant, 2003; Grant in Cavanagh, 2007). Pri tem pa usmerjanje ni svetovanje, temveč metoda, pri kateri usmerjanec kreira rešitve, ki so prave zanj, medtem ko ga usmerjevalec vodi skozi ta proces (Whitmore, 2010).

4. Upravljanje procesa in odgovornost

Ena glavnih spretnosti usmerjevalca je spodbujanje odgovornosti usmerjanca, da izpolni vse dogovorjene akcijske načrte. Za kontinuiran napredek je pomembno, da usmerjevalec kvalitetno upravlja proces usmerjanja in usmerjancu pomaga pri ocenjevanju in spremljanju njegovega napredka (Grant in Cavanagh, 2007), kar je osrednji del samoregulacijskega cikla (Graham idr., 1994). Ciljna samoregulacija je torej sestavljena iz niza procesov, v katerih si posameznik zastavi cilj, razvije akcijski načrt, začne delovati in potem ocenjuje svojo uspešnost in prilagaja aktivnosti v smeri izboljšanja uspešnosti oziroma učinkovitejšega doseganja zastavljenih ciljev (Grant, 2003). Naloga usmerjevalca pa je, da lajša napredovanje usmerjanca skozi samoregulacijski proces do cilja (Grant, 2003). Kompetenca upravljanja procesa in odgovornosti zahteva tudi takojšnje posredovanje usmerjevalca, če se usmerjanec ne drži dogovorov, saj v nasprotnem primeru lahko pride do prekinitve procesa (Kilburg, 2006).

5. Rezultati usmerjanja

Končni namen usmerjanja je pomagati usmerjancu doseči rezultate, ki so pomembni in smiselni (Grant in Cavanagh, 2007). Zato so rezultati ključni dejavnik usmerjanja, ki se nanaša na to, da usmerjanec doseže zastavljene cilje in tudi ceni sam proces usmerjanja (Peterson in Millier, 2005). Raziskave kažejo, da proces usmerjanja pozitivno vpliva tudi na pričakovanja povezana s postavljanjem in doseganjem ciljev (Evers idr., 2006; Moen in Skaalvik, 2009) in zavezanost k doseganju cilja (Green, Oades, in Grant, 2006).

6.2. Merjenje na cilje usmerjenih kompetenc

Teoretiki in praktiki izpostavljajo postavljanje ciljev in načrtovanje aktivnosti za njihovo doseganje kot najpomembnejši izid učinkovitega usmerjanja, pri čemer velja omeniti, da se postavljanje ciljev uvršča med najpogosteje uporabljeno tehniko pri metodi usmerjanja (Vandaveer idr., 2016). Posledično je ugotavljanje na cilje osredotočenih kompetenc

usmerjevalcev smiselno, saj lahko odločilno vpliva na učinkovitost usmerjanja in zadovoljstvo usmerjancev (Vandaveer idr., 2016).

Merjenje na cilje osredotočenih kompetenc usmerjevalcev je pomemben del ocenjevanja učinkov programov usposabljanja za usmerjevalce, ki obenem omogoča tudi primerjanje med njimi (Grant in Cavanagh, 2007). Takšno merjenje je lahko koristno za profesionalne usmerjevalce, za kadrovske službe, ki skrbijo za izobraževanje in razvoj zaposlenih, in za vodje, ki pri svojem delu uporabljajo metodo usmerjanja. Merjenje bi koristilo tudi raziskovalcem, ki preučujejo psihosocialne dejavnike, povezane z osebnim usmerjanjem in usmerjanjem na delovnem mestu (Grant in Cavanagh, 2007). Kljub temu je raziskovanju in merjenju na cilje osredotočenih kompetenc usmerjevalcev ter oblikovanju konkretnih smernic posvečeno (pre)malo pozornosti (Spence, 2007), saj se veščine, potrebne za učinkovito usmerjanje, redko merijo z uporabo veljavnih in zanesljivih ocenjevalnih orodij (Lidbetter, 2003).

V svetu je za merjenje na cilje osredotočenih kompetenc usmerjevalcev dosegljiv le en pripomoček – Vprašalnik na cilje osredotočenih kompetenc (Goal-focused Coaching Skills Questionnaire – GCSQ; Grant in Cavanagh, 2007). Ker je usmerjanje v Sloveniji trenutno v fazi razvoja in postaja vse bolj priznana metoda razvoja zaposlenih (Porenta, 2013) ter na cilje usmerjene kompetence slovenskih usmerjevalcev še niso bile raziskane, sem v okviru doktorske disertacije v slovenski jezik prevedla omenjeni pripomoček, preverila njegove merske značilnosti in izraženost na cilje osredotočenih kompetence profesionalnih in neprofesionalnih usmerjevalcev, ki delujejo v Sloveniji.

6.3. Na cilje usmerjene kompetence in čustvena inteligentnost usmerjevalca

Na cilje usmerjene kompetence in čustvena inteligentnost usmerjevalca sta pozitivno povezani (Grant in Cavanagh, 2007; Martinez-Pons, 1997) – čustveno bolj inteligentni usmerjevalci (boljša sposobnost zaznavanja, razumevanja čustev pri sebi in drugih ter uporaba čustev skladno z okoliščinami) so dosegali tudi boljše rezultate na cilje osredotočenih kompetenc ter z večjo verjetnostjo dosegali zastavljene cilje (Neale idr., 2011). Avtorji pri tem izpostavljajo samospoštovanje oziroma občutek lastne vrednosti kot ključno, saj si bo v primeru, če posameznik verjame vase, se spoštuje in verjame, da si zasluži najboljše, tudi postavljajl višje cilje. Z uporabo čustvene inteligentnosti si obenem tudi zastavlja cilje, ki so skladni z njegovimi vrednotami in načeli, kar zelo poveča verjetnost realizacije cilja (Grant, 2003; Neale idr., 2011). Glede na to, da naj bi usmerjanje olajšalo regulacijo in usmerjanje osebnih in medosebnih virov

posameznika (Grant, 2003), je povezava med čustveno inteligentnostjo in na cilje osredotočenimi kompetencami smiselna.

Tabela 3. *Uporaba Mayer-Saloveyvega modela za proces usmerjanja (Caruso in Wolfe, 2002)*

Izkušnja	Prepoznavanje čustev	Fokus na prepoznavanju čustev deležnikov, ki so vključeni v situacijo: - Kakšna je bila tvoja čustvena reakcija? - Kako si se počutil? - Kako misliš, da se je druga oseba počutila? - Kako se počutiš sedaj? - Kako misliš, da se boš počutil, ko boš jutri tole predstavil? - Kako misliš, da se bodo počutili drugi?
	Uporaba čustev	Fokus na vplivu čustev na misli in vedenja: - Kako tvoja čustva vplivajo na tvoje razmišljanje o zadevi? - Na podlagi pogovora o tvojih čustvih v tej situaciji, kako misliš, da ta vplivajo na vedenje članov tima? - Kako bi opisal svoj način razmišljanja v tem trenutku? - Na lestvici od 1-10, koliko si odprt do predlogov, ki bodo predstavljeni na sestanku?
Strategija	Razumevanje čustev	Fokus na vzrokih in posledicah čustev in kako se bodo najbrž naprej razvijala: - Kaj misliš, zakaj se počutiš tako kot se? - Kaj je lahko pripeljalo do te spremembe v čustvih? - Kako bi se rad počutil med sestankom? Kaj pa vmes in po koncu? - Kako bi bilo optimalno, da bi se počutil v času predstavitve predloga? Kaj pa prej in po koncu predstavitve?
	Upravljanje s čustvi	Fokus na akciji in na rešitve osredotočenemu upravljanju s čustvi: - Kaj lahko narediš, da bi dosegel ta rezultat? - Kako misliš, da bi lahko spremenil situacijo? - Glede na to, da ti je pomembna sproščenost, kaj misliš, da bi lahko naredil, da se sprostiš pred sestankom? - Katere strategije lahko uporabiš, da ustvariš odprto in sproščeno vzdušje?

Usmerjevalec v toku procesa spodbuja usmerjanca, da skozi samoregulacijo zasleduje cilje nižjega reda, ki povečajo verjetnost za doseg dolgoročnih ciljev (King, 2001; Tice in Bratslavsky, 2000). Sposobnost razmisleka, ocene in vpogleda v svoja čustva, občutke, misli in vedenja ter uporaba tega znanja za nadaljnje izboljšanje uspešnosti je v samoregulativnem ciklu

sprememb ključna (David, 2005). Dokazana je tudi povezanost med postavljanjem ciljev na eni strani in motivacijo ter rezultati na drugi (Locke in Latham, 2002), kar pomeni, da je izboljšanje ciljne samoregulacije usmerjanca pri postavljanju in doseganju ciljev lahko še eden od načinov, kakšne koristi ima lahko organizacija od usmerjanja.

Usmerjevalci, ki pri svojem delu uporabljajo okvir čustvene inteligentnosti (tabela 3), spodbujajo usmerjanca, da prepozna, razume in oceni vpliv svojih čustev na cilje ter obenem razvija zavedanje, da lahko s spodbujanjem določenih čustev hitreje doseže zastavljene cilje, kajti funkcija čustev je namreč v marsikaterem procesu ključna za uspeh (Mahoney, 1991; Safran in Greenberg, 1991). Zato je Mayer-Saloveyjev model čustvene inteligentnosti (1997) uporaben hevristični model, ki ga je smiselno vključiti v proces usmerjanja (Caruso in Wolfe, 2001; David, 2003).

Številni avtorji izpostavljajo, kako pomembno vlogo imajo čustva v procesu usmerjanja (Grant, 2003; Zeus in Skiffington, 2001), kar ni presenetljivo glede na to, da so čustva v središču samoregulacije (Carver in Scheier, 1998) in spremembe procesov (Greenberg in Rhodes, 1991). Čustvena inteligentnost in ciljna usmerjenost usmerjevalca sta pomembna konstrukta, ki lahko vplivata na njegovo učinkovitost pri izvajanju metode usmerjanja (David, 2005; Grant, 2003).

7. Delovna zavzetost

7.1. Opredelitev delovne zavzetosti

Zanimanje za delovno zavzetost se je povečalo v okviru pozitivnega organizacijskega vedenja – pojem je oblikovalo svetovalno podjetje s področja upravljanja s človeškimi viri, saj naj bi bila zavzetost zaposlenih v tesni povezavi z rezultati poslovanja podjetij (Macey in Schneider, 2008). V grobem lahko identificiramo dva sklopa raziskav delovne zavzetosti. Kahn (1990) je predstavnik prvega sklopa, ki je definiral zavzetost kot simultano izražanje posameznikovega bistva v opravljanju delovnih nalog, kar spodbuja povezavo posameznika z njegovim delom in sodelavci, osebno prisotnost (fizično, kognitivno in čustveno) ter učinkovitost v vsej svoji vlogi. Izpostavil je tri psihološke pogoje, ki so povezani s pojmom: smiselnost, varnost in dostopnost. Kahn (1990) je menil, da ljudje v službi zavzemajo določene vloge in pri tem uporabljajo različne stopnje jaza (z različnimi fiziološkimi, čustvenimi in kognitivnimi značilnostmi), ki posledično vplivajo na posameznikovo doživljanje in delo. Za razlago stopnje, do katere se posameznik poistoveti s svojo vlogo, razvije termin osebna zavzetost in nezavzetost. Gre za psihološko stanje, ki omogoča zaposlenim, da so fizično, kognitivno in čustveno prisotni pri opravljanju dela (May, Gilson in Harter, 2004).

Drugi sklop definicij izhaja iz literature, ki preučuje izgorelost na delovnem mestu, kjer naj bi zavzetost predstavljala nasprotni pol izgorelosti (Drašler, 2014), vendar nekateri avtorji (Schaufeli, Leiter in Maslach, 2009) menijo, da zavzetost ni nasprotna izgorelosti, temveč se izgorelost nanaša bolj na odtekanje pozitivnega stanja zavzetosti. Tudi rezultati metaanalize potrjujejo, da gre za dva ločena konstrukta (Cole, Walter, Bedeian in O'Boyle, 2012), ki ju ločujejo različni vzroki za nastanek in različne posledice (Schaufeli in Salanova, 2011). Nobena dosedanja teorija ne razlaga, zakaj se zaposleni odzivajo na delovne pogoje z različnimi stopnjami zavzetosti (Saks, 2006), vendar pa naj bi po teoriji družbene izmenjave zavzetost zaposlenih pomenila recipročen odnos med zaposlenim in njegovim delodajalcem (Drašler, 2014).

Najpogostejše uporabljena opredelitev zavzetosti je pozitivno, izpopolnjujoče, z delom povezano stanje, ki ga opisujemo kot vitalnost, predanost in vpetost (Scaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma in Bakker, 2002). Skozi delovno zavzetost se kaže, kako zaposleni doživljajo svoje delo preko konstruktov (Bakker, Schaufeli, Leiter in Taris, 2008):

1. vitalnost se nanaša na visok nivo energije in mentalne odpornosti pri delu, na veliko pripravljenost in trud ob delu ter vztrajanje tudi v težkih pogojih;

2. predanosti se nanaša na to, da je posameznik vpleten v svoje delo ter pri delu doživlja občutek pomembnosti, entuziazma, inspiracije, ponosa in izziva;
3. vpetost se nanaša na to, da je zaposleni povsem osredotočen in prevzet, lahko pozabi na čas in se težko loči od svojega dela.

Skupno vsem opredelitvam zavzetosti zaposlenih je, da je zavzetost zaželeno stanje, ima organizacijski smisel, hkrati vključuje vpetost, zavzetost, strast, navdušenje, osredotočeno prizadevanje in energijo – torej ima tako komponente stališč kot tudi vedenjske komponente (Macey in Schneider, 2008). Opredeljenih je tudi šest področij dela, ki lahko vodijo do zavzetosti, in sicer delovna obremenitev, nadzor, nagrade in priznanja, skupnost in socialna podpora, občutek pravičnosti in vrednote (Schaufeli idr., 2009). Zavzetost naj bi bila povezana z znosno delovno obremenitvijo, občutkom socialne podpore, občutkom pravičnosti ter s smiselnim in spoštovanim delom (Štefanec, 2014).

Velja omeniti, da se v literaturi pojem delovne zavzetosti pogosto pojavlja v povezavi z delovnim zadovoljstvom, kjer sta pojma neposredno povezana ali se dopolnjujeta, vendar je koncept zavzetosti bistveno obsežnejši od koncepta zadovoljstva, saj obsega strast in predanost (Macy in Schneider, 2008) – pripravljenost investirati samega sebe in vložiti neomejen trud, da bi pomagal delodajalcu uspeti (Štefanec, 2014).

Smiselno je tudi razlikovanje med dnevno delovno zavzetostjo in habitualno delovno zavzetostjo, ki se nanaša na afektivno-kognitivno stanje, ki je relativno stabilno skozi čas, četudi nanj vplivajo značilnosti dela (Schaufeli in Salanova, 2011). Kot dodatek ritualni in vsakodnevni zavzetosti, ki se obe osredotočata na delo, čeprav iz različnih perspektiv, avtorji predlagajo še zavzetost za delovno nalogo. Objekt zavzetosti je namreč lahko posameznikovo delo v splošnem (ritualna zavzetost), lahko je specifičen deloven dan (dnevna zavzetost) ali naloga, ki jo posameznik trenutno opravlja (zavzetost za delovno nalogo) (Štefanec, 2014).

Bakker, Demerouti, De Boer in Schaufeli (2003) so v povezavi z zavzetostjo predlagali tudi model delovnih zahtev in virov (angl. *Job Demands–Resources model*), ki temelji na predpostavki, da na vsako delovno mesto delujejo določeni faktorji tveganja, ki jih lahko klasificiramo bodisi med delovne vire bodisi med delovne zahteve. Med delovne zahteve spadajo fizični, psihološki, socialni in organizacijski vidiki delovnega mesta, ki lahko povzročijo psihološko ali psihosocialno škodo. Med delovne vire štejemo pozitivne fizične, socialne ali organizacijske vidike, ki zmanjšujejo delovno obremenitev, pripomorejo k doseganju ciljev ali pozitivno vplivajo na osebnostno rast zaposlenega (Bakker in Demerouti,

2008). Delovni viri lahko predstavljajo vir notranje motivacije, saj prek njih posamezniki izpolnjujejo svoje potrebe po avtonomiji, pripadnosti in kompetentnosti (van der Broeck, Vansteenkiste, de Witte in Lens, 2008). Vire zaposlenega kot drugi faktor delovne zavzetosti avtorji Bakker, Albrecht in Leiter (2008) definirajo kot: 1. zavedanje in vlaganje truda v določeno nalog z namenom čim bolj optimalnega doseganja ciljev; 2. pozitiven pristop k doseganju zastavljenih ciljev sedaj in v prihodnje; 3. usmerjenost k ciljem in fleksibilnost pri načinu, kako pridemo do cilja; 4. znanje, kako se soočati s problemi in nesrečami. V takšnih okoljih je večja verjetnost, da bo zastavljeni cilj dosežen, zato jih lahko opredelimo tudi kot dejavnike zunanje motivacije. Lahko jih opredelimo tudi kot dejavnike zunanje motivacije, saj je v takih okoljih večja (Bakker idr., 2008).

7.2. Delovno zavzeti zaposleni

Da bi lahko opredelili, kakšen je delovno zavzet zaposleni, se je potrebno zavedati, da avtorji v svojih opredelitvah delovno zavzetost opredeljujejo kot lastnost ali kot stanje (Bakker idr., 2008). Dihotomija lastnost-stanje predpostavlja, da je delovna zavzetost (tudi) dispozicijska osebnostna lastnost (Štefanec, 2014), ki naj bi se nanašala na bolj trajno in prodorno čustveno-kognitivno stanje, ki ni usmerjeno zgolj v določen objekt, dogodek, posameznika ali vedenje (Kahn, 1990; Schaufeli in Bakker, 2003). Nedavne raziskave kažejo, da se zavzetost lahko sčasoma tudi spreminja, kar se odraža tako na osebnih kot medosebnih značilnostih. Zavzetost ni statično stanje, temveč se lahko spreminja na tedenski ali celo dnevni bazi (Leroy, Anseel, Dimitrova in Sels, 2013). Torej se delovna zavzetost zaposlenega lahko spreminja. Stanja zavzetosti vključujejo občutke energičnosti, zatopljenosti in afektivno zadovoljstvo (Macey in Schneider, 2008).

Zaposleni z visoko izraženo delovno zavzetostjo imajo višjo raven energičnosti in samo-účinkovitosti (Bakker idr., 2008). Izražajo tudi več pozitivnega odnosa in višjo raven aktivnosti, zaradi česar doživljajo več pozitivne povratne informacije (spoštovanje, prepoznavnost in uspeh). Visoko delovno zavzeti posamezniki opisujejo svojo utrujenost po delovnem dnevu kot do določene mere pozitivno, všečno stanje, saj se zavedajo vseh dosežkov, ki so jih uresničili v času dela (Furlani in Jevnikar, 2013). Prav tako so bolj pripravljeni pomagati drugim in prispevati k uspešnosti organizacije, sprejeti dodatno odgovornost, vložiti več truda v svoje delo in, ne nazadnje, so pripravljeni tudi bolj vztrajati v organizaciji kot zaposleni, ki so manj zavzeti (Scott, McMullen, Royal in Stark, 2010). Pozitiven vpliv delovne zavzetosti se odraža v boljšem opravljanju dela, v manjšem

absentizmu, v večjem vlaganju truda v različna področja dela in v večjem zadovoljstvu pri delu. Slabost delovne zavzetosti pa se kaže v prevelikem prepletanju zasebnega in delovnega življenja, občutku frustriranosti (ko je delo potrebno postaviti na drugi tir) in postavljanju previsokih zahtev do samega sebe (Furlani in Jevnikar, 2013).

7.3. Delovna zavzetost in učinkovitost pri delu

Delovna zavzetost je že razmeroma dobro prepoznana kot eden izmed pomembnih dejavnikov učinkovitosti organizacij (Banihani idr., 2013; Markos in Sridevi, 2010). Iniciative za zviševanje delovne zavzetosti niso zgolj indikator dostojnega odnosa do dela in delavcev, pač pa ukrep, ki ga ne velja zlahka zanemariti, če želimo vzdrževati in povečevati konkurenčnost organizacije na globalnem trgu (Bakovnik, 2013). Organizacije z visoko zavzetimi zaposlenimi presegajo svoje konkurente, saj so zaposleni nadpovprečno produktivni (Markos in Sridevi, 2010).

Delovna zavzetost zaposlenih je močan napovednik organizacijske uspešnosti, saj so zavzeti zaposleni čustveno bolj navezani na svojo organizacijo in z velikim navdušenjem opravljajo svoje delo, vlagajo več časa, energije in truda, s čimer prispevajo k uspešnosti organizacije (Markos in Sridevi, 2010; Vance, 2006). Zavzeti zaposleni dosledno izražajo tri splošna vedenja, ki izboljšajo organizacijo učinkovitost (Baumruk, 2006): zavzemajo se za organizacijo pred drugimi zaposlenimi in jo priporočajo potencialnim zaposlenim in kupcem; z veseljem ostajajo del organizacije, čeprav imajo priložnosti za delo tudi zunaj matične organizacije; vlagajo dodaten čas, trud in pobudo, ki prispeva k uspehu organizacije. Medtem ko nezavzeti zaposleni zapravljajo svoj trud in talent za naloge, ki morda niso tako pomembne, se zadovoljijo s trenutno situacijo ali zapustijo organizacijo, kar ima pomemben negativen učinek na uspeh organizacije (Blessing White, 2006). Delovno zavzeti zaposleni organizaciji prinašajo ključne konkurenčne prednosti, pri čemer je največkrat izpostavljena ravno višja produktivnost (Vance, 2006).

Zavzetost se pomembno povezuje s poslovnimi rezultati organizacije, predvsem z zadrževanjem zaposlenih (Vance, 2006), varnostjo zaposlenih (Harter, Schmidt in Hayes, 2002) ter s kakovostjo opravljene storitve in zadovoljstvom strank (Salanova, Agut in Peiro, 2005). Povezanost zavzetosti s produktivnostjo in donosnostjo organizacije sicer ni zelo visoka, kar pa je najbrž posledica dejstva, da na slednjo poleg produktivnosti zaposlenih vplivajo številni drugi dejavniki (Harter idr., 2002).

Zato ni presenetljivo, da organizacije vseh velikosti in vrst vedno več vlagajo v politike in prakse, ki spodbujajo zavzetost in predanost zaposlenih (Vance, 2006). Primer je proizvajalec gradbene opreme Caterpillar, ki poroča o številnih pozitivnih učinkih kot posledicah uvedbe pobud za izboljšanje zavzetosti zaposlenih: 7,9 milijona evrov letnih prihrankov zaradi zmanjšanja izčrpanosti, odsotnosti in nadur (evropski obrat), 70 % povečanje proizvodnje v manj kot štirih mesecih (azijsko pacifiški obrat), znižanje točke preloma za skoraj 50 % v enotah na dan in zmanjšanje pritožb za 80 %, povečanje dobička za skoraj dva milijona evrov in 34 % povečanje zelo zadovoljnih kupcev. Tudi v podjetju Molson Coors so na podlagi ukrepov za povečanje zavzetosti zaposlenih izboljšali svoje rezultate, saj so zmanjšali stroške, povezane z varnostjo pri delu za skoraj milijon evrov (zavzeti zaposleni so imeli petkrat manj nesreč kot nezavzeti). Razlika v stroških med visoko in nizko zavzetimi timi je znašala 1,8 milijona evrov (Vance, 2006).

Raziskave kažejo tudi, da bolj, kot so zaposleni zavzeti, večja je verjetnost, da bo njihov delodajalec presegel povprečje rasti prihodkov v panogi (Markos in Sridevi, 2010) in dosegal višjo maržo ter višji čisti dobiček (Meere, 2005). Višja zavzetost zaposlenih je povezana tudi z višjim zadovoljstvom kupcev (Coffman in Gonzalez-Molina, 2002; Heintzman in Marson, 2005). Delovna zavzetost se pozitivno povezuje z zadovoljstvom pri delu, odsotnostjo stresa, negativno pa z neustreznim vodenjem in odsotnostjo vključevanja zaposlenih pri sprejemanju odločitev v organizacijah, kar je posebej izrazito pri mlajših generacijah. Ugotovljena je tudi povezava med nezavzetostjo zaposlenih in nižjo produktivnostjo, dobičkom, prometom, negativnimi odzivi potrošnikov, nezgodami pri delu in absentizmom (Gallup, 2017).

Organizacije se osredotočajo predvsem na razvoj zaposlenih in usmerjanje pozornosti v prednosti zaposlenih, ne na v odpravljanje pomanjkljivosti, zato sisteme upravljanja uspešnosti usmerjajo v osnovne človekove potrebe po psihološkem udejstvovanju (npr. pozitivni odnosi na delovnem mestu, pohvale, kontinuirani pogovori o delovni uspešnosti, priložnosti za osebni razvoj), imajo v povprečju bolj zavzete zaposlene (Gallup, 2017). Pravzaprav je ključni indikator, ki ločuje visoko učinkovite zaposlene od manj učinkovitih, prisotnost osebe na delovnem mestu, ki spodbuja posameznikov razvoj (Gallup, 2017). Zato se vedno bolj poudarja tudi vloga vodij pri povečevanju zavzetosti zaposlenih, saj so ključni dejavniki za razvoj zavzetosti zaposlenih občutek, da je zaposleni cenjen s strani vodstva, dvosmerna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi, zanimanje vodstva za počutje zaposlenih in dajanje več priložnosti za razvoj zaposlenih (Markos in Sridevi, 2010). Organizacije z najvišjimi stopnjami zavzetosti uporabljajo pohvalo kot močno spodbudo za razvoj sposobnosti zaposlenih, saj se

zavedajo, da za kontinuiran razvoj uspešnosti vodje in zaposleni potrebujejo usmerjanje, ki jim pomaga, da ostanejo osredotočeni in polni energije za prihodnost. Posledično tudi organizacije vedno bolj vlagajo v razvoj veščin usmerjanja pri vodstvenem kadru, saj je proces usmerjanja s strani linijskega vodje pomemben dejavnik pri spodbujanju zavzetosti, blagostanja in uspešnosti zaposlenih (Ellingeic idr., 2003; Vance, 2006). Tudi raziskava Gallupa (2017) kaže, da je lahko metoda usmerjanja vodjem v pomoč pri dvigovanju psihološke zavzetosti članov tima pri njihovem delu. Rezultati kažejo, da sta usmerjanje in razvoj potrebna predvsem pri milenijcih, ki močno poudarjajo pomen dela in si želijo kontinuiranih pogovorov ter povratnih informacij s strani vodje.

Glavni trend v prihodnje gotovo ne bo več le boljše upravljanje poslovnih procesov, ampak maksimiranje zavzetosti zaposlenih in zavzetosti kupcev (Gruban, 2010). Študije največjih svetovnih raziskovalnih institucij, ki dokazujejo visoko stopnjo povezanosti med zavzetostjo zaposlenih in finančno uspešnostjo podjetij, skušajo ugotoviti, zakaj organizacije delujejo tako, kot delujejo, in kako lahko zagotovijo potrebne spremembe za izboljšanje rezultatov. Zato se bo veliko več potrebno ukvarjati z vzroki težav in ne več le s posledicami, kot je organizacijska klima, ki je le vidna refleksija organizacijske kulture, ki je temeljni pogoj delovne zavzetosti in uspešnosti zaposlenih (Gruban, 2010).

7.4. Usmerjanje in delovna zavzetost

Raziskave kažejo, da usmerjanje pozitivno vpliva na delovno zavzetost zaposlenih, zlasti ko se organizacije odločijo za bolj celovit pristop k usmerjanju in uvedejo usmerjevalno kulturo. Uvajanje usmerjevalne kulture v organizacijo prinaša pospešen osebni in profesionalni razvoj posameznikov in ima velik vpliv na poslovno uspešnost organizacije (Potočnik, 2014). Med pomembnimi učinki usmerjanja, o katerih poročajo organizacije, ki so uvedle usmerjevalno kulturo, je poleg višje delovne zavzetosti tudi višje zadovoljstvo z delom, boljše sodelovanje, večje zaupanje vase in svoje sodelavce in višja pripravljenost zaposlenih, da se nenehno učijo in zato zmorejo sodelovati v konstruktivnem in izzivalnem okolju (Potočnik, 2014). Tudi študija primera v Pošti Slovenije kaže, da je usmerjanje prineslo boljše rezultate predvsem na področju večje učinkovitosti pri delu, boljšega timskega sodelovanja in boljših odnosov nasploh (Lazarević, Raspor in Nezić, 2016).

Vodja kot usmerjevalec naj bi spodbujal razmišljanje zaposlenih, kako bi lahko delali učinkoviteje in bili bolj samostojni ter se manj zanašali na formalno avtoriteto, ki jo ima vodja (Mone in London, 2018; Swart in Kinnie, 2010). Slog vodenja ima dokazano pomemben učinek

za zviševanje zavzetosti zaposlenih (Gallup, 2017; Vance, 2006), zato je pomembno, da organizacije razvijajo vodje in skrbijo, da vodje uporabljajo usmerjanje kot sestavni del svojega vodstvenega sloga (Potočnik, 2013). Vendar je vloga vodje kot usmerjevalca izjemno kompleksna in zato številni vodje v tej vlogi niso uspešni, kar vodi v manjšo delovno zavzetost in motivacijo zaposlenih (Ladyshevsky, 2010). Pravzaprav velja vzpostavitev notranjega usmerjanja za enega najučinkovitejših načinov (Swart in Kinnie, 2010), da organizacija nevtralizira negativne učinke neustreznega vodenja, saj sistematičen pristop, ki vključuje 360-stopinjsko merjenje, predstavlja odlično izhodišče za delo s posameznim vodjem (Kolar in Cmiljanič, 2013). Morda v prvi fazi vpeljave usmerjanja rezultati ne bodo še tako očitni ali merljivi, vendar kljub temu neizpodbitno drži, da doslej še ni bilo organizacije, ki ne bi imela koristi od večje iskrenosti, manjšega števila odpovedi, boljše komunikacije med zaposlenimi, zavestnega razvoja talentov in discipliniranih vodij, ki imajo občutek za delo z ljudmi (Kolar in Cmiljanič, 2013). Usmerjanje namreč vzpostavlja in razvija zdrave delovne odnose, optimizira delovne procese, prepozna neskladja v odnosih in v sistemu, jih razrešuje s povratnim sporočilom in akcijskim načrtovanjem ter zagotavlja doseganje želenih ciljev, s čimer prispeva k oblikovanju dobrega psihosocialnega okolja, ki spodbuja uspešnost in osebni razvoj ter dobro duševno in telesno počutje oziroma zdravje zaposlenih (Potočnik, 2014). Na podlagi tega sledi, da je gradnja kulture usmerjanja eden bistvenih faktorjev za dolgoročno učinkovitejše in uspešnejše poslovanje (Čeč in Grošelj, 2007). B. Potočnik (2013) opozarja, da je v primeru, če želimo zagotoviti, da je uvajanje usmerjevalne kulture v organizaciji zares uspešno, pomembno, da organizacija to počne od zgoraj navzdol, saj je v primeru, kadar vodstvo podjetja ne prepozna vrednosti usmerjanja, malo verjetno, da bo kultura usmerjanja pognala korenine v organizaciji in prinesla sistemske spremembe, ne glede na to, kako močan je učinek procesa na posameznega zaposlenega.

8. Hipoteze in raziskovalna vprašanja

Cilj doktorske disertacije je raziskati izraženost posameznih konstruktov pri notranjih usmerjevalcih (čustvena inteligentnost, delovna zavzetost, osebnostne lastnosti in na cilje usmerjene kompetence notranjega usmerjevalca) ter ugotoviti, kako se povezujejo z učinkovitostjo notranjih usmerjevalcev, kot jo zaznavajo usmerjanci. Povezanost med temi konstrukti še ni bila raziskana v kontekstu notranjega usmerjanja, kar lahko prispeva k razumevanju dotičnega področja. Hipoteze in raziskovalna vprašanja so združena v tri sklope, ki se nanašajo na izraženost posameznih konstruktov, njihovo povezanost in vpliv na učinkovitosti notranjega usmerjevalca.

SKLOP 1: Značilnosti notranjih usmerjevalcev

Usmerjevalec, ki obvladuje vsa štiri področja čustvene inteligentnosti (prepoznavanje, uporaba, razumevanje in upravljanje s čustvi), je lahko pri svojem delu bistveno bolj učinkovit (David, 2005). Dobro razvita čustvena inteligentnost ima namreč pomembno vlogo – notranjemu usmerjevalcu omogoča, da razvije dober, iskren odnos z usmerjancem, ki je sodeč po številnih raziskavah eden najpomembnejših faktorjev, ki vpliva na hitrost razvoja ter učinkovitost metode usmerjanja (Grant, 2014; Gyllensten in Palmer, 2007; McKee idr., 2009; Rak, 2010; Thelwell idr., 2008). Navsezadnje je ena od ključnih nalog notranjega usmerjevalca v procesu usmerjanja sposobnost ustvarjanja in vzdrževanja kakovostnega usmerjevalnega odnosa, za katerega so značilni raport, zaupanje, predanost in sodelovanje (Boyatzis idr., 2013). Zato je smiselno pričakovati, da bodo notranji usmerjevalci dosegali višje rezultate pri merilih čustvene inteligentnosti kot zaposleni, ki se z usmerjanjem ne ukvarjajo.

H1: Notranji usmerjevalci so bolj čustveno inteligentni od zaposlenih iz primerjalne skupine.

Zaradi visoko tekmovalnega poslovnega okolja v osredje vedno bolj prihaja vloga zavzetih zaposlenih, kot so npr. notranji usmerjevalci, ki s svojimi sposobnostmi, znanjem, zavzetostjo in motiviranostjo lahko pomembno prispevajo k uspešnosti organizacije (Cavanagh, Grant in Kemp, 2005). Delovno zavzeti zaposleni so namreč bolj energični in samoučinkoviti, pri svojem delu bolj uživajo, izražajo več pozitivnega odnosa ter višjo raven aktivnosti, zaradi česar posledično dobijo več pozitivnih povratnih informacij in so pri svojem delu bolj učinkoviti

(Bakker idr., 2008). Kar je še najbolj pomembno – pripravljeni so sprejeti dodatne odgovornosti in vložiti več truda v svoje delo (Scott idr., 2010), kar je ključnega pomena v kontekstu notranjega usmerjanja, saj vlogo notranjih usmerjevalcev običajno prevzamejo zaposleni iz kadrovske službe ali linijske vodje, ki naloge, povezane z usmerjanjem, običajno opravljajo poleg svojih rednih obveznosti (Yedreshteyn, 2008). S tega vidika je smiselno pričakovati, da bodo notranji usmerjevalci bolj zavzeti pri svojem delu kot zaposleni, ki se z usmerjanjem ne ukvarjajo, sicer se najbrž ne bi odločili, da sprejmejo dodatne delovne obveznosti, povezane z notranjim usmerjanjem.

H2: Notranji usmerjevalci so bolj delovno zavzeti od zaposlenih iz primerjalne skupine.

Raziskav, ki bi preverjale osebnostne lastnosti notranjih usmerjevalcev ni, zato sem se odločila, da v okviru doktorske naloge preverim, kakšna je izraženost notranjih usmerjevalcev v primerjavi z zaposlenimi, ki se z usmerjanjem ne ukvarjajo.

RV1: Kakšna je izraženost osebnostnih lastnosti pri notranjih usmerjevalcih v primerjavi s primerjalno skupino?

SKLOP 2: Povezanost raziskovanih konstruktov z učinkovitostjo notranjih usmerjevalcev

Vzpostavitev sistema merjenja učinkov notranjega usmerjanja je pomembna za trajnosten razvoj sistema, saj je le tako organizacija lahko prepričana v kakovost dela notranjih usmerjevalcev (Kim idr., 2014; St John-Brooks, 2013). Z notranjim usmerjanjem so sicer povezane številne prednosti: boljša komunikacija, boljša sposobnost reševanja konfliktov, višja motivacija in pripadnost organizaciji, hitrejša rast vodstvenega potenciala, boljša odpornost proti stresu, zadrževanje talentov v organizaciji (Boyatzis idr., 2006; McKee idr., 2009; St John-Brooks, 2013). Glede na pomembnost merjenja učinkov notranjega usmerjanja želim v okviru doktorske disertacije raziskati, kako usmerjanci zaznavajo proces usmerjanja, njegove koristi in učinkovitost notranjih usmerjevalcev – v raziskavi je uporabljen Vprašalnik učinkovitosti usmerjanja (St John-Brooks, 2013), ki vključuje tako kvantitativne kot kvalitativne odgovore, ki omogočajo še dodaten vpogled. Tako lahko v nadaljevanju preverim tudi povezanost med učinkovitostjo notranjih usmerjevalcev, kot jo zaznavajo usmerjanci in značilnostmi notranjih usmerjevalcev ter tako prispevam k boljšemu razumevanju področja učinkovitosti notranjih usmerjevalcev.

RV2: Kako usmerjanci zaznavajo učinkovitost notranjih usmerjevalcev?

Čustvena inteligentnost je dober napovednik uspeha v življenju in na delovnem mestu (Goleman, 2000; Liptak, 2005; Weinberger, 2002) in je povezana s številnimi prednostmi, ki so pomembne tudi pri opravljanju vloge notranjega usmerjevalca, pri čemer velja izpostaviti predvsem boljšo komunikacijo, boljše vzpostavljanje odnosov, boljšo empatijo, višjo pozitivnost ter samozavestnejše upravljanje s spremembami (Boyatzis idr., 2013; Neale idr., 2011; Shahhosseini idr., 2012). Predpostavljam, da so čustveno inteligentni notranji usmerjevalci lahko pri izvajanju metode bolj učinkoviti kot čustveno manj inteligentni, saj znajo bolje poslušati, komunicirati, prepoznavati, razumeti, izražati in upravljati čustva pri sebi in usmerjancu ter posledično lahko vzpostavijo in ohranjajo bolj kakovostne usmerjevalne odnose, ki so pogosto najpomembnejši dejavnik, ki določa učinkovitost usmerjanja (Asay in Lambert, 1999; Baron in Morin, 2009; Gyllensten in Palmer, 2007; Hall idr., 1999; Kampa-Kokesch in Anderson, 2001; O'Broin in Palmer, 2006; Rak, 2010; Thach, 2002; Wasylyshyn, 2003).

H3: Čustvena inteligentnost notranjih usmerjevalcev je pozitivno povezana z njihovo učinkovitostjo, kot jo zaznavajo usmerjanci.

Številne raziskave ugotavljajo, da je z višjo delovno zavzetostjo povezana višja učinkovitost pri delu (Banihani idr., 2013; Markos in Sridevi, 2010; Xu in Cooper Thomas, 2011). Bolj ko so zaposleni zavzeti, z večjim navdušenjem opravljajo svoje delo, so bolj produktivni in dosegajo boljše rezultate (Vance, 2006), zato je smiselno predvidevati, da so bolj zavzeti notranji usmerjevalci tudi bolj učinkoviti pri izvajanju metode usmerjanja po mnenju usmerjancev.

H4: Delovna zavzetost notranjih usmerjevalcev je pozitivno povezana z njihovo učinkovitostjo, kot jo zaznavajo usmerjanci.

Čeprav je metoda usmerjanja ciljno usmerjen proces, pri katerem je realizacija zastavljenih ciljev ključnega pomena, je v literaturi relativno malo raziskav na temo različnih pristopov k merjenju na cilje osredotočenih kompetenc usmerjevalca in doseganja ciljev metode usmerjanja (Spence, 2007). Z vidika razumevanja procesa in dejavnikov, ki so povezani z uspešnostjo notranjega usmerjanja bi bilo koristno imeti boljši vpogled in razumevanje, kako je ciljna usmerjenost notranjega usmerjevalca povezana z njegovo učinkovitostjo pri izvajanju metode

usmerjanja. Zato sem se odločila v nalogi raziskati tudi na cilje usmerjene kompetence notranjega usmerjevalca ter preveriti, kako se povezujejo z njegovo učinkovitostjo. Raziskave, ki so bile do sedaj izvedene na vzorcu usmerjevalcev, ugotavljajo, da na cilje usmerjene kompetence usmerjevalca vplivajo na učinkovitost usmerjanja in zadovoljstvo usmerjancev (Grant in Cavanagh, 2007; Vandaveer idr., 2016), zato predvidevam, da bo prišlo do statistično pomembne povezanosti tudi v kontekstu notranjih usmerjevalcev.

H5: Na cilje usmerjene kompetence notranjih usmerjevalcev so pozitivno povezane z njihovo učinkovitostjo, kot jo zaznavajo usmerjanci.

V povezavi s prvim raziskovalnim vprašanjem me zanima, kako se izražene osebnostne lastnosti notranjih usmerjevalcev povezujejo z njihovo učinkovitostjo, kot jo zaznavajo usmerjevalci. Glede na to, da tudi to področje ni bilo raziskano, me zanima, ali se osebnostne lastnosti z učinkovitostjo notranjega usmerjevalca sploh pomembno povezujejo in kakšna je povezava med njimi. Pomembna povezanost učinkovitosti notranjega usmerjevalca bi lahko bila s čustveno stabilnostjo, saj je proces usmerjanja kompleksen in ga najbrž lahko bolj učinkovito vodi oseba, ki zna kontrolirati svoja čustva, ohranjati mirno kri in ravnovesje. Do pomembne povezave bi lahko prišlo tudi z vestnostjo, saj so bolj vestni notranji usmerjevalci najbrž tudi bolj organizirani in dosledni pri izvajanju nalog, povezanih z notranjim usmerjanjem.

RV3: Kako so osebnostne lastnosti notranjih usmerjevalcev povezane z njihovo učinkovitostjo, kot jo zaznavajo usmerjanci?

Ob primerjavi notranjega in zunanjega usmerjanja se včasih izpostavlja višja kredibilnost zunanjih usmerjevalcev, saj imajo izkušnje z izvajanjem usmerjanja v več različnih organizacijah in bolje poznajo sam proces kot notranji usmerjevalci (Hall idr., 1999). Verodostojnost notranjih usmerjevalcev kot enega izmed ključnih izzivov izpostavljajo tudi drugi avtorji (Frisch, 2001; Jarvis idr., 2006), zato me zanima, kako so pretekle izkušnje notranjega usmerjevalca z metodo usmerjanja povezane z njegovo učinkovitostjo, kot jo zaznavajo usmerjanci. Zanima me tudi, kakšna je povezanost preteklih izkušenj usmerjancev z metodo usmerjanja z njihovo zaznavo učinkovitosti notranjih usmerjevalcev – ali usmerjanci, ki so bili večkrat deležni usmerjanja, ocenjujejo notranje usmerjanje kot bolj učinkovito in zaznavajo več koristi kot usmerjanci z manj izkušnjami.

Glede na to, da je usmerjanje zelo ciljno osredotočen proces (Grant, 2010), je koristno imeti čim boljše razumevanje, kako se na cilje usmerjene kompetence usmerjevalca povezujejo z drugimi dejavniki, saj imajo lahko ugotovitve pomembne implikacije v praksi (selekcija, usposabljanje, razvoj notranjih usmerjevalcev). Zato me zanima tudi, kako se pretekle izkušnje usmerjancev z metodo usmerjanja povezujejo s ciljno usmerjenostjo notranjega usmerjevalca – tako s samooceno usmerjevalcev kot tudi z oceno usmerjancev.

RV4: Kako so pretekle izkušnje z metodo usmerjanja, ki jih imajo usmerjevalci in usmerjanci povezane s ciljno usmerjenostjo notranjih usmerjevalcev in njihove učinkovitosti, kot jo zaznavajo usmerjanci?

SKLOP 3: Napovedovanje učinkovitosti notranjih usmerjevalcev

V okviru doktorske disertacije me zanima tudi, ali je možno na osnovi demografskih značilnosti, osebnostnih lastnosti, čustvene inteligentnosti, na cilje osredotočenih kompetenc ali delovne zavzetosti notranjega usmerjevalca napovedati njegovo učinkovitost, kot jo zaznavajo usmerjanci.

RV5: Katere demografske ali osebnostne značilnosti so dobri napovedniki učinkovitosti notranjih usmerjevalcev, kot jih zaznavajo usmerjanci?

9. Metoda

9.1. Udeleženci

Notranji usmerjevalci

Notranji usmerjevalci so iz večjega slovenskega podjetja, so redno zaposleni in poleg svojih rednih delovnih nalog, ki ne zahtevajo večjih fizičnih naporov, opravljajo še vlogo notranjega usmerjevalca. K sodelovanju je bilo povabljenih vseh 46 trenutno aktivnih notranjih usmerjevalcev; vabilu se je odzvalo 40 usmerjevalcev. Eno udeleženko sem izločila, saj do izpolnjevanja vprašalnikov ni izvedla še nobene ure usmerjanja – končni vzorec tako obsega 39 notranjih usmerjevalcev. Večina je bila moških (76,9 %), ki delajo na vodstvenem delovnem mestu (64,1 %). Stari so bili med 23 in 60 let ($M = 41,4$, $SD = 10,1$) in imeli med tremi in 40 leti delovnih izkušenj ($M = 18,7$, $SD = 11,0$). Največ (59 %) jih je imelo višješolsko ali univerzitetno izobrazbo prve bolonjske stopnje, 20,5 % srednješolsko in univerzitetno izobrazbo (za natančnejše podatke glej tabelo 4). Notranji usmerjevalci mesečno opravijo med dvema in 170 ur usmerjanja ($M = 12,5$, $SD = 26,6$, $Me = 6,0$); do sodelovanja v študiji so opravili od 4 do 400 ur notranjega usmerjanja ($M = 84,7$, $SD = 98,3$, $Me = 50,0$).

Primerjalna skupina

Za primerjavo rezultatov skupine notranjih usmerjevalcev sem k sodelovanju povabila tudi zaposlene iz iste organizacije, ki niso vključeni v sistem notranjega usmerjanja (niso usmerjevalci ali prejemniki usmerjanja). Povabilu se je odzvalo 111 posameznikov (54 % moških). Stari so bili med 23 in 60 let ($M = 37,5$, $SD = 10,0$) in imeli do 38 let delovnih izkušenj ($M = 13,9$, $SD = 10,5$). Tudi v primerjalni skupini je imelo največ udeležencev višješolsko ali univerzitetno izobrazbo prve bolonjske stopnje (50,4 %), 28,8 % univerzitetno izobrazbo po izobraževalnih programih pred bolonjsko reformo ali strokovni magisterij (druga bolonjska stopnja). V primerjavi s skupino notranjih usmerjevalcev razlike v doseženih ravneh izobrazbe niso statistično značilne. V primerjavi s skupino notranjih usmerjevalcev so nekoliko mlajši; v povprečju imajo tudi 4,8 let manj delovnih izkušenj. Manj jih dela na vodstvenih delovnih mestih (17,1 %), več na strokovnih (53,2 %) in izvajalskih delovnih mestih (26,1 %). Vse opisane razlike so statistično značilne (tabela 4); skupina je tudi bolj spolno uravnotežena. Razlike med skupinama so pričakovane, saj se v sistem notranjega usmerjanja pogosteje vključijo vodstveni kadri, ki imajo v povprečju tudi več let delovnih izkušenj in običajno usmerjajo svoje podrejene (pogosto mlajši). V skupini notranjih usmerjevalcev je v osnovi manj

žensk, zato vzorec ne more biti spolno uravnotežen. Razlike v starosti in delovni dobi sta nizki; med skupinama ni pomembnih razlik v izobrazbeni strukturi. Navedeno upravičuje primerjavo rezultatov skupine notranjih usmerjevalcev z izbrano primerjalno skupino, sploh zato, ker so vsi zaposleni v isti organizaciji in lahko tako vsaj delno nadzorujem vpliv klime, ki lahko pomembno vpliva na zaznavo delovne zavzetosti.

Tabela 4. *Demografske značilnosti skupine notranjih usmerjevalcev in primerjalne skupine*

Značilnost	Notranji usmerjevalci (<i>n</i> = 39) <i>n</i> (%)	Primerjalna skupina (<i>n</i> = 111) <i>n</i> (%)	Primerjava
Spol*			$\chi^2_{(1)} = 6,29, p = 0,012$
Moški	30 (76,9)	60 (54,0)	
Ženski	9 (23,1)	51 (46,0)	
Izobrazba			$\chi^2_{(5)} = 4,54, p = 0,348$
Srednješolski programi (5)	8 (20,5)	16 (14,4)	
Višješolski programi (6/1)	11 (28,2)	24 (21,6)	
1. Bolonjska stopnja (6/2)	12 (30,8)	32 (28,8)	
Univerzitetni programi in magisterij stroke (7)	8 (20,5)	32 (28,8)	
Specializacija, magisterij ali doktorat znanosti (8)	0 (0,0)	7 (6,3)	
Delovno mesto*			$\chi^2_{(3)} = 47,0, p < 0,001$
Prodajalec	7 (17,9)	4 (3,6)	
Strokovnjak	5 (12,8)	59 (53,2)	
Izvajalec	2 (5,1)	29 (26,1)	
Vodstvo	25 (64,1)	19 (17,1)	
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>	
Starost*	41,4 (10,1)	37,5 (10,0)	$t_{(148)} = 2,40,$ $p = 0,018, d = 0,45$
Delovne izkušnje*	18,7 (11,0)	13,9 (10,5)	$t_{(146)} = 2,58,$ $p = 0,011, d = 0,48$

Opomba. * pomeni, da je razlika med skupino notranjih usmerjevalcev in primerjalno skupino statistično značilna.

Prejemniki usmerjanja (usmerjanci)

Usmerjanci so posamezniki, ki so vključeni v proces usmerjanja in so redno zaposleni v isti organizaciji kot notranji usmerjevalci; njihove delovne naloge ne vključujejo večjih fizičnih naporov. V proces usmerjanja so vključeni zaradi vsebine dela (delo v prodaji); usmerjevalec jim pomaga pri njihovem profesionalnem razvoju.

K sodelovanju sem povabila 423 usmerjancev; vabilu se je odzvalo 279 udeležencev. Štiri sem iz analiz izločila, saj dva še nista imela izkušenj z usmerjanjem, dva pa nista navedla, s katerim od notranjih usmerjevalcev imata izkušnje. Končni vzorec tako vključuje 275 usmerjancev.

Večina prejemnikov je bila moških (228 oziroma 82,9 %); stari so bili med 24 in 61 let ($M = 42,7$, $SD = 8,38$). Največ (44,0 %) jih je imelo visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo prve bolonjske stopnje, 39,3 % srednjo splošno, strokovno ali tehnično, 13,1 % univerzitetno izobrazbo ali strokovni magisterij, preostali srednjo poklicno ali osnovnošolsko izobrazbo (3,6 %). Usmerjanci so imeli od dveh do 41 let delovnih izkušenj ($M = 19,5$, $SD = 9,62$); največ jih je delalo na vodstvenih delovnih mestih (62,2 %; ta vključujejo tudi vodstveni kader na nižjih nivojih, npr. poslovodje). Okrog tretjina (31,6 %) je prodajalcev, 3,3 % strokovnjakov in 2,9 % izvajalcev. Največ udeležencev deluje v maloprodaji (207 oziroma 76,4 %), sledijo zaposleni iz veleprodaje (12,9 %), prodajnih centrov (4,4 %), klicnega centra (4,1 %); z manj kot 2 % udeležencev sta zastopana še marketing in veleprodaja na tujih trgih.

Pretekle izkušnje usmerjancev z metodo usmerjanja so raznolike: na mesec usmerjanci prejmejo med eno in 36 ur usmerjanja ($M = 4,16$, $SD = 5,13$); od začetka procesa usmerjanja do trenutka izpolnjevanja vprašalnikov ocenjujejo, da so prejeli med eno in 240 urami usmerjanja ($M = 27,7$, $SD = 41,9$, $Me = 10,0$).

9.2. Merski pripomočki

Vprašalnik čustvene kompetentnosti (Emotional Skills and Competence Questionnaire – ESCQ; Takšić, 2002) meri čustveno kompetentnost kot osebnostno lastnost. Oblikovan je bil na Hrvaškem, izhaja iz teoretične osnove Mayer-Salovey modela čustvene inteligentnosti kot sposobnosti. Vsebuje 45 postavk, ki sestavljajo tri podlestvice: Prepoznavanje in razumevanje, ki zajema 16 postavk (npr. »Opazim, če se nekdo obnaša drugače kot je razpoložen.«), Izražanje in poimenovanje čustev, ki obsega 13 postavk (npr. »Skoraj vedno lahko z besedami opišem svoja občutja in čustva.«) ter Upravljanje in uravnavanje čustev, ki vključuje 16 postavk (npr. »Dobro razpoloženje lahko ohranim, četudi se mi zgodi kaj slabega.«). Pri vsaki postavki mora udeleženec na 5-stopenjski lestvici označiti, v kolikšni meri zanj velja (1 – sploh ne velja; 5 –

vedno velja). Višji rezultat na posamezni lestvici pomeni višjo sposobnost prepoznavanja in razumevanja čustev. Uporabimo lahko tudi skupni rezultat, vsoto vseh postavk, ki odraža splošno čustveno kompetentnost posameznika. Vprašalnik kaže na zelo visoko notranjo skladnost ($\alpha = 0,90$); tudi podlestvice v pričujoči raziskavi so imele visoko notranjo skladnost: splošna čustvena kompetentnost ($\alpha_{\text{usmerjevalci}} = 0,940$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,938$), Prepoznavanje in razumevanje čustev ($\alpha_{\text{usmerjevalci}} = 0,892$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,938$), Izražanje in poimenovanje čustev ($\alpha_{\text{usmerjevalci}} = 0,880$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,865$) in Upravljanje in uravnavanje čustev ($\alpha_{\text{usmerjevalci}} = 0,885$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,791$). Vprašalnik čustvene kompetentnosti ima sicer določen del skupne variance s podobnimi konstrukti, kot so aleksitimija, socialne spretnosti, osebnostne lastnosti, vendar ni povezan s kognitivnimi sposobnostmi.

Vprašalnik zavzetosti na delovnem mestu (Utrecht Work Engagement Scale, UWES – 9; Schaufeli, Bakker in Salanova, 2006) vsebuje 9 postavk, ki sestavljajo tri podlestvice: Vitalnost, Predanost in Vpetost. V slovenski jezik je vprašalnik prevedla S. Tement (2010). Posameznik na 7-stopenjski lestvici opredeli svoje počutje na delovnem mestu od 0 – nikoli do 6 – vedno vsak dan. Podlestvica Vitalnost je sestavljena iz treh postavk, ki se nanašajo na visok nivo energije, strasti, vneme in vzdržljivosti (npr. »Pri svojem delu prekipavam od energije.«). Tri postavke so vezane na podlestvico Predanosti in se nanašajo na občutek pomembnosti dela za posameznika (npr. »Moje delo je zame vir navdiha.«); podlestvico Vpetost prav tako merijo tri postavke, ki označujejo veselo zatopljenost v delo ter popolno osredotočenost in poglobljenost (npr. »Kadar delam, sem prevzet/-a nad delom.«). Vprašalnik v pričujoči raziskavi kaže visoko notranjo skladnost ($\alpha = 0,93$), prav tako je visoka notranja skladnost podlestitvic: Delovna zavzetost skupaj ($\alpha_{\text{usmerjevalci}} = 0,960$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,920$), Vitalnost ($\alpha_{\text{usmerjevalci}} = 0,942$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,748$), Pripadnost ($\alpha_{\text{usmerjevalci}} = 0,939$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,856$) in Vpetost ($\alpha_{\text{usmerjevalci}} = 0,854$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,819$).

Vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc (Goal-focused Coaching Skills Questionnaire – GCSQ; Grant in Cavanagh, 2007) vsebuje 12 postavk, ki se združujejo v 5 dimenzij: Rezultat usmerjanja (primer postavke: »Usmerjanje, ki ga izvajam, vedno učinkovito pomaga zaposlenim doseči njihove cilje.«), Delovni odnos (primer postavke: »Znam ustvariti okolje, v katerem zaposleni čutijo, da lahko predstavijo svoje ideje.«), Usmerjenost v rešitve (primer postavke: »Zaposleni imajo ob koncu usmerjevalnega sestanka vedno jasnejši pogled na svoje težave.«), Postavljanje ciljev (»Zelo dobro pomagam zaposlenim, da oblikujejo jasne, preproste in dosegljive akcijske načrte.«) in Upravljanje procesa in odgovornost (»Zaposlene vedno

prosim, da mi poročajo o svojem napredku do cilja.«). Vsaka dimenzija vsebuje dve postavki, le dimenzijo Postavljanje ciljev sestavljajo štiri postavke. Pri vsaki postavki mora udeleženec na 7-stopenjski lestvici označiti, v kolikšni meri velja zanj (od 1 – močno se ne strinjam do 7 – močno se strinjam). Višji rezultat na posamezni dimenziji pomeni boljše na cilje osredotočeno kompetenco. Avtorja sta pri zasnovi težila k načelom preprostosti uporabe, metodološke ustreznosti ter preproste interpretacije. Želela sta razviti zanesljiv in veljaven vprašalnik, ki dobro razlikuje med profesionalni usmerjevalci in usmerjevalci začetniki. Izvedla sta validacijsko študijo vprašalnika GCSQ, v katero je bilo vključenih 210 usmerjevalcev (profesionalci in začetniki). Komponentna analiza je predlagala en faktor, ki pojasnjuje 49,8 % variabilnosti. Notranja skladnost izvirne različice vprašalnika je visoka ($\alpha = 0,91$); tudi retestna zanesljivost po dveh tednih je dobra ($r = 0,70, p < 0,01$). Vprašalnik v izvirni validacijski študiji je uspešno razlikoval med profesionalnimi usmerjevalci in usmerjevalci začetniki, saj je bila razlika med njimi statistično pomembna. Študija avtorjev pripomočka je vključevala tudi vedenjsko opazovanje, v okviru katerega je 38 usmerjevalcev izvedlo 45-minutno usmerjanje. Ob zaključku srečanja so usmerjevalci izpolnili vprašalnik GCSQ in ocenili na cilje usmerjene kompetence, ki so jih uporabili v času srečanja. Tudi usmerjanci so po srečanju izpolnili vprašalnik GCSQ (verzija za usmerjance) in ocenili na cilje usmerjene kompetence usmerjevalca. Korelacija med ocenami usmerjevalcev in usmerjancev je bila statistično pomembna ($r = 0,58, p < 0,001$). Študija je potrdila, da je vprašalnik GCSQ merski instrument z dobro notranjo skladnostjo, konvergentno veljavnostjo in (re)testno zanesljivostjo.

Vprašalnik sva v slovenski jezik prevedla S. Đuvelek in Lep (2019). Merske značilnosti skrajšane slovenske različice GCSQ so primerljive z značilnostmi pri izvirnem pripomočku: notranja skladnost pripomočka je visoka ($\alpha = 0,82$, v izvirniku $\alpha_{izv} = 0,90$), komponentna struktura je ustrezna (prva komponenta pojasni 40,4 % variabilnosti v podatkih, v izvirniku pa 49,78 %). Vprašalnik ločuje med profesionalni usmerjevalci in usmerjevalci začetniki: rezultati t-testa za neodvisne vzorce podpirajo razliko v rezultatih ($t(75) = 2,58, p = 0,012, d = 0,59$); profesionalni usmerjevalci ($M = 60,7, SD = 5,21$) poročajo o pogostejši rabi na cilje osredotočenih kompetenc kot usmerjevalci začetniki ($M = 57,3, SD = 6,43$). Razlike med spoloma niso bile pomembne ($t(75) = -0,51, p = 0,618$). Vprašalnik kaže tudi možnost retestne zanesljivosti z zamikom treh tednov; kljub majhnemu vzorcu in razlikam v valenci dveh postavk je ta sprejemljiva ($r = 0,72, p < 0,001$). Postopek priredbe vprašalnika GCSQ je podrobneje predstavljen v študiji S. Đuvelek in Lep (2019).

V raziskavi sem uporabila obe verziji GCSQ vprašalnika – verzijo za usmerjevalce in verzijo za usmerjance (postavke so preoblikovane tako, da se nanašajo na usmerjevalca), saj smo želeli primerjati skladnost ocenjevalcev (vprašalnika na primerjalni skupini ni bilo možno uporabiti zaradi vsebinskih razlogov, saj se namreč vse postavke navezujejo na metodo usmerjanja). V vzorcu notranjih usmerjevalcev se postavke združujejo v eno dimenzijo ($\alpha = 0,945$), ki pojasnjuje 68,3 % variabilnosti v podatkih (nasičenosti na glavni komponenti med 0,75 in 0,90); še višja je pojasnjena variabilnost v skupini usmerjancev (77,8 %, nasičenosti med 0,85 in 0,92; $\alpha = 0,968$).

Vprašalnik petih velikih faktorjev (The Big Five Inventory – K; Rammstedt in John, 2005) je krajša verzija dobro uveljavljenega Vprašalnika velikih pet faktorjev, ki ima sicer 44 postavk (John, Donahue, Kentle, 1991). Kratka verzija je sestavljena iz 21 postavk, ki se združujejo v naslednje dimenzije: Ekstravertnost, Sprejemljivost, Vestnost, Nevroticizem in Odprtost za izkušnje. Posameznik za vsako postavko na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici oceni, v kolikšni meri se z njo strinja (od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam). Ekstravertnost se nanaša na energično in dinamično delovanje, zgovornost in navdušenje ter sposobnost samouveljavljanja in vplivanja na druge in obsega štiri postavke (primer postavke: »Nase gledam kot na nekoga, ki je družaben, gre rad med ljudi.«). Sprejemljivost je sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi, razumevanja in nudenja pomoči drugim ob potrebi, zajema zaupanje in odprtost do drugih – obsega štiri postavke (primer postavke: »Nase gledam kot na nekoga, ki na splošno zaupa ljudem.«). Vestnost je opredeljena kot sposobnost samouravnavanja in samokontrole, zanesljivost in natančnost (primer postavke: »Nase gledam kot na nekoga, ki načrtuje svoje delo in se teh načrtov tudi drži.«). Za vestno osebo so značilne tudi vztrajnost, trdnost in delavnost. Nevroticizem oziroma čustvena stabilnost se nanaša na sposobnost kontroliranja čustev in odsotnost negativnih čustvenih stanj ter skrbi – obsega štiri postavke (primer postavke: »Nase gledam kot na nekoga, ki ga stalno kaj skrbi.«). Odprtost za izkušnje je povezana z ustvarjalnostjo, originalnostjo, radovednostjo, zanimanjem za kulturo – oseba je inteligentna in odprta za novosti – obsega pet postavk (primer postavke: »Nase gledam kot na nekoga, ki ga zanima mnogo različnih stvari.«). Vprašalnik ima dobre merske karakteristike, notranja skladnost izvirne različice vprašalnika je med 0,75 in 0,90 (Rammstedt in John, 2005). Notranja skladnost podlestvic v pričujoči raziskavi je visoka pri Nevroticizmu ($\alpha_{\text{usmerjevalci}} = 0,743$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,730$), Ekstravertnosti ($\alpha_{\text{usmerjevalci}} = 0,693$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,696$) in Sprejemljivosti ($\alpha_{\text{usmerjevalci}} = 0,708$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,619$); nekoliko nižja pri Vestnosti

($\alpha_{\text{usmerjevalci}} = 0,417$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,587$) in Odprtosti ($\alpha_{\text{usmerjevalci}} = 0,516$, $\alpha_{\text{primerjalna}} = 0,656$). Glede na to, da gre pripomoček, ki je bil že večkrat preverjen, je možno predvidevati, da je do nižje skladnosti pri Vestnosti in Odprtosti najbrž prišlo zaradi specifičnosti vzorca, ki ga v celoti sestavljajo zaposleni iz iste organizacije.

Vprašalnik učinkovitosti usmerjanja (Coaching Efficacy Questionnaire; St John-Brooks, 2013) je namenjen merjenju učinkovitosti notranjega usmerjanja in je sestavljen iz 15 postavk (Priloga 2). Na 6 postavkah usmerjanec na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici ocenjuje, v kolikšni meri se z njo strinja (od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam), pri čemer višji rezultat na posamezni postavki pomeni višjo oceno učinkovitosti usmerjanja (primer postavke: »V kolikšni meri je bilo usmerjanje dobra naložba vašega časa?«). Pri dveh postavkah udeleženec odgovarja z da ali ne (npr. »Bi drugim zaposlenim priporočili usmerjanje?«), pri dveh postavkah pa izbira med podanimi odgovori, pri čemer lahko izbere vse odgovore, ki po njegovem mnenju veljajo (npr. »Kateri so dokazi za korist poslovnim rezultatom?«). Pri zadnjih petih postavkah prosto odgovarja na zastavljena vprašanja (npr. »Kaj ste najbolj cenili pri delu z vašim notranjim usmerjevalcem?«). Postavke se nanašajo na različna področja merjenja učinkovitosti usmerjanja in sledijo Kirkpatrickovemu modelu ocenjevanja na štirih nivojih: odzivi (ujemanje usmerjanja in pristopa s potrebami in pričakovanji, uspešnost glede na vnaprej določene kazalnike uspeha, naslovitev prvotno dogovorjenih ciljev, dobra naložba časa, ujemanje), učenje (prepoznane prednosti usmerjanja), vedenje (prenos znanja v vsakodnevno delo) in rezultati (učinek usmerjanja v poslovne rezultate in dokazi za to, razlogi za priporočilo usmerjanja drugim zaposlenim). Vprašalnik učinkovitosti usmerjanja, ki ga je oblikovala K. St John-Brooks (2013), je edini vprašalnik, namenjen merjenju učinkovitosti notranjega usmerjanja, ki ga je bilo možno zaslediti ob pregledu literature na tem področju. Zaenkrat še ni bilo objavljene validacijske študije izvirnega vprašalnika, ki bi omogočala vpogled v merske značilnosti pripomočka.

Vprašalnik sem zaradi merjenja učinkovitosti notranjega usmerjanja prevedla v slovenski jezik in z namenom pridobitve grobe ocene učinkovitosti notranjega usmerjanja, kot jo zaznavajo usmerjanci, združila vse postavke, pri katerih so udeleženci za odgovarjanje uporabljali 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico. Povezanosti med postavkami so bile visoke; posledično je bila oblikovana lestvica visoko notranje skladna ($\alpha = 0,928$). Kot je opredeljeno v hipotezah sem ugotavljala, ali je tako pridobljen rezultat učinkovitosti notranjega usmerjevalca, kot ga zaznavajo udeleženci, povezan s preostalimi konstrukti. Pri postavkah, pri katerih so udeleženci

lahko izbrali več odgovorov, in tistih, pri katerih so udeleženci prosto odgovarjali, sem odgovore klasificirala in, kjer je to bilo smiselno, preverjala povezave s konstrukti delovne zavzetosti na cilje osredotočenih kompetenc, čustvene inteligentnosti in osebnostnih lastnosti.

9.3. Postopek

Pred raziskavo sem oddala Vlogo za etično presojo raziskovalne študije Komisiji za etiko Filozofske fakultete s predlogom, da gre za raziskavo z minimalnim tveganjem in utemeljitvijo. Komisija za etiko Filozofske fakultete je potrdila, da vloga ustreza etičnim merilom in standardom, potrdila je tudi priloženo verzijo »Obveščenega soglasja za sodelovanje v raziskavi«, ki ga je moral pred sodelovanjem v raziskavi prebrati in potrditi vsak udeleženec. Za varovanje in zaupnost podatkov je bilo v raziskavi poskrbljeno, in sicer tako, da so bili vsi podatki, iz katerih bi lahko razbrali, za katerega udeleženca gre, kodirani in anonimizirani. Zbrani podatki so bili shranjeni pod šifro na računalniku; baza podatkov je bila shranjena ločeno od šifrantov, ki bi omogočali razkritje identitete udeležencev v raziskavi.

Raziskava je potekala v večjem slovenskem podjetju, kjer imajo že vpeljan model notranjega usmerjanja in notranji usmerjevalci z zaposlenimi že izvajajo metodo usmerjanja (predvsem z namenom razvoja prodajnih veščin). Udeležencem raziskave je bilo vabilo k sodelovanju v raziskavi posredovano prek elektronske pošte, kjer so bile navedene vse ključne informacije glede raziskave (namen raziskave, tema, podatki o raziskovalki in mentorju, potek raziskave, zagotovilo o anonimnosti podatkov), povezava do ustrezne baterije vprašalnikov in jasna navodila o načinu reševanja posameznih vprašalnikov. V vabilu, ki je bilo posredovano s strani oddelka za Razvoj človeških virov, je bilo tudi jasno zapisano, da je sodelovanje v raziskavi povsem prostovoljno in da (ne)sodelovanje nima nobenih posledic za udeleženca. Kot omenjeno, so vsi udeleženci pred pričetkom izpolnjevanja podali tudi obveščeno soglasje o sodelovanju, in sicer so s klikom potrdili, da se z vsebino soglasja strinjajo. Zbiranje podatkov je potekalo v juliju 2019.

Notranji usmerjevalci so v elektronski obliki izpolnjevali Vprašalnik delovne zavzetosti, Vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc (verzija za usmerjevalca), Vprašalnik velikih pet faktorjev in Vprašalnik čustvene kompetentnosti. Primerjalna skupina je izpolnjevala Vprašalnik delovne zavzetosti, Vprašalnik velikih pet faktorjev in Vprašalnik čustvene kompetentnosti. Usmerjanjci so izpolnjevali Vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc (verzija za usmerjanca) in Vprašalnik učinkovitosti usmerjanja. Vsi udeleženci so najprej odgovorili na

vprašanja o demografskih značilnostih; nato so nadaljevali z reševanjem vprašalnikov – izpolnjevanje je trajalo 10 – 15 minut.

10. Rezultati

10.1. Značilnosti notranjih usmerjevalcev

Po pregledu opisnih statistik posameznih postavk in (pod)lestvic merjenih konstruktov (tabela 5) ugotavljam, da večina pomembno odstopa od normalne porazdelitve tako pri skupini notranjih usmerjevalcev kot pri primerjalni skupini. Podobno je tudi z lestvico na cilje osredotočenih kompetenc usmerjevalca. Po drugi strani lahko dosežke pri lestvicah čustvene inteligentnosti in osebnostnih značilnosti kljub sicer pomembnemu odstopanju od normalnosti na podlagi rezultatov precej konservativnega Shappiro-Wilkovega preizkusa v obeh skupinah obravnavamo kot približno normalne.

Tabela 5. Opisne statistike rezultatov na (pod)lestvicah uporabljenih pripomočkov za skupino notranjih usmerjevalcev in primerjalno skupino

	Notranji usmerjevalci (n = 39)							Primerjalna skupina (n = 111)						
	M	SD	min	max	As SE = 038	Spl SE = 0,74	S-W	M	SD	min	max	As SE = 023	Spl SE = 0,46	S-W
Delovna zavzetost	51,40	10,10	9	63	-2,25	7,65	< 0,001*	50,10	7,33	30	63	-0,35	-0,45	0,089
Vitalnost	16,20	3,23	3	21	-1,68	6,40	< 0,001*	16,00	2,50	10	21	-0,19	-0,32	0,035*
Predanost	17,50	4,02	3	21	-2,05	4,70	< 0,001*	16,90	2,85	9	21	-0,59	-0,06	< 0,001*
Vpetost	17,70	3,39	3	21	-2,33	8,40	< 0,001*	17,20	2,64	11	21	-0,33	-0,72	< 0,001*
Čustvena inteligentnost	182,00	18,70	153	225	0,32	-0,88	0,144	174,00	19,30	116	211	-0,30	-0,12	0,113
Prepoznavanje	64,00	7,22	54	80	0,52	-0,71	0,035*	60,40	9,75	28	78	-0,63	0,63	0,020*
Izražanje	56,40	7,24	34	70	-0,80	1,56	0,039*	53,00	7,13	32	67	-0,52	0,21	0,018*
Upravljanje	65,60	7,91	48	80	-0,09	-0,74	0,485	64,60	6,20	49	78	-0,08	-0,60	0,340
Osebnostne lastnosti														
Ekstravertnost	15,00	3,12	7	20	-0,47	-0,30	0,156	15,20	2,69	5	20	-0,95	1,68	< 0,001*
Vestnost	17,20	1,79	14	20	0,08	-0,89	0,023*	16,90	1,96	12	20	-0,31	-0,39	0,001*
Sprejemljivost	15,20	3,34	8	20	-0,77	-0,39	0,004*	15,50	2,69	8	20	-0,46	-0,06	0,006*
Nevroticizem	9,26	3,46	4	17	0,23	-0,77	0,232	8,86	2,76	4	17	0,63	0,12	< 0,001*
Odprtost	19,50	2,76	14	25	-0,18	0,02	0,031*	19,50	3,04	12	25	0,11	-0,50	0,007*
Ciljna usmerjenost	5,83	0,86	3,3	7	-1,02	0,99	0,014*							

Opomba. * pomeni, da rezultati pri lestvici pomembno odstopajo od normalne porazdelitve.

10.1.1. Primerjava skupine notranjih usmerjevalcev s primerjalno skupino

Za preverjanje razlik med zaposleni, ki niso vključeni v sistem notranjega usmerjanja (primerjalna skupina) in skupino notranjih usmerjevalcev, sem zaradi nenormalne porazdelitve podatkov pri večini (pod)lestvic namesto t-testa uporabila Mann-Whitneyev U preizkus (tabela 6).

Tabela 6. *Primerjava rezultatov na (pod)lestvicah merjenih konstruktov med skupino notranjih usmerjevalcev in primerjalno skupino*

	Usmerjevalci (samoocena) (n = 39)		Primerjalna skupina (n = 111)		U	p	d
	M	SD	M	SD			
Delovna zavzetost	51,40	10,10	50,10	7,33	1797	0,388	0,16
Vitalnost	16,20	3,23	16,00	2,50	1974	0,623	0,09
Predanost	17,50	4,02	16,90	2,85	1707	0,340	0,18
Vpetost	17,70	3,39	17,20	2,64	1812	0,355	0,18
Čustvena inteligentnost	182,00	18,70	174,00	19,30	1763	0,086	0,41
Prepoznavanje	64,00	7,22	60,40	9,75	1760	0,083	0,40
Izražanje	56,40	7,24	53,00	7,13	1598	0,015*	0,47
Upravljanje	65,60	7,91	64,60	6,20	1999	0,479	0,15
Osebnostne lastnosti							
Ekstravertnost	15,00	3,12	15,20	2,69	2089	0,746	-0,08
Vestnost	17,20	1,79	16,90	1,96	2076	0,701	0,11
Sprejemljivost	15,20	3,34	15,50	2,69	2150	0,952	-0,11
Nevroticizem	9,26	3,46	8,86	2,76	2030	0,564	0,13
Odprtost	19,50	2,76	19,50	3,04	2133	0,894	0,00

Opomba. * pomeni, da je razlika med skupinama statistično značilna pri $p < 0,05$.

Razlike med skupinama pri delovni zavzetosti niso statistično značilne (mera učinka je nizka). Statistično značilna (z zmerno velikostjo učinka) je razlika v sposobnosti izražanja in poimenovanja čustev pri lestvici čustvene inteligentnosti (ESCQ) – notranji usmerjevalci poročajo o višji sposobnosti izražanja in poimenovanja čustev kot primerjalna skupina. Razlike pri podlestvicah prepoznavanja in razumevanja ter upravljanja in reguliranja čustev med skupinama nista statistično značilni; prav tako ni značilna razlika v skupnem dosežku. Skupini se tudi ne razlikujeta v povprečni izraženosti osebnostnih potez (glej tabelo 6). Ker se podatki

za skupni dosežek čustvene inteligentnosti in podlestvico Upravljanja in reguliranja čustev dovolj prilegata normalni porazdelitvi, sem uporabila še t-test za neodvisne vzorce, ki podpira razlike med skupinama v skupni meri čustvene inteligentnosti ($t_{(148)} = 2,18, p = 0,031, d = 0,41$) z zmerno velikostjo učinka, medtem ko razlika med skupinama v sposobnosti upravljanja in reguliranja čustev ($t_{(148)} = 0,78, p = 0,43, d = 0,15$) tudi pri tem testu ni statistično značilna. Ciljne usmerjenosti med skupinama ni bilo smiselno primerjati, saj zaposleni, ki nimajo izkušenj z notranjim usmerjanjem, ne morejo izpolniti Vprašalnika na cilje osredotočenih kompetenc (GCSQ). Lahko pa podatke notranjih usmerjevalcev primerjam s skupino slovenskih usmerjevalcev, ki je sodelovala v pilotni študiji in takrat izpolnila enak vprašalnik (za opis skupine glej S. Duvelek in Lep, 2019). Razlika med skupinama je minimalna ($M_{\text{notranji}} = 5,83, SD_{\text{notranji}} = 0,86, M_{\text{splošni}} = 5,88, SD_{\text{splošni}} = 0,604$) in statistično ni značilna ($t_{(106)} = 0,37, p = 0,71, d = 0,08$).

10.2. Povezanosti raziskovalnih konstruktov z učinkovitostjo notranjega usmerjevalca

10.2.1. Zaznana učinkovitost notranjih usmerjevalcev

Udeleženci učinkovitost notranjih usmerjevalcev vrednotijo relativno visoko. Ocene vsakega od vidikov učinkovitosti notranjega usmerjanja se sicer gibljejo od najnižje do najvišje ocene, a se v povprečju približujejo oceni štiri od pet (glej tabelo 7). Tudi porazdelitve so izrazito desno asimetrične (večina udeležencev vidike uspešnosti ocenjuje z ocenama 4 – večinoma ali 5 – povsem). Ocene posameznih vidikov učinkovitosti notranjega usmerjanja sem v nadaljevanju zaradi visokih povezanosti agregirala v skupno oceno učinkovitosti notranjega usmerjevalca, ki predstavlja povprečno oceno prejemnika prek različnih vidikov uspešnosti ($\alpha = 0,928$).

Tabela 7. Opisne statistike učinkovitosti notranjega usmerjanja, kot ga zaznavajo usmerjanci

V kolikšni meri	M	SD	min	max	As	Spl
					SE = 0,15	SE = 0,29
je usmerjevalec naslovil prvotne cilje, za katere ste se dogovorili?	3,97	0,80	1	5	-0,76	1,19
se je usmerjanje ujemalo z vašimi osebnimi potrebami in pričakovanji?	3,91	0,84	1	5	-0,93	1,52
je bilo usmerjanje uspešno glede na vnaprej določene kazalnike uspeha?	3,81	0,81	1	5	-0,83	1,27
je bilo usmerjanje dobra naložba vašega časa?	4,03	0,92	1	5	-0,95	0,87
je način in pristop usmerjevalca ustrezal vam in vašim potrebam?	3,96	0,90	1	5	-0,99	1,41
je usmerjanje koristilo poslovnim rezultatom?	3,76	0,88	1	5	-0,72	0,83

Učinkovitost notranjih usmerjevalcev so usmerjanci ocenjevali tudi s podajanjem odgovorov na vprašanja, pri katerih so lahko med ponujenimi odgovori izbrali več kot en odgovor, ki po njihovem mnenju velja. Kot glavno prednost usmerjanja največ usmerjancev (78,2 %) zaznava razvoj prodajnih veščin; sledita izboljšanje komunikacijskih spretnosti (75,3 %) in razvoj večin usmerjanja (73,5 %; tabela 8).

Tabela 8. Zaznane prednosti notranjega usmerjanja

Prednost	da		ne	
	n	%	n	%
Razvoj prodajnih veščin	215	78,2	60	21,8
Boljša komunikacija	207	75,3	68	24,7
Razvoj veščin usmerjanja	202	73,5	73	26,5
Sprememba vedenja oziroma navade	159	57,8	116	42,2
Višja samozavest	146	53,1	129	46,9
Večja jasnost	133	48,4	142	51,6
Zadovoljstvo z delom	120	43,6	155	56,4
Osredotočenost	112	40,7	163	59,3
Varen prostor za izražanje	50	18,2	225	81,8
Čas za refleksijo	41	14,9	234	85,1

Usmerjanci so poročali tudi o tem, kateri dokazi se jim zdijo pomembni pri potrjevanju koristi notranjega usmerjanja za doseganje boljših poslovnih rezultatov (izbrati je bilo možno več

odgovorov). Največ jih kot pomemben dokaz zaznava povratno informacijo sodelavcev oziroma tima (74,5 %) ter boljše prodajne rezultate (70,2 %), medtem ko manj kot tretjina usmerjancev meni, da je povratna informacija direktorja ali člana uprave dokaz koristi notranjega usmerjanja pri doseganju boljših poslovnih rezultatov (tabela 9).

Tabela 9. *Dokazi za doprinos metode notranjega usmerjanja k poslovnim rezultatom*

<i>n</i> = 274 Prednost	da		ne	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Povratna informacija tima/sodelavcev	205	74,5	70	25,5
Boljši prodajni rezultati	193	70,2	82	29,8
Povratna informacija stranke	186	67,6	89	32,4
Boljši rezultati delovne uspešnosti	185	67,3	90	32,7
Povratna informacija neposrednega vodje	170	61,8	105	38,2
Povratna informacija direktorja/člana uprave	80	29,1	195	70,9

V sklopu ocenjevanja učinkovitosti notranjega usmerjanja so usmerjanci odgovorili tudi na nekaj vprašanj odprtega tipa, v katerih so poročali o tem, katere vidike usmerjanja cenijo pri delu z usmerjevalcem, kaj bi pri delu spremenili, zakaj bi usmerjanje priporočili sodelavcem ter kaj so cenili pri vključevanju vodje v proces usmerjanja (tabela 10).

Tabela 10. *Kategorije odgovorov pri vprašanju »Kaj ste najbolj cenili pri delu z vašim usmerjevalcem?«*

Kategorije s podkategorijami (<i>n</i> = 274)	<i>f</i>	%
Dober odnos (zaupnost, umirjenost, spoštljivost, iskrenost, sproščenost, kritika)	100	36,50
Predanost (čas za pogovor, dostopnost)	69	25,18
Uspešen prenos znanja (uporabnost, strukturiranost, uporaba primerov, nudenje pomoči)	50	18,25
Strokovnost (profesionalnost usmerjevalca)	47	17,15
Ciljna usmerjenost (postavljanje ciljev, usmerjenost na rezultate)	30	10,95
Prilagodljivost (razumevanje potreb usmerjevanca, potrpežljivost)	18	6,57
Komunikacijske veščine usmerjevalca (motiviranje, uporaba humorja, pozitiven pristop)	21	7,66

Odgovore sem kategorizirala v skladu s postopkom utemeljene teorije (Glasser in Strauss, 1967); vsak odgovor sem razdelila na najmanjše možne pomenske enote, ki sem jih nato razdelila v večje število kategorij. Te sem na podlagi posveta s kolegom psihologom združila v

manjše število nadrednih kategorij, znotraj katerih so bili odgovori še zmeraj smiselno povezani. Odgovore sem zatem ponovno kodirala in jih uvrstila v oblikovane nadredne kategorije. Pri vprašanju odprtega tipa o lastnostih, ki so jih cenili pri svojem usmerjevalcu, sem oblikovala 7 kategorij, ki so predstavljene v tabeli 10. Nekatere med njimi so pomensko povezane z nekaterimi od merjenih konstruktov, zato sem v nadaljevanju preverila, ali so zaznave usmerjancev povezane z dejanskimi lastnostmi notranjega usmerjevalca.

Udeleženci so poročali tudi o tem, kaj naj usmerjevalec počne v večji meri ali drugače. Odgovore sem po zgoraj opisanem postopku združila v 10 kategorij, ki so predstavljene v tabeli 11. Večina udeležencev (62,8 %) ne bi pri usmerjanju spremenila ničesar; nekaj manj kot 15 % si želi, da bi usmerjanje potekalo bolj ali manj intenzivno (eden si usmerjanja sploh ne želi). Izpostaviti velja še željo po večji praktičnosti (več vaj in primerov; 7,7 %). Nekaj udeležencev je v odgovoru predlagalo večje spremembe sistema notranjega usmerjanja, ki se ne nanašajo direktno na delo z njihovim usmerjevalcem (npr. uvedba skupinskega usmerjanja, vzpostavitev sistema nagrajevanja ter kaznovanja in širitev mreže notranjega usmerjanja na vse zaposlene).

Tabela 11. *Kategorije odgovorov usmerjancev na vprašanje »Kaj je ena stvar, za katero bi želeli, da jo usmerjevalec počne v večji meri ali drugače?«*

<i>n</i> = 274	<i>f</i>	%
Nič	172	62,8
Pogostost, intenzivnost (večja ali manjša)	40	14,6
Več vaje, primerov in prilagodljivosti	21	7,7
Razno	12	4,4
Večje spremembe sistema	8	2,9
Višja ciljna usmerjenost	7	2,6
Življenjski pristop, druženje, poslušanje	5	1,8
Več upoštevanja moje pobude, samostojnosti	4	1,5
Točnost usmerjevalca	3	1,1
Več pohvale oziroma kritike	3	1,1

Rezultati kažejo, da bi kar 94,8 % usmerjancev svojim sodelavcem priporočilo vključitev v sistem notranjega usmerjanja. Med najpogostejšimi razlogi za priporočilo so možnosti osebnega in profesionalnega razvoja (30,4 %), boljši delovni procesi in odnosi (23,8 %), možnost izboljšanja prodajnih veščin (22,3 %) ter učinkovitejše doseganja zadanih ciljev in poslovnih rezultatov (21,2 %; tabela 12).

Tabela 12. *Kategorije odgovorov usmerjancev na vprašanje »Zakaj bi drugim zaposlenim priporočali usmerjanje?«*

<i>n</i> = 260	<i>f</i>	%
Osebni in profesionalni razvoj	79	30,4
Boljši delovni procesi in odnosi	62	23,8
Boljše prodajne veščine	58	22,3
Doseganje ciljev in poslovnih rezultatov	55	21,2
Boljše komunikacijske in vodstvene veščine	37	14,2
Razumevanje učinkov usmerjanja	24	9,2

Večina udeležencev (211 oziroma 77 %) poroča, da so bili pred začetkom usmerjanja deležni delavnice oziroma pogovora z neposrednim vodjem (tabela 13). Usmerjanci, ki so se takšne delavnice udeležili, so poročali tudi o tem, kaj so najbolj cenili pri vključevanju vodje v proces usmerjanja. V prostih odgovorih, ki sem jih kategorizirala v skladu s postopkom utemeljene teorije, je največ usmerjancev izpostavilo razlago namena in dodatna pojasnila v zvezi s potekom usmerjanja (29,9 %), vključevanje in podporo vodje (27 %) ter pozitiven pristop vodje (26,1 %). Šest udeležencev je odgovorilo, da so pri vključevanju vodje v proces usmerjanja cenili vse.

Tabela 13. *Kategorije odgovorov usmerjancev na vprašanje »Kaj ste najbolj cenili pri vključevanju vašega vodje v proces usmerjanja?«*

<i>n</i> = 211	<i>f</i>	%
Razlaga namena, dodatna pojasnila in uskladitev ciljev usmerjanja	63	29,9
Vključevanje in podpora vodje	57	27,0
Pozitiven pristop in motivacija	55	26,1
Dostopnost vodje (da si je vzel čas)	27	12,8
Strokovnost	22	10,4
Uskladitev ciljev	6	2,8
Vse	6	2,8

Games-Howellovi post-hoc testi razlik v učinkovitosti notranjih usmerjevalcev z različnimi stopnjami izobrazbe kažejo, da ni statistično pomembnih razlik z izjemo razlike med prvo bolonjsko in univerzitetno oziroma drugo bolonjsko stopnjo (tabela 14).

Tabela 14. Games-Howellovi post-hoc testi razlik v učinkovitosti notranjih usmerjevalcev z različnimi stopnjami izobrazbe

<i>n</i> = 39		2	3	4
1 srednješolska	Δ	-0,61	1,61	-0,71
	<i>t</i>	-0,83	1,96	-0,85
	<i>df</i>	111	129	87,6
	<i>p</i>	0,841	0,210	0,831
2 višješolska	Δ	—	2,22	-0,09
	<i>t</i>	—	3,24	-0,14
	<i>df</i>	—	146	68,4
	<i>p</i>	—	0,008	0,999
3 prva bolonjska stopnja	Δ		—	-2,32*
	<i>t</i>		—	-2,95
	<i>df</i>		—	88,5
	<i>p</i>		—	0,021
4 univerzitetna oziroma druga bolonjska stopnja	Δ			—
	<i>t</i>			—
	<i>df</i>			—
	<i>p</i>			—

Opomba. * pomeni, da je razlika statistično značilna pri $p < 0,05$.

10.2.2. Povezanost med merjenimi konstrukti

Zanimalo me je, kako so samoocene osebnostnih značilnosti, čustvene inteligentnosti ter delovne zavzetosti notranjih usmerjevalcev povezane z oceno na cilje usmerjenih kompetenc notranjega usmerjevalca (s samooceno in oceno usmerjancev). Povezanosti z oceno usmerjanca večinoma niso statistično značilne; nizko pozitivna je le povezanost z vestnostjo ($r = 0,18$) in nizko negativna z nevroticizmom ($r = -0,19$; tabela 15). S samooceno notranjih usmerjevalcev njihovih na cilje osredotočenih kompetenc je pozitivno povezana skupna mera čustvene inteligentnosti ($r = 0,52$) in podlestvica Upravljanje in reguliranje čustev; statistično pomembno so povezane tudi vestnost ($r = 0,46$), nevroticizem ($r = -0,47$) in odprtost ($r = 0,38$).

Tabela 15. Povezanost delovne zavzetosti, čustvene inteligentnosti in osebnostnih lastnosti notranjega usmerjevalca z njegovimi na cilje osredotočenimi kompetencami (samoocena in ocena usmerjanca)

Ciljna usmerjenost	Samoocena usmerjevalca (<i>n</i> = 39)	Ocena usmerjanca (<i>n</i> = 272)
--------------------	--	---------------------------------------

Delovna zavzetost	-0,12	0,00
Vitalnost	0,00	0,10
Predanost	-0,18	-0,08
Vpetost	-0,15	-0,06
Čustvena inteligentnost	0,52***	0,06
Prepoznavanje	0,40	0,05
Izražanje	0,37	0,06
Upravljanje	0,55***	0,05
Ekstravertnost	0,20	0,12
Vestnost	0,46**	0,18**
Sprejemljivost	0,29	0,06
Nevroticizem	-0,47**	-0,19**
Odprtost	0,38*	-0,07

Opomba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

10.2.3. Povezanost učinkovitosti notranjega usmerjevalca z izkušnjami na področju usmerjanja

Samozaznana ciljna usmerjenost notranjega usmerjevalca je zmerno pozitivno povezana s številom ur usmerjanja, ki jih usmerjevalec izvede vsak mesec ($r = 0,43$, $p < 0,001$), nekoliko nižja pa je povezanost med oceno števila ur usmerjanja, ki jih je usmerjevalec izvedel od začetka svoje kariere do raziskave in njegovo ciljno usmerjenostjo ($r = 0,30$, $p < 0,001$).

Nasprotno pa število ur, ki jih usmerjevalec nameni usmerjanju na mesec, ni pomembno povezano z oceno učinkovitosti notranjega usmerjevalca, kot jo zaznavajo usmerjanci – koeficienti Kendallov tau (τ) so podrobneje predstavljeni v tabeli 16. Glede na rezultate se zdi pomembnejša celota njegovih izkušenj z metodo usmerjanjem, saj so usmerjanci, katerih notranji usmerjevalci imajo skupno več izkušenj z metodo usmerjanja (oziroma so v svoji karieri izvedli več ur usmerjanja), poročali o večji učinkovitosti notranjega usmerjevalca kot usmerjanci, ki so bili vključeni v proces usmerjanja pri manj izkušenem usmerjevalcu. Usmerjanci bolj izkušenih notranjih usmerjevalcev v primerjavi z usmerjanci manj izkušenih usmerjevalcev poročajo, da je usmerjanje v večji meri naslovilo cilje, ki sta si jih z usmerjevalcem zastavila, se bolj ujemalo s potrebami in pričakovanji, je bilo v večji meri dobra naložba časa in da je usmerjevalec pogosteje uporabljal pristope, ki so ustrezali njegovim potrebam.

Tabela 16. *Povezanost med učinkovitostjo notranjega usmerjevalca in časom, ki ga nameni usmerjanju*

	Ure usmerjanja (mesec)	Ure usmerjanja (skupaj)
Skupna učinkovitost	0,04	0,12**
Usmerjanje je naslovilo prvotne cilje	0,01	0,10*
Ujemalo se je s potrebami in pričakovanji	0,08	0,12*
Uspešnost glede na vnaprej določene kazalnike	0,05	0,07
Dobra naložba časa	0,05	0,15**
Ustreznost pristopa usmerjevalca	0,04	0,14**
Korist poslovnim rezultatom	0,01	0,10

Opomba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Podobne so tudi povezanosti med oceno usmerjanca o posameznih vidikih učinkovitosti notranjega usmerjevalca ter mesečnim in skupnim številom ur usmerjanja, ki so ga bili deležni do časa izpolnjevanja vprašalnika (koeficienti Kendallov tau (τ) so predstavljeni v tabeli 17). Opisane povezanosti so sicer nizke do zmerne, a so kljub relativni homogenosti ocen učinkovitosti notranjega usmerjevalca, kot jo zaznavajo usmerjanci, statistično značilne – večina udeležencev je namreč poročala o visoki učinkovitosti.

Tabela 17. *Povezanost med količino prejetega usmerjanja in zaznano učinkovitostjo notranjega usmerjevalca*

	Ure usmerjanja (mesec)	Ure usmerjanja (skupaj)
Skupna učinkovitost	0,16***	0,14**
Usmerjanje je naslovilo prvotne cilje	0,11*	0,11*
Ujemalo se je s potrebami in pričakovanji	0,16**	0,16***
Uspešnost glede na vnaprej določene kazalnike	0,17***	0,13**
Dobra naložba časa	0,14**	0,17***
Ustreznost pristopa usmerjevalca	0,16**	0,15**
Korist poslovnim rezultatom	0,14**	0,06

Opomba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

10.2.4. Povezanost samoocen ciljne usmerjenosti notranjega usmerjevalcev z ocenami prejemnikov

Za vsakega od notranjih usmerjevalcev je podalo ocene več usmerjancev (med 2 in 21, trije usmerjanci so ocenjevali po dva usmerjevalca, saj so usmerjanje prejeli od obeh; $M = 7,56$),

zato sem preverila, ali so udeleženci, ki jih usmerja isti notranji usmerjevalec pri ocenjevanju njegove ciljne usmerjenosti skladni. Za izračun enosmerne intraklasne korelacije z naključnimi učinki ($ICC_{(1)}$) sem zaradi precejšnih razlik v velikostih skupin ocenjevalcev (usmerjancev) uporabila formulo, ki jo predlaga Bliese (2000), velikost skupine ocenjevalcev (N_G ; glej formulo 1) pa izračunala po formuli, ki upošteva število ocenjevalcev za vsakega od notranjih usmerjevalcev (Bliese in Halverson, 1998).

$$ICC_{(1)} = \frac{SKM - SKZ}{SKM + [(N_G - 1) * SKZ]}$$

$$N_G = \frac{1}{k - 1} \left(\sum_{i=1}^k N_i - \frac{\sum_{i=1}^k N_i^2}{\sum_{i=1}^k N_i} \right)$$

Formula 1. *Izračun intraklasnega koeficienta povezanosti (povzeto po Bliese, 2000; Bliese in Halverson, 1998). SKM pomeni srednji kvadrat med skupinama, SKZ srednji kvadrat znotraj skupine, N_G mero števila ocenjevalcev, k število skupin (usmerjevalcev) in N_i število ocenjevalcev za vsakega od usmerjevalcev.*

Skladnost ocen med prejemniki istega usmerjevalca je nizka ($ICC = 0,17$); razlike v zaznani ciljni usmerjenosti notranjega usmerjevalca različnih prejemnikov pojasnijo le 17,45 % variabilnosti ocene učinkovitosti usmerjevalca. Ocen različnih usmerjancev za vsakega od notranjih usmerjevalcev tako nisem agregirala; ujemanje med ocenami ciljne usmerjenosti usmerjevalca sem izračunala kot povezanost med samoocenami in ocenami prejemnikov – ujemanje je nizko, a statistično značilno ($r = 0,17$, $p = 0,006$).

10.2.5. Povezanost značilnosti notranjega usmerjevalca z zaznavo učinkovitosti usmerjanja

Večina merjenih značilnosti notranjih usmerjevalcev ni povezana z oceno učinkovitosti notranjega usmerjevalca, kot jo zaznavajo usmerjanci (tabela 18). S skupno oceno učinkovitosti usmerjevalca sta nizko pozitivno povezani le vestnost ($r = 0,09$) in ciljna usmerjenost usmerjevalca ($r = 0,11$), negativno pa nevroticizem ($r = -0,14$). Podobne so povezanosti omenjenih treh konstruktov s posameznimi vidiki učinkovitosti: ocena realizacije ciljev, ki sta si jih usmerjanec in usmerjevalec zastavila (vsi trije konstrukti), ujemanje usmerjanja s potrebami in pričakovanji usmerjanca (nevroticizem in ciljna usmerjenost usmerjevalca),

uspešnost glede na vnaprej določene kazalnike uspešnosti (vestnost in nevroticizem), ocena, da je usmerjanje dobra naložba časa (nevroticizem in ciljna usmerjenost), ustreznost pristopa usmerjevalca (nevroticizem in ciljna usmerjenost) ter ocena poslovne koristi (vsi trije konstrukti). S slednjo sta nizko pozitivno povezani še sposobnost upravljanja in uravnavanja čustev usmerjevalca ($r = 0,11$) ter skupna ocena čustvene inteligentnosti usmerjevalca ($r = 0,10$).

Tabela 18. *Povezanost značilnosti usmerjevalca s prejemnikovo oceno učinkovitosti usmerjanja*

	Skupna učinkovi -tost	Cilji	Pričako- vanja	Uspeš- nost	Dobra naložba časa	Ustrez- nost pristopa	Poslovna korist
Delovna							
zavzetost	0,02	0,03	0,02	0,01	0,05	0,00	0,06
Vitalnost	0,05	0,07	0,06	0,03	0,08	0,04	0,07
Predanost	-0,02	-0,03	0,02	0,02	0,00	-0,03	-0,02
Vpetost	-0,02	-0,03	-0,02	-0,03	0,00	-0,06	0,01
Čustvena							
inteligentnost	0,03	0,07	0,03	0,00	0,02	0,01	0,10*
Prepoznavanje	0,03	0,06	0,02	0,00	0,03	0,02	0,09
Izražanje	0,03	0,03	0,04	0,02	0,03	-0,01	0,09
Upravljanje	0,03	0,08	0,03	0,00	0,01	0,00	0,11*
Ekstravertnost	0,02	0,03	0,04	0,04	0,03	0,06	-0,03
Vestnost	0,09*	0,10*	0,09	0,11*	0,05	0,07	0,11*
Sprejemljivost	-0,05	0,00	-0,04	-0,05	-0,07	-0,04	-0,06
Nevroticizem	-0,14**	-0,10*	-0,13**	-0,11*	-0,17***	-0,13**	-0,15**
Odprtost	0,03	0,01	0,01	-0,01	0,06	0,03	0,00
Ciljna							
usmerjenost	0,11*	0,13**	0,12*	0,08	0,10*	0,11*	0,13**

Opomba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Precej drugačni so rezultati, če primerjamo ocene prejemnikov o učinkovitosti notranjega usmerjevalca z njihovimi lastnimi ocenami ciljne usmerjenosti (koeficienti Kendallov tau – τ so predstavljeni v tabeli 19). Vse povezanosti so zmerno pozitivne in močno presegajo povezanosti med samoocenami ciljne usmerjenosti usmerjevalca z ocenami usmerjancev o njegovi učinkovitosti.

Tabela 19. Povezanost med ocenami prejemnikov o ciljni usmerjenosti usmerjevalcev in učinkovitostjo usmerjanja

	τ
Skupna učinkovitost	0,63
Usmerjanje je naslovilo prvotne cilje	0,52
Ujemalo se je s potrebami in pričakovanji	0,56
Uspešnost glede na vnaprej določene kazalnike	0,55
Dobra naložba časa	0,56
Ustreznost pristopa usmerjevalca	0,60
Korist poslovnim rezultatom	0,49

Opomba. Vse povezanosti značilne pri $p < 0,001$.

Na podlagi rezultatov lahko zaključimo, da so glede na ocene usmerjancev čustveno bolj inteligentni usmerjevalci tudi nekoliko bolj učinkoviti pri izvedbi usmerjanja, ki koristi poslovnim rezultatom, vendar je povezanost kljub statistični značilnosti nizka. Ocena delovne zavzetosti (in posameznih dimenzij) usmerjevalca ni povezana z zaznavo usmerjancev o njegovi učinkovitosti, a so kot bolj učinkoviti zaznani tisti notranji usmerjevalci, ki so bolj ciljno usmerjeni.

10.3. Napovedovanje učinkovitosti notranjih usmerjevalcev

10.3.1. Napovedovanje na podlagi demografskih ali osebnostnih značilnosti notranjih usmerjevalcev

Na podlagi opisanih rezultatov sem preverila, ali lahko učinkovitost notranjega usmerjevalca napovedujemo na podlagi njegovih demografskih ali osebnostnih značilnosti. Izvedla sem dve linearni regresiji; v model sem kot napovednike vključila konstrukte (na cilje usmerjene kompetence, osebnostne lastnosti, čustveno inteligentnost, delovno zavzetost in izobrazbo usmerjevalcev), za katere sem na podlagi literature in dobljenih rezultatov predvidevala, da bi lahko napovedovali učinkovitost notranjega usmerjevalca in razlikovali med bolj ali manj učinkovitimi usmerjevalci.

Model, ki je predstavljen v tabeli 20, je z vključenimi podlestvicami merjenih konstruktov pojasnil 18,6 % variabilnosti v oceni učinkovitosti notranjega usmerjevalca ($BIC = 1555$, $F_{(15,245)} = 3,74$, $p < 0,001$) oziroma 14,8 % z vključenimi skupnimi rezultati čustvene inteligentnosti in delovne zavzetosti ($BIC = 1545$, $F_{(11,249)} = 3,93$, $p < 0,001$). Kar nekaj napovednikov ni statistično pomembno prispevalo h končni oceni – za več podrobnosti glej

Prilogo 3. V naslednjem koraku sem tako v modelu obdržala le tiste napovednike, ki so se izkazali kot pomembni (Predanost, Vestnost, Sprejemljivost in Nevroticizem). Napovedna moč modela se je sicer nekoliko znižala ($R^2 = 0,09$), vendar se ta bolje prilega podatkom in je bolj parsimoničen ($BIC = 1523$, $F_{(4,256)} = 6,23$, $p < 0,001$).

Nato sem v model dodala še oceno ciljne usmerjenosti, kot jo pri usmerjevalcu zaznavajo usmerjanci, kar je močno izboljšalo napovedno moč modela, ki sedaj pojasni 68 % variabilnosti ocen uspešnosti notranjega usmerjevalca in se dobro prilega podatkom ($BIC = 1256$, $F_{(5,255)} = 108,20$, $p < 0,001$).

Tabela 20. *Rezultati linearne regresije za napovedovanje učinkovitosti notranjega usmerjevalca*

Napovednik	R^2	β	$SE \beta$	t	p	VIF	toleranca
Model 1	0,09				< 0,001		
Presečišče		24,59	3,35	7,34	< 0,001		
Predanost		-0,11	0,05	-1,93	0,054	1,09	0,92
Vestnost		0,37	0,17	2,21	0,028	1,13	0,89
Sprejemljivost		-0,19	0,08	-2,50	0,013	1,26	0,79
Nevroticizem		-0,32	0,08	-4,02	< 0,001	1,33	0,75
Model 2	0,68				< 0,001		
Presečišče		5,49	2,18	2,52	0,012		
Predanost		0,00	0,03	-0,14	0,888	1,11	0,90
Vestnost		0,04	0,10	0,45	0,653	1,15	0,87
Sprejemljivost		-0,14	0,05	-3,17	0,002	1,26	0,79
Nevroticizem		-0,12	0,05	-2,55	0,011	1,38	0,72
Ciljna usmerjenost (usmerjanec)		0,34	0,02	21,64	< 0,001	1,08	0,92

11. Interpretacija

Interpretacija je razdeljena v tri sklope, ki se nanašajo na značilnosti notranjih usmerjevalcev, povezanost raziskovanih konstruktov z zaznano učinkovitostjo notranjih usmerjevalcev ter na napovedovanje učinkovitosti notranjih usmerjevalcev.

11.1. Značilnosti notranjih usmerjevalcev

V okviru doktorske disertacije sem želela raziskati, kakšna je čustvena inteligentnost notranjih usmerjevalcev, saj raziskave kažejo, da so usmerjevalci, ki znajo prepoznavati, razumeti, uporabljati in upravljati s svojimi čustvi in čustvi drugih, lahko pri izvajanju usmerjanja bolj učinkoviti. Zanimalo me je, ali je čustvena inteligentnost pri notranjih usmerjevalcih višja kot pri drugih zaposlenih, ki se z usmerjanjem ne ukvarjajo. **Rezultati raziskave kažejo, da notranji usmerjevalci izražajo višjo stopnjo čustvene inteligentnosti kot primerjalna skupina in bolje izražajo ter poimenujejo čustva, kar potrjuje prvo hipotezo.** Višji rezultat notranjih usmerjevalcev je lahko povezan s samim selekcijskim postopkom za notranje usmerjevalce, ki daje prednost posameznikom z višjo izraženo čustveno inteligentnostjo. Možno je tudi, da se za vlogo notranjega usmerjevalca odločajo osebe, ki imajo že v osnovi višjo čustveno inteligentnost ali so to sposobnost razvili v času usposabljanj, treningov ali izkušenj. Raziskave kažejo, da je razvoj čustvene inteligentnosti zelo pomemben tudi pri vodjih, saj so zadolženi za povečanje učinkovitosti dela zaposlenih (Shahhosseini idr., 2012). Visoko izražena čustvena inteligentnost je značilna tudi za osebe na najvišjih vodstvenih položajih (Goleman, 2011) in ločuje povprečne vodje od odličnih (Kotze in Venter, 2011). Dejstvo, da številni notranji usmerjevalci v času dejansko napredujejo na vodstvene pozicije (St John-Brooks, 2013), je morda povezano z višjo izraženostjo čustvene inteligentnosti pri notranjih usmerjevalcih in njihovo sposobnostjo razvoja zaposlenih.

Višji rezultat bi lahko pripisala tudi dejstvu, da notranji usmerjevalci več časa, energije in pozornosti vlagajo v proces usmerjanja in oblikovanju raporta, gradnji zaupanja in predanosti, kar vpliva na postopen razvoj sposobnosti. Posledično bi sledilo, da s številom izvedenih usmerjanj narašča tudi čustvena inteligentnost notranjega usmerjevalca, saj ima vedno več izkušenj in se nauči prilagajati različnim usmerjancem in situacijam. V prid temu je lahko tudi obsežna raziskava, ki je bila izvedena na vzorcu učiteljev, ki so bili vključeni v dveletni program razvoja čustvene inteligence kot del usposabljanja za strokovni razvoj. Rezultati kažejo, da je emocionalno inteligentnost možno razvijati in s tem vplivati na vedenja učiteljev in njihovo

sposobnost vzpostavljanja odnosov z učenci (Dolev in Leshem, 2017), kar ima lahko pomembne implikacije tudi na programe usposabljanja notranjih usmerjevalcev.

Pri usmerjanju je pomembna tudi sposobnost točnega prepoznavanja čustev pri sebi in drugih, saj lahko pride do različnih situacij, med njimi tudi čustveno bolj zahtevnih, kjer mora usmerjevalec prepoznati kompleksna čustva in znati razlikovati med tem, kakšne občutke skuša usmerjanec prikazati, in tem, kaj v resnici občuti. Razvita sposobnost prepoznavanja in razumevanja čustev mu je pri tem lahko v veliko pomoč (Naale idr., 2011). Učinkovito upravljanje čustev je povezano z ustreznim izražanjem čustev, ki mora biti prilagojeno kontekstu in trenutni situaciji (Svetelšek, 2017). Slednje je zelo pomembno pri delu notranjega usmerjevalca – tisti, ki znajo ustrezno izražati svoja čustva, so bolj prosocialni, imajo nižjo potrebo po obrambnem vedenju in so lahko v odnosih z drugimi bolj odprti in fleksibilni (Mayer in Salovey, 1990). Posledično lahko z usmerjancem zgradijo bolj kakovosten odnos, ki sodeč po raziskavah velja za enega najpomembnejših napovednikov učinkovitosti usmerjanja (npr. Grant, 2014; Gyllensten in Palmer, 2007; McKee idr., 2009).

Poleg čustvene inteligentnosti me je zanimalo tudi, kakšna je izraženost delovne zavzetosti notranjih usmerjevalcev v primerjavi z zaposlenimi, ki se z usmerjanjem ne ukvarjajo. Predpostavljala sem, da bo njihova delovna zavzetost višja od udeležencev iz primerjalne skupine, saj se za prevzemanje dodatnih delovnih obveznosti običajno odločajo bolj zavzeti zaposleni (Bakker idr., 2008; Scott, 2010). **Rezultati kažejo, da med skupinama ni statistično pomembnih razlik, kar pomeni, da hipoteza ni potrjena – notranji usmerjevalci pri delu niso bolj zavzeti od drugih zaposlenih.** Možna razlaga rezultatov je, da so se zaposleni za vlogo notranjega usmerjevalca odločili, ker so si želeli bolj razgibano delo, ki bi vključevalo nove izzive. Delovna zavzetost je namreč tesno povezana notranjo motivacijo za delo, ki jo označuje užitek ob delu in interes za delo samo (Zager Kocjan, 2016). Možna razlaga je tudi, da se notranji usmerjevalci niso tako vpeti v svoje redno delo in se posledično z njim ne oziroma nizko identificirajo (Macey in Schneider, 2008), zaradi česar so najbrž bolj odprti za prevzemanje drugih delovnih obveznosti in karijerne spremembe. Pri zaposlenih, ki so zelo vpeti v delo, ima namreč delo osrednjo nalogo (Macey in Schneider, 2008); posledično je najbrž nižja verjetnost, da bi poleg rednega dela, s katerim se močno identificirajo, prevzeli še dodatne obveznosti.

Čeprav je delovna zavzetost pogosto raziskovan koncept, raziskav, ki bi preverjale delovno zavzetost notranjih ali zunanjih usmerjevalcev, s katerimi bi lahko primerjala ugotovitve raziskave, v literaturi zaenkrat ni možno zaslediti. Z vidika organizacije, ki si želi zgraditi

uspešno mrežo notranjega usmerjanja prek internih virov, je pomembno, da se aktivira predvsem zaposlene, ki so pripravljeni in zmožni vlagati čas in energijo v usposabljanje za usmerjevalce ter izvajanje procesa usmerjanja (St John-Brooks, 2013). Za kontinuiran razvoj mreže notranjih usmerjevalcev in doseganje ciljev usmerjanja je bolj smiselno, da se kot notranje usmerjevalce aktivira tiste zaposlene, ki se zavzemajo za organizacijo, ostajajo navkljub drugim kariernim priložnostim in so pripravljeni vlagati dodaten trud in čas, ki prispeva k večji učinkovitosti organizacije. S. Yedreshteyn (2008) izpostavlja, da je za izgradnjo trajnostnega programa notranjega usmerjanja potrebno med notranje usmerjevalce pritegniti predvsem zaposlene, ki so dolgoročno predani in motivirani ter si obenem želijo osebnega razvoja in se zavedajo tako podpornega vidika usmerjevalčeve vloge kot tudi vidika izziva.

V okviru doktorske disertacije me je zanimalo tudi, kakšne so osebnostne lastnosti notranjih usmerjevalcev, saj v literaturi nisem zasledila tovrstnih raziskav. Rezultati kažejo, da **je pri notranjih usmerjevalcih najvišje izražena dimenzija odprtosti**, ki je značilna za radovedne, ustvarjalne in originalne osebe, ki so običajno inteligentne ter odprte za novosti **Med višje izraženimi osebnostnimi lastnostmi je tudi vestnost**, kar pomeni, da so notranji usmerjevalci sposobni samouravnavanja in samokontrole, so zanesljivi in vztrajni. Za vestne posameznike je značilna tudi doslednost, natančnost, trdnost in delavnost. Manj izraženi sta ekstravertnost, ki se nanaša na energično in dinamično delovanje, zgovornost, navdušenje, sposobnost samouveljavljanja in vplivanja na druge ter sprejemljivost, ki je sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi, zaupanja in odprtosti do drugih, razumevanja in nudenja pomoči drugim ob potrebi. **Najnižje izražena dimenzija pri notranjih usmerjevalcih je nevroticizem**, ki se nanaša na nizko sposobnost kontroliranja čustev in prisotnost negativnih čustvenih stanj ter skrbi. Notranji usmerjevalci so torej pogostejše sposobni ohraniti mirno kri in ravnovesje tudi v stresnih trenutkih. Ob primerjavi izraženosti osebnostnih lastnosti notranjih usmerjevalcev s primerjalno skupino ugotavljam, da do statistično pomembnih razlik ni prišlo. Rezultate lahko primerjam z raziskavo, ki sem jo izvedla 2013, ko sem med drugim preverjala razlike v osebnostnih lastnostih profesionalnih usmerjevalcev in posameznikov, ki se z usmerjanjem ne ukvarjajo, a so po ključnih demografskih značilnostih izenačeni z vzorcem usmerjevalcev. Do statistično pomembne razlike je prišlo le na dimenziji nevroticizma, ki je bila pri profesionalnih usmerjevalcih pomembno nižje izražena, kar pomeni, da so usmerjevalci manj čustveno labilni, napeti in nezadovoljni kot udeleženci iz primerjalne skupine. Občutja depresivnosti, negotovosti in pomanjkanja energije so pri njih redkejša; za njih so bolj značilni kontrola

čustev, mirnost in sproščenost (Đuvelek, 2013). Predvidevam lahko tudi, da se notranji usmerjevalci zavedajo, da morajo kontrolirati svoja čustva pri procesu usmerjanja in obvladovati svojo t. i. »notranjo igro«, kar lahko vpliva na to, da več pozornosti usmerjajo v lasten razvoj, obvladovanje impulzivnosti ter ohranjanje čustvene stabilnosti (Đuvelek, 2013). Eden od zaključkov je lahko tudi, da je že proces selekcije notranjih usmerjevalcev nastavljen tako, da imajo prednost bolj čustveno stabilni zaposleni ali pa se za vlogo notranjega usmerjevalca odločajo posamezniki, ki so manj nevrotični.

11.2. Zaznana učinkovitost notranjih usmerjevalcev

Raziskava omogoča poglobljen vpogled v razmišljanje usmerjancev in odgovarja na raziskovalno vprašanje »Kako usmerjanci zaznavajo učinkovitost notranjih usmerjevalcev? Rezultati kažejo, da **usmerjanci visoko vrednotijo učinkovitost notranjega usmerjanja**, saj je porazdelitev ocen učinkovitosti izrazito desno asimetrična. Usmerjanci poročajo, da se je notranje usmerjanje v visoki meri ujemalo z njihovimi potrebami in pričakovanji ter da je način in pristop usmerjevalca ustrezal njihovim potrebam. Visoko ujemanje je lahko posledica višje izraženosti čustvene inteligentnosti pri notranjih usmerjevalcih, saj raziskave kažejo, da so čustveno inteligentni usmerjevalci pri svojem delu tudi bolj učinkoviti (Neale idr., 2011). Ker so sposobni aktivnega poslušanja, prepoznavanja, razumevanja in upravljanja lastnih čustev in čustev usmerjanca, lahko tudi bolj učinkovito vodijo proces usmerjanja in se prilagodijo usmerjancu ter njegovim potrebam (David, 2005; Neale idr., 2011). Poleg tega so čustveno inteligentni usmerjevalci sposobni vzpostaviti zaupanje, spodbujati predanost usmerjanca (Wasylyshynova, 2003) in zgraditi kakovosten usmerjevalni odnos, ki je sodeč po raziskavah eden od najpomembnejših napovednikov učinkovitosti usmerjanja (Baron in Morin, 2009; Gyllensten in Palmer, 2007; Hall idr., 1999; Kampa-Kokesch in Anderson, 2001; O'Broin in Palmer, 2006). Rezultat je lahko tudi posledica kakovostnega usposabljanja notranjih usmerjevalcev – če je bila npr. v okviru usposabljanja posebej poudarjena pomembnost prilagoditve svojega pristopa usmerjancu, je možno, da so notranji usmerjevalci na to še dodatno pozorni in to upoštevajo pri izvajanju usmerjanja.

Navsezadnje so veščine komunikacije in gradnje medosebnih odnosov zelo pomemben del usmerjanja notranjih usmerjevalcev – pravzaprav pogosto tudi del standardiziranih modulov, ki jih lahko izvajajo tudi notranji usmerjevalci in jih prilagajajo glede na različne kontekste, v katerih poteka metoda usmerjanja (Carter, 2005). Možna razlaga rezultatov je tudi, da usmerjanci, ki so vključeni v proces, znajo dobro in jasno komunicirati svoje potrebe z

notranjim usmerjevalcem, kar seveda lahko poveča verjetnost, da so njihove potrebe in pričakovanja tudi realizirana; obenem se tudi usmerjevalec lažje prilagodi usmerjancu, če pozna njegove potrebe in pristop, ki mu ustreza.

Usmerjanci poročajo, da je čas, investiran v notranje usmerjanje, dobro porabljen. Prav tako ocenjujejo notranje usmerjanje uspešno glede na vnaprej določene kazalniki uspešnosti in cilje, postavljene ob začetku usmerjanja. Usmerjanci zaznavajo tudi, da notranje usmerjanje v veliki meri koristi poslovnim rezultatom organizacije. Tako visoke ocene so lahko povezane tudi z dejstvom, da je bila večina usmerjancev pred začetkom procesa deležna delavnice oziroma pogovora z neposrednim vodjem, kjer so uskladili cilje, kazalnike uspešnosti in koristi usmerjanja tako za zaposlenega kot organizacijo. Usmerjanci, ki so bili deležni tovrstnega sestanka poročajo, da so kot največjo dodano vrednost sestanka prepoznali podporo in pozitiven pristop vodje, ki skrbi za njihov razvoj na delovnem mestu, kar lahko pozitivno vpliva tudi na delovno učinkovitost usmerjancev, saj je ključni dejavnik, ki ločuje visoko učinkovite zaposlene od manj učinkovitih, ravno prisotnost osebe na delovnem mestu, ki spodbuja razvoj zaposlenega (Gallup, 2017). Na pomembnost uskladitve ciljev in kazalnikov uspešnosti med usmerjancem, vodjo in usmerjevalcem opozarja tudi K. St John-Books (2013), ki navaja, da je to pomemben korak v procesu, ki zagotavlja boljše učinke. Zato je smiselno, da se v proces usmerjanja (vsaj ob začetku in zaključku) vključi tudi vodja, saj se s tem še dodatno razvija občutek, da je zaposleni cenjen s strani vodje. Obenem se tudi ustvarjajo priložnosti za dvosmerno komunikacijo med zaposlenim in vodjo, kar je tudi povezano s povečanjem delovne zavzetosti pri zaposlenemu (Markos in Sridevi, 2010; Rose idr., 2006). Kot prednost tristranega sestanka usmerjanci navajajo tudi priložnost za dodatna pojasnila v zvezi s procesom ter uskladitev ciljev usmerjanja. Rezultati kažejo, da je tudi usmerjancem pomembno, da so cilji usklajeni z vodjo.

Usmerjanci kot glavno prednost notranjega usmerjanja zaznavajo predvsem razvoj veščin (prodajnih, komunikacijskih in usmerjevalnih), kar je smiselno glede na to, da je ključni poudarek programa usmerjanja razvoj prodajnih in usmerjevalnih veščin. Sprememba vedenja oziroma navade je bila pogosto izbrana kot prednost notranjega usmerjanja, kar po Kirkpatrickovem modelu (1994) spada na tretji nivo merjenja učinkov. Ta prednost je povezana s prenosom znanja v prakso v taki meri, da se vedenje opazno spremeni. Usmerjanci so torej ocenili, da so velik del znanja in veščin, pridobljenega v času usmerjanja, uspešno prenesli v prakso – to je navsezadnje glavni namen usmerjanja. Pri sebi so zaznali tudi povečanje samozavesti, večjo jasnost in osredotočenost pri delu in tudi višje zadovoljstvo z delom

(navedene prednosti se umeščajo na drugi nivo Kirkpatrickovega modela, ki meri, kaj se je udeleženec naučil, kar vključuje povečanje ali spremembo v znanju udeležencev, veščinah, zmožnostih, nivojih zavedanja ali vedenjih). Rezultati so skladni s predhodnimi raziskavami s področja usmerjanja, ki ugotavljajo pozitivne učinke poslovnega usmerjanja na razvoj različnih veščin in doseganje boljših rezultatov (Hagen idr., 2012; Kim, 2014; McGovern idr., 2001) ter boljše sprejemanje sebe, boljše obvladovanje stresa, boljšo samoregulacijo in delovno zadovoljstvo (Bozer in Sarros, 2012; Ellinger idr., 2003; Kim idr., 2014; Marber, 2007; Theeboom idr., 2013). Verjetno je, da znanja, pridobljena v času procesa usmerjanja, vplivajo na večjo osredotočenost na delo, saj jih usmerjanci poskušajo prenesti v prakso: bolj ko so pri tem uspešni, bolj se počutijo samozavestne (Wales, 2003).

Skoraj vsi usmerjanci bi vključitev v sistem notranjega usmerjanja priporočili svojim sodelavcem, pri čemer jih približno tretjina kot razlog navaja možnost osebnega in profesionalnega razvoja. Pogosto so se odgovori nanašali tudi na boljše delovne procese in odnose ter doseganje ciljev in poslovnih rezultatov, kar pomeni, da notranje usmerjanje res zaznavajo kot metodo, ki prinaša dodano vrednost tako z vidika optimizacije procesov kot tudi z vidika doseganja boljših rezultatov. Odgovori so bili vezani tudi na razvoj veščin, v prvi vrsti prodajnih, in tudi vodstvenih in komunikacijskih veščin, kar pomeni, da so notranji usmerjevalci po mnenju usmerjancev učinkoviti pri prenosu znanj v večino oziroma vedenje. Očitno usmerjanci prepoznajo koristi usmerjanja na različnih področjih, kar se sklada tudi z dosedanjimi raziskavami, ki izpostavljajo prispevek usmerjanja na individualno, timsko in organizacijsko učinkovitost (Hawkins, 2012).

Med dokazi za korist notranjega usmerjanja poslovnim rezultatom so usmerjanci izpostavili predvsem povratno informacijo sodelavcev oziroma tima ter boljše prodajne rezultate; veliko jih je izbralo tudi povratno informacijo stranke in neposrednega vodje ter boljšo delovno uspešnost. Poleg tega so usmerjanci izpostavili boljše rezultate (četrto nivo modela, ki meri učinek usmerjanja), ki so merljivi (npr. dvig prodajnih rezultatov) in predstavljajo konkretno mero učinkovitosti notranjega usmerjanja. Rezultati se skladajo z mednarodnimi raziskavami, kjer usmerjanci med ključnimi prednostmi navajajo boljšo skrb za stranke, opazno višjo kvaliteto dela, boljše rezultate in višjo produktivnost (Bozer in Sarros, 2012; Ellinger idr., 2003; Gormley in Nieuwerburgh, 2014; Marber, 2007; Pullen in Crane, 2011).

V kvalitativno raziskavo je bil vključeno tudi vprašanje: »Kaj ste najbolj cenili pri delu z vašim usmerjevalcem?« tako da sem dobila vpogled v to, kar usmerjanci zaznavajo kot najbolj pomembno pri sodelovanju z notranjim usmerjevalcem. Rezultati kažejo, da usmerjanci pri

notranjem usmerjevalcu cenijo predvsem dober in kakovosten odnos, ki ga opredeljujejo kot zaupnega, umirjenega, spoštljivega in iskrenega. Tudi pri prostih odgovorih, ki so bili naknadno kategorizirani, je bil dejavnik kakovostnega odnosa z usmerjevalcem najpomembnejši, kar se sklada z drugimi raziskavami, ki izpostavljajo usmerjevalni odnos kot enega ključnih faktorjev pri zagotavljanju učinkov usmerjanja (Asay in Lambert, 1999; Baron in Morin, 2009; Gyllensten in Palmer, 2007; Hall idr., 1999; Kampa-Kokesch in Anderson, 2001; O'Broin in Palmer, 2006; Rak, 2010; Thach, 2002; Wasylshn, 2003). Pri notranjemu usmerjevalcu so močno cenili tudi njegovo predanost, da si je vzel čas ter jim bil na voljo, kar številni avtorji izpostavljajo kot pomembno prednost notranjih usmerjevalcev pred zunanjimi (Frisch, 2001, David, 2005, McKee idr., 2009; St John-Brooks, 2013). Očitno se tudi usmerjanci zavedajo, da je težko uskladiti delovne naloge – tako redne kot tiste povezane z usmerjanjem – in zato dodatno cenijo čas, ki si ga usmerjevalci zanje vzamejo. Strokovnost usmerjevalca, učinkovit prenos znanja in ciljna usmerjenost so bili tudi pogosti odgovori s strani usmerjancev, kar kaže na to, da zaznavajo številne prednosti notranjih usmerjevalcev. Presenetljivo je, da večina pri delovanju notranjega usmerjevalca ne bi ničesar spreminjala; kvečjemu bi povečali pogostost srečanj, kar je najbrž povezano s tem, da notranje usmerjanje odgovarja na njihove potrebe in pričakovanja in jim pomaga pri učinkovitejšemu doseganju zastavljenih ciljev. Zanimivi so bili odgovori usmerjancev na vprašanje, kaj bi si pri procesu usmerjanja želeli drugače, med katerimi so bili tudi konkretni predlogi, kako bi lahko sistem notranjega usmerjanja dodatno nadgradili (bolj praktično in z več vajami, uvedba skupinskega usmerjanja, širitev mreže na vse zaposlene). Očitno usmerjanci do te mere zaznavajo koristi usmerjanja, da razmišljajo tudi o razvoju sistema notranjega usmerjanja, kar predstavlja odlično izhodišče za razvoj kakovostnega in dolgoročnega sistema. Določeni podani predlogi se skladajo z idejo kulture usmerjanja, ki predpostavlja uporabo usmerjevalnega pristopa pri razvoju vseh zaposlenih (Hawkins, 2012).

Rezultati kažejo, da se zaznana učinkovitost notranjega usmerjevalca ne razlikuje glede na spol, starost ali tip delovnega mesta notranjega usmerjevalca. Pravzaprav je do razlike prišlo le pri izobrazbi, in sicer se je kot statistično pomembna izkazala le razlika med usmerjevalci s prvo bolonjsko in tistimi z drugo bolonjsko stopnjo oziroma univerzitetno diplomom po starem programu. Glede na to, da je učinek majhen, je zelo verjetno, da je dobljena povezava naključna in posledica izbire vzorca usmerjevalcev.

Če povzamem, so notranji usmerjevalci pri svojem delu zaznani kot učinkoviti; po mnenju usmerjancev program notranjega usmerjanja prinaša številne koristi za organizacijo (o

pozitivnih učinkih notranjega usmerjanja poročajo na vseh nivojih Kirkpatrickovega modela merjenja učinkov) in bi sodelovanje z notranjim usmerjevalcem priporočili tudi drugim zaposlenim, saj po njihovem mnenju omogoča tako osebni kot profesionalni razvoj, boljše procese in odnose ter učinkovitejše doseganje ciljev ter poslovnih rezultatov.

11.3. Povezanost merjenih konstruktov z učinkovitostjo notranjih usmerjevalcev

11.3.1. Čustvena inteligentnost

V okviru doktorske disertacije me je zanimalo, kako se čustvena inteligentnost notranjega usmerjevalca povezuje z njegovo učinkovitostjo pri izvajanju metode usmerjanja. Glede na to, da čustvena inteligentnost velja za dober napovednik uspeha posameznika (Liptak, 2005) in se, sodeč po raziskavah (npr. Boyatzis idr., 2013; Neale idr., 2011), povezuje s številnimi prednostmi, pomembnimi pri izvajanju metode usmerjanja, sem predpostavljala, da bodo bolj čustveno inteligentni notranji usmerjevalci tudi bolj učinkoviti pri svojem delu. **Glede na to, da je bila čustvena inteligentnost povezana le z eno od kategorij učinkovitosti notranjega usmerjanja, je hipoteza delno potrjena.** Rezultati raziskave namreč kažejo, da so notranji usmerjevalci, ki znajo bolje upravljati in uravnavati svoja čustva ter so nasploh bolj čustveno inteligentni, pri svojem delu tudi bolj učinkoviti kot usmerjevalci, ki imajo nižje izraženo čustveno stabilnost. Uporaba Mayer-Salovey modela kot hevrističnega okvira za proces usmerjanja (Caruso in Wolfe, 2002) predpostavlja, da je pri kategoriji Upravljanje s čustvi največji fokus na akciji in na rešitve osredotočenemu upravljanju s čustvi, kar posledično vodi do učinkovitega doseganja ciljev in zagotavljanja koristi, kar lahko razloži povezanost med podlestvico Upravljanje s čustvi in kategorijo Poslovna korist. Delno potrjena hipoteza je sicer skladna s predhodnimi raziskavami (David, 2005; Neale, idr. 2011), ki ugotavljajo, da višja, kot je čustvena inteligentnost usmerjevalca, večja je verjetnost, da bo dosegel cilje usmerjanja, saj bo učinkoviteje spodbujal usmerjanca, da prepozna, razume in oceni vpliv svojih čustev na cilje ter obenem razvija zavedanje, da lahko s spodbujanjem določenih čustev hitreje doseže zastavljene cilje (Mahoney, 1991; Safran in Greenberg, 1991).

Pričakovala sem sicer, da bo do pomembnih povezav prišlo tudi pri ostalih kategorijah učinkovitosti notranjega usmerjanja, a možno je, da najbrž ni prišlo do pomembnih povezav zaradi velikosti vzorca. Nasploh so bile povezanosti relativno nizke, kar je lahko posledica dejstva, da so usmerjanci učinkovitost ocenjevali visoko in konsistentno, medtem ko so ocene čustvene inteligentnosti usmerjevalcev variirale in je najverjetneje prišlo do omejitve ranga. Pri

tem je kot omejitev potrebno izpostaviti, da je šlo pri oceni čustvene inteligentnosti za samooceno, medtem ko je bila učinkovitost ocenjena s strani več usmerjancev, pri čemer lahko pride do številnih razlik, kar lahko vpliva na stopnjo povezanosti. Do razlik je lahko prišlo npr. zaradi različnih pričakovanj usmerjanca; morda so tisti z višjimi pričakovanji tudi bolj kritično ocenjevali učinkovitost usmerjanja. Možno je tudi, da so na razlike v oceni učinkovitosti vplivala tudi različna pojmovanja, kakšno naj bi sploh bilo učinkovito usmerjanje, ali pa so bili določeni usmerjanci preprosto bolj strogi pri ocenjevanju in niso izbirali visokih pozitivnih ocen.

11.3.2. Delovna zavzetost

V okviru raziskave sem preučevala tudi povezanost delovne zavzetosti notranjih usmerjevalcev z njihovo učinkovitostjo pri izvajanju metode usmerjanja, pri čemer sem izhajala iz dejstva, da bolj ko so zaposleni zavzeti, z večjim navdušenjem opravljajo svoje delo; posledično so bolj produktivni in dosegajo boljše rezultate (Vance, 2006). **Rezultati ne potrjujejo hipoteze, da je delovna zavzetost usmerjevalca pozitivno povezana z zaznano učinkovitostjo usmerjevalca, saj ni bilo statistično pomembnih povezanosti med učinkovitostjo notranjega usmerjevalca in njegovo delovno zavzetostjo ali posameznimi podlestvicami.** Nasploh so bile vse povezanosti nizke, kar je zelo verjetno posledica omejitve ranga (ocene pri delovni zavzetosti so variirale, pri učinkovitosti pa skoraj ne), zato je povezanost lahko podcenjena. Do večjih razlik je lahko prišlo tudi zaradi različnih virov – delovno zavzetost so samoocenili usmerjevalci, njihovo učinkovitost pa usmerjanci. Upoštevati je potrebno tudi numerus ciljne skupine usmerjevalcev, ki je relativno majhen – možno je, da bi se v primeru večjega numerusa določene povezanosti izkazale za statistično pomembne, tako da bi bilo v prihodnje smiselno raziskavo izvesti na večjem vzorcu notranjih usmerjevalcev. Za nadaljnje raziskovanje bi bilo poleg samoocene dobro pridobiti še oceno zavzetosti usmerjevalca s strani usmerjanca ali celo nadrejenega in nato preveriti povezanost med objektivnejšo oceno zavzetosti usmerjanca in njegovo učinkovitostjo.

Kljub opisanim rezultatom velja izpostaviti trend, ki ga je možno zaslediti ob pregledu rezultatov, in sicer je večina povezav med podlestvicama predanosti in vpetosti ter oceno učinkovitosti usmerjevalca negativnih (devet od štirinajstih povezav). Zelo verjetno je, da naloge, povezane z usmerjanjem, negativno vplivajo na predanost in zatopljenost zaposlenega, ki je prevzel vlogo notranjega usmerjevalca, saj ima posledično manj časa za opravljanje svojega rednega dela. V večini primerov notranji usmerjevalci izvajajo usmerjanje in z njim

povezane obveznosti poleg rednih nalog (Yedreshteyn, 2008), kar pomeni, da morajo v delovniku opraviti več, kot so morali pred prevzemom nove vloge. Posledično morajo drugače razporejati svoj čas in energijo, ki ju ne morejo več v celoti posvečati samo rednemu delu. Možno je, da imajo usmerjevalci, ki so delovno bolj zavzeti, več izzivov z usklajevanjem rednih delovnih obveznosti in nalogami usmerjevalca, saj jih že njihovo redno delo navdihuje, motivira, se z njim identificirajo, so vanj zatopljeni, osredotočeni in jim ob tem čas hitro mineva (Macey in Schneider, 2008). Glede na to, da so povezave delovne zavzetosti in učinkovitosti nizke in statistično nepomembne ter da je področje delovne zavzetosti notranjih usmerjevalcev še neraziskano, ni mogoče oblikovati konkretnih zaključkov. Raziskav, ki bi preučevale delovno zavzetost zunanjih ali notranjih raziskovalcev, s katerimi bi lahko primerjala rezultate raziskave, v literaturi ni bilo mogoče zaslediti. Raziskave se v večji meri osredotočajo na delovno zavzetost in produktivnost usmerjancev, na katere ima vključitev v proces usmerjanja praviloma pozitiven učinek (npr. Blackman, 2010; Bozer in Sarros, 2012; Gallup, 2017; Grant, 2012; Lazarević idr., Marber, 2007; Sonesh idr., 2015). V prihodnje bi bilo vsekakor smiselno dodatno pozornost nameniti delovni zavzetosti notranjih usmerjevalcev in dodatno raziskati, kako se povezuje z njihovo učinkovitostjo pri izvajanju usmerjanja.

11.3.3. Osebnostne lastnosti

Zanimalo me je tudi, kako se osebnostne lastnosti usmerjevalca povezujejo z njegovo učinkovitostjo, kot jo zaznavajo usmerjanci. Rezultati kažejo, da **se s skupno oceno učinkovitosti notranjega usmerjevalca statistično pomembno povezujeta le vestnost (pozitivna povezanost) in nevroticizem (negativna povezanost); povezave ostalih dimenzij osebnosti z učinkovitostjo niso pomembne.** Ob upoštevanju dejstva, da notranji usmerjevalci naloge, povezane z usmerjanjem, izvajajo poleg rednega dela, je povezanost vestnosti usmerjevalcev z njihovo učinkovitostjo smiselna. Vestnost vključuje lastnosti, ki se nanašajo na socialno predpisani vedenjski in kognitivni nadzor nad seboj, npr. odgovornost, pozornost, previdnost, vztrajnost, redoljubnost (Avsec, 2007). Če to prenesem v organizacijski kontekst, je dobro, da so notranji usmerjevalci vestni, saj bi brez natančnosti, zanesljivosti in dobre organiziranosti težko poleg rednih obveznosti uspešno opravljali tudi vlogo notranjega usmerjevalca. Razumljivo je, da so vestni notranji usmerjevalci, ki imajo boljšo samokontrolo in samodisciplino, skrbno načrtujejo, postavljajo prioritete in se jih držijo, pri svojem delu tudi po mnenju usmerjencev bolj učinkoviti. Možno je, da je vestnost povezana tudi s kredibilnostjo usmerjevalca, da bo lahko izpolnil potrebe usmerjanca oziroma da ima ustrezna strokovna

znanja in kompetence za izpolnjevanje potreb usmerjanca (Boyatzis idr., 2013). Pomanjkanje zadostne poklicne kredibilnosti lahko namreč negativno vpliva na uspešnost usmerjanja in zmanjša oceno zadovoljstva usmerjanca s procesom (Sue-Chan in Latham, 2004). Usklajenost na tem področju zagotavlja zaupanje, samozavest in odprtost v odnosu, saj bo stopnja, do katere usmerjanec dojema usmerjevalca kot izkušenega in kvalificiranega, vplivala na višjo stopnjo zaupanja. V praksi je težnja k uskladitvi potreb usmerjanca s strokovnim znanjem usmerjevalca zelo močna in konstantna (Fillery-Travis in Lane, 2014; Gregory idr., 2008; Kampa-Kokesh in Anderson, 2001). Pomanjkanje zadostne poklicne kredibilnosti celo negativno vpliva na uspešnost usmerjanja in zmanjša ocene zadovoljstva usmerjanca s procesom (Sue-Chan in Latham, 2004).

Možno je tudi, da notranji usmerjevalci s svojo vestnostjo in doslednostjo spodbujajo usmerjanca k večji strukturi in organiziranosti ter posledično k učinkovitejšemu doseganju ciljev, kar bi lahko razložilo povezavo s kategorijo učinkovitosti – dobra naložba časa. Raziskave kažejo, da določena mera usklajenosti med usmerjevalcem in usmerjancem pripeva k višjemu zadovoljstvu usmerjanca s procesom (npr. Fillery-Travis in Lane, 2014; Kampa-Kokesh in Anderson, 2001). Naj omenim še, da se vestnost pomembno povezuje z na cilje osredotočenimi kompetencami (tako s samooceno kot tudi z oceno usmerjancev), kar je tudi smiseln rezultat, saj bolj na cilje osredotočeni usmerjevalci v proces vlagajo več časa, kar je povezano z zaznano učinkovitostjo usmerjevalca s strani usmerjancev (več v naslednjem poglavju).

Rezultati kažejo, da manj nevrotični notranji usmerjevalci v večji meri zagotavljajo, da se cilji, zastavljeni ob začetku usmerjanja, tudi realizirajo, v večji meri upravičijo vložek časa v usmerjanje in se bolje prilagodijo potrebam ter pričakovanjem usmerjancev. Rezultat je smiseln, saj se čustvena stabilnost povezuje z mirnostjo, sproščenostjo, zadovoljstvom; bolje obvladujejo stres in kontrolirajo čustva. Notranji usmerjevalec naj bi bil pri svojem delu pozitivno naravnan in njegovo čustvovanje uravnovešeno (David, 2005), kar predstavlja podlago za razvoj stabilnega odnosa med njim in usmerjancem. Če usmerjevalec ni čustveno stabilen, težje zagotavlja podporno okolje, ki je potrebno za razvoj kakovostnega usmerjevalnega odnosa, ki dokazano vpliva na učinkovitost usmerjanja (npr. Baron in Morin, 2009; Gyllensten in Palmer, 2007; O'Broin in Palmer, 2006; Rak, 2010; Wasylyshn, 2003).

11.3.4. Na cilje usmerjene kompetence

Rezultati raziskave **potrjujejo hipotezo, da so na cilje usmerjene kompetence notranjega usmerjevalca pozitivno povezane z njegovo učinkovitostjo**. Nizke, a statistično pomembne povezave so bile tako s skupno mero učinkovitosti kot tudi s posameznimi kategorijami: ocena realizacije ciljev, ki sta si jih ob začetku procesa zastavila usmerjevalec in usmerjanec; ujemanje med usmerjanjem in potrebami ter pričakovanji usmerjanca; mnenje, da je bilo usmerjanje dobra naložba časa; ocena, da je usmerjanje prispevalo k poslovnim koristim (do statistično pomembne povezave ni prišlo le pri oceni uspešnosti glede na vnaprej določene kazalnike uspešnosti, a je bila tudi ta povezava pozitivna). V analizi sem primerjala tudi povezanosti med na cilje usmerjenimi kompetencami usmerjevalca (ocena usmerjancev) in ocenami učinkovitosti usmerjevalca ter povezanost med samooceno notranjih usmerjevalcev o lastni izraženosti na cilje osredotočenih kompetenc in zaznano učinkovitostjo s strani usmerjancev. Rezultati kažejo, da povezanosti med ocenami usmerjancev močno presegajo povezanosti med samooceno notranjih usmerjevalcev in oceno njihove učinkovitosti s strani usmerjancev. Višjo povezanost lahko pojasnim z dejstvom, da je v prvem primeru vse ocene podal isti udeleženec. Predvidevam lahko, da če usmerjanec svojega notranjega usmerjevalca zaznava kot osredotočenega na cilje, ga bo najbrž zaznaval tudi kot učinkovitega. Vsekakor bi bilo pri nadaljnjem raziskovanju smiselno več pozornosti posvetiti preučevanju tega področja.

Če povzamem, so notranji usmerjevalci z bolj razvitimi na cilje usmerjenimi kompetencami po mnenju prejemnikov pri izvajanju usmerjanja tudi bolj učinkoviti. Glede na to, da je glavna naloga usmerjevalca facilitirati napredek usmerjanca skozi celoten proces postavljanja in doseganja ciljev (Grant in Cavanaugh, 2007), je povezanost na cilje osredotočenih kompetenc s kategorijami učinkovitosti povsem razumljiva. Notranji usmerjevalec, ki je več postavljanja specifičnih, merljivih, dosegljivih, realističnih in časovno opredeljenih ciljev, bo lahko bistveno bolj učinkovito vodil proces usmerjanja. Pri usmerjanju zastavljeni cilji delujejo kot standardi, s katerimi usmerjanci ocenjujejo učinkovitost, zato je smiselna povezava med realizacijo teh ciljev z učinkovitostjo notranjega usmerjevalca. K zaznani učinkovitosti notranjega usmerjevalca pomembno prispeva tudi njegova usmerjenost k rešitvam (in ne raziskovanju vzrokov in preteklosti), sposobnost učinkovitega upravljanja procesa in spodbujanje odgovornosti pri usmerjancu ter osredotočenost na doseganje rezultatov usmerjenja, ki bodo vredni in pomembni za usmerjanca, kar je skladno tudi z drugimi raziskavami (Grant, 2003; Grant in Cavanaugh, 2007; Neale idr., 2011).

11.3.5. Povezanost samoocen ciljne usmerjenosti usmerjevalcev z ocenami prejemnikov

V raziskavi sem želela preveriti tudi, kako se ujemajo ocene usmerjevalca in usmerjanca na cilje osredotočenih kompetenc usmerjevalca, saj gre za vprašalnik, ki se direktno navezuje na kompetence, ki jih notranji usmerjevalec uporablja v procesu usmerjanja in jih lahko ocenijo tudi usmerjanci (druge značilnosti in kompetence, kot so npr. osebnostne lastnosti ali delovna zavzetost, usmerjanci težko ocenijo, saj ni nujno, da imajo dovolj izkušenj z usmerjevalcem zunaj procesa usmerjanja). **Rezultati kažejo, da je skladnost med njimi nizka; razlike v zaznani izraženosti na cilje osredotočenih kompetenc različnih usmerjevalcev pojasnijo le 17,45 % variabilnosti ocene usmerjevalca.** Možna razlaga za nizko skladnost ocen usmerjancev je, da notranji usmerjevalec z vsakim od prejemnikov oblikuje drugačen usmerjevalni odnos, ki pomembno sodoloča učinkovitost usmerjanja (Baron in Morin, 2009; Gyllensten in Palmer, 2007). Možno je, da usmerjevalec prilagodi svoj pristop glede na usmerjanca, njegove osebnostne značilnosti ali izkušnje, kar bi lahko vplivalo na nižjo skladnost med ocenami usmerjancev. Kljub temu je smiselno pričakovati, da bodo ocene prejemnikov usmerjanja s strani istega notranjega usmerjevalca bolj podobne kot ocene, ki so pri drugem usmerjevalcu. Tako bi (navkljub nizki skladnosti ocen usmerjancev, ki so pri istem usmerjevalcu) bilo dobro v prihodnjih študijah vseeno uporabiti tudi postopke hierarhičnega linearnega modeliranja, s katerimi bi lahko natančneje ločili med variabilnostjo znotraj skupine (prejemniki istega usmerjevalca) in med usmerjevalci. Sama v disertaciji hierarhičnih postopkov nisem uporabila zaradi metodoloških omejitev (velikost vzorca, premalo prejemnikov pri vsakem od usmerjevalcev, precejšnje razlike v številu ocen na nivoju prejemnikov). Preverila sem tudi skladnost med ocenami prejemnikov in samoocenami notranjih usmerjevalcev na cilje osredotočenih kompetenc – povezanost je nizka, a statistično pomembna. To pomeni, da obstaja ujemanje med tem, kako ciljno usmerjeni se zaznavajo notranji usmerjevalci, in tem, kako jih zaznavajo njihovi usmerjanci. Ujemanje med usmerjevalcem in usmerjancem je kot pomembno izpostavljeno v več raziskavah (npr. Gan in Chong, 2015; Gregory in Levy, 2011; Hall idr., 1999; Seamons, 2004; Thach, 2002; Wasylyshyn, 2003). Določeni avtorji izpostavljajo predvsem ujemanje v vedenjskih preferencah in trdijo, da usmerjevalci, ki so z usmerjanci kompatibilni, razvijejo boljše delovne odnose, zlasti pri zagotavljanju zavezanosti in podpiranju sodelovanja, medtem ko neujemanje na tem področju lahko povzroči zaključek usmerjevalnega razmerja (Gerstein, 1985; Hunt in Michael, 1983).

11.3.6. Povezanost učinkovitosti notranjih usmerjevalcev z izkušnjami usmerjevalca in usmerjanca z metodo usmerjanja

Samoocena usmerjevalcev na cilje osredotočenih kompetenc je pozitivno povezana s številom ur, ki jih usmerjevalec izvede na mesec, in številom ur, ki jih je izvedel od začetka usmerjanja do raziskave. Verjetno je, da notranji usmerjevalci, ki se zaznavajo kot bolj ciljno usmerjene, v usmerjanje vlagajo tudi več časa. Najverjetnejša razlaga je, da želijo tudi v okviru usmerjanja doseči zastavljene cilje in se zavedajo, da je za to potrebno vložiti čas. Najbrž želijo čim bolj učinkovito upravljati proces usmerjanja in spodbujati usmerjanca, da izvede akcijske načrte, povezane z dosegom cilja, in hitreje napreduje do cilja. Posledično namenijo več časa usmerjanju kot notranji usmerjevalci, ki niso tako ciljno usmerjeni.

Zanimivo z oceno učinkovitosti notranjega usmerjevalca ni pomembno povezano število ur, ki jih na mesec nameni procesu usmerjanja, temveč je bolj pomembna kumulativa ur, ki jih je namenil usmerjanju, vključno z usposabljanji. Do pomembnih povezanosti med skupnim številom ur in zaznano učinkovitostjo je prišlo pri skoraj vseh kategorijah z izjemo Koristi poslovnim rezultatom in Ocene uspešnosti glede na vnaprej določene kazalnike. Očitno so izkušnje, ki jih je notranji usmerjevalec pridobil v času usposabljanja in izvajanja procesa usmerjanja, bolj povezane z zaznano učinkovitostjo kot količina ur, ki jih mesečno nameni usmerjanju. Najvišji povezanosti izkušenosti usmerjevalca sta bili z oceno, da je usmerjanje dobra naložba časa in ustreznost pristopa usmerjevalca, kar pomeni da več »kilometrine« kot ima notranji usmerjevalec, učinkoviteje prilagodi svoj pristop in usmerjanci v večji meri doživljajo, da je čas, investiran v usmerjanje, dobra naložba. Torej, **bolj ko je notranji usmerjevalec izkušen, bolj je po mnenju usmerjancev tudi učinkovit pri izvajanju metode usmerjanja**. Verjetno je, da se z izkušnjami povečuje tudi njegova samozavest in kredibilnost pri izvajanju usmerjanja. Ti sta pomembno povezani z zadovoljstvom usmerjanca s procesom, kar potrjujejo tudi druge raziskave (Boyatzis idr., 2013; Sue-Chan in Latham, 2004).

Preverila sem tudi povezanost med oceno učinkovitosti notranjega usmerjanja ter številom ur usmerjanja, ki so jih mesečno deležni usmerjanci, in skupnim številom ur, ki so jih bili deležni do časa izpolnjevanja vprašalnika. Povezanosti so statistično pomembne, a nizke – najbrž zaradi omejitve ranga, saj je večina udeležencev poročala o visoki učinkovitosti – a statistično pomembne in pozitivne. Rezultati kažejo, da s številom ur (mesečno in skupno), investiranih v proces usmerjanja, narašča tudi ocena učinkovitosti notranjega usmerjevalca. Pozitivna povezanost med posameznimi kategorijami uspešnosti (usmerjanje je naslovilo prvotne cilje, ujemanje s potrebami in pričakovanji, uspešnost glede na vnaprej določene kazalnike, dobra

naložba časa, ustreznost pristopa usmerjevalca in korist poslovnim rezultatom) in številom ur usmerjanja, ki jih prejme usmerjanec, je smiselna, saj usmerjanci v okviru procesa napredujejo pri razvoju znanja, veščin, doseganja boljših rezultatov (prodaja in delovna uspešnost). Torej, več časa kot namenijo usmerjanju, hitreje in učinkoviteje se razvijajo; posledično tudi bolj pozitivno vrednotijo uspešnost metode in notranje usmerjevalce.

11.4. Napovedovanje učinkovitosti notranjih usmerjevalcev

V okviru doktorske disertacije me zanima tudi, ali je možno na osnovi demografskih značilnosti, osebnostnih lastnosti, čustvene inteligentnosti, na cilje usmerjenih kompetenc ali delovne zavzetosti notranjega usmerjevalca napovedati njegovo učinkovitost, kot jo zaznavajo usmerjanci. Rezultati linearne regresije kažejo, da so statistično pomembni napovedniki učinkovitosti notranjega usmerjevalca predanost, vestnost, sprejemljivost in nevroticizem, ki skupaj pojasnjujejo 9 % variabilnosti v oceni učinkovitosti notranjega usmerjevalca. **Negativni napovedniki učinkovitosti so višja stopnja predanosti, sprejemljivosti in nevroticizma; le vestnost se je izkazala kot pozitiven napovednik.** Ker sta za učinkovito doseganje rezultatov potrebni organiziranost in natančnost notranjega usmerjevalca (St John-Brooks, 2013), je razumljivo, da vestnost deluje kot napovednik učinkovitosti. Višja kot je vestnost, boljša je učinkovitost usmerjevalca, kot jo zaznavajo usmerjanci, kar potrjujejo že ugotovitve povezanosti osebnostnih lastnosti notranjih usmerjevalcev in njihove učinkovitosti. Podobno je v primeru nevroticizma oziroma čustvene stabilnosti, ki se tudi pomembno povezuje z učinkovitostjo notranjega usmerjevalca. Presenetljiva je sprejemljivost kot negativen napovednik, saj je opredeljena kot sposobnost učinkovitega sodelovanja z drugimi, razumevanja in nudenja pomoči drugim po potrebi (Costa, McCrea in Dye, 1991), zaradi česar bi prej pričakovala, da bo delovala kot pozitiven napovednik učinkovitosti notranjega usmerjevalca. Faktor β (-0,19) je sicer relativno nizko izražen, najnižje od vseh osebnostnih lastnosti kot napovednikov, zato je možno, da je rezultat posledica specifičnosti vzorca, ki je sestavljen izključno iz notranjih usmerjevalcev in se ob katerem drugem merjenju ne bi izkazal za pomemben napovednik. Po drugi strani je višje izražena sprejemljivost pri posamezniku povezana tudi z višjo empatijo in pripravljenostjo pomagati (Costa idr., 1991), kar bi v primeru notranjih usmerjevalcev lahko pomenilo, da si želijo pomagati (pre)več zaposlenim, kar zaradi časovnih omejitev ni mogoče. Navsezadnje je usmerjanje proces, ki od notranjega usmerjevalca zahteva čas (de Haan idr., 2016) in ki ga izvajajo poleg rednih delovnih obveznosti (Yedreshteyn, 2008).

Predanost kot negativen napovednik lahko razumemo, če upoštevamo tudi rezultate povezanosti delovne zavzetosti in njenih podlestvic z učinkovitostjo notranjega usmerjevalca, kjer je bilo zaslediti trend negativne povezanosti z učinkovitostjo. Do tega lahko pride ko so notranji usmerjevalci pravzaprav zelo predani svojim rednim nalogam in jim dodatne delovne naloge, povezane z notranjim usmerjanjem, predstavljajo izziv. Na podlagi analize rezultatov lahko sklenem, da višja kot bo predanost notranjih usmerjevalcev, nižja bo njihova učinkovitost.

Glede na to, da na učinkovitost usmerjanja vplivajo številni dejavniki (Blackman idr., 2016), je 9 % pojasnjene variabilnosti zadovoljiv rezultat. Poleg tega velja izpostaviti, da gre za ocene učinkovitosti notranjih usmerjevalcev, kot jo zaznavajo usmerjanci, in ne za objektivnejše mere kot so npr. boljši prodajni rezultati ali boljša delovna uspešnost (tudi v teh primerih lahko na rezultat vplivajo drugi dejavniki in ne le proces usmerjanja). Ker je bila že bila ugotovljena pozitivna povezanost med ciljno usmerjenostjo in učinkovitostjo usmerjevalca, sem modelu naknadno dodala še še oceno ciljne usmerjenosti, kot jo zaznavajo usmerjanci, kar je močno izboljšalo napovedno moč modela – iz 9 % na kar 68 % pojasnjene variabilnosti ocen učinkovitosti. **Učinkovitost notranjega usmerjevalca torej najbolje napoveduje ocena ciljne usmerjenosti notranjega usmerjevalca, ki so jo podali usmerjanci.** Slednje ima lahko pomembne implikacije za prakso – predvsem za razvoj in usposabljanje notranjih usmerjevalcev, ki mora biti očitno močno usmerjen v razvoj ciljne usmerjenosti.

Rezultati raziskave se skladajo z rezultati drugih študij, ki ugotavljajo pomembnost usmerjenosti v cilje v procesu usmerjanja za doseganje učinkov (npr. Baron & Morin, 2010; Haan et al., 2011; Evers et al., 2006; Orenstein, 2006), pri čemer Grant in Cavanagh (2007) poudarjata predvsem pomembnost dobro razvitih na cilje usmerjene kompetenc (notranjega) usmerjevalca. Med najpomembnejšimi napovedniki učinkovitosti usmerjevalca druge raziskave izpostavljajo predvsem čustveno inteligentnost, sposobnost izgradnje kakovostnega odnosa z usmerjancem in vzdrževanje zaupnosti (Blackman, 2010; Gros, 2012; Neale idr. 2011; Rekalde idr., 2015; Segers, Vloeberghs, Henderickx in Inceoglu, 2011; Taie, 2011). Izpostavljene so tudi komunikacijske veščine (npr. Longenecker, 2010; Rekalde idr., 2015), opredelitev jasnih pričakovanj glede uspešnosti (Ahern, 2003) in redne povratne informacije (npr. Orenstein, 2006; Taie, 2011; Wasylyshyn, 2003). Raziskavi Boyatzisa idr. (2006) in de Haana idr. (2011) izpostavljata predvsem empatijo in čustveno inteligentnost kot ključni značilnosti, ki določata uspešnost usmerjevalca. Resda sta ciljna usmerjenost in čustvena inteligentnost pozitivno povezani (Grant in Cavanagh, 2007; Martinez-Pons, 1997), saj so v

raziskavi Neale idr. (2011) čustveno bolj inteligentni usmerjevalci dosegali tudi boljše rezultate na cilje osredotočenih kompetenc ter z večjo verjetnostjo dosegali zastavljene cilje usmerjanja. S tega vidika je presenetljivo, da med napovedniki učinkovitosti notranjega usmerjevalca ni tudi čustvena inteligentnost ali katera od njenih poddimenzij.

11.5. Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Pri raziskavi so se pojavile določene omejitve, ki so povezane z vzorcem, načinom merjenja in merskimi pripomočki. Vzorec notranjih usmerjevalcev je bil s statističnega vidika majhen, kar je lahko vplivalo na rezultate in povezanosti med konstrukti in učinkovitostjo notranjega usmerjevalca, kot jo zaznavajo usmerjanci. Ker je bil obravnavani vzorec majhen, nisem uporabljala hierarhičnih modelov, kar bi bilo vsekakor smiselno pri nadaljnjem raziskovanju. Raziskavo bi bilo dobro razširiti in izvesti še v drugih organizacijah, ki imajo že vzpostavljen sistem notranjega usmerjanja, kar bi seveda povečalo vzorec notranjih usmerjevalcev in moč statističnih analiz. Poleg tega bi omogočalo tudi primerjavo med organizacijami v učinkovitosti notranjih usmerjevalcev. Glede na to, da je v Sloveniji notranje usmerjanje šele na začetku razvoja, bi bilo zanimivo vključiti mednarodne organizacije, kjer je sistem notranjega usmerjanja že dobro razvit, in primerjati učinke notranjega usmerjanja glede na razvitost sistema. Na podlagi tega bi se lahko oblikovala tudi konkretna priporočila za razvoj sistemov notranjega usmerjanja, ki bi lahko bila v pomoč vsem organizacijam, ki so na začetku poti – razmišljajo o vzpostavitvi notranjega usmerjanja – ali v začetnih fazah razvoja. Tako bi lahko hitreje dosegli konkretne rezultate in upravičili investicijo, kar bi lahko pozitivno vplivalo na še hitrejši razvoj, saj bi glavni usmerjevalci lažje zagovarjali potrebo po dodatnih virih za razvoj notranjega usmerjanja.

Vsi notranji usmerjevalci so opravili usposabljanje z istim kurikulumom, tako da so prejeli podobna znanja in veščine. Možno je, da bi v kateri drugi organizaciji poudarki pri usposabljanju usmerjevalcev bili drugačni, kar bi posledično lahko vplivalo tudi na učinke usposabljanja. Zato bi bilo pri raziskovanju smiselno upoštevati tudi način usposabljanja ter izobraževalne cilje in primerjati usposabljanja notranjih usmerjevalcev iz različnih organizacij in opazovati, kako vplivajo na učinke – npr. da je v okviru enega od usposabljanj ključni poudarek na razvoju na cilje osredotočenih kompetenc, pri drugem pa na čustveni inteligentnosti. Glede na to, da so izkušnje povezane s ciljno usmerjenostjo, bi bilo smiselno v nadaljnjih raziskavah to kontrolirati in oblikovati več različnih skupin usmerjevalcev, ki se razlikujejo glede na izkušnje z usmerjanjem ter potem ugotavljati, ali se z izkušnostjo

notranjega usmerjevalca dejansko izboljšuje učinkovitost usmerjanja. V tem primeru bi bilo zanimivo uporabiti tudi longitudinalni pristop, opraviti več merjenj (npr. na šest mesecev) in spremljati skozi čas, ali se z izkušnostjo usmerjevalca njegovo delo dejansko izboljšuje.

V nadgradnji raziskave bi lahko uporabila longitudinalni pristop in ob začetku procesa usmerjanja pomerila pričakovanja usmerjancev in lastnosti usmerjevalcev; smiselno bi bilo oblikovati tudi konkretne in merljive kazalnike uspešnosti usmerjanja (kar omogoča večjo objektivnost), ki bi jih potem spremljali v času. Na podlagi rezultatov kvalitativne analize bi lahko oblikovala tudi bolj direktna vprašanja, vezana na dejavnike učinkovitosti, ki so jih izpostavili usmerjanci (npr. kako je potekalo postavljanje ciljev, na kakšen način sta z usmerjevalcem spremljala izvedbo akcijskih načrtov, v kolikšni meri je usmerjevalec prevzemal pobudo in podobno), in jih uporabila v longitudinalni študiji.

Številni usmerjanci so poročali, da se jim je uvodno skupno srečanje z vodjo in usmerjevalcem zdelo koristno, tako da bi se bilo dobro pri nadaljnjem raziskovanju poglobiti tudi v to področje, saj najbrž pričakovanja in cilji, o katerih se uskladijo na skupnem srečanju, v pomembni meri določajo tudi zaznavo učinkovitosti usmerjanja (tako s strani usmerjanca kot s strani vodje).

Z vidika uporabe merskih pripomočkov bi bilo bolje uporabiti validirane merske pripomočke, kar v tem primeru ni bilo mogoče. Za nadaljnje raziskave bi bilo dobro Vprašalnik učinkovitosti notranjega usmerjanja tudi validirati na različnih vzorcih notranjih usmerjevalcev. Za prihodnje raziskovanje učinkovitosti usmerjanja bi bilo smiselno oblikovati tako verzijo za usmerjevalce kot verzijo za vodjo/sodelavce, da bi lahko pridobili tudi njihovo oceno učinkov usmerjanja, ter jih potem primerjali med seboj in ugotavljali (ne)skladnost med njimi. V obstoječi raziskavi bi lahko poleg samoocene notranjih usmerjevalcev pridobila tudi ocene prejemnikov, kako zaznavajo izraženost raziskovanih lastnosti pri usmerjevalcu, saj z vidika ocene uspešnosti notranjega usmerjevalca, kot jo zaznavajo usmerjanci, njihovo mnenje najbolj vpliva na rezultate. Lahko bi za oceno učinkovitosti uporabila tudi strokovne ocenjevalce, ki niso direktno vključeni v usmerjevalni odnos in bi bili kot neodvisni ocenjevalci bolj objektivni pri oceni tako ciljne usmerjenosti usmerjevalca kot njegove učinkovitosti – v tem primeru bi bilo potrebno nekoliko prilagoditi Vprašalnik učinkovitosti notranjega usmerjanja.

Med predloge za nadaljnje raziskovanje bi umestila tudi raziskovanje razlogov, zakaj so se usmerjevalci sploh odločili, da prevzamejo vlogo notranjega usmerjevalca in z njo povezane dodatne naloge. Vsekakor bi bilo zanimivo raziskati njihova razmišljanja v zvezi z vprašanjem »Kaj po njihovem mnenju najbolj vpliva na učinkovitost usmerjanja?« in »Kaj potrebujejo s strani organizacije, da bi lahko bili pri opravljanju vloge notranjega usmerjevalca čim bolj

učinkoviti?« Na podlagi njihovih predlogov bi lahko organizacija uvedla določene spremembe in nadgradnje, ki bi omogočile okolje za večjo učinkovitost notranjega usmerjanja. Vsekakor bi bilo dobro raziskati tudi razloge za vključitev s strani usmerjanca, kajti smiselno je predvidevati, da bodo pri motiviranih usmerjancih učinki bistveno boljši. Koristno bi bilo oblikovati merski pripomoček, ki bi ga organizacija uporabila pred začetkom usmerjanja, da bi preverila željo po osebnem in profesionalnem razvoju usmerjanca ter vključitvi v proces usmerjanja. Prepričana sem, da bi v praksi tovrsten pripomoček koristil, saj bi lahko v usmerjanje vključevali predvsem tiste, ki si tega želijo, in notranji usmerjevalci ne bi porabljali delovnega časa za zaposlene, ki si tega ne želijo. Tako bi bil tudi bistveno večji izkoristek časa in energije usmerjevalca ter virov organizacije.

11.6. Prispevek naloge k razvoju področja

Trendi razvoja metode notranjega usmerjanja kažejo, da se bo področje v prihodnosti le še širilo, saj naj bi se zaradi številnih prednosti vzpostavitve programa notranjega usmerjanja vedno več organizacij odločalo za uvedbo omenjene metode (St John-Brooks, 2013). Glede na to, da metoda pridobiva na prepoznavnosti in razširjenosti, sem želela z doktorsko disertacijo prispevati k bolj poglobljenemu razumevanju procesa notranjega usmerjanja, kaj vpliva na učinkovitost metode in validirati vlogo notranjega usmerjevalca v organizaciji.

V uvodu je notranje usmerjanje natančno opredeljeno in razmejeno od sorodnih dejavnosti; prav tako so predstavljene prednosti in slabosti notranjega usmerjanja v primerjavi z zunanjim, kar prispeva k boljšemu razumevanju metode. Razloženi so tudi modeli notranjega usmerjanja, proces izgradnje organizacijskega okvira in kultura usmerjanja. Disertacija omogoča tudi vpogled v različne modele merjenja učinkovitosti notranjega usmerjanja in ponuja jasen pregled nad ugotovitvami študij s področja učinkovitosti usmerjanja (tako poslovnega kot notranjega). Poleg tega disertacija omogoča tudi boljše razumevanje povezanosti med posameznimi konstrukti (čustvena inteligentnost, delovna zavzetost, osebnostne lastnosti in na cilje usmerjene kompetence) in učinkovitostjo notranjega usmerjanja.

Metoda usmerjanja je na cilje osredotočen proces (Grant, 2006), zato je doseganje cilja ključen rezultat procesa. Kljub temu je bilo na področju raziskovanja metode usmerjanja malo diskusije na temo različnih pristopov k merjenju ciljne usmerjenosti in doseganja ciljev (Spence, 2007). Še manj je bilo diskusije in konkretnih priporočil na področju merjenja učinkovitosti metode notranjega usmerjanja. Zato sem v okviru raziskave v slovenski jezik prevedla (zaenkrat) edini Vprašalnik učinkovitosti usmerjanja (Coaching Efficacy Questionnaire; St John-Brooks, 2013

– glej Priloga 2). Dodaten prispevek disertacije je tudi prevod in priredba Vprašalnika na cilje usmerjenih veščin (Goal-focused Coaching Skills Questionnaire – GCSQ; Grant in Cavanagh, 2007), ki je bil v slovenščino preveden in prirejen na skupnem vzorcu 161 slovenskih usmerjevalcev. Za natančen opis postopka priredbe glej Duvelek in Lep (2019). Vprašalnika prinašata dodano vrednost na področju usmerjanja v slovenskem prostoru, saj je za nadaljnji razvoj notranjega usmerjanja prisotna potreba po pridobivanju konkretnih rezultatov učinkovitosti. Brez konkretnih empiričnih dokazov o učinkovitosti bodo kadroviki težko vpeljali notranje usmerjanje kot metodo razvoja človeških virov v organizacijah (Kim idr., 2014).

Eden od ključnih prispevkov doktorske disertacije je tudi validacija vloge notranjega usmerjevalca, ki jo običajno prevzamejo zaposleni iz kadrovske službe ali linijske vodje poleg rednega dela. Menim, da je za nadaljnji razvoj dejavnosti notranjega usmerjanja potrebno tudi formalno priznati vlogo notranjega usmerjevalca in jasno opredeliti njegove delovne naloge ter strokovna znanja in kompetence, ki jih potrebuje za učinkovito opravljanje svojega dela. Tako se bo lažje zgodil premik od zaposlenega, ki opravlja naloge usmerjevalca poleg svojih rednih nalog, do zaposlenega, ki se specializira za dejavnost usmerjanja in opravlja vlogo notranjega usmerjevalca za polni delovni čas. Z opredelitvijo, katere lastnosti in kompetence so ključne za učinkovito opravljanje vloge notranjega usmerjevalca, bodo tudi kadrovske službe lažje pripravljale programe za razvoj usmerjevalcev in omogočile doseganje še boljših rezultatov usmerjanja, kot so hitrejša rast vodstvenega potenciala, višja zavzetost in pripadnost organizaciji, manjša fluktuacija, boljša komunikacija in sposobnost reševanja konfliktov, nižji stres, boljša učinkovitost zaposlenih (Blackman idr., 2016). Raziskava o povezanosti čustvene inteligentnosti, delovne zavzetosti, osebnostnih lastnosti in na cilje osredotočenih kompetenc z učinkovitostjo notranjih usmerjevalcev lahko v veliki meri prispeva k boljšemu razumevanju, kateri konstrukti se povezujejo z učinkovitostjo notranjega usmerjevalca in na kakšen način.

V nalogi je tako izpostavljena vloga notranjega usmerjevalca; opredeljene so značilnosti, kompetence in odgovornosti ter razloženi postopki selekcije in usposabljanja notranjega usmerjevalca. Posebno pozornost sem namenila tudi standardom in etičnim izzivom, s katerimi se pri svojem delu sooča notranji usmerjevalec. Upam, da sem s tem osvetlila tako dodano vrednost kot kompleksnost in zahtevnost naloge, ki jo ima notranji usmerjevalec.

Disertacija vključuje tudi ključne izzive, povezane z uvedbo programa notranjega usmerjanja in praktične usmeritve, ki so lahko v pomoč organizacijam, ki načrtujejo uvedbo ali nadgradnjo sistema notranjega usmerjanja. Ugotovitve so lahko v pomoč organizacijam pri selekciji kadra,

ki ga bodo usposabljale za notranje usmerjevalce in pri oblikovanju izobraževanja, s čimer lahko zagotovijo čim boljše pogoje za učinkovitost metode notranjega usmerjanja. Verjamem, da bo pričujoča doktorska disertacija spodbudila tudi k nadaljnjemu raziskovanju tega področja, ki ga vsekakor čaka zanimiva pot razvoja, saj se vedno pogosteje uporablja v praksi, ni pa ustrezno analiziran z znanstvenega vidika. Obenem delo opozarja na pomembnost razvoja zaposlenih in ozavešča o metodi notranjem usmerjanju kot procesu, ki lahko pomaga pri odkrivanju potencialov zaposlenih, njihovem strokovnem in osebnostnem razvoju in učinkovitejšem doseganju ciljev.

11.7. Priporočila za prakso

Glavna priporočila za prakso so:

- Organizacije naj mrežo notranjih usmerjevalcev gradijo predvsem na zaposlenih, ki so vestni, čustveno stabilni, ciljno usmerjeni in čustveno inteligentni, saj je zaznana učinkovitost notranjega usmerjevalca pomembno povezana s temi konstrukti.
- Predlagam, da organizacije merijo in spremljajo učinkovitost notranjega usmerjanja; smiselno je, da se kazalniki uspešnosti postavijo pred začetkom procesa in se potem redno spremljajo. Sprotno spremljanje organizacijam omogoča, da se tudi morebitni izzivi sproti rešujejo.
- Proces selekcije naj bo kakovostno izveden, saj ima lahko izbira ustreznih zaposlenih za vlogo notranjega usmerjevalca učinke na nadaljnjo učinkovitost metode notranjega usmerjanja.
- Glede na rezultate raziskave je smiselno, da je v procesu usposabljanja notranjih usmerjevalcev največji poudarek na razvoju na cilje usmerjenih kompetenc in vzpostavljanju kakovostnega usmerjevalnega odnosa.
- Pred začetkom usmerjanja predlagam izvedbo usklajevalnega sestanka z notranjim usmerjevalcem, usmerjancem in njegovim neposrednim vodjem, v okviru katerega je potrebno uskladiti način izvedbe, pričakovanja, konkretne cilje usmerjanja in določiti kazalnike uspešnosti. Pomembno je, da se na sestanku izpostavi tudi časovni vložek, ki ga bo zahtevalo notranje usmerjanje.
- Dobro je vzpostaviti proces supervizije in krepi občutek pripadnosti skupnosti pri notranjih usmerjevalcev ter skrbeti za njihov kontinuiran razvoj.
- Iz vidika razvoja trajnostnega sistema usmerjanja je pomembno tudi interno komuniciranje notranjega usmerjanja in prednosti, ki jih prinaša, da se med zaposlenimi

dvigne zavedanje o pomembnosti osebnega in profesionalnega razvoja in vlogi, ki jo ima lahko pri tem notranji usmerjevalec.

- Notranji usmerjevalci naj po usposabljanju čim prej začnejo z notranjim usmerjanjem in pridobivanju izkušenj, saj ugotovitve kažejo, da so bolj izkušeni usmerjevalci tudi zaznani kot bolj učinkoviti.

12. Sklepi

Glavni namen doktorske disertacije je bil v središče postaviti notranjega usmerjevalca ter raziskati, kako so določene značilnosti in kompetence usmerjevalca povezane z njegovo učinkovitostjo, kot jo zaznavajo usmerjanci. Zanimalo me je, kakšna je izraženost čustvene inteligentnosti, delovne zavzetosti, osebnostnih lastnosti in na cilje usmerjenih kompetenc notranjega usmerjevalca in kako se povezujejo z njegovo učinkovitostjo pri izvajanju metode usmerjanja. V nadaljevanju sledi povzetek ključnih ugotovitev:

- Skupina notranjih usmerjevalcev in primerjalna skupina se pomembno razlikujeta v skupni meri čustvene inteligentnosti, kar potrjuje hipotezo, da imajo notranji usmerjevalci višje izraženo čustveno inteligentnost od primerjalne skupine.
- Izraženost delovne zavzetosti notranjih usmerjevalcev je v primerjavi s primerjalno skupino višja, a razlike niso statistično pomembne, kar pomeni, da je hipoteza, da so notranji usmerjevalci bolj delovno zavzeti od drugih zaposlenih, ni potrjena.
- Od osebnostnih lastnosti je pri notranjih usmerjevalcih najvišje izražena odprtost za izkušnje; sledi ji vestnost. Nekoliko manj izraženi sta ekstravertnost in sprejemljivost; najnižje izražen je nevroticizem.
- Usmerjanci učinkovitost notranjih usmerjevalcev visoko vrednotijo, saj je porazdelitev izrazito desno asimetrična. Poročajo, da je notranje usmerjanje v visoki meri naslovilo prvotne cilje, za katere so se dogovorili, se je ujemalo z njihovimi potrebami in pričakovanji. Notranje usmerjanje ocenjujejo kot zelo uspešno glede na vnaprej določene kazalnike, kot dobro naložbo časa in koristno za poslovne rezultate organizacije. Usmerjanci navajajo številne prednosti usmerjanja in poročajo, da bi vključitev v proces notranjega usmerjanja priporočili tudi drugim zaposlenim z utemeljitvijo, da omogoča osebni in poslovni razvoj, boljše delovne procese in odnose, bolj učinkovito doseganje ciljev in razvoj veščin (prodajnih, usmerjevalnih in vodstvenih). Pri notranjih usmerjevalcih cenijo predvsem dober odnos in predanost; večina usmerjancev ne bi pri notranjem usmerjevalcu nič spreminjala. Kvečjemu si želijo, da bi se z usmerjevalcem pogosteje dobivala. Večina usmerjancev je pred pričetkom usmerjanja deležna srečanja z vodjo in usmerjevalcem, kar dojemajo kot znak, da vodja njihov razvoj podpira. Kot prednost skupnega srečanja izpostavljajo tudi dejstvo, da so na srečanju pridobili več informacij glede samega procesa in razjasnili morebitne dileme.

- V raziskavi sem ugotovila, da so čustveno bolj inteligentno notranji usmerjevalci po mnenju usmerjancev tudi bolj učinkoviti, saj je do statistično pomembnih povezav prišlo med skupno mero čustvene inteligentnosti in podlestvico Upravljanje s čustvi ter kategorijo učinkovitosti Poslovna korist (ostale povezave niso bile statistično pomembne).
- Rezultati ne potrjujejo hipoteze, da je delovna zavzetost usmerjevalca pozitivno povezana z zaznano učinkovitostjo usmerjevalca, saj ni bilo statistično pomembnih povezanosti med učinkovitostjo notranjega usmerjevalca in njegovo delovno zavzetostjo ali njenimi podlestvicami.
- V raziskavi sem ugotovila, da so na cilje usmerjene kompetence notranjega usmerjevalca pozitivno povezane z njegovo učinkovitostjo, saj so bile statistično pomembne povezave z vsemi kategorijami učinkovitosti notranjega usmerjanja z izjemo kategorije, ki se nanaša na oceno učinkovitosti usmerjanja glede na vnaprej določene kazalnike uspešnosti.
- S skupno oceno učinkovitosti notranjega usmerjevalca se statistično pomembno povezuje le vestnost in nevroticizem (negativna povezanost), kar pomeni, da so bolj vestni in manj nevrotični notranji usmerjevalci po mnenju usmerjancev bolj učinkoviti pri izvajanju usmerjanja kot manj vestni in bolj nevrotični usmerjevalci (povezave z ostalimi lastnostmi niso bile statistično pomembne). Obe lastnosti se povezuje s kategorijo Realizacija ciljev in Kazalniki uspešnosti; nevroticizem se (negativno) povezuje tudi s kategorijama Dobra naložba časa in Usklajenost pričakovanj in potreb usmerjanca.
- Ugotovitve kažejo, da so z izkušnje usmerjevalca pomembno povezane z njegovo učinkovitostjo, kot jo zaznavajo usmerjanci, saj je prišlo do pomembnih povezanosti med skupnim številom ur, ki jih ima notranji usmerjevalec z metodo usmerjanja in zaznano učinkovitostjo. Do tega je prišlo pri skoraj vseh kategorijah z izjemo Korist poslovnim rezultatom in Kazalniki uspešnosti. Zanimivo je, da z oceno učinkovitosti notranjega usmerjevalca ni pomembno povezano število ur, ki jih na mesec usmerjevalec nameni procesu usmerjanja, temveč je bolj pomembna kumulativa ur, ki jih je namenil usmerjanju, vključno z usposabljanji. Rezultati kažejo, da se tudi izkušnje usmerjancev z metodo usmerjanja (mesečno in skupno število vloženih ur) pozitivno povezujejo z njihovo oceno učinkovitosti notranjega usmerjevalca.

- Rezultati kažejo, da 9 % variabilnosti v ocenah učinkovitosti notranjih usmerjevalcev, kot jih zaznavajo usmerjanci, lahko pojasnijo predanost, sprejemljivost in nevroticizem (negativni napovedniki) in vestnost (pozitiven napovednik). Ko sem modelu dodala še oceno ciljne usmerjenosti notranjega usmerjevalca, kot jo zaznavajo usmerjanci, se je napovedna moč modela dvignila na 68 % pojasnjene variabilnosti ocen učinkovitosti notranjega usmerjevalca.

Pri raziskavi so se pojavile določene omejitve, ki so povezane z vzorcem, načinom merjenja in merskimi pripomočki – v nadaljevanju sledi povzetek ključnih omejitev ter predlogov za nadaljnje raziskovanje. Glavna omejitev je v velikost vzorca notranjih usmerjevalcev, ki je bil s statističnega vidika majhen. To je lahko vplivalo na rezultate in povezanosti med konstrukti in učinkovitostjo notranjega usmerjevalca, kot jo zaznavajo usmerjanci. Ker je bil numerus vzorca majhen, tudi nisem uporabljala hierarhičnih modelov, kar bi bilo vsekakor smiselno pri nadaljnjem raziskovanju. Pri raziskavi je bil uporabljen Vprašalnik učinkovitosti usmerjanja, ki še ni bil validiran, kar predstavlja omejitev pričujoče raziskave in obenem tudi priložnost za nadaljnje raziskovanje. Dodatna omejitev je, da so vsi udeleženci iz iste organizacije, tako da je možno, da so določene povezave posledica istih vrednosti zaposlenih in kulture organizacije, zato bi bilo v prihodnje smiselno raziskavo razširiti na več organizacij. Raziskava je vključevala samooceno notranjih usmerjevalcev o njihovi čustveni inteligentnosti, osebnostnih lastnosti in delovni zavzetosti, kar ne predstavlja objektivne mere. Zato bi bilo smiselno v ocenjevanje vključiti tudi sodelavce in vodjo, ki bi tudi ocenili notranjega usmerjevalca, saj bi s tem pridobili objektivnejšo oceno.

Iz določenih omejitev raziskave izhajajo tudi predlogi za nadaljnje raziskovanje, kot je npr. izvedba validacijske študije Vprašalnika za merjenje učinkovitosti za oblikovanje kakovostnega merskega pripomočka in izvedba primerjalne analize programov notranjega usmerjanja v Sloveniji in tujini predvsem z vidika učinkovitosti. Ugotovitve bi pripomogle k oblikovanju še bolj kakovostnih programov usmerjanja, kar bi lahko vplivalo na višjo učinkovitost notranjega usmerjanja in posledično tudi na večjo podporo višjega vodstva investicijam v nadaljnji razvoj usmerjanja. Primerjalna analiza bi omogočila tudi vpogled v trenutno stanje na področju notranjega usmerjanja v Sloveniji in obenem povečala moč statističnih analiz. Med predloge za nadaljnje raziskovanje je smiselno vključiti tudi merjenje motivacije udeležencev pred pričetkom usmerjanja in raziskati, kako motivacija vpliva na oceno učinkovitosti notranjega usmerjevalca. Vsekakor bi bilo zaželeno oblikovanje merskega pripomočka, ki bi preverjalo željo usmerjancev po vključitvi v notranje usmerjanje, kar bi lahko imelo številne koristi za

prakso. Na tak način bi v program notranjega usmerjanja vključevali predvsem zaposlene, ki si tega želijo in s tem koristneje porabili čas notranjih usmerjevalcev ter zagotovili boljše rezultate usmerjanja. Ocenjujem, da bi bilo v nadaljnjem raziskovanju smiselno dodatno raziskati, kaj usmerjancem in usmerjevalcem pomaga pri vzpostavitvi raporta ob začetku usmerjanja, saj je to eden pomembnejših napovednikov učinkovitosti ter izvedba longitudinalne študije, ki bi spremljala razvoj učinkovitosti v času. Pri tem bi bilo dobro večjo pozornost nameniti konkretnim ciljem, ki so postavljeni na začetku, ter spremljati, v kolikšni meri so bili realizirani ob koncu usmerjanja (ali po določenem času), in preveriti, ali notranji usmerjevalci, ki jih usmerjanci zaznavajo kot bolj ciljno usmerjene in učinkovite, tudi dejansko bolje vodijo proces do realizacije ciljev usmerjanja. Smiselno bi bilo preveriti tudi, v kolikšni meri je realizacija ciljev usmerjanca povezana z različnimi značilnostmi usmerjevalca (npr. vestnost, ciljna usmerjenost, čustvena inteligentnost, nevroticizem, motivacija usmerjanca, kakovost usmerjevalnega odnosa). Zanimivo bi bilo izvesti kvalitativno raziskavo tudi na notranjih usmerjevalcih in izvedeti npr., zakaj so se odločili za vlogo, kaj se jim zdi ključna naloga notranjega usmerjevalca, kaj potrebuje s strani organizacije, da bi lahko bili še bolj učinkoviti pri svojem delu, kaj se jim zdi ključno za nadaljnji razvoj sistema notranjega usmerjanja, itd. Doktorska disertacija predstavlja pomemben prispevek k znanosti na področju notranjega usmerjanja – v nadaljevanju sledi povzetek glavnih prispevkov na teoretičnem, metodološkem in aplikativnem delu. Na teoretičnem delu disertacija izpostavlja metodo notranjega usmerjanja kot pomembno metodo, ki lahko pomembno prispeva k razvoju zaposlenih. Obenem omogoča jasen in sistematičen pregled dejavnosti notranjega usmerjanja in z njo povezanih prednosti ter (etičnih) izzivov, kar je lahko v pomoč vsem organizacijam, ki želijo vzpostaviti sistem notranjega usmerjanja. Opredelitev vloge notranjega usmerjevalca prispeva k validaciji funkcije, ki jo v organizaciji opravlja notranji usmerjevalec, kar tudi lahko pomembno prispeva k profesionalizaciji vloge notranjega usmerjevalca. Pomemben izvirni znanstveni prispevek je tudi k razumevanju dejavnikov, ki so povezani z učinkovitostjo notranjega usmerjevalca, saj raziskava omogoča vpogled v povezanosti med čustveno inteligentnostjo, delovno zavzetostjo, osebnostnimi lastnostmi in na cilje osredotočenimi kompetencami notranjega usmerjevalca in njegovo učinkovitostjo, kot jo zaznavajo usmerjanci.

V okviru metodološkega dela želim izpostaviti kvalitativni del raziskave, ki omogoča vpogled v razmišljanje usmerjancev, in dejavnike, ki so po njihovem mnenju pomembni z vidika učinkovitosti usmerjanja. Raziskava obenem omogoča izhodišče za primerjalne analize učinkovitosti notranjih usmerjanj v slovenskih organizacijah in priložnost za prenos dobrih

praks med njimi. Pomembna prednost je povezana tudi vključitvijo primerjalne skupine v raziskavo, ki odgovarja na pogosto izpostavljeno omejitev raziskav s področja usmerjanja. Vključitev primerjalne skupine omogoča primerjavo notranjih usmerjevalcev z drugimi zaposlenimi iz organizacije, ki se ne ukvarjajo z usmerjanjem (večja verjetnost, da je do razlik prišlo zaradi usmerjanja, saj je vpliv klime in kulture podjetja omejen). Pomemben prispevek na področju metodologije sta tudi prevod in validacija Vprašalnika na cilje osredotočenih kompetenc usmerjevalca, ki lahko prispeva k razvoju stroke usmerjanja v Sloveniji. Lahko se uporablja tudi za namen merjenja učinkovitosti izobraževanj za usmerjevalce, saj lahko organizacije, ki izvajajo treninge in certificiranja za usmerjevalce, spremljajo, v kolikšni meri so usmerjevalci v teku programa (in tudi kasneje) napredovali v kompetencah, osredotočenih na cilje, ki so pomembno povezane z učinkovitostjo usmerjevalcev pri izvajanju metode. V okviru disertacije sem v slovenski jezik prevedla tudi Vprašalnik učinkovitosti notranjega usmerjanja, ki je lahko v korist tudi ostalim, ki so dejavni na področju notranjega usmerjanja. Ključni prispevek disertacije na aplikativnem delu je povezan z oblikovanimi konkretnimi priporočili za prakso, saj so pridobljeni rezultati kvalitativnega in kvantitativnega dela raziskave lahko v pomoč glavnim usmerjevalcem pri oblikovanju kakovostnih programov notranjega usmerjanja na različnih področjih. Disertacija izpostavlja vlogo, pomembnost in številne koristi, ki so povezane z vlogo notranjega usmerjevalca, kar lahko prispeva k nadaljnjemu razvoju in profesionalizaciji vloge v Sloveniji, kjer je metoda notranjega usmerjanja šele na začetku. Pozornost sem usmerila tudi v koncept kulture usmerjanja, ki je pomembna za oblikovanje trajnostnega sistema notranjega usmerjanja.

13. Literatura

- Ahern, G. (2003). Designing and implementing coaching/mentoring competencies: A case study. *Counselling Psychology Quarterly*, 16(4), 373–383.
- Allen, T. D., Eby, L. T. in Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: closing the gap between research and practice. *Journal of applied psychology*, 91(3), 567–578.
- Ali, Y., Lewis, N. in Currier McAdams, K. (2010). Case study: building an internal coaching capacity – the American Cancer Society coach cadre model. *Industrial and Commercial Training*, 42(5), 240–246.
- Anderson, M. C. (2001). Executive briefing: Case study on the return on investment of executive coaching. Pridobljeno s http://www.positiveculture.org/uploads/7/4/0/7/7407777/metrix_global_2001_roi.pdf.
- Anderson, V., Pilbeam, S., Hope, S. in Campbell, M. (2012). Coaching for employee and organisational performance: a strategic intervention. V D. Hall, S. Pilbeam in M. Corbridge (ur.), *Contemporary themes in strategic people management: a case based approach*, 182–196. London, Macmillan International Higher Education.
- Armstrong, S. J., Allinson, C. W. in Hayes, J. (2002). Formal mentoring systems: An examination of the effects of mentor/protégé cognitive styles on the mentoring process. *Journal of Management studies*, 39(8), 1111–1137.
- Asay, T. P. in Lambert, M. J. (1999). The empirical case for the common factors in therapy: Quantitative findings. V M. A. Hubble, B. L. Duncan in S. D. Miller (ur.), *The heart and soul of change: What works in therapy* (str. 33–56). Washington, DC: APA Press.
- Auerbach, J.E. (2006). Cognitive coaching. V D.S. Stober in A.M. Grant (ur.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (103–28). New York: Wiley.
- Avsec, A. (2007). Pet velikih faktorjev osebnosti. V A. Avsec (ur.) *Psihodiagnostika osebnosti* (str. 107–134). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Avsec, A. in Pečjak, S. (2003). Emocionalna inteligentnost kot kognitivno-emocionalna sposobnost. *Psihološka obzorja*, 12, 35–49.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. in Leiter, M. P. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22, 187–200.
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career*

- Development International*, 13, 209–223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. in Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behaviour*, 62, 341–356.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. in Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work in stress*, 22(3), 187–200.
- Bakovnik, N. (2013). Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu 2013. *Ekonomski demokracija*, 25(6), 8–10.
- Banihani, M., Lewis, P. in Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400–423.
- Baron, L. in Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85–106.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13–25.
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5(2), 24–27.
- Blackman, A. (2010). Coaching as a leadership development tool for teachers. *Professional Development in Education*, 36(3), 421–441.
- Blattner, J. (2005). Coaching: The successful adventure of a downwardly mobile executive. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(1), 3–13.
- Blackman, A., Moscardo, G. in Gray, D. E. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: A systematic review of empirical evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459–486.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. V K. J. Klein in S. W. J. Kozlowski (ur.), *Multilevel theory, research, and methods in organisations: Foundations, extensions, and new directions* (str. 349–381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bliese, P. D. in Halverson, R. R. (1998). Group size and measures of group-level properties: An examination of eta-squared and ICC values. *Journal of Management*, 24(2), 157–172.
- Blessing White (2006). *Employee Engagement Report 2006*. BlessingWhite, Inc. Princeton, New Jersey. Pridobljeno z <http://www.blessingwhite.com>.

- Bohrer, V. C. (2007). *A study of the relationships between leader emotional intelligence (EI) ability and demographic, performance, job satisfaction measures, and MBTI type in the United States (US) intelligence community*. Saint Louis, Missouri: Webster University.
- Bozer, G. in Sarros, J. C. (2012). Examining the Effectiveness of Executive Coaching on Coachees' Performance in the Israeli Context. *International Journal of Evidence Based Coaching in Mentoring*, 10(1), 14–32.
- Boyatzis, R. E. (2002). Unleashing the power of self-directed learning. V R. Sims (ur.), *Changing the way we manage change* (str. 13–32). NY: Quorum Books.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L. in Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning in Education*, 5(1), 8–24.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., Van Oosten, E. in Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 42(1), 17–24.
- Brennan, D. in Wildflower, L. (2010). Ethics in coaching. V E. Cox, T. Bachkirova in D. A. Clutterbuck (ur.), *The complete handbook of coaching* (str. 369–380). London: Sage.
- Brockbank, A. (2008). Is the coaching fit for purpose? A typology of coaching and learning approaches. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(2), 132–144.
- Boyce, L. A., Jeffrey Jackson, R. in Neal, L. J. (2010). Building successful leadership coaching relationships: Examining impact of matching criteria in a leadership coaching program. *Journal of Management Development*, 29(10), 914–931.
- Bush, M. W. (2004). *Client perceptions of effectiveness in executive coaching* (Doktorska disertacija). Pepperdine University, Malibu, CA.
- Byrne, D. E. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Byrne, J. C. (2004). *The role of emotional intelligence in predicting leadership and related work behavior* (Doktorska disertacija). Stevens Institute of Technology, Hoboken.
- Carter, A. (2005). *Providing Coaching Internally: A Literature Review*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Carter, A., Wolfe, H. in Kerrin, M. (2005). Employers and coaching evaluation. *International Journal of Coaching in Organizations*, 3(4), 63–72.

- Caruso, D. R. in Wolfe, C. J. (2001). Emotional intelligence in the workplace. V J. Ciarrochi, J. P. Forgas in J. D. Mayer (ur.), *Emotional intelligence in everyday life* (str. 150–167). New York: Taylorin Francis Group.
- Carver, C.S. in Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. New York: Cambridge University Press.
- Cavanagh, M. J., Grant, A. M. in Kemp, T. (2005). *Evidence-based coaching*. Bowen Hills: Australian Academic Press.
- CIPD. (2010). *Real World Coaching evaluation: A guide for practitioners*. Pridobljeno s [https://www.cipd.co.uk/binaries/5350 Real World Coaching Guide.pdf](https://www.cipd.co.uk/binaries/5350_Real_World_Coaching_Guide.pdf).
- Clutterbuck, D. (2013). Where next with research in mentoring?. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(3), 249–252.
- Coffman, C. in Gonzalez–Molina, G. (2002). *Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York: Warner Books.
- Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G. in O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of management*, 38(5), 1550–1581.
- Creswell, J. (2008). *The complete idiot's guide to coaching for excellence*. New York: Penguin.
- Čeč, F. (2006). *S coachingom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov*. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.
- Čeč, F. in Grošelj, B. (2007). *Coaching za managerje*. Radeče: Inštitut za coaching.
- David, S. A. (2005). Integrating an emotional intelligence framework into evidence-based coaching. V M. Cavanagh, A. M. Grant in T. Kemp (ur.), *Evidence-Based Coaching Volume 1: Theory, Research and Practice from the Behavioural Sciences* (str. 57–68). Brisbane: Australian Academic Press.
- Day, A. L. in Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual differences*, 36(6), 1443–1458.
- Day, N., Surtees, J. in Winkler, V. (2008). *Learning and development: annual survey report*. London: CIPD.
- De Haan, E. (2008). I struggle and emerge: Critical moments of experienced coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 106–131.
- De Haan, E., Culpin, V. in Curd, J. (2011). Executive coaching in practice: What determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40(4), 24–44.

- De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y. in Eriksson, P. O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189–207.
- De Haan, E. in Nilsson, V. O. (2017). Evaluating coaching behavior in managers, consultants, and coaches: A model, questionnaire, and initial findings. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 315–333.
- De Meuse, K., Dai, G. in Lee, R. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117–134.
- Dexter, J., Dexter, G. in Irving, J. (2011). *An Introduction to Coaching*. Los Angeles: Sage.
- Dolev, N., in Leshem, S. (2017). Developing emotional intelligence competence among teachers. *Teacher development*, 21(1), 21–39.
- Dolores Vidal-Salazar, M., Ferrón-Vílchez, V. in Córdón-Pozo, E. (2012). Coaching: an effective practice for business competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(5), 423–433.
- Doorewaard, H. in Meihuizen, H. E. (2000). Strategic performance options in professional service organisations. *Human Resource Management Journal*, 10(2), 39–57.
- Drašler, S. (2014). *Upravljanje človeških virov v državni upravi* (Magistrska naloga). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Dulewicz, V. in Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123.
- Đuvelek, S. (2013). *Metoda individualnega usmerjanja in mentalno zdravje* (Diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Đuvelek, S. in Lep, Ž. (2019). Merjenje ciljne usmerjenosti coachev – pilotna študija. V D. Brečko (ur.), *Učinkovitost coachinga: zbornik prispevkov coaching konference, 7. junija 2019 v Portorožu* (str. 24–26). Ljubljana: Sofos, Inštitut za upravljanje znanja in razvoj talentov.
- Đuvelek, S. in Lep, Ž. (2019). *Merske značilnosti slovenskega prevoda Vprašalnika na cilje usmerjenih kompetenc coachinga*. Neobjavljeno delo.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. in Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human resource development quarterly*, 14(4), 435–458.

- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez–Broome, G. in Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The leadership quarterly*, 21(4), 585–599.
- Evers, W. J., Brouwers, A. in Tomic, W. (2006). A quasi–experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174–182.
- Feldman, D. L. in Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829–848.
- Fillery–Travis, A. in Lane, D. (2014). Does coaching work?. V S. Palmer in A. Whybrow (ur.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (str. 77–90). London: Routledge.
- Frisch, M. H. (2001). The emerging role of the internal coach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 240–250.
- Ford, J. D., Ford, L. W. in D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), 362–377.
- Fulmer, R. M., Gibbs, P. A. in Goldsmith, M. (2000). Developing leaders: How winning companies keep on winning. *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 49–59.
- Furlani, A. in Jevnikar, U. (2012). Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije: Delovna zavzetost. *Privzeto*, 28(2), 2017.
- Gallup (2017). *State of the Global Workplace*. GALLUP PRESS, New York.
- Gan, G. C. in Chong, C. W. (2015). Coaching relationship in executive coaching: a Malaysian study. *Journal of Management Development*, 34(4), 476–493.
- Ganji, M. (2011). *Emotional Intelligence*. Tehran: Savalan.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century*. New York: Basic Books
- Germann, P. (2002). *Developing internal coaches: An investment that yields business results*. Boston: MDA Consulting Group.
- Gerstein, M. (1985). Mentoring: An age old practice in a knowledge–based society. *Journal of Counseling and Development*, 64, 156–157.
- Glasser, B. G. in Strauss, A. L. (1967). *The development of grounded theory*. Chicago, IL: Alden.

- Gohm, C. L. in Clore, G. L. (2002). Affect as information: An individual differences approach. V L. Feldman Barrett in P. Salovey (ur.), *The wisdom in feelings: Psychological processes in emotional intelligence* (str. 89–113). New York: Guilford Press.
- Gormley, H. in van Nieuwerburgh, C. (2014). Developing coaching cultures: a review of the literature. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(2), 90–101.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 4–17.
- Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence*. Northampton: More than Sound.
- Graham, S., Wedman, J. in Garvin–Kester, B. (1993). Manager coaching skills: Development and application. *Performance Improvement Quarterly*, 6(1), 2–13.
- Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 31(3), 253–263.
- Grant, A. M. (2006). An Integrative Goal–Focused Approach to Executive Coaching. V D. R. Stober in A. M. Grant (ur.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (str. 153–192). Hoboken, NJ, US: John Wiley in Sons Inc.
- Grant, A. M. (2012). ROI is a poor measure of coaching success: towards a more holistic approach using a well–being and engagement framework. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(2), 74–85.
- Grant, A. M., in Cavanagh, M. J. (2007). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing?. *Australian Psychologist*, 42(4), 239–254.
- Grant, A.M. in Greene, J. (2001). *Coach yourself: Make real change in your life*. London: Momentum Press.
- Grant, A. M. in Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 102–115.
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J. in Parker, H. M. (2010). 4 The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International review of industrial and organizational psychology*, 25(1), 125–167.
- Gray, D., Ekinci, Y. in Goregaokar, H. (2011). Coaching SME managers: Business development or personal therapy? A mixed methods study. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 863–882.

- Gregory, J. in Levy, P. (2011). It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 67–88.
- Gregory, J. B., Levy, P. E. in Jeffers, M. (2008). Development of a model of the feedback process within executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 42–6.
- Green, L. S., Oades, L. G. in Grant, A. M. (2006). Cognitive–behavioral, solution–focused life coaching: Enhancing goal striving, well–being, and hope. *The Journal of Positive Psychology*, 1(3), 142–149.
- Greenberg, L. S., in Paivio, S. C. (2003). *Working with emotions in psychotherapy*. New York: Guilford Press.
- Greenberg, L. S. in Rhodes, R. H. (1991). Emotion in the change process. V R.C. Curtis in G. Stricker (ur.), *How people change: Inside and outside therapy* (str. 39–58). New York: Plenum Press.
- Gray, D. E., Garvey, B., in Lane, D. A. (2016). *A critical introduction to coaching and mentoring: Debates, dialogues and discourses*. London: Sage.
- Gros, S. (2012). *Ključne kompetence za učinkovit coaching v organizacijah* (Magisterska naloga). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Grover, S. in Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PloS one*, 11(7). Pridobljeno s <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0159137>.
- Gruban, B. (2010). Brez motiviranih in zavzetih zaposlenih lahko na uspeh preprosto kar pozabimo. *Ekonomska demokracija*, št. 2(2010), 3–6.
- Gyllensten, K. in Palmer, S. (2007). The coaching relationship: An interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 168–177.
- Hagen, M. in Garvrilova Aguilar, M. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes with the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 363–388.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. in Hayes, T. L. (2002). Business–unit–level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta–analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268–279.

- Heintzman R. in Marson B. (2005). People, service and trust: Links in a public sector service value chain. *International Review of Administrative Studies*, 7(4), 549–575.
- Heintzman, M., Leathers, D. G., Parrott, R. L. in Cairns, A. B. (1993). Nonverbal rapport-building behavior's effects on perceptions of a supervisor. *Management Communication Quarterly*, 7(2), 181–208.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., in Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational dynamics*, 27(3), 39–53.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. in Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9(3), 305–331.
- Hawkins, P. (2012). *Creating a coaching culture*. Maidenhead: Open University Press.
- Hawkins, P. in Smith, N. (2010). Transformational coaching. . V E. Cox, T. Bachkikova in D. A. Clutterbuck (ur.), *The complete handbook of coaching* (str. 231–244). London: Sage.
- Hasanzadeh, R. in Shahmohamadi, F. (2011). Study of emotional intelligence and learning strategies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1824–1829.
- Hunt, D. in Michael, C. (1983). *Mentorship: A career training and development tool*. *Academy of Management Review*, 8(3), 475–485.
- Hunt, J. M. in Weintraub, J. R. (2006). *The coaching organization: A strategy for developing leaders*. London: Sage.
- ICF (2013). *International Coach Federation*. Pridobljeno s <http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567>.
- Isen, A. M., Daubman, K. A. in Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of personality and social psychology*, 52(6), 1122–1131.
- Jarvis, J., Lane, D. in Fillery-Travis, A. (2006). *The case for coaching: Making evidence-based decisions on coaching*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- John, O. P., Donahue, E. M. in Kentle, R. L. (1991). *The big five inventory: Versions 4a and 54 [Technical Report]*. Berkeley: University of California, Institute of Personality and Social Research.
- John, O. P. in Srivastava, S. (1999). The Big-Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. V L. A. Pervin in O. P. John (ur.), *Handbook of personality: Theory and research* (str. 102–138). New York: Guilford Press.

- Jones, R. J., Woods, S. A. in Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277.
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462–488.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. in Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kahn, A. W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33(4), 692–724.
- Kampa–Kokesch, S. in Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205–228.
- Kilburg, R. R. (2006). *Executive wisdom: Coaching and the emergence of virtuous leaders*. Washington: American Psychological Association.
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59–85.
- Kim, S., Egan, T. M. in Moon, M. J. (2014). Managerial coaching efficacy, work–related attitudes, and performance in public organizations: A comparative international study. *Review of public personnel administration*, 34(3), 237–262.
- King, L.A. (2001). The health benefits of writing about life goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 798–807.
- Kolar, R. in Cmiljanič, M. R. (2013). Notranji coaching za razvoj vodij. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 11(53), 34–40.
- Kombarakaran, F., Yang, J., Baker, M. in Fernandes, P. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78–90.
- Kotze, M. in Venter, I. (2011). Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: an empirical study. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 397–427.
- Kralj, M. (2001). Coaching at the top: Assisting a chief executive and his team. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(2), 108–116.
- Kranjc, M. (2012). Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(2), 60–72.

- Ladergard, G. (2011). Stress management through workplace coaching: The impact of learning experiences. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(1), 29–43.
- Ladyshevsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 292–306.
- Law, K. S., Wong, C. S. in Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of applied Psychology*, 89(3), 483–496.
- Lazarević, E. I., Raspor, A. in Nezić, M. (2016). Z udejanjanjem coachinga do boljših rezultatov: Študija primera Pošta Slovenije doo. *Raziskave in Razprave*, 9(1-3), 111–155.
- Leach, M. J. (2005). Rapport: A key to treatment success. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 11(4), 262–265.
- Leith, K. P. in Baumeister, R. F. (1996). Why do bad moods increase self-defeating behavior? Emotion, risk taking, and self-regulation. *Journal of Personality in Social Psychology*, 71(6), 1250–1267.
- Lidbetter, K. (2003). For good measure. *People Management*, 9(1), 46–55.
- Linehan, M. M. (2011). Dialectical behavior therapy and telephone coaching. *Cognitive and Behavioral Practice*, 2(18), 207–208.
- Liptak, J. J. (2005). Using emotional intelligence to help college students succeed in the workplace. *Journal of Employment Counseling*, 42(4), 171–178.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G. in Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238–247.
- Longar, M. (2007). *Vloga čustvene inteligentnosti pri vodenju timov v podjetju Novoles d.d. Straža* (Diplomska naloga). Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Longenecker, C. (2010). Coaching for better results: key practices of high performance leaders. *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 32–40.
- Luebbe, D. M. (2004). *The three-way mirror of executive coaching* (Doktorska disertacija). Union Institute in University, Cincinnati, Ohio.
- Macey, H. W. in Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.

- Mahoney, M.J. (1991). *Human change processes: The scientific foundations of psychotherapy*. New York: Basic Books.
- Marber, J. (2007). Are There Any Tangible Benefits to Coaching and Are There Any Positive Financial Returns. *International Coach Federation*, 33–44.
- May, R. D., Gilson, L. R. in Harter, M. L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- McBain, R., Ghobadian, A., Switzer, J., Wilton, P., Woodman, P. in Pearson, G. (2012). The business benefits of management and leadership development. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- McDermott, M., Levenson, A. in Newton, S. (2007). What coaching can and cannot do for your organization. *People and Strategy*, 30(2), 30–37.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. in Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching. *The Manchester Review*, 6(1), 1–9.
- McKee, A., Tilin, F. in Mason, D. (2009). Coaching from the inside: Building an internal group of emotionally intelligent coaches. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 59–70.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral–event interviews. *Psychological science*, 9(5), 331–339.
- McNally, K. in Lukens, R. (2006). Leadership development: An external–internal coaching partnership. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 36(3), 155–161.
- Markos, S. in Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89–101.
- Mayer, J.D. (2001). A field guide to emotional intelligence. V J. Ciarrochi, J.P. Forgas in J.D. Mayer (ur.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific enquiry* (str. 3–24). Philadelphia, PA: Taylor in Francis.
- Mayer, J. D. in Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433–442.
- Martinez–Pons, M. (1997). The relation of emotional intelligence with selected areas of personal functioning. *Imagination, Cognition and personality*, 17(1), 3–13.
- Meere, M. (2005). *High cost of disengaged employees*. Victoria: Swinburne University of Technology.

- Mikolajczak, M. in Luminet, O. (2008). Trait emotional intelligence and the cognitive appraisal of stressful events: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44, 1445–1453.
- Moen, F. in Skaalvik, E. (2009). The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching in Mentoring*, 7(2), 31–42.
- Mone, E. M. in London, M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. New York: Routledge.
- Mukherjee, S. (2012). Does Coaching Transform Coaches? A Case Study of Internal Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching in Mentoring*, 10(2), 76–87.
- Neale, S., Spencer–Arnell, L. in Wilson, L. (2011). *Emotional intelligence coaching: Improving performance for leaders, coaches and the individual*. London: Kogan Page Publishers.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. in Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw–Hill Education.
- Norlander, T., Bergman, H. in Archer, T. (2002). Relative constancy of personality characteristics of a 12–month training program facilitating coping strategies. *Social Behavior and Personality*, 30(8), 773–783.
- O’Broin, A. in Palmer, S. (2006). The coach–client relationship and contributions made by the coach in improving coaching outcome. *The Coaching Psychologist*, 2(2), 16–20.
- Olivero, G., Denise Bane, K. in Kopelman, R. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461–469.
- Orenstein, R. (2006). Measuring executive coaching efficacy? The answer was right here all the time. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(2), 106–116.
- Parker–Wilkins, V. (2006). Business impact of executive coaching: demonstrating monetary value. *Industrial and Commercial Training*, 38(3), 122–127.
- Peterson, D. B. in Millier, J. (2005). The Alchemy of Coaching:" You're Good, Jennifer, But You Could Be Really Good". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(1), 14–26.

- Phillips, J. J. (2007). Measuring the ROI of a coaching intervention, Part 2. *Performance Improvement*, 46(10), 10–23.
- Phillips, J., Phillips, P. in Ray, R. (2012). *Measuring leadership development: quantify your program's impact and ROI on organizational performance*. New York: McGraw–Hill Professional.
- Porenta, J. (2013). *Coaching v Sloveniji: vidik izvajalcev* (Magistrska naloga). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Potočnik, B. (2014). Vloga in prispevek coachinga k dobremu počutju in zdravju zaposlenih. V J. Pegan Stemberger (ur.), *Coaching za vseč zdravja in dobrega počutja zaposlenih, 30. maja 2014 v Ljubljani* (str. 26–31). Ljubljana: Glotta Nova, Center za novo znanje, d.o.o.
- Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Rossi, J. S., Goldstein, M. G., Marcus, B. H., Rakowski, W. in Rossi, S. R. (1994). Stages of change and decisional balance for 12 problem behaviors. *Health psychology*, 13(1), 39–48.
- Pullen, B. in Crane, E. (2011). Creating a coaching culture in a global organization. *International Journal of Coaching in Organizations*, 8(2), 6–19.
- Ragins, B. R. in Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, 529–550.
- Rak, K. (2010). Pomen odnosa v coachingu: odnos med coachem in klientom najbolj vpliva na uspešnost coachinga. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 8(35), 28–30.
- Rammstedt, B. in John, O. P. (2005). Short version of the Big Five Inventory (BFI–K): Development and validation of an economic inventory for assessment of the five factors of personality. *Diagnostica*, 51(4), 195–206.
- Rekalde, I., Landeta, J. in Albizu, E. (2015). Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool. *Management Decision*, 53(8), 1677–1697.
- Ridler (2013). *Trends in Use of Executive Coaching*. London: Ridler in Co. Limited. Pridobljeno s <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=39032>.
- Rivers, S. E., Brackett, M. A. in Salovey, P. (2008). Measuring emotional intelligence as a mental ability in adults and children. V G. J. Boyle, G. Matthews in D. H. Saklofske

- (ur.), *The SAGE handbook of personality theory and assessment: Personality measurement and testing* (str. 440–460). London: Sage.
- Rock, D. in Donde, R. (2008). Driving organizational change with internal coaching programs: part one. *Industrial and commercial training*, 40(1), 10–18.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.
- Safran, J.D. in Greenberg, L. S. E. (1991). *Emotion, psychotherapy, and change*. New York: Guilford Press.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600–619.
- Salanova, M., Agut, S. in Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
- Salovey, P. in Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185–211.
- Salovey, P., Mayer, J. D. in Caruso, D. (2002). The positive psychology of emotional intelligence. V C.R. Snyder in S.J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 159–171). London: Oxford University Press.
- Sanchez, K. E. (2011). Pasti coachinga skozi tri prizme in kako se jim izogniti. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(44), 15–19.
- Schaufeli, W. B. in Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. in Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W., Leiter, M., in Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 204–220.
- Schaufeli, W. in Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 20(1), 39–46.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal Of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.

- Scott, D., McMullen, T., Royal, M. in Stark, M. (2010). The impact of rewards programs on employee engagement. *Pridobljeno s* <https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/survey-brief-the-impact-of-rewards-programs-on-employee-engagement.pdf>
- Seamons, B. L. (2004). *The most effective factors in executive coaching engagements according to the coach, the client, and the client's boss* (Doktorska disertacija). Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco, CA.
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E. in Inceoglu, I. (2011). Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube. *Academy of Management Learning in Education*, 10(2), 204–221.
- Senge, P. M. (1991). The fifth discipline, the art and practice of the learning organization. *Performance Instruction*, 30(5), 37–37.
- Shaffer, R. D. in Shaffer, M. A. (2005, August). Emotional intelligence abilities, personality and workplace performance. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1–6.
- Shahhosseini, M., Silong, A. D., Ismaill, I. A. in Uli, J. N. (2012). The role of emotional intelligence on job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), 241–246.
- Sheldon, K. M. in Houser-Marko, L. (2001). Self-concordance, goal attainment, and the pursuit of happiness: Can there be an upward spiral?. *Journal of personality and social psychology*, 80(1), 152–165.
- Smith Glasgow, M., Weinstock, B., Lachman, V., Dunphy Suplee, P. in Dreher, H. (2009). The benefits of a leadership program and executive coaching for new nursing academic administrators: One college's experience. *Journal of Professional Nursing*, 25(4), 204–210.
- Sonesh, S., Coultas, C., Marlow, S., Lacerenza, C., Reyes, D. in Salas, E. (2015). Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 67(3), 189–217.
- Stern, L. (2001). A new standard for executive coaching. *The Industrial Organizational Psychologist*, 38(3), 135–137.
- Stubbs, E. C. (2005). *Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on group performance* (Doktorska dosertacija). Case Western Reserve University, Cleveland.

- Stubbs Koman, E. in Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55–75.
- Svetelšek, A. (2017). Socialno–emocionalno funkcioniranje in staranje. *Kakovostna starost*, 20(2), 19–39.
- Sue-Chan, C. in Latham, G. P. (2004). The relative effectiveness of external, peer, and self-coaches. *Applied Psychology*, 53(2), 260–278..
- Styhre, A. (2008). Coaching as second-order observations: Learning from site managers in the construction industry. *Leadership in Organization Development Journal*, 29(3), 275–290.
- Styhre, A. in Josephson, P. (2007). Coaching the site manager: Effects on learning and managerial practice. *Construction Management and Economics*, 25, 1295–1304.
- Stern, L. R. (2004). Executive coaching: A working definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 154–162.
- St John–Brooks, K. (2013). *Internal coaching: The inside story*. London: Karnac Books.
- Stober, D. R. (2010). Continuing professional development for coaches. V E. Cox, T. Bachkirova in D. A. Clutterbuck (ur.), *The complete handbook of coaching* (str. 405–415). London: Sage.
- Stokes, J. in Jolly, R. (2010). Executive and leadership coaching. V E. Cox, T. Bachkirova in D. A. Clutterbuck (ur.), *The complete handbook of coaching* (str. 245–256). London: Sage.
- Štefanec, S. (2014). *Povezava meditacije z delovnim zadovoljstvom, zavzetostjo in spoprijemanjem s stresom* (Diplomsko delo). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Swart, J. in Kinnie, N. (2010). Organisational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, 20(1), 64–79.
- Tacer, B. (2011). Psihološke dimenzije coachinga: psihološki pristopi so dragoceno orodje pri vodenju coaching procesa. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 9(44), 10–14.
- Thach, E. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership in Organization Development Journal*, 23(4), 205–214.
- Taie, E. (2011). Coaching as an approach to enhance performance. *The Journal for Quality and Participation*, 34(1), 34–38.

- Takšić, V. (2002). Upitnici emocionalne inteligencije (kompetentnosti) UEK. *Zbirka psihologijskih skala i upitnika*, 10–14.
- Tamkin, P., Hirsh, W. in Tyers, C. (2003). *Chore to Champions: the making of better people managers*. London: Institute for Employment Studies.
- Terry, P. E., Fowles, J. B. in Harvey, L. (2010). Employee engagement factors that affect enrollment compared with retention in two coaching programs — the activate study. *Population health management*, 13(3), 115–122.
- Theeboom, T., Beersma, B. in van Vianen, A. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.
- Thelwell, R. C., Lane, A. M., Weston, N. J. in Greenlees, I. A. (2008). Examining relationships between emotional intelligence and coaching efficacy. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 6(2), 224–235.
- Tice, D. M. in Bratslavsky, E. (2000). Giving in to feel good: The place of emotion regulation in the context of general self-control. *Psychological Inquiry*, 11, 149–159.
- Tickle-Degnen, L. in Rosenthal, R. (1990). The nature of rapport and its nonverbal correlates. *Psychological inquiry*, 1(4), 285–293.
- Ting, S. in Hart, E. W. (2004). Formal coaching. *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, 2, 116–150.
- Ting, S. in Riddle, D. (2006). A framework for leadership development coaching. *The CCL handbook of coaching: A guide for the leader coach*, 34–62.
- Tyler, K. (2000). Scoring big in the workplace. *HR Magazine*, 45(6), 96–102.
- Underhill, B. O., McAnally, K. in Koriath, J. J. (2007). *Executive coaching for results: The definitive guide to developing organizational leaders*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Splošna uredba o varstvu podatkov (2016). Evropski parlament, EU, 2016/679. Pridobljeno s spleta: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. in Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work in stress*, 22(3), 277–294.
- Van Kessel, L. (2010). Koučing, področje dela poklicnih supervizorjev. V A. Kobolt (ur.), *Supervizija in koučing* (str. 7–58). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Alexandria: SHRM Foundation.
- Vandaveer, V. V., Lowman, R. L., Pearlman, K. in Brannick, J. P. (2016). A practice analysis of coaching psychology: Toward a foundational competency model. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(2), 118–142.
- Wilson, C. (2011). Developing a coaching culture. *Industrial and Commercial Training*, 43(7), 407–414.
- Xu, J. in Cooper Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement?. *Leadership in Organization Development Journal*, 32(4), 399–416.
- Yedreshteyn, S. (2008). *A qualitative investigation of the implementation of an internal executive coaching program in a global corporation, grounded in organizational psychology theory* (Doktorska disertacija). Rutgers The State University of New Jersey, Graduate School of Applied and Professional Psychology.
- Wales, S. (2003). Why coaching? *Journal of Change Management*, 3(3), 275–282.
- Wasylshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting psychology journal: practice and research*, 55(2), 94–106.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance: growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership*. London: Hachette UK.
- Weinberger, L. A. (2002). Emotional intelligence: Its connection to HRD theory and practice. *Human Resource Development Review*, 1(2), 215–243.
- Williams, P. in Anderson, S. K. (2005). *Law and Ethics in Coaching: How to solve and avoid difficult problems in your practice*. New York: John Wiley in Sons.
- Williams, S. in Shiaw, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656–668.
- Wright, J. (2005). Workplace coaching: what's it all about?. *Work*, 24(3), 325–328.
- Wycherley, I. M. in Cox, E. (2008). Factors in the selection and matching of executive coaches in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), 39–53.
- Zager Kocjan, G. (2016). *Engagement, passion, and flow among employees: A theoretical and empirical distinction* (Doktorska disertacija). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.

- Zajonc, R.B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35, 151–175.
- Zeus, P. in Skiffington, S. (2001). *The complete guide to coaching at work*. Sydney: McGraw–Hill.
- Žirovnik Bocelli, M. (2010). Uporaba metod NLP pri coachingu: logične ravni po Robertu Diltsu. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 8(35), 31–34.

14. Priloge

Priloga 1: *Primer besedila za izjavo usmerjanca o aktivnem sodelovanju v procesu usmerjanja* (St John-Brooks, 2013)

»Jaz (vstaviti ime in priimek usmerjanca) se zavežujem, da bom s svojim usmerjevalcem (vstaviti ime in priimek notranjega usmerjevalca) sodeloval pri oblikovanju usmerjevalnega odnosa tako, da bo ta v največji meri v skladu z mojimi potrebami, in sicer tako:

- da bom delil, kar vem o svoji motivaciji,
- da bom delil svoje vrednote in kaj mi je pomembno,
- da bom sooblikoval pristope, ki mi bodo v oporo,
- da bom prosil za spremembe, kadar mi strategija ne bo ustrezala,
- da bom pred vsakim srečanjem razmislil o tem, kaj hočem od njega odnesti.

Svojemu usmerjevalcu dajem dovoljenje:

- da me izzove z močnimi vprašanji,
- da od mene zahteva, da ukrepam, kadar bom spoznal, da je zame nekaj pomembno,
- da od mene zahteva, da prevzamem odgovornost za dejanja, ki sem se jim zavezal,
- da zame pripravi vprašanja, o katerih bom moral razmisliti.«

Priloga 2: *Vprašalnik za merjenje učinkovitosti usmerjevalca (St John-Brooks, 2013)*

Spodaj je navedenih 15 trditev, ki se nanašajo na učinke notranjega usmerjanja. Pazljivo preberite vsako trditev in označite, v kolikšni meri po vašem mnenju ta trditev velja.

1. V kakšni meri je usmerjanje naslovilo cilje, za katere ste se dogovorili z usmerjevalcem?
1 – sploh ni
2 – nekoliko
3 – zmerno
4 – večinoma
5 – povsem
2. V kakšni meri se je usmerjanje ujemalo z vašimi osebnimi potrebami in pričakovanji?
1 – sploh ne
2 – nekoliko
3 – zmerno
4 – večinoma
5 – povsem
3. V kolikšni meri je način in pristop usmerjevalca ustrezal vam in vašim potrebam?
1 – sploh ne
2 – nekoliko
3 – zmerno
4 – večinoma
5 – povsem
4. V kolikšni meri je bilo usmerjanje uspešno glede na vnaprej določene kazalnike uspeha?
1 – sploh ne
2 – nekoliko
3 – zmerno
4 – večinoma
5 – povsem
5. V kolikšni meri je bilo usmerjanje dobra naložba vašega časa?
1 – sploh ne

- 2 – nekoliko
 3 – zmerno
 4 – večinoma
 5 – povsem
6. V kolikšni meri je usmerjanje koristilo poslovnim rezultatom?
- 1 – sploh ne
 2 – nekoliko
 3 – zmerno
 4 – večinoma
 5 – povsem
7. Katere prednosti usmerjanja ste prepoznali? Označite vse, ki veljajo za vas.
- razvoj veščin usmerjanja
 - razvoj prodajnih veščin
 - sprememba vedenja oziroma navade
 - zadovoljstvo z delom
 - višja samozavest
 - večja jasnost
 - osredotočenost
 - varen prostor
 - čas za refleksijo
 - drugo (prosimo za podroben opis):
8. Kateri so dokazi za korist notranjega usmerjanja poslovnih rezultatov? Označite vse, ki po vašem mnenju veljajo.
- povratna informacija s strani direktorja / člana uprave
 - povratna informacija s strani neposrednega vodje
 - povratna informacija s strani tima
 - povratna informacija s strani stranke
 - boljši rezultati na delovni uspešnosti
 - boljši prodajni rezultati
 - napredovanje
 - drugo (prosimo, podrobno opišite):
9. Kako ste/boste v vsakodnevno delo prenesli, kar ste se naučili?
10. Kaj ste najbolj cenili pri delu z vašim usmerjevalcem?

11. Kaj je ena stvar, za katero bi želeli, da bi jo usmerjevalec delal v večji meri ali drugače?
12. Ste imeli pogovor/delavnico z usmerjevalcem in neposrednim vodjo?
da/ne
13. Če ste na zgornje vprašanje odgovorili z da, kaj ste najbolj cenili pri vključevanju vašega vodje v proces?
14. Bi drugim zaposlenim priporočili usmerjanje?
da/ne
15. Če ste na zgornje vprašanje odgovorili z da, zakaj bi priporočili usmerjanje?

Priloga 3.

Tabela 21. Rezultati linearne regresije za napovedovanje učinkovitosti notranjega usmerjanja z vključenimi podlestvicami

Napovednik ($R^2 = 18,6$)	SE				toleranca	VIF
	β	β	t	p		
Presečišče	21,21	6,94	3,06	0,00		
Vitalnost	0,39	0,19	2,10	0,04	0,52	1,93
Predanost	-0,16	0,07	-2,40	0,02	0,75	1,33
Vpetost	0,01	0,20	0,04	0,97	0,60	1,66
Prepoznavanje	0,13	0,09	1,42	0,16	0,36	2,75
Izražanje	0,06	0,07	0,84	0,40	0,52	1,91
Upravljanje	-0,15	0,08	-2,02	0,04	0,42	2,39
Ekstravertnost	0,07	0,12	0,54	0,59	0,64	1,56
Vestnost	0,82	0,22	3,66	< .001	0,67	1,48
Sprejemljivost	-0,14	0,11	-1,32	0,19	0,60	1,67
Nevroticizem	-0,37	0,11	-3,55	< .001	0,64	1,57
Odprtost	-0,30	0,19	-1,59	0,11	0,55	1,83
Ciljna usmerjenost	-1,12	0,74	-1,51	0,13	0,44	2,25
Izobrazba					0,72	1,38
višja-srednja	0,95	0,87	1,09	0,28		
prva b. s.-srednja	-0,14	1,00	-0,14	0,89		
univerzitetna-srednja	2,92	1,40	2,09	0,04		

Tabela 22. Rezultati linearne regresije za napovedovanje učinkovitosti notranjega usmerjanja z vključenimi skupnimi rezultati

Napovednik ($R^2 = 14,8$)	β	$SE \beta$	t	p	toleranca	VIF
Presečišče	17,96	5,80	3,10	0,00		
Delovna zavzetost	0,09	0,05	1,73	0,09	0,71	1,41
Čustvena inteligentnost	-0,01	0,02	-0,42	0,67	0,53	1,90
Ekstravertnost	0,14	0,12	1,14	0,25	0,67	1,49
Vestnost	0,61	0,21	2,96	0,00	0,74	1,35
Sprejemljivost	-0,23	0,10	-2,24	0,03	0,65	1,55
Nevroticizem	-0,30	0,10	-3,18	0,00	0,71	1,40
Odprtost	-0,12	0,17	-0,72	0,47	0,61	1,64
Ciljna usmerjenost	-0,21	0,63	-0,33	0,74	0,53	1,89
Izobrazba					0,81	1,24
višja-srednja	1,18	0,80	1,47	0,14		
prva b. s.-srednja	-0,77	0,85	-0,91	0,37		
univerzitetna-srednja	1,28	1,22	1,05	0,30		