

## Kovčing kot orodje za razvoj organizacije

Simona Pavlin Repovž\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija

simona.pavlin.repovz@fos-unm.si

Petra Štangelj

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,  
Slovenija

petra.stangelj@fos-unm.si

### **Povzetek:**

**Raziskovalno vprašanje (RV):** Ali poznamo metodo kovčinga? Ali se v organizacijah uporablja metoda kovčinga? In ali metoda kovčinga pozitivno vpliva na rast zaposlenih in s tem na rast organizacije?

**Namen:** Namen je prikazati, da je metoda kovčinga pomembna za rast organizacije in s tem za osebno rast vsakega zaposlenega. Ključno za organizacije je, da vlaga v svoj človeški kapital.

**Metoda:** Uporabljena je bila kvantitativna metoda z pripravljeno in izvedeno anketo v orodju 1KA. Za članek smo naredili pregled domače in tuje literature na temo kovčing.

**Rezultati:** Anketiranci poznajo metodo kovčinga, to je potrdilo prvo hipotezo. Prav tako, je bila potrjena druga hipoteza, da organizacije ne uporabljajo metode kovčinga pri svojem delu oziroma vodenju. Tretja hipoteza pa je bila ravno tako potrjena iz strani anketirancev in sicer, da metoda kovčinga pozitivno vpliva na organizacijo. Z primerom dobre proizvodnje prakse podjetja Pošta Slovenije smo prikazali vpliv kovčinga na organizacijo.

**Organizacija:** Organizacija in menedžerji dobijo vpogled na metodo kovčinga, kakšne so koristi te metode za zaposlene in organizacijo, prednosti, slabosti in priložnost.

**Družba:** Osebno rast vsakega zaposlenega je bistvo za organizacijo in je ključno do uspeha posameznika in prav tako organizacije in družbe. Pomembno se je zavedati, kako pomemben je človeški kapital.

**Originalnost:** Raziskava daje splošen pogled na poznavanje metode kovčinga pri nas.

**Omejitve/nadaljnje raziskovanje:** Raziskovanje je bilo omejeno na majhno število anketirancev. Za razširitev raziskovanja, bi lahko anketo objavili na večjih internetnih povezavah in s tem vključili več ljudi. Lahko pa bi dodali še druge vprašanja na temo kovčinga. Za analizo študije primere, bi lahko vzeli tudi druge primere dobre proizvodnje prakse.

**Ključne besede:** dobra proizvodna praksa, kovčing, kovč, klient, rast, zaupanje.

## 1 Uvod

Današnje nestabilne razmere na trgu od podjetij zahtevajo, da so fleksibilna, to pomeni da se hitro odzovejo na spremembe, ki se zgodijo in so tako bolj konkurenčna na trgu. Da je organizacija sposobna hitrega odzivanja na trgu je potrebno, da ima organizacija nekaj več, kot le samo zaposlene, potrebuje učinkovine, kreativne in visoko motivirane zaposlene, ki so se pripravljene učiti in hitro odzivati. Da dobimo tako visoko motivirane, učinkovite zaposlene mora organizacij spodbujati kreativnost, inovativnost, znanje in učenje in s tem dobijo visoko motivirane zaposlene.

V današnjem času je izredno pomembno, da zaposleni pridobivajo nova znanja in da so se pripravljene vedno znova učiti in nadgrajevati nova znanja. Za uspešnost organizacije je bistvenega pomena znanje zaposlenih. Le z znanjem je lahko podjetje na trgu uspešno in konkurenčno. Zaposleni v današnjem času imajo še veliko neizkoriščenega potenciala in neizkoriščenih kompetenc, katerih organizacije ne znajo uporabiti za svoje delovanje. Tukaj pride v osredje metoda kovčinga, katera čedalje bolj prihaja v ospredje, kot učinkovita metoda.

Organizacije počasi napredujejo v tej smeri, da postopoma uvajajo kulturo kovčinga v svoje delavne procese. Kovčing je koristen za organizacijo in prav tako ima korist za zaposlene. Posledica kovčinga je, da so zaposleni bolj motivirani, uspešni, samozavestni, samoiniciativni in s tem bistveno pripomorejo k boljši učinkovitosti delavnega procesa. Vodje s kovčingom pridobijo večine kako bolje motivirati svoj tim, kako čim bolj izkoristiti potencial vsakega zaposlenega in s tem ustvariti boljšo delovno okolje za vse. Povdarek na kovčingu je, da nekako strmi medosebnim odnosom, kako zaposlene motivirati, spodbuditi za vseživljensko učenje in osebno rast. Vse to je pomembno, za doseganje boljših rezultatov, za krepitev pripadnosti podjetju in seveda s tem ustvarjajo boljšo organizacijsko klimo in tudi s tem se ustvarja organizacijska kultura.

V članku se bova osredotočili predvsem na pojem kaj je kovčing v organizaciji in njegove pozitivne učinke na zaposlene. V članku je naveden primer dobre proizvodne prakse, opisane prednosti, slabosti in priložnosti metode kovčinga.

Namen članka je raziskati pojem kovčinga in vlogo kovčinga v podjetjih v domačem prostoru in kako kovčing vpliva na zaposlene in na podjetje in predstaviti študijo primera, dobre proizvodnje prakse v podjetju Pošta Slovenije. Cilj članka je prikazati pozitivne vplive kovčinga na zaposlene, na njihovo osebno rast in rast organizacije, kot celote.

## 2 Teoretična izhodišča

Definicija kovčinga je ciljno usmerjanje mišljenja posameznika, postavljanja ciljev in strategije, katera vodi do doseganja ciljev. Beseda kovčing je ostajala že v srednjeveških časih in sicer »coche« pomeni voz ( prenos, nošenje). Kovčing pomen, da kovč pomaga svojemu učencu, da pride iz ene točke do druge. Kovčing je metoda soočanja s spremembami in konstantnega učenja, globalno je prisoten že 40 let, v gospodarstvo je 20 let in pri nas cca. 10 let. (Wikipedija, 2022)

Na ameriških kolidžih so v začetku 19. stoletja študentje-športniki so za pomoč in usmeritve za doseganje boljših rezultatov, dobili coache. Leta 1974 se je na športnem področju začel uveljavljati kovčing, kot ga poznamo danes. Tim Gallwey je bil prvi ameriški igralec tenisa, ki je postavil trditev, da se igralec ne izboljša zaradi nasvetov, ki jih dobi, temveč zarada definiranja pravih vprašanj, ki mu omogoča napredek na podlagi lastnih izkušenj. V poslovni svet je kovčing prvi poklicni dirkač, Britanec sir John Whitmore , ki je bil tudi Gallweyov učenec. (Čeč & Grošelj, 2007, str. 10-11)

Kovčing je praktično učenje na štiri oči, kovč ima v rokah proces, klient pa jasn cilj. Kovč pomaga klinetu s informacijami in usmeritvami o določenem področju delovanja in s tem pripomore k dvigu klientove kompetentnosti. (Čeč in Grošelj, 2007, str. 26-27)

Uporaba kovčinga pri vodenju, predstavlja prednost za vodjo in za organizacijo. Vodja dela kot kovč in s tem lahko visoko motivira zaposlene, vpliva na komunikacijo v timu, ustvarjajo skupino vizijo in zagotavlja, da skupaj dosegajo zastavljene cilje. Smisel kovčinga je zastavljanje vprašanj, ne pa dajanja odgovorov. Kovčing je usmerjen v raziskovanje in iskanju rešitev, ne pa problem, saj rešitve išče v ljudeh samih. (R&D, 2016, str.125)

Kovčing je namenjen, da je v pomoč posameznikom, da se razvijajo, da uporabljajo vire z ciljem, da nek cilj dosežejo. Torej je kovčing metoda, ki deluje tako, da posameznika spodbuja, da dosega vedno višje dosežke. (Erjavšek, 2009, str. 3)

Pri kovčingu uporabljam spodbude, kot so: » Kaj predlagaš?«, Kaj je tukaj bistvo? Kako bi to naredili? in s tem spodbudiš zaposlene, da sami razmislijo in postanejo bolj učinkoviti? (R&D, 2016, str.115)

Pri kovčingu, gre za proces pri katerem kovč in klient oba enakovredno sodelujeta, v korist klienta. Pri procesu kovčinga se klient odloči za kovčing, zaradi potrebe po spremembi načina dela oziroma, da bi bil pri delu bolj učinkovit. Namen kovčinga je, da klient sam pride do rešitev, katere bo uporabljal pri svojem delu. Pot, ki vodi do cilja, je sestavljena tako, da kovč klientu pomaga z raznimi poglobljenimi vprašanji in s tem pomaga klientu, da sam prepozna pot po kateri mora iti, da pride do zastavljenega cilja. Nikoli pri svojem delu kovč ne podaja rešitev klientu, vendar vedno s svojimi vprašanji nekako usmerja klienta do zastavljenega cilja. S zastavljenimi vprašanji vedno poskrbi, da klient nikoli ne zaide s prave poti. (Withworth in drugi, 2007, str.3-13)

Po Rutar ILC (2009, str. 25-27) so povzete značilnosti in načela kovčinga:

- Kovč z podajanjem različnih vprašanj nudi podporo klientu pri njegovem delu in raziskovanju.
- Proces usmerja klient in ne kovč.
- Metoda kovčinga nudi klientom pomoč pri učenju, ne pa pri poučevanju samih njih.
- Cilj kovčinga je opolnomočenje klienta, v smislu, da klient v prihodnosti sam prevzame način (samo) spraševanja in raziskovanja.
- Skozi kovčing klient osvoji različne poglede na reševanje problemov.

Atherton (1999, str. 75-76) navaja še naslednje značilnosti kovčinga:

- Kovčing se izvaja na delavnem mestu in ne nekje v učilnici.
- Kovč v organizaciji opravlja po navadi vodja ali sodelavec, ki je bolj izkušen od klienta, pri zunanjem kovčingiranju, pa je to oseba, ki se izključno ukvarja z kovčingom.
- Med kovčingom prihaja do novih spoznanj klienta in s tem poskrbi za svojo osebnostno rast.
- Kovčing ni psihološka priprava, ni mentorstvo, ni poučevanje, trening.

ICF (2010, str. 20) navaja značilnost kovčinga in kovčev sledeče:

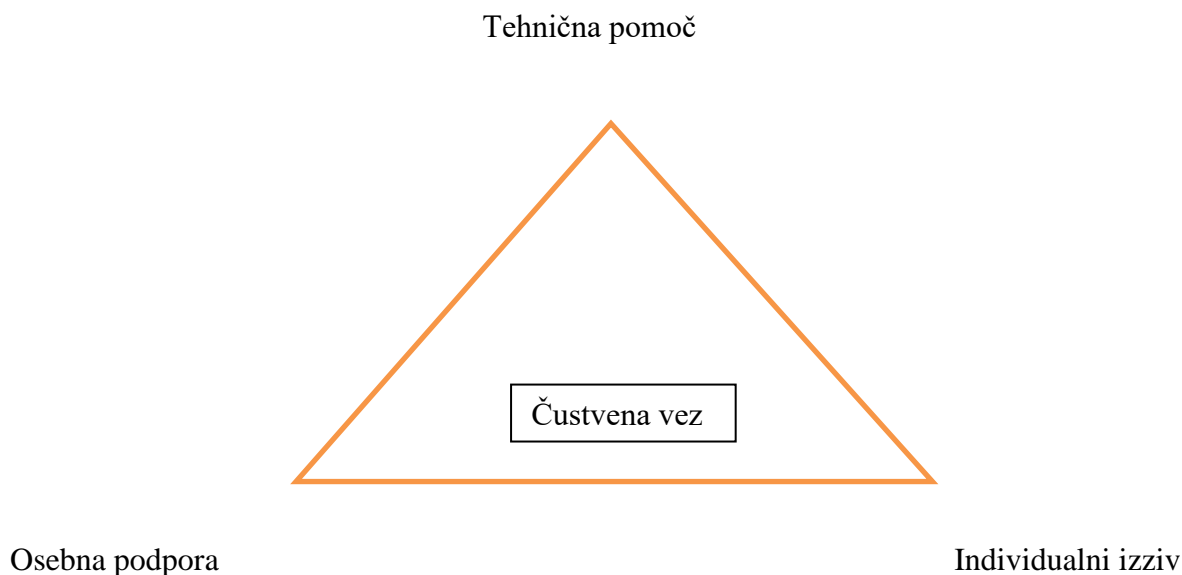
- Za delo, ki ga je potrebno vložiti v celotni proces kovčinga, je odgovoren klient sam.
- Kovči so prepričani, da ima vsak klient potencial za napredek.
- Klient določi cilje in kovč se mora ravnati po izbranem cilju.
- Pri kovčingu gre za individualne potrebe klienta.
- S pomočjo kovčinga se klienti hitreje razvijejo in s s tem so bolj uspešni pri svojem delu.
- Kovči dosežejo, da klientu pri svojem delu vnesejo svežino in nov pristop pri reševanju problemov.

IFC (2010, str.20) navaja, da kovčing temelji na načelih in ključno je, da se teh načel, kar se da upošteva:

- *Prepričanje o sebi.* Klient mora biti prepričan v proces kovčinga, ne sme dvomiti o sebi in mora verjeti, da mu bo takšen način dela prinesel koristi za svoje življenje in svoje delo.
- *Odgovornost.* Klient sam prevzame odgovornost za svoj razvoj. Sam klient mora podajati rešitve in predloge, kovč samo skrbi, da gre po pravi poti. S tem sam klient prevzame odgovornost, za svoje ideje.
- *Zavedanje.* Pri klientu se zavedanje spremeni s tem se klientu spremeni pogled na življenje. Pri klientu se poveča zanimanje in samoiniciativnost pri delu.
- *Izziv.* Kovč klientu skozi reševanje določenih vprašanj, nudi izziv in mu pokaže ogledalo.
- *Usmerjenost v rešitve.* Vseskozi celoten proces, je kovčingiranje usmerjeno v iskanje rešitev.

- *Odsotnost obtožb.* Kovč in klient delujeta popolnoma v odsotnosti, kakršnih koli obtožb.
- *Akcija.* Bistvo kovčinga je, da zna kovč motivirati klienta in priti do željenega cilja.

Grošelj in Čeč (2007, str. 28) navajata Elemente uspešnega kovčinga (Slika 1).



Slika 1. Prikazuje elemente uspešnega kovčinga.

Vrste kovčinga po navedbi Dominika (2013, str.6):

- *Poslovni kovčing.* Je namenjen vsem posameznikom, ki so del poslovnega okolja in si želijo izboljšati poslovne rezultate. Kovč se ukvarja z ljudmi in ne tako s poslovnim procesom. Organizacije kovča najamejo, da največkrat pomaga pri ustvarjanju vizije podjetja, postavljanje novih ciljev, reorganizaciji, odkrivanju skritih potencialov zaposlenih, da zaposleni boljše upravljajo s časom, za zmanjševanje stresa na delavnem mestu, za nastopanje v javnosti itd.
- *Osebnosti kovčing* Kovč lahko dela z posamezniki, pari, družinami na različnih področjih življenja. Lahko ob izgubi, stresu, pri denarnih zadevah, motivaciji, starševstvu. Poslovni kovčing in osebnosti kovčing se velikokrat prepleta, saj je velikokrat težko ločiti privat življenje od službenega.
- *Karierni kovčing* Karierni kovčing je namenjen tistim, ki si želijo zamenjati delavno mesto, tistim, ki so izgubili delo ali pa zgraditi novo kariero. Velikokrat se pripeti, da nekdo ni več zadovoljen s svojim delom. Kovč mu lahko pri tem primeru pomaga pri postavljanju osebne vizije, postavljanju ciljev.

Organizacije morajo biti pri današnjem poslovanju vse bolj fleksibilne in hitre. Da pa je organizacija fleksibilna, mora imeti zaposlene, ki s svojim znanjem hitro pridejo do novih rešitev, idej, spoznanj. V sklopu organizacije je veliko izobraževanj, ki pripomorejo, da se zaposleni razvija, vendar pa ta izobraževanja v največji meri, ne nudijo zadosti znanja oz. ne omogočajo, da zaposleni in s tem organizacija raste osebno, kot strokovno. V zadnjem času je vse bolj priljubljen kovčing. S kovčingom posameznik sam pride do rešitev in s tem pridobi različen pogled, kako pride do željenega cilja. Cilj kovčinga je, dvig človeškega kapitala in s tem organizacijo dvigne na višjo raven in je s tem še bolj konkurenčna na trgu. (Dominika, 2013, str. 18-19).

Da lahko kovčing pozitivno vpliva na poslovanje in na organizacijo, je pomembno, da se ta metoda čim prej implementira v organizacije.

Postavili sva tri hipoteze:

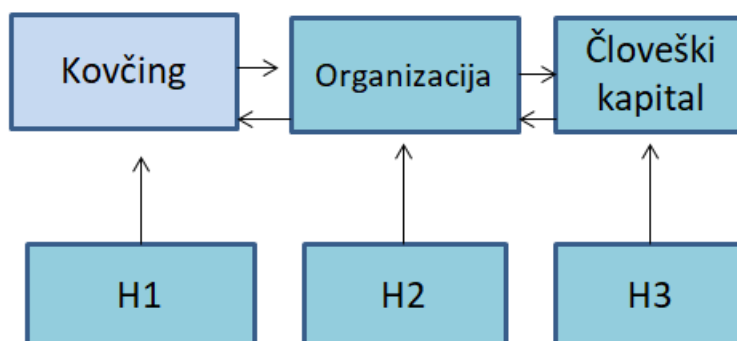
Hipoteza 1: Metoda kovčinga je dobro poznana metoda.

Hipoteza 2: Metoda kovčinga se še ne uporablja v organizacijah.

Hipoteza 3: Metoda kovčinga pozitivno vpliva na organizacijo in njeno rast.

### 3 Metoda

Za metodo raziskovanja sem opravila oz. pripravila anketo v orodju 1KA. 1KA je aplikacija za spletno anketiranje. Anketo sem objavila na spletu. Anketa je vsebovala 8 vprašanj različnega tipa na temo kovčinga v organizacijah. Anketa je kvantitativna metoda, z njo pridobimo značilnosti širše populacije. Rezultate ankete sem izvozila v program Exell in nato sem s pomočjo programa Exell izvedla obdelavo zbirnih podatkov in jih grafično predstavila v članku. Za članek smo naredili pregled domače in tuje literature na temo kovčing. Prikaz modela raziskave kovčinga je podan na sliki 2.



Slika 2. Prikaz modela raziskave

Anketiranci, ki so sodelovali so pri izpolnjevanju anketnega vprašalnega so bili naključni. Anketa je vsebovala vprašanja o demografskih podatkih akentirancev in vsebinska vprašanja na temo kovčinga.

## 4 Rezultati in razprava

### 4.1 Kvantitativna raziskava

V anketi je sodelovalo 26 anketirancev. Anketiranci so bili ženskega in moškega spola, različnih starosti. Njihova izobrazba je bila različna, od osnovnošolske, srednješolske oz. višje, visokošolske in druge. Večina anketirancev je bilo zaposlenih.

Tabela 1. Prikazuje demografske podatke anketirancev.

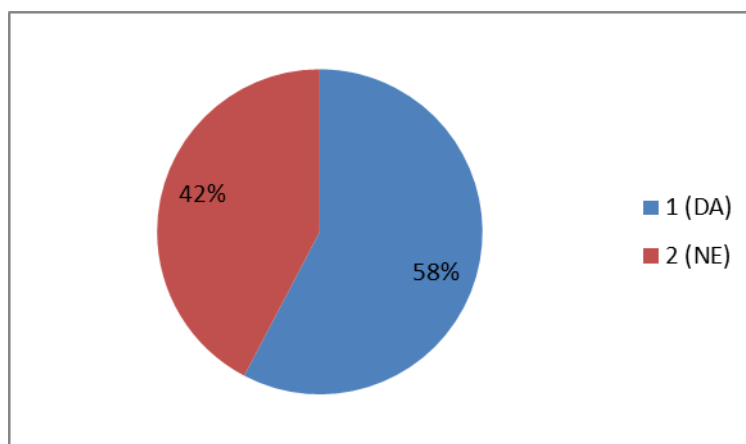
Tabela 1. Demografski podatki

Vprašanje	Odgovor	N	N (%)
Spol	Moški	7	26
	Ženske	19	74
Starost	Do 20 let	0	0
	Od 20 do 40 let	17	65
	Nad 40 let	9	35
Izobrazba	Osnovnošolska	/	/
	Srednješolska	14	55
	Višja. visokošolska	12	45
Zaposlen	Da	26	100
	Ne	0	/

Opomba: N frekvenca; N(%) frekvenca v odstotkih

**HIPOTEZA 1: Metoda kovčinga je dobro poznana metoda.**

Grafični prikaz poznavanja anketirancev metode kovčinga.



Slika 3. Prikaz razmerja na vprašanje »Ali poznate metodo kovčinga?«

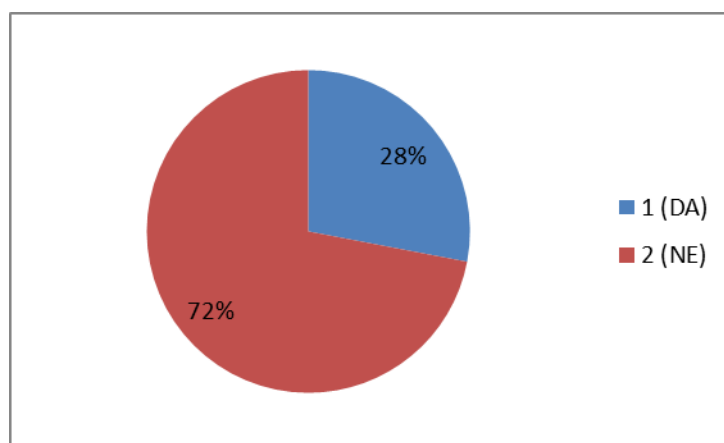
Anketiranci so v večini odgovorili, da poznajo metodo kovčinga in s tem potrdili, da se metoda kovčing počasi uveljavlja v našem poslovni in privatni sferi. Kljub temu so anketiranci odgovorili z 58% da poznajo metodo kovčinga, kar ni tako prepričljivo. 42% anketirancev je odgovorilo, da metode kovčinga ne poznajo. Teza je potrjena. Anketiranci poznajo metodo kovčinga.

V svetu je kovčing prisoten že dlje časa, v Sloveniji je šele v uvajanju. Največ kovčinga uporabljajo podjetja, ki so nekako povezana s podjetji v tujini. Raziskave kažejo, da je Slovenija na isti stopnji, kot južna ali vzhodna Evropa. Države, kot so Nemčija, Velika Britanija, Francija, Češča, Slovaška so že prešle v fazo rasti. (R&D, 2016, str. 122)

V R&D ( 2016, str.122 ) navajajo, da se kovčing hitro razvija, saj je na temo kovčinga moč najti veliko literature zadnji 15 let.

### ***HIPOTEZA 2: Metoda kovčinga se še ne uporablja v organizacija.***

Grafični prikaz ali v organizacijah uporabljajo metodo kovčinga.



Slika 4. Ali v organizacijah uporabljajo metodo kovčinga?

Velik del anketirancev 72 % je odgovorilo, da metode kovčinga ne uporabljajo v organizacijah. 28 % vseh anketirancev pa je odgovorilo, da metodo v svojih organizacijah uporabljajo. Teza je potrjena. Anketiranci so potrdili, da se metoda kovčinga ne uporablja v njihovih organizacijah.

V R&D Research and Discussion (2016, str.122) navajajo, da so ključne ugotovitve glede učinkovitosti kovčinga pri odnosih z drugimi, izboljšamo timsko delo, zaposleni so bolj zadovoljni z delom, zmanjšajo se konflikti med zaposlenimi, zviša se produktivnost, večja organiziranost, boljša kvaliteta in še bi lahko naštevali.

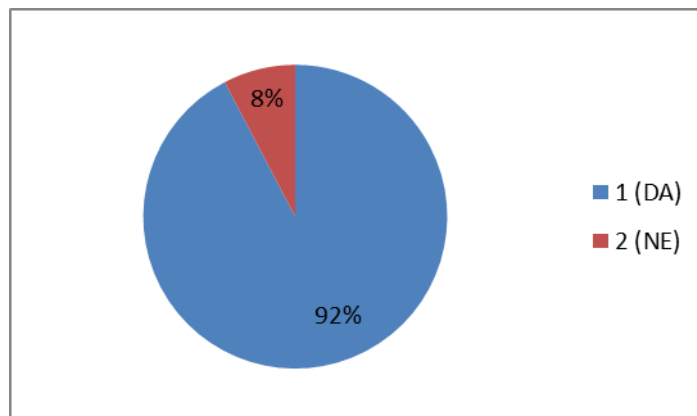
Kovčing ima v organizacijskem smislu, pozitiven vpliv na spretnost posameznika, dobro počutje obvladovanje, naravnost za opravljanje dela in ciljno usmerjano delovanje. Kovčing ima izjemno pozitivne učinke na vseh ravneh, kar potrjuje, da je kovčing metoda, ki izboljša delovanje posameznika v organizacijah. Pozitiven vpliv kovčinga, se kaže tudi pri zavzetosti



zaposlenih. Zavzetost zaposlenih je eno ključno, saj se povezuje z zadovoljstvom zaposlenih na delavnem mestu in s tem pozitivno lahko povezujemo zavzetost zaposlenih in zadovoljstvo pri delu. (R&D Research and Discussion, 2016 str.112)

### **HIPOTEZA 3: Metoda kovčinga pozitivno vpliva na organizacijo in njeno rast.**

Grafični prikaz ali v metoda kovčinga pozitivno vpliva na zaposlene in na rast organizacije.



Slika 5. Ali mislite, da metoda kovčinga pozitivno vpliva na razvoj zaposlenih in s tem rast organizacije?

Anketiranci so v veliki večini odgovorili in sicer z 92 %, da kovčing pozitivno vpliva na razvoj zaposlenih in s tem rast organizacije. Anketiranci v tej metodi prepoznajo prednosti in koristi za osebni razvoj in prav tako, za prav tako za prednost za organizacijo, ki metodo kovčing ima vpeljana v svoje delovanje. Teza 3 je potrjena in sicer anketiranci so ocenili, da metoda kovčinga pozitivno vpliva na razvoj zaposlenih in s tem na rast organizacije.

V R&D Research and Discussion (2016, str. 120-149) navajajo, da je za organizacijo bistveno, da uspe dvigniti samozavest pri zaposlenih, s ciljem da se zaposleni bolj soočajo z novimi izzivi pri novih nalogah. Organizacije, katere uporabljajo metodo kovčinga prepoznajo večje samozaupanje zaposlenih, boljše medsebojne odnose, boljše komuniciranje in bistveno boljše življenjsko ravnovesje. Za organizacije, katere uporabljajo kovčing, je opazjen tudi napredek pri tiskem delu, pri boljšem odnosu med vodji in zaposlenimi, v večji samozavesti zaposlenih, pri večjem zadovoljstvu zaposlenih in pri večji učinkovitost zaposlenih.

## **4.2 Študija primera**

Namen je ugotoviti, kako vodje upoštevajo usposabljanje na temo kovčinga in kako to dejansko poteka v praksi. Na osnovi rezultatov, je cilj povečati uporabe kovčinga ter spodbuditi ostale kandidate k nadaljevanju dela na področju kovčinga. Cilji raziskave je bil, da se razišče razširjenost uporabe kovčinga, učinke kovčinga za podjetje in zaposlen in identificirati probleme s katerim se vodja srečuje. (Nežič, Raspor & Lazarević, 2016, str. 130)

V raziskavi Nežič, Raspor & Lazarević (2016, str. 130 ) navajajo, da so bili vključeni vsi vodje na upravi družbe Pošta Slovenije, ki so opravili tečaj kovčing. Gre za skupino 49 vodij, na anketo se je odzvalo 46 vodij.

Nežič, Raspor & Lazarević (2016, str. 130) navajajo, da je na zastavljeno vprašanje »Ali je kovčing dobro sprejet med vodji?« pokazala, da je kovčing med vodji dobro sprejet ukrep in dobro vpeljan v proces. 50% anketirancev je odgovorilo, da je kovčing zelo uporaben. Anketiranci ocenjujejo, da so vodje, ki uporabljajo kovčing bolj uspešni. Strinjajo se, da je kovčing dobra naložba za podjetje.

V raziskavi Nežič, Raspor & Lazarević (2016, str. 130) ali »Vodje uporabljajo kovčing pri vodenju svojih zaposlenih?« 41 % vseh vodij je odgovorilo, da kovčing uporabljajo pri svojem delu redno, večino jih je odgovorilo, da kovčing uporablja pretežno. Glavni razlog navajajo, da je neizvajanje kovčinga pomanjkanje časa, ki ga imajo vodje.

V raziskavi Nežič, Raspor & Lazarević (2016, str. 130) so anketiranci navedli, da Kovčing uporabljajo v vsakodnevnih situacijah? « 50% vodij ga uporabljajo za reševanje težav zaposlenih, 20 % takrat, ko zaposleni rabijo pomoč. Anketiranci uporabljajo kovčing predvsem kot orodje, ko gre nekaj narobe.

V raziskavi so Nežič, Raspor & Lazarević (2016, str. 137) navedli na vprašanja »Kakšen napredek ste opazili zaradi izvajanja kovčinga?« Vodje so največji napredek prepoznali pri timskem delu. Večje zadovoljstvo pri zaposlenih, večjo učinkovitost zaposlenih in boljši odnosi med vodjem in zaposlenim.

V razpravi Nežič, Raspor & Lazarević ( 2016, str. 147) navajajo, da je kovčing v Pošti Sloveniji že dobro sprejet in vpeljan v vodenje. Večinoma meni, da je kovčing zelo ali pretežno uporaben, večinoma se strinja, da so vodje z uporabo kovčinga bolj uspešni. Večinoma vodij uporablja kovčing pri reševanju problemov zaposlenih in predvsem kot orodje. Vodje, ki uporabljajo kovčing, prepoznajo predvsem koristi v izboljšanju timskega dela, večjemu zadovoljstvu zaposlenih, boljšimi odnosi in predvsem večja učinkovitost zaposlenih.

Koristi metode kovčing na zaposlene po (Nežič, Raspor & Lazarević, 2016, str.150):

- boljše komunikacijske spretnosti,
- spretnost planiranja,
- boljše motivacijske sposobnosti,
- opolnomočenje posameznika,
- spretnost hitrega odločanja,
- spretnost delegiranja,
- spretnost reševanja konfliktov,
- razvijanje sočutja in empatije,

- boljši medsebojni odnosi,
- boljša spretnost aktivnega poslušanja,
- spretnost povezovanja ljudi,
- povečanje podpore zaposlenemu,
- jasnost vlog pri delu,
- pripadnost organizaciji.

Slabosti metode kovčing na zaposlenega po (Nežič, Raspor & Lazarević, 2016, str. 150):

- ni trdnega dokaza o rezultatih kovčinga,
- ni časa, da bi podjetja izvedla meritev vpliva kovčinga,
- preveč široka definicija,
- ni enotnih standardov,
- premalo strokovnih kovčev,
- klient, je še vedno označen s slabim pečatom,
- med procesom je potrebno sodelovati.

Organizacije morajo svoje vodje in zaposlene vključevati v delavnice kovčinga in jih opolnomočiti na področju kovčinga in odnosov. S konstantnim izobraževanjem bodo organizacije dosegle osebno rast svojih vodij in s tem tudi rast organizacije. Delavnice kovčinga bi morale biti obvezne za vse vodje oz. ali da bi vsak vodja imel svojega kovča, ki bi mu pomagal uspešno po njegovi karierni poti. Možnosti je veliko. Vsekakor pa je to metoda, ki je koristna za organizacijo in za vse zaposlene.

## 5 Zaključek

Ali sploh poznamo metodo kovčinga ali jo uporabljamo v naših organizacijah in kako vpliva na organizacije, so vprašanja, katera so bila zastavljena. Predstavljena je bila tudi študija primera, dobre proizvodnje prakse podjetja Pošte Slovenije. Metoda kovčinga je metoda, ki je pri nas dobro poznana, vendar je malo organizacij v Sloveniji, ki bi to metodo pri vodenju uporabljali oziroma izvajali metodo kovčinga. Malo vodij gre čez proces učenja, da bi postali kovči. Premalo se organizacije odločajo, da je pomembno vlagati v razvoj zaposlenih. Premalo vodij je vključeno v proces učenja, da postanejo pravi kovči. Anketiranci pa se strinjajo, da bi z vnosom novega načina vodenja prineslo pozitivne učinke na vodenje, na sodelovanje, na samozavest zaposlenih in s tem posledično tudi na rast organizacije. Pomembno je da raste človeški kapital, se razvija in kateri je ključen za rast in razvoj organizacije. Organizacija, katera bo vlagala v znanje svojih zaposlenih, bo prihodnosti sigurno uspešna.

Kovčing je orodje prihodnosti. Organizacije, so primorane v teh težkih gospodarskih situacijah, hitro najti rešitve. Organizacija mora napredovati v smeri razvoja svojih zaposlenih, jim dvigniti kompetence, dvigniti nivo timskega dela, samozavest zaposlenih in s tem zagotovo poskrbi, da je organizacija uspešna.

Metoda kovčing je metoda menedžerjev in vodij. Predvsem vodje so pomembne, da vodijo po načelih kovčinga in s tem bistveno prispevajo na uspešnost in rast organizacije. Ljudi mora voditi kovč, ki zaposlene usmerja po njihovi poti, za doseganje ciljev. Jih spodbuja, motivira, podpira in razume. Če je zaposleni zadovoljen s svojim delom, bo organizacija imela boljše učinkovitost in bo dolgoročno uspešna.

Raziskava je bila omejena na majhno število anketirancev in na eno študijo primera dobre proizvodnje prakse Pošte Slovenija. Za širšo sliko o poznavanju metode kovčinga, bi bilo potrebno vključiti večje število anketirancev, povprašati več različnih vprašanj na temo kovčinga in izvesti oziroma analizirati več študij primerov iz drugih organizacij.

## Reference

1. Čeč, F. & Grošel, B. (2007). *Coaching za managerje*. Radeče: Inštitut za coaching.
2. Domika, M., (2013). Osnove coachinga. Najdeno na: [https://arhiv.acs.si/ucna\\_gradiva/Coaching.pdf](https://arhiv.acs.si/ucna_gradiva/Coaching.pdf)
3. Erjavšek, B. (2009). *S coachingom povečujemo zavedanje in prevzemamo odgovornost*. HRM Revija, 7 (29)
4. Nežič, M. & Raspor, A. & Lazarević, E. (2016). *Z udejanjanjem coachinga do boljših rezultatov*. Študija primera Pošta Slovenije. R&R Raziskave in razprave. Najdeno na <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-JF2RO3WF/0c127b06-95a5-4bd2-b845-c263d4e3490c/PDF>
5. R & D Reseach and Discussion (2016). *Raziskave in razprave*. Založba vega d.o.o. Pridobljeno na [https://www.researchgate.net/profile/AndrejRaspor/publication/311965428\\_Z\\_udejanjanjem\\_coachinga\\_do\\_boljsih\\_rezultatov\\_Studija\\_primera\\_Posta\\_Slovenije\\_doo/links/5bd85da2a6fdcc3a8db143e4/Z-udejanjanjem-coachinga-do-boljsih-rezultatov-Studija-primera-Posta-Slovenije-doo.pdf](https://www.researchgate.net/profile/AndrejRaspor/publication/311965428_Z_udejanjanjem_coachinga_do_boljsih_rezultatov_Studija_primera_Posta_Slovenije_doo/links/5bd85da2a6fdcc3a8db143e4/Z-udejanjanjem-coachinga-do-boljsih-rezultatov-Studija-primera-Posta-Slovenije-doo.pdf)  
<https://www.researchgate.net/profile/Andrej->
6. Wikipedija. (2022). *Kovčing*. Pridobljeno na [https://sl.wikipedia.org/wiki/Kov%C4%8Ding#Definicija\\_kov%C4%8Dinga](https://sl.wikipedia.org/wiki/Kov%C4%8Ding#Definicija_kov%C4%8Dinga)

\*\*\*

**Simona Pavlin Repovž** je po izobrazbi dipl. ing. kemijske tehnologije, zaposlena sem v Krki d.d. kot tehnolog na fazi polizdelkov. Študentka 2. letnika na magistrski stopnji na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

\*\*\*

**Petra Štangelj** je po izobrazbi farmacevtski tehnik, zaposlena v Krki d.d. kot tehnik na fazi oblaganja in pregleda tablet. Študentka 1. letnika visokošolskega študija na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

\*\*\*

## **Abstract:** **Coaching as a Tool for Organizational Development**

**Research Question (RQ):** Do we know the coaching method? Is the coaching method used in organizations? And does the coaching method have a positive effect on the growth of employees and thus on the growth of the organization?

**Purpose:** The purpose is to show that the coaching method is important for the growth of the organization and thus for the personal growth of each employee. It is crucial for organizations to invest in their human capital.

**Method:** A quantitative method was used with a prepared and implemented survey in the 1KA tool. For the article, we made a review of domestic and foreign literature on the topic of coaching.

**Results:** Respondents know the coaching method, this confirmed the first hypothesis. Also, the second hypothesis was confirmed, that organizations do not use the coaching method in their work or management. The third hypothesis was also confirmed by the respondents, namely that the coaching method has a positive effect on the organization. Using the example of the good production practice of Pošta Slovenije, we demonstrated the impact of coachwork on the organization.

**Organization:** The organization and managers get an insight into the coaching method, what are the benefits of this method for employees and the organization, advantages, disadvantages and opportunity.

**Society:** The personal growth of each employee is the essence of the organization and is the key to the success of the individual as well as the organization and society. It is important to realize how important human capital is.

**Originality:** The research gives a general view of the knowledge of the coaching method in our country.

**Limitations/Future Research:** The research was limited to a small number of respondents. To expand the survey, the survey could be published on several Internet links and thereby involve more people. But we could add other questions on the topic of coaching. To analyze the case study, we could also take other examples of good manufacturing practice.

**Keywords:** good production practice, coaching, coach, client, growth, trust.

Copyright (c) Simona PAVLIN REPOVŽ, Petra ŠTANGELJ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.