

**VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS**

**Žilvinas MALINAUSKAS**

**KOUČINGO KONSULTAVIMO SIMULIAVIMO MODELIO  
FORMAVIMAS**

Daktaro disertacija  
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

Kaunas, 2012

UDK 658.3  
Ma - 308

Daktaro disertacija rengta 2008 - 2012 metais Vytauto Didžiojo universitete.

Mokslinis vadovas:

Prof. habil. dr. Jonas Kvedaravičius (Vytauto Didžiojo Universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas - 03).

ISBN 978-9955-12-828-1

## TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	6
DISERTACIJOJE VARTOJAMŲ SĄVOKŲ SĄVADAS .....	8
ĮVADAS.....	12
I. KOUČINGO FENOMENO TEORINĖS STUDIJOS .....	21
1.1. Mokslinis - metodologinis disertacijos teorinių studijų pagrindas.....	21
1.2. Koučingo fenomeno konceptualizacija .....	23
1.2.1 Koučingo (bendrojo) sampratos teorinė analizė .....	27
1.2.2 Vadovų koučingo sampratos teorinė analizė.....	32
1.2.3 Verslo koučingo sampratos teorinė analizė.....	36
1.3. Koučingo fenomeno kategorizacija .....	39
1.3.1 Koučingo ir mentoringo sąsajos.....	40
1.3.2 Koučingo ir psichoterapijos sąsajos .....	42
1.3.3 Koučingo ir mokymosi sąsajos .....	49
1.3.4 Koučingo ir vadybos konsultavimo sąsajos .....	52
II. VERSLO PROCESŲ SIMULIAVIMO MODELIO FORMAVIMAS .....	60
2.1. Verslo procesų simuliacinio modelio formavimo pagrindai .....	60
2.2. Verslo procesų vertinimo ir modeliavimo etapų analizė .....	68
2.3. <i>Conjoint</i> analizės taikymas.....	75
2.4. Verslo procesų simuliacinio modelio formavimo rezultatai .....	78
III. KOUČINGO KONSULTAVIMO SIMULIAVIMO MODELIO FORMAVIMAS .....	80
3.1. Empyrinio tyrimo pagrindai .....	80
3.2. Empyrinio tyrimo metodologija .....	83
3.3. Empyrinio tyrimo atlikimas ir rezultatų analizė.....	87
IV. KOUČINGO KONSULTAVIMO SIMULIAVIMO MODELIO TIKRINIMAS .....	93
4.1. Respondentų pristatymas ir tyrimo imties nustatymas.....	93
4.2. Koučingo konsultavimo simuliacinio modelio tikrinimas .....	96
IŠVADOS .....	126
LITERATŪRA.....	132
PRIEDAI.....	144

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas. Disertacinio tyrimo loginė schema
- 2 paveikslas. Disertacijos teorinio tyrimo konceptualizacijos loginė schema
- 3 paveikslas. Ryšių nustatymo tarp pagrindinių koučingo tipų schema
- 4 paveikslas. Koučingo konsultavimo fenomeno modelis
- 5 paveikslas. Koučingo fenomeno ir gimingų sampratų sąsajos
- 6 paveikslas. Koučingo fenomeno kategorizavimo loginė schema
- 7 paveikslas. Koučingo konsultavimo ir psichoterapijos klientų psychopatologijos bei funkcionalumo lygio palyginimas
- 8 paveikslas. Besimokančiojo ir mokytojo vaidmenų tipologija
- 9 paveikslas. Suformuoto verslo procesų simuliacinio modelio principinė schema
- 10 paveikslas. Disertacijos trečio skyriaus struktūra
- 11 paveikslas. Koučingo konsultavimo simuliacinio formavimo modelio loginė schema
- 12 paveikslas. Koučingo konsultavimo simuliacinio, kaip verslo proceso, modelio principinė schema
- 13 paveikslas. Koučingo konsultavimo simuliacinio modelis
- 14 paveikslas. Disertacijos ketvirto skyriaus struktūra
- 15 paveikslas. Vidutinis lygių naudingumas, realiu ir idealiu atveju
- 16 paveikslas. Lygių naudingumo standartiniai nuokrypiai, realiu ir idealiu atveju
- 17 paveikslas. Vidutinė veiksnių svarba, realiu ir idealiu atveju
- 18 paveikslas. Vidutinės veiksnių svarbos standartinis nuokrypis, realiu ir idealiu atveju
- 19 paveikslas. Rinkoje egzistuojančių profilių santykinio priimtimumo tikimybių vertinimas, pagal bazinį scenarijų, realiu atveju (%)
- 20 paveikslas. Rinkoje egzistuojančių profilių santykinio priimtimumo tikimybių vertinimas, pagal bazinį scenarijų, idealiu atveju (%)
- 21 paveikslas. Konsultuojančios organizacijos realaus ir idealaus atvejų palyginimo schema, laiko horizonto atžvilgiu
- 22 paveikslas. Profilių santykinio priimtimumo tikimybių pokyčiai, keičiant kelis profilio veiksnius, skaičiuojant pirkimo tikimybės metodu.
- 23 paveikslas. Profilių santykinio priimtimumo tikimybių pokyčiai, keičiant kelis profilio veiksnius, skaičiuojant pirmumo pasidalijimo metodu.
- 24 paveikslas. Profilių santykinio priimtimumo tikimybių pokyčiai, keičiant kelis profilio veiksnius, skaičiuojant pirmumo pasidalijimo su panašumų koregavimu metodu.

- 25 paveikslas. Profilių santykinio priimtimumo tikimybių pokyčiai, keičiant kelis profilio veiksnius, skaičiuojant atsitiktinio pirmojo pasirinkimo metodu.
- 26 paveikslas. Profilių santykinio priimtimumo tikimybių pokyčiai, keičiant kelis profilio veiksnius, skaičiuojant pirmojo pasirinkimo metodu.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Koučingo kategorijų sąvadas
- 2 lentelė. Koučingo (bendrojo) sampratų sąvadas (nuo 1987 iki 2000 m.m.)
- 3 lentelė. Koučingo (bendrojo) sampratų sąvadas (nuo 2000 iki 2012 m.m.)
- 4 lentelė. Vadovų koučingo sampratų sąvadas (nuo 1993 iki 2000 m.m.)
- 5 lentelė. Vadovų koučingo sampratų sąvadas (nuo 2000 iki 2012 m.m.)
- 6 lentelė. Verslo koučingo sampratų sąvadas
- 7 lentelė. Koučingo tipų disertacijoje suformuotų apibrėžimų sąvadas, pagal atliktą teorinę analizę
- 8 lentelė. Mentoringo sampratos veiksnių analizės sąvadas
- 9 lentelė. Psichoterapijos direktyvių/nedirektyvių požiūrių į koučingą analizės sąvadas
- 10 lentelė. Psichoterapijos nedirektyvių požiūrių į koučingą analizės sąvadas
- 11 lentelė. Psichoterapijos direktyvių požiūrių į koučingą analizės sąvadas
- 12 lentelė. Psichoterapijos požiūrių į koučingą sąvadas (I variantas)
- 13 lentelė. Psichoterapijos požiūrių į koučingą sąvadas (II variantas)
- 14 lentelė. Mokymosi sampratos analizės sąvadas
- 15 lentelė. Vadybos konsultavimo sampratos apibrėžimų sąvadas
- 16 lentelė. Konsultanto įtakos lygių/vaidmenų tipologijos
- 17 lentelė. Verslo procesų simuliacijos etapų santykis su verslo procesų pokyčių etapais
- 18 lentelė. Verslo procesų simuliacijos įrankių kategorijų analizės sąvadas
- 19 lentelė. Esamos situacijos (*angl. AS-IS*) etapo vertinimo veiksnių sąvadas
- 20 lentelė. Modeliavimo tikslų konkretizacija
- 21 lentelė. Verslo procesų vertinimo ir modeliavimo etapų palyginimas
- 22 lentelė. Conjoint analizės metodų lyginamoji analizė
- 23 lentelė. Pagrindinių Conjoint analizės simuliacijos klaidų sąvadas
- 24 lentelė. Svarbiausių veiksnių, charakterizuojančių koučingo konsultavimą, išskirtų fokus grupių metu, sąvadas
- 25 lentelė. Išskirtų veiksnių lygių sąvadas, pagal focus grupės rezultatus (bendrasis atvejis), *prieš konsultavimą*
- 26 lentelė. Išskirtų veiksnių lygių sąvadas, pagal focus grupės rezultatus (bendrasis atvejis), *konsultavimo metu*
- 27 lentelė. Išskirtų veiksnių lygių sąvadas, pagal focus grupės rezultatus (bendrasis atvejis), *po konsultavimo*
- 28 lentelė. Lygių naudingumo mažiausi standartiniai nuokrypiai *realiu* atveju

- 29 lentelė. Lygių naudingumo mažiausi standartiniai nuokrypiai *idealiu* atveju
- 30 lentelė. Lygių naudingumo didžiausi standartiniai nuokrypiai *realiu* atveju
- 31 lentelė. Lygių naudingumo didžiausi standartiniai nuokrypiai *idealiu* atveju
- 32 lentelė. Koučingo konsultavimo veiksmių profilių analizė ir palyginimas *realiu* atveju
- 33 lentelė. Koučingo konsultavimo veiksmių profilių analizė ir palyginimas *idealiu* atveju
- 34 lentelė. Hipotezių sąvadas *realiu* atveju
- 35 lentelė. Hipotezių sąvadas *idealiu* atveju
- 36 lentelė. Profilių priimtumo tikimybės *realiu* ir *idealiu* atveju pagal bazinį scenarijų
- 37 lentelė. Hipotezių patvirtinimo/paneigimo sąvadas *realiu* atveju, pagal bazinį scenarijų
- 38 lentelė. Hipotezių patvirtinimo/paneigimo sąvadas *idealiu* atveju, pagal bazinį scenarijų
- 39 lentelė. Alternatyvių scenarijų modeliavimas *realiu* atveju
- 40 lentelė. Alternatyvių scenarijų modeliavimas *idealiu* atveju
- 41 lentelė. Konsultuojančios organizacijos simuliacijos scenarijų, santykinų priimtumo tikimybių, analizės rezultatai
- 42 lentelė. Hipotezių patvirtinimo/paneigimo sąvadas *realiu* atveju, po simuliacijos
- 43 lentelė. Hipotezių patvirtinimo/paneigimo sąvadas *idealiu* atveju, po simuliacijos

## DISERTACIJOJE VARTOJAMŲ SĄVOKŲ SĄVADAS

**Apibrėžimas** – loginis veiksmas, kuriuo atskleidžiama sąvokos esmė (Jovaiša, 2007).

**Conjoint analizė** – statistinė IT duomenų analizės technika, sukurta matematinės psichologijos pagrindu.

**Direktyvumas** – konsultanto veikla, labiau orientuota į patarimų teikimą, negu refleksyvų klausinėjimą.

**Fenomenas** – retas, nepaprastas, ypatingas, išimtinis reiškinys, žmogus (S.Stonkus, 2002).

**Formavimas** – suteikimas kurio nors pavidalo, formos; (su)tvarkymas. (S.Stonkus, 2002).

**Idealizavimas** – mintinių, idealių, tikrovėje nesančių objektų kūrimas; abstrakcijos rūšis (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985).

**Kategorizacija** – pagrindinis kognityvinis procesas, klasifikuojantis objektus į kategorijas (Cohen, Lefebvre, 2005).

**Klientas** – asmuo dalyvaujantis koučingo konsultavime.

**Koncepcija** – mentalinis vaizdinys, apjungiantis eilę panašių stebėjimų, jausmų ar idėjų (Engel, Schutt, 2009).

**Konceptualizacija** – procesas, siekiantis paaiškinti termino reikšmę; dedukcijoje suteikia galimybę abstrakčios teorijos dalis paversti testuojamomis hipotezėmis; indukcijoje naudojama apibrėžti susijusiems stebėjimams (Engel, Schutt, 2009).

**Konsultacija** – nepriklausomas profesionalus patarimų teikimas, sutarties pagrindu (Pencheon, 2006).



**Konsultantas** – profesija, kurios atstovas, kompetetingas teikti patarimus tam tikrose srityse.

**Konsultavimas** – konsultuojamojo ir konsultanto bendradarbiavimas, kai konsultuojamasis asmuo skatinamas analizuoti savo motyvus ir elgesį, siekti tam tikro asmeninio sprendimo (Gatautis, Gudauskas, Gurskienė, 2008).

**Koučingo konsultavimas** – pagalbos teikimas klientui, formuluojant ir realizuojant tikslus, konsultantui taikant nedirektyvius vadybos konsultanto vaidmenis.

**Mentoringas** – pagalbos procesas skirtas kliento (bendradarbio) vystymui(si) bei įgūdžių tobulinimui profesinėje sferoje, siekiant karjeros.

**Modeliavimas** – modelių kūrimas, suteikiantis galimybę tyrinėti objektą, procesą arba reiškinį. Modeliavimas – tai eksperimentas, kuriame objektas pakeičiamas modeliu, kai eksperimentas su pačiu objektu būtų per brangus, pavojingas, per ilgai truktų arba iš viso būtų neįmanomas (Dagienė ir kt., 2008).

**Modelis** – realaus objekto, proceso arba reiškinio supaprastintas pavaizdavimas (pateikimas) (Dagienė ir kt., 2008).

**Mokymasis** – tikslinga veikla, kuria siekiama savarankiškai tobulinti savo teorines ir praktines žinias, įgyti gebėjimus mokantis mokymo įstaigose arba profesinio rengimo kursuose (Gautautis ir kt., 2008).

**Nedirektyvumas** – 1) konsultanto nesikišimas ir kliento ryžtingumo palaikymas (Grant, 2004); 2) veikla, kurios metu konsultantas refleksyviai klauso kliento (Cox ir kt., 2010).

**Psichoterapija** – žmogaus psichikos gydymas kompleksiniu psichiniu poveikiu, siekiant sunorminti psichinę veiklą ir per ją fiziologinius vyksmus. Psichoterapija slopina žalingas psichines būsenas, šalina psichikos sutrikimus, sugrąžina organizmo atsparumą ligoms (Stonkus, 2002).

**ROI** – rodiklis, parodantis investicijos grąžą (angl. *return on investment*).

**Samprata** – sąvokų visuma/rinkinys.

**Sąvoka** – mąstymo forma, atspindinti esminius objekto požymius sąmonėje. Ji susijusi su vaizdiniu, žodžiu ir kitomis sąvokomis. Sąvoka yra klasifikacijos padarinys, t.y. sąvoka išsiskiria iš kitų vaizdinių, sąvokų, žodžių savo tikslu apibrėžtumu lyginant, grupuojant (Jovaiša, 2007).

**Simuliacija** – sąmoningas tiesos apie ligos simptomus, veiklos trūkumus ar savo socialinį statusą iškreipimas žodžiu ar elgesiu (Jovaiša, 2007).

**Simuliavimas** – imitavimas, siekiant pagerinti prognozavimo tikslumą.

**Vadybos konsultavimas** – tai patarinėjimo pagalba klientui, siekiant tikslų realizavimo, problemų sprendimo bei organizacijos valdymo problemų sprendimui.

**Vadybos konsultavimas koučingo stiliumi** – konsultantas teikia pagalbą – objektyviai stebi, konsultuoja apie procesą, identifikuoja faktus bei alternatyvas – siekiant kliento tikslų realizavimo, problemų sprendimo bei organizacijos valdymo problemų sprendimui.

**Vadybos konsultavimas mentoringo stiliumi** – toks vadybos konsultavimo būdas, kai konsultantas dalyvauja kliento problemų sprendime, treniruoja klientą, teikia informaciją, kaip turinio ekspertas bei veikia, kaip advokatas, gindamas savo užimtą poziciją.

**Vaidmenų teorija** – teorija nagrinėjanti kaip darbuotojas veikia pasirinkęs tam tikrą elgesio būdą, siekdamas atlikti savo pareigas ir užduotis organizacijoje geriausiai (Katz, Kahn, 1966).

**Vaidmenų rinkinys** – vaidmenų teorijos charakteristika apibrėžianti nagrinėjamo subjekto elgesio alternatyvų visumą.

**Veiksniai** – prižasčių kompleksas, atskleidžiantis reiškinių visumos esmę, funkcinius ar priežastinius ryšius (Jovaiša, 2007).

**Veiksnių lygiai** – veiksniais aprašančios savybės, pagal *Conjoint* analizės metodologiją; teisingai nustatyti veiksnii lygiai apima visas įmanomas veiksnio charakteristikas.

**Verslo procesų simuliavimas** – tikėtinų / galimų verslo procesų ateities būsenų ir/ar rezultatų prognozavimas.

**Verslo procesų valdymas** – menas suprasti, užkoduoti, automatizuoti ir tobulinti organizacijos verslą. (Verma, 2009).

**Tikslų nustatymo teorija** – teorija teigianti, kad tikslų aiškumas (specifiškumas) bei tinkamas sunkumas, pozityviai įtakoja darbo atlikimo efektyvumą (Locke, 1968).

Pastaba. Vartojamų sampratų sąvade, kai kuriais atvejais pateiktos kelios galimos sampratos aiškinimo reikšmės. Disertacijoje laikomasi nuostatos, kad šiais atvejais visos pateiktos reikšmės vienodai tinkamos apibrėžti sampratą – kelios reikšmės pateiktos siekiant suformuoti įvairiapusiškesnę apibrėžimą.

## IVADAS

### Temos aktualumas

Šiuolaikiniame verslo pasaulyje, didėjant konkurencijai bei greitėjant pokyčiams, susiformuoja poreikis vadybinių instrumentų, kurie suteiktų galimybę vadovams vystytis, efektyviai valdyti pokyčius organizacijose bei išlikti konkurencingiems. Siekiant realizuoti šiuos tikslus susiformavo tokie vystymo(si) instrumentai, kaip mentoringas, psichoterapija, mokymas(is), vadybos konsultavimas. Kiekvienas iš šių instrumentų turi tam tikrų apribojimų, todėl atsirado poreikis instrumentui, kuris apjungtų šių instrumentų taikymo galimybes bei siektų neutralizuoti apribojimus. Siekiant patenkinti šį poreikį susiformavo koučingo fenomenas. Pagal A. Grant (2011) atliktą konceptualų mokslinės koučingo literatūros tyrimą, nors vadybinėje literatūroje koučingas minimas jau beveik 80 metų, tačiau tik paskutiniu metu įgauna vis didesnę populiarumą. Tai sąlygota tos priežasties, kad koučingas tobulėjo nuo žinių ir įgūdžių perteikimo priemonės (angl. *on-the-job*), meistro ir pavaldinio santykių kontekste, iki organizacijų ir žmogiškųjų išteklių vystymo(si) instrumento (angl. *of-the-job; in-to-the-job; near-the-job; along-the-job; out-of-the-job*). Moksliniuose tyrimuose apie koučingą susidarė paradoksali situacija – praktikoje koučingas plačiai taikomas, tačiau moksliniai teoriniai ir empiriniai tyrimai ženkliai atsilieka (Grant, Cavanagh, 2004). Aktualia tampa koučingo konsultavimo fenomeno konceptualizacija bei kategorizacija – tai suteiktų galimybes apibrėžti fenomeną bei nustatyti sąsajas su gimingomis koučingui sampratomis. Egzistuoja gana menki barjerai patenkant į koučingo rinką konsultantams neturtintiems nei pakankamos kompetencijos, nei patyrimo – klientui gali būti suteikta paslauga tik įvardinta, kaip koučingas, tačiau nieko bendro su tuo neturinti. Aktualiu tampa poreikis bendriems moksliniams tyrimams, siekiant pagerinti komunikaciją tarp koučingo teoretikų ir praktikų bei konsultantų ir klientų – t.y. tiksliau apibrėžti koučingo konsultavimo fenomeną bei teikti kokybišką koučingo konsultavimo paslaugą. Naudoti koučingo fenomenui tirti mokslinių ir empirinių tyrimų metodai netinkami, aktualiu tampa poreikis koučingo konsultavimo simuliacijai, suteikiančiam galimybę identifikuoti koučingo konsultavimo klientui svarbius, konsultavimą charakterizuojančius veiksnius, leidžiančius vertinti įvykusį realų koučingo konsultavimą bei modeliuoti siekiamą idealų konsultavimą. Klientui tai suteikia galimybę maksimaliai įtakoti koučingo konsultavimą, atsiribojant nuo konsultanto manipuliavimo galimybės – t.y. gauti paslaugą maksimaliai atitinkančią koučingo konsultavimo esmę ir filosofiją.

## Problema ir jos ištyrimo lygis

Vadybos literatūros šaltiniai koučingo sampratą mini jau beveik 80 metų (Gorby, 1937; Bigelow, 1938; Mold, 1951; Driver, 1955; Hayden, 1955; Parkes, 1955; Allen, 1957; Perley, 1957 ir kt.), be to per visą XX a. buvo atlikta nemažai mokslinių tyrimų (Sanders, Popper, Lipshitz, 1992; Pilette, Wingard, 1997; ir kt.), o koučingo konsultavimo fenomenas XXI amžiuje gana plačiai analizuojamas mokslinėje literatūroje (Sherman, Freas, 2004; Stober, Grant, 2006; Stober, Wildflower, Drake, 2006; Storey, 2003; Sztucinski, 2001; Taylor, 2007; Wales, 2003 ir kt.), tačiau galima išskirti tik pavienius tyrimus, pasižyminčius konceptualia analize (Hamlin, Ellinger, Beattie, 2008; Grant, Cavanagh, 2004; Grant, 2004; Kampa-Kokesch, Anderson, 2001, Grant, 2011, Cox ir kt., 2011).

Nors per paskutinį dešimtmetį mokslinių publikacijų skaičius apie koučingo fenomeną pasaulyje labai išaugo, tačiau Lietuvoje šia tema rašo tik pavieniai autoriai – T. Misiukonis (2011) nagrinėja koučingo taikymą vadovo darbe, J. Kvedaravičius, L. Ufartienė (2006) išskiria koučingą minties veiklos kontekste. Kiti Lietuvos autorių paskelbti darbai apie koučingą, neatitinka mokslinei literatūrai keliamus reikalavimus.

Koučingas organizacijų studijų kontekste dažniausiai apibrėžiamas, kaip:

- Vadovavimas, koučingo stiliumi (Misiukonis, 2011; Orth, Wilkinson, Benfari, 1987, Ellinger ir kt., 2008);
- Vadybininkų mokymai, siekiant išugdyti koučingo įgūdžius (Clutterbruck, 1998);
- Vadybininkų konsultavimas, koučingo stiliumi (Pilette, Wingard, 1997; Plunkett, Egan, Garza, 2004);
- Koučingas, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo(si) instrumentas (Grant, Cavanagh, 2004);
- Organizacijų vystymas(is), taikant koučingą (Grant, Cavanagh, 2004).
- Koučingas, kaip instrumentas, sudarantis prielaidas pokyčiams organizacijose (Grant, Cavanagh, 2004).

Disertacijoje koučingo fenomenas nagrinėjamas mentoringo, psichoterapijos, mokymosi bei vadybos konsultavimo mokslo kontekstuose, laikantis prielaidos, kad būtent šių disciplinų sintezėje susiformavo koučingas (Passmore, 2010). Tačiau apžvelgiant mokslinę literatūrą, galima pastebėti, kad tik pavienius mokslininkus galima priskirti kuriai nors vienai, iš paminėtų, mokslo sričių. Dauguma vertingus tyrimus atliekančių mokslininkų galima būtų priskirti koučingo fenomeno tarpdisciplininių tyrimų laukui.

Nemaža dalis tyrėjų, dažniausiai koučingo empyrikų, analizuojančių koučingo konsultavimo fenomeną, nesinaudodami kritiniu mąstymu, tačiau siekdami teikti konkurentabilią koučingo konsultavimo paslaugą, išskiria ir aprašo vieną ar kitą koučingo

fenomeno aspektą, teigdami, kad sukūrė visuminį koučingo fenomeno apibrėžimą, vaizdinį (Keddy, Johnson, 2011). Tai suponuoja situaciją, kurioje skirtingi koučingo konsultantai teikia konsultavimą, kuris savo esme, tikslais bei klientui teikiama nauda, diametraliai skiriasi. Disertacijoje yra laikomasi E. Cox ir kt. (2011) nuostatos, kad koučingo fenomenas turi būti nagrinėjamas teorijos ir empirikos sintezėje, kadangi koučingas, tik kaip teorinis fenomenas egzistuoti negali. Koučingo konsultavimo fenomeno simuliacinio modelio formavimas aktualus tiek moksliniu teoriniu, tiek empiriniu požiūriu, kadangi suteiktų galimybę susieti teorinius bei empirinius tyrimus – t.y., tiek koučingo tyrėjams pagerinti komunikaciją tarpusavyje, koučingo konsultantams esminiai patobulinti teikiamų paslaugų kokybę, koučingo klientams gauti labiau tinkamas paslaugas. Menkas koučingo konsultavimo fenomeno teorinis pagrindimas bei koučingo konsultantų veikla orientuota į empiriką, sukuria poreikį koučingo konsultavimo simuliacinio modeliui formuoti, kuris, tikėtina, suteiktų galimybę susieti teorines ir empirines koučingo tyrimų sritis.

### **Mokslinė problema**

Kaip suformuoti koučingo konsultavimo simuliacinio modelį.

### **Tyrimo objektas**

Koučingo konsultavimo simuliacinimas.

### **Tyrimo tikslas**

Suformuoti koučingo konsultavimo simuliacinio modelį ir empiriškai jį patikrinti.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Konceptualizuoti koučingo fenomeną;
2. Kategorizuoti koučingo fenomeną;
3. Nustatyti verslo procesų simuliacinio modelio formavimo principus;
4. Atlikti verslo procesų vertinimo etapo analizę;
5. Atlikti verslo procesų modeliavimo etapo analizę;
6. Suformuoti verslo procesų simuliacinio modelį;
7. Suformuoti koučingo konsultavimo, kaip verslo proceso, simuliacinio modelį;
8. Empiriškai patikrinti suformuotą koučingo konsultavimo simuliacinio modelį.

## **Mokslinio tyrimo metodai**

Pirmoje disertacinio darbo dalyje buvo panaudoti mokslinės literatūros palyginamosios analizės, sintezės bei apibendrinimo metodai.

Antrame disertacinio darbo skyriuje, siekiant metodologiškai pagrįsti verslo procesų simuliacinio modelio formavimą, naudoti analizės ir sintezės metodai.

Trečio disertacinio darbo skyriuje pateiktas koučingo konsultavimo modelio tikrinimas, remiantis trimis empiriniais tyrimais.

Pirmasis empirinis tyrimas subetapas prilyginamas disertacijos pirmo skyriaus teorinėms studijoms ir atliktas remiantis teorinės literatūros analizės ir sisteminimo principais.

Antrajame empirinio tyrimo subetape focus grupės pagalba išskirti koučingo konsultavimą apibūdinantys veiksniai, trečiajame empirinio tyrimo subetape nustatyti veiksnius charakterizuojantys lygiai – abu tyrimai atlikti pagal *Conjoint* metodologiją.

Ketvirtame disertacinio darbo skyriuje atliekami kiti trys empiriniai tyrimai: IV, V, VI subetapai.

IV empirinio tyrimo subetape pagal *Conjoint metodologiją*, realiu ir idealiu atveju, atliktas, suformuotų veiksmų svarbos bei veiksmų lygių naudingumo nustatymas, adaptyviosios *Conjoint* analizės (*angl. ACA*) metodu, siekiant įvertinti bei modeliuoti koučingo konsultavimą kaip verslo procesą.

V empirinio tyrimo subetape, pagal *Conjoint* metodologiją, pasinaudojant ekspertų apklausos rezultatais, suformuoti konsultuojančios organizacijos bei konkurentų rinkoje teikiamų paslaugų profiliai

VI empirinio tyrimo subetape atliktas koučingo konsultavimo, kaip verslo proceso, simuliacinis. Duomenų sisteminimui bei apdorojimui buvo panaudota *Sawtooth software* programine įranga *Sawtooth software SSI Web 7.0.*; *Sawtooth software ACA/HB 3.2.0. Sawtooth software.*

### **Disertacijos apribojimai:**

- Formuojant modelį atsiribota nuo detalios psichoterapijos teorijų analizės ir tyrimo. Psichoterapijos teorijos analizuotos tik koučingo fenomeno konceptualizacijos ir kategorizacijos kontekste.
- Koučingo konsultavimas vertinamas, kaip verslo procesas, todėl atsiribota nuo psichometrinių koučingo konsultavimo parametrų (1 priedas) bei koučingo, kaip emocinio intelekto vystymo instrumento, vertinimo.

- Disertacijoje yra atsiribota nuo koučingo konsultanto kompetencijos vertinimo, pagal įvairių tarptautinių bei nacionalinių koučingo konsultantų profesinių asociacijų, patvirtintus reikalavimus.
- Pasirinktas verslo procesų simuliacinio modelio formavimo abstrakcijos lygis, leido vertinti koučingo konsultavimą, panaudojant pagrindinius simuliacinio principus, tačiau atsiribojant nuo konkrečių verslo procesų simuliacinio modeliavimo įrankių bei metodų taikymo.
- Disertacijoje atsiribota nuo tokių koučingo fenomeno analizei svarbių veiksnių, kaip koučingo konsultavimo modelių taikymas bei koučingo konsultavimo proceso analizė.
- Koučingo konsultanto santykiai su klientu, nagrinėti tik vertinant konsultanto įtakos lygį klientui, atsiribojant nuo kitų santykius charakterizuojančių veiksnių.

### **Disertacijos tyrimo struktūra**

Daktaro disertaciją sudaro įvadas, keturi pagrindiniai skyriai ir išvados. Disertacijos tyrimo loginė schema pateikta 1paveiksle.

Disertacijos I skyriuje nagrinėjamos koučingo fenomeno teorinės studijos. Pirmame poskyryje suformuojamas mokslinis metodologinis disertacijos teorinių studijų pagrindas.

Antrame poskyryje pateikiama koučingo fenomeno konceptualizacija sudaryta iš bendrojo koučingo, vadovų koučingo bei verslo koučingo sampratų analizės pagal klientų tikslo, konsultavimo proceso tikslo bei konsultanto įtakos lygio kriterijus.

Pagal tuos pačius kriterijus I skyriaus III poskyryje pateikiama koučingui gimingų sampratų: psichoterapijos, mentoringo, mokymosi bei vadybos konsultavimo kategorizacija.

Disertacijos antrame skyriuje atliekamas verslo procesų simuliacinio modelio formavimas. Siekiant realizuoti šį uždavinį pirmame poskyryje pateikiami verslo proceso simuliacinio modelio formavimo pagrindai.

Antrame poskyryje atliekama verslo procesų vertinimo ir modeliavimo etapų analizė.

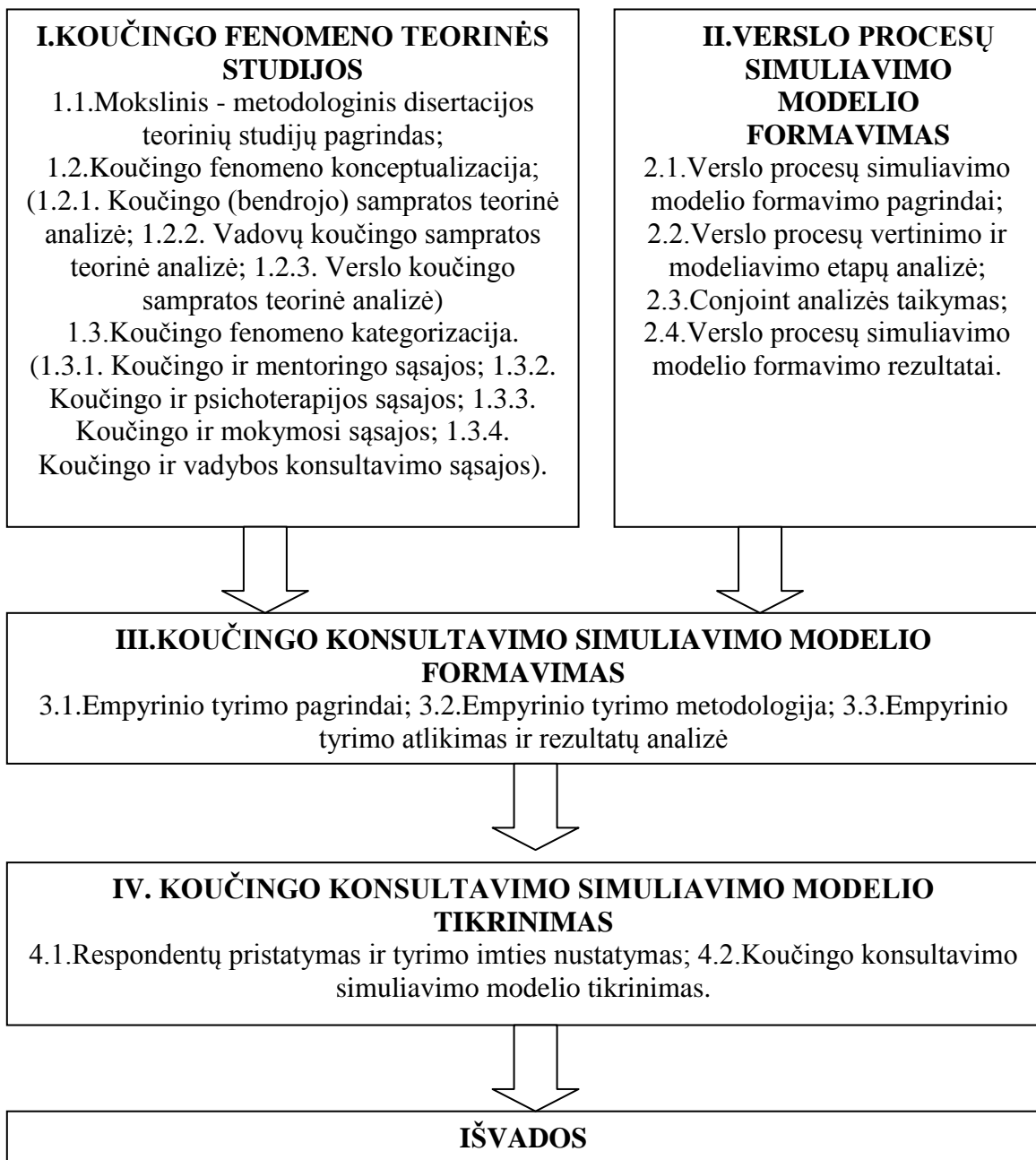
Trečiame poskyryje atliekamas *Conjoint* metodologijos taikymo galimybių tyrimas disertacijos tyrimo tikslo kontekste.

Ketvirto skyriaus pirmame poskyryje atliekamas respondentų pristatymas ir tyrimo imties nustatymas.

Ketvirtame antro skyriaus poskyryje apibendrinami verslo procesų simuliacinio modelio formavimo rezultatai.

Disertacijos mokslinio tyrimo rezultatai apibendrinami išvadose.





*1 pav. Disertacinio tyrimo loginė schema*

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

### **Mokslinis disertacijos naujumas ir teorinis reikšmingumas**

- Atlikta koučingo fenomeno konceptualizacija ir kategorizacija.
- Ištirta galimybė simuliuoti koučingo konsultavimą, panaudojant verslo procesų simuliacijos principus bei matematinės psichologijos *Conjoint* analizę.
- Suformuotas simuliacijos modelis, suteikiantis galimybę, vertinti koučingo konsultavimą, kaip esamą ir modeliuoti, kaip siekiamą situaciją.

### **Praktinis disertacijos reikšmingumas**

- Suformuotas koučingo konsultavimo simuliacijos modelis suteikiantis galimybę konsultantui pagerinti konsultavimo efektyvumą.
- Patikrintas suformuotas simuliacijos modelis gali būti taikomas vertinant ir modeliuojant koučingo konsultavimą realiomis verslo sąlygomis bei ruošiant koučingo konsultavimo specialistus.
- Suformuotas modelis gali pagerinti komunikavimą tarp koučingo teoretikų ir praktikų.

### **Mokslinio tyrimo rezultatų sklaida**

Mokslo straipsniai periodiniuose ir tęstiniuose mokslo leidiniuose, registruotose tarptautinėse mokslinės informacijos duomenų bazėse arba vienkartinuose mokslo leidiniuose:

1. Ganusauskaitė, Aurelija; Malinauskas, Žilvinas. Executives Coaching Conceptualization // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. ISSN 1392-1142. 62 (2012), p. 69-79. [Duomenų bazės: Business Source Complete (EBSCO); ProQuest; VINITI].
2. Katilienė, Rasa; Malinauskas, Žilvinas. Spread options of high spiritual intelligence culture in business organizations // Human resources – the main factor of regional development: journal of social sciences. Klaipėda : KU leidykla. ISSN 2029-5103. 2011, Nr. 5, p. 157-168. [Duomenų bazės: Business Source Complete (EBSCO)].
3. Kvedaravičius, Jonas; Malinauskas, Žilvinas. Laikas ir vadyba // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai = Management theory and studies for rural business and infrastructure development: mokslo darbai. Kauno raj. : Akademija. ISSN 1822-6760. Vol. 15(4), 2008, p. 92-99. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/15/92.pdf>>. [Duomenų bazės: Business source complete (EBSCO); Central & Eastern European Academic Source (EBSCO)].

4. Malinauskas, Žilvinas; Kvedaravičius, Jonas. Sistemų teorijų modeliai ir sinergetika ekonominių mokyklų kontekste // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. ISSN 1392-1142. 46 (2008), p. 85-98. [Duomenų bazės: Business Source Complete (EBSCO); ProQuest; VINITI].
5. Kvedaravičius, Jonas; Malinauskas, Žilvinas. Sinergija ir sinergetika lauko bei sistemos koncepcijose // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas : Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. ISSN 1392-1142. 44 (2007), p. 45-56. [Duomenų bazės: Business Source Complete (EBSCO); VINITI; ProQuest].
6. Levišauskaitė, Kristina; Malinauskas, Žilvinas. Pensijų sistemos reforma Lietuvoje: antrosios pakopos kūrimo ypatumai ir rezultatai // Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai. ISSN 1392-1142. 39 (2006), p. 147-160. [Duomenų bazės: CEEOL; VINITI; ProQuest; Business Source Complete].

Pranešimai publikuoti mokslinių konferencijų pranešimų medžiagoje:

1. Martinkienė, Jurgita; Malinauskas, Žilvinas. Darbuotojų vadybinių kompetencijų formavimas verslo įmonėje // Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Europos Sąjungos ūkio procesai ir tendencijos: 13-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija, Kaunas, 2010 m. gegužės 7 d. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1822-6736. 13 (2010), p. 187-193.
2. Ganusauskaitė, Aurelija; Malinauskas, Žilvinas. Kūrybinių kompetencijų vystymas koučingo kontekste // Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Europos Sąjungos ūkio procesai ir tendencijos: 13-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija, Kaunas, 2010 m. gegužės 7 d. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1822-6736. 13 (2010), p. 183-186.
3. Žukauskaitė, Indrė; Malinauskas, Žilvinas. Vadybininkų vystymosi etapai koučingo kontekste // Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Europos Sąjungos ūkio procesai ir tendencijos: 13-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija, Kaunas, 2010 m. gegužės 7 d. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1822-6736. 13 (2010), p. 353-356.
4. Malinauskas, Žilvinas. Lyderystės teorijos ir tikslai // Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Lietuvos ūkis ES erdvėje: procesai ir tendencijos: dvyliktoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija, Kaunas, 2009 m. gegužės 8 d. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. ISSN 1822-6736. 12 (2009), p. 153-158.

## **Darbo struktūra ir apimtis**

Disertacinį darbą sudaro darbe vartojamų sąvokų sąvadas, įvadas, 4 disertacinio darbo dalys, išvados, bei naudotų literatūros šaltinių sąrašas. Darbo apimtis yra 143 puslapiai (be priedų), pateikta 26 paveikslai, 43 lentelės, 22 priedai. Literatūros sąraše yra 273 literatūros šaltiniai.

# I. KOUČINGO FENOMENO TEORINĖS STUDIJS

Koučingo fenomeno studijos sudarytos iš dviejų etapų: koučingo fenomeno konceptualizacijos ir kategorizacijos. Siekiant realizuoti teorinio tyrimo uždavinius, koučingo fenomeno analizė atliekama, pasinaudojant pasirinktais kriterijais: klientų tikslo, konsultavimo proceso tikslo bei konsultanto įtakos lygio. Klientų tikslų ir konsultavimo proceso tikslų kriterijai parinkti remiantis tokiomis tikslų nustatymo (angl. *goal – setting*) teorijos charakteristikomis, kaip tikslų aiškumas (specifiškumo) ir sudėtingumas (Locke, 1968). Koučingo konsultanto įtakos lygio kriterijus parinktas remiantis vaidmenų teorijos (angl. *role theory*) viena esminių charakteristikų – vaidmenų rinkinio (angl. *role set*) charakteristika (Wickham, Parker, 2007). Toliau atliekama analizuotų veiksmų sintezė, sudaranti prielaidas metodologiniam disertacijos pagrindimui bei empiriniam tyrimui, išplėtuose tolesniuose disertacijos skyriuose.

## 1.1. Mokslinis - metodologinis disertacijos teorinių studijų pagrindas

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad egzistuoja tokios koučingo susikūrimo versijos – mokslinė ir pseudomokslinė:

1. Mokslinė versija (Kampa-Kokesch, Anderson, 2001) teigia, kad vadovų koučingas susiformavo kaip marketingo paslauga, siekiant organizacinės psichologijos ir psichoterapijos specialistams padėti parduoti jų teikiamas paslaugas organizacijų vadovams. Tradicinis šioms specialybėms paslaugos pavadinimas, vadovams asocijavosi su žemu funkcionalumu bei aukšta psichologine patologija, todėl naujasis pavadinimas suformuluotas, kaip koučingas (angl. *coaching*), buvo labiau sietinas su žema patologija ir aukšta funkcionalumą, turinčių klientų grupe (plačiau 1.3.2. poskyryje), t.y. buvo labiau tinkamas, kaip prekinis ženklas.
2. Pseudomokslinė versija teigia, kad koučingą sukūrė vienas žmogus – T. Galwey (1976). Neneigiant T. Galwey nuopelnų koučingo fenomeno populiarinimui, galima suabejoti šiuo teiginiu, kadangi pagal A. Grant, M. Cavanagh (2004), neabejotinų koučingo fenomeno egzistavimo požymių galima rasti ir ankstesniuose įvairių mokslininkų darbuose: C. Gorby (1937), B. Bigelow (1938), H. Mold, (1951), R. Driver, (1955), S. Hayden (1955), R. Parkes (1955), L. Allen (1957), J. Perley (1957) ir kt., minėjusius koučingą organizacijų studijų problematikoje.

Disertacijoje laikomasi pirmosios, t.y. mokslinės koučingo susikūrimo versijos.

Koučingo fenomenas yra nevienalytis, nevienareikšmis ir fragmentiškas – gana sudėtingas apibrėžti bei vertinti, todėl problematiškas mokslo pažinimo proceso atžvilgiu – jį analizuojant remiamasi tam tikrais moksliniais sistemiškumo principais. Disertacijoje, siekiant išlaikyti korektišką poziciją socialinių mokslų metodologijos atžvilgiu, nustatytos tam tikros gairės ir principai, kuriais remiantis vykdomi disertacijos moksliniai tyrimai. Jeigu siekiant konceptualizuoti ir kategorizuoti koučingo fenomeną, būtų plačiai analizuotos mokslo metodologijos kryptys bei galimos jų sąsajos su analizuojamu fenomenu, tai galima daryti prielaidą, kad disertacija būtų tapusi gerokai labiau teorine, empyrinis disertacijos tyrimas būtų tapęs problematišku, o suformuoto modelio taikymo galimybės būtų ženkliai apribotos. Todėl siekiant išvengti pernelyg didelio teoretizavimo lygio, kuris apsunkintų teksto suvokimą, bei išlaikyti plačias disertacijos modelio taikymo galimybes, atsiribota nuo plačios socialinių mokslų metodologijos principų ir srovių analizės, pažymint, kad disertacija yra rašoma remiantis mokslinio pozityvizmo ir epistemologijos principais. Tokiu būdu siekiama paaiškinti – kaip, kuo remiantis veikia empyriniai koučingo dėsniai bei kaip jie gali būti siejami su koučingo teorinėmis koncepcijomis.

Pagal C. Nachmias, D. Nachmias (1996) – egzistuoja tokie pagrindiniai požiūriai į žinias: autoritarinis, mistinis bei racionalistinis. Šioje disertacijoje yra remiamasi racionalistiniu požiūriu į žinias (pasaulis suvokiamas kaip pažinusi; žinių formos egzistuoja nepriklausomai nuo individualaus patyrimo), atsiribojant nuo kitų požiūrių: autoritarinio (žinias kuria ir skleidžia pavieniai autoritetai) ir mistinio (žinios, sukurtos pavienių autoritetų, priderinamos prie konkretaus individo psichinės būsenos). Koučingo fenomeno teorinėse studijose aptinkami visų paminėtų požiūrių į žinias aspektai.

Mokslinės metodologijos tikslai yra komunikacijos ir argumentavimo gerinimas bei intersubjektyvumo mažinimas. Šiems tikslams realizuoti yra skirtos mokslinių koncepcijų funkcijos (Nachmias, Nachmias (1996), (priedas 2)). Atsižvelgiant į 2 priede pateiktas koncepcijų funkcijas, bus siekiama konceptualizuoti ir kategorizuoti koučingo fenomeną.

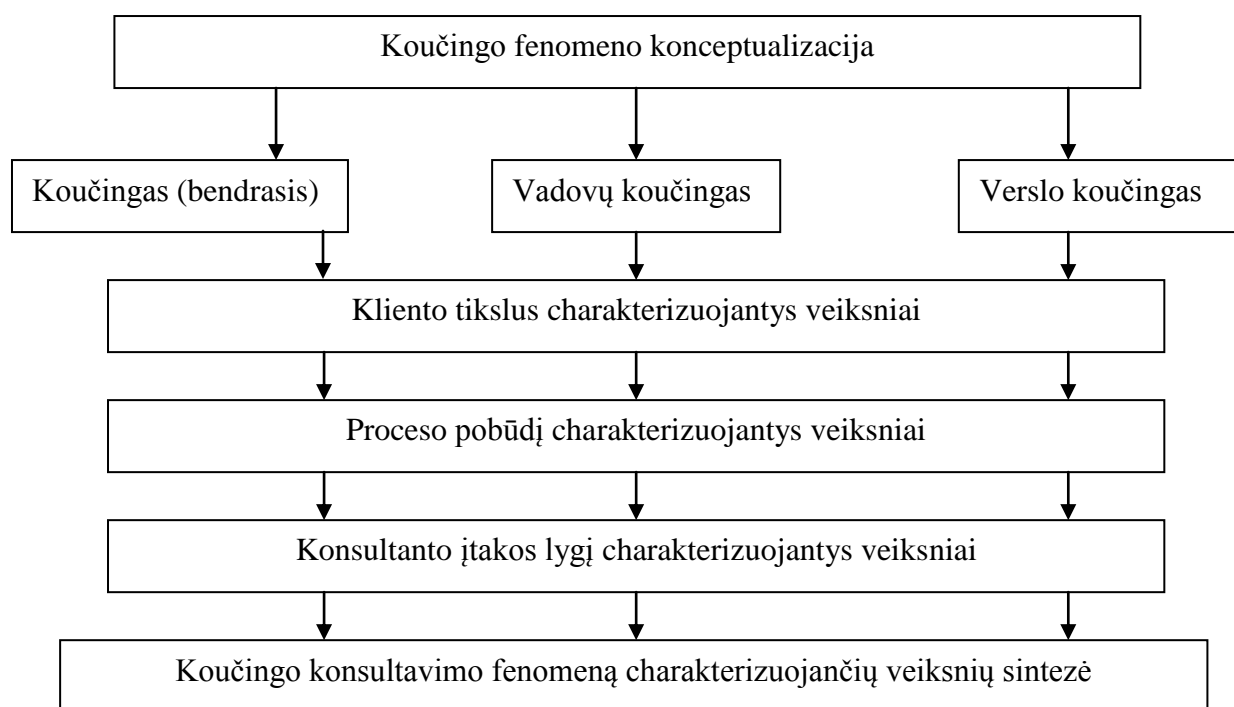
Remiantis mokslo metodologija egzistuoja tokie mokslo žinių teoretizavimo lygiai (Parsons, Shils, (1962): *ad hoc* (t.y. specialios) klasifikavimo sistemos, taksonomijos, konceptualios struktūros bei teorinės sistemos (detalesnė teoretizavimo lygio analizė atskleista priede 3). Disertacijoje pasiremiant šia klasifikacija teigiama, kad teorinių studijų skyrius, analizuojantis koučingo fenomeno konceptualizaciją, yra nagrinėtas konceptualių struktūrų, t.y. ryšių tarp sampratų – sudarančių fenomeną kontekste; skyrius analizuojantis koučingo fenomeno kategorizaciją – taksonomijos arba kategorizacijos lygyje, t.y. nustatant ryšius tarp atskirų bet giminingų koncepcijų. Kadangi teorinių sistemų lygyje būtinas klasifikavimo būdų ir konceptualių struktūrų suderinimas, nuolat siejant aprašymus, paaiškinimus ir prognozes, todėl

dėl apibrėžtos disertacijos apimties, buvo atsiribota nuo šio mokslinių žinių teoretizavimo lygio, kaip priimtino. *Ad hoc* klasifikavimo sistemos atmetos dėl per menko abstrakcijos lygio.

Apibrėžimai gali būti konceptualūs (*angl. conceptual*) ir veiklos (*angl. operational*) (Gurr, 1970; Nachmias, Nachmias, 1996). Disertacijoje nagrinėjami tik konceptualūs apibrėžimai (priedas 4), t.y. atliekama koučingo fenomeno konceptualizacija. Nuo veiklos apibrėžimų analizės atsiribota, kadangi koučingo fenomenas mokslinėje literatūroje menkai atskleistas pasinaudojant teorinių ir empirinių stebėjimų lygių sinteze. Apibrėžimo formuluotė privalo atitikti tam tikrus reikalavimus, kad apibrėžimas būtų įvardintas, kaip konceptualus, – reikalavimai konceptualiam apibrėžimui pateikti 5 priede. Toliau atliekama koučingo fenomeno konceptualizacija ir kategorizacija, taikant aukščiau pateiktus mokslinės metodologijos principus.

## 1.2. Koučingo fenomeno konceptualizacija

Koučingo fenomeno konceptualizacija bus atlikta pasinaudojant analizės ir sintezės metodais. Koučingo fenomenas bus išskaidytas į atskiras sampratas, sampratos išanalizuotos pagal pasirinktus kriterijus, gauti rezultatai palyginti bei apjungti, t.y. susintetinti. Koučingo fenomeno konceptualizacijos loginė schema pateikta 2 paveiksle.



2 pav. Disertacijos teorinio tyrimo konceptualizacijos loginė schema

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

## Koučingo sampratos teorinės analizės prielaidos

Koučingo fenomeno, kaip ir daugumos kitų modernių socialinių mokslų reiškinių, apibrėžimas yra gana problematiškas (Ives, 2008). Paradoksalu, tačiau beveik kiekvienas koučingo konsultantas, nepriklausomai nuo savo profesionalumo lygio, siekia sukūrti savo unikalų koučingo fenomeno apibrėžimą bei pateikti kaip vienintelį teisingą, tinkamiausiai apibrėžiantį koučingo fenomeno esmę. Siekiant išgryninti disertacijos tyrimų lauką, remiamasi aukščiau pateikta mokslinė pozicija ir atsiribojama nuo gausios nemokslinės, neakademinės literatūros, analizuojančios koučingo fenomeną. Kaip teigia E. Parsloe ir M. Wray (2000), aiškumo trūkumas apibrėžiant koučingo fenomeną yra dėl to, kad "esame viduryje intelektualinės revoliucijos". Kadangi koučingas yra tarpdisciplininis fenomenas, tai diskutuotina ar verta ir ar įmanoma mokslininkus, atliekančius tyrimus šioje tematikoje, priskirti vienai ar kitai konkrečiai tyrimų sričiai. Tačiau disertacijoje pabandyta nustatyti tam tikras tendencijas šių mokslininkų darbuose. Teorinius tyrimus, analizuojančius koučingo fenomeno tematiką, paskutinį dešimtmetį vykdo įvairių mokslo krypčių mokslininkai: psichoterapijos (Passmore, 2008, 2010; E.Cox, 2011; Grant, 2003, 2006; Sperry, 1993 ir kt.); edukologijos (Mezirow, 1991; McGill, Beaty, 1995; Ket de Vries, Korotov, 2007 ir kt.); vadybos specialistai (Keddy, Johnson, 2011, Whitmore, 1996, 2002; Zeus, Skiffington, 2000; Storey, 2003; Sherman, Freas, 2004; Sanders, 1996; Pilette, Wingard, Peterson, 1996 ir kt.). Dauguma šių tyrimų pasižymi fragmentiškumu bei specializacija, t.y. trūksta holistinio požiūrio, leidžiančio ne tik apibrėžti fenomeną, tačiau ir nustatyti ryšį su gimingomis sampratomis. Vertinga išskirti tokius tyrimus: E. Cox ir kt. (2011) bei R. Hamlin ir kt. (2008). E. Cox ir kt. (2011) atlikta konceptuali koučingo fenomeno analizė yra orientuota į koučingo psichoterapinių aspektų analizę ir bus plačiau analizuojama 1.2.2. skyriuje. R. Hamlin ir kt. (2008) atliko detalią, koučingo (bendrojo), vadovų koučingo, verslo koučingo bei gyvenimo koučingo apibrėžimų analizę, kurios rezultatai, pateikti 1 lentelėje. Apibrėžimų analizėje naudoti sutartiniai žymėjimai: *konsultavimo proceso tikslai* – išskirti pasvirusiu šriftu; **kliento tikslai** – išskirti paryškintu šriftu; *konsultanto įtakos lygis* – išskirtas ir pasvirusiu, ir paryškintu šriftu.



## Koučingo tipų sąvadas

Nr.	Koučingo kategorija, variantas (tipas – Ž.)	Apibrėžimo paaiškinimas
1.	Koučingas (angl. <i>coaching</i> )	Skirtas pagerinti <b>esamiems įgūdžiams, kompetencijai ir veiklai</b> bei didinti savo <b>asmeninį efektyvumą</b> , siekiant <b>asmeninio augimo</b> ar / ir <b>vystymo(si)</b> .
2.	Vadovų koučingas (angl. <i>executives coaching</i> )	<i>Procesas</i> , kuris vyksta remiantis individualiais (angl. <i>one-to-one</i> ) <i>palaikančiais</i> (angl. <i>facilitative</i> ) ir <i>teikiančiais paramą santykiškai</i> tarp konsultanto ir vadovo (ar vadybininko), kurie leidžia vadovui (ar vadybininkui) pasiekti <b>asmeninius, darbo ir / ar organizacijos tikslus</b> , siekiant pagerinti organizacijos efektyvumą; procesas, kuris leidžia asmenims, grupėms / komandoms ir organizacijoms įgyti <b>naujų įgūdžių</b> .
3.	Verslo koučingas (angl. <i>business coaching</i> )	... yra <b>bendradarbiavimo procesas</b> , padedantis verslo savininkams/ vadovams ir darbuotojams pasiekti savo <b>asmeninius</b> bei <b>verslo tikslus</b> , siekiant užtikrinti ilgalaikę sėkmę.

Šaltinis: R. Hamlin ir kt. (2008).

Konsultanto įtakos lygio kriterijui atitinkančių veiksnių, R. Hamlin ir kt. (2008) suformuotame koučingo kategorijų (tipų) sąvade, disertantui nepavyko aptikti.

Svarbu pažymėti, kad konceptualizuojant koučingo fenomeną, disertacijoje yra pasiremta R. Hamlin ir kt. (2008) atliktu teoriniu tyrimu. Siekdami apibrėžti koučingo fenomeną minėti autoriai, analizavo kai kurias 2, 3, 4 lentelėse pateiktas koučingo (bendrojo), vadovų koučingo, verslo koučingo ir gyvenimo sampratas bei siekė nustatyti ryšius tarp jų. Šių autorių nuomone pagrindiniai skirtumai tarp vadovų koučingo ir kitų koučingo tipų yra:

- laiko perspektyva: koučingas (bendrasis), verslo koučingas ir gyvenimo koučingas orientuoti į esamų įgūdžių vystymą, vadovų koučingas į naujų įgūdžių vystymą;
- tikslinė grupė: vadovų koučingas, skirtas vadovams, grupėms ir / ar organizacijoms, kitų koučingo tipų tikslinė grupė nėra ryškiai išreikšta.

Daugiau esminių skirtumų tarp skirtingų koučingo tipų R. Hamlin ir kt. (2008) nepavyko atskleisti. Disertacijoje nesutinkama su koučingo tipų vertinimu (Hamlin ir kt., 2008), pagal laiko perspektyvą, kadangi žvelgiant iš praktinės pusės, prieš konsultavimą konsultantui yra beveik neįmanoma numatyti, kokių būtent įgūdžių – esamų tobulinimui ar naujų vystymui(si), bus skirtas konsultavimas. Tai suponuoja sunkiai įsivaizduojamą galimą situaciją, kai koučingo konsultantas, įvardinęs save kaip vadovų koučingo tipo konsultantą – konsultavimo metu sužinojęs iš kliento, kad šio tikslas vis dėl to yra pokyčiai asmeninėje sferoje (t.y. gyvenimo koučingas), nutraukia konsultavimą. (Dažnai koučingo konsultavimo metu konsultantai lengvai keičia koučingo tipą – tai visai logiška ir įmanoma. Tačiau tuomet diskutuotinu arba tobulintinu tampa koučingo klasifikavimas pagal koučingo tipus). Siekdamas išvengti šios nelogiškos

teorinės bei empyrinės situacijos, disertantas atliko išskirtų pagrindinių koučingo tipų lyginamąją analizę, laikydamasis tokių prielaidų:

- esminis skirtumas tarp koučingo konsultavimo tipų yra kliento tikslų tematika – koučingo konsultantų specializacija galima, tačiau neprivaloma. Yra galimybė, kad koučingo konsultantai turėdami didesnę patyrimą, konkrečioje koučingo tipo srityje, suteiks profesionalesnį konsultavimą, negu jiems naujoje srityje. Ši prielaida yra gana subjektyvi, tačiau subjektyvumas yra svarbus koučingo konsultavimo ir bruožas, ir apribojimas. Klientas iš kelių skirtingų konsultantų gali gauti visiškai skirtingus konsultavimo rezultatus, tačiau tai nesumenkina koučingo, kaip organizacijos ir/ar žmoniškųjų išteklių vystymo(si) instrumento taikymo galimybių.
- skirtumas tarp atskirų koučingo tipų yra neryškus, todėl galėtų būti logiška, pirmiausia, analizuoti koučingo fenomeno apibrėžimus, pagal disertacijos problematikos pagrindu išskirtus kriterijus, o toliau pabandyti juos apjungti sintezės metodo pagalba, manant, kad empyriniame tyrime patys respondentai galės pasirinkti ir įvertinti veiksnius, kurie tinkamiausiai charakterizuoja koučingo konsultavimą.

Po atliktos analizės pagal koučingo tipus, – apibendrinti rezultatai bus pateikti atsiribojant nuo koučingo tipų.

Disertacijoje siekta nustatyti esminius panašumus ir skirtumus tarp koučingo tipų, naudojant turinio (*angl. content*) analizės metodą. Atliekant turinio analizę, remiantis disertacijos problematikos veiksniais, buvo pasirinkti tokie kriterijai koučingo fenomeno apibrėžimų vertinimui: konsultavimo proceso tikslai, konsultanto įtakos lygis bei kliento tikslai.

Koučingo konsultavimo proceso tikslas yra suprantamas, kaip konsultavimo paskirtis, konsultavimo pobūdis, t.y. į ką konkrečiai orientuotas pats koučingo konsultavimas (pvz. konsultavimo proceso tikslas gali būti bendradarbiavimas, mokymasis, pagalba, komunikacija, partnerystė ir pan.).

Koučingo konsultanto įtakos lygis suvokiamas kaip konsultanto poveikio lygis kliento tikslų formulavimui bei realizavimui.

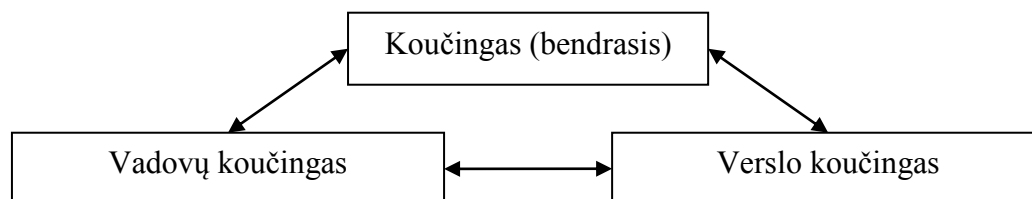
Svarbu pažymėti, kad konsultavimo proceso tikslas ir konsultanto įtakos lygis yra gana susiję ir persipynę aspektai – dėl šios priežasties jų atskyrimas yra gana subjektyvus. Disertacijoje laikomasi prielaidos, kad konsultanto įtakos lygis labiau sietinas su konsultanto veiklos charakteristikomis (pvz. konsultantas siekia teikti patarimus ar skatinti kliento refleksiją bei teikti atgalinį ryšį ir pan.), o konsultavimo proceso tikslai labiau susiję su konsultavimo proceso turiniu (t.y. ar konsultavimo metu klientas siekia ar mokytis, ar ugdyti komunikavimo įgūdžius, ar bendrauti partnerystės principais ir pan.). Tikėtina, kad šie aspektai taip pat skiriasi ir abstrakcijos lygiu: konsultavimo proceso tikslai sietini su aukštesniu abstrakcijos lygiu.

Koučingo konsultavimo kliento tikslai yra suprantami, kaip tikslai, kuriuos klientas susiformulavo koučingo konsultavimo metu bei toliau siekia jų realizavimo ir pasibaigus koučingo konsultavimui. Koučingo konsultavimo proceso tikslas ir kliento tikslas gali sutapti ir gali nesutapti, (pvz. konsultavimo proceso tikslas gali būti mokymasis, tačiau kliento tikslas – vadybinių sprendimų tobulinimas).

Analizuojant koučingo fenomeną apibūdinančius veiksnys (priedai 6 ir 7) pastebėta, kad tas pats veiksnys gali būti priskirtas ir konsultavimo proceso tikslui, ir kliento tikslams (pvz. mokymosi veiksnys ir pan.). Siekiant išspręsti šią dilemą, laikytasi pozicijos, kad egzistuoja tam tikra koučingo procesą charakterizuojančių veiksmių grupė, kurios veiksniai gali būti ir kliento tikslas, ir konsultavimo proceso tikslas. Tačiau siekiant išvengti painiavos, disertacijoje ši situacija priimta, kaip duotybė, kuri atskirai nenagrinėta ir laikytasi konkrečių autorių išskirtų veiksmių, neatliekant atskiros kritinės analizės.

### 1.2.1 Koučingo (bendrojo) sampratos teorinė analizė

Koučingas, kurio tipas papildomai nėra apibūdintas ar išskirtas – nei mokslinėje literatūroje, nei autorių pateiktuose konkrečiuose apibrėžimuose, suteikiant papildomas savybes ar pobūdį, – šioje disertacijoje suvokiamas kaip bendrasis koučingas, apjungiantis visus koučingo tipus. Tačiau didelė koučingo fenomeno fragmentacija mokslinės literatūros šaltiniuose, suponuoja situaciją, kurioje būtina analizuoti ir kitus koučingo tipus. Todėl loginiai ryšiai tarp analizuojamų koučingo tipų atskleisti 3 paveiksle. Tai leidžia parodyti, kad koučingas (bendrasis) ne tik yra esminis visų kitų koučingo tipų pagrindas, tačiau ir tai, kad egzistuoja abipusis ryšys – koučingas (bendrasis) yra įtakojamas kitų koučingo tipų, šiuo atveju: vadovų ir verslo.



3 pav. Ryšių nustatymo tarp pagrindinių koučingo tipų schema

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Siekiant konceptualizuoti koučingo fenomeną, toliau pateikiamas koučingo (bendrojo) sampratų sąvadas (2 ir 3 lentelė). Apibrėžimų analizės kriterijais parinkti: kliento tikslai (žymima **bold'u**); konsultavimo proceso tikslai (žymima *italic'u*) bei konsultanto įtakos lygis

(žymima ir *italic'u*, ir **boldu**). Disertacijoje laikomasi nuostatos, kad koučingo konsultavimo fenomeną sudaro šių kriterijų sintezė/visuma/sistema (4 pav.).



4 pav. Koučingo konsultavimo fenomeno modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pasirinkti kriterijai neapima visų potencialiai galimų/įmanomų kriterijų, galinčių charakterizuoti koučingo konsultavimo fenomeną, tačiau manytina, kad išskirti kriterijai yra pakankami disertacijoje išsikeltam tikslui pasiekti.

Laikantis šios nuostatos visoje disertacijoje analizuojamas koučingo konsultavimo fenomenas ir susijusios sampratos, t.y. atliekama konceptualizacija (nustatomi ryšiai tarp fenomeną sudarančių sampratų) ir kategorizacija (nustatomi fenomeno ryšiai su gimingomis sampratomis).

2 lentelė

Koučingo (bendrojo) sampratų sąvadas (nuo 1987 iki 2000 m.m.)

Nr.	Autoriai	Apibrėžimo paaiškinimas
1.	Fournies (1987)	... <i>procesas</i> , kuris <b>pagerina problemų darbe sprendimą</b> .
2.	Orth, Wilkinson, Benfari (1987)	... <b>direktyvus</b> (angl. <i>hands-on</i> ) <i>procesas padėti darbuotojams atpažinti savo galimybes, pagerinti savo veiklos atlikimą ir našumą</i> .
3.	Evered, Selman (1989)	...tai tik <i>komunikacijos būdu vykdoma valdymo veikla, kuriant tokį klimatą, aplinką ir kontekstą, kuri skatina atskirus asmenis ir komandas, generuoti rezultatus</i> .
4.	Evered, Selman (1989)	... tai reiškia, <i>perteikimas (atgalinis ryšys – Ž.M.) analizuojamam klientui – iš kur jis “atvyko” (esama situacija – Ž.M.) ir kur jis nori vykti (siekiama situacija – Ž.M.)</i> .
5.	Kinlaw (1989)	... tai <i>individualus pokalbis, orientuotas į rezultatus ar veiklą – rezultatus</i> .
6.	Popperi, Lipshitz (1992)	... <i>procesas, kuriantis vystymosi, mokymosi atmosferos kultūrą bei sudarytas iš dviejų komponentų: pagerina veiklos įgūdžių lygį ir nustato tokius santykius, kurie leistų koučeriuvi sustiprinti kliento psichologinę raidą</i> .

### Koučingo (bendrojo) sampratų sąvadas (nuo 1987 iki 2000 m.m.)

Nr.	Autoriai	Apibrėžimo paaiškinimas
7.	Mink, Owen, Mink (1993)	... <i>procesas, kurio metu vienas asmuo – koučeris sukuria tokius santykius su kitais individualais, kurie <b>palengvina</b> pastarųjų mokymąsi.</i>
8.	Hargrove (1995)	... <i>bendravimas su žmonėmis tokiu būdu, kad tai juos išmokytu <b>pasiekti išpūdingų rezultatų savo versle.</b></i>
9.	Parsloe (1995)	... <i>yra procesas, kuris leidžia <b>mokytis</b>, susikurti sąlygas <b>plėtrai</b> ir <b>pagerinti efektyvumą.</b></i>
10.	Parsloe (1995)	... <i>tai <b>instruktavimo ir tutoriavimo forma</b>, kuri tiesiogiai pagerina kliento <b>veiklos</b> atlikimo ir <b>vystymosi įgūdžius.</b></i>
11.	Peterson (1996)	... <i>žmonių aprūpinimas tokiomis instrumentais, žiniomis ir galimybėmis, kurie jiems leistų <b>tobulėti</b> ir tapti <b>veiksmingesniais.</b></i>
12.	Whitmore (1996)	... <i>siekiant padidinti (kliento – Ž. M.) <b>veiklos efektyvumą</b>, atskleidžiant asmens <b>potencialą.</b> Tai vyksta labiau <i>mokantis</i>, negu <i>mokant.</i></i>
13.	Olivero ir kt. (1997)	... <i>skatina klientų <b>lyderystės</b> praktikos <b>įgūdžių plėtojimą</b>, visapusiškai konstruktyvaus <b>grįžtamojo ryšio</b> pagalba.</i>
14.	Burdett (1998)	... <i>išskirtinis procesas, sutelkiantis dėmesį į <b>glaudesnį veikimą.</b></i>
15.	Clutterbuck (1998)	... <i>pragmatiškas požiūris padėti žmonėms <b>valdyti įgūdžių įgijimą ir tobulinimą</b>, kuris gali būti <b>direktyvus</b>, arba <b>nedirektyvus.</b></i>
16.	Whitworth, Kimsey-House, Sandahl (1998)	... <i>pagalba individualiems klientams siekiant jiems padėti pasiekti, <b>asmeninių ir karjeros, rezultatų pokytį.</b></i>
17.	Hudson (1999)	... <i><b>patirtinio mokymosi palengvinimas</b>, orientuotas į ateities <b>gebėjimų tobulinimą.</b> ... <i>mokymosi, paremto patirtimi palengvinimas</i>; šio mokymosi rezultatai – <b>į ateitį orientuoti gebėjimai</b>; skirti (praktiškai – Ž. M.) <i>mokytis vadovauti</i> kitiems, didinant savo <b>kompetenciją, atsidavimą ir pasitikėjimą.</b></i>
18.	Mobely (1999)	... <i>santykiai padedantys žmonėms <b>susiformuluoti</b> savo <b>tikslus</b> ir rasti savo <b>sprendimus.</b></i>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais literatūros šaltiniais.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais literatūros šaltiniais.

Pateiktas koučingo (bendrojo) apibrėžimų nuo 1987 iki 2000 metų sąvadas, leidžia teigti, kad nagrinėjamu laikotarpiu pavyko aptikti 18 koučingo fenomeną analizuojančių apibrėžimų.

3 lentelė

### Koučingo (bendrojo) sampratų sąvadas (nuo 2000 – iki 2012 m.m.)

Nr.	Autoriai	Apibrėžimo paaiškinimas
1.	Redshaw (2000)	... <i>teikia rekomendacijas, skatina ir remia <b>besimokantį</b>, tai kas vadinama <b>instruktavimu.</b></i>
2.	Parsloe, Wray (2000)	... <i>dėmesingas motyvavimas, padėti kitiems <b>siekti</b> savo <b>tikslo.</b></i>
3.	Zeus, Skiffington (2000)	... <i>tai <b>dialogas</b> tarp konsultanto ir kliento, <b>rezultatų</b> kontekste; ...tai <i>mokymąsis</i>, tačiau koučeris nebūtinai yra mokytojas, ir nebūtinai turi daugiau įgūdžių, negu klientas; ... tai <i>teisingų klausimų uždavimas</i>, o ne atsakymų teikimas; ... tai <b>pokyčiai</b> ir <b>transformacija</b>, žmogaus <b>gebėjimas augti.</b></i>

4.	Kampa-Kokesch, Anderson (2001)	... tai <i>sisteminga atgalinio ryšio intervencijos forma</i> , <b>siekiant gerinti profesinius įgūdžius, tarpasmeninį sąmoningumą ir asmeninį efektyvumą.</b>
5.	Whitmore (2002)	... asmens <b>potencialio išlaisvinimas</b> siekiant <b>padidinti veiklos veiksmingumą.</b>
6.	Whitmore (2002)	... žmonių <b>potencialo ir efektyvumo optimizavimas.</b>
7.	Costa, Garmston (2002)	... tai <i>taikymas konkrečių strategijų</i> , siekiant padidinti kito asmens <b>suvokimo, sprendimų ir intelektualinę funkcijas.</b>
8.	Williams, Davis (2002)	... tai – <i>pagalba klientams kuriant vizijas</i> ir tikslus, bei <i>sukūrimas kelių strategijų</i> tiems <b>tikslams</b> pasiekti.
9.	Downey (2003)	... tai <i>menas, palengvinti mokymąsi, vystymąsi</i> bei kitas (vadybininko – Ž.M.) veiklas.
10.	Edwards (2003)	... dėmesys <b>galimybėms</b> ir <b>potencialui</b> vystyti, bei skirtas <i>palengvinti mokymosi, o ne mokymo procesą</i> ; Koučingas leidžia klientui atskleisti savo <b>potencialą</b> ir <b>pagerinti veiklą</b> bei suteikia klientui visą <b>atsakomybę</b> už rezultatus.
11.	Downey (2003)	... tai <i>mokymosi, vystymosi</i> ir panašios veiklos <i>palengvinimo menas.</i>
12.	Abbott (2003)	... tai <i>specialus pokalbis, gerinantis verslo ir asmeninius rezultatus</i> , per individualų <b>augimą</b> ir <b>įsipareigojimus.</b>
13.	Abbott (2003) (bendruoju atveju)	... <i>individualus atradimo procesas</i> , kurį sukelia: padidėjęs asmens <b>sąmoningumas</b> ir <b>supratimas</b> ; konkretūs <b>veiksmai, planavimo, patirtinio mokymosi ir įgūdžių ugdymas; tikslų nustatymas ir tikslo pasiekimo atsakomybė</b> ; palaikomas <b>rizikavimas</b> ir <b>eksperimentavimas.</b>
14.	Edwards (2003)	... leidžia žmonėms kurti naujus <i>individualizuotus būdus</i> , siekiant <b>pagerinti</b> savo ir savo komandos <b>veiklą</b> , darbe.
15.	Lundin, Paul, Christensen (2003)	... tai <i>pagalba atlikti veiklą</i> geriausiu būdu.
16.	Edwards (2003)	... yra labai suasmeninta <i>individuali</i> vieno asmens <i>vystymosi programa.</i>
17.	Grant, Cavanagh (2004)	... tai teoriškai pagrįstas profesionalus instruktavimas, yra <i>sisteminis, į tikslą nukreiptas procesas</i> , skirtas <i>palengvinti ilgalaikius pokyčius ir skatinti nuolatinį kliento mokymąsi ir asmeninį augimą, siekiant įgūdžių tobulinimo, veiklos gerinimo ir asmeninio tobulėjimo.</i>
18.	Stober, Parry (2004)	...tai žmogaus <i>kaitos ir augimo procesas</i> , kuris turi tam tikrų bendrų bruožų su psichologijos praktika, konsultavimu, mentoringu ir mokymusi. kliento gebėjimo savarankiškai tiesiogiai <b>bendradarbiauti, mokymosi ir vystymosi proceso palengvinimas</b> , tobulinant <b>savivoką ir elgesį.</b>
19.	Lloyd, Rosinski (2005)	... yra <i>menas palengvinti</i> žmonėms surasti <b>galimybių</b> , pasiekti prasmingų, svarbių <b>tikslų.</b>
20.	CIPD (2005)	... yra <i>mokymosi ir vystymosi strategija</i> , galinti <b>padidinti darbo našumą.</b>
21.	Grant (2006)	... <i>sisteminis į sprendimus ir rezultatus orientuotas bendradarbiavimo procesas</i> , kurio metu koučeris <b>padeda stiprinti efektyvumą, gyvenimo patirtį, savarankišką mokymosi bei asmenų ir organizacijų augimą.</b>
22.	Gordon (2006)	... yra metodologija, kuri padeda <i>palengvinti</i> asmeninį ir profesinį <b>vystymąsi</b> , tobulinant asmeninį <b>tobulėjimą</b> bei <b>profesinius įgūdžius.</b>

### Koučingo (bendrojo) sampratų sąvadas (nuo 2000 – iki 2012 m.m.)

Nr.	Autoriai	Apibrėžimo paaiškinimas
23.	Stober, Wildflower, Drake (2006)	... žmogaus <b>augimas ir pokyčiai</b> .
24.	Peterson (2006)	... yra skirtas <b>pakeisti elgesį</b> .
25.	Cavanagh (2006)	... yra viena iš pagrindinių, vadovų <b>asmeninio ir profesinio vystymosi, formų</b> .
26.	Kauffman (2006)	... tai <i>dėmesio perkėlimas</i> nuo to, kas sukelia skausmą, į tai kas <b>suteikia energijos ir veda žmones į priekį</b> .
27.	Ives (2008), pagal Stober, Grant (2006)	... yra skirtas padėti klientams <b>vystytis ir augti</b> . Koučingas yra galbūt labiausiai <i>besivystantis ir prisitaikantis mąstymo (procesas – Ž.M.)</i> .
28.	Cavanagh (2006)	...yra kelionė <i>ieškant (elgesio – Ž.M.) modelių</i> "
29.	Sweeney (2007)	... skirtas individo <b>moralės stiprinimui, motyvavimo ir efektyvumo bei lojalumo</b> didinimui. Koučingas skirtas asmenims <i>padėti</i> pasiekti savo potencialą bei galintis parodyti organizacijos išpareigojimą, siekti <b>verslo augimo vystant personalą</b> .
30.	Seligman (2007)	... <b>struktūros paieškos praktika</b> , paremta <i>mokslo teorijomis</i> .
31.	Ives (2008), pagal Stober, Grant (2006)	...tai <i>kliento mokymasis</i> , įvedant klientą į <b>iššūkio</b> reikalaujančias situacijas. Koučingas – <i>mokymosi metodas</i> , kuris <b>padeda</b> savarankiškai besimokantiems, <b>tobulėti remiantis savo patirtimi</b> .
32.	Ives (2008)	... <i>intervencija</i> , kurios tikslas <i>padėti</i> klientui <b>sutelkti dėmesį ir realizuoti</b> aiškiai užsibrėžtus <b>tikslus</b> .
33.	Linder-Pelz; Hall (2008)	... tai kliento <b>veiklos, patyrimo, mokymosi bei augimo palengvinimas</b> , siekiant aktualių <b>tikslų</b> .
34.	Griffiths, Campbell (2009)	... yra į <b>tikslą nukreiptas, daugialypis procesas, keičiantis</b> žmonių <b>darbą ir gyvenimą</b> .
35.	Donovan (2012)	... siekis <i>paskatinti</i> geriausiai <b>veiklai</b> , remiantis individualia ir privačia <i>pagalba</i> , skatinant priimti iššūkį tolimesniam <b>augimui</b> .
36.	Tarptautinė koučingo federacija (2012)	Profesionalus koučingo specialistas sukuria <i>nuolatinius santykius</i> , kurie <i>padeda</i> žmonėms sukurti neeilinius jų gyvenimo, karjeros, verslo arba organizacijų rezultatus. Tai leidžia besimokant <b>pagerinti veiklos rezultatus ir pakelti gyvenimo kokybę</b> .

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais literatūros šaltiniais.

Pateiktas koučingo (bendrojo) apibrėžimų nuo 2000 iki 2012 metų sąvadas leidžia teigti, kad po 2000 metų esminiai padidėjo mokslinės literatūros skaičius apie koučingą (bendrąjį), t.y. buvo aptikti jau 36 apibrėžimai, palyginus su dvigubai ilgesniu laikotarpiu nagrinėtu iki 2000 metų. Tai patvirtina A. Grant (2011) atlikto teorinių šaltinių tyrimo rezultatus, kad tik po 2000 metų buvo nustatytas mokslinių tyrimų apie koučingą (bendrąjį) bumas.

Apibendrinant koučingo (bendrojo) fenomeno apibrėžimų turinio analizės rezultatus (analizuojami 5 dažniausiai minimi veiksniai; dažnis išskirtas skliausteliuose) (priedas 6), galima teigti, kad:

- Pagal koučingo konsultavimo kliento tikslų kriterijų dažniausiai buvo paminėti šie veiksniai: veiklos gerinimas (11), asmeninis augimas (11), tikslų formulavimas ir realizavimas (8), mokymasis (7), efektyvumas (6).
- Pagal koučingo konsultavimo proceso pobūdžio kriterijų išskirti šie veiksniai: pagalba (15), vystymosi (8), palengvinimo (7), mokymosi (6), santykių kūrimo (4).
- Pagal koučingo konsultanto įtakos lygio vertinimo kriterijų išskirti šie veiksniai: direktyvus (1), nedirektyvus (2), atgalinis ryšys (2), instruktavimas (1). (Instruktavimas disertacijoje suprantamas kaip direktyvus įtakos lygis).

Koučingo (bendrojo) fenomeno analizės rezultatai parodė, kad koučingą galima apibrėžti, kaip konsultavimo procesą, kurio tikslai dažniausiai yra pagalba suteikimas klientui, rečiau vystymasis ir palengvinimas, dar rečiau mokymasis ir santykių kūrimas. Šio proceso metu klientas susiformuoja tikslus bei jų realizavimo planą, dažniausiai šie tikslai būna orientuoti į veiklos gerinimą ir asmeninį augimą; rečiau – į mokymąsi ir efektyvumą. Konsultanto įtakos lygis klientui yra pusiausvyros būsenoje tarp direktyvaus ir nedirektyvaus stiliaus. Atgalinio ryšio suteikimas kliento atžvilgiu yra neutralus veiksnys.

Apibendrinus veiksnius gaunamas toks apibrėžimas: koučingas (bendrasis) yra *direktyvus/nedirektyvus* procesas, kurio tikslas suteikti klientui pagalbą bei kurio metu klientas siekia veiklos gerinimo ir asmeninio augimo.

Tolimesnis koučingo fenomeno analizės etapas yra išanalizuoti vadovų koučingo fenomeno apibrėžimus bei juos apibendrinti.

### 1.2.2 Vadovų koučingo sampratos teorinė analizė

Siekiant konceptualizuoti koučingo fenomeną, toliau pateikiamas vadovų koučingo sampratų sąvadas (4 ir 5 lentelė). Apibrėžimų analizės kriterijai parinkti: kliento tikslai (žymima **bold‘u**); konsultavimo proceso tikslai (žymima *italic ‘u*) bei konsultanto įtakos lygis (žymima ir *italic‘u*, ir **boldu**).

4 lentelė

#### Vadovų koučingo sampratų sąvadas (nuo 1993 m. iki 1999 m.)

Nr.	Autoriai	Apibrėžimo paaiškinimas
1.	Sperry (1993)	... <i>asmeniniai santykiai</i> , pagrįsti <i>mokymosi įgūdžių ugdymu bei grįžtamoju ryšiu</i> apie vadovų <b>tarpasmenius santykius bei įgūdžius</b> .
2.	Kilburg (1996)	... <i>pagalba</i> vadovams <b>tobulinti</b> savo <b>veiklą</b> ir tuo pačiu bendrą <b>organizacijos veiklą</b> .
3.	Diedrich (1996)	... tai <i>grįžtamasis ryšys</i> apie vadovų nuolatinę veiklą bei <i>interaktyvus mokymasis</i> , siekiant <b>padidinti</b> vadovų <b>supratimą</b> apie elgesio poveikį <b>veiklos rezultatams</b> .



### Vadovų koučingo sampratų sąvadas (nuo 1993 m. iki 1999 m.)

Nr.	Autoriai	Apibrėžimo paaiškinimas
4.	Tobias (1996)	... <i>pastovi veiklų seka</i> , pritaikyta <b>asmeniniams</b> aktualiems <b>klausimams</b> ar atitinkamoms <b>problemoms spręsti</b> , – suformuota koučerio – pagelbėti vadovui valdyti savo <b>stiprumus</b> ir <b>trūkumus</b> .
5.	Kilburg (1996); (2000)	... <i>pagelbėjantys santykiai</i> tarp kliento, turinčio vadybinį autoritetą ir įgaliojimus organizacijoje, ir konsultanto, kuris naudoja platų <i>elgesio įtakojimo technikų</i> ir <i>metodų</i> rinkinį padėti klientui pasiekti <i>abipusiai suformuluotus tikslus</i> , siekiant <b>asmeninės profesinės veiklos</b> ir <b>pasitenkinimo</b> bei <b>organizacijos efektyvumo padidėjimą</b>
6.	Strickland (1997)	... <i>unikalus lyderių ugdymo metodas</i> , galintis <b>pakeisti mąstymą</b> bei <b>elgesį</b> , be kompetencijos ir savigarbos praradimo.
7.	Pilette, Wingard (1997)	... <b>suvokimo ir elgsenos modelių</b> vystymas, naudojant <i>įžvalgos pokyčius</i> .
8.	Hayes (1997)	... naudojamas <i>padėti</i> vadovui <i>pakeisti</i> projektų vadybininko vaidmenį į <b>žmogiškųjų išteklių vadybininko</b> vaidmenį.
9.	Hall, Otazo, Hollenbeck (1999)	... skaidrus, sąžiningas <i>komunikavimas</i> , kuriantis geras <b>veiklos idėjas</b> .
10.	Hall, Otazo, Hollenbeck (1999)	... <i>praktinė, į tikslą orientuotą individuali</i> (angl. <i>one-to-one</i> ) <i>mokymosi forma</i> , skirta <b>vadovams</b> , siekiant <b>gerinti veiklos rezultatus</b> arba <b>vadovų elgesį</b> bei <b>palengvinti karjeros siekimą</b> , realizuojant <b>organizacijos tikslus</b> bei <b>pokyčių</b> iniciatyvas.
11.	Hall, Otazo, Hollenbeck (1999)	... tai <i>pasiūlymas galimybės</i> – apmąstyti ir apsvarstyti klausimus, kurie gali būti kliūtis veiklos rezultatams – tai gali sustiprinti asmeninį <b>veiklos stilių</b> , išplėsti ateities variantus, pagerinti <b>organizacinius tikslus</b> . Įgūdžių gebėjimų ir perspektyvų įgyjimas leidžia vadovams pasiekti tikslus, kuriuos anksčiau buvo sunku pasiekti.
12.	Pagal Kyllis, Rimmer, Williams, Doyle (1996); Thach, Heinselman (1999)	... tai aplinkos <i>konfidencialumo</i> , <i>apskaitos galimybės</i> bei <i>lyderystės modeliavimo integracija</i> su <b>žmogiškųjų išteklių</b> sistema.
13.	Dotlich, Cairo (1999)	... savimonės <i>skatinimo</i> ir <i>motyvacijos</i> rezultatų <i>didinimo procesas</i> , vykstantis taip, kad atitiktų <b>organizacijos poreikius</b> .

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais literatūros šaltiniais..

Vadovų koučingo fenomeno analizės rezultatai nuo 1993 iki 2000 metų parodė, kad palyginus su koučingo (bendrasis) iki 2000 metų pradėtas analizuoti šiek tiek anksčiau (nuo 1987m.) bei analizuotas šiek tiek plačiau – atitinkamai 18 šaltinių koučingo (bendrojo) atveju ir 13 vadovų koučingo atveju. Toliau analizuojamos vadovų koučingo sampratos nuo 2000 iki 2012 metų m.m. (5 lentelė).

## Vadovų koučingo sampratų sąvadas (nuo 2000 m. iki 2012 m.)

Nr.	Autoriai	Apibrėžimo paaiškinimas
1.	Zeus, Skiffington (2000)	... <i>bendradarbiavimu pagrįsti individualizuoti santykiai</i> tarp vadovo ir koučerio, skirti realizuoti subalansuotus vadovo <b>elgsenos pokyčius</b> ir <b>transformuoti darbo ir asmeninio gyvenimo kokybę</b> .
2.	Douglas, Morley (2000); pagal Peterson (1996)	... žmonių <i>aprupinimas instrumentais, žiniomis ir galimybėmis</i> , kurios jiems reikalingos siekiant <b>vystytis</b> ir tampant labiau <b>efektyviems</b> .
3.	Kilburg (2000)	... formaliai apibrėžiamas, kaip <i>instruktavimo susitarimas</i> , siekiant <i>sukurti pagalbos santykius</i> tarp kliento, kuris turi autoritetą ir atsakomybę organizacijoje, ir konsultantas, kuris naudoja <i>platų elgesio įtakojimo būdų ir metodų rinkinį</i> , siekiant padėti klientui pasiekti <b>abipusiškai nustatytus tikslus</b> , tobulinti savo <b>profesinės veiklos</b> ir <b>asmeninį pasitenkinimą</b> bei siekiant pagerinti kliento <b>organizacijos veiklos efektyvumą</b> .
4.	Peltier (2001)	... tai <i>pagalba</i> asmeniui <b>vystytis į efektyvų lyderį</b> , kai kažkas iš organizacijos išorės šiam tikslui pasiekti naudoja <i>psichologines žinias</i> .
5.	Peltier (2001)	... skirtas <i>palengvinti teigiamus pokyčius</i> , kuris gali būti atliktas, skolintomis lėšomis siekiant <b>padidinti visą organizaciją</b> .
6.	McCauley, Hezlett (2001)	... apima <i>individualią</i> (angl. one-to-one) koučerio <i>intervenciją</i> , skirtą <b>vadovų profesiniam tobulėjimui</b> .
7.	Grant (2001)	... <i>į sprendimus orientuotas instruktavimas</i> vadovams, <i>sisteminimas į rezultatus orientuotas procesas</i> , kurio metu koučeris palengvina vadovo <b>darbo našumo didinimą, savarankišką mokymąsi</b> bei <b>asmeninį augimą</b> .
8.	Carter (2001)	... speciali vadovų <i>vystymosi forma</i> , skirta tobulinti <b>verslo, funkcinis ir asmeninius įgūdžius</b> .
9.	Orenstein (2002)	... <i>individuali</i> (angl. one-to-one) <i>intervencija</i> skirta <b>pagerinti vadybininko valdymo įgūdžius</b> .
10.	Fitzgerald, Berger (2002)	...apima ne tik <b>žinių ir įgūdžių didinimą</b> , tačiau ir <i>pagalba</i> vadovams vykdant <b>vystymosi pokyčius</b> .
11.	Wales (2003)	... tai gilus asmeninio <i>vystymosi erdvė</i> .Vadovų koučingas <i>suteikia galimybę</i> , vadovams suprasti vidines <b>įžvalgas</b> , pagerinant <b>efektyvumą</b> ir galiausiai organizacinę <b>plėtrą</b> .
12.	Caplan (2003)	... yra <i>labai suasmenintas mokymosi procesas</i> , atsižvelgiant į besimokančiojo žinių pagrindus, mokymosi stilių ir tempą; <b>kelia savimone, atskleidžia „akluosius taškus“</b> ir leidžia vadovams atlikti daugiau, nei kitu atveju būtų galėjęs pasiekti.
13.	Plunkett, Egan, Garza (2004)	... yra apibrėžiamas kaip <i>procesas, palengvinantis</i> kvalifikuotų konsultantų <i>intervenciją</i> , naudojant psichologijos ir kitas žmogiškųjų išteklių plėtros srities žinias, įgūdžius ir metodus, padėti pagerinti lyderių <b>individualų efektyvumą, mokymosi ir veiklos rezultatus</b> .
14.	Sherman, Freas (2004)	... kuria vadovų <b>mokymosi, elgsenos pokyčius</b> , siekiant organizacijos <b>ekonominės naudos</b> .
15.	Sherman, Freas (2004)	... <i>padeda</i> vadovams, <i>objektyvaus atgalinio ryšio pagalba</i> , geriau <b>pažinti save</b> , gyventi <b>sąmoningai</b> , ir pagerinti savo <b>materialinę padėtį</b> .
16.	O'Neill (2005)	... <i>pagalba</i> lyderiams išmokti panaudoti savo dilemas (abejones) <b>organizacijos tikslams</b>

### Vadovų koučingo sampratų sąvadas (nuo 2000 m. iki 2012 m.)

Nr.	Autoriai	Apibrėžimo paaiškinimas
17.	Dingman (2006)	... individualus (angl. one-to-one) <i>bendradarbiavimas</i> tarp koučerio ir vadovo, sukuriant <i>palaikančius</i> (angl. helping) <i>santykius</i> , skirtus patirtinio mokymosi ir dialogo palengvinimui, siekiant <b>specifinių tikslų</b> ir galinčių turėti įtakos <b>asmeniniams, darbo ir organizacijos rezultatams</b> , skirtiems <b>pagerinti organizacinę veiklą</b> .
18.	Herlein (2006)	... <i>vystymosi intervencija</i> , skirta lyderiams pagelbėti <b>pagerinti organizacijos rezultatus</b> .
19.	Griffin (2006)	... <i>padeda</i> vadovams tapti <b>lankstesniems</b> .
20.	Kets de Vries, Korotov (2007); Niemes (2002)	... tai ne tik <b>įgūdžių įgijimas</b> , tačiau ir <i>edukologinė intervencija</i> , siekiant vadovų <b>transformacijos</b> .
21.	Underhill ir kt. (2007)	... individualus organizacijos lyderio <i>vystymas(is)</i> , vadovas jau yra organizacijos <b>lyderiu</b> ar siekia tokiu tapti; vadovų koučingas gali būti skirtas, stambioms ir smulkioms, pelno ir nepelno bei viešosioms ir privačioms organizacijoms.
22.	The Executive Coaching Forum (2008)	... patirtimi paremtas, individualus lyderio <i>vystymosi procesas</i> , kurio metu kuriamas <b>lyderio</b> gebėjimas siekti trumpalaikių ir ilgalaikių organizacijos <b>tikslų</b> .
23.	Kombarakaran (2008)	... trumpalaikis <i>interaktyvus procesas</i> tarp koučerio ir vadovo, siekiant pagerinti vadovavimo <b>efektyvumą</b> , padidinti <b>savimonę</b> bei naują <b>elgesį</b> . Koučingas paremtas <b>naujų įgūdžių</b> , tarpasmeninio <i>palaikymo bei grįžamojo ryšio principu</i> . ... skirtas <i>įgauti</i> lyderiui <b>naujas žinias ir įgūdžius</b> . ... naudojamas <i>pagelbėti</i> vadovams <b>suprasti</b> naują savo vaidmenį: <b>keičiant vadovavimo stilių, taisykles, lūkesčius</b> .

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais literatūros šaltiniais.

Vadovų koučingo sampratų analizės rezultatai nuo 2000 iki 2012 m.m. parodė, kad, kaip mokslinių tyrimų vadovų koučingo tema ženkliai padidėjo, kaip ir koučingo (bendrojo) atveju. Svarbu pažymėti, kad tai leidžia daryti prielaidą, kad koučingas (bendrasis) ir vadovų koučingas reikšmingai formavosi lygiagrečiai, įtakodami vienas kitą.

Apibendrinant vadovų koučingo fenomeno apibrėžimų turinio analizės rezultatus (analizuojami 5 dažniausiai minimi veiksniai; dažnis išskirtas skliausteliuose) (priedas 6), galima teigti, kad:

- Pagal vadovų koučingo konsultavimo kliento tikslų kriterijų, dažniausiai buvo šie veiksniai: vadybinio elgesio pokyčiai (6), organizacijos rezultatai(6), tikslų formulavimas ir realizavimas (5), įgūdžiai (5), mąstymo pokyčiai (5).
- Pagal vadovų koučingo konsultavimo proceso pobūdžio kriterijų, išskirti šie veiksniai: pagalbos (10), santykių vystymo (5), vystymosi (5), palengvinimo (3), atgalinio ryšio (3).

- Pagal vadovų koučingo konsultanto įtakos lygio vertinimo kriterijų, nepavyko išskirti jokio veiksnio.

Apibendrinant vadovų koučingo apibrėžimų analizės rezultatus, galima teigti, kad vadovų koučingo konsultavimo klientų tikslai yra vadybinio elgesio, organizacijos rezultatų, įgūdžių ir mąstymo pokyčiai bei tikslų susiformulavimas bei realizavimas; konsultavimo tikslas yra suteikti klientui pagalbą. Konsultanto įtakos lygio įvertinti nepavyko dėl apibrėžimuose nepaminėto konsultanto vaidmens.

Apibendrinant galima suformuluoti sekantį vadovų koučingo apibrėžimą – tai konsultanto pagalba susiformuluoti tikslus ir realizavimo planą, siekiant kliento įgūdžių, mąstymo ir elgesio pokyčių organizacijos rezultatų kontekste. Toliau yra išanalizuojami ir apibendrinami verslo koučingo fenomeno apibrėžimai.

### 1.2.3 Verslo koučingo sampratos teorinė analizė

Siekiant konceptualizuoti koučingo fenomeną, toliau pateikiamas verslo koučingo sampratų sąvadas (6 lentelė). Apibrėžimų analizėje naudoti sutartiniai žymėjimai: *konsultavimo proceso tikslai* – išskirti pasvirusiu šriftu; **kliento tikslai** – išskirti paryškintu šriftu; **konsultanto įtakos lygis** – išskirtas ir pasvirusiu, ir paryškintu šriftu. Identiško analizės būdo bus laikomasi ir tolesniuose fenomeno analizės sampratų sąvaduose.

6 lentelė

#### Verslo koučingo sampratų sąvadas

Nr.	Autoriai	Apibrėžimo paaiškinimas
1.	Sanders (1996)	... konsultanto siekis <i>padėti</i> darbuotojams <b>suprasti</b> bei <b>keisti</b> savo <b>elgesio alternatyvas</b> , siekiant užtikrinti <b>ilgalaikę sėkmę</b> .
2.	Hill (1998)	... <i>nedirektyvus</i> [...], <i>paremtas klausinėjimo įgūdžiais</i> , siekiant verslininkams <i>padėti</i> patiems <b>rasti sprendimus</b> .
3.	Zeus, Skiffington (2000)	... <i>instruktavimas</i> , skirtas <i>padėti</i> verslo savininkams, vadovams <b>plėtoti, remti</b> ir <b>auginti</b> savo <b>verslą</b> , savo <b>darbuotojus</b> ir <b>patiems vystytis</b> .
3.	Storey (2003)	... <i>partnerystė</i> , kai verslo konsultantas nustato <i>bendradarbiavimo</i> su savo klientu <i>pobūdį</i> , siekiant padėti klientui <b>pasiekti</b> savo <b>tikslus</b> .
4.	Bacon, Spear (2003)	... <i>instruktavimas</i> verslo situacijose, kuris gali būti bendrai apibrėžtas kaip <i>neoficialus dialogas</i> , kurio tikslas yra <i>palengvinti naujų įgūdžių, galimybių ir išvalgų įgijimą</i> , siekiant asmens mokymosi ir organizacinius interesus pažangos.
5.	Clegg, Rhodes, Kornberger (2003)	... tai <i>organizacinės formos intervencijos</i> , kurios paprastai apima sutartį su trečiąja šalimi iš organizacijos išorės, apimančios darbą su pavieniais asmenimis ir/ar nedidelėmis grupėmis, siekiant įvertinti dabartinę verslo situaciją, parengti planą dėl būsimų tikslų, nustatyti vidaus ir išorės išteklius, bei įvertinti, kaip <b>pasiekti</b> šiuos <b>tikslus</b> , siekiant <b>organizacijos sėkmės</b> .

### Verslo koučingo sampratų sąvadas

Nr.	Autoriai	Apibrėžimo paaikškinimas
6.	Taylor (2007)	... bet kuri ir visokia <i>intervencija</i> į asmenų, grupių bei organizacijų veiklą, siekiant <b>geriausio veiklos atlikimo</b> .
7.	Carter (2001)	... vyresnių ir profesionalių vadybininkų <i>vystymas(is)</i> darbe.
8.	Sweeney (2007)	... <i>padeda</i> žmonėms suprasti ir pagerinti <b>darbo santykius</b> ir pasiekti <b>dėmesingumo ir aiškumo</b> savo darbe.
9.	Grant (2003)	... tai į <i>sprendimus ir rezultatus orientuotas sistemingas bendradarbiavimo procesas</i> , kuriame koučeris padeda stiprinti individualią savarankiško <b>mokymosi</b> ir asmeninio augimo <b>veiklą</b> darbe.
10.	King, Eaton (1999)	... naudojamas siekiant <i>padėti</i> klientams nusistatyti išmatuojamus veiklos <b>tikslus</b> , apgalvoti svarbiausius <b>sprendimus</b> , tvarkyti karjeros sprendimus, spręsti <b>problemas</b> , valdyti <b>santykius</b> ; <b>bendrauti</b> ir <b>motyvuoti</b> kitus; spręsti darbuotojų problemas; <b>valdyti stresą</b> ; pagerinti <b>derybinius įgūdžius</b> ir pan.; tačiau tai nėra kita treniravimo (mokymosi - Ž.M.) forma.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais literatūros šaltiniais.

Verslo koučingo retrospektyvinė analizė neturėjo prasmės dėl menkos fenomeno raiškos mokslinėje literatūroje.

Apibendrinant verslo koučingo fenomeno turinio analizės rezultatus (dėl verslo koučingo fenomeno menko atskleidimo mokslinėje literatūroje, rezultatuose pateikti du dažniausiai minimi veiksniai (priedas 6), dažnis išskirtas skliausteliuose), galima teigti, kad:

- Pagal verslo koučingo konsultacijos kliento tikslų kriterijų, dažniausiai buvo šie veiksniai: sprendimai (2), tikslų formulavimas ir realizavimas (2).
- Pagal verslo koučingo konsultacijos proceso pobūdžio kriterijų, išskirti šie veiksniai: pagalba (5), bendradarbiavimo (3).
- Pagal verslo koučingo konsultanto įtakos lygio vertinimo kriterijų išskirtas vienintelis – klausinėjimo veiksnys (1).

Apibendrinant verslo koučingo apibrėžimų analizės rezultatus, galima teigti, kad verslo koučingo konsultavimo klientų tikslai yra tikslų susiformulavimas ir realizavimas bei sprendimų priėmimas; konsultavimo tikslas – suteikti klientui pagalba. Konsultanto įtakos lygis nustatomas, remiantis klausinėjimo veiksmu.

Apibendrinant galima suformuluoti sekantį verslo koučingo apibrėžimą – tai konsultanto klausinėjimo pagalba klientui, formuluojant tikslus bei realizavimo planą. Apibendrinus visų disertacijoje analizuojamų koučingo tipų analizės rezultatus, nustatyti atitinkami apibrėžimai, pateikti 7 lentelėje.

**Koučingo tipų disertacijoje suformuotų apibrėžimų sąvadas, pagal atliktą teorinę analizę**

Tipas	Tipo paaiškinimas
Koučingas (bendrasis)	... direktyvus/nedirektyvus procesas, kurio tikslas suteikti klientui pagalbą, siekiant veiklos gerinimo ir asmeninio augimo.
Vadovų koučingas	...tai konsultanto pagalba suformuluoti tikslus ir realizavimo planą, siekiant kliento įgūdžių, mąstymo ir elgesio pokyčių organizacijos rezultatų kontekste.
Verslo koučingas	...konsultanto klausinėjimo pagalba klientui, formuluojant tikslus bei realizavimo planą.
Disertacijoje suformuotas bendras koučingo apibrėžimas	... konsultanto suteikta direktyvi/nedirektyvi pagalba klientui, formuluojant bei realizuojant tikslus, siekiant veiklos gerinimo bei asmeninio augimo – kliento įgūdžių, mąstymo ir elgesio pokyčių, organizacijos rezultatų kontekste.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis teorinės analizės rezultatais.

Patikslinti bendrojo koučingo, vadovų koučingo bei verslo koučingo apibrėžimai, suteikia galimybę pagerinti komunikaciją tarp koučingo teoretikų – praktikų bei koučingo konsultavimo klientų.

**Koučingo fenomeno konceptualizacijos išvados**

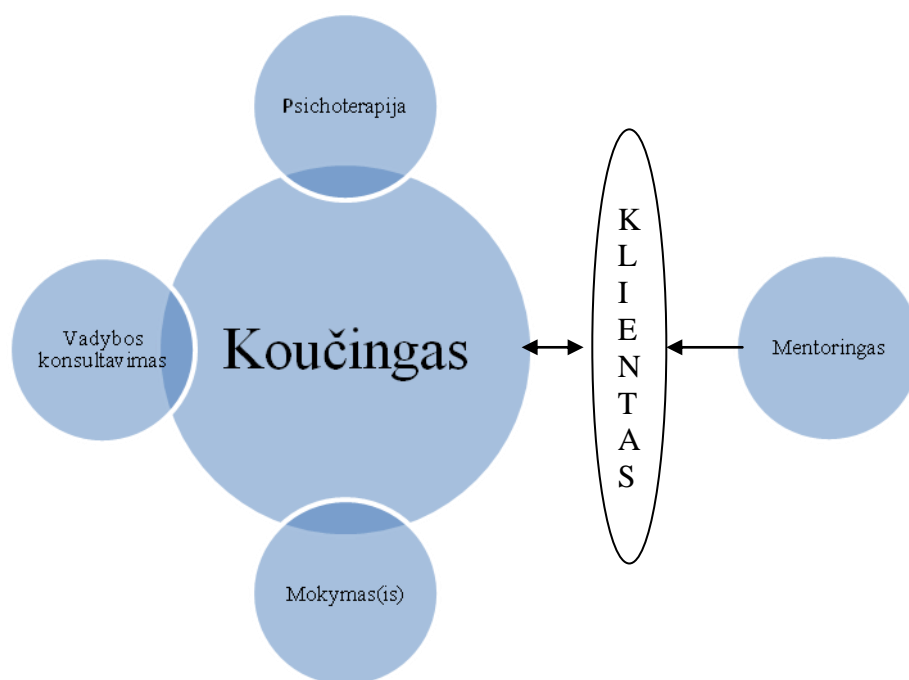
Koučingas fenomeno teorinės studijų metu buvo išanalizuoti ir susintetinti pagrindiniai koučingo fenomeną apibūdinančių apibrėžimų veiksniai. Teoriniame tyrime atlikta pagrindinių koučingo tipų konceptualizacija parodė, kad:

1. Koučingo (bendrojo), vadovų koučingo ir verslo koučingo fenomeną charakterizuojantys veiksniai pagal kliento tikslų kriterijų (vertinant dažnį apibrėžimuose) yra šie: tikslų formulavimas ir realizavimas (15), veiklos gerinimas (11), asmeninis augimas (11), mokymasis (7), vadybinio elgesio pokyčiai (6), organizacijos rezultatai (6), efektyvumas (6).
2. Koučingo (bendrojo), vadovų koučingo ir verslo koučingo fenomeną charakterizuojantys veiksniai pagal proceso pobūdžio kriterijų (vertinant dažnį apibrėžimuose) yra šie: pagalbos (30), vystymosi (13), palengvinimo (10), santykių vystymo (5), mokymosi (6).
3. Koučingo (bendrojo), vadovų koučingo ir verslo koučingo fenomeną charakterizuojantys veiksniai pagal konsultanto įtakos klientui kriterijų (vertinant dažnį apibrėžimuose) yra šie: nedirektyvus (2), atgalinis ryšys (2), instruktavimas (1), klausinėjimas (1), direktyvus (1).

Koučingo fenomeno konceptualizacijos metu patikslinti bendrojo koučingo, vadovų koučingo bei verslo koučingo apibrėžimai, suteikia galimybę pagerinti komunikaciją tarp koučingo teoretikų – praktikų bei koučingo konsultavimo klientų.

### 1.3. Koučingo fenomeno kategorizacija

Koučingo fenomeno kategorizacija – tai sąsajų nustatymas tarp koučingo fenomeno ir giminingų sampratų: mokymosi, mentoringo, psichoterapijos bei vadybos konsultavimo (5 paveikslas).

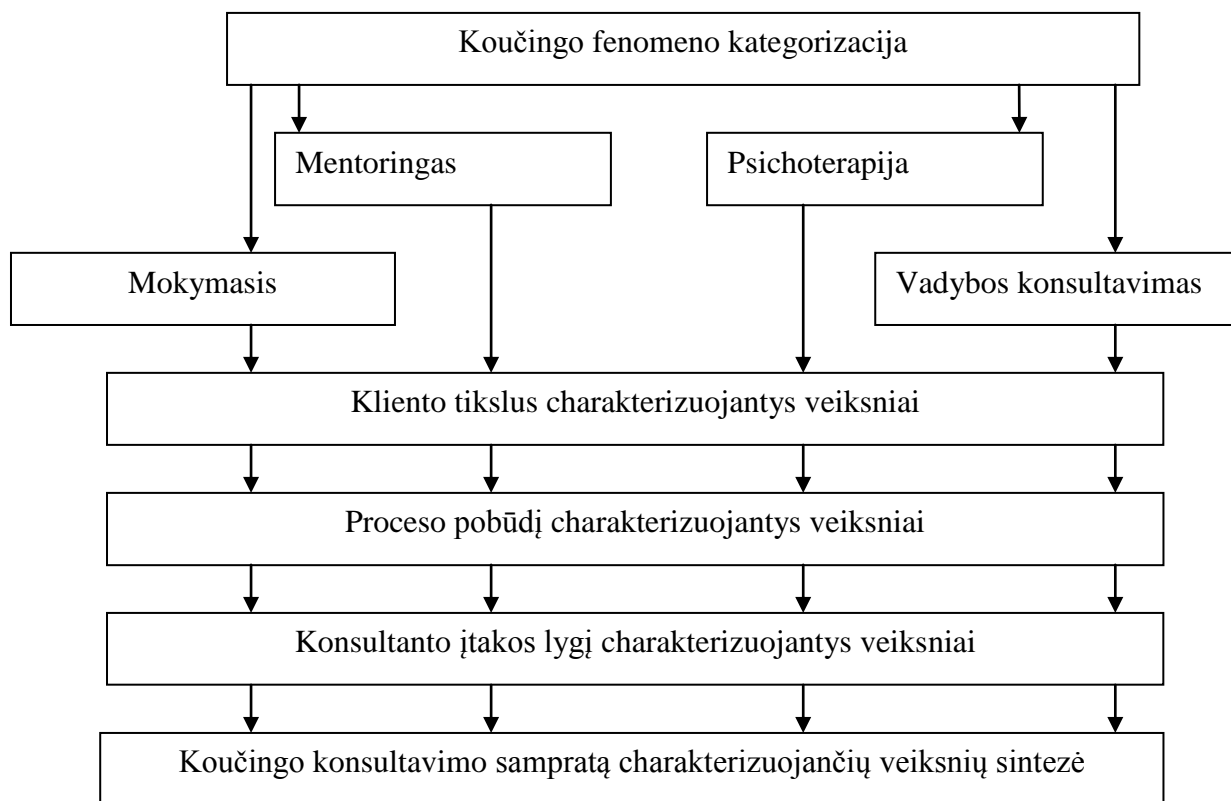


5 pav. Koučingo fenomeno ir giminingų sampratų sąsajos

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Disertacijoje laikomasi prielaidos, kad koučingo fenomenas sudarytas iš psichoterapijos, mokymo(si) ir vadybos konsultavimo sampratų. Mentoringas suprantamas, kaip diametriškai priešinga koučingo fenomenui samprata, vertinant konsultanto įtakos lygį.

Analizuojant koučingui giminingas sampratas bus laikomasi tokios pačios teorinių tyrimų logikos kaip ir koučingo fenomeno analizėje (5 lentelė).



6 pav. Koučingo fenomeno kategorizavimo loginė schema

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Panaudoti tie patys kriterijai, kaip ir koučingo fenomeno konceptualizacijos atveju: kliento tikslų pobūdis, konsultavimo proceso tikslai bei konsultanto įtakos lygis (6 pav.). Konsultanto įtakos lygis yra suprantamas, kaip galimas konsultanto vaidmenų pasiskirstymas ašyje tarp dviejų priešingų polių – direktyvumas, sietinas su mentoringu (patarimų teikimas ir pan.) bei nedirektyvumas, sietinas su koučingu (klausinėjimas ir pan.).

### 1.3.1 Koučingo ir mentoringo sąsajos

Mentoringo samprata jau nuo 1970 metų yra organizacijų studijų mokslinių tyrimų objektas. Tačiau koučingo ir mentoringo sąsajos vis dar kelia diskusijas: kai kurie mokslininkai koučingą įvardina kaip vieną iš mentoriaus vaidmenų (Ragins, McFarlin (1990)); kiti teigia, kad mentoringas nėra tapatus koučingui (Chao, 1998; Gray, 1988; Keele, Buckner, Bushnell, 1987; Yoder, 1995).

Tačiau riba tarp koučingo ir mentoringo nėra tvirtai ir aiškiai nustatyta. Vienu atveju manoma, kad koučingo metu svarbu atsiriboti nuo patarimų teikimo, kitu atveju, kad koučeris privalo būti vadovu ir aktyviai teikti patarimus (Cavanagh, 2006).

Disertacijoje atliekant teorinį ir empirinį tyrimą laikomasi pozicijos, kad mentoringas – tai direktyvi konsultavimo forma, o koučingas yra nedirektyvus (Parsloe, Wray, 2000) –



situacija, kai atsakymus suranda pats klientas, konsultantas tik užduota tinkamus, savirefleksijai svarbius klausimus.

Mentoringo sampratą apibūdinančių veiksnių analizės sąvadas pateiktas 8 lentelėje. Mentoringo apibrėžimų analizėje naudoti tie patys kriterijai, kaip konceptualizacijos skyriuje: *konsultavimo proceso tikslai* – išskirti pasvirusiu šriftu; **kliento tikslai** – išskirti paryškintu šriftu.; *konsultanto įtakos lygis* – išskirtas ir pasvirusiu, ir paryškintu šriftu.

8 lentelė

### Mentoringo sampratos veiksnių analizės sąvadas

Nr.	Autoriai	Apibrėžimo paaiškinimas
1.	Kram (1985); Levinson (1978); Noe ir kt. (2002); Ragins (1999); Wanberg ir kt. (2003)	... yra <i>santykiai</i> tarp vyresnio, labiau patyrusio – mentoriaus ir jaunesnio, mažiau patyrusio – protežė ( <i>pranc. Protégé</i> ), siekiant <i>padėti</i> protežė <b>siekti karjeros</b> .
2.	Grant (2006)	... yra hierarchiniai <i>santykiai</i> tarp vyresnio darbuotojo, kai jis <b>perduoda specifines žinias, patyrimą</b> , jaunesniam darbuotojui.
3.	Gladstone (1988)	... vieno asmens <i>pagalba</i> , kitam asmeniui <b>realizuoti siekius</b> .
4.	Brown (1999)	... procesas, kurio metu patyręs veteranas, <i>padeda</i> naujokui <b>vystytis profesinėje sferoje</b> .
5.	Donaldson, Ensher, Grant-Vallone (2000)	... dualistiniai, individualūs ir ilgalaikiai <i>santykiai</i> , siekiant <b>profesinio, akademinio</b> arba <b>asmeninio tobulėjimo</b>
6.	Megginson, Clutterbuck (1995)	... yra <i>pagalba</i> vieno asmens kitam asmeniui, siekiant <b>žinių, darbo ir mąstymo pokyčių</b>
7.	Corrall (1994)	... individualūs <i>santykiai</i> tarp mentoriaus ir besimokančiojo, kurie užtikrina individualų dėmesį ir paramą besimokančiajam.
8.	Nankivell (2000)	... vadybininkams <i>padėti</i> <b>tobulinti valdymo įgūdžius</b> ; ... vadybininkams <i>suteikti</i> <b>profesinę paramą</b> , siekiant profesinio vystymosi; ... <i>padėti</i> gauti <b>aukštesnes pareigas</b> arba <b>pakeisti darbą</b> ; ... <i>koučingo taikymas</i> , <b>ugdant specifinius įgūdžius</b> ; ... <i>pagalba</i> naujiems darbuotojams <b>pažinti organizaciją</b> ; ... siekis <i>sumažinti socialinę izoliaciją</i> , <b>plėtojant profesinius kontaktus</b> .

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais literatūros šaltiniais.

Pastaba. Kaip ir analizuojant koučingo fenomeną, santykiai, nepriklausomai nuo jų pobūdžio, buvo priskirti prie konsultavimo proceso tikslų analizės, kadangi pagal pateiktą apibrėžimą, nepavyko įvertinti konsultanto įtakos lygio. Mentoringo apibrėžimuose konsultanto įtakos lygio vertinimo nepavyko išskirti, todėl šis kriterijus atskirai nenagrinėjamas.

Apibendrinant mentoringo sampratos apibrėžimų turinio analizės rezultatus (analizuojami dažniausiai minimi veiksniai, dažnis išskirtas skliausteliuose, (priedai 8, 9)), galima teigti, kad:

- Pagal mentoringo kliento tikslų kriterijų, dažniausiai buvo minimi šie veiksniai: vystymas(is) profesinėje sferoje (3), karjeros siekimas (2), įgūdžių (valdymo ir specifinių) tobulinimas (2).
- Pagal mentoringo proceso pobūdžio kriterijų, dažniausiai išskirti šie veiksniai: pagalbos (8), santykių (5).
- Pagal mentoriaus įtakos lygio vertinimo kriterijų, veiksmų išskirti nepavyko. Mentorius patyrimas, įvertintas, kaip konsultanto – mentoriaus pozicija, greičiausiai, orientuota į direktyvų stilių.

Disertacijos tyrimo tikslas nebuvo patikslinti mentoringo sampratos apibrėžimą, tačiau laikantis tyrimo metodologijos ir siekiant kategorizuoti koučingo fenomeną, mentoringo samprata buvo išanalizuota pagal tuos pačius kriterijus kaip ir mentoringo fenomenas. Apibendrinus, gautas toks mentoringo apibrėžimas: mentoringas – pagalbos procesas skirtas kliento vystymui(si) bei įgūdžių tobulinimui profesinėje sferoje, siekiant karjeros. Palyginus koučingo ir mentoringo sampratas nustatyta, kad tiek kliento tikslais tiek konsultavimo tikslais sampratos labai artimos, tačiau esminiai skiriasi konsultanto/mentoriaus įtakos lygio kriterijumi. Mentorius įtakos lygis, gali būti priskirtinas – direktyviam, o koučingas – nedirektyviam įtakos lygiui.

Toliau analizuojamos koučingo ir psichoterapijos sąsajos.

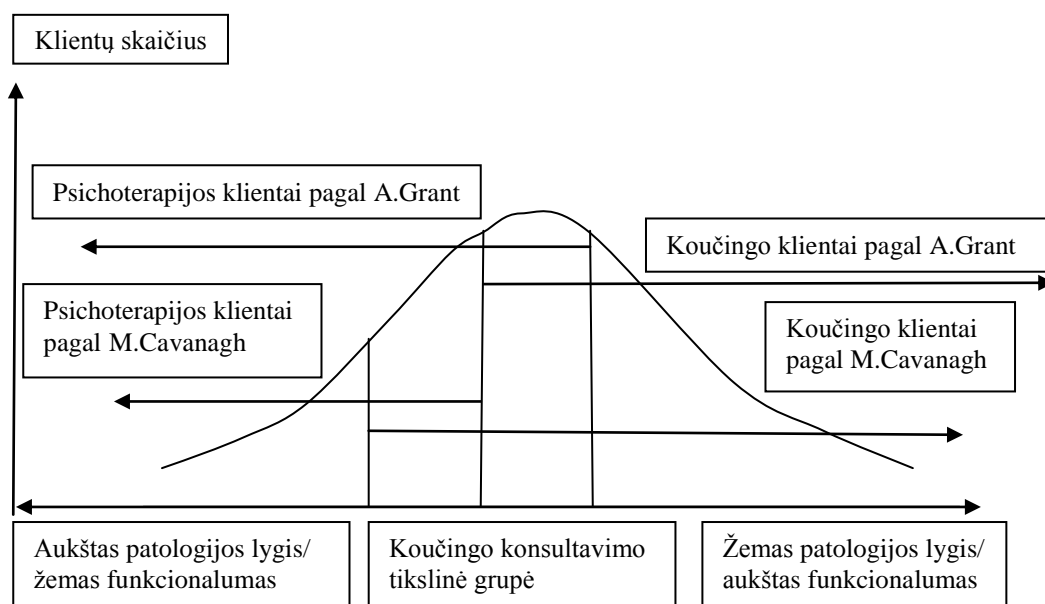
### **1.3.2 Koučingo ir psichoterapijos sąsajos**

Koučingas dažnai sutapatinamas su psichoterapija, tačiau, kaip pažymi A. Grant (2003), dėl plataus psichoterapijos požiūrių spektro, vienareikšmės ir aiškios ribos nubrėžimas tarp šių sampratų problematiškas.

Pagal Y. Ives (2008), nors koučingo ir mentoringo dichotomija sukelia diskusijas mokslininkų tarpe, tačiau dar didesnes diskusijas sukelia koučingo santykis su psichoterapija. Manytina, kad egzistuoja tokie pagrindiniai skirtumai tarp koučingo ir psichoterapijos:

1. koučingas yra orientuotas į trumpalaikius/ilgalaikius ir greitai pasiekiamus tikslus *organizacijų kontekste*, o psichoterapija yra susijusi su ilgalaikiais ir gilesniais tikslais, *asmeninių išgyvenimų kontekste*;
2. koučingas yra nukreiptas į neklinikinius klientus, o psichoterapija – į klinikinius, tai yra tokius, kurie turi tokių asmeninių problemų, kurios negali būti išspręstos be kvalifikuotų psichoterapeutų priežiūros. Riba tarp klinikinių ir neklinikinių klientų yra labai subjektyvi, reikalaujanti iš koučerio profesionalumo, atskiriant šias dvi klientų grupes.

Disertacijoje įvertinus pagrindinius požiūrius pagal A. Grant (2003), M. Cavanagh (2006) į koučingo ir psichoterapijos klientų funkcionalumo/psichopatologijos lygį, rezultatai pateikti 6 paveiksle.



**7 pav. Koučingo konsultavimo ir psichoterapijos klientų psichopatologijos bei funkcionalumo lygio palyginimas**

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis A. Grant (2003) ir M. Cavanagh (2006).

Koučingo ir psichoterapijos klientų psichopatologijos lygis svyruoja tarp aukšto patologijos lygio su žemu funkcionalumu bei žemo patologijos lygio su aukštu funkcionalumu. Anot A. Cavanagh (2006) koučingo klientų grupė yra labiau orientuota į aukštą, negu žemą patologiją, tačiau A. Grant (2003) nuomone, didžiausia grupė yra subalansuota ir yra tam tikroje pusiausvyroje tarp aukšto ir žemo patologijos lygio. Disertacijoje laikomasi antrojo, t.y. A. Grant (2003) požiūrio, teigiant, kad koučingas savo esminiais aspektais – kliento tikslais, konsultavimo proceso tikslais bei konsultanto įtakos lygiu, nebuvo suformuotas tam, kad pakeistų psichoterapijos konsultavimą. Koučingo konsultavimo objektas yra organizacija bei jos darbuotojai, tačiau ne klientai su aukšta patologija/žemu funkcionalumu, todėl nuo pastarųjų klientų analizės disertacijoje yra atsiribota.

Koučingo ir psichoterapijos sampratų atskyrimas yra labai svarbus koučingo fenomeno analizei, kadangi dalis koučingo konsultantų empyriškai neturėdami tinkamos kompetencijos bei menkai atskirdami šias sampratas – teikia „paslaugą“ visagališkumo kontekste, t.y. ne tik neatskiria koučingo klientų nuo psichoterapijos, pagal patologijos ir funkcionalumo lygius bei nenukreipia ne koučingo klientų pas profesionalų psichoterapeutą, tačiau teikdami „paslaugą“ neretai pablogina pastarųjų psichologinę būseną.

Vienas iš koučingo ir psichoterapijos skirtumų yra orientacija laiko atžvilgiu. Apibendrinant koučingas yra orientuotas į dabartį ir ateitį, o psichoterapija gali būti orientuota į ateitį, dabartį ir praeitį. Anot J. Kennedy (2005) koučingas orientuotas į ateities galimybes, tačiau ne praeities klaidas. Pagal C. Kauffmann (2006), koučingas yra orientuotas į svajones ir vizijas, siekiant optimalaus pasitenkinimo veikla ir gyvenimu. Psichoterapinio gydymo šalutinis efektas, klientui išsivadavus iš patologinių būsenų, gali būti pasitenkinimo veikla ar / ir gyvenimu atradimas, tačiau anot C. Kauffmann (2006), tai nėra pagrindinis psichoterapijos tikslas. Disertacijoje manoma, kad priešinga formuluotė taip pat teisinga: koučerui siekiant pagerinti kliento pasitenkinimą veikla ir darbu, kaip papildomas efektas gali būti kliento psichologinės patologijos išnykimas, tačiau kaip minėta aukščiau – tai, jokių būdu, nėra koučingo konsultavimo svarbiausias tikslas.

Kaip jau buvo akcentuota disertacijos apribojimuose, disertacijos tikslas nėra atlikti pilnos ir detalios koučingo ir psichoterapijos konceptų lyginamosios analizės. Šiuo atveju tikslas yra išskirti tik svarbiausias sąsajas tarp koučingo ir psichoterapijos, kurios svarbios nagrinėjant koučingo fenomeno problematiką. Todėl 9, 10, 11, 12, 13 lentelėse pateikti psichoterapijos požiūrių į koučingą sąvadai, tik minimaliai apibūdina psichoterapijos požiūrį ir nustato sąsajas su koučingu. Apibrėžimų analizės kriterijai parinkti: kliento tikslai (žymima **bold‘u**); konsultavimo proceso tikslai (žymima *italic ‘u*) bei konsultanto įtakos lygis (žymima ir *italic‘u*, ir **boldu**).

9 lentelė

#### Psichoterapijos direktyvių/nedirektyvių požiūrių į koučingą analizės sąvadas

Nr.	Požiūris / autoriai	Esmė ir santykis su koučingu
1.	Psichodinaminis požiūris / G.Lee	... <i>suteikia daugybę idėjų bei informacijos</i> apie kliento <b>pasąmonės veiklą</b> ; <i>paaiškina</i> , kaip veikia kliento gynybos mechanizmai. Koučingo sąveikose, svarbus ne tik <i>sąmoningų</i> , tačiau ir <i>nesąmoningų įtakų</i> – <b>individualiam elgesiui, komandiniam darbui ar organizacinei dinamikai suvokimas</b> .
2.	Kognityvinis elgesio požiūris / P.Williams, N.Edgerton, S.Palmer	... koučerio <i>intervencijų</i> pagalba bendradarbiaujant su klientu, šiuo požiūriu siekiama sustiprinti kliento mąstymo kokybę. Siekiama suteikti klientui efektyvaus <b>mąstymo ir elgesio įgūdžių</b> .
3.	Egzistencinis požiūris / E.Spinelli	... <b>orientuotas</b> į klientų <b>pasaulėžiūros analizę</b> . Požiūryje nagrinėjama įtampa, kylanti erdvėje tarp tikrumo ir netikrumo, tarp prasmės ir beprasmybės polių. (...) gali padėti tiek koučeriams, tiek ir jų klientams <i>įvertinti "savo" patirtį, požiūrius, vertybes ir įsitikinimus</i> , siekiant, kad problemos būtų tinkamiau iširtos.

### Psichoterapijos direktyvių/nedirektyvių požiūrių į koučingą analizės sąvadas

Nr.	Požiūris / autoriai	Esmė ir santykis su koučingu
4.	Ontologinis požiūris / A. Sieler	(...) tiria žmogaus egzistencijos sferas: kalbą, emocijas, fiziologiją (kūno pozas). Koučeris bando būti <b>pokyčių katalizatoriumi</b> ; <b>suaktyvinti</b> klientą. Procesas prasideda nuo <i>klausimų</i> klientui, suteikiančių bendrą supratimą apie pokalbį, ir norimus koučingo rezultatus. Toliau koučeris <i>interpretuoja</i> pokalbį, siekdamas <b>sutelkti kliento dėmesį į kalbą, emocijas ir kūną</b> .
5.	Pozityvios psichologijos požiūris / C.Kauffman, I.Boniwell, J. Silberman	...nuosekliai <i>perkelti dėmesį</i> nuo problemų ir trūkumų į <b>galimybes</b> ir <b>privalumus</b> . Tai <i>intervencijos</i> , kurios suteikia koučeriu galimybę <i>naudoti kalbos</i> ir <i>vizijos</i> jėgą.
6.	Transakcinės analizės požiūris/ T.Newton, R.Napper	Klientai vertinami, kaip galintys nustatyti ir keisti savo veiksmų pagrindus: bet kuris asmuo gali " <b>pakartotinai spręsti</b> " ( <i>angl. re – decide</i> ). (...) <i>informuoja</i> koučerį ir klientą, apie <i>mąstymo</i> sistemos <i>pokyčius</i> , – aiški kalba, geresnio kliento supratimo apie <b>motyvaciją, bendradarbiavimą</b> ir koučingo <b>tikslus</b> siekis.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis E. Cox ir kt. (2010).

Psichoterapijos direktyvių/nedirektyvių požiūrių į koučingą analizė parodė, kad vertinant psichoterapijos sampratą, pagal kliento tikslų kriterijų dažniausiai minimi veiksniai apibendrintai gali būti priskirti – mąstymo ir elgesio veiksnių grupei, o pagal konsultavimo tikslų pobūdį apibendrintai gali būti išskirta – intervencijos, suteikiančios klientui atgalinį ryšį veiksnių grupė. Pagal konsultanto įtakos lygį klientui išskirtas veiksnys – pokyčių katalizatorius, gali būti įvardintas, kaip pokyčių agentas (*angl. change agent*).

Toliau analizuojami nedirektyvūs požiūriai į koučingą (10 lentelė). Apibrėžimų analizės kriterijai parinkti: kliento tikslai (žymima **bold'u**); konsultavimo proceso tikslai (žymima *italic 'u*) bei konsultanto įtakos lygis (žymima ir *italic'u*, ir **boldu**).

10 lentelė

### Psichoterapijos nedirektyvių požiūrių į koučingą analizės sąvadas

Nr.	Požiūris / autoriai	Esmė ir santykis su koučingu
1.	Į sprendimus orientuotas / M. Cavanagh, A. Grant	... sprendimų radimas <i>klausinėjant</i> , koučerio nustatytus klausimus, kurie kyla dėl <i>bendradarbiaujančio mąstymo</i> ir koučerio kompetencijos. (...) <i>padėti</i> klientams <b>tobulinti įgūdžius, spręsti problemas ir siekti tikslus</b> , suformuluotus koučingo proceso metu.
2.	Į asmenį orientuotas / S. Joseph	... vienintelis požiūris grindžiamas svarbia prielaida: aktualizuojama tendencija – žmonių polinkis <b>vystytis pozityviu ir konstruktyviu</b> būdu, kai yra tam tinkamos sąlygos.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis E. Cox ir kt. (2010).

Nedirektyvių psichoterapijos požiūrių į koučingą, pagal E. Cox ir kt., analizė parodė, kad nedirektyvus koučingas suprantamas, kaip klausinėjimu ir bendradarbiavimu pagrįsta pozityvi ir konstruktyvi saviaktualizacija, skirta padėti klientui vystytis bei tobulinti įgūdžius, spręsti problemas ir siekti tikslus. Toliau analizuojami direktyvūs psichoterapijos požiūriai į koučingą (11 lentelė).

11 lentelė

### Psichoterapijos direktyvių požiūrių į koučingą analizės sąvadas

Nr.	Požiūris	Esmė ir santykis su koučingu
1.	Geštalto (P. Bluckert)	... <i>kūrybiškas prisitaikymas</i> prie kintančios aplinkos bei paradoksali pokyčių teorija – suteikia reikšmingas žinias apie koučingo supratimą ir praktiką. (...) klientų <i>suvokimo kaita</i> , atsižvelgiant į jų patirtį, išorinį pasaulį ir suvokimą. (...) reiškia didelę atsakomybę už savo elgesį, skatinant aktyvų eksperimentavimą su realybe, siekiant realizuoti <b>asmeninius tikslus</b> . (...) siūlo klientams <i>išnagrinėti nebaigtus klausimus</i> , kurie gali trukdyti tolimesnį augimą.
2.	Pasakojamasis koučingas (D. Drake)	... koučeris <i>padeda</i> klientams <i>nustatyti</i> naujus <i>ryšius</i> tarp pasakojamų istorijų, pasakotųjų individualumą, elgesį, naudojant aprašomąjį konsultacijos pobūdį. Remdamasis <i>tarpasmeninių santykių sukūrimu</i> bei <i>patirtiniu mokymusi</i> , koučeris atskleidžia klientams naujas <b>galimybes</b> , siūlydami <i>pažvelgti</i> į savo istorijas iš <i>skirtingų perspektyvų</i> bei <i>kurti</i> naujų istorijų realizavimo <b>veiksmus</b> .
3.	Kognityvinis vystomasis (T. Bachkirova)	<b>Suaugusiųjų vystymasis</b> , iš šios perspektyvos yra vidinių procesų rezultatas, bet koučingas gali <i>skatinti</i> ir <i>palengvinti</i> , <i>suteikiant paramą</i> ir iššūkius, mąstymo pajėgumo pokyčiams. Tai koučeriams suteikia didesnes galimybes suprasti klientų vystymosi trajektorijas bei poreikius.
4.	Transpersonalinis požiūris (J. Rowan)	Požiūris yra paremtas siekiu <i>didinti informuotumą</i> apie <b>tarpasmeninį gyvenimo</b> aspektą ir <b>palengvinti komunikaciją</b> su kitais, remiantis pilnatvės ir džiaugsmo jausmais. Šis metodas padeda nustatyti, būtinas prielaidas <b>prasmingam gyvenimui ir darbui</b> .
5.	NLP (B. Grimley)	... padeda klientams tyrinėti jų realybės suvokimą, kuris gali padėti ar/ir trukdyti jiems. NLP metodu bandoma nustatyti modelius, pagal kuriuos <b>klientai konstruotų savo realybę</b> , siekdami kontroliuoti savo vidines patirtis įvairiose aplinkos situacijose. (...) orientavimas į gerai suformuluotų <b>rezultatų įtvirtinimą</b> .

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis E. Cox ir kt. (2010).

Apibendrinant direktyvius požiūrius į koučingą, pagal E. Cox ir kt. (2008), galima teigti, kad direktyvus koučingas suprantamas kaip kliento įtakojimas, pasakojant, pateikiant modelius, suteikiant informaciją, nukreiptas į kliento galimybių, veiksmų bei tikslų realizavimą. Toliau pateikiama psichoterapijos požiūrių į koučingą analizė (I variantas), pagal Y. Ives (2008) (12 lentelė).

**Psichoterapijos požiūrių į koučingą sąvadas (I variantas)**

Nr.	Požiūris	Apibrėžimo paaiškinimas
1.	Į tikslus orientuotas, Grant (2006)	Koučingas į <b>tikslą ir sprendimus orientuotas procesas. (Nedirektyvus)</b>
2.	Sisteminis, Cavanagh (2006)	Koučingas yra (elgesio – Ž.M.) <b>modelių paieška. (Nedirektyvus)</b>
3.	Suaugusių mokymosi	Mokymosi metodas, kuris <i>padeda</i> besimokančiajam <b>savarankiškai augti</b> , pasinaudojant savo patirtimi. <b>(Nedirektyvus)</b>
4.	Humanistinis (orientuotas į asmenį), Stober (2006)	Koučingas – visų pirma yra žmonių <b>augimas ir pokyčiai. (Nedirektyvus)</b>
5.	Pozityviosios psichologijos Kauffman, (2006)	... dėmesio orientacijos <i>pokyčiai</i> nuo skausmo priežasčių ir pasekmių, link <b>energijos ir motyvacijos didinimo. (Nedirektyvus)</b>
6.	Elgesio, Peterson (2006)	Koučingo tikslas <i>pakeisti elgesį. (Nedirektyvus)</i>
7.	Suaugusių vystymosi	Koučingas yra skirtas klientams <b>vystytis ir augti</b> sutartu laikotarpiu. <b>(Direktyvus)</b>
8.	Kognityvinis	Koučingas yra <i>besivystantis ir prisitaikantis mąstymas. (Direktyvus)</i>
9.	Nuotykių	Specialių sudėtingų <i>situacijų sukūrimas</i> klientui, siekiant skatinti <b>mokymąsi. (Direktyvus)</b>

Šaltinis: pritaikytas autoriaus, remiantis Y. Ives (2008) pagal D. Stober, A. Grant (2006).

Analizuojant psichoterapijos požiūrių į koučingą (I variantas), pagal Y. Ives (2008) apibendrinimus, buvo pastebėta, kad autoriai neišskiria, kokių nors specifinių bruožų suteikiančių galimybę atskirti direktyvų koučingą nuo nedirektyvaus, todėl susintetinti apibendrinantys apibrėžimai neišskirti, tačiau tolimesnėje konceptualizacijoje naudojami psichoterapijos požiūrius į koučingą apibūdinančių apibrėžimų veiksniai. Toliau analizuojami psichoterapijos požiūriai į koučingą pagal B. Peltier (2001) (13 lentelė).

Psichoterapijos požiūrių į koučingą sąvadas (II variantas)

Psichoterapijos požiūriai į koučingą	Orientacija	Intervencijos elementai	Vertinimo kriterijai
Psichodinaminis požiūris	Į kliento <b>pasąmonę /vidines psichologines būsenas</b>	Psichoanalizė –tai <i>siekis atskleisti atotrūkį tarp idealaus "ego" ir tikrovės</i> ; gynybiniai mechanizmai; šeimos dinamika. ( <b>Direktyvus</b> )	Padidėjęs <b>suvokimas</b> apie mintis, jausmus ir reakcijas
Elgesio (biheavioristinis) požiūris	Į kliento identifikuojamą <b>elgesį</b>	<i>Elgesio principų</i> – esminių ir neesminių; pirminių ir antrinių; teigiamų ir neigiamų <i>sustiprinimas</i> ; ( <b>Direktyvus/nedirektyvus</b> )	<i>Didinti supratimą apie pirmines elgesio pasekmes; elgesio pokyčius</i>
Orientuotas į asmenį	Į savarankiškus kliento <b>sprendimus, be tiesioginės intervencijos</b>	Pasitikėjimu ir empatija pagrįstų, <i>terapinių santykių kūrimas</i> ( <b>Nedirektyvus</b> )	<b>Asmeninis augimas ir pokyčiai</b>
Kognityvinis terapinis požiūris	Kliento sąmoningas <b>mąstymas</b>	Kognityvinė terapija – <i>iškreipto mąstymo ir neracionalių minčių identifikavimas</i> . ( <b>Direktyvus</b> )	<b>Naujas mąstymas</b> , sukeliantis teigiamas emocijas ir veiksmingą elgesį
Sisteminis požiūris	Individo, grupės ir organizacijos <b>įtaka kliento elgesiui</b>	<i>Duomenų rinkimas ir analizė</i> apie kliento sąveiką su kitais individais; reikalavimai vaidmens, grupės, ir tarpgrupiniams santykiams; tiesioginės intervencijos organizacijos viduje. ( <b>Direktyvus</b> )	Darbo, grupės, ir organizacinio <b>efektyvumo didinimas</b>

Šaltinis: pritaikytas autoriaus, remiantis B. Peltier (2001).

Apibendrinant psichoterapijos požiūrių į koučingą analizę, pagal B.Peltier (2001), galima teigti, kad esminis skirtumas tarp direktyvaus ir nedirektyvaus koučingo yra konsultanto įtakos pobūdis: direktyviu atveju konsultavimas suvokiamas kaip intervencija, mąstymo identifikavimas, reikalavimai kliento vaidmenims; nedirektyviu atveju koučingas suprantamas kaip empatiški, terapiniai santykiai, nukreipti į kliento savarankiškai priimamus sprendimus.

Apibendrinant psichoterapijos sampratos apibrėžimų turinio analizės rezultatus (analizuojami 5 dažniausiai minimi veiksniai, dažnis išskirtas skliausteliuose), (priedai 8,9)), galima teigti, kad:

- Pagal psichoterapijos kliento tikslų kriterijų, dažniausiai buvo minimi šie veiksniai: tikslų formulavimas ir realizavimas (3), mąstymas (3), elgesys (3), vystymasis (2), problemų sprendimas (2), augimas (2), suvokimas (2), motyvacija (2).



- Pagal psichoterapijos proceso pobūdžio kriterijų, dažniausiai išskirti šie veiksniai: pokyčių (3), pagalbos (3), augimo (3), mąstymo pokyčiai (2), santykių kūrimas (2).
- Pagal konsultanto – psichoterapeuto įtakos lygio vertinimo kriterijų veiksmų išskirtas idėjų ir informacijos suteikimo veiksnys (1).

Apibendrinant psichoterapijos požiūrių į koučingo fenomeną analizę, gautas toks apibrėžimas: psichoterapijos konsultantas suteikia klientui idėjų ir informacijos apie kliento tikslų formulavimą ir realizavimą, mąstymą bei elgesį, suteikdamas klientui pagalbą, pokyčių bei augimo kontekste. Vertinant suformuotą apibrėžimą direktyvumo/nedirektyvumo požiūriu, galima teigti, kad apibrėžimas yra nukreiptas į direktyvumą. Todėl nesuderinamas su koučingo fenomeno principais. Siekiant suformuoti apibrėžimą atitinkantį koučingo esmę, suformuojamas apibrėžimas apibendrinant tik nedirektyvių psichoterapijos požiūrių į koučingą apibrėžimas: klausinėjimu ir bendradarbiavimu pagrįsti empatiški, terapiniai santykiai, nukreipti į kliento savarankiškai priimamus sprendimus, remiantis pozityvia ir konstruktyvia kliento saviaktualizacija, skirta padėti vystytis bei tobulinti įgūdžius, spręsti problemas ir siekti tikslus.

Toliau analizuojamos koučingo ir mokymosi sąsajos.

### 1.3.3 Koučingo ir mokymosi sąsajos

Mokymasis yra viena iš trijų esminių sampratų (kitos dvi psichoterapija ir vadyba), kuriomis remiasi koučingas. Kai kurie autoriai teigia, kad mokymasis koučingo kontekste apima ir vaikų, ir suaugusių mokymąsi (Hamlin ir kt., 2009); kiti teigia (Cox ir kt., 2008) – kad tik suaugusių mokymąsi. Disertacijoje analizuojamos tik pagrindinės mokymosi teorijos, turinčios tiesioginių sąsajų su koučingu, tačiau neskirstomos į mokymąsi pagal amžiaus grupes.

Pagal H. Swanson ir kt. (2005), mokymasis yra išplėsti ir paaiškinti mūsų patirčių prasmes. Šis apibrėžimas – koučingo konsultavimo esmė, neatsižvelgiant į tai, koks koučingo tipas pasirinktas. Pagal E. Cox ir kt. (2010), bet koks pastebimas elgesio pokytis ar pažinimo vystymas(is) parodo, kad įvyko mokymosi procesas.

Neegzistuoja vieno modelio, apibrėžimo ar teorijos, kurie holistiškai paaiškintų, kaip ir kodėl suaugusieji mokosi ir, kokiais principais remiantis, turi būti sudaromos geriausios sąlygos jų mokymuisi. Pagal S. Burns (1995), bendruoju atveju, mokymasis suvokiamas, kaip nuolatinis elgesio pokytis. Tačiau, anot E. Cox ir kt. (2010), egzistuoja kelios pagrindinės teorijos, kurios turi aiškių sąsajų su koučingo fenomenu: andragogikos, transformacinio ir patirtinio mokymosi teorijos. Disertacijoje laikomasi nuomonės, kad ne tik šios, tačiau ir palengvinimo (*angl. facilitation*), kognityvinė – geštalto (*angl. cognitive gestalt*) bei holistinė mokymosi teorijos turi tiesioginių sąsajų su koučingo fenomenu. „Įjėginimo“ (*angl. reinforcement*) bei mokymosi stilių

(Honey, Mumford (1986)), pagal I. McGill, L. Beaty (1995) ir pagal D. Kolb (1984)) teorijos, turinčios tam tikrų sąsajų su koučingo konsultacija, – atmestos, kaip esančios už disertacijos tyrimo objekto ribų. „Įjėginimo“ teorija konsultanto vaidmenį aiškina kaip direktyvų (labiau sutampantį su mentoringu ir direktyviais psichoterapijos stiliais), o mokymosi stilių teorija nagrinėja kliento, o ne konsultanto vaidmenų visumą. Veiklinio mokymosi teorija (McGill, Beaty 1995) nepasirinkta dėl orientacijos į grupinį mokymąsi, kadangi disertacijos tyrimo objektas suvokiamas kaip individualus koučingo konsultavimas. Mokymosi sampratą aiškinančių apibrėžimų sąvadas pateiktas 14 lentelėje.

14 lentelė

### Mokymosi sampratos analizės sąvadas

Nr.	Teorija, autoriai	Apibrėžimo paaiškinimas
1.	Andragogika Knowles (1978), Cox ir kt. (2010)	... <i>nagrinėja</i> suaugusių mokymosi charakteristikas ir panaudoja jas mokymosi <i>pagalbai</i> ir <i>vadovavimui</i> .
2.	Transformacinio mokymosi Mezirow (1990), (2000)	... procesas, kuriuo <i>transformuojamos</i> <b>perspektyvos, įpročiai, mąstymo modeliai</b> , darydami juos labiau imlius, atvirus, emocionalių, tam, kad juos būtų galima lengviau <i>keisti, generuoti</i> <b>įsitikinimus ir nuomones</b> .
3.	Patirtinio mokymosi Dewey (1910), Kolb (1984)	... yra <i>orientuota</i> į <b>technikos ir proceso valdymą</b> , o ne turinį.
4.	Palengvinimo ( <i>angl. facilitation</i> ) Laird (1985)	... mokymasis vyksta tarp pedagogo, veikiančio kaip <i>tarpininkas</i> ir siekiančio <i>sukurti</i> tinkamą <i>atmosferą</i> , ir kliento galinčio patogiai <b>apsvarstyti naujas idėjas</b> .
5.	Kognityvinė – geštalto ( <i>angl. cognitive gestalt</i> ) Burns (1995)	... <i>atsižvelgia</i> į <b>subjektyvių interpretacijų skirtinguose kontekstuose pokytį</b> .
6.	Holistinė mokymosi Laird (1985)	... siekiant <b>mokymosi veiksmingumo</b> ...intelekto, emocijų, kūno impulsų (troškimas), intuicijos ir vaizduotės <i>aktyvinimas</i> .
7.	Sensorinė stimuliavimo teorija Laird (1985)	... veiksmingas mokymasis vyksta, kai yra <i>stimuliuojami pojūčiai</i> (ypač vizualiai) siekiant <b>pagerinti mokymąsi</b> .

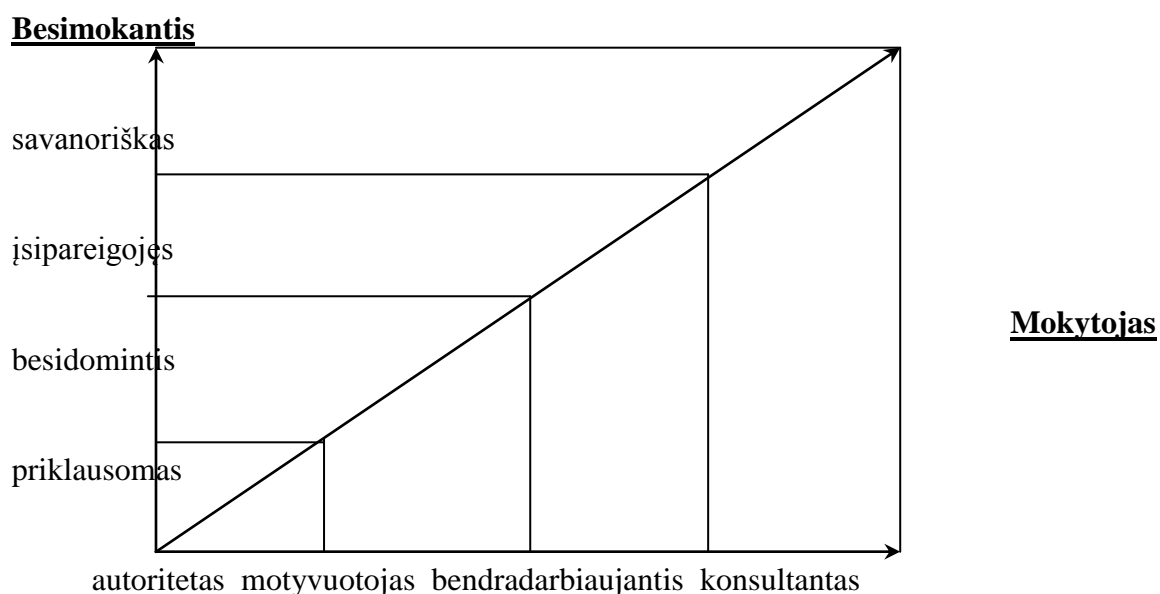
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais literatūros šaltiniais.

Apibendrinant mokymosi sampratos apibrėžimų turinio analizės rezultatus (analizuojami dažniausiai minimi veiksniai, dažnis išskirtas skliausteliuose, (priedai 8,9)), galima teigti, kad:

- Pagal mokymosi kliento tikslų kriterijų, buvo minimi šie veiksniai: mokymosi gerinimas (2), perspektyvos, įpročiai, mąstymo modeliai (1), subjektyvių interpretacijų skirtinguose kontekstuose pokytis (1), naujų idėjų apsvaistymas (1), technikų ir procesų valdymas (1), įsitikinimai ir nuomonės (1), perspektyvos, įpročiai, mąstymo modeliai (1).

- Pagal mokymosi proceso pobūdžio kriterijų, išskirti šie veiksniai: pagalba (2), nagrinėjimas (1), aktyvinimas (1), stimuliavimas (1), transformavimas (1), keitimas (1), atsižvelgimas (1), pojūčių stimuliavimas (1), atmosferos sukūrimas (1), generavimas (1), vadovavimas (1).
- Pagal konsultanto, kaip mokytojo įtakos lygio vertinimo kriterijų veiksmų išskirtas tarpininko veiksnys (1), nesuteikiantis galimybių įvertinti konsultanto įtakos lygį mokymosi procese, todėl tolimesnei analizei menkai tinkamas.

Apibendrinant mokymosi sampratos analizės rezultatus, galima teigti, kad mokymasis yra procesas, skirtas kliento mokymuisi gerinti, kuriame konsultantas, suteikdamas pagalbą, atlieka tarpininko vaidmenį. Kadangi, pagal aukščiau pateiktus rezultatus, konsultanto įtakos lygis mokymosi apibrėžimų sampratoje analizuotas menkai, toliau pateikiamas platesnis mokytojo vaidmenų komentavimas (6 paveikslas).



8 pav. **Besimokančiojo ir mokytojo vaidmenų tipologija**

Šaltinis: R. Karjalainen, E. Niemi, A. Esa (2000).

Kaip teigia G. Linkaitytė ir kt. (2005), komentuodamos besimokančiojo ir mokytojo vaidmenų schemą, kintantis vaidmenų pobūdis suponuotas besikeičiančio požiūrio į mokymąsi ir žinias. Disertacijoje pasiremiant R. Karjalainen, E. Rauno Niemi, A. Esa (2000) teigiama, kad esminis skirtumas tarp mokytojo vaidmenų yra įtakos lygis besimokančiajam. Tai leidžia manyti, kad mentoriaus vaidmuo prilygsta autoritetu ir motyvavimu, o koučerio – bendradarbiavimu ir konsultavimu, pagrįstiems vaidmenims. Daroma išvada, kad atitinkami suaugusių mokymosi metodai, priderinti prie atitinkamų vaidmenų, sėkmingai galėtų būti taikomi ir koučingo, ir mentoringo konsultavimo metu. Tikėtina, kad problema būtų atskirti mokymosi metodus orientuotus į koučingą nuo metodų orientuotų į mentoringą. Manytina, kad

andragogikos mokslui, kuris kaip ir koučingas orientuotas į patirtinį mokymąsį, koučingo–mentoringo dichotomija suteiktą tam tikrus orientyrus, kurie leistų aiškiau suvokti besimokančiojo ir andragogo santykių problematiką.

Toliau suformuotas patikslintas mokymosi sampratos apibrėžimas, įtraukiant mokytojo–konsultanto įtakos lygį: *mokymasis yra procesas skirtas kliento mokymui(si) gerinti, kuriame konsultantas, suteikdamas pagalbą, prisiima konsultuojančio ir/ar bendradarbiaujančio vaidmenį*. Manytina, kad tais atvejais, kai konsultantas mokytojas prisiima autoriteto ar/ir motyvatoriaus vaidmenį, daroma direktyvi įtaka klientui, todėl šie vaidmenys negali būti tapatinami su koučingo konsultavimu, todėl į suformuluotą apibrėžimą neįtraukti.

### **1.3.4 Koučingo ir vadybos konsultavimo sąsajos**

Vadybos konsultavimo atsiradimas prilyginamas vadybos mokslo susikūrimui, teigiant, kad pirmieji organizacinių studijų mokslininkai – F. Taylor (1967), H. Gantt, A. D. Little, H. Emerson (McKenna, 1995) ir kt., būtent, ir buvo pirmieji vadybos konsultantai. Vadybos konsultavimo mokslo retrospektyva šioje disertacijoje nenagrinėjama, todėl siekiant išanalizuoti vadybos konsultavimo sampratą pasiremta tais pačiais kriterijais, kaip analizuojant kitas koučingui gimingas sampratas.

Vadybos konsultavimo samprata paskutinius porą dešimtmečių yra stagnacijoje (Curnow, Reuvid, 2003). Todėl, galima teigti, kad konsultanto įtakos lygio pasiskirstymas tarp dviejų direktyvumo/nedirektyvumo polių: konsultantas, kaip proceso konsultantas, teikiantis atgalinį ryšį ir padedantis formuluoti tikslus, ir konsultantas, kaip ekspertas, teikiantis patarimus – nėra nauja samprata vadybos konsultavimo teorinėse studijose (Shein, 1990). Tačiau, galima daryti prielaidą, kad koučingo fenomenas leidžia, jeigu nepakeisti, tai bent naujai įvertinti vadybos konsultavimo naudojamus principus ir taikyti juos papildant koučingo konsultavimo įžvalgomis (Stober, Parry, 2004).

#### **Vadybos konsultavimo teorinė analizė**

Siekiant nustatyti sąsajas tarp koučingo ir vadybos konsultavimo sampratų, disertacijoje remiamasi tokiais pačiais kriterijais, kurie buvo naudojami kategorizuojant kitas sampratas (mentoringą, mokymąsį ir psichoterapiją): kliento tikslas, konsultavimo proceso tikslas, konsultanto įtakos lygis (15 lentelė).

## Vadybos konsultavimo sampratos apibrėžimų sąvadas

Nr.	Autoriai	Apibrėžimo paaiškinimas
1.	Buono (2002)	... <i>susitarimas</i> dėl specifinių <b>problemų sprendimų</b> , labiau orientuotas į trumpąjį laikotarpį, negu į ilgąjį ar reguliarumą.
2.	Federation of European management consulting organizations (2012)	... <i>vertės kūrimas</i> organizacijoms valdant žinias, technologijas ir turtą, siekiant pagerinti jų <b>efektyvumą</b> . Tai pasiekama taikant objektyvų konsultavimą ir/ar verslo sprendimų realizavimą.
3.	Federation of European management consulting organizations (2012)	... <i>nepriklausoma konsultacija ir pagalba</i> , teikiama <b>organizacijų valdymo</b> klausimais. Dažniausiai sudaryta iš <i>problemų identifikavimo, vertinimo</i> bei <i>sprendimo realizavimo rekomendacijų</i> ; ir <i>pagalbos realizuojant rekomendacijas</i> .
4.	Greiner, Metzger (1983)	... <i>patarinėjimo</i> paslauga, vykdoma pagal sutartis tarp organizacijų ir specialiai apmokytų ir kvalifikuotų asmenų, kurie <i>padeda</i> objektyviai ir nepriklausomai: <i>nustatyti</i> ir <i>analizuoti</i> kliento <b>organizacijos valdymo problemas</b> ir (kai prašoma) <b>realizuoti sprendimus</b> .
5.	Berry, Oakley (1993)	... <i>sujungia (susintetina) teoriją</i> ir <i>veiklą</i> tęstinėje praktikoje, <b>sprendžiant problemas</b> .
6.	Filley (1998)	... <i>savanoriški laikini santykiai</i> tarp kliento ir konsultanto, siekiant <i>padėti</i> klientui.
7.	Kubr (2002)	... <i>nepriklausoma profesionali patarinėjimo paslauga, padedanti</i> vadybininkams ir organizacijoms <b>pasiekti tikslus</b> ir <b>uždavinius sprendžiant vadybos ir verslo problemas, identifikuojant ir vertinant naujas galimybes, sustiprinant mokymąsi ir realizuojant pokyčius</b> .
8.	Curnow, Reuvid (2003)	... <i>nepriklausoma išorės pagalba</i> verslininkams, <i>taikant atitinkamas žinias ir įgūdžius, realizuoti tikslus.</i>
9.	IMC (2012)	... objektyvus <i>patarinėjimas</i> ir <i>pagalba</i> vadybininkams, susijusi su organizacijos strategija, struktūra bei valdymu, siekiant realizuoti <b>ilgalaikius organizacijos tikslus ir uždavinius</b> . Tokia pagalba gali apimti <i>galimybių identifikavimą, rekomendacijas, išteklių valdymą</i> bei <i>sprendimų realizavimą</i> .
10.	ICMCI (2012)	... <i>nepriklausomas konsultavimas</i> ir <i>pagalba</i> , apie <b>valdymo procesus</b> , klientams, turintiems valdymo įgaliojimus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais literatūros šaltiniais.

Apibendrinant vadybos konsultavimo sampratos apibrėžimų turinio analizės rezultatus (analizuojami dažniausiai minimi veiksniai, dažnis išskirtas skliausteliuose, (priedai 8, 9)), galima teigti, kad:

- Pagal vadybos konsultavimo kliento tikslų kriterijų buvo minimi šie veiksniai: tikslų realizavimas (2), problemų sprendimas (2), organizacijos valdymo problemų sprendimas (2).
- Pagal vadybos konsultavimo proceso pobūdžio kriterijų išskirti šie veiksniai: pagalba (5), nepriklausoma pagalba (3), problemų sprendimas (3).

- Pagal vadybos konsultanto įtakos lygio vertinimo kriterijų išskirtas patarinėjimo (3) veiksnys, nesuteikiantis galimybių detaliai įvertinti konsultanto įtakos lygį konsultavimo procese, todėl tolimesnėje analizėje menkai naudojamas.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad vadybos konsultavimo apibrėžimuose buvo nustatytas vienintelis veiksnys, charakterizuojantis konsultanto įtakos lygį, konsultavimo metu – patarinėjimas (3), gali būti priskirtas direktyviam konsultanto įtakos lygiui. Veiksnys – nepriklausoma pagalba, buvo priskirtas konsultavimo proceso tikslui, kaip tiesiogiai nesusijęs su konsultanto įtakos lygio vertinimu konsultavimo metu. Remiantis išskirtais veiksniais buvo patikslintas vadybos konsultavimo apibrėžimas: tai patarinėjimo pagalba klientui, siekiant tikslų realizavimo, problemų sprendimo bei organizacijos valdymo problemų sprendimo. (Problemų sprendimas šioje analizėje yra atskirtas nuo organizacijos valdymo problemų sprendimo, kadangi tai dvi atskiros sampratos – problemų sprendimas gali apimti ne tik vadybinių problemų sprendimus).

Siekiant subalansuoti vadybos konsultavimo sampratos vertinimą, kadangi buvo nustatytas per menkas konsultanto įtakos lygio dažnis vadybos konsultavimo apibrėžimuose, buvo atlikta papildoma konsultanto vaidmenų analizė, laikantis prielaidos, kad konsultanto vaidmenų valdymas tolygus konsultanto įtakos lygio valdymui konsultavimo metu (16 lentelė).

### **Vadybos konsultanto įtakos lygio analizė**

Egzistuoja konsultanto įtakos lygio klientui konsultavimo procese įvertinimo sunkumai: galima išskirti aukštą subjektyvumo lygį bei interpretacijų gausą tarp vadybos konsultantų (Massey, 2003).

Terminas konsultantas labai įvairiai interpretuojamas vadybos konsultavimo versle (Evers, Menkhoff, 2004). Bendruoju atveju vadybos konsultantas tai – “tas, kuris teikia bendrus vadybos patarimus strateginiame, operatyviniame organizacijos kontekste” (Canback, 1998).

Pagrindinės vadybos konsultanto vaidmenų tipologijos yra nagrinėjamos šių autorių: G. Lippitt, R. Lippitt (1978); E. H. Schein (1990); L. E. Greiner, R. O. Metzger (1983); Turner (1982) ir kt.

Kai kurie autoriai, taip pat nagrinėja konsultanto vaidmenų problematiką, tačiau neišskiria jokios konkrečios konsultanto vaidmenų tipologijos:

- konsultantų, kaip pokyčių agentų vaidmuo (*angl. agents of change*) (McKinley, Scherer, 2000; Argyris, Schön, 1996);
- vaidmenų veiklos fluktacijos (Knisely, 1979);
- kliento “pagalbininko” vaidmuo (Lindon, 1995);

- konsultanto ir kliento santykiai (Pellegrinelli, 2002);
- mokymosi procesas konsultavimo metu (Steele, 1975);
- įgūdžių perteikimas konsultavimo metu (Walker, Massey, 1999);
- kliento vaidmuo konsultavimo metu (Williams, 2001).

M. Lashkarbolouki, M. Panahi, A. Hadizadeh Moghaddam (2011) išskirtos tipologijos disertacijos teorinėje analizėje atsisakyta dėl painaus, nekorektiško ir nevienareikšmio konsultanto įtakos lygių interpretavimo bei koučingo ir mentoringo sampratų sutapatavimo.

M. L. Brown (1999) tipologija nepasirinkta dėl orientacijos į simbolizmo raišką organizacijų pokyčių valdyme. Tai suponuoja būtiną ilgalaikių tyrimų specifiką ir nepatenka į šios disertacijos tyrimų lauką.

A. Turner (1982) išskirta kliento – konsultanto hierarchija šioje analizėje nepanaudota dėl A. Turner nustatytų veiksmų nesuderinamumo su 14 lentelėje panaudota vaidmenų tipologijos grupavimo sistema.

Pagal M. Kubr (1996) vadybos konsultavimas privalo būti objektyvus ir nepriklausomas, t.y. konsultantas neturi turėti finansinės, politinės, administracinės ar emocinės priklausomybės nuo kliento.

Todėl disertacijoje yra naudojamos tik tipologijomis išskirtomis 16 lentelėje (1–4 lygis atitinka nedirektyvų konsultavimo stilių, t.y. koučingo stilių; 5–8 – direktyvų konsultavimo, t.y. mentoringo stilių. Linija tarp 4 ir 5 lygio gali būti įvardinta, kaip pusiausvyros linija tarp įtakos lygių).

## Konsultanto įtakos lygių/vaidmenų tipologijos

L y g i a i	Konsultanto įtakos lygio/vaidmenų tipologijos					
		G.Lippitt, R.Lippitt (1978)	E. H. Schein (1990)	L. E. Greiner, R.O.Metzger (1983)	D. Nees; L. Greiner (1985)	R. R. Blake, J. S. Mouton (1976)
1.	Objektyvus stebėtojas					
2.	Proceso konsultantas	Proceso konsultanta s	Provokatorius	“Draugiškas (antrasis) pilotas”	Pritarėjas	Proce so valdy tojas
3.	Faktų identifikatorius					
4.	Alternatyvų identifikatorius	“Gydytojas ”	“Legitimizatorius ”	“Strateginis navigatorius ”, “vadybos fizikas”, sistemų architektas	Pagreitintojas - skatintojas	
5.	Problemų sprendimo dalyvis				Konfrontatori us	
6.	Treneris/ mokytojas					
7.	Informacijos/ turinio ekspertas	Ekspertas	Ekspertas	“Mentalinių nuotykių ieškotojas”	Įsakinėtojas	Ištekl ių valdy tojas
8.	Advokatas					

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais mokslinės literatūros šaltiniais.

Pastaba: Konsultanto vaidmenys lentelėje yra įvertinti ir sugrupuoti pagal įtakos lygį klientui. Grafose, pažymėtose kita tamsia spalva, nepavyko aptikti konsultantų vaidmenų atitikmenų, pagal analizuojama tipologiją.

Pasiremiant atlikta konsultanto įtakos lygio/vaidmenų tipologijos analize, suformuluotas patikslintas vadybos konsultavimo apibrėžimas: vadybos konsultavimo metu koučingo stiliumi, konsultantas teikia pagalbą – objektyviai stebi, konsultuoja apie procesą, identifikuoja faktus bei alternatyvas – siekiant kliento tikslų realizavimo, problemų sprendimo bei organizacijos valdymo problemų sprendimui. Toks vadybos konsultavimo būdas, kai konsultantas dalyvauja kliento problemų sprendime, treniruoja klientą, teikia informaciją, kaip turinio ekspertas bei veikia, kaip advokatas, gindamas savo užimtą poziciją – negali būti priskirtas vadybos konsultavimui koučingo stiliumi – ir greičiausiai, gali būti apibrėžtas, kaip konsultavimas mentoringo stiliumi.



## **Koučingo fenomeno kategorizacijos išvados**

Toliau apibendrinti mentoringo, psichoterapijos, mokymosi bei vadybos konsultavimo sampratų apibrėžimų turinio analizės rezultatai (veiksnių paplitimo dažnis išskirtas skliausteliuose):

### **Pagal veiksnių paplitimo dažnį apibrėžimuose, giminingose koučingui sampratose**

- Pagal kliento tikslų kriterijų, dažniausiai buvo minimi šie veiksniai: psichoterapijos sampratoje – mąstymas (3), elgesys (3), tikslų formulavimas ir realizavimas (3); mentoringo sampratoje – vystymasis profesinėje sferoje (3); mokymosi sampratoje – mokymosi gerinimas (2); vadybos konsultavimo sampratoje – problemų sprendimas (2), organizacijos valdymo problemų sprendimas (2), tikslų formulavimas ir realizavimas (2).
- Pagal proceso tikslų kriterijų, dažniausiai išskirti šie veiksniai: mentoringo sampratoje – pagalbos (8); psichoterapijos sampratoje – pokyčių (3), pagalbos (3), augimo (3); vadybos konsultavimo sampratoje – pagalba (5); mokymosi sampratoje – pagalbos (2).
- Pagal konsultanto įtakos lygio vertinimo kriterijų išskirtas: vadybos konsultavimo sampratoje – patarinėjimo (5); psichoterapijos sampratoje – idėjų ir informacijos suteikimo (1) veiksniai.

Vertinant veiksnių paplitimo plotį giminingose koučingo sampratose: pagal kliento tikslų kriterijų nustatyti 8 veiksniai (dėl didelio veiksnių išsisklaidymo pločio, teko nagrinėti tik tuos veiksnius, kurių dažnis daugiau, negu vienas); pagal proceso tikslų kriterijų nustatyti 6 veiksniai; pagal konsultanto įtakos lygio iš viso kriterijų nustatyti 2 veiksniai.

Kadangi šios analizės rezultatai suteikia menkas interpretavimo ir taikymo galimybes tolesniuose tyrimuose, tai toliau atlikta koučingo fenomeno konceptualizacijos rezultatų analizė pagal veiksnių paplitimo dažnį giminingose sampratose.

### **Pagal veiksnių paplitimo dažnį giminingų sampratų apibrėžimuose**

Apibendrinant mentoringo, psichoterapijos, mokymosi bei vadybos konsultavimo sampratų apibrėžimų turinio analizės rezultatus (dažnis išskirtas skliausteliuose), galima teigti, kad:

- Pagal kliento tikslų kriterijų dažniausiai buvo minimas veiksnys: tikslų formulavimas ir realizavimas (5).
- Pagal proceso tikslo kriterijų dažniausiai išskirtas šis veiksnys: pagalbos (18).

- Pagal konsultanto įtakos lygio vertinimo kriterijų išskirtas patarinėjimo veiksnys (5).

Apibendrinant koučingo fenomenui giminingų sampratų: mentoringo, psichoterapijos, mokymosi bei vadybos konsultavimo analizės veiksmių rezultatus, gaunamas toks apibrėžimas: pagalbos proceso metu, klientas formuluoja tikslus ir jų realizavimo planą, pasiremdamas konsultanto patarinėjimu.

## **BENDROS KOUČINGO FENOMENO TEORINIŲ STUDIJŲ IŠVADOS**

Koučingo fenomeno konceptualizacija ir kategorizacija parodė, kad:

- Pagal kliento tikslų kriterijų dažniausiai minimas veiksnys sutampa tarp koučingo fenomeno ir koučingui giminingų sampratų (mentoringo, psichoterapijos, mokymosi bei vadybos konsultavimo): konceptualizuojant dažniausiai minimas – tikslų formulavimas ir realizavimas (15); o kategorizuojant koučingui giminingas sampratas dažniausiai minimas – tikslų formulavimas ir realizavimas (5).
- Pagal konsultavimo tikslus: koučingo fenomeno ir koučingui giminingų sampratų: konceptualizuojant dažniausiai minima pagalba (30); kategorizuojant koučingui giminingas sampratas taip pat dažniausiai minima pagalba (18).
- Pagal konsultanto įtakos lygį, gauti veiksmių analizės rezultatai skiriasi: koučingo fenomeno analizėje, išskirti veiksniai: nedirektyvus (2), atgalinis ryšys (2), instruktavimas (1), klausinėjimas (1) – labiau orientuoti į nedirektyvią konsultanto įtaką, negu giminingų sampratų analizės rezultatų orientacija į direktyvumą – patarinėjimą (5).

Kadangi koučingo konsultanto įtakos lygį apibūdinantys veiksniai menkai analizuojami mokslinėje literatūroje, o atlikto koučingo fenomeno apibrėžimų analizė nesuteikė aiškių empiriniam tyrimui tinkamų modelių ar instrumentų, todėl disertantas tolimesniam tyrimui naudosis giminingų sampratų pagrindu atliktos konsultanto vaidmenų sintezės rezultatais.

Psichoterapijos ir mentoringo konsultanto įtakos lygio teorinės analizės rezultatai parodė apsiribojimą direktyvumo/nedirektyvumo nustatymu. Mokymosi ir vadybos konsultavimo konsultanto įtakos lygio vertinimas parodė logišką vaidmenų atitikimą, nepastebint eklektikos bruožų. Tačiau dėl platesnės konsultanto įtakos lygio vertinimo galimybės buvo pasirinktas vadybos konsultavimo sampratoje gauta konsultanto vaidmenų skalė. Pagal teoriniame skyriuje nustatytą koučingo konsultavimo fenomeną apibūdinančių veiksmių formulę gauti tokie rezultatai:

**Koučingo konsultavimas tai – pagalbos teikimas klientui, formuluojant ir realizuojant tikslus, konsultantui taikant nedirektyvius vadybos konsultanto vaidmenis.**

Konkretūs tikslai formuluojami ir realizuojami koučingo konsultavimo metu parodo konsultavimo orientaciją: vadybinę, mokymosi, mentoringo ar psichoterapinę. Vadybos konsultanto vaidmenys parodo konsultanto įtakos lygį klientui.

Pagalba parodo konsultavimo tikslus, tačiau jokios papildomos informacijos apie konsultavimą nesuteikia.

Atlikus koučingo konsultavimo fenomeno konceptualizaciją bei kategorizaciją, galima teigti, kad realizuotas pirmas ir antras disertacijos uždavinys. Tiek konceptualizacija, tiek kategorizacija suteikė galimybę pakoreguoti ir patikslinti egzistuojančius koučingo konsultavimo fenomeno apibrėžimus. Atlikta fenomeną charakterizuojančių veiksnių analizė, pagal pasirinktus kriterijus: kliento tikslus, konsultavimo proceso tikslus bei konsultanto įtakos lygį, sudarė prielaidas tolimesniam disertacijos tyrimui.

## II. VERSLO PROCESŲ SIMULIAVIMO MODELIO FORMAVIMAS

Antras disertacijos skyrius skirtas prielaidų sudarymui, formuojant koučingo konsultavimo simuliacinio modelį. Antro disertacijos skyriaus pirmas poskyris skirtas formuojamo modelio metodologiniam pagrindimui, analizuojant tradicinių verslo procesų simuliacinio metodų privalumus ir trūkumus. Atitinkamai antrame poskyryje analizuojami verslo procesų vertinimas bei verslo procesų modeliavimas, kaip verslo procesų simuliacinio etapai. Trečiame poskyryje siekiama nustatyti *Conjoint* programinės įrangos taikymo galimybes verslo procesų simuliaciniam modeliui. Ketvirtame poskyryje siekiama pateikti verslo procesų simuliacinio modelio formavimo rezultatus.

### 2.1. Verslo procesų simuliacinio modelio formavimo pagrindai

Siekiant suformuoti koučingo konsultavimo simuliacinio modelį, egzistavo tokios pagrindinės galimybės, parenkant koučingo konsultavimo simuliacinio metodus:

- 1) naudoti psichometrinius testus (*angl. psychometrics*), kaip simuliacinio pagrindą;
- 2) naudoti verslo procesų simuliacinio metodologiją (*angl. business process simulation*).

Psichometriniai testai, kaip simuliacinio būdas buvo atmestas remiantis:

- 1) I. Adizes (2008) prielaida, kad individas skirtingomis aplinkybėmis elgiasi priklausomai ir nuo konteksto bei tikslų, todėl diskutuotina bet kokia galima asmenybių klasifikacija pagal tipus ilgojoje perspektyvoje;
- 2) J. Passmore ir kt. (2008) teiginiu, kad psichometriniai matavimai suteikia tik individo momentinį vertinimą, neatsižvelgdami į kintantį kontekstą bei ilgalaikę perspektyvą.

Remiantis šiais teiginiais buvo suformuluota prielaida, kad verslo procesų simuliacinio metodologija tikėtina galėtų būti labiausiai atitinkanti disertacijos tyrimo objektą bei kontekstą.

Verslo procesų modeliavimas, kaip verslo procesų valdymo sudedamoji dalis, suteikia galimybę prognozuoti verslo procesus ateityje, tačiau, kaip teigia G. Giaglis ir kt. (1999), mažas simuliacinio metodų paplitimas sąlygotas tokių priežasčių kaip: menko lankstumo ir specialiųjų profesionalių žinių poreikio, būtino sėkmingam modeliavimui. Dėl šių priežasčių disertacijoje atliekama egzistuojančių verslo procesų simuliacinio principų ir metodų analizė, siekiant nustatyti jų tinkamumą keliamam tyrimo tikslui bei esant galimybei pritaikyti prie disertacijos tyrimo specifikos, pasiremiant alternatyviais matematinės psichologijos principais (Šioje disertacijoje *Conjoint* metodologijos principais). Simuliacinio metodai analizuojami

laikantis nuostatos, kad simuliacinio modeliai yra sudedamoji simuliacinio metodų dalis, t.y. atmetus ar pasirinkus metodą, tai galioja ir to metodo modeliui.

Organizacijų studijų, ekonomikos bei finansų mokslų taikymo srityse egzistuoja du esminiai principai nustatantys/vertinantys subjekto padėtį prognozuojamo objekto atžvilgiu laike: prieš įvykį (*lot.ex-ante*) ir po įvykio (*lot.post-ante*). Šioje disertacijoje siekiama ne tik konceptualizuoti ir kategorizuoti koučingo fenomeną, tačiau ir suformuoti simuliacinio modelį, laikantis koučingo filosofijos ir principų, t.y. minimalizuoti konsultanto įtaką. Todėl atsižvelgiant į šiuos teiginius, formuojant simuliacinio modelį, pirmame etape vertinama jau įvykusi koučingo konsultacija po įvykio (*lot. post ante*), o antrame etape modeliuojama ideali koučingo konsultacija prieš sekantį įvykį (*lot. ex-ante*). Tikėtina, kad klientas galėtų suformuotą koučingo simuliacinio modelį taikyti savikoučingui, tokiu atveju egzistuojant tradicinę prognozuojamų įvykių etapų seka – prieš įvykį ir po įvykio, tačiau tai nepatenka į šios disertacijos tyrimų objekto lauką dėl empirinio tyrimo apribojimų. Svarbu pažymėti, kad pagal psichometrinių matavimų koučingo kontekste taikymo metodologiją (Passmore ir kt., 2008) egzistuoja galimybė taikyti psichometrinius matavimus prieš konsultavimą ir po, o gautus rezultatus lyginti (1 priedas).

Visiškai neatmetant šių matavimų taikymo galimybių, disertacijoje teigiama, kad psichometrinio klausimyno parinkimas yra subjektyvus, koučerio profesionalumo ir etikos klausimas. Netinkamai parinktas klausimynas gali netinkamai įtakoti klientą ir taip minimalizuoti koučingo konsultavimo efektyvumą. Greičiausiai, vienintelė galimybė, kaip jau buvo minėta aukščiau, yra vertinimas/modeliavimas po konsultavimo, o koks metodas bus pasirinktas: ar psichometriniai matavimai, ar verslo procesų simuliacinio modeliavimas, – priklauso nuo konsultanto požiūrio.

Anot J. Passmore ir kt. (2008), tie patys psichometriniai metodai gali būti pritaikomi ir taikomi ir koučingo konsultanto, ir kliento vertinimui. Disertacijoje formuojamas simuliacinio metodas gali būti taikomas tik konsultavimo vertinimui ir modeliavimui iš kliento pozicijos. Gauti simuliacinio rezultatai gali būti naudojami ir konsultanto, ir kliento savianalizei.

Teorinių, metodologinių bei empirinių koučingo konsultavimą simuliuojančių tyrimų nepavyko aptikti, o tyrimų analizuojančių koučingo konsultacijos fenomeną trūkumas suponuoja situaciją, kai teorinės studijos atliekamos tarsi apie vieną objektą – koks koučingas turėtų būti teoriniu aspektu, empiriniai tyrimai apie kitą – dažniausiai koučingas yra toks, kokį klientui apibūdina koučingo konsultantas bei kokią paslaugą gauna klientas, o metodologinės sąsajos, siekiančios sujungti teoriją su empirika, orientuotos į trečią objektą – psichometrinius matavimus, atsiribojant nuo galimų organizacinių ar / ir mokymosi tikslų ir koučingo konsultavimą suvokiant kaip pabrėžtinai psichoterapinį metodą. Esama situacija nurodė poreikį

koučingo konsultavimo vertinimui ir modeliavimui, t.y. simuliacinio modeliui suformuoti, kuris pabandytų sujungti koučingo fenomeną charakterizuojančius veiksnius, pasiremiant verslo procesų simuliacinio bei *conjoint* analizės metodų sinteze. Teigiamas koučingo konsultavimo simuliacinio modelio taikymo efektas galėtų būti konsultavimo efektyvumo didėjimas, leidžiantis konsultantui gauti atgalinį ryšį apie konsultavimo privalumus ir trūkumus, lyginant skirtumus tarp įvykusio ir, kliento manymu, idealaus (siekiamo) konsultavimo – tai galėtų klientui suteikti laiko sinergiją. Klientas vertindamas ir modeliudamas koučingo konsultavimą, gautų galimybę aukštesniame abstrakcijos lygyje suvokti konsultavimo proceso tikslus, savo tikslus bei konsultanto įtakos lygį.

Verslo procesų simuliacinis dažniausiai vertinamas kaip metodas, leidžiantis prognozuoti galimus procesų valdymo pokyčius (Greasley, 2003; Greasley, Barlow, 1998; Barber ir kt., 2003). Dažniausiai šis pokyčių simuliacinis suprantamas kaip tam tikrų skaitinių reikšmių prognozavimas (Sidnev ir kt., 2005; Wynn ir kt., 2007; Barber ir kt., 2003). Socialinių reiškinių, tokių, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo, lyderystės ar vadybos konsultavimo simuliacinis unikalus tuo, kad simuliuojant, galima prognozuoti tik tam tikrus sprendimus, kuriuos priima klientas ar simuliuoti galimas kliento būsenas ir/ar rezultatus, kurios jam būtų svarbios gavus paslaugą. Verslo procesų simuliacinis, kurių galutinis rezultatas nevisuomet gali būti išreikštas skaitine išraiška, esminiai skiriasi nuo kitų verslo procesų simuliacinio, išreikštų skaitine išraiška – problematišku tampa daugumos sukurtų simuliacinio įrankių taikymas, – dėl įrankių apribojimų ar personalo specifinių programavimo žinių trūkumo.

### **Simuliacinis verslo procesų valdymo kontekste**

Verslo procesų simuliacinis sumažina verslo procesų valdymo riziką bei padidina sėkmingo projekto realizavimo galimybę (Hlupic, Robinson, 1998). Pagal E. Paolucci ir kt. (1997), K. Tumay (1995) verslo procesų simuliacinio prieš realizuojant projektus etapo ignoravimas bei tinkamų simuliacinio įrankių nebuvimas yra dažna verslo procesų valdymo nesėkmių priežastis.

Verslo procesai – įvairiose organizacinių pokyčių koncepcijose naudojamas terminas, neturi vieningai priimto sampratos vartojimo konteksto. Egzistuoja tokios pagrindinės prielaidos apie verslo proceso sampratą, tai:

- 1) verslo procesų fundamentalus analizės elementas;
- 2) pirminis proceso tikslas;
- 3) mechanizmas, kurio pagalba procesai, pakeičia pradinis duomenis (*angl. inputs*) į reikšmingus rezultatus (*angl. outputs*).

Disertacijoje laikomasi pirmosios ir trečiosios prielaidos, kad verslo procesas fundamentalus analizės elementas, pakeičiantis pradinis duomenis į rezultatus.

Egzistuoja pagrindiniai ir papildomi procesai. Šiame darbe laikoma, kad pagrindinis verslo procesas tai koučingo konsultavimo, o pagalbiniai – vadybinis bei simuliacinio. Disertacijoje smulkiai analizuojamas tik pagalbinis verslo procesų simuliacinio procesas, kadangi laikomasi prielaidos, kad klientai tiesiogiai neturi kompetencijos įvertinti koučingo konsultavimą, tačiau tai galima atlikti simuliacinio kontekste – netiesiogiai.

Verslo procesų simuliacinis nėra nauja samprata organizacijų valdyme. Nuo 1990 m. įvairūs autoriai siūlo taikyti įvairius simuliacinio metodus organizacijų efektyvumui didinti. Verslo proceso simuliacinis yra įrankis, kurio pagrindai yra gamybos procesų analizėje, tačiau gali būti naudojamas gamybos bei paslaugų vadybos procesų valdyme (Greasley, 2003). Tuo remiantis disertacijoje laikomasi prielaidos, kad verslo procesų simuliacinis gali būti taikomas koučingo konsultavimo simuliaciniam.

Pagrindinė priežastis dėl kurios egzistuojantys verslo procesų simuliacinio metodai netapo populiarūs yra sudėtingas taikymas ir menkas lankstumas (Giaglis ir kt., 1999). Siekiant išvengti šio apribojimo disertacijoje yra atliekama verslo procesų simuliacinio principų ir metodų analizė bei ieškoma alternatyvių verslo procesų simuliacinio būdų.

Organizacijos siekdamas prisitaikyti prie konkurencinėje aplinkoje vykstančių pokyčių, remiasi įvairiais požiūriais į organizacijos procesų valdymą (*angl. business process management*):

1. Verslo procesų reinžinieringas (fundamentalūs pokyčiai organizacijoje – apimantys procesų permąstymą; (re)dizainą bei tobulinimą (Hammer, 1990; Macdonald, 1995);
2. Verslo procesų (re)dizainas (minimalūs esamų procesų pokyčiai, (Macdonald, 1995);
3. Visuotinė kokybės vadyba (procesų planavimas, kontrolė, tobulinimas (Juran, 1950);
4. Verslo procesų orientavimas (verslo procesų tikslų pokyčiai (Willaert, Van den Bergh, Willems, Deschoolmeester, 2007);
5. Verslo procesų tobulinimas (*angl. business process improvement*) (minimalūs verslo procesų pokyčiai, (Macdonald, 1995);
6. Verslo procesų simuliacinis (verslo procesų pokyčių/reinžinieringo dalis, (Popovič ir kt., 2011; Greasley, 2003; Aguilar ir kt., 1999; Hlupic, 1999; Profozich, 1998; Verma ir kt., 2000; Aksu, 2001).

Mokslinėje literatūroje analizuojančioje verslo procesų valdymą nėra vieningo požiūrio į verslo procesų valdymo koncepcijas bei ryšius tarp jų. Tačiau visoms šioms koncepcijoms bendra yra tai, kad laikomasi pozicijos, kad verslo procesų simuliacinio rezultatas – procesų

tikėtinių/galimų ateities būsenų ir situacijų prognozavimas. Disertacijoje siekiama atlikti koučingo konsultavimo vertinimą bei sumodeliuoti pokyčių kryptį, todėl tyrimo objektas nagrinėjamas remiantis verslo procesų simuliacijos požiūriu, atsiribojant nuo kitų verslo procesų vadybos koncepcijų. Laikantis mokslo metodologijos principų, siekiama nurodyti verslo simuliacijos koncepcijos poziciją kitų procesų pokyčių koncepcijų atžvilgiu (Povey, 1998). Šiame darbe yra laikomasi M.Aguilar ir kt. (1999) pozicijos, kad simuliacija yra verslo procesų valdymo koncepcijos dalis, sudaryta iš etapų dalinai sutampančių su verslo procesų reinžinieringo etapais (17 lentelė) bei išplėtos ir kitų autorių darbuose (Popovič ir kt., 2011; Greasley, 2003).

17 lentelė

### Verslo procesų simuliacijos etapų santykis su verslo procesų pokyčių etapais

Etapas	Žingsniai (subetapai)	VPS etapų hierarchija
Įvertinimas „taip kaip yra“ (angl. <i>assess</i> „ <i>as-is</i> “)	Sukūrti ir komunikuoti procesų žymėjimą (angl. <i>process mapping</i> )	Papildomas subetapas
	<b>Išmatuoti ir analizuoti procesų pobūdį</b>	<b>Pagrindinis subetapas</b>
Modeliavimas „kaip turi būti“ (angl. <i>build</i> „ <i>to be</i> “)	<b>Modeliuoti ateities procesų dizainą</b>	<b>Pagrindinis subetapas</b>
	Ateities procesų modelio realizavimas	Papildomas subetapas

Šaltinis: M. Aguilar ir kt. (1999).

Verslo procesų simuliaciją, M. Aguilar ir kt. (1999), A. Popovič ir kt. (2011) apibūdina, kaip dviejų etapų sintezę, sudarytą iš verslo procesų esamos situacijos (ES) vertinimo bei siekiamos situacijos (SS) modeliavimo subetapų.

Kiti subetapai – sukurti ir komunikuoti procesų žymėjimą bei suteikti galimybę realizuoti ateities procesų modelį, gali būti priskirti tiek verslo procesų simuliacijos koncepcijai, tiek ir kitoms verslo procesų valdymo koncepcijoms (pvz. verslo procesų reinžinieringui).

Toliau formuojant koučingo konsultavimo simuliacijos modelį bus analizuojami tik pagrindiniai subetapai. Papildomi subetapai bus minimaliai panaudoti galutiniuose simuliacijos modelio formavimo etapuose, tik siekiant išlaikyti modelio kūrimo metodologinį vientisumą.

Verslo procesų simuliacijos empirinių tyrimų analizė kaip atskira, minimaliai susieta su kitomis verslo procesų valdymo koncepcijomis, tyrimų sritis mokslinėje literatūroje sutinkama itin retai. Galima būtų paminėti gamybos organizacijų (Hlupic, 1999), paslaugų organizacijų (Profozich, 1998; Verma ir kt., 2000; Aksu, 2001; Greasley, 2003) procesų simuliacijos



teorinius ir empyrinius tyrimus. Svarbu pažymėti, kad visi šie tyrimai paremti tradiciniais verslo procesų simuliacijos įrankiais. Menkas simuliacijos metodų paplitimas, anot G. Giaglis ir kt. (1999), sąlygotas tokių priežasčių: menkas lankstumas ir specialios profesionalios žinios, būtinos sėkmingam simuliacijai modeliuoti.

B. Povey (1998) atliko lyginamąją verslo procesų valdymo koncepcijų etapų analizę, kaip esminę etapų seką, laikydamas W. Webster (1973) nustatytus etapus (10 priedas). Galima teigti, kad, nors simuliacijos etapai šioje analizėje neišskirti kaip savarankiški verslo procesų valdymo etapai, tačiau kaip sudedamoji dalis nustatyti daugumoje nagrinėtų koncepcijų, kaip esamos situacijos vertinimo (angl. *as-is*) ir siekiamos situacijos (angl. *to-be*) modeliavimo etapai. Disertacijoje daroma prielaida, kad atliekant platesnius metodologinius tyrimus, dauguma verslo procesų valdymo koncepcijų galėtų būti analizuojamos verslo procesų simuliacijos kontekste, o gauti rezultatai galėtų turėti liekamąją mokslinę vertę – tačiau tai nepatenka į šios disertacijos tyrimų lauką, nors galėtų būti nagrinėjami tolimesniuose koučingo konsultavimo simuliacijos tematikos tyrimuose. Galima teigti, kad šios disertacijos tyrimo tikslas, be jau minėtų verslo procesų simuliacijos principų, išnagrinėjus B. Povey (1998) atliktą verslo procesų valdymo koncepcijų analizę, metodologiškai taip pat labiausiai suderinamas ir su „minkštųjų“ (angl. *soft*) sistemų metodologija (Checkland, 1981; Macdonald, 1985).

Pagal S. Adesola ir T. Baines (2005) verslo procesų tobulinimo metodologijų lyginamosios analizės rezultatus (priedas 11) galima teigti, kad disertacijos tikslas, taip pat gali būti sietinas su šių autorių atliktos analizės pagrindu, nustatytais etapais.

P. Checkland (1981) ir S. Adesola, T. Baines (2005) pateikiami principai bei sąsajos su disertacijos tyrimo objektu bus plačiau atskleisti tolimesniuose disertacijos skyriuose.

### **Simuliacijos įrankių analizė**

Verslo procesų simuliacijos metodai tiek mokslininkų, tiek praktikų tarpe neturi vienareikšmio ir vieningo vertinimo nei dėl metodų taikymo galimybių, nei dėl apribojimų.

Disertacijoje nustatytos tokios pagrindinės verslo procesų simuliacijos metodų taikymo problemos (Aalst ir kt. 2003; Reijers, Aalst, 1999):

- simuliacijos įrankių ribotos taikymo galimybės;
- žema personalo kompetencija, taikant simuliacijos įrankius;
- menkas vadybininkų suinteresuotumas, simuliuoti ateities situacijas;
- aukšti reikalavimai darbuotojams dirbantiems su simuliacijos programine įranga;
- žmoniškųjų išteklių elgesys simuliuojamas remiantis naiviomis prielaidomis: procesai privalo keistis priklausomai nuo konteksto; prioritetai yra sunkiai sumodeliuojami;
- personalo dirbančio nepilną dieną ir nepastoviu tempu veiklą sunku simuliuoti;

- personalas dažniausiai dalyvauja kituose su pagrindine veikla nesusijusiuose projektuose.
- simuliacinio modelio formavimas vyksta ilgai, o simuliacinio rezultatai dažniausiai trumpalaikiai.

Siekiant išvengti nustatytų problemų bus siekiama panaudoti kitus galimus, alternatyvius, aukštesnio abstrakcijos lygio verslo procesų simuliacinio principus.

Anot, M. H. Jansen-Vullers, M. Netjes (1998, 2006), M. Wynn ir kt. (2007) egzistuoja tokie verslo procesų simuliacinio įrankiai:

- Verslo procesų modeliavimo įrankiai;
- Verslo procesų vadybos įrankiai;
- Bendrieji verslo simuliacinio įrankiai.

Šioje disertacijoje yra nagrinėjami tik bendrieji verslo simuliacinio įrankiai. Disertacijoje, pasinaudojus M. H. Jansen-Vullers, M. Netjes (2006) atliktos simuliacinio įrankių analizės kriterijais, pasirinktas aukštesnis abstrakcijos lygis ir atlikta verslo procesų simuliacinio įrankių analizė, pagal kategorijas (18 lentelė).

Egzistuoja tokios pagrindinės verslo procesų simuliacinio (VPS) įrankių kategorijos (Tumay, 1996):

1. Srauto diagramavimu, pagrįsti VPS įrankiai (*angl. Flow Diagramming Based BPS Tools*);
2. Sistemų dinamika, pagrįsti VPS įrankiai (*angl. System Dynamics Based BPS Tools*);
3. Diskretiniu įvykiu, pagrįsti VPS įrankiai (*angl. Discrete-event Based BPS Tools*);
4. Orientuoti į objektą, diskretiniu įvykiu pagrįsti VPS įrankiai (*angl. Object-Oriented, Discrete-event Based BPS Tools*).

Toliau atlikta VPS įrankių kategorijų privalumų ir trūkumų analizė, kurios rezultatai pateikti 18 lentelėje.

## Verslo procesų simuliacijos įrankių kategorijų analizės sąvadas

VPS įrankių kategorijų pagrindas	Specialių žinių/įgūdžių būtinybė	Taikymas	Lankstumas	Esmė	Naudojama IT programinė įranga
Srauto diagrama	+	+++	+	Skirta palengvinti apibrėžti organizacijos veiklas ir srautus. Srauto diagrama pagrįsti yra metodologiškai nepriklausomi vienas nuo kito, todėl lengviausiai naudojami, tačiau tai suteikia mažai galimybių pritaikant konkrečiam vertinimo ir modeliavimo atvejui.	Process Charter, Process Model.
Sistemų dinamika	++	++	+	Modeliai naudojantys sistemų dinamikos įrankius, sudaryti pagal specifinių konstruktyvų metodologiją: lygiai, stacks, srautai, konverteriai, jungtuvai.	Ithink, Powersim.
Diskretiniai įvykis	++	+	++	Diskretiniu įvykiu paremti simuliacijos įrankiai suteikia daugiau galimybių, negu srauto diagramos ir sistemų dinamikos kategorijų įrankiai. Šie įrankiai paremti animacija, kuri suteikia galimybę vizualiai modeliuoti srautus, nuo įėjimo į sistemą bei srautų judėjimą sistemoje.	Extend BPR, BPSimulator, Service Model
Orientuoti į objektą, diskretiniu įvykiu pagrįsti	+++	+	+++	Orientuoti į objektą ir diskretiniu įvykiu pagrįsti įrankiai suteikia daugiausiai galimybių. Šie įrankiai atlieka objekto orientaciją ir hierarchinį modeliavimą, siekiant palengvinti organizacijos procesų modelių vystymąsi, panaudojant jau „naudotus“ modelius.	SimProcess, Rethink.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis K. Tumay (1996).

Pastaba: ženklas (+) nurodo įrankių kategorijų atitikimo pasirinktam kriterijui lygi.

Apibendrinus verslo procesų simuliacijos metodologijos pagrindų analizės rezultatus (18 lentelė), galima teigti, kad nei viena kategorija VPS įrankių, nepatenkina šioje disertacijoje formuojamo verslo procesų simuliacijos modelio reikalavimų: lankstumas, paprastas taikymas bei nebūtinos specialios profesinės žinios modelio taikymui ir žinios simuliacijos modelio formavimui bei tikrinimui. Atlikta analizė suponuoja situaciją, kurioje egzistuojantys verslo procesų simuliacijos įrankiai, dėl disertacijos tyrimo objekto specifikos – koučingo konsultavimo fenomeno yra netinkami, todėl disertacijoje buvo pasirinktas aukštesnis abstrakcijos lygmuo ir pabandyta analizuoti verslo procesų simuliacijos metodologijos principus, kuriais remiantis ir buvo sukurti aukščiau išanalizuotos verslo procesų simuliacijos įrankių kategorijos.

Todėl tolesniuose skyriuose analizuojami esminiai verslo procesų simuliacijos etapai: vertinimas ir modeliavimas.

## 2.2. Verslo procesų vertinimo ir modeliavimo etapų analizė

Analizuojant verslo procesų vertinimo ir modeliavimo etapus, nustatyta, jog egzistuoja tam tikri principai, suteikiantys galimybę nustatyti skirtumus ir panašumus, tarp šių etapų.

### Verslo procesų vertinimo etapo analizė

Verslo procesų vertinimo etapas, siekiant realizuoti disertacijos tyrimo tikslą, šiame darbe laikomas, kaip verslo procesų simuliacijos etapo esamos situacijos įvertinimo „taip kaip yra“ (*angl. assess „as-is“*) – pagrindinis subetapas – išmatuoti ir išanalizuoti procesų pobūdį (17 lentelė), atsiiribojant nuo procesų žymėjimo sukūrimo bei komunikavimo papildomo subetapo, pagal M. Aguilar ir kt. (1999).

Mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės apie esamos situacijos (*angl. as-is*) modeliavimo būtinumą bei metodologinį vieningumą (Lodhi ir kt., 2010; Scacchi, 2000; Chadha, 1995).

Pagal S. Adesola, T. Baines (2005) vertinimo etapas sudarytas iš nagrinėjamoje sistemoje egzistuojančių procesų nustatymo, detalaus duomenų sugrupavimo bei esamos situacijos vertinimo modelio suformavimo subetapų. Disertacijoje laikomasi prielaidos, kad pagal disertacijos tikslą formuojamas simuliacijos modelio esamos situacijos vertinimo etapas apibrėžiamas, kad egzistuojantys procesai bei detalūs duomenų sugrupavimas labiau sietini su identifikavimo etapu ir atliekami *focus* grupės. Esamos situacijos modelio suformavimo subetapas, pagal S. Adesola, T. Baines (2005), disertacijoje prilyginamas esamos situacijos vertinimo etapui (*angl. as-is*). S. Adesola, T. Baines (2005) teigimu šis etapas (*angl. as-is*) yra labiau siejamas su proceso suvokimo samprata.

Pagal P. Checkland (1981) bei J. Macdonald (1985) „minkštųjų“ sistemų metodologija yra sudaryta iš 7 etapų (10 priedas). Etapai: 3 – pagrindinių sampratų nustatymo ir 4 – konceptualių modelių formavimo – priskirti sistemų pasaulio, visi kiti etapai – realaus pasaulio koncepcijoms. Disertacijoje laikomasi prielaidos, kad sistemų pasaulio etapai atitinka formuojamo simuliacijos modelio vertinimo ir modeliavimo etapus. Esamos situacijos vertinimo etapas sietinas su pagrindinių sampratų nustatymo etapu. Pagrindinių sampratų nustatymas, pagal P. Checkland (1981) bei J. Macdonald (1985) transformacijos procesas, turintis tam tikrus pradinius elementus, pokytį bei naujus elementus. Šie pradiniai elementai

pradedami vertinti 2-ame „minkštųjų“ sistemų metodologijos etape (sutampa su disertacijos identifikavimo etapu), tačiau galutinis įvertinimas įvyksta pagrindinių sampratų nustatymo etape. Disertacijoje laikomasi prielaidos, kad pradinių elementų vertinimas yra sietinas su formuojamo modelio vertinimo etapu. Pagrindinių sampratų nustatymo etapas, pagal P. Checkland (1981) suvokiamas, kaip situacijos vertinimas.

Tradiciškai AS-IS etapas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas, kaip verslo procesų modeliavimas, tačiau disertacijoje siekiant aiškumo, laikomasi terminologijos vienodumo, todėl remiamasi M. Aguilar, T. Rautert, A. Pater (1999) pozicija, kad simuliacija tiesiogiai nukreipta į verslo procesų komunikavimo, vertinimo, įgalinimo aspektus, o atsižvelgiant į šiuos aspektus yra orientuota į verslo procesų išmatavimą ir vertinimą (19 lentelė). Disertacijoje atsiribojama nuo verslo procesų dizaino aspekto, tačiau remiamasi galimybės dizaino realizavimui suteikimo aspektu, kuris realizuojamas modeliavimo (angl. *to-be*) etape. Toliau pateikiamas esamos situacijos etapo vertinimo veiksmų sąvadas (19 lentelė), suteikiantis galimybę, atlikti verslo procesų vertinimą bei sudaryti prielaidas kito simuliacijos etapo modeliavimo „kaip turi būti“ (angl. *build „to be“*) – subetapo ateities procesų dizaino modeliavimas formavimui.

19 lentelė

**Esamos situacijos (angl. AS-IS) etapo vertinimo veiksmų sąvadas**

Silpnumai	Stiprumai
<ol style="list-style-type: none"> <li>Galimybė apriboti darbuotojų, dalyvaujančių vertinimo projekte, kūrybinį mąstymą.</li> <li>Egzistuojančios organizacijos struktūros ir procesai, menkai analizuojamos remiantis kritiniu mąstymu.</li> <li>Didelių išlaidų žmogiškųjų išteklių valdymui galimybė (išlaidos dokumentacijos ruošimui, dokumentacijos detalizacijai bei darbuotojų kvalifikacijai).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Silpnųjų organizacijos veiklos vietų identifikavimas;</li> <li>Organizacijos potencialo optimizavimas;</li> <li>Sudaromos prielaidos pokyčiams, strategijai formuoti link siekiamos situacijos (<i>angl. TO-BE</i>).</li> <li>Vertinime dalyvaujantys darbuotojai turi galimybę detaliau susipažinti su organizacijoje egzistuojančiomis problemomis bei ryšiais tarp jų.</li> <li>Sudaro prielaidas darbuotojų mokymui, remiantis organizacijos valdymo procesiniu požiūriu.</li> <li>Gali būti naudojamas kaip kontrolinis sąrašas veiksmų, kuriais remiantis, siekiama tęstinumo ir kokybės, modeliuojant siekiamą situaciją (<i>angl. TO-BE</i>).</li> <li>Gali būti naudojamas kaip pradinis modelis, modeliuojant situaciją (<i>angl. TO-BE</i>).</li> </ol>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis A. Шверман, М. Лякке (2007).

A. Шверман, М. Лякке (2007) nustatė tokius verslo procesų esamos situacijos (angl. AS-IS) vertinimui svarbius aspektus:

- Detalizacijos lygis;
- Egzistuojanti dokumentacija;
- Vertinime dalyvaujančių darbuotojų kvalifikacija.

Atsižvelgiant į disertacijos tyrimo tikslą, laikytina, kad:

- Detalizacijos lygis esamos ir siekiamos situacijos etapuose sutampa, todėl papildomos verslo procesų detalizacijos atlikti nebūtina;
- Egzistuojanti dokumentacija prilyginta teorinėje dalyje išskirtų veiksmų rezultatų analizės aprašui, todėl papildomai neatliekama (esamos ir siekiamos situacijos etapuose dokumentacija sutampa);
- Vertinime dalyvaujančių darbuotojų kvalifikacija suprantama kaip koučingo konsultanto kompetencija inicijuoti ir atlikti focus grupės/individualaus kliento koučingo konsultavimo veiksmų nustatymo tyrimą. Kvalifikacija, koučingo konsultavimo konsultavime, taip pat svarbi *focus* grupės dalyviams. Vertinime dalyvaujančių klientų kvalifikacija svarbi tik vadybos profesionalumo kontekste.

Vieningos vertinimo ir modeliavimo taisyklės bei terminologija, disertacijoje suprantamos, kaip privaloma verslo procesų valdymo dalis ir atskirai neanalizuojamos nei vertinimo, nei modeliavimo etape. Įvertinus privalumus ir trūkumus, galima teigti, kad esamos situacijos modeliavimas, net jeigu jis paliečia tik dalį organizacijoje vykstančių procesų vis dėl to turi prasmę, ne tik dėl motyvacijos padidėjimo bei dokumentuose užfiksuojant organizacijos silpnybes, tačiau ir pozityvios psichologinės įtakos organizacijos darbuotojams, dėl taip vadinamų „greitų laimėjimų“ (angl. *quick wins*), t.y. akivaizdžių problemų šalinimo, pradiniam vertinimo etape (Швегман, Ласке, 2007)

Toliau analizuojamas verslo procesų modeliavimas simuliacinio kontekste.

### **Verslo procesų modeliavimo etapo analizė**

Verslo procesų modeliavimas, siekiant realizuoti disertacijos tyrimo tikslą, šiame darbe laikomas, kaip verslo procesų simuliacinio etapo – modeliavimas „kaip turi būti“ (angl. *build „to be“*), – pagrindinis subetapas – *išmatuoti ir išanalizuoti procesų pobūdį* (17 lentelė), atsiribojant nuo *ateities procesų modelio realizavimo* galimybės papildomo subetapo (Aguilar ir kt., 1999; Scacchi, 2000). Etapo – „kaip turi būti“ (angl. *build „to be“*) modeliavimas, įvardinamas, kaip siekiamos situacijos modeliavimas.

Pagal S. Adesola, T. Baines (2005) modeliavimo etapas sudarytas iš verslo procesų vertinimo ir pertvarkymo (angl. *redesign*) subetapų. Disertacijoje laikomasi prielaidos, kad pagal disertacijos tikslą formuojamas simuliacinio modelio siekiamos situacijos modeliavimo etapas apibrėžiamas, atsiribojant nuo vertinimo subetapo (vertinimo subetapas plačiau buvo analizuotas „Verslo procesų vertinimo etapo analizės“ poskyryje) ir prilyginamas procesų pertvarkymo etapui. Procesų pertvarkymo etapas disertacijoje yra prilyginamas galutiniam

formuojamo simuliacinio modelio įvertinimo etapui ir detaliau nenagrinėjamas, kaip tiesiogiai nesusietas su disertacijos tyrimo tikslu.

Pagal P. Checkland (1981) bei J. Macdonald (1985) „minkštų“ sistemų metodologijos 4 – konceptualių modelių formavimo etapas (10 priedas) sietinas su formuojamo simuliacinio modelio siekiamos situacijos modeliavimo etapu. Konceptualių sistemų formavimo etapas apibrėžiamas remiantis P. Checkland, 1981) teiginiu – kas ir kaip turi būti patobulinta sistemoje, siekiant idealios būsenos. Konceptualių sistemų formavimo etapas sudarytas iš formalių sistemų koncepcijų bei kitų mąstymo sistemų subetapų (Checkland, 1981). Disertacijoje laikomasi prielaidos, kad siekiamos situacijos modeliavimas formuojamame simuliacinio modelyje yra tiesiogiai susijęs su formalių sistemų koncepcijų subetapu. Realus (sistemų) ir idealus pasaulių lyginimo etapas sietinas su tolimesniu disertacijoje formuojamo simuliacinio modelio įvertinimo etapu, tačiau tiesiogiai nepatenka į disertacijos tyrimų lauką.

Siekiamos situacijos modeliavimą lyginant su esamos situacijos vertinimu, būtina atsižvelgti į tam tikrus aspektus (Aguilar ir kt., 1999; Scacchi, 2000; Stahlknecht, Hasenkamp 2002; Speck, Schnetgoke, 2007):

- Modeliavimo tikslų konkretizacija;
- Detalizacijos lygio nustatymas;
- Procesų struktūravimo pobūdis;
- Modelių variantų formavimas;
- Etaloninio modelio paieška;
- Idealaus modelio formavimas.

Siekiamos situacijos modeliavimas, pradedamas nuo esamos situacijos vertinimo metu, pastebėtų organizacijos veiklos trūkumų apibendrinimo. Pagal Z. Stahlknecht, Z. Hasenkamp (2002), egzistuoja tam tikri tipiniai lūkesčiai susiję su siekiamos situacijos tikslų modeliavimu, kurie gali būti apibrėžti, kaip modeliavimo tikslų konkretizacija (20 lentelė).

**Modeliavimo tikslų konkretizacija**

Vidiniai lūkesčiai (organizacijos akcininkų, vadovų, darbuotojų lūkesčiai)	Išoriniai lūkesčiai (klientų, partnerių, rinkos dalyvių lūkesčiai)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pelno padidinimas;</li> <li>- sąnaudų mažinimas;</li> <li>- organizacijos verslo procesų valdymo tobulinimas;</li> <li>- planavimo laiko sumažinimas;</li> <li>- informacijos aktualumo didinimas;</li> <li>- išteklių saugojimo laiko mažinimas;</li> <li>- komunikacijos gerinimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aukšta verslo procesų kokybė suponuoja aukštą produktų ir paslaugų kokybę;</li> <li>- didesnė orientacija į klientų lūkesčius bei ilgalaikių santykių su klientais užmezgimas;</li> <li>- didesnis procesų skaidrumas klientų atžvilgiu;</li> <li>- komunikacijos gerinimas su partneriais ir klientais;</li> <li>- rinkos dalies padidėjimas, dėl didesnio verslo procesų valdymo lankstumo.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal Z. Stahlknecht, Z. Hasenkamp (2002); M. Speck, N. Schnetgoke (2007).

Atsižvelgiant į koučingo konsultavimo specifiką – lygiavertį koučingo konsultanto bei kliento bendradarbiavimą, partnerystę, – siekiamos situacijos modeliavimo tikslai apima tiek vidinius, tiek išorinius organizacijos lūkesčius. Disertacijoje teigiama, kad vidiniai lūkesčiai disertacijos problematikos kontekste yra tokie: komunikacijos gerinimas, organizacijos verslo procesų valdymo tobulinimas bei pelno didinimas; išoriniai – aukšta verslo procesų kokybė, orientacija į klientų lūkesčius bei ilgalaikius santykius, didesnis procesų skaidrumas klientų atžvilgiu, komunikacijos gerinimas su partneriais ir klientais.

Esminis SS modeliavimo tikslas yra siekis konkretizuoti abstrakčius lūkesčius susijusius su verslo procesų valdymo tobulinimu. Disertacijoje laikomasi nuostatos, kad tai ne tik suteikia galimybę išvengti nusivylimų, susijusių su pernelyg dideliais koučingo konsultavimo kliento lūkesčiais, tačiau ir palengvina struktūrizuoti informacijos gausą susijusią su siekiamos situacijos idealizavimu ilgojoje perspektyvoje.

Detalizacijos lygio nustatymas, yra pagrindinis faktorius, apibrėžiantis modeliavimo apimtį. Egzistuoja du pagrindiniai požiūriai į SS detalizacijos lygį:

- detalizacijos lygis sutampa su esamos situacijos vertinimo etapo detalizacijos lygiu;
- detalizacijos lygis nesutampa su esamos situacijos vertinimo etapo detalizacijos lygiu.

Disertacijoje yra išskirtas esamos situacijos vertinimo etapas, kurio detalizacijos lygis sutampa su siekiamos situacijos modeliavimo detalizacijos lygiu.



## **Modelių variantų formavimas bei etaloninių ir idealių modelių naudojimas modeliavimo etape**

Egzistuoja tokie pagrindiniai požiūriai į detalizacijos modelius (Speck, Schnetgoke, 2007; Balzert ir kt., 2011):

1. modelių variantų formavimas aukštuosiuose abstrakcijos lygiuose;
2. modelių variantų formavimas žemuosiuose abstrakcijos lygiuose.

Formuojant modelius aukštuosiuose abstrakcijos lygiuose, pagrindinis privalumas yra kuriamų modelių paprastumas (Balzert ir kt., 2011). Tai suteikia galimybę lengviau suprasti ir suvokti modelį. Pagrindinis šio požiūrio trūkumas yra sudėtingumas nustatant ryšius tarp atskirų detalizacijos modelių. Svarbu pažymėti, kad rinkoje egzistuojantys modeliavimo įrankiai yra mažai funkcionalūs. Šio požiūrio taikymo grėsme gali tapti nepriklausomas atskirų modelių variantų analizavimas, kadangi potencialios sinergijos galimybės gali būti nepastebėtos.

Siekiant spręsti pastarąją problemą yra naudojamas kitas požiūris – modelių variantų formavimas žemuosiuose abstrakcijos lygiuose, kurie yra nukreipti į procesų unifikavimą iki pačių žemiausių abstrakcijos lygių (Bititci, Muir, 1997). Pagrindinis šio požiūrio trūkumas yra dalinis individualių procesų savybių ignoravimas, tai negali kompensuoti net ir kokybiška dokumentacija. Disertacijoje pasirinktas apibendrintas modelių variantų formavimas apjungiant abu variantus, formuojant tiek žemesniuose, tiek aukštesniuose abstrakcijos lygiuose (Balzert ir kt., 2011).

Etaloniniai modeliai naudojami, siekiant modeliuoti siekiamą organizacijos situaciją, atsižvelgiant į panašumo lygį tarp siekiamos situacijos modelio ir etaloninio modelio (12 priedas). Koučingo konsultavimo simuliacinio etaloninio modelio atliekant metodologinį tyrimą nepavyko aptikti. Tikėtina, kad šioje disertacijoje formuojamam simuliacinio modeliui atlikus aprobavimo bei verifikacijos etapus, pastarasis galėtų tapti etaloniniu. Etaloninio modelio privalumai plačiau atskleisti 10 priede.

Svarbus aspektas, modeliuojant siekiamą situaciją bei formuojant simuliacinio modelį, yra nustatymas skirtumų tarp verslo proceso siekiamos ir idealios situacijos. Esminis skirtumas tarp šių situacijų tai laiko perspektyva, siekiama situacija susijusi su trumpuoju, o ideali situacija – su ilgalaikiu laikotarpiu. Idealios situacijos modeliavimas susijęs su abstrachavimusi nuo realių apribojimų. Idealios situacijos ilgalaikis procesas sudarytas iš kelių siekiamos situacijų modeliavimo etapų. Kitaip tariant, pradiniam etape sumodeliavus idealią situaciją, gaunama galimybė, idealią situaciją išskaidyti į kelis ar keliolika žingsnių bei vykdant nepertraukiamą verslo procesų valdymą, tobulinti pagrindinį verslo procesą atskirais kelių ar keliolikos siekiamų situacijų etapų žingsniais.

## Verslo procesų vertinimo ir modeliavimo etapų palyginimas

Apibendrinus ir palyginus verslo procesų vertinimo ir modeliavimo etapų formavimą, gauti rezultatai pateikti 21 lentelėje.

21 lentelė

### Verslo procesų vertinimo ir modeliavimo etapų palyginimas

Etapo formavimo principai	Verslo procesų vertinimas	Verslo procesų modeliavimas
Dalyvaujančių darbuotojų kvalifikacija	sutampa	
Vieningos taisyklės	sutampa	
Vieninga terminologija	sutampa	
Egzistuojantys vertinimai	+	-
Modeliavimo tikslų konkretizacija	-	+
Verslo procesų identifikavimas	sutampa	
Detalizacijos lygio nustatymas	sutampa	
Procesų struktūravimo pobūdis	-	+
Modelių variantų formavimas	-	+
Etaloninio modelio paieška	-	+
Idealaus modelio formavimas	-	+
Rezultatų palyginimas	sutampa	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis metodologinio tyrimo rezultatais.

Pastaba: (+) – etapas paremtas principu; (-) etapas neparemtas principu; (sutampa) – abu etapai paremti tuo pačiu principu.

Apibendrinus 21 lentelės analizės rezultatus, nustatyta, kad šeši principai sutampa, vienas priskirtas tik vertinimo etapui, penki – tik modeliavimo etapui. Tolesniuose skyriuose formuojant koučingo konsultavimo simuliacinio modelį bus panaudota verslo procesų vertinimo ir modeliavimo etapų palyginimo analizės rezultatai.

Išanalizavus verslo procesų vertinimo ir modeliavimo etapus, galima teigti, kad verslo procesų simuliacinio metodologijos principai, nenaudojant egzistuojančių verslo procesų simuliacinio įrankių, yra priimtini formuojant koučingo konsultavimo simuliacinio modelį. Kadangi tai suteikia galimybę struktūrizuoti verslo procesus realiomis verslo sąlygomis, atsižvelgiant į nustatytus simuliacinio etapų formavimo principus.

Atlikta lyginamoji analizė parodė, kad pusė visų etapų formavimo principų sutampa abiejuose etapuose. Kai kurie principai gali būti panaudoti tik vertinimo, kai kurie tik modeliavimo etape, tačiau abiem atvejais šie principai nepasižymi eklektiškumu, todėl gali būti suderinti ir naudojami tolimesniuose koučingo konsultavimo modelio formavimo etapuose.

Verslo procesų vertinimo, kaip simuliacinio etapo, principų analizė parodė, kad verslo procesų vertinimas yra suderinamas su koučingo konsultavimo fenomeno kategorizacijos ir

kategorizacijos analizės rezultatais, kadangi suteikia papildomą perspektyvą į disertacijos tyrimo objektą.

### 2.3. *Conjoint* analizės taikymas

Siekiant pagrįsti koučingo konsultacijos fenomeno konceptualizaciją ir kategorizaciją, empirinio tyrimo tikslu buvo pasirinkta simuliuoti koučingo konsultaciją. Tai suponavo situaciją metodologinėje dalyje suformuoti simuliacinio modelį. Apibendrinus antro skyriaus pirmos ir antros dalies rezultatus galima teigti, kad tikslinga pasirinkti verslo procesų simuliacinio metodologijos principus, tačiau atsisakyti verslo procesų simuliacinio įrankių, atsiželgiant į pastarųjų trūkumus. Siekiant disertacijos tyrimo tikslo, pasirinkta pritaikyti *Conjoint* analizės programinę įrangą, suteikiančią galimybę prognozuoti koučingo konsultavimo rezultatus. Formuojant modelį buvo siekiama susieti *Conjoint* analizės metodologijos bei verslo procesų simuliacinio privalumus bei atmesti šių metodų trūkumus.

*Conjoint* analizė yra sprendimų priėmimo analizės metodas, suformuotas matematinės psichologijos pagrindu, siekiant pritaikyti psichometriką IT programinės įrangos sistemų tyrimams, galimas metodo taikymas nenaudojant skaitinių reikšmių, tik išskiriant veiksnius bei veiksmų lygius bei juos vertinant (Luce, Tukey, 1964; Carroll, 1969; Kruskal, 1965; Young, 1969).

*Conjoint* analizė dažniausiai yra naudojama marketingo tyrimuose (Green ir kt., 2001; Wetzels, De Ruyter, 2000; Carroll, Green, 1995); transporto sistemų valdyje (Alfano, Lombardo, 2005; Barone, Lombardo, 2004). Tačiau galima aptikti tik pavienių tyrimų, kurie vykdomi kitose mokslo srityse: edukologija (Gustafsson ir kt., 1999), lyderystė (Soutar, Ridley, 2008). Nors A.Gustafsson ir kt. (1999) taikė *Conjoint* analizę visuotinės kokybės vadybos koncepcijoje, tačiau darbo srauto (angl. *work flow*) kontekste, o tai prasilenkia su šios disertacijos tyrimo tikslais – vertinti ir modeliuoti koučingo konsultavimą verslo procesų kontekste.

*Conjoint* analizė yra populiari rinkos tyrimo technika, turinti labai plačias taikymo galimybes (Cattin, Wittink 1982; Wittink, Cattin 1989; Wittink, Vriens, Burhenne 1994, Green ir kt., 2001), tačiau bendruoju atveju gali būti apibrėžta, kaip technika leidžianti nustatyti, kaip klientas priima pirkimo sprendimus. Bendresniu atveju, kai kurie autoriai (Anderson, 1981) netgi išskiria sprendimų priėmimo koncepciją *Conjoint* kontekste (Raghavarao ir kt., 2011). Egzistuoja tokios pagrindinės *Conjoint* analizės taikymo sritys: naujo produkto ar koncepcijos identifikacija; kainodara; rinkos segmentacija; marketingas; logistika; (re)pozicionavimas; konkurentų analizė (Cattin, Wittink, 1982; Wittink, Cattin, 1989; Wetzels, De Ruyter, 2000).

Dažniausiai ši analizė naudojama paslaugų rinkoje: sveikatos apsaugoje (Gaeth ir kt., 1999; Markham ir kt., 1999; Ryan and Farrar, 2000), viešbučių rinkoje (Hu, Hiemstra, 1996), švietime (Baker, Mcgregor, 2000; Soutar, Turner, 2002), visuotinėje kokybės vadyboje (Gustafsson ir kt., 1999), tačiau anot G. Soutar ir kt. (2008), instrumentas menkai taikytas lyderystės srityje.

Nagrinėjant *Conjoint* analizės metodus, buvo pasiremta A. Jakučio (2011) atliktu tyrimu (22 lentelė), kuriame buvo analizuota ACA (angl. *Adaptive Conjoint Analysis*), CVA (angl. *Full profile conjoint analysis*), CBC (angl. *choice based Con Joint analysis*), PPCBC (angl. *Partial profile choice based conjoint analysis*), ACBC (angl. *Adaptive Choice-based Conjoint Analysis*) metodai.

Nustatyti dar tokie *Conjoint* analizės metodai: DCA (angl. *Discrete choice analysis*), CCA (angl. *customised conjoint analysis*), HCJA (angl. *Hybrid Con Joint Analysis*) (Kai kurie autoriai (Orme, 2010) hibridinį Con Joint (angl. *Hybrid Con Joint Analysis*) analizės metodą išskiria, kaip atskirą metodą, kiti autoriai visą simuliacijos įrankių grupę – apibrėžia, kaip hibridinį *Conjoint* analizės metodą) – tačiau šie metodai atmesti dėl didelio taikymo sudėtingumo.

A. Jakučio (2011) atlikto tyrimo duomenimis, labiausiai priimtina nustatyta ACA (angl. *Adaptive Conjoint Analysis*) metodas.

22 lentelė

### **Conjoint analizės metodų lyginamoji analizė**

Metodas/savybės	ACA	CVA	CBC	PPCBC	ACBC
Daugiau, kaip 12 veiksnių, kai vien veiksnį sudaro ne mažiau, kaip 15 lygių	+			+	+
Tiriami ne mažiau, kaip 4 veiksniai		+	+		
Daugiau, kaip 9 lygiai sudaro vieną veiksnį	+		+		
Interaktyvi elektroninė apklausa	+		+	+	+
Rašytinė – popierinė apklausa		+	+	+	
Apklausa telefonu	+				
Maža tyrimo imtis	+	+			+
Didelė tyrimo imtis			+	+	

Pastaba: pateiktas metodų palyginimas, kai tyrimo imtis daugiau, kaip 100 respondentų.  
Šaltinis: A. Jakutis (2011).

Pagal B. Orme, R. Johnson (2006) simulatoriai yra labiausiai praktiški *Conjoint* analizės įrankiai, suteikiantys galimybę vadybininkams atlikti prognozę, remiantis „kas būtų, jeigu“ (angl. *what if*) pagrindu. *Conjoint* simulatorių analizė yra pagrįsta tam tikromis prielaidomis, kurios gali tapti tam tikrais apribojimais ar net simuliacijos klaidomis. Simuliacijos veiksniai turi būti vertinami kaip reliatyvūs, santykiniai, tačiau ne absoliutūs, vertinimo kriterijai. Toliau, pasiremiant 23 lentelėje pateiktu, dažniausiai pasitaikančių *Conjoint* simuliacijos klaidų sąvadu, parenkami kriterijai į kuriuos atsižvelgiant bus siekiama suformuoti simuliacijos modelį.

Pagrindinių *Conjoint* analizės simuliacijos klaidų sąvadas

Klaidų pobūdis	Klaidos
Tyrimo projektavimo	Problemų formulavimas tik pagal atitinkamus veiksnių lygius, tačiau ne holistiškai Bendras metodo pasirinkimas nesuderinamas su realaus pasaulio elgesiu Eksperimentinis dizainas nepakankamai tiksliai įvertina tyrimo poveikį Respondentai, kurie negali tinkamai vykdyti nurodymus ir / ar trikdo užduotis
Duomenų rinkimo	Nepakankamas imties dydis Netinkamas imties parinkimas (neatsisakoma šališkumo) Per didelis laiko tarpas tarp tyrimo duomenų rinkimo ir rinkos dalies matavimo Netikslus faktinės rinkos dalies matavimas
Rinkos simuliacijos prielaidų	Netolygus paskirstymas Nevienodas pažinimas Nevienodas rinkodaros / pardavimų efektyvumas Nevienodas laikas rinkoje pasiekiant brandą Simuliacijos produkto specifikacijos, nesuderinamos su respondentų požiūriu į veiklą
Respondentų patikimumo	Respondentai pateikia prieštarigus atsakymus ("Triukšmas") Mokymasis / kontekstas įtakoja parametrus
Respondentų validumo	Respondentai parinkti atsakyti nerealistiškai Respondentai negali atsakyti realistiškai
Modeliavimo	Nesiremiama prielaida – tiksliai fiksuoti sprendimų priėmimo procesus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neišspręstos problemos / nepripažintas heterogeniškumas</li> <li>• Nesugebėjimas atsižvelgti į reikšmingas tarpusavio sąveikas koncepcijoje</li> <li>• Nesugebėjimas atsižvelgti į reikšmingas koncepcijų tarpusavio sąveikas</li> <li>• Nesugebėjimas naudoti tinkamą rinkos modeliavimą</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis B. Orme, R. Johnson (2006).

Formuojant simuliacijos modelį, buvo siekiama pasinaudoti *Conjoint* analizėje naudojamais simuliacijos metodais. Todėl buvo pasiremta A.Jakučio (2011) atliktos *Conjoint* simuliacijos metodų analizės rezultatais (pagal Orme, 2010; Huber, Orme, Miller, 1999; Gustafsson, Herrmann, Huber, 2003) (13 priedas). Šie metodai vertinti, laikantis sekančių prielaidų:

1. metodas turi būti ypatingai paprastai panaudojamas ne programinės įrangos specialistų;
2. metodas turi pateikti santykinai mažas rezultatų reikšmių paklaidas bei gaunamų rezultatų reikšmės turi būti ne ekstremalios. Teorinėje dalyje nustatyti veiksniai yra labai fragmentiški bei nevienalyčiai, kadangi ir pats koučingo konsultavimo fenomenas yra nevienalytis ir fragmentiškas, tai suponuoja situaciją, kad empirinėje disertacijos dalyje

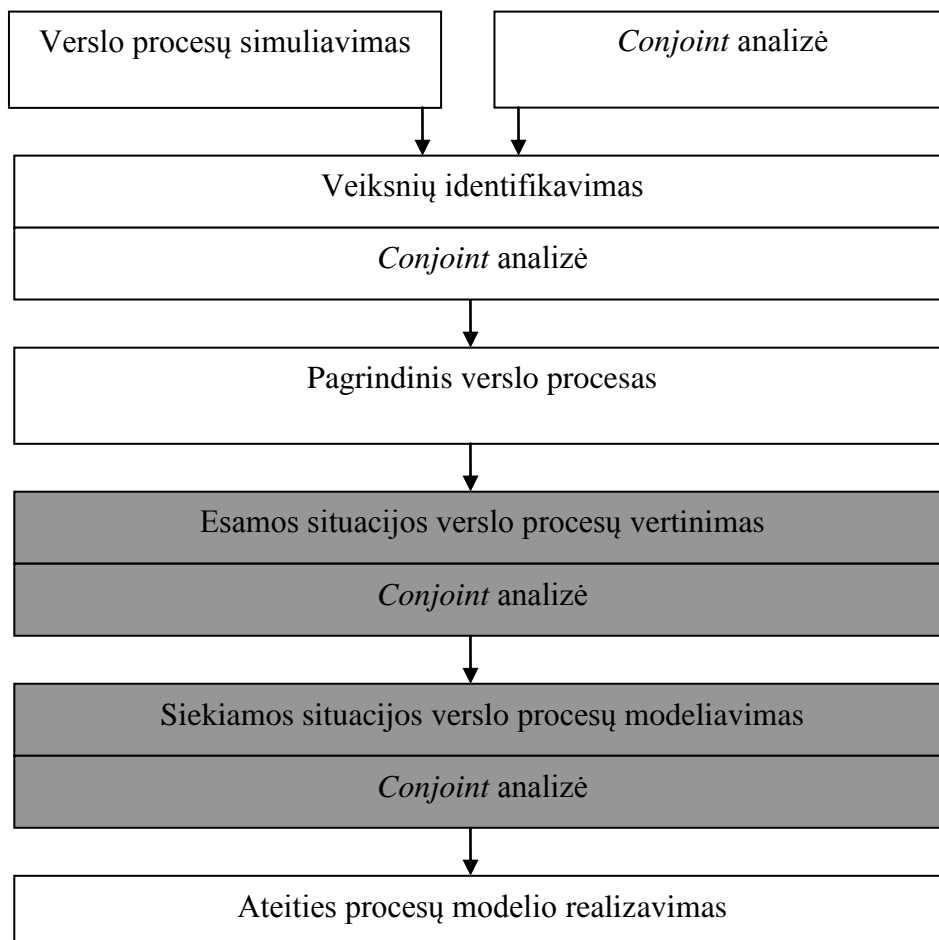
gali būti išskirti veiksniai, turintys daug lygių, tai galėtų sudaryti sąlygas atsirasti santykinai didelėms rezultatų paklaidoms bei ekstremalioms reikšmėms, tačiau teigtina, kad socialinių reiškinių išreikštų ne skaitinėmis reikšmėmis simuliacijos, pasižymi ne tokiais dideliais reikalavimais tikslumui.

Apibendrinus *Conjoint* simuliacijos metodų lyginamosios analizės rezultatus galima teigti, kad *Conjoint* simuliacijos metodai gali būti taikomi, kaip verslo procesų simuliacijos modelio sudedamoji dalis.

#### 2.4. Verslo procesų simuliacijos modelio formavimo rezultatai

Apibendrinant antro skyriaus rezultatus, galima teigti, kad koučingo simuliacijos modelio formavimo metodologinis pagrindas suformuotas remiantis verslo procesų simuliacijos principais bei *Conjoint* analizės sinteze.

Apibendrinus *Conjoint* analizės rezultatus galima teigti, verslo procesų simuliacijai bus taikomi veiksnio nustatymo, lygių suteikimo veiksniams bei tyrimo etapai (9 pav.), o iš verslo procesų simuliacijos metodologijos, – principinė verslo procesų simuliacijos logika.



9 pav. Suformuoto verslo procesų simuliacijos modelio principinė schema

Esminis skirtumas tarp tradicinės verslo procesų simuliacijos sekos ir disertacijoje suformuoto simuliacijos modelio yra, tai kad: veiksmų identifikavimas; esamos situacijos verslo procesų vertinimo bei siekiamos situacijos verslo procesų modeliavimo etapai yra papildyti *Conjoint* analizės subetapu.

Veiksmų identifikavimo etapas nuo kitų dviejų etapų, papildyti *Conjoint* analize skiriasi tuo, kad veiksmų identifikavimo etape focus grupė ar individualus klientas, pasiremdamas teorinės turinio analizės rezultatais identifikuoja svarbius veiksmus bei nusistato identifikuotų veiksmų lygius. Veiksmų lygiai išskiriami *Conjoint* ACA metodu bei suformuojamas konkretus tyrimo pagrindas. Kitaip tariant, šioje situacijoje egzistuoja du procesų etapai – ex-ante (identifikavimo ir modeliavimo) ir vienas – ex-post (vertinimo). Modeliavimo etapai skiriasi laiko perspektyva: lūkesčių modeliavimas suvokiamas kaip trumpo laikotarpio modeliavimas, siekiant geriau pasiruošti baziniam procesui; ateities procesų modeliavimas suprantamas, kaip idealaus bazinio proceso modeliavimas ilgojoje perspektyvoje.

Kituose, *Conjoint* metodologija papildytuose, etapuose naudojama jau suformuotu *Conjoint* tyrimo pagrindu, įtraukiant laiko perspektyvos veiksnį: vertinimo etape tyrimo pagrindai suformuluojami atsižvelgiant į jau įvykusį bazinį verslo procesą: modeliavimo etape – atsižvelgiant į siekiamą idealų bazinį verslo procesą. Koučingo konsultavimo simuliacijos nuo kitų galimų verslo procesų simuliacijos atvejų skiriasi tuo, kad klientas pats įvertina bei modeliuoja bazinį verslo procesą. Tai yra nulemta tos priežasties, kad koučingas savo esme yra nedirektyvus, t.y. paliekantis klientui galimybę spręsti, kokių būtent turiniu užpildytas bei paremtas kokia struktūra, turėtų būti individualus, unikalus koučingo konsultavimas. Esant poreikiui klientas, pasiremdamas koučingo konsultavimą charakterizuojančių veiksmų sąvada, pats gali identifikuoti svarbius veiksmus, jų lygius bei sudaryti unikalų, individualų tyrimo pagrindą.

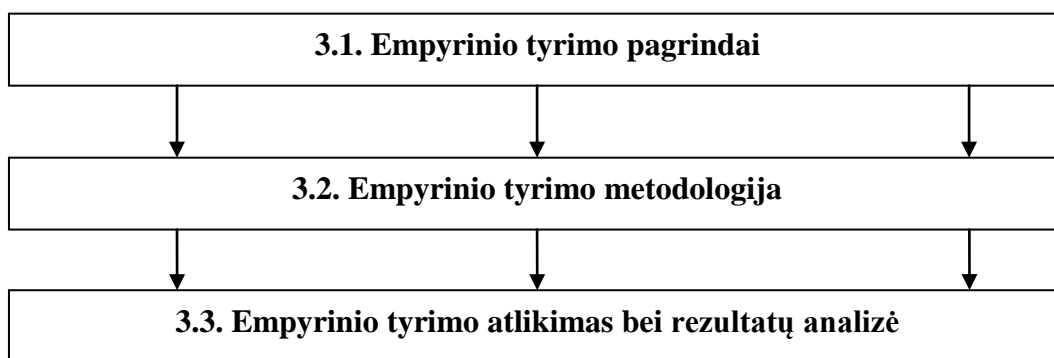
Suformuotas verslo procesų simuliacijos modelis, sujungiantis verslo procesų simuliacijos principų privalumus: vertinimo ir modeliavimo etapus bei sprendimų priėmimo prognozavimo metodologiją. Suformuotas modelis praplėstas atitinkamais fenomeną charakterizuojančiais veiksniais, gali būti taikomas įvairiems socialiniams reiškiniams, situacijoms simuliuoti.

II skyriuje buvo išspręstas, 6 disertacijos tyrimo uždavinys, t.y. suformuotas verslo procesų simuliacijos modelis.

Sekančiame skyriuje bus išspręsta tyrimo problema, apjungus teoriniame skyriuje nustatyti koučingo fenomeną ir konsultavimo fenomeną charakterizuojantys veiksniai, bei metodologiniame skyriuje suformuotas verslo procesų simuliacijos (*conjoint* analizės pagrindu) modelis, t.y. suformuotas koučingo konsultavimo simuliacijos modelis.

### III. KOUČINGO KONSULTAVIMO SIMULIAVIMO MODELIO FORMAVIMAS

Trečiame disertacijos skyriuje – formuojamas koučingo konsultavimo simuliacinio modelis, t.y. atliekama rezultatų gautų teoriniame ir metodologiniame skyriuje sintezė (10 pav.). Pirmame poskyryje išskiriami empirinio tyrimo pagrindai – nustatomi loginiai ryšiai tarp pirmame ir antrame skyriuje pateiktų koncepcijų bei analizės rezultatų. Antrame poskyryje pateikiama empirinio tyrimo metodologija – atliekama disertacijos teoriniame ir metodologiniame skyriuje gautų rezultatų sintezė.



10 pav. Disertacijos trečio skyriaus struktūra

Trečiame poskyryje atliekamas empirinis tyrimas – *focus* grupės metodu nustatomi svarbiausi veiksniai, išskiriami veiksmų lygiai.

#### 3.1. Empyrinio tyrimo pagrindai

Atliekant egzistuojančių koučingo empirinių tyrimų analizę, – nepavyko aptikti tyrimų analizuojančių koučingo konsultavimo simuliacinį. Tačiau svarbu pažymėti, tokius empirinius tyrimus, į kuriuos buvo atsižvelgta atliekant koučingo konsultavimo simuliacinio tyrimo formavimą:

1. A. Grant (2011) atlikta mokslinių koučingo empirinių tyrimų lyginamoji analizė;
2. C. Kauffman ir D. Coutu (2009) atliktas 245 koučingo konsultantų savianalizės tyrimas, siekiant sužinoti koučingo konsultantų nuomonę apie klientus bei koučingo konsultavimo procesą.
3. G. Newsom, E. B. Dent (2011) 130 koučingo konsultantų veiklų vertinimo tarptautinis tyrimas;
4. C. Newnham-Kanas, D. Irwin (2011); C. Newnham-Kanas, D. Irwin, J. Morrow (2012) 390 angliakalbių koučingo konsultantų veiklos vertinimo tarptautinis tyrimas;



5. A. Walker-Fraser (2012) 17 žmogiškųjų išteklių vadybininkų (Didžiojoje Britanijoje) vertinimas, vadovų koučingo ir organizacinio mokymosi sampratų žmogiškųjų išteklių vadybos kontekste;

6. M. K. Marshall (2006) 19 verslo ir gyvenimo koučingo konsultantų veiklos rezultatų vertinimas;

7. H. J. Gettman (2008) 188 koučingo konsultantai ir 32 organizacijų vadovai vertino vadovų koučingo konsultavimą.

A. Grant (2011) mokslinių koučingo empyrinių tyrimų lyginamojoje analizėje, nagrinėti tik koučingo konsultavimo bei mokymų klientų rezultatai, kurie menkai sietini su šios disertacijos tyrimo tikslu, todėl tolimesnėje disertacijos analizėje nenaudoti. Disertacijoje siekiama į koučingo konsultavimo proceso tikslų, kliento tikslų bei koučingo konsultanto vaidmenų identifikavimą, vertinimą bei modeliavimą įtraukti klientą. Tai yra remiamasi pačia koučingo konsultavimo teorijos esme, kad koučingo konsultantas minimaliai įtakoja konsultavimo procesą, kliento tikslus bei kliento vaidmenų nustatymą – palikdamas teisę sprendimą priimti konsultavimo klientui.

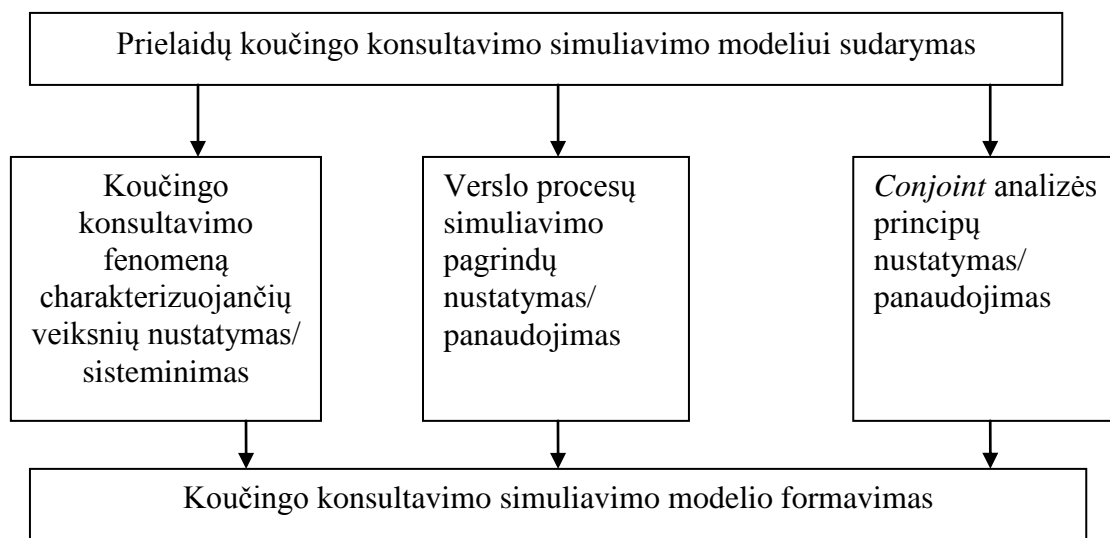
Šie tyrimai buvo panaudoti *focus* grupės metu, formuojant koučingo konsultavimo simuliacinio modelio veiksnius bei veiksmų lygius ir ekspertų apklausos metu formuojant rinkoje egzistuojančius koučingo konsultavimo paslaugas teikiančių organizacijų profilius.

Disertacijos empyrinis tyrimas yra skirtas suformuoti koučingo konsultavimo simuliacinio modelį.

Koučingo konsultavimo simuliacinio modelio formavimas pagrįstas tokiais principais:

- Koučingo konsultavimo fenomeną charakterizuojančių veiksmų nustatymu ir sisteminimu;
- Verslo procesų simuliacinio pagrindų nustatymu ir panaudojimu;
- *Conjoint* analizės principų nustatymu ir panaudojimu.

Šių principų tarpusavio loginiai ryšiai pateikti 11 paveiksle.



11 pav. Koučingo konsultavimo simuliacijai formavimosi modelio loginė schema  
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Koučingo konsultavimo fenomeną charakterizuojančių veiksnių nustatymas/ sisteminimas sudarytas iš dviejų etapų:

1. Pasirinkus fenomeno analizės kriterijus, turinio analizės metodu, nustatytos fenomeną charakterizuojančių veiksnių grupės;
2. Iš nustatytų veiksnių, *focus* grupės metodu, parenkami ir susisteminami *focus* grupės nariams svarbiausi veiksniai.

Verslo procesų simuliacijai pagrindų nustatymas/ panaudojimas sudarytas iš dviejų etapų:

1. Verslo procesų simuliacijai principų išskyrimas;
2. Verslo procesų simuliacijai principų taikymas, siekiant sudaryti prielaidas koučingo konsultavimo simuliacijai, panaudojant *focus* grupės metu išskirtus veiksniai.

*Conjoint* analizės principų nustatymas/ panaudojimas sudarytas iš trijų bendrųjų etapų:

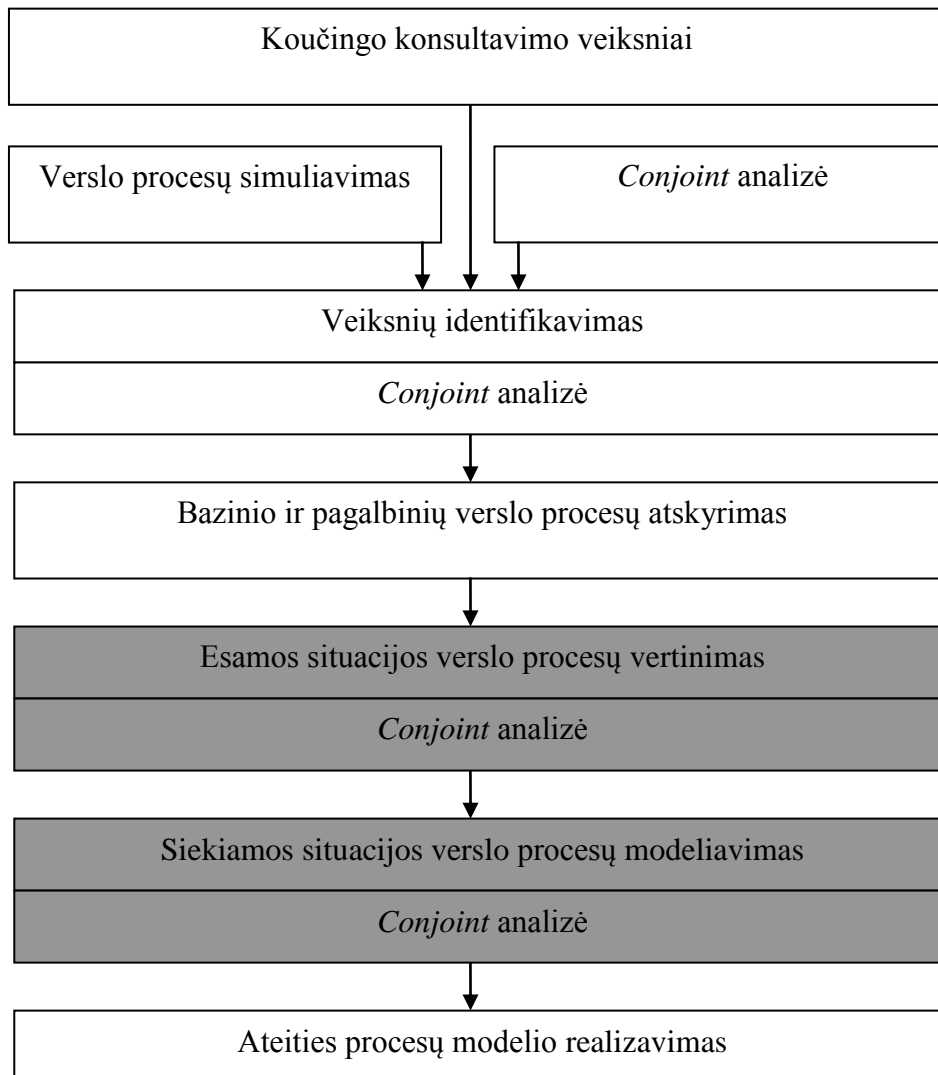
1. Iš nustatytų veiksnių, *focus* grupės metodu, parenkami ir susisteminami *focus* grupės nariams svarbiausi veiksniai.
2. Veiksniams *focus* grupės metodu nustatomi lygiai.
3. Atliekama *Conjoint* analizė.

Svarbu pažymėti, kad šie bendrieji etapai toliau disertacijoje yra pritaikomi empirinio tyrimo šešiams subetapams ir kaip atskiri principai, nenaudojami.

Toliau pateikiama empirinio tyrimo metodologija suformuota remiantis empirinio tyrimo pagrindais.

### 3.2. Empyrinio tyrimo metodologija

Apibendrinus pirmos ir antros dalies rezultatus bei atsižvelgiant į simuliacinio modelio formavimo loginius principus (11 pav.), suformuota koučingo konsultavimo simuliacinio modelio principinė schema (12 pav.).



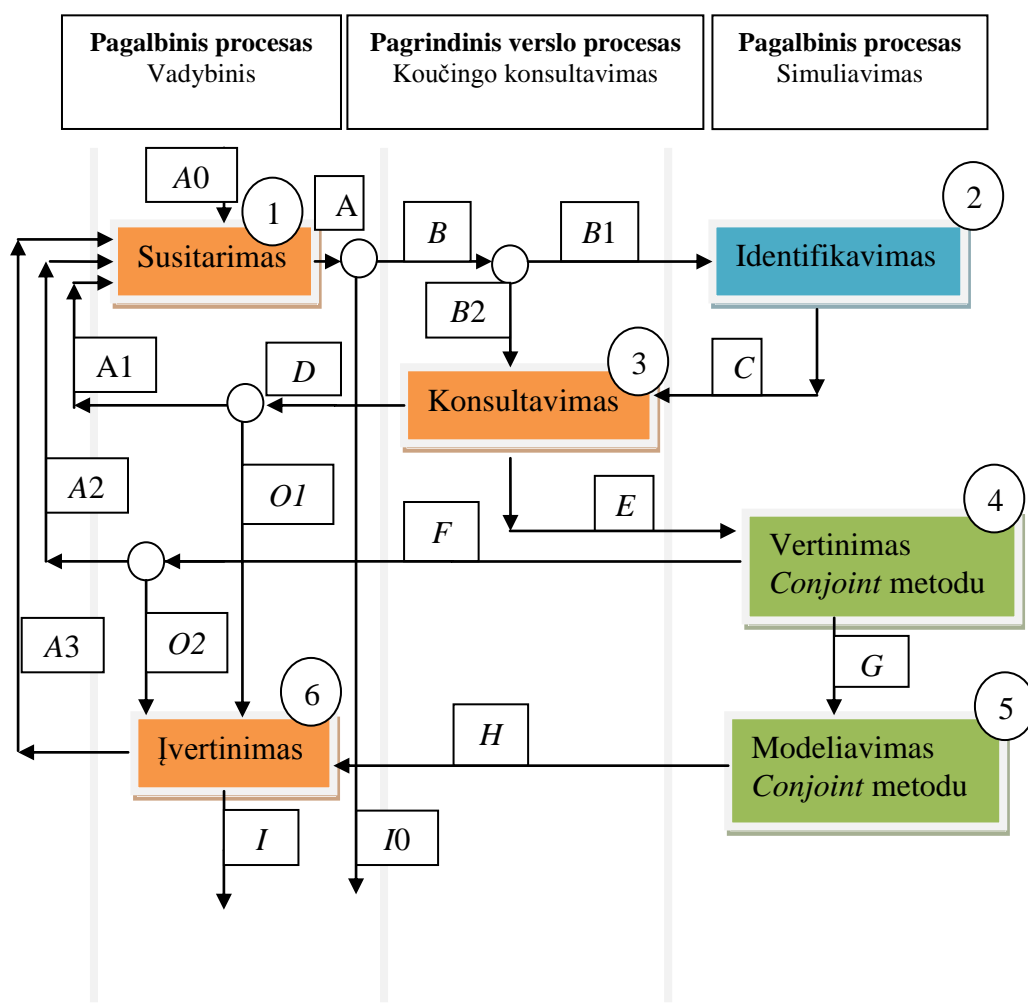
12 pav. Koučingo konsultavimo simuliacinio, kaip verslo proceso, modelio principinė schema

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pasiremiant verslo procesų simuliacinio metodologija, principinė schema praplėsta tokiais elementais iš verslo procesų valdymo metodologijos: pagrindinis verslo procesas atitinka koučingo konsultavimą; ateities procesų modelio realizavimas – apibrėžia gautų simuliacinio modelio taikymo rezultatų realizavimą; *Conjoint* simuliacinio analizė, disertacijoje analizuojamu atveju, atliekama vertinimo ir modeliavimo etapuose, tačiau gali būti naudojama ir veiksmų identifikavimo etape (13 pav.).

*Conjoint* analizė siekia atsakyti į tokius bendrus tyrimų klausimus: 1) Koks santykinis veiksnių ir veiksnių lygių svarbumas? 2) Koks bendras specifinių profilių naudingumas? bei 3) Kokie šių profilių skirtumai? (Jakutis, 2011, pagal Vriens, 1994). Disertacijoje siekiant atsakyti į šiuos klausimus ir atliktas *Conjoint* analizės empirinis tyrimas.

Nustatant *Conjoint* analizės etapus egzistuoja pagrindinės taisyklės, kurios apibrėžia gana griežtas šios metodologijos interpretavimo galimybes ir apribojimus: veiksnių ir veiksnių lygių nustatymas; vertinimo tikslo ir metodo parinkimas; profilių pateikimo būdo respondentams parinkimas (Haaijer, Wedel, 2007).



13 pav. Koučingo konsultavimo simuliacijos modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pastaba. Disertacijos empiriniame tyrime yra laikomasi nuostatos, kad identifikavimo etape veiksnius nustato *focus* grupė.

Veiksnių nustatymas, šioje disertacijoje, suprantamas, kaip fenomeno analizės metu nustatytų veiksnių rezultatų sąvadas, tam buvo panaudotas kokybinis turinio analizės metodas. Veiksnių sisteminimas bei veiksnių lygių išskyrimas atliekamas *focus* grupės metodu. Veiksnių svarbumo bei lygių naudingumo nustatymas vyks panaudojant programinę įrangą bei atliekant

*Conjoint* analizę. Apibendrinus koučingo konsultavimo simuliacinio formavimo loginę schemą bei simuliacinio, kaip verslo proceso, principinę schemą, realizuojamas disertacijos 6 uždavinys, t.y. suformuotas koučingo konsultavimo, kaip verslo proceso, simuliacinio modelis (13 pav.).

Tikėtina, kad koučingo konsultavimo simuliacinio modelyje pateikti pirmas ir paskutinis etapai – susitarimo ir įvertinimo santykinai atitinka verslo procesų metodologijoje pateiktus papildomus subetapus: verslo procesų žymėjimo sukūrimas bei komunikavimas bei ateities procesų modelio realizavimas (17 lentelė). Tačiau šie papildomi subetapai nėra tiesiogiai susiję su nagrinėjama tematika ir problematika, todėl disertacijoje plačiau nenagrinėjami.

### **Koučingo konsultavimo simuliacinio modelio taikymo loginė seka**

Koučingo konsultavimo simuliacinio modelyje nustatyti trys procesai: pagrindinis koučingo konsultavimo bei 2 pagalbiniai: vadybinis ir simuliacinio. Visi trys procesai sinchronizuoti tarpusavyje.

A0) Klientas atvyksta į koučingo konsultavimą;

1. Klientas aptaria konsultavimo sąlygas: vadybinis procesas (susitarimo etapas).

A) Klientas priima sprendimą dėl koučingo konsultavimo;

I0) Klientas atsisako koučingo konsultavimo ir išvyksta.

B) Klientas pasirenka koučingo konsultavimą:

B1) Klientas pasirenka konsultavimą su lūkesčių identifikavimo etapu, (toliau į 2);

B2) Klientas pasirenka konsultavimą be lūkesčių identifikavimo etapo, (toliau į 3);

2. Simuliacinio procesas (identifikavimo etapas): klientas pasinaudoja *focus* grupės identifikuotais veiksniais bei veiksmų lygiais ir atlieka *Conjoint* analizę.

C) Klientas vyksta į koučingo konsultavimą (toliau į 3);

3. Koučingo konsultavimo procesas (konsultavimo etapas);

D) Klientas nusprendžia nedalyvauti koučingo konsultavimo vertinimo etape:

A1) Klientas vyksta į naują koučingo konsultavimą (toliau į 1);

O1) Klientas vyksta vertinti koučingo konsultavimą (toliau į 6);

E) Klientas nusprendžia dalyvauti koučingo konsultavimo vertinimo etape (toliau į 4);

4. Koučingo konsultavimo simuliacinio procesas (vertinimo etapas) atliekama *Conjoint* analizė;

F) Klientas nusprendžia nedalyvauti konsultavimo modeliavimo etape:

A2) Klientas atvyksta į naują koučingo konsultavimą (toliau 1);

O2) Klientas vyksta įvertinti koučingo konsultavimą (toliau 6);

G) Klientas nusprendžia dalyvauti konsultavimo modeliavime (toliau 5);

5. Koučingo konsultavimo simuliacinio proceso (modeliavimo etapas), atliekama *Conjoint* analizė;
- H) Klientas nusprendžia vertinti koučingo konsultavimą (toliau į 6):
6. Klientas vertina rezultatus (įvertinimo etapas; vadybinis procesas);
- A3) Klientas vyksta į naują koučingo konsultavimą (toliau 1);
- I) Klientas nusprendžia išvykti.

Svarbu pažymėti, kad nustatyta ir pateikta koučingo konsultavimo simuliacinio modelio taikymo loginė seka yra tik viena iš galimų sekų variantų. Kitos galimos simuliacinio loginės sekos turėtų būti formuojamos išlaikant privalomus esminius simuliacinio etapus: vertinimą ir modeliavimą.

### **ACA klausimyno sudarymas**

Siekiant suformuoti *Conjoint* analizei priimtina klausimyną, antrame disertacijos skyriuje atlikta *Conjoint* metodų analizė parodė, kad disertacijos tyrimo tikslui pasiekti labiausiai tinkamas ACA klausimynas. Pagal ACA metodologiją (Jakutis, 2011 pagal Orme, 2009; King, Hill, Orme, 2005; Huber, Wittink, Fiedler, Miller, 1991; Orme, Johnson, 1996) nerekomenduojama išskirti daugiau kaip 20 veiksmų, tačiau disertacijos rašymui 2010 m. suteiktas grantas „*Sawtooth software*“ programinei įrangai buvo apribotas 10 veiksmų. Metodologijoje taip pat nerekomenduojama naudoti daugiau kaip 5 veiksmų lygių, tačiau atsižvelgiant į koučingo fenomeno fragmentiškumą bei nevienalytiškumą, manoma, kad kai kuriais – atskirais atvejais, veiksmų lygiai gali varijuoti iki 8 lygių. Dėl to sumažėja apklausos rezultatų tikslumas, tačiau disertacijoje laikomasi nuostatos, kad tokių socialinių reiškinių, kaip koučingo konsultavimas simuliacinis yra paremtas neskaitinių reikšmių prognozavimu ir vertinimu, todėl galutiniams simuliacinio rezultatams esminės įtakos neturės.

Pagal ACA reikalavimus (Jakutis, 2011 pagal Orme, 2009; King Hill, Orme, 2005; Huber, Wittink, Fiedler, Miller, 1991; Orme, Johnson, 1996):

1. Veiksniai privalo būti vienalyčiai;
2. Veiksmų lygiai privalo apimti visas įmanomas veiksmo charakteristikas;
3. Veiksniai ir veiksmų lygiai privalo nepersidengti tarpusavyje.

*Focus* grupės tyrimo metu tiek veiksniai, tiek veiksmų lygiai, remiantis nustatytais reikalavimais, gali būti tikslinami iki priimtino formulavimo lygio.

Antrame disertacijos skyriuje buvo paminėta, kad kalibravimas, t.y. gautų rezultatų patikrinimas yra neprivalomas *Conjoint* analizės etapas. Tačiau atsižvelgiant dėl hipotetiškai (jei focus grupė išskirs daugiau negu 5 veiksmų lygius) praplėsto veiksmų lygių intervalo,

sumažėjusį rezultatų tikslumą – kalibravimo etapas bus atliekamas. Pagal ACA metodologiją tyrimas bus vykdomas tokiais etapais: lygio naudingumo nustatymas; veiksnių svarbos nustatymas; porinis veiksnių lyginimas; gautų rezultatų tikrinimas, t.y. – kalibravimas. Kiekvieno lygio įvertinimas, veiksnių svarbos nustatymas bei porinis veiksnių lyginimas privalės vykti penkių balų skalėje. Kalibravimas, pagal programinės įrangos reikalavimus privalės vykti vertinant suformuotus profilius skaitine išraiška nuo 0 iki 100.

Disertacijoje pasiremiant D. de Vaus (2002) (pagal Dillman, 1978) atlikta klausimynų administravimo tipo privalumų ir trūkumų analize, pasirinktas disertacijos tyrimo klausimynų administravimas internete (15 priedas).

### **3.3. Empyrinio tyrimo atlikimas ir rezultatų analizė**

Empyrisinis disertacijos tyrimas apima identifikavimo, vertinimo ir modeliavimo etapus (11 pav.). Identifikavimo etapas sudarytas iš trijų subetapų: identifikuoti koučingo konsultavimo fenomeną charakterizuojančius veiksnius; išskirti *focus* grupei svarbius veiksnius bei nustatyti veiksnių lygius. Siekiant sudaryti prielaidas identifikavimo etapui buvo atlikta koučingo fenomeno ir jam gimingų sampratų mokslinės literatūros analizė (I empyrinio tyrimo subetapas). Koučingo konsultavimo vertinimo ir modeliavimo etapai atlikti kituose empyrinio tyrimo subetapuose: *focus* grupės vyksymas, rezultatų analizė ir sisteminimas - II ir III empyrinio tyrimo subetapai; empyrinio tyrimo IV, V, VI subetapai analizuoti ketvirtame disertacijos skyriuje.

#### ***I empyrinio tyrimo subetapas***

Pirmojo tyrimo subetapo metu buvo išanalizuota daugiau kaip 100 mokslinės literatūros šaltinių charakterizuojančių koučingo konsultavimo fenomeną. Koučingo konsultavimo fenomeno teorinės analizės metu, disertacijos I dalyje, buvo panaudotas turinio analizės (angl. *content analyze*) metodas, remiantis pasirinktais kriterijais: kliento tikslų, konsultavimo proceso tikslų; konsultanto įtakos lygio. Gautų rezultatų analizė parodė, kad pagal kliento ir konsultavimo tikslų kriterijus nustatytas tas pats veiksnys: tikslų formulavimo ir realizavimo; pagal konsultanto įtakos lygio vertinimo kriterijų labiausiai tinkama analizei nustatyta vadybos konsultanto vaidmenų tipologija.

#### ***II empyrinio tyrimo subetapas***

II empyrinio tyrimo subetape *focus* grupė nustatė svarbius koučingo konsultavimą charakterizuojančius veiksnius.

*Focus* grupės yra kokybinis metodas, leidžiantis pateikti aiškia grupės nuomonę apie duomenis ir jų sąveika, pasiremiant įžvalgomis, kurios būtų negalimos be sąveikos grupėje (Morgan, 1990). Anot, R. Kruger (1988) pagal S. Rice (1931) egzistuoja tokie pagrindiniai *focus* grupės trūkumai: 1) objektas vaidina daugiau ar mažiau pasyvų vaidmenį; 2) esminė informacija, gali būti ir neatskleista, kadangi *focus* grupės moderatorius savo klausimais gali nuvesti objektą nuo esminių atsakymų; 3) duomenys nustatyti *focus* grupės metu gali būti sąlygoti išankstinio objekto nusistatymo. Svarbu pažymėti, kad pagal K. Denise Threlfall (1999) *focus* grupės susiformavo, kaip būtinybė skatinanti mokslininką pereiti nuo individualaus direktyvaus interviu prie nedirektyvaus stiliaus apklausos metodų. Kadangi šie teiginiai yra labai artimi disertacijos tematikai, todėl siekiant apriboti aukščiau išvardintų trūkumų galimybę, *focus* grupės metu buvo taikyta koučingo konsultavimo metodologija. Nors visiškai *focus* grupės metodo trūkumų įtakos išvengti nepavyko, tačiau manytina, kad trūkumai buvo minimalizuoti.

Būtina pažymėti, kad *focus* grupei buvo suteikta galimybė pasirinkti iš visų koučingo fenomeną konceptualizuojant ir kategorizuojant išskirtų veiksmų sąrašo laikantis prielaidos, kad tokiu būdu bus gautas pilnas analizuojamos *focus* grupės požiūrio į koučingo fenomeną požiūris, neapribojant atliktos teorinės analizės rezultatų. Be to *focus* grupės nariams buvo suteikta galimybė teorinio tyrimo metu gautus rezultatus palyginti su *focus* grupės išskirtais veiksniais, tai suteikė papildomos informacijos apie koučingo fenomeną. Empyriiniai koučingo fenomeną analizuojantys tyrimai buvo panaudoti *focus* grupės metu, formuojant koučingo konsultavimo simuliacinio modelio veiksmus bei veiksmų lygius ir ekspertų apklausos metu, formuojant rinkoje egzistuojančius koučingo konsultavimo paslaugas teikiančių organizacijų profilius.

*Focus* grupės nariais, buvo parinkti 8 aukščiausio lygio vadovai, dalyvavę individualiose koučingo konsultavimo sesijose. Dalis šių vadovų (4 nariai) yra baigę vadovavimo ir konsultavimo koučingo stiliuje mokymus, tačiau aktyvia konsultavimo veikla neužsiima. Kiti *focus* grupės dalyviai užsiima gana aktyvia koučingo konsultavimo veikla.

*Focus* grupės diskusija vyko 180 minučių, tai dvigubai viršino *focus* grupių sąveikai rekomenduojamą laiko limitą. Laiko viršijimas buvo sąlygotas tos priežasties, kad *focus* grupės apklausos metu susiformavo dvi narių grupės, kurios dėl skirtingų nuomonių, interesų bei patirties sunkiai apibendrinant gautų teoriniame disertacijos skyriuje rezultatų duomenis ir suformavo svarbiausių veiksmų sąvadą. Be to atsirado tam tikri lyderiai, kurie bandė primesti savo nuomonę, kitiems grupėms nariams, todėl galima teigti, kad *focus* grupės metodas atskleidė vieną iš savo trūkumų (pagal Griffin, Hauser, 1993).

*Focus* grupės metu buvo laikomasi tokios loginės sekos:

- *Focus* grupės nariai individualiai, iš pateiktų koučingo konsultavimą charakterizuojančių veiksmų sąvadų (t.y. pirmo empyrinio tyrimo subetapo) išrinko 10, jų manymu, labiausiai



koučingo konsultavimofenomeną apibūdinančių veiksnių (10 veiksnių skaičius nustatytas dėl 2011 metais suteikto “*Sawtooth software ltd.*“ grantu, programinės įrangos apribojimų);

- Diskusijų būdu buvo atrenkami bendrai visai *focus* grupei priimtini veiksniai;

*Focus* grupės nariai išrinko tokius bendrus veiksnius (*iki korekcijos*): patirtis (mentoringo sąvadas); lyderystė, motyvacija (koučingo sąvadas); tikslų formulavimas ir realizavimas (bendras visų sąvadų veiksnys); komunikacija, ekonominė nauda (papildyta *focus* grupės narių).

- Atlikta atrinktų veiksnių korekcija (24 lentelė).

*Focus* grupės metu gauti galutiniai, *koreguoti* rezultatai pateikti 24 lentelėje.

24 lentelė

**Svarbiausių veiksnių, charakterizuojančių koučingo konsultavimą, išskirtų fokus grupių metu, sąvadas**

Nr	Veiksny	Veiksni apibrėžimas
1.	Patirtis	Veiksny apibūdinantis (konsultanto – Ž.M.) įgytos informacijos ir išmuktų veiksmų visumą. (Jovaiša, 2007). Veiksny, apibrėžiantis laikotarpį, kurį konsultantas aktyviai veikia konsultacijų verslo rinkoje, pasinaudodamas savo žiniomis ir tobulindamas įgūdžius.
2.	Sertifikavimas	Veiksny, pažymintis ir patvirtinantis konsultanto įgytas profesines kompetencijas.
3.	Metodologija	Specialioji kurios nors tikrovės srities pažinimo teorija ir metodika. (Jovaiša, 2007). Veiksny, pažymintis konsultanto naudojamų metodų visumą.
4.	Respektabilumas	Veiksny, apibūdinantis konsultanto klientų socialinę, finansinę ir pan. padėtį.
5.	Galimybės/Apribojimai	Veiksny, apibūdinantis kliento ir konsultanto santykius galimybių ir apribojimų kontekste.
6.	Investicijos grąža	Veiksny, suteikiantis galimybę apskaičiuoti investicijos į konsultavimą pelningumą.
7.	Konsultanto aktyvumo lygis	Veiksny, apibūdinantis konsultanto įtakos lygį konsultavimo metu.
8.	Pokyčių valdymas	Veiksny, apibūdinantis konsultavimą, nukreiptą į pokyčių valdymą.
9.	Strateginis valdymas	Veiksny, apibūdinantis konsultavimą, nukreiptą į strateginį valdymą.
10.	Vadybiniai sprendimai	Veiksny, apibūdinantis konsultavimą, nukreiptą į vadybinius sprendimus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Pastaba: Nustatytas veiksnys *metodologija* suvokiamas kaip koučingo konsultanto pasirinkta ir taikoma koučingo metodų visuma. Šis veiksnys išskirtas siekiant pabrėžti koučingo konsultantų taikomų metodų įvairovę.

Svarbu pažymėti, kad *focus* grupės metodas yra nestatistinis metodas, todėl jos metu gauti rezultatai yra tik tarpinis bendro disertacijos tyrimo etapas, o gauti rezultatai nebus interpretuojami, kaip charakterizuojantys visą respondentų populiaciją, t.y. pasirinkus kitus *focus* grupės narius diskusijos rezultatai gali būti gana skirtingi.

### **III empirinio tyrimo subetapas**

*Focus* grupės metu III-iame empirinio tyrimo subetape veiksniai buvo suskirstyti į tris grupes - veiksniai kurie buvo svarbūs respondentams prieš koučingo konsultavimą, koučingo konsultavimo metu ir po koučingo konsultavimo. Toliau pagal išskirtus veiksnius *focus* grupė nustatė atitinkamus veiksmių lygius, veiksmių lygiai pateikti 25, 26, 27 lentelėse.

25 lentelė

#### **Išskirtų veiksmių lygių sąvadas, pagal *focus* grupės rezultatus (bendrasis atvejis), prieš konsultavimą**

Nr	Veiksny	Veiksni lygiai	Kodas
1	Patyrimas	Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgiate į konsultanto patyrimą	1
		Pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgiate į konsultanto patyrimą	2
2	Sertifikavimas	Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgiate į konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus	1
		Pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgiate į konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus	2
3	Metodologija	Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgiate į konsultanto naudojamą metodologiją	1
		Pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgiate į konsultanto naudojamą metodologiją	2
4	Respektabilumas	Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgiate į konsultanto klientų sąrašą	1
		Pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgiate į konsultanto klientų sąrašą	2

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Veiksniams, svarbiems respondentams prieš konsultavimą, buvo nustatyti 2 veiksmių lygiai, t.y. pagal ACA klausimyno metodologiją pateiktą aukščiau, sumažina tikimybę ekstremalių paklaidų reikšmių, skaičiuojant simuliacijos rezultatus. Toliau pateikiami veiksmių lygiai svarbūs respondentams konsultavimo metu (26 lentelė).

**Išskirtų veiksmų lygių sąvadas, pagal *focus* grupės rezultatus (bendrasis atvejis),  
konsultavimo metu**

Nr.	Veiksny	Veiksnių lygiai	Kodas
5	Galimybės/ apribojimai	Koučingo konsultantas supažindina su koučingo konsultacijos galimybėmis	1
		Koučingo konsultantas supažindina su koučingo konsultacijos apribojimais	2
		Koučingo konsultantas supažindina ir su koučingo konsultacijos galimybėmis, ir su apribojimais	3
		Koučingo konsultantas nesupažindina nei su koučingo konsultacijos galimybėmis, nei su apribojimais	4
6	Konsultanto aktyvumo lygis	Koučingo konsultantas teikia klausimus skatinančius (savi)refleksiją	1
		Koučingo konsultantas „stebi“ problemų sprendimo procesą bei padeda formuluoti tikslus, teikdamas atgalinį ryšį	2
		Koučingo konsultantas apibendrina informaciją ir stimuliuoja Jūsų mąstymą	3
		Koučingo konsultantas identifikuoja alternatyvas bei Jūsų vidinius išteklius ir padeda pasiekti rezultatus	4
		Koučingo konsultantas siūlo alternatyvas ir dalyvauja problemų sprendime	5
		Koučingo konsultantas moko Jus ir modeliuoja Jūsų mokymo(si) procesą	6
		Koučingo konsultantas teikia patarimus ir ekspertines žinias	7
		Koučingo konsultantas siūlo vadovavimą ir/ar valdo problemų sprendimo procesą	8
7	Pokyčių valdymas	Koučingo konsultavimas orientuotas į pokyčių valdymą	1
		Koučingo konsultavimas neorientuotas į pokyčių valdymą	2
8	Strateginis valdymas	Koučingo konsultavimas orientuotas į strateginį valdymą	1
		Koučingo konsultavimas neorientuotas į strateginį valdymą	2
9	Vadybiniai sprendimai	Koučingo konsultavimas orientuotas į vadybinių sprendimų tobulinimą	1
		Koučingo konsultavimas neorientuotas į vadybinių sprendimų tobulinimą	2

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Veiksniams, svarbiems respondentams konsultavimo metu, buvo nustatyti 2; 4 ir 8 veiksmų lygiai, t.y. pagal ACA klausimyno metodologiją pateiktą aukščiau, veiksniams, kuriems buvo priskirti 8 lygiai, atsiranda tikimybė ekstremalių paklaidų reikšmių, skaičiuojant simuliacijos rezultatus. Toliau pateikiami veiksmų lygiai svarbūs respondentams po konsultavimo (27 lentelė).

**Išskirtų veiksmų lygių sąvadas, pagal *focus* grupės rezultatus (bendrasis atvejis),  
po konsultavimo**

Nr.	Veiksny	Veiksnių lygiai	Kodas
10	Investicijos grąža	Investicijos į koučingo konsultavimą pagal ROI principą (pelnas po konsultavimo – išlaidos konsultavimui/ išlaidos konsultavimui ×100) grąža yra iki 10proc.	1
		Investicijos į koučingo konsultavimą pagal ROI principą (pelnas po konsultavimo – išlaidos konsultavimui / išlaidos konsultavimui ×100) grąža yra nuo 10 iki 50 proc.	2
		Investicijos į koučingo konsultavimą pagal ROI principą (pelnas po konsultavimo – išlaidos konsultavimui / išlaidos konsultavimui×100) grąža yra nuo 50 iki 100 proc.	3
		Investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą (pelnas po konsultavimo – išlaidos konsultavimui/ išlaidos konsultavimui ×100) grąža yra virš 100 proc.	4
		Negaunate jokios materialios, investicijos į koučingo konsultavimą, grąžos	5

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Veiksniui, svarbiam respondentams po konsultavimo, buvo nustatytai 5 veiksmų lygiai, t.y. pagal ACA klausimyno metodologiją pateiktą aukščiau, atsiranda tikimybė ekstremalių paklaidų reikšmių, skaičiuojant simuliacijos rezultatus.

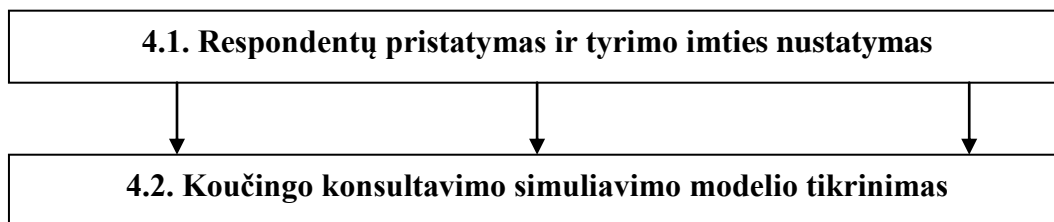
Veiksnių lygiai varijuoja gana plačiai – nuo 2 iki 8, atliekant Conjoint analizę, pagal ACA metodologiją, tai gali sukelti tam tikrų skaičiavimų netikslumų, tačiau laikomasi nuomonės, kad atliekamas simuliacijos modelio patikros tyrimas yra paremtas ne skaitinių reikšmių prognozavimu, todėl veiksmų lygių platus spektras, didesnės įtakos gautiems rezultatams, neturės.

Disertacijoje laikomasi nuostatos, kad individualių konsultavimo proceso savybių ignoravimo išvengimas yra beveik neįmanomas, kadangi *focus* grupės nustatytos veiksmų grupės, gali būti tik dalinai priimtinos individualiam klientui. Galimas šio problemos sprendimo būdas yra galimybė klientui suteikti galimybę pačiam nusistatyti veiksmus, charakterizuojančius koučingo konsultavimą, išskirti veiksmų lygius bei atlikti individualaus koučingo konsultavimo simuliaciją, panaudojant formuojamo modelio loginę schemą. Tai daugiau laiko reikalaujantis procesas, tačiau jo rezultatai suteiktų galimybę simuliuoti unikalų individualaus kliento koučingo konsultavimą.

Apibendrinant empyrinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad *focus* grupės metu išskirti veiksniai bei nustatyti veiksmų lygiai yra tinkami tolimesniems koučingo konsultavimo simuliacijos modelio formavimo etapams realizuoti.

## IV. KOUČINGO KONSULTAVIMO SIMULIAVIMO MODELIO TIKRINIMAS

Disertacinio darbo ketvirtame skyriuje atliekamas suformuoto koučingo konsultavimo simuliacinio modelio tikrinimas (14 pav.). Pirmame poskyryje atliekamas respondentų pritarimas bei nustatoma tyrimo respondentų imtis. Antrame poskyryje atliekamas suformuoto simuliacinio modelio tikrinimas.



14 pav. Disertacijos ketvirto skyriaus struktūra

Atlikus simuliacinio tyrimą pateikiama simuliacinio modelio tikrinimo rezultatų analizė.

### 4.1. Respondentų pristatymas ir tyrimo imties nustatymas

Siekiant nustatyti tyrimo populiacijos imtį buvo laikomasi prielaidos, kad disertacijos tyrimo objektas – koučingo konsultavimas yra aktualus visiems Lietuvoje veikiančių ūkio subjektų aukščiausio lygio vadovams. Tačiau disertacijoje tiriami tik tie aukščiausio lygio vadovai, kurie dalyvavo koučingo konsultavime, t.y. gali įvertinti jau įvykusį konsultavimą bei sumodeliuoti, jų manymu, idealų koučingo konsultavimą.

*Tyrimo generalinė populiacija – Lietuvoje veikiančios ūkio subjektai. Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2011 metais Lietuvoje iš viso pagal ekonominės veiklos rūšis veikiančių ūkio subjektų skaičius buvo 86987.*

Siekiant nustatyti aukščiausio lygio vadovų skaičių dalyvavusių koučingo konsultavime, buvo pastebėta, kad koučingo konsultavimą teikiančios organizacijos nenoriai dalinasi panašia informacija su nepriklausomais tyrėjais. Be to aukščiausio lygio vadovai retai patys siekia atskleisti panašią informaciją. Todėl buvo pasirinktas netikimybinis tiriamųjų grupių parinkimo būdas. Išanalizavus pagrindinius netikimybinius parinkimo būdus: atsitiktinis, kvotų principu, tikslinis bei „sniego gniūžtės“, buvo pasirinktas – „sniego gniūžtės“, kaip labiausiai tinkamas, kadangi leidžia tirti sunkiai pasiekiamas ir uždaras populiacijas (Goodman, 1961). Disertacijoje laikomasi nuostatos, kad vadovų, dalyvavusių koučingo konsultavime, grupė, gali būti priskirta sunkiai pasiekiamai ir uždarai populiacijai.

Kadangi „sniego gniūžtės“ metodas yra netikimybinis, todėl tyrimo rezultatai bus taikomi tik tiriamosios grupės narių atžvilgiu, tačiau ne visai populiacijai (Kardelis, 2007), t.y. tik Lietuvos organizacijų vadovų, kurie dalyvavo koučingo konsultavime, atžvilgiu.

T. Snijders (1992), S. Berg (1988)) pateikė respondentų tiriamų „sniego gniūžtės“ metodu imties nustatymo matematinį metodą, kuris turi vieną esminį trūkumą: būtina išskirti skaitinę reikšmę, kuri apibrėžtų ryšių skaičių tarp aukščiausio lygio vadovų, dalyvavusių individualiame koučingo konsultavime. Kadangi tai nustatyti buvo problematiška – šio metodo buvo atsisakyta ir buvo panaudoti: imties skaičiavimas pagal matematinius algoritmus bei imties skaičiavimas pagal imties dydžio nustatymo lentelę.

#### Imties skaičiavimas pagal matematinius algoritmus

Imties dydis apskaičiuojamas pagal formulę (Kardelis, 2007; Bartlet, Kotrlik, Higgings, 2001):

$$n = \frac{z^2 \times s^2}{\Delta^2} \quad (2)$$

n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje;

z – koeficientas, randamas iš Stjudento lentelių;

Δ – leistinas netikslumas, absoliuti paklaida;

s – imties vidutinis kvadratinis nukrypimas.

Pagal pasirinktą patikimumo lygmenį 95 %, koeficientas z = 1,96.

Pagal J.Bartlet, J.Kotrlik, C.Higgings (2001):, absoliuti paklaida lygi Δ = 3.

Pagal skaičiavimus s = 16,66 (nes s = (X max – Xmin)/K; kur Xmax=100; Xmin=0; o K=6, pagal Kardelį, 2007).

*Apskaičiavus, gaunama tyrimo respondentų imtis yra 118,42, t.y. 118.*

Gautos n reikšmės tikslinimas neatliekamas, kadangi apskaičiuota imtis neviršija 5 % visos populiacijos (Bartlet, Kotrlik, Higgings, 2001), 118 < 4350, t.y. 5% nuo 86987.

## Imties skaičiavimas pagal imties dydžio nustatymo lentelę

Dauguma imties skaičiavimo lentelių ( Krejcie ir kt., 1970; Kazemi, Lin, 2007) yra skirtos kategorizuotiems duomenims (*angl. categorical data*), tačiau tyrime naudojami tolydieji duomenys (*angl. continuous data*), todėl naudojama J.Bartlet, J.Kotrlik, C.Higging (2001) suformuota imties nustatymo dydžio lentelė (*angl. sample size determination table*).

$$n = \frac{(N - Xg) \times (Ya - Yg) + (Xa - Xg) \times Yg}{(Xa - Xg)} \quad (3)$$

Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis 2011 metais Lietuvoje iš viso pagal ekonominės veiklos rūšis veikiančių ūkio subjektų skaičius buvo **86987**, t.y. tiriamos populiacijos dydis lygus 86987.

Xa – artimiausias didžiausias populiacijos dydis 10000;

Xg – artimiausias mažiausias populiacijos dydis 8000;

Ya – artimiausia didžiausia imtis lygi 120 (pakoreguota);

Yg – artimiausia mažiausia imtis lygi 119.

Apskaičiuojama tyrimo imtis:

$$n = \frac{(86987 - 8000) \times (120 - 119) + (10000 - 8000) \times 119}{(10000 - 8000)} = 158,49 = 158$$

*Apskaičiavus, gaunama tyrimo respondentų imtis yra 158,49, t.y. 158.*

Pagal J. Bartlet, J. Kotrlik, C. Higging (2001), populiacijos dydžiui esant virš 10000, tyrimo imtis išlieka ta pati – 119. Todėl tyrime Xa; Xg; Ya; Yg reikšmės pasirinktos atitinkamai pagal artimiausius populiacijos dydžius 8000 ir 10000. Reikšmė Ya pakoreguota atsižvelgiant į statistikos principus, kadangi matematiniuose skaičiavimuose vardiklis negali būti lygus nuliui.

Koučingo konsultavimo simuliacinio modelio tikrinimas vyko dviem etapais: respondentams buvo siūloma įvertinti jau įvykusį ir sumodeliuoti idealų koučingo konsultavimą. Vertinimo etape dalyvavo 231 respondentas; modeliavimo etape – 210 respondentų. Skirtumas tarp respondentų dalyvavusių pirmame ir antrame simuliacinio modelio tikrinimo etape, gali būti susidaręs dėl tokių aplinkybių: vienas Conjoint analizės etapas vyko apie 30 minučių, tai galėjo sumažinti respondentų motyvaciją atsakinėjant į sekančio etapo klausimus; kai kurie respondentai nesuprato, kad simuliacinio tyrimas sudarytas iš dviejų etapų. Tyrimas vyko 2011 metais, rugsėjo – spalio mėnesiais.

## 4.2. Koučingo konsultavimo simuliacinio modelio tikrinimas

Siekiant realizuoti disertacijos VIII uždavinį atliekamas koučingo konsultavimo simuliacinio modelio tikrinimas. Siekiant atlikti suformuoto modelio tikrinimą realizuojami empirinio tyrimo subetapai: IV subetape realiu ir idealiu atveju, apskaičiuojami vidutiniai lygių naudingumai, lygių naudingumo mažiausi ir didžiausi standartiniai nuokrypiai, vidutinės veiksmų svarbos standartinis nuokrypis; V subetape atliekama ekspertų apklausa bei VI subetape tikrinamos/paneigiamos hipotezės.

Atsižvelgiant į *focus* grupės išskirtus veiksmus ir veiksmų lygius, suformuluojami koučingo konsultavimo simuliacinio etapų klausimynai: realiu atveju (16 priedas) bei idealiu atveju (17 priedas). Realios ir idealios atvejų atskyrimas suteikia galimybę simuliuoti verslo konsultavimą, nors nagrinėjami atvejai skiriasi tik laiko perspektyva (21 pav.).

### *IV empirinio tyrimo subetapas*

IV empirinio tyrimo subetape realiu ir idealiu atveju, apskaičiuojami vidutiniai lygių naudingumai, lygių naudingumo mažiausi ir didžiausi standartiniai nuokrypiai, vidutinės veiksmų svarbos standartinis nuokrypis.

### **Lygių naudingumo rezultatų analizė**

Apskaičiavus lygių naudingumą, gauti sekantys *didžiausiu teigiamu* naudingumu išsiskiriantys rezultatai (15 pav.):

- *realiu atveju*: „Koučingo konsultavimas nebuvo orientuotas į vadybinių sprendimų tobulinimą“ (54,68) bei „Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgėte į konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus“ (52,19);

- *idealiu atveju*: „Idealiu atveju koučingo konsultavimas būtų orientuotas į vadybinių sprendimų tobulinimą“ (76,7); „Idealiu atveju koučingo konsultantas teiktų klausimus skatinančius (savi)refleksiją“ (75,67); „Idealiu atveju koučingo konsultantas supažindintų ir su koučingo konsultacijos galimybėmis, ir su apribojimais“ (74,99).

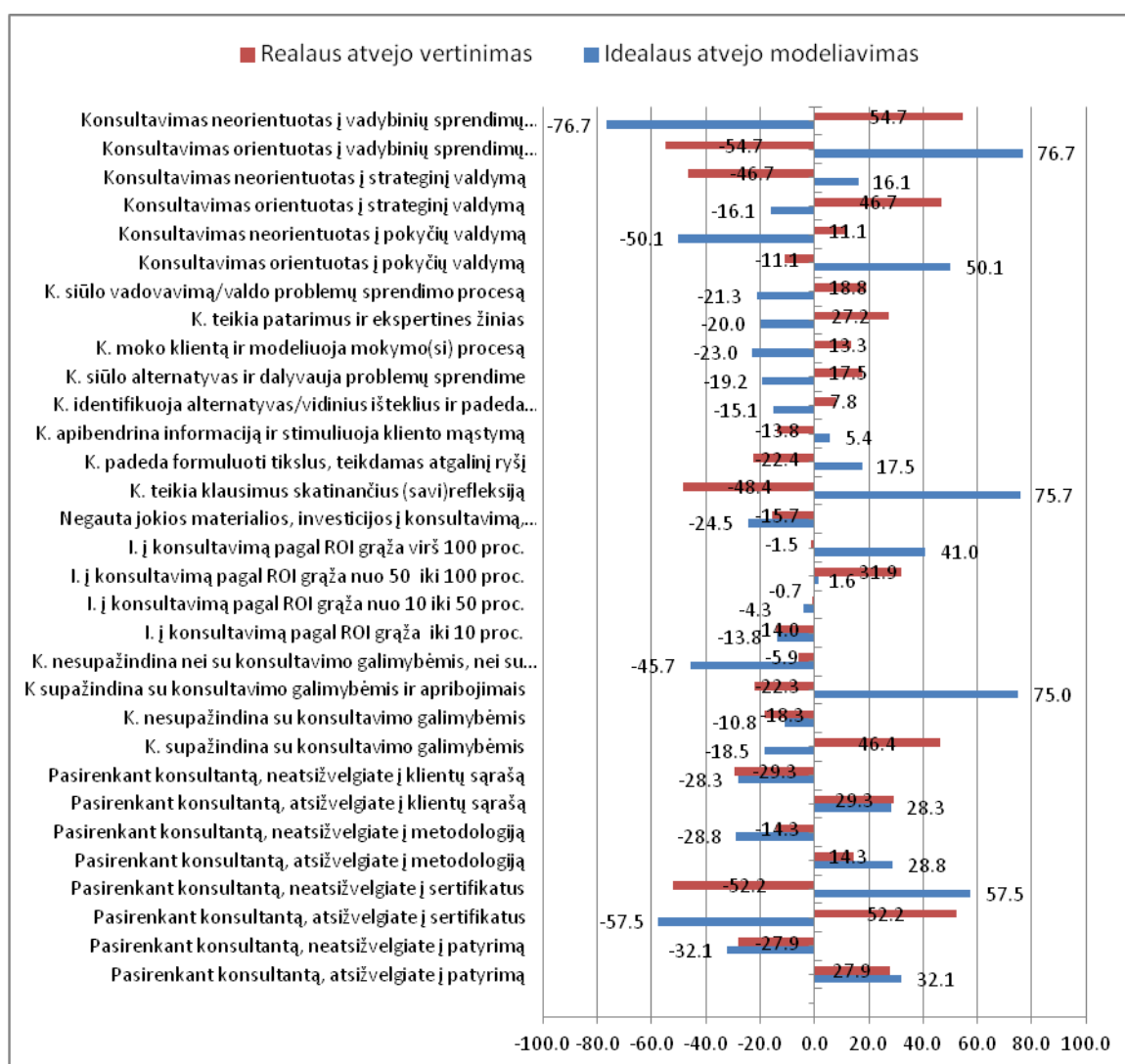
Kitos *didelės teigiamos* lygių naudingumo reikšmės nustatytos šiuose lygiuose:

- *realiu atveju* (virš 40): „Koučingo konsultacija buvo orientuota į strateginį valdymą“ (46,7); „Koučingo konsultantas supažindino tik su koučingo konsultacijos galimybėmis“ (46,43);



- *idealiu atveju* (virš 50): “ Idealiu atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgtumėte į konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus“ (57,52); “Idealiu atveju koučingo konsultacija būtų orientuota į pokyčių valdymą” (50,05).

Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad lygių teigiamas naudingumas realiu ir idealiu atveju esminiai skiriasi. Respondentai vertindami realų koučingo konsultavimą išskyrė – „Koučingo konsultavimas *nebuvo orientuotas* į vadybinių sprendimų tobulinimą“, kaip svarbiausią veiksnių lygį, tačiau idealiu atveju svarbiausiu veiksnių lygiu tapo: „Idealiu atveju koučingo konsultavimas *būtų orientuotas* į vadybinių sprendimų tobulinimą“.



15 pav. Vidutinis lygių naudingumas, *realiu* ir *idealiu* atveju

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo rezultatus.

Pastaba: siekiant aiškumo, naudota bendroji veiksnių lygių formuluotė.

Diametraliai priešingos reikšmės parodo esminį neatitikimą tarp koučingo konsultavimo tikslų. Tikėtina, kad dalis respondentų sekančioje konsultavimo sesijoje siektų įtakoti koučingo konsultavimo tikslus, jiems priimtina kryptimi.

Svarbu pažymėti, kad ir sekantys mažėjimo tvarka pagal teigiamą naudingumą lygiai skiriasi: realiu atveju – „Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgėte į konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus“, tačiau idealiu atveju – „Idealiu atveju koučingo konsultantas teiktų klausimus skatinančius (savi)refleksiją“ bei „Idealiu atveju koučingo konsultantas supažindintų ir su koučingo konsultacijos galimybėmis, ir su apribojimais“. *Galima daryti prielaidą, kad respondantai pasirinkdami koučingo konsultantą, turėtų kitus prioritetus, nei iki šiol.*

Apskaičiavus vidutinį lygių naudingumą, gauti sekantys *didžiausiu neigiamu* naudingumu išsiskiriantys rezultatai (15 pav.):

-*realiu atveju*: „Pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgėte į konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus“ (-52,19); „Koučingo konsultacija buvo orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą“ (-54,68).

-*idealiu atveju*: – „Idealiu atveju koučingo konsultacija nebūtų orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą“ (-76,7).

Kitos *didelės neigiamos* lygių naudingumo reikšmės nustatytos šiuose lygiuose:

-*realiu atveju* – „Koučingo konsultantas teikė klausimus skatinančius (savi)refleksiją“ (-48,42);

“Koučingo konsultacija nebuvo orientuota į strateginį valdymą” (-46,7).

-*idealiu atveju* – “Idealiu atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgtumėte į konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus” (-57,52); “Idealiu atveju koučingo konsultacija nebūtų orientuota į pokyčių valdymą“ (-50,05).

Tyrimo neigiamo lygių naudingumo rezultatų analizė parodė, kad situacija realiu ir idealiu atveju esminiai skiriasi. Realiu atveju respondantai nebūtų pasirinkę koučingo konsultavimo, jeigu nebūtų turėję galimybės atsižvelgti į „ (...) konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus“, kai tuo tarpu idealiu atveju nesirinktų koučingo konsultavimo, jeigu „ (...) koučingo konsultacija nebūtų orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą“. Verta paminėti ir kitas dideles neigiamas naudingumo reikšmes turinčius lygius: realiu atveju respondantai, kaip didelį koučingo konsultavimo minusą nurodė, (savi)refleksiją skatinančių klausimų trūkumą, o idealiu atveju pažymėjo, kad pasirinkdami koučingo konsultantą, neatsižvelgtų į kompetenciją patvirtinančius sertifikatus.

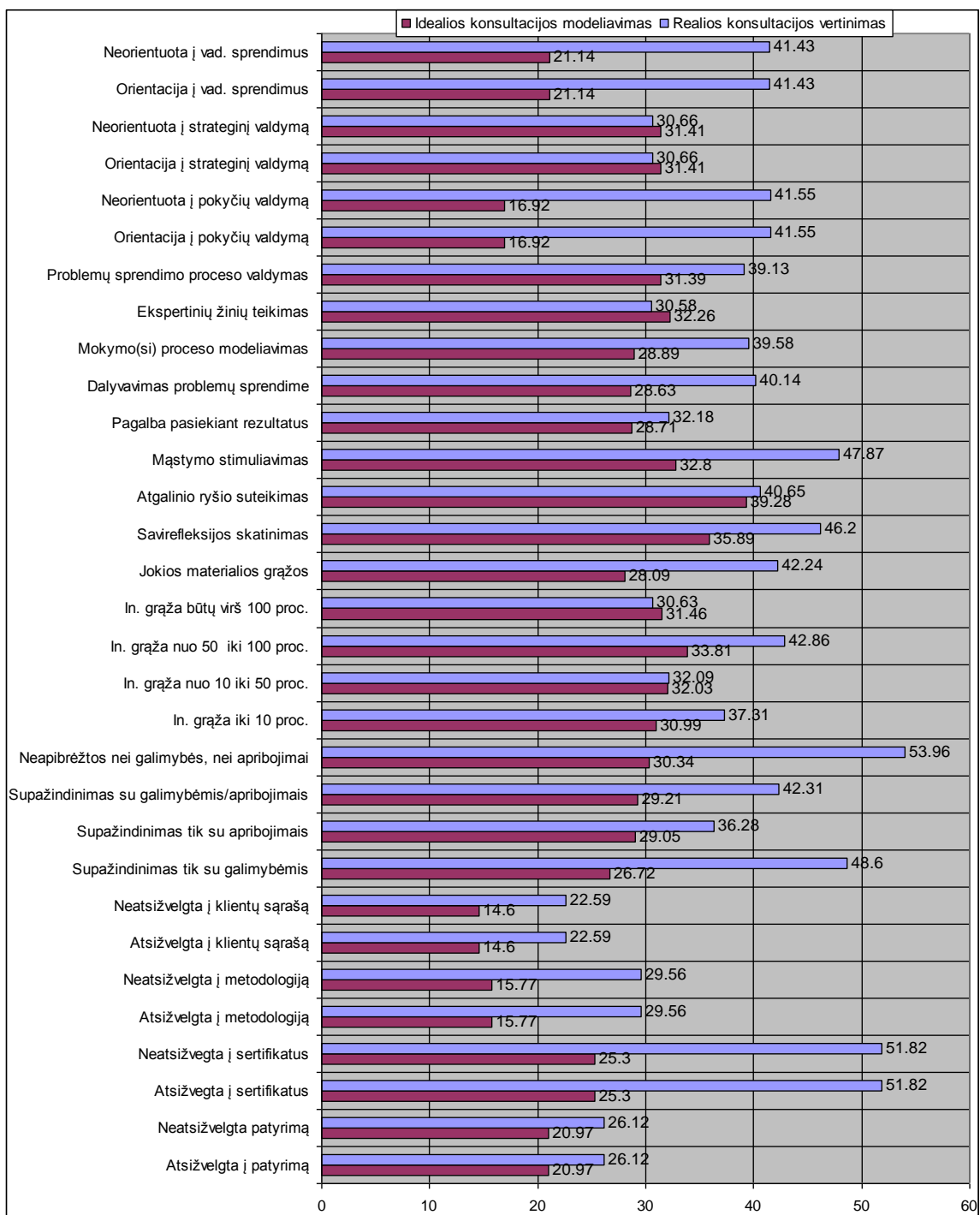
Pagal ACA metodologiją neleistina lyginti naudingumo lygių tarp atskirų veiksmų. Tačiau disertantas laikosi nuomonės, kad lyginant veiksmų lygius skirtingoje laiko perspektyvoje: realų (įvykusį) koučingo konsultavimą ir idealų (įvyksiantį), tai priimtina.

Apibendrinus galima teigti, kad lyginant naudingumo reikšmes turinčias tik du veiksmų lygius, pagal metodologiją, visuomet bus gauta ta pati situacija, kai veiksmų lygiai turės tą pačią

reikšmę tik su priešingu ženklu. Todėl didžiausią teigiamą ir neigiamą naudingumą, turintys veiksmų lygiai, negali būti lyginami, kadangi tai neturi prasmės. Pvz. šiame tyrime didžiausią teigiamą ir neigiamą naudingumą turi to pačio veiksmo du lygiai, tik su priešingomis reikšmėmis: „Idealiu atveju koučingo konsultacija būtų orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą“ (76,7); „Idealiu atveju koučingo konsultacija nebūtų orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą“ (-76,7).

### **Lygių naudingumo standartinio nuokrypio rezultatų analizė**

Vertinant lygių naudingumo analizės rezultatus, atliekama standartinio nuokrypio analizė (26 lentelė; 16 paveikslas). Mažos standartinio nuokrypio reikšmės apibūdina respondentų vieningą nuomonę šio naudingumo lygio atžvilgiu; didelės reikšmės parodo, kad nuomonės išsiskyrė.



16 pav. Lygių naudingumo standartiniai nuokrypiai, realiu ir idealiu atveju  
Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Koučingo konsultavimo simuliacija sudaryta iš dviejų etapų: vertinančio realų atvejį ir modeliuojančio idealizuotą. Todėl lygių naudingumo mažiausių standartinių nuokrypių analizė vyksta tokiais etapais: 1) realios situacijos vertinimo rezultatuose išsirenkami 10 lygių, turinčių mažiausių nuokrypį; 2) pagal išrinktus realios situacijos lygius, išrenkami identiški idealios situacijos lygiai, neatsižvelgiant į standartinio nuokrypio reikšmę; 3) gautos reikšmės palyginamos (28 lentelė). Idealios situacijos lygių naudingumo mažiausių standartinių nuokrypių atveju, loginė seka atitinkamai identiška (29 lentelė).

**Lygių naudingumo mažiausi standartiniai nuokrypiai *realiu* atveju**

Veiksnių lygiai	Standartinis nuokrypis realiu atveju	Standartinis nuokrypis idealiu atveju
Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgėte į konsultanto klientų sąrašą	22,59	14,60
Pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgėte į konsultanto klientų sąrašą	22,59	14,60
Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgėte į konsultanto patyrimą	26,12	20,97
Pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgėte į konsultanto patyrimą	26,12	20,97
Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgėte į konsultanto naudojamą metodologiją	29,56	15,77
Pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgėte į konsultanto naudojamą metodologiją	29,56	15,77
Koučingo konsultacija buvo orientuota į strateginį valdymą	30,66	31,41
Koučingo konsultacija nebuvo orientuota į strateginį valdymą	30,66	31,41
Koučingo konsultantas teikė patarimus ir ekspertines žinias	30,58	32,26
Investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą grąža virš 100 proc.	30,63	31,46

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Pastaba. Vienoda (tačiau su priešingu ženklu) standartinio nuokrypio reikšmė abiejų vieno veiksnio lygių atveju, sąlygota ACA programinės įrangos ypatumų, kai veiksnys turi tik du lygius ir atskirai neanalizuojama.

Realios situacijos atveju mažiausias standartinis nuokrypis nustatytas „Pasirinkdamas koučingo konsultantą, (ne)atsižvelgėte konsultanto klientų sąrašą“ lygių naudingumo atžvilgiu. Idealios situacijos atveju šio lygio standartinis nuokrypis dar labiau sumažėja ir pasiekia mažiausio standartinio nuokrypio tarp visų idealaus atvejo lygių reikšmę. Galima teigti, kad dėl šių lygių poros naudingumo respondentai visiškai sutarė tiek realios, tiek idealios situacijos analizės atveju.

Standartiniai nuokrypiai lygių naudingumo porose „Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgėte į konsultanto patyrimą“; „Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgėte į konsultanto naudojamą metodologiją“ yra maži realios situacijos atveju, tačiau idealiu atveju – esminiai sumažėja (antrosios poros atveju – beveik per pusę ir lyginant tarp idealios situacijos standartinių nuokrypių yra vienas mažiausių). Galima teigti, kad respondentų sutarimas, lyginant šių veiksmių poras ženkliai padidėjo. Lygių poros naudingumo „Koučingo konsultacija buvo/nebuvo orientuota į strateginį valdymą“ standartiniai nuokrypiai realiu ir idealiu atveju beveik nepakito. Svarbu pažymėti, kad lygių naudingumo „Koučingo konsultantas

teikė patarimus ir ekspertines žinias” ir “Investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą graža virš 100 proc.“ standartiniai nuokrypiai idealiu atveju padidėjo, tai rodo nevienareikšmę respondentų nuomonę, simuliuojant koučingo konsultavimą.

Toliau vertinami lygių naudingumo mažiausi standartiniai nuokrypiai idealiu atveju (29 lentelė).

Vertinant lygių naudingumo mažiausius standartinius nuokrypius idealiu atveju nustatytos lygių poros jau analizuotos realiojo atvejo analizėje: „Idealium atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgtumėte/neatsižvelgtumėte į konsultanto klientų sąrašą“, „Idealium atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgtumėte/neatsižvelgtumėte į konsultanto naudojamą metodologiją“; „Idealium atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgtumėte/ neatsižvelgtumėte į konsultanto patyrimą“, todėl jų analizės atsisakyta.

Likusių lygių porų: „Idealium atveju koučingo konsultacija būtų/ nebūtų orientuota į pokyčių valdymą“; „Idealium atveju koučingo konsultacija būtų/ nebūtų orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą“, analizė parodė esminį standartinių nuokrypių reikšmių pokytį idealium ir realium atveju.

29 lentelė

**Lygių naudingumo mažiausi standartiniai nuokrypiai *idealium atveju***

Veiksnių lygiai	Standartinis nuokrypis idealium atveju	Standartinis nuokrypis realium atveju
Idealium atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgtumėte į konsultanto klientų sąrašą	14,60	22,59
Idealium atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgtumėte į konsultanto klientų sąrašą	14,60	22,59
Idealium atveju koučingo konsultacija būtų orientuota į pokyčių valdymą	16,92	41,55
Idealium atveju koučingo konsultacija nebūtų orientuota į pokyčių valdymą	16,92	41,55
Idealium atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgtumėte į konsultanto naudojamą metodologiją	15,77	29,56
Idealium atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgtumėte į konsultanto naudojamą metodologiją	15,77	29,56
Idealium atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgtumėte į konsultanto patyrimą	20,97	26,12
Idealium atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgtumėte į konsultanto patyrimą	20,97	26,12
Idealium atveju koučingo konsultacija būtų orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą	21,14	41,43
Idealium atveju koučingo konsultacija nebūtų orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą	21,14	41,43

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Nagrinėjimų lygių porų mažiausi standartiniai nuokrypiai idealiu atveju sumažėjo pusiau, lyginant su realaus atvejo skaitinėmis reikšmėmis. Galima teigti, kad respondantai gana vieningai įvertinimo šio pokyčio naudingumą konsultavimo metu.

Toliau nagrinėjami lygių naudingumo didžiausi standartiniai nuokrypiai, realiu atveju (30 lentelė).

30 lentelė

**Lygių naudingumo didžiausi standartiniai nuokrypiai, realiu atveju**

Veiksnių lygiai	Standartinis nuokrypis realiu atveju	Standartinis nuokrypis idealiu atveju
Koučingo konsultantas nesupažindino nei su koučingo konsultacijos galimybėmis, nei su apribojimais	53,96	30,34
Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgėte į konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus	51,82	25,30
Pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgėte į konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus	51,82	25,30
Koučingo konsultantas supažindino tik su koučingo konsultacijos galimybėmis	48,60	26,72
Koučingo konsultantas teikė klausimus skatinančius (savi)refleksiją	46,20	35,89
Koučingo konsultantas apibendrino informaciją ir stimuliavo Jūsų mąstymą	47,87	32,80
Investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą graža nuo 50 iki 100 proc.	42,86	33,81
Koučingo konsultantas supažindino ir su koučingo konsultacijos galimybėmis, ir su apribojimais	42,31	29,21
Koučingo konsultacija buvo orientuota į pokyčių valdymą	41,55	16,92
Koučingo konsultacija nebuvo orientuota į pokyčių valdymą	41,55	16,92
Koučingo konsultacija buvo orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą	41,43	21,14
Koučingo konsultacija nebuvo orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą	41,43	21,14

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Vertinant lygių naudingumo standartinius nuokrypius realiu ir idealiu atveju galima pastebėti, kad visų standartinių nuokrypių reikšmės idealiu atveju yra mažesnės. Absoliučios daugumos idealaus lygių standartiniai nuokrypiai mažesni beveik dvigubai ir tik kai kurių standartinių nuokrypių reikšmės skiriasi realiu ir idealiu atveju santykinai mažiau. Verta paminėti tokių lygių porų svarbesnius analizės aspektus: „Koučingo konsultacija buvo/nebuvo orientuota į pokyčių valdymą“ – didžiausias standartinis nuokrypis idealiu atveju sumažėjo daugiau, kaip dvigubai; atitinkamai – „Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgėte į konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus“ – dvigubai; „Koučingo konsultacija buvo orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą“ – beveik dvigubai. Galima

daryti prielaidą, kad po realios situacijos, t.y. po koučingo konsultavimo – respondentai labiau sutarė, kad šie veiksniai idealaus konsultavimo atveju gali būti naudingi.

Toliau analizuojami lygių naudingumo didžiausi standartiniai nuokrypiai, idealiu atveju (31 lentelė).

31 lentelė

**Lygių naudingumo didžiausi standartiniai nuokrypiai, idealiu atveju**

Veiksnių lygiai	Standartinis nuokrypis idealiu atveju	Standartinis nuokrypis realiu atveju
Idealiu atveju investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą grąža būtų iki 10proc.	30,99	37,31
Idealiu atveju investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą grąža būtų nuo 10 iki 50 proc.	32,03	32,09
Idealiu atveju investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą grąža būtų nuo 50 iki 100 proc.	33,81	42,86
Idealiu atveju investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą grąža būtų virš 100 proc.	31,46	30,63
Idealiu atveju koučingo konsultantas teiktų klausimus skatinančius (savi)refleksiją	35,89	46,20
Idealiu atveju koučingo konsultantas „stebėtų“ problemų sprendimo procesą bei padėtų formuluoti tikslus, teikdamas atgalinį ryšį	39,28	40,65
Idealiu atveju koučingo konsultantas apibendrintų informaciją ir stimuliuotų Jūsų mąstymą	32,80	47,87
Idealiu atveju koučingo konsultantas teiktų patarimus ir ekspertines žinias	32,26	30,58
Idealiu atveju koučingo konsultantas siūlytų vadovavimą ir/ar valdytų problemų sprendimo procesą	31,39	39,13
Idealiu atveju koučingo konsultacija būtų orientuota į strateginį valdymą	31,41	30,66
Idealiu atveju koučingo konsultacija nebūtų orientuota į strateginį valdymą	31,41	30,66

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Lyginant veiksmų lygių didžiausius standartinius nuokrypius tarp realaus ir idealaus atvejų, pastebėta, kad nesutampa nei vienas veiksmų lygis. Galima daryti prielaidą, kad tai nulemta tos priežasties, kad respondentų nuomonių pasirinkimų nesutapimas modeliuojant idealią situaciją galėjo būti nulemtas unikaliai suvokiamų koučingo konsultavimo asmeninių tikslų.

Apibendrintai galima teigti, kad lygių naudingumo didžiausi standartiniai nuokrypiai idealioje ir realioje situacijoje esminiai nesiskiria, o kai kurių lygių beveik sutampa.

Veiksmų lygių poros „Idealiu atveju koučingo konsultacija būtų/nebūtų orientuota į strateginį valdymą“; veiksmų lygių „Idealiu atveju investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą grąža būtų nuo 10 iki 50 proc.“ bei „Idealiu atveju investicijos į koučingo



konsultaciją pagal ROI principą grąža būtų virš 100 proc.“ standartiniai nuokrypiai beveik identiški.

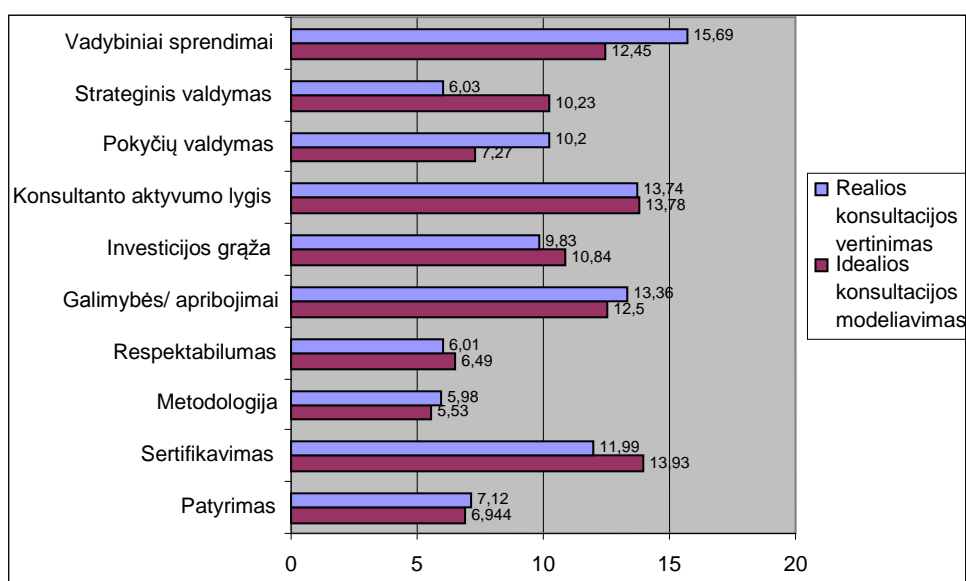
Veiksnių lygių: „Idealiu atveju koučingo konsultantas teiktų klausimus skatinančius (savi)refleksiją“; „Idealiu atveju koučingo konsultantas siūlytų vadovavimą ir/ar valdytų problemų sprendimo procesą“ bei „Idealiu atveju koučingo konsultantas apibendrintų informaciją ir stimuliuotų Jūsų mąstymą“ pokytis tarp idealios ir realios situacijų didžiausias. Respondentai labiau sutaria idealiu atveju, kad konsultantas teiktų klausimus skatinančius savirefleksiją/apibendrintų informaciją bei stimuliuotų mąstymą/siūlytų vadovavimą, negu realiu atveju.

Apibendrinant didžiausių standartinių nuokrypių analizės rezultatus, (atrinktus pagal idealų atvejį) galima teigti, kad: respondentų grupės skirtingai vertinančios investicijos į koučingo konsultavimo veiksmų lygių naudingumą pasiskirsčiusios tolygiai, kiekvienam pelningumo lygiui – tiek idealiu, tiek realiu atveju.

Veiksnių svarba yra dydis išvestas iš veiksmų lygio naudingumo, todėl gali būti palyginamas ne tik pagal idealios ir realios situacijos pozicijas, tačiau ir pagal pačių veiksmų svarbos reikšmes.

Pagal didžiausią vidutinę veiksmų svarbą, *realiu atveju* – galima išskirti vadybinių sprendimų (15,69) veiksnį; *idealiu atveju* – sertifikavimo veiksnį (13,93) (15 pav.).

Pagal kitas didžiausias reikšmes nustatyti tokie veiksniai: *realiu atveju* – konsultanto aktyvumo lygis (13,74); galimybės/apribojimai – (12,5); sertifikavimas – (11,99); pokyčių valdymas – (10,2); *idealiu atveju* – konsultanto aktyvumo lygis (13,78); galimybės/apribojimai – (12,5) vadybiniai sprendimai (12,45).



17 pav. Vidutinė veiksmų svarba, *realiu ir idealiu atveju*  
Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

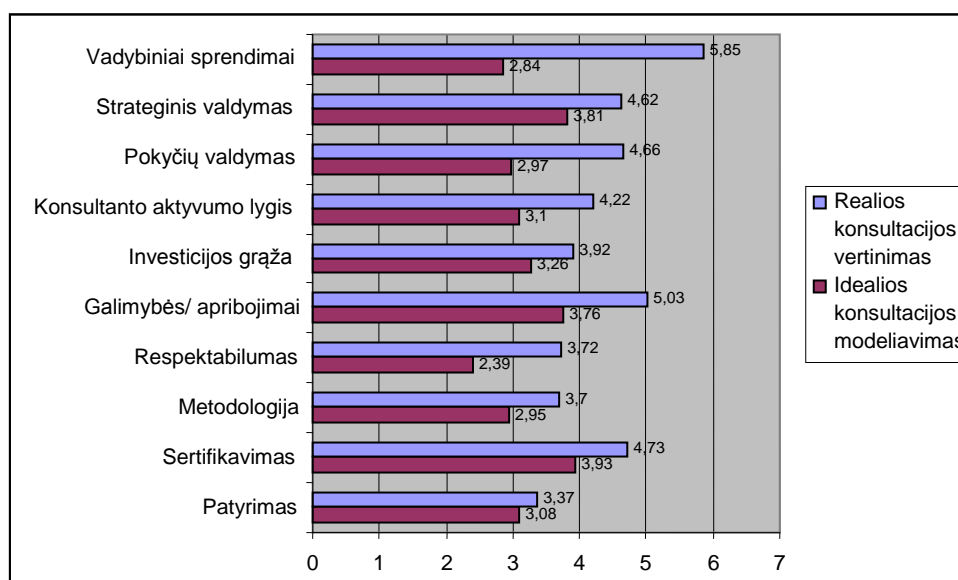
Pagal vidutinės svarbos standartinį nuokrypį, galima spręsti reikšmių pasiskirstymą vidurkio atžvilgiu. Pagal ACA metodologiją veiksmų svarbos suma turi būti lygi 100, todėl reikšmių pasiskirstymas nuo 2,39 iki 5,85 yra santykinai mažas (18 pav.).

Didžiausias veiksmų vidutinės svarbos standartinis nuokrypis buvo nustatytas tokių veiksmų atžvilgiu:

*realiu atveju* – „Vadybiniai sprendimai“ (5,85); „Galimybės/apribojimai“ (5,03); *idealiu atveju* – sertifikavimas – (3,93); „Strateginis valdymas“ – (3,81), „galimybės/apribojimai – (3,76).

Kitos didelės veiksmų vidutinės svarbos standartinio nuokrypio reikšmės nustatytos tokių veiksmų atžvilgiu: *realiu atveju* -

„Sertifikavimas“ - (4,73); Pokyčių valdymas - (4,66); „Strateginis valdymas“ - (4,62); *idealiu atveju* – investicijos grąža (3,26) bei konsultanto aktyvumo lygis (3,1); patyrimas – (3,08).



18 pav. Vidutinės veiksmų svarbos standartinis nuokrypis, *realiu ir idealiu atveju*

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

IV empyrinio tyrimo subetape atlikti skaičiavimai pagal *Conjoint* metodologija suvokiami, kaip programinės įrangos sukonfiguravimas tolesniems koučingo konsultavimo simuliacijos modelio tikrinimo subetapams.

Apibendrinant galima teigti, kad IV empyrinio tyrimo subetape *realiu ir idealiu atveju*, apskaičiuojami vidutiniai lygių naudingumai, lygių naudingumo mažiausi ir didžiausi standartiniai nuokrypiai, vidutinės veiksmų svarbos standartinis nuokrypis, t.y. sudaromos prielaidos sekantiems empyrinio tyrimo subetapams, t.y. V subetapui, ekspertų apklausai bei VI subetapui, t.y. hipotezių formulavimui, patvirtinimui/paneigimui.

### V empirinio tyrimo subetapas

Siekiant realizuoti disertacijos empirinio tyrimo V subetapą, atliktas ekspertų apklausos tyrimas, nustatantis pasirinktus rinkoje aptiktus profilius bei palyginantis juos su konsultuojančios organizacijos profiliu. Empyrinio tyrimo specifika, suponavo situaciją, kurioje būtina formuoti veiksnų profilius dviem atvejais – realiu ir idealiu. Realium atveju suformuotas veiksnų profilis apibrėžiamas teiginiu – kokie teikiamų konsultavimo paslaugų profiliai organizacijų, iš kurių klientai pasirinko juos konsultavusią organizaciją. Idealiu atveju suformuotas veiksnų profilis apibrėžiamas teiginiu – kokie teikiamų konsultavimo paslaugų profiliai turėtų būti, jeigu klientai rinktųsi juos konsultuosiančią organizaciją idealiu atveju. 32 lentelėje pateikiama profilių analizė ir palyginimas realium atveju.

32 lentelė

#### Koučingo konsultavimo veiksnų profilių analizė ir palyginimas realium atveju

Profiliai	Patirtis	Sertifikavimas	Metodologija	Respektabilumas	Galimybės/apribojimai	Investicijos grąža	Konsultanto aktyvumo lygis	Pokyčių valdymas	Strateginis valdymas	Vadybiniai sprendimai
Sertifikuotas, patyręs	1	1	2	2	1	1	5	1	2	1
Sertifikuotas, nepatyręs	2	1	1	1	1	2	8	1	2	2
Nesertifikuotas, patyręs	1	2	1	2	2	3	8	2	1	2
Nesertifikuotas, nepatyręs	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2
Konsultavimo organizacija	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Pastaba: skaitinės reikšmės – veiksnų lygiai, pagal 23 lentelę.

Nustatant profilių savybes realium atveju, ekspertai ekstremalių reikšmių neišskyrė – veiksnų lygiai pasiskirstę po visą galimų atsakymų spektrą. Toliau pateikiama profilių analizė ir palyginimas idealiu atveju (33 lentelė).

**Koučingo konsultavimo veiksnių profilių analizė ir palyginimas *idealiu* atveju**

Profiliai	Patirtis	Sertifikavimas	Metodologija	Respektabilumas	Galimybės/apribojimai	Investicijos grąža	Konsultanto aktyvumo lygis	Pokyčių valdymas	Strateginis valdymas	Vadybiniai sprendimai
Sertifikuotas, patyręs	1	1	2	2	3	3	1	1	2	1
Sertifikuotas, nepatyręs	1	1	1	1	3	3	1	1	2	2
Nesertifikuotas, patyręs	1	1	1	2	3	3	1	2	1	2
Nesertifikuotas, nepatyręs	1	1	2	1	3	3	1	2	2	2
Konsultavimo organizacija	1	1	2	2	3	3	1	1	1	1

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Pastaba: skaitinės reikšmės – veiksnių lygiai, pagal 23 lentelę.

Nustatant profilių savybes *idealiu* atveju ekspertai nustatė tam tikras ekstremalias reikšmes – konsultanto patirties, taikomos metodologijos bei konsultanto aktyvumo lygio savybės buvo apibrėžtos, kaip siektinos – tai yra *idealiu* atveju pasirinkdamas konsultantą klientas turėtų atsžvelgti į patyrimą, sertifikavimą bei metodologiją, visų tyrime analizuotų organizacijų atveju. Galimybių/apribojimų savybės atveju nustatytas vienas veiksnių lygis visoms analizuotoms organizacijoms – koučingo konsultantas turėtų supažindinti ir su koučingo galimybėmis, ir su apribojimais. Investicijos grąžos į koučingo konsultavimą savybės atveju taip pat nustatytas vienas veiksnių lygis visoms analizuotoms organizacijoms – investicijos grąža, pagal ROI, principą turėtų būti nuo 50 iki 100 %. Kitų profilių savybių, *idealiu* atveju, ekstremalių reikšmių ekspertai nenustatė.

Apibendrinant profilių nustatymo rezultatus, galima teigti, kad:

1. Realium atveju ekspertai suformavo ekstremalumu nepasižyminčius profilius, t.y. profiliai pasižymi visu galimu veiksnių lygių spektru.
2. *Idealiu* atveju, ekspertai suformavo proflius pasižyminčius ekstremaliomis reikšmėmis: 5 veiksniams iš 10, nustatyti identiški veiksnių lygiai. Todėl tolimesniuose, *idealaus* atvejo, simuliacinio etapuose, bus keičiami tik likusieji penki veiksniai, t.y. tokie, kurių veiksnių lygiai skiriasi.

Nustatyti profiliai suteikia galimybę simuliuoti koučingo konsultavimo scenarijus, pasiremiant profilių tikimybių bei standartinių vidurkių paklaidų skaičiavimais.

## *VI empirinio tyrimo subetapas*

Sekančiame empirinio tyrimo subetape formuluojamos bei patvirtinamos/paneigiamos hipotezės.

Hipotezių apibrėžimai apima įvairias mokslinio pažinimo formas bei teiginius. Hipotezė keliami tuomet, kai tyrėjas siekia moksliskai pagrįsti spėjimą/numatymą tam tikriems naujiems reiškiniams, dėsniams paaiškinti (Tidikis, 2003; Kardelis, 1997). Formuluojant hipotezes disertacijoje buvo remtasi tokiomis prielaidomis (Kerlinger, 1986):

- hipotezės suteikia teorijos aspektams patikrinamą, testuojamą arba beveik testuojamą formą;
- hipotezės susieja teoriją ir empiriką.

Remiantis šiomis prielaidomis disertacijoje buvo pasirinktas simuliacijos būdas susieti teoriją ir empiriką. Šiame kontekste ir buvo suformuluotos žemiau pateiktos hipotezės. Jeigu hipotezės nebūtų patvirtintos, galima būtų teigti, kad simuliacijos negali būti taikomas, kaip mokslinės metodologijos būdas, siejantis teoriją ir empiriką.

Hipotezės laikytinos indukcinėmis, kadangi disertacijoje laikytasi tokios tyrimų sekos: teorija, hipotezės, stebėjimas, patvirtinimas. Svarbu pažymėti, kad šioje disertacijoje hipotezės formuluotos empiriniame skyriuje, tačiau tai atitinka mokslo metodologijos principus, pagal F.Kerlinger (1986). Formuluojant hipotezes buvo atsižvelgta į teorines bei metodologines prielaidas. Teorinės prielaidos:

- koučingo konsultavimo fenomenas sudarytas iš vadybos, mokymosi bei psichoterapijos sampratų;
- koučingo konsultavimas, dichotomijoje direktyvu/nedirektyvu yra priešinga samprata mentoringui.

Metodologinės prielaidos:

- verslo procesų simuliacijos gali būti jungiamoji grandis tarp teorinių koučingo konsultavimo studijų bei empirinių tyrimų;
- *Conjoint* metodo taikymas, verslo procesų simuliacijos kontekste, gali būti efektyvus instrumentas, suteikiantis galimybę patikrinti teorines prielaidas.

Pasiremiant suformuotais koučingo konsultavimo veiksmų profiliais, ir teorinėmis bei metodologinėmis prielaidomis, *realiu* atveju (31 lentelė) suformuluojamos hipotezės (34 lentelė).

**Hipotezių sąvadas realiu atveju**

Nr.	Hipotezė
H1	Realiu atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtimumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksnių grupė „Sertifikuotas, patyręs“
H2	Realiu atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtimumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksnių grupė „Sertifikuotas, nepatyręs“
H3	Realiu atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtimumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksnių grupė „Nesertifikuotas, patyręs“
H4	Realiu atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtimumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksnių grupė „Nesertifikuotas, nepatyręs“
H5	Realiu atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtimumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksnių grupė „Konsultavimo organizacija“

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Toliau 35 lentelėje pateikiamas suformuluotų hipotezių sąvadas *idealiu* atveju (pagal 33 lentelę).

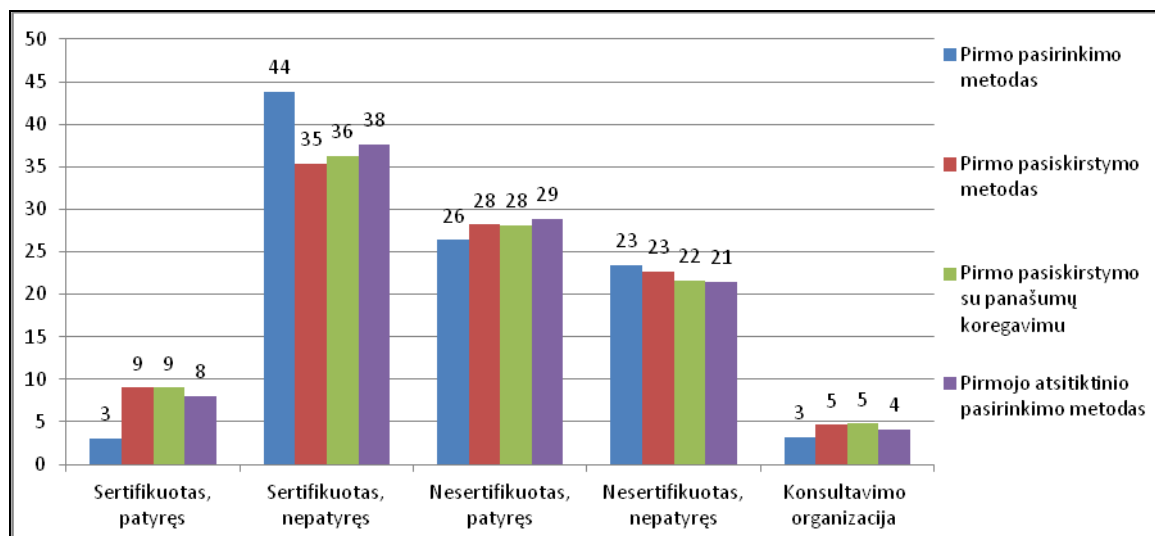
**Hipotezių sąvadas *idealiu* atveju**

Nr.	Hipotezė
H6	Idealiu atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtimumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksnių grupė „Sertifikuotas, patyręs“
H7	Idealiu atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtimumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksnių grupė „Sertifikuotas, nepatyręs“
H8	Idealiu atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtimumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksnių grupė „Nesertifikuotas, patyręs“
H9	Idealiu atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtimumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksnių grupė „Nesertifikuotas, nepatyręs“
H10	Idealiu atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtimumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksnių grupė „Konsultavimo organizacija“

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Svarbu pažymėti, kad hipotezės suformuluotos atsižvelgiant į veiksnių profilius, leidžia ne tik nustatyti sąsajas tarp teorijoje nustatytų veiksnių, charakterizuojančių koučingo konsultavimą, tačiau ir empirinio koučingo konsultavimo bei leidžia nustatyti konkrečius veiksnių lygius. Teorijoje išskirti veiksniai nagrinėjami įvairiuose tyrimo kontekstuose –

fenomenas nagrinėjamas bei vertinamas plačiau, negu tik teorinėse studijose apibrėžtuose kontekstuose. Toliau siekiant nustatyti veiklos profilio priimtimumo tikimybę bazinio scenarijaus atveju, t.y. kai veiksniai ir/ar jų lygiai nėra keičiami – atliekamas simuliacijos. Toliau pagal ACA metodologiją tarpusavyje lyginami tų simuliacijos metodų rezultatai, kurie remiasi prielaida, kad rinkoje veikia konkurentai. Pirkimo tikimybės (angl. purchase likelihood) metodo rezultatai toliau analizuojami atskirai, kadangi pagal pastarąjį metodą vertinama, pasiremiant prielaida, kad rinkoje nėra konkurentų.

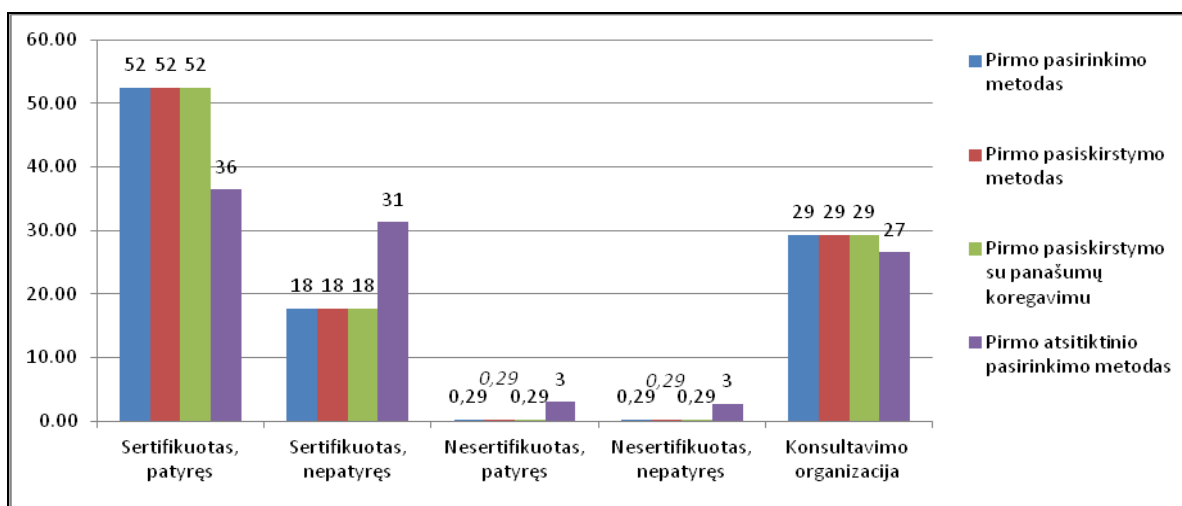


19 pav. Rinkoje egzistuojančių profilių santykinio priimtimumo tikimybių vertinimas, pagal bazinį scenarijų, realiu atveju (%)

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Nustatyta, kad vertinant rinkoje egzistuojančių profilių santykinio priimtimumo tikimybes, realiu atveju (19 pav.), „pirmojo pasirinkimo“ metodu, gauti ekstremalūs rezultatai – visos reikšmės esminiai yra arba mažesnės, arba didesnės, negu gautos kitais metodais. Be to, šiuo metodu gautos reikšmės išsiskiria didelėmis paklaidomis (18 priedas). Todėl nuo tolimesnės šio metodo rezultatų analizės atsisakyta. Profilių vertinimo rezultatai gauti „pirmo pasiskirstymo“ bei „pirmo pasiskirstymo su korekcija“ metodais arba sutampa, arba skiriasi iki 5 %, todėl didžiausią priimtimumo tikimybę įgauna profilis „sertifikuotas, nepatyręs“. „Pirmojo atsitiktinio pasirinkimo metodo“ rezultatai esminiai nesiskyrė nuo „pirmojo pasiskirstymo“ metodų ir buvo mažiau ekstremalūs, negu vertinant profilius „pirmojo pasirinkimo“ metodu. Svarbu pažymėti, kad didžiausią priimtimumo tikimybę, turintys profiliai: „sertifikuotas, nepatyręs“; „nesertifikuotas, patyręs“ bei „nesertifikuotas, nepatyręs“ – pasižymi gana didelėmis standartinėmis vidurkio paklaidomis – nuo 2,42 iki 3,05 – pirmo pasiskirstymo metodu (19 priedas); nuo 2,36 iki 3,07 – pirmo pasiskirstymo su panašumų koregavimu (20 priedas); nuo 2,87 iki 3,41 pirmojo atsitiktinio pasirinkimo metodu (21 priedas) palyginus su mažiausias

standartines vidurkio paklaidas, turinčiais profiliais – atitinkamai nuo 1,18 iki 1,53; nuo 1,17 iki 1,56; nuo 1,30 iki ,166. Įvertinus šiuos rezultatus, galima teigti, kad klientų nuomonės dėl profilių priimtumo nesutampa. Tačiau šių paklaidų skaitinių reikšmių pasiskirstymas, palyginus profilių tikimybių pasiskirstymu yra nepalyginamai mažesnis, todėl esminės įtakos simuliacijai neturi.



20 pav. Rinkoje egzistuojančių profilių santykinio priimtumo tikimybių vertinimas, pagal bazinį scenarijų, *idealiu atveju* (%)

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Nustatyta, kad vertinant rinkoje egzistuojančių profilių santykinio priimtumo tikimybes, *idealiu atveju* (20 pav.), „pirmojo atsitiktinio pasirinkimo“ metodu, gauti ekstremalūs rezultatai – visos reikšmės esminiai yra arba mažesnės, arba didesnės, negu gautos kitais metodais. Standartinės vidurkio paklaidos reikšmės, skaičiuojant šiuo metodu, gana skirtingos (nuo 0,40 iki 2,45) (21 priedas). Tai leidžia teigti, kad dalyvių nuomonės dėl profilių priimtumo gana skiriasi. Todėl tolesnėje profilių vertinimo rezultatų analizėje nenaudojami.

Vertinant rinkoje egzistuojančių profilių tikimybes, kitais metodais: „pirmo pasirinkimo ir pirmojo pasiskirstymo su korekcija ir be korekcijos“, didelių ekstremumų nenumatyta. Greičiausiai, tai sąlygota, tos priežasties, kad ekspertai formuodami rinkoje egzistuojančius profilius *idealiu atveju*, nustatė, kad penki veiksniai iš 10 nagrinėjamų, galėtų turėti identiškus veiksmų lygius. (*Toliau bus simuliuojami tik likusieji 5 veiksniai, kurių veiksmų lygių scenarijai skiriasi*). Labiausiai *idealiu* priimtinas 1 profilis „sertifikuotas, patyręs“, pasižymi 52 % tikimybe, konsultuojančios organizacijos profilio tikimybė apie 29 %. Kitų profilių tikimybė gerokai mažesnė.

Toliau nustatomos profilių priimtumo tikimybės realiu ir *idealiu atveju* pagal bazinį scenarijų, pateiktos 36 lentelėje.



**Profilių priimtumo tikimybės *realiu* ir *idealiu* atveju pagal bazinį scenarijų**

Bendradarbiavimo profilis	Tikimybė, <i>realiu</i> atveju, %	Standartinė vidurkio paklaida, <i>realiu</i> atveju	Tikimybė, <i>idealiu</i> atveju, %	Standartinė vidurkio paklaida, <i>idealiu</i> atveju
Sertifikuotas, patyręs	42.68	2.55	81.48	1.68
Sertifikuotas, nepatyręs	71.56	2.45	76.29	1.52
Nesertifikuotas, patyręs	67.32	2.58	38.61	2.07
Nesertifikuotas, nepatyręs	62.91	2.60	44.86	1.74
<b>Konsultavimo organizacija</b>	<b>19.41</b>	<b>2.58</b>	<b>76.39</b>	<b>1.88</b>

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Toliau pateikiamas veiklos profilio priimtumo tikimybės skaičiavimas pirkimo tikimybės metodu (angl. *purchase likelihood*) (plačiau 22 priedas). Esminis šio metodo ypatumas tas, kad daroma prielaida, kad koučingo konsultavimo rinkoje konkurentų nėra – veikia vienintelis paslaugų teikėjas.

Įvertinus rezultatus, galima teigti, kad konsultuojančios organizacijos profilio priimtumo tikimybė, *realiu* atveju, pagal bazinį scenarijų, yra mažiausia lyginant su kitais profiliais – 19,41 . Didžiausios priimtumo tikimybės nustatytos šiems profiliais „sertifikuotas, nepatyręs“ (71,56); „nesertifikuotas, patyręs“ (67,32) bei „nesertifikuotas, nepatyręs“ (62,91). Svarbu pažymėti, kad: 1) Profilis, apjungiantis abi teigiamas profilio savybes, – „Sertifikuotas, patyręs“ (42,68), *realiu* atveju, neturėjo didžiausios profilio priimtumo tikimybės. Todėl galima teigti, kad *realiu* atveju, klientai nepasirinkdami šio profilio, rinkosi ne tokius teigiamus profilius, pasiremdami kitais motyvais, negu nurodyti profilio savybėse. 2) Standartinės vidurkio paklaidos, *realiu* atveju, yra pasiskirsčiusios mažame galimų reikšmių spektre (2,45 – 2,60). Vadinasi, klientų nuomonės apie profilių priimtumą sutampa. Tikėtina, kad toliau rinkoje egzistuojant esamiems profiliais, situacija rinkoje išliks stabili, o konsultuojančios organizacijos profilis bus mažai populiarus rinkoje.

Įvertinus rezultatus *idealiu* atveju galima teigti, kad konsultuojančios organizacijos profilio priimtumo tikimybė, pagal bazinį scenarijų, yra didelė (76,39%), t.y. artima maksimaliai įvertintam profiliui „sertifikuotas, patyręs“ (81,48%). Standartinė vidurkio paklaida, *idealiu* atveju, svyruoja nuo 1,52 iki 2,07. Svarbu pažymėti, kad *idealiu* atveju, klientas nepasirinktų profilio „nesertifikuotas, patyręs – tikimybė (38,61%) bei standartinė vidurkio paklaida – 2,07. Skaičiuojant pirkimo tikimybės metodu, apibendrinant galima teigti, kad pagal bazinį scenarijų, konsultuojančios organizacijos profilis *realiu* atveju buvęs, kaip mažiausiai tikėtinas, *idealiu* atveju turėtų gana didelę tikimybę būti priimtinas.

Apibendrinant profilių vertinimo rezultatus, galima teigti, kad nekeičiant profilio veiksmų, t.y. bazinio scenarijaus atveju:

1. Realium atveju, konsultavimo organizacijos profilis rinkoje turėtų menką priimtumo tikimybę (apie 5%), t.y. gerokai mažesnę, negu kiti trys rinkoje egzistuojantys profiliai (36%; 28%; 22%) (profilis „sertifikuotas, patyręs“, nenagrinėjamas, kaip taip pat turintis menką priimtumo tikimybę – apie 9%).

2. Idealiu atveju, konsultavimo organizacijos profilis rinkoje turėtų gana didelę priimtumo tikimybę (29%), kadangi tikybės reikšmės yra artimesnės maksimaliai priimtino profilio reikšmėms (52%), palyginus su kitais trimis profiliais (18%; 0,29%; 0,29%).

Pateikti profiliai bazinių scenarijų atveju, suteikia galimybes patikrinti tyrimo hipotezes. Remiantis tyrimo rezultatais patikrinamos suformuluotos hipotezės (37 lentelė).

37 lentelė

#### Hipotezių patvirtinimo/paneigimo sąvadas realium atveju, pagal bazinį scenarijų

Nr.	Hipotezė	Rezult.
H1	Realium atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksmų grupė „Sertifikuotas, patyręs“	-
H2	Realium atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksmų grupė „Sertifikuotas, nepatyręs“	+
H3	Realium atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksmų grupė „Nesertifikuotas, patyręs“	-
H4	Realium atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksmų grupė „Nesertifikuotas, nepatyręs“	-
H5	Realium atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksmų grupė „Konsultavimo organizacija“	-

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Toliau pateikiamas hipotezių patvirtinimo/paneigimo sąvadas idealiu atveju, pagal bazinį scenarijų (38 lentelė).

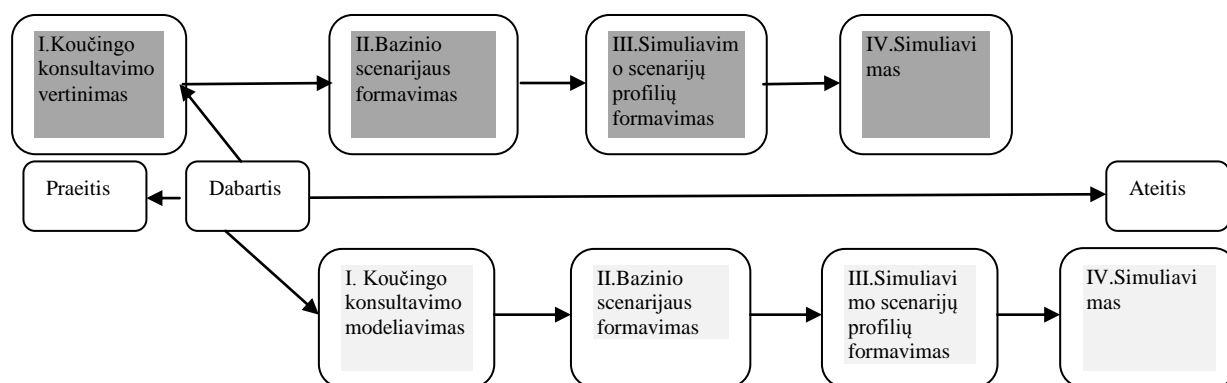
38 lentelė

#### Hipotezių patvirtinimo/paneigimo sąvadas idealiu atveju, pagal bazinį scenarijų

Nr.	Hipotezė	Rezult.
H6	Idealiu atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksmų grupė „Sertifikuotas, patyręs“	+
H7	Idealiu atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksmų grupė „Sertifikuotas, nepatyręs“	-
H8	Idealiu atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksmų grupė „Nesertifikuotas, patyręs“	-
H9	Idealiu atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksmų grupė „Nesertifikuotas, nepatyręs“	-
H10	Idealiu atveju teikiamų koučingo konsultavimo paslaugų profilio priimtumo aukščiausio lygio vadovams tikimybei didžiausią įtaką daro veiksmų grupė „Konsultavimo organizacija“	-

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Pagal hipotezių patvirtinimo/paneigimo sąvadą (37 lentelė), galima teigti, kad prieš konsultavimą respondentams buvo svarbiausia veiksmų grupė „sertifikuotas, nepatyręs“, t.y. H2 patvirtinta, o H1; H3; H4; H5 – paneigtos. Po konsultavimo modeliuojant idealų atvejį svarbiausias tampa veiksmų grupė „sertifikuotas, patyręs“, t.y. H6 hipotezė patvirtinama, o H7; H8; H9; H10 – paneigtos (38 lentelė). Toliau pagal *Conjoint* simuliacijos metodologiją formuojami alternatyvūs scenarijai, keičiant kelis profilio veiksmus. Pirmiausia formuojami scenarijai realiu atveju (pagal 33 lentelė), o toliau – idealiu atveju (34 lentelė). Bazinio scenarijaus 5 profilis, pagal 32 lentelę, atitinka konsultuojančios organizacijos profilį, kiti bazinio scenarijaus profiliai rinkoje egzistuojančius alternatyvius profilius. Simuliuojamas tik 5 bazinio scenarijaus profilis. Jeigu veiksmų lygiai nepakeisti simuliuojamų scenarijų atveju, tai laikytina, kad veiksmų lygis išliko, kaip ir bazinio scenarijaus atveju. Pasiremianti II. disertacijos skyriuje suformuluotais verslo procesų teiginiais, laikytina, kad realiu atveju simuliuojami scenarijai, atsižvelgiant į koučingo konsultavimo realiu atveju vertinimą (39 lentelė); idealiu atveju – atsižvelgiant į koučingo konsultavimo modeliavimą (40 lentelė). Idealium atveju modeliuojami scenarijai apima tolimesnį laiko horizontą (21 paveikslas).



**21 pav. Konsultuojančios organizacijos realaus ir idealaus atvejų palyginimo schema, laiko horizonto atžvilgiu**

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Pastaba. Tamsesne spalva pažymėtas realus atvejis, šviesia spalva pažymėtas idealus atvejis.

Tai suteikia galimybę simuliuoti idealų koučingo konsultavimą, ne tik remiantis respondentų nuomone apie praetis rezultatus (realus atvejis), tačiau ir – respondentų nuomone apie tai koks koučingo konsultavimas turėtų būti.

Svarbu pažymėti, kad 21 paveiksle pateikta tyrimo organizavimo loginė schema gali būti paaiškinta tokiais teiginiais:

1. Respondentai būdami dabarties pozicijoje apibūdina dvi galimas koučingo konsultavimo situacijas, kurios toliau bus simuliuojamos.

2. Pirmoji situacija yra realaus koučingo konsultavimo vertinimas (pirmas etapas – praeities situacija) iš dabarties pozicijos.

3. Antroji situacija yra idealaus koučingo konsultavimo modeliavimas (pirmas etapas – ateities situacija) iš dabarties pozicijos.

4. Esminis skirtumas tarp pirmos ir antros situacijos yra tas, kad antroje situacijoje (modeliuojant idealų ateities konsultavimą) respondentai gali remtis savo patirtimi gauta koučingo konsultavimo metu - apie tai kokio koučingo konsultavimo jie norėtų ateityje. Pirmoje situacijoje vyksta jau praeityje įvykusio koučingo konsultavimo vertinimas – skiriasi laiko horizontas.

5. Kiti tyrimo etapai išlieka identiški abiejų situacijų atvejais. Tačiau idealus atvejis apima platesnį ateities laiko horizontą.

Svarbu pažymėti, kad tyrimo etapai visiškai atitinka verslo procesų simuliacijos metodologiją.

Toliau formuojami alternatyvūs scenarijai realiu atveju (39 lentelė).

39 lentelė

#### Alternatyvių scenarijų formavimas *realiu* atveju

Veiksniai	Veiksnių lygiai	Bazinio (realaus) scenarijaus profiliai					Simuliuojami scenarijai				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Patyrimas	1										
	2										
Sertifikavimas	1										
	2										
Metodologija	1										
	2										
Respektabilumas	1										
	2										
Galimybės/apribojimai	1										
	2										
	3										
	4										
Investicijos grąža	1										
	2										
	3										
	4										
	5										
Konsultanto aktyvumo lygis	1										
	2										
	3										
	4										
	5										
	6										
	7										
	8										
Pokyčių valdymas	1										
	2										
Strateginis valdymas	1										
	2										
Vadybiniai sprendimai	1										
	2										

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal tyrimo rezultatus.

Ekspertai, nustatė tokius bazinio scenarijaus 5 profilio alternatyvius scenarijus realiu atveju: 1 simuliuojamo scenarijaus atveju pakeisti 5 veiksmų lygiai ir atitinkamai toliau: 2 scenarijaus – 2 veiksmų lygiai; 3 scenarijaus – 3 veiksmų lygiai; 4 scenarijaus – 5 veiksmų lygiai; 5 scenarijaus – 2 veiksmų lygiai. Toliau pateikiami atitinkami konsultuojančios organizacijos simuliacijos scenarijai idealiu atveju (40 lentelė).

40 lentelė

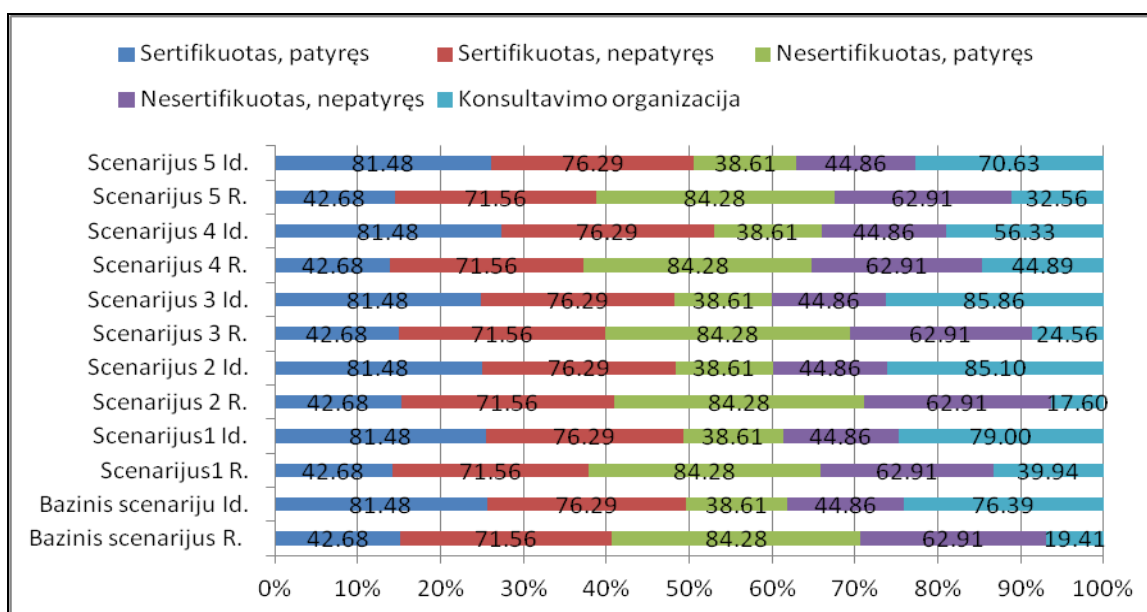
### Alternatyvių scenarijų formavimas *idealiu* atveju

Veiksniai	Veiksmų lygiai	Bazinio (idealaus) scenarijaus profiliai					Simuliuojami scenarijai				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Patyrimas	1										
	2										
Sertifikavimas	1										
	2										
Metodologija	1										
	2										
Respektabilumas	1										
	2										
Galimybės/apribojimai	1										
	2										
	3										
	4										
Investicijos grąža	1										
	2										
	3										
	4										
	5										
Konsultanto aktyvumo lygis	1										
	2										
	3										
	4										
	5										
	6										
	7										
	8										
Pokyčių valdymas	1										
	2										
Strateginis valdymas	1										
	2										
Vadybiniai sprendimai	1										
	2										

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Ekspertai, nustatė tokius bazinio scenarijaus 5 profilio alternatyvius scenarijus idealiu atveju: 1 simuliuojamo scenarijaus atveju pakeisti 3 veiksmų lygiai ir atitinkamai toliau: 2 scenarijaus – 4 veiksmų lygiai; 3 scenarijaus – 2 veiksmų lygiai; 4 scenarijaus – 2 veiksmų lygiai; 5 scenarijaus – 3 veiksmų lygiai.

Toliau, pasiremiant 33 ir 34 lentelių duomenimis, skaičiuojami profilių santykinio priimtumo tikimybių pokyčiai, kai keičiami keli profilio veiksniai. Šiems skaičiavimams atlikti buvo panaudoti visi, *Conjoint* ACA metodologijoje, naudojami simuliacijos metodai (22pav.; 23pav; 24pav. 25pav.), tačiau dėl gaunamų ekstremalių reikšmių pirmojo pasirinkimo metodo analizės rezultatai pateikti atskirai (26 paveiksle).



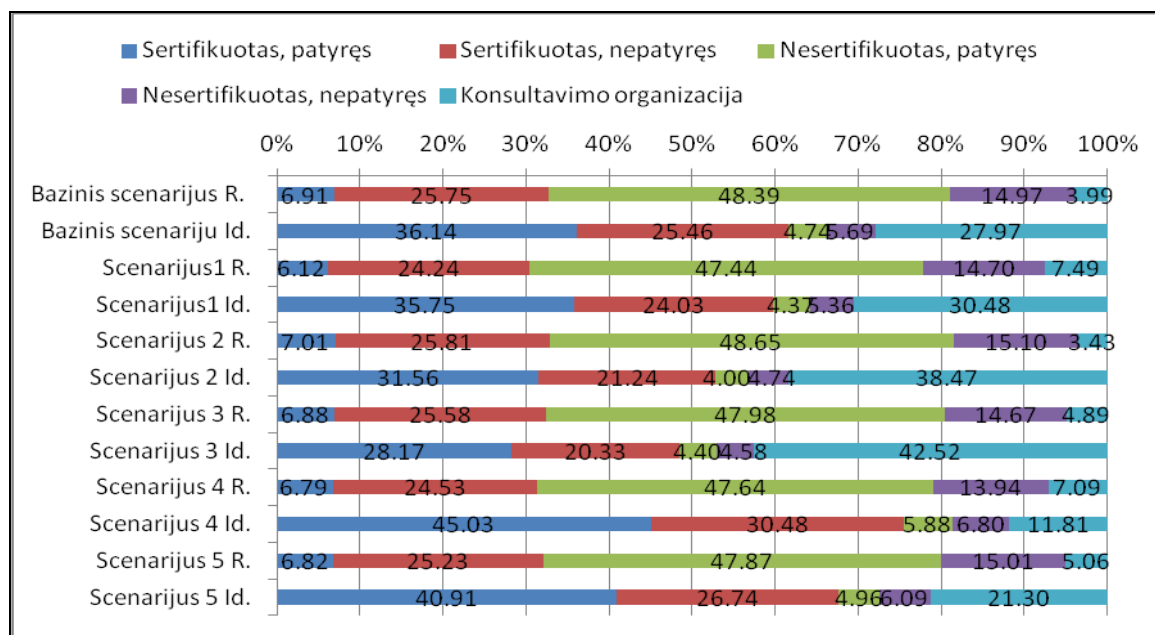
22 pav. **Profilų santykinio priimtumo tikimybių pokyčiai, keičiant kelis profilio veiksnius, skaičiuojant pirkimo tikimybės metodu**

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo rezultatus.

Pastaba: pažymėta: R – realiu atveju; Id. – idealiu atveju.

Pagal simuliacijos rezultatus, skaičiuojant pirkimo tikimybės metodu, nustatyti visų scenarijų pokyčiai, tiek realiu, tiek idealiu atveju, visų analizuojamų profilių atvejais. Konsultuojančios organizacijos profilis, realiu ir idealiu atveju, pagal bazinį scenarijų esminiai skiriasi – beveik trigubai labiau priimtinas bazinis scenarijus idealiu atveju. Galima teigti, kad nors klientai realiu atveju nepasirinko konsultuojančiosios organizacijos profilio realiu atveju, tačiau idealiu atveju profilis būtų labiau priimtinas, negu kitų organizacijų profiliai, t.y. pastarųjų organizacijų profilių santykinio priimtumo tikimybės sumažėjo, o tik „Sertifikuotas, nepatyręs“ profilio santykinio priimtumo tikimybės nežymiai padidėjo. Realiam atveju labiausiai priimtini 1 ir 4 scenarijai, o idealiu atveju – 1 ir 3 scenarijus. Vadinas, realiam atveju pagal 1 scenarijų tikėtina, kad klientai būtų orientuoti į patyrusius koučingo konsultantus, turinčius kompetenciją patvirtinančius sertifikatus; siektų gauti didesnę, negu iki šiol investicijas į koučingą grąžą – virš 100%; koučingo konsultantas neturėtų teikti informacijos apie koučingo galimybes ir apribojimus; konsultantas turėtų siūlyti vadovavimą ir valdyti problemų sprendimo procesą. Pagal 4 scenarijų konsultantas turėtų supažindinti su koučingo konsultavimo galimybėmis; identifikuoti alternatyvas bei padėti klientui pasiekti rezultatus; konsultavimas neturėtų būti orientuotas nei į strateginį, nei į pokyčių valdymą, nei į vadybinių sprendimų tobulinimą. Idealiu atveju labiausiai priimtinas 3 scenarijus, t.y. investicijos grąža virš 100 %, o konsultavimas nebūtų orientuotas į strateginį valdymą.

Toliau analizuojami santykinės priimtumo tikimybės pokyčiai pagal pirmumo pasidalijimo metodą (23 pav.).

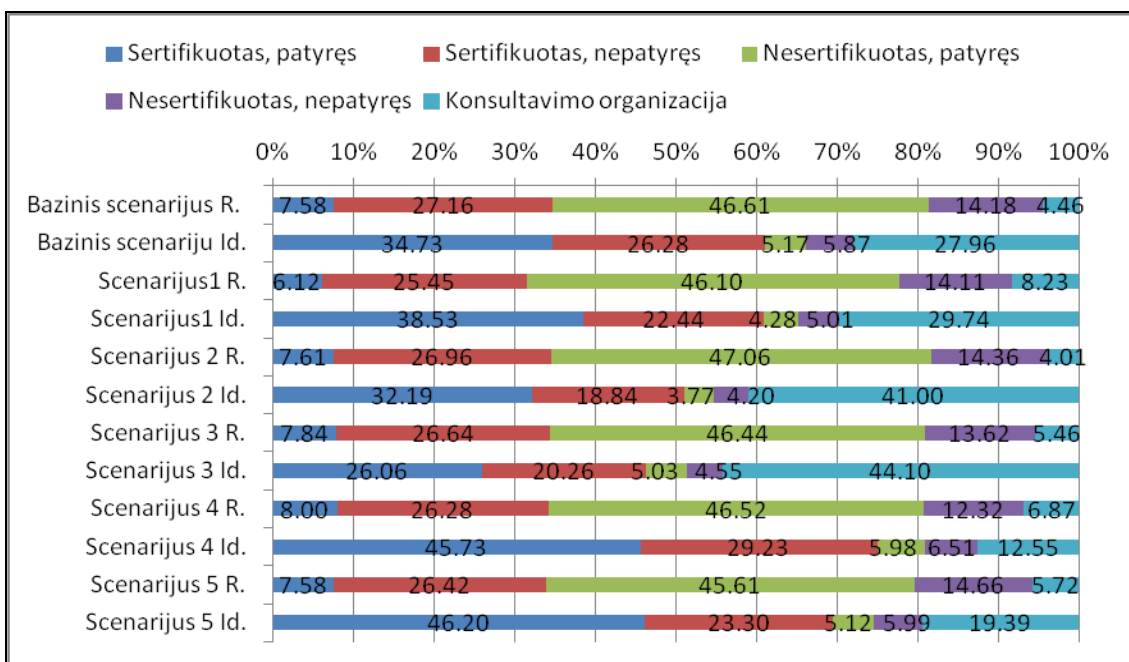


**23 pav. Profilių santykinio priimtumo tikimybių pokyčiai, keičiant kelis profilio veiksnius, skaičiuojant pirmumo pasidalijimo metodu**

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo rezultatus.

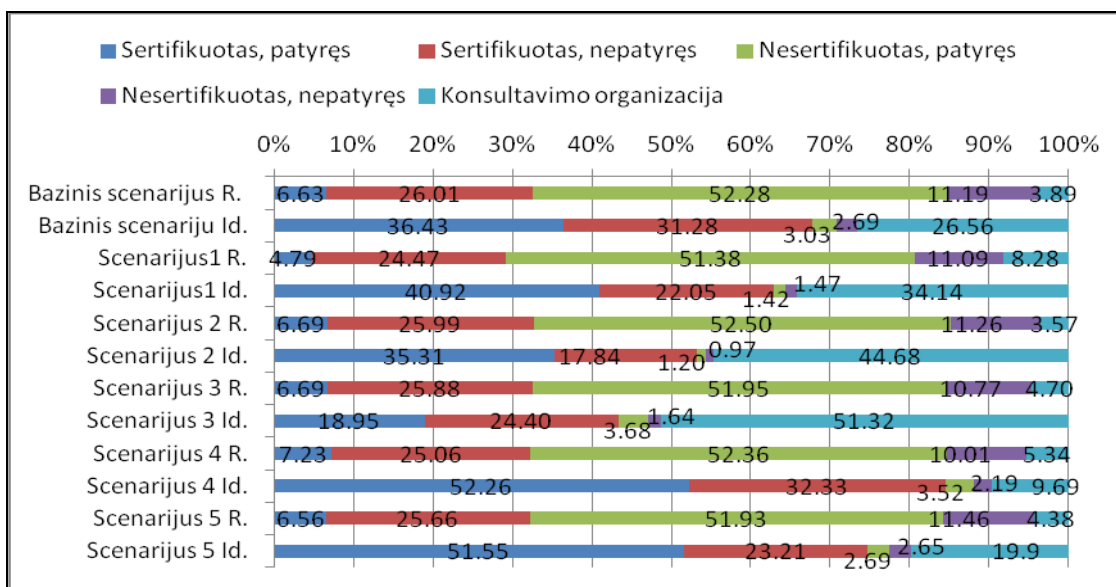
Pastaba: pažymėta: R – realiu atveju; Id. – idealiu atveju.

Simuliuojant konsultuojančios organizacijos veiklą realiu atveju labiausiai priimtinas 1 scenarijus, beveik dvigubas pokytis palyginus su baziniu scenarijumi. Simuliuojant idealiu atveju labiausiai priimtinas 3 scenarijus, pokytis apie 50 %. Toliau simuliuojami scenarijai pirmumo pasidalijimo su panašumų koregavimu metodu (24 pav.). Labiausiai priimtinas realiu atveju 1 scenarijus; o idealiu atveju 3 scenarijus.



24 pav. **Profilų santykinio priimtumo tikimybių pokyčiai, keičiant kelis profilio veiksnius, skaičiuojant pirmumo pasidalijimo su panašumų koregavimu metodu**  
 Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo rezultatus.  
 Pastaba: pažymėta: R – realiu atveju; Id. – idealiu atveju.

Toliau simuliuojami scenarijai pirmojo pasirinkimo metodu (25 pav.). RealIU atveju labiausiai priimtinas 1 scenarijus, idealiu atveju – 3 scenarijus.



25 pav. **Profilų santykinio priimtumo tikimybių pokyčiai, keičiant kelis profilio veiksnius, skaičiuojant atsitiktinio pirmojo pasirinkimo metodu**  
 Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo rezultatus.  
 Pastaba: pažymėta: R – realiu atveju; Id. – idealiu atveju.

Konsultuojančios organizacijos santykinio priimtumo tikimybių pokyčių, kai keičiami keli veiksniai, scenarijų simuliacijos rezultatai apibendrinti 41 lentelėje.



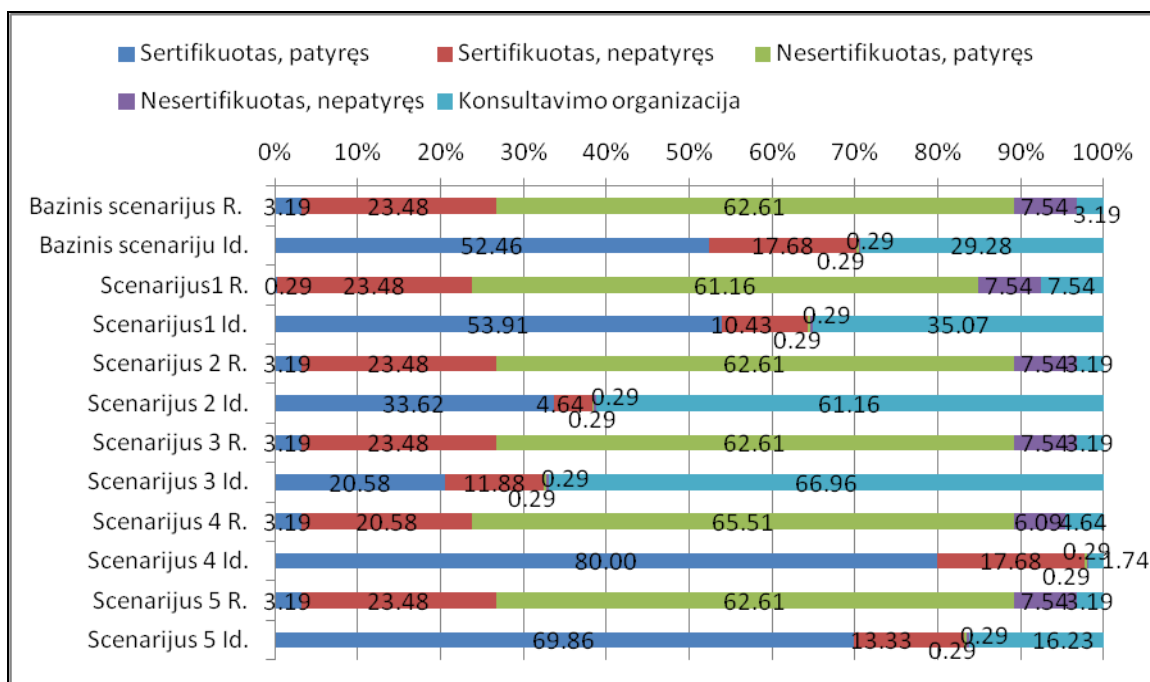
**Konsultuojančios organizacijos simuliacijos scenarijų, santykinų priimtumo tikimybių, analizės rezultatai**

ConJoint ACA metodologijos metodai	Pirkimo tikimybės	Pirmumo pasidalijimo	Pirmumo pasidalijimo, su panašumų koregavimu	Atsitiktinis pirmojo pasirinkimo
Realiu atveju, didžiausią santykinį priimtumą turintys scenarijai	4	1	1	1
Idealiu atvejais, didžiausią santykinį priimtumą turintys scenarijai	3	3	3	3

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Nustatyta, kad realiu atveju didžiausią santykinį priimtumą turi konsultuojančios organizacijos 1 scenarijus, o idealiu atveju trečias scenarijus. Tai leidžia teigti, kad respondentams realiu atveju būtų buvęs labiau priimtinas scenarijus orientuotas į patyrimą ir sertifikavimą, tačiau konsultantas nebūtų supažindinęs nei su konsultavimo galimybėmis, nei su apribojimais, laukiama investicijos grąža būtų buvusi virš 100 % pagal ROI metodą, konsultantas būtų siūlęs vadovavimą ir/ar valdytų problemų sprendimo procesą. Tačiau idealiu atveju, tai yra modeliuodami koučingo konsultavimą po jau įvykusio konsultavimo, respondantai pakeistų savo nuomonę ir pasirinktų scenarijų, kurio metu konsultavimas nebūtų orientuotas į strateginį valdymą, o investicijos grąža, pagal ROI metod, virš 100%. Pažymėtina, kad simuliuoti scenarijai ir realiu, ir idealiu atveju respondentų nuomone, turėtų duoti investicijos grąžą virš 100 %, tai sudaro prielaidą teigti, kad respondantai mano, kad realiu atveju gauta investicijos grąža į koučingo konsultavimą buvusi tarp 50 ir 100 %, pagal realaus konsultavimo vertinimo etapą, buvusi per menka.

Toliau analizuojami profilių santykinio priimtumo tikimybių pokyčiai, keičiant kelis profilių veiksnius pirmojo pasirinkimo metodu (26 pav.). Šio metodo rezultatai pasižymi ekstremaliomis reikšmėmis, todėl bendroje lyginamojoje konsultuojančios organizacijos simuliacijos scenarijų, santykinų priimtumo tikimybių, analizės rezultatus apibendrinančioje 41 lentelėje nebuvo panaudoti, tačiau patvirtinant/paneigiant hipotezes į šio metodo rezultatus, taip pat bus atsižvelgta (42 ir 43 lentelė).



26 pav. **Profilų santykinio priimtumo tikimybių pokyčiai, keičiant kelis profilio veiksnius, skaičiuojant pirmojo pasirinkimo metodu**

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo rezultatus.

Pastaba: pažymėta: R – realiu atveju; Id. – idealiu atveju.

Toliau simuliuojant konsultuojančios organizacijos galimus alternatyvius veiklos scenarijus, pagal pirmojo pasirinkimo metodą, gauti tokie rezultatai: realiu atveju labiausiai priimtinas turėtų būti profilis „Nesertifikuotas, patyręs“ pagal visus scenarijus, vertinant rinkoje egzistuojančius profilius. Vertinant konsultuojančios organizacijos scenarijus labiausiai priimtinas realiu atveju turėtų būti 1 scenarijus: „sertifikuotas, patyręs“. Santykinės tikimybės pokytis šiuo atveju, palyginus su baziniu scenarijumi yra maždaug dvigubas. Pažymėtina, kad vertinant visus konsultuojančios organizacijos scenarijus realiu atveju, pastarieji pasižymėjo menka tikimybe. Idealiu atveju labiausiai priimtini tokie, maždaug dvigubai didesni už bazinį scenarijų, konsultuojančios organizacijos scenarijai: 2 ir 3. 2 scenarijus pasižymi aukšta investicijos grąža, orientacija į metodologiją bei respektabilumą, o 3 scenarijus – į aukštą investicijos grąžą bei atsiribojimą nuo strateginio valdymo. Svarbu pažymėti, kad nors šis metodas pasižymi ekstremalių reikšmių gavimo tikimybe, tačiau šiuo metodu apskaičiuotų rezultatų reikšmės, nesiskiria nuo gautų kitais simuliacijos metodais.

**Hipotezių patvirtinimo/paneigimo sąvadas realiu atveju, po simuliacijos**

Nr.	Hipotezė	Realiu atveju bazinis scenarijus, visais metodais	Pirkimo tikimybės	Pirmumo pasidalijimo	Pirmumo pasidalijimo, su panašumų koregavimu	Atsitiktinis pirmo pasirinkimo	Pirmo pasirinkimo metodu
H1	Klientams realiu atveju svarbiausias pirmas profilis: Sertifikuotas, patyręs	-	-	+	+	+	+
H2	Klientams realiu atveju svarbiausias antras profilis: Sertifikuotas, nepatyręs	+	-	-	-	-	-
H3	Klientams realiu atveju svarbiausias trečias profilis: Nesertifikuotas, patyręs	-	-	-	-	-	-
H4	Klientams realiu atveju svarbiausias ketvirtas profilis: Nesertifikuotas, nepatyręs	-	+	-	-	-	-
H5	Klientams realiu atveju svarbiausias penktas profilis: Konsultavimo organizacija	-	-	-	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Apibendrinant hipotezių patvirtinimo/paneiginimo analizės rezultatus po simuliacijos, galima teigti, kad realiu atveju respondentams būtų labiausiai priimtinas 1 profilis, t.y. H1 hipotezė patvirtinta visais metodais, išskyrus pirkimo tikimybės; atitinkamai hipotezės H2; H3; H4; H5 paneigtos visais naudotais simuliacijos metodais, išskyrus pirkimo tikimybės.

Toliau tikrinamos hipotezės idealiu atveju, po simuliacijos. Visi simuliacijos metodų rezultatai parodė, kad idealiu atveju, patvirtinta ta pati hipotezė H8: respondentams svarbiausias 3 profilis: „nesertifikuotas, patyręs“. Kitos hipotezės H6; H7; H9; H10 – paneigtos. Lyginant hipotezių patvirtinimo/paneigimo simuliacijos analizės rezultatus galima teigti, kad realiu atveju svarbiausias yra profilis: „sertifikuotas, patyręs“, idealiu – „nesertifikuotas, patyręs“.

**Hipotezių patvirtinimo/paneigimo sąvadas idealiu atveju, po simuliacijos**

Nr.	Hipotezė	Realiu atveju bazinis scenarijus, visais metodais	Pirkimo tikimybės	Pirmumo pasidalijimo	Pirmumo pasidalijimo, su panašumų koregavimu	Atsitiktinis pirmojo pasirinkimo	Pirmojo pasirinkimo metodu
H6	Klientams realiu atveju svarbiausias pirmas profilis: Sertifikuotas, patyręs	+	-	-	-	-	-
H7	Klientams realiu atveju svarbiausias antras profilis: Sertifikuotas, nepatyręs	-	-	-	-	-	-
H8	Klientams realiu atveju svarbiausias trečias profilis: Nesertifikuotas, patyręs	-	+	+	+	+	+
H9	Klientams realiu atveju svarbiausias ketvirtas profilis: Nesertifikuotas, nepatyręs	-	-	-	-	-	-
H10	Klientams realiu atveju svarbiausias penktas profilis: Konsultavimo organizacija	-	-	-	-	-	-

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal tyrimo duomenis.

Pagal veiksmų profilius realiu atveju profilis: „sertifikuotas, patyręs“ apibrėžiamas pagal 32 lentelę ir 16 priedą:

- Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgėte į konsultanto patyrimą;
- Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgėte į konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus;
- Pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgėte į naudojamą metodologiją;
- Pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgėte konsultanto klientų sąrašą;
- Koučingo konsultantas supažindino tik su koučingo konsultacijos galimybėmis;
- Investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą (pelnas po konsultacijos – išlaidos konsultacijai / išlaidos konsultacijai × 100) grąža iki 10proc.;

- Koučingo konsultantas siūlė alternatyvas ir dalyvavo problemų sprendime;
- Koučingo konsultacija buvo orientuota į pokyčių valdymą;
- Koučingo konsultacija nebuvo orientuota į strateginį valdymą;
- Koučingo konsultacija buvo orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą.

Pagal veiksmų profilius idealiu atveju profilis: „nesertifikuotas, patyręs“ apibrėžiamas pagal 33 lentelę ir 17 priedą:

- Idealiu atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgtumėte į patyrimą;
- Idealiu atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgtumėte į konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus;
- Idealiu atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgtumėte į konsultanto naudojamą metodologiją;
- Idealiu atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgtumėte į konsultanto klientų sąrašą;
- Idealiu atveju koučingo konsultantas supažindintų ir su koučingo konsultacijos galimybėmis, ir su apribojimais;
- Idealiu atveju investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą (pelnas po konsultacijos – išlaidos konsultacijai / išlaidos konsultacijai×100) grąža būtų nuo 50 iki 100 proc.;
- Idealiu atveju koučingo konsultantas teiktų klausimus skatinančius (savi)refleksiją;
- Idealiu atveju koučingo konsultacija nebūtų orientuota į pokyčių valdymą;
- Idealiu atveju koučingo konsultacija būtų orientuota į strateginį valdymą;
- Idealiu atveju koučingo konsultacija nebūtų orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą.

Apibendrinant koučingo konsultavimo simuliacinio modelio formavimo tikrinimo rezultatus, galima teigti, kad:

1. Modelis yra tinkamas naudoti simuliuojant koučingo konsultavimą, kaip verslo procesą.
2. Modelis suteikia galimybę koučingo konsultantams mokytis bei ugdyti kompetencijas, prieš pradėdami dirbti realiomis verslo sąlygomis.
3. Gauti konkretūs simuliacinio rezultatai, leidžia teigti, kad tyrimo suskirstymas pagal laiko horizontą, lyginant realią ir idealią situacijas, buvo racionalus ir tyrimo metu pasiteisino.

Suformuotas simuliacinio modelis turi plačias taikymo galimybes, atsižvelgiant į realias, konkrečias verslo sąlygas.

## IŠVADOS

Atlikus koučingo fenomeno konceptualizaciją bei kategorizaciją, suformavus koučingo konsultavimo simuliacinio modelį, pasiremiant verslo procesų simuliacinio principais bei *Conjoint* analize, ir atlikus suformuoto modelio empirinį patikrinimą, suformuluotos išvados:

1. Atlikus koučingo fenomeno konceptualizaciją, patikslinti ir suformuoti atskiri koučingo (bendrojo), vadovų bei verslo koučingo tipų apibrėžimai, bei vienas apibendrintas koučingo apibrėžimas, suteikiantis galimybę pagerinti komunikaciją tarp koučingo teoretikų ir praktikų bei sudarantis prielaidas koučingo konsultavimo simuliacinio modelio formavimui.

Atlikus koučingo (bendrojo) konceptualizaciją, suformuotas apibrėžimas: koučingas (bendras) yra direktyvus/nedirektyvus procesas, kurio tikslas suteikti klientui pagalbą bei kurio metu klientas siekia veiklos gerinimo ir asmeninio augimo.

Atlikus vadovų koučingo konceptualizaciją, gautas sekantis apibrėžimas: tai konsultanto pagalba suformuluoti tikslus ir realizavimo planą, siekiant kliento įgūdžių, mąstymo ir elgesio pokyčių organizacijos rezultatų kontekste.

Atlikus verslo koučingo konceptualizaciją, suformuotas sekantis apibrėžimas: konsultanto klausinėjimo pagalba klientui, formuluojant tikslus bei realizavimo planą.

Apibendrinus, pagal koučingo tipus atliktos konceptualizacijos apibrėžimus, gautas bendras koučingo apibrėžimas: konsultanto suteikta direktyvi/nedirektyvi pagalba klientui, formuluojant bei realizuojant tikslus, siekiant veiklos gerinimo bei asmeninio augimo – kliento įgūdžių, mąstymo ir elgesio pokyčių, organizacijos rezultatų kontekste.

Apibendrinus fenomeno konceptualizacijos pagal kliento tikslų ir konsultavimo proceso tikslų kriterijus rezultatus nustatyta, kad dažniausiai mokslinėje literatūroje minimi kliento tikslų formulavimo ir realizavimo bei pagalbos veiksniai.

Tikslų formulavimo ir realizavimo veiksnys suteikia galimybę sumažinti interpretacijų apie koučingo konsultavimo tikslus. Disertacijoje teigiama, kad kliento laisvas pasirinkimas tiek formuluojant tikslus, tiek pasirenkant jų realizavimo planą yra esminė kokybiško koučingo konsultavimo savybė. Disertacijoje laikytasi pozicijos, kad visais kitais atvejais, kai koučingo konsultantas už klientą formuluoja tikslus bei realizavimo planą – atsiranda manipuliacijos galimybė bei siekis suteikti klientui nereikalingą paslaugą.

Konceptualizacijos pagal konsultavimo procesų tikslų kriterijų metu, kaip dažniausiai sutinkamas nustatytas *pagalbos* veiksnys yra menkai informatyvus ir reikalaujantis papildomų teorinių tyrimų.

Koučingo fenomeno konceptualizacija atskleidė, kad pasirinktas papildomas koučingo konsultavimo vertinimo kriterijus: konsultanto įtakos lygis, suteikė naujų įžvalgų apie koučingo fenomeną:

- Konsultanto įtakos lygis menkai atskleistas koučingo fenomeną analizuojančiuose moksliniuose apibrėžimuose;
- Nustatyti ir apibendrinti konsultanto įtakos lygį atspindintys veiksniai, gali būti atskleisti dichotomija – direktyvus/nedirektyvus. Ši dichotomija atitinka esminius koučingo principus ir filosofiją, tačiau nėra pakankamai informatyvi, taikant koučingo konsultavimo metu. Svarbu pažymėti, kad dichotomijos – direktyvus/nedirektyvus, kriterijus – direktyvus, suteikia galimybę koučingo konsultantui daryti įtaką formuluojant ir realizuojant kliento tikslus, – atsiranda manipuliacijos galimybė.

Koučingo fenomeno konceptualizacija, t.y. I disertacijos uždavino realizavimas, sudarė prielaidas koučingo konsultavimo simuliavimo modelio formavimui.

2. II disertacijos skyriuje atlikus koučingo fenomeno kategorizaciją, buvo patikslinti koučingui gimingų sampratų: mentoringo, psichoterapijos, mokymo(si) bei vadybos konsultavimo apibrėžimai. Tai suteikė galimybę nustatyti ryšius tarp koučingo ir giminingų sampratų. Atliekant šią analizę naudoti tie patys kriterijai, kaip ir koučingo fenomeno konceptualizacijos atveju.

Atlikus mentoringo kategorizaciją koučingo atžvilgiu buvo suformuluotas patikslintas mentoringo apibrėžimas: mentoringas – pagalbos procesas skirtas kliento vystymui(si) bei įgūdžių tobulinimui profesinėje sferoje, siekiant karjeros. Patyrimas, įvertintas, kaip konsultanto – mentoriaus pozicija, greičiausiai, orientuota į direktyvų stilių. Nustatyta, kad koučingo ir mentoringo sampratos pagal konsultavimo proceso tikslų kriterijus sutampa, t.y. suteikti klientui pagalbą, tačiau diametraliai skiriasi pagal konsultanto įtakos lygį. Mentoringas pagal konsultanto įtakos lygį suvokiamas, kaip direktyvus patarinėjimas, o koučingas – kaip nedirektyvus konsultavimo procesas ar nedirektyvi klausinėjimo pagalba. Apibendrinant galima teigti, kad koučingas klientų tikslų kontekste suvokiamas plačiau, negu mentoringas, kuris suvokiamas, tik kaip vystymas(is) profesinėje sferoje, tuo tarpu koučingas, kaip tikslų formulavimas ir realizavimas. Esminis skirtumas tarp koučingo ir mentoringo yra konsultanto įtakos lygis: koučingo konsultantas daro tik nedirektyvią įtaką klientui, mentorius teikdamas patarimus – direktyviai įtakoja klientą (bendradarbi), t.y. galima manipuliacija kliento tikslais bei jų realizavimo būdais.

Atlikus mokymosi sampratos kategorizaciją koučingo atžvilgiu, suformuotas patikslintas mokymo(si) sampratos apibrėžimas, įtraukiant konsultanto/mokytojo įtakos lygio kriterijų: mokymasis yra procesas skirtas kliento mokymuisi gerinti, kuriame konsultantas, suteikdamas pagalbą, prisiima konsultuojančio ir/ar bendradarbiaujančio vaidmenį. Manytina, kad tais atvejais, kai konsultantas/mokytojas prisiima autoriteto ar/ir motyvatoriaus vaidmenį, daroma direktyvi įtaka klientui, todėl šie vaidmenys negali būti tapatinami su koučingo konsultavimu, todėl į suformuluotą apibrėžimą neįtraukti.

Atlikus psichoterapijos požiūrių į koučingą analizę buvo suformuluotas patikslintas apibrėžimas: psichoterapijos konsultantas, suteikia klientui idėjų ir informacijos apie kliento tikslų formulavimą ir realizavimą, mąstymą bei elgesį, suteikdamas klientui pagalbą, pokyčių bei augimo kontekste. Nustatyta, kad dauguma psichoterapijos požiūrių į koučingą yra direktyvūs, t.y. konsultantas psichoterapeutas gali įtakoti klientą formuluojant bei realizuojant tikslus. Todėl, pasiremiant nedirektyviais psichoterapijos požiūriais į koučingą, buvo suformuluotas kitas patikslintas nedirektyvių psichoterapijos požiūrių koučingo kontekste apibrėžimas: klausinėjimu ir bendradarbiavimu pagrįsti empatiški, terapiniai santykiai, nukreipti į kliento savarankiškai priimamus sprendimus, paremti pozityvia ir konstruktyvia kliento saviaktualizacija, skirti padėti vystyti(s) bei tobulinti įgūdžius, spręsti problemas ir siekti tikslų, – yra labiau atitinkantys koučingo fenomeno esmę.

Atlikus vadybos konsultavimo analizę buvo suformuluotas patikslintas vadybos konsultavimo apibrėžimas koučingo kontekste: konsultantas teikia pagalbą – objektyviai stebi, konsultuoja apie procesą, identifikuoja faktus bei alternatyvas – siekiant kliento tikslų realizavimo, problemų sprendimo bei organizacijos valdymo problemų sprendimo.

Koučingo fenomenai giminingų sampratų kategorizacija, t.y. II disertacijos uždavinio realizavimas, sudarė prielaidas koučingo konsultavimo simuliacinio modelio formavimui.

3. II disertacijos skyriaus pirmame poskyryje formuojant verslo procesų simuliacinio modelį, buvo nustatyti verslo procesų simuliacinio modelio formavimo principai, t.y. realizuotas III disertacijos uždavinys. Disertacijoje nustatytos šių principų taikymo galimybės bei siekta išvengti apribojimų. Verslo procesų simuliacinio modelių analizė parodė, kad egzistuojantys verslo procesų simuliacinio metodai yra nelankstūs bei reikalaujantys specifinių įgūdžių, todėl menkai tinkami siekiant disertacijos tyrimo tikslo, kadangi formuojamas koučingo konsultavimo simuliacinio modelis reikalavo ypatingo lankstumo bei taikymo paprastumo. Todėl apibendrinus verslo procesų simuliacinio analizės rezultatus ir pasirinkus aukštesnį abstrakcijos lygį, tolimesnei



analizei takyti buvo pasirinkti esminiai simuliacijos metodologijos etapai: esamos situacijos vertinimas ir siekiamos modeliavimas bei atsiribota nuo konkrečių verslo procesų simuliacijos metodų.

4. II skyriaus antrame poskyryje išanalizavus verslo procesų vertinimo ir modeliavimo etapus, realizuoti IV ir V disertacijos uždaviniai. Atlikta lyginamoji analizė parodė, kad pusė visų verslo procesų formavimo principų sutampa abiejuose etapuose. Kai kurie kiti principai gali būti panaudoti tik vertinimo, kai kurie – tik modeliavimo etape, tačiau abiem atvejais šie principai nepasižymi eklektiškumu, todėl gali būti suderinti ir naudojami tolimesniuose koučingo konsultavimo modelio formavimo etapų tyrimuose.

5. II skyriaus trečiame poskyryje išanalizuotos galimybės, taikyti alternatyvią sprendimų priėmimo prognozavimo metodologiją, sukurtą matematinės psichologijos pagrindu – *Conjoint*, verslo procesų simuliacijai, t.y. sudarytos prielaidos realizuoti VI disertacijos uždaviniui. Apibendrinus *Conjoint* analizės rezultatus galima teigti, kad metodologija gali būti sėkmingai taikoma, kaip verslo procesų simuliacijos modelio sudedamoji dalis.

6. II skyriaus ketvirtame poskyryje suformuotas verslo procesų simuliacijos modelis, sujungiantis verslo procesų simuliacijos principų privalumus: vertinimo ir modeliavimo etapus bei *Conjoint* sprendimų priėmimo prognozavimo metodologiją, t.y. realizuotas VI disertacijos uždavinys. Suformuotas modelis praplėstas atitinkamais fenomeną charakterizuojančiais veiksniais, gali būti taikomas įvairiems socialiniams reiškiniams, situacijoms simuliuoti.

7. III skyriuje pasinaudojant koučingo konsultavimo konceptualizacijos ir kategorizacijos rezultatais bei suformuotu verslo procesų simuliacijos modeliu, papildytu *Conjoint* analizės metodologija, buvo suformuotas koučingo konsultavimo simuliacijos modelis bei jo taikymo loginė seka, t.y. realizuotas VII disertacijos uždavinys. Empyrinio tyrimo I subetapo analizės rezultatai sovokiami, kaip teorinės turinio analizės rezultatai ir buvo pateikti šios disertacijos pirmojoje ir antrojoje išvadose, pateikiant koučingo konsultavimo fenomeno konceptualizacijos ir kategorizacijos rezultatus, todėl detaliau neanalizuojami.

Empyrinio tyrimo II subetape *focus* grupės metodu buvo nustatyti koučingo konsultavimą charakterizuojantys veiksniai ir jų lygiai bei jų pagrindu buvo sudarytas ACA klausimynas, kuris buvo panaudotas tolimesniam modelio tikrinimui. *Focus* grupės metu nustatyti veiksniai buvo išskirti į tris grupes – svarbūs klientui vertinant koučingo konsultavimą prieš, per ir po konsultavimo proceso. *Focus* grupė nustatė tokius bendrus

veiksnius (*iki korekcijos*): patirtis (mentoringo sąvadas); lyderystė, motyvacija (koučingo sąvadas); tikslų formulavimas ir realizavimas (bendras visų sąvadų veiksnys); komunikacija, ekonominė nauda (papildyta *focus* grupės narių). Po korekcijos, atliktos *focus* grupės, pasiremiant kitais koučingo fenomeną analizuojančiais empiriniais tyrimais, gauti tokie patikslinti veiksniai, charakterizuojantys koučingo fenomeną: patirtis, sertifikavimas, metodologija, respektabilumas, galimybės/apribojimai, investicijos grąža, konsultanto aktyvumo lygis, pokyčių valdymas, strateginis valdymas, vadybiniai sprendimai.

8. IV skyriuje buvo empiriškai patikrintas suformuotas koučingo konsultavimo simuliacinio modelis, t.y. realizuotas VIII disertacijos uždavinys. Empyrinio tyrimo IV subetape atlikti skaičiavimai pagal *Conjoint* metodologiją suvokiami, kaip programinės įrangos konfigūravimas tolesniems koučingo konsultavimo simuliacinio modelio tikrinimo subetapams. Apibendrinant galima teigti, kad IV empirinio tyrimo subetape realiu ir idealiu atveju, apskaičiuojami vidutiniai lygių naudingumai, lygių naudingumo mažiausi ir didžiausi standartiniai nuokrypiai, vidutinės veiksmų svarbos standartiniai nuokrypiai, t.y. sudarytos prielaidos sekantiems empirinio tyrimo subetapams, t.y. V subetapui, ekspertų apklausai bei VI subetapui, t.y. hipotezių formulavimui, patvirtinimui/paneigimui. Empyrinio tyrimo V subetape ekspertų apklausos metodu atliktas tyrimas, nustatantis pasirinktus rinkoje aptiktus profilius bei palyginantis juos su konsultuojančios organizacijos profiliu. Empyrinio tyrimo specifika, suponavo situaciją, kurioje buvo būtina suformuoti veiksmų profilius dviem atvejais – realiu ir idealiu. Realium atveju suformuoto veiksmų profilio esmė apibrėžiama teiginiu – kokie *buvo* teikiamų konsultavimo paslaugų profiliai tų organizacijų, iš kurių klientai pasirinko juos konsultavusią organizaciją. Idealiu atveju suformuoto veiksmų profilio esmė apibrėžiama teiginiu – kokie teikiamų konsultavimo paslaugų profiliai *turėtų būti*, jeigu klientai rinktųsi juos konsultuosiančią organizaciją idealiu atveju. Sekančiame VI empirinio tyrimo subetape buvo formuluojamos bei patvirtinamos ar paneigtos hipotezės. Apibendrinant hipotezių patvirtinimo/paneiginimo analizės rezultatus po simuliacinio, galima teigti, kad realium atveju respondentams būtų labiausiai priimtinas 1 profilis, t.y. H1 hipotezė patvirtinta visais metodais, išskyrus pirkimo tikimybės; atitinkamai hipotezės H2; H3; H4; H5 paneigtos visais naudotais simuliacinio metodais, išskyrus pirkimo tikimybės. Visų simuliacinio metodų rezultatai parodė, kad idealiu atveju, patvirtinta ta pati hipotezė H8: respondentams svarbiausias 3 profilis: „nesertifikuotas, patyręs“. Kitos hipotezės H6; H7; H9; H10 – paneigtos. Lyginant hipotezių patvirtinimo/paneiginimo simuliacinio analizės rezultatus galima teigti, kad

realiu atveju svarbiausias yra profilis: „sertifikuotas, patyręs“, idealiu – „nesertifikuotas, patyręs“.

Apibendrinant galima teigti, kad suformuotas koučingo konsultavimo simuliacinio modelis gali būti sėkmingai taikomas koučingo konsultavimo efektyvumui gerinti ilgojoje perspektyvoje. Kaip papildomą suformuoto modelio taikymo sritį galima išskirti koučingo konsultantų mokymus, tai suteiktų galimybę tiek vertinti, tiek modeliuoti koučingo konsultavimą minimalizuojant galimas rizikas.

Disertacijoje išsikeltas tyrimo tikslas suformuoti koučingo konsultavimo simuliacinio modelį bei empiriškai jį patikrinti – realizuotas. Tikėtina, kad disertacijoje atliktas tyrimas gali inspiruoti ir įtakoti kitus naujus koučingo konsultavimo fenomeno tyrimus, galinčius gana stipriai pakoreguoti koučingo konsultavimo fenomeno suvokimą.

### **Tolimesnių tyrimų kryptys:**

Suformavus koučingo konsultavimo simuliacinio modelį, nustatytos tokios galimų tolesnių tyrimų kryptys:

1) Tikėtina, kad artimiausią dešimtmetį koučingo populiarumas didės, todėl tai gali suponuoti ir fenomeno koncepcijos kaitą. Tikėtina, kad periodiška koučingo fenomeno konceptualizacija ir kategorizacija yra naudinga, siekiant komunikacijos aiškumo tarp koučingo teoretikų ir praktikų, gana chaotiškoje koučingo mokslinių tyrimų srityje. Šie tyrimai gali suponuoti koučingo konsultavimo simuliacinį apibūdinančių veiksnių ir jų lygių kaitą.

2) Tikėtina, kad tolesni teoriniai, metodologiniai ir empiriniai tyrimai nagrinėjantys *pagalbos* sąvokos veiksnį, nustatytą disertacijoje kaip koučingo konsultavimo proceso tikslą, fenomeno konceptualizacijos ir kategorizacijos metu, leistų ne tik tiksliau apibrėžti konsultanto įtakos lygį, tačiau ir patikslinti koučingo konsultavimo fenomeno apibrėžimą.

3) Atsižvelgiant į tai, kad suformuotas modelis, yra apribotas pasirinktų veiksnių: kliento tikslai, konsultavimo proceso tikslai bei konsultanto įtakos lygis, manytina, kad tolimesni tyrimai suteiktų galimybę išryškinti kitus galimus koučingo konsultavimą charakterizuojančius kriterijus, kurie leistų įžvelgti dar nenustatytas fenomeno dimensijas.

Tikėtina, kad platesni ir gilesni koučingo konsultavimo simuliacinio modelio taikymo tyrimai kitose ES ir pasaulio šalyse – suteiktų daugiau žinių apie modelio apribojimus ir galimybes.

## LITERATŪRA

1. [Adizes, I.K.] Адизес, И.К. (2008). Управляя изменениями. „Питер“, Санкт Петербург.
2. A Methodological Knowledge Acquisition of Cartographic Generalization Practices at Mapping Agencies through an International Survey (2007). For presentation at the Second Conference of “Geospatial Information Technology and Disaster Management” organized by the Center of Excellence in Geomatics Engineering and Disaster Prevention of the University of Tehran, Tehran, Iran.
3. Aalst, W.M.P., Hofstede, A.H.M., Weske, M.(2003). Business Process Management: A Survey. (red.) W.M.P. van der Aalst, A.H.M. ter Hofstede; M. Weske, International Conference on Business Process Management (BPM 2003), vol. 267.
4. Aalst van der, W.M.P., Nakatumba, J., Rozinat, A., Russell, N. (2008). Business Process Simulation: How to get it Right? (Red.) vom Brocke, J., Rosemann, M. / International Handbook on Business Process Management. Springer, Berlin.
5. Abbot, G. (2003). State challenge grants TAGLIT data analysis: A report prepared for the Bill & Melinda Gates Foundation.
6. Abbott, G.N. (2006). Exploring evidence-based executive coaching as an intervention to facilitate expatriate acculturation: Fifteen case studies. /A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy of the Australian National University, Acton.
7. Adesola, S., Baines, T. (2005). Developing and evaluating a methodology for business processimprovement // Business Process Management Journal, Vol. 11 Iss: 1.
8. Aguilar, M., Rautert, T., Pater, A.J.G. (1999). Business process simulation: a fundamental step supporting process centred management. Farrington, P.A., Nembhard, H.B., Sturrock, D.T. and Evans, G.W. (red.), Proceedings of the 1999 Winter Simulation Conference, SCS.
9. Alfano, D., Lombardo, A. (2005). Assessment of a product or service by means of Conjoint Analysis: a procedure for non-additive models and related empirical experiences” (in Italian), to appear on Statistica Applicata.
10. Allen, L. A. (1957). Does management development develop managers? Personnel Journal, No. 34.
11. Anderson, N. H. 1981. Foundations of information integration theory. New York: Academic Press.
12. Argyris, C., Schön, D. (1978). Organisational Learning: A theory of action Perspective. Addison-Wesley, New York, NY.
13. Bacon, T.R., Spear, K.I. (2003). Adaptive coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement. Palo Alto, CA: Davis-Black.
14. Balzert, S., Fettke, P., Loos, P. (2011). Enhancement of traditional Business Process Management with reflection – a new perspective for Organisational Learning? Proceedings of the 1st European Workshop on Awareness and Reflection in Learning Networks (ARNets11), Palermo, Italy, September 21, 2011. Edited by: Wolfgang Reinhardt, Thomas Daniel Ullmann, Peter Scott, Viktoria Pammer, Owen Conlan, Adriana J. Berlanga. Submitted by: Thomas Daniel Ullmann. Published on CEUR-WS: 23-Nov-2011. ONLINE: <http://ceur-ws.org/Vol-790/>.
15. Banning, K.L. (1997). Now coach? // Across the Board. vol. 34.
16. Barber, K.D., Dewhurst, F.W., Burns, R.L.D.H., Rogers, J.B.B. (2003). Business-process modeling and simulation for manufacturing management (A practical way forward) // Business Process Management Journal, vol. 9 No. 4.
17. Baron, L. (2010). Executive coaching: the effect of working alliance discrepancy on the development of coachee’s self efficacy. Emerald, Bingley, U.K..
18. Barone, S., Lombardo, A. (2004). Service Quality Design through a Smart Use of Conjoint Analysis // The Asian Journal on Quality, vol. 5, No.1.

19. Berg, S. (1988). Snowball sampling. In *Encyclopedia of Statistical Until recently constraints in relation to research under- Sciences*, vol. 8.
20. Becker, J., Schutte, R. (2004). *Hakndelsinformationsysteme. Domanenorientierte Einfuhrung in die Wirtschaftsinformatik. 2. Auflage.* Frankfurt/Main.
21. Berry, A., Oakley, K. (1993). Consultancies: agents of organisational development (Part 1) // *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 14, No. 5.
22. Bigelow, B. (1938). Building an effective training program for field salesmen. *Personnel*, No. 14.
23. Bititci, U.S., Muir, D., (1997). Business process definition: a bottom-up approach // *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No: 4.
24. Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1976). *Consultation.* Addison Wesley, Reading, MA.
25. Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J. & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practice // *Personnel Psychology*, Vol. 62, No. 2.
26. Brewerton, A. (2002). *Mentoring.* Liber quarterly, Munich.
27. Brotman, L.E., Liberi W.P., Wasylshyn K.M., (1998). Executive coaching: the need for standards for competency. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol.50.
28. Brown, M.L. (1999). Five symbolic roles of the external consultant - Integrating change, power and symbolism /*Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 6.
29. Buono, A.F. (2002). *Developing knowledge and value in management consulting.* IAP.
30. Burdett, J.O. (1998). Forty things every manager should know about coaching // *Journal of Management Development*, vol.17, No. 2.
31. Burns, R. (1995). *The adult learner at work.* Business and Professional Publishing, Sydney.
32. Campbell, M.A., Gardner, S. (2005). A pilot study to assess the effects of life coaching with Year 12 students. (Red.) M. Cavanagh, A. Grant, T. Kemp, *Evidence-based coaching.* Australian Academic Pres, Brisbane.
33. Canback, S. (1999). The logic of management consulting (part two) // *Journal of Management Consulting*, vol.10, No.3.
34. Caplan, J. 2003. *Coaching for the future: How smart companies use coaching and Mentoring.* London: Chartered Institute of Personal and Development.
35. Carroll, J.D., Green, P.E. (1995). Psychometric methods in marketing research: Part I, Conjoint Analysis // *Journal of Marketing Research*, vol. 32, No. 4.
36. Carter, A. (2001). Executive coaching: Inspiring performance at work./ *Institute of employment studies. IES Report 379.* (Žiūrēta 2012.05.05) <http://www.employmentstudies.co.uk/summary/summary.php?id=379>.
37. Cavanagh, M. (2006) *Coaching from a systemic perspective: A complex adaptive approach in* Stober, D., Grant A. M. (Red.) *Evidence-Based Coaching Handbook.* Wiley, New York.
38. Chadha, B. (1995). A model driven methodology for business process engineering // *ASME Computers in Engineering Conf. Engineering Database Program.*
39. Clegg, S., Rhodes, C., Kornberger, M. (2003). An overview of the business coaching industry in Australia. *OVAL Research Working Paper 03–11.* Sydney: The Australian Centre for Organizational, Vocational and Adult Learning.
40. Clutterbuck, D. (1998). *Learning alliances tapping into talent.* London: Institute of Personnel and Development.
41. Cohen, H., Lefebvre, C. (2005). *Handbook of Categorization in Cognitive Science.* Elsevier.
42. Costa, A. L., Garmston, R. J. (1996). *Cognitive Coaching: A foundation for Renaissance Schools.* Christopher-Gordon Publishing, Norwood, MA.
43. Cox, E., Bachkirova, T., Clutterbuck, D. (red.) (2011). *The complet handbook of coaching.* Sage, London.

44. Curnow, B., Reuvid, J. (2003). *The International Guide to Management Consultancy: The Evolution, Practice and Structure of Management Consultancy Worldwide*. Kogan Page Publishers.
45. Dagienė, V., Grigas, G., Jevsikova, T. (2008). *Enciklopedinis kompiuterijos žodynas / Matematikos ir informatikos institutas, TEV, Vilnius*.
46. Darling, M.J.(1994). Coaching people through difficult times. // *HR Magazine* vol. 39.
47. De Vaus, D. (2002). *Surveys in Social Research*. Routledge.
48. Deans, F., Oakley , L., Wrigley, R., Wrigley, J. (2006). *Coaching and Mentoring for Leadership Development in Civil Society*. Intrac, Oxford, U.K.
49. Diedrich, R. C. (1996). An iterative approach to executive coaching. // *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol.48.
50. Dillman, D.A.(1978). *Mail and Telephone Surveys; The Total Design Method*. New York: Wiley.
51. Dingman, M.E. (2006). Executive coaching: What's the big deal? // *International Journal of Leadership Studies*, vol.1, No. 2.
52. Donaldson, S. I., Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J. (2000). Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior // *Journal of Career Development*, vol. 26.
53. Donovan, G. (2012). A definition of coaching. <http://www.noble-manhattan.com/articles-download.php>.
54. Dotlich, D. L., Cairo, P. C. (1999) *Action coaching: How to leverage individual performance for company success*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
55. Douglas, C. A., McCauley, C. D. (1999). Formal development relationships: A survey of organizational practices // *Human Resource Development Quarterly*, vol. 10.
56. Douglas, C., Morley, W. (2000). *Executive coaching: an annotated bibliography*. Center of Creative leadership, North Carolina, Greensboro.
57. Downey, M. (1999). *Effective Coaching*, Orion Business Books, London.
58. Driver, R. S. (1955). Training supervisors in remote company units // *Personnel Journal*, No.34.
59. Dutton, G.(1997). Executive coaches call the plays. // *Management review*, vol.86, No 2.
60. Edwards, E. (2003). Coaching – the latest buzzword or a truly effective management tool? // *Industrial and commercial training*. Vol. 35. No. 7.
61. Ellinger, A.D., Hamlin, R.G., Beattie, R.S. (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study // *Journal of European Industrial Training*, Vol. 32, No. 4.
62. Engel, R.J., Schutt R.K. (2009). *Fundamentals of Social Work Research*, SAGE Publication Inc., Thousand Oaks, California.
63. Evered, R.D., Selman, J.C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, vol.18.
64. Evers, H. D., Menkhoff, T. (2004). Expert knowledge and the role of consultants in an emerging knowledge-based economy. *Human Systems Management*, vol.23, No.2.
65. Farrar, S., Ryan, M. (1999). Response-ordering effects: a methodological issue in Conjoint Analysis. *Health Economics*, vol. 8.
66. Feldman, D.C., Lankau, M.J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research *Journal of Management*, Vol.31.
67. Filipczak, B. (1998). The executive coaching. Helper or healer? // *Training* vol.35, No 3.
68. Filley, A.C. (1998): Consultancy. In: Nicholson, N./Schuler, R./Van de Ven, A.H. (Hg.): *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. Malden, Oxford: Blackwell, S. 101-103. Fischer /Grothe 2007.
69. Fitzgerald, C., Berger-Garvey, J. (2002). *Executive Coaching Practices & Perspectives*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 367.

70. Fournies, F. (1999). *Coaching for Improved Work Performance*. Revised Edition Publisher: McGraw-Hill; 3 edition, New York.
71. Garman, A.N., Whiston, D.L., Zlatoper, K.W.(2000). Media perceptions of executive coaching and formal preparation of coaches. // *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 52.
72. Gettman, H.J. (2008). *Executive coaching as a developmental experience: a frame work and measure of coaching dimensions*. Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, USA.
73. Gaitanides, M., Scholz, R., Vrohling, A., Raster, M. (1994). *Prozeßmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering*, Munchen, Wien.
74. Giaglis, G.M., Paul. R.J., Hlupic, V. (1999). Integrating simulation in organizational design studies // *International Journal of Information management*, vol.19, No. 3.
75. Girth, W. (1994). *Methoden und Techniken für Prozeßanalysen und redesign*. In: (Krickl, O.G. (Hsrg.): *Geschäftsprozeßmanagement*. Heiderberg.
76. Gladstone, M. S. (1988). *Mentoring: A Strategy for Learning in a rapidly changing society*. Research Document CEGEP, John Abbott College, Quebec.
77. Goodman, L., A. (1961). Snowball sampling. *Annals of Mathematical Statistics*, vol.32.
78. Gorby, C. (1937). Everyone gets a share of the profits // *Factory Management & Maintenance*, vol. 95.
79. Grant, A. M. (2003) The impact of life coaching on goal attainment, meta cognition and mental health, *Social Behavior and personality*, vol. 31 No.3.
80. Grant, A. M. (2006). *An integrative goal-focused approach to executive coaching*. Red. D. R. Stober; A. M. Grant, *Evidence based coaching handbook*. Hoboken, Wile, NJ.
81. Grant, A., Cavanagh, M. (2004). *Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future* // *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 2, No. 1.
82. Grant, A.M. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, vol. 1, No.1.
83. Grant, A.M. (2011). *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science and Business Literature* (1st Jan 2011), Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.
84. Grant, A.M., Cavanagh, M.J. (2004). *Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future* // *International Journal of Evidence-based Coaching and Mentoring*, vol. 2, No. 1.
85. Grant, B. (2004). The imperative of ethical justification in psychotherapy: The special case of client-centered therapy. *Person-Centered and Experiential Psychotherapies*, vol. 3.
86. Greasley, A. (2003). Using business-process simulation within a business-process reengineering approach // *Business Process Management Journal*, vol. 9, No. 4.
87. Greasley, A., Barlow S.(1998). Using simulation modeling for BPR: resource allocation in a police custody process // *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 18, No. 9/10.
88. Green, L. S., Oades, L. G., Grant, A. M. (2006). Cognitive-behavioral, solution focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope. *The Journal of Positive Psychology*. vol.1, No.3.
89. Green, P.E., Krieg, A.M., Wind, Y. (2001). *Thirty Years of Conjoint Analysis: Reflections and Prospects*. *Interfaces*, vol. 31, No. 3.
90. Greiner, L.E. and Metzger, R.O. (1983) *Consulting to Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
91. Griffin, M. (2006). The executive coaching trend: towards more flexible executives // *Leadership and Organizational development Journal*, vol. 27, No.7.

92. Griffiths, K., Campbell, M. (2009). Discovering, applying and integrating: The process of learning in coaching // *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. vol. 7, No.
93. Grossmann, H., Holling, H., Schwabe, R. (2002). Advances in optimum experimental design for Conjoint Analysis and discrete choice models. *Econometric Models in Marketing*, vol. 16.
94. Gustafsson, A., Herrmann, A., Huber, F. (2003). Conjoint analysis as an instrument of market research practise // *Conjoint measurement – methods and applications*. Springer, New York.
95. Gustafsson, A., Ekdahl, F., Bergman, B. (1999). Conjoint Analysis: a useful tool in the design process. *Total Quality Management*, vol. 10, No. 3.
96. Gustafsson, A., Herrmann, A., Huber, F. (2003). *Conjoint Measurement: Methods and Applications*. Springer.
97. Gustafsson, A., Herrmann, A., Huber, F. (2007). *Conjoint measurement– methods and applications*. No. 4. Springer.
98. Haaijer, R., Wedel, M. (2007). *Conjoint Choice Experiments: General Characteristics and Alternative Model Specifications*. (Red.) Gustafsson, A., Herrmann, A., Huber, F. *Conjoint Measurement - Methods and Applications*. Springer, New York.
99. Hayden, S. J. (1955). Getting better results from post-appraisal interviews // *Personnel Journal* No. 31.
100. Hayes, G. E. (1997). *Executive coaching: A strategy for management and organizational development*. (Red.) A.J. Pickman, *Special challenges in career management: Counselor perspectives*. Mahwah, NJ: Erlbau.
101. Hall, D.T., Otazo, K.L., Hollenbeck, G.P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching // *Organizational Dynamics*, vol. 27, No. 3.
102. Hamlin, R.G., Ellinger, A.D., Beattie, R.S. (2008). The emergent ‘coaching industry’: a wake-up call for HRD professionals/ *Human Resource Development International*. vol. 11, No. 3.
103. Hargrove, R. (1995). *Masterful coaching*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
104. Harris, M. (1999). Look, it’s I-O psychologist...no, it’s a trainer...no it’s an executive coach. // *TIP* vol.36, No.3.
105. Herlein, M. (2006). The future of developmental relationships: The differences and similarities of coaching and mentoring. *Coaching: An Exploration of the Definition, the Benefits, and a Comparison to Mentoring / 2006 Annual Conference “Leading and Learning: What’s Ahead for Management Education”*, Midwest academy of management, Louisville, KY. <http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2006/papers/paper7.pdf>.
106. Hill, P. (1998). A school of business coaching // *Training and Management Development Methods*, vol. 12, No. 4.
107. Hlupic, V., Robinson, S. (1998). Business process modeling and analysis using discrete – event simulation. *Proceedings of the 1998 Winter Simulation Conference* D.J. Medeiros, E.F. Watson, J.S. Carson and M.S. Manivannan.
108. Huber, J.C., Orme, B.K., Miller, R. (1999). *Dealing with Product Similarity in Conjoint Simulations*. Research paper series. Sawtooth software.
109. Huber, J.C., Wittink, D.R., Fiedler, J.A., Miller, R.L. (1991). An empirical comparison of ACA and full profile judgements. Research paper series. Sawtooth software.
110. Hudson, F.M. (1999). *The handbook of coaching*. San Francisco: Jossey-Bass.
111. Huggler, G. (1997). Companies on the couch: Use of psychoanalysis in conflict management. *HR Magazine*, vol.42.
112. Hutcheson, P.G. (1996). Ten tips for coaches. // *Training and Development Journal*, vol.50.
113. Jakutis, A. (2011). *Potencialių klientų vertės nustatymas neapibrėžtoje aplinkoje*. Daktaro disertacija. VDU, Kaunas.



114. Jansen-Vullers, M., Netjes, M. (2006). Business Process Simulation. A Tool Survey. In Workshop and Tutorial on Practical Use of Coloured Petri Nets and the CPN Tools, Aarhus, Denmark.
115. Jansen-Vullers, M.H., Netjes, M. (1998). Business Process Simulation - A Tool Survey. Department of Technology Management, Eindhoven University of Technology.
116. Jarvis, J., Lane, D., Fillery-Travis, A. (2006). *Does Coaching Work?* CIPD.
117. Juran, J. (1951). *The Quality Control Handbook*. McGraw-Hill, New York.
118. Kakabadse, N.K., Louchart E., Kakabadse, A. (2006). Consultant's role: a qualitative inquiry from the consultant's perspective // *Journal of Management Development*, vol. 25, No. 5.
119. Kampa-Kokesch, S., Anderson, M.Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature // *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, vol. 53, No. 4.
120. Kaplan, R.E., Drath, W.H., Kofodimos, J. (1985), *High Hurdles: The Challenge of Executive Self-Development*, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
121. Kardelis, K. (2007). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucijus.
122. Karjalainen R., Niemi R.E., Esa A. (2000). Learning and Research service. University of Oulu.
123. Katz, D., Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organisations*, Wiley, New York, NY.
124. Kauffman, C. (2006) *Positive psychology: The science at the heart of coaching*. (Red.) Stober, D., Grant A. M. *Evidence-Based Coaching Handbook*, Wiley, New York.
125. Kazemi, S., Lim, S. (1975). *Overcoming the Knowledge Acquisition in Cartographic Generalization: A Heuristic Natural Knowledge Transfer from Cartographers to Artificial Intelligence Systems*. School of Surveying and Spatial Information Systems The University of New South Wales, Sydney, NSW 2052, Australia.
126. Keddy, J., Johnson, C. (2011). *Managing coaching at work: Developing, Evaluating and Sustaining Coaching in Organizations*. Kogan, London.
127. Kerlinger, F. (1986). *Foundations of behavioral research*. Harcourt Brace & Company. Orlando, USA.
128. Kets de Vries, M., Korotov, K. (2007). *Creating Transformational Executive Education Programs* // *Academy of Management Learning & Education*, vol. 6.
129. Kiel, F., Rimmer, E., Williams, K., Doyle, M. (1996). *Coaching at the top*// *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol.48.
130. Kilburg, R. R. (1996). *Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching* // *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48 (2).
131. Kilburg, R.R. (1996). *Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 43(2), 134-144.
132. Kilburg, R.R. (2000). *Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
133. Kim, H.J. (2011). *Executive coaching: study of the evolution of the program at a top European business school*. Doctoral Dissertation of Education. Teachers College, Columbia University.
134. King, W. A., Hill, A., Orme, B. (2005). *The importance question in ACA: can it be omitted?* Reseach paper series. Sawtooth software.
135. Kinlaw, D.C. (1999). *Coaching for Commitment: Participant Workbook*. 2. Publisher: Pfeiffer.
136. Knisely, G. (1979). *Greater marketing emphasis by holidays inns breaks mold*. *Advertising Age*, vol. 15.
137. Knowles, M.S. (1978). *The Adult Learner: a Neglected Species*. 2nd edition, Houston: Gulf Publishing Company, Book Division.

138. Kolb, D. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall, USA.
139. Kombarakaran, F.A., Yang, J.A., Baker, M.N., Fernandes, P.B. (2008). *Executive coaching: it work!* /Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 60, No. 1.
140. Kram, K. E. (1983). *Phases of the Mentoring Relationship* // Academy of Management Journal, vol. 24, No. 4.
141. Krejcie, R. V., Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement*. University of Minnesota, Duluth Texas A. & M. University, vol. 30.
142. Kubr, M. (1996). *Management consulting: A guide to the profession*. International Labour Office, Geneva.
143. Kvedaravičius, J., Ufartienė, L. (2006). *Minties veikla valdant ir vystant organizacijas* //Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai, Nr 39,VDU leidykla, Kaunas.
144. Laird, D. (1985). *Approaches to training and development* Addison-Wesley. Reading, Mass.
145. Lashkarbolouki, M., Panahi, M., Moghaddam, A.H. (2011). *Typology of Consultants' Roles in Strategic Planning Projects Based on Multiple Case Studies* // American Journal of Scientific Research, Issue July.
146. Laske, O. (2004). *Can evidence based coaching increase ROI?* // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, vol.2, No. 2.
147. Levinson, D. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf.
148. Liljenstrand, A.M. (2003). *A comparison of practices and approaches to coaching based on academic background* // Doctoral dissertation of organizational studies and professional psychology, Alliant International University. [http://badergroup.com/wp-content/uploads/2010/08/Coaching\\_Dissertation\\_Liljenstrand\\_2003.pdf](http://badergroup.com/wp-content/uploads/2010/08/Coaching_Dissertation_Liljenstrand_2003.pdf).
149. Linder-Pelz, S., Hall, M. (2008). *Meta-coaching: a methodology grounded in psychological theory* // International Journal of Evidence-Based Coaching, vol. 6, No 1.
150. Lindon, L. (1995). *Linking an intervention model to the Myers-Briggs type indicator, consultancy and managerial roles* // Journal of Managerial Psychology, vol. 10, No. 4.
151. Linkaitytė, G.M, Jakubauskaitė, V., Montrimaitė, L. (2005). *Pedagoginės praktikos pokyčiai mokymosi visą gyvenimą kontekste*. VPU leidykla, „Pedagogika“, Vilnius.
152. Lippitt, G., Lippitt, R. (1978). *The Consulting Process in Action*, University Associates, La Jolla, CA.
153. Lloyd, B., Rosinski, Ph. (2005). *Coaching culture and leadership/Team performance management*. vol. 11., No.3.
154. Locke, E. A. (1968). *Towards a theory of task motivation incentives* // Organizational Behavior and Human Performance, No. 3.
155. Lodhi, A., Kassem, G., Köppen, V., Saake, G. (2010). *Building AS-IS Process Model from Task Descriptions*. In Proceedings of The International Conference On Frontiers of Information Technology. ACM Digital Library, Pakistan, Islamabad.
156. Lundin, S., Paul, H., Christensen, J. (2003). *Fish! Sticks: A Remarkable Way to Adapt to Changing Times and Keep Your Work Fresh*. Hyperion, N.Y.
157. Macdonald, J. (1985), *“Together TQM and BPR are winners”*, TQM Magazine, Vol. 7 No. 3.
158. Marshall, M.K. (2006). *The Critical Factors of Coaching Practice Leading to Successful Coaching Outcomes*. A dissertation Submitted to the Ph.D. in Leadership & Change Program of Antioch University, Ohio, USA.
159. Martin, C. (2001). *The Life Coaching Handbook: Everything You Need to Be an Effective Life Coach*. Crown House Publishing, U.K.
160. Massey, C. (2003). *Understanding the impact of a consultant's worldview: the use of metaphor in a diagnostic exercise* // Journal of European Industrial Training, vol. 26, No. 3.

161. Massey, C., Walker, R. (1999). Aiming for organisational learning: consultants as agents of change // *The Learning Organization*, vol. 6, No.1.
162. McCauley, C.D., Hezlett, S.A. (2001). Individual development in the workplace. *Handbook of Industrial Work, and Organizational Psychology*, vol. 2, (Red.) Anderson N., Ones D., Sinangil H.K., Viswesvaran C. London: Sage.
163. McGill, I., Beaty, L. (1995). *Action Learning, second edition: a guide for professional, management and educational development*. Kogan Page, London.
164. McKenna, C. (1995). *The Origins of Modern Management Consulting // Business and Economic History*, vol. 24. no. 1.
165. McKinley, W., Sherer, A.G. (2000). Some unanticipated consequences of organizational restructuring. *The Academy of Management Review*, vol. 25, No. 4.
166. Megginson, D., Clutterbuck, D. (1995). *Mentoring in action: A practical guide for manager*. Kogan page, London.
167. Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
168. Mezirow, J. (2000). *Learning as Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress*. San Francisco: Jossey Bass.
169. Krueger, R.A. (1988). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
170. Morgan, D.L. (1990). *Focus Groups as Qualitative Research*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
171. Micklethwait J., Woolridge, A. (1996). *The Witch Doctors - What the Management Gurus are Saying, Why It Matters and How to Make Sense of It*, Mandarin Books, London.
172. Mink, O.G., Owen, K.Q., Mink, B.P. (1993). *Developing high-performance people: The art of coaching*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
173. Misiukonis, T. (2011). The conclusions middle managers draw from their beliefs about organisational coaching and their coaching practices // *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue No.5.
174. Mobely, S. A. (1999). Judge not: How coaches create healthy organizations. *The Journal for Quality and Participation*, vol. 22.
175. Mold, H. P. (1951). *Developing top leaders--executive training*. Proceedings of the Annual Industrial Relations Conference.
176. Nachmias, C., Nachmias D. (1996). *Research methods in the social sciences*. St.Martin Press. New York.
177. Nachmias, C.F., Nachmias, D. (1996). *Research methods in the social sciences*. St.Martin Press, New York.
178. Nankivell, C. (2000). See your career grow with a mentor. *Library and information appointments (Library Association record supplement)*, No. 3, vol. 6.
179. Nees, D. B., Greiner, L. E. (1985). Seeing behind the look-alike management consultants. *Organizational Dynamics*, vol. 13.
180. Newnham-Kanas, C., Irwin, J. (2011). A Findings from a global survey of certified professional co-active coaches // *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 9, No. 2.
181. Newnham-Kanas, C., Morrow, D., Irwin, J.D. (2012). *Certified Professional Co-Active Coaches: Why They Enjoy Coaching // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 10, No. 1.
182. Newsom, G., Dent, E.B. (2011). A Work Behaviour Analysis of Executive Coaches // *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 9, No. 2.
183. Niemes, J. (2002). Discovering the Value of Executive Coaching as a Business Transformation Tool // *Journal of Organizational Excellence* vol. 21, No.4.

184. Noe, R.A., Greenberger, D.B., Wang, S. (2002). Mentoring: What we know and where we might go. In: G.R. Ferris & J.J. Martocchio (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Oxford, England: Elsevier Science Ltd, vol. 21.
185. O'Leonard, K. (2009), *The corporate learning fact book: Statistics, benchmarks, and analysis of the U.S. corporate training market*. Bersin & Associates, Oakland, CA.
186. Olivero, G., Bane, K. D., Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency // *Public Personnel Management*, vol.26.
187. O'Neill, M. B. (2005). An ROI Method for Executive Coaching: Have the Client Convince the Coach of the Return on Investment. // *International Journal of Coaching in Organizations*, vol. 3, Issue 1.
188. Orenstein, R.L. (2002). Executive coaching: It's not just about the executive. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 38, no. 3.
189. Orme, B (2009). Which Conjoint Method should I use? Sawthooth software. Research paper series.
190. Orme, B. (2010). *Getting Started with Conjoint Analysis: Strategies for Product Design and Pricing Research*. Market Simulators for Conjoint Analysis. Research Publishers LLC., Madison, Wis.
191. Orme, B., Johnson, R., (1996). Staying out of Trouble with ACA. Sawthooth software. Research paper series.
192. Orme, B., Johnson, R., (2006). External Effect Adjustments in Conjoint Analysis. Sawthooth software. Research paper series.
193. Orth, C.D., Wilkinson, H.E., Benfari,R.C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, vol. 15, No. 4.
194. Paolucci, E. Bonci, F., Russi, V. (1997). Redesigning organisations through business process re-engineering and object-orientation. (Red.) R.Galleries, C.Murphy, H.R.Hansen, R.O'Callaghan, S.Carlsson, C.Loebbecke. *Proceedings of the European Conference on Information Systems*. (Cork, Ireland).
195. Paradise, A., Mosley, J. (2009). Learning in a down economy, *T + D*, vol. 63 No. 4.
196. Parkes, R. C. (1955). We use seven guides to help executives develop // *Personnel Journal*, No. 33.
197. Parsloe, E. (1995). *Coaching, mentoring, and assessing: A practical guide to developing competence*. New York: Kogan Page.
198. Parsloe, E., Wray, M. (2000). *Coaching and Mentoring*. Kogan Page, London.
199. Parsons, T., Shils, E.A. (1962). *Towards a General theory of action*. Harper& Row, New York.
200. Passmore, J. (ed.) (2008). *Psychometrics in coaching*. Kogan Page, London.
201. Passmore, J. (ed.) (2010). *Excellence in Coaching : The Industry Guide*. Kogan Page, London.
202. Pellegrinelli, S. (2002). Managing the interplay and tensions of consulting interventions: the consultant-client relationship as mediation and reconciliation // *Journal of Management Development*, vol. 21, No. 5.
203. Peltier, B. 2001. *The psychology of executive coaching: Theory and application*. New York: Brunner - Routledge.
204. Pencheon, D. (2006). *Oxford Handbook of Public Health Practice*. Oxford University Press, Oxford.
205. Perley, J. D. (1957). How the personnel staff can serve line management. *Personnel Journal*, No. 33.
206. Peterson, D. (2006). People are complex and the world is messy: A behavior-based approach to executive coaching. (Red.) Stober, D., Grant A. M., *Evidence-Based Coaching Handbook*, Wiley, New York, N.Y.

207. Peterson, D.B. (1996). Executive coaching at work. The art one-on-one change // Consulting psychology journal: Practice and research. vol.48.
208. Peterson, D.B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-to-one change // Consulting Psychology Journal: Practice & Research, vol. 42, No. 2.
209. Pilette, P. C., Wingard, E. (1997). Strengthening the executive's leadership skills through coaching. / (Red.) J. E. Lowery, Culture shift: A leader's guide to managing change in health care. Chicago: American Hospital Association.
210. Plunkett, B.L., Egan, T.M., Garza, M. (2004). Current states of executive coaching interventions as identified by selected consultants of multinational organizations. Proceedings of the Academy of Human Resource Development, red. Marshall, T., Morris, M.L. Bowling Green, OH: Academy of Human Resource Development.
211. Ponzo, Z. (1977). Back to basics: The counselor/coach. Canadian Counselor. vol. 12.
212. Popper, M., Lipshitz, R. (1992). Coaching on leadership // Leadership & Organization Development Journal, vol.13, No. 7.
213. Povey, B. (1998). The development of a best practice business process improvement methodology. Benchmarking for Quality Management & Technology, vol. 5, No. 1.
214. Raghavarao, D., Wiley, J.B., Chitturi, P. (2011). Choice based conjoint analysis - Models and Designs. Taylor & Francis Group, New York.
215. Ragins, B. R. (1999). Gender and mentoring relationships: A review and research agenda for the next decade. Red. G. Powell, Handbook of gender and work. Thousand Oaks, CA: Sage.
216. Ragins, B. R., McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships // Journal of Vocational Behavior, No.37.
217. Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better? // Industrial and Commercial Training, vol.32, No. 3.
218. Reijers, H.A., Aalst, W.M.P. (1999). Short-term simulation: bridging the gap between operational control and strategic decision making. Proceedings of the IASTED International Conference Modeling and Simulation. Philadelphia, Pennsylvania.
219. Rice, S. (1931). Methods in Social Science: A Case Book. University of Chicago Press, Chicago.
220. Richardson, C. (1999). Take Time for Your Life: A Personal Coach's 7-Step Program for Creating the Life You Want. Three Rivers Press; First Edition.
221. Robbins,A. (1992). Awaken the Giant Within. Free Press: A Division of Simon and Schuster, Inc., N.Y.
222. Rubenson, K. (2011). Adult Learning and Education. Academic Press, Elsevier, Oxford.
223. Sanders, D.L. 1996. Eight things you should know about business coaching before contracting for service // Employment Relations Today, vol. 23, No. 2.
224. Scacci, W. (2000). Understanding Software Process Redesign using Modeling, Analysis and Simulation // Software process improvement and practice, vol.5.
225. Scheer, A.W. (1994). Business Process Engineering, Reference Models for Industrial Enterprise. Springer-Verlag, Berlin.
226. Schein, E.H. (1990). Process Consultation: Vol. I. Its Role in Organizational Development. Reading, MA: Addison-Wesley.
227. Seligman, M.E. P. (2007). Coaching and positive psychology Australian Psychologist, vol.4, No. 42.
228. Sherman, S., Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. Harvard Business Review, vol.82, No.11.
229. [Swegman, A., Laske, M.] Швегман, А., Ласке., М. (2007). Моделирование и анализ „как есть“. (Менеджмент процессов/Ред: Беккер, Й., Вилкова, Л., Таратухин, В., Кугелер, М., Роземанн, М). Эксмо, Москва.

230. Sidnev, A., Tuominen, J., Krassi, B. (2005). Business Process Modeling and Simulation: Textbook, Helsinki University of Technology, Espoo. <http://lib.tkk.fi/Reports/2005/isbn9512279290.pdf>.
231. Snijders, T. (1992). Estimation on the basis of snowball samples: how to weight? Bulletin de Methodologie Sociologique, No.36.
232. Soutar, G.N., Ridley, S. (2008). Looking at leaders: a conjoint analysis, Leadership & Organization Development Journal. Vol. 29, No. 5.
233. [Speck, M., Schnetgoke, N.]. Шпек, М., Шнетгоке, Н. (2007). Моделирование как должно быть. (Менеджмент процессов/Ред: Беккер, Й., Вилкова, Л., Таратухин, В., Кугелер, М., Роземанн, М). Эксмо, Москва.
234. Sperry, L. (1993). Working with executives: Consulting, counseling and coaching. // Individual Psychology, vol. 49. No. 2.
235. Stahlknecht, P., Hasenkamp, U. (2002). Einfuhrung in die Wirtschaftsinformatik. 10 Auflage, Berlin.
236. Steele, F. (1975). Consulting for Organisational Change. University of Massachusetts Press, Amherst, MA.
237. Stober, D., Grant A. M. (2006). Toward a contextual approach to coaching models. (Red.) Stober, D. and Grant A. M. Evidence-Based Coaching Handbook, Wiley, New York, N.Y.
238. Stober, D.R., Parry, C. (2004). Current challenges and future directions in coaching research. (Red.) A.M. Grant, M.J. Cavanagh, T. Kemp, Evidence-based coaching: Contributions from the Behavioral Sciences. Sydney, Australia: Australian Academic Pres, vol. 1.
239. Stober, S., Wildflower, L., Drake, D. (2006). Evidence-Based Practice: A Potential Approach for Effective Coaching // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring . vol. 4, No.1.
240. Storey, M.A. (2003). Bringing head and hear to coaching // Organizational Development Journal, vol. 21, No. 2.
241. Strickland, K. (1997). Executive coaching: Helping valued executives fulfill their potential? (Red.) A.J. Pickman, Special challenges in career management: Counselor perspectives. Mahwah, NJ: Erlbaum.
242. Sturdy, A. (2009). Popular Critiques of Consultancy and a Politics of Management Learning? /Management Learning, vol. 40.
243. Swanson, H. L., Harris, K. R., Graham S. (2005) Handbook of Learning Disabilities. The Guilford Press, New York.
244. Sztucinski, K. (2001). The nature of executive coaching: an exploration of the executive's experience. The Graduate School of Education and Human Development, The George Washington University, Washington, DC.
245. Taylor, D. (2007). The Naked Coach: Business coaching made simple. Chichester: Capstone Publishing.
246. Taylor, F. (1967). Principles of Scientific Management, Norton, New York, NY.
247. Tarptautinių žodžių žodynas (1985). [atsakingasis redaktorius, V. Kvietkauskas; redaktoriai, A. Kinderys, V. Viluveitas]. Vyriausioji enciklopedijų redakcija, Vilnius.
248. Thach, L., Heinselmann, T. (1999). Executive coaching defined. Training & Development, vol. 53, No.3.
249. The Executive Coaching Forum (2008). The Executive Coaching Handbook: Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership. Fourth Edition November, USA. <http://www.instituteofcoaching.org/images/pdfs/ExecutiveCoachingHandbook.pdf>.
250. Threlfall, K. (1999). Using focus groups as a consumer research tool // Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 5 Iss: 4.
251. Tobias, L. L. (1996). Coaching executives // Consulting Psychology Journal: Practice and Research, vol.48, No.2.

252. Towill, D. (2001). The process of establishing a BPR paradigm /Business Process Management Journal, vol. 7 No. 1, 2001.
253. Tumay, K. (1995). Business process simulation. Proceedings of the 1995 Winter Simulation Conference, (red.) A.Alexopoulos, K.Kang, W.R.Lilegdon, D.Goldsman (Washington DC, USA).
254. Tumay, K. (1996). Business process simulation. Proceedings of the 1996 Winter Simulation Conference, (red.) J. M. Charnes, D. J. Morrice, D. T. Brunner, J. J., ST Iran.
255. Turner, A.N. (1982). Consulting is more than giving advice // Harvard Business Review, vol.60, No.5.
256. Underhill, B.O., McAnally, K., Koriath J.J., Leider R.J., Goldsmith, M. (2007). Executive Coaching for Results: The Definitive Guide to Developing Organizational Leaders. Berrett-Koehler Publishers, San-Francisco.
257. Wales, S. (2003). Why coaching? // Journal of Change Management, vol.3, No.3.
258. Walker-Fraser, A. (2012). An HR perspective on executive coaching for organisational learning // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol. 10, No. 1.
259. Wanberg, C.R., Welsh, E.T., Hezlett, S.A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. Research in Personnel and Human Resources Management, vol. 22.
260. Wastell, D.G., White, P. and Kawalek, P. (1996). A methodology for business process redesign: experiences and issues // Technical Report, Information Process Group, Department of Computer Science, University of Manchester, Manchester.
261. Webster, W. (1973). Handbook of O&M analysis, Business Books, London.
262. WFMC, (1996). Workflow Management Coalition Terminology and Glossary (WFMC-TC-1011). Technical report.
263. Whitmore, J. (1996). Coaching for Performance: The New Edition of the Practical Guide. London: Nicholas Breale.
264. Whitmore, J. (2002). Coaching for performance (People skills for professionals). Nicholas Brealey Publishing, London.
265. Whitworth, L., Kimsey-House, H., Sandhal, P. (1989). Co-active coaching: New skills for coaching people toward success in work and life. Davie-Black, Palo Alto, California.
266. Wickham, M., Parker, M. (2007). Reconceptualising organisational role theory for contemporary organisational contexts // Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 Iss: 5.
267. Willaert, P., Van den Bergh, J., Willems, J., Deschoolmeester, D. (2007). The Process-Oriented Organisation: A Holistic View Developing a Framework for Business Process Orientation Maturity // Business Process Management 5th International Conference Proceedings, Brisbane, Australia.
268. William, P., Davis, D. C. (2002). Therapist as life coach: Transforming your practice. W. W. Norton, New York.
269. Williams, R. (2001). The client's role in the consulting relationship: is there "con" in consulting? // Managerial Auditing Journal, vol. 16, No. 9.
270. Witherspoon, R., White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. Consulting Psychology Journal: Practice & Research, vol. 48, No. 2.
271. Wynn, M.T., Dumas, M., Fidge, C. J., Hofstede, A.H., Aalst, W.M. (2007). Business Process Simulation for Operational Decision Support. <http://eprints.qut.edu.au/8956/1/8956.pdf>.
272. Workflow Handbook (1997). P. Lawrence (red.), Workflow Management Coalitio. John Wiley and Sons. New York.
273. Zeus, P., Skiffington, S. (2000). The complete guide to coaching at work. NSW: McGraw-Hill, Roseville.

## PRIEDAI

1 priedas

### Koučingo psichometrinių matavimų sąvadas

Testo tipas	Galimybės
Myers-Briggs Type Indicator	Asmenybės stiprumų atskleidimas pagal asmenybės tipus
Occupational Personality Questionnaire (OPQ32)	Potencialo atskleidimo „žemėlapis“ formavimas
Motivation Questionnaire	Mokymosi ir elgesio pokyčiai motyvacijos kontekste
Saville Consulting Wave	Individualių, organizacijos ir darbo pokyčių matavimai
MSCEIT	Emocinio intelekto vertinimas
Hogan Development Survey	Asmeninių bei tarpasmeninių dimensijų matavimai
Engaging Leadership Questionnaire	360 atgalinis ryšys skirtas personalo motyvacijos, pasitenkinimo darbu bei gerovės matavimams, lyderystės kontekste
Mental Toughness Questionnaire (MTQ48)	Asmeninių iššūkių, kontrolės pasitikėjimo bei įsipareigojimų vertinimas
Values in Action Institute Inventory of Strengths	Individualių stiprumų vertinimas
Stress Scan	Streso mažinimo matavimai
Cultural Transformation Tools	Vertybių vertinimas kultūriniame kontekste
Life Styles Inventory	Elgesio ir mąstymo matavimai

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal J. Passmore (red.) (2008).



### Mokslinių koncepcijų funkcijų sąvadas

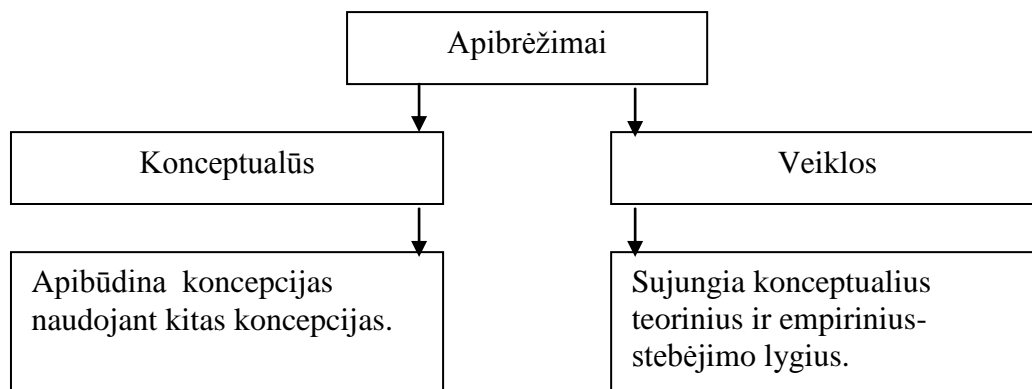
<b>Funkcijos</b>	<b>Apibrėžimo paaiškinimas</b>
Komunikacija	Koncepcijos suteikia bendrą kalbą, kuri leidžia mokslininkams bendrauti vienas su kitu.
Klasifikavimas	Koncepcijos suteikia galimybę mokslininkams klasifikuoti savo patirtį bei daryti apibendrinimus.
Apibrėžimas	Koncepcijos yra teorijų komponentai – jie apibrėžia teorijos turinį ir atributus.
Perspektyva	Koncepcijos mokslininkams suteikia perspektyvą – fenomeno analizės būdą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis C.Nachmias, D.Nachmias (1996).

## Mokslinių žinių teoretizavimo lygių sąvadas

Žinių teoretizavimo lygiai	Apibrėžimas, paaiškinimas
<i>Ad hoc</i> klasifikavimo sistemos	... savavališkos kategorijos, kad organizuoti ir apibendrinti empirinius duomenis.
Taksonomijos ( <i>kategorijos</i> )	... kategorijų sistemos sukonstruotos tam, kad pagerintų empirinius stebėjimus. Taksonomijos leidžia mokslininkams aprašyti santykius tarp <i>kategorijų</i> .
Konceptualios struktūros	... aprašomosios kategorijos tai sistemingai pateikiamos, aiškios, numatytos teiginių struktūros. Šie teiginiai sistemaiškai apibendrina ir pateikia paaiškinimus ir prognozes empiriniams stebėjimams. Tačiau jie nėra paremti dedukciškai.
Teorinės sistemos	... suderinti klasifikavimo būdai ir konceptualios struktūros nuolat siejant aprašymus, paaiškinimus ir prognozes. Teorinių sistemų teiginiai yra tarpusavyje susiję taip, kad galėtų būti paremti vieni kitais.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis T. Parsons, E. Shils, (1962).

**Mokslinių apibrėžimų tipologija**

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis T. Gurr (1970); C. Nachmias, D. Nachmias (1996).

### Konceptualių apibrėžimų charakteristikų sąvadas

<b>Charakteristika</b>	<b>Charakteristikos paaiškinimas</b>
Unikalumas	Apibrėžimas turi atkreipti dėmesį į unikalius atributus arba savybes, kurios yra apibrėžiamos. Jis turi apimti visus atvejus, kurie apibrėžiami ir neapimti tų atvejų, kurie neapibrėžiami.
Anticikliškumas	Apibrėžimas neturėtų būti cikliškas, t.y. jis neturi apimti jokių reiškinių ar objektų, naudojamų apibrėžime.
Pozityvizmas	Apibrėžimas turėtų būti formuluojamas teigiamai.
Tapatumas	Apibrėžimas turėtų būti naudojamas atsižvelgiant į aiškias sąlygas, terminus, dėl kurių prasmės egzistuoja visuotinis sutarimas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis C.Nachmias, D.Nachmias (1996).

## Sąvokų, apibrėžiančių koučingo konsultavimo kliento tikslus, sąvadas

<i><b>Koučingas</b></i>	<i><b>Vadovų koučingas</b></i>	<i><b>Verslo koučingas</b></i>
Veiklos gerinimas (11)	Vadybinio elgesio pokyčiai (6)	Sprendimų radimas (2)
Asmeninis augimas (11)	Organizacijos rezultatai (6)	Tikslų formulavimas ir realizavimas (bendrieji) (2)
Tikslų formulavimas ir realizavimas (8)	Tikslų formulavimas ir realizavimas (5)	Darbo santykiai (2)
Efektyvumas (6)	Įgūdžiai (5) (naujų įgūdžių 1)	Vadovų vystymas(is) (1)
Mokymasis (6)	Mąstymo pokyčiai (5)	Ilgalaikė sėkmė (1)
Potencialo išlaisvinimas (5)	Įgūdžių įgijimas (4)	Problemos (1)
Rezultatai (4)	Vystymo(si) (3)	Verslo augimas (1)
Patirtis (4)	Organizacijos tikslai (3)	Sąmoningumas (1)
Tarpasmeninis sąmoningumas (4)	Veiklos gerinimas (3)	Mokymosi ir veiklos rezultatai (1)
Asmeninis tobulėjimas (3)	Asmeniniai individualūs rezultatai (3)	Elgesio alternatyvos (1)
Elgesio pokyčiai (3)	Lyderystė (3)	Bendravimas (1) Motyvavimas (1)
Ilgalaikiai pokyčiai (3)	Ekonominė nauda (2)	Derybiniai įgūdžiai (1)
Įgūdžiai (3)	Efektyvumas (2)	Aiškumas (1)
Lojalumas/įsipareigojimas (2)	Veiklos (2)	Dėmesingumas (1)
Tobulinimas (2)	Profesinis vystymas(is) (2)	Streso valdymas (1)
Gebėjimai (2)	Žmogiškųjų išteklių vadyba (2)	Įgūdžių įgijimas (1)
Organizacijos/verslo augimas (2)	Mokymo(si) ir veiklos rezultatai (2)	
Veiklos rezultatų pagerinimas (2)	Lyderystės stilius (2)	
Sprendimai(2)	Ilgalaikiai pokyčiai (2)	
Profesiniai įgūdžiai (2)	Tarpasmeniniai santykiai (2)	
Įgūdžių įgijimas (2)	Taisyklės (1)	
Moralė (1)	Pasitenkinimas (1)	
Esama situacija (1)	Organizacijos poreikiai (1)	
Siekiama situacija (1)	Organizacijos veiklos(1)	
Intelektų vystymas(is) (1)	Organizacijos efektyvumas (1)	
Psichologinis vystymas(is) (1)	Darbo rezultatai (1)	
Vizija(1)	Organizacijos augimas (1)	
Atsakomybė (1)	Stiprumai (1)	
Atsidavimas (1)	Silpnumai (1)	
Verslo rezultatai (1)	Problemos (1)	
Pasitikėjimas (1)	Gyvenimo kokybės gerinimas (1)	

Rezultatų generavimas(1)	Produktyvumas (1)	
Gyvenimo kokybės kėlimas (1)	Įžvalgos (1)	
Plėtra (1)	Lūkesčiai (1)	
Veiklos rezultatai (1)	Asmeniniai įgūdžiai (1)	
Veikla (1)	Verslo įgūdžiai (1)	
Pokyčiai (1)	Profesiniai įgūdžiai (1)	
Kompetencija (1)	Karjera (1)	
Lyderystė (1)	Mokymas(is) (1)	
Galimybės (2)	Asmeninis efektyvumas(1)	
Karjera (1)	Asmeninis augimas (1)	
Transformacija (1)	Asmeninis aktyvumas (1)	
Realizavimas (1)	Žinios (1)	
Iššūkis (1)	Supratimas (1)	
Energija (1)	Pasitikėjimas (1)	
Glaudesnis veikimas (1)	„Nematomos zonos“ (1)	
Susiformuluoti (1)		
Bendradarbiavimas (1)		
Vystymasis (1)		

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis teorinio tyrimo turinio analizės rezultatais.

**Sąvokų, apibrėžiančių koučingo konsultavimo proceso tikslus, sąvadas**

<i><b>Koučingas</b></i>	<i><b>Vadovų koučingas</b></i>	<i><b>Verslo koučingas</b></i>
Pagalba (15)	Pagalbos (10)	Pagalbos (5)
Vystymasis (8)	Santykių vystymo (5)	Bendradarbiavimo (3)
Palengvinimas (7)	Vystymo(si)(5)	Neoficialaus dialogo (1)
Mokymasis (6)		
Santykių sukūrimas (4)	Atgalinio ryšio (3)	Partnerystės (1)
Sistemingumas (3)		Sistemingas (1)
Mokymosi palengvinimo (3)	Palengvinimo (3)	Palengvinimo (1)
Menas (3)	Kooperacijos (2)	Orientuotas į sprendimus (1)
Strategijų taikymo (3)	Įtakos būdų ir metodų valdymo (2)	Vystymo(si) (1)
Pokalbis (3)	Motyvacijos (1)	Orientuotas į rezultatus (1)
Skatinimas (2)	Lyderystės simuliacijos (1)	
Bendradarbiavimas (2)	Mokymo(si) instrumentų suteikimo (1)	
Motyvavimas (2)	Įgūdžių mokymosi (1)	
Gerinimas (1)	Pastovi seka (1)	
Motyvavimas (2)	Sistemingas (1)	
Bendravimas (1)	Problemų sprendimo (1)	
Mokymasis vadovauti (1)		
Dėmesio perkėlimas (1)	Psichologinių žinių taikymo(1)	
Atradimas (1)	Lyderystės mokymo(si) (1)	
Komunikacija (1)	Vadybos veiklos (1)	
Problemų sprendimas (1)	Personalo mokymosi (1)	
Valdymo veiklos (1)	Komunikacijos (1)	
Rėmimas (1)	Orientuotas į rezultatus (1)	
Unikalumas (1)	Orientuotas į sprendimus (1)	
Mąstymo procesas (1)	Integracija (1)	
Klimato, aplinkos konteksto kūrimas (1)	Įgavimas (1)	
Parodymas (1)	Interaktyvus (1)	
Aprūpinimas instr., žiniomis, galimybėmis (1)		
Eksperimentavimas (1)		
Rizikavimas (1)		
Optimizavimas (1)		
Orientavimas į rezultatus (1)		
Orientavimas į sprendimus (1)		

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis teorinio tyrimo turinio analizės rezultatais.

**Veiksnių, apibrėžiančių konsultavimo proceso tikslus, gimingose koučingui sampratose, sąvadas**

<b>Mentoringas</b>	<b>Mokymasis</b>	<b>Psichoterapija</b>	<b>Vadybos konsultavimas</b>
Pagalba (8)	Nagrinėjimas (1)	Pokyčiai (3)	Pagalba (3)
Santykiai (5)	Transformacija (1)	Augimas (2)	Susitarimas(1)
Socialinės izoliacijos mažinimas (1)	Keitimas(1)	Pagalba (2)	Vertės kūrimas (1)
Koučingo taikymas (1)	Generavimas (1)	Pozityvumas (1)	Problemų identifikavimas (1)
Suteikimas (1)	Aktyvinimas (1)	Konstruktivumas (1)	Rekomendacijos (1)
	Atsižvelgimas (1)	Išnagrinėjimas (1)	Sprendimo realizavimas (1)
	Pojūčių stimuliavimas (1)	Kūrimas (1)	Vertinimas (1)
	Orientacija į atmosferos sukūrimą (1)	Informuotumo didinimas (1)	Teorijos ir veiklos sujungimas (susintetinimas) (1)
		Patirtinis mokymasis (1)	Nustatymas (1)
		Mąstymo pokyčiai (1)	Galimybių identifikavimas, išteklių valdymas bei sprendimų realizavimas (1)
		Dėmesio perkėlimas (1)	Savanoriški laikini santykiai (1)
		Įvertinimas (1)	Mokymosi sustiprinimas (1)
		Kūrybiškas prisitaikymas (1)	Nepriklausoma pagalba (1)
		Interpretavimas (1)	Žinių ir įgūdžių taikymas (1)
		Ryšių nustatymas (1)	Analizavimas (1)
		Kalbos ir vizijų naudojimas (1)	Nepriklausomas konsultavimas ir pagalba (1)
		Realybės suvokimo tyrinėjimas (1)	Problemų sprendimas (1)
		Situacijų sukūrimas (1)	
		Siekis atskleisti atotrūkį tarp idealaus "ego" ir tikrovės (1)	
		Elgesio principų sustiprinimas (1)	
		Iškreipto mąstymo ir neracionalių minčių identifikavimas (1)	
		Palengvinimas (1)	
		Rėmimas (1)	



**Veiksnių, apibrėžiančių konsultavimo proceso tikslus, gimingose koučingui sampratose, sąvadas**

<b>Mentoringas</b>	<b>Mokymasis</b>	<b>Psichoterapija</b>	<b>Vadybos konsultavimas</b>
		Skatinimas (1)	
		Ieškojimas (1)	
		Vystymasis (1)	
		Duomenų rinkimas ir analizė (1)	
		Sąmoningos ir nesąmoningos įtakos paaiškinimas (1)	
		Suteikimas įdėjų ir informacijos (1)	
		Orientacija į tikslą (1)	
		Orientacija į sprendimus (1)	
		Sąvarankiškas augimas (1)	
		Tarpasmeninių santykių sukūrimas (1)	
		Bendradarbiaujantis mąstymas (1)	
		Suvokimo pokytis (1)	
		Abstrachavimas (1)	
		Terapinių santykių sukūrimas (1)	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis teorinio tyrimo turinio analizės rezultatais.

## Veiksnių, apibrėžiančių kliento tikslus, gimingose koučingui sampratose, sąvadas

Mentoringas	Mokymasis	Psichoterapija	Vadybos konsultavimas
Karjeros siekimas (1)	Mokymosi pagerinimas (1)	Mąstymas (3)	Problemų sprendimas (3)
Specifinių žinių, patyrimo perdavimas (1)	Mokymosi veiksmingumas (1)	Elgesys (3)	Identifikavimas ir vertinimas naujų galimybių (1)
Siekių realizavimas (1)	Subjektyvių interpretacijų skirtinguose kontekstuose pokytis(1)	Vystymasis (2)	Pokyčių realizavimas (1)
Vystymasis profesinėje sferoje (1)	Apsvarstymas naujų idėjų (1)	Motyvacija (2)	Procesų valdymas (1)
Valdymo įgūdžių tobulinimas (1)	Technikos ir proceso valdymas (1)	Suvokimas (2)	Ilgalaikiai organizacijos tikslai ir uždaviniai (1)
Profesinis, akademinis arba asmeninis tobulėjimas (1)	Įsitikinimai ir nuomonės (1)	Augimas (2)	Tikslų realizavimas (1)
Žinių, darbo ir mąstymo pokyčiai (1)	Perspektyvos, įpročiai, mąstymo modeliai (1)	Problemų sprendimai (2)	Vadybos tikslų ir uždavinių pasiekimas ir verslo problemų sprendimas (1)
Profesinių kontaktų plėtojimas (1)	Pagalba mokantis ir vadovaujant (1)	Tikslai (bendro pobūdžio) (2)	Organizacijos valdymo problemos (1)
Profesinė parama (1)		Organizacinė dinamika (1)	Sprendimų realizavimas (1)
Aukštesnės pareigos (1)		Patirtis (1)	Efektyvumas (1)
Darbo pakeitimas (1)		Orientacija į pasaulėžiūros analizę (1)	
Specifinių įgūdžių ugdymas (1)		Orientacija į kalbą, emocijas, kūną (1)	
Organizacijos pažinimas (1)		Komandinis darbas (1)	
		Bendradarbiavimas (1)	
		Pasąmonės veikla (1)	
		Komunikacija (1)	
		Tarpasmeninis gyvenimas (1)	
		Energija (1)	

## Veiksnių, apibrėžiančių kliento tikslus, gimingose koučingui sampratose, sąvadas

Mentoringas	Mokymasis	Psichoterapija	Vadybos konsultavimas
		Vidinės psichologinės būsenos (1)	
		Individualus elgesys (1)	
		Mąstymo ir elgesio įgūdžiai (1)	
		Įgūdžių tobulinimas (1)	
		Galimybės (1)	
		Veiksmai (1)	
		Galimybės ir privalumai (1)	
		Pagalba (1)	
		Mokymasis (1)	
		Pasąmonė (1)	
		Nebaigti klausimai (1)	
		Rezultatų įtvirtinimas (1)	
		Vertybės (1)	
		Įsitikinimai (1)	
		Požiūriai (1)	
		Suaugusių vystymas(is) (1)	
		Procesas (bendro pobūdžio) (1)	
		Modeliai (1)	
		Asmeniniai tikslai (1)	
		Gyvenimas ir darbas (1)	
		Efektyvumo didinimas (1)	
		Pokyčiai (1)	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis teorinio tyrimo turinio analizės rezultatais.

### Lyginamoji verslo procesų valdymo koncepcijų etapų analizė

Organizacija ir metodai (Webster, 1973)	„Minkštų“ (angl. soft) sistemų metodologija (Macdonald, 1985)	Bendras (angl. generic) modelis (Elzinga ir kt., 1995)	Etalonizavimas (angl. benchmarking) (Zairi, Leoneard, 1994)	Procesų pagerinimo procesas (Abbott, 1991)	Verslo procesų re-inžinieringas (Davenport, Short, 1990)	Pagrindinių procesų redizaino vadyba (Kaplan, Murdock, 1991)	IBM (1992)	Procesų kokybė (Hardaker, Ward, 1987)	TQMI (1994)
Nustatyti tikslą ir apibrėžti rezultatą	Realus pasaulis – nestruktūrotos problemos	Pasirengimas verslo procesų vadybai	Parinkti procesą	Nustatyti procesų ir procesų valdytojus	Nustatyti verslo viziją ir proceso tikslus	Nustatyti pagrindinius procesus, nustatyti pagrindines strategines kryptis ir vartotojų poreikius	Organizavimas	Nustatyti misiją	Procesų atranka
Gauti faktus susijusius su egzituojančia situacija	Realus pasaulis – problemos struktūruotas tikslus	Procesų atranka	Parinkti lyderį ir/ar komandą	Analizuoti vartotojų lūkesčius	Nustatyti redizainui tinkamus procesus	Apibrėžti vartotojų ir finansinės veiklos reikalavimus Identifikuoti skirtumus tarp esamos ir siekiamos situacijos	Komunikacija su vartotojais	Nustatyti pagrindinius sėkmės faktorius	Paruošimas pagerinimui
Išanalizuoti duomenis ir suformuluoti išvadas	Suformuoti esminį apibrėžimą	Procesų aprašymas	Identifikuoti kliento lūkesčius	Analizuoti procesų srautus	Suprasti ir išmatuoti egzistuojančius procesus	Patikslinti problemas. Pažymėti procesų ir informacijos srautus. Atlikti pagrindinių atvejų analizę ir nustatyti prioritėtines problemas	Nustatyti procesą	Nustatyti pagrindinius procesus	Procesų analizė ir redizainas
Suformuluoti pasiūlymus	Suformuoti konceptualų modelį (idealus pasaulis)	Procesų įvertinimas skaitine išraiška	Išanalizuoti proceso srautą ir matavimus	Išmatuoti procesų efektyvumą	Nustatyti IT lygį	Suformuoti viziją. Nustatyti galimybes. Įvertinti alternatyvas bei suformuoti veiksmų planą	Nustatyti prioritetus	Suranguoti procesus pagal svarbumą	Realizavimas ir pagerinimas

**Lyginamoji verslo procesų valdymo koncepcijų etapų analizė**

Gauti patvirtinimus	Palyginti realų ir idealų pasaulį (angl.as-is ir to-be)	Proceso pagerinimo parinkimas	Surinkti vidinius duomenis	Šmatuoti procesų efektingumą	Sukurti ir suformuoti proceso prototipą	Skatinti pokyčius. Pokyčiai reikalauja lyderystės, tarpfunkcinių grupių bei individualios apskaitos	Etalonizuoti procesą	Įvertinti procesų veiklas
Realizuoti patvirtinimus	Identifikuoti galimus siekiamus pokyčius	Realizavimas	Atlikti antrinį tyrimą	Pagerinti procesų efektyvumą			Nustatyti sprendimus	Palyginti veiklas pagal svarbumą
	Veikla pagerinti probleminę situaciją	Pagerinimo ciklo tęstinumas	Identifikuoti partnerius ir suformuoti tyrimų instrukciją	Pagerinti procesų efektingumą			Gauti išteklius	Nustatyti procesus, kurie bus gerinami
		Etalonizavimas	Susieti duomenis, identifikuoti veiklos trūkumus ir esmines priežastis	Pagerinti procesų srautą			Pabaigti pagerinimo planą	
			Nustatyti tikslus	Pamatuoti tiekėjo veiklą			Gauti pritarimą sprendimui	
			Suformuoti veiklos planą, gauti palaikymą	Užsitikrinti tiekėjo pagerinimą			Realizuoti sprendimą	
			Planą paskleisti					

Šaltinis: B. Povey (1998).

## Verslo procesų tobulinimo metodologijų etapų lyginamoji analizė

Aut.	Metodologijos etapai						
	1	2	3	4	5	6	7
Kettinger ir kt. (1997)	Vizionavimas (A)	Inicijavimas (A)	Vertinimas (B)	(Re) dizainas (C)	Rekonstrukcija (E)	Vertinimas (F)	
Harrington (1991)	Paruošti tobulinimui (A)	Suprasti procesų charakteristikas (B)	Modernizuoti procesą (C)	Matavimas, kontrolė ir atgalinis ryšys (D)	Tęstinis tobulinimas (F)		
Smart ir kt. (1998)	Pokyčių strategijų vystymas	Procesų identifikavimas (B)	Procesų analizė (B)	(Re) dizainas (C)	Realizavimas (E)		
Klein (1994)	Pasiruošimas (A)	Identifikavimas (B)	Vision (A)	Sprendimas (C)	Transformacija (E)		
<i>Verslo procesų tobulinimo tradiciniai etapai</i>	<i>Susipažinimas</i>	<i>Vertinimas</i>		<i>Dizainas (modeliavimas)</i>	<i>Realizavimas</i>	<i>Proceso valdymas</i>	
<i>Pirminė siūlomų metodologijų struktūra</i>	<i>Pasiruošimo įvertinimas</i>	<i>Proceso metmenys pagal apžvalgos rezultatus</i>	<i>Detalų duomenų rinkinys</i>	<i>Esamo proceso modelio formavimas</i>	<i>Proceso įvertinimas ir (re) dizainas</i>	<i>Patobulinimo proceso realizavimas</i>	<i>Apžvalgos procesas</i>

Pastaba: (A) – Inicijavimas; (B) – Vertinimas; (C) – Dizainas; (D) – Vertinimas ir dizainas; (E) – Realizavimas; (F) – Procesų valdymas. Italiku pažymėtas tekstas S. Adesola ir T. Baines (2005) lyginamosios analizės rezultatas. Skiltis 7 skirta verslo procesų valdymo etapams, kurie minėtų autorių nuomone nebuvo pakankamai atskleisti analizuotose metodologijose

Šaltinis: S. Adesola, T. Baines (2005).

### Verslo procesų valdymo etaloninio modelio privalumai

Privalumai	Esmė
Išlaidų minimalizacija	Išlaidų minimalizacija dėl funkcijų, duomenų bei procesų struktūrizavimo procedūros supaprastinimo
Mokymosi palengvinimas	Supaprastintas modeliavimo mokymosi procesas, naudojant didelį skaičių pavyzdžių
Rizikos sumažinimas	Rizikų sumažinimas, naudojant patikrintus bei kokybiškus modelius, kadangi tai leidžia sumažinti potencialių klaidų skaičių.
Inovacijų naudojimas	Inovatyvių organizacijų veiklos koncepcijų naudojimas, orientuojantis į etaloninius modelius.

Šaltinis: J. Becker, R. Schutte (2004).

**Conjoint simuliacinio metodų analizė ir palyginimas**

Metodas/savybės	Pirmojo pasirinkimo	Pirmojo pasidalijimo	Pirmumo pasidalijimo su panašumų koregavimu	Atsitiktinio pirmojo pasirinkimo
Nesudėtingas panaudojimas	+			
Suderinamumas su ACA modeliu	+	+	+	+
Atsparumas „Nesminių alternatyvų“ problemai	+		+	+
Profilio santykinis vertinimas		+	+	+
Gaunamų rezultatų reikšmės nėra pernelyg ekstremalios		+	+	+
Tyrimo rezultatų paklaidos santykinai mažos		+	+	+
Prie rezultatų pridedama atsitiktinės paklaidos reikšmė				+
Reikalingi minimalūs kompiuterinės technikos pajėgumai	+	+	+	

Šaltinis: A. Jakutis (2011).



## Koučingo empirinių tyrimų lyginamoji analizė

Autoriai	Tikslas	Rezultatai	Taikytos metodologijos, tyrimai, klausimynai	Respondentų skaičius
Newsom, Dent (2011)	Suformuoto klausimyno validacija; koučingo konsultantų veiklų konsultavimo metu analizė bei šios analizės priklausomybė nuo demografinių veiksnių.	Nustatyti koučingo konsultantų veiklos principai: suformuoti sąžiningumu, pasitikėjimu, pagarba pagrįstus santykius; naudoti atvirus klausimus; išgryninti ir suprasti kliento rūpesčius ir iššūkius.	Kiekybinis tyrimas, pagal Executive Coaching Work Behaviour Survey metodologiją	130 koučingo konsultantų (Tarptautinis tyrimas)
Newnham-Kanas, Irwin, Morrow (2011); (2012)	Vertinti profesionalių, sertifikuotų, angliakalbių sveikatos ir gyvenimo koučingo konsultantų veiklą.	Suformuota tam tikra mokslinė – metodologinė platforma, suteikianti galimybę vertinti koučingo fenomeną.	Kiekybis tyrimas, internetinė apklausa, pagal A.Grant ir R.Zackon (2004) atliktą tyrimą	390 koučingo konsultantų (Tarptautinis tyrimas)
Walker – Fraser (2011)	Vadovų koučingo ir organizacinio mokymosi sampratų vertinimas žmoniškųjų išteklių vadybos kontekste.	Suformuotas įrankis žmoniškųjų išteklių vadybininkams, suteikiantis galimybę integruoti koučingo kultūrą organizacinės veiklos bei lyderystės kontekste.	Kokybinis tyrimas (pusiau struktūrizuoti interviu), pagal QSR International NVivo©8 analysis	17 žmoniškųjų išteklių vadybininkų (Didžioji Britanija)
Marshall (2006)	Verslo ir gyvenimo koučingo konsultantų rezultatų vertinimas.	Nustatytos 109 koučingo konsultanto veiklai svarbios charakteristikos.	Kokybinis tyrimas (pusiau struktūrizuoti interviu), vertinant koučingo konsultanto veiklos dimensijas.	19 koučingo konsultantų (JAV)
Gettman (2008)	Įvertinti vadovų koučingo konsultavimą.	Nustatytos 9 koučingo konsultantų veiklą charakterizuojančių veiksnių grupės.	Kiekybinis tyrimas, suformuotas pagal nustatytas charakteristikas.	188 koučingo konsultantai ir 32 organizacijų vadovai (JAV)

Šaltinis: sudaryta autoriaus, pagal lentelėje nurodytus literatūros šaltinius.

## Administravimo tipo privalumų ir trūkumų analizė

	Tiesioginis interviu	Telefonu	Paštu	Internetu
<b>Atsakymų tikslumas</b>				
Generalinė imtis	3	3	3	1
Specializuota imtis	3	3	3	3
Reprezentatyvi imtis				
Tendencingų atsakymų išvengimas	3	3	1	2
Siekis kontroliuoti, kas pildo klausimyną	3	2	2	2
Galimybė gauti priėjimą prie pasirinkto asmens	2	3	3	3
Galimybė pasiekti pasirinktą asmenį	2	3	3	3
<b>Klausimyno dizaino įtaka (galimybė reguliuoti)</b>				
Ilgai klausimynai	3	2	2	2
Kompleksiniai klausimynai	2	3	1	3
Nuobodūs klausimai	3	2	1	2
Neatsakyti klausimai	3	3	1	3
Klausimų filtravimas	3	3	2	3
Klausimų tvarkos kontrolė	3	3	1	3
Atviri klausimai	3	3	1	2
<b>Atsakymų kokybė</b>				
Socialinio patrauklumo minimalizavimas	1	2	3	3
Atsakymų tvarka atsitiktinė	1	3	1	3
<b>Gebėjimas minimalizuoti iškraipymus dėl</b>				
Respondento charakteristikų	1	2	3	3
Respondentų nuomonių	1	2	3	3
Kitų žmonių įtakos	2	3	1	2
Suteikia galimybes konsultuoti	2	1	3	3
Panaikina respondento subversijų galimybę	1	3	3	3
<b>Tyrimui suteikiami papildomi privalumai</b>				
Pasirinkto personalo pasiekimo lengvumas	1	2	3	3
Greitis	1	3	1	3
Savikaina	1	2	3	3

Pastaba: 1 – silpnai išreikšta; 2 – vidutiniškai išreikšta; 3 – stipriai išreikšta.

Šaltinis: D. de Vaus (2002) (pagal Dillman, 1978).

## Veiksnių lygių išskyrimas realiu atveju

	Veiksnyss	Veiksnių lygiai	Kodas
1	Patyrimas	Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgėte į konsultanto patyrimą	1
		Pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgėte į konsultanto patyrimą	2
2	Sertifikavimas	Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgėte į konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus	1
		Pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgėte į konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus	2
3	Metodologija	Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgėte į konsultanto naudojamą metodologiją	1
		Pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgėte į konsultanto naudojamą metodologiją	2
4	Respektabilumas	Pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgėte į konsultanto klientų sąrašą	1
		Pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgėte į konsultanto klientų sąrašą	2
5	Galimybės/ apribojimai	Koučingo konsultantas supažindino tik su koučingo konsultacijos galimybėmis	1
		Koučingo konsultantas supažindino tik su koučingo konsultacijos apribojimais	2
		Koučingo konsultantas supažindino ir su koučingo konsultacijos galimybėmis, ir su apribojimais	3
		Koučingo konsultantas nesupažindino nei su koučingo konsultacijos galimybėmis, nei su apribojimais	4
6	Investicijos grąža	Investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą (pelnas po konsultacijos – išlaidos konsultacijai / išlaidos konsultacijai ×100) grąža iki 10proc.	1
		Investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą (pelnas po konsultacijos – išlaidos konsultacijai / išlaidos konsultacijai ×100) grąža nuo 10 iki 50 proc.	2
		Investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą (pelnas po konsultacijos – išlaidos konsultacijai / išlaidos konsultacijai ×100) grąža nuo 50 iki 100 proc.	3
		Investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą (pelnas po konsultacijos – išlaidos konsultacijai / išlaidos konsultacijai ×100) grąža virš 100 proc.	4
		Negavote jokios materialios, investicijos į koučingo konsultaciją, grąžos	5
7	Konsultanto aktyvumo lygis	Koučingo konsultantas teikė klausimus skatinančius (savi)refleksiją	1
		Koučingo konsultantas „stebėjo“ problemų sprendimo procesą bei padėjo formuluoti tikslus, teikdamas atgalinį ryšį	2
		Koučingo konsultantas apibendrina informaciją ir stimuliuoja Jūsų mąstymą	3
		Koučingo konsultantas identifikavo alternatyvas ir Jūsų vidinius išteklius bei padėjo pasiekti rezultatus	4
		Koučingo konsultantas siūlė alternatyvas ir dalyvavo problemų sprendime	5
		Koučingo konsultantas mokė Jus ir modeliuo Jūsų mokymo(si) procesą	6
		Koučingo konsultantas teikė patarimus ir ekspertines žinias	7
		Koučingo konsultantas siūlė vadovavimą ir/ar valdė problemų sprendimo procesą	8
8	Pokyčių valdymas	Koučingo konsultacija buvo orientuota į pokyčių valdymą	1
		Koučingo konsultacija nebuvo orientuota į pokyčių valdymą	2
9	Strateginis valdymas	Koučingo konsultacija buvo orientuota į strateginį valdymą	1
		Koučingo konsultacija nebuvo orientuota į strateginį valdymą	2
10	Vadybiniai sprendimai	Koučingo konsultacija buvo orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą	1
		Koučingo konsultacija nebuvo orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą	2

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis empirinio tyrimo duomenimis.

## Veiksnių lygių išskyrimas idealiu atveju

	Veiksny	Veiksnių lygiai	Kodas
1	Patyrimas	Idealiu atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgtumėte į konsultanto patyrimą Idealiu atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgtumėte į konsultanto patyrimą	1 2
2	Sertifikavimas	Idealiu atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgtumėte į konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus Idealiu atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgtumėte į konsultanto profesinę kompetenciją patvirtinančius sertifikatus	1 2
3	Metodologija	Idealiu atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgtumėte į konsultanto naudojamą metodologiją Idealiu atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgtumėte į konsultanto naudojamą metodologiją	1 2
4	Respektabilumas	Idealiu atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, atsižvelgtumėte į konsultanto klientų sąrašą Idealiu atveju, pasirinkdamas koučingo konsultantą, neatsižvelgtumėte į konsultanto klientų sąrašą	1 2
5	Galimybės/apribojimai	Idealiu atveju koučingo konsultantas supažindintų su koučingo konsultacijos galimybėmis Idealiu atveju koučingo konsultantas supažindintų su koučingo konsultacijos apribojimais Idealiu atveju koučingo konsultantas supažindintų ir su koučingo konsultacijos galimybėmis, ir su apribojimais Idealiu atveju koučingo konsultantas nesupažindintų nei su koučingo konsultacijos galimybėmis, nei su apribojimais	1 2 3 4
6	Investicijos grąža	Idealiu atveju investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą (pelnas po konsultacijos – išlaidos konsultacijai / išlaidos konsultacijai ×100) grąža būtų iki 10proc. Idealiu atveju investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą (pelnas po konsultacijos – išlaidos konsultacijai / išlaidos konsultacijai ×100) grąža būtų nuo 10 iki 50 proc. Idealiu atveju investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą (pelnas po konsultacijos – išlaidos konsultacijai / išlaidos konsultacijai ×100) grąža būtų nuo 50 iki 100 proc. Idealiu atveju investicijos į koučingo konsultaciją pagal ROI principą (pelnas po konsultacijos – išlaidos konsultacijai / išlaidos konsultacijai ×100) grąža būtų virš 100 % Idealiu atveju negautumėte jokios materialios, investicijos į koučingo konsultaciją, grąžos	1 2 3 4 5
7	Konsultanto aktyvumo lygis	Idealiu atveju koučingo konsultantas teiktų klausimus skatinančius (savi)refleksiją Idealiu atveju koučingo konsultantas „stebėtų“ problemų sprendimo procesą bei padėtų formuluoti tikslus, teikdamas atgalinį ryšį Idealiu atveju koučingo konsultantas apibendrintų informaciją ir stimuliuotų Jūsų mąstymą Idealiu atveju koučingo konsultantas identifikuotų alternatyvas bei Jūsų vidinius išteklius ir padėtų pasiekti rezultatus Idealiu atveju koučingo konsultantas siūlytų alternatyvas ir dalyvautų problemų sprendime Idealiu atveju koučingo konsultantas mokytų Jus ir modeliuotų Jūsų mokymo(si) procesą Idealiu atveju koučingo konsultantas teiktų patarimus ir ekspertines žinias Idealiu atveju koučingo konsultantas siūlytų vadovavimą ir/ar valdytų problemų sprendimo procesą	1 2 3 4 5 6 7 8
8	Pokyčių valdymas	Idealiu atveju koučingo konsultacija būtų orientuota į pokyčių valdymą Idealiu atveju koučingo konsultacija nebūtų orientuota į pokyčių valdymą	1 2
9	Strateginis valdymas	Idealiu atveju koučingo konsultacija būtų orientuota į strateginį valdymą Idealiu atveju koučingo konsultacija nebūtų orientuota į strateginį valdymą	1 2
10	Vadybiniai sprendimai	Idealiu atveju koučingo konsultacija būtų orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą Idealiu atveju koučingo konsultacija nebūtų orientuota į vadybinių sprendimų tobulinimą	1 2

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis empirinio tyrimo rezultatais.

**Pirmo pasirinkimo ( angl. *first choice*) metodas *realiu* ir *idealiu* atveju**

Bendradarbiavimo profilis	Tikimybė, %	Standartinė vidurkio paklaida, <i>realiu</i> <i>atveju</i>	Tikimybė, %	Standartinė vidurkio paklaida, <i>idealiu</i> <i>atveju</i>
Sertifikuotas, patyręs	3.19	2.03	52.46	5.98
Sertifikuotas, nepatyręs	43.77	5.94	17.68	4.56
Nesertifikuotas, patyręs	26.38	5.27	0.29	0.29
Nesertifikuotas, nepatyręs	23.48	5.07	0.29	0.29
Konsultavimo organizacija	3.19	2.03	29.28	5.45

Šaltinis: sudaryta autoriaus,empyrinio remiantis tyrimo rezultatais.

**Pirmumo pasidalijimo (angl. *share of preference*) metodas realiu ir idealiu atveju**

Bendradarbiavimo profilis	Tikimybė, %	Standartinė vidurkio paklaida, <i>realiu atveju</i>	Tikimybė, %	Standartinė vidurkio paklaida, <i>idealiu atveju</i>
Sertifikuotas, patyręs	9.19	1.18	52.46	5.98
Sertifikuotas, nepatyręs	35.33	3.05	17.68	4.56
Nesertifikuotas, patyręs	28.18	2.73	0.29	0.29
Nesertifikuotas, nepatyręs	22.66	2.42	0.29	0.29
Konsultavimo organizacija	4.64	1.53	29.28	5.45

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis empirinio tyrimo rezultatais.

**Pirmumo pasidalijimo su panašumų koregavimu (angl. *share of preference with correction*)  
metodas *realiu* ir *idealiu* atveju**

Bendradarbiavimo profilis	Tikimybė, %	Standartinė vidurkio paklaida, <i>realiu</i> <i>atveju</i>	Tikimybė, %	Standartinė vidurkio paklaida, <i>idealiu</i> <i>atveju</i>
Sertifikuotas, patyręs	9.20	1.17	52.46	5.98
Sertifikuotas, nepatyręs	36.25	3.07	17.68	4.56
Nesertifikuotas, patyręs	28.12	2.73	0.29	0.29
Nesertifikuotas, nepatyręs	21.67	2.36	0.29	0.29
Konsultavimo organizacija	4.76	1.56	29.28	5.45

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis empirinio tyrimo rezultatais.

**Pirmojo atsitiktinio pasirinkimo (angl. *randomized first choice*) metodas  
realiu ir idealiu atveju**

Bendradarbiavimo profilis	Tikimybė, %	Standartinė vidurkio paklaida, <i>realiu atveju</i>	Tikimybė, %	Standartinė vidurkio paklaida, <i>idealiu atveju</i>
Sertifikuotas, patyręs	7.94	1.30	36.43	2.12
Sertifikuotas, nepatyręs	37.60	3.41	31.28	1.64
Nesertifikuotas, patyręs	28.91	3.13	3.03	0.70
Nesertifikuotas, nepatyręs	21.43	2.87	2.69	0.40
Konsultavimo organizacija	4.12	1.66	26.56	2.45

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis empirinio tyrimo rezultatais.



**Pirkimo tikimybės (angl. *purchase likelihood*) metodas *realiu* ir *idealiu* atveju**

Bendradarbiavimo profilis	Tikimybė, %	Standartinė vidurkio paklaida, <i>realiu</i> <i>atveju</i>	Tikimybė, %	Standartinė vidurkio paklaida, <i>idealiu</i> <i>atveju</i>
Sertifikuotas, patyręs	42.68	2.55	81.48	1.68
Sertifikuotas, nepatyręs	71.56	2.45	76.29	1.52
Nesertifikuotas, patyręs	67.32	2.58	38.61	2.07
Nesertifikuotas, nepatyręs	62.91	2.60	44.86	1.74
Konsultavimo organizacija	19.41	2.58	76.39	1.88

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis empyrinio tyrimo rezultatais.