

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

SIMANAS GARBAUSKAS

DARBUOTOJŲ VEIKLOS TOBULINIMAS TAIKANT UGDOMOJO
VADOVAVIMO (KOUČINGO) METODUS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. Dr. *Andrius Valickas*

VILNIUS

2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

DARBUOTOJŲ VEIKLOS TOBULINIMAS TAIKANT UGDOMOJO
VADOVAVIMO (KOUČINGO) METODUS

Ugdomojo vadovavimo (Lyderystės ir pokyčių vadybos specializacija) magistro
baigiamasis darbas

Studijų programa 621N61001

Vadovas

_____ Prof. Dr. *Andrius Valickas*

2016-

Recenzentas

2016-

Atliko

_____ stud. S. Garbauskas

2016-

VILNIUS

2016

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PAGRINDINĖS DARBO SĄVOKOS	6
ĮVADAS.....	8
1. KOUČINGO SAMPRATA, TIKSLAI IR PRINCIPAI	12
1.1 Koučingo samprata.....	12
1.2. Koučingo rūšys.....	18
1.3. Koučingo tikslai ir principai.....	19
1.4. Koučingo procesas	25
2. KOUČINGAS ORGANIZACIJOJE.....	31
2.1. Vadovavimas koučingo stiliumi.....	31
2.2. Sėkmingas koučingo įdiegimas organizacijoje	35
2.3. Kodėl vadovai netaiko koučingo?	38
3. TYRIMAS: DARBUOTOJŲ VEIKLOS POKYČIAI TAIKANT KOUČINGO METODĄ	40
3.1. Tyrimo metodika ir eiga.....	40
3.2. Tyrimo imtis ir respondentų charakteristika.....	42
3.3. Tyrimo rezultatų analizė.....	45
3.4. Rekomendacijos ir pasiūlymai organizacijai X.....	57
IŠVADOS.....	60
PASIŪLYMAI	63
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	64
SANTRAUKA	67
SUMMARY	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Johari lango keturių įsisąmoninimo lygių modelis.....	27
2 pav. Septynių žingsnių koučingo pokalbio schema	27
3 pav. GROW modelis	30
4 pav. Organizacijos vadybos potencialo didinimo žingsniai	34
5 pav. Koučingo diegimo organizacijoje šešių žingsnių schema	37
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	43
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	44
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (procentais)	44
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas.....	44
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimų pavaldinių skaičių	45
11 pav. Ką darbuotojai žinojo apie koučingą iki mokymų?.....	46
12 pav. Kiek darbuotojų koučingo metodą taikė iki mokymų	46
13 pav. Kiek darbuotojų koučingo metodą taikė po mokymų	47
14 pav. Kodėl darbuotojai netaiko koučingo?.....	48
15 pav. Respondentų koučingo įgūdžių įsivertinimas balais	49
16 pav. Kokioje srityje respondentai dažniausiai taiko koučingo metodą	50
17 pav. Respondentų vertinimas apie darbuotojų veiklos pokyčius taikant koučingo metodą.....	51
18 pav. Respondentų savo veiklos įsivertinimas taikant koučingo metodą	52
19 pav. Respondentų vertinimas apie padalinio veiklos pokyčius taikant koučingo metodą	53
20 pav. Respondentų nuomonė ar koučingo taikymas padeda tobulinti darbuotojų veiklą.....	54
21 pav. Respondentų nuomonė ar tikslingą organizacijoje X diegti koučingo kultūrą.....	55
22 pav. Respondentų nuomonė ar mokymai apie koučingą buvo naudingi X organizacijai	55
23 pav. Respondentų nuomonė ar mokymai apie koučingą reikalingi organizacijos X vadovams ir darbuotojams	56
24 pav. Respondentų nuomonė ar organizacijai X būtų naudinga turėti koučingo specialistą.....	56

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė. Koučingo ir psichoterapijos skirtumai	16
2 Lentelė. Tradicinių mokymo būdų ir koučingo skirtumai.....	17
3 Lentelė. Koučingo tikslai	20
4 Lentelė. Koučingo tikslai pagal rezultatų siekimą	21

PAGRINDINĖS DARBO SĄVOKOS

Efektyvumas – rezultato ir sąnaudų (lėšų, resursų, energijos) palyginimo laipsnis (Tarptautinių žodžių žodynas, 1999).

Efektyvus – (lot. *effectivus* – veiksmingas) veiksmingas, labai paveikus (Tarptautinių žodžių žodynas, 1999).

Kompetencija – (lot. *competentia* – priklausomybė (pagal teisę)) funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos (Tarptautinių žodžių žodynas, 1999).

Koučingas – tai ugdomasis pokalbis, kurio metu vedantysis (ugdytojas) ir jame dalyvaujantysis (klientas) kalbasi kliento pasirinkta tema (klausimu) taip, kad pastarasis, padedamas ugdytojo, pats suranda praktinius jam rūpimos temos (klausimo) sprendimo kelius (Juozaitis, 2012).

Koučingo specialistas (Koučeris) – (angl. *Coach*) tai profesionalas, kuris valdo specialias klausimų uždavimo technikas, leidžiančias maksimaliai panaudoti žmogaus potencialą, paskatinti jį užsibrėžti ambicingus tikslus, numatyti veiksmus tikslams pasiekti ir užtikrinti vidinį balansą darbiname ir asmeniniame gyvenime (Zinkevičiūtė, 2016).

Koučingo technika – koučingo specialisto veiksmas ar jų derinys, kuris įtraukiamas į koučingo procesą tam, kad paskatintų klientą mąstyti, leistų jam veikti ir užtikrintų kitas būtinas asmeninių pokyčių prielaidas (Misiukonis, 2013).

Mentoringas – tai koučingo forma vykstantis ugdomasis pokalbis, kurio metu vedantysis (ugdytojas) ne tik tikslingai kreipia pokalbį link klientui rūpimos temos (klausimo) išsiaiškinimo, bet ir dalijasi sava patirtimi aptariama tema, siūlo klientui apsvarstyti vienokius ar kitokius temos išaiškinimo scenarijus (Juozaitis, 2012).

Mentorius – tai patirties ir tam tikrų savybių turintis žmogus, kuris padeda ugdyti kito žmogaus galimybes, talentus, pagelbėja atliekant tam tikras užduotis. Jis siūlo, kaip patobulinti įgūdžius, atpažinti dalykus, kuriuos reikia tobulinti, duoda naudingų patarimų ir skatina priimti sprendimus (Malinowski, 2012).

Motyvacija – tai vidinė jėga, kuri skatina individą pasiekti asmeninių ir organizacijos tikslų, veikia žmogaus viduje arba išorėje, skatina tam tikrą jo elgseną (Lipinskienė, 2012).

Potencialas – (lot. *potentia* – jėga, galia), pajėgumo laipsnis: asmens, visuomenės, valstybės galimybės tam tikroje srityje (Tarptautinių žodžių žodynas, 2000).

Vadovavimas – tai darbuotojų santykių organizavimas ir koordinavimas siekiant nustatyto tikslo (Lipinskienė, 2012).

IVADAS

Mūsų dabartinis pasaulis pakankamai greitai keičiasi. Atsiranda naujos technologijos, paslaugos, nauji produktai ir gaminiai. Pasaulinė ekonomika yra nuolatiniam judėjime, situacijos rinkoje keičiasi nuolat, teka didžiuliai informacijos srautai ir su tuo susiduria šiuolaikinės įmonės tiek pasaulyje tiek ir Lietuvoje. Esant tokiems pokyčiams ir pačios įmonės turi keistis, prisitaikyti prie esamų rinkos sąlygų, žengti koją kojon su dabartine situacija.

Šiuolaikiniam vadovui keliama aukšti reikalavimai – gebėti vadovauti vykstant nuolatinėms permainoms ir pokyčiams, kai susiduriama su darbuotojų nepasitenkinimu ar pelno mažėjimu, didžiule darbuotojų kaita, todėl jiems būtinas gilesnis emocinis pasirengimas bei psichologinės žinios.

Koks turėtų būti šiuolaikinės organizacijos vadovas? Kokiomis savybėmis jis turėtų pasižymėti? Kaip teigia A. Savanevičienė et al. (2007), atliekant sėkmingai dirbančių vadovų kompetencijų tyrimus buvo pastebėta, kad sėkmę lemia tam tikrų esminių strateginių kompetencijų turėjimas, todėl visų pirma labai svarbu tas kompetencijas identifikuoti ir apibrėžti. Antra, svarbu sugebėti nustatyti individo kompetencijų ugdymo poreikį. Trečia, svarbu ugdyti strategines individo kompetencijas, kurios užtikrins sėkmingą vadovo veiklą.

Anot M. A. West (2011, p. 48-49) šiuolaikinės komandos lyderis turi spręsti tris pagrindinius uždavinius:

- sudaryti sąlygas komandai atlikti savo darbą;
- suburti ir išlaikyti komandą kaip veiksmingą vienetą;
- ugdyti bei remti komandą siekiant sėkmės.

Pirma, sudaryti deramas sąlygas – tai reiškia pasirūpinti, kad komanda turėtų aiškią užduotį bei išteklius, reikalingus darbui atlikti. Antra, kad sukurtų ir išsaugotų komandą kaip veiksmingą vienetą, lyderis privalo pasirūpinti, kad ją sudarytų nariai, turintys būtinus įgūdžius bei gebėjimus. Trečia, vadovauti ugdant ir remti komandą siekiant sėkmės. Tai reiškia siekį padėti komandai sėkmingai atlikti savo darbą, teikiant nurodymus bei paramą.

Taigi manoma, kad daugelis šiandien sėkmingai dirbančių vadovų, sprenddami šiuos uždavinius, turi turėti tam reikalingų kompetencijų, puikiai išmanyti darbuotojų psichologiją, motyvavimo priemones bei pasitelkti šiuolaikinius modernius vadovavimo ir ugdymo metodus. Vienas iš tokių metodų, kuris skinasi kelią į Lietuvos įmones yra ugdomasis vadovavimas arba kitaip koučingas (angl. *Coaching*).

Valstybinė lietuvių kalbos komisija siūlo termino *koučingas* nevartoti, o siūlo atitikmenis – ugdomasis vadovavimas, konsultuojamasis ugdymas, tačiau dažnai šie terminai įneša painiavos, kadangi nevisiškai atitinka koučingo principus. Visų pirma koučingo specialistai ne vadovauja, o kuria savitarpio pasitikėjimu grindžiamą santykį su klientu, antra jie nekonsultuoja, o tik skatina klientą mąstyti, kad šis sprendimus priimtų pats. Be to ICF Lietuva (*International Coach Federation*) 2012 m. lapkričio 12 d. vykusios konferencijos metu priėmė rezoliuciją „Dėl termino *koučingas* vartojimo“, kad lietuviški atitikmenys tiksliai neapibrėžia *koučingo* sąvokos ir įneša painiavą, todėl toliau šiame darbe bus vartojama sąvoka *koučingas*.

Temos aktualumas. Kalbant apie žmogiškųjų išteklių valdymą šiuolaikinėje organizacijoje dažnai iškyla klausimas, kodėl vienos organizacijos sugeba prisitaikyti prie sparčiai besivystančių globalizacijos procesų ir išlieka konkurencingos bei sėkmingai siekia savo užsibrėžtų tikslų, o kitos vos juda į priekį arba visai „paskęsta“ šiuolaikinėje rinkoje? Anot A. Dromantaitės (2014, p. 240) atsakant į šiuos klausimus reikalingas šiuolaikiškas požiūris į organizacinius procesus, žmogiškųjų išteklių valdymą, kadangi senieji valdymo metodai dėl skirtingo požiūrio į darbuotojus, dėl sparčių technologinių pokyčių, darbo rinkos kaitos, nebetinka. Pasaulyje jau pakankamai senai versle sėkmingai naudojamas koučingo metodas arba jo elementai, kaip šiuolaikiškas, modernus metodas žmogiškiesiems ištekliams valdyti. Lietuvoje šis metodas tik paskutinį dešimtmetį skinasi kelią ir dar pakankamai neiširtas. Kadangi koučingo naudą organizacijoje sunku pamatuoti ir išreikšti skaičiais, tai daugelis vadovų nepatikliai žiūri į koučingo metodą, jo pritaikymą šiuolaikinėje organizacijoje, todėl ši tema yra pakankamai aktuali. Taigi ir šio darbo tikslas atskleisti koučingo metodų pritaikymą organizacijoje ir kokią naudą jie sukuria tobulinant darbuotojų veiklą.

Temos iširtumas. Koučingo tematika diskusijos ir tyrimai Lietuvoje tik įsibėgėja, todėl mokslinės literatūros lietuvių kalba nėra daug, o autoriai rašantys šia tema daugiausia remiasi žinomų užsienio autorių patirtimi. Apie koučingą savo darbuose bene pirmieji prakalbo D. Baltrušaitis (2006) ir D. Čibonis (2007). Vėliau savo moksliniuose straipsniuose šią temą tyrinėjo B. Jatkauskienė, E. Jatkauskas, A. Jovarauskaitė (2008), G. Kliukevičiūtė, Ž. Malinauskas (2012), S. Moliušytė, J. Kvedaravičius (2013), R. Rudžinskienė (2013). 2012 metais pasirodė A.M. Juozaičio metodinė priemonė „Ugdomieji pokalbiai (apie koučingą ir mentoringą)“. Nemažai šioje srityje yra nuveikęs T. Misiukonis (2012, 2013, 2014), kuris yra dviejų knygų autorius, vienos knygos bendraautorius, parašęs nemažai straipsnių koučingo tematika (Coachingblog.lt) ir kartu su ICF Lietuva pirmasis Lietuvoje atliko išsamų tyrimą kaip vadovai taiko koučingą savo darbe (2012). Kitą, gana išsamų mokslinį tyrimą apie koučingo taikymo praktiką Lietuvos organizacijose atliko A. Dromantaitė (2014).

Užsienyje apie koučingą, jo sampratą, panaudojimo galimybes diskutuoja daugelis autorių: J. Whitmore (2002), M. Downey (2003), S. Battley (2006), J. Starr (2009), J. Hunt, J. Weintraub (2010) ir

kt. Taip pat buvo atlikta keletas pasaulinio lygio mokslinių tyrimų: Koučingo tyrinėjimo projektas 2005 (Coaching research project 2005), 2008 metais atliktas Europos koučingo tyrimas (European Coaching Survey), 2009 m. Sherpa koučingo apžvalga (The 2009 Sherpa Executive Coaching Survey), Tarptautinės koučingo specialistų asociacijos (ICF) 2012 m. atliktas tyrimas (ICF Global Coaching Study, 2012) bei Human Capital Institute 2014 m. atliktas tyrimas apie koučingo plėtrą organizacijose (Building a Coaching Culture).

Nors pasaulyje yra atlikta nemažai darbų bei mokslinių tyrimų koučingo tematika, tačiau Lietuvoje vis dar trūksta tyrimų, kaip vadovai savo darbe taiko koučingo metodus siekdami pagerinti darbuotojų veiklos rezultatus, ypač viešajame sektoriuje.

Tyrimo objektas. koučingo metodų taikymas organizacijoje X.

Tyrimo tikslas. Įvertinti, kaip koučingo metodai gali būti pritaikyti darbuotojų veiklos tobulinimo srityje.

Tyrimo hipotezė. Koučingo metodų taikymas organizacijoje didina darbuotojų veiklos efektyvumą.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti koučingo sampratą, rūšis, tikslus ir principus;
2. Ištirti kaip koučingo metodų taikymas įtakoja darbuotojų veiklos rezultatus;
3. Ištirti su kokiomis problemomis susiduria vadovas taikydamas koučingo metodus;
4. Išanalizuoti atliktus tyrimus ir pateikti išvadas;
5. Pateikti rekomendacijas kaip taikyti koučingą organizacijoje X, siekiant efektyviai tobulinti darbuotojų veiklą.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros ir dokumentų analizė, apklausos duomenų analizė ir palyginimas su jau atliktais tyrimais.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, trys skyriai, vienuolika poskyrių ir išvados. Darbo pradžioje pateikiamas paveikslų sąrašas, lentelių sąrašas ir pagrindinės darbo sąvokos. Įvade aptariamas pasirinktos temos ištirtumas ir aktualumas, atliekamo tyrimo tikslas, iškeliamą tyrimo hipotezę, numatomi penki darbo uždaviniai, pasirenkami tyrimo metodai. Darbo pirmajame skyriuje analizuojama mokslinė literatūra kurioje nagrinėjamos koučingo atsiradimo teorijos, koučingo samprata, rūšys, tikslai ir principai, analizuojamas koučingo procesas. Antrojoje dalyje analizuojamas koučingo veikimo principas organizacijos kontekste, nagrinėjama nauda organizacijai vadovaujant koučingo stiliumi, analizuojami sėkmingo koučingo diegimo organizacijoje veiksniai, bei nagrinėjamos priežastys, kodėl vadovai netaiko koučingo. Trečiojoje dalyje analizuojamas atliktas tyrimas – aptariami tyrimo metodai

ir eiga, išanalizuota tyrimo imtis ir respondentų charakteristika, vykdoma tyrimo duomenų analizė, padaromos išvados, pateikiamos rekomendacijos ir pasiūlymai organizacijai X. Darbo pabaigoje pateikiamos viso darbo išvados, naudotos literatūros sąrašas ir santrauka lietuvių ir anglų kalbomis. Darbe yra pateikti dvidešimt keturi paveikslėliai, keturios lentelės ir 1 priedas – apklausos anketa.

1. KOUČINGO SAMPRATA, TIKSLAI IR PRINCIPAI

1.1 Koučingo samprata

Spartūs pokyčiai pasaulinėse rinkose, globalizacija, naujų technologijų atsiradimas, įvairių mokslo sričių tobulėjimas, naujas požiūris į žmogiškųjų išteklių valdymą, požiūris į darbuotojo ugdymą, jo kompetencijų didinimą, veiklos tobulinimą lėmė koučingo, kaip žmogiškųjų išteklių valdymo metodo, išpopuliarėjimą pasaulyje XX amžiaus 8-ajame, 9-ajame dešimtmetyje.

Analizuojant mokslinę literatūrą sutinkama nuomonė, kad koučingo metodo šaknys yra sporto pasaulyje (Kurnosova, Solomatina, 2009, Didenko, Makarova, 2011, Starr, 2009). Pasak J. Whitmore (2005, p. 16-19) vienu iš pirmųjų koučingo teorijos kūrėju ir populiarioju laikomas Harvardo universiteto pedagogas, teniso žinovas Timothy Gallwey (gim. 1938 m. San Franciske), kuris 1974 metais parašė knygą „The inner game of tennis“ (Vidinis teniso žaidimas). Knygoje jis pateikia naują požiūrį į sportą, į sportininko treniravimą, kad iš pradžių reikėtų nugalėti varžovą, esantį sportininko galvoje t. y. pašalinti trikdžius, kurie trukdo pasiekti geresnių rezultatų. Vėliau T. Gallwey parašė knygas „The inner skiing“ (Vidinis slidinėjimas) ir „The inner of golf“ (Vidinis golfas), kuriose toliau nagrinėjo sportininkų dvasinę būklę, kuri trukdo pasiekti norimų rezultatų, bei kaip išlaisvinti tą žmogaus potencialą, kuris padės pasiekti geriausių rezultatų. Nagrinėdamas šias temas T. Gallwey sukūrė paprastą koučingo metodą, kurį buvo galima lengvai pritaikyti ne tik sporto, bet ir verslo bei kitose gyvenimo srityse.

Kita nuomonė (Whitmore, 2005, Dromantaitė, 2014), kad koučingo ištakų reikėtų ieškoti jau antikos laikotarpiu, tarp rytų filosofų ar Graikijos atletų, kur buvo akcentuojama ne tik fizinės karių galimybės, bet ir psichologinė stiprybė, jie palaikomi morališkai bei motyvuojami. Taip pat minimas ryškus antikos laikų filosofas Sokratas (469-399 m. pr. m. e.), kuris naudojo diskusijose klausimų metodiką (majeutiką) gretinant nuomones ir vedant pašnekovą prie norimo atsakymo.

Pats žodis „koučingas“ yra kilęs iš anglų kalbos žodžio „coach“ ir reiškia *treneris, instruktorius, repetitorius* arba *turistinis tarpmiestinis autobusas, keleivinis vagonas, karieta, ekipažas* (Piesarskas, 2000, 168 p.). Kai kurie autoriai ieško gilesnių šio žodžio ištakų ir bando atrasti gilesnes sąsajas su koučingu. Manoma, kad terminas „coach“ yra kilęs XV amžiuje, nuo kaimo Kocs Vengrijoje pavadinimo, kur buvo sukonstruoti pirmieji vežimai transportavimui ir reiškė vežimą ar karietą. Jų paskirtis buvo transportuoti žmones iš tos vietos kur jie buvo į vietą, kurią jie nori pasiekti – kaip ir koučingo procese, kai koučingo specialistas padeda klientui pasiekti savo tikslą (Maksimovas, 2004, p. 15).

Tas pats V. E. Maksimovas (2004, p. 22) koučingo ištakas įžvelgia ir amatų klestėjimo laikais, kai pas kokio nors amato žinovą – mūrininką, siuvėją, kalvį, akmenskaldį ar kitą meistrą priimdavo tarnauti jauną berniuką, kuris patarnaudamas meistriui ir stebėdamas jo darbą turėdavo pats mokytis to amato subtilybių.

Nereikėtų pamiršti ir Anglijos studentų, kurie XIX a. antrojoje pusėje koučeriais vadino privačius repetitorius, kurie padėdavo pasiruošti egzaminams (Levčenko et. al., 2015, 4 p.).

Vis tiktai koučingo metodą, anot A. Dromantaitės (2014, 242 p.), kokį mes pažįstame dabar, išstobulino Thomas J. Leonard (1955-2003), dar vadinamas koučingo tėvu, kuris sekdamas T. Gallwey idėjomis, toliau tyrinėjo koučingo pritaikymą įvairiose srityse. Ypač daug dėmesio skyrė gyvenimo koučingo tyrinėjimui (angl. *life coaching*), įsteigė „Gyvenimo planavimo koledžą“. Pasinaudodamas naujai atsiradusiomis kompiuterinėmis technologijomis įkūrė virtualų Koučingo universitetą, kas padėjo smarkiai išpopuliarinti koučingo metodą visame pasaulyje. Vėliau T. Leonardas įsteigė Tarptautinę koučingo federaciją (ICF) bei Tarptautinę koučingo asociaciją (angl. *International Association of Coaching*, IAC).

Pasak T.E. Klimovos ir T.N. Tretjakovos (2014, 722 p.) teorinius koučingo atsiradimo pagrindus padėjo Sokrato dialogo metodas, psichoanalizė, humanistinė psichoterapija, emocinio intelekto koncepcija ir sporto trenerių metodikos.

Sokrato dialogo metodas majeutika. Majeutikos (pribuvėjos menas) metodu Sokratas siekė padėti žmogui įgyti teisingą žinojimą, išvelgdamas čia analogiją su pribuvėjos menu: kaip pribuvėja padeda ateiti į pasaulį kūdikiui, taip ir mokytojas, tinkamai klausinėdamas savo pašnekovą, turi padėti jam surasti savo tiesą.

Psichoanalizė, kurios teorijas išplėtojo Zigmundas Froidas (1856-1939), Karlas Jungas (1875-1961) ir Alfredas Adleris (1870-1937). Pagal šias teorijas tik atradus gilumines, praeityje esančias priežastis, galima koreguoti dabartines individo problemas.

Humanistinė psichoterapija, dar vadinama į asmenį orientuota terapija. Ją sukūrė ir išpopuliarino garsus psichologas Karlas Rodžersas (1902-1987). Ši teorija remiasi terapeuto ir kliento bendravimu bei asmeniniais tarpusavio ryšiais. Sesijų metu terapeutas skatina klientą dalintis savo patirtimi bei jausmais. Jis sukuria tinkamą aplinką kliento asmenybės vystymuisi ir augimui, išlaikydamas neutralią poziciją kliento emocijų ir minčių atžvilgiu, susilaikydamas nuo savo nuomonės reiškimo, taip pat rodydamas visišką nuoširdumą, supratimą, empatiją bei be sąlygišką teigiamą nusiteikimą kliento atžvilgiu. Toks netiesioginis metodas padeda pamatyti klientui terapeuto reflektuojamas savo paties mintis ir emocijas, bei objektyviau jas įvertinti. Tai leidžia jam pačiam surasti savo problemų sprendimus.

Emocinis intelektas – sugebėjimas susitvardyti, įkvėpti (motyvuoti) žmones, įsijausti į kito žmogaus jausmus (empatija), įsisąmoninti savo jausmus bei rasti savo gilumines emocijų priežastis, išsaukti teigiamas emocines būsenas kituose. Emocinio intelekto teorijos autoriumi laikomas amerikiečių psichologas Danielius Golemanas (1946).

Sporto trenerių metodikos. Vienas pirmųjų ir pagrindinių sporto trenerių metodikos kūrėjų, kuri prisidėjo prie koučingo atsiradimo, yra jau minėtas W. Timothy Gallwey, kurio „vidinio žaidimo“ idėjos leido į treniravimą pažvelgti iš vidinės žaidėjo pusės, o ne tik iš fizinio pasirengimo.

Taigi kas tai yra tas koučingas? Tiek užsienio tiek Lietuvos literatūroje nėra sutinkamas vieningas koučingo apibrėžimas, yra daugybė jo variacijų:

- Koučingas – tai menas palengvinti darbą, mokymąsi ir tobulėjimą kitam (Downey, 2008);
- Koučingas – tai procesas, nukreiptas tikslui pasiekti įvairiose gyvenimo srityse. Tai technologija, paremta partneriška sąveika su koučingo specialistu, pačiu savimi ir supančiu pasauliu (Maksimovas, 2004, p. 16);
- Koučingas – tai šiuolaikinė efektyvi sistema, skirta žmogaus sąmoningumo ugdymui ir vidinio individo ar organizacijos potencialo atskleidimui (Moliušytė, Kvedaravičius, 2013, 257 p.);
- Koučingas – tai mokymo forma, kai padedama darbuotojams įsisąmoninti savo poreikius ir konfliktus ir rasti efektyvius sprendimo būdus (Vaičiaitytė, 2011, 15 p.);
- Koučingas – tai siekis lengvinti kasdienes komandos veiklos procesus ir valdyti ją įsiklausant, o ne administruojant (West, 2011, 58 p.);
- Koučingas – tai tobulėjimo būdas, kuris leidžia žmogui pasinaudoti savo turimais gebėjimais ir patirtimi taip, kad jis galėtų įgyvendinti sumanytus asmeninius pokyčius ir pasiektų norimų tikslų (Misiukonis, 2013, 14 p.);
- Koučingas – tai ugdomasis pokalbis, kurio metu vedantysis (ugdytojas) ir jame dalyvaujantysis (klientas) kalbasi kliento pasirinkta tema (klausimu) taip, kad pastarasis, padedamas ugdytojo, pats suranda praktinius jam rūpimos temos (klausimo) sprendimo kelius (Juozaitis, 2012, 5 p.).

Tarptautinė koučingo federacija koučingą apibūdina kaip kūrybingą procesą su klientais, išprovokuojantį mąstymą ir skatinantį klientus pilnai išnaudoti savo asmeninį ir profesinį potencialą (www.icf.lt).

Tokią gausą skirtingų apibrėžimų apie koučingą galima paaiškinti tuo, kad šis metodas ir veikla iki galo nėra ištyrinėti ir apibrėžti. A. Dromantaitės (2014, 244 p.) teigimu galima išskirti keletą aspektų kurie yra svarbūs aptariant koučingą:

- Žinios ir kompetencijos, naudojamos koučingo srityje, gali būti naudojamos bet kurios profesijos specialisto;
- Koučingo veikla yra veikiamą koučingo specialisto, kliento, aplinkos ir specifinės situacijos;
- Koučingo specialisto ir kliento pasaulėžiūra gali turėti įtakos tam, kaip koučingas gali būti apibrėžiamas.

Kaip matome iš anksčiau pateiktų koučingo apibrėžimų, vieni autoriai koučingą apibūdina kaip meną, kiti – kaip procesą, treči – kaip efektyvią sistemą ar mokymosi formą, ketvirti – kaip tobulėjimo būdą ar ugdomąjį pokalbį. Nors autoriai į koučingą žvelgia iš skirtingų pusių, tačiau panagrinėjus galime atrasti pagrindinį bendrą bruožą – tai tikslą. Tikslą padėti darbuotojui (klientui) pasiekti jo užsibrėžtus pokyčius, išspręsti jam ar organizacijai rūpimus klausimus ir problemas, siekiant didinti jo efektyvumą. Padėti klientui augti ir tobulėti.

Kai kalbame apie pokyčius koučingo procese – daugelis autorių sieja tai su žmogaus augimu ir tobulėjimu. Kaip teigia T. Misiukonis (2012, 21 p.) „Žmogaus augimas ir tobulėjimas yra daugelio jo asmeninių pokyčių visuma, skatinanti teigiamai keistis savo vidumi ir gerinti santykį su savimi bei išorine aplinka. Augimą organizacijoje galime suprasti ne tik kaip judėjimą karjeros laiptais, tačiau ir kaip nuolatinį kompetencijų, gebėjimų, įgūdžių ir veiklą įtakojančių nuostatų lavinimą“.

Vieningo apibrėžimo apie koučingą nebuvimas kartais įneša painiavos, atsiranda įvairių interpretacijų, atsiranda žmonių, kurie koučingą sieja su konsultavimu, mokymais, psichoterapija ar mentoryste. R. Rudžinskienė (2013, 128 p.) pastebi, kad koučingas negali būti tapatinamas nei su konsultavimu, nei su psichoterapija, kadangi juos skiria skirtingi tikslai. Koučingo tikslas – pagalba asmeniui augti ir tobulėti, konsultavimo tikslas – priimti asmeniui tinkamiausius sprendimus profesinėje veikloje, o psichoterapijos – padėti asmeniui pasveikti. J. Starr (2009, 14 p.) teigia, kad nors tarp koučingo specialistų ir psichoterapeutų yra nemažai panašumo – ir vieni ir kiti daug kalba, daug klauso, sprendžia žmonių problemas, tačiau koučingas padeda įprastose gyvenimo situacijose, padeda gerinti mūsų veiklą ir siekti norimo rezultato, o psichoterapija reikalinga ten kur problemos ypatingos ir didelės – emocinės traumos, protiniai susirgimai ir pan.

T. Misiukonis (2012, 24-25 p.) pateikė savo pastebėjimus kuo gi skiriasi koučingas nuo psichoterapijos (žr. 1 lentelę).

1 Lentelė. Koučingo ir psichoterapijos skirtumai

Psichoterapija	Koučingas
Analizuojama dabartis ir praeitis.	Analizuojama dabartis ir ateitis.
Orientuojamasi į situaciją ir asmenį.	Orientuojamasi į asmens veiksmų modeliavimą.
Orientuojamasi į jausmus ir apmąstymą	Orientuojamasi į apmąstymą ir veiksmą.
Skirta gydyti.	Skirta padėti mokytis.
Dažniausiai klientas yra psichologiškai sutrikęs.	Klientas yra sveikas ir veiksnus žmogus.
Problema susijusi su asmeniu.	Problema susijusi su asmeniu ir jo darbine veikla.
Turiniu nesidalijama su kitais.	Turinys gali būti viešinamas.
Kartais privaloma ir būtina.	Laisvai pasirenkama.
Apibrėžta pokalbių trukmė.	Neapibrėžta pokalbių trukmė.
Kartais skiriamas papildomas gydymas (vaistais).	Jokios papildomos kontrolės ar priežiūros.
Aiškiai apibrėžtas psichoterapeuto ir kliento santykis.	Santykis yra kompleksiškas – klientas yra darbuotojas, o koučeris yra vadovas.

Šaltinis: Misiukonis (2012)

Kaip matome psichoterapija yra orientuota daugiau į praeitį ir dabartį, į asmens jausmus ir apmąstymus, skirta gydyti. Psichoterapeuto ir kliento santykiai aiškiai apibrėžti. Koučingas daugiau orientuotas į dabartį ir ateitį, į asmens apmąstymus ir veikimą, į veiksmų modeliavimą, skirtas mokytis, o koučingo specialisto ir kliento santykiai yra kompleksiški.

Koučingas taip pat nėra konsultavimas. Anot A. Dromantaitės (2014, 258 p.), konsultacijų metu konsultantas, turėdamas patirtį tam tikrose situacijose, pateikia rekomendacijas, pasiūlo galimus sprendimo variantus, pataria. Koučinge atvirkščiai – klientas pats ieško sprendimo būdų, jis skatinamas atsiskleisti, mąstyti, prisiimti atsakomybę už savo sprendimus. Pagrindinis skirtumas tarp koučingo ir konsultavimo, kaip teigia A.S. Levčenko et. al. (2015, 4 p.), tai kad koučeris neduoda patarimų ir griežtų rekomendacijų.

Nuo mentorstės koučingas skiriasi tuo, kad mentorius, būdamas savo srities ekspertu, moko asmenį, turintį mažesnę patirtį, dalinasi su juo savo patirtimi, žiniomis ir idėjomis. (Jatkauskienė et. al. 2008, 141 p.). Koučeris savo ruožtu gali iš viso neišmanyti tos srities apie kurią kalbasi su klientu, bet dėka tinkamai užduodamų klausimų, verčia klientą pačiam daryti atradimus, mokytis ir suprasti rūpimo

klausimo esmę. Tačiau mentorius perduodamas savo patirtį gali naudoti ir koučingą arba koučingo elementus, taip siekdamas, kad mokinys prisiimtų daugiau atsakomybės mokymosi procese.

Koučingas nėra mokymai. Kaip pastebi A. Dromantaitė (2014, 258 p.), visų pirma tradicinis mokymas suprantamas kaip mokytojo, tam tikros srities specialisto, informacijos pateikimas ir žinių perdavimas mokiniams, kurie nėra tos srities specialistai. Mokytojas šioje pozicijoje užima vyraujančią ir kontroliuojančią poziciją, o koučingo specialistas yra vienoje pozicijoje su klientu. T. Misiukonis (2012, 25-26 p.) įžvelgia daugiau skirtumų tarp tradicinio mokymo ir koučingo (žr. 2 lentelę). Jis mano, kad koučingo specialistas paprastai nemoko, o tik veda pokalbį, kurio metu klientas apmąsto savo patirtį, padaro savo išvadas, planuoja būsimus veiksmus. Tačiau koučingas gali puikiai papildyti mokymą, pavyzdžiui mokymą darbo vietoje.

2 Lentelė. Tradicinių mokymo būdų ir koučingo skirtumai

Tradicionis mokymas	Koučingas
Mokytojas ar lektorius yra srities ekspertas ir turi daugiau žinių apie konkrečią sritį nei besimokantieji.	Santykis su koučingo specialistu lygiavertis, koučingo specialistas nebūtinai gali būti srities, kurioje asmuo siekia tobulėti, ekspertas.
Perduodamos žinios, teikiami praktiniai patarimai, lavinami įgūdžiai.	Ieškoma vidinių asmens resursų ir pokyčių galimybių.
Poreikis keistis gali būti įsisavinamas paviršutiniškai, jei žmogus nesijaučia pritapęs ar tema jo nedomina.	Gilesnis poreikio keistis įsisavinimas.
Dažniausiai dirbama su grupe.	Dažniausiai dirbama individualiai.
Dažniausiai dirbama pagal iš anksto sudertą programą.	Programa ir tema priklauso nuo ugdomojo. Proceso metu programa gali keistis priklausomai nuo ugdomojo poreikių

Šaltinis: Misiukonis (2012)

Kaip matome tradicinis mokymas suprantamas kaip mokytojo ar lektoriaus, savo srities specialisto, žinių perdavimas, praktinių patarimų teikimas bei įgūdžių lavinimas tam tikroje srityje. Dirbama dažniausiai su grupe pagal iš anksto patvirtintą programą. Koučingo specialistui ekspertinės žinios srityje, kurioje asmuo siekia tobulėti, nėra būtinos, jis ieško vidinių asmens resursų. Koučinge dirbama dažniausiai individualiai, o temą ar programą pasirenka asmuo su kuriuo dirbama ir proceso metu tema gali keistis, priklausomai nuo ugdomojo poreikių.

Taigi apibendrinant autorių mintis galima teigti, kad koučingas – tai metodas, kai formuluojant tinkamus klausimus, nepatariant, nemokant ir nepateikiant griežtų rekomendacijų klientas verčiamas apmąstyti savo patirtį, padaryti išvadas, priimti sprendimus, planuoti savo veiksmus ir siekti norimo rezultato.

1.2. Koučingo rūšys

Analizuojant mokslinę literatūrą sutinkamas labai įvairus koučingo klasifikavimas. Bene populiariausias yra skirstymas pagal koučingo panaudojimo kryptis arba turinį. Aštuntajame XX a. dešimtmetyje buvo išskiriamos tik kelios koučingo rūšys, tose srityse, kur jis buvo naudojamas, sporto, verslo ir asmeninio gyvenimo. Vėliau plečiantis koučingo pritaikymo sferai atsirado begalės koučingo rūšių. J. Melnikova (2015, 2 p.) išskiria tokias pagrindines rūšys:

- Vadybos koučingas (angl. – *business coaching*);
- Gyvenimo koučingas (angl. – *life coaching*) arba gyvenimo tikslo koučingas (angl. – *life purpose coaching*);
- Pažintinis koučingas (angl. – *cognitive coaching*);
- Pertvarkos koučingas (angl. – *transformational coaching*);
- Santykių koučingas (angl. – *relationship coaching*).

Be jau minėtų koučingo rūšių A. Dromantaitė (2014, 256-257 p.) pateikia dar platesnį jų klasifikavimą:

- Finansų koučingas (angl. – *financial coaching*);
- Karjeros koučingas (angl. – *career coaching*);
- Asmeninis koučingas (angl. – *personal coaching*);
- Sveikatos koučingas (angl. – *health coaching*);
- Konfliktų koučingas (angl. – *conflict coaching*);
- Projektų koučingas (angl. – *project coaching*);
- Išsilavinimo koučingas (angl. – *educational coaching*);
- Vadovų koučingas (angl. – *executive coaching*) arba dar išskiriamas moterų vadovų koučingas (angl. – *women executive coaching*).

Tokią koučingo klasifikavimo sąrašą pagal veiklos kryptis galima tęsti ir tęsti, kadangi koučingo panaudojimo spektras yra labai platus. Galima smulkinti koučingo rūšis pagal klientų amžių – vaikų, paauglių, suaugusiųjų, senjorų, galima skirstyti pagal lytį – moterų ir vyrų, pagal profesiją, tačiau ar toks

skirstymas reikalingas? Iš vienos pusės tai gali būti naudinga klientui, kuris renkasi koučingo specialistą pagal tam tikrą jo specializaciją – gyvenimo, karjeros, finansų ar panašiai. Iš kitos pusės nereiškia, kad koučeris sprenddamas kliento problemas, pavyzdžiui darbinėje srityje ir paaiškėjus, kad tos problemos susijusios su kliento asmeniniu gyvenimu, negalės išspręsti jo asmeninių klausimų. T. Misiukonis (2013, 2 p.) išreiškia nuomonę, kad gal koučingo iš viso nereikėtų skirstyti pagal turinį – „Jei mes darome prielaidą, kad koučingo specialistas neturi būti kliento veiklos ar jo klausimo ekspertas, kad jis neteikia patarimų...tai kam jam tada skirstyti koučingą pagal turinį, pavyzdžiui, vadovų koučingą, darbo koučingą, gyvenimo koučingą ir pan..?“. Susidaro įspūdis, kad koučingo skirstymas pagal turinį arba veiklos kryptį yra daugiau marketingo dalykas, kadangi koučeris savo darbe vadovaujasi tais pačiais metodais, principais ir nesvarbu kurioje sferoje jis dirba.

Dar mokslinėje literatūroje sutinkamas koučingo klasifikavimas pagal tai, kam jis taikomas ir kaip taikomas (Levčenko et. al., 2015, 6 p.). Pagal tai kam taikomas koučingas skirstomas į:

- Individualus koučingas – kai dirbama su vienu konkrečiu asmeniu ir jo klausimu;
- Komandinis koučingas – dirbama su konkrečia komanda, siekiant padėti įgyvendinti komandos tikslus;
- Organizacinis arba grupinis koučingas – darbas organizacijoje su grupėmis žmonių, siekiant padėti pasiekti organizacijos tikslus.

Pagal tai kaip vyksta koučingo sesija, koučingas skirstomas į:

- Tiesioginį, - kai koučingo specialistas betarpiškai, tiesiogiai bendrauja su klientu;
- Netiesioginis, - kai koučingo specialistas su klientu bendrauja įvairiomis ryšio priemonėmis (Skype, telefonu ar el. paštu).

Apibendrinant analizuotą literatūrą galima pasakyti, kad populiariausias koučingo rūšių skirstymas yra pagal turinį, t. y. pagal sritį, kurioje jis taikomas, tada skirstymas kam jis taikomas bei kaip jis taikomas. Mano manymu toks koučingo rūšių klasifikavimas daugiau yra reikalingas klientui, kad palengvintų tinkamo koučingo specialisto paiešką, o pačiam koučingo specialistui iš esmės nėra būtinas, kadangi koučinge, koks jis bebūtų, galioja tie patys tikslai ir principai.

1.3. Koučingo tikslai ir principai

Koučingo tikslai. Analizuojant įvairius mokslinėje literatūroje sutinkamus koučingo apibrėžimus galime juose aptikti ir kokių tikslų siekia koučingas (žr. 3 lentelę).

3 Lentelė. Koučingo tikslai

Apibrėžimas	Tikslas
Koučingas – tai menas palengvinti darbą, mokymąsi ir tobulėjimą kitam (Downey, 2008)	Palengvinti darbą, mokymąsi ir tobulėjimą
Koučingas – tai procesas, nukreiptas tikslui pasiekti įvairiose gyvenimo srityse. Tai technologija, paremta partneriška sąveika su koučingo specialistu, pačiu savimi ir supančiu pasauliu (Maksimovas, 2004, p. 16)	Pagalba tikslui pasiekti
Koučingas – tai šiuolaikinė efektyvi sistema, skirta žmogaus sąmoningumo ugdymui ir vidinio individo ar organizacijos potencialo atskleidimui (Moliušytė, Kvedaravičius, 2013, 257 p.)	Žmogaus sąmoningumo ugdymas ir vidinio individo ar organizacijos potencialo atskleidimas
Koučingas – tai mokymo forma, kai padedama darbuotojams įsisąmoninti savo poreikius ir konfliktus ir rasti efektyvius sprendimo būdus (Vaičiaitytė, 2011, 15 p.)	Pagalba darbuotojams įsisąmoninti savo poreikius ir konfliktus, rasti efektyvius sprendimo būdus
Koučingas – tai siekis lengvinti kasdienes komandos veiklos procesus ir valdyti ją įsiklausant, o ne administruojant (West, 2011, 58 p.)	Lengvinti kasdienes komandos veiklos procesus
Koučingas – tai tobulėjimo būdas, kuris leidžia žmogui pasinaudoti savo turimais gebėjimais ir patirtimi taip, kad jis galėtų įgyvendinti sumanytus asmeninius pokyčius ir pasiektų norimų tikslų (Misiukonis, 2013, 14 p.);	Įgyvendinti sumanytus asmeninius pokyčius ir pasiekti norimų tikslų

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis mokslinėje literatūroje sutinkamais koučingo apibrėžimais

Kaip matome pagrindiniai koučingo tikslai, kurie surandami nagrinėjant koučingo apibrėžimus yra: tikslų nustatymas, darbuotojų potencialo didinimas, konfliktų sprendimas, sprendimų priėmimas, kūrybiškumo skatinimas, pagalba mokytis ir tobulėti.

A.S. Levčenko et. al. (2015, 7 p.) nagrinėdami koučingo tikslus juos išgrynina įvardindamas kokių rezultatų yra siekiama koučingo procese (žr. 4 lentelę).

4 Lentelė. Koučingo tikslai pagal rezultatų siekimą

Tikslas	Kokio rezultato siekiama
Tikslų išgryninimas	Padėti žmogui susivokti, kas jam gyvenime svarbiausia
Motyvacija	Susikoncentruoti ties ta vieta, kas yra klientui svarbiausia ir padėti jam surasti jėgų ir motyvacijos tų svarbių tikslų siekti
Gerovės didinimas	Padėti žmogui susivokti, kas jam yra gyvenimo gerovė bei kaip jos pasiekti
Sunkumų įveikimas ir įsitikinimų keitimas	Padėti žmogui nugalėti savo vidinius barjerus bei keisti įsitikinimus, kurie trukdo siekti norimo tikslo
Tikslų ir prioritetų nustatymas	Padėti žmogui susivokti, kokie jo tikslai gyvenime yra svarbiausi, ko jis nori iš gyvenimo
Palaikymas	Palaikyti žmogaus ryžtą siekti savo užsibrėžtų tikslų, kad jis prisiimtų atsakomybę jų siekiant
Dabarties panaudojimas ateities tikslų siekimui	Panaudojant dabartinę situaciją bei turimus resursus, siekti savo užsibrėžtų tikslų
Norų nustatymas	Padėti žmogui atsakyti į klausimą „ko aš noriu?“
Įrankių tikslams pasiekti suradimas	Pagalba susivokti žmogui, kokių resursų jam reikia arba kokių veiksmų jis turėtų imtis, norėdamas pasiekti jo užsibrėžtų tikslų

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis A.S. Levčenko et. al. (2015, 7-8 p.)

V.N. Timaniuk (2014, 3 p.) nagrinėdamas koučingo panaudojimą mokymo srityje, išskiria keturis pagrindinius tikslus:

- Asmeninio efektyvumo didinimas;
- Besimokančiojo galimybių, įgūdžių bei potencialo atskleidimas;
- Atsakomybės savo veiklai didinimas;
- Efektyvesnių rezultatų siekimas.

Išanalizavus autorių mintis apie koučingo tikslus ir apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai tikslai yra šie:

- pagalba žmogui (klientui) susivokti kokie yra jo norai, padėti jam nusistatyti tikslus ir prioritetus;
- dabarties panaudojimas ateities tikslų nustatymui;
- įrankių tikslams pasiekti suradimas;
- sprendimų priėmimas;

- motyvacija;
- palaikymas;
- kūrybiškumo skatinimas;
- potencialo didinimas;
- konfliktų sprendimas;
- sunkumų įveikimas ir įsitikinimų keitimas;
- pagalba mokytis ir tobulėti.

Atsižvelgiant į išvardintus koučingo tikslus galima daryti išvadą, kad koučingo pagrindinis ir svarbiausias tikslas yra visą laiką būti šalia kliento, viso koučingo proceso metu – nuo tikslo išsikėlimo (iškėlimo), įrankių šiam tikslui pasiekti suradimo, palaikymo ir motyvavimo viso proceso metu iki tikslo pasiekimo, rezultatų aptarimo ir kitų, naujų tikslų nustatymo.

Koučingo principai. Nagrinėjant koučingo sampratą ir norint geriau suprasti jo veikimo mechanizmą reikia apžvelgti pagrindinius koučingo principus. A.S. Levčenko et. al. (2015, 8 p.) išskiria tris pagrindinius principus:

- *Savarankiškumo;*
- *Suvokimo;*
- *Atsakomybės prisiėmimo.*

Visi šie trys principai glaudžiai susiję ir suvokiami, kaip žmogaus savarankiškai priimtą sprendimą kažką keisti savo gyvenime ar veikloje. Kai pas jį atsiranda suvokimas, kad jis nori ir gali kažką keisti, siekti savo tikslų ir už tai prisiima visišką atsakomybę. Kai žmogus laikosi šių koučingo principų jis įgauna laisvę veikti, t. y. jis visiškai suvokia savo norus ir tikslus, išsiaiškina kur ir kokioje vietoje šiuo metu yra siekdamas savo tikslų, numato įrankius ir veiksmus ar susidaro planą, kurio pagalba sieks savo tikslo ir pradeda veikti, kad pasiektų konkretų rezultatą.

T.E. Klimova ir T.N. Tretjakova (2014, 722-723 p.) išskiria šiuos pagrindinius koučingo principus – suvokimo ir atsakomybės, nešališkumo, sisteminis, lygybės, tarpusavio ryšio ir laipsniško tobulėjimo.

- *Suvokimo ir atsakomybės principas* – koučingas veikia sąmonės lygmenyje ir išplečia nagrinėjamo klausimo ar problemos ribas, o apmąstant ir analizuojant informaciją, reikalingą tikslui pasiekti ateina suvokimas, leidžiantis prisiimti atsakomybę už savo veiksmus.
- *Nešališkumo principas* – koučingo specialistas niekada nepriima vertintojo pozicijos, nepateikia savo sprendimų, neperša savo minčių, o klientas pats nusprendžia, kokių veiksmų imsis toliau. Tai vienas iš sudėtingesnių principų, kadangi nevertinant, nepatariant, nemokant, nepasakant sprendimo vesti koučingo sesiją dažnai būna sudėtinga, ypatingai kai koučeris yra

tiesioginis vadovas ar nagrinėjamo klausimo ekspertas. Taip pat šis principas leidžia atskirti koučingą nuo mentorstės, mokymų ar konsultavimo.

- *Sisteminis principas* – kai griežtai laikomasi koučingo etapų, metodų ir technikų, kurios leidžia išvengti atsitiktinumo ir spėliojimų. Koučingo sesija vedama struktūrizuotai, išlaikomi visi koučingo etapai, tai neleidžia nukrypti nuo pagrindinio tikslo, kurį sau išsikėlė klientas.
- *Lygybės principas* – koučingo specialistas nevadovauja ir nenurodinėja, o veikia kartu su klientu, bendradarbiaudami siekia bendro tikslo. Šio principo dažnai sunku laikytis vadovams, kai negali savo pavaldiniui nurodyti, kaip jis turi elgtis, o kartu su juo ieškai atsakymo į rūpimą klausimą.
- *Tarpusavio ryšio principas* – kai koučingo specialistas sukuria saugų, abipusiu pasitikėjimu grindžiamą ryšį, kai abu gali atvirai kalbėti apie jiems rūpimą klausimą.
- *Laipsniško tobulėjimo principas* – kai norint pasiekti aukštus tikslus, juos suskirstome į mažesnius ir juos laipsniškai įgyvendiname, t. y. pasiekdami mažus tikslus laipsniškai judame link aukšto tikslo.

V.N. Timaniuk (2014, 4 p.) be jau minėtų principų dar įvardina labai svarbų – *tikėjimo principą*. Tikėjimo klientu, jo gebėjimais, potencialu, kad kiekvienas žmogus turi pakankamai resursų, noro ir galimybių pasiekti sau užsibrėžtų tikslų. Taip pat tikėjimo pačiu koučingu kaip priemone augti ir tobulėti.

I.V. Plotnikova ir L.A. Redko (2015, 5 p.) mini *pasipriešinimo ir monitoringo principus*. *Pasipriešinimo principas* pasireiškia tuo, kad kiekvienas žmogus, kuris kažką bando pakeisti savo gyvenime ar pakeisti save, visada susiduria su savo vidiniu ar artimos aplinkos pasipriešinimu. Žmogui, kuris nori kažką pakeisti, reikia išeiti iš savo susikurtos komforto zonos, o tai ir sukelia vidinį ir išorinį pasipriešinimą.

Monitoringo principas – koučingo užduotis yra konkretus kliento tikslas ateityje, numatomi žingsniai dabartyje ir išmoktos pamokos bei patirtis iš praeities, kurios padeda judėti dabar tikslo link. Koučingo proceso metu koučingo specialistas klientą laiko numatyto tikslo rėmuose, kas kartą patikrindamas tikslo svarbumą ir aktualumą, kadangi koučingo proceso metu pagrindinis kliento tikslas gali keistis, atsirasti kitų, svarbesnių tikslų, todėl koučingo specialistas turi praveisti monitoringą ir patikrinti ar teisinga linkme yra judama, ar to tikslo siekiama.

Taigi visų šių principų laikymasis sukuria idealias sąlygas kokybiškam koučingo proceso vykimui ir rezultatų pasiekimui. O pagrindinis koučingo postulatą anot A.S. Levčenko et. al. (2015, 9 p.) yra tai, kad kiekvienas žmogus ar komanda turi pakankamai potencialo, kad surastų optimaliausius kelius savo tikslui pasiekti.

Kalbant apie kokybiško koučingo sąlygas T. Misiukonis (2014) išskiria kelis svarbius aspektus, kurie sudaro sąlygas kokybiškam koučingui ir daro jį efektyvų:

- *Klientas yra motyvuotas keistis ir tobulėti.* Dažniausiai žmogui pokyčiai būna nekomfortiški, atsiranda nežinomybė ir baimė ar jam pasiseks, kas jo laukia ateityje, todėl jeigu jis pasiryžęs visas baimes suprasti ir įveikti, jis bus pasiruošęs pokyčiams.
- *Klientas ir koučingo specialistas pasitiki koučingu kaip tobulėjimo būdu.* Kaip jau aptartame Tikėjimo principu – svarbu tikėti koučingo nauda, nes jeigu klientas netiki šiuo metodu, vargu ar jis visapusiškai įsitrauks į šį procesą ir pasieks norimų rezultatų.
- *Klientas ir koučingo specialistas aiškiai žino, kokius tikslus jie turi pasiekti.* Koučingo proceso sėkmė daugeliu atveju priklauso nuo aiškiai įvardintų tikslų, kuriuos suformuluoja pats klientas padedamas koučingo specialisto. Netinkamai ar neaiškiai suformuluoti tikslai gali nuvesti į aklavietę. Būna atvejų, kai koučingo proceso pradžioje klientas įvardina vieną tikslą, o proceso eigoje jis transformuojasi į kitą, todėl derėtų nepamiršti Monitoringo principo ir proceso eigoje koučeris turėtų patikrinti ar teisinga linkme, teisingo tikslo link, judama.
- *Ryšys tarp kliento ir koučingo specialisto yra pagrįstas atvirumu, nuoširdumu, pasitikėjimu ir tarpusavio pagarba.* Koučingo specialistas turi sukurti saugų ir tvirtą tarpusavio ryšį, kad klientas jaustųsi komfortiškai ir galėtų atsiskleisti bei atvirai kalbėti apie jam rūpimus klausimus. Ne veltui pagal ICF (*International Coach Federation*) standartus ir pagrindinėse koučingo specialistų kompetencijose yra įvardinta kompetencija – tarpusavio pasitikėjimu pagrįsto ryšio užmezgimas.
- *Klientas ir koučingo specialistas bendradarbiauja ir vykdo susitarimus, kad padėtų klientui pasiekti numatytų tikslų.* Čia svarbu, kad klientas geranoriškai atliktų numatytus veiksmus ar žingsnius, kuriuos nutarė padaryti kartu su koučingo specialistu sesijos metu, kad jaustų atsakomybę dėl savo veiksmų. Tik geranoriškas bendradarbiavimas leis klientui judėti į priekį link savo užsibrėžto tikslo.
- *Klientas gauna visą reikalingą išorinę pagalbą savo tikslams pasiekti.* Svarbu, kad klientas, vykdydamas susitarimus realiame gyvenime, kuriuos priėmė kartu su koučingo specialistu, gautų visapusišką palaikymą ir reikiamus resursus. Jei tai vyksta gyvenime, šeimoje – tai artimųjų žmonių palaikymą, jei organizacijoje – tai kolegų ir vadovų paramą ir pagalbą. Koučingą taikantys vadovai turėtų nuolat stebėti darbuotojų pokyčius ir juos įvertinti.
- *Koučingo specialisto kompetencija leidžia pritaikyti reikiamas koučingo technikas konkrečiam klientui konkrečioje situacijoje.* Koučingo specialistas visada turi įvertinti ir pasirinkti tinkamus darbo būdus bei metodus kurie tiktų būtent tam klientui, kadangi visi žmonės yra labai skirtingi ir vieni metodai su vienais klientais gali veikti idealiai, o su kitais visiškai netiktų.

J. Melnikova (2015) atliktame savo tyrime kas lemia koučingo efektyvumą dirbant su suaugusiais nurodo, kad tai priklauso tiek nuo koučingo specialisto, tiek nuo pačio kliento. Nuo koučingo specialisto priklausančios veiksniai:

- Intensyvus kliento klausymasis;
- Bendravimas ir bendradarbiavimas su klientu;
- Koučingo specialisto komunikabilumas;
- Sugebėjimas įkvėpti ir motyvuoti klientą
- Koučingo specialisto vadovavimo stilius;
- Koučingo technikos valdymas.

Nuo kliento priklausančios veiksniai, kurie turi įtakos koučingo veiksmingumui:

- Motyvacija;
- Sugebėjimas prisiimti atsakomybę.

Apibendrinant autorių mintis galima teigti, kad ne visada koučingas gali būti kokybiškas ar veiksmingas, kadangi tam turi būti sukurtos atitinkamos sąlygos – visų pirma klientas turi tikėti koučingo veiksmingumu, aiškiai žinoti kokio tikslo siekia, turėti pakankamai motyvacijos jo siekti, bendradarbiauti su koučingo specialistu ir sugebėti prisiimti atsakomybę už savo veiksmus. Koučingo specialistas turėtų sukurti saugų ir atvirą ryšį su klientu, teikti jam visapusišką paramą bei turėti pakankamai kompetencijos, kad galėtų efektyviai išnaudoti turimas žinias ir tinkamai pasirinktų darbo su klientu metodus ir būdus. Esant visoms šioms sąlygoms galima tikėtis, kad klientas pasieks norimo rezultato.

1.4. Koučingo procesas

Susipažinę su koučingo sąvoka, išsiaiškinę jo tikslus ir veikimo principus galime toliau analizuoti ir išsiaiškinti, kaip veikia ir vyksta pats koučingo procesas. M. Downey (2008 25-26 p.) analizuodamas Timothy Gallwey idėjas apie „vidinį žaidimą“ koučingo koncepcijai apibūdinti pasitelkia pradžia tik du žodžius:

POTENCIALAS ➡ PASIRODYMAS

Potencialas čia suvokiamas kaip žmogaus vidiniai resursai, kurių jis turi pakankamai pasiekti bet kokiam tikslui. T. Misiukonis (2012, 32 p) potencialą apibūdina kaip galimybes, kurių turime kiekvienas, bet apie jas nežinome nei patys nei kiti, o kai mums pavyksta išlavinti naujus įgūdžius ar

imtis naujos veiklos, tuomet panaudojame mumyse slypinčias galimybes, kurių anksčiau neįvertinome. Pasirodymas – tai galutinis rezultatas, tikslas, kurio yra siekiama. Tarp žmogaus potencialo ir galutinio pasirodymo yra nemažas kelias, kurį eidamas žmogus dažnai patiria įvairias baimes ir abejones. Šios baimės, abejonės, pasitikėjimo praradimas ir kitos įvairios mintys trukdo siekti norimo rezultato. Tokias mintis T. Gallwey vadina „trikdžiais“. Taigi logiška, kad norint pasiekti savo tikslą ar pagerinti esamą rezultatą, mes turime pašalinti ar sumažinti trikdžius (įsikišimus), kurie mums trukdo:

POTENCEALAS — ĮSIKIŠIMAS = REZULTATAS

Taigi koučingo specialistas vadovaujasi prielaida, kad kiekvienas žmogus turi gebėjimų, galimybių, vidinio potencialo, kad pasiektų norimo rezultato, o jo, kaip koučingo specialisto pagrindinė užduotis ir yra pašalinti visus trikdžius, esančius kliento galvoje, kad jis galėtų savo gebėjimais tinkamai pasinaudoti ir išlaisvintų savo vidinį potencialą.

Kaip išlaisvinti vidinį potencialą siūlo T. Misiukonis (2012, 33 p.) pasitelkdamas Johari lango modelį (žr. 1 pav.), kurį sukūrė du amerikiečių psichologai Josepas Luftas (Joseph Luft 1916-2014) ir Harringtonas Inghamas (Harrington Ingham 1914-1995). Šio modelio esmė yra mūsų įsisąmoninimas arba pagalba žmonėms geriau suprasti jų santykius su savimi ir kitais. Kuo daugiau sužinome ir įsisąmoniname apie savo privalumus ir trūkumus, tuo arčiau priartėjame prie savo neišnaudotų galimybių – vidinio potencialo.

Johari lango modelis yra suskirstytas į keturias erdves: *atviroji* – kuri yra žinoma ir tam žmogui, su kuriuo yra bendraujama, ir kitiems (pvz. koučingo specialistui), *paslėptoji* – kuri yra žinoma žmogui, tačiau nežinoma koučingo specialistui, *akloji* – nežinoma žmogui, tačiau matoma koučingo specialistui ir *nematomoji* – kuri nežinoma nei žmogui, nei koučingo specialistui. Ši erdvė gali būti savotiškų atradimų erdvė, kurioje, koučingo specialisto padedamas, žmogus atranda savo paslėptas, neišnaudotas galimybes ir potencialą. Šioje erdvėje vyksta patys didžiausi pokyčiai.

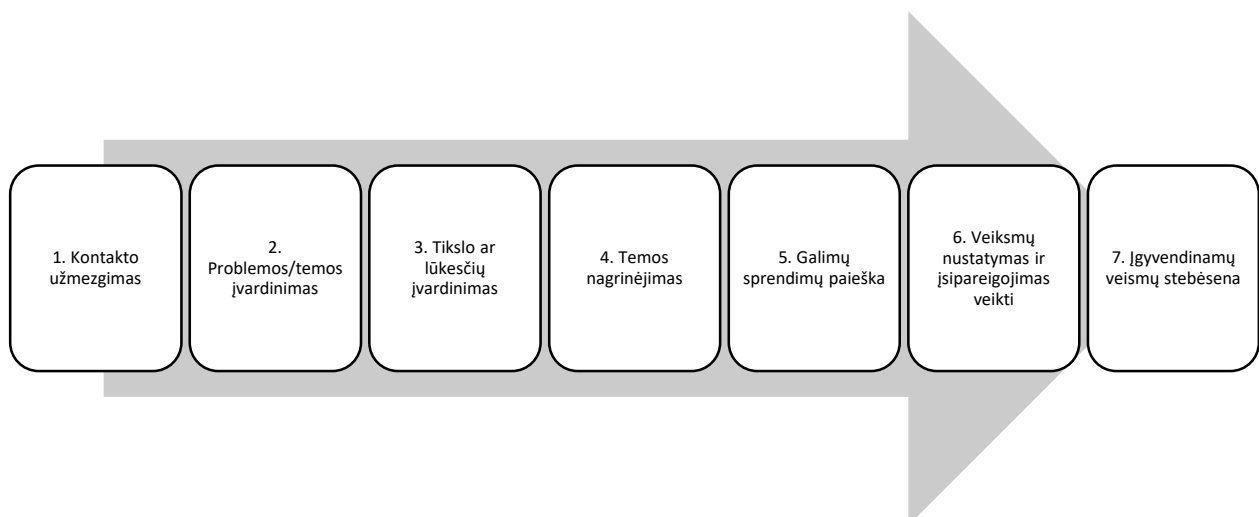
	Žinoma man	Nežinoma man
Žinoma kitiems	ATVIROJI ERDVĖ Grižtamasis ryšys Klausimai	AKLOJI ERDVĖ
Nežinoma kitiems	PASLĖPTOJI ERDVĖ	NEMATOMOJI ERDVĖ

1 pav. Johari lango keturių įsisąmoninimo lygių modelis

(Šaltini T. Misiukonis (2012, 33p).

Anot T. Misiukonio (2012) Johari lango modelis veikia mums bendraujant su kitais žmonėmis ir atskleidžia ne tik tai, kas yra asmens potencialas, bet ir pateikia būdus, kaip šį potencialą pasiekti.

Kad geriau suvokti patį koučingo proceso veikimą, pasinaudosime Johari lango keturių įsisąmoninimo lygių modeliu ir A.M. Juozaičio (2012, 41-42 p.) sudaryta septynių žingsnių koučingo pokalbio schema (žr. 2 pav.). bei sumodeliuosime koučingo pokalbio situaciją. Kad pokalbis būtų ugdomasis, jis turi turėti tikslą, numatytą struktūrą bei pasibaigti kliento įsipareigojimu asmeniškai kai ką padaryti įsivadyto tikslo atžvilgiu (Juozaitis, 2012).



2 pav. Septynių žingsnių koučingo pokalbio schema

(Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis A.M. Juozaitis, 2012).

Tarkime panagrinėsime visiems gerai pažįstamą situaciją, kai vyksta pokalbis tarp vadovo ir darbuotojo, dėl vėluojamo atlikti projekto:

1. *Pirmasis žingsnis – kontakto užmezgimas.* Kadangi darome prielaidą, kad vadovas yra koučingo specialistas, tai jo ir darbuotojo tarpusavio ryšys kuriamas abipusio pasitikėjimo ir pagarbos principu. Vadovas sukuria saugią aplinką, kurioje abu gali atvirai bendrauti, nagrinėti jiems rūpimas temas. Šis bendravimas vyksta *atviroje erdvėje* (pagal Johari lango modelį), kurioje jie abu laisvai keičiasi nuomonėmis, aptaria esamą situaciją.
2. *Antrasis žingsnis – problemos įvardinimas.* Darome prielaidą, kad tiek vadovas, tiek darbuotojas sutaria, kad problema yra laiku neatliktas ar vėluojamas atlikti projektas.
3. *Trečiasis žingsnis – tikslo ar lūkesčių įvardinimas.* Kaip galimas tikslas šitame pokalbyje gali būti – žinojimas kokių sprendimų ar veiksmų imtis, kad projektas būtų atliktas laiku.

Dažniausiai, jeigu vadovas yra sukūręs gerus tarpusavio santykius, antrasis ir trečiasis žingsniai taip pat vyksta *atviroje erdvėje*.

4. *Ketvirtasis žingsnis – temos nagrinėjimas.* Šiame žingsnyje vadovas darbuotojui užduoda mąstymą ir įsisąmoninimą skatinančius klausimus, kurių pagalba darbuotojas skatinamas atsiverti ir suvokti, kas jam trukdo pasiekti reikiamų rezultatų. Čia dažnai nuklystama į *paslėptąją erdvę*, kuri vadovui nėra žinoma, o darbuotojas sąmoningai slepia nuo vadovo tam tikrus faktus ar įvykius, kurie turi reikšmės nagrinėjamai problemai. Pavyzdžiui tai galėtų būti įvairios darbuotojo baimės ar abejonės, kad negalės tinkamai atlikti darbo, pasekmių baimė, kad tinkamai neatlikus darbo bus pažemintas ar atleistas. Tai galėtų būti konfliktai su bendradarbiais nuo kurių taip pat priklauso vykdomo projekto sėkmė ir kitos priežastys, kurias dėl tam tikrų savo vidinių įsitikinimų ar nuostatų darbuotojas linkęs slėpti nuo vadovo. Vadovo, kaip koučingo specialisto, užduotis paskatinti darbuotoją atsiverti ir susivokti kokie trukdžiai ir kliūtys jam trukdo siekti norimo rezultato.

Šiame žingsnyje taip pat yra svarbi *akloji erdvė*, kuri darbuotojui yra nematoma, tačiau matoma kitiems, šiuo atveju vadovui. Čia vadovas turėtų darbuotojui suteikti grįžtamąjį ryšį, t. y. padėti susivokti, kas galėtų jį paskatinti efektyviau siekti savo tikslo, leisti darbuotojui tarsi iš šalies pažvelgti į save ir įvertinti savo veiksmų efektyvumą (Misiukonis, 2012).

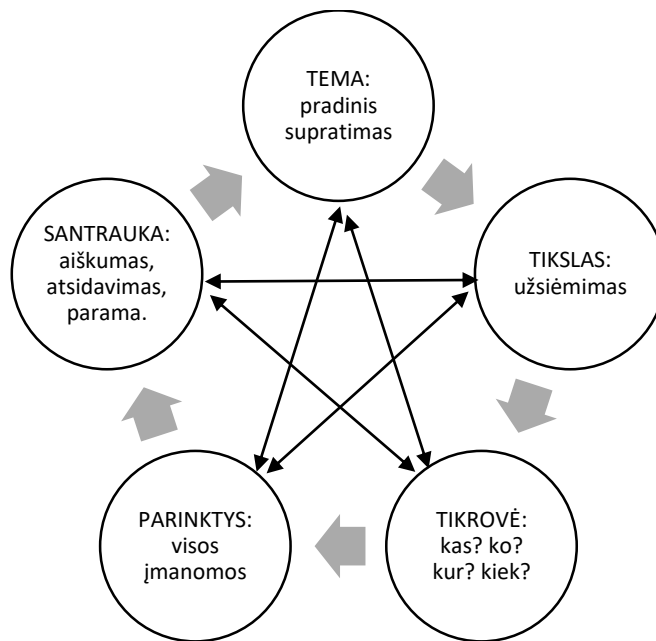
5. *Penktasis žingsnis – galimų sprendimų paieška.* Jeigu darome prielaidą, kad darbuotojas vadovui atvėrė savo *paslėptąją erdvę* ir vadovui pavyko atverti jo *akląją erdvę*, tai galime daryti išvadą, kad darbuotojas atrado, įsisąmonino ir aiškiai įvardino trukdžius, kurie kliudo siekti norimo rezultato. Tada šiame žingsnyje darbuotojas, padedamas vadovo, ieško būdų ir galimybių, kaip spręsti susidariusią situaciją, kokie veiksmai padėtų jam keistis, augti ir

tobulėti bei judėti savojo tikslo link. Šiame žingsnyje dažniausiai judama ir *aklosios* ir *nematomos* erdvių zonoje.

6. *Šeštasis žingsnis – veiksmų nustatymas ir įsipareigojimas veiklai.* Šiame žingsnyje darbuotojas, su vadovo pagalba, atranda reikiamus sprendimus, nusistato veiksmus ir įsipareigojimus, kurių jis laikysis, kad galėtų siekti savo užsibrėžto tikslo – šiuo atveju laiku užbaigti projektą. Dažniausiai sudaromas tam tikrų darbuotojo veiksmų planas. Šiame žingsnyje yra susiduriama su *nematoma erdve*, kuri nėra žinoma nei darbuotojui, nei vadovui. Anot T. Misiukonio (2012, 35 p.) šioje erdvėje slypi mūsų nežinomi ir neišmatuoti įgūdžiai, mintys, būsimi pokyčiai bei žmogaus vidinis potencialas, kurį lengviau atskleisti, jeigu mums padeda kiti žmonės – kai jie įgalina mus ir padeda pašalinti vidines kliūtis.
7. *Septintasis žingsnis – įgyvendinamų veiksmų stebėsena (monitoringas).* Šiame žingsnyje vadovas su darbuotoju susitinka po kurio laiko, kad galėtų atlikti tarpinių rezultatų apžvalgą ir analizę, suteiktų reikiamą palaikymą ir motyvaciją darbuotojui. Išsiaiškintų trūkstamus resursus ir kitus klausimus, kuriuos norėtų aptarti darbuotojas.

Visi šie žingsniai gali būti kartojami kiekvieno susitikimo metu, pasiekus numatytą rezultatą ar tikslą, galima siekti naujų tikslų ir taip nuolatos, palaikomam vadovo, darbuotojas turi visas galimybes augti ir tobulėti, atrasti savyje naujų galimybių, nuolatos mokytis ir atnešti organizacijai vis didesnę naudą.

Aptarti koučingo pokalbio žingsniai dažniausiai atspindi tradicinę koučingo pokalbio schemą ir veikimo mechanizmą. Nagrinėjant įvairius koučingo modelius dažniausiai sutinkamos pagrindinės jo sudedamosios dalys: aptariamas pokalbio tikslas ar tema, išsiaiškinama kokia dabar yra realybė, nustatomos kokios yra galimybės ar turimi resursai ir kokių veiksmų ar įsipareigojimų bus imtasi. Tokią koučingo veikimo schemą idealiai atitinka GROW modelis (žr. 3 pav.) , kuris turbūt dažniausiai minimas mokslinėje literatūroje dėl savo aiškumo ir paprastumo. GROW yra akronimas, susidedantis iš žodžių *Goals* (Tikslai), *Reality* (Realybė), *Options* (Galimybės), *Willingness* (Ketinimai). Kaip teigia M. Downey (2008), šis modelis atsirado koučingo specialistams pastebėjus, kad nuosekliai laikantis tam tikrų koučingo pokalbio etapų, pasiekiamas norimas rezultatas.



3 pav. GROW modelis

(Šaltinis M. Downey, 2008)

Jeigu aptartume anksčiau nagrinėtą situaciją su vadovu ir darbuotoju, pasinaudodami GROW modeliu, ji galėtų atrodyti taip:

Tema. Vadovas su darbuotoju susitartų, kad jų pokalbis bus apie darbuotojo vykdomą projektą ir projekto vėlavimą ar neatlikimą laiku.

Tikslas. Darbuotojas padedamas vadovo nusistato sau tikslą laiku arba iki tam tikros datos pabaigti projektą, o jų pokalbio tikslas surasti reikiamus sprendimus šiam tikslui pasiekti.

Realybė arba Tikrovė. Darbuotojas padedamas vadovo išsiaiškina ir įsisąmonina kokie trikdžiai jam kliudo pasiekti norimą rezultatą. Vadovo užduotis šiame etape nenuspręsti kaip pasiekti tikslą, nenurodinėti, neteisti, neanalizuoti ir nedaryti išvadų, o padėti darbuotojui pačiam susivokti apie jo situaciją ir pačiam prisiimti atsakomybę už savo veiksmus.

Galimybės. Šiame etape, kai jau yra aiškiai suvokiama problema, ieškoma sprendimo būdų. Čia darbuotojas, padedamas vadovo, išanalizuoja įvairiausių veiksmų variantus, kurie gali padėti jam pasiekti tikslą, laiku pabaigti projektą, sudaro visų galimų problemos sprendimo būdų sąrašą.

Santrauka. Šiame etape darbuotojas kartu su vadovo pagalba nutaria kokiomis galimybėmis, kurias numatė, gali pasinaudoti, kad pasiektų savo tikslą ir numato artimiausių savo veiksmų planą, kaip jis sieks savo tikslo. Šiame etape taip pat svarbus yra monitoringas – t. y. vadovas turi tikrinti, kaip darbuotojas laikosi savo plano, palaikyti ir motyvuoti jį, suteikti visokeriopą pagalbą.

Apžvelgus tiek A.M. Juozaičio pateiktą septynių žingsnių koučingo pokalbio schemą, tiek GROW modelį reikia žinoti, kad ne visada koučingo pokalbio metu laikomasi šių etapų eiliškumo, kadangi sudėtinguose pokalbiuose pasitaiko, kad nagrinėjant temą paaiškėja naujas ir svarbesnis tikslas arba apibendrinant paaiškėja nauja problema, kurią taip pat būtina spręsti. Todėl koučingo specialistas neturėtų akiai laikytis visų koučingo pokalbio schemų, bet jas išmanyti ir taikyti atsižvelgiant, kas yra geriausia klientui.

2. KOUČINGAS ORGANIZACIJOJE

2.1. Vadovavimas koučingo stiliumi

Kai kalbame apie koučingą, dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkame koučingo apibrėžimus ir veikimo principus išreikštus per individo prizmę, t. y. kalbama apie žmogaus potencialo didinimą, jo augimą ir tobulėjimą. Tačiau žiūrint į koučingą per organizacijos prizmę, kalbant apie pačios organizacijos potencialo didinimą ir personalo ugdymą pastebima, kad ši sritis dar nėra pakankamai ištirtinėta, kadangi koučingas organizacijoje yra ilgalaikė investicija ir rezultatai gali būti pastebimi ne tuojau pat.

Atsižvelgiant į sudėtingą ekonominę situaciją, kuri nuolat keičiasi, į didžiulę konkurenciją, globalizaciją, naujų technologijų atsiradimą, kadru kaitą, šiuolaikinė vadyba turėjo keisti požiūrį į vadovavimą personalui ir atsižvelgti į žmogiškąjį faktorių. Pasak A.S. Levčenko et. al. (2015) pagrindinis instrumentas, kad išlaikyti konkurencingą organizacijos lygį yra specialistų pasikvietimas iš šalies arba savo personalo ugdymas, t. y. jo mokymas ir kvalifikacijos kėlimas.

Ugdant personalą E.S. Bykova (2010) išvėgia dvi pagrindines ugdymo kryptis: pirmoji – tai aktyvus žmogaus vidinio potencialo stimuliavimas, antroji – pasyvi, kai darbuotojas mokosi ir įgauna patirtį darbo vietoje pats per ilgą laiką. Antroji kryptis yra nesudėtinga ir nereikalauja daug resursų, kadangi darbuotojas mokosi savo darbo vietoje, tačiau čia neatsižvelgiama į darbuotojo individualias savybes, jo motyvaciją ir vidinį potencialą. Pirmoji kryptis labiau sudėtinga, reikalaujanti nemažai laiko, čia dirbama su žmogaus individualiomis savybėmis, siekiama išlaisvinti jo vidinį potencialą, nustatomi tikslai ir ieškomi būdai jiems pasiekti. Nors pirmoji kryptis ir sudėtinga, tačiau labai įdomi ir duoda daug geresnius rezultatus.

Šiuolaikinėje vadyboje naudojami įvairūs valdymo būdai ir metodai, vienas iš jų – vadovavimas koučingo stiliumi. Kaip teigia A.S. Levčenko et. al. (2015), šiuolaikinis vadovavimas koučingo stiliumi – tai požiūris į darbuotoją, kaip į didžiulį papildomą organizacijos resursą, kur kiekvienas darbuotojas

yra unikali, kūrybiška asmenybė, sugebanti savarankiškai spręsti daugelį užduočių, rodyti iniciatyvą, priimti sprendimus ir prisiimti atsakomybę už juos. Toks vadovavimo stilius puikiai tinka ugdyti personalą aktyviai stimuliuojant vidinį darbuotojų potencialą. Nagrinėdami vadovavimą koučingo stiliumi N.V. Didenko ir L.G. Makarova (2011) išvelgia naudą, kuri gaunama naudojant koučingą vadovavime:

- *Gerėja valdymo efektyvumas.* Vadovas gali būti tikras, kad darbuotojai tiksliai suprato užduotį ir turi visus resursus jai įvykdyti. Darbuotojai tiksliai žino, ką jiems reikia daryti, kad įvykdytų užduotį.
- *Laiko taupymas.* Naudojant koučingą valdyme lengvėja užduočių delegavimo procesas, o jam lengvėjant, tauposi ir vadovo laikas.
- *Gerėja komunikacija organizacijoje.* Taikant koučingą, organizacijoje aiškiai suformuluojami tikslai, darbuotojai žino kaip tikslų siekti. Vadovai vykdo monitoringą ir kalbasi su darbuotojais, kokių resursų trūksta tikslams pasiekti.

A.S. Levčenko et. al. (2015) kalbėdami apie koučingo naudą organizacijoje nurodo, kad:

- *Auga veiklos efektyvumas.* Koučingas padeda atskleisti geriausias žmogaus ir komandos savybes, kurios ir įtakoje rezultatų pagerinimą.
- *Pagreitina darbuotojų mokymą.* Koučingo metodo taikymas leidžia darbuotojui mokytis neatsitraukiant nuo darbo vietos, o tai sutaupo laiko.
- *Pagerėja tarpusavio santykiai.* Kadangi koučingo procesas dažniausiai vyksta dialogo pagrindu, kur vadovas, kaip koučingo specialistas domisi darbuotoju, parodo, kad vertina ir gerbia darbuotoją.
- *Didėja kūrybinis potencialas.* Taikant koučingą visas kolektyvas skatinamas reikšti savo idėjas, dalyvauti organizacijos procesų tobulinime be baimės, kad bus išjuoktas ar atleistas.

Sertifikuota koučingo specialistė Lilija Šličienė (2009) teigia, kad koučingas organizacijoje gali būti naudinga, kai:

- Vadovai mokomi būti lyderiais;
- Projektų komandai reikia greičiau pasiekti geresnių veiklos rezultatų;
- Siekiama pagerinti vadovų veiklos efektyvumą;
- Reikia padėti projektų vadovams praktiškai ir savarankiškai pritaikyti projektų valdymo teoriją.

Vadovas, pasak L. Šličienės (2009), kuris taiko koučingo metodą, bet kokią susidariusią situaciją gali paversti mokomąja ir ją išspręsti geriausiu ir tinkamiausiu organizacijai bei darbuotojams būdu. Tada komandos darbas vyksta nuosekliai, neįkvojant be reikalo jėgų, o mokymasis vyksta natūraliai ir spontaniškai darbo vietoje. Vadovas naudoja koučingą kai nori:

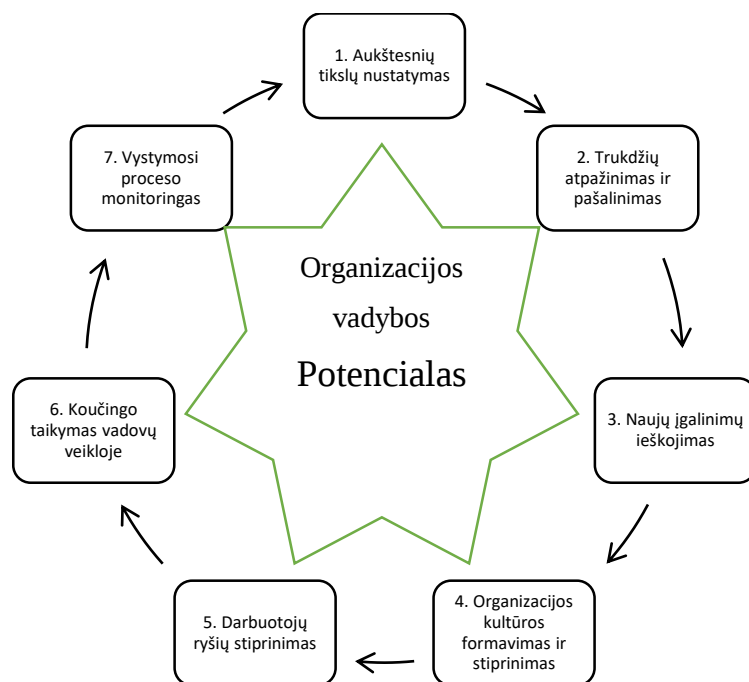
- įtraukti darbuotojus į organizacijos vertybių ir tikslų pasiekimą;
- nugalėti susidariusias darbuotojų mąstymo ir veiklos schemas;
- padėti atsiriboti nuo savo stereotipinio elgesio, neigiamų įsitikinimų ar emocijų, laisvai mąstyti ir rasti optimalius sprendimus;
- rasti naujas asmeninio tobulėjimo galimybes darbo vietoje;
- rasti galimybių asmenybės savirealizacijai.

Sertifikuotas koučingo specialistas Valdemar Chmielevski (www.investuokisave.lt) pateikia tipines situacijas, kuriose vadovai gali efektyviai pritaikyti koučingą:

- noras padidinti vadovavimo efektyvumą;
- siekis geriau išnaudoti darbuotojų potencialą;
- noras padidinti darbuotojų iniciatyvumą;
- poreikis pagerinti atmosferą kolektyve;
- siekis padidinti darbuotojų motyvaciją bei suprasti, kokios priemonės konkretų darbuotoją labiausiai motyvuoja.

Kaip teigia S. Moliušytė ir J. Kvedaravičius (2013), kad didėjant kiekvieno darbuotojo potencialui, stiprėjant ryšiams tarp darbuotojų bei didėjant sinerginiam efektui tarp komandos narių, proporcingai didės ir visos organizacijos vadybos potencialas ir nurodo pagrindinius organizacijos vadybos potencialo didinimo žingsnius (žr. 4 pav.):

- 1) nustatyti aukštesnius organizacijos tikslus;
- 2) atpažinti ir pašalinti trukdžius, stabdančius vystymąsi;
- 3) ieškoti ir pritaikyti kaip galima daugiau naujų įgalinimų;
- 4) formuoti ir stiprinti vidinę organizacijos kultūrą;
- 5) vystyti darbuotojus ir ryšius tarp jų;
- 6) taikyti koučingo metodus kasdienėje vadovų veikloje, įgyvendinant pagrindines vadybos funkcijas;
- 7) matuoti vystymosi progresą, o pasiekus pirminiame etape nustatytus tikslus – nustatyti naujus, taip užtikrinant nepertraukiamą vadybos potencialo didinimą.



4 pav. Organizacijos vadybos potencialo didinimo žingsniai

(Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal S.Moliušytę, J. Kvedaravičius, 2013)

Kur ir kokiose situacijose gali būti panaudojamas koučingo metodas organizacijoje siekiant tobulinti darbuotojų veiklą? V. S. Matvejeva (2012) teigia, kad koučingo metodas gali būti naudojamas kuriant efektyvias komandas, motyvuojant personalą, tobulinant ir auginant personalą, pasitenkinimo darbu didinimui, konfliktų mažinimui, darbuotojų ir pačios organizacijos potencialo didinimui.

T. Misiukonis (2012, 48 p.) mano, kad koučingas organizacijoje veiksmingas, kai siekiama paskatinti darbuotoją, kad jis rodytų daugiau iniciatyvos, jaustųsi motyvuotas siekti geresnių veiklos rezultatų. Taip pat autorius mano, kad koučingas organizacijoje gali būti naudojamas nuolatiniam įgūdžių tobulinimui, sprendimų priėmimui, problemų sprendimui, darbuotojų ugdymui, siekiant greitų pokyčių, konfliktų sprendimui, naujo darbuotojo adaptacijai, metiniam vertinimui ir kitoms darbinėms situacijoms.

G. Kliukevičiūtė ir Ž. Malinauskas (2012) savo atliktame tyrime apie koučingo taikymo galimybes Lietuvos organizacijose pastebėjo, kad didžioji dalis apklaustų koučingo specialistų-ekspertų pateikia nuomonę, kad koučingo taikymas organizacijose padidina jos efektyvumą.

Išanalizavus autorių mintis vienareikšmiškai galime teigti, kad vadovavimas koučingo stiliumi organizacijai atneša didžiulę naudą – padidėja darbuotojų efektyvumas, pagerėja tarpusavio komunikacija, santykiai tarp vadovų ir darbuotojų, sumažėja konfliktų, pagerėja atmosfera kolektyve, padidėja darbuotojų atsidavimas organizacijai, padidėja pasitenkinimas darbu, išauga motyvacija,

darbuotojai gali efektyviai mokytis darbo vietoje. Visi šie faktoriai lemia darbuotojų potencialo didėjimą, o tai didina ir pačios organizacijos efektyvumą ir potencialą.

2.2. Sėkmingas koučingo įdiegimas organizacijoje

2005 metais buvo atliktas vienas pirmųjų išsamesnių tyrimų „Koučingo tyrinėjimo projektas 2005“ (*Coaching research project 2005*) (Bresser F., 2005), kurio tikslas buvo sužinoti svarbiausius koučingo programų pasisekimo faktorius ir pateikti visapusišką, struktūrizuotą vadovavimo modelį, tinkamiausią koučingo įgyvendinimui. Atlikus tyrimą buvo išgryninta 10 faktorių, kurie lemia sėkmingą koučingo įgyvendinimą organizacijoje:

- 1) *Organizacijos supratimas apie koučingą.* Kadangi vis dar kyla daug diskusijų apie koučingą, būtina prieš pradedant jo įgyvendinimą, aiškiai apibrėžti kaip organizacija tai suvokia ir kokių tikslų ji tikisi pasiekti;
- 2) *Sisteminio metodo apibrėžimas.* Išankstinis koučingo modelio suplanavimas: pasiruošimas, įdiegimas, plėtra, palaikymas ir įvertinimas;
- 3) *Tinkamo lygmens pasirinkimas.* Skirtingo lygmens pasirinkimas priklauso nuo organizacijos imlumo lygio;
- 4) *Aukščiausių vadovų įtraukimas.* Aukščiausio lygio vadovų palaikymas užtikrina reikiamus išteklius bei suderinamumą su organizacijos tikslais;
- 5) *Marketingas yra teigiamas vystymosi įrankis.* Koučingas turi būti pristatomas patraukliai, įdomiai, o ne kaip problemų sprendimo įrankis, tada jis nebus atgrasus darbuotojams;
- 6) *Visapusiškas naudingų situacijų kūrimas.* Koučingo koncepcija turi būti suformuluota taip, kad visos pusės turėtų naudos, tiek vadovai, tiek darbuotojai;
- 7) *Visiškas suderinamumas su verslo strategija.* Organizacijos ir koučingo strategijos turi būti suderintos ir eiti viena linkme, kad sukurtų dar didesnę vertę;
- 8) *Visiškas koučingo koncepcijos supratimas.* Tik gerai suprasdami visas procedūras darbuotojai palaikys šį vadovavimo metodą ir koučingas bus efektyvus;
- 9) *Efektyvus ir kruopštus vertinimas.* Nors ir nėra sukurta patikimų metodų išmatuoti koučingo rezultatus, bet organizacija turėtų kruopščiai vertinti ir sekti situaciją organizacijoje, kad galėtų nuolat tobulinti koučingo modelį;
- 10) *Visiško vientisumo ir kokybės užtikrinimas visuose lygmenyse.* Vientisumas reiškia, kad visos pusės laikosi iš anksto aptartų taisyklių o kokybė apima gerai suformuotą koučingo koncepciją.

Taigi vadovaujantis šiuo tyrimu galima teigti, kad norint taikyti koučingą organizacijos veikloje visų pirma organizacija turi suvokti kas yra koučingas, kur jis gali būti pritaikytas organizacijoje, kokią naudą galėtų atnešti. Taip pat svarbu, kad organizacija iš anksto susiplanuotų, kaip bus diegiamas koučingas, tinkamai jam pasiruoštų, supažindintų darbuotojus su šio metodo veikimu. Aišku reikalingas aukščiausių vadovų palaikymas, kadangi koučingo diegimui bus reikalingi resursai ir lėšos vadovų ar darbuotojų mokymui apie koučingo naudojimo galimybes. Svarbu, kad koučingo naudojimas sutaptų su organizacijos tikslais ir verslo strategija, tada bus kuriama didesnė pridėtinė vertė.

A. Dromantaitė (2015) teigia, kad koučingo kultūros diegimas organizacijoje leidžia ne tik subalansuoti darbą tarp darbuotojų, siekti užsibrėžtų rezultatų, bet ir kuria pozityvią organizacijos atmosferą, kas dar labiau motyvuoja darbuotojus.

N. V. Didenko ir L. G. Makarova (2011) mano, kad koučingą, kaip valdymo priemonę organizacijoje geriausia diegti iš viršaus į apačią, kadangi darbuotojui geriausias koučingo specialistas gali būti jo tiesioginis viršininkas. Aišku koučingas tarp vieno lygio darbuotojų irgi galimas, tačiau vis tik manoma, kad koučingas tarp vadovo ir darbuotojo yra žymiai efektyvesnis.

Pats koučingo įgūdžių įsisavinimas nėra sudėtingas procesas ir jeigu koučingą organizacijoje mes priimame ne kaip profesiją, o kaip valdymo būdą, tai vadovams pradžiai užtenka suvokti koučingo veikimo principus ir įsisavinti keletą technikų, kurias naudojant praktikoje sėkmingai tobulins.

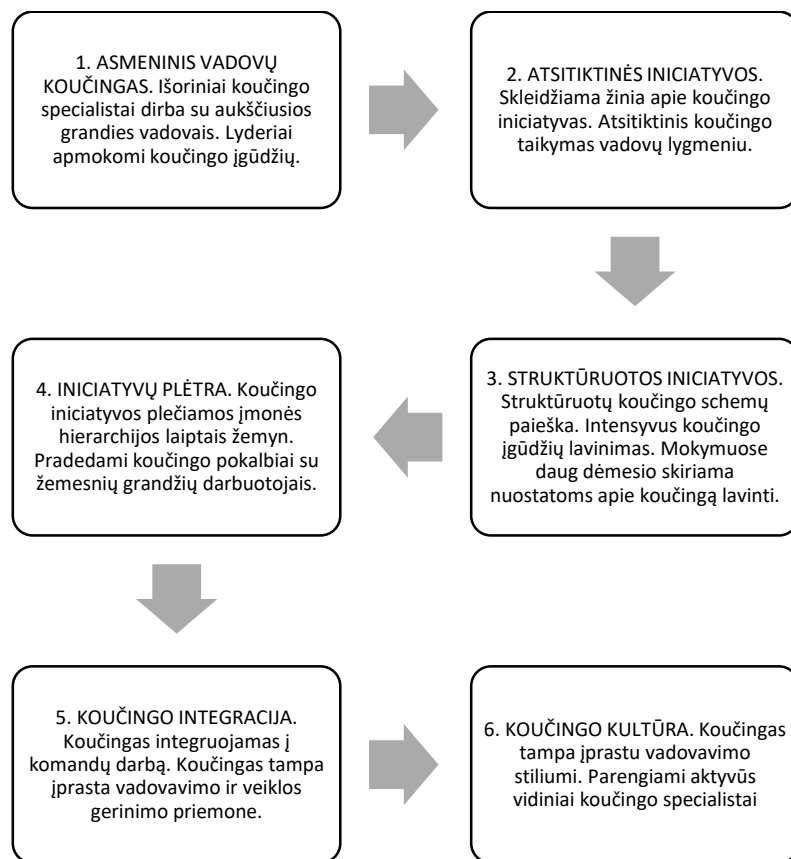
Kalbant apie koučingo kultūros diegimą organizacijoje, kur vadovavimas koučingo stiliumi yra dominuojantis, R. Broadas (2005, 60 p.) išskiria keturis koučingo kultūros plėtros lygius:

1. *Elementarus* – kai koučingas nėra organizacijoje pagrindinis vadovavimo stilius, nors sąlygos tam yra, bet vadovai jį taiko tik epizodiškai.
2. *Taktinis* – kai koučingo svarbumas organizacijoje yra pripažįstamas, tačiau nėra pakankamo suvokimo apie jo naudą organizacijai.
3. *Strateginis* – kai darbuotojai yra pasiruošę naudoti koučingą įvairiose situacijose, vidurinės grandies vadovai prašo koučingo palaikymo, o aukščiausio lygio vadovai rodo pavyzdį ir naudoja koučingą su savo darbuotojais.
4. *Integruotas* – kai koučingas organizacijoje yra ir oficiali ir neformali praktika, kai darbuotojai gauna savo veiklos grįžtamąjį ryšį ir veikia su koučingo pagalba.

Tam, kad organizacija nuo elementaraus koučingo kultūros lygio pereitų prie integruoto R. Broadas (2005, 61 p.) išskiria kelis svarbius aspektus. Visų pirma – koučingo diegimas organizacijoje turi turėti aukščiausių vadovų palaikymą, kurie turėtų skleisti informaciją darbuotojams apie koučingo naudą jų organizacijai. Antra – organizacija turėtų investuoti į sistemingą vadovų mokymą, kad jie galėtų efektyviai taikyti koučingą. Trečia – svarbu suvokti, kad tik laisvanoriškas koučingo taikymas

dalyvavimas leis pasiekti efektyvių rezultatų ir tik tada, kai jie norės keistis. Taip pat svarbu organizacijai vykdyti monitoringą ir įvertinti darbuotojų veiklos tobulėjimą, kurio jie pasiekė koučingo pagalba.

T. Misiukonis (2012, 82 p.) nagrinėdamas klausimą, kaip koučingas diegiamas organizacijoje, siūlo šešių žingsnių koučingo diegimo organizacijoje schemą (žr. 4 pav.):



5 pav. Koučingo diegimo organizacijoje šešių žingsnių schema

(Šaltinis T. Misiukonis, 2012)

Taigi kaip matome pateiktoje schemoje koučingo diegimas organizacijoje pradedamas nuo viršaus į apačią, nuo aukščiausių vadovų, su kuriais dirba koučingo specialistai, apmokydami juos koučingo įgūdžių ir palaipsniui leidžiantis hierarchijos laipteliais žemyn, link žemesnės grandies vadovų ir darbuotojų. Iš pradžių skatinamos pavienės koučingo taikymo iniciatyvos vadovų lygmenyje, vėliau pereinama prie struktūruotų koučingo panaudojimo schemų, vykdomi intensyvūs koučingo įgūdžių lavinimo mokymai, palaipsniui pereinama prie žemesnių grandžių darbuotojų. Vėliau koučingas integruojamas į komandų darbą ir tampa įprasta vadovavimo ir veiklos gerinimo priemone. Paskiausiai koučingas tampa įprastu vadovavimo stiliumi, organizacijoje parengiami vidiniai koučingo specialistai,

kurie toliau palaiko koučingo kultūrą organizacijoje, padeda tobulinti koučingo taikymo įgūdžius, vykdo darbuotojų mokymus.

Pasak T. Misiukonio (2012), kad organizacijoje būtų įdiegta koučingo kultūra, koučingas turi būti plečiamas hierarchijos laiptais žemyn ir turi būti prieinamas visiems organizacijos darbuotojams, kad kiekvienas darbuotojas galėtų kreiptis į savo vadovą, prašydamas koučingo pokalbio, o kiekvienas vadovas būtų pajėgus tokį pokalbį palaikyti.

Nors pastaruoju metu vis dažniau kalbama apie koučingo naudą organizacijoms, vyksta įvairūs mokymai, konferencijos ta tema, parašyta nemažai straipsnių apie koučingo panaudojimo galimybes ir naudą, tačiau dažnai dėl pačių vadovų požiūrio ir vidinių nuostatų koučingas nėra plačiai naudojamas organizacijose.

2.3. Kodėl vadovai netaiko koučingo?

Siekiant diegti koučingo kultūrą organizacijose vadovai dažnai susiduria su įvairiomis kliūtimis, kurios stabdo šį procesą. Kartais ir pačių vadovų nenoras ar baimė ką nors keisti, juk ir taip viskas gerai, neskatina koučingo atsiradimo organizacijoje. Pasak Harvardo dėstytojo M. Linsky (Malinauskas, 2014), kuris neseniai viešėjo Lietuvoje, „dažnai tokių žmonių atsiranda valstybės tarnyboje, kurie ieško saugumo, bijo rizikuoti ar rodyti iniciatyvą, o biurokratinis aparatas sunaikina bet kokią norą daryti reikiamus pokyčius“.

Didenko N. V. (2011) teigia, kad pagrindinės priežastys, kodėl vadovai netaiko koučingo yra laiko trūkumas ir įgūdžių trūkumas. Nors prisidengimas laiko trūkumu gali slėpti vadovo norą pačiam kontroliuoti visus procesus, už kuriuos jis yra atsakingas.

R. Broad (2005, 61 p.) įvardina kelias problemas ir sunkumus, su kuriomis galima susidurti diegiant koučingą organizacijoje, tai:

- Aukščiausių vadovų palaikymo nebuvimas. Jei nebus palaikymo ir resursų, organizacijoje galimi tik pavieniai koučingo arba tik koučingo elementų taikymo atvejai.
- Baimė prarasti situacijos kontrolę. Taikant koučingą dažnai nemaža dalis atsakomybės perleidžiama darbuotojui, o tai kai kuriems vadovams gali sukelti baimę prarasti situacijos kontrolę.
- Perėjimas organizacijoje nuo direktyvaus valdymo stiliaus prie demokratinio arba valdymo koučingo stiliumi, dažnam vadovui gali sukelti abejones, kaip gali pasikeisti jų ir darbuotojų santykiai, baimė prarasti autoritetą.

- Vadovai gali teigti, kad jie neturi laiko koučingo taikymui.

T.Misiukonis (2011) pateikė savo praktikoje dažniausiai vadovų įvardintas priežastis, kodėl jie bijo arba nenoriai taiko koučingo praktiką savo darbe:

- Koučingui nėra laiko;
- Atvirumo baimė;
- Vengia taikyti labiau patyrusiems ekspertams;
- Baiminasi vaidmens pokyčio;
- bijo kalbėti apie jausmus;
- bijo prarasti autoritetą.

Tas pats T. Misiukonis savo atliktame tyrime (2012) „Tyrimas: kaip vadovai taiko koučingą savo darbe?“ nustatė, kad pagrindinės priežastys, kodėl vadovai netaiko koučingo yra – koučingo įgūdžių trūkumas, laiko trūkumas, darbuotojų pasipriešinimas ir tai, kad kiti kolegos vadovai irgi netaiko koučingo.

Analizuojant autorių mintis galime daryti išvadą, kad pagrindinės priežastys yra dvi – tai koučingo įgūdžių trūkumas ir laiko trūkumas. Jei vadovui trūksta koučingo taikymo įgūdžių, jis negali kokybiškai praveisti koučingo pokalbio, o tai neduos norimo rezultato. Įgūdžių trūkumas sąlygoja ir kitų problemų atsiradimą, kurias įvardino autoriai, tai baimė prarasti autoritetą, baimė taikyti koučingą labiau patyrusiems ekspertams, baimė kalbėti apie jausmus. Visos šios baimės, su kuriomis susiduria vadovai, galvojantys taikyti koučingą savo organizacijoje, dažniausiai būna perdėtos. Ilgainiui diegiant koučingo kultūrą organizacijoje tiek vadovai, tiek darbuotojai sulaukia teigiamų rezultatų, pajunta pokyčių naudą ir atsikrato perdėtų baimių.

Laiko trūkumas yra vienas iš vadovų ir darbuotojų pasiteisinimų ignoruoti koučingo taikymą praktikoje, tačiau tas pats koučingas pristato platų valdymo įrankių pasirinkimą, tarp kurių yra ir laiko valdymas, padedantis vadovams ir darbuotojams išsiugdyti prioritetų nustatymą, kuris su kaupu kompensuoja į koučingą investuotą laiką. Kaip teigia N. V. Didenko (2012), koučingas padeda taupyti laiką, kadangi vadovui reikia mažiau instrukcijų ir nurodymų, darbuotojai būna savarankiškesni ir dažnai patys priima sprendimus ir prisiima atsakomybę už juos.

3. TYRIMAS: DARBUOTOJŲ VEIKLOS POKYČIAI TAIKANT KOUČINGO METODĄ

3.1. Tyrimo metodika ir eiga

Tyrimo problema. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra buvo pastebėta, kad dažnas autorius koučingą ir jo veikimo principus apibrėžia per individo prizmę, t. y. kalbama apie žmogaus potencialo didinimą, jo augimą ir tobulėjimą. Tačiau nagrinėjant koučingą organizacijos kontekste, kaip personalo valdymo ir ugdymo įrankį, pastebima, kad ši sritis dar nėra pakankamai ištyrinėta, todėl atsiranda poreikis ištirti kaip koučingo metodo taikymas įtakoja darbuotojų veiklą.

Tyrimo objektas – koučingo metodų taikymas organizacijoje X.

Tyrimo tikslas – įvertinti, kaip koučingo metodai gali būti pritaikyti organizacijoje X darbuotojų veiklos tobulinimo srityje.

Tyrimo hipotezė – koučingo metodų taikymas organizacijoje X pagerins darbuotojų veiklos efektyvumą.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti kaip ir kokiose srityse taikomi koučingo metodai organizacijoje X;
2. Ištirti, kaip koučingo metodų taikymas organizacijoje X įtakoja darbuotojų veiklos pokyčius;
3. Ištirti, su kokiomis kliūtimis susiduria vadovai organizacijoje X, taikydami koučingo metodus;
4. Remiantis tyrimo rezultatais, pateikti organizacijai X rekomendacijas ir pasiūlymus dėl koučingo metodo taikymo jų veikloje.

Tyrimo metodai: sisteminė mokslinės literatūros analizė ir sintezė, kiekybinis tyrimas, anketavimas.

Rengiant šį magistrinį darbą visų pirma buvo atlikta mokslinės literatūros analizė, kurios metu buvo įsigilinta į koučingo metodo atsiradimą, jo sampratą, tikslus ir veikimo principus. Buvo analizuotos koučingo panaudojimo galimybės organizacijos kontekste, kaip diegiamas koučingo metodas organizacijoje, kokią pridėtinę vertę sukuria ir su kokiomis problemomis susiduriama taikant šį metodą organizacijoje.

Rengiantis tyrimui, buvo susidurta su problema, kaip išmatuoti darbuotojų veiklos pasikeitimą, kai organizacijoje yra taikomas koučingo metodas? Organizacijoje, kuri dirba rinkos sąlygomis, sakysime

gamyba ar pardavimai, galima išmatuoti galutinį veiklos rezultatą – padidėjo/sumažėjo pagaminamos produkcijos kiekis, padidėjo/sumažėjo pardavimai, pelnas ir pan. Tačiau organizacijoje X, kuri dirba viešajame sektoriuje, galutinis rezultatas sunkiai išreiškiamas skaičiais ir pamatuojamas. Pasak T. Misiukonio (2012), tokiu atveju geriausiai pamatuojamas rodiklis yra darbuotojo elgesys, todėl vykdant tyrimą, kaip koučingas įtakoja darbuotojų veiklos pokyčius, buvo orientuotasi į darbuotojų, komandos ir pačio vadovo elgesio pokyčius.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa bei gautų duomenų statistinis apdorojimas. Anketa (žr. 1 priedą) buvo sudaryta darbo autoriaus atsižvelgiant į nagrinėta mokslinę literatūrą apie koučingo metodo taikymą organizacijoje ir vadovaujantis V. Dikčiaus (2011) anketos sudarymo metodinėmis rekomendacijomis. Anketa respondentams buvo pateikta elektronine forma vidiniu organizacijos X paštu kiekvienam respondentui asmeniškai. Toks anketos pateikimo metodas buvo pasirinktas todėl, kad jis leidžia per palyginti trumpą laiką apklausti daug respondentų. Pateikta anketa sudaryta iš trijų dalių ir 18 klausimų. Pirmoje dalyje respondentai prašomi pateikti bendrą informaciją apie save – lytį, amžių, užimamas pareigas, turimų pavaldinių skaičių. Antroje anketos dalyje pateikiami klausimai apie koučingo metodo taikymą respondentų tiesioginiame darbe bei kokius savo ir darbuotojų veiklos pokyčius pastebėjo taikydami šį metodą. Trečioje anketos dalyje prašoma respondentų pateikti savo nuomonę apie koučingo naudą organizacijai bei jo diegimo organizacijoje X būtinumą. Dauguma anketos klausimų buvo uždaro tipo, kur respondentas turėjo pažymėti vieną arba daugiau atsakymų iš pateiktų variantų. Taip pat buvo palikta galimybė išsakyti savo nuomonę, jeigu ji nesutampa su pateiktais variantais. Gautų duomenų statistinė analizė buvo atlikta Microsoft Excel programa.

Šiame magistriniame darbe tyrimas buvo atliekamas 2015-2016 metais viename iš Lietuvos Respublikoje veikiančių valstybės departamentų, kurį, gerbdami vadovų pageidavimą, įvardinsime kaip organizacija X. Šios organizacijos valdymo struktūra yra funkcinė, joje dirba apie pusę tūkstančio darbuotojų. Tyrimas organizacijoje X buvo vykdomas keliais etapais:

1. Visų pirmą, organizacijoje X, išanalizavus darbuotojų kasmetinio vertinimo metu išreikštą mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikį bei vadovų siūlymus, buvo atrinkta 45 asmenų grupė, kuriai nutarta praveisti praktinius mokymus susijusius su koučingo metodo taikymu organizacijoje. Grupėje buvo atrinkti aukštesniosios ir vidurinės grandies vadovai, bei keli būsimi vadovai.
2. 2015 m. spalio-lapkričio mėnesiais atrinktiems dalyviams (trims grupėms po 15 dalyvių) buvo organizuoti mokymai – praktinis seminaras „Ugdančiosios lyderystės (koučingo) pagrindinės kompetencijos“, kurį pravedė sertifikuota koučingo specialistė doc. dr. Aistė Dromantaitė. Seminaro metu buvo išdėstyta koučingo samprata ir jo paskirtis, esminės kompetencijos, koučingo rūšys ir pasirinkimo kriterijai. Buvo aptartos koučingo panaudojimo galimybės organizacijoje X, dalyviai

supažindinti su koučingo taikymo modeliais GROW, GROWTH, GR, SMART, pademonstruota koučingo parodomoji sesija, praveisti praktiniai užsiėmimai grupelėse. Dalyviams suteikta papildoma medžiaga bei rekomenduota literatūra tolimesniam savarankiškam tobulėjimui. Po mokymų dalyviai buvo paprašyti stebėti ir fiksuoti savo ir darbuotojų veiklos pokyčius, taikant koučingo metodus.

3. Praėjus 4-5 mėnesiams po vykdytų mokymų, 2016 m. kovo mėn. visiems mokymų dalyviams, kiekvienam asmeniškai, vidiniu organizacijos X elektroniniu paštu buvo išsiųsta anketa su klausimais apie vykusius mokymus, koučingo pritaikymą jų tiesioginiame darbe bei jų pastebėjimus apie darbuotojų veiklos pokyčius taikant koučingo metodą.

3.2. Tyrimo imtis ir respondentų charakteristika

Tyrimo imtis. Sudaryta anketa buvo pateikta visiems 45 mokymuose dalyvavusiems respondentams, atgal užpildytas anketas atsiuntė 34 respondentai. Išanalizavus visas gautas anketas buvo nustatyta, kad visos jos užpildytos tinkamai ir tinka tolimesnei duomenų analizei.

Tam, kad nustatyti gautų rezultatų patikimumą buvo pasinaudota Paniotto formule:

$$n=1/(\Delta^2+1/N)$$

n – Imties dydis

Δ – leistina paklaida

N – visumos narių skaičius

Atlikto tyrimo metu į anketos klausimus atsakė 34 dalyviai. Iš viso mokymuose dalyvavo 45 dalyviai, vadinasi $N=45$. Pasinaudodami pirmąja formule, galime atlikti apklausos patikimumo vertinimą ($p=1-\Delta$).

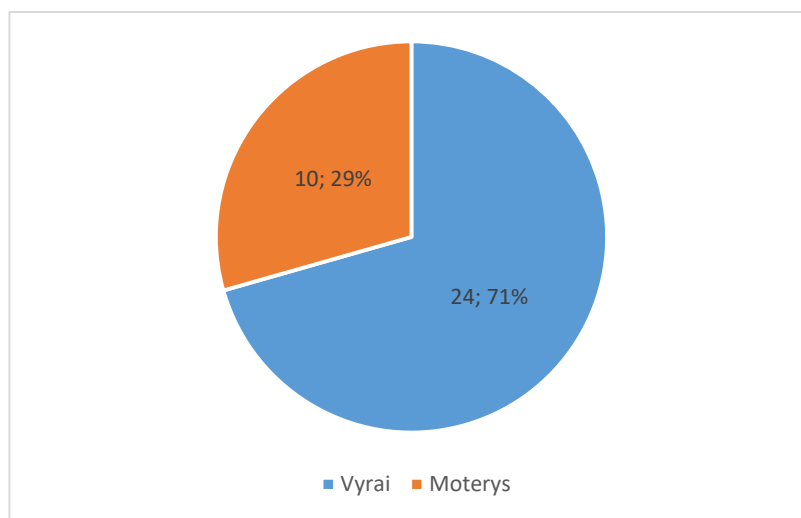
$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n}} + \frac{1}{N} = \sqrt{\frac{1}{34}} - \frac{1}{45} = 0,085$$

$$p=1-0,085=0,915 \times 100\% = 91,5\%$$

Taigi atlikto tyrimo patikimumo laipsnis yra 91,5% ir tai pakankamas imties dydis tyrimui atlikti.

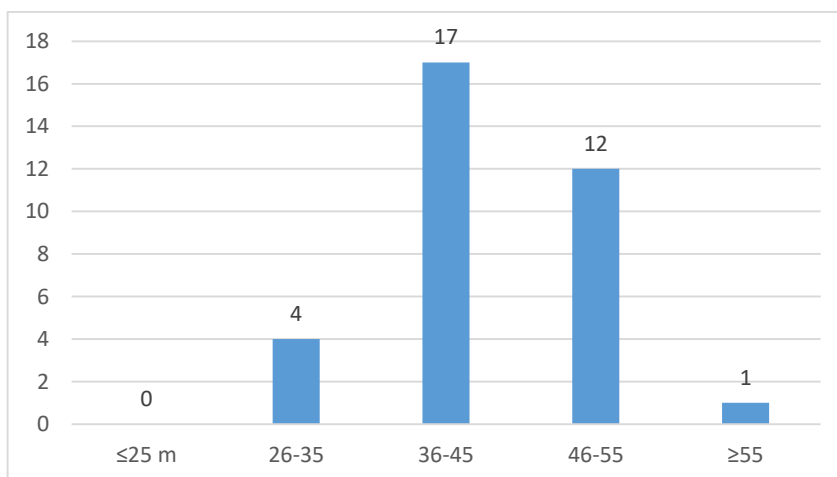
Respondentų charakteristika. Objektyvių duomenų apie respondentus nustatymui buvo pasinaudota nominaline skale. Atliekant šį tyrimą iš viso į anketoje pateiktus klausimus sutiko atsakyti 34 dalyviai, iš jų 10 moterų (29 %) ir 24 vyrai (71 %). Toks respondentų pasiskirstymas pagal lytį beveik

atitinka organizacijoje X bendrą dirbančių vyrų ir moterų santykį – organizacijoje X dirba 34 % moterų ir 66% vyrų (duomenis pateikė organizacija X 2016 metais).

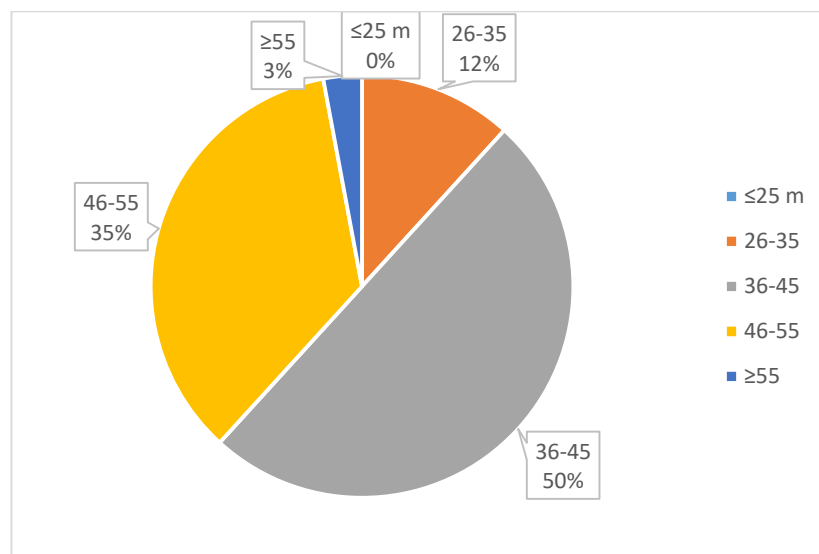


6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Nagrinėjant respondentų pasiskirstymą pagal amžių paaiškėjo, kad didžioji dalis (50 %) jų patenka į tarpsnį nuo 36 iki 45 metų amžiaus, taip pat nemaža dalis (35 %) sudaro respondentai, kurių amžius nuo 46 iki 55 metų. Jaunesnių negu 25 metai respondentų nebuvo, tai galėjo sąlygoti, kad į organizaciją X dažniausiai priimami asmenys, turintys aukštąjį išsilavinimą ir tiriamieji buvo vadovaujančias pareigas užimantys respondentai. Nuo 26 iki 35 metų buvo tik 4 respondentai (12 %), virš 55 metų 1 respondentas (3 %). Taigi didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų buvo nuo 36 iki 55 metų amžiaus. Lyginant bendrai dirbančiųjų organizacijoje X darbuotojų amžių nustatyta, kad didžiąją dalį darbuotojų sudaro nuo 30 iki 40 metų amžiaus – 37 % ir nuo 40 iki 50 metų amžiaus – 41 %. Dirbančiųjų organizacijoje X amžiaus vidurkis sudaro 40,5 metų (duomenis pateikė organizacija X 2016 metais).

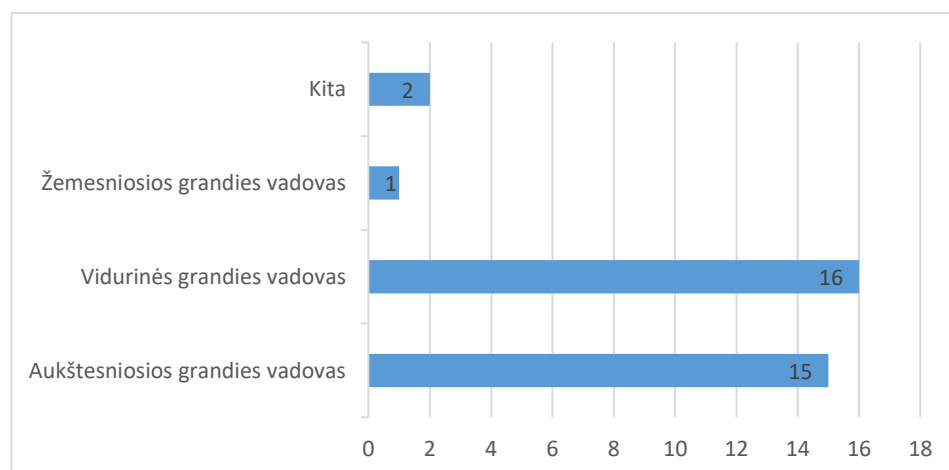


7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (procentais)

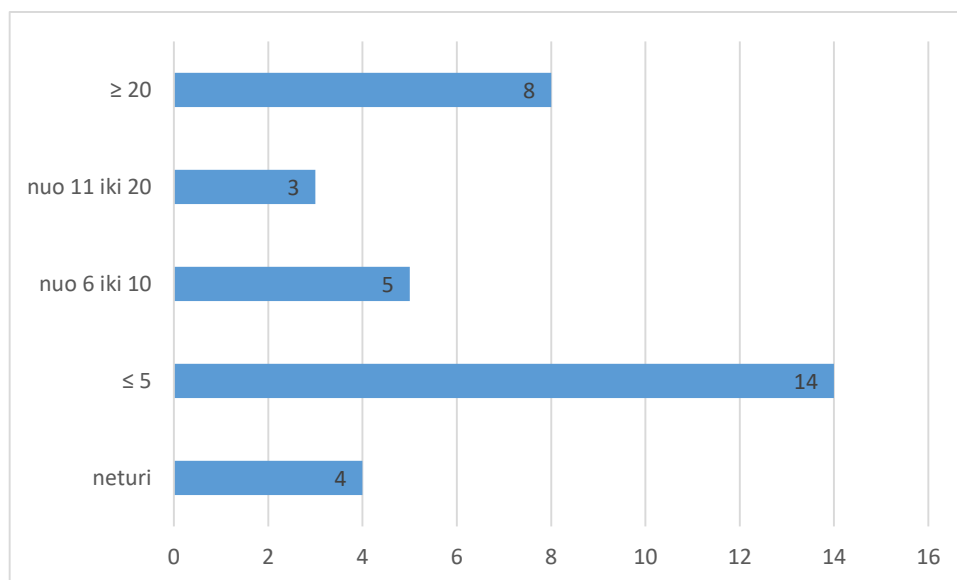
Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas nustatyta, kad didžiąją dalį tiriamųjų sudaro vidurinės grandies vadovai 16 (47 %) ir aukštesniosios grandies vadovai 15 (44 %). Atitinkamai žemesniosios grandies vadovas 1 (3 %) ir kiti 2 respondentai (6 %), kurie buvo planuojami artimiausiu metu skirti į vadovaujančias pareigas.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas

Pagal turimų pavaldinių skaičių didžioji dalis respondentų 14 (42 %) jų turėjo iki 5, 8 respondentai (24 %) – virš 20 pavaldinių, 5 (15 %) – nuo 6 iki 10, 3 (9 %) – nuo 11 iki 20. Tyrimo metu buvo ir tokių

respondentų, kurie neturėjo iš viso pavaldinių, kadangi tuo metu organizacijoje X vyko reorganizacija ir šie respondentai buvo numatyti į vadovų pareigas. Tokių respondentų buvo 4 (12 %).

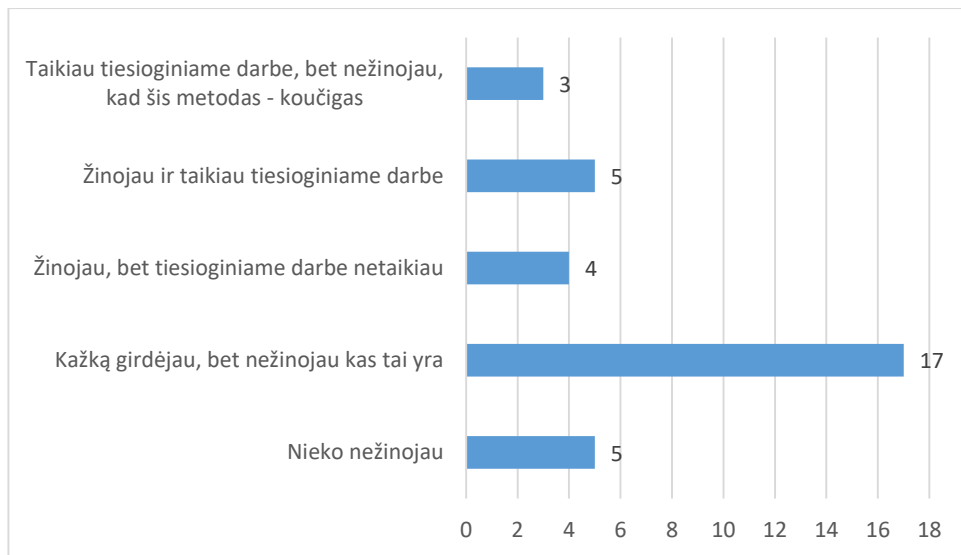


10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal turimų pavaldinių skaičių

Išanalizavus gautą informaciją apie respondentus galima daryti prielaidą, kad jie yra brandaus amžiaus bei turintys pakankamą vadovavimo patirtį, kad galėtų taikyti koučingą savo tiesioginiame darbe, o turimų pavaldinių skaičius rodo, kad jie turi visas galimybes vesti koučingo pokalbius.

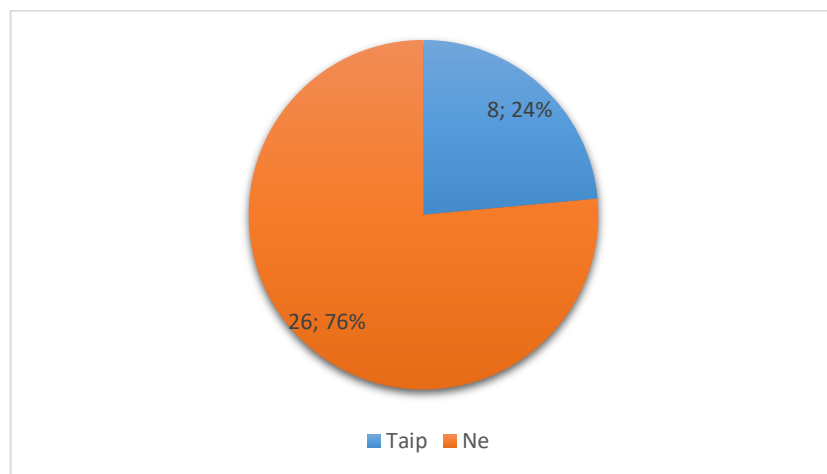
3.3. Tyrimo rezultatų analizė

Koučingo žinių bei jo taikymo organizacijoje X vertinimas. Uždavus tiriamiesiems klausimą ar iki mokymų jie žinojo kas yra koučingas, pusė respondentų (51 %) atsakė, kad kažką yra girdėję, tačiau nežino kas tai yra. 5 respondentai (15 %) iš viso nieko apie koučingą nežinojo, 4 (12 %) žinojo, tačiau savo tiesioginiame darbe netaikė ir tik 5 (15 %) respondentai žinojo kas yra koučingas ir taikė savo tiesioginiame darbe. Dar 3 (9 %) respondentai taikė koučingo elementus savo tiesioginiame darbe, tačiau nežinojo, kad šis metodas vadinamas koučingu.



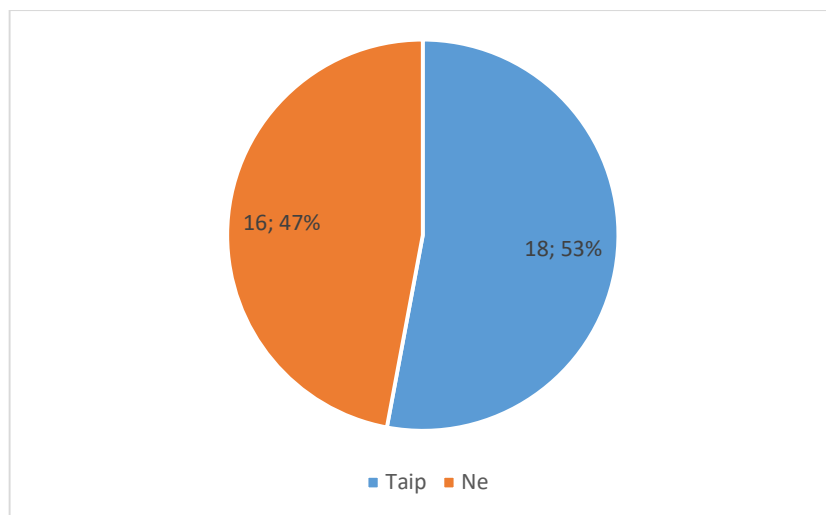
11 pav. Ką darbuotojai žinojo apie koučingą iki mokymų?

Taigi prieš mokymus tik 8 arba ketvirtadalis (24 %) tiriamų respondentų savo tiesioginiame darbe taikė koučingo metodą arba jo elementus.



12 pav. Kiek darbuotojų koučingo metodą taikė iki mokymų

Po mokymų praėjus keliems mėnesiams paaiškėjo, kad taikančių koučingą savo tiesioginiame darbe skaičius išaugo nuo 8 iki 18 (nuo 24 % iki 53 %) ir jau daugiau negu pusė respondentų naudojo šiuo metodu. Tačiau nemaža dalis respondentų (16 arba 47 %) dėl įvairiausių priežasčių ir toliau nesinaudojo koučingo metodu.

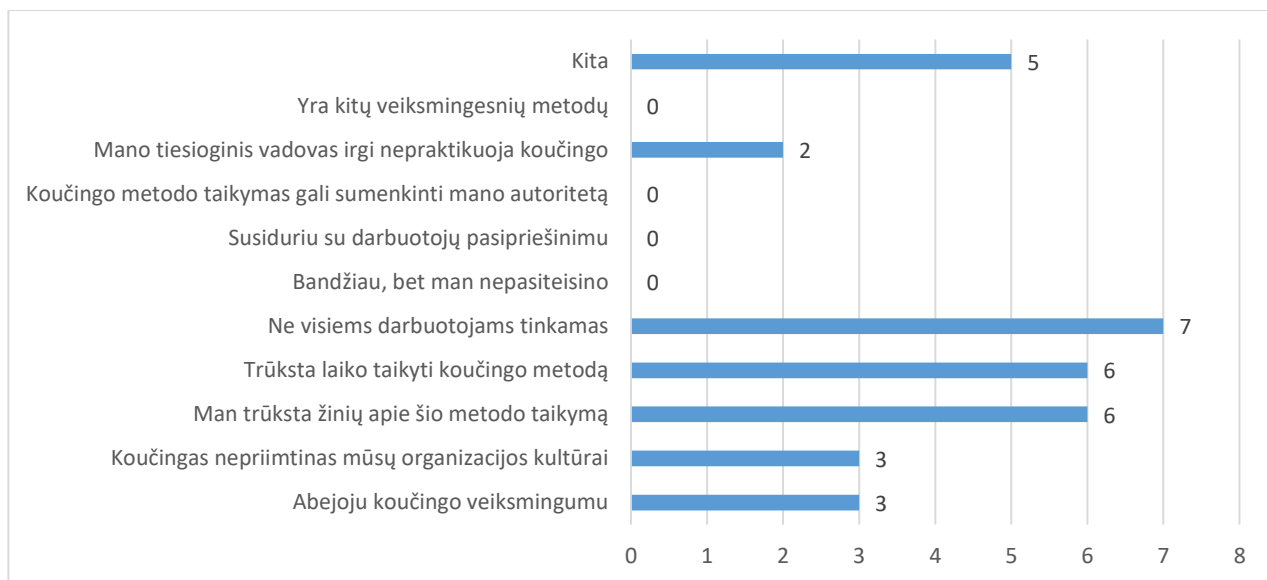


13 pav. Kiek darbuotojų koučingo metodą taikė po mokymų

Priežasčių, kodėl vadovai netaiko koučingo, vertinimas. Tyrimo metu buvo svarbu nustatyti, kodėl vadovai netaiko koučingo, kokios priežastys juos stabdo, tam, kad ateityje diegiant koučingą organizacijoje būtų galima šias priežastis pašalinti. Tiriant kodėl vadovai netaiko koučingo metodo savo tiesioginiame darbe paaiškėjo populiariausi atsakymai:

- Kad koučingas tinka ne visiems darbuotojams;
- Trūksta laiko taikyti koučingo metodą;
- Trūksta žinių apie koučingą.

Keli vadovai teigė, kad koučingo kultūra nėra priimtina organizacijai X ir, kad jie abejoja šio metodo veiksmingumu. Du vadovai nurodė, kad nepraktikuoja koučingo dėl to, kad to nedaro jų tiesioginiai vadovai.



14 pav. Kodėl darbuotojai netaiko koučingo?

Nurodydami kitas priežastis darbuotojai vis tiek dažniausiai akcentavo laiko trūkumą, žinių trūkumą apie koučingo metodo taikymą ir nemažą darbo krūvį. Taip pat koučingo netaikė ir būsimi vadovai, kurie neturėjo pavaldžių darbuotojų.

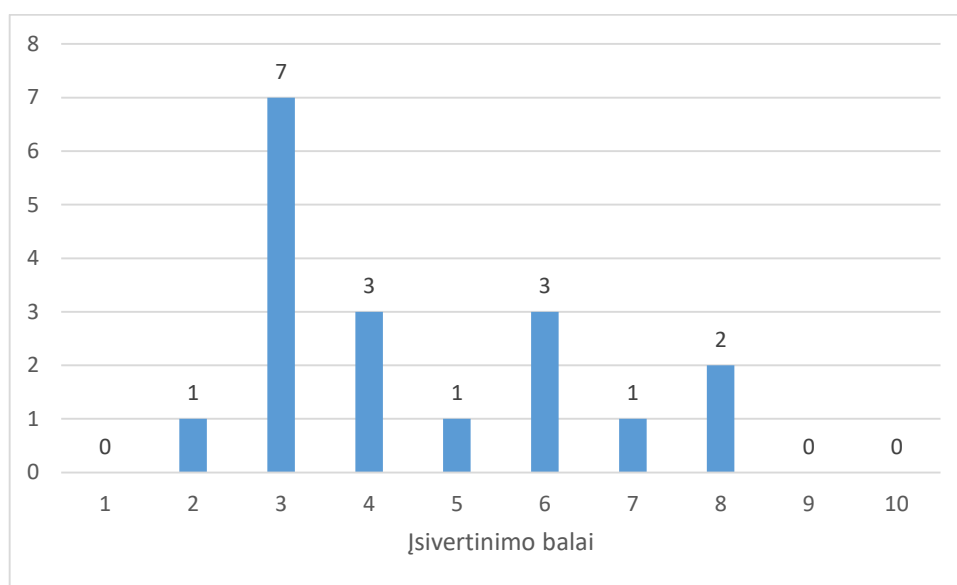
2012 metais T. Misiukonis savo vedamame tinklaraštyje Coachingblog.lt atliko tyrimą „Kaip vadovai taiko koučingą savo darbe?“, kuriame dalyvavo 31 respondentas. Tyrime dalyvavo Lietuvos įmonių vadovai, kurie savo darbe taiko koučingą. Tyrimo rezultatuose yra nurodomos pagrindinės koučingo taikymo kliūtys:

- Koučingo įgūdžių trūkumas (33,3 %);
- Laiko trūkumas (19,3 %);
- Darbuotojų pasipriešinimas (10,5 %);
- Kiti vadovai irgi netaiko (10,5 %).

Taigi remiantis šiuo tyrimu, tiek išanalizavus organizacijoje X atlikto tyrimo rezultatus galima išskirti dvi pagrindines priežastis, kurias įvardina vadovai, dėl ko jie netaiko koučingo savo darbe – tai žinių bei įgūdžių trūkumas ir laiko trūkumas.

Koučingo taikymo galimybės organizacijoje X bei veiklos pokyčių, taikant koučingą, vertinimas. Toliau tyrime buvo užduodami klausimai respondentams, kurie taiko koučingą savo tiesioginiame darbe. Tokių respondentų buvo 18. Visų pirma jų buvo paprašyta įsivertinti savo koučingo taikymo įgūdžius 10 balų sistemoje, kur 1 yra labai silpni įgūdžiai, 10 – labai stiprūs. Savo įgūdžius respondentai įsivertino nuo 2 iki 8 balų, niekas sau neskyrė mažiausio balo ir niekas sau neskyrė pačių aukščiausių balų. Dauguma, net septyni respondentai įsivertino savo įgūdžius trejetu, po tris

respondentus save įsivertino keturiais ir šešiais balais, didžiausią balą – aštuonetą sau paskyrė du respondentai, po vieną respondentą savo koučingo taikymo įgūdžius įvertino dviem, penkiais ir septyniais balais. Taigi atsižvelgiant į mokymų apie koučingą trukmę (8 akademinių valandų seminaras), respondentai pakankamai neblogai įsivertino savo įgūdžius koučingo taikyme. Tai mano manymu įtakojo, kad didžioji dalis vadovų yra dalyvavę ne vienuose vadovavimo ir lyderystės mokymuose, turi sukaupę nemažą vadovavimo patirtį priimant sprendimus, formuojant komandas ir bendraujant su pavaldiniais.



15 pav. Respondentų koučingo įgūdžių įsivertinimas balais

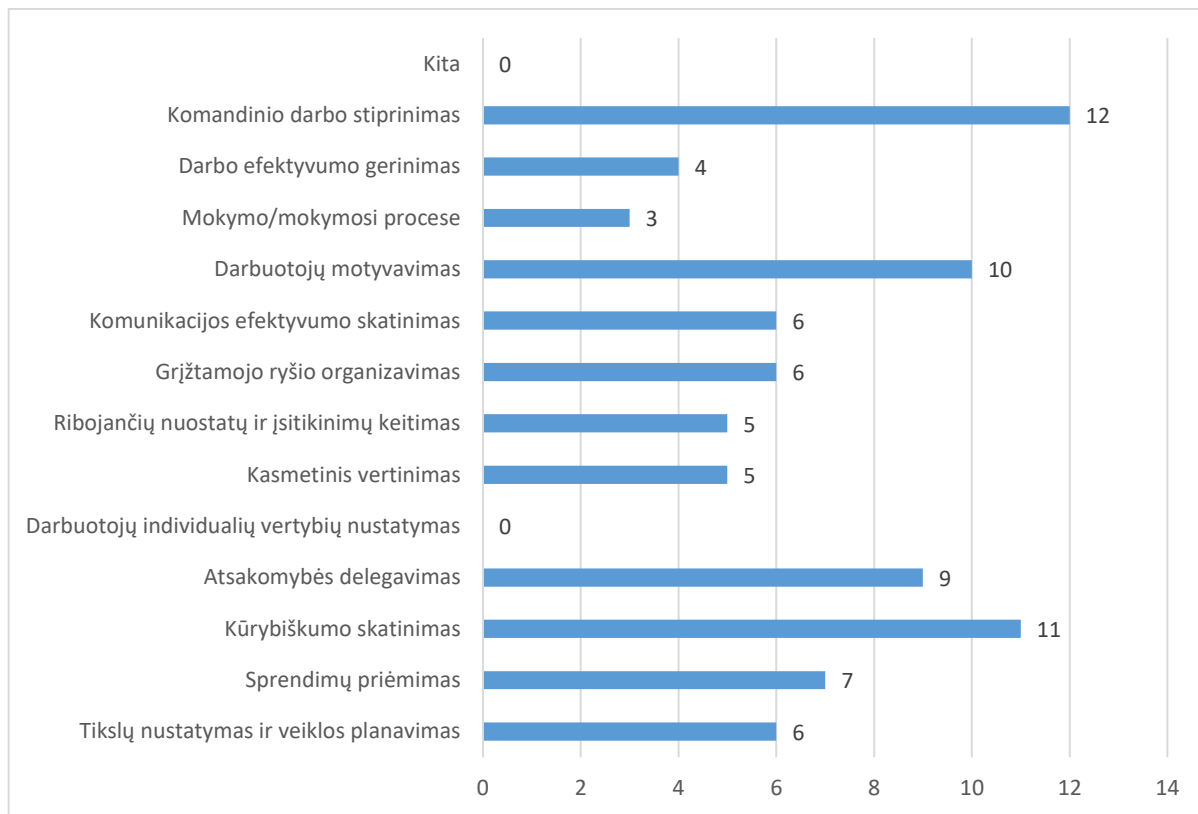
Toliau anketos klausimynas buvo sudarytas orientuojantis į darbuotojų ir vadovų elgesio pasikeitimo tyrimą.

Analizuojant respondentų, kurie taiko koučingą savo tiesioginiame darbe, atsakymus buvo išskirtos penkios pagrindinės sritys, kuriose jie tai daro dažniausiai:

1. Komandinio darbo stiprinimas (12 respondentų);
2. Kūrybiškumo skatinimas (11 respondentų);
3. Darbuotojų motyvavimas (10 respondentų);
4. Atsakomybės delegavimas (9 respondentai);
5. Sprendimų priėmimas (7 respondentai).

Po šešis respondentus pažymėjo šias sritis – darbuotojų tikslų nustatymas ir veiklos planavimas, grįžtamojo ryšio nustatymas, komunikacijos efektyvumo skatinimas. Po penkis respondentus pažymėjo

ribojančių nuostatų ir įsitikinimų keitimą bei kasmetinį vertinimą. Keturi – darbo efektyvumo gerinimą ir trys – mokymo ar mokymosi procesą. Niekas iš respondentų nepažymėjo, kad koučingą naudoja darbuotojų individualių vertybių nustatyme.



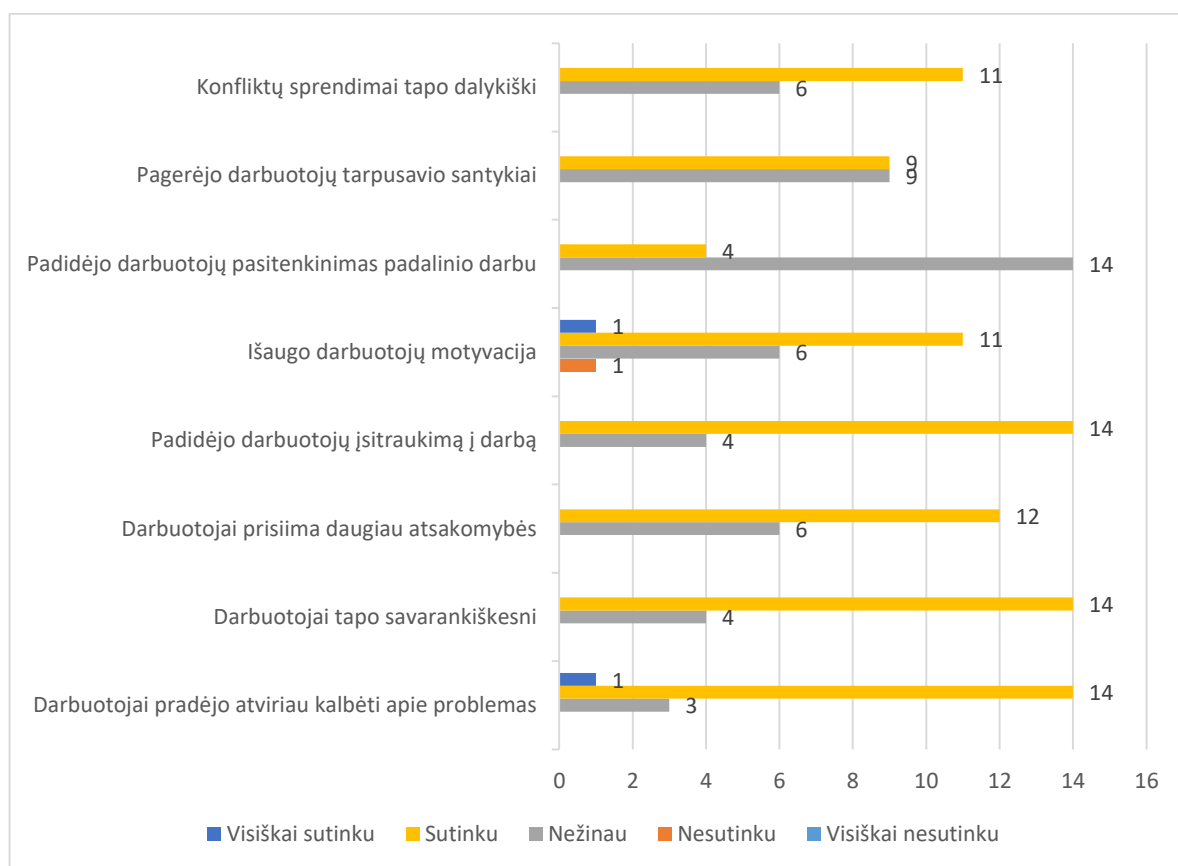
16 pav. Kokioje srityje respondentai dažniausiai taiko koučingo metodą

Taigi kaip matome vadovai organizacijoje X, kurie taiko koučingą, mato labai platų spektrą jo panaudojimo – komandinio darbo stiprinimas, kūrybiškumo skatinimas, motyvavimas, atsakomybės delegavimas ir kt.

T. Misiukonio (2012) atliktame tyrime vadovai nurodo kelias sritis, kuriose dažniausiai taiko koučingą – tai kai bando pakeisti darbuotojų įsitikinimus apie tai, kaip reikia dirbti (14,6 %), kai reikia padaryti darbuotojams įtaką, kad jie geriau dirbtų (motyvavimas)(13,9 %) ir spręsti darbinės žmonių problemas (konfliktai, nepasitenkinimas darbu ir pan.) (11,7 %).

Vertėtų atkreipti dėmesį, kad tiek atliktame organizacijoje X tyrime (3 respondentai), tiek T. Misiukonio tyrime (2,2 %) vadovai retai taiko koučingą mokymo arba mokymosi procese bei įtvirtinti mokymuose įgytas žinias, nors nemažai autorių (Rudžinskienė 2013, Jatkauskienė et. al. 2008, Juozaitis 2012 ir kt.) mato plačias koučingo panaudojimo galimybes tiek mokytojų veikloje, tiek suaugusiųjų švietime.

Tiriant ir analizuojant respondentų nuomonę ar kaip nors keičiasi darbuotojų veikla taikant koučingo metodus buvo nustatyta, kad didžioji dalis respondentų įžvelgia vienokius ar kitokius pokyčius darbuotojų veikloje. Net penkiolika respondentų sutinka, kad darbuotojai pradėjo atviriau kalbėti apie problemas, keturiolika – kad jie tapo savarankiškesni, padidėjo darbuotojų įsitraukimas į darbą. Dvylika respondentų mano, kad darbuotojai prisiima daugiau atsakomybės, išaugo jų motyvacija, vienuolika – kad konfliktų sprendimai tapo dalykiški. Devyni respondentai pastebėjo, kad pagerėjo darbuotojų tarpusavio santykiai bei keturi – kad padidėjo darbuotojų pasitenkinimas padalinio darbu. Tik po vieną respondentą nemano, kad išaugo darbuotojų motyvacija ir kad konfliktų sprendimai tapo dalykiški.



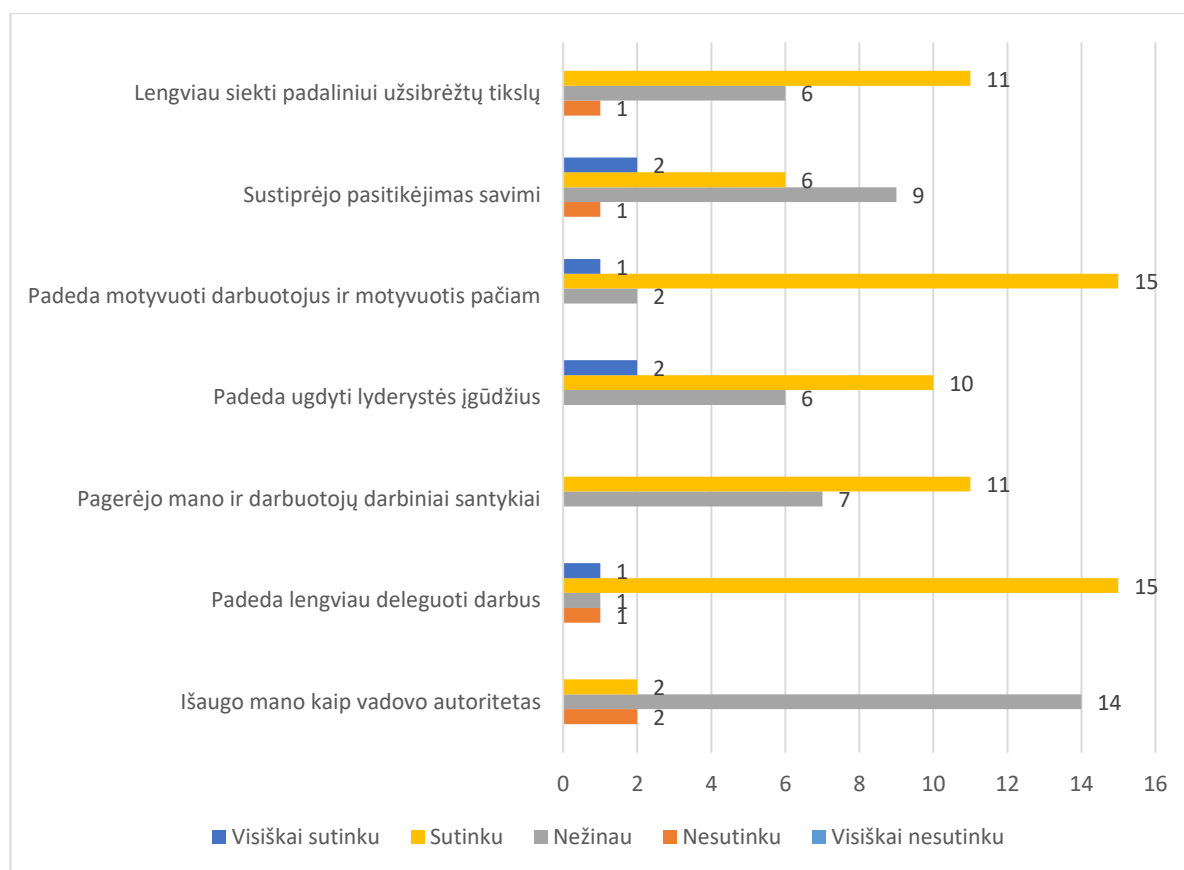
17 pav. Respondentų vertinimas apie darbuotojų veiklos pokyčius taikant koučingo metodą

T. Misiukonio (2012) tirti respondentai taip pat išskiria koučingo teikiamą naudą:

- Darbuotojai prisiima daugiau atsakomybės (12,3 %);
- Koučingas paskatino darbuotojus būti savarankiškesniais (11,6 %);
- Darbuotojai pradėjo atviriau kalbėti apie sunkumus ir problemas (9,7 %)
- Koučingas padėjo darbuotojams labiau įsitraukti į darbą (8,4 %).

Taigi analizuojant abiejų tyrimų rezultatus galime daryti išvadą, kad taikant koučingą darbuotojai tampa savarankiškesni, labiau įsitraukia į darbą, prisiima daugiau atsakomybės, atviriau kalba apie problemas, išauga jų motyvacija. Visi šie darbuotojų pokyčiai neabejotinai padeda lengviau įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus ir atneša didžiulę naudą.

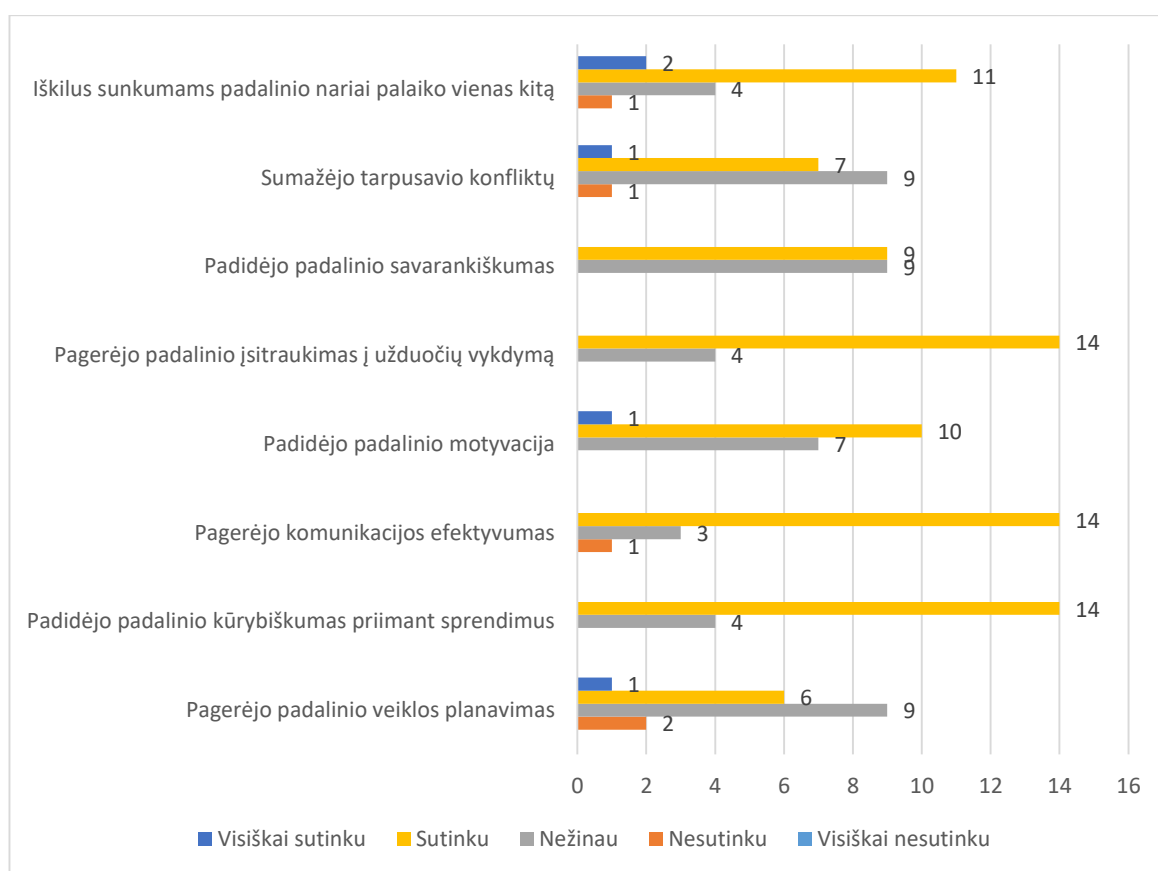
Nagrinėjant kaip respondentai vertina savo veiklos pokyčius taikant koučingo metodą nustatyta, kad net šešiolika iš jų sutinka, kad jiems koučingas padeda lengviau deleguoti darbus bei motyvuoti darbuotojus ir motyvuotis pačiam. Dvylika respondentų mano, kad padeda ugdyti lyderystės įgūdžius, vienuolika respondentų pastebėjo, kad pagerėjo jų ir darbuotojų darbiniai santykiai, lengviau tapo siekti padaliniui užsibrėžtų tikslų. Aštuoni respondentai teigia, kad sustiprėjo jų pasitikėjimas savimi. Du mano, kad išaugo jų kaip vadovo autoritetas. Tik po vieną respondentą nesutinka, kad sustiprėjo pasitikėjimas savimi, kad tapo lengviau siekti padaliniui užsibrėžtų tikslų, kad tai palengvina deleguoti darbus. Du respondentai nemano, kad išaugo jų kaip vadovo autoritetas.



18 pav. Respondentų savo veiklos įsivertinimas taikant koučingo metodą

T. Misiukonis (2012) savo tyrime taip pat pastebi, kad koučingo taikymas pačiam vadovui padėjo deleguoti darbus bei ugdyti jo lyderystės įgūdžius.

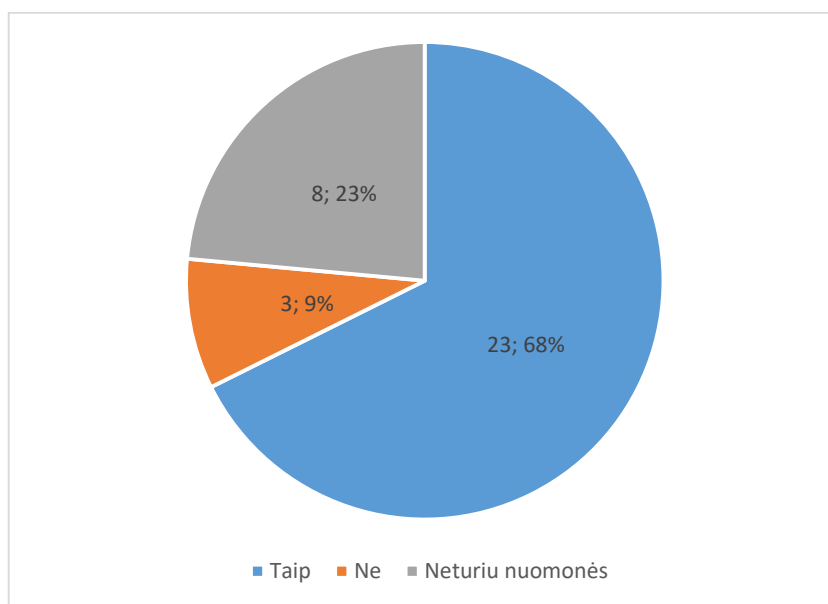
Analizuojant respondentų atsakymus apie padalinio veiklos pokyčius taikant koučingą, nustatyta, kad dauguma respondentų įžvelgia pokyčius padalinio veikloje. Net keturiolika respondentų mano, kad padidėjo padalinio kūrybiškumas priimant sprendimus, pagerėjo komunikacijos efektyvumas ir padalinio įsitraukimas į užduočių vykdymą. Trylika respondentų sutinka, kad iškilus sunkumams padalinio nariai palaiko vienas kitą, vienuolika teigia, kad padidėjo padalinio motyvacija, devyni – kad padidėjo padalinio savarankiškumas, aštuoni – kad sumažėjo tarpusavio konfliktų, septyni mano, kad pagerėjo padalinio veiklos planavimas. Tik po vieną respondentą nesutinka, kad pagerėjo padalinio komunikacija, sumažėjo tarpusavio konfliktų, ar kad iškilus sunkumams padalinio nariai palaikys vienas kitą.



19 pav. Respondentų vertinimas apie padalinio veiklos pokyčius taikant koučingo metodą

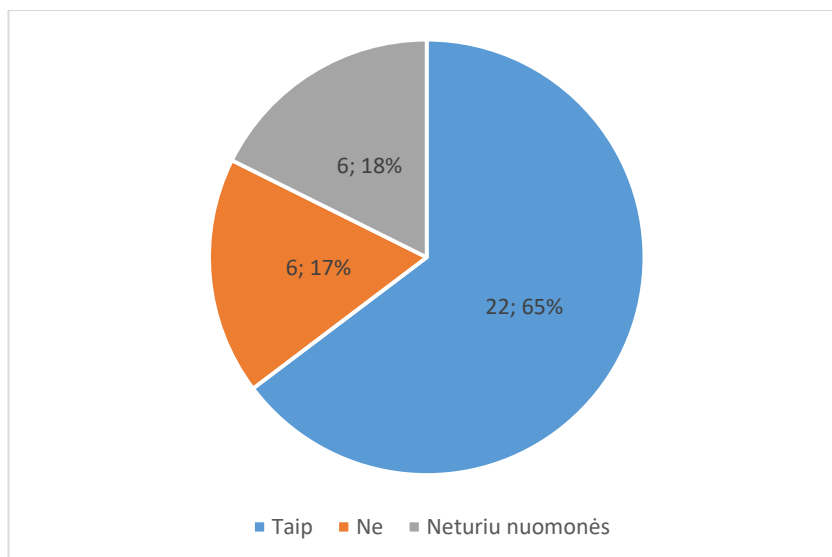
Išanalizavus organizacijos X koučingo taikymo galimybes ir vertinant veiklos pokyčius, galime daryti išvadą, kad koučingo taikymas organizacijoje X turi labai platų pritaikymo spektrą, kad jo taikymas sąlygoja darbuotojų veiklos pokyčius ir tobulėjimą, kad ir pats vadovas keičiasi ir tobulėja, o dėl to neabejotiną naudą gauna ir organizacija.

Nuomonės apie koučingo naudą organizacijai X vertinimas. Toliau tyrimo klausimai buvo užduoti visiems tyrimo dalyviams. Paklausus jų nuomonės ar koučingo taikymas organizacijoje X padeda tobulinti darbuotojų veiklą, didžioji dauguma net 68 % atsakė teigiamai ir tik 9 % manė, kad koučingo taikymas nepadeda tobulinti darbuotojų veiklos. 23 % respondentų neturėjo savo nuomonės. Įdomu tai, kad iš 18 tiriamųjų, kurie savo tiesioginiame darbe taikė koučingą, 17 manė, kad koučingo taikymas padeda tobulinti darbuotojų veiklą ir tik vienas neturėjo nuomonės. Taip pat koučingo naudą įžvelgė ir šeši respondentai, kurie netaikė koučingo tiesioginiame darbe.



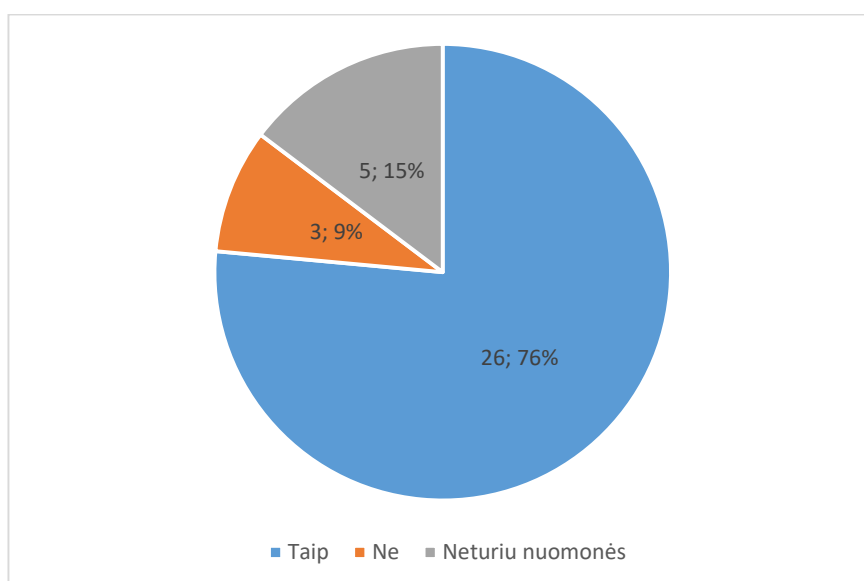
20 pav. Respondentų nuomonė ar koučingo taikymas padeda tobulinti darbuotojų veiklą

Tiriant respondentų nuomonę ar tikslinga būtų organizacijoje X diegti koučingo kultūrą net 65 % respondentų atsakė teigiamai, 17 % respondentų nemanė, kad tai daryti būtų tikslinga ir 18 % neturėjo nuomonės šiuo klausimu.



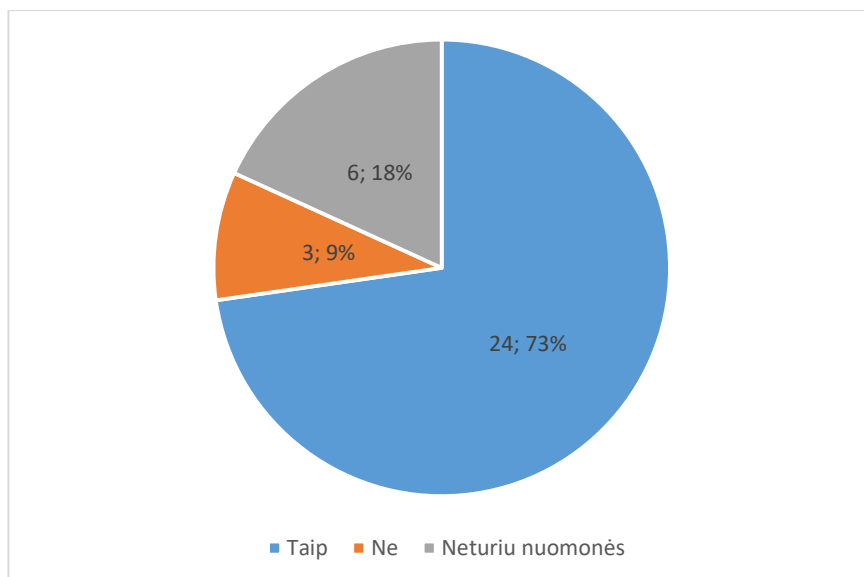
21 pav. Respondentų nuomonė ar tikslingą organizacijoje X diegti koučingo kultūrą

Tiriant nuomonę apie koučingo mokymus, nustatyta, kad net 76 % mano, kad mokymai buvo naudingi organizacijai X, 9 % mano, kad ne ir 15 % neturėjo savo nuomonės.



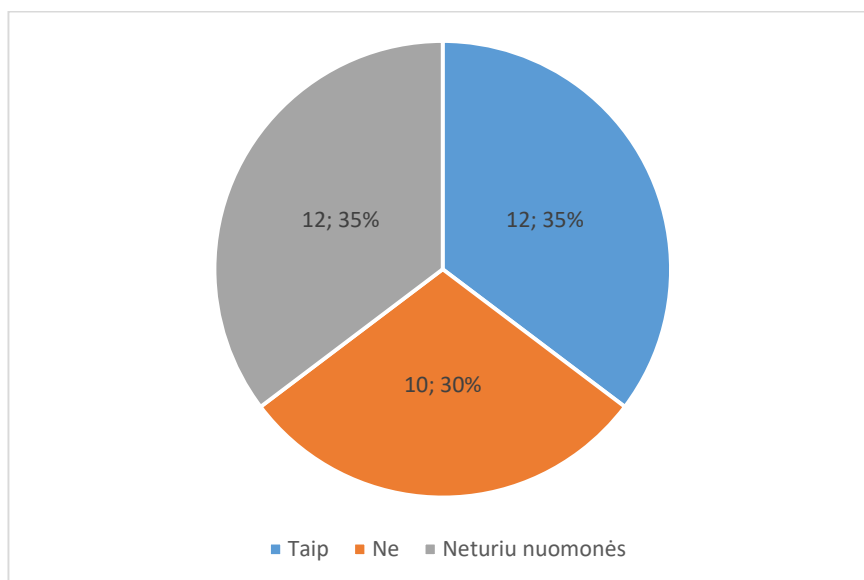
22 pav. Respondentų nuomonė ar mokymai apie koučingą buvo naudingi X organizacijai

Analizuojant respondentų nuomonę ar organizacijos X vadovams ir darbuotojams reikalingi mokymai apie koučingą, nustatyta, kad 73 % respondentų mano, kad reikalingi, 9 % kad ne ir 18 % neturi savo nuomonės.



23 pav. Respondentų nuomonė ar mokymai apie koučingą reikalingi organizacijos X vadovams ir darbuotojams

Uždavus klausimą respondentams ar naudinga būtų organizacijoje X turėti koučingo specialistą, kuris teiktų pagalbą koučingo taikymo klausimais atsakymai pasiskirstė gana tolygiai – 35 % mano, kad taip, 30 % - ne, o 35 % neturėjo savo nuomonės.



24 pav. Respondentų nuomonė ar organizacijai X būtų naudinga turėti koučingo specialistą

Tyrimo rezultatai. Aptariant atlikto tyrimo rezultatus galime teigti, kad darbe išsikelta hipotezė, kad koučingo metodo taikymas organizacijoje, gerina darbuotojų veiklos rezultatus, pasitvirtino. Atlikus

tyrimą nustatyta, kad vadovai, kurie taikė koučingą, pastebėjo jog darbuotojai pradėjo atviriau kalbėti apie savo problemas, tapo savarankiškesni, prisiima daugiau atsakomybės, padidėjo jų įsitraukimas į darbą, sumažėjo konfliktų ir jų sprendimas tapo dalykišku.

Tyrimė dalyvavę vadovai pastebėjo ir savo veikloje pokyčių – jiems tapo lengviau deleguoti darbus, motyvuoti darbuotojus bei motyvuotis pačiam, padeda ugdytis lyderio savybes, išaugo jų, kaip vadovų autoritetas, pagerėjo tarpusavio santykiai su kolektyvu.

Respondentai taip pat pastebėjo, kad koučingo metodo naudojimas įnešė pokyčių ir visoje padalinio veikloje – padidėjo kūrybiškumas priimant sprendimus, pagerėjo komunikacija, padidėjo padalinio įsitraukimas į užduočių vykdymą, padidėjo motyvacija, sumažėjo konfliktų, pagerėjo padalinio veiklos planavimas.

Taigi remdamiesi tyrimo rezultatais galime teigti, kad koučingo metodo taikymas organizacijoje padeda tobulinti tiek darbuotojų, tiek vadovo, tiek viso padalinio veiklą.

Taip pat atliktas tyrimas išryškino dvi problemas – viena, kad taikant koučingą organizacijoje yra pakankamai sunku išmatuoti jo teikiamą naudą organizacijai, ši nauda dažnai negalima išreikšti skaičiais, o tik per darbuotojų veiklos pokyčius. Antra, kad dažnai vadovai nors ir suprasdami koučingo naudą organizacijai, jo netaiko, motyvuodami laiko trūkumu, neturėdami pakankamai praktinių žinių ar dėl kitų, nors dažnai ir klaidingų, vidinių įsitikinimų.

3.4. Rekomendacijos ir pasiūlymai organizacijai X

Kadangi, atlikus mokslinės literatūros analizę, atlikus tyrimą organizacijoje X ir palyginus gauto tyrimo rezultatus su kitais vykdytais tyrimais, galime daryti išvadą, kad koučingo metodo taikymas organizacijoje teigiamai įtakoja darbuotojų veiklą, todėl organizacijai X savo veikloje, artimoje perspektyvoje siūloma diegti koučingo kultūrą.

Tam, kad organizacijoje X koučingo kultūra būtų diegiama sėkmingai, siūlome tai daryti vadovaujantis šiais žingsniais:

1. Gauti aukščiausių vadovų pritarimą diegti koučingo kultūrą organizacijoje X. Tam reikėtų supažindinti aukščiausius vadovus su organizacijoje X atliktu tyrimu, parodyti kokių rezultatų tikimasi sulaukti diegiant koučingo kultūrą organizacijoje, kaip gauti rezultatai bus siejami su bendrais organizacijos tikslais.

2. Gavus palaikymą iš vadovų, sudaryti koučingo kultūros diegimo organizacijoje X ilgalaikį planą. Plane numatomi koučingo kultūros diegimo etapai: pasiruošimas, įdiegimas, plėtra, palaikymas ir gaunamų rezultatų vertinimas.
3. Peržiūrėti organizacijoje X veikiančią mokymų sistemą ir į planus įtraukti mokymų programas, susijusias su praktiniu koučingo metodo panaudojimu organizacijoje, numatyti tokiems mokymams lėšas.
4. Organizuoti koučingo metodo taikymo mokymus aukščiausiams organizacijos X vadovams (organizacijos X aukščiausiai vadovybei ir valdybų viršininkams), pasitelkiant išorinius koučingo specialistus.
5. Skatinti koučingo metodo panaudojimo iniciatyvas. Visų pirma, patartume koučingo pokalbius vadovams pradėti vykdyti kasmetinio vertinimo metu, kuris organizacijoje X pravedamas jau pakankamai ilgą laiką ir jo metu vykdomas pokalbis vadovo su pavaldiniu, tam kad aptarti metų veiklos rezultatus, numatyti tikslus ateinantiems metams, darbuotojo perspektyvas organizacijoje. Vykdamt koučingo pokalbį kasmetinio vertinimo metu, susitarti dėl tarpinių pokalbių pvz. kartą į ketvirtį ar kartą į mėnesį, kad aptarti tarpinius rezultatus, taip koučingo pokalbiai bus natūraliai įtraukti į organizacijos gyvenimą ir susilauks mažiau pasipriešinimo iš darbuotojų pusės. Antra, ieškoti koučingo pritaikymo schemų kitose darbinėse organizacijos X situacijose – susirinkimai, sprendimų priėmimai, naujų komandų formavimas, tikslų nustatymas ir pan.
6. Toliau vykdyti koučingo plėtrą organizacijoje hierarchijos laipteliais žemyn, supažindinant ir apmokant koučingo metodo žemesnės grandies vadovus. Čia gali būti pasitelkiami tiek išorės koučingo specialistai, tiek organizacijoje X dirbantys ir tinkamai parengti koučingo specialistai. Rekomenduojama organizacijoje turėti parengtą vieną ar kelis koučingo specialistus, kurie galės teikti konsultacijas apie koučingo metodo taikymą, vykdyti mokymus supažindinant su koučingo metodu ir jo pritaikymo organizacijoje X galimybėmis. Tokie vidiniai koučingo specialistai yra naudingi, kadangi išmano organizacijos vidinę kultūrą ir politiką, geriau supranta problemas, lengviau pasiekiami, nereikalauja didelių finansinių išlaidų (išoriniai koučingo specialistai yra pakankamai brangūs).
7. Integruoti koučingo metodo taikymą į komandų darbą, t. y. visuose organizacijos X lygiuose, tiek savarankiškuose padaliniuose, kur koučingo pokalbius praveda padalinių vadovai, tiek padalinio skyriuose, kur koučingo metodą taiko skyrių vadovai.
8. Vykdyti koučingo metodo taikymo monitoringą. Nors koučingo teikiamą naudą organizacijoje X ir sunku išmatuoti bei išreikšti skaičiais, tačiau būtina stebėti, kaip pasikeitė darbuotojų elgesys, o vertinant jį galima spręsti kiek sėkmingas ir naudingas yra koučingo metodo taikymas.

9. Teikti grįžtamąjį ryšį. Svarbu, kad tiek vadovai taikantys koučingo metodą, tiek darbuotojai dalyvaujantys koučingo pokalbiuose, tikėtų šio metodo nauda, todėl būtina skleisti informaciją apie koučingo pritaikymo gerąją praktiką organizacijoje X. Viešinti koučingo metodo taikymo monitoringo rezultatus. Gauti grįžtamąjį ryšį tiek iš vadovų, kaip jie vertina darbuotojų veiklos pokyčius, tiek pačių darbuotojų, kaip jie vertina vadovų valdymo pokyčius taikant koučingo metodą.
10. Skatinti pačius vadovus dalyvauti koučingo pokalbiuose, kuriuos vestų išoriniai ar vidiniai koučingo specialistai. Motyvuoti ir suteikti palaikymą vadovams, kurie taiko koučingo metodą savo padaliniuose.

Taigi laikantis šių žingsnių, pasitelkiant konsultacijas išorinių koučingo specialistų, ugdant koučingo specialistus organizacijos X viduje, galima sėkmingai įdiegti koučingo kultūrą organizacijoje X, kurios atsiradimas paskatins teigiamus pokyčius organizacijoje, padidės darbuotojų įsitraukimas į darbą, sumažės darbuotojų kaita, pagerės komandinis darbas, vidinė komunikacija organizacijoje, tarpusavio santykiai. Gerėjant visiems šiems rodikliams, didės ir pačios organizacijos X potencialas ir vertė, organizacijai bus lengviau pasiekti savo užsibrėžtus strateginius tikslus.

Pasak A. Dromantaitės (2015) „koučingo principų diegimas organizacijoje leidžia sukurti aukštą, aiškiomis vertybėmis ir išgryninta misija paremtą organizacijos kultūrą bei sąmoningą jos socialinę atsakomybę“.

IŠVADOS

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad dauguma autorių koučingo metodą dažniausiai tyrinėja per individo prizmę, t. y. kalbama apie žmogaus potencialo didinimą, jo augimą, pokyčių siekimą ir tobulėjimą. Tačiau nagrinėjant koučingą organizacijos kontekste, kaip personalo valdymo ir ugdymo įrankį, pastebima, kad ši sritis dar nėra pakankamai ištyrinėta, o tiriant ją susiduriama su problema, kaip pamatuoti gaunamą organizacijai naudą, kurią sunku išreikšti skaičiais. Todėl tema, kaip taikant koučingo metodą tobulinama darbuotojų veikla, yra pakankamai aktuali. Atlikus mokslinės literatūros analizę ir tyrimą organizacijoje X galima daryti šias išvadas:

1. Nors analizuojant koučingo sampratą mokslinėje literatūroje sutinkama begalės skirtingų koučingo apibrėžimų, tačiau galima išskirti kelis svarbius aspektus:
 - 1) žinios ir kompetencijos naudojamos koučingo srityje, gali būti naudojamos bet kurios profesijos specialisto;
 - 2) koučingo veikla yra veikiama koučingo specialisto, kliento, aplinkos ir specifinės situacijos;
 - 3) koučingo specialisto ir kliento pasaulėžiūra gali turėti įtakos tam, kaip koučingas gali būti apibrėžiamas.

Taip pat galima išskirti visų koučingo apibrėžimų bendrą bruožą – tai tikslą padėti klientui pasiekti jo užsibrėžtus pokyčius, išspręsti jam ir organizacijai rūpimus klausimus ir problemas, siekiant didinti jo efektyvumą, padėti jam augti ir tobulėti.

2. Koučingas nėra nei konsultavimas, nei psichoterapija, nei tradicinis mokymas, nei mentorystė. Koučingo tikslas yra padėti asmeniui augti ir tobulėti, konsultavimo tikslas – priimti asmeniui tinkamus sprendimus profesinėje veikloje, psichoterapijos – padėti asmeniui pasveikti. Koučingas skiriasi nuo tradicinio mokymo, kadangi koučingo specialistas nemoko, o tik veda pokalbį, kurio metu klientas apmąsto savo patirtį, padaro savo išvadas, planuoja būsimus veiksmus. Tradicinis mokymas suprantamas kaip mokytojo, tam tikros srities specialisto, informacijos ir žinių perdavimas mokiniams, kurie nėra tos srities specialistai. Nuo mentorystės koučingas skiriasi tuo, kad mentorius, būdamas savo srities ekspertu, moko asmenį, turintį mažesnę patirtį, dalinasi su juo savo patirtimi, žiniomis ir idėjomis. Koučingo specialistas gali iš viso neišmanyti tos srities apie kurią kalbasi su klientu, bet tinkamai užduodamas klausimus verčia jį mąstyti ir daryti atradimus, mokytis ir suprasti rūpimo klausimo esmę.
3. Aštuntajame XX amžiaus dešimtmetyje buvo išskiriamos tik kelios koučingo rūšys – sporto, verslo ir asmeninio gyvenimo. Vėliau koučingas buvo pradėtas skirstyti pagal pritaikymo sferas – vadybos, gyvenimo, santykių, pertvarkos, finansų, karjeros, sveikatos, konfliktų, projektų,

vadovų ir kt. Iš vienos pusės toks koučingo skirstymas gali būti naudingas klientui, pasirenkant koučingo specialistą, tačiau iš kitos pusės koučingo specialistas savo darbe vadovaujasi tais pačiais metodais ir principais ir nesvarbu kurioje sferoje jis dirba.

4. Analizuojant mokslinėje literatūroje sutiktus koučingo apibrėžimus, galime išskirti pagrindinius koučingo metodo tikslus: pagalba individui (klientui) susivokti kokie yra jo norai, padėti jam nusistatyti tikslus ir prioritetus, pagalba surasti įrankius tikslams pasiekti, sprendimų priėmimas, motyvacija, palaikymas, kūrybiškumo skatinimas, potencialo didinimas, konfliktų sprendimas, sunkumų įveikimas, įsitikinimų keitimas, pagalba mokytis ir tobulėti.
5. Nagrinėjant koučingo sampratą galime išskirti pagrindinius, mokslinėje literatūroje sutinkamus, koučingo principus: suvokimo ir atsakomybės – koučingas veikia sąmonės lygmenyje ir išplečia nagrinėjamo klausimo ribas, o apmąstant ir analizuojant informaciją, reikalingą tikslui pasiekti ateina suvokimas, leidžiantis priimti atsakomybę už savo veiksmus. Nešališkumo principas – koučingo specialistas niekada neprisiima vertintojo pozicijos, nepateikia savo sprendimų, neperša savo minčių, o klientas pats nusprendžia, kokių veiksmų imsis toliau. Sisteminis principas – kai griežtai laikomasi koučingo etapų, metodų ir technikų, kurios leidžia išvengti atsitiktinumo ir spėliojimų. Lygybės principas – koučingo specialistas nevadovauja ir nenurodinėja, o veikia kartu su klientu bendradarbiaudami. Tarpusavio ryšio principas – kai koučingo specialistas sukuria saugų, abipusiu pasitikėjimu grindžiamą ryšį.
6. Atlikus tyrimą organizacijoje X paaiškėjo, kad vadovai, taikydami koučingą darbo vietoje pastebėjo teigiamus darbuotojų veiklos pokyčius: darbuotojai tapo savarankiškesni, priiima daugiau atsakomybės, padidėjo darbuotojų įsitraukimas į darbą, išaugo jų motyvacija, konfliktų sprendimai tapo dalykiški. Taip pat vadovai pastebėjo ir savo veiklos pokyčius – jiems tapo lengviau deleguoti darbus, motyvuoti darbuotojus ir motyvuotis pačiam, išaugo jų kaip vadovų autoritetas, padeda ugdyti lyderystės įgūdžius. Kalbant apie padalinio veiklą, vadovai pastebėjo, kad pagerėjo padalinio įsitraukimas į užduočių vykdymą, komunikacijos efektyvumas, padidėjo padalinio kūrybiškumas priimant sprendimus, padidėjo palaikymas ir motyvacija, sumažėjo konfliktų. Taigi kaip matome, koučingo taikymas organizacijoje teigiamai įtakoja tiek darbuotojų, tiek vadovų, tiek ir pačios organizacijos veiklą.
7. Analizuojant priežastis, kodėl vadovai netaiko koučingo, paaiškėjo kelios pagrindinės priežastys: vadovai neturi pakankamai koučingo įgūdžių, jiems trūksta laiko taikyti koučingą ir koučingas tinka ne visiems darbuotojams. Kalbant apie laiko trūkumą, galime teigti, kad ši vadovų nuostata yra klaidinga, kadangi nors koučingo taikymas ir užima laiko, tačiau ateityje darbuotojai tampa savarankiškesni, jie patys priima sprendimus ir priiima atsakomybę už juos, o tai taupo vadovo laiką nereikalingiems nurodymams ir instrukcijoms. Taip pat ir pats koučingo taikymas apima

laiko planavimą, kur numatomi kokie veiksmai per kokį laiką bus vykdomi siekiant užsibrėžto tikslo.

8. Apibendrinant magistrinio baigiamojo darbo rezultatus galima suformuluoti išvadą, kad išsikelta tyrimo hipotezė pasitvirtino ir darbo tikslas yra pasiektas, kadangi tiek mokslinės literatūros analizė, tiek atliktas tyrimas parodė, kad koučingo metodo taikymas organizacijoje, neabejotinai įtakoja teigiamus pokyčius darbuotojų veikloje, o tai didina ir pačios organizacijos efektyvumą. Nors ir sudėtinga išmatuoti gaunamą naudą skaitine reikšme, tačiau stebint darbuotojų veiklos pokyčius, jų kompetencijų augimą, galime stebėti koučingo naudą organizacijoje.

PASIŪLYMAI

Vadovaujantis darbe išanalizuota mokslinė literatūra, atliktu tyrimu bei padarytomis išvadomis, pasiūlymai pateikiami bendrai visoms organizacijoms ir jų vadovams, siekiantiems tobulinti savo darbuotojų veiklą ir didinti jų efektyvumą:

1. Kadangi tiek analizuota literatūra, tiek atliktas tyrimas atskleidė, kad organizacijoje taikant koučingo metodus darbuotojai tampa savarankiškesni, prisiima daugiau atsakomybės, padidėja jų įsitraukimas į darbą, motyvacija, kūrybiškumas priimant sprendimus, organizacijoje sumažėja konfliktų, todėl siūloma kiekvienos organizacijos vadovui diegti koučingo metodų taikymą kasdienėje savo darbinėje veikloje.
2. Siekti, kad koučingo metodų taikymas organizacijoje apimtų visų lygių vadovus ir darbuotojus, diegiant koučingo metodų taikymą palaipsniui, hierarchijos laipteliais žemyn, nuo aukščiausių vadovų iki eilinių darbuotojų.
3. Diegiant koučingo metodų taikymą organizacijoje atkreipti dėmesį į pagrindines priežastis, kodėl vadovai netaiko koučingo – tai laiko ir žinių trūkumas bei šias priežastis šalinti, gaunant aukščiausių vadovų palaikymą, dėl koučingo taikymo ir organizuojant praktinius koučingo taikymo mokymus.
4. Vykdyti koučingo taikymo organizacijoje monitoringą, tikslu nustatyti gaunamą naudą organizacijai. Kadangi naudą sunku išmatuoti ir išreikšti skaičiais, todėl reikia stebėti, kaip pasikeitė darbuotojų elgesys, o vertinant jį galima spręsti kiek sėkmingas ir naudingas yra koučingo metodo taikymas.
5. Darbuotojų veiklos pokyčius fiksuoti vykdant kasmetinį vertinimą organizacijoje atkreipiant dėmesį į darbuotojo naujai įgytas ar tobulinamas kompetencijas. Vykdyti tarpinius vertinimus, kurie galėtų vykti kas pusmetį ar ketvirtį, taip bus lengviau pastebėti darbuotojų veiklos tobulėjimą.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Bresser F., Coaching research project 2005, prieiga per internetą <<http://www.frank-bresser.com/coachingresearchproject2005.pdf>>(žiūrėta 2014-12-10)
2. Chmielevski V., prieiga per internetą < http://www.investuokisave.lt/koucingas_vadovams/> (žiūrėta 2014-12-09)
3. Dikčius V. *Anketos sudarymo principai*, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2011, 83 p.
4. Downey M, Efektyvus kuočingas. Koučerių mokytojų pamokos, UAB Vadybos pokyčių konsultavimas, 2008, 210 p.
5. Dromantaitė A. Koučingo metodo nauda organizacijoms, 2015, prieiga per internetą <<http://sprendimu.link/koucingo-nauda-organizacijoms/>> (žiūrėta 2016-09-20).
6. Dromantaitė A., (2014). Naujas požiūris į vadovavimą: koučingo taikymo praktika Lietuvos organizacijose, iš A. Raišienė et al., *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai: mokslo studija* (p. 239-289). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
7. ICF Global Coaching Study, 2012. Prieiga per internetą: <<http://coachfederation.org/files/FileDownloads/2012GlobalCoachingStudy.pdf>> (žiūrėta 2016-02-18)
8. Jatkauskienė B., Jatkauskas E., Jovarauskaitė A. (2008). Koučingas ir jo taikymo galimybės suaugusiųjų švietimo srityje (teorija ir empirika), iš *Mokytojų ugdymas. 2008. Nr.11 (2)*. (136-156 p.)
9. Juozaitis A.M., *Ugdomieji pokalbiai (apie koučingą ir mentoringą):metodinė priemonė studentams*, Vilnius, Edukologija, 2012, 102 p.
10. Kardelis K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*, Kaunas, JUDEX leidykla, 2002.
11. Kliukevičiūtė G., Malinauskas Ž. Koučingo taikymo galimybių Lietuvos organizacijose vertinimas (konsultantų nuomonės tyrimas), iš *Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Scentic journal. 2012. Vol. 34 Nr. 5* (85-91 p.).
12. Lipinskienė D., *Personalo vadyba. Mokymo priemonė su praktinėmis užduotimis*. Klaipėda, VšĮ Socialinių mokslų kolegija, 2012, 177 p.
13. Malinauskas S., Harvardo dėstytojas M.Linsky: „Valdininkais tampa pokyčių ir rizikos bijantys žmonės“, prieiga per internetą <<http://www.15min.lt/naujiena/ziniosgyvai/interviu/harvardo-destytojas-m-linsky-valdininkais-tampa-pokyciu-ir-rizikos-bijantys-zmones-599-472104?cf=df>> (žiūrėta 2014-12-12)

14. Malinowski D., Vadovas ugdytojas VS Mentorius. Du būdai pasiekti tą patį tikslą?, prieiga per internetą <<http://www.bznstart.lt/verslas/verslo-gidas/999/Vadovas-ugdytojas-VS-mentorius-Du-budai-pasiekti-ta-pati-tiksla/>> (žiūrėta 2016-11-09).
15. Melnikova J. Koučingo metodo taikymas ugdant suaugusiųjų besimokančiųjų lyderystės kompetencijas, prieiga per internetą <<https://ec.europa.eu/epale/lt/resource-centre/content/koucingo-metodo-taikymas-ugdant-suaugusiųjų-besimokančiųjų-lyderystes>> (žiūrėta 2016-02-02).
16. Misiukonis T. Kodėl vadovai bijo koučingo, prieiga per internetą <<http://coachingblog.lt/autoriu-straipsniai/kodel-vadovai-bijo-koucingo/>> (žiūrėta 2014-12-11).
17. Misiukonis T., Asmeninio ugdymo (koučingo) samprata, prieiga per internetą <<http://www.verslas.in/asmeninio-ugdymo-koucingo-samprata/>> (žiūrėta 2014-12-09)
18. Misiukonis T., *Asmeninio ugdymo praktika vadovams*, Vilnius, Vaga, 2012, 328 p.
19. Misiukonis T., Koučingo technikos ir jų panaudojimo gairės, prieiga per internetą <<http://www.verslas.in/koucingo-technikos-ir-ju-panaudojimo-gaires/>> (žiūrėta 2016-05-02).
20. Misiukonis T., *Koučingo technikos: praktiški patarimai, kaip padėti augti ir tobulėti kitiems*, Vilnius, Vaga, 2013, 208 p.
21. Misiukonis T., Matusevičiūtė V., Grajauskas M., *Dėmesio, grupė! Praktiniai darbo su grupe būdai ir technikos*, Vilnius, Vaga, 2014, 320 p.
22. Misiukonis T., Sviestas sviestuotas arba kas negerai su koučingo klasifikacija?, prieiga per internetą <<http://coachingblog.lt/autoriu-straipsniai/sviestas-sviestuotas-arba-kas-negerai-su-koucingo-klasifikacija/>> (žiūrėta 2016-03-25).
23. Misiukonis T., Tyrimas: Kaip vadovai taiko koučingą savo darbe?, prieiga per internetą <<http://coachingblog.lt/wp-content/uploads/2012/04/atsakaita.pdf>> (žiūrėta 2016-04-02).
24. Moliušytė S., Kvedaravičius J. Organizacijų vadybos potencialo didinimas taikant koučingo ir NLP metodikas, iš *Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Scientific journal*. 2013. Vol. 35 Nr. 2 (256-264 p.).
25. Pagrindinės koučingo specialistų kompetencijos pagal ICF standartus, prieiga per internetą <<http://www.icf.lt/koucingas/kompetencijos/>> (žiūrėta 2016-05-12).
26. Piesarskas B., *Didysis anglų-lietuvių kalbų žodynas*, Vilnius, Alma Littera, 2000, 1136 p.
27. Rudžinskienė R., Koučingo metodo taikymo galimybės mokytojų profesinėje veikloje, iš *Acta paedagogica Vilnensia*. 2013. Nr. 31 (126-140 p.).
28. Savanevičienė A., et al., *Strateginės individo kompetencijos*, Kaunas, Technologija, 2007.
29. Starr J., *Saviugdų vadovas. Asmeninio ugdymo pagrindai ir įgūdžiai*, UAB „Verslo žinios“, 2009, 356 p.

30. Šličienė L., Vadovavimas koučingo stiliumi, prieiga per internetą <<http://www.straipsniai.lt/vadovavimas/puslapis/15294>>(žiūrėta 2015-12-08)
31. Vaičaitytė L., Naujieji lyderiai, iš *Aš ir psichologija*. 2011 kovas. (12-16).
32. Vaitkevičiūtė V. *Tarptautinių žodžių žodynas (A-K)*, Vilnius, leidykla „Žodynas“, 1999, 707 p.
33. Vaitkevičiūtė V. *Tarptautinių žodžių žodynas (L-Ž)*, Vilnius, leidykla „Žodynas“, 2000, 672 p.
34. West M. A., *Efektyvus komandinis darbas*, Poligrafija ir informatika, 2011, 200 p.
35. Zinkevičiūtė A., Koučeris šiuolaikinio žmogaus gyvenime, prieiga per internetą <<http://aztraining.lt/kouceris-siuolaikinio-zmogaus-gyvenime/>> (žiūrėta 2016-11-09).
36. Брод Р. Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности, iš *Университетское управление*, 2005, № 7 (40), 57-64 p.
37. Быкова Е. С. Коучинг-технологии в развитии кадров потенциала муниципальных служащих, iš *Экономические науки*, 2010, № 5(66), 121-123 p.
38. Диденко Н. В., Макарова Л. Г. Коуч-менеджмент как средство управления персоналом, iš *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2011 № 5 (36-39 p).
39. Климова Т. Е., Третьякова Т. Н. Коучинг – технология педагогического управления научно-исследовательской деятельностью будущих магистров туризма, iš *Наука ЮрГУ: материалы 66-й научной конференции Секции социально-гуманитарных наук*, 2014 (718-725 p.)
40. Курносова О. А., Соломатина О. В. Коучинг-технология в управлении персоналом предприятий, iš *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 4, Т. 2. (195-198 p.)
41. Левченко А. С., Королева Н. В., Семернина О. К. Коучинг как новая технология развития и обучения персонала, iš *Международный научный журнал*, 2015, № 6, приложение, 19 p.
42. Максимов В. Е., *Коучинг от А до Я. Возможно всё*, Санкт-Петербург, Речь, 2004, 272 p.
43. Матвеева В. С. Коучинг – современный инструмент развития человеческого капитала предприятия, iš *Актуальные проблемы авиации и космонавтики*, 2012, № 8, Том 2 (282-283 p.)
44. Плотникова И. В, Редько Л. А. Коучинг – новый ресурс для инновационного развития, iš *Современные проблемы науки и образования*, 2015, № 1-1/2015, 7 p.
45. Тиманюк В. Н. Пути повышения результативности профессиональной подготовки специалистов в области управления интеллектуальной собственности, iš *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*, 2014, № 44, 8 p.
46. Уитмор Д., *Коучинг высокой эффективности*, Москва, МАК, 2005, 161 p.

SANTRAUKA

Koučingo metodo nauda žmogui yra plačiai analizuojama mokslinėje literatūroje, tačiau jo panaudojimas organizacijoje, kaip personalo valdymo ir ugdymo įrankis, dar mažai ištirtas Lietuvoje, todėl tema „Darbuotojų veiklos tobulinimas taikant ugdomojo vadovavimo (koučingo) metodus“ yra pakankamai aktuali.

Šio darbo tikslas – ištirti kaip koučingo metodo taikymas organizacijoje įtakoja darbuotojų veiklos rezultatus.

Darbo pagrindiniai uždaviniai: (1) Atlikti mokslinės literatūros analizę, siekiant išsiaiškinti, kaip veikia koučingo metodas organizacijoje ir kaip įtakoja darbuotojų veiklą. (2) Empirinio tyrimo pagalba nustatyti, kaip įtakojami darbuotojų veiklos rezultatai taikant koučingo metodą organizacijoje X. (3) Pateikti praktines rekomendacijas organizacijos X vadovams, kurios leistų sėkmingai taikyti koučingo metodą organizacijoje.

Darbo hipotezė – koučingo metodo taikymas organizacijoje gerina darbuotojų veiklos efektyvumą.

Tyrimui atlikti organizacijoje X buvo organizuoti vadovų koučingo metodo taikymo mokymai, po kurių praėjus keliems mėnesiams buvo atliktas kiekybinis tyrimas anketavimo būdu. Išanalizavus tyrimo duomenis hipotezė pasitvirtino, nustatyta, kad vadovams taikant koučingą savo darbe, pagerėjo darbuotojų veiklos efektyvumas, padidėjo motyvacija, pasitenkinimas darbu, darbuotojai tapo savarankiškesni, pagerėjo tarpusavio komunikacija. Tačiau paaiškėjo ir problema, kad nemaža dalis vadovų nors ir supranta koučingo naudą organizacijai, tačiau savo veikloje netaiko motyvuodami laiko trūkumu ir žinių stoka.

Raktiniai žodžiai: koučingas, koučingo specialistas, veiklos tobulinimas, potencialo didinimas.

SUMMARY

Couching benefits for an individual are widely analyzed in scientific literature, however, its' application in an organization as a tool to administer and develop personnel is poorly researched in Lithuania. Thus the subject "Improvement of personnel performance employing the methods of couching" is rather topical.

The aim of this paper is to research the ways the couching method application in an organization impacts the performance results of employees.

Key tasks of the paper: (1) to make analysis of scientific literature, seeking to find out the ways the couching method works in an organization and influences the performance of employees; (2) by way of empirical research to establish how the application of couching method in the organization X influences the performance results of employees; (3) to present practical recommendations to the senior management of the organization X that would enable to successfully apply the couching method in the organization.

Hypothesis of the paper – application of the couching method in the organization improves the performance effectiveness of the employees.

To facilitate the research in the organization X, the training session of couching method application was organized for senior management. In a couple of months followed a subsequent quantitative research including questionnaires. The analysis of the research findings confirmed the hypothesis, and it was established that those managers, who applied the couching method at their work, observed increased effectiveness of their employees' performance, as well as increased motivation and satisfaction at work. In addition to that, the employees became more self-sufficient and internal communication in the organization improved. However, the research pointed out a problem that rather a number of managers, even though perceiving the profits of couching for the organization, do not apply the couching method in their everyday activities at work motivating by shortage of time and knowledge.

Key words: couching, couching specialist, performance improvement, growth of potential.

Koučingas – tai ugdomasis pokalbis, kurio metu vedantysis (ugdytojas) ir jame dalyvaujantysis (klientas) kalbasi kliento pasirinkta tema (klausimu) taip, kad pastarasis, padedamas ugdytojo, pats suranda praktinius jam rūpimos temos (klausimo) sprendimo kelius.

Aurimas M. Juozaitis 2012

ANKETA

1. Lytis:

☐ Moteris ☐ Vyras (Tinkamą atsakymą pažymėkite ☒)

2. Amžius:

≤25 m	26-35 m	36-45 m	46-55 m	≥ 55 m
☐	☐	☐	☐	☐

3. Pareigos:

Aukštesniosios grandies vadovas (valdybos viršininkas, pavadootojas)	Vidurinės grandies vadovas (skyriaus viršininkas, pavadootojas)	Žemesniosios grandies vadovas (poskyrio viršininkas, pavadootojas)	Kita
☐	☐	☐	<i>Irašykite pareigas</i>

4. Pavaldinių skaičius

0	≤5	6-10	11-20	≥20
☐	☐	☐	☐	☐

5. Ar iki seminaro teko girdėti, žinojote, kas yra koučingas?

- ☐ Nieko nežinojau
- ☐ Kažką girdėjau, bet nežinojau, kas tai yra
- ☐ Žinojau, bet tiesioginiame darbe netaikiau
- ☐ Žinojau ir taikiau tiesioginiame darbe
- ☐ Taikiau tiesioginiame darbe, bet nežinojau, kad šis metodas – koučingas

6. Ar po įvykusių mokymų taikote koučingo metodą tiesioginiame darbe?

- ☐ Taip ☐ Ne

7. Jeigu į 6 klausimą atsakėte NE, tai pasirinkite iš žemiau pateiktų teiginių, kodėl netaikote koučingo? Jums tinkamiausią variantą pažymėkite (galimi keli atsakymų variantai).

- ☐ Abejoju koučingo veiksmingumu
- ☐ Koučingas nepriimtinas mūsų organizacijos kultūrai
- ☐ Man trūksta žinių apie šio metodo taikymą
- ☐ Trūksta laiko taikyti koučingo metodą
- ☐ Ne visiems darbuotojams tinkamas
- ☐ Bandžiau, bet man nepasiteisino
- ☐ Susiduriu su darbuotojų pasipriešinimu
- ☐ Koučingo metodo taikymas gali sumenkinti mano autoritetą
- ☐ Mano tiesioginis vadovas irgi nepraktikuoja koučingo
- ☐ Yra kitų veiksmingesnių metodų, parašykite plačiau
- ☐ Kita Parašykite plačiau

PASTABA: jeigu į 6 klausimą atsakėte NE, 8 – 12 punktų pildyti nereikia.

8. Jeigu savo tiesioginiame darbe taikote koučingą - tai įsivertinkite jo taikymo įgūdžius nuo 1 iki 10 (1 labai silpni įgūdžiai, 10 - labai stiprūs)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Jeigu savo tiesioginiame darbe taikote koučingą, kurioje srityje tai darote dažniausiai? (galimi keli atsakymo variantai)

Žymėti ☒	Sritis
☐	Darbuotojų tikslų nustatymas ir veiklos planavimas
☐	Sprendimų priėmimas
☐	Kūrybiškumo skatinimas
☐	Atsakomybės delegavimas
☐	Darbuotojų individualių vertybių nustatymas
☐	Kasmetinis vertinimas
☐	Ribojančių nuostatų ir įsitikinimų keitimas
☐	Grižtamojo ryšio organizavimas
☐	Komunikacijos efektyvumo skatinimas
☐	Darbuotojų motyvavimas

☐	Mokymo/mokymosi procese
☐	Darbo efektyvumo gerinimas
☐	Komandinio darbo stiprinimas
☐	Kita <i>Parašykite plačiau</i>

10. Ar taikydami koučingą pastebėjote darbuotojų veiklos pokyčius? Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
Darbuotojai pradėjo atviriau kalbėti apie problemas	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojai tapo savarankiškesni	☐	☐	☐	☐	☐
Darbuotojai prisiima daugiau atsakomybės	☐	☐	☐	☐	☐
Padidėjo darbuotojų įsitraukimas į darbą	☐	☐	☐	☐	☐
Išaugo darbuotojų motyvacija	☐	☐	☐	☐	☐
Padidėjo darbuotojų pasitenkinimas padalinio darbu	☐	☐	☐	☐	☐
Pagerėjo darbuotojų tarpusavio santykiai	☐	☐	☐	☐	☐
Konfliktų sprendimai tapo dalykiški	☐	☐	☐	☐	☐
Jeigu pastebėjote kitų veiklos pokyčių -	<i>Parašykite plačiau</i>				

11. Ar taikydami koučingą pastebėjote savo veiklos pokyčius? Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius:

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
Išaugo mano kaip vadovo autoritetas	☐	☐	☐	☐	☐
Padedu lengviau deleguoti darbus	☐	☐	☐	☐	☐
Pagerėjo mano ir darbuotojų darbiniai santykiai	☐	☐	☐	☐	☐
Padedu ugdytis lyderystės įgūdžius	☐	☐	☐	☐	☐
Padedu motyvuoti darbuotojus ir motyvuotis pačiam	☐	☐	☐	☐	☐
Sustiprėjo pasitikėjimas savimi	☐	☐	☐	☐	☐
Lengviau siekti padaliniui užsibrėžtų tikslų	☐	☐	☐	☐	☐
Jeigu pastebėjote kitų veiklos pokyčių -	<i>Parašykite plačiau</i>				

**12. Ar taikydami koučingą pastebėjote savo padalinio (skyriaus, poskyrio) veiklos pokyčius?
Įvertinkite žemiau pateiktus teiginius:**

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
Pagerėjo padalinio veiklos planavimas	☐	☐	☐	☐	☐
Padidėjo padalinio kūrybiškumas priimanant sprendimus	☐	☐	☐	☐	☐
Pagerėjo komunikacijos efektyvumas	☐	☐	☐	☐	☐
Padidėjo padalinio motyvacija	☐	☐	☐	☐	☐
Pagerėjo padalinio įsitraukimas į užduočių vykdymą	☐	☐	☐	☐	☐
Padidėjo padalinio savarankiškumas	☐	☐	☐	☐	☐
Sumažėjo tarpusavio konfliktų	☐	☐	☐	☐	☐
Iškilus sunkumams padalinio nariai palaiko vienas kitą	☐	☐	☐	☐	☐
Jeigu pastebėjote kitų veiklos pokyčių -	Parašykite plačiau				

13. Jūsų nuomone ar koučingo taikymas mūsų organizacijoje padeda tobulinti darbuotojų veiklą?

☐ Taip ☐ Ne ☐ Neturiu nuomonės

14. Ar tikslinga mūsų organizacijoje diegti koučingo kultūrą?

☐ Taip ☐ Ne ☐ Neturiu nuomonės

15. Ar seminaras apie koučingą buvo naudingas mūsų organizacijai?

☐ Taip ☐ Ne ☐ Neturiu nuomonės

16. Ar reikalingi mokymai apie koučingą mūsų organizacijos vadovams ir darbuotojams?

☐ Taip ☐ Ne ☐ Neturiu nuomonės

17. Ar naudinga būtų mūsų organizacijoje turėti koučingo specialistą, kuris teiktų pagalbą koučingo metodo taikymo klausimais? (juo galėtų būti mokymus baigęs mūsų organizacijos darbuotojas)

☐ Taip ☐ Ne ☐ Neturiu nuomonės

18. Jūsų nuomonė apie koučingą mūsų organizacijoje:

Čia galite plačiau parašyti savo nuomonę apie koučingo naudą mūsų organizacijai

Nuoširdžiai dėkojame už bendradarbiavimą ☺