

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ŽYDRŪNĖ URBONIENĖ

**KOUČINGO ORGANIZACIJOS IR VADOVŲ
KOUČINGO ANALIZĖ LIETUVOS ĮMONĖSE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. dr. A. Baležentis

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

**KOUČINGO ORGANIZACIJOS IR VADOVŲ
KOUČINGO ANALIZĖ LIETUVOS ĮMONĖSE**

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001

Vadovas
prof. dr. A. Baležentis
2013 11

Atliko
ŽImns1-01 gr. stud.
Ž. Urbonienė
2013 11

VILNIUS, 2013

TURINYS

IVADAS.....	8
1. KOUČINGO TEORINIAI PAGRINDAI	11
1.1. Koučingo ištakos	11
1.2. Koučingo samprata	18
1.3. Koučingo tipų klasifikacija.....	26
1.4. Vadovų koučingas	32
2. KOUČINGO ORGANIZACIJŲ LIETUVOJE ANALIZĖ.....	37
2.1. Koučingo teisinis reglamentavimas.....	37
2.2. Koučingo organizacijos	44
2.3. Koučingo svetainių analizė.....	48
3. VADOVŲ KOUČINGO ANALIZĖ LIETUVOS ĮMONĖSE	52
3.1. Tyrimo metodika	52
3.2. Vadovų koučingo poreikio tyrimas	59
3.3. Koučingo veiksmių ekspertiniai vertinimai.....	70
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	80
LITERATŪRA	84
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	90
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	92
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA.....	94
PRIEDAI	96

PAVEIKSLAI

1 pav. Koučingą veikiančios disciplinos.....	14
2 pav. Koučingo raida.....	16
3 pav. Koučingo nuostatos.....	24
4 pav. Koučingo tipų klasifikacija.....	31
5 pav. Organizacijos kultūros pokyčiai taikant koučingą.....	35
6 pav. Koučingo organizacijos pagal koučingo tipus Lietuvoje, 2013.....	50
7 pav. Tyrimo modelis.....	53
8 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus.....	57
9 pav. Vadovų koučingo poreikio, pasireiškiančio vadovų veikloje (elgsenoje) – įsipareigojimas profesiniam tobulinimui, įverčiai.....	60
10 pav. Vadovų koučingo poreikio, pasireiškiančio vadovų veikloje (elgsenoje) – įsipareigojimas veiklos atlikimo tobulinimui, įverčiai.....	61
11 pav. Vadovų koučingo poreikio, pasireiškiančio vadovų veikloje (elgsenoje) – įvertinimas, diagnozė ir planavimas, įverčiai.....	62
12 pav. Vadovų koučingo poreikio, pasireiškiančio vadovų veikloje (elgsenoje) – individualus pokalbis bei vertinimo pateikimas, įverčiai.....	63
13 pav. Vadovų koučingo poreikio, pasireiškiančio vadovų veikloje (elgsenoje) – rūpinimasis darbuotojo interesais, įverčiai.....	64
14 pav. Vadovų koučingo poreikio, pasireiškiančio vadovų veikloje (elgsenoje) – klausymasis ir atitinkamas reagavimas į darbuotojo veiksmus/žodžius, įverčiai.....	65
15 pav. Vadovų koučingo poreikio, pasireiškiančio vadovų veikloje (elgsenoje) – įgyvendinimas ir darbuotojo tobulėjimo raidos stebėjimas, įverčiai.....	67
16 pav. Lietuvos inovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikis.....	68
17 pav. Lietuvos neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikis.....	69
18 pav. Lietuvos inovatyvių ir neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikis.....	70

19 pav. Veiksniai, padedantys vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje.....	72
20 pav. Veiksniai, trukdantys vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje.....	74
21 pav. Koučingo taikymo praktinėje veikloje nauda vadovams.....	77
22 pav. Ekspertų siūlymai dėl vadovų koučingo taikymo ir tobulinimo perspektyvų.....	78

LENTELĖS

1 lentelė. Angl. „coaching“ termino vartojimas skirtinguose lietuvių autorių šaltiniuose.....	19
2 lentelė. Koučingo samprata įvairiuose šaltiniuose.....	22
3 lentelė. Lietuvos ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriaus sekcijos.....	41
4 lentelė. Lietuvos profesijų klasifikatoriaus profesinės grupės.....	43
5 lentelė. Koučingo paslaugas teikiančios organizacijos Lietuvoje, 2013.....	45
6 lentelė. Koučingo paslaugas teikiančių organizacijų internetinės svetainės pagal koučingo tipus, 2013.....	49
7 lentelė. Ekspertinių inovatyvių įmonių charakteristika.....	52
8 lentelė. Ekspertinių neinovatyvių įmonių charakteristika.....	54
9 lentelė. Inovatyvių ir neinovatyvių įmonių ekspertų atrankos kriterijų charakteristika.....	55
10 lentelė. Ekspertų atrankos kriterijų charakteristika.....	58
11 lentelė. Veiksniai, padedantys vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje.....	71
12 lentelė. Veiksniai, trukdantys vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje.....	73
13 lentelė. Koučingo taikymo praktinėje veikloje nauda vadovams.....	75
14 lentelė. Ekspertų siūlymai dėl vadovų koučingo taikymo ir tobulinimo perspektyvų.....	78

PRIEDAI

1 priedas. Koučingo internetinių svetainių sąrašas.....	96
2 priedas. Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimo kriterijai.....	97
3 priedas. Vadovų koučingo poreikio testas inovatyvių ir neinovatyvių įmonių vadovams bei personalo vadovams.....	99
4 priedas. Klausimai koučingo specialistams.....	103

IVADAS

Temos aktualumas. Šiais laikais pasaulis sparčiai keičiasi, tai ypač pastebima verslo sferoje. Šiandien norėdamos išlikti bei klestėti, įvairios organizacijos privalo ne tik tinkamai motyvuoti komandą, bet ir ugdyti individus, kurie būtų gabūs, atsakingi ir, žinoma, motyvuoti. Koučingas – vienas iš šiuolaikinių būdų, naudojamų darbuotojų motyvacijai pakelti ir kiekvieną jį asmeniškai ugdyti. Šiais laikais apie koučingą kalba daug žmonių – entuziastai, konsultantai, organizacijų vadovai (Misiukonis, 2012). Koučingo poreikio, populiarumo ir žinomumo augimą rodo Didžiojoje Britanijoje prieš kelerius metus atliktas Darbuotojų ir plėtros teisės (angl. *Chartered Institute of Personnel and Development*) asociacijos įvairių institucijų darbuotojų tyrimas, kur net 90 proc. apklaustųjų teigė, jog jų organizacijose jau taikomas koučingo metodas, taip pat 37 proc. apklaustų darbuotojų mano, kad atsakomybę užsiimti koučingu turėtų prisiimti organizacijos vadovas (CIPD, 2009).

Pastaraisiais dešimtmečiais verslo sfera smarkiai keitėsi, sunkus fizinis darbas tapo vis mažiau reikalingas, verslas iš esmės ėmė remtis žiniomis paremta veikla. Vadovo vaidmuo taip pat kito – anksčiau vadovas buvo laikomas atsakingas už organizacijos veiklumo palaikymą, na o dabar vadovavimui priskiriamas „variklio“ vaidmuo, kontroliuojančio darbą ir veiklą. Vadovui šiais laikais reikia daugiau dirbti su darbuotojų motyvacija ir tikslų įvykdymu, nei akylai prižiūrėti kiekvieno veiklumą (Enescu, Popescu, 2012).

Taigi keičiantis vadovavimo ir darbo metodikoms versle, vadovų koučingas populiarėja. Jis tarptautiniu mastu laikomas perspektyvia priemone didžiausiems talentams atrasti ir išsaugoti. Jei prieš dvidešimt metų koučingas buvo tik ypatingoms aplinkybėms susiklosčius taikomas metodas, šiandien daugelis aukšto ekonominio lygio užsienio šalių koučingą į pagalbą pasitelkiančiančios organizacijos kalba, kad tikisi padidinti jo taikymo mastą per ateinančius kelerius metus, taip pat daugybė didelių ir mažų kompanijų teigia, kad pradės naudotis šiomis paslaugomis per ateinančius dvejus metus. Taigi pasaulyje matoma tendencija, kad keičiantis požiūriui į verslą ir jo praktiką, koučingo poreikis ir populiarumas sparčiai auga (The Executive Coaching Forum, 2012).

Temos ištirtumas. Koučingo ištakų tyrinėjimui daugiausia dėmesio skyrė pasaulyje gerai žinoma koučingo teoretikė ir praktikė Brock (2008), kuri atlikusi išsamią koučingo atsiradimo ir raidos analizę 2008 m. parašė disertaciją „Grounded theory of the roots and emergence of coaching“ (Koučingo srities pagrindų bei atsiradimo teorija). Taip pat prie koučingo ištakų, raidos tyrinėjimo prisidėjo ir šie koučingo mokslininkai: Cannio ir Lauren (2011), John et al. (2011), Whitmore (2002), Willson (2009), Cook

(2009). Koučingo tyrimams ir praktiniam pritaikymui didelį dėmesį skyrė: Whitmore (2002), Edwards (2003), Griffiths (2006), Downey (2008), Starr (2009), Wilson (2011). Mokslininkė Evans (2011) analizavo vadovų koučingo taikymo naudą visos organizacijos atžvilgiu, taip pat apie vadovų koučingą rašė mokslininkai Underhill et al. (2007), Wheeler (2011). Mokslininkai Lewis (2008), Bachkirova et al. (2011), Dexter et al. (2011) nagrinėjo koučingo tipus bei jų klasifikacijas.

Lietuvių mokslininkų, kurie tyrinėjo koučingo reiškinį, yra gerokai mažiau. Svarbu paminėti Misiukonį (2012), sertifikuotą koučingo specialistą, kuris savo knygoje „Asmeninio ugdymo praktika vadovams“ analizuoja koučingo sampratą, pateikia praktinių patarimų, pavyzdžių bei koučingo įgūdžių ir technikų, kurios padeda vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje. Autoriai Jatkauskienė ir kt. (2008), Juozaitis A. M. analizavo koučingo ištakas, sampratą, taip pat tyrinėjo koučingo sritis bei kategorijas.

Šia tema Lietuvos universitetuose rašyti magistro darbai: Ugdančiojo konsultavimo stiliaus veiksmingumo vertinimas integruojant bedarbius į darbo rinką (Židonienė, 2009), Koučingas, kaip vadovo funkcinės veiklos instrumentas Lietuvos įmonėse (Miliūtė, 2012), Asmeninio ugdymo plėtojimas Lietuvos organizacijose (Stakėnaitė, 2012).

Temos naujumas. Koučingo organizacijų Lietuvoje ir vadovų koučingo poreikio analizė inovatyviose bei neinovatyviose įmonėse yra nauja tyrimo sritis, kadangi Lietuvoje nėra atlikta tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjamos koučingo paslaugas teikiančios organizacijos Lietuvoje ir dar niekada nebuvo tirtas vadovų koučingo poreikis inovatyviose bei neinovatyviose įmonėse.

Tyrimo objektas. Koučingo organizacijos ir vadovų koučingas Lietuvos įmonėse.

Tyrimo problema. Vis daugiau kalbant apie koučingo teikiamą naudą vadovų praktinėje veikloje ir didėjant koučingo populiariumui Lietuvoje, svarbu išanalizuoti, ar tikrai egzistuoja vadovų koučingo poreikis praktinėje vadovų veikloje ir kokie veiksniai padeda bei trukdo vadovams taikyti koučingą praktikoje.

Darbo tikslas. Ištirti koučingo organizacijas Lietuvoje ir atlikti vadovų koučingo analizę inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse.

Darbo uždaviniai:

1. Aptarti koučingo teorinius pagrindus.
2. Atlikti koučingo organizacijų analizę Lietuvoje.
3. Atlikti internetinių koučingo svetainių analizę Lietuvoje.
4. Atlikti vadovų koučingo poreikio analizę inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse.

5. Nustatyti veiksniai, padedančius bei trukdančius vadovams taikyti koučingo praktinėje veikloje.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė.
2. Internetinių koučingo svetainių analizė.
3. Koučingo poreikio testas.
4. Ekspertiniai vertinimai.
5. Lyginamoji analizė.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys dalys, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai.

Pirmojoje darbo dalyje analizuojamos koučingo ištakos, koučingo raida istorine perspektyva, nagrinėjamas koučingo termino vartojimas Lietuvoje, pateikiama koučingo sampratos įvairovė, randama įvairių mokslininkų šaltiniuose. Taip pat analizuojama koučingo tipų klasifikacija bei atskleidžiama vadovų koučingo samprata bei nauda organizacijai. Antrojoje darbo dalyje nagrinėjamas teisinis koučingo reglamentavimas, pateikiama koučingo paslaugas teikiančių organizacijų analizė bei internetinių koučingo svetainių, siūlančių įsigyti įvairių tipų koučingo mokymus, analizė. Trečioji darbo dalis yra skirta tyrimo metodikai ir tyrimo rezultatų analizei, kurios metu atskleidžiamas vadovų koučingo poreikis inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse bei identifikuojami pagrindiniai veiksniai, padedantys bei trukdantys vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje.

Darbo apimtis – 95 puslapiai, 22 paveikslai, 14 lentelių, 4 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 58 šaltiniai, iš jų 32 anglų kalba.

1. KOUČINGO TEORINIAI PAGRINDAI

1.1. Koučingo ištakos

Koučingas istoriniame kontekste. Šiandien koučingui vis daugiau dėmesio skiria tiek verslo, tiek mokslo atstovai, juo domėtis ima moksleiviai ir studentai. Įvairiausių organizacijų vadovai ir darbuotojai neretai giria koučingo teikiamą naudą, teigia, kad jis padeda siekti užsibrėžtų tikslų, laukiamų rezultatų, taip pat padeda būti kūrybiškesniems, lankstesniems, išlaisvinti kūrybinį potencialą ir suvokti, ko žmogus iš tiesų savo gyvenime nori pasiekti. Kalbama, kad koučingas skatina prisiimti didesnę atsakomybę ir geriau prisitaikyti prie organizacijoje vykstančių pokyčių.

Moksliniai tyrimai rodo, kad koučingas – vis dar besivystanti veiklos sritis, paini, dinamiška, jungianti įvairių sričių pagrindus bei jo pradininkų novatorišką mąstymą (Brock, 2012). Dauguma koučingo atstovų, tokių kaip Whitmore (2002), Willson (2011), Cook (2009) ir kt., koučingo istorijos ir praktikos pradžia laiko 1974 metais parašytą T. Gallwey knygą „Vidinis teniso žaidimas“ („The inner game of tennis“), kurioje autorius kalba apie puikių rezultatų siekimą žaidžiant tenisą. Jis tikina, kad norint pasiekti aukštų žaidimo rezultatų, svarbu pasirinkti ne tik tinkamą techniką ir strategiją. Milžinišką įtaką, pasak autoriaus, rezultatams daro vidinis žmogaus nusiteikimas. Pasak daugelio koučingo teoretikų ir praktikų, ši knyga, kurioje iškeliamas vidinio potencialo svarba rezultatams, davė pagrindus koučingo formavimuisi.

Pasaulyje žinoma koučingo teoretikė ir praktikė, mokslininkė Brock (2012) apie koučingo ištakas kalba kiek kitaip. Ji tikina, kad koučingo atstovai, teigdami, jog koučingas ėmė formotis tik 1980-aisiais ar 90-aisiais, klysta. Atlikusi išsamią koučingo atsiradimo ir raidos analizę, 2008 m. mokslininkė parašė disertaciją „Grounded theory of the roots and emergence of coaching“ (Koučingo srities pagrindų bei atsiradimo teorija), kurioje Brock (2012) nurodo kitokią koučingo ištakų teoriją. Mokslininkė teigia, kad koučingo šaknys driekiasi iki pat Antikos laikų (iki V a. po Kr.), kai asmenybės ugdymas, vidinio potencialo skatinimas buvo laikomas menu ir tuo praktiškai užsiiminėjo menininkai. Pirmieji koučingo praktikai, pasak mokslininkės, – tai Antikos laikų rytų filosofai ir senovės atletų sporto treneriai, kurie taip pat buvo laikomi meno atstovais.

Koučingo tyrinėtojai Jatkauskienė ir kt. (2008), Cannio ir Lauren (2011) pritaria mokslininkės Brock koučingo ištakų teorijai ir lygiai taip pat šio reiškinio šaknų ieško Antikos laikotarpyje. Visi jie teigia, kad graikų filosofas Sokratas, gyvenęs ir savo idėjas skleidęs V a. prieš Kristaus gimimą, – tikrų tikriausias koučingo teorijos ir praktikos pradininkas. Manoma, kad Sokratas pirmasis suformavo tada

labai originalų požiūrį į filosofiją, kaip būdą padėti siekti gyvenimo išminties, pažinimo specialiu mąstymo metodu, žmonėms tarpusavyje dalijantis intelektualia išmone, išmintimi, susiduriant su įvairiomis skirtingomis nuomonėmis. Autoriai pažymi, kad Sokrato bendravimo su žmonėmis metodas buvo akivaizdi koučingo ištaka – filosofas pirmiausia stengdavosi pašalinti jam suprantamas pašnekovo samprotavimų klaidas, klausimais versdamas pašnekovą formuluoti naują teiginį, kuris padėtų žmogui lengviau rasti jam skirtą gyvenimo kelią, arba atsakymus į kankinančius gyvenimo esmės klausimus.

Mokslininkai John et al. (2011) koučingo ištakų sampratą dar labiau išplečia ir įrodinėja, kad koučingas egzistuoja tiek pat ilgai, kaip ir pati žmonija. Nuo pirmųjų dienų vyresni ir patyrę žmonės mokė jaunesnius medžioklės, valgio ruošimo paslapčių, taip pat piešti urvuose ant sienų ar tiesiog būti naudingiems savo gentims.

Taigi, žvelgiant plačiąja prasme, mokslininkai suteikia prielaidų manyti, kad koučingo ištakos slypi tolimoje praeityje kaip to laikotarpio kasdienybės gyvenimo, buities ir išlikimo pamokos. Žvelgdami siauriau, tačiau tuo pat metu ir labiau apibrėžtai, šio reiškinio ištakomis daugelis įtakingų tyrinėtojų laiko 1974 m., lemtingos T. Galwey knygos apie teniso žaidimą išleidimo laiką.

Disciplinos, lėmusios koučingo atsiradimą. Ne tik filosofija, bet ne ką mažiau ir kitos disciplinos lėmė koučingo ištakas. Tačiau kalbėdami apie svarbiausias disciplinas, nulėmusias koučingo užsimezgimą, mokslininkai vieningos nuomonės.

Vienas iš dažniau mokslininkų minimų mokslo disciplinų, lėmusių koučingo ištakas – psichologija, apie jos svarbą kalba ne vienas mokslininkas. Lietuvių mokslininkė Kietavičienė (2011), išsamiai analizavusi koučingo ištakas, neiškelia Antikos filosofijos, kaip svarbiausios disciplinos, istoriškai nulėmusios koučingo atsiradimą, o nurodo psichologijos mokslą. Jos teigimu žymus ir įtakingas individualiosios psichologijos praktikas Adleris jau anksčiau atkreipė dėmesį, kad žmogų pasaulyje valdo anaip tol ne lemtis. Jis pats daro įtaką pasauliui ir yra veikiamas paties pasaulio – santykių su kitais žmonėmis ir žmogus yra pats atsakingas už savo gyvenimą ir sprendimus. Kaip teigia Kietavičienė (2011), psichologas visuomet matydavo savo klientus kaip menininkus, kuriančius savo gyvenimą, ir padėdavo jiems nustatyti tikslus bei planuoti ateitį. Šios Adlerio teorijos atspindi šiuolaikinio koučingo teorijas, o pats Adleris galėtų būti tapatinamas su šiuolaikinio koučingo mokytoju todėl, lietuvių mokslininkė Kietavičienė (2011) tikina, kad tokios psichologijos idėjos – vienas esminių koučingo pamatų.

Viena svarbiausių psichologų idėjų, turėjusių įtakos koučingo formavimuisi – koučingo svarba. Šveicarų psichiatras, analitinės psichologijos mokyklos įkūrėjas Jungas bei jo idėjos taip pat turėjo įtakos koučingo ištakoms. Jo mokymas siejamas su „ateities orientacija“, t. y. savo ateities vizijos kūrimu

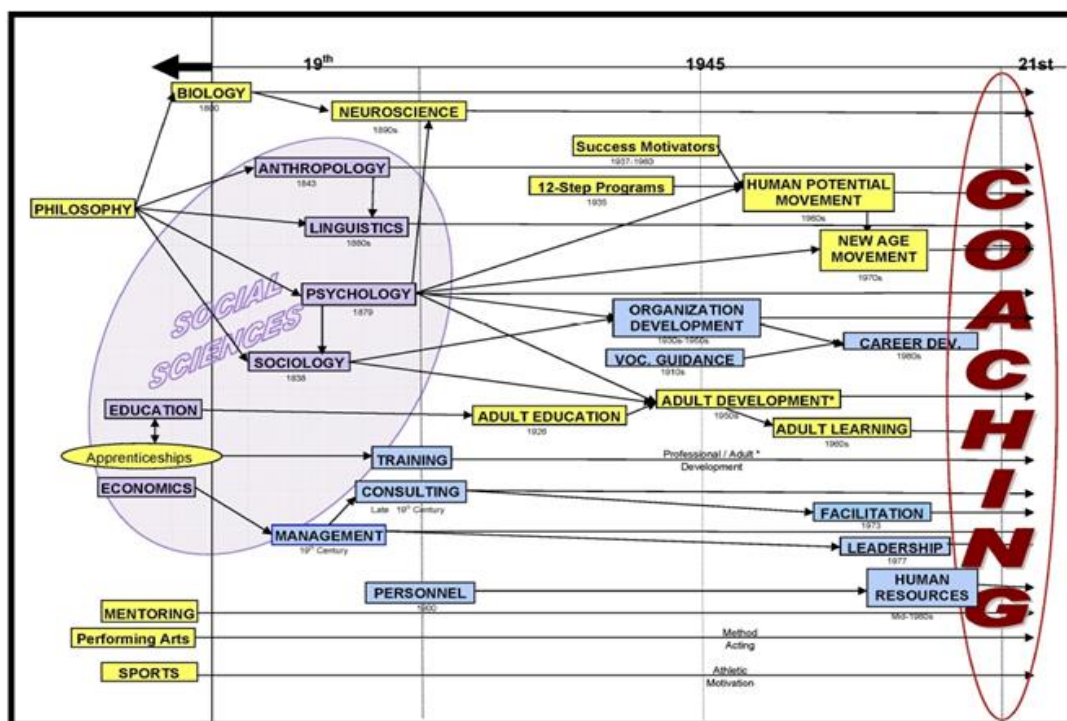
kryptingai veikiant ir gyvenant (Williams, 2005). Psichologas Rogersas pirmasis prakalbo apie psichologo, kaip žmogaus patarėjo ir mokytojo, svarbą, kuri šiandien pabrėžiama ir koučingo teorijoje ir praktikoje. Jis tikėjo, kad kiekvienas žmogus yra tobulas ir pats gali susidoroti su savo problemomis, o gydytojas atlieka tik patarėjo, supratingo draugo vaidmenį. Jo idėjos akcentavo konsultavimo ir terapijos santykį, kuriuo paremtas ir koučingo pamatas. Mokslininkas Maslow, humanistinės psichologijos atstovas, taip pat nemažai prisidėjo prie koučingo idėjų atsiradimo, kuris, jo teigimu, suteikia žmogui motyvacijos. O motyvacija, pasak mokslininko, kyla tada, kai patenkinami pamatiniai žmogaus poreikiai. Tokiu atveju atsiranda natūralus savęs įprasminimo jausmas ir noras nuveikti dar daugiau. Būtent sukelti žmogui savęs įprasminimo jausmą, visais laikais buvo vienas svarbesnių psichologų uždavinių. Artimas uždavinys keliamas ir koučingo praktikų, o tai įrodo psichologijos idėjų svarbą koučingo ištakoms (Williams, 2005).

Taigi dvi mokslo disciplinos – filosofija ir psichologija – padėjo pagrindinius pamatus koučingo atsiradimui. Tačiau negalima teigti, kad jos buvo vienintelės. Be jų svarbios buvo ir daugelis socialinių sričių: edukologija, vadyba, psichoterapija, sportinis treniravimas. Visų jų tikslai yra skirtingi, tačiau padeda pasiekti tą patį – išsikeltą tikslą. Matyti, kad koučingo pagrindas susidėjo iš begalės sričių ir disciplinų ir tokia įvairovė išplečia koučingo teorines perspektyvas ir leidžia praktiškai veikti keliais tipais (Bachkirova et al., 2011).

Disciplinos, lėmusios koučingo raidą. Daugelio šalių mokslininkų indėlis į koučingo teoriją bei praktiką ir kitų disciplinų veikimas davė pagrindą jo raidai. Pateiktame paveiksle (žr. 1 pav.) mokslininkė Brock (2012) vaizduoja koučingo raidai didžiausios įtakos turėjusias disciplinas. Ji teigia, jog kai 1800 - iais žmonių susidomėjimas gamta nuvedė prie gamtos mokslų specializacijos, disciplinos, tokios kaip biologija, geologija, fizika, anksčiau buvusios filosofijos disciplinos dalimi, atsiskyrė, dar labiau imta domėtis pačiu žmogumi, jo galimybėmis. Tai iniciavo polinkį specializuotis socialiniuose moksluose bei versle, o apie 1900 - uosius išsiveržė ir psichologijos disciplinoje. Autorės Brock (2012) pateiktame paveiksle matyti, kad (žr. 1 pav.) koučingas yra išsisknijęs ir yra veikiamas daugybės sričių ir disciplinų:

- Organizacijos plėtojimo (Organization development) – tai sisteminė perspektyva, veiklos tyrinėjimas, įvertinanti apklausa, organizacijos situacija bei raidos konsultavimas;
- Klinikinės psichologijos (Clinical psychology) – tai modeliai ir teorijos, naudojami mąstymo bei elgesio pakeitimui juos pritaikant ne klinikinės aplinkos gyventojams; terapija, koncentruojama į klientą bei terapija, sutelkta į sprendimo radimą, Gestalt'o terapija;
- Verslo (Business) – tai vadovavimo ugdymo modeliai, konsultavimas karjeros klausimais, gyvenimo, pagrįsto verslu, planavimas;

- Taikomųjų menų (Performing arts) – tai tokios technikos kaip klausymas, dalyvavimas, savojo ego nepaisymas, buvimas / egzistavimas;
- Filosofijos (Philosophy) – minčių/kūno sąsaja, dvasiškumas, kalba, prasmė ir tikslas.



Šaltinis: Brock, 2012, p. 21

1 pav. Koučingą veikiančios disciplinos

Kaip matome pateiktame paveiksle, kitos taip pat koučingo raidą įtakojusios disciplinos buvo: sportas, mentorystė, ekonomika, suaugusiųjų švietimas, lyderystė ir daugelis kitų, kurios vienaip ar kitaip prisidėjo prie koučingo raidos.

Koučingo raida istorine perspektyva. Darbe pateikiamas mokslininkės Brock sudarytas 1 paveikslas svarbus tuo, kad jame matyti ne tik koučingo raidai įtakos turėjusios disciplinos, bet ir jo raidos kitimai bei šuoliai. Paveiksle matyti, kad koučingas stipriai kilo postmodernaus vėlyvojo XX amžiaus laikotarpiu, kai sparčiai kito socioekonominė aplinka. Jį formavo disciplinų, tokių kaip psichologija, verslas, taip pat sportas bei suaugusiųjų švietimas, pagrindai. Kiekviena disciplina koučingą veikė skirtingai. Besivystančiai koučingo sričiai psichologija suteikė didžiąją dalį esminių teorijų, taip pat įrankių komplektą praktinei veiklai. Verslas tapo pirmoji koučingo veiklos įgyvendinimo arena – derlinga sritis jo pritaikymui, augimui bei skeidimui. Verslo sektorius taip pat perdavė tam tikrus įrankius ir teorijas, įskaitant tuos, kurie koncentruoti į individą bei tuos, kurių dėmesys sutelktas į organizaciją. 1980 - siais asmeninis koučingas buvo praktikuojamas už uždarytų durų: atliekamas vadinamasis darbovietės

konsultavimas, kurio dėmesio centre – personalo problemos, darančios lemtingą įtaką viso verslo eigai. Tuo metu ši koučingo forma buvo prieinama tik verslo įmonių vadovams. Vėliau vykęs palaipsninis jo perėjimas į vidutinio lygio valdymo sferą suteikė koučingui puikias sąlygas augti. Pagalba, siūloma individams bei organizacijoms verslo sektoriuje, turėjo tikslą – dėmesys buvo sutelktas į tobulinimą esančiųjų žemiausiame lygyje. Pastebėta, kad versle taikomas koučingas padėdavo organizacijoms pasiekti išsikeltų tikslų, todėl pasiteisinę rezultatai, kokių pasiekė verslo koučingas, pabrėžė bei pateisino jo vertę (Brock, 2012).

Mokslininkė Brock (2012) teigia, jog vertinant koučingo raidą iš socioekonominės perspektyvos gali būti skiriami du periodai:

- Modernusis (nuo 1890-ųjų iki 1950-ųjų);
- Postmodernusis (prasidęs nuo 1950-ųjų).

Modernusis periodas, pasak Brock (2012), istoriškai pasižymėjo šiais bruožais: žmonės apėmusi manija įrodinėti, vertinti logiką, racionalumą, analitinį mąstymą ir ką tai gali suteikti; pramonės revoliucija, dėl kurios žmonių vertė atitiko ekonominius vienetų, darbo ir šeimos atskyrimas, besikeičiantis darbų pobūdis; žmonių perėjimas iš izoliuotų vietinių bendruomenių į labiau integruotą, didelę visuomenę; kontrolė, tvarka, užtikrintumas.

Postmoderniuoju periodu pasaulis vėl kito: visuomenės, dirbančios paslaugų sferoje, atsiradimas, o šio proceso pasekmė – šeima ir darbas ir vėl tapo integruoti dėl nuolat besikeičiančio darbo pobūdžio; atsisakymas aukotis vardan progreso – veikiančios aplinkosaugos, antikarinės organizacijos, paisomos piliečio teisės, lygios galimybės, feminizmas bei atsižvelgiama į daugiakultūrinius skirtumus; socialiniai, ekonominiai bei politiniai pokyčiai vyksta dažniau; taip pat žiniasklaida ir spartus technologijų vystymasis, migracija bei globalizacija.

Kalbėdama konkrečiai apie koučingo sritį, autorė išskiria ir smulkesnius jo raidos etapus vertinant iš socioekonominės perspektyvos. Ji tikina, kad pradedant nuo sėkmingų prekiautojų (Norman Vincent Peale, Napoleon Hill, Dale Carnegie) 1930 - siais, vėliau – humanistinės ir transasmeninės psichologijos 1960 - siais, 1970 - ūjų Žmogaus Potencialo Judėjimo pasiekiant verslo menę 1980 - siais, koučingas vystėsi nepaisydamas pastangų jį apibrėžti, konkretizuoti ir analizuoti.

Brock, praktiškai vienintelė skirdama šiuos du stambius koučingo raidos periodus, savo studijose analizuoja modernųjį periodą, kaip spartaus koučingo vystymosi pradžios etapą, tačiau nekonkretizuoja koučingo raidos iki 1930 m. Kadangi, kaip buvo minėta anksčiau, tuo metu visuomenės gyvenimas ir poreikiai smarkiai kito, svarbus tapo racionalus, analitinis mąstymas, atsakingesnis požiūris į darbą, ne tik

kaip pajamų šaltinį, bet ir ekonominės gerovės kūrimo būdą, galima manyti, kad tuo metu prasidėjo ir koučingo, kaip naujo požiūrio taško, vystymasis. Nors ir nežymiai, tačiau akivaizdu, kad pokyčiai visuomenėje padarė lemiamą įtaką sukonkretintai koučingo raidos pradžiai.

Vertindama koučingo raidos etapus, mokslininkė Brock (2013) juos išskiria metais (žr. 2 pav.).



Šaltinis: Brock, 2013, p. 22

2 pav. Koučingo raida

Pirmieji jos minimi svarbūs metai yra **1930–50-ieji**. Tuo metu, pasak tyrinėtojos, įvairiausiose organizacijose dirbę psichologai jau atliko „konsultantų“ funkcijas, patarinėdavo vadovybei įvairiais ne tik valdymo, bet ir personalo motyvacijos klausimais. Taip pat tais metais prekybininkai ėmė aktyviau domėtis konkrečiomis technikomis, kaip įrankių rinkiniu, padedančiu parduoti prekę ar paslaugą. Įdomu tai, kad šiuo laikotarpiu buvo išleisti ir keli straipsniai apie koučingą, tačiau jis atskira disciplina ir veiklos sritimi neįvardintas, tiesiog apie tai buvo rašoma kaip apie psichologijos krypties metodą.

Prasidėjus postmoderniajam periodui, kaip teigia Brock (2013), **1960–70-aisiais**, koučingas svarbus tapo versle, nes jame pradėtas ypač akcentuoti vadovo-lyderio vaidmuo, o mokyti lyderystės ėmė konsultantai, kurie skelbėsi įvaldę šį meną.

1980-aisiais Timothy'jus Gallwey'us visuomenei pristatė darbe jau minėtą ypač koučingo raidai svarbią knygą „Vidinis Žaidimas“. Joje skaitytojai rado pamokymų ir visiškai unikalios informacijos, kaip sporto trenerio principai gali būti pritaikyti versle. Svarbu tai, kad autorius šiuos principus įvardijo dar tada nauju terminu – koučingas. Taip pat šiuo periodu Didžiojoje Britanijoje ir Jungtinėse Amerikos Valstijose atsirado pirmosios įmonės, siūlančios individualias koučingo paslaugas, o tai rodė vis aktyvėjantį šios srities perėjimą į verslo sektorių. Psichologinio konsultavimo įmonės pirmosios pradėjo

tiekti paslaugas, vadinamas „vadovų koučingu“. Matyti, kad nepaisant skirtingų disciplinų, tiek sporto treneriai, tiek ir versle veikiantys žmonės sutapatino bendrus motyvacinės veiklos principus, kuriuos abu sektoriai vadino koučingu. Koučingo tyrinėtoja tikina, kad Juntinėse Amerikos Valstijose ir Europoje būtent šiuo periodu buvo įkurtos pirmosios mokyklos, tiekiančios koučingo žinias tiek paprastiems norintiesiems, tiek aukščiausio lygio vadovams. Gana aktyviai pradėtos leisti knygos ir straipsniai, apibrėžiantys ar konkretizuojantys koučingo, kaip atskiros, nepriklausomos veiklos, principus ir vis įnešantys kažką naują į šią dar visiškai „šviežią“ sritį. Akivaizdu, kad 1980-ieji buvo pirmieji metai, kai koučingas, kaip atskira veiklos forma, raidos prasme pasiekė tiek daug. Vėliau savo tekstuose autorė išskiria **1990**-uosius metus, kai labai aktyviai ir sparčiai pradedamos kurti specialios vadinamųjų koučerių, koučingą propaguojančių asmenų, mokytojų, mokymo programos, šie žmonės imami ruošti kaip savo srities specialistai (Brock, 2013).

2001-siais, pasak tyrinėtojos, pamažu koučingo veikimo principai ir gaunami rezultatai imami įrodinėti mokslinėmis tezėmis, jo egzistavimas ima pretenduoti į mokslo gretas, imama leisti labai daug populiariųjų ir mokslinių knygų apie koučingą. Paskutiniu metu autorės apibūtinamam, **2000-2010**-ųjų laikotarpiu, koučingas dar labiau plito plačiojoje bendruomenėje, imami publikuoti išsamūs straipsniai įvairiuose verslo bei psichologiniuose žurnaluose, koučingo tyrimai ir akademiniai programų kūrimas tiek Jungtinėse Amerikos Valstijose, tiek ir Europoje labai suaktyvėjo, o jo praktinis taikymas verslo sektoriuje stiprios ekonomikos šalyse tapo įprastas reiškinys (Brock, 2013).

Apibendrinant žinomos tyrinėtojos Brock išskiriamus svarbiausius koučingo raidos etapus galima pabrėžti, kad dar moderniuoju laikotarpiu, nuo 1890 m., apčiuopiami prasidedantys koučingo raidos etapai, kuriuos lėmė modernėjanti visuomenė ir besikeičiantis mąstymas bei požiūris į darbą ir pačią ekonomiką. Tačiau pirmi, konkrečiai apčiuopiami, raidos aspektai pastebimi tik moderniojo periodo pabaigoje, 1930 m. Nuo šių metų koučingas ėmė vystytis kaskart vis sparčiau, žmonės kiekvienais metais įgaudavo daugiau žinių ir parodydavo daugiau susidomėjimo šia nauja sritimi. Tik 1980 m. koučingas imamas suprasti kaip atskirta veiklos sritis, o ne psichologijos ar kitos disciplinos metodas, atsiranda pats veiklos terminas, vartojamas iki šių dienų. O nuo 1980 m. prasidėjęs išsamus gilinimasis į koučingo sritį gajus iki šių dienų, kai koučingas įgavęs ypač didelės svarbos verslo sektoriuje ir ryškėja paprastų žmonių gyvenimuose.

1.2. Koučingo samprata

Koučingo samprata, kaip ir raida bei ištakos yra gana paini, nėra prieita prie vieningos nuomonės ne tik įvardijant patį koučingo terminą (problema, aktuali Lietuvoje), bet ir jo statuso visuomenėje bei pačios reikšmės įvairioms gyvenimo sritims. Kadangi koučingo reiškinyje yra gana naujas, šis nesutarimas nestebina.

Žodžio „coach“ kilmė. Žodžio „coach“ kilmės šaknys ganėtinai paslaptingos. Mokslininkė Wilson (2004) teigia, jog žodžio „coach“ šaknys yra kilusios iš Vengrijos kaimo pavadinimo „Kocs“, kur buvo gaminami aukštos kokybės keleiviniai vagonai. Jatkauskienė ir kt. (2008) pateikia dar vieną versiją, jog žodžio „coach“ šaknys gali būti ir prancūziško žodžio „un coche“ ar „un cocher“ kilmės, kuris išvertus iš prancūzų kalbos taip pat reiškia senovinę karietą ar vežiką. Mokslininkės Cannio ir Lauren (2011) nurodo, jog žodis „coach“ gali būti ir anglosaksų kilmės, kuris anglų kalboje turi keletą skirtingų reikšmių: karieta, kurioje būdavo įrengiama vaidinimui skirta scena, pašto karieta, kuria išvežiojami laišakai, ir senovinė karieta, važiuojanti bėgiais bei primenanti šiuolaikinį traukinį. Šių karietų vežikai angliškai buvo vadinami „coachman“ arba tiesiog „coach“. XVIII a. šių karietų, traukiamų arkliais, valdymas tapo pasiturinčiam visuomenės sluoksniui įdomia sporto rūšimi ir šis sportas buvo pavadintas šiandien vartojamu terminu „coaching“. Tai vienas iš seniausių anglosaksų šalių termino aiškinimų. Įdomu tai, kad šiais laikais taip pat šis terminas yra išlaikęs visas išvardytas reikšmes, todėl galime manyti, jog terminas yra anglosaksiškos kilmės.

Dabartinės anglų kalbos Oxfordo žodyne (2001) žodis „coach“ įvardijamas šiomis reikšmėmis:

1. Patogiai įrengtas vienaukštis ar dviauštis autobusas, naudojamas ilgomis kelionėms; vagonas; vežimas, traukiamas arklio.
2. Sporto instruktorius ar treneris; mokytojas, kuris teikia individualų ar specializuotą mokymą; mokyti ar dėstyti kaip treneriui.

Matyti, kad žodžio „coach“ aiškinimų yra įvairiausių, jo šaknys plyti XVIII a. ar net ankstesniame amžiuje, tačiau taip pat akivaizdu, kad visi žodžio, iš kurio kilo terminas koučingas, aiškinimai atitinka pačią koučingo misiją – vesti žmogų link jo tikslo.

Koučingo termino vartojimas Lietuvoje. Analizuojant mokslinę literatūrą paaiškėjo, jog koučingo reiškinį lietuvių autoriai tyrinėjo labai nedaug ir Lietuvoje nėra prieita prie vieningo susitarimo dėl angl. termino „coaching“ atitikmens lietuvių kalba. Vieningos terminologijos nebuvimas šiuo metu yra opi problema ne tik koučingo praktikams ar tyrinėtojams, bet ir žurnalistams, kalbininkams.

Darbe analizuojant koučingo reiškinių ir principus privalu remtis vieningu vienu ar kitu terminijos siūlymu. Pirmoje lentelėje pateikiami įvairių lietuvių autorių, vertėjų iš užsienio kalbų ir institucijų vartojami ar siūlomi vartoti angl. termino „coaching“ atitikmenys lietuvių kalba.

1 lentelė. Angl. „coaching“ termino vartojimas skirtinguose lietuvių autorių šaltiniuose

Data	Autorius, šaltinis	Vartojamas ar siūlomas vartoti terminas
2008	Jatkauskienė B. ir kt. „Koučingas ir jo taikymo galimybės suaugusiųjų švietimo srityje (teorija ir empirika)“	Koučingas
2008	Downey M. Efektyvus koučingas: koučerių mokytojo pamokos	Koučingas
2009	Židonienė A. „Ugdančiojo konsultavimo stiliaus veiksmingumo vertinimas integruojant bedarbių į darbo rinką“	Ugdomasis konsultavimas
2009	Starr J. „Saviugdos vadovas: asmeninio ugdymo pagrindai ir įgūdžiai“	Asmeninis ugdymas
2010	Miliūtė V. „Koučingas kaip vadovo funkcinės veiklos instrumentas Lietuvos įmonėse“	Koučingas
2012	Asociacija „ICF Lithuania“	Koučingas
2012-10-06	Valstybinė lietuvių kalbos komisija	Ugdomasis vadovavimas, konsultuojamasis ugdymas
2012	Juozaitis A. M. Ugdomieji pokalbiai: (apie koučingą ir mentoringą)	Koučingas
2012	Kolbergytė A., Indrašienė V. Konsultuojamojo ugdymo kompetencijos taikymo galimybės socialinių darbuotojų rengime: teorinės prielaidos	Konsultuojamasis ugdymas
2012	Misiukonis T. „Asmeninis ugdymas“	Ugdomasis vadovavimas
2013	Misiukonis T. „Koučingo technikos“	Koučingas
2013	Mykolo Romerio universitetas	Ugdomasis vadovavimas, koučingas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Pateiktoje lentelėje matyti, kad įvairūs autoriai ir vertėjai, taip pat ir institucijos angl. „coaching“ terminą vartoja ar siūlo vartoti skirtingai. Galima manyti, kad kiekvienas autorių terminą vartoja savo požiūriu. Yra ir atvejų, kai tas pats autorius skirtingose savo studijose terminą įvardija nevienodai. Knygų „Asmeninis ugdymas“ ir „Koučingo technikos“ autorius Misiukonis (2012; 2013) vartoja atitikmenį „ugdomasis vadovavimas“ ir vertinį „koučingas“, Židonienė (2009) vartoja atitikmenį „ugdomasis

konsultavimas“, kai kurie kiti autoriai, tokie kaip Jatkauskienė ir kt. (2008), Miliūtė (2010) vartoja lietuvišką vertinį „koučingas“, Kolbergytė ir Indrašienė (2012) – „konsultuojamasis ugdymas“, autoriai: Starr (2009) – „asmeninis ugdymas“, Downey (2008) – „koučingas“, Juozaitis (2012) – vartoja terminą koučingas, Lietuvos verslo periodikoje taip pat galime aptikti ir tokių sąvokų, kaip „saviugda“, „asmeninis ugdymas“. Pateiktoje lentelėje taip pat matyti, kad įvairių knygų bei straipsnių autoriai dažniau šiam reiškiniui įvardyti siūlo terminą koučingas, tačiau įvairios institucijos labiau linkusios terminui rasti lietuvišką atitikmenį – ugdomasis vadovavimas arba konsultuojamasis ugdymas. Taip pat metams bėgant dažniau pasirenkami lietuviški atitikmenys, o ankstesniuose darbuose – vertinys koučingas. Vis dėlto, lentelėje pateikti skirtingi siūlymai rodo painią angl. termino „coaching“ atitikmens situaciją lietuvių kalboje.

Šiuo metu vieninteliame Lietuvoje Mykolo Romerio universitete yra rengiami koučingo specialistai. Tačiau įdomu tai, kad net įvardijant studijų programas nėra galutinai apsispręsta dėl aptariamo termino vartojimo. Politikos ir vadybos fakultete yra vykdoma magistrantūros studijų programa pavadinimu „Ugdomasis vadovavimas“, taip pat universitete siūloma rinktis dar vieną koučingo magistro studijų programą jau kitu pavadinimu – „Koučingo organizacijose vadyba“. Tačiau vėlgi, prie programos pavadinimo paskelbtas priedas apie pavadinimo keitimą: „Koučingo organizacijose vadybos“ programai buvo duotas leidimas programos įregistravimui, tačiau paskutiniame etape Švietimo ir mokslo ministerija atsisakė registruoti programą būtent tokiu pavadinimu. Lietuvių kalbos komisija, nors iš pradžių pritarė šiam pavadinimui, vėliau rekomendavo neregistruoti programos. Šiuo metu vyksta programos pavadinimo keitimo procedūros į „Ugdomasis vadovavimas organizacijose“ (Mykolo Romerio universiteto priėmimo grupė, 2013). Pavadinimo keitimo situacija rodo, kad pats universitetas, pavadinęs programas, išskyrė du skirtingus angl. „coaching“ termino atitikmenis, tačiau Valstybinė lietuvių kalbos komisija (trumpinys – VLKK) pareikalavo pavadinimą sulietuvinti. Vadinasi, viena svarbiausių lietuvių kalbą reglamentuojančių institucijų VLKK išreiškia nuomonę prieš vertinio „koučingas“ vartojimą ir pasisako už termino lietuvinimą.

Įdomu tai, kad Valstybinei lietuvių kalbos komisijai siūlant angl. „coaching“ terminą lietuvinti, su tuo nesutinka koučingo praktikai ir tyrimams svarbi institucija – Tarptautinės koučingo federacijos asociacija Lietuvoje (International Coach Federation Lithuania Chapter, trumpinys – „ICF Lithuania“ (2012). VLKK (2013) nurodo, jog termino angl. „coaching“ lietuviški atitikmenys turėtų būti „ugdomasis vadovavimas“ ar „konsultuojamasis ugdymas“, tačiau asociacijos „ICF Lithuania“ (2012) specialistai kelia daug diskusijų dėl šių siūlomų atitikmenų vartojimo ir siekia, jog angl. terminas „coaching“ būtų

verčiamas kaip „koučingas“, nors ir Dabartiniam lietuvių kalbos žodyne (2012), (trumpinys – DLKŽ) tokio žodžio nėra. Visų pirma, asociacijos specialistai savo nuomonę grindžia tuo, jog pasaulyje pripažintas angl. terminas „coaching“ vartojamas daugelyje kalbų ir būtent taip daugelio pasaulio šalių yra lengvai atpažįstamas ir adekvačiai suvokiamas. O visų antra, pasak Tarptautinės koučingo federacijos specialistų, bandymai šį terminą išversti į lietuvių kalbą negali būti pateisinti, nes lietuviško atitikmens vartojimas įneša tik dar daugiau painiavos pristatant koučingą plačiajai visuomenei, todėl, kad nei vienas iš siūlomų lietuviškų terminų tiksliai neapibūdina koučingo reikšmės ir esmės, o kai kuriais atvejais netgi prieštarauja šio reiškimo veikimo principams. Taigi, dar daugiau painiavos į angl. termino „coaching“ vartojimą Lietuvoje įneša skirtingos šių dviejų lietuvių kalbos norminimui bei koučingo tyrimams svarbių institucijų nuomonės.

Visai neseniai, 2013 m. birželio 10 d., VLKK nariai jau antrą kartą dalyvavo asociacijos „ICF Lithuania“ iniciatyva surengtame pasitarime dėl anglų k. termino *coaching* lietuviško atitikmens. Į pasitarimą buvo pakviesti ne tik „ICF Lithuania“ asociacijos bei VLKK nariai, bet ir Švietimo ir mokslo ministerijos, Lietuvių kalbos instituto, Mykolo Romerio universiteto, Lietuvos edukologijos universiteto atstovai. Tačiau vėlgi, prie vieningos išvados nebuvo prieita. Pasitarimo metu buvo aptarti anksčiau terminologų siūlyti galimi lietuviški žodžio *coaching* atitikmenys, bet baigti jį buvo nuspręsta nutarimu diskusiją pratęsti vėliau, bendradarbiaujant ir VLKK Terminologijos pakomisei (VLKK, 2013). Vadinasi, šiuo metu nė vienas kalbininkų siūlomas angliško terminio *coaching* atitikmuo nėra oficialiai patvirtintas, todėl, remiantis įvairių užsienio šalių patirtimi ir praktika, šiame darbe bus laikomasi principo vartoti Lietuvoje praktinėje veikloje dažniausiai pasitekliaamą vertinį *koučingas*. Specialistas, teikiantis koučingo paslaugas bei turintis atitinkamą kvalifikaciją, bus vadinamas – *koučingo specialistu*, o klientu vadinamas asmuo, kuriam suteikiamos koučingo specialisto teikiamos paslaugos. Taip pat siekiant darbe koučingo termino vartojimo vieningumo, lietuvių autorių darbuose vartojami kiti angl. coaching termino vertiniai: asmeninis ugdymas, konsultuojamas ugdymas ir kt., bus keičiami į vertinį koučingas.

Koučingo sampratos įvairovė. Koučingas – bėgant metams vis dažniau tyrinėjamas reiškinys, juo domisi ne tik užsienio, bet ir lietuvių autoriai. Koučingo tyrimams ar praktiniam pritaikymui didelį dėmesį skyrė: Whitmore (2002), Edwards (2003), Griffiths (2006), Downey (2008), Starr (2009), Wilson (2011), lietuvis Misiukonis (2012) ir kiti. Įdomu, kad net mokslinėje literatūroje koučingo samprata neapibrėžiama vienareikšmiškai, įvairiuose šaltiniuose šio reiškimo samprata gali skirtis (žr. 2 lent.).

Apibendrinant tiek lietuvių, tiek užsienio autorių pateiktas asmeninio ugdymo sampratas, galime pastebėti, jog dauguma autorių koučingą apibūdina kaip procesą (Wilson, 2011; Whitmore, 2002;

2 lentelė. Koučingo samprata įvairiuose šaltiniuose

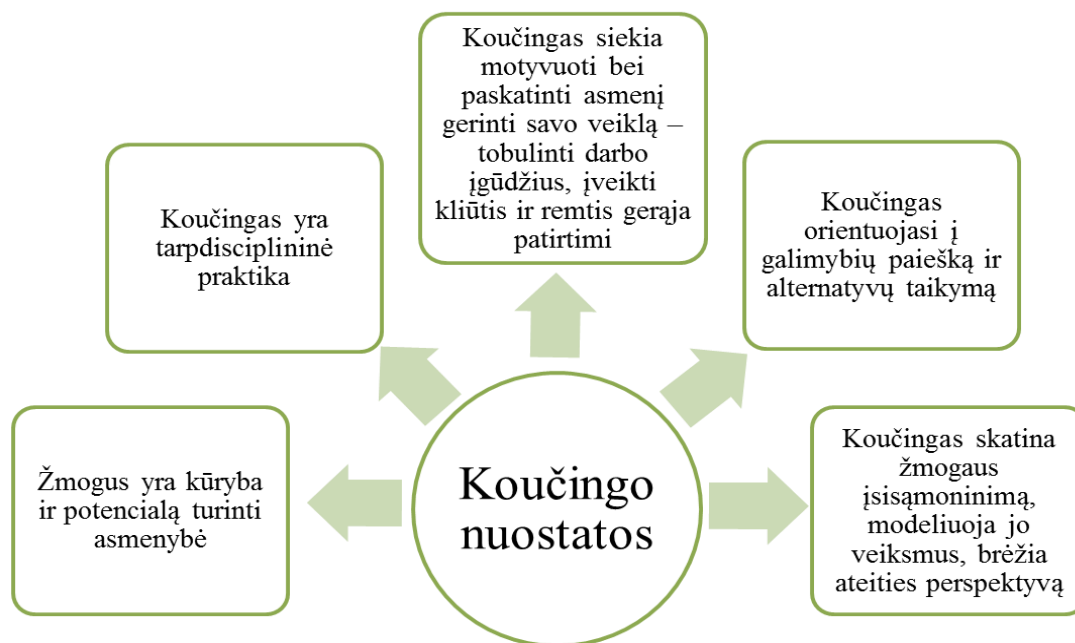
Autorius / Šaltinis	Samprata
Holliday (2001)	<i>Koučingas</i> – yra procesas, kuris padeda darbuotojams per tam tikrus pokyčius tobulinti jų darbui ir patirčiai reikalingus įgūdžius.
Whitmore (2002)	<i>Koučingas</i> – tai yra mokymosi procesas, kurio pagrindinis tikslas išlaisvinti potencialą, kad būtų galima pasiekti optimalų veiklos rezultatų lygį.
Thorpe, Clifford (2003)	<i>Koučingas</i> - tai pagalbinė priemonė, kuri gali būti naudojama kitų tobulėjimo įgyvendinimui. Jo taikymas pasireiškia remiant pokyčių procesą ir, efektyvaus naudojimo atveju, koučingas turėtų sumažinti pastarųjų įtaką ir paraleliai padidinti galimybes asmenybės augimui.
Edwards (2003)	<i>Koučingas</i> – labai individualizuota asmens plėtros programa, kurios metu dėmesys sutelkiamas į žmogaus galimybes bei potencialą, veiklos rezultatų didinimą ir žmogaus paties atsakomybės priėmimą už rezultatus.
Griffiths (2006)	<i>Koučingas</i> yra aktyvaus, bendradarbiaujančio, autentiško ir aktyvaus mokymosi modelis, kuris kelia drąsius iššūkius tradicinei mokymosi praktikai, paremtai žinių perdavimo-priėmimo principu.
Downey (2008)	<i>Koučingas</i> – tai menas palengvinti darbą, mokymąsi ir tobulėjimą kitam. Tačiau viskas ką padaro ar pasako <i>koučeris</i> yra skirta darbo tobulinimui. Visa to rezultatas – efektyvesnė veikla.
Sterr (2009)	<i>Koučingas</i> – pokalbis arba daugybė pokalbių tarp dviejų žmonių, kurio tikslas padėti ugdomajam mokytis bei tobulėti.
Asociacija „ICF Lithuania“ (2008)	<i>Koučingas</i> – tai partnerystės sudarymas su klientais mąstymą skatinančio ir kūrybinio proceso metu, kuris įkvepia klientus siekti maksimalaus asmeninio ir profesinio potencialo pagerinimo.
Bachkistrova et al. (2011)	<i>Koučingas</i> gali būti traktuojamas kaip žmogaus vystymosi procesas, įtraukiantis struktūrišką, fokusuotą bendravimą ir atitinkamų strategijų, įrankių bei metodų naudojimą siekiant paskatinti pageidaujamus ir tuo pačiu nuoseklius pokyčius koučingo besimokančiųjų bei kitų tarpininkų naudai.
Wilson (2011)	<i>Koučingas</i> – tai procesas, kuris įgalina žmones atrasti ir priimti sprendimus, kurie labiausiai atitiktų ir tikėtų kiekvienam asmeniškai. Autorė nurodo, jog tai pasiekti galima tik dialogo metu, kuris padeda pamatyti naujas perspektyvas ir padeda aiškiai suprasti savo mintis, emocijas, veiksmus, žmones bei situacijas, esančias aplink mus.
Misiukonis (2012)	<i>Koučingas</i> – mokymosi ir tobulėjimo būdas, kurio forma – pagal tam tikras taisykles organizuojamas pokalbis, vykstantis tarp asmeninio ugdymo specialisto (vadovo) ir jo kliento (darbuotojo), kurio metu klausomasi ir pateikiama mąstymą skatinančių klausimų klientui (darbuotojui), o tuo tarpu klientas (darbuotojas) ieško galimų būdų savo iškeltiems tobulėjimo tikslams pasiekti.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

asociacija „ICF Lithuania“ (2008), 2013; Holliday, 2001; Bachkirova et al., 2011). Dažnai mokslininkai jį įvardija kaip pagalbą (Downey, 2008), plėtros programą (Edwards, 2003), mokymosi modelį (Griffiths, 2005) ar priemonę (Thorpe, Clifford, 2003). Galima pastebėti, kad nors ir autoriai koučingą apibrėžia skirtingai, jie dažniausiai sutaria, jog koučingas orientuotas į tobulinimą(si), išstobulintą elgseną ar praktiką, taip pat, jog koučingo procesas yra abipusis, pagrįstas koučingo specialisto ir kliento santykiu. Beveik visi autoriai pabrėžia, kad koučingo metu stengiamasi padėti žmogui išlaisvinti jo potencialą bei siekiama, kad jis taptų veiksmingesnis tiek asmeniniame gyvenime, tiek darbinėje veikloje, taip pat prisiimtų atsakomybę už įvairius savo veiksmų paveiktus rezultatus. Downey teigia (2008), kad pagrindinė koučingo užduotis ir yra skatinti kiekvieno žmogaus tobulėjimą, o ne stengtis kažko mokyti, nors pasitaiko ir autorių, teigiančių, kad koučingas – tai kaip tik yra mokymosi procesas (Whitmore, 2002). Tačiau apibendrinus dažniausiai mokslinėje literatūroje pasitaikančias koučingo sampratas galima teigti, kad šis reiškinys labiau yra pagalba, padedanti žmogui suvokti savo tikslus, būdus juos pasiekti, mažiau laikytis nusistovėjusių taisyklių, „spraustis į rėmus“ ir prisiimti atsakomybę už savo gyvenimą ir pasirinktus kelius. Forma, pasitelkiama šiems tikslams įgyvendinti – dialogas, pokalbis, bendravimas – kuria stengiamasi šių tikslų pasiekti.

Autorės Thorpe, Clifford (2003) taip pat pabrėžia, jog koučingas yra į asmenį orientuota veikla ir taikant šį požiūrį darbo su individais metu pastarieji jaučiasi vertinami, o tai turi tiesioginį efektą jų motyvacijai, tad ir jų darbingumui. Autorės pabrėžia, jog koučingas – lankstus metodas: jis gali būti taikomas organizacijose ir kitose aplinkose, kuriose paprastai nėra galimybės vesti formalius apmokymus pilnomis darbuotojų grupėms, atitraukiant juos nuo oficialaus darbo. Taip pat koučingas gali būti naudojamas imantis vienkartinį poreikį, jiems iškilus, įgyvendinimo. Dėl šios priežasties, organizacija patiria su veiklos atlikimu/darbingumu susijusių teigiamų pokyčių mažesnių sąnaudų sąskaita. Individams tuo tarpu suteikiama praktiška pagalba panaudoti visą savo potencialą bei tobulinti silpnąsias vietas – koučingas jiems įdiegia gerai suplanuotą, praktišką vystymosi mechanizmą, kurio veikimo proceso metu apmokymai tampa platesni, laisvesni bei privalo būti tęsiami darbovietėje, jei norima, kad koučingo efektyvumas pasiteisintų.

Lietuvių koučingo specialistas Misiukonis (2012), kalbėdamas apie koučingo sampratą savo knygoje „Asmeninio ugdymo praktika vadovams“, apibrėžia penkias esmines koučingo nuostatas, apibūdinančias koučingo specialistą (vadovą), klientą (darbuotoją) ir patį koučingą – pasak autoriaus, juos jungiantį procesą. Misiukonis teigia, kad kiekvienas koučingo specialistas ar vadovas, norėdamas taikyti koučingą savo darbe, privalo atsižvelgti į šias nuostatas (žr. 3 pav.)



Šaltinis: sudaryta pagal Misiukonis, 2012, p. 21-23

3 pav. Koučingo nuostatos

Kiekviena iš mokslininko Misiukonio (2012) apibrėžiamų koučingo nuostatų įtvirtina šio autoriaus pateikiamą bendrą koučingo sampratą. Šios nuostatos – tarsi neatsiejami jo sampratos komponentai arba atvirkščiai – samprata, išskaidyta į esmines nuostatas, kurios sudaro koučingo esmę.

Žmogus yra kūryba ir potencialą turinti asmenybė. Išskirdamas šią nuostatą autorius pabrėžia, kad, pasak koučingo specialistų, kiekvienas žmogus turi individualių gebėjimų ir galimybių savo gebėjimus pritaikyti praktinėje veikloje. Pagrindinis koučingo objektas, pasak autoriaus, yra ne tik žmogus, bet ir nepanaudotos jo galimybės, taigi koučingo specialistas su klientu bendrauja žinodamas, kad žmogus turi įvairių gebėjimų. Tad pagrindinis koučingo specialisto tikslas tampa padėti klientui tuos gebėjimus išlaisvinti ir pritaikyti juos gyvenime praktiškai.

Koučingas siekia motyvuoti bei paskatinti asmenį gerinti savo veiklą – tobulinti darbo įgūdžius, įveikti kliūtis ir remtis gerąja patirtimi. Mokslininkas pabrėžia, kad esminis koučingo tikslas – tai žmogaus tobulėjimas tiek gyvenime, tiek darbinėje aplinkoje. Įvairiose sferose nuolat tobulėdamas žmogus labiau pasitikinti savimi, tampa labiau motyvuotas, tiki savo jėgomis. Ši nuostata, pasak mokslininko, keičiant žmogaus mąstymą padeda pagerinti darbinius santykius tiek su kolegomis, tiek ir su klientais.

Koučingas orientuojasi į galimybių paiešką ir alternatyvų taikymą. Šia nuostata teigiama, kad kiekvieno žmogaus, pasitelkiančio koučingą, veikla tampa daug efektyvesnė, nes žmogus ima matyti ir realizuoti anksčiau nepanaudotas ar net visai nepastebėtas galimybes.

Koučingas skatina žmogaus įsisąmoninimą, modeliuoja jo veiksmus, brėžia ateities perspektyvą. Šia nuostata autorius teigia, kad koučingas padeda žmogui pastebėti įvairiausias savo, kaip asmens, galimybes tobulėti, todėl jis labiau pažįsta save, stengiasi kuo daugiau pasiekti, nuveikti. Ir svarbiausia – ne tik kuo daugiau, bet ir kuo kokybiškiau. Šia nuostata teigiama, kad žmogui nepakanka vien tik žinių, nors ir labai gilių, asmuo turi turėti motyvacijos taikyti šias žinias praktiškai ir nuolat mokytis iš savo patirties.

Koučingas yra tarpdisciplininė praktika. Koučingas daugiausia remiasi psichologijos, motyvacijos bei asmenybės augimo ir vystymosi metodais, todėl, praktikuojant koučingą, patartina nuolat gilinti žinias tose srityse, kurių išmanymas padeda suprasti save ir kitus – psichologijos, emocinio intelekto, asmeninio efektyvumo, vystymosi ir pan. (Misiukonis, 2012).

Ši lietuvių mokslininko schema išplečia koučingo sampratą iki dar smulkesnių komponentų, kurie padeda suvokti koučingo esmę, taip pat parodo, koks daugiasluoksniškas yra šis reiškiny.

Nors šiame poskyriuje matyti, kad koučingo sampratą egzistuoja daug ir įvairių, apibendrinant išskirtąsias galima teigti, kad koučingas – tai procesas, skatinantis savęs atradimą, savo vidinio potencialo, įvairiausių galimybių suvokimą ir praktinį naudojimą norint pagerinti savo gyvenimo kokybę. Jis įkvepia bei plėtoja sprendimus ir strategijas, už kuriuos koučingo specialisto mokinys-klientas prisiima atsakomybę. Dėl šios priežasties, pagrindiniai įgūdžiai, kuriuos koučingo specialistas privalo turėti, glaudžiai siejasi su pasitikėjimo bei savitarpio santykių tarp savęs ir kliento sukūrimu, efektyviu bendravimu ir mokymusi bei rezultatų siekimo palengvinimu. Koučingo forma – bendravimas ar dialogas, nuolatinio kontakto su klientu palaikymas siekiant pagrindinio tikslo – asmens vidinio potencialo išlaisvinimo, galimybių ir galimų praktinių žingsnių suvokimo, kurie padėtų pagerinti ne tik savo asmeninį gyvenimą, bet ir darbinę veiklą.

Apibendrinant šį poskyrį galime teigti, jog žodžio „coach“ aiškinimų yra įvairiausių, jo šaknys plyti XVIII a. ar net ankstesniame amžiuje ir manytina, jog žodis „coach“ yra anglosaksų kilmės, tačiau visi žodžio, iš kurio kilo terminas koučingas, aiškinimai atitinka pačią koučingo misiją – vesti žmogų link jo tikslo. Taip pat galime teigti, jog koučingo reiškinį lietuvių autoriai tyrinėjo labai nedaug ir Lietuvoje nėra prieita prie vieningo susitarimo dėl angl. termino „coaching“ atitikmens lietuvių kalba. Vieningos terminologijos nebuvimas šiuo metu yra opi problema ne tik koučingo praktikams ar tyrinėtojams, bet ir

žurnalistams, kalbininkams. Ir šiuo metu nė vienas kalbininkų siūlomas angliško terminio *coaching* atitikmuo nėra oficialiai patvirtintas, todėl dažnai įvairių lietuvių autorių darbuose pateikiamas lietuviško angl. „caoching“ atitikmenys, o ankstesniuose darbuose – vertinys koučingas.

1.3. Koučingo tipų klasifikacija

Koučingu besidomintiems žmonėms nuolat tenka susidurti su daugybe skirtingų požiūrių į koučingą ir įvairiais jo tipais. Išsami teorinės literatūros analizė parodė, jog koučingo tipų klasifikacija gali būti įvairiausių formų ir išraiškų bei apibūdinanti daugybę skirtingų žmogaus veiklos sričių (Star, 2009). Dažniausiai koučingo tipai skirstomi atsižvelgiant į veiklos sritį, kurioje jis pasitelkiamas, arba koučingo specialisto taikomus darbo metodus. Skirtinga koučingo tipų klasifikacija leidžia pasirinkti konkretų koučingo tipą ar modelį, kuris tiksliausiai atitinka sprendžiamą problemą.

Kadangi dažnai koučingo tipai mokslininkų yra išskiriami skirtingai, darbe apibrėžiamos galimos kelios jo klasifikacijos. Anglų mokslininkas Lewis (2008), pasaulyje žinomas kaip vadovų koučingo žinovas, išskiria koučingo tipus, kurie susiję tik su vadovų koučingu:

- **Asmenų, turinčių aukštą potencialą, koučingas** (angl. *high - potencial coaching*). Individams, turintiems aukštą potencialą, dar neteko atlikti reikšmingo vadovavimo vaidmens, tačiau organizacija, kurioje jie dirba, nustatė šiuos asmenis turint puikią perspektyvą lyderiavimui ateityje ar numatė juos tampant oficialaus vadovo vaidmens perėmimo plano dalimi.

- **Valdybos koučingas** (angl. *on-boarding coaching*). Šis koučingo tipas gali būti naudingas patyrusiems lyderiams, kuriems paskirtas naujas vadovo vaidmuo.

- **Besitęsiančio vadovavimo ugdymo koučingas** (angl. *continued leadership-development coaching*). Patyrusiems vadovams ir lyderiams dažnai tenka ugdyti savo sugebėjimus vadovavimo srityje ar išplėsti savo repertuarus prieš prisiimant didesnę atsakomybę ar imantis labiau strateginio vadovavimo.

- **Korekcinis koučingas** (ang. *remedial coaching*). Lyderiai ir vadovai gali susidurti su sunkumais stengdamiesi įvykdyti jiems paskirtus dabartinius įsipareigojimus. Kartais jų vadovavimo maniera/modelis kliudo realizuoti rezultatus, kurių trokšta organizacija arba jie pasiekia tik trumpalaikių rezultatų tam tikrais būdais, neatitinkančiais organizacijos vertybių, misijos, vizijos ar strategijų.

- **Palikimo koučingas** (angl. *legacy coaching*). Savo profesinės karjeros vėlesniame laikotarpyje lyderiai gali norėti parengti savo įpėdinius, palikti palikimą, perimti naujus vaidmenis ar įvardinti veiklų sritis, kuriomis reikėtų užsiimti kitame gyvenimo etape.

➤ **Koučingas, nukreiptas į tam tikrą tikslą** (*angl. Targeted coaching*). Stiprus lyderis gali siekti patobulinti tam tikrą savo įgūdžių grupę, pasiekti konkretų rezultatą ar įgyvendinti konkretų projektą.

Tuo tarpu mokslininkai Bachkistrova et al. (2011) išskiria įvairius koučingo tipus: pokyčių koučingas (*angl. transformational coaching*), komandos koučingas (*angl. team coaching*), kolegų koučingas (*angl. peer coaching*). **Pokyčių koučingo** tikslas – padėti klientams įgyvendinti reikšmingus pokyčius jų gyvenime ar darbe bei tai atlikti itin skubiai. Pokyčių koučingas taikomas įvairių koučingo sričių kontekstų atžvilgiu, ypač kai prasmingas pokytis yra neatidėliotinai skubiai reikalingas. **Komandos koučingas** – mokymosi intervencija, sukurta tam, kad padidinti komandos bendrą (kolektyvinį) sugebėjimų bei darbingumo lygį. To bandoma pasiekti taikant tokius koučingo principus kaip pagalba apmąstant savo situaciją, analizuojant bei motyvuojant siekti pokyčių. **Kolegų koučingas** – akcentuojami savitarpio santykiai tarp kolegų, turinčių panašios patirties bei jiems paskirtų atsakomybių lygį. Šis koučingo tipas labiausiai orientuojasi į su darbu susijusių įgūdžių bei kompetencijų plėtimą ar tobulinimą.

Kitą galima koučingo tipų skyrimą aprašo lietuvių tyrinėtoja Jatkauskienė ir kt. (2008). Ji teigia, kad koučingo tipus geriausia skirstyti pagal veiklos sritis:

➤ **Individualus koučingas**, kuris skirstomas į: asmens tobulėjimo ugdymo koučingą, kuris akcentuoja numatytą, pageidaujamą situaciją nei patį veikiantį asmenį, sprendimų priėmimo koučingą, taikomą kylant dažnoms ar nuolatinėms darbuotojų profesinės problemoms: nepatenkinamas darbuotojo veiklos efektyvumas, bendravimo su kitais stoka ar nepatenkinama kokybė, streso, laiko nevaldymas, konfliktai, nepasirengimas užimti kitas pareigas ar darbo vietą. Kaip teigia mokslininkai, šis tipas skirtas sprendimams priimti ir asmens tobulėjimui ugdyti.

➤ **Komandinis koučingas** - komandos formavimo, vystymo koučingas, veiklos sistemų koučingas. Komandinis koučingas akcentuoja tiek techninę, tiek žmogiškąją sanglaudą organizacijos tikslų ir komandos narių veiklos atžvilgiu. Taip pat autorė išskiria ir **Organizacijų (strateginį) koučingą**.

Australijos mokslininkų parengtuose „Koučingas organizacijose“ standartuose (*angl. Standards Australia Coaching in organizations*) (2010) išskiriamas koučingo tipų skirstymas, kuris pabrėžia paties koučingo orientaciją, o ne konkrečias veiklos sritis:

➤ **Koučingo tipai, orientuoti į konkrečią sritį**. Parengtuose koučingo standartuose (2010) teigiama, jog tai labiausiai paplitęs požiūris, kuriuo remiantis apibūdinama koučingo disciplina. Jis yra susijęs su specialia sritimi, kuriai skiriamas dėmesys arba pokyčių sfera, kurioje koučingas taikomas. Keletas šios srities koučingo tipų skirstomi į: darbovietės koučingą (*angl. workplace coaching*), vadovų koučingą (*angl. executive coaching*), lyderystės koučingą (*angl. leadership coaching*), karjeros koučingą (*angl.*

Career coaching, verslo koučingą (angl. *business coaching*), sveikatos koučingą (angl. *health coaching*), gyvenimo koučingą (angl. *life coaching*), santykių koučingą (angl. *relationship coaching*).

➤ **Koučingo tipai, orientuoti į metodologinį apibūdinimą.** Šie koučingo tipai yra sudaryti remiantis teoriniu modeliu, taikomu koučerio. Jie dažniausiai skirstomi į: elgesio koučingą (angl. *behavioural coaching*); elgesio pažinimo koučingą (angl. *cognitive-behavioural coaching*); koučingą, orientuotą į sprendimo radimą (angl. *solution focused coaching*); ontologinį koučingą (angl. *ontological coaching*); psichodinaminį koučingą (angl. *psychodynamic coaching*).

➤ **Koučingo tipai, orientuoti į rezultatus arba tikslus.** Koučingo tipai, kurie orientuoti į trokštamus rezultatus arba tikslus gali būti skirstomi į itin specifinius: prezentacijos įgūdžių koučingą (angl. *presentation skills coaching*), savęs valdymo koučingą (angl. *self-management coaching*), pardavimų koučingą (sales coaching); arba į labiau bendrinius, kurie paremti koučingo taikymo pirminiais tikslais: įgūdžių koučingą (angl. *skills coaching*), veiklos koučingą (angl. *performance coaching*), vystymosi arba raidos koučingą (angl. *developmental coaching*). Šie koučingo tipai gali maišytis tarpusavyje, pavyzdžiui, koučingas, naudojamas pasiekti tam tikrų rezultatų, tokių kaip gera savijauta darbovietėje, karjeros keitimo procesas bei komandos tobulinimas, gali apimti netgi trijų – įgūdžių, atlikimo bei plėtros – koučingo junginį (Standards Australia Coaching in organizations, 2010).

➤ **Įgūdžių koučingas** (angl. *skills coaching*) – tai toks koučingo tipas, kuris siekia įgūdžių, susijusių su darbu, vystymo bei tobulinimo. Įgūdžių koučingo pagrindinis tikslas/paskirtis – formuoti gebėjimus, o ne pasiekti tam tikrus su darbu susijusius planinius rodiklius. Koučeriai, praktikuojantys šį koučingo tipą, turėtų būti kompetentingi įgūdžių įsisavinimo proceso metu bei turėti aiškų supratimą apie tam tikrą įgūdį, kurio vystymui taikomas šis koučingo tipas.

➤ **Veiklos koučingas** (angl. *performance coaching*) siekia patobulinti kliento gebėjimą pasiekti su darbu susijusius tikslus. Šis koučingo tipas dažnai skatinamas asmens atliekamo vaidmens organizacijoje našumo. Nors jis nėra itin suinteresuotas su darbu susijusių įgūdžių įgijimu, tačiau puikiai atlieka savo funkciją padedant efektyviau naudoti jau turimus įgūdžius. Veiksmų atlikimo koučingas yra susijęs su trokštamų pasiekti veiksmų atlikimo aukštesnių pakopų išreiškimu bei tam tikru keliu, nurodančiu, kaip šiuos tikslus pasiekti. Žinių įgūdžiai ir kompetencijos, kurias koučeriai privalo turėti, yra pažangų tikslų nustatymas, supratimas apie santykius tarp minčių bei elgesio bei suvokimas apie motyvacijos principus ir pokyčių procesą.

➤ **Vystymosi arba raidos koučingas** (angl. *developmental coaching*). Terminas „vystymasis“ dažnai naudojamas norint išreikšti bet kokią asmens pokytį, leidžiantį geriau atlikti jam paskirtą

organizacinį vaidmenį. Šiuo atžvilgiu abu įgūdžių ir veiksmų atlikimo koučingo tipai yra susiję su kliento vystymosi raida. Literatūroje vystymosi raidos koučingas pateikiamas kaip koučingo tipas, suinteresuotas sudėtingėjančio savęs suvokimo lygmens, emocinės kontrolės bei kognityvaus suvokimo ugdymu, tampančiu sprendimų priėmimo bei veiksmų pamatu. Šis tipas siekia sustiprinti kliento gebėjimą efektyviau įveikti dabartinius bei ateities iššūkius; tai atlieka plėtodamas asmens savęs, kitų bei sistemų, kuriose jis dalyvauja, suvokimą (Standards Australia Coaching in organizations, 2010).

Mokslininkai Dexter et al. (2011) išskiria penkis pagrindinius koučingo tipus: gyvenimo koučingas (angl. *life coaching*); verslo koučingas (angl. *business coaching*); vadovų koučingas (angl. *executive coaching*); sporto koučingas (angl. *sports coaching*); karjeros koučingas (angl. *career coaching*).

Kalbėdami apie **gyvenimo koučingą**, mokslininkai nurodo, jog jis pristatomas kaip veikla, kurios paskirtis – padėti realizuoti savo galimybes, atrasti kryptingumo pojūtį bei pasiekti aukštesnį darbingumą. Tokia veikla galėtų padėti geriau planuoti laiką, atlikti vis atidėliojamus darbus, daryti sprendimus, padedančius pakeisti gyvenimą norima linkme.

Verslo koučingas – tai koučingas, taikomas darbovietėse, kai dėmesys sutelktas į verslo plėtojimą ar tobulinimą. Šis koučingo tipas dažniausiai naudojamas, kai vienas ar daugiau partnerių nusprendžia išplėsti savo verslo apimtį, keisti pagrindinius tikslus ar perorientuoti gaminius, taip pat kai pasiekti rezultatai neatitinka verslo poreikių, vadovai nori pagerinti darbuotojų efektyvumą.

Vadovų koučingas – tai strategija, pasitelkiama taikant verslo koučingą. Ji naudojama kaip pagalbinė priemonė aukštesnio rango vadovams siekiant maksimaliai padidinti savo galimybes versle. Esminė šio koučingo ypatybė yra ta, kad individui suteikiama galimybė aptarti problemas, parengti asmeninius, profesinius, komandos bei kompanijos tikslus, juos surikiuoti tam, kad būtų ugdomi reikalingi įgūdžiai bei gebėjimai. Ši koučingo strategija paprastai yra diegiama pasitelkiant kviestinį koučerį, kurio pozicija vadovo atžvilgiu yra nešališka. Vadovų koučingas dažniausiai taikomas, kai atsiranda esminis pokytis, dėl kurio aukštesniesiems vadovams prireikia paramos bei tobulėjimo norint sėkmingai funkcionuoti, kai komandos darbingumo lygis nepakankamai našus ar kuriamos naujos verslo idėjos.

Sporto koučingas, kaip jau buvo minėta, lieka centriniu koučingo kontekstu. Verslo koučingo tėvu laikomas Seras John'as Whitmore'as yra itin gerai žinomo „GROW“ modelio pradininkas. Whitmore'as prisidėjo prie GROW modelio, kaip įrankio, skirto koučingo meistriškumui pasiekti verslo arenoje, naudojimo. Šiais laikais sporto koučeriai ne tik moko įgūdžių, bet ir studijuoja žmogaus psichologiją, gilindamiesi į motyvacinius bei mokymosi aspektus tam, kad gebėtų suteikti maksimaliai efektyvias

paslaugas savo klientams. Įdomu tai, jog psichologai vis labiau atkreipia dėmesį į fiziologijos svarbą siekiant maksimaliai pagerinti asmeninę psichologinę būklę (Dexter et al., 2011).

Karjeros koučeriai padeda formuoti atsakymus karjeros srityje. Karjeros koučingo dėmesio centras – padėti įvardyti problemas, kylančias renkantis karjeros kelią.

Darbe matyti, kaip kiekvienas autorius gali pateikti visiškai skirtingą koučingo tipų klasifikaciją. Tačiau lietuvių koučingo tyrinėtojas Misiukonis (2013), pabrėždamas koučingo tipų skirstymo įvairovę, savo asmeniniame interneto puslapyje (www.coachingblog) pateiktame straipsnyje „Sviestas sviestuotas arba kas negerai su koučingo klasifikacija“ apibendrina dažniausiai literatūroje paplitusią koučingo tipologizaciją:

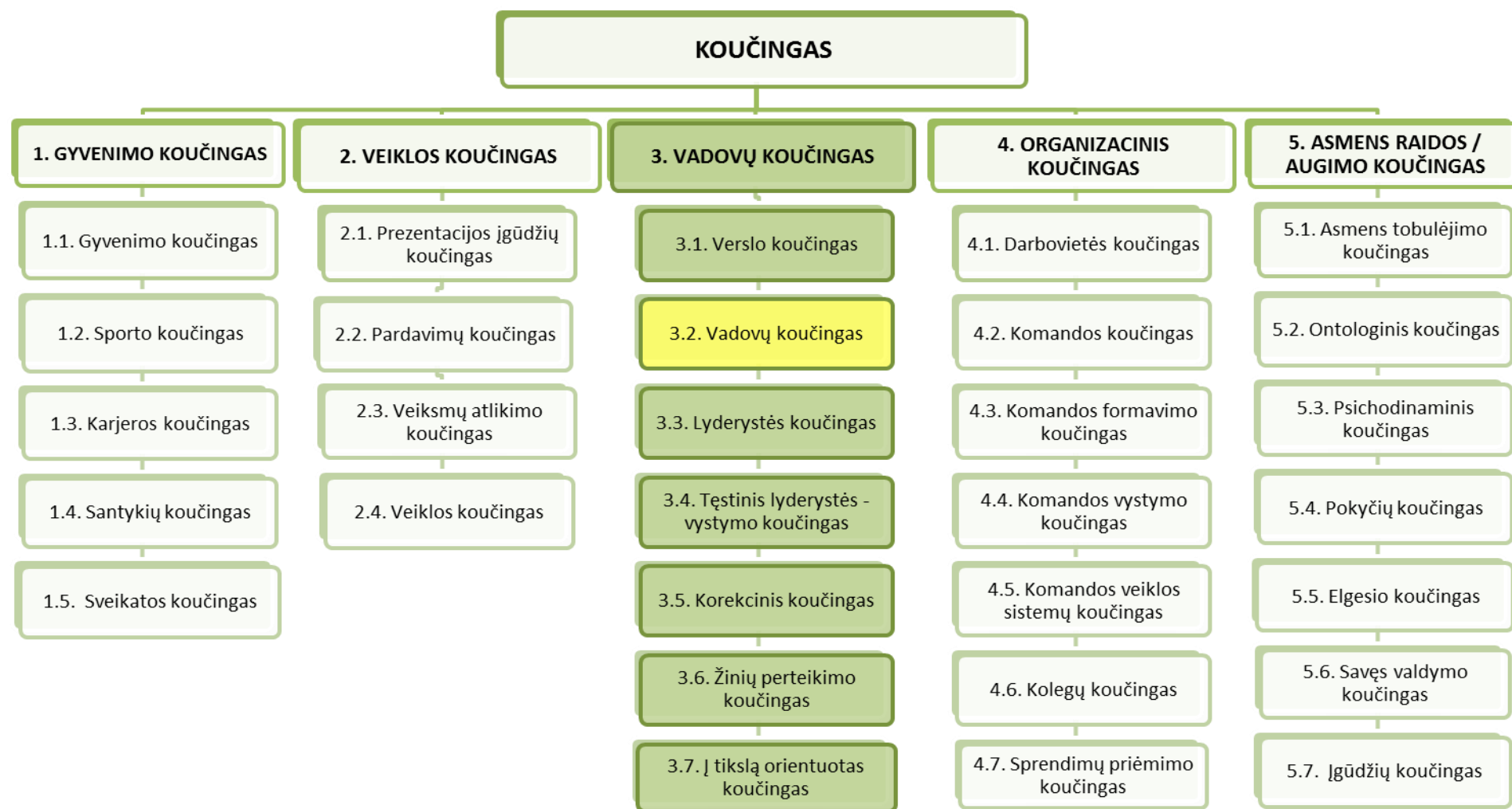
➤ **Gyvenimo koučingas** (angl. *life coaching*) – aptariami gyvenimo būdo ar krypties pasirinkimo klausimai, taip pat priimta, kad šio tipo koučingo specialistas nebūtinai turi būti kokios nors srities ekspertas. Dažniausi autoriaus išskirti konkretūs klausimai: gyvenimo gerovė, sveikata, veiklos pokyčiai, asmeniniai pokyčiai ir pan.

➤ **Vadovų koučingas** (angl. *executive coaching*) – daugiausia vadovams ar specialistams skirtas koučingo tipas. Orientuotas į vadovavimo kompetencijas, lyderystę, asmeninį efektyvumą darbe ir panašius dalykus darbiname kontekste.

➤ **Veiklos koučingas** (angl. *performance coaching*) – įprastai trumpalaikiams veiklos klausimams skirtas koučingas. Kaip pavyzdį autorius pateikia situaciją, kai ugdomi klientų aptarnavimo ar santykių su kitais žmonėmis kūrimo įgūdžiai. Dažniausiai šios rūšies koučingo programos nėra ilgos, pakanka nedaug laiko klausimams išspręsti.

➤ **Raidos arba augimo koučingas** (angl. *developmental coaching*) – aptariami asmenybės augimo ir brandos klausimai. Šios krypties koučingo programos paprastai yra ilgos, labiau apimančios klausimus, susijusius ne su gebėjimų įgijimu, o su tapimu kažkuo nauju.

Apibendrinant įvairių autorių išskirtus koučingo tipus ir jų klasifikacijas, darome išvadą, jog koučingo tipų ir jų klasifikacijų gali būti labai daug ir įvairių, tačiau darbe apsibrėžiama koučingo tipus suskirstyti į **5 pagrindines kategorijas**: gyvenimo koučingas, veiklos koučingas, vadovų koučingas, organizacinis koučingas bei asmenybės raidos/augimo koučingas, kurioms priskirti mokslinėje literatūroje įvairių autorių pateikiami koučingo tipai (žr. 4 pav.). Reikėtų pabrėžti, jog koučingo tipų klasifikacija, pateikiama 4 paveiksle, nėra baigtinė, nes skirtingų šalių bei laikmečio koučingo specialistai bei mokslininkai koučingo tipus bei tipų klasifikacijas išskiria nevienodai ir didėjant susidomėjimui koučingu, koučingo tipų, apibūdinančių skirtingus koučingo metu sprendžiamus klausimus, vis daugėja.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Lewis (2008); Jatkauskienė ir kt. (2008); Standards...(2010); Bachirova et. al (2011); Dexter et al. (2011); Misiukonis (2013)

4 pav. **Koučingo tipų klasifikacija**

1.4. Vadovų koučingas

Naujas požiūris į vadovavimą šiuolaikiniame informacijos amžiuje tapo priežastimi itin sparčiai vadovų koučingo plėtrai pasauliniu mastu. Organizacijų tarpe šis koučingo tipas tapo veiksmingai naudojamas metodas, skatinantis aukščiausius postus užimančius vadovus užsiimti jų pavaldinių tam tikrų elgesio pokyčių galimų priežasčių išsiaiškinimu bei nustatymu ir pokyčių įgyvendinimu, kurie reikalingi norint inicijuoti ir puoselėti veiksmus organizacijos rezultatams gerinti (The Executive Coaching Forum, 2012). Ir taip pat pastaruoju metu vis daugiau organizacijų koučingą pradeda taikyti nebe korekcinio tikslo pagrindu, bet kaip iniciatyvaus vadovavimo ugdymo įrankį siekiant pastovaus tobulėjimo ir novatoriškumo (CIPD, 2008). Kaip teigia mokslininkai Riddle, Porhler (2011) organizacijoms vis labiau pripažįstant, jog nuolatinės naujovės ir lankstumas valdant yra reikalingas norint prisitaikyti prie dinamiškų pokyčių pasaulyje, pasikeitė požiūris į koučingo paskirtį: nuo individualios intervencijos pereinama prie elemento, integruoto į jų valdymo plėtros strategiją, traktuotės.

Koučingo populiarumo augimą visame pasaulyje, tiek industrijos sferoje, tiek ir akademinėje aplinkoje rodo Didžiojoje Britanijoje Darbuotojų ir plėtros teisinės (angl. Chartered Institute of Personnel and Development) asociacijos 2009 metais atliktas tyrimas, po kurio paaiškėjo, jog net 90 procentų apklaustųjų, dalyvavusių CIPD kasmetinėje apklausoje teigė, jog jų organizacijose yra taikomas koučingo metodas, taipogi paaiškėjo, jog 37 procentai šių organizacijų atsakomybę užsiimti koučingu skiria vadovams (CIPD, 2009). Mokslininko Wheeler (2011) teigimu, kompanijos vis dažniau pareiškia, jog tikisi vadovus imsiantis jų darbuotojų koučingo; tai daro remdamiesi mokslinių tyrimų patvirtinta teigiama sąsaja tarp koučingo ir darbuotojo pasitenkinimo savo darbu, taip pat tarp jo individualaus veiksmų atlikimo bei organizacijos iškeltų tikslų.

Mokslininkai Underhill et al. (2007) vadovų koučingą apibūdina kaip individualaus vadovavimo tobulinimo organizavimą, kai organizacijos vadovas jau yra įgijęs lyderio sugebėjimus arba to siekia. Jie teigia, jog vadovų koučingas gali būti taikomas didelėse ir mažose, pelno siekiančiose ir jo nesiekiančiose, visuomeninėse ir privačiose organizacijose. Amerikoje 1999 metais įkurto vadovų koučingo forumo (angl. executive coaching forum) mokslininkai, siekdami sukurti ir išlaikyti aukšto lygio vadovų koučingo standartus, išleido knygą „Vadovų koučingo vadovas“ (angl. The executive coaching handbook), kurioje vadovų koučingo sampratą dar labiau išplečia ir teigia, jog vadovų koučingas – tai patyrimu pagrįstas bei individualizuotas vadovo tobulinimo procesas, formuojantis

vadovo gebėjimą įgyvendinti trumpalaikius ir ilgalaikius organizacinius tikslus. Šis procesas atliekamas akis į akį ir/ar grupinių susirinkimų metu, ir yra vykdomas pasitelkiant įvairias informacijos perspektyvas bei yra paremtas abipusiu dalyvių pasitikėjimu ir pagarba (Executive Coaching Forum, 2012). Trumpai tariant, vadovų koučingą būtų gali apibūdinti kaip individualaus vadovavimo tobulinimo procesą, kurio pagrindinis tikslas - formuoti vadovo gebėjimą įgyvendinti trumpalaikius ir ilgalaikius organizacinius tikslus, prie kurių įgyvendinimo prisideda ne tik pats vadovas, bet ir visi organizacijoje dirbantys darbuotojai.

Atliktų mokslinių tyrimų ir įvairių mokslininkų straipsniuose teigiama, jog koučingas prasideda nuo organizacijos lyderių vaidmens, tad kalbant apie vadovų koučingo taikymo praktinėje veikloje kokybę, reiktų pabrėžti, jog vadovams, koučingo sesijų metu įgyti įgūdžiai, dar neatneša sėkmės įgyvendinant organizacijos tikslus, nes kaip teigia daugelis apie vadovų koučingą rašančių bei tiriančių mokslininkų (Valentino, 2004; McGuire et al, 2008) tik tam tikrų vadovų nuostatų turėjimas ir lavinimas yra pagrindinė prielaida, lemianti kokybišką koučingo taikymą vadovų praktinėje veikloje. Misiukonis (2012), remdamasis daugelio užsienio autorių atliktais tyrimais, savo knygoje „Asmeninio ugdymo praktika vadovams“ išskiria 10 pagrindinių ugdomųjų vadovo nuostatų, kurių pagalba galima siekti kokybiško vadovų koučingo taikymo praktinėje veikloje:

- tikėti, jog augindamas kitų potencialą, jis pirmiausia kuria vertę organizacijai,
- turėti mažesnį poreikį naudoti kontrolės priemones, t.y. vadovai turėtų rečiau demonstruoti kontroliuojamąjį elgesį, kuris labiau skatina žmones dirbti savarankiškai ir jaustis laisviau priimant sprendimus,
- tikėti, jog žmonės nori mokytis ir nebijo kurti mokymosi santykio, t. y. vadovo galimybių ieškojimas, kaip įraukti darbuotojus į kuo įvairesnes mokymosi situacijas, kurios skatintų darbuotoją analizuoti savo elgesį,
- būti atviram mokymuisi ir grįžtamajam ryšiui, t. y. vadovas turi gebėti pripažinti savo žinių ar kompetencijų trūkumą organizacijoje ir gebėti priimti grįžtamąjį ryšį iš kitų kolegų ir darbuotojų bei pasimokyti iš jų.
- vadovas nustato aukštus standartus, tačiau tuo pačiu, pateikdamas mąstyti skatinančius klausimus ir lavindamas darbuotojų įgūdžius, vadovas turi padėti darbuotojams pasiekti nustatytų standartų.
- nebandyti „taisyti“ žmonių, t. y. vadovai turi pripažinti, jog darbuotojai turi ir stipriųjų, ir silpnųjų pusių ir žinant tai, reiktų padėti darbuotojui tobulinti jas,

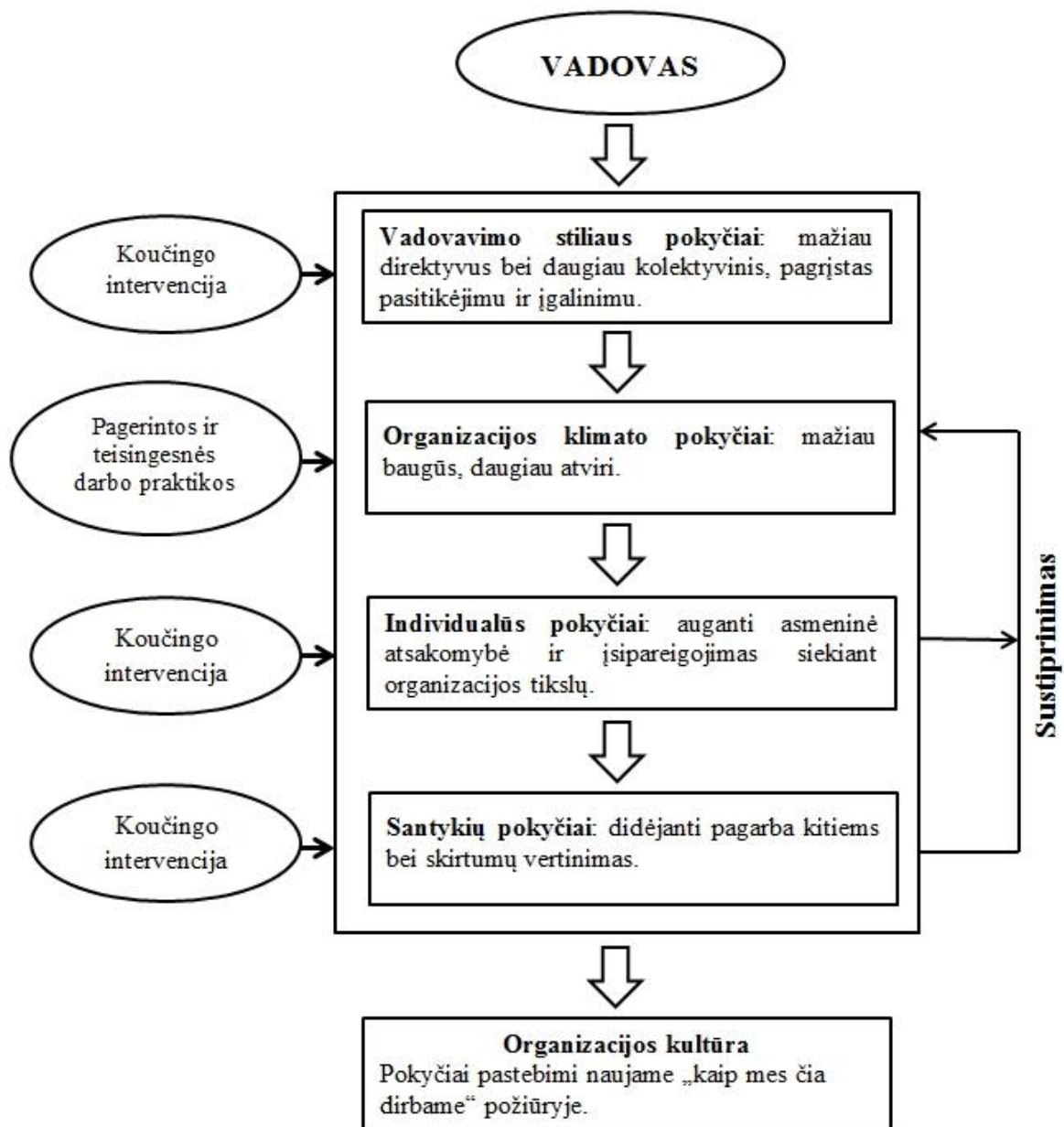
- nebijoti konfrontuoti su darbuotojais, tai reiškia, jog vadovas turi kalbėti tiesiai, be užuolankų ir, esant reikalui, provokuojant darbuotojų mintis, skatinant darbuotojus stebėti save ir savo darbą,
- tikėti, kad žmonės turi gebėjimų didinti organizacijos vertę, t. y. vadovai – koučeriai tiki, kad nepanaudoti žmonių gebėjimai, kurie slypi jų viduje, leidžia didinti organizacijos vertę ir pagrindinis vadovo tikslas – šiuos gebėjimus atskleisti.

Galime teigti, jog visos aukščiau išvardintos vadovo nuostatos apima vieną pagrindinę nuostatą – norą padėti tobulėti savo darbuotojams bei atskleisti jų vidinį potencialią, kurio pagalba bus lengviau pasiekiami organizacijos iškelti tikslai. Taip pat šių nuostatų turėjimas ir lavinimas padės vadovui ne tik padėti tobulėti darbuotojams, bet ir pačiam vadovui.

Apie vadovų koučingo teikiamą naudą tiek paties vadovams, tiek ir pačiai organizacijai, parašyta labai daug mokslinių straipsnių ir atlikta daug įvairių tyrimų, tačiau Darbuotojų ir plėtros teisinės (angl. Chartered Institute of Personnel and Development) asociacijos 2008 metais atlikto tyrimo ataskaitoje teigiama, jog šiuo metu organizacijose nėra atrastas vienas universalus būdas, leidžiantis koučingo taikymo naudą vadovų praktinėje veikloje įvertinti kokia nors skaitine išraiška. Taip pat teigiama, jog organizacijose tiesiog stebima, ar buvo pasiekti numatyti asmeniniai darbuotojų tikslai ir yra vertinami elgesio pokyčiai. Tačiau nors ir koučingo efektyvumą sunku paversti kokia nors skaitine išraiška, tačiau koučingo teikiamą naudą vadovams ir organizacijoms rodo atliktų tyrimų rezultatai (Bachkirova et al., 2011).

Kalbant apie koučingo teikiamą naudą vadovams, Misiukionis (2012) nurodo, jog vadovai, išmokę taikyti koučingo įgūdžius, tiesią kelią asmeninės saviugdą link, patobulina savo bendravimą su darbuotojais, jų santykis su pavaldiniais tampa grįstas pasitikėjimu, abipuse pagalba ir išraiškos laisve, kas skatina tiek vadovo, tiek darbuotojo tobulėjimą. Dar kaip vieną apčiuopiamą naudą koučingo specialistas Misiukionis nurodo – įgūdžių, tokių kaip klausymasis, klausimų formulavimas ir pateikimas, kontakto bendraujant palaikymas, santykio su pašnekovu kūrimas, tobulinimas. Taip pat vadovams, taikantiems koučingą savo praktinėje veikloje, lengviau suformuluoti darbuotojams aiškius individualius veiklos tikslus, sutelkti darbuotojų potencialą šiems tikslams pasiekti ir taip pat padeda aktyviai eksperimentuoti, ieškant naujų darbo metodų.

Kaip žinia, koučingas organizacijoje prasideda nuo organizacijos vadovų lygmens, tad koučingo teikiama nauda visai organizacijai priklauso nuo vadovų gabumų ir įgūdžių taikyti koučingą praktinėje veikloje. Taip pat nuo vadovų priklauso, kaip bus palaikomos ir remiamos koučingo iniciatyvos organizacijoje. Mokslininkės Evans (2011) pateiktame paveiksle (žr. 5 pav.) galime matyti vadovų



Šaltinis: parengta pagal Evans, 2011, p. 78

5 pav. Organizacijos kultūros pokyčiai taikant koučingą

koučingo taikymo naudą visos organizacijos atžvilgiu. Evans (2011) teigimu, koučingo specialisto apmokyti vadovai, sistemingai taikydami koučingą praktinėje veikloje ir tuo pačiu keisdami savo vadovavimo stilių, diegia organizacijoje koučingo kultūrą, kuri inicijuoja didelius pokyčius organizacijos viduje. Kaip matome pateiktoje schemoje, pokyčiai organizacijoje vyksta keturiais lygmenimis, t.y. keičiasi vadovo vadovavimo stilius, kuris iš direktyvaus pereina prie daugiau kolektyvio, pagrįsto pasitikėjimu bei įgalinimu, taip pat keičiasi bendra atmosfera organizacijoje, nes

darbuotojai įgauna daugiau pasitikėjimo ir drąsos priimti sprendimus, pastebimi ir individualūs darbuotojų pokyčiai bei organizacijos kolektyvo santykių pokyčiai. Visų šių lygmenų pokyčiai keičia ir bendrą organizacijos kultūrą, kurioje atsispindi naujas požiūris į darbą.

Apibendrinant šį poskyrį galime teigti, jog vadovų koučingą būtų gali apibūdinti kaip individualaus vadovavimo tobulinimo procesą, kurio pagrindinis tikslas - formuoti vadovo gebėjimą įgyvendinti trumpalaikius ir ilgalaikius organizacinius tikslus, prie kurių įgyvendinimo prisideda ne tik pats vadovas, bet ir visi organizacijoje dirbantys darbuotojai. Vadovų koučingo teikiama nauda matoma ne tik paties vadovo praktinėje veikloje, bet taip pat matoma ir visos organizacijos atžvilgiu.

Apibendrinant šį skyrį, galime teigti, jog pirmieji prasidedantys koučingo raidos etapai pastebimi jau 1890 metais, kuriuos lėmė modernėjanti visuomenė ir besikeičiantis mąstymas bei požiūris į darbą ir pačią ekonomiką. Nuo 1930 metų koučingas ėmė vystytis kaskart vis sparčiau, žmonės kiekvienais metais įgaudavo daugiau žinių ir parodėdavo daugiau susidomėjimo šia nauja sritimi. Tik 1980 m. koučingas imamas suprasti kaip atskirta veiklos sritis, o ne psichologijos ar kitos disciplinos metodas, taip pat atsiranda pats veiklos terminas, vartojamas iki šių dienų.

Analizuojant mokslinę literatūrą taip pat paaiškėjo, jog koučingo reiškinių lietuvių autoriai tyrinėjo labai nedaug ir Lietuvoje nėra prieita prie vieningo susitarimo dėl angl. termino „coaching“ atitikmens vartojimo lietuvių kalba. Vieningos terminologijos nebuvimas šiuo metu yra opi problema ne tik koučingo praktikams ar tyrinėtojams, bet ir žurnalistams, kalbininkams, kadangi šiuo metu nėra vienas kalbininkų siūlomas angliško terminio coaching atitikmuo nėra oficialiai patvirtintas.

Mokslinėje literatūroje koučingo samprata neapibrėžiama vienareikšmiškai, tačiau tiek užsienio, tiek Lietuvos autoriai sutaria, jog koučingas orientuotas į tobulinimą(si), žmogaus potencialo išlaisvinimą, išstobulintą elgseną ar praktiką, taip pat pabrėžia, kad koučingo procesas yra abipusis, pagrįstas savanorišku pasitikėjimu grįstu specialisto ir kliento santykiu.

Išanalizavus įvairių autorių išskirtus koučingo tipus ir jų klasifikacijas, nustatyta, jog koučingo tipų ir jų klasifikacijų gali būti labai daug ir įvairių, tačiau dažniausiai koučingo tipai skirstomi į šias kategorijas: gyvenimo koučingas, veiklos koučingas, vadovų koučingas, organizacinis koučingas bei asmenybės raidos/augimo koučingas. Darbe plačiau analizuojant vadovų koučingą, išsiaiškinta, jog vadovai, sistemingai taikydami koučingą praktikoje ir tuo pačiu keisdami savo vadovavimo stilių, diegia organizacijoje koučingo kultūrą, kuri inicijuoja pokyčius organizacijos viduje.

2. KOUČINGO ORGANIZACIJŲ LIETUVOJE ANALIZĖ

2.1. Koučingo teisinis reglamentavimas

Ne vienas koučingo mokslininkas ar praktikas kelia klausimą – ar koučingas yra profesija, mokslas? O gal niekaip neregamentuojama praktinė veikla? Į šį klausimą atsakymų yra visa galybė, įvairių autorių nuomonės yra nevienodos. Šiame darbe nėra mėginama konkrečiai atsakyti, kas iš tiesų yra koučingas, tačiau siekiama bent apibrėžti jo teisinius rėmus – t. y. išanalizuoti, kokia teisinė bazė pasaulyje ir Lietuvoje yra taikoma šiai veiklai reglamentuoti.

Svarbiausia koučingo veiklą besistengianti reglamentuoti institucija šiuo metu pasaulyje yra Tarptautinė koučingo federacija (toliau darbe pateikiamas trumpinys – ICF). Tai yra pirmoji koučingo veiklą prižiūrinti federacija pasaulyje, turinti 20 000 narių ir apimanti 110 šalių. Lietuvoje taip pat veikia ICF federacijos padalinys, pavadintas asociacija „ICF Lithuania“. Pagrindinis šios tarptautinės federacijos interneto tinklalapyje nurodytas tikslas – plėtoti profesionalaus koučingo meną, mokslą bei praktiką (Asociacija „ICF Lithuania“, 2013).

ICF yra nustačiusi ir pasauliniu mastu patvirtinusi profesionalius koučingo standartus ir skatina aukščiausios kokybės mokymus per savo akredituotas programas, turi suformulavusi etikos kodeksą ir nepriklausomą sertifikavimo sistemą. Vienintelis būdas gauti ICF patvirtintą sertifikatą – ICF būstinėje išlaikyti jų patvirtintą egzaminą dalyvaujant nepriklausomų ekspertų komisijai. ICF akredituoti mokymai ir ypač federacijos suteikiamas koučingo specialisto sertifikatas yra laikomas profesiniu kokybės ir patikimumo garantu (Nova Terra Coach Training & Corporate Development, 2013).

Tarptautinė ICF federacija yra labai svarbi visame pasaulyje ne vien todėl, kad skatina aukščiausios kokybės mokymus, akredituoja programas ir turi suformulavusi etikos kodeksą bei nepriklausomą sertifikavimo sistemą. Kodėl Tarptautinė ICF federacija užima tokią svarbią vietą koučingo mokymų pasaulyje, atsakyti gali jų veiklos ir jau įgyvendintų tikslų analizė. Ši federacija pirmoji:

- nustatė ir išgrynino svarbiausias koučingo kompetencijas, kurias išpažįsta ir kasdieniniame savo darbe taiko visi ICF akredituotas koučingo mokyklas baigę koučingo specialistai;
- koučingų besidominčius asmenis suvienijo į globalią koučingo bendruomenę;
- sukūrė profesinių koučingo standartų bei profesinės etikos kodeksą;
- išplėtojo tarptautiniu mastu pripažintą koučingo akreditavimo programą;

- sukūrė galimybes pasaulinės koučingo bendromenės narių bei vietinių ICF skyrių narių tarpusavio bendravimui ir bendradarbiavimui;
- iki šių dienų atlieka įvairaus pobūdžio koučingo tyrimus;
- Nustatė gaires koučingo mokyklų programoms;
- sudarė galimybes įvairių interesų koučingo specialistams iš viso pasaulio bendrauti tarpusavyje;
- iki šiandien rengia regionines bei tarptautines konferencijas;
- pradėjo bendradarbiauti su strateginiais partneriais, kurių produktais bei paslaugomis ICF nariai gali naudotis nemokamai arba taikant dideles nuolaidas (Asociacija „ICF Lithuania“, 2013).

Nepaisant daugelio ICF federacijos pasiekimų koučingo standartizacijos procese, vienas svarbiausių jos nuveiktų darbų – sudarytas ir paskelbtas Etikos kodeksas, kuriuo, pasak federacijos, privalo vadovautis kiekvienas save gerbiantis koučingo specialistas. Etikos kodekso preambulėje pažymima, kad kiekvienas ICF koučingo specialistas privalo laikytis šio kodekso nuostatų: „ICF profesionalūs koučingo specialistai siekia, kad jų pačių elgesys teigiamai atspindėtų koučingo specialisto profesiją. Jie gerbia skirtingus požiūrius į koučingą ir pripažįsta, kad jie privalo vadovautis galiojančiais įstatymais ir taisyklėmis (Asociacija „ICF Lithuania“, 2013).

ICF federacijos parengtame ir paskelbtame Etikos kodekse įtvirtinama ne tik, ką galime vadinti koučingu („Tai partnerystės sudarymas su klientais mąstymą skatinančio ir kūrybinio proceso metu, kuris įkvepia klientus siekti maksimalaus asmeninio ir profesinio potencialo pagerinimo“, kas gali būti vadinamas ICF profesionaliu koučingo specialistu („Tai Tarptautinės koučingo specialistų federacijos profesionalus koučingo specialistas, sutinkantis praktikoje įgyvendinti Tarptautinės koučingo specialistų federacijos pagrindines kompetencijas ir įsipareigojantis veikti pagal ICF Etikos kodekso reikalavimus“, bet ir kaip turi elgtis koučingo specialistas, kokių etikos normų paisyti. Kodeksą sudaro trys struktūrinės dalys: „Koučingo sąvokų apibrėžimas“, „ICF (Tarptautinės koučingo specialistų federacijos) etiško elgesio normos“ ir „Tarptautinės koučingo specialistų federacijos įsipareigojimas dėl etikos normų laikymosi“ (Asociacija „ICF Lithuania“, 2013). Be svarbiausių sąvokų, jame rašoma apie bendrus koučingo specialisto profesinės elgsenos nuostatus, kaip neišsipainioti į interesų konfliktus, profesinį elgesį su klientais, konfidencialumo svarbą ir panašius koučingo specialistui svarbius dalykus. Taigi, ICF federacijos parengtas ir paskelbtas Etikos kodeksas – bene vienintelis tokio pobūdžio oficialus leidinys ir svarbiausias reglamentuotas koučingo specialisto etikos ir elgsenos standartas visame pasaulyje.

Dar vienas labai svarbus ICF federacijos sukurtas ir aprobuotas dokumentas – Pagrindinių koučingo specialistų kompetencijų pagal ICF standartus sąrašas. Šio sąrašo tikslas – sistemizuoti kompetencijas, kuriomis turi pasižymėti profesionalus ICF koučingo specialistas. Pagrindinės kompetencijos apibrėžiamos konkrečių darbinių situacijų metu: sutarties sudarymo, tarpusavio pasitikėjimu pagrįsto ryšio užmezgimo, pilnaverčio dėmesio suteikimo, aktyvaus klausymąsi, klausinėjimo, tiesus ir atviro bendravimo, įsisąmoninimo, veiksmų modeliavimo, tikslų planavimo ir formavimo, proceso valdymo ir kliento atsakingumo skatinimo. Vadinasi, ICF federacija yra reglamentavusi ne tik, koks turi būti ir kaip elgtis profesionalus koučingo specialistas, bet ir kokiomis savybėmis bei įgūdžiais jis turi pasižymėti darbo su klientu ir kasdieninio gyvenimo metu.

Tarptautinė ICF federacija (angl. International Coach federation, 2013) reglamentuoja ne tik pagrindines koučingo specialistų elgesio normas ir kompetencijas, bet ir aprobuoja tam specialias programas, kurias išklausius galima laikyti ICF federacijos parengtą egzaminą ir tapti profesionaliu ICF koučingo specialistu. Koučingo specialistams ruošti ir juos išlaikyti ICF yra aprobavusi tris programas:

- ACTP (angl. *Accredited Coach Training Programs*) – programa, apimanti visą koučingo specialistų kompetencijų spektrą ir Etikos kodeksą. Tik ši programa ruošia akredituotus specialistus. Į programą įtrauktas egzaminas, todėl ICF akreditacija gaunama pateikus atitinkamus dokumentus ir ataskaitas apie atliktą praktiką.
- ACSTH (angl. *Approved Coach Specific Training Hours*) – programa apimanti dalį kompetencijų ir etikos kodeksą. Akreditacijai gauti renkamosi „portfolio“ būdas, laikomas egzaminas.
- CCE (angl. *Continuing Coach Education*) – tęstiniai koučingo specialistų mokymai, reikalingi atnaujinti narystę ir patvirtinti akreditaciją.

Matyti, kad Tarptautinė ICF federacija yra žengusi didelių žingsnių koučingo teisinio reglamentavimo link – apibrėžusi esmines koučingo veiklos sąvokas, kompetencijas ir normas. Dėl ilgo ir kompetentingo darbo federacija tapo pripažįstama, jos nuostatų laikomasi beveik visame pasaulyje, ypač aukšto ekonominio lygio šalyse, kuriose koučingo veikla tampa vis populiareesnė ir reikalingesnė. Tačiau nors ir federacija reglamentuoja koučingo standartus, tačiau kiek jų yra laikomasi tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje – sunku pasakyti. Niekas negali akylai prižiūrėti šio proceso, todėl, kad valstybės lygmeniu ši veikla vis tiek lieka neregamentuota ir laisvai atliekama.

Visai neseniai, 2011 m., Europos kuravimo ir koučingo taryba (trumpinys - EMCC) ir ICF, norėdama informuoti visuomenę bei prisidėti prie koučingo reglamentavimo, sudarė bei priėmė koučingo ir kuravimo profesinius įstatus. Pagrindinis jų tikslas – užtikrinti, kad praktikuojantys koučeriai ir kuratoriai savo veiksmus atliktų profesionaliai ir nenusižengtų etikos normoms. Įstatuose taip pat nurodoma, kad praktikuojantiems koučeriais privaloma nuolat stengtis tobulinti savo sugebėjimus pasitelkiant mokslą, praktinius kursus. Įstatuose reikalaujama laikytis Etikos kodekso, kuriame nustatyti minimalūs etikos ir profesinio elgesio standartai. Tai pats naujausias koučingo veiklos reglamentavimo dokumentai, kaip ir kiti, įpareigojantis tiekti paslaugas pagal tam tikras taisykles (European Mentoring & Coaching Council and International Coach Federation and others, 2011).

Kaip jau buvo šiek tiek užsiminta, Lietuvoje taip pat pripažįstami ICF standartai, jų laikymąsi prižiūri Tarptautinės ICF federacijos padalinys Lietuvoje – „ICF Lithuania“ organizacija. Tačiau svarbu ištirti, ar valstybės lygmeniu teisiškai yra reglamentuojama koučingo veikla. Lietuvos Mykolo Romerio universitete yra sudaryta galimybė studijuoti visai neseniai parengtoje koučingo magistro programoje, kurią baigus įgaunamas Verslo ir vadybos magistro laipsnis. Remiantis šiuo faktoriumi galima būtų manyti, kad koučingas Lietuvoje teisiškai pripažįstamas kaip savarankiška profesija.

Kita vertus, į klausimą, ar koučingas Lietuvoje teisiškai pripažįstamas profesine veikla, iš dalies galėtų padėti atsakyti Valstybinės mokesčių inspekcijos skelbiamas Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius, kuriame įvardijamos Lietuvoje klasifikuojamos ekonominės veiklos, turinčios ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriuje žymintį veiklos kodą. Lietuvos Statistikos departamento prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės interneto svetainėje (<http://www.osp.stat.gov.lt>) pateiktas Lietuvoje galiojantis Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius (sutr. EVRK 2 red.) yra parengtas pagal Europos Sąjungos Statistikos Tarnybos (EUROSTAT) paruoštą klasifikatorių „Nomenclatures des Activités de Communite Europeene“ – NACE rev. 2 (Statistinis Europos Bendrijos ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius – NACE 2 red.) ir nuo 2008 m. pradžios Europos Parlamento ir Tarybos sprendimu įteisintas Europos Sąjungos šalyse (Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius, 2008). Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius iš esmės yra susistemintas visuomeninių ir ekonominių veiklos rūšių, egzistuojančių šalyje, rinkinys, leidžiantis žinoti visas teisiškai patvirtintas ekonominės veiklos rūšis.

Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius sudarytas iš penkių lygmenų: sekcijų, kurias sudaro pagal abėcėlę suskirstytos kategorijos, skyrių, suskirstytų pagal dviejų ženklų skaitmeninius kodus, grupių, suskirstytų pagal trijų ženklų skaitmeninius kodus, klasių, sudarytų pagal keturių ženklų

skaitmeninius kodus, bei poklasių, sudarytų pagal šešių ženklų skaitmeninius kodus. Pagrindinės Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriaus sekcijos pateiktos 3 lentelėje.

3 lentelė. Lietuvos ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriaus sekcijos

SEKCIJA	PAVADINIMAS
A	ŽEMĖS ŪKIS, MIŠKININKYSTĖ IR ŽUVININKYSTĖ
B	KASYBA IR KARJERŲ EKSPLOATAVIMAS
C	APDIRBAMOJI GAMYBA
D	ELEKTROS, DUJŲ, GARO TIEKIMAS IR ORO KONDICIONAVIMAS
E	VANDENS TIEKIMAS, NUOTEKŲ VALYMAS, ATLIEKŲ TVARKYMAS IR REGENERAVIMAS
G	DIDMENINĖ IR MAŽMENINĖ PREKYBA; VARIKLINIŲ TRANSPORTO PRIEMONIŲ IR MOTOCIKLŲ REMONTAS
H	TRANSPORTAS IR SAUGOJIMAS
I	APGYVENDINIMO IR MAITINIMO PASLAUGŲ VEIKLA
J	INFORMACIJA IR RYŠIAI
K	FINANSINĖ IR DRAUDIMO VEIKLA
L	NEKILNOJAMOJO TURTO OPERACIJOS
M	PROFESINĖ, MOKSLINĖ IR TECHNINĖ VEIKLA
N	ADMINISTRACINĖ IR APTARNAVIMO VEIKLA
O	VIEŠASIS VALDYMAS IR GYNYBA; PRIVALOMASIS SOCIALINIS DRAUDIMAS
P	ŠVIETIMAS
Q	ŽMONIŲ SVEIKATOS PRIEŽIŪRA IR SOCIALINIS DARBAS
R	MENINĖ, PRAMOGINĖ IR POILSIO ORGANIZAVIMO VEIKLA
S	KITA APTARNAVIMO VEIKLA
T	NAMŲ ŪKIŲ, SAMDANČIŲ DARBININKUS, VEIKLA; NAMŲ ŪKIŲ VEIKLA, SUSIJUSI SU SAVOMS REIKMĖMS TENKINTI SKIRTŲ NEDIFERENCIJUOJAMŲ GAMINIŲ GAMYBA IR PASLAUGŲ TEIKIMU
U	EKSTRATERITORINIŲ ORGANIZACIJŲ IR ĮSTAIGŲ VEIKLA

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Ekonominės...(2008)

Kaip matyti pateiktoje lentelėje, Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius apima visas galimas veiklos rūšis šalyje. Kiekvienas Lietuvoje įregistruotas ūkio subjektas, remiantis šiuo Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriumi, turi savo vykdomos veiklos žymintį kodą. Išanalizavus visus Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriaus veiklos kodus pastebėta, kad koučingas, kaip veiklos rūšis, neturi atskiro oficialaus veiklos kodo. Pagal savo veiklos pobūdį, koučingo veiklą būtų galima priskirti prie dviejų artimiausių, tačiau konkrečiau neapibrėžtų veiklos klasių – *Kitas mokymas* bei *Konsultacinė valdymo veikla*.

Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius grupė *Konsultacinė valdymo veikla*, priklausanti M sekcijai – *Profesinė, mokslinė ir techninė veikla*, apima specializuotą profesinę, mokslinę ir techninę

veiklą. Ši veikla reikalauja aukšto pasirengimo laipsnio, jos specialistai suteikia specialiąsias žinias ir įgūdžius vartotojams. Dėl savo pobūdžio koučingą būtų galima priskirti prie šios sekcijos išskirtos grupės – *Konsultacinė valdymo veikla*, o dar tiksliau prie šios grupės išskirtos klasės – *Konsultacinė verslo ir kito valdymo veikla*, apimanti patarimų, konsultacijų ir operatyviosios pagalbos valdymo klausimus, tokius kaip bendras strateginis ir organizacinis planavimas, verslo proceso modernizavimas, pokyčių valdymas, žmogiškųjų išteklių politika, praktiniai metodai ir planavimas ir pan. Kadangi koučingo veikla atskiros veiklos sektoriaus neturi, Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriaus analizė parodė, kad būtent šios išskirtos veiklos labiausiai sietųsi su koučingo veiklos modeliu, pobūdžiu ir tikslais.

Kita koučingui galimai artima veiklos grupė – *Kitas mokymas* priklauso P sekcijai pavadinimu *Švietimas*, apimančiai bet kurio lygmens ar bet kurios profesijos mokymą. Taip pat į šią sekciją įeina skirtingų nuosekliosios (tradicinės) švietimo sistemos įstaigų įgyvendinamas švietimas įvairiais jo lygiais bei suaugusiųjų mokymas, neraštingumo likvidavimo programos ir kt. Kadangi koučingas Europoje pripažįstamas kaip profesija, tad tikslinga jį būtų priskirti prie šios sekcijos išskirtos grupės – *Kitas mokymas*, į kurią įeina bendrasis tęstinio švietimo ir profesinio mokymo bei lavinimo profesijos, pomėgių lavinimo ar tobulinimosi tikslais. Ši grupė taip pat išskirstyta ir į 4 klases: *Sportinis ir rekreacinis švietimas*, *Kultūrinis švietimas*, *Vairavimo mokyklų veikla*, *Kitas, niekur kitur nepriskirtas, švietimas*. Akivaizdu, kad koučingui artimiausia labiausiai neapibrėžta klasė – *Kitas, niekur kitur nepriskirtas, švietimas*, apimanti mokymą, neskirstomą pagal lygius, akademinį repetitorių paslaugas, profesinio egzaminavimo kursus ir kt.

Nors jau žinoma, kad Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriuje koučingas, kaip veiklos rūšis neminama, dar vienas darbai svarbus oficialus klasifikatorius – Lietuvos profesijų klasifikatorius, žymintis teisiškai pripažįstamas profesijas ir rodantis joms priskirtus kodus. Analizuojant dar vieną klasifikatorių buvo siekiama išsiaiškinti, ar jame žymima koučingo profesija, ar ji turi atskirą profesinį kodą.

Lietuvos profesijų klasifikatorius parengtas remiantis tarptautiniu standartiniu profesijų klasifikatoriumi ISCO-88. Profesijų klasifikatoriuje pateikiama sistema, pagal kurią į atskiras grupes yra suskirstytos visos įmonės, šakos ar šalies profesijos. Teigiama, jog praktinis profesijų klasifikavimas yra pagrįstas paprastu, integruotu, stabiliu veiklos ir sugebėjimų modeliu, kuris apibūdina asmens atliekamą darbą ir suteikia informaciją, pagal kurią asmuo priskiriamas tam tikrai profesinei grupei (Lietuvos profesijų klasifikatorius, 2007). Lietuvos profesijų klasifikatorius sudarytas

iš dešimties profesinių grupių (4 lent.)

4 lentelė. Lietuvos profesijų klasifikatoriaus profesinės grupės

Grupė	Grupės pavadinimas
Pirmoji pagrindinė grupė	Teisės aktų leidėjai, vyresnieji valstybės pareigūnai, įmonių, įstaigų, organizacijų ir kiti vadovai
Antroji pagrindinė grupė	Specialistai
Trečioji pagrindinė grupė	Jaunesnieji specialistai ir technikai
Ketvirtoji pagrindinė grupė	Jaunesnieji tarnautojai
Penktoji pagrindinė grupė	Paslaugų sektoriaus ir parduotuvių bei turgaviečių darbuotojai
Šeštoji pagrindinė grupė	Kvalifikuoti prekinio žemės ūkio ir žuvininkystės darbininkai
Septintoji pagrindinė grupė	Kvalifikuoti darbininkai ir amatininkai
Aštuntoji pagrindinė grupė	Įrenginių ir mašinų operatoriai ir surinkėjai
Devintoji pagrindinė grupė	Nekvalifikuoti darbininkai ir surinkėjai
Nulinė pagrindinė grupė	Ginkluotosios pajėgos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal Lietuvos... (2007)

Išanalizavus Lietuvos profesijų klasifikatorių pastebėta, jog čia koučingas nėra priskirtas jokiai grupei, koučingo specialistai nėra įtraukti į kodinius profesijų sąrašus. Geriausiu atveju koučingą būtų galima priskirti prie antros pagrindinės grupės – *Specialistai*. Šios grupės profesijos skirstomos į pagrindinius pogrupius: *Fizinių mokslų ir inžinerijos specialistai*, *Gyvosios gamtos mokslų*, *Sveikatos priežiūros*, *Farmacijos ir veterinarijos specialistai*, *Mokymo specialistai bei kiti specialistai*. Koučingo veiklai artimiausias yra *Mokymo specialistų bei kitų specialistų* pogrupis, kuriam priskiriama ir *Verslo specialistų* grupė. Verslo specialistai apibūdinami kaip specialistai, tobulinantys ir taikantys verslo organizavimo ir valdymo metodus, konsultuojantys šiais klausimais. Verslo specialistų grupės specialistai skirstomi į kelis pogrupius: *Buhalteriai*, *Personalo ir profesinio orientavimo specialistai*, *Kitur nepriskirti verslo specialistai*. Manytina, kad koučingo veiklai artimiausias pogrupis būtų *Personalo ir profesinio orientavimo specialistai*. Šio pogrupio specialistai klasifikatoriuje apibūdinami kaip teikiantys kvalifikuotas verslo paslaugas, susijusias su personalo politika, pavyzdžiui: darbuotojų samda ir kvalifikacijos kėlimu, profesijų analize ir profesiniu orientavimu. Šio pogrupio profesijų pavyzdžiai, artimiausi koučingo specialistų teikiamoms paslaugoms, būtų: *Karjeros konsultantas*, *Profesinio orientavimo konsultantas*, *Profesijos konsultantas*. Tačiau reiktų pabrėžti, jog šių specialistų pavyzdžiai gali būti tik sudėtinė maža koučingo specialisto teikiamų paslaugų dalis. Koučingo

specialistų teikiamos paslaugos apima ne tik pagalbą žmonėms įvardijant problemas, kylančias renkantis karjeros kelią, bet ir aptariami asmenybės augimo ir brandos, gyvenimo būdo ar krypties pasirinkimo klausimai, taip pat siekiama vadovams maksimaliai padidinti savo potencialą versle, t. y. daug platesnį lauką.

Apibendrinant reikėtų pasakyti, kad koučingo veikla tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje yra reglamentuojama – turi profesinius įstatus, Etikos kodeksą bei tarptautinius veiklos standartus, tačiau valstybės lygmeniu griežtos reglamentacijos ir teisinės bazės nėra nei pasaulyje, nei Lietuvoje. Lietuvoje koučingo veikla nėra įtraukta į Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių, taip pat nėra pripažįstama kaip atskira profesija Lietuvos profesijų klasifikatoriuje, nepaisant to, kad toks kursas dėstomas valstybės universitete. Tai rodo teisinės reglamentacijos painiavą ir stoką mūsų šalyje. Vadinas, koučingo profesijos Lietuvoje nėra, koučeriu gali save vadinti bet kas. Todėl ar koučingo specialistais save laikantys žmonės laikosi veiklos reglamento, ar jų paslaugos atitinka tarptautinius kokybės standartus – paslaugos užsakovas ne visada gali teisingai įvertinti. Kol kas Lietuvoje vienas svarbiausių dokumentų, įrodančių koučingo specialisto kvalifikaciją – tarptautinis ICF sertifikatas. Tačiau ar žmogus, kuriam jis įteiktas, tikrai laikosi ICF reglamentuojamų principų, lieka ir dar kurį laiką liks neatsakytas klausimas.

2.2. Koučingo organizacijos

Tiriant Lietuvos įmonių vadovų koučingo poreikį, taip pat koučingo taikymą darbe būtina išsiaiškinti, ar įmonių vadovai Lietuvoje gali gauti kokybiškų žinių apie koučingą bei kaip šios žinios įteisinamos. Išsiaiškinti, ar vadovai, norėdami savo versle taikyti koučingo principus, turi iš ko mokytis, gali padėti koučingo paslaugas teikiančių organizacijų analizė. Darbe jau minėta, kad pasaulyje koučingo paslaugas teikiančių organizacijų, asmenų ir pan. yra begalės, tačiau nedaug kalbėta apie šios paslaugos pasiūlą Lietuvoje.

Koučingo paslaugas teikiančių organizacijų analizę verta pradėti nuo svarbiausia laikomos organizacijos – „ICF Lietuva“ asociacijos, vienijančios visus koučingo mokytojus. Asociacija „ICF Lietuva“ – tai tarptautinės koučingo federacijos padalinys mūsų šalyje. Tarptautinė koučingo federacija (trumpinys – ICF) yra pirmoji tokia federacija pasaulyje, turinti 20 000 narių ir apimanti 110 šalių. ICF nustato profesionalius standartus ir skatina aukščiausio lygio mokymus per savo akredituotas

programas, turi etikos kodeksą ir nepriklausomą sertifikavimo sistemą. Taigi tai organizacija, kuri vykdo bent minimalų koučingo veiklos standartizacijos procesą, nepaisant to, kad daugelyje šalių koučingo profesija yra save reguliuojanti, t. y. neregamentuojama jokiais valstybiniais įstatymais.

ICF teikia visame pasaulyje pripažįstamus kaip svarbiausius koučingo ICF akredituotus sertifikatus, kurie gaunami išlaikius specialų egzaminą pagrindinėje ICF būstinėje. Egzaminavimas susideda iš trijų lygių: egzamino, koučingo praktikos valandų su tikrais klientais ir koučingo mokymų. Asmuo, išlaikęs egzaminus ir gavęs sertifikatą, tarptautiniu mastu laikomas sertifikuotu koučingo specialistu, pripažįstamu ICF federacijos. ICF federacijos pripažinimas – aukščiausio lygio koučingo specialisto pripažinimas tarptautiniu mastu. Šiuo metu Lietuvoje yra tik mažiau nei 10 tarptautinių ICF sertifikatą gavusių koučingo specialistų.

Toliau 5 lentelėje pateikiamas mokymo paslaugas teikiančių organizacijų interneto svetainių analizės metu sudarytas Lietuvos organizacijų, mokančių koučingo kompetencijų, sąrašas. Taip pat – kiekvienos jų suteikiamas dokumentas, pažymintis koučingo specialisto lygmenį. Organizacijos atrinktos 2013 metų liepos – rugpjūčio mėnesiais įvedus į interneto paieškos sistemą *Google* raktinius žodžius *koučingas, koučingo mokymai, koučingo paslaugos ir pan.*

5 lentelė. Koučingo paslaugas teikiančios organizacijos Lietuvoje, 2013

	Organizacijos pavadinimas	Programų/mokymų pavadinimas	Suteikiamas dokumentas	Internetinis šaltinis
UNIVERSITETAI	Mykolo Romerio universitetas	Ugdomasis vadovavimas organizacijose/Koučingo organizacijose vadyba	Verslo ir vadybos magistras	www.mruni.eu
	Vytauto Didžiojo universitetas	Koučingas, kaip organizacijų valdymo ir vystymo(si) instrumentas	Kvalifikacijos tobulinimo pažymėjimas	www.vdu.lt
	VU Tarptautinio verslo mokykla	Mokymų programa „Self-koučingas“	ICTA asociacijos sertifikatas	www.tvm.vu.lt
CENTRAI	Mokymo centras PRO	Programa „Integruotas koučingas (ICTA sertifikacija)“	3 tarptautiniu mastu pripažinti sertifikatai: „NLP-Praktikas“, „Enneagrama praktikas“, „Coach praktikas“	www.mokymaipro.lt

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

ĮMONĖS, ĮSTAIGOS, AKCINĖS BENDROVĖS	UAB „Baltijos koučingo centras“	ICF patvirtinta „Leader as a Coach“ programa	Sertifikatas	www.koucingocentras.lt
	V. Masalskio konsultavimo įmonė „Lokada“	Sertifikuotų koučingo specialistų ruošimo programa „Professional Coach ICU“ (Profesionalus koučeris)	„Professional Coach ICU“ sertifikatas ICU sertifikatas „Associated Coach“	www.nlpcentras.lt
	Uždaroji akcinė bendrovė „TRIPLE A Baltics“	„Coaching Essentials“ mokymai	ACC (Associate Certified Coach) arba PCC (Professional Certified Coach) sertifikatas	www.triplea.lt
	Kėdainių švietimo pagalbos tarnyba (savivaldybės biudžetinė įstaiga)	Programa „Koučingas – kas tai?“ Programa „Koučingo pagrindai“ Seminarų ciklas „Esminiai koučingo gebėjimai“ Koučingo sesijos pageidaujantiems	Pažymėjimas	www.centras.kedainiai.lm.lt
	Viešoji įstaiga „Tarptautinė lyderystės akademija“	„Koučingo įvadas“	Sertifikatas	www.vucentras.com
ASOCIACIJA	„Nova Terra Lietuva“	ACC su pirmo lygio programa PCC su antro lygio programa Trečio lygio programa „Meistriškumo dirbtuvės“ koučingo specialistams, kurie pasiekė PCC lygį	Sertifikatai: ACC – Associated Certified Coach (asocijuotas sertifikuotas koučingo specialistas) PCC – Professional Certified Coach (profesionalus sertifikuotas koučingo specialistas) MCC – Master Certified Coach (sertifikuotas koučingo meistras)	www.novaterracoaching.com

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal internetines svetaines

Viena iš koučingo paslaugas teikiančių organizacijų grupių – universitetai. Tiesa, ši grupė nėra didelė. Lietuvos universitetuose vos prieš kelerius metus pradėtos dėstyti koučingo paskaitos, tačiau iki šių dienų tik vienintelį Mykolo Romerio universitetą baigus suteikiamas aukštojo mokslo diplomai, t. y. mokslinis laipsnis. Nors universitetų diplomai yra reglamentuojami teisiniu požiūriu, nevertėtų pamiršti, kad universitetų pirminis tikslas yra rengti jokių būdu ne profesijų atstovus, o aukšto lygio mokslo darbuotojus, todėl, studijuojant koučingo kompetencijas universitete, suteikiama galimybė toliau dirbti su koučingo reiškiniu susijusį mokslinį darbą.

Skyriaus pradžioje minėta, kad svarbiausias tarptautiniu mastu pripažįstamas koučingo specialisto diplomai – tai ICF sertifikatas. Norint jį gauti, reikia išlaikyti ICF parengtą specialų egzaminą, kuriam nei vienas Lietuvos universitetas neruošia.

Kitos ne mažiau svarbios lentelėje išskirtos koučingo paslaugas teikiančios organizacijos – tai įvairūs centrai, įmonės, įstaigos, akcinės bendrovės ir asociacijos. Visi, norintys tapti koučingo mokytojais, arba tiesiog įgyti koučingo pagrindų, įvertinę savo poreikį, dažniausiai kreipiasi į vieną iš šios grupės organizacijų. Dažniausiai pasitaikanti šių organizacijų mokymo forma – individualūs arba grupiniai kursai, kurių trukmė priklauso taip pat nuo besimokančiojo lūkesčių – nuo kelių dienų iki kelių mėnesių. Norint gauti paprastą koučingo pradmenų pažymėjimą neretai pakanta išklaudyti kelių dienų trukmės paskaitas, norintiems gauti kažkurio lygio koučingo specialisto sertifikatą – kursai gali trukti ne vieną mėnesį. Vadinasi, šių lentelėje išskirtų grupių organizacijos suteikia įvairaus lygio dokumentus, žyminčius išklaudytus įvairaus lygio koučingo kursus. Šie dokumentai rodo, kad vienas ar kitas asmuo išlausė norimo lygio kursą, kurio metu buvo mokoma koučingo kompetencijų, bei įgavo tam tikro lygio žinių. Tačiau nei vienas šis diplomai nėra Lietuvoje reglamentuojamas teisiniu požiūriu.

Privalu pabrėžti, kad Lietuvoje šiuo metu nėra organizacijos, suteikiančios tarptautiniu mastu svarbiausią – ICF federacijos pripažįstamą sertifikatą. Lietuvoje egzistuoja koučingo mokyklų (pvz. „Baltijos koučingo centras“, „Terra Nova“ ir pan.), vykdančių specialias savo sukurtas programas, kurias akredituoja ICF – taip patvirtinama, kad vienoje ar kitoje mokykloje mokoma koučingo kompetencijų, pripažįstamų ICF federacijos. Tačiau šios mokyklos, kitaip nei dažnai skelbiama jų tinklalapiuose, jokių būdų nesuteikia ICF patvirtintų sertifikatų, todėl, kad vienintelis būdas jį gauti – išlaikyti egzaminą tarptautinėje ICF būstinėje. Todėl nereikia manyti, kad asmuo, baigęs ICF akredituotą programą, gaus ir tarptautinį ICF sertifikatą. Taigi Lietuvoje išklaudyti vieno ar kito

lygmens koučingo kursų liekama prie vietinės reikšmės paprasto žinias patvirtinančio dokumento – sertifikato, pažymėjimo ir pan.

Apibendrinant reikėtų pabrėžti, kad Lietuvoje organizacijų, kurios rengtų koučingo specialistus, interneto paieškos sistema *Google* nerado itin daug, tačiau asmenims (įmonių vadovams, pavieniams žmonėms ir pan.), norintiems mokytis koučingo kompetencijų, pasiūla tikrai yra. Lietuvoje suteikiami įvairaus lygio sertifikatai, parodantys išklaustyto kursų lygį, bet jie neregamentuojami teisine prasme. Vieninteliai koučingo mokslų baigimą įrodantys ir teisiškai reglamentuojami dokumentai – universiteto diplomai, tačiau pirminė universiteto funkcija nėra rengti profesijų atstovus. Taigi svarbiausio – visame pasaulyje pripažįstamo ICF sertifikato – Lietuvoje nei viena organizacija nesuteikia, todėl ir lietuvių koučerių, turinčių šį sertifikatą, yra vos keli.

2.3. Koučingo svetainių analizė

Įvairių koučingo tipų poreikis yra skirtingas tiek Lietuvoje, tiek ir visame pasaulyje. Pagal poreikį dažniausiai siūlomas ir paslaugų kiekis. Šiame darbo skyriuje analizės būdu aiškinamasi, kokio tipo koučingo paslaugos Lietuvoje turi didžiausią pasiūlą.

Skyriuje iškeltam tikslui pasiekti naudojamas koučingo paslaugas teikiančių organizacijų internetinių svetainių analizės metodas. Įvedus į visame pasaulyje populiariausią interneto paieškos sistemą *Google* raktinius žodžius: *Koučingas*, *Koučingo paslaugos* ir *Koučingo svetainės* ir pan., buvo gautos 34 internetinės svetainės (žr. 1 priedą), kurios siūlo įsigyti įvairių tipų koučingo mokymus. Visi šie internetinės svetainės priskirtos 5 dažniausiai įvairių autorių išskiriamoms pagrindinėms koučingo kategorijoms: Gyvenimo koučingas, Veiklos koučingas, Vadovų koučingas, Organizacijų koučingas ir Asmens raidos / augimo koučingas. Kiekviena didelė kategorija sugrupuota į smulkesnius 4–7 koučingo tipus, analizuotus ankstesniuose darbo skyriuose. Išsikeltam tikslui pasiekti suskaičiuota, kuriose internetinėse svetainėse siūloma įsigyti kurių tipų koučingo paslaugas. Gauti analizės rezultatai pateikiami 6 lentelėje.

Lentelėje matyti, kad Gyvenimo koučingo kategorijos paslaugas Lietuvoje siūlo įsigyti 10 iš 34 darbe paieškos būdu atrinktų organizacijų. Veiklos koučingo paslaugas siūlo 2, vadovų koučingo – 19, organizacijų koučingo – 18, o asmens raidos / augimo koučingo paslaugas siūlo 23 organizacijos. Kartu išanalizavus smulkesnes kategorijas – konkrečius koučingo tipus – matyti, jog Lietuvoje dažniausiai koučingo teikiamos paslaugos pagal išskirtus koučingo tipus yra šios: gyvenimo koučingas, karjeros

koučingas, santykių koučingas, pardavimų koučingas, veiklos koučingas, verslo koučingas, vadovų koučingas, darbovietės koučingas, komandos koučingas, asmens tobulėjimo koučingas, pokyčių koučingas bei įgūdžių koučingas.

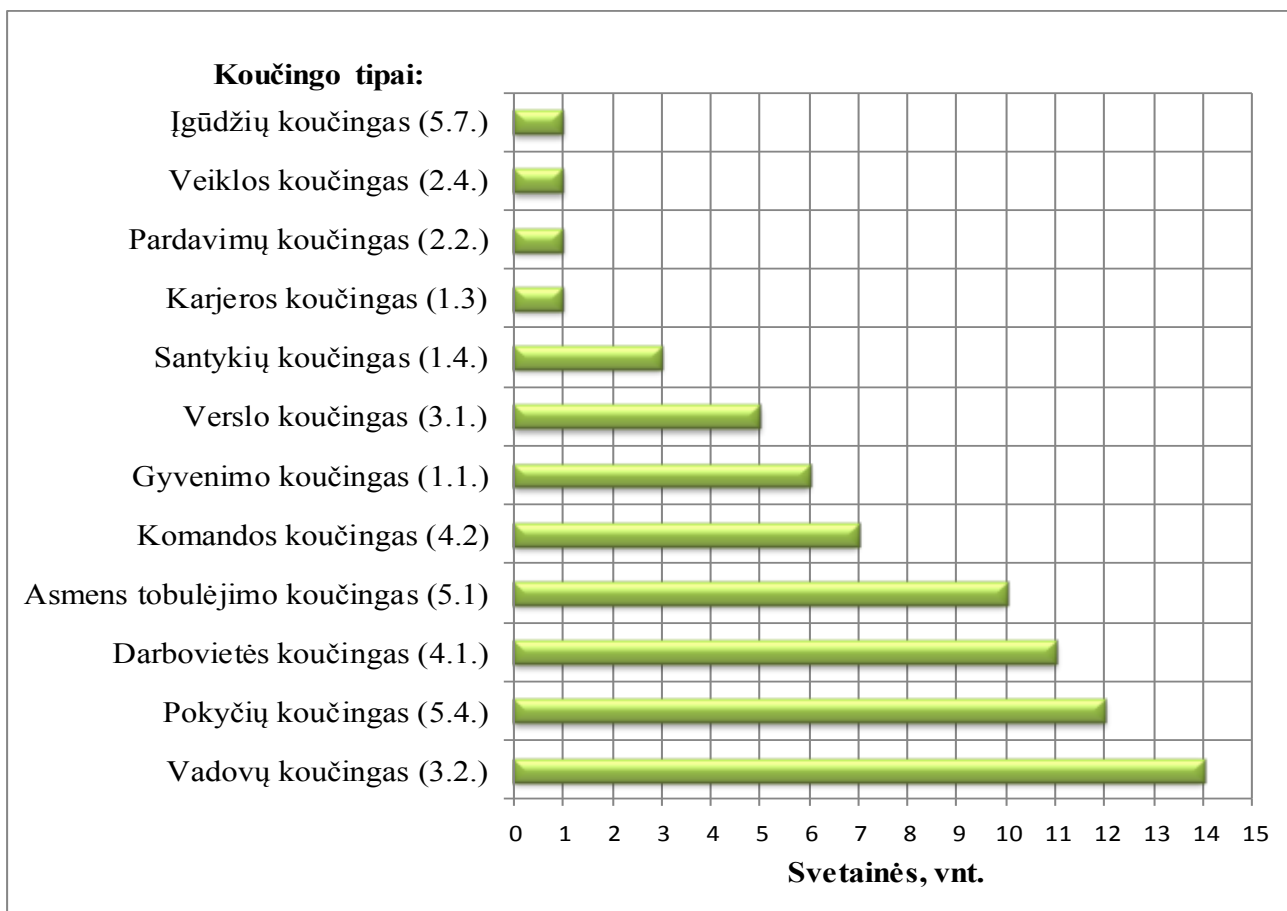
6 lentelė. Koučingo paslaugas teikiančių organizacijų internetinės svetainės pagal koučingo tipus, 2013

Kategorija	Koučingo tipas	Interneto tinklalapis	Svetainių skaičius
1. Gyvenimo koučingas	1.1. Gyvenimo koučingas	4; 11; 15; 19; 24; 28	6
	1.2. Sporto koučingas		
	1.3. Karjeros koučingas	2	1
	1.4. Santykių koučingas	12; 13; 14	3
	1.5. Sveikatos koučingas		
2. Veiklos koučingas	2.1. Prezентacijos įgūdžių koučingas		
	2.2. Pardavimų koučingas	1	1
	2.3. Veiksmų atlikimo koučingas		
	2.4. Veiklos koučingas	14	1
3. Vadovų koučingas	3.1. Verslo koučingas	15; 18; 19; 23; 32	5
	3.2. Vadovų koučingas	5; 7; 11; 13; 14; 17; 21; 22; 25; 26; 28; 30; 31; 34	14
	3.3. Lyderystės koučingas		
	3.4. Tęstinis lyderystės – vystymo koučingas		
	3.5. Korekcinis koučingas		
	3.6. Žinių perteikimo koučingas		
	3.7. Į tikslą orientuotas koučingas		
4. Organizacijų koučingas	4.1. Darbovietės koučingas	1; 3; 4; 5; 6; 17; 18; 19; 20; 29; 34	11
	4.2. Komandos koučingas	2; 3; 8; 12; 24; 32; 33	7
	4.3. Komandos formavimo koučingas		
	4.4. Komandos vystymo koučingas		
	4.5. Komandos veiklos sistemų koučingas		
	4.6. Kolegų koučingas		
	4.7. Sprendimų priėmimo koučingas		
5. Asmens raidos / augimo koučingas	5.1. Asmens tobulėjimo koučingas	10; 12; 13; 14; 16; 18; 19; 26; 32; 33;	10
	5.2. Ontologinis koučingas		
	5.3. Psichodinaminis koučingas		
	5.4. Pokyčių koučingas	1; 2; 3; 5; 8; 9; 14; 13; 14; 16; 20; 27	12
	5.5. Elgesio koučingas		
	5.6. Savęs valdymo koučingas		
	5.7. Įgūdžių koučingas	16	1

Šaltinis: sudaryta darbo autorės pagal internetines svetaines

Analizės metu paaiškėjo, jog Lietuvoje nei viena iš paieškos internete būdu atrinktų organizacijų savo internetinėse svetainėse nesiūlo šių, pagal koučingo tipus išskirtų, paslaugų: sporto koučingas, sveikatos koučingas, prezentacijos įgūdžių koučingas, veiksmų atlikimo koučingas, lyderystės koučingas, tęstinis lyderystės – vystymo koučingas, korekcinis koučingas, žinių perteikimo koučingas, į tikslą orientuotas, komandos formavimo koučingas, komandos vystymo koučingas, komandos veiklos sistemų koučingas, kolegų koučingas, sprendimų priėmimo koučingas, ontologinis koučingas, psichodinaminis koučingas, elgesio koučingas ir savęs valdymo koučingas. Gauti rezultatai priežasties nenurodo, ją vienareikšmiškai numatyti sudėtinga, tačiau rezultatai parodo, kad dar nedaug tipų koučingų Lietuvoje yra smarkiai vystomi ir siūlomi vartotojams.

Taip pat atlikus internetinių koučingo svetainių analizę nustatyta, kad daugiausia, net 14 organizacijų iš 34 atrinktų, iš dažniausiai koučingo teikiamų paslaugų Lietuvoje pagal išskirtus koučingo tipus siūlo vadovų koučingo paslaugas (žr. 6 pav.).



6 pav. Koučingo organizacijos pagal koučingo tipus Lietuvoje, 2013

Taipogi pateiktame paveiksle matome, jog 12 organizacijų Lietuvoje siūlo pokyčių, 11 organizacijų – darbovietės koučingo paslaugas bei 10 organizacijų – asmens tobulėjimo koučingo paslaugas. Įgūdžių koučingo, veiklos koučingo, pardavimų koučingo bei karjeros koučingo paslaugas Lietuvoje teikia tik po 1 organizaciją.

Taigi apibendrinant galime teigti, jog Lietuvoje koučingo paslaugas teikia iš viso 34 organizacijos ir reiktų pabrėžti, jog dažniausiai šios organizacijos siūlo net po keletą koučingo mokymo paslaugų pagal išskirtus koučingo tipus, t. y. organizacija gali teikti paslaugas, susijusias su vadovų koučingu bei taip pat gali teikti paslaugas, susijusias ir su asmens raidos / augimo ar gyvenimo koučingu. Taip pat atlikus internetinių koučingo svetainių analizę nustatyta, jog daugiausia, net 14 organizacijų ir 34 atrinktų, siūlo vadovų koučingo, kaip atskiro koučingo tipo, paslaugas, o mažiausiai siūlomos šių koučingo tipų paslaugos - įgūdžių koučingas, veiklos koučingas, pardavimų koučingo bei karjeros koučingas. Taipogi nustatyti koučingo tipai (sporto koučingas, sveikatos koučingas, prezentacijos įgūdžių koučingas, veiksmų atlikimo koučingas, lyderystės koučingas ir kt.), kurių paslaugų neteikia nei viena iš paieškos internete būdu atrinktų organizacijų.

Kadangi atlikus internetinių koučingo svetainių analizę nustatyta, jog dažniausiai organizacijos siūlo vadovų koučingo paslaugas, tad tolimesnėse dalyse bus plačiau tiriamas vadovų koučingas.

Apibendrinant šį skyrių, galime teigti, kad koučingo veikla tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje yra reglamentuojama – turi profesinius įstatus, Etikos kodeksą bei tarptautinius veiklos standartus, tačiau valstybės lygmeniu griežtos reglamentacijos ir teisinės bazės nėra nei pasaulyje, nei Lietuvoje. Išanalizavus Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių bei Lietuvos profesijų klasifikatorių nustatyta, jog koučingo veikla nėra įtraukta į Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių, taip pat nėra pripažįstama kaip atskira profesija Lietuvos profesijų klasifikatoriuje.

Atlikus koučingo paslaugas teikiančių organizacijų analizę nustatyta, jog Lietuvoje koučingo kompetencijų galima įgyti universitetuose, mokymo centruose, įvairių įmonių ar asociacijų rengiamuose mokymuose, kuriuose suteikiami įvairaus lygio sertifikatai, žymintys išklausių kursų lygį. Taip pat atlikus internetinių koučingo svetainių analizę, nustatyta, jog Lietuvoje koučingo paslaugas teikia iš viso 34, iš kurių net 14 organizacijų daugiausiai siūlo vadovų koučingo, kaip atskiro koučingo tipo, paslaugas.

3. VADOVŲ KOUČINGO ANALIZĖ LIETUVOS ĮMONĖSE

3.1. Tyrimo metodika

Empirinio tyrimo tikslas – atlikti vadovų koučingo poreikio analizę inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Parengti vadovų koučingo analizės tyrimo metodiką.
2. Ištirti Lietuvos inovatyvių ir neinovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikį praktinėje veikloje.
3. Ištirti veiksnius, padedančius ir trukdančius vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje.

Tyrimo objektas – Lietuvos inovatyvios ir neinovatyvios įmonės. **Tyrimo dalykas** – Lietuvos inovatyvių ir neinovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikis ir veiksniai.

Tyrimo metodai:

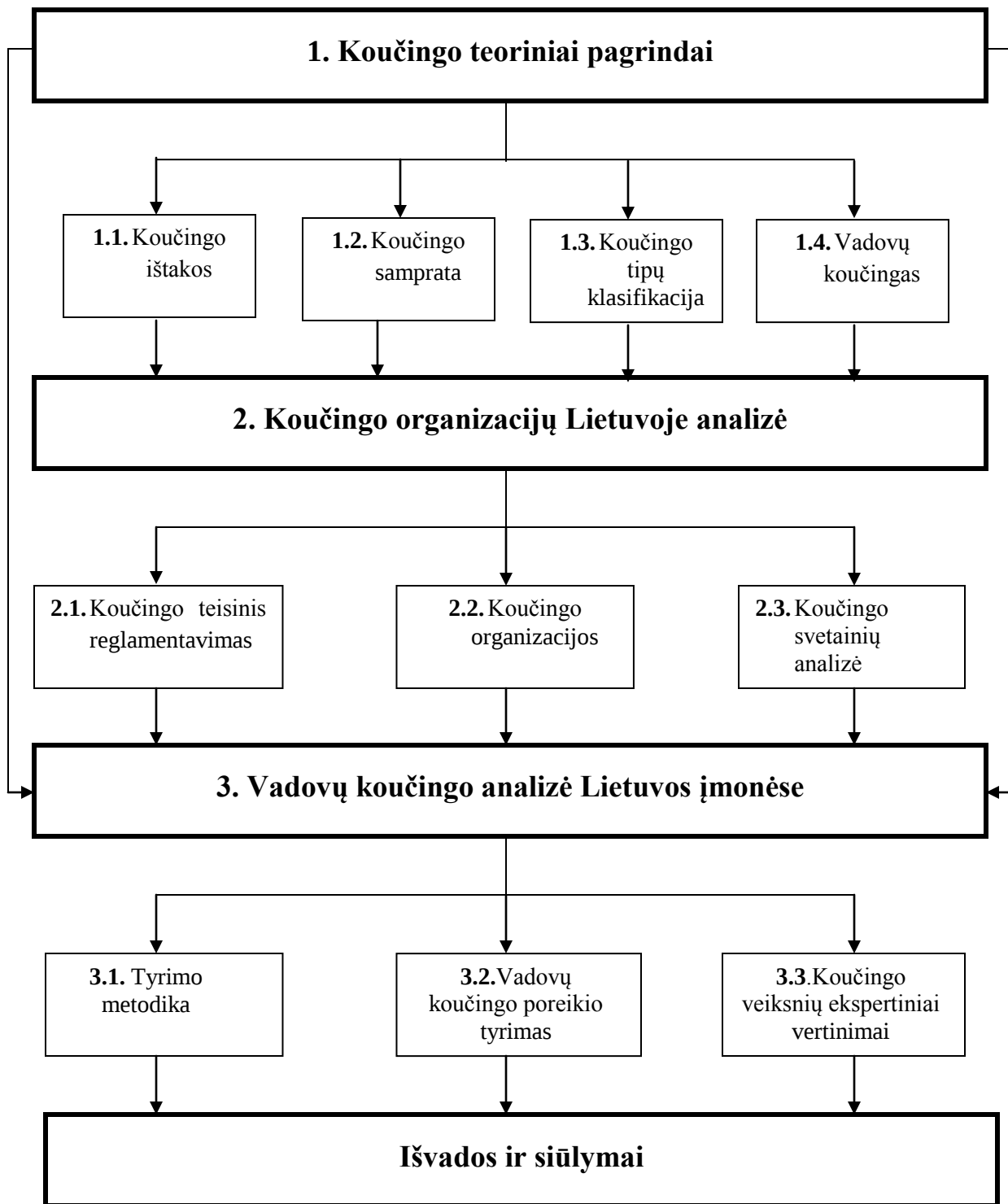
1. Ekspertiniai vertinimai.
2. Vadovų koučingo poreikio testas.
3. Lyginamoji analizė.

Pagrindiniai tyrimo etapai:

1. Vadovų koučingo poreikio tyrimas atliktas taikant vadovų koučingo poreikio testą.
2. Koučingo veiksnių, padedančių bei trukdančių vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje, tyrimas atliktas taikant ekspertinių vertinimų metodą.

Lietuvos vadovų koučingo poreikio ir veiksnių tyrimo modelis pavaizduotas 7 paveiksle.

Vadovų koučingo poreikio testas. *Inovatyvių bei neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų atranka.* Siekiant atlikti inovatyvių bei neinovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikio analizę, pirmame etape buvo atrinktos 10 ekspertinių inovatyvių įmonių, pripažintų 2009–2012 metų VŠĮ Lietuvos inovacijų centro ir Lietuvos pramonininkų konfederacijos Lietuvoje rengiamo konkurso „Inovacijų prizas“ inovatyvios įmonės ir inovatyvaus produkto kategorijos laureatėmis (7 lent.).



7 pav. Tyrimo modelis

Taip pat pirmame tyrimo etape buvo atrinktos ir dešimt neinovatyvių įmonių. Kadangi Lietuvos inovatyvios įmonės yra atrinkamos pagal inovatyvių įmonių vertinimo kriterijus, kuriuos išskyrė Lietuvos inovacijų centras ir Lietuvos pramoninkų konfederacija (žr. 2 priedą), tad neinovatyvios

įmonės (žr. 8 lent.) buvo atrinktos tos, kurios visiškai arba nepilnai atitiko inovatyvių įmonių vertinimo kriterijus.

7 lentelė. Ekspertinių inovatyvių įmonių charakteristika

Įmonės pavadinimas	Inovatyvumo kriterijus	Darbuotojų skaičius	Veiklos sritis
UAB „Mantinga“	Inovatyvi įmonė	901	Maisto produktai. Gamyba
UAB „Arginta“	Inovatyvi įmonė	45	Metalo apdirbimas, vandentvarka, atsinaujinanti energija
UAB „Algoritimų sistemos“	Inovatyvi įmonė	58	Informacinių sistemų ir programų verslui kūrimas
UAB „Elektros zona“	Inovatyvi įmonė	59	Elektrotechnikos paslaugų teikimas
AB "Lietuvos energija"	Inovatyvi įmonė	504	Elektros energijos ir šilumos gamyba
UAB "Aurika"	Inovatyvi įmonė	280	Leidyba
UAB „VEEKO“	Inovatyvi įmonė	35	Plastikinės taros ir pakuotės gamyba
UAB „Vita Baltic International“	Inovatyvi įmonė	156	Statybų technika ir medžiagos
UAB „Rūta“	Inovatyvus produktas	291	Konditerija
UAB „BIOK laboratorija“	Inovatyvus produktas	54	Kosmetika

8 lentelė. Ekspertinių neinovatyvių įmonių charakteristika

Įmonės pavadinimas	Darbuotojų skaičius	Veiklos sritis
UAB „Beola“	13	Prekyba baldais ir vaizdo bei garso aparatūra
IĮ K. Mickevičiaus leidykla „Briedis“	17	Leidyba
UAB „Saulės spektras“	54	Reklamos paslaugos
UADBB „Balto link“	82	Draudimo paslaugos
UAB „Jumisa“	40	Logistikos paslaugos
UAB „Transekspedicija“	257	Logistikos paslaugos
UAB „AD REM“	33	Logistikos paslaugos
UAB „Reklamos4“	12	Reklamos paslaugos

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Durapart, UAB	548	Autodalių gamyba
UAB „Nigintos džinsai“	27	Prekyba drabužiais

Vadovų koučingo poreikio testui atlikti antrame etape buvo atrinkti inovatyvių bei neinovatyvių įmonių ekspertai pagal sekančius atrankos kriterijus (žr. 9 lent.):

- užimamos pareigos įmonėje,
- darbo patirtis verslo srityje,
- išsilavinimas.

9 lentelė. Inovatyvių ir neinovatyvių įmonių ekspertų atrankos kriterijų charakteristika

Ekspertas	Pareigos	Vadovaujamo darbo patirtis	Išsilavinimas
INOVATYVIŲ ĮMONIŲ EKSPERTŲ ATRANKOS CHARAKTERISTIKA			
Įmonių vadovai			
IĮ 1	Direktorius	6 – 9 metai	Aukštasis
IĮ 2	Direktorius	5 metai ir mažiau	Aukštasis
IĮ 3	Direktorius	6 – 9 metai	Aukštasis
IĮ 4	Direktorius	6 - 9 metai	Aukštasis
IĮ 5	Direktorius	5 metai ir mažiau	Aukštasis
Personalo vadovai			
IĮ 6	Personalo vadovas	5 metai ir mažiau	Aukštasis
IĮ 7	Personalo vadovas	5 metai ir mažiau	Aukštasis
IĮ 8	Personalo vadovas	5 metai ir mažiau	Aukštasis
IĮ 9	Padalinio vadovas	6 - 9 metai	Aukštasis
IĮ 10	Personalo vadovas	5 metai ir mažiau	Aukštasis
NEINOVATYVIŲ ĮMONIŲ EKSPERTŲ ATRANKOS CHARAKTERISTIKA			
Įmonių vadovai			
NĮ 1	Direktorius	6-9 metai	Aukštasis
NĮ 2	Direktorius	9-14 metų	Aukštasis
NĮ 3	Direktorius	6-9 metai	Aukštasis
NĮ 4	Direktorius	15 metų ir daugiau	Aukštasis
NĮ 5	Direktorius	15 metų ir daugiau	Aukštasis
Personalo vadovai			

9 lentelės tęsinys kitame puslapyje

NĮ 6	Personalo vadovas	6-9 metai	Aukštasis
NĮ 7	Personalo vadovas	6-9 metai	Aukštasis
NĮ 8	Personalo vadovas	5 metai ir mažiau	Aukštasis
NĮ 9	Personalo vadovas	9-14 metų	Aukštasis
NĮ 10	Personalo vadovas	5 metai ir mažiau	Aukštasis

Vadovų koučingo poreikio testas inovatyvių bei neinovatyvių įmonių vadovams adaptuotas pagal M. Silberman (2001) koučingo tyrimo metodiką (žr. 3 priedą). Testo būdu analizuojami 7 tiriamieji veiksniai: 1) Įsipareigojimas profesiniam tobulinimui; 2) Įsipareigojimas veiklos atlikimo tobulinimui; 3) Įvertinimas, diagnozė ir planavimas; 4) Susitikimas akis į akį ir nuomonės / vertinimo pateikimas; 5) Rūpinimasis darbuotojo interesais, reagavimas į jo veiksmus / žodžius; 6) Klausymasis bei darbuotojo tobulėjimo raidos stebėjimas; 7) Įgyvendinimas. Tiriamųjų veiksmių analizės atlikimui buvo adaptuoti 35 teiginiai su galimais 4 pasirinkimo variantais: niekada, labai retai, kartais, dažnai. Kiekvienas atsakymas buvo užkoduotas atitinkamais įverčiais: niekada – 4, labai retai – 3, kartais – 2, dažnai – 1. Ekspertų buvo prašoma pasirinkti kiekvienam teiginiui tik vieną atsakymą, kuris labiausiai atspindi teiginyje nurodytos veiklos ar elgsenos užsiėmimo dažnumą. Vadovų koučingo poreikis buvo analizuojamas pagal šiuos įverčius:

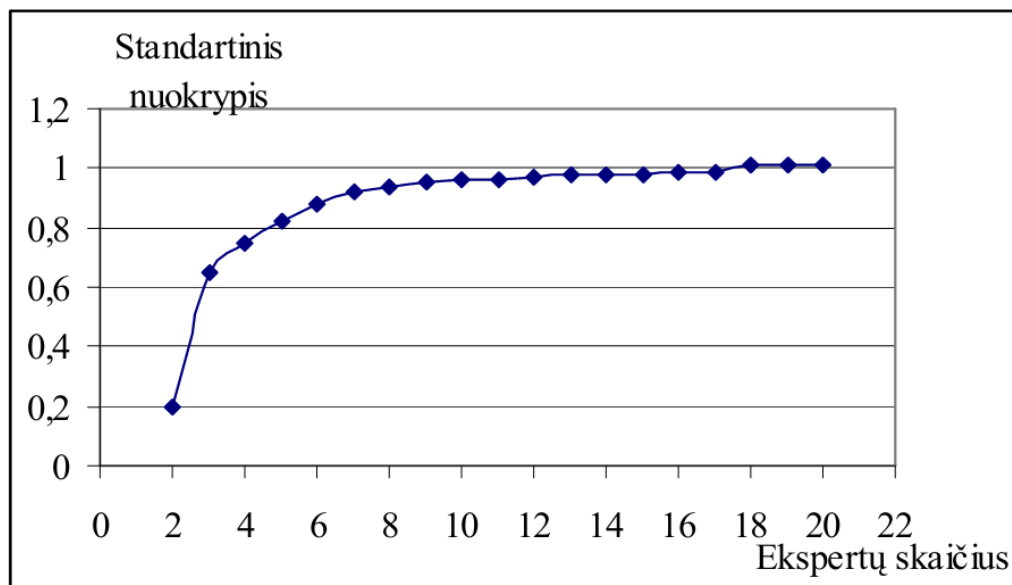
- 1 – nėra koučingo poreikio,
- 2 – mažas koučingo poreikis,
- 3 – didelis koučingo poreikis,
- 4 – labai didelis koučingo poreikis.

Tyrimo pradžioje buvo atliktas bandomasis pilotinis tyrimas, kad įsitikinti, jog anketos teiginiai aiškiai suprantami tiriamiesiems. Kokybinis inovatyvių bei neinovatyvių įmonių vadovų tyrimas atliktas 2013 metų spalio – lapkričio mėnesį. Spalio 22 dieną elektroniniu paštu išsiųsta 20 anketų su prašymu pateikti atsakymus iki spalio 29 d. Spalio 29 d. buvo gauta 13 atsakymų, tad dėl šios priežasties lapkričio 4 dieną buvo siunčiamas pakartotinis laiškas su prašymu atsakyti anketą. Po šio prašymo iki lapkričio 7 dienos sugrįžo dar 7 reikiamos anketos. Vadovų koučingo poreikio analizė pateikiama 3.2. poskyryje.

Ekspertiniai vertinimai. Ekspertų vertinimo metodas yra plačiai naudojamas sociologiniuose tyrimuose siekiant gauti nagrinėjamos srities empiriniams duomenims. Norint panaudoti šį metodą reikalinga suformuluoti grupę kvalifikuotų ekspertų, kurie gali suteikti būtiną kvalifikuotą informaciją

apie vertinamąjį objektą. Atrinkti ekspertai turi užtikrinti gautos informacijos išsamumą ir patikimumą (Tidikis, 2003). Siekiant kuo išsamiau atskleisti veiksnius, padedančius bei trukdančius vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje, empiriniui tyrimui atlikti buvo pasirinkti koučingo specialistai. Kadangi Lietuvoje profesionalių koučingo specialistų skaičius dar nėra nedidelis, tad veiksnų, padedančių ir trukdančių įsisavinti vadovams koučingo taikymą praktinėje veikloje, tyrimui atlikti ypač taikytinas ekspertinių vertinimų metodas. Tidikio (2003) teigimu, priklausomai nuo reikalavimų, keliamų gaunamai informacijai, ekspertų vertinimai gali būti įvairios formos – profesionalus interviu, neakivaizdinė individuali apklausa anonimine anketa ar atviros grupės diskusija. Šiuo atveju pasirinktas kokybinio tyrimo instrumentas - ekspertų apklausa.

Ekspertų skaičiaus nustatymas. Siekiant nustatyti priimtina ekspertų skaičių, buvo vadovaujamsi metodologinėmis prielaidomis, suformuluotomis klasikinėje testų teorijoje. Teigiama, jog agreguotų sprendimų patikimumą ir priimančių sprendimą (šiuo atveju ekspertų) skaičių sieja greitai gėstantis ryšys (8 pav.) Taip pat yra įrodyta, jog agreguotų ekspertinių vertinimų moduluose su vienodais svoriais nedidelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumas nenusileidžia didelės ekspertų grupės sprendimų ir vertinimų tikslumui (Libby, 1978).



Šaltinis: Baležentis ir Žalimaitė, 2011

8 pav. Ekspertų vertinimų standartinio nuokrypio priklausomybė nuo ekspertų skaičiaus

Ekspertų atranka. Tyrimui atlikti buvo kruopščiai atrinkti devyni koučingo srities ekspertai (10 lent.) pagal tokius atrankos kriterijus:

- 1) užimamos pareigos įmonėje, kurioje dirba;
- 2) įgytas koučingo srities išsilavinimas;
- 3) darbo patirtis koučingo srityje.

10 lentelė. Ekspertų atrankos kriterijų charakteristika

Ekspertas	Užimamos pareigos organizacijoje, kurioje dirba	Įgytas koučingo srities išsilavinimas	Darbo patirtis koučingo srityje
E1	Mokymų konsultantas, koučingo specialistas	Tarptautinės koučingo federacijos ICF asocijuoto sertifikuoto trenerio (ACC) sertifikatas	4
E2	Koučingo specialistas	Baltijos Koučingo centro ICF patvirtintos „Leader as a Coach“ programos sertifikatas	4
E3	Mokymų treneris, koučingo specialistas	Baltijos Koučingo centro ICF patvirtintos „Leader as a Coach“ programos sertifikatas	3
E4	Mokymų treneris, koučingo specialistas	Tarptautinės asociacijos sertifikatas „Enneagram Practitioner“; Baltijos Koučingo centro ICF patvirtintos „Leader as a Coach“ programos sertifikatas	3
E5	Koučingo specialistas	Profesionalus „International Coaching Federation“ sertifikuotas koučingo specialistas (PCC sertifikatas)	3
E6	Koučingo specialistas	Tarptautinės koučingo federacijos ICF asocijuoto sertifikuoto trenerio (ACC) sertifikatas	5
E7	Koučingo specialistas ir konsultantas	Baltijos Koučingo centro ICF patvirtintos „Leader as a Coach“ programos sertifikatas	3
E8	Praktinių mokymų treneris, koučingo specialistas	Professional Coach“ Erickson college International“ sertifikatas	5
E9	Mokymų treneris, koučingo specialistas	Baltijos Koučingo centro ICF patvirtintos „Leader as a Coach“ programos sertifikatas	3

Ekspertinio vertinimo tyrimo struktūra. Tyrimui atlikti taikytas vieno etapo ekspertinis vertinimas koučingo srities ekspertams. Tyrimo metu siekiant įvertinti koučingo specialistų nuomonę apie veiksniai, padedančius bei trukdančius vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje, ekspertams buvo pateikti 4 atviri klausimai be atsakymo variantų ir vertinimo skalių (žr. 4 priedą):

1. Kokios aplinkybės ar veiksniai padeda vadovams įsisavinti koučingo taikymą praktinėje jų veikloje ir pasiekti geriausių rezultatų?
2. Kokios aplinkybės ar veiksniai trukdo vadovams įsisavinti koučingo taikymą praktinėje jų veikloje ir pasiekti geriausių rezultatų?
3. Kokią naudą teikia vadovams koučingo taikymas jų praktinėje veikloje?
4. Kokie būtų Jūsų pasiūlymai dėl vadovų koučingo taikymo ir tobulinimo perspektyvų?

Ekspertinio vertinimo procedūra. Kokybinis koučingo specialistų tyrimas atliktas 2013 spalio mėnesį. Spalio 16 dieną elektroniniu paštu išsiųsta 9 anketos su atvirais klausimais. Laiške buvo prašoma į anketą atsakyti iki Spalio 23 dienos. Spalio 23 d. buvo gautos 8 atsakytos anketos, tad spalio 24 d. buvo siunčiamas pakartotinis laiškas koučingo specialistams su prašymu atsakyti į pateiktą anketą. Spalio 31 d. buvo gautos visos likusios anketos.

Kokybinio tyrimo rezultatai analizuojami ir apibendrinami naudojant Microsoft Office Excel 2010 programą.

3.2. Vadovų koučingo poreikio tyrimas

Siekiant išsiaiškinti, ar egzistuoja vadovų koučingo poreikis Lietuvos įmonėse, vadovų koučingo poreikio tyrimui atlikti buvo pasirinkti Lietuvos inovatyvių bei neinovatyvių įmonių vadovai: iš jų 10 įmonių vadovų bei 10 personalo vadovų, kurių buvo paprašyta užpildyti anoniminį vadovų koučingo poreikio testą.

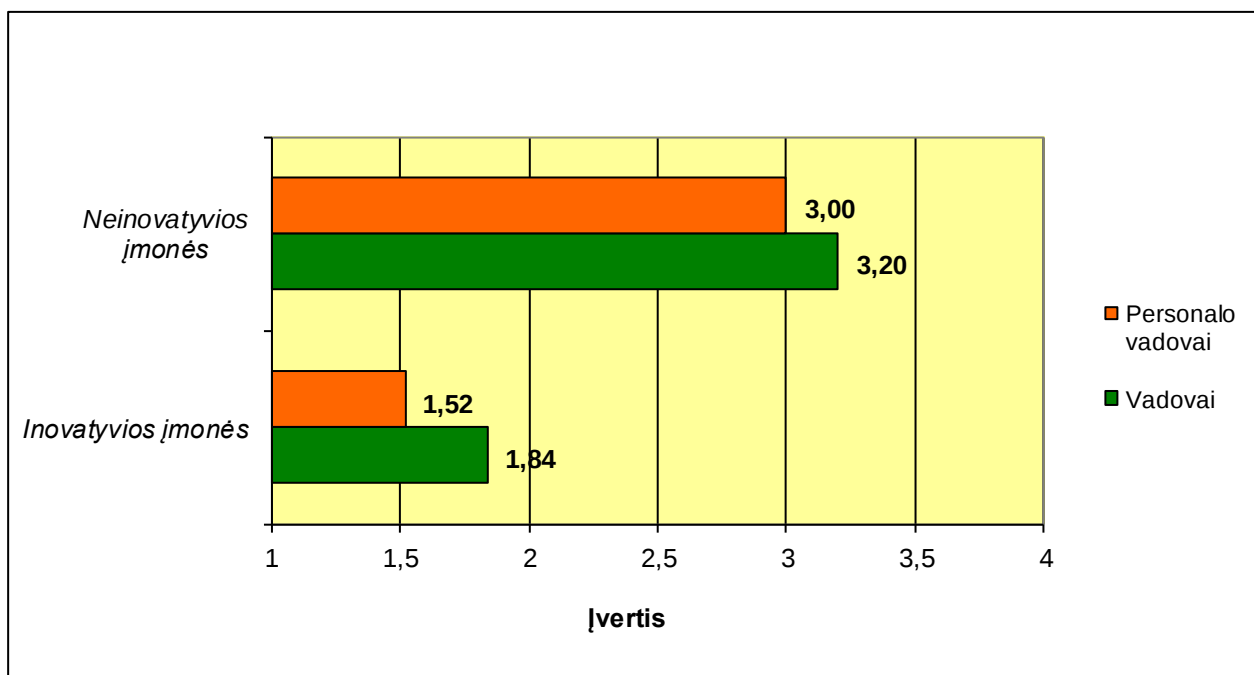
Vadovų koučingo poreikio testo pagalba buvo analizuojamas vadovų koučingo poreikis, pasireiškiantis 7 vadovų praktinės veiklos (elgsenos) srityse. Analizuojamos sritys buvo šios:

1. Įsipareigojimas profesiniam tobulinimui.
2. Įsipareigojimas veiklos atlikimo tobulinimui.
3. Įvertinimas, diagnozė ir planavimas.
4. Susitikimas akis į akį ir nuomonės/vertinimo pateikimas.
5. Rūpinimasis darbuotojo interesais.
6. Klausymasis ir atitinkamas reagavimas į darbuotojo veiksmus/žodžius.
7. Įgyvendinimas ir darbuotojo tobulėjimo raidos stebėjimas.

Vadovų koučingo poreikio teste buvo pateikta po 5 ne iš eilės einančius teiginius, kurie padeda atskleisti, kokio stiprumo koučingo poreikis pasireiškia kiekvienai vadovo veiklos (elgsenos) sričiai. Iš viso teste buvo pateikiami 35 teiginiai. Vadovų koučingo poreikis analizuojamas pagal šiuos įverčius:

- 1 – nėra koučingo poreikio,
- 2 – mažas koučingo poreikis,
- 3 – didelis koučingo poreikis,
- 4 – labai didelis koučingo poreikis.

Taigi 9 paveiksle pateikiami gauti rezultatai apie vadovų koučingo poreikį, pasireiškiantį veikloje, susijusioje su įsipareigojimu profesiniam tobulinimui.

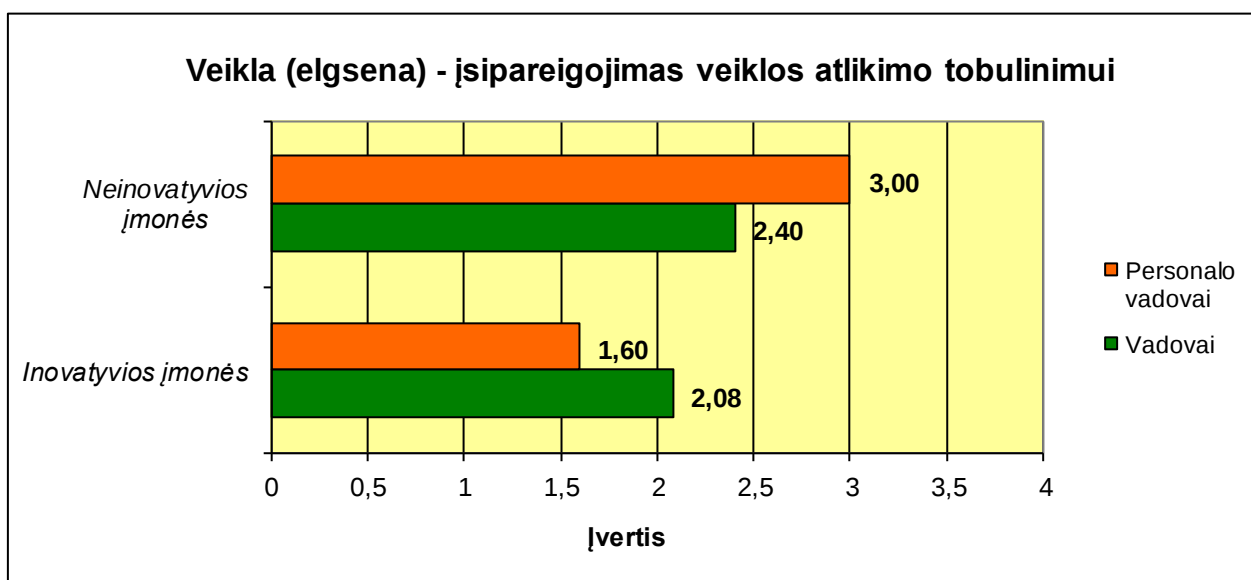


9 pav. Vadovų koučingo poreikio, pasireiškiančio vadovų veikloje (elgsenoje) – *įsipareigojimas profesiniam tobulinimui, įverčiai*

Veikla (elgsena), susijusi su vadovų įsipareigojimu profesiniam tobulinimui, apibūdinama kaip vadovų įsipareigojimas padėti darbuotojams siekti tobulėjimo ir karjeros progreso organizacijos sistemoje. Iš pateiktų duomenų matome, jog inovatyvių įmonių vadovams šiai veiklai (elgsenai) pasireiškiantis koučingo poreikis yra mažesnis (1,84) nei neinovatyvių įmonių vadovams, kur koučingo poreikis įvertintas 3,20 įverčiu. Tai reiškia, jog inovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis šiai sričiai yra mažas, o tuo tarpu neinovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis – didelis. Lyginant inovatyvių ir neinovatyvių įmonių personalo vadovų koučingo poreikį, pasireiškiantį šiai sričiai, matome, jog inovatyvių įmonių personalo vadovams šis koučingo poreikis dar mažesnis (1,52) nei inovatyvių įmonių vadovams (1,84). Neinovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis pagal įverčius šiai veiklai (elgsenai) – įsipareigojimui profesiniam tobulinimui yra taip pat mažesnis (3,00) nei įmonių vadovams (3,20). Tačiau lyginant inovatyvių ir neinovatyvių įmonių personalo vadovų koučingo poreikį šiai sričiai, galime teigti, jog inovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra mažas, o tuo tarpu neinovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra didelis. Galime daryti prielaidą, jog inovatyvių įmonių vadovams (tiek įmonių vadovams, tiek ir personalo vadovams) koučingo poreikis yra mažas, nes inovatyvių įmonių vadovai ir personalo vadovai yra suinteresuoti padėti įmonės darbuotojams siekti tobulėjimo bei karjeros progreso, skirdami daugiau

savo laiko kalbantis su darbuotoju apie jo tobulėjimo bei karjeros galimybes, padėdami darbuotojams suprasti įmonės principus ir jų keliamus reikalavimus, bei kaip pastarieji gali lemti jų profesinius siekius. Tuo tarpu neinovatyvių įmonių vadovai, galime daryti prielaidą, jog darbuotojų profesiniam tobulinimui neskiria nei daug laiko, nei daug dėmesio, todėl ir atsiskleidžia didelis koučingo poreikis šiai sričiai.

Išsiaiškinus, koks vadovų koučingo poreikis veiklos (elgsenos) sričiai – įsipareigojimas profesiniam tobulinimui, buvo analizuojama sekanti veiklos (elgsenos) sritis – įsipareigojimas veiklos atlikimo tobulinimui. Ši veikla atspindi vadovų įsipareigojimą padėti darbuotojams pasiekti dar aukštesnį darbingumo lygį. Gauti duomenys pateikiami 10 pav.

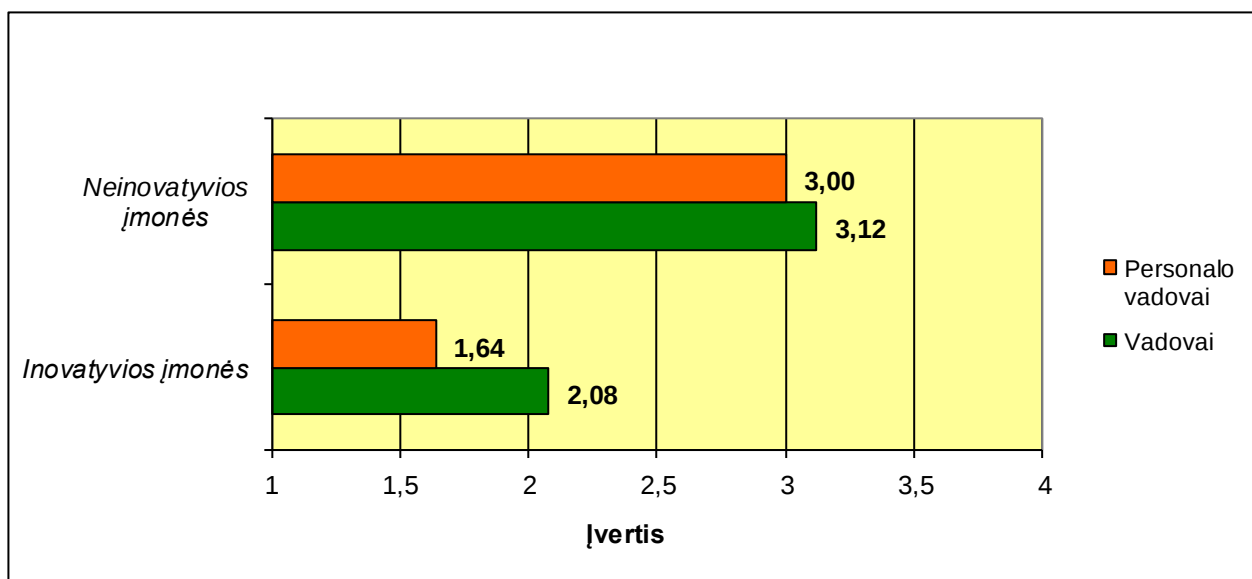


10 pav. Vadovų koučingo poreikio, pasireiškiančio vadovų veikloje (elgsenoje) – *įsipareigojimas veiklos atlikimo tobulinimui*, įverčiai

Iš gautų tyrimo rezultatų paaiškėjo, jog tiek inovatyvių, tiek ir neinovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis, pasireiškiantis šiai vadovo veiklos (elgsenos) sričiai, yra labai panašus, nes inovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikis yra 2,08, o neinovatyvių įmonių vadovų – 2,40. Tai reiškia, jog šiai vadovų veiklos sričiai koučingo poreikis yra mažas. Analizuojant personalo vadovų koučingo poreikį, buvo pastebėta, jog inovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra žymiai mažesnis (1,60) negu neinovatyvių įmonių personalo vadovams, kur koučingo poreikio įvertis yra 3,00. Tai reiškia, jog inovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra mažas, o neinovatyvių – didelis. Reiktų pabrėžti, jog lyginant inovatyvių ir neinovatyvių įmonių personalo vadovų koučingo poreikį šiai veiklos (elgsenos) sričiai, neinovatyvių įmonių personalo vadovams

koučingo poreikis dvigubai mažesnis nei inovatyvių įmonių personalo vadovamas. Iš to galime daryti prielaidą, jog neinovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo specialisto paslaugų reikia labiau. Taip pat galime pastebėti, jog neinovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikis yra mažesnis nei personalo vadovų. Galime daryti prielaidą, jog neinovatyvių įmonių vadovai labiau suinteresuoti į darbuotojų kuo aukštesnį darbingumo lygio siekimą, nes nuo to priklauso įmonės rezultatai, o tuo tarpu personalo vadovai labiau suinteresuoti į darbuotojų profesinį tobulinimą bei karjeros galimybes.

Trečioji analizuojama vadovų koučingo poreikio veiklos (elgsenos) sritis – įvertinimas, diagnozė ir planavimas. Gauti duomenys pateikiami 11 paveiksle.

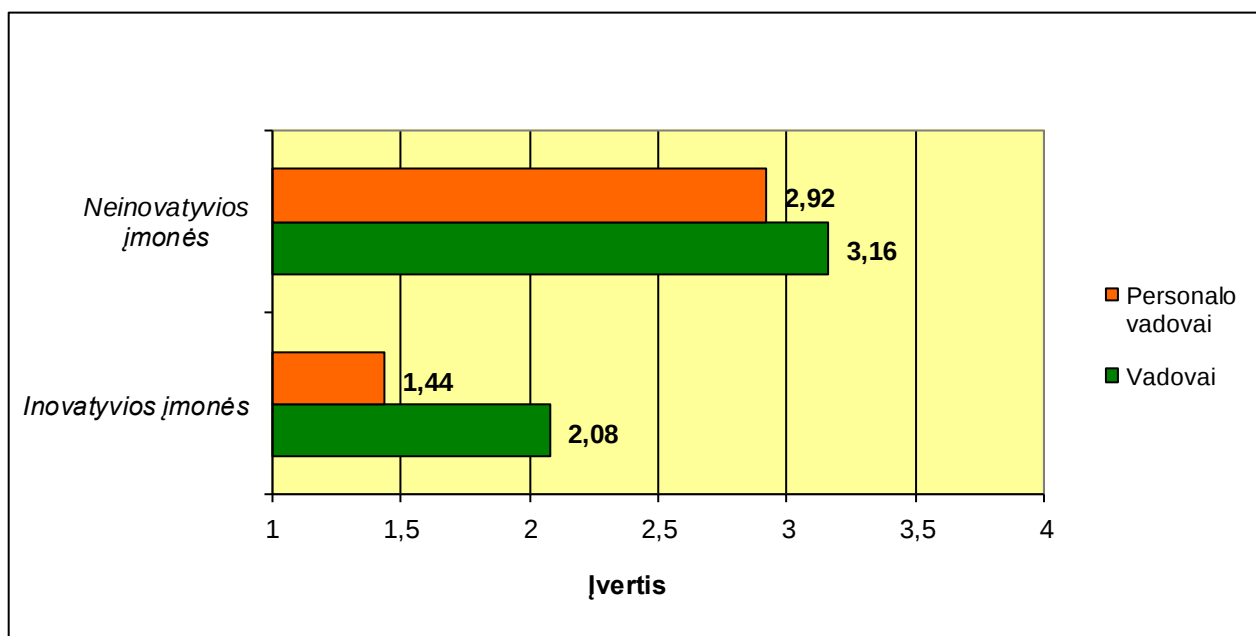


11 pav. Vadovų koučingo poreikio, pasireiškiančio vadovų veikloje (elgsenoje) – įvertinimas, diagnozė ir planavimas, įverčiai

Trečioji veiklos (elgsenos) sritis parodo, ar koučingo poreikis pasireiškia vadovų gebėjimuose įvertinti bei diagnozuoti darbuotojų tam tikrus įgūdžius ir elgsenas, kuriems reikalingas tolimesnis vystymas, bei, ar pasireiškia koučingo poreikis vadovų gebėjimuose organizuoti susirinkimus, kuriuose aptariamais įvertinti bei diagnozuoti darbuotojų įgūdžiai ar elgsenos. Kaip matome iš gautų tyrimo rezultatų (žr. 11 pav.), tiek inovatyvių, tiek ir neinovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis pasireiškia mažesnis nei inovatyvių ir neinovatyvių įmonių personalo vadovams. Lyginant inovatyvių ir neinovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikį, pasireiškiantį šioje veiklos (elgsenos) srityje, matome, jog inovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikio įvertis – 2,08, o neinovatyvių įmonių vadovų – 3,12. Tai reiškia, jog inovatyvių įmonių vadovams šiai veiklos sričiai koučingo poreikis yra mažas, o neinovatyvių įmonių vadovams – didelis. Lyginant personalo vadovų koučingo poreikio įverčius,

matome, jog inovatyvių įmonių personalo vadovų koučingo poreikis yra 1,64 (mažas), o neinovatyvių įmonių personalo vadovams – 3,00 (didelis). Kaip matome, inovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra dvigubai mažesnis nei neinovatyvių įmonių personalo vadovams. Galime daryti prielaidą, jog inovatyvių įmonių personalo vadovai dažniau organizuoja susirinkimus, kuriuose aptariami darbuotojų įgūdžių bei elgsenų įvertinimas ir diagnozavimas, stebi darbuotojų įgūdžius ir elgesį, kuriems reikalingas tolimesnis vystymas, tad šiai veiklos (elgsenos) sričiai koučingo poreikis pasireiškia mažas. O tuo tarpu neinovatyvių įmonių personalo vadovai nėra stipriai suinteresuoti stebėti, vertinti ir diagnozuoti darbuotojų įgūdžius ar elgseną, kuriai reikalingas tolimesnis vystymas.

12 paveiksle iliustruojami gauti atlikto įmonių vadovų koučingo poreikio testo duomenys ketvirtosios analizuojamos veiklos (elgsenos) srities atžvilgiu.



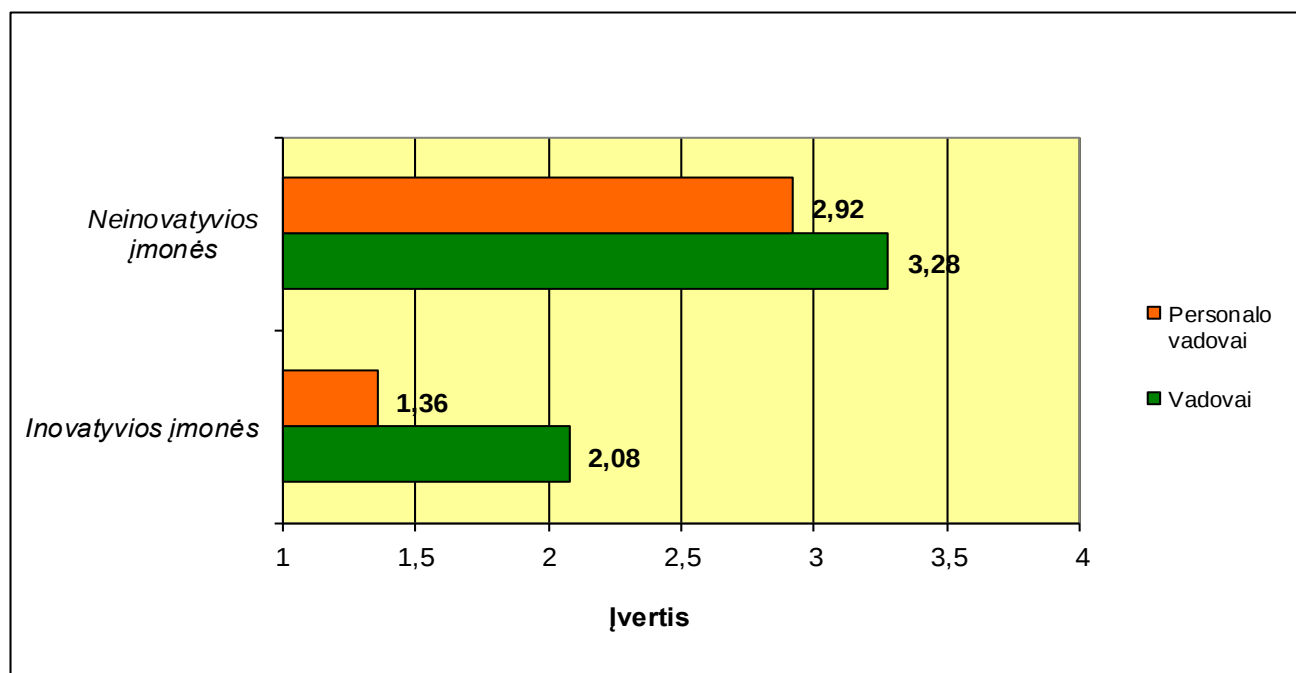
12 pav. Vadovų koučingo poreikio, pasireiškiančio vadovų veikloje (elgsenoje) – *individualus pokalbis bei vertinimo pateikimas, įverčiai*

Ketvirtoji veiklos (elgsenos) sritis padeda įvertinti, ar vadovai savo veikloje praktikuoja individualius pokalbius, kurių metu vadovai pateikia darbuotojo veiklos vertinimą, tinkamas bei aktualias pastabas, taip pat ar pasiūlo galimus pokyčius darbuotojo veiklos atlikimo tobulinimui.

Atlikto tyrimo duomenys rodo, jog neinovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis pasireiškia didesnis nei inovatyvių įmonių vadovams. Neinovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis laikomas didelis, nes įvertis siekia 3,12 balus, o inovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis laikomas mažu,

nes koučingo poreikio įvertis yra truputį daugiau nei 2,08. Analizuojant įmonių personalo vadovų atlikto testo rezultatus, buvo gauti šie duomenys: inovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra mažas (įvertis 1,44) ir netgi arčiau įverčio (1), kuris žymi, jog koučingo poreikio visai nėra. Neinovatyvių įmonių personalo vadovų koučingo poreikis šiai veiklos (elgsenos) sričiai yra mažas, nes įvertis yra 2,92, tačiau galime teigti, jog koučingo poreikis yra didelis, kadangi jis yra labai arti 3 balų įverčio, kuris žymi, jog koučingo poreikis yra didelis. Apibendrinant galime teigti, jog vadovų koučingo poreikis šioje vadovo veiklos (elgsenos) srityje stipriau pasireiškė neinovatyviose įmonėse nei inovatyviose įmonėse.

Sekanti analizuojama vadovų veiklos (elgsenos) sritis – rūpinimasis darbuotojo interesais. Ši sritis atspindi vadovų įgūdžius atsižvelgti į darbuotojų požiūrius, poreikius bei savigarbą pokalbio su darbuotoju metu. Atlikto tyrimo duomenys pateikiami 13 paveiksle.

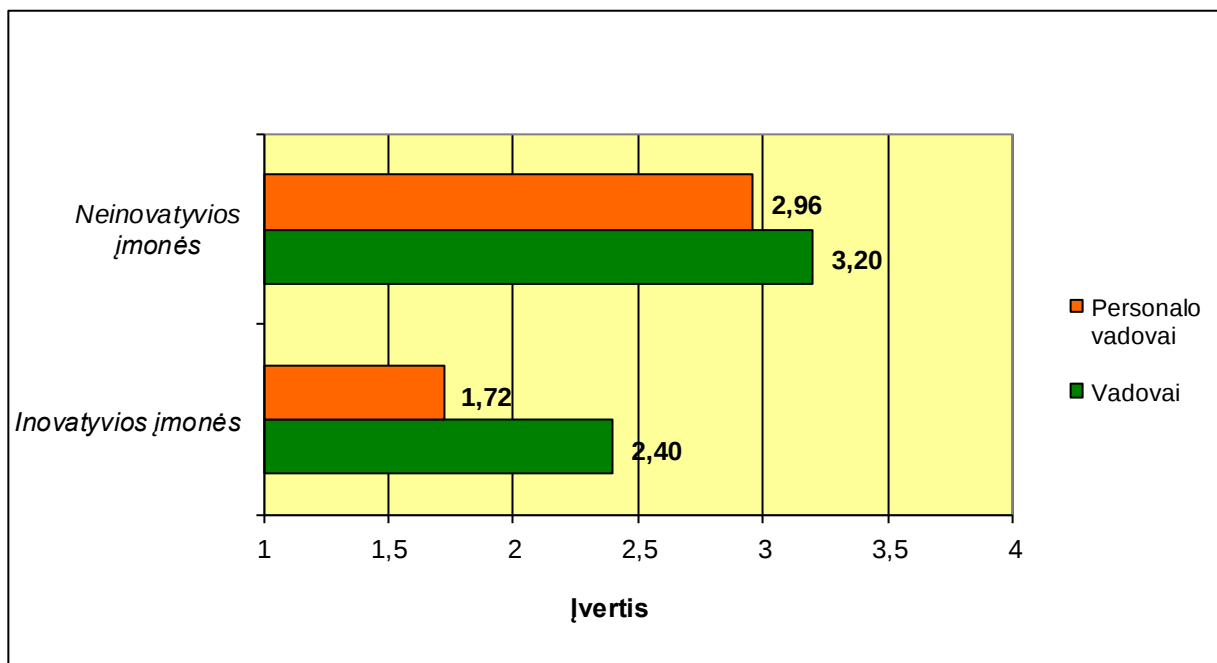


13 pav. Vadovų koučingo poreikio, pasireiškiančio vadovų veikloje (elgsenoje) – rūpinimasis darbuotojo interesais, įverčiai

Pateikti duomenys rodo, jog inovatyvių įmonių personalo vadovų koučingo poreikis yra labai nedidelis arba beveik koučingo poreikio nėra, kadangi įvertis netoli 1, o neinovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra ryškesnis ir siekia net 2,08 įvertį, t.y. koučingo poreikis mažas (žr. 13 pav.) Galime teigti, jog inovatyvių įmonių personalo vadovai labiau rūpinasi įmonėje dirbančių darbuotojų interesais bei daugiau dėmesio atkreipia į darbuotojo požiūrio apie darbingumo lygio ar tobulėjimo proceso pateikimą. Lyginant inovatyvių ir neinovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikį,

pasireiškiantį šiai veiklos (elgsenos) sričiai, galime teigti, jog koučingo poreikis yra labai panašus, nes inovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikis yra 2,92, o o neinovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikis – 3,28. Kadangi inovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikio įvertis 2,92 yra labai arti 3, tad galime teigti, jog tiek inovatyvių, tiek ir neinovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikis šiai veiklos (elgsenos) sričiai yra didelis.

14 paveiksle pateikiami gauti rezultatai apie vadovų koučingo poreikį, pasireiškiantį vadovų veiklos (elgsenos) srityje – klausymasis ir atitinkamas reagavimas į darbuotojo veiksmus/žodžius.



14 pav. Vadovų koučingo poreikio, pasireiškiančio vadovų veikloje (elgsenoje) – klausymasis ir atitinkamas reagavimas į darbuotojo veiksmus/žodžius, įverčiai

Veikla (elgsena) – klausymasis ir atitinkamas reagavimas į darbuotojo veiksmus/žodžius, orientuota į vadovų atidaus klausymosi įgūdžių bei atitinkamo atsako darbuotojui individualaus pokalbio metu vertinimą. Tai reiškia, kad kuo vadovai daugiau pažymėjo atsakymų – dažnai ir kartais, tuo mažesnis koučingo poreikis šiai veiklos (elgsenos) sričiai. O kuo vadovai dažniau pažymėjo atsakymus – labai retai arba niekada, tuo koučingo poreikis šiai veiklos (elgsenos) sričiai yra didesnis.

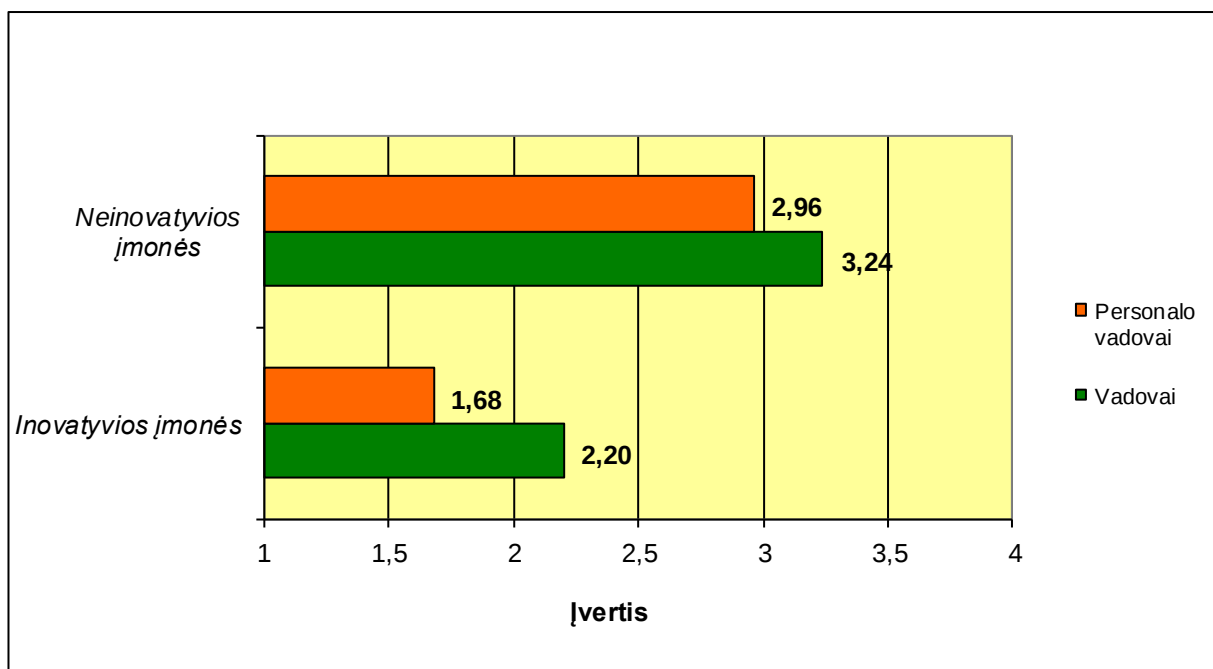
Taigi remiantis atlikto tyrimo duomenimis, matome, jog inovatyvių įmonių vadovams šiai veiklai (elgsenai) pasireiškiantis koučingo poreikis yra mažesnis (2,40) nei neinovatyvių įmonių vadovams, kur koučingo poreikis įvertintas 3,20 įverčiu. Tai reiškia, jog inovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis šiai sričiai yra mažas, o tuo tarpu neinovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis – didelis.

Lyginant inovatyvių ir neinovatyvių įmonių personalo vadovų koučingo poreikį šiai veiklos (elgsenos) sričiai, galime teigti, jog inovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra mažas (1,72), o tuo tarpu neinovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra didelis (2,96). Galime daryti prielaidą, jog inovatyvių įmonių vadovams (tiek įmonių vadovams, tiek ir personalo vadovams) koučingo poreikis yra mažas, nes inovatyvių įmonių vadovai ir personalo vadovai suinteresuoti žinoti ir kuo daugiau gauti informacijos iš darbuotojo apie įvairias problemas, su kuriomis susiduria darbuotojas, taip pat vadovams įdomu, kokia darbuotojų nuomonė apie jų veiklos ar elgsenos sritis, kurios reikalingas tobulinimas. Taip pat galime daryti prielaidą, jog neinovatyvių įmonių vadovai ir personalo vadovai mažiau dėmesio skiria darbuotojo išklausymui ir dažniausiai vadovai įvairių pokalbių metu yra linkę labiau susikoncentruoti į tai, ką jie nori pasakyti, ir todėl ne visuomet girdi ir reaguoja į darbuotojo išsakytus žodžius. Dėl šios galimos priežasties atsiskleidžia didelis koučingo poreikis neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikis šiai veiklos (elgsenos) sričiai.

Paskutinė tiriamoji vadovų veiklos (elgsenos) sritis – įgyvendinimas ir darbuotojo tobulėjimo raidos stebėjimas. Ši sritis atspindi vadovų atliekamą darbą formuojant, realizuojant ir stebint darbuotojų tobulėjimo raidos planą.

Atlikto vadovų koučingo poreikio testo rezultatai parodė (15 pav.), kad inovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikis yra mažas, kadangi vadovų koučingo poreikis yra 2,20, o personalo vadovų koučingo poreikis – 1,68. Neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikis pasireiškia didelis: vadovų koučingo poreikio įvertis – 3,24, o personalo vadovų – 2,96. Nors personalo vadovų koučingo poreikis visiškai nesiekia 3, tačiau vis tiek galime teigti, jog koučingo poreikis šiai veiklos (elgsenos) sričiai yra didelis. Galime manyti, jog inovatyvių įmonių vadovams ir personalo vadovams koučingo poreikis yra mažesnis galbūt dėl to, kad inovatyvios įmonės vadovams svarbus darbuotojo progresas, nukreiptas į nustatytą tobulėjimo ar veiklos tikslo realizavimą, taip pat vadovams svarbus darbuotojo kompetencijos augimas. Tuo tarpu neinovatyvios įmonės vadovai ir personalo vadovai palieka didžiąją dalį darbuotojo tobulėjimo raidos planų numatymą bei realizavimą tvarkyti patiems darbuotojams, tad dėl šios galimos priežasties koučingo poreikio gauti duomenys atskleidė, jog šiai veiklos (elgsenos) sričiai koučingo poreikis yra didelis.

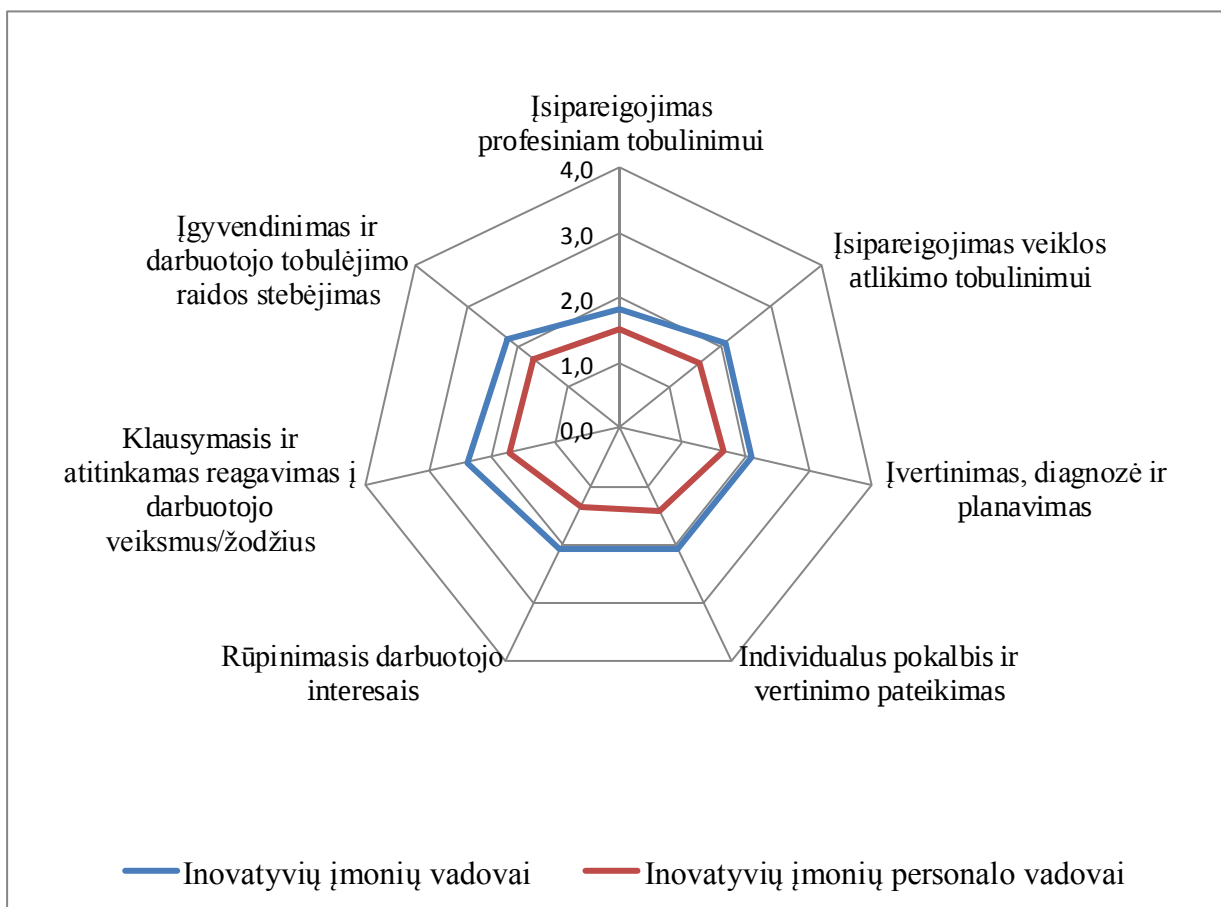
Apibendrinant atliktą vadovų koučingo poreikio analizę, pateikiamos 3 spindulinės diagramos, kuriose bendrai pateikiamas inovatyvių bei neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikis, pasireiškiantis visose vadovo praktinės veiklos srityse bei taip pat pateikiama viena bendra



15 pav. Vadovų koučingo poreikio, pasireiškiančio vadovų veikloje (elgsenoje) – *įgyvendinimas ir darbuotojo tobulėjimo raidos stebėjimas, įverčiai*

spindulinė diagrama, kurioje vaizduojamas bendras tiek inovatyvių, tiek neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikis.

Iš pateiktų spindulinės diagramos rezultatų matome (žr. 16 pav.), jog inovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis yra didesnis nei personalo vadovams. Taip pat iš diagramos matyti, jog tiek įmonių vadovams, tiek ir personalo vadovams didžiausias koučingo poreikis pasireiškia vadovų praktinės veiklos srityje – klausymasis ir atitinkamas reagavimas į darbuotojo veiksmus/žodžius. Mažiausias įmonių vadovams pasireiškiantis koučingo poreikis – įsipareigojimas profesiniam tobulinimui, o personalo vadovams – rūpinimasis darbuotojo interesais. Kaip prielaidą galime daryti, jog inovatyvių įmonių vadovai skiria daugiau dėmesio stengdamiesi padėti įmonės darbuotojams siekti tobulėjimo bei karjeros progreso, skirdami daugiau savo laiko kalbantis su darbuotoju apie jo tobulėjimo bei karjeros galimybes, o tuo tarpu personalo vadovai labiau rūpinasi įmonėje dirbančių darbuotojų tobulėjimo procesu. Atlikus neinovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikio analizę (žr. 17 pav.) taip pat paaiškėjo, jog personalo vadovams pasireiškia mažesnis koučingo poreikis nei įmonės vadovams. Nustatyta, jog didžiausias koučingo poreikis, pasireiškiantis įmonės vadovų praktinės veiklos srityje – rūpinimasis darbuotojo interesais, o personalo vadovams – koučingo poreikis pasireiškia beveik vienodai visose praktinės veiklos srityse. Mažiausias koučingo poreikis įmonės

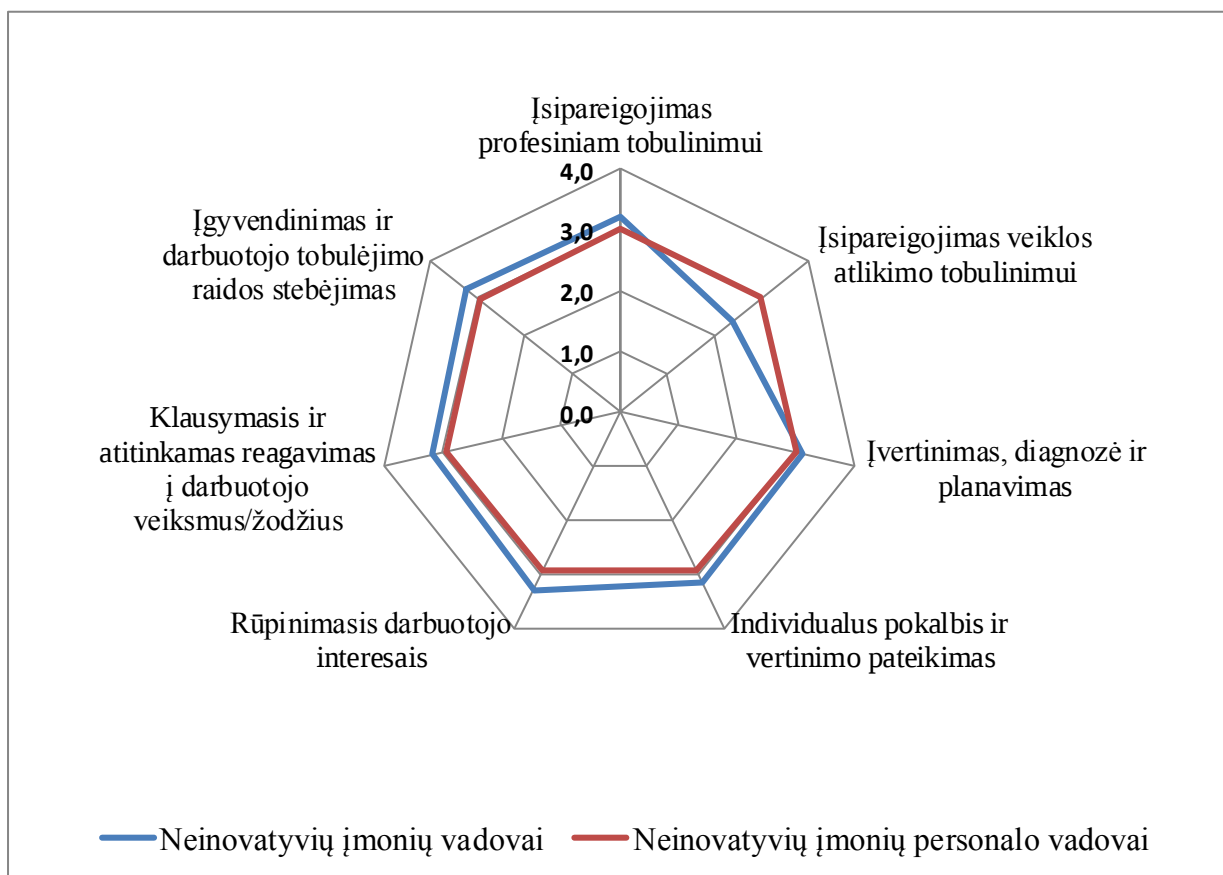


Koučingo poreikio vidurkiai; 1 – nėra koučingo poreikio, 2 – mažas koučingo poreikis, 3 didelis koučingo poreikis, 4 – labai didelis koučingo poreikis.

16 pav. Lietuvos inovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikis

vadovams nustatytas – įsipareigojimas veiklos atlikimo tobulinimui, o personalo vadovams mažiausias koučingo poreikis pasireiškia net keliose praktinės veiklos srityse.

Taigi remiantis atlikto vadovų koučingo poreikio tyrimo rezultatais, matome, jog inovatyvių įmonių vadovams bei personalo vadovams koučingo poreikis yra mažesnis nei neinovatyvių įmonių vadovams ir personalo vadovams (žr. 18 pav.). Taip pat lyginant inovatyvių ir neinovatyvių įmonių vadovų bei personalo vadovų koučingo poreikį, matome, jog įmonių vadovams koučingo poreikis praktinės veiklos (elgsenos) srityse yra didesnis nei personalo vadovams. Apibendrinant inovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikį pagal apskaičiuotus vidurkius, nustatyta, jog didžiausias koučingo poreikis (2,40) yra vadovų praktinės veiklos (elgsenos) sričiai – klausymuisi ir atitinkamam reagavimui į darbuotojo veiksmus/žodžius, o mažiausias (1,80) – įsipareigojimui profesiniam tobulinimui. Personalo vadovams didžiausias koučingo poreikis pasireiškia taip pat klausymuisi ir atitinkamam

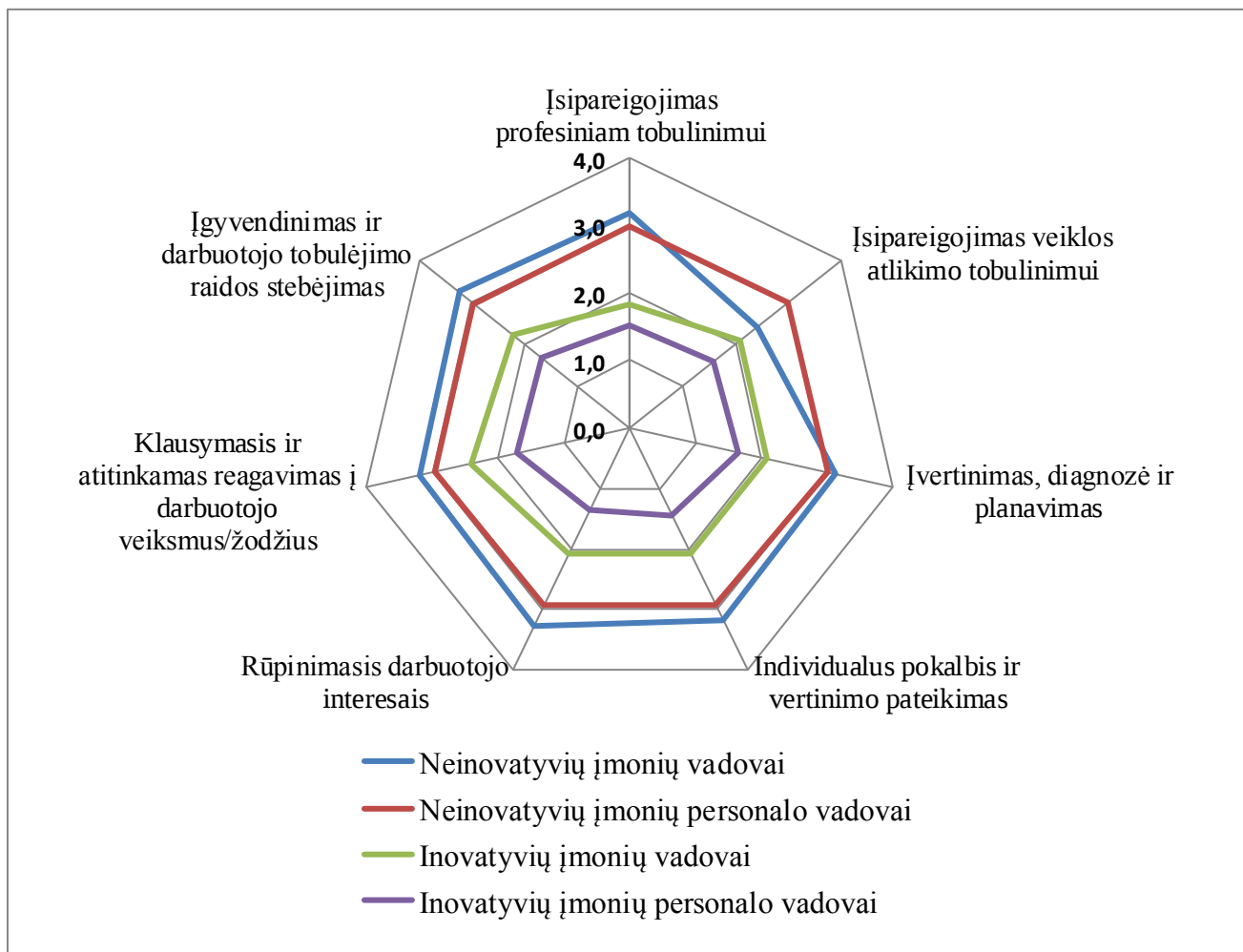


Koučingo poreikio vidurkiai; 1 – nėra koučingo poreikio, 2 – mažas koučingo poreikis, 3 – didelis koučingo poreikis, 4 – labai didelis koučingo poreikis.

17 pav. Lietuvos neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikis

reagavimui į darbuotojo veiksmus/žodžius (1,72), o mažiausias – rūpinimuisi darbuotojo interesais (1,36).

Analizuojant neinovatyvių įmonių vadovų bei personalo vadovų koučingo poreikį (žr. 18 pav.), nustatyta, jog didžiausias koučingo poreikis pasireiškia vadovų praktinės veiklos (elgsenos) sričiai – rūpinimasis darbuotojo interesais (3,28), o mažiausias – įsipareigojimas veiklos atlikimo tobulinimui (2,40). Personalo vadovams nustatytas didžiausias koučingo poreikis, pasireiškiantis veiklos (elgsenos) srityse - įsipareigojimas profesiniam tobulinimui (3,0), įsipareigojimas veiklos atlikimo tobulinimui (3,0) bei įvertinimas, diagnozė ir planavimas (3,0), o mažiausias – individualus pokalbis ir vertinimo pateikimas (2,92) bei rūpinimasis darbuotojo interesais (2,92). Taigi apibendrinant galime teigti, jog koučingo poreikis yra nustatytas tiek inovatyvių, tiek ir neinovatyvių įmonių vadovams ir personalo vadovams. Įmonių vadovams koučingo poreikis yra didesnis nei personalo vadovams.



Koučingo poreikio vidurkiai; 1 – nėra koučingo poreikio, 2 – mažas koučingo poreikis, 3 – didelis koučingo poreikis, 4 – labai didelis koučingo poreikis.

18 pav. Lietuvos inovatyvių ir neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikis

Taip pat remiantis atlikto tyrimo rezultatais galime teigti, jog nustatytas koučingo poreikis yra visoms vadovų bei personalo vadovų veiklos (elgsenos) sritims. Nėra nei vienos vadovų ir personalo vadovų veiklos (elgsenos) srities, kuriai koučingo poreikio nebūtų.

3.3. Koučingo veiksnių ekspertiniai vertinimai

Šiuo ekspertiniu vertinimo metodu buvo siekiama išsiaiškinti veiksnius, padedančius ir trukdančius vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje bei kokia teikiama koučingo nauda vadovams taikant koučingą praktinėje veikloje. Taip pat buvo svarbi ekspertų nuomonė apie

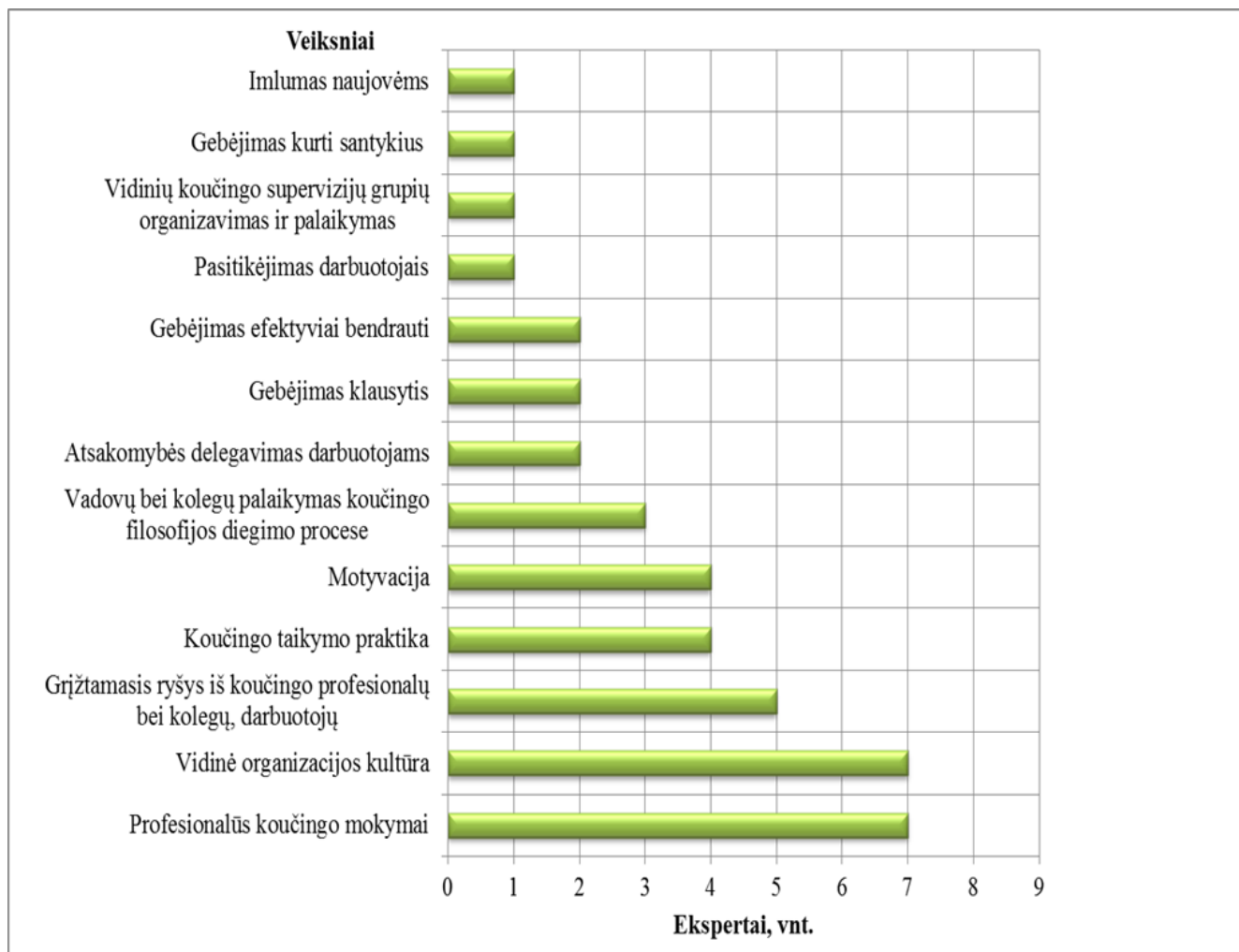
pasiūlymus dėl vadovų koučingo taikymo bei tobulinimo perspektyvų. Ekspertų išskirti veiksniai, padedantys bei trukdantys vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje bei koučingo teikiama nauda vadovams ir koučingo specialistų pasiūlymai pateikiami 11, 12, 13 ir 14 lentelėse. Koučingo specialistų nuomonės analizei buvo taikomas atsakymų analizavimas, klasifikavimas bei jų reitingavimas. I – III reitingo eilėje esantys veiksniai – laikomi reikšmingiausiais.

11 Lentelė. Veiksniai, padedantys vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje

Veiksny	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Iš viso	Reitingo eilė
Profesionalūs koučingo mokymai	+	+		+	+	+	+	+	+	7	I
Koučingo taikymo praktika	+	+				+			+	4	III
Grįžtamasis ryšys iš koučingo profesionalų bei kolegų, darbuotojų	+				+	+	+	+		5	II
Pasitikėjimas darbuotojais	+									1	VI
Atsakomybės delegavimas darbuotojams	+						+			2	V
Vidinė organizacijos kultūra	+	+	+	+	+	+			+	7	I
Motyvacija	+					+	+	+		4	III
Aukščiausios grandies vadovų bei kolegų palaikymas koučingo filosofijos diegimo procese		+				+			+	3	IV
Vidinių koučingo supervizijų grupių organizavimas ir palaikymas		+								1	VI
Gebėjimas klausytis			+					+		2	V
Gebėjimas kurti santykius			+							1	VI
Gebėjimas efektyviai bendrauti			+					+		2	V
Imlumas naujovėms								+		1	VI

Atlikus ekspertiniame vertinime dalyvavusių respondentų atsakymų analizę (žr. 11 lent.), matome, jog respondentai vieningai nurodė, jog pagrindinis veiksnys padedantis vadovams taikyti koučingą

praktinėje veikloje, yra *profesionalūs koučingo mokymai* bei koučingo taikymui palanki *vidinė organizacijos kultūra* (žr. 19 pav.).



19 pav. **Veiksniai, padedantys vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje**

Šį atsakymą pateikė net po 7 respondentus, kurie teigia, jog norint vadovams įsisavinti koučingo taikymą praktinėje veikloje, svarbu pasisemti koučingo taikymo žinių iš profesionalių koučingo specialistų bei jų organizuojamų mokymų, kuriuose suteikiama profesionali informacija apie koučingą ir koučingo metodikų taikymą. Taip pat ekspertai nurodo, jog vidinė organizacijos kultūra yra labai svarbi dėl jos požiūrio į koučingo diegimą įmonėje. Antras pagal svarbumą veiksnys, nurodytas ekspertų, yra *grįžtamasis ryšys iš koučingo profesionalų bei kolegų, darbuotojų*. Pasak Misiukonio (2012) dažnai organizacijose grįžtamasis ryšys yra labai menkas ir dažnai suvokiamas kaip tabu, tačiau autorius pabrėžia, jog grįžtamasis ryšys yra būtina organizacijos ir jos narių mokymosi sąlyga, nes tik žinodami, ką darome gerai, o kas neveikia, galime tobulėti. Taip pat autorius nurodo, jog grįžtamasis

ryšys tiesiogiai padeda atrasti tobulėjimo galimybes ir nubrėžia gaires tolesniam augimui. Tad profesionalų, kolegų ir darbuotojų grįžtamojo ryšio suteikimas vadovams, padeda jiems tobulėti. Taip pat prie stipriai išreikštų veiksmų, ekspertai išskyrė *koučingo taikymo praktiką* bei *motyvaciją*. Taigi galime teigti, jog reikšmingiausi veiksniai, padedantys vadovams įsisavinti koučingo taikymą praktinėje veikloje, yra šie: profesionalūs koučingo mokymai, vidinė organizacijos kultūra, grįžtamojo ryšio vadovams suteikimas apie jų koučingo taikymo įgūdžius praktikoje bei nuolatinė koučingo taikymo praktika ir motyvacija.

Analizuojant ekspertų pateiktus atsakymus apie veiksmus, trukdančius vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje (žr. 12 lent.), buvo pastebėta, jog kaip labiausiai trukdantį veiksmą ekspertai įvardino *mokymąsi iš neprofesionalių koučingo specialistų* (žr. 20 pav.)

12 Lentelė. Veiksniai, trukdantys vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje

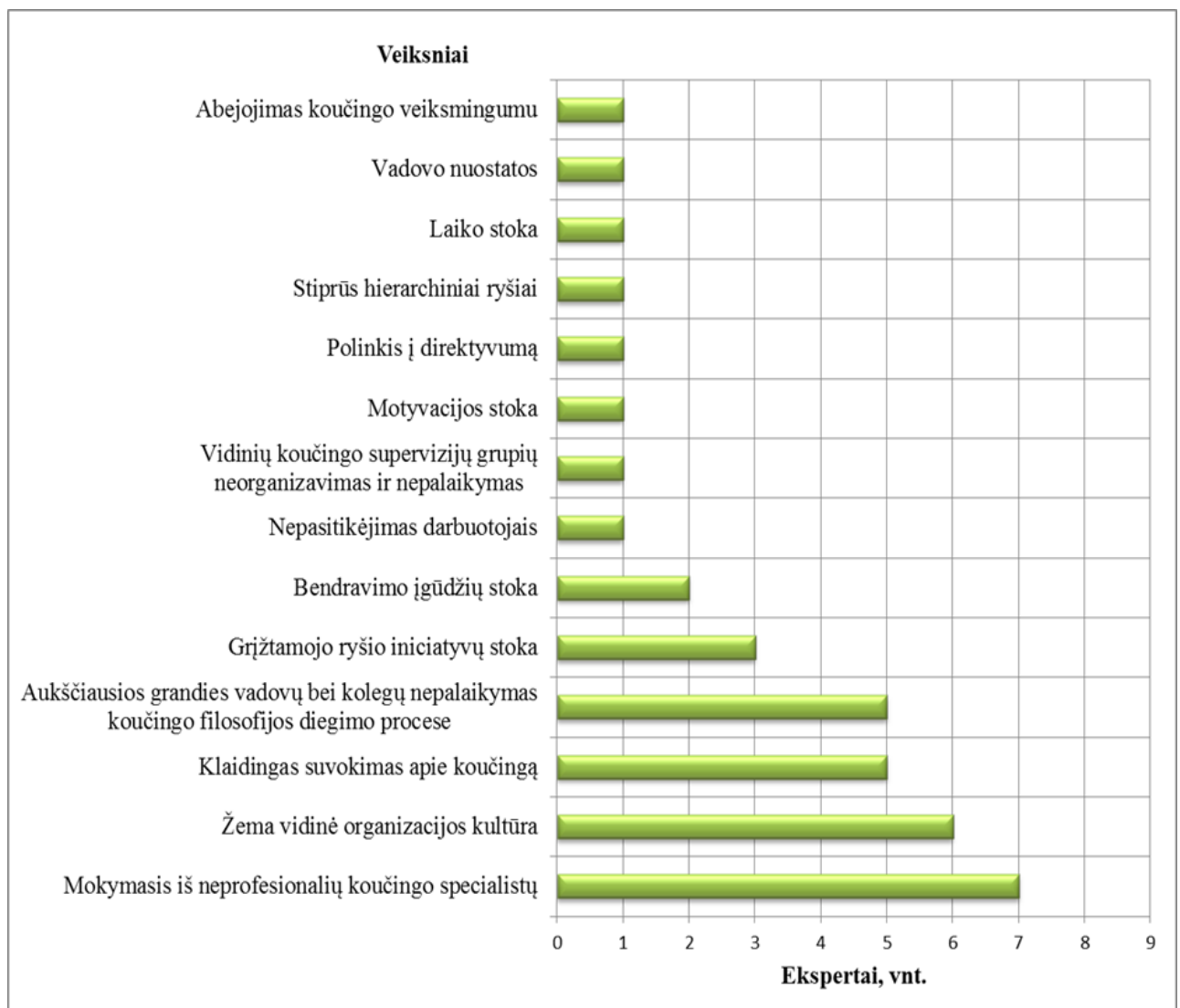
Veiksny	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Iš viso	Reitingo eilė
Klaidingas suvokimas apie koučingą	+				+		+	+	+	5	III
Mokymasis iš neprofesionalių koučingo specialistų	+	+		+	+	+	+		+	7	I
Nepasitikėjimas darbuotojais	+									1	VI
Žema vidinė organizacijos kultūra	+	+		+	+	+			+	6	II
Aukščiausios grandies vadovų bei kolegų nepalaikymas koučingo filosofijos diegimo procese		+		+	+		+		+	5	III
Vidinių koučingo supervizijų grupių neorganizavimas ir nepalaikymas		+								1	VI
Motyvacijos stoka		+								1	VI
Polinkis į direktyvumą			+							1	VI
Bendravimo įgūdžių stoka			+					+		2	V
Stiprūs hierarchiniai ryšiai			+							1	VI

12 lentelės tęsinys kitame puslapyje

12 lentelės tęsinys

Grįžtamojo ryšio iniciatyvų stoka			+		+		+			3	IV
Laiko stoka					+					1	VI
Vadovo nuostatos					+					1	VI
Abejojimas koučingo veiksmingumu							+			1	VI

Net 7 ekspertai pabrėžė šį veiksnį kaip labai reikšmingą (žr. 20 pav.). Reiktų atkreipti dėmesį į tai, jog populiarėjant koučingui Lietuvoje bei atsirandant vis daugiau koučingo specialistų, kurie koučingu domisi tik laisvalaikiu, dažnas klientas gali susidurti su neprofesionalia koučingo specialisto teikiama paslauga.



20 pav. Veiksniai, trukdantys vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje

Ekspertų nurodytas veiksnys tik dar kartą patvirtina, jog, norint vadovams sėkmingai įsisavinti koučingo taikymą praktinėje veikloje, reiktų su koučingu susipažinti profesionaliuose mokymuose, kurių metu vadovai gali įsitikinti koučingo teikiama nauda bei gali praktiškai įvaldyti pagrindines koučingo technikas bei įgyti tinkamus koučingo taikymo įgūdžius. Antroje reitingo eilėje esantis trukdantis veiksnys, nurodytas ekspertų, yra *žema vidinė organizacijos kultūra*. Galime pastebėti, jog ekspertai šį veiksnių išskyrė ir prie veiksnių, kurie padeda vadovams įsisavinti koučingo taikymą praktinėje veikloje. Tai reiškia, jog vidinė organizacijos kultūra turi didelę tiek teigiamą, tiek ir neigiamą įtaką, siekiant vadovams įsisavinti koučingo taikymą praktinėje veikloje. Trečią, kaip pagrindinį trukdantį veiksnių, ekspertai išskyrė *klaidingą suvokimą apie koučingą* bei *aukščiausios grandies vadovų bei kolegų nepalaikymą koučingo filosofijos diegimo procese*.

Siekiant sužinoti ekspertų nuomonę, apie koučingo taikymo teikiamą naudą vadovams, ekspertams buvo pateiktas atviras klausimas – „Kokią **naudą teikia** vadovams koučingo taikymas praktinėje veikloje?“. Išanalizavus visus ekspertų atsakymus (žr. 13 lent.), matome, jog didžiausia nurodyta teikiama koučingo taikymo nauda vadovams – *efektyvesnė komunikacija* bei *veiklos rezultatų augimas* (žr. 21 pav.).

13 lentelė. Koučingo taikymo praktinėje veikloje nauda vadovams

Ekspertai Nauda	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Iš viso	Reitingo eilė
Efektyvesnė komunikacija	+	+		+				+	+	5	I
Padidėja darbuotojų įsitraukimas į veiklą	+		+		+		+			4	II
Efektyvesnis užduočių delegavimas	+	+								2	IV
Darbuotojų atsakomybės prisiėmimas	+			+		+				3	III
Kryptingas darbuotojų vidinio potencialo panaudojimas	+	+					+		+	4	II
Greitesnis darbuotojų darbų atlikimas		+								1	V
Veiklos rezultatų augimas		+		+	+		+	+		5	I
Vadovui atsiranda daugiau laiko darbų atlikimui bei planavimui		+								1	V

13 lentelės tęsinys kitame puslapyje

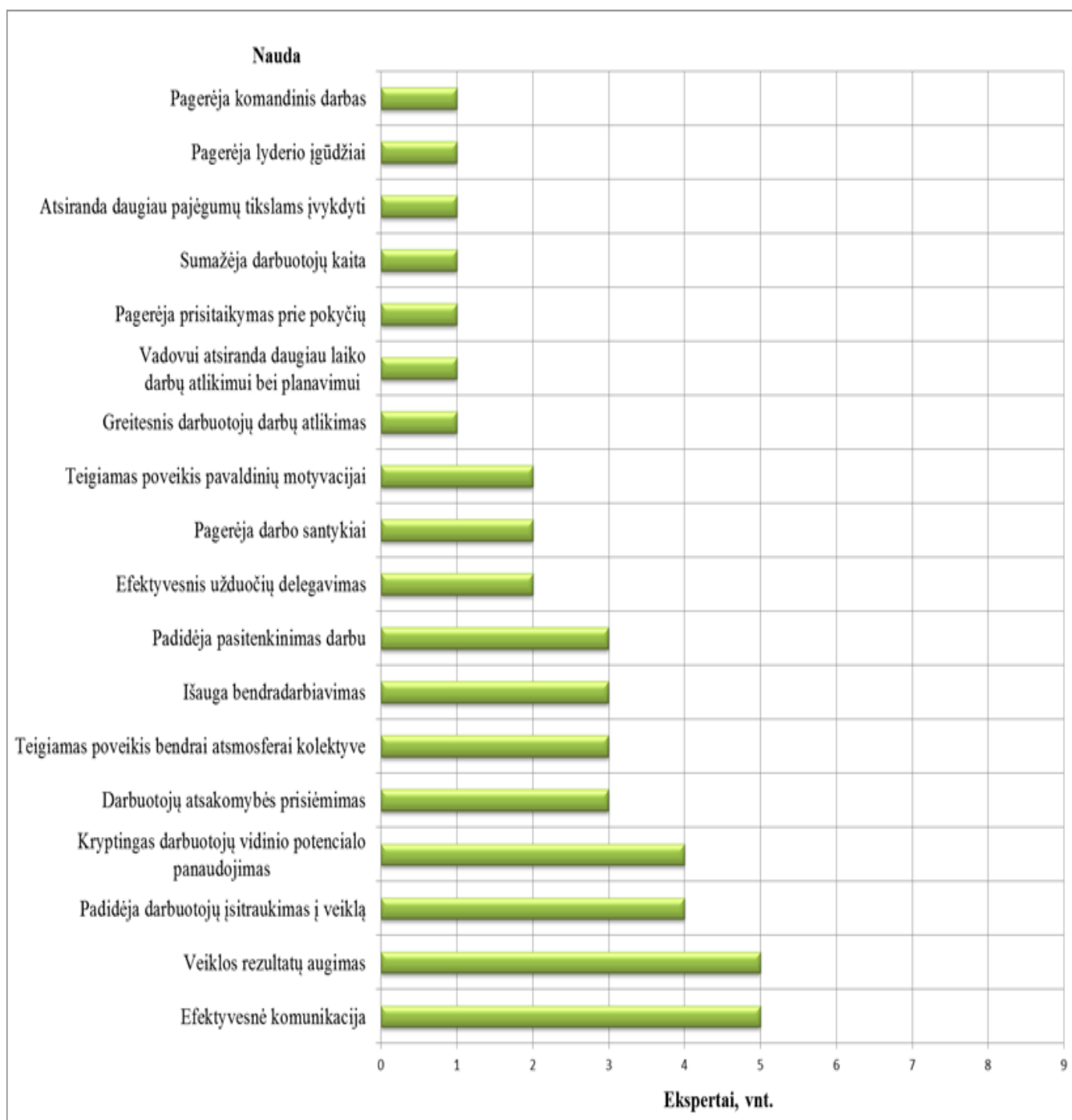
13 lentelės tęsinys

Pagerėja prisitaikymas prie pokyčių			+						+	1	V
Sumažėja darbuotojų kaita			+							1	V
Atsiranda daugiau pajėgumų tikslams įvykdyti			+							1	V
Teigiamas poveikis bendrai atmosferai kolektyve			+	+	+					3	III
Pagerėja darbo santykiai			+			+				2	IV
Pagerėja lyderio įgūdžiai			+							1	V
Pagerėja komandinis darbas			+							1	V
Išauga bendradarbiavimas			+	+				+		3	III
Padidėja pasitenkinimas darbu			+				+		+	3	III
Teigiamas poveikis pavaldinių motyvacijai				+		+				2	IV

Galime daryti prielaidą, jog vadovas taikydamas koučingą savo veikloje gali pasiekti aukštų rezultatų vadovų ir darbuotojų bei darbuotojų tarpusavio komunikavime, kas tuo pačiu sąlygoja ir veiklos rezultatų gerėjimą. Pagal ekspertų apklausos rezultatus, galime matyti, jog antroje vietoje ekspertai, nurodydami koučingo teikiamą naudą, išskiria šiuos du aspektus: *padidėjęs darbuotojų įsitraukimas į veiklą* bei *kryptingas darbuotojų vidinio potencialo panaudojimas*. Ekspertai taip pat įvardija, jog koučingo teikiama nauda pasižymi *darbuotojų atsakomybės prisiėmimu, teigiamo poveikio bendrai atmosferos kolektyve atsiradimu, pagerėjusiu bendradarbiavimu* bei *padidėjusiu darbuotojų pasitenkinimu darbu*. Reiktų atkreipti dėmesį į tai, kad ekspertai išskiria ne tik naudą, teikiančią pačiam vadovui, bet taip pat nurodo vadovo koučingo taikymo praktinėje veikloje naudą visai organizacijai.

Taipogi siekiant sužinoti, kokie būtų ekspertų pasiūlymai dėl vadovų koučingo taikymo ir tobulinimo perspektyvų, ekspertams buvo pateiktas atviras klausimas – „Kokie būtų Jūsų **pasiūlymai** dėl vadovų koučingo taikymo ir tobulinimo perspektyvų?“. Ekspertų nurodytų atsakymų analizė bei pasikartojantis dažnumas pateiktas 14 lentelėje.

Remiantis ekspertų nuomone, svarbiausias pasiūlymas dėl vadovų koučingo taikymo ir tobulinimo perspektyvų – *konsultacija su koučingo specialistu* (žr. 22 pav.) Taip teigė net 5 respondentai. Ekspertai nurodo, jog norint tobulinti koučingo taikymą vadovų praktinėje veikloje, dėl taikymo ir tobulinimo perspektyvų geriausia konsultuotis su patyrusiu koučingo specialistu, nes jo



21 pav. Koučingo taikymo praktinėje veikloje nauda vadovams

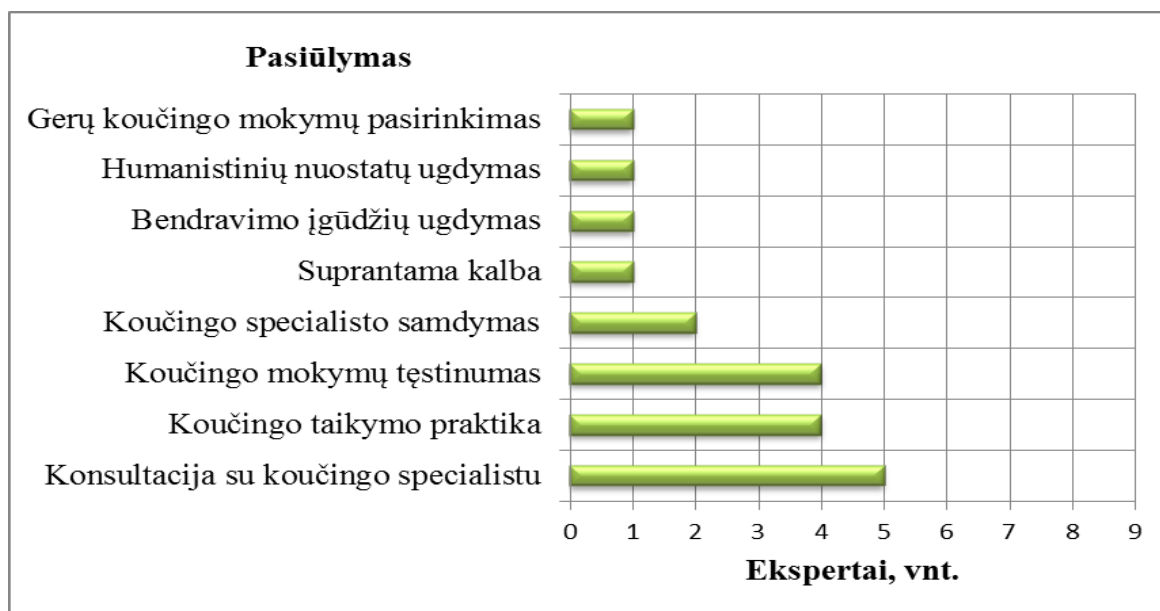
patirtis ir žinios padės vadovui išspręsti kylančius klausimus bei pakonsultuos, kaip tobulinti koučingo taikymo įgūdžius. Dar vieną kaip dažniausiai išreikštą pasiūlymą ekspertai nurodė – *koučingo mokymų tęstinumas* bei *koučingo taikymo praktika*. Ekspertų nuomone, labai svarbu, užtikrinti koučingo

mokymų tęstinumą, kurių metu vadovai atlikdami įvairius praktinius užsiėmimus galėtų dar geriau įvaldyti koučingą. Taip pat ekspertų nurodytas svarbus pasiūlymas – *koučingo specialisto samdymas*.

14 lentelė. Ekspertų siūlymai dėl vadovų koučingo taikymo ir tobulinimo perspektyvų

Pasiūlymas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Iš viso	Reitingo eilė
Koučingo specialisto samdymas	+				+					2	III
Suprantama kalba		+								1	IV
Koučingo taikymo praktika		+		+			+	+		4	II
Bendravimo įgūdžių ugdymas			+							1	IV
Humanistinių nuostatų ugdymas			+							1	IV
Gerų koučingo mokymų pasirinkimas				+						1	IV
Koučingo mokymų tęstinumas				+	+		+		+	4	II
Konsultacija su koučingo specialistu		+		+		+		+	+	5	I

Teigiama, jog samdomas koučingo specialistas gali padėti išsiaiškinti, ką koučingas gali atnešti į organizaciją ir kokios koučingo taikymo bei tobulinimo perspektyvos.



22 pav. Ekspertų siūlymai dėl vadovų koučingo taikymo ir tobulinimo perspektyvų

Reiktų atkreipti dėmesį, jog ekspertai siūlo ne patiems ieškoti koučingo taikymo ir tobulinimo perspektyvų, bet tą padaryti kreipiantis į tai išmanančius koučingo specialistus, kurie ne tik konsultuoja, bet ir rengia profesionalius mokymus.

Taigi apibendrinant tyrimo rezultatus, galime teigti, jos trečiajame skyriuje atlikti tyrimai padėjo atsakyti į darbo pradžioje išsikeltą problemą – ar tikrai egzistuoja vadovų koučingo poreikis praktinėje vadovų veikloje ir kokie veiksniai padeda bei trukdo vadovams taikyti koučingą praktikoje. Atlikus inovatyvių bei neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikio analizę, nustatyta, jog neinovatyvių įmonių vadovams ir personalo vadovams koučingo poreikis yra didesnis nei inovatyvių įmonių vadovams ir personalo vadovams. Taip pat analizuojant ekspertų atsakymus, identifikuoti veiksniai, kurie padeda (profesionalūs koučingo mokymai, koučingo taikymui palanki vidinė organizacijos kultūra, grįžtamasis ryšys iš koučingo profesionalų, kolegų bei darbuotojų, koučingo taikymo praktika ir motyvacija) bei trukdo (mokymasis iš neprofesionalių koučingo specialistų, žema vidinė organizacijos kultūra, klaidingas suvokimas apie koučingą bei aukščiausios grandies vadovų bei kolegų nepalaikymas koučingo filosofijos diegimo procese) vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje. Atlikto tyrimo rezultatų duomenys naudingi visiems vadovams, kurie ateityje planuoja taikyti koučingą praktikoje.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Atlikus mokslinės literatūros analizę, koučingo organizacijų Lietuvoje analizę bei vadovų koučingo analizę Lietuvos įmonėse padarytos tokios **išvados**:

1. Daugelis mokslininkų sutaria, kad koučingo ištakos, žvelgiant plačiaja prasme, siekia tolimąją praeitį (Antikos ar net senesnius laikus) kaip to laikotarpio kasdienybės gyvenimo, buities ir išlikimo pamokos. Mokslininkai, kurie žvelgia siauriau, tačiau konkrečiau, šio reiškinio ištakomis laiko 1974 m., lemtingos T. Galwey knygos „Vidinis teniso žaidimas“ (angl. „The inner game of tennis“) išleidimą, kurioje autorius kalbėdamas apie puikių rezultatų siekimą žaidžiant tenisą iškelia žmogaus vidinio potencialo svarbą rezultatams.
2. Lietuvoje nėra prieita prie vieningo susitarimo dėl angl. termino *coaching* atitikmens lietuvių kalba vartojimo. Valstybinė lietuvių kalbos komisija nurodo, jog termino angl. *coaching* lietuviški atitikmenys turėtų būti „ugdomasis vadovavimas“ ar „konsultuojamasis ugdymas“, tačiau koučingo praktikai ir tyrimams svarbi institucija – Tarptautinė koučingo asociacija Lietuvoje – su šiuo vertiniu nesutinka dėl, jų nuomone, koučingo veiklos visapusiškumo neįvardijimo, ir siūlo, kad angl. terminas *coaching* būtų adaptuojamas – verčiamas kaip „koučingas“.
3. Koučingo samprata mokslinėje literatūroje neapibrėžiama vienareikšmiškai. Koučingo sampratą užsienio ir Lietuvos autoriai suvokia skirtingai, tačiau dažniausiai abi pusės panašiai nurodo jų suvokiamą koučingo esmę – koučingas orientuotas į tobulinimą(si), išstobulintą elgseną ar praktiką, taip pat pabrėžia, kad koučingo procesas yra abipusis, pagrįstas savanorišku pasitikėjimu grįstu specialisto ir kliento santykiu. Koučingo samprata suvokiama per specialisto ir kliento santykį – jo metu stengiamasi padėti žmogui išlaisvinti jo potencialą bei siekiama, kad jis taptų veiksmingesnis tiek asmeniniame gyvenime, tiek darbinėje veikloje, taip pat prisiimtų atsakomybę už įvairius savo veiksmų rezultatus.
4. Koučingo tipų ir jų klasifikacijų mokslininkai išskiria labai daug ir įvairių, tačiau koučingo tipus galima suskirstyti į dažniausiai mokslininkų minimas 5 pagrindines kategorijas: *gyvenimo koučingas*, *veiklos koučingas*, *vadovų koučingas*, *organizacinis koučingas* bei *asmenybės raidos/augimo koučingas*.
5. Koučingo veikla tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje yra reglamentuojama – pasaulyje svarbiausia Tarptautinė koučingo specialistus siejanti federacija (angl. ICF – International coach federation)

yra parengusi ir patvirtinusi koučingo profesinius įstatus, Etikos kodeksą bei Tarptautinius veiklos standartus. Tačiau valstybės lygmeniu griežtos reglamentacijos ir teisinės bazės nėra nei pasaulyje, nei Lietuvoje, todėl be galo sudėtinga patikrinti, ar koučingo mokymus teikiantys asmenys laikosi tarptautinių ICF standartų.

6. Šiuo metu pasaulyje koučingas imtas pripažinti atskira profesija ir nepaisant to, kad koučingo specialybė dėstoma valstybiniame Lietuvos universitete, mūsų šalyje koučingo veikla nėra įtraukta į Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių, tačiau koučingo veiklą galima priskirti prie dviejų artimiausių, tačiau konkrečiau neapibrėžtų veiklos klasių – *Konsultacinė verslo ir kito valdymo veikla* ir *kitas niekur kitur nepriskirtas švietimas*. Koučingas tai pat nėra pripažįstamas atskira profesija Lietuvos profesijų klasifikatoriuje, tačiau artimiausi koučingo profesijų pavyzdžiai galėtų būti šie: *Karjeros konsultantas*, *Profesinio orientavimo konsultantas*, *Profesijos konsultantas*.
7. Darbe atliktos įvairių tipų koučingo mokymus siūlančių organizacijų analizės rezultatai parodė, kad asmenims (įmonių vadovams, pavieniams žmonėms ir pan.), norintiems mokytis koučingo kompetencijų, pasiūla tikrai yra. Lietuvoje suteikiami įvairaus lygio mokymų sertifikatai, parodantys išklaustyto kursų lygį, bet jie nereglamentuojami teisine prasme. Vieninteliai koučingo mokslų baigimą įrodantys ir teisiškai reglamentuojami dokumentai – universiteto diplomai, tačiau pirminė universiteto funkcija yra rengti ne profesijų atstovus, o mokslo darbuotojus. Svarbiausio – visame pasaulyje pripažįstamo ICF sertifikato – Lietuvoje nei viena institucija nesuteikia. Norint jį gauti, reikia vykti į tarptautinę ICF būstinę Jungtinėse Amerikos Valstijose ir ten išlaikyti specialius egzaminus.
8. Darbe atliktos internetinių koučingo svetainių analizės rezultatai parodė, kad daugiausia, net 14 organizacijų iš 34 atrinktų, iš dažniausiai koučingo teikiamų paslaugų Lietuvoje pagal išskirtus koučingo tipus siūlo vadovų koučingo paslaugas.
9. Atlikus inovatyvių bei neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikio analizę, nustatyta, jog neinovatyvių įmonių vadovams ir personalo vadovams koučingo poreikis yra didesnis nei inovatyvių įmonių vadovams ir personalo vadovams, kadangi neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikio vidurkiai yra 3,09 ir 2,96, o inovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikio vidurkiai yra 2,10 ir 1,56.

10. Inovatyvių įmonių vadovams ir personalo vadovams koučingo poreikis nustatytas mažas, kadangi vadovų bendras koučingo poreikio vidurkis 2,12 (įvertis 2 – mažas koučingo poreikis), o personalo vadovų – 1,56 (įvertis 2 – mažas koučingo poreikis).
11. Neinovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis nustatytas didelis, kadangi vadovų bendras koučingo poreikio vidurkis 3,17 (įvertis 3 – didelis koučingo poreikis), personalo vadovams koučingo poreikis taip pat nustatytas didelis, kadangi bendras personalo vadovų koučingo poreikis yra 2,97, kuris yra labai arti įvertio 3, žyminčio didelį koučingo poreikį.
12. Taip pat nustatyta, jog inovatyvių įmonių vadovams ir personalo vadovams koučingo poreikis yra mažesnis nei neinovatyvių įmonių vadovams.
13. Didžiausias koučingo poreikis inovatyvių įmonių vadovams ir personalo vadovams nustatytas veiklos (elgsenos) srityje – klausymasis ir atitinkamas reagavimas į darbuotojo veiksmus/žodžius (2,40; 1,72).
14. Didžiausias koučingo poreikis neinovatyvių įmonių vadovams nustatytas veiklos (elgsenos) srityje – rūpinimasis darbuotojo interesais (3,28), o personalo vadovams – įsipareigojimas profesiniam tobulinimui (3,0), įsipareigojimas veiklos atlikimo tobulinimui (3,0) bei įvertinimas, diagnozė ir planavimas (3,0).
15. Kaip veiksnius, labiausiai padedančius vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje, ekspertai įvardijo profesionalius koučingo mokymus, koučingo taikymui palankią vidinę organizacijos kultūrą, grįžtamąjį ryšį iš koučingo profesionalų, kolegų bei darbuotojų, koučingo taikymo praktiką ir motyvaciją.
16. Ekspertų nuomone veiksniai, labiausiai trukdantys vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje, yra: mokymasis iš neprofesionalių koučingo specialistų, žema vidinė organizacijos kultūra, klaidingas suvokimas apie koučingą bei aukščiausios grandies vadovų bei kolegų nepalaikymas koučingo filosofijos diegimo procese.
17. Pagal ekspertų vertinimus, koučingo taikymo nauda vadovų praktinėje veikloje įvardijama kaip efektyvesnė komunikacija tarp įmonės personalo, įmonės veiklos rezultatų augimas, padidėjęs darbuotojų įsitraukimas į veiklą bei kryptingas darbuotojų vidinio potencialo panaudojimas.

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, parengti šie **siūlymai**:

1. Lietuvos Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių papildyti koučingo veiklą apibūdinančiu veiklos kodu.

2. Į Lietuvos profesijų klasifikatorių įtraukti koučingo profesiją žymintį kodą tam, kad koučingas būtų pradėtas vertinti kaip atskira profesija bei būtų pripažintas atskira ekonomine veikla.
3. Koučingo veiklą Lietuvoje siūloma reglamentuoti valstybiniu lygmeniu įvedant privalomąją civilinės atsakomybės draudimą, tam, kad būtų išvengta nekokybiškų koučingo specialisto teikiamų paslaugų.
4. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad koučingas labiausiai plėtotinas neinovatyviose įmonėse ir, visų pirma, ne personalo vadovų, bet aukščiausio lygio vadovų praktinėje veikloje.
5. Įmonių vadovams ir personalo vadovams, norintiems taikyti koučingą praktinėje veikloje, siūloma atsižvelgti į koučingo specialistų išskirtus veiksnius, kurie labiausiai trukdo vadovams sėkmingai pasitelkti koučingą praktinėje veikloje, ir skirti dėmesio ir laiko jiems pašalinti.
6. Kad koučingas vadovų praktinėje veikloje būtų taikomas dažniau ir efektyviau, siūloma vadovams atkreipti dėmesį į ekspertų išskirtus veiksnius, padedančius vadovams taikyti koučingą praktikoje, ir juos skatinti.

LITERATŪRA

1. **Asociacija „ICF Lithuania“**. Apie ICF, 2013. <http://www.icf.lt/apie-icf/> [žiūrėta 2013 09 06]
2. **Asociacija „ICF Lithuania“**. Etikos kodeksas, 2008. <http://www.icf.lt/koucingas/etikos-kodeksas/> [žiūrėta 2013 09 10]
3. **Asociacija „ICF Lithuania“**. ICF Lietuva rezoliucija dėl termino „Koučingas“ naudojimo, 2012. <http://www.icf.lt/naujienos/icf-lietuva-rezoliucija-del-termino-koucingas-naudojimo/> [žiūrėta 2012 10 06]
4. **Bachkirova T. et al.** The complete handbook of coaching. - London: SAGE Publications, 2011. - 436 p. – ISBN 978-1-84787-542-6
5. **Baležentis A., Žalimaitė M.** Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksnių analizėje: Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimas // Management theory and studies for rural business and infrastructure development. - 2011, Nr. 3 (27), p. 23-31. – ISSN 1822-6760
6. **Brock V.** Grounded theory of the roots and emergence of coaching: doctoral dissertation: Coaching and Human Development. – Maui: International University of Professional Studies, 2008. – 496 p.
7. **Brock V.** The emergence and evolution of coaching// Peer Bulletin. – Canada: Peer Resources, 2012, Nr. 219, p. 20-25. – ISSN:1488-6774. https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/?ui=2&ik=78b16977ce&view=att&th=13f2de028d0a0d4a&attid=0.1&disp=inline&realattid=f_hhrl5bad1&safe=1&zw&saduie=AG9B_P9hR3g7IhtOt9_QJmJxtf1R&sadet=1373991673019&sads=E4n-RR8cM16Govi0PF8qCxtEltE [žiūrėta 2013 05 10]
8. **Brock V.** The Secret history of coaching: past, present, future. – ICF New York Teleclass, 2013. – 26 p. <http://www.vikkibrock.com/wp-content/uploads/2008/11/ICF-NY-2013-Coaching-History-Secret-History-of-Coaching.pdf> [žiūrėta 2013 07 15]
9. **Cannio s., Lauren V.** Coaching excellence: best practices in bussiness coaching. – London: LID, 2011. – 230 p. – ISBN 978-1-907794-15-5
10. **Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)**, Learning and development // Annual survey report, 2008. – 31 p. <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/3A3AD4D6-F818-4231-863B-4848CE383B46/0/learningdevelopmentsurvey.pdf> [žiūrėta 2013 07 10]

11. **Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)**, Taking the temperature of coaching // Hot topics, 2009. – 31 p. <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/E27F313C-FFBC-466F-84D8-A240893A2A22/0/4988TakingthetempHTWEB.pdf> [žiūrėta 2013 09 10]
12. **Cook S.** Coaching for high performance: How to develop exceptional results through coaching. – United Kingdom: IT Governance Publishing, 2009. – 125 p. - ISBN 978-1-84928-003-7
13. **Dabartinės lietuvių kalbos žodynas** (7-as patais. ir papild. leid.) / redaktorių kolegija: Stasys Keinys et al. – Vilnius: Lietuvių kalbos institutas, 2012. – 969 p.
14. **Dexter J. et al.** An Introduction to Coaching. – London: SAGE publications Ltd, 2011. – 200 p. - ISBN 978-1-84920-298-5
15. **Downey M.** Efektyvus koučingas: koučerių mokytojo pamokos. - Vilnius: Vadybos pokyčių konsultavimas, 2008. – 213 p. – ISBN 9789955574057
16. **Edwards L.** Coaching – the latest buzzword or a truly effective management tool? // Industrial and Commercial Training, 2003, vol. 35, Iss: 7, p. 298 – 300. – ISSN 0019-7858. <http://dx.doi.org/10.1108/00197850310501712> [žiūrėta 2012 05 06]
17. **Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorius 2 redakcija (EVRK 2 red.)**, 2008. http://osp.stat.gov.lt/documents/10180/24308/EVRK2red_klasif_leidinys.pdf/3a57fd72-b001-47afb98-62731956a8d7 [žiūrėta 2013 09 15]
18. **Enescu C., Popescu D. M.** Executive coaching – instrument for implementing organizational change // Review of International Comparative Management, Vol. 13 Iss 3, 2012, p. 378-386 <http://www.rmci.ase.ro/no13vol3/03.pdf> [žiūrėta 2013 10 29]
19. **European Mentoring and Coaching Council (EMCC) and International Coach Federation (ICF) and others**, The Professional Charter for Coaching and Mentoring, 2011 <http://www.eesc.europa.eu/self-and-coregulation/full.asp?w=n&ID=142> [žiūrėta 2013 10 10]
20. **Evans G.** Second order observations on coaching programme: the changes in organisational culture // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Iss 5, 2011, p. 70 – 87.
21. **Griffiths K.** Personal coaching: A model for effective learning // Journal of Learning Design, Vol. 1 No 2, 2006, p. 55-65. – ISSN 1832-8342. <https://www.jld.edu.au/article/view/17> [žiūrėta 2013 07 09]
22. **Holliday M.** Coaching, mentoring, managing: a coach guidebook. – FranklinLakes, N: Career Press, 2001. – 285 p. - ISBN 978-1564-145-84-0

- <http://business.brookes.ac.uk/commercial/work/iccld/ijebcm/documents/special5-paper-06.pdf>
[žiūrėta 2013 11 10]
23. **International Coach federation**, 2013. <http://www.coachfederation.org/> [žiūrėta 2013 09 20]
24. **International Coach Federation**, Training program accreditation. <http://www.coachfederation.org/program/landing.cfm?ItemNumber=686&navItemNumber=503>
[žiūrėta 2013 09 11]
25. **Jatkauskienė B. ir kt.** Koučingas ir jo taikymo galimybės suaugusiųjų švietimo srityje (teorija ir empirika) // Mokytojų ugdymas. – Klaipėda, 2008, Nr. 11 (2), p. 136-156. – ISSN 1822-119X
26. **John B. et al.** Coaching: a Philosophy, Concept, Tool and Skill // Journal of Knowledge Management, Economics & Information Technology, Vol. 1 Iss 7, 2011, p. 320 – 328. – ISSN 20695934. <http://web.ebscohost.com/skaietykla.mruni.eu/ehost/detail?vid=11&sid=0ccf4d3d-4e60-4f53-b5dc-57864c7c2e88%40sessionmgr11&hid=26&bdata=JnNpdGU9ZWhtvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=75323834> [žiūrėta 2013 03 10]
27. **Juozaitis A. M.** Ugdomieji pokalbiai: (apie koučingą ir mentoringą): metodinė priemonė studentams. – Vilnius: Edukologija, 2012. – 101 p. – ISBN 978-9955-20-814-3
28. **Kietavičienė O.** Ugdomojo vadovavimo taikymas kaip edukacinės praktikos naujovė mokant technologijų pagrindinėje mokykloje // Pedagogika: mokslo darbai. – Vilnius: Lietuvos edukologijos universitetas, 2011, Nr. 102, p. 61–67. – ISSN 1392-0340
29. **Kolbergytė A., Indrašienė V.** Konsultuojamojo ugdymo kompetencijos taikymo galimybės socialinių darbuotojų rengime: teorinės prielaidos // Socialinis darbas: mokslo darbai. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, Nr. 11 (1), p. 73 – 84. - ISSN 1648-4789. – URL: <https://www3.mruni.eu/ojs/social-work/article/view/507>
30. **Lewis R. S.** Executive coaching: building and managing your professional practice. –Hoboken (N. J.): John Wiley, 2008. – 237 p. – 978-0-470-17746-4
31. **Lietuvos darbo rinkos mokymo tarnyba prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos.** Lietuvos profesijų klasifikatorius (LPK) 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. – Vilnius, 2007.
32. **McGuire D. et al.** The role of line managers as human resource agents in fostering organizational change in public services // Journal of change management, Vol. 8 Iss 1, 2008, p. 73-84. – ISSN 1469-7017 <http://eresearch.qmu.ac.uk/117/> [žiūrėta 2013 04 10]

33. **Miliūtė V.** Koučingas kaip vadovo funkcinės veiklos instrumentas Lietuvos įmonėse: magistro darbas: 03 S - Vadyba ir administravimas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2012. – 71 p. – URL: http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100619_140114-23379
34. **Misiukonis T.** Asmeninio ugdymo praktika vadovams. – Vilnius: Vaga, 2012. – 328 p. – ISBN 978-5-415-02241-0
35. **Misiukonis T.** Koučingo technikos: praktiški patarimai, kaip padėti augti ir tobulėti kitiems. – Vilnius: Vaga, 2013. – 203 p. – 978-5-415-02294-6
36. **Misiukonis T.** Sviestas sviestuotas arba kas negerai su koučingo klasifikacija, 2013. <http://coachingblog.lt/autoriu-straipsniai/sviestas-sviestuotas-arba-kas-negerai-su-koucngo-klasifikacija/> [žiūrėta 2013 09 15]
37. **Mykolo Romerio universitetas**, Koučingo organizacijose vadyba (magistrantūros studijų programa). http://www.mruni.eu/lt/universitetas/fakultetai/politikos_ir_vadybos_fakultetas/studijos/magistranturos_studijos/koucingas_organizacijose_vadyba/ [žiūrėta 2013 09 15]
38. **Mykolo Romerio universiteto priėmimo grupė.** Apie pavadinimo pakeitimą, 2013. http://www.mruni.eu/lt/busimiems_studentams/magistranturos_studijos/turi_univ_issilavinima/index.php?sphrase_id=6724104 [žiūrėta 2013 09 20]
39. **Nova Terra Coach Training & Corporate Development.** Kodėl Tarptautinė koučingo federacija (ICF)?, 2013. <http://www.novaterracoaching.com/lt/apie-mus/kodel-tarptautine-koucingo-federacija-icf/>
40. **Riddle D., Porhler N.** What clients want: Coaching in organizational context // Broome H. G. et al. Advancing Executive Coaching: Setting the Course for Successful Leadership Coaching. – San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2011. – 401 p. – ISBN 978-0-470-55332-9
41. **Silberman M.** The consultant's toolkit. High-Impact Questionnaires, Activities, and How-to Guides for Diagnosing and Solving Client Problems, 2001. – 354 p. – ISBN 0-07-136216-4
42. **Stakėnaitė I.** Asmeninio ugdymo plėtojimas Lietuvos organizacijose: magistro darbas: Žmonių išteklių vadyba. – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2012. – 77 p. – URL: <https://lanka.vu.lt/F/IPG1275UY9Y7HS7A3GJH8DDTHQKCH73DGSYFKINAJKTP3HDPMN-42402>

43. **Standards Australia Coaching in Organizations.** 2010.
<http://www.duncansutherland.com.au/index.php/tools/43-standards-australia-coaching-guidelines-summary> [žiūrėta 2013 09 20]
44. **Starr J.** Saviugdos vadovas: asmeninio ugdymo pagrindai ir įgūdžiai. – Vilnius: Verslo žinios, 2009. – 356 p. – ISBN 978-9955-460-90-9
45. **The Executive Coaching Forum.** The executive coaching handbook: principles and guidelines for a successful coaching partnership / 5th ed., 2012.
http://www.theexecutivecoachingforum.com/docs/default-document-library/echb5thedition2_25.pdf [žiūrėta 2013 09 06]
46. **The Oxford dictionary, thesaurus, and wordpower guide** / editors: Catherine Soanes, Maurice Waite, Sara Hawker. – Oxford: Oxford University Press, 2001. – 1542 p. ISBN 0198603738.
47. **Thorpe S., Clifford J.** The Coaching Handbook: An Action Kit for Trainers & Managers. – London: Kogan Page, 2003. – 187 p. - ISBN 0-7494-3810-X
48. **Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija. - Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 626 p. – ISBN 9-9555-63-265
49. **Underhill B. O** et al. Executive coaching for results. The definitive guide to developing organizational leaders. – San Francisco: Bernett-Koehler Publishers, 2007. – 177 p. - ISBN 978-1-57675-448-1
50. **Valentino C. L.** The Role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture // Journal of healthcare management, Vol. 46 Iss 6, 2004, p. 393-404. – ISSN 1096-9012 <http://www.biomedsearch.com/article/role-middle-managers-in-transmission/125568514.html> [žiūrėta 2013 04 10]
51. **Valstybinė lietuvių kalbos komisija.** Kuo keičiamas kaučingas (koučingas) (angl. coaching)?, 2013. <http://www.vlkk.lt/lit/7016> [žiūrėta 2013 08 19]
52. **Valstybinė lietuvių kalbos komisija.** Pasitarimas dėl anglų k. termino „coaching“ lietuviško atitikmens, 2013. <http://vlkk.lt/lit/103670> [žiūrėta 2013 08 19]
53. **Wheeler L.** How does the adoption of coaching behaviours by line managers contribute to the achievement of organisational goals? // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 9 Iss 1, 2011, p. 1-15.
<http://business.brookes.ac.uk/commercial/work/iccd/ijebcm/documents/vol09issue1-paper-01.pdf> [žiūrėta 2013 09 25]

54. **Whitmore J.** Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose / 3 rd ed. – London: Nicholas Brealey Publishing, 2002. – 180 p. – ISBN 1-85788-303-9
55. **Williams P.** *The Profession of Coaching*. Its emergence and intersection with etics and law, 2005. http://media.johnwiley.com.au/product_data/excerpt/46/04717161/0471716146.pdf [žiūrėta 2013 03 10]
56. **Wilson C.** Best practice in performance coaching: a handbook for leaders, coaches, HR professionals and organizations. - London; Philadelphia (Pa.); New Delhi: Kogan Page, 2011. – 234 P. – ISBN 9780749463540.
57. **Wilson C.** Coaching and coach training in the workplace // Industrial and Commercial Training, Vol. 36 Iss 3, 2004, p. 96 – 98. – ISSN 00197858. <http://dx.doi.org/10.1108/00197850410532087> [žiūrėta 2013 03 10]
58. **Židonienė A.** Ugdančiojo konsultavimo stiliaus veiksmingumo vertinimas integruojant bedarbius į darbo rinką: magistro darbas: 07 S - Edukologija. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2009. – 57 p. – URL: http://vddb.laba.lt/obj/LT-eLABa_0001:E.02~2009~D_20090219_134306-89300

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Urbonienė Ž. Koučingo organizacijos ir vadovų koučingo analizė Lietuvos įmonėse / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Baležentis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 95 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamasis darbas skirtas koučingo organizacijų Lietuvoje analizavimui bei vadovų koučingo poreikio ištyrimui Lietuvos įmonėse. Pirmojoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptariamos koučingo ištakos, analizuojama koučingo samprata ir koučingo tipų klasifikavimas bei atskleidžiama vadovų koučingo samprata ir nauda organizacijai. Antrojoje darbo dalyje nagrinėjamas teisinis koučingo reglamentavimas, atliekama koučingo paslaugas teikiančių organizacijų bei internetinių koučingo svetainių analizė. Trečioji darbo dalis yra skirta tyrimo metodikos aptarimui, ekspertinių vertinimų ir įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikio testo atsakymų analizavimui. Magistro baigiamajame darbe atliktas tyrimas padėjo nustatyti inovatyvių bei neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikį praktinėje veikloje bei padėjo nustatyti veiksnius, padedančius ir trukdančius vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje. Darbo pabaigoje yra pateikiamos išvados ir siūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: koučingas, koučingo organizacijos Lietuvoje, koučingo svetainės, vadovų koučingas, koučingo poreikis.

Urbonienė Ž. The Analysis of Coaching Organization and Executive Coaching in Lithuanian Companies / Human Resource Management Master Qualification Thesis. Supervisor prof. dr. A. Baležentis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Institute of Management, 2013. – 95 p.

ANNOTATION

The present paper is concerned with the analysis of coaching organizations in Lithuania and the investigation of the demand for executive coaching in Lithuanian companies. The first part of this thesis discusses the emergence of coaching, the concept of coaching and the classification of coaching types from the point of view of their theoretical aspect. In addition, both the concept of executive coaching and its advantages in relation to an organization are presented. The second part explores juridical coaching regulations; also, the analysis of the organizations offering coaching services and the existing coaching websites is conducted. The discussion of methodology used, the analysis of test answers regarding the demand for the expert assessment also for companies' and personnel's managers are all introduced in the third section of this master qualification work. The research helped to identify the demand for coaching in practice for both company managers and personnel managers of the innovative and non-innovative companies; it also contributed to establishing certain factors that encourage or prevent managers from practicing coaching. Conclusions and suggestions for future investigations are presented at the end of the thesis.

Key words: coaching, coaching organizations in Lithuania, coaching websites, executive coaching, demand for coaching

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Urbonienė Ž. Koučingo organizacijos ir vadovų koučingo analizė Lietuvos įmonėse / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Baležentis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 95 p.

SANTRAUKA

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro darbo tema yra **aktuali**, kadangi koučingas pasaulyje ir Lietuvoje tampa vis populiariesnis ir vis dažniau taikomas versle, o šis tyrimas leidžia nustatyti, ar egzistuoja koučingo poreikis Lietuvos inovatyviose bei neinovatyviose įmonėse. Taip pat identifikavus pagrindinius veiksnius, padedančius bei trukdančius vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje, galima nustatyti, kaip vadovams efektyviau taikyti koučingą praktinėje veikloje.

Šis darbas yra **naujas**, nes Lietuvoje nėra atlikta tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjamos koučingo paslaugas teikiančios organizacijos Lietuvoje ir dar niekada nebuvo tirtas vadovų koučingo poreikis inovatyviose bei neinovatyviose įmonėse. **Tyrimo probleminis klausimas** – vis daugiau kalbant apie koučingo teikiamą naudą vadovų praktinėje veikloje ir didėjant koučingo populiariumui Lietuvoje, svarbu nustatyti, ar tikrai egzistuoja vadovų koučingo poreikis praktinėje vadovų veikloje ir kokie veiksniai padeda bei trukdo vadovams taikymą koučingą praktinėje veikloje. **Tyrimo objektas** yra koučingo organizacijos ir vadovų koučingas Lietuvos įmonėse. **Tyrimo tikslas** - ištirti koučingo organizacijas Lietuvoje ir atlikti vadovų koučingo analizę inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse. **Tyrimo uždaviniai**: 1. Aptarti koučingo teorinius pagrindus; 2. Atlikti koučingo organizacijų analizę Lietuvoje; 3. Atlikti internetinių koučingo svetainių analizę Lietuvoje; 4. Atlikti vadovų koučingo poreikio analizę inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse; 5. Nustatyti veiksnius, padedančius bei trukdančius vadovams taikyti koučingo praktinėje veikloje. **Naudoti tyrimo metodai**: mokslinės literatūros šaltinių analizė, internetinių koučingo svetainių analizė, koučingo poreikio testas, ekspertiniai vertinimai, lyginamoji analizė.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir tyrimų rezultatais nustatyta, kad neinovatyvių įmonių vadovams ir personalo vadovams koučingo poreikis yra didesnis nei inovatyvių įmonių

vadovams ir personalo vadovams. Veiksnius, labiausiai padedančius vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje - profesionalūs koučingo mokymai, koučingo taikymui palanki vidinė organizacijos kultūra, grįžtamąjį ryšys iš koučingo profesionalų, kolegų bei darbuotojų, koučingo taikymo praktika ir motyvacija. Veiksniai, labiausiai trukdantys vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje, yra: mokymasis iš neprofesionalių koučingo specialistų, žema vidinė organizacijos kultūra, klaidingas suvokimas apie koučingą bei aukščiausios grandies vadovų bei kolegų nepalaikymas koučingo filosofijos diegimo procese. Magistro baigiamąjį **darbą sudaro** įvadas, trys dalys, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai. **Darbo apimtis** – 95 puslapis, 22 paveikslai, 14 lentelių 4 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 58 šaltiniai, iš jų 32 anglų kalba.

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

Urbonienė Ž. The Analysis of Coaching Organization and Executive Coaching in Lithuanian Companies / Human Resource Management Master Qualification Thesis. Supervisor prof. dr. A. Baležentis. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Institute of Management, 2013. – 95 p.

SUMMARY

The topic of this human resource management master qualification thesis is up-to-date since coaching is becoming more and more popular in business sphere both worldwide and in Lithuania. In this regard, the conducted research shows if the demand for coaching exists in Lithuania's innovative and non-innovative companies. In addition to this point, the identified main factors that motivate or prevent managers from engaging in coaching enables them to point out how to employ coaching more effectively in relation to their practical activities.

This thesis is completely original with regard to researches investigating Lithuanian organizations offering coaching services and the demand for executive coaching in both innovative and non-innovative companies; neither of such researches are implemented in Lithuania. **The problem of this paper** – the advantages of coaching for managers in their practical activities being discussed more often also the popularity of coaching constantly increasing in Lithuania, it is essential to determine whether the demand for coaching in managers' practical activities is really existing also what factors encourage or prevent managers from engaging in coaching. **The object of this research** is coaching organizations and executive coaching in Lithuanian companies. **The aim of this paper** is to examine coaching organizations in Lithuania also to analyze executive coaching in both innovative and non-innovative companies. **The main goals of this master qualification research are the following:** 1. to discuss the theoretical background of coaching; 2. to conduct analysis concerning coaching organizations in Lithuania; 3. to explore coaching websites in Lithuania; 4. to analyze the demand for executive coaching in both innovative and non-innovative companies; 5. to identify certain factors motivating or preventing the managers from practicing coaching. **Methods used throughout the**

empirical research: the analysis of scientific literature sources, the investigation of coaching websites, a test identifying the demand for coaching, expert assessments, comparative analysis.

Having conducted the analysis of scientific literature sources also appealing to the results of the research the paper maintains that the demand for coaching is higher in terms of non-innovative companies' managers and personnel managers rather than the ones working for innovative companies. The research also discloses factors that contribute to managers employing coaching in relation to their daily practice the most; these are the following: professional training in coaching, the inner culture of organization being favourable for coaching employment, feedbacks from coaching professionals, colleagues and employees, coaching employment practice and motivation. Factors preventing managers from the application of coaching in terms of their practical activities are as follows: being trained by unprofessional coaching instructors, the low level of the inner culture of organization, a wrong coaching perception and the ignorance of the senior executive managers and colleagues with regards to the implementation process of coaching philosophy. This master qualification paper consists of the introduction, three parts of analysis, conclusions and suggestions also a list of literature, annotation and summary (both Lithuanian and English) as well as appendices. **The volume of this work:** 95 pages, 22 figures, 14 tables and 4 appendices. The list of literature is composed of 58 sources, 32 of which are written in English language.

PRIEDAI

KOUČINGO INTERNETINIŲ SVETAINIŲ SĄRAŠAS

1. <http://asmeninisugdymas.lt/>
2. <http://www.aztraining.lt/>
3. <http://www.askitaip.lt/>
4. <http://www.koucingas.lt/>
5. <http://www.investuokisave.lt>
6. <http://www.grandpartners.lt>
7. <http://www.lyderyste.lt>
8. <http://www.lyderystesakademija.lt>
9. <http://www.time4yourself.com>
10. <http://www.koucingoklubas.lt>
11. <http://www.tla.lt>
12. <http://www.nlpcentras.lt>
13. <http://www.gyvenimokoucingas.lt>
14. <http://www.gyvenimoguru.lt>
15. <http://koucingas.eu>
16. <http://gitanamaciene.webs.com>
17. <http://www.triplea.lt>
18. <http://www.mokymai.info>
19. <http://www.savirealizacija.lt>
20. <http://smartbaltics.com>
21. <http://www.elin.lt>
22. <http://www.mercuriurval.com>
23. <http://www.mokymaiverslui.lt>
24. <http://www.lyderiugrupe.lt>
25. <http://ovc.lt>
26. <http://www.ipm.lt>
27. <http://www.gvc.lt>
28. <http://www.santykiustudija.lt>
29. <http://www.ambicio.lt>
30. <http://www.sekmeslab.lt>
31. <http://www.vegadi.lt>
32. <http://lt.doortraining.com>
33. <http://www.administravimas.lt>
34. <http://www.evsgroup.lt>

LIETUVOS INOVATYVIŲ ĮMONIŲ VERTINIMO KRITERIJAI

Nr.	Kriterijai	Balai
1.	Verslo strategija	5
1.1	Ar įmonė veikia pagal parengtą strategiją?	1
1.2	Ar įmonės strategija orientuota į nuolatinį pokyčius rinkoje ir pokyčius pačioje įmonėje – inovacinės veiklos plėtojimą?	2
1.3.	Ar strategija sudaro pakankamas prielaidas/paskatas inovacinės veiklos plėtojimui?	2
2.	Inovacinė veikla (per pastaruosius 3 metus)	25
2.1	Ar buvo sukurti ir pateikti į rinką nauji ir/ar patobulinti produktai (<u>produkto inovacijos</u>)?	10
2.2	Ar buvo vykdomi modernizavimo, naujų gamybos metodų panaudojimo bei inovacijų diegimo projektai (<u>proceso inovacijos</u>)?	5
2.3	Ar buvo įgyvendinti nauji valdymo metodai (<u>organizacinės inovacijos</u>)?	5
2.4	Ar buvo įgyvendinti produkto dizaino ir/ar pardavimo valdymo metodai (<u>rinkodaros inovacija</u>)?	5
3.	Inovacinės veiklos poveikis	10
3.1	Ar dėka vykdytos veiklos padidėjo įmonės konkurencingumas (kokybės pagerėjimas, kaštų mažėjimas, atitikimas standartams, pozicijų rinkoje sustiprėjimas, darbo našumo padidėjimas ir pan.)?	5
3.2	Ar galima kiekybiškai įvertinti įmonės sukurtų inovacijų naudą įmonei (apyvarta, pelnas, naujos rinkos, pridėamoji vertė)? Kokia apimtimi tai buvo/yra naudinga įmonei?	5
4.	Inovacijų vadyba	15
4.1	Ar taikomi specifiniai inovacijų vadybos metodai?	5
4.2	Ar taikomi kūrybiškumo skatinimo metodai?	5
4.3	Ar taikomos projektinės valdymo struktūros?	5
5.	Inovacijų potencialas	20
5.1	Ar suformuotas/plėtojamas techninis/technologinis inovacijų plėtros potencialas?	5
5.2	Ar suformuotas/plėtojamas žmogiškasis inovacijų plėtros potencialas?	5
5.3	Ar disponuojama žiniomis inovacijų plėtrai? Kokie naudojami	5

	naujų žinių šaltiniai?	
5.4	Kokia dalis (%) pajamų skiriama inovacinės veiklos plėtojimui? Ar didelė jų dalis tenka įrangai pirkti?	5
6.	Inovacijų komunikacija/partnerystė	10
6.1	Ar funkcionuoja vidiniai komunikaciniai ryšiai inovacinei veiklai?	5
6.2	Ar funkcionuoja išoriniai komunikacijai ryšiai inovacinei veiklai (bendradarbiavimas su mokslo institucijomis, partneriais, vartotojai?)	5
7.	Perspektyva (3 metai į priekį)	5
7.1	Ar numatytos inovacinės veiklos plėtros kryptys?	2
7.2	Ar akivaizdus planuojamos inovacinės veiklos poveikis įmonės konkurencingumui?	3
8.	Ar įtikinama/pagrįsta pareiškėjo motyvacija pateikti paraišką Inovacinės įmonės nominacijai	10

Šaltinis: Lietuvos inovacijų centras. Lietuvos pramoninkų konfederacija. Lietuvos inovatyvių įmonių vertinimo kriterijai.
(internetinis adresas - www.inovacijuprizas.lt/index.php?-132887854)

VADOVŲ KOUČINGO POREIKIO TESTAS INOVATYVIŲ IR NEINOVATYVIŲ ĮMONIŲ VADOVAMS BEI PERSONALO VADOVAMS

Gerb. Inovatyvios įmonės vadove / personalo vadove,

VšĮ Lietuvos inovacijų centro kartu su Lietuvos pramonininkų konfederacija ir Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra rengiamo nacionalinio konkurso „Inovacijų prizas 2012“ ekspertai pripažino Jūsų įmonę **„Inovacijų prizas 2012“** laureate. Šiuo metu yra atliekamas tyrimas **„Vadovų koučingo poreikio nustatymas inovatyviose įmonėse“**. Anoniminės apklausos tikslas – išsiaiškinti, ar egzistuoja vadovų koučingo poreikis inovatyviose įmonėse. **Jūsų nuomonė yra labai svarbi.** Gauti duomenys bus panaudoti mokslinio tyrimo tikslams. Konfidencialumas garantuojamas.

Šią anketą pildyti truks apie 10 minučių. Nuoširdžiai prašau atsakyti į pateiktus klausimus ir iš anksto **dėkoju** už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus!

Žydrūnė Urbonienė

Mykolo Romerio universiteto

Politikos ir vadybos fakulteto magistrantė

Gerb. įmonės vadove / personalo vadove, (SKIRTA NEINOVATYVIOMS ĮMONĖMS)

Šiuo metu yra atliekamas tyrimas **„Vadovų koučingo poreikio nustatymas Lietuvos įmonėse“**. Anoniminės apklausos tikslas – išsiaiškinti, ar egzistuoja vadovų koučingo poreikis Lietuvos įmonėse. **Jūsų nuomonė yra labai svarbi.** Gauti duomenys bus panaudoti mokslinio tyrimo tikslams. Konfidencialumas garantuojamas.

Šią anketą pildyti truks apie 10 minučių. Nuoširdžiai prašau atsakyti į pateiktus klausimus ir iš anksto **dėkoju** už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus!

Žydrūnė Urbonienė

Mykolo Romerio universiteto

Politikos ir vadybos fakulteto magistrantė

Vadovų koučingo poreikio nustatymo anketa susideda iš 35 teiginių. Prašau, pasirinkite kiekvienam teiginiui tik vieną atsakymą, kuris labiausiai atspindi Jūsų užsiėmimo nurodyta veikla ar elgsena dažnumą (pažymėkite „x“ ženklą):

- Aš **niekada** neužsiimu ar nedemonstruoju šios veiklos ar elgsenos.
- Aš **labai retai** užsiimu ar demonstruoju šią veiklą ar elgseną.
- Aš **kartais** užsiimu ar demonstruoju šią veiklą ar elgseną.
- Aš **dažnai** užsiimu ar demonstruoju šią veiklą ar elgseną.

TEIGINIAI	Niekada	Labai retai	Kartais	Dažnai
1. Skiriu laiko savo darbuotojams norėdamas (-a) padėti jiems tobulėti kaip specialistams karjeros atžvilgiu.				
2. Skiriu laiko savo darbuotojams aptardamas (-a) jų efektyvesnio darbingumo lygio galimybes bei kaip jas įgyvendinti.				
3. Stebiu savo darbuotojus ir nustatau jų įgūdžius ar elgsenas, kuriems reikalingas tolimesnis vystymas.				
4. Duodamas (-a) pastabas darbuotojams / įvertindamas (-a) jų veiklą atsižvelgiu į darbuotojų jausmų faktorių, todėl sušvelninu teikiamas pastabas / įvertinimą.				
5. Susitikimo su darbuotoju metu užtikrinu privatumą bei skiriu laiką tik jam / jai.				
6. Susitikimo, skirto atliekamos veiklos raidos aptarimui, metu skatinu darbuotoją papasakoti kiek įmanoma daugiau apie problemą, su kuria jam / jai teko susidurti.				
7. Esant reikiamybei dar kartą peržiūriu / apsvairstau raidos planus, kurie su darbuotojo sutikimu buvo suformuoti anksčiau bei teikiu patarimus, skirtus tolimesnei raidos plėtrai.				
8. Stengiuosi neprarasti geriausių savo darbuotojų kompanijoje atsiradus kitoms galimybėms jų karjeros atžvilgiu.				
9. Oficialaus veiklos įvertinimo ar darbuotojo veiklos raidos peržiūros metu skiriu laiką planams, skirtiems veiklos tobulėjimui, aptarti.				
10. Nustatau galimas pasekmes, kurios atsiranda darbuotojui nesiekiant pranokti savo potencialo bei informuoju patį darbuotoją apie savo įžvalgas.				
11. Diskusijų apie darbingumo lygį arba tobulėjimo procesą metu darbuotojui pateikiu konkretų idealaus veiklos atlikimo bei elgsenos apibrėžimą.				
12. Diskusijų apie tobulėjimo procesą ar darbingumo lygį metu labiau orientuojuosi į savo, o ne į darbuotojo požiūrį.				
13. Skatinu dvišalę diskusiją pasitelkdamas (-a) šį metodą – klausiu darbuotojų nuomonės apie sritis, kurioms, jų manymu, reikalingas tobulinimas.				
14. Kartu su darbuotojais periodiškai apžvelgiame jų progreso raidą, nukreiptą į nustatyto tobulėjimo tikslo realizavimą.				
15. Metų eigoje skiriu atitinkamą laiko kiekį kiekvieno darbuotojo profesinio vystymo bei pažangos aptarimui.				

16. Formuoju darbo atmosferą, sudarančią sąlygas darbuotojams keisti bei pagerinti savo darbingumo efektyvumą.				
17. Nustatęs (-iusi) aspektus darbuotojo veikloje ar elgsenoje, kuriems reikia tobulinimo, juos iškart aptariu su darbuotoju neplanuodamas (-a) oficialaus susitikimo darbo veiklai apsvarstyti.				
18. Darbuotojui pateikiu konkretų jo darbingumo lygio įvertinimą ir pasiūlau galimus pokyčius veiklos atlikimo tobulinimui.				
19. Diskusijų apie darbingumo lygį arba tobulėjimo procesą metu atkreipiu dėmesį į darbuotojo požiūrį bei jį apsvarstau.				
20. Susitikimo su darbuotoju metu esu linkęs (-usi) itin susikonsultuoti į tai, ką noriu pasakyti, todėl ne visuomet girdžiu ką sako darbuotojas.				
21. Aš vertinu savo darbuotojo tobulėjimo raidą ir skatinu jo kompetencijos augimą.				
22. Oficialaus veiklos įvertinimo ar darbuotojo veiklos raidos peržiūros metu savo laiką skiriu tokių tikslų kaip tobulėjimo ir karjeros progreso (pareigų paaugstinimo) aptarimui.				
23. Veiklos atlikimo efektyvumą aptariu tik susirinkimuose, skirtuose darbingumui nagrinėti ir įvertinti.				
24. Prieš organizuodamas (-a) susirinkimą, skirtą darbuotojo atliekamos veiklos raidai aptarti, konkrečiai įvardiju, kokių pokyčių tikiuosi iš darbuotojo ir kodėl.				
25. Susirinkimo, skirto atliekamos veiklos raidai aptarti, metu padedu darbuotojui nustatyti kliūtis, trukdančias tobulėjimui bei atrasti būdus joms įveikti.				
26. Susitikimo su darbuotoju metu demonstruoju savo susidomėjimą bei dėmesingumą pasitelkdamas (-a) nežodinį bendravimą, tokį, kaip tiesioginis akių kontaktas ir t. t.				
27. Pasitelkiu įvairius metodus, tokius, kaip dėmesio sutelkimas, pateiktų idėjų perfrazavimas bei interpretavimas, tam, kad užtikrinčiau pilnai suvokiąs (-ianti) darbuotojo išsakytų minčių prasmę.				
28. Man nepriimtina padėti darbuotojams įgyvendinti tobulėjimo raidos planus, todėl didžiąją dalį pastarųjų realizavimo palieku tvarkyti jiems patiems.				
29. Padedu savo darbuotojams geriau suprasti mūsų organizacijos principus ir jų keliamus lūkesčius bei kaip pastarieji gali lemti jų profesinius siekius.				
30. Aš aktyviai užsiimu darbuotojų asmeniniu konsultavimu, pateikdamas (-a) savo įžvalgas apie galimybes darbingumo pažangai.				
31. Jei / kai pastebiu darbuotojui esant reikalinga pagerinti savo darbingumo lygį, skiriu laiko situacijos analizei bei atsiradimo priežastims, taip pat kliūtims, trukdančioms tobulėti, nustatyti.				
32. Pateikiu atvirą savo nuomonę / įvertinimą, padedantį darbuotojams geriau suvokti, kaip jų elgesys ir veiklos atlikimo lygis yra vertinami organizacijos atžvilgiu.				
33. Pokalbio metu demonstruoju teigiamą požiūrį į darbuotoją, taip išreiškdamas(-a) savo tikėjimą darbuotojo sugebėjimu įgyvendinti tikslus, nustatytus abiejų šalių				

sutarimu.				
34. Siekiu gauti kiek įmanoma daugiau informacijos iš darbuotojo, suprasti jo mąstymą, pasitelkdamas (-a) tokius metodus, kaip dėmesio sutelkimas, pateiktų idėjų perfrazavimas bei interpretavimas.				
35. Stebiu darbuotojo elgsenos bei įgūdžių, kurie turėtų būti tobulinami, naudojimą.				

1. Koks Jūsų atliekamas valdymo lygmuo įmonėje (pažymėkite „x“ ženklų):

Generalinis direktorius (-ė)	
Direktorius (-ė)	
Padalinio vadovas (-ė)	
Personalo direktorius (-ė)	
Personalo vadovė (-as)	

2. Kokia Jūsų vadovaujamo darbo patirtis (pažymėkite „x“ ženklų)?

5 metai ir mažiau	
6 – 9 metai	
9 – 14 metų	
15 metų ir daugiau	

3. Jūsų organizacijos (įmonės) darbuotojų skaičius (pažymėkite „x“ ženklų):

1 – 49	
50 – 99	
100 – 149	
150 – 199	
Virš 200	

4. Jūsų išsilavinimas (pažymėkite „x“ ženklų):

Vidurinis	
Aukštesnysis	
Aukštasis	

KLAUSIMAI KOUČINGO SPECIALISTAMS

Gerb. Koučingo specialiste,

Šiuo metu atliekamas tyrimas – **Vadovų koučingo poreikio nustatymas inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse**. Kviečiu Jus sudalyvauti ekspertinėje apklausoje, kurios tikslas – išsiaiškinti, kokios aplinkybės ar veiksniai padeda ir trukdo vadovams taikyti koučingą praktinėje veikloje bei kokia koučingo teikiama nauda vadovams. Nuoširdžiai prašau atsakyti į pateiktus klausimus. Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą laiką ir atsakymus! Konfidencialumas garantuojamas.

Žydrūnė Urbonienė

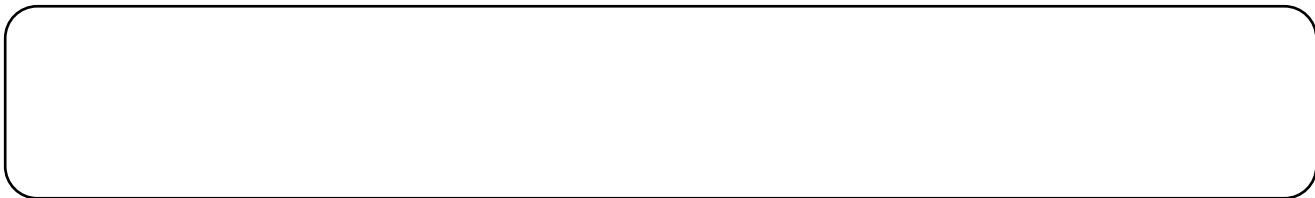
Mykolo Romerio universiteto

Politikos ir vadybos fakulteto magistrantė

1. Kokios aplinkybės ar veiksniai **padeda** vadovams įsisavinti koučingo taikymą praktinėje jų veikloje ir pasiekti geriausių rezultatų?

2. Kokios aplinkybės ar veiksniai **trukdo** vadovams įsisavinti koučingo taikymą praktinėje jų veikloje ir pasiekti geriausių rezultatų?

3. Kokią **naudą teikia** vadovams koučingo taikymas jų praktinėje veikloje?



1.Kokie būtų Jūsų pasiūlymai dėl vadovų koučingo taikymo ir tobulinimo perspektyvų?

