MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETO

VADYBOS INSTITUTAS

Ilona Bakutienė

Lyderystės ir pokyčių valdymo studijų programa

Ugdomojo vadovavimo specializacija

DARBUOTOJŲ KARJEROS PROJEKTAVIMAS TAIKANT UGDOMĄJĮ VADOVAVIMĄ

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas

prof. dr. Andrius Valickas

VILNIUS

2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETO

VADYBOS INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ KARJEROS PROJEKTAVIMAS TAIKANT UGDOMĄJĮ VADOVAVIMĄ

Ugdomasis vadovavimas **621N61001**

Vadovas

prof. dr. Andrius Valickas

2017-11-20

Recenzentas

Atliko

UVmis4-01 gr. stud.

Ilona Bakutienė

VILNIUS

2017

SANTRAUKA

Šiame baigiamajame magistro darbe „Darbuotojų karjeros projektavimas taikant ugdomąjį vadovavimą“ yra analizuojamas ugdomojo vadovavimo metodas planuojant ir projektuojant darbuotojų karjerą, aiškinamasi, kiek šio metodo taikymas padeda ar trukdo realioje praktikoje, kokią naudą suteikia tiek organizacijoms, tiek patiems darbuotojams, galiausiai – ar patys vadovai gali dirbti kaip ugdantieji specialistai, organizuoti tokius pokalbius ir pilnavertiškai juos vesti ir juose dalyvauti.

Taip pat darbe analizuojama karjeros ir ugdomojo vadovavimo sampratos, karjeros projektavimas, ugdomųjų pokalbių taikymas projektuojant darbuotojų karjerą, sąlyčio taškai su kitais ugdymo metodais.

Šio magistrinio darbo praktinė reikšmė ta, kad, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir atliktu kokybiniu tyrimu išanalizuotas ugdomojo vadovavimo metodas, jo galimybės, naudos, kliūtys pasitelkiant organizacijų vadovų ir ugdomojo vadovavimo specialistų nuomones. Tuo pačiu šis darbas prisideda ir prie kitų negausių ugdomojo vadovavimo tyrimų Lietuvoje.

Šio baigiamojo darbo **tyrimo objektas** – ugdomasis vadovavimas.

Tyrimo tikslas – ištirti ugdomojo vadovavimo galimybes planuojant darbuotojų karjerą.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti karjeros ir karjeros projektavimo sampratą.
2. Išanalizuoti karjeros valdymo pagrindinius elementus.
3. Išnagrinėti ugdomojo vadovavimo sampratą ir šio metodo galimybes šiuolaikinėje organizacijoje.
4. Išnagrinėti ugdomojo vadovavimo galimybes planuojant darbuotojų karjerą šiuolaikinėje organizacijose ir jo modelius.
5. Ištirti vadovų bei ugdomųjų specialistų galimybes taikyti šį metodą organizacijose projektuojant darbuotojų karjerą.

Baigiamajame magistro darbe buvo pasitelkta vadybos mokslo šaltinių, nacionalinių ir tarptautinių tyrimų, straipsnių analizė, informacijos sisteminimas, kokybinio tyrimo – pusiau struktūruoto ekspertinio tyrimo interviu vadovams ir ugdomojo vadovavimo specialistams bei šio tyrimo rezultatų analizė ir jo apibendrinimas.

Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje teorinėje darbo dalyje „Darbuotojų karjeros projektavims organizacijoje“ analizuojama karjeros samprata jos modeliai ir skirtstymas, asmeninės ir organizacijos karjeros skirstymas. Antrojoje darbo dalyje „Tyrimo metodologijoje“ aptariama ir pagrindžiama tyrimo metu taikyta metodologija, tyrimo metodai, aprašoma tyrimo eiga, laikas, tyrimo etapai. Trečiojoje darbo dalyje „Darbuotojų karjeros projektavimo taikant ugdomąjį vadovavimą tyrimas“ analizuojama kokybinio tyrimo metu gauta informacija, pateikiama jos analizė, apibendrinimai bei išvados. Iš viso – 96 p.

SUMMARY

It is analyzed coaching as method to design and plan employee's career in this final paper work "Employee career design using coaching", examines how and do this approach helps or interrupts in real practice, what benefits both for organization and employees, and finally - whether the managers themselves can to work as coach or not, organize such conversations and to carry them out in full and participate in them. Also, the paper analyzes the concept of career and coaching, career designing, the use of educational conversations in designing the career of staff, contact points with other educational methods.

The practical significance of this master's thesis is that based on the analysis of scientific literature and the qualitative research, the coaching method, its possibilities, benefits, obstacles through the opinions of the leaders of the organizations and the coaches who were analyzed. At the same time, this work contributes to the lack of other coaching researches in Lithuania.

The **subject** of this paper is coaching.

The purpose of the research – to investigate the possibilities of the coaching in planning and designing the career of employees.

Tasks:

1. To aanalyze the concept of career and career design.
2. To analyze the key elements of career management and career design.
3. To examine the concept of coaching and the possibilities of this method in a organizations.
4. To analyze the possibilities of the coaching in planning the career of the employees in modern organizations and their models.
5. To explore the possibilities for managers and educators to apply coaching in designing a career for their employees in organizations.

In the final master's thesis the analysis of sources of management science, national and international researches, analysis of articles, systematization of information, qualitative research - semi-structured expert research interviews for managers and educators and analysis of the results of this research and its synthesis were used.

The work consists of three parts. In the first theoretical part of the work, "Employee career designing in the organization", the career concept is analyzed, its models and division, personal and organizational career division. In the second part of the work, "Research methodology", the methodology, research methods used in the research are discussed and justified, the research process, time, stages of the research are described. In the third part of the paper "The research of employee's career design through the coaching ", the information

obtained in the qualitative research is analyzed, it's analysis, summaries and conclusions are presented.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Karjeros sampratos skirstymas

2 pav. Karjeros grupės

3 pav. Pagrindiniai karjeros planavimo etapai

4 pav. Karjeros valdymo dalyvių vaidmenys

5 pav. Ugdomojo vadovimo sąlyčio taškai su kitais ugdymo metodais

6 pav. Ugdomojo vadovavimo proceso kokybės ratas

7 pav. Ugdomųjų pokalbių pagrindiniai elementai

8 pav. Svarbiausios ugdančiųjų pokalbių dedamosios

9 pav. Ugdomųjų pokalbių matrica vadovui pagal darbuotojo gebėjimus

10 pav. UV specialistų praktikoje taikomų ugdomųjų pokalbių planuojant karjerą, dažnumas, proc.

11 pav. Taikomi metodai pokalbiuose, kartai

12A pav. Elementai, lemiantys ugdančiųjų pokalbių efektyvumą UV specialistams, dažniai

12B pav. Elementai, lemiantys ugdančiųjų pokalbių efektyvumą vadovams, dažniai

13A pav. UV specialistų nuomonė dėl svarbiausių įgūdžių taikant ugdančiuosius pokalbius, dažniai

13B pav. Vadovų specialistų nuomonė dėl svarbiausių įgūdžių taikant ugdančiuosius pokalbius, dažniai

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Asmeninės ir organizacinės karjeros lyginamoji analizė

2 lentelė. Karjeros projektavimo samprata

3 lentelė. Sąvokos *ugdomasis vadovavimas* vartojimas skirtinguose lietuvių autorių šaltiniuose

4 lentelė. Pagrindiniai elementai taikyti ugdomuosius pokalbius vadovui dirbant ugdomojo vadovavimo stiliumi

5 lentelė. Tyrimo dalyviai

6 lentelė. Požiūrio į ugdomąjį vadovavimą ir ugdomųjų pokalbių taikymą planuojant karjerą sampratos V ir UV specialistų atsakymų analizė

7 lentelė. Atsakymų, kaip keičiasi žmogiškųjų išteklių kokybė organizacijoje, kai taikomi ugdomojo vadovavimo esminiai principai, matrica

TURINYS

SANTRAUKA 3
PAVEIKSLŲ IR LENTELIŲ SĄRAŠAS 5
TURINYS 9
ĮVADAS 10
1. DARBUOTOJŲ KARJEROS PROJEKTAVIMAS ORGANIZACIJOJE 13
1.1. Karjeros samprata 13
1.2. Karjeros projektavimas organizacijoje 18
1.3. Karjeros projektavimas taikant ugdomąjį vadovavimą 24
1.3.1. Ugdomojo vadovavimo samprata, ištakos, priežastys 24
1.3.2. Ugdomųjų pokalbių taikymas projektuojant darbuotojų karjerą 29
2. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS 38
2.1. Tyrimo metodologijos organizavimas ir eiga 38
3. DARBUOTOJŲ KARJEROS PROJEKTAVIMO TAIKANT UGDOMĄJĮ VADOVAVIMĄ TYRIMAS 44
3.1. Organizacijų vadovų ir ugdomojo vadovavimo specialistų rezultatų analizė 44
3.2. Tyrimų išvados 63
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS 65
LITERATŪROS SĄRAŠAS 68
PRIEDAI 73

ĮVADAS

Temos aktualumas. Svarstant apie efektyvesnes žmonių išteklių valdymo galimybes XXI amžiaus organizacijose ir tuo pačiu apie kryptingą darbuotojų karjeros projektavimą, galintį lemti sėkmingą darbuotojų savirealizaciją, asmeninių ir profesinių tikslų siekimą, imama ieškoti vis įvairesnių ir originalesnių būdų dirbti su pačiais darbuotojais ir skatinti jų motyvaciją dirbti.

Besikeičiančiame pasaulyje turėtų nuolat keistis ir pačios organizacijos bei jų žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės, kadangi darbuotojams keisti darbo pozicijas tampa vis lengviau ir tai jie atlieka daug greičiau nei prieš kokius penkerius ar net dešimt metų. Jų pačių spartus augimas, nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, rinkos sąlygos ir besikeičiantys poreikiai diktuoja naujas karjeros planavimo galimybes ir jų iššūkius, su kuriomis ir susiduria šiuolaikinės organizacijos. Pastarosioms rūpintis savo darbuotojais ir išsaugoti juos darbo vietoje tampa konkurencine kova, todėl jos neišvengiamai ieško naujų efektyvių žmogiškųjų išteklių valdymo būdų ir galimybių darbuotojų tobulėjimui ir jų kompetencijų ugdymui bei stiprinimui.

Viena tokių naujausių priemonių pastarąjį dešimtmetį yra laikomas ugdomasis vadovavimas (angl. *coaching*). Ši priemonė yra laikoma viena efektyviausių mokymo būdų darbuotojų žinioms atnaujinti, įgūdžiams ir gebėjimams tobulinti bei stiprinti. Tuo pačiu šis metodas laikomas ir viena geriausių priemonių išlaikyti geriausius organizacijos darbuotojus, atkleisti jų gebėjimus ir kuo efektyviau juos „įdarbinti“. Didžiuma aukšto ekonominio lygio organizacijų nuolat taiko ugdymo metodą ir ketina jo taikymo mastą dar didinti, nes kaip rodo statistikos duomenys, ypač nedidelės organizacijos ketina naudotis šiomis paslaugomis per ateinančius dvejus metus (*The Executive Coaching Forum*, 2012).

Šiame baigiamajame magistro darbe yra analizuojamas ugdomojo vadovavimo metodas planuojant darbuotojų karjerą, aiškinamasi, kiek jis padeda ar trukdo realioje praktikoje, kokią naudą suteikia tiek organizacijoms, tiek patiems darbuotojams, galiausiai – ar patys vadovai gali dirbti kaip ugdantieji specialistai, organizuoti tokius pokalbius ir pilnavertiškai juos vesti ir juose dalyvauti.

Temos ištirtumas. Ugdomasis vadovavimas (angl. *coaching)* nėra naujas dalykas nei vadybos moksle, nei organizacijų realybėje. Tarptautinės organizacijos atlieka įvairius ugdomojo vadovavimo taikymo ir atsiperkamumo tyrimus, užsako šio metodo efektyvumo ir technikų taikymo mokslinius tyrimų. Tarptautinė koučingo federacija (ICF) kiekvienais metais rengia studijas, analizuojančias šį ugdymo būdą skirtingais aspektais. 2017 m. rugsėjo mėn. pasirodė naujausia ugdomojo vadovavimo tyrimo studija „European Coaching Survey: The State of Play

of Coaching in Europe" (liet. "Europos koučingo tyrimas: koučingo situacijos analizė Europoje"), kuri ir analizuoja ugdomojo vadovavimo situaciją Europoje ir už jos ribų. Šią studiją ir patį tyrimą rengė Didžiosios Britanijos mokslininkai dr. J. Passmore ir dr. H. Brown drauge su 50 mokslininkų-savanorių ir bendradarbiaujančių ugdomojo vadovavimo organizacijų iš viso pasaulio, tame tarpe ir Lietuvos, kurią šiame tyrime atstovauja doc. dr. A. Dromantaitė.

Be šios naujausios studijos, Lietuvos mastu yra parašyta ne vienas mokslo darbas, studija ar straipsniai bei knygos, pavyzdžiui, „Koučingo konceptualizacijos vadovas" (Malinauskas, Ganusauskaitė, 2012), T. Misiukonio „Asmeninio ugdymo praktika vadovams" (2015 m. naujas leidimas „Koučingo praktika vadovams"), kurioje pristatomas koučingo metodas bei mokoma, kaip jį pritaikyti organizacijos veikloje), mokslo studija „Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai" (2014), kurioje pristatomas ir pirmasis ekspertinis koučingo tema atliktas tyrimas „Naujas požiūris į vadovavimą: koučingo taikymo praktika Lietuvos organizacijose" (Dromantaitė, 2013), įvairūs magistro darbai, pavyzdžiui, „Ugdomasis vadovavimas, kaip žmogiškųjų išteklių vystymo prielaida verslo bendrovėse" (Suodaitis, Suodaitienė, 2007), kur nagrinėtas ugdomasis vadovavimas kaip žmogiškųjų išteklių vystymo prielaida verslo įmonėse, V. Miliūtės nagrinėjo ugdomąjį vadovavimą kaip vadovo funkcinės veiklos instrumentą (Miliūtė, 2010) ir pan. „Bendradarbiavimo tarp savivaldybės švietimo padalinio darbuotojų ir mokyklų vadovų vystymas pasitelkiant ugdomąjį vadovavimą" (Maslauskaitė, 2014).

Iš užsienio autorių yra žymiausia V. Brock (2013) studija yra „Grounded theory of the roots and emergence of coaching" (liet. "Koučingo pagrindų ir atsiradimo teorija"), Cannio ir Lauren (2011), T. Bachkirova et al. (2011), John et al. (2011), Willson (2009), Downey (2008), J. Starr (2009), J. Whitmore (2002) ir kt. Tad nors ugdomojo vadovavimo aspektas yra vis dažniau analizuojamas, realių ir praktinių darbų šia tema nėra gausu.

Kita vertus, kiekvienas darbas apima tik tam tikrą siaurą to tyrimo krypties sritį, todėl atliktų tyrimų analizuojant ugdomojo vadovavimo metodo taikymą ugdant darbuotojų karjerą nėra. Tuo šis magistro baigiamasis darbas yra išskirtinis ir jo **mokslinis naujumas** pasireiškia tuo, kad buvo išnagrinėti ne tik teoriniai, bet ir praktiniai aspektai bei empiriškai įrodytas ugdomojo vadovavimo metodo taikymas planuojant darbuotojų karjerą ir jo galimybės įvairiose Lietuvos organizacijose bei identifikuotos priežastys, kokie kyla kliuviniai šiam metodui taikyti iš organizacijų perspektyvos, o taip pat ir iš ugdomojo vadovavimo specialistų perspektyvos.

Šio magistrinio darbo **praktinė reikšmė** ta, kad, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir atliktu kokybiniu tyrimu išanalizuotas ugdomojo vadovavimo metodas, jo galimybės, naudos, kliūtys pasitelkiant organizacijų vadovų ir ugdomojo vadovavimo specialistų nuomones.

Tuo pačiu šis darbas prisideda ir prie kitų negausių ugdomojo vadovavimo tyrimų Lietuvoje.

Tyrimo objektas – ugdomasis vadovavimas.

Tyrimo tikslas – ištirti ugdomojo vadovavimo galimybes planuojant darbuotojų karjerą.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti karjeros ir karjeros projektavimo sampratą.
2. Išanalizuoti karjeros valdymo pagrindinius elementus.
3. Išnagrinėti ugdomojo vadovavimo sampratą ir šio metodo galimybes šiuolaikinėje organizacijoje.
4. Išnagrinėti ugdomojo vadovavimo galimybes planuojant darbuotojų karjerą šiuolaikinėje organizacijose ir jo modelius.
5. Ištirti darbuotojų karjeros projektavimo galimybes taikant ugdomąjį vadovavimą.

Tyrimo metodai. Šiame baigiamajame magistro darbe buvo pasitelkta vadybos mokslo šaltinių, nacionalinių ir tarptautinių tyrimų, straipsnių analizė, informacijos sisteminimas, kokybinio tyrimo – pusiau struktūruoto ekspertinio tyrimo interviu vadovams ir ugdomojo vadovavimo specialistams bei šio tyrimo rezultatų analizė ir jo apibendrinimas.

Darbo apimtis. Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje teorinėje darbo dalyje „Darbuotojų karjeros projektavims organizacijoje“ analizuojama karjeros samprata jos modeliai ir skirtstymas, asmeninės ir organizacijos karjeros skirstymas.

Antrojoje darbo dalyje „Tyrimo metodologijoje“ aptariama ir pagrindžiama tyrimo metu taikyta metodologija, tyrimo metodai, aprašoma tyrimo eiga, laikas, tyrimo etapai.

Trečiojoje darbo dalyje „Darbuotojų karjeros projektavimo taikant ugdomąjį vadovavimą tyrimas“ analizuojama kokybinio tyrimo metu gauta informacija, pateikiama jos analizė, apibendrinimai bei išvados.

Visas magistro darbas baigiamas darbą apibendrinančiomis išvadomis ir rekomendacijomis. Iš viso – 96 p.

1. DARBUOTOJŲ KARJEROS PROJEKTAVIMAS ORGANIZACIJOJE

1.1. Karjeros samprata

Sparčiai besikeičiančiame pasaulyje sparčiai kinta ir pačios karjeros samprata – ji vis dažniau peržengia vieno darbo, profesijos ar organizacijos ribas. Siekiant išlaikyti profesionalumą, darbuotojas turi būti nuolat atviras įvarioms naujovėms, ieškoti iššūkių ir mokytis.

Besikeičiant darbuotojams, kinta ir karjeros samprata šiuolaikinėje organizacijoje – jei anksčiau ji buvo suprantama tradiciškai – kaip vertikalus kylimas aukštyn siekiant aukštesnių pareigų, statuso, padėties, tai pastaruoju metu karjera gali turėti ir kitokias reikšmes, kaip, pavyzdžiui, *horizontali* (profesionalumas ir gilinimasis vienoje srityje), *linearinė* (nuosekli) (ilgalaikiai planai, stabili karjera, kryptingas ir nuoseklus karjeros siekimas), *spiralinė* (arba integracinis modelis, kai integruojami įvairūs karjeros odeliai; toks karjeros stilius modeliuojamas remiantis asmenine patirtimi, pasiekimais ir įvairiomis nesėkmėmis) ir pan. Detaliau neišskirdami, kokios karjeros planavimas yra vykdamas organizacijoje, šiame darbe ją tiesiog įvardinsime apibendrintai „karjera“.

Pats žodis „karjera“ iš lotynų k. žodžio „carraria“ išvertus reiškia „gyvenimo kelią“, „bėgimą“, vėliau įgauna ir kitas reikšmes, tokios, kaip „veikimo dirva“, „profesija“, „pasiekimas“ ir pan.

Karjera organizacijoje yra suprantama kaip su darbu susijusios patirties procesas, trunkantis tam tikrą žmogaus gyvenimą, tačiau bendrąja prasme karjera gali trukti visą žmogaus gyvenimą ir gali nebūtinai būti baigtinė. Karjera taip pat gali būti suprantama kaip asmens socialiai reikšmingų vaidmenų seka ir susijusi su asmeniniu profesiniu tobulėjimu bei saviraiška.

I. Jasiūnienės (2006) teigimu, „nereikia apsiriboti supratimu, jog karjera yra tik darbų visuma per visą gyvenimą, tai yra ir mokymasis būti individualiu bei tikslų pasiekimas ir ambicijų patenkinimas darant socialinius darbus“[1].

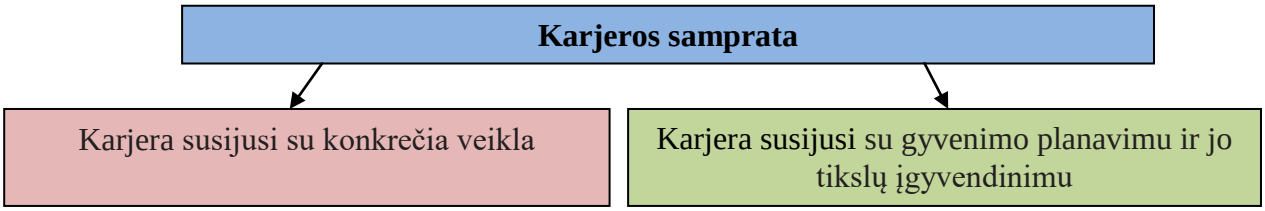
N. Petkevičiūtės (2006) nuomone, karjera – tai su darbu susijęs procesas, trunkantis visa žmogaus gyvenimą.

[1] Jasiūnienė, I. (2006). Profesinės karjeros metodologinių koncepcijų apžvalga. Prieiga per internetą: http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/pedagogika/Jasiuniene%20Inga.pdf. Prisijungta 2017 09 02.

Panašiai rašo ir Schuler (1995) teigdamas, kad karjera – tai elgsenų ir požiūrių seka, susijusi su žmogaus darbine patirtimi per jo visą gyvenimo laikotarpį.

Taigi įvairios karjeros sampratos rodo, kad galimos kelios interpretacijos, tad jas apibendrintai pateikiame 1 pav[2].

1 pav. Karjeros sampratos skirstymas



Šaltinis: sudaryta remiantis Palujanskienė, A., Pugevičius (2004).

Apibendrinant šį paveikslą matome, kad karjera gali būti susijusi su konkrečia veikla arba su gyvenimo planavimu ir jo tikslų įgyvendinimu.

V. Lamanauskas ir D. Augienė (2015) taip pat gilinosi į karjeros sąvokos aiškinimą ir teigia, kad vartojant sąvoką „karjera" yra nurodoma į asmens judėjimą laike ir socialinėje erdvėje. Dažniausiai turima omenyje judėjimą profesinėje ar organizacinėje erdvėje, nuosekliai užimant tam tikras darbines pareigas ar imantis kitų, tiesiogiai su formaliomis pareigomis nesusijusių darbinių vaidmenų. Kita susijusi su gyvenimo planavimu ir jo tikslų įgyvendinimu plačiąja prasme.[3]

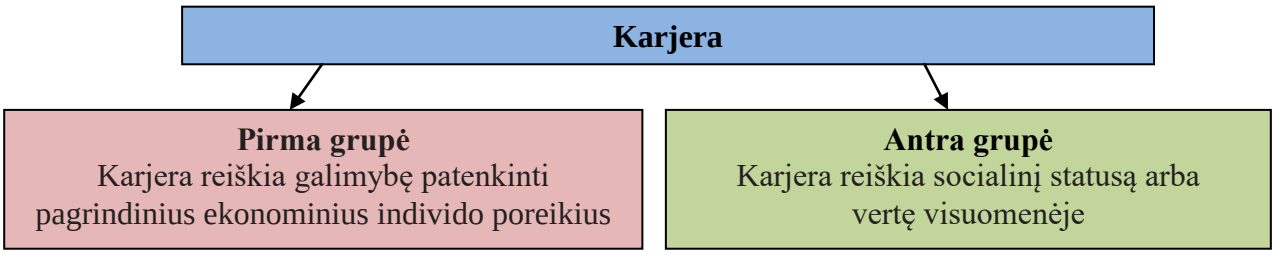
Taigi iš esmės karjera neišvengiamai siejama su mokymosi, augimo ir darbo procesais, planavimu ir realizavimu (įgyvendinimu/veikla). Mokymasis gali apimti ne tik studijas ar formalų mokymąsi ar įgytą išsilavinimą, bet ir tobulėjimą. Kaip ir darbas nebūtinai reiškia tik organizacinį darbą. Tai gali apimti ir bet kokią kitą veiklą, susijusią su asmens gyvenimu. Svarbiausia tai, kad uolatinis mokymasis – tai pasisekimas darbe (Minkevičienė, 2006)[4].

[2] Palujanskienė, A., Pugevičius, A. Karjeros samprata pedagogo darbe. *Pedagogika*, 2004, 70: 143–148.

[3] Lamanauskas, V., Augienė, D. Universiteto studentų karjeros supratimas, darbo vertybių, kompetencijų ir studijų įtakos profesinei karjerai vertinimas. *Švietimas, vadyba, kokybė*, 2015, 7(1): 8–26.

[4] Minkevičienė, A. (2006). Karjera be sienų mokymosi visą gyvenimą kontekste // KSMK konferencijos dalyvių pranešimai.

A. De Vos ir N. Soens (2008) nurodo, kad karjerą galima skirstyti į dvi grupes (žr. 2 pav.)[5].



2 pav. Karjeros grupės

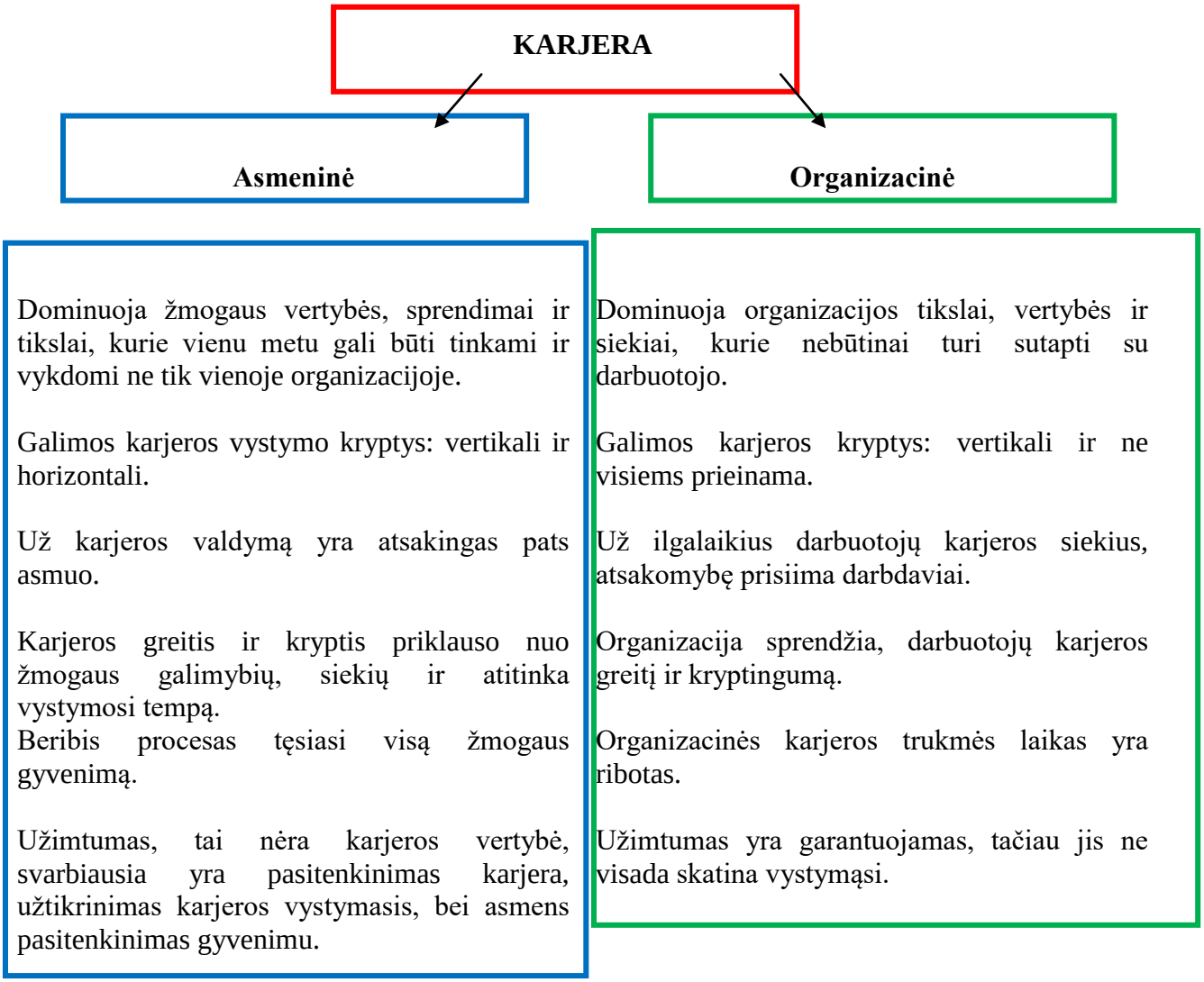
Ir šiuo požiūriu karjeros samprata pirmuoju požiūriu apima ekonominius individo poreikius, o antra grupė – socialinį individo statusą.

R. Činikienė (2011) pritaria A. De Vos ir N. Soens (2008) nuomonei ir teigia, kad profesinė veikla glaudžiai siejasi su karjera, kuri suteikia individui ne tik ekonominę nepriklausomybę, bet ir aukštesnį socialinį statusą bei didesnę sprendimų priėmimo galią.[6]

N. Petkevičiūtės (2006) teigimu, karjera gali būti nagrinėjama keliais aspektais – individo perspektyva, kai kalbame apie asmeninę karjerą, ir organizacijos, kuomet kalbame apie organziacinę karjerą[7]. Apibendrinta asmeninės ir organizacinės karjeros aspektų analizė pateikiama 1 lentelėje.

[5] De Vos, A., Soens, N. Protean attitude and career success: the mediating role of self-management, *Journal of Vocational Behavior*, 2008,73: 449–456.
[6] Činikienė, R. Karjeros moters galios išraiška ir pasiskirstymas šeiminėje veikloje. *Socialinių tyrimų žurnalas*, 2011, 2(2): 75–94.
[7] Petkevičiūtė, N. (2006). Karjeros valdymas: asmeninė, individualioji perspektyva. Kaunas: VDU leidykla.

1 lentelė. Asmeninės ir organizacinės karjeros lyginamoji analizė



Šaltinis: sudaryta remiantis Petkevičiūte, N. (2006).

Tad apibendrinant karjeros sampratą galime teigti, jog ji susijusi su dabo veiklos seka.

Greenhaus, Callanan, Godshalh (2000) nuomone, organizacinės karjeros tikslas neturėtų būti susijęs tik su paaukštinimu – kai kada tai galėtų būti geresnio specialisto siekimas ar pan.[8]

Karjera organizacijoje gali būti vystoma ir tai yra planavimo, planų įgyvendinimo, įvertinimo ir sprendimų priėmimo procesas (Stanišauskienė, 2010).

Kitų autorių nuomone, tokių, kaip McDonald ir et. (2005), karjeros valdymas – tao nesibaigiantis planavimo ir nustatytų tikslų realizavimo procesas, darantis įtaką žmogaus darbui ir

[8] Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., Gidshalh, V. M. (2000). Career management (3rd. Ed.). Fort Worth: The Dryden Press.

jo gyvenimo tikslams. Simonsen teigimu, karjeros valdymas – tai asmens ir organizacijos galimybių derinys. N. Petkevičiūtė (2006) teigia, kad karjeros valdymas yra ie organizacijos, ir paties darbuotojo atsakomybė, todėl organizacija turėtų sudaryti partnerystę tarp asmens ir jo karjeros valdymo.

A. Valicko, Ž. Grakausko ir kt. (2012) nuomone, karjeros valdymas – tai:

- mokymasis apie save, organizaciją ir darbą, trunkantis visą gyvenimą;
- darbo ir gyvenimo patirtys;
- tikslų peržiūrėjimas;
- individualių karjeros tikslų numatymas;
- tikslų siekimo strategijos sukūrimas[9].

Taigi karjera nėra atsiejama nuo jos valdymo ir projektavimo, ir tik sprendžiaj jos klausimus per šiuos minėtus aspektus, galima ją toliau plėtoti. Tad kitame skyriuje ir aptarsime karjeros projektavimą.

[9] Valickas, A., Grakauskas, Ž., Chomentauskas, G., Dereškevičiūtė, E., Žukauskaitė, I., Navickienė, L, Akudovičiūtė, A. (2012). Karjeros valdymo vadovas studentui. Interneto prieiga: http://www.alipniunomokykla.lt/j25/dokumentai/karjera/Literatura/Karjeros_valdymo_vadovas_studentui.pdf .

1.2. Karjeros projektavimas organizacijoje

Karjeros siekimas ir gilinimasis į ją nemažai susijęs su jos projektavimu. Užsienio mokslininkai (pvz., Brown, B., Lent, S., Robert, W. ir kt.) siūlo pakankamai elementarų karjeros planavimo planą, t. y.:

1) pasiruošimas karjerai;

2) pradinės pozicijos su(si)radimas;

3) darbas siekiant karjeros[10].

Kalbant apie karjeros projektavimą organizacijoje, vienas pirmųjų jos sampratų pateikė K. Pukelis (2003) teigdamas, kad tai yra „nuolatinės žmogaus pastangos įžvelgti darbo rinkos kaitos tendencijas ir prognozuojamų pokyčių kontekste tirti, planuoti ir įgyvendinti savo profesinės veiklos tobulinimo procesus siekiant išlikti nuolat kintančioje darbo rinkoje bei įprasminti savo gyvenimą“. Tokios karjeros projektavimo tikslas yra padėti asmenims valdyti savo asmeninę karjerą pagal interesus, turimus gebėjimus ir polinkius. Karjeros projektavimas apima tinkamą darbo vietos pasirinkimą ir gebėjimą nuolatos analizuoti pokyčius, kurie vyksta darbo rinkoje, atitinkamai koreguoti ar net keisti savo karjeros tikslus ir jų siekimo būdus. Be to, būtina paminėti ir gebėjimą nuolatos mokytis bei nuolatinį profesinių kompetencijų tobulinimą.

Anot A. G. Watts ir et. (2002), karjeros projektavimas yra paslaugos, skirtos pagelbėti žmonėms priimti tinkamus sprendimus susijusius su mokymųsi, karjera, profesija bet kuriuo jų gyvenimo tarpsniu.

K. Pukelis (2003) projektavimą įvardina kaip žmoniškųjų išteklių valdymo priemonę ir būdą.

R. Orenienės (2006) nuomone, tai procesas, kuris reikalauja aktyvaus žmogaus ir jo iniciatyvos[11].

Apibendrindami įvairias karjeros projektavimo sampratas, jas pateikiame 2 lentelėje.

[10] Brown, B., Lent, S., and Robert, W. (2005). Career Development and Counselling. Putting Theory and Research to Work. John Wiley & Sons, Inc.

[11] Orenienė, R. (2006). Karjeros projektavimo paradigma socialinės atskirties prevencijai. Daktaro disertacija. Kaunas: VDU.

2 lentelė. Karjeros projektavimo samprata

SAMPRATA	AUTORIUS
Strateginis žmoniškųjų išteklių valdymo būdas ir priemonė.	Pukelis (2003)
Nuolatinis procesas, vykstantis šiuolaikiniame darbo pasaulyje ir reikalaujantis pačio žmogaus aktyvumo.	Orenienė (2006)
Nuoseklus procesas,trunkantis visą gyvenimą.	Turner, Lapan (2005)
Karjeros projektavimas yra paslaugos, skirtos pagelbėti žmonėms priimti tinkamus sprendimus susijusius su mokymųsi, karjera, profesija bet kuriuo jų gyvenimo tarpsniu.	Watts, Sultana (2002)
Sisteminis procesas, suteikiantis asmenims galimybę įgyvendinti jų mokymosi, įdarbinimo ir laisvalaikio potencialą, plėtojant savimonę ir gebėjimą priimti sprendimus.	Mokymosi visą gyvenimą memorandumas (2001)
Nuolatinis paramos teikimas asmeniui, ketinančiam racionaliai pasirinkti profesiją, o vėliau apsispręsti dėl optimalaus karjeros plėtojimo kelio pasirinktoje veikloje/profesijoje.	Karjeros projektavimo ir konsultavimo terminų žodynas (2005)
Karjeros projektavimas yra grindžiamas objektyvia informacija apie asmens gabumus, gebėjimus, aspiracijas, taip pat nuolat kintančių darbo rinkos poreikių įvertinimu.	Karjeros projektavimo ir konsultavimo terminų žodynas (2005)

Šaltinis: sudaryta autrės remiantis įv. mokslo literatūra.

Taigi, kaip pastebėtina, karjeros projektavimas yra ilgalaikis procesas, kartais trunkantis net visą gyvenimą ir yra susijęs su paties individo iniciatyva, jo gebėjimais ir tikslais.

Kitaip tariant, karjeros projektavimas yra neatsiekiamas kiekvieno individo sėkmingos karjeros pragrindas, o toks procesas reikalauja ne tik darbo rinkos suvokimo, tendencijų stebėjimo ir poreikius, bet ir gebėjimo planuoti, realizuoti ir taip valdyti savo asmeninę karjerą. Toks projektavimo sampratos įvairialypiškumas rodo šio reiškinio kompleksiškumą, o jo pagrindinis tikslas – padėti asmenims valdyti asmeninę karjerą atsižvelgiant asmeninius

gabumus, gebėjimus, interesus ir polinkius. Karjeros projektavimas ne tik padeda valdyti karjerą, bet ir padeda priimti atitinkamus sprendimus darbovietėje.

Kalbant apie karjeros projektavimą, K. Pukelis (2003) atitinkamai išskiria dvi karjeros projektavimo dedamąsias:

1) ugdymas karjerai, ir

2) karjeros planavimas.

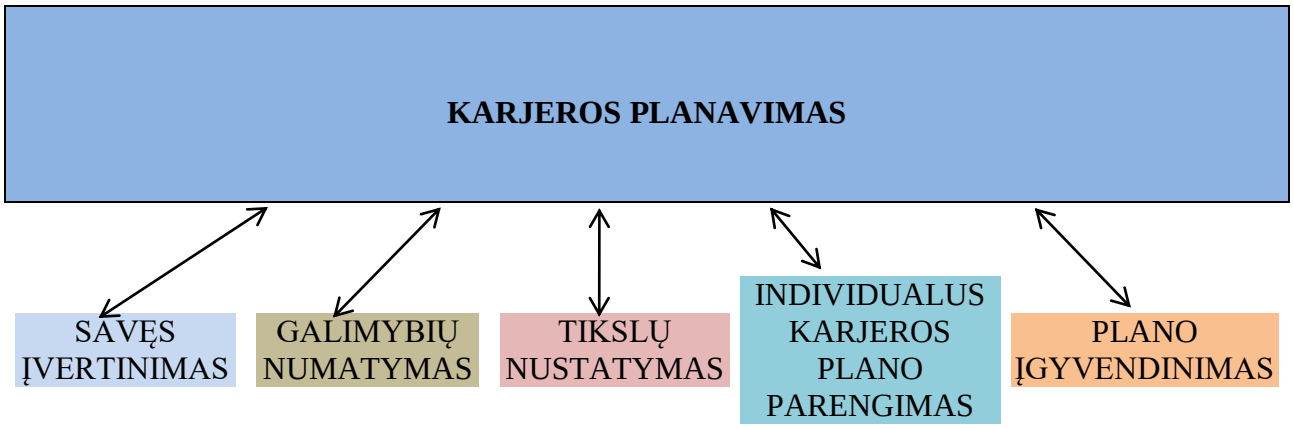
Ugdymas karjerai yra suprantamas kaip tam tikra įgijimo sistema, kurioje bendromis tėvų, mokymo institucijų ir bendruomenės pastangomis padedama asmeniniui įgyti ir naudoti tam tikrus gebėjimus, žinias, nuostatas, kad tolimesnis darbas būtų prasmingas, produktyvus ir keliantis pasitenkinimą (Kučinskienė, 2003).

Tuo tarpu karjeros planavimas yra suprantamas kaip nuolatinis ir sąmoningas procesas, padedantis įgyvendinti su karjera susijusius sprendimus (Pukelis, 2003). Šis procesas susideda iš savęs pažinimo ir profesinių bei karjeros tyrimų. Kadangi mes kalbame apie karjeros projektavimą organizacijoje, ugdymo karjerai etapas yra paliekamas iki organizaciniam laikotarpiui, t.y. iki įsidarbinimo į organizaciją etapui ir šiame darbe toliau jis nedetalizuojamas.

Taigi karjeros planavimas yra sąmoningas procesas, leidžiantis asmeniui priimti ir įgyvendinti realistiškus sprendimus savo karjeros atžvilgiu pasirinktoje organizacijojse ir valdyti galimus pokyčius ateityje.

Karjeros planavimas susideda iš 5 pagrindinių etapų, kurie pateikti 3 pav.

3 pav. Pagrindiniai karjeros planavimo etapai



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis *Profesinės karjeros rengimo metodika*[12]

Trumpai detalizuosime, ką kiekvienas etapų reiškia.

Pirmasis etapas – savęs pažinimas yra susijęs su savęs pažinimu ir galimybe kiek įmanoma objektyviau įvertinti savo polinkius, motyvus, gebėjimus bei asmeninio gyvenimo ir darbinius siekius. Paprastai toks įvertinimas vyksta atsakant į klausimus „Koks žmogus esu?“, „Kokie mano gabumai?“, „Kokios mano vertybės ir interesai?“, „Ką man patinka/nepatinka daryti?“, „Kokios yra mano stipriosios/silpnosios pusės?“, „Kokie yra mano pasiekimai?“. Atsakius į šiuos klausimus gaunamas asmenybinis „portretas“.

Antrajame etape – galimybių numatymas – gebėjimus, interesus, vertybes, poreikius susieti su konkrečiomis karjeros galimybėmis organizacijoje (arba pasirinktoje profesijoje). Planuojant karjerą svarbu kiek įmanoma objektyviau įvertinti savo galimybes jų nepervertinant ar nepakankamai įvertinant ir atitinkamai save nukreipti organizacijos ar darbo rinkos poreikių link.

Trečiajame etape taikant įvairias tikslų kelimo technikas (pvz., SMART ar SMARTEF) yra apsibrėžiami konkretūs karjeros tikslai, kurie kaip orientyrai gali padėti pasiekti užsibrėžtų tikslų karjeros atžvilgiu. Tokie tikslai turi būti aiškiai pamatuojami, konkretųs, motyvuojantys, aiškiai suformuluoti ir nuolat prisimenami, akivaizdūs ir etiški.

Nustačius tikslus ketvirtuoju etapu yra parengiamas karjeros planas, kuriame ir turėtų atsisipindėti ilgalaikiai ir trumpalaikiai karjeros tikslai, profesinio augimo etapas, naujos žinios, kvalifikacija, patirtis ir gebėjimai, kuriuos asmuo turėtų įgyti ir kurie leistų pasiekti užsibrėžtus tikslus, o taip pat aiškiia apibrėžti organizacijos įsipareigojimai, kaip padti darbuotojui pasirengti karjeros etapams (pvz., mokymų organizavimas ar leidimas mokytis už organizacijos ribų, darbo vietos keitimas ar stažuotė kitame padalinyje, mentoriaus paskyrimas ir pan.).

Na ir paskutinysis – plano įgyvendinimo etapas, kuriame labai svarbu organizacijos palaikymas, vadovų domėjimasis karjeros plano įgyvendinimo rezultatais, o iškilus klausimams ar problemoms – ugdančiųjų pokalbių taikymas[13].

Nepriklausomai nuo karjeros planavimo kelio, autoriai išskiria tokius komponentus, kurie turėtų garantuoti karjeros sėkmę. Tai:

[12] *Profesinės karjeros planavimo gebėjimų ugdymo D metodika*. Prieiga per internetą: skc.vdu.lt/downloads/prof_orient/profesines_karjeros_planavimo_gebejimu_ugdymo_d_metodika.pdf

[13] *Profesinės karjeros planavimo gebėjimų ugdymo D metodika*. Prieiga per internetą: skc.vdu.lt/downloads/prof_orient/profesines_karjeros_planavimo_gebejimu_ugdymo_d_metodika.pdf

- domėjimasis naujovėmis,
- aktyvus veikimas,
- pasitikėjimas savimi,
- tikslų sau kėlimas ir jų siekimas.

Anot R. Kučinskienės (2003), sėkmingą karjerą sąlygoja objektyvieji ir subjektyvieji veiksniai. Objektyviuosius veiksnius, arba išoriniams priskiriami ekonomikoje ir socialiniame gyvenime vykstantys pokyčiai, šiuolaikinio pasaulio vystymosi, mokymo ir mokymosi tendencijos, šiandieninė darbo rinkos traktuotė. Bendrai visus šiuos veiksnius galima apibūdinti kaip socialinę aplinką, kuri įtakoja kiekvieną individą.

Tuo tarpu subjektyviesiems, arba kitaip tariant, vidiniams veiksniams priskiriami pašaukimas, gyvenimo ir karjeros tarpusavio sąsajos, išsilavinimas, asmeninis ir savanoriškas profesinių gebėjimų ugdymas ir tobulinimas ir t. t.

N. Petkevičiūtė (2006) išskiria tokius karjeros planavimo etapus:

1) pirminę poziciją (arba atitikimo procesas), skirtas su pasirengimu karjerai ir pirminės pozicijos radimu, nes dažnai pasirenkama tokia karjera, kuri atitinka individo vertybes, poreikius, motyvus;

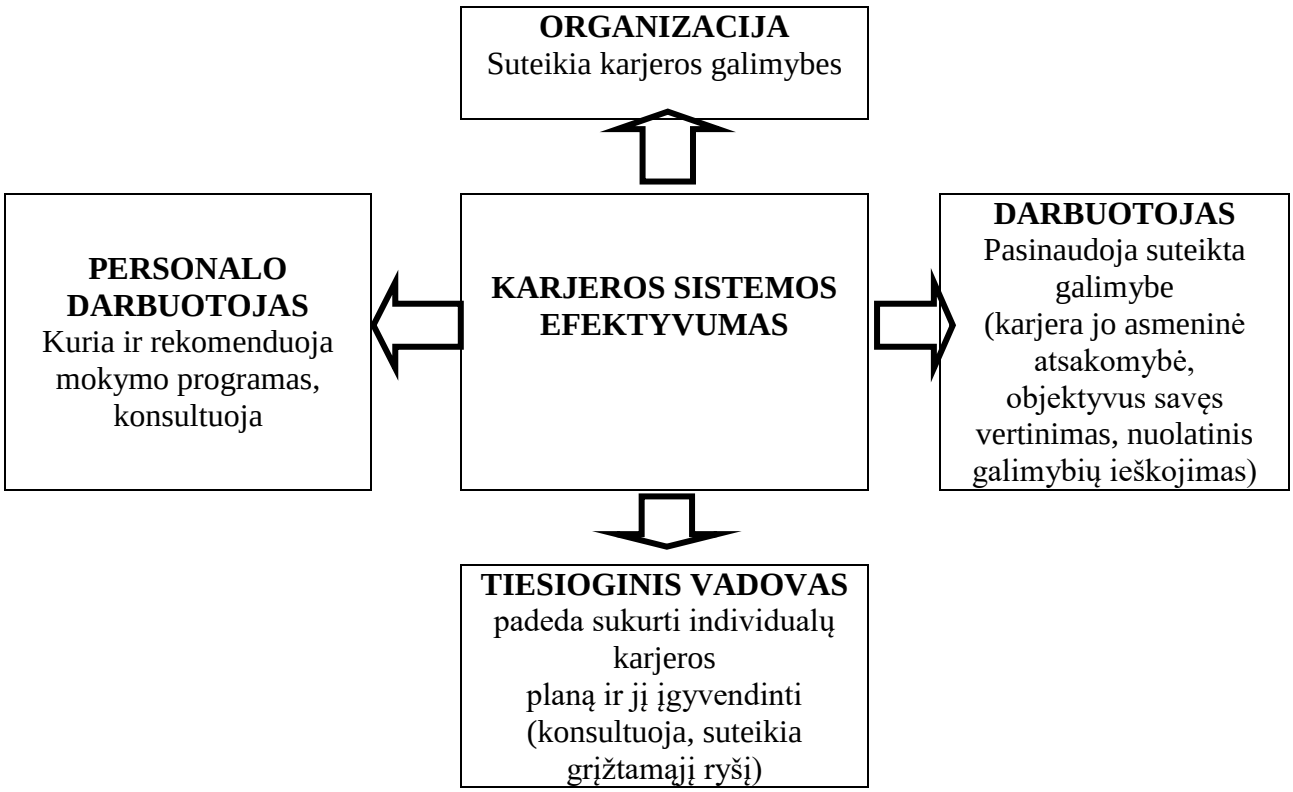
2) profesinė karjera (vystymosi procesas) – kuomet vyksta sprendimų priėmimas ir kai pasireiškia socialinė bei kultūrinė įtaka; iš dalies tai gali būti vadinamas karjeros gilinimo(si) etapas.

Kadangi šiuolaikinėse organizacijose tiesioginis vadovas arba jo paskirtas linijos/netiesioginis vadovas pereina nuo įsakmaus, autokratinio vadovavimo, nuo koordinavimo ir fasilitavimo vaidmens prie konsultuojančio ar net taikančio ugdomąjį vadovavimą, bendradarbiaujaučiojo rolės, o pati organizacija labiau tampa besimokančia organizacija, besifokusuojančia į individualių darbuotojų ugdymą užtikrinant darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą, o pats darbuotojas tampa labiau atsakingas už savo karjerą, organizacija ir vadovas tampa atsakingi už darbuotoja karjerą, kurią kartu ir derina bei planuoja[14].

Aptartųjų karjeros valdymo dalyvių vaidmenys pateikti 4 pav.

[14] Kudabienė, N. (2011) Karjeros valdymo samprata ir patirtis verslo sektoriuje. Šaltinis: http://www.euroguidance.lt/images/docs/6_%20Karjeros_valdymo_samprata_ir_patirtis_N_Kudabiene.pdf Prisijungta 2017-09-10.

4 pav. Karjeros valdymo dalyvių vaidmenys



Šaltinis: parengta autorės remiantis Kudabiene, N., 2011.

Taigi planuojant karjerą dalyvauja ne viena šalis.

D. Lipinskienės (2012) nuomone, toks karjeros planavimas yra ir būna sėkmingas tuomet, kai pasitelkiamos bendros paties darbuotojo, tiesioginio vadovo ir organizacijos pastangos. Tokiu atveju vadovas teikia konsultacijas, palaiko ir padrąsina darbuotoją, organizacijos atžvilgiu yra sukuriamos karjeros vystymąsi lengvinančios sąlygos ir pati aplinka, darbuotojas yra aprūpinamas reikiamais ištekliais, o pats darbuotojas deda visas pastangas ir „įdarbina“ savo kompetencijas suplanuotai karjerai pasiekti[15]. Visa tai yra aptariama vadovui susitikus su darbuotoju ir taikant ugdančiuosius pokalbius, Tad kituose skyriuose ir aptarsime, kaip planuojami tokie pokalbiai, kokie svarbiausi jų kriterijai ir taisyklės, kad pokalbiai neliktų be rezultatų ir kokios reikalingos kompetencijos abiems dalyvaujančioms pusėms.

[15] Lipinskienė, D. Motyvuojanti atlygio sistema. Kaunas: Technologija, 201

1.3. Karjeros projektavimas taikant ugdomąjį vadovavimą

1.3.1. Ugdomojo vadovavimo samprata, ištakos, priežastys

Ugdomasis vadovavimas (angl. *coaching*) yra suprantamas kaip efektyvus būdas pasiekti užsibrėžtų rezultatų, taip pat metodas ugdyti sąmoningumui, atskleidžiantis ir didinantis kito potencialą. Kadangi mokslinėje literatūroje *ugdomojo vadovavimo* sąvoka sinonimiškai yra vartojama ir kaip *konsultuojamasis ugdymas, ugdantysis vadovavimas, ugdančioji lyderystė, asmeninis ugdymas, asmeninis augimas, koučingas* ir pan., vengiant didelės sąvokų painiavos, šiame baigiamajame darbe yra naudojama tik *ugdomojo vadovavimo* sąvoka.

Tarptautinė koučingo federacija (angl. International Coach Federation, ICF) ugdomąjį vadovavimą apibūdina kaip kūrybinį procesą provokuojant mąstymą ir skatinant klientą visapusiškai išnaudoti savo asmeninį ir profesinį potencialą.

Anot R. Stelter (2009)[16], ugdomojo vadovavimo svarbą individui ir organizacijoms lemia visuomenės pokyčiai pastaraisiais 20-30 metų. Šie pokyčiai esti tokie, kaip:

- globalizacijos procesai,
- sudėtingėjančios visuomenės struktūros – vis labiau daugėja socialinių sričių, kurių kiekviena formuoja skirtingas specifines organizacijų kultūros formas, o jų dalyviai vysto savitus bendravimo būdus, atitinkančius vietinę kultūrą,
- mąstančios visuomenės kūrimasis – ugdomasis Vadovavimas tampa priemonė gyvenimui apmąstyti ir jį reflektuoti,
- asmenybės ir tapatumo klausimas kaip postmodernios visuomenės ryškiausia problema[17].

Todėl neišvengiamai reaguodami į šias tendencijas, tiek patys žmonės, tiek organizacijos ieško naujų problemų sprendimo būdų.

Ugdomojo vadovavimo kaip metodo ištakos kildinamos iš Antikos laikų, kuomet Sokrato užduodami klausimai provokuodavo pašnekovo mąstymą, o pati sąvoka "ugdomasis vadovavimas" (angl. *coaching*, pranc. *coche*) kildinamas XVI a. iš vengrų kalbos žodžio *kocsi*,

[16] Stelter, R. (2009). Coaching As a Reflective Space in a Society of Growing Diversity –Towards a Narrative, Postmodern Paradigm // International Coaching Psychology Review. Vol. 4. No. 2.
[17] Moliušytė, S., Kvedaravičius, J. (2013). Organizacijų Vadybos potencialo didinimas taikant koučingo ir NLP metodikas. // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2013. Vol. 35. No. 2. VDU. ISSN 1822-6760 Interneto prieiga: http://vadyba.asu.lt/35-2/ManagKaunas35(2)_30.pdf#page=92

reiškiančio vadeliojamą transporto priemonę, vežimą (Moya, 2008), pavadintą kaimo, kuriame pirmąkart buvo pagamintas, vardu – Kocs (Amar, Angel, 2006).

Jatkauskienė ir kt. (2008) teigia, kad žodžio „coach“ šaknys gali būti ir prancūziško žodžio „un coche“ ar „un cocher“ kilmės, kas išvertus iš prancūzų kalbos reiškia senovinę karietą ar vežiką.

Anot S. Cannio ir V. Lauren (2011), žodis „coach“ gali būti anglosaksiškos kilmės ir galintis reikšti tiek karietą su įrengta vaidinimui scena, tiek pašto karietą, išvežiojančią laiškus, tiek senovinę karietą, važiuojančią bėgiais ir primenančią šiuolaikinį traukinį. Tokių karietų vežikai buvo vadinami „coachman“ arba tiesiog „coach“.

Dabartinis Oxfordo žodynas (2001) žodį „coach“ įvardija kaip:

1. Patogiai įrengtą vienaukštis ar dviaukštį autobusą, naudojamą ilgoms kelionėms; vagoną; vežimas, traukiamas arklio;

2. Sporto instruktorių ar trenerį; mokytoją, teikiantį individualų ar specializuotą mokymą; mokyti ar dėstyti kaip treneriui.

Taigi žodžio „coach“ aiškinimų yra įvairiausių, o jo šaknis galima aptikti XVIII a. ar net dar anksčiau. Akivaizdu tai, kad visi žodžio, iš kurio kilo sąvoka „ugdomasis vadovavimas“, aiškinimai atitinka šio metodo esmę – padėti kitam siekti savo tikslo, eiti tikslo link.

Analizuojant mokslinę literatūrą paaiškėjo, jog ugdomojo vadovavimo reiškinį lietuvių mokslininkai analizavę dar ne itin gausiai ir dar nėra prieita vieningo susitarimo dėl pačios sąvokos atitikmens lietuvių kalba. Vieningos terminologijos nebuvimas tebėra opi problema ne tik ugdomojo vadovavimo specialistams, bet visuomenėje jį naudojantiems žmonėms, organizacijoms. 3 lentelėje pateikta susisteminta šios sąvokos naudojimo tendencija lietuvių kalba.

3 lentelė. Sąvokos *ugdomasis vadovavimas* vartojimas skirtinguose lietuvių autorių šaltiniuose

Vartojamas ar siūlomas vartoti terminas	Autorius, šaltinis
Koučingas	Jatkauskienė, B. ir kt. (2008) „Koučingas ir jo taikymo galimybės suaugusiųjų švietimo srityje (teorija ir empirika)“

Koučingas	Downey, M. (2008)“ Efektyvus koučingas: koučerių mokytojo pamokos“
Ugdomasis konsultavimas	Židonienė, A. (2009) „Ugdančiojo konsultavimo stiliaus veiksmingumo vertinimas integruojant bedarbius į darbo rinką“
Asmeninis ugdymas	Starr, J. (2009) „Saviugdos vadovas: asmeninio ugdymo pagrindai ir įgūdžiai“
Koučingas	Asociacija „ICF Lithuania“ (2012)
Ugdomasis vadovavimas, konsultuojamasis ugdymas	Valstybinė lietuvių kalbos komisija (2012-10-06)
Koučingas	Juozaitis, A. M. (2012) „Ugdomieji pokalbiai: (apie koučingą ir mentoringą)“
Konsultuojamasis ugdymas	Kolbergytė, A., Indrašienė, V. (2012). Konsultuojamojo ugdymo kompetencijos taikymo galimybės socialinių darbuotojų rengime: teorinės prielaidos
Koučingas	Misiukonis, T. (2013) „Koučingo technikos“
Ugdomasis vadovavimas, koučingas, asmeninis ugdymas	Dromantaitė, A. (2013). „Naujas požiūris į vadovavimą: koučingo taikymo praktika Lietuvos organizacijose“. – „Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai“, 2014.
Ugdomasis vadovavimas	Misiukonis, T. (2015) „Asmeninio ugdymo praktika vadovas“
Ugdomasis vadovavimas / koučingas	Balažentis, A., Dromantaitė, A., Urbonienė, Ž. (2016) „Vadovų koučingo analizė Lietuvos įmonėse“
Koučingas	Passmore, J., Brown, H. (2017). „European Coaching Survey: The State of Play of Coaching in Europe”.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Balažentis, A., Dromantaitė, A., Urbonienė, Ž. (2016)[18].

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, įvairūs autoriai ugdomojo vadovavimo sąvoką naudoja ir siūlo naudoti gana skirtingai.

Taip pat pasitaiko atvejų, kai autoriai šį terminą savo darbuose naudoja sinonimiškai gretindami su kitomis sąvokomis. Pavyzdžiui, T. Misiukonis savo knygose „Asmeninio ugdymo praktika vadovams“ (2015) ir „Koučingo technikos“ (2012) naudoja „ugdomasis vadovavimas“ ir

[18] Balažentis, A., Dromantaitė, A., Urbonienė, Ž. Vadovų koučingo analizė lietuvos įmonėse. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure DevelopmentISSN 1822-6760 / eISSN 2345-0355. DOI: 10.15544/mts.2016.1 2016. Vol. 38. No. 1: 7–17.*

atitinkamai vietomis „koučingas“ ar Dromantaitė A. (2013, 2015, 2017) skirtinguose savo tekstuose taip pat pakaitomis naudoja tai „ugdomasis vadovavimas“, tai sąvoką „koučingas“ ir pan. Tad kol kas vientiso aiškumo dėl sąvokos „ugdomasis vadovavimas“ naudojimo nėra, tad ir moksliniuose tekstuose galima atrasti įvairių jo naudojimo variantų.

Kaip metodui, taikomam efektyviau valdyti ir skatinti asmeninį potencialą, ugdomąjį vadovavimą naudoja ne tik įvairios mokyklos, mokslo atstovai, studentai, bet ir įmonės, ieškančios naujų šiuolaikinių būdų valdyti žmogiškuosius išteklius.

Organizacijų vadovai ir darbuotojai apie ugdomąjį vadovavimą atsiliepia daugiau teigiamai ir teigia, kad jis padeda siekti užsibrėžtų tikslų, taip pat leidžia kūrybiškiau atrasti ir priimti esančių organizacijose problemų sprendimus, padeda būti lankstesniems. Taikant šį metodą darbuotojams pastebėta, kad jiems suteikiama didesnė veiksmų atsakomybė, o tuo pačiu ir laisvė, skatina darbuotojus labiau veikti ir įgalina teigiamiems pokyčiams. Tuo pačiu moksliniai tyrimai rodo, kad ugdomasis vadovavimas tebėra besivystanti veiklos sritis, itin dinamiška veiklos sritis, todėl ne iki galo aiškiai apibrėžta (Brock, 2012).

Kaip svarbiausią atspirtį susiformuoti ugdomajam vadovavimui kaip metodui daugelis specialistų laiko T. Gallwey knygą „Vidinis teniso žaidimas“ (angl. „The inner game of tennis“, 1974), kurioje kalbama apie galimybes pasiekti puikių rezultatų žaidžiant tenisą ir taikant ugdomojo vadovavimo kompetencijas. Autorius teigia, kad žaidimo metu svarbi yra ne tinkama technika ar strategija – itin didelę įtaką rezultatams daro pats vidinis žmogaus nusiteikimas. Todėl daugelio specialistų nuomone, ši knyga, kurioje iškeliama vidinio potencialo svarba rezultatams, davė nemažus pagrindus ugdomojo vadovavimo metodo formavimuisi.

V. Brock (2012) nuomone, ugdomojo vadovavimo ištakas galima rasti jau Antikos laikais (iki V a. po Kr.) ir pirmaisiais praktikais laikomi Antikos laikų ir rytų filosofai bei senovės atletų sporto treneriai.

B. Jatkauskienė ir kt. (2008), S. Cannio ir V. Lauren (2011) taip pat ugdomojo vadovavimo ištakas kildina iš Antikos ir teigia, kad graikų filosofas Sokratas galėjo būti ugdančiųjų pokalbių pradininkas – jo klausimų uždavimo stilius laikomas akivaizdžiu ugdomojo vadvavimo iškilimo pagrindu. Antikos filosofas pokalbio pradžioje šalindavo pašnekovo mąstymo klaidas ir užduodamas klausimus taip priversdavo pašnekovą formuluoti naujus teiginius, padedančius rasti kelią į rūpimą problemos sprendimą.

Apibendrinant pateiktąsias įžvalgas apie ugdomojo vadovavimo formavimąsi, esti prielaidų, leidžiančių manyti, kad šio metodo ištakas galima rasti gana anksti, o pagrindiniu

oficialiu šaltiniu laiko 2974 m. pasirodžiusią lemtingą T. Galwey knygą apie vidinius procesus žaidžiant tenisą.

Analizuojant ugdomojo vadovavimo taikymą organizacijoje mokslininkai pastebi, kad jis leidžia pačiai organizacijai ugdyti ir aukštą organizacinę kultūrą bei mokymosi ir tobulėjimo kultūrą. Anot Ž. Samulionytės, D. Juknaitės (2009), taikant šį metodą pastebimas individualaus darbo pagerėjimas, nes jis skatina darbuotojo kūrybiškumą, didina vidinę darbuotojo motyvaciją, kadangi darbuotojas prisiima asmeninę atsakomybę už savo sprendimus, leidžia gerinti darbo našumą, jaučiamas didesnis pasitenkinimas patirtais rezultatais, spartėja organizacijos pokyčių procesai, nes padėja lankstumas pokyčių atžvilgiu, didėja darbuotojų atsidavimas organizacijos atžvilgiu, gerėja tarpusavio santykiai. M. Klarinos (2016) nuomone, 81% vadovų efektyviai pasitelkę ugdantįjį vadovavimą valdymo procese geba pasiekti geresnių veiklos rezultatų, o taip pat šis mokslininkas įrodęs, jog organizacijos pasiekia ir didesnį darbo našumą bei didesnį darbuotojų įsitraukimą į organizacijos vystymo procesą.

E. Streleco ir kt. (2012) nuomone, ugdomojo vadovavimo pagalbos principais galima:

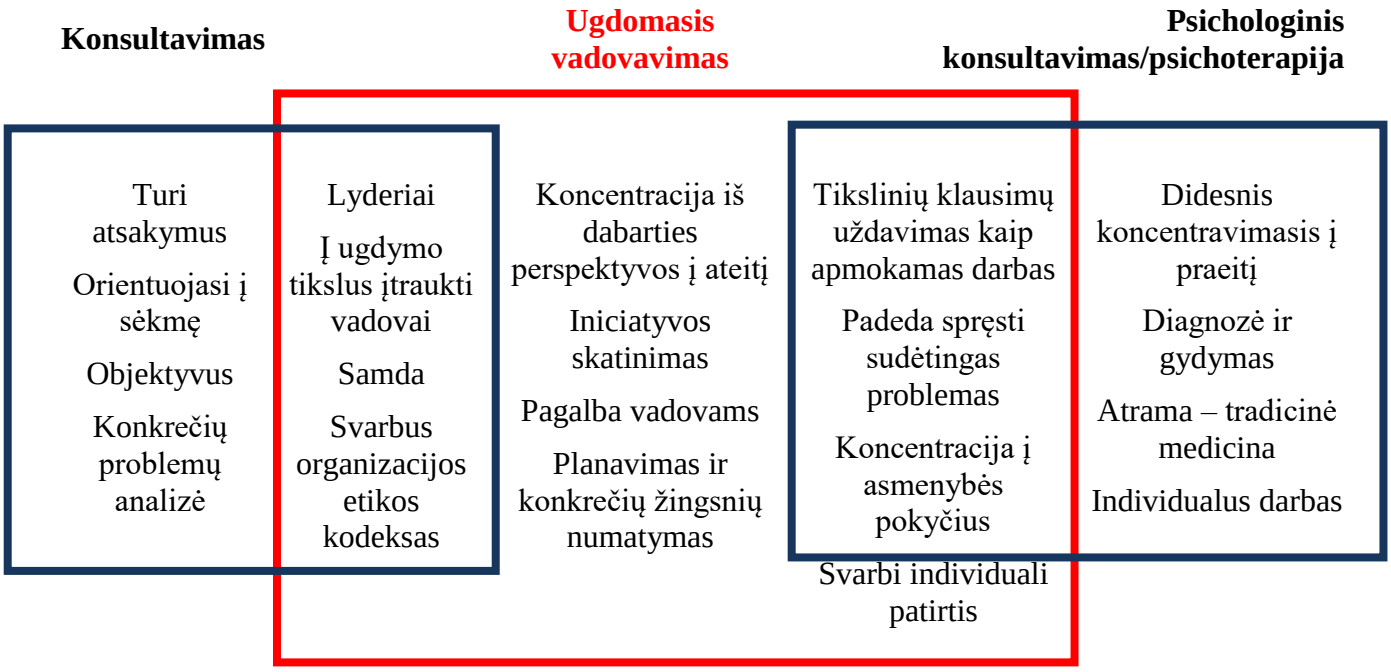
- atskleisti darbuotojų kompetencijas,
- didinti darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu,
- įskiepyti personalui korporatyvinę kultūrą,
- mažinti darbuotojų kaitą.

Anot M. Downey (2008), esama daug įvairių vadybinių procesų, leidžiančių pritaikyti ugdomąjį vadovavimą, ypač žmogiškųjų išteklių procesams, tokiems, kaip darbuotojų veiklos apžvalgai, įvertinimams, tobulėjimo peržiūra, nustatant tikslus ir mtinėms ataskaitoms. Kadangi dauguma organizacijų yra augančios Lietuvoje, pastebėtina, kad ugdomojo vadovavimo stilius ir ugdomųjų pokalbių taikymas yra vienas pagrindinių sėkmingos organizacijos ir vadovavimo elementų šiuolaikinei organizacijai. Apibendrinant analizuojančių mokslininkų nuomone, ugdomasis vadovavimas leidžia efektyviai tvarkytis su įvairiais organizacijos procesais, o pagrindinis teigiamas rezultatas yra tas, kad didina organizacijos narių sąmoningumą. Pasitelkę ugdomojo vadovavimo metodus, vadovai gali efektyviai veikti, motyvuoti darbuotojus vadovauti bei deleguoti.

1.3.2. Ugdomųjų pokalbių taikymas projektuojant darbuotojų karjerą

Toliau aptarsime ugdomojo vadovavimo ir ugandčiųjų pokalbių taikymo svarbą projektuojant darbuotojų karjerą.

S. Neale (2010) teigimu, ugdomasis vadovavimas yra ne nurodymai ar patarimai, pasiūlymai, kaip spręsti problemas, t.y. šis metodas turi akivaizdžių skirtumų nuo mentorystės, konsultacijos, mokymų (žr. 5 pav.).



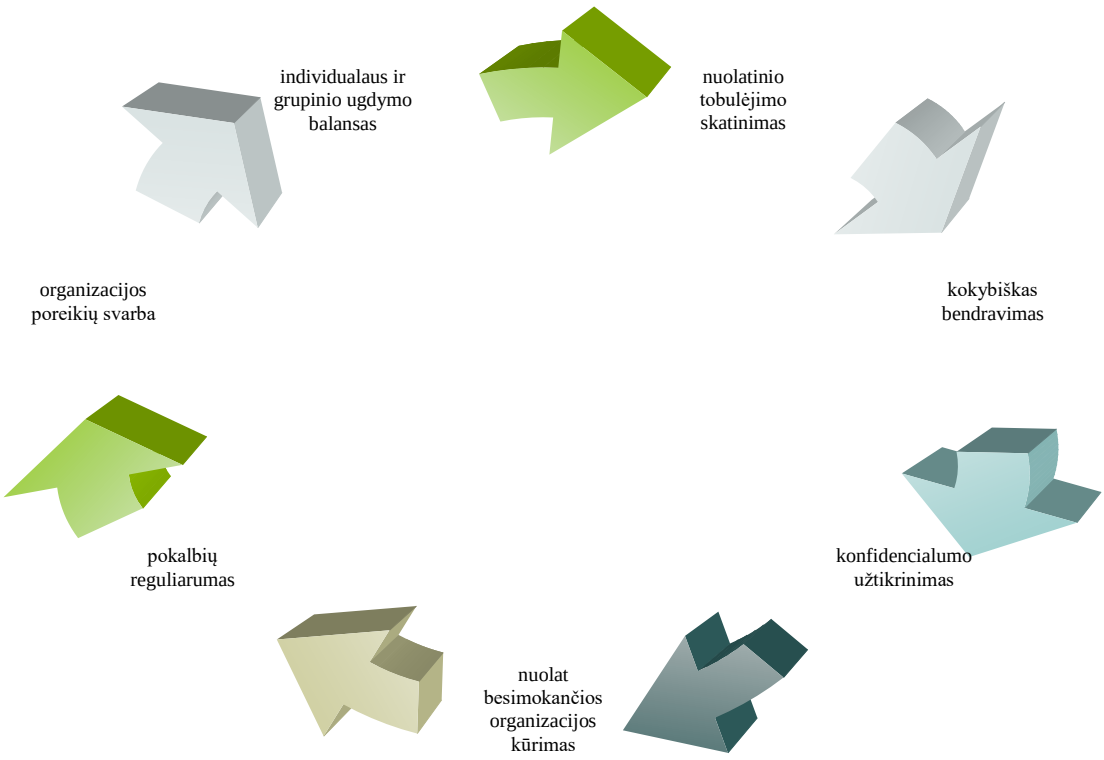
Šaltinis: sudaryta remiantis Perkauskas, V. 2016 ir https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you.

5 pav. Ugdomojo vadovimo sąlyčio taškai su kitais ugdymo metodais

Iš pateikto paveikslo matyti, kad kai kurie aspektai – samdos klausimas, kas užsiima konkrečiu metodu, kaip atlieka, kokius klausimus sprendžia ir pan. – apima kelios konsultavimo formos. Todėl ugdomasis vadovavimas kaip metodas turi elementų, siejančių jį su kitomis ugdymo formomis, tačiau nėra jiems visai tapatus.

Anot P. Hawkins'o ir N. Smith'o (2006), taikant ugdomojo vadimo metodą organizacijose ir atitinkamai vadovams taikant ugdančiuosius pokalbius, itin svarbu išlaikyti tokių pokalbių

procesinę eigą, kad būtų išpildyti visi svarbiausi elementai, tokie, kaip: pokalbių reguliarumas, nuolatinio tobulėjimo skatinimas, kokybiškas bendravimas, konfidencialumo užtikrinimas, nuolat besimokančios organizacijos statusas, organizacijos poreikių svarba, individualaus ir grupinio ugdymo balansas (žr. 6 pav.).

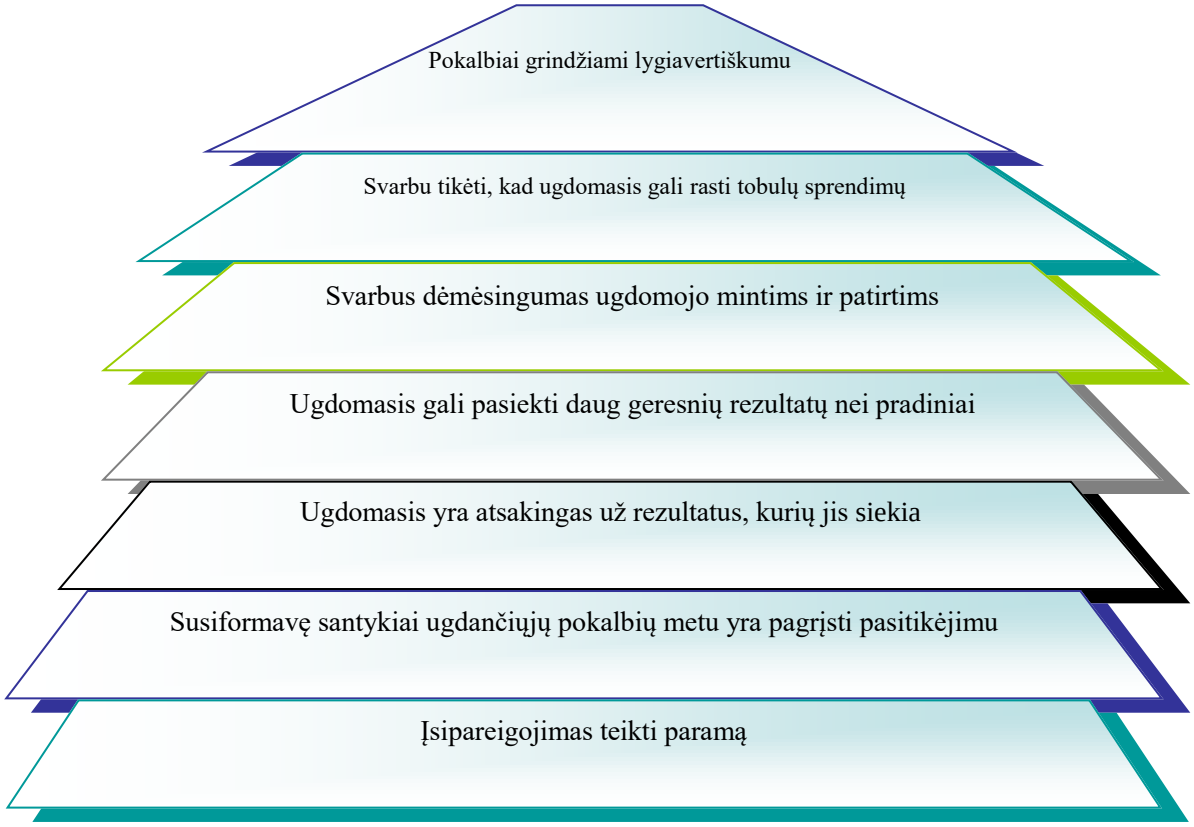


Šaltinis: parengta remiantis www.business.brookes.ac.uk

6 pav. Ugdomojo vadovavimo proceso kokybės ratas

Nesilaikant nustatytų elementų ir jų ciklišKumo, pateiktų šiame paveiksle, ir jų reguliarumo galima lengvai pastebėti, kuomet tokie ugdantieji pokalbiai nepadeda ir neveikia – vadinas, nebuvo išpildytas kuris nors elementų.

J. Starr taip pat akcentuoja ugdančiųjų pokalbių svarbą ir teigia, kad juose svarbu vadovautis pagrindiniais 7 elementais (žr. 7 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Starr, J. 2009.

7 pav. Ugdomųjų pokalbių pagrindiniai elementai

Apibendrinant pateiktus esminius ugdomojo vadovavimo kaip metodo veikimo principus, galima daryti išvadą, jog efektyvūs ugdomieji poklabiai neįmanomi be šių sąlygų, t.y.:

- tinkami ugdomojo vadovavimo specialisto įgūdžiai;
- aukštas ugdančiojo specialisto emocinis intelektas,
- teigiamos nuostatos apie save ir ugdomąjį asmenį;
- ugdomas darbuotojo noras keistis ir judėti pirmyn;
- abipusis noras siekti rezultatų (Starr, 2009)[19].

[19] Starr J. (2009). Saviugdos vadovas.Vilnius: Logotipas.

Išpildžius esminius ugdomųjų pokalbių ir paties ugdančiojo specialisto reikalavimus, įmanomi kokybiški ir rezultatų link vedantys pokalbiai. Taip pat, kaip pastebi T. Gallwey (2015), egzistuoja trukdžiai iš ir ugdomojo pusės ir kuriuos taip pat labai svarbu pastebėti, sumažinti ar net panaikinti[20]. Tokius trukdžius autorius įvardina kaip baimę prarasti, pralaimėti ar apsikvailinti, pasitikėjimo savimi stoką, pernelyg didelių pastangų dėjimą, kurios nepasiteisina, tobulumo siekimą, įspūdžio siekimą, pyktį ir susierzinimą, nuobodulį. Anot M. Downey (2008), sumažinti šiuos trikdžius galima sutelkiant dėmesį į ugdomąjį ir jo kalbos turinį, į procesą, kuris vyksta pokalbio metu[21]. Tad pagrindinis tokių ugdančiųjų pokalbių tikslas yra suteikti galimybę ugdomajam laisvai ir drąsiai mąstyti bei kurti veiklos strategijas be apribojimų.

Taikant ugdomuosius pokalbius projektuojant darbuotojų karjerą irgi turi atitikti tam tikrus specialius reikalavimus, kad tokie pokalbiai būtų tikslingi ir reikalingi bei kad jų naudą matytų ne tik ugdantysis vadovas ar specialistas, bet ir pats darbuotojas. Itin svarbu, kad vadovas, taikydamas ugdančiuosius pokalbius, ir darbuotojas, dalyvaujantis tokiuose pokalbiuose, suprastų jog jie yra orientuoti į ilgalaikę perspektyvą apjungiant strateginius organizacijos tikslus su darbuotojo karjeros planavimu (Goleman et al., 2007). Tai reiškia, kad tokie pokalbiai neduos reikiamo rezultato tik po ugdančiojo pokalbio įvykimo fakto ir reikalauja tam tikros laiko perspektyvos pačiam darbuotojui persiorientuoti ir pakeisti ne tik savo nuostatas ir įsitikinimus darbo atžvilgiu, bet ir savo mąstymo, o taip, kaip ir bet koks pokytis reikalauja laiko. Tad D. Goleman et al. (2007) supratimu, darbuotojas, dalyvaujantis tokiuose pokalbiuose, turėtų būti gana emociškai brandus ir bent iš dalies pažįstantis savo silpnybes, stiprybes ir pan[22].

Atitinkamai labai svarbu, kaip jau minėta aukščiau, kad toks pat emociškai stiprus ir brandus būtų ir pats vadovas, taikantis ugdančiuosius pokalbius. Jei tokių pokalbių išlaikant anksčiau aptartus svarbiausius elementus vykdyti negali, tuomet svarbu samdyti darbuotojus, galinčius tai atlikti, pvz., personalo skyriaus specialistus, išorinius ar vidinius ugdomojo vadovavimo specialistus ir kt. Ir labai svarbu, kad tas specialistas ar vadovas, teikiantis ugdančiuosius pokalbius, nuolat ne tik ugdytų darbuotojus, bet ir teiktų grįžtamąjį ryšį (Longenecker, 2010)[23]. Tad kaip teisingai pastebi J. Whitmore (2008), šiuolaikiniai organizacijų vadovai neretai nesąmoningai ir vadovaujasi taikydami pagrindinius ugdomojo vadovavimo elementus[24].

[20] Gallwey, W. T. (2015). Vidinis teniso žaidimas. Vilnius: Vaga.
[21] Downey, M. (2008). Efektyvus koučingas. London.
[22] Goleman D., Boyatzis R., McKee A., (2007). Lyderystė. Kaunas: ……... .
[23] Longenecker, C. O. (2010),Coaching for better results: key practices of high performance leaders", Industrial and Commercial Training.
[24] Whitmore J., (2009). Coaching for performance. Growing Human Potential and Purpose. London: NBP.

Kita vertus, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad taikant ugdomąjį vadovavimą ir tokius pokalbius organizacijoje itin svarbu ir dirbti atitinkamomis sąlygomis, kurias išskiria I.Rekalde, J. Landeta, E. Albizu (2015) ir kurie pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Pagrindiniai elementai taikyti ugdomuosius pokalbius vadovui dirbant ugdomojo vadovavimo stiliumi

Vadovas, dirbantis ugdomojo vadovavimo stiliumi	**Ugdomasis, kuriam taikomi pokalbiai**	**Santykiai tarp ugdančiojo ir ugdomojo**	**Ugdymo procesas**	**Organizacijos kontekstas**
Tikėjimas kitų gebėjimais	*Atsidavimas procesui*	*Pasitikėjimas*	*Grįžtamo-jo ryšio akcentavimas*	*Palaikymas iš aukščiau*
Turi komunikacinių įgūdžių	*Poreikis mokytis ir tobulėti*	*Empatija*	*Tęstinumas*	*Aukšta organizacijos kultūra*
Yra atsidavę organizacijai	*Naujovių priėmimas*	*Konfiden-cialumas*	*Aiškūs ir pasie-kiami tikslai*	*Ugdančiosios kultūros lygis pačioje organizacijoje*
Geba motyvuoti darbuotojus		*Nuoširdus bendravimas*		
Laiku teikia grįžtamąjį ryšį				

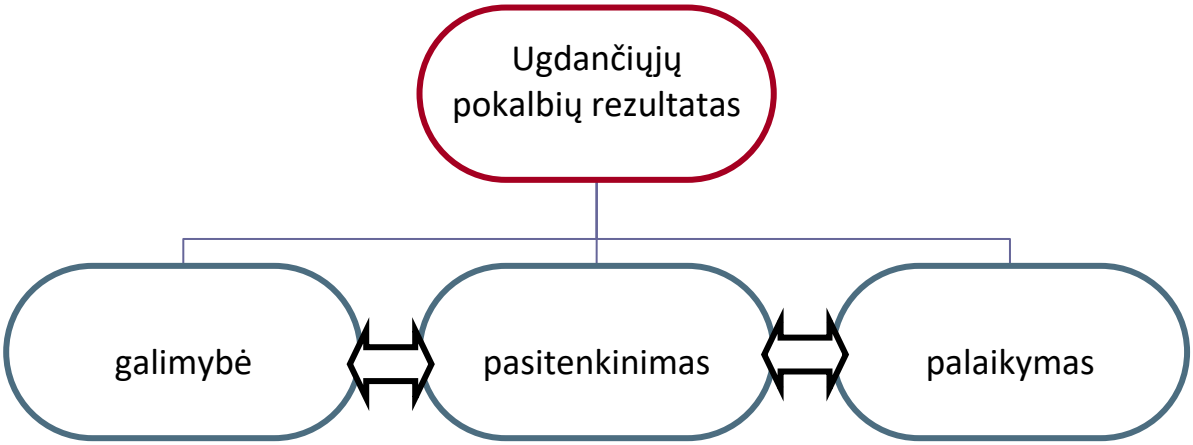
Šaltinis: sudaryta remiantis I.Rekalde, J. Landeta, E. Albizu (2015).

Šioje lentelėje pateikti elementai yra svarbūs, kad organizacijoje efektyviai galėtų būti taikomas ugdomasis stilius, ugdomieji pokalbiai ir būtų vadovaujama ugdančiuoju stiliumi. Panašiai rašo ir A. Dromantaitė (2015)[25] teigdama, kad jei organizacija siekia aukštos vidinės organizacinės kultūros arba ja jau pasižymi, ji yra pasirengusi taikyti ugdantįjį stilių ir pokalbius

[25] Dromantaitė A. (2015). „Koučingo nauda organizacijoms“. Prieiga per internetą: http://coachingblog.lt/autoriu-straipsniai/rimtas-tekstas-koucingo-nauda-organizacijoms/. Prisijungta 2016-12-12.

ir su darbuotojais. Anot atlikto tyrimo, dauguma organizacijų yra pasiruošusios tokiam darbui, tačiau šalia to jos neišvengiamai turi investuoti ir į papildomas žinias, skirti tokiems pokalbiaams laiko ir pan.

Kita vertus, kaip teigia R. L. Mathisas (2005), taikant ugdančiuosius pokalbius itin svarbu sukurti galimybes, pasitenkinimo ir palaikymo atmosferą (8 pav.)[26].



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Mathis, L. R., Jackson, J. H. 2005.

8 pav. Svarbiausios ugdančiųjų pokalbių dedamosios

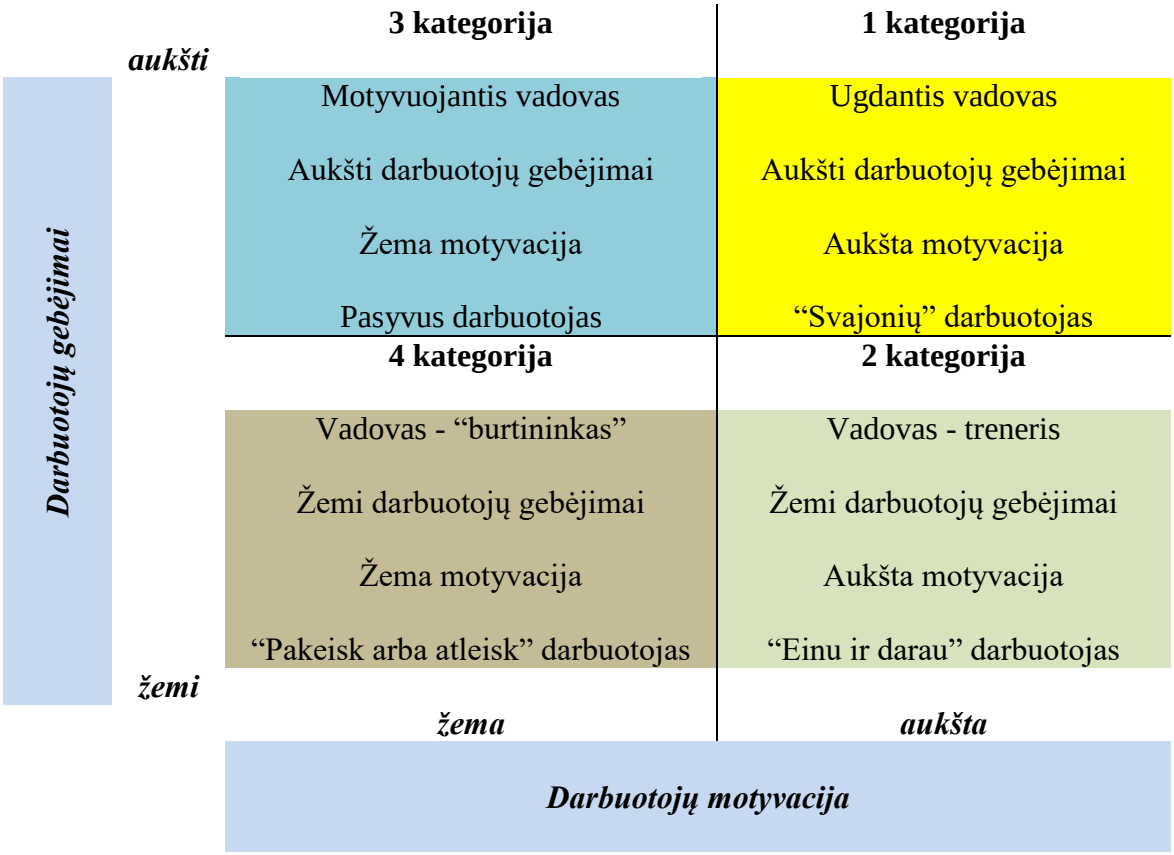
Kiekviena dedamųjų yra svarbi ir turi tam tikrų sąlygų, t.y. galimybės yra susijusios su darbuotojo bei ugdančiuosius pokalbius taikančiojo kompetencijomis. Kuo jos aukštesnės ir kvalifikuotesnės, tuo sklandžiau vyksta tokie pokalbiai. Taip pat čia galima įtraukti talentus, profesinius interesus ir savybes.

Pasitenkinimas yra susijęs su vidine motyvacija tiek pačioje organizacijoje, tiek darbuotojo (ugdomojo). Kuo ji aukštesnė, tuo imlesnė ateinančioms įžvalgoms. Palaikymas yra susijęs su gebėjimu aprūpinti darbuotoją reikiamais resursais atlikti darbą. Todėl jei nėra laiku pateikiami resursai ar jie yra nekokybiški, tikėtina, kad tokiu atveju ir pokalbiai bei sprendimai neatneš tokios naudos ir rezultatų, kokių tikimasi. Tokie pokalbiai iš esmės yra taikomi individualiai, nes skiriasi kiekvieno darbuotojo ne tik mąstymo stilius, bet ir sprendimų priėmimo procesas. Todėl prie kiekvieno ugdančiojo itin svarbu prisitaikyti. Ir labai svarbu tai, jog nebūtų tokie pokalbiai taikomi tik tuomet, kai iškyla problema – toks pokalbis neleidžia nei atskleisti

[26] Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2005). Human recource management. Thomas Business.

kito potencialo, nei apskritai yra tinkama priemonė gesinti darbinį „gaisrą“. Tokiu atveju ugdomieji pokalbiai „neveikia“.

Norint sistemingai taikyti ugančiuosius pokalbius, A. Longneckeris (2010)[27] siūlo atitinkamą matricą vadovams, kuria remiantis jis gali pasirinkti, kokiais ugdančiaisiais pokalbiais dirbti atsižvelgiant į darbuotojų gebėjimus (žr. 9 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Longenecker, C.O. (2010).

9 pav. Ugdomųjų pokalbių matrica vadovui pagal darbuotojo gebėjimus

Detalizuosime, ką kiekviena kategorija reiškia. Taigi 1-ojoje kategorijoje vadovas yra ugdantysis vadovas, o darbuotojai – aukštos motyvacijos ir kvalifikacijos, savarankiški, padarantys daugiau nei numatyta taisyklėse. Organizuodamas ugdančiuosius pokalbius, vadovas nustato naujus ir įkvepiančius tikslus, skiria dėmesio darbuotojų pažinimui ir grįžtamajam ryšiui,

[27] Longenecker, O. (2010). Coaching for better results: key practices of high performance leaders. Industrial and Commercial Training.

sudaro galimybes tobulėti bei mokytis, suteikia daugiau atsakomybės bei įtraukia į sprendimo priėmimo procesą.

2-oji kategorijoje vadovas yra kartu ir treneris, o darbuotojai – „darboholikai“, jiems svarbu saugumas, nes tai – geriausia motyvacija. Kita vertus, tokiems darbuotojams trūksta tam tikros darbinės kompetencijos ir asmeninių įgūdžių. Tokiu atveju čia vadovas stebi darbo rezultatus, identifikuoja tobulintinas sritis, užsiima trūkstamų darbuotojų kompetencijų raida ir tobulinimo procesu, aptaria su darbuotojais netradicinius mokymo būdus bei suteikia instrukciją, kaip elgtis nenumatytose situacijose, taip pat teikia grįžtamąjį ryšį.

3-ojoje kategorijoje yra motyvuojantis vadovas, kuris koncentruojasi į aiškių pamatuojamų tikslų kėlimą, pasižymi griežta kontrole, tiekia grįžtamąjį ryšį bei konstruktyvią kritiką. Tuo tarpu darbuotojai yra gana aukštos kvalifikacijos bei turi darbo patirties, tačiau, kita vertus, šalia egzistuoja ir žema darbo kultūra, jiems trūksta motyvacijos bei neigiamai reaguoja į vykstančius procesus.

Ir 4-ojoje kategorijoje vadovas yra „burtininkas“, t.y. vadovas numato aiškius laiko terminus dėl pokyčių organizacijoje, užtikrina, kad darbuotojai turėtų visas sąlygas atlikti darbą, sukuria darbo planą drauge su pačiu darbuotoju, stebi, kaip atliekamas darbas, organizuoja pokalbisu ir teikia grįžtamąjį ryšį. Tuo tarpu šiame matricos kvadrate patiems darbuotojams trūksta vidinės motyvacijos bei neturi nei profesinių žinių, nei patirties.

Atsižvelgiant į aptartąsias kategorijas ir bendrą sistemą, ugdantysis vadovas turėtų pradėti nuo personalo ir atskirų darbuotojų gebėjimų ištyrimo bei jų motyvacijos dirbti. Tad svarbu ne tik organizuoti patį procesą pokalbiams, bet ir atrinkti darbuotojus bei juos paruošti tokiam ugdančiam pokalbiui.

Atitinkamai keliamas klausimas, o kokią gi naudą teikia ugdančiųjų pokalbių taikymas darbuotojams organizacijoms? Tad pirmiausia, tokie pokalbiai suteikia pozityviąją grįžtamąją naudą (PROI, angl. *positive return on investment*), kuri yra atitinkamai ištirta ir pateikta moksliniuose tyrimuose (pvz., Lobel, 2006). Taip pat vadovai, gebantys taikyti tokius ugdymo pokalbius, ne tik asmeniškai ugdo save ir tobulėja bendravimo srityje su darbuotojais, tačiau ir pats santykis su jais tampa grįstas didesniu pasitikėjimu, abipuse pagalba ir prisiimta didesne atsakomybe. Ir dar vienas papildomas teigiamas aspektas yra efektyvios komunikacijos pritaikymas ir naudojimas pokalbiuose bei jos įgūdžių tobulinimas, tokių, kaip klausymasis, klausimų formulavimas, kontakto palaikymas, išklausymas, santykio kūrimas ir bendravimas, o, anot *Facet5* teorijos, komunikacija ir empatija yra apibūdinamos kaip esminės lyderystės raiškos

priemonės[28]. Tokių komunikacijos įgūdžių valdymas leidžia efektyviau formuluoti individualios veiklos užduotis, sutelkti darbuotojų potencialą joms realizuoti ir drauge ieškoti įvairesnių darbo metodų tikslams pasiekti. Tad ugdantieji pokalbiai, nors ir vykdomi tik vienu lygmeniu – kalbant apie darbuotojų ugdymą ir karjerą organizacijoje, tuo pačiu leidžia keistis ir visai organizacijos kultūrai į ugdančiąją.

[28] Buckley, N. L. (2012). Facet5. Theory and Structure. Interneto prieiga: www.facet5global.com/_literature.../SLR_theory_and_structure Prisijungta 2017-04-07.

2. TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

2.1. Tyrimo metodologijos organizavimas ir eiga

Išanalizavus mokslinę literatūrą, buvo siekiama ištirti, kokios realios ugdančiųjų pokalbių taikymo galimybės organizacijose Lietuvoje ir kaip tokius pokalbius vertina patys ugdančiojo vadovavimo specialistai, degiantys tokių pokalbių kultūrą organizacijoje ir juos taikantys bei organizacijose dirbantys personalo skyriaus vadovai. Tad tyrimo **tikslas** – ištirti realias ugdančiųjų pokalbių veikimo galimybes organizacijoje projektuojant darbuotojų karjerą.

Tyrimo **objektas –** ugdomasis vadovavimas.

Tyrimo **uždaviniai**:

1. Ištirti organizacijų vadovų sampratą apie ugdančiuosius pokalbius.

2. Nustatyti ugdančiųjų pokalbių mastą organizacijose projektuojant darbuotojų karjerą.

3. Išsigryninti, kaip veikia ugdomieji pokalbiai projektuojant darbuotojų karjerą.

4. Įvertinti ugdančiųjų pokalbių naudą organizacijoms ir patiems darbuotojams projektuojant jų karjerą bei pateikti išvadas tokių pokalbių taikymo atžvilgiu.

Hipotezė – vadovai organizacijose negali būti ir ugdantieji specialistai, taikantys ugdomąjį vadovavimą darbuotojams, ir vadovais tuo pačiu metu.

Tyrimo metodas. Šiai apklausai buvo pasirinkta 14 ekspertų, t.y. tyrimo metu buvo pasirinkta nagrinėti ekspertų nuomonė, kuri gauta taikant specialistų ir ekspertų žinias, patirtį ir intuiciją (Rudzkienė, 2013). Ekspertu (lot. *expertus* – „patyręs“) yra vadinamas toks specialistas, kuris turi tam tikros srities žinių ir patirties. Ekspertinis metodas buvo taikomas dėl to, jog jis labiausiai tinkamas tokiais atvejais, kai gana sunku arba beveik neįmanoma pritaikyti objektyvius skaičiuojamuosius ar empirinio tyrimo metodus (Hickman, Longman, 1994, p. 52, p. 116). Taip pat toks kokybinio tyrimo metodas pasirinktas dėl to, kad tik jį taikant buvo įmanoma gauti išsamią informaciją, kokios nebūtų pavykę gauti taikant kiekybinį metodą.

Tad remiantis ekspertinio vertinimo metodu pasirinktas ir taikytas interviu metodas – pusiau struktūruotas (standartizuotas) interviu, t. y. respondentai buvo klausiami iš anksto numatytų klausimų, kai kurie klausimai turėjo iš anksto nustatytas atsakymų kategorijas. Toks interviu metodas leido kurti laisvesnę bendravimo atmosferą, tuo pačiu leido dalyviams išsiplėsti atsakant į klausimus, juos papildyti savo nuomone.

Tyrime dalyvavę ekspertai – personalo skyrių vadovai ir ugdomojo vadovavimo specialistai – buvo atrinkti „sniego gniūžtės“ principu iš skirtingų tuos specialistus atstovaujančių sąrašų. Ugdomojo vadovavimo specialistai buvo atrinkti iš bendro Tarptautinės koučingo asociacijos padalinio Lietuvoje ICF Lietuva sąrašo (www.icf.lt), kurie dirba daugiau kaip dvejus-trejus metus šioje srityje ir taiko ugdomąjį vadovavimą savo praktikoje. Taip pat lentelėje žemiau yra nurodytas jų bendras darbo stažas ir ugdomojo vadovavimo taikymo stažas, rodantys jų nuomonės patikimumą, bei išsilavinimas ir/ar profesija arba baigtus ugdančiuosius mokymus (kursus). Apklausti 7 ugdomojo vadovavimo specialistai, aktyviai veikiantys ir dalyvaujantys ugdomojo vadovavimo veikloje bei taikantys šį metodą kasdienėje praktikoje.

Personalo vadovai buvo atrenkami iš didelių ir vidutinių įmonių sąrašo ir pagal ugdomųjų pokalbių taikymą savo praktikoje. Taip pat atrankai buvo svarbu, kad tai būtų ne pirmieji tokių pokalbių taikymo metai, t.y. buvo svarbu praktinė patirtis. Ne visos tokios organizacijos taiko ugdančiuosius pokalbius savo veikloje arba ne visos organizacijos, kurioms buvo išsiųsti laiškai, sutiko dalyvauti interviu. Tyrimo metu pavyko apklausti 7 personalo vadovus.

Vadinasi, iš viso buvo apklausta 14 specialistų. Remiantis L. Hickman ir C. Longman (1994), toks atsakiusiųjų skaičius ir tyrime dalyvavusių ekspertų požiūris atitinka 95 proc. patikimumą[29]. Tai reiškia, kad šis tyrimas yra tikslus ir reprezentatyvus.

Bendroji tiriamųjų apibendrinta informacija pateikiama X lentelėje.

5 lentelė. Tyrimo dalyviai

TYRIMO DALYVIAI					
Organizacijų vadovai					
KODAS	**Vardas, pavardė**	**Organizacija, kurioje dirba**	**Organizacijos veiklos sritis**	**Darbuotojų skaičius organizacijoje**	**Stažas / patirties metai ugdomojo**

[29] Hickman, L., Longman, C. (1994). Case method: business interview. Publisher: Addison-Wesley Professional. ISBN-13: 978-0201593723.

					vadovavimo srityje
V1	A. R.	„Kempinski Hotel Cathedral Square“	Paslaugos	117	4 metai
V2	D. A.	AB „Grigeo“	Gamyba	369	Fragmentiš kai, karts nuo karto
V3	E.J.	UAB „SK Impeks Medicinos Diagnostikos Centras	Paslaugos	434	3 metai
V4	R.S.	UAB „Fitek LT“	IT paslaugos, gamyba	43	10 metų
V5	R.St.	VŠĮ „Šeškinės poliklinika“	Paslaugos	507	~10 metų, tačiau šiuo metu netaiko
V6	S. Ž.	UAB "Tele2"prekyba“	Paslaugos	430	~7erius metus
V7	Ž.M.	UAB „Makveža“	Prekyba	827	6 metus, šiuo metu netaiko

Ugdomojo vadovavimo specialistai				
Kodas	**Vardas, pavardė**	**Šiuo metu užimama padėtis/sąsaja su ugdomuoju vadovavimu/baigta mokykla**	**Stažas ugdomojo vadovavimo srityje**	**Bendras darbo stažas**
UV1	A.D.	ICF Lietuva skyriaus direktorė, soc. mokslų daktarė, profesionali koučingo specialistė, Tarptautinė Novaterra Lyderystės ir koučingo mokykla (Belgija)	6-eri metai	19 metų
UV2	D. K.	Sertifikuota koučingo specialistė, ACC (angl. *associate certified coach*), Tarptautinė Novaterra Lyderystės ir koučingo mokykla (Belgija), ICF Lietuva valdybos narė	3-eji metai	17 metų
UV3	K. M.	*Essential coaching* programa, Ugdomojo vadovavimo magistras (MRU)	4-eri metai	17 metų
UV4	K.R.	BKC (Baltijos koučingo centras),	~12 metų	16 metų

		Ugdomojo vadovavimo magistras (MRU)		
UV5	S.A.	BKC (Baltijos koučingo centras)	3-eji metai	5+
UV6	T. M.	Koučingo ir mentorystės magistro laipsnis (Oxford Brookes University, Didžioji Britanija)	7-eri metai	5+
UV7	V. M.	Psichologas, Professional Coach ICU (ICTA) programa	~5-eri metai	28-eri metai

Interviu dalyviai siekiant informacijos konfidencialumo ir tikslumo buvo koduojami – personalo skyriaus vadovai buvo koduojami raide „V“, ugdomojo vadovavimo specialistai – „K“. Tyrimo autorei ir baigiamojo magistro darbo vadovui tyrimo dalyvių vardai ir pavardės yra žinomi, tačiau viešai neskelbiami.

Klausimyno parengimas. Interviu klausimai buvo suplanuoti keliais blokais:

- I bloku klausimų (1-5 klausimai) buvo siekta atskleisti tiriamųjų požiūrį į ugdomojo vadovavimo sampratą;
- II bloku (6-12 klausimai) siekta atskleisti požiūrį į patį ugdomųjų pokalbių ir ugdomojo vadovavimo procesą;
- III blokas (13-14 klausimai) skirtas atskleisti matomą arba ne tokio metodo taikymo naudą;
- IV blokas klausimų (15-20 klausimai) buvo skirti sužinoti bendrajai demografinei situacijai.

Apklausos klausimynas pateikas 1 ir 2 prieduose.

Išankstinis respondentų informavimas apie interviu. Aptariant tyrimo metodologiją taip pat reiktų paminėti, jog atliekant kokybinį tyrimą, yra mažesnė tyrimo dalyvių nepasitikėjimo problema. Prieš atliekant interviu vyko susipažinimu su respondentu procesas, o atlikus ekspertų atranką, su jais buvo kontaktuojama telefonu ir paaiškinamas tyrimo tikslas, kodėl pasirinktas konkretus respondentas, taip pat perspėjama apie galimybę įrašyti pokalbį.

Taigi tyrimui buvo pasitelktas kokybinis tyrimo metodas – nestruktūruotas ar pusiau struktūruotas interviu žodžiu ir raštu. Žodžiu vykdomas tyrimas buvo atliekamas tiesiogiai

susitinkant su organizacijų vadovais ir ugdančiųjų pokalbių specialistais, ir įrašant pokalbius diktofonu, vėliau juos transkribuojant ir išrenkant raktinę informaciją. Raštu tyrime dalyvavo tie vadovai ir ugdantieji specialistai, kurie negalėjo susitikti. Jiems klausimai buvo išsiųsti el. paštu ir sulaukti jų atsakymai. Siekiant patikslinti jų atsakymus ar jei trūko kokios informacijos, su jais buvo susisiekta telefonu ir pasitikslinta informacija. Interviu vyko be didesnės įtakos atsakantiesiems, taip pat klausinėjantysis ypatingą dėmesį kreipė į subjektyvius respondento atsakymus apie jam žinomą situaciją, su kuria jis susipažino prieš interviu, iš gautų atsakymų buvo galima spręsti, kiek pasitvirtina iškelta hipotezė ir pan.

Tyrime naudojama apibendrinta tyrimo dalyvių pateikta informacija ir analizuojama derinant su teorine dalimi.

Kokybinio tyrimo etika. Tyrimo metu respondentams buvo paaiškinta apie tyrimo tikslą. Apklausos metu buvo užtikrinti šie tyrimo etikos aspektai:

- savanoriškas sutikimas dalyvauti tyrime;
- žalos tyrimo dalyviams nebuvimas;
- anonimiškumas (koduotė);
- konfidencialumas (Babbie, 2009)[30].

Tyrimo organizavimas ir eiga. Tyrimas buvo atliktas 2016 m. IV – 2017 m. I ketv., kadangi studijų metu darbo rašymas buvo laikinai sustabdytas ir tik sugrįžus į studijas 2017 m. rugsėjį vėl pratęstas rašyti papildant naujausia informacija.

Interviu eiga buvo planuojama atitinkamai:

- klausimų parengimas;
- tiriamųjų suradimas, atranka;
- išankstiės informacijos pateiekimas, perspėjimas apie įrašymą bei konfidencialumo užtikrinimas;
- pats pokalbis.

Interviu trukdavo skirtingai – nuo valandos iki dviejų-trijų valandų. Interviu metu buvo patiekiami atviri arba pusiau struktūruoti ar visai struktūruoti klausimai, buvo bendraujama

[30] Babbie (2004)

laisvai ir respondentams buvo leidžiama laisvai reikšti mintis. Nukrypus nuo temos, būdavo užduodami papildomai klausimai, grąžinama į pokalbį, prašoma patikslinti atsakymus. Atsakymai pokalbio metu buvo fiksuojami užrašuose ir įrašant.

Interviu duomenų analizė buvo atliekama taikant duomenų redukciją, t. y. duomenys buvo sisteminami ir identifikuojamos panašios ar tokios pat frazės, jų tarpusavio ryšiai ir, remiantis pateiktais atsakymais, išskirtos atitinkamos temos bei potemės. Susisteminę surinktus kokybinius duomenis, juos analizavome ir pateikėme matricinėse lentelėse, t.y. naudojome deskriptyvinę analizę ir duomenų interpretaciją bei faktinės informacijos pateikimą lentelėse.

Tyrimo apribojimai. Kadangi tyrimui buvo pasirinkta netikimybinė imtis, gautų duomenų negalima apibendrinti, tačiau jie ypač naudingi siekiant įžvelgti tam tikras tendencijas bei numatat tolesnes tyrimo rekomendacijas (Žydžiūnaitė, 2011)[31]. Taip pat tyrimo įvairiapusiškumui būtų buvę tinkama apklausti ir pačius darbuotojus, kurie yra dalyvavą atitinkamuose ugdančiuosiuose pokalbiuose ir išsiaiškinus jų gautą naudą, tačiau dėl laiko stokos ir susitelkimo į vadovus bei specialistus šis aspektas liko neišnagrinėtas.

[31] Žydžiūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo metodologija. Klaipėdos valstybinė kolegija.

3. DARBUOTOJŲ KARJEROS PROJEKTAVIMO TAIKANT UGDOMĄJĮ VADOVAVIMĄ TYRIMAS

3.1. Organizacijų vadovų ir ugdomojo vadovavimo specialistų rezultatų analizė

Siekiant išsiaiškinti personalo vadovų (V) ir ugdomojo vadovavimo (UV) specialistų požiūrį į patį ugdomąjį vadovavimą (santrumpa UV), jų atsakymus į klausimus analizavome deskriptyvinės analizės principu, ieškojome pasikartojančių fragmentų, informaciją pateikėme lentelėse, tą informaciją detalizavome.

Taigi atsakydami į pirmąjį klausimą, tiriamieji pabrėžė metodo veiksmingumą ir jo pagalba siekiant išsigryninti savo stipriąsias tiek profesines, tiek asmenines kompetencijas ir savybes (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Požiūrio į ugdomąjį vadovavimą ir ugdomųjų pokalbių taikymą planuojant karjerą sampratos V ir UV specialistų atsakymų analizė

V respondentų atsakymai	**Raktiniai žodžiai/ pasikartojimai**	**UV respondentų atsakymai**	**Raktiniai žodžiai/ pasikartojimai**
V1. *Pagalba žmogui tapti geriausiu, kokiu jis gali.*	Pagalba žmogui	**UV1.** *Taikomi tie patys UV instrumentai, susijęs su poreikiu išsiaiškinimu, stipriųjų silpnųjų pusių išsiaiškinimu. Išsigryninimas. Profesinio, tradicinio karjeros kelio per UV pokalbių struktūrą ir klausimus: „kaip norėtum, kaip galėtum padaryti“ ir pan. Profesinio kelio išsigryninimas UV klausimų pagalba.*	Poreikiai (2) Stipriosios/silpnosios pusės išsigryninimas (2) **Profesinio kelio gryninimasis (1)**
V2. *Nukreipti darbuotoją ir padėti susivokti, surasti karjeros galimybę*	Nukreipimas padedant susivokti **karjeroje**	**UV2.** *UV pirmiausiai fokusuojasi į savo darbinę veiklą, į savo*	**Darbinės veiklos fokusas (1)**

		kaip specialisto savybes, kaip specialistui keliamus tikslus, galiausiai *viskas atsiremia į asmenybę, į šeimą.*	**Specialisto savybių ir tikslų išsikėlimas (1)** Asmenybė/šeima (3)
V3. *Įmonės darbuotojo nuolatinis veiklos, rezultatų stebėjimas, vertinimas, su darbuotoju bendradarbiaujant, ką su juo toliau daryti, sprendimų priėmimas.*	**Profesinis** veiklos vertinimas, sprendimų priėmimas	**UV3.** *Tai – tam tikras darbas su klientu iškeliant jo potencialą, kad žmogus suprastų savo tikrąjį* *pašaukimą ir karjeros kelią.*	Potencialo klausimas (2) **Pašaukimas, tikrasis kelias(1)**
V4. *Padeda bendrauti su motyvuotais darbuotojais. Naujiems atėjusiems į darbą taip pat labai aktualus.*	**Bendravimo** priemonė su motyvuotais ir naujais darbuotojais	**UV4.** *Tai skirta padėti darbuotojui išsiaiškinti svo karjeros viziją, savo poziciją, potencialą.*	Pagalba išsiaiškinti **karjeros vizijai**, pozicijai, potencialui **(1)**
V5. *Būdai arba priemonės, kaip aš galiu kilti karjeros laiptais.*	Pagalbos priemonė **karjerai** siekti	**UV5.** *Savo stipriųjų pusių išsigryninimas, motyvuojančių veiksnių, elementų išsigryninimas.* *Sesijos, kurių metu dirbame su klientui svarbiu profesiniu klausimu. Visi veiksniai, kurie turi* *tiesioginę ar netiesioginę įtaką produktyvumuis, rezultatyvymui, efektyvumui.* *Bendrai, padėti žmogui susivokti, jei jis ne savo vietoje, išaugus marškinėlius. Sąmoningas ir* *ugdymo žingsnius turintis vadovas. Nepaisant kiek daug tenka susidurti su organizacijomis, kaip* *prisideda prie darbuotojų karjeros,*	Stipriųjų pusių išsigryninimas (2) Motyvuojančių veiksnių išsigryninimas (2) **Profesinių klausimų sprendimas (1)** Susivokimui (2) Visapusiškas ugdymas, augimas, tobulėjimas (3)

		vadovai ugdydamiesi, ugdydami kitų darbuotojų įgūdžius, *padeda tobulėti.*	
V6. *Savo pamainos paruošimas, sukauptą patirtį, žinias, elgesio, vadovavimo principus perduodi komandos nariams, kad jie taip pat elgtųsi su savo komandos nariais.*	Darbinių įgūdžių ir **kompetencijų** perdavimo priemonė	**UV6.** *UV yra metodas skatinti žmogų apgalvoti savo patirtisir iš tų patirčių nusibrėžt naujas perspektyvas ir jas įgyvendinti. Skatinu žmogų nusibrėžti savo karjera, apgalvoti savo stiprybes, pliusus minusus, kaip pasiekti savo tikslą. Santykiai su vadovu. UV yra pagalba* *žmogui stimuliuoti jo mąstymą apie jo esamą karjerą ir karjeros perspektyvas. Žmogus nori* *keisti veiklą, iš samdomo į verslą. Karjera – tema, UV – metodas temai nagrinėti.*	**Naujų perspektyvų nusibrėžimas (1)** Stiprybės, „pliusai-minusai“ (2) Tikslų siekimas (2) **Santykiai su vadovu (1)** Metodas, pagalba mąstymui (3)
V7. *Pagal sudarytą karjeros planą įmonės viduje išplatinamas, komunikacija, ką darbuotojai gali pasiekti 1, 3 5 m. bėgyje. Vidinė komunikacija apie karjerą. Eurovaistinė pardavėjus konsultantus – laiškai, priminimai, susirinkimų metu. Reikalingų kompetencijų matrica*	Komunikacijos priemonė apie **karjeros** galimybes organizacijoje Reikiamų **kompetencijų** paieška	**UV7.** *Pagalbos forma žmogui sprendžiant klausimus, kurie susiję su judėjimu profesinėje* *erdvėje*	**Pagalba sprendžiant profesinius klausimus (1)**

Iš pateiktų atsakymų 8 lentelėje matyti, jog ugdomojo vadovavimo specialistai tiek patį ugdomojo vadovavimo metodą, tiek ugdančiuosius pokalbius mato kaip priemonę ir galimybę spręsti kilusius profesinius klausimus, galimybes, perspektyvas, dėlioti(s) karjeros viziją ir tai išryškina pirmiausiai. Antruoju atveju pabrėžiamas susivokimas, stipriųjų silpnųjų pusių išsigryninimas ir potencialo klausimas, motyvuojančių veiksnių išsiaiškinimas. Ir trečiuoju atveju

– mąstymo skatinimas, augimo galimybė. Tai dažniausiai pasitaikantys atsakymai, todėl laikomi tradiciniais ir pagrindiniais ugdomojo vadovavimo aspektais, kuriems ir yra naudojamas šis metodas apskritai. Tuo pačiu tyrimo dalyviai patvirtina šio metodo tokiems klausimams spręsti tinkamumą ir metodo naudojimą.

Tuo tarpu organizacijų vadovai ugdomojo vadovavimo metodą dažniausiai naudoja kaip pagalbos priemonę ar komunikacijos (bendravimo) instrumentą bei išryškina šio metodo tinkamumą aiškinantis karjeros klausimams ir kompetencijoms, profesiniams klausimams. Iš vienos pusės, natūralu, jog organizacijos orientuojasi labiau į išorinius aspektus, tokius, kaip karjera, profesiniai klausimai, įgūdžiai ir tai gryninasi taikydami ugdančiuosius pokalbius. Tačiau, kita vertus, reiktų pabrėžti, jog taip pat svarbu spręsti ir individualius asmens/darbuotojo klausimus, pvz., tokius, kiek jie gerai save pažįsta, ar žino savąsias stiprybes ar silpnybes, kokie jų geriausi sugebėjimai ir kokiose srityse, ir pan. Toks išsigryninimas leistų susitelkti ties konkrečiomis stipriausiomis konpetencijomis ir pačiu darbu, kas, savaime suprantama duotų ir geresnių rezultatų bei bendrą pasitenkinimo jausmą, o tuo pačiu ir galimybę siekti profesinės karjeros toje srityje.

Ugdomojo vadovavimo specialistai taip pat akcentavo ir apie tokių pokalbių pagrindinį tikslą, t.y. kodėl klientai/darbuotojai kreipiasi ir kokiu tikslu. Pavyzdžiui, UV1 nuomone, dažniausiai kreipiamasi siekdami išsigryninti savuosius individualius poreikius ir kaip jie dera su organizacijos, taip pat kokiu tikslu atėjo į organizaciją ir kaip/kiek tai dera su pačios organizacijos tikslais. Anot šio specialisto, ugdantieji pokalbiai leidžia išsiaiškinti įvairius trikdžius ir priežastis, kodėl vienu ar kitu momentu karjeros kely pastringama, ką daryti, jei klientas/darbuotojas nori labiau gilintis į savo situaciją, o ne siekti vertikalios karjeros, ir pan.

...[Pokalbių metu – aut. past.] vyksta išsigryninimas poreikių, kokiais tikslais ateina dirbti į organizaciją, kokių poreikių turi organizacijai. Pavyzdžiui, aš esu geras vykdytojas ir nenoriu karjeros, o kiti – nori keisti poziciją ir eiti aukščiau, arba nori tapti tos srities profesionalu, nori gilintis profesinėje srityj; tada neaišku, koks tas profesinis karjeros kelias, giluminis karjeros kelias (...) Būna pastringa ir atsiranda įvairūs trikdžiai, tada galima taikyti UV ir išsiaiškinti. Jei vertikalioji, tai ar pakankamai turi kompetencijų, jei trūktų, tai ko reikėtų, kada pradėtų realizuoti. Taip pat taikyti, kada nori perspektyviam darbuotojui organizacijoje padėti išjudėti; karjeros pasirinkimui, pokyčių laikotarpiui, atleidžiamumas" (UV1).

Taip pat šis respodentas pabrėžė, kad ugdantieji pokalbiai ypač tinkami motyvuotam darbuotojui, taip pat pokyčių laikotarpyje bei jei yra atleidžiamas darbuotojas ir jam kaip papildomą "išeitinę" kompensaciją yra paskiriami keli pokalbiai siekiant padėti susiorientuoti

darbo rinkoje. Anot UV1, "…*atleidžiamam darbuotojui pasamdė UV specialist (...). Tai rodo, koks organizacijos požiūris į darbuotoją – jei vertiną žmogų kaip vertinamą išteklių, tada ir naudoja tuos pokalbius".* Kitaip tariant, tai rodo aukštą organizacijos kultūrą bei gebėjimą atitinkamai atleisti darbuotoją jam padedant.

Antrasis respondentas (UV2) pabrėžė tokių pokalbių taikymą siekiant efektyviau pasiruošti dirbti, tiriamieji UV4, UV5, UV6 labiau akcentavo karjeros planavimą, tolesnį profesinį kelią, lūkesių ir peerspektyvų susiplanavimą, profesinės sekmės išsigryninimą. UV7 akcentavo ugdančiųjų pokalbių pagalbą siekiant išsiaiškinti įvairias situacijas ir motyvus, galimas išeičių alternatyvas ir kryptis judėti toliau. UV3 labiausiai akcentavo apie skirtingus karjeros etapus ir juose atitinkamai iškylančius klausimus, kuriuos tinkama spręsti tokiais ugdančiaisiais pokalbiais (apibendrinta nterviu atsakymų lentelė pateikiama 3 priede 1 lentelėje).

Taigi apibendrinant šiuos atsakymus galima sakyti, kad pačių ugdomojo vadovavimo specialistų ir susitikimų su klientais pokalbių spektras – gana platus ir įvairus, o jų siekis dažniausiai yra susijęs su galimybe susiorientuoti gyvenime bei profesiniame kelyje, taip pat ieškant išeičių, alternatyvų ir motyvų.

Užklausius to paties organizacijų atstovų, akcentuojami kiek kiti ugdančiųjų pokalbių motyvai, tokie kaip, pavyzdžiui, dėmesys darbuotojui, atsakomybės suteikimas, galimybė paskatinti iniciatyvą, stiprinti bei skatinti darbuotojo potencialą, jo lojalumą organizacijos atžvilgiu (žr. 3 priedas 2 lentelė). Taip pat ugdantieji pokalbiai gali būti skiri karjeros planavimui. Pavyzdžiui, pirmasis respondentas (V1) teigė, kad ugdantieji pokalbiai tinkami, kai norisi „pakeisti žmogaus mąstymą, kad turi pats darbuotojas padaryti, ką jis gali. Skatinti jo iniciatyvą, taip pat paskatinti darbuotoją susidaryti planą. Taip darbuotojas tampa pats už save atsakingas karjeros prasme. Skatinti pamąstyti ką aš galiu pats padaryti, nes paprastai jie nepasinaudoja galimybėmis – darbuotojai turi didelį krūvį, nesupranta galimybių, negali galvoti nes neturi kada, nedrįsta. Tokie pokalbiai yra dėmesys darbuotojui ir atsakomybės už savo veiksmus formavimas, perkėlimas" (V1).

Antrasis (V2) vadovas teigė, kad tokie pokalbiai tinkami, "kai iškyla sudėtingos situacijos". *Staigiai atsiranda laisva vieta ir reikia greitai surasti darbuotoją iš vidaus, kuri galėtų atlikti darbą. Šnekamės su darbuotojų, vertiname karjeros perspektyvą. Taip pat būna atvejų, kai pokalbio metu darbuotojui įvardinamos netikimo užimamos pareigoms dalykai, aptariame galimybes save realizuoti kitur, paieškoti savęs* (V2).

Trečiasis tiriamas (V3) akcentavo ugdančiųjų pokalbių įtaką darbuotojo sėkmei ir jo darbų įtaką organizacijos rezultatams. “Įmonei reikalingas naudingas, sėkmingas darbuotojas. Įmonės tikslas – pelnas ir įmonei reikalingi darbuotojai su tam tikra kvalifikacija, žiniomis, patirtimi, įgūdžiais. Todėl pasikalbėjus tai ir išsigryninama”.

V4 ugdančiuosius pokalbius mato kaip “pagalbą darbuotojui pamatyti savo vystymosi galimybes. Pamatyti savo potencialą”. Taip panašiai teigė ir V7 teigdamas, jog “ugdomieji pokalbiai reikalingi kaip motyvacija darbuotojui, kad būtų lojalus, žinotų savo karjeros kelią. Dėl ko jis ilgai reikalingas, dėl ko vertinamas lojalumas įmonei”.

V6 akcentavo, kad tokie ugdomieji pokalbiai leidžia ugdyti vadovo savybes ir vadovavimo principus bei stiprinti darbuotojo potencialą.

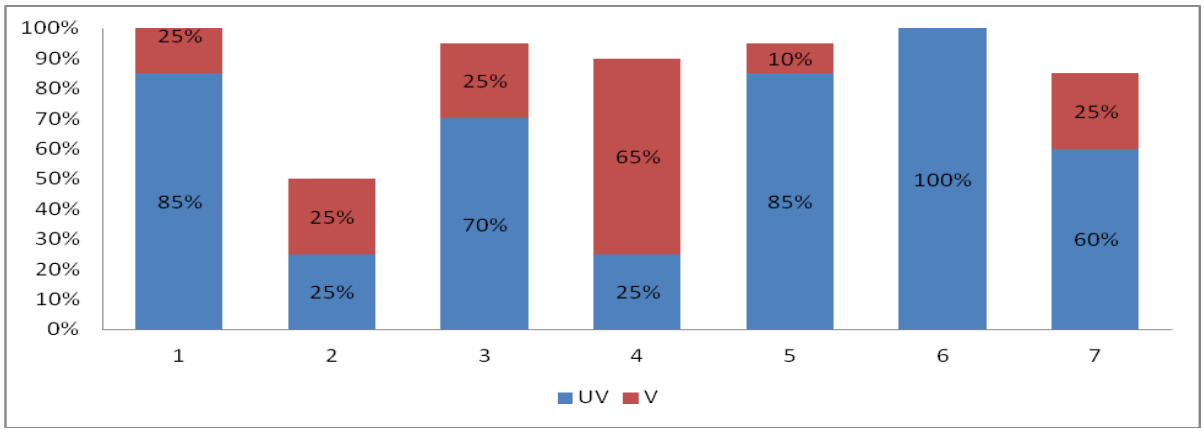
Kita vertus, V5 atkreipė dėmesį, kad ugdančiųjų pokalbių netaiko kaip visumos – jie taiko tik tam tikrus tokių poklbių elementus ir kaip pažymėjo “nedidele apimtimi”, tačiau iš esmės karjeros planavimo aspektas aptariamas ne ugdančiųjų pokalbių principais, o konsultavimu, strateginio plano sudarymu ir pan.

Tad apibendrinant galima sakyti, jog ugdomojo vadovavimo specialistai taikydami ugdančiuosius pokalbius darbuotojams bendrauja kiek plačiau apimdami ir gyvenimo prasmės, profesinės sėkmės ir kitų sąvokų sampratas, tuo tarpu organizacijų vadovai labiau siaurinasi ir konretinasi tik ties darbo, motyvacijos, potencialo įdarbinimo ir atsakomybės klausimais.

Toliau interviu metu buvo kalbama apie karjeros planavimo aspektus taikant ugdančiuosius pokalbius ir kaip dažnai jie yra taikomi tiek individualiuose susitikimuose su ugdomojo vadovavimo specialistais, tiek organizacijose (3 priedas 3 lentelė).

Pirmasis (UV1) respondentas atsakė, kad savo praktikoje tokių pokalbių būna apie 80-85% ir daugiausia tokių pokalbių būna susiję su karjeros klausimais. Jo nuomone, nuo jų dažniausiai prasideda bet kuris pokalbis – nuo formalių klausimų. Vėliau paaiškėja, kad pagrindas tokiems klausimams atsirasti lemia giluminės priežastys ir tokas priežastis UV1 minėjo savivertės klausimą, taip pat pastebėjimą, jog dirba ne toje srityje, kur iš ties norėtų arba kad pamėgdžioja tai, ką daro draugai, dėl per didelio streso, stipraus vidinio kriticizmo sau, nesugebėjimo priimti kritikos iš išorės. Kitų respondentų karjeros klausimų nagrinėjimų procentas buvo gana panašus, tad nekartojant ir nedubliuojant informacijos, ją atvaizdavome ir pateikėme grafiškai (žr. 10 pav.).

10 pav. UV specialistų praktikoje taikomų ugdomųjų pokalbių planuojant karjerą, dažnumas, proc.



Iš pateiktų duomenų matome, jog ir kitų ugdomojo vadovavimo specialistų praktikoje ugdančiųjų pokalbių taikymas planuojant darbinę karjerą varijuoja. Pavyzdžiui, UV2 tokių pokalbių turi tik apie 25% iš visų esančių pokalbių, panašiai turi ir UV4. Tuo tarpu UV3, UV5, UV6 ir UV7 tokių pokalbių yra gana daug. Tiesa, UV4 respondentas pažymėjo, kad tokie pokalbiai yra susiję ir su metiniais veiklos pokalbiais, kurie vyksta du kartus per metus. Todėl tų pokalbių nėra gausu. Taip pat jie gali būti darbuotojui paprašius ar matant patį darbuotojo potencialą ir poreikį.

Visai kitaip esti vadovų situacijoje. Kaip teigė vadovai-respondentai, dažniausiai tokie ugdantieji pokalbiai yra taikomi tik metinių pokalbių metu, t.y. kartą du per metus, su pardavimų ataskaitomis siejant – kiek dažniau, bet ne daugiau nei kas ketvirtį (V1, V2, V3, V5, V7). Tai pat pastebėta, kad tokie pokalbiai gretinami su pardavimų rezultatų aptarimu ar apskritai rezultatų aptarimu. Tai nėra koučingo pokalbiai, juolab, kad jie skirti ne tik aptarti rezultatus, bet ir suplanuoti naujus. Tokie pokalbiai nesprendžia susidariusių problemų, jų metu nėra galimybės darbuotojams gauti paramos ir palaikymo. Todėl tokie pokalbiai ne visada ir dažniau nėra ugdantieji pokalbiai.

Vienas iš vadovų taip pat teigė, kad tokie pokalbiai yra taikomi tuomet, kai darbuotojas ruošiasi išeiti iš darbo (V1), tą pabrėžė ir kitas respondentas (V7). Tačiau V1 atveju, tai būna pavieniai ir vienkartiniai pokalbiai. Šis respondetas taip pat minėjo, kad organizacijoje yra talentų programa. Deja, ji gana chaotiška ir skirta, kaip pats sako, “laimingiesiems daryti dar laimingesnius”, o aukštesnio lygio vadovai nemato vertės tokiuose ugdančiuosiuose pokalbiuose ir jie taikomi labai formaliai. Be to, tokiems pokalbiams neužtenka ir laiko.

Vienintelis V4 respodentas minėjo, jog tokie pokalbiai vyksta gana dažnai ir su visais darbuotojais. Toks ugdantysis pokalbis būna atsietas nuo tikslų ir skaičių, skirtas aptarti elgsenai, savijautai, aptarti, ko organizacijai trūksta ir ką reiktų tobulinti. Taip pat toks pokalbis skirtas sudaryti tolesniam veiksmų planui. Tad tokių pokalbių būna apie 15-20 per metus. Taip pat ugdantieji pokalbiai gali būti skirti naujokui integruojantis į organizacijos kultūrą.

Atsižvelgiant į pteiktus duomenis ir į tai, kad teorinėje dalyje kalbėjome apie pagrindinius karjeros planavimo etapus, svarbu pabrėžti, kad ugdančiuosiuose pokalbiuose svarbu integruoti visus penkis etapus ir juos aptarti. Kaip jau buvo minėta, karjeros planavime yra svarbūs penki etapai: savęs pažinimo, galimybių numatymo, tikslų kėlimo, karjeros plano parengimas ir jo įgyvendinimas. Deja, kaip pastebime iš gautų tyrimo duomenų, daugiausia į pokalbius yra įtraukiami trečiasis – tikslų numatymo – punktas, retkarčiais – galimybių numatymas, jei yra atkreipiamas dėmesys į darbuotojo galimybes ir komptencijas. Į pokalbius neintrgruoti lieka savęs pažinimo klausimai, pavyzdžiui, „Kokie mano gabumai?“, „Kokios mano vertybės ir interesai?“, „Ką man patinka/nepatinka daryti?“, „Kokios yra mano stipriosios/silpnosios pusės?“, „Kokie yra mano pasiekimai?“ ir pan., objektyvus galimybių numatymas ir orientavimasis su konkrečiomis karjeros galimybėmis organizacijoje, atitinkamu savęs (darbuotojui) nukreipimu tinkamų organizacijos tikslų link, karjeros plano įgyvendinimu, susijusiu su ilgalaikiais tikslais, kvalifikacijos kėlimu, žinių, leidžiančių pasiekti užsibrėžtus tikslus, įgyjimu, apibrėžtais įsipareigojimais organizacijai bei karjeros plano įgyvendinimas su vadovų palaikymu, rezultatų aptarimu bei iškilus klausimams – galimybėmis gauti ugdančiuosius pokalbius. Kadangi pokalbiuose integruojama tik viena, geriausiu atveju, dvi svarbios karjeros planavimo sudėtinės dalys, taip pat dauguma pokalbių yra formalūs ir orientuoti ne į problemų sprendimą, o naujų tikslų suformulavimą, natūralu, kad tokie pokalbiai neduoda reikiamų rezultatų ir neapima darbuotojo karjeros planavimo. Todėl svarbu pabrėžti, kad taikant ugdomąjį vadovavimą planuojant darbuotojų karjerą, svarbu integruoti visas penkias karjeros planavimo dalis ir stengtis kiekvienai jų skirti atitinkamo dėmesio tam, kad būtų tinkamai suplanuota darbuotojo karjera.

Klausiant tiriamųjų nuomonės apie tai, kaip plačiai taikomas ugdomasis vadovavimas ir ugdantieji pokalbiai, UV respondentai buvo nusiteikę gana optimistiškai.

UV1 teigė, kad kadangi beveik kiekvienoje didesnėje organizacijoje yra personalo specialistai ar vadovai, tai mano, kad tokie pokalbiai ir pats metodas turėtų būti taikomas apie 40 proc. Tačiau taip pat respondento pastebėta, jog tokie darbuotojai dažnai užimti teisinių

dokumentų, reglamenuojančių darbo santykius, vykdymu ir tvarkymu, ir retai kada beturi laiko tokiems pokalbiams su darbuotojais (UV1).

UV2 nuomone, tokie pokalbiai taikomi per mažai, kitu atveju esant didesniam pokalbių skaičiui būtų sumažinti negatyvus požiūris į pokyčius. Taip pat tokie pokalbiai dažnai taikomi per vėlai, kai darbuotojas jau turi sprendimą.

UV3 nuomone, netaiko plačiai – nebent kai darbuotojas nori ką nors keisti, samdo išorinius UV specialistus.

UV4 pagal patirtį turėjo pokalbių gana dažnai su visais darbuotojais, egzistavo ugdančioji kultūra organizacijoje.

UV5 teigia, kad ugdomasis vadovavimas yra praktiškai netaikomas arba labai mažai ir mano, jog tai yra gana neišnaudotas potencialas, kadangi daug žmonių jaučiasi esą ne savo vietoje ir jaučia nepasitenkinimą tuo, ką dirba. Ne visada vadovai yra pajėgūs tai suprasti ar susigaudyti, be to, tai ne visada būna ir jų atsakomybė, taip pat dažnai darbuotojams trūksta palaikymo.

Kaip pavyzdį, UV5 respondentas pateikė organizacijas, kuriose veikia karjeros koučingas, kurios investuoja į darbuotoją kaip asmenybę ir ugdančiųjų pokalbių metu leidžiama gilintis tiek į profesinius, tiek į asmeninius klausimus, t.y. kiek nukrypstama nuo itin formalaus pokalbio. Tačiau kaip pastebi pats respondentas, tokie pokalbiai duoda ir daugiau naudos darbuotojo motyvacijai pakelti ir problemai išspręsti.

UV6 respodentas teigia, kad jo organizacijoje ugdantieji pokalbiai netaikomi arba taikomi gana retai. Tokiu atveju organizacijoje dažnai būna paskiriamas vidinis specialistas, kuris konsultuoja sprendimų priėmimo, karjeros, veiklos gerinimo klausimais, aiškinasi nuostatas, gebėjimus ir kompetencijas.

UV7 teigia, kad tokius pokalbius taiko gana mažai ir dažniausiai jie siejami arba integruojami į metinius pokalbius.

Tuo tarpu vadovų nuomone, ugdomieji pokalbiai dažniausiai taikomi orientuojantis į talentus, taip pat tiems talentams yra taikoma mentorystė. Tačiau tiek vienu, tiek kitu atveju pritrūksta tokių pokalbių tęstinumo ir daroma tik tuomet, kai lieka laiko nuo visų kitų pokalbių (V1).

V2 respondentas teigia, kad tokie pokalbiai nėra populiarūs lietuviško kapitalo organizacijose arba taikomi itin pavėluotai, dėl ko, jo nuomone, pararandami geri ir atsidavę

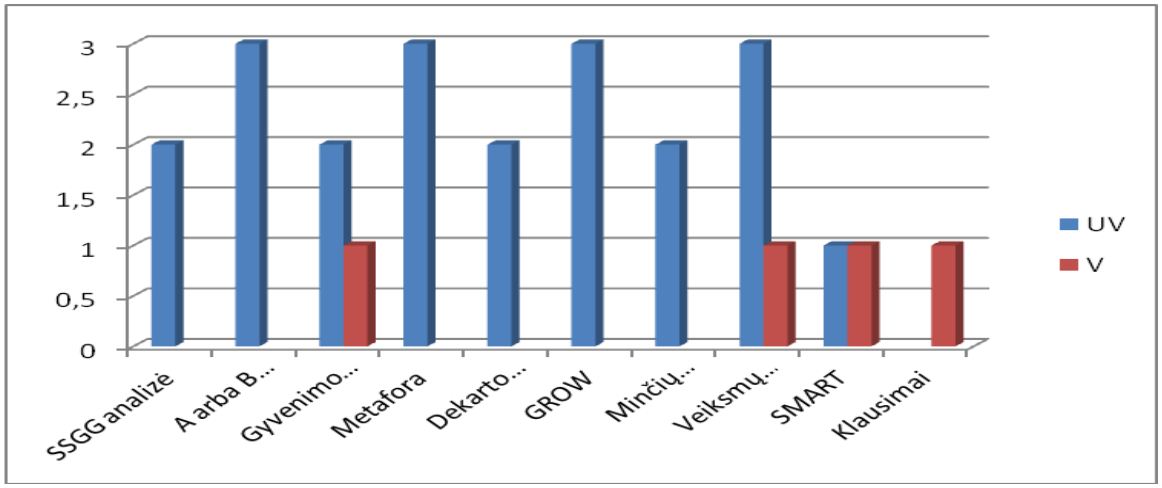
darbuotojai. Taip pat šis tiriamasis pastebi, jog taikomose programose dažnai trūksta struktūruotumo, aiškių pamatuojamų kriterijų, pasirengimo jiems (V2).

V4 mano, jog tokie pokalbiai yra naujovė ir motyvacinė priemonė – ne tik atlyginimas, bet ir pokalbiai apie galimybes, perspektyvas ir ji ypač tinkama sėkmingiems darbuotojams.

V3, V5, V6 ir V7 tokių pokalbių savo organizacijose netaiko arba taiko itin mažai, ir tie pokalbiai skirti pardavimų skyriaus darbuotojams arba remiasi metinių pokalbių principais.

Tyrimo metu analizuojant ir klausiant apie patį pokalbių procesą, buvo aiškinamasi, kokias technikas ar metodus ugdantieji specialistai ar vadovai taiko savo pokalbiuose. Paaiškėjo, jog tiek vieni, tiek kiti taiko pačius įvairiausius metodus, o kai kurie jų – taiko ir tuos pačius (žr. 11 pav.).

11 pav. Taikomi metodai pokalbiuose, kartai



Taigi iš pateiktų duomenų matyti, kad ugdančiųjų specialistų dažniausiai taikomi pasirinkimo klausimų metodai (A arba B pasirinkimas), metaforos arba į tikslus orientuotos strategijos (GROW, veiksmų planas) ir pan. metodai. Tuo tarpų vadovai dažniausiai taiko ir dirba su „Gyvenimo balanso ratu“, SMART ir klausimų technikomis.

Analizuojant, kam ir kaip naudojami metodai, respondentai atskleidė įvairius motyvus. Pavyzdžiui, taikant metaforų metodą, šis leido klientui pamatyti realią situaciją, kuomet verslo idėja stipriai kirtosi su asmeninėmis vertybėmis ir per metaforas buvo atskleistas situacijos

sprendimas, kaip toliau pasielgti – nutraukti verslą su draugais, nes šios vertybės klientui buvo aukščiau už draugus ir verslą kartu su jais (UV1).

GROW metodas leido konstruktyviai organizuoti pokalbį, struktūrizuoti mintis, ieškoti išeičių (resursų) (UV2). Šiam tiriamajam naudojant Dekarto metodą, atsirado galimybė padėti kleintui apsispręsti pasirinkimuose, ieškoti atspirties taškų (UV2).

Vertybės ir racionalizavimas leido klientei apsispręsti dėl pokyčio karjeroje pereiti ar ne į aukštesnes pozicijas, taip pat buvo sudaryta galimybė išsiaiškinti savivertės klausimus (UV3).

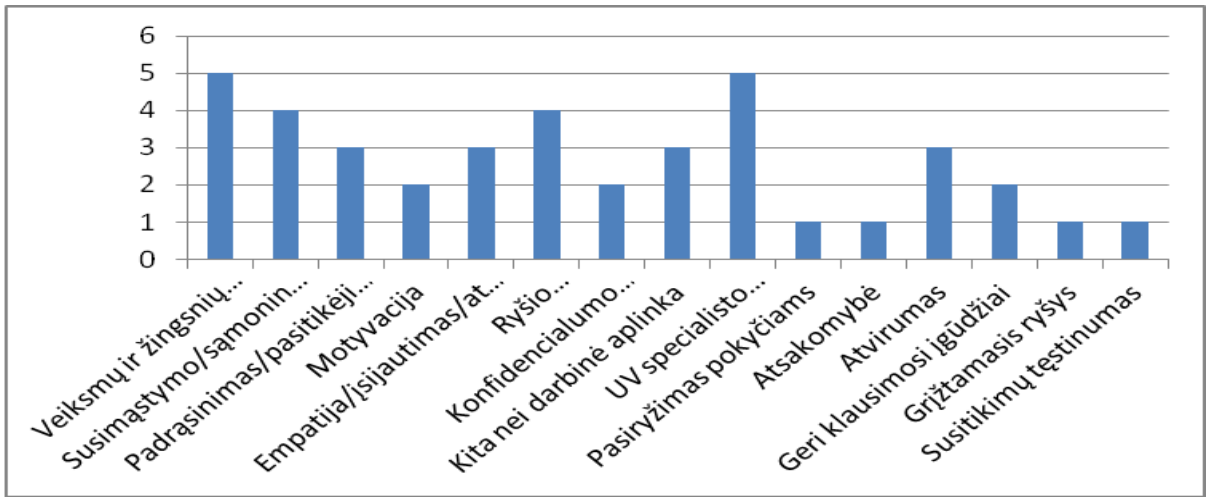
Argumentacija taikoma pateikiant argumentus savo teiginiams (V3).

Kaip teigia, 4vadovas, kartais padeda ir paprastas išklausymas, nes ne visada darbuotojas jaučiasi įvertintas ir nori tiesiog pasikalbėti. Taip pat tokių pokalbių metu jis gali pasitikslinti situaciją apie save organizcijoje (V4). Tačiau taip pat šis respondentas pabrėžė, jog tokiu atveju itin svarbus konfidencialumas, galimybė pasitikėti ir atsiverti su klausimais (V4.)

Kadangi darbuotojai dažnai ateina pasikalbėti, nes nežino, ką daryt vienokioj ar kitokioj situacijoje, ką ir kaip nuspręsti, tokių pokalbių metu yra galimybė paanalizuoti jau buvusias panašias situacijas ir sprendimus jose, ir visa tai vėliau perkelti į dabartinę situaciją bei pasianalizuoti, kaip buvę sprendimai galėtų padėti dabar, kas pasiteisino ir ką darbuotojas gali padaryti kitaip, ir pan. Tai leidžia darbuotojui tobulėti (V6).

Kalabant apie pokalbius, buvo tiriama, kas lemią jų efektyvumą. Pasirinktų element dažnumas atavizduojamas 12A ir 12B paveiksluose.

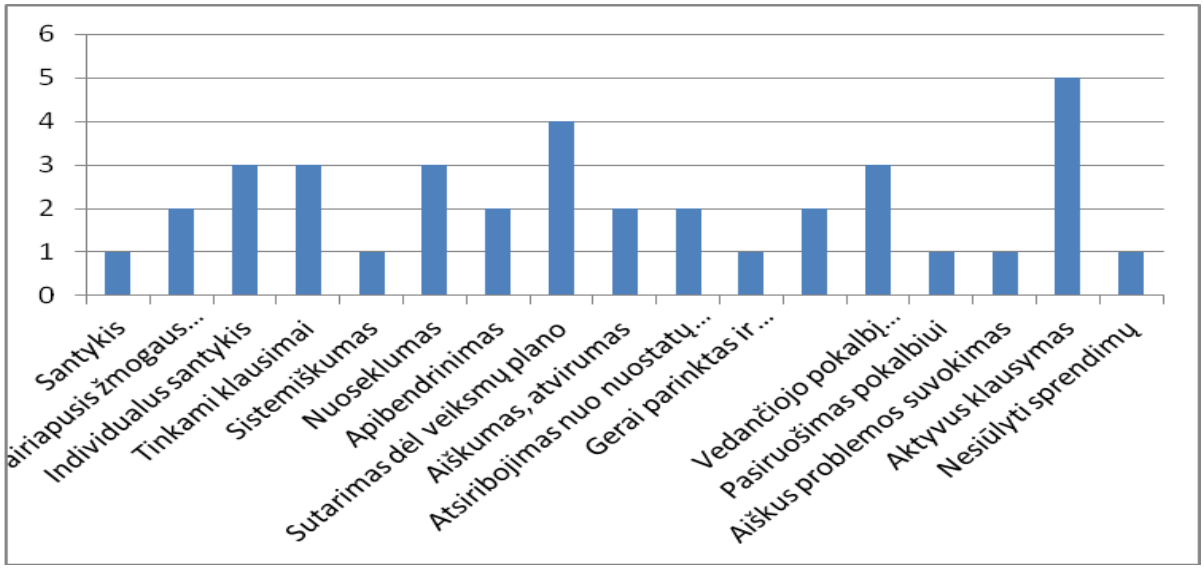
12A pav. Elementai, lemiantys ugdančiųjų pokalbių efektyvumą UV specialistams, dažniai



Kaip matyti iš pateiktų duomenų 12A paveiksle, ugdantieji specalistai daugiausia išskyrė veiksmų ir žingsnių susidėliojimą (5) ir UV specialisto kompetencijas bei žinias (5) kaip vienus reikšmingiausių elementų efektyviam pokalbiui. Taip pat specialistai išskyrė susimąstymo ir sąmoningumo skatinimą (4), ryšio, pasitikėjimo santykį (4).

Tuo tarpu 12B pav. vadovai esminėmis savybėmis išskyrė aktyvų klausimąsi (5) ir susitarimą dėl veiksmų plano (4).

12B pav. Elementai, lemiantys ugdančiųjų pokalbių efektyvumą vadovams, dažniai

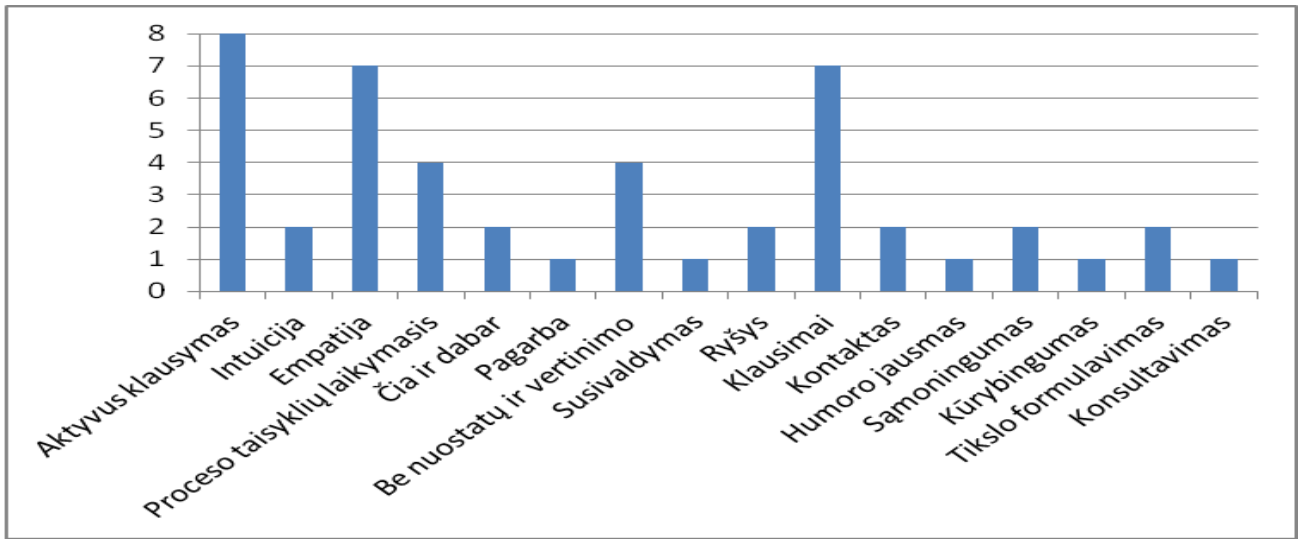


Ugdančiųjų pokalbių rezultatą R. L. Mathiso ir J. H. Jackson (2005) nuomone, nulemia galimybių sukūrimas, pasitenkinimo ir palaikymo atmosfera. Galimybės yra susijusios su ugdančiojo vadovo kompetencijomis – kuo jos aukštesnės ir kvalifikuotesnės, tuo sklandžiau vyksta tokie pokalbiai. Taip pat tin svarbu ir darbuotojo motyvacija bei nusitekimas. Jei nėra teikiamas palaikymas, natūralu, kad tokie pokalbiai neatneš naudos ir rezultatų, kurių tikimasi. Kaip pastebime iš pateiktų rezultatų, daugiausia orientuojamasi į aktyvų klausimąsi iš vadovų pusės, ir veiksmų ir žingsnių bei UV specialisto kompetencijas iš specialistų pusės. T.y. vadovai savo kompetencijų nepažymi kaip svarbių efektyviems pokalbiams. Tokiu atveju, natūralu, kad ir ugdantieji pokalbiai negali būti efektyvūs, nes nėra tam sudarytos prielaidos, t.y. įgytos atitinkamos kompetencijos iš vadovų pusės. Taip pat nėra suteikiamas ir atitinkamas palaikymas

darbuotojui teikiant reikiamus resursus norimiems rezultatams pasiekti. Tokie pokalbiai, kaip teigėme teorinėje dalyje, turi būti taikomi individualiai prisitaikant ne tik prie kiekvieno mąstymo stiliaus, bet ir sprendimų priėmimo proceso, nes kiekvieno darbuotojo jis skiriasi. Deja, tokio prisitaikymo iš duomenų nematėme, pokalbiai vykdomi gana formaliai ir orientuojantis tik į strateginius klausimus ar rezultatus. Taip pat pokalbiai tikamai neveikia ne tik dėl šių bruožų, bet ir todėl, kad jie nėra skirti atskleisti darbuotojų potencialui, nei, kaip minėta anksčiau, sprendžia problemas – tokiais pokalbiais yra kuriami nauji strateginiai planai, tikslai ir siekiama užsibrėžti naujų rezultatų.

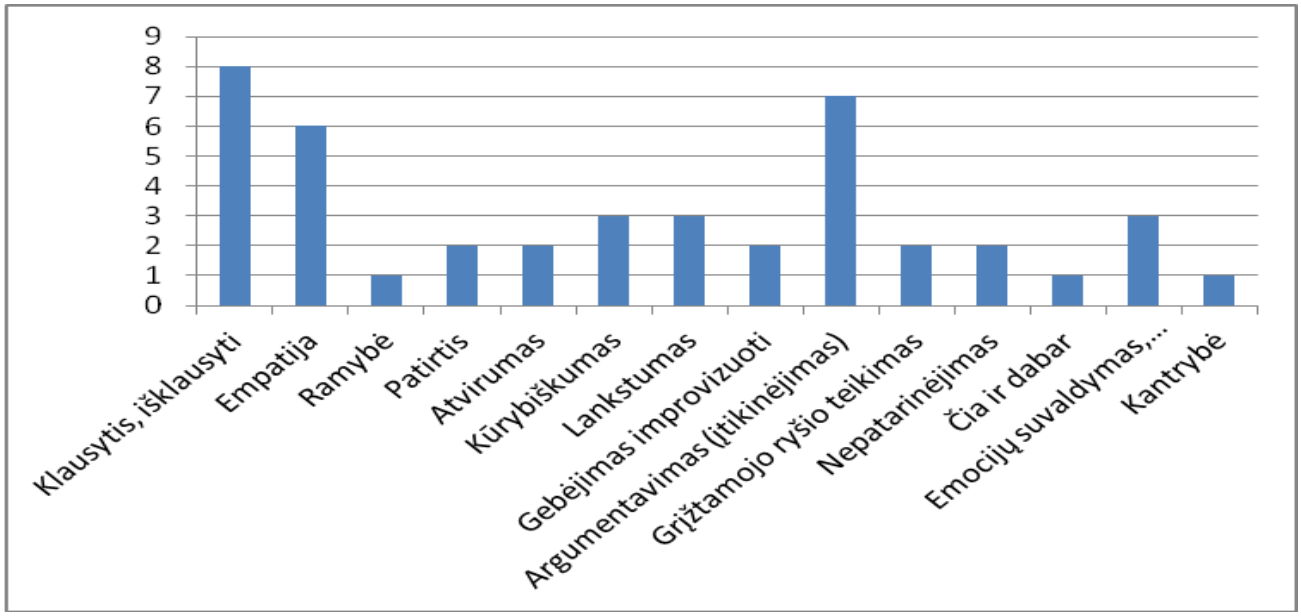
Klausiant apie įgūdžius, kurie svarbūs ugdančiuosiuose pokalbiuose, vėlgi buvo išskiriamos skirtingos savybės tiek ugdančiųjų specialistų (žr. 13A pav.), tiek vadovų (žr. 13B pav.).

13A pav. UV specialistų nuomonė dėl svarbiausių įgūdžių taikant ugdančiuosius pokalbius, dažniai



Kaip matyti iš 13A paveikslo duomenų, ugdantieji specialistai kaip svarbiausius įgūdžius išskyrė aktyvų klausimąsi (8), klausimų uždavimą ir jų strategiją (7) bei empatiją (7). Panašiai išskyrė ir vadovai (13B pav.). Jie taip pat pažymėjo klausymąsi ir išklausymą (8), argumentavimą (7) bei empatiją (6).

13B pav. Vadovų specialistų nuomonė dėl svarbiausių įgūdžių taikant ugdančiuosius pokalbius, dažniai



Atitinkamai išsiskiria ir vaidmenys ugdomųjų pokalbių metu. UV specialistai pabrėžia, kad svarbu būti vedliu, partneriu, mentoriumi (UV1), specialistas turi lydėti klientą (UV3), turėtų būti tas, kuris girdi, atspindi, klauso ir klausia, padeda atrasti atsakymus ir leidžia atskleisti save ir savo potencialą (UV3), skatina kliento atsakomybę ir įsipareigojimo jausmą (UV5), yra moderatoriumi, atsakingu už procesą (UV2, UV3, UV4, UV5, UV7), kliento psichologinę būseną bei esant savo nekompetencijai, jaučia atsakomybę nutraukti pokalbį (UV2), leidžia atrasti konkrečius veiksmus ir priimti sprendimus (UV6), skatina kliento sąmoningumą (UV6).

Tuo tarpu vadovai mano, jog jo kaip ugdančiojo vadovo vaidmuo – būti nuošalyje, bet palaikyti darbuotoją, nukreipti jį tinkama linkme (V1, V3, V5, V6), padėti atrasti platesnę darbinę viziją (V1, V3, V6), išlaikyti balansą tarp keliamų organizacijos ir individualių darbuotojo tikslų, užimti tarpininko (V2, V3, V4) ar išklausančiojo vaidmenį (V4, V7).

Analizuojant UV specialistų nuomonę tyrimo metu paaiškėjo, kad vadovas negali būti pilnavertis UV specialistas organizacijoje ir ta pritarė beveik visi UV specialistai. Jų nuomone, tokiu atveju, jei vadovas taiko ugdomąjį vadovavimą, jis turėtų labai aiškiai išskirti šiuos savo turimus vaidmenis – vadovas ir ugdantysis vadovas, taikantis UV technikas pokalbiuose. Tiriamo UV1 respondento nuomone, vadovas ir UV vedantis pokalbius specialistas negali būti du žmonės viename, nes dažnai vadovas nesusilaiko nuo direktyvumo, nuo lūkesčių darbuotojui, nuo atsakomybės priskyrimo ir pan. (UV1).

Tokiai nuomonei pritaria ir UV2, kadangi, jo nuomone, vadovas – tai žmogus, kuris sprendžia apie atlyginimą, darbo sąlygas, turi įtikinti darbuotoją, o ugdančiojo vadovo funkcija nėra tokia. Todėl sunku padėti susiorientuoti situacijoje darbuotojui, kai jis yra tiesiogiai pavaldus vadovui (UV2).

UV3 taip pat mano, kad negali, nes toks santykis yra labai subjektyvus, pasitaiko nemažai asmeniškumų ir yra konkurencijos.

UV7 pritaria šioms ankstesnėms nuomonėms, kad negali, kadangi vadovas yra itin įsitraukęs į tikslus. Tačiau šio respondento nuomone, vadovas gali fragmentiškai taikyti UV technikas, taip pat UV taikymas labai priklauso ir nuo pačios organizacijos kultūros. Ir tuo pačiu priduria, kad toks taikymas, deja, tuomet yra per paviršutiniškas (UV7).

Tuo tarpu UV4 respondentas teigia, kad iš dalies vadovas gali būti ir UV specialistas, tačiau tai priklauso nuo vadovavimo ir asmeninės vadovo brandos. Taip pat argumentuodasmas priduria, kad gali dar ir todėl, kad jis yra tas specialistas, kuris geriausiai pažįsta savo darbuotoją (UV4).

Šiai nuomonei pritaria ir UV5 teigdamas, kad vadovas gali būti ugdančiuoju specialistu, kadangi yra suinteresuotas organizacijos rezultatais, kuriuos sukuria tas darbuotojas. Taip pat gali, jei turi atitinkamas UV kompetencijas. Kita vertus, šis tiriamas pats sau prieštaravo sakydamas, kad negali, kadangi ne visada vadovas geba atsiriboti „*nuo asmeninio suinteresuotumo ir šališkumo*" (UV5).

UV6 nuomonė taip pat buvo dvejopa. Viena vertus, jis teiė, jog vadovas gali turėti tam reikiamas kompetencijas ir įgūdžius, tačiau tuomet naudotų ugdymą tik kaip vieną iš motyvacinių priemonių. Kita vertus, jis teigia, jog negali, kadangi vadovo tiesioginis darbas – vadovauti, o ne būti UV specialistu, jo yra kita vertybinė atsakomybė ir jam svarbūs kiti procesai organizacijoje. Tad UV6 nuomone, kad vadovas vis tik daugiau negali būti UV specialistu nei gali.

Pačių vadovų nuomonė buvo gana panaši, kaip ir ugdomojo vadovavimo specialistų, t .y. dauguma jų pasisakė, kad vadovas vis tik negali būti ir ugdančiuoju specialistu, ir vadovu, ir argumentuoja, kad vadovas turi gana daug kitų funkcijų (V1, V6), sunkiai atsiriboja nuo procesinių vaidmenų (V1, V6, V7), nėra pasiruošę bendradarbiauti su pavaldiniais ir yra suinteresuoti tikslų kėlimu bei jų laikymosi (V2, V4, V6), neturi tam atitinkamų žinių, ne visada įsigilina ar turi laiko tam į darbuotojų potencialą (V3, V7). Vadovų nuomone gali tik tuomet, jei vadovas turi tarptautinės ilgalaikės patirties, yra kosmopolitiškas ir plačių pažiūrų (UV1), kai geba atsiriboti nuo asmeninių tikslų ir geba skatinti darbuotojų potencialą (V7).

Taigi tyrimo duomenimis patvirtinome tai, ką aptarėme ir teorinėje dalyje. T. y. teorinėje dalyje rašėme, kad tik tuomet, kai tiesioginis vadovas užima labiau konsultuojančiojo, bendradarbiaujančiojo vadovo vaidmenį, o ne įsakmaus, autokratinio vadovavimo, koordinavimo ar fasilitavimo rolę, o pati organizacija labiau tampa besimokančia organizacija ir besifokusuojančia į individualių darbuotojų ugdymą užtikrinant darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą, tik tuomet įmanomas ugdomojo vadovavimo stiliaus taikymas organizacijoje. Tam, kad toks vadovavimo stilius būtų integruojamas į organizaciją, o karjeros sistema būtų efektyvi, itin svarbu aiškiai apibrėžti organizacijoje esančius vaidmenis, t.y. personalo vadovas užimtų konsultanto, kuriančio ir rekomenduojančio mokymo programas darbuotojams vaidmenį, tiesioginis vadovas – padėtų sukurti individualų karjeros planą ir jį įgyvendinti, t.y. konsultuotų, suteiktų grįžtamąjį ryšį ir pan., pats darbuotojas – pasinaudotų suteikiamomis galimybėmis ir objektyviai save vertindamas, nuolat ieškotų naujų galimybių bei prisiimtų atsakomybę už karjerą, na o pati organizacija kaip visuma suteiktų apskritai tokios karjeros galimybes. Tik tuomet užtiktinus šiuos vaidmenis įmanomas efektyvus ir realus karjeros planavimas. Visa tai turėtų būti aptariama susitikus vadovui ir darbuotojui ugdančiųjų pokalbių metu ir besilaikant tokiems pokalbiams keliamų reikalavimų.

Tyrimo metu taip pat buvo analizuojama ir tokio metodo taikymo nauda organizacijoje, ir kokią ją mato tiek patys specialistai, tiek vadovai (žr. 3 priedo 13 lentelę).

Vieną tokių didžiausių naudų tiriamieji išskyrė galimybę rasti darbuotoją atitinkamam ir konkrečiam darbui (UV1, UV5, UV2, UV7). Respondentų nuomone, toks tikslinis darbuotojas atlieka paskirtąjį darbą noriai, produktyviai ir rezultatyviai, nes geriausiai atitinka savo kompetencijas, įgūdžius ir organizacijos reikalavimus. Taip pat jie pažymi, kad sumažėja sąnaudos dėl klaidų ir atidėtų darbų, organizacija gauna norimą rezultatą, turi realizuotus tikslus (UV1, UV5, UV2, UV7).

Antroji nauda, kurią pasirinko UV specialistai, ugdomojo vadovavimo stiliaus taikymas leidžia pastebėti asmens pokyčius ir aiškiai suplanuotus tikslus, aiškų sudarytą ir asmens kompetencijas atitinkantį strateginį planą, leidžiantį pasiekti užsibrėžtų tikslų (UV2, UV5).

Trečioji nauda – ugdomasis vadovavimas leidžia stabilizuoti padėtį organizacijoje pokyčių metu, ją konstruktyviai valdyti ir efektyviai jos metu dirbti (UV2).

Dar viena išskiriama specialistų nauda – šis vadovavimo stilius leidžia auginti talentus organizacijoje, skatinti darbuotojus, jos motyvuoti ir taip sutaupyti atrankos kaštus (UV3).

Tiriamieji pabrėžė, kad ugdomojo vadovavimo stiliaus taikymas leidžia formuoti palankų ir teigiamą organizacijos bei darbdavio įvaizdį rinkoje (UV3, UV7). Tai ypač aktualu naujosios darbuotojų kartoms, kurie renkasi organizacijas, besirūpinančias savo darbuotojais arba kuriems darbuotojas irgi yra vertybė ir tai pabrėžia. Na, o įsitraukę ir motyvuoti darbuotojai sukuria pridėtinę organzijos vertę (UV5, UV7).

Taikant ugdomąjį vadovavimą, tiriamieji pastebi, kad tokiose organizacijose egzistuoja pasitikėjimu grįsta kultūra, kuri skatina darbuotojus maksimaliai išnaudoti savo potencialą (UV4, UV5, UV6).

Na ir galiausiai tokia organizacija yra besimokanti organizacija, kurioje mokosi visi (UV6). Tai ypač svarbu nuolat kintančioje visuomenėje ir organizacijų rinkoje, kurioje kasdien kuriasi naujos organizacijos ir korporacijos.

Vadovų nuomone buvo išskirtos tokios naudos:

- padeda ilgiau išlaikyti darbuotoją ir maža jų kaita (V1, V4 V7, V6),
- darbuotojas yra geriausiais, koks tik gali būti, efektyvus, motyvuotas įsitraukęs, atsakingas (V1, V3, V4, V6),
- UV metodo taikymas kuria pridėtinę vertę (V1, V2, V5, V6),
- kuriamas palankus darbdavio įvaizdis (V2, V7, V6),
- motyvuoti darbuotojai atneša didžiausią pelną (V3),
- noriai siekia organizacijos tikslų (V4, V6).

Taigi galime pastebėti, jog tiek vieni, tiek kiti tiriamieji išskiria stiprią darbuotojų motyvaciją, efektyvumą, o tuo pačiu ir prisiimtą atsakomybę, organizacijos tikslų siekimą, mažesnę jų kaitą, didesnį lojalumą. Taip pat UV metodo taikymas leidžia kurti patrauklaus darbdavio ir pačios organizacijos įvaizdį.

Panašūs prioritetai ir naudos buvo išskiriamos ir klausiant tiriamųjų, kaip keičiasi žmogiškųjų išteklių valdymo kokybė taikant ugdomojo vadovavimo principus (žr. 3 priedo 14 lentelę), kurias patiekiame 7 lentelėje.

7 lentelė. Atsakymų, kaip keičiasi žmogiškųjų išteklių kokybė organizacijoje, kai taikomi ugdomojo vadovavimo esminiai principai, matrica

UV specialistų išsakytos naudos	Raktiniai žodžiai	Vadovų išsakytos naudos	Raktiniai žodžiai
Didesnis darbuotojų lojalumas, aiški ir progizuojama rotacija, komandos nariai pažįsta vienas kita, darbuotojai geba valdyti įgūdžius ir kompetencijas, dirba efektyviau (UV1)	Lojalumas Kompetencijos Efektyvumas	*Padidino įsitraukimą, lojalumą, motyvacija, efektyvesnis darbas (V1).*	Įsitraukimas Lojalumas Efektyvumas Motyvacija
Daug efektyviau valdomi darbuotojai ir pilnai išaudojamas jų potencialas, *Mažesni personalo nuostoliai, efektyviau išnaudojami personalo skyriaus resursai bei atrankos* (UV2)	Efektyvumas Potencialas Resursai	*Darbuotojai jaučiasi reikalingi ir stiprūs, nes jie yra didžioji dalis organizacijoje. Aukšta motyvacija (V2)*	Reikalingumas Motyvacija
Kuriama ugdančioji kultūra organizacijoje, personalo skyriaus vadovas iš administratoriaus funkcijos užima ir patarėjo, ir mentoriaus (UV3) *Darbuotojai sąmoningesni, atsakingesni, įsitraukę, ieško daugiau iniciatyvų, įstraukę, įsipareigoję, lojalūs* (UV3)	Ugdančioji kultūra Sąmoningumas Įsitraukimas Lojalumas	*Išskiriamas neigiamas tokio medodo aspektas – padidėja darbų krūvis, nėra daug laiko. Teigiama reakcija, geras mikroklimatas. Tačiau nesant grįžtamajam ryšiui, situacija pablogėja, taip pat svarbu užtikrinti konfidencialumą, vengti asmeniškumų (V3)*	Didelis darbų krūvis Mikroklimatas Konfidencialumas
Susiformuoja UV kultūra (UV4)	Ugdančioji kultūra	*Atsirado aiškūs karjeros planai, vyksta rotacija ir darbuotojams aiškios karjeros galimybės, įmonės viduje atrandami talentai. Ilgalaikėje perspektyvoje yra aiškus veiksmų planas (V4)*	Aiškumas Talentai organizacijoje Ilagalaikės perspektyvos strategija
Pastebima motyvacija, įsitraukimas, greičiau ir kokybiškiau mokosi darbuotojai. Ilgalaikėje perspektyvoje ugdomasis vadovavimas padeda greičiau veikti ir dirbti.	Motyvacija Kokybė Atsakomybė Lojalumas Efektyvumas	-	

Skatinama darbuotojų atsakomybė – kuo mažiau kontrolės, tuo savarankiškesnis ir profesionalesnis darbutojas. *Lojalumas. Efektyvumas.* *Išauga darbdavio patrauklumas tiek organizacijos viduje, tiek išorėje* (UV5)	Patrauklus įvaizdis		
Tokia ugdančioji kultūra yra į žmogų orientuota organizacinė kultūra, kuri padeda įsiprasminti darbuotojui įmonėje. Tai reali pagalba darbuotojams. Ji didina įsitraukimą ir įsipareigojimą, o personalo skyriaus vadovą daro „tikru“ personalo vadovu ((UV6)	Ugdančioji kultūra Prasmė Įsitraukimas Įsipareigojimas Profesionalumas	-	
Ugdomasis vadovavimas leidžia darbuotojams būti ne vykdytojams, o įsitraukusiems į organizaciją, siekia jos tikslų drauge su vadovais (UV7)	Įsitraukimas	*Pagerėjo įvaizdis, lengviau surasti tinkamų darbuotojų (V7)*	Teigiamas įvaizdis Tinkami darbuotojai

Kaip matome iš pateiktų lentelėje duomenų ir raktinių žodžių, ugdantieji specialistai pirmoje vietoje išskiria darbuotojų kompetencijas, jų potencialą ir įsitraukimą, antroje – lojalumą, efektyvumą ir ugdančiąją kultūrą, trečioje – atsakomybę, patrauklų įvaizdį ir sąmoningumą.

Tuo tarpu vadovai pirmoje vietoje išskiria įsitraukimą, antroje – motyvaciją ir teigiamą įvaizdį, trečioje – darbuotojų lojalumą ir jų efektyvumą.

3.2. Tyrimų išvados

Atlikus tyrimą ir apibendrinant pagrindines jo metu iškilusias įžvalgas, galime daryti tokias išvadas:

1. Kaip rodo tyrimo duomenys ir respondentų atsakymai, organizacijose vis dar ne iki galo išnaudotas ugdomojo vadovavimo ir tokių pokalbių potencialas. Tai rodo jų ribotas naudojamas – tik pusmetiniuose ar metiniuose pokalbiuose, o ne kasdieninėse situacijose ar sprendžiant organizacines problemas.

2. Taikydami ugdomąjį vadovavimą, vadovai organizacijose neturi aiškaus strateginio plano, kaip vystyti pokalbius, vadovams vis dar trūksta šio metodo žinių ir patirties. Taip pat rezultatai rodo, kad vadovai pamiršta pokalbių turinį ir pasižadėjimus, ne visada laikosi konfidencialumo, neišvenga asmeniškumų. Taip pat nėra sudaromos sutartys, leidžiančios įforminti pokalbius.

3. Organizacijos vis dar mažai turi arba visai neturi vidinių ar išorinių ugdomojo vadovavimo specialistų, kurie perimtų pokalbių naštą nuo vadovų ir kokybiškai juos organizuotų.

4. Ugdomasis vadovavimas taikomas per mažam ratui darbuotojų – kaip rodo tyrimo rezultatai, jis yra taikomas tik pardavėjams.

5. Vadovai taikydami ugdomąjį vadovavimą, netaiko technikų, kas rodo, jog neturi tam patirties. Tokie pokalbiai tampa ne ugdantieji, o vertinamieji metiniai ar pusmetiniai pokalbiai, ir neturi nieko bendra su ugdančiaisiais pokalbiais. Taip pat itin spraudžiasi į valandą, t.y. tam tikrą laiką gilindamiesi ne į pokalbio turinį, o į jo formą.

6. Neretai tokie pokalbiai taikomi atleidžiant darbuotojus, tačiau tai nėra ugdomojo vadovavimo pokalbiai, t.y. tokius pokalbius painioja.

7. Dažnai ugdantieji pokalbiai kartais taikomi jau per vėlai išeinant darbuotojui iš darbo, kada nebeįmanoma sustiprinti jo motyvacijos ar pakeisti sprendimo.

8. UV specialistai užima skirtingus vaidmenis pokalbių metu - vedliu, partneriu, mentoriumi, tas, kuris girdi, atspindi, klauso ir klausia, padeda atrasti atsakymus ir leidžia atskleisti save ir savo potencialą, skatina kliento atsakomybę ir įsipareigojimo jausmą, moderatoriumi, atsakingu už procesą, kliento psichologinę būseną bei esant savo

nekompetencijai, jaučia atsakomybę nutraukti pokalbį, leidžia klientui atrasti konkrečius veiksmus ir priimti sprendimus, skatina kliento sąmoningumą.

9. Vadovų vaidmuo ugdančiųjų pokalbių metu – būti nuošalyje, bet palaikyti darbuotoją, nukreipti jį tinkame linkme, padėti atrasti platesnę darbinę viziją, išlaikyti balansą tarp organizacijos vadovų keliamų tikslų ir darbuotojo, būti tarpininku, išklausančiuoju.

10. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė ir tuo pačiu patvirtino išsikeltą hipotezę, kad organizacijos vadovai negali būti pilnaverčiu ugdančiuoju specialistu ir pilnavertiškai taikyti ugdomąjį vadovavimą. Taip atskleidė ir ugdomojo vadovavimo specialistų, ir tirtų vadovų nuomonė. Jie vienareikšmiškai sutarė, kad vadovas vis tik negali būti ugdantysis vadovas ir taikyti ugdomąjį vadovavimą, o gali taikyti tik tam tikrus šio metodo fragmentus, kadangi jis vis tiek nesusilaiko nuo tiesioginių vadovavimo funkcijų ir lūkesčių darbuotojui, nuo atsakomybės priskyrimo, suinteresuotumo.

11. Nėra paskirtyti tinkamai vaidmenys organizacijoje, t.y. personal vadovo, tiesioginio vadovo darbuotojo ir pačios organizacijos tam, kad būtų tinkamai suplanuotas darbuotojo karjeros planas.

12. Ugdančiųjų pokalbių metu karjeros klausimais nėra laikomasi visų karjeros planavimo etapų – dažniausiai orientuojamasi tik į tikslų kėlimą (kiti etapai – savęs pažinimas, galimybių numatymas, karjeros plano parengimas, karjeros plano įgyvendinimas). Todėl natūralu, kad karjeros planavimas taikant tokius pokalbius nėra įmanomas, jis neduoda reikiamų rezultatų.

13. Ugdančiųjų pokalbių metu nėra laikomasi tokiems pokalbiams keliamų svarbiausių reikalavimų – galimybių, pasitenkinimo ir palaikymo atmosferos, todėl natūralu, kad tokie pokalbiai taip pat neduoda reikiamų reikalavimų.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Apibendrinant visą darbą, pateikiamos tokios jo išvados ir rekomendacijos:

1. Besikeičiančiame pasaulyje ir keičiantis patiems darbuotojams, kartu keičiasi ir karjeros samprata. Ji vis labiau peržengia vieno darbo, profesijos ar organizacijos ribas. Tuo pačiu neišvengiamai karjeros samprata tebėra siejama su mokymosi, augimo ir darbo procesais, jos planavimu ir realizavimu (įgyvendinimu).

2. Karjera nėra atsiejama nuo jos valdymo ir projektavimo, ir tik sprendžiant jos klausimus per šiuos minėtus aspektus, galima ją toliau plėtoti.

3. Karjeros projektavimas yra ilgalaikis procesas, kartais trunkantis net visą gyvenimą ir yra susijęs su paties individo iniciatyva, jo gebėjimais ir tikslais, t y. karjeros projektavimas yra neatsiejamas kiekvieno individo sėkmingos karjeros pragrindas ir toks procesas reikalauja ne tik darbo rinkos suvokimo, tendencijų stebėjimo ir poreikius, bet ir gebėjimo planuoti, realizuoti ir taip valdyti savo asmeninę karjerą. Toks projektavimo sampratos įvairialypiškumas rodo šio reiškinio kompleksiškumą, o jo pagrindinis tikslas – padėti asmenims valdyti asmeninę karjerą atsižvelgiant asmeninius gabumus, gebėjimus, interesus ir polinkius. Karjeros projektavimas ne tik padeda valdyti karjerą, bet ir padeda priimti atitinkamus sprendimus darbovietėje.

4. Karjeros projektavimas yra sąmoningas procesas, leidžiantis asmeniui priimti ir įgyvendinti realistiškus sprendimus savo karjeros atžvilgiu pasirinktoje organizacijojse ir valdyti galimus pokyčius ateityje.

5. Kadangi šiuolaikinėse organizacijose tiesioginis vadovas arba jo paskirtas linijos/netiesioginis vadovas pereina nuo įsakmaus, autokratinio vadovavimo, nuo koordinavimo ir fasilitavimo vaidmens prie konsultuojančio ar net taikančio ugdomąjį vadovavimą, bendradarbiaujaučiojo rolės, o pati organizacija labiau tampa besimokančia organizacija, besifokusuojančia į individualių darbuotojų ugdymą užtikrinant darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą, o pats darbuotojas tampa labiau atsakingas už savo karjerą, organizacija ir vadovas tampa atsakingi už darbuotoja karjerą, kurią kartu ir derina bei planuoja.

6. Ugdomasis vadovavimas yra suprantamas kaip efektyvus būdas pasiekti užsibrėžtų rezultatų, taip pat metodas ugdyti sąmoningumui, atskleidžiantis ir didinantis kito potencialą. Ugdomojo vadovavimo pagalbos principais yra atskleidžiamos darbuotojų kompetencijos, didinama darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu, įskiepijama korporatyvinė kultūra,

mažinama darbuotojų kaita. Taip pat ugdomojo vadovavimo stilius leidžia organizacijai ugdyti ir aukštą organizacinę kultūrą bei mokymosi ir tobulėjimo kultūrą.

7. **Rekomenduojama**, kad būtų efektyviai pritakomas ugdomasis vadovavimas organizacijoje, ypač svarbu tinkami ugdomojo vadovavimo specialisto įgūdžiai, aukštas ugdančiojo specialisto emocinis intelektas, teigiamos nuostatos apie save ir ugdomąjį asmenį, ugdomo darbuotojo noras keistis ir judėti pirmyn bei abipusis noras siekti rezultatų. Taip pat svarbu, kad vadovas, taikydamas ugdančiuosius pokalbius, ir darbuotojas, dalyvaujantis tokiuose pokalbiuose, suprastų jog jie yra orientuoti į ilgalaikę perspektyvą apjungiant strateginius organizacijos tikslus su darbuotojo karjeros planavimu.

8. Tyrimo duomenys atskleidė, jog organizacijose yra ne iki galo išnaudotas ugdomojo vadovavimo potencialas ir vienas iš rodiklių – ribotas jų naudojimas tik pusmetiniuose ar metiniuose pokalbiuose, o ne kasdieninėse situacijose ar sprendžiant organizacines problemas, taip pat pokalbiai taikomi per siauram ratui darbuotojų. Todėl **rekomenduojama** išplėsti naudojamų pokalbių potencialą pritaikant juos ir kasdieninių situacijų aptarimui bei problemų sprendimams, taikyti „greituosius“ pokalbius bei taikyti platesniam darbuotojų ratui.

9. Nėra pilnavertiško pasirengimo taikyti ugdomąjį vadovavimą organizacijose, kadangi vadovai neturi aiškaus strateginio plano, kaip vystyti pokalbius, trūksta šio metodo žinių ir patirties, nesilaikoma pokalbių taisyklių, nėra sutarčių, taikoma pernelyg techniškai, koncentruojamasi į formą ir laiką, bet ne į turinį ir kokybę. **Rekomenduojama** vadovams mokytis įvairiuose kursuose ir ugdyti ugdomojo vadovavimo komepencijas, taip pat skirti laiko kasdieninėje veikloje planuojant tokius pokalbius, jiems pasiruošti planą, turėti apsibrėžtas taisykles ir sutartį, taip pat skirti laiko kokybiškam pokalbiui.

10. Organizacijos nesinaudoja išorinių ar vidinių ugdomojo vadovavimo specialistų kompetencijomis, kurie galėtų perimti ir kokybiškai organizuoti pokalbius vietoj vadovų. Jei vadovas nespėja taikyti tokių pokalbių, **rekomenduotina** samdyti išorinius koučingo specialistus iš tam tikrų profesionalius ugdomojo vadovavimo specialistus vienijančios organizacijos arba atitinkamai apmokyti vidinius specialistus, kad esant reikalui ar problemai, jie čia pat galėtų organizuoti pokalbius, kalbėtis su darbuotojais ir spręsti tiek jų karjeros klausimus, tiek problemas.

11. Atsižvelgiant į tai, kad vadovai ne visada būna pasirengę pokalbiams ir ne visi turi ugdomojo vadovavimo kompetencijų, taip ppat **rekomenduotina** išlaikyti ugdomojo vadovavimo procesinę eigą ir realizuoti visus svarbiausius jo elementus, tokius, kaip: pokalbių reguliarumas, nuolatinio tobulėjimo skatinimas, kokybiškas bendravimas, konfidencialumo užtikrinimas, nuolat

besimokančios organizacijos statusas, organizacijos poreikių svarba, individualaus ir grupinio ugdymo balansas. Nesilaikant nustatytų elementų ir jų ciklišKumo ir jų reguliarumo galima lengvai pastebėti, kuomet tokie ugdantieji pokalbiai nepadeda ir neveikia.

12. **Rekomenduotina** ugdomąjį vadovavimą taikyti ne tik esant kritinei situacijai ir darbuotojui išeinant iš darbo ar juos atleidžiant, tačiau daug anksčiau numatant galimas tokias pasekmes projektuojant jo karjerą. Tokie pokalbiai leis sumažinti didesnę darbuotojų kaitą, o taip pat ir organizacijos kaštus ieškant naujų darbuotojų.

13. Kadangi taikant ugdomąjį vadovavimą nevisada laikomasi tokiems pokalbiams keliamų svarbiausių reikalavimų – galimybių, pasitenkinimo ir palaikymo atmosferos, labai svaru ir **rekomenduojama** juos užtikrinti, kad būtų gaunama didžiausia jš nauda.

14. Tyrimo rezultatai patvirtino išsikeltą hipotezę, kad organizacijos vadovai negali būti pilnaverčiu ugdančiuoju specialistu ir pilnavertiškai taikyti ugdomąjį vadovavimą. Tiriamieji vienareikšmiškai sutarė, kad vadovas, būdamas gana šališkas, suinteresuotas ir turėdamas daug kitų vadovavimo funkcijų, gali taikyti tik tam tikrus šio metodo fragmentus. Todėl **rekomenduotina** vadovams labai aiškiai apsibrėžti savo vadovavimo funkcijas ir norint taikyti ugdomąjį vadovvaimą pokalbiuose arba atsiriboti nuo jų, arba pasitelkti kitus specialistus organizuoti ir vykdyti tokius pokalbius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Amar, A. (2006). Le coaching. Que sais-je? Presses Universitaires de France.

2. Asociacijos „ICF Lithuania“ informacija (2017). Prieiga per tinklapį: http:www.icf.lt

3. Babbie, E. (2009). *The practice of social research* (12th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

4. Bachkirova, T. et al. (2011). The complete handbook of coaching. – London: Sage Publications. 436 p.

5. Balažentis, A., Dromantaitė, A., Urbonienė, Ž. Vadovų koučingo analizė lietuvos įmonė *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure DevelopmentISSN 1822-6* */ eISSN 2345-0355. DOI: 10.15544/mts.2016.1 2016. Vol. 38. No. 1: 7–17.*

6. Brock, V. (2013). Grounded theory of the roots and emergence of coaching: doctoral dissertati Coaching and Human Development. – Maui: International University of Professional Studies. 496

7. Brown, B., Lent, S., and Robert, W. (2005). Career Development and Counselling. Putting Theory and Research to Work. John Wiley & Sons, Inc.

8. Buckley, N. L. (2012). Facet5. Theory and Structure. Interneto prieiga: www.facet5global.com/_literature.../SLR_theory_and_structure Prisijungta 2017-04-07.

9. Cannio, S., Lauren, V. (2011). Coaching excellence: best prastices in bussiness coaching. – London: LID. – 230 p. – ISBN 978-1-907794-15-5.

10. Cavanagh, J., Grant, A. M. (2006). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? // *Australian Psychologist.* No. 42(4): 239–254. – http://mindspring.uk.com/wp2/wp-content/uploads /2013/02/Evidence-Based-Coaching-Flourishing-or-Languishing.pdf.

11. Činikienė, R. Karjeros moters galios išraiška ir pasiskirstymas šeiminėje veikloje. *Socialinių tyrimų žurnalas*, 2011, 2(2): 75–94.

12. Dabartinis Oxfordo žodynas (2001). The Oxford dictionary, thesaurus, and wordpower guide / editors: Catherine Soanes, Maurice Waite, Sara Hawker. – Oxford: Oxford University Press, 2001. – 1542 p. ISBN 0198603738.

13. De Vos, A., Soens, N. Protean attitude and career success: the mediating role of self-management, *Journal of Vocational Behavior*, 2008,73: 449–456.

14. Downey, M. (2008)“ Efektyvus koučingas: koučerių mokytojo pamokos“. Vilnius: Vadybos pokyčių konsultavimas.

15. Dromantaitė A. (2015). „Koučingo nauda organizacijoms“. Prieiga per internetą: http://coachingblog.lt/autoriu-straipsniai/rimtas-tekstas-koucingo-nauda-organizacijoms/. Prisijungta 2016-12-12.

16. Dromantaitė, A., Passmore, J. Brown, H. (2017). „European Coaching and Mentoring Research”. Henley Centre for Coaching at Henley Business School. United Kingdom.

17. Gallwey, W. T. (2015). Vidinis teniso žaidimas. Vilnius: Vaga.

18. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., (2007). Lyderystė. Kaunas.

19. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., Gidshalh, V. M. (2000). Career management (3rd. Ed.). Fort Worth: The Dryden Press.

20. Hawkins, P., Smith, N. (2006). Coaching Mentoring and Organizational consultancy: Supervision and Development. Maidenhead: McGraw-Hill/Open University Press.

21. Hickman, L., Longman, C. (1994). Case method: business interview. Publisher: Addison-Wesley Professional. ISBN-13: 978-0201593723.

22. Jasiūnienė, I. (2006). Profesinės karjeros metodologinių koncepcijų apžvalga. Prieiga per internetą: http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2006/pedagogika/Jasiuniene%20Inga.pdf. Prisijungta 2017 09 02.

23. Jatkauskienė, B. ir kt. (2008) „Koučingas ir jo taikymo galimybės suaugusiųjų švietimo srityje (teorija ir empirika)“.

24. Juozaitis, A. M. (2012) „Ugdomieji pokalbiai: (apie koučingą ir mentoringą)“. LEU.

25. Kolbergytė, A., Indrašienė, V. (2012). Konsultuojamojo ugdymo kompetencijos taikymo galimybės socialinių darbuotojų rengime: teorinės prielaidos.

26. Misiukonis, T. (2013) „Koučingo technikos“. Vilnius: Vaga.

27. Dromantaitė, A. (2014). „Naujas požiūris į vadovavimą: koučingo taikymo praktika Lietuvos organizacijose“. – „Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai“.

28. Misiukonis, T. (2015) „Asmeninio ugdymo praktika vadovas“. Vilnius: Vaga.

29. Dromantaitė, A., Passmore, J., Brown, H. (2017). „European Coaching Survey: The State of Play of Coaching in Europe”.

30. Karjeros projektavimo ir konsultavimo terminų žodynas (2005). [žiūrėta 2017-01-14]. Prieiga per internetą: <http://glossary.ambernet.lt/main.php?lang=lth#>.

31. Klarina, M. (2016). Identity as a topic of fascination in education. Russian-American education forum. An Online Journal. Volume 8, Issue 1. May, 1, 2016.

32. Kučinskienė, R. (2003). Ugdymo karjerai metodologija. Klaipėda: KU.

33. Kudabienė, N. (2011) Karjeros valdymo samprata ir patirtis verslo sektoriuje. Šaltinis: http://www.euroguidance.lt/images/docs/6_%20Karjeros_valdymo_samprata_ir_patirtis_N_Kudabiene.pdf Prisijungta 2017-09-10.

34. Lamanauskas, V., Augienė, D. Universiteto studentų karjeros supratimas, darbo vertybių, kompetencijų ir studijų įtakos profesinei karjerai vertinimas. *Švietimas, vadyba, kokybė*, 2015, 7(1): 8–26.

35. Laužackas, R. (1996a). Profesinis rengimas ir jo valdymo dimensijos Lietuvoje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2, p. 107, 119.

36. Laužackas, R. (1996b). Svarbiausios profesinės edukologijos sąvokos. Vilnius: Phare Lietuvos profesinio rengimo reformos koordinavimo centras.

37. Laužackas, R. (2005). Profesinio rengimo terminų aiškinamasis žodynas. Kaunas: VDU leidykla.

38. Lipinskienė, D. Motyvuojanti atlygio sistema. Kaunas: Technologija, 201

39. Longenecker, C. O. (2010), Coaching for better results: key practices of high performance leaders", Industrial and Commercial Training.

40. Mathis, R. L., Jackson, J. H. (2005). Human recource management. Thomas Business.

41. McDonald ir et. (2005). Reviving the Relevance of Career Development in Human Resource Development. Sage Journals, December, 1.

42. Minkevičienė, A. (2006). Karjera be sienų mokymosi visą gyvenimą kontekste // KSMK konferencijos dalyvių pranešimai.

43. Moliušytė, S., Kvedaravičius, J. (2013). Organizacijų Vadybos potencialo didinimas taikant koučingo ir NLP metodikas. // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2013. Vol. 35. No. 2. VDU. ISSN 1822-6760 Interneto prieiga: http://vadyba.asu.lt/35-2/ManagKaunas35(2)_30.pdf#page=92

44. Neale, S. (2010). Emocinio intelekto taikymas. Seminarų medžiaga.

45. Orenienė, R. (2006). Karjeros projektavimo paradigma socialinės atskirties prevencijai. Daktaro disertacija. Kaunas: VDU.

46. Orenienė, R. (2006). Karjeros projektavimo paradigma socialinės atskirties prevencijai: daktaro disertacija. Kaunas: VDU.

47. Palujanskienė, A., Pugevičius, A. Karjeros samprata pedagogo darbe. *Pedagogika*, 2004, 70: 143–148.

48. Perkauskas, V. 2016 ir https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you.

49. Petkevičiūtė, N. (2006). Karjeros valdymas: asmeninė, individualioji perspektyva. Kaunas: VDU leidykla.

50. *Profesinės karjeros planavimo gebėjimų ugdymo D metodika*. Prieiga per internetą: skc.vdu.lt/downloads/prof_orient/profesines_karjeros_planavimo_gebejimu_ugdymo_d_metodika.pdf

51. Pukelis K.; Garnienė D. (2003). Moksleivių ugdymas karjerai: padėties analizė ir perspektyvos bendrojo lavinimo mokykloje. Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos, 7, p. 24, 35.

52. Pukelis K.; Navickiene L. (2008). Main Preconditions for Development of Vocational Counsellor Training Curriculum: Lithuania Case.

53. Pukelis, K. (2007). Karjeros projektavimo metodologija: modulio knyga. Kaunas: VDU.

54. Pukelis, K.; Pundzienė, A. (2002). Profesinis konsultavimas karjeros projektavimui: paradigmų kaita. Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos, 5, p. 96, 107.

55. Rekalde,I., Landeta, J., Albiz, E. (2015) www. emeraldinsight.com.

56. Rudzkienė, V., Burinksienė, M. (2013). Future insights, scenarios and expert method apolication in sustainable territorial planning // Technological and Economic Development of Economy. No. 15 (1).

57. Samulionytė, Ž., Juknaitė, D. (2009) Koučingas – naujas, efektyvus organizacijosvaldymo metodas // Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Lietuvos ūkis ES erdvėje: procesai ir tendencijos: dvyliktoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija. Kaunas, VDU.

58. Schuler, R. S. (1995). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. Organizational Dynamics, 21 (1) (1992), pp. 18-32.

59. Stanišauskienė, V. (2010). Kaip organizuoti ir vesti susirinkimą komandai? Prieiga per internet: https://2017.ktu.edu/lt/socialiniu-humanitariniu-mokslu-ir-menu-fakultetas/naujiena/dr-v-stanisauskiene-kaip-organizuoti-ir-vesti-susirinkima-komandai

60. Starr J. (2009). Saviugdos vadovas.Vilnius: Logotipas.

61. Stelter, R. (2009). Coaching As a Reflective Space in a Society of Growing Diversity – Towards a Narrative, Postmodern Paradigm // International Coaching Psychology Review. Vol. 4. No. 2.

62. Super, D. E. (1957). The Psychology of Careers. New York: Harper and Row.

63. Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. Journal of Vocational Behavior, 16, p. 282, 298.

64. Valickas, A., Grakauskas, Ž., Chomentauskas, G., Dereškevičiūtė, E., Žukauskaitė, I., Navickienė, L, Akudovičiūtė, A. (2012). Karjeros valdymo vadovas studentui. Interneto prieiga: http://www.alipniunomokykla.lt/j25/dokumentai/karjera/Literatura/Karjeros_valdymo_vadovas_studentui.pdf .

65. Valstybinė lietuvių kalbos komisija (2017-10-06). Prieiga per tinklapį: http:www.vlkk.lt

66. Whitmore J., (2009). Coaching for performance. Growing Human Potential and Purpose. London: NBP.

67. Židonienė, A. (2009) „Ugdančiojo konsultavimo stiliaus veiksmingumo vertinimas integruojant bedarbius į darbo rinką“

68. Žydžiūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Klaipėdos valstybinė kolegija.

PRIEDAI

1 priedas

Interviu klausimai ugdomojo vadovavimo specialistui

I blokas. Požiūris į ugdomąjį vadovavimą ir ugdomųjų pokalbių taikymą planuojant karjerą samprata:

1. Kaip galite apibūdinti ugdomąjį vadovavimą ir ugdančiuosius pokalbius?
2. Kokiu tikslu taikote šį metodą savo darbe?
3. Kaip ilgai tai taikote savo darbe?
4. Kaip dažnai Jūsų praktikoje būna ugdantieji pokalbiai su darbuotojais planuojant jų darbinę karjerą?
5. Kaip manote, kaip plačiai taikomas ugdomasis vadovavimas ir ugdantieji pokalbiai įmonėse?

II blokas. Požiūris į ugdomąjį vadovavimą ir ugdančiųjų pokalbių procesą:

6. Kokias technikas taikote ugdančiųjų pokalbių metu?
7. Kas lemia ugdančiojo pokalbio efektyvumą?
   a.
   b.
   c.
8. Kaip vyksta susitikimai (vienas pavyzdys)?
9. Koks ugdančiojo specialisto vaidmuo tokių pokalbių ir susitikimų metu?
10. Kaip Jūs galvojate, ar tiesioginis vadovas arba personalo vadovas gali būti pilnavertis ugdančiųjų pokalbių dalyvis savo organizacijoje? Kokios būtų Jūsų prielaidos?
11. Kaip jūs galvojate, kokie pagrindiniai ugdomojo vadovavimo specialistui įgūdžiai yra svarbiausi:
    a.
    b.
    c.

12. Kokiuose specializuotuose ugdomojo vadovavimo mokymuose esate dalyvavę?

III blokas. Nauda:

13. Kuo naudingas ugdomasis vadovavimas ir ugdantieji pokalbiai įmonei?

14. Kaip keičiasi žmogiškųjų išteklių valdymo kokybė įmonėse, kai taikomi ugdantieji pokalbiai planuojant darbuotojo karjerą ir ugdomojo vadovavimo esminius principus? Gal turite konkrečių pavyzdžių?

IV blokas. Demografiniai tyrimo dalyvio duomenys:

15. Amžius.

16. Išsilavinimas/profesija/įgyta ugdomojo vadovavimo kvalifikacija.

17. Patirtis ugdomojo vadovavimo srityje.

18. Lytis.

19. Bendras darbo stažas.

2 priedas

Interviu klausimai personalo skyriaus vadovui

I blokas. Požiūris į ugdomąjį vadovavimą ir ugdomųjų pokalbių taikymą planuojant karjerą samprata:

1. Kaip galite apibūdinti ugdomąjį vadovavimą ir ugdančiuosius pokalbius?
2. Kokiu tikslu taikote šį metodą savo darbe?
3. Kaip ilgai tai taikote savo darbe?
4. Kaip dažnai Jūsų praktikoje būna ugdantieji pokalbiai su darbuotojais planuojant jų darbinę karjerą?
5. Kaip manote, kaip plačiai taikomas ugdomasis vadovavimas ir ugdantieji pokalbiai įmonėse?

II blokas. Požiūris į ugdomąjį vadovavimą ir ugdančiųjų pokalbių procesą:

6. Kokias technikas taikote ugdančiųjų pokalbių metu?
7. Kas lemia ugdančiojo pokalbio efektyvumą?
   a.
   b.
   c.
8. Kaip vyksta jūsų ugdančiųjų pokalbių susitikimai (vienas pavyzdys)?
9. Koks ugdančiojo specialisto/personalo vadovo vaidmuo tokių susitikimų metu?
10. Kaip galvojate, ar personalo vadovas gali būti pilnavertis ugdančiųjų pokalbių dalyvis savo organizacijoje? Kokios būtų Jūsų prielaidos?
11. Kaip galvojate, kokie pagrindiniai ugdomojo vadovavimo specialistui įgūdžiai yra svarbiausi:
    a.
    b.
    c.
12. Kokiuose specializuotuose ugdomojo vadovavimo mokymuose esate dalyvavę?

III blokas. Nauda:

13. Kuo naudingas ugdomasis vadovavimas ir ugdantieji pokalbiai įmonei?

14. Kaip keičiasi žmogiškųjų išteklių valdymo kokybė įmonėse, kai taikomi ugdantieji pokalbiai planuojant darbuotojo karjerą ir ugdomojo vadovavimo esminius principus? Gal turite konkrečių pavyzdžių?

IV blokas. Demografiniai tyrimo dalyvio duomenys:

15. Amžius.

16. Išsilavinimas/profesija/įgyta ugdomojo vadovavimo kvalifikacija.

17. Patirtis ugdomojo vadovavimo srityje.

18. Lytis.

19. Bendras darbo stažas.

1 lentelė. Kokie dažniausiai klausimai yra sprendžiami taikant ugdančiuosius pokalbius susitikimų metu?

UV respondentų atsakymai
UV1. *Išsigryninimas poreikiu, kokiais tikslais ateina dirbti į organizaciją, kokių poreikių turi organizacijai. Aš esu geras vykdytojas ir nenoriu karjeros, kiti – nori keisti poziciją ir eiti aukščiau. Tapti tos srities profesionalu.* *Nori gilintis profesinėje srityje, profesinis karjeros kelias, giluminis karjeros kelias, (Spiralinė karjeros samprata, vertikalioji, horizontalioji...), giluminė ir horizontalioji. Būna pastringa ir atsiranda įvairūs trikdžiai, galima taikyti koučingą išsiaiškinti.* *Jei vertikalioji, ar pakankamai turi kompetencijų, jei trūktų, tai ko reikėtų, kada pradėtų realizuoti* *Kada nori perspektyviam darbuotojui organizacijoje padėti išjudėti.* *Karjeros pasirinkimui, pokyčių laikotarpiui, atleidžiamumas.* *Atleidžiamam darbuotojui pasamdė koučerį.* *Koks organizacijos požiūris į darbuotoja. Jei vertiną žmogų kaip vertinamą išteklių, tada ir naudoja.*
UV2. *Kaip specialisto galimus variantus, ką aš galėčiau daugiau nei dabar, pasiruošimas darbo pokalbiams, mokinasi atskleisti per cv save, atskleidimas kaip specialisto.*
UV3. *Svarbiausia tema šiuolaikiniame ir tam tikram amžiaus periode natūraliai kyla klausimai apie karjerą (...), pvz., 25 – 40 metų amžiau yra pirmoji karjeros krizė, kai viską moku, bet nieko nežinau, ką man gyvenime veikti. Link 40 pradeda ieškoti balanso, ateina 2 karjeros krizė, kai ta tema karjeros labai aktuali. Nesutariu su vadovu – taip pat tema; kuri veikla man prasminga ir kuri man neštų pinigus. Ieškoma veikla būtų pagal tai ką noriu daryti, kad būtų gyvenimo balansas ir kad būtų su perspektyva ir su iššūkiais.* *Neįsibėgėja karjera, noriu pinigų, bet nenoriu persidirbti ir t.t.*
UV4. *Kai darbuotojas neapsisprendęs, kuria linkme planuotis savo karjerą, išsiaiškinti lūkesčius, padėti susiplanuoti veiksmus karjeros pokyčiuose.*
UV5. *Supratimas, kad žmogus labai svarbus, svarbi jo profesinė laimė.*
UV6. *Padėti žmogui priimti sprendimus dėl profesinio kelio, stiprios silpnos pusės, įsivertinti vertybes, kokią perspektyvą mato, kokie lūkesčiai.*
UV7. *Padėti žmogui susivokti įv. situacijose, motyvuose; kas skatina išeiti iš turimos situacijos, padėti susirasti alternatyvas, kuriomis gali judėti toliau.*

2 lentelė. Kokie dažniausiai klausimai yra sprendžiami taikant ugdančiuosius pokalbius Jūsų organizacijoje?

V respondentų atsakymai
V1. *Pakeisti žmogaus mąstymą, kad turi pats darbuotojas padaryti ką jis gali. Pats gali pasiekti darbuotojas. Skatinti iniciatyvą. Paskatinti darbuotoją susidaryti planą. Darbuotojas pats už save atsakingas karjeros prasme. Skatinti pamąstyti ką aš galiu pats padaryti. Nepasinaudoja galimybėmis – darbuotojai turi didelį krūvį, nesupranta galimybių, negali galvoti nes neturi kada, nedrįsta. Dėmesys darbuotojui. Atsakomybės už savo veiksmus formavimas, perkėlimas.* *V2. Kai iškyla sudėtingos situacijos. Staigiai atsiranda laisva vieta ir reikia greitai surasti darbuotoją iš vidaus, kuri galėtų atlikti darbą. Šnekamės su darbuotojų, vertiname karjeros perspektyvą. Taip pat būna atvejų, kai pokalbio metu darbuotojui įvardinamos netikimo užimamos pareigoms dalykai, aptariame galimybes save realizuoti kitur, paieškoti savęs.* *V3. Įmonei reikalingas naudingas, sėkmingas darbuotojas. Įmonės tikslas – pelnas ir įmonei reikalingi darbuotojai su tam tikra kvalifikacija, žiniomis, patirtimi, įgūdžiais.* *V4. Pagalba darbuotojui pamatyti savo vystymosi galimybes. Pamatyti savo potencialą.* *V5. Tokios praktikos netaikomos. Karjeros planavimas - taip, koučingas – ne. Pavienius elementus, atskirus žingsnius, nedidele apimtimi.* *V6. Ugdyti vadovo savybes pavaldžiam žmogui, vadovavimo principus ugdyti. Ugdyti sau pamainą. Stiprinti darbuotojo potencialą.* *V7. Motyvacija darbuotojui, kad būtų lojalus, žinotų savo karjeros kelią. Dėl ko jis ilgai reikalingas, dėl ko vertinamas lojalumas įmonei.*

3 lentelė. Kaip dažnai Jūsų praktikoje būna ugdantieji pokalbiai su darbuotojais planuojant jų darbinę karjerą?

UV respondentų atsakymai
UV1. *80 – 85 %. Priežastys: savivertė trukdo, sritis visai ne jo sritis, tai daro jo draugai jis nori tai daryti, bet ne jo. Darbe daug streso, dėl to, kad žmogus, nemeile sau, didelis vidinis kritikas, nesugebėjimas priimti kritikos.*

Darbinės – asmeninės – darbinės problemos. Vidinės problemos neatskiriama dalis.

UV2 *25%*

UV3 70 proc

UV4 Priklausomai nuo situacijos, esant pokyčiams, vienas 2 kartus per metus privalomas, kaip veiklos vertinimas. Esant poreikiui, kai darbuotojas paprašo, arba kai matomas darbuotojo potencialas.

UV5 Iš 10 sesijų 8-9 sesijos karjeros koučingo

UV6 100 proc

UV7 60 proc

V respondentų atsakymai

V1. *Tik tada, kai yra įtarimas, kai darbuotojas ruošiasi išeiti iš darbo, tik tai neturi tęstinumo. Vienkartiniai pokalbiai. Net kai talentų programa yra, vadovai nemato vertės koučingo pokalbiams, problemas linkę spręsti kai jos iškyla, talentų ugdymas vyksta chaotiškai, nore ir sistema yra. Žiūrima labai formaliai. Ne visiems darbuotojams svarbios karjeros perspektyvos. Skirta, kad laimingus padaryti dar laimingesniais, o kitiems neužtenka laiko.*

V2. Metinio pokalbio metu, kartais.

V3. Vieną kartą per metus, kartais vertinant nuo stebėjimų mėnesinių rezultatų. Ataskaitos ir gali būti kas mėn. Su pardavimais kas pusmetį.

V4. Vieną kartą per metus su visis darbuotojais, vystymosi pokalbis kuris atsietas nuo tikslų, nuo skaičių, apie pasiekimus, apie elgsenas ateities perspektyvas, kokia bendra savijauta organizacijoje, ką patobulinti, ko trūksta. Sudaromas planas ko siekiama. Trūksta veiksmų plano vykdymo kontrolė, tarpinis peržiūrėjimas. Su naujokais dažnai, kol įvedamas. Minimum 2 kartus per metus. Kai darbuotojas pats pasiprašo, vadovas šnekasi, kartais dalyvauja HR. 15 – 20 pokalbių per metus.

V5. Retai

V6. Kas mėnesį su pardavimų darbuotojais

V7 *Metinis pokalbis, kartą per metus, arba tada, kai darbuotojas ruošiasi nutraukti darbo santykius. Pagal poreikį.*

4 lentelė. Kaip manote, kaip plačiai taikomas ugdomasis vadovavimas ir ugdantieji pokalbiai įmonėse?

UV respondentų atsakymai
UV1. Norisi tikėti, kad taikomas plačiai, personalo darbuotojai būna kiekvienoje įmonėje ir realiai bent 40 proc. taikomas. Darbo kodekso vykdymui personalo vadovai dedikuoja didžiausią laiko dalį. Mažai laiko lieka koučingui, pokalbiui su darbuotojais. *UV2. Per mažai taikomas. Jei įmones daugiau taikytu, pavyktų sumažinti negatyvius pokyčius.* *Per vėlai vadovai pradeda šnekėtis su darbuotojais, kai jau tas priima sprendimą.* *UV3. Nėra plačiai, DNB turi... Kaučingo kultūrą turinčių kompanijų nėra daug. Jai darbuotojas nori kažką kardinaliai keisti, tai darbdavio rėmuose maža tikimybė, kad kažką pradės daryti, greičiausiai jis ieškos išorėje. Jei įmonė dirba su 3 šalimi ir samdo profesionalius koučerius taip pat maža tikimybė, kad vyks koučingas apie potencialą.* *ESO, Danske, DNB* *Dažniausiai labai didelės arba tarptautinės, skandinaviško kapitalo.* *Arba vadovas labai brandus, nors ir nedidelis verslas ir lietuviškas kapitalas.* *UV4. Įmonėje, kurioje dirbau, prieš 10 metų, buvo koučingo kultūra ir pokalbiai buvo su visais darbuotojais. Tarptautinė paslaugų sferoje dirbusi įmonė.* *UV5. Praktiškai netaikomas. Labai mažai taikoma. Pagal skalę 2-3 pagal skalę. Tai didžiulė problema. Neišnaudojamas potencialas, nes daug žmonių jaučiasi, kad ne savo vietoje, jaučia nepasitenkinimą nes galvoja, kad ne tą daro. Galbūt vadovai neugdo, ar dar kažkas netinka. Palaikymo trūksta. Milžiniški skaičiai kiek verslas praranda pinigų. Į asmenines savybes visada nukreipta, tarkim šeima. Yra organizacijos, kurio moka už tarkim karjeros koučingą, yra organizacijos, kurios moka už koučingą. Ir apie ką kalbėsi, yra visiškai nesvarbu. Inhvestuoja šiuo atveju kaip į asmenybę ir gali kalbėti profesiniais klausimais, gali kalbėti asmeniniais klausimais, kurie tiesiogiai susiję su karjera. Būna situacijų, kai padėt negaliu ir tai labai aiškiai deklaruoju, kur yra koučingas, o kur reikia kitų specialistų pagalbos. Mano visi užsakymai buvo susiję su karjeros koučingu, jwi šnekam apie karjeros koučingą. Yra buvę sesijų, kur supranti, kad jau ne koučingo sritis.* *UV6. Įmonės viduje netaikomas arba retai taikomas. Išskirtiniai atvejai. Fragmentų būna per metinius veiklos pokalbius „kur save matai po n metų?“, „kur nori tobulėti?“. Fragmentuotai taikomas. Vienetai įmonių, kur yra atskiras žmogus, kuris atlieka koučerio funkciją. Padeda sprendimus priimti, konsultuoja. Karjeros konsultacija – taip. Negali būti, kad kiekvienas žmogus gali ateiti pasikoučinti dėl savo karjero ir tai išsipildys. Kaip galiu gerinti savo*

veiklą, daryti karjerą horizontalią, kaip patobulėti savo karjeroje, kaip specialistas. Koučinti apie nuostatas, gebėjimus, kompetencijas ir pan. *UV7. Nepakankamai, 15 – 20 proc išnaudojamas potencialas. Plėtros galimybė didelė. Nedidelė dalis, apie 15 pro c taikomas įmonėse. Metinis pokalbis artimiausias pagal formą koučingui.*
V respondentų atsakymai
V1. Talentų programa ir taikoma jiems. Iki 10 proc darbuotojų (vertinant 3 darbovetes). Mentorystės programa taip pat taikoma talentams. Pradedama, bet nebūna tęstinumo. Kai lieka laiko. *V2. Labai mažai, ypač lietuviško kapitalo įmonėse. Prarandami geri darbuotojai nes pokalbiai vyksta per vėlai, retai būna struktūrizuota programa, aiškūs kriterijai.* *V3. Apie 16 proc. darbuotojų (rėmėsi įmonės statistika, „iš akies“)* *V4. Tas terminas daugumai vadovų naujovė ir to termino daug vadovų negirdėjo. Rinka taip susidėliojo, kad turime įmonėse darbuotojams pasiūlyti ne tik atlygį, o ir galimybes, perspektyvas, ypač tiems darbuotojams, kurie nori vystytis. Darbuotojai planuojasi savo ateitį. Daug įmonių, kurios neturi ilgalaikių strateginių planu, tai ir netaiko.* *Susiję, karjeros planavimas ir koučingas. Ilgalaikiai tikslai ir trumpalaikiai. Žmones vystyti, kad pasiektų tuos tikslus. Prasideda nuo žmogaus, kuris ateina į organizaciją.* *Dirbo 3 organizacijose ir visur taikė.* *V5. Netaikomas* *V6. Pardavimų padalinyje* *V7. Metiniai pokalbiai visoje įmonėje (anksčiau) . Dabartinėje įmonėje netaikoma.*

5 lentelė. Kokios technikos taikomos ugdančiųjų pokalbių metu?

UV respondentų atsakymai
UV1. SWOT analizė, (SSG analizė), išsiaiškinti stiprybes ir pan.... Kuo gali būti išskirtinis.

Renkasi tarp 2 profesijų, 2 kėdžių technika. Vizijų rašymas „laiškas sau į ateitį“. Kaip save matai, ar pakankamai komfortiška, ką pasiekei... Lentelė, kaip mato jį kiti, reikia 3 dar žmonių, kurie užpildytų: aš esu, ką aš galiu, ko man trūksta, ko man reikia, SSG analizę panašu. Kad išsiaiškintų kaip mato kiti. Pasitikrintų ar tai jo...

Tiksliniai klausimai, kiek pasiryžęs ką atiduoti, finansiniai aspektai... Pasitvirtina, kitiems sukirba mintis ar tikrai

Gyvenimo balanso ratas. Metaforos, įsivaizduoti svajonių tobulą darbą. Loginiai lygiai, neurologiniai, nuo savęs i misiją. Kas aš, kaip mato aplinkiniai, o kokia meno misija mano gyvenime? POY (angl. Points of view), Dekarto kvadrantai

UV2. Kėdžių technika, kaip išsakyti savo lūkesčius, kaip išsakyti savo prieštaravimus. Kaip pasiruošti pokalbiui dėl darbo. Grow. Minčių fiksavimo žurnakas, kai žmogus būna pastrigęs. Darbas su kertiniais įsitikinimais.

UV3. Vertybių išsigryninimas per metaforas, SWOT, struktūrizuoto plano sudarymas, gyvenimo ratas, POY. Kai metodai ateina organiškai tai ir parodoma koučo kompetencija. Išėjo su planu kai turi keistis sąlygos, konkretus veiksmų planas.

UV4. GROW, apibendrinimas

UV5. GROW modelis. Dažnai sesijų metu technikos taikomos lanksčiai ir griežtos struktūros nebūna, svarbiausiai atliepti klientui. Visada kontraktingas ir užbaigimas, pokalbio metu kaitaliojama pokalbio eiga pagal situaciją.

UV6. Nupiešti save kažkokioje konkrečioje ateity, kur save žmogus įsivaizduoja. Tai gali būti kūrybinės priemonės. Svarbu, kad gautųsi vaizdinys. Jei nepatinka piešti, tai naudoja minde mape, minčių žemėlapis. Susikoncentruoja į savo tikslą, viziją. Minčių gijos išvedamos, baimė, šeima, ir pan. Metaforos, ką mato. Analizuoti barjerus, kas žmogų stabdo. Darbas su nuostatomis. Ribojančios nuostatos. Racionalizacija. Konkretūs veiksmai.

Žmogus ateina pagalbos.

UV7. Dekartas, SMARTEF, Neurologiniai lygiai, 3 pozicijų technika kai žiūri iš 3 pozicijų, su kėdėm. (Ar mėgini keisti, ar pasitraukti iš situacijos, įsivertinti ekologiją). Pasivaikščiojimas laiko juosta.

V respondentų atsakymai

V1. Parodyti vietas, kur galėtų geriau daryti. Atviri klausimai. Provokavimas. Pagauti ryšį su darbuotoju. Sudėtingiausia rasti ryšį su vadovais.

V2. Atvirų ir uždarų klausimų balansas. Įsigilinimas į situaciją, pokalbio vedimas, situacijos aiškinimasis.

V3. Analitinis, bus aiškinamasi kas kaip kodėl. Priežasties nustatymas. Per visas grandis. Metinis pokalbis – tikslinis pokalbis apie pasiektus rezultatus, apie įvykdytus tikslus, apie ateitį. Pagal procesą, reikia atlikti.

V4. Atviras pokalbis. Aktyvaus klausymosi metodas ir atviri klausimai. Skatinimas išsikalbėti.

V5. Netaiko.

V6. Įsivertinti ar reikalingas koučingo pokalbis, ar kitas vadovavimo stilius. Vertinimo skalė. Gyvenimo ratas.

V7. Įsivertiname metinio pokalbio metu ko reikia, koks veiksmų planas.

6 lentelė. Kas lemia ugdančiųjų pokalbių efektyvumą?

UV respondentų atsakymai
UV1. Konkrečių veiksmų, žingsnių susidėliojimas. Atpažįsta, susipažįsta su bruožasis ar savybėmis kurios leidžia siekti. O aš galiu... Išeina susimąstęs, neįvardina iš karto, grįžta susimąstęs. Apmąstymas geria, nes dirba pasaonini darbą. Sujudino ir veda vienų ar kitų sprendimų link. Provokacinio koučingo taikymas. Stegtis išjudinti sprendimų link. *a. Skalė, įsivertinti pradžioje ir pabaigoje, 10 – 1... Fizinis kontaktas, paplekšnojimai, apsikabinimai...*
UV2. Geras koučo ir kliento ryšys. Turi jaustis saugus, konfidencialumo užtikrinimas. Jei jaučiasi saugus ir pasitiki, klientas lengviau pasiduoda paieškomis. Išspęsti tikrą savo problemą, ne šiaip sau ateina, motyvacija. Koučo kompetencijos, neįlįsti į manipuliacijas, nepasiduoti provokacijoms, neleisti savęs išprovokuoti. Tinkama aplinka. Blogai žmogus jaučiasi toje vietoje, kur dirba.
UV3. Sąmoningumas. Motyvacija. Koučo žinios ir kompetencija. Pasiryžimas pokyčiams. Kliento atsakomybės prisiėmimas.
UV4. Aiškumas, rezultato, tikslo įsivardinimas. Susitarimas. Veiksmų planas. Atmosfera, konfidencialumas. Atvirumas. Aplinka. Pasiruošimas pokalbiui, informacijos valdymas. Vedančiojo pokalbį įgaliojimai.

UV5. Abipusė motyvacija – noras. Atvirumas. Koučerio kompetencija. Aplinka. Betarpiškumas, pasitikėjimo kūrimas.Patirtis. Asmenybė koučerio, chemija, geras jausmas, empatija. Naturalus domėjimasis. Klausymasis. Įsijautimas į klientą. Kliento smalsumas susipažinti su koučingu. Įsipareigojimas.

UV6. Kognytyvinės žinios, kaip veikia žmogaus pokyčių mechanizmas. Psichologinės žinios. Gebėjimas girdėti, klausytis. Pastebėti ir įvardinti kliento abejones. Gebėti pasidalinti įžvalga su klientu. Grįžtamasis ryšys. Padėti žmogui realistiškai įsivertinti situaciją (kompetencijų žemėlapiai). Turi gebėti įvertinti kliento gebėjimus ir kompetencijas. Vesti klientą išsigryninti savo žinias ir kompetencijas. Empatija, pamatuotas tikėjimas klientu. Kantrybė. Pasiūlymų neprimetimas. Savo patirties neprimetimas. Atvirumas. Pasidalinimas su klientu įžvalgomis. Žvilgsnis iš šono. Padėt žmogui „nepasiklyst". Padėt susistruktūrizuoti mintis.

UV7. Pasitikėjimo ryšio sukūrimas. Nepatarinėti tiesiogiai, neperkelti patirties, leisti žmogui pačiam susivokti. Potencialo, resursų atradimas klientui, vedimas prie to. Tęstinumas, ne vienkartinis formatas, serija susitikimų. Kritinių taškų įvardinimas. Veiksmų planas. Palaikymas. Sprendimų paieškos skatinimas. Matyti kliento „paveikslėlį". Neperkelti savo patirties klientui

V respondentų atsakymai

V1. Santykis. Pažinimas žmogaus, žinojimas silpnų/stiprių pusių. Individualus priėjimas. Tinkami klausimai tinkamoj vietoj, tinkamu laiku. Sistemiškumas. Nuoseklumas. Apibendrinimas. Sutarimas kada bus, veiksmų planas.

V2. Požiūris į darbuotoją. Atsiribojimas nuo nuostatų. Aiškumas. Konkretumas bei tikslumas. Lūkesčių suvaldymas. Susitarimai ir planas veiksmams.

V3. Emocijos, iš ankstinis nusistatymas. Gerai parinktas laikas, iš anksto sutarta, suplanuota. Vieta, niekas neturi trukdyti. Kvalifikacija vedančiojo pokalbį. Pasiruošimas pokalbiui. Vadovo, vedančio pokalbį kompetencija

V4. Aiškus problemos supratimas. Klausymas aktyvus. Įsigilinimas. Nuoširdumas, empatija. Nesiūlyti sprendimų. Veiksmų planas

V5. Nuoseklumas. Akių kontaktas. Intonacija. Turinys. Aktyvus klausimasis.

V6. Mokėjimas išklausyti. Klausimų kokybė, teisingi klausimai. Atvirumas. Pasitikslinimas. Susitarimas dėl tolimesnio susitikimo.

V7. Įtaigumas. Gebėjimas įtikinti. Aplinka. Reputacija. Girdėti.

7 lentelė. Kaip vyskta susitikimai?

UV respondentų atsakymai
UV1. Klientas bendra versla kūrė su kolegomis, moraline dilema bendras verslas kertasi su asmeninėmis vertybėmis. Didžioji finansų ir proto dalis ji. Ką daryti su verslu? Metaforą naudojo, žmogus naudojo daug spalvotų žodžių. Metafora leido pamatyti realią situaciją, vertybės buvo aukščiau už draugus ir verslą. *UV2. Persiviliojo žmogų, pradirbo 1,5 metų ir pasakė, kad mažins algą nes nėra pakankamai užsakymų. Rasti atramos tašką, pajudėti nuo neigimo ir baimės link struktūrizuotų minčių. Paieškot resursu. GROW. Konstruktyvaus pokalbio metu ieškoti išeičių.* *Kai žmogus galvoja likti ar išeiti, kai užstringa, Dekarto metodas. Kai žmogus emociniame lygmenyje, reikia pakilti virš emocijų ir eiti per gebėjimus, sutvarkyti emocijas, o po to veiksmų planas. Ieškoma emocinių atsparos taškų.* *UV3. Klientės karjera. Nuo konsultantės iki vadovės. Abejojo kodėl verta tą pokytį daryti, ką praranda ką gauna. Daug dirbome su vertybėmis ir racionalizavimu. Savivertės dalykai, pasitikėjimas savimi.* *UV4. Galvojo, kad labai tinkama, nors iš tikrųjų netiko į naujas pareigas. Geras darbuotojas, prarasti nenorėjo. Paskatino įsivardinti potencialą, rasti pliusus naujos pozicijos. Kaip profesionalei pasiūlė kitą poziciją. Ką galėtų daryti geriau.* *UV5. (negalėjo prisiminti)* *UV6. Klientas ieškojo veiklos, kuria galėtų užsiimti. Išėjo iš samdomo darbo. Turėjo daug veiklų. Turi savo veiklą, turėjo 4 veiklas, baigė ties 5 veikla, kuri tiesiog patiko, užsiima unikalia veikla, tapo profas. Atrado save kaip pionierių savo veikloje. 9 – 11 sesijų buvo. Visada dalyvavo šeimos samprata, gebėjimai, žinios. Pats žmogus turi norėti. Klientas turi būti įsipareigojęs.* *UV7. Norėjo darbą pakeisti, nežinojo ko ir kaip reikia.*
V respondentų atsakymai
V1. Atėjo darbuotojas parašyt prašymą išeit iš darbo, suprato, kad ne to norėjo, norėjo pasikalbėti, bet nedrįso. HR parodė iniciatyvą, pasisodino pakalbėt, darbuotojui žadėjo karjerą, jis to negavo, su vadovu kalbėjo, o tas

negrįžo po pusės metų. Vadovas pamiršo.

V2. (nenorėjo įvardinti, dažniausiai sudėtingi pokalbiai, atleidimai)

V3. „Viską užpildžiau, nieko daugiau nereikia, einu dirbti" – vienos vadovės žodžiai metinio pokalbio metu. Valandos trukmės pokalbiai planuojami. Darbuotojas išsako savo lūkesčius, argumentavo kiekvieną savo norą.

V4. Darbuotojas atėjo, jautėsi neįvertintas, reikėjo tik išklausyti. Pasitikslinti elgseną situacijoje. Vadovas nuvertino pastangas. Paprašė nekalbėti su vadovu, užtikrinti konfidencialumą. Palengvėjo.

V5. Metinis pokalbis vyko, papildomos užduotys buvo deleguotos, papildoma atsakomybė. Papildoma užduotis.

V6. Darbuotoja „o kaip man nuspręsti, o kaip man daryti". Panašios situacijos ieškojimas, kaip elgeisi, aptarėme ką gali pritaikyti kaip jau buvo, kas pasiteisino, o ką gali daryti kitais. Pačiai kelias tobulėti, atskleisti savo potencialą.

V7. Kaip marketingo vadybininkas norėjo tapti projektu vadovu, nes realiai atliko visas funkcijas ir atsakomybes. Kaip ir pokalbio metu aptarėme ir buvo viskas aišku, bet įmonės vadovas nesutiko. Demotyvacija stipri.

8 lentelė. Koks UV ir V vaidmuo ugančiųjų pokalbių metu?

UV respondentų atsakymai
UV1. 2 rolės. Priklauso nuo kliento sąmoningumo. Direktyvus (50 – 60 % pokalbio) (paaugliai, moksleiviai, kai patirties mažai turi) ir nedirektyvus. Valdyti procesą, sugrąžinti klientą prie klausimų. Vedlys, partneris, mentorius.
UV2. Žmogus, kuris atsako už procesą. Turi suvokimą apie žmogaus psichologiją, kokie mechanizmai veikia, turi jausti atsakomybę jeigu mato kad prieinama riba kur jis nekompetentingas.
UV3. Būti atsakingu už procesą ir lydėti klientą. Girdėti, atspindėti, klausyti, klausti, privesti prie to, kad žmogus rastų savo potencialą ir atsakymus.
UV4. Pokalbio vedlys, moderatorius.

UV5. Atsakingas už procesą, moderatorius. Skatinti kliento atsakomybę, įsipareigojimo jausmą.

UV6. Koučerio darbas atvesti žmogų iki kokių konkrečių veiksmų. Padėt susimąstyti, įgyt daugiau sąmoningumo, įvardinti barjerus, geriau suprast save situacijoje, Įsisamoninimo skatinimas. Padėti priimti sprendimus. Veiksmų planas. Padidint susivokimą ir padėt priimti praktiškus sprendimus.

UV7. Atsakomybė už koučingo sesijos eigą, procesą.

V respondentų atsakymai

V1 Būti nuošaly bet prilaikyti darbuotoją. Pats darbuotojas savo karjerą planuojasi, vadovas palaiko. Akių atvėrimas, ne viskas yra taip kaip darbuotojas įsivaizdavo, platesnės vizijos ar situacijos pristatymas. Labai svarbu darbuotojo įsitraukimas, motyvacija.

V2 Išlaikyti balansą tarp įmonės vadovybės keliamų tikslų ir darbuotojo.

V3 Tarpininko tarp darbdavio ir darbuotojo. Pagalbininko, sprendimo priėmimui, pokalbio eigos valdymas. Pagalbininkas nukreipti darbuotoją tinkama linkme.

V4 Išklausyti, klausytojo vaidmuo, kampų nuėmimas, situacijos sušvelnimas.

Kito požiūrio parodymas. Empatija.

V5 Kaip mokytojo, patariamasis

V6 Padėt atrasti darbuotojui karjeros kelią, ko nori, kaip įsivaizduoja, kaip pasieks.

V7 Klausytojo.

9 lentelė. Ar gali vadovas būti pilnavertis UV specialistas organizacijoje?

UV respondentų atsakymai
UV1 Negali, nebent labai aukšto sąmoningumo vadovas kai gali atskirti vadovo rolę nuo koučo rolės. *Vienetai tokių. 2 žmonės vieame.* *Daugiau, kad negali, nei kad gali.* *Negali atskirti rolių, vaidmenų, nesusilaiko nuo direktyvumo, turi lūkesčių darbuotojui, kas blokuoja sąmoningumą.*
UV2 Ne, žmogus, kuris sprendžia kito žmogaus atlyginimą, darbo sąlygas ir panašius dalykus, negali būti visiškai priimtas to žmogaus,. Labai svarbi pasitikėjimo, saugumo linija. Vadovui reikia kas darbuotojai dirbtų kartu ir siektų vieningų tikslų. Koučingo funkcija nėra įtukinti, kad darbuotojas ką nors darytų, ko dažniausiai siekia funkcinis vadovas. Tokiu atveju tiesioginis vadovas gali kelti tikslus, gali kalbėti apie žmogaus matomas perspektyvas, gali padėti susiorientuoti situacijoje, suvokti ką galima padaryti gerai. Koučinti žmones turėtų kažkas kitas.
UV3 Negali. Daug subjektyvumo, nes dirba kasdien, asmeniškumai, konkurencija gali atsirasti.
UV4 Gali, priklauso nuo brandos tiek vadovavimo, tiek asmeninės. Gali geriausiai pažinoti darbuotoją
UV5 Galėtų. Vadovas suinteresuotas organizacijos rezultatais, todėl galėtų. Jei šnekam apie darbuotojus, kuri nori augti, padalinio vadovas gali būti nesuinteresuotas, o aukščiausio lygio vadovas mato perspektyvą ir siekia bendrų įmonės tikslų. Pagal grynąjį koučingo apibrėžimą negali, nes sunku įsivaizduoti, kad gali atsiriboti nuo asmeninio suinteresuotumo ir šališkumo. *Jei žmogus vadovui vertybiškai svarbus kaip žmogus, tada įmanoma, nes jo požiūris ir tikslas yra orientuotas būtent į žmogų. Ji turi koučerio kompetencijas, tada taip.* *Metinių ar periodinių pokalbių metu bandoma daryti koučingą.*
UV6 Kaip Jūs galvojate ar vadovas gali būti pilnavertis karjeros koučeris savo organizacijoje? Kokios prielaidos? *Žmogus dedikuotas – gali, funkcinis vadovas negali, nes koučingą naudoja kaip vieną iš ugdymo priemonių. Vadovai gali žinoti technikas, koučingo instrumentą naudoja tiesioginiame darbe. Gali turėti kvalifikaciją koučerio, bet negali būti pilnaverčiu koučeriu. Darbas būt vadovu, o ne koučeriu. Vadybinė atsakomybė, procesai.*
UV7 Tikrai ne, gali taikyti koučingo elementus. Darbas su nuostatomis turi būti ir požiūris į darbuotoją atviras, be etikečių. Mano tikslai svarbiausi. Vadovo santykis su darbuotojus yra per daug įsitraukęs į tikslus. Dar

priklauso nuo organizacinės kultūros, jei toleruojama koučinginė kultūra, kur kas daugiau elementų taikoma. *Vadovai pasimoko koučingo priemonių, susipažįsta paviršutiniškai, per trumpą laiką neturi galimybės suprasti esmės, pradeda taikyti, dažnai paviršutiniškai ir nusivilia.*
V respondentų atsakymai
V1 Ne. Vadovas turi labai daug funkcijų, tai jo darbo dalis. Koučingo tamtikrus dalykus taikant daug privalumų. Dalis vadovavimo kultūros. Labai brandus vadovas turi būti, vienetai tokių, kurie geba atsiriboti nuo procesinių veiksmų ir skirti laiką koučingo pokalbiui su darbuotoju. Vadovavimo kultūros brandumas. Per darbo karjerą pasitaikė 1 vadovas. Plačios pažiūros, tarptautinė ilgalaikė patirtis. Kosmopolitiškas požiūris. *V2 Ne, negali vienareikšmiai. Nebent įmonėje ilgalaikės tradicijos ir nustatytos tvarkos. Vadovai nepasiruošę bendradarbiauti su pavaldiniais. Žino, kad būtina pasiekti keliamų tikslų.* *V3 Vadovas negali. Vadovas įsigilindamas į funkcines atsakomybes ir tikslus, nepastebi daugumos dalykų, neįsigilina į darbuotojo potencialą. Trūksta žinių ir patirties. Nebent deleguotas darbuotojas personalo skyriuje koučingui. Pareigybė.* *V4 Ne. Vadovas turi valdyti situaciją. Vadovas orientuotas į tikslą. Koučingas tik dalis darbo su darbuotojais. Pilnaverti koučeris negali būti. Vadovas turi tikslus. Sunku nuo to atsiriboti.* *V5 Negali. Viena iš rolių – gal ir taip.* *V6 Negali. Neįmanoma atsiriboti nuo tikslų, asmeninių siekių. Funkcinė atsakomybės. Personalo vadovas – gal būt.* *V7 Negali funkcinis vadovas. Išskirtiniai atvejai, kai vadovas brandus, turi žinių ir atitinkamų gebėjimų, t.y. atsiriboti nuo asmeninių tikslų ir skatinti darbuotojo potencialą.*

10 lentelė. Kokie UV įgūdžiai yra svarbiausi taikant ugdančiuosius pokalbius?

UV respondentų atsakymai
UV1. Aktyvus klausymas. Intuicija. Empatija (aš gebu matyti pasaulį kliento akimis ir suprasti kaip jis mato,

kliento perspektyva). Proceso taisyklių laikymasis (konfidencialumas, kontrakto sudarymas, užbaigimas, palaikymas...) tai nereiškia, kad laikas baigiasi stop, bet visgi taisyklių laikymasis, neišeitų pervargęs nuvargęs. Nuoširdumas. Atvirumas

UV2. Atsiriboti nuo išankstinių nuostatų tam kad priimti žmogau viską ką jis sako. Girdėti. Intuicija, pajausti kokiame etape žmogus yra. Gebėjimas užmegzti ryšį, suprasti kas pasakyta ir nepasakyti, kas slepiasi. Gebėjimas susivaldyti. Gebėjimas valdyti laiką, energiją, kad žmogus nebūtų kaip išsunktas. Žmogiškas ryšys.

UV3. Mokėjimas užduoti klausimus. Girdėti. Klausytis. Juokauti. Sąmoningumas. Empatija. Kūrybingumas.

UV4. Empatija. Gebėjimas klausytis. Nuostatų nebuvimas. Akių kontaktas. Kritinis mąstymas.

UV5. Gebėjimas klausytis. Empatija. Klientas svarbus. Neturėti nuostatų. Gebėjimas būti su klientu čia ir dabar. Klausimų uždavinėjimas tinkamus ir tinkamu laiku. Proceso valdymas. Gebėjimas kontroliuoti procesą

UV6. Klausimasis. Klausimai. Tikslo formulavimas. Konsultavimas – gebėjimas pateikti klientui įžvalgą tinkamu metu ir tinkamai. Atvirumas tinkamu laiku. Įžvalgumas. Pagarbumas.Nevertinti

UV7. Buvimas čia ir dabar. Kontrakto sudarymas, ko tu nori, ko tikiesi iš manęs, kokio rezultato sieksi. Aktyvaus klausymasis. Neduot patarimų. Stiprūs, tikslūs klausimai į temą ir laiku. Veiksmų plano susidėliojimas. Gebėjimas įsijausti į kliento vertybių skalę, gebėjimas atsitraukti nuo savo patirties.

V respondentų atsakymai

V1. Klausytis. Empatija. Patirtis gyvenimiška. Atvirumas. Kūrybiškumas. Lankstumas. Gebėjimas improvizuoti. Intuicija. Tvirtumas vesti per pokalbį.

V2. Jausti empatiją, ryšį. Ramybė. Gebėti išklausyti. Nestandartinis mąstymas. Lankstumas požiūrio. Gebėjimas gerai jaustis situacijoje (nepasimesti, išlaikyti stuburą).

V3. Patirtis. Klausyti. Įtikinti. Kalbėti. Argumentuoti. Emocijų suvaldymas, šaltakraujiškumas, atsiribojimas.

V4. Emocinė inteligencija. Empatija. Atsiriboti nuo asmeniškumų. Kantrybė.

V5. Klausyti. Perteikti suprantama kalba. Įžvalgas daryti. Grįžtamasis ryšys. Empatija.
V6. Klausymasis. Empatija. Nepatarinėti. Išklausyti. Buvimas „čia ir dabar“. Lankstumas. Įžvalgumas. Atvirumas
V7. Atvirumas. Išklausyti. Empatija. Nepiršt nuomonės. Grįžtamasis ryšys.

11 lentelė. Kokiuose specializuotose UV mokymuose dalyvavote?

UV respondentų atsakymai	
UV1	*Tarptautinė koučingo ir lyderystės mokykla „Novatera“ Belgija*
UV2	*Tarptautinė koučingo ir lyderystės mokykla „Novatera“ Belgija*
UV3	*Tarptautinė Ericsono programa „Essential coaching“*
UV4	*Baltijos Koučingo centras, programa „Leader as a coach“*
UV5	*Baltijos Koučingo centras, programa „Leader as a coach“*
UV6	*Koučingo ir mentorystės magistro laipsnis (Oxford Brookes University, Didžioji Britanija)*
UV7	*„Professional Coach ICU“ (ICTA programa)*
V respondentų atsakymai	
V1	*(nedalyvavo)*
V2	*Dalyvavo OVC vadovų koučingo mokymuose – susitikimuose*
V3	*(nedalyvavo)*

V4 *(nedalyvavo)*

V5 *(nedalyvavo)*

V6 *ISM, „Koučingas vadovo darbe“*

V7 *(nedalyvavo)*

12 lentelė. Kuo naudingi gdantieji pokalbiai organizacijai?

UV respondentų atsakymai
UV1 Leidžia surasti tinkamą darbuotoją tinkama darbui. Atliks noriai, produktyviai, rezultatyviai, nes bus tinkamiausias, jo kompetencijos ir įgūdžiai atitiks reikalavimus ir nereikės apmokymų, nebus kaitos, mažės kaštai, organizacija gauna rezultatą kokio nori, organizacija turi ilgalaikius tikslus ir gali juos realizuoti.
UV2 Naudingas kai reikia pastebėti pokyčius vieno asmens ketinimuose, t,y, kai žmogus jaučia poreikį keisti darbą, kai žmogus turi norą siekti kažko daugiau, kai sprendžia klausimus likti ar išeiti. Pastebimi pokyčiai žmoguje ir tada galima atitinkamai į juos reaguoti. Per metinius pokalbius, kai žmonės po metinių pokalbių išeina pasimetę nes nežino kaip siekti tų tikslų kuriuos iškėlė, kaip susitaikyti su kritika, kurią išgirdo, įvertinimais, kurių nesitikėjo. Tokiu būdu galima susidaryti strateginį planą, kuris žmogui padėtų siekti tų tikslų, tapti tuo žmogum kurio ir įmonei reikia ir pats nori būti. Ypatingai reikalingas koučingas kai įmonėje vyksta neigiami pokyčiai, kai sunku ir tiems, kuriuos atleidžia, ir tiems, kurie lieka. Stabilizuoti padėtį, kad pradėtų kuo greičiau konstruktyviai ir efektyviai dirbti.
UV3 Auginti savo talentus, skatinti darbuotojus. Sutaupyti kaštai atrankoms, augini savo darbuotojus aukštesnėms pozicijoms, įvaizdis darbdavio kai žmonės žino, kad čia galima užaugti. Vadovai augina tuos, kurie gali jį pakeisti. Tokių brandžių vadovų labai mažai, bet jų yra. Net jei užauga ir išeina į kitas įmones, viešinamas buvusio darbdavio įvaizdis.
UV4 Kultūros kūrimas skatina darbuotojus maksimaliai išnaudoti potencialą, įgalinti darbuotojus, pasitikėjimu grįsta kultūra.
UV5 Efektyviau išnaudojamas žmogaus potencialas. Ne tik dabartinėje darbo vietoje, kur darbuotojas

atlieka darbus, bet ir padedant darbuotojui keltis augimo tikslus atsižvelgiant į jo turimą potencialą, poreikius. Žmogus yra motyvuotesnis, kryptingesnis, sukuria didesnę pridėtinę vertę. Mažiau streso patiria. Žmogus kai patenkintas tuo ką daro, tik laimingas darbuotojas sukuria pridėtinę vertę.

UV6 Jaučiam kuo gyvena žmonės ir kokie jų lūkesčiai. Padėt žmonėms priimti sprendimus dėl karjeros. Vadovai gali prognuozuoti darbuotojų kaitą. Mokymasis. Lūkesčių suvaldymui.

UV7 Laimingas darbuotojas – klestinti įmonė, žinantis ko nori darbuotojas, įmonė kryptingiau juda. Žino ko nori, efektyvumas, įsitraukimas. Geriau jaustis savo vietoje, darbuose, arba padeda surasti vietą kur galėtų save geriau realizuoti.

V respondentų atsakymai

V1 Padeda ilgiau išlaikyti darbuotoją ir jis efektyvesnis, geriausias koks gal būti. Kuria pridėtinę vertę.

V2 Tai puikus dalykas, nes leistų sumažinti darbuotojų kaitą, taip pat prisitraukti naujų darbuotojų. Galimas stiprus įrankis darbdavio įvaizdžio formavimui.

V3 Teisingai nukreiptas darbuotojas, atneša didžiausią pelną. Patenkintas, gerai dirba, našiai dirba.

V4 Darbdavys turi naudą, nes turi įsitraukusį darbuotoją, kuris siekia savo asmeninių tikslų, vystymosi, tobulėjimo. Tuo pačiu siekia ir organizacijos tikslų. Naujų vadovų vystyme padeda. Talentų vystymas, potencialo vystymas. Macdonald kiekvienas vadovas turėjo turėt sau pamainą ir jo tikslas buvo vystyti darbuotojų potencialą. Išugdyti pamainą sau. Darbuotojų rotacija didelė ir nepraeitų noras dirbti, vystytis. Potencialo vystymas. Mažėja darbuotojų įtraukimo kaštai. Macdonald kaštai sudarė 2 vidutinius atlyginimus įtraukimas naujų darbuotojų. Pokyčių valdyme nauda. Kai vyksta pokyčiai.

V5 Kai netaikoma, blogai organizacijai, nes darbuotojai nekuria pridėtinės vertės. Mentorystė. Darbuotojas sustiprintų kompetencijas, saviraiškos galimybė, darbuotojui tobulėti. Duoda pridėtinės vertės ir darbuotojui, ir įmonei.

V6 Sąmoningumo gerinimui, darbuotojo ugdymas gebėti priimti sprendimą. Atsakingumas už savo veiksmus, gali greičiau reaguoti, įmonės tikslų prisiėmimas, didėja įsitraukimas, o tuo pačiu darbuotojas kuria didesnę pridėtinę vertę.

V7 Vadovui – išsiauginti sau pamainą. Mažesni kaštai, nes mažesnė kaita, darbuotojai lojalesni, labiau

įsitraukę. Darbdavio įvaizdį veikia teigiamai, pritraukti darbuotojų.

13 lentelė. Kaip keičiasi žmogiškųjų išteklių kokybė organizacijoje, kai taikomi ugdantieji pokalbiai ir uv esminiai principai?

UV respondentų atsakymai
UV1 Jei labai aiškiai suplanuota politika, taikomi instrumentai pažinti darbuotojams, kokybė tik gerėja. Darbuotojo lojalumas didesnis, patys ŽI specialistai geriau pažįsta darbuotojus, ką ir kaip daro. Rotacija aiški ir prognozuojama. Komanda pažįsta vieni kitus, geba valdyti įgūdžius ir kompetencijas. Efektyviau dirba. Išorinis specialistas turėtų būti: strategija, įgūdžiai, planavimas. *UV2 Daug efektyviau valdomi žmonės, pilnai išnaudojamas žmogaus potencialas, mažesni personalo nuostoliai, žmogus, kuris norėtų keisti darbo pobūdį greičiausiai liktų įmonėje tik kitame skyriuje, išsiaiškinti kurie žmonės nori likti įmonėje, efektyviau naudojami personalo skyriaus resursai, atrankos....* *Yra dalykų, kuriuos prilaikome kaip savaime suprantamus.* *Grįžtamasis ryšys iš karto po sesijos, po to siųsdavo emilu ką jie sugalvojo po to kai išėjo, aplinka ir t.t. kas gali būti geriau. Vietos klausimas.* *UV3 Tiesioginiam vadovui atiduodamas žmogiškųjų išteklių valdymas. Kuriama koučingo principu parenta organizacija. HR vadovo funkcija keičiasi iš administracinės funkcijos į patarėjo, mentoriaus. Žmonės sąmoningėja, prisiima daugiau atsakomybės, darbuotojai labiau įsitraukę, nori iniciatyvų, patys inicijuoja pokyčius ir pan. Didėja darbuotojų įsipareigojimas, įsitraukimas, lojalumas.* *UV4 Buvo jau koučingo kultūra susiformavusi kai dirbo. Kur nebuvo taikoma tai ir įvertint negali.* *UV5 Motyvacija, įsitraukimas, greičiau ir kokybiškiau mokosi darbuotojai. Ilgalaikėje perspektyvoje jei nori išmokti su koučingo pagalba greičiau padaro. Atsakomybė skatinama. Mažiau kontrolės, savarankiškesnis, profesionalesnis pats išspręsti problemas. Darbdavio patrauklumas išauga, tiek darbuotojo akyse, tiek ir aplinkoje.* *Lojalumas padidėja. Naujo darbuotojo įtraukimas efektyvesnis. Start-up orientuoti į koučingo kultūrą.* *UV6 Kuriam kultūrą į žmogų orientuotą. Padeda įsiprasminti darbuotojui įmonėje. Reali pagalba darbuotojams. Didina įsitraukimą ir įsipareigojimą. HR daro „tikru“ HR‘u.*

UV7 Vadovai, akcininkai geriau pažįsta darbuotojs ir geba išgryninti, sustiptrinti koučinginį mąstymą, atsklaisti darbuotojų potencialą, save realizuoti, darbuotojai ne tik vykdytojai
V respondentų atsakymai
V1 IT įmonės skyriuje 5-10 metų dirbo žmonės, kaip pradėjo taikyti koučingą, pasikeitė darbuotojų požiūris į tobulėjimą. Pats vadovas koučino. Pasidarė įdomu, patys perėmė koučingo principus ir naudojo šnekant su kitais jaunesniais darbuotojais. Suinteresuotumas, įsitraukimas, lojalumas padidėjo. Sumotyvuoti kuri gerai dirba dirbti dar geriau. (dabartinėje darbovietėje netaikomas) *V2 Darbuotojai turėtų jaustis reikalingi, stipri įmonės dalis. Kiltų motyvacija. Darbo efektyvumas kiltų, mažėtų viršvalandžių ir nešimosi nebaigtų darbų namo. Deja, neturiu darbinės patirties tokioje įmonėje, kur buvo koučingo kultūra. (neturėjo pavyzdžių)* *V3 Neigiamas aspektas – padidėjo darbų krūvis, pradžioje daugiau neigiamas aspektas, niekas nenorėjo kalbėtis, laiko gaišimas.. Situacijai neturėjo įtakos. Kai pradėjo, per pirmus metus reakcija buvo labai teigiama, mikroklimatas pagerėjo, darbuotojai buvo laimingesni, patenkinti. Nebuvo grįžtamojo ryšio ir dabar pablogėjo. Nebuvo užtikrintas konfidencialumas. Asmeniškumai, vadovai įsivėlė į asmeniškumus.* *V4 Ieškoti potencialo įmonės viduje, rotacija, karjeros galimybės. 8 balams pasikeitė. 2 metų planas suplanuotas, karjero planas.* *V5 Nepasikeitė, nes netaikė.* *V6 Kadangi įmonėje nebuvo vieningos koučinginės kultūros, nebuvo matuojama, koučingas buvo taikomas atskirais atvejais.* *V7 Kai buvo labai aišku kokia motyvacija, kokios galimybės, lengva buvo susirasti tinkamų darbuotojų. Žinia, kad įmonėje taikomi koučingo principai gerina įvaizdį.*

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN- 10

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2017-11-16
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Viešojo valdymo fakulteto Vadybos instituto Lyderystės ir pokyčių valdymo studijų programos studentė Ilona Bakutienė patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas "Darbuotojų karjeros projektavimas taikant ugdomąjį vadovavimą" :

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;

2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;

3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

_____ _____

(parašas) (vardas, pavardė)