MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

ŽIVILĖ PLIOPAITĖ

UGDOMOJO VADOVAVIMO POKALBIO TECHNIKŲ TAIKYMO ANALIZĖ ORGANIZACIJOS X OPERACIJŲ CENTRE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Andrius Valickas

VILNIUS

2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

UGDOMOJO VADOVAVIMO POKALBIO TECHNIKŲ TAIKYMO ANALIZĖ ORGANIZACIJOS X OPERACIJŲ CENTRE

Lyderystės ir pokyčių vadybos *(ugdomojo vadovavimo specializacijos)* magistro baigiamasis darbas

Lyderystė ir pokyčių vadyba 612N61001

Vadovas

_____ prof. dr. Andrius Valickas

2019 -...-...

Recenzentas

_____

2019 -...-...

Atliko

_____stud. Živilė Pliopaitė

VILNIUS

2019

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS **5**
LENTELIŲ SĄRAŠAS **6**
PRIEDŲ SĄRAŠAS **7**
ĮVADAS **8**
1. TEORINIAI UGDOMOJO VADOVAVIMO IR POKALBIO TECHNIKŲ ASPEKTAI **11**
1.1 Ugdomojo vadovavimosritis 11
1.1.1 Ugdomojo vadovavimo samprata 11
1.1.2 Pagrindinės Ugdomojo vadovavimonuostatos 13
1.1.3 Ugdomasis vadovavimas ir kitos mokymo formos 17
1.1.4 Komandinė ugdomojo vadovavimo perspektyva 19
1.1.5 Ugdomojo vadovavimo technikų taikymo nauda ir iššūkiai 22
1.2 Ugdomojo vadovavimo pokalbio technikos 25
1.2.1 GROW modelis 26
1.2.2 5S modelis 28
1.2.3 Grįžtamojo ryšio teikimas 30
1.3 Sėkmingo ugdomojo vadovavimo pokalbio struktūros elementų analizė 32
2. UGDOMOJO VADOVAVIMO POKALBIO TECHNIKŲ TAIKYMAS FINANSINĖS ORGANIZACIJOS X, OPERACIJŲ CENTRO KOMANDOJE **34**
2.1 Tyrimo metodologija 34
2.2 Kokybinis ekspertų interviu tyrimas 35
2.3 Kiekybinė darbuotojų nuomonės apklausa 36
2.4 Tyrimo etika 38
3. KOKYBINIO TYRIMO ANALIZĖ: EKSPERTINIS 2 KOMANDŲ VADOVŲ INTERVIU **40**
3.1. Kokybinio tyrimo rezultatai 40
3.1.1 Komandos vadovo patirtis ir atsakomybės 40
3.1.2. Žinios apie ugdomąjį vadovavimą 42
3.1.3. One-to-One pokalbio charakteristika 43
3.1.4. Subjektyvusis požiūris į svarbiausius pokalbio faktorius 44
3.1.5. Asmeninio ryšio su darbuotoju kūrimo būdai 46
3.1.6. Tikslų valdymas 46
3.1.7. Su pokalbiu susijusių sunkumų sprendimas 48
3.1.8. Grįžtamojo ryšio teikimas 48
4. KIEKYBINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ: POKALBIO SU VADOVU VERTINIMAS **50**
4.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai 50
4.1.1. Bendrųjų klausimų analizė 50
4.1.2. Ryšio su pašnekovu užmezgimas 58

4.1.3 Tikslų išsikėlimas 61
4.1.4 Sprendimų įsisąmoninimas 64
4.1.5. Ribojančių nuostatų ir įsitikinimų veikti keitimas 65
4.1.6. Grįžtamasis ryšys 67
IŠVADOS 71
REKOMENDACIJOS 72
LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 73
SANTRAUKA/ SUMMARY 76
PRIEDAI 78

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Koučingo pokalbių valdymo modelis 5S

2 paveikslas. Priimtų sprendimų įsisąmoninimo ir įgyvendinimo etapai

3 paveikslas. 5 žingsnių modeliu pagrįstas grįžtamojo ryšio proceso pavyzdys

4 paveikslas. Įmonių vadovų įvardijami iššūkiai, kuriant koučingo kultūrą

5 paveikslas. 5 žingsnių modeliu pagrįstas grįžtamojo ryšio proceso pavyzdys

6 paveikslas. Priimtų sprendimų įsisąmoninimo ir įgyvendinimo etapai

7 paveikslas. Respondentų lytis

8 paveikslas. Respondentų amžiaus pasiskirstymas

9paveikslas. Respondentų išsilavinimas

10paveikslas. Respondentų darbo stažas

11paveikslas. Respondentų pareigos komandoje

12paveikslas. Vadovo savybė: Įsiklausimas (%)

13paveikslas. Vadovo savybė: Intuityvumas (%)

14paveikslas. Vadovo savybė: Geranoriškumas (%)

15paveikslas. Vadovo savybė: Sąžiningumas (%)

16paveikslas. Vadovo savybė: Savikontrolė (%)

17paveikslas. Vadovo savybė: Pagarba (%)

18paveikslas. Tinkamo laiko ir vietos paskyrimo sąlyga (%)

19paveikslas. Pokalbio įžanga: pasiteiravimas apie darbuotojo savijautą (%)

20paveikslas. Pokalbio pradžia: pokalbio planavimo sąlyga (%)

21paveikslas. Komfortiškos darbuotojų savijautos pokalbio metu sąlyga (%)

22paveikslas. Darbuotojų konfrontavimo ribų nustatymas (%)

23paveikslas. Domėjimasis darbuotojų karjeros tikslais (%)

24paveikslas. Tikslų su kuriais dirbama pokalbio metu identifikavimas (%)

25paveikslas. Vadovo pagalbos būdų tikslams pasiekti identifikavimas (%)

26paveikslas. Alternatyvių tobulėjimo krypčių identifikavimas (%)

27paveikslas. Vadovo dalyvavimas priimant sprendimą ir jį įgyvendinant (%)

28paveikslas. Vadovo dalyvavimas laikantis sprendimų įgyvendinimo nuoseklumo (%)

29paveikslas. Pagrindinių kliūčių įvardijimas (%)

30paveikslas. Neigiama darbo su vadovu patirtis (%)

31paveikslas. Neigiamos darbo su vadovu patirties pasekmė (%)

32paveikslas. Grįžtamojo ryšio epizodiškumas (%)

33paveikslas. Pasitenkinimas epizodiškai teikiamu grįžtamuoju ryšiu (%)

34paveikslas. Gerai apgalvoto, pagarbaus grįžtamojo ryšio teikimo sąlyga (%)

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Ugdomojo vadovavimo samprata

2 lentelė. Ugdomojo vadovavimo pokalbiui adaptuotas GROW modelis

3 lentelė. Koučingo ir psichoterapijos skirtumai

4 lentelė. Koučingo ir tradicinių mokymo būdų skirtumai

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Pokalbio su vadovu vertinimo anketa

2 priedas. Interviu su I komandos vadovu nuorašas

3 priedas. Interviu su II komandos vadovu nuorašas

4priedas.ICF Etikos kodeksas

5 priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą

6 priedas. Apklausos atlikimo sertifikatas I

7 priedas. Apklausos atlikimo sertifikastas II

ĮVADAS

Sparčiais tempais modernėjančiame pasaulyje vis dažniau galima išgirsti apie pokyčių vadybąverslumo forumuose. Nuolatinių naujovių diegimas, greita ir sėkminga darbuotojų adaptacija laikomasvarbiu konkurenciniu pranašumu, lemiančių veiklos sėkmę, pelną ir populiarumą tarp klientų. Pokyčių diegimas yra taip pat ir brangi praktika, kuriąplačiu mastu sėkmingai diegti gali tik didelio pelningumo organizacijos, nestokojančios laiko ir pinigų darbuotojų mokymams ir ugdymui. Gal dėl to didelės finansinės organizacijos „reitinguojasi“ geriausio darbdavio rinkimuose, dalyvauja studijų mugėse ir nepaliaujamai siekia persivilioti talentingus darbuotojus, teigdami asmeninius darbo pasiūlymus. Pastaruosius keleta metų Lietuvoje fiksuotas Ugdomojo vadovavimo profesionalų – „koučingo specialistų“ paklausos augimas didelio kapitalo įmonėse ir privačiose organizacijose. Pasak sertifikuotos koučingo specialistės Aistės Dromantaitės, ugdomojo vadovavimo susiformavimą lėmė tokie veiksniai, kaip didelių organizacijų plėtros perspektyvos, strateginiai veiklos planai, verslo ir vadovavimo plėtros modeliai, karjeros konsultavimas ir netgi scenos meno rūšys/technikos bei XXI a. pradžios filosofija, orientuota į kalbos prasmę ir tikslą, Neurolingvistinio programavimo atsiradimą (NLP), 12 žingsnių programas ir panašiai (2015). Įvairialypis požiūris į ugdomąjį vadovavimą kyla iš konkurencingumo populiarioms tokioms mokslo šakomskaip psichologija, pedagogika, vadyba, sociologija, konsultavimas.Tačiau pats Ugdomasis vadovavimas nepaneigia šių mokslo šakų atradimų, bet juos apjungia sėkmingam praktiniamtaikymui.

Temos praktinis reikšmingumas. Ugdomojo vadovavimo technikų pritaikymas vadovo ir komandos narių asmeniniuose pokalbiuose gerinant bendrą komandinės veiklos produktyvumą ir darbuotojo asmeninį potencialą nėra plačiai išnagrinėta tema, nors tinkamas komandos valdymas sulaukia daug diskusijų.Egzistuoja poreikis ištirti asmeninį vadovo ir darbuotojo pokalbį, koučingo metodus, kuriais vadovas galėtų motyvuoti ir ugdyti komandos nariusasmeniškai, periodinio pokalbio apie karjeros tikslus metu ir tuo pačiu pagerinti bendrą komandos darbo produktyvumą.

Temos aktualumas. Tema aktuali akademinei bendruomenei tiriant ugdomojo vadovavimo technikų taikymą asmeninio/konsultacinio pokalbio metu.

Ekspertams ir konsultantams dirbantiems ir atliekantiems tyrimus ugdomojo vadovavimo tematika ir praktiškaidirbanties su įmonių ir organizacijų komandomis.

Komandų vadovams atsakingiems už strateginių planų įgyvendinimą, gerą komandos produktyvumą ir pasitenkinimą darbu, linijiniams vadovams tiesiogiai dalyvaujantiems pokalbiuose su komandos darbuotojais ir siekiantiems išnaudoti komandos narių praktinį potencialą.

Man, kaip finansinės organizacijos komandos specialistei, siekiančiai geresnių asmeninių darbo rezultatų ir ateityje plečiant žinias žmogiškųjų išteklių valdymo sferoje.

Temos mokslinis kontekstas, ištirtumas Lietuvoje ir užsienyje.

Ugdomojo vadovavimo sampratoje Lietuvoje pirmą kartą minimos D. Baltrušaičio 2006 m. išleistoje knygoje„Šokio ritmas: susitelkimas į sprendimus“ ir D. Čibonio 2007 m. knygoje „Svajonės link“. Vėliau

pasirodė pirmos į lietuvių kalbą verstos knygos apie ugdomąjį vadovavimą ir mokslinės disertacijos šia tema.Vieno pirmųjų mokslinių tyrimų apie ugdomąjį vadovavimą Lietuvoje autorė Ieva Stakėnaitė, siekdama išsiaiškinti ugdomojo vadovavimo plėtros tendencijas Lietuvos organizacijose apklausė 304 darbuotojų iš skirtingų įmonių ir organizacijų bei kelis sertifikuotus ugdomojo vadovavimo specialistus. Tyrimas parodė, kad ugdomojo vadovavimo kaip tobulėjimo priemonės plėtros sąlygos Lietuvos versle yra palankios, didžioji dauguma darbuotojų jaučia ugdomojo vadovavimo poreikį ir naudoja šio proceso metu įgytas žinias taip užtikrindami mokymosi tęstinumą.

Greta Kliukevičiūtė ir Žilvinas Malinauskas (2012) siekdami įvertinti ugdomojo vadovavimo taikymo galimybes Lietuvos organizacijose atliko konsultantų nuomonės vertinamąjį tyrimą.

Aleksandras Bortnikas mokslo studijoje Ugdomojo vadovavimo taikymo principų svarba šiuolaikinėje paslaugų visuomenėje (2018).

Lektorius ir akredituoto koučingo specialisto, pirmosios lietuviškos knygos apie ugdomąjį vadovavimą ir kitų tos pačios tematikos knygų autoriaus ir bendraautoriaus, *coachingblog.lt* internetinio tinklapio kūrėjas Tomas Misiukonis dalyvavo OVC Consulting veikloje vykdant tyrimus apie organizacijų vystymąsi ir tobulėjimą, pateikė daug išvadų, pagrindžiančių ugdomojo vadovavimo taikymo naudą skatinant darbuotojų sąmoningumą, įsitraukimą ir veiklos efektyvumo didinimą.

Sandros Moliušytės ir Jono Kvedaravičiaus straipsnis apie organizacijų vadybos potencialo didinimas taikant koučingo ir NLP metodikas atskleidė(2013).

Aistės Dromantaitės – Stancikienės straipsnyje „Naujas požiūris į vadovavimą: Koučingo taikymo praktika Lietuvos organizacijose“, kuris išleistas mokslo studijoje „Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai“ (2013), aprašytas atvejo analizės principu atliktas tyrimas „Blue Bridge“ korporacijoje kuriant vertingą partnerystę, UAB „Training expert group“ darbuotojų veiklos tobulinimo pokyčius ir organizacijų koopeticijos ir virusinės rinkodaros pavyzdžius Vilniaus ir Islandijos gatvėse aiškinantis sėkmės atvejus, jaunimo nevyriausybinės organizacijos LKJBS „Žingsnis“ vertybes kaip sėkmingos veiklos pagrindą.

Užsienyje: Lauros Withworth, Karen ir Henrey Kimsey – House, Phillip Sandahl knyga apibendrinanti pagrindinius ugdomojo vadovavimo principus ir metodus pasitelkiant Koučingo metodą ir tarpusavio ryšio kūrimą organizacijos ir komandos kontekste (2007). Taip pat Ugdomojo vadovavimo tematika plačiai nagrinėjama tokių autorių kaip M. Downey, D. Gray, A. Burls, M. Kogan, darbuose.

David Clutterbuck (2007)knygoje apie komandinį ugdomąjį vadovavimą plačiai aprašė tradicinio ugdomojo vadovavimo taikymo koncepciją komandiniame darbe.

Tyrimo objektas. Finansinės organizacijos X, operacijų centrokomandos, vadovo ir darbuotojo „One-to-one“ asmeninis pokalbis.**Tyrimo dalykas** – svarbiausi pokalbio elementai ugdomojo vadovavimo požiūriu – tarpusavio santykio kūrimas, klausimosi ir klausinėjimo įgūdžių demostravimas, sprendimų priėmimas, grįžtamojo ryšio teikimas.

Tyrimo problema. Finansinio sektoriaus organizacijos operacijų centro komandoje nebuvo atlikta jokių mokslinių tyrimų pasirinkta tema, su kurių išvadomis būtų supažindinti darbuotojai ir

vadovai.Svarbuišsiaiškinti ar vadovai, vykdantysaukštesnių vadovų nurodytus ir tiesiogiai dirbantys su komandos nariais tikslingai taiko turimus įgūdžius ir naudoja jiems prieinamus resursus.

Kaip turi vykti asmeninis komandos vadovo ir darbuotojo pokalbis, kad pasinaudojant ugdomojo vadovavimo technikomis būtų gaunama maximali nauda - darbuotojas norėtų tobulėti, siekti užsibrėžtų karjeros tikslų ir sėkmingai spręstų iškylančias problemas?

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti asmeninį komandos darbuotojo pokalbį su vadovu ir pateikti pasiūlymus, kaip pasitelkiant ugdomojo vadovavimo technikas šį pokalbį tobulinti.

Šiam tikslui pasiekti buvo išsikelti šie **uždaviniai:**

1. Išanalizuoti ugdomojo vadovavimo sampratą ir atlikti praktiškai taikomų ugdomojo vadovavimo pokalbio technikų analizę
2. Identifikuoti veiksnius, kurie lemia ugdomojo vadovavimo pokalbio technikų taikymo privalumus ir iššūkius
3. Iš teorinėje dalyje nagrinėtų ugdomojo vadovavimo pokalbio technikų ir metodikų, sudaryti teorinį vadovo pokalbio su darbuotoju tyrimo modelį
4. Pagal sudarytą modelį parengti tyrimo instrumentą kiekybiniam darbuotojų nuomonės vertinimo tyrimui ir kokybiniam vadovų interviu
5. Atlikti atvejo analizės tyrimą dvejose X finansinės organizacijos operacijų centro komandose
6. Pateikti pasiūlymus ir universalias vadovų asmeninio pokalbio su darbuotojais „One-to-One“ rekomendacijas X organizacijos operacijų centro komandoms

Iškeltiems uždaviniams išspręsti pasirinkti **metodai**:

- Mokslinės literatūros sisteminė ir interpretacinė analizės
- Kokybinis tyrimo metodas – struktūrizuotas ekspertinis vadovų interviu
- Kiekybinis tyrimo metodas –darbuotojų nuomonės apklausa
- Tyrimo duomenų interpretacinė analizė

Siekiant kuo tiksliau ištirti nagrinėjamą objektą buvo pasirinkta **atvejo analizės strategija**, vienu metu derinant kokybinį ir kiekybinį tyrimo metodus. Duomenys surinkti atlikus kokybinį tyrimą – struktūrizuotą giluminį interviu su dviejų komandų vadovais. Kokybinio tyrimo klausimynas iš 15 klausimų buvo sudarytas remiantis teorinėje darbo dalyje suformuotu teoriniu tyrimo modeliu. Kiekybinio tyrimo instrumentas – anketos klausimynas sudarytas remiantis teorinėje darbo dalyje aptartais ugdomojo vadovavimo aspektais ir teoriniu tyrimo modeliu, o kiekybinio tyrimoduomenys grupuoti ir interpretuoti pasitelkiant MS Office Excel.

Darbą **sudaro** įvadas, 4 skyriai – pirmasis teoriniams baigiamojo darbo aspektams aptarti, antrasis tyrimo metodologijai aprašyti, trečiajame analizuojami kokybinio tyrimo rezultatai, ketvirtasis kiekybinio tyrimo rezultatams analizuoti, išvados ir rekomendacijos.

1. TEORINIAI UGDOMOJO VADOVAVIMO IR POKALBIO TECHNIKŲ ASPEKTAI

1.1 Ugdomojo vadovavimosritis

Atsižvelgiant į dažniausiai praktikoje taikomas sėkmingų organizacijų vadybos tendencijas, galima pastebėti vis labiau populiarėjančią vadybos kryptį – lyderystę. Ugdomasis vadovavimas yra Lyderystės ir pokyčių vadybos dalykas, priklausantis Žmogiškųjų išteklių vadybos sričiai. Vienas iš pagrindinių žmogiškųjų išteklių vadybos tikslų yra taikant įvairias metodikas atskleisti darbuotojo potencialą ir skatinti jį efektyviai dirbti, kad būtų pasiekti organizaciniai tikslai – įgyvendinta organizacinė vizija ir misija. Kiekvienas darbuotojas turi individualius tikslus, skatinančius nuolat tobulėti ir pasiekti gerų rezultatų kurie yra susiję su įmonės ar organizacijos ekonominiais, strateginiais ar valdymo rodikliais. Ugdomojo vadovavimo metodas yra įrankis, padedantis sukurti visapusišką ir nenutrūkstamą darbuotojo tobulėjimo procesą, kurio metu darbuotojas atranda sau labiausiai tinkančius būdus augti ir tobulėti profesinėje aplinkoje, užsibrėžia tikslus ir išsiaiškina galimas veiklos schemas šiems tikslams pasiekti. Dėl to, ugdomojo vadovavimo pokalbis labai artimas į rezultatus orientuoto ugdymo metodikoms, svarbiausi elementai neišvengiamai susiję su pokyčių vadyba ir motyvacijos teorijomis.

1.1.1 Ugdomojo vadovavimo samprata

Ugdomasis vadovavimas (*angl. Coaching*) – tai vienas iš darbuotojo ugdymo metodų, skatinantis padėti jam atrasti ir užsibrėžti asmeninius tikslus, įgyti naujų praktinių įgūdžių ir kompetencijų, o taip pat priimti ir pasinaudoti organizaciniais pokyčiais, didinant darbuotojo asmeninį veiksmingumą ir rezultatyvumą. Verslo žodynas ugdomąjį vadovavimą apibrėžia kaip „išplėstinį tradicinių mokymų metodą, kuris sutelkia dėmesį į individo poreikius ir pasiekimus, reikalauja atidaus stebėjimo, nešališkumo ir nekritikuojančio grįžtamojo ryšio aptariant rezultatus“ (Business Dictionary 2017).

Lietuvių kalboje viešai vartotinas terminas, kurio reikšmė atitinka anglišką terminą *Coaching* yra Ugdomasis vadovavimas. ICF Lietuva - Koučingo profesionalų asociacijos valdyba 2012 spalio 10 d. rezoliucijoje dėl termino „Koučingas“ naudojimo, kreipėsi į Valstybinę Lietuvių Kalbos Komisiją su prašymu leisti viešai naudoti koučingo terminą, nes pasak asociacijos populiarėjant šiai profesijai ir praktikai, didelę painiavą įneša su koučingu nesusijusių terminų ir žodžių vartojimas. Ugdomasis vadovavimas, asmeninis ugdymas, saviugda, įgalinantis konsultavimas, konsultuojamasis vadovavimas – tai terminai kurie tiksliai neapibūdina, o kai kurie ir prieštarauja koučingo veikimo principams. Originalus terminas yra pripažįstamas daugelyje kalbų bei lengviau atpažįstamas ir

teisingai suvokiamas, o tuo tarpu VLKK pasiūlytas terminas koučingo esmę apibrėžia susiejant jį su vadovavimu, tačiau tai nėra vien vadovavimas ir vadovavimo funkcijos pakeisti negali. Koučingas taip pat nėra vien konsultavimas arba ugdymas, nes toks požiūris paneigia pagrindinius koučingo metodikos naudojimo principus ir neapibrėžia jo kaip vieno iš daugelio ugdymo būdų (ICF Lithuania 2017). Šiame baigiamajame darbe vadovaujantis Valstybinės Lietuvių Kalbos Komisijos rekomendacijomis (VLKK 2017) koučingo terminas yra pakeistas lietuvišku atitikmeniu - ugdomasis vadovavimas, o koučingu užsiimantis komandos vadovas vadinamas vadovu arba ugdančiuoju vadovu. Darbe naudojamas terminas ugdomasis vadovavimas išlaiko tą pačią reikšmę kaip ir lietuvių kalboje nevartotina svetimybė koučingas ir šiame darbe yra vartojamas ir aiškinamas tik kaip originalus angliškojo termino atitikmuo.

Organizaciniame kontekste ugdomasis vadovavimas pirmą kartą paminėtas 1992 m. J. Witmore knygoje *Coaching for performance,* kurioje vadovams buvo pateikti išsamūs paaiškinimai, kaip remiantis ugdomojo vadovavimo principais turėtų būti ugdomi darbuotojai o taip pat gerinamas įmonių ir organizacijų veiklos rezultatyvumas (Misiukonis 2015, 17). Pasauliniame kontekste išpopuliarėjus naujam požiūriui į vadovavimą, pereiti nuo proceso iki pokalbio„Vadovai, norintys tobulinti savo veiklą, siekia įgyti koučingo įgūdžių ir panaudoti juos žmogiškųjų išteklių potencialo panaudojimo efektyvumui didinti“. (Misiukonis 2015, 17) Pasak socialinių mokslų daktarės A. Dromantaitės, organizacijoms itin paranku samdytis arba turėti vidinius ugdomojo vadovavimo žinovus, ir tai pagrindė tyrimu.

„Koučingas – mokymosi ir tobulėjimo būdas, kurio forma – pagal tam tikras taisykles organizuojamas pokalbis, vykstantis tarp koučingo specialisto (vadovo) ir jo kliento (darbuotojo). Koučingo specialistas (vadovas) pokalbio metu klausosi ir pateikia mąstymą skatinančius klausimus o jo klientas (darbuotojas) ieško galimų būdų savo iškeltiems tobulėjimo tikslams pasiekti. Remdamasis savo įžvalgomis, ugdomasis modeliuoja būsimus veiksmus, kuriuos galėtų pritaikyti praktiškai, ir tai skatintų jį keistis – augti ir tobulėti.“ (Misiukonis 2015, 19). Tarptautinė koučingo federacija koučingą apibūdina kaip kūrybingą procesą su klientais, išprovokuojantį mąstymą ir skatinantį klientuspilnai išnaudoti savo asmeninį ir profesinį potencialą. Kiti autoriai 9Kietavičienė, 2011; Hicks, McCracken,2012; Stone, 2007; Whitmore, 2009; linder-Pelz, 2010) taip pat sutinka, kad koučingas yra procesas padedantis atskleisti vidinį potencialą (Kietavičienė, 2011; Stone, 2007; Daugelevičius, Zykutė, 2009; Whitmore, 2009), išsikelti tikslus, siekti užsibrėžtų tikslų, rasti palankius problemų sprendimo būdus (Kietavičienė, 2011; Hicks, McCracken, 2012). O D. Clitterbuck (2011) teigia, kad koučingas yra labiau požiūris nei procesas. Procesas reikalingas tik tam, kad palaikytų žmogaus tobulėjimo iniciatyvas tiek individualiai, tiek organizacijoje (Moliušytė, Kvedaravičius, 2013, 12-13).

Pasak Misiukonio žmogaus augimas organizacijoje gali būti suprantamas ne vien kaip metaforiškas kilimą karjeros laiptais tačiau ir kaip asmeninių kompetencijų, įgūdžių bei jo darbinę

veiklą veikiančių nuostatų ugdymą. Koučingas kaip mokymosi ir tobulėjimo būdas padeda žmogui pasinaudoti jo turima gerąja praktika, patirtimi bei stiprybėmis, taip, kad iš jų gimtų naujos idėjos ir veiksmai (19).

Autoriai	Samprata
G.Kliukevičiūtė ir Ž. Malinauskas	Tai ugdomojo vadovavimo specialisto ir kliento bendradarbiavimas, kada klientas atranda savyje tai, kas stiprina jo patyrimą bei numato, kaip siekti visaverčio ir teikiančio pasitenkinimą gyvenimo.
A. Nekrasova	Padeda suaktyvinti asmens savivokos ir asmeninių problemų sprendimo gebėjimus.
D. Gray, A. Burls ir M. Kogan	Tai paprastas ir efektyvus metodas, siekiant atskleisti asmens potencialą bei padėti asmeniui susikurti ypatingą gyvenimą.
L. Šimanskienė ir A. Petrulis	Tai vadovavimo stilius nukreiptas į darbuotojo profesinį tobulinimą, kai vadovas pataria ir padeda darbuotojui atrasti sprendimus vykdant paskirtas užduotis.
V. Firescu et al.	Tai metodas, kuris padeda vadovams nustatyti jų kompetenciją ir organizacinius poreikius, siekiant plėtoti įmonė strateginį vadovavimą.
T. Misiukonis	Tai mokymosi ir tobulėjimo būdas, kurio forma – pagal tam tikras taisykles organizuojamas pokalbis, vykstantis tarp koučingo specialisto (vadovo) ir jo kliento (darbuotojo).

1 lentelė. Ugdomojo vadovavimo samprata (A. Bortnikas, 2018, 20)

Skirtingas ugdomojo vadovavimo sampratas pateikia A. Bortnikas straipsnyje apie svarbiausius ugdomojo vadovavimo taikymo principus (2018, 20 p.). Pažymima, kad vyrauja du pagrindiniai akcentai, tai organizacijos ir asmens tobulėjimas. Analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad organizacijos augimas ir darbuotojo potencialo ugdymas yra tarpusavyje stipriai susiję dalykai, darantys teigiamą įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Ugdomojo vadovavimo pokalbis – pagrindinis vadybinis instrumentas, padedantis darbuotojui geriau save pažinti, suformuluoti įgyvendinamus veiklos tikslus, rasti geriausius sprendimus,keisti ribojančius nuostatus ir asmeninius įsitikinimus, valdyti sudėtingas situacijas, o taip pat skatinančios kūrybiškai mąstyti ir imtis atsakomybės veikti.

1.1.2 Pagrindinės Ugdomojo vadovavimonuostatos

Ugdomojo vadovavimo proceso pagrindu laikytinas pokalbis tarp vadovo ir darbuotojo. Jo metu yra vadovaujamasi bendromis Tarptautinės koučingo federacijos (ICF) apibrėžtomis taisyklėmis, kurias sudaro devynių koučingo kompetencijų laikymasis, kontrakto - susitarimo tarp ugdančiojo ir ugdomojo sudarymas bei ICF etikos kodekso nuostatų laikymasis. Pagal ICF (*angl. International coaching federation*) standartus yra išskiriamos šios koučingo specialistų kompetencijos:

A. Pagrindų apibrėžimas

1. Profesinės etikos ir standartų laikymasis
2. Susitarimas dėl koučingo (kontakto sudarymas)

B. Abipusis tarpusavio santykių kūrimas

3. Tarpusavio pasitikėjimu pagrįsto ryšio užmezgimas
4. Pilnavertis dėmesys koučingo metu

C. Efektyvus bendravimas

5. Aktyvus klausymas
6. Puikūs klausinėjimo įgūdžiai
7. Tiesus, atviras bendravimas

D. Mokymosi proceso palengvinimas ir rezultatų pasiekimas

8. Įsisąmonijimo skatinimas
9. Veiksmų modeliavimas
10. Tikslų planavimas ir formulavimas
11. Proceso valdymas ir kliento atsakingumo skatinimas

Profesionalas, siekdamas produktyviai pasinaudoti technikomis ir pravesti sėkmingą ugdomojo vadovavimo pokalbį, turi būti sukaupęs praktikos bei specialių žinių psichologijos mokslo kryptyse (Geštalt psichologijoje, kognityvinėje – elgesio psichoterapijoje, Adlerio krypties psichologijoje) ir turėti tarptautinę ICF akreditaciją. Be to, itin svarbu, jog būtų laikomasi oficialaus ICF profesinio etikos kodekso (Priedas nr. 6). Skirtinguose literatūros šaltiniuose galima rasti daug reikalavimų, kuriuos turi atitikti specialistas taikantis ugdomojo vadovavimo metodus. Taikant jį organizacinėje perspektyvoje svarbu pabrėžti, kad vadovams reikia žinių, įgautų perėjus lyderystės ir personalo vadybos mokymus, o taip pat praktikos įgautos vadovaujant komandai ir reguliariai vedant individualius pokalbius su darbuotojais. Siekiant produktyvaus proceso vadovams papildomai reikia išmanyti veiksmingus ugdomojovadovavimo taikymo pagrindus, kuriais vadovaujantis ir vyksta ugdomojo vadovavimo pokalbis.

Kad būtų galima analizuoti pagrindines Ugdomojo vadovavimo technikos nuostatas reikia gerai suvokti šio metodo naudojimo kontekstą. Ugdomojo vadovavimo pokalbis paremtas penkiais fundamentalaus veikimo principais. Visi jie turi nuolat tarpusavyje koreliuoti tam, kad padėtų sukurti pasitikėjimu grįstą kontaktą - santykį tarp vadovo ir darbuotojo (Whitworth, Kimsey-House ir Sandahl, 2007, 10):

Įsiklausymas. Gebėjimas įsiklausyti į darbuotojo žodžius, sekant ugdomojo pokalbio kontekstą. Įsiklausant reikia stengtis suvokti gilesnę pasakojamos istorijos prasmę, kad galima būtų identifikuoti darbuotojo viziją, vertybines nuostatas ir tikslą. Klausantis galima išgirsti diversantišką darbuotojo

poziciją - baimę, pasipriešinimą ar nepasitikėjimą pokyčiais. Dėmesį reikėtų atkreipti į darbuotojo akcentuojamus trūkumus, kuomet į pokyčius skatinančias naujoves apeliuojama: „kad ir kokia ši idėja bebūtų, ji vis vien nebus veiksminga“ (11). Įsiklausant yra pastebima kurioje proceso vietoje darbuotojas yra, kurioje proceso vietoje darbuotojas praranda pusiausvyrą ir kaip darbuotojas daro pažangą įgyvendinant procesą. Tam, kad vadovas demonstruotų šią kompetenciją - įsiklausyti, jis turi gebėti išlikti dėmesingu, stabdyti vidinį dialogą ir girdėti ką kalba pašnekovas, nemąstant apie tai, ką atsakyti ar ko paklausti.

Intuicijos panaudojimas. Gebėjimas greitai suvokti iš patirties, pajautimo ir turimos informacijos gautas išvadas. Intuityvios mintys dažnai nėra išsakomos garsiai, nes kultūriškai esame labiau linkę vadovautis patikimomis išvadų gavimo arba sprendimų priėmimo priemonėmis, tuo tarpu baiminantis apsijuokti yra dvejojama išsakyti tai, kas juntama intuityviai. Viso ugdomojo pokalbio metu vadovui gaunant informaciją iš darbuotojo, reikėtų šią informacija apjungti tokiu pačiu būdu, kaip gyvenime yra vadovaujamasi savo patirtimi – intuityviai. Intuicija padeda gauti išvadas per nedideli laiko tarpą sujungiant didelį mąstą įspūdžių ir kitos informacijos. Dėl to intuicija yra praktikos įgūdžių ir nuolatinio ugdymo reikalaujantis įgūdis.

Smalsumas. Gebėjimas užduodant veiksmingus klausimus padėti darbuotojui rasti atsakymus ir išvadas, kurios kyla iš gilaus patyrimo.Vienas iš fundamentalių ugdomojo vadovavimo proceso principų teigia, kad darbuotojas yra veiksnus ir kupinas resursų, kurie padėtų jam atrasti atsakymus. Pokalbio kontekstas kuriame pasireiškia smalsumas yra atviras ir žaismingas, o vadovas išlaiko geranorišką pozicija. Pagrindinė vadovo funkcija yra uždavinėti klausimus, vadovauti atradimo procesui ir pralaužti seniau susiformavusius barjerus, kurie trukdo rasti atsakymus. Smalsumas leidžia vadovui ir darbuotojui paliesti giliausias gyvenimo sritis ieškant atsakymų ir netikėčiausių įžvalgų. Darbuotojui pačiam tapus smalsiu įtampa nuslūgsta ir sumažėja rizika, dalykai kurie iš pradžių atrodo sunkūs tampa įdomesniais ir yra lengviau pasiekti norimą rezultatą.

Išankstiniai veiksmai ir žinių gilinimas. Vadovo ir darbuotojo bendros veiklos išeiga ugdomojo vadovavimo procese sukuria pokytį. Bendra veikla tai konkretūs veiksmais tikslui pasiekti ir mokymasis, gilinant jau turimas žinias. Mokymosi procesas yra labai svarbus, nes būtent jis padeda išradingai, atliekant konkrečius veiksmus, plėtoti galimybių ribas ir taip adaptuotis kintančioje aplinkoje. Ugdomojo vadovavimo procesas nėra orientuotas į baigtinius veiksmus, galutinio tikslo pasiekimą. Jis daugiau susijęs su nuolatiniu mokymusi apie tai, kaip konkretūs veiksmai padeda pasiekti arba atriboja nuo esminių principų.

Gebėjimas valdyti save. Savęs suvaldymas – vadovo gebėjimas susitvardyti ir neišreikšti savo asmeninės nuomonės, minčių, pageidavimų o ypač kritikos. Siekiant nenukrypti nuo darbuotojo veiksmų plano vadovas turi būti kartu su juo, toje pačioje situacijoje, tame pačiame etape. Vadovui turėtų būti nebesvarbu kaip jis atrodo iš šalies, nes visas dėmesys koncentruojamas į darbuotoją ir jo

situaciją. Tik atsiribodamas nuo poreikio valdyti situaciją ir išreikšti savo poziciją vadovas gali įvaldyti gebėjimą būti nešališku.

Pasak R. Stelter esminės ugdomojo vadovavimo nuostatos susijusios su kontekstu į kurį turėtų atsižvelgti kiekvienas vadovas prieš prasidedant ugdomajam vadovavimui (Stelter, p. 207-211, 2009):

- *Globalizacija*. Reikėtų vengti atskirties tarp to kas yra lokalu ir globalu. Dauguma aspektų mūsų gyvenime negali būti kontroliuojami tik lokaliu lygiu. Sprendžiant iššūkius pokalbio tarp vadovo ir ugdomojo darbuotojo metu, turi būti atsižvelgiama į globalizacijos kontekstą stengiantis būti atviresniais, sugyventi tarpusavyje, nepaisyti socialinių, ekonominių, etninių ir kitų skirtumų.
- *Sudėtinga visuomenė*. Postmoderni visuomenė kuria nuolat augančią socialinių sričių įvairovę, su kiekvienai atskirai būdinga autonomine „vystymosi logika“. Tampa neįmanoma pasiekti vienodo ir konkretaus požiūrio į specifinį socialinį reiškinį tarp atskirų žmonių, dėl socialinės įvairovės ir sąveikos tarp skirtingų socialinių sričių. Sudėtingėjant visuomenei yra prarandama vidinė darna. Vadovo rolė šiuo atveju yra kiek įmanoma daugiau praplėsti kultūrinio suvokimo ribas.
- *Mąstanti (reflektuojanti) visuomenė*. Šiuolaikinis, mąstančios visuomenės individas nuolat galvoja apie prisitaikymą prie visuomenės ir daugybės jam iškeltų socialinių iššūkių įgyvendinimą. Ugdomasis vadovavimas kaip įrankis padeda reflektuoti ir geriau apmąstyti situaciją įsivertinant individualius pasiekimus, orientuojantis į tikslus ir atrandant situacijos sprendimo būdus.
- *Asmenybė ir žmogaus tapatumas*. Žmogaus asmenybė ir tapatumo jausmas yra to paties asmens dalys tarpusavyje susijusios specifiniu socialiniu kontekstu ir darniu santykiu su savimi. Todėl asmenybės ir žmogaus tapatumo atskirties problema, iškilusi dėl socialinių kontekstų skirtybių kaip globalizacijos pasekmė yra viena ryškesnių psichologinių problemų postmodernioje visuomenėje.

Aiškiau suprasti koučingo nuostatas galima tik suvokus, kokį svarbų vaidmenį šiame procese atlieka paprastas darbuotojas į kurį ir yra nukreiptas tobulinimo procesas. Joks tobulėjimas nėra įmanomas, jei darbuotojas pirmiausia nėra išskiriamas iš daugumos kurią sudaro visas kolektyvas. Pasak T. Misiukonio, atskiro darbuotojo tobulėjimas priklauso nuo to, kaip sėkmingai bus atskleistas individo potencialas. Autorius pateikia tokį aiškinimą:

Žmogus yra kūrybinga ir potencialą turinti asmenybė. Kiekvienas žmogus turi gebėjimų ir galimybių šiuos gebėjimus pritaikyti praktiškai. Ši nuostata leidžia vadovui kurti tvirtesnį pasitikėjimą ir tarpusavio pagarba pagrįstą santykį. Pagrindinis vadovo uždavinys čia – padėti ugdomajam pačiam pamatyti savo galimybes ir imtis atsakomybės ir įgyvendinti norimus asmeninius pokyčius.

Koučingas yra tarpdisciplininė praktika. Koučingas nėra atskira mokslo šaka, jis daugiau remiasi psichologijos, motyvacijos bei asmenybės augimo ir vystymosi mokslu. Koučingo srityje yra atliekama daugiau mokslinių tyrimų ir studijų, nagrinėjančių koučingo veikimo principus.
Norint praktikuoti koučingą reikia gilinti žinias mokslo srityse, kurios padeda geriau išmanyti save ir kitus, pvz. psichologija, emocinis intelektas, asmeninis efektyvumas, suaugusiųjų mokymasis bei vystymasis ir panašios disciplinos.
Koučingas siekia motyvuoti ir paskatinti asmenį gerinti savo veiklą – tobulinti darbo įgūdžius, įveikti kliūtis ir remtis gerąja praktika. Pagrindinis koučingo tikslas – asmeninis tobulėjimas, darbinėje srityje – tai kompetencijų pokyčiai, dėl kurių juntamas didesnis pasitikėjimas savimi, darbuotojas yra motyvuotas ir darbingas. Geba praktiškai taikyti naujus įgūdžius, keičia savo elgesį ir gerina santykį su savo darbine aplinka – kolegomis bei klientais.
Koučingas orientuojasi į galimybių paiešką ir alternatyvų taikymą. Koučingo taikymas organizacijai naudingas, nes ne tik padeda išspręsti problemas, tačiau ir padeda vykdyti jų prevenciją. Svarbu, kad ugdomasis atrastų ne vieną galimybę ar alternatyvą, tačiau visas įmanomas.
Koučingas skatina individo įsisąmoninimą, modeliuoja jo veiksmus, brėžia ateities perspektyvą. Koučingas padeda žmogui apmąstyti jo turimą patirtį bei panaudoti ją tolimesniam savo tobulėjimui. Koučingo rezultatai – geresnis savęs pažinimas, praktinis naujų galimybių įgyvendinimas, pasikeitęs požiūris į elgesį. Ši koučingo nuostata teigia, kad žmogui nepakanka vien tik žinių ar ekspertinio išmanymo, jis turi būti motyvuotas imtis atsakomybės taikyti šias žinias praktiškai ir nuolat mokytis iš savo patirties (T. Misiukonis, 2015, 21).

Šiais laikais rinkos globalizacija ir spartūs pokyčių tempai lemia didelė konkurenciją tarp organizacijų. Norint sėkmingai integruotis žmogiškųjų išteklių darbu paremtoje organizacijoje svarbu rasti išeitį pokyčių aplinkoje didinti veiklos efektyvumą per darbuotojo potencialo ugdymą.

1.1.3 Ugdomasis vadovavimas ir kitos mokymo formos

Aiškiau suvokus ugdomojo vadovavimo principus ir esmines nuostatas svarbu susipažinti su ugdomojo vadovavimo panašumu į kitas mokslo disciplinas ir mokymo technikas. Pirmiausia galima išskirti ugdomojo vadovavimo ir pedagoginio mokymo stiliaus skirtumus, kurie apsprendžia santykius tarp mokančiojo ir besimokančio asmenų, mokymosi proceso eigoje vykstančių atradimų įsisavinimo ir panaudojimo, pagrindinio mokymosi tikslo ir tematikos.

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

4 lentelė. Koučingo ir tradicinių mokymo būdų skirtumai (Cit. pagal T. Misiukonis, 2015, 24)

Lentelėje pateikti duomenys leidžia daryti prielaidą, kad tradicinis mokymasis yra labiau apibrėžtas savo turiniu ir nukreiptas į autoriteto arba mokslo patvirtintų žinių įsisavinimą, o ugdomasis vadovavimas orientuotas į besimokantį individą kaip pagrindinį žinių šaltinį. Ugdomasis vadovavimas savo turiniu ir forma yra paremtas panašia į psichoterapiją technika. Toliau pateikiami pagrindiniai psichoterapijos ir ugdomojo vadovavimo skirtumai padeda pastebėti, jog asmuo kuriam yra taikomas ugdomasis vadovavimas yra laisvas rinktis, gali realizuoti savo tikslus ir be terapeuto pagalbos nes yra sveikas ir emociškai stabilus, o santykis su ugdančiuoju yra daugiau konsultacinio pobūdžio. Vadovas taikantis ugdomąsias praktikas pasitelkia panašias taktikas kaip patarėjas ar terapeutas (David Clutterbuck, 2007, 24).

Tokie Autoriai kaip Stetler, įvardina, jog Ugdomasis vadovavimas, kurio kilmė siejama su egzistencine psichologija, yra orientuotas į saviugdos strategijas, kurios praktikoje įgyvendinamos kaip (angl. personal growth workshop) asmeninio tobulėjimo studijos.

Psichterapija	Koučingas
Analizuojama dabartis ir praeitis.	**Analizuojama dabartis ir ateitis.**
Orientuojamasi į situaciją ir asmenį.	**Orientuojamasi į asmens veiksmų modeliavimą.**
Orientuojamasi į jausmus ir apmąstymą.	**Orientuojamasi į apmąstymą ir veiksmą.**
Skirta gydyti.	**Skirta padėti mokytis.**
Dažniausiai klientas yra psichologiškai sutrikęs.	**Klientas yra sveikas ir veiksnus žmogus.**
Problema susijusi su asmeniu.	**Problema susijusi su asmeniu ir jo darbine aplinka.**
Turiniu nesidalijama su kitais.	**Turinys gali būti viešinamas.**
Kartais privaloma ir būtina.	**Laisvai pasirenkama.**
Apibrėžta pokalbių trukmė.	**Neapibrėžta pokalbių trukmė.**
Kartais skiriamas papildomas gydymas (vaistai).	**Jokios papildomos kontrolės ir priežiūros.**

Aiškiai apibrėžtas psichoterapeuto ir jo kliento santykis.	**Santykis yra kompleksiškas – klientas yra darbuotojas, o koučingo specialistas yra vadovas.**

5 lentelė. Koučingo ir psichoterapijos skirtumai (Cit. pagal T. Misiukonis, 2015, 22-23)

Svarbu pastebėti, kad vadovams, taikantiems ugdomąjį vadovavimą, sėkmė priklauso nuo gebėjimo išlavinti atitinkamas nuostatas ir pagrindinius bendravimo įgūdžius (Misiukonis, 2015, 23). Ugdomasis vadovavimas yra tarpdisciplininė praktika, kuri pasitelkia populiarių mokslo disciplinų pasiekimus ir mokymo metodikų principus, tam kad sukurtų praktinius veiklos su žmogiškaisiais ištekliais metodus.

1.1.4 Komandinė ugdomojo vadovavimo perspektyva

Egzistuoja daugybė skirtingų ugdomojo vadovavimo technikų, kurias praktiškai taiko darbe su komanda. Mokslininkai atliko ne vieną komandinę elgseną analizuojantį tyrimą ir socialinė eksperimentą, siekdami išsiaiškinti kas priverčia darbuotojus dirbti efektyviai. Pagrindinė komandos vadovo užduotis atrodytu yra perprasti kas yra komanda bendrąja prasme ir atrasti jo asmeniškai vadovaujamos komandos fundamentalią dinamiką. Bendrosios žinios apie komandas, pagrindinius komandinio darbo veiksnius ir praktinis gebėjimas pritaikyti įgytas žinias ir įgūdžius darbe su žmogiškaisiais ištekliais lemia kaip yra determinuojama vadovo, vykdančio ugdomąjį vadovavimą, rolė. Kitas ne ką mažiau svarbus veiksnys tai komandinis ugdomasis vadovavimas. Tokia visuotinė sąvoka nėra labai išsamiai apibrėžta dėl to, kad pats ugdomasis vadovavimas yra orientuotas į individą – darbuotoją. Praktika rodo, kad dirbant su didelėmis organizacijomis komandiniu ugdomuoju vadovavimu galima būtų vadinti refleksiją ir dialogą, kurie būtų pagrindiniai įrankiai siekiant pagerinti komandinę veiklą proceso ir rezultato stadijose (D. Clutterbuck, 2007, 36).

Komandinė žmogiškųjų išteklių darbo perspektyva yra aktuali kalbant apie darbą didelėse organizacijose, kur aukštesnės grandies vadovai deleguoja užduotis žemesnės grandies vadovams – linijiniai vadovai organizacijoje, kaip žemiausios grandies vadovai yra atsakingi už darbo organizavimą ir paskirstymą tarp savo darbuotojų komandoje. Svarbu suvokti kuo skiriasi kartu dirbančių asmenų grupė nuo kitos socialinės grupės ir kokie faktoriai yra svarbiausi kalbant apie efektyvią tokios grupės narių sąveiką. G. C. Homansas iškiria šiuos svarbiausius grupinės veiklos elementus, pagal kuriuos grupė turėtų būti vertinama iš socialinės sistemos pozicijų (Gražulis et al. p. 91-92, 2012):

- Veiklos pobūdis (fizinis ar protinis darbas);
- Bendradarbiavimas (komunikacijos ypatumai, gebėjimas tartis ir pan.);
- Sentimentai (pasitikėjimas, bendrumo jausmas, nusistatymas partnerių bei klientų atžvilgiu);
- Normos (elgesio taisyklės ir pan.);

- Technologiniai – kultūriniai veiksmai (pastatai, įranga, bei tikslai vertybės tradicijos);
- Kiti veiksniai (geografinė organizacijos padėtis, klimatinės regiono sąlygos).

Prof. Dr. Agota Giedrė Raišienė remdamasi Paul W. Mattessich, *Collaboration: What makes it Work* (2001) aptaria komandinio bendradarbiavimo organizavimą ir išskiria pagrindines efektyvaus bendradarbiavimo veiksnių kategorijas, kurios apima visus anksčiau paminėtus G.C. Homanso grupinės veiklos elementus ir apjungia juos į 6 veiksnius, kurie sąlygoja veiksmingą komandinį darbą siekiant bendro rezultato (Bendradarbiavimo organizavimas. Efektyvaus bendradarbiavimo veiksniai):

Aplinkos veiksnių kategorija:

Grupės bendradarbiavimo vystymosi arba kooperavimosi istorija – šis veiksnys lemia narių tarpusavio vaidmenų suvokimą (galima suprasti ir pagal R. M. Belbino komandos vaidmenų teoriją), tarpusavio lūkesčius, bendrą veiklą ir tarpusavio pasitikėjimą, profesinę discipliną, veiklos etiškumą.

Bendradarbiaujančios grupės (komandos) legitimumas – tai grupės įforminimas, apibrėžiantis ją struktūriškai arba nustatyti konkretūs tikslai ir uždaviniai, kuriems įgyvendinti komanda turi pakankamai kompetencijos.

Palankus politinis, kultūrinis ir socialinis klimatas – aukščiausios organizacinės vadovybės palaikymas priimant politinius sprendimus ir formuojant palankų organizacinį klimatą, funkcinių bei viduriniojo lygmens vadovų palaikymas įtvirtinant organizacinį klimatą, bendradarbiaujančiųjų komandų veikla kuomet bet kokie santykiai palaiko jau įtvirtintą organizacinį klimatą.

Narystės charakteristikų (bruožų) kategorija:

Tarpusavio pagarba, supratimas ir pasitikėjimas – narių geranoriškumas bei pasitikėjimas sąlygojamas ryšių kūrimu komandos viduje. Atvirumas ir gebėjimas dalintis kaip tarpusavio pasitikėjimo prielaida.

Adekvačios narių profesinės kompetencijos – grupės nariai turi pasižymėti kompetencijomis, kurios yra būtinos įgyvendinti pagrindinius tikslus, be nuolatinės specialistų pagalbos. Tai yra esminė veiklos efektyvumo prielaida.

Narių suinteresuotumas bendradarbiavimu – dalyvavimas grupės veikloje turėtų būti laikomas privalumu, o narių įsitraukimas į veiklą turėtų būti vertinamas.

Gebėjimas eiti į kompromisą – komandos narių pozityvus požiūris į kompromisą, palankių sąlygų sudarymas situacijose, kuomet sprendimo rengimas reikalauja daugiau laiko.

Proceso ir struktūros veiksnių kategorija:

Narių suinteresuotumas proceso ir rezultatų atžvilgiu – adekvačių išteklių ir laiko paskyrimas kuriant bendrą komandos narių atsakomybės jausmą veiklos pasekmių atžvilgiu.

Reguliarus planavimas ir stebėsena esant visuotiniam narių dalyvavimui, veiklos taisyklių, struktūros ir procesų peržiūrėjimas skatinantis suinteresuotumą.

Dalyvavimo daugiasluoksniškumas: suinteresuotų išorinių dalyvių įtraukimas.

Lankstumas ir atvirumas galimybėms – bendradarbiaujanti grupė turėtų pasižymėti lankstumu kalbant apie jos struktūrą ir darbo metodus, nuolat aptarti pokyčių poreikį ir vėliau galėtų derinti savo normas ir veiklos taisykles pagal įgytą patirtį ir brandą.

Aiškūs vaidmenys ir apibrėžtos veiklos politinės gairės – komandos narių vaidmenų suvokimas, teisių ir atsakomybių išmanymas, realizavimo būdai.

Gebėjimas adaptuotis pokyčių aplinkoje – grupė turėtų gebėti palaikyti tvarumą pasikeitus aplinkybėms, tam pasitelkiant komandos tikslų arba narių pasikeitimą. Svarbi sąlyga gebėjimas išlikti atvirai organizacijoje, nuolat vykdant veiklos prasmės ir reikšmės organizacijoje monitoringą.

Tinkamas komandos vystymosi tempas – iššūkių aplinkoje vykstantys pokyčiai, kurie gali paveikti komandos struktūrą, dydį, išteklių poreikį, veiklos principus ir tikslus, tačiau neviršija galimybių keistis ir prisitaikyti ir nemažina narių iniciatyvumo.

Komunikacijos veiksnių kategorija:

Atviras ir savalaikis komunikavimas – komandų efektyvi tarpusavio komunikacija dalinantis vidine ir išorine informacija.

Neformalių ryšių ir informacijos tinklo kūrimas – greta formalių ryšių egzistuojantis neformalių ryšių tarpusavio tinklas didinantis pasitenkinimą komandiniu darbu, keliantis produktyvumą, puoselėjantis narių saugumo pojūtį.

Su bendradarbiavimo tikslu susijusių veiksnių kategorija:

Konkretūs ir pasiekiami tikslai bei uždaviniai – aiškūs tikslai ir uždaviniai suprantami visiems komandos nariams ir pasiekiami be papildomų sąnaudų.

Bendra vizija – vizija, paremta bendru sutarimu dėl veiklos misijos, tikslų ir įgyvendinimo priemonių.

Unikalūs siekiniai – konkrečiai komandai iškelti siekiniai apibrėžti komandos veiklos lauke, nedubliuojantys kitų komandų tikslų.

Su bendradarbiavimo ištekliais susijusių veiksnių kategorija:

Pakankami piniginiai, žmonių, materialiniai ir laiko ištekliai – tai adekvatūs ištekliai efektyviam bendradarbiavimui kurti ir iškeltų tikslų įgyvendinimui organizacijoje užtikrinti. Kvalifikuotas vadovavimas – komandos lyderis turi pasižymėti sąžiningumu, teisingumu, nešališkumu ir tvirtais veiklos organizavimo, narių telkimo įgūdžiais. Komandos vadovas turėtų pasižymėti gerais procesų valdymo, darbo organizavimo gebėjimais, bei turėti pakankamai komandos veiklos srities žinių.

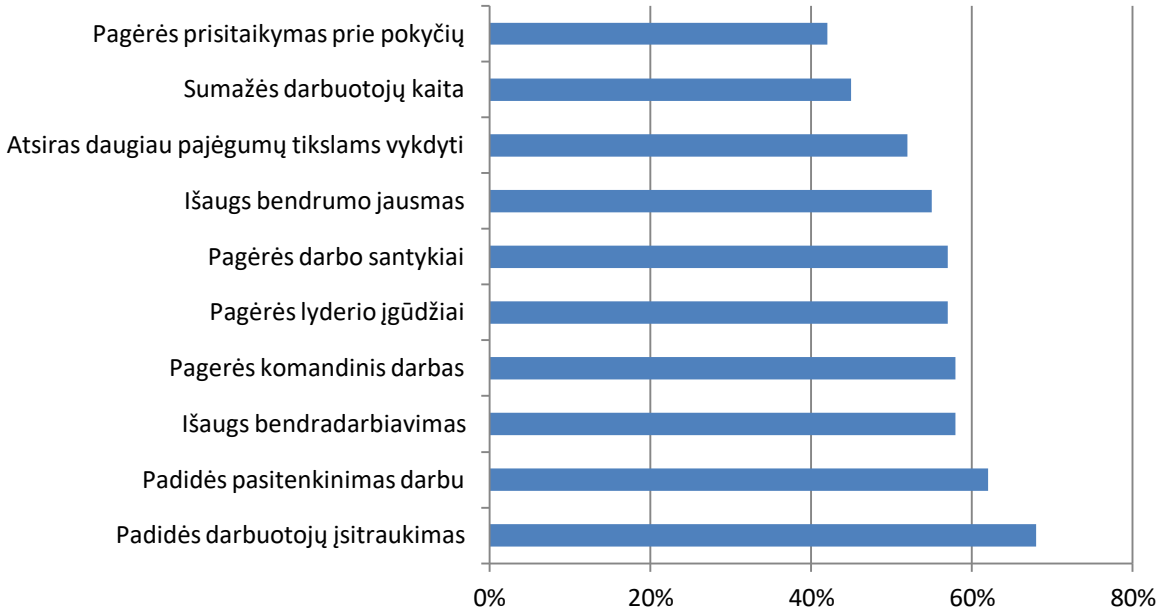
V. Gražulis savo mokslo studijoje apie komandinį darbą organizacijoje, komandinio darbo sampratą apibūdina laikydamasis požiūrio, kad nuo efektyviai veikiančios darbo grupės iki komandos yra esminis skirtumas – tai komandinio vystymosi etapai, kuriuos grupė turi pereiti, kad taptų komanda. Juos įveikus sėkmingas komandinis darbas priklauso nuo darbo proceso ir struktūros aiškumo, sėkmingos tarpusavio komunikacijos ir bendradarbiavimo.

1.1.5 Ugdomojo vadovavimo technikų taikymo nauda ir iššūkiai

Ugdomojo vadovavimo veiksmingumas paremtas nuostata, jog energija yra sutelkiama ne į ugdantį asmenį, o į santykį tarp darbuotojo ir vadovo. Pasak J. Bennett ir M. W. Bush, (2009, 2) Organizacinis ugdomasis vadovavimas yra apie bendravimą su pavaldiniais apie jų atradimus ir konkrečius veiksmus, kuriais siekiama pasiekti trokštamą rezultatą arba užsibrėžtą tikslą. Visas dėmesys sutelkiamas į konkretų asmenį arba visą komandą, kuomet vadovas yra pokalbio fasilitatorius arba gidas bendradarbiavimo procese. Pagrindinis tikslas yra padėti darbuotojui ar grupei suprasti bendrus ar asmeninius tikslus ir vėliau juos pasiekti. Organizacinio koučingo nauda pasireiškia per lyderystę, kuomet charizmatinis lyderis veikia direktyviai, siekdamas įkvėpti ir padaryti teigiamą poveikį darbuotojams. Čia išryškėja stipriosios ugdomojo vadovavimo pusės – galimybė eksperimentuoti su įvairiais valdymo metodais ir požiūriais, juos sėkmingai nuolat kaitaliojant pagal susiklosčiusią situaciją. Toks darbo stilius padeda sėkmingai išspręsti komandines problemas, susitvarkyti su sunkumais siekiant rezultato ir atrasti laiko strategiškai mąstyti kuomet siekiama veiksmingiau deleguoti užduotis. Organizacinis ugdomasis vadovavimas atlieka svarbų vaidmenį tais atvejais, kai vidutinio arba aukšto lygio vadovas neatitinka jam iškeltų lūkesčių arba dėl kokios nors priežasties neatlieka jam patikėto darbo. Tokiu atveju Ugdomojo vadovavimo taikymas padeda gerinti darbo našumą arba veiksmingai panaikina įsivyravusį nenaudingą elgesio modelį. Ugdomojo vadovavimo procesas taip pat naudojamas planuojant teisių perėmimą ar vykdant plėtros iniciatyvas. Šiose organizacinės raidos situacijose rekomenduotina samdyti sertifikuota Ugdomąjį vadovą, kuris padėtų efektyviau dirbti arba planuoti.

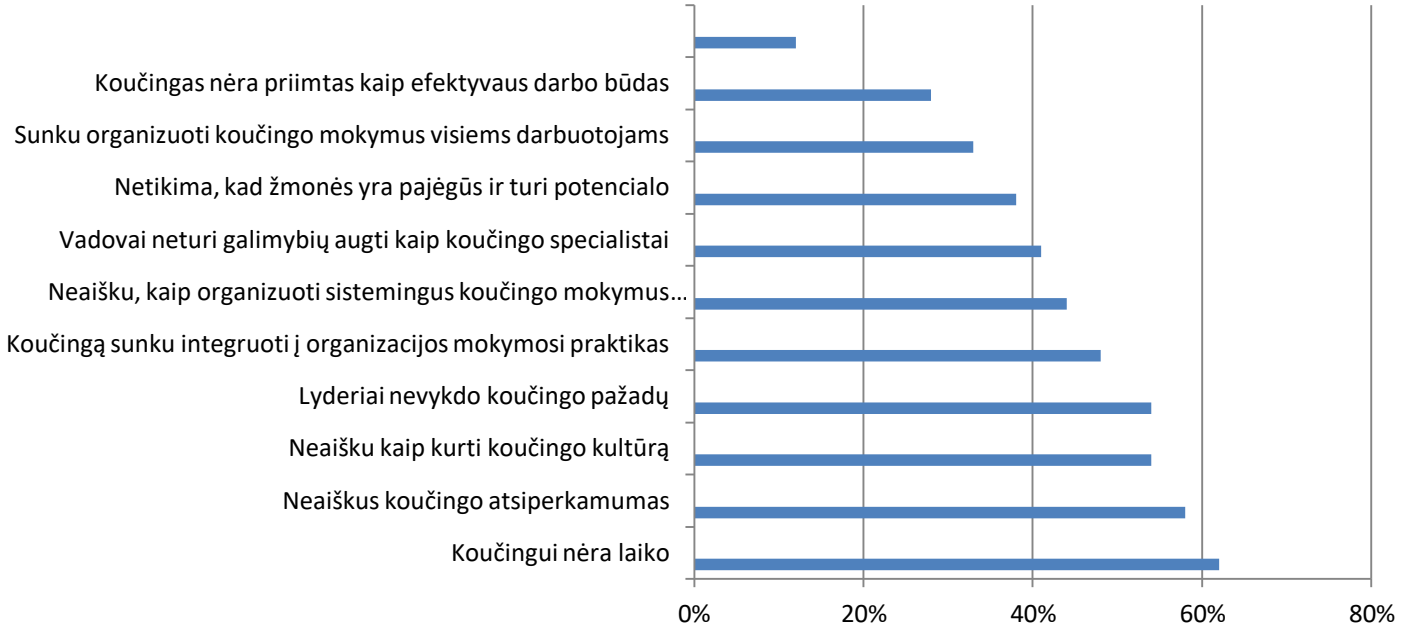
Pasak S. Moliušytės ir J. Kvedaravičiaus, organizacijose galima sėkmingai vystyti vadybos potencialą, vadovų profesinę kompetenciją ir organizacijos žmogiškuosius išteklius panaudojant ugdomojo vadovavimo metodiką. Svarbiausios kompetencijos turi padėti vadovui sukurti saugią, patikimą ir pasitikėjimu pagrįstą aplinką, remiantis (van Nieuwerburgh, 2014). Būvimas čia ir dabar yra vienintelė svarbiausias ramstis kuriuo grindžiama veiksminga koučingo praktika.

Apie koučingo taikymo naudą galima rasti daug įžvalgų, tačiau labai svarbi yra praktinė didelių organizacijų vadovų pozicija, po to, kai jie buvo supažindinti su ugdomojo vadovavimo pagrindais ir pagrindinėmis nuostatomis.



1 pav. Įmonių vadovų nuomone, koučingo teikiama nauda (T. Misiukonis, 2015, 82)

T. Misiukonis pateikia Lietuvoje atlikto tyrimo rezultatus (1 pav. Įmonių vadovų nuomone, koučingo teikiama nauda), kurie atskleidžia organizacijų, kuriose buvo taikytas ugdomasis vadovavimas ir kurta koučingo kultūra, vadovų nuomonę apie tai, kokia yra konkreti šio metodo panaudojimo nauda. Aptarus skirtingas organizacines naudas, vadovai nurodė, jog ugdomasis vadovavimas išties nemažai prisideda prie visų apčiuopiamų naudų.



2 pav. Įmonių vadovų įvardijami iššūkiai, kuriant koučingo kultūrą (T. Misiukonis, 2015, 87)

Analizuojant įmonių vadovų įvardijamus iššūkius (2 pav. Įmonių vadovų įvardijami iššūkiai, kuriant koučingo kultūrą) kuomet organizacijoje yra kuriama ugdomojo vadvavimo kultūra, galima pastebėti, jog dar trūksta žinių, noro ir resursų panaudoti šią metodiką.

Remiantis vadybos moksle paplitusiomis elgesio teorijomis geras vadovas yra asmuo, kuris moka būti vadovauti tinkamai veikdamas ir motyvuodamas darbuotojus. Siekiant darbinio našumo ir palankios darbinės aplinkos motyvacija, tai vienas pagrindinių veiksnių organizacijose, turinčiose komandinį darbo grupių paskirstymą. Komandos nariai, atliekantys tas pačias užduotis turi metinius tikslus, kuriems pasiekti taip pat nustatomos leistinos klaidų ribos ir apimtis. Taip siekiama suvaldyti bendrą komandinį produktyvumą ir užtikrinti efektyvų, visų komandos narių bendradarbiavimą. Tačiau bendradarbiavimas yra sąlyginis dalykas, komandoje egzistuojantis mokymosi laikotarpiu ir tuomet, kai susidūrus su nenumatytais klausimais reikalinga konsultacija. Žmogiškosios prigimties teorijos šalininkai pabrėžtų kad individas komandoje iš prigimties linkęs konkuruoti. Dažniausiai darbuotojas savo galimybių ribas parodo 3 - 6 mėnesių laikotarpyje ir šį produktyvumą išlaiko, tuo remiantis organizacijoje yra nustatyti bandomieji laikotarpiai. Vėliau svarbiausia išlaikyti darbuotoją motyvuotą, nes tai padeda ne tik didinti produktyvumą. T. Misiukonis, koučingo ekspertas ir seminarų lektorius Lietuvoje, pastebi, kad motyvuoti darbuotoją tai yra jam liepta galvoti, jaustis ir elgtis, nesinori.

Kalbant apie konkrečių ugdomojo vadovavimo metodų naudą,į tikslus orientuotos technikos gali būti labai efektyvios, kuomet koučingo dalyvis yra sąmoningas ir linkęs tobulėti. 2014m. Konsultacinės psichologijos leidinys aprašė tyrimą, kuris pagrindžia į rezultatus orientuoto koučingo naudą taikant šešias 90 minučių koučingo sesijas, esant tokioms sąlygoms kaip: standartizuotas koučingo protokolas, tyrimo rezultatų patikrinimas keliomis priemonėmis, taip pašalinant vertintojų šališkumo galimybę (vadovų 360 vertinimas, sudėtinis lyderystės klausimynas, MQL), o taip pat visi tyrimo dalyviai buvo iš to paties geografinio regiono, ne pelno siekiančių organizacijų, taip pat panašių postų (vidutinio lygmens ir vyresnieji vadovai). Tyrimo metu buvo siekta apimti kuo daugiau lyderystės veiksnių. Šiuo atveju lyderystė buvo orientuota į vadovavimo derinimą su pasitikėjimu, gebėjimu įkvėpti kitus, tobulėti bei priimti inovacijas. Tyrimo rezultatai parodė, kad tokios lyderystės taikymas padėjo pasiekti visų pageidautų rezultatų augimą, tarp jų ir efektyvios darbo grupės dar didesnį veiklos efektyvumo augimą, padidėjusį pasitenkinimądirbu grupėje, papildomų pastangų augimą siekiant bendro pasisekimo. Tyrimas padėjo įrodyti, kad koučingo technikos gali būti vertingos siekiant didinti vadovų kompetencijas, padėti tapti labiau įkvėpinančiais, inovatyvesniais, sustiprinti pavaldinių norą tobulėti. Taip pat tyrimas pagrindžia organizuotą ir sistemingą instruktavimą, kuris padeda organizacijai užtikrinti pasirinktųjų lyderių (koučerių) mokymus su intencija pasiekti aukščiausią darbo veiksmingumą.

Bendro ryšio kūrimas, kaip viena pagrindinių ugdomojo vadovavimo kompetencijų padeda užtikrinti, kad vadovas ir jo pavaldiniai lengviau pasieks tikslą. Pagrindinės koučingo technikos, paremtos tokiais elementais kaip: teigiama aplinka (pozityvus požiūris, geras socialinis klimatas darbe, bendri tikslai, legitimumo jausmas), aiškus vadovavimo procesas ir struktūra, tinkama komunikacija, bendras tikslas ir ištekliai sukuria pačias palankiausias sąlygas efektyviai siekti tikslo vadovavime. Nesvarbu, koks būtų valdymo modelis, kuriuo remtųsi vadovas, o juk ir skirtinga situacija reikalauja greitai reaguoti į pokyčius, nesvarbu ar koučingo metodai būtų taikomi asmeniškai su vienu pavaldiniu ar su visa komanda ar net organizaciniu lygmeniu, svarbiausia yra praktiko, koučerio profesionalumas. Gebėjimas sąmoningai taikyti technikas ir išlaikyti, bendrumą, pasitikėjimą, atsveria tokias nenaudas, kaip baimė prisiimti atsakomybę už savo veiksmus, galimai ribotus išteklius tikslui pasiekti ir netgi krizes, kurių metu darbuotojas patiria motyvacijos trūkumą.

Koučingas naudingas tuomet, kai vadovai yra apmokomi praktiškai taikyti šias technikas. Koučingo, kaip metodikos tikslas – padėti vadovams išsiugdyti sugebėjimą žiūrėti į problemas iš trumpalaikės ir ilgalaikės perspektyvos, vertinti jas iš įvairių pozicijų, o paskui, remiantis platesniu požiūriu, padėti priimti teisingus sprendimus. Taigi tinkamų klausimų uždavimas, mokėjimas būti dėmesingam ir klausytis, padėti rasti kelią į tikslą yra vienas svarbiausių vadovo, kaip vedlio, uždavinių. Tačiau sąmoningas koučingo klientas turi suvokti, jog kaip sakė jo Šventenybė Dalai Lama yra nėra kelių į laimę, pats kelias ir yra tikroji laimė. Todėl imtis veiksmų, net ir klystant jau savaime yra didesnis gėris.

1.2 Ugdomojo vadovavimo pokalbio technikos

Ugdomasis vadovavimas skolingamasis kitų mokslo šakų laimėjimus, tampa darbo metodika, kuri pokalbio aplinkoje, nustačius konkrečią probleminę sritį, diktuoja konkrečią pokalbio ar veiklos techniką. Pagal probleminę sritis, visas praktikoje taikomas technikas galima būsų skirstyti orientuotas į:

- Į tikslo formulavimą
- Į savęs pažinimą
- Į sprendimų kūrimą ir įgyvendinimą
- Į ribojančias nuostatas ar įsitikinimus
- Į motyvavimą ar atsakomybės skatinimą
- Į sudėtingų situacijų valdymą

Dėl praktikoje taikomų technikų gausos, skirtingo požiūrio tematikškai skirstant ir pritaikant, teorinėje darbo dalyje pateikiamos tik geriausiai žinomos technikos, o darbo rekomendacijose nurodomos technikos pagal tyrimo eigoje išaisškėjusias problemas. Technikų

taikymas yra veiksmingas tik komandoje ar organizacijoje kuriant ir palaikant ugdomojo vadovavimo kultūrą, paremtą nuolatine technikų taikymo praktika.

1.2.1 GROW modelis

Geriausiai ugdomojo vadovavimo pokalbio esmę paaiškina John Witmore 1992 m. išvystytas GROW modelis, vėliau 2008 m. plačiai analizuotas ir papildytas M. Downey. Modelio pavadinimas tai angliškų terminų akronimas, suskirstantis modelį į keturias temines sritis. Praktiškai naudojamas jis tampa įrankiu, padedančiu vadovui ugdomojo pokalbio su darbuotoju metu. Siekiant užtikrinti pokalbio produktyvumą reikėtų vadovautis šio modelio siūloma pokalbio struktūra, atskirai aptarti keturias temines sritis ir užduoti temą pagilinančius klausimus, tačiau pasak T. Misiukonio, šis modelis išlieka labai lankstus, nes neįpareigoja pokalbį vedančio vadovo griežtai laikytis nurodytų žingsnių ir yra geriausiai adaptuojamas atsižvelgiant į konkrečią situaciją, pildant savais klausimais (Koučingo blogas, 2015).

GOALS ***Tikslai***	**REALITY** ***Dabartinė situacija***	**OPTIONS** ***Galimybės***	**WRAP UP/ WILL** ***Veiksmai ir apibendrinimas***
1. Ilgalaikių tikslų ir tobulėjimo gairių nustatymas: *Apie ką tu nori kalbėtis? Ko sieki? Kas turi pasikeisti? Kokie yra tavo ilgalaikiai tikslai?*	**4.Esamos padėties apibūdinimas:** *Kuo tau svarbus šis klausimas? Dėl ko tau tai rūpi dabar? Papasakok plačiau apie šį reikalą...*	**7.Idėjų paieškos skatinimas:** *Kokių idėjų jau turėjai šiam klausimui spręsti? Ką dėl to darei anksčiau kai suveikdavo? Jei turėtum visas galimybes, kokiomis iš jų pasinaudotum?*	**10. Idėjos praktinė vizualizacija:** *Kaip šias idėjas ketini įgyvendinti praktiškai? Ko reikia, kad šios idėjos būtų įgyvendintos? Kaip matai šių sumanymų įgyvendinimo kelią?*
2. Pokalbio tikslo išskyrimas: *Kokiošio pokalbio rezultato tu nori? Iš ko suprasi, kad šis pokalbis tau buvo naudingas?*	**5.Pavyzdžių pateikimas:** *Kokiose situacijose ši problema yra skaudžiausia? Ką apie tai sako kiti? Kada šis rūpestis slegia mažiau?*	**8.Esminių idėjų atrinkimas:** *Kurie iš tavo įvardintų variantų tau pačiam atrodo geriausi? Kokių gerų alternatyvų yra?Tavo išsakytos idėjos man priminė... kaip tau skamba tokia mintis?*	**11. Kliūčių ir būdų kliūtims spręsti aptarimas:** *Kokie bus pirmieji tavo žingsniai? Nuo ko ketini pradėti? Koks sekantis žingsnis? Kokias kliūtis matai? Kaip su jomis tvarkysiesi? Kas tave įgalina ir motyvuoja?*
3.Dabar aktualios temos išskyrimas: *Nuo ko nori pradėti? Kas yra svarbiausia dabar? Koks yra atspirties taškas šiame pokalbyje? Koks esminis klausimas tau dabar rūpi*	**6.Trūkumų išskyrimas, išgryninant esmę:** *Ką tu jau darei dėl šio klausimo ir ko tau trūksta? Koks esminis dalykas neleidžia gerinti tavo situacijos? Kokią esminę kliūtį matai?*	**9. Idėjų „Už“ ir „Prieš“ aptarimas:** *Kokios šių idėjų stiprios ir silpnos pusės? Kokią naudą gausi iš...? Kokia galima rizika?*	**12. Konkrečių žingsnių ir laiko numatymas:** *taigi, apibendrink, kaip visa tai atrodys? Kaip vertini šį planą? Ko jame trūksta? Kas jame tau patinka?*

2 lentelė. Ugdomojo vadovavimo pokalbiui adaptuotas GROW modelis (sudaryta autorės pagal Koučingo blogas, 2015)

GOALS (Tikslai) -Tai pirmasis pokalbio etapas kurio metu yra svarbunustatyti bendrus darbuotojo tikslus ir numatyti galimas tobulėjimo gaires. Šis etapas suskirstytas į tris smulkesnes dalis:

1. Aptariama bendresnė ugdomųjų vadovavimo pokalbių tema ir išskiriami ilgalaikiai siektini tikslai, įvardijami pokyčiai ir jų svarba viso ugdomojo vadovavimo proceso metu. Rekomenduojama užduoti temą gilinančius klausimus, padedančius pasiekti konkretaus etapo rezultatą.
2. Kartu su darbuotoju išskiriamas šio ugdomojo vadovavimo pokalbio tikslas. Ugdomojo vadovavimo procesą dažniausiai sudaro daugiau nei vienas pokalbis, o kiekvieno pokalbio metu gali būti išskirtas naujas tikslas.
3. Nustatoma esamojo pokalbio tema, apie ką bus kalbama, išskiriami prioritetai. Svarbu susikoncentruoti į tai, kas aktualu dabar.

***REALITY* (*Esamoji situacija*)** - šiame etape yra aptariama darbuotojo esamoji situacija ir jo santykis su aplinka. Pats darbuotojas vertina savo situaciją, pateikdamas konkrečius pavyzdžius, kad vadovas galėtų suprasti problemos esmę, o darbuotojas geriau suvoktų esamą situaciją kurioje yra. Vadovas turėtų vengti patarinėjimo ar kišimosi, nes svarbiausia yra kaip pats darbuotojas suvokia situaciją. Tai pagrindinė prielaida siekiant, kad darbuotojas pats galėtų atrasti daugiau galimybių ir priimtų geresnius sprendimus nei iki pokalbio.

4. Darbuotojo paprašoma plačiau papasakoti apie esamąją situaciją. Svarbu nustatyti ką darbuotojas vertina ir ko nenorėtų prarasti, o taip pat ką norėtų pakeisti.
5. Pasitelkiant pavyzdžius sukonkretinama darbuotojo patirtis. Iš pavyzdžių galima atrasti ryšį tarp tam tikrų situacijų ir suprasti aplinkos veiksnių poveikį darbuotojui.
6. Išskiriami pagrindiniai iššūkiai su kurias darbuotojas susiduria. Po šio etapo darbuotojas geba pamatyti situacijos visumą ir jam tampa lengviau suvokti savo galimybes, modeliuoti ateities veiksmus.

OPTIONS(Galimybės) – šio etapo metu ieškoma galimų situacijos sprendimo būdų – galimybių. Nuo to, kiek yra kokybiškų situacijos sprendimo būdų, galimybių, priklauso rezultatas, todėl svarbu skatinti idėjų generavimo procesą, atsirinkti tik pačias geriausias idėjas ir pirmą kartą viso ugdomojo vadovavimo pokalbio metu vadovui galima išreikšti savo nuomonę, siūlant darbuotojui priimtinas alternatyvas.

7. Visų galimų idėjų generavimas ir idėjų generavimo metodikos pritaikymas padeda sėkmingai įgyvendinti pirmąjį šios teminės srities etapą. Idėjos gali būti bendresnio pobūdžio ir detalios, nes šio etapo metu svaru idėjų kiekybė.

8. Skatinama atrinkti geriausias darbuotojo idėjas iš visų turimų. Šio etapo metu taip pat galima nustatyti numatyti kokiais darbuotojo valdomais ištekliais galima pasinaudoti siekiant pagrindinio tikslo ir ko trūksta.
9. Po šio etapo turėtų likti tik pačios kokybiškiausios idėjos, kurios manoma, leis produktyviausiai dirbti su pagrindiniu darbuotojo tikslu. Šiame etape apžvelgiamos stipriosios ir silpnosios idėjų pusės, nustatoma galima rizika.

WRAP UP/WILL (Veiksmai ir apibendrinimas) – šiame etape idėjos perkeliamos į praktiką, pasirenkant konkrečius veiksmus tikslui pasiekti. Sudaromas veiksmų planas, kurio dėka numatomi konkretūs žingsniai, galima nustatyti laiko ribas, sąlygas, pagalbines priemones jiems įgyvendinti, o taip pat numatyti galimas kliūtis ir jų sprendimo būdus. Apibendrinimu užbaigiamas ugdomojo vadovavimo pokalbis.

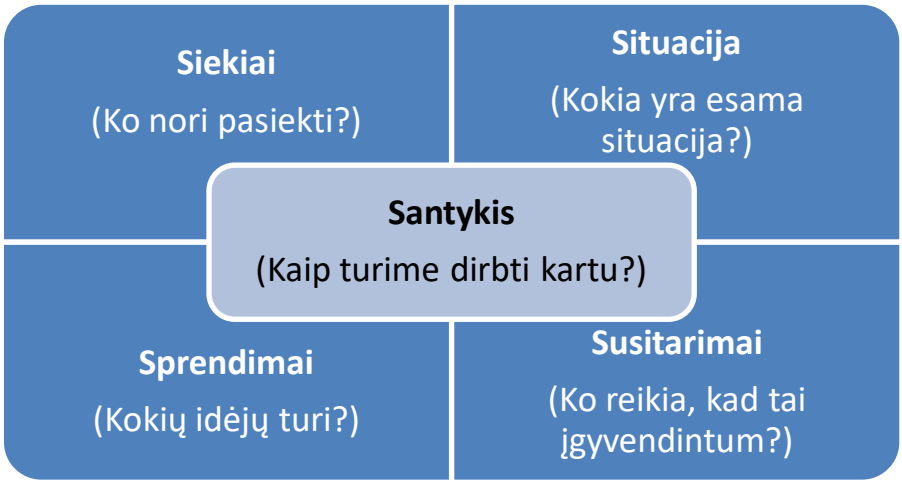
10. Aptariama kaip geriausios idėjos bus įgyvendintos praktiškai. Tai bendresnio pobūdžio idėjų praktinė vizualizacija, kurios metu bandoma perteikti pagrindinė idėjos esmė ir darbuotojas svarsto kokiais papildomais veiksmais galėtų įgyvendinti idėją.
11. Detalesnio pobūdžio idėjų praktinė vizualizacija, kurios metu nuosekliau analizuojami darbuotojo ketinimai, įvardijamos numanomos kliūtys, kliūčių šalinimo strategijos ir aptariama motyvacija tikslui pasiekti, remiantis atrastomis galimybėmis.
12. Apibendrinant ugdomojo vadovavimo pokalbio eigą ir rezultatus, įvertinamas visas veiksmų planas, dar kartą įvardijamos plano stiprybės ir silpnybės, aptariamos aplinkybės, kuriomis bus įgyvendinamas planas.

GROW metodas padeda vadovui vesti pokalbį taikant bet kurį ugdymo metodą. Šiuo atveju efektyvumą užtikrina vadovo gebėjimas laikytis pokalbio struktūros. Svarbiausia išgirsti ir suprasti ne vadovo, o pavaldinio siekius. Veiksmingų klausimų uždavimas yra priemonė padedanti įvesti aiškumo geriausiai apibrėžti galimybes ir rasti strategijas pasinaudoti darbuotojo patirtimi ir įgūdžiais, kad įgyvendintu pokyčius ir pasiektų norimą rezultatą.

1.2.2 5S modelis

Ugdomojo vadovavimo profesionalai naudojasi skirtingais pokalbio valdymo modeliais. Didelę svarbą ugdomojo vadovavimo pokalbio procese atlieka 5S modelis. Modelį sudaręs T. Misiukonis pabrėžia jog šis praktinis modelis yra skirtas kokybiškai vesti koučingo pokalbį su darbuotoju.Pagrindinės šio modelio elementas – santykis, glaudžiai susijęs su kitais modelio elementais: siekiais arba tikslais, situacija, sprendimais ar idėjomis, susitarimu arba įgyvendinimo planu (1 pav. Koučingo pokalbio valdymo modelis 5S). Tik išlaikant glaudų ryšį tarp pirmojo ir kitų

elementų galima padėti ugdančiajam tobulėti. Tik darbuotojo įsisąmoninti sprendimai ir įžvalgos, aptarti su vadovu kaip oficialus veiklos planas, kuriam vadovas įsipareigoja teikti visokeriopą pagalbą, gali būti efektyvus.

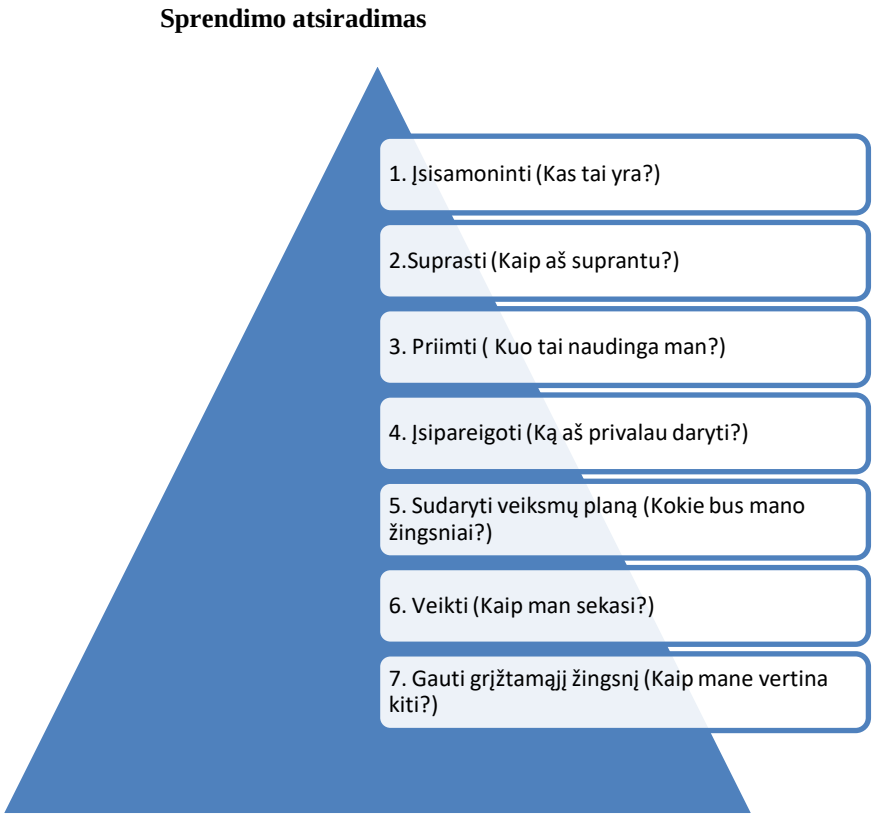


1 pav. Koučingo pokalbio valdymo modelis 5S. (T. Misiukonis, 2015, 177)

Ugdomojo vadovavimo pokalbis pradedamas nuo darbuotojo išsikeltų veiklos gairių, kurios dar nėra tapusios konkrečiu tikslu, aptarimo. Nuo darbo aplinkybių ir situacijos priklausomas darbuotojas kartu su vadovu nagrinėja aplinkybes ir galimybes, kad vėliau kartu su vadovu rastųalternatyvius veiklos būdus ar sugeneruotų idėjas, padėsiančios keisti esamą situaciją. Tai svarbu, nes vadovas įsipareigoja padėti darbuotojui pasiekti bendru sutarimu išsikeltų tikslų.

J. Flaherty,santykį apibrėžia kaip pirmąjį ir svarbiausią sėkmingo ugdančiojo pakalbio žingsnių (2005,41). Santykis susideda iš tryjų, tarpusavyje susijusiųpagrindinių elementų - tarpusavio pasitikėjimo, tarpusavio pagarbos ir tarpusavio žodžio laisvės.Žmogaus gebėjimas autentiškai pasitikėti kitu asmeniu yra iš anksto nulemtas asmeninės patirties, todėl svarbu pasiekti abiejų ugdomojo pokalbio dalyvių sąmoningumą. Pasitikėjimą padeda kurti pasitikėjimas vadovo kompetencija.

Pasak profesoriaus Davido Megginsono, norėdami taikyti ugdomąjį vadovavimą, vadovai turi už durų palikti savo ego ir kuti lygiavertį santykį su kolegomis.Viena svarbiausių darbe susiklosčiusių situacijų tai iškilusi problema į kurią reaguoti reikia nedelsiant, priimant sprendimus ir juos realizuojant. Komandų vadovai dažnai susiduria su delegavimo problema, kuomet darbuotojai stokoja iniciatyvos. Šiuo atveju vadovas tiesioginiu nurodymu gali įpareigoti komandą spręsti problemą, tačiau labai sunku yra užtikrinti, jog darbuotojai noriai ryšis prisiimti atsakomybę, o priimti sprendimai bus kompetentingi ir išspręs problemą. D. Clutterbuck (2011) pateikia ugdomojo vadovavimo technika pagrįstą sprendimo radimo ir įgyvendinimo schemą, kuri padeda vadovui ir darbuotojams tobulėti, mokantis palaipsniui reaguoti į problemines situacijas.



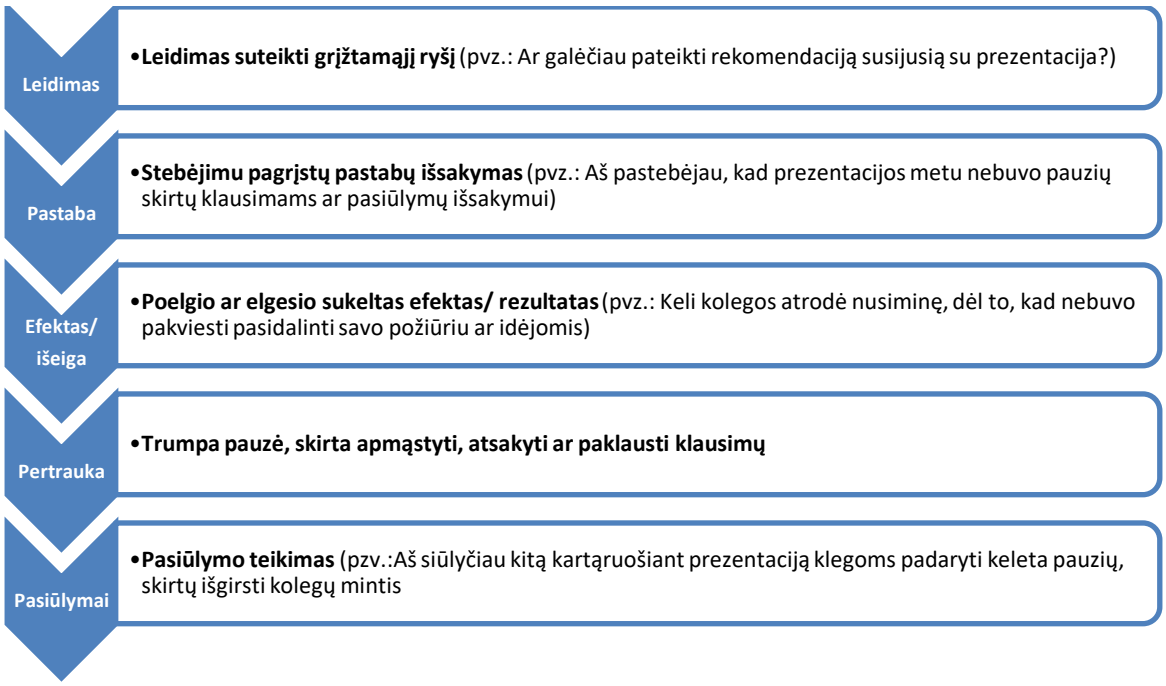
*2 pav.*Priimtų sprendimų įsisąmoninimo ir įgyvendinimo etapai (iš D. Clutterbucko paskaitos „Komandos koučingas“, 2011, 220)

Pokyčių aplinkoje atsiradus poreikiui priimti naują sprendimą ar imtis veiksmų vadovas yra atsakingas už tai, kad darbuotojas laikytųsi šių etapų nuoseklumo. Struktūruotas procesas padeda darbuotojui ne tik įsisąmoninti priimtus sprendimus ir juos pagrįstai pristatyti kitiems. Grįžtamasis ryšys leis darbuotojui gauti įvertinimą už jo atsakomybės lauke priimtų sprendimų įgyvendinimą, o vadovui prižiūrėti veiksmų tikslumą kartu su darbuotoju modeliuojant sprendimo planą ir darbuotojo įsipareigojimų vykdymą ateityje įgyvendinant veiksmus susijusius su sprendimu.

1.2.3 Grįžtamojo ryšio teikimas

Viena iš vadovo funkcijų, kurią būtų galima prilyginti ugdančiajai vadovavimo technikai tai grįžtamojo ryšio darbuotojui teikimas. Grįžtamasis ryšys šiais laikais tapo organizacijos darbuotojų ugdymo politikos kultu ir yra įtraukiamas į organizacijų komandinės veiklos planus. Tokia prielaidą paremia teiginys, jog po grįžtamojo ryšio pokalbio iš darbuotojo yra tikimasi, kad jis pasimokys iš galimai padarytų klaidų, bus motyvuotas ir vykdydamas tolimesnes savo pareigas tobulės. Pasak Misiukonio (2015) vadovas, kuriam stinga koučingo įgūdžių gali susidurti su sunkumais teikiant darbuotojui grįžtamąjį ryšį. Vien neigiamų darbuotojo veiklos aspektų įvardijimas, ar vienpusė komunikacija, nesužinant kokias išvadas darbuotojas padarė gali neduoti teigiamų rezultatų. Išvados,

kilusios po grįžtamojo ryšio pokalbio nėra susiejamos su tolimesnės veiklos siekiais ar organizaciniais tikslais. OVC consulting 2015 m. Lietuvoje atliko tyrimą apie grįžtamojo ryšio teikimą, kuriame dalyvavo 222 įvairių Lietuvos įmonių darbuotojai. Apklausos rezultatai parodė, jog daugiau nei pusė darbuotojų kartą per mėnesį ar rečiau išgirstą kritikos iš savo tiesioginių vadovų, tačiau dauguma darbuotojų teigiamą ir neigiamą grįžtamąjį ryšį vertina gerai arba labai gerai, o tai parodo, jog darbuotojams yra svarbus jų veiklos vertinimas. Aistė Dromantatitė Stancikienė kalbėdama apie darbuotojų pasitenkinimo darbu aspektus pamini grįžtamojo ryšio analizę. Nustačius lūkesčius ir juos fiksuojant ilgainiui galima išsiaiškinti ar faktiniai darbo rezultatai atitiks numatytuosius ir taip įvardyti kuriose srityse darbuotojui trūksta kompetencijos. darbuotojo stipriąsias puses, kuri atsiskleidžia per palaikančio **grįžtamojo ryšio (GR) modelis** (angl. supportive feedback role), jo pliusai ir minusai teikiant bei gaunant gįžtmąjį ryšį. Svarbiausiai grįžtamojo ryšio elementais išskiriami: klausymasis (*listen*); valdymas (*manage*); aiškumas (*clarity*); tikslas (*focus*); dėkingumas (*gratitude*);atsiprašymas (*apologize*) (LollyDaskal, 2014).



3 pav. 5 žingsnių modeliu pagrįstas grįžtamojo ryšio proceso pavyzdys

Sudaryta: teksto autorės

Apibendrinant grįžtamojo ryšio pagrindinius elementus ir žingsnius svarbu pastebėti, jog grįžtamojo ryšio teikimo pokalbyje galimybę pasisakyti turėtų abi pusės, pokalbis tūrėtų būti planuotas, vykti pagal tikslią struktūrą. Svarbu ne tik užtikrinti pokalbio struktūrą, bet atmosferą, kurioje pokalbis vykstą. Pagarba ir pasitikėjimu paremta komunikacija padeda grįžtamąjį ryšį priimti kaip teigiamą, motyvuojantį veiksnį ir užtikrinti sėkmingą tolimesnį bendradarbiavimą.

1.3 Sėkmingo ugdomojo vadovavimo pokalbio struktūros elementų analizė

Aptarus teorinius ugdomojo vadovavimo pokalbio nuostatus irtechnikas paaiškėjo, kad siekiant sėkmingai diegti ugdomojo vadovavimo pokalbio principus reikalingas specialių kompetencijų laikymasis,išankstinis pasiruošimas pokalbiui ir gebėjimas užmegzti pasitikėjimu pagrįstą ryšį.

Apibendrinus darbo teorinę dalį būtų galima išskirti šiuos sėkmingo ugdomojo vadovavimo pokalbio struktūros elementus:

1) *Ryšio su pašnekovu užmezgimas*

Šis elementas ugdomojo vadovavimo kontekste dar vadinamas pasitikėjimu pagrįsto abipusio ryšio kūrimu, o ICF šį etapą numato kaip kontakto su klientu sudarymas. Ryšio kūrimas neįmanomas be saugios, palaikančios aplinkos, kurioje ir vyksta pokalbis, užtikrinimo. Ši pokalbio dalis labai svarbi siekiant užtikrinti, kad vadovas gebės sukurti ir ateityje nepažeis pasitikėjimu ir pagarba pagrįsto ryšio su darbuotoju ir abi pusės jausis komfortiškai viso pokalbio metu.

2) *Tikslų išsikėlimas*

Antrasis pokalbio etapas tai tikslų formulavimo, veiksmų plano modeliavimas, kurį apibrėžia GROW/GROWTH modelis, kaip vieną pagrindinių ir esminių etapų sėkmingai siekiant norimo rezultato. Gebėjimas pokalbio metu kartu su darbuotoju parengti efektyvų darbuotojo ugdymo planą ar strategiją norimam rezultatui pasiekti,užduodant tinkamai suformuluotus ir darbuotojo gilesnį mąstymą skatinančius klausimus, tai vienas pagrindinių ugdomojo vadovavimo apraiškos pokalbyje bruožų, išskiriantis ugdomąjį pokalbį nuo įprasto pokalbio su darbuotoju.

3) *Sprendimų įsisąmoninimas*

Trečiasis pokalbio etapas yra veiksmų plano, pasiekti išsikeltus tikslus, apžvalga ir įsisąmoninimas.Ugdomojo vadovavimo požiūriu tik įsisąmoninęs sprendimus darbuotojas gebės savo žinias - ekspertinį išmanymą įgyvendinti praktiškai. D. Clutterbuck sprendimų įsisąmoninimą apibrėžia kaip vidinės darbuotojo motyvacijos ugdymą per įsipareigojimą konkretaus veiksmų plano įgyvendinimui. Šiame etape svarbu atsižvelgti į darbuotojo ir vadovo kompetencijas, apibrėžti visas galimas alternatyvas, konkrečius įsipareigojimus, tam, kad praktiškai įgyvendinant šį veiklos planą jį būtų galima koreguoti ir vis tiek pasiekti išsikeltą tikslą.

4) *Ribojančių nuostatų ir įsitikinimų keitimas*

Ketvirtasis pokalbio etapas yra skirtas nustatyti ar darbuotojo vidiniai įsitikinimai, nuostatos ar neigiama patirtis netrukdys imtis konkrečių, konstruktyvių veiksmų, siekiant užsibrėžto tikslo. Laiku eliminavus su asmenine motyvacija ir įsitikinimais susijusias problemas galima sėkmingai laikytis užsibrėžto veiklos plano.

5) *Grįžtamasis ryšys*

Paskutinis pokalbio etapas grįžtamasis ryšys. Šis etapas svarbus, nes padeda motyvuoti darbuotoją ir užtikrina, kad darbuotojas gebės atsakingai išlaikyti dėmesį, ties tuo, kas svarbiausia siekiant tikslo. Vadovas suteikdamas grįžtamąjį ryšį darbuotojui palieka visą atsakomybę, imtis numatytų veiksmų pačiam darbuotojui, informuodamas apie tai, kaip iš vadovo perspektyvos atrodo darbuotojo vykdomas į rezultatus orientuoto proceso valdymas. Kaip jau minėta teorinėje darbo dalyje, svarbu yra tinkamai suteikti grįžtamąjį ryšį, nes tik tuomet darbuotojas pasiekia teigiamų veiklos rezultatų.

Taip pat, svarbiomis laikomos vadovo asmeninės savybės.Ugdomojo vadovavimo savybių demonstravimas užtikrina sėkmingą pokalbį. Šių savybių reikšmingumas pagrįstas tarptautiniais ICFstandartais ir yra apibrėžtas ICF kompetencijų sąraše:

- Įsiklausymas – geba išgirsti, demonstruoja susidomėjimą, įsiklauso į tai ką sako ugdomasis, užduoda taiklius klausimus
- Intuityvumas –atsižvelgia į savo intuiciją ir tiki vidiniu balsu, atskiria žodžio, kalbos tono ir kūno kalbos prasmes
- Geranoriškumas– rodo nesuvaidintą susidomėjimą ugdomojo gerove ir ateitimi
- Sąžiningumas – visuomet demonstruojama asmeninę dorą, sąžiningumą bei nuoširdumą
- Savikontrolė – demonstruoja užtikrintumą susidurians su stipriomis emocijomis, geba susivaldyti ir nespiduoti ugdomojo emocijoms
- Pagarba – vartoja tinkamą, pagarbią kalbą bei rodo pagarbą ugdomojo asmens jausmams, mokymosi įpročiams, asmeniniams įsitikinimams

2. UGDOMOJO VADOVAVIMO POKALBIO TECHNIKŲ TAIKYMAS FINANSINĖS ORGANIZACIJOS X, OPERACIJŲ CENTRO KOMANDOJE

Šiuo tyrimu siekiama ištirti pasirinktos finansinės organizacijos X, komandos **vadovo ir darbuotojo asmeninį pokalbį**. Atliekant situacijos X finansinėje organizacijoje tyrimą, pagrindinis darbo **tikslas – išanalizuoti asmeninį komandos darbuotojo pokalbį su vadovu ir pateikti pasiūlymus, kaip pasitelkiant ugdomojo vadovavimo pokalbio technikas,efektyviai šį pokalbį tobulinti.** Tyrimu taip pat siekiama išsiaiškinti kokios pagrindinės problemos kyla, kaip vystosi vadovų ir darbuotojų pasitikėjimu paremtas santykis, kaip darbuotojai jaučiasi pokalbio su vadovu metu ir po jo, bei ko trūksta kuriant sėkmingą komunikaciją ugdomojo vadovavimo požiūriu.

Tikslams pasiekti buvo išsikelti tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti ugdomojo vadovavimo sampratą ir atlikti praktiškai taikomų ugdomojo vadovavimo pokalbio technikų analizę

2. Identifikuoti veiksnius, kurie lemia ugdomojo vadovavimo pokalbio technikų taikymo privalumus ir iššūkius

3. Iš teorinėje dalyje nagrinėtų ugdomojo vadovavimo pokalbio technikų ir metodikų, sudaryti teorinį vadovo pokalbio su darbuotoju tyrimo modelį

4. Pagal sudarytą modelį parengti tyrimo instrumentą kiekybiniam darbuotojų nuomonės vertinimo tyrimuiir kokybiniam vadovų interviu

5. Atlikti atvejo analizės tyrimą dvejose X finansinės organizacijos operacijų centro komandose

6. Pateikti pasiūlymus ir universaliasvadovų asmeninio pokalbio su darbuotojais „One-to-One“ rekomendacijas X organizacijos operacijų centro komandoms

Tyrimo laikotarpis: 2019 m. lapkričio mėn.

2.1 Tyrimo metodologija

Anot K. Kardelio tyrimas tūrėtų būti planuojamas iš mokslininko smalsumo, žinių troškimo, vertinimas prieinamas tik siaurai asmenų grupei, o pats tyrimas būti viešas (2016). Siekiant išsamiau ir detaliau suformuoti tiriamojo dalyko vaizdą, geriau suvokti nagrinėjamą reiškinį konkrečioje aplinkoje pasirinktas kokybinis tyrimo metodas. Tačiau, kad atskleisti požiūrį apie tą patį reiškinį iš darbuotojų perspektyvos, kad galima būtų tiriamąjį dalyką vertinti ir plačiau analizuoti, greta kokybinio tyrimo metodo, vadovų interviu, naudotas ir kiekybinis tyrimo instrumentas – anketinė komandos darbuotojų apklausa.

2.2 Kokybinis ekspertų interviu tyrimas

Empirinio tyrimo tikslui pasiekti pasirinkta **vertinimo tyrimo strategija**, vertinant atskiras „One – to – one“ asmeninio vadovo pokalbio su darbuotoju dalis. Gauti tyrimo duomenys lyginami su ugdomojo vadovavimo pokalbio kriterijais, apibūdinančiais pageidaujamas pokalbio charakteristikas. Atliekama darbuotojų nuomonės vertinimo kiekybinis tyrimas ir struktūrizuotas vadovų interviu.

Siekiant ištirti X finansinės organizacijos, operacijų centro I ir II komandų darbuotojų požiūrį į tyrimo objektą, pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, anketinė darbuotojų nuomonės apklausa internetinėje svetainėje. Abiejų komandų darbuotojams apklausos nuoroda internetinėje svetainėje www.manoapklausa.lt yra išsiunčiama elektroniniu paštu. I ir II komandos darbuotojams yra išsiunčiamos skirtingos nuorodos į apklausas, jog vėliau būtų galima deramai sugrupuoti apklausos rezultatus, atsižvelgiant į tai, jog teoriškai skirtingose komandose gali išryškėti skirtingos pokalbio vertinimo tendencijos. Rytinio darbuotojų pasitarimo metu vadovas tiesiogiai informuoja komandos narius apie jų komandoje vykdomą tyrimą ir apklausą, kurioje darbuotojai kviečiami dalyvauti atsakant į anketos klausimus.

Kokybiniu tyrimu - komandos vadovųinterviu norima išsiaiškinti, kaip patys vadovai supranta tyrimo objektą, su kokiais iššūkiais susiduria pokalbio metu. Tyrimui pasirinkti komandų vadovai – asmenys tiesiogiai vedantys „One-to-one“ pokalbius su darbuotojais ir galimai praktiškai susiduriantys su tam tikromis problemomis. Komandos vadovams apklausti buvo pasirinktas standartizuotas interviu siekiant užtikrinti, kad vadovai klausimus gaus jiems patogia forma, el. paštu ir galės į klausimus atsakyti jiems patogiu, ne darbo metu, skiriant pakankamai laiko apgalvoti ir išsamiai pateikti savo atsakymus.

Empirinis tyrimo modelis buvo sudarytas atsižvelgiant į teorinėje darbo dalyje išskirtus svarbiausius sėkmingo ugdomojo vadovavimo pokalbio nuostatus ir metodikas. Buvo išskirti 5 sėkmingo ugdomojo vadovavimo pokalbio struktūros elementai, pagal kuriuos modeliuoti darbuotojų komandos vadovų interviu klausimai:

1. Kiek laiko užimate komandos vadovo pareigas šioje organizacijoje?
2. Už ką esate atsakingas kaip komandos vadovas?
3. Ar esate girdėjusi apie ugdomąjį vadovavimą, dar žinomą koučingo pavadinimu? Jei taip, kaip jį apibūdintumėte? Ar teko su juo susidurti šioje organizacijoje?
4. Kaip apibūdintumėte, kas yra One-to-one pokalbis? Ar galėtumėte apibūdinti kokios yra šio pokalbio dalys?
5. Apibūdinkite, nuo ko prasideda One-to-one pokalbis? Apibūdinkite ar reikalingas specialus pasiruošimas šiam pokalbiui?

6. Kas Jūsų nuomone, šio pokalbio metu, yra svarbiausia jūsų komandos darbuotojui?
7. Kas, šio pokalbio metu, yra svarbiausia Jums kaip komandos vadovei?
8. Ar Jums svarbu susikurti asmeninį ryšį su darbuotoju? Jei taip, kokiais būdais stengiatės tai padaryti?
9. Kokiais konkrečiai būdais ir priemonėmis siekiate užtikrinti, kad Jūsų darbuotojo ir Jūsų lūkesčiai, išsikelti one-to-one pokalbio metu butų įgyvendinti?
10. Apibūdinkite, kaip one – to – one pokalbio metu yra dirbama ties darbuotojo tikslų išsikėlimu (ar darbuotojai turi išsikelti savo asmeninius tikslus/ ar Jūs nurodote, kokius tikslus yra svarbu pasiekti)?
11. Kaip sekasi Jūsų komandos darbuotojams pasiekti užsibrėžtų tikslų, kaip aptariate rezultatus?
12. Įvardykite su kokiais sunkumais dažniausiai tenka susidurti one-to-one pokalbio metu
13. Kokiais būdais Jūs, kaip vadovas stengiatės šiuos sunkumus pašalinti?
14. Apibūdinkite, kokią reikšmę Jūsų darbe turi grįžtamasis ryšys?
15. Apibūdinkite, kaip darbuotojai priima jiems teikiamą grįžtamąjį ryšį?

2.3 Kiekybinė darbuotojų nuomonės apklausa

Pirmoji anketos klausimų grupė identifikuoja respondentus, padeda užtikrinti, kad tyrime dalyvauja tik tie respondentai, kurie komandoje neužima komandos vadovo pareigų, o taip pat pagrindžia svarbiausias tyrimo dalyvių charakteristikas. Demografinio tipo klausimais su nominalinės skalės vertinimu buvo prašoma nurodyti respondento lytį, amžių ir išsilavinimą, o atviro tipo klausimais reikėjo nurodyti bendrą darbo stažą organizacijoje ir pareigas komandoje.Prie bendrųjų klausimų taip pat priskiriamas ir paskutinysis skaičiumi nežymimasklausimas, sudarytas remiantis ICF nustatytomis pagrindinėmis kompetencijomis kuriomis turi pasižymėti akredituotas koučingo specialistas arba ugdantysis vadovas, norėdamas sėkmingai taikyti ugdomąjį vadovavimą. Atsakymai pateikti Likerto skalės principu su 5 atsakymo variantais (labai būdinga, būdinga, nežinau, nebūdinga, visiškai nebūdinga).

Apibendrinant klausimyno sudarymo logiką, galima būtų pastebėti, kad klausimai - indikatoriai buvo formuluoti atsižvelgiant į kiekybinių tyrimų klausimų formulavimo metodologiją, siekiant nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, konkrečioje klausimų grupėje nustatant indikatą – konkretų požymį ar reiškinį, kuris yra svarbus pokalbio su vadovu elementas. Kaip rekomenduojama K. Kardelis pagrindiniai metodologiniai klausimai turi atitikti klausimams keliamus reikalavimus, turi būti vartojamas paprastos, lengvai suprantamos ir nedviprasmiškos sąvokos; klausimas neturi būti formuluojamas sąmoningai stimuliuojant atitinkamą atsakymą; rekomenduojama pateikti keletą (ne perdaug) filtruojančių klausimų, kurie priklauso nuo atsakymo į ankstesnius klausimus; formuluojant vertinančio pobūdžio klausimus ir atsakymus, būtina subalansuoti teigiamus ir neigiamus vertinimus;

klausiant asmeniškų vertinamųjų klausimų, naudoti ilgesnės formuluotės klausimus su daugiau atsakymo variantų (2016, 240). Klausimyne pasirenkant uždarų klausimų formuluotes buvo siekiama užtikrinti, jog tiriamasis galės rinktis tik vieną, labiausiai jo nuomonę atitinkantį, atsakymo variantą. Taip siekiama išvengti subjektyvumo, apdorojant kiekybinius duomenis lengviau gretinti, lyginti duomenis ir užtikrinti, kad indikatoriaus patikimumas yra didesnis (2016, 244).

Kokybinio tyrimo - interviu klausimai sudaryti atsižvelgiant į tą patį teorinį tyrimo modelį, tačiau daugiau apibendrinantys visas 5 teorinio tyrimo modelio dalis, siekiant pritaikyti klausimus ne komandos darbuotojams, o vadovams.

Prieš pradedant tyrimą elektroniniu paštu buvo susisiekta su komandos vadovėmis, pateikta išankstinė informaciją apie norimą atlikti tyrimą, pristatytas tyrimo tikslas, aptartas patogiausias būdas komandos darbuotojams ir vadovei dalyvauti tyrime ir gautas sutikimas tyrimą vykdyti. Parengto kiekybinio tyrimo – apklausos internetinė nuoroda buvo nusiųsta komandos vadovei, kuri rytinio apsitarimo su darbuotojais metu informavo darbuotojus apie tyrimą ir vėliau pasidalino apklausos nuoroda vidinėmis komandos kontaktavimo priemonėmis ir išsiuntė nuorodą visų komandos darbuotojų elektroninio pašto adresais. Lygiagrečiai vykusių komandos narių apklausų, vykdytas ir kokybinis tyrimas – komandų vadovėms, elektroniniu paštu buvo išsiųstas iš anksto paruoštas struktūrizuotas klausimynas su 15 atvirų klausimų, tam kad vadovės, turėdamos laisvo laiko, galėtų kuo išsamiau atsakyti į pateiktus klausimus. Vėliau, elektroniniu paštu sulaukus atsakymų, buvo užduodami papildomi klausimai, siekiant patikslinti gautus atsakymus.

Kiekybinio tyrimo imčiai nustatyti buvo atlikta atsitiktinė tikslinė atranka. Remiantis tuo, jog X organizacijoje yra daug komandų.Išvados nebus daromosapie visą generalinę aibę - X operacijų centro komandas. Atsižvelgiant į tyrimo objektą – asmeninį vadovo pokalbį su komandos darbuotoju „One-to-one“, traktuoti, kad tyrimo rezultatai bus būdingi visoms operacijų centro komandoms, ekstrapoliuoti visai populiacijai plačiąja prasme, būtų klaidinga, nes tyrime dalyvauja dvi komandos, kurios operacijų centre yra unikalios savo sudėtimi ir bendrais komandai iškeliamais tikslais.

Imties dydį sudaro 43 darbuotojai – visi 2 komandų darbuotojai išskyrus komandų vadovus (I komanda 24, II komanda 19)

Siekiant respondentų atsakymus laikyti būdingais visai komandai, kiekybinio tyrimo imtis apskaičiuojama taikant Paniotto formulę: $\mathbf{n = 1/ (\Delta^2 + 1/N)}$ (Valackiene, 2004), kur:

n - reikiamų respondentų skaičius;

Δ - paklaida (0, 09);

N – tiriamos visumos skaičius.

$n = 1/ ((0, 09)^2 + 1/ 43) = 1/(0, 0081 + 0, 02326) = 1/ 0, 03136 =31,89 \sim 32$

Pagal šią formulę, pasirinkę imties paklaidą 9% dėl mažo imties dydžio (tūrio) ir dėl to kad tiriamas požiūris, o ne konkretūs kiekybiniai duomenys. Imtį gauname 32 respondentus, kurie turėtų

dalyvauti tyrime, kad tyrimą būtų galima laikyti įvykusiu. Anketos nuorodos išsiųstos visiems 43 respondentams.

Kiekybiniame tyrime, apklausoje dalyvavo 39 respondentai, 2 operacijų centro komandų nariai, užimantys ne vadovaujamasis pareigas.

Kokybinio tyrimo informantai, tikslinės imties sudarymo būdu pasirinktos – 2 operacijų cento komandų, kurių darbuotojai dalyvavo kiekybiniame tyrime, vadovės.

Nustatant konkrečią tyrimo imtį buvo taikytas atsitiktinis imties sudarymo būdas.

Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo taikoma atsitiktinė X finansinės organizacijos 2 operacijų centro komandų atranka. Pasak K. Kardelio, esant itin didelei populiacijai, visų tyrimui aktualių organizacijų centro komandų narių apklausti neįmanoma, dėl to, kad tai užtruktų ilgai. Imties reprezentatyvumas užtikrintas apklausus daugiau nei 95% visų komandos darbuotojų, atsižvelgiant į tai, jog dėl racionalių priežasčių komandoje gali likti žmonių, kuri neatsakys į anketos klausimyną.

2.4 Tyrimo etika

Socialiniuose tyrimuose, siekiant užtikrinti respondentų gerovę privalu laikytis tyrimo etikos standartų planuojant ir atliekant tyrimus. Svarbu užtikrinti, kad respondentų teisės laisvanoriškai ir anonimiškai dalyvauti tyrime nebūtų pažeistos.Pasak K. Kardelio (2016, 79-82), socialiniuose tyrimuose labai svarbu yra apklausos vedėjui keliami reikalavimai ir elgesio taisyklės. Tyrėjas turi išlaikyti nuostolio ir naudos santykį - siekiant gauti objektyvią informaciją, užtikrinti, kad tyrimo dalyviai nepatirs asmeninių nuostolių, pažeidžiant jų asmens saugą.

Kiekybinio tyrimo anketos pradžioje apklausos vedėjas, būtinai turi prisistatyti, siekti kontakto su respondentais ir stengtis kurti pasitikėjimą, įžangoje apibūdinti tyrimo tikslą ir informuoti apklausos dalyvius apie dalyvavimo apklausoje anonimiškumą. Remiantis šiais principais, kiekybiniame tyrime, anketos pradžioje buvo suformuluotas prisistatymas ir įžanga (1 priedas. Anketa „One-to-One pokalbio su vadovu vertinimo anketa“), o apie komandoje vyksiantį tyrimą komandos darbuotojus informavo vadovė rytinio susirinkimo metu. Kontaktuojant su kokybinio tyrimo informantėmis taip pat buvo prisistatyta, nurodyta tyrimo tema, tyrimo tikslas ir tyrėjo kontaktiniai duomenys (4 ir 5 priedai. Anketa „One-to-One pokalbio su vadovu vertinimo anketa“).

Kalbant apie fundamentalųjį tyrimų etikos principą, tiriamajam sutinkant dalyvauti tyrime prieš tai apie jį gavus informacijos ir teisę laisvanoriškai bet kada iš jo pasitraukti, šio principo buvo siekta laikytissiekiant tiriamuosius informuoti apie jų teisę. Kokybinio ir kiekybinio tyrimo metu, tiriamieji galėjo laisvanoriškai, bet kuriuo metu atsisakyti dalyvauti tyrime, siekiant, kad tyrimo dalyvių nevaržytų jokie fiziniai ar emociniai nepatogumai, psichologinis stresas, kitos rizikos ar pavojai.

Siekiant neatskleisti tikros asmeninės informacijos apie tyrimo dalyvius, jiems buvo užduodami tik apibendrinto pobūdžio klausimai apie jų amžių, lytį, išsilavinimą, pareigas, bandrą

darbo organizacijoje stažą. Organizuojant ir vykdant tyrimą nebuvo atskleista papildoma informacija apie pačią komandą – kokias tikslias užduotis ji vykdo, kokiam padaliniui priklauso ar kokie konkretūs yra komandai nustatyti tikslai, nei apie pačius tiriamuosius. Renkant kiekybinio tyrimo duomenis, informacija pagal kurią būtų įmanoma nustatyti konkretaus tyrime dalyvavusio asmens tapatybę, nebuvo gauta. Atliekant kokybinį tyrimą, informatės buvo užkoduotos suteikiant ekspertėms kodą.

Pasak K. Kardelio (2016, 89-90) tyrimo etikos kodeksas, primena tyrėjui jo pareigas tiriamųjų atžvilgiu ir bendrai priimtinus dalykus, kontroliuoja etikos principų laikymąsi, padeda lengviau organizuoti tiriamąją situaciją, bei spręsti problemas netikėtose situacijose. Siekiant užtikrinti, kad tyrimo eigoje nebus pažeista tyrimo etika ir užtikrintos tyrimo dalyvių teisės, remiantis Etikos kodekso pavyzdžiu (Reynolds, 1979, cit. pgl Cohen ir kt., 2000), sudaromas originalus Ugdomojo vadovavimo pakalbio technikų taikymo analizės organizacijos X operacijų centre, tyrimo etikos kodeksas:

1. Tyrėjui svarbu prisistatyti ir papasakoti apie save.
2. Tyrimo pradžioje dalyviams paaiškinamas tyrimo tikslas ir procedūros.
3. Tyrimas ir jo etinės pasekmės turi būti suvokiamos tyrimo dalyvių ir tiriamos organizacijos operacijų centro požiūriu.
4. Nurodoma apibendrinta tyrimo nauda jo dalyviams - Įvardijamos rekomendacijos, kurios padės
5. Garantuojamas dalyvių anonimiškumas.
6. Išsiaiškinti ar kas nors iš dalyvių norės nuolatinės informacijos apie vykstantį tyrimą.
7. Tikėtis ginčijamų atradimų, o jiems pasitaikius – jautriai elgtis.
8. Visais atvejais siekti tyrimo objektyvumo.
9. Užtikrinti laisvanorišką dalyvavimą tyrime.
10. Dalyvius informuoti apie jų teisę, bet kuriuo metu, neinformavus, pasitraukti iš tyrimo.
11. Orumas, privatumas ir kiti dalyvių interesai turi būti gerbiami ir garantuotas jų neliečiamumas ir anonimiškumas po tyrimo.
12. Ištikus dilemai, tyrėjas gali konsultuotis su darbo vadovu ar kitais universiteto nurodytas asmenimis.

3. KOKYBINIO TYRIMO ANALIZĖ: EKSPERTINIS 2 KOMANDŲ VADOVŲ INTERVIU

Prieš pradedant tyrimo rezultatų analizę, svarbu paminėti, jog šiuo tyrimu iš esmės buvo tirtas X finansinės organizacijos, dviejų atsitiktinai pasirinktų operacijų centro komandų vadovių asmeninis pokalbis su darbuotojais - organizacijoje vadinamas „One-to-One“ pokalbiu. Darbuotojų nuomonės vertinimo apklausos metu buvo apklausti 42 respondentai iš abiejų komandų, o struktūrizuotas interviu vykdytas su pastarųjų komandų vadovėmis. Darbo prieduose pateikiami interviu su komandų vadovėmis ir kiekybinio tyrimo – anketos klausimynas. Tyrimo rezultatai aptariami ir išvados pateikiamos remiantis teorinėje darbo dalyje autorės pateiktu 5 elementų sėkmingo ugdomojo vadovavimo pokalbio teoriniu modeliu.

3.1. Kokybinio tyrimo rezultatai

Pateikiami apibendrinti vadovų struktūrizuoto interviu rezultatai. Klausimai suformuluoti remiantis teoriniu tyrimo modeliu. Tyrimo metu gauti rezultatai bus naudojami darbo išvadoms ir rekomendacijoms pasitelkiant ugdomojo vadovavimo technikas pokalbyje su darbuotojais teikti.

Kokybinis tyrimas pradedamas nuo bendrų klausimų apie vadoves ir ugdomąjį vadovavimą ir vėliau pereinama prie pagrindinės tyrimo temos ir svarbiausių klausimų, kuriuos patikslina detalizuojamieji klausimai. Remiantis tokia analizės logika, apibendrinti ekspertinio tyrimo rezultatai - 15 interviu klausimų atsakymai toliau pateikiami sugrupuoti į 8 skirtingas temines sritis.

3.1.1 Komandos vadovo patirtis ir atsakomybės

Pirmais dvejais kokybinio tyrimo klausimais siekiama pagrįsti, jog vadovės, kurios buvo tikslingai pasirinktos tyrimui, gali būti vadinamos ekspertėmis, nes turi asmeninės patirties užimant komandos vadovo pareigas ir vykdant pagrindines funkcijas, su kuriomis yra glaudžiai susijusi pagrindinė tyrimo tema – vadovo asmeninis pokalbis su darbuotoju. Remiantis abiejų komandų vadovių atsakymais galima daryti prielaidą, kad abiejų vadovių darbo patirtis leidžia tiksliai ir išsamiai atsakyti į pagrindinius tyrimo klausimus. Pateiktoje lentelėje gretinami abiejų eksperčių atsakymai įvardijantys pagrindines vadovo atsakomybes ir darbo patirtį komandos vadovo pozicijoje.

3.1.1 Lentelė. Tyrime dalyvavusios ekspertės

Eksperto kodas	**Vadovo darbo patirtis komandoje**	**Pagrindinės vadovo atsakomybės komandoje**
1 komandos vadovė (V1)	5,5 metai	Komandos tikslų įgyvendinimas: • Komandos narių motyvavimas • Komandos pardavimų didinimas • Komandos uždirbamų pajamų didinimas • Procesų efektyvinimas • Darbo organizavimas
2 komandos vadovė (V2)	4 metai	• Komandai iškeltų tikslų įgyvendinimas • Gerų KPI (autorės pastaba: angl. Key performance indicators – komandinio darbo produktyvumo rodiklių) užtikrinimas • Darbuotojų pasitenkinimo darbu užtikrinimas • Naujų darbuotojų atranka

Lentelė sudaryta autoriaus

Ekspertės turi labai panašią darbo patirtį darbo trukmės požiūriu. Abi ekspertės kalbėdamos apie jų, kaip vadovių atsakomybes, pirmuoju punktu paminėjo pagrindinį darbo tikslą – komandos tikslų įgyvendinimą. Pažymėtina, jog didelių organizacijų linijinių vadovų pagrindine funkcija yra strateginių organizacijos tikslų įgyvendinimas. Tuo tarpu komandinių tikslų įgyvendinimas, su aiškiai apibrėžtais veiklos/darbo produktyvumo rodikliais yra laikoma sėkmingu strateginio plano įgyvendinimo garantu. Eksperčių išvardytos atsakomybės: komandos pardavimų didinimas (V1), komandos uždirbamų pajamų didinimas (V1), procesų efektyvinimas (V1); gerų komandos veiklos/darbo produktyvumo rodiklių užtikrinimas (V2) priskirtini pamatuojamiems, statistiškai apčiuopiamiems komandos veiklos rezultatams. Didelių organizacijų linijinių vadovų viena iš funkcijų yra užtikrinti strateginių planų įgyvendinimą, per komandos produktyvumo rodiklių

gerinimą. Remiantis teorine darbo dalimi, ugdomojo vadovavimo pokalbis, kaip priemonė padedanti vadovams gerinti komandos produktyvumą.

Taip pat išskirtos atsakomybės: komandos narių motyvavimas (V1); darbo organizavimas (V1); darbuotojų pasitenkinimo darbu užtikrinimas (V2) – statistiškai tiesiogiai nepamatuojama veikla, tačiau labai susijusi su pagrindine tyrimo tema.

Antroji ekspertė taip pat paminėjo naujų darbuotojų atranką, kaip vieną iš komandos vadovo atsakomybių. Pasirinktoje X finansinėje organizacijoje, naujų darbuotojų atranka yra vykdoma kartu su personalo skyriaus darbuotoju, tačiau galutinį sprendimą ar kandidatas bus samdomas priima komandos vadovė.

3.1.2. Žinios apie ugdomąjį vadovavimą

Vienas iš pagrindinių baigiamojo darbo tikslų yra rekomendacijose pateikti pasiūlymus, kaip tobulinti asmeninį komandos vadovo ir darbuotojo „One-to-One“ pokalbį pasitelkiant ugdomojo vadovavimo pokalbio technikas. Prieš ekspertėms atsakant į interviu klausimus, jos informuojamos apie šį darbo tikslą, supažindinamos su tyrimo metodika. Trečiuoju interviu klausimu siekiama tikslingai išsiaiškinti ar ugdomasis vadovavimas yra žinomas vadovėms, ar vadovės turi jo taikymo įgūdžių ir geba jį identifikuoti organizaciniame kontekste.

Pirmoji ekspertė teigia žinanti kas yra ugdomasis vadovavimas. Antroji ekspertė paminėjo, jog visiems organizacijos komandų vadovams buvo vykdomi privalomi mokymai, kuriuose buvo pristatytas ugdomasis vadovavimas ir jo panaudojimo galimybės. Remiantis šia informacija galima būtų teigti, kad teoriškai abi vadovės yra susipažinusios su ugdomuoju vadovavimu ir žino jo panaudojimo būdus.

Pirmoji ekspertė apibūdindama ugdomąjį vadovavimą įvardija jo panaudojimo galimybes: „*asmeninių pokalbių metu ir mikro valdyme, kai reikia susitarti dėl naujų atsakomybių, veiklos organizavimo ir pan.*“ Ugdomąjį vadovavimą vadindama tarptautiniu pavadinimu „*Koučingas*“, jį apibūdina, remdamasi savu suvokimu: „*pokalbis ir būdas kalbėti su darbuotoju, kai uždavus teisingus klausimus, kalba ir sprendimą priima pats darbuotojas.Vadovo atsakomybė, jei reikia, nukreipti tam tikra linkme.“*

Antroji ekspertė ugdomąjį vadovavimą apibrėžia kaip: „*universalų specialių klausimų uždavimo stilių“*, apie klausimus sakydama: „*padeda mano komandos darbuotojams prieiti tinkamą išvadą*.“ Universalumą ekspertė grindžia tuo, kad ugdomąjį vadovavimą gali naudoti per skirtingo pobūdžio pokalbius su darbuotoju: metinį darbuotojų veiklos vertinimo pokalbį ir One to one - asmeninį pokalbį su darbuotoju.

Abiejų eksperčių atsakymuose, galima įžvelgti bendrų bruožų – ugdomojo vadovavimo panaudojimo universalumas; naudojamas pokalbio metu užduodant specifinius klausimus; ugdomasis

vadovavimas orientuotas į sprendimo priėmimą ir išvadų formulavimą. Remiantis įvairių šaltinių analize teorinėje darbo dalyje, ir abiejų eksperčių atsakymais, galima teigti, kad ekspertės ne tik teoriškai žino, kas yra ugdomasis vadovavimas, bet ir geba pagrįsti žinojimą apibūdindamos pagrindinius ugdomojo vadovavimo skiriamuosius bruožus.

3.1.3. One-to-One pokalbio charakteristika

Ketvirtasis ir penktasis interviu klausimai orientuoti į tyrimo dėmesio centrą – asmeninį vadovo pokalbį su darbuotoju. Kaip jau minėta tyrimo metodologijoje, šis pokalbis X organizacijos komandose turi specifinį pavadinimą „One-to-one“. Toliau analizuojami tyrimo klausimai padeda išsamiau analizuoti šį pokalbį, išsiaiškinti kokios yra pokalbio dalys ir kaip kuriamas kontaktas su darbuotoju šio pokalbio pradžioje ir koks pasiruošimas reikalingas prieš pradedant šį pokalbį.

Pirmoji ekspertė „One-to-one“ apibrėžią kaip asmeninį, periodiškai vykstantį, esant poreikiui, organizuojamą papildomai, pokalbį. Ji pažymi, kad darbuotoją dar pokalbio pradžioje informuoja apie pokalbio trukmę, kad susitikimai pokalbiams vyks periodiškai ir koks bus pagrindinis pokalbio tikslas. Ji taip pat pamini, jog: *„pokalbis prasideda nuo small talk* (autorės pastaba: angl. Small talk – trumpas, neformalus, įžanginis pokalbis su klientu)*“*. Ugdomojo vadovavimo požiūriu, trumpas įžanginis pokalbis padeda sukurti vadovo ir darbuotojo tarpusavio ryšį, todėl yra labai svarbus įžanginis pokalbio elementas. Ekspertė pabrėžia, kad pasiruošimas šiam pokalbiui yra reikalingas, pasiruošimo metu yra sudėliojami akcentai, apie ką norima kalbėti ir surenkama tikslų statistika, analizė.

<u>1 ekspertės išskirtos pokalbio dalys:</u>

- Small talk‘as
- Kaip jaučiasi darbuotojas (bendrąja prasme)
- Tikslų vykdymas
- Papildomos atsakomybės, efektyvinimo užduotys, pasiūlymai
- Karjeros perspektyvos, lūkesčiai
- Strateginės kryptys, kas vyksta organizacijoje, kokios mūsų komandos veiklos kryptys
- Susitarimai, kaip dirbame toliau, kaip siekiama tikslų

Antroji ekspertė „One to one“ apibrėžia kaip: „kelis kartus per mėnesį vykstantis pokalbis su komandos darbuotoju“. Minėdama pokalbio pradžią ji referuoja į jaukią aplinką, gerą nuotaiką, neformalių klausimų apie darbuotoją uždavimą. Taip pat 2 ekspertė pabrėžia, kad šis

pokalbis trunka apie 30 min ir skirsto pokalbio dalis atsižvelgdama į kiekvienos pokalbio dalies apytikrę trukmę:

- 5 min small talk‘as, trumpai aptariamas pokalbio planas;
- 15 min pereinama prie problemos ar pagrindinės temos, aptariama veiklos strategija, jeigu reikia aptariami darbuotojo veiklos produktyvumo rodikliai KPI;
- 10 min apibendrinimas, susitarimai su darbuotoju, aptariama, apie ką bus kalbama ateityje

Apibendrinant antrosios ekspertės atsakymą, galima būtų teigti, jog „One-to-one“ pokalbiui reikalingas specialus pasiruošimas. Pasiruošimas vėlesniems pokalbiams prasideda jau pirmojo pokalbio metu, kuomet yra žymimasi svarbūs pokalbio aspektai, darbuotojo klausimai. Ji išsamiai išvardija veiklas, skirtas pasiruošti asmeniniam pokalbiui:

- ✓ Prisiminti, apie ką jau yra kalbėję su darbuotoju
- ✓ Perversti praėjusio susitikimo užrašus
- ✓ Kartais tenka susirasti informaciją, kad galima būtų atsakyti į darbuotojo klausimus
- ✓ Rezervuoti kabinetą susitikimui
- ✓ Rezervuoti susitikimo laiką

Apibendrinant abiejų komandų vadovių atsakymus, galima būtų sugeneruoti „One-to-one“ pokalbio apibrėžimą – „One-to-one“ tai:

- ❖ asmeninis, periodiškai vykstantis, apie 30 min trukmės,
- ❖ į darbuotojo tikslus, atsakomybes, karjerą, produktyvumą ir bendrą organizacinę strategiją orientuotas,
- ❖ turintis neformalią pradžią ir apibendrinamąją pabaigą,
- ❖ darbuotojo pokalbis su komandos vadovu,
- ❖ reikalaujantis specialaus vadovo pasiruošimo kuriant atitinkamą pokalbio aplinką ir turinį.

3.1.4. Subjektyvusis požiūris į svarbiausius pokalbio faktorius

Remiantis pastarąją išvada, apie „One-to-one“ pokalbį, apibrėžta, jog tai asmeninis pokalbis tarp komandos vadovo ir darbuotojo. Loginė prielaida, jog tokio tipo organizaciniuose pokalbiuose kiti asmenys nedalyvauja, todėl analizuojant tyrimo objektą visame darbe pateiktos dvi: darbuotojo ir vadovo perspektyvos. Svarbu paminėti, jog eksperčių klausiama kas „One-to-one“

pokalbio metu yra svarbiausia, prašant atskleisti jų asmeninį požiūrį ir jų komandos darbuotojų požiūrį, remiantis vien asmenine darbo patirtimi bei darbuotojų refleksijomis. Objektyvusis darbuotojų požiūris analizuojamas šiame darbe „One-to-one“ pokalbio su vadovu, darbuotojų nuomonės vertinimo kiekybiniame tyrime.

Pirmoji ekspertė kalbėdama apie tai, kas pokalbio metu yra svarbiausia jai, kaip komandos vadovei, išryškino du darbuotojo savijautos faktorius: darbuotojo saugumo ir pasitikėjimo jausmą. Savo atsakymą ji grindė akcentuodama, jog pastarieji faktoriai lemia:pokalbio atvirumą; nuoširdumą; lengviau pasiekiamus susitarimus; susitarimus ties kuriais dirbama.

Įvardindama tai, kas pirmos ekspertės nuomone, svarbiausia komandos darbuotojams, ji paminėjo tuos pačius - saugumo ir pasitikėjimo vadovu faktorius*: „Visų pirma, pokalbio metu ir kalbėdamas darbuotojas turi jaustis saugus ir pasitikėti vadovu.“* Ji išvardija ir priemones šiems faktoriams užtikrinti: *„Svarbu kalbėti apie patį darbuotoją, kaip jam sekasi, suteikti grįžtamąjį ryšį.“*

Antroji ekspertė kalbėdama apie tai, kas svarbiausia jai, kaip komandos vadovei, naudojo situacijos pavyzdį: *„kartais tenka pristatyti pokyčius ir kaip keisis darbuotojo rolė“*. O išryškindama svarbiausius faktorius orientavosi į darbuotojo gebėjimą teigiamai reaguoti į pokyčius ir bendravimo stilių. Apibendrinant atsakymą, išryškėja šie faktoriai: teigiamas darbuotojo nusiteikimas; atviras, draugiškas – neformalus bendravimas.

Atsakydama į klausimą, kas ekspertės nuomone, svarbiausia komandos darbuotojui turėjo labai konkrečią nuomonę. Apibendrinant atsakymą, galima būtų įžvelgti, jog ekspertė pamini pasirengimo „One-to-one“ pokalbiui veiksmus, kuriuos minėjo atsakydama į ankstesnį klausimą apie pasirengimą pokalbiui. Galima teigti, jog antros ekspertės nuomone, jos komandos darbuotojui svarbiausia tinkamas vadovo pasirengimas pokalbiui ir grįžtamojo ryšio teikimas.

Apžvelgiant abiejų eksperčių atsakymų analizę ir sudėjus visus svarbiausius asmeninio pokalbio faktorius iš subjektyviosios perspektyvos, gautume teiginį, kad bendrai vadovams ir darbuotojams svarbiausia „One-to-one“ pokalbio metu yra:

- Darbuotojo saugumo ir pasitikėjimo jausmas;
- Teigiamas darbuotojo nusiteikimas;
- Atviras ir nuoširdus bendravimas
- Tinkamas vadovo pasirengimas pokalbiui;
- Grįžtamojo ryšio teikimas

3.1.5. Asmeninio ryšio su darbuotoju kūrimo būdai

Pasitikėjimu pagrįsto asmeninio ryšio kūrimas yra pirmasis ir svarbiausias sėkmingo ugdomojo vadovavimo pokalbio struktūros elementas. Siekiant pateikti prasmingas tyrimo išvadas ir kokybiškas rekomendacijas buvo suformuluotas interviu klausimas apie asmeninio ryšio su darbuotoju kūrimo svarbą ir būdus. Abi ekspertės teigė, kad tokio ryšio kūrimas yra svarbus. Pirmoji ekspertė pabrėžė, jog kuriant asmeninį ryšį su darbuotoju svarbu neperžengti asmeniškumo ribų kalbant ne profesine tema. Asmeniškumo ribas nustato pats darbuotojas.

Remiantis eksperčių atsakymais išskirti šie asmeninio ryšio su darbuotoju kūrimo būdai:

- Kasdien aptariant praeities įvykius (pvz.: „*kaip praėjo savaitgalis, atostogos, ką nuveikė“*);
- Per bendrus komandos ir organizacijos renginius bei veiklas (pvz.: kartu pietaujant, einant į teatrą, švenčiant komandos darbuotojų gimtadienius, X organizacijos vasaros šventės metu, X organizacijos kalėdinio vakarėlio metu, teambuilding‘o metu);
- Domintis kiekvieno darbuotojo asmeniniais pomėgiais;
- Domintis darbuotojų šeimine padėtimi.

3.1.6. Tikslų valdymas

Abiejų eksperčių buvo prašoma apibūdinti, kaip „One-to-one“ pokalbio metu yra dirbama su darbuotojo tikslais. Darbuotojo tikslai pirmiausia turėtų atitikti abiejų pusių – vadovo ir paties darbuotojo lūkesčius, susijusius tiek su darbuotojo asmeniniu tobulėjimu, karjera, tiek ir su bendrai visai komandai, o gal ir operacijų centrui iškeltais tikslais, už kurių įgyvendinimą atsakingas yra komandos vadovas: *„Man, kaip komandos vadovei, svarbu, kad būtų pasiektas bendras komandinis tikslas“* (V1).

Eksperčių paklausus apie tai, kokiais konkrečiais būdais ir priemonėmis jos siekia užtikrinti, kad jų ir darbuotojų lūkesčiai bus įgyvendinti, pirmoji ekspertė nurodo: *„Periodinis priminimas žodžiu arba, jei reikia, raštu, kaip sekasi siekti užsibrėžtų tikslų/susitarimų.“* Vadovė gretina užsibrėžtus tikslus/susitarimus su bendrais vadovo ir darbuotojo lūkesčiais. „*Taip pat periodiškai skelbiama statistika, kaip įgyvendinami tikslai.*“ Ji pamini, jog jei tikslai ar susitarimai yra statistiškai pamatuojami, tai periodinis tokių rodiklių pristatymas yra būdas užtikrinti jog lūkesčiai bus įgyvendinti.

Antroji ekspertė pamini: „*kartais sugražinu darbuotoją įtrainingus, jeigu savarankiškai dirbti nesiseka*“. Galima daryti išvadą, kad darbuotojo darbo rezultatai yra nuolat stebimi ir pastebėjus, kad lūkesčiai nėra įgyvendinami, taikomi darbuotojų mokymai.

Bendrai, abiejų vadovių atsakymams apibūdinti, galima būtų išskirti tokias priemones:

- Darbuotojų įtraukimas į darbo grupes (V1),
- Darbuotojų įtraukimas į kryžminius mokymus kartu su dalyko/srities ekspertais (V2),
- Darbuotojų mokymai (V1,V2),
- Įtraukimas į susijusių užduočių vykdymą (V1),
- Aktualios informacijos suteikimas (V2),
- Darbuotojų siuntimas į komandiruotes (V2),
- Darbuotojo įtraukimas į LEAN (autorės pastaba: darbuotojų pasiūlymų, tobulinti procesus, sistema) (V2).

Paprašytos apibūdinti, kaip „One-to-one“ pokalbio metu yra dirbama ties darbuotojo tikslų formulavimu, kaip vėliau sekasi šiuos tikslus įgyvendinti, abi ekspertės nurodė, kad tikslai yra pasiekiami, juos išsikelia pats darbuotojas, tačiau yra aiškiai apibrėžtos komandinės ribos ir standartai, kuriuos tikslai turi atitikti: *„Dažniausiai kalbama su darbuotoju, kad pats išsikeltų tikslus. Kas svarbu – yra sutarta komandoje, kokia yra optimali/efektyvi darbo diena, t.y., sutartas „optimalus tikslas“. Darbuotojas tam tikrose ribose, kurios komandoje yra aiškiai apibrėžtos, išsikelia tikslus“*(V1). Antroji ekspertė (V2) pamini, jog į pagalbą, suformuluoti asmeninį darbuotojo tikslą, pasitelkia statistiką, t.y. darbuotojo veiklos produktyvumo rodiklius ir jais remiantis bei esant reikalui, gali darbuotojui patarti: *„Visa komanda turi savo strateginius tikslus, kurių turi siekti visi kartu, o darbuotojas pokalbio metu supažindintas su KPI pats išsikelia asmeninius tikslus savo funkcijų ribose ir gal kur papildomai norėtų tobulėti. Jeigu matau, kad darbuotojas nežino kaip galėtų gerinti procesą aš jam visą laiką galiu pasiūlyti, ką jam reikia tobulinti„.*

Eksperčių paklausus, kaip aptariami rezultatai, po to, kai darbuotojai pasiekia užsibrėžtų tikslų, atsakymai buvo gana skirtingi. Pirmoji ekspertė akcentavo, kad darbuotojų asmeniniai tikslai gali skirtis, tačiau pabrėžė bendro komandinio tikslo įgyvendinimo svarbą: *„Sutariant asmeninius tikslus su darbuotojais, gali būti sutarti skirtingi tikslai pagal darbuotojo gebėjimus, lūkesčius, tik svarbu, kad suminis visų darbuotojų tikslas būtų lygus komandos tikslui.“* Antroji ekspertė įvardijo, kad teigiami rezultatai dažniausiai aptariami pasitelkiant konkrečias skatinamąsias priemones*: „Kai darbuotojui pasiseka kažkas labai gerai visa laiką stengiuosi duoti gerą feedbacką. Jeigu pasiekimas toks kurį galima taikyti visiem darbuotojams tada pasiūlymas yra registruoti savo idėją per LEAN, kad sukurti šablonus, kuriais galėtų naudotis ir kiti kolegos. Mes būtinai atšvenčiame darbuotojo asmeninius pasiekimus kartu su visa komanda.“*.

3.1.7. Su pokalbiu susijusių sunkumų sprendimas

Su ribojančiais darbuotojų įsitikinimais susijusi tema yra daugiau atskleista kiekybiniame tyrime. Kokybinio tyrimo interviu vadovių buvo prašoma įvardyti sunkumus su kuriais „One-to-one“ pokalbio metu jos dažniausiai susiduria. Taip pat buvo klausiama kokiais būdais šiuos sunkumus bandoma spręsti. Antroji ekspertė pasisakė: „*Yra tokių darbuotojų kurie kartais nenori dalintis jeigu kas nesiseka, slepia, o išaiškėjus pyksta ir kaltina visus aplink. Dauguma nori didesnio atlyginimo, bet neparodo gerų rezultatų. Sunkiausia kai darbuotojas apsiverkia, rodo atviras emocijas.“*

Apibendrinant galima paminėtišiuos sunkumus su kuriai susiduriam dažniausiai „One-to-one“ pokalbio metu:

- Darbuotojų noras sutarti dėl mažesnių tikslų (V1)
- Darbuotojų orientavimasis į sunkumus, o ne sprendimo būdus (V1;V2)
- Didelis atlyginimo lūkestis (V1,V2)
- Neigiamos emocijos (V1,V2)
- Darbuotojų nenoras bendrauti, dalintis (V1)

Išskirti šie būdai pastariesiems sunkumams spęsti:

- Kasdienis ryšio kūrimas (V1)
- Nuoširdus bendravimas (V1, V2)
- Grįžtamasis ryšys
- Įtraukimas
- Veiksmai dėl darbuotojų gerovės (pvz.: *procesų supaprastinimas, geresnės aplinkos kūrimas*) (V1, V2)
- Bendrų veiklų organizavimas (pvz.: *komandiniai pietūs, pasisėdėjimas po darbo kavinėje ir pan.*) (V1)
- Paskatinimai (V1, V2)
- Tikslų siekimas žaidimų forma (V1)
- Apdovanojimai sėkmės atveju (V1)

3.1.8. Grįžtamojo ryšio teikimas

Paskutinieji interviu klausimai buvo skirti grįžtamajam ryšiui analizuoti. Eksperčių klausiama kokią reikšmę, bendrąja prasme, grįžtamasis ryšys turi jų darbe. Pirmoji ekspertė apibūdina, kad grįžtamasis ryšys: *„Labai svarbus kasdienis elementas kokybiškam bendravimui,*

bendradarbiavimui siekiant bendrų tikslų“. Antroji ekspertė įvardija: „*Grįžtamasis ryšys geriausia tinka rezultatams aptarti.Jis teikiamas nuolat ir ne tik mes kaip TL* (autorės pastaba: angl. TL –team leader – komandos vadovas) *bet ir darbuotojai skatinami duoti grįžtamąjį ryšį mums ir vieni kitiems“.*

Apibūdinant, kaip darbuotojai priima grįžtamąjį ryšį, pirmoji ekspertė nurodė: *„Teigiamai priima ir reaguoja. Darbuotojai nori ir laukia grįžtamojo ryšio*“, antrosios ekspertės išsakyta nuomonė buvo labai panaši: *„Gerai priima ir kartais duoda ir man grįžtamąjį ryšį“*.

Remiantis vadovių atsakymais, galima daryti išvadą, kad grįžtamasis ryšys komandoje nėra tik vienpusė komunikacija, tai labai svarbus bendravimo bei veiklos vertinimo kokybinis elementas naudojamas kasdien. Vadovių atsakymai pagrindžia ir teorinėje darbo dalyje pateiktus teisingogrįžtamojo ryšio teikimo principus.

4. KIEKYBINIO TYRIMO DUOMENŲ ANALIZĖ: POKALBIO SU VADOVU VERTINIMAS

4.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai

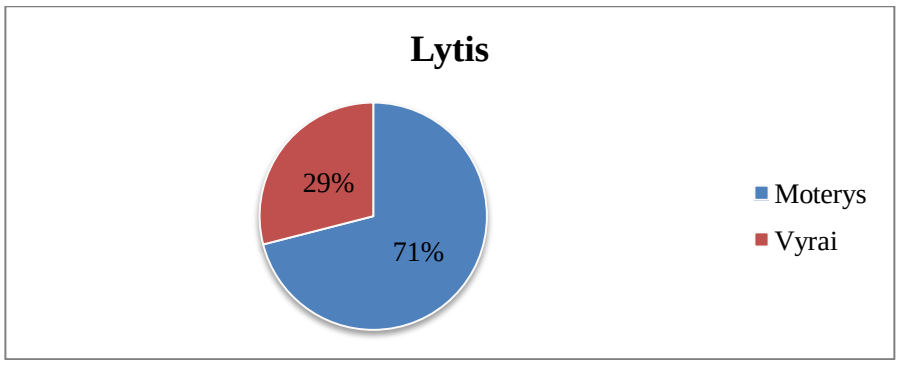
Pateikiama statistiškai apibendrinta pokalbio su vadovu darbuotojų apklausos analizė, siekiant išryškinti skirtinguose asmeninio pokalbio „One-to-one“ etapuose iškylančias problemas, su kuriomis darbuotojai susiduria nuolat, periodiškai dalyvaudami šiame pokalbyje su vadovu, tyrimo rezultatams analizuoti buvo pasirinkti tokie klausimai, kurie anot daugiau nei trečdalio respondentų identifikavo konkrečią problemą.

Kiekybinis tyrimas analizuoti pradedamas nuo bendrųjų klausimų apie darbuotojus, pereinama prie komandų vadovėms priskirtinų savybių vertinimo ir tęsiama klausimais apie pagrindinį tyrimo objektą. Remiantis teoriniu tyrimo modeliu 32 interviu klausimai grupuojami į 5 skirtingas temines sritis pagal tai, kaip jos yra pavadintos teoriniame tyrimo modelyje. Siekiant neviršyti baigiamojo darbo apimčių ir išanalizuoti tik pagrindinius, probleminę sritį identifikuojančius ar tyrimo išvadų sudarymui svarbius klausimus, šioje kiekybinio tyrimo rezultatų analizėje pateikiama ne visų klausimų rezultatų analizė.

4.1.1. Bendrųjų klausimų analizė

Kiekybiniam tyrimui atlikti buvo atsitiktinai pasirinktos 2 X finansinės organizacijos operacijų centro komandos. Lygiagrečiai atliekamam kiekybiniam tyrimui – anketinei komandos darbuotojų apklausai vyko ir šių komandų vadovių interviu, kurio rezultatai analizuoti prieš tai. Kiekybinio tyrimo metu apklausoje laisvanoriškai dalyvavo 42 respondentai iš 43 komandos narių, neįskaičius komandos vadovų. Remiantis nustatyta minimalia tyrimo imtimi, galima teigti, kad tyrimo rezultatus dėl gausaus respondentų dalyvavimo tyrime galima taikyti respondentų visumai.

Vertinant lyties aspektu iš viso tyrime apklausta 30 moterų (71 %) ir 12 vyrų (29 %) (3.2.1 pav.). Vertinant amžiaus aspektu (3.2.1 Respondentų amžiaus pasiskirstymas) darbuotojų amžius komandose yra nuo 20 iki 48 metų. Anketinėje apklausoje, pateikiant klausimą apie darbuotojų amžių, amžių ranguojančio (nuo-iki) pobūdžio atsakymai nebuvo pateikti, respondentų buvo prašoma patiems įrašyti savo amžių. Galima pastebėti, jog abiejų komandų darbuotojų vidutinis amžius labai panašus: 1 komandos narių vidutinis amžius: 31 metai; 2 komandos narių vidutinis amžius 29,6 metai.



6.pav. Respondentų lytis (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Komandos darbuotojų amžiaus pasiskirstymas

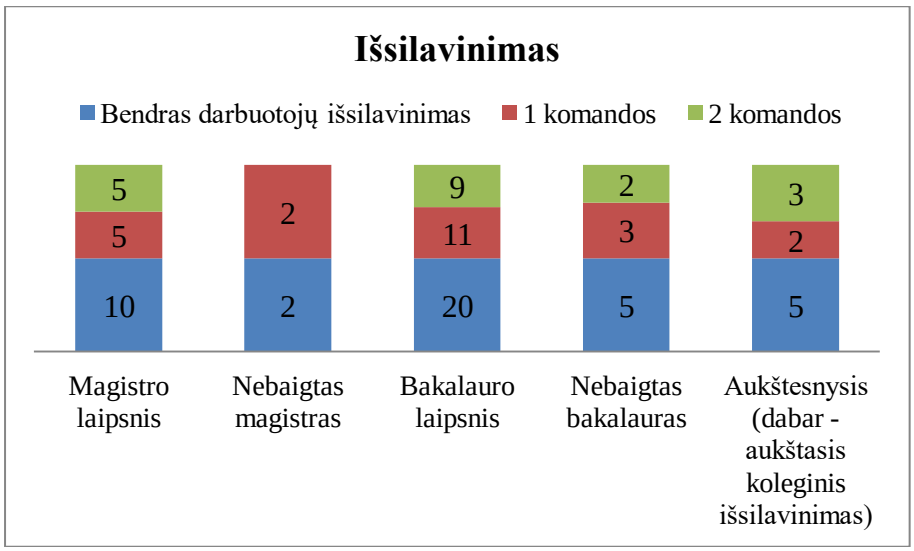
Pasikartojimų dažnis

	20	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	40	48
Bendras darbuotojų amžius pasiskirstymas	1	1	1	3	8	2	4	5	4	2	3	2	1	1	1	2	1
2 komanda		1		1	6	2	1	2	2		1	1		1		1	
1 komanda	1		1	2	2		3	3	2	2	2	1	1		1	1	1

7.pav. Respondentų amžiaus pasiskirstymas
Šaltinis: sudaryta autorės

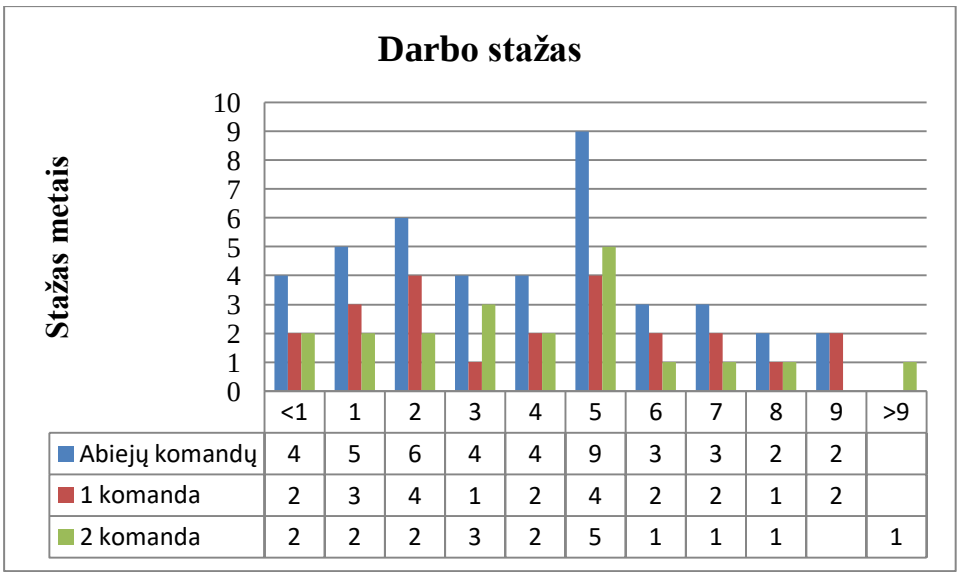
Atsižvelgiant į tai, kad apklausoje dalyvauja dviejų skirtingų komandų darbuotojai, kuriems asmeninius pokalbius veda skirtingi komandų vadovai, atsakymai bus analizuojami atskirai, norint patikimiau ir tiksliau pasiekti tyrimo tikslą.

Analizuojant respondentus pagal amžių (3.2.1. pav. Respondentų amžiaus paskirstymas) galima pastebėti, kad tyrimo metu daugiausiai apklausta: 8 (19 %) respondentai 27 metų amžiaus ir 5 respondentai 30 metų amžiaus (11,9 %). Bendrai jie sudarė trečdalį visų apklaustųjų, tuo tarpu mažiausiai apklausta vyriausio ir jauniausio amžiaus tiriamųjų: 34, 35, 36, 37 ir 48 metų amžiaus ir 20, 24, 25 metų amžiaus, tik po 1 respondentą (4,76 %). Pastebima, kad darbuotojų paplitimas pagal amžiaus faktoriaus dažnį fiksuojamas nuo 26 iki 35 metų. Šis darbuotojų paplitimas pagal amžių būdingas ir visam X finansinės organizacijos operacijos centrui.



8 pav. Respondentų išsilavinimas
Šaltinis: sudaryta autorės

Prieš vertinant respondentų išsilavinimo lygį svarbu paminėti, kad įsidarbinimo į X finansinės organizacijos operacijų centrą reikalavimai nurodo, jog darbuotojas turi turėti ne mažesnį kaip aukštąjį koleginį išsilavinimą finansų, ekonomikos ar vadybos srityje, todėl tarp visų respondentų nėra nei vieno tiriamojo su žemesniu išsilavinimu. Apklausta daugiausiai respondentų, turinčių aukštąjį universitetinė išsilavinimą – bakalauro laipsnį, tai 20 visų respondentų (47,6 %), o magistro laipsnį turi net 10 (23,8 % apklaustųjų). Įdomu pažymėti, kad 7 respondentai nurodė šiuo metu studijuojantys aukštosiose mokyklose ir siekiantys magistro ar bakalauro laipsnio. Mažiausiai apklaustųjų, tik 5 (11,9 %) nurodė turintys aukštąjį koleginį išsilavinimą.

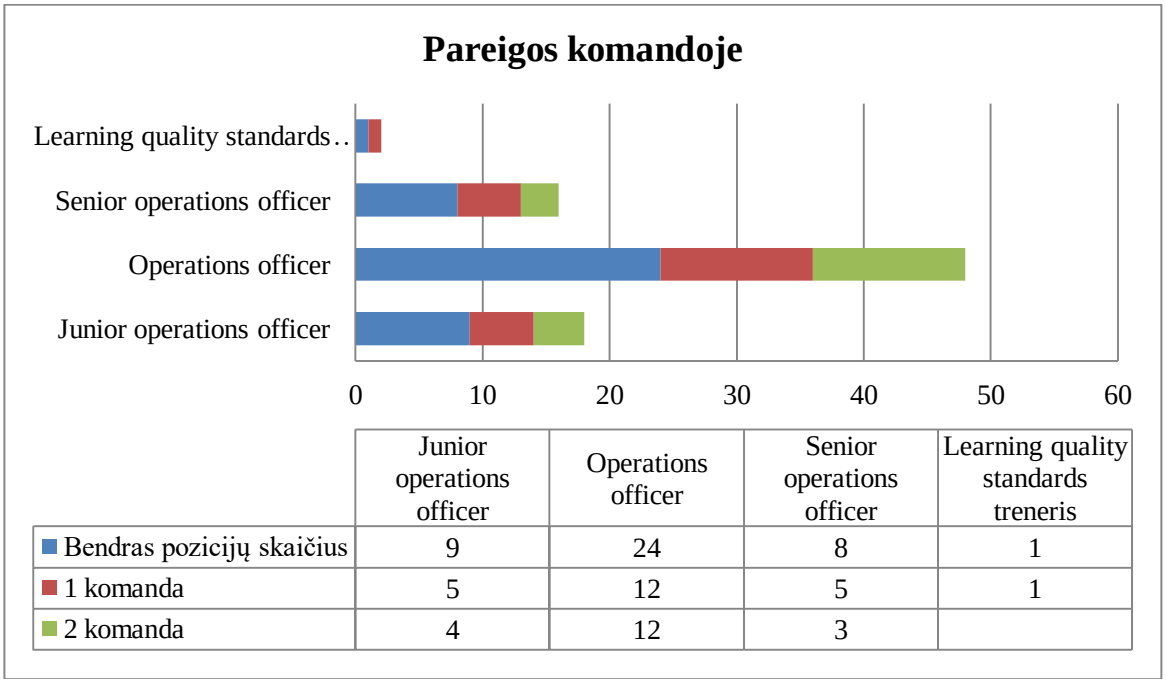


	<1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>9
Abiejų komandų	4	5	6	4	4	9	3	3	2	2	
1 komanda	2	3	4	1	2	4	2	2	1	2	
2 komanda	2	2	2	3	2	5	1	1	1		1

9 pav. Respondentų darbo stažas
Šaltinis: sudaryta autorės

Vertinant respondentų darbo stažą X finansinėje organizacijoje (3.2.1.pav.Respondentų darbo stažas) vidutinis darbuotojo darbo stažas organizacijoje apie 4 m. Galima pastebėti bendrą

tendenciją, jog beveik kasmet organizacija įdarbina po kelis darbuotojus į skirtingas komandas, tai sufleruoja apie organizacijos plėtimąsi. Šį faktą pagrindžia ir viešai internetiniame tinklapyje 2019 m. skelbiama X finansinės organizacijos paslaugų centrų įdarbinimo statistika, anot kurios kasmet įdarbinama po 500 - 600 naujų darbuotojų. Atsižvelgiant į tai, jog operacijų centras, kurio komandų darbuotojai dalyvavo šiame tyrime įkurtas 2012 m. galima daryti prielaidą, kad 5 (11,9 %) respondentai X finansinėje organizacijoje dirbo dar iki operacijų centro įsteigimo, kitame padalinyje. Dėl to, jog respondentų buvo klausiama tik bendras darbo stažas šioje organizacijoje, sunku tiksliai pasakyti, kokia yra darbuotojų patirtis dirbant komandoje, tačiau atsižvelgiant į tai, jog komandose dirba net 24 operacijų specialistai ir 8 vyr. specialistai (3.2.1.pav. Respondentų pareigos komandoje), galima daryti prielaidą, jog dauguma darbuotojų komandose dirba daugiau nei kelerius metus.



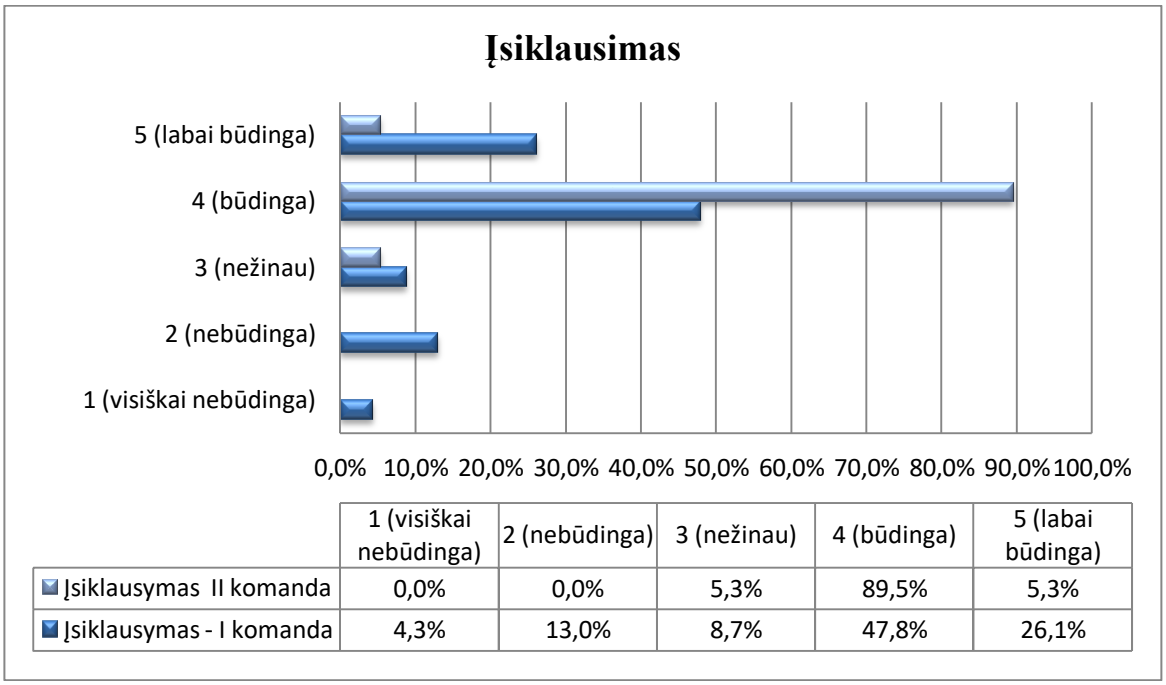
	Junior operations officer	Operations officer	Senior operations officer	Learning quality standards treneris
Bendras pozicijų skaičius	9	24	8	1
1 komanda	5	12	5	1
2 komanda	4	12	3	

10 pav. Respondentų pareigos komandoje
Šaltinis: sudaryta autorės

Pagal tai, kaip pasiskirsto pareigos abejose operacijų centro komandose (3.2.1.pav. Respondentų pareigos komandoje), matyti, kad šiek tiek daugiau nei pusė visų respondentų 24 (57 %) užima operacijų specialisto pareigas, 8 (19 %) respondentai nurodė užimantys operacijų vyr. specialisto pareigas, panašus skaičius apklaustųjų - 9 (21 %) iš abiejų komandų užima jaunesniojo operacijų specialisto pareigas, dirbdami organizacijoje visai nesenai. Apklausa parodė, jog tik 1 respondentas nurodė esantis kokybės standartų mokymo treneris (4,76 %).

Teorinėje magistrinio darbo dalyje buvo apibrėžta, jog norint sėkmingai taikyti ugdomojo vadovavimo metodikas pokalbio metu, akredituotas koučingo specialistas arba ugdantysis vadovas turi pasižymėti specialiomis kompetencijomis ir asmeninėmis savybėmis. Analizuojant ar respondentai

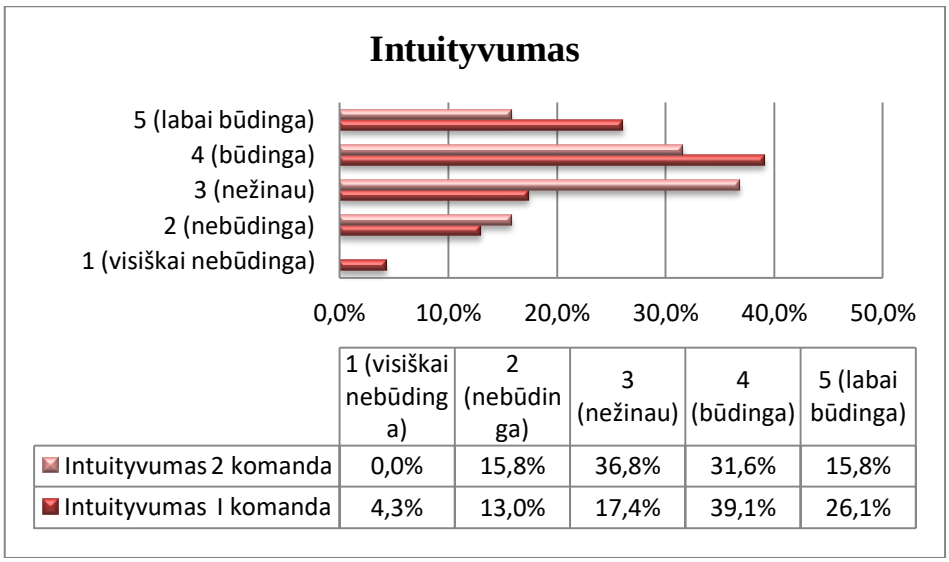
savo komandos vadovui priskiria šias savybes jiems buvo užduotas darbo autorės sudarytas klausimas respondentų vertinamas skalėje nuo 1 – visiškai nebūdinga iki 5 – labai būdinga.



	1 (visiškai nebūdinga)	2 (nebūdinga)	3 (nežinau)	4 (būdinga)	5 (labai būdinga)
Įsiklausymas II komanda	0,0%	0,0%	5,3%	89,5%	5,3%
Įsiklausymas - I komanda	4,3%	13,0%	8,7%	47,8%	26,1%

11 pav. Vadovo savybė: Įsiklausimas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

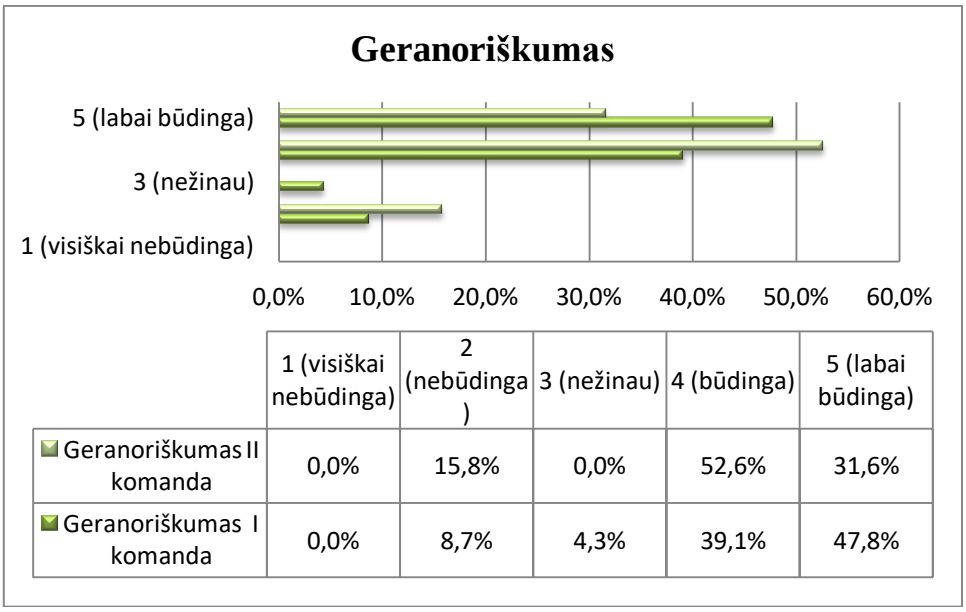
Pirmoji respondentų vertinta savybė – įsiklausimas (3.2.2. pav. Vadovo savybė. Įsiklausimas). Didžioji dalis respondentų iš I komandos – 11 vertino pasirinkdami šią savybę kaip būdingą jų komandos vadovei, 6 darbuotojai nurodė, kaip labai būdingą savybę, po 2 respondentai pasirinko nežinantys, 3 nurodė kaip nebūdingą ir nurodė jog ši savybė jo nuomone vadovei visiškai nebūdinga. 17 respondentų iš II komandos pažymėjo, kad ši savybė jų komandos vadovei būdinga, po 1 respondentą vertino nežinau ir labai būdinga. Procentaliai aukštesnis abiejų komandų darbuotojų atsakymų pasiskirstymas ties aukščiausiais skalėje įvertinimais rodo, jog įsiklausimo savybė vienodai būdinga abiejų komandų vadovėms. Esant keliems žemesniems skalės įvertinimams, pastebima, jog keli komandos darbuotojai nesutinka su dauguma išsakydami savo nuomonę, jog ši savybė komandos vadovei nebūdinga.



	1 (visiškai nebūdinga)	2 (nebūdinga)	3 (nežinau)	4 (būdinga)	5 (labai būdinga)
Intuityvumas 2 komanda	0,0%	15,8%	36,8%	31,6%	15,8%
Intuityvumas I komanda	4,3%	13,0%	17,4%	39,1%	26,1%

12 pav. Vadovo savybė: Intuityvumas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Antroji respondentų vertinta savybė – intuityvumas (3.2.2. pav. Vadovo savybė. Intuityvumas). Daugiau nei pusė respondentų iš I komandos – vertino pasirinkdami šią savybę kaip būdingą 9 (39,1 %), labai būdingą 6 (26,1%) jų komandos vadovei, 4 darbuotojai nurodė nežinantys, 3 nurodė kaip nebūdingą ir 1 kaip visiškai nebūdingą. Nemaža dalis II komandos darbuotojų šią savybę vertino daugiausiai skalėje pasirinkdami vidurinįjį įvertinimą - nežinau, net 7 (36,8 %) respondentai. Daugiausiai atsakymų vyravo ties aukščiausiais įvertinimais 3 (15,8 %) labai būdinga, 6 (31,6%) būdinga, bet 3 (15,8 %) respondentai manė, jog ši savybė jų komandos vadovei nebūdinga.

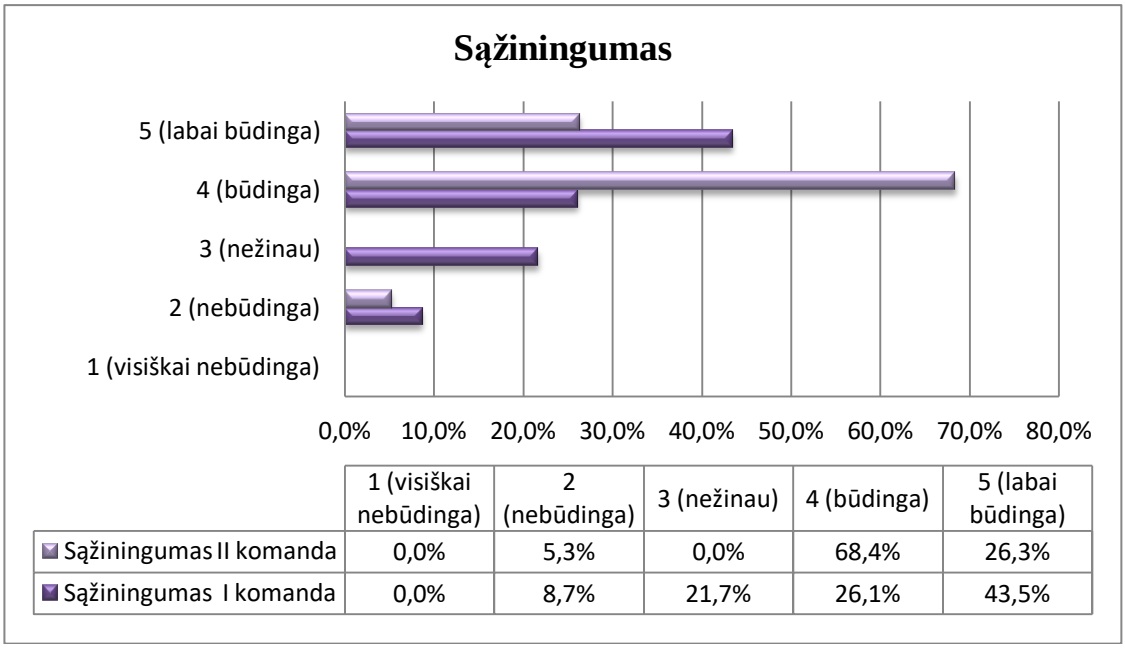


	1 (visiškai nebūdinga)	2 (nebūdinga)	3 (nežinau)	4 (būdinga)	5 (labai būdinga)
Geranoriškumas II komanda	0,0%	15,8%	0,0%	52,6%	31,6%
Geranoriškumas I komanda	0,0%	8,7%	4,3%	39,1%	47,8%

13 pav. Vadovo savybė: Geranoriškumas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Trečioji respondentų vertinta savybė – geranoriškumas (3.2.2. pav. Vadovo savybė. Geranoriškumas). Tyrimas atskleidė, kad geranoriškumas labai būdinga abiejų komandų vadovių savybė. Analizuojant kokybinio tyrimo rezultatus, pačios vadovės įvardijo, jog siekdamos eliminuoti

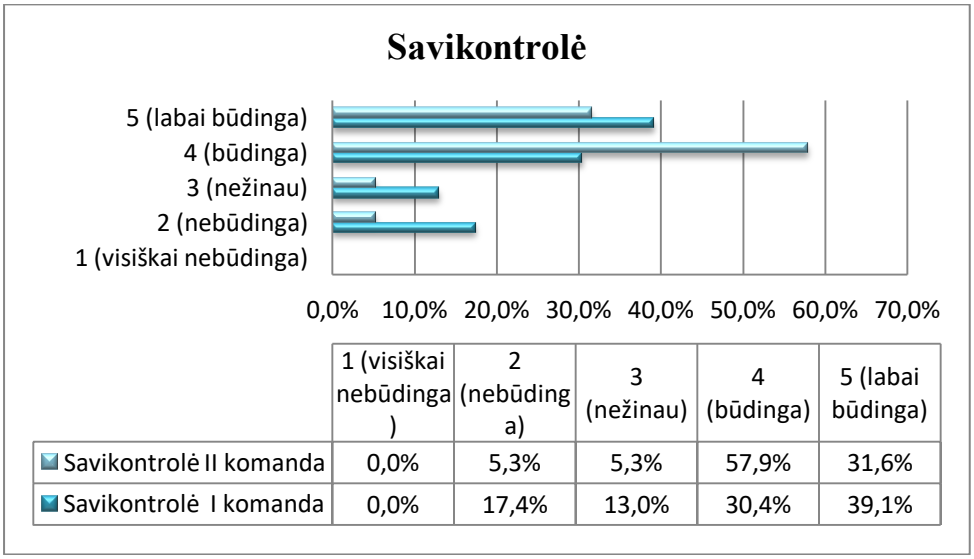
iššūkius, su kuriais susiduria „One-to-one“ pokalbio metu, jos stengiasi darbuotojams demonstruoti geranoriškumą. Nors didžioji dalis respondentų iš abiejų komandų vertino komandos vadovę kaip labai geranorišką ir geranorišką, atsirado 3 apklaustieji (1, I komandos ir 2, II komandos), kurie šią savybę priskyrė kaip nebūdingą savo komandos vadovei.



	1 (visiškai nebūdinga)	2 (nebūdinga)	3 (nežinau)	4 (būdinga)	5 (labai būdinga)
Sąžiningumas II komanda	0,0%	5,3%	0,0%	68,4%	26,3%
Sąžiningumas I komanda	0,0%	8,7%	21,7%	26,1%	43,5%

14 pav. Vadovo savybė: Sąžiningumas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

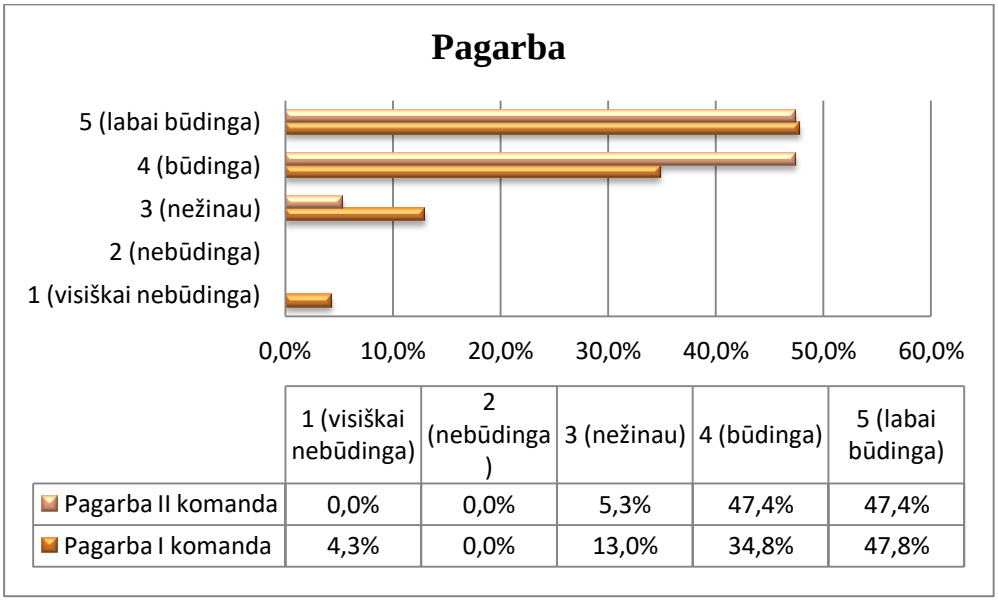
Ketvirtoji respondentų vertinta savybė – sąžiningumas (3.2.2. pav. Vadovo savybė. Sąžiningumas). Tyrimas parodė, kad sąžiningumas yra būdinga abiejų komandų vadovių savybė. Šią savybę kaip labai būdingą priskyrė 10 (43,5%), I komandos darbuotojų ir 5 (26,3%), II komandos darbuotojai. Savybę būdinga vadovei nurodė 6 (26,1%) I komandos darbuotojai ir 13 (68,4%) II komandos darbuotojų. Analogiškai, kaip ir prieš tai analizavus geranoriškumą, atsirado 3 apklaustieji (2, I komandos ir 1, II komandos), kurie šią savybę priskyrė kaip nebūdingą savo komandos vadovei.



	1 (visiškai nebūdinga)	2 (nebūdinga)	3 (nežinau)	4 (būdinga)	5 (labai būdinga)
Savikontrolė II komanda	0,0%	5,3%	5,3%	57,9%	31,6%
Savikontrolė I komanda	0,0%	17,4%	13,0%	30,4%	39,1%

15 pav. Vadovo savybė: Savikontrolė (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Penktoji respondentų vertinta savybė – savikontrolė (3.2.2. pav. Vadovo savybė. Savikontrolė). Tyrimas parodė, kad savikontrolė yra būdinga abiejų komandų vadovių savybė. Net 17 (89,5%) respondentų iš II komandos priskyrė šią savybę savo vadovei. Kiek daugiau nei pusė 16 (69,5%) I komandos darbuotojų taip pat manė, jog jų vadovė pasižymi šia savybe. Kaip ir prieš tai analizavus pastarąsias kelias savybes, atsirado 5 apklaustieji (4, I komandos ir 1, II komandos), kurie šią savybę priskyrė kaip nebūdingą savo komandos vadovei.



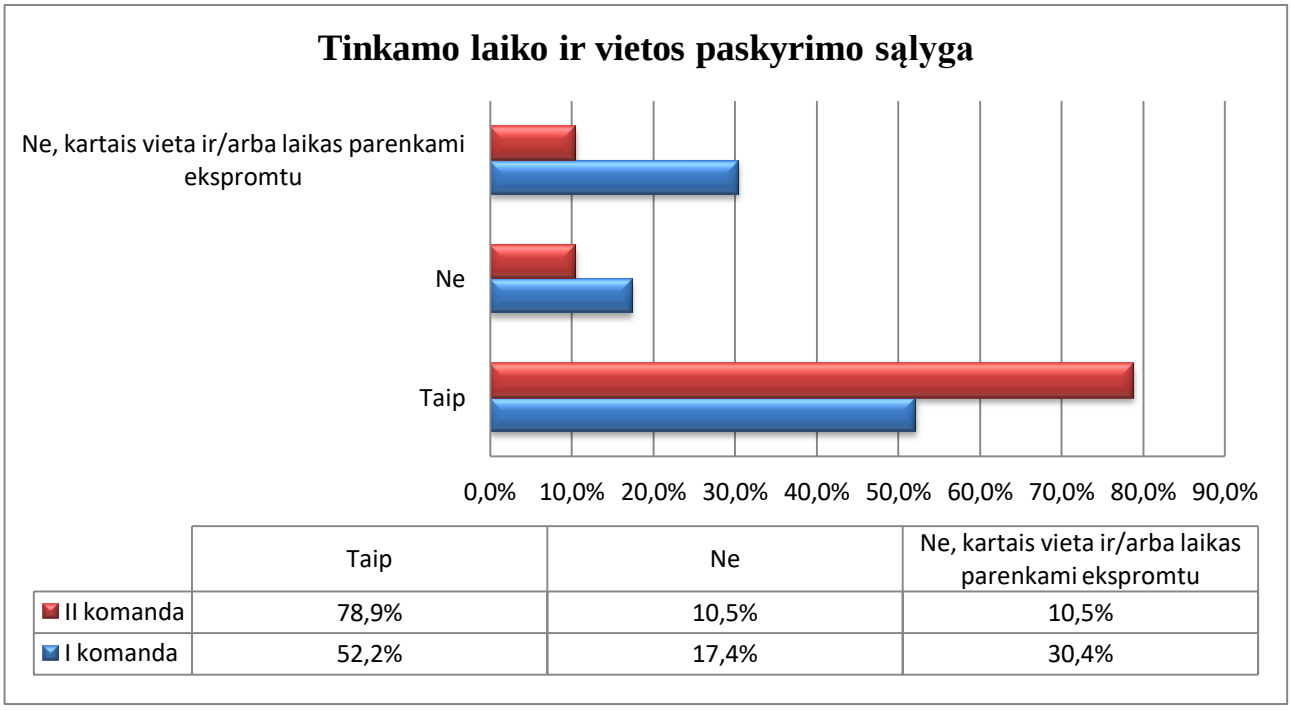
	1 (visiškai nebūdinga)	2 (nebūdinga)	3 (nežinau)	4 (būdinga)	5 (labai būdinga)
Pagarba II komanda	0,0%	0,0%	5,3%	47,4%	47,4%
Pagarba I komanda	4,3%	0,0%	13,0%	34,8%	47,8%

16 pav. Vadovo savybė: Pagarba (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Paskutinė, šeštoji respondentų vertinta savybė – pagarba (3.2.2. pav. Vadovo savybė. Pagarba). Ugdomojo vadovavimo požiūriu remiantis tai pagrindinė savybė, o taip pat ir kompetencija, be kurios neįmanoma sukurti ryšio su pašnekovu ir sėkmingai dirbti ugdant darbuotojo potencialą ir padedant darbuotojui siekti užsibrėžtų tikslų. Daugiau nei pusė respondentų iš I komandos priskyrė šia savybę vadovei, vertindami kaip būdingą 8 (34,8 %) respondentai ir labai būdingą 11 (47,8%) respondentų, 3 (13%) darbuotojai nurodė nežinantys ir 1 (4,3%) respondentas vertino kaip visiškai nebūdingą. Nemaža dalis II komandos darbuotojų šią savybę vertino daugiausiai skalėje pasirinkdami aukščiausius įvertinimus – po 9 (47,4 %) respondentus vertino kaip būdinga ir labai būdinga. Tik vienas II komandos darbuotojas nežinojo, ar ši savybė būdinga vadovei. Apibendrinus abiejų komandų vertinimus, galima teigti, jog didžioji dalis darbuotojų laiko pagarbą savo komandos vadovei būdinga savybe.

4.1.2. Ryšio su pašnekovu užmezgimas

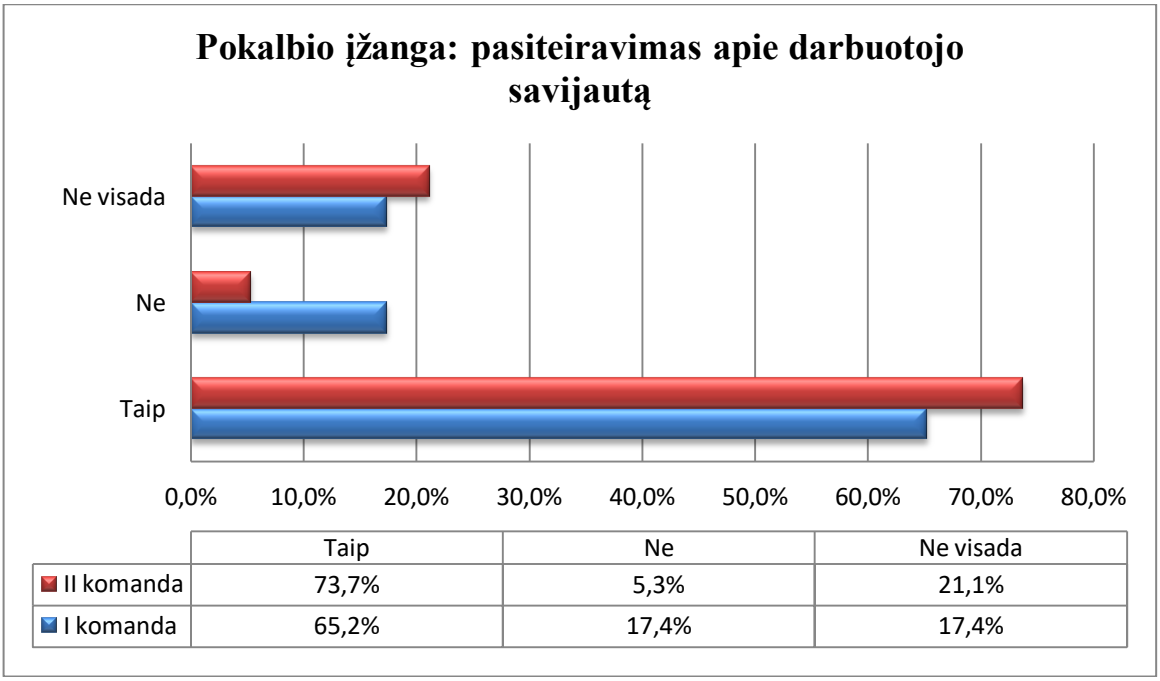
Pirmąją klausimų grupę, apie ryšio su pašnekovu užmezgimą sudaro 2 – 6 anketos klausimai. Teorinio tyrimo modelio pirmasis elementas –Abipusio, tarpusavio pasitikėjimu pagrįsto ryšio kūrimas, sudarytas iš būtinųjų sąlygų, kurios apibrėžia pasirengimą asmeniniam pokalbiui, sudarant saugią, palaikančią aplinką, draugiškos atmosferos kūrimą, susitarimus dėl pokalbio laiko panaudojimo.



	Taip	Ne	Ne, kartais vieta ir/arba laikas parenkami ekspromtu
II komanda	78,9%	10,5%	10,5%
I komanda	52,2%	17,4%	30,4%

17 pav. Tinkamo laiko ir vietos paskyrimo sąlyga (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

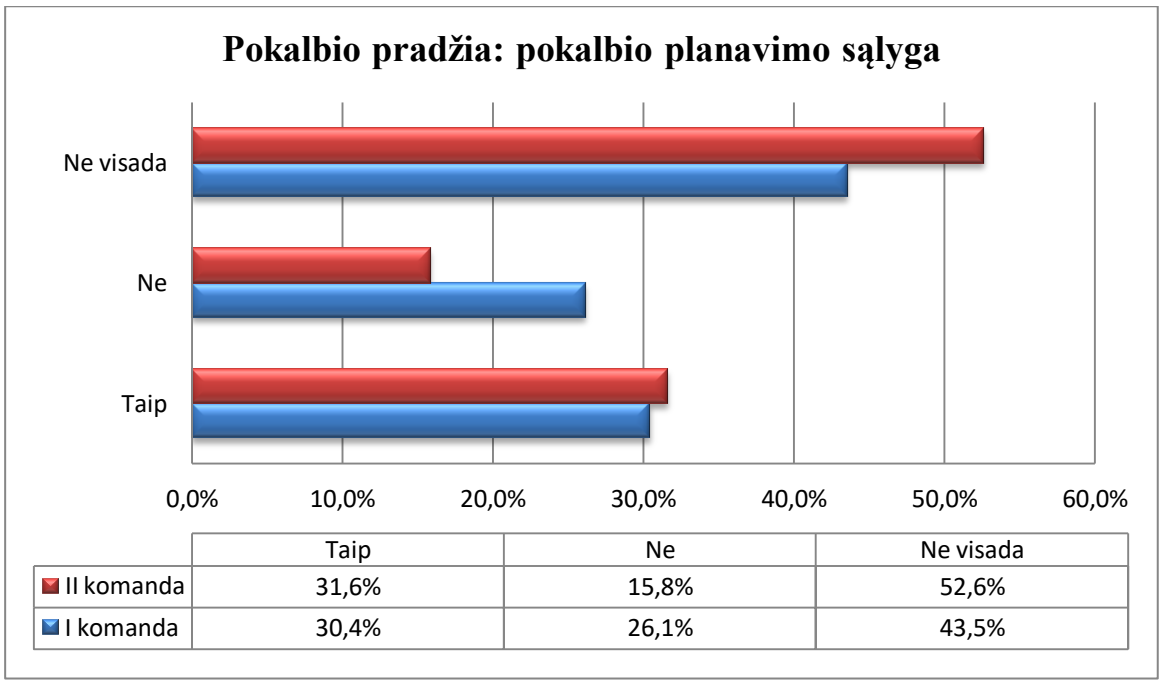
Antruoju klausimu respondentų buvo prašoma nurodyti ar prieš pradedant asmeninį pokalbį su vadovu iš anksto suplanuojamas tinkamas laikas, vieta, kur galima netrukdomai pasikalbėti. Respondentų atsakymai (*3.2.2.pav.* Tinkamo laiko ir vietos paskyrimo sąlyga) pasiskirstė taip: I-oje komandoje 12 tiriamųjų (52,2%) atsakė teigiamai, 7 tiriamieji (30,4%) pasirinko, jog kartais vieta ir/arba laikas parenkami ekspromtu ir 4 tiriamieji (17,4%) neigė jog laikas ir vieta yra iš anksto suplanuojami. II-oje komandoje 15 tiriamųjų (78,9%) atsakė teigiamai, ir po 2 respondentus (10,5%) minėjo tik kartais iš anksto sutariantys tinkamą laiką ir vietą arba neigė iš anksto suplanuojantys šias sąlygas.



	Taip	Ne	Ne visada
II komanda	73,7%	5,3%	21,1%
I komanda	65,2%	17,4%	17,4%

18 pav. Pokalbio įžanga: pasiteiravimas apie darbuotojo savijautą (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

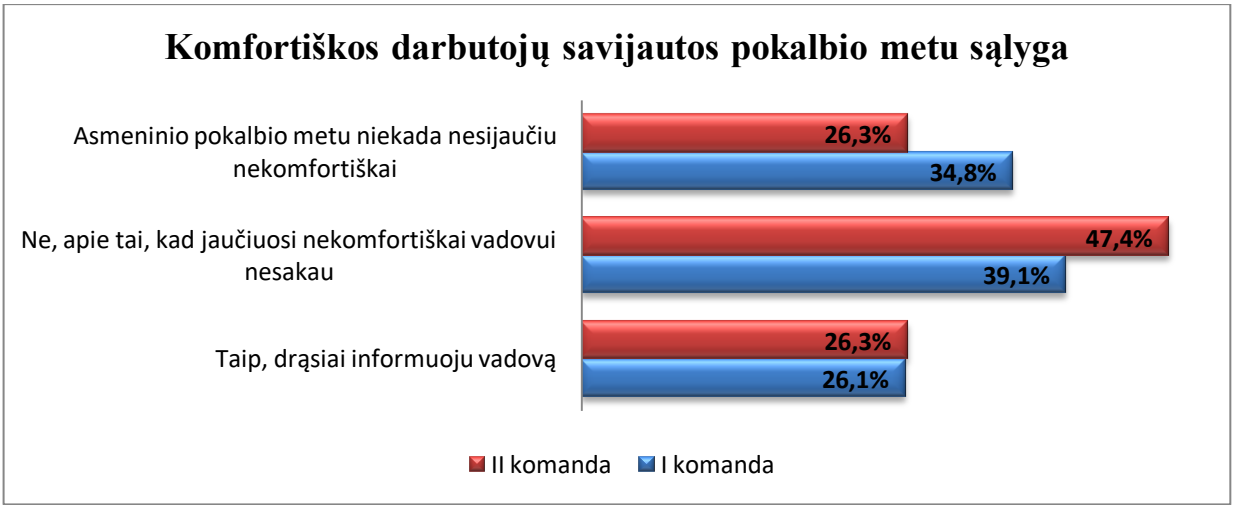
Trečiuoju klausimu respondentų buvo prašoma nurodyti ar asmeninio pokalbio pradžioje vadovas pasiteirauja kaip respondentai laikosi, jaučiasi. Respondentų atsakymai (*3.2.2.pav.*Pokalbio įžanga: pasiteiravimas apie darbuotojo savijautą) pasiskirstė taip: I-oje komandoje 15 tiriamųjų (65,2%) atsakė teigiamai, ir po 4 respondentus (17,4%) atsakė ne visada arba nesulaukiantys tokio pasiteiravimo. II-oje komandoje: 14 tiriamųjų (73,7%) atsakė sulaukiantys tokio pasiteiravimo, 1 respondentas (5,3%) neigė ir 4 respondentai (21,1%) minėjo, jog jų pasiteiraujama ne visada. Kokybinio tyrimo analizės metu, remiantis komandos vadovių interviu atsakymais buvo išskirta viena iš pirmųjų „One-to-one“ pokalbio dalių – Small talk, kurio metu svarbu darbuotojų paklausti apie jų savijautą ir nusiteikimą, tokiu būdu siekiant kurti draugišką atmosferą.



	Taip	Ne	Ne visada
II komanda	31,6%	15,8%	52,6%
I komanda	30,4%	26,1%	43,5%

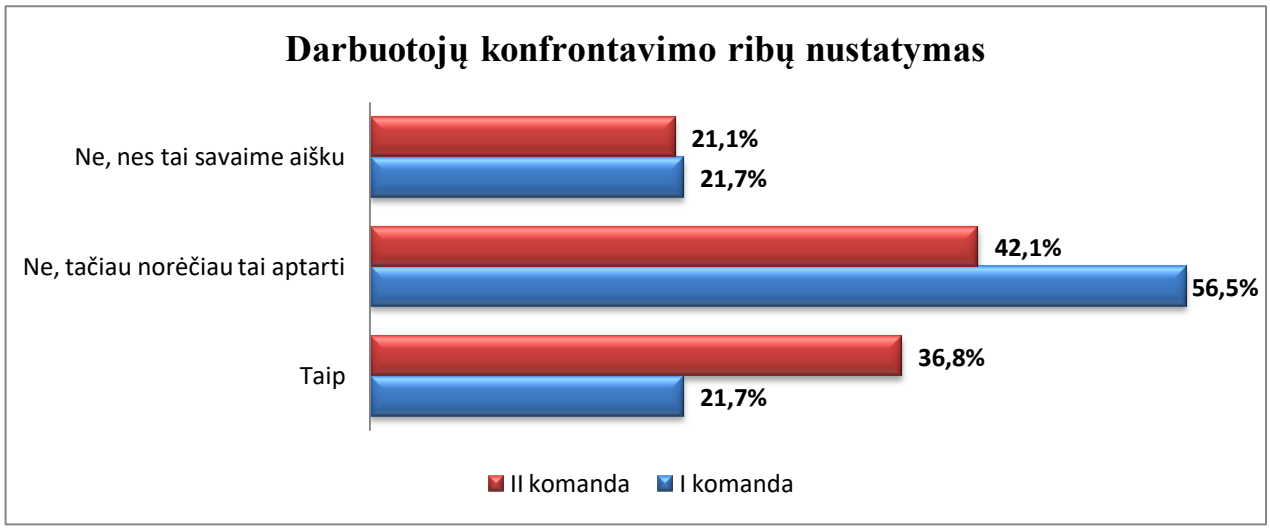
19 pav. Pokalbio pradžia: pokalbio planavimo sąlyga (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Ketvirtuoju klausimu respondentų buvo klausiama ar pokalbio pradžioje su vadovu susitariama kaip konkrečiai bus išnaudojamas pokalbiui skirtas laikas, t.y. nutariama pokalbio tema. Respondentų atsakymai (*3.2.2.pav.*Pokalbio pradžia: pokalbio planavimo sąlyga) parodo: I-oje komandoje darbuotojų atsakymų sklaida apylygė – 10 respondentų (43,5%) teigė ne visada pokalbio pradžioje susitariantys, kaip bus paskirstomas pokalbio laikas ir sutariama pokalbio tema, 7 respondentai (30,4%) patvirtino aptariantys pokalbio planą ir 6 respondentai (26,1%) neigė pokalbio pradžioje aptariantys pokalbio planą. II-oje komandoje 10 respondentų (52,6%) teigė ne visada pokalbio pradžioje susitariantys, koks bus pokalbio planas, 6 respondentai (31,6%) patvirtino aptariantys pokalbio planą ir 3 respondentai (15,8%) neigė pokalbio pradžioje suplanuojantys pokalbio temą ir trukmę.



20 pav. Komfortiškos darbuotojų savijautos pokalbio metu sąlyga (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Respondentams buvo užduotas klausimas: ar jie drąsiai informuoja vadovą, kuomet asmeninio pokalbio metu pasijaučia nekomfortiškai. Apibendrinant abiejų komandų darbuotojų nuomones matyti, kad panašus respondentų skaičius asmeninio pokalbio metu pasijutę nekomfortiškai drąsiai apie tai informuoja vadovą: I komandos 6 tiriamieji (26,1%), II komandos 5 tiriamieji (26,3%). Beveik trečdalis visų komandos darbuotojų niekada nesijaučia nekomfortiškai: 8 respondentai (34,8%) I-oje komandoje ir 5 respondentai (26,3%) II-oje. Visgi, abejose komandose yra po 9 respondentus, kurie ne tik jaučiasi nekomfortiškai asmeninio pokalbio metu, bet ir vadovui apie tai nepraneša. Tokių respondentų procentine išraiška komandoje yra I-oje komandoje (39,1%) I-oje komandoje, (47,4%) II-oje komandoje.

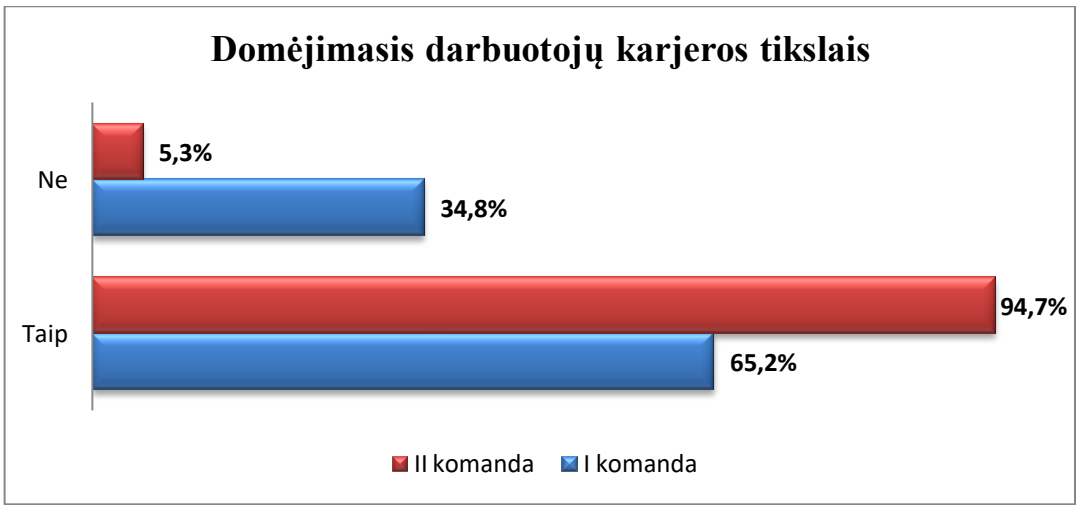


21 pav. Darbuotojų konfrontavimo ribų nustatymas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Šeštuoju klausimu buvo tiriama ar komandose egzistuoja aiškiai apibrėžtos darbuotojų konfrontavimo ribos. Respondentų buvo klausiama ar egzistuoja aiškus susitarimas su komandų vadovais, kokių ribų jie turėtų neperžengti asmeninio pokalbio metu keldami darbuotojui iššūkius. Svarbu pabrėžti, kad šiuo klausimu nesiekiama išsiaiškinti ar yra pažeidžiamos darbuotojų teisės, tačiau koncentruojamasi į tikslų ir sprendimų kūrybinį procesą, kuomet kartais konfrontavimas yra būdas paskatinti darbuotoją atrasti sprendimą ar tikslą. Analizuojant šį statistinį parametrą, svarbiausia pabrėžti, jog beveik pusė abiejų komandų darbuotojų nurodė esant poreikį, aptarti konfrontavimo ribas su vadovu: 13 respondentų (56,5%) iš I-os operacijų centro komandos ir 8 respondentai (42,1%) iš II-os komandos.

4.1.3 Tikslų išsikėlimas

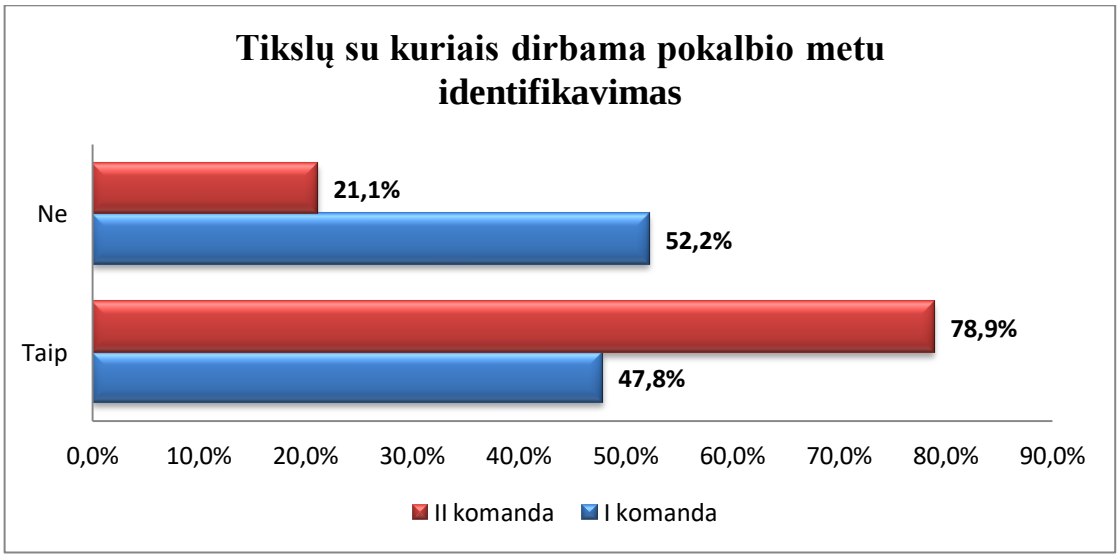
Antrąją klausimų grupę, tikslų išsikėlimą sudaro 7 – 11 anketos klausimai. Teorinio tyrimo modelio antrasis elementas sudarytas iš būtinųjų sąlygų, kurios apibrėžia pasirengimą asmeniniam pokalbiui, draugiškos atmosferos kūrimą, susitarimus dėl pokalbio laiko panaudojimo.



22 pav. Domėjimasis darbuotojų karjeros tikslais (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Septintasis klausimas, pirmasis klausimas apie tikslų išsikėlimą „One-to-one“ pokalbio metu. Šis klausimas padėjo nustatyti, ar komandų vadovės domisi asmeniniais respondentų karjeros ir veiklos tobulinimo tikslais. Daugiau nei pusė I komandos respondentų – 15 (65,2%), nurodė, jog komandos vadovė domisi jų asmeniniais karjeros ir veiklos tobulinimo tikslais, 8 respondentai (34,8%) atsakė neigiamai. Didžioji dauguma, net 18 II-osios komandos respondentų (94,7%) sutiko, jog jų asmeniniais siekiais yra domimasi ir tik 1 respondentas (5,3%) pateikė neigiamą atsakymą.

Respondentų atsakymų analizė padėjo identifikuoti, kad komandos vadovai ne tik kartu su darbuotojais generuoja naujus karjeros tikslus ir veiklos tobulinimo gaires, bet ir domisi darbuotojų asmeniniais karjeros tikslais.

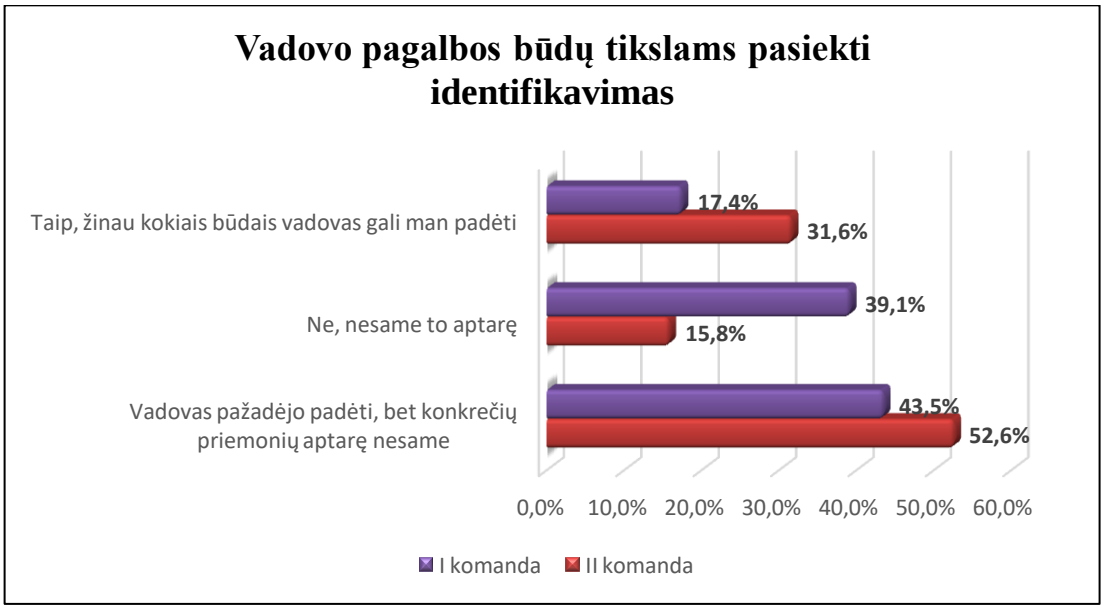


*23 pav.*Tikslų su kuriais dirbama pokalbio metu identifikavimas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Devintuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ar asmeninio pokalbio su vadovu metu pavyksta identifikuoti ne tik sritis, bet ir konkrečius tikslus, su kuriais būtų dirbama tolesnių asmeninių pokalbių metu. Kokybinio tyrimo analizė padėjo išsiaiškinti, jog „One-to-one“ pokalbis, tai į darbuotojo tikslus orientuotas pokalbis su vadovu, tačiau svarbi ugdomojo vadovavimo sąlyga

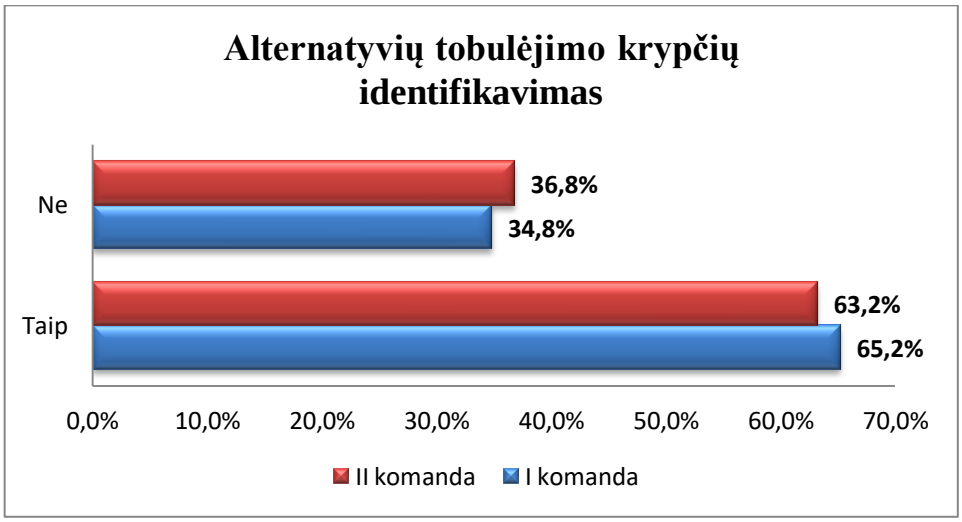
diktuoja, jog tikslai su kuriais dirbama, turi būti aiškiai suformuluoti. Tik abiems pokalbio dalyviams sutarus dėl konkrečių tikslų, galima ieškoti būdų šiems tikslams įgyvendinti.

Respondentų atsakymai pasiskirstė: 11 respondentų (47,8%) iš I-osios komandos sutiko, jog yra sutarę asmeninius tikslus su kuriais dirbama, o 12 respondentų (52,2%) neigė sutarę dėl tokių tikslų. 15 respondentų (78,9%) iš II-osios komandos nurodė identifikavę tikslus, o 4 (21,1%) neigė.



*24 pav.*Vadovo pagalbos būdų tikslams pasiekti identifikavimas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Dešimtuoju klausimu, adaptuotu iš T. Misiukonio (2015, 162)atskleista ar respondentai žino konkrečius vadovų pagalbos būdus, kuriais jie įsipareigoja darbuotojams padėti siekti užsibrėžtų tikslų ir nukreipti teikiant grįžtamąjį ryšį. Respondentų atsakymai pasiskirstė (*3.2.2 pav.*Vadovo pagalbos būdų tikslams pasiekti identifikavimas): 11 respondentų (47,8%) iš I-osios komandos sutiko, jog yra sutarę asmeninius tikslus su kuriais dirbama, o 12 respondentų (52,2%) neigė sutarę dėl tokių tikslų. 10 respondentų (52,6%) iš II-osios komandos nurodė identifikavę tikslus, o 9 (47,4%) neigė.

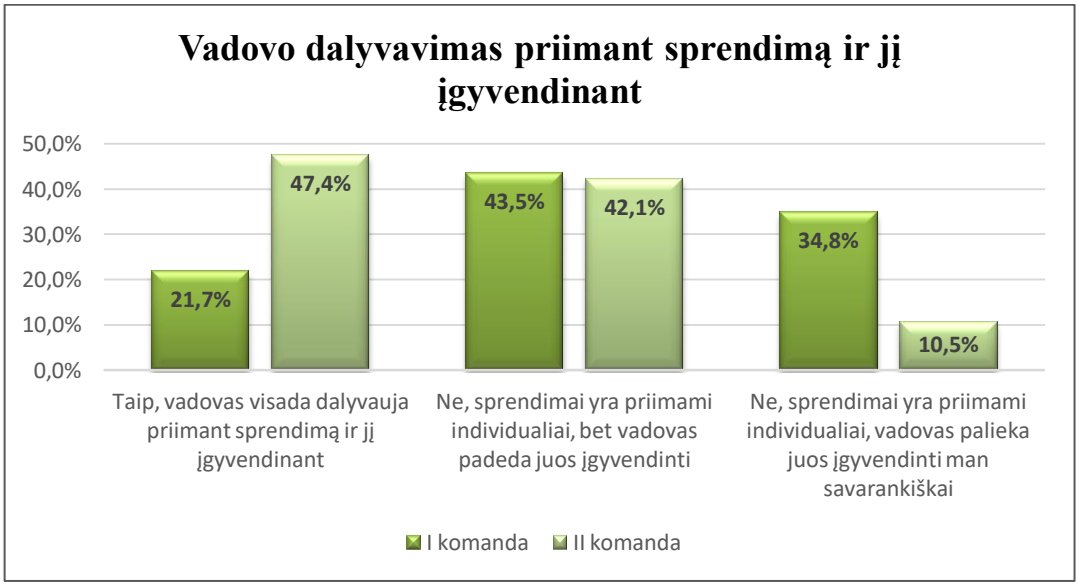


*25 pav.*Alternatyvių tobulėjimo krypčių identifikavimas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Dažnai darbuotojams sunku formuluoti savo karjeros ar tobulėjimo tikslus, kai jie nežino visų alternatyvių galimybių. Remiantis teoriniu tyrimo modeliu ir teorinėje darbo dalyje analizuot GROW modeliu sudarytas klausimas apie alternatyvių tobulėjimo galimybių identifikavimą. Respondentų atsakymai (3.2.2 pav. Alternatyvių tobulėjimo krypčių identifikavimas) parodė, jog 8 (34,8%) I-osios komandos darbuotojai ir 7 (36,8%) II-osios komandos darbuotojai tokių alternatyvų nėra aptarę.

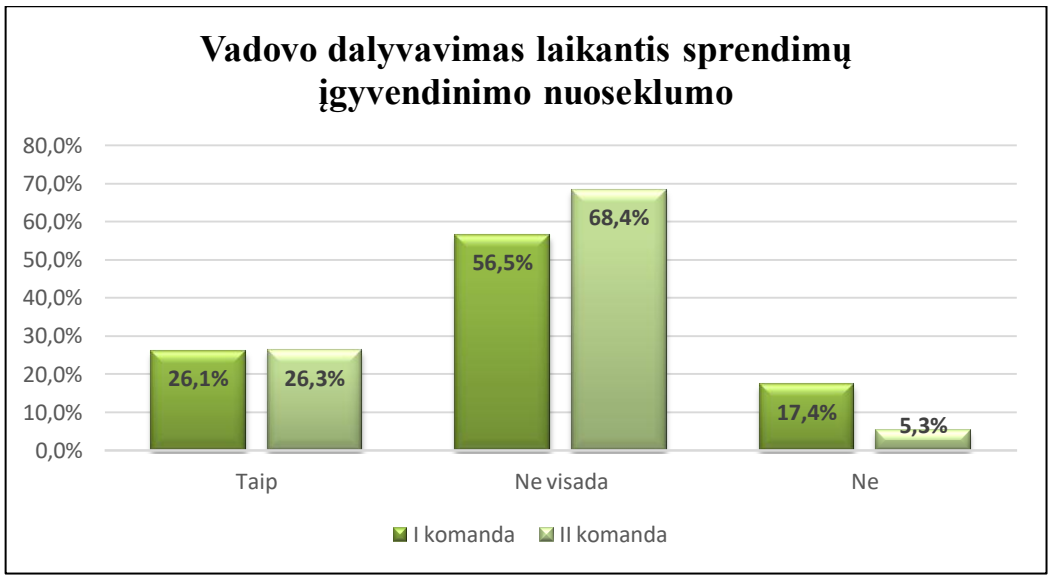
4.1.4 Sprendimų įsisąmoninimas

Trečiąją klausimų grupę, sprendimų įsisąmoninimą sudaro 12 – 18 anketos klausimai. Teorinio tyrimo modelio trečiasis elementas yra veiksmų plano, skirto pasiekti išsikeltus tikslus, apžvalga ir įsisąmoninimas.



26 pav. Vadovo dalyvavimas priimant sprendimą ir jį įgyvendinant (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Kalbant apie tai, ar vadovas dalyvauja priimant sprendimą ir jį įgyvendinant, respondentų atsakymai pasiskirstė taip: 5 (21,7%) ir 9 (47,4%) abiejų komandų respondentai nurodė, jog vadovas visada dalyvauja ir priimant sprendimą ir jį įgyvendinant; 10 (43,5%) ir 8 (42,1%) abiejų komandų respondentai teigė, kad sprendimai priimami individualiai, bet vadovas padeda juos įgyvendinti; 8 (34,8%) ir 2 (10,5%) abiejų komandų respondentai nurodė, jog sprendimai yra priimami individualiai, o vadovas nedalyvauja juos įgyvendinant.

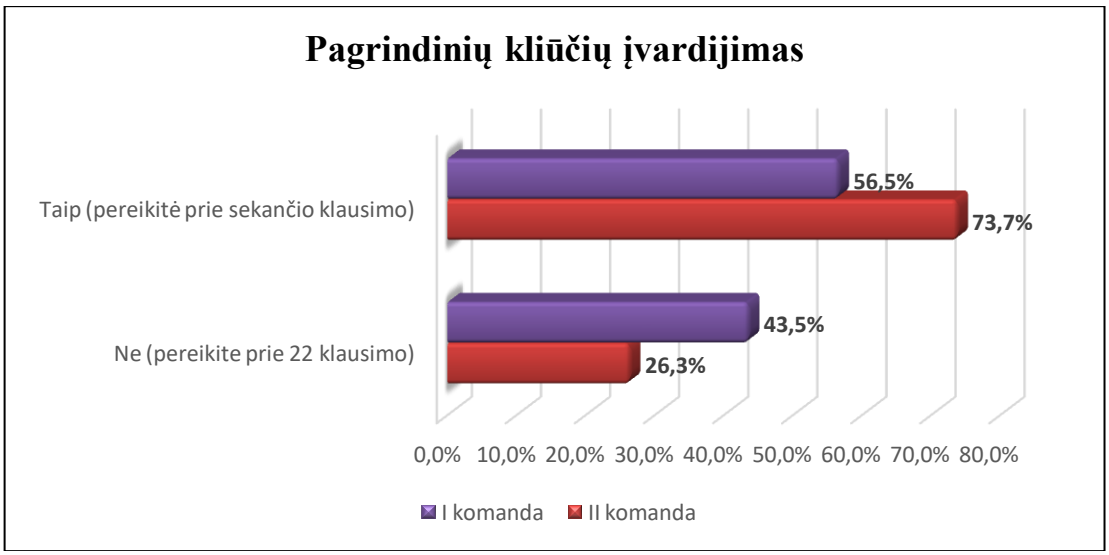


*27pav.*Vadovo dalyvavimas laikantis sprendimų įgyvendinimo nuoseklumo (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo klausimas padėjo atskleisti, kad daugiau nei pusė respondentų iš abiejų komandų, už jau priimtų sprendimų įgyvendinimo nuoseklumą dažnai yra atsakingi patys, nes vadovai ne visada jiems padeda – 13 (56,5%) ir 13 (68,4%). 6 I-osios komandos (26,1%) ir 5 II-osios komandos darbuotojai (26,3%) sutiko, jog vadovas padeda laikytis sprendimų įgyvendinimo nuoseklumo. 4 (17,4%) respondentai (I komanda) ir 1 respondentas (5,3%) (II komanda) teigė vadovo pagalbos šiuo atveju nesulaukiantys.

4.1.5. Ribojančių nuostatų ir įsitikinimų veikti keitimas

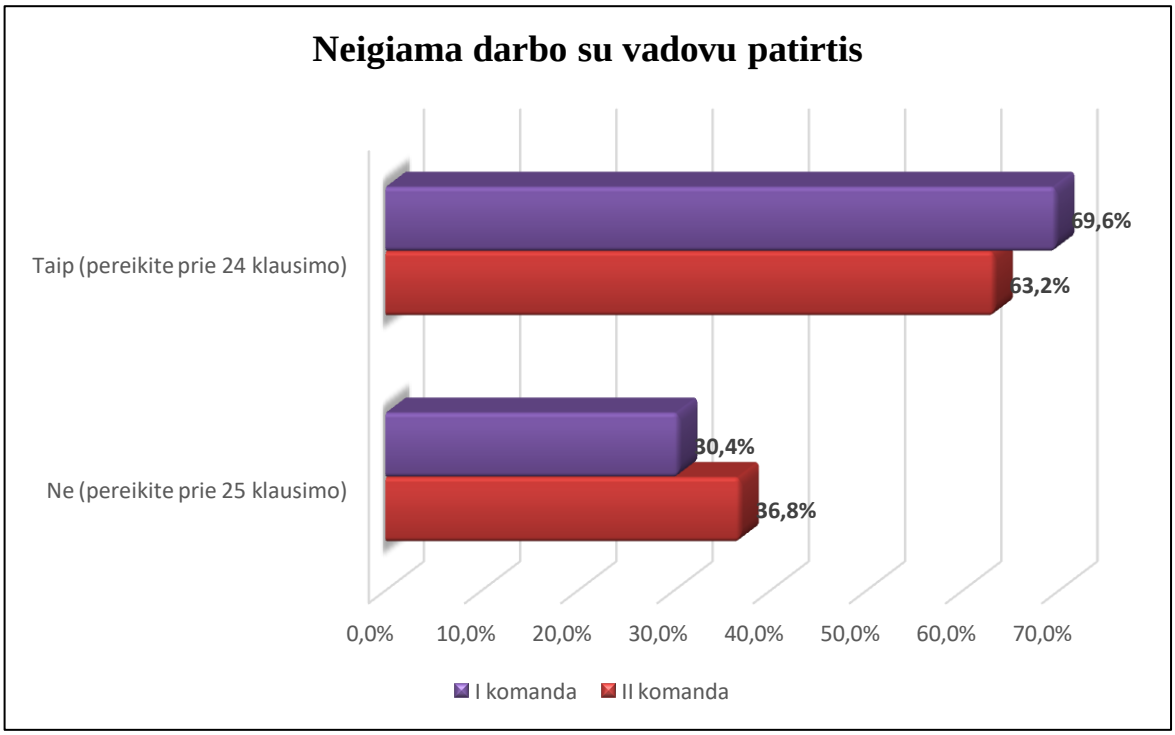
Ketvirtąją klausimų grupę, ribojančių veikti nuostatų ir įsitikinimų keitimą sudaro 19– 23 anketos klausimai. Teorinio tyrimo modelio ketvirtasis elementas yra skirtas asmeniniams įsitikinimas ir sunkumams aptarti.



28 pav. Pagrindinių kliūčių įvardijimas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmasis, ribojančių nuostatų ir įsitikinimų veikti, klausimų grupės klausimas yra apie pagrindinių kliūčių pasiekti tikslą, įvardijimą.Tyrimas padėjo atskleisti, kad didžioji dauguma respondentų, 13I-osios komandos respondentų (56,5%) ir 14 II-osios komandos darbuotojų (73,7 %) sutiko, jog su vadovu yra aptarę pagrindines kliūtis, pasiekti tikslą ar gauti norimą rezultatą. Net 10 (43,5 %) respondentai (I komanda) ir 5 respondentai (26,3%) (II komanda) teigė pagrindinių kliūčių neaptarę.

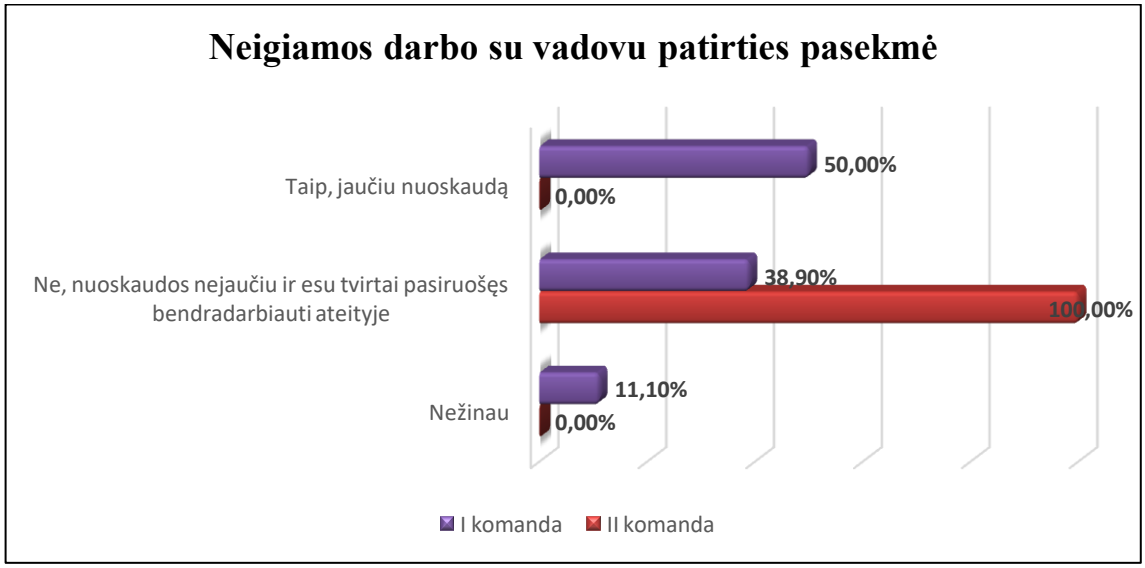
Dvidešimt trečiuojuklausimu, respondentų buvo klausiama ar jiems yra tekę praeityje patirti nesėkmę, įgyvendinant kartu su vadovu asmeniniame pokalbyje užsibrėžtus tikslus ir sprendžiant iškilusias problemas.



29 pav. Neigiama darbo su vadovu patirtis (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimas parodė, kad daugiau nei pusė visų respondentų yra turėję neigiamos darbo su vadovu patirties: 16 (69,6%) I komandos ir 12 (63,2%) II komandos darbuotojų į klausimą atsakė teigiamai. 9 (39,1%) I komandos ir 4 (21,1%) II komandos darbuotojų teigė tokios patirties neturėję.

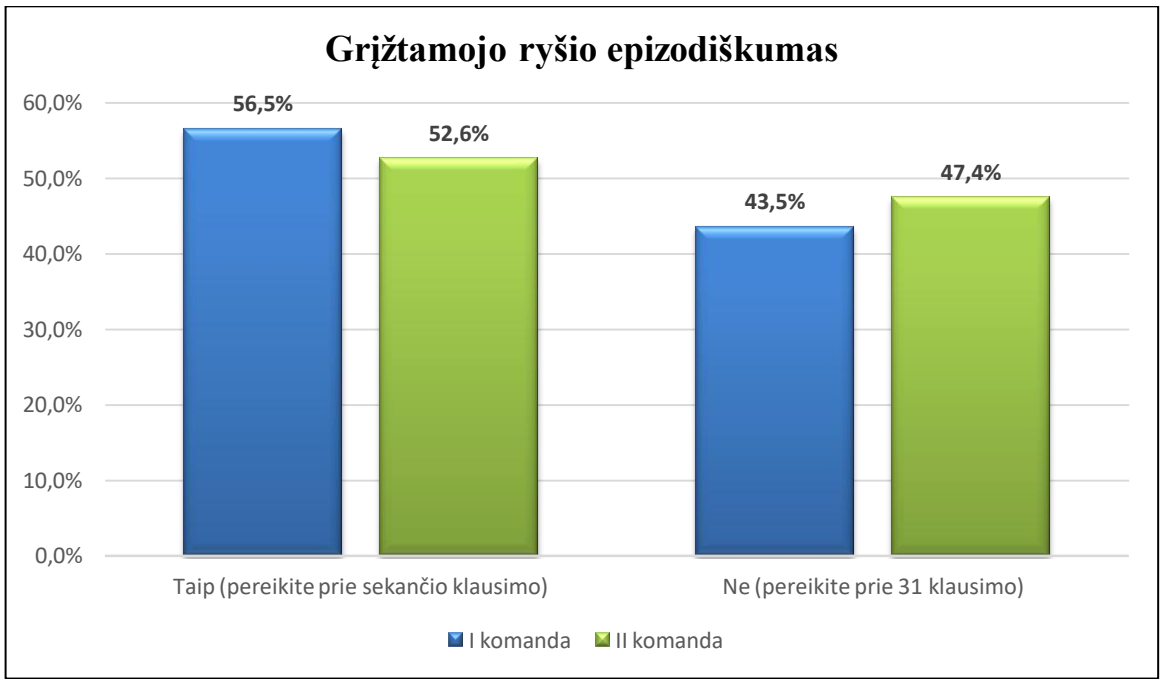
Teigiamai į klausimą (31 pav. Neigiamos darbo su vadovu patirties pasekmė) atsakiusių respondentų buvo prašoma pereiti prie filtruojamojo tipo klausimo, susijusio su neigiama darbo su vadovu patirtimi, toliau pratęsiant šią temą. 9 (21,1%) I komandos darbuotojai, į sekantį klausimą, apie tai ar jaučia nuoskaudą, kuri galėtų paveikti tolimesnį bendradarbiavimą, atsakė teigiamai, 2 (11,1%) tos pačios komandos respondentai teigė nežinantys ir į klausimą atsakyti konkrečiai negalėjo. Visi II komandos darbuotojai atsakę į filtruojamąjį klausimą teigė nuoskaudos nejaučiantys, bei tvirtai pasiruošę bendradarbiauti ateityje.



30 pav. Neigiamos darbo su vadovu patirties pasekmė (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

4.1.6. Grįžtamasis ryšys

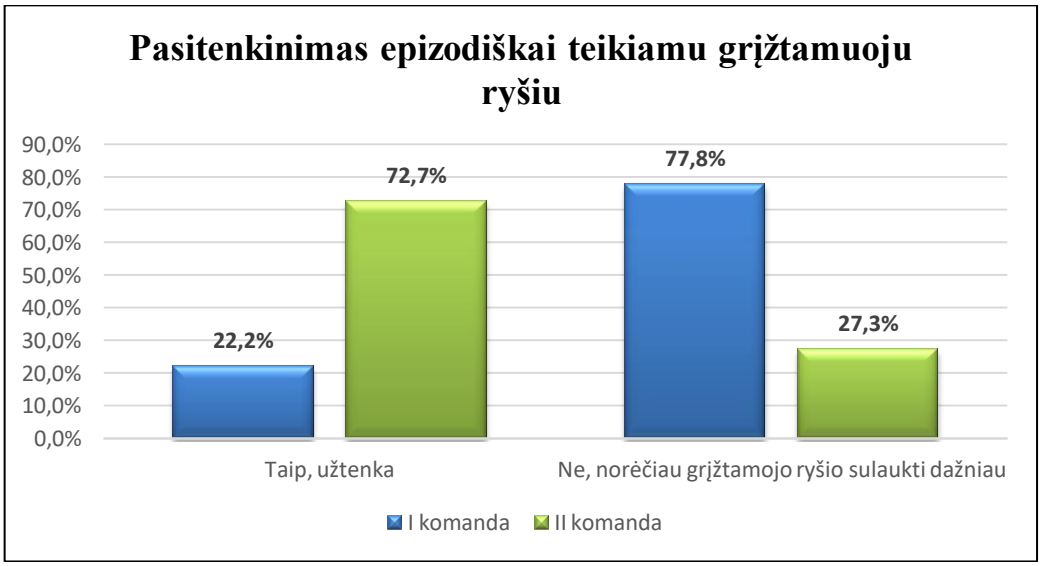
Penktąją klausimų grupę, grįžtamojo ryšio teikimą sudaro 24-32 anketos klausimai. Teorinio tyrimo modelio paskutinysis elementas yra skirtas efektyviam, aiškiam ir gerai suformuluotam grįžtamajam ryšiui aptarti.



*31 pav.*Grįžtamojo ryšio epizodiškumas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

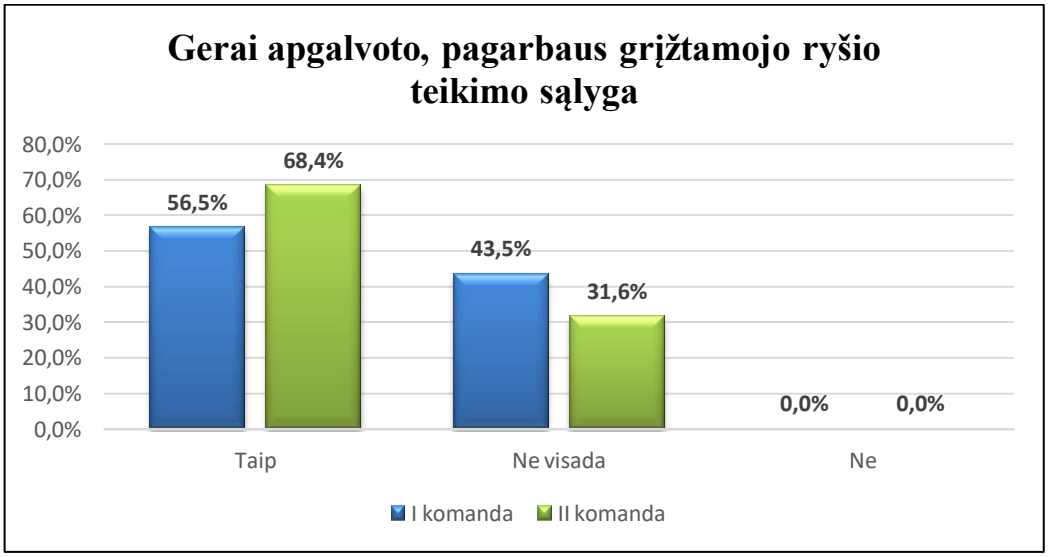
Respondentų buvo klausiama ar jų nuomone, grįžtamasis ryšys iš vadovo gaunamas tik epizodiškai – kelis kart per metus ar rečiau. Maždaug pusė abiejų komandų darbuotojų: 13 (56,5%) išI

komandos ir 10 (52,6%) iš II komandos sutiko, jog grįžtamąjį ryšį gauna tik epizodiškai. 10 (43,5%) iš I komandos ir 9 (47,4%) iš II komandos nesutiko iš vadovo grįžtamojo ryšio sulaukiantys tik epizodiškai. Grįžtamojo ryšio epizodiškumas, pats savaime, nėra problema tol, kol tai tenkina darbuotojų poreikius, todėl po šio klausimo seka filtruojamasis klausimas, į kurį prašoma atsakyti tik tų darbuotojų, kurie nurodė grįžtamojo ryšio sulaukiantys epizodiškai.



*32 pav.*Pasitenkinimas epizodiškai teikiamu grįžtamuoju ryšiu (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Kalbant apie pasitenkinimą, sulaukiant grįžtamojo ryšio tik epizodiškai, skirtingose komandose respondentų nuomonės išsiskyrė: I-oje komandoje 4 (22,2 %) respondentai II-oje komandoje 8 (72,7 %) respondentai teigė, jog jiems užtenka tik epizodiškai teikiamo grįžtamojo ryšio. 14 (77,8 %) I komandos ir 3 (27,3 %) II komandos tiriamųjų paminėjo, jog grįžtamojo ryšio norėtų sulaukti dažniau. Kaip galime matyti iš šios statistikos, poreikis tarp skirtingų komandų darbuotojų gali skirtis.



33 pav. Gerai apgalvoto, pagarbaus grįžtamojo ryšio teikimo sąlyga (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Kalbant apie deramą grįžtamąjį ryšį iš ugdomojo vadovavimo požiūrio perspektyvos, svarbu, jog jis būtų gerai apgalvotas, suplanuotas ir pagarbus. Tyrimo rezultatų analizė (33 pav. Gerai apgalvoto, pagarbaus grįžtamojo ryšio teikimo sąlyga) atskleidė: 13 (56,5 %) respondentų I komandos ir 13 (68,4 %) II komandos, sutiko jog grįžtamasis ryšys atitinka, jam keliamas sąlygas ir yra gerai apgalvotas bei pagarbus. Nors atsakiusių neigiamai respondentų abejose komandose nebuvo, net 10 (43,5 %) respondentų iš I komandos ir 6 (31,6 %) respondentai suabejojo, pasirinkdami jog gerai apgalvotas ir pagarbus grįžtamasis ryšys būna ne visada.

Taigi kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa leido įvertinti komandos vadovams būdingas ugdomojo vadovavimo savybes, nustatyti problemas, kylančiasskirtingose „One-to-one“ pokalbio srityse. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad I komandos vadovei labiausiai būdingos savybės: geranoriškumas, sąžiningumas ir pagarba, o II komandos vadovei labiausiai būdingi: įsiklausymas, geranoriškumas, sąžiningumas, savikontrolė ir pagarba. Tyrimas padėjo atskleisti, jog *ryšio su darbuotoju užmezgimo etape:*

- Ne visuomet siekiama aiškių susitarimų, pokalbio pradžioje sutariant kaip bus išnaudotas pokalbiui skirtas laikas
- Didelė dalis darbuotojų pokalbio metu pasijutę nekomfortiškai, vadovui apie tai nesako, o taip pat daugiau nei trečdalis respondentų teigia jog nėra aiškiai nustatytų darbuotojo konfrontavimo ribų ir norėtų jas aptarti

Tikslų išsikėlimo etape:

- Respondentai pasigenda susitarimo dėl konkrečių tikslų, su kuriais bus dirbama ir kurių rezultatai bus aptariami „One-to-one“ pokalbio metu
- Respondentai teigia, jog vadovas įsipareigoja padėti pasiekti asmeninių darbuotojų tikslų, tačiau respondentams nėra žinoma, kokie yra konkretūs vadovo pagalbos būdai
- Daugiau nei trečdalis abiejų komandos darbuotojų nėra identifikavę asmeninių alternatyvių tobulėjimo galimybių

Sprendimų įsisąmoninimo etape:

- Daugiau nei pusė darbuotojų iš I komandos nurodė, kad komandos vadovas ne visada padeda surasti tinkamiausią situacijos sprendimo būdą
- Daugiau nei pusė abiejų komandų darbuotojų minėjo, kad vadovas ne visada dalyvauja laikantis sprendimų įgyvendinimo nuoseklumo, nors tai yra svarbi sąlyga, siekiant padėti darbuotojams įgyvendinti numatytus tikslus

Ribojančių nuostatų ir įsitikinimų veikti keitimo etape:

- Daugiau nei 40 procentų pirmos komandos darbuotojų teigė asmeninio pokalbio metu neaptarę pagrindinių kliūčių tikslui pasiekti ar norimam rezultatui gauti

- Daugiau nei pusė abiejų komandos darbuotojų yra turėję neigiamos darbo patirties,kartu su vadovu siekiant užsibrėžtų asmeninių tikslų, kuri reikšminga bendradarbiaujant ateityje

Grįžtamojo ryšio teikimo etape:

- Daugiau nei pusė abiejų komandų darbuotojų nurodė, jog vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys yra epizodiškas, o I komandos darbuotojų dauguma nurodė norintys grįžtamojo ryšio susilaukti dažniau
- Daugiau nei trečdalis abiejų komandų darbuotojų išreiškė nuomonč, jog vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys ne visada yra gerai apgalvotas ir pagarbus

IŠVADOS

1. Teorinė ugdomojo vadovavimo ir pokalbio technikų analizė atskleidė, jog ugdomasis vadovavimas yra darbuotojų ugdymo metodas, kuomet pasitelkiant kitų vadybos mokslų ir psichologijos sričių metodiką, asmeninio pokalbio metu padedama atrasti ir įgyvendinti asmeninius tikslus, apimančius asmeninių kompetencijų, įgūdžių bei profesinės veiklos gerinimą. Sėkmingai ugdomąjį vadovavimą organizacijoje taikyti gali tik vadovas, demonstruojantis ugdomojo vadovavimo kompetencijas ir įgūdžius, o taip pat norintis pasitelkus bendradarbiavimo strategiją padėti darbuotojams pasiekti bendrų komandos tikslų.

2. Apibendrinus teorinėje darbo dalyje analizuotą literatūrą, galima teigti, kad sėkmingas ugdomojo vadovavimo pokalbis yra sudarytas iš 5 struktūrinių elementų: ryšio su pašnekovu užmezgimo, tikslų iškėlimo, sprendimų įsisąmoninimo, ribojančių nuostatų ir įsitikinimų veikti keitimo, grįžtamojo ryšio. Remiantis šiuo modeliu sudarytas teorinis vadovo pokalbio su darbuotoju tyrimo modelis, kurio logika paremti kokybinio ir kiekybinio tyrimo klausimai.

3. Kokybinio tyrimo analizė padėjo suformuoluoti X finansinės organizacijos, operacijų centro komandose vykstančio asmeninio pokalbio su vadovu, dar žinomo „One-to-one“ pavadinimu, apibrėžimą: tai asmeninis, periodiškai vykstantis, apie 30 min trukmės, į darbuotojo tikslus, atsakomybes, karjerą, produktyvumą ir bendrą organizacinę strategiją orientuotas, turintis neformalią pradžią ir apibendrinamąją pabaigą darbuotojo pokalbis su vadovu, reikalaujantis specialaus vadovo pasiruošimo kuriant atitinkamą pokalbio aplinką ir turinį.

4. Ekspretinio interviu su komandos vadovėmis analizėpadėjo išsiaiškinti, jog „One-to-one“ pokalbio metu iškilusių sunkumų sprendimo būdai yra pagrįsti bendradarbiavimu ir ugdomojo vadovavimo kompetencijomis.

5.Kiekybinio tyrimo klausimas apie savo komandos vadovui priskiriamas asmenines savybes parodo, jog nors dauguma respondentų vertina visas savybes kaip būdingas arba labai būdingas savo komandos vadovui ir tik keli respondentai vertina pastarąsias savybes nebūdingos arba visiškai nebūdingos. Galimai skiriasi darbuotojų tarpusavio suvokimas, kaip vadovas gali demonstruoti šias savybes darbo aplinkoje.

6. Apibendrinta kiekybinio tyrimo rezultatų analizė parodė, jog „One-to-one“ pokalbio metu darbuotojai teigiamai vertino pagrindinius pokalbio etapus ir bendrą darbą kartu su vadovu siekiant užsibrėžtų asmeninių tikslų. Asmeninio pokalbio metu yra laikomasi būtinųjų sąlygų, kurios užtikrina sėkmingą ugdomojo vadovavimo pokalbio eigą ir rezultatą. Statistiškai aiškiausiai pastebima problematikaišryškėja tuose pokalbio etapuose, kur darbuotojų yra klausiama apie aiškių susitarimų būvimą, tikslų su kuriais dirbama apibrėžtumą, konkrečių būdų ir priemoniųidentifikavimą.

REKOMENDACIJOS

1. Siekiant suvienodinti visų komandos darbuotojų lūkesčius savo komandos vadovui, pasinaudoti komandine lūkesčių suvienodinimo technika ir atlikti grupinę darbuotojų diskusiją apie tai, kokiomis aplinkybėmis ir kokiais būdais vadovas gali demonstruoti ugdančiajam vadovui būdingas savybes.

2. Siekiant aiškesnio susitarimo tarp komandos vadovo ir darbuotojo, apie tai kaip pokalbio metu bus išnaudotas pokalbio laikas, pasiūlyti darbuotojui sudaryti preliminarų sekančio „One-to-one“ pokalbio planą.

3. Siekiant užtikrinti, jog bendras komandos rezultatas bus pasiektas ir individualūs komandos narių tikslai įgyvendinti, abejose X organizacijos operacijų centro komandomse sudaryti komandos veiklos žemėlapius.

4. Siekiant išsiaiškinti konkretaus darbuotojo karjeros galimybes,alternatyvias tobulėjimo kryptis ir suformuluoti asmeninius tikslus, „One-to-one“ pokalbiuose kartu su vadovu įgyvendinti SMART tikslų formulavimo metodą

5. Siekiant sumažinti neigiamas darbuotojų emocijas ir padėti darbuotojui atsikratyti ribojančių veikti nuostatų ir įsitikinimų „One-to-one“ pokalbio metu naudoti Sokrato klausimus ir Imuniteto pokyčiams techniką kaip pagalbinę techniką padedančią surasti neigiamų emocijų priežastį, motyvuoti darbuotoją ir padėti pamatyti situaciją iš kitos pusės.

LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. „ICF Lietuva rezoliucija dėl termino „Koučingas“ naudojimo“ 2017. International Coach Federation Lithuania Chapter. Žiūrėta: 2019 sausio 13 d.
2. „Už ką ir kodėl taip nemylime koučingo specialistų“. 2015. Koučingo blogas Žiūrėta vasario 16 d.
3. „VLKK - Valstybinė Lietuvių Kalbos Komisija“ 2017. Konsultacijų bankas. Žiūrėta: sausio 13 d.
4. „Workforce Diversity“ 2017. Business Dictionary. Žiūrėta: sausio 21d.
5. 2016 ICF Global Coaching Study: Executive Summary https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary-2.pdf
6. Aistė Dromantaitė. 2015. „Koučingo nauda organizacijoms“ Žiūrėta: 2019 03 14
7. Baležentis, Alvydas, Dromantaitė, Aistė, Urbonienė, Žydrūne. 2016. Vadovų koučingo poreikis Lietuvos įmonėse.Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
8. Bennett, John, Bush Mary W. 2009. Coaching in organizations. Current Trends and Future Opportunities
9. Bortinikas, Aleksandras. 2018. Ugdomojo vadovavimo taikymo principų svarba šiuolaikinėje paslaugų visuomenėje. Mokslo studija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:29676918/datastreams/MAIN/content Žiūrėta: rugsėjo 11 d.
10. Clutterbuck, David. 2007. Coaching The Team At Work, London Nicholas Brealey International https://books.google.lt/books?id=9A99DAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false Žiūrėta: Spalio:14
11. Cook, Sarah. 2007. Compendium of Questionnaires and Inventories, Volume 2, Amherst, Massachusetts, HRD Press, Inc.
12. Doran, George. 1981. There‘s a S.M.A.R.T. : way to write management‘s goals and objectives. Wachington: Ama Forum. Prieiga per internetą: https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf
13. Dromantaitė, Aistė. 2013. Practical coaching aspects in Lithuanian organizations. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

14. Flaherty, James. 2005. Coaching: Evoking Excellence in Others, 2nd ed. Burlington Žiūrėta: 201910 17 Elsevier Butterworth Heinemann. https://epdf.pub/coaching-evoking-excellence-in-others24a11f5a574b6b26a24349e71fe2814b90407.html

15. Graham, Yeammas. 2013. Essential Guide to Learning Your Team: How to Set Goals, Measure Performance and Reward Talent. Person Education

16. Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R., Sudnickas T. 2012. Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. Mokslo studija. 90-120. ISBN 987-9955-19-452-1

17. Gražulis, Vladimiras. 2014. Komandinisdarbasorganizacijose. Mokslostudija. Vilnius: MykoloRomeriouniversitetas.

18. Griffiths, K. 2005. Personal coaching: A model for effective learning. *Journal of Learning Design*, 1(2), 55-65. http://www.jld.qut.edu.au/ kombinuotas koučingo mokymosi modelis

19. Hunt, James. M., Weintraub, Joseph. R. 2010. The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business. https://books.google.lt/books/about/The_Coaching_Manager.html?id=T54wioOx8nAC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false Žiūrėta: spalio 19d.

20. Kardelis, Kęstutis 2016. Mokslinių Tyrimų Metodologija ir Metodai. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidimo centras

21. Kasparas Dapšys. 2012. „Trys patarimai priimant sprendimus. Aplinkos analizė, problemos interpretavimas ir sprendimų įgyvendinimas“ Žiūrėta: 2019 09 28 http://www.verslas.in/trys-patarimai-priimant-sprendimus/

22. Koučingo profesionalų lietuvoje puslapis. International coach federation: Žiūrėta: 2019 10 11 http://www.icf.lt/koucingas/kompetencijos/

23. Marcinkevičius, Lukas. 2015. „Proto architekto tikslų kėlimo vadovėlis: kaip tinkamai nustatyti tikslą, kad jis tikrai veiktų“ Žiūrėta 2019 09 22 http://www.protoarchitektas.lt/straipsniai/tikslai/proto-architekto-tikslu-kelimo-vadovelis/

24. Mattessich W. Paul et al. 2004. Collaboration: What makes it work. 2nd Edition: A Review of Reaserch Literature on Factors Influencing Succesful Collaboration. Wilder Publishing Center.

25. Misiukonis T. 2015. Koučingo praktika vadovams, Vaga, 328 p. ISBN 978-5-415-02385-1.

26. Misiukonis, Tomas. „Koučingo modelis Grow: dekonstruotas kad būtų aiškiau“ 2015. Koučingo blogas Žiūrėta: 2019 sausio 21 d.

27. Misiukonis, Tomas. 2013. „Koučingo technikos: praktiški patarimai, kaip padėti augti ir tobulėti kitiems“. Vilnius: Vaga.

28. Misiukonis, Tomas., Matusevičiūtė, Viktorija, ir Grajauskas, Mindaugas. Dėmesio, grupė!: Praktiniai darbo su grupe būdai ir technikos. Vilnius:Vaga, 2014

29. Moliušytė, Sandra ir Kvedaravičius Jonas. 2013. Organizacijų vadybos potencialo didinimas taikant koučingo ir NLP metodikas. Mokslo žurnalas Vol. 35 No. 2. ISSN1822-6760(print)/ISSN 2345-0355

30. Paipolaitė, Daiva. 2013. Naujo vadovo socializacijos modelis ugdomojo vadovavimo požiūriu. Kauno technologijos universitetas.

31. Raišienė, Agota, Giedrė et al. 2014. Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir lietuvos organizacijų atvejai. Mokslo studija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

32. Starr, Julie. 2011. The Coaching Manual: The Definitive guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching, Third edition. Prentice Hall Business

33. Steiner Lucy, Kowal, Julie. 2007. Principal as instructional leader. Designing a Coaching Program that fits. Isssue brief. The Center for Comprehensive school reform and improvements.

34. Stelter, Reinhard. 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. https://www.researchgate.net/profile/Reinhard_Stelter/publication/290192535_Coaching_as_a_reflective_space_in_a_society_of_growing_diversity_-_towards_a_narrative_postmodern_paradigm/links/569539ae08ae3ad8e33d58a9.pdf

35. Whitworth, Laura, et all. 2007. Co-active coaching: new skills for coaching people towards success in work and life. 2nd edition. Davies-Black Publishing, a division of CPP, Inc.

36. Zeus, P., Skiffington, S. 2008. The complete Guide To Coaching at Work, Australia: McGraw Hill

37. Goleman, D. 1997. Emotional Inteligence. New York: Bantam Books.

38. Luthans, F., and S.J. Peterson. 2003. „360-Degree Feedback with Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests a Winning Combination.“ Human Resource Managements 42(3):243.

SANTRAUKA/ SUMMARY

Pliopaitė Ž. Ugdomojo vadovavimo pokalbio technikų taikymo analizė organizacijos X operacijų centre/ Lyderystės ir pokyčių vadybos (Ugdomojo vadovavimo specializacijos) magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, Lyderystės ir strateginio valdymo institutas, 2019. – 77 p.

SANTRAUKA

Magistro baigiamasis darbas, tema - Ugdomojo vadovavimo pokalbio technikų taikymo analizė organizacijos X operacijų centre, analizuoja organizacijose vykstančius asmeninius darbuotojų pokalbius su komandų vadovais iš ugdomojo vadovavimo, dar žinomo „koučingo“ pavadinimu, perspektyvos. Ugdomojo vadovavimo technikos apima į konkretų komandos darbuotoją orientuotą organizacinį pokalbį, kurio metu siekiama atrasti veiksmus, kuriais būtų pasiekti asmeniniai arba su darbu susiję tikslai, tokiu būdų gerinant asmeninį darbuotojo profesinį potencialą ir veiklos rezultatus.

Pagrindinis Magistro baigiamojo darbo tikslas - išanalizuoti asmeninį komandos darbuotojo pokalbį su vadovu, organizacijoje žinomą „One-to-one“ pavadinimu ir pateikti kūrybiškus pasiūlymus, kaip pasitelkiant ugdomojo vadovavimo pokalbio technikas, efektyviai tobulinti konkrečias – problemines, pokalbio sritis.

Teorinėje darbo dalyje, apibrėžus sėkmingą ugdomojo vadovavimo pokalbio modelį, „One-to-one“ asmeninio pokalbio su komandos vadovu, tyrimo analizė skirstoma į 5 sritis: pasitikėjimu pagrįsto ryšio su pašnekovu užmezgimas, tikslų išsikėlimas, sprendimų įsisąmoninimas, ribojančių nuostatų ir įsitikinimų veikti keitimas, grįžtamasis ryšys. Baigiamojo darbo tyrimų metodologija – klausimų generavimas, grupavimas ir analizė yra paremta šio teorinio tyrimo modelio logika.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo iškelti šie uždaviniai: išanalizuoti ugdomojo vadovavimo sampratą ir aptarti aktualias pokalbio technikas, sudaryti teorinį tyrimo modelį, pagal šį modelį parengti klausimus ekspertiniam vadovų interviu ir kiekybinio tyrimo instrumentą – klausimyną, darbuotojų nuomonės vertinimo tyrimui. Statistinius tyrimo rezultatus apdoroti su Microsoft Excel programa. Pateikti pasiūlymus ir praktines rekomendacijas,vadovų asmeniniam pokalbiui su darbuotojais „One-to-One“ tobulinti.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, teorinė darbo dalis su įvairių literatūros šaltinių analize, empirinio tyrimo metodologija, kokybinio tyrimo rezultatų analizė, kiekybinio tyrimo rezultatų – statistinių duomenų analizė, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas, bei priedai. Darbo apimtis – 77 puslapių teksto, kuriuose yra 34 paveikslai ir 4 lentelės.

Raktiniai žodžiai:Ugdomojo vadovavimo technikos, asmeninis pokalbis su vadovu, abipusė komunikacija, ryšio su pašnekovu užmezgimas, tikslų išsikėlimas, sprendimų įsisąmoninimas, ribojančių nuostatų ir įsitikinimų veikti keitimas, grįžtamasis ryšys, komandos vadyba.

Pliopaitė Ž. Application of Coaching Communication Technique analysis at Organization X Operations Center / Final Master's thesis in Leadership and Change Management (with the specialization in coaching). Supervisor Professor doc. A. Valickas. – Vilnius: MykolasRomeris University, Faculty of Leadership and Strategical Management, 2019. – 77 p.

SUMMARY

Application of Coaching Communication Techniques during Personal "One-to-one" conversation analysis at Organization X Operations Center is a final master's thesis that analyzes coaching approach to organizational conversation techniques. Coaching techniques and methods involves an organizational conversation focused on discovery and actions that help the individuals team members to achieve their personal desired outcome or job-related set of goals to improve his or her professional and personal performance.

The objective of this Master's thesis is to analyze the periodical personal conversation between a Team Leader and Team Officer in X financial organizations operations center and provide creative recommendations to improve problem areas of the conversation, while using coaching techniques and methods such as S.M.A.R.T. and Imunity to change methods.

According to successful coaching conversation model found in the theoretical part, analysis of "One-to-one" personal conversation between a Team Leader and the employee is divided into 5 areas: establishing relationship of trust, setting goals, awareness of decision making, changing restrictive attitudes and beliefs to act, continuous feedback. The main logic of the Master's study – grouping, generating and analyzing questions is based on the research model.

Essence of the issue, analyzed in the present paperwork is found by making several main tasks – to explore the concept of Coaching and organizational conversation, to analyze the advantages and disadvantages of applying coaching, to create a theoretical model of empirical research, to analyze personal conversation between Team Leader and the Operations Officer by making structured expert interview with team leaders interpretative analysis and questionnaire of employees' opinion survey, processing statistical data with Microsoft Excel.

The final Master's thesis consists of introduction, overview of various literary sources, methodology of an empirical research, a qualitative research (structured interview) analysis and a quantitative research statistical data analysis, conclusions and recommendations, list of references and attachments. Volume of the thesis – 77 pages excluding the appendices, 34 figures and 4 tables and 6 appendices.

***Keywords*:** Coaching techniques, personal conversation, coaching communication, awareness of decision making, restrictive beliefs changing, continuous feedback, team management.

PRIEDAI

1 priedas

Pokalbio su vadovu vertinimo anketa

Sveiki!

Esu MRU magistratūros studijų paskutinio kurso studentė ir Jūsų kolegė Živilė Pliopaitė. Šiuo metu rašau baigiamąjį darbą tema: „Ugdomojo vadovavimo pokalbio technikų taikymas finansinėje organizacijoje“. Atlieku empirinį tyrimą, kurio tikslas sužinojus darbuotojų nuomonę apie konkrečius asmeninio pokalbio su vadovu aspektus, pateikti rekomendacijas kaip panaudojant ugdomojo vadovavimo (dar žinomo „koučingo“ pavadinimu) technikas būtų galima patobulinti darbuotojo ir vadovo asmeninį "One-to-one" pokalbį. Apklausa skirta visiems komandos nariams išskyrus komandos vadovą (Team leader).

Labai prašau nuoširdžiai atsakyti į anketoje pateiktus klausimus, pasirenkant Jums tinkamiausią atsakymo variantą. Atsakyti į klausimus Jums užtruks apie 10-15 min.

Siekiant užtikrinti, kad bet kuriuo metu dalyvaujant šiame tyrime, Jūsų nevaržytų jokie fiziniai ar emociniai nepatogumai, psichologinis stresas, kitos rizikos ar pavojai, bet kuriuo metu esate laisvas, niekam nepranešus nutraukti savo dalyvavimą.

Apklausa yra anoniminė ir gauti duomenys bus panaudoti tik moksliniams tikslams. Kilus klausimams su manimi galite susisiekti el. paštu: zipliopait@gmail.com

Ačiū Jums už Jūsų laiką ir atvirumą!

Prašome įvesti informaciją apie save:
Lytis
Amžius
Išsilavinimas
Bendras darbo stažas šioje organizacijoje
Pareigos komandoje

1. Pažymėkite savybes, kurios būdingos jūsų komandos vadovui skalėje nuo 1 (visiškai nebūdinga) iki 5 (labai būdinga)

1 (visiškai nebūdinga)2 (nebūdinga)3 (nežinau)4 (būdinga)5 (labai būdinga)

Įsiklausymas	☐	☐	☐	☐	☐
Intuityvumas	☐	☐	☐	☐	☐
Geranoriškumas	☐	☐	☐	☐	☐
Sąžiningumas	☐	☐	☐	☐	☐
Savikontrolė	☐	☐	☐	☐	☐
Pagarba	☐	☐	☐	☐	☐

2. Ar prieš pradedant asmeninį pokalbį su vadovu iš anksto susiplanuojate abiems tinkamą laiką, vietą, kur galėsite netrukdomi pasikalbėti?

☐ Taip

☐ Ne

☐ Ne, kartais vieta ir/arba laikas parenkami ekspromtu

3. Ar asmeninio pokalbio pradžioje vadovas pasiteirauja Jūsų, kaip Jūs laikotės, jaučiatės?

☐ Taip

☐ Ne

☐ Ne visada

4. Ar asmeninio pokalbio su vadovu pradžioje sutariate kaip konkrečiai išnaudosite pokalbiui skirtą laiką t.y. nutariate apie ką kalbėsite?

☐ Taip

☐ Ne

☐ Ne visada

5. Ar drąsiai informuojate vadovą, kuomet asmeninio pokalbio metu pasijaučiate nekomfortiškai?

☐ Taip, drąsiai informuoju vadovą

☐ Ne, apie tai, kad jaučiuosi nekomfortiškai vadovui nesakau

☐ Asmeninio pokalbio metu niekada nesijaučiu nekomfortiškai

6. Ar esate sutarę, kiek vadovas gali Jus konfrontuoti ir kelti iššūkius?

- ☐ Taip
- ☐ Ne, tačiau norėčiau tai aptarti
- ☐ Ne, nes tai savaime aišku

7. Ar vadovas Jūsų klausia apie asmeninius darbinės veiklos tobulinimo, karjeros tikslus?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

8. Ar asmeninio pokalbio su vadovu metu Jums pavyksta identifikuoti, ką konkrečiai, savo veikloje ar karjeroje norėtumėte keisti?

- ☐ Taip, visuomet
- ☐ Kartais pavyksta suprasti ir įvardyti, ką norėčiau keisti
- ☐ Ne, niekada

9. Ar esate sutarę, kokie yra Jūsų asmeniniai tikslai, kurių sieksite ir kurių rezultatus aptarsite „One-to-one“ pokalbio metu?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

10. Ar vadovas yra Jus informavęs, kokiomis priemonėmis ar būdais įsipareigoja padėti Jums siekti Jūsų ilgalaikių tikslų/ spręsti problemą?

- ☐ Taip, žinau kokiais būdais vadovas gali man padėti
- ☐ Ne, nesame to aptarę
- ☐ Vadovas pažadėjo padėti, bet konkrečių priemonių aptarę nesame

11. Ar asmeninio pokalbio metu esate aptarę galimas alternatyvias tobulėjimo kryptis?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

12. Ar pokalbio metu esate aptarę dabartinę (esamą) situaciją, kaip ją suvokiate ir problemas su kuriomis susiduriate?

- ☐ Taip

- ☐ Ne
- ☐ Ne išsamiai

13. Ar vadovas padeda suprasti, ką konkrečiai turite daryti?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

14. Ar susidėliojate veiksmų planą, padėsiantį įgyvendinti aptartus sprendimus?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

15. Ar vadovas padeda surasti tinkamiausius situacijos sprendimo būdus tikslui pasiekti?

- ☐ Taip, nurodo konkrečius veiksmus
- ☐ Taip, padeda nukreipdamas mane tinkama linkme
- ☐ Kartais
- ☐ Ne

16. Ar kartu su vadovu yra priimami sprendimai, kuriuos jis įsipareigoja paremti ir padėti įgyvendinti?

- ☐ Taip, vadovas visada dalyvauja priimant sprendimą ir jį įgyvendinant
- ☐ Ne, sprendimai yra priimami individualiai, bet vadovas padeda juos įgyvendinti
- ☐ Ne, sprendimai yra priimami individualiai, vadovas palieka juos įgyvendinti man savarankiškai

17. Ar vadovas padeda laikytis nuoseklumo, įgyvendinant jau priimtus sprendimus?

- ☐ Taip
- ☐ Ne visada
- ☐ Ne

18. Ar įgyvendinus su vadovu paruoštą veiksmų planą, sprendimus, jaučiatės įgiję naujų įgūdžių, žinių/ geriau perpratęs situaciją/ motyvuotas ateityje spręsti problemas?

- ☐ Taip
- ☐ Dažniausiai taip
- ☐ Ne, niekada

19. Ar asmeninio pokalbio metu esate aptarę, kokias pagrindines kliūtis, pasiekti tikslą ar gauti norimą rezultatą, įžvelgiate?

- ☐ Taip (pereikite prie sekančio klausimo)
- ☐ Ne (pereikite prie 22 klausimo)

20. Ar esate aptarę priemones, spręsti galimai iškilsiančioms kliūtims?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

21. Ar pokalbio su vadovu metu esate aptarę Jūsų asmenines abejones dėl veiklos plano įgyvendinimo, siekiant tikslo/ sprendžiant problemą?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

22. Ar praeityje yra tekę patirti nesėkmę, įgyvendinant kartu su vadovu asmeniniame pokalbyje užsibrėžtus tikslus ar sprendžiant iškilusias problemas?

- ☐ Taip (pereikite prie 23 klausimo)
- ☐ Ne (pereikite prie 24 klausimo)

23. Ar jaučiate nuoskaudą, dėl nesėkmės, kuri galėtų paveikti Jūsų bendradarbiavimą su vadovu ateityje?

- ☐ Taip, jaučiu nuoskaudą
- ☐ Ne, nuoskaudos nejaučiu ir esu tvirtai pasiruošęs bendradarbiauti ateityje
- ☐ Nežinau

24. Ar manote, jog vadovas teikia jums grįžtamąjį ryšį?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

25. Ar grįžtamąjį ryšį „One-to-one“ pokalbio metu galėtumėte vertinti kaip vienpusę komunikacija?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Ne visada

26. Ar esate informuojami kuomet jūsų darbas/veiklos rezultatai bus vertinami iš anksto, kad galėtumėte pasirengti priimti grįžtamąjį ryšį?

- ☐ Taip
- ☐ Ne
- ☐ Nesu tikras

27. Ar manote, kad grįžtamąjį ryšį gaunate tik epizodiškai (kelis kart per metus ar rečiau, pvz.: metinio veiklos vertinimo pokalbio metu)?

- ☐ Taip (pereikite prie sekančio klausimo)
- ☐ Ne (pereikite prie 31 klausimo)

28. Ar Jums užtenka tik epizodiškai teikiamo grįžtamojo ryšio?

- ☐ Taip, užtenka
- ☐ Ne, norėčiau grįžtamojo ryšio sulaukti dažniau

29. Ar manote, kad vadovas grįžtamąjį ryšį teikia pagarbiai, prieš tai gerai apgalvojęs pokalbio eigą?

- ☐ Taip
- ☐ Ne visada
- ☐ Ne

30. Ar grįžtamojo ryšio teikimo metu esate išklausomas – yra padaroma pauzė, ar paliekama laiko išklausyti jūsų argumentus?

- ☐ Taip, man norint pasisakyti visuomet esu išklausomas
- ☐ Ne, mano argumentai nėra išklausomi arba nėra paliekama laiko man pasisakyti

31. Ar jaučiate, kad grįžtamasis ryšys Jums yra teikiamas norint įvardyti tik neigiamus Jūsų veiklos aspektus?

- ☐ Taip
- ☐ Ne, gaunu ir teigiamą grįžtamąjį ryšį

32. Ar gavus grįžtamąjį ryšį jaučiatės teigiamai - motyvuotas, norite tobulėti ateityje?

- ☐ Taip
- ☐ Ne visada
- ☐ Ne

Interviu klausimynas su 1 komandos vadovu

2 priedas

Sveiki!

Esu MRU magistratūros studijų paskutinio kurso studentė ir šio operacijų centro darbuotoja Živilė Pliopaitė (ZPL – BB6117). Šiuo metu rašau baigiamąjį darbątema: „Ugdomojo vadovavimo pokalbio technikų taikymo analizė X organziacijos operacijų centre“. Atlieku empirinį tyrimą, kurio tikslas sužinojus darbuotojų nuomonę apie konkrečius asmeninio pokalbio su vadovu aspektus ir atlikus struktūrizuotą interviu su tų komandų vadovais, pateikti rekomendacijas, kaip panaudojant ugdomojo vadovavimo (dar žinomo „koučingo“ pavadinimu) technikas būtų galima patobulinti darbuotojo ir vadovo asmeninį "One-to-one" pokalbį. Apklausa skirta visiems komandos nariams išskyrus komandos vadovą (Team leader), o interviu klausimai išskirtinai tik komandos vadovams, siekiant išsamiau išanalizuoti „One-to-one“ asmeninį pokalbį su darbuotoju, jo metus iškylančias problemas ir būdus šioms problemoms spręsti.

Labai prašau nuoširdžiai ir išsamiai atsakyti į interviu klausimus, jei reikia, atsakymus paaiškinti.Interviu yra anoniminis ir gauti duomenys bus panaudoti tik moksliniams tikslams. Kilus klausimams su manimi galite susisiekti el. paštu: zipliopait@gmail.com

Siekiant užtikrinti, kad bet kuriuo metu dalyvaujant šiame tyrime, Jūsų nevaržytų jokie fiziniai ar emociniai nepatogumai, psichologinis stresas, kitos rizikos ar pavojai, bet kuriuo metu esate laisvas, nutraukti savo dalyvavimą.

Ačiū Jums už Jūsų laiką ir atvirumą!

Sveika, Živile,
Siunčiu atsakymus.
Tikiuosi, bus naudinga ir atsakiau į klausimus

1. Kiek laiko užimate Team leader (komandos vadovo) pareigas šioje organizacijoje?

Vadovo pozicijoje esu 5,5 metų

2. Už ką esate atsakinga kaip komandos vadovė?

Esu atsakinga už komandos tikslų pasiekimą: su motyvuota komanda padidinti pardavimus ir pajamas, efektyvinti procesus, darbo organizavimą.

Turiu 24 žmonių komandą

3. Ar esate girdėjusi apie ugdomąjį vadovavimą dar žinomą koučingo pavadinimu? Jei taip, kaip jį apibūdintumėte? Ar teko su juo susidurti šioje organizacijoje?

Taip, žinau, kas yra ugdomasis vadovavimas. Koučingas naudojamas tiek asmeninių pokalbių metu, tiek kasdien mikro valdyme, kai reikia susitarti dėl naujų atsakomybių, veiklos organizavimo ir pan.

Koučingas, mano manymu, yra pokalbis ir būdas kalbėti su darbuotoju, kai uždavus teisingus klausimus, kalba ir sprendimą priima pats darbuotojas. Vadovo atsakomybė, jei reikia, nukreipti tam tikra linkme.

4. Kaip apibūdintumėte, kas yra One-to-one pokalbis? Ar galėtumėte apibūdinti kokios yra šio pokalbio dalys?

Asmeniniai pokalbiai. Periodiniai. Jei reikia, organizuojami papildomai.

Pokalbio dalys:

- Small talk‘as
- Kaip jaučiasi darbuotojas (bendrąja prasme)
- Tikslų vykdymas
- Papildomos atsakomybės, efektyvinimo užduotys, pasiūlymai
- Karjeros perspektyvos, lūkesčiai
- Strateginės kryptys, kas vyksta organizacijoje, kokios mūsų komandos veiklos kryptys
- Susitarimai, kaip dirbame toliau, kaip siekiama tikslų

5. Apibūdinkite, nuo ko prasideda One-to-one pokalbis? Apibūdinkite ar reikalingas specialus pasiruošimas šiam pokalbiui?

Pokalbis prasideda nuo small talk ir pasakau, kiek laiko truks pokalbis, kad susitinkame periodiškai, koks pokalbio tikslas.

Pasiruošimas reikalingas – akcentai, apie ką norima pakalbėti, tikslų statistika, analizė

6. Kas Jūsų nuomone, šio pokalbio metu yra svarbiausia jūsų komandos darbuotojui?

Visų pirma, pokalbio metu ir kalbėdamas darbuotojas turi jaustis saugus ir pasitikėti vadovu. Svarbu kalbėti apie patį darbuotoją, kaip jam sekasi, suteikti grįžtamąjį ryšį.

7. Kas šio pokalbio metu yra svarbiausia Jums kaip komandos vadovei?

Kad darbuotojas jaustųsi saugus, pasitikėtų – tada pokalbis yra atviras, nuoširdus, sutarimai lengviau pasiekiami ir ties jais dirbama.

8. Ar Jums svarbu yra susikurti asmeninį ryšį su darbuotoju? Jei taip, kokiais būdais stengiatės tai padaryti?

Taip, tik ne per daug asmeninį. Klausi, kiek pats darbuotojas nori ir leidžiasi, daugiau apie asmeninius dalykus: mokslai, šeima ir pan. Taip pat kasdien pasikalbi, kaip praėjo savaitgalis, ką nuveikė, ką mėgsta veikti, kaip praėjo atostogos.

Be to, asmeninis ryšys kuriamas kartu pietaujant, veikloje po darbo (kavinė, teatras – kur dalyvauja visa komanda).

9. Kokiais konkrečiais būdais ir priemonėmis siekiate užtikrinti, kad Jūsų darbuotojo ir Jūsų lūkesčiai, išsikelti one-to-one pokalbio metu bus įgyvendinti?

Periodinis priminimas žodžiu arba, jei reikia, raštu, kaip sekasi siekti užsibrėžtų tikslų/susitarimų. Taip pat periodiškai skelbiama statistika, kaip įgyvendinami tikslai.

Pagal poreikį – įtraukimas į darbo grupes, mokymai, susijusios užduotys

10. Apibūdinkite, kaip one – to – one pokalbio metu yra dirbama ties darbuotojo tikslų formulavimu. Ar darbuotojai turi išsikelti savo asmeninius tikslus/ ar Jūs jiems nurodote, kokius tikslus yra svarbu pasiekti?

Dažniausiai kalbama su darbuotoju, kad pats išsikeltų tikslus. Kas svarbu – yra sutarta komandoje, kokia yra optimali/efektyvi darbo diena, t.y., sutartas „optimalus tikslas“.

Darbuotojas tam tikrose ribose, kurios komandoje yra aiškiai apibrėžtos, išsikelia tikslus.

11. Kaip sekasi Jūsų komandos darbuotojams pasiekti užsibrėžtų tikslų, kaip aptariate rezultatus?

Tikslai dažniausiai pasiekiami. Man, kaip komandos vadovei, svarbu, kad būtų pasiektas bendras komandinis tikslas.

Sutariant asmeninius tikslus su darbuotojais, gali būti sutarti skirtingi tikslai pagal darbuotojo gebėjimus, lūkesčius, tik svarbu, kad suminis visų darbuotojų tikslas būtų lygus komandos tikslui.

12. Įvardykite su kokiais sunkumais dažniausiai tenka susidurti one-to-one pokalbio metu

Darbuotojas dažniau nori sutarti ir turėti mažesnius tikslus

Daug turi priežasčių, dėl ko negali padaryti/sunku, o ne orientuojasi į sprendimus

Atlyginimo lūkestis didelis, o tikslų didinti nenori

Neigiamos emocijos

Kai kuriuos darbuotojus sunkiau prakalbinti

13. Kokiais būdais Jūs, kaip vadovė stengiatės šiuos sunkumus pašalinti?

Kasdienis ryšio kūrimas

Nuoširdus bendravimas

Grįžtamasis ryšys

Įtraukimas

Veiksmai dėl darbuotojų gerovės: procesų supaprastinimas, geresnės aplinkos kūrimas

Bendrų veiklų organizavimas: komandiniai pietūs, pasisėdėjimas po darbo kavinėje ir pan.

Paskatinimai ir tikslų siekimas žaidimų forma + apdovanojimas

14. Apibūdinkite, kokią reikšmę Jūsų darbe turi grįžtamasis ryšys?

Labai svarbus kasdienis elementas kokybiškam bendravimui, bendradarbiavimui siekiant bendrų tikslų

15. Apibūdinkite, kaip darbuotojai priima jiems teikiamą grįžtamąjį ryšį?

Teigiamai priima ir reaguoja. Darbuotojai nori ir laukia grįžtamojo ryšio.

Interviu su 2 komandos vadove

3 priedas

Sveiki!

Esu MRU magistratūros studijų paskutinio kurso studentė ir šio operacijų centro darbuotoja Živilė Pliopaitė (ZPL – BB6117). Šiuo metu rašau baigiamąjį darbątema: „Ugdomojo vadovavimo pokalbio technikų taikymo analizė X organziacijos operacijų centre“. Atlieku empirinį tyrimą, kurio tikslas sužinojus darbuotojų nuomonę apie konkrečius asmeninio pokalbio su vadovu aspektus ir atlikus struktūrizuotą interviu su tų komandų vadovais, pateikti rekomendacijas, kaip panaudojant ugdomojo vadovavimo (dar žinomo „koučingo“ pavadinimu) technikas būtų galima patobulinti darbuotojo ir vadovo asmeninį "One-to-one" pokalbį. Apklausa skirta visiems komandos nariams išskyrus komandos vadovą (Team leader), o interviu klausimai išskirtinai tik komandos vadovams, siekiant išsamiau išanalizuoti „One-to-one“ asmeninį pokalbį su darbuotoju, jo metus iškylančias problemas ir būdus šioms problemoms spręsti.

Labai prašau nuoširdžiai ir išsamiai atsakyti į interviu klausimus, jei reikia, atsakymus paaiškinti.Interviu yra anoniminis ir gauti duomenys bus panaudoti tik moksliniams tikslams. Kilus klausimams su manimi galite susisiekti el. paštu: zipliopait@gmail.com

Ačiū Jums už Jūsų laiką ir atvirumą!

Labas

1. Kiek laiko užimate Team leader (komandos vadovo) pareigas šioje organizacijoje?
   Team leader jau dirbu 4 metus, nors šioje organizacijoje dirbu jau 8 metus su 1,5 metų pertrauka
2. Už ką esate atsakinga kaip komandos vadovė?
   Esu atsakinga už mūsų komandai iškeltų tikslų įgyvendinimą, gerus KPI, darbuotojų pasitenkinimą darbu ir naujų darbuotojų atranką.
3. Ar esate girdėjusi apie ugdomąjį vadovavimą dar žinomą koučingo pavadinimu? Jei taip, kaip jį apibūdintumėte? Ar teko su juo susidurti šioje organizacijoje?
   Prieš kelis metus visiems TL buvo privalomi mokymai, kada pristatė koučingą ir mokino kaip galima būtų jį naudoti. Manau jis yra toks universalus stilius, nes kaip TL aš jį galiu naudoti tiek per PA tiek per One-to-one užduodama specialius klausimus, kurie padeda mano komandos darbuotojams prieiti tinkamą išvadą.
4. Kaip apibūdintumėte, kas yra One-to-one pokalbis? Ar galėtumėte apibūdinti kokios yra šio pokalbio dalys?

One2One kelis kartus per mėnesį vykstantis pokalbis su komandos darbuotoju 30 min maždaug trunkantis. Sudaro:

- 5 min Small talkas, trumpai aptariam agenda;
- 15 min pereinam prie problemos ar pagrindinio topic‘o aptariam veiklos strategija jeigu reikia paliečiam KPI;
- 10 Sum Up susitarimai su darbuotoju, apie ką kalbėsimes ateityje;

5. Apibūdinkite, nuo ko prasideda One-to-one pokalbis? Apibūdinkite ar reikalingas specialus pasiruošimas šiam pokalbiui?

   One2One visa laiką reikia pasiruošti, prisiminti apie ką jau kalbėjome su darbuotoju, perversti praėjusio susitikimo užrašus, kartais susirasti informaciją, kad galėčiau atsakyti į darbuotojo klausimus, užbookinti meetingroomą ir appointmentą. Kai jau ateiname į One2One jaukiai įsitaisom ir pradedam su gera nuotaika, pasikalbame kaip sekasi, kas naujo

6. Kas Jūsų nuomone, šio pokalbio metu yra svarbiausia jūsų komandos darbuotojui?

   Svarbiausia tikslumas ir iš anksto susitarta dėl One2One appointmento, kad būtų visa statistika jei kalbam apie performancą, Continuous Feedbacko davimas, informuoti apie trainingus kurie aktualūs konkrečiam darbuotojui

7. Kas šio pokalbio metu yra svarbiausia Jums kaip komandos vadovei?

   Man nuoširdžiai svarbu, kad darbuotojas teigiamai reaguotų į mūsų pokalbį ir išeitų su šypsena, nes kartais tenka pristatyti pokyčius ir kaip keisis darbuotojo rolė. Man tikrai svarbu kad su visais darbuotojais galėčiau bendrauti atvirai, kaip su draugais netik formaliais kolegomis.

8. Ar Jums svarbu yra susikurti asmeninį ryšį su darbuotoju? Jei taip, kokiais būdais stengiatės tai padaryti?

   Labai svarbu, nes atvirai kalbėtis gali tik kada tavimi pasitiki ir nori kalbėtis. Ryšį susikurti gali ir kartu su visa komanda švenčiant gimtadienius, organizacijos rengiamoje Summerfest, Christmasfest ir turim savo tradicijas, einam visi kartu teambuildintis. Stengiesi domėtis kiekvienu darbuotoju atskirai, žinoti kuom jis gyvena, ar studijuoja, ar turi vaikų, ar gyvena su tėvais. Kai tik yra proga tai pasiklausi kaip jam sekasi, kas naujo.

9. Kokiais konkrečiais būdais ir priemonėmis siekiate užtikrinti, kad Jūsų darbuotojo ir Jūsų lūkesčiai, išsikelti one-to-one pokalbio metu bus įgyvendinti?

   Stengiuosi suteikti visą informaciją jeigu apie ką nors klausia, siunčiu darbuotojus į komandiruotes ar trainingus, kad tobulėtų, crosstrainings su SME kartais sugražinu darbuotoją į trainingus, jeigu savarankiškai dirbti nesiseka, taip pat per LEAN

10. Apibūdinkite, kaip one – to – one pokalbio metu yra dirbama ties darbuotojo tikslų formulavimu. Ar darbuotojai turi išsikelti savo asmeninius tikslus/ ar Jūs jiems nurodote, kokius tikslus yra svarbu pasiekti?

    Visa komanda turi savo strateginius tikslus, kurių turi siekti visi kartu, o darbuotojas pokalbio metu supažindintas su KPI pats išsikelia asmeninius tikslus savo funkcijų ribose ir gal kur papildomai norėtų tobulėti. Jeigu matau, kad darbuotojas nežino kaip galėtų gerinti procesą aš jam visą laiką galiu pasiūlyti, ką jam reikia tobulinti.

11. Kaip sekasi Jūsų komandos darbuotojams pasiekti užsibrėžtų tikslų, kaip aptariate rezultatus?

Sekasi labai neblogai, kartais net geriau nei patys tikėjosi. Kai darbuotojui pasiseka kažkas labai gerai visalaik stengiuosi duoti gerą feedbacką. Jeigu pasiekimas toks kurį galima taikyti visiem darbuotojams tada pasiūlymas yra registruoti savo idėją per LEAN, kad sukurti šablonus, kuriais galėtų naudotis ir kiti kolegos. Mes būtinai atšvenčiame darbuotojo asmeninius pasiekimus kartu su visa komanda.

12. Įvardykite su kokiais sunkumais dažniausiai tenka susidurti one-to-one pokalbio metu

Yra tokių darbuotojų kurie kartais nenori dalintis jeigu kas nesiseka, slepia, o išaiškėjus pyksta ir kaltina visus aplink. Dauguma nori didesnio atlyginimo, bet neparodo gerų rezultatų. Sunkiausia kai darbuotojas apsiverkia, rodo atviras emocijas

13. Kokiais būdais Jūs, kaip vadovė stengiatės šiuos sunkumus pašalinti?

Labai priklauso kokia problema. Stengiuosi daugiau bendrauti, parodyti, kad nesu abejinga ir kad visada gali į mane kreiptis. Duodu daugiau laiko mokymuose, lanksčiai stengiuosi žiūrėti jei sunkiau sekasi pasivyti kolegas.

13. Apibūdinkite, kokią reikšmę Jūsų darbe turi grįžtamasis ryšys?

Grįžtamasis ryšys geriausia tinka rezultatams aptarti. Jis teikiamas nuolat ir ne tik mes kaip TL bet ir darbuotojai skatinami duoti grįžtamąjį ryšį mums ir vieni kitiems.

14. Apibūdinkite, kaip darbuotojai priima jiems teikiamą grįžtamąjį ryšį?

    Gerai priima ir kartais duoda ir man grįžtamąjį ryšį.

4 priedas

Etikos kodeksas

ICF (Tarptautinės koučingo specialistų federacijos) Etikos kodeksas
Pirma dalis: koučingo apibrėžimas

- **Koučingas**: Koučingas – tai partnerystės sudarymas su klientais mąstymą skatinančio ir kūrybinio proceso metu, kuris įkvepia klientus siekti maksimalaus asmeninio ir profesinio potencialo pagerinimo.
- **Profesinis koučingo santykis**: Profesinis koučingo santykis atsiranda tuomet, kai koučingas apima dalykinį susitarimą ar sutartį, kuria apibrėžiamos kiekvienos šalies atsakomybės.
- **ICF profesionalus koučingo specialistas:** Tarptautinės koučingo specialistų federacijos profesionalus koučingo specialistas taip pat sutinka praktikoje įgyvendinti Tarptautinės koučingo specialistų federacijos pagrindines kompetencijas ir įsipareigoja veikti pagal ICF) Etikos kodekso reikalavimus.

Norint tiksliai apibrėžti koučingo proceso metu atliekamus vaidmenis, dažnai būtina nustatyti skirtumą tarp kliento ir rėmėjo. Daugeliu atvejų klientas ir rėmėjas yra tas pats asmuo ir todėl kartu yra vadinami klientu. Siekiant nustatyti vaidmenis, Tarptautinė koučingo specialistų federacija apibrėžia šiuos vaidmenis taip:

- **Klientas**: „klientas“ – tai asmuo (-enys), kuris (-ie) yra koučingo paslaugos gavėjas (-ai).
- **Rėmėjas**: „rėmėjas“ – tai subjektas (įskaitant jo atstovus), kuris apmoka ir (ar) organizuoja koučingo paslaugų teikimą.

Visais atvejais koučingo paslaugų sutartys ar susitarimai turi aiškiai apibrėžti tiek kliento, tiek rėmėjo, jei jie nėra vienas ir tas pats asmuo, teises, vaidmenį ir atsakomybę.

Antra dalis: ICF (Tarptautinės koučingo specialistų federacijos) etiško elgesio normos
Preambulė: ICF profesionalūs koučingo specialistai siekia, kad jų pačių elgesys teigiamai atspindėtų koučingo specialisto profesiją. Jie gerbia skirtingus požiūrius į koučingą ir pripažįsta, kad jie privalo vadovautis galiojančiais įstatymais ir taisyklėmis.

1 skyrius: Profesinė elgsena bendrais bruožais Kaip koučingo specialistas:
1. Sąmoningai viešai neskelbsiu neteisingų ar klaidinančių pareiškimų apie tai, ką aš siūlau kaip koučingo specialistas, taip pat nedarysiu jokių klaidingų pareiškimų jokiuose raštiškuose dokumentuose apie koučingo profesiją ar savo kvalifikaciją arba Tarptautinę koučingo specialistų federaciją.

2. Aš tiksliai nustatysiu savo koučingo specialisto kvalifikaciją, kompetenciją, išduotus pažymėjimus ir Tarptautinės koučingo specialistų federacijos man suteiktą kvalifikaciją

3. Aš pripažinsiu ir gerbsiu kitų pastangas ir indėlį ir nepristatysiu jų taip tarsi jie būtų mano. Suprantu, kad šios normos pažeidimo atveju man gali prireikti trečiosios šalies teikiamos teisinės gynybos priemonių.

4. Visada sieksiu pripažinti asmeninius klausimus, kurie gali pakenkti, prieštarauti ar trukdyti mano kaip koučingo specialisto darbui ar mano profesiniams koučingo santykiams. Jei to reikalauja faktai ir aplinkybės, nedelsiant sieksiu profesinės pagalbos ir numatysiu, kokių veiksmų būtina imtis, ir ar tinkama sustabdyti ar nutraukti savo koučingo santykį (-ius).

5. Savo elgesį modeliuosiu vadovaujantis Tarptautinės koučingo specialistų federacijos etikos kodeksu visos koučingo mokymų, koučingo konsultavimo (mentorystės) ir koučingo profesinės priežiūros (supervizijos) metu.

6. Tyrimus atliksiu ir ataskaitą apie tai pateiksiu kompetentingai, sąžiningai ir remdamasis pripažintais mokslo standartais ir taikytinais principais. Mano tyrimas bus atliktas turint reikiamą sutikimą ir susijusių asmenų pritarimą, laikantis tokio požiūrio, kuris leistų apsaugoti dalyvius nuo galimos žalos. Tyrimas bus atliekamas nepažeidžiant tyrimo vykdymo šalyje galiojančių įstatymų.

7. Laikysiu, saugosiu ir disponuosiu bet kokiais įrašais, sukurtais mano koučingo veiklos metu, taip, kad būtų užtikrinamas konfidencialumas, apsauga ir privatumas bei galiojantys įstatymai ir susitarimai.

8. Naudosiu Tarptautinės koučingo specialistų federacijos narių kontaktinius duomenis (el. pašto adresus, telefono numerius ir t.t.) tik tokiu būdu ir tiek, kiek tai leidžia Tarptautinė koučingo specialistų federacija.

2 skyrius: Interesų konfliktas
Kaip koučingo specialistas:
9. Sieksiu išvengti interesų konflikto ir galimų interesų konflikto, taip pat atvirai atskleisiu bet kokius tokio pobūdžio konfliktus. Jei tokie konfliktai iškils, pasišalinsiu.

10. Paskelbsiu savo klientui ir jo (jos) rėmėjui apie bet kokią numatomą kompensaciją iš trečiųjų šalių, kurią gali tekti mokėti ar galiu gauti už kliento nukreipimą.

11. Koučingo paslaugas mainais (barteriu) teiksiu už paslaugas, prekes ar kitokį nepiniginį atlygį tik tuo atveju, jei tai nekenks koučingo santykiams.

12. Sąmoningai nemėginsiu pasinaudoti koučingo specialisto ir kliento santykių teikiamais asmeniniais, profesiniais ar pinginiais privalumais ar nauda, išskyrus sutartyje sutarta kompensacijos forma.

3 skyrius: Profesinis elgesys su klientais
Kaip koučingo specialistas:
13. Sąmoningai nesistengsiu klaidinti ir nedarysiu jokių klaidingų pareiškimų apie tai, ką mano klientas ar rėmėjas gaus koučingo proceso metu arba iš manęs kaip koučingo specialisto.

14. Nesuteiksiu savo galimiems klientams ar rėmėjams informacijos ar patarimų, kurie, mano manymu ir įsitikinimu, yra klaidinantys ar klaidingi.

15. Su savo klientais ir rėmėjais turėsiu aiškius susitarimus ir sutartis. Gerbsiu visus susitarimus ir sutartis, sudarytus profesinių koučingo santykių kontekste.

16. Atidžiai paaiškinsiu ir sieksiu užtikrinti, kad iki pirmo susitikimo ar jo metu mano apmokomas klientas ir rėmėjas (-ai) suprastų koučingo pobūdį, konfidencialumo pobūdį ir ribas, finansines nuostatas ir kitas koučingo susitarimo ar sutarties sąlygas.

17. Būsiu atsakingas už aiškių, tinkamų ir kultūros požiūriu delikačių ribų, kurios sąlygoja bet kokį fizinį kontaktą, kuris gali būti tarp manęs ir mano klientų ar rėmėjų, nustatymą.

18. Su savo dabartiniais klientais ar rėmėjais nebūsiu artimas seksualiniu požiūriu.

19. Gerbsiu kliento teisę nutraukti koučingo santykius bet kurioje proceso stadijoje, atsižvelgiant į susitarimo ar sutarties nuostatas. Būsiu pasirengęs suprasti ženklus, parodančius, kad klientas nebegauna jokios naudos iš koučingo santykių.

20. Skatinsiu klientą ar rėmėją siekti pokyčių, jei tikėsiu, kad kitas koučingo specialistas ar kitas šaltinis klientui ar rėmėjui duotų daugiau naudos.

21. Kai būtina ar tinkama, patarsiu savo klientui naudotis kitų profesionalų paslaugomis.

4 skyrius: Konfidencialumas (privatumas)
Kaip koučingo specialistas:
22. Laikysiuos griežčiausio konfidencialumo lygmens visos kliento ir rėmėjo informacijos atžvilgiu. Prieš perduodant informaciją kitam asmeniui bus sudarytas aiškus susitarimas ar sutartis, nebent to nenumato įstatymai.

23. Bus sudarytas aiškus susitarimas, kuriame bus numatyta, kokiu būdu galima keistis informacija, susijusia su koučingu, tarp koučingo specialisto, kliento ir rėmėjo.

24. Veikdamas kaip studentų-koučingo specialistų instruktorius, aš aiškiai apibrėšiu konfidencialumo politikas kartu su savo studentais.

25. Asocijuoti koučingo specialistai ir kiti asmenys, kuriems aš vadovausiu dirbdamas su klientais ir jų rėmėjais už atlyginimą ar savanoriškai, sudarys aiškius susitarimus ar sutartis ir atitinkamai ir tvirtai laikysis Tarptautinės koučingo specialistų federacijos etikos kodekso 2 dalies 4 skyriaus „Konfidencialumas (privatumas)“ normų ir viso Tarptautinės koučingo specialistų federacijos etikos kodekso.

Trečia dalis: Tarptautinės koučingo specialistų federacijos įsipareigojimas dėl etikos normų laikymosi
Kaip Tarptautinės koučingo specialistų federacijos profesionalus koučingo specialistas, pripažįstu ir sutinku gerbti savo etinius ir teisinius įsipareigojimus prieš koučingo procese dalyvaujančius klientus ir rėmėjus, bendradarbius ir plačiąją visuomenę. Pasižadu paklusti Tarptautinės koučingo specialistų federacijos etikos kodeksui ir vadovautis šiomis normomis dirbant su tais, kuriems teiksiu koučingo paslaugas.Pažeidęs šį įsipareigojimą laikytis etikos normų ar bet kurią Tarptautinės koučingo specialistų federacijos etikos kodekso dalį, sutinku, kad Tarptautinė koučingo specialistų federacija savo nuožiūra laikytų mane atsakingu už tokį pažeidimą. Be to, aš sutinku, kad Tarptautinė koučingo specialistų federacija už bet kokį mano padarytą pažeidimą galėtų taikyti man sankcijas, tokias kaip mano narystės Tarptautinėje koučingo specialistų federacijoje ir (ar) Tarptautinės koučingo specialistų federacijos suteiktos kvalifikacijos praradimas.

Patvirtino Etikos ir standartų komitetas, 2008 m. spalio 30 d.
Patvirtino Tarptautinės koučingo specialistų federacijos Direktorių valdyba, 2008 m. gruodžio 18 d.
(Pateikta iš Tarptautinės koučingo specialistų federacijos tinklapio www.coachfederation.org)

5 priedas

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

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2019 – 12 – 05
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Politikos ir vadybos fakulteto, Lyderystės ir strateginio valdymo instituto, Lyderystės ir pokyčių vadybos (ugdomojo vadovavimo specializacijos) studentė Živilė Pliopaitė patvirtinu, kad šis magistro rašto darbas „Ugdomojo vadovavimo pokalbio technikų taikymo analizė organizacijos X operacijų centre“:

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.

_____ Živilė Pliopaitė
(parašas)

Apklausos atlikimo sertifikatas

1138738504

Šiuo sertifikatu patvirtinama, kad

atliko apklausą

One-to-one pokalbio su vadovu vertinimo anketa

Apklausos atlikimo periodas: 2019-11-02 - 2019-11-20

Dalyvavusių respondentų kiekis: 23

Iveta Balode

ManoApklausa.lt direktorius

Apklausos atlikimo sertifikatas

1138919823

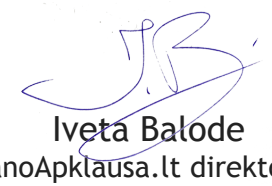
Šiuo sertifikatu patvirtinama, kad

atliko apklausą

One-to-one pokalbio su vadovu vertinimo anketa II

Apklausos atlikimo periodas: 2019-11-04 - 2019-11-20

Dalyvavusių respondentų kiekis: 19



Iveta Balode

ManoApklausa.lt direktorius