MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

RENATA JUODĖ

UGDOMOJO VADOVAVIMO TAIKYMAS VEIKLOS TĘSTINUMUI UŽTIKRINTI: X ORGANIZACIJOS PAVYZDŽIU

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Doc. dr. Aistė Dromantaitė

Vilnius

2022

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

UGDOMOJO VADOVAVIMO TAIKYMAS VEIKLOS TĘSTINUMUI UŽTIKRINTI: X ORGANIZACIJOS PAVYZDŽIU

Žmogiškųjų išteklių vadybos baigiamasis darbas

Studijų programa (621N61001)

Vadovas

_____doc. dr. Aistė Dromantaitė

2022-

Atliko

UVmns5-01gr.stud

_____ stud. R.Juodė

2022-

Vilnius

2022

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS 4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
1. UGOMOJO VADOVAVIMO SAMPRATA, JO ĮGYVENDINIMO GALIMYBĖS BEI IŠŠŪKIAI TAIKANT ORGANIZACIJOJE 8
1.1. Ugdomojo vadovavimo samprata 8
1.1.1. Pagrindinės ugdomojo vadovavimo nuostatos 11
1.2. Ugdytojo pagrindinės savybės ir gebėjimai 12
1.3. Ugdomojo vadovavimo technikos efektyvumui užtikrinti 18
1.4. Ugdomojo vadovavimo skirtumai nuo kitų organizacijose taikomų konsultavimo metodų ... 20
1.5. Organizacijų galimybės bei iššūkiai išlikti rinkoje taikant ugdomąjį vadovavimą 24
1.5.1. Sėkmingos organizacijos formulė 26
2. TYRIMO METODOLOGIJA 30
2.1. Tyrimo metodai, tikslas ir uždaviniai 30
2.2. Tyrimo organizavimas ir etika 32
2.3. Tyrimo imtis 33
3. UGDOMOJO VADOVAVIMO TAIKYMO GALIMYBIŲ TYRIMAS ORGANIZACIJOS VEIKLAI UŽTIKRINTI IR PRATĘSTI 34
IŠVADOS 54
REKOMENDACIJOS 56
LITERATŪROS SĄRAŠAS 57
ANOTACIJA 61
ANNOTATION 62
SANTRAUKA 63
SUMMARY 64
PRIEDAI 65

LENTELIŲ SĄRAŠAS

*1lentelė.*Tikslingi ugdymo klausimai 16
2 lentelė. Konsultantų pagrindiniai gebėjimai, įgūdžiai ir kompetencijos 37

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pagrindiniai ugdančiojo specialisto gebėjimai 13
2 *pav*. Vadovo metodo pasirinkimo schema 21
3 pav. Pokyčių realybėje ir ateityje suėmimo modelis 27
4 pav. Išsilavinimas pagal pareigybes, sk. 34
5 pav. Metinių tiklsų vykdymas pagal pareigybes, sk. 35
6 pav. Pasitenkinimas darbo užmokesčiu pagal metinių tiklsų vykdymą, sk. 36
7 pav. Reikalingi, turimi ir norimi patobulinti įgūdžiai, gebėjimai ir kometepcijos, įverčiai 38
8 pav. Poreikis tobulinti gebėjimus (įgūdžius) pagal pareigybes, įverčiai 39
9 pav. Pokyčių priėmimas pagal metinių tikslų vykdymą, sk. 40
10 pav. Pokyčių priėmimas per tam tikrą laiką pagal pareigybes, sk. 41
11 pav. Vertinimas vadovo funkcijų pagal respondento pareigybę, įverčiai 43
12 pav. Vertinimai teiginių apie darbuotoją, komandą ir organizaciją, sk. 44
13 pav. Respondentų vertinimai susiję su organizacijos efektyvumu, sk. 45
14 pav. Vyr.draudimo konsultantų vertinimai susiję su organizacijos efektyvumu, sk. 46
15 pav. Rezultatai pagal pareigybes apie ugdomojo vadovavimo taikymą organizacijoje, sk. 48
16 pav. Ugdomojo vadovavimo naudingumas darbe kai susiduriama su kliūtimis ar problemomis, sk. 49
17 pav. Vertinimas teiginių pagal respondentų metinių tikslų vykdymą, sk. 50
18 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą, ar UV yra taikomas tiesioginio vadovo, sk. 51
19 pav. Pagal išsilavinimą pasižiūrėta kaip stipriai respondentai sutinka su ugdomojo vadovavimo nauda, įverčiai 52

ĮVADAS

Ugdomasis vadovavimas (angl. – coaching) organizacijose atsirado beveik prieš tris dešimtmečius kaip priemonė vadovams ugdyti savo darbuotojus ar jų komandas, ir taip gerinti organizacijų ar įmonių veiklos rezultatus. Vėliau ugdomasis vadovavimas buvo suprantamas kaip mokymosi ir tobulėjimo būdas darbuotojų efektyvumui didinti. Šiandien koučingas vadovams padeda kurti tvaresnius santykius su pavaldiniais ir kartu tarnauja kaip pozityvus darbuotojų ugdymo įrankis. Šalia to koučingas pateikiamas kaip alternatyva įprastam, direktyviam vadovavimui ir kaip šiuolaikiškas būdas kurti aukštos vidinės kultūros organizaciją. O įdomiausia tai, ką nekart pabrėžia ir patys mokslininkai, kad esant ypač nepastovioms ekonominėms sąlygoms koučingo metodo taikymas padeda organizacijoms ne tik išlikti, bet ir pirmauti.

Lektorius ir akredituoto koučingo specialisto, pirmosios lietuviškos knygos apie ugdomąjį vadovavimą ir kitų tos pačios tematikos knygų autoriaus ir bendraautoriaus, Tomas Misiukonis 2016 m. dalyvavo OVC Consulting veikloje vykdant tyrimus apie organizacijų vystymąsi ir tobulėjimą, kur pateikė daug išvadų, pagrindžiančių ugdomojo vadovavimo taikymo naudą skatinant darbuotojų sąmoningumą, įsitraukimą ir veiklos efektyvumo didinimą (Misiukonis, 2016).

A. Bortnikas (2018) straipsnyje „Ugdomojo vadovavimo taikymo principų svarba šiuolaikinėje paslaugų visuomenėje“ pažymi, kad vyrauja du pagrindiniai akcentai ugdomąjame procese organizacijoms užtikrinant veiklos tęstinumą. Tai pačios organizacijos ir joje dirbančio asmens nuolatinis tobulėjimas. Analizuojant ir kitą lietuvių bei užsienio autorių mokslinę literatūrą pastebima, kad organizacijos augimas ir darbuotojo potencialo ugdymas yra tarpusavyje stipriai susiję dalykai, darantys teigiamą įtaką organizacijos veiklos rezultatams (Bortnikas, 2018).

Tyrimo aktualumas. Gausėjant pokyčiams verslo pasaulyje ir atsiradus reikalavimams vis sparčiau į juos reaguoti, žmogiškųjų išteklių ugdymas tampa ypač aktualus, kadangi jo dėka organizacijos tampa lankstesnės ir konkurencingesnės. Atitinkamai dėl to, konsultuojamojo metodo taikymas organizacijoms tampa vis svarbesnis, nes ugdomasis vadovavimas skatina organizacijoje dirbančių žmonių savarankiškumą, įsitraukimą bei sąmoninkumą, o kartu didina ir jos efektyvumą bei užtikrina veiklos tęstinumą nepriklausomai nuo susidariusių išorinių aplinkybių rinkoje. Taip pat neretai šis metodas pasitelkiamas siekiant numatytų tikslų, geresnių rezultatų ir didesnio našumo.

Autoriai T. Misiukonis (2013, 2016), A. Bortnikas (2018), D. Clutterbuck‘as (2007) ir kt. pastebi, jog taikant ugdomojo vadovavimo metodus šiuolaikinei paslaugų organizacijai, atsirastų daugiau galimybių realizuoti darbuotojų potencialą, lavinti jų mąstymo įgūdžius, didinti atsakomybę už savo tobulėjimą. Šie veiksniai ypatingai gerina darbo našumą bei paslaugų kokybę, o kartu – ir didina šiuolaikinių paslaugų organizacijų efektyvumą (Misiukonis, 2016). Dirbant su didelėmis organizacijomis praktika rodo, kad pasitelkiant komandinį ugdomąjį vadovavimą galima per įvairius

komandos ir asmeninės veiklos principus, tokius kaip grupės ar individuali refleksiją, arba dialogą, pagerinti komandinę veiklą proceso eigoje ar rezultato stadijose.

Tyrimo problema. Specialistų T.Misiukonio (2013, 2016), A. Dormantaitės (2014) ir kt. vertinimu, ugdomojo vadovavimo taikymo motyvai ir pagrindiniai tikslai Lietuvos organizacijose siejami su efektyvių sprendimų paieška besikeičiančioje verslo aplinkoje siekiant veiklos rezultatų ir darbuotojų efektyvumo pagerinimo. Didžiausias susidomėjimas ir stipriausias ugdomojo vadovavimo poreikis yra pastebimas pelno siekiančių organizacijų sektoriuje. Taigi iš to ir kyla esminė magistro baigiamojo darbo problema, kiek ugdomasis vadovavimas gali prisidėti prie darbuotojų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimo, komandinio bendradarbiavimo ir ugdymo bei organizacijos kultūros veiksmų gerinimo, siekiant rezultato ir efektyvumo, kuris užtikrintų organizacijos tęstinumą.

Tyrimo objektas – organizacijos X darbuotojų komanda.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti darbuotojų rezultatų sąsajas su organizacijoje taikomomis priemonėmis ir ugdomojo vadovavimo metodais, kurie užtikrintų organizacijos veiklos tęstinumą.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti ugdomojo vadovavimo sampratą, pagrindines nuostatas ir ugdymo specialisto esmines kompetencijas.
2. Išanalizuoti sėkmingos organizacijos iššūkius ir galimybes taikant ugdomąjį vadovavimą.
3. Išskirti ugdančiojo darbuotojo įgūdžius, gebėjimus ir aplinkybes, kurios padeda siekti keliamus tikslus.
4. Atskleisti vadovų ir organizacijos taikomus ugdomojo vadovavimo metodus ir ištirti, kaip juos vertina darbuotojai.
5. Išanalizuoti ugdomojo vadovavimo poveikį darbuotojo ir organizacijos rezultatams.

Atliekant tyrimą, buvo išsikeltos šios **hipotezės:**

H1. Ugdomasis vadovavimas turi įtakos darbuotojo tikslų vykdymui.

H2. Organizacijos veiklos tęstinumas tiesiogiai priklauso nuo darbuotojams taikomo ugdomojo vadovavimo priemonių.

Tyrimo metodai. Baigiamajame magistro darbe buvo taikyta:

- mokslinės literatūros ir šaltinių analizė,
- kiekybinis tyrimo metodas – darbuotojų nuomonės apklausa,
- tyrimo duomenų interpretecinė analizė.

Magistro baigiamojo darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje darbo dalyje „Ugdomojo vadovavimo samprata, jo įgyvendinimo galimybės bei iššūkiai taikant organizacijoje“ gilinamasi į ugdomojo vadovavimo teoriją, ugdomojo vadovavimo nuostatas ir technikas, jų taikymą bei naudą darbuotojams, vadovams ir organizacijai. Atskleista ugdytojo pagrindinės savybės ir

gebėjimai, kad ugdomojo vadovavimo technikos būtų efektyviai taikomos praktikoje. Parodyta lyderiaujančios rinkoje organizacijos iššūkiai ir galimybės.

Antrojoje dalyje pateikta tyrimo metodologija ir aprašytas pasitelktas kiekybinis tyrimo metodas.

Trečiojoje baigiamojo darbo dalyje analizuojami atlikto kiekybinio tyrimo rezultatai apklausus x organizacijos darbuotojus.

Darbas baigiamas išvadomis, kokias naudas taikant ugdomąjį vadovavimą įgija organizacijos, kokios technikos ir metodai teikia geriausius rezultatus ir atitinkamai, kaip diegiant ugdomojo vadovavimo metodus, atrasti galimybių tobulinti darbuotojų, vadovų, komandos ir tuo pačiu visos organizacijos veiklą. Taip pat atkreipiamas dėmesys, kaip svarbu organizacijoms nuolat stebėti pokyčius organizacijos išorėje ir atitinkamai nuosekliai vertinti organizaciją iš vidaus bei atitinkamai reaguoti ir taikyti organizacijos darbuotojams efektyviausius palaikymo metodus ir priemones, tokius kaip ugdomasis vadovavimas. Šis metodas leidžia efektyviau įgyvendinti pokyčius, tobulinti mokymosi ir mokymo kultūrą organizacijoje, skantinti pačių vadovų ugdymą ir augimą, užtikrinti asmeninį bei komandinį aktyvumą ir darbuotojo efektyvumą bei vykdyti siekiant tikslų.

Darbas užbaigiamas esminėmis rekomendacijomis, jog x organizacijos darbuotojai, vadovai, komandos ir organizacijos gautų naudingas ugdomojo vadovavimo technikas ar metodus, kas padėtų užtikrinti organizacijos tęstinumą. Tokiu atveju itin svarbu efektyviai komunikuoti apie bendradarbiavimo naudą, kurti vertybėmis grįstą organizacijos kultūrą, kuri skatintų darbuotojus pasitikėti ir sklandžiau bendradarbiauti, mokytis ir dalintis, kas užtikrintų asmeninio ir komandinio darbo efektyvius rezultatus. Atitinkamai vadovams rekomenduojama skirti daugiau laiko organizacijoje dirbantiems draudimo konsultantams, kas leistų sukurti realią rūpinimosi jais ryšį bei pasitikėjimą vienas kitu ir organizacija.

Darbo apimtis: 70 p.

Darbą sudaro 2 priedai.

Literatūros sąrašas apima 53 šaltinius.

1. UGOMOJO VADOVAVIMO SAMPRATA, JO ĮGYVENDINIMO GALIMYBĖS BEI IŠŠŪKIAI TAIKANT ORGANIZACIJOJE

Šioje darbo dalyje pateikiama ugdomojo vadovavimo samprata Lietuvoje ir pasaulyje, esminės ugdomojo vadovavimo nuostatos ir ugdančiojo specialisto kompetencijos, aptariamos ir apžvelgiamos pagrindinės ugdomojo vadovavimo technikos, šio metodo skirtumai nuo kitų konsultavimo metodų bei apžvelgiamos metodo taikymo galimybės ir iššūkiai taikant šį metodą organizacijose.

1.1. Ugdomojo vadovavimo samprata

Bandydami suprasti ugdomojo vadovavimo sampratą, pirmiausia, reiktų pamėginti jį apsibrėžti. Dažniausiai **ugdomasis vadovavimas** (angl. *coaching*) yra suprantamas kaip mokymo metodas ir būdas ugdant asmenį ar žmonių grupę siekti tam tikrų tikslų bei įgyti naujų gebėjimų ir įgūdžių. Ugdomojo vadovavimo teorija paremta tuo, kad kiekvienas asmuo turi pakankamai įgimtų įgūdžių pasiekti norimų asmeninių tikslų. Ugdantysis - tai asmuo, kuris padeda ugdomąjam pačiam surasti reikiamus sprendimus, veiksmus savo tikslui pasiekti. Verslo veiklose „ugdomasis vadovavimas“ dažnai atpažįstamas „koučingo“ sąvoka, kuri atitinkamai naudojama tiek šnekamojoje, tiek oficialiuose rašytiniuose tekstuose.

Ugdomojo vadovavimo taikymas Lietuvos organizacijose pastebėtas apie 1992 m., o pats terminas apie organizacijoms galimą taikyti ugdomąjį metodą pirmąkart buvo pateiktas J. Whitmore (2002) knygoje „Coaching for Performance“, kurioje jis aprašė, kaip gerinti organizacijos veiklos rezultatus ugdant savo darbuotojus.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad ugdomojo vadovavimo apibrėžimų yra labai daug, o kiekvienas jo autorius išskiria savo tyrimais pasiektą tiesą ir naudą žmogui, dėl ko šis nori tobulėti ir siekti geresnių rezultatų veikloje bei padėti sau taikydamas šį metodą. Iš ryškiausių ugdomojo vadovavimo savokų apibūdinimų galime J. Whitmore (2002), kuris šį metodą supranta kaip:

- procesą, įgalinti kitus,
- priemonę atskleisti kito žmogaus galimybėms ir taip pagerinti jo veiklą,
- pagalbą mokytis pačiam.

Anot Rogers (2008), ugdantysis specialistas padeda savo klientams konstruktyviai mokytis ir siekia, kad jie efektyviai dirbtų ir mokėtų kurti savo asmeninį gyvenimą. Ši ugdomoji veikla skatina savo klientus ieškoti ne tik sprendimų ir atrasti galimybes bei kartu įgyvendinti suplanuotus pokyčius. Pasak Rosinski (2003), ugdantysis specialistas klausosi savo kliento ir pateikia jam klausimus, taip

padėdamas atrasti tai, ko klientas savyje ieško. M. Downey (2003) nuomone, ugdantysis specialistas suteikia savo klientui galių ieškoti ir įsisąmoninti geresnius sprendimus. Jo teigimu, koučingo proceso metu nėra nurodinėjama, nukreipiama ar liepiama.

Hunt ir Weintraub (2010) nuomone, ugdomasis vadovavimas yra veikla, orientuota į darbuotojų mokymąsi. Ugdomasis vadovavimas darbuotojams skatina prisiimti atsakomybę už savo tobulėjimą ir ir rezultatus bei kartu suteikia daugiau pasitikėjimo.

I.F. Stein (2003) teigia, kad ugdomojo vadovavimo ištakos yra kilusios iš įvairių kitų socialinių mokslų sričių (pvz., psichologijos, vadybos, verslo ir pan.), ir jos nuomone, kuo daugiau bus tiriama ugdomojo vadovavimo sritis, kuo daugiau bus atitinkamos veiklos praktikos, tuo stipresnė bus atitinkamai profesija ir iš to kylančios išvados bei šio metodo pritaikomumas. Todėl mokslininkė itin pabrėžia mokslinius ugdomojo vadovavimo tyrimus, kurie atneša apčiuopiamos naudos organizacijoms ir įrodo šio metodo efektyvumą (Stein, 2003).

Flaherty (2010) pastebi, kad ugdomojo vadovavimo disciplina dėmesio centre iškelia pagrindinį klausimą, kaip vienas žmogus gali padėti kitam žmogui tobulinti savo įgūdžius, atrasti naujas galimybes ir siekti kokybiško proceso tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime. Šis procesas itin svarbus naujoms kartoms.

Išanalizavus ugdomojo vadovavimo (darbe naudojama ir santrumpa UV – aut. past.) sąvoką ir jo sampratą, galima pastebėti susisteminant esmines mintis, kad atsžvelgiant į tai, kam yra taikomas, ugdomasis vadovavimas gali būti suprantamas kaip:

- asmeninio tobulėjimo ir mokymosi būdas: kada asmuo, siekdamas aukštesnių atsakomybių, pats kelia sau tikslus, užduoda klausimus ir ieško atsakymų; jis taip ieškodamas ir mokydamasis tobulėja, nuolat daro pokytį savo veikloje ar asmeniniame gyvenime, nestovi vietoje, daro tai, kas anksčiau atrodė neįmanoma ar įmanoma tik kitiems, bet ne jam;
- vadovavimo stilius – tai būdas, kada vadovas siekia efektyvumo dirbdamas individualiai ar su visa komanda. Vadovas ugdytojas – tai jau platesnė vadovo sąvoka, kurio funkcijos apima ne tik nurodymus, bet ir mokymą. Padėti suprasti ir surasti savo veiksmus, kurių taikymas gali padaryti darbuotoją sėkmingą ir motyvuotą.

Analizuojant įvairių autorių apibrėžimus, o taip pat ir asmeninėje praktikoje tiesiogiai taikomus ugdomojo vadovavimo metodus, šio darbo autorė taip pat pateikia atitinkamą ugdomojo vadovavimo sampratą remiantis tomis asmeninėmis praktikos įžvalgomis. Tad ugdomasis vadovavimas taip pat gali būti suprantamas kaip:

- mokymosi procesas, kuriame dalyvauja mažiausiai du asmenys, iš kurių vienas yra mokytojas (vadovas), o kitas – mokinys arba darbuotojas;
- toks mokymasis yra nukreiptas į žmogaus vidines galimybes, kurių atrasti pačiam ne visada užtenka ryžto ir pasitikėjimo savimi;

- pokyčiai – tai nuolatinis asmeninio ir profesinio gyvenimo palydovas, su kuriais kovoja žmogus ir verslas, bet tik stipriausi juos įveikia iš karto arba patys juos susikuria ir įveikia. Tad ugdomasis vadovavimas tampa pokyčio palydovu, padedančiu surasti žmoguje stiprybę, motyvaciją ir norą siekti bei daryti kitaip;
- ir galiausiai tai – įvairialypis procesas, kuris paremtas nevienareikšmiškai vertinamomis technikomis ir metodais (Dromantaitė, 2014).

Taigi, kaip pastebi M. Downey (2008), vienas ryškiausių ugdomojo vadovavimo tyrinėtojų, šio metodo taikymas darbo vietoje pagerina rezultatus, suteikia pasitenkinimo ir džiaugsmo, iš kurio naudos turi tiek darbuotojas, tiek organizacija. Autoriaus nuomone, tokiu būdu atskirai gali būti išskiriamas „efektyvus ugdomasis vadovavimas“, kuris turi išpildyti tokias esmines sąlygas ir reikalavimus:

- Rezultatas gali būti vertinamas padarytais projektais, planais, strategijomis, padidintomis pajamomis, augančiu pelnu, žinomumu, kokybe, gera emocija, puikiu mikroklimatu, savijauta ar kt. svarbiais veiksniais kurie organizacijai užtikrina veiklos tęstinumą. Rezultatas skatina efektyvumą, kūrybingumą bei novatoriškumą. Efektyvus ugdomasis vadovavimas pasižymi nuosekliu augimu, vertės išlikimu ilgesniam laikui bei kuris gali įtakoti ir kitų sričių augimus.
- Pasitenkinimas – tai tobulėjimas ir tolimesnė raida. Ugdančiojo specialisto pagalba darbuotojas ne tik išmoksta atrasti veiksmus savo darbui atlikti bei prisiimti atsakomybę, bet ir atrasti prasmę darbe. Veiksmai yra nukreipti į darbuotojo įkvėpimą ir įsipareigojimą, kurie pasitarnauja organizacijos veiklai pagerinti ir tęsti.
- Džiaugsmas – tai būtina emocija, kuri suteikia žmogui energijos ir verčia jaustis laimingais. Džiaugsmas kyla iš teigiamų patirčių, kai kažkas mums pasiseka, pvz. įgyvendinamas projektas, planas, pasiektas reikiamas rezultatas. Šalia džiaugsmo surandamas ir pasitenkinimas, nes tai padaryta „mano, mūsų ir mes tai padarėme“.
- Atsakingumas ir nuosavybės jausmas, be kurių organizacijos veikla tampa neefektyvi.
- Todėl organizacijoms tampa tam tikru iššūkiu, kaip pasiekti, kad atsakomybę prisiimtų pats darbuotojas, o ne ją priskirtų vadovas ar ugdantysis specialistas.

M. Downey (2008) nuomone, čia gali padėti nuoseklus darbas ir vadovimasis ugdančiojo vadovavimo filosofijos nuostatomis, kurios leidžia suprasti, kad pats žmogus gali surasti sprendimus, o juos radęs bei supratęs jų naudą ir prasmę, prisiims atsakomybę juos įgyvendinant. Anot autoriaus, tokiu atveju ugdomojo vadovavimo specialistas turi būti atidus, kantrus ir mokantis išlaukti.

1.1.1. Pagrindinės ugdomojo vadovavimo nuostatos

Taikant ugdomąjį vadovavimą, specialistas ar vadovas turi vadovautis ir šio metodo esmine ugdymo filosofija, kuria atliepia pagrindinės penkios nuostatos, išskirtos M. Downey (2008). Anot autoriaus, jos yra:

1. Pirmoji nuostata yra susijusi su tikėjimu, kad *žmogus yra kūrybinga ir potencialą augti turinti asmenybė.* Anot ugdomojo vadovavimo filosofijos, kiekviena asmenybė turi platų potencialą augti ir taikyti jį savo asmeniniame gyvenime bei darbe praktiškai. Pagrindinis šio teiginio aspektas, kad ugdantysis specialistas ar vadovas tiki žmogaus galimybėmis ir gebėjimais. Tikėjimas – tai yra esminis tokio proceso ir pokyčio pagrindas. Remiantis šiuo teiginiu, svarbu, kad ugdomasis pats surastų sprendimus, veiksmus ir prisiėmęs už juos pilną atsakomybę veiktų pats.

2. Antroji nuostata yra susijusi su tikėjimu, kad *UV yra tarptisciplininė praktika.* Ugdomasis vadovavimas įgauna mokslinį pagrindimą, kuris įtvirtina kaip būdą padėti kitam. Ugdomojo vadovavimo veiksmingumą nuolat įrodinėja įvairūs srities specialistai ir dar kartą tik patvirtina, kad jis remiasi psichologijos savęs pažinimo, motyvacijos bei asmenybės augimo ir vystymosi mokslu. Ugdomasis vadovavimas nėra atskira mokslo šaka, ji apima daugelį mokslų ir tik nuolatinis gilinimasis į procesus, kurie gali padėti kitam ir sau pačiam gali dar labiau šį metodą pagilinti ir išplėti.

3. Trečioji nuostata teigia, kad *ugdomasis vadovavimas skatina asmenį motyvuoti bei kartu gerinti savo veiklą, remtis geraja praktika ir įveikti turimas kliūtis.* Autorius kelia klausimą, kada žmogus jaučiasi puikiai ir pagrindžia tuo, kad tuomet, kai jis jaučiasi motyvuotai, kai dirba mėgstamą darbą ir supranta bei jaučia save kaip asmenybę, kuria gali didžiuotis pirmiausia jis pats ir kiti. Tai galima pasiekti UV pagalba, nes šio proceso tikslas yra asmeninis žmogaus tobulėjimas.

4. Ketvirtoji nuostata sako, kad *ugdomasis vadovavimas orientuojasi į naujų galimybių paiešką ir alternatyvų taikymą.* Ugdomasis vadovavimas yra taikomas ir tada, kai gerai sekasi ir tada, kai visai nesiseka. Kiekvieno proceso metu yra atrandamos naujos galimybės ir nauji resursai, apie kuriuos net nebuvo galimybės pagalvoti.

5. Ir galiausiai paskutinioji nuostata teigia, kad *ugomasis vadovavimas skatina žmogaus samoningumą ir kuria ateities perspektyvą.* Gyvenimas yra nuolatinis mokymasis ir žinių tikslingas panaudojimas, tačiau ne kiekvienas moka pritaikyti turimas žinias ir patirtį, ir čia prisireikia pagalbos, kad žmogus galėtų mokytis iš savo patirties prisiimdamas už save pilną atsakomybę. Ugdomojo vadovavimo rezultatas – gilesnis savęs pažinimas, praktinis naujų galimybių įgyvendinimas, pasikeitęs elgesys, vertinimas ir požiūris (Downey,2008).

Tai kertinės ugdomojo vadovavimo nuostatos, kurių visuomet turi laikytis kiekvienas, ugdomąjį vadovavimą taikantis specialistas ir kurie pagrindžia esminę ugdomojo vadovavimo filosofiją – tikėti ir pasitikėti procesu bei darbuotoju su kuriuo vystomas ugdomasis pokalbis.

1.2. Ugdytojo pagrindinės savybės ir gebėjimai

Kaip jau paaiškėjo, ugdomasis vadovavimas turi ne tik savo filosofiją ir pagrindines nuostatas, kurių reikia taikant šį metodą, bet ir svarbios šiame procese paties specialisto atitinkamos kompetencijos, nes ugdomojo vadovavimo pritaikyti visų problemų sprendimui negalima. Ugdomasis vadovavimas yra vienas iš šiuolaikinio vadovo metodų, kuriuo remdamasis jis gali pasirūpinti savo darbuotojo tobulėjimu, tačiau tam reikia tam tikrų savybių ir gebėjimų.

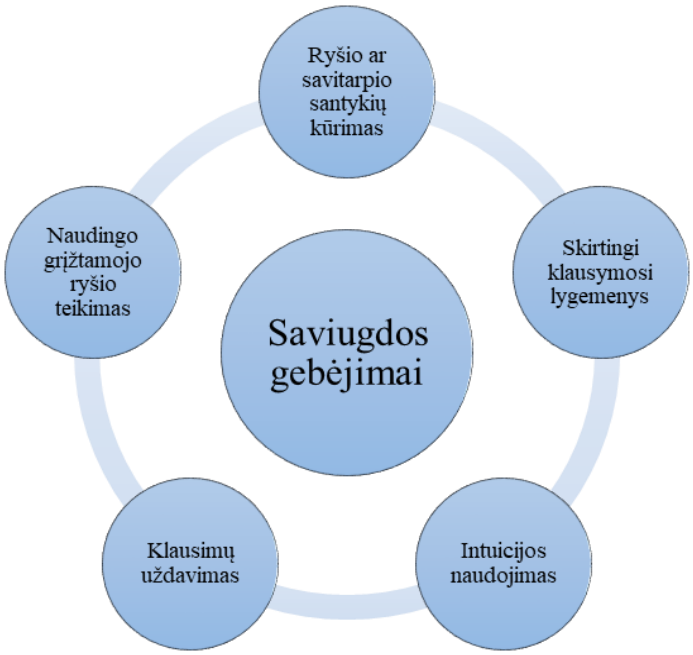
Teoriškai galima teigti, kad kiekvienas žmogus geba ugdyti kitą asmenį, tačiau praktikoje pasimato, kad ne visi gali užsiimti kito asmens ugdymu, kadangi tai sunkus, kartais varginantis darbas nuolat būti tiesioginiame kontakte su kitu asmeniu ir kalbėtis, o juolab skatinti kito norą įsipareigoti užduotims. Tačiau yra specialistų, kurie gana efektyviai atlieka ugdytojo funkciją ir atrodo, kad jiems tas gaunasi be papildomų pastangų ar mokymų, nes jie turi asmeninių ir profesinių kompetencijų padėti, išklausyti ir įsigilinti į kito situaciją. Mokslininkai, analizuodami ugdomojo vadovavimo specialisto kompetencijas kelia klausimą, ar visi vadovai organizacijose gali būti apmokyti ir paruošti būti gerais ugdytojais, kokios savybės tokiam specialistui yra svarbios ir ko tam reikia.

M. Braunstein‘as (2000) išskiria tokius esmines ugdymo savybes vadovui, kuris nusprendžia taikyti UV metodą savo praktikoje. Tad čia svarbiausiomis laikoma:

- tikslų iškėlimas ir veiklos planų sudarymas (kartu su darbuotoju);
- nuolatinis palaikymas per grįžtamąjį ryšį;
- periodinių rezultatų aptarimo iniciavimas;
- kryptingas tobulinimas per mentorystę ir mokymą;
- mokymas klausimais (užduodant klausimus ir skatinat darbuotoją mokytis iš savo paties atsakymų);
- rūpinimasis darbuotoju;
- darbuotojo veiksmų motyvavimas;
- tobulinimas siekiant įgalinti ir padidinti produktyvumą;
- įgūdžių tobulinimas per treniravimą(mokymą);
- karjeros augimo stimuliavimas ir palaikymas;
- darbuotojo efektyvumo didinimo skatinimas.

Šios esminės gairės yra skirtos didinti darbuotojų produktyvumą, kas iš esmės ir yra ugdomojo vadovavimo paskirtis (Jovaišas, 2015).

Prieš išsamiau imdami analizuoti svarbiausias ugdančiojo vadovo savybes, 1 paveiksle pateikiame pagrindinius ugdančiojo specialisto gebėjimus.



1 pav. Pagrindiniai ugdančiojo specialisto gebėjimai

Kaip galime pastebėti iš šios iliustracijos ir anksčiau pateiktos medžiagos, tai iš esmės gana priešingi gebėjimai tiems, kurie neretai realiai pasitaiko organizacijoje vadovų vadovavimo elgsenoje, kuri iš esmės yra orientuota į užduočių „nuleidimą“ su liepiamąją nuosaka „reikia“, „privalote“, „tai Jūsų pareiga“ ir pan. Atitinkamai suprantame, kad toks pastarasis vadovavimas atitinka direktyvaus vadovavimo stilių ir kad toks vadovas nėra ugdytojas, kadangi toks vadovas nėra lyderis darbuotojo akyse.

Atitinkamai toliau analizuodami kitas svarbiausias ugdančiojo vadovo kompetencijas ir gebėjimus bei remdamiesi 1 paveikslu, labai stipria tokio vadovo savybe yra laikomas gebėjimas kurti ryšį. Įdomu tai, kad žodis „ryšys“ išreiškia pokalbyje esantį šilumos kiekį ir priklauso nuo to, kiek „artimi“ ar „susiję“ jaučiasi pašnekovai. Anot J. Starr (2009), jei mus ir kitą žmogų sieja geras ryšys, paprastai jo draugijoje jaučiamės smagiai ir atsipalaidavę.

Taigi kiekviename pokalbyje tarp asmenų užsimezga ryšys, kuris gali būti šiltas tarp gerų draugų, karštas ryšys tarp įsimylėjusių ar dar tik įsimylinčių asmenų, o šaltas ar priešiškas ryšys būna tarp priešų ar nepatinkančių asmenų. Tad svarbu pasiaiškinti, kokie požymiai įvardija ryšio stiprumą, šiltumą, karštumą ar šaltumą. J. Starr (2009) pabrėžia, kad tai – įvairūs veiksniai, tokie, kaip: laikysena, akių kontaktas, judėjimas, energija, garsumas, veido išraiška, kūno kalba, balso tembras.

Šie veiksniai yra svarbūs tam, kad būtų galima sustiprinti ryšį tarp ugdančio, o taip pat svarbu prisitaikyti ugdomajam prie ugdančiojo, susitapatinti ir vienas kitą papildyti pokalbio metu. Tad teigiama, jog šie visi veiksniai yra išmokstami ir juos galima atitinkamai tobulinti tiems, kas nori tapti gerais ugdymo specialistais. Taip pat kaip viena svarbiausių principų ryšio palaikymui ir auginimui yra pabrėžiamas ir sąžiningumas, t.y. svarbu asmeniui, kuris užsiima kito asmens ugdymu, elgtis taip, kaip ir kalba, o pažadėtos užduotys ar klausimai – nepamiršti ir realizuoti (Starr, 2009).

Dar viena svarbi ugdomojo vadovavimo specialisto savybė iš 1 paveikslo yra gebėjimas klausytis. Anot C. Rodžers'o (1972), kuris ir sugalvojo terminą „aktyvus klausymasis", vienintelis asmenybės augimo būdas yra priešingų požiūrių išklausymas.

Gerais klausytojais laikomi tie asmenys, kurie moka būti paslaptingi, nepatiklūs, ieško faktų ir argumentų, nesivadovauja emocijomis (Murphy, 2000). Anot šio autoriaus, tokie asmenys geba susitvarkyti su prieštaringomis idėjomis bei neaiškiais dalykas, neieško greitų atsakymų ir paaiškinime ar kitame pasakojime žino, kad slypi kai kas daugiau negu atrodo iš pradžių. Tai gebėjimas gerai surinkti, saugoti ir tinkamai panaudoti gautą informaciją bei priimti tinkamus sprendimus.

Pavyzdžiui, „Apple" organizacijoje jos pagrindinių įkūrėjų Steve'as Jobs'sas, samdė darbuotojus tam, kad šie jam prieštarautų, kas nebuvo labai paprasta, kadangi įkūrėjas pasižymėjo labai grubiu ir nekorektišku bendravimu su kolegomis (Isaacson, 2011). Tokių prieštaraujančių diskusijų tikslas buvo priversti klausytis. S. Jobs'as ne kartą yra minėjęs, kad klausymasis yra sumanumo variklis (Isaacson, 2011). Ši savybė labai reikalinga ieškant veikloje problemų bei inovartyvių ir nelengų sprendimų.

Tad iš esmės gebėjimas klausytis yra labai reikalinga savybe ir ji dar nereiškia, kad yra sutinkama su pašnekovu. Gebėjimas aktyviai klausytis reiškia sutikimą, jog kitas asmuo taip pat gali turėti savo požiūrį ir kad šioje situacijoje yra galimybė pasimokyti. Taip pat tai leidžia pripažinti kelių tiesų galimybę, o supratus jas visas, lengviau galime rasti ir platesnės apimties tiesą.

Intuicijos naudojimas, minimas 1 paveiksle, yra dar vienas iš gebėjimų, kuriuos ugdantysis specialistas taip pat turėtų pasitelkti ugdymo procese. Intuicija yra apibūdinamas kaip gebėjimas, kurį turi visi ir kurį gali padaryti savo pagrindiniu įgūdžiu. Intuicijos dėka, smegenys „bendrauja" su sąmone panaudodama mintis, jausmus, įspūdžius, vaizdus, garsus ir įvairiausius jų derinius (Starr, 2009). Ugdymo proceso metu gebėjimas keliais klausimais, kurie iš šono atrodo ne vsiada iki galo suprantami šioje situacijoje, padedančiais atskleisti problemos esmę ar situaciją ir parodyti darbuotojui visai kitą galimybę ar poziciją. Tokių pokalbių metu teigiama, kad ugdytojas pasinaudojo savo intuicija.

Mokslininkai atitinkamai svarsto, kiek intuicija yra įgimta ar įgyta. Vieni daugiausiai intuiciją tyrinėjusių mokslininkų E. Sdler-Smith ir E. Shefy (2018) verslo organizacijoje teigia, kad yra intuityvus žmogus ir žmogus be intucijos. Intuicija yra paremta sukauptomis žiniomis, kurios ateina per mintis, vaizdinius, garsus ar jausmus, tad svarbiausia yra įsiklausyti į intuiciją kiekvienam

specialistui. Įdomu tai, kad racionaliame organizacijų ir vadovų pasaulyje intuicijos integravimas priimant sprendimus nėra itin palankiai sutinkamas. Mokslininkai teigia, kad viena vertus galima dažnai sulaukti tam tikrų spekuliacijų šia tema, kita vertus, intuicijos lygmuo vadovavime vis labiau akcentuojamas ir vis daugiau vadovų pritaiko darbinėje veikloje. Anot E. Sadler-Smith, E. Shefy (2018) sąlygos, kuriomis vadovai veikia, dažnai apriboja ar net neleidžia pasitelkti ne racionalios analizės, t. y. intuicijos, nes tai nėra norma daugelyje organizacinių sprendimų priėmimo procesų. Intuicija dažnai laikoma šio racionalaus požiūrio priešingybe ir priimant sprendimus dažniausiai nepaisoma arba į ją neatsižvelgiama. Tačiau mokslininkai pasteni, kad pastaraisiais metais vėl atgimė domėjimasis intuicija, galbūt dėl tam tikro nepasitenkinimo racionalumu ir jo ribomis, taip pat todėl, kad kai kurių psichologų teigimu, didžioji dalis pažinimo atsiranda už sąmonės ribų ir intuicijos sferoje. Tad žinios apie intuiciją pastaraisiais metais padarė didelę pažangą ir gali būti suprantama kaip sudėtinis reiškinys, apimantis žinojimo (intuicija kaip kompetencija) ir jutimo (intuicija kaip jausmas) sąveiką. Be to, intuicija ir racionali analizė yra geriau suvokiamos kaip dvi lygiagrečios žinojimo sistemos, užuot prieštaraujančios viena kitai. Atsižvelgiant į tai, svarstoma apie dviejų intuicijos aspektų reikšmę vykdomosios valdžios sprendimų priėmimo procesams. Žvelgiant iš šios integruotos perspektyvos, rekomenduojama vadovams atsižvelgti į tam tikras rekomendacijas, kurios leistų veiksmingiau ir protingiau panaudoti intuiciją pripažįstant jos ribotumą, bet tuo pačiu maksimaliai išnaudojant jos potencialą didinti įmonės sėkmę sudėtingoje ir greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje (Sadler-Smith, Shefy, 2004).

Klausimų uždavimas yra dar viena ugdančiojo vadovo kompetencija, leidžianti ugdančiajam pasiekti daugiau ir greičiau, ypač jei užduodami tai situacijai tinkami klausimai. Ši taisyklė galioja ir pardavimų sričiai, kadangi teisingi klausimai leidžia efektyviai siekti rezultatų, tikslų ir būti sėkmingiems. Kryptingų ir aktualių klausimų uždavimo pradžia prasideda nuo aktyvaus klausymosi. Tad svarbiausia pirmiau išmokti aktyviai klausytis, o tada atitinkamai išmokstama užduoti tinkamus klausimus, padedančius siekti rezultato (Starr, 2009). Anot autoriaus, „gerais“ ugdančiais klausimais laikomi tokie klausimai, kurie yra:

- paprasti;
- tikslingi;
- darantys įtaką, bet ne kontroliuojantys (Starr, 2009).

Paprasti klausimai nuo sudėtingų išsiskiria trumpa formuluote, neužgaulumu ir kryptingumu, t.y. su aiškiu klausimu, be jokių interpretacijų. Teisingo klausimo tikslas yra gauti infomaciją, reikalingą abiems pašnekovams ir eiti į priekį ieškant sprendimų. Pokalbis veiksmingas kai jis “liejasi laisvai” be jokių pauzių ar papildomų paaiškinimų (Starr, 2009).

Tikslingas yra tas klausimas, kuris skatiną ugdomą darbuotoją mąstyti ir apsikeisti turima informacija. Tikslingus ugdymo klausimus pateikiame 1 lentelėje.

*1lentelė.*Tikslingi ugdymo klausimai

Eil.Nr.	Tikslas	Klausimų pavyzdžiai
1	Surinkti bendrą informaciją	Ar galėtumėte papasakoti apie tai daugiau? Ką dar galėtumėte papasakoti apie tai ?
2	Surinkti ypatingą informaciją	Kalbant konkrečiai, koks jos bruožas labiausiai nepatiko ? Ar galėtumėte pasakyti , ką būtent ji pasakė? Kokius žodžius ji pavartojo kad jūs taip nusiminėte?
3	Perkelti kieno nors dėmesį į dabartinį momentą, pvz., jeigu ugdomasis pradeda dėl ko nors pykti, ir jūs norite, kad jis šiek tiek atsipalaiduotų	Taigi, kas būtent dabar jums atrodo toje situacijoje svarbu? Ar galite dar ką nors prisiminti, kas būtų su tuo susiję ir svarbu mums čia ir dabar?
4	Padėti pašnekovui padaryti išvadą	Ką manote apie tai dabar? Kokią išvadą apie tą situaciją darote dabar?
5	Pastūmėti pašnekovą veikti	Ką galėtumėte padaryti dėl to dabar? Kokius veiksmus jau dabar pakeistumėte?
6	Parengti pašnekovą nugalėti kliūtis trukdančias veikti	Kas jums trukdo tai padaryti ? (tęskite) " Tai kaip jūs tai įveiksite?
7	Paskatinti pašnekovą pagalvoti apie situaciją teigiamai	Kokios naudos tikitės iš to? kaip viskas pasikeis, jei dabar visa tai išsiaiškinsite? Kokia yra teigiama/geroji šito reikalo pusė?
8	Paskatinti pašnekovą pagalvoti apie savo veiksmų pasekmes	Kuo jūs rizikuojate? Kaip tai paveiks jūsų kolegas? Kokiems dar žmonėms vis tai darys įtaką?
9	Padėti pašnekovui pasimokyti iš įvykio ar aplinkybių	Kaip kalbėjimasis apie tai paveikė jūsų požiūrį į situaciją? Ko jūs iš viso to išmokote? Kaip jūs reaguosite, jeigu vėl susiklostys panaši situacija?

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis J.Starr, 2009.

Lentelėje išskirta tikslų įvairovė kartu sukuria priežastis užduoti klausimus. Klausimai padeda atskleisti pašnekovo situaciją, požiūrį, problemą ir įvairias rizikas, bei gebėjimus. Galima pastebėti, kad klausimai yra atviri, kas verčia pašnekovą, mąstyti, analizuoti ir ieškoti sprendimų.

Ugdantysis specialistas yra atsakingas už procesą ir valdo pokalbį, todėl labai svarbu jam pačiam žinoti tokio pokalbio tikslą ir laikytis jo viso pokalbio metu. „Išėjimai“ iš temos kartais reikalingi emocijai pasitikrinti, taip pat įsitikinti, ar galimas tęsti pokalbis, tačiau svarbu nuolat „sugrįžti“ į pokalbį.

Ir paskutinė svarbiausia ugomojo specialisto kompetencija yra **naudingo grįžtamojo ryšio teikimas.** Anglų kalba terminas „grįžtamasis ryšys“ (angl. *feedback*) pažodžiui reiškia „grąžinti, perduoti“ (angl. *feed*) informaciją kam nors atgal (angl. *back*). Tokia infomacija yra susijusi su asmeniu, kuris gauna grįžtamąjį ryšį ir pagal kurią jis gali įsivertinti savo poelgius ir patirtis (Stone, Heen, 2018).

Ugdomojo vadovavimo specialistui svarbu mokėti teikti gryžtamąjį ryšį teisingai. Kitaip tariant, kaip teigiamai ir skatinančiai keisti ugdytinį teikiant informaciją. Teikiant grįžtąmąjį ryšį, svarbu:

- teikti jį su teigiama intensija, kad galėtų ugdomasis priimti informaciją ar pastabas bei tikėtis teigiamų pokyčių;
- pagrįsti faktu ar elgesiu: svarbūs faktai grįžtamąjame ryšyje, nes tik taip ugdomasis gali padaryti ar pakeisti, kai tiksliai žino koks elgesys buvo netinkamas. Svarbu nevartoti subjektyvių pastabų.
- konstruktyviai ir teikiant naudą: kad ugdytinis priimtų grįžtamąjį ryšį kaip naudingą pamoką, padėsiančią judėti į priekį (Stone, Heen, 2018).

Anot Stone D., Heen S. (2018) gebėjimas padėti ugdomajam išklausyti ir suvokti galimai sunkias ar nemalonais pastabas, svarbu ugdomąjį darbuotoją palaikyti emociškai. Svarbu, kad ugdytinis pajaustų nuoširdumą ir pozityvą bei kalbėtis su juo „ta pačia kalba“, t. y. pateikti informaciją, pastebėjimus taip, kad ugdytinis suprastų. Ugdytojui reikia vengti jaudinančių žodžių, kurie gali sukelti gynybą, o ne sprendimų ieškojimą. Bendradarbiaudamas su ugdomuoju jis skatina platesnį pastarojo požiūrį ir taip atranda naują žiūros tašką ir galimybes sprendžiant probleminę situaciją. Ugdančiojo nereikia nei gąsdinti nei liūdinti ir jo problemą ne išdidinti, bet kaip galima sumažinti.

Aptarti ugdytojo gebėjimai nuolat turi būti tobulinami su tikslu nepamiršti, lengvai ir laisvai juos taikyti pokalbio metu. Labai svarbu nepamiršti analizuoti situacijas su kuriomis susiduriama dirbant su ugdytiniais. Naudinga ir pačiam ugdytojui pasinaudoti galimybe ir sudalyvauti ugdymo procese. Pastebima, kad toks pozicijos pakeitimas ir pabuvimas ugdytinio pozicijoje padeda tobulėti ieškant efektyvesnių metodų, teiginių ar klausimų taikymo, taip pat pabrėžiama, kad nuolatinis įgūdžių lavinimas bei plėtimas padeda ugdytojui efektyviau atlikti ugdymo procesą savo ugdytiniams (Stone, Heen, 2018).

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

- *Globalizacija.* Reikėtų vengti atskirties tarp to kas yra lokalu ir globalu. Daug mūsų gyvenime negalime kontroliuojami tik lokaliu lygiu. Sprendžiant problemas pokalbio tarp vadovo ir ugdomojo darbuotojo metu, turi būti atsižvelgiama į globalizacijos kontekstą stengiantis būti atviresniais, sugyventi tarpusavyje, nepaisyti socialinių, ekonominių ir kitų skirtumų (Stelter, 2009).
- *Sudėtinga visuomenė.* Postmoderni visuomenė kuria nuolat augančią socialinių sričių įvairovę, su kiekvienai atskirai būdinga logika. Tampa neįmanoma pasiekti vienodo ir konkretaus požiūrio tarp atskirų žmonių, dėl socialinės įvairovės ir sąveikos tarp skirtingų socialinių sričių (Stelter, 2009).Visuomenei sudėtingėjant yra prarandama vidinė darna. Vadovo užduotis yra kiek įmanoma daugiau praplėsti kultūrinį suvokimą

- *Reflektuojanti visuomenė.* Šiuolaikinis, mąstančios visuomenės individas nuolat galvoja apie prisitaikymą prie visuomenės ir kitų iškeltų iššūkių įgyvendinimą. Ugdomasis vadovavimas kaip įrankis padeda geriau apmąstyti situaciją įsivertinant asmeninius ar profesinius pasiekimus bei orientuojantis į tikslus ir atrandant sprendimo būdus (Stelter, 2009).
- *Žmogaus tapatumas ir asmenybė.* Žmogaus asmenybė ir tapatumo jausmas, tai darnus santykis su savimi. Todėl asmenybės ir žmogaus tapatumo atskirties problema, yra viena ryškesnių psichologinių problemų visuomenėje (Stelter, 2009).

Apibendrinant galima teigti, kad šiais laikais rinkos globalizacija ir spartūs pokyčių tempai lemia didelę konkurenciją tarp organizacijų. Norint sėkmingai integruotis žmogiškųjų išteklių darbu paremtoje organizacijoje svarbu rasti išeitį pokyčių aplinkoje ir didinti veiklos efektyvumą per darbuotojo potencialo ugdymą.

1.3. Ugdomojo vadovavimo technikos efektyvumui užtikrinti

Termino *efektyvumas* santykiui su angliškuoju *effectiveness* nustatyti remsimės Websters (1985) išsakytomis mintimis. Jis teigia, kad yra du artimi savo sampratomis terminai ir galimi jų atitinkami paaiškinimai:

- *Effectiveness* – reiškiantis rezultatą arba galimybę gauti rezultatą. Jam yra sinonimiškas terminas „rezultatyvumas“ (angl. resulting).“ Tam neprieštaraujama ir *Tarptautinių žodžių žodynas* (1985).
- *Efficiency* – produktyvus veikimas, nustatomas palyginant produkciją su energijos, laiko ir pinigų sąnaudomis. Galimas šios termino įvardijimas kaip „veiksmingumas, produktyvumas ar našumas“.

Tokie autoriai, kaip Gibson, Ivancevich, Donnelly (1985) efektyvumą išskiria kaip pažangą ir tuo pačiu – pažymi, kad galutinis efektyvumo ar pažangos apibūdinimas gaunamas įvertinus individus, grupes ir organizacijas. Kuo arčiau yra jų pasiektas tikslas numatytam tikslui, tuo didesnis veiklos efektyvumas. Taip yra pasiekiama vis didesnė pažanga. Galima identifikuoti kelias galimybes, kurios sąlygoja bendrą organizacijos veiklos efektyvumą bei rezultatų pasiekimą. Tai asmens, komandos bei organizacijos pažanga (Gibson, 1985).

Aptarus specialisto gebėjimus ir esmines savybes, reikalinga toliau aptarti pagrindines ugdomojo vadovavimo technikas, kuriomis toks specialistas remiasi savo darbe ir pokalbiuose su darbuotojais

tam užtikrinti jo tinkamą veiksmingumą ir rezultatyvumą. Tokių technikų pagrindinis tikslas yra skatinti klientų bei darbuotojų pažangą be manipuliacijos ar kitų netinkamų įtakų, kurios naudojamos pasiekti rezultatą ar tikslą.

T. Misiukonis savo knygoje „Koučingo technikos“ (2013) yra įvardinęs įvairias taikomas ugdomojo vadovavimo technikas, kurias suskirstė pagal tai, kokius konkrečius tikslus yra svarbu pasiekti. Tad atitinkamai yra išskiriamos tokios technikos:

- tikslų formulaviumo ir nustatymo;
- savęs pažinimo skatinimo;
- sprendimų skatinimo;
- kūrybišką mastymą skatinančios;
- ribojančių nuostatų ir įsitikinimus keitimo;
- atsakomybės veikti;
- koučingo proceso valdymo;
- sudėtingų koučingo situacijų valdymo;
- koučingo specialisto tibulėjimo ir pan (Misiukonis, 2013).

Trumpai dar galima tik pastebėti, kad tik ugdomojo vadovavimo technikų visuma suteikia atitinkamą teigiamą ir siekiamą rezultatą ir jei yra taikomos nuosekliai, rutiniškai ir atsižvelgiant į tikslų pobūdį.

Anot D. Clutterbuck (2011), ugdomojo vadovavimo technika pagrįstą sprendimo radimu ir įgyvendinimo schema, kuri padėdama vadovui ir darbuotojui tobulėti, mokantis reaguoti į problemines situacijas. Pagal šią techniką svarbu surastą sprendimą įsisąmoninti ir jį įgyvendinti laikantis eiliškumo:

- Įsisąmoninti (Kas tai yra ?)
- Suprasti (Kaip aš suprantu?)
- Priimti (Kuo tai man padėtų?)
- Įsipareigoti (Ką aš turiu daryti?)
- Sudaryti veiksmų planą (Kokie bus mano veiksmai?)
- Veikti (Kaip man sekasi vykdyti veiksmus?)
- Gauti grįžtamąjį ryšį (Kaip mano veiksmus vertina ?)

Struktūruotas procesa padeda darbuotojui ne tik įsisąmoninti priimtus sprendimus, bet ir juos detaliai pristatyti kitiems. Gryžtamasis ryšys suteiks darbuotojui galimybę savo atsakomybių lauke sužinoti apie priimto sprendimo įgyvendinimą, o vadovui prižiūrėti veiksmų tikslumą kartu su

darbuotoju modeliuojant sprendimo planą ir darbuotojo įsipareigojimų vykdymą ateityje įgyvendinant veiksmus susijusius su sprendimu (Clutterbuck, 2011).

Pasak G.Kliukevičiūtės ir Ž.Malinausko (2012), konsultuojamasis ugdymas skatina darbuotojų sąmoningumą, savarankiškumą bei įsitraukimą į veiklą siekiant bendrų organizacijos tiklsų. Profesionalus ugdomojo vadovavimo specialistas naudodamas parinktas technikas padeda darbuotojui surasti veiksmus ir priemones, kurios suefektyvina organizacijos veiklą. Ugdomasis vadovavimas turi plačias galimybes, siekiant padidinti organizacijų žmogiškųjų išteklių potencialo panaudojimo efektyvumą (Misiukonis, 2016).

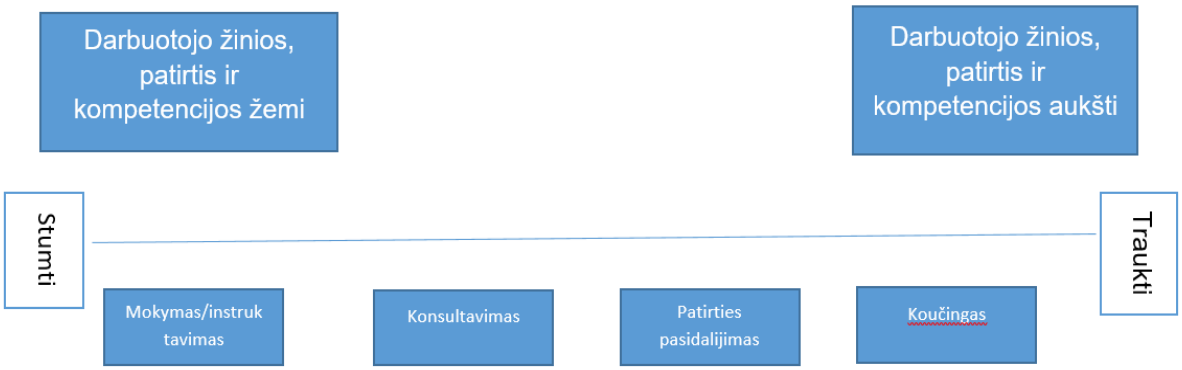
Taigi kadangi kiekvienas darbuotojas yra individuali asmenybė, turinti savo patirtį, nuostatas ir vertybes, kas leidžia susikurti įvairių skirtingų scenarijų sprendžiant tuos pačius klausimus su skirtingais darbuotojais. Taikant skirtingus metodus ir technikas komandoms ar individualiai, išryškėjo didžiausia ir sunkiausia kliūtis kuri turėjo būti įveikta organizacijoje, tai noras būti išgirstiems, dalintis ir kalbėti. Skirtingai nei asmeninėje aplinkoje, kurioje tokių technikų taikymas lengviau priimamas dėl susiformavusių bendrų vertybių ir kultūros, organizacijoje tenka įdėti nemažai pastangų pirmiausia sukurti romantiškumo jausmui, vėliau išsigryninti bendrąsias vertybes, įgyti komandos narių pasitikėjimą, ir šis procesas yra nuolatinis, t.y. neturintis pabaigos.

1.4. Ugdomojo vadovavimo skirtumai nuo kitų organizacijose taikomų konsultavimo metodų

Organizacijose ugdant darbuotojus ar pokalbių metu taikomi įvairūs kiti konsultavimo metodai, tokie kaip, pavyzdžiui, konsultavimas, mentorystė, mokymai ir pan. Vienas iš kriterijų, leidžiančių apsibrėžti, kokį metodą taikyti, priklauso nuo esančios situacijos su darbuotoju – vadybinės ar ugdymo, o taip pat labai svarbu, kiek kokios patirties ir žinių konkrečiu klausimu turi tas darbuotojas.

Kada darbuotojas tik pradeda dirbti naujoje veikloje ir patirties neturi, o jo žinios yra tik pradinės, tada vadovas gali rinktis įprastus ir mažiau provokuojančius metodus („stumimas“), pavyzdžiui, tokius, kaip tradicinį mokymą arba konsultaciją.

Esant situacijai, kai darbuotojas turi patirties ir pakankamai kompetencijos savo veiklos srityje, tuomet atitinkamai vadovas gali rinktis skatinančius („traukimas“) metodus – dalijimąsi patirtimi ir / arba ugdomąjį vadovavimą. 2 paveiksle paveiksle pateikiama iliustracija, kaip nuo darbuotojo žinių ir patirties bei kompetencijų atitinkamai priklauso vadovo metodo pasirinkimas dirbti su darbuotoju (Jovaišas, 2015).



2 *pav.* **Vadovo metodo pasirinkimo schema**

Sudaryta: autorės remiantis S.Jovaišu, 2015.

Analizuojant šią iliustraciją reiktų pridurti, kad :

- **mokymas ir/arba instruktavimas** taikomas tuomet, kai darbuotojo patirtis ir kompetencija yra menka, kad jis savarankiškai surastų sprendimo variantus problemai spręsti ar aptranauti kokybiškai klientų. Pasak C.Fiol, M.A. Lyles (1985), organizacijų mokymasis reiškia veiksmų tobulinimo procesą, siekant žinių, naujų įgūdžių, įžvalgumo bei gebėjimo dirbti komandoje. Organizacijų mokymasis reiškia tam tikrų narių kompetencijos palaikymo, kad galėtų atlikti jam deleguotas funkcijas ir veiklas, užtikrinančias palaikyti organizacijos struktūrą, vidinę aplinką ir kultūrą. Užtikrinant mokymosi darnai organizacijoje gali būti sukurta reikiama sinergija. Faktorius, kurie leistų patobulinti organizacijos mokymosi efektyvumą, išsamiai analizavo M.Pedler, J.Burgoyne ir T.Boydell (1991):
  - Mokymasis priartina prie startegijos ir veiklos krypčių kūrimo bendradarbiaujant;
  - Aiškios struktūros buvimas, kur aiškiai apibrėžtos pareigybės veiklos ribos, įgaliojimų ir galimybių praplėtimas, garantuojant individualų drabuotojų ir organizacijos vystymąsi.
  - Gebėjimas mokytis naudojnat išorinius darbuotojus (konsultantus, ekspertus, neturintys nuolatinių samdos santykių su organizacija) ir vidinio mokymosi, pasidalijnat žiniomis.
  - Palankus visiems organizacijos darbuotojams klimatas ir kultūra.

Mokslininkų teoriniai tyrimai atsleidė organizacijų mokymosi sudėtingumo ir daugiafaktoriškumą, todėl tai buvo sunku įvertinti kiekybiniais tyrimais su konkrečiomis priemonėmis. Organizacijos mokymasis pateikiamas kaip teorinis konstruktas, pagrįstas interviu, pokalbiais su organizacijų vadovais ir asmeninėmis nuomonėmis (Tannenbaum 1997; Moilanen 1999).

- **konsultavimas** taikomas tuomet, kai darbuotojas dirbdamas susiduria su įvairiomis situacijomis, kurioms spręsti dar kompetencijos trūksta ir būtina vadovo pagalba konsultuojant

iškilusiais klausimais. Svarbu padėti darbuotojui suprasti, kurios situacijos dirbant su klientais yra sunkiausios ir sukelia daugiausia streso bei išsiaiškinti kas buvo naudojama darbe ir ko labiausia trūksta siekiant efektyviam darbui.

Konsultavimas yra procesas, vykstantis konsultuojamojo ir konsultanto bei padedantis pasiekti ir įgyvendinti tam tikrus profesinės karjeros tikslus. Jis naudingas sprendžiant ir formuojant uždavinius, kurie padeda surasti pusiausvyrą tarp aplinkos ir individo ar grupės asmenų. Anot Pukelio ir Pundzienės (2002) dabartinėje darbo rinkoje profesinis konsultavimas tampa labai svarbus, nes padeda žmogui surasti būsimus pokyčius ir šalia projektuoti savo veiklos tobulinimo procesus.

Pasitelkus Darbo ir socialinių tyrimų instituto mokslininkus, tiriamas profesinio konsultavimo paslaugų efektyvumas parodė, kad :

- ilgą laiką dirbantys asmenys išreiškia didelį poreikį asmeniniai psihologiniai konsultacijai;
- asmenys mielai kartotų grupines konsultacija, jeigu nepavyktų įsidarbinti;
- efektyviausios yra savę pažinimo bei aktyvinimo, pasitikėjimo savimi ir motyvacinės programos;
- profesinis konsultavimas padeda įveikti socialinę izoliaciją ir apatiją bei tapti aktyviems ir savarankiškiems (Jovaiša, Orenienė, 2003).

- **pasidalijimas patirtimi (mentorystė)** atitinkamai taikoma tuomet, kai darbuotojas pats puikiai gali priimti sprendimus ir surasti tinkamiasią sprendimą, o vadovo pasidalinimas patirtimi jam tik padėtų patvirtinti savo pasirinkimą ar jį dalinai pakeisti, tai jau nuspręs pats darbuotojas.

Mentorystė yra priemonė, kuri siejama ne tik su studijomis, dalinantis žiniomis ir plėtojant gebėjimus, tai taikoma ir sėkmingai tobulėjant profesinėje srityje ir teikiant psichologinę paramą (Smith, Evans, 2008). Anot Hezlett ir Gibson (2005) vis daugiau akademinės ir profesinės visuomenės atstovų mano, kad mentorystė turi didelę vertę ne tik privatiems asmenims, bet ir orgnaizacijoms, nes ji gerina organizacijos produktyvumą, sukuria bendruomeniškumo kultūra ir skatina trapkultūrinę įvairovę.

Mentorystės pagrindas – mentoriaus ir glotobinio santykiai, kurie yra veikiami kievieno iš dalyvių asmenybės bei patirties, socialinių ir kt. veiksnių (Butler, Cuena, 2012).

Anot B.M. Butler, A.Cuenca (2012), mentorystė yra socialiai konstruota praktika, o dalyvių lūkesčiai lemia mentorystės sampratą, kuri kuriama per patirtį.

Įprastai mentorystė suprantama kaip dviejų asmenų tarpusavio santykiai. Literatūroje mokslininkai išsako savo nuomonę, kad mentorystė yra suprantama daug plačiau – pasitikėjimu, pagarba, įsipareigojimu paremti santykiai, abipusiu mokymusi, kai turinti patirtį asmuo (t.y.mentorius) dalijasi žiniomis, patirtimi, moko, pataria, padeda bei teikia grįžtamąjį ryšį mažiau patyrusiam

asmeniui, siekdamas pagerinti globotinio asmeninį ir profesinį tobulėjimą (Hezlett, Gibson 2005; Abiddin, 2012; Butler, Cuena, 2012)

Roberts (2000) teigimu, mentorystė daugiau yra formalizuotas procesas, kurio metu turintis daugiau žinių bei patyręs asmuo paskatina refkeltuoti ir mokytis mažiau žinantį asmenį, tuo palengvindamas savo asmeninę plėtrą ir globotinio karjerą.

Mokslininkų išskirtos veiksmingos mentorystės pasėkmės :

- mentorius pagerins savo žinias apie mokymą, įgis daugiau gebėjimų mokyti;
- jaus moralinį pasitenkinimą savo veikla;
- padės sumažinti globotiniui atotrūkį tarp teorijos ir praktikos;
- atsiras daugiau motyvacijos mentoriauti;
- mentorius ir globotinis plėtos asmeninius ir būtinus profesinius gebėjimus;
- mentorius ir globotinis pakels savo savivertę ir motyvaciją (Billay,Yonge,2004; Anderson; 2011 Abiddin; 2012; Smith, Evans, 2008)

Mentorystė yra lankstus, dinamiškas, formalizuotas procesas, kurio metu mokosi, tobulėja abu proceso dalyviai – mentorius ir globotinis, tačiau tai kartu ir procesas vedantis profesinių ir amsmeninių pokyčių link (Paulikienė, 2014).

- **ugdomasis vadovavimas** taikomas tai situacijai, kada darbuotojui nebedalinama patarimų, o skatinama galvoti pačiam (Jovaišas, 2015). Šis būdas parodo, kad vadovas pasitiki savo darbuotojo aukšta kompetencija ir patirtimi, ir kad jo surasti sprendimai tikrai bus teisingi ir efektyvūs.

Būna atvejų, kai ugdomasis vadovavimas tapatinamas su manipuliacija, kada vadovas užduodamas nukreipiamuosius klausimus, pastūmėja darbuotoją atsakyti taip, kaip nori vadovas. Todėl labai svarbu, kad ugdomojo vadovavimo metu vadovas neprimestų savo nuomonės ar matymo, kaip atlikti užduotį, t.y. kad atitinkamai nebūtų tokia situacija, kurioje, remiantis aukščiau pavaizduota schema, vadovas *stumia* apsimesdamas, kad *traukia* – primeta savo nuomonę tarsi neva skatindamas darbuotoją jos ieškoti pačiam.

Apibendrinant galima teigti, kad ugdomojo vadovavimo metodas skiriasi nuo kitų konsultavimo metų, tuo kad jis skatina ugdomąjį mąstyti ir pačiam savarankiškai surasti tinkamus sprendimus bei veiksmus savo tikslams ir pokyčiams pasiekti.

Anot T. Misiukonio (2013), ugdomasis vadovavimas – tai tobulėjimo būdas, kuris leidžia pačiam žmogui pasinaudoti savo turimais gebėjimais, kad įgyvendintų pokyčius ir pasiektų norimus tikslus.

Mokymas, mentorystės ir konsultavimo metodai – labiau yra linkęs į problemų sprendimą, žinių suteikimą ar perdavimą, o ne į galimybių paiešką.

1.5. Organizacijų galimybės bei iššūkiai išlikti rinkoje taikant ugdomąjį vadovavimą

Lietuvoje buvo atliktas ne vienas tyrimas, kurio tikslas buvo ištirti ugdomojo vadovavimo paplitimą Lietuvos organizacijose. Tokius tyrimus atliko A. Dromantaitė (2014), I. Stakėnaitė (2012), K.Mejerytė-Narkevičienė (2015), kurių išvadose buvo teigiama, kad UV yra besipelčiantis ir pasitikėjimo reikalaujantis metodas. Ugdomasis vadovavimas labiau taikytinas Lietuvos organizacijose aukščiausio ir vidutinės grandies lygio vadovams. Lietuvoje labiau priimti įprasti mokytų metodai nei ugdomasis vadovavimas.

Anot M. McDermott (2007), ugdomasis vadovavimas labiau paplitęs pasaulio šalyse tarptautinėse organizacijose, kurios yra didelės ir turi daug darbuotojų.

M. Klarinas (2014) teigia, kad mažos organizacijois netaiko ugdomojo vadovavimo dėl dviejų pagrindinių priežasčių:

- finansų stoka, kuriuos galėtų skirti žmogiškiesiems ištekliams tobulinti ar auginti,
- metodologinių tyrimų trūkumas, kurie įrodytų tiesioginį sąryšį ugdomojo vadovavimo taikymo mažose įmonėse ir pelningumo buvimo.

Lietuvoje turime labiau paplitusį kaip vadovavimo stilių *ugdomąjį vadovavimą*, o ne kaip ugdomojo vadovavimo kultūros įdiegimą organizacijoje, kurioje didžioji organizacijoje dirbančių darbuotojų dalis praktikuoja ugdomojo vadovavimo principus: ryšių užmezgimas, palaikymas, įtakos darymas vienas kitam ir mokymas vienas kito ir šią kultūra plėtoti visuose organizacijos sektoriuose.

Anot A. Bortniko (2016), ugdomasis vadovavimas didina organizacijos efektyvumą, nes ugdomojo vadovavimo tikslingai pasirinkti metodai skatina organizacijoje dirbančių darbuotojų sąmoningumą, sąvarankiškumą bei įsitraukimą siekiant bendrų tikslų. Savo tyrime A.Bortnikas (2016) išskyrė dvi populiariausias ugdomojo vadovavimo metodikas – GROW metodika ir „Vidinio žaidimo“, kurios padėtų plačiau realizuoti darbuotojo potencialą, lavintų mąstymo įgūdžius ir didintų atsakomybę už tobulėjimą. Ypač šie veiksniai didina paslaugų kokybę ir kiekybę, kartu didina organizacijų efektyvumą.

Pasak J.Kvedaravičiaus (2006), organizacija vystytis gali tik tada, kai darbuotojai augina kompetenciją, todėl labai svarbu sudaryti sąlygas ir padėti darbuotojams tobulėti. Organizacija gali užtikrinti vystymąsi palaikančias darbo sąlygas, kai darbuotojai nuolat susidurtų su naujais iššūkiais. Šalia visų priemonių būtų skatinami mąstyti, tobulėti ir mokytis naujų dalykų, kartu atskeisdami savo vidinius resursus (Kvedaravičius, 2006).

Mokslininkių Ž. Samulionytės, D. Juknaitės (2009) teigimu sistemingai ir metodiškai naudojant ugdomąjį vadovavimą galima pasiekti esminių pokyčių organizacinės kultūros srityje per šias sritis:

- Individualaus darbo pagerėjimas.

- Darbo našumo pagerinimas.
- Darbuotojų darbo motyvacijos padidėjimas.
- Organizacijose pokyčių greitesnis įsisavinimas.
- Darbuotojų lojalumo išaugimas organizacijai.
- Išugdyta mokymosi ir tobulėjimo kultūra organizacijoje.
- Efektyvus vadovo ir darbuotojo bendradarbiavimas.
- Pasiekiama laiko sinergija.

Deja, ugdomojo vadovavimo sklaida organizacijoje neišsiplečia ir jų naudojimas laikui einant sumažėja, todėl svarbu suprasti, kokios priežastys tai riboja. Specialistai, tiriantys ugdomojo vadovavimo taikymo galimybes, išskiria šias esmines priežastis:

- ugdomojo vadovavimo greitas ir neišsamus apmokymas;
- vadovai mokymų metu neįgyja pakankamai praktinių įgūdžių, kad ugdomąjį vadovavimą gebėtų taikyti įvairiose iškilusiose situacijose;
- žema vadovavimo kultūra, kai gauti mokymai yra praignoruojami vadovų, kurie yra aukštesnėse pareigose, nors jie patys ir savo grupių/komandų ar skyrių vadovus delegavo mokytis ugdomojo vadovavimo taikymo;
- asmenys mokydamiesi ugdomojo vadovavimo, patys įžvelgia tai kaip manipuliacijos priemonę ir toks požiūris stabdo teisingo ugdomojo vadovavimo taikymą ir plėtojimą;
- ugdomasis vadovavimas vertinamas kaip greitas ir efektyvus problemos sprendimo būdas, deja taip nėra. Ugdomasis vadovavimas yra ilgalaikis ir etiškas procesas, kuriame rezultatai tiesiogiai susiję su kokybiniais asmenybės pokyčiais;
- noras greitai gauti didžiausią rezultatą per trumpą laiką yra jau klaidingas;
- organizacijose nėra bendradarbiavimo ir pasitikėjimu grįstos kultūros (Misiukonis, 2015).

Tad galima teigti, jog nepaisant to, kokią naudą ugdomasis vadovavimas gali atnešti organizacijai, vis tik šis metodas nėra atsakymas į visus organizacijos problemų klausimus ir yra tik viena iš daugelio problemų valdymo priemonių. Vadovo kompetencija bei sugebėjimas atsirinkti ugdomojo vadovavimo technikas ir jas efektyviai taikyti gali būti kaip viena iš stipresnių papildomų priemonių, kurios padeda stiprinti ir darbuotojų kompetenciją bei motyvaciją, o kartu ir didina organizacijos kultūrą bei sąmoningumą.

Anot R. Adomonienės, L.Ruibytės (2010) nuo darbuotojų turimos kompetencijos ir kvalifikacijos, tiesiogiai priklauso paslaugų kokybė ir sėkminga organizacijos veikla. Svarbu, kad

kiekvienai naujai įvardintai problemai spręsti ar gebėjimui ugdyti, sugebėti turimas žinias kokybiškai parinkti konkrečioje situacijoje.

Atlikta analizė leidžia teigti, kad darbuotojų mokymas, mokymasis ir kompetencijų auginimas, siekiant ne tik išlikti, bet ir augti konkurencingoje šių dienų rinkoje yra neišvengiamas iššūkis kiekvienai organizacijai.

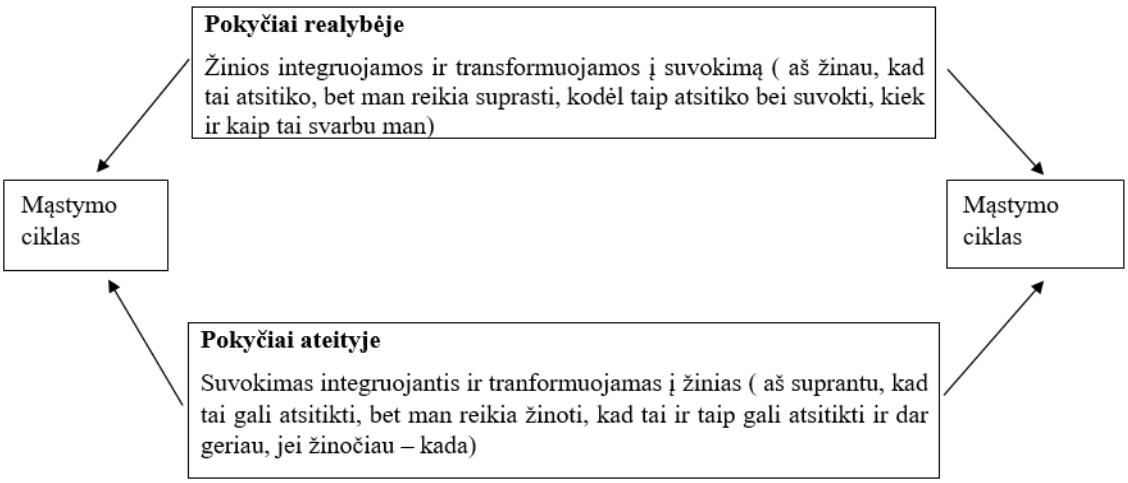
1.5.1. Sėkmingos organizacijos formulė

Akcininkai ir vadovai dažnai sau kelia klausimą kokia yra sėkmės formulė jo organizacijos. Vadybos teoretiko P.F. Drakerio (2004) teigimu, sėkmingos yra tos organizacijos, kurios gamina „teisingus“ dalykus ir tuos dalykus gamina „teisingai“. „Teisingi“ daikai tai tie, kurie reikalingi, perkami ir turi paklausą. O „teisingai“ pagaminti dalykus – tai reiškia juos gaminant panaudota pakankamai išteklių, laiko ir darbo sąnaudų. Svarbu, ne daugiau, nes kitu atveju bus „neteisingas“ gaminimas.

Sėkmingo verslo formulė turi daug sudedamųjų dalių ir ne visi gali pajausti pagrindinius sėkmės elementus, kurie ir garantuoja sėkmę organizacijai. Nepriklausomai nuo mūsų pačių norų, esame visi veikiami aplinkos pokyčių : keičiasi pasiūlos ir paklausos balansas, atsiranda naujų subjektų, naųjų sprendimų, inovatyvių įdėjų, politinių ir socialinių pasikeitimų, greitų informacinių technologijų. Norint sėkmingai egzistuoti atsiranda pagrindinė problema – kaip išmokti ne tik laiku ir efektyviai reaguoti į aplinkos pokyčius, bet ir juos pačius laiku inicijuoti. Pirmiausias yra išskiriamas mintijimo procesas, kurio sudėtinės dalys yra žinios, mąstymas ir supratimas, o tik po to refleksinė būsena (Kvedaravičius, Lodienė, 2002).

Rinkoje pastebimas pokyčių spartėjimas, kaip spartėjimas kis, jis vis augs ar sulėtės, tik suprasdami pokyčio greitį ir išmokę prie jo prisitaikyti ir eiti kartu su juo galime užtikrinti organizacijos išlikimą. Šiame laikmetyje labai svarbios technologijos, nes tik jų dėka galima padaryti daugiau ir greičiau esamus darbus ir daugiau laiko skiti naujų sprendimų paieškai ir įgyvendinimui, kad organizacijos būtų sėkmingos ir lyderiaujančios rinkoje. Anot Kvedaravičiaus ir Lodienės (2002), „laimi tas, kas spėja kartu su pokyčiais: greitai reaguoja ir orientuojasi tiek rinkoje, tiek pačioje organizacijoje ar gyvenime apskitai.“ Svarbiausia kliūtimi tampa priešinimasis ir nenoras permainų. Pokyčiai visada buvo ir bus – jų niekaip nesustabdysi, tai eina kartu su laiku. Išvada viena, jeigu spėsi su laiku kelti tinkamus pokyčius organizacijos viduje ir išorėje būsi sėkmingas.

Anot Kvedaravičiaus ir Lodienės (2002) ateitis ir realybė yra du skirtingi laukai, kuriuose žinios ir suvokimas pasidalina į du vaidmenius (žr. 3 pav.).



3 pav. **Pokyčių realybėje ir ateityje suėmimo modelis**

Sudaryta: autorės remiantis Kvedaravičiumi, Lodiene, 2002.

Realybė – tai kas egzistuoja iš tikrųjų, konkrečiai ir objektyviai, o tikrovę susiformuoja kiekvienas individas savitą, savo sąmonėje, supratime bei sugebėjime suvokti realybę (Kvedaravičiumi, Lodiene, 2002). Pradžiai surenkama informacija apie jau įvykusius dalykus, vėliau turima informacija suvokiama, t.y. kaip ir kokiu būdu įvyko ar atsirado, kaip jie gali pakeisti mane, darbuotoją, rezultatą, organizaciją. Šiame etape didelį vaidmenį atlieka vaizduotė, kitaip sakant situacijos suvokimas. Kuo lakesnė vaizduotė tuo didesni suvokimo gebėjimai, tuo lengviau yra suvokti ir suprasti situaciją (Kvedaravičiumi, Lodiene, 2002).

Anot A. Jacikevičiaus (1994), vaizduotė panaudojama pojūčių ir suvokinių, kaip tikrovės atspindžių, medžiagą, įtvirtintą atmintyje, tačiau nekopijuoja tikrovės kaip jutimas ir suvokimas. Vaizduotė – žmogaus pasirengimas tolesnei informacijai gauti. Turtingesnės vaizduotės žmonių kūryba yra originalesnė, jie geba įsijausti į kito žmogaus situaciją, jo vaidmenį, profesiją, atsakomybes ir jo vidų. Juos galime išskirti gebėjimu daug svajoja ir turi daugiau valios tai įgyvendinti. Vaizduotės produktyvumo priešybė yra jos skurdumas, kurio priežastis – menki pertvarkymo gebėjimai, tai pasireiškia humoro stoka, ribotais interesais, nuolatiniu sekimu standartais, ne kūrybiški ir vengia bendravimo su kitais žmonėmis (Jackevičius,1994).

Anot Kvedaravičiaus ir Lodienės (2002), pažvelgimas į ateitį stengiantis progozuoti ateitį, numatyti jos galimas alternatyvas, suvokimas yra integruojamas ir transformuojams į žinias (žr. 3 pav.). Taip yra suvokiama ir suprantama pokyčio esmė, priežastingumas, alternatyvų prioritetai ir atsiradimo pagrindas. Toliau mes jau žinome, kad tam tikras pokytis ar įvykis gali įvykti. Pokyčiai tai nėra visa organizacijos sėkmės formulė, tai gali būti tik viena iš dalių.

Pradžioje buvo paminėtas mintijimo procesas, kurio pagrindė dalis žinios, supratimas bei mąstymas.

Žinios – tai medžiaga mąstymui, po ko turi atsirasti supratimas, kaip veikti, kokius paruošti pokyčius organizacijoje, kurie atspindės pokyčius išorėje. Svarbu gebėti atrinkti būtinąsias žinias, nes didelis kiekis žinių gali trukdys priimti sprendimus, nes žinių apimčiai daugėjant jų vis norisi daugiau. Išskiriama kaip šiuolaikiniu lietuvišku sindromu – kai organizacijų vadovai teigia, kad tai ką jie žino yra visos būtinosios žinios, deja kaip rodo praktika yra labai daug sukauptų nebūtinų žinių, kurios gali organizacijose sukelti nepageidaujamų veiksmų. Kitą vertus nėra toje visumoje žinių būtinų, kurios galėtų leisti priimti vadovams naudingus sprendimus bei argumentuotai reaguoti į pokyčius. Turimos žinios tai dažniausia yra atspindys tai kas buvo, yra, būna, bet ne atspindys kas bus, nes nauji išorės pokyčiai nepavaldūs žinioms. Tai kas vyksta žinių rėmelyje, tai ne pokyčiai, tai judėjimas apibrėžtume. Pokyčiams atsiverti reikia naujų žinių, kurios gali atsirasti mąstymo ir per jį susiformuojančio supratimo (Kvedaravičius, Lodienė, 2002). Senosios žinios pasidaro nepakankamos, kai kurios net tampa trukdančioms, kurios neleidžia objektyviai įvertinti naują situaciją, pamatuoti naujas galimybe ir grėsmes. Ypač sudėtinga pakeisti žinias vadybininkams esant žymiam pokyčiui, nes senos žinios linkusios trukdyti naujų žinių įsisavinimui. Apsikeitimas turima informacija bei dalinimasis ar kitaip t.y. komunikacija, net stabilioje aplinkoje yra pastebima kaip organizacijų silpnoji vieta, kada reikia ypač greitai reaguoti į pokyčius. Jeigu dar iškyla poreikis ar būtinybė pakeisti žinias, organizacijai tampa labai sunkus iššūkis.

Mąstymas yra laikomas apibendrinančius pažinimu. Pagrindinės mąstymo formos : sąvokos, teiginiai, klausimai ir protavimai. Mąstymo forma yra turinio pasireiškimo būdas – tam tikra minčių sąranga. Mąstantis žmogus atranda nežinomus reiškinius, neišspręstas problemas (Jackevičius,1994). Galima teigti, kad refleksija yra specifinė mąstymo (minties veiklos) pozicija ir būsena, kuri gali nuspėti, numatyti ir sukurti atsaką pokyčiui. Refleksija yra mąstymo atsiradimo ir skleidimo pagrindas. Refkeltuojant geriausia matoma visa veikla kaip visuma – didelio organizmo organas. Tuomet turime kelti klausimą : kaip šį organą padaryti gyvybingą ir veikiantį? Kaip kiti pasaulio organai veiks mano organizmo organą? Ir kaip juos veiks mano organas? Šioje būsenoje didelį vaidmenį atlieka turimos žinios ir suvokimas. Sėkmingam vadovui refkelsinę būseną reiktų nuolat praktikuoti ir tobulinti kaip realią metodinę priemonę organizacijai valdyti ir veiklai palaikyti bei vykdyti. (Kvedaravičius, Lodienė, 2002).

Apibendrinant galima teigti, kad šiame skubančiame pasaulyje, kai technologiniai sprendimai auga žaibo greitumu, kai išorinė konkurencija auga vis agresyviau, svarbu nuolatos stebėti besikeičiančią išorinę aplinką ir kartu nuosekliai vertinti savo organizaciją iš vidaus. Kokybiškas žinių atrinkimas ir panaudojimas gali užtikrinti efektyvius sprendimus, prisitaikant prie išorės sukeltų

pokyčių. Svarbiausia sugebėti pačiai organizacijai sukelti pokyčius, kurie organizacijai leis lyderiauti rinkoje ir būti sėkmingos organizacijos pavyzdžiu.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodai, tikslas ir uždaviniai

Empirinio tyrimo tikslas – išanalizuoti darbuotojų rezultatų sąsajas su organizacijoje taikomomis priemonėmis ir ugdomojo vadovavimo metodais, kurie užtikrintų organizacijos veiklos tęstinumą.

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

1. Išskirti ugdančiojo darbuotojo įgūdžius, gebėjimus ir aplinkybes, kurios padeda siekti keliamus tikslus.
2. Atskleisti vadovų ir organizacijos taikomus ugdomojo vadovavimo metodus ir ištirti, kaip juos vertina darbuotojai.
3. Išanalizuoti ugdomojo vadovavimo poveikį darbuotojo ir organizacijos rezultatui.

Atliekant tyrimą, atitinkamai buvo išsikeltos ir šios **hipotezės:**

H1. Ugdomasis vadovavimas turi įtakos darbuotojo tikslų vykdymui.

H2. Organizacijos veiklos tęstinumas tiesiogiai priklauso nuo darbuotojams taikomo ugdomojo vadovavimo priemonių.

Tyrimo metodų pasirinkimas. Siekiant įgyvendinti iškeltus uždavinius ir patvirtinti arba paneigti hipotezes, buvo taikytas kiekybinis anketinės apklausos metodas, kuris pasitelktas siekiant suprasti pačių respondentų poreikius ir vertinimus organizacijoje. Pagrindinės priežastis, nulėmusios tokio metodo pasirinkimą:

1. Apklausa elektroniniu paštu mažiau sukelia įtampos, laišką galima išsiųsti bet kuriuo metu, o respondentui jį perskaityti ir atsakyti jam pačiam tinkamu laiku.
2. Anketoje naudojami besikartojantys terminai ir situacijos, kad būtų galima paanalizuoti, kaip respondento turimas rezultatas koreliuoja su turima kompetencija, savęs vertinimu, poreikiais sau ir vadovui bei organizacijai.

Tyrimo laikotarpis. Tyrimas buvo atliekamas nuo 2016 m. birželio iki rugpjūčio mėnesio pabaigos.

Tyrimas buvo atliktas X organizacijos viename iš keturių regionų, kurį sudaro 6 skyriai, kuriuose dirba 104 konsultantai ir 6 skyrių vadovai. Ši organizacija nėra minima darbe dėl jos konfidencialumo, tačiau bendrai galima pasakyti, kad tai finansinė institucija teikianti ne gyvybės

draudimo paslaugas. Nuolat stiprinanti savo pozicijas Lietuvos rinkoje ir siekianti užtikrinti aukščiausio lygio klientų aptarnavimą.

Organizacijoje dirba 890 darbuotojų ir 43 vadovų, tačiau tyrime dalyvavo viena iš 4 regionų konsultantų komanda (104 konsultantai). Daugiau apie imtį aprašoma 2.3. poskyryje.

Apklausos anketa buvo sudaryta iš 20 klausimų iš jų 2 klausimai buvo atviri, o 18 su nurodančiais teiginiais (žr. 1 priedą).

Tyrimą sudarė keturi etapai:

1) Pirmoje tyrimo dalyje buvo gilinamasi į konsultantų išsilavinimą, pareigybių pasiskirstymą, tikslų vykdymą ir darbo užmokesčio vertinimą.

2) Antroje tyrimo dalyje buvo išgryninti konsultantų gebėjimai (įgūdžiai), kurių jiems reikia atlikti užduotims bei kuriuos jie jau turi ir kuriuos norėtų tobulinti, kad galėtų įvykdyti keliamus tikslus ir būtų efektyvūs.

3) Trečiojoje tyrimo dalyje buvo įvertintas respondentų santykis su bendrove ir jos vadovais.

4) Ketvirtoji dalis buvo skirta ugdomojo vadovavimo taikymo organizacijoje analizei bei kiek jis žinomas, taikomas ir naudingas siekiant rezultatų ir leidžiant užtikrinti veiklos tęstinumą.

Tyrimo metu pasitelkiamos tokios atitinkamos svarbiausios sąvokos:

a) Efektyvus konsultantas – tai organizacijos numatytų prioritetinių kiekybinių kriterijų vykdymas, kurie apibrėžia konsultanto aktyvumą pagal svarbiausius organizacijoje vykdomus pokyčius, kai pagrindinėmis jų fukcijomis laikoma:

- aktyvi naujų klientų paieška, ryšių su klientais užmezgimas ir palaikymas;
- kokybiškas klientų aptarnavimas pagal Bendrovės aptarnavimo kokybės standartus;
- nustatytų pardavimo planų vykdymas.
- dalyvavimas Bendrovės organizuojamuose mokymuose, žinių ir įgūdžių patikrinime ir kt.

b) Metiniai tikslai – tai iš kiekybinių kriterijų sudarytas metinis planas individualiai kiekvienam konsultantui pagal jo pareigybę. Dienos, mėnesio ir metų tikslo vykdymas konslutantams žinomas kiekvieną dieną.

c) Kokybiškas aptarnavimas – tai pagal organizacijoje aprašytus reikalavimus atliekamas klientų aptarnavimas telefonu, el.paštu ar susitikimo metu.

2.2. Tyrimo organizavimas ir etika

Baigiamasis magistro darbo tyrimas buvo susijęs tiesiogiai su darbuotoju, todėl buvo svarbu užtikrinti, kad tyrimas nepažeistų žmogaus teisių, ne diskriminuotų mokslo. Tad atitinkamai buvo laikomasi keturių tyrimo etikos principų: geranoriškumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo ir teisės gauti tikslią informaciją (Žydžiūnaitė, 2011).

V. Žyžiūnaitė (2011) taip pat pabrėžia, kad geranoriškumo principas apima taikomą metodiką, tyrimo instrumento turinį bei bendravimą su respondentais. Teisingumo principas apibūdina respondentų atranką ir jų privatumo išsaugojimą. Teisės gauti tikslią informaciją principas susijęs su respondentams nerimą keliančiais aspektais (Žyžiūnaitė, 2011).

Anot Eglės Tilindienės (2010), orumo samprata pirmiausia siejama su tuo, kaip pats žmogus vertina save, koks jo požiūris į save, o kartu – kaip reiškiasi jo santykiai su aplinkiniais. Orumas yra ne tik savikontrolės forma, bet ir vienas iš būdų, kuriais žmogus įsisąmonina savo pareigą bei atsakomybę visuomenei. Orumas taip pat reguliuoja asmens ir visuomenės santykius, nes aplinkiniai turi pripažinti jo asmenį, jo teises (Tilindienė, 2011).

Geranoriškumo principas užtikrintas tyrimo instrumento klausimais, kurie buvo kviečiantys labiau save pažinti ir padėti sau, surandant sprendimus bei indentifikuojant esamas problemas, kurios jiems patiems trukdo būti efektyviems. Apklausą pildyti galėjo savanoriškai jiems patogiu būdu ar elektoriniu paštu ar gyvai ant lapo parašant ar kalbant su manimi telefonu ar gyvai. Paruoštą klausimyną respondentai galėjo pasirinkti atlikti ar elektoriniu paštu ar gyvai ant lapo. Atliekama apklausa buvo apibrėžta terminu per kurį jie turėtų atlikti, bet be reikalavimo atlikti visiems. Nenorėjimas ar atsisakymas dalyvauti tyrime, respondentams nesukėlė jokių negatyvių potyrių, todėl jie nei nedalyvaudami, nei dalyvaudami neturėjo jausti baimės ar nerimo (Žyžiūnaitė, 2011).

Darbo tema ir tikslas nurodytas objektyviai, neutraliai ir orientuojantis tik į atliekamo tyrimo specifiką. Pagarbos asmens orumui principas užtikrintas, nes tyrimo medžiaga buvo aiški, be tyrimo objekto apibūdinančių sąvokų, kurios galėtų turėti įtakos respondentų atsakymams.

Teisingumo ir teisės gauti tikslią informaciją principai užtikrinti, nes respondentai iš anksto buvo supažindinti, kad darbo turinyje nebus naudojama informacija, kuri leistų identifikuoti tyrime dalyvaujančius respondentus. Jų charakteristikų rezultatai pateikiami apibendrintai ir bus naudojami moksliniams tikslams ir magistro baigiamajame darbe.

Tyrime užtikrinant geranoriškumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo ir etikos principus buvo siekiama išlaikyti balansą tarp tyrėjo noro gauti objektyvią informaciją ir respondento saugumo garantavimo.

2.3. Tyrimo imtis

Tyrimo imtis – tai dalis populiacijos objektų arba individų, apie kuriuos renkami domenys (Bilevičienė, 2011). Darbe labai svarbu buvo užtikrinti teisingą imtį respondentų, kuria vadovaujantis atliktas kiekybinis empirinis tyrimas.

Kaip minėta, tyrimas buvo atliktas X organizacijoje, kuri yra žinoma magistrinio darbo vadovui ir rašančiam darbą, o vadovaujantis duomenų apsaugos reglamentu, juridinio asmens duomenys yra neviešinami be jų sutikimo. Šioje organizacijoje dirba 890 darbuotojų ir 43 vadovai, iš jų 540 konsultantų ir 19 skyrių vadovų, kurie atsakingi už konsultantų rezultantą. Jie paskirstyti į keturis regionus. Tyrime dalyvavo vieno iš keturių regionų konsultantų komanda (104 darbuotojai). Šios komandos kiekybinei metiniai ir mėnesiniai tikslai buvo vykdomi 100 % ir daugiau, taip pat jų rezultatas yra vertinamas pagal tikslų vykdymą ir atskirus kriterijus, kurie sudaro konsultanto efektyvumo vertinimą. Taigi buvo išsiųstas kvietimas užpildyti anketą šiems 104 konsultantams.

Tam, kad galėtume nustatyti atitinkamą reikiamų apklausti respondentų skaičių, pasitelkėme ž V. I. Paniotto formulę:

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

kur: Δ = paklaida (Δ = 0,05); socialiniuose tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe (Kardelis, 2016);

N = tiriamos visumos skaičius;

n = reikiamų apklausti respondentų skaičius (Kardelis, 2016).

Gauta, kad rezultatai būtų patikimi, reikia apklausti 77 konsultantus (N=77).

Išsiuntus anketą visiems 104 konsultantams, atsakymai buvo gauti iš 95 konsultantų, kas sudaro 91% visų apklaustųjų, galima teigti kad imtis tyrime yra išlaikyta.

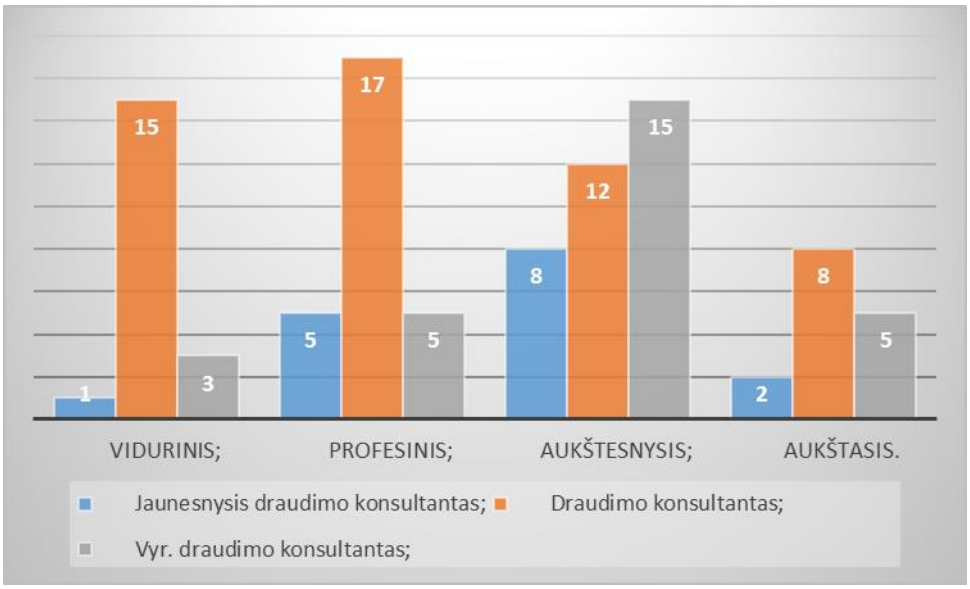
Sprendimas sudalyvauti apklausoje buvo išsiųstas visiems konsultantams neišskiriant efektyviai ar neefektyviai jie dirba, kur tokių organizacijoje vidutiniškai per metu sudaro 15-20 proc. t. y. 15-20 konsultantų. Kadangi į anketas atsakė 95 konsultantai, arba 91% apklaustųjų ir žinant konsultantų imtį tiriamajame regione galima teigti, kad atsakiusiųjų imtis atspindi populiacijos nuomonę su pasirinkta tikimybe 95% ir paklaida 5%.

3. UGDOMOJO VADOVAVIMO TAIKYMO GALIMYBIŲ TYRIMAS ORGANIZACIJOS VEIKLAI UŽTIKRINTI IR PRATĘSTI

Analizuojant respondentus pagal išsilavinimą, gauti rezultatai pasiskirstė taip, kad daugiausia, net 34% sudarė aukštesniojo išsilavinimo darbuotojai, 27% profesinio, 26% vidurinio ir mažiausia dalis buvo aukštojo išsilavinimo – ji tesudarė vos 13% visų apklaustųjų.

Iš viso konsultantai turi tris pareigybes: jaunesnysis draudimo konsultantas, draudimo konsultantas ir vyresnysis (trumpinys „vyr.“) draudimo konsultantas. Jaunesniojo konsultanto pareigybė yra apibrėžta laike, jos terminas nuo priėmimo į darbą yra iki 2 metų. Vyr. draudimo konsultantu galima tapti įvydžius metinius tikslus bei papildomus kokybinius ir kiekybinius kriterijus, kurie organizacijos iškeliami kaip prioritetiniai tais metais.

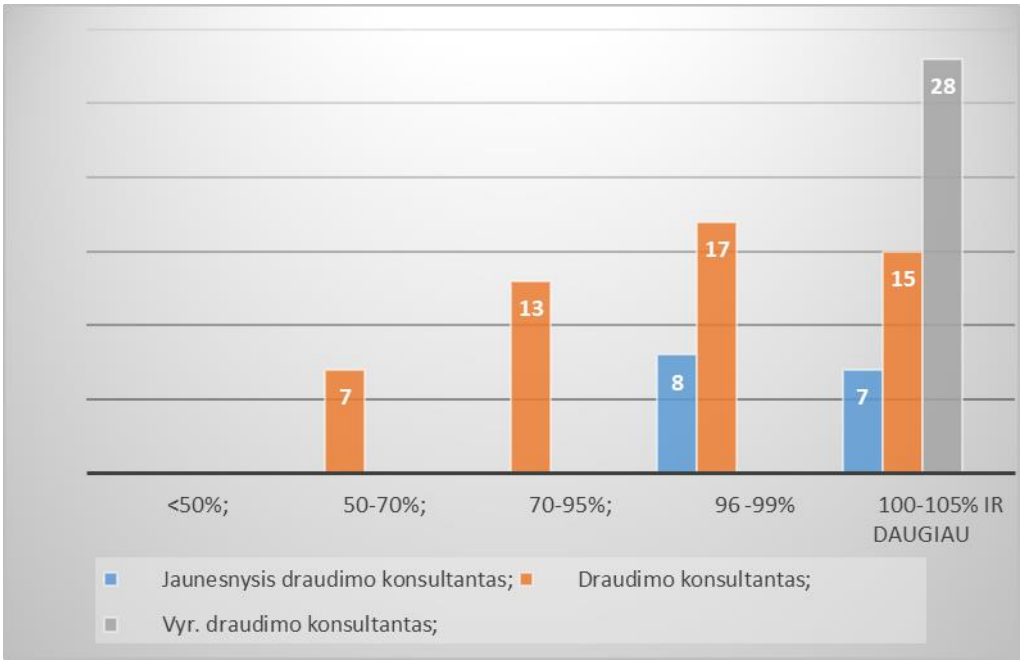
Analizuojant respondentus pagal pareigybes gauta, kad 55% dalyvių tyrimo metu užėmė draudimo konsultanto, 29% vyr. draudimo konsultanto ir 16% jaunesniojo draudimo konsultanto pozicijas. Jaunesniojo draudimo konsultanto dalis tarp visų konsultantų yra mažiausia, kadangi ugdymo procesas užima laiko ir reikalingos didesnės finansinės sąnaudos išugdyti iki draudimo konsultanto. 4 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimo ir pareigybių rezultatus.



4 pav. **Išsilavinimas pagal pareigybes, sk.**

Siekdami įsivertinti, koks procentas konsultantų vykdo metinius tikslus, gauta, kad 50 respondentų vykdo nuo 100-105% ir daugiau, 25 įvykdo nuo 96-99% , 12 – 70-95% ir tik 7 respondentai įvykdo nuo 50-70% viso metinio plano.

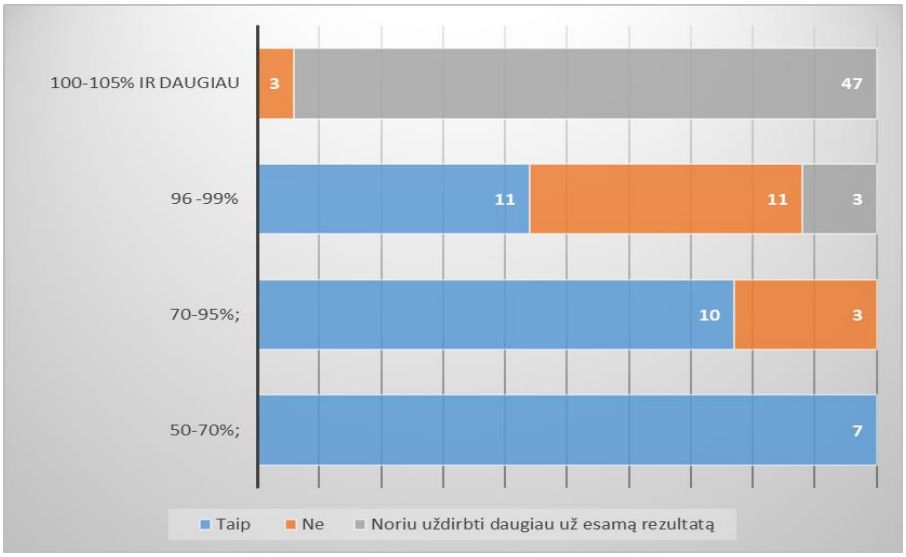
Norėdami aiškiau suprasti, kurias pareigybes užimdami konsultantai geriausiai įvykdo metinius tikslus, buvo atlikta lyginamoji duomenų analizė (žr. 5 pav.).



5 pav. **Metinių tiklsų vykdymas pagal pareigybes, sk.**

Kaip matome iš pateiktų duomenų, visi vyr. draudimo konsultantai metinius tikslus įvykdo nuo 100-105% ir daugiau, tuo tarpu draudimo konsultantų, įvykdančių planus, yra tik 15 iš 52, tačiau jie pasiskirsto per visas planų pasiekimo grupes. Jaunesnieji draudimo konsultantai užima dvi aukščiausias planų įvykdymo pozicijas, gali daryti išvadą, kad jie turi bendrą komandinį metinio plano įvykdymą, nes rezultatų pasiekimai pažymėti nuo 96-105% ir daugiau. Galime daryti prielaidą, kad jaunesniojo draudimo konsultanto ugdymo strategija per pirmuosius 2 metus yra pasitvirtinusi, nes turimas rezultatas atitinka bendrovės lūkesčius. Kada jaunesniojo draudimo konsultanto pareigybė pasikeičia į draudimo konsultantą rezultatas ir efektyvumas 38% konsultantų auga nepakankamai ir metinių tikslų vykdymas pasiekiamas iki 50 -95%. Svarbu draudimo konsultantų ugdymo procesą tęsti nuosekliai didinant jo sąmoningumą bei atsakingumą už savo atliekamus veiksmus.

Atitinkamai pagal įvykdomus planus, analizavome tiriamųjų pasitenkinimą gaunamu atlygiu (žr. 6 pav.).



6 pav. **Pasitenkinimas darbo užmokesčiu pagal metinių tiklsų vykdymą, sk.**

Kaip matyti iš pateiktų rezultatų, darbo užmokestis netenkina 17 respondentų, kurių metinių tikslų vykdymas išsidalina atitinkamai taip, kad 3 respondentai yra vykdantys metinius planus 100-105% ir daugiau, 11 tiriamųjų vykdo 96-99% ir 3 vykdo 70-95% metinius planus. Sekanti 28 konsultantų grupė teigia, kad yra patenkinti savo darbo užmokesčius, nors patys nevykdo metinių tikslų, toks pasisakymas gali signalizuoti apie konsultantų atsakomybės prieš organizaciją neturėjimą. 47 konsultantai vykdantys keliamus metinius tiklus, teigia kad nori uždirbti daugiau už esamą rezultatą. Galime daryti prielaidą, kad šių konsultantų daromos pastangos siekiant rezultato nėra pastebėtos ir įvertintos gaunamu darbo užmokesčiu arba tai signalas apie motyvacijos stoką bei nenorą daryti daugiau. Vadovas, taikydamas ugdomąjį vadovavimą, gali padėti konsultantams suprasti savo veiksmus ir surasti prasmę juos atliekant, kad jų atlikimas atitinkamai gali padaryti darbuotoją sėkmingą, sąmoningą, atsakingą ir motyvuotą, kaip kad buvo teigiama teorinėje dalyje.

Taigi pirmoje tyrimo dalyje buvo siekiama pristatyti ir išgryninti konsultantų demografinę padėtį – išsilavinimą, pareigybę, tikslų įvykdymą ir pasitenkinimą gaunamu užmokesčiu, kas leistų suprasti konsultantų motyvaciją remiantis įvardintais kriterijais. Apibendrinant šiuos tyrimo rezultatus pastebėta, kad:

- didžiausia dalis tarp respondentų pagal išsilavinimą sudaro profesinis ir aukštesnysis;
- daugiausia darbuotojų turi draudimo konsultanto pareigybę, o vyr. draudimo konsultantai yra visi tie konsultantai, kurie vykdo metinius tikslus 100-105 % ir daugiau;
- reiktų atkreipti dėmesį, kad 47 respondentai, kurie metinius tikslus įvykdo 100-105% ir daugiau, įvardija, jog norėtų daugiau uždirbti turėdami tą patį rezultatą, t. y. jog „norėtų uždirbti daugiau, tačiau nenorėtų daryti daugiau“. Šis konsultantų lūkestis signalizuoja apie tai, kaip svarbu kalbėtis ir girdėti konsultantų lūkesčius organizacijoje bei įsivardinti galimybes. Tai pasiekti galima motyvuojant darbuotojus per ugdančiuosius pokalbius, kurie leistų ir skatintų darbuotojus mokytis

prisiimti atsakomybę ir savarankiškai planuoti savo veiksmus, laiką ir procesus, ir kas atitinkamai leistų konsultantams sutaupyti laiko atliekant kasdieninius bei rutininius darbus. Taip pateikta J. Whitmore (2002) įžvalgose teorinėje dalyje, jog ugdomojo vadovavimo metodai padeda įgalinti kitus, surandant priemones atskeisti kito žmogaus galimybėms ir taip pagerinant jo veiklą bei suteikiant pagalbą mokytis pačiam.

Toliau tyrime buvo analizuojami respondentų gebėjimai, įgūdžiai ir turimos kompetencijos bei darbuotojų atitinkama nuomonė jų atžvilgiu, ką reiktų tobulinti, kad būtų pasiekti metiniai tikslai, būtų užtikrinamas organizacijos veiklos tęstinumas ir kokių jų tobulinimui reiktų taikyti ugdomojo vadovavimo technikas.

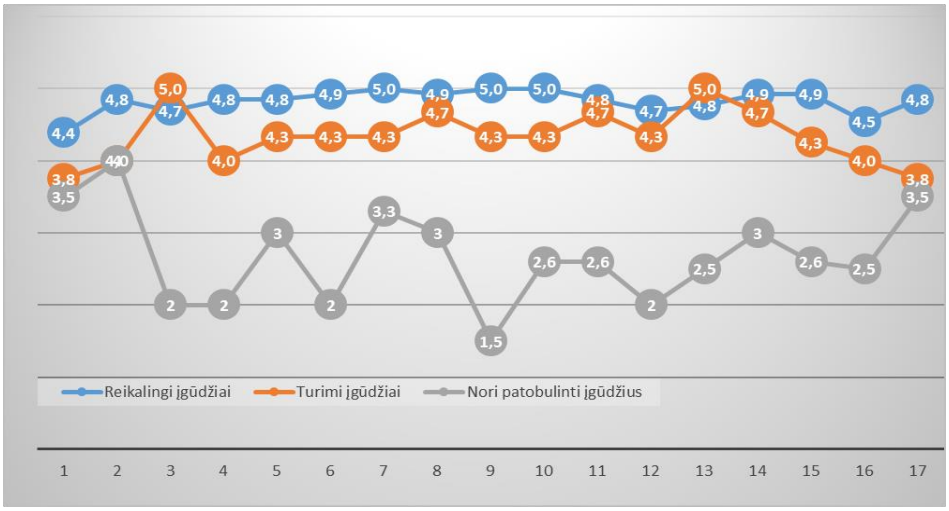
Iš visų išskirtų kompetencijų ir gebėjimų, konsultantų veikloje, svarbiausiomis yra išskiriamos šios ir pateiktos 2 lentelėje.

Eil. Nr.	Gebėjimai (įgūdžiai)
1	Analitinis mąstymas
2	Streso valdymas
3	Bendradarbiavimas
4	Konfliktų valdymas
5	Sprendimų priėmimas
6	Lankstumas
7	Profesinis tobulėjimas
8	Asmeninis tobulėjimas
9	Iniciatyvumas
10	Orientacija į rezultatą
11	Kokybiškas aptarnavimas
12	Komunikacija
13	Komandinis darbas
14	Motyvacija
15	Grįžtamasis ryšys
16	Kontrolė
17	Laiko planavimas

2 lentelė. **Konsultantų pagrindiniai gebėjimai, įgūdžiai ir kompetencijos**

7 paveiksle gebėjimai (įgūdžiai) pažymėti skaičiais nuo 1 iki 17, pagal 2 lentelėje surašytą eiliškumą.

Apklausus respondentų, kuriuos iš turimų gebėjimų jie laiko stipriausiais (vertinimo įverčius respondentai vertino pasitelkdami Likerto skalę, kai 1 reiškė „silpnai“, o 5 – „l. stipriai“), pastebėta, kad „bendradarbiavimo“ (5,0) ir „komandinio darbo“ (5,0) įgūdžiai ir kompetencijos buvo įvertinti kaip stipriausi, o kaip silpniausi – „analitinis mąstymas“ (3,8) ir „laiko planavimas“ (3,8) (ornažinė juosta, žr. 7 pav.).

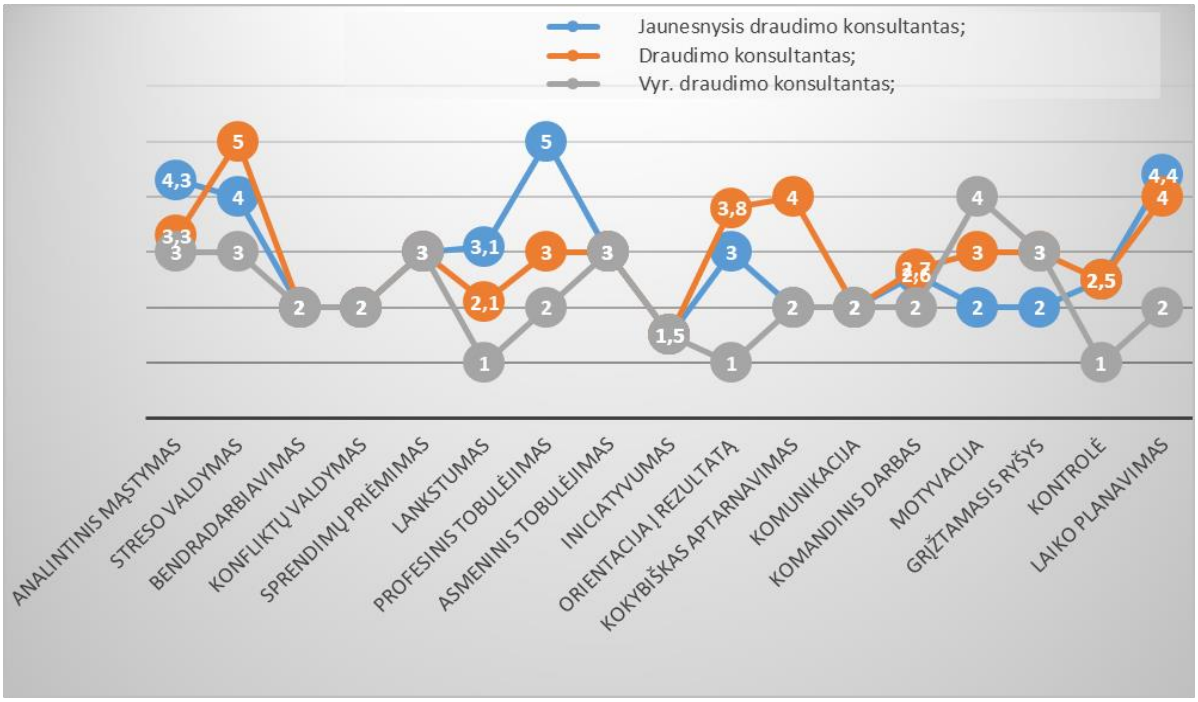


7 pav. **Reikalingi, turimi ir norimi patobulinti įgūdžiai, gebėjimai ir kometepcijos, įverčiai**

Iš pateiktų duomenų taip pat galime matyti, kad respondentai nurodė, jog jų manymu, tam, kad būtum efektyvus ir vykdytum tikslus, iš labiausiai reikalingų gebėjimų, įgūdžių ir kompetencijų yra šios: „profesinis tobulėjimas“ (5,0), „iniciatyvumas“ (5,0) ir „orientaciją į rezultatą“ (5,0). Mažiausiai reikalingais gebėjimais efektyviai veiklai buvo pasirinkti „analitinis mąstymas“ (4,4) ir „kontrolė“ (4,5) ir šioms kompetecijoms bei įgūdžiams skyrė virš 4 balų , kurie parodo ir šių gebėjimų (įgūdžių) reikalingumą (mėlynos juostos rezultatai, žr. 7 pav.).

Tyrimo metu respondentai išskyrė ir tas komeptencijas ir įgūdžius, kuriuos labiausiai norėtų patobulinti. Iš pateiktų duomenų matome, kad stipriausiai tobulinti reiktų “streso valdymo“ (4,4) įgūdžius ir „laiko planavimą“ (3,5) (pilkos juostos rezultatai, žr. 7 pav.), kas leistų būti labiau efektyviems ir suteiktų galimybę pasiekti norimus metinius tikslus.

Toliau tyrimo metu analizavome respondentų gebėjimus, įgūdžius ir kompetencijas pagal užimamas pareigybes, kurias norėtų labiausiai tobulinti (vertinimui pasitelkta Likerto skalė, kur 1 reiškė labai silpnai, o 5 – l. stipriai) (žr. 8 pav.).

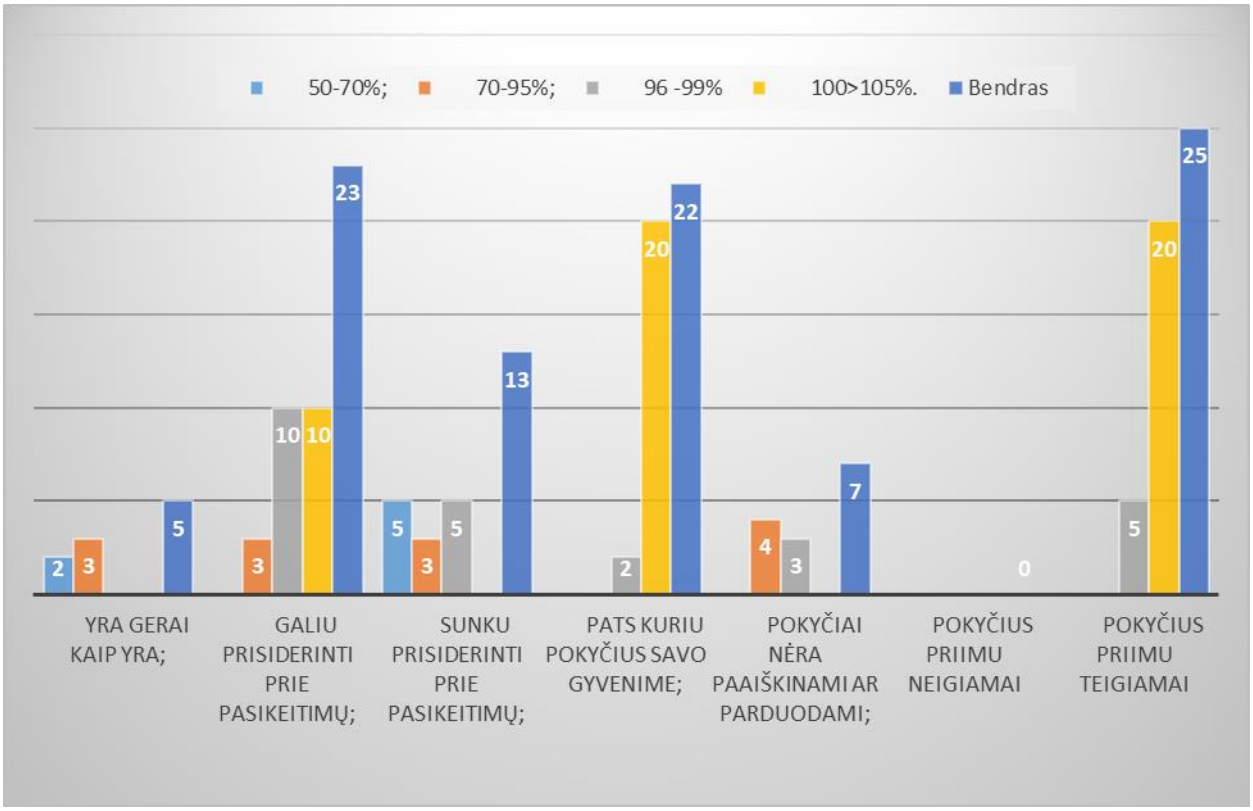


8 pav. **Poreikis tobulinti gebėjimus (įgūdžius) pagal pareigybes, įverčiai**

Iš pateiktų rezultatų matome, kad vyr. draudimo konsultantai labiausiai norėtų stiprinti savo „motyvaciją“ (4), tuo tarpu draudimo konsultantams svarbu stiprinti „streso valdymo“ įgūdžius (5), „kokybišką aptarnavimą“ (4) ir „laiko planavimą“ (4). Jaunesnieji draudimo konsultantai prioritetu išskyrė „profesinio tobulėjimo“ porekį (5), „laiko planavimą“ (4,4), „analitinį mąstymą“ (4,3) ir „streso valdymą“ (4).

Apibendrindami gautus rezultatus apie tobulintinus konsultantų gebėjimus, kompetencijas ir įgūdžius, kurių jų manymų reikia, ar kuriuos jie turi ir kuriuos nori patys tobulinti, kad vykdytų keliamus tikslus ir būtų efektyvūs, galime pastebėti, kad mažiausiu įverčiu (4,4) buvo įvertintas „laiko planavimo“ gebėjimas, kuris iš esmės yra labiausiai reikalingas šiame darbe. Tuo tarpu kiti gebėjimai, kompetencijos ir įgūdžiai buvo įvertinti apytiksliai nuo 4,7 iki 5,0, kas leidžia suprasti, jog visi išvardinti 17 gebėjimų, įgūdžių ir kompetencijų yra apylygiai reikalingi, kad konsultantas galėtų vykdyti keliamus tikslus, užtikrintų organizacijos veiklos tęstinumą ir efektyviai dirbtų.

Išsiaiškinus konsultantų gebėjimus, įgūdžius ir kompetencijas pagal pareigybes, toliau tyrimo metu buvo analizuojama, kaip respondentai priima pokyčius pagal turimus metinius rezultatų vykdymus. Tai labai svarbus veiksnys, nuo kurio priklauso asmeninis konsultanto tikslų vykdymas ir jo veiklos efektyvumas. Gauti duomenys pateikti 9 paveiksle.

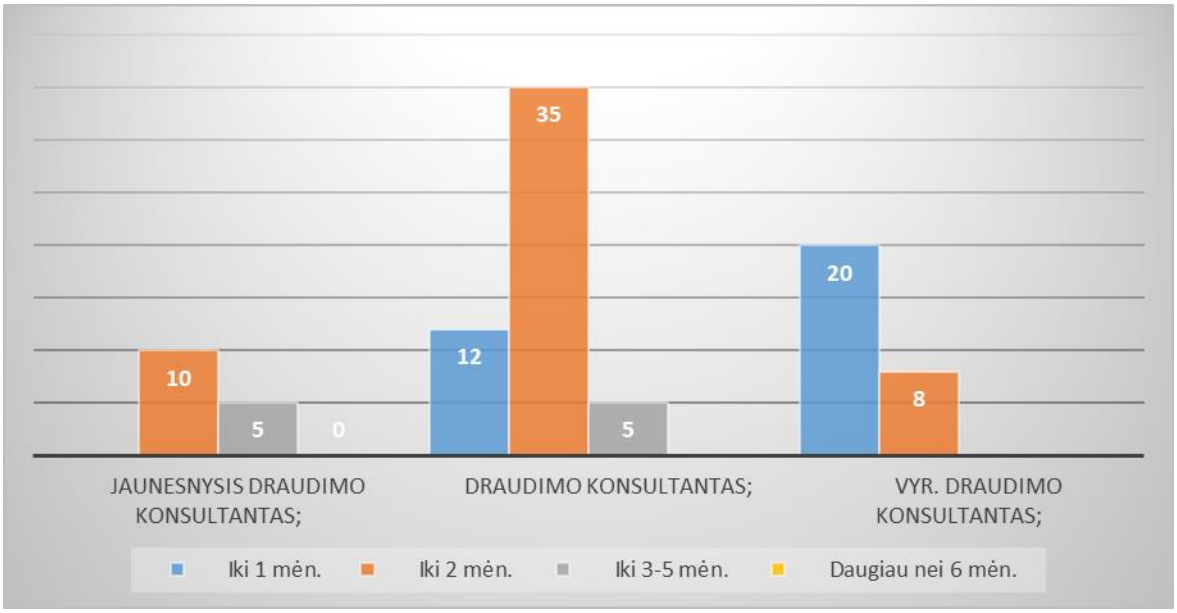


9 pav. **Pokyčių priėmimas pagal metinių tikslų vykdymą, sk.**

Iš gautų šių tyrimų rezultatų paaiškėjo, jog didžiausia dalis, t. y. didžioji dalis (25) konsultantų „priima pokyčius teigiamai“, kita didesnė grupė tiriamųjų (23) „gali prisiderinti prie pasikeitimų“. Iš viso 70 dalyvavusių tyrime repondentų pokyčius priima pakankamai palankiai, o net 22 iš jų „patys juos kuria“ ir gali atrasti priemonių prisiderinti.

Taip pat rezultatai atskleidė, kad vis tik 20 tiriamųjų pokyčius priima pakankamai neigiamai ar net sunkiai, ir šis rodiklis leidžia suprasti tiriamųjų požiūrį į kintančią darbo aplinkybes, sąlygas ir kurias vis tiek tam tikro laikotarpio bėgyje reikia įgyvendinti. Reiktų pastebėti, kad prisitaikymas ar pokyčio priėmimas yra svarbus bėgant laikui, kadangi, kaip ir rašiau teorinėje dalyje, pokyčius patiriame nuolat darbe bei asmeniniame gyvenime. Kaip pastebėjo mokslininkai (Kegan, Lahey, 2001), didžiausią sėkmę turi asmuo, kuris greičiausiai susidraugauja su pokyčiu ir randa savyje motyvacijos bei resursų jį įgyvendinti.

Toliau tyrimo metu norėjome išsiaiškinti, kaip tiriamieji priima ir adaptuojasi prie pokyčių per tam tikrą laiką (žr. 10 pav.).



10 pav. **Pokyčių priėmimas per tam tikrą laiką pagal pareigybes, sk.**

Iš gautų tyrimo rezultatų matyti, kad bendrai pokyčių priėmimo laikotarpis yra ne ilgesnis nei 5 mėnesiai. Didžioji dalis, net 47 draudimo konsultantai pokyčius priima per 1-2 mėnesius, kai tik 5 draudimo konsultantai – per 3-5 mėn. .

Jaunesniųjų draudimo konsultantų pokyčių priėmimo laikotarpis trunka nuo 2-5 mėn. ir reiktų pridurti, kad tai yra tas laikotarpis, kada jaunesnieji draudimo konsultantai patiria didžiausią kiekį įvairių pokyčių, naujovių organizacijoje ne tik dėl profesinių žinių, bet ir adaptuodamiesi naujoje komandoje bei naujoje organizacijos kultūroje.

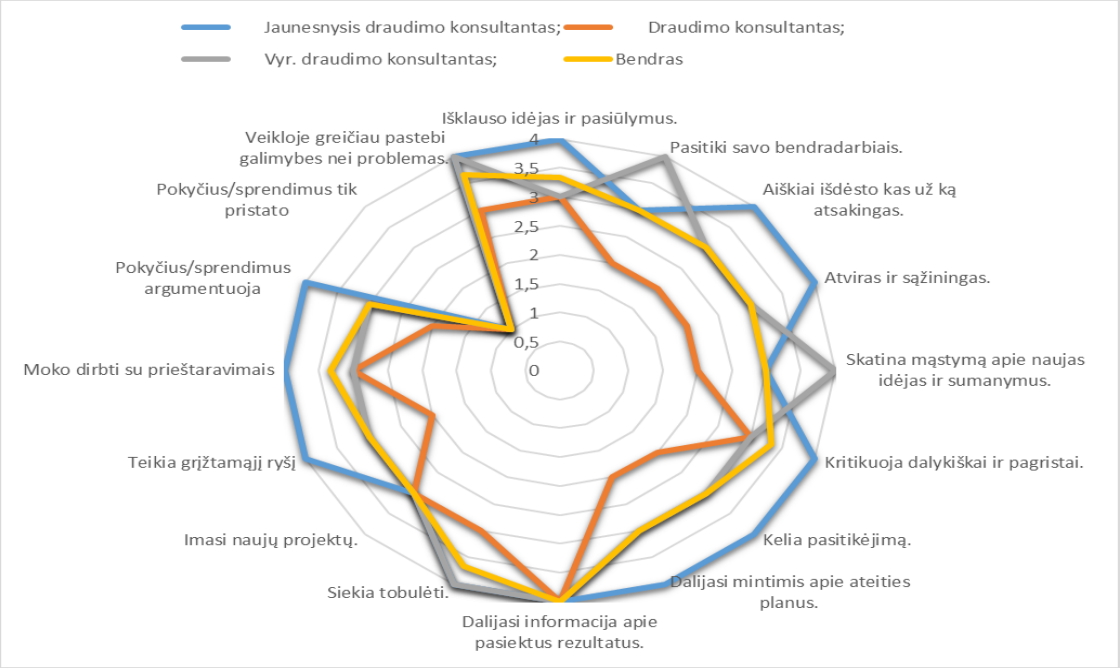
Vyresnieji draudimo konsultantai (20) priima pokyčius per 1 mėn. ir greičiau, nes kaip jau buvo pažymėta anksčiau, tai yra tie respondentai, kurie patys moka kurti sau pokyčius, prisiima atsakomybę už juos ir yra aktyviai vykdantys tikslus (100%-105%).

Apibendrinat šiuos visus aukščiau aptartus rezultatus galima teigti, jog:

- labiausiai norimi tobulinti įgūdžiai yra „streso valdymas“ (4,4) ir „laiko planavimas“ (3,5), ir šis pasirinkimas nepriklausė nuo jokių pareigybių.
- tačiau analizuojant šiuos duomenis pagal pareigybes, išryškėjo, kad pasirinkimai sutapo ir daugiausia pagal pareigybes buvo pažymėta taip pat „streso valdymas“ (5), „laiko planavimas“ (5), bei papildomai pasirinktas „kokybiškas aptarnavimas (4), ką labiausiai pasirinko draudimo konsultantų grupė, kurių buvo dižioji dalis šiame tyrime;
- bendru pasirinkimu buvo įvertinta, kad „laiko planavimas“ ir „streso valdymas“ yra silpniausias visų pareigybių įgūdis ir jo tobulinimo poreikis pasirinktas taip pat visų grupių įvertinant aukščiausiu įverčiu;

- gebėjimų, įgūdžių ir kompetencijų tobulinimo įverčiai buvo pasirinkti atitinkamai taip, kad tik 2 gebėjimai buvo įvertinti aukščiausiu 3,5 įverčiu, visi kiti mažiau nei 3 balai; tad iš to galima suprasti, jog tobulinti likusius įgūdžius, kompetencijas ir gebėjimus reikia minimaliai, tačiau svarbų jų periodiškumas, nuoseklumas ir pastovumas siekiant atnaujinti turimas žinias;
- geriausius rezultatus ir efektyviausiai dirbantiems vyr. draudimo konsultantams prioritetu tobulinti įgūdžius įvardino „motyvaciją“, kas atskleidžia, jog jų veikla ir turimas rezultatas nėra taip stipriai motyvuojama, kiek jie norėtų;
- Atsižvelgiant į šiuos aiškiai įvardintus tobulintinus gebėjimus, įgūdžius ir kompetencijas, vadovui svarbu surasti teisingas ugdomojo vadovavimo priemones, metodus ir technikas, ir jas profesionalai taikyti siekiant veiklos tęstinumui užtikrinti ir atitinkamai motyvuoti darbuotojus, skatinti priimti atsakomybę už užduotis bei efektyviai susidoroti su pokyčiais. Kaip minėta teorinėje dalyje remiantis J. Kvedaravičiumi (2006), organizacijos augimui ypač svarbu darbuotojų kompetencijų auginimas, todėl reikia sudaryti tam atitinkamas sąlygas ir padėti darbuotojams tobulėti;
- pokyčių priėmimo (įsisavinimo) laiką reiktų mokyti sutrumpinti draudimo konsultantus, kadangi 35 iš 52 pažymėjo, kad pokyčius priima per 2 mėn. Toks ilgas pokyčių priėmimo procesas gali įtakoti jų turimą rezultatą bei veiklos efektyvumą. Kaip teigė mokslininkai Ž. Samulionytės, D. Juknaitės (2009), sistemingai ir metodiškai naudojant ugdomąjį vadovavimą galima pasiekti greičiau priimti esminius organizacijos pokyčius.

Toliau tyrimo metu siekėme įsivertinti respondentų santykį su organizacija ir pačiais vadovais. Tai reiškia, kad tyrimo metu konsultantai turėjo įvertinti pateiktus teiginius įverčiais nuo 1 iki 4, kai 1 yra „niekada“, o 4 reiškė „visada“ ir kuriuose buvo paminėtos vadovo funkcijos, sprendimo būdai, priemonės ir metodai. Pirmieji teiginiai apie vadovo santykį su darbuotojais pagal pareigybę pateikiami 11 paveiksle.



11 pav. **Vertinimas vadovo funkcijų pagal respondento pareigybę, įverčiai**

Šiame paveiksle yra pateiktos keturios spindulinės diagramos: jaunesniųjų draudimo konsultantų (mėlyna juosta), draudimo konsultantų (oranžinė) ir vyr. draudimo konsultantų (pilka) bei bendras visų respondentų vertinimas tiesioginio vadovo veiksmų atžvilgiu.

Iš pateiktų rezultatų matome, kad jaunesniųjų draudimo konsultantų atsakymai labiausiai išsiskiria iš visų kitų organizacijos darbuotojų atsakymų, o mažiausias rezultatas pastebimas draudimo konsultantų.

Taigi, šie darbuotojai teigia, kad jų vadovas tik kartais „pokyčius/sprendimus argumentuoja“, “teikia gryžtamąjį ryšį“, “dalijasi mintimis apie ateities planus“, “kelia pasitikėjimą“, „skatina mąstyti apie naujas idėjas“, „aiškiai išdėsto, kas už ką atsakingas“, bet „visada“ (įvertis 4) “dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus”.

Vyr. draudimo konsultantai teigia, kad „visada“ (įvertis 4) vadovas „pasitiki savo bendradarbiais“, „skatina mąstymą apie naujas idėjas ir sumanymus“, „dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus“, “siekia tobulėti“ ir „veikloje greičiau pastebi galimybes nei problemas“.

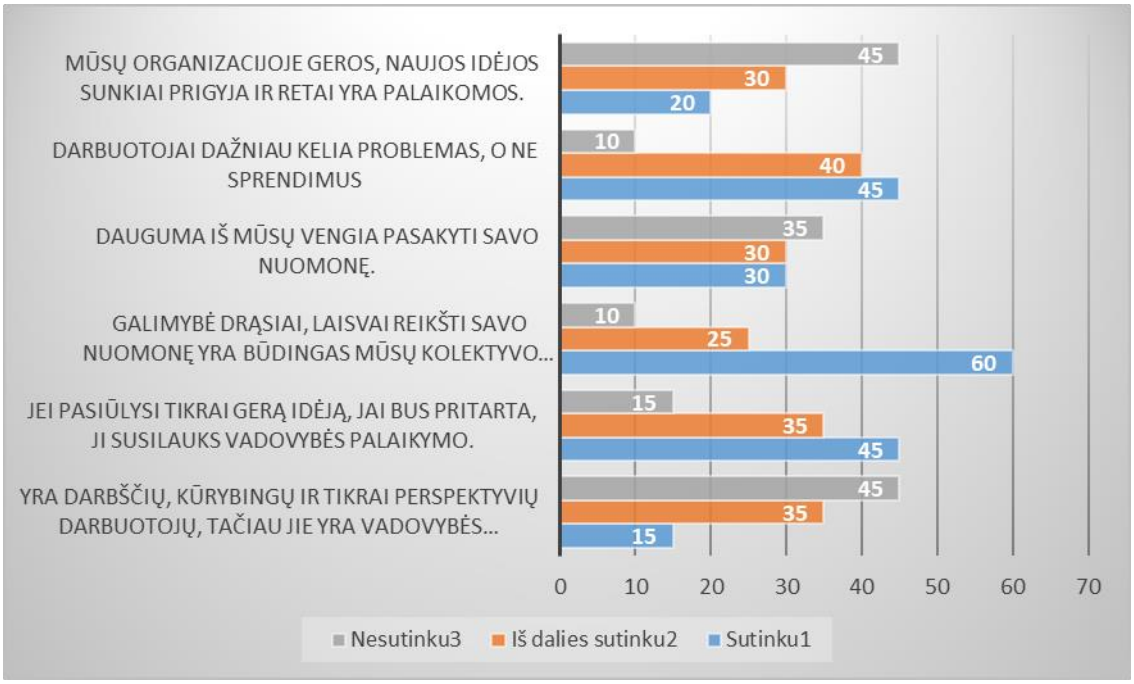
Vieningai respondentai pasisakė, kad jų vadovas „visada“ (įvertis 4) „dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus“; „dažnai“ (įvertis 3) „imasi naujų projektų“.

Tuo tarpu „niekada“ (įvertis 1) pasirinkta įvertinti tai, kad jų vadovas „niekada nepristato pokyčių ir sprendimų“.

Apibendrinat matomą gautą rezultatą galima teigti, kad vadovo santykis su respondentais vertinamas gana aukštai - įverčio vidurkis yra 3,2, kas nusako, jog vadovas dažnai rodo savo kompetencijas ir gebėjimus atlikti savo tiesiogines vadovo funkcijas, tokias, kaip delegavimo,

bendradarbiavimo, koordinavimo, pasitikėjimo ir ugdymo, tai kas užtikrina efektyvų rezultatų vykdymą.

Tyrimo metu taip pat buvo vertinami teiginiai (pasitelkta vertinimo skalė, kai 1 – sutinku, 2 iš dalies sutinku, 3 nesutinku), kurie atspindi organizacijos, darbuotojo ir komandos santykį. Šie rezultatai pateikti 12 paveiksle.



12 pav. **Vertinimai teiginių apie darbuotoją, komandą ir organizaciją, sk.**

Iš pateiktų rezultatų matome, kad didesnė dauguma respondentų, net 45 iš 95, nesutinka su šiais teiginiais, kad organizacijoje yra „darbščių, kūrybingų ir tikrai perspektyvių darbuotojų, tačiau jie yra vadovybės ignoruojami“ ir su kitu teiginiu, kad „mūsų organizacijoje geros, naujos idėjos sunkiai prigyja ir retai yra palaikomos“. Tai leidžia suprasti, kad organizacija palaiko iniciatyvius darbuotojus ir kartu įgyvendina iškeltas idėjas, taip įtraukdami darbuotojus į vykdomus pokyčius bei jų paiešką.

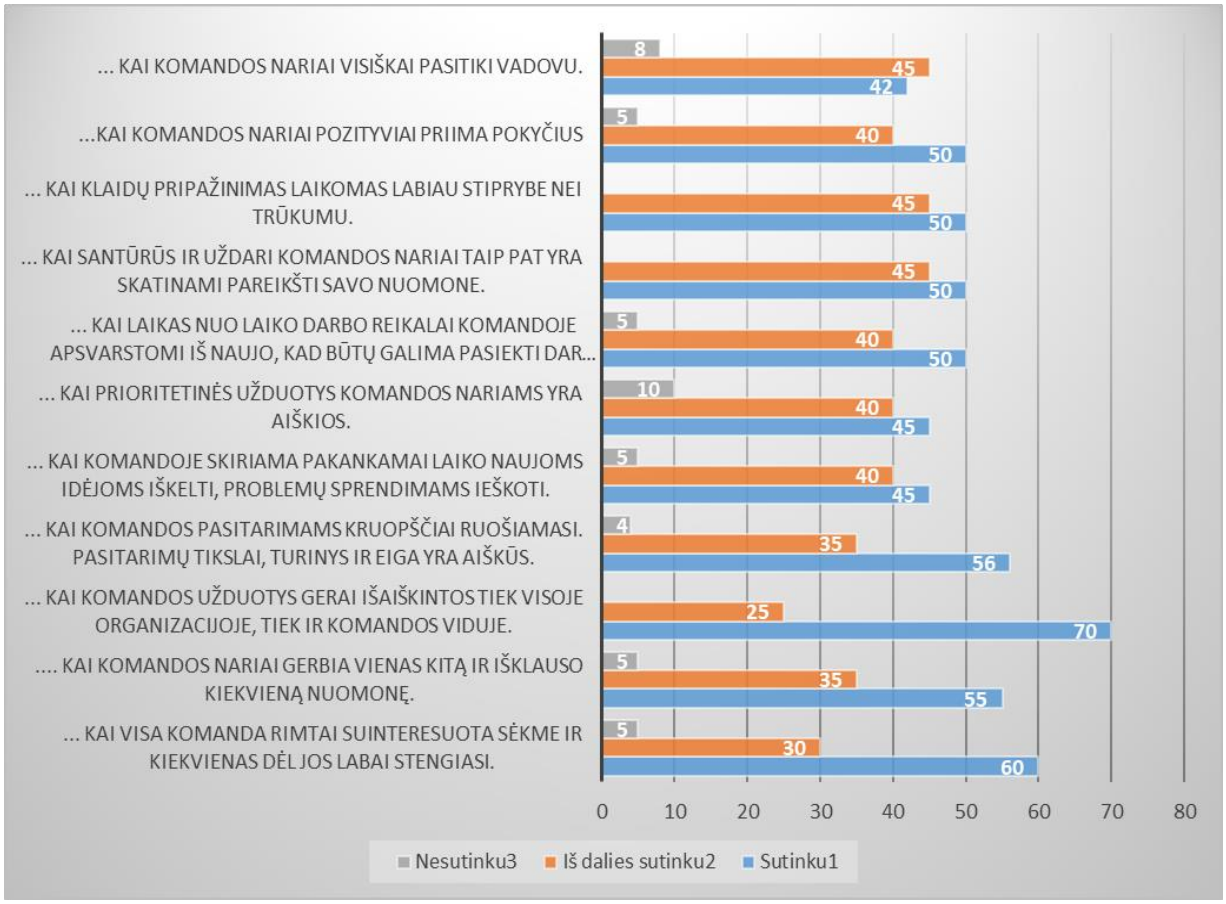
Tai, kad 60 iš 95 respondentų „sutinka“ (įvertis 1) su teiginiu apie „galimybę drąsiai, laisvai reikšti savo nuomonę yra būdingas mūsų kolektyvo bruožas“ rodo puikų bendradarbiavimą ir pasitikėjimą kolegomis ir vadovais, kas leidžia kokybiškai ir efektyviai dirbti siekant teisingų sprendimų. Natūralu, kad organizacijoje svarbu turėti veiksmų ir sprendimų laisvę, kurie vėliau gali atsispindėti komandiniuose ir individualiuose rezultatuose.

Iš turimų rezultatų galime pastebėti, kad respondentai kiek kritiškai atsižvelgė pažymėdami, jog „darbuotojai dažniau kelia problemas, o ne sprendimus“.

Apibendindami gautus rezultatus galime teigti, kad gana svarbu organizacijoje užtikrinti mokymosi galimybes darbuotojams, kas leistų užtikrinti veiksmų tobulinimo procesą siekiant naujų

gebėjimų, žinių bei įžvalgų dirbti individualiai ir komandoje. Mokymasis kartu reiškia tam tikrų narių kompetencijos palaikymą, kad galėtų atlikti jam deleguotas funkcijas ir veiklas, užtikrinančias palaikyti organizacijos struktūrą, vidinę aplinką ir kultūrą. Užtikrinant tokią mokymosi darną organizacijoje, gali būti sukurta reikiama sinergija (Fiol, Lyles 1985).

Tyrimo metu respondentai taip pat vertino (1 sutinku, 2 iš dalies, 3 nesutinku) ir tai, nuo ko priklauso organizacijos efektyvumo didėjimas (žr. 13.pav.), kadangi organizacijoje yra keliami individualūs ir komandiniai tikslai skyriui, grupei, regionui, departamentui.



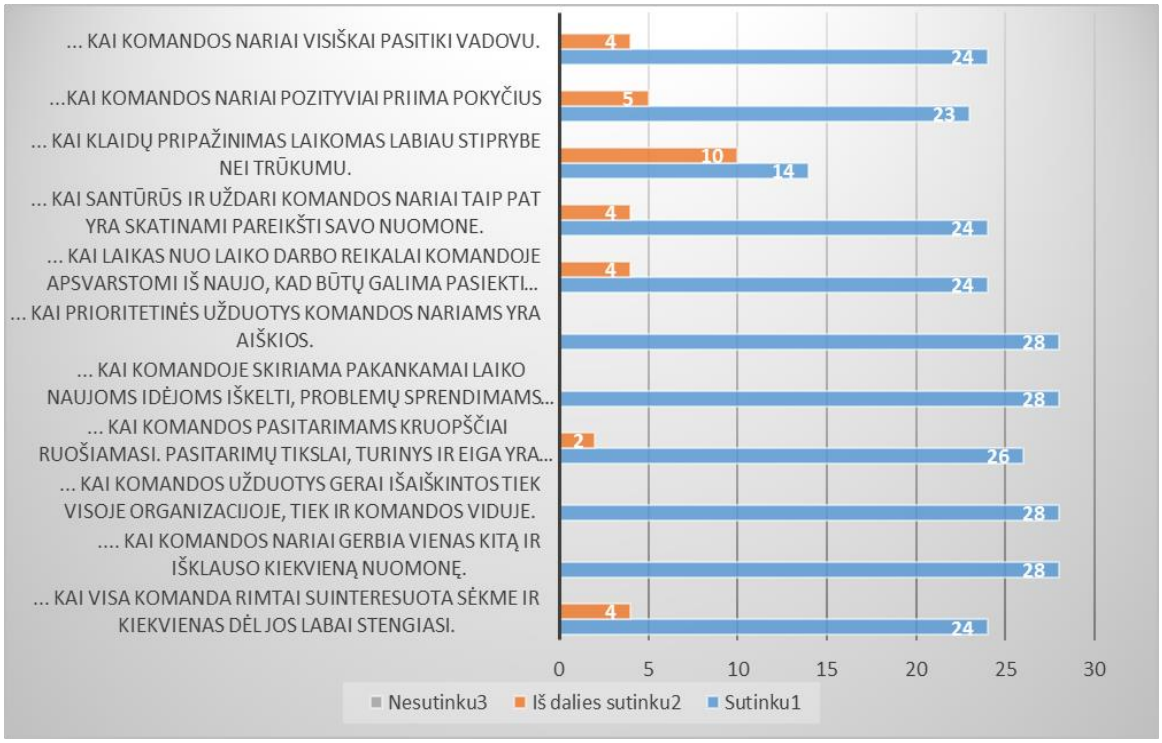
13 pav. **Respondentų vertinimai susiję su organizacijos efektyvumu, sk.**

Kaip atskleidžia gauti duomenys, daugiausia respondentų, t. y. 70 iš 95 „sutinka“ (įvertis1), kad organizacijos efektyvumas didėja, „...kai komandos užduotys gerai išaiškintos tiek visoje organizacijoje, tiek ir komandos viduje”. Su šiuo teiginiu nebuvo nesutinkančių, tai parodo, kad komunikacija svarbi yra visiems respondentams siekiant asmeninio ir organizacijos efektyvumo.

60 respondentų sutiko, kad „…visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi, tai yra susiję su organizacijos efektyvumu“. Toks susitapatinimas kalba apie bendriškumą ir supratimą, kad sėkminga organizacija jiems padeda siekti tikslus.

Atitinkamai respondentų nuomonė pasidalino vienodai, t. y. 45 „iš dalies sutiko“, o 50 „sutiko“ su šiais teiginiais, kad „...klaidų pripažinimas laikomas labiau stiprybe nei trūkumu“ ir kad „...santūrūs ir uždari komandos nariai taip pat yra skatinami pareikšti savo nuomonę“ .

Į šiuos teiginius pasižiūrėjome ir per pareigybių prizmę (žr. 14 pav.).



14 pav. **Vyr.draudimo konsultantų vertinimai susiję su organizacijos efektyvumu, sk.**

Gauti tyrimo duomenys atskleidė, kad visi tyrime dalyvavę vyr. draudimo konsultantai sutinka, jog yra keli svarbiausi teiginiai, stipriai turintys įtakos organizacijos efektyvumui. Atitinkamai išrinkti svarbiausi teiginiai buvo šie:

- „...kai komandoje skiriama pakankamai laiko naujoms idėjoms iškelti, problemų sprendimams ieškoti“ (28),
- „...kai komandos nariai gerbia vienas kitą ir išklauso kiekvieną nuomonę“(28),
- „...kai prioritetinės užduotys komandos nariams yra aiškios“ (28),
- „...kai komandos užduotys gerai išaiškintos tiek visoje organizacijoje, tiek ir komandos viduje“ (28).

Su aukščiau išvardintais vyr. draudimo konsultantų teiginiais ne visai sutiko draudimo konsultantai ir jaunesnieji draudimo konsultantai.

Tyrimo metu anketoje buvo galimybė įrašyti savo nuomonę apie veiksmus ir sprendimus, kas komandą daro labiau efektyvią. Iš visų surašytų respondentų įžvalgų, galima būtų išskirti šias, dažniausiai pasikartojančias, kad: „ kai visi kartu, tai labiau norisi siekti tikslo“, „visų komandinis įsitraukimas skatina daryti daugiau“, „pozityvumas yra labai svarbus sėkmei“, „bendradarbiavimas ir vieningumas yra svarbu“. Galime pastebėti, kad šie išsakyti argumentai labiau pabrėžia pačio konsultanto ir komandos teigiamą emociją bei bendradarbiavimo svarbą. Respondentų teigimu, vadovo ir organizacijos veiksmai prisideda prie komandinio efektyvumo. Atitinkamai galime daryti išvadą, kad organizacija ir vadovas mažai skiria dėmesio ir atitinkamai mažai veikia kviesdami organizacijos bendruomenę jungtis į įvairius junginius, projektus ir komandas, kartu įvardindami, kad bendrumas prisideda prie greitesnių ir efektyvesių sprendimų ieškojimo, kas gali įtakoti ne tik asmeninį, bet ir komandinio darbo efektyvų rezultatą.

Apibendrindami šiuos gautus respondentų vertinimus galima teigti, kad labiausiai buvo sutinkama dėl to, kas turi įtakos darbuotojų efektyvumui ir rezultatams, t. y.:

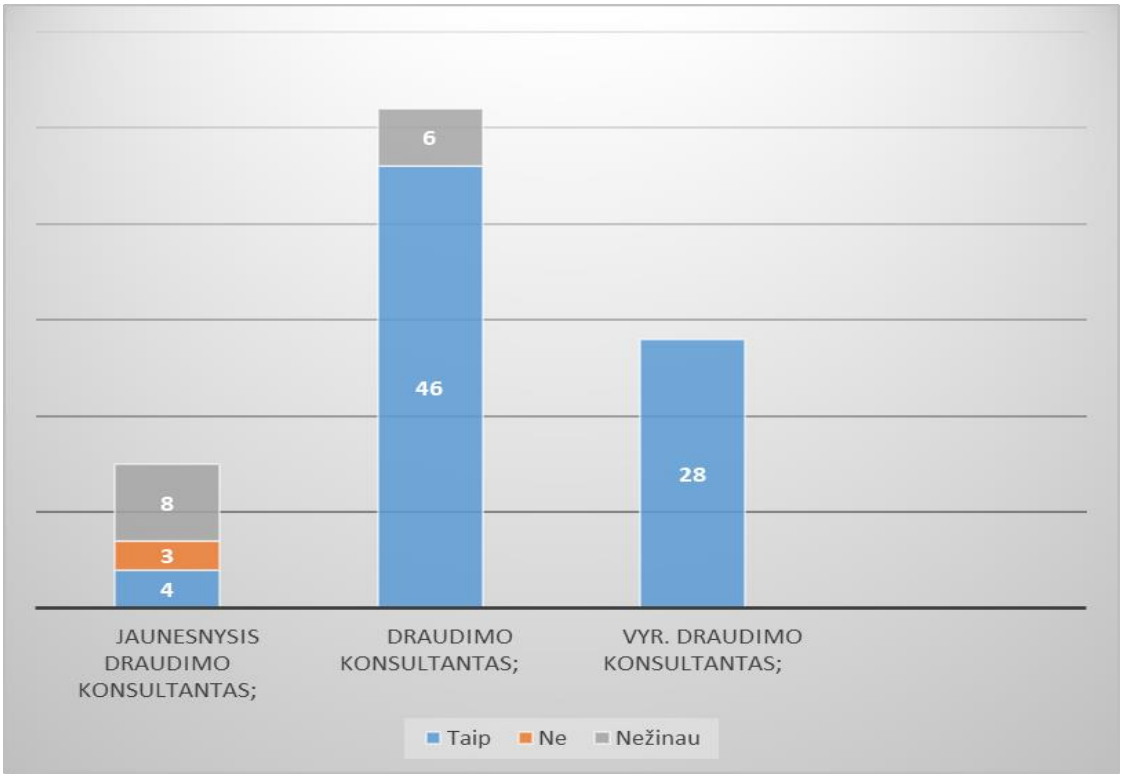
- vadovo gebėjimas taikyti ugdomąjį vadovavimą ypač aktualizuojant ir išskiriant grįžtamojo ryšio teikimui, pasitikėjimo kūrimui ir tikslų išaiškinimui;
- organizacijos lankstumas ir kultūriniai aspektai, kada suteikiama galimybė drąsiai ir laisvai išsakyti asmeninę ir komandinę nuomonę. Įsiklausymas į teikiamus pasiūlymus bei pastabas ir palaikymas naujų iniciatyvų;
- komandinio darbo efektyvumas asocijuojasi su bendradarbiavimu, efektyviu tikslų vykdymu, teigiama emocija ir motyvacija.

Toliau tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti ugdomojo vadovavimo taikymo organizacijoje galimybes, žinias ir supratimą apie šį metodą bei konkrečias galimybes taikyti siekiant rezultatų ir efektyvumo.

Apklausoje dalyvaujančių respondentų buvo pasiteirauta, ar jie žino, kas yra ugdomasis vadovavimas ir iš kokių šaltinių jie apie tai sužinojo. Visi tiriamieji atsakė (N=95), jog žino, kas yra ugdomasis vadovavimas, o dažniausiai besikartojančius šaltinius, iš kur sužinojo apie ugdomąjį vadovavimą, įvardijo šiuos:

- iš savo vadovo šioje organizacijoje;
- iš seminarų ir mokymų;
- iš buvusios darbovietės.

15 paveiksle pateikiami atitinkami rezultatai pagal respondentų pareigybes.

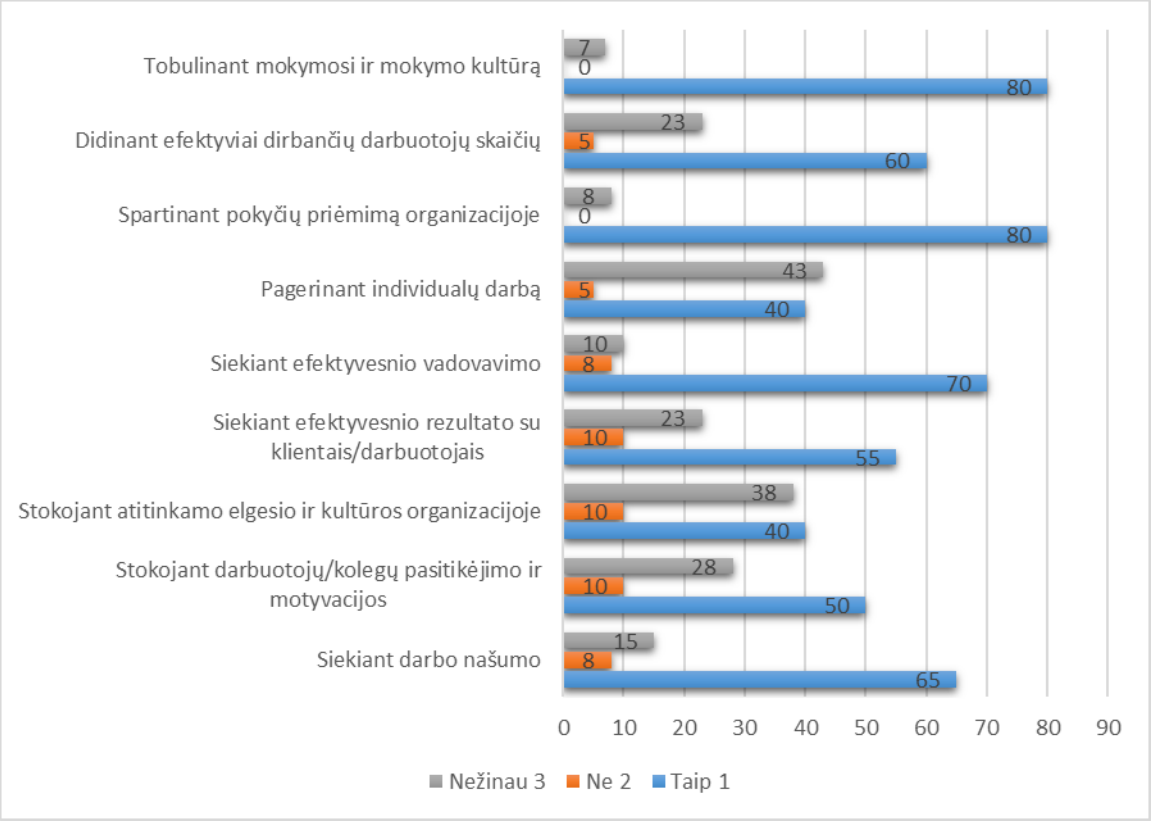


15 pav. **Rezultatai pagal pareigybes apie ugdomojo vadovavimo taikymą organizacijoje, sk.**

Kaip matyti iš pateiktų rezultatų, 78 respondentai pažymėjo, jog yra taikomas ugdomasis vadovavimas organizacijoje. Tokį atsakymo sprendimą pasirinko 28 vyr. draudimo konsultantai, 46 draudimo konsultantai ir 4 jaunesnieji draudimo konsultantai.

Tarp jaunesiųjų draudimo konsultantų buvo pusę, kurie įvardijo, kad nežino, ar ugdomasis vadovavimas taikomas ir 3 iš jų pažymėjo, kad nėra taikomas. Galima daryti prielaidą, kad jaunesnieji draudimo konsultantai nėra plačiai girdėję apie ugdomąjį vadovavimą ir jo taikymą. Tačiau reiktų pridurti, kad taip greičiausiai gali būti dėl jų trumpo išdirbto laikotarpio organizacijoje (iki 2 metų) kur nebuvo aiškiai įvardintos ugomojo vadovavimo taikomos technikomis.

Respondentams vertinant teiginius, ar ugdomasis vadovavimas gali būti naudingas, kai susiduriate su kliūtimis ar problemomis darbe, atitinkamai gauti rezultatai pateikiami 16 paveiksle.



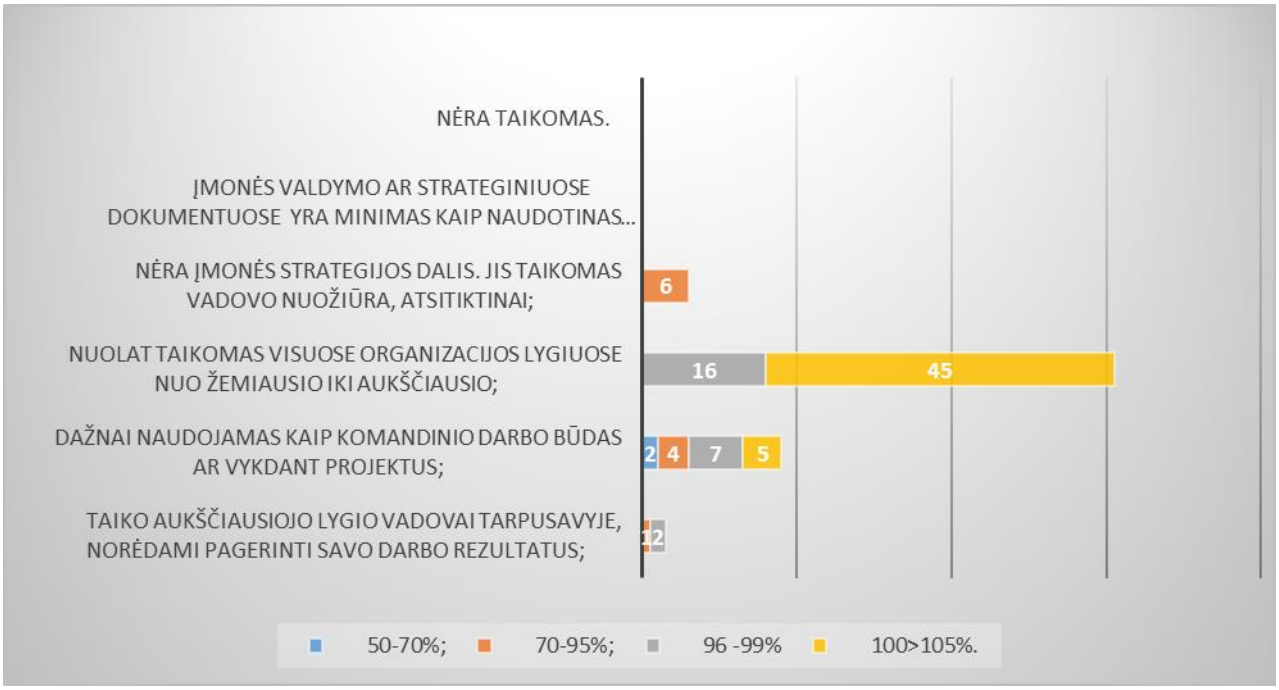
16 pav. **Ugdomojo vadovavimo naudingumas darbe kai susiduriama su kliūtimis ar problemomis, sk.**

Iš pateiktų rezultatų matyti, jog 80 visų tiriamųjų sutiko, kad ugdomasis vadovavimas yra naudingas ir pažymėjo, kad labiausiai jis naudingas „tobulinant mokymosi ir mokymo kultūrą“, „spartinant pokyčių priėmimą organizacijoje“.

70 tiriamųjų sutiko, kad ugdomasis vadovavimas yra naudingas „siekiant efektyvesnio vadovavimo“ ir 65 respondentai sutiko, kad ugdomasis vadovavimas „suteikia darbo našumo“.

Atitinkami atsakymai, kad „siekiant efektyvesnio rezultato su klientais/darbuotojais“, „stokojant atitinkamo elgesio ir kultūros organizacijoje“ bei „stokojant darbuotojų/kolegų pasitikėjimo ir motyvacijos“ 10 respondentų nesutinka, kad čia tiktų pasitelkti ugdomąjį vadovavimą. Ir viena vertus, tas gali būti suprantama, kadangi ugdomojo vadovavimo metodo įrankius galima pasitelkti ne visoms problemoms spręsti, kita vertus, darbuotojų praktikoje galimas daiktas nepasitaikė tokių situacijų, kuriose efektyviai buvo pritaikytas ugdomojo vadovavimo metodas šiems klausimams spręsti, nesusidarė tam tikra praktika ir patirtis, ir čia yra sritis, kurioje organizacija gali tobulėti.

Atitinkamai ugdomojo vadovavimo taikymo galimybes organizacijoje respondentai įvertino pagal įvairias veiklas ir metinių tikslų pasiekimą. Rezultatai pateikiami 17 paveiksle.



17 pav. **Vertinimas teiginių pagal respondentų metinių tikslų vykdymą, sk.**

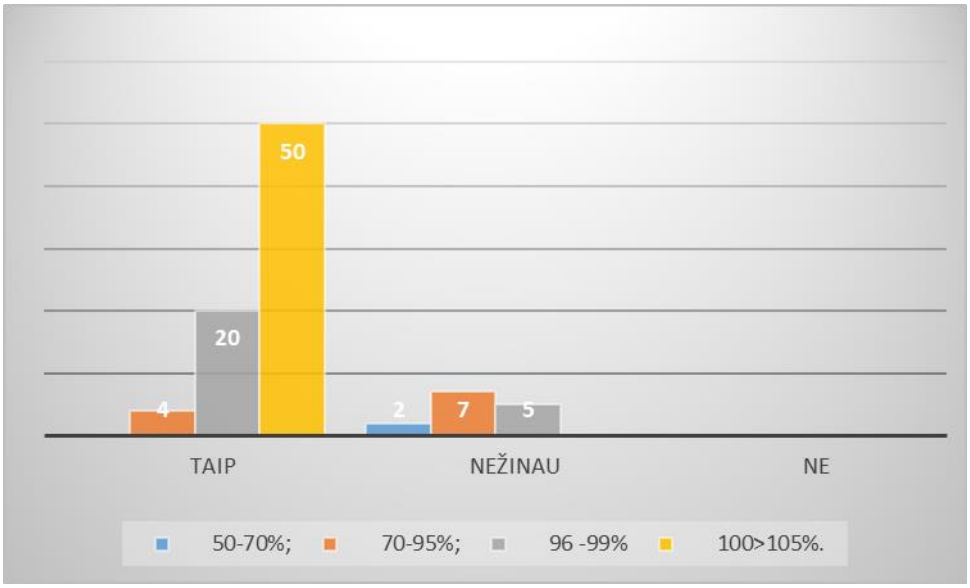
Kaip matyti iš pateiktų duomenų, 61 respondentas iš 88 pasirinko teiginį, kad ugdomasis vadovavimas „nuolat taikomas visuose oraganizacijos lygiuose nuo žemiausio iki aukščiausio“. Taip pažymėjo didžioji dalis respondentų, kurių metinių tiklsų vykdymas yra nuo 96 ir daugiau 105%.

18 respondentų, kurių metinių tikslų vykdymas yra nuo 50-105% įvardijo, kad ugdomasis vadovavimas „dažnai naudojamas kaip komandinio darbo būdas ar vykdant projektus“.

Tačiau neigiamą rezultatą turintys respondentai vis tik pasirinko teiginius, kuriuose atskleidžiama, kad ugdymo procese pačių respondentų ugdomasis vadovavimas netaikomas.

Visi šie pasirinkimai rodo, kad konsultantai tikrai supranta, kad ugdomasis vadovavimas yra jų darbo dalis, kuri gali prisidėti prie veiklos efektyvumo gerinimo visuose organizacijos lygiuose ir leistų išsaugoti jos tęstinumą.

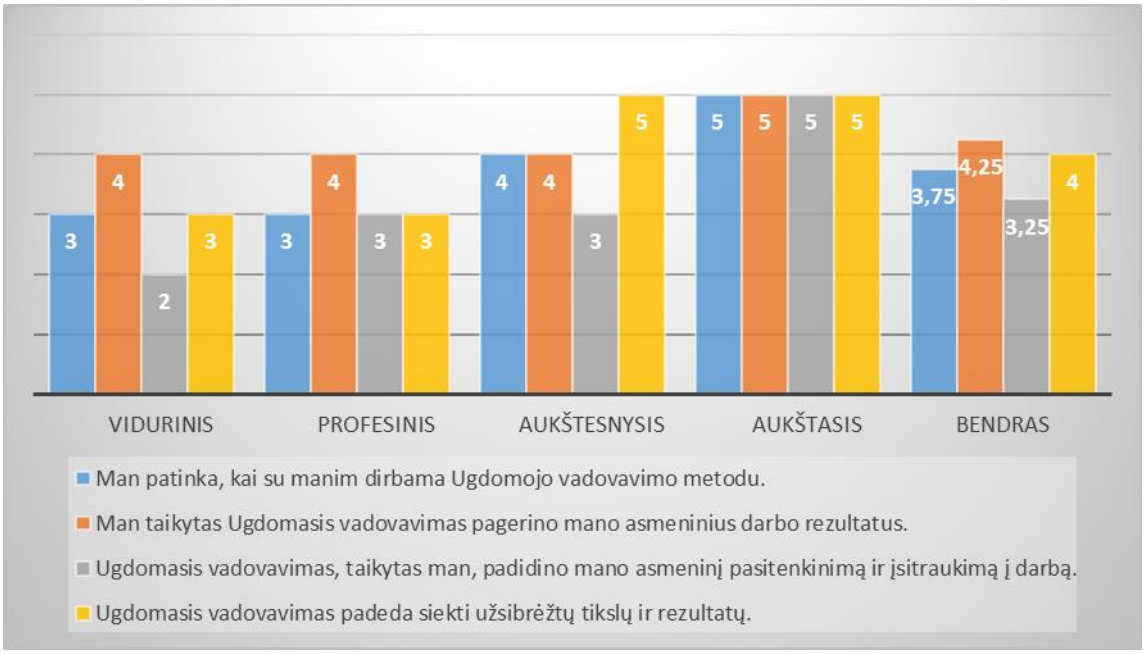
Tyrimo pabaigoje respondentų buvo klausiama, „ar dabartinis jų vadovas taiko ugdomojo vadovavimo metodus“. Gauti tyrimo rezultatai pateikiami 18 paveiksle.



18 pav. **Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą, ar UV yra taikomas tiesioginio vadovo, sk.**

Kaip matyti iš pateiktų duomenų, tik 14 respondentų iš 88 pažymėjo, kad nežino, ar tiesioginis vadovas jam taiko ugdomojo vadovavimo metodus. Taip pat pastebėtina, kad respondentai, kurie turi metinių tikslų įvykdymą nuo 100 iki 105% ir daugiau pažymėjo, kad vadovas jiems taiko ugdomojo vadovavimo metodą. Tai reikštų, kad labiau siekiantys rezultatų darbuotojai, kurie patys prisiima atsakomybę už pokyčius, labiau atkreipia dėmesį ir į ugdymo metodus, kuriuos jiems taiko vadovas arba su jais daugiau apie tai yra kalbama. Atitinkamai reiktų daryti išvadą, kad su kitais darbuotojais apie tai yra galbūt per mažai kalbama, ar neįvardinami pokalbio aspektai, taikomos technikos, bei atitinkamai reiktų skaidresnės komunikacijos darbuotojams, informuojant apie taikomus pokalbio metodus, naudą bei prasmę.

Paskutiniu tyrime užduotu klausimu respondentams, buvo siekiama įsivertinti (nuo 1 iki 5, kai 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visisškai sutinku“) ugdomojo vadovavimo rolę jų tiesioginiam darbui ir jo efektyvumui (žr. 19 pav.).



19 pav. **Pagal išsilavinimą pasižiūrėta kaip stipriai respondentai sutinka su ugdomojo vadovavimo nauda, įverčiai**

Iš gautų rezultatų pastebime, kad aukščiausią įverčio vidurkį, 4,25 surinko pasirinktas teiginys „man taikytas ugdomasis vadovavimas pagerino asmeninius darbo rezultatus“, o mažiausias bendras visų respondentų įverčio vidurkis – 3,25 – buvo skirtas teiginiui „ugdomasis vadovavimas, taikytas man, padidino mano asmeninį pasitenkinimą ir įsitraukimą į darbą“.

Palygindami šiuos atsakymus pagal darbuotojų išsilavinimą atskleista, kad respondentai su aukštuoju išsilavinimu įvertino 5 balais („visiškai sutinku“) visus teiginius. Galime suprasti, kad išsilavinę tiriamieji supranta ugdomojo vadovavimo naudą, šis metodas jiems yra priimtinas ir tinkamas, ir jo taikymą sieja su įsitraukimu siekiant asmeninių ir darbo tikslų bei rezultatų.

Aukštesniojo išsilavinimo respondentai atsakymus įvertino 4 balais ir sutinka su ugdomojo vadovavimo taikymo nauda, kuri jiems padeda būti efektyviais ir įvykdančiais užsibrėžtus organizacijos tikslus.

Bendras visų pareigybių įverčių vidurkis sudarė 3,8 ir atitinkamai galima teigti, kad visi šie respondentai pasisako už ugdomojo vadovavimo naudingumą jų galimam rezultatui ir motyvacijai pasiekti.

Apibendrinat šiuos pastaruosius klausimus apie ugdomojo vadovavimo taikymą ir metodo žinojimą bei naudingumą siekiant rezultatų ir efektyvumo, galime matyti, kad gauti rezultatai tik patvirtina M. Downey (2008) išskirtas penkias nuostatas taikant ugdomąjį vadovavimą, kurios atsispindi ir respondentų gautuose rezultatuose, nes:

- taikant ugdomąjį vadovavimą, gali padėti sau pačiam ir kitam;
- ugdomasis vadovavimas yra pokyčio pagrindas;
- ugdomasis vadovavimas motyvuoja ir skatina tobulinti savo veiklą bei padeda įveikti kliūtis;

- ugdomais vadovavimas padeda surasti naujas alternatyvas, galimybes ir sprendimus;
- ugdomasis vadovavimas moko prisiimti už save pilną atsakomybę.

Taigi apibendrindami visą tyrimą galime tegti, jog išsikeltos hipotezės, jog „H1. Ugdomasis vadovavimas turi įtakos darbuotojo tikslų vykdymui“ ir „H2. Organizacijos veiklos tęstinumas tiesiogiai priklauso nuo darbuotojams taikomo ugdomojo vadovavimo priemonių“ yra patvirtintos remiantis gautais respondentų atsakymais ir iškirtais atsakymų pasirinkimais.

IŠVADOS

1. Išanalizavus ugdomojo vadovavimo sąvoką ir jo sampratą, galima pastebėti, kad atsižvelgiant į tai, kam yra taikomas, ugdomasis vadovavimas gali būti suprantamas kaip asmeninio tobulėjimo ir mokymosi būdas ir vadovavimo stilius.

2. Atlikus mokslo darbų analizę pastebėta, kad svarbiausios ugdytojo savybės yra gebėjimas kurti tarpusavio ryšį, klausytis, klausinėti, naudoti intuiciją, teikti grįžtamąjį ryšį bei nuolat lavinti ugdytojo gebėjimus, kurie padėtų efektyviau atlikti ugdymo procesą. Norint žmogiškųjų išteklių darbu paremtai organizacijai išlikti konkurencingai ir sėkmingai rinkoje, svarbu rasti išeitį pokyčių aplinkoje bei didinti veiklos efektyvumą per darbuotojo potencialo ugdymą.

3. Mokslininkai ugdomojo vadovavimo technikų naudą apibrėžia teigdami, kad technikų visuma užtikrina teigiamą ir siekiamą rezultatą, jei yra taikomos nuosekliai, rutiniškai ir atsižvelgiant į tikslų pobūdį. Profesionalus ugdomojo vadovavimo specialistas naudodamas parinktas technikas padės darbuotojui surasti veiksmus ir priemones, kurios sustiprins darbuotojų kompetenciją bei motyvaciją, o kartu ir didins organizacijos kultūrą bei sąmoningumą.

4. Paanalizavus skirtingus ugdymo metodus galima teigti, kad ugdomojo vadovavimo metodas skiriasi nuo kitų konsultavimo metodų tuo, kad jis skatina ugdomąjį mąstyti ir pačiam savarankiškai surasti tinkamus sprendimus ir veiksmus savo tikslams bei pokyčiams pasiekti. Mokymo, mentorystės ir konsultavimo metodai labiau yra linkę į problemų sprendimą, žinių suteikimą ar perdavimą, o ne į galimybių paiešką.

5. Mokslininkai, tyrinėjantys organizacijų sėkmės formulę pastebi, kad svarbu nuolatos stebėti besikeičiančią išorinę aplinką ir kartu nuosekliai vertinti savo organizaciją iš vidaus. Kokybiškas žinių atrinkimas ir tikslingas panaudojimas gali užtikrinti organizacijos efektyvius sprendimus prisitaikant prie išorės ir vidaus pokyčių. Vienas iš svarbiausių sėkmingos organizacijos gebėjimų yra mokėjimas iš anksto pačiai organizacijai sukelti pokyčius, kurie organizacijai leis lyderiauti rinkoje ir būti sėkmingos organizacijos pavyzdžiu.

6. Gauti tyrimo rezultatai išryškino tobulintinus darbuotojų gebėjimus, tokius, kaip streso valdymą, laiko planavimą ir motyvacijos stoką. Turint labai aiškius tobulintinus darbuotojų gebėjimus (įgūdžius), vadovui svarbu surasti ir nuosekliai bei profesionliai taikyti teisingas ugdomojo vadovavimo priemones, metodus bei technikas.

7. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojai turėtų reikiamus gebėjimus bei įgūdžius, siekti keliamus tikslus, labai svarbu darbuotojams sukurti nuolatinio mokymosi sąlygas bei laiku suteikti reikiamą pagalbą stiprinant pasitikėjimą vadovu ir organizacija, bei auginant jų sąmoningumą, taikant ugdomojo vadovavimo metodą.

8. Remiantis tyrimo rezultatais apie pokyčių įgyvendinimą organizacijoje, gauta, kad pokyčio priėmimas yra svarbus laike, kuo jis trumpesnis, tuo konsultanto rezultatas yra efektyvesnis ir rezultatyvesnis. Taip pat svarbu trumpinti pokyčio įsisavinimo laiką ir to labiausia reikia mokyti draudimo konsultantus, kadangi 35 iš 52 respondentų pažymėjo, kad pokyčius įsisavina per 2 mėn., o toks ilgas periodas gali įtakoti ir turimą darbuotojo rezultatą bei efektyvumą.

9. Įvertinus anketinės apklausos rezultatus išaiškėjo, kad konsultantų tikslų vykdymui ir efektyvumui tiesioginės įtakos turi vadovo gebėjimai taikyti ugdomąjį vadovavimą išskiriant jiems patiems svarbias sritis, tokias, kaip grįžtamojo ryšio teikimą, pasitikėjimo kūrimą ir tikslų išaiškinimą. Taip pat svarbūs ugdomojo vadovavimo įrankiai gali būti taikomi „organizacijos lankstumui ir jos kultūriniams aspektams aptarti“, kai „suteikiama galimybė drąsiai ir laisvai išsakyti asmeninę bei komandinę nuomonę“ ir „naujų iniciatyvų palaikymui“ – taip pažymėjo didžioji dalis visų tiriamųjų. Taip pat kaip svarbūs aspektai buvo išskirti „komandiškumas bei komandinio darbo buvimas“, kuris siejamas su teigiama emocija, motyvacija ir efektyviu tikslų vykdymu.

10. Vadovaujantis respondentų pasisakymais apie ugdomojo vadovavimo žinojimą, naudą ir reikalingumą pasitvirtino, kad ugdomojo vadovavimo taikymo nauda matoma efektyviai įgyvendinant pokyčius, tobulinat mokymosi ir mokymo kultūrą organizacijoje, ugdant vadovų kompetencijas, kas užtikrina asmeninį bei komandinį aktyvumą ir darbuotojo efektyvumą bei metinių tikslų vykdymą, kuris tieisogiai prisideda prie organizacijos tęstinumo.

REKOMENDACIJOS

1. Organizacijai norinti išlikti rinkoje lydere, svarbu užtikrinti jos vystymąsi palaikančias darbo sąlygas, kuomet darbuotojai nuolat susidurtų su naujais iššūkiais (pokyčiais) ir taip jie būtų skatinami mąstyti, tobulėti, mokytis naujų dalykų ir atskleisti savo vidinį potencialą.

2. Organizacijai svarbu užtikrinti platesnę bei dažnesnę komunikaciją apie turimas patirtis ir susiformavusią praktiką taikant ugdomąjį vadovavimą. Sukurti vertybėmis grįstą organizacijos kultūrą, kuri skatintų darbuotojus pasitikėti, bendradarbiauti, mokytis ir dalintis, kas užtikrintų asmeninio ir komandinio darbo efektyvius rezultatus.

3. Konsultantams reikalingas pokytis procesuose, kurių pagalba jie galėtų sutaupyti laiko sąnaudas atliekat kasdieninius rutininius darbus, daugiau laiko paskiriant mokymuisi, motyvacijai ir prasmės ieškojimo savo veikloje. Taip būtų užtikrintas asmeninės atsakomybės prisiėmimas, noras ir gebėjimas vykdyti metinius tikslus bei efektyvus darbas.

4. Vadovams skirti daugiau laiko ugdant draudimo konsultantus, kad sukurtų tikrą rūpinimosi ryšį bei pasitikėjimą. Šiame procese svarbus nuoseklus mokymasis, kontrolė atliekamų veiksmų ir įsipareigojimų, kurie draudimo konsultantą įgalins ir padidins produktyvumą tobulėti, augti ir vykdyti tikslus.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abbidin N.Z. AReview of effective mentoring Practices for mentees Development. Journal of Studies ineducation, Vol. No1, p.72-89. 2012.
2. Adamonienė R., Ruibytė L. Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. Nr. 5 (24).2010.
3. Anderson L. A. Learning resource for developing effective mentorship in practice. Nursing Standard, Vol.25, No.51, p.48-56 2011.
4. Bilevičienė T., ir Jonušauskas S. Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 26-31p. 2011.
5. Billay D.B. ,Yonge O. Contributing to the theory development of preceptorship. Nurse Education Today, Vol.24, No. 7p. 566-574. 2004.
6. 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.
7. Bortnikas A. Ugdomojo vadovavimo taikymo principų svarba šiuolaikinėje paslaugų organizacijoje. 2015. Vilnius.
8. Brounstein M. Coaching and Mentoring for Dummies, Niley Publishing. Inc. 2000.
9. Butler B.M., Cuenca A. Conceptualizing the Roles or mentor teachers during sudent teaching. Action in teacher education, Vol.34, No.4, p. 296-308.2012.
10. Clutterbuck, David. Coaching The Team At Work, London Nicholas Brealey. 2007.
11. Developing Intuitive Awareness in Management Education. Eugene Sadler-Smith ir Erella Shefy, Published Online:11 Jan 2018https://doi.org/10.5465/amle.2007.25223458 Academy of Management Learning & EducationVol. 6, No. 2.
12. Downey M. Efektyvus koučingas: koučerių mokytojo pamokos. - Vilnius: 2008. – 32 p. – ISBN 9789955574057 Efektyvus koučingas.
13. Dromantaitė A. Naujas požiūris į vadovavimą: koučingo taikymo praktika Lietuvos organizacijose. // Dromantaitė, A., Raišienė, A. G., Vanagas, R. ir kt. Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai“, 2014.
14. Drucker P.F. Valdymo iššųkiai XXI amžiuje. Vilnius, 2004.
15. Fiol C., Lyles M.A. Organizational Learning. Academy of Managment Review. Vol. 10, No4.1985.

16. Flaherry J. Coaching: Evoking Excellence in Others, 2nd ed., Burlington:Elsevier Butterworth Heinemann. 2005.
17. Grakauskas Ž., Valiskas A., Rosinaitė V., Antanaitytė N.,Kaliesaitė D. Savęs pažinimo vadovas studentui.- Vilnius 2007. – 162 p. ISBN 978-9955-33-124-7
18. Hezlett S.A.,Gibson S.K. Mentoringand Human Resource Development: Where We Are and Where We Need to Go. Advances in Developing Human Resources, No.7, p.446-469.2005.
19. Hunt J.M. and Weintraub J.R. The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business. 2010.
20. Isaacson W. Steve Jobs, London, 2011. ISBN 978-0-748-13132-7
21. Jacikevičius A. Lietuvių kalbos žodynas „Siela. Mokslas. Gyvensena“ Vilnius. 1994
22. Jovaiša T. Orenienė R. Profesinis konsultavimas žmogiškųjų išteklių plėtros kontekste. 2003
23. Jovaišas S. Boso Valanda. Vilnius - 2015. - p.87,92 ISBN 978-9955-23-873-7
24. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 91–376 p. 26. 2016.
25. Kegan, R. Lahey, L. L. The Real Reason People Won't Change. Harvard Business Review, 2001. Prieiga per internetą: Imunitetas pokyciams straipsnis EN.pdf
26. Klarinas M.Profesionalaus koučerio standartas: vystymasis kaip profesijos. Organizacijos psichologija. 2014. Interneto prieiga.http://cyberleninka.ru/article/n/professionalnyy-standart-kouch-razvitie-kouchinga-kak-professii.
27. Kvedaravičiaus J., LodienėD.Pokyčiai ir organizacijų sėkmė. ISSN 1392-1142 Organizacijų vadyba:sisteminiai tyrimai: 2002.
28. Kvietkauskas V. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius. Vyriausioji enciklopedijų redakcija. P. 428. 1985.
29. McDermott M., Levenson A., Newton S. What Coaching Can and CannotDo for Your Organization. Human Resource Planning, 30 (2), p. 30-37. 2007.
30. Mejerytė-Narkevičienė K. Žmogiškųjų išteklių ugdymas turizmosektoriuje. Mokslo darbai, 6 (1), p. 225-235. 2015.
31. Misiukonis T. Koučingo technikos: praktiški patarimai, kaip padėti augti ir tobulėti kitiems. – Vilnius: Vaga, 62 p. – 978-5-415-02294-6. 2013.
32. Misiukonis T. Koučingo praktika vadovams. Vilnius: Vaga, 165 p. – ISBN 978-5-415-02385-1. 2016.
33. Murphy M. Jūs nesiklausote, jūs negirdite. Vilnius: Alma littera, 99p. – ISBN 978-609-01-4120-5. 2020.
34. Paulikienė S. Veiksmingos mentorystės samprata. ISSN 2029-6894.Andragogika. 2014.

35. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. The Learning Company: A strategy for sustainable development. McGraw-Hill, London. 1991.
36. Pukelis K., Pundzienė A. Profesinis konusltavimas karjeros projektavimui: paradigmų kaita. Profesinis rengimas. Tyrimai ir aktualijos 5. Kaunas. 2002.
37. Rogers J.Coaching Skills, Maidenhead: Open University Press. 2008.
38. Rosinski, P., Coaching Across Culture: New Tools Fors Leveraging national corporate and professional differencies, London: Nicholas Brealey Publishing. 2003.
39. Samulionytė Ž., Juknaitė D., "Koučingas – naujas, efektyvus organizacijos valdymo metodas". Lietuvos ūkis ES erdvėje: procesai ir tendencijos: dvyliktoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija. Kaunas: VDU. 2009.
40. Smith E.R., Evans C. Provinding Effective Mentoring for Altarnate Rout Beginning Teachers. The Teacher Educator; Vol.43, No4, p249-278. 2008.
41. Stakėnaitė I. Koučingo plėtojimas Lietuvos darbuotojų ir koučingospecialistų vertinimu, 2012. [žiūrėta 2018 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: http://coachingblog.lt/wp-content/uploads/2012/10/naujas-ievos.pdf.
42. 43 .Starr J. The coaching manual. Saviugdos vadovas, J. Starr The coaching manual. p.62 Vilnius 62 p. ISBN 978-9955-460-90-9. 2009.
43. Stein I.F. and Belsten L.A. Proccedings of the First ICF Coaching Research Symposium.Moorescille, NC:Paw Print Press. 2004.
44. Stelter, Reinhard. Coaching As a Reflective Space in a Society of Growing Diversity – Towards a Narrative, Postmodern Paradigm. International Coaching Psychology Review. Vol.4.No.2.2009.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
45. Stone D., Heen S. Grįžtamasis ryšys. Vilnius: Alma littera, 89-103p. -ISBN kodas : 978-609-01-3221. 2018.
46. Tannenbaum S.I. Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies. Human Resource Management, 36(4).1997.
47. The intuitive executive:Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. Eugene Sadler-Smith and Erella Shefy. Academy of Management PerspectivesVol. 18, No. 4. Published Online:1 Nov 2004https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268692.
48. Tilindienė E. „Teisės į asmens orumo neliečiamumą" Mano teisės, 2010, https://manoteises.lt/enciklopedija/teise-i-asmens-orumo-nelieciamuma/
49. Žyžiūnaitė V., Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija, 72-77. 2011.

50. Websters. Ninth New Collegiate Dictionary springlield. Massachusetts. Merriam –Webster INC p.397, 428. 1985.
51. Whitmore, J. Coaching for Performance. 3rd Edition. London, 2002.
52. Whitworth, Laura, et all. Co-active coaching: new skills for coaching people towards success in work and life. 2nd edition. Davies-Black Publishing, a division of CPP, Inc. 2007.
53. Žyžiūnaitė V. , Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija, 72-77p. 2011.

Juodė R. Ugdomojo vadovavimo taikymas veiklos tęstinumui užtikrinti: X organizacijos pavyzdžiu / Žmogiškųjų išteklių vadybos baigiamasis darbas. Vadovė Doc. Dr. A. Dromantaitė.- Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, Vadybos ir Politikos mokslų institutas, 2022 – 71.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota darbuotojų rezultatų sąsajos su organizacijoje taikomomis priemonėmis ir ugdomojo vadovavimo metodais, kurie užtikrina organizacijos veiklos tęstinumą. Pirmojoje darbo dalyje gilinamasi į ugdomojo vadovavimo teoriją, ugdomojo vadovavimo nuostatas ir technikas, jų taikymą bei naudą darbuotojams, vadovams ir organizacijai. Atskleista ugdytojo pagrindinės savybės ir gebėjimai, kad ugdomojo vadovavimo technikos būtų efektyviai taikomos praktikoje. Parodyta lyderiaujančios rinkoje organizacijos iššūkiai ir galimybės. Antrojoje dalyje pateikta tyrimo metodologija ir aprašytas pasitelktas kiekybinis tyrimo metodas.Trečiojoje baigiamojo darbo dalyje analizuojami atlikto kiekybinio tyrimo rezultatai apklausus x organizacijos darbuotojus. Išnagrinėjus teorinius ir kiekybinio tyrimo aspektus, pateikiamos magistro baigiamojo darbo išvados ir rekomendacijos.

Pagridiniai žodžiai : ugdomasis vadovavimas, efektyvumas, pokytis, sprendimas, gebėjimas, rezultatas.

Juodė R. Application of Coaching with the aim of ensuring business continuity: X Organizations example/Human Resource Management Master Qualification Thesis. Supervisor prof.dr. A. Dromantaitė. _ Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance and Business, Institute of Management and Political Science, 2022 – 71.

ANNOTATION

The master's thesis analyzes the coherence between employee results and the organization tools as well as coaching methods, which ensures the continuity of business. The first part of the work delves into the theory of coaching, its provisions and techniques and their application as well as its benefits to employees, managers and the organization. The main characteristics and abilities of the coach are revealed so that the coaching techniques can be effectively applied in practice. The challenges and opportunities of a market-leading organization are shown. The second part presents the research methodology and describes the quantitative research method which has been used. The third part of the final work analyzes the results of the quantitative research conducted by interviewing “x” organization employees. After analyzing the theoretical and quantitative research aspects, the conclusions and recommendations of the master's thesis are presented.

Key words: coaching, efficiency, change, decision, ability, result.

Juodė R. Ugdomojo vadovavimo taikymas veiklos tęstinumui užtikrinti: X organizacijos pavyzdžiu / Žmogiškųjų išteklių vadybos baigiamasis darbas. Vadovė Doc. Dr. A. Dromantaitė.- Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, Vadybos ir Politikos mokslų institutas, 2022 – 71.

SANTRAUKA

Magistirinio darbo tema yra aktuali, nes ugdomojo vadovavimo taikymo motyvai ir pagrindiniai tikslai Lietuvos organizacijose siejami su efektyvių sprendimų paieška besikeičiančioje verslo aplinkoje siekiant veiklos rezultatų ir darbuotojų efektyvumo pagerinimo. Taigi iš to ir kyla esminė problema, kiek ugdomasis vadovavimas gali prisidėti prie darbuotojų gebėjimų ir įgūdžių tobulinimo, komandinio bendradarbiavimo ir ugdymo bei organizacijos kultūros veiksmų gerinimo, siekiant rezultato ir efektyvumo, kuris užtikrintų organizacijos tęstinumą.

Magistro baigiamojo darbo tyrimo tikslas - išanalizuoti darbuotojų rezultatų sąsajas su organizacijoje taikomomis priemonėmis ir ugdomojo vadovavimo metodais, kurie užtikrintų organizacijos veiklos tęstinumą. Siekiant įgyvendinti šį tikslą darbe visų pirma išanalizuota ugdomojo vadovavimo samprata, pagrindinės nuostatos ir ugdymo specialisto esminės kompetencijos. Atskleista sėkmingos organizacijos iššūkiai ir galimybės taikant ugdomąjį vadovavimą.

Atliktas kiekybinis tyrimas išskyrė ugdančiojo darbuotojo svarbius įgūdžius, gebėjimus ir aplinkybes, kurių turėjimas tiesiogiai prisideda prie tikslų vykdymo. Be to, šis tyrimas parodė organizacijos ir vadovų taikomus ugdomojo vadovavimo metodus, kurie prisideda prie darbuotojo ir organizacijos efektyvaus rezultato, užtikrinančio veiklos tęstinumą.

Dėl šios priežasties baigiamajame magistro darbe iškelta pirmoji hipotezė, kad ugdomasis vadovavimas turi įtakos darbuotojo tikslų vykdymui, pasitvirtino. Antroji, kad organizacijos veiklos tęstinumas tiesiogiai priklauso nuo darbuotojams taikomo ugdomojo vadovavimo priemonių, pasitvirtino taip pat.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, literatūros šaltinių apžvalga, empirinio tyrimo – anketinės apklausos metodologija ir rezultatai, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas bei priedai. Darbo apimtis – 71 puslapiai teksto be priedų, jame yra 19 paveikslų, 2 lentelės. Literatūros sąrašą sudaro 53 bibliografinių šaltinių. Atskirai pridedami priedai.

Juodė R. Application of Coaching with the aim of ensuring business continuity: X Organizations example/Human Resource Management Master Qualification Thesis. Supervisor prof.dr. A. Dromantaitė. _ Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance and Business, Institute of Management and Political Science, 2022 – 71.

SUMMARY

The topic of the master's thesis is relevant thanks to the motives and the main goals of coaching in Lithuanian organizations which are related to the search for effective solutions to the changing business environment to improve performance and employee efficiency. Thus, a fundamental question arises as to the extent to which educational leadership can contribute to the development of employees' abilities and skills, teamwork and the improvement of organizational culture actions to ensure results and efficiency that ensure the continuity of the organization.

The aim of the research of the master's thesis is to analyze the connections between the employees' results and the tools together with coaching methods used in the organization, which would ensure the continuity of business. In order to achieve this goal, the work first analyzes the concept of coaching, the main attitudes and the essential competencies of the coaching specialist. The challenges and opportunities of a successful organization applying coaching were revealed.

Quantitative research has highlighted the important skills, abilities, and circumstances of a coach whose possession directly contributes to the achievement of goals. In addition, this study has demonstrated the coaching methods used by the organization and managers that contribute to an effective outcome for the employee and the organization that ensures business continuity.

In consequence, the first hypothesis raised in the master's thesis that coaching has an impact on the achievement of the employee's goals has been confirmed. The second, that the continuity of the organization's activities directly depends on the coaching measures applied to employees, was also confirmed.

The master's thesis consists of an introduction, review of literature sources, methodology and results of empirical research - questionnaire survey, conclusions and recommendations, list of used literature and appendices. The thesis consists of 63 pages of text without appendixes, 19 figures and 2 tables. The bibliography consists of 53 bibliographical sources. Appendixes are included separately.

PRIEDAI

1 priedas

A N K E T A

Gerb. respondente,

Aš, Renata Juodė, Mykolo Romerio universiteto Viešojo valdymo ir verslo fakulteto magistratūros studijų studentė, atlieku tyrimą, kurio tikslas atskleisti kiek įtakoja konsultanto efektyvumą, pačio konsultanto gebėjimai, tiesioginis vadovas, organizacija ir ugdomojo vadovavimo taikymas.

Labai prašau nuoširdžiai atsakyti į anketoje pateiktus klausimus, pasirenkant Jums tinkamiausią atsakymo variantą, jei konkrečiame klausime neprašoma kitaip. Atsakyti į klausimus Jums užtruks apie 15-20 min.

Anketa yra anonimiška, duomenys analizei bus naudojami apibendrinti ir tik moksliniams tikslams.

Ačiū už dalyvavimą tyrime!

***

1. **Lytis:**
- ☐ Moteris;
- ☐ Vyras;

2. **Išsilavinimas:**
- ☐ Vidurinis;
- ☐ Profesinis;
- ☐ Aukštesnysis;
- ☐ Aukštasis.

3. **Jūsų pareigos:**
- ☐ Jaunesnysis draudimo konsultantas;
- ☐ Draudimo konsultantas;
- ☐ Vyr. draudimo konsultantas;
- ☐ Skyriaus vadovas;
- ☐ Kita _____

4. **Kaip sekasi pasiekti metinius tikslus?**
- ☐ <50%;
- ☐ 50-70%;
- ☐ 70-95%;
- ☐ 96-99%
- ☐ 100>105%.

5. **Ar darbo užmokesti mane tenkina?**
- ☐ Taip;
- ☐ Ne;
- ☐ Noriu uždirbti daugiau už esamą rezultatą.

6. Kiek šie gebėjimai/įgūdžiai Jūsų manymu yra svarbūs norint būti sėkmingu ir efektyviu darbuotoju?

Įvertinkite teiginį, kur 1 reiškia "SILPNAI", 5 - " STIPRIAI"	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Analitinis mąstymas					
Streso valdymas					
Bendradarbiavimas					
Konfliktų valdymas					
Sprendimų priėmimas					
Lankstumas					
Profesinis tobulėjimas					
Asmeninis tobulėjimas					
Iniciatyvumas					
Orientacija į rezultatą					
Kokybiškas aptarnavimas					
Komunikacija					
Komandinis darbas					
Motyvacija					
Grįžtamasis ryšys					
Kontrolė					
Laiko planavimas					

7. Kiek stipriai pats turi šių gebėjimų/įgūdžių?

Įvertinkite teiginį, kur 1 reiškia "SILPNAI", 5 - " STIPRIAI"	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Analitinis mąstymas					
Streso valdymas					
Bendradarbiavimas					
Konfliktų valdymas					
Sprendimų priėmimas					
Lankstumas					
Profesinis tobulėjimas					
Asmeninis tobulėjimas					
Iniciatyvumas					
Orientacija į rezultatą					
Kokybiškas aptarnavimas					
Komunikacija					
Komandinis darbas					
Motyvacija					
Grįžtamasis ryšys					
Kontrolė					

Laiko planavimas						

1 priedo tęsinys

8. Kokius gebėjimus/ įgūdžius norėtum tobulinti?

Įvertinkite teiginį, kur 1 reiškia "SILPNAI", 5 - " STIPRIAI"	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Analitinis mąstymas					
Streso valdymas					
Bendradarbiavimas					
Konfliktų valdymas					
Sprendimų priėmimas					
Lankstumas					
Profesinis tobulėjimas					
Asmeninis tobulėjimas					
Iniciatyvumas					
Orientacija į rezultatą					
Kokybiškas aptarnavimas					
Komunikacija					
Komandinis darbas					
Motyvacija					
Grįžtamasis ryšys					
Kontrolė					
Laiko planavimas					

9. Jūsų požiūris į pokyčius:

☐ Yra gerai kaip yra;
☐ Galiu prisiderinti prie pasikeitimų;
☐ Sunku prisiderinti prie pasikeitimų;
☐ Pats kuriu pokyčius savo gyvenime;
☐ Pokyčiai nėra paaiškinami/parduodami;
☐ Pokyčius priimu neigiamai
☐ Pokyčius priimu teigiamai

Pokyčiams įgyvendinti reikia laiko:

☐ Iki 1 mėn.
☐ Iki 2 mėn.
☐ Iki 3-5 mėn.
☐ Daugiau nei 6 mėn.

10. Kaip dažnai šie aspektai pasireiškia jūsų organizacijoje:

Jūsų vadovas: 1- Niekada, 2 - Kartais; 3 - Dažnai; 4 - Visada.	**1**	**2**	**3**	**4**
Išklauso idėjas ir pasiūlymus.				
Pasitiki savo bendradarbiais.				
Aiškiai išdėsto kas už ką atsakingas.				
Atviras ir sąžiningas.				
Skatina mąstymą apie naujas idėjas ir sumanymus.				
Kritikuoja dalykiškai ir pagristai.				
Kelia pasitikėjimą.				
Dalijasi mintimis apie ateities planus.				
Dalijasi informacija apie pasiektus rezultatus.				
Siekia tobulėti.				
Imasi naujų projektų.				
Teikia grįžtamąjį ryšį				
Moko dirbti su prieštaravimais				
Pokyčius/sprendimus argumentuoja				
Pokyčius/sprendimus tik pristato				
Veikloje greičiau pastebi galimybes nei problemas.				

11. Įvertinkite, ar Jūs sutinkate ar ne su šiais teiginiais:

Organizacijos efektyvumas didėja, kai...:	**Sutinku**	**Iš dalies sutinku**	**Nesutinku**
... kai visa komanda rimtai suinteresuota sėkme ir kiekvienas dėl jos labai stengiasi.			
.... kai komandos nariai gerbia vienas kitą ir išklauso kiekvieną nuomonę.			
... kai komandos užduotys gerai išaiškintos tiek visoje organizacijoje, tiek ir komandos viduje.			
... kai komandos pasitarimams kruopščiai ruošiamasi. Pasitarimų tikslai, turinys ir eiga yra aiškūs.			
... kai komandoje skiriama pakankamai laiko naujoms idėjoms iškelti, problemų sprendimams ieškoti.			
... kai prioritetinės užduotys komandos nariams yra aiškios.			
... kai laikas nuo laiko darbo reikalai komandoje apsvarstomi iš naujo, kad būtų galima pasiekti dar geresnių rezultatų.			
... kai santūrūs ir uždari komandos nariai taip pat yra skatinami pareikšti savo nuomone.			
... kai klaidų pripažinimas laikomas labiau stiprybe nei trūkumu.			
...kai komandos nariai pozityviai priima pokyčius			
... kai komandos nariai visiškai pasitiki vadovu.			

1 priedo tęsinys

12. Įvertinkite ar Jūs sutinkate ar su šiais teiginiais:

Ar Jūs sutinkate ar ne su šiais teiginiais	Sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Yra darbščių, kūrybingų ir tikrai perspektyvių darbuotojų, tačiau jie yra vadovybės ignoruojami.			
Jei pasiūlysi tikrai gerą idėją, jai bus pritarta, ji susilauks vadovybės palaikymo.			
Galimybė drąsiai, laisvai reikšti savo nuomonę yra būdingas mūsų kolektyvo bruožas.			
Dauguma iš mūsų vengia pasakyti savo nuomonę.			
Darbuotojai dažniau kelia problemas, o ne sprendimus			
Mūsų organizacijoje geros, naujos idėjos sunkiai prigyja ir retai yra palaikomos.			

13. Kokie veiksmai /sprendimai komandą daro labiau efektyvią:

_____

_____

_____

_____

_____

14. Ar žinote, kas yra ugdomasis vadovavimas?

☐ Taip;
☐ Ne. (toliau atsakinėti į klausimus nebereikia);

15. Jei teigiamai atsakėte į 14 klausimą, iš kur sužinojote apie ugdomąjį vadovavimą?

_____

_____

16. Ar jūsų organizacijoje yra taikomas ugdomasis vadovavimas?

☐ Taip;
☐ Nežinau;
☐ Ne. (toliau atsakinėti į klausimus nebereikia).

1 priedo tęsinys

17. Įvertinkite ar Jūs sutinkate ar ne su šiais teiginiais

Ar ugdomasis vadovavimas gali būti naudingas, kai susiduriate su kliūtimis darbe?	**Taip**	**Ne**	**Nežinau**
Siekiant darbo našumo			
Stokojant darbuotojų/kolegų pasitikėjimo ir motyvacijos			
Stokojant atitinkamo elgesio ir kultūros organizacijoje			
Siekiant efektyvesnio rezultato su klientais/darbuotojais			
Siekiant efektyvesnio vadovavimo			
Pagerinant individualų darbą			
Spartinant pokyčių priėmimą organizacijoje			
Didinant efektyviai dirbančių darbuotojų skaičių			
Tobulinant mokymosi ir mokymo kultūrą			

18. Pasirinkite teiginį, kuris geriausiai apibūdina Jūsų organizaciją taikant ugdomąjį vadovavimą:

☐ Nėra tiesioginė vadovo funkcija. Tai daro specialų pasiruošimą įgiję specialistai;
☐ Taiko aukščiausiojo lygio vadovai tarpusavyje, norėdami pagerinti savo darbo rezultatus;
☐ Dažnai naudojamas kaip komandinio darbo būdas ar vykdant projektus;
☐ Nuolat taikomas visuose organizacijos lygiuose nuo žemiausio iki aukščiausio;
☐ Nėra įmonės strategijos dalis. Jis taikomas vadovo nuožiūra, atsitiktinai;
☐ Įmonės valdymo ar strateginiuose dokumentuose yra minimas kaip naudotinas instrumentas;
☐ Nėra taikomas.

19. Ar jums taiko ugdomojo vadovavimo metodus dabartinis jūsų vadovas?
☐ Taip;
☐ Nežinau;
☐ Ne. (toliau atsakinėti į klausimus nebereikia).

20. Įvertinkite teiginį, kur 1 reiškia "VISIŠKAI NESUTINKU", 5 - "VISIŠKAI SUTINKU"

Įvertinkite teiginį, kur 1 reiškia "VISIŠKAI NESUTINKU", 5 - "VISIŠKAI SUTINKU"	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Man patinka, kai su manim dirbama Ugdomojo vadovavimo metodu.					
Man taikytas Ugdomasis vadovavimas pagerino mano asmeninius darbo rezultatus.					
Ugdomasis vadovavimas, taikytas man, padidino mano asmeninį pasitenkinimą ir įsitraukimą į darbą.					
Ugdomasis vadovavimas padeda siekti užsibrėžtų tikslų ir rezultatų.					

Ačiū, kad dalyvavote apklausoje !

2 priedas

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2022-04-14

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Vadybos ir politikos mokslų instituto (ugdomojo vadovavimo specializacijos) studentė Renata Juodė patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Ugdomojo vadovavimo taikymas veiklos tęstinumui užtikrinti: X organizacijos pavyzdžiu“:

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.

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

_____ Renata Juodė

(parašas)