

## VADOVŲ KOUČINGO POREIKIS LIETUVOS INOVATYVIOSE IR NEINOVATYVIOSE ĮMONĖSE

**Alvydas Baležentis<sup>1</sup>, Aistė Dromantaitė<sup>2</sup>, Žydrūnė Urbonienė<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Prof. dr. Mykolo Romerio Universitetas. Valakupių g. 5, 10101 Vilnius,  
Lietuva. Tel. +37061490548. El. paštas a.balezentis@gmail.com

<sup>2</sup> Doc. dr. Mykolo Romerio Universitetas. El. paštas aistes@mruni.eu

<sup>3</sup> IĮ K. Mickevičiaus leidykla „Briedis“. El. paštas zydrune.urboniene@gmail.com

*Pateikta 2016 02 15; priimta 2016 03 10*

Tyrimo problema – koks yra vadovų koučingo poreikis inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse pagal vadovų veiklas? Tyrimo tikslas – nustatyti vadovų koučingo poreikį Lietuvos inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse pagal vadovų veiklas. Tyrimo objektas – 20 įmonių: 10 inovatyvių ir 10 neinovatyvių. Tyrimo metodai: įmonių vadovų / personalo vadovų vertinimai ir lyginamoji inovatyvių ir neinovatyvių įmonių analizė. Koučingo poreikis įmonėse nustatytas pagal tokias vadovų veiklas (elgsenas): profesinis tobulėjimas, veiklos atlikimo tobulinimas, įvertinimas, diagnozė ir planavimas, individualus pokalbis ir vertinimo pateikimas, rūpinimasis darbuotojo interesais, klausymasis ir atitinkamas reagavimas į darbuotojo veiksmus / žodžius, darbuotojo tobulėjimo raidos stebėjimas ir įgyvendinimas. Tyrimo metu nustatytas didžiausias vadovų koučingo poreikis pagal veiklas (elgsenas) inovatyviose įmonėse – klausymuisi ir atitinkamam reagavimui į darbuotojo veiksmus / žodžius, neinovatyviose įmonėse – rūpinimasis darbuotojo interesais. Pagal visas tirtas vadovų praktinės veiklos (elgsenos) sritis, vadovų koučingo poreikis yra didesnis mažesnio inovatyvumo įmonėse.

*Raktiniai žodžiai: koučingas, vadovų koučingas, vadovų veiklos, inovatyvios įmonės.*

*JEL kodai: D83, M53, O35.*

### 1. Įvadas

Koučingas (angl. *coaching*) – tarptautiniu mastu taikomas metodas ir perspektyvi priemonė talentams organizacijose atrasti bei juos ugdyti. Analizuojant mokslinę literatūrą, koučingas gali būti apibrėžiamas ir kaip potencialo „atrakinimas“ siekiant kiek įmanoma padidinti galimybes veikti (Whitmore, 2002), pagalba siekiant geriausių rezultatų (Lundin, 2003), judėjimas į priekį ir pagalba gerinant individualų žmogaus, komandos, organizacijos darbą bei menas skatinti veiksmus, mokytis vienas iš kito (Downey, 2008), ir pan. J. Cavanagh ir A. M. Grant (2006) koučingą supranta kaip „į tikslą nukreiptą, į rezultatus orientuotą, sistemingą procesą, kuriame vienas asmuo palengvina kito asmens ar grupės nepertraukiamą pokytį, saviugdą ir asmeninį augimą“ (p. 247).

Šiame darbe tiriamas vadovų koučingas (angl. *executive coaching*). Šis koučingo metodo stilius skirtas vadovavimo procesų ir darbo klausimų sprendimui gerinti (Cavanagh, 2005; Noer, 2008; Whitmore, 2002). **Tyrimo aktualumas.** JAV įkurto vadovų koučingo forumo (angl. *Executive coaching forum*) mokslininkai, siekdami sukurti ir išlaikyti aukšto lygio vadovų koučingo standartus, išleido knygą „Vadovų koučingo vadovas“ (angl. „*The executive coaching handbook*“, 2012), kurioje vadovų koučingo sampratą dar labiau išplečia teigdami, jog vadovų koučingas – tai patyrimu pagrįstas bei individualizuotas vadovo tobulinimo procesas, formuojantis vadovo gebėjimą įgyvendinti trumpalaikius ir ilgalaikius organizacijos tikslus. Šis procesas atliekamas individualiai ir / ar grupinių susirinkimų metu, ir yra vykdomas pasitelkiant įvairias informacijos perspektyvas bei yra paremtas abipusiu dalyvių pasitikėjimu ir pagarba (*The Executive Coaching Handbook*, 2012). Trumpai tariant, vadovų koučingą būtų gali apibūdinti kaip individualaus vadovavimo tobulinimo procesą, kurio pagrindinis tikslas – formuoti vadovo gebėjimą įgyvendinti trumpalaikius ir ilgalaikius organizacijos tikslus, prie kurių įgyvendinimo prisideda ne tik pats vadovas, bet ir visi organizacijoje dirbantys darbuotojai.

Šio metodo poreikį ir aktualumą taip pat rodo ne tik pastaruoju metu itin suaktyvėjusių įvairių mokymų gausa, publikuojamos knygos, straipsniai ir renginiai, bet ir įvairūs tyrimai, pvz., D. Britanijoje prieš kelerius metus atliktame Darbuotojų ir plėtros teisinės (angl. *Chartered Institute of Personnel and Development*) asociacijos įvairių institucijų darbuotojų tyrime teigiama, kad net 90 proc. apklaustųjų organizacijose yra taikomas koučingo metodas (Learning ..., 2008) ir pan. Apie koučingo taikymo poreikį ir vadovams, ir organizacijai atlikta nemažai įvairių tyrimų (pvz., Cavanagh, 2006; Clutterbuck, 2005; Skiffington, 2003; Stout-Rostron, 2014), tačiau Darbuotojų ir plėtros teisinės asociacijos 2008 m. atlikto tyrimo ataskaitoje teigiama, jog šiuo metu organizacijose nėra atrastas vienas universalus būdas, leidžiantis koučingo taikymo naudą vadovų praktinėje veikloje įvertinti kokia nors skaitine išraiška. Taip pat šioje ataskaitoje teigiama, jog organizacijose stebima, ar buvo pasiekti numatyti asmeniniai darbuotojų tikslai ir yra vertinami elgesio pokyčiai. Tačiau nors ir koučingo efektyvumą sunku išmatuoti kiekybiškai, vis tik koučingo metodo poreikį bei jo teikiamą naudą vadovams ir organizacijoms rodo atlikti moksliniai tyrimai ir patvirtinti jų rezultatai (Bachkirova, 2011). Kalbant apie koučingo teikiamą naudą vadovams, J. Whitmore'as (2002) teigia, kad ugdymas – yra procesas, kuris įgalina kitus, jis išlaisvina galimybes pasiekti optimaliausių rezultatų bei pagerina veiklą. Tad vadovų koučingo taikymas skatina ir paties vadovo, ir darbuotojo tobulėjimą. Tuo pačiu vadovas, taikymas koučingo metodą, leidžia kurti geresnį kontaktą, formuluoti aiškius tikslus ir sutelkti darbuotojų potencialą šiems tikslams pasiekti.

Atskirus vadovų koučingo poreikio ir jo taikymo aspektus organizacijose nagrinėja tiek užsienio ( Bachkirova, 2011; Brock, 2008; Noer, 2008; Stout-Rostron, 2014; Whitmore, 2002 ir kt.), tiek ir Lietuvos (Dromantaitė, 2014; Jatkauskaitė, 2008; Kietavičienė, 2011; Kolbergytė, 2012 ir kt.) mokslininkai. Chronologinė mokslo darbų analizė rodo augantį koučingo poreikį bei jo teikiamą naudą. Išnagrinėjus įvairius mokslinius nacionalinius ir užsienio šaltinius, šio straipsnio autoriai iškelia aktualią mokslinę **tyrimo problemą** – koks yra vadovų koučingo poreikis inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse pagal vadovų veiklas?

Tyrimo objektas – vadovų koučingo poreikis Lietuvos inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse. Tyrimo tikslas – nustatyti vadovų koučingo poreikį Lietuvos inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse pagal vadovų veiklas. Tyrimo uždaviniai: 1. Nustatyti koučingo poreikį įmonėse pagal vadovų veiklas. 2. Atlikti vadovų koučingo poreikio palyginimą inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse. Tyrimo metodai: įmonių vadovų / personalo vadovų vertinimai, lyginamoji inovatyvių ir neinovatyvių įmonių koučingo poreikio analizė. Tyrimo periodas: 2009–2015 m. Inovatyvios įmonės atrinktos pagal 2009–2015 metų konkursų rezultatus. Kokybiniai tyrimo vertinimai pagal vadovų veiklas (elgsenas) (jos detaliau aptariamos 3 skyriuje) atlikti 2013–2015 metais. Tyrimo etika. Neinovatyvių įmonių, dalyvavusių tyrime, sąrašas ir pavadinimai neskelbtini. Konkrečių vadovų, dalyvavusių tyrime, koučingo poreikis pagal vadovų veiklas skelbtinas tik apibendrintai. Tyrimo apribojimai. Vadovų koučingas yra vadovų ugdymo metodika, apie kurios taikymą įmonėse nekaupiami jokie statistiniai duomenys. Vadovų koučingo poreikis nustatytas pagal įmonių vadovų / personalo vadovų vertinimus. Taip pat tyrimo metu remtasi adaptuotu klausimynu, tačiau jo taikymo galimybės Lietuvoje plačiau nėra tirtos. Nustatyti dėsningumai ir išvados dėl ribotos imties ( $n = 20$ ) taikytini tik tirtoms įmonių grupėms.

## 2. Vadovų koučingo poreikio įmonėse tyrimo metodika

Vadovų koučingo poreikio įmonėse tyrimas buvo vykdoma tokiais etapais:

- testo adaptavimas;
- inovatyvių ir neinovatyvių įmonių atranka;
- vadovų / personalo vadovų vertinimo procedūra;
- tyrimo rezultatų analizė.

*Testo adaptavimas.* Vadovų koučingo poreikio testas inovatyvių bei neinovatyvių įmonių vadovams buvo išverstas ir adaptuotas remiantis M. Silberman (2006) pateikta koučingo tyrimo metodika. Testą sudaro 7 tiriamieji veiksniai – vadovų veiklos (elgsenos), kurios yra:

- 1) profesinis tobulėjimas;
- 2) veiklos atlikimo tobulinimas;
- 3) įvertinimas, diagnozė ir planavimas;
- 4) individualus pokalbis ir nuomonės / vertinimo pateikimas;
- 5) rūpinimasis darbuotojo interesais;
- 6) klausymasis ir reagavimas į jo veiksmus / žodžius;
- 7) darbuotojo tobulėjimo raidos stebėjimas ir įgyvendinimas.

Tiriamųjų veiksmių analizei buvo adaptuoti apklausos teiginiai su galimais keturiais pasirinkimo variantais: 4 – *niekada*, 3 – *labai retai*, 2 – *kartais*, 1 – *dažnai*. Tyrimo metu vadovų ir personalo vadovų buvo prašoma pasirinkti kiekvienam teiginiui tinkamą tik vieną atsakymą, kuris labiausiai atspindi teiginyje nurodytos veiklos (elgsenos) užsiėmimo dažnumą. Vadovų koučingo poreikis analizuojamas pagal šiuos įverčius: 1 – nėra koučingo poreikio, 2 – mažas koučingo poreikis, 3 – didelis koučingo poreikis, 4 – labai didelis koučingo poreikis.

*Įmonių atranka.* Siekiant atlikti inovatyvių bei neinovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikio analizę, antrajame etape atrinktos 10 inovatyvių įmonių, pripažintų 2009–2015 metų VšĮ Lietuvos inovacijų centro ir Lietuvos pramonininkų konfederacijos Lietuvoje rengiamo konkurso „Inovacijų prizas“ inovatyvios įmonės ir inovatyvaus produkto kategorijos laureatėmis. Susisteminta inovatyvių įmonių charakteristika pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Inovatyvių įmonių charakteristika

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

Neinovatyviomis įmonėmis atrinkta 10 tokių, kurios neatitiko VšĮ Lietuvos inovacijų centro ir Lietuvos pramonininkų konfederacijos išskirtų inovatyvios įmonės kriterijų, tokių kaip: verslo strategija, inovacinė veikla per pastaruosius 3 metus, inovacinės veiklos poveikis, inovacijų vadyba, inovacijų potencialas, inovacijų komunikacija ir partnerystė, perspektyva (VšĮ Lietuvos ..., 2015). Neinovatyvių įmonių darbuotojų skaičius – nuo 12 iki 548. Veiklos sritys: prekyba baldais ir vaizdo bei garso aparatūra; leidyba; reklamos paslaugos; draudimo paslaugos; logistikos paslaugos; autodalių prekyba; prekyba drabužiais. Neinovatyvių įmonių pavadinimai pagal tyrimo etikos principus straipsnyje nepateikiami. Vadovų koučingo poreikio testui atlikti trečiame etape atrinkti inovatyvių bei neinovatyvių įmonių vadovai ir personalo vadovai pagal tokius atrankos kriterijus kaip užimamos pareigos įmonėje, darbo patirtis, išsilavinimas. Vadovų koučingo poreikio tyrimui atrinkta 20 vadovų / personalo vadovų, iš jų – 10 iš inovatyvių įmonių ir 10 iš neinovatyvių įmonių (žr. 2 lentelę). Visi vadovai ir personalo vadovai įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

*Tyrimo vertinimo procedūra.* Vertinimo pradžioje buvo atliktas bandomasis pilotinis vertinimas, kuriuo buvo siekiama patikrinti, ar klausimyno teiginiai suprantami vadovams ir personalo vadovams. Kokybinis atrinktų inovatyvių bei neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų vertinimas buvo atliktas išsiunčiant 20 anketų su prašymu pateikti atsakymus. Gauta 13 atsakymų su vertinimais. Po pakartotinio prašymo gauti dar 7 vertinimai.

2 lentelė. Inovatyvių ir neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų charakteristika

Pareigos	Vadovo darbo patirtis
Inovatyvių įmonių vadovai (N = 10)	
Direktorius	6–9 metai
Direktorius	5 metai ir mažiau
Direktorius	6–9 metai
Direktorius	6–9 metai
Direktorius	5 metai ir mažiau
Personalo vadovas	5 metai ir mažiau
Personalo vadovas	5 metai ir mažiau
Personalo vadovas	5 metai ir mažiau
Padalinio vadovas	6–9 metai
Personalo vadovas	5 metai ir mažiau
Neinovatyvių įmonių vadovai (N = 10)	
Direktorius	6–9 metai
Direktorius	9–14 metų
Direktorius	6–9 metai
Direktorius	15 metų ir daugiau
Direktorius	15 metų ir daugiau
Personalo vadovas	6–9 metai
Personalo vadovas	6–9 metai
Personalo vadovas	5 metai ir mažiau
Personalo vadovas	9–14 metų
Personalo vadovas	5 metai ir mažiau
Iš viso vadovų N = 20	

*Tyrimo metodų derinimas:*

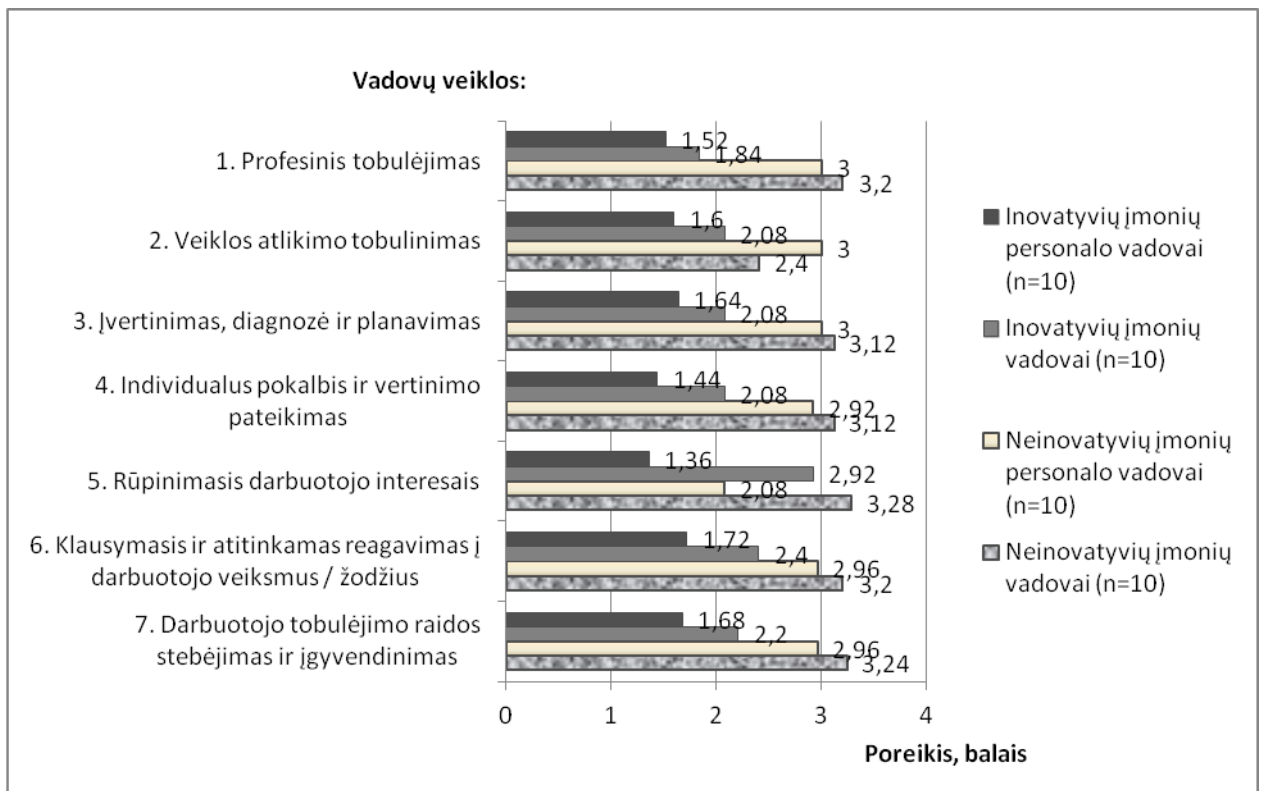
- koučingo poreikis pagal vadovų veiklas (elgsenas) nustatytas taikant kokybinio tyrimo metodiką;
- koučingo poreikis inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse nustatytas taikant kiekybinio tyrimo metodiką (n = 20).

*Tyrimo rezultatų analizė.* Rezultatai gauti analizuojant dviem pjūviais:

1. Koučingo poreikio analizė pagal vadovų veiklas (elgsenas) panaudojant vadovų koučingo poreikio testą ir vadovų vertinimus.
2. Lyginamoji koučingo poreikio analizė atlikta lyginant inovatyvias (n = 10) ir neinovatyvias (n = 10) įmones.

### **3. Koučingo poreikio analizė inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse pagal vadovų veiklas**

Koučingo poreikio įmonėse vadovų vertinimai buvo susisteminti pagal įmonių inovatyvumą ir tokias vadovų veiklas (elgsenas): profesinis tobulėjimas; veiklos atlikimo tobulinimas; įvertinimas, diagnozė ir planavimas; individualus pokalbis ir vertinimo pateikimas; rūpinimasis darbuotojo interesais; klausymasis ir atitinkamas reagavimas į darbuotojo veiksmus / žodžius; darbuotojo tobulėjimo raidos stebėjimas ir įgyvendinimas (žr. 1 pav.).



\* Koučingo poreikio skalė: 1 – poreikio nėra, 2 – poreikis mažas, 3 – poreikis didelis, 4 – poreikis labai didelis.

1 pav. Vadovų koučingo poreikis\* Lietuvos inovatyviose ir neinovatyviose įmonėse (vadovų vertinimai N = 20)

*Profesinis tobulėjimas* apibūdinamas kaip vadovų pagalba darbuotojams siekti tobulėjimo ir karjeros progreso organizacijos sistemoje. Pagal tyrimo duomenis, inovatyvių įmonių vadovams šiai veiklai (elgsenai) koučingo poreikis yra mažesnis (1,84) nei neinovatyvių įmonių vadovams, kur koučingo poreikis įvertintas 3,20 įverčiu, t. y. neinovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis yra didelis.

Inovatyvių įmonių personalo vadovams šis koučingo poreikis mažesnis (1,52) nei inovatyvių įmonių vadovams (1,84). Neinovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis pagal profesinio tobulėjimo įverčius taip pat yra mažesnis (3,00) nei įmonių vadovams (3,20). Inovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra mažas, o neinovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra didelis.

Galima daryti prielaidą, jog inovatyvių įmonių vadovams (tiek įmonių vadovams, tiek ir personalo vadovams) koučingo poreikis yra mažesnis, nes inovatyvių įmonių vadovai ir personalo vadovai padeda įmonės darbuotojams siekti tobulėjimo bei karjeros progreso, skirdami daugiau savo laiko kalbant su darbuotoju apie jo tobulėjimo bei karjeros galimybes, padėdami darbuotojams suprasti įmonės principus ir jų keliamus reikalavimus bei kaip pastarieji gali lemti jų profesinius siekius. Taip pat galima daryti prielaidą, kad neinovatyvių įmonių vadovai to dar nepasiekė, todėl ir atsiskleidžia didelis koučingo poreikis šiai sričiai.

*Veiklos atlikimo tobulinimas.* Ši veikla atspindi vadovų pagalbą darbuotojams pasiekti dar aukštesnį darbingumo lygį. Tiek inovatyvių, tiek ir neinovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis šiai vadovo veiklos (elgsenos) sričiai yra labai panašus:

inovatyvių įmonių vadovų – 2,08, o neinovatyvių įmonių vadovų – 2,40, t. y. koučingo poreikis yra mažas.

Inovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra žymiai mažesnis (1,60) negu neinovatyvių įmonių personalo vadovams, kur koučingo poreikio įvertis yra 3,00, t. y. koučingo poreikis kone dvigubai didesnis nei inovatyvių įmonių personalo vadovams. Todėl galima daryti išvadą, jog neinovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo specialisto paslaugų reikia labiau.

*Įvertinimas, diagnozė ir planavimas.* Šios srities analizė leidžia atskleisti, ar koučingo poreikis pasireiškia vadovų gebėjimuose įvertinti bei diagnozuoti darbuotojų tam tikrus įgūdžius ir elgsenas, kuriems reikalingas tolimesnis vystymas; ar pasireiškia koučingo poreikis vadovų gebėjimuose organizuoti susirinkimus, kuriuose aptariami bei įvertinti darbuotojų įgūdžiai ar elgsenos.

Inovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikio įvertis – 2,08, o neinovatyvių įmonių vadovų – 3,12, t. y. inovatyvių įmonių vadovams šiai veiklos sričiai koučingo poreikis yra mažas, o neinovatyvių įmonių vadovams – didelis. Lyginant personalo vadovų koučingo poreikio įverčius, inovatyvių įmonių personalo vadovų koučingo poreikis yra 1,64 (mažas), o neinovatyvių įmonių personalo vadovams – 3,00 (didelis).

Duomenų analizės pagrindu atskleista, kad inovatyvių įmonių vadovams ir personalo vadovams koučingo poreikis yra ženkliai mažesnis nei neinovatyvių įmonių vadovams. Galima daryti prielaidą, jog inovatyvių įmonių vadovai dažniau organizuoja susirinkimus, kuriuose aptariami darbuotojų įgūdžių bei elgsenų įvertinimas ir diagnozavimas, stebi darbuotojų įgūdžius ir elgesį, kuriems reikalingas tolimesnis vystymas. Tad šiai veiklos (elgsenos) sričiai koučingo poreikis pasireiškia mažiau negu neinovatyviose įmonėse.

*Individualus pokalbis ir vertinimo pateikimas.* Pokalbio metu vadovai pateikia darbuotojo veiklos vertinimą bei aktualias pastabas, taip pat pasiūlo galimus pokyčius darbuotojo veiklos atlikimo tobulinimui. Atlikto tyrimo duomenys atskleidė, jog neinovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis pasireiškia didesnis nei inovatyvių įmonių vadovams. Neinovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis didelis (siekia 3,12 balus), o inovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis mažas (sudaro tik 2,08 balus).

Inovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra mažas (įvertis – 1,44) ir netgi arčiau įverčio (1), kuris žymi, jog koučingo poreikio visai nėra. Neinovatyvių įmonių personalo vadovų koučingo poreikis šiai veiklos (elgsenos) sričiai yra mažas, nes įvertis yra 2,92, tačiau galima teigti, jog koučingo poreikis yra didelis, kadangi jis yra labai arti 3 balų įverčio.

*Rūpinimasis darbuotojo interesais* atspindi vadovų įgūdžius atsižvelgti į darbuotojų požiūrį, poreikius bei savigarbą pokalbio su darbuotoju metu. Inovatyvių įmonių personalo vadovų koučingo poreikis yra labai nedidelis arba beveik koučingo poreikio nėra (įvertis netoli 1), o neinovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra mažas (2,08). Lyginant inovatyvių ir neinovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikį, pasireiškiantį šiai veiklos (elgsenos) sričiai, yra nustatytas labai panašus poreikis, t. y. inovatyvių įmonių – 2,92, o neinovatyvių įmonių – 3,28. Taigi tiek inovatyvių, tiek ir neinovatyvių įmonių vadovų koučingo poreikis šiai veiklos (elgsenos) sričiai yra didelis (arti 3).

*Klausymasis ir atitinkamas reagavimas į darbuotojo veiksmus / žodžius* orientuotas į vadovų atidaus klausymosi įgūdžių bei atitinkamo atsako darbuotojui individualaus pokalbio metu vertinimą. Inovatyvių įmonių vadovams šiai veiklai (elgsenai) pasireiškiantis koučingo poreikis yra mažesnis (2,40) nei neinovatyvių įmonių vadovams (3,20). Tai reiškia, jog inovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis šiai sričiai yra mažas, o neinovatyvių įmonių vadovams koučingo poreikis didelis.

Inovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra mažas (1,72), o neinovatyvių įmonių personalo vadovams koučingo poreikis yra didelis (2,96). Galima daryti prielaidą, jog inovatyvių įmonių vadovai (tiek įmonių vadovai, tiek ir personalo vadovai) labiau siekia žinoti ir kuo daugiau gauti informacijos iš darbuotojo apie įvairias problemas, su kuriomis susiduria darbuotojas, kokia darbuotojų nuomonė apie jų veiklos ar elgsenos sritis, kurias svarbu tobulinti.

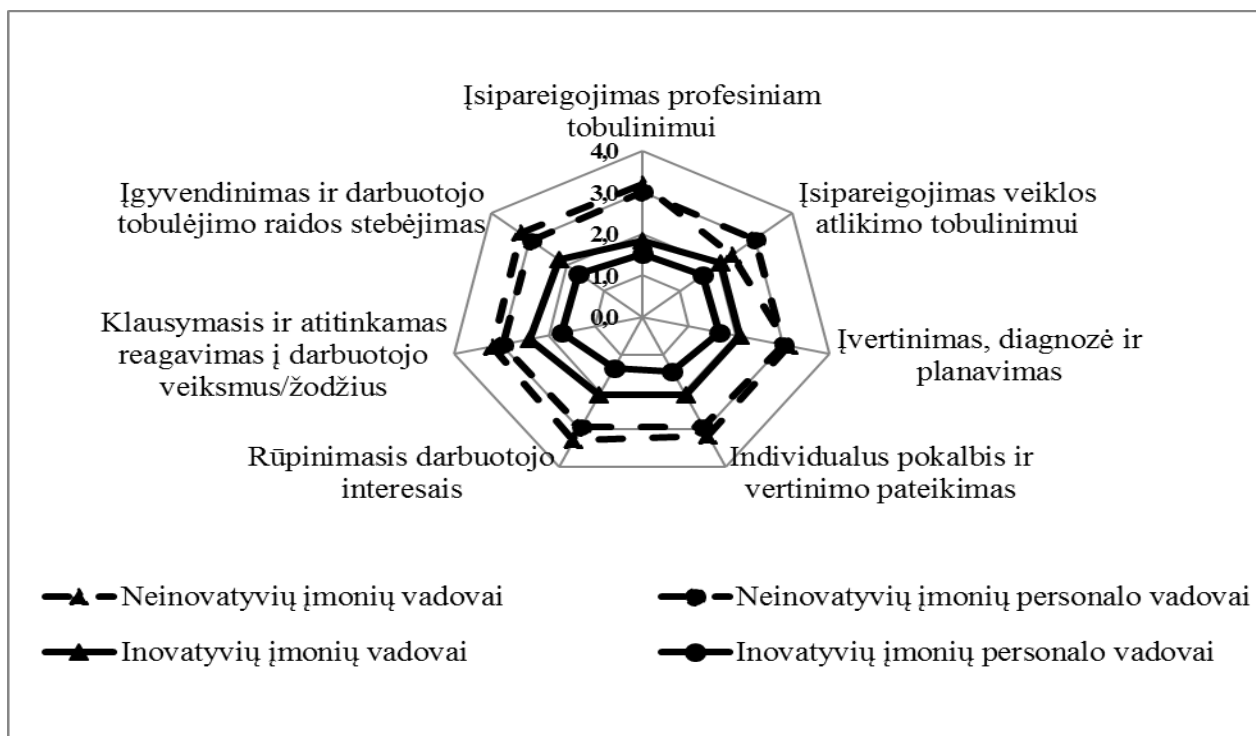
Neinovatyvių įmonių vadovai ir personalo vadovai mažiau dėmesio skiria darbuotojo išklausymui ir dažniausiai vadovai įvairių pokalbių metu yra linkę labiau susikoncentruoti į tai, ką jie patys nori pasakyti – dėl to ne visuomet girdi ir reaguoja į darbuotojo išsakytus žodžius. Todėl galima būtų teigti, jog yra didelis neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikis šiai veiklos (elgsenos) sričiai.

*Darbuotojo tobulėjimo raidos stebėjimas ir įgyvendinimas.* Ši sritis atspindi vadovų atliekamą darbą formuojant, realizuojant ir stebint darbuotojų tobulėjimo raidos planą. Tad tyrimo metu atskleista, kad inovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikis yra mažas – 2,20, o personalo vadovų koučingo poreikis dar mažesnis – 1,68. Neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikis didelis: vadovų – 3,24, o personalo vadovų – 2,96.

Remiantis gautais rezultatais galima daryti išvadas, kad neinovatyvios įmonės vadovai ir personalo vadovai palieka didžiąją dalį darbuotojo tobulėjimo raidos planų numatymą bei realizavimą tvarkyti patiems darbuotojams. Todėl galima teigti, jog šiai veiklos (elgsenos) sričiai koučingo poreikis yra didelis.

Apibendrinti tyrimo duomenys pateikiami 2 paveiksle.





\* Koučingo poreikio skalė: 1 – poreikio nėra, 2 – poreikis mažas, 3 – poreikis didelis, 4 – poreikis labai didelis.

2 pav. Lietuvos inovatyvių (n = 10) ir neinovatyvių (n = 10) įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikis\*

Lyginant inovatyvių ir neinovatyvių įmonių vadovų ir personalo vadovų koučingo poreikį bei remiantis atlikto tyrimo rezultatais, nustatytas koučingo poreikis visoms vadovų bei personalo vadovų veiklos (elgsenos) sritims. Nėra nei vienos vadovų ir personalo vadovų veiklos (elgsenos) srities, kuriai koučingo poreikio nebūtų. Koučingo poreikis yra didesnis neinovatyvių įmonių vadovams ir personalo vadovams (bendras vidurkis siekia 2,97).

Straipsnio autorių tyrimas leido nustatyti vadovų koučingo poreikį pagal: a) vadovų veiklas (elgsenas); b) pagal valdymo lygmenis: įmonių vadovai – personalo vadovai; c) įmonių inovatyvumą: inovatyvios – neinovatyvios įmonės.

#### 4. Išvados

1. Didžiausias vadovų koučingo poreikis nustatytas balais koučingo poreikio skalėje (kai 1 – poreikio nėra, 2 – poreikis mažas, 3 – poreikis didelis, 4 – poreikis labai didelis) tokiose veiklos (elgsenos) srityse:

- inovatyvių įmonių vadovams ir personalo vadovams – klausymasis ir atitinkamas reagavimas į darbuotojo veiksmus / žodžius (2,40; 1,72);
- neinovatyvių įmonių vadovams – rūpinimasis darbuotojo interesais (3,28), o personalo vadovams – profesinis tobulėjimas (3,0), veiklos atlikimo tobulinimas (3,0) bei įvertinimas, diagnozė ir planavimas (3,0).

2. Neinovatyvių įmonių vadovams ir personalo vadovams koučingo poreikis yra didesnis nei inovatyvių: neinovatyvių įmonių – poreikio vidurkiai yra 3,09 ir 2,96, o inovatyvių įmonių – atitinkamai 2,10 ir 1,56.

3. Tyrimo rezultatai – koučingo poreikis pagal vadovų veiklas ir įmonės inovatyvumą – taikytini įmonių personalo vadybos praktikoje. Vadovų koučingas labiausiai taikytinas neinovatyviose įmonėse ir, visų pirma, aukščiausio lygio vadovų praktinėje veikloje.

## Literatūra

Bachkirova, T., Cox, E., Clutterbuck, D. (2011). *The complete handbook of coaching*. – London: Sage Publications. 436 p.

Brock, V. (2008). *Grounded theory of the roots and emergence of coaching: doctoral dissertation: Coaching and Human Development*. – Maui: International University of Professional Studies. 496 p.

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

Clutterbuck, D., Megginson, D. (2005). *Making Coaching Work: Creating a coaching culture*. – London: Chatered Intitute of Personnel and Developtment. 192 p.

Dromantaitė, A. (2014). Naujas požiūris į vadovavimą: koučingo taikymo praktika Lietuvos organizacijose // *Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai*. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. 239–289 p.

Jatkauskaitė, B., Jatkauskas, E., Jovarauskaitė, A. (2008). Koučingas ir jo taikymo galimybės suaugusiųjų švietimo srityje (teorija ir empirika) // *Mokytojų ugdymas*. Nr. 11 (2): 136–156.

Kietavičienė, O. (2011). Ugdomojo vadovavimo taikymas kaip edukacinės praktikos naujovė mokant technologijų pagrindinėje mokykloje // *Pedagogika*. Nr. 102: 61–67.

Kolbergytė, A., Indrašienė, V. (2012). Konsultuojamojo ugdymo kompetencijos taikymo galimybės socialinių darbuotojų rengime: teorinės prielaidos // *Socialinis darbas*. Nr. 11 (1): 73–84. – <https://www3.mruni.eu/ojs/social-work/article/view/507>.

Learning and development. (2008). *Annual survey report*. – <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/3A3AD4D6-F818-4231-863B-4848CE383B46/0/learningdevelopmentsurvey.pdf> [2015 09 10].

Malinauskas, Ž. (2012). *Koučingo konsultavimo simuliacinio modelio formavimas*. – Kaunas: Vytauto Didžiojo leidykla. 42 p.

Noer, D. (2008). The dark side of executive coaching // *Leadership in action*. No. 20 (3): 6–10.

Silberman, M. (2006). *Active training: A handbook of techniques, designs, case examples and tips*. – San Francisco: Pfeiffer, John Wiley & Sons, Inc. 375 p.

Skiffington, S., Zeus, P. (2003). *Behavioral Coaching: How to build sustainable personal and organizational strength*. – Sydney: McGraw Hill. 225 p.

Stout-Rostron, S. (2014). *Business Coaching International: Transforming Individuals and Organizations*. – London: Karnack Books. 416 p.

The Executive Coaching Forum. (2012). *The executive coaching handbook: principles and guidelines for a successful coaching partnership*. – [http://www.ajoconnor.com/sites/default/files/ExecutiveCoachingHandbook\\_5thedition\\_2012.pdf](http://www.ajoconnor.com/sites/default/files/ExecutiveCoachingHandbook_5thedition_2012.pdf) [2015 10 15].

VšĮ Lietuvos inovacijų centras. (2015). – <http://www.lic.lt/index.php?1056471840> [2015 10 15].

Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance. A Practical Guide to Growing Your Own Skills*. – London: Nicholas Brealy publishing. 179 p.

## THE DEMAND FOR EXECUTIVE COACHING IN LITHUANIAN INNOVATIVE AND NON-INNOVATIVE COMPANIES

*Alvydas Baležentis<sup>1</sup>, Aistė Dromantaitė<sup>2</sup>, Žydrūnė Urbonienė<sup>3</sup>  
<sup>1,2</sup> Mykolas Romeris University, <sup>3</sup> Publisher „Briedis“.*

*Received 15 02 2016; accepted 10 03 2016*

### Summary

The research problem – what demand for executive coaching is in innovative and non-innovative companies according executives' managers' activities? The research purpose was to identify the demand for executive coaching in innovative and non-innovative companies in Lithuania according manager's activities. The research object – 20 companies: 10 innovative and 10 non-innovate companies. Methods of the research: the assessments of executive managers and personnel managers, and comparative analysis of innovative and non-innovative companies. The demand for coaching in companies was set according to those following executive managers' activities: professional development; performance development; assessment, diagnosis, planning; individual conversation and giving feedback; attending, responding for the employee's interests; listening, appropriate response to the employee's actions; implementation. The highest demand for executive coaching was identified in innovative companies according to following activities – listening, appropriate response to the employee's actions; in non-innovative companies – attending, responding for the employee's interests. According to all the assets executives' practical activities, the demand for coaching is higher in lower innovation companies.

*Key words: coaching, executive coaching, the activities of executives, innovative companies.*

*JEL Codes: D83, M53, O35.*