

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

Tęstinių studijų centras

Indrė Žutautaitė

**VADYBININKŲ KONSULTANTŲ
PROFESIONALIZACIJA, TAIKANT UGDOMĄJĮ
VADOVAVIMĄ (KOUČINGĄ)**

Andragogikos studijų programos
magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2021

SANTRAUKA

Žutautaitė I. Vadybininkų konsultantų profesionalizacija, taikant ugdomąjį vadovavimą (koučingą). Andragogikos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovė prof. dr. Birutė Anužienė. Klaipėdos universitetas, Klaipėda, 2021.- 75 p.

Raktažodžiai: kompetencijos, kompetencijų tobulinimas, profesionalizacija, vadybininkas konsultantas, ugdomasis vadovavimas.

Tyrimo tikslas – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai atskleisti vadybininkų konsultantų profesionalizaciją, taikant ugdomąjį vadovavimą (koučingą).

Tikslui pasiekti iškelti uždaviniai:

1. Atlikti teorinio diskurso analizę, atskleidžiant: vadybininkų konsultantų profesionalizacijos ir kompetencijų tobulinimo raišką, profesionalizacijos procesą, pagrindinius vadybininkų konsultantų kompetencijų tobulinimo elementus bei jų tobulinimo galimybes, taikant ugdomąjį vadovavimą.

2. Atlikti empirinį tyrimą, taikant kiekybinę ir kokybinę tyrimo strategijas bei siekiant išanalizuoti požiūrį į a) tyrimo dalyvių (baldų salonų vadybininkų konsultantų) realią profesionalizacijos raišką, taikant ugdomąjį vadovavimą ir b) ekspertų (baldų salonų vadovų) požiūrį į vadybininkų konsultantų teikiamų paslaugų ir profesionalizacijos kokybę.

3. Parengti rekomendacijas baldų salonų administracijai ir darbuotojams vadybininkų konsultantų profesionalizacijos proceso vystymo tematika.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, siekiant išanalizuoti mokslinės problemos teorinius aspektus bei atskleisti profesionalizacijos koncepto sampratą, ugdomojo vadovavimo elementus, pagrindinius tyrimo kintamuosius, identifikuoti patį reiškinį; apklausa ir interviu – siekiant išanalizuoti respondentų požiūrį į vadybininko konsultanto kompetencijų, profesionalizacijos raišką, taikant ugdomąjį vadovavimą. Empirinio tyrimo duomenų analizė atlikta naudojantis SPSS programa. Išvados parengtos remiantis tiek empiriniais duomenimis, tiek teorinėmis įžvalgomis.

Pagrindiniai tyrimo rezultatai. Apibendrinta teorinio ir empirinio tyrimo analizė patvirtino tyrimo hipotezę- kompetencijų tobulinimas tiesiogiai siejasi su vadybininkų konsultantų profesionalizacijos proceso raiška bei vadybininkų konsultantų teikiamų paslaugų kokybe, o netradicinis kompetencijų ugdymo metodas – koučingas, gali būti laikomas viena iš profesionalizacijos priemonių.

SUMMARY

Žutautaitė I. Professionalization of managers consultants by applying educational leadership (coaching). Master's thesis of Andragogy study program. Supervisor prof. dr. Birutė Anužienė. Klaipėda University, Klaipėda, 2021.- 75 p.

Keywords: competencies, competence development, educational leadership professionalization, manager consultant,.

The subject of research. The managers consultants professionalization process.

The aim of the research. The aim of the research is to theoretically analyze and empirically reveal the professionalization of managers consultants by applying educational leadership (coaching).

Tasks set to achieve the goal:

- 1.To perform the analysis of theoretical discourse, revealing: the expression of professionalization and competence development of managers consultants, the process of professionalization, the main elements of competence development of managers consultants and the possibilities of their improvement by applying educational leadership
- 2.Perform empirical research using quantitative and qualitative research strategies and to analyze the approach to a) the actual expression of professionalization of research participants (furniture salon managers consultants) through educational leadership and b) experts (furniture salon managers) attitude to the services provided by managers consultants and the quality of professionalization.
- 3.To prepare recommendations for furniture salon administration and employees on the topic of the development of professionalization process for managers consultants.

Study methods: *Analysis* of scientific literature in order to analyze the theoretical aspects of the scientific problem and to reveal the concept of the concept of professionalization, elements of educational leadership, the main research variables, to identify the phenomenon itself; *interview*, *qualitative research* and *survey*, quantitative research, in order to analyze the real expression of the professionalization of the research participants (furniture salon managers consultants) by applying educational leadership (coaching).

Summary of theoretical and empirical analysis confirmed the hypothesis - competence development is directly related to the expression of managers consultants' professionalization process and the quality of the services provided by managers consultants, and non-traditional method of competence development - coaching, can be considered as one of the professionalization tools.

TURINYS

PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	5
ĮVADAS.....	6
I. TEORINĖS TYRIMO PRIELAIIDOS: VADYBININKŲ KONSULTANTŲ PROFESIONALIZACIJOS DISKURSAS	10
1.1. Vadybininko konsultanto, dirbančio verslo sektoriuje, veiklos kontekstas, profesionalizacijos problematika	10
1.2. Vadybininko konsultanto, dirbančio verslo sektoriuje, kompetencijos.....	15
1.3. Ugdomojo vadovavimo (koučingo) metodo taikymas, ugdant darbuotojų kompetencijas ...	24
1.3.1. Ugdomojo vadovavimo (koučingo) pagrindinės savybės ir jo taikymo srity	24
1.3.2. Ugdomojo vadovavimo (koučingo) technikos	29
II. EMPIRINIS TYRIMAS: POŽIŪRIO Į VADYBININKO KONSULTANTO, DIRBANČIO BALDŲ SALONE, PROFESIONALIZACIJOS RAIŠKĄ, TAIKANT UGDOMĄJĮ VADOVAVIMĄ, ANALIZĖ	34
2.1. Tyrimo metodika ir eiga	34
2.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų interpretavimas.....	38
2.3. Kokybinio tyrimo metodologija.....	47
2.4. Kokybinio tyrimo rezultatai	50
IŠVADOS	63
REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪRA	66
PRIEDAI	70

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Gebėjimas – išlavintas gabumas ką nors atlikti (Laužackas, Teresevičienė ir Stasiūnaitienė, 2005).

Kompetencija – derinys įgūdžių, gebėjimų ir žinių, reikalingų siekiant įvykdyti specifinę užduotį (Le Boterf, 2010).

Būti kompetentingam - tai gebėti veikti sėkmingai ir kompetentingai veiklos situacijoje (atlikti veiklą, atsilaikyti kažkokiam įvykiui, išspręsti problemą, įgyvendinti projektą...). Tai rezultatyvios profesinės praktikos įgyvendinimas, visiškai mobilizuojant turimų šaltinių (žinių, gebėjimų, elgsenos, mąstymo būdų...) derinius (Le Boterf, 2010).

Konsultantas - tai žmogus, savo padėtimi gebantis paveikti kitą asmenį, grupę ar organizaciją, tačiau neturi tiesioginės galios dideliems pakitimams ar įvykdyti tam tikrą programą. Klientai kreipiasi į konsultantus tuomet, kai jie neturi galimybės išspręsti problemų su savo turimomis žiniomis, taip pat jie neturi reikiamos informacijos, kurią gali suteikti konsultantas (Van den Banas, Hawkinsas, 2009).

Profesionalizacija – procesas, vykstantis dviem lygmenimis, kurie tarpusavyje glaudžiai susiję. Tai – kaupimas profesinių, mokslo žinių, kurios sukurtų kompetentingos veiklos teorinį ir empirinį pagrindą bei visuomeninis profesijos su jos profesiniu tobulėjimu ir kompetencijomis pripažinimas (Jatkauskienė, 2013).

Profesionalas - specialistas, savo srities žinovas, gyvenantis iš savo profesijos, asmuo, kuris išsiskiria savo morale, etika, socialiniu naudingumu, dalijimusi mokslo žiniomis, dalyvavimu kuriant socialinę tikrovę, ne profesionalai – visa likusia veikla užsiimantys asmenys (Vaitkevičiūtė, 2000).

Ugdomasis vadovavimas (angl. coaching) - tai pagalbos, palaikymo procesas profesionalams ar profesionalų grupei jų profesinės veiklos srityje (Misiukonis, 2013).

Vadybininkas – tai energingas žmogus, pasinaudojantis kiekviena galimybe gauti naudos, gerai sugebantis panaudoti jam patikėtus išteklius: žmones, gamybos priemones ir darbo objektus, finansus (Bagdonienė ir kt., 2004).

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinis pasaulis yra nuolat besikeičiantis, todėl nenuostabu, kad prekybos rinka taip pat yra labai dinamiška. Prekybos procese gausu įvairių dalyvių. Tai žaliavų tiekėjai, gamintojai, investuotojai, akcininkai, tarpininkai, reklamos agentai, pardavėjai, vadybininkai konsultantai ir kt. Nepaisant tokio kiekio veikėjų, tai nėra sėkmingos ir pelningos prekybos garantas. Tik kvalifikuoti specialistai, išmanantys savo atliekamas funkcijas ir jų veiklai būdingus procesus gali padėti užtikrinti, kad paslaugos/ produktai turėtų didelį pasisekimą rinkoje t.y. būtų geriau parduodami, reklamuojami, žinomi ir kt. Tam reikalingas pastovus kompetencijų tobulinimas, nuolatinis dalyvavimas profesionalizacijos procese.

Įvairūs Lietuvos ir užsienio mokslininkai (Čepienė, 2004, Lobanova, 2009, 2019, Rupšlaukis, 2002, 2003, Stoner, Freeman ir Gilbert, 2006) vadybą apibūdina skirtingai. Labiausiai paplitęs ir pripažintas apibūdinimas - vadyba yra mokslas apie planavimo organizavimo, motyvavimo ir kontrolės funkcijas socialinėse organizacijose (Šeibokienė, 2002). Pasak mokslininkų (Čepienė, 2004, Masalskis, 2012 ir kt.) vadybininko darbo esmė - valdyti prekės kelią nuo gamintojo iki pirkėjo, nuolat bendraujant su klientais, užsakovais, tiekėjais ir kt. Vadybininko darbas verslo srityje yra pagrįstas gera praktika ir pasiekia aukščiausią efektyvumą, kai geriausi praktikos atvejai yra perteikiami mažiau efektyviems, tačiau motyvuotiems keistis subjektams (Grudienė et. al., 2011). Vadybininkų konsultantų darbo sėkmę lemia ne tik jų darbo patirtis, motyvacija bet ir bendrieji gebėjimai. Šie reikalavimai yra atskleisti teoriniuose vadybininkų kompetencijų aprašymuose (vadybininko rengimo standartas ir kt.), pagrįstuose verslo vadybos praktika. Tačiau šie aprašymai neatspindi realios situacijos versle bei negarantuoja jo efektyvumo ir universalumo labai skirtinguose vadybininkų konsultantų veiklos kontekstuose. Įgyvendinant aukščiau paminėtus reikalavimus, kaip pastebi daugelis tyrėjų (Masalskis ir kt., 2012) svarbiausias ir vienintelis vadybininko darbo "įrankis" yra *jis pats*. Nuo to "įrankio" veiklos, nuo jo pasiruošimo darbui, jo gebėjimo ir kompetencijos iš esmės priklauso vadybininko darbo kokybė. Ne veltui vienas pagrindinių pažangos kriterijų yra organizacijos personalo gebėjimas bei noras mokytis. Natūralu, kad kiekviena įmonė, siekianti atitikti pažangios bendrovės standartus, atitinkamai turi orientuotis ir į darbuotojus, kurių varomoji jėga – yra žinios bei noras jų siekti (Ivaškevičiūtė, 2007). Todėl, siekiant užtikrinti individų ir veiklos profesionalizacija, itin svarbus tampa šių darbuotojų ugdymas, jų bendrųjų ir specialiųjų kompetencijų tobulinimas.

Dalyvauti profesionalizacijos procese ir tobulinti kompetencijas galima keliais būdais: per patirtį, stebint profesionalo darbą, dalyvaujant mokymuose/ kursuose ar kreipiantis į ugdomojo konsultavimo (koučingo) specialistą (Juozaitis, 2012). Ugdomojo vadovavimo (koučingo)

specialistas, taikydamas įvairias technikas, gali padėti išsikelti tinkamus tikslus, pokalbiu padėti rasti problemos sprendimą (Misiukonis ir kt., 2012).

Lietuvoje sparčiai plėtojasi rinkos santykiai, keičiasi nuosavybės formos, didėja įmonių įvairovė, atsiranda vis daugiau asmenų, pradėjusių ar dar tik pradedančių savo verslą. Rinkos ekonomikoje tiek mažos individualios įmonės, tiek didelės akcinės bendrovės, banko ar pelno nesiekiančios įmonės sėkmė yra neatsiejama nuo vadybininkų profesinės kompetencijos, sugebėjimo spręsti kasdieniškus uždavinius ir pasirengti būsimiems pokyčiams (Rupšlaukis, 2002). Tačiau nepaisant šių, pardavimų sėkmę lemiančių, veiksnių vis dar per mažai skiriama dėmesio šių ir kitų kompetencijų tobulinimui. Vadybininkų konsultantų profesionalizacijos procesą Lietuvoje apsunkina ir tai, kad vadybininku konsultantu galima dirbti įvairiose ir labai skirtingose srityse, ir tik nuo darbdavio priklausys jam keliami reikalavimai ar tam tikri standartai. Deja, vien to nepakanka, atsižvelgiant į vadybininko konsultanto veiklos kontekstą, turėtų būti aiškiau apibrėžtos profesionalizacijos ribos. Mokslinės literatūros lietuvių kalba apie vadybininkų konsultantų gebėjimus ir jų tobulinimą nėra daug, taip pat negausūs ir tyrimai nustatantys problemas, kylančias dėl vadybinių gebėjimų nepakankamumo ir jų nevystymo.

Problemos mokslinis ištirtumas. Netiesiogiai kai kuriuos vadybininkų konsultantų profesionalizacijos aspektus pradėjo analizuoti Pickett (1998), kuris apibrėžė vadybininko veiklos esmę ir nurodė, kad nuo vadybininko gebėjimų ir kompetencijos iš esmės priklauso vadybininko darbo kokybė; Barvydienė ir Kasiulis (2013) tyrinėja bendravimo metu atsirandančius labai įvairius ir sudėtingus klientų ir konsultantų santykius, kuriuos galima apibūdinti kaip informacijos pasikeitimą. Autoriai nurodo, kad nuo konsultantų ir klientų tarpusavio santykių priklauso konsultantų veiklos efektyvumas. Čepienė (2014) pateikia verslo vadybininkui reikalingų kompetencijų analizę. Misevičius (2014), konsultantų ir klientų santykius suskirsto į dalykinius ir tarpasmeninius. Perkumienė, Adamonienė ir Merkienė (2017) analizuodamos konsultantų ir klientų santykius, nurodo, kad iš esmės, tarpasmeninius santykius sąlygoja etikos normų laikymasis, gebėjimas spręsti konfliktines situacijas, gebėjimas įsijausti į pašnekovo padėtį, jautriai reaguoti į jausmus, emocijas bei pagarbos vienas kitam rodymas. Smaliukienė, Korsakienė ir Prakapas (2010) tyrinėjo darbuotojų konsultacinius gebėjimus, jų raišką ir ugdymo problemas. Zalatoris (2011) atliko tyrimą „Lietuvos vadybininkų pardavimų kompetencijų tyrimas“, kurio metu buvo išskirtos probleminės konsultantų veiklos situacijos, kurių įvaldymui, reikalingos atitinkamos kompetencijos. Ugdomojo vadovavimo (koučingo) reiškinį, jo galimybes vystant veiklai reikalingas kompetencijas, nagrinėjo įvairūs Lietuvos (Jatkauskienė, 2013, Misiukonis, 2012, 2013, 2016, Gražulis, Račelytė, Dačiulytė, Valickas, Adamonienė, Sudnickas ir Raišienė, 2015, Raišienė, Vanagas, Žuromskaitė, Stasiukynas, Dromantaitė, Girčys ir Bileišis, 2014) ir užsienio šalių mokslininkai (Downey, 2008, Lundin, Paul Christensen, 2003, Whitmore, 2002, Martin, 2001, Starr, 2009 ir kt.). Ugdomojo

vadovavimo (koučingo) technikas ir jų taikymo galimybes pristatė Juozaitis (2012), Marcinkevičius (2016), Misiukonis (2013).

Minėti autoriai daug dėmesio skiria vadybininko konsultanto ir klientų santykiams, bendravimui, aptarnavimo kultūrai ir kt. Tačiau pasigendama tyrimų, kurie analizuotų ir pagrįstų vadybininkų konsultantų profesionalizacijos procesą, taikant ugdomojo vadovavimo (koučingo) technikas ir metodus. Tai suponavo **mokslinę problemą**: kaip vyksta ir kuo reiškiasi vadybininkų konsultantų profesionalizacija, taikant ugdomąjį vadovavimą?

Šio **darbo objektas**: vadybininkų konsultantų profesionalizacijos procesas.

Tyrimo tikslas – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai atskleisti vadybininkų konsultantų profesionalizaciją, taikant ugdomąjį vadovavimą (koučingą).

Tikslui pasiekti išskelti **uždaviniai**:

1. Atlikti teorinio diskurso analizę, atskleidžiant: vadybininkų konsultantų profesionalizacijos ir kompetencijų tobulinimo raišką, profesionalizacijos procesą, pagrindinius vadybininkų konsultantų kompetencijų tobulinimo elementus bei jų tobulinimo galimybes, taikant ugdomąjį vadovavimą, kaip netradicinį kompetencijų ugdymo metodą.
2. Atlikti empirinį tyrimą, taikant kiekybinę ir kokybinę tyrimo strategijas, siekiant išanalizuoti požiūrį į a) tyrimo dalyvių (baldų salonų vadybininkų konsultantų) realią profesionalizacijos raišką, taikant ugdomąjį vadovavimą ir b) ekspertų (baldų salonų vadovų) požiūrį į vadybininkų konsultantų teikiamų paslaugų ir profesionalizacijos kokybę.
3. Parengti rekomendacijas baldų salonų administracijai ir darbuotojams vadybininkų konsultantų profesionalizacijos proceso vystymo tematika.

Hipotezė: kompetencijų tobulinimas tiesiogiai siejasi su vadybininkų konsultantų profesionalizacijos proceso raiška bei vadybininkų konsultantų teikiamų paslaugų kokybe, o netradicinis kompetencijų ugdymo metodas – koučingas, gali būti laikomas viena iš profesionalizacijos priemonių.

Tyrimo metodai: *mokslinės literatūros analizė*, siekiant išanalizuoti mokslinės problemos teorinius aspektus bei atskleisti profesionalizacijos koncepto sampratą, ugdomojo vadovavimo elementus, pagrindinius tyrimo kintamuosius, identifikuoti patį reiškinių; *interviu*, atliekant kokybinį tyrimą ir *apklausa*, atliekant kiekybinį tyrimą, siekiant išanalizuoti tyrimo dalyvių (baldų salonų vadybininkų konsultantų) realią profesionalizacijos raišką, taikant ugdomąjį vadovavimą. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė atlikta naudojantis SPSS programa. Išvados parengtos remiantis tiek empiriniais duomenimis, tiek teorinėmis įžvalgomis.

Metodologinės tyrimo nuostatos. Šiame tyrime remiamasi: a) *humanistine asmenybės teorija*, pagal kurią asmenybė nuolat auga ir vystosi siekdama savirealizacijos (Maslow, 2006); „humaniškumas (žmoniškumas) tebėra kertinis pamatas, kuriuo turi remtis visa edukacinė veikla“

(Jovaiša, 2003, p. 36); b) *integratojo ugdymosi teorija*, atmetančia vienpusį, siaurai suprantamą kompetencijų ugdymą (Bitinas, 2000); c) *idealistinio požiūrio nuostatomis* į kompetencijų tobulinimą: privalu sukurti tokią edukacinę aplinką, kad būtų sudarytos sąlygos kiekvieno besimokančio asmens prigimtinių dvasinių, humanistinių vertybių sklaidai, jo saviraidai (Bitinas, 2013, p. 133).

Darbo naujumas ir praktinis reikšmingumas. Darbe plačiau analizuota ne bendrojo pobūdžio vadybininkų, o vadybininkų konsultantų, dirbančių baldų salonuose, profesionalizacijos klausimai, taikant ugdomąjį vadovavimą. Gauti tyrimo rezultatai svarbūs organizacijoms, ne tik kaip kultūros, informacijos, bet ir kaip savišvietos, mokymosi visą gyvenimą institucijos, darbuotojų profesionalizacijos trūkumams, jų priežastims nustatyti ir kokybei gerinti; organizacijos, kaip galimo profesionalizacijos centro, įtakai, darbuotojų kompetencijų ugdymo, taikant ugdomojo vadovavimo elementus, reikšmei išlaikyti bei stiprinti. Tyrimo rezultatai reikšmingi siekiant atkreipti visuomenės, valdžios, atsakingų institucijų dėmesį į vadybininkų konsultantų profesionalizacijos poreikius taikomų kompetencijų ugdymo metodų aspektu, jų tyrimų būtinumą bei tęstinumą.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, du skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Pirmoje dalyje atliekama teorinio diskurso analizė, kurios metu analizuojama vadybininko konsultanto, dirbančio verslo sektoriuje, veiklos kontekstas, profesionalizacijos problematika, ugdomojo vadovavimo (koučingo) taikymo nauda darbuotojų profesionalizacijos procese ir kt. Antra darbo dalis yra skirta empirinio (kokybinio ir kiekybinio) tyrimo rezultatų aptarimui. Analizuojamas tyrimo dalyvių požiūris į realią profesionalizacijos raišką, taikant ugdomąjį vadovavimą bei ekspertų požiūris į vadybininkų konsultantų teikiamų paslaugų bei profesionalizacijos kokybę.

Tyrimo rezultatus iliustruoja 11 paveikslų ir 23 lentelės. Darbo apimtis 75 puslapiai.

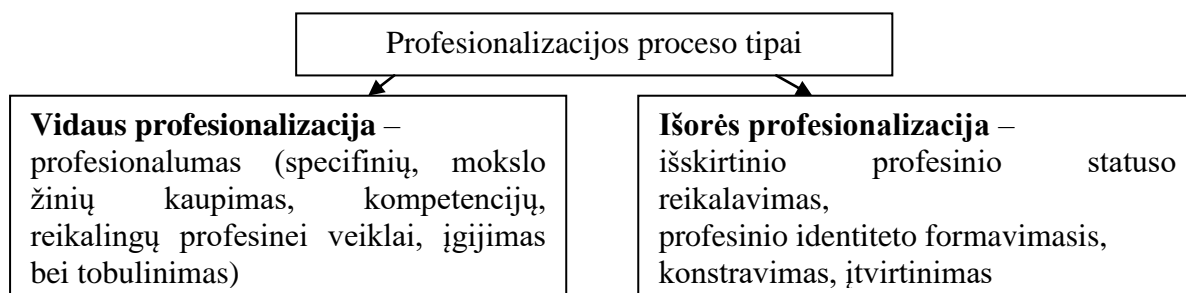
I. TEORINĖS TYRIMO PRIELAIDOS: VADYBININKŲ KONSULTANTŲ PROFESIONALIZACIJOS DISKURSAS

1.1. Vadybininko konsultanto, dirbančio verslo sektoriuje, veiklos kontekstas, profesionalizacijos problematika

Kaip pastebi B. Jatkauskienė (2013) profesionalizacija *reiškiasi kaip sistema* su pagrindiniais posistemiais (struktūrų, individų, veiklos profesionalizacija ir kt.) *ir kaip procesas*, kurio pagrindiniai elementai yra profesionalumo tobulinimas, profesinio identiteto suvokimas, jo konstravimas, transformavimas bei įtvirtinimas, profesinės etikos diegimas. Veiklos profesionalizacija leidžia pereiti nuo naujus poreikius atitinkančios veiklos prie darbo vietų, numatytų profesijų (pvz. vadybininkų konsultantų) klasifikacijos sistemoje.

Šiame darbe kreipiamas dėmesys į profesionalizacijos raišką kaip procesą, kurio pagrindiniai elementai yra vadybininkų konsultantų profesionalumo tobulinimas, taikant ugdomąjį vadovavimą (koučingą).

B. Jatkauskienė ir kt., (2010) nurodo, kad profesionalizacija išreiškia specifinių žinių, kompetencijų, reikalingų profesinei veiklai, konstravimo ir tobulinimo idėją. Tačiau profesionalizacijos procesas implikuoja ir skirtumą tarp tradicinio universitetinio rengimo profesijai bei kompetencijų įgijimo profesinės patirties metu. Todėl pirmoji profesionalizacijos, kaip vidaus proceso, koncepto prasmė gali reikštis gana įvairiai: specifiniu profesinių žinių mobilizavimu, tęstiniu profesiniu mokymu, iš praktikos kilusių žinių formalizavimu ir kt. Antrasis, išorės profesionalizacijos proceso tipas, – „profesionizmas“ atskleidžia kitą profesionalizacijos koncepto prasmę – išskirtinio socialinio statuso reikalavimą nusistovėjusio darbo pasidalijimo srityje. Šio proceso metu vyksta profesinio identiteto konstravimas, formavimasis, plėtojimas, įtvirtinimas (Jatkauskienė ir kt., 2010).



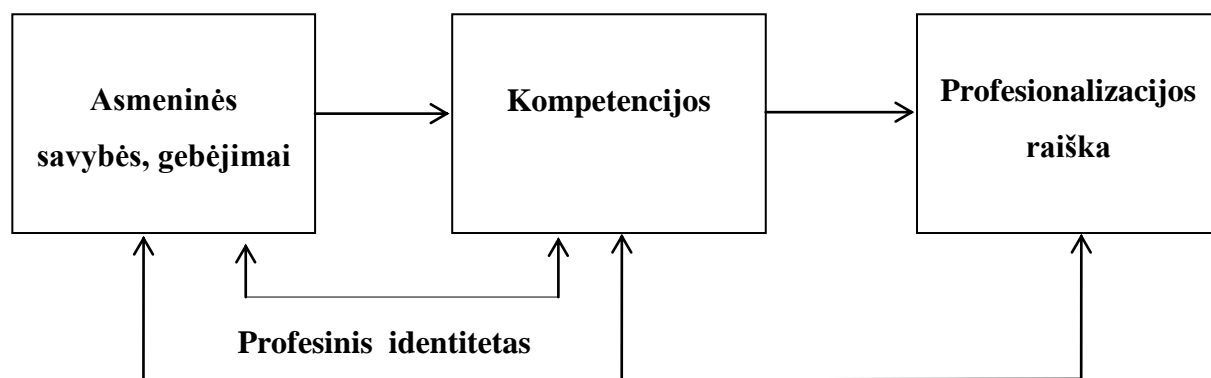
1 pav. Profesionalizacijos proceso tipai (šaltinis: Jatkauskienė, 2013)

Kaip nurodo, B. Jatkauskienė ir kt., (2010), asmeninis identitetas – apie savąjį „aš“ įvairių vaizdinių, įgytų praeityje, dabartyje ir ateityje veiklos ir bendravimo metu, įsisąmoninimas ir

integravimas į savivaizdį. Asmeninis tapatumas susumuoja visą vidinę žmogaus patirtį, įgytą ankstesnėse jos raidos stadijose, ir sąlygoja sėkmingą pagrindinių asmenybės bruožų suderinimą su jos potencialiais bei galimybėmis. Kalbant apie vadybininkų konsultantų profesinį identitetą, labai svarbu, kad vadybininkas konsultantas suvoktų savo profesinį identitetą ir pripažintų kolegas kaip priklausančius tai pačiai bendruomenei. Anot B. Jatkauskienės (2013), profesinis identitetas yra psichologinis procesas, labai priklausantis nuo sąveikos su kitais asmenimis. Profesinį identitetą galima analizuoti savęs suvokimo bei išlikimo, ypač kaip individo, kuris skiriasi nuo kitų, bet kartu yra jų veikiamas ir pats veikia, prasme. Jei konkretus vadybininkas konsultantas yra lyginamas su kitų profesijų atstovais, tai nėra skirta vien tam, kad būtų vertinamas kaip panašus į kitus, bet ir tam, kad jį galima būtų išskirti iš kitų profesinių grupių ar profesijų atstovų savo specifine vadybininko konsultanto veikla (Jatkauskienė, 2013).

Kalbant apie vadybininkų konsultantų profesinio identiteto konstravimą, istorinė, sociologinė prieiga yra labai svarbi, siekiant atskleisti dabartinį vadybininkų konsultantų identitetą, vadybininkų konsultantų atliekamus vaidmenis ir funkcijas. Šiuo metu mokymo įstaigose yra rengiami tik vadybininkai (parengtos studijų programos), darbo skelbimuose dažniausiai į darbo pozicijas taip pat ieškomi konkrečios srities vadybininkai, tačiau profesinėje veikloje vadybininkai atlieka ne tik vadybininkų, bet ir konsultantų vaidmenis ir funkcijas. Vadinas, vadybininkų konsultantų užimtumas pasižymi bet kokia atsitiktine veikla, darbas gali būti užtikrintas mėgėjiškos veiklos ir/arba profesijos (Jatkauskienė, 2013). Užimtumas ir mėgėjiška veikla skiriasi kompetencijų lygmeniu. Profesija apima mėgėjišką veiklą: patekti į profesiją – tai reiškia įvaldyti veiklos meną; profesijos apibrėžtis priklauso socialinės organizacijos sferai, o tuo tarpu mėgėjiška veikla nesuteikia profesijos statuso. Mėgėjiška veikla atspindi išplėtotą užimtumo formą, tačiau nėra būtinas etapas, susijęs su technologijomis. Tai labiau reikštų du skirtingus kelius arba galimą perėjimą nuo užimtumo atsitiktine veikla link technologijų etapo. Anot autorės, šiandieninė darbo rinka įrodo, kad ryšiai tarp darbo, mėgėjiškos veiklos ar profesijos nėra sisteminiai, nes nepakanka nei savo veiklai būtinų kompetencijų įvaldymo, nei priklausymo profesionalų bendruomenei norint tapti samdomu asmeniu.

Apibendrinus aukščiau analizuotą informaciją, galima daryti prielaidą, kad vadybininko konsultanto, dirbančio verslo sektoriuje (baldų salonuose), profesionalizacija pasireiškia per etinių principų taikymą dalykinėse situacijose, siekiant vadybininko konsultanto veiklos profesionalizacijos bei vidinės (kompetencijos) ir išorinės (profesinis identitetas) profesionalizacijos dermės:



Etinių principų įtaka

2 pav. Vadybininko konsultanto, dirbančio verslo sektoriuje, profesionalizacijos raiškos modelis (Jatkauskienė, 2013)

Šiuolaikinis vadybininkas konsultantas, siekdamas atliepti vadybininko konsultanto veiklai keliamus visuomenės reikalavimus ir išsaugoti prestižą, nors ir negavęs tinkamo pasirengimo, privalo susitaikyti su savo profesinio identiteto dialektika. Profesinis identitetas priklauso nuo asmens realizuojamų profesinių ir socialinių vaidmenų, o apie profesinio identiteto suvokimą / nesuvokimą galima spręsti iš to, kaip žmogus prisistato visuomenėje, t.y. įvardijama ne tik oficialiai deklaruojama pareigybė – vadybininkas, bet ir atliekami vaidmenys - vadybininkas konsultantas (Jatkauskienė, 2013).

Šiuolaikiniame žinių ir informacijos pasaulyje tampa vis sudėtingesnė vadybininko konsultanto veikla, o priimami sprendimai turi didelę reikšmę organizacijos gyvybingumui. Vadinasi, reikalavimai vadybininkų konsultantų kompetencijai taip pat didėja. Šiandien vadybininkas konsultantas turi turėti taip vadinamą kompetencijų krepšelį arba kompetencijos žemėlapi (Masalskis, 2012), o kompetencijų visuma atskleidžia profesionalumo būklę (Jatkauskienė, 2013). Todėl vadybininko konsultanto profesionalizacija, kaip tyrimo objektas, yra aktuali tyrinėjimų tema. Temos aktualumą taip pat pagrindžia ir tai, kad nuolat kinta reikalavimai vadybininkams konsultantams, o tai daro įtaką veikėjų profesionalizacijos sampratai.

G.Le Boterfas (2010) nurodo, kad profesionalumą galima suprasti kaip asmens socialiai pripažintų kompetencijų visumą, kuri leidžia jam atlikti kompetentingą veiklą. Profesionalumas, profesionalo savybės – tai socialiai pripažintas gebėjimas diktuoti ir įgyvendinti taisykles. Autoriai išskiria tris profesionalumo dimensijas: *techninę, socialinę, vadybinę*. Techninė profesionalumo dimensija remiasi profesinio meno taisyklių įvaldymu, socialinė – socialinių, organizacinių, institucinių santykių sistemos įvaldymu, o vadybinė – savo veiklos ekonominiu įvaldymu. Kiekviena ši dimensija reikalauja įvairių teorinių, procedūrinių žinių, praktinių gebėjimų ir įgūdžių, kurie ir pagrindžia ekspertinę veiklą, kartais nesupaprastinamą iki diplomu ar patirtimi patvirtintos kvalifikacijos.

Kintančius reikalavimus vadybininkams konsultantams galime pastebėti ir analizuodami darbą vadybininkams siūlančius skelbimus. Prieš kelerius metus dažniausiai minimi reikalavimai ieškomiems darbuotojams buvo anglų kalbos žinios, reprezentatyvi išvaizda, komunikabilumas. Šie reikalavimai išliko ir dabar, tačiau dabartiniu metu, tyrėjai (Čepienė, 2014, Stoner, Freeman, Gillbert, 2006, Lobanova, 2009 ir kt.) pažymi ir tokius reikalavimus, kaip sisteminis mąstymas, analitiniai gebėjimai, patirtis vadovaujant projektams, orientacija į klientą, lankstumas ir savarankiškumas, gebėjimas valdyti savo žinias bei informaciją, naujovių taikymas, gebėjimas išklaudyti bei konsultuoti ir t.t. Tai rodo, kad pamažu Lietuvoje imama suprasti, ką ir kaip turi daryti vadybininkai konsultantai. Besiplečianti mokymo rinka, ko gero, sugebėtų užpildyti bet kurią žinių ar įgūdžių spragą, tačiau, prieš renkantis mokymo kryptį, reiktų atsakyti į du klausimus: kokie veiksniai lemia gerus ir, atvirkščiai, nepatenkinamus, vadybininkų konsultantų rezultatus (Grudienė ir kt. 2011).

Anot Čepienės (2014), vadybininko konsultanto, dirbančio verslo sektoriuje, veikla apima: kompanijos atstovavimą, prekės pristatymą ir siūlymą, jis turi vesti derybas su klientais, rūpintis verslo sandoriais. Vadybininkas konsultantas, dirbantis verslo sektoriuje, turi išmanyti savo parduodamų prekių savybes (prekės privalumus prieš kitas rinkoje esančias prekes ir kt.), specifiką (prekės priežiūrą ir kt.), kainas (pirkimą išsimokėtinai ir kt.). Vadybininkas konsultantas, parduodamas prekes pristato, pademonstruoja jų funkcionalumą kt. Verslo sektoriuje dirbantis, vadybininkas konsultantas turi domėtis situacija rinkoje, rasti ir išskirti potencialius klientus, taip pat rinkti informaciją apie klientų pasitenkinimą. Tai pakankamai atsakingas darbas, nes tenka daug bendrauti su skirtingais žmonėmis (tiek klientais, tiek tiekėjais), rinkti ir analizuoti informaciją.

Nors paskutiniu metu vis dažniau yra išsakomos mintys, kad po kelių metų darbo rinka bus perpildyta vadybininkų, tačiau tokia perspektyva abejoja darbdaviai, pastebintys kompetentingų specialistų stoką. Pasak jų (Mareckas, 2012) surasti gerą vadybininką konsultantą visada sunku. Gerai dirbančių vadybininkų konsultantų tikrai nėra daug. Norint tokiu tapti pirmiausia reikia noro dirbti, įgyti atitinkamą išsilavinimą bei nuolat mokytis, t.y. nuolat tobulinti savo profesinius gebėjimus.

Prekybos vadybininko rengimo standarte (Profesinio mokymo metodikos centras, 2008) apibrėžiami minimalūs prekybos vadybininko rengimo reikalavimai darbui šiose pagrindinėse veiklos srityse:

- prekybos įmonės (padalinio) veiklos planavimas;
- prekybos įmonės (padalinio) veiklos organizavimas;
- vadovavimas prekybos įmonės (padalinio) veiklai;
- prekybos įmonės (padalinio) veiklos koordinavimas ir kontrolė.

Tačiau A. Čepienė (2014), kalbėdama apie vadybos mokslo studijas, pastebėjo, kad vadybos studijų programos ypač jautriai susietos su darbo rinkos pokyčiais, taigi dauguma pasaulio verslo mokyklų, universitetų ir koledžų, kuriuose vykdomos šios programos, deklaruoja žymius studijų proceso pokyčius. Anot autorės, verslo vadybos kompetencijų paradigmą iš esmės lemia verslo vadybos koncepcijų raida. Verslo pasaulyje vadybos praktika pastarąjį šimtmetį kardinaliai kito. Praeito amžiaus pradžioje H. Fayol darbuose verslo vadyba apibūdinta kaip planavimo, koordinavimo, vadovavimo, organizavimo ir kontrolės funkcijų derinys, pastarųjų dešimtmečių darbuose ji vadinama kūrybišku, sutelkiančiu organizaciją ir jos energiją generuojančiu procesu (Bagdonienė ir kt., 2014). Šią vadybos koncepcijos kaitą lemia tokie veiksniai kaip tinklinių organizacijų formavimasis ir žinių ekonomikos plėtotė. A. Čepienė (2014) akcentuoja, kad verslo vadybininkams yra aktualios bendrosios ir dalyko (vadybinės) kompetencijos.

Kalbant apie konsultavimą, pastebima, kad konsultavimas Lietuvoje yra gana nauja verslo sritis, todėl vis didesnę susidomėjimą kelia klientų ir konsultantų santykiai (Bagdonienė ir kt., 2016). Vis daugiau tyrimų yra atliekama, norint nustatyti kokią įtaką konsultantai daro ir/ar gali daryti konsultuojamajam konsultacijos metu ir/ar po jos. Tokiu būdu norima nustatyti, kokie efektyviausi metodai gali būti taikomi ir kokių geriau vengti, siekiant tinkamai įvertinti kliento problemą, ją analizuoti ir pateikti klientui ir konsultantui priimtina jį sprendimo būdą. Kaip teigia mokslininkai (Lovelock ir kt., 2014), bet koks konsultavimas yra paremtas bendravimu. Bendravimo sąvoka skirtinguose šaltiniuose suprantama skirtingai, todėl ir vieningą konsultavimo sąvokos apibrėžimą mokslinėje literatūroje rasti sudėtinga. Nesant vieningai konsultavimo proceso vertinimo sistemai, klientų ir konsultantų santykių vertinimas tampa sudėtingu, o jam įtaką darančių veiksnių nustatymas itin sunkiai vertintinas (Masłowska ir kt., 2011). Būtina pastebėti, kad toks vertinimas vieningas būti ir negalėtų, nes konsultavimo procesas vyksta tarp žmonių, kurių mentalitetas, patirtis, požiūris gali skirtis ne tik dėl asmeninių savybių bei aplinkos, tačiau ir regioniniu aspektu, t.y. tų pačių veiksnių vertinimas skirtingose valstybėse gali būti visiškai skirtingas. Todėl, kad konsultavimo procesas vyktų efektyviai, itin svarbios tampa konsultanto kompetencijos savo srityje, bei bendrosios kompetencijos visame profesionalizacijos kontekste.

Taigi apibendrinant galima teigti, kad vadybininkui konsultantui yra svarbios bendrosios ir dalykinės (profesinės) kompetencijos. Geras vadybininkas konsultantas yra motyvuotas, iniciatyvus, stebintis aplinką ir kelis žingsnius į priekį prognozuojantis profesionalas (Pietaris, 2005).

Profesionali vadybininku konsultantu ne gimstama, o tampama. Todėl yra svarbu tyrinėti vadybininkų konsultantų profesinei veiklai reikalingas kompetencijas, nes kompetencijos, kaip atskiri elementai, nuolat pasireiškiantys apibrėžtoje ir besikartojančioje asmens veikloje, sudaro *kompetentingumą*. R. Laužackas (2005) kompetentingumą apibūdina kaip efektyvios, kokybiškos

veiklos demonstravimą, patvirtinamą rezultatais, tenkinančiais darbo pasaulio reikalavimus. Anot G. Le Boterfo (2010) profesinis kompetentingumas įgalina veikti ir konkrečiame kontekste spręsti profesines problemas, integruotai sutelkiant turimus įvairius individo kognityvinius bei praktinius šaltinius. Pagal profesinį kompetentingumą yra sprendžiama apie profesionalizacijos būklę arba kitaip sakant vienas iš pagrindinių vadybininko konsultanto profesionalizacijos elementų yra kompetencija. G. Le Boterfas (2010) nurodo, kad profesionalumą galima suprasti, kaip asmens socialiai pripažintų kompetencijų visumą, kuri leidžia jam atlikti kompetentingą veiklą.

Apibendrinant galima teigti, kad tiek vidaus profesionalizacija, tiek išorės profesionalizacija skirtingai reiškiasi, tačiau nei vienas procesas negali kito pakeisti, o tik papildo vienas kitą. Todėl galima teigti, kad apie vadybininkų konsultantų, dirbančių verslo sektoriuje, profesionalizacijos būklę galima spręsti pagal vadybininkų konsultantų kompetentingumą, tai yra vidaus profesionalizaciją bei susiformavusį profesinį identitetą, kultūrą, atsakomybę, savarankiškumą, etiką ir kt., tai yra išorės profesionalizaciją. Mokslinėje literatūroje vadybininko veikla ir konsultanto veikla analizuojamos atskirai. Vadybininko veiklai įvaldyti yra parengtas Prekybos vadybininko rengimo standartas, tačiau standarte išdėstyti reikalavimai tik iš dalies atliepia šiuolaikinius verslo pasaulio reikalavimus. Konsultavimas Lietuvoje yra gana nauja verslo sritis, nėra vieningos konsultavimo proceso vertinimo sistemos, todėl klientų ir konsultantų santykių vertinimas tampa sudėtingas. Dėl šios priežasties svarbu analizuoti tiek vadybininkų, tiek konsultantų kompetencijas, siekiant jas palyginti ir sujungti į bendrą vadybininko konsultanto kompetencijų modelį, kurio pagalba bus išanalizuota vadybininkų konsultantų, dirbančių verslo sektoriuje, profesionalizacijos raiška, nes tik profesionaliai pasirengus, galima užtikrinti kokybišką veiklą, atitinkančią šiuolaikinių darbdavių reikalavimus.

1.2. Vadybininko konsultanto, dirbančio verslo sektoriuje, kompetencijos

Kalbant apie profesionalizaciją, Siebert (2007), nurodo, kad veiklos profesionalizacija, tai procesas, vykstantis dviem lygiais, kurie tarpusavyje susiję. Tai kaupimas profesinių, mokslo žinių, kurios sukurtų kompetentingos veiklos teorinį ir empirinį pagrindą, bei visuomenės profesijos su jos specifinėmis kvalifikacijomis ir kompetencijomis pripažinimas. Pasak autorių (Jakubė ir Juozaitis, 2012) kompetencijų terminas yra siejamas su asmens kompetentingumu atlikti tam tikras veiklas profesinėje terpėje, dalyvauti profesinės bendruomenės diskusijose, atstovauti savo veiklos sričiai. Kaip sudėtinės kompetencijų dalys įvardijamos žinios, įgūdžiai, nuostatos, vertybės, elgsenos modeliai, kultūrinis ir pilietinis sąmoningumas.

Kaip pastebi G. Le Boterfas (2010), nepakanka tik išvardinti šaltinius – žinios, gebėjimai, elgsena, bet ir reikia ištirti, ką reiškia veikėjui „būti kompetentingam“ ir „turėti kompetencijų“.

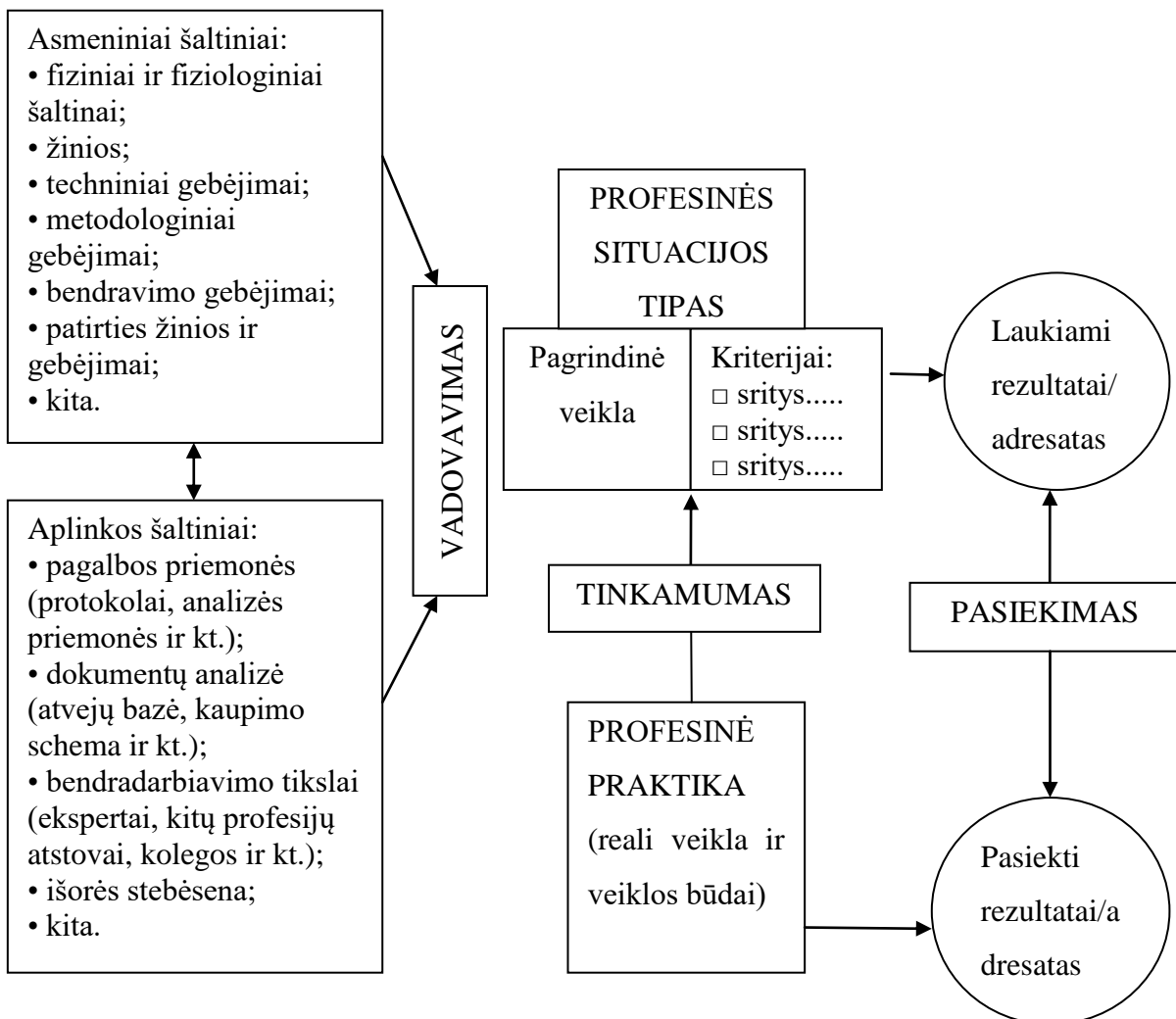
Anot autoriaus „būti kompetentingam“ – tai reiškia remtis veiklos sritimis, o „turėti kompetencijų“ – tai reiškia šaltinių turėjimą, bet nepakankamas kompetencijos veiklos sąlygas. G. Le Boterf (2010) pabrėžia, kad asmuo kompetentingai veikia konkrečioje situacijoje, jei:

Jis moka derinti ir mobilizuoti turimų asmeninių šaltinių (žinių, gebėjimų, elgsenos...) ir laikmenų (duomenų bazių, kolegų, ekspertų, kitų profesijų atstovų tinklų) visumą.

Jis moka derinti ir mobilizuoti rezultatyvią profesinę praktiką:

- įvaldant tam tikrą situaciją, įvertinant jos keliamus reikalavimus ir specifinį kontekstą;
- duodant rezultatų (produkto, paslaugų), atitinkančių tam tikrus davėjo (kliento, paciento, vartotojo...) rezultatyvumo kriterijus.

G. Le Boterf (2010), siūlo procesą, kurio metu asmuo įgyvendina tinkamą ir kompetentingą veiklą (3 pav.).



3 pav. Kompetentingos veiklos procesas pagal G. Le Boterfą (2010)

G. Le Boterfas (2010), komentuodamas paveikslą, pastebi, kad kompetencijos termino, pateikiamo paveiksle, nėra ir tas praleidimas yra sąmoningas: “siekiama akcentuoti faktą, kad tik supratus paskirto veikėjo įgyvendinimą procese, jei reikia kai kuriuos paveikslo elementus galima pavadinti „kompetencija“ (G. Le Boterf, 2010, p.23). Apibendrinant autoriaus mintis, matyti, kad profesinėje veikloje yra svarbu ne turėti kompetencijas, bet būti kompetentingam.

M. Tight (2007) pastebi gana glaudų ryšį tarp kompetencijos sąvokos ir aukštesnio lygmens įgūdžių bei pasiekimų, nusakomų profesionalumo ir profesinės patirties sąvokomis, kurias galima vertinti kaip išeinančias už paprasčiausios kompetencijos ribų.

Prekybos vadybininko rengimo standarto 1 priede (2007) yra pateikiamos vadybininkui reikalingos kompetencijos:

1. Atlikti prekybos įmonės (padalinio) aplinkos tyrimą.
2. Analizuoti ir vertinti prekybos įmonės (padalinio) veiklos rezultatus.
3. Rengti ir įgyvendinti prekybos įmonės (padalinio) veiklos planą ir jį pagrįsti ekonominiais skaičiavimais.
4. Sudaryti organizacijos struktūrą.
5. Organizuoti prekybos įmonių aprūpinimą prekėmis.
6. Organizuoti prekybos įmonės (padalinio) logistikos procesą.
7. Parinkti prekybos įmonės (padalinio) personalą.
8. Numatyti darbų atlikimo eigą.
9. Parengti darbuotojų motyvavimo ir jų veiklos vertinimo sistemas.
10. Kaupti, sisteminti ir apibendrinti informaciją.
11. Kontroliuoti materialinius, finansinius ir žmonių išteklius.
12. Teikti informaciją išoriniams ir vidiniams vartotojams.

Tuo tarpu A. Čepienė (2014), tyrinėdama verslo vadybos studentų bendrųjų kompetencijų ugdymo problematiką, vadovaudamasi J. Gozales ir kt. (2003), išskyrė verslo vadybininkui reikalingas kompetencijas (1 lentelė).

1 lentelė. Verslo vadybininkui reikalingos kompetencijos (Čepienė, 2014).

Pirma pakopa	
DALYKO KOMPETENCIJOS:	BENDROSIOS KOMPETENCIJOS:
<ul style="list-style-type: none"> • gebėjimas naudoti ir vertinti įmonės ir jos aplinkos analizės instrumentus; • gebėjimas specializuotis ir tapti atitinkamos srities specialistu; • gebėjimas atlikti ne tik savo srities, bet ir kitas funkcijas; • pasitikėjimas savimi; 	<ul style="list-style-type: none"> • bendrosios profesijos žinios; • bendrosios dalyko žinios; • gebėjimas dirbti tarpdisciplininėje komandoje; • gebėjimas žinias taikyti praktikoje; • gebėjimas prisitaikyti naujose situacijose;

1 lentelės tęsinys

Pirma pakopa	
DALYKO KOMPETENCIJOS:	BENDROSIOS KOMPETENCIJOS:
<ul style="list-style-type: none"> • gebėjimas argumentuotai spręsti problemas, ypač operatyvinio ir taktinio lygmens; • gebėjimas pasirengti priimti sprendimus, ypač operatyviniame ir taktinio lygmens. 	<ul style="list-style-type: none"> • kompiuterinis raštingumas; • gebėjimas mokytis; • gebėjimas atlikti prezentacijas, žodžiu ir raštu.
Antra pakopa	
DALYKO KOMPETENCIJOS:	BENDROSIOS KOMPETENCIJOS:
<ul style="list-style-type: none"> • pirmosios pakopos kompetencijos; • gebėjimas dalyvauti priimant strateginius sprendimus; • gebėjimas atlikti tyrimus, vadovaujant ekspertui; • gebėjimas dirbti savarankiškai; • gebėjimas atlikti holistinius vertinimus ir gebėjimas kritiškai vertinti strateginius sprendimus; • pokyčių vadybos gebėjimai; • tarptautinis mobilumas ir kitų kultūrų supratimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • analizė ir sintezė; • gebėjimas spręsti problemas; • savikritikos gebėjimai; • užsienio kalbos įgūdžiai.
Trečia pakopa	
DALYKO KOMPETENCIJOS:	BENDROSIOS KOMPETENCIJOS:
<ul style="list-style-type: none"> • gebėjimas savarankiškai atlikti originalų ir išsamų publikuotiną tyrimą vienoje iš verslo vadybos sričių. 	<ul style="list-style-type: none"> • ekspertinės žinios specifinėje srityje; • gebėjimas atlikti tyrimą; • kūrybiškumas; • tolerancija (skirtingų nuomonių ir multikultūrinės aplinkos priėmimas); • kritikos ir savikritikos gebėjimai.

Iš pateiktų vadybininko kompetencijų bei sugretinus vadybininko, dirbančio verslo sektoriuje specifika, matyti, kad vadybininkas, dirbantis verslo sektoriuje, turi gebėti ne tik vykdyti pardavimus ir organizuoti įmonės logistikos procesus, bet ir turi gebėti atlikti aplinkos tyrimą, analizuoti veiklos rezultatus, planuoti savo veiklą, turi gebėti priimti operatyvinius ir taktinius sprendimus, dalyvauti priimant strateginius sprendimus, kritiškai vertinti sprendimo priėmimus, dirbti savarankiškai, dirbti su personalu, dirbti su informacija, kontroliuoti išteklius, turi turėti profesinių, dalyko žinių, gebėti žinias taikyti praktikoje, nuolat mokytis, darbe taikyti informacines technologijas, gebėti atlikti prezentaciją, būti kūrybiškas, tolerantiškas, turėti užsienio kalbų įgūdžių (Čepienė, 2014).

Tokia plati vadybininkų kompetencijų apibrėžtis atskleidžia pakitusį požiūrį į vadybininkus, t.y. kaip į vadybininko darbo pozicijas galėjo pretenduoti jauni, turintys reprezentatyvią išvaizdą bei įvaldę komunikavimo kompetenciją, pretendantai. Dabar vadybininkui keliami realūs reikalavimai, t.y. išvardijamos konkrečios kompetencijos, kurias vadybininkas turi būti įvaldęs, taip pat į vadybininko darbo pozicijas vis dažniau darbdaviai nori rinktis pretendentes, turinčius profesinės patirties (Sharma ir kt., 2018). Tai parodo vadybininko konsultanto veiklos profesionalizacijos raišką ir veiklos reikalavimus nuolatiniam profesionalumo tobulinimui, naujų kompetencijų įgijimui bei vystymui.

R. Laužackas (2005) nurodo, kad kompetencijos, kaip atskiri elementai, nuolat pasireiškiantys apibrėžtoje ir besikartojančioje asmens veikloje, sudaro *kompetentingumą*. Anot autoriaus, kompetentingumą galima apibūdinti kaip efektyvios, kokybiškos veiklos demonstravimą, patvirtinamą rezultatais, tenkinančiais darbo pasaulio reikalavimus.

Kai kurie mokslininkai (Andriekienė ir Anužienė, 2006) pabrėžia, kad kompetentingumas nėra adekvatus išsilavinimą patvirtinamam diplomui. Todėl yra klaidinga galvoti, jog žinių visuma, įgyta studijų metu, leidžia diplomantams „gebėti atlikti...“, „turėti teisę į ...“, „būti pranašesniai už ką nors“, „užtikrinti profesionalumą ir kompetentingumą“. Taigi žinių visuma dar nėra kompetentingumas; žinios dar nereiškia, kad diplomantas galės, norės ar turės galimybes jas taikyti praktikoje. B. Buck (2005) akcentuoja, kad kompetentingumas pasireiškia kaip gebėjimas demonstruoti įgytas kompetencijas neapibrėžtose, neįprastose bei kompleksinėse situacijose. Šį gebėjimą, anot A. Fokienės (2006), galima traktuoti kaip tam tikrą laiką trukusios profesinės praktikos rezultatą.

Vadinasi, yra svarbu analizuoti, stebėti vadybininkų, dirbančių verslo sektoriuje, veiklą, siekiant atskleisti profesinį kompetentingumą. Kadangi dauguma įmonių siekia didinti savo pelną, todėl jose dirbantis vadybininkas privalo vykdyti aktyvius pardavimus, todėl yra labai svarbu išsiaiškinti, kokių reikia kompetencijų vadybininkui, siekiant sėkmingai realizuoti darbinę veiklą.

2011 *Pardavimų akademijos* konsultantai atliko įvairių kompanijų, esančių Lietuvoje, personalo, dirbančio aktyviuose pardavimuose, vertinimus. Šių vertinimų tikslas buvo nustatyti pardavimų vadybininkų konsultantų profesinį kompetentingumą. Pardavimų situacijų klausimynu vertinamos pardavimų kompetencijos, kasdien vadybininkų naudojamos bendraujant su klientais (Zalatorius, 2011)

2 lentelė. Pardavimų kompetencijos (Zalatorius, 2011).

1. Kontakto su nauju, esamu ar buvusiu klientu užmezgimas
2. Kliento pasipriešinimo kontaktui įveikimas
3. Kliento poreikio išsiaiškinimas
4. Prekių ir paslaugų prezentavimas
5. Prekių ir paslaugų kainos pateikimas ir argumentavimas
6. Bandomasis pardavimas/ pardavimo uždarymas
7. Kliento abejonių ir prieštaravimų įveikimas
8. Derybos su klientu dėl sutarties sąlygų
9. Konkurentų pasiūlymų įveikimas
10. Kliento ilgalaikio lojalumo formavimas

Tyrimu atskleistos dažniausios vadybininkų daromos klaidos pardavimų procese, todėl galima išskirti tam tikras problemines konsultantų veiklos situacijas, kurių įvaldymui, reikalingos atitinkamos kompetencijos:

1. Kontakto su nauju, esamu ar buvusiu klientu užmezgimas. Vadybininkai nežino kaip pritraukti naujo, esamo ar buvusio kliento dėmesį, sukelti jo susidomėjimą siūloma tema ir įtraukti klientą į pokalbį, vėliau išsirutuliosiantį į poreikių išsiaiškinimą. Tai, ką daro vadybininkai, dažniausiai panašu į monologą, naudojant klientams jau įgirusias šablonines frazes.

2. Kliento pasipriešinimo kontaktui įveikimas. Tuomet, kad naujas, esamas ar buvęs klientas nenori ar negali bendrauti su vadybininku, vadybininkas, nežino, kaip tęsti bendravimą. Čia vadybininkai neskiria tikrų ir menamų kliento nenoro bendrauti priežasčių ir, dažniausiai, savo pasiekimu laiko galimybę siūsti klientui „naudingą informaciją ateičiai“. Kitas neefektyvus vadybininkų veiksmas - tai bandymas telefonu per kelias akimirkas paskubomis paaiškinti klientui savo pasiūlymo naudingumą.

3. Kliento poreikio išsiaiškinimas. Šiame, greičiausiai, svarbiausiame pardavimų proceso etape, labiausiai įtakojančiame pardavimų sėkmę, vadybininkai nežino, kaip atrasti kliento akivaizdžias ir paslėptas interesus ir naudos lūkesčių sritis. Ypatingai vadybininkai „silpni“, kai klientas turi kur ir iš ko pirkti paslaugas ar prekes, viskuo patenkintas ir nieko nenori keisti.

4. Prekių ir paslaugų prezentavimas. Čia vadybininkų pagrindinė klaida – mechaniškas siūlomų paslaugų ar prekių savybių ir charakteristikų vardinimas. Taip pat, vadybininkai nežino, kaip svarbu įtraukti klientą į prezentacijos procesą ir taip prekę ar paslaugą „priartinti“ arčiau kliento.

5. Prekių ir paslaugų kainos pateikimas ir argumentavimas. Kaina – tai viena paslaugų ar prekių charakteristikų, kurią taip pat reikia pardavinėti. Vadybininkai neatranda kainos priimtimumo argumentų, nesugeba pateikti siūlomo pirkinio naudos, apeliuoti į reikšmingas kitas siūlomo pirkinio savybes, teigiamai manipuliuoti kliento „brangumo pigumo“ suvokimo svarstyklėmis.

6. Bandomasis pardavimas/ pardavimo uždarymas. Kada jau galima klientui siūlyti sutarties pasirašymą, o kada dar ne – vadybininkai neturi aiškios strategijos. Kaip įvertinti: ar klientas jau pasiruošęs skirtis su savo pinigais, ar jį dar reikia „panokinti“? Pastebimos dvi pardavimų vadybininkų veiksmų tendencijos. Viena - „kuklintis“ su sandorio sudarymu iš baimės, kad klientas atsakys neigiamai, kita - imtis „buldozerio“ principo ir brukti sutarties pasirašymą dar nepasiruošusiam klientui.

7. Kliento abejonių ir prieštaravimų įveikimas. Po prekių ar paslaugų prezentacijos kliento sąmonėje atsiranda įvairių abejonių ir argumentų sau pačiam trūkumas. Čia dažniausia klaida – kliento „paleidimas“ – klientas pats galvoja apie pasiūlymą, tariasi su kitais, įvertina kitus gautus pasiūlymus ir pan. Vadybininkai neišnaudoja galimybių „čia ir dabar“ išsiaiškinti kliento dėsimo priežasčių, todėl po dienos ar savaitės klientas taip ir neapsisprendžia arba gali pasirinkti pasiūlymą kitos kompanijos, kur dirba profesionalesni vadybininkai.

8. Derybos su klientu dėl sutarties sąlygų. Vadybininkai nežino elementarių derybinės pozicijos galios svertų. Klientui (patyrusiam derybininkui) tik užsiminus apie konkurentų pasiūlymus ar norimas nuolaidas, vadybininkai tuoj pat pateikia savo „efektyviausius būdus“ – nuolaidas, lengva ranka suteikia papildomas sąlygas. Visa tai vyksta net nepažinus tikrų kliento interesų ir realių galimybių bei nebandant mainytis abipusėmis nuolaidomis.

9. Konkurentų pasiūlymų įveikimas. Šiame pardavimų proceso etape vyrauja du kraštutinumai: arba konkurentų pliekimas, arba savęs liaupsinimas. Tokios vadybininko suteiktos informacijos efektas kliento sąmonėje kelia, jei ne neigiamas nepasitikėjimo vadybininku ir jo pasiūlymu mintis, tai tikrai nepakankamus vidinius argumentus sprendimui pirkti.

10. Kliento ilgalaikio lojalumo formavimas. Vadybininkai įsitikinę, kad tam, jog klientas „nešokinėtų“ per konkurentų akcijas, pakanka būti mandagiam, klausti „kaip sekasi?“, stengtis užmegzti draugiškus santykius su klientu, klausti grįžtamojo ryšio apie įsigytos prekės ar paslaugos kokybę ir pan. Taip, tai visiškai teisinga, tačiau ar konkurentai nedaro to paties? Neabejotinai daro. Tuo tarpu, vadybininkai neturi jokių kitų originalių klientų lojalumo skatinimo strategijų.

Apibendrinus K. Zalatoriaus (2011) tyrimo metu atskleistų dažniausiai konsultantų pardavimų procese daromų klaidų sąrašą, galima matyti, kad sprendžiant šias problemas reikėtų didelį dėmesį skirti vadybininkų konsultavimo kompetencijų ugdymui, nes jos gali padėti spręsti ar net visai išvengti šių problemų (3 lentelė)

3 lentelė. Konsultantų kompetencijų aprašas (Grudienė ir kt., 2011).

ASMENINĖS KOMPETENCIJOS	
Mokymosi mokytis kompetencija	Mokosi ir jaučia atsakomybę už savo mokymąsi, atkakliai siekia užsibrėžto mokymosi tikslo, apmąsto mokymosi procesą. Žino savo gerus ir tobulintinus mokymosi gebėjimus ir juos tobulina.
Sisteminis mąstymas	Sugeba sistemingai mąstyti, rinkti, analizuoti ir panaudoti informaciją, susijusią su lyderystės raiška. Sugeba taikyti žinias praktikoje, sieti praktinių klausimų sprendimą su lyderystės vardan mokymosi modeliais ir principais bei platesniu socialiniu kontekstu. Konsultavimo procese siekia ir sugeba išvelgti tendencijas, dėsningumus bei parodyti juos konsultuojamajam.
Atsakomybė	Atsakingas už savo veiksmus, teikiamos informacijos patikimumą. Laikosi įsipareigojimų ir susitarimų. Kruopščiai iki galo užbaigia numatytus darbus. Apie pasekmes galvoja iš anksto, informuoja apie galimas problemas ir ieško būdų joms spręsti.
Pasitikėjimas savimi, autentiškumas	Suvokia savo kompetenciją ir priima sprendimus. Pripažįsta ir įvardina riziką. Kūrybiškai sprendžia problemas. Siekia ir sugeba būti nuoširdus kiekvienoje situacijoje. Atvirai sako kitiems ką jaučia ir galvoja. Koncentruojasi į ČIA ir DABAR.
Emocinė kompetencija (savianalizė, savirefleksija, empatija)	Sugeba atpažinti savo bei kitų emocijas. Suvokia konsultuojamųjų poreikius, jų jausmus bei lūkesčius. Jaučia situaciją ir sugeba adekvačiai – konstruktyviai ir autentiškai - reaguoti. Stebi savo elgesį ir jo įtaką aplinkiniams. Mokosi iš grįžtamojo ryšio. Linkęs save analizuoti, sugeba adekvačiai įvertinti sudėtingas situacijas.
Kūrybiškumas ir iniciatyva	Sugeba pateikti originalias ir kūrybingas idėjas, galvoti neapsiribojant įprastu situacijos vertinimu. Geba pritaikyti patirtį naujose situacijose, numatyti alternatyvius sprendimus. Atviras pokyčiams, nebijo neapibrėžtumo, pagrįstos rizikos, aktyviai dalyvauja įgyvendinant naujas idėjas, įtraukia kitus. Demonstruoja norą padaryti daugiau, nei būtina, rodo iniciatyvą, siekia platesnės atsakomybės.

3 lentelės tęsinys

ASMENINĖS KOMPETENCIJOS	
Komunikaciniai gebėjimai	Turi gerus komunikavimo žodžiu bei raštu gebėjimus. Sugeba sklandžiai reikšti mintis raštu bei žodžiu gimtąja ir kitomis kalbomis. Efektyviai naudojami IT informacijos kaupimui ir sklaidai. Sėkmingai bei noriai naudoja įvairias technines komunikacijos priemones kasdienėje darbinėje veikloje.
TARPASMENINĖS KOMPETENCIJOS	
Tolerancija	Siekia ir sugeba suprasti žmones, turinčius skirtingas nuomones, gerbia jų indėlį. Demonstruoja pagarbą skirtybėms, kantrybę. Kelia pasitikėjimą, patikimumą. Sugeba prisitaikyti prie naujų situacijų, projektų ir žmonių. Linkęs skirti laiko gerų santykių palaikymui ir sugeba įsijausti į kitų būseną.
Bendradarbiavimas, partnerystė	Sėkmingai derina savo veiklą su kitų darbu. Linkęs dėmesingai išklaudyti, kreipti dėmesį į kitų pasiūlymus ir klausimus. Dalijasi atsakomybe ir nuopelnais. Vardan bendro rezultato sugeba prisiimti įvairius vaidmenis bendrame darbe bei užtikrinti kitų dalijimąsi darbais.
Bendravimas	Sugeba užmegzti ir palaikyti ryšį bei dialogą konsultavimo proceso metu. Demonstruoja efektyvaus bendravimo įgūdžius: moka aktyviai klausytis, klausinėti, apibendrinti, supranta neverbalinio bendravimo signalus. Sugeba valdyti konfliktingas situacijas.
Gebėjimas motyvuoti (įkvėpti)	Yra aktyvus, tiki sėkme. Suteikia pagalbą kitiems, dalijasi žiniomis, patyrimu. Geba atskirti vidinę ir išorinę motyvaciją bei tinkamai taiko jos skatinimo priemones. Siekia didinti kliento pasitikėjimą savimi, skatinti jo asmeninį suinteresuotumą ir aktyvumą.
Pasitikėjimo atmosferos kūrimas ir atvirumo skatinimas	Siekia ir moka sukurti sąlygas konsultuojamųjų atvirumui, nuoširdžiam bendravimui. Užtikrina konfidencialumą. Skatina abipusį pasitikėjimą, skaidrumą. Geba teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį konsultuojamajam.
Tarpkultūrinė kompetencija	Remiasi tarpkultūriškumo, pilietiškumo vertybėmis. Puoselėja gimtąją kultūrą, kalbą. Turi ir išreiškia aktyvią pilietinę poziciją. Skatina pagarbą skirtingoms kultūroms. Aktyviai mezga ryšius, kaupia bei integruoja įvairiapusę patirtį.
PROFESINĖS KOMPETENCIJOS	
Konsultavimo	<p>Sutarties sudarymas (susitarimas). Sugeba išsiaiškinti kliento motyvaciją. Sąžiningai ir atsakingai formuoja pagrįstus kliento lūkesčius. Siekia ir sugeba gauti visų susijusių šalių (kliento, užsakovo, rėmėjo) įsipareigojimus.</p> <p>Tyrimas. Renka ir analizuoja duomenis, informaciją bei įtraukia į šį procesą klientą. Siekia didinti kliento įsitraukimą bei įsisauganumą. Naudoja įvairius įrankius intervencijai (interviu, fokus grupes, kūrybinio sprendimo sesijas ir kt.).</p> <p>Grįžtamojo ryšio teikimas. Sugeba atrinkti ir tinkamai pateikti informaciją. Sugeba atpažinti ir valdyti gynybinį elgesį.</p> <p>Sprendimų priėmimas. Naudoja įvairius sprendimų priėmimo metodus (individualius, grupinius). Koncentruoja savo ir kliento dėmesį į ČIA ir DABAR pasirinkimą. Sugeba valdyti kliento nerimą ir pasipriešinimą dėl galimų pokyčių, valdo politinį klimatą.</p>
Andragoginė	Suvokia suaugusiųjų žmonių mokymo(si) ypatumus ir geba į juos atsižvelgti konkrečiose situacijose, skatina kliento mokymąsi bei tikslingai organizuoja jų bei savo tobulinimąsi.
Dalykinė - vadybinė	Turi reikalingų žinių ir patirties. Efektyviai naudoja ir pritaiko gebėjimus ir žinias tam, kad pasiektų geriausių rezultatų. Siekia meistriškumo savo pasirinktoje srityje (ugdymo, vadybos, strategijos, finansų ir kt.). Išmano švietimo kontekstą, švietimo organizacijos veiklos ypatumus. Išmano organizacijos funkcionavimą, žino šio funkcionavimo sudėtines dalis, moka jas interpretuoti konkrečiose organizacijose.

Išvardintos konsultantų kompetencijos pagrindžia konsultantų veiklos profesionalizacijos raišką, taip pat atskleidžia veiklos profesionalizacijos kryptį.

Analizuojant verslo konsultavimo praktikos problemas, pastebėta, kad daug ginčų kelia pati sėkmingo konsultavimo samprata, todėl R. Smaliukienė ir kt. (2010) siūlo orientuotis į gana dažnai keliamus konsultavimui tikslus, t.y. kliento rezultatų gerinimą, kliento gebėjimų gerinimą ir organizacinės kultūros pokyčius. Verslo konsultavimo sėkmę dažnai apibūdina šie kriterijai: produktyvumas, pelningumas, patenkintas klientas, lyderystė ir grupės veikla. Kita vertus, verslo konsultavimas nebus laikomas sėkmingu, jei nebus patenkinami tiek kliento, tiek konsultanto lūkesčiai. Tačiau nepriklausomai nuo konsultavimo keliamo tikslo, kliento tenkinimas yra laikomas svarbiausiu konsultavimo sėkmės aspektu (Lyderių laikas, 2009).

Prekyboje vadybinio konsultavimo metu taikomos tokios konsultavimo formos kaip pavyzdžių pristatymas, informavimas, diskusija, konsultavimas remiantis gera praktika, diagnostika ir rekomendacijos (Smaliukienė ir kt., 2010). Taikydamas šias formas, vadybininkas konsultantas, turi gerai žinoti įmonėje priimtą klientų aptarnavimo politiką bei tikslus. Todėl prekybos įmonių savininkai turi pasirūpinti, kad vadybininkai konsultantai būtų supažindinti su įdiegtomis įmonėje inovacijomis bei klientų aptarnavimu. Iš esmės konsultavimo proceso sėkmė didele dalimi priklausys nuo konsultantų kompetencijos, dėmesio siekiamiems rezultatams, aiškiai ir gerai komunikuojamiems lūkesčiams, akivaizdžios organizacijos vadovų paramos, konsultantų prisitaikymo prie organizacijos, partnerystės su konsultantais ir konsultantų įsitraukimą į organizacijos tikslų įgyvendinimą.

Galima teigti, kad konsultantų veikloje turi būti plėtojamos *dalykinės* (savo srities išmanymas ir sukaupta pakankama praktinė patirtis), *bendrosios* (gebėjimai bendrauti, bendradarbiauti, klausyti, padėti kitiems, taip pat pasitikėjimas savimi, empatiškumas, lyderystė ir autoritetas tarp kolegų) ir *specialiosios* (gebėjimas kurti konstrukcinę sąveikos aplinką, dirbti su suaugusiaisiais, analitiniai gebėjimai, tikslo matymas laiko perspektyvoje, psichologinės žinios, tikslinės grupės ir jos aplinkos išmanymas, konsultavimo metodų išmanymas, vadybiniai gebėjimai) konsultanto kompetencijos.

Apibendrinant galima teigti, kad šiandien vadybininkai konsultantai, dirbantys verslo sektoriuje, turi būti orientuoti ne tik į naujų kompetencijų įgijimą, kad galėtų sėkmingai realizuoti darbinę veiklą, bet ir turi sujungti vadybininkams ir konsultantams būdingas kompetencijas. Kaip vadybininkas jis turi vykdyti pardavimus ir organizuoti įmonės logistikos procesus, turi gebėti atlikti aplinkos tyrimą, analizuoti veiklos rezultatus, planuoti savo veiklą, turi gebėti priimti operatyvinius ir taktinius sprendimus, dalyvauti priimant strateginius sprendimus, kritiškai vertinti sprendimo priėmimus, dirbti savarankiškai, dirbti su personalu, dirbti su informacija, kontroliuoti išteklius, turi turėti profesinių, dalyko žinių, gebėti žinias taikyti praktikoje, nuolat mokytis, darbe taikyti informacines technologijas, gebėti atlikti prezentaciją, būti kūrybiškas, tolerantiškas, turėti užsienio kalbų įgūdžių, o kaip konsultantas turi didinti klientų pasitenkinimą, spręsti tam tikrus

specifinius klausimus, suteikti patikimą informaciją, gebėti bendrauti ir dirbti su žmonėmis ir kt., turėti asmeninių, tarpasmeninių ir profesinių kompetencijų. Nors mokslinėje literatūroje yra išskiriamos probleminės vadybininkų konsultantų situacijos, tačiau vadybininkui konsultantui keliama realūs reikalavimai, t.y. išvardijamos konkrečios kompetencijos, kurias vadybininkai konsultantai turi įvaldyti. Tai parodo vadybininkų konsultantų veiklos profesionalizacijos raišką. Siekiant išvengti probleminių veiklos situacijų, vadybininkas konsultantas turi įvaldyti, lavinti, tobulinti bei įgyti naujų dalykinių / profesinių kompetencijų, bendrųjų / asmeninių kompetencijų, specialiųjų kompetencijų.

1. 3. Ugdomojo vadovavimo (koučingo) metodo taikymas, ugdant darbuotojų kompetencijas

1.3.1. Ugdomojo vadovavimo (koučingo) pagrindinės savybės ir jo taikymo sritys

Ugdomasis vadovavimas - koučingas yra populiarus ir praktikuojamas verslo pasaulyje, įvairiose organizacijose, įmonėse, įstaigose, konsultavimo paslaugų kabinetuose kaip vienas iš netradicinių kompetencijų ugdymo metodų. Teigiama (Misiukonis, 2013), kad koučingas - tai toks tobulėjimo būdas, kuris leidžia žmogui pasinaudoti savo turimais gebėjimais ir patirtimi taip, kad jis galėtų įgyvendinti sumanytus asmeninius pokyčius ir pasiektų norimų tikslų. Kitų autorių (Gražulis et al., 2015) teigimu, koučingas gali būti suprantamas kaip ugdomasis pokalbis, kurio metu ugdytojas ir jame dalyvaujantysis kalbasi pastarojo pasirinkta tema ar klausimu ir, padedamas ugdytojo, asmuo pats suranda praktinius jam rūpimos temos ar klausimo sprendimo būdus. Panašiai mano ir Délivré (2002), kuris teigia, kad koučingas yra išstisas spektras pokalbių su savimi ir koučingo specialistu, tokių pokalbių tikslas - susitarti su savimi pačiu ir numatyti bei siekti tikslų. Todėl ugdomasis vadovavimas (koučingas) laikytinas vienu iš saviugdodos galimybių, padedančių plėtoti visus turimus žmogaus šaltinius ir potencialą (Starr, 2009). Greičiausiai taip teigiama ne atsitiktinai, nes mokslinėje literatūroje ugdomasis vadovavimas (koučingas) yra apibrėžiamas kaip:

- judėjimas į priekį ir pagalba gerinant individualų žmogaus, komandos, organizacijos darbą (Downey, 2008);
- menas skatinti veiksmus, mokytis iš vienas kito (Downey, 2008);
- pagalba pasiekti geriausių savo rezultatų (Lundin, Paul, Christensen, 2003);
- „atrankinti“ žmogaus potencialą siekiant kiek įmanoma padidinti jo galimybes veikti (Whitmore, 2002);
- sumažinti atotrūkį tarp „galvoju, kad darau“ ir „darau“ (Martin, 2001);
- veikti geriausiai esant asmeninei, privačiai pagalbai,
- skatinti iššūkius veikti, palaikyti ir padėti augti (Donovan).

Atsižvelgiant į pateiktas sampratas, galime daryti prielaidą, kad koučingo specialistas/ skatina tam tikrus teigiamus pokyčius, kurie padeda tobulėti tiek profesinėje tiek asmeninėje srityje. Nes koučingas - tai kartu ir pagalba, ir bendras kliento bei koučingo specialisto kūrybos procesas, kurio metu pastarasis tampa kliento profesinės, asmeninės veiklos palydovu (Raišienė et al., 2014). Šios intervencijos tikslas - sukurti klientui sąlygas, leidžiančias jam surasti ne vieną teisingą atsakymą (išeitį), bet tokį problemų sprendimo būdą, kuris skatintų platesnį dalyvaujančiojo asmens tobulėjimą.

Misiukonis (2012) taip pat pabrėžia kelias pagrindines ugdomojo vadovavimo (koučingo) savybes, kuriomis remiantis, jį galima būtų taikyti ugdant darbuotojų kompetencijas:

- koučingo specialistas padeda savo klientams konstruktyviai mokytis ir siekia, kad jie efektyviai dirbtų ir mokėtų kurti savo asmeninį gyvenimą (Rogers, 2004);
- asmeninis ugdymasis, saviugda yra augimo veikla, kai specialistas skatina savo klientus ieškoti sprendimų, atrasti galimybes ir įgyvendinti suplanuotus pokyčius. Koučingo specialistas klausosi savo kliento, pateikia jam klausimus ir taip padeda atrasti tai, ko jis savyje ieško (Rosinski, 2003);
- asmeninis ugdymasis yra veikla, orientuota į darbuotojų mokymąsi. Asmeninis ugdymas suteikia darbuotojams galių ir skatina juos prisiimti atsakomybę už savo tobulėjimą (Hurt ir Weintraub, 2010).

Miliūtė (2010) taip pat išskiria tris dažniausiai pasitaikančias ugdomojo vadovavimo (koučingo) savybes, kuriomis remiantis jį galima laikyti vienu iš netradicinių kompetencijų ugdymo metodu:

1. koučingas kaip *menas bendrauti su savimi*. Šio bendravimo tikslas – numatyti ir siekti tikslų tiek asmeninėje, tiek profesinėje srityse. Šis pokalbis su savimi vyksta koučingo specialisto dėka;
2. koučingas kaip *asmeninio tobulėjimo metodika*, suteikianti galimybę įgyvendinti savo gyvenimo svajones ir tikslus. Šiuo atveju koučingas padeda atrasti, sutelkti ir panaudoti fizinius, dvasinius bei emocinius resursus siekiant tikslo;
3. koučingas kaip *vadovavimo būdas*. Suteikia galimybę vadovui pasiekti išpūdingų rezultatų, kai reikia kurti naujus produktus ir paslaugas, sutelkti komandą bendram tikslui, įgyvendinti strateginius pokyčius, kelti darbuotojų motyvaciją, spręsti probleminius klausimus. Ypač geri rezultatai pasiekiami, todėl, kad vadovas išmoksta panaudoti savo kolektyvo potencialą bendram tikslui.

Misiukonio (2013) teigimu, koučingas gali būti taikomas ir kaip visiškai atskira paslauga, teikiama koučingo specialistų. Koučingas gali būti naudojamas organizacijose kaip vadovavimo stilius arba vidinė įmonės kultūra. Dažnu atveju koučingo sesijas veda vadovai ar kiti atsakingi ir

atitinkamą mokymą gavę specialistai. Nors pats koučingas yra gana siaura sritis, tačiau jo pritaikomumas atsiskleidžia daugelyje sričių ir kontekstų, todėl gali būti taikomas šalia tradicinių darbuotojų kompetencijų ugdymo metodų.

Pagal koučingo sritis (elgsenos tobulinimas, karjeros projektavimas, praktinės veiklos tobulinimas, asmens vidinių galių vystymas, parama strateginių pokyčių metu ir kt.) skiriamos koučingo kategorijos – individualus ir komandinis koučingas (Devillard, 2001) bei įvairios jų formos, kiti autoriai (Lainé, 2005, Turner ir Hévin, 2007) dar skiria organizacijų koučingą (strateginis koučingas):

- komandinis koučingas - akcentuoja tiek techninę, tiek žmogiškąją sanglaudą organizacijos tikslų ir komandos narių veiklos atžvilgiu;
- individualus koučingas - skirtas sprendimų priėmimams ir asmens tobulėjimui ugdyti, akcentuojamas individualių kliūčių nustatymas bei jų kontrolė. Elgsenos tobulinimo atveju ieškoma geriausio užsibrėžto ambicingo tikslo siekimo būdo.

Jei pažvelgsime per problemas, kurios gali būti sprendžiamos taikant koučingo metodus, galima išskirti skirtingas koučingo kryptis (Raišienė et al., 2014):

- gyvenimo koučingas (angl. life coaching) - skirtas asmeniniams tikslams apibrėžti ir jiems pasiekti;
- finansų (angl. financial coaching) – finansinės sėkmės ir finansinės įtakos asmeniniam gyvenimui valdymas;
- karjeros (angl. career coaching) - karjeros planavimas ir valdymas, sėkmės valdymas;
- asmeninis koučingas (angl. personal coaching) - koučingo specialisto ir kliento susitarimas pagal kliento interesus, tikslus ir uždavinius;
- sporto koučingas (angl. sports coaching) - technikos ir našumo didinimas;
- projektų koučingas (angl. situation coaching) - komandų valdymas;
- vadovų (angl. executive coaching) - vadovavimo procesų ir darbo klausimų sprendimų gerinimas;
- konfliktų koučingas (angl. conflict coaching) - santuokoje ar kitoje asmeninėje srityje, kurioje klientas mokosi pagerinti konfliktų valdymo įgūdžius ir gebėjimus;
- verslo koučingas (angl. business coaching) - teikia pagalbą ir paramą individams ar grupėms siekiant verslo efektyvumo.

Kalbant apie verslo koučingą būtina paminėti, kad jis taikomas gali būti labai įvairiai: darbuotojų kompetencijų tobulinimui, veiklos problemų sprendimui, susirinkimų vedimui ir kt. Ugdomasis vadovavimas (koučingas) gali padėti darbuotojams lengviau prisitaikyti reorganizacijos metu ir kt. Kadangi šio tipo koučingas yra suprantamas kaip žmonių išteklių valdymo dalis, dažniausiai už jį atsakingas būna žmogiškųjų išteklių arba personalo skyriaus specialistas, retesniu

atveju būna kreipiamasi į verslo koučingo specialistą „iš išorės“. Bet kokių atveju, už koučingo paslaugas, teikiamas darbuotojui, moka organizacija, todėl natūralu, kad verslo koučingo sesijos metu ugdymo tikslai turi sietis su organizacijos tikslais.

Autorės (Starr, 2009) teigimu, ugdomasis vadovavimas (koučingas) darosi vis priimtinesnis nei įprastas kontroliavimu grįstas vadovavimas. Vadovas, užuot nurodinėjęs, ką reikia daryti, savo darbuotojus skatina galvoti ir veikti savarankiškai. Iš vadovo, kuris vadovauja remdamasis ugdomojo vadovavimo (koučingo) principais, galima sulaukti paramos, iššūkių, pastabų ir patarimų, ir tik labai retu atveju - tiesaus atsakymo. Tokių vadovų nuomone, svarbu ne tik užduotys, bet ir žmonių, atliekančių šias užduotis tobulėjimas.

Kaip ir bet koks taikomas metodas gali būti sėkmingas ar ne itin sėkmingas, kiekvieno metodo sėkmę lemia kokiomis nuostatomis ir principais yra remiamasi, jį taikant. Taikant ugdomąjį vadovavimą, specialistas gali būti ICF (International Coach Federation) organizacijos narys ar net baigęs šios organizacijos akredituotą programą, tokiu atveju jis privalo laikytis ICF organizacijos patvirtinto kodekso ir turi tam tikras profesines kompetencijas, numatytas ICF koučingo specialisto pagrindinių kompetencijų apraše. Norint atitikti ICF koučingo specialisto standartą, nepakanka tik baigti jų akredituotą programą. Etikos kodeksu yra apibrėžiami pagrindiniai moraliniai bei etiniai koučingo ir kliento santykio elementai, nustatomos profesinio elgesio ribos, aptariami interesų konfliktai, įpareigojama laikytis konfidencialumo ir pan. (ICF Code of Ethics 2019).

ICF taip pat yra sukūrę pagrindinių kompetencijų, reikalingų koučingo specialisto darbui, aprašą. Pagal šį aprašą specialistas turi demonstruoti etikos kodekso išmanymą ir laikymąsi taip pat suprasti savo galimybių ribas ir prireikus, nukreipti klientą pas reikiamos kvalifikacijos specialistą. Apraše yra aptariama kaip yra sudaromas koučingo kontraktas su klientu, efektyvus bendravimas, kaip yra kuriamas tarpusavio santykis, kaip skatinamas įsisąmoninimas ir modeliuojami veiksmai, iškeliami ir formuluojami tikslai bei valdomas pats procesas, skatinamas kliento atsakingumas ir pan. (ICF Core Competencies 2019).

Pasak Misiukonio (2012), koučingo specialistas, norintis taikyti koučingą, privalo išmanyti šias nuostatas ir jomis vadovautis:

- *Žmogus yra kūrybinga ir potencialą turinti asmenybė.* Tai neturi būti tik deklaratyvi pozicija. Vadovaujantis šia nuostata specialistas, bendraudamas su žmogumi, iš anksto tiki šio žmogaus gebėjimais, nes koučingo centrinis objektas yra žmogus ir jo nepanaudotos galimybės. Toks santykis leidžia ugdomajam jaustis tvirčiau, pasitikėti savo jėgomis ir tobulėti, o specialisto uždavinys - padėti pačiam pamatyti savo galimybes ir imtis atsakomybės įgyvendinti norimus asmeninius pokyčius.

- *Asmeninis ugdymas yra tarpdisciplininė praktika.* Jis daugiausiai remiasi psichologijos, motyvacijos bei asmenybės augimo ir vystymosi mokslu - tai nėra atskira mokslo

šaka. Norint praktikuoti šį metodą pastoviai, reikia gilinti žinias tose srityse, kurių išmanymas padeda suprasti save ir kitus. Tai gali būti psichologija, emocinis intelektas, asmeninis efektyvumas, suaugusių mokymasis bei vystymasis ir kitos disciplinos.

- *Asmeninis ugdymas siekia motyvuoti ir paskatinti asmenį gerinti savo veiklą – tobulinti darbo įgūdžius, įveikti kliūtis ir remtis gerąja praktika.*

- *Asmeninis ugdymas orientuojasi į galimybių paiešką ir alternatyvų taikymą.* Asmeninio ugdymo būdu organizacijose ne tik sprendžiamos problemos, bet ir atliekama jų prevencija. Žmogaus, įsitraukusio į tokį procesą, veikla tampa efektyvesnė, nes žmogus realizuoja anksčiau nepanaudotas galimybes. Taip jis įgauna daugiau gebėjimų ir energijos spręsti problemas pats.

- *Asmeninis ugdymas skatina žmogaus įsisąmoninimą, modeliuoja jo veiksmus, brėžia ateities perspektyvą.* Asmeninis ugdymas padeda apmąstyti žmogaus turimą patirtį bei panaudoti ją tolesniam tobulėjimui. Žmogui nepakanka žinių ir ekspertinio išmanymo, jis turi būti motyvuotas imtis atsakomybės taikyti šias žinias praktiškai ir nuolat mokytis iš savo patirties. Koučingas organizacijoje veiksmingiausias tada, kai sprendžiami paties darbuotojo tobulėjimo klausimai, problemos sprendimui įtakos turi pats darbuotojas ir už juos jis gali prisiimti didžiausią atsakomybės dalį (Misiukonis, 2012).

Autorius (Misiukonis, 2013) taip pat nurodo ir šias nuostatas/ sąlygas sėkmingo koučingo procesui garantuoti:

- *Klientas yra motyvuotas keistis ir tobulėti.* Kiekvienas pokytis yra nekomfortiškas ir pokyčio akivaizdoje mes imame bijoti. Jei klientas vardan norimo pokyčio yra pasiryžęs šią baimę peržengti ir įveikti, tuomet jis bus pasiryžęs spręsti savo klausimus. Todėl šį aspektą reikia ypač įvertinti organizacijos kontekste, nes kartais žmonės nenori priimti paskatų keistis dėl to, kad jos diktuojamos kitų, o ne jų pačių.

- *Klientas ir koučingo specialistas pasitiki koučingu kaip tobulėjimo būdu.* Koučingas paprastai siūlo treniruotę mūsų protui, tad jei tikime to nauda, belieka tik susikaupti ir įsitraukti į mąstymo procesą. Jei žmogus netiki šiuo procesu, reikia ieškoti kitų tobulėjimo būdų. Šis aspektas taip pat taikytinas koučingui organizacijose.

- *Klientas ir koučingo specialistas aiškiai žino, kokius tikslus jie nori pasiekti.* Netinkamai suformuluoti tikslai gali nuvesti į aklavietę, kita vertus tikslai koučingo proceso metu gali keistis. Todėl koučingo proceso metu klientas ir specialistas turi nuolat tikslintis, ar teisinga kryptimi abu eina.

- *Ryšys tarp kliento ir koučingo specialisto yra pagrįstas atvirumu, nuoširdumu, pasitikėjimu ir tarpusavio pagalba.* Tai reiškia, kad klientas ir koučingo specialistas turi sukurti tvirtą tarpusavio ryšį, nes būtent jis, ne tik koučingo technikos daro koučingo procesą efektyvų.

Pasak D. Megginsono, norėdami taikyti koučingą versle, vadovai turi už durų palikti savo ego ir kurti lygiavertį santykį su kolegomis.

- *Klientas ir koučingo specialistas bendradarbiauja ir vykdo susitarimus, kad padėtų klientui pasiekti numatytus tikslus.* Toks bendradarbiavimas bus kokybiškas, jeigu klientas jaus atsakomybę atlikti tai, kas buvo sutarta koučingo sesijoje. Tai gali būti „namų darbai“ arba kitos klientą judėti pirmyn skatinančios užduotys.

- *Klientas gauna visą reikimą išorinę pagalbą savo tikslams pasiekti.* Labai svarbu aptarti ir numatyti visus galimus pagalbos būdus, kuriais naudosis klientas, kai neis į koučingo pokalbius. Tai gali būti artimų žmonių pagalba, kolegų palaikymas ar kitokia parama. Koučingo specialistas negali būti šalia kliento nuolat, tačiau jis gali padėti klientui nustatyti tokius pagalbos šaltinius ir paskatinti jais pasinaudoti. O koučingą taikantys vadovai turi nuolat stebėti, kaip keičiasi (jei keičiasi) jų darbuotojai, ir būtinai įvertinti teigiamus pokyčius.

Koučingo specialisto kompetencija leidžia pritaikyti reikiamas koučingo technikas konkrečiam klientui konkrečioje situacijoje. Specialistas turi gebėti įvertinti, kokie jo darbo būdai geriausiai tiks klientui. Jo kompetencija turi leisti pasirinkti iš skirtingų koučingo metodikų technikų bei jų variacijų tai, kas konkrečiu atveju tinkamiausia. Jis turi mokėti atsiriboti nuo išankstinio plano ir reikiamus darbo būdus keisti ar taikyti „čia ir dabar“.

1.3.2. Ugdomojo vadovavimo (koučingo) technikos

Koučingo technika - konkretus koučingo specialisto veiksmas ar jų derinys, kuris įtraukiamas į koučingo procesą tam, kad paskatintų klientą mąstyti, leistų jam veikti ir užtikrintų kitas būtinas asmeninių pokyčių prielaidas (Misiukonis, 2013). Nors, pasak mokslininkų (Raišienė et al., 2014), ne vienas specialistas ginčijasi, kad pokalbis ir apskritai pats darbas su žmonėmis negali būti techniškai, dažniausiai kalbant apie jas turimi mintyje metodai, darbo būdai ar įrankiai, kuriuos koučingo specialistas taiko klientui koučingo proceso metu. Koučingo technikų yra įvairių, šiame darbe aptarsime keletą jų:

- **gyvenimo rato technika.** Juozaitis (2012) pateikia gyvenimo rato metodą, kaip vieną iš labiausiai fundamentalių ugdomojo vadovavimo technikų. Ši technika geriausiai tinka, tuomet kai klientas sako, kad nejaučia gyvenime harmonijos, balanso arba yra nepatenkintas gyvenimu, jame jam kažko trūksta, tačiau negali įvardyti ko konkrečiai. Ši technika padeda išgryninti dėl kurios srities nejaučiama harmonija, kokią sritis turėtų būti tobulinama. Norint atlikti šią techniką reikia nusipiešti lygų ratą, paprastai yra naudojama skritulinė diagrama, padalinta į 8 sritis: šeima; draugai, sveikata, laisvalaikis, dvasinis gyvenimas, finansinė padėtis, buitis/ūkis. Tada kiekvieną skiltį

sugraduoti nuo 1 iki 10. Tuomet reikia užduoti klausimą: „Ar esate patenkintas šia savo gyvenimo dalimi?“. Kliento prašome įvertinti individualias sritis pagal skalę nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia „nepasitenkinimas“ ir 10 reiškia „visiškai patenkintas“. Sužymėjus taškais, juos sujungti, kad vizualiai matytume „ratą“, neretu atveju pirminis vaizdas klientą gali šokiruoti. Tačiau tai tampa atspirties tašku tiek klientui, tiek koučeriui. Matant rezultatus, tampa daug aiškiau, kuri sritis yra „silpnesnė“ ir kurią reikia tobulinti. Misiukonis (Misiukonis, 2013) šią techniką vadina „Siekių ratu“. Autoriaus teigimu, tai yra viena populiariausių tikslų nustatymo ir formavimo technikų, kurią žino beveik kiekvienas ugdomojo vadovavimo specialistas. Tačiau tai nereiškia, kad su ja yra susipažinę klientai. Reikia pažymėti, kad ši technika yra plačiai paplitusi, nes yra labai aiški ir universali – daugelis žmonių šią techniką gali atlikti savarankiškai ir pritaikyti daugelyje sričių, pvz: verslo valdyme, komunikuojant, dėstant, pardavinėjant, dirbant su socialiniais tinklais ir kt.

➤ **GROW modelis.** Tai vienas pagrindinių koučerio įrankių. Pasak Downey (2003), šis modelis atvaizduoja pačio pokalbio struktūrą ir padeda koučeriui pasiekti reikšmingą rezultatą. Misiukonio (2016) teigimu, šį metodą sudaro 4 etapai: pirmajame etape formuluojami kliento tikslai (Ko tu sieki?), vėliau aptariama esama situacija (Kaip yra dabar?), tada kalbama apie galimybes ir sprendimus (Kokių idėjų turi?) ir pokalbis užbaigiamas sutariant, kaip ir koku būdu klientas imsis atsakomybės įgyvendinti sutartus veiksmus (Ką ir kaip tu darysi?). GROW modelis atitinka anglišką žodžių Goals (tikslai), Reality (realybė), Options (galimybės), Will/Wrap up (atsakomybė veikti) trumpinį. Tai gana šabloninis modelis, kuris gali būti naudingas ugdomojo vadovavimo specialistui ir klientui. Šis modelis praktiškai pritaikomas beveik visose situacijose ar sprendžiant beveik bet kurias problemas. Modelis nurodo realybę ir siektiną rezultatą, o tai atspindi pagrindinę ugdomojo vadovavimo filosofiją.

➤ **E. Berno komunikacijos teorija ir transakcinė analizė (TA).** Transakcinės analizės (TA) teorijos požiūriu, kiekvieną mūsų pasakytą frazę galima priskirti vienai iš trijų mūsų vidinių būsenų, kurias E. Berne pavadino Tėvu, Suaugusiu ir Vaiku. Kitaip tariant, tai yra tarsi trys ego būsenos, trys skirtingi bendravimo lygiai, vieną iš kurių mes pasirenkame konkrečioje situacijoje. TA – tai ne tik asmenybės ir komunikacijos teorija, grindžianti tarpusavio santykius pagal transakcijas, bet ir pati kalba, nes konkretūs TA terminai šnekamojoje kalboje reiškia ką kitą, todėl jie rašomi iš didžiosios raidės: Tėvas (T) (bet ne mano tėvas!), Vaikas (V) (bet ne mano sūnus ar dukra!), Suaugęs (S) (bet ne aš pats!). Transakcinė analizė teigia, kad emocinės būsenos yra žmogaus psichikoje atskirai veikiančios *ego* 3 būsenos (jausmų, minčių ir elgesio modelių rinkinys) – *tėvo* (iš tėvų gautos dorinės normos, tradicijos, taisyklės), *vaiko* (intuicija, spontaniškumas, kūrybiškumas, džiaugsmas, intymumas, impulsyvumas, bejėgiškumas, negebėjimas priimti sprendimų) ir *suaugusiojo* (kontroliuoja *vaiko* ir *tėvo* būseną, viską pasveria ir priima racionalų sprendimą, objektyviai vertina realybę).

➤ **neurolingvistinis programavimas (NLP).** NLP – tai prieiga, skirta žmonių elgsenos analizei, komunikacijos, mokymosi ir pokyčių srityje. Tarpdisciplininis NLP pobūdis reiškiasi tuo, kad jo teorinis pagrindas ir praktika grindžiami įvairių mokslų priegomis: kibernetika, lingvistika, komunikacija, visuotinė semantika, generatyvine gramatika, psichologija, psichoterapija, Palo Alto mokykla ir kt. Todėl NLP pasižymi įvairių technikų, metodų įvairove: intervencija, orientuota į sprendimus, o ne pačią problemą, metamodelis, verbalinė ir neverbalinė komunikacija, David Gordon patirties klasifikacija (modeliavimo metodas), laiko juosta ir kt.

➤ **S.M.A.R.T. metodika.** Ši technika yra skirta tikslų formavimui. Šio modelio pradininku laikomas George T. Doran. Pasak Marcinkevičiaus (2016), nepaisant, kad šis modelis dažniausiai yra taikomas organizacijose, nustatant tikslus darbuotojams, tačiau jis gali būti itin naudingas ir išsikeliant asmeninius tikslus. Šis metodas palankus, nes jį lengva prisiminti ir taikyti. S.M.A.R.T. metodas- tai 5 angliškų žodžių koduotė, kuri reiškia bendras sąlygas, kad tikslas būtų įgyvendintas:

- Konkretus (angl. specific). Turi būti aišku, ko konkrečiai siekiame ir kaip tai pasiekti.
- Išmatuojamas (angl. measurable). Tai rodikliai, pagal kuriuos suprasime, kada tikslas yra pasiektas.
- Pasiekiamas (angl. attainable). Tikslas privalo būti realus, atsižvelgtas į individualias galimybes.
- Prasmingas (angl. relevant). Tikslas turi atitikti fundamentalias vertybes, poreikius, įsitikinimus.
- Atribotas laike (angl. timed). Turi būti numatytas tikslo įgyvendinimo terminas.

Remiantis šia metodika galima gana aiškiai numatyti tikslus, kadangi jie yra konkretūs, išmatuojami, atriboti laike, galima daugiau lengviau suprasti ir pamatyti, kada tikslai yra pasiekti.

Ugdomojo vadovavimo (koučingo) technikų taikymo nauda. 1997 m. JAV atlikti tyrimai rodo, kad po tam tikrų mokymų darbo efektyvumas vidutiniškai padidėja 22 procentais, o po mokymų taikant „koučingą“ darbo vietoje – 88 procentais. Žemiau aptariami organizacijų gaunami teigiami rezultatai (Samulionytė ir Juknaitė, 2009), taikant koučingą kaip vadovavimo metodą:

- individualaus darbo pagerėjimas. Koučingas skatina žmogaus novatoriškumą, kūrybiškumą. Padidėja savimotyvacija, todėl darbuotojo nereikia spausti. Jis maksimaliai prisiima asmeninę atsakomybę už savo sprendimus ir veiksmus, nes tokias išvadas jis pasidarė pats. Ir svarbiausia: koučingo taikymas padeda individui atrasti dažniausiai neatskleistus vidinius talentus, tokiu būdu geriau išnaudojamas žmonių profesionalumas ir resursai;

- darbo našumo pagerėjimas. Darbo našumas gerėja dėl visų koučingo teigiamai darančių įtaką veiksnių; darbuotojų darbo motyvacijos padidėjimas. Motyvacija auga todėl, kad darbuotojas pats išsikelia savo tikslus įvairių užduočių sprendime ir pats juos įgyvendina. Tokiu būdu didėja pasitenkinimas savimi, bei asmeninė motyvacija;

- pokyčių organizacijose paspartėjimas. Tyrimais įrodyta, kad taikant koučingo metodą organizacijose, padidėja darbuotojų lankstumas ir adaptacija pokyčiams. Darbuotojai yra pasiruošę mobilizuoti savo turimą potencialą iškilusių problemų sprendimui. Taigi koučingo taikymas daro įtaką greitesnei reakcijai į pokyčius;

- darbuotojų atsidavimo organizacijai padidėjimas. Darbuotojai džiaugdamiesi savo pasiekimais darbinėje veikloje, galimybe save atskleisti visu 100 procentų, siekia prisidėti prie sėkmingos organizacijos veiklos, atskleisdami didelę dalį savo potencialo;

- mokymosi ir tobulėjimo kultūros puoselėjimą. Tokioje organizacijoje vyrauja palaikymo, mokymosi ir atsakomybės atmosfera;

- pagalbos darbuotojams suteikimas, siekiant jų darbo ir gyvenimo pusiausvyros suderinimo. Vadovas su pavaldiniais dirbdamas koučingo metodu, jiems sudaro sąlygas įvertinti savo stipriąsias puses ir pažinti silpnąsias. Identifikavęs savo silpnąsias darbuotojas gali rasti priemones, kaip su jomis susitvarkyti, taip taupant jėgas, sveikatą ir dvasinę pusiausvyrą;

- pagerėję vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykiai. Koučingas gerina santykius tarp vadovo ir darbuotojo, nes darbuotojui suteikiama galimybė pasisakyti, būti įvertinam, išklausytam. Atsiranda pagarba vienas kitam;

- pasiekama laiko sinergija. Koučingas pabrėžia koncentravimąsi į asmens pasirinktas prioritetines sritis, tad išeinama iš užburto rato ribų, kuomet sukiesi aplink savo ašį manydamas, kad niekas nesiseka, o pakeisti nieko negali. Taigi, pradėję naudoti koučingą savo darbe vadovai gali pasiekti stulbinančių rezultatų įvairiose srityse: veiklos efektyvume, laiko valdyme, vadovavimo bei delegavimo srityse, projektų planavime.

Todėl ugdomasis vadovavimas (koučingas) gali būti itin naudingas asmeniui tiek kaip darbuotojui, tiek kaip asmenybei, tačiau, kad jis būtų maksimaliai sėkmingas ir efektyvus, klientas/ugdomasis privalo būti motyvuotas, atviras ir pasiruošęs pokyčiams, jų nebijoti, nes tik esant palankioms sąlygoms, koučingas gali tapti raktu į sėkmę.

Apibendrinus galima teigti, kad koučingas gali būti suprantamas įvairiai, tačiau dauguma mokslininkų mano, kad tai yra pokalbis tarp koučingo specialisto ir kliento/ugdytinio, kurio tikslas išspręsti tam tikras problemas, nepageidaujama situaciją pakeisti į norimą, įgyti tam tikrų kompetencijų. Koučingo specialistas privalo sudaryti sąlygas leidžiančias pačiam klientui surasti problemos sprendimo būdą, kuris kartu ir skatintų platesnį dalyvaujančio asmens (kliento) tobulėjimą. Koučingas turi daug įvairių technikų ir metodų, kurių pagalba galima pasiekti gerų rezultatų tiek profesiniame, tiek asmeniniame gyvenime. Koučingas gali padidinti darbuotojų efektyvumą, net beveik 4 kartus, tačiau tam turi būti sudarytos tinkamos sąlygos.

Apibendrinant teorinę dalį, galima teigti jog vadybininko konsultanto, dirbančio verslo sektoriuje, veikla apima daug įvairių funkcijų, kas sąlygoja platų vadybininko konsultanto

kompetencijų lauką, reikalingą veiklos įvaldymui. Mokslinėje literatūroje vadybininko veikla ir konsultanto veikla analizuojamos atskirai. Vadybininko veiklai įvaldyti yra parengtas Prekybos vadybininko rengimo standartas (2007), tačiau standarte išdėstyti reikalavimai tik iš dalies atliepia šiuolaikinius verslo pasaulio reikalavimus. Konsultavimas Lietuvoje yra gana nauja verslo sritis, nėra vieningos konsultavimo proceso vertinimo sistemos, todėl klientų ir konsultantų santykių vertinimas tampa sudėtingas. Darbe siekiama sujungti ir palyginti, vadybininko ir konsultanto veiklos sritis ir kompetencijas reikalingas šioms sritims įvaldyti.

Šiandien vadybininkui konsultantui keliami realūs reikalavimai, t.y. išvardijamos konkrečios kompetencijos, kurias jis turi būti įvaldęs, taip pat į vadybininko konsultanto darbo pozicijas vis dažniau darbdaviai nori rinktis pretendentes turinčius profesinės patirties. Tai įrodo, kad darbdaviai ieško ne šiaip darbuotojo, atlikti vienai ar kitai funkcijai, o ieško vadybininko konsultanto profesionalo, kuris gali efektyviai, veiksmingai atlikti savo pareigas, kuris nuolat tobulėja, turi profesinių žinių, geba jas taikyti praktikoje ir kt. Toks požiūris į vadybininkus konsultantus pagrindžia veiklos profesionalizacijos reikšmingumą, o tai reiškia, kad vadybininko konsultanto veiklai keliami reikalavimai yra susiję su nuolatiniu profesionalumo tobulinimu, naujų kompetencijų įgijimui bei vystymu.

Profesionalizacija (tiek vadybininkų konsultantų, tiek kitų profesijos atstovų) kaip procesas reiškiasi dviem būdais: vidaus profesionalizacija ir išorės profesionalizacija. Nors jos skirtingai reiškiasi, tačiau nei viena negali kitos pakeisti, o tik papildo vieną kitą. Todėl vadovaujantis mokslininkų pastebėjimais, galima teigti, kad apie vadybininkų konsultantų, dirbančių verslo sektoriuje, profesionalizacijos būklę galima spręsti pagal vadybininkų konsultantų kompetentingumą, tai yra vidaus profesionalizacija bei susiformavusį profesinį identitetą, kultūrą, atsakomybę, savarankiškumą ir kt., tai yra išorės profesionalizacija.

Koučingas - ugdomasis pokalbis, kurio metu ugdytojas ir jame dalyvaujantysis kalbasi pastarojo pasirinkta tema ar klausimu ir, padedamas koučingo specialisto, asmuo pats suranda savo praktinius jam rūpimos temos ar klausimo sprendimo būdus. Koučingas yra efektyvus, kuomet pasirenkami tinkami koučingo metodai konkrečiai situacijai. Taip pat svarbu, kad ryšys tarp koučingo specialisto ir kliento būtų atviras, nuoširdus taip pat, kad klientas būtų motyvuotas bei nusiteikęs pokyčiams. Koučingo metu galima įgyti reikiamų kompetencijų, darbuotojų efektyvumas tokių pokalbių metu padidėja daug labiau nei paprastų mokymų metu.

II. EMPIRINIS TYRIMAS: POŽIŪRIO Į VADYBININKO KONSULTANTO, DIRBANČIO BALDŲ SALONE, PROFESIONALIZACIJOS RAIŠKĄ, TAIKANT UGDOMĄJĮ VADOVAVIMĄ, ANALIZĖ

2.1. Tyrimo metodika ir eiga

Empirinio tyrimo tikslas - atskleisti realią vadybininkų konsultantų profesionalizacijos raišką, taikant ugdomąjį vadovavimą (koučingą) - netradicinį kompetencijų ugdymo metodą.

Tyrimo eiga ir etapai. Siekiant nuosekliai atlikti tyrimą, visas darbas suskirstytas į etapus. Jiems priskirtas laikotarpis, per kurį išsikelti tikslai turėjo būti įgyvendinti (4 lentelė):

4 lentelė. Tyrimo eiga ir etapai

Etapas	Data	Atlikti darbai
Temos pasirinkimas	2020-09	Atlikta mokslinių šaltinių apžvalga, kurios metu, analizuota esama situacija bei problematika Lietuvos ir užsienio šalių vadybos konsultantų sektoriuje. Parengtos kelios preliminarios temos, kurios vėliau aptartos su darbo vadove ir išrinkta aktualiausia tema.
Mokslo šaltinių atranka, analizė, ataskaitos rašymas	2020-10	Analizuotos mokslinės duomenų bazės, tokios kaip EBSCO Publishing. Buvo atrinkta aktuali Lietuvos ir užsienio šalių informacija, tinkanti temos analizavimui. Surinkti straipsniai, kurie vėliau buvo analizuoti ir lyginti teorinėje darbo dalyje.
Tyrimo plano rengimas ir instrumento sudarymas	2020-12	Sudarytas tyrimo instrumentas – anoniminė anketa, kurios pagalba buvo siekta atskleisti tyrimo dalyvių požiūrį į analizuojamą objektą. Sudarytas kokybinio tyrimo planas
Tyrimo duomenų rinkimas	2020 11/12	Atlikta anketinė apklausa ir interviu.
Tyrimo duomenų analizė, rezultatų interpretavimas bei pateikimas	2021-03-01	Gauti anketiniai duomenys susisteminti ir apdoroti SPSS programa. Atliekami skaičiavimai bei pateiktos prielaidos, išvalgos, kurios lėmė konkrečius respondentų atsakymus. Atlikta turinio analizė, apdorojus ir susisteminus interviu duomenis.
Išvadų ir rekomendacijų parengimas	2021 -04-01	Atlikus literatūros bei viso empirinio tyrimo analizę, pateiktos galutinės darbo išvados.
Baigiamojo darbo ataskaitos parengimas	2021-05	Tobulinamas/koreguojamas darbas pagal darbo vadovės bei recenzento pasiūlymus ir pristatomas galutinis darbo variantas universitetui.

Tyrimo atlikimui pirmiausiai pasirinkta kiekybinio tyrimo strategija, po to kokybinė. Renkant duomenis kiekybiniam tyrimui, taikyta apklausa. Kiekybinio tyrimo metu gauti duomenys analizuoti taikant statistinius duomenų analizės metodus. Anketinės apklausos duomenims apdoroti taikytas kiekybinis duomenų apdorojimo būdas, naudojant SPSS 21.0 programą. Duomenų vertinimas buvo atliekamas pagal statistinės analizės metodus apskaičiuojant kintamųjų skaitines charakteristikas, siekiant palyginti respondentų požiūrių skirtumus, nustatant kiekvieno pateikto teiginio svarbą tiriamam reiškiniui. Kokybinių požymių homogeniškumo vertinimui buvo

naudojamas χ^2 kriterijus. Rezultatų skirtumai laikyti statistiškai reikšmingais, kai $p < 0,05$. Duomenų analizės medžiaga darbe pateikiama lentelėmis ir diagramomis.

Didėjant vadybininkų konsultantų profesionalizacijos reikšmei, dirbantys baldų salone (parduotuvėje) vadybininkai konsultantai turi būti orientuoti ne tik į naujų kompetencijų įgijimą, kad galėtų sėkmingai realizuoti darbinę veiklą, bet ir turi sujungti vadybininkams ir konsultantams būdingas kompetencijas bei savo veikloje vadovautis ir laikytis tam tikrų moralinių standartų, t.y. etikos kodekso. Visa tai ir sudaro profesionalizacijos esmę.

Kiekybinio tyrimo instrumentas pateiktas 1-ame priede. Klausimynas sudarytas remiantis mokslinės literatūros analize. Kiekybinio tyrimo klausimyną sudaro kelios kintamųjų skalės ir subskalės.

Tyrimo vieta – 16 Klaipėdos rajone veikiančios ne karantino metu baldų salonai (parduotuvės ir kitos prekybos vietos).

Respondentai (n=125) atrinkti atsitiktinės, kvotinės atrankos būdu: respondentai internetu atliktoms apklausoms buvo atrinkti iš kelių didelių duomenų bazių (darbo rinkos mokymo tarnybos, registrų centro), kuriose žmonės užsiregistravę kaip dirbantys baldų salonuose. Vienos tokios duomenų bazės dydis gali siekti 100 (pavyzdžiui, darbo rinkos mokymo tarnybos ir kt.) arba daugiau asmenų. Imtys formuotos apytiksliai reprezentatyviai pagal šias socialines demografines charakteristikas: 1) amžių; 2) lytį; 3) išsilavinimą. Tyrimo atlikimo metu dvejose duomenų bazėse buvo apie 353 vartotojai. Imties dydis yra svarbus veiksnys, kuris turi įtakos statistiniam tikslumui, vertinant populiacijos požymius. Esant baigtinei populiacijai, naudojama Panioto formulė imties dydžiui apskaičiuoti taip: $n = N / (1 + N \Delta^2)$ (kur - n – imties dydis; N – populiacijos dydis (tyrimo atlikimo metu buvo užsiregistravę 353 vartotojai); $\Delta = 0,05$ – tikimybės įvertinimo tikslumas, reikšmė atitinka standartizuoto normaliojo skirstinio 95 proc. pasikliovimo lygmenį. Todėl imtis yra: $n = 125$.

Tyrimo metu išsiųsta 140 anketų, iš kurių tinkamai užpildyta ir grąžinta 125. Atsako dažnis – 82,2 proc. **Kiekybinio tyrimo imtį**, naudojant anketinės apklausos metodą, sudarė (n=125) asmenys (asmenys, dirbantys Klaipėdos rajono baldų salonuose bei kitose prekybos vietose ir teikiantys vadybininko konsultanto paslaugas).

Tyrimo dalyviai. Tyrimo dalyvių amžius svyravo nuo 22 iki 60 metų ($M = 36,24$ m.). Kaip matyti iš duomenų, tyrime daugiausiai dalyvavo jaunesnio ir vidutinio amžiaus asmenys.

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 5 lentelėje:

5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Amžius	20-25 m.	26-30 m.	31-35 m.	36-40 m.	41-45 m.	46-50m.	51-55 m.	56-60 m.	Virš 60 m.
Respondentai (vadybininkai konsultantai)	5 proc.	20 proc.	12,5 proc.	25 proc.	27,5 proc.	5 proc.	2,5 proc.	2,5 proc.	-

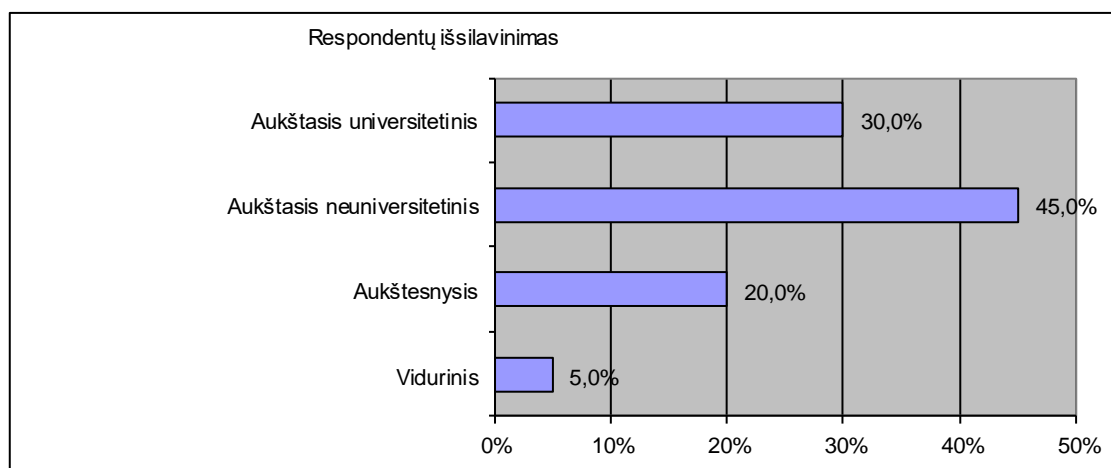
Galima teigti, kad tokie rodikliai nerodo populiacijos senėjimo tendencijos, atliekant vadybininko konsultanto funkcijas. Duomenys apie baldų salonuose dirbančius vadybininkus konsultantus pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

6 lentelė. Duomenys apie dirbančius vadybininkus konsultantus (N=125)

	Vadybininkų konsultantų užimami etatai					Darbo stažas metais						Darbuotojų skaičius				
	1	0,75	0,5	0,25	kita	Iki 5 m.	6-10 m.	11-15 m.	16-20 m.	21-25 m.	Daugiau nei 25 m.	1	2	3	4	5
Proc.	60,1	13,5	17,6	6,8	2,0	33,1	36,5	18,2	4,7	4,2	2,7	33,8	46,6	13,5	4,7	1,4

Kaip matyti iš tyrimo duomenų, kai kurie respondentai baldų salonuose dirba ne visu etatu. Tai sietina su apyvartos sumažėjimu pandemijos metu ir darbuotojų skaičiumi darbo vietoje. Dauguma darbuotojų turi aukštąjį universitetinį arba koleginių išsilavinimą (75 proc.), respondentų dauguma (68,4 proc.) yra moterys.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 4 pav.:



4 pav. Respondentų išsilavinimas

Apibendrinus sociodemografines charakteristikas, matyti, kad 75 proc. respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, tyrime dalyvavo respondentai nuo 20 iki 60 metų, tai gana didelis amžiaus skirtumas tarp respondentų ir tai gali turėti įtakos tyrimo rezultatams. Tačiau dauguma tyrime

dalyvavusių respondentų yra vidutinio amžiaus, todėl galima teigti, kad respondentai turi praktinės patirties bei aiškias nuostatas ir požiūrį profesionalizacijos klausimais.

Tyrimo etika. Atsižvelgus į mokslininkų rekomendacijas (Rupšienė, 2007), tyrime laikytasi šių bendrųjų etikos principų:

✓ *Savanoriškumo principas.* Visi dalyviai tyrime dalyvavo savanoriškai, laisvai apsisprendę. Tiriamieji buvo informuoti apie tyrimo tikslą, eigą, planuojamą trukmę, jų teises (bet kada nutraukti tyrimą; neatsakyti į klausimus, į kuriuos nenorima atsakyti; valdyti informacijos, kuria nori dalintis, kiekį).

✓ *Informacijos etikos klausimais suteikimo principas.* Tyrimo dalyviams buvo paaiškinta, koku būdu bus užtikrintas jų anonimiškumas ir konfidencialumas, suteikta informacija, kada ir koku būdu jie sužinos tyrimo rezultatus, pateikta tyrėjo kontaktinė informacija.

✓ *Konfidencialumo principas.* Šis klausimas, kaip nurodo mokslininkai (Rupšienė, 2007), turi būti aptariamas tyrimo pradžioje, kai jo dalyviams yra tiksliai paaiškinama, kokios gali būti konfidencialumo ribos konkretaus tyrimo kontekste. Atlikto tyrimo dalyviai patikinti, kad tyrimo metu gauta informacija bus naudojama tik tyrimo tikslais ir ją panaudoti galės tik tyrėjas. Informacijos konfidencialumas buvo užtikrintas analizuojant ir viešinant tyrimo medžiagą.

✓ *Tiriamųjų anonimiškumo principas.* Kiekvieno tyrėjo pareiga yra saugoti dalyvių bei tyrimo duomenų anonimiškumą. Siekiant užtikrinti šį principą, informacija apie tiriamuosius pateikta taip, kad neatskleistų jų tapatybės. Dalyvių atsakymai įvesti į SPSS programą ir pateikti bendrame tyrimo rezultatų tekste, todėl negalima atkoduoti dalyvių tapatybės.

Tyrimo metu nebuvo pažeistas nė vienas anksčiau aptartas tyrimo etikos principas, nekilo jokių nesusipratimų.

Tyrimo apribojimai. Atliekant apklausą internetu, kyla tokio pobūdžio tyrimo apribojimai:

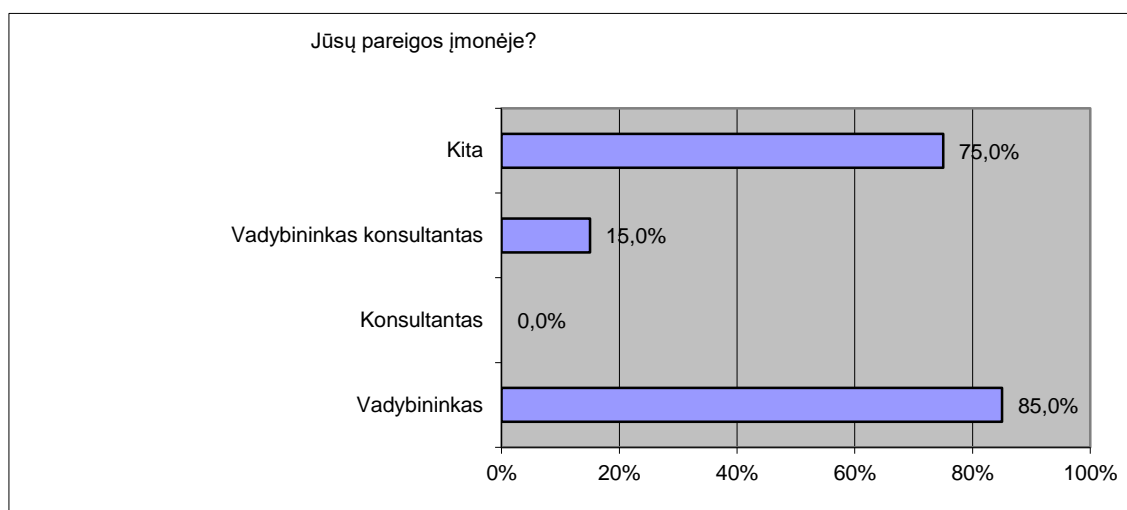
- neįmanoma atidėti ar nutraukti tyrimo, jeigu: 1) asmuo yra neblaivus ar apsvaigęs nuo narkotinių, toksinių ar psichotropinių medžiagų arba vartojęs medikamentus, galinčius turėti įtakos tyrimui; 2) asmuo turi psichikos ir elgesio sutrikimų arba dėl patologinės būsenos negali suprasti savo veiksmų esmės ar jų valdyti; 3) asmuo yra laikinai nedarbingas dėl sveikatos būklės; 4) nustatoma, kad tiriamojo asmens psichinė, psichologinė, fiziologinė ar fizinė būklė trukdys kokybiškai atlikti tyrimą;

- jei internetinės apklausos metu tyrėjas neturi galimybių įvertinti respondento būklės, tai tampa svarbiu tyrimo apribojimu.

2.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų interpretavimas

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę apie susiformavusi profesinį identitetą, buvo domėtasi, kokiose pareigose dirba respondentai. Profesinis identitetas yra psichologinis procesas, labai priklausantis nuo sąveikos su kitais asmenimis. Pagal profesinį identitetą galima išskirti vadybininkus konsultantus iš kitų profesinių grupių ar profesijų atstovų savo specifine vadybininko konsultanto veikla (Jatkauskienė, 2013).

Dauguma tyrime dalyvavusių respondentų (85 proc.) nurodė, kad įmonėje jie dirba vadybininko pareigose, iš jų 75 proc. taip pat pasirinko variantą „kita“ ir nurodė, kad kartais konsultuoja, pataria klientui, 15 proc. respondentų nurodė, kad įmonėje dirba vadybininkais konsultantais, nei vienas respondentas nepasirinko varianto „konsultantas“ (5 pav.).

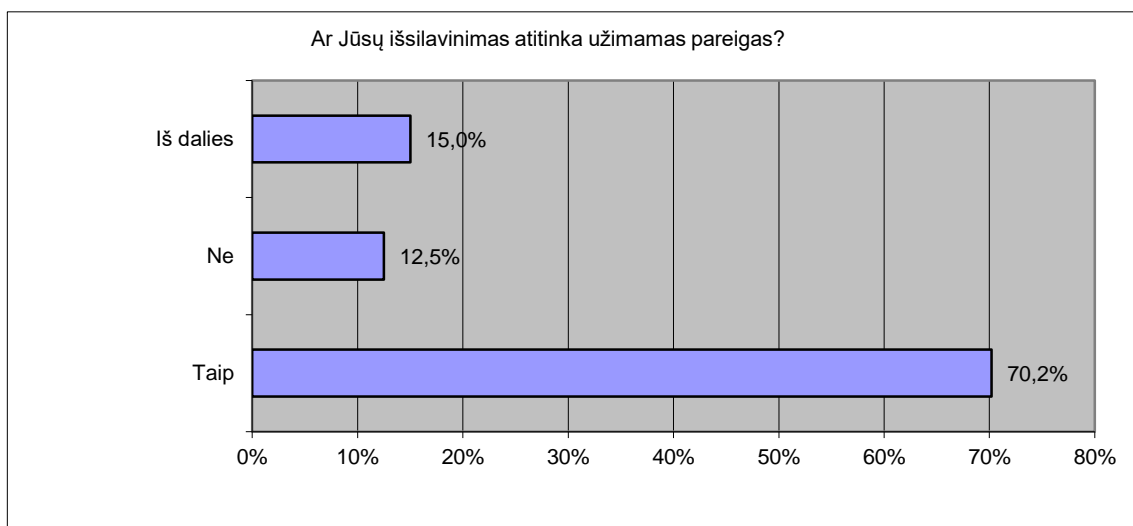


5 pav. Respondentų pareigos įmonėje

Toks pareigų pasiskirstymas yra todėl, kad vadybininkų rengimas yra populiarus Lietuvoje (parengtas vadybininkų rengimo standartas), tačiau visai kitokia situacija yra su konsultantais, tai gana jauna verslo sritis, kuri nėra griežtai reglamentuota. Dažniausiai į konsultavimą žiūrima kaip į bendravimą, o bendravimo sąvoka skirtingose šaltiniuose suprantama skirtingai, todėl ir vieningą konsultavimo sampratą sudėtinga rasti.

Toliau respondentų buvo paklausta ar jų išsilavinimas atitinka užimamas pareigas?

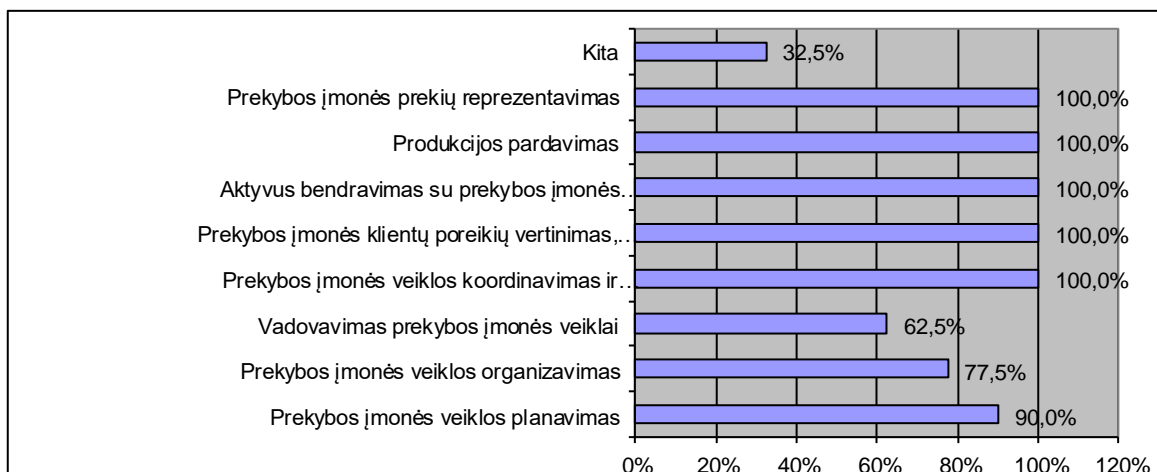
Dauguma respondentų (70,2 proc.) nurodė, kad jų išsilavinimas atitinka užimamas pareigas; 12,5 proc. nurodė, kad išsilavinimas neatitinka užimamų pareigų ir 15 proc. respondentų nurodė, kad jų išsilavinimas „iš dalies“ atitinka užimamas pareigas (6 pav.). Taigi tyrimo duomenys atskleidė, kad dauguma respondentų turi teigiamas prielaidas profesionalizacijai, t.y. turi išsilavinimą, atitinkantį užimamas pareigas.



6 pav. Išsilavinimo ir respondentų pareigų dermė

Analizuojant duomenis pagal amžiaus grupes, galima teigti, kad trečioje amžiaus grupėje (nuo 31 iki 35 metų) ypač aktualūs tokie kriterijai: iš dalies atitinka užimamas pareigas ($\chi^2 - 5,79$; $df - 2$; $p - 0,043$) neatitinka užimamų pareigų ($\chi^2 - 6,43$; $df - 2$; $p - 0,05$).

Siekiant, išsiaiškinti apie respondentų veiklą organizacijoje, respondentų buvo paklausta: kokias sritis apima Jūsų profesinė veikla? Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma respondentų atlieka tiek vadybininko, tiek ir konsultantui būdingas veiklas (7 pav.).

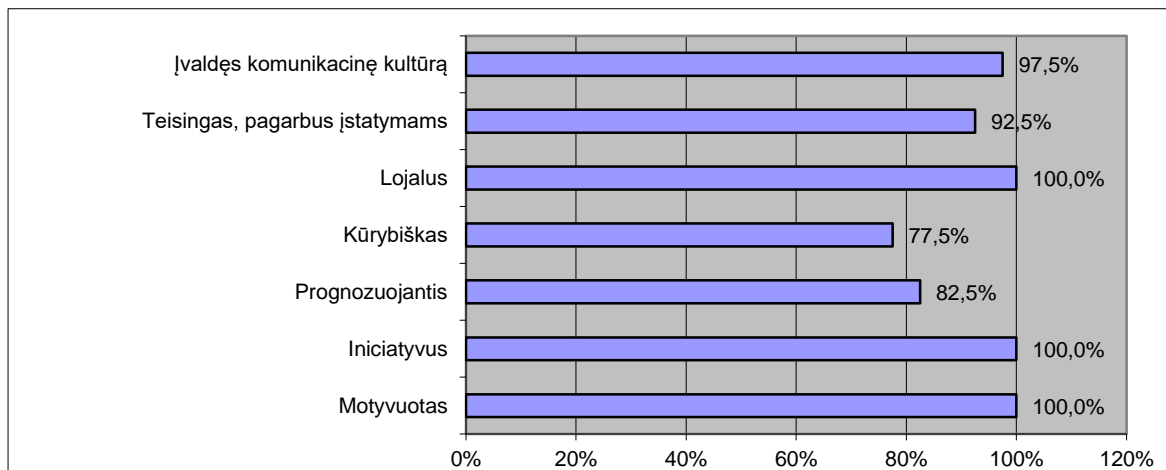


7 pav. Respondentų profesinės veiklos sritys įmonėje

Daugiausia respondentai (100 proc.) įmonėje užsiima įmonės veiklos koordinavimu ir kontrole; klientų poreikių vertinimu ir analize; aktyviu bendravimu su klientais; reprezentuoja įmonės prekes; produkcijos pardavimas; 90 proc. respondentų užsiima įmonės veiklos planavimu; 77,5 proc. įmonės veiklos organizavimu; 62,5 vadovauja įmonės veiklai. Rinkdamiesi variantą „kita“ respondentai nurodė tokias veiklas: produkcijos paieška, kontaktai su partneriais, darbas su reklama. Pagal amžiaus grupes esminių skirtumų nėra, tačiau pagal išsilavinimą, nuomonės

išsiskiria: turintys aukštąjį išsilavinimą pažymėjo, kad atlieka vadovavimo prekybos įmonės veiklai funkciją (vidutinis rangas 162,40; χ^2 - 5,76; df -2; p – 0,049).

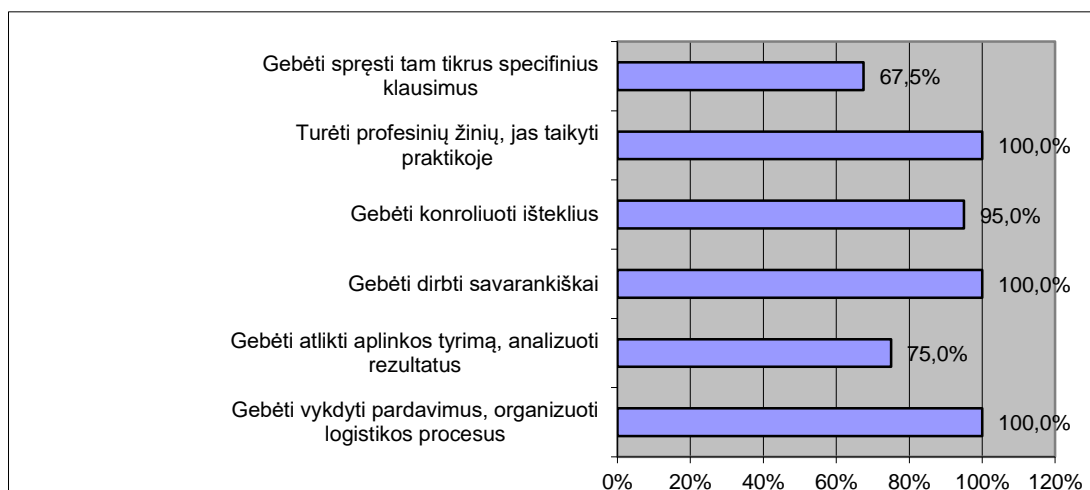
Siekiant atskleisti vadybininko konsultanto asmenines savybes, respondentų buvo paklausta: kokiomis savybėmis turi pasižymėti, baldų salono (parduotuvės) vadybininkas konsultantas?



8 pav. Vadybininkų konsultantų asmeninės savybės

8 paveiksle pavaizduota, kaip respondentai įvertino asmenines savybes būdingas vadybininkams konsultantams: lojalus (100 proc.), iniciatyvus (100 proc.), motyvuotas (100 proc.), teisingas, pagarbus įstatymams (92,5 proc.), prognozuojantis (82,5 proc.), įvaldęs komunikacinę kultūrą (97,5), kūrybiškas (77,5 proc.), garbingas (60 proc.). Tikėtina, kad šias savybes respondentai tapatina su savo asmeniu ir turimu darbo stažu, nes absoliuti dauguma yra motyvuoti. Vertinant respondentų profesinį identitetą matome, kad dauguma respondentų save laiko vadybininkais, kurie kartais konsultuoja. Daugumos respondentų nuomone, jie turi tinkamą išsilavinimą, kuris atitinka užimamas pareigas. Respondentai išskiria gana daug asmeninių savybių būdingų vadybininkams konsultantams, kurias, tikėtina tapatina su savo asmeniu. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma respondentų atlieka tiek vadybininko, tiek ir konsultantui būdingas veiklas (χ^2 - 5,83; df -2; p – 0,05). Todėl galima daryti išvadą, kad respondentų profesinis identitetas yra susiformavęs iš dalies, nes menkai vertina konsultanto vaidmenį.

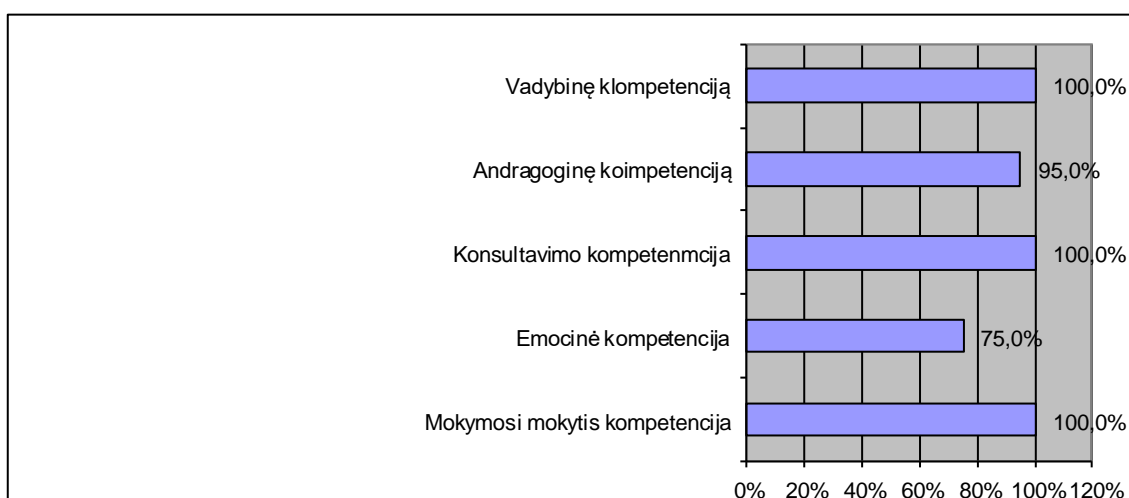
Sekantys klausimai respondentams buvo užduodami, siekiant nustatyti kokiais gebėjimais turi pasižymėti baldų salono (parduotuvės) vadybininkas konsultantas? (9 pav.):



9 pav. Gebėjimai, kuriuos turi turėti vadybininkai konsultantai

Kaip matyti iš tyrimo duomenų, dominuoja vadybos srities gebėjimai. Kaip matome iš 10 paveikslo, respondentai įvertino gebėjimus, kurie reikalingi vadybininkams konsultantams, siekiant veiksmingai atlikti savo pareigas: turi gebėti vykdyti pardavimus ir organizuoti įmonės logistikos procesus (100 proc.) ($\chi^2 - 9,27$; df -2; p – 0,024), turi gebėti atlikti aplinkos tyrimą, analizuoti veiklos rezultatus, planuoti savo veiklą (75 proc.) ($\chi^2 - 6,21$; df -2; p – 0,020), turi gebėti dirbti savarankiškai (100 proc.) ($\chi^2 - 12,21$; df -2; p – 0,000), turi gebėti kontroliuoti išteklius (96 proc.) ($\chi^2 - 4,21$; df -2; p – 0,030), turi turėti profesinių, dalyko žinių, gebėti žinias taikyti praktikoje (100 proc.) ($\chi^2 - 8,11$; df -2; p – 0,010), gebėti spręsti tam tikrus specifinius klausimus (67,5 proc.) ($\chi^2 - 4,16$; df -2; p – 0,000).

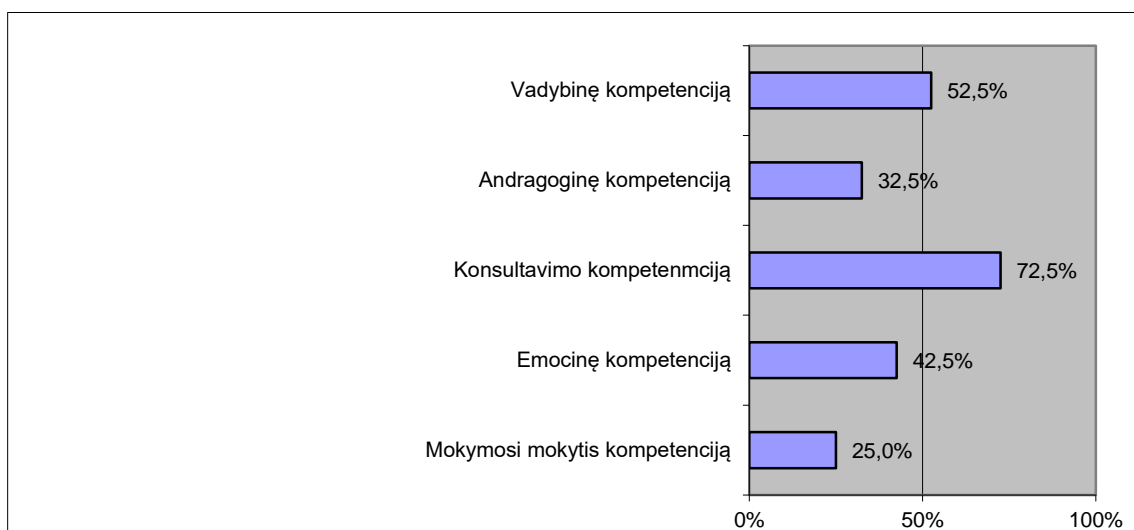
Siekiant detaliau paanalizuoti vadybininkų konsultantų kompetentingumo lygį, respondentų buvo paklausta: kokias kompetencijas turi įvaldyti baldų salono vadybininkas konsultantas (10 pav.).



10 pav. Kompetencijos, kurias turi įvaldyti vadybininkas konsultantas

Kaip matyti iš 10 paveikslo, respondentai nurodo, kad vadybininkui konsultantui, siekiant veiklos veiksmingumo, reikia įvaldyti šias kompetencijas: vadybinę kompetenciją (100 proc.) ($\chi^2 - 0,79$; $df - 2$; $p - 0,000$), konsultavimo kompetenciją (100 proc.) ($\chi^2 - 0,79$; $df - 2$; $p - 0,013$), mokymosi mokyti kompetenciją (100 proc.), andragoginę kompetenciją (95 proc.) ($\chi^2 - 0,63$; $df - 2$; $p - 0,00$), emocinę kompetenciją (75 proc.) ($\chi^2 - 0,27$; $df - 2$; $p - 0,00$). Anot G. Le Boterfo (2010) svarbu būti kompetentingam, t.y. gebėti veikti sėkmingai ir kompetentingai veiklos situacijoje. Tyrimu atskleista, kad respondentams yra svarbios daugelis išvardintų kompetencijų, tiek dalykinės, tiek ir bendrosios kompetencijos. Apibendrinant tyrimu atskleistas vadybininkų konsultantų asmenines savybes, gebėjimus bei kompetencijas, kuriomis pasižymi vadybininkai konsultantai, galima teigti, kad tai įrodo vadybininkų konsultantų veiklos profesionalizacijos raišką.

Siekiant atskleisti vadybininkų konsultantų kompetencijų tobulinimo kryptis, respondentų buvo paklausta: kurias iš išvardintų kompetencijų, Jūsų manymu, Jums vis dar reikia tobulinti?



11 pav. Kompetencijas, kurias respondentai norėtų tobulinti

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentai norėtų tobulinti šias kompetencijas: konsultavimo kompetenciją (72,5 proc.) ($\chi^2 - 0,24$; $df - 2$; $p - 0,000$), vadybinę kompetenciją (52,5 proc. - $\chi^2 - 0,31$; $df - 2$; $p - 0,100$), emocinę kompetenciją (42,5 proc. - $\chi^2 - 0,33$; $df - 2$; $p - 0,000$). Tokie rezultatai pagrindžia, kad respondentai ne tik žino kokių kompetencijų reikia vadybininkui konsultantui, bet ir realiai vertina savo gebėjimus ar turimas kompetencijas, atskleisdami profesinių bei asmeninių kompetencijų tobulinimo kryptis.

Kadangi respondentai turi poreikį tobulinti savo profesines ir asmenines kompetencijas, respondentų buvo paklausta: kaip, koku būdu galite tobulinti savo profesines kompetencijas? Bei pateikti variantai dalyvauti mokymuose, stebėti kolegų darbą, savarankiškai mokytis, dalyvauti kursuose, seminaruose, neturiu galimybės tobulinti profesinių kompetencijų ir kita. Respondentų atsakymai pasiskirstė, tarp dviejų variantų, t.y. 52,5 proc. respondentų nurodė, kad jie tobulindami

profesinę kompetenciją mokosi savarankiškai ir 47,5 procentai nurodė, kad jie neturi galimybių tobulinti profesinių kompetencijų. Vadinasi, įmonės nedalyvauja darbuotojų profesionalizacijoje, o tai turi neigiamas pasekmes tolimesnėje perspektyvoje, tiek pačiam darbuotojui, tiek ir įmonei.

Sekanti klausimų grupė skirta išsiaiškinti apie etikos normų reglamentavimą ir taikymą vadybininko konsultanto darbe. Pirmiausia respondentų buvo paklausta, ar Jūsų įmonėje kyla etinių problemų bendravimo ir bendradarbiavimo srityje? 55 proc. respondentų atsakė teigiamai, 25 proc. respondentų pasirinko variantą „kita“ ir nurodė, kad etinių problemų bendravimo ir bendradarbiavimo srityje kyla kartais. Paklausus respondentų, ar įmonėje yra taisyklės, kaip darbuotojai turėtų elgtis vienoje ar kitoje situacijoje? 65 proc. atsakė neigiamai, kiti respondentai (35 proc.) teigė, kad nežino, tačiau daugiau, kaip pusė respondentų (55 proc.) nurodė, kad įmonėje yra darbo tvarkos taisyklės. Apibendrinus respondentų atsakymus apie etikos normų reglamentavimą, matyti, kad įmonėse susiduriama su šios srities problemomis. Tačiau, galima daryti prielaidą, kad įmonėse mažai yra diskutuojama, ieškoma sprendžiamų etinių problemų klausimų.

Tyrimo metu buvo domėtasi, ką respondentai žino apie kitus netradicinius kompetencijų ugdymo metodus: ar esate girdėję apie netradicinius kompetencijų ugdymo metodus? Respondentai buvo paprašyti įvertinti kiekvieną teiginį, jų atsakymai pasiskirstė taip:

7 lentelė. Respondentų požiūrio į netradicinius kompetencijų ugdymo metodus procentinė raiška

Netradiciniai kompetencijų ugdymo metodai	Taip, esu girdėjęs
Mentorystė	70,21 proc.
Tutorystė	2,12 proc.
Ugdomasis vadovavimas (koučingas)	26,10 proc.
Praktikų bendruomenės	1,57 proc.

Kaip matyti iš tyrimo duomenų, respondentai geriau žino mentorystę ir ugdomąjį vadovavimą, kaip netradicinius kompetencijų ugdymo metodus. Kiti du – tutorystė ir praktikų bendruomenės mažai kam žinomi ugdymo metodai. Jei palyginsime pagal turimą respondentų išsilavinimą, tai galima teigti, kad, turintys aukštąjį išsilavinimą truputį daugiau žino apie tutorystę (7,36 proc.- χ^2 - 0,24; df – 2; p - 0,000). Greičiausiai tai susiję su tuo, kad studijų metais galėjo būti skirtas tutorius arba kitaip tariant grupės kuratorius, kuris padėdavo studentams orientuotis virtualioje studijų erdvėje.

Respondentų buvo klausama: ar buvo galimybė išbandyti, pasinaudoti netradiciniais kompetencijų ugdymo metodais, įvertinant kiekvieną teiginį?

8 lentelė. Galimybė išbandyti, pasinaudoti netradiciniais kompetencijų ugdymo metodais
(procentais)

Netradiciniai kompetencijų ugdymo metodai	Taip, turėjau galimybę išbandyti
Mentorystė	8,24 proc.
Tutorystė	2,00 proc.
Ugdomasis vadovavimas (koučingas)	1,26 proc.
Praktikų bendruomenės	0,00 proc.

Tik labai maža dalis respondentų teigė, kad turėjo galimybę praktiškai išbandyti netradicinius kompetencijų ugdymo metodus. Galima manyti, kad mentorystė, daugiau ar mažiau formalizuota, buvo diegiama baldų salonuose, padedant adaptuotis, integruotis į kolektyvą ir profesinę veiklą naujai į darbą priimtam asmeniui. Koučingas gali būti žinomas iš skelbiamų reklaminių klipų, anonsų koučingo konsultantų socialiniuose tinkluose, tačiau tik labai mažas procentas respondentų jį yra išbandę. Ir tai savaime suprantama, nes šis metodas yra mažai prieinamas dėl santykinai didelės teikiamų paslaugų kainos, nors pats metodas respondentams yra pakankamai gerai žinomas. Pastarąjį teiginį patvirtina faktas, kad net 78,21 proc. tyrimo dalyvių atsakė teigiamai į klausimą: ar ugdomasis vadovavimas gerokai skiriasi nuo kitų ugdymo kompetencijų metodų, naudojamų darbuotojų ugdymo procese?

Tyrimo dalyviai pritarė tokioms ugdomojo vadovavimo (koučingo) galimybėms, ugdant kompetencijas:

9 lentelė. Pritarimas ugdomojo vadovavimo (koučingo) galimybėms, ugdant kompetencijas
(procentais)

Ugdomojo vadovavimo galimybės	Taip, pritariu (procentais)
Ugdomasis vadovavimas taikomas kartu su tradiciniais mokymais leidžia giliau pasinerti į mokymosi procesą	37,85 proc.
Ugdomasis vadovavimas leidžia mokymų medžiagą nagrinėti labiausiai besimokančiajam naudingą aspektu	22, 25 proc.
Ugdomasis vadovavimas leidžia susieti mokymų medžiagą su rūpimais uždaviniais, aktualiomis problemomis bei darbine situacija	28,35 proc.
Ugdomajame vadovavime nėra dirbama su tokiomis problemomis, su kuriomis dirbama psichologinio konsultavimo, psichoterapijos atveju	27,52 proc.

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad koučingas mokymų metu taikomas tam, kad mokymų dalyviai ne tik gautų žinių ir išmoktu, bet ir kiekvienas galėtų tai pritaikyti praktiškai. Taip galvoja

28,35 proc. respondentų ($\chi^2 - 0,27$; $df - 2$; $p - 0,002$). Tai rodo, kad respondentai pageidauja mokymų metu gauti tai, kas aktualu jiems, o ne lektoriui. Šis metodas suteikia galimybę turėti dvipusę komunikaciją, skirtingai nuo tradiciniuose mokymuose dominuojančios vienpusės komunikacijos, kai beveik visą laiką kalba tik lektorius (Masalskis, 2013). Koučingas leidžia sukurti partnerystės santykį tarp mokymų dalyvių ir mokymų vedėjo, tuo tarpu tradiciniuose mokymuose dažniausiai dominuoja mokymų vedėjas. Esant partnerystės santykiams, žmonės daugiau atsiveria, o tai leidžia jiems labiau įsitraukti į mokymus ir daugiau augti. Taip galvoja 37,85 proc. tyrimo dalyvių ($\chi^2 - 7,24$; $df - 2$; $p - 0,000$).

Ugdomojo vadovavimo (koučingo) specialistų nuomone, koučingo elementų taikymas, bendraujant su mokymų užsakovais, kai siekiama geriau suprasti mokymų poreikį, užsakovų lūkesčius, sužinoti būsimų mokymų dalyvių lūkesčius, gauti kitą naudingą informaciją, įgalina kuo labiau individualizuoti mokymus (Juozaitis, 2013).

Tyrimo metu buvo klausiama: ar pritariate tokiems ugdomojo vadovavimo (koučingo) taikymo privalumams, įvertinant kiekvieną teiginį. Tyrimo dalyvių pritarimo rezultatai pateikti žemiau esančioje lentelėje:

10 lentelė. Pritarimas ugdomojo vadovavimo (koučingo) taikymo privalumams (procentais)

Ugdomojo vadovavimo taikymo privalumai	Taip, pritariu (procentais)
Ugdomasis vadovavimas gali padėti geriau pasiruošti mokymams, juos labiau pritaikant mokymų dalyvių poreikiams ir aktualioms užduotims	32,85 proc.
Taikant ugdomąjį vadovavimą (jo elementus) mokymų metu, jų dalyviai labiau įtraukiami į mokymosi procesą	27,25 proc.
Taikant ugdomąjį vadovavimą po mokymų, suteikiama pagalba pritaikant mokymuose gautas žinias ir įgūdžius realioje veikloje	28,35 proc.
Taikant ugdomojo vadovavimo ir tradicinių mokymų metodus kartu, sukuriamas nenutrūkstamas mokymosi ir patirties ciklas	27,52 proc.

Tyrimo duomenys rodo, kad respondentų nuomonė pateiktiems teiginiams pasiskirstė beveik tolygiai. Ir tai byloja apie tai, kad respondentai supranta bei vertina netradicinio kompetencijų ugdymo metodo – koučingo privalumus. Lektoriai išmano dalyką, kurį jie dėsto, bet neišmano konteksto, kuriame jie mokys (organizacijoje ar komandoje vykstančių procesų, auditorijos lūkesčių ir pan.), todėl koučingo elementų taikymas prieš mokymus padeda geriau suprasti auditorijos situaciją ir kartu padeda geriau pasiruošti mokymams, nes suaugę žmonės mokosi tik tada, kai jiems tai yra aktualu ir jie patys to nori, todėl labai svarbu pritaikyti mokymus prie jų poreikių

(Jatkauskienė, 2013). Mokymu metu koučingo elementai yra naudojami tam, kad būtų galima įtraukti dalyvius į mokymosi procesą, sužinoti jų nuomonę apie gaunamą informaciją ir kt., išsiaiškinti, kaip visiems bendrą informaciją (kuri suteikiama mokymų metu) supranta ir prisitaiko kiekvienas dalyvis individualiai, kad atsirastų diskusija, kad mokymų metu dominuotų ne forma, o turinys ir dalyviai įsitrauktų į mokymus per turinį, per tai, kas svarbu jiems (Masalskis, 2013).

Teigiama (ICF Core Competencies, 2019), kad koučingo elementai naudojami ir tam, kad atlikus eksperimentą ar pratimą mokymų metu, dalyviai pasidalintų savo atradimais, sunkumais, išvalgomis su kitais, taip praturtindami vieni kitų patirtį geriau įsisąmonintų, ką nuveikė, kas jiems pavyko, o kas – ne. Koučingo elementų taikymas didina mokymų dalyvių sąmoningumą, jie geriau supranta informaciją, kurią gauna mokymų metu, suvokia, kaip tai pritaikyti savo gyvenime, užduodant klausimus, o ne tiesiog pasakojant informaciją didėja dalyvių įsitraukimas (Misiukonis, 2012). Naudojant koučingo elementus didėja grupės narių refleksija. Galima stabtelėti ir taikant refleksiją įvertinti, ar grupei yra tinkamas pasirinktas mokymų tempas, tai, ką ji gauna, ką ir kaip daro. Tai leidžia lektoriui neatitrūkti nuo grupės, o būti su grupe.

Tikriausiai dėl visų išvardintų ugdomojo vadovavimo (koučingo) privalumų net 51,32 proc. (χ^2 - 12,31; df – 2; p - 0,003) visų tyrimo dalyvių yra įsitikinę, kad ugdomais vadovavimas gali būti laikomas vadybininkų konsultantų profesionalizacijos priemone.

Kiekybinio tyrimo rezultatų apibendrinimas:

Tyrimo dalyvavo baldų salonų (parduotuvių) darbuotojai, kurių dauguma yra moteriškos lyties atstovai, dauguma respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, tyrimo dalyvavo respondentai nuo 20 iki 60 metų.

Dauguma respondentų nurodė, kad įmonėje jie dirba vadybininko pareigose, taip pat dauguma nurodė, kad kartais konsultuoja, pataria klientui.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad dauguma respondentų turi teigiamas prielaidas profesionalizacijai, t.y. turi išsilavinimą, atitinkantį užimamas pareigas.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma respondentų atlieka tiek vadybininko, tiek ir konsultantui būdingas veiklas.

Respondentai įmonėje užsiima įmonės veiklos koordinavimu ir kontrole; produkcijos pardavimu; klientų poreikių vertinimu ir analize; aktyviu bendravimu su klientais; reprezentuoja įmonės prekes; respondentai užsiima įmonės veiklos planavimu; įmonės veiklos organizavimu; vadovauja įmonės veiklai.

Tyrimu nustatytos asmeninės savybės būdingos vadybininkams konsultantams: lojalus, iniciatyvus, motyvuotas, teisingas, pagarbus įstatymams, kūrybiškas, prognozuojantis, įvaldęs komunikacinę kultūrą.

Tyrimo rezultatai atskleidė gebėjimus, kurie reikalingi vadybininkas konsultantas, siekiant veiksmingai atlikti savo pareigas: gebėti vykdyti pardavimus ir organizuoti įmonės logistikos procesus; gebėti atlikti aplinkos tyrimą, analizuoti veiklos rezultatus, planuoti savo veiklą; gebėti dirbti savarankiškai; gebėti kontroliuoti išteklius; turėti profesinių, dalyko žinių, gebėti žinias taikyti praktikoje; gebėti spręsti tam tikrus specifinius klausimus.

Tyrimu nustatytos kompetencijos, kurias turi įvaldyti vadybininkas konsultantas: vadybinę kompetenciją, konsultavimo kompetenciją, mokymosi mokytis kompetenciją, andragoginę kompetenciją, emocinę kompetenciją. Respondentai taip pat nurodė, kad išvardintas kompetencijas vis dar reikia tobulinti.

Tyrimu atskleista, kad pusė tyrimo dalyvavusių respondentų, tobulindami profesinę kompetenciją, mokosi savarankiškai ir 47,5 procentai nurodė, kad jie neturi galimybių tobulinti profesinių kompetencijų.

Tyrimu nustatyta, kad įmonėje kyla etinių problemų bendravimo ir bendradarbiavimo srityje.

Tyrimo rezultatai rodo, kad įmonėje nėra numatyta taisyklių, kurios nurodytų, kaip darbuotojui elgtis vienoje ar kitoje situacijoje, tačiau pusė respondentų teigia, kad jų įmonėse yra darbo tvarkos taisyklės.

Apibendrinant klausimą apie ugdomojo vadovavimo (koučingo) taikymą ugdant darbuotojų kompetencijas, galima teigti, kad kalbant apie koučingo taikymą mokymų vedimo metu respondentai akcentuoja mokymų individualizavimą kiekvienam dalyviui. Koučingo elementai naudojami tam, kad būtų geriau suprantamas konkretus atskiros dalyvio poreikis mokymuose. Naudojantis jais pagal galimybes mokymų medžiaga pateikiama taip, kad ji būtų kuo aktualesnė didesniai kiekiui dalyvių, skatinamas dalyvių įsitraukimas, refleksija ir sąmoningumas. Užduodami klausimai, užuot pateikus „paruoštus receptus“, kad dalyviai dar kartą permąstytų tai, ką gauna per mokymus. Akcentuojama tai, kad suaugę žmonės mokosi tik tada, kai jiems tai yra aktualu, todėl pastoviai tikrinama, ar tai, kas pasakojama ir kaip pasakojama, yra naudinga mokymų dalyviams.

2.3. Kokybinio tyrimo metodologija

Siekiant empiriškai pagrįsti teorinėje darbo dalyje išryškėjusias vadybininkų konsultantų profesionalizacijos galimybes, taikant ugdomąjį vadovavimą, atliktas kokybinis giluminis pusiau struktūrizuotas ekspertų (skirtingų baldų salonų vadovų) interviu. Kokybinis interviu metodas pasirinktas todėl, kad pokalbis su baldų salonų vadovais padėjo nuodugniau iširti rūpimus klausimus ir tiriamąjį reiškinį atskleisti per tiriamųjų sampratą, susieti ją su esančia aplinka, teikiamų paslaugų ir profesionalizacijos kokybe, kuri galėtų turėti poveikį tiriamai problemai. Be

to, interviu atsakymai yra vertinami, kaip labiau apgalvoti, individualesni ir visapusiškesni. Tyrimas atliekamas remiantis giluminiu pusiau struktūrizuotu interviu metodu. Šis metodas leidžia labiau įsigilinti į tiriamojo objekto reiškinių, kadangi tai suteikia didesnes galimybes išsamiau pažinti ir suvokti tiriamuosius aspektus. Kitas svarbus šio tyrimo bruožas, pagal Kardelį (2016) – tokiam tyrimui netaikomi griežti imties tūrio reikalavimai.

Tyrimo instrumentas ir jo pagrindimas. Tyrimo aktualiems duomenims surinkti yra sudaryti šio darbo autorės tyrimo instrumentas. Kokybiniam tyrimui giluminis pusiau struktūrizuotas interviu skirtas skirtingų baldų salonų ekspertų (vadovų) apklausai. Tyrimo instrumente klausimai sudaryti taip, jog atspindėtų mokslinę problemą, tyrimo uždavinius ir tikslą.

Kokybinio tyrimo – giluminio pusiau struktūruoto interviu tyrimo instrumentas. Giluminiam pusiau struktūrizuotam interviu buvo iš anksto sudarytas interviu planas (2 priedas). Plane numatyti konkretūs klausimai, nustatyta klausimų pateikimo seka, kas užtikrina sklandesnę tyrimo eigą ir neleidžia tyrimo dalyviams nuklysti nuo esamos temos. Pirmiausiai tyrimo dalyviams buvo išaiškinti terminai: profesionalizacija, kompetencijų tobulinimas, netradiciniai ugdymo metodai: ugdomasis vadovavimas (koučingas), neurolingvistinis programavimas (NLP), transakcinė analizė (TA). Interviu dalyviai į pateiktus klausimus atsakė laisva forma ir be išankstinių suformuluotų pasirinkimo atsakymų. Giluminis pusiau struktūruotas interviu yra sudarytas iš 12 klausimų, kurie suskirstyti į 6 tyrimo klausimus ir kurių pagrindimas pateikiamas žemiau esančioje lentelėje:

11 lentelė. Interviu klausimų pagrindimas

Tyrimo klausimai	Interviu klausimai	Klausimų pagrindimas
1. Teikiamų paslaugų kokybės, profesionalizacijos proceso gerinimas	1. Kaip apibūdintumėte teikiamų vadybininko konsultanto paslaugų kokybę? Pateikite kriterijus, kuriais ji vertinama Jūsų įmonėje.	Siekta sužinoti, kaip įmonės vadovai vertina teikiamų paslaugų kokybę ir kokiais būdais ją būtų galima pagerinti.
	2. Kokius Jūsų įmonėje teikiamų vadybininko konsultanto paslaugų metodus reikėtų sustiprinti, siekiant šių paslaugų kokybės efektyvumo ir profesionalizacijos proceso vystymo?	
2. Nuolatinis, tikslingas pokyčių planavimas ir diegimas	3. Kokius reikėtų planuoti ir vykdyti pokyčius, norint siekti teikiamų paslaugų ir profesionalizacijos efektyvumo?	Norėta išsiaiškinti, kokie reikalingi pokyčiai, kad teikiamos paslaugos taptų efektyvesnės, o profesionalizacija vyktų efektyviau.
3. Naujų technologijų, modernių ir pažangių profesionalizacijos priemonių, inovacijų diegimas	4. Kaip galima būtų labiau optimizuoti, modernizuoti veiklą, kompetencijų tobulinimą, kuris darytų poveikį efektyvesnei įmonės veiklai?	Siekta sužinoti kokiais būdais galima labiau optimizuoti ir modernizuoti darbą ir kokios įmonėje reikalingos inovacijos, jog veikla ir profesionalizacija taptų efektyvesnės.
	5. Kokios Jūsų įmonėje reikalingos inovacijos, siekiant pagerinti esminių vadybininkų konsultantų paslaugų ir profesionalizacijos priemonių prieinamumą?	

11 lentelės tęsinys

Tyrimo klausimai	Interviu klausimai	Klausimų pagrindimas
4. Darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimas, komandinis darbas	6. Kokią įtaką darbuotojų motyvacija ir komandos formavimas turi veiklos efektyvumui? Pateikite, ką reikėtų tobulinti šioje srityje.	Siekta atskleisti ką reikalinga tobulinti įmonės darbuotojų motyvacijos sistemoje, komandos formavime, norint efektyvesnio paslaugų teikimo.
	7. Kokios mokymų temos, Jūsų manymu, aktualiausios santykių su klientais užmezgimui ir palaikymui?	
	8. Kaip dažnai darbuotojai siunčiami į profesinės kvalifikacijos bei kompetencijų tobulinimosi kursus? Pateikite, kokiuose mokymuose, seminaruose bei konferencijose jie dalyvauja.	
5. Inicijatyvi institucijų ir valdžios politika, paslaugų, profesionalizacijos teisinis reglamentavimas	9. Ar vadybininkų konsultantų paslaugų teikimas ir jų profesionalizacija mūsų šalyje yra pakankamai reglamentuotas?	Norėta išsiaiškinti interviu dalyvių požiūrį į paslaugų ir netradicinių profesionalizacijos priemonių reglamentavimą, ir kokios jų nuomone yra profesionalizacijos politikos tobulinimo problemos.
	10. Kokios, Jūsų nuomone, yra pardavimų - konsultavimo politikos tobulinimo problemos?	
	11. Koks Jūsų požiūris netradicinių profesionalizacijos priemonių, pavyzdžiui koučingo, taikymą?	
6. Kiti veiksniai	12. Kokius kitus veiksnius, kurie galėtų turėti poveikį jūsų įmonei, teikiamų paslaugų efektyvumo tobulinimui, profesionalizacijai įvardintumėte?	Norėta sužinoti kokius kitus, nepaminėtus veiksnius būtų galima taikyti, siekiant efektyvesnių vadybininkų konsultantų paslaugų ir profesionalizacijos proceso.

Pagal pobūdį, giluminis interviu atliekamas kai su interviu dalyviu yra bendraujama tiesiogiai vietos ir laiko prasme. Kadangi Lietuvoje buvo paskelbtas karantinas, tai pokalbiai vyko Zoom konferencinio ryšio metu. Į pateiktus klausimus gaunami atsakymai užrašomi naudojant vaizdo ir garso įrašą konferencinio ryšio metu.

Kokybinio tyrimo imtis. *Giluminio interviu tyrimo* metodui pasirinkta ekspertų (įmonės vadovų) apklausa. Ekspertų apklausa, pagal Tidikį (2003), laikoma tinkamiausia duomenų pagrindimui ir patikimumui. Šis metodas pasirinktas todėl, jog vadybininkų konsultantų paslaugų efektyvumo tobulinimui nusakyti reikia turėti specialių ekspertinių žinių. Kokybiniam ekspertiniam tyrimui dalyvaujančiųjų skaičiui paprastai nenurodomos konkrečios taisyklės. Taikant ekspertinį metodą, reikalinga atrinkti ir apklausti pakankamą ekspertų skaičių, atitinkantį metodologines prielaidas, kurios būtų pagrįstos adekvačiam ekspertiniam vertinimui atlikti. Ekspertinis tyrimo metodas yra taikomas nedideliame dalyvių skaičiui, kadangi tyrimo patikimumui poveikį turi duomenų pakankamumas, jų išsamumas.

Ekspertiniu metodu, buvo apklausiami 5 skirtingų baldų salonų ekspertai (jų vadovai), visos moterys, kurios turi didžiausią kompetenciją, pakankamai išsamią ir patikimą informaciją, susijusią su tyrimo problema. Atrenkant ekspertus, buvo atsižvelgta į tokius atrankos kriterijus, kaip užimamos pareigos (aukščiausio ir aukštesnio lygio vadovai); darbo patirtis įmonėje (ne mažesnis

nei 3 metai); aukštasis išsilavinimas. Taigi imtis buvo sudaryta iš įmonės vadovybės, kuri gali pateikti kompetentingą informaciją tiriamai problemai. Ekspertams suteikti kodai A; B; C; D; E.

Kokybinio tyrimo etika. Prieš pradėdant giluminį pusiau struktūrizuotą interviu tyrimą, pasirinktiems asmenims buvo paaiškinta, kodėl būtent jie pasirinkti tyrime. Laikantis tyrimo etikos reikalavimų, iš kiekvieno apklausiamojo buvo gautas žodinis leidimas atlikti tyrimą. Prieš pradėdant apklausą, buvo aptarta tyrimo apimtis, tyrimo pobūdis, supažindinta su tyrimo eiga ir laiko sąnaudomis, taip pat paaiškinta praktinio pritaikymo galimybės. Dauguma tyrimo dalyvių nenorėjo, jog pateikta informacija leistų atpažinti konkretų asmenį, todėl jie šiame darbe yra koduojami raidėmis.

Kalbantis su tyrimo dalyviais, buvo laikomasi anonimiškumo, jų asmeniniai duomenys buvo slapti ir neviešinami. Gauti atsakymai buvo analizuojami tiksliai darbo autorės ir pateikiami išanalizuoti bei apibendrinti.

Tyrimo duomenų analizės metodai. Giluminio pusiau struktūrizuoto interviu tyrimo duomenims apdoroti taikytas kokybinis turinio analizės metodas. Interviu metu visi gauti duomenys buvo transkribuojami bei perkeltami į atskirus dokumentus. Šie duomenys buvo apdorojami turinio analizės metodais, t.y., pakartotiniu transkribuoto teksto skaitymu, analize bei kategorijų ir subkategorijų išskyrimu pagal reikšminius žodžius.

2.4. Kokybinio tyrimo rezultatai

Norint išsiaiškinti, kaip baldų salonuose galima pagerinti teikiamas vadybininkų konsultantų paslaugas, svarbu buvo sužinoti, koks yra vadovybės požiūris į teikiamų paslaugų efektyvumą, kokiomis profesionalizacijos priemonėmis tai siekiama gerinti. Atliekant interviu, įmonės vadovams buvo užduota dvylika iš anksto paruoštų klausimų.

Teikiamų vadybininkų konsultantų paslaugų kokybės apibūdinimas, jos vertinimo kriterijai. Pirmuoju interviu klausimu interviu dalyvių buvo paprašyta apibūdinti jų įmonėje teikiamų vadybininkų konsultantų paslaugų kokybę, nurodant jos vertinimo kriterijus. Tokiu būdu norėta sužinoti, kaip svarbi įmonėje yra atliekamų paslaugų kokybė.

Apžvelgus ekspertų atsakymus, nustatyta, kad visi interviu dalyviai teikiamų paslaugų kokybę apibūdino kaip itin gerą, kas rodo, jog vadovybės nuomone tam yra skiriamas didelis dėmesys. Interviu dalyvių kriterijai, kuriais jie vertino teikiamų vadybininkų konsultantų paslaugų kokybę, pateikiami 12 lentelėje:

12 lentelė. Kriterijai, kuriais ekspertai vertina teikiamų vadybininkų konsultantų paslaugų kokybę

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų citatos
Kriterijai, nusakantys teikiamų paslaugų kokybę	Klientų nuomonės ir atsiliepimai	„<...> vertinama renkant klientų nuomones ir atsiliepimus (atsiliepimų knygos, atsiliepimų langas salono interneto tinklalapyje) <...>“ (A); „<...> vertinama klientų nuomone ir jų noru sugrįžti dar kartą <...>“ (B); „<...> vertinama pagal klientų atsiliepimus <...>“ (C); „<...> personalo grįžtamasis ryšys – taip sužinome iš klientų kaip galėtume tobulinti darbą“ (D).
	Klientų apklausų vykdymas	„<...> vykdant apklausas (apklausos anketos ir dėžutės parduotuvėse) <...>“ (A).
	Specialistų, vykdančių stebėseną, rekomendacijų teikimas	„<...> paslaugų kokybę vertina ir salono atsakingi specialistai, vykdančios stebėseną, kaip pavyzdžiui, specialistas, bei vertinantys rizikas ir teikiantys rekomendacijas kaip pavyzdžiui, išorės ir vidaus auditoriai“ (A).
	Personalo elgsena	„<...> personalo kompetencija – kvalifikacija; personalo atsakingumas; personalo paslaugumas: personalo pagarbus elgesys su klientais <...>“ (D); „<...> atsakingu požiūriu į savo klientą, stengimusi 100 proc. suteikti pagalbą, informaciją, laiku priėmimu savo klientų“ (E).

Informantų atsakymai rodo, kad teikiamų paslaugų kokybę labiausiai yra vertinama pagal:

- 1) klientų nuomonę, atsiliepimus ir vykdomas apklausas;
- 2) atsakingų specialistų, vykdančių stebėseną, pateiktas rekomendacijas;
- 3) personalo elgseną su klientais.

Visi paminėtieji kriterijai yra labai svarbūs, nes tai leidžia nustatyti kaip teikiamos paslaugos tenkina klientų poreikius ir lūkesčius, išsiaiškinti kuo jie yra nepatenkinti ir, pagal tai siekti gerinti teikiamų paslaugų kokybę.

Metodai, kuriais reikėtų sustiprinti teikiamų paslaugų kokybės efektyvumą. Antruoju klausimu iš informantų buvo norėta sužinoti, kokius teikiamų paslaugų metodus reikėtų sustiprinti, siekiant teikiamų paslaugų kokybės efektyvumo. Kiekvienas jų pateikė savo versiją. Gauti atsakymų rezultatai pateikiami 13 lentelėje:

13 lentelė. Metodai, kuriais reikėtų sustiprinti teikiamų paslaugų kokybės efektyvumą

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų citatos
Nauji metodai, stiprinantys teikiamų paslaugų kokybės efektyvumą	Dėmesio klientams skyrimas	„<...> klientų pasitikimas, palydėjimas <...>“ (A); „Reikia didinti darbuotojų pareiškumą ir dėmesingumą klientams <...>“ (E).
	Rekomendacijų klientams teikimas	„<...> rekomendacijų tolimesniam lankymuisi salone pateikimas atsisveikinant yra labai svarbus <...>“, (A).
	Klientų aptarnavimo gerinimas	„<...> gerinti aptarnavimą <...>“ (C); „<...> reikėtų efektyviau organizuoti darbą su klientais“ (D).
	Personalo skaičiaus didinimas	„Turėtų būti daugiau darbuotojų <...>“ (C); „<...> didinti vadybininkų konsultantų skaičių <...>“ (E).
	Darbuotojų pareiškumo stiprinimas	„Stiprinti kolektyvo bendradarbiavimo įgūdžius, darbuotojų atsakingumą <...>“ (D).

Apibendrinant 13 lentelėje pateiktus informantų atsakymus, pastebime, kad jie nurodė gana įvairius metodus, kuriais galima sustiprinti teikiamų paslaugų kokybę. Reikėtų didinti dėmesingumą, klientams, atsisveikinant pateikti tolimesnes rekomendacijas, gerinant klientų aptarnavimą, stiprinant darbuotojų pareigingumą. Visi šie metodai – tai veiksniai, turintys didelę įtaką klientų pasitenkinimui gaunamomis paslaugomis, ir slypi konsultantų vadybininkų požiūryje į klientus bei elgesyje su jais. Tai galima pasiekti tuomet, kai yra efektyviai organizuojamas darbas su klientais, personalo skaičiaus didinimas taip pat turėtų teigiamą poveikį klientams, nes būtų galima labiau rinktis pas kurį vadybininką konsultantą kreiptis, sumažintų aptarnavimo trukmę.

Reikiami planuoti ir vykdyti pokyčiai, norint siekti teikiamų paslaugų efektyvumo tobulinimo. Trečiuoju klausimu interviu dalyvių buvo paprašyta pateikti nuomonę, kokius reikėtų planuoti ir vykdyti įmonėje pokyčius, norint siekti teikiamų paslaugų efektyvumo ir profesionalizacijos tobulinimo. Interviu dalyvių gauti atsakymų rezultatai pateikiami 14 lentelėje:

14 lentelė. Reikiami pokyčiai, norint siekti teikiamų paslaugų ir vadybininkų konsultantų profesionalizacijos gerinimo

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų citatos
Reikiami pokyčiai, norint siekti teikiamų paslaugų efektyvumo ir profesionalizacijos proceso vystymą	Investicijų didinimas	„Reikalingos investicijos į infrastruktūrą (tinkamas patalpų, inventoriaus išdėstymas, elektroninė registracijos sistema ir pan.) <...>“ (A).
	Didesnis dėmesys darbuotojų mokymams	„<...> žmogiškuosius išteklius (mokymai darbuotojams, papildomi darbuotojai)“ (A); „<...> daugiau dėmesio skirti darbuotojų mokymams <...>“ (E).
	Darbo aplinkos gerinimas	„Planuoti įkurti daugiau kabinetų, poilsio erdvių <...>“ (B); „<...> gerinti darbo vietų aprūpinimą <...>“ (D).
	Klientų aptarnavimo lankstesnio laiko suteikimas	„Išplėsti aptarnavimo laiko pasirinkimą, atsižvelgiant į kliento galimybes <...>“ (C).
	Geresnis personalo darbo organizavimas	„<...> reikalinga, kad darbuotojai būtų dar labiau organizuotiškesni“ (C); „<...> siekti personalo geresnio organizuotumo, personalo sugebėjimo geriau valdyti reikiamą informaciją“ (E).
	Geresnis su klientais darbo organizavimas	„<...> kaip sumažinti aptarnavimo eiles“ (D); „<...> dėti pastangas, kad klientai greičiau patektų pas norimus vadybininkus konsultantus <...>“ (D).

Atsakymai į trečiąjį klausimą parodė, kad interviu dalyvių požiūriu, pokyčių reikėtų geresnio personalo darbo ir geresnio darbo su klientais organizavime. Nes kuo geresnis bus paties personalo ir darbo su klientais organizavimas, tuo teikiamos paslaugos bus kokybiškesnės. Taip pat, pasak informantų, reikėtų atsižvelgti ir į žmogiškuosius išteklius – skirti didesnę dėmesį darbuotojų mokymams. Pokyčiai reikalingi būtų ir investicijų į infrastruktūrą didinime, darbo, poilsio zonų aplinkos gerinime, klientų aptarnavimo lankstesnio laiko suteikime.

Didesnio veiklos optimizavimo ir modernizavimo poreikis, siekiant efektyvesnės įmonės veiklos. Ketvirtuoju interviu klausimu iš interviu dalyvių buvo norėta sužinoti, kaip galima būtų labiau optimizuoti, modernizuoti veiklą, kuri turėtų poveikio efektyvesnei įmonės darbuotojų profesionalizacijai ir veiklos rezultatams. Informantų atsakymų rezultatai pateikiami 15 lentelėje:

15 lentelė. Veiklos optimizavimas, modernizavimas, siekiant efektyvesnės profesionalizacijos ir veiklos rezultatų

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų citatos
Siekimas labiau optimizuoti, modernizuoti veiklą	Kompiuterizuotos įrangos atnaujinimas	„Kompiuterizuotos įrangos atnaujinimas <...>“ (A); „<...> nuolat turi gerinti ir modernizuoti įrangą <...>“ (C); „<...> atnaujinti įmonės įrangą moderniais aparatais“ (E).
	Didesnis dėmesys kompetencijų tobulinimui	„<...> reikia domėtis veiklos naujovėmis <...>“ (B); „<...> visas dėmesys turi būti skiriamas kompetencijų tobulinimui“ (C); „Reikia plėsti teikiamų paslaugų asortimentą <...>“ (E).
	Pardavimų salės, prekystalių modernizavimas	„Jei įmanoma, kuo daugiau modernizuoti pardavimų salių standus ir prekystalius,... tuo efektyviau bus aptarnaujami klientai<...>“ (D).
	Didesnis veiklos procesų modernizavimas	„<...> labiau modernizuoti veiklos procesus, kad užtikrintų veiksmingesnį paslaugų teikimą“ (A).

Informantų atsakymai rodo, kad siekiant teikiamų paslaugų efektyvumo tobulinimo yra svarbu optimizuoti ir modernizuoti darbo procesus. Reikšmingos priemonės darbo procesų optimizavime ir modernizavime, pagal informantus, būtų kompiuterinės įrangos atnaujinimas, patalpų, standų, prekystalių modernizavimas, didesnis veiklos procesų modernizavimas. Ne mažiau svarbu, kaip nurodė informantai, yra domėtis veiklos naujovėmis, kuo didesnę dėmesį skirti kompetencijų būklės gerinimui. Taigi įmonė, siekdama įgyvendinti šias priemones, sudarytų dar palankesnes sąlygas darbuotojams teikiant efektyvesnes paslaugas, o klientams – jas gauti.

Inovacijos, kurios pagerintų esminių vadybininkų konsultantų paslaugų ir priemonių prieinamumą. Šiuolaikiniame pasaulyje nuolat vykstant gana intensyviai judėjimui bei tobulėjimui, keičiasi orientacija ir požiūris į tikslus, kinta supratimas bei vertinimas apie vadybininkų konsultantų paslaugas ir jų teikimą vartotojams. Visa tai skatina ieškoti naujų šaltinių ir metodų klientų pasitenkinimo ir efektyvumo didinimui vadybininkų konsultantų srityje: diegiant inovatyvias technologijas, organizuojant darbą ir valdymą. Todėl penktasis klausimas buvo apie inovacijas, kuriuo interviu dalyvių buvo prašoma atsakyti, kokios reikalingos jų įmonėje inovacijos, siekiant pagerinti vadybininkų konsultantų paslaugų ir profesionalizacijos priemonių prieinamumą.

Kaip interviu dalyviai atsakė į šį klausimą, gauti jų rezultatai pateikiami 16 lentelėje:

16 lentelė. Inovacijos, kurios pagerintų esminių vadybininkų konsultantų paslaugų ir profesionalizacijos priemonių prieinamumą

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų citatos
Inovacijos, pagerinančios vadybininkų konsultantų paslaugų ir profesionalizacijos priemonių prieinamumą	Elektroninės išankstinės registracijos sistemos įdiegimas	„Šiuo metu investuojame į išankstinės elektroninės registracijos sistemos įdiegimą <...>“ (A); „<...> elektroninė registravimosi sistema pas specialistus (bent išankstinėms konsultacijoms <...>“ (D).
	Inovatyvios kompiuterinės įrangos įsigijimas	„<...> apsirūpinti inovatyviu mokomuoju vadybininkų konsultantų inventoriumi“ (A); „<...> įsigyti modernesnių mokymo priemonių <...>“ (C).
	IT sistemos modernizavimas	„Pagrindinė inovacija, kuri pagerintų profesionalizacijos procesą ir kliento, ir darbuotojo darbą, tai kompiuterinė programa, kuri leistų suskirstyti visas reikiamas paslaugas klientui <...> (B); „<...> visos darbo ir mokymosi darbo vietoje veiklos kompiuterizavimas <...> (C); <...> modernizuoti klientų nukreipimą į jiems paskirtas susitikimo su vadybininku konsultantu erdves“ (D); „Kompiuterinės sistemos tobulinimas <...>“ (E) modernizuotas-kompiuterizuotas ryšys tarp kursų tiekėjų ir vadybininkų konsultantų personalo <...>“ (E).

Apžvelgus interviu dalyvių atsakymus pastebima, jog informantai pritaria, jog įmonėje inovacijų diegimas yra svarbus ir reikalingas. Informantai nurodė, kad šiuo metu reikalinga diegti elektroninę išankstinę registracijos sistemą, apsirūpinti inovatyviu inventoriumi, reikalinga įsigyti modernesnių mokymosi, profesionalizacijos priemonių, reikalinga modernizuoti IT sistemą. Nuolatinis inovacijų diegimas sudaro galimybę plėsti teikiamų paslaugų spektrą, gerinti aptarnavimą, pasiekti didesnę veiklos produktyvumą, didinti konkurencinius pranašumus.

Darbuotojų motyvacijos ir komandinio darbo įtaka veiklos efektyvumui, motyvacijos ir komandinio darbo tobulinimas. Šeštuoju interviu klausimu buvo pasiteirauta, kokia yra darbuotojų motyvacijos ir komandinio darbo formavimo įtaka veiklos, profesionalizacijos efektyvumui bei ką reikėtų tobulinti šiose srityse. Interviu dalyvių atsakymų rezultatai pateikiami 17 lentelėje:

17 lentelė. Darbuotojų motyvacijos ir komandinio darbo įtaka veiklos bei profesionalizacijos efektyvumo tobulinimui

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų citatos
Darbuotojų motyvacijos ir komandinio darbo įtaka veiklos efektyvumui ir profesionalizacijai	Motyvacija ir komandinis darbas didina darbo produktyvumą	„Darbuotojų motyvacija ir komandos formavimas svarbu, nes tai yra našumo variklis <...>“ (A); <...> tik komandiniu darbu galima pasiekti geresnius rezultatus, o komandų formavimas reikalauja žinių ir gebėjimų <...>“ (C); <...> tai skatina produktyvų, efektyvų, darnų darbą <...>“ (E).
	Motyvacija didina bendradarbiavimą	„Motyvacija labai svarbu, komanda tampa artimesnė, pasitikėjimas kolegomis didėja <...>“ (D).
	Motyvacija ir komandinis darbas padeda pateisinti klientų lūkesčius	„<...> Motyvacija ir komandinis darbas sudaro galimybę geriau tenkinti klientų lūkesčius, reikia tai suprasti ir išmokti <...>“ (D); <...> motyvuotas darbuotojas – patenkintas klientas“ (E).
Motyvacijos sistemos ir komandinio darbo tobulinimas	Darnos komandoje puoselėjimas	„<...> Norint pasiekti teikiamų paslaugų didesnę efektyvumą, aktualu labiau puoselėti darną komandoje, lankyti kursus reikėtų, kad to išmoktume <...>“ (A).
	Didesnis piniginių atlygio motyvavimas	<...> motyvavimu geresniam darbo atlikimui – premijomis, atlyginimo pakėlimu <...>“ (C); <...> darbuotojų premijavimas už puikiai atliktą darbą“ (D); „Motyvuoti darbuotojus už atliktą gerą darbą išmokėti metines premijas, priedai prie darbo užmokesčio <...>“ (E).
	Didesnis ne finansinis motyvavimas	„<...> įvairūs paskatinimai, kaip pakvietimai į kultūrinius renginius, žodiniai pagyrimai“ (B); „<...> daugiau bendrų kolektyvo švenčių, organizuoti įvairias bendras išvykas <...>“ (C).

Kaip rodo gauti atsakymų rezultatai, interviu dalyviai plačiai pakomentavo motyvacijos ir komandinio darbo formavimo įtaką veiklos efektyvumui. Informantai akcentavo, jog tai didina darbo produktyvumą, didina pasitenkinimą darbu, prisideda prie klientų lūkesčių patenkinimo, didina bendradarbiavimą. Vadinasi, motyvuotų darbuotojų veikla tampa efektyvesnė, kas kelia ir aptarnavimo efektyvumą. Informantų manymu, tobulinant motyvacijos sistemą, reikėtų labiau atsižvelgti į didesnę piniginių atlygį, o komandinio darbo tobulinime norėtų bendrų įvairių paskatinimų, tokių kaip bendrų kolektyvo švenčių, bendrų įvairių išvykų, taip pat, jog būtų gaunami pakvietimai į kultūrinius renginius, gaunami žodiniai pagyrimai. Tačiau kaip nurodė vienas informantas, ne mažiau svarbus dalykas – tai darnos komandoje puoselėjimas, ir tai yra išmokstama, jei lankomi specialūs kursai. Kai visa komanda dirba darniai, lygiomis teisėmis, yra galimybė tarpusavyje diskutuoti, bendrai spręsti iškilusias problemas, o tai skatina jų profesionalizacijos procesą.

Aktualiausias mokymų temas santykių su klientais užmezgimui ir palaikymui. Septintuoju klausimu apie aktualiausias mokymų temas santykių su klientais užmezgimui ir palaikymui, buvo norima sužinoti, kokios mokymų temas tam reikalingos, nes klientams gana daug reiškia specialistų elgsena. O vykstantys nuolatiniai pokyčiai įvairiuose veiklos procesuose,

sąlygoja ir darbuotojų mokymosi, kompetencijų tobulinimo būtinybę. Darbuotojai klientams turėtų paaiškinti informaciją apie teikiamą produktą, gaminį, duoti patarimus bei pamokymus baldų priežiūros, eksploataavimo klausimais. Interviu dalyvių požiūrio rezultatai į užduotą klausimą pateikiami 18 lentelėje:

18 lentelė. Aktualiausias mokymų temas santykių su klientais užmezgimui ir palaikymui

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų citatos
Aktualiausi mokymai santykių su klientais užmezgimui ir palaikymui	Klientų aptarnavimo mokymai	„Itin aktualu santykių su klientais užmezgimui ir palaikymui yra klientų aptarnavimo <...>“ (A); „Aktualiausia būtų kaip pozityviai bendrauti su klientais, kad didėtų jų pasitenkinimas aptarnavimu, kažką gal iš koučingo galėtume perimti <...>“ (C).
	Užsienio kalbų mokymai	„<...> užsienio kalbų mokėjimo <...>“ (A).
	Klientų pritraukimo mokymai	„Santykių užmezgimas ir palaikymas yra svarbus, siekiant patenkinti klientų poreikius ir ugdyti prierašumą. Personalo mokymai kaip tinkamai bendrauti su klientu ir prisitraukti jų daugiau savo iškalba, sakoma, kad koučingas gali tai suteikti“ (B); „Kaip skatinti klientus grįžti, apsilankyti salone dar kartą <...> (D).
	Mokymai psichologinėmis temomis	„<...> psichologinėmis temomis mokymai <...>„(C); „Koučingo seminarai apie bendravimą <...>“ (D).
	Konfliktų valdymo mokymai	„<...> konfliktų valdymo su klientais <...>“ (E).

Pagal atsakymus į septintąjį klausimą, pastebima, kad aktualiausias mokymų temas santykių su klientais užmezgimui ir palaikymui yra klientų aptarnavimo ir pritraukimo mokymai. Tai yra svarbu bendravimo užmezgimui ir tęstinumui. Klientai yra labiau patenkinti, kai palankiai bendraujama, suteikiama daugiau informacijos rūpimais klausimais, kas paskatina juos vėl apsilankyti. Informantų nurodyti reikiami mokymai psichologinėmis temomis, konfliktų valdymo su klientais mokymai taip pat yra aktualūs, nes tai yra svarbu klientų aptarnavimo procese, tinkamos psichologinės aplinkos sudarymui. Klientai blogai pasijaučia, jei pokalbyje vyrauja darbuotojų emocijos, emocinis tonas. Tai gali padėti išspręsti transakcinės analizės (TA) arba neurolingvistinio programavimo (NLP) technikų įvaldymas. Pozityvūs specialistų santykiai su klientais reiškia draugiškumą, tvirtumą. O visa tai yra ugdomojo vadovavimo (koučingo) turinyje. Užsienio kalbos mokymai yra reikalingi bendravimui su užsienio piliečiais.

Darbuotojų dalyvavimas profesinės kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimosi kursuose. Sparčiu tempu tobulėjant naujoms technologijoms, tampa vis didesnis specialiųjų žinių poreikis, todėl svarbu yra darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijos tobulinimas, dalyvavimas profesionalizacijos procese. Įmonėje, kurioje dirba aukštos kompetencijos ir kvalifikacijos specialistai, veikla tampa efektyvesnė ir pelningesnė. Dėl to aštuntuoju, užduotu interviu dalyviams,

klausimu, buvo norima sužinoti, kaip dažnai darbuotojai yra siunčiami į kvalifikacijos bei kompetencijų tobulinimosi kursus ir kokiuose mokymuose, seminaruose bei konferencijose jie dalyvauja. Informantų atsakymų rezultatai pateikiami 19 lentelėje:

19 lentelė. Darbuotojų dalyvavimas profesinės kvalifikacijos ir kompetencijos tobulinimosi kursuose

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų citatos
Profesinės kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimosi dažnumas	Dažnas dalyvavimas kvalifikacijos ir kompetencijų kursuose	„Skirtingoms darbuotojų grupėms sudaromi skirtingi kvalifikacijos tobulinimo planai. Jie atitinka ir viršija minimalius reikalavimus nustatytus teisės aktuose bei auditorių rekomendacijose“ (A); „<...> Įvairiais laikotarpiais važiuojama į seminarus, atsirinkdami temos aktualumą ir įdomumą šiomis dienomis ir gana dažnai <...>“ (B); „<...> daug kursų pagal specialybę <...>“ (E).
	Kursuose dalyvaujama kartą metuose	„Maždaug kartą metuose <...>“ (C).
	Retas dalyvavimas kursuose	„Paskutiniu laiku nebuvo kursuose pagal konsultanto vadybininko pareigas <...>“ (D).
Profesinės kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimosi kursai, kuriuose dalyvaujama	Dalyvavimas įvairiuose kursuose, atitinkamai pagal pareigybę	„Darbuotojai dažniausiai į seminarus siunčiami pagal savo pareigybes, kadangi kiekvienas nori būti savo srities geriausias „kalvis“ <...>“ (B); „<...> pardavimų kursus <...>“ (C); „Siunčiami į vadybos, pardavimų ir rinkodaros kursus <...>“ (E).
	Dalyvavimas komunikacijos kursuose	„Įmonė buvo išsiuntusi į komunikacijos kursus <...>“ (D).

Interviu dalyvių gauti atsakymai rodo, jog dauguma darbuotojų dažnai dalyvauja kvalifikacijos tobulinimo kursuose. Tačiau vienas informantas atsakė, kad kartą metuose ir vienas, kad pagal dirbamą specialybę paskutiniu laiku nebuvo kursuose. Dažniausiai yra dalyvaujama pagal pareigas. Taigi darbuotojai tobulindami savo profesinius gebėjimus, nori profesinio augimo, siekia, jog veiklos žinios bei gebėjimai mokymų metu padidėtų. Vadinasi, turi profesionalizacijai reikalingas teigiamas nuostatas.

Teikiamų paslaugų šalyje reglamentavimas ir esminės kliūtys, kurios turi įtakos efektyviam profesionalizacijos sistemos veikimui. Devintuoju interviu klausimu buvo norėta sužinoti, kaip interviu dalyviai vertina teikiamų vadybininkų konsultantų paslaugų reglamentavimą mūsų šalyje ir kokios yra esminės kliūtys, turinčios įtakos efektyviam profesionalizacijos sistemos veikimui. Kaip interviu dalyviai atsakė į šiuos klausimus, jų rezultatai pateikiami 20 lentelėje:

20 lentelė. Požiūris į vadybininkų konsultantų paslaugų teikimo reglamentavimą šalyje ir esminės kliūtys, lemiančios efektyvų profesionalizacijos sistemos veikimą

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų citatos
Požiūris į vadybininkų konsultantų paslaugų teikimo reglamentavimą	Nepakankamai reglamentuotas vadybininkų konsultantų paslaugų teikimas	„Taip, nepakankamai, nes šalyje nėra geros bei modernios vadybininkų konsultantų profesionalizacijos sistemos <...>“ (A); „Esanti profesionalizacijos sistema neatitinka tarptautinius užsienio šalių standartų, todėl manau, kad pakankamai neregamentuota <...>“ (C); „Manau, kad nepakankamai reglamentuotos <...>“ (E).
	Reikalingas profesionalizacijos sistemos reglamentavimo didesnis išplėtojimas	„Reikėtų labiau išplėtoti profesionalizacijos politikos reglamentavimą <...>“ (B); „<...> galbūt reikėtų didesnio profesionalizacijos sistemos išplėtojimo <...>“ (D).
Esminės kliūtys, lemiančios efektyvų profesionalizacijos sistemos veikimą	Reikalingas didesnis finansavimas vadybininkų konsultantų profesionalizacijos sistemai	„<...> reikia skirti daugiau lėšų profesionalizacijos sistemos tobulinimui <...>“ (D). „<...> turėtų būti skiriamas didesnis finansavimas profesionalizacijos paslaugas teikiančioms įmonėms <...>“ (E).
	Teikiamų paslaugų prieinamumo tobulinimo problema	„<...> reikia tobulinti profesionalizacijos paslaugų prieinamumą, kad teikiamos paslaugos būtų visiems prieinamos greičiau ir patogiai <...>“ (B).

Gauti atsakymai rodo, kad didesnę dalis interviu dalyvių minėjo, jog vadybininkų konsultantų teikiamos paslaugos yra nepakankamai reglamentuotos, o dviejų informantų manymu, reikėtų profesionalizacijos sistemos reglamentavimą šiek tiek išplėtoti. Todėl galima sakyti, kad šalyje veikia nepakankamai gera bei moderni vadybininkų konsultantų profesionalizacijos sistema, bet, kaip nurodė interviu dalyviai, efektyviam jos veikimui trukdo kai kurios kliūtys. Bene pati esminė kliūtis, lemianti efektyvų profesionalizacijos veikimą, pasak informantų, yra tai, kad profesionalizacija ne visiems prieinama ir nepakankamai finansuojamos jos priemonės. Taip pat buvo atsižvelgta į tai, kad reikėtų skirti daugiau lėšų profesionalizacijos sistemos tobulinimui ir skirti didesnę finansavimą profesionalizacijos paslaugas teikiančioms įmonėms. Vienas informantas paminėjo, kad reikalingas teikiamų paslaugų pasiekiamumo kokybės tobulinimas.

Profesionalizacijos politikos tobulinimo problemos. Šalyje vadybininkų konsultantų darbas gerėja, bet norint pasiekti dar didesnę efektyvumą, reikia spręsti iškilusias problemas. Problemų sprendimas pagerintų ir klientų aptarnavimą. Todėl dešimtuoju interviu klausimu dėmesys buvo telkiamas vienam iš aktualiausių klausimų, – tai kokios informantų nuomone yra vadybininkų konsultantų profesionalizacijos politikos tobulinimo problemos. Kokius informantai pateikė atsakymus, jų rezultatai pateikiami 21 lentelėje:

21 lentelė. Profesionalizacijos politikos tobulinimo problemos

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų citatos
Profesionalizacijos tobulinimo problemos	Stoka nuoseklios profesionalizacijos politikos įmonėje	„Stoka nuoseklios politikos rengiant strategijas ir konkrečius veiksmus <...>“ (A).
	Apsirūpinimo įranga problema	„Jei kalbant apskritai apie vystomą vadybininkų konsultantų profesionalizaciją Lietuvoje, dažnai įmonė dar nesugeba apsirūpinti reikiamomis priemonėmis (įrenginiai), prietaisais užtikrinančiais ir padedančiais išlaikyti darbuotojų kompetencijas“ (B).
	Kvalifikuotų darbuotojų stoka	„<...> kvalifikuotų darbuotojų trūkumas <...>“ (C).
	Viso personalo įtraukimo į problemų sprendimą reikmė	„<...> susikaupusioms kompetencijų tobulinimo problemoms spręsti reikėtų įtraukti visą personalą <...>“ (D).
	Darbo krūvio ir klientų srauto valdymo problemos	„Didelis darbo krūvis <...> klientų srautų valdymas yra esminės problemos“ (E).

Apžvelgus informantų atsakymus, pastebime, jog kiekvienas jų pateikė skirtingas profesionalizacijos politikos problemų versijas. Informantai akcentavo, jog nėra nuoseklios politikos, rengiant strategijas, konkrečius kompetencijų tobulinimo veiksmus ir aukštos kvalifikacijos darbuotojų stoka. Taip pat pabrėžė, jog yra ir tokios problemos, kaip apsirūpinimo įranga problema, viso personalo įtraukimas į problemų sprendimą reikmė, darbo krūvio ir klientų srauto valdymo problemos. Siekiant pagreitinti susikaupusių problemų sprendimą, labai svarbi būtų iniciatyvi valdžios bei įmonės darbuotojų profesionalizacijos politika.

Požiūris į netradicinių ugdymo priemonių taikymą ir reglamentavimo reikalingumas, siekiant teikiamų paslaugų gerinimo. Ugdomasis vadovavimas (koučingas) ir įvairios jos technikos šiuo metu yra edukologijos mokslo netaikomas metodas, todėl laikomas netradiciniu. Mūsų šalies moksle sociologiniai, psichologiniai, ekonominiai netradicinių ugdymo metodų taikymo aspektai yra dar mažai tyrinėti. Paskutiniu metu viešojoje erdvėje vis dažniau pasigirsta diskusijų dėl nepakankamo netradicinio ugdymo, taikant neurolingvistinio programavimo (NLP), transakcinės analizės (TA) ir kt. technikų taikymo. Todėl aktualu buvo sužinoti, koks interviu dalyvių požiūris į netradicinių ugdymo metodų taikymą ir, ar reikalingas šių netradicinių metodų taikymas, siekiant paslaugų gerinimo. Informantų atsakymų rezultatai pateikiami 22 lentelėje:

22 lentelė. Požiūris į netradicinių ugdymo metodų (koučingo) taikymo reikalingumas, siekiant teikiamų paslaugų gerinimo

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų citatos
Požiūris į netradicinių ugdymo metodų taikymą	Visiškas pritarimas netradiciniams metodams	„Būtinai, netradicinis ugdymas reikalingas, o drausti šias paslaugas nėra gerai <...>“ (A); „NLP – tai jėga. Aš visiškai pritariu netradiciniams metodams, tikrai reikėtų pirma supažindinti su jais darbuotoją ir jam sutikus, tai galėtų vykti <...>“ (B).
	Atsargus požiūris į netradicinius ugdymo metodus	„Netradiciniai metodai, tai labai platus klausimas. Kai kada pritariu. Manau, kad turėtų daugiau atlikti tyrimų ir pagrįsti jų gerąsias savybes darbuotojo naudai. Gal tada galėsime nuo NLP ir TA pradėti visą profesionalizacijos procesą“ (C); „Tai labai individualus pasirinkimas, nes dalis vadybininkų konsultantų į tai žiūri atsargiai <...>“ (E).
	Abejojimas netradiciniams ugdymo metodais	„Aš manau čia atskiras darbo pobūdis. Čia būtų kaip prieštaravimas mokymams <...>“ (D).
Netradicinių mokymų reglamentavimo reikalingumas, siekiant paslaugų efektyvumo tobulinimo	Pritarimas netradicinių mokymų reglamentavimui	„<...> šiuo metu pastebimas nemažas susidomėjimas alternatyviosiomis mokymų praktikomis, todėl būtų gerai, jei būtų reglamentuojama“ (A); „<...> Manau, kad reikalingas reglamentavimas“ (B); „<...> reikėtų, kad būtų reglamentuojama<...>“ (E).
	Pritarimas netradicinių mokymų reglamentavimui, tik su tam tikromis sąlygomis	„<...> reikėtų pirmiausia apibrėžti teisinę šių paslaugų sąvokos sampratą, nes dabartiniai teisiniai instrumentai nepakankamai užtikrina netradicinių ugdymo metodų vartotojams kompetencijų įgijimo ar tobulinimo garantijas“ (C); „<...> reikėtų pirma išsamių tyrimų. Tik įrodžius veiksmingumą, galima būtų reglamentuoti“ (D).

Iš pateiktų interviu dalyvių atsakymų rezultatų sužinome, jog jų požiūris į netradicinių ugdymo metodų (NLP, TA) taikymą yra nevienodas. Dalis interviu dalyvių visiškai pritaria netradicinių ugdymo metodų taikymui, dalis iš dalies pritaria, nes atsargiai žiūri į tai, o vienas jų abejoja, teigdamas, kad tai būtų prieštaravimas dabartiniam darbuotojų mokymui. Dėl netradicinių ugdymo metodų reglamentavimo, didesnė dalis interviu dalyvių pritaria reglamentavimui. Kita dalis informantų pritarė, bet tik tuo atveju, jei būtų iširtas jų veiksmingumas ir saugumas. Taigi siekiant efektyviai naudoti darbuotojų kompetencijų ugdymo sričiai skirtus išteklius, suprantama, jog jie turėtų būti paremti tik patikimais įrodymais.

Kiti veiksniai, galintys turėti poveikį, įmonės teikiamų paslaugų gerinimui. Paskutiniu dvyliktuoju interviu klausimu interviu dalyvių buvo paprašyta įvardyti kitus veiksnius, kurie galėtų turėti poveikį, jų įmonėje teikiamų vadybininkų konsultantų paslaugų gerinimui. Informantų atsakymų rezultatai pateikiami 23 lentelėje:

23 lentelė. Kiti veiksniai, galintys turėti poveikį vadybininkų konsultantų teikiamų paslaugų gerinimui

Kategorija	Subkategorija	Atsakymų citatos
Kiti veiksniai, galintys turėti poveikį teikiamų paslaugų efektyvumo tobulinimui	Nuoseklus strateginis planavimas	„<...> tai galėtų būti nuoseklus strateginis planavimas“ (A).
	Palankūs santykiai su vadovybe	„Šilti, draugiški santykiai su vadovais <...>“ (B).
	Optimalus darbo organizavimas	„Optimaliai reikėtų organizuoti ir gerinanti darbuotojų veiklą, taikant informacinių technologijų sprendimus <...>“ (D).
	Klientų aptarnavimo gerinimas	„<...> reikėtų didinti darbuotojų atsakomybę, aptarnaujant klientus <...>“ (C); „Greitas klientų priėmimas ir aptarnavimas <...>“ (E).
	Komunikacijos kokybės gerinimas	„Labai svarbu būtų gerinti tarpusavio komunikavimą ir komunikavimą su klientais <...>“ (C); „<...> komunikavimo kokybės gerinimą <...>“ (D).
	Įmonės ir klientų santykių tęstinumas	„Ilgalaikių santykių su klientais palaikymas būtų naudingas abiems pusėms <...>“ (A).

Apžvelgus interviu dalyvių atsakymus matome, jog aktualūs veiksniai teikiamų paslaugų gerinimui yra:

- 1) optimalus darbo organizavimas;
- 2) klientų aptarnavimo gerinimas;
- 3) darbuotojų atsakomybės didinimas, aptarnaujant klientus;
- 4) greitesnis klientų priėmimas ir aptarnavimas.

Darbuotojų atsakomybė apima pasiruošimą tuojau pat pagelbėti klientui bei suteikti tinkamą paslaugą, kuomet jam ji reikalinga, neverčiant laukti. Taip pat, informantų nuomone, yra svarbu gerinti komunikacijos kokybę. Komunikacijos kokybė įmonėje laikytina esminiu veiksnium, lemiančiu tos įmonės komandos darbo ir priimamų sprendimų kokybę. Nemažiau svarbūs, kaip nurodė informantai, yra ir nuoseklus strateginis planavimas, ir palankūs santykiai su vadovybe, įmonės ir kliento santykių tęstinumas. Nuoseklus planavimas apima strateginius įmonės veiklos planus, reikalingus priemonių, žmonių išteklius, procesų aprašus, metodų pasirinkimą, atsakomybės pasiskirstymą. Palaikant ilgalaikius santykius su klientais, gaunama ekonominė nauda, lemianti pakartotinius teikiamų paslaugų teikimus.

Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus teigtina, kad ekspertų vertinimu baldų salonai teikia ganėtinai kokybiškas paslaugas. Galima sakyti, jog didžiausią poveikį paslaugų efektyvumui daro jų kokybė, kurių geriausias vertintojas, pasak interviu dalyvių, yra jų vartotojai. Pagrindiniu šiandieninės baldų salonų įmonės tikslu tampa stiprinti klientų pasitikėjimą, gerinant teikiamas paslaugas. Tam būtina užtikrinti ne vien teikiamų paslaugų kokybę, bet ir įvairovę bei geresnį prieinamumą, gilintis į klientų poreikius, siekti didesnio veiklos produktyvumo. Norint tai pasiekti, būtini nuolatiniai pokyčiai, optimizuojant ir modernizuojant darbą, diegiant inovacijas. Norint

teikiamas paslaugas gerinti, reikia skirti dėmesį ir darbuotojų elgsenos pokyčiams. Todėl darbuotojai turi pastoviai dalyvauti profesionalizacijos procese, būti nuolat siunčiami į profesinės kvalifikacijos ir kompetencijų tobulinimosi kursus, nes vadybininkų konsultantų profesinės elgsenos elementų vystymas yra neatsiejamas nuo paslaugų sferoje vykstančių pokyčių. Svarbią vietą teikiamų profesionalizacijos paslaugų tobulinime užima šių paslaugų pakankamas reglamentavimas. Profesionalizacijos politikos įgyvendinimas priklauso ne vien nuo teisės normų, tačiau ir nuo tinkamo jų įgyvendinimo, – nuo įmonės, darbuotojų aktyvumo, finansavimo, žmogiškųjų išteklių potencialo, bendradarbiavimo, komandinio darbo ir pažangių bei veikiančių vadybininkų konsultantų kompetencijų ugdymo, kad ir netradicinių metodų. Taigi pokyčiai reikalingi keliuose lygmenyse: asmeniniame, komandos, įmonės. Įgyvendinti numatyti pokyčiai, prisidėtų prie esminio siekio – profesionalizacijos proceso užtikrinimo ir teikiamų paslaugų gerinimo.

Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė panašumus lyginant su moksliniuose šaltiniuose analizuotais tyrimų rezultatais. Šiuolaikinėje vadybininkų konsultantų veiklos sferoje yra svarbu ne tik teikti paslaugas, tačiau ir kuo kokybiškiau tai daryti bei nuolat ieškoti būdų kaip jas gerinti.

IŠVADOS

Atlikus teorinio diskurso analizę ir empirinį tyrimą, galima teigti, kad tyrimo hipotezė - kompetencijų tobulinimas tiesiogiai siejasi su vadybininkų konsultantų profesionalizacijos proceso raiška bei vadybininkų konsultantų teikiamų paslaugų kokybe, o netradicinis kompetencijų ugdymo metodas – koučingas, gali būti laikomas viena iš profesionalizacijos priemonių – pasitvirtino.

Įvertinus teorinio diskurso analizę, nustatyta vadybininkų konsultantų profesionalizacijos ir kompetencijų tobulinimo raiška, profesionalizacijos procesas (veiklai reikalingų kompetencijų įgijimas bei jų tobulinimas, profesinio identiteto konstravimas). Analizuojant mokslinę literatūrą vadybininkų konsultantų profesionalizacijos konteksto tematika, nustatyta, kad svarbu sujungti vadybininko konsultanto kompetencijas, jų tobulinimą, profesinį identitetą ir profesinę etiką į visumą, siekiant atskleisti realią, holistinę vadybininkų konsultantų profesionalizacijos raišką.

Išanalizavus įvairius požiūrius į vadybininko konsultanto profesionalizacijos procesą, galima išskirti pagrindinius profesionalizacijos elementus: a) vadybininkų konsultantų asmeninės savybės ir gebėjimai; b) įvaldytos profesinės kompetencijos; c) susiformavęs profesinis identitetas; d) etinių principų taikymas dalykinėje veikloje.

Teorinio diskurso metu nustatyti pagrindiniai vadybininkų konsultantų kompetencijų tobulinimo elementai, kurie įtraukti į empirinį tyrimą, išanalizuotos ugdomojo vadovavimo (koučingo), kaip netradicinio kompetencijų ugdymo metodo, taikymo galimybės.

Atlikus empirinį tyrimą, taikant kiekybinę ir kokybinę tyrimo strategijas, išanalizuotas požiūris į a) tyrimo dalyvių (baldų salonų vadybininkų konsultantų) realią profesionalizacijos raišką, taikant ugdomąjį vadovavimą ir b) ekspertų (baldų salonų vadovų) požiūrį į vadybininkų konsultantų teikiamų paslaugų ir profesionalizacijos kokybę.

Tyrimu nustatyta reali profesionalizacijos raiška, kuri yra grindžiama empirinio tyrimo duomenimis. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma respondentų atlieka tiek vadybininko, tiek ir konsultantui būdingą veiklą, tačiau dauguma respondentų save laiko vadybininkais, kurie kartais konsultuoja.

Tyrimo metu nustatyta, kad respondentų profesinis identitetas yra susiformavęs iš dalies, nes menkai vertinamas konsultanto vaidmuo. Tyrimu rezultatai atskleidė vadybininkų konsultantų asmenines savybes, gebėjimus bei kompetencijas, kuriomis pasižymi (ar kurių siekia) respondentai, kas įrodo vadybininkų konsultantų veiklos profesionalizacijos raišką.

Tyrimu atskleistos ir profesionalizacijos raiškos problemos: respondentai neturi galimybių tobulėti, vadinasi įmonės nedalyvauja darbuotojų profesionalizacijoje, o tai turi tolimesnėje perspektyvoje neigiamas pasekmes, tiek pačiam darbuotojui, tiek ir įmonei. Įmonėje susiduriama su etinėmis problemomis, todėl, galima daryti prielaidą, kad mažai yra diskutuojama, ieškoma,

sprendžiant etinių problemų klausimus, o tai neigiamai veikia vadybininkų konsultantų profesionalizacijos raišką.

Tyrimo metu nustatyta, kad su netradiciniais kompetencijų ugdymo metodais respondentai susipažinę menkai: jie nežino apie praktikų bendruomenes arba labai mažai turi informacijos apie tutorystę. Respondentams labiau žinoma mentorystė ir ugdomasis vadovavimas (koučingas). Pastarojo netradicinio metodo privalumams ugdant kompetencijas dauguma respondentų pritaria. Vadinasi, koučingas gali būti laikomas kompetencijų ir visos darbuotojų profesionalizacijos priemone. Tačiau, kiek yra realus dalyvavimas koučingo mokymuose arba mokymuose, kuriuose taikomas koučingas, tyrimo metu nenustatyta. Ir tai gali būti kitų kitų tyrimų perspektyva. Ugdomojo vadovavimo (koučingo) elementai (jo technikos) palankiai veikia darbuotojų kompetencijų ugdymą ir tuo pačiu gali tapti viena iš profesionalizacijos priemonių.

Atlikus kokybinį tyrimą, nustatyta, kad tiriamųjų įmonių teikiamų paslaugų gerinimas priklauso nuo daugelio veiksnių visumos – pradedant paslaugų kokybe, veiklos modernizavimu, naujų technologijų, inovacijų diegimu, nuolatinių pokyčių reikalingumu, darbuotojų profesinių žinių, įgūdžių, kompetencijų (profesionalizacijos) lygiu, komandinio darbo svarba, veiklos orientavimu į klientus, baigiant valdžios institucijų atsakingu požiūriu į vadybininkų konsultantų profesionalizacijos politiką. Šių tikslų įgyvendinimui reikalingos įvairios profesionalizacijos priemonės ir įvairių veikėjų bendradarbiavimas.

REKOMENDACIJOS

Remiantis išnagrinėta literatūra ir atliktais tyrimais, pateikiamos rekomendacijos vadybininkų konsultantų profesionalizacijai gerinti, skirtos vadybininkams konsultantams ir jų vadovams.

Administracijai:

1. Siekiant užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, diegti inovatyvias programas, sistemas, taip optimizuojant vadybininkų konsultantų darbą. Rengti apmokymus, padėsančius jomis naudotis ir dirbti.
2. Siekiant sumažinti aptarnavimo trukmę, reikia didinti personalo dydį.
3. Gerinti infrastruktūrą: darbo, poilsio zonų aplinkos ir užtikrinti, kad būtų lankstesnis kliento aptarnavimo laikas.
4. Norint užtikrinti vadybininkų konsultantų darbo efektyvumą ir profesionalumą, sudaryti galimybes vadybininkams konsultantams tobulėti: dalyvauti kvalifikacijos kėlimo ar kompetencijų tobulinimo kursuose, išvykti į komandiruotes. Inicijuoti mokymus, koučingo sesijas. Užtikrinti šių mokymų tęstinumą.
5. Siekiant didinti darbuotojų atsakingumą, motyvaciją, bendruomeniškumą, stengtis taikyti ugdomąjį vadovavimą (koučingą), pvz; leisti darbuotojams savarankiškai surasti problemos sprendimo būdus.

Vadybininkams konsultantams:

1. Norint sustiprinti teikiamų paslaugų kokybę, reikėtų didinti dėmesingumą, klientams, atsisveikinant pateikti tolimesnes rekomendacijas, gerinti klientų aptarnavimą, pasitenkinimą paslaugomis ir grįžtamumą.
2. Siekiant efektyviai ir profesionaliai vykdyti pareigas, dalyvauti mokymuose, koučingo sesijose, kompetencijų tobulinimo, kvalifikacijos kėlimosi kursuose, domėtis naujovėmis.

LITERATŪRA

1. Adamonienė, R., Šilingienė, V. (2016). *Consulting outsourcing in agriculture. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development: transactions of the international scientific conference*. Kaunas-Kaliningrad, Estonian University of Life Sciences. 2006, October.
2. Andriekienė, R. M., Anužienė, B. (2006). *Andragoginiai kompetencijų tobulinimo aspektai tęstiniam profesiniam mokymui: monografija*. Klaipėda: KU leidykla.
3. Bagdonienė, L. ir Bagdonas, E. (2016). *Vadybinės veiklos esmė*. Kaunas: Technologija.
4. Bagdonienė, L. ir Hopenienė, R. (2004). *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
5. Barvydienė, V. ir Kasiulis, J. (2013). *Vadovavimo psichologija: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
6. Čepienė, A. (2014). *Verslo vadybos studentų bendrųjų kompetencijų ugdymo problemos: verslo ir aukšto mokslo sankirta*. Kaunas: VDU.
7. Délivré, F. (2002). *Le métier de coach*. Paris: Editions d'organisation.
8. Devillard, O. (2001). *Coacher : Efficacité personnelle et performance collective*. Paris: Dunod.
9. Downey, M. (2008). *Efektyvus koučingas: Koučerių mokytojo pamokos*. Vilnius: Vadybos pokyčių konsultavimas.
10. Fokienė, A. (2006). *Profesijos mokytojų neformaliojo ir savaiminio mokymo didaktinių pasiekimų vertinimo sistemos parametrai: daktaro disertacija*. Kaunas: VDU leidykla.
11. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T. ir Raišienė, A. G. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
12. Grudienė, S., Gotberg, K., Juozaitis, A. M., Pranckūnienė, E., Sakadolskis, E. A., Juozaitienė, R., ... Musteikienė, V. (2011). *Lyderių laikas. Švietimo konsultavimo modelis*. Vilnius.
13. ICF Core Competencies. (2019). Prieiga per internetą: <https://coachingfederation.org/core-competencies>
14. „ICF Code of Ethics“ (2019). Prieiga per internetą: <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics>
15. Jakubė, A. ir Juozaitis, A. M. (2012). *Bendrųjų kompetencijų ugdymas aukštojoje mokykloje: metodinės rekomendacijos*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
16. Jatkauskienė, B. (2010). Andragogų profesinio identiteto kontūrų raiška profesionalizacijos kontekste. *Mokytojų ugdymas*, Nr. 15 (2), 59–77.

17. Jatkauskienė, B., Jatkauskas, E. (2010). Andragogų profesionalizacija veiklos daugiafunkcionalumo aspektu. *Mokytojų ugdymas*, Nr.14 (1), 42-62.
18. Jatkauskienė, B., Jatkauskas, E. ir Jovarauskaitė, A. (2008). Koučingas ir jo taikymo galimybės suaugusiųjų švietimo srityje (teorija ir empirika). *Mokytojų ugdymas*. Nr. 11(2), 136-156.
19. Jatkauskienė, B. ir Trakšelys, K. (2015). *Andragogy: Adult Educational Contexts. Scholar's Press: Saarbrücken: monografija.*
20. Jatkauskienė, B. (2013). *Andragogų profesionalizacijos sistemos procesionali raiška: monografija.* Klaipėda: KU leidykla.
21. Juozaitis, A. M. (2008). *Andragogų praktikų neformaliojo mokymosi modelis.* Vilnius: Logotipas.
22. Juozaitis, A. M. (2012). *Ugdomieji pokalbiai: apie koučingą ir mentoringą.* Vilnius: Edukologija.
23. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.* Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
24. Lainé, P. (2005). *Management de la Différence, Apprivoiser l'interculturelle.* Paris: Afnor.
25. Laužackas, R., Teresevičienė, M. ir Stasiūnaitienė, E. 2005. *Kompetencijų vertinimas neformaliame mokymesi.* Kaunas: VDU leidykla.
26. Lovelock, Ch., Wirtz J. (2014). *Services Marketing, People, Technology, Strategy: Managing relationships and building loyalty.* Prieiga per EMERALD duomenų bazę.
27. Mareckas, Š. (2012). Darbdaviai: gerų vadybininkų nėra daug. Prieiga per internetą: <http://www.kurstoti.lt/index.php?id=819>
28. Masalskis V. (2012). *Aktyvaus pardavimo pagrindai (1 dalis). Vadybininko profesinių kompetencijų žemėlapis.* Prieiga per internetą: <http://www.egu.lt/mokymas/profesijai/vadybininko-profesiniu-kompetenciju-zemelapis-72.ht>
29. Maslowska, E., Smit, E., ir Van den Putte, B. (2011). Is Individualized Communication Superior? The Effectiveness of Personalization and the Role of Consumers' Characteristics. *Advances in Consumer Research - Asia-Pacific Conference Proceedings*. Nr. 9.
30. Miliūtė, V. (2010). Koučingas kaip vadovo funkcinės veiklos instrumentas Lietuvos įmonėse (magistro baigiamasis darbas). Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas. Prieiga per internetą: <https://vb.vdu.lt/object/elaba:1769387/1769387.pdf>.
31. Misevičius, V. (2014). *Verslo etikos ir bendravimo organizavimo pagrindai: mokomoji knyga.* Kaunas: Technologija.
32. Misiukonis, T. (2012). *Asmeninio ugdymo praktika vadovams.* Vilnius: Vaga.
33. Misiukonis, T. (2013). *Koučingo technikos.* Vilnius: Vaga.

34. Misiukonis, T. (2016). Sokratas klausia arba efektyvūs koučingo klausimai. Prieiga per internetą: <http://coachingblog.lt/praktiniai-patarimai/sokratas-klausia-arbaefektyvus-koucingo-klausimai/>
35. Perkumienė, D., Adamonienė, R. ir Merkienė, R. (2017). Importance of Ethics and Working Culture the Employees_ of District Municipality. Management theory and studies for rural business and infrastructure development: proceedings of international symposium. Nr. 1(8), p. 333-338.
36. Pickett, L. (2008). Competencies and Managerial Effectiveness: Putting Competencies to Work. *Public Personnel Management*, Spring 98.
37. Pietaris, D. (2005). Asmeninio pardavimo strategijos: produktas ar santykiai? *Reklamos ir marketingo idėjos*. Nr. 3 (13).
38. Profesinio mokymo metodikos centras. (2008). *LR švietimo ir mokslo ministerija socialinės apsaugos ir darbo ministerija. Prekybos vadybininko rengimo standartas*. Vilnius.
39. Siebert, H. (2007). *Teorijos ir praktikos sąveika*. Vilnius: Kronta.
40. Laužackas, R., Teresevičienė, M. ir Stasiūnaitienė E. (2005). *Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
41. Le Boterf, G. (2010). *Dar kartą apie kompetenciją*. Klaipėda: KU leidykla.
42. Lyderių laikas. 2009. *Konsultacinių švietimo paslaugų ir pasiūlos Lietuvoje ir užsienyje tyrimas*. Prieiga per internetą: <http://www.lyderiulaikas.smm.lt/lt/biblioteka/moksliniai-darbai/tyrimai/751-konsultacini-vietimo-paslaug-ir-pasilos-lietuvoje-ir-usienyje-tyrimas>
43. Lietuvos statistikos departamentas. *Statistikos teminės lentelės*. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=243>
44. Lobanova, L. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadybos vertė žiniomis grindžiamoje visuomenėje. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr.3, p. 233-246.
45. McLachlin, Ron. D. (2000). Service Quality In Consulting: What Is Engagement Success? *Managing Service Quality*, 10(4) : 239-247.
46. Raišienė, A. G., Vanagas, R., Žuromskaitė, B., Stasiukynas, A., Dromantaitė, A., Girčys, A. P., ... Bileišis, M. (2014). Veiksmingos vadybos gairės: teorinės įžvalgos ir Lietuvos organizacijų atvejai. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas.
47. Samulionytė, Ž. Ir Juknaitė, D. (2009). Koučingas – naujas, efektyvus organizacijos valdymo metodas. *Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Lietuvos ūkis ES erdvėje: procesai ir tendencijos: dvyliktoji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija*. Kaunas: VDU.
48. Sharma, A., Iyer, G.R. ir Evanschitzky, H. (2018). Personal Selling of High - Technology Products: The Solution – Selling imperative. *Journal of Relationship Marketing*. Nr. 7 (3).

49. Schaffer, R.H. (2017). *High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Leverage Rapid Results into Longterm Gains*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
50. Smaliukienė, R., Korsakienė, R. ir Prakapas, R. (2010). Darbuotojų konsultaciniai gebėjimai: raiška ir ugdymo problemos. *Verslas: teorija ir praktika*, Nr. 11(1), p. 12–19. Vilnius: VGTU.
51. Starr, J. (2009). *Saviugdos vadovas: asmeninio ugdymo pagrindai ir įgūdžiai*. Vilnius: Verslo žinios.
52. Stoner, J.A., Freeman, R.E. ir Gillbert, D.R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: Mažoji poligrafija.
53. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
54. Tight, M. (2007). *Kertinės suaugusiųjų švietimo ir mokymo idėjos*. Vilnius: Kronta.
55. Turner, J. ir Hévin, B. (2007). *Manuel de coaching*. Paris: InterEditions.
56. Van Den Banas, A. W. Ir Hawkinsas, H. S. (2009). *Žemės ūkio konsultavimas*. Akademija.
57. Zalatorius K. (2011). Kaip Lietuvoje dirbantys vadybininkai pardavinėja prekes ir paslaugas. Priega per internetą: info@pardavimuakademija.lt

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Klausimynas vadybininkas konsultantams, dirbantiems baldų salone (parduotuvėje)

Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų centro Andragogikos magistro studijų programos studentė atlieka tyrimą, kurio tikslas - atskleisti vadybininkų konsultantų realią profesionalizacijos raišką.

Prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Jums tinkantį atsakymą (ar kelis atsakymus) žymėkite taip (x) arba įrašykite savo nuomonę. Tyrimas yra anonimiškas ir jo duomenys bus panaudoti apibendrinta forma magistro baigiamajame darbe.

Iš anksto dėkoju

Klaipėdos universiteto Tęstinių studijų centro
Andragogikos studijų programos magistrantė
Indrė Žutautaitė

1. Lytis

- vyras
- moteris

2. Amžius

- 20-25 m.
- 26-30 m.
- 31-35 m.
- 36-40 m.
- 41-45 m.
- 46-50 m.
- 51-55 m.
- 56-60 m.
- virš 60 m.

3. Išsilavinimas

- vidurinis
- aukštesnysis
- aukštasis neuniversitetinis
- aukštasis universitetinis
- kita.....

4. Darbo stažas

- iki 1 metų
- nuo 1 iki 5 metų
- nuo 6 iki 10 metų
- nuo 11 iki 15 metų
- nuo 16 iki 20 metų
- nuo 21 ir daugiau

5. Jūsų pareigos įmonėje?

- vadybininkas
- konsultantas
- vadybininkas konsultantas
- kita.....

6. Ar Jūsų išsilavinimas atitinka užimamas pareigas?

- taip
- ne
- iš dalies
- kita.....

Jeigu atsakėte „iš dalies“ pakomentuokite savo atsakymą.....

7.

✓	Kokias sritis apima Jūsų profesinė veikla?
	prekybos įmonės veiklos planavimas

	prekybos įmonės veiklos organizavimas
	vadovavimas prekybos įmonės veiklai
	prekybos įmonės veiklos koordinavimas ir kontrolė
	prekybos įmonės klientų poreikių vertinimas, analizavimas
	aktyvus bendravimas su prekybos įmonės klientais
	prekybos įmonės prekių reprezentavimas
	kita

8.

√	Kokiomis asmeninėmis savybėmis turi pasižymėti, baldų salono (parduotuvės) vadybininkas konsultantas?
	motyvuotas
	iniciatyvus
	prognozuojantis
	kūrybiškas
	lojalus
	teisingas, pagarbus įstatymams
	įvaldęs komunikacinę kultūrą
	kita

9.

√	Kokiais gebėjimais turi pasižymėti, baldų salono (parduotuvės) vadybininkas konsultantas?
	vykdyti pardavimus ir organizuoti įmonės logistikos procesus
	atlikti aplinkos tyrimą, analizuoti veiklos rezultatus, planuoti savo veiklą
	dirbti savarankiškai
	kontroliuoti išteklius
	turėti profesinių, dalyko žinių, gebėti žinias taikyti praktikoje
	spresti tam tikrus specifinius klausimus
	kita

10.

√	Kokias kompetencijas turi būti įvaldęs baldų salono (parduotuvės) vadybininkas konsultantas?
	mokymosi mokytis kompetencija
	emocine kompetenciją
	konsultavimo kompetenciją
	andragoginę kompetenciją
	vadybinę kompetenciją
	kita

11. Kurias iš išvardintų kompetencijų 10 klausime, Jūsų manymu, Jums vis dar reikia tobulinti?

.....

.....

12.

√	Kaip, koku būdu galite tobulinti savo profesines kompetencijas?
	dalyvauti mokymuose
	stebėti kolegų darbą
	savarankiškai mokytis
	dalyvauti kursuose, seminaruose
	neturiu galimybės tobulinti profesinių kompetencijų
	kita

13. Ar Jūsų įmonėje kyla etinių problemų bendravimo ir bendradarbiavimo srityje?

- taip
- ne
- neturiu nuomonės
- kita.....

14. Ar įmonėje yra taisyklės, kaip darbuotojai turėtų elgtis vienoje ar kitoje situacijoje?

- taip
- ne
- nežinai
- kita.....

15. Ar yra raštiškų dokumentų apie tinkamą elgesį?

- darbo tvarkos taisyklės
- pareigybinė instrukcija
- kolektyvinė sutartis
- etikos kodeksas
- kita.....

16. Ar esate girdėję apie netradicinius kompetencijų ugdymo metodus (įvertinkite kiekvieną teiginį):

Netradiciniai kompetencijų ugdymo metodai	Taip, esu girdėjęs	Ne, nesu girdėjęs	Negaliu atsakyti
Mentorystė			
Tutorystė			
Ugdomasis vadovavimas (koučingas)			
Praktikų bendruomenės			

17. Ar buvo galimybė išbandyti, pasinaudoti netradiciniais kompetencijų ugdymo metodais (įvertinkite kiekvieną teiginį)?

Netradiciniai kompetencijų ugdymo metodai	Taip, turėjau galimybę	Ne, nebuvo tokios galimybės	Negaliu atsakyti
Mentorystė			
Tutorystė			
Ugdomasis vadovavimas (koučingas)			
Praktikų bendruomenės			

18. Ar ugdomasis vadovavimas gerokai skiriasi nuo kitų ugdymo metodų, naudojamų darbuotojų ugdymo procese (pasirinkite ir pažymėkite tik vieną atsakymą)?

- Taip, pritariu

- Ne, nepritariu
- Negaliu atsakyti

19. Ar pritariate šioms teiginiams (įvertinkite kiekvieną teiginį)?

Teiginys	Taip, pritariu	Ne, nepritariu	Negaliu atsakyti
Ugdomasis vadovavimas taikomas kartu su tradiciniais mokymais leidžia giliau pasinerti į mokymo procesą			
Ugdomasis vadovavimas leidžia mokymų medžiagą nagrinėti labiausiai besimokančiajam naudingą aspektu			
Ugdomasis vadovavimas leidžia susieti mokymų medžiagą su rūpimais uždaviniais, aktualiomis problemomis bei darbine situacija			
Ugdomajame vadovavime nėra dirbama su tokiais problemomis, su kuriomis dirbama psichologinio konsultavimo, psichoterapijos atveju			

20. Ar pritariate tokiems ugdomojo vadovavimo (koučingo) taikymo privalumams (įvertinkite kiekvieną teiginį)?

Teiginys	Taip, pritariu	Ne, nepritariu	Negaliu atsakyti
Ugdomasis vadovavimas gali padėti geriau pasiruošti mokymams, juos labiau pritaikant mokymų dalyvių poreikiams ir aktualioms užduotims			
Taikant ugdomąjį vadovavimą (jo elementus) mokymų metu, jų dalyviai labiau įtraukiami į mokymosi procesą			
Taikant ugdomąjį vadovavimą po mokymų, suteikiama pagalba pritaikant mokymuose gautas žinias ir įgūdžius realioje veikloje			
Taikant ugdomojo vadovavimo ir tradicinių mokymų metodus kartu, sukuriamas nenutrūkstamas mokymosi ir patirties ciklas			

21. Ar gali būti ugdomais vadovavimas laikomas vadybininkų konsultantų profesionalizacijos priemone (pasirinkite tik vieną atsakymą)?

- Taip, gali būti laikomas
- Ne, negali būti laikomas
- Negaliu atsakyti

INTERVIU PLANAS

1. Kaip apibūdintumėte teikiamų vadybininko konsultanto paslaugų kokybę? Pateikite kriterijus, kuriais ji vertinama Jūsų įmonėje.
2. Kokius Jūsų įmonėje teikiamų vadybininko konsultanto paslaugų metodus reikėtų sustiprinti, siekiant šių paslaugų kokybės efektyvumo ir profesionalizacijos proceso vystymo?
3. Kokius reikėtų planuoti ir vykdyti pokyčius, norint siekti teikiamų paslaugų ir profesionalizacijos efektyvumo?
4. Kaip galima būtų labiau optimizuoti, modernizuoti veiklą, kompetencijų tobulinimą kuris darytų poveikį efektyvesnei įmonės veiklai?
5. Kokios Jūsų įmonėje reikalingos inovacijos, siekiant pagerinti esminių vadybininkų konsultantų paslaugų ir profesionalizacijos priemonių prieinamumą?
11. Koks Jūsų požiūris netradicinių profesionalizacijos priemonių, metodų, pavyzdžiui koučingo ir jų technikų, taikymą?
12. Kokius kitus veiksnius, kurie galėtų turėti poveikį jūsų įmonei teikiamų paslaugų efektyvumo tobulinimui, profesionalizacijai, įvardintumėte?