

DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS DIDINIMAS TAIKANT KOUČINGO PRAKTIKĄ UAB „AŽUOLAI“

Rūta Meištė, Jevgenij Zinčenko

Utenos kolegija,
Maironio g. 18, Utena

Anotacija

Šiuolaikinės įmonės, veikiančios dinamiškose ir nuolat kintančiose sąlygose, siekdamos išlikti konkurencingos, turi sutelkti dėmesį į nuolatinį tobulėjimą, darbuotojų motyvaciją ir technologijų taikymą. Vienas efektyviausių šiuolaikinių darbuotojų motyvacijos didinimo būdų yra koučingo praktika.

Straipsnyje analizuojama aktuali darbuotojų motyvavimo problema, kur *tyrimo problema* keliama klausimu: kaip padidinti darbuotojų motyvaciją taikant koučingo praktiką.

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų motyvacijos didinimo galimybes, taikant koučingo praktiką UAB „Ažuolai“.

Metodai: literatūros analizė, anketinė UAB „Ažuolai“ darbuotojų apklausa, interviu su UAB „Ažuolai“ vadovu.

Atlikus koučingo praktikos bei darbuotojų motyvacijos organizacijose teorinę analizę nustatyta, kad koučingo praktika gali būti veiksminga priemonė organizacijos vidiniam vystymuisi ir darbuotojų motyvacijai skatinti.

Raktiniai žodžiai: koučingas, darbuotojų motyvacija, koučingo praktika.

Ivadas

Temos aktualumas. Šiuolaikinės įmonės veikiančios nuolat dinamiškai besikeičiančiomis sąlygomis gali išlikti konkurencingos tik tada, kai sutelkia visą dėmesį į nuolatinį tobulėjimo procesą, darbuotojų motyvavimą bei naujų technologijų taikymą. Darbuotojai tai veiksny, kuris tiesiogiai veikia įmonės sėkmę. Svarbu yra atskleisti kiekvieno darbuotojo potencialą ir tinkamai motyvuoti. Šiuolaikinis darbo efektyvumo didinimo raktas tai yra koučingas. Koučingo praktika įmonėje tai procesas, kurio metu yra naudojami metodai ir principai, siekiant skatinti asmeninį bei profesinį tobulėjimą, efektyvų bendradarbiavimą bei organizacinį vystymąsi.

1880 m. koučingo terminas pirmąkart pavartotas sporto srityje ir iki XX a. pradžios jis buvo siejamas su sėkmingais sporto laimėjimais kaip teigia Tarptautinė Koučingo Federacija. Šiuolaikinę žodžio koučingas reikšmę išpopuliarino Whitmore (2010). Jis apibrėžia koučingą kaip tobulėjimo profesiją, jungiančią tokias sritis kaip psichologija, verslas ir saviugda. Nėra vieno konkretaus koučingo sąvokos apibrėžimo. Tarptautinė Koučingo Federacija apibrėžia koučingą kaip asmenybės lydėjimo procesą, kuris verčia susimastyti ir įkvėpia maksimaliai išnaudoti savo asmeninį bei profesinį potencialą. Parsloe, Leedham (2009) apibūdina koučingą kaip sisteminį požiūrį į įmonės kultūros formavimą. Tai rodo, kad koučingas gali būti ne tik asmeninio, bet ir organizacinio tobulėjimo įrankis. Apibendrinant, galima teigti, kad koučingas - tai šiuolaikinis metodas, skirtas atskleisti vidinį asmens potencialą, didinti sąmoningumą, bei neatsiejama sėkmingos organizacijos dalis.

Koučingas kaip procesas ir jo poveikis asmeniniam tobulėjimui buvo tyrinėtas įvairių autorių, pvz., Whitmore (2010); Hodges, Franks (2002); Lyle, Cushion (2016); Vella, Oades, Crowe (2010); Wang (2013); Newman, Black, Santos, et al. (2023). Kai kurie autoriai (Vidal-Salazar, Ferrón-Vílchez, Cordón-Pozo (2012); Smirnova, Silinevica (2018); Jones, Woods, Guillaume (2016); De Haan, Gray, Bonneywell (2019)) tyrė koučingo metodikų veiksmingumą. Tačiau nėra žinoma koučingo nauda organizacijose, kaip koučingas gali pagerinti veiklos rezultatus, vadovavimo

įgūdžius ar padidinti darbuotojų motyvaciją. Todėl šio **tyrimo problema** keliama klausimu: *kaip padidinti darbuotojų motyvaciją taikant koučingo praktiką įmonėje.*

Tyrimo objektas – darbuotojų motyvacijos didinimas taikant koučingo praktiką.

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų motyvacijos didinimo galimybes, taikant koučingo praktiką UAB „Ąžuolai“.

Uždaviniai:

1. Atlikti koučingo praktikos bei darbuotojų motyvacijos organizacijose teorinę analizę.
2. Išanalizuoti UAB „Ąžuolai“ darbuotojų motyvacijos didinimo galimybes taikant koučingo praktiką.
3. Pateikti koučingo praktikos pritaikymo planą UAB „Ąžuolai“ darbuotojų motyvacijai pagerinti.

Tyrimo metodai: literatūros analizė, kurios dėka atskleidžiami svarbiausi elementai turintys įtakos darbuotojų motyvacijos didinimui taikant koučingo praktiką organizacijose; anketinė UAB „Ąžuolai“ darbuotojų apklausa, kad įvertinti esamą darbuotojų motyvacijos lygį; interviu su UAB „Ąžuolai“ vadovu atliktas, siekiant nustatyti taikomus įmonės darbuotojų motyvavimo būdus.

1. Koučingo praktikos organizacijose teorinė analizė

Šiais laikais darbuotojų motyvavimas yra labai svarbus elementas įmonės valdyje. Patenkintas darbuotojas dirba efektyviai ir greitai, ko pasėkoje sėkmingai pasiekiami bendri įmonės tikslai. Kvalifikuota darbuotojų motyvacija tai kiekvienos organizacijos sėkmingo funkcionavimo pagrindas.

Žmogaus laimė, harmonija ir tinkamas vidinių resursų panaudojimas – visą tai priklauso nuo mūsų gebėjimo valdyti savo pasąmonę. Koučingo filosofija grindžiama būtent šia idėja. Kompetetingas koučas padeda pažvelgti į save iš kito kampo, išgirsti savo vidinį balsą, padeda rasti užuominas kaip tinkamai išspręsti esamas problemas ir pasirinkti kelią judėjimui į priekį. Dabar žodis koučingas siejamas su anglišku žodžiu „coaching“, kuris reiškia instruktavimą, mokymą.

Vienas iš pirmųjų pritaikęs koučingą verslo srityje buvo Whitmore. Jis laikomas verslo koučingo įkūrėju. Tai buvęs sėkmingas lenktynininkas, Didžiosios Britanijos ir Europos čempionatų nugalėtojas, „Ford“ kompanijos dizaino agentūros savininkas, baigęs sportinę karjerą sportininkas, ilgas metus studijavo psichologiją JAV (Whitmore, 2010). 1992 metais Whitmore pirmą kartą paskelbė savo darbą „Coaching for performance“, kuriame kalbėjo apie koučingo galimybes versle, jo įtaką įmonių veiklai. Jis teigė, kad pagrindiniai koučingo principai tai sąmoningumas ir atsakomybė, o pagrindiniai įgūdžiai tai efektyvūs klausimai ir aktyvus klausymasis. Whitmore savo knygoje „Coaching for performance“ pristatė GROW (liet. augimo) modelį. Tai lyg algoritmas, kaip galėtų vykti pokalbis. Jis susideda iš keturių etapų:

1) **GOAL** (tikslas) – pirmas ir svarbiausias žingsnis tai yra tikslo arba rezultato nustatymas. Tai padeda sutelkti dėmesį ir aiškiai apibrėžti, ką žmogus nori pasiekti. Taip pat šis pradinis etapas skirtas sukurti pasitikėjimo ryšį tarp kliento ir koučingo specialisto.

2) **REALITY** (dabartinė padėtis) – antras etapas, tai dabartinės padėties supratimas. Padedama žmogui sąmoningai įvertinti dabartinę situaciją, išsiaiškinti kliūtis, galimybes ir iššūkius. Šiame etape svarbu sužinoti kiek klientas jau yra pažengęs siekdamas savo tikslo, kokia yra jo patirtis panašių situacijų sprendime, ką jis jau išbandė ir jei bandė, tai kodėl nepavyko.

3) **OPTIONS** (galimybės) – trečias žingsnis susijęs su galimų sprendimų, veiksmų ar strategijų radimu, kurios padėtų pasiekti iškeltus tikslus. Pateikiami yra klausimai, kurie skatina žmogų galvoti ir apsvarstyti įvairias galimybes ir sprendimus. Šiame etape svarbu yra sugeneruoti galimų sprendimų alternatyvas, įvertinti kiekvieno iš jų pozityvias ir negatyvias puses.

4) **WHAT, WHEN, WHO, WILL** (kas, kada ir ką turėtų padaryti) – paskutinis pokalbio etapas tai konkretaus veiksmų plano sudarymas. Nusprendžiama ką konkretaus nuveiks asmuo, kaip elgsis ir numatomas laiko tarpas, per kurį apibrėžtas konkretus planas bus įvykdytas.

Whitmore GROW modelis yra labai lankstus ir lengvai pritaikomas skirtingose situacijose, plačiai naudojamas tiek asmeninio tobulėjimo, tiek verslo bei karjeros srityse. Jis suteikia pagrindą struktūrizuotiems pokalbiams su klientais, leidžia sistemingai įvertinti pačiam klientui savo situaciją,

plėsti sprendimo variantus. Tai galingas įrankis, padedantis klientams pasiekti savo tikslus ir įgyvendinti norimus pokyčius (Whitmore, 2010).

Šiandien koučingas yra plačiai naudojamas ir žinomas kaip efektyvus metodas, padedantis žmonėms siekti tikslų, ugdyti asmenybę ir įveikti vidinius barjerus, baimes bei klaidingus įsitikinimus. Koučingo praktikos padeda žmonėms gerinti gyvenimo kokybę ir tapti sėkmingais.

Apibendrinant visas išanalizuotas teorijas ir mokslininkų mintis galima teigti, kad šiais laikais koučingas tai: koučingo specialisto ir kliento bendradarbiavimas, kurio pasekoje yra pasiekiami užsibrėžti tikslai. Tuo pačiu tai yra procesas, kurio metu yra atskleidžiamas užslėptas žmogaus potencialas ir asmeninio ir profesinio tobulėjimo procesas.

Koučingo vaidmuo organizacijoje. Šiais laikais įprasti verslo mokymai ir seminarai jau nebeduoda norimo rezultato. Pervargę vadovai nepritaiko lyderystės mokymų teorijos praktikoje, darbuotojams trūksta motyvacijos, o vidinė įmonės aplinka nesudaro palankių sąlygų darbuotojams atskleisti savo talentų ir realizuoti savo idėjas. Tokiu atveju būtini yra pokyčiai ir transformacijos, kuriuos garantuoja koučingo metodų taikymas organizacijoje. Koučingas gali būti taikomas skirtingams tikslams pasiekti. Galima išskirti kelias koučingo rūšis (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. **Koučingo rūšys** (Šaltinis: sudaryta autorių)

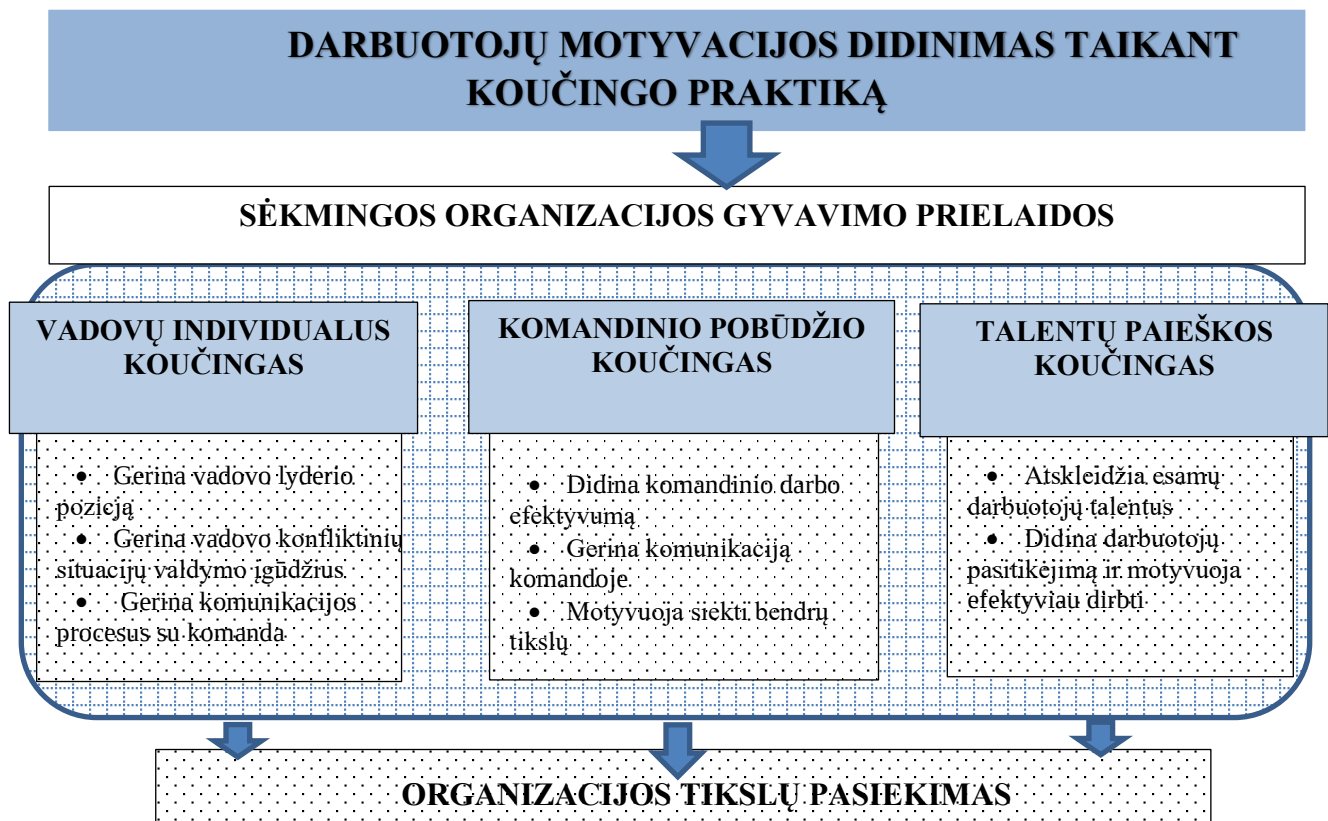
Koučingo rūšis	Apibūdinimas	Autoriai
Koučingas vadovams	padeda lyderiams tobulėti, įgyti naujų vadovavimo įgūdžių, gerinti komunikaciją su komandos nariais, tobulina sprendimų priėmimo gebėjimus ir konfliktų sprendimo įgūdžius	De Haan, Gray, Bonneywell, 2019
Komandinio pobūdžio koučingas	skatina visų komandos narių bendradarbiavimą, gerina komandinį darbą, išgrynina bendrus tikslus, didina motyvaciją ir bendrą produktyvumą	Hodges, Franks, 2002
Individualus koučingas	padeda siekti asmeninių bei profesinių tikslų, padeda suvokti savo stiprybes ir silpnybes, nustatyti karjeros tikslus ir būdus juos pasiekti	Jones, Woods, Guillaume, 2016
Pokyčių koučingas	naudingas planuojant įgyvendinti pokyčių ir plėtros planus. Kvalifikuotas koučas padeda vadovams ir darbuotojams įveikti pokyčių baimes, prisitaikyti prie naujų sąlygų ir įgyvendinti pokyčius sėkmingai	Newman, Black, Santos, Jefka, Brennan, 2023
Talentų valdymo koučingas	naudingas organizacijoms siekiančioms efektyviai išnaudoti esamų darbuotojų užslėptą potencialą, skatinti darbuotojų tobulėjimą	Vella, Oades, Crowe, 2010

Koučingas vadovams ir komandoms siūlo įvairias naudingas galimybes tobulėti ir efektyviai dirbti kartu. Jis padeda vadovams lavinti vadovavimo įgūdžius ir gerinti komunikaciją su komanda, taip pat stiprina sprendimų priėmimo ir konfliktų sprendimo gebėjimus. Komandinio pobūdžio koučingas skatina bendradarbiavimą, kuria aiškius tikslus ir didina motyvaciją bei produktyvumą. Individualus koučingas padeda asmeniškai ir profesiniškai augti, padeda suvokti savo stiprybes ir silpnybes bei nustatyti bei pasiekti karjeros tikslus. Pokyčių koučingas yra vertingas organizuojant ir įgyvendinant pokyčius, padeda įveikti baimę prieš pokyčius ir sėkmingai prisitaikyti prie naujų sąlygų. Talentų valdymo koučingas yra naudingas organizacijoms, siekiančioms maksimaliai išnaudoti darbuotojų potencialą ir skatinti jų tobulėjimą.

Koučingo vaidmuo yra labai svarbus ir vertas investicijos elementas. Jo dėka yra didinama darbuotojų motyvacija, gerinami vadovų organizaciniai įgūdžiai ir sėkmingai pasiekiamas nustatytas bendras verslo rezultatas. Bet kokio tipo koučingas praktikoje yra įgyvendinamas etapais. Pirmiausiai yra aktualios situacijos įvertinimas, vėliau nustatomi tikslai. Trečias etapas tai būdų apibrėžimas nustatytiems tikslams pasiekti. Paskutinis koučingo įgyvendinimo etapas tai yra rezultatų vertinimas.

Darbuotojų motyvacijos didinimas taikant koučingo praktiką įmonėje yra labai reikšmingas elementas. Koučingo praktikos padeda vadovams ir darbuotojams suvokti savo silpnybes bei stiprybes, įveikti kliūtis, atrasti naujas galimybes. Koučingo praktikos, kai dalyvauja visas

organizacijos kolektyvas skatina bendradarbiavimą, didina komandinio darbo efektyvumą, didina darbuotojų motyvaciją.



1 pav. Darbuotojų motyvacijos didinimas taikant koučingo praktiką organizacijoje modelis

Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis De Haan, Gray, Bonneywell (2019); Hodges, Franks (2002); Jones, Woods, Guillaume (2016); Newman, Black, Santos, Jefka, Brennan (2023); Vella, Oades, Crowe (2010); Whitmore (2010)

Literatūros analizė, remiantis De Haan, Gray, Bonneywell (2019); Hodges, Franks (2002); Jones, Woods, Guillaume (2016); Newman, Black, Santos, Jefka, Brennan (2023); Vella, Oades, Crowe (2010); Whitmore (2010), leido sudaryti darbuotojų motyvacijos didinimo taikant koučingo praktiką organizacijoje modelį (žr. 1 pav.), kuriame išskirtos sėkmingos organizacijos gyvavimo prielaidos, suskirstytos į tris dalis: vadovų individualus koučingas, komandinio pobūdžio koučingas ir talentų paieškos koučingas. Taikant ir sudarant šias prielaidas organizacijoje, ji lengviau pasieks savo tikslų ir taps sėkmingesne. Taikant koučingo praktiką įmonėje svarbu, kad ji būtų integruota į bendrą įmonės kultūrą bei būtų suderinta su esamais vadovavimo stiliais ir įmonės strategijomis. Koučingo praktikų dėka įgyvendinti pokyčiai įmonėje didina darbuotojų atsakomybę, motyvaciją bei darbo produktyvumą, ko pasekoje laimi kiekvienas, tiek darbuotojas tiek visa įmonė.

2. Darbuotojų motyvacijos didinimo galimybių tyrimas UAB „Ažuolai“

Atliktas empirinis tyrimas leido nustatyti, ar taikomos koučingo praktikos padeda didinti darbuotojų motyvaciją UAB „Ažuolai“ įmonėje, išanalizuoti ir įvertinti koučingo įtaką darbuotojų produktyvumui, darbo efektyvumui bei bendriems įmonės tikslams.

Tyrimo metu buvo siekiama empiriškai įvertinti respondentų amžių, lytį, išsilavinimą, jų pajamas bei šių rodiklių įtaką darbuotojų motyvacijai. Kita klausimų dalis buvo sudaryta tam, kad įvertinti darbuotojų motyvacijos lygį organizacijoje. Taip pat buvo siekiama sužinoti darbuotojų nuomonę apie taikomas koučingo praktikas bei jų nauda įmonei bei darbuotojams. Klausimai sudaryti, remiantis kriterijais, išskirtais sudarytame teoriniame modelyje (žr. 1 pav.).

Įmonėje UAB „Ažuolai“ dirba 41 darbuotojas. Apklausoje dalyvavo visi darbuotojai, kas sudarė 100 proc. visų šiuo metu dirbančiųjų įmonės darbuotojų.

Tyrimo atlikimo metu buvo laikomasi visų etikos principų. Visi respondentai buvo informuoti apie tyrimo tikslus bei atlikimo metodus. Visi dalyvavo savanoriškai ir bet kuriuo metu turėjo galimybę nutraukti dalyvavimą. Visiems dalyviams buvo užtikrintas anonimiškumas bei konfidencialumas. Anketa buvo pasiekama portale www.apklausa.lt, nebuvo reikalaujama asmeninių duomenų patvirtinimo ir asmens tapatybės nustatymo. Anketinė apklausa buvo uždara, skirta tik tiriamai grupei. Atliktas tyrimas atitiko visus pagrindinius etikos reikalavimus. Dėl etinių sumetimų įmonės pavadinimas pakeistas.

UAB „Ažuolai“ įmonės pristatymas. UAB „Ažuolai“ yra Lietuvoje veikianti įmonė, įkurta 1991 metais. Jos pradžia siejama su šeimos hobiu – lauko baldų pynimu, kuris suformulavo ir įmonės pavadinimą. Per tris dešimtmečius įmonė išaugo iki profesionalaus baldų gamintojo. Šiuo metu dirba 41 darbuotojas. Įmonės pagrindinė veikla yra nestandartinių baldų gamyba, siūlomi unikalūs ir individualūs sprendimai klientams norintiems kažko išskirtinio ir nepakartojamo. Įmonė siūlo aukštos kokybės baldus, laiptus ir duris, kuriuose kiekviena detalė yra kruopščiai apgalvota. Tai ergonomiški, patrauklūs ir kokybiški gaminiai, kurie suteikia jaukumo kliento namams ar biurui. Įmonė rūpinasi savo klientais, visada stengiasi patenkinti kiekvieno kliento poreikius.

Įmonė vykdo veiklą Lietuvoje, tačiau beveik 30 proc. jos gaminių yra eksportuojama į užsienį į tokias šalis kaip Prancūzija, Italija, Vokietija, Norvegija bei Švediją. UAB „Ažuolai“ įmonės filosofija tai individualumas, kruopštus darbas ir aukšta klientų aptarnavimo kokybė.

Anketinės apklausos rezultatų analizė. Apklausoje dalyvavo visi UAB „Ažuolai“ įmonės darbuotojai. Pagal gautus rezultatus galima teigti, kad didžiausia dalis darbuotojų, o tiksliau 36 proc., tai asmenys dirbantys įmonėje virš 5 metų. Dar 27 proc. respondentų, tai darbuotojai, kurie dirba įmonėje nuo 4 iki 5 metų. Nuo 1 iki 3 metų dirba 22 proc. apklaustųjų, o mažiausia darbuotojų dalis, tai asmenys dirbantys iki 1 metų asmenys, jie sudaro 15 proc. visų įmonės darbuotojų. Visą tai rodo, kad darbuotojai yra sąlyginai lojalūs darbdavio atžvilgiu. Didelė pastovių darbuotojų dalis, turinčių ilgesnį darbo stažą rodo, kad įmonė užtikrina geras darbo sąlygas, vertinama yra darbuotojų patirtis.

Nedidelė darbuotojų kaita gamybinėje įmonėje turi nemažai privalumų. Tokiu būdu yra efektyviai išnaudojamos bei išlaikomos žinios, esamų darbuotojų patirtis, yra palankesnė vidinė aplinka, darbuotojai jaučiasi saugesni, nereikia skirti papildomai finansinių išteklių darbuotojų apmokymams, integracijai bei naujų darbuotojų paieškai. Tinkama darbuotojų motyvacija yra vienas iš pagrindinių veiksmų, kuris gali padėti sumažinti darbuotojų kaitą. Sekančiu klausimu buvo siekiama išaiškinti UAB „Ažuolai“ darbuotojų nuomonę apie suteikiamas tobulėjimo bei karjeros galimybes.

Anketinėje apklausoje pateiktu 3 klausimu buvo siekiama sužinoti darbuotojų nuomonę apie tai, ar jie yra motyvuojami darbe. Darbuotojų motyvacija yra labai svarbi įmonės veiklai. Motyvuoti darbuotojai linkę dirbti efektyviau, siūlo naujas idėjas, bendrauja su kolegomis, prisideda prie bendrų įmonės tikslų siekimo. Tyrimas rodo, kad virš 70 proc. UAB „Ažuolai“ darbuotojų mano, kad jie yra motyvuojami darbe. Tai yra labai geras rodiklis, tačiau beveik trečdalis teigia, kad jie yra motyvuojami tik iš dalies. Svarbu atkreipti dėmesį į tokius darbuotojus, galbūt juos netenkina darbo sąlygos, karjeros perspektyvos, komunikacija su vadovais arba yra kitos priežastys kurios neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją. Šie surinkti duomenys yra labai vertingi, svarbu išgryninti priežastį, kodėl susidarė tokia situacija įmonėje, suprasti darbuotojų poreikius ir pasiūlyti naujas motyvavimo priemones, kurios stiprins darbuotojų motyvaciją ir jų pasitenkinimą darbu.

Sekančiu klausimu buvo siekiama sužinoti ar taikomos motyvacijos priemonės yra aiškios, ar apie jas suprantamai yra pateikiama informacija visiems darbuotojams. Tai yra labai svarbus aspektas, nes jei įmonėje egzistuoja motyvacinė sistema, bet nėra pateikta išsami informacija apie tai, mažai tikėtina, kad ji bus veiksminga. Svarbu aiškiai pristatyti motyvacinės sistemos tikslus, priemones, sąlygas ir taisykles visiems darbuotojams. Pastebima, kad 51 proc. UAB „Ažuolai“ darbuotojų žino kokios įmonėje yra taikomos motyvacijos priemonės. Ketvirtadalis, 25 proc., apklaustųjų teigia, kad motyvacinė programa yra, bet jiems pritrūko informacijos apie taikomas priemones arba jie nesupranta kaip veikia ši sistema. Dar 24 proc. respondentų pareiškė, kad neturi

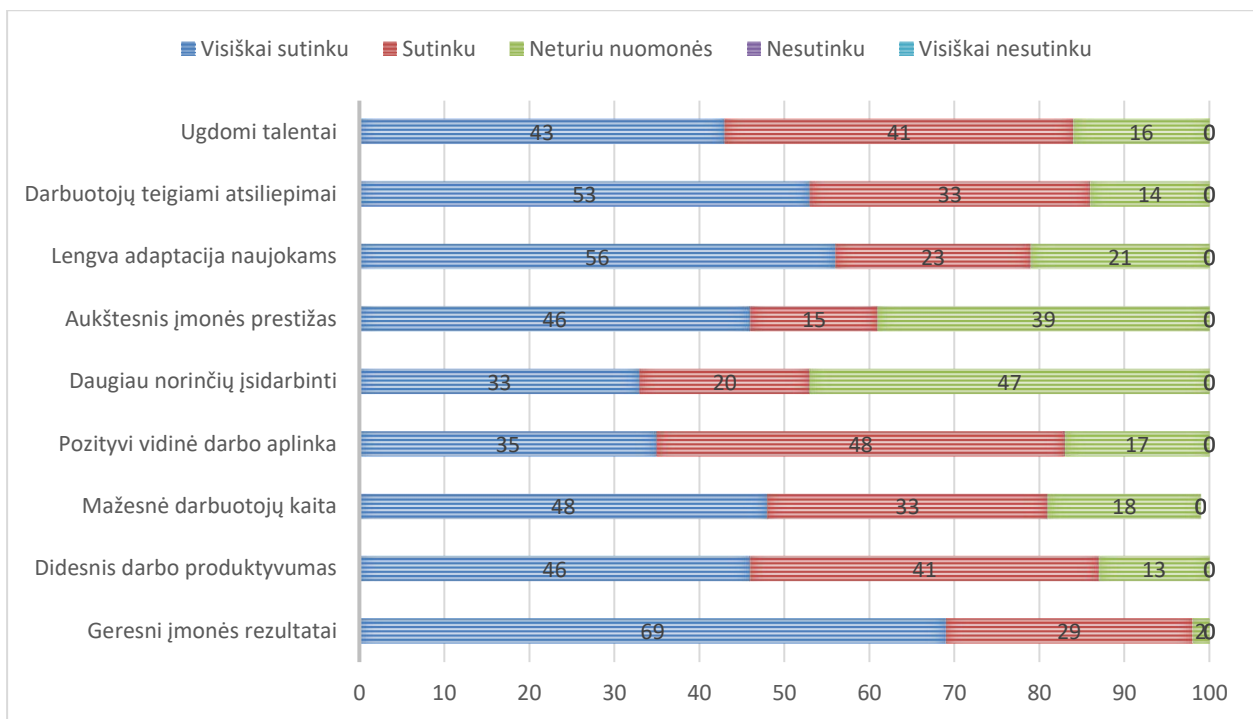
informacijos apie įmonėje taikomą motyvacinę sistemą. Tai labai svarbus atskaitos taškas motyvacinės sistemos veiksmingumui vertinti. Tik pusė darbuotojų žino, kad įmonėje yra taikomos motyvacijos priemonės, o likusi dalis nesupranta kaip jos veikia arba neturi pakankamai informacijos. Dėl šios priežasties motyvacinės sistemos efektyvumas gali būti ribotas.

Kiekviena gamybinė įmonė yra unikali, todėl svarbu parinkti tas motyvacijos priemones, kurios veiks ir atitiks įmonės poreikius bei darbuotojų lūkesčius. Anketinės apklausos metu buvo siekiama ištirti kokios būtent motyvacijos priemonės yra svarbiausios UAB „Ažuolai“ įmonės darbuotojams.

Tyrimas rodo, kad labiausiai reikšminga motyvavimo priemonė yra piniginiai priedai, dauguma darbuotojų pažymėjo, kad jiems yra labai aktualu gauti papildomai pajamų ir taip pagerinti savo finansinę padėtį, gyvenimo kokybę. Pagal apklausos rezultatus matyti, kad nepiniginiai prizai, tokie kaip koncertų bilietai, kuponai yra aktualūs daugiau negu pusei darbuotojų. 20 iš 41 respondentų pažymėjo, kad pramoginė komandinė veikla po darbo, tokia kaip plaukimas baidarėmis, team buiding susitikimai, išvykos, ekskursijos ir panašiai jiems yra labai aktuali motyvacinė priemonė, jie noriai dalyvaus ir tai skatins juos geriau dirbti, motyvuos siekti bendrų rezultatų. Kaip mažiausiai veiksmingą priemonę UAB „Ažuolai“ įmonės darbuotojai laiko raštiškus apdovanojimus, diplomus.

Prieš keturis metus direktoriaus iniciatyva pradėtos taikyti koučingo priemonės UAB „Ažuolai“ gamybos įmonėje mūsų šalyje buvo labai retai sutinkama naujovė. Koučingas pradžioje gali atrodyti neįprasta ar net neaiški priemonė daugumai gamybos darbuotojų. Gamybos įmonių aplinka standartiškai būna orientuota į konkrečius darbo rezultatus, operatyvų darbo vykdymą. Koučingo praktikos ir sesijos dažniausiai neatitinka įprasto įmonės konteksto. Svarbu išaiškinti darbuotojams kad koučingo metodai yra naudingi ne tik įmonei, bet ir asmeniniam kiekvieno asmens tobulėjimui. Gauti respondentų atsakymai rodo, kad ne visi sutinka kad koučingas yra svarbus gamybinėje įmonėje. 2 proc. apklaustųjų iki šiol įsitikinę, kad koučingo metodai neįtakoja jų motyvacijos ir yra nereikalinga priemonė. Dar 5 proc. dalyvavusių apklausoje neturi nuomonės apie koučingo metodų naudą arba nesupranta jų veiksmingumo. Virš 60 proc. dalyvavusiųjų apklausoje pabrėžia, kad koučingas yra svarbus gamybinėje įmonėje. Pagal gautus UAB „Ažuolai“ darbuotojų apklausos rezultatus galime teigti, kad kai kuriems asmenims koučingo metodai atrodo nereikalingi arba neturintys įtakos jų motyvacijai, bet dauguma apklaustųjų pripažįsta koučingo svarbą gamybinėje įmonėje. Šiuo atveju svarbu atkreipti dėmesį į tą darbuotojų grupę, kuri mano, kad koučingo metodai yra neveiksmingi. Tikėtina, kad jiems trūksta informacijos ir švietimo koučingo tema. Ši motyvacijos priemonė gali būti veiksminga tik tada, kai darbuotojai supranta jos naudą ir privalumus bei pasiruošę aktyviai dalyvauti procese. Prieš pradedant taikyti koučingo metodus darbuotojų motyvacijai didinti svarbu yra edukuoti darbuotojus, aiškiai pateikti informaciją kas yra koučingas, kaip jis įtakoja asmeninį tobulėjimą, demonstruoti kaip koučingo metodai gali būti panaudoti įmonėje geresniems rezultatams pasiekti. Svarbu yra sudaryti tinkamas sąlygas, užtikrinti, kad koučingo sesijos vyktų patogiu laiku, nepertrauktų pagrindinių darbo procesų. Visą tai padės sukurti palankią aplinką koučingo praktikų įvedimui ir sėkmingam jų taikymui.

Atliekant anketinę apklausą buvo siekiama įvertinti kaip taikomos koučingo priemonės gamybinėje įmonėje įtakoja darbuotojų motyvaciją bei jų pasitenkinimą darbu. 71 proc. respondentų teigia, kad pastebėjo teigiamą koučingo praktikų įtaką jų motyvacijai. Dar 17 proc. visų dalyvavusiųjų apklausoje įsitikinę, kad būtent ši motyvacijos priemonė didina jų pasitenkinimą darbu tik iš dalies. Tai gali reikšti, kad reikia pasirinkti kitokią koučingo praktikos rūšį, išaiškinti individualius kiekvieno darbuotojo lūkesčius. 10 proc. darbuotojų neturi nuomonės apie tai arba nenorėjo jos atskleisti. Galimai tie asmenys yra mažiau susipažinę su koučingo metodais ir jų nauda, nesupranta jų veikimo principo. 2 proc. likusiųjų mano, kad taikomos koučingo praktikos jų darbovietėje nedidina jų motyvacijos dirbti. Galima daryti išvadas, kad dauguma respondentų vertina koučingo metodus pozityviai, pastebi teigiamą šių praktikų poveikį savo motyvacijai, tai rodo, kad koučingo metodai yra vertingi ir naudingi darbuotojams, skatinantys juos siekti geresnių rezultatų darbe ir asmeniniame gyvenime.



2 pav. UAB „Ažuolai“ taikomų koučingo priemonių naudos vertinimas (proc.)

Šaltinis: sudaryta autorių

Anketinės apklausos metu buvo siekiama sužinoti UAB „Ažuolai“ darbuotojų nuomonę apie tai kokią poveikį padarė koučingo priemonės per keturis metus. Buvo prašoma įvertinti skalėje pagal teiginius koučingo naudą (žr. 2 pav.). Daugiausiai pritarimo sulaukė teiginys apie įmonės rezultatus. Net 65 proc. asmenų pasisakė, kad pradėjus taikyti koučingo praktikas pagerėjo įmonės rezultatai. Pagal pateiktą 2 paveikslą matyti, kad dauguma respondentų mano, kad taikomos koučingo priemonės pagerino darbo produktyvumą, jų dėka sumažėjo darbuotojų kaita, pozityvesnė tapo įmonės vidinė aplinka, patenkinti darbuotojai skleidžia teigiamą informaciją apie įmonės kultūrą bei geras darbo sąlygas, lengvesnė tapo naujų darbuotojų adaptacija. Galima daryti išvadas, kad gauti rezultatai rodo, kad koučingo praktikos turi daugybę teigiamų poveikių UAB „Ažuolai“ veiklai ir darbuotojų motyvacijai. Tai yra labai svarbus žingsnis link tolimesnio įmonės tobulėjimo ir sėkmingo gyvavimo bei plėtimosi.

Šiais laikais yra žinoma daugybė koučingo rūšių ir priemonių. Visada parenkama tinkamiausia praktika pagal esamą situaciją. UAB „Ažuolai“ įmonėje per keturis metus buvo organizuojamos sesijos įvairiomis temomis. Pagrindinės buvo savęs pažinimas, individualios sesijos, asmeninių savybių ugdymas, bendravimo įgūdžių gerinimas, kūrybiškumo atskleidimo metodai, komandinis koučingas, koučingo nauda organizacijoje.

Tyrimas atskleidė, kad mažiausiai patiko UAB „Ažuolai“ darbuotojams kūrybiškumo atskleidimo koučingo praktika. Tik 41 proc. apklaustųjų susidomėjo šia tema. 39 proc. patiko individualios sesijos. Viena iš populiariausių buvo sesija, kurios tema, koučingo nauda organizacijoje, ji patiko net 51 proc. dirbančiųjų. Respondentai geriausiai įvertino komandinio koučingo praktiką, net 58 proc. darbuotojų mano, kad čia buvo įdomiausia sesija. Galima teigti, kad skirtingos išbandytos koučingo praktikos kelia skirtingą darbuotojų susidomėjimą. Svarbu ateiityje atsižvelgti į šiuos duomenis ir prisitaikyti prie darbuotojų poreikių ir dominančių temų.

Vadovo pozicija organizacijoje paprastai yra viena iš svarbiausių ir atsakingiausių, nes būtent jis užtikrina, kad įmonė veiktų efektyviai ir sklandžiai. Atliekant tyrimą svarbu buvo išaiškinti kaip UAB „Ažuolai“ darbuotojai vertina vadovą, ar pasitiki juo, ar jis yra tikras komandos lyderis. Matyti, kad dauguma darbuotojų, o tiksliau 88 proc. darbuotojų neabejoja vadovo kompetentingumu, 83 proc. atsakė, kad jis yra tikras jų komandos lyderis, 80 proc. darbuotojų mano, kad direktorius turi glaudų ryšį su darbuotojais. Beveik ketvirtadalis apklaustųjų neturi nuomonės apie tai ar vadovas dalyvauja kvalifikacijos kėlimo mokymose ar ne. Galimai tokios informacijos tiesiog neturi ir dėl to negali

komentuoti. 31 proc. darbuotojų pažymėjo, kad jiems nežinoma yra ar vadovas atsižvelgia į jų nuomonę ar ne. Galima teigti, kad įmonės vadovo vertinimas yra gana palankus, tačiau ne visi darbuotojai yra tikri, kad vadovas atsižvelgia į jų nuomonę ir apie tai, kad jis dalyvauja kvalifikacijos kėlimo mokymuose. Tai rodo, kad reikia geresnio ryšio su darbuotojais. Bendrai vertinant respondentų atsakymus, vadovas yra vertinamas teigiamai, o tai yra gera žinia organizacijos veiklai ir tolesniam vystymuisi.

Apklausos rezultatai rodo UAB „Ąžuolai“ darbuotojų pasiskirstymą pagal išsilavinimą. Pastebima, kad dauguma respondentų tai asmenys turintys profesinį išsilavinimą, jie sudaro virš 40 proc. visų darbuotojų. Beveik trečdalis darbuotojų turi vidurinį išsilavinimą, o 22 proc. turi aukštesnįjį. Tik 5 proc. darbuotojų turi aukštąjį, mažiausia dalis darbuotojų tai asmenys su pagrindiniu išsilavinimu, jie sudaro tik 2 proc. visų darbuotojų. Pagal gautus anketinės apklausos rezultatus matyti, kad profesinis išsilavinimas dominuoja, o tai rodo, kad dauguma darbuotojų turi specializuotų įgūdžių ir žinių, kas yra labai svarbu gamybinėje įmonėje.

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus, matyti, kad anketinėje apklausoje dalyvavo visi įmonės darbuotojai, todėl atspindi bendrą darbuotojų požiūrį bei nuomonę. Rezultatai suteikia naudingą informaciją apie UAB „Ąžuolai“ darbuotojų motyvacijos lygį, jų pasitenkinimą darbu, nuomonę apie koučingo praktikas bei jų įtaką darbo našumui bei efektyvumui.

Interviu rezultatų pristatymas. Interviu su UAB „Ąžuolai“ vadovu apie koučingo praktikų taikymą gamybinėje įmonėje, siekiant didinti darbuotojų motyvaciją, atskleidė, kad koučingo metodikos įmonėje pradėtos diegti prieš ketverius metus vadovo iniciatyva. Šio sprendimo tikslas buvo didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, stiprinti jų motyvaciją bei tuo pačiu gerinti įmonės darbo našumo rodiklius. Pasak vadovo, koučingas ir jo metodai yra universalūs ir gali būti sėkmingai taikomi įvairių tipų organizacijose, svarbu tik tinkamai juos pritaikyti prie įmonės veiklos specifikos.

UAB „Ąžuolai“ taikyti koučingo metodai apėmė savęs pažinimo sesijas, komandinio koučingo veiklas, asmeninių savybių ugdymą bei kūrybiškumo lavinimą. Vadovas taip pat pabrėžė, jog itin reikšmingas yra vadovo vaidmuo, formuojant pozityvų ryšį su darbuotojais bei kuriant draugišką ir bendradarbiavimu pagrįstą darbo aplinką.

Interviu metu atsiskleidė, kad iš pradžių darbuotojai į koučingo praktikas žiūrėjo skeptiškai, tačiau laikui bėgant jų požiūris pasikeitė. Šiuo metu šios sesijos vertinamos kaip naudingos ir įdomios, o jų teigiamą poveikį patvirtina gerėjantys darbo našumo rodikliai. Vadovo pateikti duomenys rodo, kad per ketverius metus įmonės veiklos rezultatai pastebimai pagerėjo.

Vienas pagrindinių darbo efektyvumo vertinimo rodiklių šioje gamybinėje įmonėje yra sunaudotos medienos kiekis, tenkantis vienam darbuotojui per savaitę. Šis rodiklis leidžia įvertinti, kiek žaliavų vienas darbuotojas geba apdoroti ir paversti galutiniais produktais. Be to, stebimi ir gaminių su defektais kiekiai bei brokuotų prekių procentas. Pastarieji rodikliai padeda nustatyti, kokią produkcijos dalį reikia taisyti, perdaryti ar pagaminti iš naujo, taip prisidedant prie kokybės kontrolės ir našumo didinimo.

Todėl galima teigti, kad koučingo metodų taikymas UAB „Ąžuolai“ gamybinėje veikloje prisidėjo ne tik prie darbuotojų motyvacijos didinimo, bet ir prie įmonės našumo gerinimo. Šis atvejis patvirtina koučingo praktikos potencialą formuojant efektyvias darbuotojų ugdymo strategijas.

2 lentelė. UAB „Ąžuolai“ darbo efektyvumo rodikliai 2019 ir 2023 metais
(Šaltinis: sudaryta autorių, remiantis įmonės pateiktais duomenimis)

	2019 m.	2023 m.	Skirtumas
Perdirbamos medienos kiekis kubais per savaitę darbuotojui	1 – 1,5 m ³	1,3 – 1,8 m ³	0,3 m ³
Darbuotojų skaičius	36	41	5
Perdirbamos medienos kiekis vidutiniškai per savaitę	36 – 54 m ³	53,3 – 73,8 m ³	17 – 20 m ³
Gaminių defektų, brokuotų prekių kiekis	45 %	40 %	-5 %

Pagal pateiktą 2 lentelę pastebima, kad 2019 metais perdirbamos medienos kiekis per savaitę tenkantis vienam darbuotojui buvo vidutiniškai nuo 1 iki 1,5 kubinių metrų, o 2023 metais nuo 1,3 iki 1,8 kubinio metro medienos. Šis skirtumas rodo įmonės darbo efektyvumo padidėjimą. Per šį laikotarpį nebuvo įdiegta naujų technologinių sprendimų, kurios galėtų įtakoti šiuos rodiklius. Galima manyti, kad efektyvumas padidėjo būtent dėl padidėjusios darbuotojų motyvacijos. Dar vienas labai reikšmingas fiksuotas pokytis, tai pasitaikančių gaminių su defektais bei brokuotų prekių kiekio sumažėjimas. 2019 metais jis siekė 45 proc., o 2023 metais pastebėtas jo sumažėjimas net 5 proc. Tai rodo geresnę gamybos proceso kontrolę ir aukštesnę gaminamų prekių kokybės lygį.

Galima daryti išvadą, kad padidėjusi darbuotojų motyvacija tai taikomų koučingo praktikų rezultatas ir svarbus veiksnys prisidedantis prie darbo efektyvumo padidėjimo ir produkcijos kokybės gerinimo įmonėje UAB „Ažuolai“. Šie duomenys patvirtina svarbų ryšį tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacijos veiklos rezultatų. Vadovo įdėtos pastangos skatina kolektyvą veikti kaip darni komanda ir vieningai siekti bendrų tikslų.

UAB „Ažuolai“ vadovas prisipažino, kad paskutinius keturis metus dirbo ties koučingo tema ir nėra sukūręs struktūrizuotos ir veiksmingos darbuotojų motyvacijos sistemos. Vertinant šį faktą, pastebima, kad įmonėje yra tobulintinų sričių. Verta pabrėžti, kad vadovas sąmoningai ir atvirai įvertina esamą situaciją, supranta įmonės problemas ir yra pasiruošęs veikti link pozityvių permainų organizacijoje.

Atliktas interviu atskleidė, kad koučingo praktikos gali būti sėkmingai taikomos gamybinėje įmonėje, stiprindamos darbuotojų motyvaciją, gerinant darbo rezultatus ir skatinant komandinį darbą.

UAB „Ažuolai“ darbuotojų motyvavimo probleminių sričių identifikavimas. Apibendrinant anketinės apklausos gautus rezultatus bei interviu metu UAB „Ažuolai“ vadovo pateiktą informaciją, galima identifikuoti kelias problemas susijusias su darbuotojų motyvacija bei taikomomis koučingo praktikomis darbuotojų motyvacijai didinti:

- **Nepakankamas koučingo praktikų supratimas.** Pagal anketinės apklausos rezultatus matyti, kad ne visi darbuotojai turi pakankamai informacijos ir supratimo apie taikomas koučingo priemones. Nepaisant to, kad dalis darbuotojų pastebi teigiamą koučingo praktikų įtaką jų motyvacijai, kitos dalies nuomonė šiuo klausimu yra neaiški ar netgi neigiamai nusiteikusi.

Galimai tokia situacija susiklostė, dėl to, kad koučingo praktikos yra taikomos sąlyginai trumpą laiką bei per mažai pateikiama informacijos apie jų veiksmingumą ir naudą.

- **Informacijos stoka apie taikomas motyvacinės priemones įmonėje.** Pagal anketinės apklausos rezultatus matyti, kad beveik pusė įmonės darbuotojų nėra informuoti apie taikomas motyvacinės priemones. Ši problema gali turėti neigiamas pasekmes, nes jei yra įmonėje motyvacinės priemonės, bet apie jas nėra arba pateikiama nepakankamai informacijos, mažai tikėtina, kad ji veiks efektyviai visus įmonės darbuotojus.

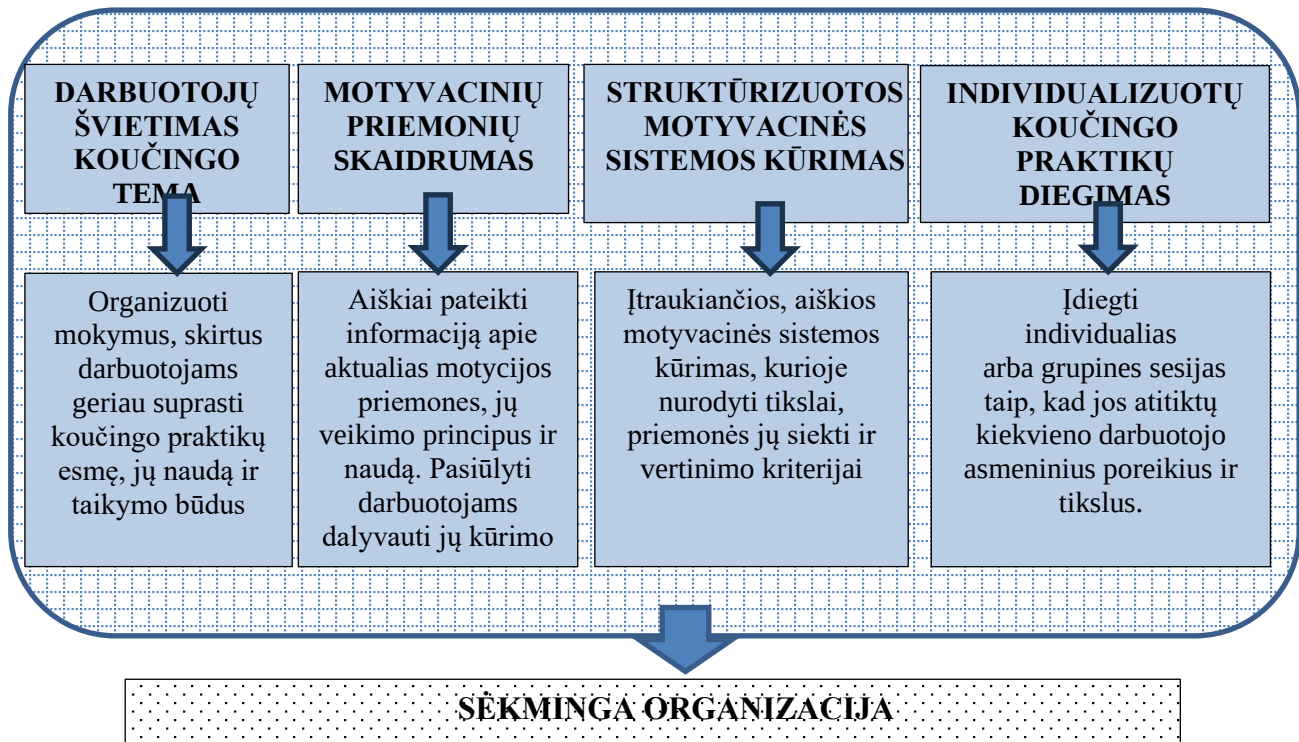
- **Trūksta struktūrizuotos ir nuoseklios motyvacinės sistemos.** Įmonė vis dar neturi aiškiai apibrėžtos, tvirtos ir kompleksinės sistemos, kaip motyvuoti darbuotojus ir skatinti jų produktyvumą bei pasiekimus. Taikomos yra koučingo praktikos bei išmokami piniginiai priedai, tačiau apklausos metu gauti rezultatai rodo, kad darbuotojams taip pat svarbūs yra ir nepiniginiai prizai, tokie kaip kuponai, koncertų bilietai bei apie pusė darbuotojų labai noriai dalyvautų pramoginėje komandinėje veikloje po darbo, tokioje kaip plaukimas baidarėmis, susitikimai, išvykos, ekskursijos ir panašiai.

- **Individualaus požiūrio stoka.** Tyrimo metu nebuvo pastebėta, kad koučingo praktikos yra pritaikytos individualiai. Koučingo praktikos taikomos visiems darbuotojams vienodai, nepaisant jų individualių poreikių, gebėjimų ir tikslų. Tai gali būti neefektyvu, nes kiekvienas darbuotojas tai asmenybė, kuri turi savo stiprybes, silpnybes bei ji įtakoja skirtingi motyvacijos veiksniai.

Apibendrinant, galima teigti, kad remiantis atlikto tyrimo duomenimis buvo išskirtos keturios pagrindinės problemos, susijusios su darbuotojų motyvacija ir koučingo praktikomis apima nepakankamą koučingo supratimą bei trūkumus motyvacinių priemonių informavime ir struktūrizavime. Taip pat pastebimas poreikis individualizuoti koučingo praktikas, kad jos atitiktų kiekvieno darbuotojo asmeninius poreikius ir gebėjimus.

3. UAB „Ąžuolai“ motyvacinės sistemos gerinimo planas

Įvardintų problemų sprendimui siūlomas planas, kuris susideda iš kelių svarbių žingsnių. Toliau pateikiamas UAB „Ąžuolai“ probleminių sričių tobulinimo planas (žr. 3 pav.).



3 pav. UAB „Ąžuolai“ motyvacinės sistemos tobulinimo planas

Tyrimo rezultatai aiškiai rodo, kad dalis darbuotojų UAB „Ąžuolai“ nepakankamai informuoti apie koučingo praktikas ir jų naudą. Situacijos pagerinimui svarbu imtis veiksmų, įtraukti darbuotojus į procesą, pateikti daugiau pavyzdžių. Siūlomas pradėti nuo darbuotojų švietimo koučingo tema, nes tai yra esminis žingsnis siekiant įgyvendinti pokyčių planą. Įmonės vadovui, kuris organizuoja koučingo sesijas vertėtų atnaujinti mokymų programą. Siūloma atlikti sekančius veiksmus: sudaryti detalią mokymo programą, kuri apimtų koučingo praktikų ir naujų motyvacijos priemonių pristatymą.

Antra problema, kuri išryškėjo gavus atlikto tyrimo rezultatus tai individualizuoto koučingo trūkumas, mažai atsižvelgiama į kiekvieno darbuotojo unikalumą, poreikius ir tikslus. Tai gali turėti neigiamos įtakos darbuotojų motyvacijai. Norint išspręsti šią problemą, būtinas asmeninių koučingo sesijų organizavimas. Kiekvienam darbuotojui skirti nuo 15 iki 30 minučių asmeniniam pokalbiui prie kavos puodelio, kad sužinoti kokie yra jo lūkesčiai, problemos ir tobulėjimo pageidavimai. Atviras dialogas tarp vadovo ir darbuotojų užtikrina vadovui lyderio poziciją ir skatina darbuotojų pasitikėjimą.

Trečias labai svarbus žingsnis tai struktūrizuotos motyvacinės sistemos kūrimas. Vadovo nuomone, UAB „Ąžuolai“ neturi geros motyvacinės sistemos, kuri būtų kompleksiška, apimtų koučingo metodus bei įvairias motyvavimo priemones, todėl siūloma tokią sistemą sukurti.

Galima teigti, kad koučingo priemonės gali būti veiksmingos siekiant padidinti darbuotojų motyvaciją, ypač kai yra taikomos kaip dalis bendros motyvacinės sistemos. Koučingo sesijos gali padėti darbuotojams geriau suprasti savo stiprybes ir silpnybes, nustatyti karjeros tikslus ir siekti asmeninio tobulėjimo. Tačiau efektyviausiai tai veikia, kai koučingo priemonės yra integruojamos į kompleksinę darbuotojų motyvacijos sistemą kartu su kitomis priemonėmis, tokiomis kaip piniginės ir nepiniginės. Tokia darbuotojų motyvacijos sistema užtikrina įvairiapusį skatinimą ir padeda organizacijai pasiekti savo tikslus bei didina darbuotojų lojalumą. Integravus koučingo metodus į bendrą motyvacijos sistemą sukuriamas pagrindas darbuotojų asmeniniam bei profesiniam vystymuisi ir ilgalaikiai organizacijos sėkmei.

Išvados

1. Atlikus koučingo praktikos bei darbuotojų motyvacijos organizacijose teorinę analizę nustatyta, kad koučingo praktika gali būti veiksminga priemonė organizacijos vidiniam vystymuisi ir darbuotojų motyvacijai skatinti. Koučingo sesijos gali prisidėti prie darbuotojų užslėpto ir nepanaudoto potencialo atskleidimo. Šios praktikos skatina žmogaus asmeninį bei profesinį tobulėjimą, gali padėti pasiekti įmonės tikslus. Koučingas naudingas organizacijoms planuojant pokyčių bei plėtros strategijas, tai yra sėkmingos organizacijos neatsiejama dalis.
2. Atlikus UAB „Ažuolai“ darbuotojų apklausą bei išanalizavus tyrimo rezultatus nustatytos motyvacinės sistemos probleminės sritys: darbuotojams trūksta koučingo praktikų supratimo, darbuotojai nepakankamai informuoti apie taikomas įmonėje motyvacines priemones, struktūrizuotos motyvacinės sistemos nebuvimas bei nustatytas poreikis labiau individualizuoti koučingo praktikas.
3. Išanalizavus UAB „Ažuolai“ darbuotojų motyvacijos didinimo galimybes taikant koučingo praktiką pateikiamas kompleksinės motyvacinės sistemos planas su integruotomis koučingo praktikomis UAB „Ažuolai“ darbuotojų motyvacijai pagerinti bei darbo našumui padidinti. Integravus koučingo metodus į bendrą motyvacinę sistemą, sukuriama kompleksinė darbuotojų motyvavimo sistema, kuri užtikrins gerą darbo efektyvumo lygį bei darbuotojų lojalumą.

Literatūros sąrašas

1. De Haan, E., Gray, D. E., & Bonneywell, S. (2019). Executive coaching outcome research in a field setting: A near-randomized controlled trial study in a global healthcare corporation. *Academy of Management Learning & Education*, 18(4), 581-605.
2. Hodges, N. J., & Franks, I. M. (2002). Modelling coaching practice: the role of instruction and demonstration. *Journal of sports sciences*, 20(10), 793-811.
3. Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(2), 249-277.
4. Lyle, J., & Cushion, C. (2016). *Sport coaching concepts: A framework for coaching practice*. Routledge.
5. Newman, T., Black, S., Santos, F., Jefka, B., & Brennan, N. (2023). Coaching the development and transfer of life skills: A scoping review of facilitative coaching practices in youth sports. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 16(1), 619-656.
6. Parsloe, E., & Leedham, M. (2009). *Coaching and mentoring: Practical conversations to improve learning*. Kogan Page Publishers.
7. Smirnova, M., & Silinevica, I. (2018). Coaching effectiveness study. *Latgale National Economy Research*, 1(10), 146-158.
8. Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2010). The application of coach leadership models to coaching practice: Current state and future directions. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 5(3), 425-434.
9. Vidal-Salazar, M. D., Ferrón-Vílchez, V., & Cordon-Pozo, E. (2012). Coaching: An effective practice for business competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, 22(5), 423-433.
10. Wang, Q. (2013). Structure and characteristics of effective coaching practice. *The coaching psychologist*.
11. Whitmore, J. (2010). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership FULLY REVISED 25TH ANNIVERSARY EDITION*. Hachette UK.

INCREASING EMPLOYEE MOTIVATION THROUGH COACHING PRACTICE IN UAB "ĄŽUOLAI"

Rūta Meišė, Jevgenij Zinčenko

*Utena Higher Education Institution,
18 Maironio str., Utena*

Summary

The article deals with the relevant problem of employee motivation for all companies. Therefore, the scientific problem of this work is raised by the question: how to increase employee motivation by applying coaching practice.

Modern companies operating in constantly dynamically changing conditions can remain competitive only if they focus all their attention on the continuous improvement process, employee motivation and application of new technologies. Employees are a factor that directly affects the success of the company. It is important to reveal the potential of each employee and motivate them properly. The modern key to increasing work efficiency is coaching. Coaching practice in the company is a process in which methods and principles are used to promote personal and professional development, effective cooperation and organizational development.

Coaching as a process and its impact on personal development has been explored by various authors, such as Whitmore (2009); Hodges, Franks (2002); Lyle, Cushion (2016); Vella, Oades, Crowe (2010); Wang (2013); Newman, Black, Santos, et al. (2023). Some authors (Dolores Vidal-Salazar, Ferrón-Vílchez, Córdón-Pozo (2012); Smirnova, Silinevica (2018); Jones, Woods, Guillaume (2016); De Haan, Gray, Bonneywell (2019)) studied the effectiveness of coaching methodologies. However, there is a lack of research in the scientific literature on the benefits of coaching in organizations, how coaching can improve performance, leadership skills or increase employee motivation. Therefore, the scientific problem of this work is raised by the question: how to increase employee motivation by applying coaching practice.

The object of the work is increasing the motivation of employees by applying coaching practice.

The aim of the work is to explore the possibilities of increasing employee motivation by applying coaching practices at UAB "Ąžuolai".

Research methods: literature analysis, questionnaire survey, interview.

After analyzing the possibilities of increasing the motivation of UAB "Ąžuolai" employees by applying coaching practices, a comprehensive motivational system plan with integrated coaching practices is presented to improve the motivation of UAB "Ąžuolai" employees and increase work productivity.

After conducting a survey of UAB "Ąžuolai" employees and analyzing the research results, the problem areas of the motivational system were identified: employees lack understanding of coaching practices, employees are not sufficiently informed about the motivational measures applied in the company, the absence of a structured motivational system and the need for more individualized coaching practices.

After analyzing the possibilities of increasing the motivation of UAB "Ąžuolai" employees by applying coaching practices, a comprehensive motivational system plan with integrated coaching practices is presented to improve the motivation of UAB "Ąžuolai" employees and increase work productivity. It includes several important steps, including employee information and training, individualized coaching practices, structured implementation of a motivation system and dissemination of information within the company. This plan will help employees understand coaching practices, achieve personal and professional goals, and contribute to organizational success. After integrating coaching methods into the overall motivational system, a comprehensive employee motivation system is created, which will ensure a good level of work efficiency and employee loyalty.

Keywords: coaching, employee motivation, coaching practice.