

13. Žuromskaitė B.; Gražulis V.; Jagminas J.; Katunian A.; Kripaitis R.; Arimavičiūtė M.; Vijeikis J.; Svetikienė I., Survila A. Turizmas: plėtra, iššūkiai, perspektyvos. 2016. Vilnius: Standartų spaustuvė.

Bortnikas A.,
Vadybos krypties (03S) doktorantas,
Mykolo Romerio universitetas,
Vilnius, Lietuva

UGDOMOJO VADOVAVIMO TAIKYMO PRINCIPŲ SVARBA ŠIUOLAIKINĖJE PASLAUGŲ ORGANIZACIJOJE

Anotacija. Straipsnyje nagrinėjamas ugdomojo vadovavimo metodo taikymas šiuolaikinėse paslaugų organizacijose. Greitėjant pokyčiams verslo pasaulyje, aktuali tampa žmogiškųjų išteklių ugdymas, kuris suteikia galimybę organizacijoms tapti lankstesnėmis ir konkurencingesnėmis. Dėl to konsultuojamojo ugdymo metodo taikymas organizacijoms tampa vis svarbesnis. Ugdomasis vadovavimas yra paplitęs daugumoje pasaulio valstybių yra gerai žinomas ir vis dažniau taikomas. Lietuvoje šis metodas pamažu įgauna solidų mokslinį pagrindimą, tačiau Lietuvos organizacijoms yra mažai žinomas ir taikomas. Ugdomasis vadovavimas, skatina organizacijoje dirbančių žmonių sąmoningumą, savarankiškumą bei išitraukimą, kartu didina ir jos efektyvumą. Šis metodas naudojamas norint pasiekti numatytų tikslų, geresnių rezultatų, didesnio našumo. Visa tai pasiekti padeda ugdomojo vadovavimo metodikos – GROW metodika ir „Vidinio žaidimo“ metodika. Taikant šiuolaikinei paslaugų organizacijai adaptuotą konsultuojamojo ugdymo metodą, atsirastų daugiau galimybių realizuoti darbuotojų potencialą, lavinti jų mąstymo įgūdžius, didinti atsakomybę už savo tobulėjimą. Šie veiksniai ypatingai gerina darbo našumą bei paslaugų kokybę, o kartu – ir didina šiuolaikinių paslaugų organizacijų efektyvumą.

Pagrindinės sąvokos: ugdomasis vadovavimas, konsultuojamasis ugdymas, ugdomojo vadovavimo metodas, šiuolaikinė paslaugų organizacija, žmogiškųjų išteklių ugdymas.

Summary. The article deals with the application of the method of teaching in modern service organizations. By accelerating the changes in the business world, the development of human resources is becoming more relevant, which makes it possible for organizations to become more flexible and competitive. As a result, the advisory method of education is becoming increasingly important for organizations. Educational leadership is prevalent in most countries of the world and is well-known and increasingly used. In Lithuania, this method gradually acquires solid scientific justification, but there is little known and applied in the Lithuanian institutions. Educational management promotes awareness, autonomy and engagement of people working in the organization, at the same time increasing its efficiency. This method is used to achieve the intended goals, better results, and higher productivity. Applying the counseling education method adapted to the modern organization of services would create more opportunities to realize the employees' potential, develop their thinking skills, increase their responsibility for their own development. Primarily these factors improve labor productivity and service quality, and also increase the efficiency of modern service organizations.

Key words: educational guidance, education is based on counseling, leadership training method, modern service organization, development of human resources.

Mokslinio tyrimo problema. Globalizacija sąlygoja kaitą ir suvokimą apie žmogiškųjų išteklių ugdymą. Globalizacija keičia šiuolaikinio ugdymo

sampratą, nes ugdymas vis labiau įsilieja į rinkos santykius. Ugdantys vadovai – tokie, kurie nori tobulėti patys ir padeda tai daryti kitiems, tiki savo darbuotojų galimybėmis ir gebėjimu augti. Pasitelkdami ugdomojo vadovavimo metodą, tokie vadovai pokyčius paskatina darbo vietoje čia ir dabar. Šie žmonės kelia tobulėjimo klausimus. Taigi spartėjantys pokyčiai pasaulyje lemia didėjančią ugdomojo vadovavimo metodo svarbą, kadangi šis metodas suteikia galimybę organizacijoms tapti lankstesnėmis ir konkurencingesnėmis.

Vadovavimas organizacijai, jos personalui yra veikla, kurią galima stebėti ir vertinti, atsižvelgiant į vadovo pasirinktą vadovavimo stilių. Pažymėtina, kad vadovavimo problemos ir asmeniniai vadovavimo stiliai egzistavo šimtus metų, gyvavo visais istoriniais laikotarpiais. Laikui bėgant, šioms problemoms spręsti atsirasdavo vis naujesnių metodų. Vienas iš metodų, kuris pastaruoju metu įgauna vis didesnę reikšmę pasaulyje, yra *ugdomasis vadovavimas*. Anot T. Misiukonio [9; p. 326] ugdantys vadovai – tokie, kurie nori tobulėti patys ir padeda tą daryti kitiems, tiki savo darbuotojų galimybėmis ir gebėjimu augti. Pasitelkdami ugdomąjį vadovavimą, tokie vadovai pokyčius paskatina darbo vietoje čia ir dabar. Šie žmonės kelia tobulėjimo klausimus ir nesitenkina lengvais atsakymais. Taikant ugdomąjį vadovavimą savo darbe pastebėta, kad darbuotojai, kuriais kasdien rūpinamasi, tampa savarankiškesni ir iniciatyvesni, rečiau kreipiasi pagalbos į vadovus, susidūrę su dilemomis ar neaiškumais geba patys priimti sprendimus.

Mokslinio tyrimo naujumas. Ugdomojo vadovavimo ir jo ypatumų klausimai tyrinėjami tokių lietuvių autorių kaip G. Kliukevičiūtė ir Ž. Malinauskas, R. Rudžinskienė, T. Misiukonis bei kt. Ugdomojo vadovavimo ypatumai analizuojami užsienio mokslininkų M. Downey, D. Gray, A. Burls, M. Kogan, V. Firescu et al. ir kt. darbuose.

Analizuojant mokslinę literatūrą galima daryti prielaidą, kad ugdomojo vadovavimo taikymas ženkliai didina organizacijos efektyvumą. Pasak G. Kliukevičiūtės ir Ž. Malinausko [5; p. 85], konsultuojamasis ugdymas neabejotinai skatina joje dirbančių žmonių sąmoningumą, savarankiškumą bei įsitraukimą į veiklą siekiant bendrų organizacijos tikslų. Profesionalus ugdomojo vadovavimo specialistas padeda surasti tinkamiausias priemones, kurios daro įtaką efektyvesnei organizacijos veiklai. Taigi galima teigti, kad tokio metodo taikymas šiuolaikinėse organizacijose (o jos yra tikrai šiuolaikinės, jei taiko ugdomojo vadovavimo metodą, nes tai yra vienas iš šio laikmečio inovatyvių metodų) turi plačias galimybes, siekiant padidinti organizacijų žmogiškųjų išteklių potencialo panaudojimo efektyvumą. R. Rudžinskienė [11; p. 126] pažymi, kad konsultuojamasi ugdymas taikomas norint pasiekti numatytų tikslų, geresnių rezultatų, didesnio našumo. Taigi norint pasiekti geresnių rezultatų, didesnio našumo ir efektyvumo reikia taikyti ugdomojo vadovavimo metodą, kuris gali būti pateiktas skirtingais būdais.

Tyrimo tikslas. Išanalizuoti ugdomojo vadovavimo principų taikymo metodus šiuolaikinėse paslaugų organizacijose.

Tyrimo aprašymas. Konsultuojamasis ugdymas Lietuvoje yra menkai atskleistas fenomenas. Pagal Ž. Malinauską ir A. Ganusauskaitę [6; p. 69], ugdomojo vadovavimo sąvoka buvo plačiai analizuojama įvairiose srityse, o pirmiausiai pasirodė valdymo literatūroje 1950 m. Pasak šių mokslininkų, konsultuojamąjį ugdymą gana sunku apibrėžti ir įvertinti, todėl mokslinio pažinimo procesas yra problemiškas. Taigi universalios ugdomojo vadovavimo sampratos nėra, jo apibrėžimai skiriasi, todėl R. Rudžinskienė [11; p. 129] išskyrė tris esminius aspektus, kurie egzistuoja beveik visuose ugdomojo vadovavimo apibūdinimuose. Pirma – tai prielaida, kad visi turi įgimtą gebėjimą augti ir tobulėti. Antra – visi turi gebėjimą sutelkti dėmesį į tam tikrus numatytus tikslus. Trečia – visi turi supratimą, kad santykiai yra lygūs ir pagrįsti bendradarbiavimu. Taigi verta nagrinėti, kaip užsienio ir Lietuvos autoriai pateikia ugdomojo vadovavimo sampratą mokslinėje literatūroje (1 lentelė) (Sudaryta autoriaus remiantis: Kliukevičiūtė, Malinauskas; Nekrasova; Gray; Šimanskienė ir Petrulis; Firescu; Misiukonis).

1 lentelė

Ugdomojo vadovavimo samprata

Autoriai	Samprata
G. Kliukevičiūtė ir Ž. Malinauskas [5]	Tai ugdomojo vadovavimo specialisto ir kliento bendradarbiavimas, kada klientas atranda savyje tai, kas stiprina jo patyrimą bei numato, kaip siekti visaverčio ir teikiančio pasitenkinimą gyvenimo.
A. Nekrasova [10]	Padedą suaktyvinti asmens savivokos ir asmeninių problemų sprendimo gebėjimus.
D. Gray, A. Burls ir M. Kogan [4]	Tai paprastas ir efektyvus metodas, siekiant atskleisti asmens potencialą bei padėti asmeniui susikurti ypatingą gyvenimą.
L. Šimanskienė ir A. Petrulis [13]	Tai vadovavimo stilius nukreiptas į darbuotojo profesinį tobulinimą, kai vadovas pataria ir padeda darbuotojui atrasti sprendimus vykdant paskirtas užduotis.
V. Firescu et al. [3]	Tai metodas, kuris padeda vadovams nustatyti jų kompetenciją ir organizacinius poreikius, siekiant plėtoti įmonės strateginį vadovavimą.
T. Misiukonis [9]	Tai mokymosi ir tobulėjimo būdas, kurio forma – pagal tam tikras taisykles organizuojamas pokalbis, vykstantis tarp koučingo specialisto (vadovo) ir jo kliento (darbuotojo).

Remiantis 1 lentele galima teigti, kad vieni autoriai, ugdomojo vadovavimo sampratoje labiau akcentuoja organizacijos tobulėjimą, kiti – asmens, treči – ir vieną ir kitą. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad asmens tobulėjimas yra stipriai susijęs su organizacijos augimu, kadangi ugdant darbuotojų potencialą bei jo savivokos supratimą, tai daro teigiamą įtaką organizacijos veiklos rezultatams.

Pažymėtina, kad konsultuojamasis ugdymas atskleidžiamas kokybiniais tyrimais. T. Misiukonis [9; p. 250] pažymi, kad „ugdomojo vadovavimo taikymo būdai kiekvienoje organizacijoje skiriasi. Taip yra dėl to, kad šis

metodas taikomas atsižvelgiant į individą, nes kiekvienas asmuo yra skirtingas, taigi universalus metodo nėra. Kaip teigia autorius, konsultuojamasi ugdymas yra nukreiptas į konkretų asmenį ir atitinka tik šiam žmogui būdingus mokymosi ir tobulėjimo poreikius. Pavyzdžiui, vienas mokymų dalyvis norės išmokti geriau suprasti klientų poreikius, kitam gali būti aktualu sustiprinti pasitikėjimą savimi derybų metu“. Taigi, konsultuojamasis ugdymas padeda pasiekti tas sritis, kurių tradiciniai mokymai neapėmia. Pasak mokslininko, norint šį metodą nuolat praktikuoti, reikia gilinti žinias tose srityse, kurių išmanymas padeda suprasti save ir kitus. Tai gali būti psichologija, emocinis intelektas, asmeninis efektyvumas, suaugusiųjų mokymasis bei vystymasis ir kitos disciplinos.

T. Misiukonis pabrėžia, kad pastaruoju metu pasaulyje atliekama vis daugiau tyrimų ir studijų, nagrinėjančių ugdomojo vadovavimo veikimo principus bei jo veiksmingumą [9; p. 200]. Konsultuojamasis ugdymas po truputį įgauna solidų mokslinį pagrindimą, o tai stiprina jo pozicijas tarp jau įtvirtintų mokymo bei pagalbos kitiems teikimo būdų.

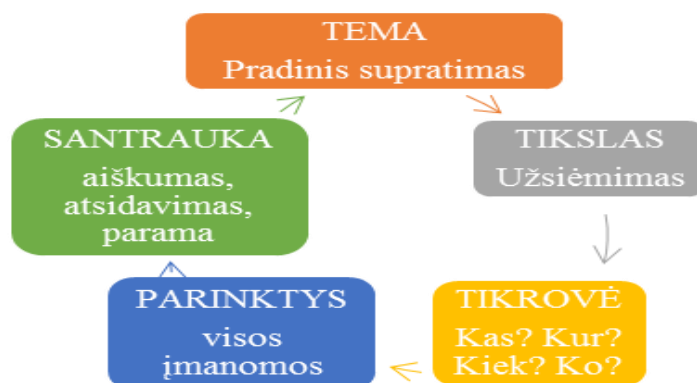
A. Dromantaitės atliktas tyrimas parodė, kad Lietuvoje ugdomojo vadovavimo metodas yra besiplečianti ir pasitikėjimo reikalaujanti sritis. Mūsų šalyje šį metodą taiko daugiau kaip 20 organizacijų, ir jų skaičius nuolat didėja [2]. I. Stakėnaitės atliktame tyrime, vertinant žinomumą ir paplitimą, nustatyta, kad didžioji dalis (60,1 proc.) apklausoje dalyvavusių darbuotojų buvo girdėję apie konsultuojamąjį ugdymą ir net trečdalis (35,5 proc.) nurodė, kad jų darbovietėse buvo taikytas koučingas. Dešimtadalis apklaustųjų (16,2 proc.) koučingo specialisto ieškojo savo iniciatyva, kas rodo pačių darbuotojų domėjimąsi ir poreikį ugdomuoju vadovavimu. Lietuvos organizacijose dažniausiai šis metodas buvo taikytas aukščiausio ir vidurinės grandies lygio vadovams [12]. K. Mejerytės-Narkevičienės atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad respondentams labiau priimtini yra tradiciniai mokymo metodai, nei inovatyvūs. Dešimties balų sistemoje ugdomojo vadovavimo metodas pagal paplitimą buvo įvertintas 3,5 balo. Tokį metodo nepopuliarumą galėjo nulemti tai, kad nėra sukurtų palankių sąlygų tokiam metodų naudojimui [8]. M. McDermott pažymi, kad pasaulio šalyse konsultuojamasis ugdymas dažniausiai paplitęs tokiose organizacijose, kurios yra tarptautinės, kurių vidutiniai metiniai pardavimai siekia 18,5 milijardų JAV dolerių. Taigi, galima teigti, kad šis metodas yra labiau paplitęs didelėse įmonėse, kurios turi daug darbuotojų [7].

Apibendrinant ugdomojo vadovavimo organizacijoje paplitimą matyti, kad šis metodas yra paplitęs, tačiau Lietuvos organizacijoms yra mažai žinomas ir taikomas. Atlikta mokslinė analizė parodė, kad Lietuvoje ugdomojo vadovavimo metodas ir jo taikymo galimybės paslaugų sferoje santykinai mažai nagrinėtos, o tai lemia šio metodo menką žinomumą ir taikymą. Paslaugas teikiantys subjektai turi ypatingą santykį su klientais – t.y. jų produktas gaminamas tiesiogiai dalyvaujant klientui ir tuo pat metu kuriant pridėtinę vertę, o tai reikalauja ypatingo ne tik profesinio, bet ir psichologinio pasirengimo.

Ugdomojo vadovavimo metodikos naudojamos didinant šiuolaikinės paslaugų organizacijos darbo efektyvumą, kuriomis siekiama padėti kurti konsultuojamojo ugdymo specialisto ir ugdytinio savitarpio ryšį. Ugdomojo vadovavimo metu gali būti taikomas įvairių metodikų, priemonių, technikų derinys, kuris atitinka ugdytinio lūkesčius, poreikius ir yra tinkamiausias jo problemoms spręsti. Pažymėtina ir tai, kad ugdomojo vadovavimo specialistas turi būti įvaldęs įvairią ugdomojo vadovavimo metodiką, kad galėtų veiksmingai padėti ugdytiniui siekti numatytų tikslų, tobulėti. Taigi remiantis moksline literatūra galima išskirti tokius pagrindinius konsultuojamojo ugdymo metodikos tipus kaip: 1) GROW metodika; 2) CIGAR metodika; 3) vidinis žaidimas; 4) praktikos modelis; 5) trijų žingsnių mentoriavimo modelis [1].

GROW metodika (angl. tikslas, dabartinė situacija, pasirinkimo galimybės ir ketinimai) pavaizduota (1 pav.) (sudaryta pagal: Downey; Rudžinskienė) GROW metodas yra vienas iš geriausiai žinomas pokalbio struktūros modelių visame pasaulyje [11]. Pasak M. Downey, šis modelis padeda vadovui vesti pokalbį su savo pavaldiniais. Vadovas negali daryti įtakos pokalbio turiniui, jis priklauso nuo pokalbio dalyvio. Kad vadovo pokalbis su pavaldiniu būtų efektyvus, vadovas privalo kontroliuoti pokalbio struktūrą [1; p. 95].

Kaip matyti iš 1 paveikslėlio, pirmasis pokalbio struktūros etapas yra tema. Galima teigti, kad tai vadovo ir darbuotojo iškelta tema, kuria jie nori pasikalbėti. Čia įeina viskas, kas su ja susiję: tos temos reikmė, svarba, sudėtingumas. Šioje pakopoje svarbu išgirsti ir suvokti, ko tikisi darbuotojas. Sekantis etapas – tikslas. Jo nustatymo etapas turi pačią didžiausią įtaką „ugdomojo vadovavimo“ pokalbių sėkmei. Vadovas kartu su darbuotoju ar darbuotojų grupe aptaria kokius tikslus ar rezultatus nori pasiekti. Pokalbio pagrindinis tikslas yra numatyti veiksmą, planą ilgalaikiam tikslui pasiekti, naują idėją arba išnagrinėti problemą keliančius klausimus. Vadovo vaidmuo šiame etape – užtikrinti, kad tikslai būtų specifiniai, pamatuojami, realistiški ir apibrėžti laike. Realybės pokalbio modelio etape vadovas siekia kuo tiksliau suprasti ir susidaryti galimos diskusijos temos vaizdą, skatindamas pokalbio dalyvį išsiaiškinti visus klausimo aspektus. Pagrindinė jo užduotis – ne spręsti, o suprasti problemos esmę. Išsiaiškinus situaciją, diskusija natūraliai pasisuka link sprendimų, t.y. galimybių, ieškojimo, kaip elgtis toliau arba kaip būtų galima elgtis. Autorius pabrėžia, kad būtina palikti laisvę kūrybai, o ne susitelkti ties vienu ribotu sprendimu. Taigi šio etapo tikslas – sudaryti visų galimų problemos sprendimo būdų sąrašą [1; p. 120]. R. Rudžinskienė pabrėžia, jog veiksmingi klausimai yra pagrindinė ugdomojo vadovavimo dalis [11; p. 151]. Šie klausimai gali dažnai priversti ugdytinius įgyti naujo supratimo ir įžvalgos, suvokti tuos dalykus, kurie anksčiau buvo migloti arba neaiškūs. Ugdomojo vadovavimo specialistai naudoja įvairius klausimus, ypač atvirus, nes jie padeda atverti asmens mąstymą ir suvokimą. Galima teigti, kad atviri klausimai – vienas iš esminių šio metodo privalumų, užtikrinančių darbuotojų saviraišką ir kūrybiškumą, kuris be galo reikalingas šiuolaikinių paslaugų organizacijų veiklos procesui.



1 pav. **GROW metodika**

Pažymėtina, kad kaip GROW modelio tęsinys yra įvardijamas kaip CIGAR metodika. Šią metodiką sudaro penki etapai. Pirmasis etapas – esamos padėties nustatymas ir įvertinimas. Antrasis etapas – ugdytinio norimo pasiekti idealaus rezultato aptarimas. Trečiasis etapas – atotrūkio tarp esamos padėties bei idealaus rezultato nustatymas ir vertinimas. Ketvirtasis etapas – veiksmų plano rengimas. Penktasis etapas – ugdytinio pažangos peržiūrėjimas [1; p. 45]. Apibendrinant galima teigti, kad šis modelis ypatingas tuo, nes pasižymi ypatingu nuoseklumu ir grįžtamojo ryšio buvimu, kuris be galo svarbus šiuolaikinei paslaugų organizacijai, nes tik gyžtamojo ryšio dėka darbuotojai gali išsiaiškinti, kokias klaidas daro teikdami paslaugas ir tų klaidų nedaryti ateityje. Laikantis tokios strategijos, gerėja ne tik teikiamų paslaugų kokybė, bet tobulėja ir pati organizacija.

Ugdomojo vadovavimo metodika „Vidinis žaidimas“ pagrįstas vidinių baimių ir abejonių išsiaiškinimu. Mokslinėje literatūroje išskiriami šie pagrindiniai trikdžiai: baimė, pasitikėjimo praradimas, pernelyg didelės pastangos, troškimas palikti gerą išpūdį, pyktis ir susierzinimas, nuobodulys, sujauktos mintys. Kai ugdytinis pradeda kalbėti, jo mintys apie problemą nėra aiškios ir nuoseklios. Šioje stadijoje galime nusistatyti tikslą, ar, kitaip tariant, siektiną rezultatą, nes ir profesionalus vadovas, ir klientas maždaug žino, apie ką kalbasi.

Pakankamai dažnai organizacijose taikomi ir tokie ugdomojo vadovavimo modeliai [11; p. 128]:

- Praktikos modelis rodo ugdytinio poreikius. Šis modelis orientuotas į problemos identifikavimą ir galimo sprendimo priėmimą.
- Trijų žingsnių mentoriavimo modelis, kurio sudedamosios dalys yra tokios: tyrimas, naujas suvokimas, veiklos planavimui.

Apžvelgus ugdomojo vadovavimo metodą galima teigti, kad įvaldžius šį metodą ir jo strategijas, šiuolaikinėse paslaugų organizacijose būtų galima tikėtis geresnių veiklos rezultatų. Manytina, kad taikant ugdomojo vadovavimo metodą atsirastų daugiau galimybių realizuoti darbuotojų potencialą, lavinti jų mąstymo įgūdžius, didinti atsakomybę už savo tobulėjimą. Šie veiksniai ypatingai gerina darbo našumą bei paslaugų kokybę, o kartu – ir didina šiuolaikinių paslaugų organizacijų efektyvumą.

Apibendrinant galima teigti, kad konsultuojamasis ugdymas didina šiuolaikinių paslaugų organizacijų efektyvumą, skatindamas joje dirbančių žmonių sąmoningumą, savarankiškumą bei įsitraukimą siekiant bendrų tikslų. Norint tai įgyvendinti, pirmiausiai būtina pasirinkti labiausiai vienai ar kitai organizacijai tinkamą ugdomojo vadovavimo metodiką. Tikslingai pasirinktos metodikos taikymo rezultatas turėtų būti pagerėjęs darbo našumas, padidėjęs organizacijos efektyvumas, o tuo pačiu – patenkintas klientas ir pasiekti organizacijos tikslai.

Išvados. Atlikus ugdomojo vadovavimo sampratos ir esminių bruožų analizę, nustatyta, kad konsultuojamasis ugdymas – tai profesionali pagalba žmogui, siekiant padėti atskleisti žmogaus potencialą bei maksimalų veiklos rezultatą. Ugdomojo vadovavimo yra skirtas tiems, kurie trokšta suprasti aplink juos vykstančius pokyčius, atpažinti ir nustatyti, kurie iš pokyčių yra patys geriausi. Išnagrinėjus ugdomojo vadovavimo paplitimą paslaugų organizacijose nustatyta, kad ugdomas vadovavimas Lietuvos organizacijoms yra mažai žinomas ir taikomas, tačiau užsienio valstybių šiuolaikinėse organizacijose šis metodas vis dažniau taikomas. Atlikta mokslinė analizė parodė, kad Lietuvoje konsultuojamojo ugdymo metodas ir jo taikymo galimybės paslaugų sferoje santykinai mažai nagrinėtos, o tai lemia tokių tyrimų poreikį bei būtinumą, kadangi paslaugas teikiantys subjektai turi ypatingą santykį su klientais. Jų produktas gaminamas tiesiogiai dalyvaujant klientui ir tuo pat metu kuriant pridėtinę vertę, o tai reikalauja ypatingo ne tik profesinio, bet ir psichologinio pasirengimo. Apžvelgus ugdomojo vadovavimo taikymo galimybes didinant šiuolaikinės paslaugų organizacijos darbo efektyvumą nustatyta, kad konsultuojamasis ugdymas, skatindamas joje dirbančių žmonių sąmoningumą, savarankiškumą bei įsitraukimą, kartu didina ir jos efektyvumą. Šis metodas naudojamas norint pasiekti numatytų tikslų, geresnių rezultatų, didesnio našumo. Visa tai pasiekti padeda pasirinkta ir pagal organizacijos veiklos pobūdį adaptuota ugdomojo vadovavimo metodika. Remiantis atlikta analize būtų galima išskirti dvi populiariausias ugdomojo vadovavimo metodikas – GROW metodika ir „Vidinio žaidimo“. GROW metodika konsultuojamojo ugdymo specialistui padeda pasiekti prasmingų rezultatų, formuluoti klausimus, vaizduoja pokalbio struktūrą. „Vidinio žaidimo“ metodika padeda išsiaiškinti asmens vidines baimes ir abejones. Sumažinus vidinį ir išorinį kišimąsi, galima pasiekti užsibrėžtų tikslų. Taikant šiuolaikinei paslaugų organizacijai adaptuotus metodus atsirastų daugiau galimybių realizuoti darbuotojų potencialą, lavinti jų mąstymo įgūdžius, didinti atsakomybę už savo tobulėjimą. Šie veiksniai ypatingai gerina darbo našumą bei paslaugų kokybę, o kartu – ir didina šiuolaikinių paslaugų organizacijų efektyvumą.

Naudotų šaltinių sąrašas

1. Downey M. Efektyvus koučingas. UAB Vadybos Pokyčių konsultavimas, 2013, p. 213.
2. Dromantaitė A. Koučingo tyrimas: naujas požiūris į vadovavimą: koučingo taikymo praktika Lietuvos organizacijose, 2014. [žiūrėta 2018 m. balandžio 12]

d.]. Prieiga per internetą: [tp://coachingblog.lt/autoriu-straipsniai/koucingo-tyrimas-naujas-pozioris-i-vadovavima-koucingo-taikymo-praktika-lietuvos-organizacijose/](http://coachingblog.lt/autoriu-straipsniai/koucingo-tyrimas-naujas-pozioris-i-vadovavima-koucingo-taikymo-praktika-lietuvos-organizacijose/)

3. Fireacu V., Lapusan C., Mandru D., Aksovaara S. New approaches to increase organizational competitiveness using competence coaching concept. *Review of Management and Economic Engineering*, 2015, 14 (2), p. 273-278.

4. Gray D., Burls A., Kogan M. Salutogenesis and coaching: Testing a proof of concept to develop a model for practitioners. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2014, 12 (2), p. 41-58.

5. Kliukevičiūtė G., Malinauskas Ž. Koučingo taikymo galimybių Lietuvos organizacijose vertinimas (konsultantų nuomonės tyrimas). *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 2012, 34 (5), p. 85-92.

6. Malinauskas Ž., Ganusauskaitė A. Executives Coaching Conceptualization. *Organizacijų vadyba*, 2012, 62, p. 69-79.

7. McDermott M., Levenson A., Newton S. What Coaching Can and Cannot Do for Your Organization. *Human Resource Planning*, 2007, 30 (2), p. 30-37.

8. Mejerytė-Narkevičienė K. Žmogiškųjų išteklių ugdymas turizmo sektoriuje. *Mokslo darbai*, 2015, 6 (1), p. 225-235.

9. Misiukonis T. Koučingo praktika vadovams. Vilnius, 2016. 326 p.

10. Nekrasova A. HansaVet besimokančiojo kelionė. Ryga, 2013, p. 71.

11. Rudžinskienė R. Koučingo metodo taikymo galimybės mokytojų profesinėje veikloje. *Acta paedagogica vilnensia*, 2013, 31, p. 126-140.

12. Stakėnaitė I. Koučingo plėtojimas Lietuvos darbuotojų ir koučingo specialistų vertinimu, 2012. [žiūrėta 2018 m. balandžio 11 d.]. Prieiga per internetą: <http://coachingblog.lt/wp-content/uploads/2012/10/naujas-ievos.pdf>.

13. Šimanskienė L., Petrulis A., Vadovavimo stilių nustatymas Klaipėdos miesto progimnazijose. *Regional formation and development studies*, 2014, 2 (13), p. 107-117.

Čepuraitė D.,
doktorantė,
Mykolo Romerio universitetas
Vilnius, Lietuva

Štaras K.,
doc. dr.,
Mykolo Romerio universitetas
Vilnius, Lietuva

IŠŠŪKIAI LIETUVOS SVEIKATOS SISTEMOS VALDYME

Anotacija. Per paskutinius penkerius metus sveikatos priežiūros valdymas išskėlė naujus organizacijų socialinės atsakomybės reikalavimus siekiant ne tik institucijų veiklos kokybės ir