ISSN 2029-2775 (online)
SOCIALINIS DARBAS
SOCIAL WORK
2017, 15(1), p. 72–86.

SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOS PADALINIO VADOVO VADYBINIŲ KOMPETENCIJŲ STRUKTŪRA

Laima Skrickienė

Mykolo Romerio universitetas
Edukologijos ir socialinio darbo institutas
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva
Telefonas (8 5) 251 4088
Elektroninis paštas laima.skrickiene@gmail.com

Pateikta 2017 m. balandžio 3 d.
Parengta spausdinti 2017 m. balandžio 26 d.

DOI:10.13165/SD-17-15-1-06

Anotacija

Straipsnyje analizuojama sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo vadybinių kompetencijų struktūra. Pirmojoje straipsnio dalyje analizuojama padalinio vadovui reikalingi gebėjimai ir įgūdžiai, antroje – padalinio vadovo vadybinių kompetencijų struktūra sveikatos priežiūros įstaigoje. Tyrimo objektas: sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo vadybinės kompetencijos. Straipsnio tikslas – atskleisti sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo vadybinių kompetencijų struktūrą. Tikslui pasiekti iškelti uždaviniai: 1) apibrėžti sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo gebėjimus ir įgūdžius; 2) nustatyti sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo vadybinių kompetencijų struktūrą. Tyrimo metodas – mokslinės literatūros ir dokumentų apie padalinio vadovo veiklą sveikatos priežiūros įstaigoje analizė ir sintezė, metaanalizė, informacijos struktūrizavimas ir apibendrinimas. Sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo vadybinių kompetencijų struktūrai nustatyti buvo pasiremta moksline literatūra ir sveikatos priežiūros veiklą reglamentuojančiais dokumentais. Sveikatos priežiūros įstaigoje padalinio vadovo darbas daugiamatis ir jam reikia įvairių įgūdžių. Sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo vadybinių funkcijų komponentai: 1) planavimas – organizacijos tikslų bei uždavinių formavimas ir priemonių jiems pasiekti parinkimas, nustatymas, sudaro pagrindą visoms kitoms valdymo funkcijoms; 2) organizavimas (atskirai galima išskirti koordinavimą) – užduočių realizavimo elementas, t.y. organizacinių struktūrų kūrimas, jų integravimas ir kolektyvo veiksmų suderinimas; 3) vadovavimas – gebėjimas paveikti, sutelkti, daryti poveikį grupei,

© Mykolo Romerio universitetas, 2017
© Mykolas Romeris University, 2017

kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus; 4) kontrolė – pavaldinių veiklos stebėjimas, siekiant nustatyti nukrypimus nuo planų bei juos pašalinti. Kompetencijos dedamosios dalys yra žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, vertybinės nuostatos ir patirtis. Mokslinėje literatūroje vadybinės kompetencijos samprata siejama su reikalingų vadybinių žinių disponavimu bei gebėjimu jas pritaikyti praktikoje. Padalinio vadovo vadybines kompetencijas sudaro profesinės, socialinės ir asmeninės kompetencijos. Sveikatos priežiūros organizacijos priklauso nuo vadybinės veiklos srities ir apima specialiuosius gebėjimus, komunikacinius gebėjimus, techninius įgūdžius, psichologinius, elgsenos gebėjimus.

Reikšminiai žodžiai: *padalinio vadovas, vadybinės kompetencijos, sveikatos priežiūra.*

Įvadas

Gyvename informacijos amžiuje, kai sudėtingėja darbo veikla (šiuolaikinės organizacijos yra priverstos taikytis prie aplinkos pokyčių ir didėjančių reikalavimų), kur svarbi kiekvieno darbuotojo kompetencija, gebėjimas transformuoti turimą informaciją į individualizuotus atvejus, įžvelgti galimybes susidarius naujoms situacijoms ir padėti kitiems šiais sprendimais pasinaudoti. Vadybinės kompetencijos sveikatos priežiūros srityje aptariamos užsienio moksliniuose darbuose: P. O. Munyewende ir kt. (2016) vertino slaugos vadovų dviejose Pietų Afrikos provincijose vadybines kompetencijas ir sprendė, kaip padidinti individualų ir organizacinį efektyvumą stiprinant pirminę sveikatos priežiūrą. C. M. Kang ir kt. (2012) šešiolikoje ūmios pagalbos ligoninių palygino įvairių lygių geriausias slaugos administratorių vadybines funkcijas (gebėjimą valdyti laiką, vadovauti žmonėms, valdyti stresą), o trūkstamas vadybines funkcijas rekomenduoja gerinti mokymo programomis. Z. Liang ir kt. (2013) nustatė, kad Australijos Viktorijos valstijos aukščiausiojo ir viduriniojo lygio vadovams reikalingos penkios pagrindinės kompetencijos: tarpasmeninių santykių vadyba, procesų ir išteklių valdymas, sveikatos priežiūros žinių valdymas, vadovų kaita ir įrodymais grįstų sprendimų priėmimas, kad būtų sumažinta didėjanti ligoninių paklausa. K. Kitreerawutiwong ir kt. (2015) tyrė pirminės sveikatos priežiūros administratorių psichologinius gebėjimus kompetencijų skalėje, siekiant įvertinti vadybines kompetencijas, kuri gali lemti karjeros galimybę. Tuo tarpu Lietuvoje stokojama tyrimų, analizuojančių sveikatos priežiūros specialistų vadybines kompetencijas. Šalyje dažniausiai tiriama mokyklos vadovų, mokytojų vadybinių kompetencijų raiška, mokytojų vadybinių kompetencijų ypatybės, vadybinių funkcijų įžvalgos klasės auklėtojo veikloje, aprašoma mokytojų kompetencijų struktūra (Čiužas, 2013; Leliūgienė, Kaušylienė, 2012; Melnikova, 2011; Indrašienė, Merfeldaitė, 2010), socialinių darbuotojų kompetencijų struktūra (Sadauskas, Leliūgienė, 2010), socialinių darbuotojų bendrieji gebėjimai (Gudžinskienė, 2010), studentų vadybinės kompetencijos, įgytos studijuojant įvairias programas (Mažionienė, Rupšienė, 2011), policijos įstaigų vadovų kompetencijų ugdymo kryptys (Adamonienė, Ruibytė, 2010), verslo sektoriaus darbuotojų, vadovų vadybinės kompetencijos (Lileikienė, Martinkienė, 2011; Diskienė ir kt., 2010). Sveikatos priežiūros sektoriuje tirtos slaugytojų vadybinės kompetencijos, slaugos specialistų kompetencijų tobulinimo strategija socialinės partnerystės kontekste (Mažionienė, Žydžiūnaitė, 2009), privačių sveikatos priežiūros įstaigų slaugos administratorių vadybinių

kompetencijų tobulinimas (Mažionienė, Narvilienė, Pukinskienė, 2014), tačiau netirta sveikatos priežiūros įstaigų padalinių vadovų vadybinių kompetencijų struktūra. Sveikatos priežiūros įstaigų valdymas tampa vis sudėtingesnis, jam reikia adekvačių veiksmų ir pagrįstų sprendimų dėl poreikio didinti veiklos ekonomiškumą, efektyvumą ir veiksmingumą, tobulinti valdymo struktūras, teisingai nustatyti ir paskirstyti funkcijas, atsakomybę ir išteklius bei spręsti personalo valdymo problemas. Pažymėtina, kad daugiausiai tobulintini elementai siekiant gerinti žmogiškųjų išteklių valdymą organizacijose – sėkmingos komunikacijos užtikrinimas, didesnis dėmesys darnių tarpusavio santykių ugdymui, didesnės galimybės tobulinti kompetencijas, todėl būtina kalbėti apie sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo vadybinių kompetencijų struktūrą, siekiant efektyviausių veiklos rezultatų. R. C. Appleby (2003) mano, kad nepriklausomai nuo įstaigos tipo, valdymo procesas iš esmės lieka toks pat. Kiekvienai organizacijai reikalingi planai, vadovavimas ir kontrolė, tačiau visa tai nefunkcionuos, jei nebus efektyvaus valdymo proceso organizavimo. R. C. Appleby (2003) tokį valdymo proceso apibūdinimą pateikė remdamasis „Fayol'io klasifikacija", pagal kurią „valdyti – reiškia prognozuoti ir planuoti, organizuoti, įsakinėti, koordinuoti ir kontroliuoti". Šiuolaikinės organizacijos, tarp jų ir sveikatos priežiūros paslaugas teikiančios organizacijos, siekia turėti kompetentingus padalinių vadovus, kad generuotų tinkamų, aukštos kokybės sveikatos priežiūros paslaugų teikimą. Tinkamos ir aukštos kokybės paslaugos tiesiogiai teigiamai veikia žmonių sveikatą, jų gyvenimo kokybę ir trukmę (Janušonis, 2011). Todėl tikslinga atskleisti sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo vadybinių kompetencijų struktūrą, kuri padėtų sudaryti padalinio vadovo vadybinių kompetencijų vertinimo modelį sveikatos priežiūros įstaigoje, numatyti tobulinimo priemones, siekiant efektyvių veiklos rezultatų.

Tyrimo objektas – sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo vadybinės kompetencijos.

Straipsnio tikslas – atskleisti sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo vadybinių kompetencijų struktūrą.

Uždaviniai:

1. Apibrėžti sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo gebėjimus ir įgūdžius.
2. Nustatyti sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo vadybinių kompetencijų struktūrą.

Tyrimo metodas – mokslinės literatūros ir dokumentų apie padalinio vadovo veiklą sveikatos priežiūros įstaigoje analizė ir sintezė, metaanalizė, informacijos struktūrizavimas ir apibendrinimas.

1. Padalinio vadovui reikalingi gebėjimai ir įgūdžiai

Šiuolaikinės ir modernios sveikatos priežiūros įstaigos turi ne tik nuolat tobulėti organizacijos viduje, vystytis, bet siekti teigiamų pokyčių ir ją supančioje aplinkoje.

Sveikatos priežiūros įstaigoje turi būti sistemingai dirbama trimis kryptimis: nuolat tobulinama viskas, ką daro organizacija, mokytis visuose organizacijos lygmenyse, panaudojant savo turimas žinias ir gebėjimus naujoms galimybėms kurti, vystant organizacijos stipriąsias puses. Sveikatos priežiūros įstaigos struktūroje darbuotojai įvairių pa-

reigybių: gydytojai, slaugytojai, akušeriai, odontologų padėjėjai, medicinos psichologai, kineziterapeutai, ergoterapeutai, socialiniai darbuotojai, medicinos biologai, klinikos laborantai arba technologai, padalinių vadovai ar vedėjai ir kt. Plačiau apžvelgsime padalinio vadovo funkcijas. Padalinio vadovas - tai asmuo, atsakingas už įstaigos padalinio veiklą. Jis atlieka valdymo veiklą organizacijoje: prižiūrėdamas kitų darbuotojų darbą, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Sveikatos priežiūros įstaigoje padaliniai ir darbų apimtys nėra vienodi. Vadovai klasifikuojami pagal lygius (žemiausio, viduriniojo, aukščiausio), valdymo sritis (odontologijos, radiologijos, laboratorijos, terapijos, chirurgijos, fizinės medicinos ir reabilitacijos, finansų ir kt.), suteikiamos valdžios laipsnį (linijiniai, funkciniai, patariamieji). Viduriniojo lygio vadovas užima tarpinę poziciją organizacijos valdymo hierarchijoje ir atsako už konkretų padalinį (struktūrinį vienetą). Vadovo funkcijos sveikatos priežiūros įstaigoje priklauso nuo veiklos pobūdžio, tai gali būti pirminės, antrinės, tretinės asmens sveikatos priežiūros paslaugų teikimas. Viduriniojo lygio vadovai vykdo pagrindines valdymo funkcijas - planavimą, organizavimą, vadovavimą, kontrolę. A. Fayol (2005) irgi nurodo, kad padalinio vadovas turi gebėti atlikti šias pagrindines valdymo funkcijas. Padalinio vadovo, dirbančio sveikatos priežiūros įstaigoje, veiklą reglamentuoja pareigybės aprašas, kur teigiama, kad padalinio vadovas turi sugebėti savarankiškai planuoti ir organizuoti padalinio veiklą, mokėti analizuoti ir apibendrinti informaciją, gebėti sklandžiai dėstyti mintis raštu ir žodžiu, atlikti skyriaus veiklos vertinimą, rengti analitinę medžiagą, padalinio veiklos planus ir ataskaitas, išmanyti raštvedybos, dokumentų, teisės aktų rengimo taisykles; išmanyti ir gebėti taikyti praktikoje Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymą (1994), Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymą (1998), Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro įsakymą dėl kvalifikacinių reikalavimų (2012) ir kitus teisės aktus.

Sveikatos priežiūros įstaigoje padalinio vadovo darbas daugiamatis ir reikalaujantis įvairių įgūdžių. Kokie konkretūs gebėjimai ir įgūdžiai reikalingi vadovui, R. E Daft (2000) suskirstė į 3 kategorijas:

1) *specialieji gebėjimai* (ang. special skills) – tai gebėjimas organizaciją matyti kaip visumą ir įžvelgti joje esančius ryšius, apdoroti informaciją ir strategiškai mąstyti. Šie įgūdžiai reikalingi visiems vadovams, bet ypatingai aukščiausio lygio. Tai apgalvoti problemų sprendimai, mąstymo racionalumas, dėmesio, atminties ypatumai, intuicija, pažinimo įgūdžiai, kūrybiškumas;

2) *komunikaciniai gebėjimai* (ang. human skills) - tai gebėjimas dirbti su kitais, daryti įtaką, efektyviai dirbti komandoje, gebėti motyvuoti, suteikti pagalbą, koordinuoti, spręsti konfliktus, klausymo įgūdžiai, empatija. Geri vadovai - teigiami (ang. heerleaders), padedantys, instruktuojantys, auklėjantys;

3) *techniniai įgūdžiai* (ang. technical skills) – tai gebėjimas atlikti specifines atitinkamos srities užduotis, procesus taip pat apima sugebėjimą analizuoti, spręsti atitinkamos srities problemas, naudojantis tai sričiai būdingais įrankiais ir technologijomis. Šie įgūdžiai yra labai svarbūs žemiausio lygio vadovams.

H. Mintzberg, J. B. Quinn (1996) išskiria penkis įgūdžius, kurie turėtų būti būdingi vadovams:

1) *turėjimas daug informacijos kanalų* (ang. keeping open many pipelines of information) – išankstinės informacijos gavimas laiku padeda priimti atitinkamus sprendimus. Tačiau teorijoje nėra pateikiama reikalingos informacijos surinkimo technika;

2) *koncentravimasis į svarbias problemas* (ang. concentrate on a limited number of significant issues) – gero vadovo savybė yra laiko ir energijos racionalus panaudojimas. Bendravimas su pavaldiniais yra labai svarbu, būtina žinoti jų nuomonę. Esant problemoms, darbuotojai gali pateikti sprendimų variantus ir parinktą tinkamiausią;

3) *destrukcijos netoleravimas* (ang. identify the corridors of comparative indifference) – geros organizacijos planus ir kryptį nustato vadovai. Geras vadovas turi atsižvelgti į valdžios struktūras organizacijoje, vertinti subordinaciją;

4) *gebėjimas rodyti organizacijos kryptį* (ang. give the organization a sense of direction with open-endedobjectives) – veiklos aplinka ir sąlygos yra nuolat ir greitai besikeičiančios. Tikslai taip pat kinta, bet jie turi būti suprantami darbuotojams;

5) *pastebėti galimybes ir ryšius* (ang. spot opportunities and relationships in the stream of operating problems and decisions) - ši savybė būtina jau planavimo etape. Vadovas šiame etape turi numatyti planų vykdymo eigą.

Padalinio vadovo veiklai apibūdinti naudojamos pamatinės valdymo funkcijos (1 pav.), kurios turi atskirus turinius ir specifinius pobūdžius, tad gali būti tarpusavyje nesusijusios ir atliekamos savarankiškai arba būti neatsiejamos viena nuo kitos ir sudaryti vientisą procesą (Bakanauskienė, Kyguolienė, 2013):



1 pav. *Sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo vadybinės funkcijos komponentai (sudaryta autorės)*
Fig. 1. *The components of the subdivision head's management functions in healthcare institutions (made by the author)*

1) planavimas – organizacijos tikslų bei uždavinių formavimas ir priemonių jiems pasiekti parinkimas, nustatymas, sudaro pagrindą visoms kitoms valdymo funkcijoms.

2) organizavimas (atskirai galima išskirti koordinavimą) – užduočių realizavimo elementas, t.y. organizacinių struktūrų kūrimas, jų integravimas ir kolektyvo veiksmų suderinimas.

3) vadovavimas – gebėjimas paveikti, sutelkti, įtakoti grupę, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus.

4) kontrolė – pavaldinių veiklos stebėjimas, siekiant nustatyti nukrypimus nuo planų bei juos pašalinti.

Apibendrinant mokslinę literatūrą, galima teigti, kad padalinio valdymas sveikatos priežiūros įstaigoje yra sudėtingas veiklos procesas, kur planavimo, organizavimo vadovavimo ir kontrolės funkcijos yra glaudžiai susijusios, todėl tikslinga atskleisti sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo vadybinių kompetencijų struktūrą, kuria remiantis galima sukurti sveikatos priežiūros įstaigoje padalinio vadovo vadybinių kompetencijų vertinimo modelį, specialiųjų gebėjimų, komunikacinių gebėjimų, techninių įgūdžių vertinimui bei numatyti tobulinimo aspektus.

2. Padalinio vadovo vadybinių kompetencijų struktūra

Vadybinės kompetencijos – tai žinių ir įgūdžių derinys, gebėjimas juos taikyti konkrečiomis aplinkybėmis; tai vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos bei situacijos apribojimus; tai savo darbo srities, organizacijos rezultatų užtikrinimas (Gušinskienė, 1999; Stankevičienė, Lobanova, 2006; Mažionienė, Rupšienė, 2011). Sąvoką vadybinė kompetencija galime išskaidyti į dvi sudedamąsias dalis:

1) *vadyba* (angl. management kildinamas iš ital. maneggiare (išlaikyti rankose), kas savo ruožtu kyla iš lot. manus (ranka)) (Mary Parker Follett (1868-1933) darbuose).

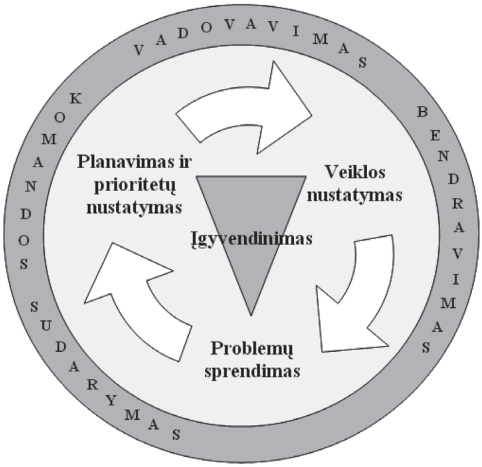
2) kompetencija (iš lot. competentia (priklausomybė pagal teisę)) (Tarptautinių žodžių žodynas, 2003). Kompetencija – gebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, mokėjimų, įgūdžių, vertybinių nuostatų visuma (Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991).

Vadybinių kompetencijų koncepcijos atsiradimas siejamas su kompetencijos fenomeno struktūra: ŽINIOS > MOKĖJIMAS > ĮGŪDIS > KOMPETENCIJA. Kompetencijos idėja tapo naudingu darbo instrumentu daugeliui organizacijų, kad vertinti savo darbuotojų veiklą. Vadybinių kompetencijų teorinė analizė yra reikšminga, nes teikia galimybę nustatyti, kokie kompetencijos elementai yra svarbūs organizacijai.

Vadybinę kompetenciją nagrinėję mokslininkai išskyrė vadybinių kompetencijų komponentus: R. E. Boyatzis (1982) pateikė asmeninės kompetencijos blokus (Tikslas ir veiksmai, Lyderystė, Intelektualiojo potencialo valdymas, Vadovavimas pavaldiniams, Dėmesys kitiems, Specializuotos žinios), leidžiančius labai gerai atlikti vadybos funkcijas; L. M. Spencer ir S. M. Spencer (1993) sukūrė kompetencijos modelį: ledkalnio metaforą, kur kompetenciją pateikia kaip individo charakteristikas, kurios išryškina įvairiapusiškumą, užtikrina asmenybės tęstinumą ir sukuria prielaidą numatyti asmens elgseną įvairiose veiklos situacijose; (Woodruffe, 1993; Dulewitz, 1991; L. M. Spencer ir S. M. Spencer, 1993) nagrinėdami vadybinių kompetencijų modelius juos pateikė kaip elgsenos arba rezultatų sinonimą, o kompetencijas kaip įgūdžių, žinių, požiūrių arba esminių asmeninių

savybių, kurios apibrėžia elgesį, sinonimą; P. Zakarevičius, ir kt. (2004) analizavo vadovo atliekamus vaidmenis organizacijoje, valdymo lygmenis, veiksmingumo kriterijus; H. Minzberg (2004) suklasifikavo vadybines kompetencijas į keturias dimensijas: asmeninės, tarpasmeninės, informacinės veiksmų kompetencijos; S. Stoškus, D. Beržinskienė (2005) tyrė vadybinių funkcijų reikšmė, svarbą ir vietą vadybos procese; V. Žydžiūnaitė (2006) atskleidė komandinio darbo kompetencijas ir jų tyrimo metodologiją slaugos veikloje; V. Žydžiūnaitė, ir kt. (2007) atskleidė vadybinių kompetencijų realizavimo galimybes ir ribotumus slaugos vadovų ir praktikų veiklose); V. Indrašienė, O. Merfeldaitė, O. Petronienė (2008) atskleidė vadybinių funkcijų taikymo ypatumus organizuojant mokyklos veiklą; J. Melnikova (2011) išskyrė aktualias mokyklų vadovų kompetencijas, J. Martinkienė (2014) analizavo vadybinių kompetencijų ugdymo įvertinimo verslo imitacinėje įmonėje tyrimo rezultatus. V. Gudžinskienė ir J. Norvaišaitė (2010) kompetencijos sąvoką apibrėžia kaip gebėjimą žinias, įgūdžius, vertybes pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis. Todėl siekiant nustatyti sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo vadybinių kompetencijų struktūrą, analizuota kompetencijos samprata ir jos sudedamosios dalys bei vadybos funkcijų taikymo būdai sveikatos priežiūros įstaigos veiklos procesuose. Vadybinę kompetenciją ir jos sampratą analizavo daugelis įvairių šalių mokslininkų, kurie siekė nustatyti terminą įvairiais požiūriais. Tarpkultūrinės dimensijos požiūriu ir įvairiomis kalbomis terminas vadybinė kompetencija turi įvairias reikšmes. Anglų kalboje vadybinė kompetencija yra managerial competence – valdymo kompetencija. D. McClelland (1973) kompetencijos sąvoką susiejo su personalo valdymu, grįstu geru savo darbo ir pareigų išmanymu, žiniomis, įgūdžiais, gebėjimais, vertybinėmis nuostatomis. R. E. Boyatzis (1982) teigimu, kompetencija – tai individo savybės (charakteristikos, bruožai, žinios, įgūdžiai, motyvai), kurios priežastiniais ryšiais susijusios su efektyviu arba geresniu vadybinio darbo atlikimu. Vadybinių kompetencijų sampratos apibrėžtys dažnai siejamos su reikalingų vadybinių žinių disponavimu bei sugebėjimu jas pritaikyti įvairiose praktinėse veiklose. Nagrinėjant mokslinėje literatūroje įvairių autorių pateiktas vadybinių kompetencijų sampratas, stebime dažniausius kompetencijų elementus: žinias, profesines žinias, įgūdžius, asmenines savybes, gebėjimus, kad juos pritaikius pasiekti organizacijos tikslų. N. Petkevičiūtė, ir kt. (2003) tyrę Lietuvos vadovų vadybinių kompetencijų raišką pateikia, kad vadybinė kompetencija – gebėjimas leidžiantis konkrečioje organizacijoje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo, siekiant strateginių organizacijos tikslų. M. Cambal ir kt. (2012) vadybines kompetencijas apibūdina kaip vadybininko gebėjimą pritaikyti profesines žinias, įgūdžius, asmenines savybes praktinėje veikloje ir pasiekti pageidaujamų organizacijos rezultatų. J. J. Martinkėnienė (2014) atlikusi mokslinę vadybinės kompetencijos analizę ir atrinkusi vadybinių kompetencijų sampratų apibūdinančius elementus, pateikė apibendrinantį apibrėžimą «Vadybinė kompetencija yra daugiadimensinis asmens gebėjimas kvalifikuotai atlikti vadybinę operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veikloje, kurią lemia asmens įgytos profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, patirtis vadybos srityje» (2014, 52), kuris parodo daugiafunkcinį gebėjimą atlikti tam tikrą darbą organizacijos ar padalinio veikloje. Kompetentingas profesinalas yra asmuo, turintis reikiamus gebėjimus (kompetencijas) visose srityse tam tikrame kontekste (Dubois ir kt., 2016).

Vadybinės kompetencijos siejamos su konkrečiomis vadybinės veiklos funkcijomis, jos gali būti detalizuotos pagal darbuotojo veiklą reglamentuojančius dokumentus: teisės aktus, pareigybės aprašą, darbo sutartį, veiklos planu ir kt. Svarbiausi ryškūs išskiriami aspektai yra žinių bei gebėjimų turėjimas, vadovavimasis tam tikromis vertybinėmis nuostatomis, taip pat įvardijama kaip veikla, kurią asmuo moka bei geba atlikti. Sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo kompetencijų struktūrą pagal R. Setliff ir kt. (2003) sudaro šešios pagrindinės tarpusavyje susijusios sritys: vadovavimas, komunikacija, komandos sudarymas, planavimas bei prioritetų nustatymas, taip pat veiklos įvertinimas ir problemų sprendimas. Kompetencijų sferos pavaizduotos 2 paveiksle. Kompetencijos yra apibrėžiamos kaip elgsenos kompleksas, kurį sudaro: žinios, įgūdžiai ir pažiūros, pasireiškiančios numatant ir įvertinant veiklą.



2 pav. Sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo kompetencijų struktūra (Setliff ir kt., 2003)
Fig. 2. *The structure of the subdivision head's competencies in healthcare institutions (Setliff et al., 2003)*

2 paveiksle išorinis ratas parodo, kokias vadybos funkcijas turi atlikti padalinio vadovas, kad būtų stipri organizacijos kultūra (vadovavimas, komandos sudarymas, komunikacija) ir tai yra organizacinis lygis. Vidinis ratas apibrėžia padalinio vadovo pagrindines užduotis: planuoti ir nustatyti prioritetus, įvertinti veiklą, spręsti iškilusias problemas. Tai – individualus lygis. Padalinio vadovas yra ir komandos sudarytojas, todėl sustiprina savo galimybes sėkmingai planuoti veiklą, nustatydamas prioritetus, spręsdamas problemas, taip prisidėdamas prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (Setliff ir kt., 2003). Vadybinės kompetencijos atsiskleidžia visose sveikatos priežiūros įstaigos veiklos srityse, kur darbuotojų darbe reiškiasi vadybinės funkcijos. Vadybinių funkcijų realizavimas priskiriamas įvairių lygių vadovams. Kaip teigia V. Dulewitz (1991), kad 70 procentų kompetencijų yra bendros visoms organizacijoms, o 30 procentų yra būdingos konkrečioms

organizacijoms. Sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo vadybinių kompetencijų struktūrai nustatyti buvo pasiremta moksline literatūra ir padalinio vadovo veiklą reglamentuojančiais dokumentais. Sveikatos priežiūros organizacijos vadybinės veiklos raiška stebima visose veiklos procesų srityse, kur teikiamos sveikatos priežiūros paslaugos, parodyta 1 lentelėje.

1 lentelė. *Vadybinės veiklos procesų sritys ir kompetencijos raiška (sudaryta autorės)*
Table 1. *The areas of processes of management activities and expression of competence (made by the author)*

Vadybinės veiklos sritys	***Kompetencijos raiška***
Gebėti planuoti padalinio veiklą	*Žinoti reikalavimus planui parengti, jo sudarymo tvarką ir formą, strategijos formavimo etapus ir mokėjimo taikyti įvairius metodus, įstaigos padalinio steigimo, organizavimo, reorganizavimo ir likvidavimo procedūras.*
	Išmanyti darbo įstatymus ir mokėti juos taikyti padalinio veikloje, suvokti informacijos svarbą veiklos srityje, suvokti pokyčių svarbą.
	Pagrįsti rengiamus planus ekonomiškai, įvertinant turimus išteklius ir realias galimybes jiems įsigyti.
	Užtikrinti veiklos kokybę, nustatyti veiklos pranašumus ir suvokti įstaigos organizacinius valdymo struktūros ypatumus, vystymosi tendencijas ir perspektyvas.
	Planuoti ir organizuoti įstaigos padalinio veiklą.
Gebėti organizuoti padalinio veiklą pagal veiklos pobūdį	*Žinoti darbo saugos reikalavimus, darbuotojų atrankos metodus ir organizavimo procedūras, darbuotojų vadybos pagrindus, bendravimo ir bendradarbiavimo principus, etikos principus, įstaigos įvaizdžio kūrimo procesą.*
	Numatyti sveikatos priežiūros paslaugų teikimo tvarką, identifikuoti esamą padalinio būklę, atskleisti silpnąsias ir stipriąsias puses, ieškoti būdų gerinti paslaugų kokybę ir prieinamumą. užtikrinti saugias sveikatos priežiūros paslaugas.
	Žinoti šiuolaikines informacines technologijas ir jų taikymo galimybes, informacinės veiklos valdymą, įstaigos padalinio veiklos dokumentavimą.
Gebėti vadovauti darbuotojams	*Pasirinkti tinkamą vadovavimo stilių, atpažinti padalinio etinį klimatą, socialinę atsakomybę.*
	Gebėjimas formuluoti problemas ir užduotis pavaldiniams ir kitiems asmenims, susijusiems su šių problemų sprendimu.
	Organizuoti nenutrūkstamą veiklos procesą įstaigos padalinyje.
	Taikyti įvairių problemų sprendimų metodus, pagrindžiant sprendimus ekonomiškais paskaičiavimais, vertinti ir planuoti ekonominius išteklius, kontroliuoti jų naudojimą.
	Motyvuoti darbuotojus ir organizuoti jų profesinės veiklos įvertinimą, savarankiškai pasirinkti planuoti, organizuoti ir koordinuoti darbuotojų bei padalinio veiklą siekiant užsibrėžtų tikslų, kurti įstaigos padalinio įvaizdį.

Gebėti vadovauti darbuotojams	*Komunikuoti su kolegomis, partneriais, klientais (pacientais) raštu ir žodžiu, valdyti konfliktus.*
	Efektyviai komunikuoti žodžiu ir raštu gimtąja kalba ir užsienio kalba, ugdytis kalbos kompetenciją.
	Dirbti motyvuotoje komandoje, konstruktyviai bendradarbiaujant, atstovauti padalinį.
	Priimti naujoves, pokyčius ir prisitaikyti prie novatoriškos veiklos.
	Jausti poreikį nuolat tobulėti, logiškai ir kritiškai mąstyti.
	Planuoti personalo kvalifikacijos kėlimo mokymus.
	Būti veikliam, kūrybiškam ir iniciatyviam.
Gebėti kontroliuoti veiklos būklę	*Nustatyti, kiek sveikatos priežiūros paslaugų teikimas atitinka nustatytiems standartams, gautų rezultatų įvertinimas*
	Teikti informaciją, reikalingą analizei ir valdymo sprendimams priimti, atpažinti vadybines problemas veikloje.
	Valdyti ir kontroliuoti turimus išteklius, vesti apskaitas. Veiklos koregavimas.

Taigi, tam, kad padalinio vadovas, dirbantis sveikatos priežiūros įstaigoje gebėtų *planuoti* padalinio veiklą, jis turi žinoti teisės aktus, standartus, įstaigos dokumentus, kad užtikrinti sveikatos priežiūros paslaugų teikimą. *Planavimas* - vienas svarbiausių valdymo funkcijų ir jis vykdomas visuose organizacijos lygiuose, kur apsibrėžiami tikslai ir užduotys, vertinami turimi ištekliai, planuojamas laikas, kuriamos procedūros planuojamų paslaugų teikimui. Padalinio veiklos *organizavimui* pagal veiklos pobūdį padalinio vadovas turi gebėti atrinkti darbuotojus paslaugų teikimui, formuoti komandą jų teikimui, išmanyti informacinių technologijų taikymą, ir veiklos dokumentavimą, ieškoti būdų gerinti paslaugų kokybę ir prieinamumą, užtikrinti saugumą. Čia svarbu gebėti *organizuoti* numatytų paslaugų teikimo procesą, jį koordinuoti. *Vadovavimas* - tai padalinio vadovo gebėjimas darbuotojus kreipti, siekiant atlikti numatytas užduotis, motyvuoti, sudaryti tinkamas sąlygas tobulėti, sugebėti spręsti problemas, valdyti konfliktus, kritiškai mąstyti. *Kontrolė* – tai padalinio vadovo gebėjimas nustatyti ar sveikatos priežiūros paslaugų teikimas atitinka nustatytiems standartams, pavaldinių veiklos stebėjimas, siekiant nustatyti nukrypimus nuo planų bei juos koreguoti.

Apibendrinant galime teigti, kad padalinio vadovo, dirbančio sveikatos priežiūros įstaigoje, gebėjimai ir vadybinės kompetencijos turi reikštis planavimo, organizavimo, vadovavimo, kontrolės vadybos funkcijose, kurios yra glaudžiai tarpusavyje susijusios.

Išvados

Sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo darbas daugiamatis ir jam atlikti būtini įvairūs įgūdžiai. Sveikatos priežiūros įstaigos padalinio vadovo vadybinių funkcijų komponentai: 1) planavimas – organizacijos tikslų bei uždavinių formavimas ir priemonių jiems pasiekti parinkimas, nustatymas, sudaro pagrindą visoms kitoms valdymo funk-

cijoms; 2) organizavimas (atskirai galima išskirti koordinavimą) – užduočių realizavimo elementas, t.y. organizacinių struktūrų kūrimas, jų integravimas ir kolektyvo veiksmų suderinimas; 3) vadovavimas – gebėjimas paveikti, sutelkti, daryti poveikį grupei, kad ji įgyvendintų iškeltus tikslus; 4) kontrolė – pavaldinių veiklos stebėjimas, siekiant nustatyti nukrypimus nuo planų bei juos pašalinti. Padalinio vadovo specialieji, komunikaciniai gebėjimai bei techniniai įgūdžiai padeda atlikti pagrindines valdymo funkcijas: planavimą, organizavimą, valdymą ir kontrolę. Padalinio vadovo sveikatos priežiūros organizacijos pareigybės apraše apibrėžiami gebėjimai ir įgūdžiai vadybinės veiklos srityje (gebėti planuoti padalinio veiklą; gebėti organizuoti padalinio veiklą pagal veiklos pobūdį; gebėti vadovauti darbuotojams; gebėti kontroliuoti veiklos būklę). Padalinio vadovas taip pat turėtų turėti žinių medicinos, visuomenės sveikatos, vadybos ir administravimo, teisės, ekonomikos mokslų srityse, turėti darbo patirties, būti nepriekaištingos reputacijos, vadovaujantis kvalifikaciniais reikalavimais Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos biudžetinių ir viešųjų įstaigų, jų padalinių ir filialų vadovams. Padalinio vadovas, dirbantis sveikatos priežiūros įstaigoje, turi gebėti planuoti padalinio veiklą, organizuoti padalinio veiklą pagal veiklos pobūdį, vadovauti darbuotojams bei gebėti kontroliuoti veiklos būklę.

Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje įvairių autorių pateiktas vadybinių kompetencijų sampratas, išskiriami kompetencijų elementai: žinios, profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, gebėjimai, kuriuos pritaikius galima pasiekti organizacijos tikslų. Vadybines kompetencijas mokslininkai apibūdina kaip vadybininko gebėjimą pritaikyti profesines žinias, įgūdžius, asmenines savybes praktinėje veikloje ir pasiekti pageidaujamų organizacijos rezultatų. Vadybinės kompetencijos yra daugiadimensinis asmens gebėjimas kvalifikuotai atlikti vadybinę operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veikloje, kurią lemia asmens įgytos profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, patirtis vadybos srityje.

Padalinio vadovo vadybinių kompetencijų struktūrą sudaro profesinės, socialinės ir asmeninės kompetencijos. Sveikatos priežiūros organizacijos padalinio vadovo vadybinės kompetencijos priklauso nuo vadybinės veiklos srities ir apima specialiuosius gebėjimus, komunikacinius gebėjimus, techninius įgūdžius, psichologinius ir elgsenos sugebėjimus.

Literatūra

Adamonienė, R., Ruibytė L. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai.* 5 (24), 6-14.

Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.

Bakanauskienė, I. ir Kyguolienė, A. (2013). *Vadybiniai sprendimai: priėmimas ir įgyvendinimas: vadovėlis.* Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.

Cambal, M., Caganova, D., Sujanova, J. (2012). *The Industrial Enterprise Performance Increase through the Competency Model Application.* Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital, Helsinki, J. Surakka (ed.), Acad Conferences LTD, 118-126.

Čiužas, R. (2013) Mokytojo kompetencijų nuolatinė kaita. *Mokslo darbų apžvalga. Socialiniai mokslai, edukologija.*

Vilnius:.Lietuvos edukologijos universitetas. Socialinės komunikacijos institutas.

Daft, R. L. (2008). Menedzhment / R. L. Daft. 6-e izd. Sankt Peterburg: Piter.

Diskienė, D., Marčinskas, A., Stankevičienė, A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos ir žinių vadyba. Informacijos mokslai*, 53, 7–19.

Dulewitz, V. (1991). Assessment centers as a route to competence. *Personnel Management,,* 56–59.

Fayol, H. (2005). *Administravimas: teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas.

Gudžinskienė, V., Norvaišaitė, J. (2010). Socialinio darbuotojo kompetencijų sampratų analizė. Socialinis ugdymas, 11 (22), 55-64. Prieiga per internetą: http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367171221213/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content

Gudžinskienė, V. (2010). Socialinių darbuotojų, dirbančių vaikų globos namuose, bendrųjų gebėjimų įsivertinimas. *Socialinis ugdymas*, 13 (24), 5-12.

Guščinskienė, J. (1999). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.

Dubois, D. J, Jurczynska, A., Kerpel-Fronius, S., Kesselring, G., Imamura, K., Nell G., Silva, H., and Stonier P. (2016). Fostering Competence in Medicines Development: The IFAPP Perspective. Front Pharmacol. 4:105. doi: 10.3389/fphar.2016.00377.

Indrašienė, V., Merfeldaitė, O. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklos vadovo vadybinių funkcijų raiška. Vadyba: mokslo tiriamieji darbai, 1(17), 181-186.

Indrašienė, V., Merfeldaitė, O., Petronienė, O. (2008). Šiuolaikinių vadybinių funkcijų taikymas organizuojant mokyklos veiklą. Mokslinio tyrimo ataskaita. Vilnius: Lietuvos socialinių pedagogų asociacija.

Janušonis, V. (2011). Įrodymais pagrįstas sveikatos priežiūros organizacijų valdymas. *Tiltai,* (4), 1-12.

Kang, C. M., Chiu, H. T., Hu, Y. C., Chen, H. L., Lee, P. H., Chang, W. Y. (2012). Comparisons of self-ratings on managerial competencies, research capability, time management, executive power, workload and work stress among nurse administrators. Journal of Nursing Management, 20, 938–47.

Kitreerawutiwong, K., Sriruecha, Ch., Laohasiriwong, W. (2012). Development of the competency scale for primary care managers in Thailand: Scale development. *BMC Family Practice,* 16, 174, 1-9.

Leliūgienė, I., Kaušylienė, A. (2012). Vadybinių funkcijų įžvalgos klasės auklėtojo veikloje. *Socialinis ugdymas*, 21 (32), 18–30.

Liang. Z., Howard, P. F, Koh, L. C, Leggat, S. (2013). Competency requirements for middle and senior managers in community health services. *Aust J Prim Health,* 19, 256–63.

Lietuvos Respublikos sveikatos sistemos įstatymas (1994 m. liepos 19 d. Nr. I-552). Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.E2B2957B9182.

Lietuvos Respublikos sveikatos priežiūros įstaigų įstatymo pakeitimo įstatymas (1998-11-24, Nr. VIII-940). Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.2E6CC51EA4ED.

Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2012 m. gruodžio 18 d. Nr. V-1181 įsakymu „Dėl Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2001 m. gegužės 25 d. įsakymo nr. 299 „Dėl kvalifikacinių reikalavimų Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos biudžetinių ir viešųjų įstaigų, jų padalinių ir filialų vadovams tvirtinimo“ pakeitimo“. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.5919CA40191A.

Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2015 m. gegužės 27 d. Nr. V-667 įsakymu „Dėl Lietuvos nacionalinės sveikatos sistemos valstybės ir savivaldybių biudžetinių ir viešųjų įstaigų vadovų privalomojo kvalifikacijos tobulinimo tvarkos aprašo tvirtinimo“. Prieiga per internetą: https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/ab3e37100a7911e-588da8908dfa91cac

Lileikienė, A., Martinkienė, J. (2011). Darbuotojų vadybinių kompetencijų taikymo verslo įmonių veikloje. *Vadyba,* 1 (18), 15-23.

Martinkienė, J. (2014). Vadybinių kompetencijų tipologijų erdvė. *Vadyba,* 2014, 1 (24), 51- 62.

Mažionienė, A., Narvilienė, D., Pukinskienė, D. (2014). *Neformaliuoju ir savaiminiu būdu įgytų bendrosios praktikos slaugos kompetencijų vertinimo ir pripažinimo metodika.* Panevėžys: UAB „Riprosetas.

Mažionienė, A., Rupšienė, L. (2011). Studentų vadybinės kompetencijos, įgytos studijuojant pagal socialinės pedagogikos studijų programas. *Tiltai*, 2 (55), 125–137.

Mažionienė, A., Žydžiūnaitė V. (2009). Slaugos specialistų kompetencijų tobulinimo strategija socialinės partnerystės kontekste. *Vadyb*a, 1(14), 41-47.

Melnikova, J. (2012). Kokybiško mokyklų vadovų kompetencijų ugdymo komponentų projektavimas suaugusiųjų švietimo paslaugų optimizavimo kontekste. *Andragogika*, 1(3), 82-104.

Mintzberg, H., Quinn, J.B. (1996). The strategy process: Concepts, Contexts, Cases. 3rd Ed. Upper Saddle River, New Jersy: Prentice Hall.

Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBA's. A Hard Look at the soft practice of managing and management development.* Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education. New Yourk: John Wiley&Sons, Inc.

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28 (1), 1-14.

Munyewende, P.O., Levin, J., Rispel, L.C. (2016). An evaluation of the competencies of primary health care clinic nursing managers in two South African provinces. Glob Health Action, 9 (1), 32486 doi: 10.3402/gha.v9.32486.

Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika. *Pinigų studijos*, 1, 65-80.

Sadauskas, J., Leliūgienė, I. (2010). Socialinio darbuotojo kompetencijos veikti bendruomenėje struktūra. *Socialinis darbas*, 9 (2), 56-63.

Setliff R., Porter, J. E., Malison M., Balderson F. S., Thomas R. (2003). Strengthening the Public Health Workforce: Three CDC Programs that Prepare Managers and Leaders for the Challenges of the 21st Century. Journal of Public Health Management & Practice,

9 (2), 91-102.
Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work:Models for Superior Performance*.
Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
Zakarevičius, P., Kvedaravičius, J., Augustauskas, T. (2004). *Organizacijų vystymosi paradigma*. Kaunas: VDU.
Zubrickienė, I., Adomaitienė, J. (2016). Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu. A*ndragogika*, 1 (7), 148-173.
Žydžiūnaitė, V., Mitkienė, L., Mikulevičienė, A. (2007). *Vadybinės kompetencijos realizavimas slaugoje. Mokslo studija*. Klaipėda: Klaipėdos kolegija.
Woodruffe, C. (1993). What is Meant by a Competence? Leadership and Organization Development Journal, 14 (1), 29-36.

THE STRUCTURE OF THE HEAD'S MANAGMENT COMPETENCIES IN THE SUBDIVISION OF HEALTHCARE INSTITUTION

Laima Skrickienė
Mykolas Romeris University, Lithuania

Summary

A head of a subdivision is a person responsible for subdivision activities in an institution. He or she performs administrative functions in an institution by supervising other employees' work in order to reach aims of the institution. Management competencies is a combination of knowledge and skills, the ability to apply them under certain circumstances; it is the performance of management functions while considering the restrictions caused by surroundings and situation; it is the assurance of your work field, institution's results. Object of the study - the subdivision head's management competencies in healthcare institutions. Aim of the article - to reveal the structure of the subdivision head's management competencies in healthcare institutions. The objectives set to reach the aim: 1) to define the subdivision head's abilities and skills in healthcare institutions; 2) to identify the structure of subdivision head's management competencies in healthcare institutions. Method of the study - analysis and synthesis, meta-analysis, information structuring and generalization of scientific literature and documents related to subdivision head's performance in healthcare institutions. The reference was made to scientific literature and documents regulating healthcare activities to identify the structure of the subdivision head's competencies. The above-mentioned head's work is multidimensional and requiring different skills. The components of subdivision management functions in healthcare institutions are: 1) planning - the formation of institution's aims and objectives; the selection and set of tools to reach the aims is the base for all other management

functions; 2) organization (coordination could be accentuated separately) - the element of objective realization, i.e. the creation and integration of organizational structures as well as coordination of the staff actions; 3) management - the ability to affect, focus, influence the groups to reach the set aims; 4) control - the monitoring of employees' work to identify any deviation from plans and to eliminate them. Components of competencies are knowledge, skills, personal qualities, values and experience. The concept of management competencies in scientific literature is related with disposing necessary management knowledge and how to apply it in practice. The structure of the subdivision head's management competencies are made up of professional competencies: planning, organization, management, control, solutions to problems, work with information, strategic thinking, striving for results, the set of goals, delegation, change management, negotiation, motivation, conflict management, performance evaluation, organizational consciousness, creativity and innovation implementation, orientation towards modern news and technologies, quality assurance, work with staff; social competencies: verbal communication, convincing communication, listening skills, effective relationships, client (patient) oriented, empathy, cultural awareness, learning to learn, team formation and improvement, written communication, time management and personal competencies: self-confident, stress management, initiative, accuracy, determination, honesty, responsibility, flexibility, loyalty, self-control, achievement evaluation, the reach of personal goals. Health care institutions depend on management field and covers special abilities, communication skills, technical skills, psychological and behavior abilities.

Keywords: *a head of a subdivision, management competencies, healthcare.*

Laima Skrickienė, Mykolo Romerio universiteto Edukologijos ir socialinio darbo instituto doktorantė. Mokslinių tyrimo kryptys: sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų vadybinės kompetencijos.

Laima Skrickienė, Institute of Educational Sciences and Social Work, Mykolas Romeris University, PhD student. Research areas: staff managerial competencies in healthcare institutions.