

KAUNO MEDICINOS UNIVERSITETAS
VISUOMENĖS SVEIKATOS FAKULTETAS

Socialinės medicinos katedra

RENATA RANČYTĖ

**ASMENS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOS PADALINIŲ
VADOVŲ ŽMOGIŠKŲJŲ VALDYMO SUGEBĖJIMŲ VERTINIMAS**

MAGISTRO DIPLOMINIS DARBAS
(Visuomenės sveikatos vadyba)

Mokslinė vadovė: **dr. D. Dučinskienė**

KAUNAS - 2005

SANTRAUKA

Visuomenės sveikatos vadyba

ASMENS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOS PADALINIŲ VADOVŲ ŽMOGIŠKUJŲ VALDYMO SUGEBĖJIMŲ VERTINIMAS

Renata Rančytė

Mokslinė darbo vadovė dr. Danutė Dučinskienė

Kauno medicinos universitetas, Visuomenės sveikatos fakultetas, Socialinės medicinos katedra.-Kaunas, 2005.-62p.

Vadybos mokslas žmogiškuosius valdymo sugebėjimus akcentuoja kaip esminius vadovo darbe.

Darbo tikslas. Įvertinti asmens sveikatos priežiūros įstaigos padalinių vadovų žmogiškuosius valdymo sugebėjimus..

Uždaviniai:

- Įvertinti žmogiškuosius vadovų valdymo sugebėjimus ir jų svarbą.
- Palyginti skirtingas pareigas užimančių vadovų žmogiškuosius valdymo sugebėjimus.

Tyrimo metodika. Tyrimo metodas – anoniminė anketinė apklausa, kurioje dalyvavo 147 sveikatos priežiūros įstaigoje dirbantys klinikų, skyrių vadovai bei administratoriai ir skyriaus vyresniosios slaugytojos kurie buvo apklausti susirinkimų metu. Tyrimui buvo naudojama 35 klausimų anoniminė anketa. Statistinė duomenų analizė buvo atlikta naudojant SPSS 10 programos paketą.

Rezultatai. Beveik pusė (43,5 proc.) sveikatos priežiūros įstaigos vadovų svarbiausiu valdymo sugebėjimu savo darbe nurodė žmogiškuosius sugebėjimus. Dauguma vadovų (65,5 proc.) kalba su savo darbuotojais apie jų pomėgius, mano, kad yra mandagūs (91,8 proc.) ir malonūs (75,5 proc.) savo darbuotojams. Dauguma apklaustųjų (85,0 proc.) teigė, kad gerai pažįsta kiekvieną savo darbuotoją. Vadovams svarbiausi stratego (59,2 proc.), lyderio(61,2 proc.), susidorojančio su nesklandumais (57,8 proc.) vaidmenys.

Dažniausiai į kiekvieną skundą reaguoja vyr. slaugytojos – slaugos administratorės (88,6proc.), o rečiausiai tai daro skyrių ir klinikų vadovai (50,0 proc.). Stratego vaidmenį daugiausia pasirinko klinikų vadovai (79,8 proc.), o lyderio vaidmenį skyriaus vadovai (50,0 proc.). Vyr. slaugytojos – slaugos administratorės teigė, kad jų darbe svarbiausias bendraujančiojo vaidmuo (59,9 proc.). Kaip pagrindinį informacijos apie išorinę aplinką šaltinį vadovai nurodė spaudą (22,6 proc.) ir kita (40,4 proc.).

Dauguma vyr. slaugytojų – slaugos administratorių (60,7 proc.) nurodė, jog jų manymu, vadovu tampama, dauguma klinikų vadovų (64,8 proc.) manė, jog ir gimstama, ir tampama.

Išvados. Beveik pusė sveikatos priežiūros įstaigos vadovų svarbiausiu valdymo sugebėjimu savo darbe nurodė žmogiškuosius sugebėjimus. Savo kasdieniniame darbe vadovai renkasi vaidmenis, kuriems reikalingos žmogiškosios savybės. Dauguma vyr. slaugytojų – slaugos administratorių ir tik $\frac{1}{5}$ klinikos vadovų teigė, jog svarbiausi jų veikloje yra žmogiškieji sugebėjimai. Buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp įvairias pareigas užimančių vadovų žmogiškųjų valdymo sugebėjimų: dažniausiai į kiekvieną skundą reaguoja vyr. slaugytojos – slaugos administratorės, o rečiausiai tai daro skyrių ir klinikų vadovai.

Raktažodžiai: žmogiškieji, sugebėjimai, vadovai, vaidmenys.

SUMMARY

Management of Public Health

ASSESSMENT OF MANAGERIAL HUMAN SKILLS OF MANAGERS IN HEALTH CARE INSTITUTION

Renata Rančytė

Supervisor Danutė Dučinskienė, Department of Social Medicine.

Faculty of Public Health, Kaunas University of Medicine. - Kaunas, 2005.-P.62

Management emphasizes managerial human skills as essential leadership skills.

Aim of study. To assess human skills of the managers in health care institutions.

Objectives.

- Assess human skills of health care managers in institution and importance of it.
- Compare managerial human skills among different types of managers

Methods. 35 questions anonymous questionnaire have been used. All managers in organization have been surveyed. Statistic data analysis has been made, using SPSS 10 program.

Results. Almost half of health care managers (43,5 proc.) indicated that main leading skills are human skills. Majority of managers (65,5 proc.) point that they are talking with employees about enjoyments. Managers are think that they are polite (91,8 proc.), and pleasant (75,5 proc.). Most of the managers (85,0 proc.) explain that they know every employee in their department. Strategist (59,2 proc.), leader (61,2 proc.), disturbance handler (57,8 proc.) roles are main for the managers. Majority of nurses - nurse administrators (88,6 proc.) reacted to every complaint it was very rare among clinic managers (50,0 proc.). The role of the strategist mostly picked up clinic managers (79,8 proc.), leader role picked up department managers (50,0 proc.), and nurses - nurse administrators assert that in their work communicator role is main (59,9 proc.).

As main source of the exterior environment managers specify press (22,6 proc.), and other (40,4 proc.).

Majority of the nurses - nurse administrators (60,7 proc.) assert that in their opinion leaders can become, most of the clinic managers (64,8 proc.) emphasized that man can born and became a manager.

Conclusion. Almost half of health care managers in health care institutions indicated that main leading skills in their work are human skills. Majority of managers pointed that they are talking with employees about enjoyments; they think that they are polite, and pleasant. Most managers explained that they know every worker in their department. Strategists, leaders and disturbance handler roles are very important for the managers. . Majority of nurses - nurse administrators reacted to every complaint it was very rare among clinic managers.

Majority of the nurses - nurse administrators assert that in their opinion leaders can become, most of the clinic managers emphasized that man can born and became a manager.

Key words: human, skills, managers, roles.

TURINYS

1. ĮVADAS	5
2. TIKSLAS IR UŽDAVINIAI.....	7
3. LITERATŪROS APŽVALGA.....	8
3.1 Vadovų hierarchija ir darbo turinys	8
3.2 Vadovų vaidmenys ir valdymo funkcijos	14
3.3 Gero vadovo savybės ir vertybės.....	24
3.4 Sveikatos priežiūros įstaigos valdymo ypatumai	32
4. TYRIMO OBJEKTAS IR METODAI	35
5. REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	36
6. IŠVADOS.....	54
7. REKOMENDACIJOS.....	55
8. LITERATŪROS SĄRAŠAS:.....	56
9. PRIEDAI.....	59

1. IVADAS

Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas – labai sudėtinga veikla. Ji yra griežtai apribota įvairių įstatymų bei poįstatyminių aktų. Stebimas ir svarstomas kiekvienas organizacijos vadovo sprendimas ir jo pasekmės. Be to, tokiomis sąlygomis vadovas turi ne tik spręsti ypatingai sudėtingas sveikatos priežiūros sistemos problemas, bet ir suderinti bei patenkinti įvairių politinių ir socialinių grupių tikslus bei interesus, kurie dažnai būna sunkiai suderinami. Todėl sveikatos apsaugos sistemos įstaigos vadovai turi būti ne tik valdymo specialistai, išmanantys ekonomiką, finansus, marketingą, strateginį planavimą ir personalo valdymą, bet ir sveikatos politikai.

Dėl nuolat kintančios aplinkos visuomenė sparčiai vystosi, todėl ir šiuolaikinė sveikatos apsaugos sistema bei jai priklausančios asmens sveikatos priežiūros įstaigos turi sugebėti prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų bei tobulėti. Jos turi veikti kiek įmanoma savarankiškai, tačiau nepažeisdamos įstatymų ir poįstatyminių aktų. Jos turi siekti maksimalaus darbo našumo, didinant darbo intensyvumą, diegiant naujas technologijas, keliant personalo ir ypač vadovų kvalifikaciją ir kompetenciją. Kaip teigia V. Janušonis, tikrai penktadaliu atveju dėl klaidų, defektų, nukrypimų nuo normos kalti būna eiliniai darbuotojai, o 4/5 atvejų – vadovai (1).

Tiek mažos, tiek didelės įstaigos sėkmė priklauso nuo vadovo profesinės kompetencijos, jo žmogiškųjų savybių, bei sugebėjimo spręsti kasdieninius uždavinius, numatyti ir pasirengti būsimiems pokyčiams. Puikios idėjos, technologijos, kapitalas dažnai tampa galimybe, jei visa tai yra profesionalaus vadovo rankose. Visa tai labai pakeitė sveikatos priežiūros įstaigų vadovų požiūrį į vadybos mokslą ir praktiką.

Norint užtikrinti sklandžią Lietuvos sveikatos sistemos reformos eigą, būtina aiškiai numatyti ir apibrėžti sveikatos vadybininkų vaidmenį sveikatos sistemoje bei atsiskaitomybės lygius ir kompetencijos vertinimo kriterijus. Artimiausiu metu turi būti sukurta sveikatos vadybininko veiklos struktūra, apibrėžta kvalifikacijos įgijimo bei nuolatinio tobulinimosi eiga (2).

Asmens sveikatos priežiūros įstaigų valdymo politikos įgyvendinimas ir tobulinimas turi būti nenutrūkstamas, o jose kuriami vadovavimo modeliai – lankstūs, ekonomiškai ir

greitai pritaikomi prie kintančių visuomenės poreikių, nes nuo to priklauso Lietuvos gyventojų sveikata ir gerovė.

Nacionalinė sveikatos sistema turi suteikti sveikatos vadybininkams pakankamą autonomiją sprendžiant regionines bei vietines sveikatos ir jos priežiūros problemas, aktyviau įtraukti vadybininkus į sprendimų priėmimą. Įgyvendinant sveikatos sistemos reformos tikslus, sveikatos vadyba turi tapti prioritetiniu sveikatos sistemos funkcionavimo elementu. Sveikatos vadybininkai turėtų veikti kaip mediatoriai tarp sveikatos politikų ir sveikatos profesionalų (2).

Pastaraisiais metais ypač svarbios tapo sveikatos vadybos žinios. Sveikatos vadyba – nauja mokslo ir praktikos sritis, dėl kurios apibrėžimo ir veiklos sferų plačiai diskutuojama. Kol kas nėra tiksliai apibrėžtų ir sveikatos priežiūros vadybininko kompetencijos ribų. Sveikatos vadyba, kartu ir vadybininko kompetencija turėtų apimti žymiai platesnes sferas negu įstaigų administravimas (2).

Šiuolaikiniame visuomenės sveikatos moksle sveikatos vadyba, suprantama, kaip visų išteklių, kurie gali būti naudojami žmonių sveikatai gerinti, valdymas, padedantis efektyviai spręsti visuomenės sveikatos problemas (3).

Vadovams būdinga tam tikra sugebėjimų arba valdymo įgūdžių sistema. Galima išskirti tris jų grupes: techniniai, žmogiškieji, konceptualieji sugebėjimai (4).

Žmogiškieji sugebėjimai nusakomi mokėjimu dirbti su žmonėmis bei organizuoti grupinį jų darbą. Vadybos mokslas juos akcentuoja kaip esminius vadovavimo sugebėjimus.

Reformos laikotarpiu asmens sveikatos priežiūros įstaigų žmogiškiesiems vadovų valdymo įgūdžiams nustatyti nebuvo taikomi savęs vertinimo metodai, todėl šio tyrimo metu buvo siekiama įvertinti asmens sveikatos priežiūros įstaigos padalinių vadovų žmogiškąsias valdymo savybes.

2. TIKSLAS IR UŽDAVINIAI

Tikslas: Įvertinti asmens sveikatos priežiūros įstaigos padalinių vadovų žmogiškuosius valdymo įgūdžius.

Uždaviniai:

- Įvertinti žmogiškuosius vadovų sugebėjimus ir jų svarbą.
- Palyginti skirtingas pareigas užimančių vadovų žmogiškuosius valdymo sugebėjimus.

3. LITERATŪROS APŽVALGA

3.1 Vadovų hierarchija ir darbo turinys

Organizacijos valdymo struktūroje centrinę ir svarbiausią vietą užima jos vadovai, kurie vadovauja organizacijos personalui ir yra atsakingi už jos išteklių panaudojimą. H. Minzbergas vadovą apibūdina kaip asmenį, atsakingą už organizaciją arba kurį nors jos padalinį (5).

Vadovas – tai žmogus, kuris atsako už darbų apimtį, didesnę nei jis pats gali atlikti, ir kuriam pavaldūs kiti darbuotojai, padedantys pasiekti numatytų rezultatų. Vadovas turi mokėti prisitaikyti prie įvairių aplinkos reikalavimų ir padėti organizacijai prisitaikyti prie besikeičiančių jos aplinkos sąlygų, be to jis atsakingas už organizacijos teikiamų paslaugų ar prekių kokybę ir kiekybę (6).

Kaip ir bet kurios organizacijos, taip ir sveikatos priežiūros įstaigos vadovas atsakingas už tai, kad organizacijos veikla vyktų sklandžiai. Jis planuoja, valdo, koordinuoja ir prižiūri visą organizacijos veiklą.

Vadovavimas gali būti apibūdinamas kaip įgūdžių naudojimas norint įtikinti kuo geriau išnaudoti savo galimybes (7).

Yra du vadovavimo stiliai: formalusis ir neformalusis.

Formalusis, arba paskirtas vadovas yra administracijos parinktas ir jam suteiktos juridinės vadovo galios.

Neformalusis vadovas neturi oficialių įsipareigojimų. Jo elgesys ir įtaka atitinka organizacijos poreikius. Neformalųjį vadovą pasirenka pati žmonių grupė.

Geras vadovavimas reikalauja išmanymo, kaip bendrauti su kitais, išlaikyti autoritetą, būti patikimam, garbingam, turėti protinių sugebėjimų spręsti problemas, surasti kompromisus. Vadovai reikalauja iš savo pavaldinių lojalumo, įsipareigojimo, garbingo elgesio ir noro iškelti grupės siekius aukščiau savų (7).

Vadovams būdinga tam tikra sugebėjimų arba valdymo įgūdžių sistema. Galima išskirti tris jų grupes: techniniai, žmogiškieji, konceptualieji sugebėjimai (8) .

Techniniai sugebėjimai nusakomi žiniomis ir gebėjimu dirbti su konkrečiais įrengimais ir technologijomis. Šių sugebėjimų ypač reikia žemesnio lygio vadovams. Kylant valdymo hierarchijos laiptais, jų poreikis mažėja.

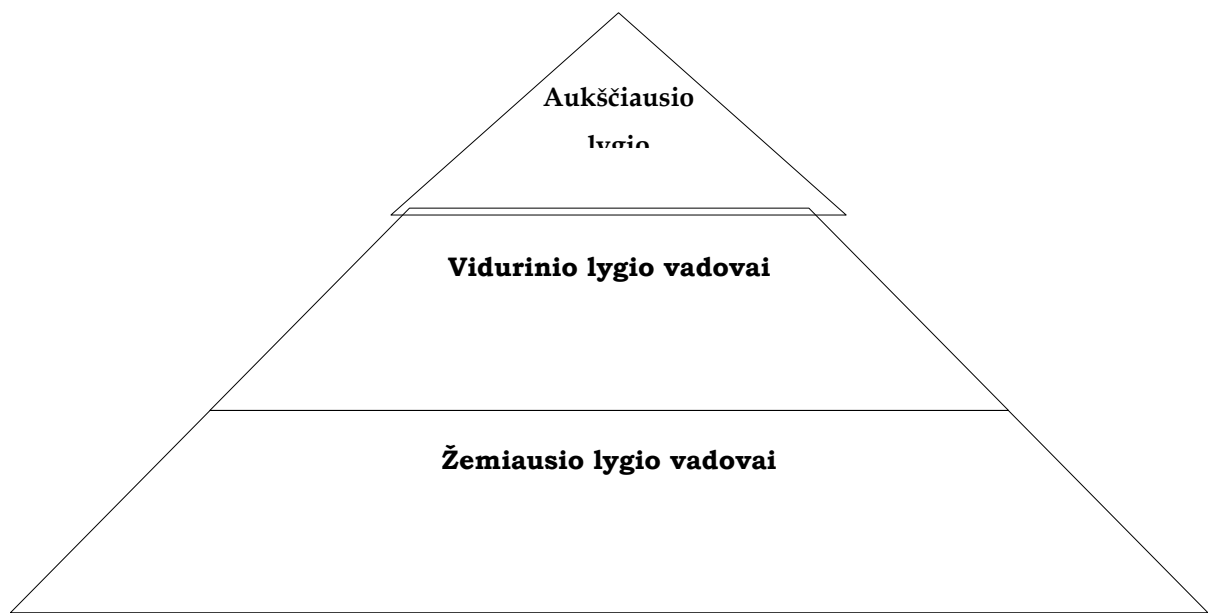
Žmogiškieji sugebėjimai nusakomi mokėjimu dirbti su žmonėmis bei organizuoti grupinį jų darbą. Vadybos mokslas juos akcentuoja kaip esminius vadovavimo sugebėjimus.

Konceptualieji sugebėjimai išreiškiami sisteminiu mąstymu, sugebėjimu modeliuoti, plačiu požiūriu į vykstančius reiškinius. Kuo aukštesniu lygmeniu vadovas veikia, tuo daugiau jam reikia šių sugebėjimų (8).

Didelėse sveikatos priežiūros įstaigose vadovas turi keletą padėjėjų, kurie valdo specifinių klinikinių skyrių, tokių kaip slaugos, chirurgijos ar terapijos, veiklą. Šie vadovai turi kitų, labiau specializuotų pareigų, tokių kaip kurti ir vykdyti organizacijos politiką, įvertinti personalą ir jų darbą, rašyti pranešimus ir sudarinėti įstaigos biudžetą, taip pat palaikyti glaudžius santykius su kitais vadovais, įstaigų finansų tvarkymas, lengvatų nustatymas ir gyventojų priežiūra. Sveikatos priežiūros įstaigos vadovai dirba komandoje su gydytojais ir pataria jiems vadovavimo ir administravimo klausimais, bei padeda koordinuoti kasdieninę veiklą (9).

Vadovauti – tai organizuoti žmonių veiklą organizacijos tikslams pasiekti, bei sukurti tos veiklos sėkmės sąlygas (10). Vadovavimas sieja grupės veiklą su kitų grupių ir visos visuomenės, kurios dalis yra ši grupė, veiklos tikslais. Vadovavimas yra grupės veiklos valdymas, kurį atlieka visuomenės skirtas vadovas pagal administracinius, teisinius įgaliojimus ir bendravimo normas (11). Taigi vadovas susijęs su organizacijos tikslais ir jos efektyvios veiklos įgyvendinimu.

Didelių organizacijų vadovai yra skirstomi į hierarchinius lygius. Valdymo hierarchiniai lygiai – tai sąlyginės vadovų grupės, sudarytos atsižvelgiant į valdymo darbo apimtį vadovaujančio ir vadovaujamo personalo atžvilgiu, sprendimų priėmimo galimybes, valdymo kompetenciją ir atsakomybės laipsnį (1). Dažniausiai išskiriami trys vadovų hierarchiniai lygiai (1 pav.), nors gali būti ir daug daugiau, ir mažiau.



1 pav. Vadovų lygių hierarchija (22)

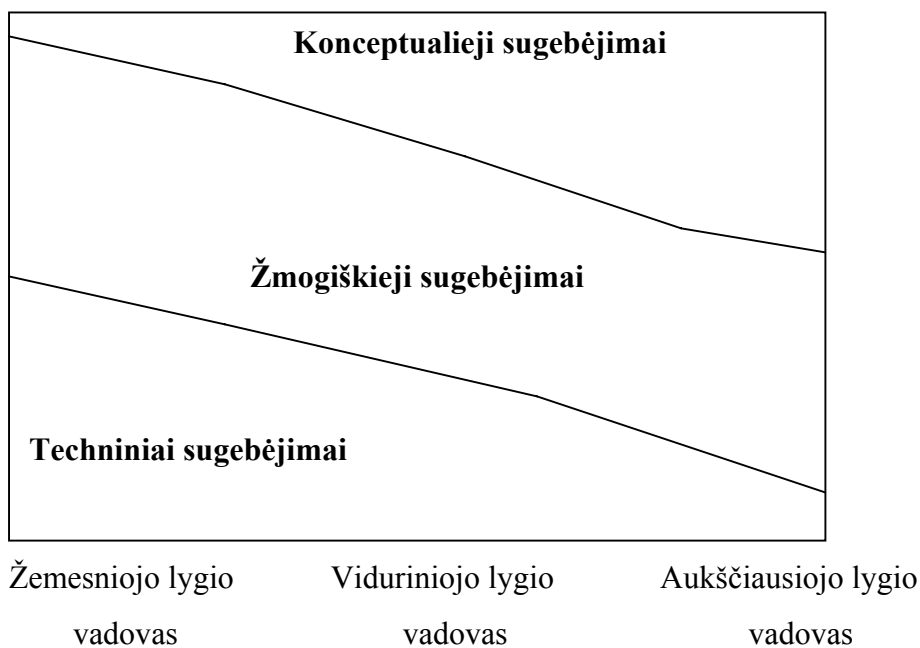
Aukščiausio lygio vadovai formuoja ir įgyvendina organizacijos tikslus, strategiją ir politiką, yra atsakingi už visą organizacijos veiklą, tam, kad būtų pasiektas bendras jos tikslas bei reguliuoja organizacijos ryšius su aplinka. Jie dažnai būna perkrauti darbais, turi koordinuoti ir reguliuoti vidurinio lygio vadovų darbą, palaikyti santykius su kitomis organizacijomis. Šiems vadovams priklauso savininkai, direktorių valdybos nariai, vyr. gydytojai, vadovai (įstaigos atžvilgiu), administratoriai (visos sistemos atžvilgiu) Aukščiausio lygio vadovai atsiskaito organizacijos kolektyvui ir steigėjui.

Vidurinio lygio vadovai iš aukščiausio lygio vadovų gauna nurodymus apie organizacijos strategiją ir politiką bei paverčia juos konkrečiomis programomis, kurias vykdo žemiausiojo lygio vadovai. Viduriniojo lygio vadovai įgyvendina bendrąją organizacijos politiką, rengia vidutinio laikotarpio konkrečius planus, dažnai atlieka panašius į žemiausio lygio vadovų darbus, bei juos koordinuoja. Iš esmės jie yra tarpininkai tarp žemiausiojo ir aukščiausiojo lygio vadovų. Šiems vadovams priklauso tarnybų, vadovai, atskirų funkcinių padalinių vadovai. Viduriniojo lygio vadovai atsiskaito aukščiausiojo lygio vadovams.

Žemiausiojo lygio vadovai tiesiogiai vadovauja darbuotojams, gaminantiems prekes ar teikiantiems paslaugas. Šio lygio vadovai vadovauja ribotos kompetencijos ir atsakomybės užduotims ir atsako už užduočių atlikimą, tuo pačiu kontroliuodami jų vykdymą. Šiems

vadovams planavimas užima nedaug laiko, jie privalo laiku atpažinti ir spręsti konfliktus bei gerai sutarti su pavaldiniais. Šiems vadovų lygiui priklauso vyr. specialistai, skyrių vedėjai, vyr. medicinos seserys ir kt. Šie vadovai atsiskaito viduriniojo lygio vadovams. (1,10)

Žemiausiojo lygio vadovams daugiausia reikia techninių įgūdžių, aukščiausiojo lygio vadovams daugiausia reikia konceptualinių sugebėjimų, o žmogiškųjų sugebėjimų reikia visų lygių vadovams (2,12).



2 pav. Vadovavimo sugebėjimų pokyčiai skirtinguose valdymo hierarchijos lygiuose (8)

Reikia pažymėti, kad kiekvienas vadovas bet kurioje organizacijoje – nuo paties aukščiausio iki paties žemiausio lygio – turi turėti aiškius tikslus, kurie užtikrintų aukštesnių hierarchinių valdymo lygių vadovų tikslų palaikymą. Šis būdas kiekvienam vadovui padeda aiškiai suvokti, ko iš jo laukia organizacija (13).

Kitas svarbus vadovų klasifikavimas – pagal veiklą, kurias jie valdo, specifika. Šia prasme išskiriami funkciniai ir linijiniai vadovai.

- Funkciniai vadovai atsakingi už vieną funkcinę sritį, pavyzdžiui – gamybą, marketingą, finansus.
- Linijiniai vadovai atsakingi už tam tikrą visą sudėtingą vienetą, pavyzdžiui – visą organizaciją, jos padalinį ar savarankiškai dirbantį skyrį. Tokiu būdu jie atsako už visas to vieneto veiklas: gamybą, marketingą ir finansus (14).

J. K. Iglehart išskiria vadovo darbo turinį atspindinčias **pagrindines valdymo savybes**:

- Sudarinėti biudžetą
- Rūpintis tiekimu
- Teikti paramą personalui
- Ugdyti darbuotojų konkurencingumą ir produktyvumą
- Derėtis
- Rūpintis santykiais su pacientais/klientais
- Sudarinėti programas
- Gerinti paslaugų kokybę
- Žodinis ir rašytinis bendravimas
- Kompiuterinių ir informacinių sistemų naudojimas
- Vykdyti darbuotojų reguliaciją
- Etiškas elgesys
- Rūpintis įrengimais (15).

Reformos laikotarpiu asmens sveikatos priežiūros įstaigų žmogiškiesiems vadovų valdymo įgūdžiams nustatyti nebuvo taikomi savęs vertinimo metodai, todėl norint užtikrinti sklandžią Lietuvos sveikatos sistemos reformos eigą, būtina aiškiai numatyti ir apibrėžti sveikatos vadybininkų vaidmenį sveikatos sistemoje bei atsiskaitomybės lygius ir kompetencijos vertinimo kriterijus. Artimiausiu metu turi būti sukurta sveikatos vadybininko veiklos struktūra, apibrėžta kvalifikacijos įgijimo bei nuolatinio tobulinimosi eiga (2).

Asmens sveikatos priežiūros įstaigų valdymo politikos įgyvendinimas ir tobulinimas turi būti nenutrūkstamas, o jose kuriami vadovavimo modeliai – lankstūs, ekonomiškai ir

greitai pritaikomi prie kintančių visuomenės poreikių, nes nuo to priklauso Lietuvos gyventojų sveikata ir gerovė.

3.2 Vadovų vaidmenys ir valdymo funkcijos

H. Minzbergas apibūdindamas vadovo darbo turinį, nurodė vieną bendrą, nuo veiklos srities ir valdymo lygio nepriklausantį, jų veiklos bruožą – vadovų vaidmenis. Vadovo vaidmuo – tai visuma taisyklių, kurių privalu laikytis einant tam tikras pareigas (16).

Mokslinėje literatūroje yra aptariami keli vadovų tipai:

Autokratinis – taikomas į užduotis orientuotam vadovui, kuris naudojasi padėtimi ir asmenine galia autoritariniam vadovavimui, prisiimdamas atsakomybę už tikslų numatymą ir sprendimų priėmimą. Pavaldumas grindžiamas manipuliuojant garbingumu, kaltinimais ir apdovanojimais.

Demokratinis – naudodamasis savo asmenine ir užimamų pareigų galia, iškelia pavaldinių idėjas, skatindamas juos sudaryti tikslus, sudaryti planus ir kontroliuoti savo veiklą.

Atstovaujamas – tarpinis tarp autokrato ir demokrato. Pristato savo veiklos problemų nagrinėjimo išvadas ir kviečia pavaldžius darbuotojus jas kritikuoti, komentuoti. Viską apsvaustę, vadovas priima galutinį sprendimą.

Nusišalinamasis – kai paskirtas vadovas atsisako vadovo atsakomybės ir palieka darbuotojus be vadovavimo.

Kai kurie tyrimai parodė, kad žmonės, vadovaujami autokratinio vadovo, atlieka daugiau, tačiau vadovaujant demokratiniam vadovui, jų darbas kokybiškesnis (7).

Neramumai JAV sveikatos priežiūros rinkoje privedė prie kai kurių sveikatos priežiūros įstaigų susijungimo. Esant intensyviai rinkos spaudimui ir konkurencijai, sveikatos priežiūros sistema šioje šalyje perėjo prie griežtesnės finansinės ir paslaugų teikimo kontrolės. Šie dramatiški pokyčiai įtakojo visų rūšių sveikatos priežiūros organizacijas (17).

Norėdami siekti savo tikslų ir vizijų sveikatos priežiūros įstaigų vadovai privalo atlikti įvairius vaidmenis savo darbe, tam, kad atsilaikytų prieš besikeičiančios aplinkos iššūkius ir sudėtingumą. Vadovai privalo turėti tam tikrus valdymo įgūdžius, kad galėtų priimti kompetentingus sprendimus kurie veda prie geresnio darbo ir naudingesnių rezultatų (18).

Vaidmuo yra tam tikras įgūdžių rinkinys (5). Tai taisyklių rinkinys esamu laiku tam tikroje organizacijoje (19). Sveikatos priežiūros įstaigos vadovas turi išspręsti įvairias problemas susijusias su organizacijos personalu ir pacientais. Jis neturi pamiršti pacientų poreikių ir įvertinti personalo stresinę situaciją. Šie vadovų vaidmenys yra ypatingas išbandymas reformos sąlygomis (20).

Vadovams įvairiu laiku tenka daugybė konkrečių vaidmenų. H. Mintzbergas, nagrinėdamas vadovų darbo turinį, pastebėjo, kad vadovas, panašiai kaip aktorius scenoje, susiklosčius atitinkamai situacijai, atlieka tam tikrą vaidmenį. Vadovo vaidmuo – tai jo statuso lemiamą elgseną atitinkamoje situacijoje. H. Minzbergas išskyrė dešimt vadovo atliekamų vaidmenų ir suskirstė juos į tris pagrindines grupes (tarpasmeniniai, informaciniai, sprendimų priėmimo) (1 lentelė) (5).

1 lentelė

Vadovų vaidmenys pagal H. Minzbergą (5)

Vaidmenys	Turinys
Tarpasmeniniai vaidmenys	Santykiai su kitais žmonėmis.
1. Vadovas	Formalus organizacijos arba jos padalinio vadovas. Veikla, pareigos, atitinkančios padėtį. Sociumo pripažintas vaidmuo.
2. Lyderis	Faktinis vadovas. Organizacijos ir pavaldinių poreikių derinimas, darbuotojų motyvavimas ir aktyvinimas.
3. Jungiančioji grandis	Organizacijos vidinių ir išorinių horizontalių santykių, informacijos šaltinių tinklo kūrimas ir priežiūra.
Informaciniai vaidmenys	Informacijos rinkimas, skleidimas ir perdavimas.
4. Rinkėjas	Vidinės ir išorinės informacijos rinkimas darbo tikslais (pašto tvarkymas, asmeniniai ryšiai, periodika, specialioji literatūra, seminarai, parodos).
5. Skleidėjas	Informacijos perdavimas ir perdirbimas (paštas, ataskaitos, pokalbiai,

	asmeniniai ryšiai). Informacijos srautų organizacijos viduje priežiūra ar paskirstymas.
6. Atstovas	Informacijos perdavimas už organizacijos ribų arba išskirstymas pagal planus, politiką, veiksmus (per posėdžius, paštą, pasisakymus, asmeninius ryšius) siekiant efektyvios sąveikos su išoriniu pasauliu.
Sprendimų priėmimo vaidmenys	Susiję su sprendimų priėmimu.
7. Iniciatorius	Aktyvūs veiksmai, siūlymai dėl veiklos plėtros, keitimo, tobulinimo, aktyvus dalyvavimas priimant sprendimus dėl veiklos keitimo.
8. Problemos šalintojas	Koreguojantieji veiksmai esant įvairiems pažeidimams, krizei, susidarius nenumatytoms aplinkybėms.
9. Išteklių skirstytojas	Priėmimas arba patvirtinimas sprendimų dėl pinigų, žmonių, įrenginių, laiko ir t. t. paskirstymo (planų sudarymas, biudžeto vykdymas ir t. t.).
10. Derybininkas (tarpininkas)	Atstovavimas organizacijai derybose. Efektyvus sprendimų dėl organizacinių išteklių naudojimo priėmimas atsižvelgiant į skirtingus požiūrius.

Visi vaidmenys tarpusavyje glaudžiai susiję. Tarpasmeninių santykių palaikymo vaidmenis lemia vadovo pozicija. Bendraudamas su žmonėmis, vadovas kaupia informaciją ir ją apdorojęs perduoda ne tik savo organizacijos nariams, bet ir išorės institucijoms. Turėdamas reikalingą informaciją, vadovas priima organizacijos veiklai reikalingus sprendimus (10).

Žinoma ne visi išvardinti vaidmenys yra vienodai ryškūs ir svarbūs visų lygių vadovams.

H.S. Zuckerman ir W.L. Dowling išskiria tris sveikatos priežiūros vadovo vaidmenis:

- Strategas
- Lyderis
- Modeliuotojas

Autoriai teigia, kad vadovas stratego vaidmenyje, ryšį tarp organizacijos ir išorinės aplinkos turi palaikyti dviem būdais - vadovas turi įtakoti ir reaguoti į aplinką (17). Kad taip būtų, vadovas turi nuolatos stebėti, atpažinti ir vertinti aplinką, kuri gali paveikti organizaciją. Kai vadovas mąsto strategiškai, jis galvoja, kaip pritaikyti organizaciją prie išbandymų ir galimybių, kurias suteikia išorinė organizacijos aplinka. Dalį strateginio mąstymo ir veikimo sudaro situacijos analizė, tam, kad vadovas galėtų atpažinti ir tinkamai įvertinti išorinės aplinkos teikiamą informaciją.

Rinkos analizė apima visus organizacijos veikimo aspektus. Tai apima išorinius ir vidinius vartotojus (gydytojus, pacientus, vadovus ir kt.) ir organizacijos padėtį rinkoje (21).

Vadovas lyderio vaidmenyje, H.S. Zuckerman ir W.L. Dowling modelyje, yra atsakingas už motyvavimą ir valdymą tų kurie padeda pasiekti organizacijai aukščiausius tikslus. Vadovas turi sukurti palaikomą aplinką ir siekti organizacijos prioritetų.

Modeliuotojo vaidmenyje vadovas prioritetą teikia svarbus organizacijos struktūrai, naujovėms ir pasikeitimams, gamybinėms funkcijoms, informacinėms sistemoms ir galiausiai kokybės gerinimui. Modeliavimas ir restruktūrizavimas yra tebevykstantys procesai kurie reikšmingi naujų rinkų, produktų ar paslaugų kūrimui, ir pašalina egzistuojančias problemas. Modeliuotojo vaidmenyje vadovai turėtų susikurti lanksčius vidinius modelius, kurie leistų jiems reaguoti į nepastovias aplinkos sąlygas (21).

K.L. Guo studija išskyrė dar tris vadovų vaidmenis:

- Strategas
- Bendraujantis
- Deleguojantis

Strategas panašus į H.S. Zuckerman ir W.L. Dowling modelį. Šiame modelyje strategas paskirsto riziką taip padidindamas organizacijos išlikimo galimybes. Į vadovo pareigas įeina rinkos projektų kūrimas, kurie suteiktų organizacijai pirmenybę aršioje konkurencinėje rinkoje. Į vadovo darbą šiame vaidmenyje įeina pažangių integruotų informacinių sistemų kūrimas, kurios leistų kaupti ir saugoti tikslus klinikinius, finansinius ir kitus duomenis.

Bendraujančiojo vaidmenyje vadovas prioritetą teikia bendravimui su žmonėmis, kad suprastų, kokios tendencijos vyrauja aplinkoje. Jis turėtų susikurti bendravimo su žmonėmis sistemą, tam, kad pagerintų darbo organizavimą.

Deleguojančiojo vaidmenyje vadovas turi paskirstyti kasdienes užduotis tarp organizacijos narių (18).

E. Bagdonas, L. Bagdonienė vadovų darbe išskiria tokias pagrindines funkcijas:

- Įstaigos (padalinio) politikos formavimas;
- Įvairių lygių padalinių ir jų darbuotojų interesų derinimas;
- Darbuotojų veiklos motyvacija ir darnaus darbo užtikrinimas;
- Pavaldinių kvalifikacijos kėlimas;
- Personalo darbo įvertinimas (10)

Tradicinės valdymo funkcijos

Tradicinės valdymo funkcijos – planavimas, organizavimas, valdymas ir kontrolė yra esminės vadovavimo veiklos, kurios leidžia organizacijos vadovams pasiekti jos tikslus ir uždavinius. Nors daugelio organizacijų struktūroje, procesuose ir valdymo stiliuje įvyko daug esminių pokyčių, bet šios funkcijos išliko konstantomis. Daugiausiai pakitimų vyko kiekvienos funkcijos viduje, keitėsi stilius ir sugebėjimai kuriuos vadovai turi vystyti ir taikyti praktiškai šiandieninėje dinamiškoje sveikatos priežiūros sistemoje (4).

Vadovų vaidmenys sveikatos priežiūros organizacijose ilgainiui ėmė plėstis. Dabar jau nepakanka pagrindinių keturių valdymo funkcijų – planavimo, organizavimo, valdymo ir kontrolės. Šių funkcijų apimtis ir sudėtingumas smarkiai išsiplėtė. Būtiniausių įgūdžių rinkinys tapo labiau visapusiškas, platus ir reikalaujantis daugiau pastangų, norint pasiekti užsibrėžtus tikslus (4).

Geras vadovas turėtų valdyti ne tik tradicines, bet ir tarpasmenines funkcijas: turėtų palaikyti ryšius su savo padalinio darbuotojais, su kitais padaliniais ir kitais vadovais. Tik toks žinių ir įgūdžių rinkinys padės vadovui įnešti svarų indėlį gerinant organizacijos veiklą.

Šiuolaikinei organizacijai reikia kūrybingo vadovo, kuris surastų novatoriškas išėitis iš susidariusių problemų. Šios savybės nėra įtrauktos į darbo reikalavimus. Šių dienų vadovai turi priimti efektyvius sprendimus ir žinoti, kaip pritaikyti žmogiškuosius išteklius, siekiant organizacijos tikslų. Dirbdami savo darbą, vadovai turi gerai žinoti dabartinius ir įžvelgti ateities poreikius.

Planavimas.

Tikslo nustatymas, prognozavimas, planų sudarymas, kad viskas būtų atlikta tiksliai ir nustatyta tvarka. Analizuojama organizacijos veikla ir prognozuojami išorinės aplinkos veiksniai, ko pasekoje priimami sprendimai organizacijos misijai ir tikslams įgyvendinti (22,23).

Šiandieniniai vadovai turi būti labai jautrūs išorinės aplinkos pokyčiams, galintiems paveikti organizaciją ar jų padalinį. Pokyčiai gali būti pastovūs ir plisti visoje organizacijoje ir be abejonės didėti ateityje. Efektyvus vadovas yra tas, kuris sugeba pastebėti aplinkos pokyčius ir imasi aktyvios veiklos planuojant pokyčių įtaką.

Išorinės sąlygos kurios tiesiogiai ir netiesiogiai veikia sveikatos priežiūros organizaciją yra – vyriausybės įstatymai, technologijos, darbo tendencijos, medicinos naujovės ir ekonominė padėtis. Suprasti šią aplinką ir panaudoti turimą informaciją kaip pokyčių pagrindą yra esminė visų lygių vadovų užduotis (4).

Organizavimas.

Nutarimas, ką reikia padaryti ir kas turi tai padaryti. Parengiamos planų įgyvendinimui reikalingos priemonės bei deleguojami valdymo įgaliojimai (22,23).

Ankščiau organizavimo funkcija apėmė užduoties analizavimą, skirstymą pagal sudėtinės dalis ir sukuriant darbus su specifinėmis užduotimis ir atsakomybėmis. Tada vadovai išrinkdavo atitinkamą padalinį su savo darbo specifiška dydžiu ir darbuotojais. Šiandieninės organizacijos yra lankstesnės, jos dažnai naudoja įvairius valdymo organizavimo projektus, matricas susidūrus su greitai besikeičiančia aplinka. Kainų ir kokybės didėjimas, technologijų vystymosi sparta sukuria papildomą rūpestį ir padidina poreikį dirbti komandose (4).

Vadovavimas.

Instruktavimas, derinimas, pagrindimas, koordinavimas ir motyvavimas. Derinami organizacijos darbuotojų poreikiai ir interesai su organizacijos tikslais, siekiama, kad darbuotojai atliktų pavestas užduotis. Čia taip pat kuriama asmens poreikių ir interesų poveikio sistema, siekianti modeliuoti jo elgseną. Atskiri struktūriniai padaliniai integruojami organizacijoje (22,23).

Kiekvienas žmogus, kuris gali vadovauti sau, gali tapti ir kitų vadu. Tobulėjimas tik iš dalies priklauso nuo įgimtų savybių ir noro save sureikšminti. Tačiau vadovavimo ugdymui pačioje organizacijoje būtinos tam tikros sąlygos.

Mokyti vadovauti geriausia tęsiant studijas. Po to patirtis įgyjama dirbant, kol asmuo užima pareigas (7).

Kontrolė.

Priežiūra, kad viskas vyktų pagal planą. Nuolat stebima organizacijos veikla, turint tikslą kaip galima ankščiau pastebėti jos nukrypimą nuo planinių rodiklių, išaiškinti to priežastis ir neutralizuoti neigiamai organizacijos veiklą veikiančius veiksnius (22,23).

Kai viskas jau suplanuota ir suorganizuota, tada vadovas gali taikyti kontroliavimo funkciją, kad pasiektų norimų rezultatų. Tradiciniu požiūriu vadovas ima kiekvieną uždavinį ir lygina jį su pasiektais rezultatais. Kur yra nukrypimai už leidžiamų ribų, vyksta koregavimas. Tie, kurie sėkmingai kontroliuoja savo sritį, tampa pavyzdžiu ir gali analizuoti nepriimtinius nukrypimus, įvertinti alternatyvą veiksmų eigą ir įgyvendinti pakeitimus.

Šie procesai labai susiję: viskas turi būti subalansuota ir kiekviena funkcija priklauso nuo kitų sėkmingo atlikimo. Taip susidaro pasikartojantis uždaras ciklas. Tačiau šiame cikle skirtingų hierarchinių lygių vadovų atliekamų funkcijų apimtis skiriasi.

Labai svarbu, kad vadovas gerai žinotų savo funkcijas ir savo veiklos sritis organizacijoje. Tik taip jis galės gerai atlikti savo darbą. Kiti autoriai taip pat aiškina tradicinės vadovavimo funkcijas:

Organizavimas

Suburia pagrindinius įmonės resursus tam tikra tvarka ir organizuoja žmones atlikti reikalingus veiksmus. Jo tikslas - sukurti tokius santykius tarp žmonių, kad jie galėtų produktyviai kartu dirbti ir maksimaliai patenkintų asmeninius poreikius (4,24).

Planavimas

Sukuria pageidaujamą organizacijos darbo supratimą. Tai apima tikslų ir uždavinių nustatymą, taip pat veiksmų ir resursų, kurių reikia tikslams pasiekti. Planai susideda iš tikslų, taisyklių, strategijų, procedūrų arba tvarkaraščių. Geriausias plano pavyzdys yra biudžetas, iš kurio matyti, kiek, kam ir kada reikia išleisti pinigų (4,25).

Kontrolė

Susideda iš dviejų etapų: 1) veiksmų įvertinimas, palyginus juos su pageidaujamais standartais, numatytais planuose; 2) veiksmai, padedantys veiklai vėl vykti pagal planą.

Kontrolės tikslas yra užtikrinti, kad vyktų tai, kas turi vykti.

Sprendimų priėmimas

Tai procesas, kai pasirenkamas vienas iš alternatyvių veiksmų būdų rezultatui pasiekti. Poreikis spręsti dažnai atsiranda valdyje, ypač - planuojant, organizuojant, vadovaujant ir pasirenkant personalą (4,26).

Personalo politika.

Šiame procese darbuotojus vadovai pasirenka, juos priima ir apmoko.

Komunikacija

Tai procesas, kai informacija organizacijoje pereina iš vieno asmens kitam. Išskiriamos trys svarbiausios komunikacijos kryptys. Žemyn nukreiptas ryšys reiškia būdą, kuriuo perduodami tikslai ir nurodymai pavaldiniams. Aukštyn nukreiptas ryšys reiškia būdą, kuriuo vadovas iš pavaldinių surenka informaciją, reikalingą sprendimams priimti. Horizontalus ryšys reiškia to paties lygio žmonių bendravimą organizacijoje.

Vadovavimas skirstomas į tris vadovo darbo dalis (atsakomybes): nurodymą, reagavimą ir atstovavimą (4,27).

Nurodymas

reiškia taisyklių nustatymą. Kai pasirenkamas direktyviškumo motyvacinis metodas, nurodymas yra tikslus nustatymas, kaip atlikti darbą.

Reagavimas

reiškia vadovavimą pavaldiniams, kuriant darbui tinkamas sąlygas. Vadovas turi pasirūpinti, kad darbuotojai turėtų reikalingas darbo sąlygas ir priemones. Be to, jis turi spręsti kylančias problemas ir konfliktus, gerinti darbą, skirti paskatinimus už gerai atliktą darbą (4,28).

Atstovavimas yra glaudžiai susijęs su reagavimu ir reiškia, kad vadovas atstovauja savo pavaldinių interesams prieš aukštesnę vadovybę. Tuo pačiu metu vadovas turi rūpintis, kad būtų sprendžiami konfliktai tarp darbuotojų poreikių ir vadovybės tikslų.

Valdymo funkcijos (organizavimas, planavimas, kontrolė, sprendimų priėmimas, personalo politika, komunikacija) yra glaudžiai susijusios su vadovavimo funkcijomis (nurodymu, reagavimu, atstovavimu) (8,29).

A. Jackevičius savo knygoje „Žmonių grupių (socialinė) psichologija“ aprašo pačias bendriausias vadovų funkcijas organizacijoje.

Administracinė funkcija.

Vadovas koordinuoja grupės narių veiksmus. Šiam tikslui jis paskirsto grupės

nariams darbus, stebi jų vykdymą, daro reikiamus darbuotojų pakeitimus ir pan.

Strateginė funkcija.

Jai priklauso grupės veikimo tikslų išskėlimas, metodų parinkimas, būsimų grupės veikimo rezultatų numatymas ir pan.

Eksperto bei konsultanto funkcija.

Vadovas vertina grupės narių veiklos procesą ir to veikimo rezultatus. Radęs kokių nors trūkumų, jis konsultuoja atlikėjus, kaip pašalinti tuos trūkumus. Reikia pasakyti, jog ne vadovo pozicija, bet dalykinė kompetencija gali užtikrinti sėkmingą šios funkcijos atlikimą. Jeigu vadovui reikia vertinti ne savo specialybės darbus, tai jis kviečiasi specialistus konsultantus, sudaro specialias ekspertų komisijas ir pan.

Komunikacinė reguliavimo funkcija.

Vadovas parenka tinkamiausias komunikacijos tarp grupės narių struktūras ir bendravimo formas. Renka informaciją apie grupės narių darbą, o jei reikia, - ir apie jų asmenines savybes (vertybines orientacijas, profesinės kvalifikacijos augimą ir kt.). Į komunikacinę funkciją įeina ir ryšių su kitomis grupėmis palaikymas, perdavimas grupės nariams informacijos apie visuomenės pageidavimus, grupės veiklos įvertinimus, naujas aukštesnių grupių direktyvas ir kt.

Grupės atstovavimo funkcija.

Atstovaujama susirinkimuose, pasitarimuose, atsiskaitant aukštesniesiems vadovams už grupės darbą, priimant apdovanojimus ir kt. grupės nariai vertina tuos vadovus, kurie, atstovaudami grupei, pakelia jos prestižą visuomenėje.

Disciplinarinė funkcija.

Vadovas stebi ir vertina, kaip grupės nariai laikosi nustatytos tvarkos, darbo režimo ir kt. Šiai funkcijai priklauso narių pagyrimai, apdovanojimai, papeikimai ir bausmės. Juo sėkmingiau vadovaujama grupei, juo mažiau tereikia papeikimų ar bausmių, ir priešingai.

Auklėjamoji funkcija.

Grupės narių tobulėjimas priklauso ne tik nuo jų veiklos ir tarpasmeninių santykių su eiliniaisiais grupės nariais. Didelę įtaką šiam tobulėjimui (ar degradavimui) turi autoritetingi vadovai. Jų auklėjamoji įtaka pasireiškia mėgdžiojimu (darbuotojai nesąmoningai mėgdžioja vadovų bendravimo su kitais asmenimis būdus, jų elgsenos manierą, aprangą ir kt.), identifikacija (valdiniai sąmoningai kopijuoja vadovų pažiūras, vertybines orientacijas ir kt.) ir mokymu. Patirtis rodo, kad vadovo patarimai ir pamokymai tik tada pasiekia tikslą, kai

yra kompetentingi, kai duodami gerbiant darbuotojų asmenybę, kai jie ne per ilgi ir nemonotoniški.

Psichoterapinė funkcija.

Grupės narių darbe ir asmeniniuose reikaluose pasitaiko nesėkmių, nelaimingų atsitikimų, konfliktų su bendradarbiais, šeimos nariais ir kitų situacijų, sukeliančių nemalonių, o kartais ir liguistų išgyvenimų.

Vadovo pareiga padėti grupės nariams, patekusiems į tokią frustracinę (nusivylimo) būseną. Tai jis gali atlikti leisdamas pavaldiniams išsipasakoti savo nesėkmes, nurodydamas jų asmenybės teigiamus bruožus, atleisdamas neesminius trūkumus, nušviesdamas gražias ateities perspektyvas, pralinksmindamas grupės narius juokingomis istorijomis, pokštais, sąmojingais posakiais (11).

Vadovams savo darbe dažnai tenka rizikuoti investuojant į naujus projektus ir produktus. Vienu metu vadovas naudoja įvairius vaidmenis, analizuoja rinką, kad pasiektų ekonominės naudos ir pagerintų organizacijos vidaus santykius (17,21).

Vadovavimo veikla yra kūrybinė, nes vadovas pats pasirenka ne tik veikimo būdus, bet ir uždavinius, gauna naujus ir originalius veikimo rezultatus. Šiuo požiūriu vadovo veikla yra artima mokslininkų ir menininkų veiklai. Vadovavimo savarankiškumas ir kūrybingumas susijęs su didele politine, teisine, moraline ir profesine atsakomybe visuomenei. Vadovo veiklos specifika ypač pasireiškia tuo, kad jis atsako ne tik už savo veiklą (kaip pats vadovauja kitiems), bet ir už visų vykdytojų veiklą, nuo jo priklauso grupės narių pasitenkinimas darbu ir savo būseną (11).

3.3 Gero vadovo savybės ir vertybės

Kad vadovas galėtų tinkamai atlikti savo vaidmenį, jis turi turėti specifinių savybių. Vadovas pirmiausia turi pasižymėti gerosiomis humaniško žmogaus psichologinėmis savybėmis: jam turi būti būdingos bendros demokratinės visuomenės vertybinės orientacijos, jis turi būti sąžiningas darbuotojas, moraliniu požiūriu tyras ir t.t. Tačiau vadovavimo veiklos sėkmingumui šių bendrų savybių neužtenka. Reikalingos kai kurios specifinės vadovavimo veiklai savybės (11).

Efektyviai dirbančių vadovų savybės:

Vadovas turi matyti reiškinius iš kito asmens požiūrio taško;

Vadovas, prieš kaltindamas žmones, turi išmokti kaltinti problemų aplinką;

Vadovas turi būti su pavaldiniais kuo atviresnis;

Vadovas turi žinoti, kada priimti geriausią problemų sprendimą;

Vadovui organizacijos poreikiai turi būti svarbesni nei jo paties.

Sugebėjimas bendrauti

Organizacijos tikslai ir šių tikslų siekimo būdai turi būti suprantamai paaiškinti pavaldiniams. Kiekvienas darbuotojo veiksmas darbo procese turi būti suderintas su kitais veiksmais, kad gautume maksimalų efektyvumą. Vadovas negali priimti sprendimų, neapdorojęs tam tikro kiekio informacijos, vadinasi, turi būti geras ryšys tarp vadovo ir pavaldinių, iš kurių jis gauna šią informaciją. Kitas gero bendravimo reikalavimas tas, kad pavaldiniai turi gauti informaciją, kaip vertinamas jų darbas. Galiausiai, vadovas turi funkcionuoti kaip patarėjas - padėti darbuotojams spręsti darbo uždavinius.

Empatija

Empatija - tai sugebėjimas pasijusti kito asmens vietoje ir matyti situaciją kito asmens požiūriu. Vadovas turi žinoti, kas vyksta su darbuotojais ir kaip jie reaguoja į darbo aplinkos sąlygas. Svarbiausias empatijos reikalavimas — sugebėjimas suprasti darbuotojų poreikius. Empatija taip pat būtina efektyviai komunikacijai.

Lankstumas

Dažniau nei kas kitas, vadovas organizacijoje susiduria su besikeičiančia aplinka, prie kurios jis turi prisitaikyti. Vienam pavaldiniui tinkamiausias direktyvinis motyvacijos metodas, kitam - bendradarbiavimo. Vadovas turi elgtis priklausomai nuo situacijos.

Lankstumas svarbus sprendimų priėmimo procese, kai atsiranda naujų svarbių faktų, reikia keisti planus, ir entuziazmas turi būti nukreiptas nauja kryptimi. Galiausiai, vadovas, jei išskyla būtinybė, turi būti pasirengęs personalą pakeisti (8).

Objektyvumas

Turėdamas empatijos savybę, vadovas bus jautrus darbuotojų rūpesčiams, bet tai nereiškia, kad jis turi būti per daug į tai įsigilinęs. Emocingas reagavimas į darbuotojus daugeliu atvejų gali sulaikyti vadovą nuo efektyvių veiksmų. Kita objektyvumo savybė ta, kad vadovas turi pirmiausia kaltinti aplinką, o ne darbuotojus. Netgi jei ir darbuotojas būtų kaltas, kartais gali būti protinga jo per daug nekaltinti, nebausti, ypač jeigu darbuotojas žino suklydęs ir iš savo klaidos pasimokys.

Atvirumas

Šilti žmogiški santykiai dažniausiai užsimezga tarp vienas kitą gerbiančių, pasitikinčių vienas kitu asmenų. Vadovai dažnai turi siekti, kad pavaldiniai priimtų idėjas arba sprendimus pasitikėdami vadovais netgi tada, kai neįsitikinę šių sprendimų tikslingumu.

Pasitikėjimo vadovais aspektas plačiai nagrinėtas įvairiuose moksliniuose tyrimuose (30-34).

Atvirumas suteikia vadovui daugelį pranašumų. Kai darbuotojas žino, ką daryti ir kaip daryti, tikėtina, kad jis gerai vykdys pareigas. Tačiau kai aplinka keičiasi ar kas nors nepavyksta, pats darbuotojas gali reaguoti į tai netolerantiškai.

Kai kurie vadovai negali arba nenori pagrįsti tai, ką nurodo atlikti. Ypač jie abejoja dėl atvirumo su savo pavaldiniais, kai svarbi asmeninė jų motyvacija (8).

Pasitenkinimas

Įvertindamas ir pasirinkdamas sprendimus, vadovas gali būti "optimalistas" arba "pasitenkintojas". Optimalistiškai elgiasi tas vadovas, kuris visada pasirenka vienintelį, patį geriausią sprendimą. "Pasitenkinantis" vadovas taip pat siekia kokybiškų rezultatų, bet kokybę supranta kitaip negu optimalistas ir dažnai linkęs priimti patenkinantį sprendimą. Kai svarstomas naujų metodų taikymas, "pasitenkinantys" vadovai dažniausiai labiau atsižvelgia į ilgalaikius organizacijos rezultatus. Jie suinteresuoti kiekvienu sprendimu patenkinti kuo daugiau organizacinių tikslų, dažniausiai jie elgiasi realistiškiau nei optimalistai, ilgiau svarsto savo veiksmus.

Savęs įvertinimas

Vadovui svarbu žinoti, kad jis daro įtaką savo pavaldiniams. Ypač svarbu, kad vadovas suprastų, kokios rūšies įtaką jis daro: prievartinę, įsakymų, apdovanojimo, eksperto ar referentinę. Įvertinus save neteisingai, galima susikurti visiškai priešingą savo įvaizdį. Galima save laikyti bendradarbiavimo šalininku, kai tuo tarpu pavaldiniai laiko vadovą įsakinėtoju (8).

Pasitikėjimas savimi

Viena iš gero vadovo savybių yra pasitikėjimas savimi, nes, pasitikintis savimi vadovas gali užkrėsti pasitikėjimu pavaldinius ši savybė privaloma vadovams, pasirinkusiems bendradarbiavimo motyvacijos metodą. Vadovo nepasitikėjimo savimi blogiausia pasekmė ta, kad jis gali pasijusti išgąsdintas pavaldinių laimėjimų. Vadovas turi pasitikėti savimi, kai reikia pasirinkti vieną iš kelių problemos sprendimų.

Racionalumas

Racionalūs vadovo veiksmai yra tokie, kuriuos sąlygoja objektyvios priežastys, o ne emocionalūs sprendimai ar intuicija. Racionalumas, kaip ir objektyvumas, ypač svarbus sprendimų procese. Nors visi mes esame veikiami savo emocijų, darbo procese reikia stengtis nuo jų atsiriboti arba bent jau jas kontroliuoti. Tačiau pasitaiko ir tokių atvejų, kai vadovas turi spręsti, remdamasis savo jausmais - būtent tada, kai nėra visos reikalingos informacijos ir duomenų.

Racionalumas svarbus ir todėl, kad visi vadovo sprendimai labiau turi garantuoti ne jo socialinius arba savęs realizavimo poreikius, o organizacinių tikslų tenkinimą. Sprendimai, paremti vadovų poreikiais, gali sukelti nepasitenkinimą tarp pavaldinių, kurie nevertina egoistiškos vadovo motyvacijos. Kuriant gerus žmonių santykius, reikia, kiek tai įmanoma, šias savybes taikyti prie vadovo asmenybės, darbuotojų poreikių, darbo pobūdžio ir kitų sąlygų.

Vienoks ar kitoks vadovavimo pobūdis pirmiausia priklauso nuo vyraujančių motyvų, kurių skatinamas žmogus užima vadovo poziciją. Tokie motyvai gali būti:

- Ekonominis motyvas (atlyginimas, butas ir kitokios materialinės vertybės)
- Noras iškilti virš kitų žmonių (poreikis vadovauti kitiems žmonėms, turėti geresnį kabinetą, baldus, telefoną ir kt.)

- Visuomeniniai motyvai (siekimas būti naudingu visuomenei, susilaukti kitų žmonių, visuomenės pripažinimo ir kt.)
- Kūrybiniai motyvai (siekimas įgyvendinti savo kūrybinius sumanymus, aktyviai dalyvauti sprendžiant naujas problemas, kuriant estetiškes vertybes ir kt.)
- Prievartos motyvai (baimė būti pažemintam, gauti papeikimą ar kitokių bausmių ir pan.)
- Neigiami egocentriniai motyvai (troškimas garbės, karjerizmas, įprotis būti vadovu ir kt.).

Nuo vyraujančių motyvų priklauso vadovo pasitenkinimas savo darbu. Jei, pavyzdžiui, kas vadovu tapo tik dėl didesnio atlyginimo, tai jam pirmiausia rūpės jis, o ne vadovavimas. Todėl imantis vadovo pozicijos, reikia pagalvoti, ko nori. Aukštesnieji vadovai privalo kreipti dėmesį į skiriamų žemesniųjų vadovų vadovavimo motyvų vertę (11).

- *Profesinis-psichologinis pasirengimas.*

Jis pirmiausia reikalingas dėl to kad vadovas būtų kompetentingas toje veiklos srityje, kuri jo vadovaujamai grupei yra pagrindinė. Be to, šiuolaikinis vadovas turi orientuotis ekonomikoje ir darbe su kompiuteriais, be kurių neįmanoma dabartinės veiklos rezultatų diagnostika ir perspektyvinis planavimas.

Psichologinis pasirengimas reikalauja pirmiausia turėti išsiugdytas šias pagrindines savybes: interesą veikti, pareigos ir atsakomybės jausmus, bendruomeniškumo nuostatas.

Interesas veikti yra būtina sėkmingos vadovo veiklos sąlyga. Jis aktyvina mintis ir valią reikiama kryptimi, didina vadovo darbingumą. Be to, darbas labai susidomėjus veikla teikia pasitenkinimą, tokios veiklos sąlygos mažiau vargina. Interesas vadovauti pradeda formuotis ankstyvajame amžiuje dar šeimoje, mokykloje, vaikų ir jaunimo organizacijose, ypač jei vadovauti sekasi, jei kiti palaiko, giria ir džiaugiasi vadovavimu.

Pareigingumas ir atsakomybė yra susiję su tokiomis asmenybės savybėmis kaip teisingumas, dorumas, darbštumas. Atsakomybė būna sąmoningai racionali (žmogus žino, kad reikia laiku ir tiksliai, kokybiškai ką nors atlikti). Yra ir emocinė atsakomybė, kai neatliekant kokių nors darbų ar atliekant juos ne pagal esamus reikalavimus, ima „graužti sąžinę“.

Bendruomeniškumo savybė vadovui būtina dėl to, kad vadovas pats vienas negali pasiekti rezultatų, jei jis nesugebės paskatinti, užkrėsti darbo entuziazmu savo pavaldinius. Jeigu į vadovų postus patenka individualistai ir egocentristai, kurie pirmiausia rūpinasi ne vadovaujamos grupės veiklos rezultatais, o tik jų nauda sau, siekiant aukštesnės karjeros, didesnės materialinės gerovės, tai traumuoja visus sąžiningus darbuotojus, sukelia nepasitikėjimą, konfliktus, trukdo grupei dirbti.

Ypatingą reikšmę vadovavimo sėkmei turi organizaciniai ir pedagoginiai sugebėjimai. Jie yra sintezė aukšto intelekto ir valios savybių, kurios padeda geriau išmanyti veiklą ir ją pertvarkyti.

Svarbi organizacinių sugebėjimų savybė yra mokėjimas greitai ir tiksliai suvokti žmonių dvasines ypatybes. Talentingas vadovas moka greitai įvertinti savo valdinių ypatybes ir nustatyti jų tinkamumą vienai ar kitai veiklai.

Svarbus organizacinių sugebėjimų komponentas yra praktinis vadovo intelektas. Teorinis protas pasireiškia sugebėjimu abstrahuotis nuo konkrečių pavienių faktų ir mąstyti atitinkamomis sąvokomis bei teiginiais. Praktiškas protas operuoja konkrečiu vaizdiniu turiniu.

Esama ir universalaus tipo žmonių, kurie gerai orientuojasi iškilus labai bendroms problemoms, taip pat konkrečiose gyvenimo aplinkybėse. Šie žmonės gali tapti ir žymiais mokslininkais, ir gerais vadovais. Tokių pavyzdžių mes turime ir šiuo metu Lietuvoje.

- *Demokratinis vadovavimas.*

Tai būtina gero vadovo ypatybė. Dar 1938 metais K. Levino ir jo bendradarbių atlikti tyrimai parodė, kad, esant normalioms grupės darbo sąlygoms, demokratinė vadovavimo atmosfera gerina darbo rezultatų kokybę ir originalumą. Tokioje atmosferoje žmonės nori dirbti, pradeda didžiuotis bendrais pasiekimais, stengiasi pasidalyti sunkumais, formuojasi nuoširdesni ir draugiškesni santykiai. Pagrindinė demokratinio vadovavimo atmosferos tinkamumo priežastis yra ta, kad kiekvienas žmogus savo paties tikslų siekia ir užsibrėžtus planus vykdo mieliau, negu iš išorės primestuosius (esant autokratiniam vadovavimui). Demokratinėje atmosferoje geresnė savijauta, sparčiau tobulėja darbuotojai(11).

- *Orientacija pirmiausia į grupės narių santykių darbo ir gyvavimo komfortą*

Tyrimai parodė, kad vadovai, pirmiausia kreipiantys dėmesį į savo valdinių gerovę, per ilgesni laiką pasiekia ir geresnių grupinės veiklos rezultatų, negu tie, kurie jau iš pat pradžių stengiasi siekti aukštų veiklos rezultatų, mažai tesirūpindami grupės narių gerove.

- Geras vadovas turi *pasitikėti savimi*.

Žinoma, jis neturi būti išpuikęs, bet turi protingai tikėti savo jėgomis, savo sugebėjimais eiti prisiimtas pareigas. Vadovo pasitikėjimas uždega visą grupę. Ypač šis pasitikėjimas svarbus sudėtingose stresinėse

- Vadovas privalo *branginti pavaldinių laiką*.

Jis turi tiksliai planuoti susirinkimus, repeticijas, priėmimo valandas ir kt., kad pavaldiniams nereikėtų be reikalo gaišti laukiant. Laiko trūksta ne tiems žmonėms, kurie daugiau dirba, bet tiems, kurie dirba neplaningai ir neorganizuotai. Vadovo planingumas, organizuotumas ir punktualumas turi būti laiko režimo pavyzdys valdiniams.

- *Reiklumas ir griežtumas*

Tai būtinos vadovo savybės. Kai kas mano, kad žmonės mėgsta tik gerus, nuolaidžius vadovus. Tyrimai rodo, kad vaikai ir moksleiviai labiau mėgsta teisingus, bet griežtus tėvus ir mokytojus, negu viską atleidžiančius. Tai liečia ir suaugusius.

- Vadovui reikia *mokėti* paskatinti ir *bausti* valdinius.

Tikrovėje nėra visai vienodų žmonių, dėl to ir paskatinimai bei bausmės turi būti skirtingi. Tyrimai rodo, kad vyresnio amžiaus žmonės daug jautriau reaguoja į pagyrimus ir papeikimus, negu jaunesni. Panašios išvados padarytos lyginant moterų jautrumą su vyrų jautrumu. Jautresniems žmonėms reikia atsargiau skirti papeikimus ir bausmes.

Tačiau kyla klausimas: ar geriau kuo nors prasikaltusius darbuotojus papeikti prie keturių akių, ar viešai, dalyvaujant visai grupei? Patyrimas rodo, kad pirmuosius nusižengimus padariusius darbuotojus geriau pataiso „tėviški“ patarimai prie keturių akių, o ne vieši svarstymai. Pastarųjų reikėtų imtis kaip kraštutinės priemonės tiems, kurių nepaveikia individualūs pokalbiai.

- Vadovas turi būti *mandagus ir nuoširdus*.

Mandagumas turi išplaukti iš vidinės pagarbos žmonėms ir visos jo asmenybės kultūros. Vadovų mandagumas persiduoda pavaldiniams ir sudaro bendros kolektyvo santykių kultūros, malonios darbo nuotaikos pagrindą. Ir priešingai: jeigu vadovauja nekultūringas storžievis, šiurkščiai rėkaujantis ant savo valdinių, tai šiurkštumo ir

nekultūringumo atmosfera įsivysta visoje grupėje.

- Geru vadovu negalima tapti neturint *humoro* jausmo.

Turintis humoro jausmą vadovas net sunkiausiose situacijose sugeba išvelgti ką nors komiška, kas išsklaido įtempimą, sudaro geresnę nuotaiką. Toks vadovas niekada neįsižeidžia dėl kokių nors sąmojingų pokštų, nors jie liestų jį pati.

- Vadovas turi *mokėti kalbėti ir tylėti*.

Tyrimai rodo, kad apie 60% savo darbo laiko vadovas kalbasi su valdiniais. Dėl to nors jis ir nėra oratorius, bet turi mokėti tiksliai ir glaustai, gražia taisyklinga kalba dėstyti savo mintis.

Ne mažiau svarbu vadovui mokėti išklausyti savo valdinius, kiek leidžia laikas, leisti jiems išsikalbėti. Ilgesnį laiką vadovo darbą dirbusiems žmonėms kartais atsiranda patologinio kalbumo požymių: jie kalba ir kalba patys, pertraukinėja valdinius, užbaigia jų pradėtus sakinius, nesiklauso protestų, kritikos ir pan. Tokia vadovo laikysena kelia nepasitenkinimą, menkina jo autoritetą ir silpnina įtaką valdiniams.

- Vadovas turi *gerbti pavaldinius ir jais domėtis*

Nors jie būtų ir mažesnio išsilavinimo ar menkesnių gabumų. Čia nereikia jokio veidmainiškumo. Ir paprasčiausi žmonės, kaip sargai, valytojos ir pan., yra pilnavertės asmenybės su savita gyvenimo istorija, sudėtinga psichine struktūra. Protingas vadovas sugeba jais domėtis, suprasti jų pasaulėjautą, troškimus, nuomones apie grupės veiklą (11).

Efektyvių vadovų vertybės

Vadovų vertybės - tai jų elgesiui būdingi tikslai, pareigos, interesai, jausmai ir įsitikinimai.

Prieš mokydamasis tapti efektyviu vadovu, individas turi suprasti, kad tam reikės nemažų pastangų. Geriausi vadovai turi analizuoti savo elgesį, suprasti savo vietą organizacijoje, būti pasirengę prireikus keisti vadovavimo stilių.

2 lentelės duomenys nereiškia, kad visi vadovai turi tas pačias čia nurodytas vertybes. Tą patį galima pasakyti ir apie pavaldinius. Vadovas turi jausti pareigą visai organizacijai, o ne tik jo kontroliuojamai grupei padaliniui. Atskiro skyriaus darbas turi būti koordinuojamas su kitais skyriais organizacijos viduje. Visos sistemos turi funkcionuoti, pasiekti galutinius tikslus. Nė viena dalis negali veikti nepriklausomai nuo kitų dalių poreikių.

Be to, vadovas turi daugiau rūpintis organizacijos ilgalaikiais interesais nei pavaldinys. Net ir tada, kai efektyvūs vadovai įtraukia savo pavaldinius į planavimo procesą, visos organizacijos lygio planavimas vis tiek priskiriamas vadovybės atsakomybei.

Kitos lentelėje nurodytos vertybės susijusios su asmenine vadovo pozicija. Vadovams privalu daugiau žiūrėti, koks jų įnašas į organizacijos laimėjimus, o ne skaičiuoti darbo valandas. Jie turi būti linkę prisiimti daugiau atsakomybės nei jų pavaldiniai.

Vadovų vertybių sistema labiau abstrakti ir orientuota į ateitį nei pavaldinių;

Vadovams labiau rūpi organizaciniai tikslai nei pavaldiniams.

2 lentelė

Vadovo ir pavaldinio vertybių palyginimas (8)

Vadovo vertybės	Pavaldinio vertybės
Įsipareigojimas visai organizacijai	Įsipareigojimas grupei ar organizacijos skyriui
Rezultatai vertinami pagal ilgalaikius laimėjimus	Rezultatai vertinami pagal trumpalaikius laimėjimus
Asmeninis įnašas vertinamas pagal laimėjimus	Asmeninis įnašas vertinamas pagal įdėtas pastangas (darbo valandas)
Motyvacija ateina iš vidinių šaltinių	Motyvacija priklauso nuo išorinių veiksnių
Pasiruošimas priimti atsakomybę už kitų veiksmus	Prisiima atsakomybę tik už save

3.4 Sveikatos priežiūros įstaigos valdymo ypatumai

Lietuvoje jau antrąjį dešimtmetį vykstanti sveikatos sistemos reforma tapo nemažu išbandymu ir sveikatos politikams, ir sveikatos profesionalams, taip pat ir pacientams (2).

Sveikatos priežiūros sistemos valdymas taip pat iš esmės keitėsi. Sveikatos priežiūros paslaugų teikimo administravimo funkcijos buvo perduotos apskričių, savivaldybių ir atskirų gydymo įstaigų administracijoms. Žmogaus teisės ir laisvės, tarp jų teisė į asmeninių interesų, poreikių ir siekių bei jų įgyvendinimo būdų pasirinkimą, teisė į gyvybę ir sveikatą, tapo reikšmingos ir svarbios. Pasikeitė pačios visuomenės požiūris į sveikatos priežiūrą, gydymą bei ligų profilaktiką. Sveikatos priežiūros sistema, kaip viena žmonių teisės į gyvybę ir sveikatą padedančių užtikrinti sistemų, irgi turėjo keistis. Reikiamus sveikatos apsaugos sistemos pokyčius, jos restruktūrizaciją galėjo garantuoti tik efektyvus valdymas.

Kaip žinia, visas organizacijas sudaro individai. Todėl kiekvienas organizacijos narys – ir vadovas, ir eilinis darbuotojas – nuolat susiduria su kitais individais, grupėmis bei organizacijomis (8).

K.L. Guo atliko tyrimą ir individualaus interviu būdu apklausė dešimt sveikatos priežiūros sistemos vadovų JAV. Vadovai išrinko tam tikras savybes reikalingas atliekant tam tikrus vadovų vaidmenis. Asmeninės žmogiškosios savybės labiausiai reikalingos lyderio ir palaikančio ryšį tarp tarnybų vaidmenims (18,35).

K.L. Guo išskyrė valdymo įgūdžius reikalingus vadovui atliekant kasdienius vaidmenis:

- Lyderis ir palaikantis ryšį tarp tarnybų – žmogiškosios savybės
 - motyvavimas
 - grupių ir komandų įpročių formavimas
 - klausimas
- Stebėtojo vaidmuo – bendravimo įgūdžiai
 - bendravimas
 - klausimas
 - dalinimasis informacija
- Susidorojančio su nesklandumais vaidmuo - žmogiškosios savybės
 - bendravimas
 - klausimas

- o konfliktų sprendimas
- Išteklių radėjas, strategas – žmogiškosios, techninės, konceptualios savybės.
 - o žmogiškosios savybės – bendravimas ir dalinimasis informacija;
 - o techninės savybės – operacijų informacinių technologijų ir finansų valdymas, savo darbo išmanymas;
 - o konceptualiosios savybės – koordinacija, kūrimas/perkūrimas, strateginis planavimas, pokyčių valdymas (18).

Daugelį organizacijų sudaro hierarchinės struktūros, kur atsiskaitoma iš viršaus į apačią. Vakarų šalyse sveikatos priežiūros profesijų ištakos siekia devynioliktąjį amžių. Tradiciškai gydytojais tapdavo vyrai, o slaugėmis moterys. Susikūrus ligoninėms, slaugos specialistai dirbo gydytojų nurodytus darbus ir atliko vietinius nurodytus vadybos reikalus įstaigose. Dauguma slaugių buvo moterys ir turėjo paklusti gydytojams. Ši hierarchinė struktūra subyra, kai gydytojai, slaugai ir kiti sveikatos priežiūros darbuotojai turi dirbti drauge (komandos principu), nes pacientas yra dėmesio centre. Kad būtų teikiama kompetentinga priežiūra, sveikatos priežiūros komanda turi dirbti bendravimo, o ne vieno nario dominavimo ar paklusnumo principu (7).

Vadovams nebūtina turėti klinikinių žinių tam, kad efektyviai organizuotų darbą, bet jie turi būti užtikrinti, kad sveikatos priežiūros paslaugos būtų efektyvios ir tinkamos. Klinikistų ir vadovų veiksmai turi būti sinergiški, siekiant vieno tikslo – sveikatos priežiūros kokybės (36).

Australijos mokslininkai nustatė, kad didžiausios įtakos vadovo darbui turi žmoniškųjų santykių valdymo teisės, pokyčių valdymo, darbo planavimo, prioritetų skirstymo srityse (37).

Daugelis žinių apie vadybą atėjo iš prekybos, pramonės. Jas sunku pritaikyti sveikatos priežiūrai. Pirma, sveikatos priežiūra sudėtingesnė nei gamyba. Antra, darbo požiūriu ji labai intensyvi ir įtraukia daug žmonių. Trečia, klaidos gali labai skaudžiai atsiliepti žmonėms.

Daugelyje šalių keičiama sveikatos priežiūros vadyba ir/ar organizavimas. Tai daro įtaką visoms sveikatos paslaugoms.

Turi būti aktyviai planuojami pokyčiai. Vadyboje turėtų dalyvauti sveikatos profesionalai, kurie padėtų vadybininkams užtikrinti prieinamus standartus (7).

Užsienio autoriai sudarė sveikatos priežiūros vadybininkų įgūdžių ir vaidmenų vertinimo sistemą, kuri leis nustatyti silpnąsias ir stiprias vadybininkų valdymo įgūdžių

puses (38,39). Tai taip pat padėtų įgyvendinti vieną iš sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo 2005-2010 m. programos uždavinių - tobulinti sveikatos priežiūros kokybės vadybą: ugdyti sveikatos priežiūros išteklių administracinius gebėjimus sveikatos priežiūros kokybės vadybos srityje (40).

4. TYRIMO OBJEKTAS IR METODAI

Tyrimo metodas – anoniminė anketinė apklausa, kurioje dalyvavo sveikatos priežiūros įstaigoje dirbantys padalinių vadovai: klinikų ir skyrių vadovai, administratoriai bei skyriaus vyresniosios slaugytojos. Apklausa vyko 2004/2005 m. lapkričio-sausio mėn. dviejų (slaugytojų ir gydytojų) susirinkimų metu. Tyrimui buvo naudojama 35 klausimų anoniminė anketa. Šio anoniminio klausimyno klausimai parengti remiantis Lietuvos ir užsienio literatūra. Anketoje buvo siekiama išsiaiškinti vadovų žmogiškąsias savybes, bei savo sveikatos vertinimą.

Statistinė duomenų analizė buvo atlikta naudojant SPSS 10 programos paketą.

Statistinio ryšio stiprumui įvertinti naudotasi susijusių požymių chi kvadrato (χ^2) kriterijumi. Visom hipotezėm tikrinti taikytas reikšmingumo lygmuo 0,05.

Tyrime dalyvavo 147 respondentai, 30 vyrų (20,4 proc.) ir 117 moterų (79,6 proc.). Klinikų vadovai sudarė 9,5 proc., skyrių vadovai 13,6 proc., skyriaus administratoriai 22,4 proc., o skyriaus vyresniosios slaugytojos-slaugos administratorės 53,7 proc.

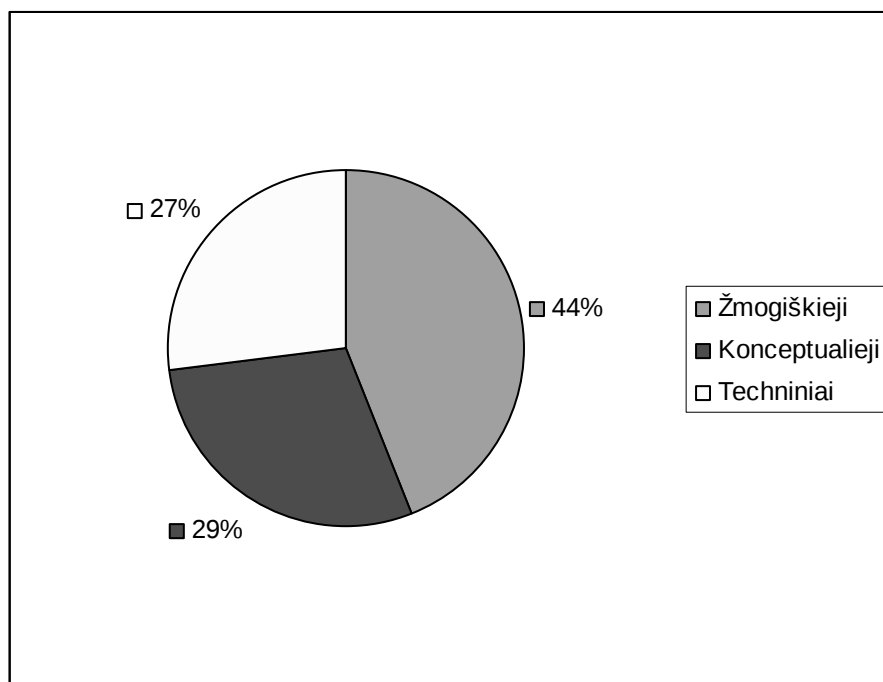
5. REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Žmogiškieji sugebėjimai (mokėjimas dirbti su žmonėmis bei organizuoti jų grupinį darbą) svarbūs visų lygių vadovų darbe. Paprašius nurodyti balais kurie iš sugebėjimų svarbiausi vadovų darbe, beveik pusė vadovų (43,5 proc.) svarbiausiu valdymo sugebėjimu nurodė, žmogiškuosius sugebėjimus.

Konceptualiuosius kaip svarbiausius sugebėjimus vadovo darbe nurodė 28,6 proc. vadovų

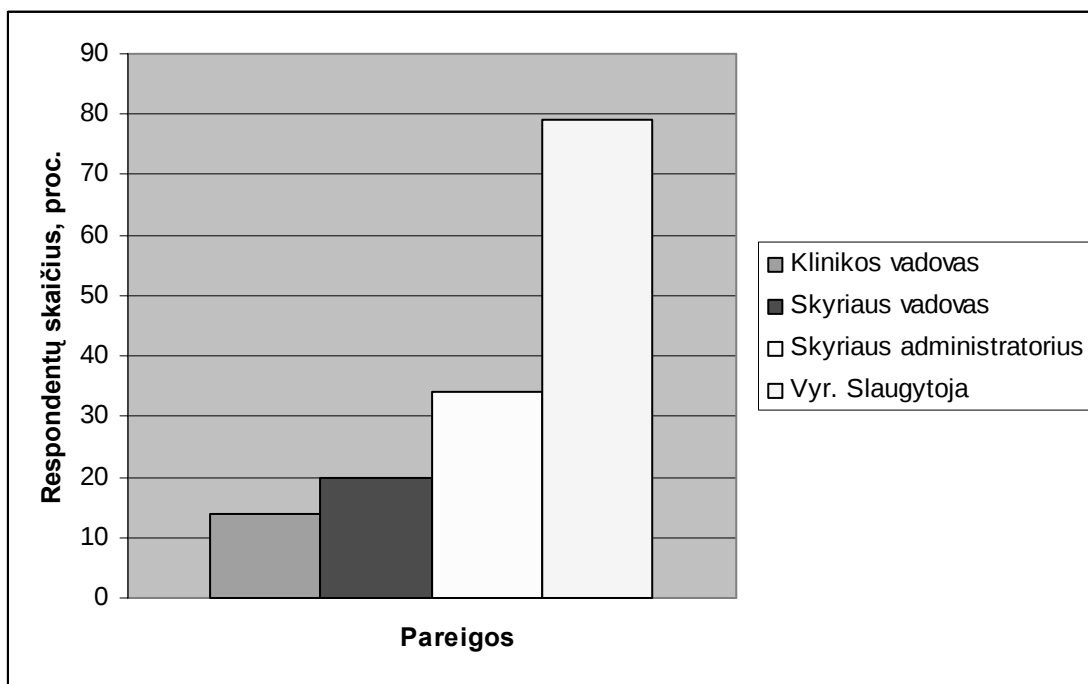
Paprašius nurodyti, kiek svarbūs jiems techniniai sugebėjimai –vidutiniškai vadovai pažymėjo 27,9 proc. Net 72,1 proc. vyr. slaugytojų – slaugos administratorių pažymėjo, kad šie sugebėjimai jų darbe svarbiausi ir tik pusei 50 proc. skyriaus vadovų šie sugebėjimai svarbūs.

3 paveiksle pavaizduota valdymo sugebėjimų svarba vadovams.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal valdymo savybių svarbą vadovų darbe

Nors žmogiškieji valdymo sugebėjimai turi būti svarbūs visų apklausoje dalyvavusių lygių vadovams, tik 15 proc. klinikos vadovų teigė, jog šie sugebėjimai yra svarbiausi jų veikloje (4 pav.)



$$\chi^2=53,23; df=39; p<0,05$$

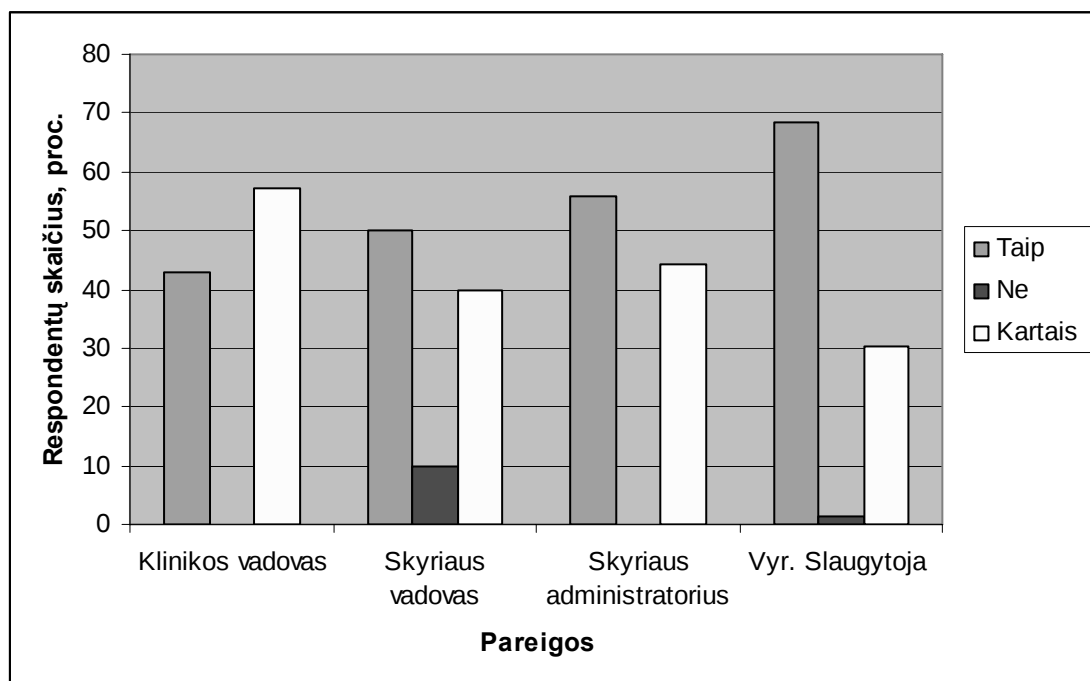
4 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal tai kiek jiems svarbūs žmogiškieji savybės

V. Baršauskienės ir B. Janulevičiūtės teigimu žemesnio lygio vadovams daugiausia reikia techninių įgūdžių, aukščiausiojo lygio vadovams daugiausia reikia konceptualių sugebėjimų, o žmogiškųjų sugebėjimų reikia visų lygių vadovams (8).

P. Jucevičienė savo knygoje „Organizacijos elgsena“ teigia, kad vadovavimo sugebėjimus nesunku išskirti į grupes, tačiau pati vadovavimo funkcija yra be galo sudėtinga. Visų pirma, tai yra todėl, kad vadovavimas pasižymi situaciniu charakteriu; tai, kas tinka ir efektyvu vienoje situacijoje, gali būti visiškai neefektyvu kitoje. Ypatingais atvejais netgi sunku pagrįsti valdymo veiksmų logiką, todėl sakoma, jog vadyba (turima omenyje vadovavimo funkcijas) tuo pačiu yra ir mokslas, ir menas (41).

Dauguma apklaustųjų (85,0 proc.) teigė, kad gerai pažįsta kiekvieną savo darbuotoją.

Į klausimą „Ar kalbate su savo darbuotojais apie jų pomėgius?“ daugiau nei pusė (65,5 proc.) vadovų atsakė teigiamai, kita dalis (37,5 proc.) pažymėjo, kad su savo darbuotojais apie jų pomėgius kalbasi kartais (5 pav.).



$$\chi^2=12,37; df=6; p<0,05$$

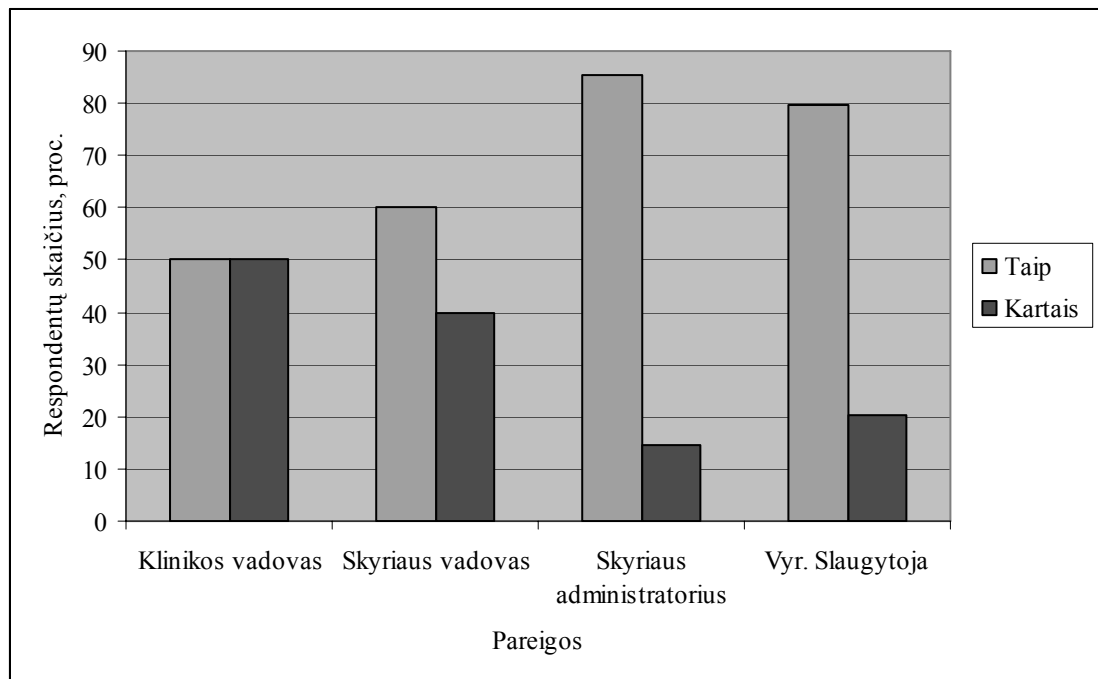
5 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai ar jie kalba su savo darbuotojais apie jų pomėgius

Paprašius nurodyti ar vadovai pasitiki savo darbuotojais – dauguma jų (63,3proc.) atsakė, jog pasitiki ne visais. Komunikavimo procese, pasitikėjimas yra viena iš pagrindinių savybių. Svarbiausiu žmogiškųjų sugebėjimu tai laiko ir kiti autoriai (30-34).

Visi skyriaus vadovai teigė, kad domisi visu darbu, o ne tik tuo kas svarbu jiems. Gerais klausytojais save įvardino 72,8 proc. apklaustų įstaigos vadovų.

Beveik 92 proc. vadovų nurodė, jog yra mandagūs su savo darbuotojais.

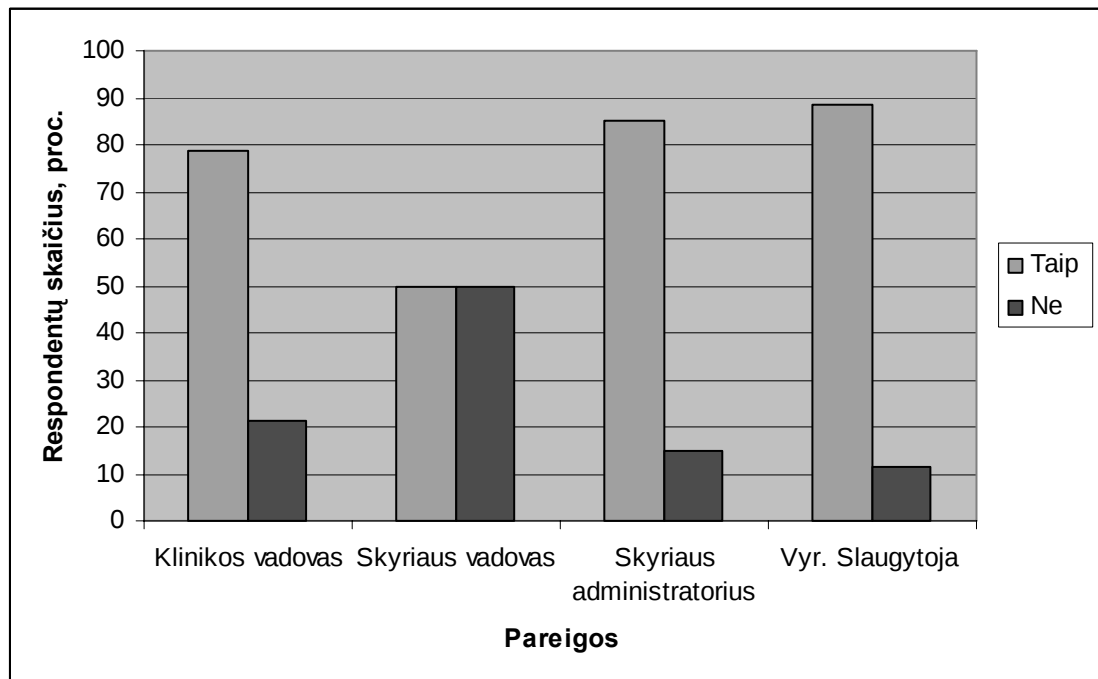
Be to 75,5 proc. apklaustų vadovų tikino, kad jie yra ir malonūs savo darbuotojams. Daugiausia teigiamų atsakymų pažymėjo vyr. slaugytojos - slaugos administratorės ir skyrių administratoriai (atitinkamai 85,3 proc. ir 79,7 proc.). Tik pusė klinikų vadovų teigė, jog jie yra malonūs su savo darbuotojais (6 pav.).



$$\chi^2=10,05; df=3; p<0,05$$

6 pav. Respondentų nuomonė apie tai ar jie yra malonūs su savo darbuotojais

88,6 proc. vyr. slaugytojų – slaugos administratorių ir 85,3 proc. skyrių administratorių, teigė jog reaguoja į kiekvieną darbuotojų skundą, o rečiausiai tai daro skyrių vadovai (50 proc.) ir klinikų vadovai (78,6 proc.) (7 pav.).



$$\chi^2=16,3; df=3; p<0,05$$

7 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal tai, ar jie reaguoja į kiekvieną darbuotojo skundą

Atsakymai į klausimą „Ar vienodai griežtai elgiatės su savo darbuotojais?“ taip pat pasiskirstė beveik vienodai. Didesnė dalis skyriaus administratorių ir vyr. slaugytojų - slaugos administratorių teigė jog vienodai griežtai elgiasi su savo pavaldiniais (atitinkamai 82,4proc. ir 83,5proc.), o klinikų ir skyrių vadovai (atitinkamai 69,2 proc. ir 70 proc.) ($p<0,05$).

Beveik visi vadovai (97,3 proc.), neišskiriant pagal užimamas pareigas tikino jog įvertina darbuotojų gerą ir blogą darbą.

Dauguma skyrių vadovų ir vyr. slaugytojų - slaugos administratorių, (atitinkamai 75 proc. ir 70,9 proc.), teigė gebantys įsijausti į kito padėtį, kiek mažiau atsakiusiųjų teigiamai buvo skyrių administratorių (52,9 proc.) ir tik pusė klinikų vadovų (50 proc.) tarpe. ($p<0,05$).

Empatija - tai sugebėjimas pasijusti kito asmens vietoje ir matyti situaciją kito asmens požiūriu. Vadovas turi žinoti, kas vyksta su darbuotojais ir kaip jie reaguoja į darbo aplinkos sąlygas. Svarbiausias empatijos reikalavimas — sugebėjimas suprasti darbuotojų poreikius. Empatija taip pat būtina efektyviai komunikacijai (8).

Beveik 83,0 proc. įstaigos vadovų gali įsivaizduot, kokie bus pokyčių darbe padariniai. Geriausiai tai sugebėtų skyriaus vadovai, taip teigė didžioji dalis skyrių vadovų

90,0 proc. Prasčiausiai tai įsivaizduoja vyr. slaugytojos – slaugos administratorės 79,5 proc. ($p < 0,05$).

3 lentelėje matome kaip pasiskirstė vadovų atsakymai į klausimą „Ar darote viską, kad Jūsų darbuotojai pakiltų į aukštesnes pareigas?“ Čia žymiai išsiskiria skyriaus vadovų atsakymai, tik 55 proc. jų atsakė teigiamai.

3 lentelė

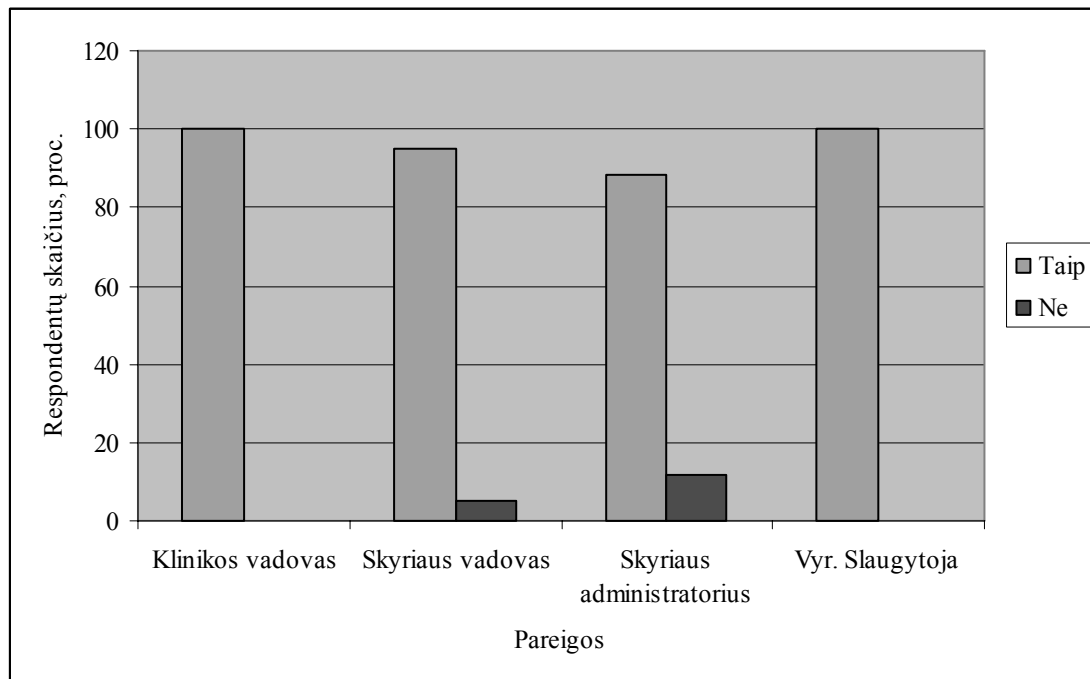
Respondentų pasiskirstymas pagal tai ar jie daro viską, kad jų pavaldiniai kiltų pareigose (proc.)

Pareigos	Ar darote viską, kad darbuotojai kiltų pareigose ?	
	Taip	Ne
Klinikos vadovas	92,9*	7,1
Skyriaus vadovas	55,0*	45,0
Skyriaus administratorius	76,5	23,5
Vyr. slaugytoja	78,5	21,5

* $p < 0,05$

Paprašius vadovų nurodyti ar darbuotojai gali kreiptis į juos su savo asmeniniais rūpesčiais, beveik visi respondentai (98,6 proc.) atsakė teigiamai.

Visi klinikų vadovai ir vyr. slaugytojos – slaugos administratorės teigė, kad žino kokią darbą atlieka kiekvienas darbuotojas jų vadovaujamame padalinyje ir kokią reikšmę tas darbas turi. Net 11,8 proc. skyriaus administratorių ir 5 proc. skyriaus vadovų nurodė, kad to nežino (8 pav.).



$$\chi^2=10,67; df=3; p<0,05$$

8 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai, ar žino ką dirbą kiekvienas darbuotojas jų vadovaujamame padalinyje

Jei tenka išgirsti kritiką savo adresu, respondentų teigimų, geranoriškai ją priima 63,3 proc. vadovų. 36,1 proc. vadovų nurodė, jog kritiką savo adresu geranoriškai priima tok kartais. Buvo pastebėta, kad įmonėse egzistuoja vadovų ir pavaldinių kritikos vengimo tendencija. Be abejo, niekas nemėgsta būti kritikuojamas, ypač jei žino, kad vadovas nepasirūpina mokėjimu taktiškai tai daryti.

Kritika padeda artėti prie tiesos. Bet efektyvi tik tokia kritika, kuri sukelia savikritiką, pereina į savianalizę ir objektyvų savo veiksmų vertinimą. Vadovams derėtų atsiminti, kad kritika, yra vienas iš prieštaravimų tarp žmonių šalinimo būdų, ir jos pagrindinis vaidmuo yra skatinti žmones gerinti savo veiklą.

78,2 proc. apklausoje dalyvavusių vadovų nurodė, kad darbuotojai geranoriškai išklauso jų aiškinimų, padedančių geriau atlikti darbą.

Anketoje buvo pateiktas H.S. Zuckerman ir W.L. Dowling vadovų vaidmenų modelis ir buvo paprašyta nurodyti vieną savybę, būtiną šių dienų vadovui.

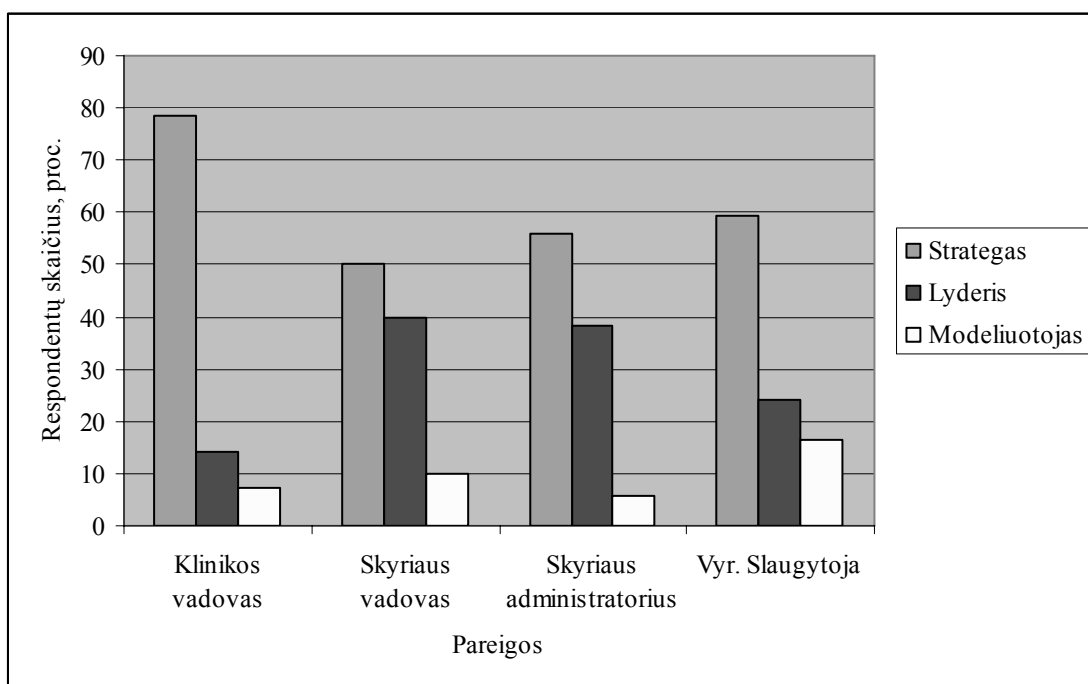
59,2 proc. vadovų šiame modelyje pasirinko stratego vaidmenį, kaip būtiną šių dienų vadovui. Mažiausiai svarbią savybę vadovai nurodė modeliotojo vaidmenį (12,2 proc.).

Kai vadovas mąsto strategiškai, jis galvoja kaip pritaikyti organizaciją prie išorinės aplinkos išbandymų ir galimybių.

Modeliuotojo vaidmuo vadovui svarbus dėl organizacijos struktūros, naujovių ir pasikeitimų, galimybių, informacinių sistemų ir galiausiai kokybės gerinimo.

Vadovas lyderio vaidmenyje, yra atsakingas už darbuotojų motyvavimą ir valdymą, nes jie padeda pasiekti organizacijos aukščiausius tikslus.

Kaip vadovai pasiskirstė H.S. Zuckerman ir W.L. Dowling modelyje pagal užimamas pareigas pavaizduota 9 paveiksle.



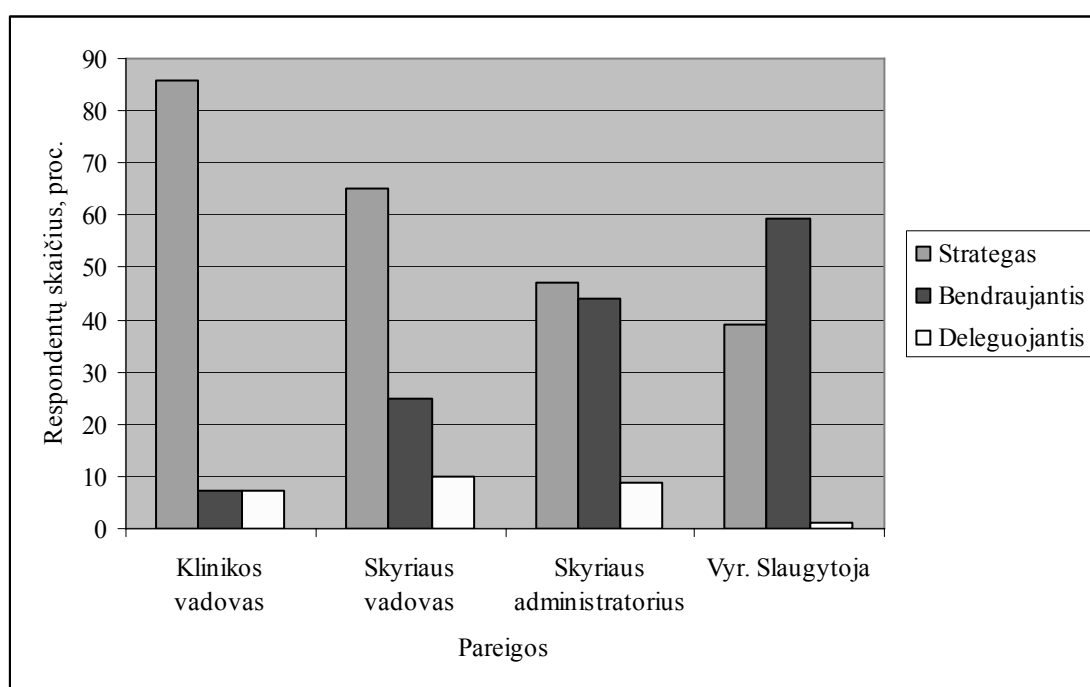
$$\chi^2=7,47; df=3; p<0,05$$

9 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo vaidmenis (H. S. Zuckerman ir W. L. Dowling modelis)

Kitas vadovo vaidmenų modelis pateiktas anketoje, buvo K.L. Guo modelis. Šiame modelyje strategas paskirto riziką taip padidindamas organizacijos išlikimo galimybes. Šią savybę pasirinko beveik pusė vadovų (49,0 proc.). Statistiškai reikšmingai didesnė dalis vadovų (85,8 proc.) pažymėjo, kad jiems svarbiausias stratego vaidmuo, lyginant su kitais vadovais. ($p<0,05$).

Nedaug atsilieka ir bendraujančio vaidmuo, jį pasirinko 46,3 proc. apklaustųjų. Bendraujančiojo vaidmenyje vadovas prioritetą teikia bendravimui su žmonėmis, kad suprastų, kokios tendencijos vyrauja aplinkoje (18). Populiariausias šis modelis buvo vyr. slaugytojų – slaugos administratorių tarpe (59,5proc.). Deleguojančiojo vaidmenyje vadovas turi paskirstyti kasdienes užduotis tarp organizacijos narių. Deleguojančio vaidmuo vadovams pasirodė mažiausiai svarbus (4,8 proc.).

Kaip vadovai pasiskirstė K. L. Guo modelyje pagal profesijas pavaizduota 10 paveiksle.



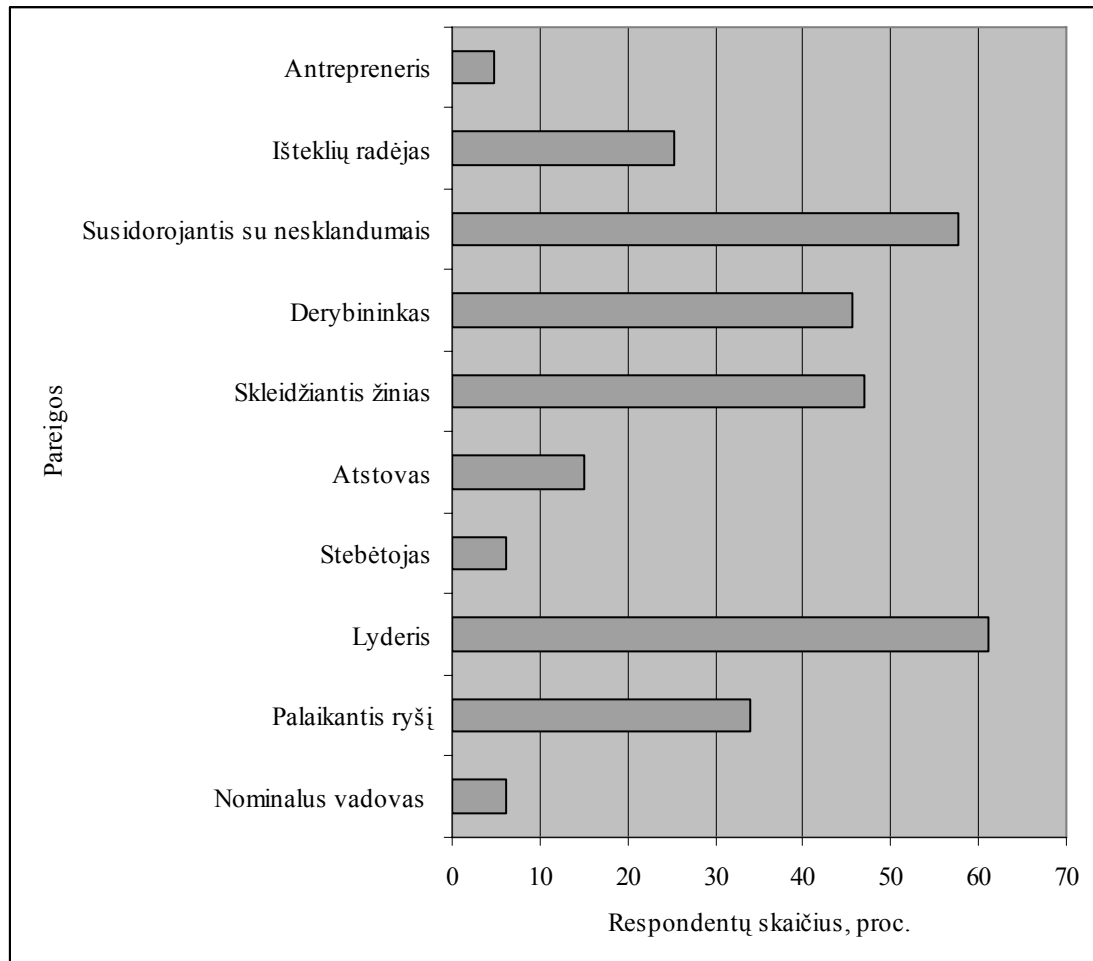
$$\chi^2=20,59; df=6; p<0,05$$

10 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo vaidmenis (K.L. Guo modelis)

Trečiasis modelis pateiktas respondentams buvo H. Minzbergo vadovo vaidmenų modelis. Jį sudaro dešimt vaidmenų. Vadovai turėjo išrinkti tris jų nuomone svarbiausius šių dienų vadovui (11 pav.).

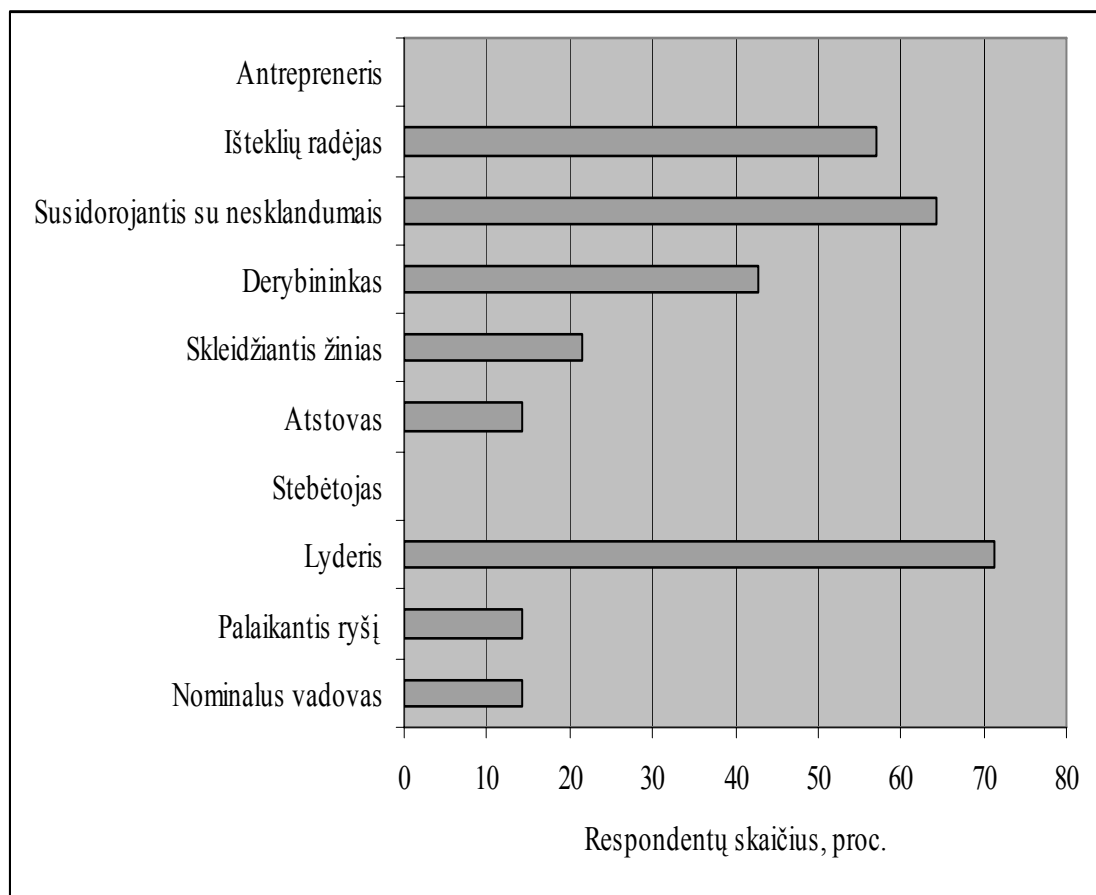
11 paveiksle matyti, jog didžiausia dalis vadovų pasirinko lyderio (61,2 proc.), susidorojančio su nesklandumais (57,8 proc.) ir skleidžiančio žinias (46,9 proc.) vaidmenis.

Mažiausiai jų pasirinko antreprenerio (4,8 proc.), stebėtojo (6,1 proc.) ir nominalaus vadovo vaidmenis (6,1 proc.).

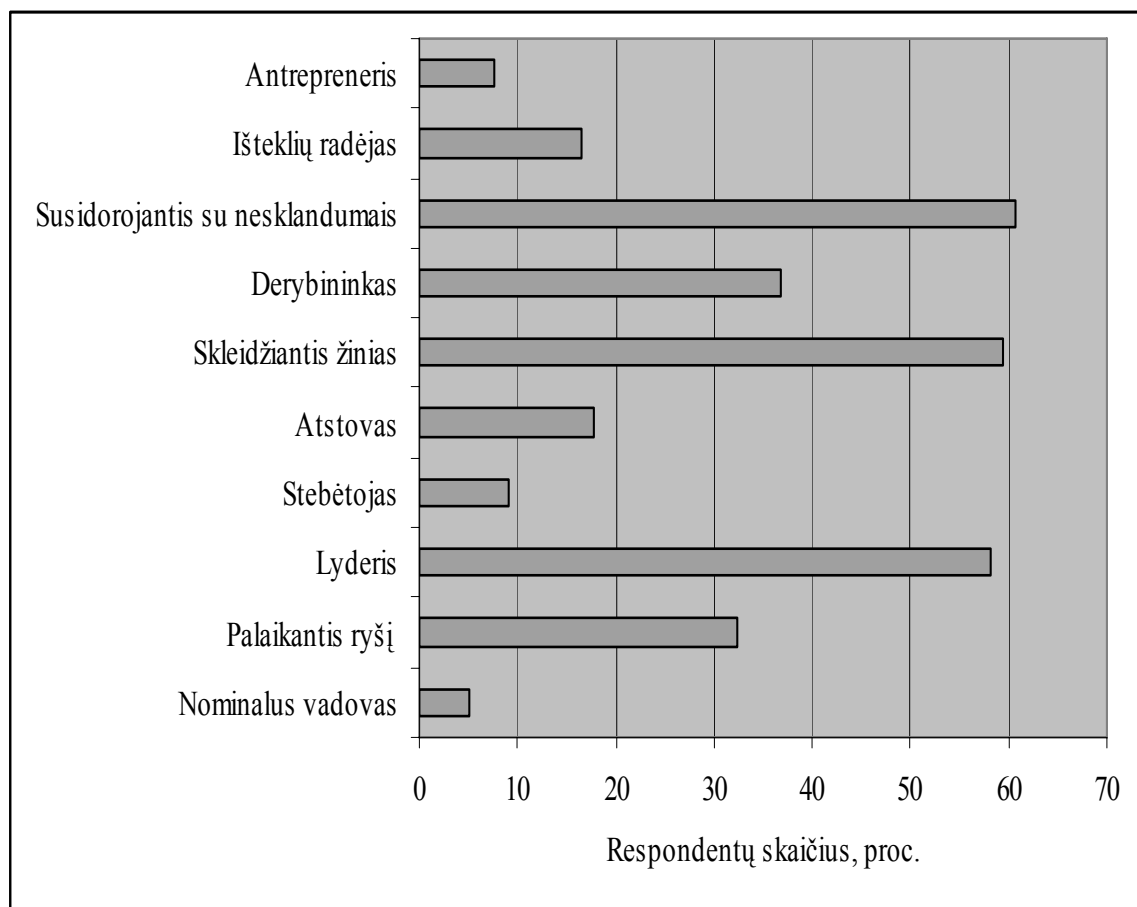


11 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovų vaidmenis (H. Minzbergo modelis)

12 paveiksle pavaizduota kaip H. Minzbergo modelyje pasiskirstė klinikos vadovų atsakymai, o 13 pavaizduoti vyr. slaugytojų-slaugos administratorių atsakymai.



12 pav. Klinikos vadovų atsakymų pasiskirstymas pagal vadovų vaidmenis (H. Minzbergo modelis)



13 pav. Vyr. slaugytojų-slaugos administratorių atsakymų pasiskirstymas pagal vadovų vaidmenis (H. Minzbergo modelis)

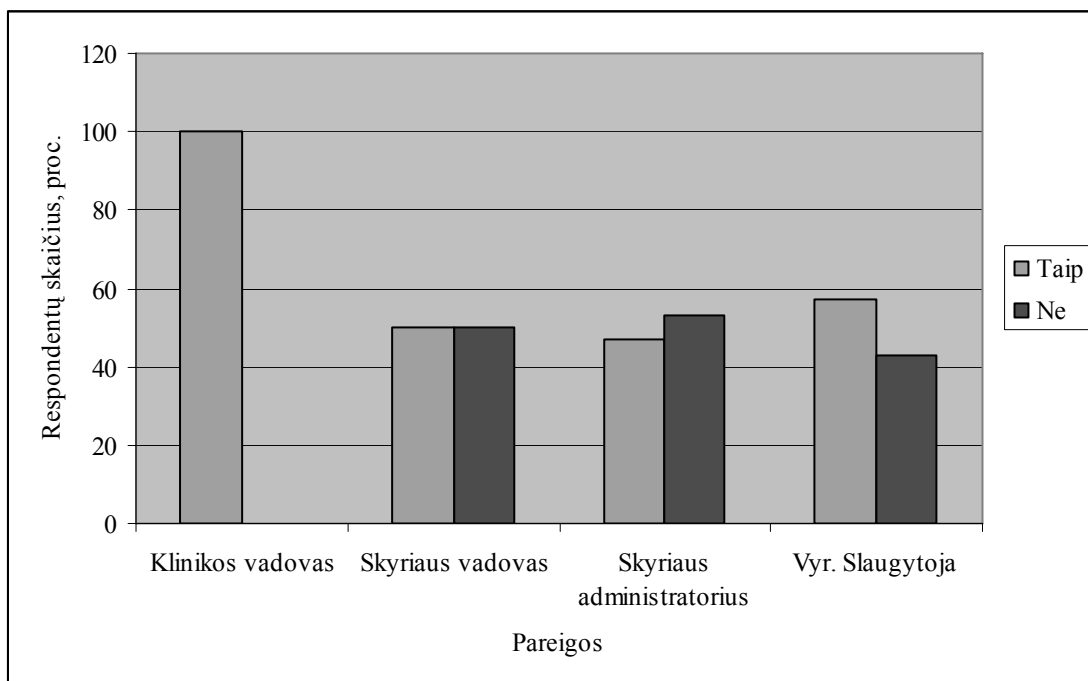
K.L. Guo išskyrė keturis svarbiausius vadovų vaidmenis reikalingus besivystančiai sveikatos priežiūros sistemai. Tai: palaikantis ryšį tarp tarnybų, stebėtojas, antreprenėris ir išteklių radėjas. Tai svarbiausi vaidmenys reikalingi, kad organizacija pasiektų savo užsibrėžtus tikslus ir darbas vyktų sklandžiai. Palaikantį ryšį tarp tarnybų K.L. Guo prilygino ankstesnių dviejų lyderio vaidmeniui. Antreprenerio vaidmuo prilyginamas deleguojančio vaidmeniui (18).

Mūsų vadovai pasirinko lyderio vaidmenį kaip vieną iš svarbiausių, antreprenerio vaidmuo buvo mažiausiai paminėtas.

Į klausimą „Kieno skatinami Jūs keliate savo kvalifikaciją?“, beveik visi 94,6 proc. respondentų teigė, kad tai daro savo iniciatyva, o 3,4 proc. nurodė, kad tai daro aukštesnių instancijų nurodymu.

Paprašius nurodyti, ar vadovams užtenka žinių apie sveikatos priežiūros veiklos administravimo principus teigiamai atsakė tik 14,3 proc. ir net 20,4 proc. nurodė, kad tokių žinių jiems trūksta.

57,3 proc. respondentų teigė, jog vadovaujančias pareigas užėmė konkurso būdu. Visi klinikų vadovai einamas pareigas užėmė konkurso būdu (14 pav.).



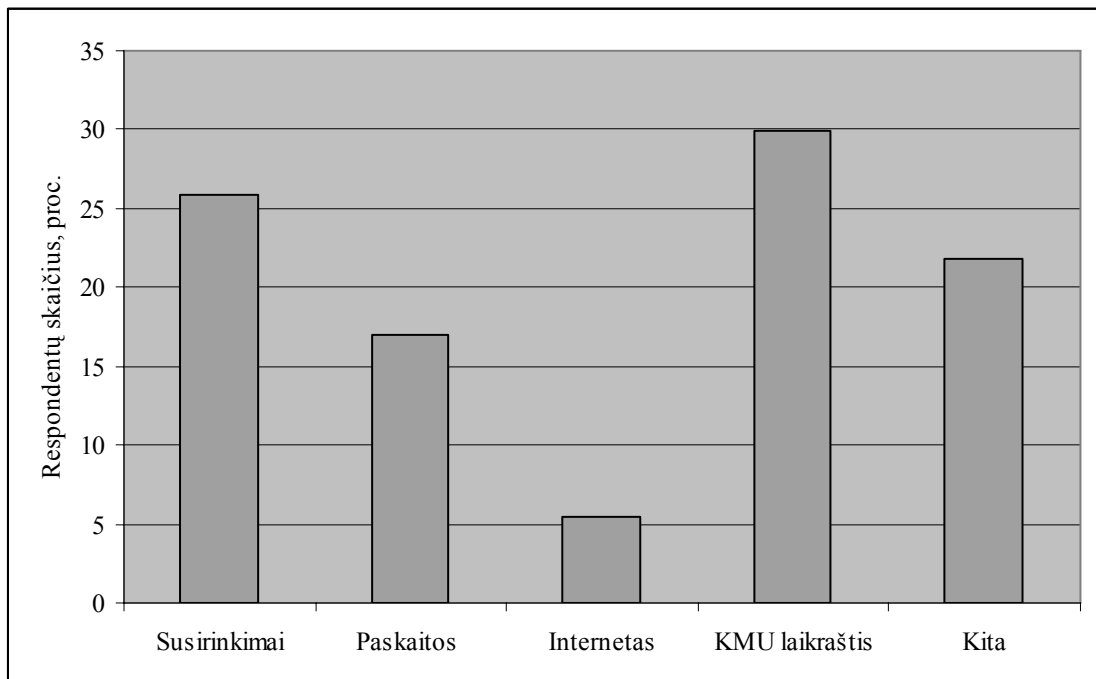
$$\chi^2=12,36; df=3; p<0,05$$

14 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai ar šias pareigas užėmė konkurso būdu.

Į klausimą „Kaip Jūs manote ar reikalinga asmens sveikatos priežiūros įstaigai turėti viziją, misiją tikslus?“ teigiamai atsakė 95,2 proc. respondentų ir beveik 5 proc. nurodė, kad nereikia.

Paprašius nurodyti, ar reikia tokią informaciją paskelbti darbuotojams tik 7,5 proc. respondentų nurodė, kad nereikia, o 92,5 proc. teigė, jog tokią informaciją žinoti norėtų.

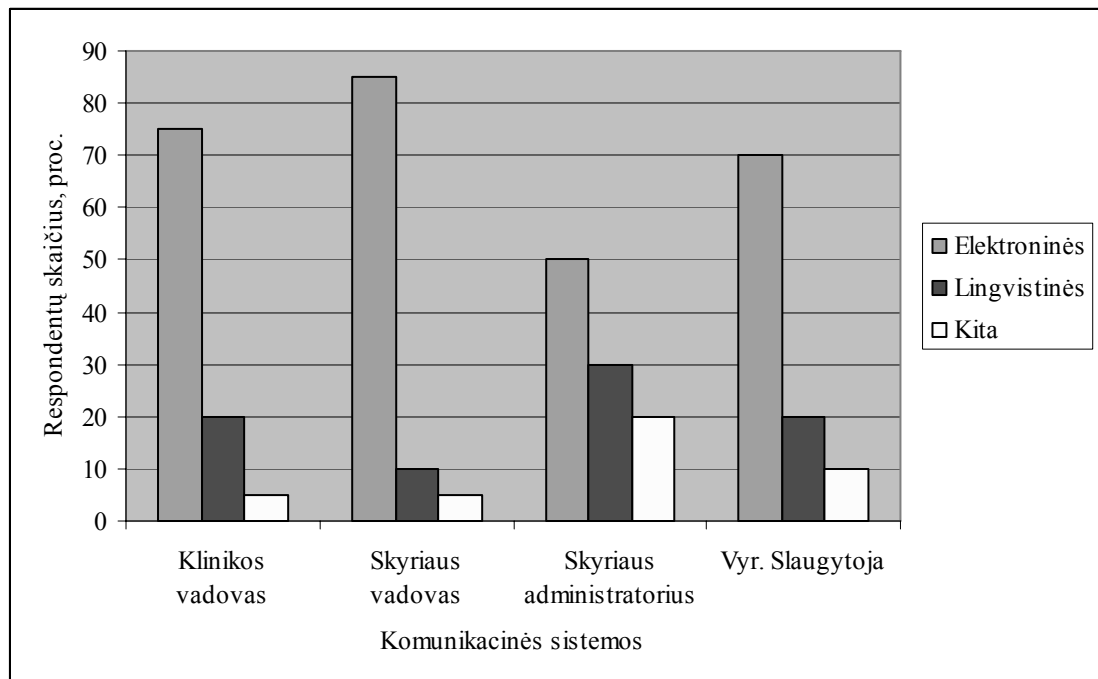
Paprašius nurodyti kur turėtų būti paskelbta informacija apie organizacijos viziją, misiją, tikslus atsakymai pasiskirstė taip kaip nurodyta 15 paveiksle.



15 pav. Vadovų nuomonė kur turėtų būti paskelbta informacija apie organizaciją.

Beveik trečdalis vadovų (29,9 proc.) norėtų, kad informacija apie organizacijos viziją, misiją, tikslus būtų paskelbta sveikatos priežiūros įstaigos laikraštyje, 25,9 proc., kad susirinkimų metu ir 21,8 proc. nurodė kita (specialus leidinys, stendas, informacinis bukletas, specialūs raštai).

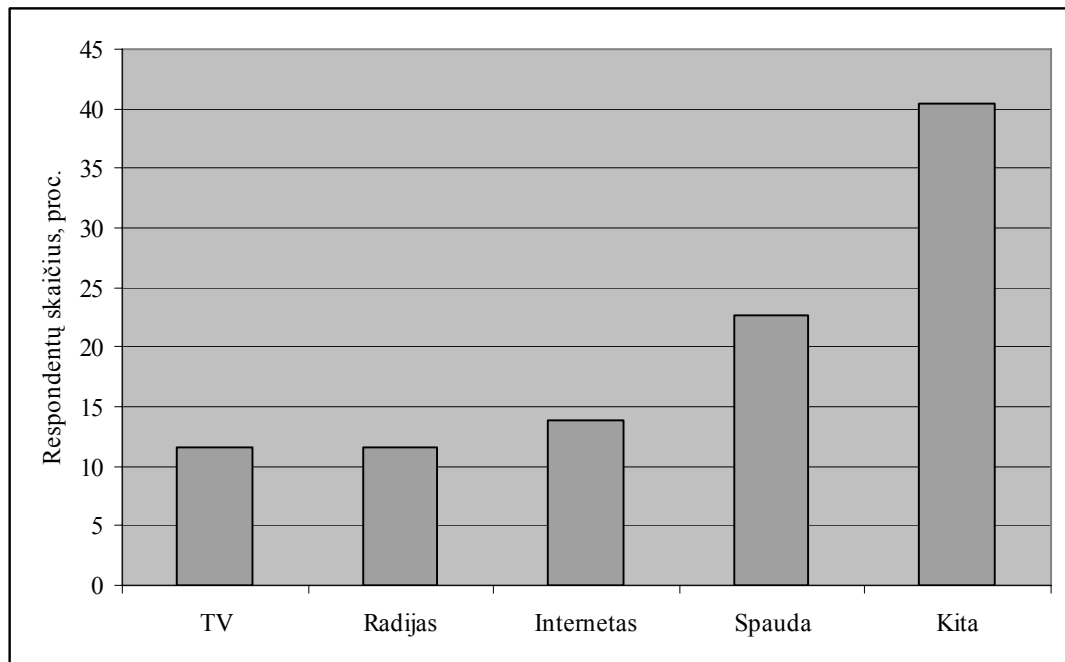
Paprašius nurodyti apie kokias komunikacines sistemas norėtų gauti daugiau informacijos, 64,6 proc. nurodė, kad apie elektronines, o 12,2 proc. apie lingvistines (16 pav.).



$$\chi^2=29,3; df=18; p<0,05$$

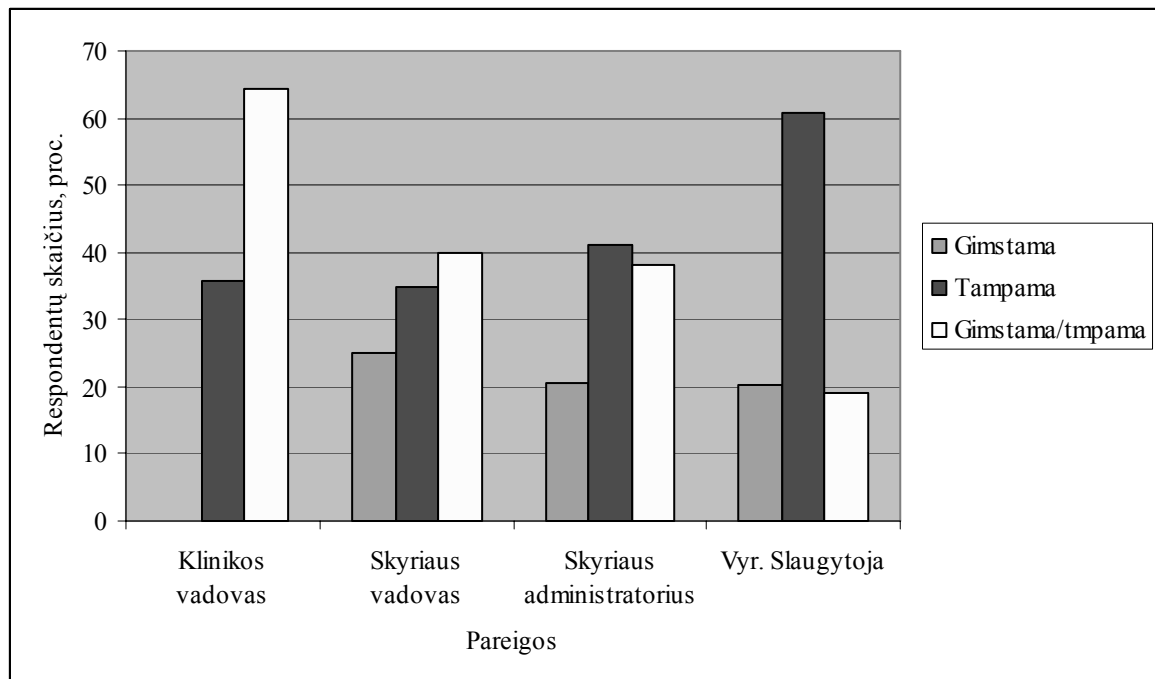
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai apie kokias sistemas jie norėtų gauti daugiau įgūdžių

Apibūdindami koku būdu gauna informaciją apie išorinę organizacijos aplinką daugiausia atsakymų nurodyta kita 40,4 proc., o tai sudarė tokie atsakymai: iš viršaus į apačią, raštai, kolegos, pranešimai, susirinkimai, magistratūros studijos, negauna iš viso. 22,6 proc. respondentų kaip informacijos apie išorinę aplinką šaltinį nurodė spaudą (17 pav.).



17 pav. Vadovų pasiskirstymas pagal tai iš kur jie gauna informaciją apie išorinę aplinką

I klausimą „Kaip Jūs manote vadovu gimstama ar tampama?“, pusė 50,3 proc. atsakiusiųjų nurodė, kad tampama ir tik 19 proc., kad gimstama (18 pav.). Net 60,8 proc. vyr. slaugytojų – slaugos administratorių mano, kad vadovais tampama.



$$\chi^2=16,83; df=6; p<0,05$$

18 pav. Respondentų nuomonė ar vadovais gimstama, ar tampama pagal pareigas

Paprašius nurodyti kaip atsakiusieji vertina savo sveikatą, 59,9 proc. nurodė, kad gerai, o 40 proc., kad vidutiniškai ir nei vienas vadovas neteigė, kad savo sveikatą vertina blogai.

Apibendrinant galima būtų teigti, kad dauguma sveikatos priežiūros įstaigos vadovų svarbiausiu valdymo sugebėjimu savo darbe nurodė žmogiškuosius sugebėjimus. Savo kasdieniniam darbe vadovai renkasi vaidmenis kuriems reikalingos žmogiškosios savybės. Dauguma vadovų kalba su savo darbuotojais apie jų pomėgius, mano, kad yra mandagūs ir malonūs savo darbuotojams. Dauguma apklaustųjų teigė, kad gerai pažįsta kiekvieną savo darbuotoją, jie gali kreiptis į vadovus su savo asmeniniais rūpesčiais. Vadovams svarbiausi stratego, lyderio, susidorojančio su nesklandumais vaidmenys.

Buvo nustatyti statistiškai reikšmingi, skirtingas pareigas užimančių vadovų žmogiškieji valdymo sugebėjimai: dažniausiai į kiekvieną skundą reaguoja vyr slaugytojos – slaugos administratorės, o rečiausiai tai daro skyrių ir klinikų vadovai. Stratego vaidmenį daugiausia pasirinko klinikų vadovai, o lyderio vaidmenį skyriaus vadovai, o vyr slaugytojos – slaugos administratorės teigė, kad jų darbe svarbiausias bendraujančiojo vaidmuo. Kaip pagrindinį informacijos apie išorinę aplinką šaltinį vadovai nurodė spaudą ir kita, o tai sudarė

tokie atsakymai: iš viršaus į apačią, raštai, kolegos, pranešimai, susirinkimai, magistratūros studijos, negauna iš viso.

Dauguma vyr. slaugytojų – slaugos administratorių nurodė, jog jų manymu vadovu tampama, dauguma klinikų vadovų manė, jog ir gimstama, ir tampama.

6. IŠVADOS

1. Beveik pusė sveikatos priežiūros įstaigos vadovų svarbiausiu valdymo sugebėjimu savo darbe nurodė žmogiškuosius sugebėjimus. Savo kasdieniniam darbe vadovai renkasi vaidmenis, kuriems reikalingos žmogiškosios savybės. Dauguma vyr. slaugytojų – slaugos administratorių ir beveik penktadalis klinikos vadovų teigė, jog svarbiausi jų veikloje yra žmogiškieji sugebėjimai
2. Dauguma vadovų kalba su savo darbuotojais apie jų pomėgius, mano, kad yra mandagūs ir malonūs savo darbuotojams. Dauguma apklaustųjų teigė, kad gerai pažįsta kiekvieną savo darbuotoją, o pastarieji gali kreiptis į vadovus su savo asmeniniais rūpesčiais. Vadovams svarbiausi stratego, lyderio, susidorojančio su nesklandumais vaidmenys.
3. Buvo nustatyti statistiškai reikšmingi, skirtumai tarp įvairias pareigas užimančių vadovų vertinant juos žmogiškųjų valdymo sugebėjimų aspektu: dažniausiai į kiekvieną skundą reaguoja vyr. slaugytojos – slaugos administratorės, o rečiausiai tai daro skyrių ir klinikų vadovai. Daugumai klinikų vadovų pasirinko stratego vaidmenį, o lyderio vaidmenį didžiąją dalimi rinkosi skyriaus vadovai, vyr. slaugytojos – slaugos administratorės teigė, kad jų darbe svarbiausias bendraujančiojo vaidmuo.
4. Dauguma vyr. slaugytojų – slaugos administratorių nurodė, jog jų manymu vadovu tampama, dauguma klinikų vadovų nuomone ir gimstama, ir tampama.

7. REKOMENDACIJOS

1. Institucijoms atsakingom už sveikatos priežiūros įstaigų vadovų tobulinimą, įtraukti „Žmogiškųjų valdymo sugebėjimų kursą“ į sveikatos priežiūros įstaigų administratorių kvalifikacijos kėlimo programą.
2. Mokslininkams sukurti sveikatos priežiūros įstaigų vadovų žmogiškųjų valdymo sugebėjimų vertinimo sistemą pačių vadovų ir jų darbuotojų požiūriu.
3. Nuolat vertinti sveikatos priežiūros įstaigų vadovų žmogiškuosius valdymo sugebėjimus, kaip esminius vadovo darbe.
4. Konkursų sveikatos priežiūros įstaigų vadovo pareigoms užimti metu taikyti žmogiškųjų vadovo valdymo sugebėjimų vertinimo testą, siekiant gerinti administracinius gebėjimus kokybės vadybos srityje.
5. Sveikatos priežiūros įstaigos turėtų įtraukti žmogiškųjų vadovų sugebėjimų vertinimus, tokiu būdu papildant lokalaus audito rekomendacinio pobūdžio funkcijas.

8. LITERATŪROS SĄRAŠAS:

1. Janušonis V. Sveikatos apsaugos sistemos organizacijų valdymas. Klaipėda: Klaipėdos Universitetas, 2000
2. Kalėdienė R. Šiuolaikinės sveikatos vadybos svarba Lietuvos sveikatos sistemos reformos sėkmei. Medicina 2004;40(9)
3. Alderslade R, Hunter Dj. Commisionining and publoc health. J Manage Med 1994;8:20-31
4. Anderson P, Pulich M. Managerial competencies necessary in today's dynamic helth care enviroment. The Health Care Manager. 2002; 21:1-11
5. Mintzberg H. The nature of Managerial Work. New York: Harper –Row, 1973
6. Cooke S, Slack N. Making Managemetn decisions. Page Bross: Hall International UK, 1991
7. LEMON Chapter 11: Professional and moral issues. – LEMON Learning Material On Nursing. – 1st ed 1996. – World Health Organization Regional Office for Europe
8. Baršauskienė V, Janulevičiūtė B. Žmogiškieji santykiai. Kaunas, Technologija 1999
9. <http://www.allbusinessschools.com/faqs/healthcare.php>
10. Bagdonas E, Bagdonienė L. Administravimo pagrindai. – Kaunas: Techologija, 2000
11. Jcikevičius A. Žmonių grupių (socialinė) psichologija. – Vilnius: Žodynas 1995;82
12. Rakich JS. Managing Health Services Organizations, 3d ed. Baltimore: Health professions Press 1992
13. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998
14. Stoner James AF. Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika. 1999.
15. Iglehart JK. Good science and the marketplace for drugs: a conversation with Jean-Pierre Garnier. Health Affairs 2003;119-127.
16. Bagdonas E, Rapalienė L. Administravimo principai – Kaunas. Technologija 1996
17. Zuckerman HS, Dowling WL. „The Managerial Role”, in Essentialsof Health Care Management. New York Delmar Publisher, 1997;11-13

18. Guo KL. A Study of Skills and Roles of Senior-Level Health Care Managers. *The Health Care Manager*. Apr-Jun 2003; 2:152-158.
19. Mitchell TR. *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*. 2d ed. New York: McGraw-Hill, 1982
20. Leebow W, Scott G. *Health Care Managers in Transition: Shifting Roles and Changing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher 1990
21. Longest BB. Jr. Managerial Roles in Contemporary Hospital Departments – *Hospital Topics* 75,1997;1: 11-13
22. Aldar RJ, Stearns TM. *Management*. Cincinnati: South – Western publ.cp. 1987;12
23. Minzberg H, Quinn JB. *The Strategy Process: Concept, Context,Cases*. New Jersey Prentice Hall: Upper Saddle River, 1996
24. Kowalsky RB, Campbell MW. Leadership Skills Help Financial Managers Achieve Career Success. *Healthcare Financial Management* 2000;54;4:50-53
25. Long RR. Leading at the Speed of Light. *Healthcare Financial Management* 2001;55;6:14
26. Ross A, Wenzel FJ, Mitlyng JW. *Leadership for the Future: Core Competencies in Healthcare*. Chicago: Health Administration Peress 2002
27. Allan P. Managers at Work: A Large Scale Study of the Managerial Job in New York City overnment. *Academy of Management Journal* 1981; 24;3:613-19
28. Dunn R. Haimann's *Healthcare Management*. 7th ed Chicago: Health Administration Press. 2002
29. Guo KL. Roles of Managers in Academic Health Centers: Strategies for the Managed Care Enviroment. *Healthcare Manager* 2002;20;3:43-58
30. Albrech S, Travaglione A. Trust in public-sector management. *International Journal of Human Resource Management* 2003;14;1:76-92
31. Dirks KT, Ferrin DL. Trust in Leadership: meta-analytic findings and implications for research and practic. *Journal of Applied Psychology* 2002;87;4:611-28
32. Dolan SL, Garcia S. Managing by values: cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the 21st century. *Journal of Management Development* 2002;20;2:101-17

33. Whitwener ME, Brodt ES, Korsgaard AM, Werner MJ. Managers as Initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review* 1998;23;3:513-30
34. Zeffane R, Connell J. Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management* 2003;8:53-111
35. Guo KL. Survival of Academic Medical Center in The Managed Care Environment: The Roles of CEOs, *Managed Care Quarterly* 9. 2001;4: 5
36. Power and quality improvement in the new NHS: the roles of Doctors and managers. *Quality in Health Care* 1998;7:16-23
37. Adamson BJ, Lincoln MA, Cant RV. An analysis of managerial skills for the current and future Health Care environment. *Journal Allied Health* 2000;29;4:2003-13
38. Guo KL. An assessment tool for developing Healthcare managerial skills and roles. *Journal Healthcare Manager* 2003;48;6:367-76
39. Zckerman HS, et al. The Managerial Role, in *essentials of Health Care Management: Design and Behavior* 4th ed New York: Delmar Publisher 2000:34-60
40. Sveikatos apsaugos ministro įsakymas dėl Sveikatos priežiūros kokybės užtikrinimo 2005-2010 m. programos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2004;144:13-38
41. Jucevičienė P. *Organizacijos elgsena* – Kaunas. Technologija 1996

9. PRIEDAI

KAUNO MEDICINOS UNIVERSITETAS
VISUOMENĖS SVEIKATOS FAKULTETAS

ANKETA

**ASMENS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS ĮSTAIGOS PADALINIŲ VADOVŲ ŽMOGIŠKŲJŲ SAVYBIŲ
VERTINIMAS
2004**

Gerbiami vadovai,

Labai prašome atsakyti į visus anketos klausimus. Išrinkę vieną iš siūlomų variantų, ratuku apibraukite ties juo pažymėtą skaičių.

Anketa anoniminė, bus panaudoti tik apibendrinti duomenys, atspindintys vadovų žmogiškasias savybes.

1. Jūsų amžius.....
2. Lytis: 1) Vyras 2) Moteris
3. Jūsų pareigos:
 - 1) Klinikos vadovas
 - 2) Skyriaus vadovas
 - 3) Skyriaus administratorius
 - 4) Skyriaus vyresnioji slaugytoja – slaugos administratorė.
4. Kiek laiko Jūs dirbate vadovaujantį darbą.....
5. Bendras darbo stažas gydymo įstaigoje.....
6. Ar gerai pažįstate kiekvieną savo darbuotoją?
 - 1) Taip 2) Ne
7. Ar kalbate su savo darbuotojais apie jų pomėgius?
 - 1) Taip 2) Ne 3) Kartais
8. Ar pasitikite savo darbuotojais?
 - 1) Taip 2) Ne 3) Ne visais
9. Ar domitės visu darbu, ar tik tuo, kas svarbu jums?
 - 1) Taip 2) Ne
10. Ar esate mandagus su savo darbuotojais?
 - 1) Taip 2) Ne 3) Kartais
11. Ar leidžiate pajusti darbuotojams, kokie jie svarbūs jūsų vadovaujamam padaliniui?
 - 1) Taip 2) Ne 3) Kartais
12. Ar esate malonus?
 - 1) Taip 2) Ne 3) Kartais
13. Ar esate geras klausytojas?
 - 1) Taip 2) Ne 3) Kartais
14. Ar reaguojate į kiekvieną skundą?
 - 1) Taip 2) Ne
15. Ar vienodai griežtai elgiatės su visais savo darbuotojais?
 - 1) Taip 2) Ne
16. Ar įvertinate gerą ir blogą darbą?
 - 1) Taip 2) Ne
17. Ar sugebate įsijausti į kito padėtį?
 - 1) Taip 2) Ne 3) Kartais

18. Ar galite įsivaizduoti, kokie bus pakeitimų padariniai?
1) Taip 2) Ne
19. Ar darote viską, kad jūsų darbuotojai pakiltų į aukštesnes pareigas?
1) Taip 2) Ne
20. Ar darbuotojai gali kreiptis į jus su savo asmeniniais rūpesčiais?
1) Taip 2) Ne
21. Ar žinote, ką dirba kiekvienas darbuotojas ir kokią reikšmę jo darbas turi jūsų vadovaujamame padalinyje?
1) Taip 2) Ne
22. Ar geranoriškai priimate darbuotojų kritiką savo adresu?
1) Taip 2) Ne 3) Kartais
23. Ar darbuotojai išklauso jus geranoriškai, kai aiškinate jiems, kaip geriau atlikti darbą?
1) Taip 2) Ne
24. Nurodykite, kiek Jums svarbūs išvardinti sugebėjimai, ties klausimo numeriu pažymėdami balais nuo 1 iki 100?
1) Techniniai sugebėjimai (tai žinios ir gebėjimas dirbti su konkrečiais įrengimais ir technologijom)
2) Žmogiškieji sugebėjimai (tai mokėjimas dirbti su žmonėmis bei organizuoti jų grupinį darbą)
3) Konceptualieji sugebėjimai (tai sisteminis mąstymas, sugebėjimas modeliuoti, platus požiūris į vykstančius reiškinius).
25. Iš pateiktų modelių išrinkite savybes kurios, Jūsų nuomone, būtinos šių dienų vadovui (1 ir 2 modelyje pažymėkite po vieną, o iš 3 modelyje pažymėkite 3 savybes)

1 modelis:

1. Strategas
2. Lyderis
3. Modeliuotojas

2 modelis:

1. Strategas
2. Bendraujantis
3. Deleguojantis

3 modelis:

1. Nominalus vadovas
2. Palaikantis ryšį tarp tarnybų
3. Lyderis
4. Stebėtojas
5. Atstovas
6. Skleidžiantis žinias
7. Derybininkas
8. Susidorojantis su nesklandumais
9. Išteklių radėjas
10. Antreprenieris (sugebantis išvėlgiti ateities tendencijas, novatorius)

26. Kieno skatinami Jūs keliate savo kvalifikaciją?
 1) Savo iniciatyva 2) Aukštesnių instancijų nurodymu 3) Kita.....
27. Ar užtenka gaunamų žinių apie sveikatos priežiūros veiklos administravimo principus?
 1) Taip 2) Ne 3) Nevisiškai
29. Ar šias pareigas užėmėte konkurso būdu?
 1) Taip 2) Ne
30. Kaip Jūs manote ar reikalinga asmens sveikatos priežiūros įstaigai turėti viziją, misiją, tikslus?

31. Ar reikalinga tokią informaciją paskelbti darbuotojams? Kur paskelbti?

32. Apie kokias komunikacines sistemas norėtumėte gauti daugiau įgūdžių?
 1) Elektronines
 2) Lingvistines
 3) Kita.....
33. Koku būdu Jūs gaunate informaciją apie išorinę organizacijos aplinką?

34. Kaip Jūs manote, vadovu gimstama ar tampama?

35. Kaip Jūs vertinate savo sveikatą?
 1) Gerai 2) Vidutiniškai 3) Blogai

NUOŠIRDŽIAI DĖKOJAME UŽ ATSAKYMUS IR LINKIME SĖKMĖS!

Anketą parengė Kauno medicinos universiteto Visuomenės sveikatos vadybos magistrantė Renata Rančytė.

Rengiant anketą naudoti šie literatūros šaltiniai:

1. Baršauskienė V. „Žmogiškieji santykiai“, Kaunas 1999
2. Guo K L. A Study of Skills and Roles of Senior-Level Health Care Managers. *The Health Care Manager*, Apr-Jun 2003; Vol 22, Num 2, 152-158.
3. Simanavičiūtė L. “Vadovų kompetencija ir jos ugdymo matmenys” magistrinis darbas, Kaunas 2001