



**MASTER RAD**  
**Predrag Živanović**

**Mentor Prof dr Dobrivoje Mihailović**  
**Komentor Prof dr Miloš Bjelović**

**LIDERSKE**  
**KOMPETENCIJE**  
**U SISTEMU**  
**ZDRAVSTVENE**  
**ZAŠTITE**





# UVOD



- Centralna teza o modernom liderstvu jeste da je ono osnov za efektivnost i produktivnost
- Identifikovati kvalitetivne varijable- osobine, veštine i znanja
- Pokazati da su određene kompetencije vezane za uspeh organizacije





## UVOD

- Sve ove konstatacije se pažljivo moraju preneti na sistem zdravstvene zaštite
- Servis industrija- mnoštvo visoko obučениh kadrova, mnoštvo pratećih uslužnih grana
- U svakom delu sistema su potrebni i menadžeri i lideri





## LIDERSTVO SE UGLAVNOM OSLANJA NA TEHNIKE UTICAJA BEZ PRIMENE PRINUDE.





# DEFINICIJE LIDERSTVA

- Liderstvo je „ponašanje pojedinca, koje usmerava aktivnost grupe ka zajedničkom cilju.“ (Hemphill & Coons, 1957.)
- „Liderstvo se ispoljava kada pojedinci mobilišu institucionalne, političke, psihološke i druge resurse kako bi pobudili, angažovali i zadovoljili motive sledbenika.“ (Burns, 1978.);
- Liderstvo je „dodatno angažovanje preko i iznad mehaničkog pridržavanja uobičajenih naredbi u organizaciji.“ (Katz & Kahn, 1978.);





## ELEMENTI

- **Promena-** Liderstvo podrazumeva promene, a ne održavanje postojećeg stanja.
- **Sledbenici-** Liderstvo uključuje sledbenike, a ne podređene.
- **Uticaj-** Liderstvo podrazumeva uticaj koji se javlja između lidera i sledbenika.
- **Cilj-** Zajednička svrha i ciljevi koji se javljaju između lidera i sledbenika, u konceptu liderstva, čine osnovu za efikasnost promena i ostvarivanje željenih rezultata.





## MAKSIMALNA EFEKTIVNOST LIDERSTVA

- Stvaranje novih vrednosti- odnosno stvaranje i sprovođenje promena
- Umetnost dejstvovanja- podstaknuta unutrašnjom motivacijom





# EFEKTIVAN LIDER U SISTEMU ZDRAVSTVENE ZAŠTITE

- Edukativan
- Inspirativan i čovek kome veruju
- Daje snagu
- Poboljšava performanse
- Prepoznaje individualne doprinose i nagradjuje
- Vodi i razvija usluge i službe- implementira promene
- Pomaže organizaciju





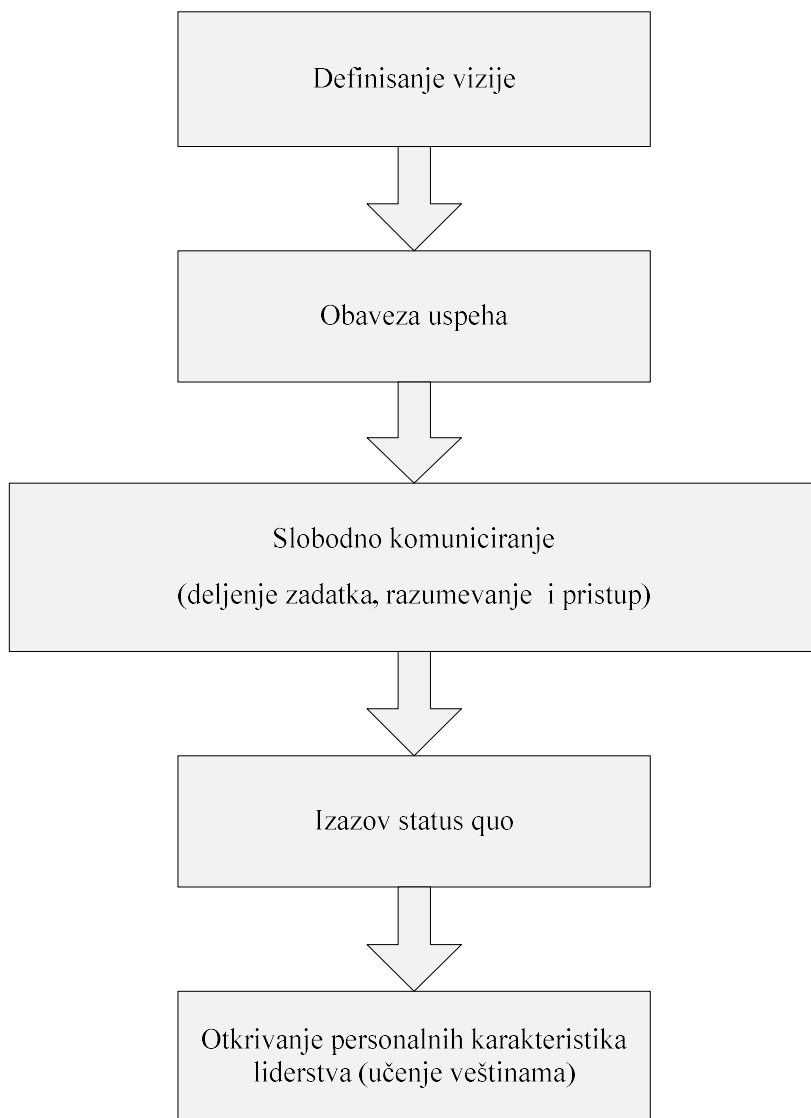
# POKRETAČKE SNAGE LIDERSTVA

- Želja za ostvarivanjem
- Želja za moći i vlašću
- Želja za bogatstvom i društvenim statusom
- Želja za profesionalnim priznanjem
- Želja za zadovoljstvom i ispunjenjem.





### *Slika 3. Pet dimenzija liderstva*





## FAKTORI LIDERSTVA

- Osobine pojedinaca, koji žele da budu lideri
- Osobine sledbenika
- Karakteristike sredine





# LIDERSTVO - SLOŽAJ OSOBINA LIČNOSTI

- Inteligencija pomaže lideru da rešava složene probleme.
- Znanje relevantno za rešavanje zadatka osigurava da lider zna šta da radi i kako treba da radi, koje resurse treba da traži itd., za grupu ili organizaciju, da bi ona ostvarila svoje ciljeve.
- Dominacija, individualna potreba za širenjem uticaja i kontrola nad drugima, pomažu lideru da svojim kanalima i snagom sledbenika utiče na rešavanje grupnih i organizacionih ciljeva.





- Samopouzdanje pomaže lideru da svojom ličnošću utiče na sledbenike i prevazilazi probleme i teškoće.
- Energija / nivoi aktivnosti, kada su visoki, pomažu lideru da ispunjava mnoge zahteve koje on / ona svakodnevno vide.
- Tolerancija u vezi sa stresom pomaže lideru da se bavi neizvesnom inherentnošću u svakoj liderskoj ulozi.





- Integritet i poštenje osiguravaju da je leadersko ponašanje etičko i vredno za sledbenike, njihovo verovanje i poverenje.
- Emocionalna snaga osigurava da lider nikad nije van centra zbivanja događaja i da može kontrolisati svoja osećanja i uverenja.





# FREDERICK TAYLOR

- *Pamet*
- *Obrazovanje*
- *Tehnička znanja*
- *Manuelna spretnost ili snaga*
- *Taktičnost*
- *Energija*
- *Izdržljivost*
- *Poštenje*
- *Prosudivanje ili zdrav razum*
- *Dobro zdravlje*





## HENRY FAYOL

- *Fizičke kvalitete*, koji podrazumevaju: zdravlje, snagu, načine ophođenja sa ljudima;
- *Mentalne kvalitete*, koji podrazumevaju sposobnosti da se uči, prosuđuje, mentalnu snagu i fleksibilnost;
- *Moralne kvalitete*, koji podrazumevaju; energiju, čvrstinu, spremnost da se preuzme odgovornost, inicijativa, taktičnost i dostojanstvenost





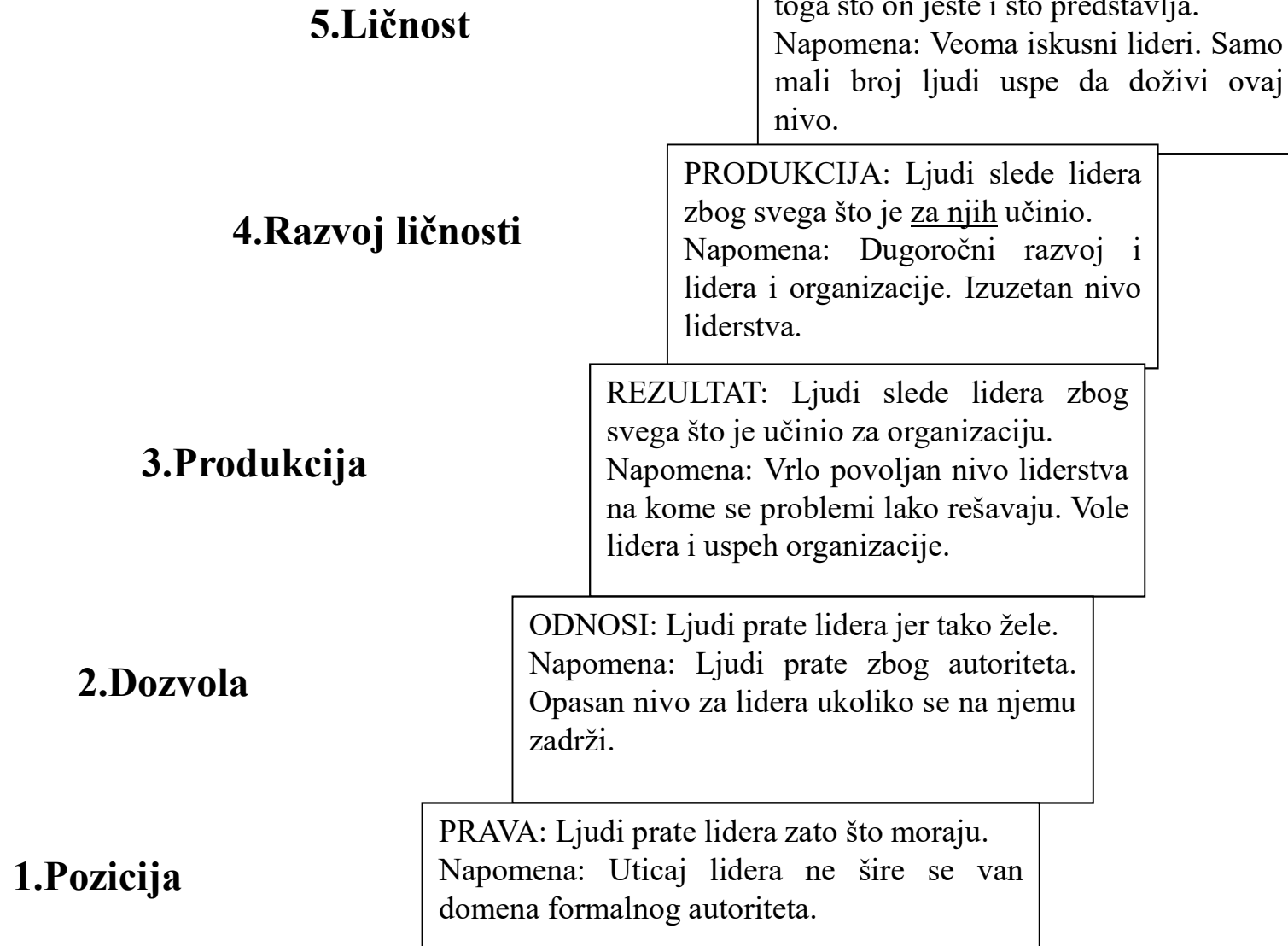
	„Dobar“ kandidat	„Elitni“ kandidat
Menadžerske veštine	<p>Zna šta je potrebno za kratkoročnu efikasnost.</p> <p>Zna kako da motiviše podređene da to prihvati.</p> <p>Efikasno koristi vreme.</p> <p>Zna da da prioritet određenim pitanjima.</p> <p>Često delegira zadatke.</p> <p>Zna kako da razvije sposobnosti podređenih.</p> <p>Usmerava talente ka ostvarenju određenih ciljeva</p> <p>Tera ljude da ostvaruju više od onoga što misle da mogu</p>	<p>Izbegava da „uskače“ u rešavanje problema za koje zna da ih drugi mogu rešiti sami</p> <p>Donosi prave odluke o tome kako i gde da usmeri sopstvenu i energiju organizacije</p> <p>Zadržava kontrolu nad određenim pitanjima i problemima i kanališe talente podređenih</p> <p>Čini da se ljudi osećaju važnima i poštovanima i da ostanu lojalni organizaciji</p>
Politička inteligencija	<p>Redovno prati politička dešavanja</p> <p>Brzo prepoznaje šeme ponašanja i odnosa u nepoznatom okruženju</p> <p>Razvija dobre odnose sa kolegama i podrženima</p> <p>Uvek je siguran da nadređeni i kolege znaju kolike su mu sposobnosti</p>	<p>Nije tipični „političar“</p> <p>Prepoznaje važnost međuljudskih odnosa za uspeh</p> <p>Motiviše podređene i kolege da pomažu</p> <p>Uveren je u svoje sposobnosti</p>
Lični stil	<p>„Zvezda“</p> <p>Intenzivan stil rada i života i fokus na sopstvenom uspehu</p> <p>„Workocholic“</p> <p>Podržava ideje sa puno entuzijazma</p> <p>Lider među kolegama</p> <p>Razume nove načine rada i povezuje aktivnosti</p>	<p>Čini se da ostvaruje uspeh bez napora</p> <p>Dozvoljava da se prizna tuđi uspeh</p> <p>Racionalno troši energiju i vreme</p> <p>Tačno zna kada da „postavi leđa“ a kada da odustane od ideje</p> <p>Pomaže kolegama da se razvijaju</p> <p>Ostaje „prizeman“ i trudi se da se osnovni procesi nesmetano odvijaju, dok se primenjuju novi koncepti</p>

Tabela 1. Pobedničke razlike <sup>[1]</sup>





# NIVOI LIDERSTVA





# EMOCIONALNA DIMENZIJA LIDERSTVA

Daniel Goleman

Efektivni lideri slični su po jednoj karakteristici: svi poseduju visok nivo emocionalne inteligencije





# PET KOMPONENTI EMOCIONALNE INTELIGENCIJE NA POSLU

	Definicija	Ključni elementi
Samosvesnost	Sposobnost raspoznavanja sopstvenih raspoloženja i emocija, u meri u kojoj se reflektuju na druge ljude	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sigurnost u sebe</li><li>• Realno samoprosuđivanje</li><li>• Samokontrolisati smisao za humor</li></ul>
Samokontrola	Sposobnost kontrolisanja ili preusmeravanja sopstvenih reakcija i raspoloženja. Sposobnost neizricanja sudova prerano - razmisliti pa izreći	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integritet i poverenje</li><li>• Dostojanstvo i mudrost</li><li>• Otvorenost za promene i različitosti</li></ul>
Motivacija	Motivisanost za rad ne samo iz materijalnih razloga (novac ili status). Sposobnost dostizanja ciljeva uporno i sa puno energije	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jaka želja za uspehom</li><li>• Optimizam, čak i u negativnim peridoima</li><li>• Predanost organizaciji</li></ul>
Empatija	Sposobnost razumevanja emocionalnih stanja drugih ljudi. Veština ophođenja sa ljudima u skladu sa njihovim emocionalnim stanjima	<ul style="list-style-type: none"><li>• Iskustvo i sposobnost izgradnje talenata</li><li>• Multikulturalni senzibilitet</li><li>• Pozitivan stav prema klijentima</li></ul>
Socijalne veštine	Izuzetna sposobnost stvaranja kvalitetnih međuljudskih odnosa i mreža. Sposobnost iznalaženje sličnosti i građenja pozitivnih odnosa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Efektivnost u vođenju promena</li><li>• Ubedljivost</li><li>• Efektivnost u izgradnji i vođenju timova</li></ul>





# VEŠTINE LIDERA



➤ Fokus razmišljanja se pomera sa osobina ličnosti, koje se obično smatraju za urođene i u velikoj meri unapred determinisane, ka veštinama i sposobnostima koje mogu da se nauče i razvijaju.





# Pristup liderstvu kao skupu tri veštine



## **Katz**

- Tehničke
- Humanističke
- Konceptualne





# *TRI KOMPONENTE MODELA LIDERSTVA ZASNOVANOG NA VEŠTINAMA*

## INDIVIDUALNE KARAKTERISTIKE

Opšta kognitivna  
sposobnost  
Kristalizovana kognitivna  
sposobnost  
Motivacija  
Ličnost

## KOMPETENCIJE

**Veština rešavanja  
problema**  
**Veština socijalnog  
zaključivanja**  
**Znanje**

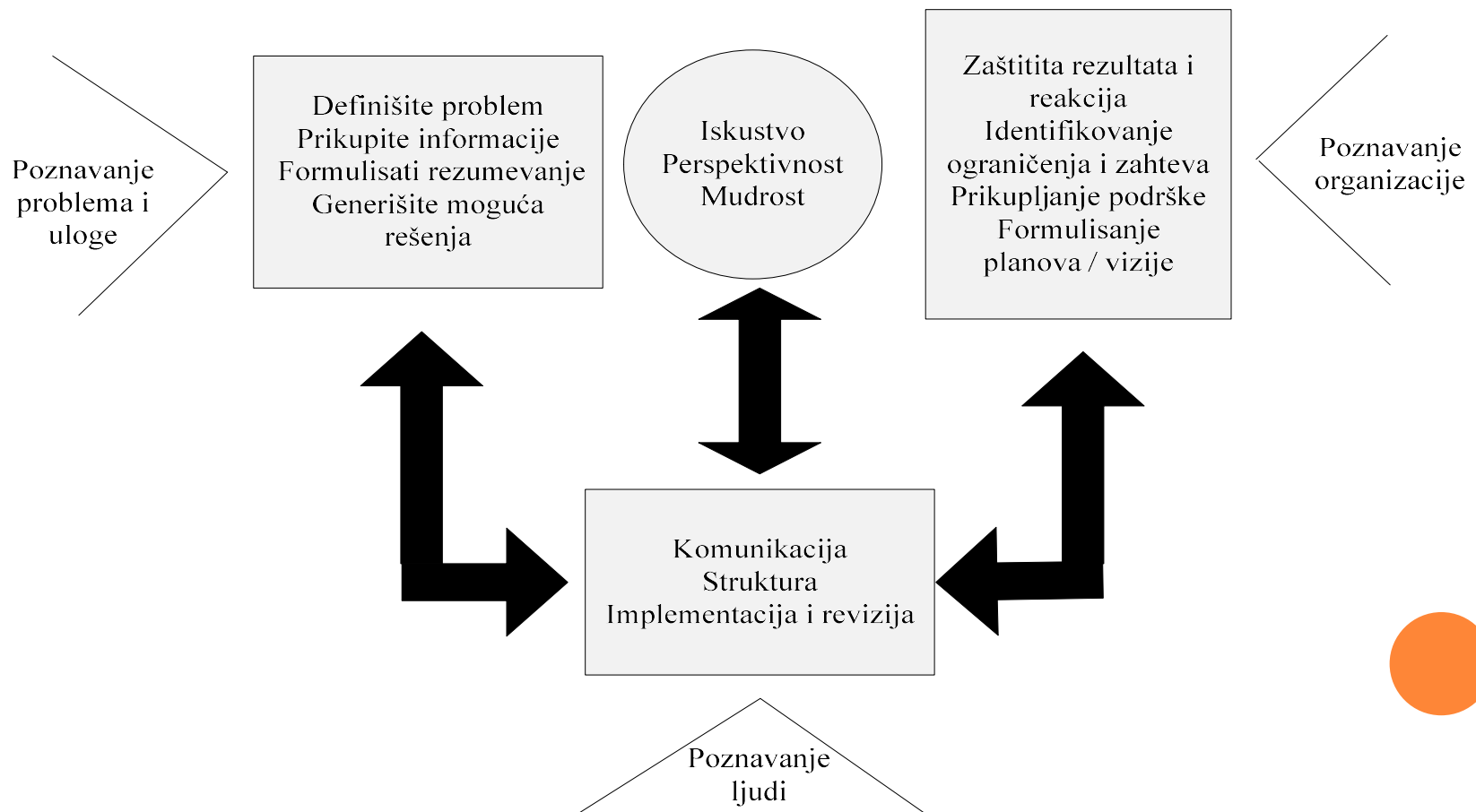
## REZULTATI LIDERSTVA

Efektivno rešavanje  
problema  
Radni učinak





# PREGLED KLJUČNIH VRSTA SPOSOBNOSTI, ZNANJA I VEŠTINA KOJE DOVODE DO REŠAVANJA PROBLEMA LIDERA.





# Znanje

- Efikasna primena svih veština zavisi od znanja
- Eksperti obično imaju više šema i koncepata na raspolaganju, koje su organizovane na osnovu bitnih ali ne toliko uočljivih faktora koji im omogućavaju precizniju dijagnostiku i procenjivanje upotrebljivosti (relevantnosti) različitih informacija.





# Razvoj veština i primena



➤ Veštine lidera i kasnije performanse nisu posmatrane kao oblast znanja samo nekoliko talentovanih pojedinaca. Umesto toga, liderstvo se smatra potencijalom u mnogim pojedincima, potencijal koji se pojavljuje kroz iskustvo i sposobnost da uče i da imaju koristi od iskustva.





# TRANSFORMACIONO LIDERSTVO

➤ Transformacioni lideri su oni koji imaju viziju, koji inspirišu ljude koji ih slede, imaju kvalitetnu komunikaciju, nalaze najbolji put ka cilju, preuzimaju odgovornost i predvode proces promena. Raditi za takvog vodju treba za većinu biti inspirativno samo po sebi, akcenat je na energiji i napretku, jednako kako samog vodje tako i ostalih zaposlenih





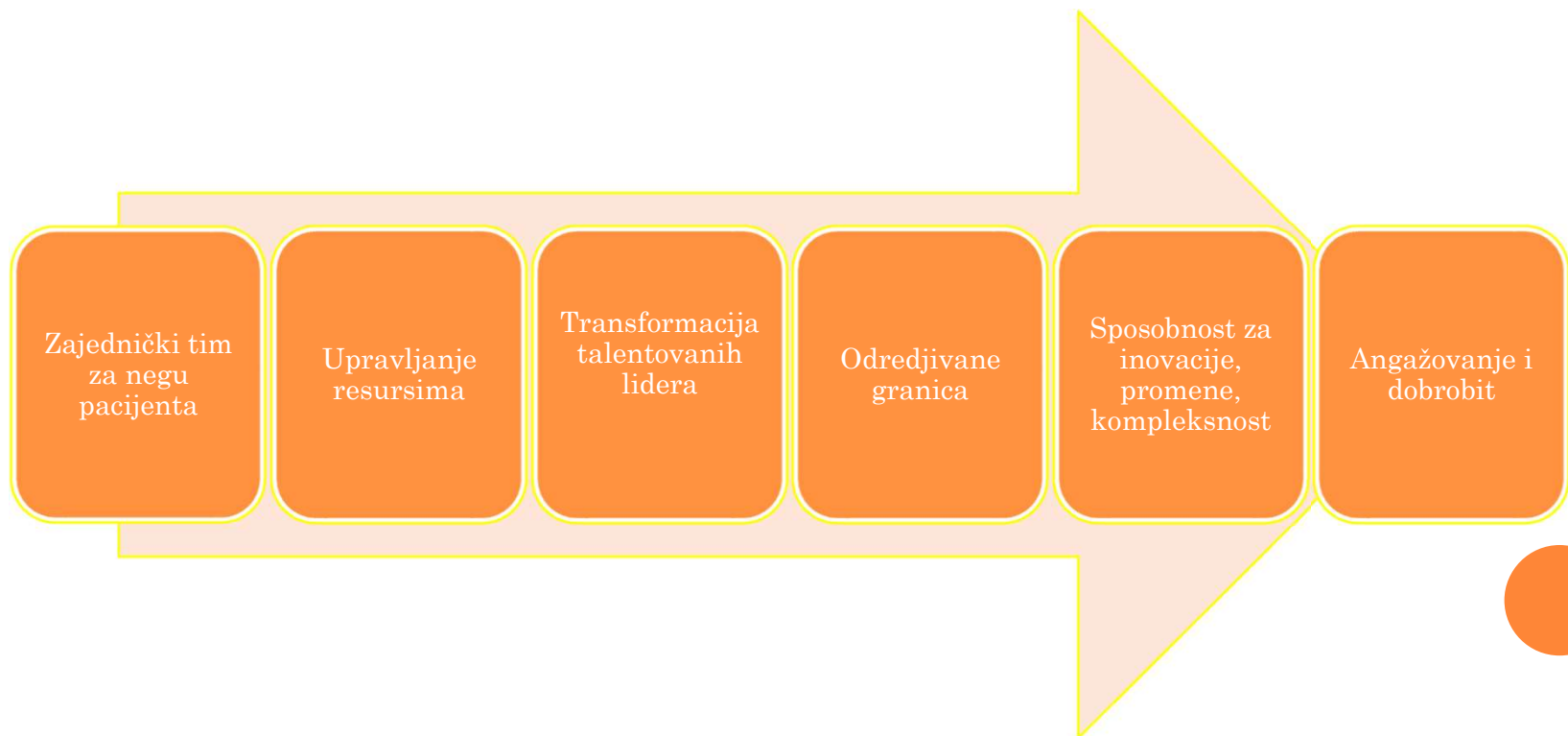
- Četiri bitne osobine transformacionog lidera: harizma, inspiracija, uvažavanje pojedinca, intelektualna stimulacija se provlače i prepliću kao osobine i kod drugih tipova liderstva.
- Transformaciono i transakciono liderstvo se ne isključuju, već se dopunjuju u jedno drugo čini delotvornijim.





# PUT OD TALENTOVANOG LIDERA DO EFEKTIVNOG LIDERA

➤ Fokus treba da bude timsko liderstvo





# KLJUČNE LIDERSKE VEŠTINE- KOMPETENCIJE

- Snalažljivost
- Brzo uči
- Vodi zaposlene
- Učestvuje u upravljanju
- Izgrađuje odnose
- Neporednost i pribranost
- Samokritičan
- Prepoznaje stvari





- Radi sve šta je potrebno
- Odlučnost
- Upravlja konfliktima
- Upravlja promenama
- Osećajan i saosećajan
- Balansira između ličnog i profesionalnog
- Duhovit
- Upravlja karijerom





## ZNACI UPOZORENJA

- Problemi u međuljudskim odnosima.
- Problemi u izgradnji i vodjenju tima.
- Problemi u prilagodjavanju promenama.
- Greške u poslovnoj proceni.
- Isuviše uska profesionalna orijentacija





## ZAKLJUČAK

- U prisupu liderstvu analiziranjem skupa **osobina** naglašava se da je za efektivno liderstvo ključno da lider ima specifičan sklop osobina.
- **Model organizacionog liderstva** zasnovan na veštinama je jasno kognitivni model zasnovan na predlogu da liderstvo u krajnjoj liniji zavisi od nečije sposobnosti da formuliše i sprovode rešenja za složene loše definisane probleme.





## ZAKLJUČAK

- Model liderstva na bazi veština
- Efikasni lideri moraju vežbati uticaj i rešavanje problema na pravi način u okviru drugih organizacionih aktivnosti.
- Znanje i veštine- osnova performansi lidera u organizacionom sistemu.





HVALA



