

**YÖNETİCİLİK, LİDERLİK VE MOTİVASYON,
İŞ DOYUMU VE DOYUMSUZLUĞU,
ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE SORUN ÇÖZME**



YÖNETSEL DÜZEYLER



YÖNETSEL DÜZEYLERLE YÖNETSEL BECERİLERİN İLİŞKİSİ

| | | | | |
|------------------------------------|------------------------------|--|--|-----------------------------|
| ÜST KADEME YÖNETİM | | | Karar Verme Becerisi | Kavramsal Beceri |
| ORTA KADEME YÖNETİM | İletişim Becerisi | | Analitik Beceri | |
| ALT KADEME YÖNETİM | Teknik Beceri | | İnsan İlişkileri Becerisi | |



Etkili bir liderde bulunması gereken vasıflar

- ➔ Lider **durumunu korumalıdır.**
- ➔ Lider grubun **normlarına uymalıdır.**
- ➔ Lider **öncülük yapmalıdır.**
- ➔ Lider **uyulmayacak emirler vermemelidir.**
- ➔ Lider **emir verirken mevcut kanallardan yararlanmalıdır.**
- ➔ Lider, toplumsal faaliyetlerde **üyelerle haşır neşir olmamalıdır.**
- ➔ Lider, grubun **diğer üyeleri önünde, bir kişiyi ne suçlamalı ne de övmelidir.**
- ➔ Lider, **bütün durumu göz önünde tutmalıdır.**
- ➔ Lider disiplini sağlarken **ceza vermekten çok grubun kendi kendini disipline sokacağı koşulları hazırlamakla uğraşmalıdır.**
- ➔ Lider **dinlemelidir.**
- ➔ Lider **kendini tanımalıdır.**



MOTİVASYON

Motive etme – Gdleme;

Motive etme örgütün ve bireyin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iř ortamı yaratarak çalışanların amaçlar doğrutusunda harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.

Çalışanlar için Motivasyon Kaynakları

- ➔ **Ücret** artırımını
- ➔ **Gelecek güvencesi**
- ➔ **Yükselme** olanağı
- ➔ **İyi ve sağlıklı çalışma koşulları**
- ➔ **Kendilerini gösterme** olanağı
- ➔ **Üstlerle iyi ilişkiler kurmak**
- ➔ **Üstlerin kendilerine adil davranması**
- ➔ **Üstlerce beğenilmek**
- ➔ **Özel sorunlara ilgi ve yardım**
- ➔ **Örgütün üyesi olduğu (İlişkinlik) duygusunu geliştirmek**



SAĞLIK KURUMLARINDA MOTİVASYON

Sağlık personelinin ihtiyaçları;

Kişisel başarı ve gelişim,

Statü ve tanınma,

Bağımsızlık,

Kendini gerçekleştirme,

Yeteneklerini en üst düzeyde kullanma,

Saygınlık.

olarak ortaya çıkmaktadır.



İHTİYAÇLARIN ÖRGÜTLERCE KARŞILANMA YÖNTEMLERİ

| | | |
|-----------------------------------|---|--|
| KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME | → | Yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel gelişme olanağı |
| SAYGINLIK İHTİYACI | → | Görevi adı ve sorumluluğu, ödüller, yükselme, |
| SOSYAL İHTİYAÇLAR | → | Dostça ilişkiler ortamı Çeşitli sosyal etkinlikler, |
| EMNİYET İHTİYACI | → | Sosyal güvenlik, sağlıklı çalışma koşulları, |
| FİZİKSEL İHTİYAÇLAR | → | Ücret, yan ödeme, sosyal yardımlar. |

MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon Teori ve Modelleri iki grupta incelenebilir;

- **Klasik Motivasyon Teorileri**
- **Modern Motivasyon Teorileri**



KLASİK MOTİVASYON TEORİLERİ

- ➔ **Abraham MASLOW** – İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi
- ➔ **HERZBERG** – Çift Faktör Teorisi
- ➔ **Mc CELLAND** – Başarma İhtiyacı Teorisi



MODERN MOTİVASYON TEORİLERİ

- ➔ **Vroom** - Ümit Bekleyiş Teorisi
- ➔ **Lawler ve Porter** - Geliştirilmiş Ümit Kuramı
- ➔ **Adams** - Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi
- ➔ **Cranny ve Smith** - Basitleştirilmiş Süreç Modeli
- ➔ **Pawlow** - Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi



SAĞLIK KURUMLARINDA MOTİVASYON

Kaliteli hasta bakımı ve tedavisi ancak **motive edilmiş personel** ile sağlanabilir.

İnsan sağlığı ile uğraşıldığından ortaya çıkabilecek bir **hata tolere** edilemez.

Motivasyon yokluğu düşük kaliteli hasta bakımına yol açan **düşük performans** düzeyi anlamına gelir.



LİDERLİK

Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.



LİDERLİK

➔ **Nitelikleri**

➔ **Öz-Güven**

➔ **Tutarlı Kişilik**

➔ **Samimiyet**

➔ **Canlılık**

➔ **Canlı ve yaratıcı bir zeka**

➔ **Sağduyu**

➔ **İnsanları Anlama ve Haberleşebilme**



Liderleri karakterize eden nitelikler

- Çıkarlardan ziyade **değerlere** bağımlıdırlar
- İnanışları **değerler onları eyleme sürükler**
- **Değişimle** ilgilidirler.
- Amaçladıkları **değişime ulaşmalarını engelleyecek olumsuzlukları aşabilmek için enerji ve direnç yüklüdürler.**
- **Belirsizlikte ürkmez** ve başarı için sabırla beklemeyi bilirler.
- **Aşırı kuşkuculuğa ve güvensizliğe karşı dirençlidirler.**
- Yalnızlığı severler fakat **yalnız çalışmazlar.**
- **Farklı bir düşünce sistematiğine sahiptirler**
- **Farklı bir düzen duygusu yaratır**
- **Yönlerini içsel bir dürtü ile genellikle doğru belirler,**



Yönetici Özellikleri

Lider Özellikleri

İdarecidirler

Yenilik yapar

Bir kopyadır

Bir orjinaldir

Muhafaza eder

Geliştirir

Sistemler ve yapı üzerinde

İnsanlar üzerinde odaklaşır

Kontrolle güvenir

Güven ilham eder

Kısa dönemli görüş

Uzun dönemli perspektif

Nasıl ve ne zaman diye sorar

Ne ve ne için diye sorar

Gözü esas hat üzerindedir

Gözü ufuklardadır

Taklit eder

Meydana getirir

Statükoyu kabul eder

Statükoya meydan okur

Klasik iyi askerdir

Başına buyruk kişidir

İşleri doğru yapar

Doğru işi yapar



LİDERLİK

Liderlik Teorileri

- ➔ **Özellikler Yaklaşımı**
- ➔ **Davranışsal Liderlik Teorisi**
- ➔ **Durumsallık Yaklaşımı**
- ➔ **Yol Amaç Yaklaşımı**



ÇATIŞMA



Kişiler ve grupların kendi içlerinde yada aralarında

- Anlaşmazlık
- Farklılık yada
- Birbirine uymama

şeklinde görülen dinamik süreçtir

- ★ Aynı gruptaki bireyler arasında,
- ★ Organizasyondaki iki yada daha fazla departmanlar arasında,
- ★ Yönetim kademelerindeki yöneticilerle personel arasında görülebilmektedir

Organizasyonlarda çatışma farklı menfaat yada ilgiler arasında kaçınılmaz olarak karşımıza çıkar ve bazen de süreklilik gösterir.



ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA NEDENLERİ

- ➔ **Rol bulanıklığı;** iş beklentilerinin net olmaması,
- ➔ **Kaynak kısıtlılığı;** kaynakların genellikle her örgütte kısıtlı olması,
- ➔ **Görevlerin bağımlı olması;** birey veya grupların iş başarımı için diğer kişilere bağımlı olması,



ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA NEDENLERİ

- ➔ **Yarışmacı amaçlar;** amaçların zayıf olması veya ödül sisteminin kötü tasarlanması,
- ➔ **Yapısal farklılaşma;** yapıya bağlı olarak işe yaklaşım farklılıklarının bulunması,
- ➔ **Önceden çözümsüz kalmış çatışmalar;** çatışmanın tekrarlanması.



HASTANELERDE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

v İş Bölümü

İşbölümü ile oluşan bölümler

Karşılıklı bağımlılık

“Amaçlar ne kadar çok farklılaştırılmışsa ve uzun süredir bölümün amacı olarak kalmışsa, bölümün dikkat alanı o ölçüde sınırlanır”

❖ Fonksiyonel Bağımlılık

Kaynakların ortaklaşa kullanılması

Fonksiyonların zamanında yerine getirilmemesi

v Ortak Karar Verme

Kaynakların dağılımı

Faaliyetlerin zamanlandırılması



HASTANELERDE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

v **Sınırlı Kaynaklar**

Fiziksel kaynaklar

Karşılıklı bağımlılık

v **Yeni Uzmanlıklar**

Güçlü kişisel bağımsızlık

Maksimum özerklik

v **İletişim**

İletişimdeki algılama farklılıkları

Yetersiz ve belirsiz iletişim

Faaliyetlere ilişkin fazla bilgiye sahip olma

Birden fazla yetki hattının birlikte bulunması



HASTANELERDE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

v Örgüt'ün Büyüklüğü

Örgütsel amaçlar

Roller ve ilişkilerin belirsizleşmesi

Uzmanlaşmanın artması

İletişim koordinasyon sorunları

v Bürokratik Nitelikler

Faaliyetlerde rutinleşme

Farklı görüşlerin engellenmesi



HASTANELERDE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

v Personelin Farklılığı

Hizmet süresindeki farklılıklar

Grup üyeliğindeki değişiklik

v Denetim Biçimi

Yakın denetim

Uzak denetim

v Kişisel Davranış Faktörleri

Güvenlik ihtiyacı

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

İlerleme Olanakları



PERSONEL ARASI ÇATIŞMA KAYNAKLARI

v **Örgütsel Değişim**

Teknolojik,

Politik

Sosyal yapıdaki değişim

v **Kişisel Farklılıklar**

Farklı düşünce ve hisler



PERSONEL ARASI ÇATIŞMA KAYNAKLARI

v Farklı Değer Yargıları Oluşturma

Farklı inanç

Farklı Değerler sistemi

v Statü Tehdidi

Statü Tehdidi

v Algılama Farklılığı



ÇATIŞMANIN SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

- **Araştırmaya teşvik**
- **Yaratıcı Kişilik**
- **Önceden saklanmış problemlerin su yüzüne çıkması**
- **Kuruma bağlı ve yararlı bireyler**



ÇATIŞMANIN DOĞURDUĞU DEZAVANTAJLAR

- Personel arası düzeyde işbirliği ve takım çalışmasının bozulması
- İnsanlar arasında güvensizlik doğması
- Stres düzeyinin yükselmesi
- Personelin motivasyonunun kırılması.
- İletişim düzeyinin azalması
- İş tatminsizliğinin doğması
- İşten ayrılmaların artması
- Genel düzeyde verim düşmesi



Çatışma/örgütsel performans ilişkisi

**ORGANİZASYONUN
PERFORMANS
DÜZEYİ**

Yüksek

Düşük

Düşük

ÇATIŞMA DÜZEYİ

Yüksek



ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALARI YÖNETİM YOLLARI

- Kaçınma ve bağlanmama
- Problem Çözme Yaklaşımı
- Yumuşatma
- Güç Kullanma
- Daha önemli ve kapsamlı amaçları belirleme
- Kura çekme
- Hakeme başvurma



ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALARIN YÖNETİM YOLLARI

- **Taviz Verme**
- **Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme**
- **Örgütsel İlişkileri değiştirme**
- **Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması**
- **Kaynakların genişletilmesi**
- **Uzlaştırma**



ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Çatışmaların yapıcı olarak sonuçlandırılması halinde ;

1. Verimlilik artar
2. Stres azalır
3. Yaratıcılık artar



ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Hastanelerde görülen örgütsel çatışmalar, rastlantılarla geliştiği ve yönetilmediği zaman;

- Hastanelerin verimini ve etkililiğini azaltabilir.
- örgütsel çatışmanın nedenleri ile ilgili bilgiye ulaşamaz.
- İşbölümü zayıflar,
- fonksiyonel bağımlılık sağlanamaz,
- ortak karar verme olanağı doğmaz,
- Kaynaklar adil dağıtılamaz,



ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

- İletişim eksiklikleri yaşanır,
- Bürokratik Nitelikler kontrol dışına çıkar,
- Personelin Farklılığından yararlanılamaz,
- Denetim zorlaşır

“Kısaca örgütün kayıpları artar”



TÜKENMİŞLİK (BURNOUT)

ÇOĞUNLUKLA İNSANLARLA
YÜZYÜZE ÇALIŞAN MESLEKLERDE
BİREYLERİN, İŞLERİ GEREĞİ
KARŞILAŞTIKLARI İNSANLARA KARŞI
DUYARSIZLAŞMALARI,
DUYGUSAL YÖNDEN KENDİLERİNİ
TÜKENMİŞ HİSSETMELERİ VE
KİŞİSEL BAŞARI VE YETERLİK
DUYGULARINDA AZALMA ŞEKLİNDE
KENDİNİ GÖSTEREN BİR SENDROMDUR.



DUYGUSAL TÜKENME

**ENERJİ EKSİKLİĞİ, SORUMSUZ DAVRANMA,
GERGİNLİK VE ENGELLENMİŞLİK DUYGUSU, İŞE
GİTME KORKUSU**

DUYARSIZLAŞMA

**İNSANLARA NESNE GİBİ DAVRANMA, UMURSAMAZ VE
ALAYCI BİR TAVIR, KÜÇÜLTÜCÜ BİR DİL KULLANMA,
İNSANLARI KATEGORİZE ETME, KATI KURALLARA
GÖRE İŞ YAPMA**

KİŞİSEL BAŞARI NOKSANLIĞI

**İŞİNDE İLERLEME KAYDETMEDİĞİNİ HATTA GERİLEDİĞİNİ
DÜŞÜNME, HARCADIKLARI ÇABANIN BİR İŞE YARAMAYACAĞINA
İNANMA,**



TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN ETMENLER

1. KURUMLA VE İŞLE İLGİLİ ETMENLER

- * AŞIRI İŞ YÜKÜ,
- * ÇALIŞMA ORTAMINDAKİ İLİŞKİLER,
- * ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİ,
- * ÇALIŞMA ORTAMININ ÖZELLİKLERİ,
- * ÇALIŞMA SÜRESİ,
- * MESLEKTAŞLARLA İLİŞKİLER VE ÇATIŞMALAR VB.



2.. KİŞİSEL TÜKENMİŞLİK ETMENLERİ

- * YAŞ**
- * CİNSİYET**
- * MEDENİ DURUM**
- * EĞİTİM**
- * KİŞİLİK VE BEKLENTİLER VB.**



İŞ DOYUMU

ÇALIŞANIN İŞ DENEYİMLERİ SONUCU ORTAYA ÇIKAN DUYGUYA DAYALI BİR TUTUMDUR.

OLUMLU
DUYGULAR



İŞ DOYUMU

OLUMSUZ
DUYGULAR



İŞ DOYUMSUZLUĞU



İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN ETMENLER

KİŞİSEL FAKTÖRLER;

**YAŞ, CİNSİYET, EĞİTİM, STATÜ, MEDENİ DURUM,
KİŞİLİK, VB.**

ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER;

**FİZİKSEL KOŞULLAR, ÖRGÜTÜN İŞLEYİŞİ,
ÜCRET, ÖRGÜTTE YÜKSELME OLANAKLARI, VB.**



KURUMA BAĞLILIK

KİŞİNİN KURUMA KARŞI HİSSETTİĞİ PSİKOLOJİK
BAĞLANMADIR VE KURUMUN BAKIŞ AÇILARI İLE
ÖZELLİKLERİNİ KABUL ETME VE
BUNLARA KENDİNİ UYARLAMA
DERECESİDİR

