

ERIZAINZA ZERBITZUEN KUDEAKETA ETA KALITATEA

Administrazio Prozesua: Zuzendaritza



Irrintzi Fernandez Aedo – Sendoa Ballesteros Peña
irrintzi.fernandez@ehu.eus - sendoa.ballesteros.@ehu.eus

Administrazio Prozesua: Zuzendaritza

Zuzendu: definizioa

- Lortu nahi ditugun helburuak lortzeko erabiliko ditugun prozesuak gidatzean datza.
- Langileak zuzendu eta gidatu (*Koontz eta O'Donell*).
- Lan talde guztia plangintzan eta antolakuntzan ezarritako helburuak lortzeko beharra ezartzea (*Terry*).



Zuzendaritza administrazio prozesu osoaren alderik gizartiarrena (humano) da

Zuzendaritzaren Elementuak

- Lidergoa.
- Delegazioa.
- Motibazioa.
- Gainbegiratzea.
- Komunikazioa.
- Bideratzea (orientar).



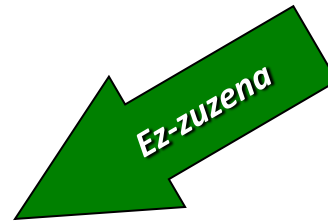
Ezin zaitezke lanaz aldatu baina bai lan egiteko moduz.

Zuzendaritzaren Funtzioa

Erakunde guztiek daukate:

- Bi aktibitate mota:

- PROGRAMATUAK: Berez egin beharrekoa.
- ZUZENDARITZAZKOAK: Programatuek faltan dutena.



- Hiru aktibitate eremu:

- ESTRATEGIKOAK : Helburuak izendatzen dira.
- ZUZENDARITZAZKOAK : Pertsonen aktibitatea.
- LIDERGOKOAK: aktibitateak eta helburuak betetzeko motibazioa.



Zuzendaritzaren Funtzioa

- Zuzendaritza fasean pertsona batek autoritatea beregain hartuko du.
- Lan taldeak burutuko du oinarrizko lana zuzendariaren gainbegiradarekin.
- Zuzendariak gidatuko ditu langileei jarraibideak eta aginduak emanaz.

Zuzendaritzaren Elementuak

- Motibazioa
- Buruzagitza
- Komunikazioa
- Orientazioa
- Gainbegiratzea

**Administrazio Prozesua:
Zuzendaritza
Motibazioa**

Motibazioa

➤ Zerbait egitera mugitzen gaituen barne indarra.

- Motibazioa handiagoa izan dadin buruzagiak, langileak bere lanaren bidez ase nahi dituen beharrak ezagutu behar ditu.



“Pertsonarentzako egon daitekeen elementurik motibagarriena, berak bere buruaz kontzeptu ona izatearen beharra da.” (Gillies Ann, 1994)

“Erizaintza kudeaketan aritzen direnen funtziorik garrantzitsuena, langileen motibazioa indartzea da”
(Gillies Ann, 1994)

Motibazioa

- Zuzendaritzak jakin behar du zeintzuk diren langileen elementu motibatzaileak, eta langileak nola motibatu jakin behar du.
 - Zer da motibatzen gaituena???
 - Nola motiba daitezke langileak???
- Gizabanakoaren beharrak asetzearekin zerikusia dauka.

Motibazioa: teoriak

- **FW Taylor.**
- **E. Mayo.**
- **A. Maslow:** Beharren teoria.
- **D. McGregor:** X eta Y teoriak.
- **W. Ouchi:** Z teoria.
- **F. Herzberg:** Garbitasuna – Motibazioa edo faktore bikoitzaren teoria
- **V. Vroom:** Itxaropenen teoria.

Motibazioa: teoriak

➤ Maslow-ren teoria

➤ Behar fisiologikoak

➤ Segurtasun beharrak

➤ Afiliazio beharrak

➤ Estimazio beharrak

➤ Autoerrealizazio beharrak

Motibazioa: teoriak

➤ Herzberg-en teoria

- Garbitasun/Higiene faktoreak edo lanerako ingurunea
- Lan edukierako faktoreak (promozioa, onarpena, ardura ...)

Motibazioa: teoriak

➤ E-R-G edo Alderfer-en teoria

- E: “existence” bizitza mantentzea.
- R: “relatedness” pertsonen arteko harremana.
- G: “Growth” hazkuntza.

Motibazioa: oinarriak edo faktoreak

Erizainen kasuan motibazioa haien lanarekiko betetasunean oinarritzen da eta motibazioak zein lanarekiko asetasunak eragina izango dute gure lanaren emaitzan.

Erizaintzan faktore motibatzaileak 2 taldeetan sailka ditzakegu:

- Kanpokoak
- Berezko faktoreak (norberaren garpenean eragina)

Motibazioa: zer da azken finean?

- **Betetasun profesionala**

- Lanaren berezko ezaugarriak
- Ordainketa
- Sustapen edo garapen profesionala
- Lan-segurtasuna
- Lanaren baldintza psikiko eta fisikoa

Administrazio Prozesua:
Zuzendaritza
Lidergoa-Buruzagitza

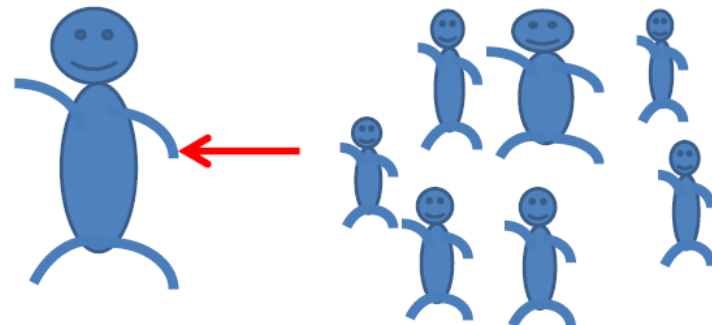
Lidergoa-Buruzagitza

Besteengan eragina izatea, hauek modu egokian eta eraginkorrean taldearen helburuak lor ditzaten. Buruzagia da besteengan eragina izateko gaitasuna duena, besteek ahalik eta modu egokienean lan egin dezaten.



Buruzagiaren ezaugarriak

- Taldearen lana zuzendu behar du
- Taldearen norabidea ezarri behar du
- Gauzengatik irrika
- Zuzentasuna
- Konfidantza sortu
- Xelebrea eta ausarta



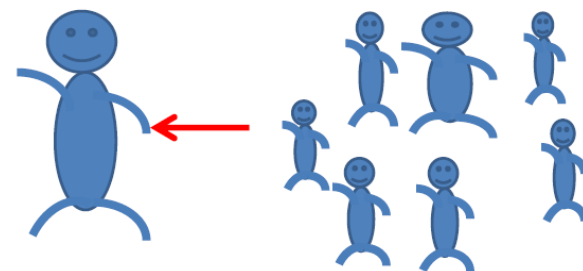
Lider eta Jefearen arteko ezberdintasun garrantzitsuenak

JEFEA	LIDERRA
AUTORITATEAK EGITEN DU	BORONDATE ONAGAITIK DAGO
AUTORITATEA BAKARRIK BURUZAGIENTZAKO ULERTZEN DU	AUTORITATEA PRIBILEGIOTZAT ONARTZEN DU
GAUZAK NOLA EGITEN DIREN BADAKI	KONFIDANTZA EMATEN DU
LANGILEAK FITXAK BAILIRAN TRATATZEN DITU	GAUZAK NOLA EGIN BEHAR DIREN ERAKUSTEN DU
EGINKIZUNAK EZARTZEN DITU	GIZABANAKOAREN GARRANTZIA EZAGUTZEN DU

Buruzagi ON baten ezaugarriak

- Bestearen lekuan jartzea (ENPATIA).
- Norbera ezagutzea.
- Besteek uste dutena erabakitzea.
- Objektibitatea.
- **ASERTIBITATEA.**

Asertibitatea jarrera pasiboa eta jarrera oldarkorraren arteko jarrera da.



Enpatia besteen sentimenduak, pentsamenduak edota nahiak behar bezala ulertzeko gaitasuna, bestearen lekuan jartzeko abilezia nahiz eta berdin ez pentsatu.

AKTITUDEAK: Segurtasuna, Errealista, koherentea,...

BALOREAK: Leialtasuna, errespontsabilitatea, zintzotasuna,...

ZUZENDARITZARAKO EZAUGARRIAK: Zuzentasuna, malgutasuna, ulerkorra ...

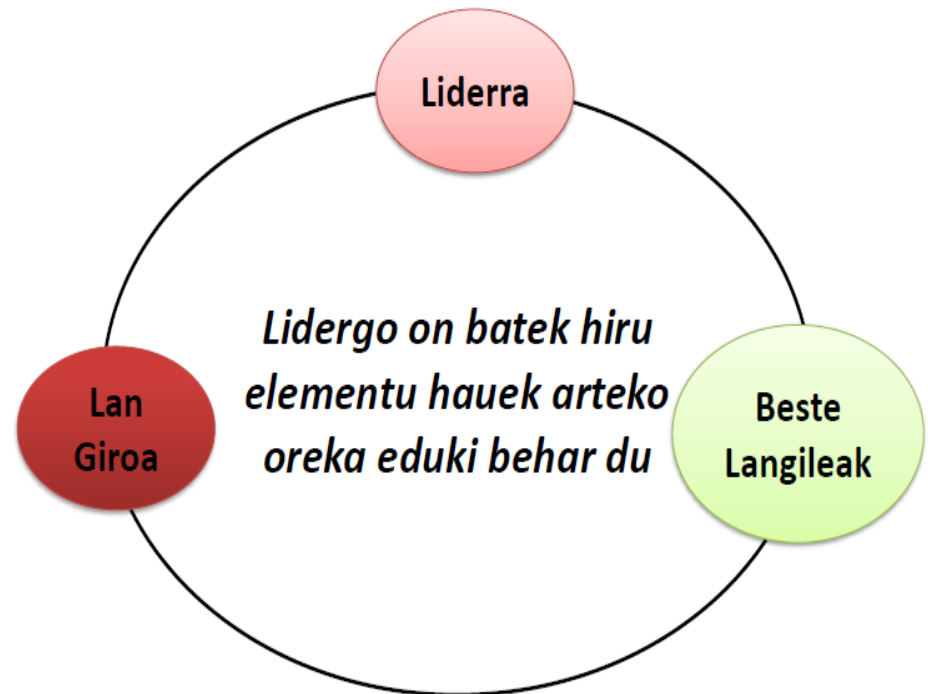


Lidergo Erak



Lidergoa eraginkorra izateko :

- **Liderraren** izaeraren araberakoa eta honen itxaropenen araberakoa.
- Honen **jarraitzaileen** izaeraren eta itxaropenen araberakoa.
- Lidergoa egiten den **egoeraren** araberakoa.



Buruzagitza Motak

- Iheslaria
- Burokrata
- Misiolaria
- Garatzailea
- Konpromezuzkoa
- Autokrata/ Autokrata baina borondate onekoa

Buruzagitza: ezaugarriak erizaintzan

- Ezagutza zientifikoa, aldaketara moldatuz
- Jakintza transmititzea
- Taldearen helburuak lortzea
- Zerbitzua antolatzea
- Ikerkuntza sustatzea
- Komunikazioa sustatzea
- Behar sozialak asetzea
- Beharrezkoak diren prozedurak erabiltzea kalitaterik onena lortzeko
- Profesionalen jarrera eta erizaintza-zerbitzuen emaitzak asetzea



Administrazio Prozesua : Zuzendaritza - Gainbegiratzea

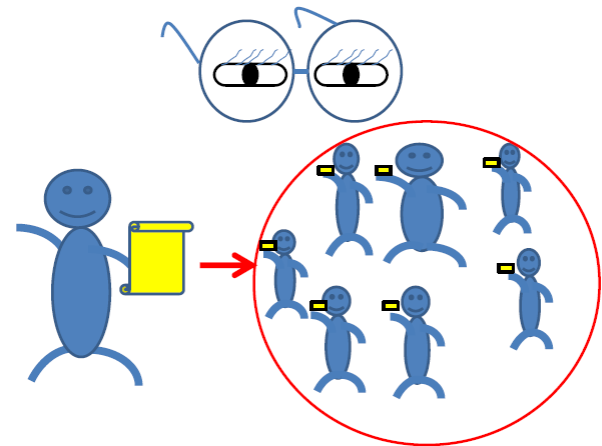
Gainbegiratzea

Zuzendaritza eta langileen arteko transmisio lotailua da (erizaintza).

Atxikitutako ekintzak

- **Behaketa:**

- Ebaluaketa jarraia
- Desbideraketa



- **Koordinazioa:**

- Errekurtsoen kudeaketa(denborak, materialak ...)

- **Delegazioa:**

- Ekintzak pertsona egokiei ematea.

Gainbegiraketa

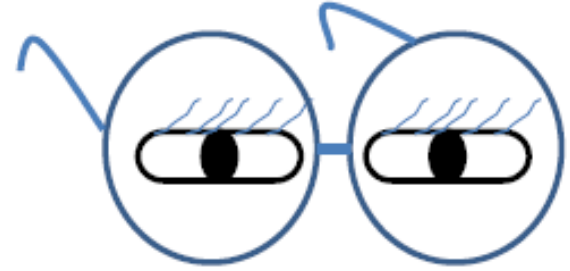
FUNTZIOAK

- Lan giro egokia sustatzea.
- Erabakiak hartzea.
- Komunikazioa sustatzea.
- Langileak tratatzen jakitea.

HELBURUAK

- Arretaren kalitatea hobetzea.
- Lantegian lan giro atsegina sortzea.
- Langileen konpromisoa bultzatzea.
- Baliabideak ondo kudeatzea.

Gainbegiraketa



Motak:



- **Zuzena:** Behaketa, elkarrizketa ...
- **Ez-zuzena:** txostenak, erregistroak ...

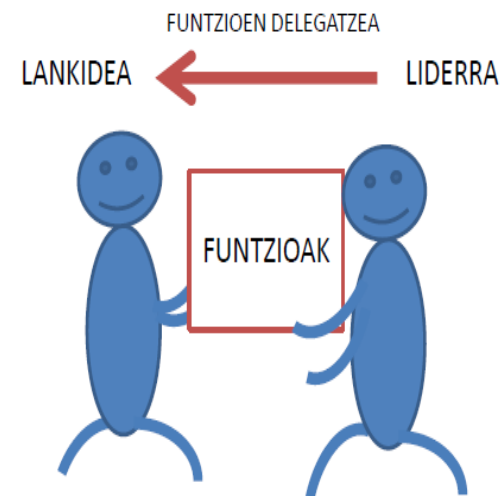
**Administrazio Prozesua:
Zuzendaritza
Delegazioa**

Autoritateren Delegazioa

“... Pertsona batek beste bati funtzio bat lagatzen dionean, eta lehenengo honen erresponsabilitatea denean” (*Zerilli, 1988*)

Delegatzeak suposatzen du:

- **Lidergoa** gaitasuna erakustea.
- Errekurtsoak hobeto kudeatzea.
 - Asistentzia kostua gutxitzea.
 - Denbora aurreztea.
- Kolaboratzailearen gaitasunen errendimendu maximoa lortzea.



Delegatzea ekintza erraza izan behar du, ez prozesu bat.

Delegazioa Motak

- Iraunkorra
- Denboraldikoa
- Erabatekoa
- Partziala
- Banakakoa
- Taldekoa
- Kolektiboa

Delegatzeko Arrazoiak

- Denbora aurrezteko
- Delegatuengandik gehiegizko etekina ateratzeko
- Delegatuek funtzio berriak ikasteko
- Langileak delegatuak gehiago inplikatzeko
- Motibazioa eta konpromesua igo

EZ Delegatzearen Arrazoiak

- Delegatzen duenak besteak baino hobeto egiten duela suposatzea.
- Besteek egindako lana ez gainbegiratzeko, edota beste batzuk egindakoagatik guri errua botatzea.
- Zuzendaritza eta langileen artean konfidantza falta egotea.
- Kolaboratzaileen formakuntza eskasa dela suposatzea.
- Kolaboratzaileagatik irazia izatearen beldurra.

Delegazioa EZ Onartzeko Arrazoiak

- Lan gehiago suposatuko duelako ideia.
- Giden faltagatik.
- Zuzendaritzak egin beharreko lana guk egiten dugulako inolako errekonpentsa eduki gabe eta zuzendaritzak ordean errekonpentsa hori jasotzea.
- Gaizki egitearen beldurra.



Administrazio Prozesua:
Zuzendaritza
Langileen kudeaketa

Langileen Zuzendaritza

Zuzendaritzaren betebeharrak langileen kudeaketan erizaintzan.

- Lanpostuen analisisia.
- Lanpostuen deskribapena.
- Lanpostuen balorazioa.
- Langileen beharren kudeaketa:
 - Gaixoen beharren araberakoa
 - Langileen beharren araberakoa

Zuzendaritzaren ikuspegia langileekiko ...

- **DESPOTIKOA-ESPLOTATZAILEA:** Lan taldea behartuta dagoelako gidatzen du
- **PATERNALISTA:** Langileen interesak kontutan hartzen ditu bere erabakietan .
- **EMAITZETARA ZUZENDUA:** Langileak emaitzak lortzeko baliabide bat dira.
- **ENTRE PARTNERS:** Enpresa eta langileen arteko ezberdintasunak konpontzen saiatzen da.

Lanpostuen Analisia

Lanpostuan langilerik egokiena jartzea ahalbideratzen du.

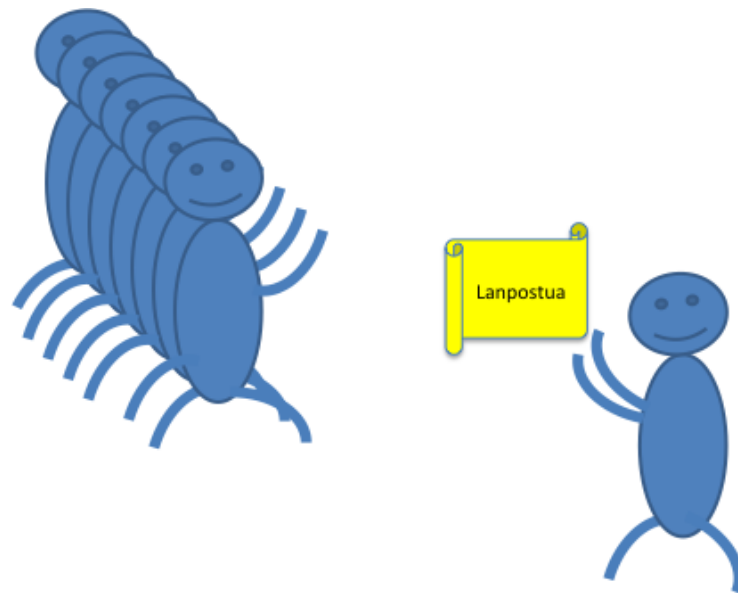
- “Lanpostu baten inguruan dabilzan faktore guztien ikerkuntza zientifikoa “ (Balderas, 1988)
- Langilerik aproposena lanpostu zehatz batean jartzeko balio du eta ez alderantziz .
- Lanpostu zehatz baterako langilea aukeratzeko orduan egokia.

Lanpostuen Deskribapena

Lanpostua zer den isladatzen du
Dokumentuetan agertu behar dena: funtzioak, jerarkia, erlazioak, baldintzak,
erantzukizunak...

Erabilgarritasuna:

- Funtzioak zehaztea.
- Lantaldea gidatu.
- Gainbegiratzea erraztu.
- Ebaluaketa hobetu.
- Intrusismoa ekidin.



Lanpostuen Balorazioa

Langileek betetzen duten lanpostuaren balore erlatiboa ezartzen du.

Helburuak: soldaten berdintasuna, funtzioen ezartzea ...

Erabilera: formakuntza lanpostuen zehaztea ...

Metodologia: mailaz-maila, taldeka ...

Funtzionarioen lanpostuen sailkapena

LANGILEEK BETE DITZAKETEN LANEN SAILKAPENA IKASKETA MAILEN ARABERA		
TALDEAK	AZPITALDEAK	IKASKETA MAILAK
A	A1	GRADUKO UNIBERTSITATE IKASKETAK
	A2	
B	XXXX	GOI MAILAKO TEKNIKARIAK
C	C1	BATXIELRGOA
	C2	BIGARREN HEZKUNTZA

**Lanpostuen Kudeaketan
erabiltzen diren Oinarrizko
Eragiketak**

Eragiketarik Ohizkoenak ...

- Okupazio indizea.
- Absentismo indizea.
- Orduen beharra (Erizaintzan).
- Beharrezkoa den langile kopurua.
- Langileen beharren zehaztea.

“Erizainek 12 ordu baino gehiago jarraian lan egiten dutenean, akatsak izateko probabilitatea handitu egiten da”.
(Ann Rogers, 2004)