



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Psikolojinin Yönetim ve Organizasyonlardaki Yeri ve Önemi

- İşletmeler çoğu kez belirli amaçları gerçekleştirmek için diğer üretim etmenleriyle birlikte bir grup insandan oluşmaktadır.
- Dolayısıyla işletme ve yönetim kavramları birbirini tamamlayan bir bilim dalının doğmasına neden olmuştur. Buda örgütsel davranıştır.
- Yöneticiler, işletmeleri amaçlarına ulaştırmak için işbirliği yaptıkları insanları bu amaçları gerçekleştirme doğrultusunda harekete geçirmek zorunda olduklarını hiçbir zaman unutmamalıdır.

Yönetimde Davranış Bilimleri

- Davranış bilimleri, bilimler grubunun bir araya gelerek insanların davranışlarının neden ve sonuçlarını insanları bu davranışa yönelten güdülerini incelemeye çalışan bir bilim dalıdır.
- Davranış bilimleri üç temel bilim dalının bir araya gelmesinden oluşur. (psikoloji, sosyoloji ve antropoloji)

- Sosyoloji; kişi ile daha az ilgilenirken insanların amaçlı olarak meydana getirdikleri insan topluluklarını diğeri bir deyimle sosyal grupları ve bu gruplarla ilgili sosyal davranış süreçlerini inceler.
- Antropoloji; insanların yaşayış biçimini ve onların meydana getirdikleri eserleri ilkel toplumlardan günümüze kadar inceleyen bir bilim dalıdır.
- Psikoloji ise; bireysel davranışları inceleyen bunların süreçlerini ve nedenlerini saptamaya çalışan ve nihayet bireyler arasındaki farklılıkları ortaya koyan bir bilim dalıdır.

YÖNETİM ve PSİKOLOJİ İLİŞKİSİ

1. İşe uygun nitelikte personel tedariki
Mevcut personelin terfiinde yeni görevin gerektirdiği bireysel yetenek ve niteliklerin araştırılması, eğitim ihtiyacının belirlenmesi
Testler, mülakatlar, psiko-teknik yöntemler.
2. İş yeri koşullarındaki düzensizlikler ve insanın bedensel ve zihinsel yapısına uygunsuzluklar
monotonluk, iş güvenliği, iş kazaları
İnsan Mühendisliği
 - Bedensel ve zihinsel yapıya uygun iş yeri düzenleri.
 - İş ile ilgili daha etkili görev-yetki-sorumluluk dağılımı.

3. Ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesi.

Astlar üzerinde etkili bir yönetsel yetkenin kurulması.

4. Güdüleme

İnsan davranışının nedenlerini araştırma,
ihtiyaçlarının temeline inme ve böylece amaca uygun
arzulanan davranışı gerçekleştirecek özendirme
araçlarını belirleme

(İnsanı iş görmeye özendirici araçları bulma)

5. Personelin işe, işletmeye ve yöneticiye karşı
tutumlarını ölçme Olumsuz tutumları yok etme

6. İşletmelerin temel sorunlarından biri de ürettikleri
ürünleri satabilmek veya satabilecekleri bir mal
üretmektir. Bu yüzden müşteri istek ve
beklentilerinin bilmek müşterileri firmaya markaya
mala bağlamak.

Örgütsel Davranış

Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat=ÖRGÜT

Davranma işi, tutum, davranım, muamele, hareket +
Dıştan gözlemlenebilecek tepkilerin toplamı=
DAVRANIŞ

- Belirli bir amaç etrafında birleşmiş insan grupları olarak açıklanabilecek örgütlerde birbiriyle etkileşim içinde olan bireylerin hem bireysel davranışlarını hem de grup davranışlarını ortaya koyan ve bu davranışların nedenlerini araştıran bir disipline “**örgütsel davranış**” denilmektedir. (Koçel, 2007, s. 381)
- **Örgütsel davranış**, bir örgüt içinde çalışan insanların davranışlarını anlamaya, geleceğe dönük tahminler yapmaya ve insanların davranışlarını kontrol etmeye ilişkin bir disiplindir.

- İnsan davranışlarını, içinde yaşadığı çalışma ortamında incelemekte ve bir ölçüde de bireyin örgütten ne şekilde etkilenerek davranış değiştirdiğini araştırmaktadır. Bireyin örgüt içinde çalışırken gösterdiği davranışları, algıları, değerleri, öğrenme vb kapasitesini belirlemek için psikoloji, sosyoloji ve kültürel antropoloji gibi disiplinlerden yararlanan; insan davranışlarını, tutumlarını ve performansını örgütsel baz da inceleyen; dış çevrenin örgüte ve onun insan kaynağına, amaçlarına, misyonuna ve stratejisine etkisini araştıran bir disiplindir.

Görünür Özellikler

Stratejiler
Amaç ve Hedefler
Politika ve Prosedürler
Örgüt Yapısı
Teknoloji
Hiyerarşi
Emir-komuta zinciri

Saklı Özellikler

Tutumlar
Beklentiler
Algılar
Grup Normları
İnformel Etkileşimler
Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar

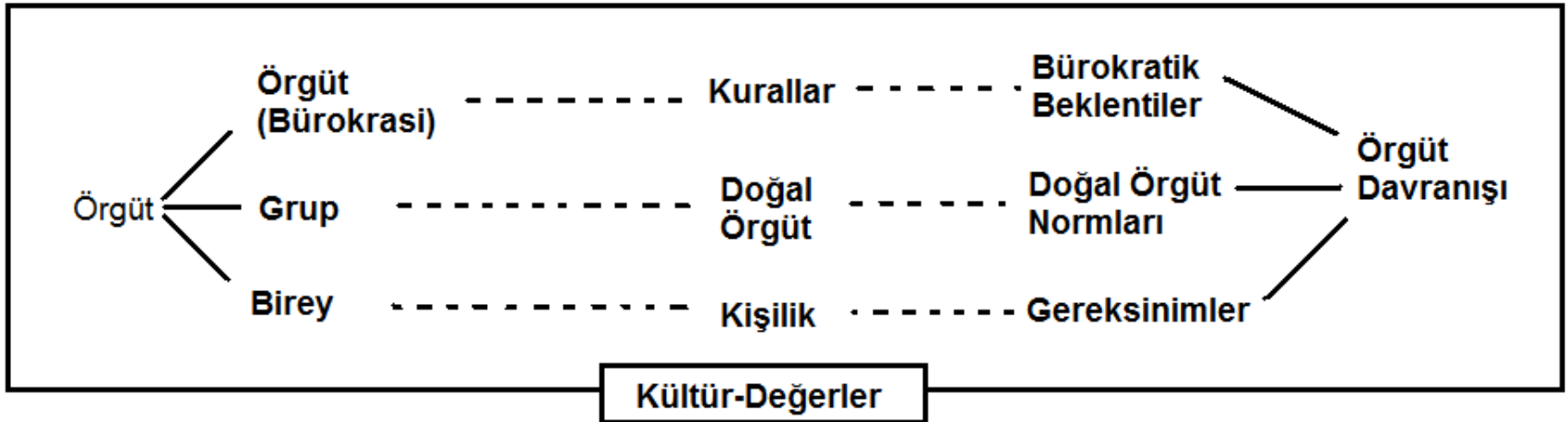
- Örgütsel davranış;
 - İnsanların davranışları
 - Yönetim süreci,
 - Yönetim sürecinin içinde yer aldığı örgüt veya örgüt kapsamı,
 - Örgüt süreci içinde işleyen çalışma düzeni ve işin yapılışı,
 - Örgüt dışında yer alan çevre ile örgütün etkileşimikonularını kapsayan bir bütünü irdelemektedir

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN İLGİ ALANI

1. Temelde **insanlar** üzerinde durur.
2. Bu insanlar, örgütsel bir çevrede yer alırlar. Temel hedef, **örgüt-insan** ilişkisi geliştirmektir.
3. Kilit faaliyetlerden biri insanları **güdüleyebilmek** için ortam oluşturmaktır.

4. Güdüleme, **ekip çalışmasına** yöneliktir. Ekip alışması, **uyumlaşma** (faaliyetleri etkili bir süre ve sıra içerisinde gerçekleştirmek) ve **işbirliği** (kişilerin amaçlar doğrultusunda birlikte çalışma arzuları) gerektirir.
5. Hem alışanların gereksinimlerini doyummayı hem de örgütsel amaçlara ulaşmayı hedef alır.
Amaç, **rgtsel başarı** ve **işgören doyum**dur.
Biri ötekinden üstün değildir. Sosyal alışverişten her iki taraf da kazançlı çıkar.

Örgüt Davranışının Oluşumunda Rol Oynayan Boyutlar



Microsoft, örgütsel davranışın kuruluşun performansını nasıl etkilediğini anlamıştır. Şirket, mükemmel bir çalışma ortamı, cömert yan haklar ve iddialı işler yaratarak çalışanlar arasında iyi ilişkiler sağlamayı başarmıştır. Bu resimde görünen duvar resmî Microsoft'un kurumsal kampüsünde çalışanların hoşnutluğu için sergilenen 4.500 parçadan irisidir. Microsoft'ta çalışan sadakati ve verimlilik yüksek düzeydedir; bu da şirketin dünyadaki en büyük yazılım şirketi olmasına katkıda bulunmaktadır.



Örgütsel davranış bir çalışma alanıdır. Yani bilgiler bütününe içeren bir uzmanlık alanıdır. Peki örgütsel davranış hangi bilgiler üzerinde çalışır? Örgütsel davranışın üç ögesi vardır: bireyler, gruplar ve örgütler. Örgütsel davranışın bu üç ögesi üzerinde çalışılır.

Yönetmel ve örgütsel psikolojinin önemini ortaya koyan belli başlı araştırmalar

- K. Lewin ve arkadaşlarının önderlik araştırması
- Elton Mayo ve Hawthorne araştırmaları
 - Işıklandırma deneyleri
 - role montaj odası deneyi
 - ikinci role montaj odası deneyi
 - mika yarma test odası deneyi
 - mülakat programı
 - seri bağlama gözlem odası deneyi
- Yankee City araştırması
- Harwood imalat işletmesi araştırması
- Tawistock enstitüsü araştırması

Yönetmel ve örgütsel psikolojinin temellerini oluşturan bazı kuramsal görüşler

Örgütlerde yer alan bireylerdeki davranışlarının ortaya çıkmasına neden olan, davranışlarının yoğunluğunu etkileyen ve yön veren nedenleri anlayabilmek için insan davranışlarını çözümlemeye yönelik bazı kuramları incelemekte yarar vardır.

1- JULIANROTTER'İN DENETİM ODAĞI (SOSYAL ÖĞRENME) KURAMI

- İnsanlar, kendi yaşamı içindeki deneyimlerini etkileyebilme yeteneğine sahip bilinçli bir varlıklardır.
- Dış uyarıcılar ve pekiştireçler insan davranışını etkilemektedir.
- Bireyler kendilerinin ve diğerlerinin yaşantılarına bakarak edindikleri öğrenmeler ile davranışlarının potansiyelini belirlemektedirler.

2.HEİDER VE WEİNER'A GÖRE DAVRANIŞIN NEDENLERİ (NEDENSELLİK YÜKLEME KURAMLARI)

- **Heider:**
- **Heider'ın kuramına göre bir birey davranışlarını ya kişilik özelliklerine ya da çevresel etmenlere bağlamaktadır.**
- **Bunları “içsel etmenler” ve “dışsal etmenler” olarak sınıflandırmaktadır.**

- **Weiner göre ise insanlar başarıya da başarısızlıklarını yetenek, çaba, şans ve görev güçlülüğü gibi dört temel etkene bağlarlar.**
- **Bu dört etken “kontroledilebilir” ve kontroledilemez” bileşim yeri meydana getirir.**
- **Çünkü içsel ve dışsal nedenlerin bazıları birey tarafından kontrol edilebilirken bazıları birey tarafından kontrol edilememektedir.**

3- GEORGE V. HOMANS” IN İNSAN GRUBU YAKLAŞIMI

Bu yaklaşımda üç öge vardır . Bunlar faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygulardır. Bu kavram birbirinden ayrı olmasına rağmen iş grubu içinde bir biriyle sıkı ilişkisi vardır ve grubun biçimsel olmayan güçlü yapısı bu ilişkiden kaynaklanmaktadır.

Bu ilişki dengeye varıncaya kadar etkileşim sürecektir.

4-CHRİS ARGYRİS' İN OLGUNLAŞMA KURAMI

Araştırmacıya göre, insanlara iş yerinde yükselme ve serbest yetki olanağı vererek onları güdülemenin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yol olduğunu ispat etmeye çalışmaktadır.

Araştırmacıya göre kişinin sorumluluk alanının artırılması onu daha olgunlaştırmakta hem kendisi hemde işletme için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı vermektedir.

5- RENSİS LİKERT'İN YÖNETİM SİSTEMLERİ YAKLAŞIMA

Araştırmacıya göre, sermaye kaynaklarındaki kayıplar sigortalama, ödünç alma vb. yöntemlerle kapatılabildiği halde insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca kapatılamaz.

Yani personeli işe alma, eğitme ve geliştirme uzun yıllar alır.

KİŞİLİK



1. Örgütlerde Kişilik ve Kişisel Farkların Analizi

a. Kişiliğin Tanımı



Kişilik;

Kişilik, yavaş oluşan ve aniden değişmeyen bir davranışsal özellikler bütünüdür

Bireylerin ruhsal, biyolojik ve fiziksel güçleri ile ortaya çıkan davranışların tümüdür.

Kişiliğin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

➤ Kişilik hem doğuştan gelen hem de sonradan kazanılan özelliklerden oluşur.

➤ Her bireyin kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran birtakım farklılıklar vardır.



➤ Kişinin tüm yaşantısının etkilerine dayanır.

➤ Biyolojik, fizyolojik ve psikolojik bir olgudur.

KİŞİLİĞİN OLUŞMASINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

- KALITIMSAL YAPI FAKTÖRLERİ
- KÜLTÜREL FAKTÖRLER
- AİLE ETKENİ
- SOSYAL YAPI VE SOSYAL SINIF FAKTÖRLERİ
- DİĞER FAKTÖRLER
 - Kitle iletişim araçları
 - Yetişkinler grubu
 - Doğum sırası

Kişilikle ilgili kavramlar

- Karakter ; bireye ait davranışların bütünü olup, insanın bedensel, duygusal ve zihin etkinliğine çevrenin verdiği değerdir.
- Kişinin karakterli olup olmamasını belirleyen en önemli faktör, toplumsal ve ahlaki kurallardır.

Karakterin gelişmesi

- Ceza ödüllendirme yöntemiyle
- Mantıklı düşünme
- Duygusal benimsemeler ve örnek alma

Karakter basamakları

- Beğenilme, takdir ve ödüllendirme basamağı
- Gerçek idealler basamağı

Mizaç (Huy) kavramı

- Mizaç, kalıtımsal bir özellik taşır ve devamlılık gösterir.
- Mizaç , bireye ait bazı temel ve ayırt edici özellikleri ifade eden bir kavramdır.
- Mizaç, kişiliğe şekil veren davranış ve düşüncelerin genel eğilimidir.

Kişilik kuramları

- Psikoanalitik kuramlar
- Özellik kuramları
 - Allport'un özellik kuramı
 - Raymond Cattell'in özellik kuramı
 - Henry Murray'in kişilik bilim kuramı
- Beş boyutlu kişilik kuramı
- Eysenck'in kişilik kuramı
- Alfred Adler'in kişilik kuramı
- Carl Gustav Jung'un kişilik kuramı
- Eric Berne'nin kişilik kuramı
- Karen Horney'in kişilik kuramı
- H. Erik Erikson'un kişilik kuramı

Kişilik ölçme teknikleri

- Görüşme yöntemi
- Dereceleme yöntemi
- Anamnez yöntemi
- İlgili testleri
- Projektif testler
- Minnesota çok yönlü kişilik envanteri

Kişilik özelliklerini tanımlama modeller

- Myers- Briggs tipi gösterge
- Büyük beş kişilik modeli

Myers-Briggs tipi model

- Dünyanın en çok kullanılan kişilik değerlendirme modelidir.
- İnsanlara belli durumlarda genellikle nasıl hissettiklerini ve nasıl hareket ettiklerini soran 100 soruluk kişilik testidir.
- Verilen cevaplara göre bireyin
 - Dışa dönük (D) veya içe dönük(İ)
 - Algısal(A) yada sezgisel(S)
 - Düşünen(Ü) yada hisseden(H)
 - Yargılayan(Y) yada kabul eden(K) olarak sınıflandırma yapılır.

- İe dönük/sezgisel/düşünen/yargılayan bireyler (İSY) ler: Vizyon sahibidirler, genellikle orijinal zekaları vardır, kendi düşünceleri için kuvvetli güdüleri vardır.
- DAY ler düzenleyici ve rgtleyicidirler, gerçekci, mantıklı, analitik ve belirleyicidirler, iş ve mekanik konusunda doğal kafaları vardır.
- DSK ler kavramlaştırıcı, yenilikci, bireysel ve çok yönlüdür.

- DAÜY: Yönetici
- İSHK: Mücadeleci, Avukat
- DAHK: Heykeltıraş
- İSÜY: Yenilikçi / Öncü
- DAHY: Antrenör
- İSÜK: Bilim İnsanı, Mühendis
- DSHK: Kaşif, Avukat
- İAÜY: Bakıcı / Müdür
- DAÜK: Heykeltıraş
- İSHY: Yenilikçi/ Öncü
- DSHY: Antrenör
- İAÜK: Bilim İnsanı
- DSÜY: Yönetici / Şef
- İAHK: Mücadeleci
- DSÜK: Kaşif, Mühendis
- İAHY: Bakıcı/ Müdür

Büyük beş kişilik modeli

- İnsan kişiliğindeki belirli farklılıkların çoğunu kapsayan beş temel boyutun olduğu bir modeldir.
- Büyük beş etken;
 - 1- Dışa dönüklük.
 - 2- uyumluluk
 - 3- sorumluluk
 - 4- duygusal kararlılık
 - 5- deneyime açıklık

Büyük beş özellik	Neden ilgili?	Neyi etkiliyor?
Duygusal kararlılık	*Daha az olumsuz düşünme ve daha az olumsuz duygu *Daha az aşırı tetikte bulunma hali	*Daha yüksek iş ve yaşam tatmini *Daha az düzeyde stres
Dışa dönüklük	* Daha iyi kişiler arası iletişim becerisi * Daha fazla sosyal baskı hali	* Daha yüksek performans * Geliştirilmiş liderlik *Daha yüksek iş ve yaşam tatmini
Açıklık	* Daha fazla öğrenme * Daha yaratıcı * Daha esnek ve otonom	* Eğitim performansı *Geliştirilmiş liderlik *Değişime daha fazla uyum
Uyumluluk	* Daha fazla sevilme hali *Daha fazla işbirlikçi olma ve uyum gösterme	* Daha yüksek performans * Daha az seviyede olagan dışı davranışlar
Sorumluluk	* Daha fazla caba ve sebat *Daha fazla güdü ve disiplin *Daha düzenli ve planlı	* Daha yüksek performans *Geliştirilmiş liderlik *Daha uzun ömürlülük

ÖD ile İlgili Diğer kişilik Özellikleri

- Çekirdek öz- değerlendirme
- Makyavelizm
- Narsisizm
- Öz denetim
- Risk alma
- A tipi kişilik
- Proaktif kişilik

MOTİVASYON
GÜDÜLENME
“İnanmıyorum”

ya da

“işte bu yüzden bu yüzden
başarısız oluyorsun”

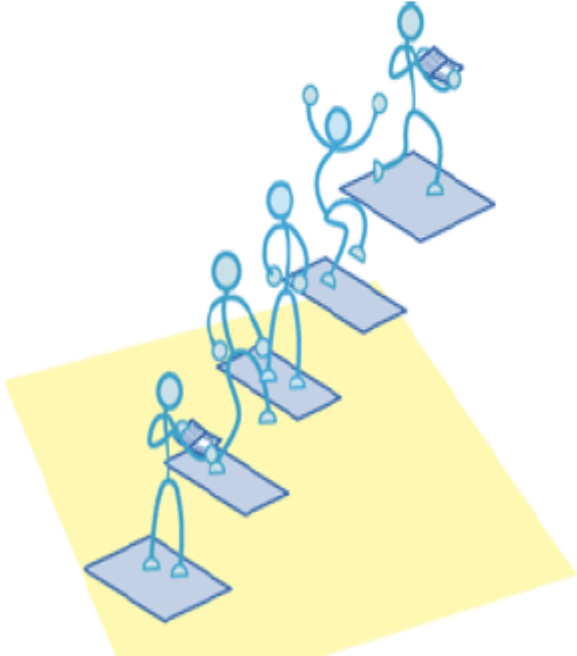
Motivasyon kavramı

Güdüleme ya da motive etme, bir ya da daha fazla insanı belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirmek için gösterilen çaba olarak tanımlanabilir.



Maslow'a göre güdüler "yan yana konan bir dizi değnekler biçiminde değil de, daha çok açtıkça farklı güdülerin ortaya çıktığı bir kutular ağıdır."

Motivasyon, bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi istekleri ile hareket etmeleri olarak tanımlanmaktadır.



Motivasyon konusunun içeriğinde, bireyin ihtiyaç ve amaçları ve davranışları bulunmaktadır.

İnsanları motive etme süreci

- İhtiyaç duyma
- Uygun ortam sağlama
- İstek
- Seçenek arama
- Deneme
- Tatmin olma

Organizasyonda kullanılan motivasyon yöntemleri

- Gözdağı
- Yarışma ve rekabet
- Ayrıcalıklar tanıma
- Ceza ve ödül
- Meslek yada kurum ile özdeşleşme

Güdülenme Kuramları



1. Kapsam Kuramları

- **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**



Bireylerin farklı durumlarda farklı ihtiyaçlarının giderilmesi gerekmektedir.

- **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**



- Mc Gregor'un (X) ve (Y) Teorisi

X Kuramı:

- İnsanlar yönetilmeyi tercih etmektedirler.
- İnsanlar için güvenlikleri ve çıkarları, örgütün amaçlarından önce gelmektedir.
- Çalışanlar için ekonomik çıkarlar ön plandadır.



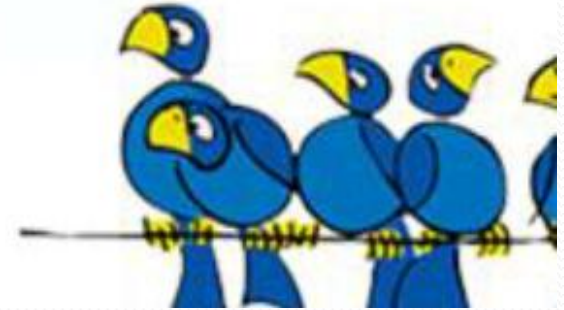


X Kuramı:

- İnsan değişiklikten hoşlanmayan ve değişime direnen bir yapıya sahiptir.
- Karar verme, sorunlara çözüm üretme gibi üst düzey beceriler yalnızca birkaç insanda bulunmaktadır.

Y Kuramı:

- **Bireylerin** dinlenme ya da oyun oynama gibi ihtiyaçlarının yanında çalışma ihtiyaçları da vardır ve bu doğaldır.
- Kişi işe girmekle zaten önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendini yönlendirecek ve denetleyecektir.





Y Kuramı:

- Çalışmalar yalnızca maddi kazanç sağlamak için değil başarı ihtiyacının da sağlanması içindir.
- İnsanlar çalışmak isterler ve sorumluktan kaçmazlar.
- Yeni fikirler üretme, çözüm yolları bulma, işleri en iyi şekilde yürütebilme özelliği yalnızca birkaç kişiye verilmemiş, geniş bir şekilde dağılmıştır.

• Herzberg'in Çift Faktör Kuramı



Davranışın (çalışmaya güdülenmenin) temelinde gereksinimlerin karşılanması konusunun önemli olduğunu savunmuştur.

Bu gereksinimleri de iki kısımda incelenmiştir:

- **Hijyen Faktörler:** Çevreyle ilişki içinde gelişen fiziksel gereksinimler
- **Güdüleyici Faktörler:** İnsanın kendine özgü sorumluluklarından kaynaklanan gereksinimler

Güdüleyici olan faktörler, işin kendisi, sorumluluk alma, ilerleme, başarma ve statü kazanma imkânlarına sahip olma gibi konuları içermektedir.



Hijyen faktörleri ise, çalışma koşulları, maaş, iş güvenliği gibi faktörleri kapsamaktadır.



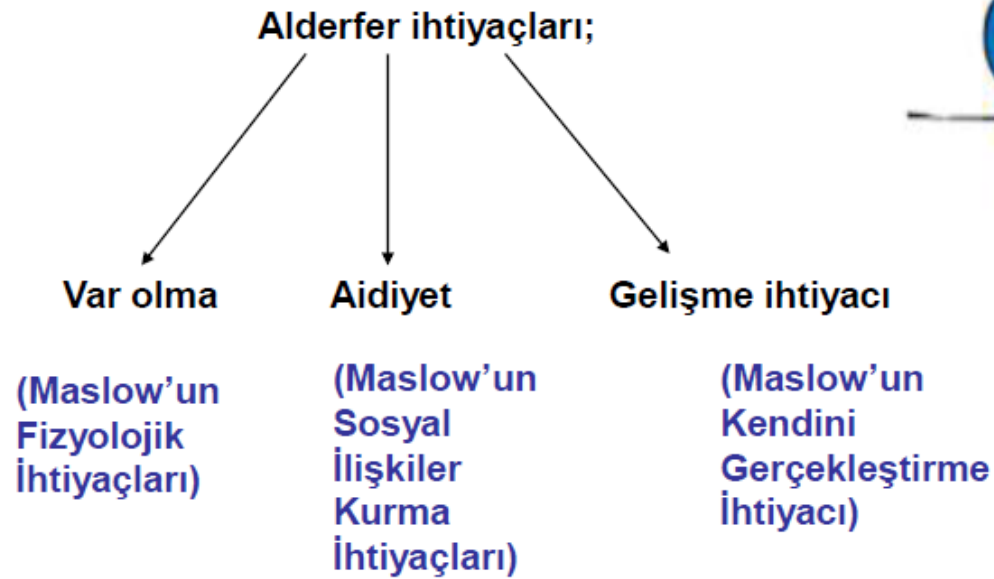
Hijyen faktörlerin olması kişinin motive olabileceği asgari ortamı sağlayacaktır.



! Bu iki faktörden yalnız birinin sağlanması diğerinin ihmal edilmesi tam bir güdülenmeyi sağlamayacaktır.

Bireylerin motive olması hijyen faktörleri sağlandıktan ve asgari bir motive ortamının oluşturulmasından sonra sağlanacak olan motive edici faktörlerle mümkün olacaktır.

• Alderfer'in Erg Kuramı

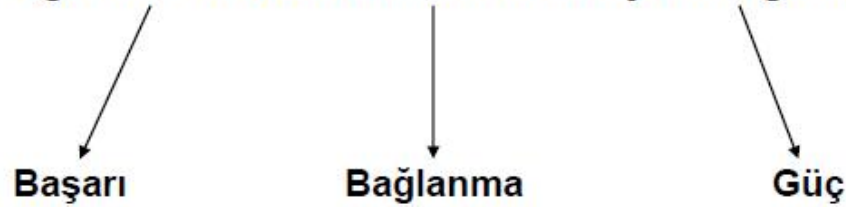


- **Mc Clelland'ın Üç İhtiyaç (Başarma İhtiyacı) Kuramı**



Bu kurama göre, gereksinimlerin öğrenme ile kazanılacağını öne sürülmektedir.

Öğrenme ile kazanılacak olan bu üç temel güdü:



Bağlanma
ihtiyacı, sosyal
ilişkiler kurma ve
geliştirme, bir
gruba dahil olma
ihtiyaçlarını ifade
etmektedir.



Güç kazanma
ihtiyacı, güç ve
yetki kaynaklarını
geliştirme,
başkalarını etki
altında tutup kendi
gücünü koruma
ihtiyaçlarını
anlatmaktadır.



Başarı ihtiyacı
ulaşılması hiç de
kolay olmayan bir
amaç için bilgi,
beceri ve yeteneği
kazanma daha sonra
kazandıklarını
davranışa dökme ve
bu sayede de
başarıya ulaşma
ihtiyacını
vurgulamaktadır.

Beklenti teorisi

- İnsanların iş ve görevlerindeki başarıları, ihtiyaçların giderilmesinden ziyade onların ödüllendirilmiş davranışları sonucu oluşmaktadır.
- Motivasyon= arzulama derecesi + bekleyiş
- Eğer bir insan belli bir çabanın belli bir performansa neden olacağına ve bu performansında ödüllendirileceğine inanıyorsa bu insanı motive edebilirsiniz.

Öz kararlılık teorisi

- İnsanlar davranışları üzerinde kontrolleri olduğunu hissetmek isterler, kişisel olarak keyif alınan ve tercih edilen bir davranış daha sonra bir mecburiyet haline dönüşürse bu durum insanların motivasyonunu olumsuz etkiler.
- Dışsal ödüller bir görevdeki içsel ödüllere olan ilgiyi azaltacağını öne sürmektedir.
- İnsanlar yaptıkları iş karşılığında para aldıklarında yapmak istediklerinden çok yapmak zorunda oldukları bir şeymiş gibi hissederler.

Hedef belirleme teorisi

- Hedef belirginliği, rekabet ve performansa yönelik geri bildirim konularında oldukça etkileyicidir.
- Hedef çalışana ne yapılması ve ne kadar gayret gösterilmesi gerektiğini açıklamaktadır.
- Zorlu hedefler performansı artıracaktır.
- İnsanlar hedefleri doğrultusunda nasıl ilerlediklerine ilişkin geribildirim aldıklarında daha iyisini yaparlar.
- Eğer çalışanlar kendileri için belirlenen hedeflere katılırlar ise hedefe ulaşmak için daha fazla çalışırlar.

Öz yetkinlik teorisi

- Kişinin bir görevi yerine getirebilme gücüne ilişkin inancı olarak tanımlanır.
- Öz yetkinlik algınız ne kadar yüksekse başarıya ilişkin yeteneğinize güveniniz o kadar yüksektir.
- Öz yetkinliğin yükselmesi
 - 1- Geçmiş tecrübeler
 - 2- Rol modellerin başarıları
 - 3- Sözel teşvikler
 - 4- Fizyolojik durum

Pekiştirme teorisi

- Pekiştirecilerin davranışları yönlendireceğine ilişkin davranışsal bir yaklaşım benimsenmektedir.
- Pekiştirme teorileri bireyin içsel dünyasını gözardı etmekte sadece bireyler herhangi bir faaliyette bulunduklarında bu faaliyetin sonuçları ile ilgilenmektedirler.
- Kişiler istedikleri bir şeyi elde etmek istemedikleri bir şeyden uzaklaşmak için faaliyette bulunurlar.

Eşitlik teorisi

- Kişilerin işten aldıklarının kişilerin işe verdikleriyle karşılaştırılması daha sonra bunun diğer kişilerle karşılaştırılması sonucu eşitlik çok önemlidir.

Motive edici faktörler

- Gelir
- Güvenlik
- Yükselme imkanı
- Cazip iş
- Yapılmaya değer bir iş
- Uygun statü
- Kişisel yetki ve güç kazandırma
- Özel yaşama saygı
- Kararlara katılım
- Amaç birliği sağlama
- İyi iletişim kurma
- Başarıyı ödüllendirme
- Cezadan ziyade olumlu pekiştirmeyi kullanma

- Herşeyden önemlisi

İNSANA İNSAN GİBİ DAVRANMA

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ



ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

- En genel anlamıyla kültür, insanların ihtiyaçlarını gidermek için meydana getirdikleri maddi manevi her şeydir.
- Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin sosyal ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen, ve sorunlarını çözüme kavuşturan ortak düşünce , inanç ve değerlerden oluşan bir bütündür.

- Örgüt kültürü bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir değer sistemini ifade eder.
- Bir örgüt kültürünün özünü oluşturan 7 temel nitelik söz konusudur.

- 1- Yenilik ve risk alma
- 2- Ayrıntıya dikkat etme
- 3- Sonuca odaklılık
- 4- İnsana odaklılık
- 5- Takım odaklılık
- 6- Saldırganlık
- 7- İstikrar

örgüt kültürünün temel boyutları

- Normlar ve standartlar
- Güç ve otorite
- İşlev- yapı
- Bağlılık ve moral
- Geribildirim ve eleştiri
- Amaçlar ve hedefler

Örgüt kültürünün temel öğeleri

- Liderlik tarzı
- Seromoniler ve törenler
- Ritüeller
- Ayinler
- Hikayeler
- Kahramanlar
- Mitler
- Lisan
- Değerler
- Semboller
- Normlar

Örgüt kültürünün temel özellikleri

- Örgüt kültürü bütüncül bir yapıya sahiptir.
- Örgüt kültürü örgütün geçmişten günümüze kadar olan tarihi bir perspektifi vardır.
- Örgüt kültürü antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- Örgüt kültürünün değişmesi de zaman gerektirir.
- Örgüt kültürü ifadeleri sembolleştirir.
- Örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlar daha çok duygusaldır.
- Örgüt kültürü yazılı olmaktan çok örgüt üyelerinin düşünce ve belleklerinde yer alır.

Örgüt kültürünün fonksiyonları

- Kontrol ve koordinasyonu sağlar
- Örgütün yapısını biçimlendirir.
- Çalışanları sosyalleştirir.
- Sorunları çözme yöntemlerinden biridir.
- Çalışanların moral ve motivasyonunu artırır.
- Çalışanları etkinliği ve verimliliği artar
- Örgütsel değişimi, belirleyen temel araçtır.
- Çalışanlar için bir kurumsal kimlik oluşturur.
- Çalışanların hal ve hareketlerini kontrol altında tutar.
- Örgütleri birbirlerinden ayırır.

Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen temel faktörler

- Toplumsal kültür ve örgütün sosyal çevresi
- Örgüt kurucuları, yöneticiler ve liderler.
- Örgütün tarihi ve büyüklüğü.
- Örgütün teknolojik yapısı
- Örgütsel amaç ve hedefler.
- Örgütsel yapıda yer alan iş görenler.

Örgüt kültürü sınıflamaları

- Deal ve Kennedy'si sınıflandırması

- 1- Sert Adam- Maço Kültürü
- 2- Sıkı Çalış – Sert Oyna Kültürü
- 3- Bahis- İddia kültürü
- 4- Süreç Kültürü

- Parsons' un örgüt kültürü sınıflaması

Kültürün oluşmasında değerler çok önemlidir.

1- teknik değerler

2- ekonomik değerler

3- sosyal değerler

4- psikolojik değerler

5- politik değerler

6- sanatsal ve estetik değerler

7- ahlaki değerler

8- dini değerler

- Handy'in örgüt kültürü sınıflması

Çalışanların davranışlarını düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren kurallar sistemi olarak değerlendirmiştir.

1- Rol Kültürü

2- Görev Kültürü

3- Güç Kültürü

4- Birey Kültürü

Bir kültür nasıl oluşur

- Kurucular sadece kendileriyle aynı hisseden ve düşünen çalışanları işe alırlar ve onları örgütte tutarlar.
- Kurucular bu çalışanlara kendi fikirleri ve hisleri doğrultusunda telkinde bulunurlar ve o şekilde sosyalleştirirler
- Kurucuların davranışları çalışanları onlarla beraber kültürü belirlemeye ve inançlarını, değerlerini, varsayımlarını içselleştirmeye teşvik eder.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK



Örgütsel bağlılık

- Örgütsel bağlılık iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir.
- Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştığı örgüte yönelik hisleri ve tutumlarıdır. İş doyumuna göre daha genel bir kavramdır. Örgütsel bağlılık hem işe hem de örgüte odaklıdır.

- **Örgütsel bağlılık:**

Çalışanların örgütün değer ve amaçlarını kabullenmede güçlü inançlara sahip olmaları, örgütü adına beklenilenin ötesinde büyük çaba göstermeleri ve örgütteki üyeliğini devam ettirmede kuvvetli arzuları olmasıdır.

Örgüt ile çalışanların amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması ya da iş görenlerin enerji ve sadakatlerini sosyal sistemlere aktarma isteğidir.

- **Örgütsel bağlılık:**

Örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda davranmak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır.

Maddi kaygılar olmaksızın örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmedir.

örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve bu örgütsel amaç ve değerlere dayalı olarak gerekli rol merkezlerinin iki boyutlu bir yapıya dayanmasıdır.

Örgütsel bağlılığın temel boyutları

- Uyum boyutu
- Değer uygunluğu(özdeşleşme)
- İçselleştirme boyutu

Örgüte bağlılığı etkileyen faktörler

- Yaş
- Cinsiyet
- Deneyim
- Örgütsel adalet
- Güven
- İş tatmini
- Rol belirliliği
- Rol çatışması
- Yapılan işin önemi
- Güvenlik, özerklik
- İş güvenliği
- Tanınma
- Yabancılaşma
- Medeni durum
- Ödüller
- İş saatleri
- Ücret

Örgütsel bağlılığı arttıran unsurlar

- Kontrol
- Vizyon
- Mücadele
- Ekip çalışması
- Örgüt kültürü
- Çalışmaların karşılığını almak
- İletişim
- Değer verme
- Teknoloji
- Geliştirme

Temel örgütsel bağlılık yaklaşımları

- Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı

1- Ahlaki bağlılık

2- Hesaplı bağlılık

3- Yabancılaştırıcı bağlılık

Temel örgütsel bağlılık yaklaşımları

- O'reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı

1- Uyum Bağlılığı

2- Özdeşleşme Bağlılığı

3- İçselleştirme bağlılığı

Temel örgütsel bağlılık yaklaşımları

- Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

1- Devam bağlılığı

2- Birleşme bağlılığı

3- Kontrol bağlılığı

Temel örgütsel bağlılık yaklaşımları

- Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

1- Duygusal bağlılık

2- Devam Bağlılığı

3- Normatif bağlılık

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ



Örgütsel çatışma

- İş yaşamında kişi veya grupların kendi içlerinde, aralarında ya da işletmelerde, çeşitli sebeplerden kaynaklanan bir uyuşmazlık, anlaşmazlık, zıtlık ve birbirine ters gelme muhalefetlik şekillerinde oluşan dinamik bir süreçtir.

Çatışmanın örgüt açısından önemi

- İş ortamının olumlu yapısı değişir.
- Çalışanların moral ve motivasyonu düşer.
- Düşmanlık duyguları artar ve insan strese girer.
- Tüm bunlar yönetsel başarıyı ve verimliliği olumsuz şekilde etkiler.

Çatışma süreci

- Olası karşıtlık veya uyuşmazlık
İletişim, yapı, bireysel değişkenler
- Algı ve kişiselleştirme
- Niyetler
- Davranış
- Çıktılar

Örgütsel çatışma konusunda ortaya atılan görüşler

- Geleneksel görüşler
- Davranışçı yaklaşım
- Etkileşimci yaklaşım

Örgütlerde çatışma türleri

A- Taraf olanların durumuna göre çatışma türleri

- 1- içsel çatışma
- 2- kişiler arası çatışma
- 3- bireyler ve gruplar arası çatışma
- 4- gruplar arası çatışma
- 5- bölümler arası çatışma
- 6- örgütler arası çatışma
- 7- farklı örgütlerde çalışanlar arasında gerçekleşen çatışma

B- Ortaya çıkış biçimine göre çatışma

1- potansiyel çatışma

2- algılama biçiminin farklılığından kaynaklanan çatışma

3- hissedilen çatışma

4- açık çatışma



C- Örgütsel yapıdaki yerine göre çatışma

1- dikey çatışma

2- yatay çatışma

3- emir komuta ve kurmay çatışması



D- Özelliklerine göre çatışma

1- fonksiyonel çatışma

2- fonksiyonel olmayan çatışma

Örgütsel çatışmanın nedenleri

- İş bölümü
- Fonksiyonel bağlılık
- Kaynak yetersizliği ve kaynaklar üzerinde söz sahibi olma
- Amaç farklılığı
- Statü farklılığı
- Algılama, yorumlama ve değerlendirme farklılığı
- İletişim engelleri
- Örgütsel yapının büyüklüğü
- Denetim biçimi
- Yönetimsel belirsizlikler
- Kişisel ve kültürel farklılıklar
- Ödüllendirme farklılıkları
- Sonuçlandırılmamış çatışmalar
- Yönetimin tutum ve davranışları

Örgütsel çatışmanın yararları

- Tarafların yaratıcı düşünmelerini sağlar
- Yeni fikir ve düşüncelerin çıkmasını sağlar
- Yeni araştırmalar yapmayı sağlar
- Taraflar arası bağlılığı artırır
- Tarafsız kalanların düşünce ve fikirlerini çekinmeden açıklamalarını sağlar
- Tarafların sorun çözme yeteneklerini geliştirir.
- Gizli kalan ve devam eden sorunların ortaya çıkmasını sağlar
- Çalışanların örgütsel sorunlara yönelmesini sağlar
- Yeni amaç ve hedeflerin belirlenmesini sağlar.....

Örgütsel çatışmanın sakıncaları

- Çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkiler
- Çalışanların emeği zamanı boşa harcanır
- Ekip ruhu zedelenir
- İşten ayrılma fazlalaşır
- Çalışanların birbirine olan sevgi ve güveni azalır
- Verimliliği ve etkinliği düşürür
- Örgüt iklimin de olumsuzlaşma oluşur.
- Taraflar arasında ön yargılar oluşur
- Örgütsel imaj zedelenebilir.....

Örgütsel çatışmayı çözümüleme ve yönetme stratejisi

A- Örgütsel çatışmayı çözümüleme

- 1- Kaybedelim- Kaybedin stratejisi
- 2- Kaybedelim – Kazanın stratejisi
- 3- Kazanalım – Kaybedin stratejisi
- 4- Kazanalım- Kazanın stratejisi

Örgütsel çatışma yönetimi

- Yetki ve otorite kullanarak çatışmayı bastırma
- Uzlaşma yöntemi
- Kaçınma – bağlanma yöntemi
- Sorun çözme yöntemi
- Taviz verme yöntemi
- Yumuşatma yöntemi
- Önemeli amaç ve hedef belirleme yöntemi
- Çatışma kaynağını yok etme
- Çatışmaya taraf olanları değiştirme
- Kaynakları artırma yöntemi
- Ortak düşman yaratma yöntemi
- Cezalandırma yöntemi
- Örgütsel ilişkileri değiştirme yöntemi
- Oylama yöntemi
- Yalnız bırakma
- Kura çekme yöntemi
- Çekilme yöntemi



SOSYAL GRUPLAR

- İnsanlar, gelişmiş veya gelişmemiş toplumlardan hangisinde yer alırsa alsın mutlaka birkaç grubun üyesidir.
- İnsanların gruplarda yer alması karşılıklı tercihe bağlıdır.
- Ortak amaçların gerçekleştirilmesi noktasında sosyal gruplar oluşturulur.

Grup kavramı ve tanımı

- Sosyal bilimcilerin kullandığı grup terimi, bireylerin gelişigüzel toplumlardan 4 nedenden farklıdır.
- Birinci neden; grup üyeleri paylaşılan bir özdeşliğe sahiptir.
- İkinci neden; grup üyeleri düzenli olarak birbirlerini etkiler.
- Üçüncü neden; gruplar bir sosyal yapıya sahiptir.
- Dördüncü nede; gruplar fikir birliğine sahiptir.

- Sosyal grup; iki veya daha fazla kişiden kurulu, üyelerinin birbirinden haberdar olduğu, ortak amaç ve kuralları bulunan ve üyeler arasındaki ilişkilerin belli bir süre devam ettiği sosyal bir bütündür.

Sosyal grupların oluşum kriterleri

- Ortak amaç ve görev
- Grup sınırlarının bilinci
- Ortak değer ve normlar

Sosyal grupları oluşum nedenleri

- Resmi olan ve olmayan grupların oluşum nedenleri farklıdır.
- Resmi gruplar işlerin daha seri ve kolay yapılması için yönetim tarafından oluşturulur.
- Resmi olmayan grup ise; insanların birbirlerine yakın olmaları, sevgi ihtiyaçlarını gidermeleri, kendilerini ifade etmeleri, geleceklerini belirlemeleri gibi nedenler vardır.

Sosyal grupların oluşum aşamaları

- İnsanların karşılıklı olarak birbirlerini kabullenmeleri
- İletişim kurma ve sonucunda karar vermeleri
- Motive olma ve grup amaçları doğrultusunda hareket etme ve çalışma
- Kontrol ve bütünlük oluşturma

Sosyal grupların başarısını etkileyen faktörler

- Grup üyelerinin homojen ve heterojen bir özellik taşımaları
- Grubun yapısal büyüklüğü
- Grubun kuralları
- Gruba bağlılık

Sosyal yığınlar ve kitleler

- Sosyal yığın; Mekansal ve fiziksel yakınlığa rağmen karşılıklı ilişkiler içerisinde bulunmayan ve aralarında birleştirici ve bütünleştirici ortak değer ve normlar olmayan insan topluluklarına sosyal yığın denir.

Sosyal yığınların özellikleri

- Geçici bir bütünlüktür.
- İlişki hemen hemen yok denecek kadar azdır.
- İnsanlar adlarıyla birbirlerini tanımazlar
- Hiyerarşik bir yapı yoktur.
- Katılan insanlarda çok az davranış değişikliği olur
- Sürekli bir yer değiştirme vardır.

Sosyal yığın çeşitleri

- Basit kalabalıklar
- Etkin kalabalıklar
- Seyirci ve dinleyici
- Gösteri kalabalıkları

kitleler

- Çok sayıda insanın bir özellikleri nedeniyle oluşturdukları bir bütündür.

Sosyal grupların özellikleri

- Her sosyal gruba giren kişinin kendine özgü rolleri vardır.
- Grubu oluşturan üyeler arasında ortak yarar ve değerler vardır.
- Her sosyal grubun bir yapısı vardır.
- Toplumsal grupların en önemli özelliği sürekliliktir.
- Toplumsal gruplar insanların ihtiyaçlarını karşılamak için meydana gelirler
- Toplumsal gruplar insanlar için standart hareket tarzları belirler
- Toplumsal gruplar üyeleri için bir sosyal kontrol mekanizmasıdır.

Sosyal grupların fonksiyonları

- Gruplar, insanların başka insanlara yakın olma ihtiyacını tatmin eder.
- Gruplar, kişilerin bir grup içinde kendini göstererek benlik duygularının gelişmesine ve kendilerine saygılarının artmasına yardımcı olur.
- Grup, tek tek üyelerin hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları konuların aydınlanmasına ve bilinmeyen gerçeklerin ortaya çıkmasına katkıda bulunur.
- İşde karşılıklı yardımlaşma ve kişisel hedeflere ulaşmada birbirine destek ve araç olmada, grupların bir işlevidir.
- Grup, bireysel güç ve arzuları artıran ve üyelerin güvenlik ve psiko- sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak grup üyelerini güdüleyici bir işlevide vardır.
- Genel amaçlarla bireysel amaçlar bağdaştırılır.

Sosyal grup türleri

- Birincil ve ikincil gruplar
- Sürekli ve sürekli olmayan gruplar
- Biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar
- Referans ve üyelik grupları
- Grupların sosyal fonksiyonlarına göre ayırımı