

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ



Prof. Dr. Ömer TURUNÇ

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Stephen P. ROBBINS
Timothy A. JUDGE

PEARSON

nobel

Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci ERDEM

14. Basımdan Çeviri

Bölüm

1

Örgütsel Davranış Nedir?



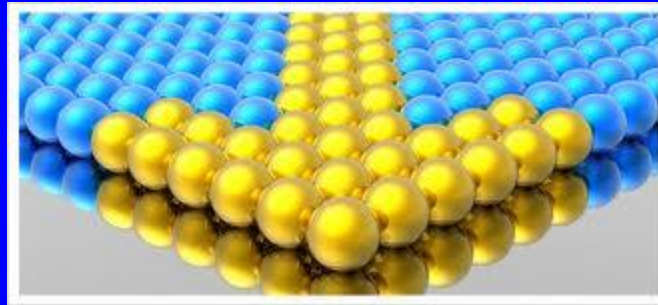
Bu bölümden sonra neler yapabileceğiniz:

1. Yöneticilerin ne yaptığını tanımlamak,
2. Örgütsel Davranışı (ÖD) tanımlamak
3. ÖD alanında sistematik çalışmanın değerini açıklamak,
4. Ana davranış bilimi disiplinlerinin ÖD'ye katkılarını belirlemek,
5. ÖD konseptlerini kullanacak yöneticiler için başlıca zorluklar ve fırsatları listelemek.

Yönetici kimdir?

Yönetici

Diğer insanlar aracılığıyla hedeflere ulaşmayı sağlayan birey.



Yöneticiler Ne Yapar?

Yöneticiler (veya İdareciler)

Diğer insanlar aracılığıyla hedeflerine ulaşan bireyler

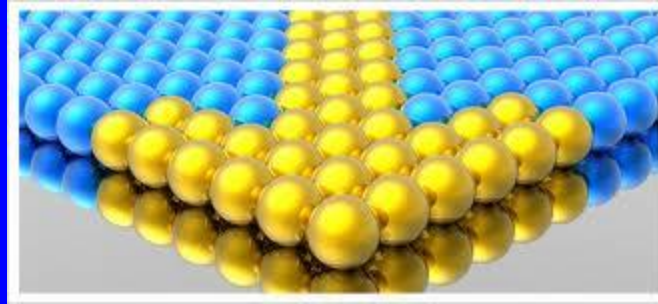
Yönetisel Faaliyetler

- Karar vermek,
- Kaynakları tahsis etmek
- Hedeflere ulaşmak için başkalarının faaliyetlerini yönlendirmek

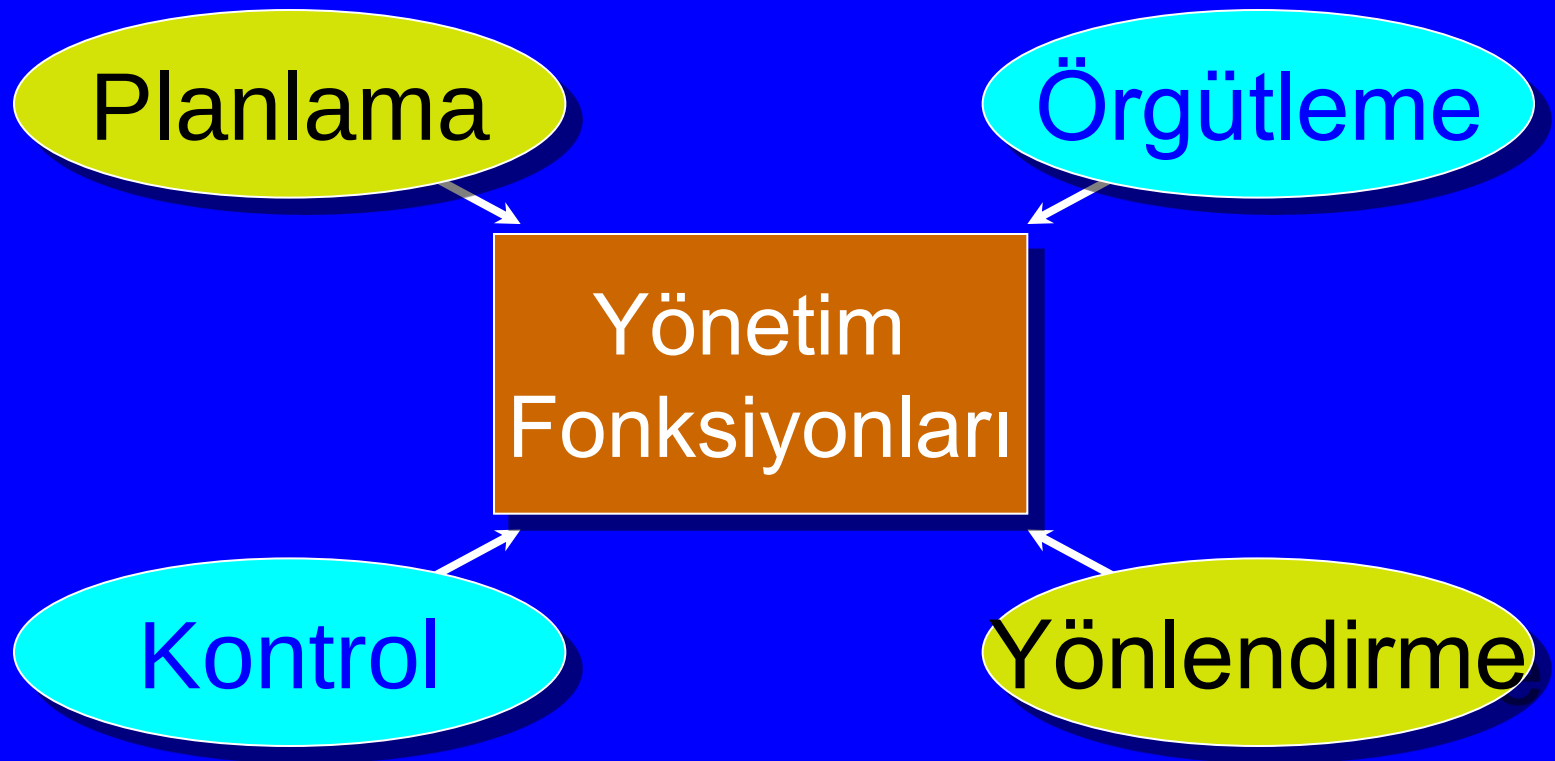
Yöneticiler nerede çalışır?

Organizasyon

Genel bir hedef veya hedeflere varmak için nispeten sürekli olarak işleyen, iki veya daha fazla kişiden oluşan, bilinçli bir şekilde koordineli sosyal bir birim.



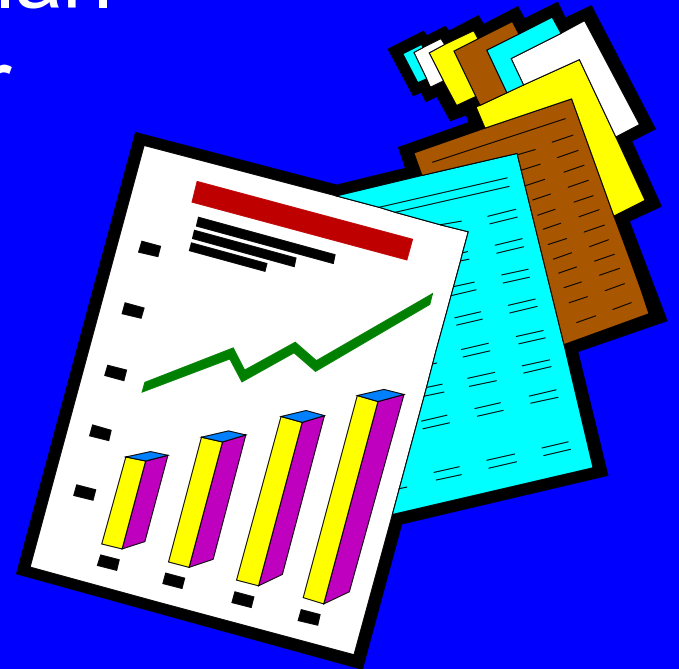
Yönetim Fonksiyonları



Yönetim Fonksiyonları

Planlama

Hedefleri belirlemek, stratejiyi oluşturmak ve faaliyetleri koordine etmek için planları geliştirmeyi kapsayan bir süreçtir.



Yönetim Fonksiyonları

Örgütleme

Yapılması gereken görevlerin neler olduğunun, bunları kimin yapacağını, bu görevlerin nasıl gruplandırılacağını, kimin kime rapor vereceğinin ve kararların nerede verileceğinin belirlemesidir.



Yönetim Fonksiyonları

Yönlendirme

Çalışanları motive etme, başkalarını yönlendirme, en etkili iletişim kanalını seçme, ve çatışma çözmeyi kapsayan bir fonksiyondur.



Yönetim Fonksiyonları

Kontrol

Planlandığı gibi başarılı olmayı sağlamak için faaliyetlerin izlenmesi ve herhangi bir önemli sapmanın düzeltilmesidir.



Mintzberg'in Yönetsel Roller

Kişiler arası ilişkilere dayalı roller

Sembolik	Sembolik lider;sosyal veya hukuki yapı gereği bazı rutin görevlerin yerine getirilmesini gerektirir
Liderlik	Çalışanların motive edilmesi ve yönlendirilmesinden sorumludur
İrtibat	Fayda ve bilgi sağlayan dışarıdaki kişilerle bağlantı sağlar

Mintzberg'in Yönetsel Roller

Bilgisel roller

Bilgi Toplayıcı	Çok çeşitli bilgi alır; örgütün iç ve dış bilgi sinir merkezi olarak hizmet verir.
Dağıtıcı	Dışarıdan veya diğer çalışanlardan aldığı bilgiyi örgüt üyelerine iletir.
Sözcü	Örgütün planları, politikaları, faaliyetleri ve sonuçları hakkındaki bilgileri dışarıdakilere iletir, örgütün endüstrisinde uzman olarak hizmet eder.

Mintzberg'in Yönetsel Roller

Karar Verme

Girişimci	Fırsatlar için örgütü ve çevresini araştırır ve değişimi gerçekleştirecek projeler başlatır
Sorun Çözücü	Örgüt önemli, beklenmedik sorunlarla karşılaştığında düzeltici eylemden sorumludur
Kaynak Dağıtıcı	Önemli örgütsel kararları alır veya onaylar
Müzakereci	Büyük müzakerelerde örgütü temsil etmekten sorumludur

Yönetim Becerileri

Teknik Beceriler

İhtisas bilgisini veya tecrübeyi uygulama becerisi

İnsani Becerileri

Bireysel ve grup içinde birlikte çalışma, anlama ve diğerlerini motive etme becerisi

Kavramsal Beceriler

Karmaşık durumları analiz etme ve tanımlama zihni yeteneği



Başarıliya Karşı Etkili Yönetmel Faaliyetler (Luthans)

1. Geleneksel Yönetim

- Karar verme, planlama ve kontrol

2. İletişim

- Rutin bilgi alışverişi, ve evrak işleri

3. İnsan Kaynakları Yönetimi

- Motive etme, disiplin altına alma, çatışma yönetimi, personel alımı ve eğitim

4. Ağ Oluşturma

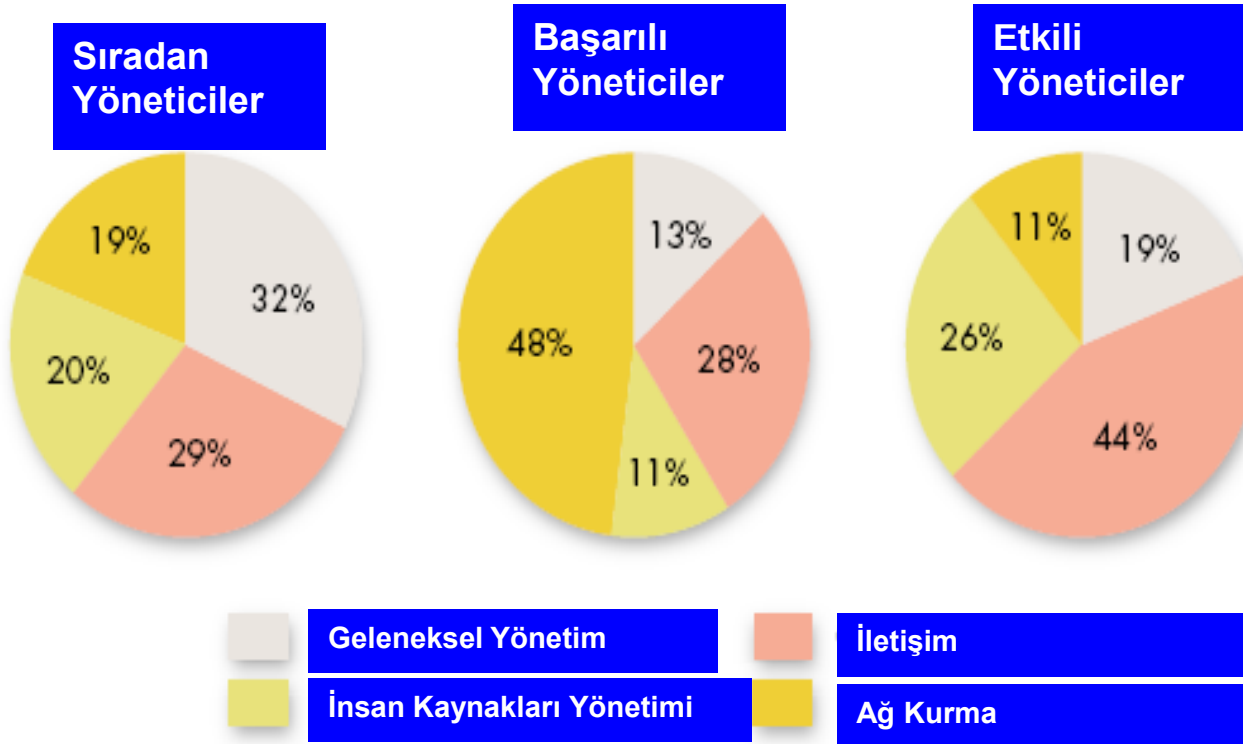
- Sosyalleşme, politika ve diğerleri ile etkileşim

Zamana Göre Faaliyetlerin Tahsisi

ŞEKİL

1-2

Zamana Göre Faaliyetlerin Tahsisi



Source: Based on F. Luthans, R. M. Hodgetts, and S. A. Rosenkrantz, *Real Managers* (Cambridge, MA: Ballinger, 1988).

Devlet hastanesinde sıra alma numarasi veren memurdan skandal



HASTA KUYRUKTA

MEMUR TAVLADA!

ÖRGÜT KAVRAMI

- Örgüt kelimesi Amerikan literatüründe iki biçimde kullanılmaktadır.
- Birincisi, klasik yönetim teorisyenlerinin yönetim fonksiyonlarını sayarken ifade ettikleri “örgütleme” anlamındadır.
- Örneğin Fayol, yönetim sürecini beş fonksiyon açısından ele almıştır.
- Bunlar: öngörme ve planlama, örgütleme, yönlendirme, koordine etme ve kontroldür.

ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt Çeşitleri

- ❖ Bilen Örgüt
- ❖ Anlayan Örgüt
- ❖ Düşünen Örgüt
- ❖ Öğrenen Örgüt



BİLEN ÖRGÜTLER

- Bilen örgüt, örgüt modellerinin en eskisidir. Bu modelin tarihi XX. yüzyılın başlarına kadar uzanmaktadır.
- Smith, Taylor, Weber, Fayol, Mooney ve Riley gibi teorisyenler yapılacak şey ne olursa olsun onu yapacak tek bir en iyi yol vardır anlayışından hareket etmişler, bu en iyinin “bilinebileceğini” öne sürmüşlerdir.

ANLAYAN ÖRGÜTLER

- 1980'li yıllara kadar tek en iyi yola odaklanarak başarılı olmuş pek çok işletme; artan rekabet, teknolojideki hızlı gelişmeler, insanlarda beklenti ve kalite bilincinin artması, müşterilerin daha kişiselleştirilmiş hizmet ve ürün arayışında olması yüzünden dayanak noktalarını sorgulamaya başladılar.
- Bilen örgütler bu koşullar altında ayakta kalabilmek için hem o güne kadar sıkı sıkıya bağlı kaldıkları iş rutinlerine bir alternatif bulmak, böylece kimliklerini korumak durumundaydılar hem de öngörebilme ve kontrol edebilme becerilerini kaybetmemek arzusundaydılar.
- Bu ikilem karşısında birçok işletme, genelde sadece kendi temel kültürleri içindeki ana değerler ve inançlarla uyumlu olan konulara yönelmeyi tercih eder.

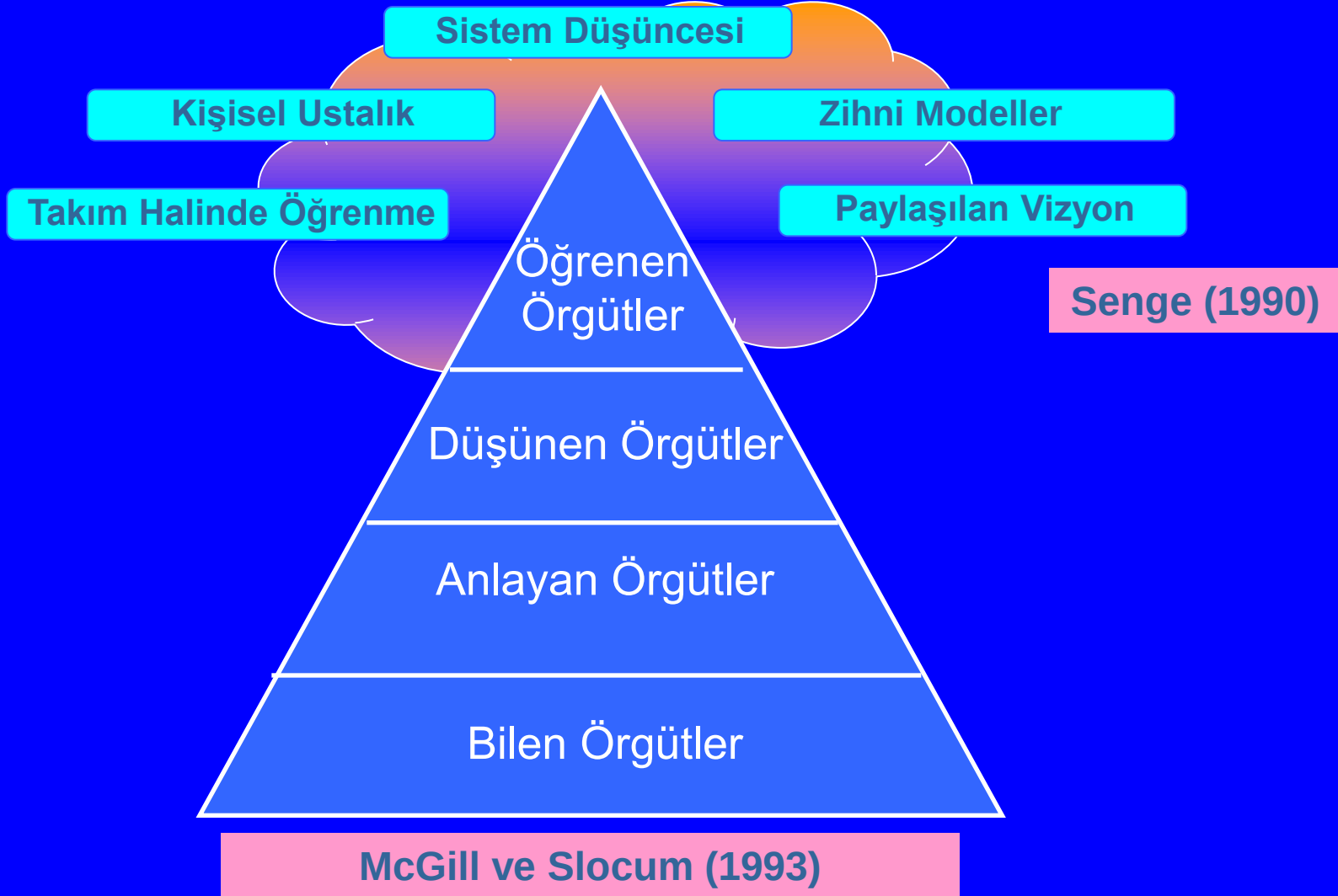
DÜŞÜNEN ÖRGÜTLER

- Düşünen örgütler problem çözmeye odaklanırlar. Amaç problemin kaynağına inmek değil, onu teşhis etmek, diğer bir deyişle olduğu anda belirlemek analiz etmek ve düzeltmektir.
- Sorunları önceden belirlemek adına müşterilere doldurtulan anketler ya da oluşturulan şikâyet hatları veya 800'lü numaralar düşünen örgütlere ilişkin uygulamalardandır. Ancak bu tür uygulamalarda çoğunlukla, hazırda bulunan veri toplama araçları, işletmeye uyarlama gereği bile duyulmadan, uygulanı verir.
- Çünkü bu araçları uyguluyor olmak bile problemin çözülmesi anlamındadır.

ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

- Öğrenen örgütler rekabet ortamında sadece ayakta kalabilenler değil, aynı zamanda bu ortamdan faydalanabilenlerdir. Öğrenen örgütler için deneyim kazanmak önemlidir.
- Bu nedenle bu örgütlerin amacı öğrenme için gerekli örgütsel ortamı yaratmaktır.
- Bu anlamda yönetimin temel görevi çalışanların iş yerinde deneyimler edinmelerini sağlamak, açık iletişime elverişli bir ortam yaratmak ve örgüt içinde yapısal diyalogu yaymaktır.
- Böylece çalışanların bilgiyi bir araya getirmek, onu incelemek ve kullanmak yükümlülükleri ortaya konulmuş olur. Öğrenen örgütler çalışanlarına müşterilerin, tedarikçilerin hatta rakip örgütlerin deneyimlerinden öğrenme fırsatı sağlarlar.

Öğrenen Örgütler



Tablo I.1.1: Örgütlerin Karşılaştırılması

	Bilen örgüt	Anlayan örgüt	Düşünen örgüt	Öğrenen örgüt
Felsefe	En iyi tek bir yol vardır.	Erdem değerlidir.	Analizden eyleme geçilmelidir.	Deneyimi arttırmak gereklidir.
Yönetim	Kitabına uygun olarak yönetilmelidir.	Örgüt kültürünü açıklayarak, iletişime önem vererek yönetilmelidir.	Problemleri tanımlayarak yönetmelidir.	Deneyimleri destekleyerek yönetmelidir.
Çalışanlar	Kurallara uymalıdır.	İşletmenin örgütsel değerlerini temel almalıdır.	Programlı çözümler yaratmalıdır.	Bilgiyi birleştirip kullanmalıdır.
Müşteriler	İşletmenin en iyi bildiğini düşünmelidir.	İşletme değerlerine inanmalıdır.	Problemin çözüleceğine inanmalıdır.	Öğrenme, öğretme ilişkisine inanmalıdır.
Değişim	Mevcut durumu sürdürmelidir.	Sadece “yöneten felsefe” çevresinde olmalıdır.	Problem çözme programları uygulanmalıdır.	Sürekli olmalıdır.

Örgütsel Davranışa Giriş

Örgütsel Davranış (ÖD)

Örgütsel davranış, bir örgüt içinde çalışan insanların davranışlarını anlamaya, geleceğe dönük tahminler yapmaya ve insanların davranışlarını kontrol etmeye ilişkin bir disiplindir.

Örgütsel Davranışa Giriş

Örgütsel Davranış (ÖD)

ÖD, örgütler içerisindeki davranışı belirleyen üç öge üzerinde çalışır:

Bireyler, gruplar ve yapı.

Örgütsel Davranışa Giriş

Örgütsel Davranış (ÖD)

Ayrıca, bireyler, gruplar ve yapının örgütler içindeki davranışlar üzerindeki etkisi hakkında edinilen bilgileri, organizasyonun **etkinliğinin** ve **verimliliğinin** geliştirilmesine yönelik olarak kullanır.

Örgütsel Davranışa Giriş

- ÖD örgütlerde davranışın üç temel belirleyicisini araştırır: bireyler, gruplar ve yapı.
- ÖD bireyler, gruplar ve davranış üzerinde yapının etkisi hakkında elde edilen bilgiyi, örgütlerin daha etkili ve verimli çalışması için uygulamaya geçirir.
- ÖD insanların bir örgütte ne yaptığı ve bu davranışın örgütteki performansı nasıl etkilediğinin çalışılması ile ilgilidir.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN İNCELEDİĞİ KONULAR

1- İnsanların davranışları



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN İNCELEDİĞİ KONULAR

2- Yönetim Süreci



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN İNCELEDİĞİ KONULAR

3- Yönetim sürecinin içinde yer aldığı örgüt ve örgütün kapsamı



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN İNCELEDİĞİ KONULAR

4- Örgüt süreci içinde işleyen çalışma düzeni veya işin yapısı



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN İNCELEDİĞİ KONULAR

5- Örgüt dışında yer alan çevre ile örgütün etkileşimleri



Her Şey örgötsel performansın artırılması içindir....



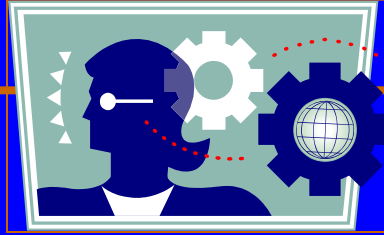
Sistematik Çalışmayla Sezgiselliğin Tamamlanması

İşte çalışanları **motive etmenin**
en etkili yolu nedir?

Sistemik Çalışmayla Sezgiselliğin Tamamlanması

Sezgisellik

“niye yapıyorum, ne yapıyorum” ve “diğerlerini neyin teşvik ettiği” hakkında “içgüdüsel” duygular.



Sistemik Çalışma ve Kanıta Dayalı Yönetim

İlişkilere bakmak, sebepler ve sonuçlarını ilintilendirmeye çalışmak ve bilimsel kanıta dayalı olarak sonuçlar çıkarmaktır.

Davranışları tahmin etmek için bir araç sağlar.

Şekil 1-3

ÖD Disiplinine Doğru

Davranış
Bilimi

Katkı

Analiz Birimi

Çıktı

Psikoloji

Öğrenme
Motivasyon
Kişilik
Duygular
Algı
Eğitim
Liderlik etkililiği
İş tatmini
Bireysel karar verme
Performans değerlendirme
Tutum ölçümü
Personel seçimi
İş dizaynı
İş stresi

Sosyal Psikoloji

Davranış değişimi
Tutum değişimi
İletişim
Grup süreçleri
Grup karar verme

Sosyoloji

İletişim
Güç
Çatışma
Gruplar arası davranış

Biçimsel organizasyon teorisi
Örgütsel teknoloji
Örgütsel değişim
Örgütsel kültür

Antropoloji

Karşılaştırmalı değerler
Karşılaştırmalı tutumlar
Kültürler arası analiz

Örgütsel kültür
Örgütsel çevre
Güç

Bireysel

Grup

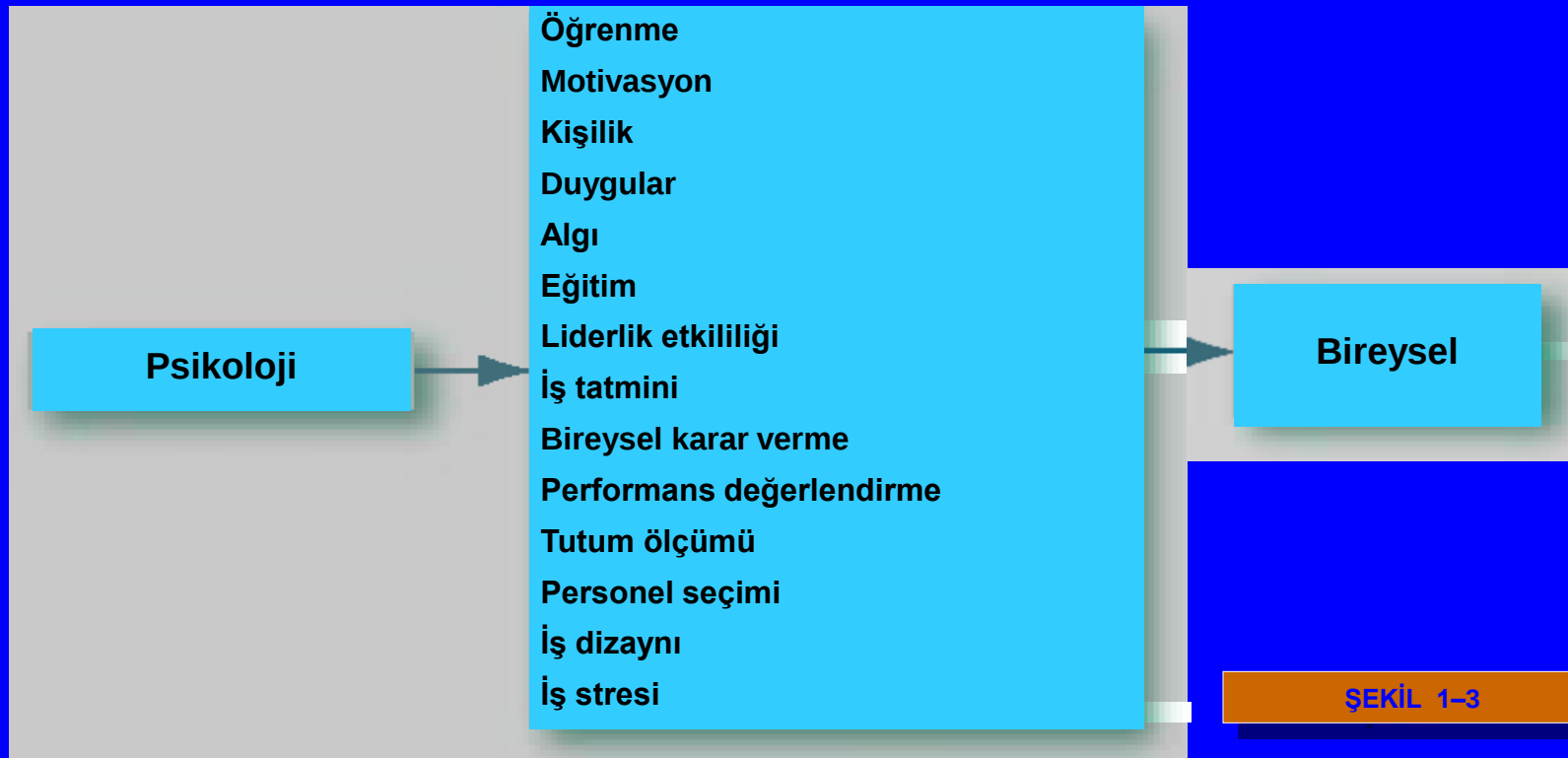
Örgüt sistem

Örgütsel
Davranış
Araştırması

ÖD Alanına Katkı Sağlayan Disiplinler

Psikoloji

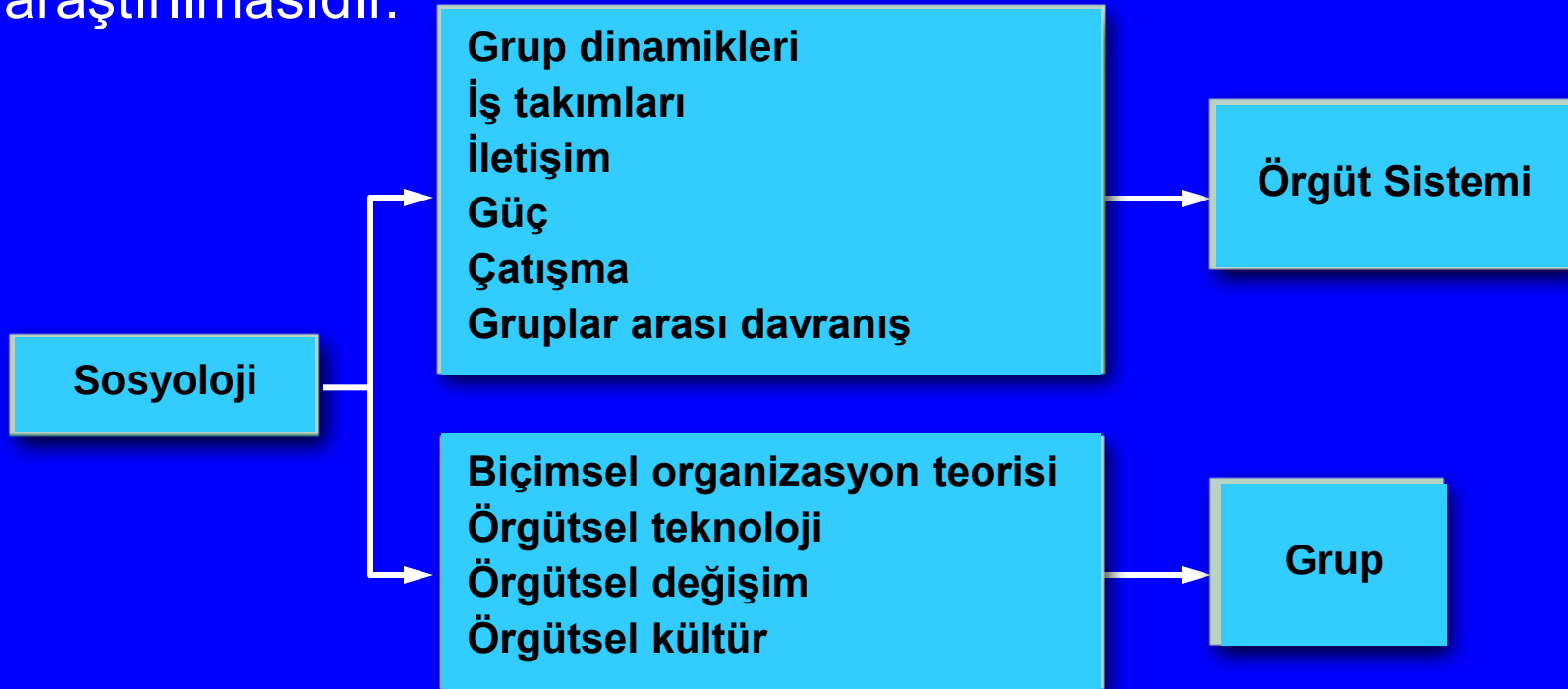
İnsanların ve hayvanların davranışlarını ölçmeye, açıklamaya ve bazen değiştirmeye uğraşan bilimdir.



ÖD Alanına Katkı Sağlayan Disiplinler

Sosyoloji

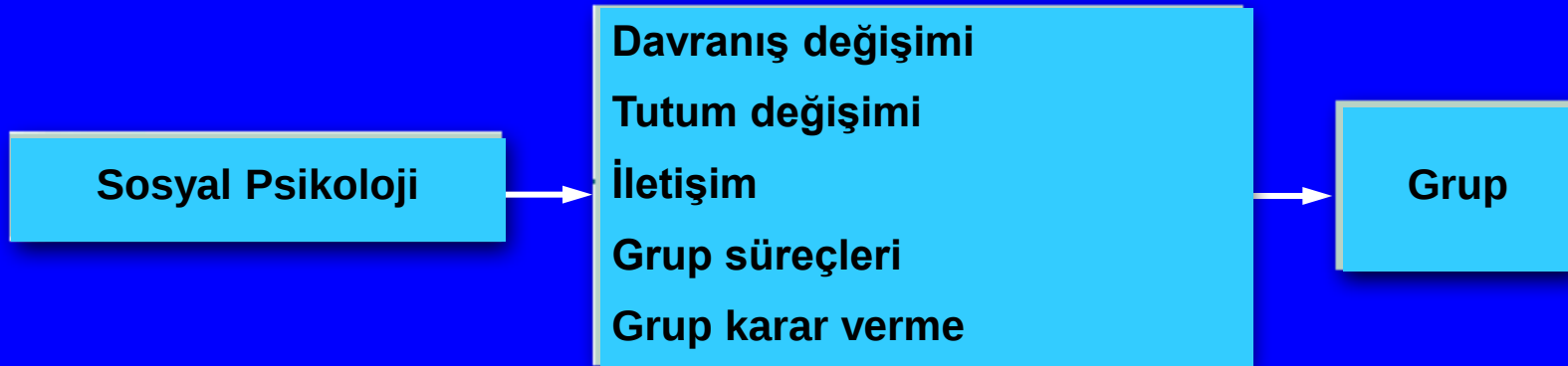
İnsanların kendileri ile aynı tür insanlarla ilişkilerinin araştırılmasıdır.



ÖD Alanına Katkı Sağlayan Disiplinler

Sosyal Psikoloji

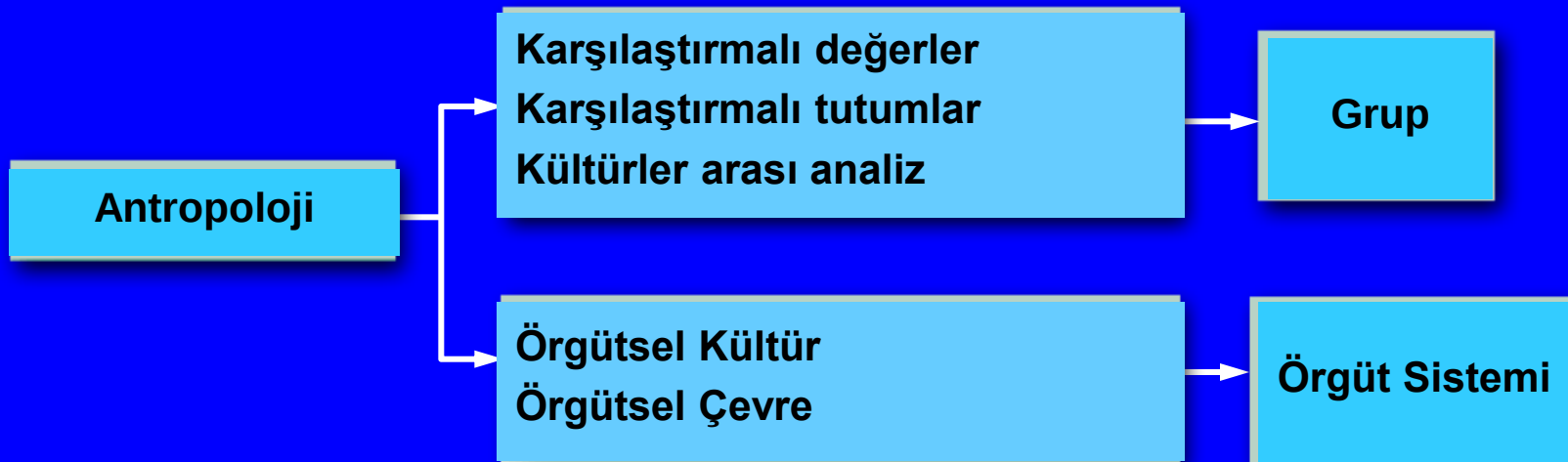
Psikoloji ve sosyolojiden kavramları harmanlayarak insanların diğerleri üzerindeki etkilerine odaklanan psikoloji içerisinde bir alandır.



ÖD Alanına Katkı Sağlayan Disiplinler

Antropoloji

İnsanlar ve faaliyetlerini öğrenmek için toplumların araştırılmasıdır.



Şekil 1-3

ÖD Disiplinine Doğru

Davranış
Bilimi

Katkı

Analiz Birimi

Çıktı

Psikoloji

Öğrenme
Motivasyon
Kişilik
Duygular
Algı
Eğitim
Liderlik etkililiği
İş tatmini
Bireysel karar verme
Performans değerlendirme
Tutum ölçümü
Personel seçimi
İş dizaynı
İş stresi

Sosyal Psikoloji

Davranış değişimi
Tutum değişimi
İletişim
Grup süreçleri
Grup karar verme

Sosyoloji

İletişim
Güç
Çatışma
Gruplar arası davranış

Biçimsel organizasyon teorisi
Örgütsel teknoloji
Örgütsel değişim
Örgütsel kültür

Antropoloji

Karşılaştırmalı değerler
Karşılaştırmalı tutumlar
Kültürler arası analiz

Örgütsel kültür
Örgütsel çevre
Güç

Bireysel

Grup

Örgüt sistem

Örgütsel
Davranış
Araştırması

ÖD İçinde Çok Az Kesinlik Vardır

Bağlamsal değişkenler: “Ona Bağlı”

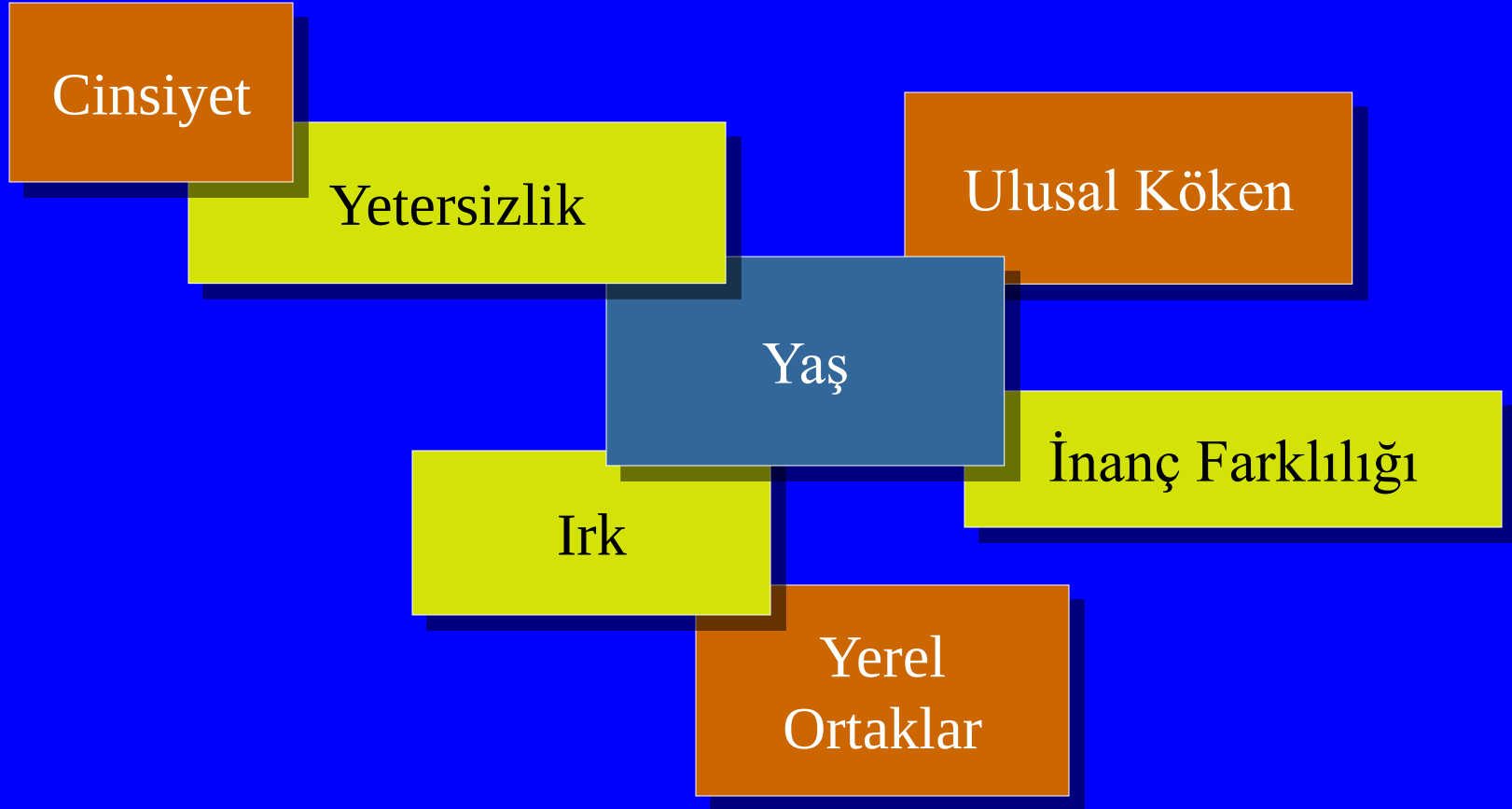
İki değişken arasındaki ana ilişkiyi yapan durumsal faktörler değişebilir, örneğin ilişki bir koşulda etkili olabilirken, diğerinde olmayabilir.



ÖD İçin Zorluklar ve Fırsatlar

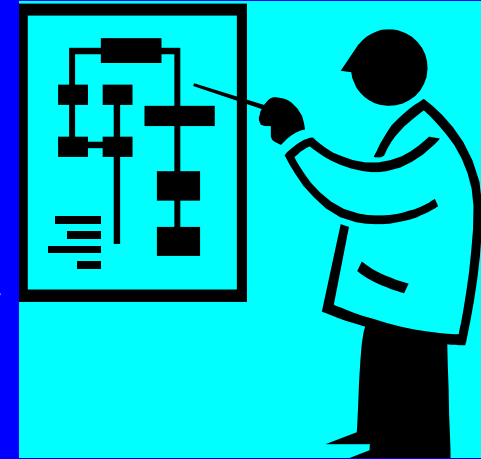
- **Globalleşmeye Cevap Vermek**
 - Artan yurtdışı görevler
 - Farklı kültürlerden insanlarla çalışmak
 - Anti kapitalist tepkiyle başa çıkmak
 - İşlerin düşük işgücü maliyeti olan ülkelere hareketini yönetmek
 - İnsanları terörle savaş müddetince yönetmek
- **İşgücü Farklılığını Yönetmek**
 - Farklılığı benimsemek
 - Değişen ABD demografisi
 - Yöneticilere öneriler
 - Farklılıkları tanımlamak ve cevap vermek

Ana İşgücü Farklılık Kategorileri



ÖD İçin Zorluklar ve Fırsatlar

- **Kalite ve Üretkenliği Artırmak**
 - Kalite yönetimi (QM)
 - Yeniden mühendislik uygulamak
- **İşgücü Eksikliğine Cevap Vermek**
 - Değişen işgücü demografisi
 - Daha az yetenekli çalışanlar
 - Erken emeklilik ve yaşlı çalışanlar
- **Gelişen Müşteri Hizmetleri**
 - Servis kalitesinde artan beklentiler
 - Müşteri duyarlı kültürler



ÖD İçin Zorluklar ve Fırsatlar

- İnsanların becerilerinin geliştirilmesi
- İnsanları güçlendirmek
- Yenilik ve değişimi uyarmak
- "Geçicilik" ile başa çıkmak
- Ağa bağlı kuruluşlarla çalışmak
- Çalışanların iş/yaşam çatışmalarında denge kurmalarına yardımcı olmak
- Etik davranış geliştirmek
- Teröre karşı savaş sırasında insanlar yönetmek

Güçlendirmeyi Azaltmak

Exhibit 1-5

© 2000 Ted Goff



Tebrikler! Tüm suçlamaları kabul etme konusunda güçlendirildiniz.

Source: © 2000 Ted Goff.

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Stephen P. ROBBINS
Timothy A. JUDGE

PEARSON

nobel

Çeviri Editörü: Prof. Dr. İnci ERDEM

14. Basımdan Çeviri