

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

ÖĞRENME HEDEFLERİ

Bu bölümü okuduktan sonra,

- 1 Bir tutumun üç unsurunu karşılaştırabilmeli,
- 2 Tutumlar ve davranış arasındaki ilişkiyi özetleyebilmeli,
- 3 Başlıca iş tutumlarını karşılaştırabilmeli,
- 4 İş memnuniyetini tanımlamalı ve onu nasıl ölçebileceğimizi gösterebilmeli,
- 5 İş memnuniyetinin temel nedenlerini özetleyebilmeli,
- 6 Memnuniyetsizliğe çalışanların verdiği dört temel tepkiyi tanımlayabilmeli,
- 7 İş memnuniyetinin ABD dışındaki ülkelerde uygun bir kavram olup olmadığını gösterebilmelisiniz.

Tutumlar ve İş Tatmini

3

Tutum her şey değildir, fakat buna yakındır.

—*New York Times* manşeti, 6 Ağustos 2006.

Tutumlar ve İş Tatmini

Bölüm

3

Tutumlar ve tutumların davranışla ilişkisi
Çalışanların tatmin ve tatminsizlikleri iş yerini nasıl etkiler?



Tutumlar

- **Tutum:** Nesne, insanlar ya da olaylara dair değerlendirci ifade veya yargılar.

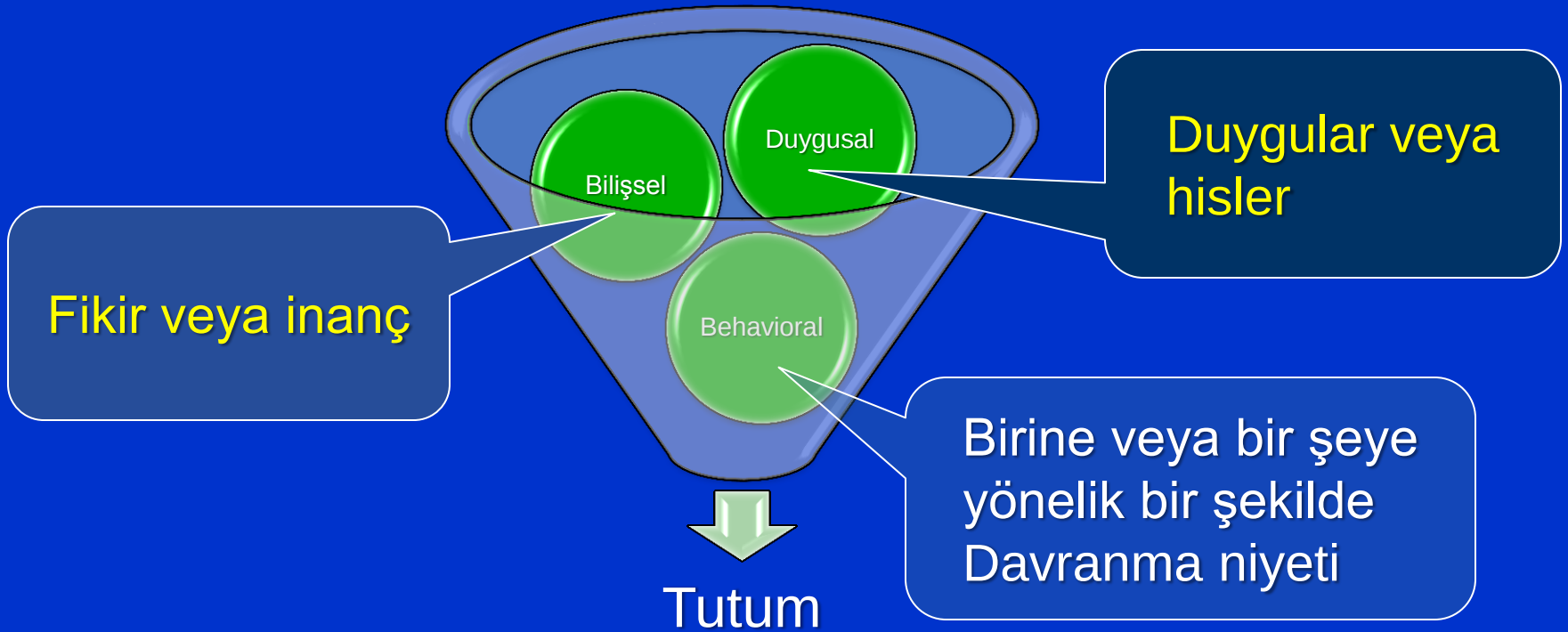


Tutumların Ana Unsurları Nelerdir?

- **Bilişsel Unsur:** *Bir tutumun fikir veya inanç kısmı.*
- **Duygusal Unsur:** *Bir tutumun duygusal veya hislerle ilgili kısmı.*
- **Davranışsal Unsur:** *Birine ya da bir şeye yönelik belirli bir şekilde davranma niyeti.*

Tutumlar

*Nesne, insanlar ya da olaylara dair
değerlendirici ifade veya yargılar*



Tutumlar

Tutumlar

Nesneler, kişiler ya da olaylar hakkında değerlendirme içeren ifadelerdir

Tutumlar olumlu ya da olumsuz olabilir.

Bilişsel (Zihinsel) Bileşen

Tutumun düşünce ve inanç dilimi (Amirim benden daha az hak eden bir çalışma arkadaşına terfi verdi. Amirim adil değildir.)

Duygusal Bileşen

Tutumun duygusal veya hissel dilimi (Amirimi sevmiyorum)

Davranışsal Bileşen

Kişiye veya bir şeye karşı belli şekilde davranma niyeti (Başka iş arıyorum. Dinleyen herkese onu şikayet ediyorum)

Üstlere yönelik olumsuz tutum

BİLEŞEN

ÖNEMLİ KAVRAMLAR

TUTUM

BİLİŞSEL

Farkında Olma/ilgi/Bilgi/Anlama

DÜŞÜN

DUYGUSAL

İlgi/Arzu/Sevme/Tercih/İnanç

HISSET

DAVRANIŞSAL

Eylem/Deneme/Benimseme

YAP



Tablo 3-1

Tutumun Unsurları

Biliş, duygu ve davranış çok yakın ilişkilidir.

Bilişsel = değerlendirme

Amirim benden daha az hak eden bir çalışma arkadaşına terfi verdi. Amirim adil değildir.

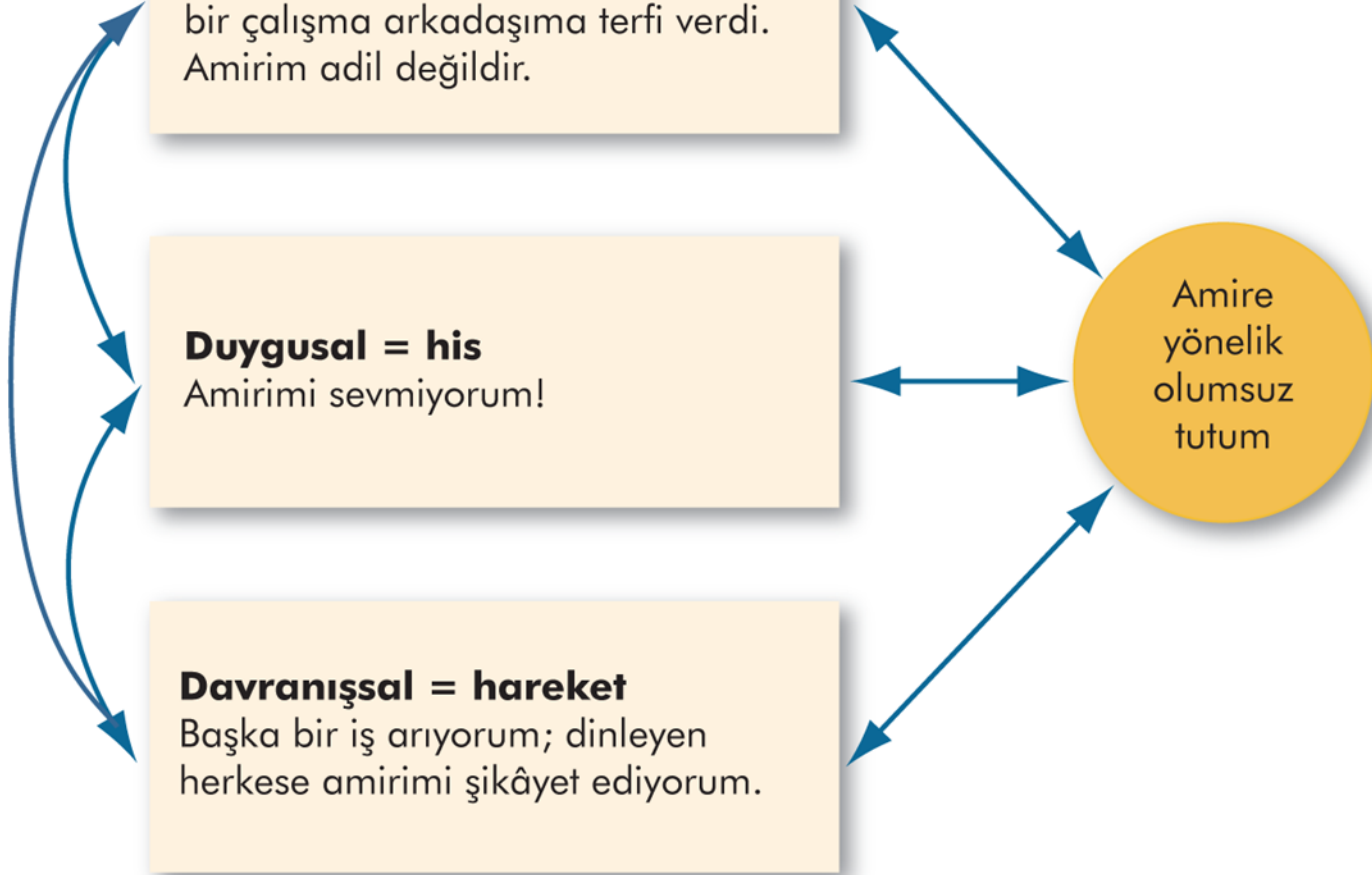
Duygusal = his

Amirimi sevmiyorum!

Davranışsal = hareket

Başka bir iş arıyorum; dinleyen herkese amirimi şikâyet ediyorum.

Amire yönelik olumsuz tutum



Tablo 8.1

Pazarlama Dünyasından Tutuma Yönelik Örnekler

BİLİŞSEL BİLEŞEN	Calgon: Makineniz uzun yaşar Calgon'la Duracell: 10 kata kadar daha uzun ömürlü Setenay: Misketten diskete toptan fiyatına perakende
DUYGUSAL BİLEŞEN	Anadolu Hayat: Gelecek de bir gün gelecek Caldion: Önce hisset sonra yaşa Volkswagen Sharan: Her canlının yavrusunu güvenle taşımak için seçtiği bir yol vardır
DAVRANIŞSAL BİLEŞEN	Hisar: Hayat sizin...Seçim sizin Nike: Just do it T.C.K: İçinizdeki trafik canavarını durdurun, o sizi durdurmadan

Tutumun Özellikleri

Zamanla deęişebilir.

Davranış etkiler fakat her zaman davranışa dönüşmeyebilir.

Bireylerin çevrelerine uyumlarını kolaylaştırır.

Tutumun oluşmasında deneyimler önemlidir.



Tutumlar nasıl tutarlıdır?

- Kişiler bazen söylediklerini değiştirerek, yaptıklarıyla çelişmezler.
- Araştırmalar, genellikle kişilerin tutumları arasında, ayrıca tutumları ile davranışları arasında da **tutarlılık** aradıkları sonucuna ulaşmıştır.

Tutumlar nasıl tutarlıdır?

- Bireyler farklı tutumları uyumlaştırma yollarını ararlar ve **tutumlarını ve davranışlarını** bir araya getiriler, böylece **mantıklı ve tutarlı olduklarını** gösterirler.
- Tutarsızlıkla karşılaşıldığı zaman, dengeyi yeniden sağlamak gerekebilir. Bu, ya **tutumları ya da davranışları değiştirerek** veya ortaya çıkan **çelişkiye mantıklı bir sebep** geliştirerek mümkün olur.

Davranış Her Zaman Tutumlardan Sonra mı Gelir?

- **Bilişsel Uyumsuzluk:** İki ya da daha fazla tutum veya davranış ile tutum arasındaki herhangi bir uyumsuzluk.

Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi

➤ Leon Festinger, 1950'li yılların sonlarına doğru, tutumlar ve davranışlar arasındaki bağlantıyı açıklamak için “**Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi’ni**” ortaya çıkarmıştır.

➤ **Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi’nin özü:**

«Tutumlar davranışı takip eder.»

ABD otomobilleri artık yeterince güçlü değil!

Babası eski model bir Mustang hediye edince:

ABD arabaları o kadar da kötü değil!

Günümüzde

TUTUMLAR —————> DAVRANIŞLAR



A-B İlişkisini Ölçme

Son araştırmalar **tutumların (A)**, düzenleyici değişkenler dikkate alındığında **davranışları (B)** anlamlı olarak yordadığını göstermektedir.

A → **B**

Biçimlendirici Değişkenler

- Tutumun önemi
- Tutumun belirginliği (özgünlüğü)
- Tutumun ulaşılabilirliği
- Birey üzerindeki sosyal baskılar
- Tutum ile yaşanan tecrübe

Önemli İş Tutumları Nelerdir?

Örgütsel Davranış alanındaki çalışmaların çoğu şu konularla ilgilidir:

- İş Tatmini
- İşe Sarılma (İşi Benimseme)
- Örgütsel Bağlılık

Başlıca İş Tutumları

İş Tatmini

Kişinin işine karşı hissettiği **olumlu** **ve/veya** **olumsuz** **duyguların toplamı**. *İşin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan **iş hakkındaki olumlu** his.*



İş Tatmini

Basitçe iş tatmini insanların kendi işlerini sevmesi olarak tanımlanır.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, bir çalışanın direkt müdürünün çalışanın iş tatmini duymasında büyük bir etkisi olduğudur .



Başlıca İş Tutumları

İşe Sarılma (İşi Benimseme)

Kişinin işiyle özdeşleşme, aktif olarak işine katılma, işin içinde yer alma ve kendilik değeri için performansın önemli olduğunu düşünme derecesi.

Başlıca İş Tutumları

Örgütsel Bağlılık

Bir çalışanın kendini belirli bir örgütle ve onun amaçlarıyla **özdeşleştirme** ve onun üyesi olarak **kalma isteğinin** derecesi.

Örgütsel Bağlılık

- **Duygusal Bağlılık:** Örgüte duygusal olarak bağlı olma ve değerlerine inanma
- **Zorunlu (Devam) Bağlılık :** Diğer alternatiflerle karşılaştırıldığında örgütte kalmanın bedeli
- **Minnet (Normatif) Bağlılığı:** Ahlaki ve etik sebeplerden dolayı örgütte kalma zorunluluğu

Araştırma bulguları, örgütsel bağlılık ile **işe gelmeme** ve **işgücü devir hızı** arasında **negatif ilişkilerin** olduğunu göstermektedir.

Bağlılıkla İlintili İki Tutum

Algılanan Örgütsel Destek

Çalışanların, örgütlerinin onların katkılarına değer verdiğine ve onların iyiliğini düşündüğüne inanma derecesi.

Çalışanın İşe Tutulması (Angaje olması)

Kişinin kendisini işine vermesi, tatmin olması ve örgüt için hevesli olması. Bireyin yaptığı işe bağlılığı, ondan memnuniyeti ve onun için duyduğu coşku.

Çalışan Tutumları Nasıl Ölçülür?

- Çalışan tutumları hakkında en yaygın bilgi edinme metodu **anketler**dir.
- Düzenli olarak yapılan **tutum anketleri**, yöneticilere çalışanların çalışma koşullarını nasıl algıladıklarıyla ilgili değerli **geri beslemeler** sağlarlar. Yöneticiler belirli bilgileri edinmek için çalışanlara belli tablolar halindeki **soru ve ifadeleri** yöneltirler.

Çalışan Tutumları Nasıl Ölçülür?

- Yönetim tarafından **objektif ve adil görünen** bazı uygulama ve politikalar, genel olarak çalışanlar veya bazı çalışan gruplar tarafından **adaletsiz** görülebilir. Bu durum da iş ve örgüt hakkında **olumsuz tutumlara** sebebiyet verebilir.

Tutum Araştırması

Tutum Araştırması

Anketlere verilen cevaplar vasıtasıyla çalışanların işleri, çalışma grupları, amirleri ve örgüt hakkında hissettiklerinin ortaya çıkarılmasıdır.



İş Tatminini Ölçme

En çok kullanılan iki yaklaşımdan biri genel değerlendirme ve diğeri ise iş kesitlerinden elde edilen toplam skordur.

İş Tatminini Ölçme

Genel değerlendirilmede, çalışandan şöyle bir soruyu cevaplaması istenir: “Tüm yönleriyle düşündüğünüzde, işinizden ne kadar tatmin oluyorsunuz?”

İş Tatminini Ölçme

İş kesitlerinin bir araya getirilmesi yaklaşımı ise biraz daha karışıktır.

-İşteki önemli hususlar tanımlanır ve çalışana bunların her biri hakkında hissettiklerinin neler olduğu bir ölçekte sorulur.

-Bu ölçek genel olarak, işin ne olduğu, amirleri hakkındaki düşüncelerini, hali hazırda ödenen ücreti, kariyer fırsatlarını ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini içerir.

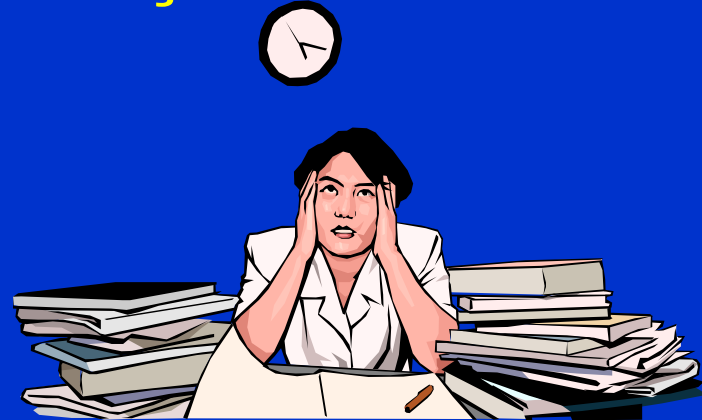
İş Tatminini Ölçme

Her iki yaklaşıma birbiriyle karşılaştırdığımızda, genel değerlendirme yöntemi **basit**, diğeri ise biraz daha **karmaşıktır**.

Ancak elde edilen sonuçlar her iki yaklaşımda **geçerli** olduğunu göstermektedir.

İş Tatmini Sağlayan Nedenler

- Çoğu insan ilgi çekici ve kendini geliştirmeye müsait işleri tercih eder.
- İyi ücretli iş belli bir düzeyde tatmin sağlar.
- Para motivasyon aracı (belirli koşullarda) olabilir, ancak iş tatminini gerçekleştirebilir.
- Bireyin kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.



Tablo 5.1

İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Kaynak: Landy F.J. and Trumbo D.A. *Psychology of Work Behavior*, Homewood, Ill Dorsey, 1980, s.410.

Kaynaklar	Etkileri
İşin Kendisi	Yaratıcılık gerektiren işler kişisel başarıyı oluşturduğu için tatmini artırır.
İşin Kendisi (Fiziksel Talepler)	Yorucu işler iş tatminsizliği yaratır.
İşin Kendisi (Kişisel Talepler)	Bireyin kişiliği ile uygun işler tatmin yaratır.
Ödüllendirme Sistemleri	Doğru ve adaletli bir performans değerlendirme sistemi tatmin yaratır.
Çalışma Koşulları (Fiziksel)	Çalışma koşulları ile fiziksel ihtiyaçlar arasındaki tutarlılık tatmin yaratır.
Çalışma Koşulları (Kişisel amaçlara ulaşma kolaylığı)	Amaçlara ulaşmada kolaylıklar sağlayan çalışma koşulları tatmin sağlar.

İş Tatmini Sağlayan Nedenler

Ücret iş tatminini bir noktaya kadar etkiler.

- Bir yılda \$40,000 kazançtan sonra, iş tatmini ve ücret miktarı arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

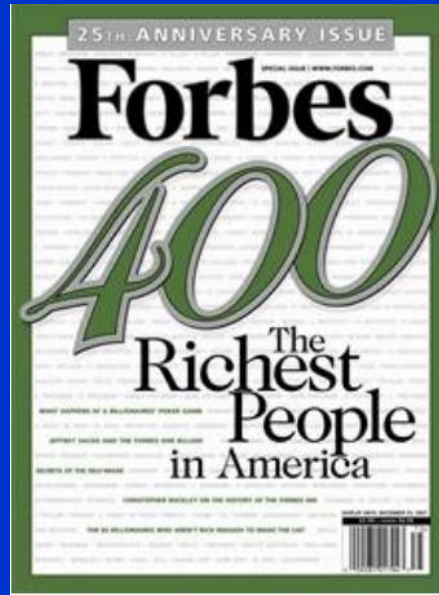
Kişilik iş tatminini etkileyebilir.

- Olumsuz (negatif) insanlar genellikle işlerinden tatmin olmazlar.

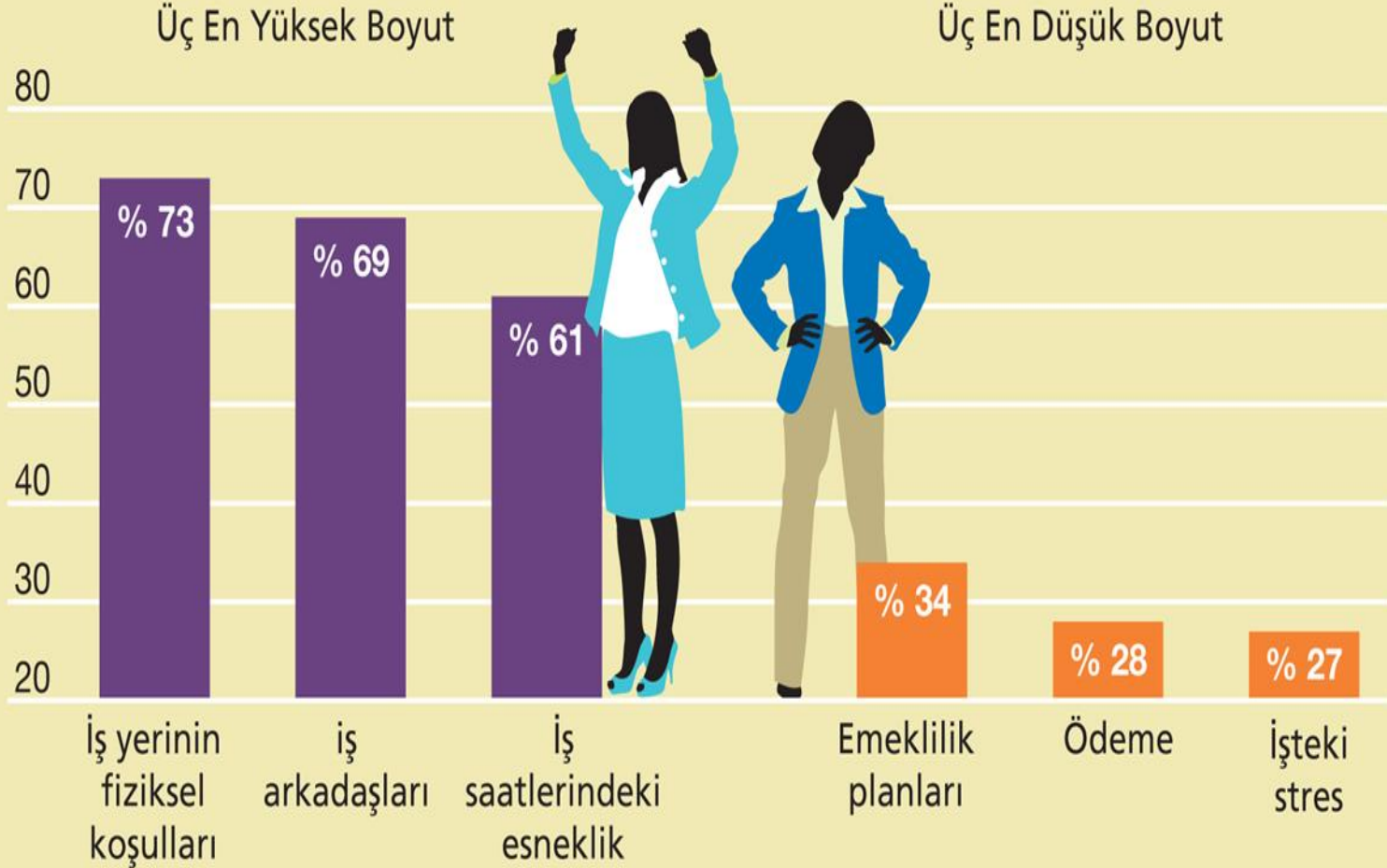
İş Tatmini Sağlayan Nedenler

Bir araştırmada **Forbes 400** listesinde yer alan en zengin insanlarla, Doğu Afrika'daki **Maasai Kabilesinde** yaşayan çobanların genel iyi olma durumları karşılaştırılmıştır.

SONUÇ: ANLAMLI BİR FARK YOK

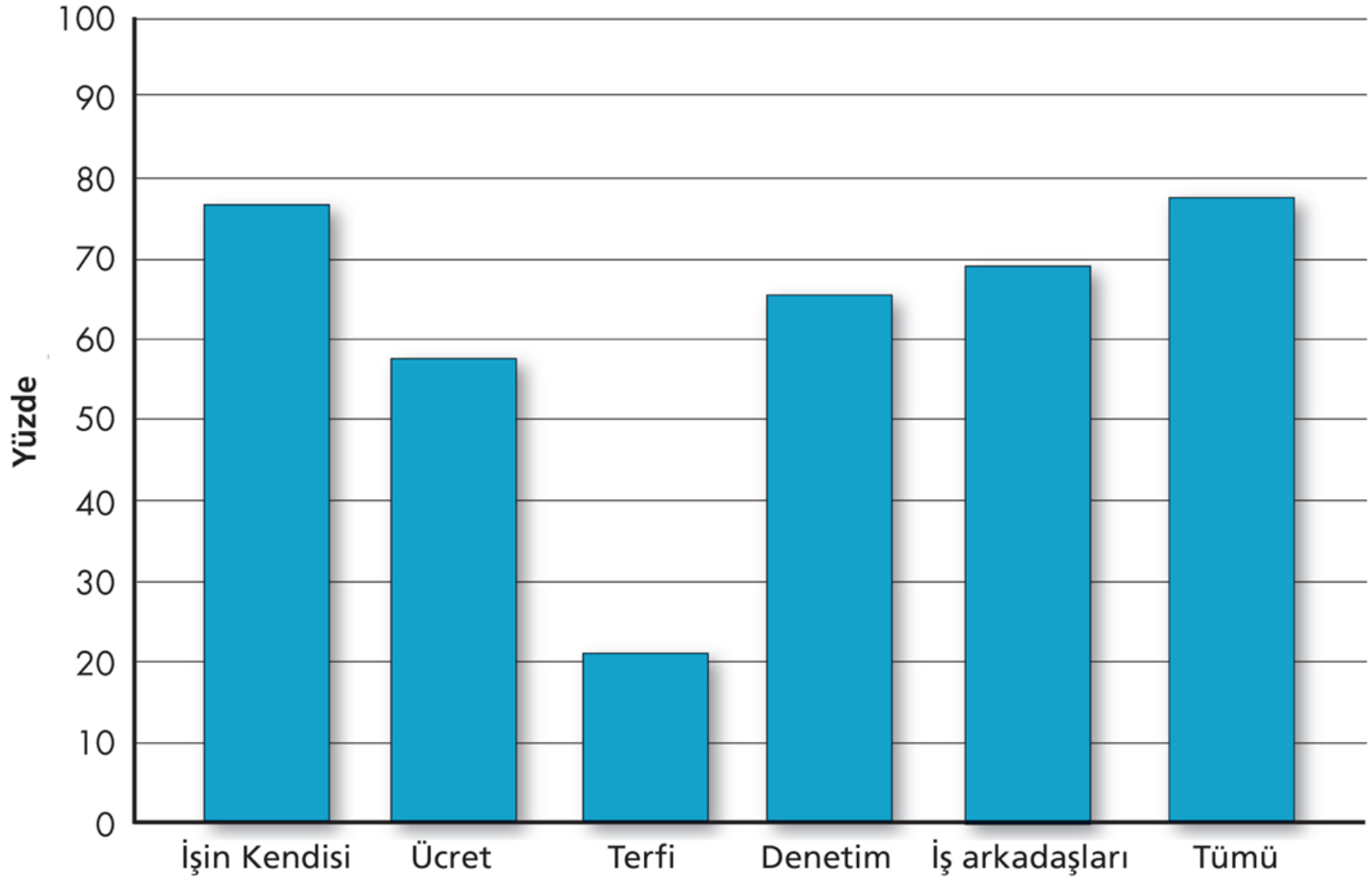


Çalışanların şu anda çalıştıkları işlerden "tatmin olma" yüzdeleri



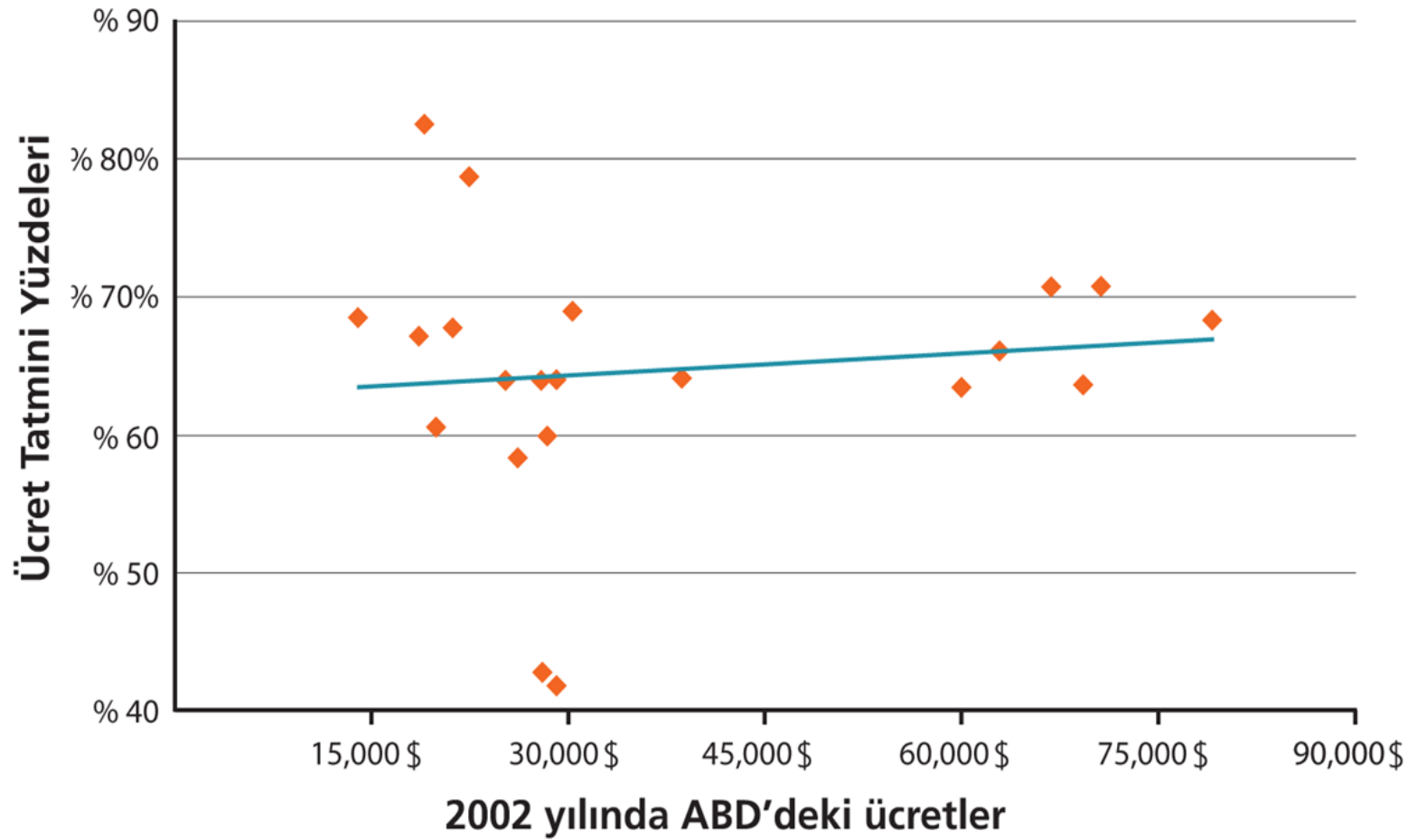
Tablo 3-2

Ortalama İş Tatmini Boyutları



Tablo 3-3

Çalışanların Ortalama Ücreti İle İş Tatminleri Arasındaki İlişki



İş Tatmini ya da Tatminsizliğine Yönelik Çalışanların Dört Tepkisi

İşten Ayrılma (Exit)

Örgütten ayrılmaya yönelik davranışlar ile memnuniyetsizliğin ifadesi

Umursamama, ihmal (Neglect)

Koşulların daha kötüye gitmesine izin verme

Söz Hakkı (Voice)

Koşulları iyileştirmek için aktif ve yapılandırmacı hareketler. (Amirle problemleri tartışma. Sendikal hareketlere katılma)

Sadakat (Loyalty)

Pasif olarak koşulların iyileşeceği konusunda güven duyarak düzelmeyi bekleme

Çalışanlar Tatminsizliklerini Nasıl Belli Ederler?



İş Tatmininin Çalışan Performansına Etkisi

- **Tatmin ve Verimlilik**

- Tatmin olan çalışanlar daha verimli ve daha verimli çalışanlar daha tatmin olanlardır!
- Çalışanların verimliliği, çalışanların tatmin olduğu örgütlerde daha yüksektir.

- **Tatmin ve İşe Gelmeme**

- İşinden tatmin olan çalışanlar daha makul ve anlaşılır şekilde işe gelmeme durumunda olanlardır.

İş Tatmini ve İş Gücü Devri

İş tatmini ve iş gücü devri arasındaki ilişki; tatmin ve devamsızlık arasındaki ilişkiden daha güçlüdür. Eğer bir çalışana istemediği bir iş teklifi sunulursa, iş memnuniyetsizliği iş gücü devrini daha az öngörür, çünkü çalışanın “itme”den (şimdiki işin çekici olmama durumu) daha çok “çekim”den (diğer işin cazibesi) dolayı işten ayrılması muhtemeldir. Benzer şekilde, istihdam olanakları çok olduğunda iş memnuniyetsizliğinin iş gücü devrine etki etmesi daha muhtemeldir, çünkü çalışanlar iş değiştirmeyi kolay olarak algırlar.

İŞGÖREN DEVİR ORANI'NIN İŞ TATMİNİ VE VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİLERİ ^{4/4}



İş Tatmini ve İş Yerinde Sapkın Davranışlar

İş memnuniyetsizliği ve çalışma arkadaşlarıyla düşmanca ilişkiler örgütlerin istemedikleri çeşitli davranışların ortaya çıkacağını öngörür. Bunlar, madde kullanımı, iş yerinde hırsızlık, uygun olmayan sosyalleşme ve işe geç gelme vb. gibi davranışlar olarak açıklanabilir. Araştırmacılar bu davranışları **iş yerinde sapkın davranış** (ya da amaç karşıtı davranış, ya da çalışanın geri çekilmesi) olarak adlandırılan daha geniş bir sendromun göstergesi olarak tartışmaktadır.

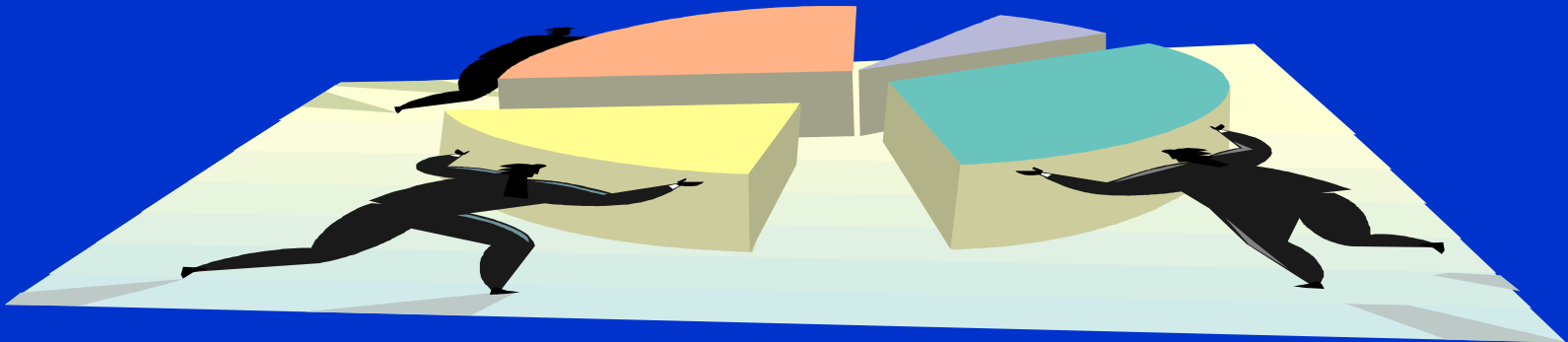
İş Tatmininin Çalışan Performansına Etkisi

- Tatmin ve İşgücü Devir hızı
 - İşinden tatmin olan çalışanlar, daha az işten ayrılmaktadır.
 - Örgütler, performansı yüksek çalışanları örgüt içinde tutmak, düşük olanları ise örgüt dışına çıkarmak eğilimindedirler.

İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

- İş Tatmini ve ÖVD

- Kendilerine adil davranıldığına ve örgütlerine inanan **tatmin olmuş çalışanlar**, daha istekli çalışarak, kendilerinden yapmaları beklenen **normal işlerin ötesinde işleri** de yapabilirler.



İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

- İş tatminini örgütsel vatandaşlık davranışının **temel bir belirleyicisi** olarak varsaymak son derece mantıklıdır. İşlerinden daha fazla memnun olan insanlar **daha fazla** örgütsel vatandaşlık davranışlarına girişmektedir. Çalışma arkadaşlarının kendilerini desteklediğini hissedenlerin daha fazla **yardımsever davranışlara** girişmeleri muhtemeldir.

İş Tatmini ve Müşteri Tatmini

- Tatmin ve Müşteri Tatmini
 - Tatmin olan çalışanlar daha iyi müşteri hizmeti verirler.



İş Tatmini ve Müşteri Tatmini

- Tatmin olan çalışan **müşteri memnuniyetini** arttırır çünkü;
 - Onlar daha arkadaşça, neşeli ve duyarlıdırlar.
 - Onlar daha az işi bırakmayı düşünerek, müşterilerle daha uzun dönemli ilişkiler geliştirirler.
 - Onlar tecrübeli ve deneyimlidirler.
- **Memnun olmayan müşteriler**, çalışanların iş tatminsizliğini artırırlar.



İş Tatmini ve İşyerinde Sapkın Davranışlar

- Tatmin ve Müşteri Tatmini
 - Tatmin olan çalışanlar, hırsızlık, amaç karşıtı olma, haset, öfke gibi sapkın davranışlardan uzaklaşır.

