

# **Örgütsel Davranış**

**Örgütlerde Öğrenme**

**Spor Bilimleri Anabilim Dalı**

# Örgütlerde Öğrenme

## Öğrenme:

- “Kişide istediği sonuca ulaşmak amacıyla hareket etmesini engelleyecek çeşitli eksiklikleri tamamlamasını sağlayacak bir süreç”
- Hayatın her sürecinde öğrenme
- İşyerinde öğrenme
- Öğrenmenin örgütsel yapılanmadaki olumlu rolü (güdü, performans)

## Sosyalizasyon (öğrenim) :

- İşe yeni giren veya iş değiştiren işgörenlerin yeni işi öğrenmeleri için hazırlık süreci
- Belirli bir çevrede yetişkin yaşamına temel hazırlık süreci

## Gelişim:

İşgörenin potansiyelinde var olan yetenekleri ayrıntılı olarak ortaya çıkarmak, göz önüne sermek için yapılan eylem

## Eğitim:

Öğrenimin belirli bir işe özgü türü



# Örgütlerde Öğrenme

## Öğrenme:

- “Doğrudan ya da dolaylı deneyimler sonucunda kişinin mevcut ya da potansiyel davranışında meydana gelen kalıcı değişiklik”
- Öğrenmenin gerçekleşmiş olması için değişimin kalıcı ya da uzun süreli bir değişim olması gerekir.
- Öğrenme davranışı ya da potansiyel davranışı etkiler.
- Öğrenme sonucu oluşan değişimler, doğrudan ya da dolaylı deneyimlerin sonucudur.
- Öğrenme somut olarak gözlenen bir süreç değildir.



# Örgütlerde Öğrenme

## Öğrenme Kuramları

**1. Davranışçı kuramlar:** öğrenme, uyarıcı ile davranış arasında bağ kurularak gelişir ve pekiştirme ile davranış değiştirme gerçekleşir

- Klasik koşullama
- Edimsel koşullama
- Toplumsal öğrenme

**2. Bilişsel kuramlar:** öğrenme zihinsel bir süreç olarak da gerçekleşir. Zihin kendine ulaşan bilgilere anlam bulmaya çalışır.

**3. Duyuşsal kuramlar:** öğrenmek yani bireyin kendini yeniden yaratması için davranış, duyuş ve zihnin birlikte değişmesi gerekir.

**4. Beyin temelli öğrenme kuramları:** çocuklarda hücre topluluğu ve yetişkinlerde faz ardışıklığı ile öğrenme



# Örgütlerde Öğrenme

## KLASİK KOŞULLANMA

### Ivan Pavlov deneyleri:

Et, boş tabak, zil ve salya

Koşulsuz uyarıcı: yiyecek verilmesi

Tepki: salya salınımı

Koşullu uyarıcı: zil

**Pekiştirme:** koşulsuz uyarıcı ile koşullu uyarıcının sürekli birlikte verilmesi aradaki bağı pekiştirir. Tepki de bu arada kuvvetlenir, hatırlanır.

**Sönme:** koşulsuz uyarıcı kullanılmaması durumu

Kendiliğinden geri gelme: sönen davranışların bir şekilde yeniden canlanması

Genelleme: belirli bir uyarıcıya koşullanan tepki, ilk uyarıcıya benzer tepkiler verildiğinde de ortaya çıkabilir.

- Öğrenme koşullandırılmış bir tepkidir.
- Kuramlar öğrenmenin belirli parçalarını açıklayabilirler.

Öğrenme etkileşim ve deneyimler ile kendiliğinden oluşabilir; dinamiktir ve rastgele olabilir.



# Örgütlerde Öğrenme

## AMAÇSAL (EDİMSSEL) KOŞULLANMA

- Deneme yanılma yolu ile öğrenme
- Bazen öğrenme, olumlu sonuçlar alınan bir davranışın tekrar edilme eğiliminin yüksek olmasıyla ya da olumsuz sonuçlar doğuran davranışlardan kaçınma yoluyla da gerçekleşebilmektedir.
- **Pekiştirme :**
- Bir davranışın tekrar etmesine ya da etmeyerek engellenmesine yol açan her şey

### Pekiştirme Türleri

- Olumlu pekiştirme
- Olumsuz pekiştirme (kaçınma )
- Söndürme
- Cezalandırma



# Örgütlerde Öğrenme

## TOPLUMSAL ÖĞRENME

- İlk aşama kişinin modele ve onun davranışına dikkat etmesidir.
- İkinci aşama akılda tutma aşamasıdır.
- Üçüncü aşama yeniden üretme aşamasıdır.
- Son evre pekiştirme evresidir.

## BİLİŞSEL ÖĞRENME

### Hayvan çalışmaları

- Ödül beklentisi deneyimi
- Yer öğrenmesi deneyimi
- Davranışsal tepkiyi ve zihinsel faaliyetleri öğrenme
- Gizil öğrenme (öğrenme süreci içerisinde kendini göstermeyen daha sonraki bir anda öğrenilen davranışın ortaya çıktığı durumlar)
- Koşullanma aracılığı öğrenme ve bilişsel öğrenme birbirini tamamlayıcıdır.



# Örgütlerde Öğrenme

## ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME

- Öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini ve davranışları nasıl etkilediğini yöneticilerin bilmesi gerekir.
- Eğitim çabaları öğrenmenin doğasına ve ilkelerine uygun olmalıdır.
- Öğrenme sürecinin iyi bilinmesi, işgörenlerin güdülenmesinin anlaşılabilmesini sağlar.
- İstenen davranışların sağlanabilmesi için öğrenme kuramlarındaki ilkelerin uygulanması
- Çalışanların değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi

## Öğrenen Örgütün Temel Nitelikleri

- Yöneticileri kendi eğitim gereksinimlerini belirlemeleri için teşvik
- Yöneticilerin kendileri için öğrenme amaçları belirlemede istekli olması
- Geri bildirim tüm işgörelere verme
- İşçilerin işyerinde öğrenme olanaklarını sağlamada teşvik
- Örgütteki aşırı benimsenmiş durumlara karşı sorgulayıcı davranış tarzı yaratma
- Yanlıslardan ders çıkartma