

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
HUKUK FAKÜLTESİ ADALET MYO

AHS 112 ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Doç. Dr. Sonay BAYRAMOĞLU ÖZUĞURLU
(12 Haftalık Ders Sunum Notları)

1. HAFTA

Yararlanılan Kaynaklar:

- (Ders Kitabı): Robbins, Stephan, *Örgütsel Davranış*, Çeviren. İnci Erdem, Nobel Yayınları.
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları.

Haftanın Özeti

Haftanın Konusu: Örgütsel Davranış Disiplini Nedir?

Örgütsel Davranış Disiplinin amacı nedir?

Örgütsel Davranış Disiplini, bir bireyin örgüt içerisinde tahmin edilebilir davranışı ile ilgilidir. Verimliliğin artmasında insan faktörünün önemi nedeniyle, insan davranışının incelenmesi önem kazanmıştır.

**ÖD'nin Amacı: İnsan davranışını analiz etmek, öngörmek ve kontrol etmek.*

*ÖD Disiplini, sezgisel açıklamaların yerine sistematik bilgiyi yerleştirmek ister.

Haftanın Soruları:

- Kişilik, çalışanların tutumlarını ve iş performansını nasıl etkiler?
- Kuruluşlar, işe alım yaparken kişilik testleri kullanmalı mıdır?

Davranış

*Ailenizle, sevdiklerinizle, sokakta, arkadaşlarınızla, akrabalarınızla, komşularınızla, sokaktaki her gün gördüğünüz ancak çok da samimi olmadığınız berber, market, pastanelerdeki çalışanlarla iş görüşmesinde ve iş yerinde davranışlar arasındaki farkları düşündünüz mü? Aradaki farklar nelerdir?

*İş yerinde sergilediğiniz ile diğer sosyal ortamlarda gösterdiğiniz kişilik arasında farklılıklar nelerdir?

Ödev:

1. Kendinizi gözlemleyin. Farklı ortamlarda davranışlarınız arasındaki farklar nelerdir? Not edin. Nedenleri üzerine düşünün.
2. Sosyal ortamda davranışlarını takdir ettiğiniz /beğendiğiniz kişinin, hangi davranışını neden beğendiğinizi değerlendirin.

Örgütsel Davranış Nedir?

Tanım: **Örgütün verimliliğini geliştirmek üzere bireylerin, grupların ve yapıların örgüt içerisindeki davranışlara olan etkisini araştıran bir bilim dalıdır** (Stephen Robbins ve Timothy Judge, 2017: 9-10).

ÖD davranışları hangi düzeyde inceler?

Birey düzeyi

Grup düzeyi

Yapı düzeyi



Örgütsel Davranış Konuları

Motivasyon

Liderlik kullanımı ve güç

Bireylerarası iletişim

Grubun yapısı ve süreçleri

Tutum geliştirme ve algı

Değişim süreçleri

İş stresi



Diğer canlılarda işbölümü, liderlik gibi konular hakkında ne biliyoruz?

Örnek: Karışık kuş sürüleri

Şubat 2020'de açıklanan bir çalışmaya göre, Amazon'da 50'den fazla kuş türü birlikte besleniyor, uçuyor ve aynı yerde yaşamlarını devam ettirebiliyorlar? Ama nasıl? Bu karışık kuş sürüleri işbölümü mü yoksa rekabete dayalı mı hareket ediyor?

Haber: *Kuş sürülerindeki iş bölümü incelendi: BTS ve diğer K-pop grupları gibi davranıyorlar», Independent Türkçe, 16 Şubat 2020.*



Örgütsel Davranış Disiplini

Davranış Bilimi	Örgütsel Davranış Disiplinine Katkısı	Analiz birimi	Sonuç
Psikoloji	Öğrenme Kişilik Algı Tutum	Motivasyon Duygular Bireysel karar verme Stres	Birey
Sosyal Psikoloji	Davranış değişikliği İletişim Grup karar verme süreci Çatışma	Tutum değişikliği Grup süreçleri Güç Gruplararası davranış	Grup
Sosyoloji	İletişim Çatışma	Güç Gruplararası davranış	Grup
	Klasik örgüt teorisi Örgüt kültürü	Örgütsel teknoloji Örgütsel değişim	Örgüt sistemi
Antropoloji	Mukayeseli değerler Kültürler arası analiz	Mukayeseli tutumlar	Grup
	Örgüt kültürü Güç	Örgütün çevresi	Örgüt sistemi

**ÖRGÜTSAL
DAVRANIŞ**

Kişilik

Tanım:

«Çevresine uyum sağlarken kendine has düzenlemelerini belirleyen psiko-fiziksel sistemlerin sahibi olan bireyin içindeki dinamik organizasyon» (Gordon Allport)



Kişilik

Kişilik, bir bireyin diğer bireylere tepki göstermek veya onlarla etkileşime girmek için kullandığı yolların tamamı olarak dşnmenizde fayda vardır. Bu bir bireyin sergilediği ölçülebilir kişilik özellikleri çerçevesinde tanımlanır.



Bireysel Farklılıklar

İşgücü çeşitliliği, yetenek, biyografik özellikler gibi bireysel farklılıklar ne kadar önemlidir? Bireysel farklılıkların ÖD açısından anlamı nedir?



Ayrımcılık Nedir? Türleri nelerdir?



Milyonlarca kişiyi
ilgilendiriyor!
HAMİLE
İŐİLERLE
İLGİLİ
ÖNEMLİ
KARAR



Hamile işçiyi çıkaran ayrımcılık tazminatı ödeyecek

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, milyonlarca kadın işçiyi yakından ilgilendiren bir karara imza attı. Yüksek mahkeme, kadın işçinin hamileliği sebebiyle iş akdini fesheden işverenin ayrımcılık tazminatı ödemesine hükmetti.

(kaynak: <https://www.tgrthaber.com.tr/ekonomi/hamile-isciyi-cikaran-ayrimcilik-tazminati-odeyecek-2659281>
Görsel: aynı kaynak

4857 sayılı İş Kanunu, 'Eşit davranma ilkesi', 5'inci Md: "İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmi süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz. İş ilişkisinde veya sona ermesinde yukarıdaki fıkra hükümlerine aykırı davranıldığında işçi, 4 aya kadar ücreti tutarındaki uygun bir tazminattan başka yoksun bırakıldığı haklarını da talep edebilir."

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
ADMYO
2018-2019 BAHAR DÖNEMİ
Doç. Dr. Sonay BAYRAMOĞLU ÖZUĞURLU
2 HAFTA
Örgütsel Davranış

YÖNETİCİLER NE YAPAR?

- Yöneticiler, çalışan insanların aracılığıyla işlerin yürümesini sağlarlar. Hedeflere ulaşmak için kararlar alırlar, kaynakları tahsis eder ve çalışanları örgütün amacı doğrultusunda yönlendirirler.

Örgüt, üretim ve hizmet firmalarını, okulları, hastaneleri, askeri birlikleri, dini yapıları, perakende satış mağazalarını, karakolları, merkezi ve yerel kamu kurum ve kuruluşları gibi örgütlenmelerin her biri örgüt olarak kabul edilir. Bu kuruluşların hedeflere ulaşmasını sağlayan ve diğer çalışanlarını faaliyetlerini denetleyen kişilere de yönetici (kar amacı gütmeyen kuruluşlarda «idareci») denir.

YÖNETİCİLER NE YAPAR? *Devam...*

Yöneticilerin faaliyetleri ve işlevleri, yirminci yüzyılın başında Fransız mühendis sanayici Henri Fayol tarafından «yönetimin fonksiyonları» olarak beş ana işlev olarak tanımlanmıştır.

Planlama

Örgütleme

Emir verme

Koordinasyon

Denetleme

YÖNETİCİLER NE YAPAR? *Devam...*

Yöneticilerin hangi faaliyetleri gerçekleştirdiği, 1960'da Henry Mintzberg tarafından belirlenmeye çalışılmıştır. Mintzberg'e göre yöneticinin rolü şöyle tarif edilmiştir:

Tablo : Mintzberg'in Yönetici Rollerini

Rol	Tanım
Bireylerarası	
Sembolik	Sembolik lider, yasal veya sosyal sorumluluklardan dolayı birçok görevi yerine getirir.
Liderlik	Çalışanların motivasyonundan ve yönlendirilmesinden sorumludur. Örgüte bilgi ve fayda sağlayan örgüt dışı birçok bağlantıyla ağ oluşturulur.
İrtibat	
Bilgi Sağlama	
İzleme	Çok çeşitli bilgileri alıp, örgüt içi ve örgüt dışı iletişimde bir sinir merkezi görevini üstlenir.
Dağıtıcılık	Örgüt dışından veya diğer çalışanlardan aldıkları bilgileri diğer çalışanlara iletirler.
Konuşmacı	Örgütün planları, politikaları, eylemleri ve bunların sonuçları hakkında çeşitli bilgileri şirket dışındakilere iletirler, örgütün içinde bulunduğu sektör konusunda uzman olduğu varsayılır.
Karar Verme	
Girişimci	Çeşitli fırsatlar için örgütü ve çevresini araştırıp değişiklik yaratmak için projelerle ön ayak olurlar.
Sorun çözümleyici	Örgüt önemli ve beklenmedik sorunlarla karşılaştığında bu sorunları çözmek için eyleme geçerler
Kaynak dağıtıcı	İçinde buldukları örgütle ilgili önemli kararları alırlar veya onaylarlar.
Müzakereci	Önemli müzakerelerde içinde buldukları örgütü temsil ederler.

Sistemli alışma

Davranış genel olarak tahmin edilebilir. Sistemli alışma, davranış konusunda mantıksal olarak doğru tahminler yapmayı olanaklı hale getirir.

sistemli çalışma, ilişkilere bakmayı, neden sonuç ilişkilerini araştırmayı, sonuçlarımızı bilimsel kanıtlara dayandırma çabasıdır.

Tartışma: Yönetirken kanıtta mı dayanmalıyız yoksa sezgilerimize mi?

ÖD Modeli Geliştirme

Bireysel düzeyden grup düzeyine ve sonrasında da örgütsel düzeye geçilirse örgütlerdeki davranışları sistemli olarak anlamak mümkün hale gelir. Grup kavramları bireysel düzeyde ele alınır temel üzerine bina edilir. Örgütsel davranış ise grup ve birey düzeyindeki temellerden hareketle anlaşılabilir.

ÖD'de mevcut olan birincil bağımlı değişkenler nelerdir?

Verimlilik

İş devamsızlığı

Çalışan devir oranı

İş tatmini

İş yerindeki olağan dışı davranışlar

Örgütsel vatandaşlık

ÖD Modeli Geliştirmek

Birinci Aşamada bağımlı değişkenler belirlenir; Birey düzeyi, grup düzeyi ve örgüt düzeyi.

İkinci Aşamada ise bağımsız değişkenler belirlenir.

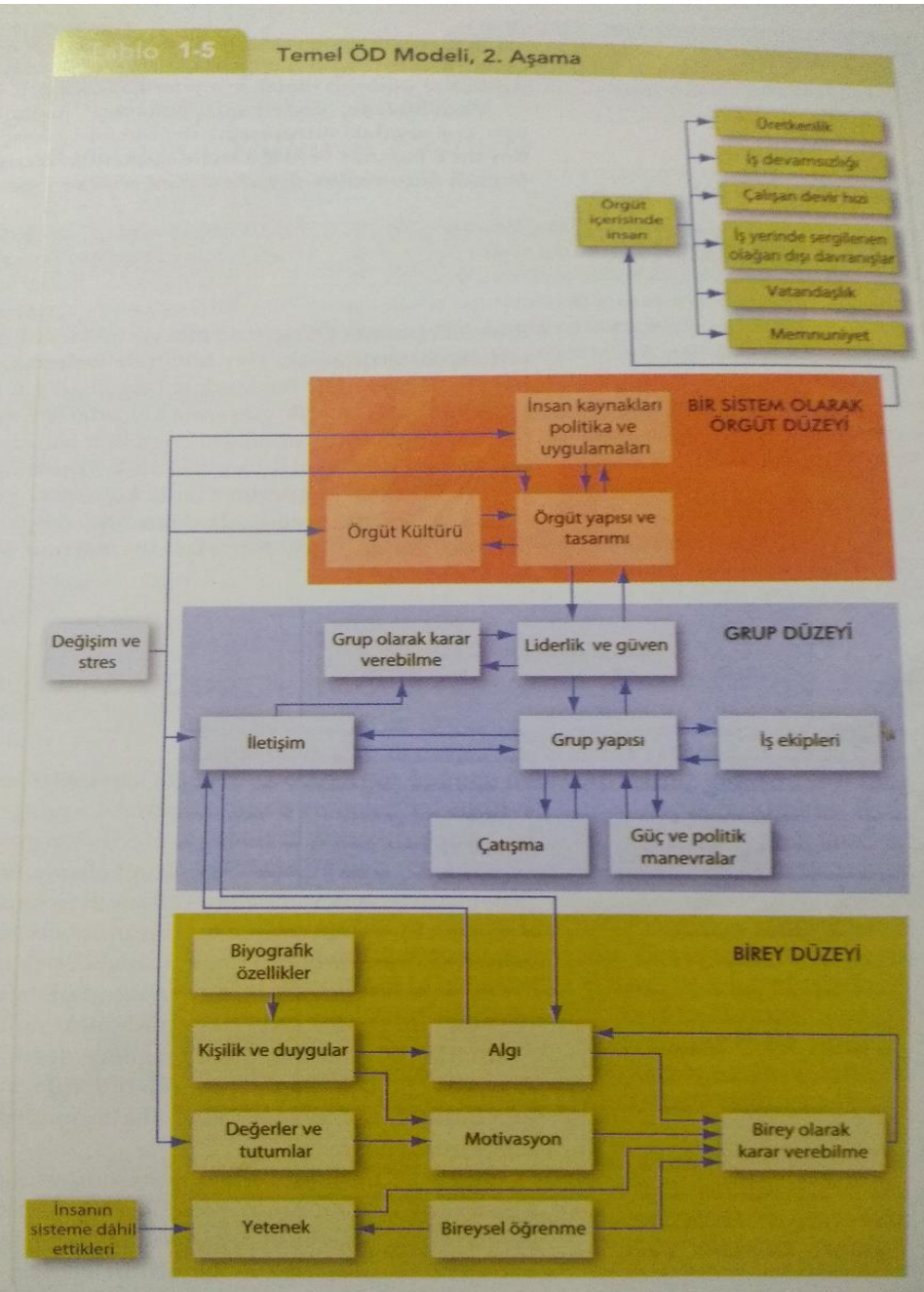
Birey düzeyindeki değişkenler: yaş, cinsiyet gibi kişisel ve biyografik özellikler; kişisel özellikler, duygusal durum, değerler, tavırlar ve temel beceri düzeyidir. Yönetimin sınırlı olarak etkili olabildiği değişkenlerdir. Bu özelliklerin her birinin çalışan davranışları üzerinde etkilidir.

Grup düzeyindeki değişkenler: İnsanların gruplar halinde gerçekleştirdiği hareketlerin, bireylerin tek tek davranışlarının toplamından daha fazlasıdır. Dolayısıyla, örgütsel davranışı anlamak için, bireylerin grup içindeki davranışlarını da öngörebilmek gerekir. Grup içinde bireyden beklenen davranış kalıpları, grup üyelerinin birbirine bağlılık derecesi gibi değişkenleri anlamak gerekir.

Örgütsel düzeydeki değişkenler: Birey ve grup davranışlarını hakkındaki bilgilerimizi resmi yapıya eklediğimizde örgütsel davranış en karmaşık düzeyine ulaşır. Gruplar bireylerin toplamından fazla olduğu gibi örgütler de üye gruplarından fazlasıdır. Örgüt tasarımı, örgüt kültürü, insan kaynakları politikası ve uygulamaları ile değişiklik ve stres gibi kavramların hepsi bağımlı değişkenler üzerinde etkilidir.

Resim: Temel ÖD Modeli, 2. Aşama

Kaynak: Stephen Robbins ve Judge, Örgütsel Davranış, 2017, s.29



Bazı kavramlar

ÖD Modeli Geliştirmek

Bağımlı değişken- bağımsız değişken

İş gücü devir oranı

Üretkenlik

Etkinlik

Verimlilik

İş devamsızlığı

İş tatmini

1. Ve 2. Haftanın Soruları

1. Kişiler arası davranış neden önemlidir?
2. Yöneticilerin fonksiyonları, rolleri ve becerileri nelerdir?
3. Örgütsel Davranış nedir?
4. Sezgiyi sistemli çalışma ile pekiştirmenin önemi nedir?
5. ÖD'ye katkısı olan temel davranış bilimleri nelerdir?
6. ÖD'de neden az sayıda mutlak doğru vardır.
7. ÖD kavramlarını kullanan yöneticilerin karşılaşılabileceği zorluklar nelerdir?
8. ÖD modelinde yer alan üç analiz düzeyi nedir?

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
ADMYO

2019-2020 / BAHAR

Doç. Dr. Sonay BAYRAMOĞLU ÖZUĞURLU

3. HAFTA

Kişilik

Kişilik -Kişiliğin Gelişimi

Bu hafta çalışma ortamında farklı kişiliklerin önemli olup olmadığı incelenecek. şu sorulara yanıt aranacaktır:

Kuruluşlar, kişilik ölümünde hangi araçları kullanır? Bu araçlar önemli midir? Kişilikler hakkında neleri bilebiliriz? Belirli kişilik tipleri, belirli işlere diğer kişilik tiplerinden daha mı uygundur?

Kişilik

Gordon Allport: «Çevresine uyum sağlarken kendine has düzenlemelerini belirleyen belirleyen psikofiziksel sistemlerin sahibi olan bireyin içindeki dinamik organizasyon»

Robbins ve Judge: Bireyin çevresine verdiği tepki ve diğer insanlarla iletişim kurma yollarının toplamıdır. (Robbins ve Judge, 2017, s.135)

*Saldırgan, utangaç, cesur, boyun eğen, tembel, hırslı, sadık ve ürkek gibi terimlerle kişilik ifade edilmeye çalışılmaktadır. Bir kişi, bu özellikleri defalarca sergilerse , buna «**kişilik özelliği**» adı verilebilir.*



Kişiliği Belirleyen Faktörler

Kişilik araştırmalarında iki farklı görüş bulunmaktadırdır. Tartışma, bireyin kişiliğinde kalıtımın mı yoksa çevrenin mi etkili olduğu sorusu üzerine yoğunlaşır.

Kalıtım, ana rahmine düşme ile belirlenen etkenlere işaret eder. Fiziksel duruş, yüz hatları, cinsiyet, huy, kas yapısı ve refleksler, güç seviyesi ve biyolojik ritim genellikle yaradılıştan etkilenir.

Kalıtım yaklaşımı, bir bireyin kişiliğinin nihai açıklamasının kromozomlarda bulunan genlerin moleküler yapısında saklı olduğunu savunmaktadır.

Araştırmalar, kişiliğin üzerinde hangi faktörün daha belirleyici olduğu konusunda kesin bir sonuca ulaşamamıştır. Gebelik, Çocukluk, yetişkinlik ve yaşlılık dönemlerinde genetik ve çevresel faktörlerin etki düzeyleri değişmektedir.

Kişilik Özelliklerini Tanımlama ve Sınıflandırmada Kullanılan Başlıca Modeller

Günümüzde kişilik özelliklerini tanımlama ve sınıflandırmada kullanılan başlıca iki model vardır:

1. Myers-Briggs Tipi Gösterge
2. Büyük Beş Modeli



Myers-Briggs Tipi Gösterge

Yaygın kullanılan kişilik değerlendirme aracıdır. İnsanlara belirli durumlarda nasıl hissettiklerini ve nasıl hareket ettiklerini soran 100 soruluk bir kişilik testidir. Verilen cevaplara göre bireyler aşağıdaki şekilde sınıflandırılır.

Dışa Dönük (D) ya da İçedönük (İ): Dışadönük bireyler, sempatik, sosyal ve kendini ifade edebilen kişilerdir. İçedönükler sessiz ve utangaçtır.

Algısal (A) ya da Sezgisel (S): Algısal tipler pratiktirler ve günlük işler ve düzeni tercih ederler. Detaylar üzerine yoğunlaşırlar. Sezgiseller bilinç dışı süreçlere itimat ederler ve büyük resme bakarlar.

Düşünen (Ü) ya da Hisseden (H): Düşünen tipler problemlerle ilgilenirken düşünce ve mantığı kullanırlar. Hisseden tipler kişisel değerlerine ve duygularına itimat ederler.

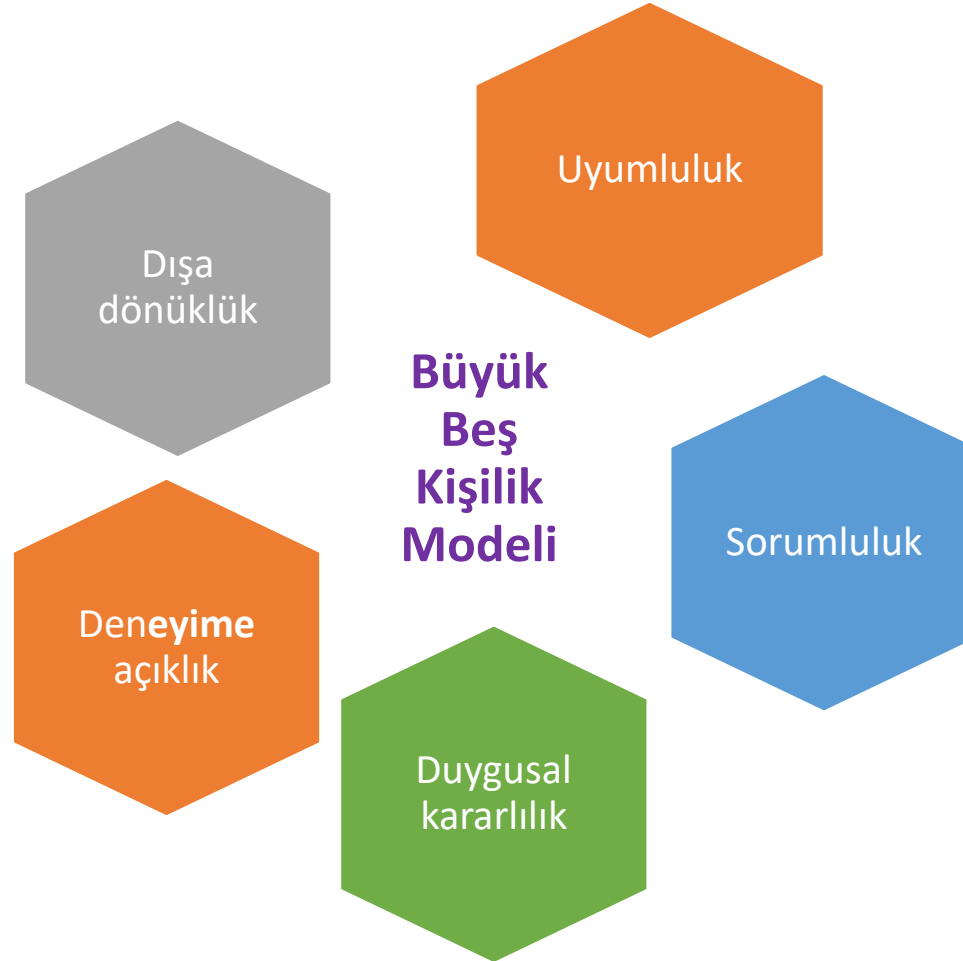
Yargılayan (Y) ya da Kabul eden (K): Yargılayan tipler kontrol isterler ve dünyalarının düzenli ve yapılandırılmış olmasını tercih ederler.

Bu kişilik testinde, yukarıdaki dört özelliği birbirine bağlanarak insanlar 16 kişilik tipine yerleştirilerek sınıflandırılır.

İngilizce baş harfleriyle anılan ve yukarıdaki dört özellikten türetilmiş on altı kişilik tipi ortaya konulur:

- ISTJ, ESTJ, INTJ, ENTJ, ISFJ, ESFJ, INFJ, ENFJ, ENFP, INFP, ESFP, ISFP, ISTP, ESTP, INTP ve ENTP.
- Her kişilik tipinin özellikleri internette sayısız kaynakta farklı şekillerde anlatılmıştır.
- Çok kısa bir şekilde özetlemek gerekirse:
- ISTJ: Gerçekçi, pratik, geleneklere ve kurallara sadık, sorumluluk sahibi kişiler.
- ESTJ: Liderlik yeteneği gelişmiş, gerçekçi, gelenek ve düzeni savunan yönetici kişiler.
- INTJ: Düşünsel, kararlı, azimli, odaklanmış, zeki ve dışarıdan soğuk görülebilen kişiler.
- ENTJ: Mantıklı, önsezili, hırslı, meydan okuyucu, doğuştan lider ruhlu kişiler.
- ISFJ: Gerçekçi ve kurallara uyan, insanları seven, özverili, yardımsever ve kibar kişiler.
- ESFJ: Sosyal, yardımsever, gerçekçi, cana yakın, insan odaklı kişiler.
- INFJ: İdealist, fedakar, öngörülü, odaklanmış, duyarlı, derin kişiler.
- ENFJ: Lider ruhlu, insan odaklı, yardımsever, fedakar, duyarlı kişiler.
- INFP: İdealist, duygusal, saf, derin, sanatsal, soyut düşünen, yaratıcı kişiler.
- ENFP: Duygusal, hayal gücü yüksek, soyut düşünen, samimi, eğlenceli kişiler.
- ISFP: Duygusal, sanatsal, gerçekçi, keşfedici, maceracı, yaratıcı kişiler.
- ESFP: Eğlenceli, sosyal, arkadaş canlısı, samimi, anı yaşamayı seven kişiler.
- ISTP: Keşfedici, mantıklı, gerçekçi, pratik, becerikli kişiler.
- ESTP: Anı yaşayan ve etrafındakilerin farkında olan, girişimci, gerçekçi, maceracı kişiler.
- INTP: Mantıklı, yaratıcı, soyut düşünen, açık fikirli, derin düşünen kişiler.
- ENTP: Yaratıcı, mantıklı, girişken, soyut düşünen, her konuda sonsuz sayıda orijinal fikri olan kişiler.

Büyük Beş Modeli



Büyük Beş Modeli

Büyük Beş Modeli, insan kişiliğindeki belirli farklılıkları en kapsamlı şekilde sunan bir modeldir. Buna göre kişilik, beş temel boyutu kapsayarak değerlendirilebilmektedir.

Beş özellik:

Dışa dönüklük: İlişkilerdeki rahatlık seviyemizi kapsar. Dışadönükler, sokulgan, kendini ifade edebilen ve sosyal kişilerdir. İçedönükler çekingen ve korkak ve sessizdirler.

Uyumluluk. Bir bireyin diğer bireylere uyma eğilimine işaret eder. Yüksek seviyede uyumlu bireyler işbirlikçi, sıcak ve güvenilirdir. Uyumlulukta düşük puan alanlar, soğuk, uyumsuz ve muhalif yapıdadırlar.

Sorumluluk: Bir güvenlik ölçeğidir. Yüksek seviyede sorumlu bir birey sorumlu, düzenli, güvenilir ve azimlidir. Bu boyutta düşük puan alanlar dikkati kolay dağılan, düzensiz ve güvenilmez kişilerdir.

Duygusal kararlılık: Bir bireyin gerilime dayanma yeteneğine bağlıdır. Olumlu duygusal kararlılık sahibi bireyler sakin, kendinden emin ve güvenli kişilik sergilemeye eğilimlidirler. Olumsuz puanlar alanlar ise sinirli, endişeli, karamsar ve güvensiz hissetmeye eğilimlidirler.

Deneyime açık olma: Yeniliğe ilgi ve çekilme derecesine işaret eder. Oldukça açık bireyler, yaratıcı, meraklı ve artistik olarak duyarlıdırlar. Diğer uçtaki bireyler ise gelenekseldir ve kendilerini aşına oldukları yerde rahat hissederler.

Büyük Beş Kişilik Modeli ve ÖD

Büyük Beş Kişilik Özellikleri	Neden İlgili?	Neyi Etkiliyor?
Duygusal Kararlılık	<ul style="list-style-type: none">Daha az olumsuz düşünme ve daha az olumsuz duyguDaha az aşırı tetikte bulunma hali	<ul style="list-style-type: none">Daha yüksek iş ve yaşam tahminiDaha az düzeyde stres
Dışadönüklük	<ul style="list-style-type: none">Daha iyi kişilerarası iletişim becerisiDaha fazla sosyal baskınlık haliKendi duygu ve düşüncelerini daha iyi ifade etme durumu	<ul style="list-style-type: none">Daha yüksek performansYetkin liderlikDaha yüksek iş ve yaşam tahmini
Deneyime Açıklık	<ul style="list-style-type: none">Daha fazla öğrenmeDaha yaratıcıDaha esnek ve otonom	<ul style="list-style-type: none">Eğitim performansıYetkin liderlikDeğişime daha fazla uyum
Uyumluluk	<ul style="list-style-type: none">Daha fazla sevilme haliDaha fazla işbirliği ve yum gösterme	<ul style="list-style-type: none">Daha yüksek performansDaha az seviyede olağandışı davranışlar
Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none">Daha fazla çaba ve sebatDaha fazla motivasyon ve disiplinDaha düzenli ve planlı	<ul style="list-style-type: none">Daha yüksek performansYetkin liderlik

ÖD ile İlgili Diğer Kişilik Özellikleri

Büyük beş kişilik özellikleri ÖD ile yüksek seviyede ilgili olduğunu kanıtlamış olsa da bir bireyin kişiliğini tanımlayabilecek kişilik özellikleri yelpazesini tamamıyla karşılamaz.

Kişilikleri tanımlamada başvurulan diğer kategoriler:

Çekirdek öz değerlendirme

Makyavelcilik

Narsisizm

Öz gözlem

Risk alma eğilimi

A Tipi

proaktif kişilik



ÖD ile İlgili Diğer Kişilik Özellikleri

Çekirdek Öz Değerlendirme. Bir bireyin kendini sevme veya sevmeme, kendini yeterli ve etkin görüp görmeme ve çevresinin kontrolünün elinde olduğunu veya çevresinin kontrolü üzerinde kendini güçsüz hissetme derecesi.

Makyavelizm. İkna edici ve kendini çekinmeden ifade edebilen bir kişilik. «Amaca giden her yol mubahtır».



Görsel: House of Cards (dizi)

ÖD ile İlgili Diğer Kişilik Özellikleri

- **Narsisizm.** Aşırı derecede kendini beğenen, kendini herkesten farklı gören, yaptıkları şeyler için özel yetkili olduğunu düşünen bir kişiyi tanımlar. Birçok beceriye sahip olduğunu düşünür.



Film: Otomatik Portakal

ÖD ile İlgili Diğer Kişilik Özellikleri

Öz Denetim.

Bir bireyin kendi davranışlarını dışsal etkenler karşısında, duruma uygun ayarlayabilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Öz denetimi yüksek kişiler, davranışlarını daha uyumlu davranabilmektedir. Bu kişiler dışsal işaretlere duyarlıdırlar ve ona göre hareket edebilme kapasiteleri bulunur. Bu kişiler, genellikle daha fazla terfi alır ve bir kurum içerisinde merkezi konuma geçerler.

Risk Alma.

A Tipi Kişilik: Aşırı derecede rekabetçi, zamana karşı yarışan kişiler genellikle A Tipi Kişilik için örnektir.

Proaktif Kişilik. Engellere ve kısıtlamalara aldırılmadan, Ortamlarını olumlu yönde değiştiren karakterlerdir.



Haftanın Ödevi

Çevrenizde, ödüllendirilen ve insanlar tarafından olumlu bulunan kişilik özelliklerinin listesini çıkarın. Her bir kişilik özelliğinin olumlu bulunmasının nedenini tartışın.

Değerler

Belirli bir davranış biçimi veya duruşun, kişisel veya sosyal olarak karşı veya zıt bir davranış biçimi veya duruşuna tercih edilmesine sebep olan temel inançtır.

Amaç değerler. Arzulanan sonuçlar

Araç değerler. Amaç değerlere ulaşmada tercih edilen davranış

Soru: İşverenler, çalışanlarda hangi kişilik özelliklerini olumlu bulurlar?



Görsel: <https://paratic.com/behzat-c-dizisi/>

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
ADMYO
2019-2020 / BAHAR
Doç. Dr. Sonay BAYRAMOĞLU ÖZUĞURLU

4. KİŞİLİK VE DEĞERLER

Haftanın bilgi yükü:

1. Kişilik nedir? Kişiliğin nasıl ölçüldüğünü, bireyin kişiliği üzerinde hangi faktörlerin etkili olduğunu açıklayabilmelisiniz.
2. Myers_Briggs Tipi Kişilik Ölçümünün temel çerçevesi nedir? Kişilikleri tanımlamamız mı gerekir?
3. Büyük Beş Kişilik Modeli'nin çerçevesi nedir? İşteki davranışların tahmin edilmesinde hangi amaçla kullanılabilir?
4. ÖD ile ilgili diğer kişilik tanımları nelerdir?

Bu sorulara yanıtınız yoksa, kitaplarınızı biraz daha karıştırın.

5. Değerler nedir? Değerlerin iş yaşamında rol oynar mı? Nasıl?

Değerler

Değerler, belli bir davranış biçimi veya belirli durumlar için temel ve kalıcı kanaatleri ifade eder. Bunlar bir bireyin, neyin doğru, neyin arzu edilen olduğuna dair fikirlerini geliştirebilecekleri zeminleri meydana getirir.

Hepimizin bir değerler sistemini meydana getiren bir değerler hiyerarşisi vardır.

Değerler Sistemi, bireylerin kişisel değerlerini temsil eder:

içerik- bireysel olarak önemli olan

yoğunluk- diğer değerler arasındaki önemi

Değerler; insanların davranışlarını ve motivasyonlarını anlamamız için gerekli olan temeli meydana getirir ve algılarımızı etkiler.

Neyin yapılıp neyin yapılmaması gerektiği konusunda ön fikirlerimizle yaşarız.

Çalıştığımız örgütlerde de bu ön fikirlerle işe başlarız.

Değer sistemi, algımızı etkiler ve nesnelliğimizi gölgeler.

Değerler

Değerleri nasıl sınıflandıracamız?

1. Bireysel değerleri gruplandırılan Rokeach Değer Anketi'ni ele alalım:

Anket, amaç değerler ve araç değerler olmak üzere iki değer grubundan meydana gelir. (her bir değer grubunda 18 değer belirlenmiştir).

Amaç değerler, bireyin hayatı boyunca ulaşmayı istediği hedeflerdir, arzuladığı sonuçlardır.

Araç değerler ise, bireyin tercihi olan bir amaç değeri için kullandığı araçlardır.

Amaç değerlere örnek: Rahat bir yaşam / heyecan verici bir yaşam / dünya barışı / mutluluk / özgürlük / aile güvenliği gibi.

Araç değerlere örnek: Hırslı (çok çalışkan, istekli) / geniş fikirli / hayal gücü kuvvetli / sorumlu / sevgi dolu...gibi.

Değerler

Günümüzde baskın iş değerleri

Yaş grubu	İşe Giriş	Baskın iş değeri
Emektar	1950 veya 1960'ların başı	Çok çalışkan, tutucu, topluluğa uyan; organizasyona sadakat
Bebek Patlaması Kuşağı	1965-1985	Başarı, kazanç, hırs, otoriteden hoşlanmama, kariyerine sadakat
X Kuşağı	1985-2000	İş/yaşam dengesi, takım, kuralları sevmeme; ilişkilere sadakat
Sonrakiler	2000'den şimdiye	Kendinden emin, mali başarı, özgüvenli ama takım odaklı, kendine ve ilişkilere sadakat

Kaynak: Robbins & Judge, 2017, s. 148).

Bireyin Kişiliği ve Değerlerini İş Yeri İle İlişkilendirme

İş gerekliliklerini kişilik özellikleri ile eşleştirme çabası en iyi John Holland'ın **kişilik-iş uyum teorisi**'nde gösterilir.

Holland'a göre, kişilik ve iş uyumlu olduğunda iş tatmini en yüksek ve işgücü devir oranı en düşük düzeyde gerçekleşir.

Hatırla:

“İş Gücü Devir Oranı”

Tablo. Holland'ın Kişilik - İş Uyum Tablosu

Tip	Kişilik Özellikleri	Uygun Meslekler
Gerçekçi	Çekingen, samimi, kalıcı, sabit, gruba uyan, pratik	Mekanik, çiftçi, montaj hattı işçisi
Araştırmacı	Analitik, orijinal, meraklı, bağımsız	Biyolog, ekonomist, matematikçi, haberci
Sosyal	Sosyal, arkadaş canlısı, işbirlikçi, anlayışlı	Sosyal hizmet görevlisi, öğretmen, danışman, klinik psikolog
Geleneksel	Gruba uyan, verimli, pratik, hayal kurmayan, esnek olmayan	Muhasebeci, işletme yöneticisi, banka veznedarı, dosya memuru
Girişimci	Özgüvenli, hırslı, enerjik, baskın	Avukat, emlakçı, halkla ilişkiler uzmanı, küçük işletme yöneticisi,
Artistik	Yaratıcı, düzensiz, idealist, duygusal, pratik	Ressam, müzisyen, yazar, iç mimar

Kaynak: Robbins ve Judge, **Örgütsel Davranış**, Çev. İ. Erdem, s.151.

Tartışma Konusu:

«Kişilik özellikleri, davranışları güçlü bir biçimde öngörür»

Tartışmada aşağıdaki kavramları kullanmaya çalışınız:

Kişilik

Davranış

Tutum

Duygu

Karakter

Öngörü

3 ve 4. Hafta Soruları

1. Kişilik nedir? Nasıl ölçeriz?
2. Myers-Briggs Tipi gösterge nedir ve neyi ölçer?
3. Büyük beş modeli nedir? Neyi ölçer?
4. Büyük beş modeli iş davranışlarını tahmin ederken nelerden yararlanır?
5. Büyük Beş modeli dışında, ÖD için hangi kişilik özellikleri önemlidir?

ÖDEV

Örgütsel Kültür Profili bir bireyin değerlerinin örgütüyle uyup uymadığını değerlendirmemize yardım eder.

1. En çok tercih ettiğiniz ve en az tercih ettiğiniz değerler nelerdir?
2. En çok ve en az tercih edilen değerlerde nesilsel farklılıklar olduğunu düşünüyor musunuz?
3. Sizce değerler, çalışmak istediğiniz işyerine karar verirken ne kadar önemlidir?

3 ve 4. Hafta Soruları

1. Kişilik nedir? Nasıl ölçeriz?
2. Myers-Briggs Tipi gösterge nedir ve neyi ölçer?
3. Büyük beş kişilik model nedir? Neyi ölçer?
4. Büyük beş kişilik model, iş davranışlarını tahmin ederken nelerden yararlanır?
5. Büyük Beş kişilik modeli dışında, ÖD için hangi kişilik özellikleri önemlidir?

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
ADMYO
2019-2020 BAHAR DÖNEMİ
Doç. Dr. Sonay BAYRAMOĞLU ÖZUĞURLU
5. HAFTA
MOTİVASYON

İş Tatmini

Çalışanların işteki memnuniyeti, tutum ve tatminleri ile yakından ilgilidir. Bu hafta öncelikle tutumlar, tutumların davranışla ilişkisine ve işteki memnuniyeti nasıl etkilediğine bakacağız.

İş tatmini: Bireyin, işini değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan olumlu duygu durumu. Uygulamada «çalışan memnuniyeti» olarak da kullanılmaktadır.

İş tatminini Sağlayan Faktörler

İş tatminini sağlayan başlıca faktörler (Zencirkıran, Keser, 2018, s.104 ve Robbins, ve Judge, s. 91)).

- Sosyalleşme imkanı
- Bağımsız çalışma olanağı
- İşin ilginç olması
- Tazminat ve ücret
- İş çevresinde kendini güvende hissetme
- Genel kurum kültürü
- Gelişime açık olması
- Haftada bir ya da yılda birkaç kez gezi olanağı
- Eve yakın yerde olması
- Düzenli çalışma saatleri
- Başkalarına yardımcı olma imkanı sağlayan iş
- Topluma yararlı bir iş
- İş güvencesinin olması
- Takdir edilme
- Sigorta
- İş stresinin düşük olması
- Terfi olanağı
- Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler
- İl amirle ilişkiler
- İşin kendisi
- İşin çeşitliliği

Örgütler Çalışanlarının İş Tatminini Nasıl Sağlayabilirler?

Örgütünü iş tatminine yönelik olarak aşağıdakileri uygulayabilirler (Zencirkıran ve Keser, 2018, s. 121):

Örgütler, çalışanlarına saygı göstermelidir.

Örgütler, çalışanlarına karşı şeffaf ve dürüst olmalıdır.

Örgütler, çalışanları ile iletişim kurmalı ve onları dinlemelidir.

Örgütler, çalışanları için etkin sosyal destek sistemleri kurmalıdır.

Örgütler, katılımı desteklemeli, çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmelidir.

Örgütler, çalışanlarına güvenmeli ve iş süreçlerinde onlara özerklik tanımalıdır.

Örgütler, adaleti benimsemeli ve çalışanlarına karşı adil olmalıdır.

Örgütler, çalışanlarının kariyer planlarına göre terfi yapmalı ve terfi süreçlerinde liyakatı temel almalıdır.

Örgütler, çalışanlarını doğru pozisyonlarda çalıştırmalı ve iş tanımı dışındaki işleri görev olarak sunmamalıdır.

Örgütler, çalışanlarını takdir etmeli ve başarısını ödüllendirmelidir.

Örgütler, çalışanlarına sağlıklı çalışma ortamı sunmalıdır.

Örgütler, gerektiği durumlarda çalışanlarına esnek çalışma imkanı sağlayabilmelidir.

Örgütler, çalışanlarının ekonomik ve sosyal haklarını korumalıdır.

5. Hafta

Motivasyon

Örgütsel Davranış, motivasyon teorilerine özel bir önem vermektedir. Aşağıdaki iki soruya verilen yanıtlar, bu hafta ve gelecek haftanın konularını oluşturmaktadır.

1. Çalışanları motive eden **nedir**?
2. Çalışanlar **nasıl** motive edilir?

Motivasyon Nedir?

Bir Şey yaparken gösterdiğiniz çabayı ne belirler? 10 sayfalık ders notunu okumak ile sevdiğiniz bir kitabı okumak için gösterdiğiniz çaba arasındaki farkı düşünün.

Motivasyon, bir hedefe ulaşma doğrultusunda gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılık olarak tanılanabilir (Robbins ve Judge).



Görsel: *Amelie* (2001) Filminden bir kare.

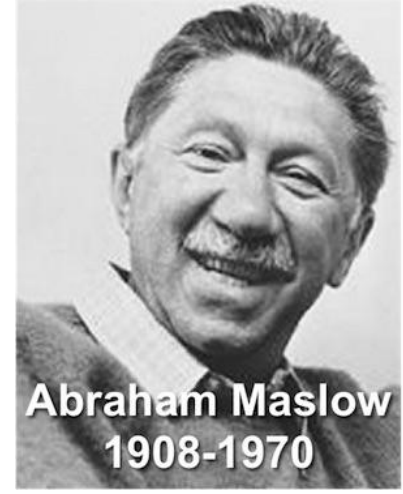
Motivasyon Teorileri

1. İlk Motivasyon Teorileri

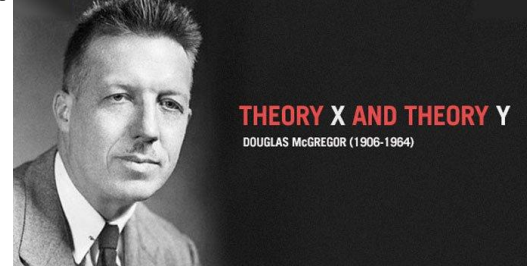
Motivasyon konusu, 1950'li yıllarda yoğun olarak çalışılmıştır. O dönemde belli başlı dört teori geliştirilmiştir. Bu teorilere yöneltilen ciddi eleştirilere rağmen hala motivasyon ile ilgili en bilindik açıklamalar olmaya devam etmektedir. Ayrıca, bu teorileri daha sonra geliştirilen çağdaş / modern teorilerin temelini meydana getirmektedir.

İlk motivasyon teorileri:

Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi



Douglas McGregor'un Teori X ve Teori Y

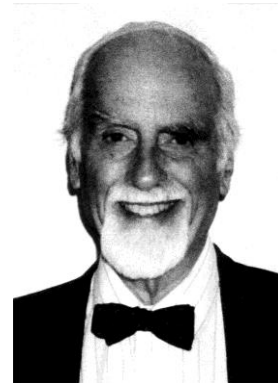


FREDERICK HERZBERG
1923-2000

Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi



David McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi



Motivasyon Teorileri

2. Modern Motivasyon Teorileri

Modern motivasyon teorileri, kabul edilebilir düzeyde bilimsel olarak geçerliliğe sahiptir. Bu teoriler, günümüzde motivasyonu anlama ve açıklamada mevcut durumu ve düşünceyi yansıtır:

Özkararlılık Teorisi

Hedef Belirleme Teorisi

Özyetkinlik Teorisi

Pekiştirme Teorisi

Eşitlik Teorisi / Örgütsel Adalet

Beklenti Teorisi



Görsel: Uyanışlar (1990)
Filminden bir kare.

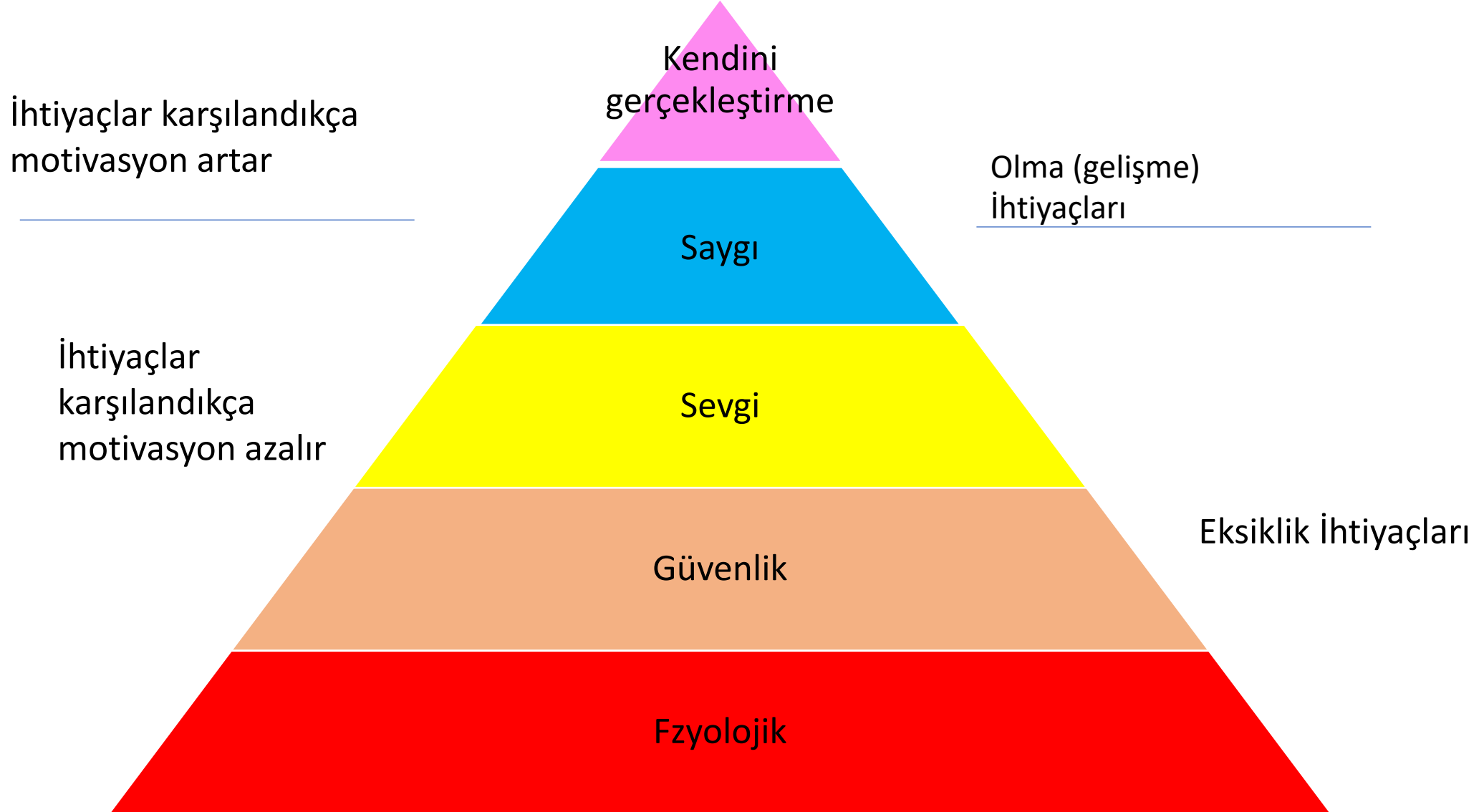
İlk Motivasyon Teorileri: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow, her insanın beş temel ihtiyacını, hiyerarşik bir yapı içerisinde ele almıştır. Buna göre bir ihtiyaç kısmen karşılandıktan sonra bir sonraki ihtiyaç güdüleyici hale gelir. İhtiyaçlar bir piramit biçimindedir. Dolayısıyla bir kişinin motive edilmesi için, o kişinin ihtiyaçlar hiyerarşisinin kaçınıcı basamağında yer aldığını bilmek gerekmektedir.

Aşağıdan yukarıya doğru Maslow'un temel ihtiyaçları şu şekilde özetlenebilir:

1. **Fizyolojik:** Su, yemek, ısınma, uyku, cinsellik, boşaltım gibi bedenen varlığımızı sürdürmeye yarayan en temel ihtiyaçlardır.
2. **Güvenlik:** Barınma, kendini tehlikelerden koruma, kaygıdan uzak güven içinde yaşama gibi güvenlik ihtiyaçlarıdır.
3. **Sevgi-Aidiyet (sosyal):** Bir gruba ait olma, kabul görme, benimsenme, sevme ve sevilme gibi sosyal ihtiyaçlardır.
4. **Saygı- saygınlık:** Takdir edilme, tanınma, statü ve başarı kazanma, saygı görme gibi ihtiyaçlardır.
5. **Kendini gerçekleştirme:** Kişisel tatmin, kişisel başarı, kişinin potansiyelini açığa çıkarması, bir işi başarıyla tamamlama, problem çözme, adalet, evrensel ahlak, erdem, yaratıcılık vs.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi



Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisinde, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını düşük düzeyli ihtiyaçlar, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ise yüksek düzeyli ihtiyaçlar olarak tanımlar.

Bir başka ifadeyle düşük düzeyli ihtiyaçlar genellikle dışsal faktörler (ücret, sendika sözleşmeleri, kıdem gibi) ile karşılanmakta iken yüksek düzeyli ihtiyaçlar içsel faktörlere bağlıdır.

İlk Motivasyon Teorileri : Teori X ve Teori Y

Teori X'e göre yöneticiler çalışanların doğal olarak işten kaçındıklarına inanmaktadır. Bu nedenle yönlendirilmeleri ve gerektiğinde zorlanmaları gerekir.

Teori Y'ye göre yöneticiler, çalışanların işi, doğal olarak algılandıklarına inanmaktadır. Bu nedenle ortalama bir çalışan sorumluluk kabullenmeyi öğrenebilir hatta sorumluluk üstlenmeyi arzu edebilir.

(Douglas McGregor, insanlara ilişkin iki zıt görüş ileri sürmüştür. Negatif görüş, Teori X olarak adlandırılır. Pozitif görüş ise Teori Y olarak adlandırılır.

McGregor, yöneticilerin insanlara ilişkin görüşlerinin temel yargılara dayandığını belirlemiştir, yöneticiler çalışanlara yönelik davranışlarını bu inanç ve kalıplara göre belirlemektedir.

Teori X'e göre yöneticiler çalışanların doğal olarak işten kaçındıklarına inanmaktadır. Bu nedenle yönlendirilmeli hatta gerektiğinde zorlanmalı diye düşünürler. Tam tersi görüş ise Teori Y'ye göre yöneticiler çalışanların işi oyun oynamak ya da dinlenmek kadar doğal algıladıklarına inanmaktadırlar. BU nedenle ortalama bir kişi sorumluluk kabullenmeyi öğrenebilir hatta sorumluluk üstlenmeyi arzu edebilir.

McGregor, Teori Y'mim varsayımlarının Teori X'ten daha geçerli olduğuna inanmaktadır.)

İlk Motivasyon Teorileri : Çift Faktör Teorisi (Motivasyon ve Hijyen teorisi)

Frederick Herzberg, çift faktör (motivasyon, hijyen teori) teorilerini geliştirmiştir.

Buna göre, «çift faktör teorisi», içsel faktörlerin iş tatmini ile ilgili olduğu, dış faktörlerin ise tatminsizlik yarattığını önerir.

İş tatmini yaratan içsel faktörler, gelişme, tanınma, sorumluluk ve başarı gibi faktörlerdir.

Tatminsizliğe yol açan dışsal faktörler, ücret, işletme politikaları ve çalışma koşulları gibi faktörlerdir.

Herzberg, iş tatmininin karşınının tatminsizlik olmadığını söylemiştir:

Şöyle ki işte tatminsizliğe yol açan faktörleri ortadan kaldırdığınızda tatmin edici hale getirmiş olmazsınız. Sadece tatminsizliği ortadan kaldırmış olursunuz. Tatminin karşıtı tatminsizlik değildir.

Tatmin var X tatmin yok

Tatminsizlik var X tatminsizlik yok

Not. **Hijyen faktörler**, ücret, işletme politikaları, fiziksel çalışma koşulları, diğerleri ile ilişkiler ve iş güvenliği gibi faktörleri işaret eder.

İlk Motivasyon Teorileri : McClland'ın İhtiyaçlar Hiyerarşisi

David McClland ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu teoride, iç ihtiyaç üzerine odaklanılmıştır:

Başarı ihtiyacı

Güç ihtiyacı

İlişki ihtiyacı

Başarı

Modern Motivasyon Teorileri

Öz kararlılık Teorisi

İnsanlar yaptıkları iş karşılığında para aldıklarında yapmak istediklerinden çok yapmak zorunda oldukları bir şeymiş gibi hissederler. Öz kararlılık teorisi özerklik ihtiyacına bağlı olarak insanların yetkinliklerini ve diğerleriyle pozitif ilişki kurmanın yollarını aradığını öne sürmektedir.

Hedef Belirleme Teorisi

Belirli hedefler, «elinden gelenin en iyisi» şeklindeki genel hedeflere oranla daha yüksek sonuç getirmektedir.

Hedef belirleme teorisinde, bireyin hedefe bağlanacağını ve onu düşünmeyeceğini ya da vazgeçmeyeceğini varsaymaktadır.

Hedef Belirleme teorisi, her tür görev üzerinde benzer şekilde iş görmez. Bulgular, karmaşıktan çok basit, alışıldık olmayan yerine öğrenilmiş, başaklarına bağımlı olma yerine bağımsız olduğunda, hedef belirlemenin performans üzerinde daha etkili olduğunu göstermektedir.

Hedef belirleme, bireyin hedeflerinin faaliyetlerini yönlendireceğini öne sürmektedir.

Modern Motivasyon Teorileri

Öz Yetkinlik Teorisi (Sosyal bilişsel teori)

Kişinin bir görevi yerine getirebilme gücüne ilişkin inancını tanımlamaktadır. Öz yetkinlik algınız ne kadar yüksekse başarıya ilişkin güveniniz o kadar yüksek olur.

Öz yetkinlik, geçmiş tecrübeler, rol modellerinin başarıları, sözel teşvikler ve fizyolojik durum gibi dört faktörle yükselebildiği kabul edilmektedir.

Modern Motivasyon Teorileri

Pekiştirme Teorisi

Hedef belirleme teorisinin karşıtı denilebilir. Pekiştirme teorisi, pekiştirmenin davranışları yönlendireceğine ilişkin davranışsal bir yaklaşım benimsemektedir. Davranışın kendi sonuçlarının bir fonksiyonu olduğunu öne süren bir teoridir.

Eşitlik Teorisi

Bireylerin işleri ile ilgili girdi ve çıktıları diğerleri ile karşılaştırıp herhangi bir eşitsizliği ortadan kaldırmaya yönelik tepki vereceklerini söyleyen teori.

Kavramlar: Dağıtım adaleti, örgütsel adalet, prosedür adaleti, etkileşimsel adalet, beklenti teorisi.

Modern Motivasyon Teorileri

Beklenti Teorisi

Belirli bir yönde davranış eğilimini, davranışın sonucuna ilişkin beklenti ve sonucun birey için çekiciliğine bağlı olduğunu belirten teori.

Kavramlar: gayret-performans ilişkisi; performans-ödül ilişkisi; ödül-kişisel hedefler ilişkisi.

Haftanın Tartışma konuları

1. Tartışma: «Yenilen pehlivan güreşe doymaz» atasözünü, başarısızlığın bir motivasyon kaynağı olup olamayacağını tartışınız.

2. **Etik - İkilem Tartışması**

Hedef belirleme bir manipülasyon mudur? Tartışınız.

Haftanın Soruları

1. Motivasyon nedir? Motivasyonun temel unsurları nelerdir?
2. Erken motivasyon teorileri nelerdir? BU teorileri, günümüzde geçerli midir?
3. Bilişsel değerlendirme teorisi nedir? İçsel ve dışsal ödüllerin davranış üzerindeki etkisi nedir?
4. Hedef belirleme teorisinin varsayımları nelerdir?
5. Pekiştirme teorisi nedir?
6. Eşitlik teorisi nedir?

Hedef Belirleme Ödevi

1. Üç ile beş kişiden oluşan gruplar belirleyin.
2. Almış olduğunuz eğitimle ilgili iyi performans nedir? Hangi davranışlar iyi performansa yol açar?
3. Eğitiminiz için beş hedef içeren bir liste oluşturun.
4. Her grup, bu hedefleri sınıfta paylaşacak. Her bir grubun belirlediği hedefler, sınıfta tartışılacak. Sınıf hedefleri tartışırken şu kriterleri dikkate almalı. Hedefin;
 - a. Özgünlüğü
 - b. Ölçüm kolaylığı
 - c. Önemi
 - d. Motivasyon gücü

Gelecek Hafta:

Çalışanlar **Nasıl** Motive Edilir?

Çalışanların motive edilmesi için hangi yöntemlere başvurulmaktadır.

Motivasyon konusunda yürütülen çalışmalar, son yıllarda işin organizasyonuna odaklanmıştır. Bu kapsamda çalışanların motivasyonunda uygulanan aşağıdaki modeller ele alınacaktır.

İş Dizaynı ile Motivasyon:

1. İş Karakteristikleri Modeli
2. İşlerin Yeniden Dizaynı : İş Rotasyonu; İş zenginleştirme
3. Alternatif Çalışma Düzenleri: Esnek Çalışma; Görev Paylaşımı; Evden Çalışma

Personel katılım uygulamaları

Personel Katılım Programları: Katılımcı Yönetim; Temsilci yönetim

Ödüller

- **İş tatminini etkileyen faktörler:**
- **(Aşağıdakilerden hangisi iş tatminini etkileyen bireysel etkenlerden biridir?**
-
- İstekler
- İş arkadaşları
- Danışman tutumları
- Çalışma şartları
- Politikalar

- **Yöneticilerin, çalışanlarının tutumlarıyla ilgilenmesini gerekli kılan neden aşağıdakilerden hangisidir?**
- .
- Tutumlar, davranışlardan kaynaklanır.
- Tutumlar, sorunlara yol açar.
- Tutumlar, potansiyel sorunlar için uyarıcıdır.
- Tutumlar, bilişsel uyumsuzluğa yol açarlar.
- Hepsi.

- **Mintzberg, araştırmasında, yöneticilerin, on farklı ve birbiriyle çok yönlü ilişkiler gerçekleştirdikleri sonucunu çıkardı. Aşağıdakilerden hangisi bu rollerin gruplandırıldığı kategorilerden biridir?**
- A) Grup
- B) Kurum
- C) Etkililik
- D) Yansıtıcılık
- E) Karar Verme
- **Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi'ne göre aşağıdakilerden hangisi söylenemez?**
- Örgüt birbirine zıt olan iki grup gücün çarpışma alanıdır.
- Örgütteki güç grupları, sosyal ve psikolojik baskı unsurlarıdır.
- Örgütte, baskı uygulamak her zaman verimliliği pozitif yönde etkileyen bir yöntemdir.
- Örgütte, sürükleyici ve kısıtlayıcı güçler vardır.
- Örgütte, sürükleyici güçlerin toplamı ile kısıtlayıcı güçlerin toplamı eşit olduğunda denge sağlanır.
- Answer: C

• **Aşağıdakilerden hangisi iş tatminini etkileyen beş temel faktörden biri değildir?**

-
- Çalışma arkadaşları
- İşin niteliği
- Ücret
- Terfi sistemi
- Eğitimin niteliği
- Answer: E

• **Bir davranışın gelecekte tekrarlanma olasılığını tayin eden etkenlere ne ad verilir?**

- Sönme
- Pekiştirme
- Ceza
- Ödül
- Koşullanma
-

• **Aşağıdakilerden hangisi fiziksel yetenekler içerisinde yer almaz?**

- A) Hafıza
- B) Dinamik dayanıklılık
- C) Gövde dayanıklılığı
- D) Denge
- E) Dayanıklılık
-

• **Aşağıdakilerden hangisi bir çalışanın onay görme biçimidir?**

- kişisel tebrikler
- İş büyütme
- İş paylaşımı
- esnek fayda paketleri
- kar paylaşımı
- Answer: A

•

• **Ailevi konular, ekonomik sorunlar ve kişilik özellikleri ----- stres faktörünün örnekleridir.**

- Sosyal
- Çevresel
- Personel
- Psikolojik
- Bireysel
- Answer: E

•

• **İşin monoton olması, aşırı işyükü, tehlikeli iş ortamı ----- stres kaynaklarına örnektir.**

- A) Örgütsel
- B) Çevresel
- C) Psikolojik
- D) Personel
- E) Bireysel
- Answer: A

•

- **Migren, reflü, egzama, stresin birey üzerindeki ----- sonuçlarına örnektir.**

- Kültürel
- Sosyal
- Çevresel
- örgütsel
- fizyolojik

•

- **“İş analizi, bir iş hakkındaki güvenilir bilgileri toplama işlemi olarak tanımlanabilir.” Bu bilgiler aşağıdakilerden hangisini kapsamaz?**

- İşin cinsi
- İş için harcanan zaman
- İş için kullanılan iş araçları
- Kişisel motivasyon
- İş için gereken yetenekler

•

- **Aşağıdakilerden hangi etmen iş tatminine katkıda bulunur?**

- iş yerinde elde edilen başarılar
- İşyerinde tanınma
- İşin işgörence değer görmesi
- Terfi olanakları

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
ADMYO
2019-2020 BAHAR DÖNEMİ
Doç. Dr. Sonay BAYRAMOĞLU ÖZUĞURLU

6. HAFTA

MOTİVE ETME YÖNTEMLERİ: İŞ DİZAYNI, PERSONEL KATILIMI, ÖDÜL

Uygulamada Çalışanlar **Nasıl** Motive Edilmektedir?

Çalışanları motive etmek için hangi yöntemlere başvurulmaktadır?

Motivasyon konusunda yürütülen çalışmalar, son yıllarda işin organizasyonuna odaklanmıştır. Çalışanların motivasyonunu sağlamak için uygulanan modeller:

İş Dizaynı ile Motivasyon

1. İş Karakteristikleri Modeli

2. İşlerin Yeniden Dizaynı : İş rotasyonu; İş zenginleştirme

3. Alternatif Çalışma Düzenleri: Esnek Çalışma; Görev Paylaşımı; Evden Çalışma

Personel katılım uygulamaları

Personel Katılım Programları: Katılımcı Yönetim; Temsilci yönetim

Ödüller

Parça Başı Ücret; Performans Temelli Ücretlendirme; Prim....

İÇSEL MOTİVASYON

Bu hafta İşverenlerin, işçileri performansını yükseltmek için, mali ve mali olmayan ödülleri nasıl kullandığı ele alınacaktır. Ödül, yükselme beklentisi, para, çalışma ortamı vs.

İçsel ve dışsal motivasyon arasındaki fark işlenecektir. İşverenlerin, kendilerini ve diğerlerini motive edecek şekilde işleri nasıl dizayn ettiklerine ayrıca değinilecektir.

MOTİVASYON

Geçmişte işletmeler, işleri kötüye gitmesini telafi etmek için işçileri işten çıkarma yoluna başvurulardı. Çalışanı işten çıkarma günümüzde de geçerli bir uygulama olmasına rağmen, birçok işletme başka bir yaklaşım benimsemiştir: çalışan primlerini ve ücret artışlarını azaltma veya genel olarak ücrette kesinti yapma.

İşçilik ücretlerini düşürmek için işçilik ücretlerini dondurma, gecikmeli zam ve izne ayrılma (ücretsiz) yolunu tercih etmiştir. Bu süreçte baz ücretlerde azalmaya gidilmemeye çalışılmaktadır. Baz ücretlerde azalmaya bir kez gidildiğinde motivasyonu tekrar sağlamanın çok zor olduğu düşünülmektedir.

Motivasyonda İş Tasarımı (İş Dizaynı)

İşler yeniden nasıl tasarlanır ?

1. İş basitleştirme: iş sayısını azaltma yoluyla verimi arttırma yoludur. (olumsuz yönü monotonluk)
2. İş rotasyonu: çalışanların başla bir işe kaydırılması yoluyla monotonluğu ortadan kaldırarak iş tatminini yükseltme yoludur.
3. İş genişletme: birden fazla görevin biraraya getirilerek yeni geniş bir iş oluşturulması durumudur. İş genişletme, iş çeşitliliği sağlar ve iş görenler için monotonluğu ve can sıkıntısını azaltarak iş göreme arzusunu arttırır.
4. İş zenginleştirme: çalışanın sadece işin görülmesine değil, işin planlama ve karar alma sürecine katılmasına izin verilmesidir.

1. İş Karakteristikleri Modeli

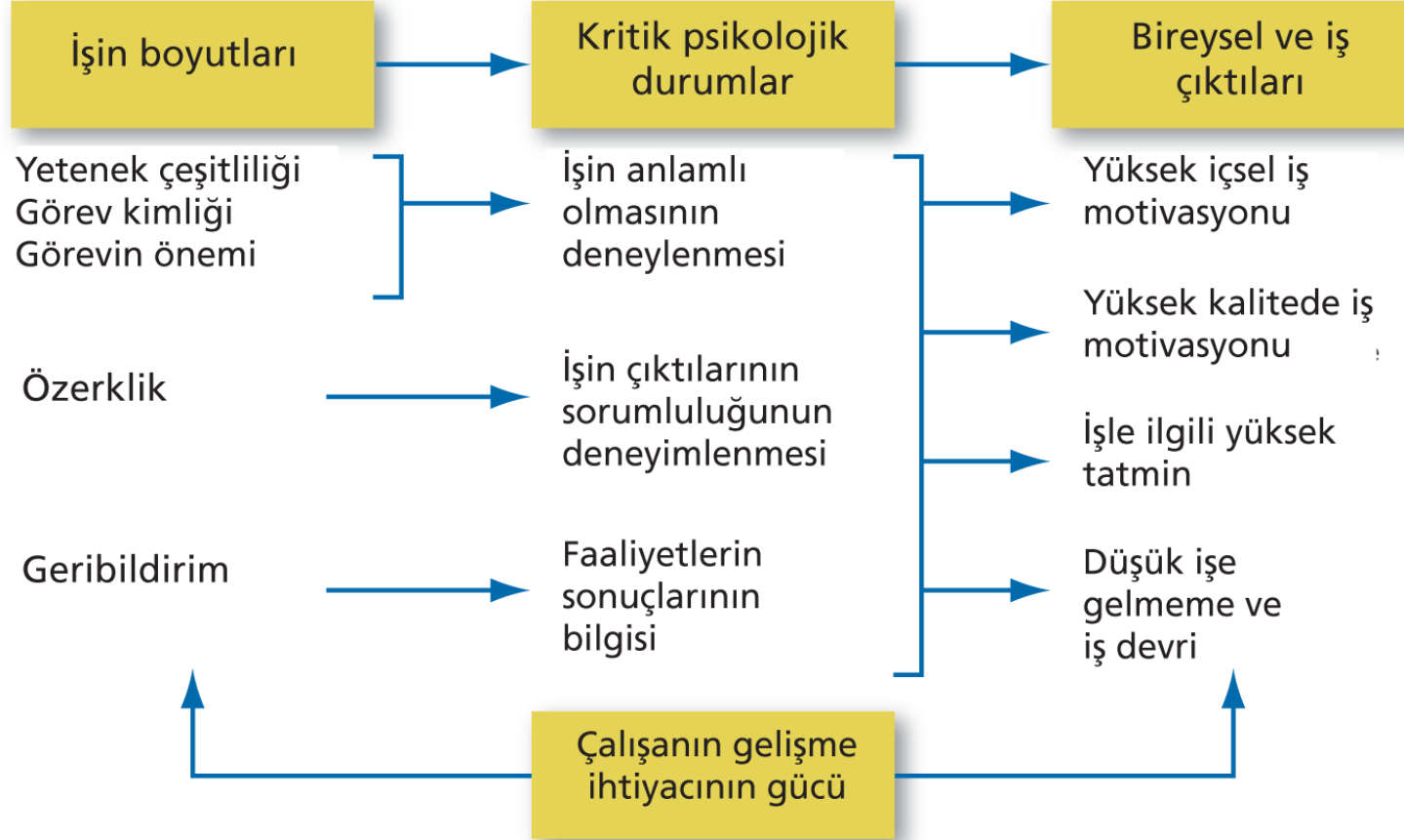
- Motivasyon konusundaki araştırmalar gün geçtikçe artan bir oranla motivasyon kavramları ile işin organizasyonundaki değişikliklerle ilişkisine odaklanmaktadır.

Çalışanın kalitesine ve iş tecrübesine uygun değişimler yapılarak işin yeniden tasarlanması ve iş görenin verimliliğinin arttırılması amaçlanmaktadır. İş karakteristiklerine göre bir iş beş temel faktöre tanımlanabilir:

- Beceri çeşitliliği:** İşin gerektirdiği farklı faaliyetleri ifade etmektedir. Çalışanın işinin kapsadığı farklı faaliyetlerin sayısıdır.
- Görevin kimliği:** Görevin bir işin tamamını ya da belli bir parçasını yerine getirmeye imkan sağlayacak şekilde, ayırteğici bir şekilde tanımlanması.
- Görevin önemi:** İşin önemli bir iş olarak algılanabilme derecesi.
- Özerklik:** İşin planlanması ve yürütülmesinde sahip olunan özgürlük düzeyi ve ya takdir yetkisi düzeyi.
- Geri bildirim:** Yapılan işin sonuçlarının, çalışanın başarısı hakkında bilgi sunma kanallarının bulunması.

Tablo 8-1

İş Karakteristikleri Modeli



Kaynak. Robins ve Judge, 2017, s. 244.

İş özellikleri (İş Karakteristikleri modelinin formülü

Güdüleme Gücü: $\left(\text{Beceri çeşitliliği} + \text{Görev Belirginliği} + \text{Görev Anlamlılığı} \right) / 3 \times \text{Otonomi} \times \text{Geri Bildirim}$



2. Personel Katılım Uygulamaları

Personel katılım uygulamaları, çalışanları, onları etkileyecek kararlara katılımının arttırılması ile onların motivasyonunun artacağı kabule dayanmaktadır. Çalışanların katılımı, organizasyonda verimliliği, motivasyonu arttıracaksa ve iş tatminini yükseltecekse bu yöntemlere başvurulmaktadır.

Katılımcı yönetim ve temsilci katılımı olarak iki örneği bulunmaktadır.

3. Motivasyon için Ödül

Ücret iş tatmini sağlayan temel bir faktör değildir. Ancak insanları motive eder. Son yıllarda yapılan bir araştırmada, çalışanların %45'i, firmaların yetenekli insanları kaybetmesinde ücretin temel faktör olduğunu düşünmektedir.

Ücret yapısı

Farklı ücret programları

parça başı ücret

performans temelli ücretlendirme

primler

yetkinlik temelli ücretlendirme

kar paylaşım planları

verimlilik primi

hisse sahiplenme planları

değişken ücretlendirme programları

Esnek imkanlar

İçsel ödüller

Motivasyon örnekleri:

- <https://www.ikussu.com/sirketlerde-uygulanen-en-renkli-ve-en-farkli-motivasyon-orneklere/>

1. Çalışanların sağlık ve mutluluğuna etki edecek faaliyetleri kuruma getirmek

Kurum içinde sabah mesai saati öncesi açılan bayan/erkek kuaförleri var
Spor salonları ve spor / fitness / plates eğitmenleri mevcut

2. Çalışanların kişisel gelişimini arttıracakları kurslar ve seminerler düzenlemek

Dil eğitimi

Pasta ve kurabiye yapımı kursları
Paraşüt ve uçuş eğitimleri
Yelkenli veya surf eğitimleri
Kayak, snowboard eğitimleri
Su altı dalış eğitimleri

3. Çalışanların bir arada vakit geçirecekleri ortamlar hazırlamak

Piknik, serbest zaman, gezi, yemek, tiyatro, sinema, futbol, basketbol, konser organizasyonları
Yöneticilerin asıtlara servis yaptığı, hizmet ettiği köy kahvaltısı organizasyonları
Yurtdışı veya şehirler arası kültür gezileri
Gezi turları
Keman, Yan Flüt, Ney vb. çeşit enstrüman çalma
Arjantin tango ve flemenko dans eğitimleri Takim olarak katılacakları yelken kano vb. eğitimler ve yarışmalara katılım

4. Bireysel Hediyeler

Çalışanların hiç beklemedikleri bir anda maşalarında bulabilecekleri küçük kokteyller, kaliteli çikolatalar, çiçekler vb jestler
Doğum günleri için özel jestler: kutlama, özel ücretli izin verilmesi hasta olan çalışan veya yakını için evine doktor gönderilmesi
Büyük giyim, teknoloji ve alışveriş mağazalarıyla anlaşılıp hediye çekleri verilmesi
Çalışanların beğendiği fakat ücret ödeyip almak istemediği Apple ve Android uygulama hediyeleri
Şirketin herhangi bir görselinde veya reklamlarında çalışanları veya ailelerine/çocuklarına yer verilmesi



Tartışma: «Marifet iltifata tabidir»

Aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

1. İş karakteristikleri modeli nedir? Çalışanları nasıl motive eder?
2. İşleri dizayn etmenin üç yöntemi nelerdir? Size göre bu yöntemlerden hangisi diğerlerine tercih edilmelidir? Neden?
3. Esnek zaman, iş paylaşma, evden çalışma nedir?
4. Personel katılım programları nedir?
5. Değişken ücret ne demektir?
6. Esnek imkanlar çalışanları nasıl motive eder?
7. İçsel ödüllerin motivasyona etkisi var mıdır?

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
ADMYO
2019-2020 BAHAR DÖNEMİ
Doç. Dr. Sonay BAYRAMOĞLU ÖZUĞURLU
8. HAFTA
ALGI VE BİLİŞ

8. HAFTA ALGI VE BİLİŞ

Bu derste, örgütlerde karar verme modellerinin farklılıkları tarif edilecek ve karar verenlerin kullandığı bilişsel kestirme yollar gözden geçirilecektir.

Haftanın Sorusu: Karar vermede gizli tuzaklar nelerdir?

Algı Süreci

İnsanlar, çevrelerinden bilgi edinmeye çalışır. Etraflarından duyu organlarıyla ile topladıkları bu bilgileri bir araya getirerek kendileri için anlamlı bir bütün oluştururlar. Algı, çevremizi anlamlandırmak için izlenimlerimizi düzenleme ve yorumlama sürecine denir.

Bir başka ifadeyle;

«Algılama, insanların çeşitli duyuları (görme, işitme, koklama, dokunma ve tatma) yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri biraraya getirip organize ederek kendileri için anlama ya da yoruma kavuşturmalarına ilişkin süreçlerdir.» (Erol Eren, Örgütsel Davranış, s.69).

ALGI SÜRECİ

Birey çevresinde daha çok ilgi duyduğu hususları seçer, algılama sürecinde bu seçtiği bilgilere ilgi gösterir. İnsanın ihtiyaçları, kişiliği, güdüleri, değerleri, inanç ve tecrübeleri, seçeceği bilgiler üzerinde etkilidir. Bireyin sahip olduğu bu özellikler, sadece etraflarındaki bilgileri seçerken değil, o bilgileri biraraya getirip, kendileri için anlamlı bir bütün haline dönüştürürken de belirleyicidir.

Algılar, ÖD için neden önemlidir?

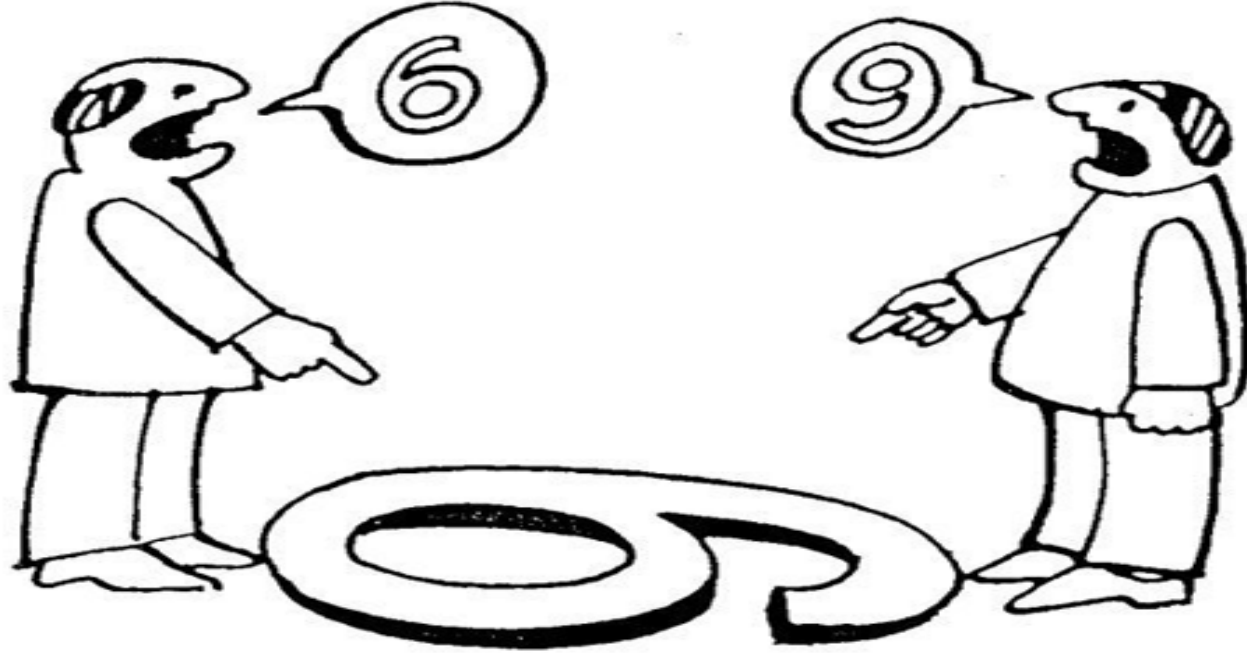
Çünkü, davranışlarımız gerçeğin kendisine göre değil, neyi gerçek olarak algıladığımıza göre şekillenir.

Algıyı Etkileyen Faktörler

İnsanların aynı şeye bakıp farklı şeyler algılamasını nasıl açıklayabiliriz? Örneğin, Adliye binasına iki dirhem bir çekirdek giyinmiş biri dikkatinizi çok çekmez ama aynı kişinin okul kantinine aynı kıyafetle geldiğinde, onu hemen farkedersiniz. Algılayan (siz) ne de algılanan kişi değişmemiştir ama mekan değiştiği için algınız farklılaşır.

Algı

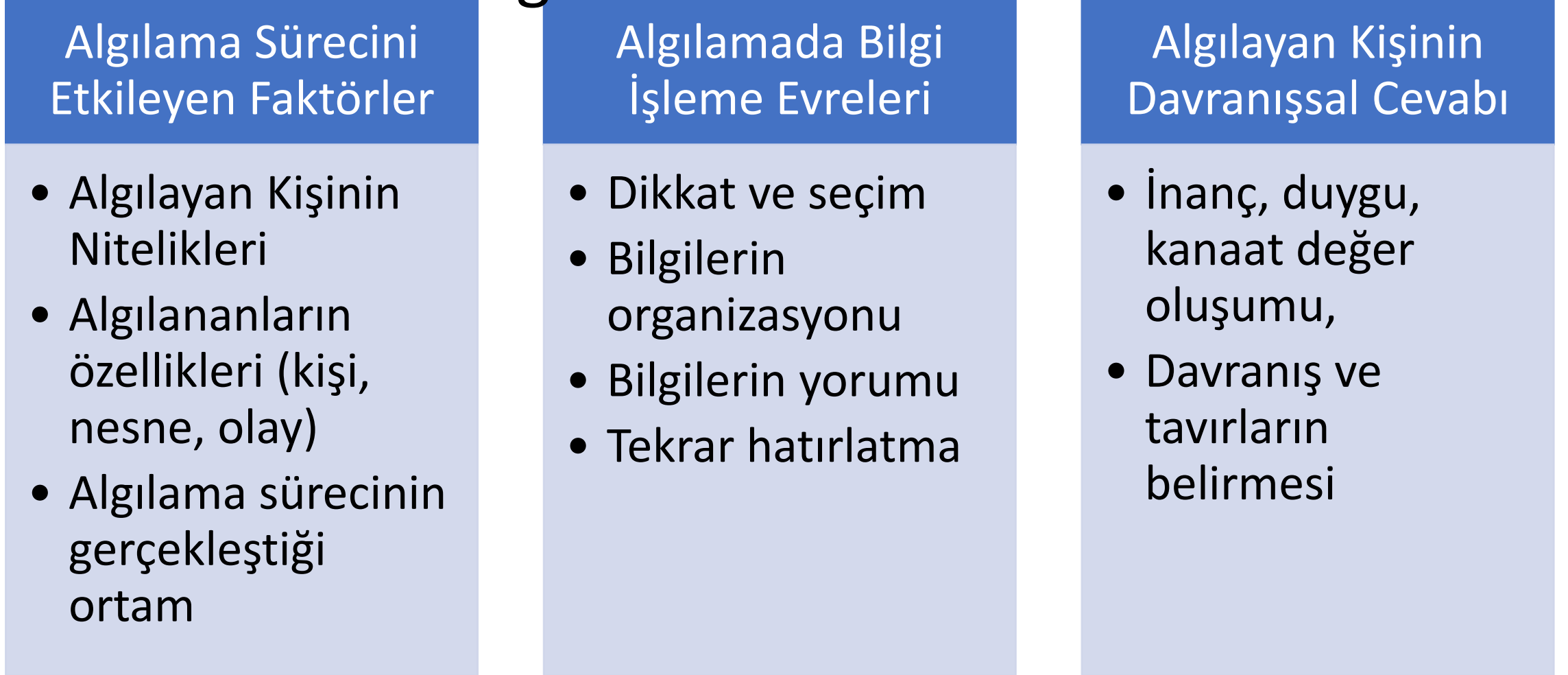
Bireyin dış dünya ile ilgili elde ettiği ve işlediği bilgiler, yaşadıkları dünya hakkında bazı kanaatlere ulaşmalarını, bazı varsayım ve sabit fikirlere ulaşmalarını sağlar; böylece davranış ve tutumlarını bu yapı üzerine inşa ederler.



Bireylerin oluşturduğu bu kanaat, tutum, varsayım, kuram ve fikirler zaman içinde değişebilir; zaman içinde elde edilen yeni bilgiler bunların işlenmesi ve anlama kavuşturulması, yeni tecrübeler edilmesine, yeni keşif, inanç, kanaat ve kuramlara neden olur. Böylelikle eski düşünceleri ya değişir ya da bütünüyle ortadan kalkar.

<https://www.youtube.com/watch?v=KXiUKXdsJOg>

Algılama Süreci



Zihinsel Organizasyon

Farklılık ilkesi:

Belirli bir zeminde bulunan bir Őeklin değişik bireyler tarafından farklı özelliklerinin algılanmasıyla anlamlı hale getirilmesidir.



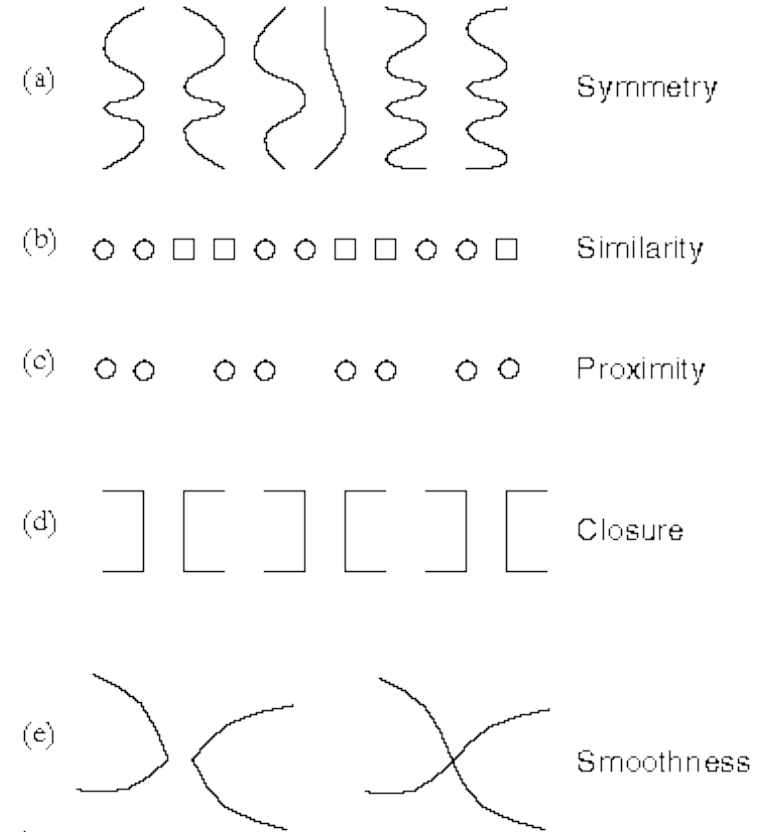
Zihinsel Organizasyon



Zihinsel Organizasyon

Gruplama İlkesi

Zihnin algılanan nesnelere birbirlerine benzerliğine ve yakınlığına göre otomatik olarak Gruplama durumudur.



Zihinsel Organizasyon

Tamamlama İlkesi

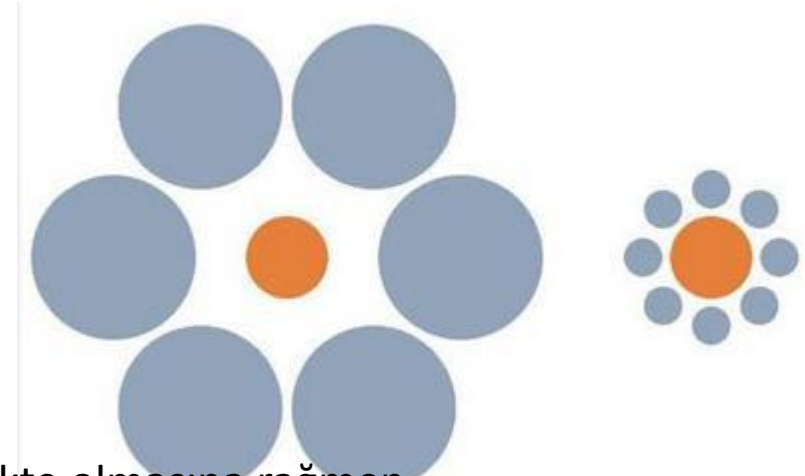
Algılanan cisimlerin zihinde tanınan bir anlama kavuşturulmasıdır.



IBM logosu tamamlama ilkesiyle hazırlanmıştır.
Aslında sadece çizgilerden oluşan işaretlerle harfleri beynimiz tamamlayabiliyor.

Gruplandırma Hataları

Zihin gruplandırma yaparken küçük cisimlerin yanında büyük bir cismi daha abartılı ve büyük algılar. Büyük cisimlerin yanında ise küçük cisimleri olduğundan da küçük görür.



Sağdaki şekil gruplandırma hatalarına bir Örnektir. Ortadaki turuncu yuvarlak aynı büyüklükte olmasına rağmen Soldakini daha küçük gibi algılarız.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
ADMYO
2019-2020 BAHAR DÖNEMİ
Doç. Dr. Sonay BAYRAMOĞLU ÖZUĞURLU
9. HAFTA
ATIF TEORİSİ VE KARAR

İNSANLARI ALGILAMA VE DİĞERLERİ HAKKINDA YARGIYA VARMA

ATIF TEORİSİ

İnsanları gözlemlerken neden bazı şekillerde davrandıklarını açıklamaya çalışırız. O insanın davranışlarıyla ilgili algımız ve yargımız, o insanın içsel durumuna dair yaptığımız varsayımlardan çok fazla etkilenmektedir.

Atıf Teorisi, belirli bir de davranışa atfettiklerimizden yola çıkarak, insanları nasıl farklı şekillerde yargladığımızı açıklamaya çalışır.

Atıf Teorisine göre, insanların davranışlarını değerlendirirken öncelikle davranışın içsel nedenlerle mi yoksa dışsal nedenlerle mi olduğunu anlamaya çalışırız:

İçsel atıf: Bireyin kontrolü altında olduğuna inanılan nedenlerdir.

Örn. Ayşe sınavlarda başarısız oldu; çünkü çalışmadı.

Örn. Kübra bugün buluşmaya yarım saat geç geldi; çünkü evden zamanında çıkmadı (çünkü geç kalmayı önemsemiyor / çünkü huyu böyle....)

Dışsal atıf: Bir kişinin kontrolü dışında olduğuna inanılan nedenlerdir.

Örn. Ahmet sınavlarda başarısız oldu; çünkü başına gelmeyen kalmadı; önce evinden taşınmak zorunda kaldı; sonra annesinin hastalığı nedeniyle haftasonlarını memleketinde geçirdi...

Örn. Kübra bugün buluşmaya yarım saat geç geldi, çünkü trafik çok yoğundu.

Atıf Teorisi -devam

Bir davranışı değerlendirirken içsel ya da dışsal atıf yapmaya nasıl karar veririz?

Burada üç faktöre bakarız:

a. **Farklılık:** Bireyin davranışı, farklı koşullar altında değişip değişmediğini ortaya koyar. Eğer çalışma arkadaşınız bugün işe geç geldiye, o davranışı yorumlamak için merak edeceğimiz şey, davranışın alışık olup olmadığıdır. Eğer durum alışılmadık ise, bir başka deyişle çalışma arkadaşınız işe düzenli olarak erken gelen birisi ise, işe nadiren geç geliyorsa, bugünkü davranışını dışsal nedenlere dayandırabilirsiniz.

Ama eğer durum alışıldık işe, yani çalışma arkadaşınız genellikle işe geç gelen birisi ise, bugünkü davranışını, gece yine geç uyumasına, uyuyup kalmasına, lakaytlığına bağlarsınız. Yani o kişinin kendinden kaynaklanan içsel dayanaklara dayandırabilirsiniz.

b. **Mutabakat:** Çalışma arkadaşınız geç geldi ve anormal bir yoğunluk olduğunu dile getirdi. Eğer onunla aynı mahalleden gelen diğer çalışanlar, tanıdıklarınız da aynı tepkiyi gösterdilerse, çalışma arkadaşınızı dışsal nedenlerle geç kaldığını düşünürsünüz. Buna «mutabakat» denir. Bir anlamda, Ya da aynı yoldan gelen diğerleri zamanında geldiye, muhtemelen çalışma arkadaşınızın davranışı içsel atıfla değerlendirirsiniz.

c. **Tutarlılık:** Kişinin davranışlarını değerlendirirken tutarlılık ararız. Kişi hep aynı şekilde mi davranmaktadır? Aylar boyunca işe düzenli, saatinde gelen biri ile her hafta birkaç kez geç gelen birine göre, bu davranışı farklı yorumlanır.

Son olarak, atıf teorisiyle ilgili çalışmalar, bize yanılığlar ve önyargılarımız atıflarımızı çarpıtabilmektedir. İnsanların davranışlarını yargılarken, dışsal faktörlerden çok içsel faktörlerin etkisinin daha çok olduğunu düşünmeye eğilim gösteririz.

Temel Atfetme Hatası

Okulda beni fark etmeden yanımdan geçip giden arkadaşımın beni görmezden geldiğini iddia ettim: atfetme hatası (kendine hizmet eden önyargı)

İnsanlar genellikle kendi başlarına gelen olumsuzluğu talihsizlikle açıklarlar; komşusunun başına gelen bir olumsuz bir şeyi ise komşunun hatalarıyla açıklama eğilimi vardır. Beyin, kendi başına aynı olumsuzluğun gelme olasılığını zihinsel olarak minimalize etmekte ve bu durumla ilişkili kaygıyı azaltmaya çalışmaktadır. O nedenle gazetelerde okuduğumuz haberleri böyle bir süzgeçten geçirerek değerlendiririz.

Örneğin araştırmacılar bir grup insana şu soruyu sormuştur:

«Eğer biri sizi dava ederse ve siz davayı kazanırsanız, davayı açan kişi mahkeme masraflarını ödemeli midir?» Yanıtlayıcıların yüzde 85'i «Evet» cevabını vermiştir.

Başka bir grubuysa ise «Eğer birini dava eder ve davayı kaybederseniz, mahkeme masraflarını ödemeli misiniz?» diye sorulmuştur. Yanıtlayıcıların sadece yüzde 44'i bu soruya «Evet» cevabını vermiştir.

Algılama Sürecinde Yanılgılar ve Çarpıtmalar

Başkaları hakkında kısa yoldan yargıya varmak için hangi yöntemleri kullanırız? Bu yöntemlerin etkileri nelerdir?

- Basmakalıplılık (stereotip)
- Model Örneği oluşturma (prototip)
- Hale etkisi
- Seçici algılama (Algıda seçicilik)
- Yansıtma
- Zıtlık etkileri (kontrast Etkisi)
- Beklentiler



Algılama Sürecinde Yanılgılar ve Çarpıtmalar

Basmakalıp yargı (stereotip): Bir kişiyi ait olduğu gruba göre algılama eğilimi. Cinsiyet, ırk, meslek, fiziksel görünüş, yerleşim yeri, bir grup aidiyetine dayana belirli bir şema.

Örnek: Karadenizliler agresiftir. Erkekler ağlamaz. Fransızlar romantiktir. Urfalıların sesi güzeldir.

Algıda seçicilik: Bireyin gördüğü şeyleri, ilgi alanlarına, altyapısına, deneyimlerine ve tavırlarına göre seçici olarak yorumlaması.

Hale Etkisi: Biri hakkındaki yargının, o bireyin tek bir özelliğine bağlı olarak oluşturulması. Örneğin, eleştirdiğiniz bir lider hakkında, onun hakkında beğendiğiniz 10 özelliğini yazmayı deneyin./ Desteklediğiniz bir lider hakkında, beğenmediğiniz 10 özelliği sıralamayı deneyin.

Kontrast Etkisi: Bir bireyin özelliklerini, yakın zamanda ilişki kurulan ve aynı özelliklerde daha iyi yada daha kötü olan insanlarla karşılaştırarak değerlendirmek.

Örnek: Emlakçılar, önce kötü durumda olan ve yüksek fiyatlı evleri gösterirler; daha sonra da satmak istedikleri evleri gösterirler. İlk gösterilen kötü olduğu için, ikinci gösterileni olduğunda daha iyi görürler. Mülakatlarda da, adayların değerlendirilmesinde, önceki adayların durumu etkili olur vs.

Örgütlerde Kısayolların Özel Uygulamaları

İş görüşmeleri: Araştırmalar bir insan hakkındaki izlenimin, ona ilk bakışla birlikte saniyenin onda birinde oluştuğunu göstermektedir. Eğer ilk izlenim olumsuzsa, sonradan ortaya çıkan bilgiler karşısında daha fazla dikkate alınır. Mülakat yapanların çoğunun görüşü, ilk 4 ve 5. dakikadan sonra kolay kolay değişmemektedir. Sonuç olarak, mülakat başlarında verilen bilgiler sonrakilere oranla daha etkilidir.

«İyi aday» olumlu özelliklere sahip olan değil olumsuz özelliklere sahip olmayandır.

Performans beklentileri

Performans değerlendirme

Örgütlerde Karar Alma

Örgütlerde genellikle **rasyonel karar alma modelinin** uygulanması tavsiye edilir.

Rasyonel karar alma modeli'nin yanısıra, sınırlı rasyonellik ve sezgi de karar almada kullanılan yöntemlerdir.

Rasyonel Karar Alma Modeli

1. Problemi tanımlayın.
2. Karar verme kriterlerinizi belirleyin.
3. Bütün kriterlerin görece ağırlıklarını belirleyin.
4. Alternatiflerinizi belirleyin.
5. Alternatiflerinizi değerlendirin.
6. En iyi alternatifi seçin.

Sınırlı rasyonellik

Sınırlı rasyonellik: Problemin her boyutunu değerlendirmeyen, sadece önemli özelliklerini dikkate alan basitleştirilmiş bir modeldir.

Problemi tanımla. Kriter ve alternatiflere çalış.

Ancak kriter listemiz geniş ve ayrıntılı olmaktan çok, bulması kolay olan bilinen kriterlerden meydana getiririz.

Bu kriterleri gözden geçirme süreci de detaylı değildir. Mevcut seçimimizden çok az farklı alternatiflere odaklanılır. Bilinen ve önceden denenmiş yollara takip ederek, kabul edilebilir bir «makul» olanı bulmaya çalışırız. Kısacası «kabul edilebilir» bir karar bulmak bizim için yeterlidir.

Sezgi

Sezgi: deneyimlerimizin damıtılmasıyla yaratılan bilinçdışı bir süreçtir.

Hangi durumda hangi karar alma modelini kullanmalıyım?

Karar alma modeli	Bu modeli kullanabileceğiniz durumlar
Rasyonel	Alternatifler hakkında bilginiz bulunmaktadır; bu bilgi yeterli ve niteliklidir. Karar önemlidir. Elinizden gelenin en iyisini yapmayı istiyorsunuz.
Sınırlı Rasyonellik	Az sayıda kriter belirlenmiştir. Bu karara çok fazla zaman harcamak istemiyorsunuz. Elinizden gelenin en iyisini yapmaya uğraşmıyorsunuz.
Sezgisel	Amaçlar belirsizdir. Zaman yetersiz ve analiz yapmak çok maliyetli olabilir. Problemi daha önce yaşadığınız için deneyimlisiniz.
Yaratıcı	Problemin çözümleri belirsizdir. Yeni çözümlerin oluşturulması gerekmektedir. Bu konuya odaklanacak yeterince vaktiniz bulunmaktadır

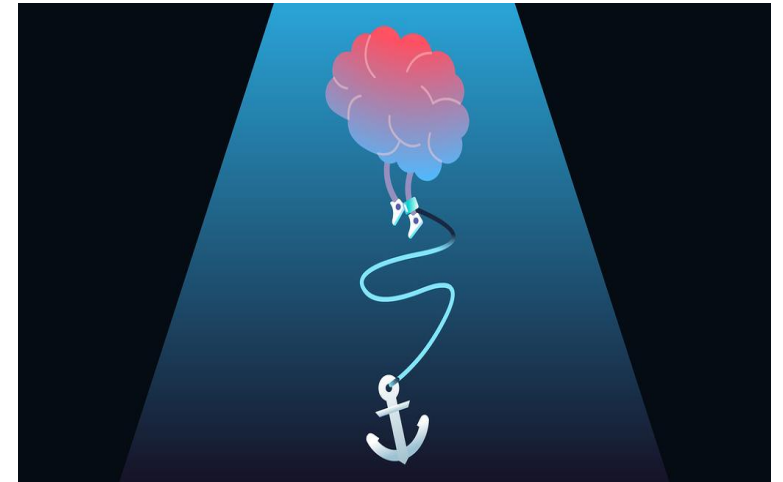
Karar almada sık sık karşılaşılan önyargılar ve yanlışlar

- **Aşırı güven:** Aşırı güven, karar alma sürecinde ciddi hatalar yapılmasına yol açar. Yöneticiler ve çalışanlar, bir konu hakkında bilgilendikçe aşırı güven gösterme eğilimleri azalır.



Çıpalama yanılması: İlk gelen bilgiye takılı kalarak sonradan gelen bilgilere yeterli derecede uyum sağlamama durumu. Pazarlığın olduğu her ortamda çıpalama da vardır. Birisi bir rakam telafüz ettiğinde sizin o rakamı görmezden gelmeniz zorlaşır. İş görüşmenizde, eski işinizdeki maaşınız sorulduğunda vereceğiniz cevap, maaş teklifini çıpalayacaktır.

«Çıtayı gerçekçi bir şekilde mümkün olduğunca yukarıya çakın».



Karar almada sık sık karşılaşılan önyargılar ve yanılığlar

Doğrulama yanılığı: Duymak istediğimiz şeyleri söyleyenleri duyar, diğerlerini duymazdan geliriz.

Bulunabilirlik yanılığı: Yargılarımızı bulunabilen bilgiyle temellendiririz. Özellikle duyguları harekete geçiren olaylar daha canlıdır ve hafızada daha kolay kalır. Biz de genellikle aklımızda kalan bilgilerle karar veririz.

Bağlılık yanılığı: Aksini gösteren ispatlar olmasına rağmen, bir karar konusunda ısrar etmektir. Birçok insan aslında başlangıçtaki kararlarının yanlış olmadığını ispatlamak için, kendilerini kandırmaya çalışarak bağlılık yanılığı gösterirler ve doğru karar verdiklerine kendilerini inandırırılar.

Karar Almayı Etkileyen Faktörler

Bireysel Farklılıklar: kişilik, cinsiyet, zihinsel yetenek

Örgütsel Kısıtlar: performans değerlendirme; ödüllendirme sistemleri; resmi kurallar; sistemin getirdiği zaman kısıtları, geçmiş olaylar

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
ADMYO
2019-2020 BAHAR DÖNEMİ
Doç. Dr. Sonay BAYRAMOĞLU ÖZUĞURLU
10. HAFTA
ÇELİŞKİ-ÇATIŞMA

ÇATIŞMA

Bu hafta, çalışanların, sosyal değişimler karşısında örgütlerini geliştirmelerine imkan sağlayan ilişki tipleri ve bu ilişkinin doğası üzerinde durulacaktır. Derste bu ilişkinin çalışanlar ve örgüt üzerindeki negatif ve pozitif etkileri incelenecektir. Bununla birlikte asıl olarak işveren ile çalışanlar arasındaki çatışmalara odaklanılacaktır. Örnek olarak bir sözleşme ihlal modeli sunularak, sözleşme ihlalinin çalışanların tutum ve davranışlarına etkisi incelenecektir.

-İhlal ihlali doğurur.



Fotoğraf: Sendikalı oldukları için işten çıkarılan Flormar işçileri, 2018

Çatışma

«Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman, bir engelle karşılaştığında, sıkıntı ile birlikte gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. **İnsanlar bakımından da çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği bir gerginlik halidir**». (Eren, 2015: 562).

Bir başka tanıma göre, çatışma, «**Taraflardan birinin değer verdiği bir şeyin diğer tarafı negatif olarak etkilemek üzere olduğu ve etkileye geldiği algısı ile başlayan bir süreç**»tir. (Robbins ve Judge, s. 455)

Çelişki, çatışma

Örgütlerde çatışma:

«Bir örgütte çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar» olarak tanımlanabilir. (Eren, 2015: 562)



Çatışma konusundaki düşünceler geleneksel görüş ve etkileşimci görüş olmak üzere iki başlık altında incelenebilir:

Geleneksel görüş: Örgütlerde çatışmadan kaçınılması gerekir.

Etkileşimci görüş: Örgütlerde çatışmayı daha çok pozitif olarak ele alır ve hatta çatışmanın gerekli olduğunu ileri sürer: Bir grubun daha etkin işleyebilmesi için başka bir grupta çatışma içinde olması gerekir.

Son araştırmalar, örgütlerde çıkan çatışmaların verimli bir biçimde çözümlenmenin önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

GELENEKSEL GÖRÜŞ	ETKİLEŞİMCİ GÖRÜŞ
Çatışmadan kaçınılabilir.	Çatışmadan kaçınılmaz.
Çatışma, yönetim örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalardan ve sorun yaratıcılardan kaynaklanır.	Çatışma, örgütsel yapı, amaçlarındaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlarına bakış açılarındaki farklılık vb nedenlerden kaynaklanır.
Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratır ve <u>optimal iş performansını</u> engeller.	Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi azalmaya da neden olabilir.
Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	Yönetimin görevi çatışmayı <u>optimal örgütsel başarıya</u> hizmet edecek biçimde yönetmektir.

Örgütlerde çatışmanın rolü neden değişti?

Ahenkli, huzurlu, durgun ve işbirlikçi grupların değişim ve yenilik ihtiyacı karşısında hissiz ve tepkisiz kalma eğilimleri ortaya çıktıktan sonra, çatışmanın örgütlerdeki rolü ile ilgili bakış açısı değişmeye başlamıştır. Çatışmaya etkileşimci bakış böyle ortaya çıkmıştır.

Etkileşimci bakış, örgütlerdeki her çatışma durumunu işlevli bulmaz. Bu nedenle «işlevsel çatışma» ve «işlevsel olmayan çatışma» ayrımı yapar. Grup performansını olumlu yönde etkileyen çatışmayı işlevsel çatışma olarak tanımlarken, grup performansını engelleyici yönde işleyen çatışmaları işlevsel olmayan çatışma olarak nitelendirirler.

Peki işlevsel olan ve işlevsel olmayan çatışma ayırt edilebilir?

Çatışmanın Olumlu Sonuçlar:

1. Orijinal ve iyi fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlar.
2. Araştırma yapma eğilimini artırır.
3. Örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilebilir.
4. Düşünce ve fikirlerin açıklanmasını zorlar.
5. Motivasyonu arttırır.
6. Bireyler kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına sahip olurlar. (Erol Eren, s. 564)

Çatışmanın Nedenleri:

Örgüt kuramcıları olan March ve Simon'a göre örgütlerde çatışma kaynağı ve nedeni olan hususlar şunlardır.

1. Örgüt için bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar
2. Amaçlarda ortaya çıkan çatışmalar
3. Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar

Çatışmayı tanımlamak

Çatışma Türleri:

Bireylerarası, gruplararası, bölümlerarası ve örgütler arası çatışma türleri vardır. (Erol Eren, s. 572)

Bu çatışmaları yönetebilmek ve çözümleyebilmek için tanımlamamız gerekir. Çatışmalar, görev, ilişki ve süreç bakımından değerlendirmemiz gerekir. (Robins ve Judge, 455)

Şöyle ki;

Görev çatışması, işin içeriği ve amacı ile ilgilidir.

İlişki çatışması; bireylerarası ilişkilere odaklanır.

Süreç çatışması ise işin nasıl yapıldığı ile ilgilidir.

Çalışmalar, ilişki çatışmalarının işlevsel olmadığını göstermektedir:

Kişiler arası çatışmaların, karşılıklı anlayışı azaltması ve kişilik çarpışmalarını arttırması nedeniyle, bu çatışma türü, örgütsel görevlerin tamamlanmasını olumsuz yönde etkiler. Bununla birlikte gerçek hayatta en çok karşılaşılan çatışma türü ilişki çatışmalarıdır. Yakın tarihli bir araştırmaya göre, yöneticiler, zamanlarının yüzde 18'ini kişilik çatışmalarını çözmek için kullanır (Robins ve Judge, s. 455).

Çalışmalar, ilişki çatışmalarının işlevsel olmadığını göstermektedir (devam)

Düşük seviyede süreç çatışması ve orta düzeyde görev çatışması bazı durumlarda işlevli olabilmektedir. Bununla birlikte son zamanlarda yapılan araştırmalar, görev çatışmalarının karışıklığa yol açabileceğini göstermektedir.

Görev ve süreçle ilgili orta düzeyde çatışmalar, fikir tartışmalarını tetikler. Bu nedenle etkili olarak kabul edilmektedir.

Çatışmalar, tarafların kendi isteklerini elde etmeye çalıştıkları bir savaşa dönme ihtimali vardır.

Çalışmalar, ilişki çatışmalarının işlevsel olmadığını göstermektedir (devam)

Etkileşimci görüşü savunan araştırmacılar, çatışmayı teşvik etme ile ilgili sorunları farketmeye başladılar. Özellikle rutin işlerde, çatışma, işlevsel bir sonuca ulaşmamaktadır. Üstelik çatışmalar, çok hızlı bir biçimde kişiler arası çatışmalara dönme ihtimali, insanları incitmesi ve strese yol açması, işlerin daha beter karışmasına yol açar. Yapılan uzun dönemli araştırmalar, çatışmanın gruplarda, güven, saygı ve kaynaşmayı dolayısıyla da uzun dönem yaşam yeteneklerini azalttığını göstermektedir.

Son olarak **çözümleme odaklı çatışma yaklaşım** yeni bir bakış açısı sunar: insanların çatışmaya hazırlanması, çözümlenme stratejilerinin geliştirilmesi ve açık tartışmanın teşviki ile çatışmanın negatif etkileri en aza indirilebilir

Çatışmanın Çözülmesi

Çatışma çözümleri Blake, Shepard ve Moutun tarafından incelenmiştir. Onlara göre çatışmanın çözümünde çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirmeyi denemişlerdir. Eğer çatışma kaçınılmaz ve taraflar arasında anlaşma da mümkün değilse, izlenecek üç seçenek aktiften pasife doğru sıralanmıştır:

1. Tarafları rekabete sevk etmek veya çatışmayı kızıştırmak kazanma kaybetme yarışına sokmak
2. Üçüncü bir tarafın veya kişinin çözüm için devreye girmesini sağlamak
3. Kura çekimine veya yazı/tura atarak kaybeden tarafı kaderine razı etmek

Çatışma çözümleri, farklı yaklaşımlarla alt gruplara ayrılabilir:

Çatışmanın çözümüne ilişkin yaklaşımlar

Bilmemezlikten gelme veya kayıtsızlık yaklaşımı

Geciktirme yaklaşımı

İnandırma yaklaşımı

Yumuşatma yaklaşımı (smoothing over) yaklaşımı

Kura çekme yaklaşımı

Sorun çözme yaklaşımı

Üçüncü bir tarafın (hakemin) yargısı

Politik yaklaşımlar

Pazarlık etme ve karşılıklı ödün verme

Oylama yaklaşımı

Çatışmanın etkilerini değerlendirme yaklaşımı

Meşgul etme yaklaşımı

Yeni olanakları bulunması örgütsel önlemler alma

Çatışmanın Analizinde İzlenecek Yollar

Çatışmanın çözümüne giden yol çatışmanın analizinden geçmektedir. Bunun için Erol Eren tarafından önerilen yöntem şöyledir:

Çatışmanın Yapısı Analizi (Erol Eren, s. 572-3)

1. Anlaşmazlığın ortaya çıkış nedeni nedir?
2. Anlaşmazlık içerisinde bulunan kişiler ve gruplar kimlerdir?
3. Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren, görünür olmayan gizli nedenler nelerdir?
4. Tarafların çözüm için takındığı tavır ve tutumlar nelerdir?
5. Anlaşmazlığın büyümüş ise; buna sebep olan husus nedir?
6. Çözüm önerisinde hangi tarafın ne tür çıkar ve kaybı olacaktır?
7. Birden fazla çözüm var mıdır?
8. Hatırlı bir kişinin çözüm sürecine katkısı olur mu?
9. Müdahale edilmeden taraflar çözüm yolu bulabilirler mi?
10. Örgütsel koşullar hangi çözüm için uygundur?
11. Çözümün etkinliği, nasıl ve kim tarafından ne zaman denetlenecektir?

Çatışma Yönetim Teknikleri

Çalışma kitabı. S. 462 Tablo 14-4

Çatışma Yönetim Teknikleri

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
ADMYO
2019-2020 BAHAR DÖNEMİ
Doç. Dr. Sonay BAYRAMOĞLU ÖZUĞURLU
11. HAFTA
GRUPLAR

Amaç

Grup dinamiklerini tanımlamak

- ▶ Neden gruplar ve takımlar önemlidir?
- ▶ Gruplar
 - ▶ Grup türleri
 - ▶ Gruplar neye benzer?
 - ▶ İnsanlar niçin gruplara katılır?
 - ▶ Grup ve bireylerin etkisi
 - ▶ Takımlar
 - ▶ Grup mu takım mı?
 - ▶ Bireylerin takım oyuncusuna dönüştürülmesi
 - ▶ Erdemli takımlar

Gruplar

- ▶ Gruplar, özel bir amaç için biraraya gelmiş iki veya daha fazla insanın bir amaç için biraraya geldiği ya da zorunluluktan dolayı içinde buldukları ve bu insanlar arasında etkileşim ve iletişimin bulunduğu yapılardır.



Gruplar

- Formel Gruplar
 - Askeri
 - Görevli



- Enformel Gruplar
 - Çıkar grubu
 - Arkadaşlık



Neden önemli? (ÖD açısından)

- Örgütler, bireysel olduğu kadar grup davranışının sergilendiği alanlardır. Bu nedenle, örgütsel davranış açısından, bireysel davranışlar kadar grup davranışlarının da öngörülebilir olması, örgütsel davranış açısından önemlidir. Grupların, bireysel davranış üzerinde belirleyici etkileri bulunan yapılar olması nedeniyle, örgüt içerisinde, iş amacıyla kurulan birimler, birimler arası ilişkiler, birimler ile bireyler arası ilişkiler, takımlar gibi grupsal yapıların davranış üzerindeki etkisi önemlidir.
- Yöneticilerin, bireysel tutum ve davranışlar kadar grup tutum ve davranışlarını da öngörebilme yeteneğinde olmaları gerekmektedir.
- İş ortamı, çoğu zaman kalabalık ve içerisinde birçok grup ve iş takımlarının bulunduğu yerlerdir.

Gruplar_ Neden katılırsınız?

- İnsanlar gruplara en çok hangi nedenle katılır?
 - Güvenlik
 - Statü
 - Öz saygı
 - Bağlantı
 - Güç
 - Bir amaç için



Grup-Oluşturma

Grup Gelişiminde Aşamalar

Grup Gelişimi

1. Şekillenme
2. Farklılıkları yönetme
3. Düzen /norm oluşturma
4. Uygulama
5. Dağılma

Grup Gelişiminde Aşamalar (Anderson'un Beş Aşamalı Modeli)

Aşama	Temel Süreç	Özellikler
1.Şekillenme Alışma	Grup üyeler birbirlerini tanımaya başlar. Birbirlerini kabul edip etmeyeceklerine karar verirler. Lider kabul edilir	Grupta liderin/otoritenin kendini gösterdiği aşamadır. Onun kılavuzluğuna ihtiyaç duyulur. İletişim resmi şekilde yürütülür. Grubun geleceğine dair belirsizlik, kişilere dair belirsizlik ve kaygı gibi.
2.Fırtına Çatışma	Uygulamalara ilişkin görüş farklılıkları, memnuniyetsizliğin belirtilmesi, üyeler arasında gerilim, lidere karşı çıkma	Fikirleri eleştirmede İsteksizlik ya da katılımın düşük olması söz konusudur. Kızgınlık, olumsuz tepkiler Grupta güç çatışmaları görülür.
3.Norm Koyma Yapılanma	Çatışmalar sona erer. Gruba bağlılık ve birlik gelişir. Kurallar, roller ve sorumluluklar belirlenir.	Rollere ilişkin kaygının azalır. Uyum artar. Uyumun artması "Biz" duygusunun yerleşir Uygulamalara ilişkin görüş birliği
4.Çalışma Çalışma	Yapılan işe odaklanılır.	Bağımlılık ve tatmin duygusu Karar almada yetkinlik Problem çözmede yetkinlik Çatışmayla başa çıkmada yetkinlik Karşılıklı destek, işbirliği
5.Çözülme Çözülme	Üyelerarası bağımlılık azalmıştır.	Ayrılma, geri çekilme Bağımsızlık, Duygusallık Hüzün

Grup- Temel yapı (Statü, rol, haberleşme biçimleri)

Gruplar da birer organizasyondur. Tıpkı örgütlerde olduğu gibi gruplarda da bireyler arası etki ve tepki ilişkileri ortaya çıkardığı grup içi statü oluşumları ile grupta görev yapan bireylerin ifa ettikleri rollerden söz edilebilir. Grup lideri ile üyelerin kendi aralarında geliştirdiği haberleşme biçimleri vardır (Erol Eren, s.125).

Statü, rol ve haberleşme biçimleri, grubun yapısının temel unsurlarıdır. Belli bir amaç için biraraya gelmiş bulunan grup üyelerinin, birbirlerinden bekledikleri davranışlara **rol** adı verilir. Her birey grubun içinde kendinden beklenen bir davranışı göstermektedir.

Grubu oluşturan tüm üyelerden beklenen davranışların birbirlerinden farklı olmasıdır. Buna **rol farklılaşması** adı verilir. Eğer bir grupta üyelerden beklenen rol davranışları kesin olarak ayırt edilmemişse bu taktirde **rol belirsizliğinden** söz edilir.

Grup- Temel yapı (Statü, rol, haberleşme biçimleri)

Bir grupta, bireylere sosyal olarak verilmiş olan pozisyonlar **statü** olarak adlandırılır. Statü bazen bireyin mevkiinden kaynaklanır. Bazen de bireyin grup içi etkin faaliyet ve başarıları sonucu elde edilir. Bir grup içinde üyeler arasında statü farklılaşması mevcut ise bu gruba **hiyerarşik yapıli gruplar** denir.

Eğer statü farklılaşması yok ise bu gruplara da **arkadaşlık grupları** adı verilir.

Hiyerarşik yapıli gruplarda ast üst ilişkileri veya haberleşmesi az bir düzeye inmekte yaratıcılık ve yenilik azalmakta karara katılma ve demokratikleşme eğilimleri de asgari düzeyde olmaktadır. Buna karşılık hiyerarşik yapıli gruplarda iş verimliliği ve disiplin yüksek olmaktadır.

Arkadaşlık gruplarında ise karara katılma yenilikçi ve yaratıcı olma eğilimleri ile haberleşme yoğunluğu artmakta yapılan işin kalitesi yükselmektedir. Ancak iş disiplini ve otorite bozulmakta iş verimliliğinde düşme meydana gelmektedir. (Erol Eren, s. 126)

Grup_ Temel yapı (Statü, rol, haberleşme biçimleri)

- **Norm:**

Grup üyelerinin gerek grup içi bireysel faaliyetlerinde ve gerekse birbirleri ile karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarına **norm** adını verilir.

Normlar benimsendikten sonra sosyal baskı araçların dönüşür. Normlardan kısmen sağanlara ya da uymayanlara, davranışının hatalı olduğu hissettirilir veya bazen açıkça bildirilir. Eğer üye bu uyarılara ilgisiz kalırsa bireysel uyarılar **sosyal baskı** biçimine dönüşür.

Grup_ Temel yapı (Statü, rol, haberleşme biçimleri)

Konuyla ilgili iki önemli araştırma bulunmaktadır:

1. Zimbardo Hapishane Deneyi (Ders Kitabınız, s. 284)

[Araştırmacının kendi anlatımı için:](#)

https://www.ted.com/talks/philip_zimbardo_the_psychology_of_evil?language=tr

2.Hawthorne Araştırmaları, (Ders Kitabınız, s.286)

Deney görüntüleri için:

<https://alkislarlayasiyorum.com/icerik/188283/hawthorne-arastirmalari-isiklandirma-deneyine-ait-goruntuler>

Bu iki deney, insanların gruptaki rolleri ile davranışları arasındaki ilişkiyi bize göstermektedir.

Grup Etkileri

- Başka insanların varlığı bireysel davranışları etkiler.
- Bireysel davranışlar, bir grubun parçası olmaktan etkilenir.
- İş yapma, grupları gerektirir; grupların nasıl çalıştığı insanların nasıl davranacağını ve nasıl çalışacağını etkiler.



Görsel: Tehlikeli Oyun (2008) Filminden bir kare.

Grup Etkileri- Grup baskısı

- *Grup baskısı ve Gruba uyma davranışı*

Grup değer ve normları, bireyin davranış ve düşünceleri üzerine baskı yaparak kişilerin davranışlarını değiştirebilmektedir. (Erol Eren, s.117)

Bireyin davranışlarını, grup üyelerinin tamamının veya bir kısmının istek ve beklentileri doğrultusunda değiştirmesi olayına **uyma davranışı** adı verilir.

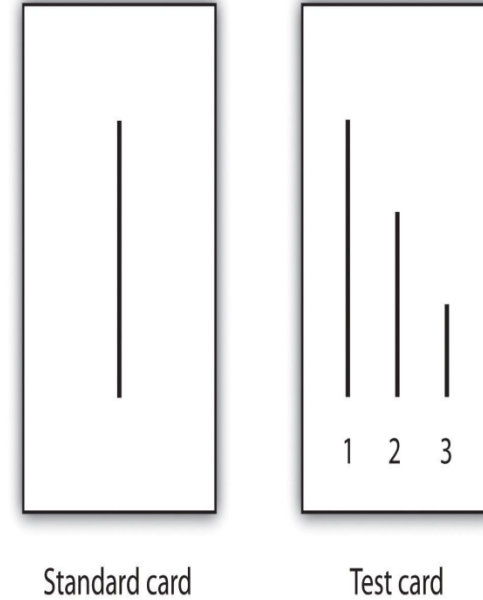
Grup baskısı altında birey yanlış olduğunu bile bile gruba uyma davranışı sergiliyorsa, **özdeşleşme** tutumunu sergilemekte ve grup normuna **itaat** etmektedir. Birey, grup dışında kalma ve cezalandırma korkusu ile itaat edip grubun fikrine uyabilmek için **özdeşleşme davranışı** göstermektedir.

Bireyin gruba uyma davranışı grubun düşünce ve değerlerinin doğru olduğuna inandığı için oluşmuşsa buna **benimseme** davranışı adı verilir.

Grup Etkileri _ Grup Baskısı

- Grup baskısının birey üzerindeki etkisi, bir takım deneylerle kanıtlanmıştır:
- Grup baskısı sonucu itaat ve özdeşleşme türündeki davranışlar **Solomon Asch** tarafından yapılan **çizgi deneyleri** ile kanıtlanmıştır. Deneyde grup üyeleri ve birey gereken bilgiyi elde edebilmektedir. Buna rağmen, deneyde, bireyler, kendi gözleriyle gördüklerini söylemek yerine grubun normuna katılmaktadır.

<https://www.youtube.com/watch?v=ex9QKjldnY>



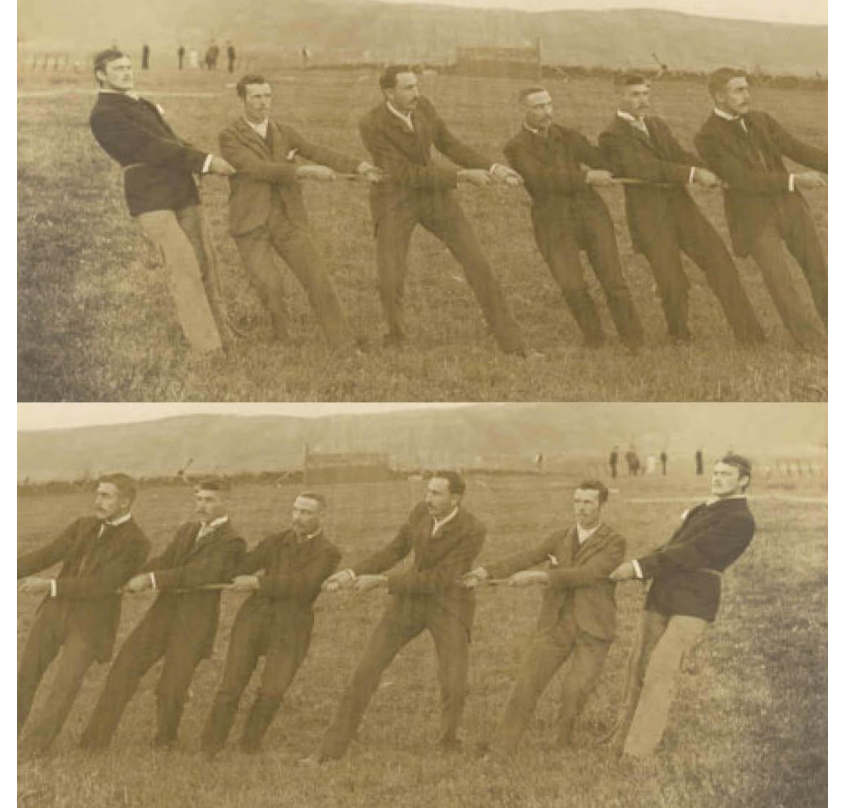
Grup Etkileri_ Grup Baskısı

- Benimseme türünde gerçekleşen uyma davranışları,
- **Muzaffer Şerif** tarafından **ışık deneyleri** ile çalışılmıştır. Şerif'in deneyinde birey kendi değer ve inançlarını oluşturacak bilgileri elde edeceği ortamdan yoksundur. Bu nedenle, grubun verdiği karara bütünüyle uyarak, kararı benimsemektedir.



Grup Etkileri- Grup Davranış Kalıpları

- Gruplarda Davranış Kalıpları
 - Sosyal çaba
 - Sosyal kaytarma
 - Sosyal kolaylaştırma
 - kimliksizleşme



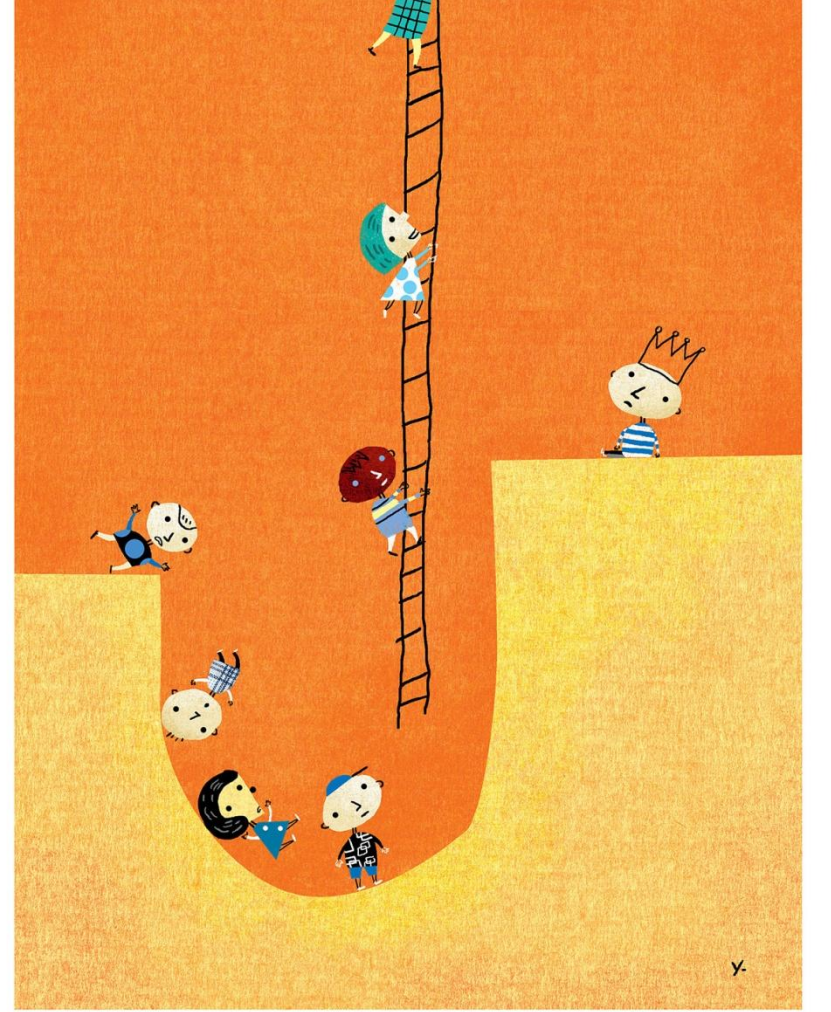
Ringelmann'ın deneyinden bir kare

Kaynak:

<https://asyraffarique.wordpress.com/2012/06/07/ringelmann-effect-punca-daie-terus-tercicir-di-jalandakwah/>

Grup Etkisi

- Sosyal Çaba
 - İnsanlar, grup içinde iken daha çok çalışır.



Resim: James Yang,
Kaynak: Stanford magazine, Mart/Nisan 2007.

Grup Etkisi

- Sosyal Kaytarma
 - İnsanlar grup görevlerinde, tek başlarına oldukları duruma kıyasla, daha az efor harcama eğiliminde olurlar



Grup Etkisi

- ▶ Sosyal kolaylaştırma
 - ▶ Başkalarının yanında iken, iyi bildiğiniz ve hazırlıklı olduğunuz işleri daha iyi yaparsınız.



Grup Etkisi

Kişiliksizleştirme

- ▶ Bu davranış kalıbı, yöneticileri memnun etmeye yönelik bir istek duymaya başladığınızda ortaya çıkar. Herkesle aynı davranma, yöneticinin hoşuna gidecek şekilde davranmaya başlarsınız.



Resim: [Su hyun Kim](#)

Grup Etkisi

Araştırmalar:

1.Sherif'in grup normunun oluşması deneyi

2.Asch'in uyma deneyi

https://www.youtube.com/watch?v=0_S81hVLoFU

3.Milgram'in itaat deneyi.

<https://www.youtube.com/watch?v=e1-UpdzZ0>

Filmler:

▶ 1. 12 Kızgın Adam (1957)

<https://www.youtube.com/watch?v=PbipFW6Ph9U>

▶ 2.Sineklerin Tanrısı (1963)

https://www.youtube.com/watch?v=8LmPEB1_K2Q

• 3.Die Welle (Dalga) (2008)

<https://www.youtube.com/watch?v=qkztDM5ukbw>



Gruba Uyma Davranışını Etkileyen Faktörler: Ortam

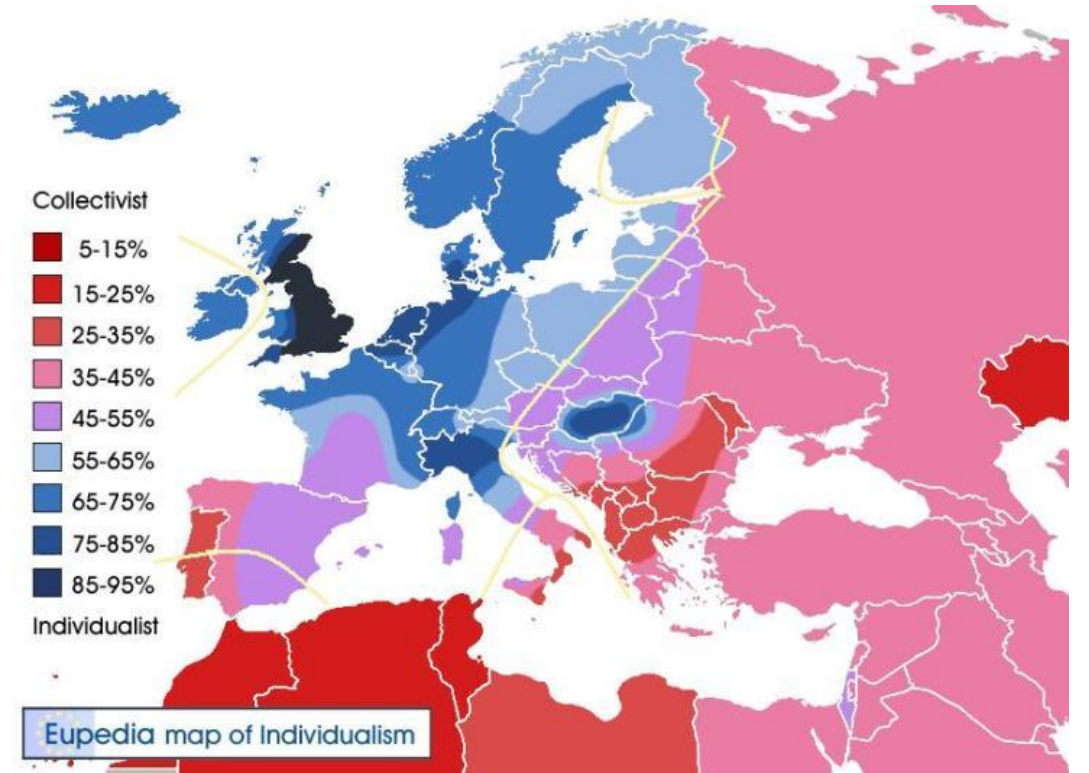
- a. Grubun büyüklüğü: Daha büyük gruplar bireyi uyma davranışına daha fazla iter.
- b. Grubun söz birliğinin etkisi: gruptakilerin bir konuda söz birliği içinde olması, bireyi uyma davranışına güçlü bir biçimde iter.
- c. Yüzyüze ilişkiler, bireyi uyma davranışında kuvvetli bir etki doğurur.
- d. Gruba bağlılığın etkisi: Grup üyelerinden hoşlanma, grubun önemli amaçları olduğuna inanma, grup üyeliğinden elde edilen kazançlar gibi nedenler uyma davranışını güçlendirir.
- e. Azınlığın etkisi: Gerçek yaşamda gruplarda herkes aynı fikirde olmayabilir ve azınlıkların bulunması fikir değişikliklerini etkiler.

Gruba uyma davranışını etkileyen Faktörler: kişisel etkenler

- a. Benliğin etkileri: Bazı kişiler için benliklerinin ilişkisel yönleri öncelik taşırken bazıları için benliklerinin bireyci yönleri ön plandadır. Araştırmalar ilişkisel benlik içinde olanların uyma davranışının daha fazla olduğunu göstermektedir.
- b. Birey olma gereksinimi: Birey olma gereksinimi yüksek olanlar, daha az uyma davranışı gösterirler.
- c. Kişisel kontrol arzusu: Kendi davranışlarımız üzerinde kişisel kontrole sahip olduğumuzu hissetmek için sosyal etkiye karşı çıkar uyum davranışını göstermeyiz.
- d. Cinsiyet ve uyum: Uyum gösterme konusunda cinsiyetler arasında çok az bir fark vardır. Genellikle başkalarının kendini izlediğini bilen kadınlar
- e. aynı durumda bulunan erkeklere oranla daha fazla uyum davranışı göstermişlerdir. Bu durum biyolojik nedenlerden çok kadın ve erkeğin sosyal rolleriyle ve sosyal beklentilerle açıklanmaktadır.

Gruba uyma davranışını etkileyen Faktörler:kültürel etkenler

Uyma davranışında, bireyci ve toplulukçu kültürler arasında farklılıklar olduğuna işaret edilmektedir.



Harita:[hbd chick](http://hbdchick)

Ulusların bireyci ve toplulukçu kültür düzeyleri,
<https://hbdchick.wordpress.com/2013/09/07/national-individualism-collectivism-scores/>

Grup Dinamiği ve Takımlar

Grup alışması, çoğu modern örgütün olmazsa olmaz bileşenlerinden biridir. Derste takım ve grupların işleyişindeki temel süreçler incelenecektir; tutarlılık, kurallar; çatışma ve konuşma. Ayrıca tutarlı grupların faydalı ve sorunlu tarafları tartışılacaktır; farklılaşan gruplar daha mı etkilidir? Kendi kendini yöneten takımların avantaj ve dezavantajları nelerdir?

Grup mu Takım mı?

- Grup – Bireylerden meydana gelen gruplar, belli bir amaç için biraraya gelmişlerdir. Bireyler bilgi ve kaynaklarını grupla paylaşırlar. Grup kimliği, kişiler tarafından bireysel olarak kullanılır.
-

Grup mu Takım mı?

▶ Grup

- ▶ Güçlü lider
- ▶ Bireysel hesapverme
- ▶ Örgütsel amaç
- ▶ Bireysel çalışma
- ▶ Etkin toplantı
- ▶ İşte yetki devri
- ▶ Tesadüfi ve çeşitli yetenekler

▶ Takım

▶ Ortak liderlik

- ▶ Bireysel ve karşılıklı hesapverebilirlik
- ▶ Spesifik takım amacı
- ▶ Kolektif iş
- ▶ Açık uçlu toplantı
- ▶ Birlikte iş yapma
- ▶ Birbirini tamamlayan yetenekler

Grup mu Takım mı?

- Yüzme «takım» mı yoksa «grup» sporu mudur?

Özet

Çalışma hayatında, performans ile rol algıları, normlar, statü farklılıkları, grup büyüklüğü ve dayanışma önemlidir.

Rol algıları ve çalışanların performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanın ve yöneticinin kişinin işi hakkındaki algılarının uyumlu olması, yöneticinin çalışana ilişkin değerlendirmesini etkileyecektir.

Normlar, doğru ve yanlış standartları belirler ve davranışları kontrol eder. Bir grup için belirlenen normlar, yöneticinin üyelerin davranışlarını yorumlamasına yardım eder.

Özet

Tatmin açısından grupların etkisi:
Çalışının işi ile ilgili olarak patron ve çalışanın algılarındaki uyuma, çalışanın yüksek tatmin düzeyi ile ilişkilidir.

Birçok insan, kendileri ile aynı düzeyde ya da daha üst statü düzeydekilerle iletişim kurmayı tercih eder.

- Grup büyüklüğü ve tatmin ilişkisine yönelik beklentiler sezgiseldir. Daha büyük gruplar daha düşük tatmin düzeyi ile ilişkilendirilebilir. Büyüklük arttıkça katılım fırsatı ve sosyal etkileşim, bireyin grupla özdeşleşmesi azalmaktadır. Ayrıca, daha çok sayıda çatışma olasılığını barındırır. Alt grupların oluşmasına yol açar.

Özet

Statü farklılıkları, hayal kırıklığına neden olarak verimlilik ve örgütte kalma arzusunu olumsuz yönde etkiler. Uyumsuzluk motivasyonu düşürür.

Grup büyüklüğü, görevin niteliğine bağlı olarak performansı etkiler. Büyük gruplar, sorunun nedenini belirlemede, küçük gruplar ise faaliyeti yürütme görevinde daha başarılıdır.

Dayanışma, grubun performansını belli koşullar altında etkileyebilir. Bu etkileme düzeyi, grubun normlarına göre değişir.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
ADMYO
2018-2019 BAHAR DÖNEMİ
Doç. Dr. Sonay BAYRAMOĞLU ÖZUĞURLU
12. HAFTA
Grup Dinamiği ve Takımlar

12. HAFTA Grup Dinamiği ve Takımlar

Grup alışması, çoğu modern örgütün olmazsa olmaz bileşenlerinden biridir. Derste takım ve grupların işleyişindeki temel süreçler incelenecektir; tutarlılık, kurallar; çatışma ve konuşma. Ayrıca tutarlı grupların faydalı ve sorunlu tarafları tartışılacaktır; farklılaşan gruplar daha mı etkilidir? Kendi kendini yöneten takımların avantaj ve dezavantajları nelerdir?

Amaç: Grup dinamiklerini tanımlamak

- ▶ Haftanın konusu: Neden gruplar önemlidir?
- ▶ İşlenecek konu:
 - ▶ Gruplar (tanım)
 - ▶ Grup türleri
 - ▶ Gruplar neye benzer?
 - ▶ İnsanlar niçin gruplara katılır?
 - ▶ Grup ve bireylerin etkisi
 - ▶ Takımlar
 - ▶ Grup mu takım mı?
 - ▶ Bireylerin takım oyuncusuna dönüştürülmesi

Neden önemli?

Grup, insanların sosyal bir canlı olmaları nedeniyle

yaşadığı süre boyunca çeşitli grupların içerisinde yer alır. Bir şehrin, bir mesleğin, bir kulübün, bir derneğin, bir dinin, bir okulun öğrencisi partinin üyesi de olabilir. Bu üyelikler, kişinin benliğini ve kültürüne etkiler ve toplumdaki yerini ve önemini belirler.

Gruplar

- ▶ Gruplar, özel bir amaç için biraraya gelmiş iki veya daha fazla insanın bir amaç için biraraya geldiği ya da zorunluluktan dolayı içinde bulunduğu ve bu insanlar arasında etkileşim ve iletişimin bulunduğu yapılardır.



Gruplar

- Formel Gruplar
 - Askeri
 - Görevli



- Enformel Gruplar
 - Çıkar grubu
 - Arkadaşlık



Grup-Oluşturma

Grup Gelişiminde Aşamalar

Grup Gelişimi

1. Şekillenme
2. Farklılıkları yönetme
3. Düzen /norm oluşturma
4. Uygulama
5. Dağılma

Grup Gelişiminde Aşamalar (Anderson'un Beş Aşamalı Modeli)

Aşama	Temel Süreç	Özellikler
1.Şekillenme Alışma	Grup üyeler birbirlerini tanımaya başlar. Birbirlerini kabul edip etmeyeceklerine karar verirler. Lider kabul edilir	Grupta liderin/otoritenin kendini gösterdiği aşamadır. Onun kılavuzluğuna ihtiyaç duyulur. İletişim resmi şekilde yürütülür. Grubun geleceğine dair belirsizlik, kişilere dair belirsizlik ve kaygı gibi.
2.Fırtına Çatışma	Uygulamalara ilişkin görüş farklılıkları, memnuniyetsizliğin belirtilmesi, üyeler arasında gerilim, lidere karşı çıkma	Fikirleri eleştirmede İsteksizlik ya da katılımın düşük olması söz konusudur. Kızgınlık, olumsuz tepkiler Grupta güç çatışmaları görülür.
3.Norm Koyma Yapılanma	Çatışmalar sona erer. Gruba bağlılık ve birlik gelişir. Kurallar, roller ve sorumluluklar belirlenir.	Rollere ilişkin kaygının azalır. Uyum artar. Uyumun artması "Biz" duygusunun yerleşir Uygulamalara ilişkin görüş birliği
4.Çalışma Çalışma	Yapılan işe odaklanılır.	Bağımlılık ve tatmin duygusu Karar almada yetkinlik Problem çözmede yetkinlik Çatışmayla başa çıkmada yetkinlik Karşılıklı destek, işbirliği
5.Çözülme Çözülme	Üyelerarası bağımlılık azalmıştır.	Ayrılma, geri çekilme Bağımsızlık, Duygusallık Hüzün

Grup- Temel yapı (Statü, rol, haberleşme biçimleri)

Gruplar da birer organizasyondur. Tıpkı örgütlerde olduğu gibi gruplarda da bireyler arası etki ve tepki ilişkileri ortaya çıkardığı grup içi statü oluşumları ile grupta görev yapan bireylerin ifa ettikleri rollerden söz edilebilir. Grup lideri ile üyelerin kendi aralarında geliştirdiği haberleşme biçimleri vardır (Erol Eren, s.125).

Statü, rol ve haberleşme biçimleri, grubun yapısının temel unsurlarıdır. Belli bir amaç için biraraya gelmiş bulunan grup üyelerinin, birbirlerinden bekledikleri davranışlara **rol** adı verilir. Her birey grubun içinde kendinden beklenen bir davranışı göstermektedir.

Grubu oluşturan tüm üyelerden beklenen davranışların birbirlerinden farklı olmasıdır. Buna **rol farklılaşması** adı verilir. Eğer bir grupta üyelerden beklenen rol davranışları kesin olarak ayırt edilmemişse bu taktirde **rol belirsizliği**nden söz edilir.

Grup- Temel yapı (Statü, rol, haberleşme biçimleri)

Bir grupta, bireylere sosyal olarak verilmiş olan pozisyonlar **statü** olarak adlandırılır. Statü bazen bireyin mevkiinden kaynaklanır. Bazen de bireyin grup içi etkin faaliyet ve başarıları sonucu elde edilir. Bir grup içinde üyeler arasında statü farklılaşması mevcut ise bu gruba **hiyerarşik yapıli gruplar** denir.

Eğer statü farklılaşması yok ise bu gruplara da **arkadaşlık grupları** adı verilir.

Hiyerarşik yapıli gruplarda ast üst ilişkileri veya haberleşmesi az bir düzeye inmekte yaratıcılık ve yenilik azalmakta karara katılma ve demokratikleşme eğilimleri de asgari düzeyde olmaktadır. Buna karşılık hiyerarşik yapıli gruplarda iş verimliliği ve disiplin yüksek olmaktadır.

Arkadaşlık gruplarında ise karara katılma yenilikçi ve yaratıcı olma eğilimleri ile haberleşme yoğunluğu artmakta yapılan işin kalitesi yükselmektedir. Ancak iş disiplini ve otorite bozulmakta iş verimliliğinde düşme meydana gelmektedir. (Erol Eren, s. 126)

Grup_ Temel yapı (Statü, rol, haberleşme biçimleri)

- **Norm:**

Grup üyelerinin gerek grup içi bireysel faaliyetlerinde ve gerekse birbirleri ile karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarına **norm** adını verilir.

Normlar benimsendikten sonra sosyal baskı araçların dönüşür. Normlardan kısmen sağanlara ya da uymayanlara, davranışının hatalı olduğu hissettirilir veya bazen açıkça bildirilir. Eğer üye bu uyarılara ilgisiz kalırsa bireysel uyarılar **sosyal baskı** biçimine dönüşür:

Grup_Temel yapı (Statü, rol, haberleşme biçimleri)

- **Sosyal baskı:**

yalnız bırakma ya da cezalandırma (örneğin, konuşmama, azarlama, alay etme, iş araç ve gereçlerini saklama, çalıştığı makine ve tezgahlara gizli sabotajlar yaparak iş verimliliğini düşürme vs.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
ADMYO
2019-2020 BAHAR DÖNEMİ
Doç. Dr. Sonay BAYRAMOĞLU ÖZUĞURLU
13. HAFTA
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

- Bu derste örgüt kültürü ve örgütlerde kültürlerin nasıl geliştirileceği incelenecektir. Ayrıca örgüt kültürünü sağlamlaştıran unsurlar ve bu kültürün bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisi ele alınacaktır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt Kültürü Hakkında Sorular

Örgüt kültürü nedir?

Örgüt kültürünün işe yaradığı ve işe yaramadığı durumlar nelerdir?

Çalışanlar, örgüt kültürünü nasıl öğrenir?

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Tanım: Bir örgüt içerisinde birlikte düşünme ve hareket etmek için uygun olduğu düşünülen ortaklaşmış inanç, değer, beklenti kalıbıdır.

- Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlam (değer) sistemini ifade eder. (Bölüm 16, s. 520).

Bir örgüt kültürünün özünü oluşturan 7 temel nitelik söz konusudur:

Örgüt Kültürü, çalışanların örgütlerini nasıl gördükleriyle ilgilenir.

Örgüt kültürü, çalışanların örgüt kültürünün niteliklerini sevip sevmediklerinden çok bu nitelikleri nasıl algıladıkları ile ilgilenir. Bir başka ifadeyle, çalışanlar, örgütlerini nasıl görürler?

Örgüt, takım çalışmasını desteklemekte midir?

Yeniliği ödüllendirmekte midir?

Girişimciliği engellemekte midir?

Çalışanların, örgütlerine dair ortak algıları, örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürü eş biçimli midir?

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ortak lagılarını oluşturur. Bununla birlikte, örgütlerde altkültürler de olabilir.

Büyük örgütlerde baskın bir kültürün yanısıra birden çok alt kültür de olabilir.

Baskın kültür: Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan özdeğerleri ifade eder.

Altkültür: Bir örgütte bölüm isimleri ya da coğrafi isimler gibi ayırteci özelliklere sahip mini kültürlerdir.

Soru: Alt kültür baskın kültür haline dönüşür mü? Tartışınız.

Örgüt kültürü: Güçlü kültür mü zayıf kültür mü?

Eğer çalışanlar örgütün amacı ve değerleri konusunda aynı fikirlere sahip ise, kültür güçlü demektir. Eğer fikirler çeşitlilik gösteriyor ise kültür zayıf demektir.

Güçlü kültürlerde, çalışanlar örgütün temsil ettiği değerler konusunda ittifak halinde oldukları için çalışan devir oranının düşük olması beklenir.

Kültürler Ne Yapar?

HerŐeyden önce, kültür, örgüt ve çevresi arasındaki sınırları belirginleŐtirir. Örgüt yelerine kimlik duygusu kazandırır. Çalışanların, bireysel çıkarların dışında daha büyük bir değere bağlanmalarını sağlar. Sosyal sistemin istikrarını sağlar. Son olarak, kültür, çalışanların tutum ve davranışlarına yol gösteren ve onları Őekillendiren bir kontrol mekanizmasıdır.

Örgüt Kültürü Ne yapar?

Örgütte bulunanlar, sizin daha keyif içinde çalışmanızı sağlıyor ise ya da tam tersine, enerjnizi çekip, sizi daha donuk hale getiriyor ise örgüt iklimine maruz kalıyorsunuz demektir.

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin örgütleri ve iş çevreleri hakkında paylaşılmış olan algılarını ifade eder.

Araştırmalar, iklim kültürü ile iş tatminin arasında güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır:

Pozitif iş yeri iklimi, yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti, ve finansal performans ile ilişkilendirilmektedir.

Kültür Oluşturma ve Devam Ettirme

Örgüt kültürü hiç yoktan varolmaz ve bir kere oluşturuldu mu kolay kolay yok olmaz.

Örgüt kültürünün oluşmasında kurucuların önemli bir payı bulunur:

Kurucular, sadece kendileriyle aynı hisseden ve düşünen çalışanları işe alırlar ve onları örgütte tutarlar.

Kurucular, bu çalışanlara kendi fikirleri doğrultusunda telkinde bulunurlar ve onları o doğrultuda sosyalleştirirler.

Kurucuların davranışları, çalışanları onlarla beraber kültürü belirlemeye ve inançlarını, değerlerini, varsayımlarını içselleştirmeye teşvik eder.

Örgüt kültürü nasıl biçimlenir?

Örgüt kurucularının felsefesi



Kriter geliştirme



Üst yönetim ----- Sosyalleşme



Örgüt kültürü

Örgüt Kültürünü devam ettirme

Seçimler

Üst düzey yöneticiler

Sosyalleşme

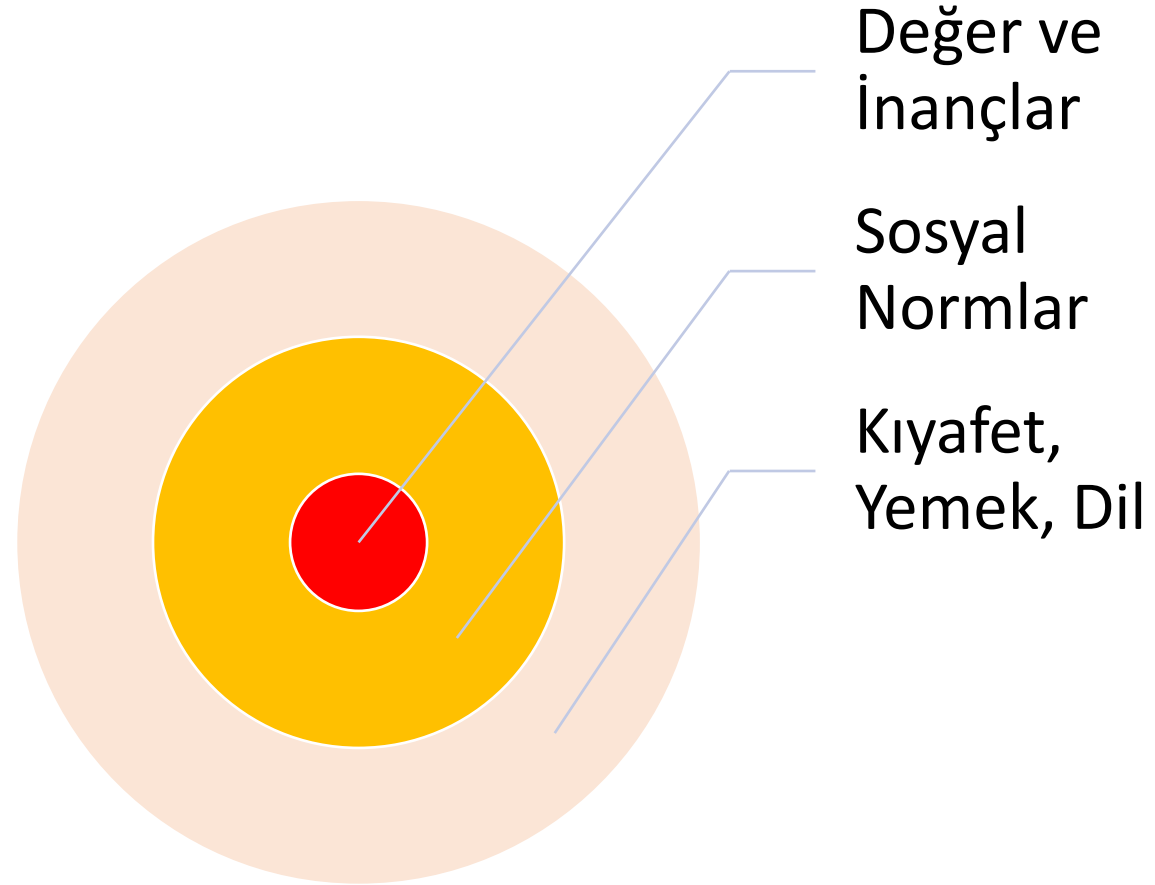
Örgüt Kültürünü Devam Ettirme

Bir kültürü devam ettiren örgüt içi uygulamalardır. Bu kültür, çalışanlarına benzer şekilde bir deneyim kazandırabilirse devam eder. Bunun içinde, çalışanların seçilmesi, performans değerlendirme kriterleri, eğitim ve araştırma faaliyetleri, tanıtım prosedürleri, söz konusu kültürle uyumlu olmalıdır. Kültüre uyumlu davrananları ödüllendiren, kültürle uyumlu olmayanları sistemin dışına atan bir süreçle desteklenir.

Örgüt Kültürü nasıl Öğrenilir?

Kültür, çalışanlara çeşitli şekillerde öğretilir. En yaygın yöntemler: hikayeler, alışkanlıklar, fiziki semboller ve dildir.

ÖRGÜT DÜZEYLERİ



Ev ÖDEVİ: Örgütsel Kültürlerin Çatışması

Çalışma: Örgütsel kültürün özelliklerini dikkate alarak iki farklı örgüt kültürü geliştirin.

Örneğin

	A Örgütü	B Örgütü
Detaylara dikkat etme	Çok titiz	Rahat

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
ADMYO
2019-2020 BAHAR DÖNEMİ
Doç. Dr. Sonay BAYRAMOĞLU ÖZUĞURLU
14. HAFTA
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültürel Değişme Koşulları

- Ağır bir kriz
- Lider değişikliği
- Genç ve küçük örgütler
- Zayıf kültür

Kültürel Değişim için Yollar

Üst düzey yöneticinin pozitif bir rol modeli olması

Eskilerin yerini alan yeni hikaye, sembol ve ritüeller

Çalışanların seçilmesi, geliştirilmesi ve desteklenmesinde yeni değerlere bağlılık gösterme

Sosyalleşme süreçlerinin, yeni değerlerle birlikte yeniden biçimlendirilmesi

Kültürel Değişim için Yollar (DEVAM)

Yeni değerlerin kabullenilmesini kolaylaştırmak için ödöl sisteminin değiştirilmesi

Yazısız kurallar yerine yazılı ve formel kuralların hayata geçirilmesini sağlamak

Mevcut alt kültürleri, iş rotasyonu, iş değiştirme gibi yöntemlerle dağıtmak

Güvenli çalışma iklimi yaratmak

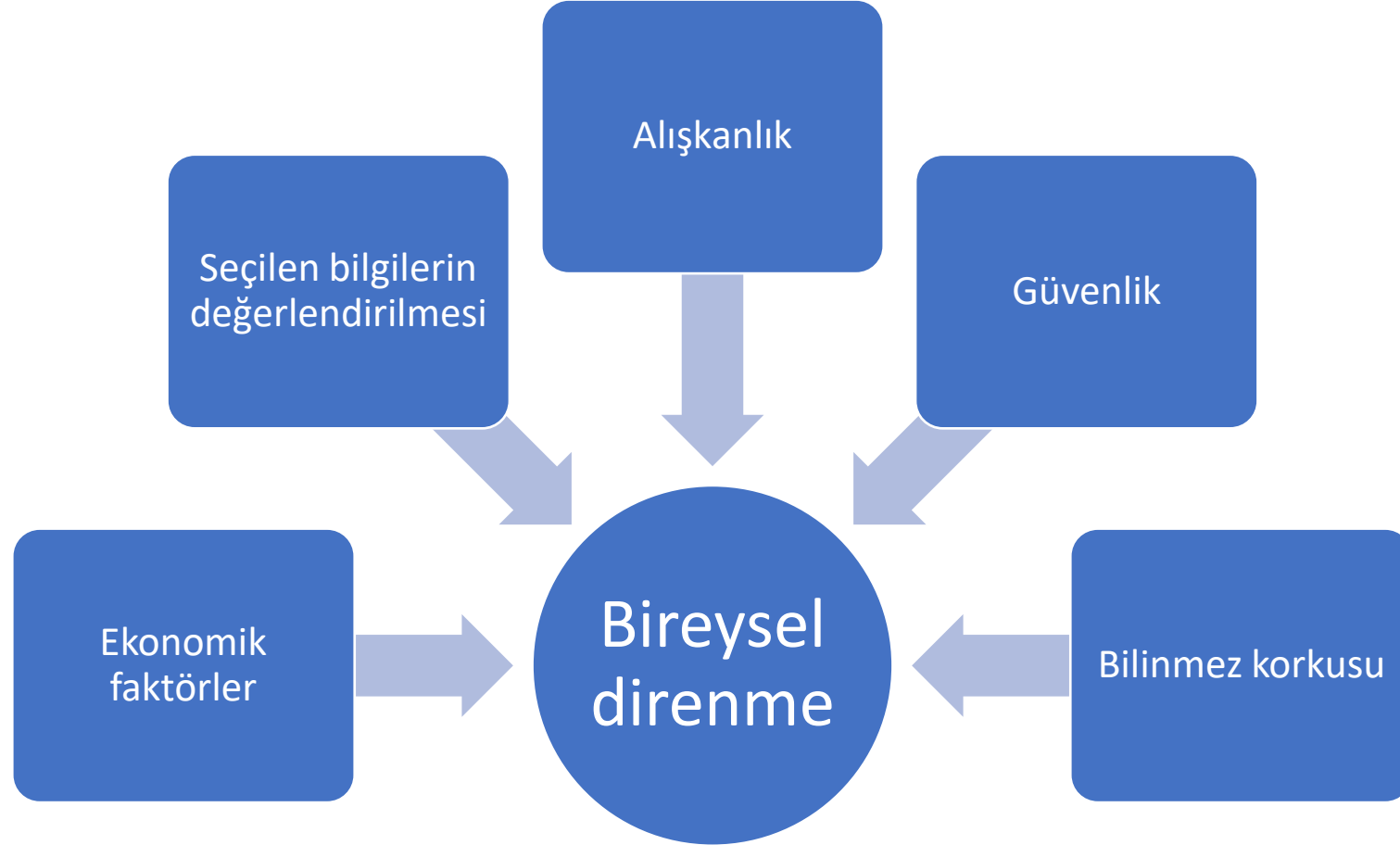
Lewin'in Üç aşamalı Değişim Modeli

- Çözme----- harekete geçme----- yeniden dondurma

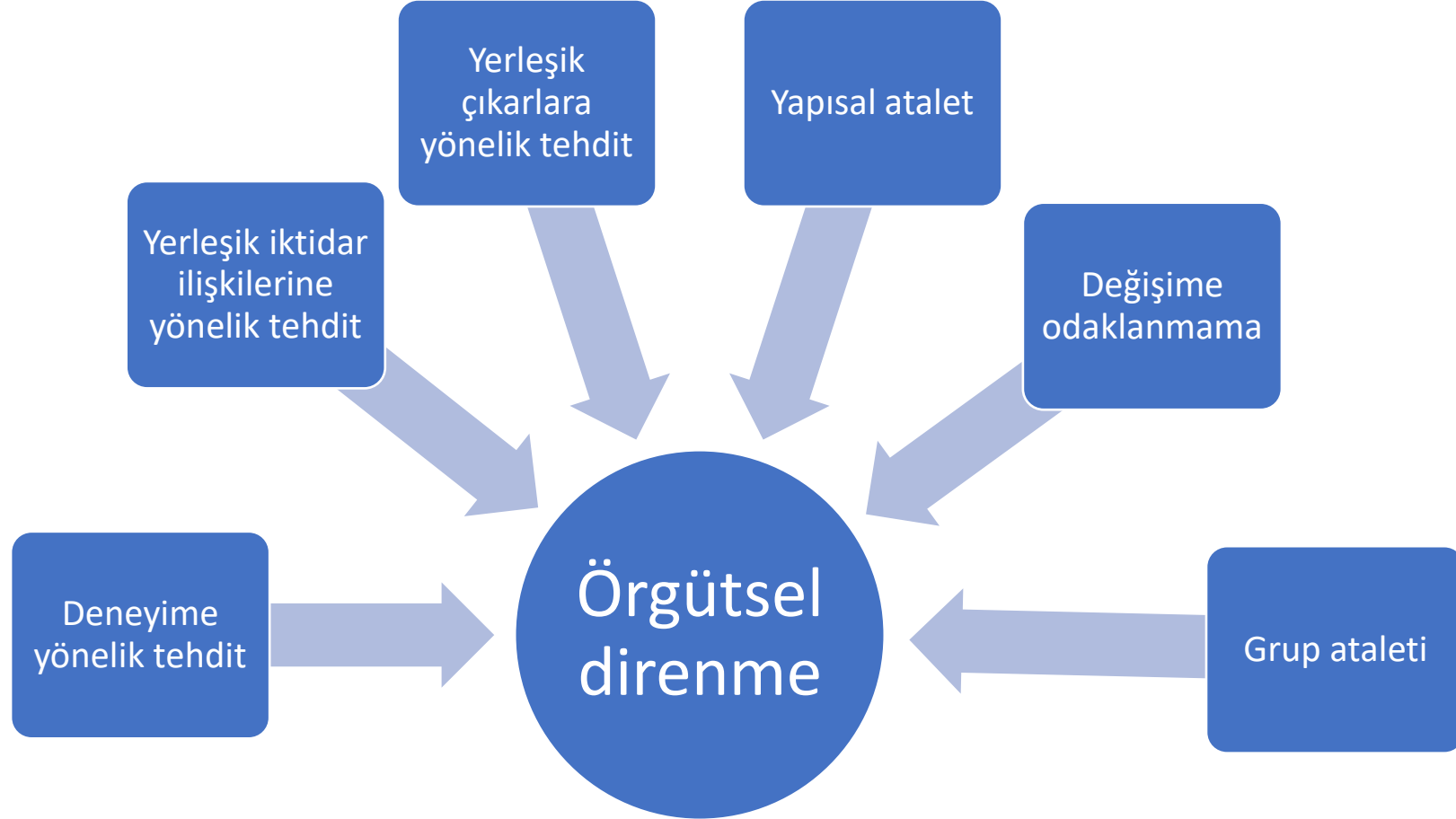
Değişikliğin Uygulanması

- Çözme: Değişiklik için hazırlık
- Harekete geçme: değişikliği yapma
- Yeniden dondurma: Değişiklikleri sabitleme

Değişime Bireysel Dirençlerin Kaynakları



Değişime Örgütsel Direnmenin Kaynakları



Değişime Direncin Kırılması

Eğitim ve iletişim

Katılım

Kolaylıklar ve destekler

Uzlaşma

Manipölasyon ve İşbirliği

Zorlama

---- **SON** ----