

# 5. HAFTA

## NEOKLASİK TEORİ

- Ana fikri
- Katkı verenler
- Çalışma konuları
- Hawthorne Araştırmaları
- İhtiyaçlar Hiyerarşisi
- X – Y Teorisi

# NEO-KLASİK TEORİ

## KLASİK

- Örgütler makinelerdir, çalışanlar bu makinelerin çalışmasını sağlayan dişlilerdir.

## NEOKLASİK

- Örgütler çeşitli ihtiyaçlara sahip insanların bir araya gelmesi ile oluşan örgütlerdir

# NEO-KLASİK (DAVRANIŞSAL) TEORİ

Ana fikir:

- Örgüt içinde çalışan “insan” unsurunu anlamak,
- Yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek,
- Yapı ve insan davranışı arasındaki ilişkileri incelemek,
- Örgüt içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak,
- Yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir.

# DAVRANIŞSAL TEORİ

- İnsan davranışı,
- Kişiler arası iliŐkiler,
- Grupların oluŐması,
- Grup davranışları,
- Algı ve tutumlar,
- Motivasyon,
- Önderlik,
- Örgütlerde deđiŐim ve geliŐme

# KATKI VERENLER

Teorinin gelişmesine katkı verenler psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji

- Elton Mayo
- Fritz Roethlisberger
- Douglas McGregor
- Abraham Maslow
- Kurt Lewin
- Rensis Likert
- Chester Barnard

# DAVRANIŞSAL TEORİ

- Örgütler, çeşitli ihtiyaçlara sahip insanların bir araya gelmesi ile oluşan birimlerdir,
- Yöneticiler beşeri ve sosyal organizasyon kurmak zorundadır,
- Kişide “**birinin emrinde çalışmak yerine**”, “**onunla birlikte çalışılması**” duygusunun yaratılması amaçlanmıştır.

# HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

- ▶ Klasik teorinin uygulaması olarak başlamıő, yeni bir yaklaşımın doğmasına neden olmuőtur.
- ▶ Mayo, Roethlisberger önderliğinde (1924-1930)
- ▶ Western Elektrik Őirketi (Chicago)-Hawthorne Fabrikası
- ▶ Amaç; klasik yönetim varsayımlarını test etmek
- ▶ Fabrikada ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerine etkisini araőtırmak
- ▶ Hipotez: Bu faktörlerde sağlanan iyileşmeler verimliliği artırır.

# HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

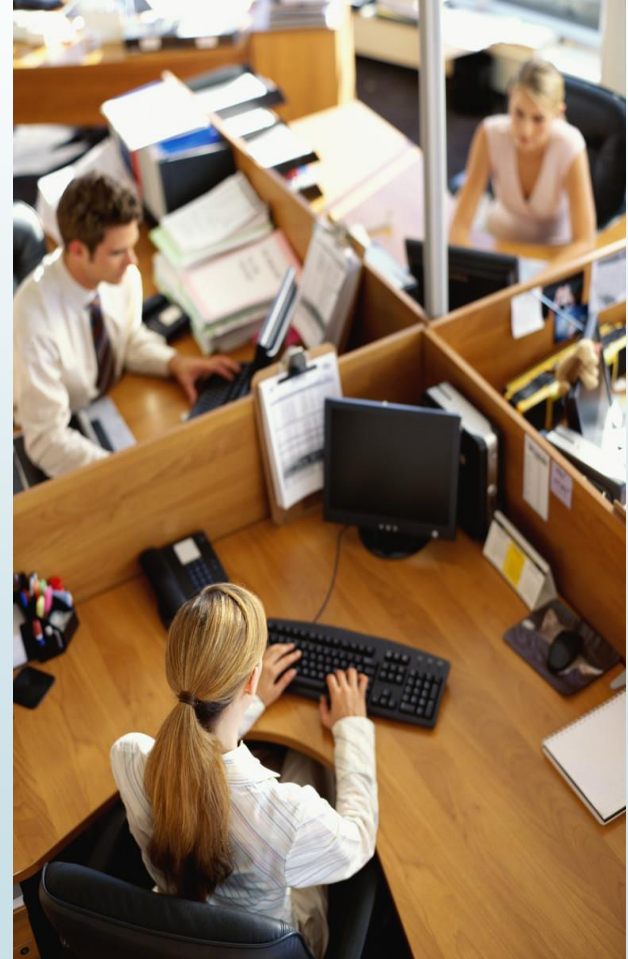
- Sonuçlar hipotezi dođrulamamıŐtır.
  - Bazen iyileŐmelere rağmen verimlilik deđiŐmemiŐ,
  - Bazen de iyileŐme olmadan verimlilik artmıŐtır
- Fiziksel faktörler Sosyal faktörler  
→  
(motivasyon, iliŐkiler, nezaketli davranıŐ)
- Yeni Hipotez: sosyal faktörlerdeki iyileşmeler verimliliği artırır
- Sonuçlar hipotezi dođrulamıŐtır
  - IŞıklandırma düzeyi azaldığında üretim artmıŐ,
  - Grup üyeleri birbirlerini üretim düzeyi konusunda zorladıkları bulunmuŐ



# HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

## SONUÇ

- Örgütler sosyal birer sistemdir ve insan unsuru bu sistemin en önemli parçasıdır
- Kişilerin örgüt içindeki davranışını belirleyen, formal yapıdan çok, algıları ve grup üyesi olup olmamalarıdır (informal yapı)
- İnaçlar, alışkanlıklar, amaçlar, değer yargıları ve gelenekler oluşturulan grubun özelliklerini belirler
- Sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisi, fiziksel faktörlerden daha fazladır



# HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI

## ELEŐTİRİ

- Akademik kalitesi sorgulanmıŐ,
- AraŐtırmacılar deneylerde aktif rol almıŐ,
- İnceleme altında olduğunu bilen çalışanların davranışlarını deđiŐtirdikleri (**Hawthorne Etkisi**) öne sürölmüŐtür.
- Yönetim organizasyon düŐüncesinin gelişmesine çok büyük katkısı vardır

# İNSAN KAYNAKLARI PERSPEKTİFİ

- Yönetmel bakış açısı: “Memnun olan çalışanlar daha fazla çalışır”
- Çalışanların tam kapasite çalışması için işler motive edici biçimde tasarlanmalıdır
  - Douglas McGregor (1908-1970):X – Y Teorileri
  - Abraham Maslow (1906-1964) : İhtiyaçlar Hiyerarşisi

# İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ

- İnsanları belli bir davranışa yönlendiren “ihtiyaçları”dır
- İhtiyaçları belirlemek ve giderebilecek çeşitli yönetim araçları geliştirmek gerekmektedir
- Yönetici ihtiyaçlara ve tatmin yollarına yönelerek kişinin davranışlarını kuruluş amaçları doğrultusunda harekete geçirmelidir

# İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ

## **Kendini gösterme ihtiyacı:**

Yeteneklerini maksimum düzeyde ve yaratıcı şekilde kullanma

## **Saygı ihtiyacı:**

Diğer insanların gözünde, saygın, prestijli, tanınan kişi olma, kişisel yeterlilik hissi

## **Sosyal ihtiyaçlar:**

Sevme, sevilme, bir gruba dahil olma

## **Güvenlik ihtiyacı:**

Kendini güvende hissetme, korunma

## **Fizyolojik ihtiyaçlar:**

Temel ihtiyaçlar (gıda, su, hava ve sağlıklı olma)

# İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ

İhtiyaçlar  
Hiyerarşisi

Nasıl tatmin  
edilir?

# İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ

## ELEŞTİRİLER:

- Herkesin ihtiyaçlarını aynı sırayı izleyen bir kalıp içine koymak zordur
- İhtiyaçlar hangi dereceye kadar karşılanacaktır?
- “Tatmin edilen ihtiyaçların ortadan kalkacağı” görüşü alt kademelerde geçerli olabilir, üst kademeler için tartışmalıdır

# X Teorisi ve Y Teorisi

- Mc Gregor (1957) "İşletmelerin Beşeri Yönü" Kitabı
- Yöneticilerin davranışları, diğer insanları nasıl gördüklerine bağlı olarak değişir
- Bazı yöneticiler "x teorisi" adı altında toplanabilecek özelliklere,
- Diğerleri ise bundan tamamen farklı olarak "y teorisi" adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir



# X ve Y Teorisi

## X

- Çalışanlar:
  - Çalışmayı sevmezler
  - Sorumluluktan kaçarlar
  - Değişime direnirler
  - Yönetmekten çok yönetilmeyi tercih ederler

## Y

- Çalışanlar:
  - Çalışmayı sever ve bunu bir dinlenme kadar doğal görürler
  - Öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak isterler
  - Kendi kendini kontrol ederler
  - Yaratıcıdırlar

# X ve Y Teorisi

- X= iş tanımları, sıkı kontrol, az yetki devri, detaylı ceza uygulamaları (yönetim tarzlarına ve davranışlarına göre tanı konulabilir)
- Y= astlarını geliştirme, motive etme, danışmak tercih edilecek, uygun koşullar oluşturulursa insan potansiyelini geliştirebilir



# NEOKLASİK TEORİ

► Katkıları

► Sınırlılıkları





Sorular ve katkılar..

