



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

DR. ÖĞR. ÜYE. GÖZDE MERT

gozde.mert@nisantasi.edu.tr



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

1. İnsan İlişkileri Becerilerinin Önemi
2. Yöneticiler Ne Yapar?
3. Etkin Yönetim Faaliyetleri mi, Başarılı Yönetim Faaliyetleri mi?
4. Örgütsel Davranışa Giriş
5. Örgütsel Davranış ve İlgili Alanları
6. ÖD'de Yalnızca Birkaç Değişmez Doğru Mevcuttur
7. Örgütsel Davranışın İş Yaşamındaki Önemi
8. Örgütsel Davranışa İlişkin Temel Öngörüler ve Eğilimler
9. Teknolojik Gelişmeler ve Örgütsel Davranış



Örgütsel Davranış Nedir?



İnsanların gerçek eylemlerine bakınca, yıldızların evrenini anlamak hiç de o kadar karmaşık gibi gelmiyor. —Marcel Proust



1. İNSAN İLİŞKİLERİ BECERİLERİNİN ÖNEMİ

1980'li yıllara kadar, işletme fakültelerinin müfredatı iktisat, muhasebe, finans ve kantitatif tekniklere odaklanarak yönetimin teknik yönlerini vurgulayan derslerle doluydu. İnsan davranışları ve becerileri konusundaki derslere nispeten daha az yer veriliyordu.

Ancak son otuz yıl sürecince işletme dalındaki akademisyenler insan davranışlarını anlamamanın yöneticinin verimliliğinde belirleyici bir rolü olduğunu fark ederek birçok müfredata insan becerileri konusunda derslerin eklenmesini sağladılar.





1. İNSAN İLİŞKİLERİ BECERİLERİNİN ÖNEMİ

Yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirmek örgütlerin yüksek performanslı çalışanları çekmelerine ve ellerinde tutmalarına yardımcı olur. Yetenekli çalışanlar iş gücü piyasasındaki koşullardan bağımsız olarak her zaman az sayıdadır.



Starbucks, Adobe Systems, Cisco, Google, American Express, Pfizer, Marriot gibi herkesin çalışmak istediği şirketler her zaman avantajlı konumdadır.



1. İNSAN İLİŞKİLERİ BECERİLERİNİN ÖNEMİ

Yüzlerce iş yerinde ve 200 binden fazla katılımcı ile yapılmış bir araştırmaya göre, iş arkadaşları ve amirler arasındaki sosyal ilişkiler toplam iş memnuniyeti üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

İş yerinde kurulan pozitif ilişkiler, iş yerindeki stresi azaltmakta, daha az çalışan işten ayrılmayı düşünmektedir.

Bu nedenle, insan ilişkileri becerileri gelişmiş yöneticilerle çalışmak, iş yerini daha çekici kılar, kalifiye elemanları işe almayı ve elde tutmayı daha kolay hale getirecektir.

Çalışacak en iyi şirketlerin (Ör. Amerika'da Çalışılacak En İyi 100 Şirket) finansal performanslarının diğer şirketlerle kıyaslandığında daha iyi olduğu görülmüştür.



1. İNSAN İLİŞKİLERİ BECERİLERİNİN ÖNEMİ

Chambers, dünyanın en büyük ağ teknolojileri üreticisi olan Cisco Systems'ın CEO'sudur.

Chambers, bütün dünyada şirket kültürünü yönetme yeteneğine sahip, ileri görüşlü ve yenilikçi bir lider olarak tanınır.





2. YÖNETİCİLER NE YAPAR?

Yöneticiler, diğer insanlar aracılığıyla işlerin yürümesini sağlarlar. Hedeflere ulaşmak için kararlar alırlar, kaynakları tahsis edip, diğer çalışanların faaliyetlerini yönlendirirler.

Yöneticiler, bilinçli olarak koordine edilen iki veya daha fazla kişiden oluşan, bir hedefe veya hedefler bütününe ulaşmak için nispeten sürekli bir temel çerçevesinde işleyen kuruluş içerisinde işlerini yaparlar.

Bu tanımdan yola çıkarak, üretim ve hizmet firmalarını, okulları, hastaneleri, kiliseleri, askeri birlikleri, perakende satış mağazalarını, karakolları, yerel veya merkezi devlet kurumlarını örgüt (kuruluş) olarak kabul edebiliriz.

Bu kuruluşların hedeflere ulaşmasını sağlayan ve diğer çalışanların faaliyetlerini denetleyen kişilere de yönetici (özellikle kar amacı gütmeyen örgütlerde, idareci) denir.



2. YÖNETİCİLER NE YAPAR?

Yönetimin Fonksiyonları

Planlama: Hedefleri tanımlama, strateji oluşturma ve örgüt içi faaliyetler koordine etmek için plan yapma faaliyetlerini içeren bir süreç.

Örgütlenme: Hangi işlerin yapılacağı, bu işleri kimin yapacağı, işlerin nasıl gruplandırılacağı, kimin kime rapor vereceği ve kararların nasıl alınacağına karar vermedir.





2. YÖNETİCİLER NE YAPAR?

Yönetimin Fonksiyonları

Liderlik: Çalışanları motive etme, yönlendirme, en etkili iletişim kanallarını seçme ve çatışmaları çözme faaliyetlerini içeren bir işlevdir.

Denetleme: Örgüt içi faaliyetlerin planlandığı gibi yürütülüp yürütülmediğini izleme ve hedeflerden sapma söz konusuysa düzeltme faaliyetleri.





2. YÖNETİCİLER NE YAPAR?

Yönetimin Roller

- **Bireyler Arası Roller**
- **Bilgi Sağlama Roller**
- **Karar Verme Roller**





Tablo 1-1

Mintzberg'in Yönetici Rollerini

Rol	Tanım
Bireyler Arası	
Sembolik	Sembolik lider. Yasal veya sosyal zorunluluklardan dolayı birçok rutin görevi yerine getirir.
Liderlik	Çalışanların motivasyonundan ve yönlendirilmesinden sorumludurlar.
İrtibat	Örgüte bilgi ve fayda sağlayan örgüt dışı birçok bağlantıyla bir ağ oluştururlar.
Bilgi Sağlama	
İzleme	Çok çeşitli bilgileri alıp, örgüt içi ve örgüt dışı iletişimde bir sinir merkezi görevini üstlenirler.
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 niteliğindedirler.
Karar Verme	
Girişimci	Çeşitli fırsatlar için örgütü ve çevresini araştırıp değişiklik yaratmak için projelere ön ayak olurlar.
Sorun çözümleyici	Örgüt önemli ve beklenmedik sorunlarla karşılaştığında bu sorunları çözmek için eyleme geçerler.
Kaynak dağıtıcı	İçinde buldukları örgüt ile ilgili önemli kararları alırlar veya onaylarlar.
Müzakereci	Önemli müzakerelerde içinde buldukları örgütü temsil ederler.



3. ETKİN YÖNETİM FAALİYETLERİ Mİ, BAŞARILI YÖNETİM FAALİYETLERİ Mİ?

Fred Luthans ve meslektaşları yöneticilerin ne yaptığı sorusuna farklı bir perspektiften bakmaya çalışmıştır.

«Bir örgüt içerisinde en hızlı biçimde yükselen yöneticiler, en iyi işi çıkaran yöneticilerle aynı faaliyetleri aynı şekilde mi yürütüyordur?»

Sorusunu sormuşlardır. Cevabın evet olduğunu düşünebilirsiniz ancak, her zaman durum böyle değildir.

Luthans vd. 450'den fazla yöneticinin dahil olduğu bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu yöneticilerin hepsi 4 grupta toplayabileceğimiz yöneticilik faaliyetlerini gerçekleştirmektedir:



3. ETKİN YÖNETİM FAALİYETLERİ Mİ, BAŞARILI YÖNETİM FAALİYETLERİ Mİ?

14

- 1) **Geleneksel yönetim:** Karar alma, planlama ve denetleme
- 2) **İletişim:** Rutin bilgi alışverişi ve masabaşı işlerinin yürütülmesi
- 3) **İnsan kaynakları yönetimi:** Çalışanların motive ve disipline edilmesi, personel alımı, eğitimi ve çatışmaları çözümü
- 4) **Sosyal ağ oluşturma:** Örgüt dışından bireylerle sosyalleşme, politik ilişkiler geliştirme ve etkileşimde bulunma

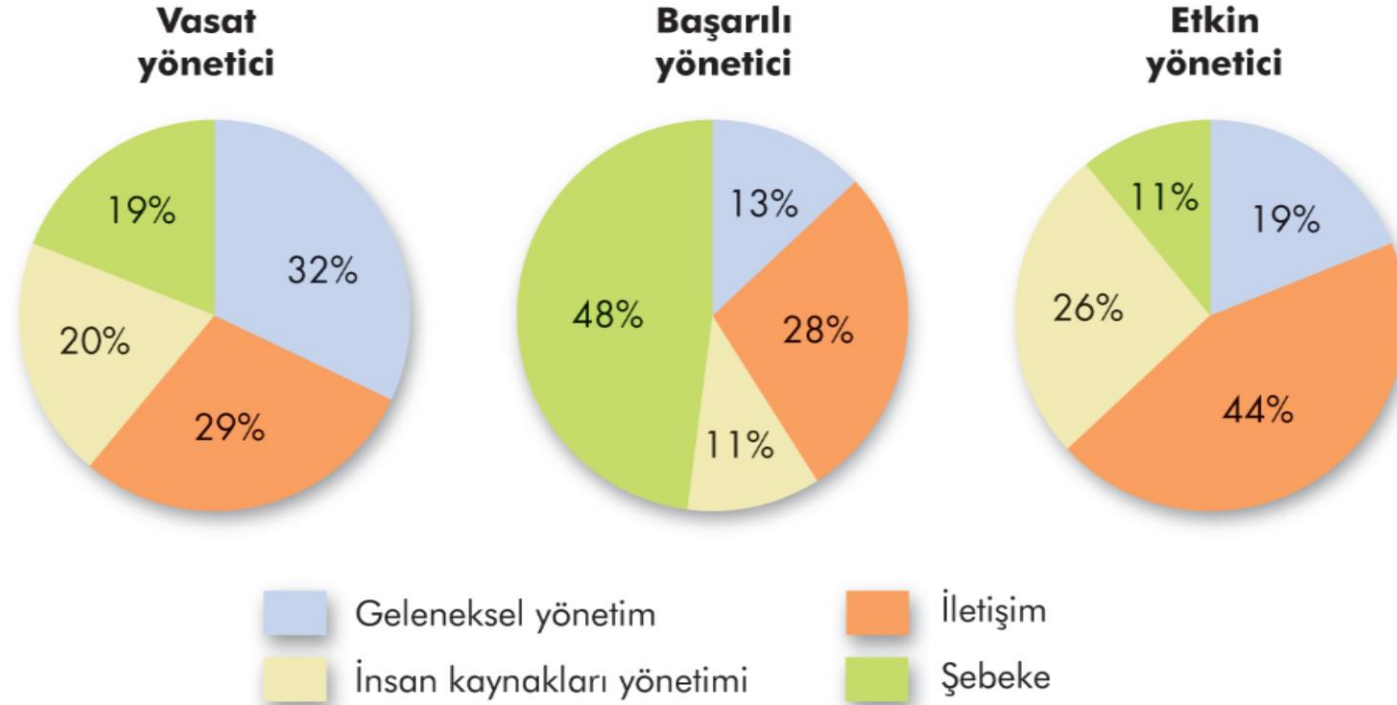


3. ETKİN YÖNETİM FAALİYETLERİ Mİ, BAŞARILI YÖNETİM FAALİYETLERİ Mİ?

15

Tablo 1-2

Faaliyetlere Ayrılan Zaman





4. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA GİRİŞ

Örgütsel Davranış:

Örgütün verimliliğini geliştirmek üzere bireylerin, grupların ve yapıların örgüt içerisindeki davranışlara olan etkisini araştıran bir daldır.





4. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA GİRİŞ

Microsoft, örgütsel davranışın kuruluşun performansını nasıl etkilediğini anlamıştır. Şirket, mükemmel bir çalışma ortamı, cömert yan haklar ve iddialı işler yaratarak çalışanlar arasında iyi ilişkiler sağlamayı başarmıştır.

Bu resimde görünen duvar resmi Microsoft'un kurumsal kampüsünde çalışanların hoşnutluğu için sergilenen 4500 parçadan birisidir.

Microsoft'ta çalışan sadakati ve verimlilik yüksek düzeydedir; bu da şirketin dünyadaki en büyük yazılım şirketi olmasına katkıda bulunmaktadır.





5. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE İLGİ ALANLARI

Bir örgüt en tepe noktasındaki yöneticisinden, en alt düzeyde çalışanına kadar insanlardan meydana gelir. Eğer bir şirketi yönetmek durumunda olursanız onun en önemli kaynağının içinde çalışan insanlar olduğunu görürsünüz. Ancak genelde bir işletmeyi batıran içinde çalışan insanlara ilişkin sorunlardır.

Örgütsel davranış disiplininin konusu insan odaklı olan bir bilim dalıdır. Kısaca örgütsel davranış, örgüt içindeki insan davranışlarıyla ilgili bir disiplindir. Amacı, örgüt içindeki insan davranışlarını anlamak, çalışanı daha etkin ve başarılı kılmaktır.



5. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE İLGİ ALANLARI

En İyi Arkadaşınız	En Kötü Arkadaşınız
Verilen bir işi bir yönetime ihtiyaç duymadan ve hatırlatılmadan yapan	Her türlü yardım ve desteğe rağmen işini yapmayan
Değişime kolay uyum sağlayan veya farklı biçimde yapılmasını kolay benimseyen	Her türlü değişime direnç gösteren, hatta bu değişim kendisi için yararlı olsada direnen
İş yerinde kötü şeyler olsa dahi her zaman desteğini esirgemeyen	Ne yapılırsa yapılsın her şeyden şikâyetçi olan ve mızızlanan
Arkadaşlarına destek amacıyla isteğe bağlı olsa da her toplantıya katılan	İsteğe bağlı toplantılara katılmayan, çok gerekli ve fonksiyonel toplantılara bile tembelliği nedeniyle gitmeyen
Çalışma yaşamına, işe yeni girenlere yardımını esirgemeyen, kimin ihtiyacı varsa yardıma koşan	Yardıma ihtiyacı olan ve işe yeni başlayan kişilerle alay eden, dalga geçen
Uzun dönemlerde işverenine bağlılık geliştiren, sorumluluk üstlenen	Kendisi için iyi olmasa bile her zaman başka bir iş arayışında olan
Çalıştığı işyerine en erken gelen ve en son ayrılan	Yemeğe en erken giden ve yemekten sonra en son gelen



5. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE İLGİ ALANLARI

Örgütsel davranış, örgüt içindeki insan davranışlarını ve bunu etkileyen faktörleri bilimsel bir biçimde irdelemektir.

Örgütsel davranış disiplini tanımladığımız zaman onun disiplinler arası bir yaklaşım olduğunu, örgüt içindeki insan davranışlarını araştırdığını ve bunu birey grup ve örgüt düzeyinde sistematik bir biçimde yaptığını söyleyebiliriz.

Bu tanım örgütsel davranışın 4 temel karakteristiği olduğunu göstermektedir.

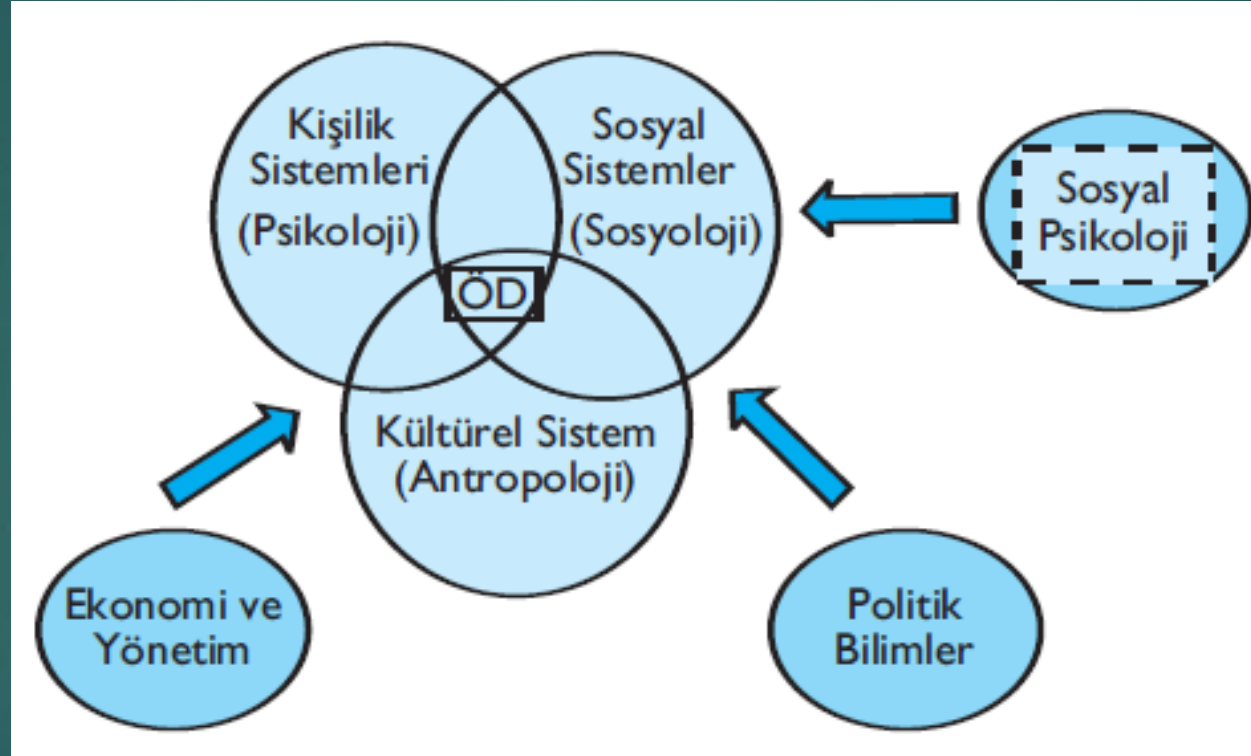


5. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE İLGİ ALANLARI

- Birincisi; örgütsel davranış, bilimsel yöntemi kullanarak araştırmalar yapar,
- İkincisi; birey, grup ve örgütler üzerinde odaklanır,
- Üçüncüsü; doğası gereği disiplinler arası bir yapıdadır,
- Dördüncüsü; örgütün etkin bir biçimde çalışması ve bireyin başarısı üzerinde durur.

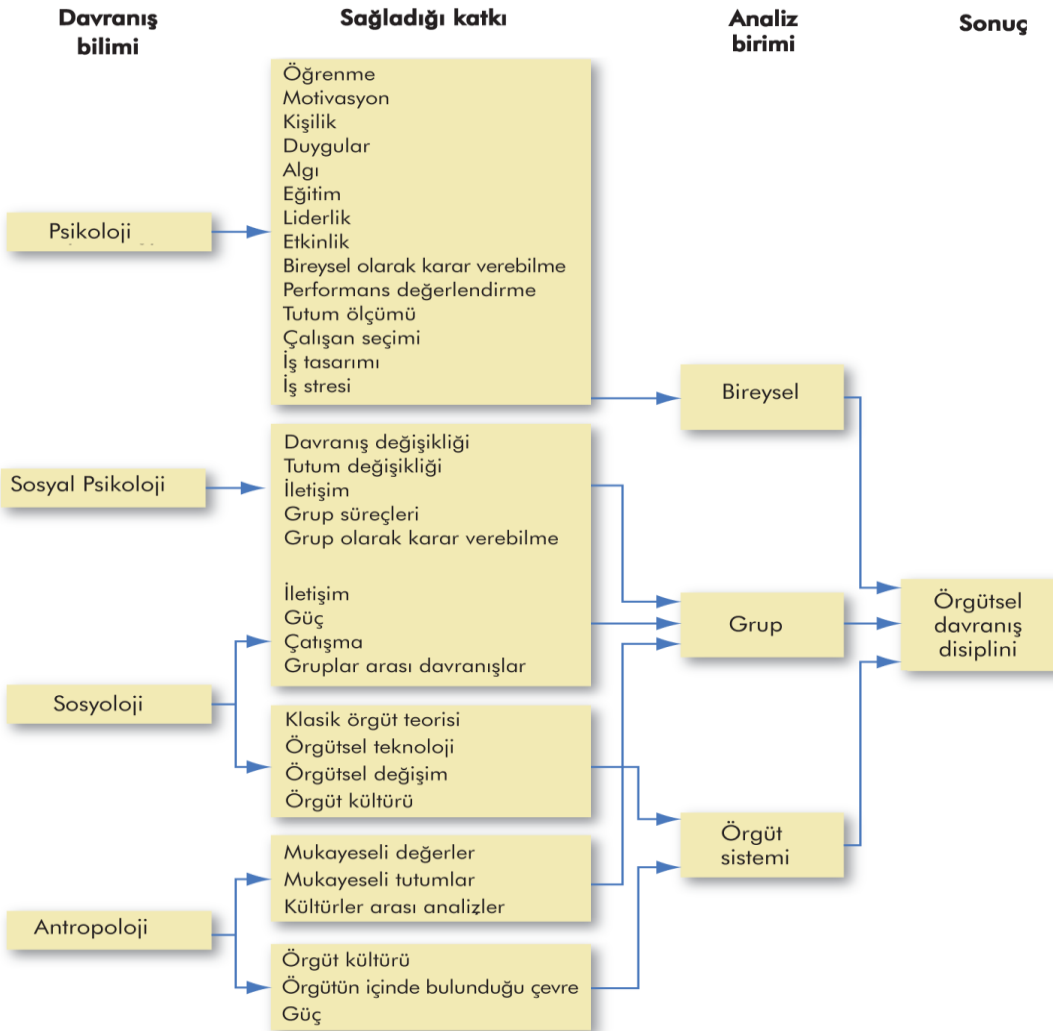


5. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE İLGİLİ ALANLARI





Tablo 1-3 Bir ÖD Disiplinine Doğru



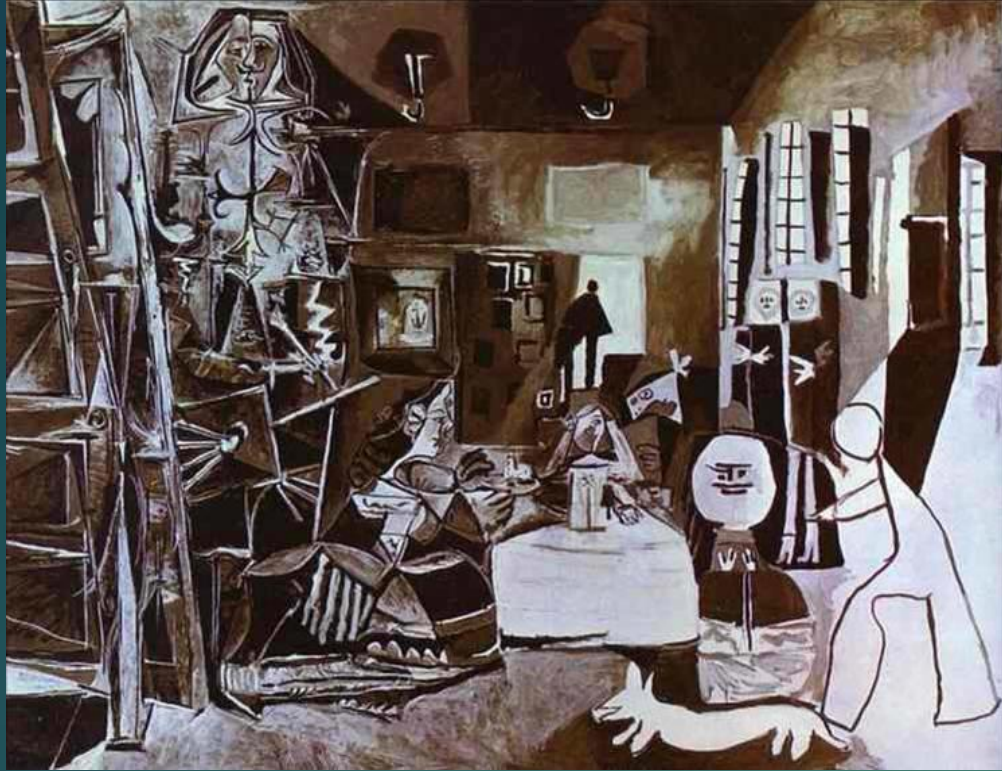


5. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE İLGİ ALANLARI

- **Psikoloji**: İnsanların ve hayvanların davranışlarını ölçme, açıklama, bazen de değiştirmeyi amaçlayan bilim dalıdır.
- **Sosyal Psikoloji**: Psikoloji ve sosyoloji biliminin kavramlarını harmanlayan ve insanların birbirleri üzerindeki etkilerini inceleyen psikolojinin bir dalıdır.
- **Sosyoloji**: İnsanların sosyal çevreleri ve kültürleriyle olan ilişkilerini inceleyen bilim dalıdır.
- **Antropoloji**: İnsanlar ve insanların faaliyetleri hakkında bilgi edinmek için toplumları inceleyen bilim dalıdır.









Hayatta hiçbir şey Meninas'ın resmi kadar belirgin ve net değildir.

İş hayatı; Gerçekleri, size,

Picasso'nun resmindeki gibi, şekil değiştirmiş olarak gösterir.

Picasso'nun resmine bakıp, Meninas'ın resmini görebilenleriniz başarılı olacak,

diğerleri kübik şekillere bakıp, yanlış anlamlar çıkarmaktan, gerçekleri hiç göremeyecek.



6. ÖD'DE YALNIZCA BİRKAÇ DEĞİŞMEZ DOĞRU MEVCUTTUR

Kimya, astronomi, fizik gibi pozitif bilimlerdeki kanunlar tutarlıdır ve birçok duruma uygulanabilir. Bu kanunlar bilim insanlarının yerçekimi gibi konularda genelleme yapmalarına veya uyduları tamir etmek için uzaya güvenle astronot göndermelerine olanak tanır.

Ancak tanınmış davranış bilimcinin de belirttiği gibi «Tanrı bütün kolay problemleri fizikçilere sunmuştur.» İnsanlar karmaşıktır ve ancak sadece birkaç basit ve evrensel ilke örgütsel davranışı açıklamaya yardımcı olur. Çünkü insanlar birbirinin aynısı değildir ve basit, kesin ve kapsayıcı genellemeler yapma yeteneğimiz sınırlıdır.



6. ÖD'DE YALNIZCA BİRKAÇ DEĞİŞMEZ DOĞRU MEVCUTTUR

Aynı durumda iki insan birbirinden farklı davrandığı gibi, aynı insanın farklı durumlardaki davranışları da aynı olmaz.

Söz gelimi para herkesi motive etmez veya insanlar dini bir törende bir partide davrandıklarından farklı davranırlar.





6. ÖD'DE YALNIZCA BİRKAÇ DEĞİŞMEZ DOĞRU MEVCUTTUR

ÖD bilimi genel kavramların belirli durumlara, kişilere veya gruplara uygulanmasıyla gelişmiştir.

Söz gelimi, ÖD alanında çalışan akademisyenler herkesin karmaşık ve zorlu işlerden hoşlandığı (genel kavram) gibi bir cümle kurmaktan kaçınırlar. Neden?

Çünkü zorlu bir işte çalışmayı herkes istemez. Bazıları rutini değişkenliğe, sadeliği karmaşıklığa tercih ederler. Bir kişi için cazip olan bir iş, başka birisi için cazip olmayabilir; yani işin cazipliği işi yapan kişiye bağlıdır.



7. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN İŞ YAŞAMINDAKİ ÖNEMİ

Örgütsel davranış bilimcileri insanların davranışlarını olumlu bir biçimde etkileyecek, onları işlerinde başarılı ve üretken kılacak koşulları araştırmalarında ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Bugün çalışma yaşamında örgütsel davranış disiplini büyük farklılıklar yaratmaktadır.

Örgütsel davranış sadece çalışanları işyerlerinde ne hissettiklerini açıklamamakta aynı zamanda da ne derece iyi performans gösterdiklerine bakmaktadır.



7. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN İŞ YAŞAMINDAKİ ÖNEMİ

Profesyonel çalışmalar üzerinde yapılan bir çalışmada insanların iş performanslarıyla ilgili üç önemli faktör saptanmıştır.

Bunlar;

- Yönetim ve organizasyon
- Bilgi teknolojileri
- İşyeri dizaynıdır.





7. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN İŞ YAŞAMINDAKİ ÖNEMİ

Bilgi teknolojileri ve işyeri dizaynı başka disiplinlerin konusu olmakla birlikte örgütsel davranış disipliniyle de ilişkilidir.



Ama birinci faktör olan yönetim ve organizasyon örgütsel davranışın en temel ilgi alanı ve neyle ilgili olduğudur.

Böylece örgütsel davranış çalışan performanslarına ilişkin önemli bakış açıları ve görüşlerle katkıda bulunmaktadır.



7. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN İŞ YAŞAMINDAKİ ÖNEMİ

Çalışma yaşamının temelinde yatan şey kâr etmektir. İnsanlar neden işletmeler kurar ve yatırım yapar diye sorduğumuz zaman tek bir nedeni vardır o da para kazanmaktır. Bir işletmeyi karlı hâle getirmek yine bu dalın temel amaçlarından biridir. Ancak, bu dalın işletmeyi kârli hâle getirmek için yaptığı katkılar diğer disiplinlerin yaptıklarından farklıdır.

Örgütsel davranış makinaların dizaynı, nerelere yerleştirileceği, şirketin muhasebe yapısı, pazarlama stratejileri, fiyatlandırma politikaları ile ilgili doğrudan bir disiplin değildir.

Bunun yerine bu disiplin çalışanlarla onların sorunlarını çözmek, başarılı bulmak, tanımak ve uygulanan politikalarla ilgili olarak araştırmalar yapar ve yönetime katkıda bulunur. Kısaca insanlara yapılan muamele ve işin yapılış biçimiyle ilgilidir. Bir örgütün en önemli kaynağı çalışan iyi insanlarıdır. Bu kaynağı iyileştirmek ve örgüt içinde mutlu ve verimli kılmak ise örgütsel davranış bilimcilerine düşmektedir.



8. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA İLİŞKİN TEMEL ÖNGÖRÜLER VE EĞİLİMLER

Greenberg çalışma yaşamına ilişkin temel düşünce ve gelişmeleri temelde 2 başlık altında toplar. Bunlar;

- Örgütsel davranış örgütlerin her zaman dinamik bir yapıda olduğunu ve her zaman değiştiğini öngörür.
- Örgütsel davranış disiplini örgüt içerisinde davranışı açıklayabilecek tek ve en iyi bir davranış ve davranış modelinin olmadığını, farklı durumlarda farklı yaklaşımların kullanabileceğini benimser.



8. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA İLİŞKİN TEMEL ÖNGÖRÜLER VE EĞİLİMLER

Örgütsel davranış bilimcilerine göre örgütler statik değil dinamik bir yapıya sahiptir. Bir diğer deyimle örgütler açık sistem özelliği taşırlar.

Yani örgütler kendi devamlılığını sağlayan belirli parçalardan oluşurlar ve her parçanın devamlılığı bir diğerine bağlıdır.



Örgütün açık bir sistem olarak nitelendirilmesi bu sistemin dışarıdan birtakım kaynaklara ihtiyaç olduğunu (ham madde, iş gücü, bilgi, finansal destek ve alet gibi) ifade eder.



8. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA İLİŞKİN TEMEL ÖNGÖRÜLER VE EĞİLİMLER

Örgütsel davranış disiplini her durumda tek ve en iyi bir davranış modelinin olmadığını öne sürer. Uygulayıcılar durumsallık yaklaşımını benimserler.

Durumsallık yaklaşımı özel bir hareketin veya davranışın farklı ortamlarda farklı sonuçlarının olabileceğini ifade eder.

Durumsallık yaklaşımında, hiçbir şeyin tek bir çözümü yoktur. Yani bir sorunla karşılaşıldığında bu durumu en iyi biçimde analiz ve teşhis edip, bu duruma uygun strateji ve çözümler geliştirilmesi gerekir.



9. TEKNOLOJİK GELİŞMELER VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Bugün 21. yy.'da işlerin ve örgütlerin hızla değişen yapısında en etkili olan faktör hızla gelişen bilgisayar teknolojileri ve internet kullanımının yaygınlaşmasıdır. Buna kablosuz teknolojilerin (wireless) gelişimi de diyebiliriz.

Teknoloji sayesinde dünyanın uç bölgelerinde yaşayan insanlar birbirleriyle iletişime geçmekte ve geri kalmış bölgelerdeki küçük işletmeler ürünleriyle küresel pazarda gelişmiş ülkelerle rekabet edebilmektedirler.



Bilgi teknolojileri geleneksel kalıplar içindeki örgütsel yapıları ve örgüt davranışlarını etkileyerek yeniden şekillendirmektedir.



9. TEKNOLOJİK GELİŞMELER VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Artık yapılan birçok iş dijital beyinlere aktarılmakta insanların kendi beyinlerini kullanarak yaptığı işlerin sayısı ise azalmaktadır.



Teknoloji sayesinde daha az insanla daha fazla iş yapılır hâle gelmekte, otomasyon teknolojisi ile insanların yerini gelişmiş makine veya robotlar almaktadır.

The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink background. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, yellow, and green on the right. The smoke is thick and billowing, creating a sense of movement and depth. In the center of the image, the word "TEŞEKKÜRLER" is written in a bold, white, sans-serif font. The text is slightly shadowed, making it stand out against the vibrant background.

TEŞEKKÜRLER