

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Levent Şahin, Prof. Dr.
Ali İhsan Balcı, Arş. Gör.
Kübra Sarıoğlu, Uzm.

2. EĞİTİM BAŞLIĞI: Örgüt Kültürü

- Nedir? Neden Önemlidir?
- Örgüt Kültürü Ne Zaman Önem Kazanmıştır?
- Örgüt Kültürünün Farklı Etkileri
- Örgüt Kültürünün Unsurları
- 4 Örgüt Kültürü
 - *Klan Kültürü*
 - *Adhokrasi Kültürü*
 - *Pazar Kültürü*
 - *Hiyerarşi Kültürü*
- Tartışma Konuları: Soru-Cevap / Örnek Hikayeler



ÖRGÜT KÜLTÜRÜ NE DEMEKTİR?

■ KÜLTÜR

- *Bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlamadır. Programlama, aileden başlar, okulda, arkadaş gruplarında çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam eder.*
- *Kültür, öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka deyişle kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır. **Yani kültür, genetik bir kodlama değil; sosyal bir kodlamadır.***

■ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

- *Bir örgütü, diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemini ifade eder.*

■ Çalışan Açısından;

- *Bir kişinin örgütte çalışmaya kabul edildiği andan örgütle ilişkisinin kesildiği ana kadar örgüt içinde edindiği değer, tutum ve alışkanlıklar bütünü,*

■ Örgüt Açısından;

- *Mimari yapıdan değerlere, hikayelerden sembollere, geleneklerden ritüellere kadar örgütsel değer, tutum ve davranışları oluşturan her şey olarak tanımlanabilir.*

İŞLETMELERİN DAVRANIŞ TARZLARI - ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ



KÜÇÜLME

*Çevresine Uyum
Sağlama*



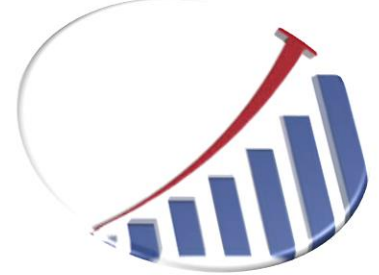
İFLAS

*Ağır Yara Alma ve
Yönetememe*



STRATEJİK ORTAKLIK

*Diğer Şirketlerle
Güç Birliği Yaparak
Riski Paylaşma*



BÜYÜME

*Krizi Fırsata
Çevirme*

İKTİSADİ KRİZ DÖNEMİ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ NE ZAMAN ÖNEM KAZANMIŞTIR?

- Tarım İşletmeleri
- Sanayi İşletmeleri
- Hizmet İşletmeleri

- *Hiç kuşkusuz 1980'den önce de örgütlerin kültürü vardı ancak bu tarihten sonra bilimsel olarak dikkat çeker hale geldi.*
- *Organizasyon kültürü, işletme kültürü, firma kültürü, kurum kültürü, şirket kültürü gibi benzer kavramlarla da ifade edilir.*
- *Örgüt kültürü konusu psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve siyaset bilimi gibi pek çok bilim dalını yakından ilgilendirmektedir.*

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FARKLI ETKİLERİ



ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

SEMBOLLER

MİMARİ TARZ

TÖRENLER VE RİTÜELLER

LİDERLER VE KAHRAMANLAR

HİKAYELER

DİL

KULLANILAN TEKNOLOJİ

DEĞERLER
NORMLAR

DEĞERLER

- Bir örgütte ulaşılmak istenilen ideal standartları gösterir.
- Bazı Temel Değer Örnekleri
 - *Kalite Odaklılık*
 - *Etik Davranma*
 - *Müşteri Tatminine Önem Verme*
 - *Çalışan Tatminine Önem Verme*
 - *Yüksek Karlılık ya da Düşük Kar Marjı*
 - *Bireycilik ya da Dayanışma*
 - *Doğal Çevreye Saygı*
 - *Sürdürülebilirlik*
 - *Şeffaf ve Sorgulabilir Yönetim*

NORMLAR

- Örgütte belirlenen temel değerler etrafında şekillenen somut kurallardır.
- Bir örgütün yönetim politikalarının neler olduğunu ve çalışanların neleri yapıp neleri yapamayacağını gösteren standartlar ve kurallardır.
- Bazı Norm Örnekleri
 - *Çalışanların Çalışma ve Dinlenme Saatleri*
 - *Kıyafet Düzeni*
 - *Çalışanların Yöneticilerle Konuşma ve Kendini İfade Ediş Tarzları*
 - *Örgütün Yazışma Tarzı*
 - *İnsan Kaynakları Politikaları*

SEMBOLLER

- Örgütsel anlamı olan nesnelerdir.
- İşletmenin logosu, bayrakları, ticari ismi ve resmi
- Semboller görüldüğünden daha fazla bir anlam içerirler.
- Semboller karmaşık mesajları basit bir biçimde iletmek ve kolaylıkla söze dökülmeyen duygusal mesajları iletmek kolaylığı sağlar.

BMW: Açılımı; Bayerische Motoren Werke AG (Türkçe: Bavyera Motor Fabrikaları) olan ünlü otomobil üreticisi BMW,

İlk zamanlarında sadece uçak motoru ürettiyordu. Logodaki mavi bölgeler gökyüzünü, beyaz bölgeler ise uçakların pervanesini temsil etmektedir.

Ancak kurulumundan 15 yıl sonra 1928'de Fahrzeugtechnik Eisenach A.G isimli şirketi satın almalarından sonra otomobil sektörüne de girerek otomobil üretimi yapmaya başlamışlardır.



MERCEDES-BENZ: Alman otomobil firması Mercedes-Benz'in logosu, ortadaki yıldız tarafından üç parçaya ayrılmıştır. Şirketin kurucusu Karl Benz, Deutz'daki motor fabrikasındaki görevinin ilk yıllarında, Köln ve Deutz manzaralı evinin tepesine bir yıldız amblemi koymuş, eşine yazdığı mektuplarda bu yıldızın günün birinde başarıyı ve gücü temsil edeceğini ve fabrikasının üzerinde parlayacağını söylemişti.

Bu sembolle; 3 farklı alanda yani kara, hava ve denizdeki hakimiyeti ve kaliteye gönderme yapılmıştır.

Markadaki **Mercedes** ismi şirketin kurucusu Karl Benz'in büyük kızının ismidir. **Benz** de soyadlarıdır.



Mercedes-Benz

VAKKO: Vitali ve Alber adlı iki kardeşin isimlerinin baş harflerini ve Hakko soyadının 'kko' kısmını birleştirerek oluşturduğu bir markadır.



V A K K O

ADIDAS: Adidas'ın üç şeriti bir dağı sembolize edecek şekilde bir araya getirilmiş. Bu da sporcuların, başarı tepesine giden yolda çıkacakları basamakları ve zorlukları ifade eder.



MİMARİ TARZ

- Bir örgütün iç ve dış mimari yapılanması örgüt kültürü ile ilgili önemli ipuçları verir.
- Bürokratik Mimari
 - *Ciddiyet/Soğuk/Donuk Renkler*
 - *Yönetici ve Çalışan Alanlarının Kesin Sınırlarla Ayrılması*
 - *Yöneticilerin Odalarının Büyüklüğü*
 - *Yöneticilerin Masa Büyüklüğü, Koltuk Düzeni*
- Yenilikçi/Modern Mimari
 - *İletişim/Sıcak/Canlı Renkler*
 - *Açık Ofisler*
 - *Yönetici Odalarının Minimize Olması*
 - *Birlikte Çalışma Düzeni*

TÖRENLER VE RİTÜELLER

- Belirli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı yerine getirmek üzere örgütlerde gerçekleştirilir.
- Törenler sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, hikayelere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar.
- Törenlerin pek çoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak anılmakta ve gerçekleştirilmektedir.



LİDERLER VE KAHRAMANLAR

- Örgütün en yüksek düzeydeki ideallerini gerçekleştiren ve bu ideallere kişilik kazandıran bireylerdir. Her örgütün içerisinde, o örgüt içinde önem taşıyan ve diğer üyelere de örnek teşkil eden kahramanlar mevcuttur.
- İşletmenin kurucusunu tüm çalışanlar bizzat tanıyamamış olsalar da, onların resimleri, sözleri her yerde asılıdır ve sürekli olarak onlara ilişkin hikayeler anlatılır.
- Kahramanlar, örgütün kurucuları, başarılı yöneticiler, yatırımcılar, üst düzey araştırmacılar, istisnai satış elemanları veya yaratıcı bireylerden herhangi biri olabilir. **Önemli olan, kişinin yüksek düzeyde başarılı ve azimli biri olmasıdır.**

HİKAYELER

- Örgütün bir neslinden diğerine aktarılan ve davranışların temelinde yatan önemli olaylar veya durumlardır.
- Örgüt kültüründen kaynaklanan hikayelerin ne kadarının doğru, ne kadarının hayali olduğu önemli değildir. Önemli olan, kültürel değerlerin özünü diğer nesillere aktararak kontrol için bir temel teşkil edip etmediğidir.
- Bir örgütün üyeleri, bazen işletme içindeki olayları açıklamaya yardımcı olmak için, örgütün kurucuları, orijini veya tarihi gelişimi ile ilgili hikayeler anlatırlar.

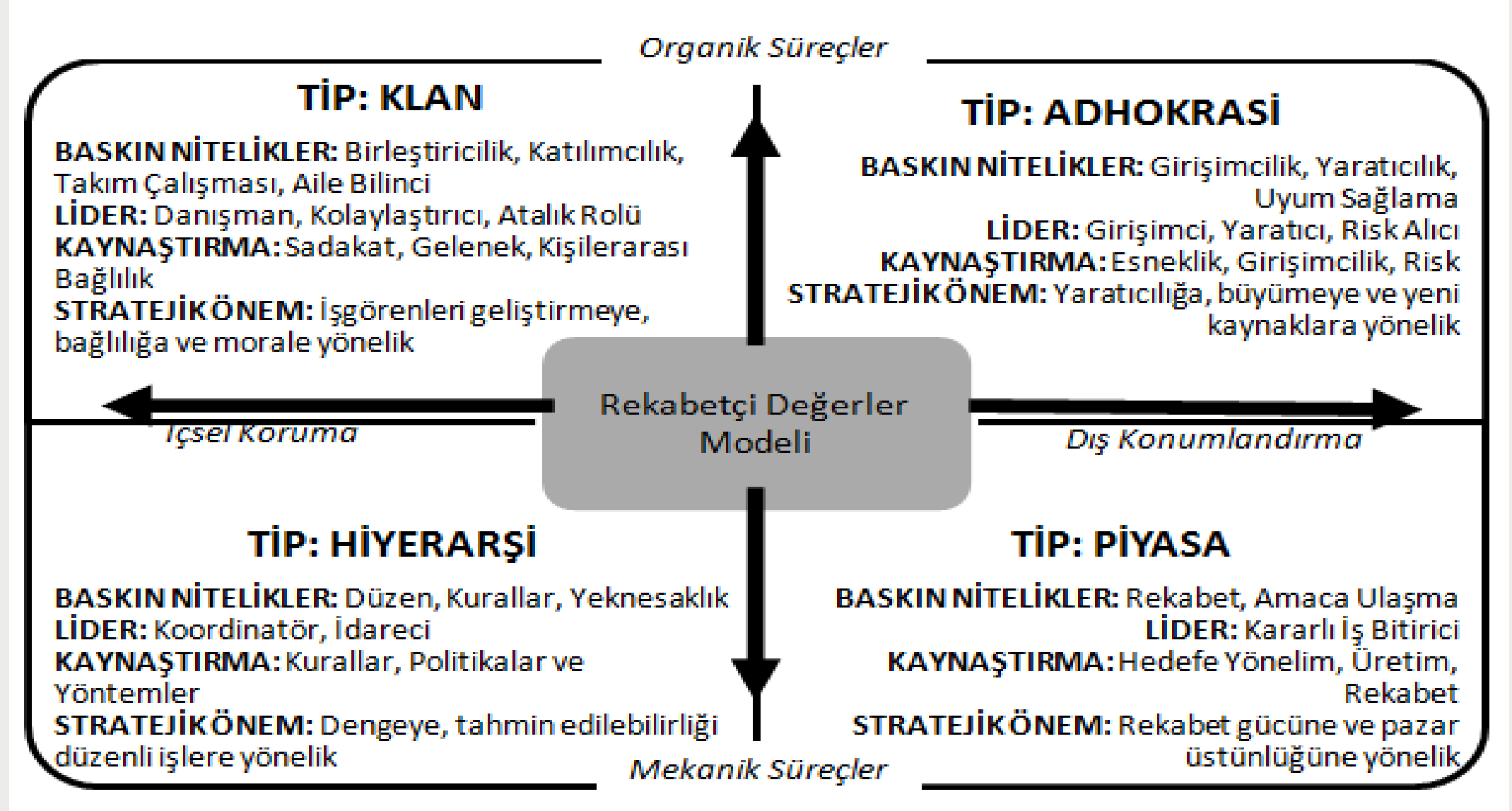
DİL

- Örgütün dili, özel terimler, argo, jestler, işaretler, şakalar, mizah ve mecazdan oluşur ve tüm bunlar, üyelerinin birbirlerine özel ve açık anlamlar göndermelerini mümkün kılar.

KULLANILAN TEKNOLOJİ

- Bir örgütte kullanılan teknolojinin özellikleri, masa ve oturma düzeni, araçların ofis içerisindeki dizaynı örgütün kültürünü yansıtır.
- Örneğin yenilikçi kültürlerde en son teknolojik araçlar kullanılırken, bürokratik kültürler bu geçişte zorluklar yaşayabilmektedirler.

4 TİP ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ: QUINN VE CAMORON MODELİ





Kurum Kùltürü ve
En Güzel Örneği:

Google

Google, yapılan bir çok araştırmada ‘Mutlaka çalışılması gereken şirketler’ kategorisinde yıllardır birinci konumda. Çalışanlar gelişmiş kurum kültürü ile motive olarak çalıştıkları şirket ile duygusal bağ kuruyorlar ve başarılarının sırrını bu şekilde açıklıyorlar.



Şirketin binası başlı başında bir şehir şeklinde. En az 6-7 tane farklı konseptte hazırlanmış ofisler bulunuyor. Bazı ofisler çadır şeklinde bazı ofisler ise oturma odası şeklinde tasarlanmış. Dileyen bahçede köpeklerin ve sincapların arasında çalışabiliyor dileyen ise 15 farklı konseptten oluşan kafelerin birinde devam ediyor.



Şirket, çalışanlarını tanımak ve daha iyi bir kurum kültürü geliştirmek adına **sürekli anketler** yapıyor. Mesela çalışanlar arasından yapılan bir ankette **`evde en çok hangi iş sizi yoruyor ya da vaktinizi alıyor?`** sorusuna, çalışanlardan **`çamaşır yıkama ve katlama`** cevabı geliyor. Şirket yetkilileri ilk fırsatta şirket bünyesinde ücretsiz çamaşır yıkama servisi ekliyor. Böylece çalışanlar evlerine gittiklerinde kendilerini en çok yoran işten muaf oluyorlar.



Gün içinde, şirket içerisindeki kafelerden yeme-içme ücretsiz olarak servis ediliyor. Yeme-içmenin yanı sıra çalışanlar yoğun iş temposundan sıyrılmak için Googleplex bünyesinden bulunan voleybol sahasından tenis kortuna, bilardo masalarından masa tenisi ekipmanlarına kadar bir çok sportif etkinliğe katılabiliyorlar. Aynı şekilde şirket bünyesinde dans sınıflarından yoga sınıflarına kadar bir çok rahatlama ve aktivite hizmeti profesyonel eğitmenler tarafından veriliyor.



Şirket, bünyesinde 5 tane doktor bulunduruyor ve ücretsiz check up imkanı sağlıyor.

Şirket yine yaptığı bir anket sonucundan çalışanların 45 dakikalık öğle uykusu yaptıktan sonra daha verimli çalışacaklarının sonucu alıyor. Genel olarak Amerikalılar da öğle uykusunu çok düşkünler. Kendi kültürünü iyi bilen şirket, öğle uykuları için ofisin dört bir yanına rahat kanepeler koymuş.



Şirket, günde 8 saat sandalye başında oturan çalışanlarına fiziksel terapi fırsatı da sunuyor.

Özel masaj salonunda her daim hazır bir masör bulunuyor. Spordan ya da masajdan sonra düş almak isteyenler de düşünülmüş. Müzik severler de kendilerine özel odada müzik aletlerine çalabiliyorlar ya da playstation oynayabiliyorlar.



Şirket çalışanları kendilerine nasıl rahat hissediyorlarsa o şekilde geliyorlar. Şirket çalışanları özel partilerini, doğum günlerini hatta nişan törenlerini bile Google bünyesindeki kafelerde kutlayabiliyorlar. Dilerlerse çocuklarını ofise getirebiliyorlar.







Google'ın çalışanlarına sağladığı bir çok hizmeti aynı anda çalışanlarına sunacak çok az şirket var. Fakat gerek işverenler gerekse yöneticiler, Google'ın çalışanlarına sunduğu yapıyı kendi bütçeleri ve ihtiyaçları dahilinde çalışanlarına sunabilirler.

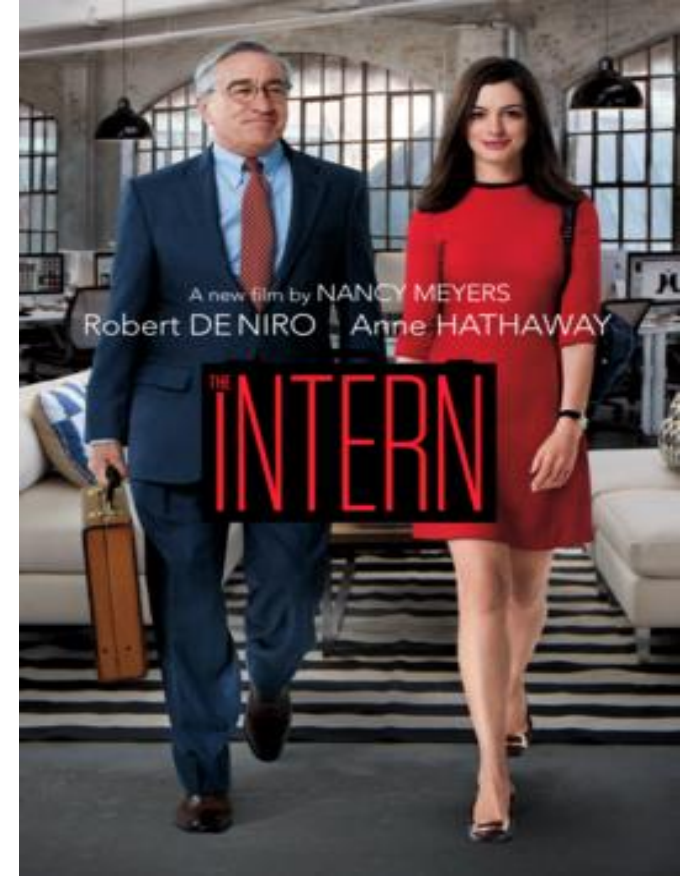
Peki bu kadar eğlence ve rahatlıkta çalışanların performansı olumsuz etkilenebilir mi?

Google gibi bir dünya devine bakınca bunun aksini söylemek doğru olmaz. Bence bu ortamda disiplini sağlamakta kurum kültürünün yapı taşlarından biri olsa gerek.

Örgüt Kültürü Konusuna İlişkin Film Önerisi - 1

“The Intern/Stajyer”

- Konusu: İki farklı kuşağın örgüt kültürü ve çalışan değerlerine yaptığı vurgular ele alınır. İki farklı kültürün, kuşağın, iş yapma tarzının, hayata bakış açısının karşı karşıya geldiği filmin sonunda: “Farklılıklarımızın zenginliğimiz” olduğu vurgusu yapılıyor.



Örgüt Kültürü Konusuna İlişkin Film Önerisi - 2

“Hidden Figures/Gizli Sayılar”

1960’li yıllarda Amerika’nın en önemli kurumlarından biri olan NASA’da dönemin ırkçı yasaları nedeni ile 3 siyahi kadının mücadelesini ve bu mücadele sonucu ilk kez yönetici pozisyonunda siyahi bir kadının getirildiğini konu alan filmde:

- Siyahi kadınların örgütte oluşturdukları alt kültür,
- Sabır ve çalışkanlık ile örgüt içerisindeki ön yargılarını kırma,
- Kendilerine yönelik normlara uyar ve kendilerinden beklenen davranışları yerine getirme,
- Güçlü liderliğin siyahilere yönelik kurumsal değer değişimlerini yaratmada başarıları anlatılır.



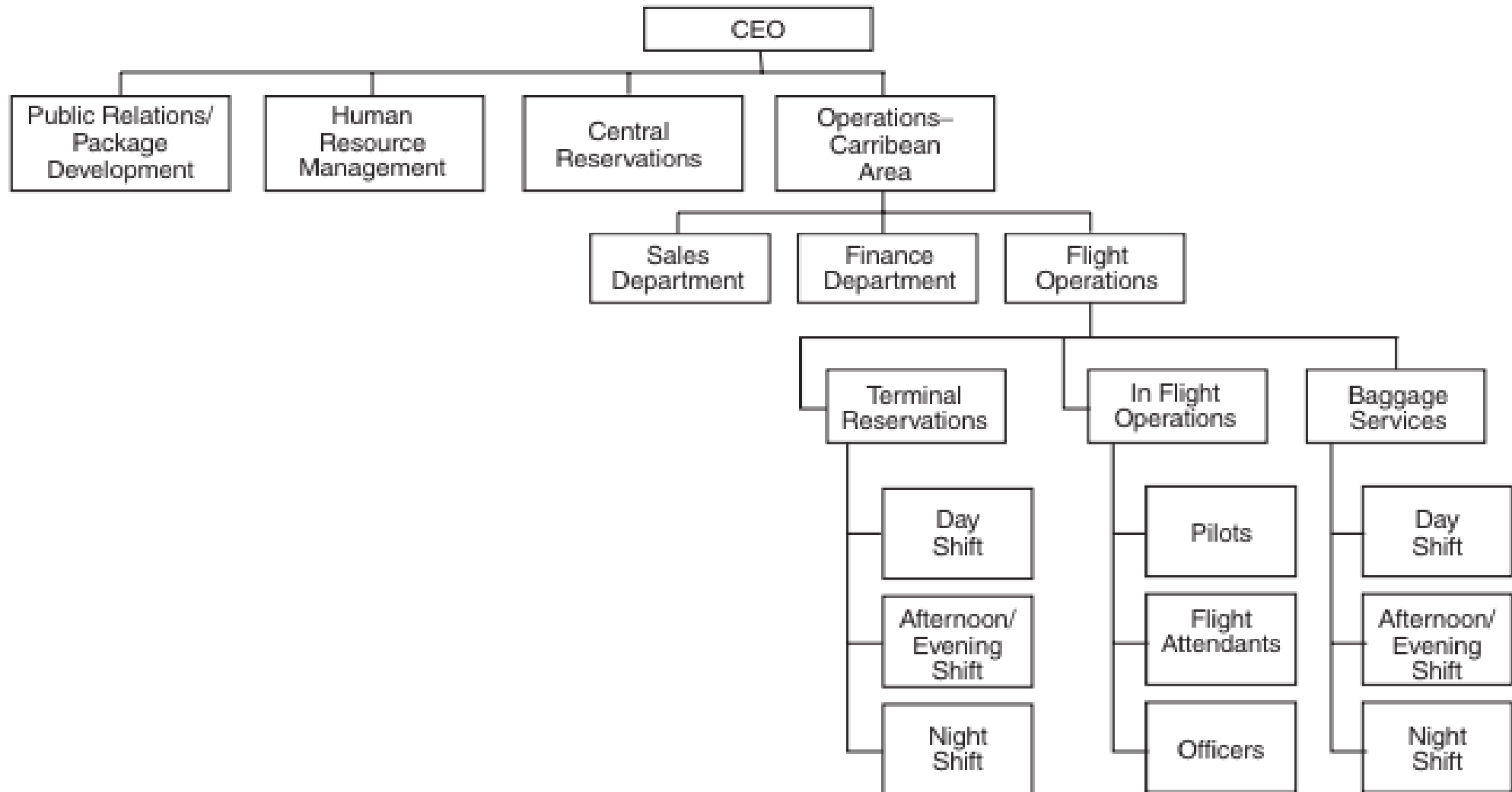
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örnek olay çalışması

Örnek olay 1 Barbados airlines

- Barbados Havayolları 1980'li yıllar boyunca ve 1990'ların başında Karayipler bölgesine hizmet sunan bölgesel/yerel bir havayolu firmasıdır.
- Firmada havayolları ile ilgili bütün kurallar yazılı olarak bildirilmektedir.
- İş tanımları kesin ve dar bir şekilde yapılmış, katı bir raporlama sistemi kurulmuştur. Kısaca her iş için ne yapılacağı ile ilgili bütün bilgiler önceden bilinmektedir.

Organizasyon şeması



- Organizasyon şemasına bakıldığında her şeyin fonksiyonel olarak gösterildiğini fakat uçuş departmanı için ayrıntılı düzenlemenin yer aldığını bunun dışındaki diğer departmanların arasında geçişler olduğunu görmek mümkündür.
- Başka bir ifade ile uçuş departmanı dışında çalışanlar diğer departmanlardaki işleri de yapabilir.

- 1990'lı yılların ortalarına doğru işler ters gitmeye başlamıştır. Barbados havayolu para kaybetmeye başlamış rakipleri ise yolcu taşıma işine daha çok önem vererek daha fazla para kazanmaya başlamıştır.
- Küreselleşme ile birlikte tüm dünyaya seyahat etmek gittikçe önem kazanıyor, diğer taraftan sektöre yeni rakipler giriyordu. Sektöre yeni girenler ise yolcu taşıma işini ön plana çıkarıyor, rekabet avantajı sağlamak adına havayollarında yeni uçuş kabini dizayn ediyor, yolcu konforuna önem veriyor ve Avrupa, Asya gibi ülkelerin havayolu şirketleri ile ortaklıklar yaparak gün geçtikçe güçleniyorlardı.

- Barbados havayollarının müşteri kitlesi yavaş yavaş sektöre yeni girmiş havayolu şirketlerine yöneliyordu. Bu yüzden Barbados havayolları yönetim kurulu genç ve vizyon sahibi olan, daha büyük bir havayolları şirketinde çalışan Chris Zacca'yı şirketlerinde üst düzey yönetici olarak işe almıştır.
- Zacca ilk iş olarak Barbados Havayolları için vizyon yaratan reklamlar geliştirme çalışmalarına başlamıştır.
- Bunun yanında Barbados Hükümeti ile iyi ilişkiler geliştirerek ülkenin resmi taşıyıcısı olmayı hedeflemiştir.

- Ayrıca değişen ve gelişen şartlara uygun olarak müşteri taleplerini ön plana almış müşterilerinin değişen ve gelişen taleplerine hızlı cevaplar vermeyi öncelik haline getirmek istemiştir.
- Zacca şirketin ABD'deki bir yerel havayolu olmanın dışında Avrupa'ya da açılmasını gerektiğini düşünüyor ve bununla ilgili çalışmalar yapıyordu. Bu konuda müşteri taleplerine hızlı cevap verebilmek için pazarlama uzmanları işe almış ve bunların müşterilerin taleplerini belirlemelerini istemiştir. Ayrıca Zacca organizasyon yapısı içindeki bazı alt birimlerin neden birbirleri ile iletişim halinde olmadıklarını araştırmış müşteri taleplerine uygun olarak bu alt birimlerinin birbirleri ile işbirliği yapmalarını istemiştir.

1. 1980'lerin ve 1990'ların başlarındaki örgüt şemasının geleneksel mekanik yapıda olduğu görülmektedir. Sizce bu durum bu yıllar için uygun mudur? Neden uygundur/değildir?
2. Verilen bilgiler ışığında yeni CEO Zacca'nın yapmak istediklerini gösteren bir örgüt şeması çizebilir misiniz?
3. Zacca'nın hedefleri doğrultusunda Barbados Havayollarındaki yeni yapı mekanik mi yoksa organik bir yapı mıdır? Neden?
4. Barbados Havayolları CEO Zacca'nın gelişi ile daha merkezi bir hale mi gelmiştir yoksa daha adem-i merkezi bir yapı mı oluşmuştur? Neden?

Örnek Olay 2

İki Farklı Örgüt Kültürü

- Şirket A
- Bu şirket bir imalat şirketidir. Şirket yöneticilerinden alınan tüm kararları eksiksiz olarak belgelemeleri istenir ve iyi yöneticiyi tavsiyelerini ayrıntılı verilerle destekleyebilen kişiler olarak tanımlanırlar. Çalışanlarından önemli değişiklik ve risk içeren yaratıcı kararlar almalarını beklenmez ve şirket bunları desteklemez. Şirket başarısız olan projelerin yöneticilerini açıkça eleştirir ve cezalandırır bu yüzden şirketteki yöneticiler şirketin prensiplerinden ayrılan fikirleri ve projeleri şirket çıkarlarına dahi olsa uygulamak istemez. Şirket yöneticileri “eğer kırılmadıysa düzeltmeyin” mantığını benimsemişlerdir. Şirkette çalışanlar için uyulması gereken geniş kurallar ve düzenlemeler mevcuttur. Yöneticiler, çalışanları bu kuralların dışına çıkmadan çalıştıklarından emin olmak için yakından takip eder ve denetler. Şirket, yönetim çalışanlarının morali veya verimliliklerinden ziyade üretim artışı ve cirolarla ilgilenmektedir. İşler bireylerin etrafında düzenlenmiştir. Her bireyin kendi bölümleri içinde yetki alanları vardır bu yüzden çalışanların diğer bireylerle yetki alanları dışında iletişim kurmaları istenmez. Şirketteki ödüllendirme sisteminin bireysel çabalara göre belirlendiği vurgulansa da kıdemi daha yüksek olan çalışanlara daha fazla ücretler verilmektedir.

■ Şirket B

- Bu şirket de bir imalat şirkettir. Fakat bu şirkette yönetim risk almayı ve değişimi teşvik eder buna göre çalışanlarını ödüllendirmeyi tercih eder. Şirket çalışanlarına özerklik alanı sağlamakta yöneticilerin sezgilerine göre aldıkları kararları desteklemektedir. Yönetim yenilikçi ürünleri piyasaya sürme ve yeni teknolojileri denemedeki başarıları ile gurur duymaktadır. İyi bir fikre sahip olan yöneticilerin ve çalışanların “fikirlerini açıkça söylemeleri” için cesaretlendirilir. Bunun sonucunda başarısızlıklar ortaya çıksa bile “öğrenme deneyimi” olarak kabul edilir. Şirketin temel felsefesi pazar odaklı olması ve müşterilerin değişen taleplerine hızlı cevap vermek istemesidir. Yönetim çalışanlarının çalışkan ve güvenilir olduğuna inanmaktadır bu yüzden şirkette katı kurallardan ziyade esnek ve değişebilir kurallar ve düzenlemeler mevcuttur. Yönetim üretkenliğin ancak çalışanlarla iyi iletişim kurularak yaratılabileceğine inanmaktadır. İş aktiviteleri çalışma ekipleri etrafında tasarlanır ve ekip üyelerinin diğer ekiplerle de iletişim kurmaları istenir. Takımlar arasındaki rekabet çalışanlara olumlu yönlerinden aktarılır. Bireylerin ve takımların hedefleri vardır ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi halinde takımlar ücret artışı şeklinde ödüllendirilir. Çalışanlara hedeflerine ulaşmaları için önemli bir özerklik tanınır.

- Soru:
- Bu iki şirketin örgüt kültürleri hakkında neler söylersiniz?
- Bu iki şirkette başarıya ulaşabilir mi?
- Bu şirketler ne tür çalışan özelliklerini işe almalıdır?

Örnek Olay 3

- Mezun olmanıza kısa bir süre kala bir iş teklifi alıyorsunuz.
- Çalışacağınız şirket basım ve yayım işi yapan Tilbe Company.
- Patronunuz ise kurucunun kızı olan Yıldız Tilbe olacak.
- Yıldız hanım üniversiteden mezun olur olmaz babasının da emekli olmasıyla birlikte şirketin kontrolünü devraldı.
- Dinamik bir lider olarak bilinen Yıldız Tilbe şirketi devraldığı tarihten itibaren Tilbe Co.'yi üç kat büyötmüştür.
- Tilbe şirketi devraldığında hantal, yavaş hareket eden ve hiyerarşik yapısı olan firmayı dinamik, hızlı ve yatay örgütlenmiş bir organizasyon haline getirmiştir.

- Piyasada iyi bir lider olarak isim yapan Tilbe için çalışma konusunda oldukça heveslisiniz.
- Kendinize olan güveniniz tam ve bu şirkette çok fazla bilgi edinip, kendinizi geliştirme fırsatınız olduğunu biliyorsunuz.
- Öğrenmek için her şeyi yapmaya hazırsınız.
- Sizin gelişimize katkı yapacak soruları sormaktan çekinmeyecek ve yöneticilerle özellikle Yıldız Hanım'la iyi bir iletişim kurmak istiyorsunuz.

- Şirkete başladığınızda etrafta olan biteni gözlemlerken, Yıldız'ın çalışanları için bazı kaygıları olduğunu fark ettiniz. Nitekim bir gün Yıldız size gelip şirketteki kutulama işini yapanlar ve alıcıların çalışma performansı ve gelişimleri konusunda sorunlar olduğunu ifade ediyor.
- Yıldız hanım size şirketteki bu iki grup çalışan dışında diğerlerinin gerçekten işleri için heyecanlandıklarını ve gelişmeye açık olduklarını fakat bu iki grubun kendilerini kapalı tuttuğunu, verimliliklerinin düşük, maliyetlerinin ise yüksek olduğunu ifade ediyor.

- Sizde Yıldız hanıma işlerin tanımlarının ne olduğunu soruyorsunuz.
- Alıcıların; Gelen her türlü malzemedan gelen fişleri kontrol ettiğini ve bunları yönetimin belirttiği yerde arşivlediğini,
- Kutucuların ise; Ürettiğimiz ürünlerin kutulanması ve teslimat alanına yerleştirilmesi ile ilgilendiklerini ifade ediyor.
- Bu iki grubun ortak özelliğinin ise üst yöneticilerinden gelen görevleri yapmalarını ve sürekli rapor vermeleri olduğunu söylüyor.
- Bu iş için alınan işçilerin eğitim seviyeleri düşük ve hatta bazılarının hayatları boyunca yapabilecekleri en iyi iş budur. Fakat şirketteki diğer departmanlarda olduğu gibi bu departmanlar için de inisiyatif alanlar ön plana çıkabilir.

- Yıldız hanım sizden bu iki grubun geliştirilmesini maliyetlerini azaltıp cirolarının arttırılmasını istiyor.
- Sizde durumu araştırmaya başlıyorsunuz.
- Bu esnada Mustafa Ceceli Bey şirketteki alıcı pozisyonunda işe alınmış ve oldukça aktif yeni şeyler öğrenmeye hevesli, diğer departmanlara da yardımcı olarak işi öğrenmeye çalışan bir çalışan olarak görünüyor. Fakat zaman geçtikçe Ceceli de bu aktifliği bir kenara bırakmış ve inisiyatif almaya korkan bir görüntü sergilemiştir.

Örnek Olay için Soru

- Mustafa beyin işe ilk girişte gösterdiği aktifliği zaman geçtikçe kaybetmesinin sebebi nedir?
- Böyle bir durumla karşılaşıldığı zaman ne yapılmalıdır?