

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

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

EĞİTİM BAŞLIĞI:

Örgütsel Davranış Nedir Ne Değildir?

- Tanımı
- İlgili Alanları / Temel Konuları
- Örgütsel Davranış Alanına Katkısı Olan Disiplinler
- Örgütsel Davranış Alanını Bekleyen Zorluklar ve Fırsatlar
- Tartışma Konuları: Soru-Cevap / Örnek Hikayeler



İŞLETMELER VE ONU ÇEVRELEYEN FAKTÖRLER ÇOK DEĞİŞTİ

- Zaman ve Mekan Bütünlüğünün Kırılması
- Bilgi ve Enformasyon Teknolojileri Odaklılık
- Esnek Yapılanma
- İttifaklar ve Proje Odaklı Çalışma
- Eğitimli, Profesyonel, Geçici Kariyer Merkezli Çalışma
- Katılımcı ve Ademi Merkezi Yönetim Odaklı
- Müşteri Odaklılık
- Hız Odaklılık
- Değişime ve Kaotik Çevreye Uyumlu
- Denetim/Gözetimin Yeni Tarzda Yükselişi
- Simülasyon Odaklı Çalışma Dinamiği
- Yeniden Rasyonelleştirme
- Farklılaşma ve Yeniden Homojenleşme
- Çok Seslilik

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA İLİŞKİN FARKLI TANIMLAR:

- Örgütsel davranış, insanların bir kuruluş içerisinde ne yaptıklarını ve davranışlarının kuruluşun performansını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışan bir alandır.
- Örgütün verimliliğini geliştirmek üzere bireylerin, grupların ve yapıların örgüt içerisindeki davranışlara etkisini araştıran bir alandır.
- Örgütsel davranış alanında çalışan kişiler, insanların örgütlerdeki davranışları, davranışlarının nedenleri üzerine araştırma/analiz yaparlar ve örgütsel verimliliği arttırma bağlamında bütünlüklü yaklaşımlar/görüşler/öneriler ortaya koyarlar.
- Örgütsel davranışın temel amacının, örgütlerde verimliliği arttırmak için, örgüt çalışanlarının davranışlarını tahmin etmek, planlamak, kontrol etmek ve yönlendirmek olduğu söylenebilir.
- Örnek vermek gerekirse, iş stresi çalışanların verimliliğini düşürmektedir. Örgütsel davranışın temel amacı ise, örgütlerde verimliliği düşüren ve arttıran faktörleri belirleyip, bu konuda düzenlemeler yaparak örgütsel verimliliği arttırmaktır.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ HANGİ KONULARLA İLGİLENİR?

VERİMLİLİK

MOTİVASYON

LİDERLİK

İLETİŞİM

GRUP YAPISI

TUTUM GELİŞTİRME VE ALGI

DEĞİŞİM SÜREÇLERİ

İŞ STRESİ

İŞE GELMEME

PERSONEL DEVİR HIZI

BİREYSEL PERFORMANS

YÖNETİM İLE İLGİLİ DAVRANIŞLAR

EĞİTİM BAŞLIĞI: Örgüt Kültürü

- Nedir? Neden Önemlidir?
- Kültürler Ne Yapar?
- Kültürü Oluşturma ve Devam Ettirme
- Çalışanlar Kültürü Nasıl Öğrenir?
- 4 Örgüt Kültürü
 - *Klan Kültürü*
 - *Adhokrasi Kültürü*
 - *Pazar Kültürü*
 - *Hiyerarşi Kültürü*
- Küreselleşme ve Örgütsel Kültür
- 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.*

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

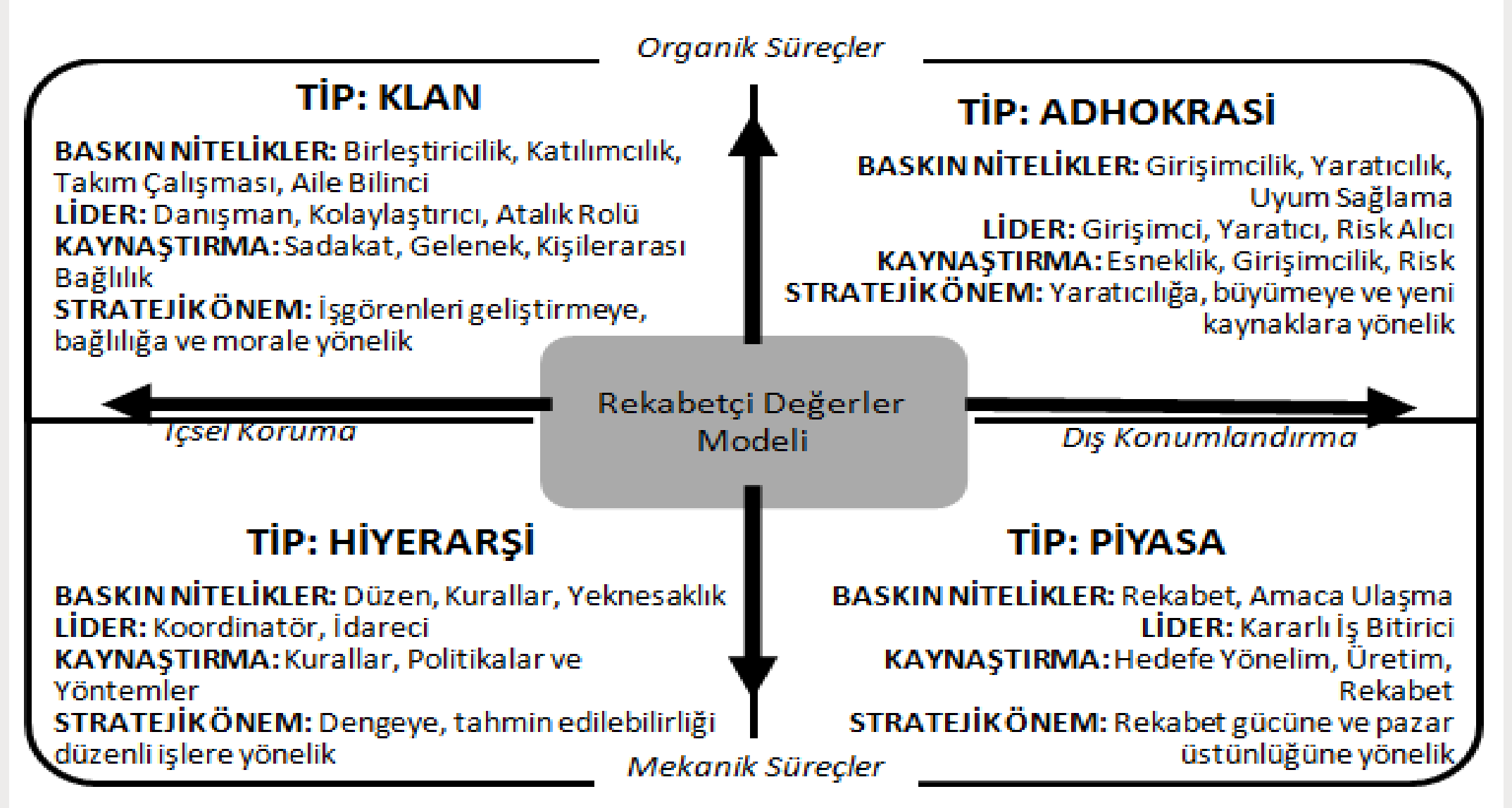
HİKAYELER

DİL

KULLANILAN TEKNOLOJİ

DEĞERLER
NORMLAR

4 TİP ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ: QUINN VE CAMORON MODELİ

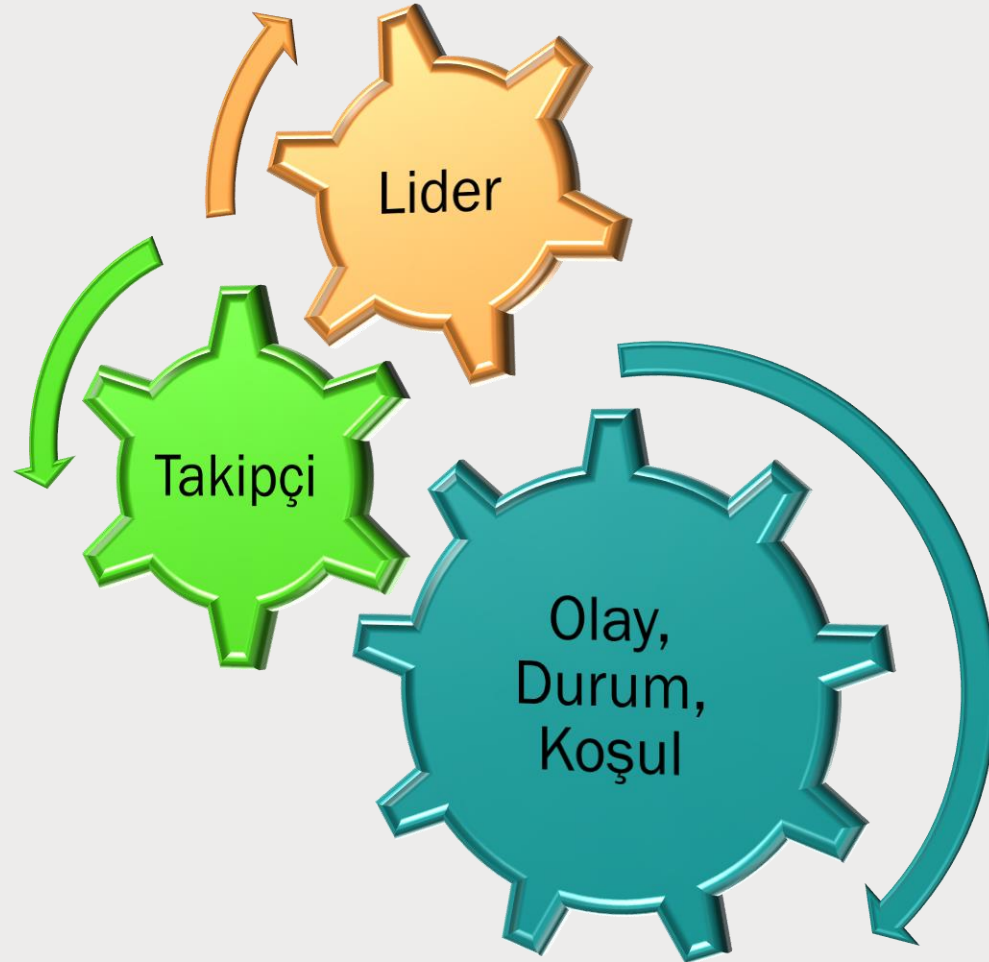


EĞİTİM BAŞLIĞI: Liderlik

- Nedir? Ne Değildir?
- Liderlik Hakkında Bilinmesi Gerekenler
- Lider Misin? Yoksa Yönetici mi?
- Liderliğin Örgütsel Fonksiyonu
- Liderlerin Davranış Biçimi
- Kısaca Liderlik Kuramları
- Tartışma Konuları: Soru-Cevap / Örnek Hikayeler



LİDERLİKTE BAHSEDİLMEK İÇİN NE LAZIM?



LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

- Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için **onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine** sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılabilceği gibi **liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme** oluşturmaktadır.
- Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir.
- **Liderlik ise güzelliğe benzer.** Bu nedenle tanımlamak oldukça zordur. Fakat **gördüğünüzde hemen tanırırsınız.***
- Liderlik konusunda neredeyse bu konu ile ilgili araştırma yapan sayısı kadar tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları:
 - Belirli koşullar içinde kurumsal ya da toplumsal amaçları gerçekleştirmek için insanların faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir.**
 - Grubun yaşantılarını düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun mevcut gücünden yararlanma sürecidir.***

Yönetici ile Liderin Karşılaştırılması

YÖNETİCİ

Yönetir

Kopyadır

Süzdürür

Sistem ve yapı üzerine odaklanır

Kontrol odaklıdır

Kısa vadeli bakışa sahiptir

Nasıl ve ne zaman diye sorar

Alt kademelere odaklanır

Statükoyu kabul eder

Klasik iyi askerlerdir

İşi doğru yapar

LİDER

Yenilik yapar

Orijinaldir

Geliştirir

İnsan üzerine odaklanır

Güven telkin eder

Uzun vadeli bakışa sahiptir

Ne ve niçin diye sorar

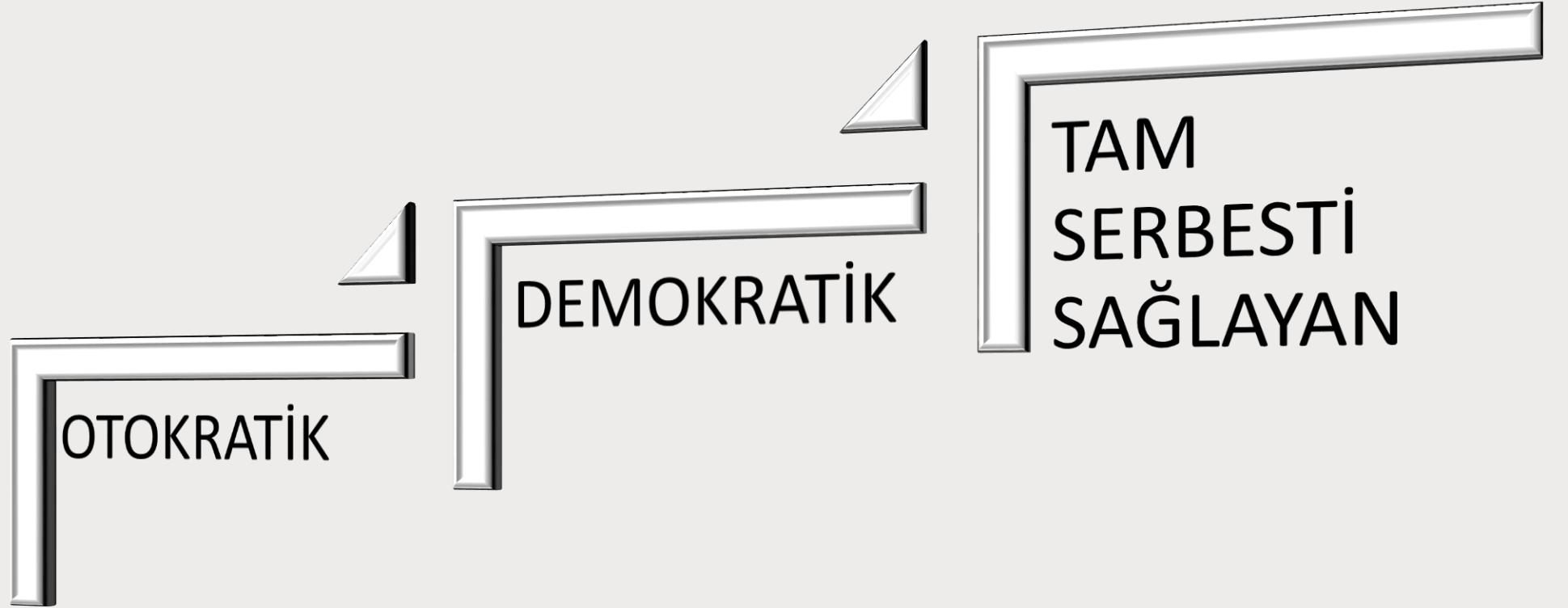
Ufka bakar

Statükoya meydan okur

Kendisidir

Doğru işi yapar

LİDERLERİN DAVRANIŞ BİÇİMLERİ



EĞİTİM BAŞLIĞI:

İnsan Kaynakları Politikaları: Stratejik İKY

- Strateji Üzerine
- Stratejik Yönetim Mantığı
- İKY, Ne Kadar Stratejik?
- İşletmeler Kaç Tür Strateji İle Yürütülüyor?
- İK Politikaları Bu Stratejilere Göre Mi Belirleniyor?



STRATEJİK YÖNETİMİ ANLAMAK İÇİN BİLİNMESİ GEREKEN KAVRAMLAR

- Plan
- Strateji
- Taktik
- Vizyon
- Misyon

ViZYON

- Müşteri odaklı bir yaklaşımla Türkiye'de ve hizmet verdiğimiz tüm ülkelerde «lider grup» konumuna erişmek.

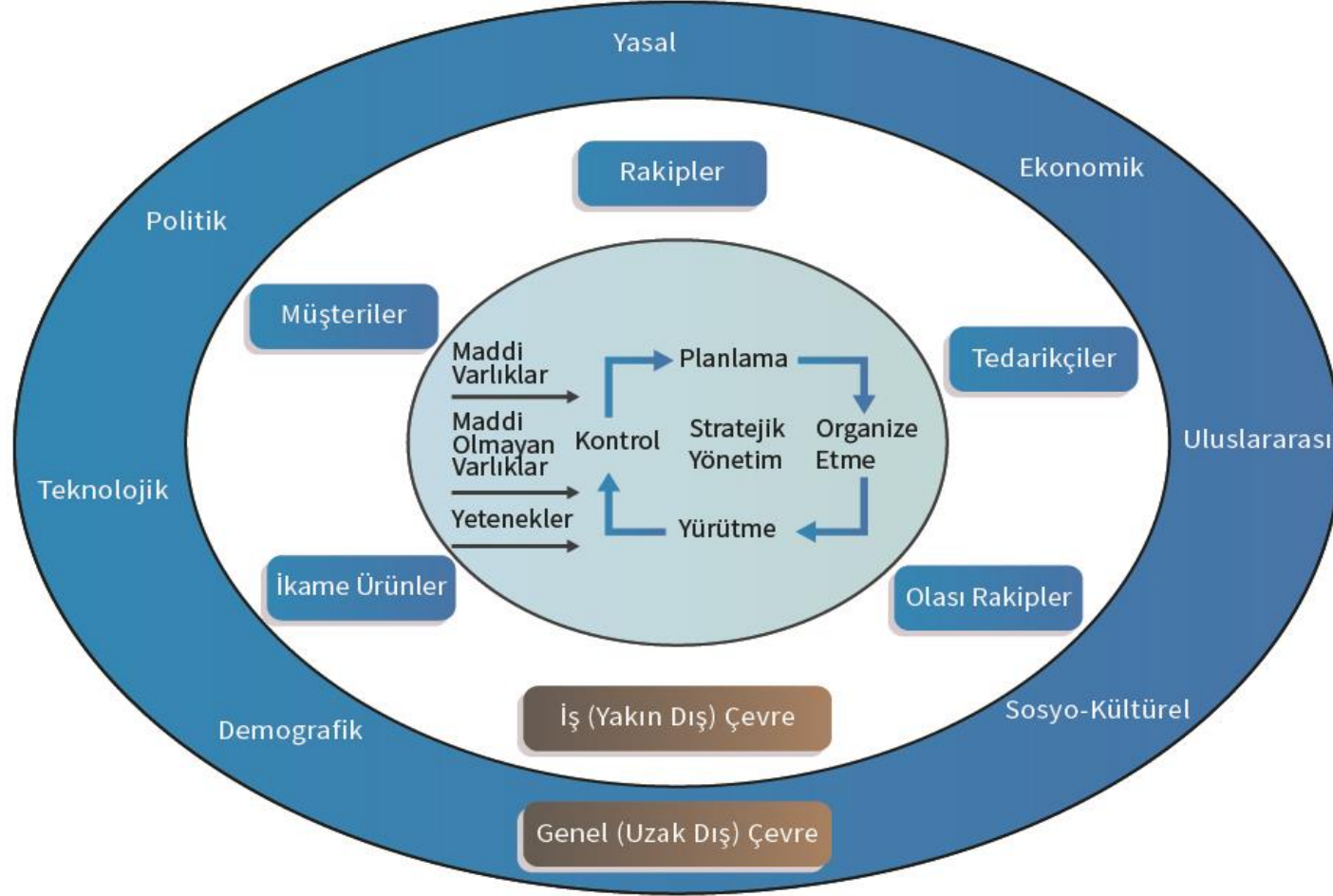


MİSYON

- Dünya üzerindeki mevcut bilgileri organize etmek ve evrensel olarak ulaşılabilir ve yararlı olmasını sağlamak



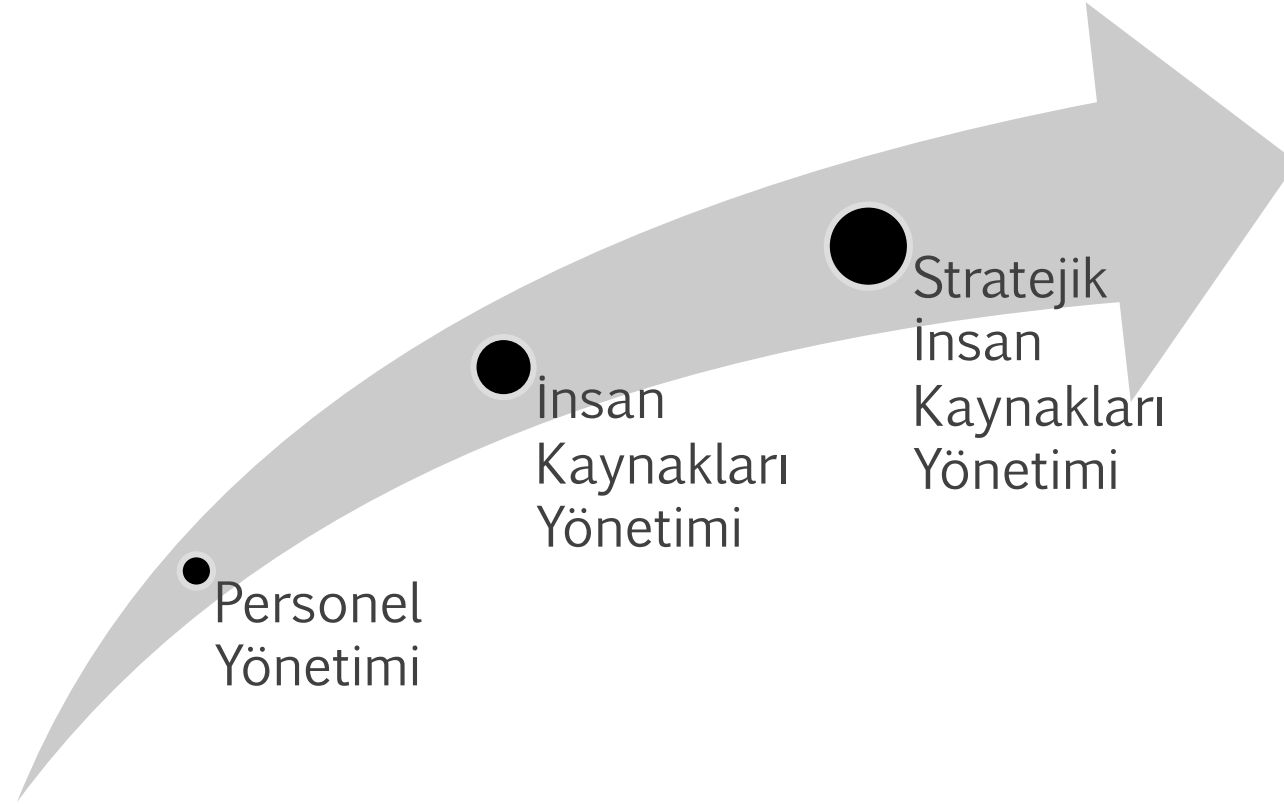
STRATEJİK DÜŞÜNEBİLMEK



STRATEJİK YÖNETİM GELİŞİM SÜRECİ

- 1950'Li YILAR: ÖNCEDEN DÜŞÜNME SÜRECİ – YAKIN GELECEĞİ PLANLAMA DÖNEMİ
- 1960'LI YILLARIN BAŞI: UZAK GELECEĞİ TAHMİN ETME DÖNEMİ
- 1965 – UZAK GELECEĞİ PLANLAMA DÖNEMİ
- 1970'Li YILLARDAN İTİBAREN: STRATEJİK (DIŞ ÇEVRE) PLANLAMA DÖNEMİ

iK EVRİMİ



Adım Adım İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi

1. Adım

- Geleceği Görmek

2. Adım

- Yüksek Performanslı insanları Organizasyona Çekmek

3. Adım

- Yüksek Performansı Geliştirmek ve Özendirmek

4. Adım

- Yüksek Performansı Korumak

5. Adım

- Başarı İçin Değişim

6. Adım

- Gelecek için Yüksek Performansa Odaklanma

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK ÇERÇEVESİ

Operasyonel

Yönetsel

Stratejik



1900



1950



1990

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ

İşletme Stratejisinin Belirlenmesi: Vizyon,
Misyon ve Amaçlar



360 Derece Stratejik Analizin Yapılması
(İç + Dış Çevre)



İnsan Kaynaklarına İlişkin Stratejinin
Belirlenmesi = Tercihler

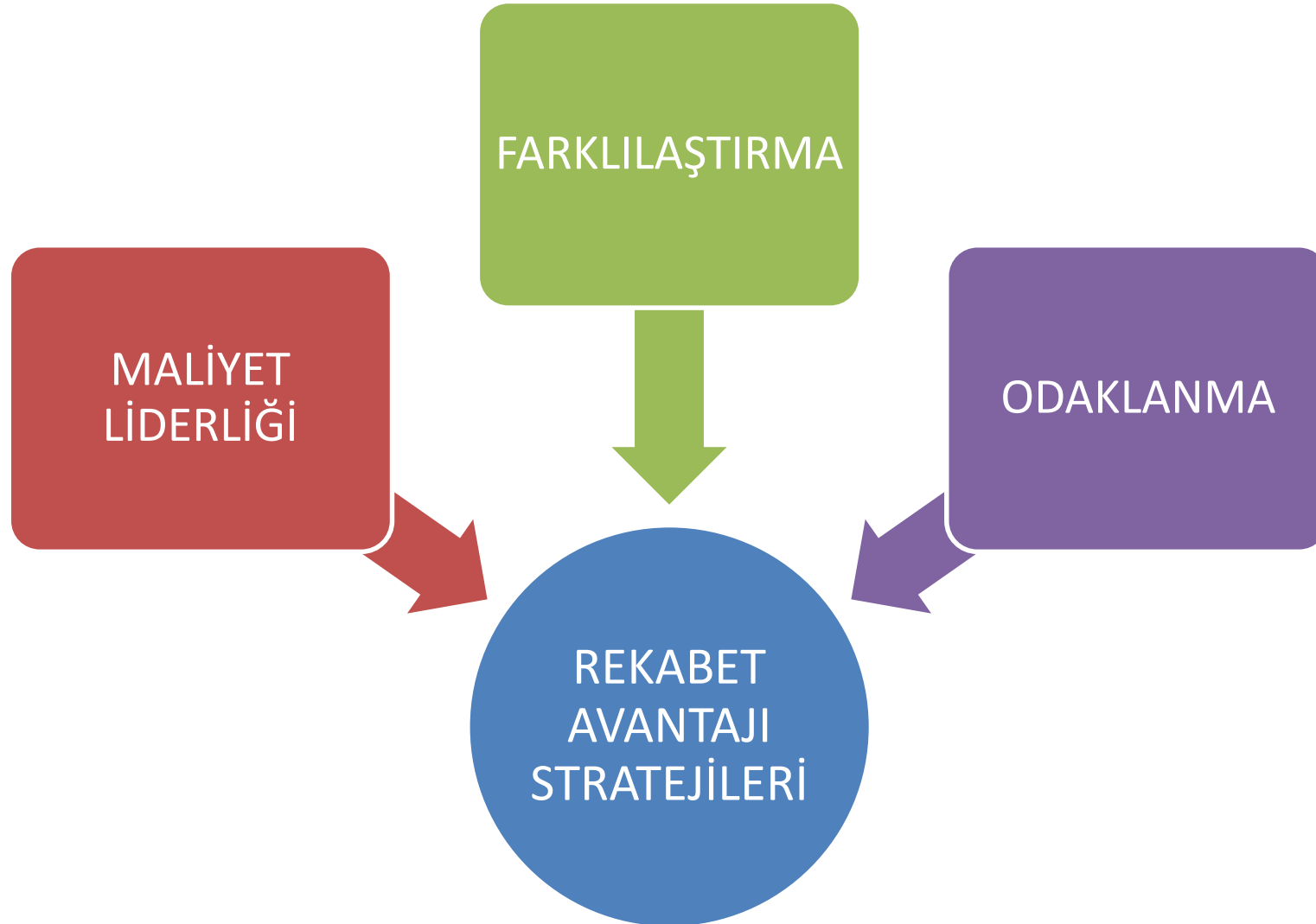


İnsan Kaynakları Stratejilerinin
Uygulanması



İnsan Kaynakları Stratejilerinin
Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi

İşletme Rekabet Avantajını Nasıl Sağlayacak?



ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN TANIMI VE ÖNEMİ

- Örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya endirekt yollarla iletilme ve alınma sürecidir.
- İşletmelerde davranışsal yaklaşımın yönetim biliminde yer almasıyla birlikte, insan odaklı yönetim anlayışı kabul görmeye başlamış ve bu da beraberinde iletişim konusunu yönetim literatüründe önemli bir yere getirmiştir.
- Örgüt ve birey üzerinde önemli etkileri olan iletişim, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde de büyük rol oynayan bir süreçtir .



ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TÜRLERİ

Biçimsel
(Formel) İletişim

Biçimsel
Olmayan
(İnformel)
İletişim

Dikey

Yatay

Çapraz

Çok Yönlü

FORMEL VE İNFORMEL İLETİŞİM

- **Biçimsel (Formel) İletişim:** Örgütte, örgütsel kurallar içinde ve örgütün amaçları doğrultusunda belli kalıplara göre işleyen iletişim biçimidir. Biçimsel iletişim, örgüt şemasına ve örgüt planlarına uygun olarak iletişim sisteminin esaslarını koyar ve kimlerin, kimlerle iletişimde bulunacağını gösterir. Örgütteki *biçimsel iletişim yapısı*; dikey, yatay, çapraz ve çok yönlü iletişim olarak dörde ayrılır.
- **Biçimsel Olmayan (Informel) İletişim:** Biçimsel olmayan iletişim, örgütün önceden belirlenmiş kanallarından geçmeyen, belirli bir plan içinde gerçekleşmeyen, çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan iletişim biçimidir.

FORMEL İLETİŞİM TÜRLERİ

- **Dikey İletişim:** Örgütün hiyerarşik düzeninde, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan, hiyerarşi içinde hem yukarıdan aşağıya, hem de aşağıdan yukarıya kurulan iletişim biçimidir.
- **Yatay İletişim:** Örgütlerde aynı düzeydeki, departman yöneticileri ve çalışanlar arasında; bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan gerçekleşir.
- **Çapraz İletişim:** Örgüt hiyerarşisinin farklı düzeydeki departmanların, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişime çapraz iletişim adı verilmektedir.
- **Çok Yönlü ve Açık İletişim:** Bilgi ve haberlerin kurumsal yapı içerisinde en üst kademedен en alt kademeye, en alt kademedен en üst kademeye çok yönlü kanallarla, serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KANALLARI

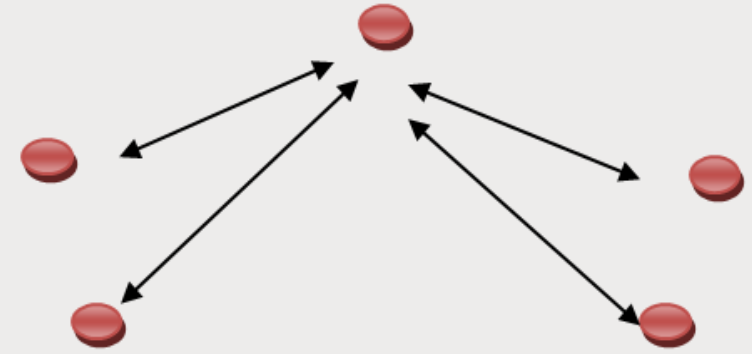
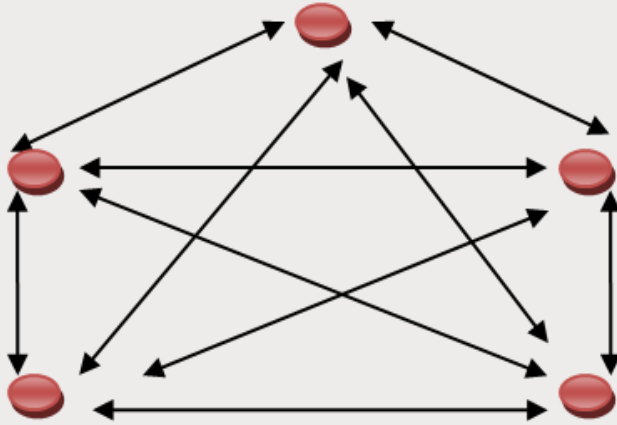
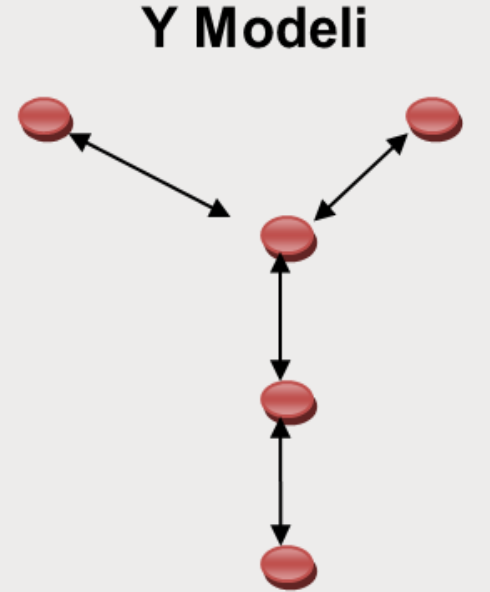
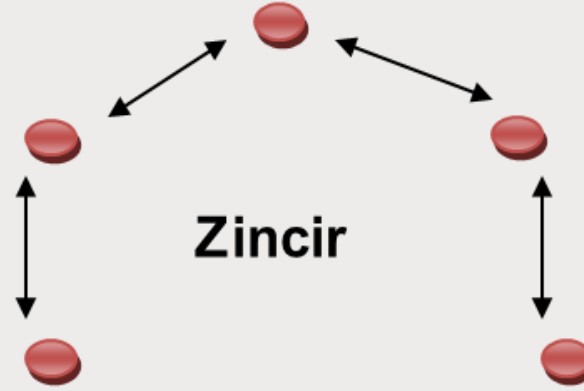
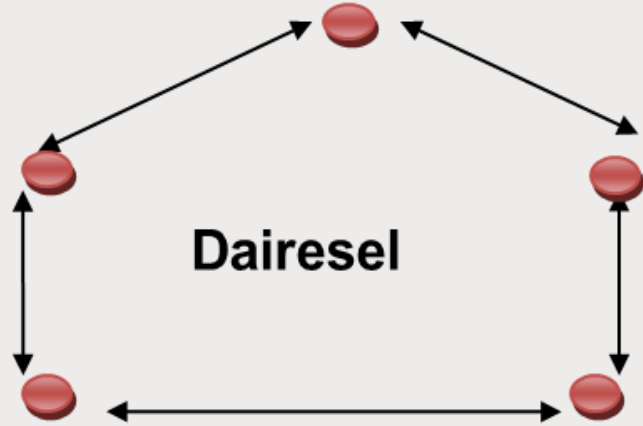
RESMİ İLETİŞİM KANALLARI

- İşletme içi yazışmalar
- Prosedürler
- İşe yönelik emirler
- Performans geri beslemeleri
- Raporlama sistemi
- Intranet (İşletme içi elektronik bilgi akış sistemi)
- Elektronik iletişim sistemleri (internet)
- Öneri, şikayet sistemi
- Değerlendirme toplantıları
- Faaliyet raporları
- İşletme dergisi veya gazetesi

RESMİ OLMAYAN İLETİŞİM KANALLARI

- İşletme içinde kendiliğinden oluşan informal gruplar
- İşletme dışı sosyal amaçlı birliktelikler
- Dedikodu, söylenti, vb. bilgi akışları
- Değişik bölümlerle işin yapısı gereği birlikte çalışma veya iletişim kurma gereksinimleri
- Çalışanların arasına karışarak onlarla iletişim kurmak

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE GRUPLAR



MERKEZİLEŞMİŞ – MERKEZİLEŞMEMİŞ İLETİŞİM AĞLARI

- **Merkezileşmiş iletişim ağlarının** basit sorunların çözümünde son derece hızlı ve etkindir. Bu iletişim modelinde çalışanlar karar alıcı konumdaki merkezi kişiye gerekli olan bilgiyi kolayca ulaştırmaktadırlar.
- Karmaşık problemlerin çözümünde ise **merkezileşmemiş iletişim ağları** daha etkin ve daha hızlıdır. Çünkü bu yapılarda gerekli olan bilgi belirli bir kişide değil bilgi havuzunda bulunur ve karar alıcı için çok geniş kapsamlı iletişim bilgisi mevcuttur.

İLETİŞİM MODELLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Karşılaştırma Değerleme Ölçütleri	Merkezi	Y	Zincir	Dairesel	Serbest
Merkezileşme Derecesi	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Haberleşme Kanalı Sayısı	Çok Az	Az	Orta	Orta	Çok Yüksek
Liderlik Tatmini	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
Kişisel tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
Hız	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
Doğruluk	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az