

## Ünite 1: Örgütsel Davranışa Giriş ve Yöntem

### Örgütsel Davranışa Giriş

Bir toplumda bireyler genellikle bir örgüt dünyasında yaşamaktadır. Temel ihtiyaçlar doğrultusunda böyle bir duruma gerek duyulmuştur. Örgütsel davranış bilimi çok genel anlamda örgüt içerisindeki insan davranışlarının nedenlerini anlamaya, geleceğe ilişkin tahminler yapmaya, insanların iş yerindeki mutluluklarını sağlayabilecek koşulları yaratmaya ve örgüt içindeki insan davranışlarını kontrol etmeye çalışan bir bilim olarak tanımlanabilir.

### Örgütsel Davranış ve İlgili Alanları

Dünyada içinde insan olmayan bir organizasyon yoktur. Bir örgüt en tepe noktasındaki yöneticisinden., en alt düzeydeki çalışanına kadar, insanlardan meydana gelir. Örgütsel davranış örgüt içindeki insan davranışlarıyla ilgili bir disiplindir. Amacı ise örgüt içindeki insan davranışlarını anlamak ve örgütü daha başarılı kılmaktır, örgütün etkili bir biçimde işlev görmesinde, çalışan faktörü (insanlar) kritik bir öneme sahiptir.

Örgütsel davranış disiplini insanlar arasındaki ilişkilerin kural ve prensiplerini tanıtarak kendimizi ve birlikte çalıştığımız insanları anlamamızda onları yönetmemizde bizlere yardımcı olur. Örgütsel davranış, bir saha çalışması olup örgüt içerisindeki birey ve grupların davranış ve tutumlarını anlamayı, açıklamayı geliştirmeyi açıklayan, ilgi alanı insan örgüt olan bir disiplindir.

Örgütsel davranışın dört temel karakteristik özelliği vardır. Bunlar:

- Örgütsel davranış bilimsel yöntemi kullanarak araştırmalar yapar
- Birey, grup ve örgütler üzerinde odaklanır.
- Doğası gereği disiplinler arası bir yapıdadır
- Örgütün etkin bir biçimde çalışması ve bireyin başarısı üzerinde durur.

Davranış sosyal bilimler içinde üç temel disiplin çerçevesinde ele alınmaktadır. Bunlar;

- Psikoloji
- Sosyoloji ve
- Antropolojidir.

Bu üç disiplinin dışında politik ilimler, ekonomi, yönetim ve sosyal psikolojinin de çok önemli yararları vardır. Sayfa 8 de Şekil 1.2 de Bilim dallarını, katkılarını ve çıktılarını görebiliriz.

### Örgütsel Davranış İş Yaşamında Neden Önemlidir?

Örgütsel davranış çalışanların işyerlerinde ne hissettiklerini açıklamamakla kalmayıp, onların performanslarına da bakmaktadır.

Profesyonel çalışmalar üzerinde yapılan bir araştırmada insanların iş performanslarıyla ilgili üç önemli faktör saptanmıştır. Bunlar;

- Yönetim ve organizasyon
- Bilgi teknolojileri
- İşyeri dizaynidir

İnsan kaynağını iyileştirmek ve örgüt içinde mutlu ve verimli kılmak örgütsel davranış bilimcilerinin işidir.

## Örgütsel Davranışa İlişkin Temel Öngörüler ve Eğilimler

Örgütsel davranış disipliniyle uğraşan bilim adamları genelde çoğunluğun kabul ettiği ve benimsediği bazı öngörülerini paylaşarak işe koyulurlar. Bunlar da çalışma yaşamına ilişkin temel düşünce ve gelişmelerdir. J. Greenberg bunları iki 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 olmadığı, farklı durumlarda farklı yaklaşımların kullanılabileceğini benimser.

## Örgütsel Davranış, Küresel Ekonomi ve Uluslararası Ticaret

Dünya ülkeleri ekonomik açıdan birbirlerinden uzak duran bir yapıda değil, aksine birbirleriyle uygun ilişkiler içinde bulunmaktadır. Bu sebepten ötürü krizler ve felaketler anında dünya ülkelerini etkilemektedir. Japonya'da meydana gelen depremin izleri dünya enerji sektöründe fazlasıyla hissedilmiştir.

Hangi büyüklükte olursa olsun örgütler hızla değişen dünyamızda küresel ekonominin koşullarıyla rekabet ve küresel ekonomiye dahil olmak durumundaki dünya ülkelerinin ticari örgütleri ve insanları birbirine bağlandıkça ülkelerin iletişimini etkileyen, kültürel, politik, dini engeller de zamanla ortadan kalkacaktır. Bu konuda küresel yöneticilere büyük rol ve sorumluluk düşmektedir.

Farklı kültürlerden gelen insanları başarılı bir biçimde yönetme, örgütü diğer şirketlerle rekabette avantajlı duruma getirmektedir. Küresel yöneticinin rolü burada diğer kültürleri anlama, gözleme ve farklı bakış açıları geliştirmektedir. Bu sebepten, küresel yöneticinin kozmopolit bir yapıya sahip olması gerekmektedir.

## Değişen İşgücü Yapısı ve Farklılıklar

Günümüzde örgütler küresel gelişmeyle birlikte birçok ülkenin temsilcileriyle çalışmak durumundadır. Amerika'da birçok şirket çok kültürlü işgücüne sahiptir. Amerika'da günümüzde kadınların %50 si çalışma hayatında dır. Benzer bir durum ülkemizde de geçerlidir.

## Teknolojik Gelişmeler ve Örgütsel Davranış

Günümüzde hızla gelişen ve yaygınlaşan bilgisayar teknolojisi ve İnternet kullanımı 21. yy.' da örgütlerin yapısını hızla değiştirmiştir. İnternet teknolojisi dünyanın bir tarafındaki küçük bir işletmeyi dünyanın öbür tarafındaki kişilere ulaştırmıştır. Böylelikle örgütlerin davranışları yeniden şekillenmiştir.

Teknoloji sayesinde daha az insanla daha fazla iş yapılır hale gelmekte, otomasyon teknolojisi ile insanların yerini gelişmiş makine veya robotlar almıştır. Böylece dünya üzerinde bir çok iş ve işletme yok olmaya başlamamış ve örgütler küçülmek durumunda kalmıştır. Eskiden endüstride en ağır işleri işçiler yaparken, günümüzde bu işleri robotlar yapar hale gelmiştir. Bu durum işletmelerin çalışan sayısını azaltmasına sebep olmuş ve küçülme (downsizing) olarak tanımlanmıştır. Bu işlem tasarruf amacıyla çalışan sayısını azaltmanın ötesinde bir olaydır. Yeni oluşan örgüt yapısı içinde çalışanların yapıya uyum sağlayabilmelerini sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Bu duruma da doğru büyüme veya uygun büyüme (rightsizing) denilmektedir.

Örgütler yeniden yapılanmada başka bir yöntem ise işletmenin temel işlemleri içerisinde yer almayan (noncore) bazı işlerin dış firmalara sipariş usulü yaptırılmasıdır. Bu uygulama taşeron üretim (outsourcing) olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda işletme ikincil düzeyde önem taşıyan işlerini daha yetenekli bir firmaya yaptırmaktadır. Böylelikle işletme en iyi yapabildiği işi daha iyi yapabilmekte ve örgüt bu işlere odaklanmaktadır. Bu duruma ise şirketin öz yeterliliği (corecompetency) denilmektedir.

Teknolojik gelişmeler sayesinde gelişen yeni örgüt yapılarından biri de sanal örgüt (virtual organization) ve şebeke yapılarıdır (network organization). Böyle bir organizasyonda müşterilerin arzu ettiği bir ürünü üretmek için çeşitli işletmeler bir araya gelmektedir. İnternet yoluyla talepler alınıp, tedarikçiler tarafından üreticilere veya imalatçılara gelmekte, imalatçılar da genelde aynı gün müşteriye ürünü postalamaktadır. Cisco sistemleri buna güzel bir örnektir.

Teknolojinin kullanımıyla yapılan işin; iş yerine gitmeden evden veya başka bir yerden yürütülmesine tele çalışma (Tele Commuting) denir. Bu yolla hem işveren hem de çalışanlar büyük fayda sağlamaktadır.



## Yönetici Kimdir ve Ne İş Yapar?

Yönetici olmak zor bir iştir. Zor kararların alınması ve karşılaşılan baskılar yüzünden çok stresli bir iştir. Yöneticiler kaynak ayırır, karar verir ve belirli amaçlar doğrultusunda başkalarının etkinliklerini yönetirler. Yöneticiler görevlerini bir örgüt içinde yürütürler. Örgütler bilinçli bir biçimde koordine olmuş, sosyal bilimlerdir. Hizmet ve üretim amaçlı şirketlerin hepsi birer örgüttür. Bu örgütlerde çalışan bireylerin davranışlarını ve çalışmalarını yürüten, belirli amaçlara ulaşmayı hedefleyen kimseler yöneticilerdir.

20. yüzyılın Henry Fayol, yöneticinin beş temel fonksiyonunun olduğunu söylemiştir. Bunlar; planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontroldür. Günümüzde bu işlevler daralarak dörde inmiştir.

**Planlama:** Örgütün amaçlarını belirleme ve tanımlama, stratejiler oluşturma, çeşitli faaliyetleri koordine için planlar yapma.

### **Organizasyon (Örgütlenme):**

Yöneticiler aynı zamanda örgütün yapısından sorumlu kişilerdir. Ne tür işler yapılacak, kimler yapacak, işler ne şekilde gruplanacak, kim kime rapor edecek ve kararlar nerede alınacak, bunların hepsini organize eder.

**Liderlik Etme:** Her örgüt inşalardan oluşur. Yönlendirmek ve koordine etmek yöneticilerin en önemli fonksiyonudur.

**Kontrol:** Örgüt içinde faaliyetleri gözleyerek daha önce planlandığı biçimde girmelerini izlemek, aksayan veya başarılı gitmeyen işleri rayına koymak yöneticinin diğer fonksiyon alanıdır.

Modern anlamda yöneticinin üç rolü vardır. Bunlar;

1. Bireyler arası rol
2. Bilgi Rolü
3. Karar verme rolleridir.

**Bireyler arası rol:** Bu rolün içinde örgüte başkanlık etme, diğer şirketlerle ilişkileri düzenleme, çalışanları işe alma, eğitime, güdüleme ve cezalandırma rolü vardır.

**Bilgi rolü:** Bu rolün içinde, diğer şirketlerden bilgi toplama, yeni dergileri ve yazılanları okuma, diğer şirketlerin yaptıklarını öğrenme gibi görevleri vardır. Buna Mintzberg "monitoring roles" adını vermektedir. Aynı zaman bu bilgilerin örgüt içinde çalışanlara duyurulması ve örgütün dışarıda temsil edilmesi rolü de bunun içinde yer alır.

**Karar verme rolü:** Bu rolün içinde ise yatırımcılık, kaynak ayırma, görüşmeci ve sorun çözücü fonksiyonları yerine getirilir.

Yöneticilerin bu rol ve fonksiyonları icra ederken bazı bilgi ve becerilere gereksinimi vardır. Bu bilgi ve becerileri, Robert Katz üçe ayırmıştır. Bunlar;

- Teknik bilgi
- İnsanla ilgili bilgi
- Kavrama ile ilgili bilgi ve becerilerdir.

**Teknik bilgi:** Yöneticinin işini yönetirken sahip olması gereken ihtisaslaşmış bilgidir. Bu bilgi örgütün eğitim kanalları ile kazanılır. Bazıları da bu bilgiyi iş sırasında kazanarak geliştirirler.

**İnsanla ilgili bilgi:** Bu bilgi yapısı insanı güdülemek anlamak, onunla çalışmak, grup yaşantısını bilmekle ilgili bilgilerdir. Çoğu insan teknik açıdan mükemmel olmasına karşılık insanla ilgili bilgi açısından yetersizdir.

**Kavrama ile ilgili bilgi:** Bu bilgi yapısına gelince yöneticilerin zekâ yapısı açısından karmaşık olayların tasnifi, teşhisi ve çözümleyici bir beceriye gereksinimini ifade eder.

## Örgütsel Davranış Biliminde Yöntem

Yöntem, "nasıl" sorusuna cevap veren ve bir amaca göre hazırlanmış araştırma planıdır. Örgütsel davranış bilimi fizik ve doğa bilimlerinin takip ettiği yöntemlerden çok farklı bir yol takip etmez. Yani en basit bir biçimde gözlem yapar,



hipotezler kurar ve hipotezleri deney yoluyla ispatlamaya çalışır. Örgütsel davranış bilimi bu şekilde;

- Olguları gözler,
- olguları sınırlandırır,
- olgular arasındaki ilişkilere ait hipotezler öne sürer,
- veri toplamak için deney yapar ve bunun sonucunda olguları ispatlamaya çalışır,
- olgular arasındaki neden sonuç ilişkilerine dayanarak genellemeler yapar.

Birçok yönetici, örgütle ilgili bir sorunu olduğu zaman davranış bilimcilerine başvurur. Böyle bir sorunla karşılaşan bilini adamının takip edeceği yol aşağıdaki gibidir.

**Sorun Hakkında Ön Araştırma:** Bu aşamada konu hakkında bilgi toplanır ve sorunun sınır alanları tespit edilir.

#### **Sorunun Yeniden Formülasyonu:**

İkinci aşamada konu davranış bilimlerinin kullandığı kavramlar doğrultusunda yeniden incelenerek sorunla ilgili diğer faktörler tespit edilmeye, sorun çözümünde izlenecek yol ve tutum belirlenmeye başlar.

**Hipotez Geliştirme:** Sorun hakkında genel bir kaniya varıldıktan sonra, sorunun özel yanları genelden soyutlanır. Bu hipotez ile incelenecek olan sorun, artık diğer etmenlerden bağımsız bir biçimde araştırılmaya açıktır.

**Veri Toplama Yöntemleri:** Bu aşamada öne sürülen hipotezin doğrultusunda sorun ile ilgili veriler toplanır. Sorun ile ilgili verileri toplamak örgütsel davranışla ilgili kişinin bilgi ve yeteneklerine dayalıdır.

Örgütsel davranış biliminde kullanılan veri toplama teknikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Sorun sahibiyle yapılan görüşmeler
- Anket
- Katılımlı ve katılımsız gözlem
- Örgüt ve sorunla ilgili içerik analizleri veya kayıtların incelenmesi

**Verilerin Analizi ve Açıklanması:** Burada hipotezle ilgili olarak toplanan verilerin hipotezi destekleyip desteklemediği araştırılır. Toplanan bilgilerin açıklanması ve sınırlandırılması yapılır.

**Verilerin Sunulması ve Çözüme İlişkin Uyarılar:** Burada da toplanan verilere bir anlam kazandırılarak sorunun çözüm yollarına ilişkin öneriler sunulur.

Örgütsel araştırmalarda dört araştırma tekniği yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunlar;

- Vaka Etüdü
- Saha Araştırması
- Laboratuvar Deneyi
- Saha Deneyidir.

**Vaka Etüdü:** Vaka etüdü, bir gerçek olayın ele alınıp detaylı bir biçimde incelenmesini içerir.

**Saha Araştırması:** Bu teknik anket ve mülakat tekniklerinin birlikte kullanılması ile uygulanır.

**Laboratuvar Deneyi:** Burada yapay bir ortam araştırmacı tarafından oluşturulur. Amaç, araştırmacının bağımsız değişkeni belirli bir biçimde bağımlı bir değişken üzerinde uygulamasıdır. Burada iki grup söz konusudur. Bunlar deney ve kontrol gruplarıdır.

**Saha Deneyi:** Saha deneyi yukarıda anlatılan laboratuvar deneyine çok benzerdir. Sadece burada deney gerçek çalışma ortamlarında yapılır.

## Örgütsel Davranış Araştırmalarında Elde Edilen Bilgiyi İş Yaşamına Uygulamak

Örgütsel davranış araştırmalarından elde edilen kuramsal bilgiyi pratiğe uygulamak için yöneticilerin belirli beceriler geliştirmeleri gerekir. Sahip olduğu yönetim bilgilerini geliştirmek ve bunları iş yaşamına adapte etmek için problem çözme sürecini anlamak ve bu konuda iyi bir sorun çözücü olmak gerekir. Bu ise dört aşamalı bir süreci içerir:

1. Teşhis (diagnosis)
2. Çözüm (solution)
3. Eylem (action)
4. Değerlendirme (evaluation)

**Teşhis:** Problem çözümü teşhis ile başlar. Burada yöneticiler problem veya sorunla ilgili önce bilgileri toplar ve bunu problem cümlesiyle özetlemeye çalışırlar.

Bilgi toplama yöneticiyi örgüt içinde gözlem yapmaya yönlendirir.

**Çözüm:** Burada teşhis aşamasında saptanan sorunun çeşitli çözüm yolları ve süreçleri ortaya konulur. Örgütsel sorunlar genelde çok boyutludurlar ve çözümü için birden fazla yol gerekebilir.

**Eylem:** Burada önerilen çözümler eyleme konulur. Bu süreçte yöneticiler belirgin aktivitelerin yerine getirilmesini şart koşarak bunların etkilerini problemin çözümü için görmek isterler.

**Değerlendirme:** Çözüm uygulamaları genelde değerlendirme aşamasıyla son bulur. Burada uygulanan çözümün istenilen etkiyi yapıp yapmadığı değerlendirilir.