

Örgütsel Davranış ve Üç Önemli Faktör

- **Birey:** Çalışanın verimi, kişisel davranışlarına ve ruhsal durumuna bağlıdır.
- **Grup:** Yöneticinin sahip olduğu çalışma grubunun üyelerine **adil** ve adil davranması gerekliliği, grubun arzu ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak objektif olma, grubun başarısında etkilidir.
- **Örgüt:** Çalışanın içinde bulunduğu örgütü benimseyerek örgüt amaçları doğrultusunda çalışması örgütü amaçlarına ulaşmasını sağlar.

Küreselleşme ve Örgütsel davranış

- Krizler ve ekonomik baskılar
- Yabancı ülkelerde Görevlendirme
- Farklı kültürdeki insanlarla çalışma
- Müşteri hizmetlerinde iyileşme
- Çalışan becerilerinin çeşitlenmesi
- Yenilikler, teknoloji ve değişim
- Network örgüt formları
- İş-yaşam dengesini kurmak
- Etik davranış geliştirmek

Yönetim Organizasyon ve ÖD

- Örgüt yapısı ve birey ilişkisi
- Kişi –iş, kişi-görev, kişi –rol uyumu
- İş yeri koşullarındaki düzensizlikler ve insanın bedensel ve zihinsel yapısına uygunsuzluklar
(monotonluk, iş güvenliği, iş kazaları)
 - Bedensel ve zihinsel yapıya uygun iş yeri düzenleri.
 - İş ile ilgili daha etkili görev-yetki-sorumluluk dağılımı.
- Ast-üst ilişkilerinin iyileştirilmesi.
Astlar üzerinde etkili bir yönetsel yetkenin kurulması

İnsan Kaynakları ve ÖD

1. İşe uygun nitelikte personel tedariki

Mevcut personelin terfiinde yeni görevin gerektirdiği bireysel yetenek ve niteliklerin araştırılması, eğitim ihtiyacının belirlenmesi

Testler, mülakatlar, psiko-teknik yöntemler.

2. Güdüleme

İnsan davranışının nedenlerini araştırma, ihtiyaçlarının temeline inme ve böylece amaca uygun arzulanan davranışı gerçekleştirecek özendirme araçlarını belirleme

(İnsanı iş görmeye özendirici araçları bulma)

3. İş Tatmini ve İşten ayrılma niyeti

Endüstri İlişkileri ve ÖD

- Sendikal ilişkiler ve bu ilişkilerin birey düzeyinde yansımaları
- Çalışma koşulları ve iş güvencesi

Halkla İlişkiler ve ÖD

- Çalışanı örgüte bağlamak, aidiyet yaratmak için girişilen eylemler
- Stres yönetimi
- İn -formal grup ilişkilerini şekillendirmek

1776 **ADAM SMITH**

The Wealth of Nations
İşbölümü ve uzmanlaşma

1832 **CHARLES BABBAGE**

On the Economy of Machinery and
Manufactures

İşbölümü

(Bir işi öğrenmek için geçen süreyi
Kısaltır/Oğrenme sürecinde materyal
Kullanımını azaltır/Ust düzey beceriye
ulaşmaya olanak sağlar/Beceri ve fiziksel
yeterliliklerle görevlerin uyumunu
kolaylaştırır)

Örgüt yönetiminde Klasik dönem

Beşeri sorunların makineleşme ile artması nedeniyle
KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI ortaya çıkmıştır.

1911 F.W.TAYLOR Teknik Adam/Mühendis

The Principles of Scientific Management

Üretimi ussallaştırarak arttırmaya çalışmıştır.

İlk olarak üretimde etkinlik açısından çalışan insanların önemine değinmiştir.

Sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözlemlemiştir. Bedenin atıl duran parçaları vardı, gereksiz hareket ve oyalanmalar vardı, çalışma ve dinlenme süreleri iyi ayarlanmamıştı.

Zaman ve Hareket Etüdleri/Primli Ücret Sistemi/Deneyimli Ustabaşılar

Temel amaç teknik etkinliktir.

Psiko-teknik yönü incelemiştir.

1913 Hugo MUNSTBERG

Psychology and Industrial Efficiency

Psikolojinin endüstriye uygulanması.

**Özellikle personel bulma aşamasında
kullanılan zeka, kişilik ve yetenek belirleyici
testlerin kullanılması**

1916 HENRY FAYOL

Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim

**Yöneticiler için uygulanması gereken ilke ve
kurallar belirlemiştir.**

Psiko-sosyal yönü incelemiştir.

I. Dünya Savaşı

Personel testleri ordu tarafından kullanıldı.

Max WEBER Alman asıllı sosyolog

İDEAL BÜROKRASİ MODELİ

Sağlam bir örgüt yapısı, Uzmanlaşma,
Nesnel ve akılcı yönetim sistemi,
Yöneticilerin seçimle demokratik olarak
görevlendirilmesi.

(Aşırı Şekilci, Esneklikten uzak, Robotlaşma,
Kırtasiyecilik)

Sanayi devriminden sonra çalışma ve çalışma çevresinde oluşan değişimler.

Makineleşme ile birlikte;

Ustalık sistemi



Uzmanlaşma



Monotonluk

Eser yaratma mutluluğundan yoksunluk

BEŞERİ İLİŞKİLER YAKLAŞIMI (NEO – KLASİK YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEORİSİ)

NEO-KLASİK YAKLAŞIM (İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI / DAVRANIŞÇI YAKLAŞIM)

Klasik yaklaşımın yönetim olgusunu açıklamakta yetersiz kaldığını savunur. Bu doğrultudaki görüşler klasik yaklaşımı sınamak için girişilen bir takım büyük çaplı deneylerden sonra oluşmuştur. Bu deneylerden en önemlileri Hawthorne ve Harwood araştırmalarıdır.

Hawthorne Araştırmaları:

1927-1932 arasında ABD'de Western Elektirk şirketinin Hawthorne tesislerinde, E. Mayo yönetiminde F. J. Roetlisberger ve W. J. Dickson gibi psikologların katıldığı, binlerce işçi üzerinde yıllarca süren bir araştırma yaptılar.

Bu araştırmalar kapsamında üç temel deney yapıldı. "İş ortamının düzenlenmesi" anlayışını gerçekten geçerli olup olmadığını test etmek istediler, fakat beklenenin tam tersi sonuçlar çıktı.

1. Işıklandırma deneyi:

Işığın işçilerin üretkenliği üzerindeki etkisini araştırdılar. Örneklemeye alınan iki grup işçi, deney grubu ve kontrol grubu olarak ikiye ayrıldı. Kontrol grubu değişmeyen ışık şartları altında, deney grubu ise değişik ışık şartları altında çalıştırıldı. Sonuçta her iki grubun çalışmasında bir üretim artışı gözlemlendi.

Bu artış gruplar arasında anlamli bir fark göstermiyor. Deney grubunun ışık şiddeti ay ışığı düzeyine düşürüldüğünde bile üretim ve verimlilikte anlamli bir düşüş meydana gelmedi.

Bu deney sonunda üretim artışının ışıktan bağımsız olduğu düşünölmüştür.

Kişilerin kendi üzerlerinde bir deney yapıldığından haberdar olmalarının, onları grup halinde bir hareket tarzı geliştirmeye yönelttiği şeklinde yorumlanabilir.

2.Röle-montaj odası deneyi:

-Yorgunluk ve dinlenmenin üretim üzerindeki etkileri araştırıldı.

-13 deneyi kapsadı ve 2,5 yıl sürdü.

-113 işçiden 6 tanesi seçilerek ayrı bir odaya kondu.

-Bunlar parça başına çalışan yarı-kalifiye işçi kızlar.

-Test odasındaki kızların başında bir usta başı bulunuyordu.

Fakat ustabaşı çok sıkı bir denetim uygulamıyordu.

Aynı zamanda, araştırma ekibinden bir gözlemci de odada bulunuyordu.

Deney sonucunda, verimlilikte büyük bir artış gözlemlendi.

Değişikliklerden birisi olan dinlenmenin tamamen kaldırıldığı durumda bile, üretim artmaya devam etti.

Deneyin yapıldığı ortamın farklılığı, sıkı denetim olmayışı ve gözlemcinin çok iyi informal ilişkileri, bu deney grubunu ilişkilerini güçlendirdi, bir takım ruhu oluşturdu.

Deney sonucu şöyle yorumlanabilir:

insanları küçük gruplar halinde bir araya getirdiğinizde, bu insanlar giderek birbirine bağlı bir hale geliyor.

İnsan ilişkilerini uygun ortam sağlandığında üretim artışına sebep olacağı ortaya çıktı.

3.Tel bağlama gözlem odası deneyi:

Grubun öneminin ortaya çıkmasından sonra yapıldı.

Parça başına ücret sisteminin etkileri incelendi.

On-dört kişilik yeni bir grup seçildi. Atölyede yaptıkları işin aynısını gözlem odasında yaptılar.

Diğerlerinden farklı olarak ustabaşı tarafından sıkı denetim altına alınmışlardı.

- Fiziksel olmayan değişkenlerin personel üzerinde fiziksel değişkenlerden daha büyük etkisi vardır.

Örneğin, personelin morali ve motive edilmesi, ısı, ışık ve rengin etkisinden önemlidir.

- Bu araştırmanın sonuçları, yönetimde davranışçı yaklaşımın doğmasına yol açtı.

Gözlerini, örgüt içindeki "insan"a diken araştırmacılar,

insanların örgütten beklentileri,
örgüt üyelerinin karşılıklı ilişkileri, çatışmaları,
tepkileri,
iş doyumu ve verim arasındaki ilişkiler, liderlik,
işe katılımın psikolojik etkileri,
karar verme, iletişim gibi konuları alana getirerek
katkıda bulundular.

HARWOOD ARAŞTIRMALARI

L. Coch ve J. French adlı iki araştırmacı tarafından erkek pijaması üreten bir fabrikada yapılmıştır.

Bu araştırmaya "değişim yöntem modeli" adı verilmiştir.

Araştırmanın amacı, çalışma biçiminin değiştirilmesi konusunda en çok onaylanan ve en etkili yöntemin belirlenmesidir.

Üç yöntem denenmiştir;

- Yeni belirlenen yöntemlerin duyuru yoluyla ilgililerine bildirilmesi. Yönetimin uygulama biçimini belirlediği ve çalışanlara ilettiği grup
- Temsilciler grubuna, yeni üretim yönteminin seçimine katılma olanağı sağlanması. (Yönetimin alınan kararları işçiler tarafından seçilen bir temsilci ile istişare ettiği grup)
- Deney grubundakilerin tümüne yöntemin belirlenmesinde karara katılma hakkı verilmesi. (yönetimin tam katılım ve tam özgürlük sağladığı grup)

Deney sonucunda, yeni duruma uyum sağlamadaki çabukluk, verim artışı, dakiklik, işten ayrılma ve yöneticilerle ilişkilerin durumu konularında **en olumlu gelişme üçüncü grupta görüldü.**

İnsanlar alınmasında kendilerinin de katkıda bulundukları kararın gereklerini yerine getirmede daha etkili oluyordu.

En olumsuz grup birinci grup: üretimde düşüş, işe gelmeme, şikayet, yöneticilere düşmanca yaklaşımlar bu grupta görüldü.

Tepkinin değişime değil değişmenin nasıl uygulandığına (değişim yöntemine) gösterildiği anlaşıldı.

Empoze edilen değişme, gerekli olduğu durumlarda bile tepkiyle karşılanıyor.

işgörenlerin, değişikliklere katıldıkları oranda, değişikliğe bir tehdit olarak değil, yeni bir olanak olarak yaklaştıkları belirlendi.

Karar katılma, sadece coşku sağlamakla kalmıyor, aynı zamanda, onların deneyimlerinden de faydalanmayı olanaklı kılıyor.

Neo-Klasik Dönem

SONUÇ:

- Örgüt sosyal bir sistemdir. İnsan da bu sosyal sistemin en önemli ögesidir.
- İnsan, basit bir araç değildir.
- Grup ortamında etkileşen, anlaşılması güç ve karmaşık bir kişiliktir.

(İnsan İlişkileri Yaklaşımının doğuşu, insanın sosyal-psikolojik bir varlık olarak algılanması...)

II. Dünya Savaşı

Psikoteknik bir bilim dalı olarak gelişti ve yaygınlaştı.

1950-1960

Klasik görüş tamamen terk edildi.

Yerine insan ilişkileri yaklaşımı kullanılmaya başlandı.

1950'li yıllarda çok sayıda araştırma projesi geliştirilmiş ve böylece alana daha güçlü bir araştırma temeli sağlanmıştır.

Kurt Lewin'in önderlik araştırması, Yankee City Araştırması Harwood imalat işletmesi araştırması, Tavistock enstitüsü araştırması

1960'larda alan, örgütsel davranış adı altında etkili bir disiplin olarak gelişmeye başlamıştır.

1980'lerde sistem yaklaşımının da etkisiyle örgütün ve çevresinin sosyo-kültürel özelliklerine uygulanması gereken yönetim biçiminin de değişebileceği görüşü ağırlık kazanmıştır.

Bu kapsamda;

- Algı, tutum kavramları
- Kişilik ve bireyler arası farklılıklar
- Motivasyon
- Liderlik
- Örgütlerde Güç ve Otorite
- Örgüt kültürü
- Örgütlerde Takım çalışması
- Değişim Yönetimi ve Direnç
- Yönetimde Stres
- Çatışma Yönetimi

Kişilik ve Karakter Nedir?

Karakter: Kişiliğinde bulunan, doğuştan var olan ve çevrenin tesiri ile kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin tümüdür.

Kişilik: ergenlikte oluşur (kendini tanır, değerlendirir, içedönük, derin, sessiz, sosyal, dışa dönük, faal, vb.)

Karakter: doğuştan – değişmez - sürekli olanlar.

- ☐ **Karakter,** kişilik teşekkül edene kadar dışında,
- ☐ **Kişilik** oluşunca içinde olan bir kavramdır.
- ☐ **Doğuştan;** mizaç organik yapısı yani sinirler dokular salgı
- ☐ **bezlerinin** oluşum tarzları, huy ve zeka.

Kişilik Nedir?

Kişilik Özellikleri

Bireyleri tanımlayan ve süreklilik arz eden karakteristikleri

Kişilik unsurları

- Soya çekim/kalıtım
- Çevre
- Durumlar

Kişilik Ölçümü ile İlgili Yaklaşımlar

1. Myers-Briggs Tipi Gösterge
2. Büyük beş
3. Temel Nitelikler

*Kontrol Merkezi, Makyavelizm, narsisizm,
Öz-denetim, Risk alma, A/B tipi kişilik*

4. Kişilik iş Uyumu (Holland)
4. Ulusal Kültür
5. Duygular

The Myers-Briggs Göstergeleri

Dört temel karakteristik özeliği ile bireyleri 1 den 16 ya uzanan kişilik sınıfına ayıran bir kişilik testidir.

Kişilik tipleri

- Dışadönük- İçedönük
- Algısal vs. sezgisel
- Düşünen- hissedenden
- Kabul edenden -Yargılayandan

Beş temel kişilik Modeli

Dışadönük

Sosyal, arkadaş canlısı ve öz güveni yüksek bireyler

Uyumluluk (Geçimli)

İyi tabiyatlı, işbirliğine açık, güvenilir.

Sorumlu -Vicdanlı

Sorumlu, bağımlı, azimli , duyarlı ve organize olmuş.

Duygusal Dengeli

Sakin, Öz güvenli, sinirlilik yerine güvenli.

Yeniliğe/ Deneyime açık

Sanatsal, duygusal, entellektüel, yaratıcı

ÖD ilgili Kişiliği Etkileyen Diğer Özellikleri

Kontrol Merkezi
Makyavelizm
Öz-güven (self Esteem)
Öz –Gözlem (self –monitoring)
Risk Alma
Kişilik Tipi A yada B
Proaktif Kişilik

Kontrol Merkezi

Kontrol Merkezi (Locus of Control)
Bireylerin kaderlerini yönlendirmeye ilişkin inançları

İçsel

Bireylerin yaşadıklarını kendilerinin yönlendirdiğine ilişkin inançları

Dışsal

Bireylerin başlarına gelenleri dış güçlere yada şansa bağlamaları



MAKYAVELİZM

Machiavellianism (Mach)

Bir bireyin pragmatik olma, duygusal mesafeyi koruma ve sonuçların araçları mubah kıldığına inanma derecesi

Kazanma- ödül odaklı işlerde daha başarılı olurlar

Genelde diğerleri ile direkt iletişime ve etkileşime geçmeyi tercih ederler.

Kurallara ve yatırımlara pek dikkat etmezler

Duygular başkalarının ilgisini dağıtmak için kullanılır.

Öz Güven ve Öz- Görüntüleme

Öz- Güven (Self-Esteem)

Bireylerin kendilerinde sevdikleri
yada sevmedikleri

Öz- Görüntüleme (Self-Monitoring)

Bireyin kendi davranışlarını
dışardan ve duruma ilişkin
faktörleri dikkate alarak
gözlemleye bilme, yargılaya
bilme özelliği



Risk Alma

- Yüksek Risk Alan Yöneticiler
 - Hızlı karar alırlar
 - Karar alırken daha az bilgiye ihtiyaç duyarlar
 - Daha çok küçük ve girişimci örgütlerde faaliyet gösterirler
- -Düşük Risk Alan Yöneticiler
 - Karar alırken yavaş davranırlar
 - Karar almadan önce daha çok bilgiye ihtiyaç duyarlar
 - Daha çok durgun çevrede faaliyet gösteren büyük işletmelerde bulunurlar.

Kişilik Türleri

A Tipi Kişilik

1. Genelde hareketlidirler, hızlı yürürler, hızlı yerler
2. Olayların gelişim sürecinde sabırsızdırlar,
3. Aynı anda birçok işle uğraşı yada fikri, olayı düşünebilirler
4. Boş zamanlarla mücadele edemezler
5. Sayılara ilişkin takıntıları vardır ne kadar kazandılar, ne kadar gerekli

B Tipi Kişilik

1. Acil kavramıyla pek ilişkileri yoktur bunun sabırsızlık kavramı ile ilişkili görürler ;
2. Başarıları yada icraatları hakkında konuşmaya ihtiyaç duymazlar,
3. Rahatlamak yada eğlence için oynarlar
4. Suçluluk hissetmeden rahatlarlar

Kişilik Türleri

Pro-aktif Kişilik

Fırsatları tanımlar, gösterir ve harekete geçer ve anlamlı değişimler olana kadar sabırla çaba gösterir.

Çevresindeki engel ve şikayetlere rağmen olumlu değişimler yaratır.



Birey –iş uyumu yaratmak

Kişilik – iş uyumu Modeli (Holland)

Araştırmacı altı kişilik türü tanımlamış ve bu kişilik tipleri ile iş çevresi arasında uyum ile iş tatmini ve işten ayrılma arasında ilişki kurmaktadır.

Kişilik Tipleri

- Gerçekçi
- Araştırmacı
- Sosyal
- Geleneksel
(basma kalıp)
- Girişimci
- Artistik/ sanatsal

TİP

Gerçekçi: Beceri, güç ve eş güdüm gerektiren eylemleri tercih eder.

Araştırmacı: Düşünme, düzenleme ve anlama içeren eylemleri tercih eder.

Sosyal: Yardım etme ve diğerlerini geliştirmeyi içeren eylemleri tercih eder.

Geleneksel: kurallarla düzenlenmiş düzenli ve kesin eylemleri tercih eder.

Girişimci: İçinde diğerlerini etkileme ve gücü elde etme olan sözel eylemleri tercih eder.

Artistik: yaratıcı ifadeye izin veren çok anlamlı ve sistematik olmayan eylemleri tercih eden.

Kişilik Özellikleri

Çekingen, samimi, kalıcı (durağan), gruba uyan, pratik

Analitik, orijinal, meraklı bağımsız

Sosyal, arkadaş canlısı, işbirlikçi, anlayışlı

Gruba uyan, verimli, pratik hayal kurmayan, esnek olmayan

Özgüvenli, hırslı, enerjik, baskın

Yaratıcı, düzensiz, idealist, duygusal pratik

Uygun Meslekler

Mekanik, matkap tezgahı operatörü, montaj hattı

Biyolog, ekonomist, matematikçi, haberci

Sosyal hizmet görevlisi, öğretmen, danışman, klinik psikoloğu

Muhasebeci, işletme yöneticisi, banka veznedarı, dosya memuru

Avukat, emlakçı, halkla ilişkiler uzmanı, küçük işletme yöneticisi

Ressam, müzisyen, yazar, iç mimar

Duygular- ÖD neden dikkate alınmaz? (göz önünde bulundurulmaz)

- «Rasyonel insana ilişkin mitler»
 - Örgütler duygulara uygun yapılar değildir.
- Duyguların her türü örgüttü yıkıcı , bozucu etkilere sahiptir.
 - Örgütsel davranış yalnızca örgütsel ve bireysel etkinliği etkileyen olumsuz güçlü duygular ile ilgilenir.



Duygular Nelerdir?

Etkiler

Bireylerin deneyimledikleri geniş kapsamlı duygular

Duygular

Bir olgu yada nesneye ilişkin yoğun düşünceler

Mod

Duygulardan daha az yoğun ve bağlamsal dürtüler

Duygular Nelerdir?

Çalışan Duygusu (Emotional Labor)

Örgüt yönetiminin çalışanlarından diğerleri ile kurdukları ilişkilerde uymalarını beklediği duygular (özelikle müşterilerle ilişkilerinden)

Ör: McDonald's çalışanlarının müşterilerle kurdukları iletişimde hep güler yüzlü davranmalarını talep etmektedir.

Duygusal Uyumsuzluk

Bireyin başka bir şey hissederken iş gereği başka türlü davranması, farklı bir duygu modunda görünmesi.

Ör: «İçim kan ağlasa da sahneye çıkar diğerlerini eğlendiririm»



**Güler yüzlü hostes
zorunluluğu örneği
sınavda çıkabilir**

Gerçek ve görünen (yansıtılan) duygular

Gerçek Duygular

Bireylerin mevcut durumdaki gerçek hisleri, duyguları

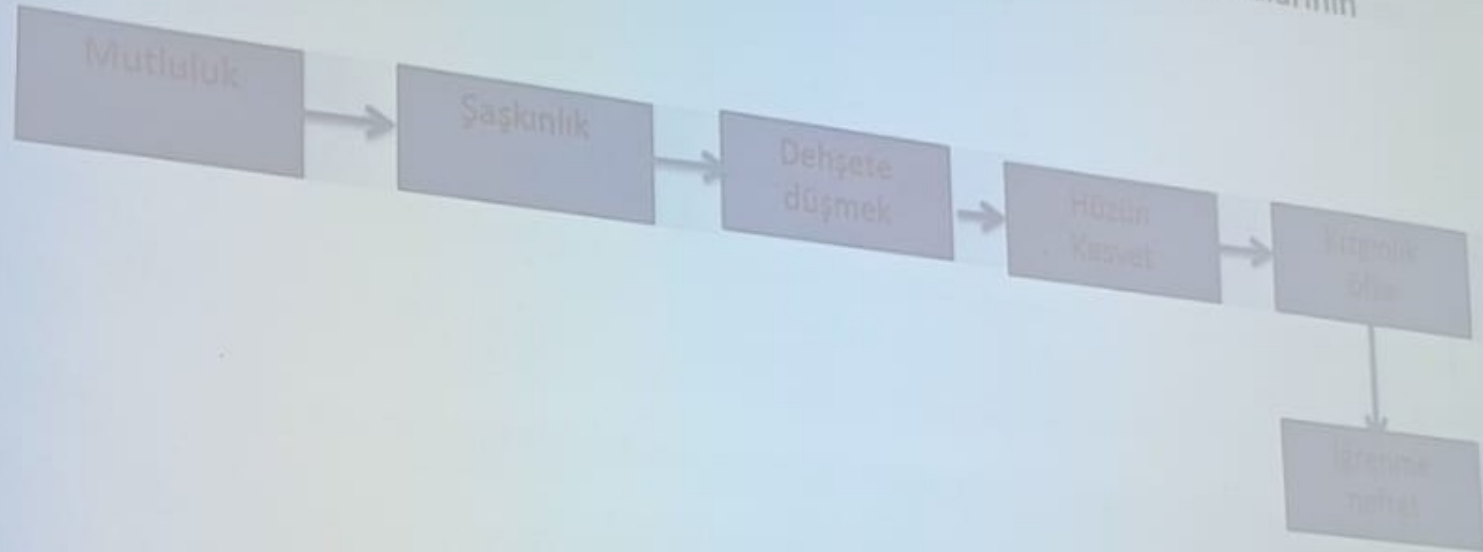
Yansıtılan (görünen) Duygular

Durum yada örgüt öyle istediği için, öyle olması gerektiği için yapılandırılan, organize edilen duygular.



Evrensel Duygu Türleri

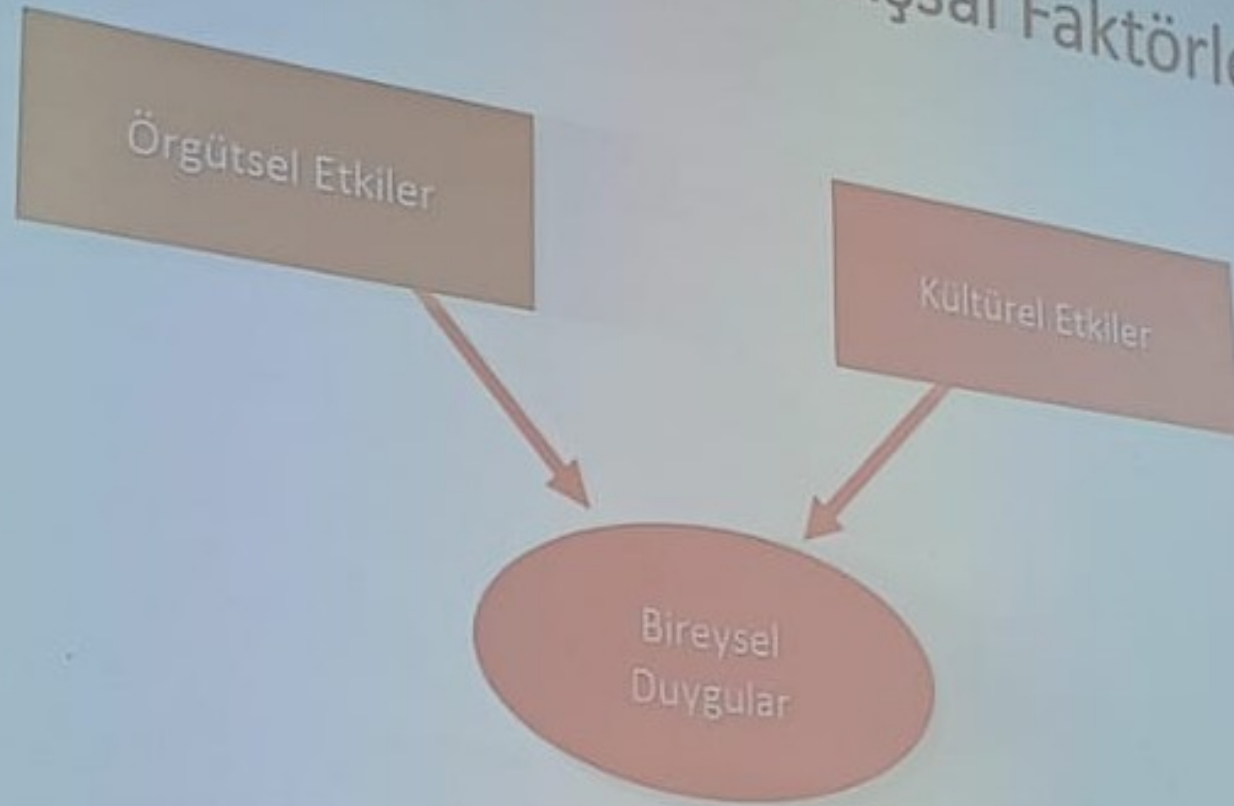
- Bireylere ilişkin olarak tanımlanmaya çalışılan çok çeşitli duygular bulunmaktadır.
- Ancak bir çok duygu aşağıdaki akışta yer alan duygu tanımlamalarının altında sınıflandırılabilir.



Duygu Boyutları

- Duygu çeşitleri
 - Olumlu
 - Olumsuz
- Yoğunluğuna göre duygular
 - Kişilik (her birey bir olaya farklı tepkiler verir)
 - İş gerekleri nedeniyle
- Sıklık ve süreklilik açısından duygular
 - Duyguların sergilenme sıklığı
 - Duyguların gösterilme süresi.

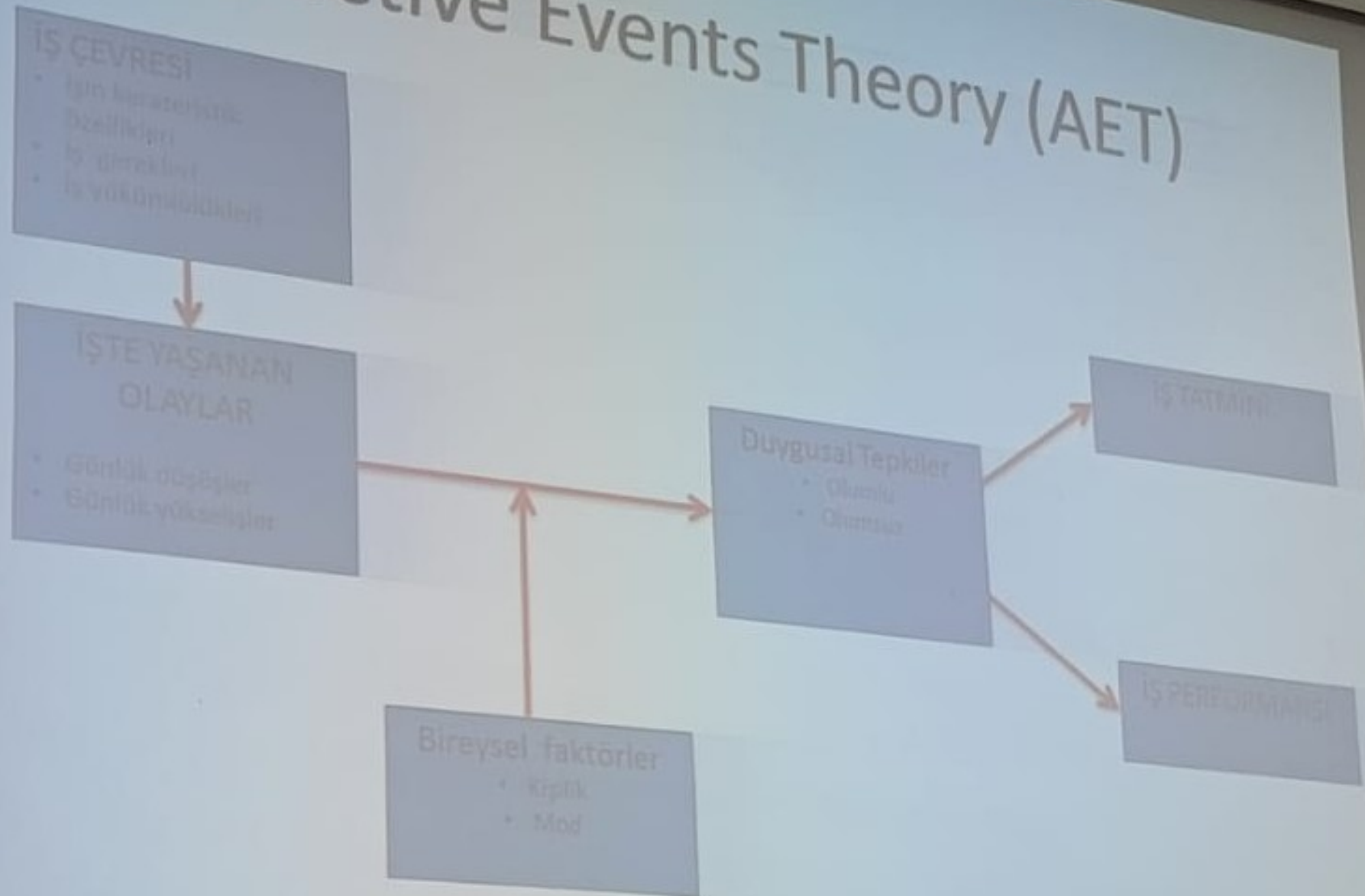
Duyguları yapılandıran Dışsal Faktörler



Duygusal Olay Teorisi (Affective Events Theory (AET))

- Bireylerin iş yerinde yaşadıkları olaylar duygularını olumlu/olumsuz şekilde etkiler.
 - Bireyin kişiliği ve modu verdiği duygusal tepkileri belirler.
 - Duygular bireylerin işte performansını ve iş tatminine ilişki değişkenleri etkiler.
- Teorinin varsayımları :
 - Bireylerin tepkileri duygularının ve bireyin bulunduğu moda bağlı olarak şekillenir.
 - Mevcut ve geçmişte yaşanmış duygular bireyin iş tatmini etkiler.
 - Duygusal dalgalanmalar iş tatmininde bazı oynamalar yaratmaktadır.
 - Duyguların bireylerin iş performansı üzerindeki kısa sürelidir.
 - Olumlu ve olumsuz duygular çalışanı oyalar dikkatlerini başka noktalara çeker ve iş performanslarını düşürür.

Affective Events Theory (AET)



DUYGULARIN BELİRLEYİCİ OLDUĞU ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONULARI

- Çalışan Yetkinlikleri ve seçimi (EQ)
- Karar Alma
- Motivasyon
- Liderlik
- Bireyler arası çatışma
- Müşteri hizmetleri



ALGILAMA VE ATFETME SÜREÇLERİ

1. ALGILAMA SÜRECİ

a) Algılamanın Tanımı:

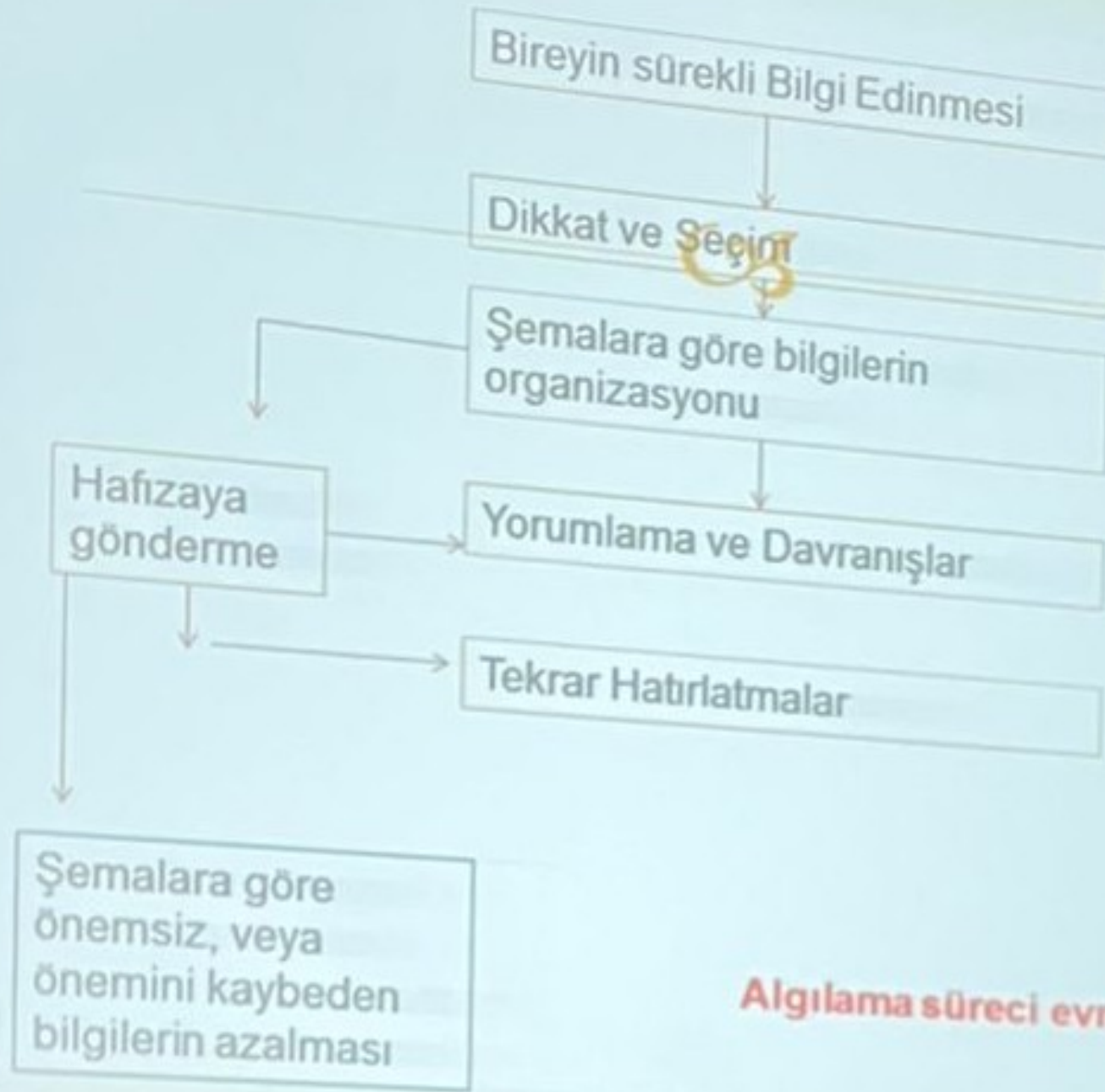
İnsanların çeşitli duyuları (görme, işitme, koklama, dokunma ve tatma) yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri bir araya getirip organize ederek kendileri için anlama yada yoruma kavuşturmalarına ilişkin süreçlerdir. (zihin haritası)

- Algılama duyu organları ile ilgilidir.
- Her bireyin ilgisini çeken çevresel olay ve bilgiler farklıdır.

«Kişilerin oluşturdukları kanaat, kuram ve fikirler zaman içinde değişebilir.»

B. Algılama Sürecini Etkileyen Faktörler

1. Algılayanın kişiliği, tecrübeleri,
2. Algılananın özellikleri,
3. Algılama ortamı **organ**
4. Algısal çarpıtmalar oluşabilmektedir.



Algılama süreci evreleri

D) Algılama Sürecinde Yanılgı ve Çarpıtmalar:

- 1) Basmakalıplılık,
- 2) Model Örneği Oluşturma (prototip),
- 3) Hale Etkisi,
- 4) Seçici Algılama,
- 5) Yansıtma,
- 6) Zıtlık Etkisi,
- 7) Beklentiler

Algılama Sürecinde Yanılgı ve Çarpıtmalar:

1) **Basmakalıpcılık, (Stereotyping)**



- İnsan ve nesneleri gruplandırırken zihnimizde oluşturduğumuz kişisel inanışlardan biridir. (Mesleklere, ırklara, renklere, kelimelere, şiveye, vb. ne göre)
- Örn: Mühendisler içedönüktür, teknik çözümünden anlarlar,
- Dişçiler can yakarlar, korkunçturlar,

Bunlar yanılgıları oluştururlar....

D) Algılama Sürecinde Yanılgı ve Çarpıtmalar:
2) Model Örneği Oluşturma (prototip),

- Zihindeki modele göre olayları algılamaktır.
- Pesimistler olayları pesimist algılar

3) Hale Etkisi,

- Bir insanın bir özelliğine veya olayın etkisinde kalarak diğer insan ve olayları buna göre değerlendirmesidir .
- "Adı çıkacağına canı çıksın"

D) Algılama Sürecinde Yanılgı ve Çarpıtmalar:

4) Seçici Algılama,

- Dikkat ve seçim evresinde olur. Kişi kendi ihtiyaçları, değerleri ve beklentilerini ilgilendiren yönleri dikkate alır. (çıkarlarına göre algılama)
- Ör: kardeşi MS hastası olan bir bireyin bu konu ile ilgili ifadeleri daha dikkat etmesi
- Bu durum kişileri yanılgıya götürür (kardeş-miras, siyasetçilerin kendi destekçilerine göre bütünü değerlendirmeleri vb.)

D) Algılama Sürecinde Yanılgı ve Çarpıtmalar:

5) Yansıtma, (İZ DÜŞÜMÜ-(Projection))

Bir kişinin kendine ait başkaları tarafından hoş karşılanmayan kişisel bir özelliğinin başkalarına yakıştırması durumuna yansıtma adı verilir.

(Örn. Yönetici çekmecesini kilitler, başkalarına çekmecedeki önemli evrak olduğunu belirtir sebep olarak, ancak gerçek sebep onun başkalarının çekmecelerini karıştırmasıdır. / kendisi işten çıkarılma endişesi olan, ortaya kişilerin güvenliği olursa daha motive çalışacaklarını belirtir)

Ör: hoca kişi dürüst bir insansa diğer bireyleri de dürüst davranacakları inancı ile davranır. (

«İnsanın zikri neyse fikride odur»

D) Algılama Sürecinde Yanılgı ve Çarpıtmalar:

6) Zıtlık Etkisi, (Contrast Effect)

Kişilik özelliklerinden birinin aynısını taşıyan kimselerden olumlu veya olumsuz olarak yapılan değerlendirmeye göre diğerlerinden zıt durum göstermesi.

Örnek: Orta derecede bir öğrenci, tembel bir sınıfta çok çalışkan gözükebildiği gibi çok çalışkan bir sınıfta da tembel gözükebilir.

7) Beklentiler:

Beklentiler her zaman nesnel veya gerçekçi olmayabilir.

«Görmek istediğin gibi görme»

apa yang mau kamu liat, itu yang kamu liat

II- ATFETME SÜRECİ (attribution)

- ❧ Kişinin kendi davranışlarının veya başkalarının davranışlarının nedenlerini açıklaması ve belli hususlara dayandırılmasına verilen addır.
 - ❧ Atfetme süreci ile birey hem kendi davranışlarının, hem de diğer insanların davranışlarının ve hem de algıladığı olayların anlama kavuşturulması yada yorumlanmasında önemli yere sahiptir.
 - ❧ Diğer kişilerin davranışlarını yorumlarken Nedenlere ineriz.
 - ❧ Neden olduğunu ortaya çıkararak atfetme sürecini yaşarlar.
 - ❧ Kendi davranışları için de bunu yaparlar.
- «Atfetme **NEDEN-SONUÇ** ilişkisinin ortaya çıkarıldığı **bir analitik düşünme** sürecidir.»

B) ATFETME Sürecinin Dayandığı Nedenler

1) İçsel Nedenler, Bireyin kontrolü altında olduğuna inanılan nedenlerdir. (Örn. Ebru'nun okuldaki başarısı düşük, çünkü ders çalışmayı sevmiyor ve tembel)

1) Dışsal Nedenler, Kişinin kendi kontrolü dışında olduğuna inanılan nedenlerden.

(Örn. Saliha'nın sanat başarı işgücü verimliliği düşüktür, çünkü Saliha'nın çalıştığı tezgah eskidir ve sık sık bozulmaktadır, dolayısı ile moral bozmaktadır)

C) ATFETME Belirleyicilerini Etkileyen Faktörler

1. **Ayrırtedicilik**, Yalnız bir olayla veya durumla ilgili olarak ortaya çıkan belirgin bir davranışın nedenlerine bakmaksızın değerlendirilmesine denir.

Örn. Hasan bir sınavda çok kırık not almış, başarısızlığını içsel ve dışsal nedenleri analiz etmeden tembel diyebiliriz, çünkü diğerlerine kıyasla notu düşüktür; ancak Hasan'ı daha önceden tanırıyorsa ve onun başarısızlığı bizim için içsel değil dışsal nedenle açıklarız.

2. **Görüş Birliği**, Bir grup insan aynı ortamda ve eşit koşullarda bulunuyorsa ve insanlardan birisinin ortaya çıkan farklı bir davranışı o kişinin içsel özelliğine atfedilir. Çünkü o ortam herkes için aynı olarak bakılır.

(Örn. Aynı fab. Aynı makineleri kullanan insanların arasında Mehmet'in durumu)

C) ATFETME Belirleyicilerini Etkileyen Faktörler

3. Tutarılık (Consistency)



☞ Bir davranışın zaman içinde benzer durumlarda tekrar ortaya çıkması durumuna tutarlılık adı verilir.

Ör: tüm sınavlardan yüksek not alan Mehmettin bir sınavdan düşük alması, bu başarısızlığının dışsal nedene bağlamak gibi bu başarısızlığı dikkate almamak

Hep düşük not alan Ayşe'nin hep başarısız olmasını beklemek

D) ATFETME Hataları

1. **Temel Atfetme Hatası (fundamental attribution error),**
Gerçekten çalışkan bir öğrenci sınav günü kötü bir not almıştır ve hoca bunu onun az çalışmasına bağlamıştır. Halbuki onun çalışmamasında veya sınavında kötü not almasında başka faktörler vardır. Mesela sınavda çok heyecanlanmıştır veya bir yakınını kaybetmiştir ve bunun gibi birçok dışsal faktör yüzünden çalışmamıştır. Ama bunu hoca değerlendirmedeği (bilmediği) için onun tembelliğine yorar bu sonucu.

2. **Kendine Hizmet Eğilimi (self-serving bias)**

Başarıda kendine, başarısızlıkta dışarıya sebep oluşturma.

Örgütlerde yaşanan Affetme Süreçleri

- **Çalışan seçme ve mülakat süreçlerinde**
 - Algısal ön yargılar adayların mülakat ve seçilme süreçlerinde belirleyici olabilir.
 - Bireylere ilişkin ilk izlenimler 1/10 saniyede oluşur!
- **Performans Beklentileri**
 - Düşük yada yüksek performans göstergeleri, yöneticilerin astın kapasitesine ilişkin kehanetlerde bulunmasına neden olur.
- **Performans Değerlendirme**
 - Değerlendirme süreçleri genelde subjektiftir. Değerleyiciler genelde diğer çalışanların performansına göre değerlendirme eğilimindedirler.
 - Çalışan davranışları (iş dışı) performans değerlendirme sürecini etkiler

Algılar ve Bireysel Karar Alma



❧ Problem

- ❧ Arzulanan durumla ile mevcut durum arasındaki farklılık

❧ Karar

- ❧ Veriler ışığında alternatifler arasından seçim yapma

❧ Algı İlişkisi:

- ❧ Tüm problem tanımlama ve karar alma süreci algılardan etkilenir.
- ❧ Problemlerin algılanma ve farkındalığı
- ❧ Verilerin seçilme ve değerlendirilme aşamaları

Örgütlerde Karar Alma Modelleri

- **Rasyonel Karar-Alma Modeli**

- Mükemmel dünya» görüşüne dayanır. Tüm olasılıklar ve bilgiler açıktır ve ulaşılabilir.
- 6 aşamalı karar verme sürecini kapsar.

1-Problemi tanımlama

2-Karar kriterlerini belirleme

3-Kriterlere gerekli ağırlıkları verme(kriter derecelendirme)

4-Alternatif çözümler oluşturma

5-Alternatif çözümleri değerlendirme

6-En iyi alternatif çözümü bulma

Örgütlerde Karar Alma Modelleri



- **Sezgisel karar-alma**
 - Deneyimlerimizin damıtılmasından oluşan bilinçdışı bir süreçtir.
 - Hızlı karar alma biçimidir.
 - Bütüncül bir bakış açısına sahiptir.
 - Duygusal unsurlar içerir.

Tutum Nedir?

Tutum

bireyin nesneler , olaylar ve insanlar hakkında olumlu-olumsuz değerlendirmel eri.

Bilişsel unsur

Bir tutumun nasıl oluştuğuna ilişkin bir tarif yada inanç

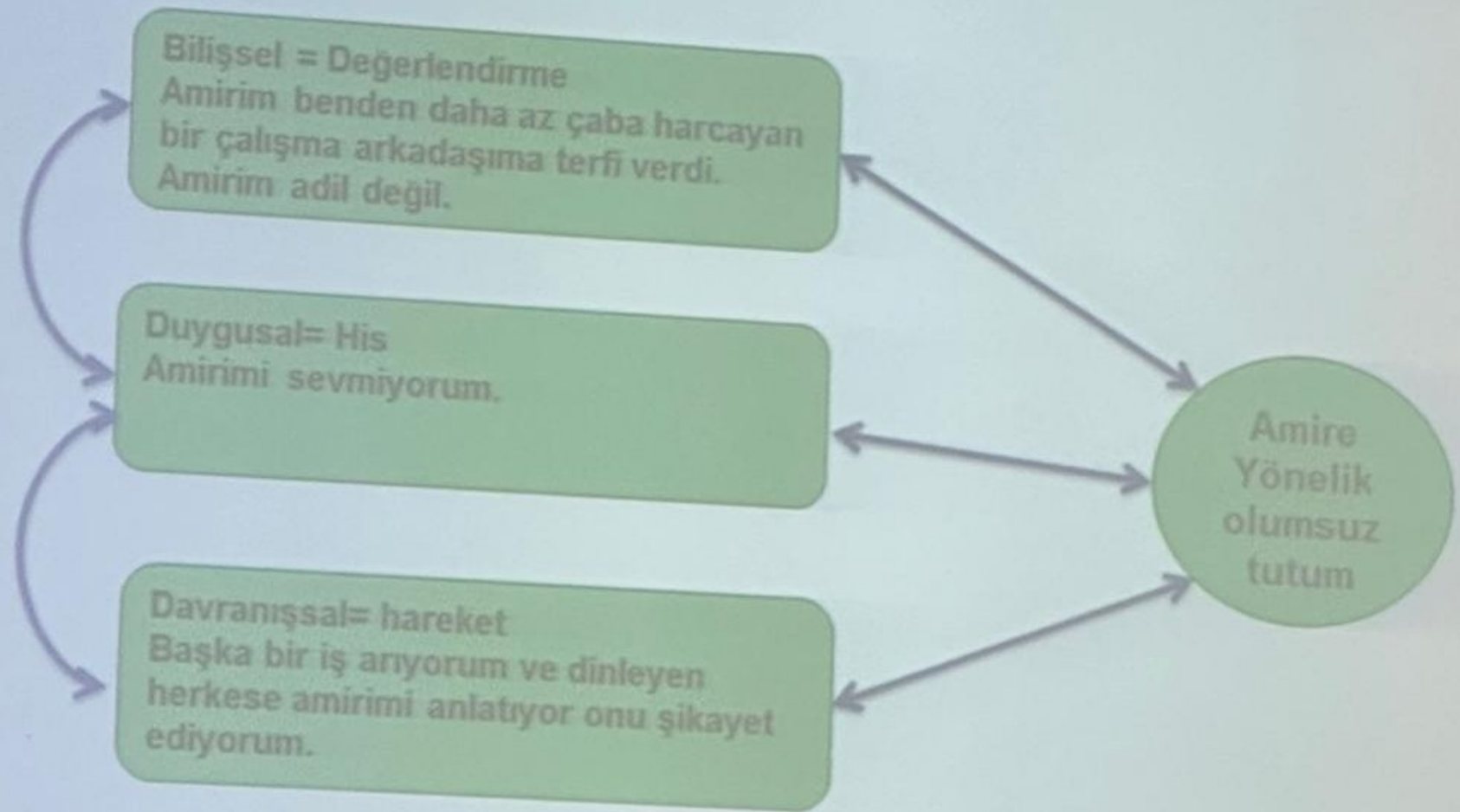
Duygusal unsur

Tutumların duygusal, hissel yanı bölümü.

Davranışsal Unsur

Bireyin bişey yada bir olaya ilişkin davranma niyeti, şekli

Tutum yapılanması



Tutum Davranış İlişkisi

- Tutumlara ilişkin ilk çalışmalar tutumların davranışları belirlediğini göstermektedir.
- Ör: bireylerin sevdikleri Tv programlarını izlemeleri, sevmedikleri işlerden kaçınmaları
- 1960'lardan sonra
- Davranışların tutumları belirlediği görüşü ortaya konuldu.
- Ör: yerli arabalarının kalitesizliğinden, ithal alman arabalar kadar iyi olmadığından bahseden birinin, babasından kalan yerli bir arabaya (fiat) ilişkin olarak, aslında o kadarda kötü olmadığını söylemeye başlaması
- Bireyler davranışları ve tutumları arasında uyum sağlamaya çalışır.

Örgütlerde Tutum Türleri

İş tatmini

Bireylerin işlerine ilişkin olumlu veya olumsuz hisleri

İşe katılma/İşe sarınlık

Bireyin kendini işi ile özdeşleştirmesi, işine aktif olarak katılması, işi ve işindeki performansı önemsemesi

Örgütsel Bağlılık

Bireyin örgütüne ilişkin geliştirdiği duygusal tepkiler sonucu örgütte kalmayı, örgüt üyeliğini devam ettirmek istemesi

İş tatmini

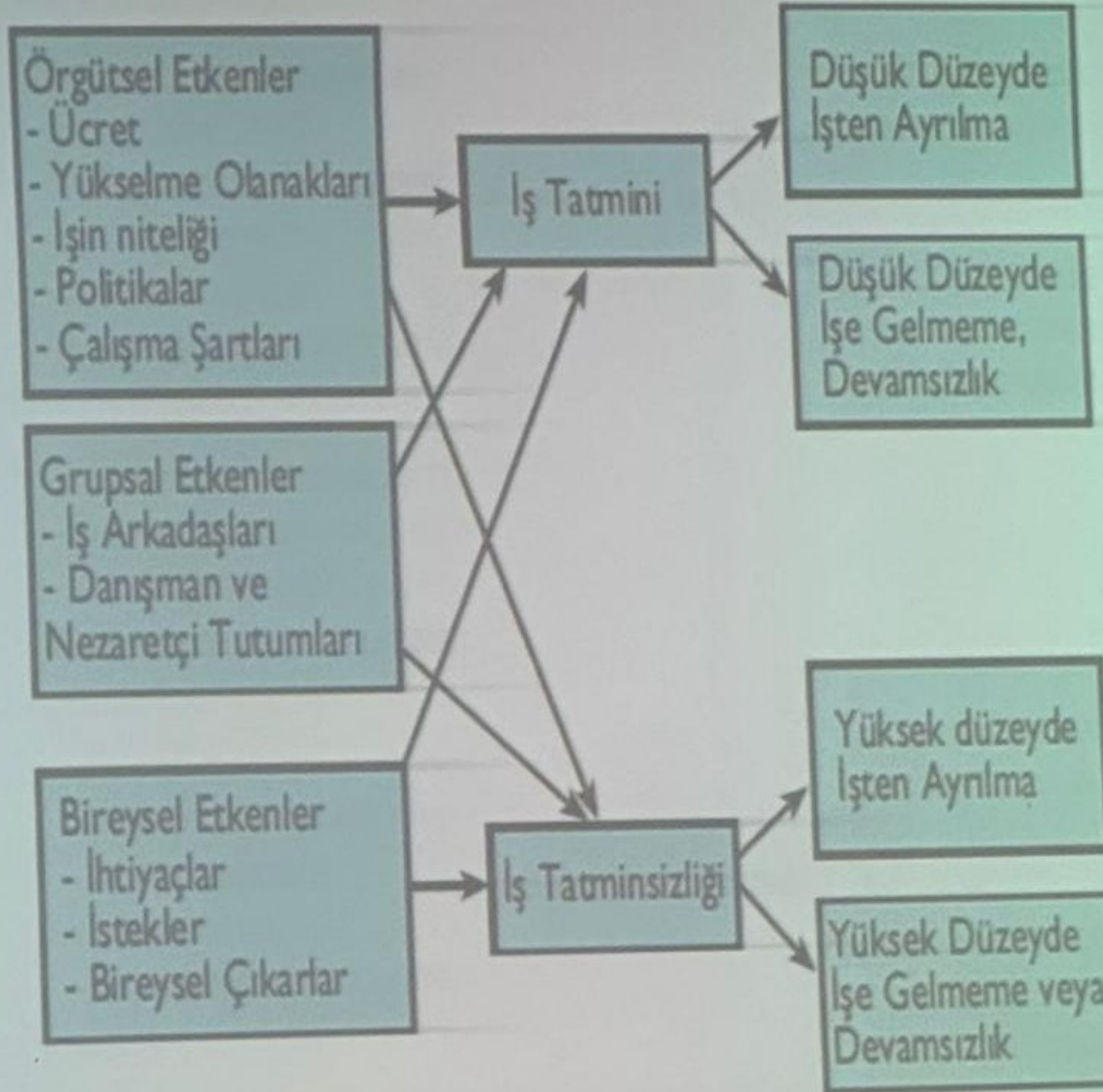
- İş tatmini çalışanın işine ilişkin duygusal tepkisidir(olumlu/olumsuz)
- Amerika'da yapılan bir çalışmada çalışanların% 49'u tatmin olmuş olarak görülürken bundan on sene önce bu oran % 58'i olarak saptanmıştır.

İş tatmini

➤ İş tatminini ölçme

- Tek soru ile ölçümleme
- 'İşinizden ne ölçüde memnunsunuz' «işinize ilişkin tüm faktörleri dikkate aldığınızda işinizden ne ölçüde» memnunsunuz'
- Çoklu ifadeli ölçekler
- İşin kendisinden
- İş arkadaşlarından
- Yöneticisinden
- İş ortamından,

Şekil 3.2



İş Tatminine ve Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları

Kaynak: Moorhead ve Griffin, *Organizational Behavior*, Houghton and Mifflin Camp, Boston, 1989: 89.

İş tatmini ve ücret ilişkisi

- Yoksul olan yada gelişmekte olan ülkelerde ücret iş tatmini etkileyen önemli bir faktör iken
- Gelişmiş yada ücret seviyesini tatminkar olduğu (rahat yaşama seviyesi) durumlarda ücretin tatmin üzerindeki etkisi düşük oluyor. Hatta kayboluyor.
- Ör: iş yerinden 80 bin \$ alanlar 40 bin \$ alandan daha düşük iş tatminine sahip
- Ör: Forbes yürüttüğü bir çalışmaya göre;
- Forbes 400 listesinde yer alan en zengin insanlar ile Doğu Afrika'daki Maasai kabilesindeki çobanların genel iyi olma durumları karşılaştırılmış aralarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

İş tatminin çalışan performansı üzerindeki Etkisi

➤ İş tatmini ve Verimlilik

- Tatmin çalışanlar her zaman yüksek performanslı olamaya bilirler..
- Ancak iş verimliliği iş tatmin oranı yüksek olan işletmelerde yüksektir.

➤ İş tatmini ve devamsızlık

- Tatmin çalışanların devamsızlık oranları düşüktür.

➤ İş tatmini ve İşten ayrılma

- Tatmin bireyler daha az işten ayrılma niyeti geliştirirler.

İş tatmininin çalışan performansı üzerindeki Etkisi

➤ İş tatmini ve Verimlilik

- Tatmin çalışanlar her zaman yüksek performanslı olamaya bilirler..
- Ancak iş verimliliği iş tatmin oranı yüksek olan işletmelerde yüksektir.

➤ İş tatmini ve devamsızlık

- Tatmin çalışanların devamsızlık oranları düşüktür.

➤ İş tatmini ve İşten ayrılma

- Tatmin bireyler daha az işten ayrılma niyeti geliştirirler.

İş Tatmini Düşük olan Bireylerin davranışları

Çıkma(Exit)

Örgütten ayrılma davranışı.

Sesini Çıkarma (Voice)

Koşulları iyileştirmek için aktif ve yapıcı şekilde girişimlerde bulunma.

Sadakət (Loyalty)

Pasif olarak koşulların değişmesini bekleme.

Yok sayma (Neglect)

Koşulların daha kötüye gitmesine seyirci kalır.
(devamsızlık)

İş tatmini ve müşteri memnuniyeti

- **Tatmin olmuş çalışanlar müşteri memnuniyetini artırır Çünkü:**
 - Müşterilere daha arkadaşça ve samimi davranır. Sorumluluk duygusu taşır.
 - İşten ayrılma niyeti düşüktür ve böylece müşteriler ile uzun soluklu ilişkiler geliştirirler.
 - Tatmin olmuş çalışan örgütte uzun süre kalır ve deneyim kazanır. Deneyimler işe yansır.
- **Araştırmalar müşteri memnuniyetsizliğinin, çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğunu göstermektedir.**

Kategoriler Belirgin Değerler

Ücret	Yüksek ücret ve güvenli ücret
Terfi Sistemi	Terfinin sıklığı ve bireyin yeteneklerine göre yapılması
Danışmanlık	Yöneticilerle iyi ilişkiler. Yapılan işin değerlendirilmesi
İş arkadaşları	Birlikte olmaktan zevk alınan, sorumlu ve güvenilir arkadaşlıklar
İşin Kendisi	Yeteneklerin kullanılması özgürlük ve bağımsızlık entelektüel pekiştirmeler yaratıcılık ve başarı duygusu
Alturizm	Başkalarına yardımcı olma ve ahlaki nedenler
Statü	Prestij, başkaları üzerinde güç kullanma, ün veya şöhret
Çevre	Rahat ve güvenli

Soru: Bunlardan hangisi sizler için en önemlidir?

Tablo 3.2

Yaygın İş Değerleri

Kaynak: Colquitt, LePine, ve Wesson g. e., 2011: 106.

➤ İŞ TATMİNİ VE DEĞER KURAMI

insanların yaşamlarında önem verdikleri veya değer verdikleri her şeyler iş tatmininde önemli bir yer sahiptir.

Çalışanın istediği ile elde ettiği arasındaki fark ne kadar büyükse tatminsizlik

Ne kadar küçükse tatmin oluşmaktadır.

Tatminsizlik = (Ne istediğimiz - Neye sahip olduğumuz)
(Değerin çalışan (kişi) için önemi)

Çalışanlar için iş tatmini ile ilgili en önemli beş temel faktör söz konusudur (Smith, Kendall ve Hulin, 1969). Bunlar;

- **İşin kendisi:** İşin birey için taşıdığı anlam, öğrenme fırsatları ve sorumluluklar şeklinde gözükür.
- **Ücret:** Bireyin yaptığı iş karşılığında elde ettiği maddi ücret anlamındadır. Eşitlik algısı
- **Terfi Sistemi:** Bireyin işte ilerleyebilme olanağının olup olmamasıdır.
- **Danışmanlık:** Danışmanın bireye vereceği teknik bilgi ve davranışsal destek
- **İş Arkadaşları:** Bireyin birlikte çalıştığı arkadaşlarının teknik açıdan yeterli ve sosyal açıdan destekleyici olmaları.

Bireyin işini sevmesini sağlamak

- 1-işin birey için anlamlı olmasını sağlamak (meaning fullness of work)
- 2-işin sonuçlarında sorumluluk almak (responsibility of ourcomes)
- 3-Sonuçlar hakkında bilgi (knowledge of results)

5 temel İş karakteristiği (hackman and Oldman 1980)

Çeşitlilik

Kimlik

Önem

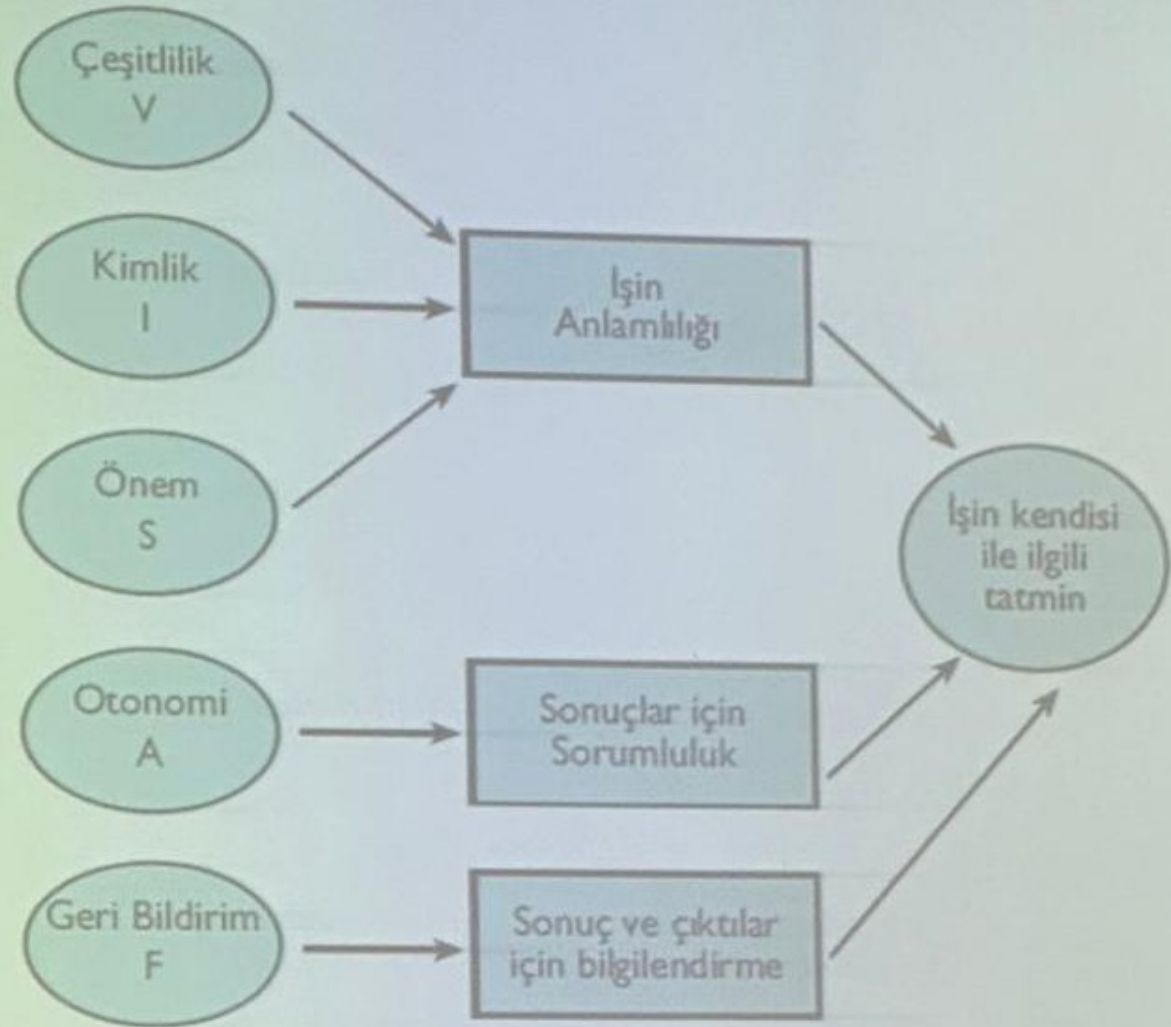
Otonomi

Geribildirim

Şekil 3.3

İş Karakteristikleri Kuramı

*Kaynak: Colquitt,
LePine ve Wesson,
a.g.e. 2011:113.*



Örgütsel Bağlılık Tanımı

- Psikolojik perspektifte;
- örgütte ilişkin olumlu tutumlar, değerlendirmeler ve buna bağlı olarak örgüt hedeflerine ulaşmak için çalışma isteği (Sheldon 1971;s 143)
- bir partizan gibi bireysel çıkarları göz ardı ederek örgütte, hedeflerine ve değerlerine bağlanmak (Buchanan 1974;s 533)
- örgütte inanmak, organizasyonun değerlerini benimsemek, organizasyonun bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek (Steers 1977;46)
- işe katılım, sadakat ve örgütün değerlerine inanma ile oluşan birey ile örgüt arasındaki psikolojik bağ, ilişki (O'reilly, Caldwell 1981;s 598)

Örgütsel Bağlılık Tanımı

➤ Araçsal perspektifte;

- bireylerin örgütte yatırdıkları para, statü, zaman gibi yatırımların geri dönüşümünü almak için, yatırımların faydalarını maksimize etmek için örgüt dışı unsurları da göz önünde bulundurarak örgüte bağlandıklarını, örgütte kalmayı istediklerini savunmaktadır.

(Becker 1960;s32)

- örgütsel bağlılık örgüt ile çalışan arasında ödül-maliyet bağlamında oluşan karşılıklı ilişkisi olarak nitelendirilmiştir.

(Hrebiniak, Allutto 1972;556)

- örgütsel bağlılık belirli bir eylemi sürdürme eğilimi olarak tanımlanmış,örgüt üyeliğine ilişkin olarak yapılan fayda maliyet analizi sonucu bireyin söz konusu faydaları kaybetmemek için örgütte bağlandığını belirtmiştir

(Becker 1960; 33,Hrebiniak, Allutto 1972; 556)

15 talmin $\uparrow$ $\rightarrow$ Opelse 1 $\uparrow$ $\rightarrow$ 15te Δ
Böyük
talma
niyəti

Sel

Stenli Δ

1.
2.
3.
4.
5.

Örgütsel Bağlılık Tanımı

➤ Normatif perspektifte;

- Bireyler örgütün yıllar boyunca onlara sunduğu hizmetleri ve iş tatmini göz önünde bulundurduklarında ahlaki doğruluk bağlamında örgütte kalmaktadırlar.

(Marsh, Mannari 1977; 59)

- Bireyler kuruma kendi faydaları için değil toplumda doğru kabul edildiği için bağlanmaktadırlar.

- Örgütsel bağlılık bir davranıştan ziyade bir tutumu ifade etmektedir

(Wiener 1982;s 421)

Örgütsel Bağlılık Tanımı

➤ Çok Boyutlu Yaklaşım;

- çalışanların organizasyonla ilişkisi ile şekillenen ve organizasyonun sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış
- Duygusal örgütsel bağlılık(psikolojik perspektif)
- Devamlılık bağlılığı (araçsal perspektif)
- Normatif bağlılık (normatif perspektif)

(Meyer, Allen 1991; 67)

Örgütsel vatandaşlık(Organ & Podsakoff vd.,)

- **1) Fedakârlık (altruism):** Örgütle ilgili bir görev ya da problem konusunda örgüt içindeki diğer bir kişiye yardım anlamına gelecek bütün istemli davranışları kapsamaktadır.
- **2) Nezaket (courtesy):** Aynı örgütte görev yaptığı diğer işgörenlerle ilgili olarak ortaya çıkabilecek muhtemel problemleri önceden sezip tespit etmeyi, bu problemlerin ortaya çıkmasını önlemek için ya da bu problemlere çözüm sağlamak için çalışmayı, diğer işgörenlerin haklarına saygı göstermeyi ve onlarla iyi geçinmeyi kapsamaktadır
- **3) Vicdanlılık (conscientiousness):** İşgörenin, örgütün kurallarını ve düzenlemelerini kabul ederek bunları içselleştirmesi ve bunun sonucu olarak da hiç kimse onu izlemese ve denetlemese bile bunlara tam anlamıyla uymasını ifade etmektedir.
- **4) Üyelik erdemi (civic virtue):** İşgörenin, örgüt içindeki politik süreçlere ve örgütsel etkinliklere sorumluluk duygusuyla ve yapıcı bir şekilde katılımını ifade etmektedir. (toplantılarda hazır bulunma, kendisine iletilen örgütle ilgili mailleri ve diğer materyalleri okuma, kişisel zamanını ayırarak işiyle ve örgütle ilgili yayınları takip etme)
- **5) Sportmenlik (sportsmanship):** İşgörenin, örgüt içinde karşılaştığı ve kaçınılmaz nitelikte olan sıkıntı verici durumlara, kendisine yüklenen ağır vazifelere ve iş yüküne tahammül etmesi, bunlardan dolayı şikâyet etmemesi ve söylenmemesidir.

ÖRGÜTSEL ADALET

Genel olarak Organizasyonel adaletin iş yerindeki adalet algılarına odaklanan psikolojik bir araştırma alanı olduğu söylenebilir.

Literatür incelendiğinde, örgütsel adalet kavramını Greenberg (1987), Blakely(2005) ve Pillai (1999), Cropanzano ve Greenberg (1993), Donavan, Drasgow ve Munson (1998) tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir (Atalay,2010, s.42).

Örgütsel adalet; çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları tutum ve davranışları algılama şeklinde ifade edilmiştir. Başka bir ifadeyle, eşitliğin ve doğruluğun otorite tarafından korunması, çalışanlara etik davranılması ve çalışanın bireysel ve örgütsel sonuçları adil olarak algılamasıdır.

Ayrıca örgütsel adalet çerçevesi bireylerin kendi işlerindeki tecrübelerinin farklı yönlerini araştırmalarına da yardımcı olur. Örgütsel Adalet ile ilgili ilk oluşumlar sadece çıktıların algılanan doğrulukları çevresinde odaklanırken (dağıtımsal adalet), sonradan bunlara çıktıları tespit etmek için kullanılan prosedürlerin doğruluğunu içeren adalet ((prosedürsel, (işlemsel adalet)), saygılı ve hassas davranış (kişiler arası adalet) ve yeterli iletişim (bilgisel adalet) gibi yeni boyutlar eklenmiştir. (Marion, 2008,p.93).

DAĞITIMSAL ADALET

- İlk çalışmalarda söz konusu olan «dağıtım adaleti» olmuştur.
- Dağıtımsal adalet, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılmasını açıklar diğer bir ifadeyle dağıtımsal adalet hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır .

- Görevler
- Hizmetler
- Fırsatlar
- Cezalar/ödülleri
- Ücretler,
- Terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır

DAĞITIMSAL ADALET

Bireyler elde ettikleri sonuçları

- Gelir
- Prim
- Terfi
- Sosyal haklar vb.

adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilirler.

➤ Dağıtım Adaletinde esas olan, "bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesi" olduğu söylenebilir.

- ❖ Çalışanların adaletsizlik algıları memnuniyetsizliğe yol açar.
- ❖ Hakkaniyet algısı, motivasyonu ve iş tatminini artırır.

Eşitlik kuramı ve diğer dağıtım adaleti modelleri Walster, Deutsh, Crosby, Folger, adaletsizlik algılarına ilişkin tepkileri açıklamakta yetersiz kaldıklarından araştırmalar 'işlemsel adalet' kavramlarını inceleme konusu yapmışlardır

1. KİŞİLERARASI İLİŞKİDE ADALET

Kişilerarası ilişkide adalet, örgütsel ortamda bireylere karşı sergilenen davranışların ne ölçüde saygı sınırları içinde olduğunu ortaya koyar. İlişkisel adalet, bir iş yerinde çalışan kişilere saygı ve duyarlılık çerçevesinde hareket edildiğinde gerçekleşmiş olacaktır.

Bies, etkileşim adaletini; örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır. Karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır.

2. BİLGİSEL ADALET

- ❖ Bilgisel adalet, örgütsel ortamda, ilgili bilginin herkese açık olması koşuluyla sağlanabilecek bir adalet türüdür. Çalışanların kendilerine yönelik verilen kararların nasıl alındığı ile ilgili bilgiye ulaşmalarını temsil eder örgütlerde.
- ❖ Örneğin ücret sistemleri üzerine yapılan araştırmalar, özellikle açık ödeme sistemlerinin prosedürel adalet açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü bu tür ücret sistemleri işgörenlere örgüt içindeki ücret kararlarının nasıl alındığı hakkında bilgiler sağlamakla birlikte, bu prosedürlerin ihlal edilmediğine yönelik de önemli güvenceler sunabilmektedir.

İŞLEMSEL ADALET

- Folger ve Crapanzano, işlemsel adaleti, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılaması olarak tanımlamıştır.
- Konovsky, işlemsel adaletin dağıtım kararlarının nasıl verildiği ile ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu belirtmiştir.
- Leventhal'a göre bireyler, sosyal uyumun sağlanması için eşit ödül dağıtımının olması gerektiğine inanırlarken yüksek performansın sağlanması için sistemin önemli olduğunu düşünmektedirler.

Örgütsel Sinizim

Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine, çıkarlarını her şeyin üzerinde tuttuğuna inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimseyi "sinik" bunu açıklamaya çalışan düşünceye "sinizm" adı verilir.

- Sinizm, şüphecilik, kuşkuculuk, güvensizlik, kötümserlik, inançsızlık, olumsuzluk anlamlarına gelse de, aslında bireyin 'kusur bulan, zor beğenir,eleştirir' olması durumudur.

"bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu«

«bir örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç»

- Ör:işgörenlerin birbirleriyle anlamlı bakışmaları, sınıtmaları ve küçümser bir şekilde gülümsemeleri, örgütlerinin amaçlarıyla alay etme, görev

İŞLEMSEL ADALET

İşlemsel adaletin iki alt boyutu vardır (Thibaut ve Waler)

- Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formal prosedürler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara *söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini* kapsar.
- İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir.

Örgütsel Sinizim

Bilişsel boyut, işgörenlerin örgütün dürüstlükten, adillikten yoksun olması durumu olarak algılanması , ihanet algısı

Duyuşsal boyut, işgörenlerin bilişsel boyuttaki algılaması sonrasında; sinirlenme, kızma, gerilim hissetme, endişe duyma gibi duygusal tepkileridir.

Davranışsal boyut: işgörenlerin işletme ile ilgili olarak, çevresine olumsuz olarak aktarması, şikayet etmesi, eleştiride bulunması olarak ifade edilmektedir

İŞLEMSEL ADALET

İşlemsel Adalet, ödöl ya da cezanın miktarını belirlemede kullanılan araçların algılanan adilliğı üzerine odaklandığından, sonuçların nasıl belirlendiğı, sonuçların bizatihi kendinden daha önemlidir. Araştırmalar, çalışanların söz hakkına sahip olduklarına inandıkları durumlarda, süreci daha adil algıladıklarını, işlemsel adaletin, çalışanların bağılılık seviyelerini belirlemede önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

İşlemsel Adalet, dağıtım kararlarının yapıldığı sürecin adaletini temsil ederken, dağıtımsal adalet, dağıtım sonuçlarının adaletini içerir. Dolayısıyla çalışanlar adaleti ele alırken, meslek içi eğitim ve motivasyon gibi iş girdilerine karşılık elde ettikleri maaş ve terfi gibi iş çıktılarını değerlendirirler ve bu girdi-çıkıtı oran değerlendirmesini yaparken meslektaşları ile kıyaslama içerisine girerler.

Örgütsel Sinizim Nedenleri

- Yanlış yönetilen değişim çabaları,
- aşırı stres ve rol yükü,
- kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması,
- yetersiz sosyal destek,
- rekabet düzeyine kıyasla yetersiz düzeyde terfi,
- amaç çatışması,
- Artan örgütsel karmaşıklık,
- karar alımında etkili olma düzeyinin düşüklüğü,
- iletişimsizlik,
- psikolojik sözleşme ihlalleri,
- işten çıkarma

ETKİLEŞİMSEL ADALET

Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır.

Greenberg, etkileşim adaletini 'kişilerarası' ve 'bilgisel' adalet olmak üzere ikiye ayırmıştır

❖ Birincisi "kişiler arası duyarlılık"tır.

❖ İkincisi ise, "açıklamalar" ya da "sosyal sorumluluk boyutudur

Bunlardan ilki, kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut ise, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir .

Motivasyon...

Motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir.

Motivasyon ancak insan davranışlarında gözlenebilir.

Motivasyon olayı kişinin iş yapma, faaliyette bulunma, sonuç alma arzusu ile ilgilidir.

Motivasyonda gayret kadar onun yoğunluğu önemlidir.

Motive olmuş birey görev tamamlana kadar görev bağlılığı gösterir.



İŞYERİNDE MOTİVASYON

İŞ TATMİNİ



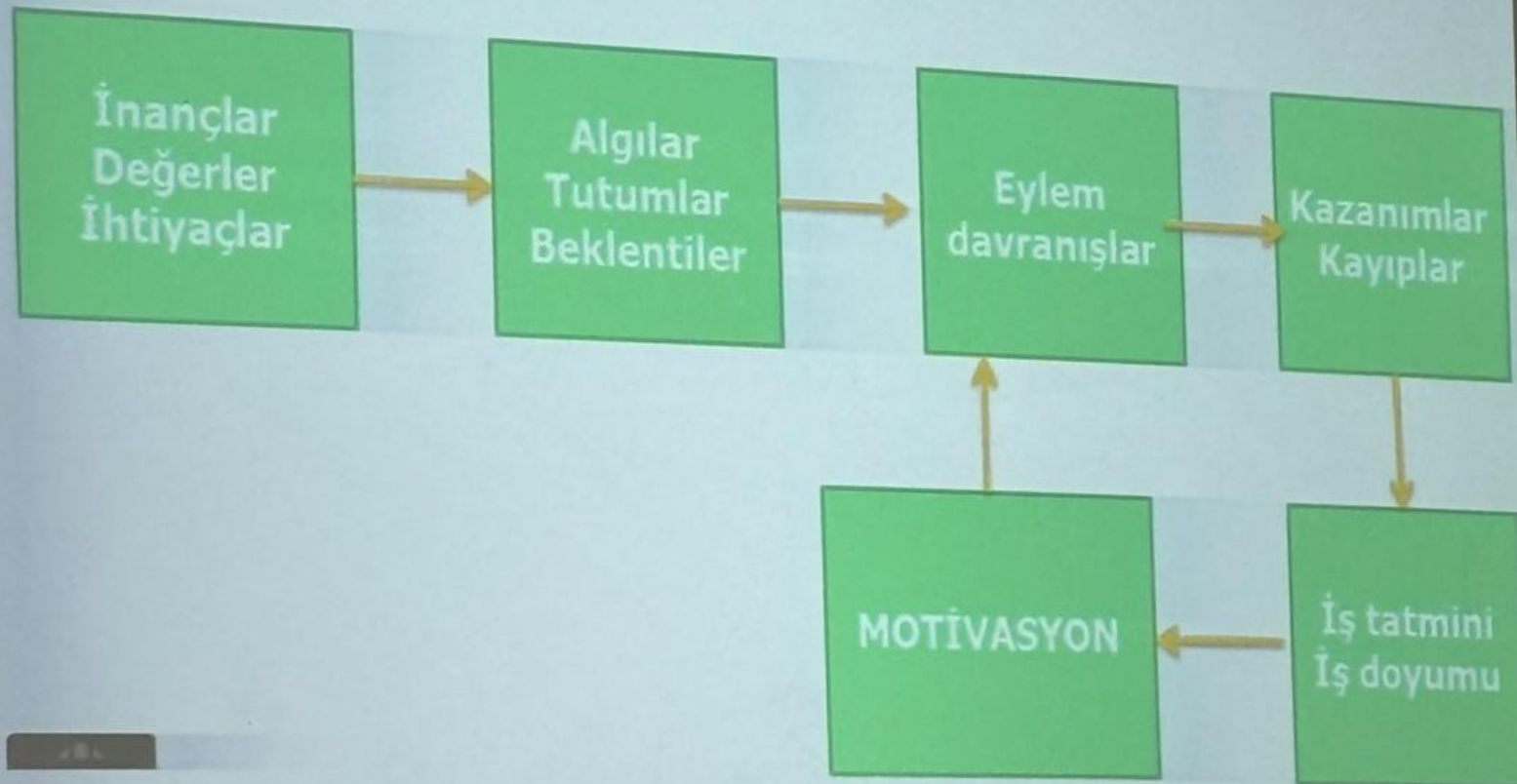
MOTİVASYON



İş tatmini yaratan faktörler

- Ücret
- İşin kendisi
- Gözetim
- Çalışma grubu
- Çalışma koşulları
- Örgütsel ortam

Genel olarak iş doyumu ve motivasyon ilişkisi modeli



Motivasyon Teorileri...

MOTİVASYON TEORİLERİ	
KAPSAM TEORİLERİ	SÜREÇ TEORİLERİ
❖ Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi ❖ Herzberg Modeli ❖ Başarı güdüsü kuramı ❖ Locke' nin bireysel amaçlar ve iş başarısı ilişkisi kuramı	❖ Davranış şartlandırması yaklaşımı ❖ Bekleyiş teorileri ❖ Eşitlik teorisi

Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi...



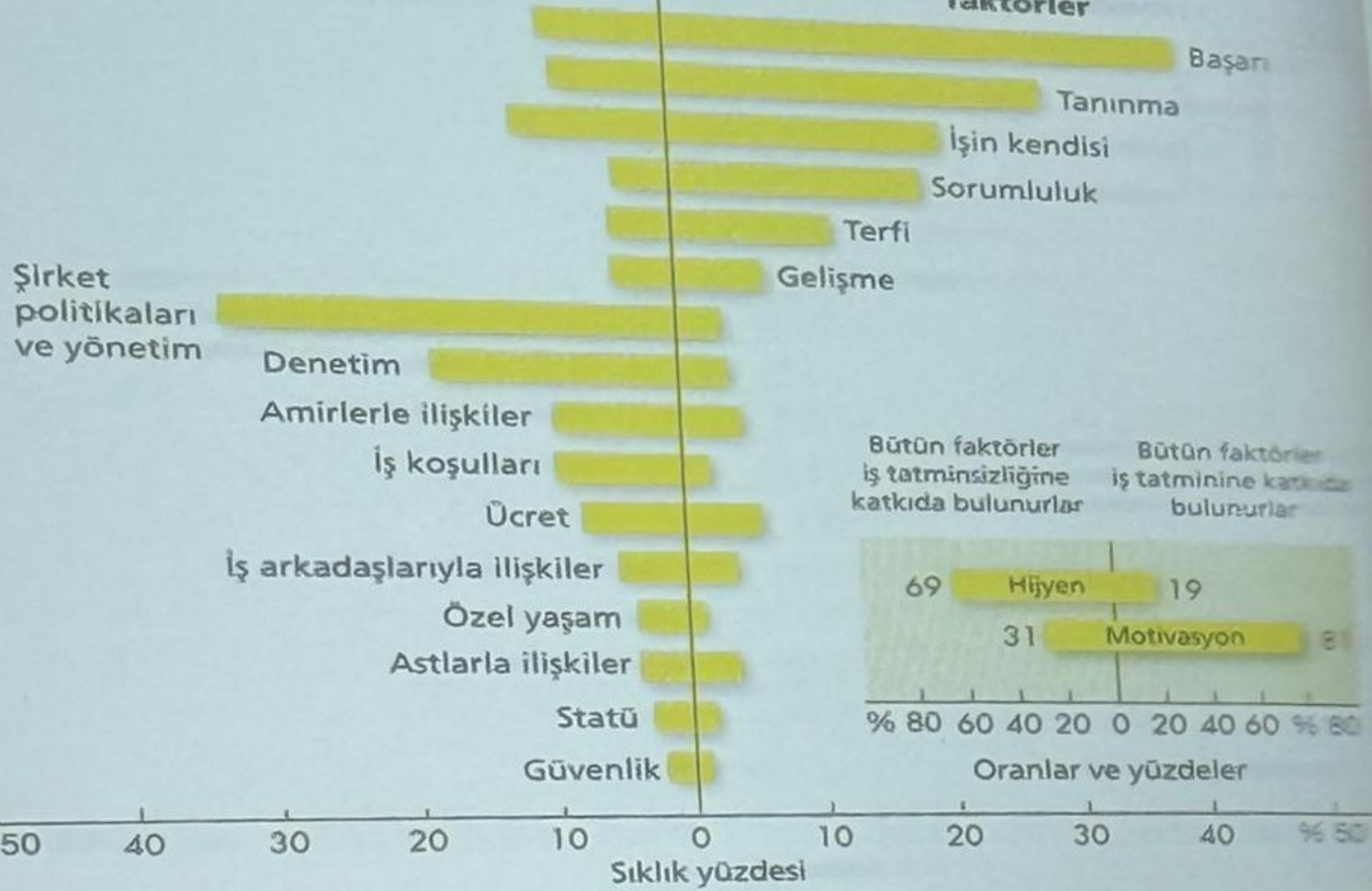
İnsanlar İşlerinden Ne ister ? Çalışanların iş yerinde iyi/kötü hissettikleri durumlar neler?

Table 7-2

Tatmin Ediciler ve Tatminsizlik Yaratanların Karşılaştırılması

1844 iş başı olayının incelenmesi sonucu bulunan tatminsizlik yaratan faktörler

1753 iş başı olayının incelenmesi sonucu bulunan tatmin yaratan faktörler



Herzberg Modeli...



Herzberg iş ortamında motive edici ve durum koruyucu (hijyenik) etmenleri ayırmıştır.

MOTİVATÖRLER (Güdüleyiciler)	HİJYEN FAKTÖRLER
❖ Başarı ❖ Tanınma ❖ İlerleme ❖ İşin Kendisi ❖ Sorumluluk ❖ Büyüme ❖ STATÜ	❖ Teknik Gözetim ❖ Kişilerarası İlişkiler ❖ Ücret ❖ İş Güvenliği ❖ Kişisel Yaşam ❖ Çalışma Koşulları

Başarı Güdüsü Kuramı.(McClelland)..

Çantanızda beş adet bilyeniz ve önünüzde 5 adet hedef olduğunu düşünün

Her hedef bir öncekinden daha uzaktır. Ne yaparsınız?

Hedef A: en kolay olan bir kol mesafesi uzakta. Vurursanız 20 tl alacaksınız

Hedef B: bu hedef a ya göre yarım metre daha uzak, vurursanız deneklerin %80 onu vurmuş  d l: 40 tl

Hedef C: bu B den daha uzak deneklerin %50 vurabilmi .  d l 80 Tl

Hedef D: C den daha uzak çok az kişi vurabilmi .  d l 160 Tl

Hedef E:  d l 320 tl ancak neredeyse hiç kimse vuramamı 

Başarı Güdüsü Kuramı.(McClelland)..

Maslow'un tersine güdülerin ğrenilmeyle kazanılabileceğini savunan bir kuramdır. Savunduğu güdüler ise **başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır.**

- ❖Eğer bir insan zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa, başarı güdüsüne sahiptir. İşler yüksek kişisel sorumluluk, geribildirim ve orta derece riskli ise bu kişiler kurumda motive olur.
- ❖Erk (gç) güdüsü güçlü olan bir birey, gç ve otorite kaynaklarını genişletme, diğer insanları etki alanında tutma ve gücünü koruma türünde davranışlar gösterirler.
- ❖Bağlanma güdüsü ise başka insanlarla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade eder.

Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı İlişkisi Kuramı...

- Locke'a göre iş görenlerin işteki başarısının belirleyicisi, bireylerin kişisel amaçlarıdır.
- Ulaşılması güç bir amaç belirleyen birey, gayet kolay elde edilebilecek bir amaç belirleyen bireye göre daha yüksek performans gösterecektir



Amaçların motivasyondaki rolleri...

- ❖ Birey tarafından belirlenen amacın, açık ve seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır.
- ❖ Birey tarafından belirlenen amaçların kolay olmaması onun iş yerinde daha arzulu ve istekli çalışmasını sağlayacak sonuç olarak verim artacaktır.
- ❖ Yöneticilerin bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar arasında ilişki kurması , örgütsel amaçların belirlenmesinde katılım sağlaması ve amaçlara ulaşma konusunda bireye geribildirim vermesi motivasyon sağlamaktadır.

Neden yüksek hedef motive eder?

- Yüksek ve sayısal hedefler, kişiyi hedefe kitler
- Ör: kolay bir sınava zor bir sınavdan daha çok çalıştınız mı?
- Zor bir hedefi gerçekleştirmek için farklı stratejiler geliştiririz

«Zor işleri yapmak için her zaman tembel kişileri seçerim, çünkü onlar işi yapmanın kolay yolunu bulurlar» Bill Gates

Hedef belirleme teorisi

- Bireyin hedeflere bağlanacağı ve ondan vazgeçmeyeceği varsayımına dayanır.
- Birey hedefe ulaşabileceğine inanır ve bunun için istek duyar.
- **Hedef bağlılığı:** içsel kontrol odaklılar hedefleri kendileri belirlediklerinde daha çok motive olurlar. Başkalarına bağlı olmak istemezler. Paylaşılan çaba
- **Kültür:** Bireysel kültürlerde kişilere dayalı hedef belirleme ve performans değerlendirme (ABD, Kanada)
- Kolektivist, yüksek güç mesafesi olan kültürlerde orta zorluktaki hedefler, yüksek zorluktaki hedeflerden daha motive edici + atanmış hedefler



Davranış Şartlandırması Yaklaşımı...

- Bu kuram davranışların, karşılaşılan sonuçlar tarafından harekete geçirildiğini öne sürer.
- Birey arzulanan sonuçlara yol açan davranışları yineleme, arzulananmayan sonuçlara yol açan davranışları yinelememe eğilimindedir.

Davranış Şartlandırması Yaklaşımı...

❖ **Olumlu pekiştirme** Davranışın gelecekte tekrarlanma olasılığını artırır veya davranışın devam etmesini sağlayan faktörlerdir.

❖ **Olumsuz Pekiştirme**; bir sonucun ortadan kaldırılması ile davranışın tekrarlanma olasılığı arttırıyorsa veya davranış devam ediyorsa bu davranış olumsuz pekiştirme olarak adlandırılır.

❖ Örn. işten çıkarılma tehdidi veya danışman tarafından azarlanmak korkusu ile raporlarda usulsuzluk yapma.

❖ **Ceza ve tükeniş**

Bekleyiş Modeli...


$$\text{Arzulama Derecesi} \times \text{Bekleyiş} = \text{Güdülenme}$$

Arzulama derecesi(Valens): Bir bireyin belirli bir gayret sarfederek elde edeceğini düşündüğü ödülü arzulama derecesidir. Bireyin hedefe ulaşma isteğini ifade eder.

Bekleyiş: bireyin belli bir davranışının belirli sonuçları olacağı hususundaki inancıgücünü ifade eder. Belirli bir çabaya karşılık, belirli bir ödülle ödüllendirileceğinin algılanmasıdır.

«Bir bireyin geleceğe yönelik ümitleri ve o işten alacağı ödülleri onun güdülenmesine temel oluşturmaktadır. «

Bekleyiş Modeli...

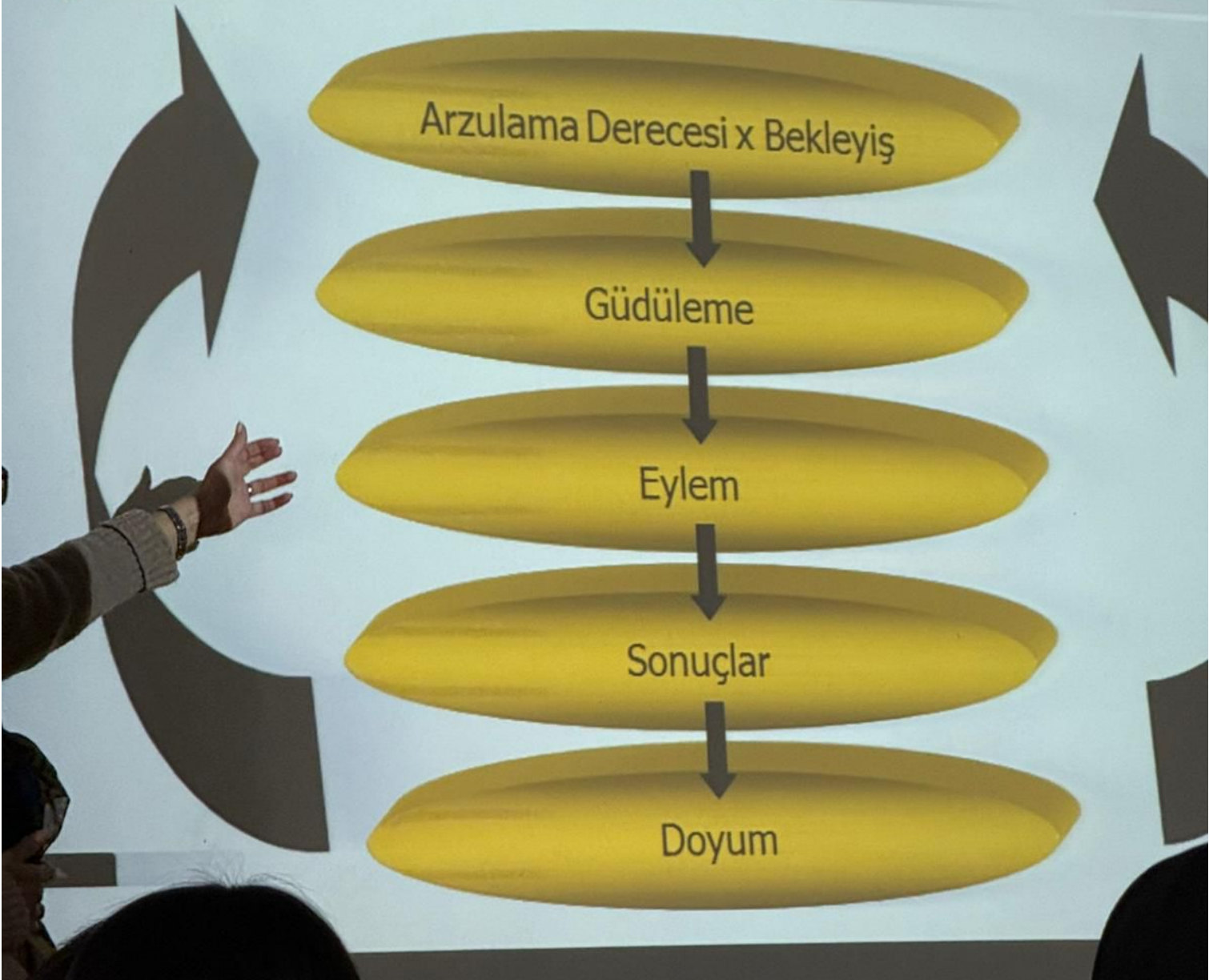
Arzulama Derecesi x Bekleyiş

Güdüleme

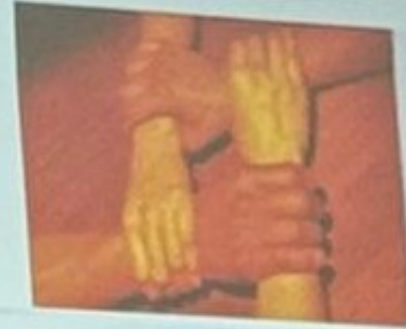
Eylem

Sonuçlar

Doyum



Örnek:



«Jane'nin kuruma katılmasından bu yana 12 ay geçmişti. Görevi tahmin ettiği gibi tatminkar ve mücadeleciydi. İşvereni Janeden çok memnundu hatta maaşına 200 dolarlık bir zam almıştı. Ancak Jane'nin motivasyonu son birkaç haftadır düşüktü.

Çünkü Jane, kendisi kadar tecrübesi olmayan üniversiteden yeni mezun birine 4800 dolar maaş verildiğini öğrenmişti-Jane'nin şu an kazandığından 50 dolar fazla-Jane çok öfkelenmişti. Hatta yeni bir iş arayışına girmişti»

Eşitlik Teorisi...



J. Stray Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre işgörenlerin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde davranış görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediğidir.

Bireyin çabası

Diğerinin çabası

=

Bireyin kazandıkları

Diğerinin Kazandıkları



Eşitlik Teorisi

Bireylerin kendilerini karşılaştırma türleri

- Kendini-işletme içinde (aynı-ve farklı düzey)
- Kendini-İşletme dışında

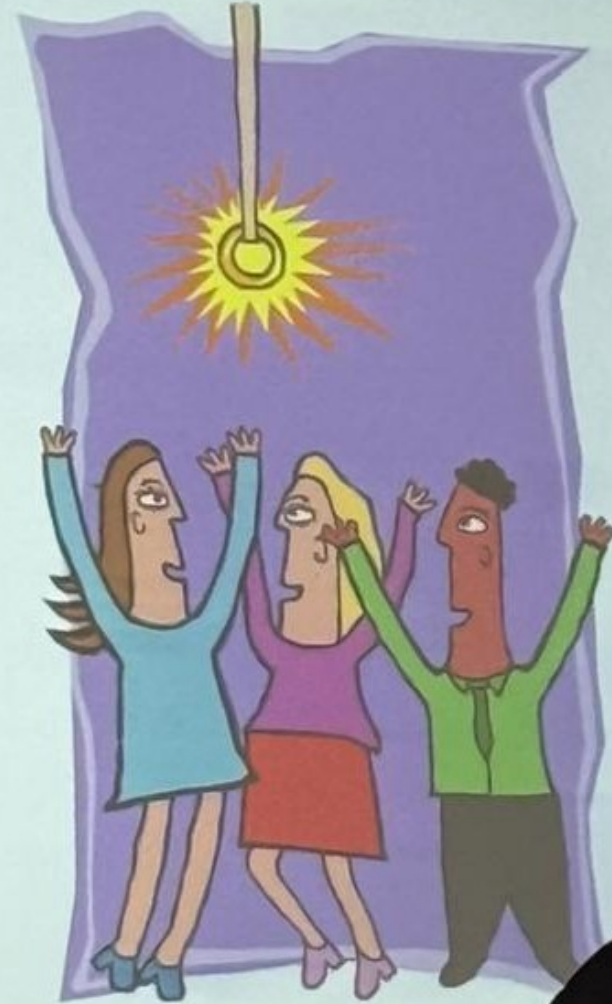
- Kişiler karşılaştırmada hem cinslerini tercih ediyorlar.

Çalışanlar en çok neleri karşılaştırıyor?

- Ücret
- Terfi
- Diğer yan ödüller
- Ofis
- Ofis mobilyaları

Örgütsel Adalet Kavramı

- Prosedürel Adalet
(Sisteme İlişkin)
- Dağıtımsal adalet (elde edilenlere ilişkin)
- Etkileşimsel adalet (ilişkiye iletişime ilişkin)



Karar alma da Bireysel Unsurlar

- **Kişilik**

- Sorumluluk sahibi (vicdanlılık) olma kararları etkileyebilir.
- Öz-güven
 - Yüksek özgüvenli bireyler kendilerine yönelik yanılsamaları yüksek olur.

- **Cinsiyet**

- Kadınlar erkeklere göre kararları durumları daha iyi analiz edebilirler.-derin düşünce
- Kadınlar erkeklere göre depresyona iki kat yatkındırlar

- **Zihinsel yetenek**

Analitik zeka, bilgi işleme yeteneği

Karar almada Örgütsel Unsurlar

❧ Performans değerlendirme ❧

❧ Yönetici kriterleri davranışları etkiler

❧ Ödül Sistemleri

❧ Yöneticiler kişisel çıkarları maksimize eden kararlar alma eğiliminde olabilir.

❧ Formal Yaptırımlar

❧ Karar alıcının alternatif sayısını ve biçimini etkileyebilir.

❧ Sistemin getirdiği Zaman baskısı

❧ Geçmiş Olaylar, eylemler

Karar alma sürecinde sıklıkla rastlanan Önyargı ve Yanılgılar

❧ Aşırı Güven Yanılgısı

- ❧ Bireyin kendi kabiliyet ve yeteneklerine fazla güvenmesi ve en iyi kararı vereceğine inanması - özellikle uzmanlık alanı dışındaki konularda

❧ Çıpalama yanılgısı (Anchoring Bias)

- ❧ İlk gelen eksik bilgiye takılarak, sonradan gelen bilgilere adapte olamama yada ilk bilgiye dayalı kararlar verme eğilimi

❧ Doğrulama yanılgısı

- ❧ Algıda seçiciliğin özellikli bir türüdür.
- ❧ Kendi geçmiş seçimlerimizi doğrulayan bilgiyi arar diğerlerini görmezden geliriz.

❧ Bulunabilirlik yanılgısı

- ❧ Genelde en kolayda olan bilgiyi değerlendirme/yanlısı olma eğilimi
- ❧ Yakın zamanlı ve en canlı, can alıcı

Karar almada Örgütsel Unsurlar

❧ Performans değerlendirme ❧

❧ Yönetici kriterleri davranışları etkiler

❧ Ödül Sistemleri

❧ Yöneticiler kişisel çıkarları maksimize eden kararlar alma eğiliminde olabilir.

❧ Formal Yaptırımlar

❧ Karar alıcının alternatif sayısını ve biçimini etkileyebilir.

❧ Sistemin getirdiği Zaman baskısı

❧ Geçmiş Olaylar, eylemler

En sık rastlanan yanlış karar alma türleri

- **Bağılılık yanılığı** 
 - Aldığı kararın doğru olduğuna kanıtlar aksini söylese bile inanmama, ısrar etme
- **Tesadüf hatası**
 - Rastlantısal olaylardan anlam çıkarma- totem yapma
- **Kazanan bakışı/Riskten kaçma**
 - Kesin olan riskli olana tercih etme
- **Bendemiştim**
 - Olayın sonucu belli olduktan sonra bu sonucu önceden bildiğimize ilişkin inanç

Etik Karar Alma



❧ Kriterler

❧ Faydacılık

- ❧ Eylemleri sonuçlarına göre değerlendirme
- ❧ Daha fazlası için daha fazla çaba arama
- ❧ İş yaşamında kabul gören temel metotlar

❧ Haklar

- ❧ Kararlar bireylerin temel özgürlük ve haklarına müdahale etmemelidir.

❧ Adalet

- ❧ Fayda ve maliyetlerin eşit paylaşımı