Örgüt Kültürü

Edgar Schein= Örgüt Kültürünü bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için geliştirdiği belirli düzeydeki temel varsayımlar olarak tanımlar.

T Parsons= Örgütsel kültürünün oluşturulmasında ve incelenmesinde sosyal değerlerin katkıları üzerinde durdu.

A – Adaptation 🡪 Uyum

G – Goal Attainment 🡪 Amaca ulaşmak

I – Integration 🡪 Bütünleşme

L – Legitmacy 🡪 Yasallık

Her sosyal sistemde bunlar olmalı.

Kilman Modeli 🡪 Bürokratik Kültürler

Yenilikçi Kültürler

Bürokratik Kültürler = Sistemini oturtmuş, belli büyüklüğe ulaşmış, Çok fazla çaba yok, çarklar otomatik dönüyor, dengeyi bulmuş yapı, örgüt kültürü

Yenilikçi Kültürler = Değişime hızla adapte olan, Yenilikçi

Quinn ve Cameron = Rekabetçi Değerler Modeli (Kesin bilin)

Organik Süreçler (Esneklik)

|

|

Klan | Adhocracy

İçsel Koruma ----------------------------------------------------- Dış Konumlandırma

Hiyerarşi | Piyasa

|

|

Mekanik Süreçler (Düzen, kontrol, denge)

Klan 🡪 Kaynaştırma(birleştirme) unsuru = Sadakat, gelenek

Strateji = Aile anlayışı varsa İnsan kaynakları geliştirilebilir.

Lider = Hoşgörülü, anlayışlı

Hiyerarşi 🡪 Birleştirme unsuru = Düzen, kurallar, politika

Strateji = büyümeyi sağlamak

Lider = Kordinatör gibi hareket eden lider

ADHOKRASİ 🡪 Birleştirme unsuru = Girişimcilik, yaratıcılık, uyum sağlama

Strateji = Yaratıcı olmak önemli

Lider = Girişimci olmalı, risk almalı

Piyasa 🡪 Birleştirme unsuru = Hedefe yönelik üretim, pazar üstünlüğü

Baskın nitelik = amaca ulaşmak, iş bitirici, kararlı

5 dakikada geçti

Deal ve Kenedy modeli = alınan karardaki risk seviyesi🡪 yüksek, düşük

Geri bildirim 🡪 hızlı mı, yavaş mı

Ouchi 🡪 Z kültürü oluşturuyor

Amerikan kültürü - Japon Kültürü - Mix Z tipi kültür.

Kısa süreli istihdam Ömür boyu Ömür boyu değil, kısa da değil.

Miles ve Snow 🡪 Koruyucu tip, geliştirici tip, analizci tip, …

Örgütsel Adalet

Adams’ın eşitlik teorisi = Birey kuruma hangi donanımla geliyor, o iş için ayrılan emek sonucunda ne alınıyor, başka birisi o işten ne karşılık görüyor 🡪 Sonucunda mutlu ve mutsuz oluşa göre bunu dengeliyor. (Daha az çalışıyor vs.)

Örgütsel Adalet

Dağıtımsal Adalet = Bireylere sağlanan girdilerin(ofis, malzeme, fon, gelirler) diğer çalışanlara sağlanan girdilerin adil dağılımı ile ilgili örgüt üyelerinin algılamalarını kapsayan bir adalet algısıdır.

Prosedürel(Süreç) Adalet = Ücret, terfi, maddi olarak performans değerlemesi gibi unsurların değerlemesi (Bu düzen nasıl işliyor, kurallar hiç adil değil diyor bireyler). Bu tarz konulara yönelik bireylerin adalet algılamasını içerir.

* Kuralların varlığı gerekiyor.
* Temsil Edilebilirlik (Etkilenen kişinin grubun düşüncesini karşılayabilmesi, grubu temsil edebilmesi)

-

-

Etkileşimsel Adalet = Alınan kararların çalışanlara nasıl veya hangi tarzda söylendiği/söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır.(Bireylerarası iletişim, Yöneticilerin bireylere yaklaşımı, Bireylerin yönetime katılması)

Kişilerarası Etkileşimsel Adalet = Aynı veya farklı hiyerarşik kademelerde birbirine nezaket ve saygılı davranmalılar 🡪 Ast ve üste saygılı davranmalılar.

Bilgilendirme Etkileşimsel Adaleti = Üstlerin astlarını zamanında bilgilendirmeleri, doğru bilgilendirme, sosyal ve özlükle ilgili yani her gerekli bilgiyi vermeli.

Örgütsel Bağlılık

Çalışanların örgüte, kuruma bağlanma dereceleri.

* Örgütsel değer ve amaçlara güçlü istek, bağlılık
* Örgüt yararına fazladan çaba sarfetmeye gönüllü olmak
* Örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istekli olmak (Bağlılık yüksekse işten ayrılık düşük)

Duygusal Bağlılık = Bireyler ve örgütler arasındaki duygusal bağlılık. (3 ay para alamasanız da burada durursunuz)

Devamlılık Bağlılığı = Bireylerin örgütten ayrılmalarını güçleştiren, maliyetlerini artıran, kişi istese de ayrılamıyor. Kişinin ayrılmasının maliyeti yüksekse ayrılamaz.

Alternatif iş fırsatları yoksa

Tam şef olacaksınız onu bırakmanın maliyeti, oraya yapılan yatırımın maliyeti yüksek

Normatif Bağlılık = Bireylerin içinde yaşadığı toplum normları, dolayısıyla yaşadığı bağlılık, Kişiler toplum normları ve ahlaki olduğu için bir işi yapar.

Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Bireylerin Özellikleri = Medeni Durum, Eğitim Düzeyi, Cinsiyet, Yaş

Örgüt İçi = Belli pozisyondaki çalışma süresi, Örgüt yönetim tarzı, Katılım olanakları, Rol çatışması, Örgüt kültürü

Örgüt Dışı = Alternatif fırsatlar(Dış şirket iyi teklifle geliyor)

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının oluşumu

Birileri onları zorlamasa bile kişiler örgütün yararına çalışıyor 🡪 İyi asker sendromu deniliyor ilk başta.

Aktif vatandaş sendromu olarak da

Tanımlanıyor.

Bireysel boyutta örgütsel vatandaşlık davranışı =

Örgütsel boyutta örgütsel vatandaşlık davranışı =

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı = Biçimsel ödül sistemini açıkça ve doğrudan dikkate almaksızın, bir bütün olarak örgütteki işlerin etkili ve verimli yürütülmesini sağlayan isteğe bağlı ve birey davranışı

* Emre dayanmadan
* İş tanımında, biçimsel rollerden olmayan(Şu pozisyonda şunlardan sorumlusunuz, karşılığında ücret var)
* Bireyin kendi tercih ve rızasıyla örgütteki işler daha verimli yürüsün diye.

Prososyal Davranış 🡪 Üyelerden birinin, diğerlerinin mutluluğunu artırma niyeti ile yaptığı davranışlar.

Extra rol davranışı 🡪 Örgüte faydası olan ve mevcut rol beklentilerinin ötesindeki davranışlar.

Örgütsel Kendiliğindenlik ya da spontanlık 🡪 Bireylerin içinden gelerek bir takım davranışları sergilemesi ve örgüt yararına olan davranışlar.

Bağlamsal Performans 🡪 İşlerin başarılmasında, örgütteki çalışanlarla işbirliği.

Formel iş tanımında yer almayan gönüllü davranışlar.

Formel = Örgütlerin hayatta kalması için, çalışanlara emredilen yani biçimsel

rol davranışları.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının 5 Boyutu

Diğergamlık(Altruism,Özgecilik) = Birlikte, yüzyüze çalışan bireylerin doğrudan isteyerek birbirlerine yardım etmek amacıyla yaptıkları davranışlardır.

Vicdanlılık(İleri görev bilinci) = Örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minumum rol davranışlarının ötesinde, örgüt yararına çalışması(Kahve molası 5 dakika olsa bile herkes 10 dakika siz 5 dakika duruyorsunuz. Kahve molasında denetim yok.)

Centilmenlik(Sportmenlik, Gönüllülük) = Örgüt çalışanlarının, çevresiyle olan rahatsızlıklarından, zahmetlerinden şikayetçi olmadan uyum sağlaması, gereksiz yere sorunları büyütmemesi, işlerin olumlu yönünü görmesi, yapıcı davranması.

Nezaket Tabanlı Bilgilendirme = Başkalarının işlerini etkileyecek işlere girişmeden veya karar almadan önce onları bilgilendirmeyi temel almak. Tehlikeli faaliyetlere karşı örgütteki bireyleri uyarmak.

Sivil Erdem = Örgütü tehdit eden krizlere karşı kişilerin kendilerini sorumlu hissetmeleri (toplantılara gönüllü olarak katılmak.)

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Öncülleri

* Kişilik

Çatışma Çözümleme(Anlaşmazlık Çözümleme)

Fonksiyonel Çatışmalar = Çatışmanın olumlu yönleri varsa, yapıcıysa

Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar = Yıkıcı, kavga.

Dikey Çatışma = Farklı hiyerarşik kademelerde çatışma

Yatay Çatışma = Aynı hiyerarşik kademelerde çatışma

Çatışma Nedenleri

İşler arasındaki fonksiyonel Bağlılık = Pazarlama bölümü büyük bir anlaşma yaptı. Üretim bölümü, bizde malzeme yok, zaman dar. Bundan kaynaklı çatışma.

Amaç farklılıkları = Herkes kendi depertmanını düşünüyor.

Statü farklılıkları

İlişki noksanları

Çıkar farkları

Yönetim farkları = Kimi daha dönüşümcü, kimi daha geleneksel

Değişen koşullar

İşçi, işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar

Baskın iki grup taraf alıyor

Çatışmanın Teşhisi

* Çatışmanın köklerini nedenlerin bulmak
* Alternatifler arasından birisini seçmek
* Sonucu uygulamak

Black ve Shepardın Çatışma Çözümleme Yaklaşımı =

Önemli olan çatışmanın niteliğine uygun yöntem seçmek.

1. Çatışma kaçınılmaz, anlaşma da mümkün değil.
2. Çatışma mutlak değil, ancak anlaşma da mümkün değil.
3. Bir çatışma olsa da anlaşma mümkün

Çatışma kaçınılmaz, anlaşma da mümkün değil.

* Kazanma Kaybetme(Güç mücadelesi)

Çatışma mutlak değil, ancak anlaşma da mümkün değil.

* Çekilmek, Küsmek(Anlaşma mümkün değil, ama çatışmak da istemiyorsunuz, küsüyorsunuz.)

Bir çatışma olsa da anlaşma mümkün

* Sorun çözme odaklı(Sınırlı kaynak var. Extra kaynak koyarsak kaynaklar artık yeter.)
* Sorunun büyümemesi için sorunu yumuşak göstermek

Reitz’in Çatışma Çözümleme Teknikleri

* Bilmezden gelme, Kayıtsızlık = Bilmiyormuş gibi yapıyorsunuz ve çatışma oluyor.
* Geciktirme Yaklaşımı = Ben müdahale etmiyorum. Geciktiriyorum.(Siz çözün, çözemezseniz benim kararıma razı olacaksınız.)
* İnandırma Yaklaşımı = Daha üst bir sorun için iş birliğini toplayıp dikkati oraya vermek.
* Yumuşatma Yaklaşımı = Sorunun büyümemesi için sorunu yumuşak göstermek.
* Kura Çekme Yaklaşımı
* Sorun Çözme Yaklaşımı
* Politik Yaklaşım = Çıkarı zedelenen tarafa katkıda bulunacağım. Siz anlaşın.
* Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme Yaklaşımı = Siz öbürleriyle anlaşamıyorsunuz ama onların düşüncelerine de hak veriyorsunuz. Orta yolda anlaşmak.
* Oylamaya Gitmek(Blake, Shepard’da bahsedilmiyor) = Sizin huzurunuzda problemi anlatıyorlar. Topluluk grupları dinliyor. Oy çokluğuyla taraf seçiyorlar.
* Meşgul Etme Yaklaşımı = Tarafları meşgul ediyorsunuz. Çatışamıyorlar.
* Yeni olanakların sunulması

Örgütsel Sinizm(Sinisizm,Kinizm)

Mirvis ve Kante 90’ların başında yaptığı tanım 🡪 İnsanların düşmanlıklarla ve değişkenlerle dolu dünya ile başa çıkma tutumu.

Sinizm temel düşünce 🡪 Bizi aldatmaya çalışıyorlar.

Eski sinikler ve modern sinikler ortak özellik 🡪 Umutsuz olmaları.

Örgütsel Sinizm = Örgütün örgüt çıkarlarına hareket ettiği, Yöneticiler yalnızca kendi çıkarlarını gözetiyor. Buna karşı siniklerin tutumu. Sömürü var. Aldatmak var.

Dean ve Arkadaşları Örgütsel Sinizm’i 3’e ayırıyorlar.

Örgütsel Sinizm

İnanç = Örgütsel bütünlüğün eksik olduğuna dair inanç.

Duygu = Örgüte karşı olumsuz duygu.

Davranış = Duygulardan kaynaklı aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar.

Örgütsel Sinizm bunlardan etkileniyor.

* Vroom’un Beklenti Kuramı
* Atfetme = Sebep sonuç çıkarmak.
* Sosyal mübadele
* Tutum kuramı

Örgütsel Sinizm Öncülleri(Sebepleri)= Kişilik,Durumsal Faktörler

Örgütsel Sinizm Sonuçları

Bireysel:

* Depresyon
* Kalp damar hastalıkları
* Duyarsızlaşma
* Düşük motivasyon
* Performans Düşüklüğü

Kurumsal:

* Performans Düşüklüğü
* İstihdam maliyetleri artıyor.
* Örgütsel vatandaşlık davranışı azalıyor.
* Örgütsel değişim, kalite geliştirme düşüyor.

Bunlarla baş etmek için yöneticiler:

* Sinistik tutuma sahip kişilerin davranışlarını sorun nedir saptamak için araç olarak kullanmak.
* Gerçekçi hedefler belirleyip, doğru beklentiler oluşturmak.
* İki taraflı ilişki tarzını benimsemek.
* Çalışanları değişiklikler için zamanında bilgilendirmek.
* Çatışma yönetimi tekniklerini uygulamak.
* Çalışanlara yeni fırsatlar sunmak.

**Whistleblowing**

Bir işgörenin, örgüt içinde gerçekleştirilen yasadışı veya ahlakdışı algılanan hatalı davranışı, tedbir alabilme yeteneğine sahip kişilere, örgüt içine(örgüt içinde üst düzey) veya örgüt dışına ifşa etmesi.

* Whistleblower = Yasadışı konuyu açığa çıkarıyor. Kişisel çıkar yok, kamu yararı var, örgüt aleyhine.

Örgütsel Sadakat = İşverenin haklı çıkarını korumakla yükümlü çalışan.

İşveren yasadışı iş yaptığında, sağlık, sigorta, çevre korumaya aykırı davranışlarını ihbar etmek sadakata engel değildir.

Whistleblowing öncülleri

* İnanç(Örn: Dini inanç)
* Örgütsel adalete ilişkin algılar
* Cinsiyet
* Medeni durum
* Kişilik
* Seyirci Etkisi
* Kontrol Odağı

Whistleblowing Sonuçları

Whistleblower açısından:

* Dışlanma
* Missilleme
* İtibar kaybı
* İşten atılma
* Önemsiz görevlere getirilme
* Depresyon
* Ölüm tehdidi

Örgüt Açısından:

* Faliyetleri durdurma
* Yasal yaptırımlar
* İtibar kaybı

Üretkenlik Karşıtı Davranışlar 🡪 ÜKD

Örgüte, kuruma, kuruma çalışanlarına kasıtlı zarar verme.

Örgüt çalışanları tarafından örgüt çıkarları göz ardı edilmesi.

Her ükd zarar ile sonuçlanma şartı yok. Önemli olan davranışın özelliği(Niyet).

Bu davranış sadece yapana yarar sağlıyor.(Niyet böyle olsa da sağlamayabilir.)

* Disiplin sorunları
* İşten kaytarma
* İş sağlığı ve güvenliğini riske atan davranışlar
* Rüşvet
* Kaynakların kötüye kullanımı
* Bilginin kötüye kullanımı
* Çalışanlara, müşterilere vb. sözlü ya da fiziksel taciz

Üretkenlik Karşıtı Davranışların Öncülleri

* Kişilik
* Durumsal(Ortamsal)

Üretkenlik Karşıtı Davranışlar(2 kişi bu sistemi oluşturuyor.)

Örgütsel

|

|

Üretime karşı sapkınlık | Mülkiyete karşı sapkınlık

Önemsiz(Çok az önemli)----------------------------------------------------- Ciddi Problemler

Politik Sapkınlık | Kişilerarası Saldırganlık

|

|

Kişilerarası

Mülkiyete Karşı Sapkınlık:

* Çalışılan iş saati hakkında yalan söylemek(Böylelikle yüksek para almak)
* Rüşvet
* Ekipmanın, iş süreçlerinin sabote edilmesi
* Hırsızlık

Üretime Karşı Sapkınlık:

* İşe geç gelmek
* Aşırı mola vermek
* Yavaş çalışmak

Politik Sapkınlık:

* Kayırma
* Dedikodu yapmak
* İftira atmak
* Yararsız rekabet(Faydası olmayan rekabet)

Kişilerarası Saldırganlık:

* Her türlü taciz
* Çalışma arkadaşlarından çalmak(hırsızlık) veya onları tehlikeye atmak
* Bullying = tanım aşağıda
* Mobbing(Bezdirme, Yıldırma, Psikolojik Taciz)

İşyeri nezaketsizliği = Çalışanlar birbirlerine kaba davranıyor vb. bu da ükd sayılıyor.(Kişilerarası Saldırganlık)

(Sanal)Siber Kaytarma = İşyerinin sağladığı internetle işgören işi ile ilgili olmayan şeylerle uğraşıyor(Üretime karşı sapkınlık)

Panaptikon = Hiçbir zaman gerçek hayata geçirilememiş olan hapishane projesi. Sekizgen biçiminde bölmelerden oluşan bir binadır ve tam ortasında bir gözetleme kulesi vardır. Kuleden bütün hücreler görülmekte ama hücrelerden kuledekiler görülmemektedir. Amaç, mahkumların her daim izlendikleri fikrine kapılmalarıdır(kulede kimse olmasa bile).İzlenmese bile izlendiğini, ya da her an izlenebileceğini düşünen birey kendi kendine bir oto kontrol mekanizması geliştirir ve kendini denetlemeye baslar.

Mobbing = Psikolojik olarak birisine en az 6 ay olacak şekilde en az haftada bir tekrar edecek istikrarla, psikolojik taciz var. Yıldırma var. Kişi buna dayanamayıp istifa ediyor. Mobbing yapan kişi alaya alıp onu yıldırıyor.

(Bullying) İş yeri zorbalığı = İşin içinde fiziksel şiddet de var(Mobbingle arasındaki fark).

Örgütsel Sessizlik

Örnekler:

* Mail atılıyor
* Cevap yok
* Ya da başka soruya cevap veriyorsunuz(Bu da örgütsel sessizlik)
* Hiç konuşmuyorsunuz

Kabullenici Sessizlik 🡪 Susayım. Konuşursum da bir şey değişmez.

Korunmacı Sessizlik 🡪 Söylersem beni işten atabilirler. Cezalandırabilirler.

Korumacı Sessizlik 🡪 Konuştuğunuzda ekipten biri zarar görecekse o zaman konuşmayıp susarsınız.

Sapkın Sessizlik 🡪 Susarsam birileri zarar görecek. Susayım ki birileri zarar görsün.

Bilgisiz Sessizlik 🡪 Bilginiz yok, susuyorsunuz.

Taktiksel Sessizlik 🡪 Taktiksel susuyorsunuz.

Reflektif Sessizlik 🡪 Spontane susuyorsunuz.

İş gören sessizliği 🡪 Bir birey susuyor

Örgütsel Sessizlik 🡪 Örgüt birlikte susuyor

Örgütsel Sessizlik = Çalışanların bilinçli olarak örgütün sorunlarına ve diğer ilgili konulara karşı …………………………… sessizliği.

Noella Nevman 🡪 Çevrede aynı düşünceye sahip kişilerin sesleri daha çok çıkıyorsa kişi daha çok konuşur(Susmanın bir tane sebebi).

Harvey 🡪 Abilane Paradoksu = Kendi düşüncenizi söylemiyorsunuz 🡪 Başkasının düşüncesine göre söyledikleriniz değişebiliyor. Algısal. Yani başkasının düşüncesini nasıl algıladığınızla ilgili.

Sorumluluk Dağılması 🡪 1964 🡪 Kitty Genova Olayı = 38 kişi zaten başkası müdahale eder diye kimse müdahale etmiyor. Cinayet oluyor.

Çoğulcu Cehalet 🡪 Matematik hocası anlamayan var mı diye soruyor. Kimse cevap vermiyor. Kimse arkadaşlarının yanında daha cahil gözükmek istemiyor. Halbuki kimse anlamamış. Herkes birbirinin anladığını düşünüyor.

Mum about undesirable message(Mum)

Mum effect 🡪 Kötü olan mesajı söyleyecek kişi olmak istememek

Sağır Kulak Sendromu 🡪

Öğrenilmiş Çaresizlik 🡪 Aynı duruma sürekli maruz kalınca kişi, inancını kaybediyor.