T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI

MEGEP

(MESLEKÎ EĞİTİM VE ÖĞRETİM SİSTEMİNİN GÜÇLENDİRİLMESİ PROJESİ)

TÜM ALANLAR

İŞ HAYATINDA İLETİŞİM

ANKARA 2007

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından geliştirilen modüller;

- Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığının 02.06.2006 tarih ve 269 sayılı Kararı ile onaylanan, Mesleki ve Teknik Eğitim Okul ve Kurumlarında kademeli olarak yaygınlaştırılan 42 alan ve 192 dala ait çerçeve öğretim programlarında amaçlanan mesleki yeterlikleri kazandırmaya yönelik geliştirilmiş öğretim materyalleridir (Ders Notlarıdır).
- Modüller, bireylere mesleki yeterlik kazandırmak ve bireysel öğrenmeye rehberlik etmek amacıyla öğrenme materyali olarak hazırlanmış, denenmek ve geliştirilmek üzere Mesleki ve Teknik Eğitim Okul ve Kurumlarında uygulanmaya başlanmıştır.
- Modüller teknolojik gelişmelere paralel olarak, amaçlanan yeterliği kazandırmak koşulu ile eğitim öğretim sırasında geliştirilebilir ve yapılması önerilen değişiklikler Bakanlıkta ilgili birime bildirilir.
- Örgün ve yaygın eğitim kurumları, işletmeler ve kendi kendine mesleki yeterlik kazanmak isteyen bireyler modüllere internet üzerinden ulaşılabilirler.
- Basılmış modüller, eğitim kurumlarında öğrencilere ücretsiz olarak dağıtılır.
- Modüller hiçbir şekilde ticari amaçla kullanılamaz ve ücret karşılığında satılamaz.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ 1
ÖĞRENME FAALİYETİ–1 3
1. ETKİLİ İLETİŞİM 3
1.1. İletişimin Tanımı 3
1.2. İletişimin Öğeleri 3
1.2.1. Kaynak (Gönderici) 4
1.2.2. Mesaj (Bilgi, Haber) 5
1.2.3. Kanal (Araç) 5
1.2.4. Alıcı (Hedef) 6
1.2.5. Kodlama-Kod Açma 6
1.2.6. Dönüt(Geri besleme) 7
1.2.7. Filtre (Algılama ve Değerlendirme) 8
1.3. Etkili İletişim 8
1.3.1. İletişimin Engelleri 9
1.3.2. İletişimi Kolaylaştıran Yöntemler 10
UYGULAMA FAALİYETİ 11
ÖLÇME DEĞERLENDİRME 12
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ 13
ÖĞRENME FAALİYETİ–2 14
2. İŞ HAYATINDA İLİŞKİLER 14
2.1. İşletmelerin Yapısı 14
2.1.1. İşletmenin Tanımı 14
2.1.2. İşletmelerin Organizasyonu (örgütleme) 15
2.1.3. İşletmelerin Yönetimi 16
2.1.4. Yönetimin Özellikleri 17
2.1.5. Yönetimin Fonksiyonları 18
2. 2. İç İlişkiler 19
2.2.1. Liderlik 19
2.2.2. Yetki 20
2.2.3. Disiplin 21
2.2.4. Yetki Devri 21
2.2.5. Çalışanların Eğitimi 22
2.2.6. Teşvik Tedbirleri 23
2.3. Çalışanların Birbirleri İle İlişkileri 23
2.3.1. Dayanışma 24
2.3.2. Davranış Tahmini 24
2.3.3. İşe ve Çevreye Uyma 25
2.3.4. Ortak Amaçlı Kuruluşlar 26
2.4. Dış İlişkiler 26
2.4.1. Müşterilerle İlişkiler 26
2.4.2. Ortaklarla İlişkiler 27
UYGULAMA FAALİYETİ 28
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME 29
PERFORMANS DEĞERLENDİRME 31
CEVAP ANAHTARLARI 32
MODÜL DEĞERLENDİRME 33
KAYNAKLAR 34

AÇIKLAMALAR

KOD	**90KG00003**
ALAN	**Tüm alanlar**
DAL/MESLEK	**Ortak Alan**
MODÜLÜN ADI	**İş Hayatında İletişim**
MODÜLÜN TANIMI	İşletmelerin toplumsal yapısı, iletişimin öğeleri, iş hayatındaki iletişimin tanıtıldığı öğretim materyalidir.
SÜRE	40/32
ÖN KOŞUL	Sosyal hayatta iletişim modülünü başarmış olmak
YETERLİK	İşyerinde etkili iletişim kurmak
MODÜLÜN AMACI	**Genel Amaç:** İletişim yöntemlerini kullanarak iş hayatında etkili iletişim kurabileceksiniz. **Amaçlar:** 1. İletişimi kolaylaştıran yöntemleri kullanarak insanlarla sağlıklı ilişkiler kurabileceksiniz. 2. İş yaşamındaki kuralları kullanarak kurum politikasına uygun etkili ilişkiler kurabileceksiniz.
EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI	Ortam: büro yönetimi sınıfı Donanım: TV, video, CD , VCD player
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Modülün içinde yer alan her faaliyetten sonra, verilen ölçme araçları ile kazandığı bilgi ve becerileri ölçerek kendi kendinizi değerlendireceksiniz. Öğretmeniniz modül sonunda size ölçme aracı uygulayarak modül uygulamaları ile kazandığınız bilgi ve becerileri ölçerek değerlendirecektir.

GİRİŞ

Sevgili Öğrenci,

Günümüz koşullarında, iş yaşamında başarıya ulaşmak için sağlıklı iletişim kurmak kaçınılmazdır.

İş yaşamının koşulları dünyanın her yerinde sosyal bir çevreyi gerektirmektedir. Sosyal çevreye uyum sağlamak; bilgi ve becerilerinizi arttırmak için sağlıklı iletişim yöntemlerini öğrenmeli ve uygulamalısınız. Bunun için de iletişim engellerini tanıyarak ortadan kaldırmayı ve iletişimi kolaylaştıran yöntemleri kullanmanız gerekmektedir.

İçinde bulunduğumuz toplumda bütün mesajlar net ve açık olarak iletilememektedir. Tüm mesajları doğru algılayabilmek için toplum kültürünü ve iş yeri kültürünü gerçek anlamda tanımak gerekmektedir.

Bu modülde size, iş yaşamındaki başarıyı arttırmak için gerekli olan kurallar ve işleyişler açıklanmıştır. Bu kurallar doğrultusunda, çalışma hayatınızdaki her evrede, öğrenmenin sınırının olmadığını, dayanışmanın sizi başarıya nasıl götürdüğünü göreceksiniz.

Bu doğrultuda uygun insana uygun iş vermenin önemini, sağlıklı ilişkilerde; davranış tahmininin gerekliliğini anlayacaksınız. Çalışanların işe ve çevreye uyum sağladığında daha mutlu çalıştıklarının farkına varacaksınız.

İşyerinin devamlılığının müşteri hizmetine bağlı olduğunu öğrenmiş olacaksınız. Dünyadaki gelişmelerden çıkardığımız sonuca göre rekabet ortamı yerine, dayanışma ortamının oluşturulması daha büyük başarılara ulaşmayı sağlayacaktır.

İşte bu modül size bu bilgileri ve becerileri kazandıracaktır.

ÖĞRENME FAALİYETİ–1

AMAÇ

İletişimi kolaylaştıran yöntemleri kullanarak insanlarla sağlıklı ilişkiler kurabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Sınıfta bir önceki derste (tarih, edebiyat vb.) işlenen konuyu anlayanlar ile anlamayanlar ayrı ayrı gruplar oluşturarak iletişimin etkin olarak gerçekleşip gerçekleşmediğini kaynak, mesaj, alıcı özelliklerini değerlendirerek tartışınız.
- Örnek bir olayı (kendinizin seçtiği bir konu) sınıf içinde sunarak iletişimi engelleyen unsurları belirleyiniz.
- İnsanların iletişimlerini gözleyerek tespitlerinizi bir kağıda yazıp sınıf ortamında öğretmeniniz ve öğrenci arkadaşlarınızla paylaşınız.

1. ETKİLİ İLETİŞİM

1.1. İletişimin Tanımı

İletişim, bugünün toplumunun canı kanıdır. Hayatımızın ve projelerimizin iyi olmasında büyük önem taşır. Bir bilgi çağında yaşıyoruz. Çoğu insan iletişimi, nasıl konuşup yazacağını bildiği düşüncesiyle garanti gibi görüp basite alırlar. Aslında iletişimi farkında olduğumuzdan daha fazla kullanmaktayız ve ona bağımlıyız.

İletişim; bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin, simgeler kullanılarak iletilmesidir.

İnsanın kendini sosyal bir varlık olarak ifade etmesi için iletişim zorunludur. İnsan, çevresi ile iletişim kurarak yaşar. Onun her davranışı, konuşması, susması, duruşu ve oturma biçimi, kendini ifade etmesi; yani çevresine mesaj iletmesidir.

İletişim kurmaktaki asıl amaç, anlaşılabilir mesajların gönderilmesi ve karşı tarafın tutum ve davranışlarında değişiklik yapmaktadır. Eğer davranışlarda değişiklik meydana gelmemişse ileti var; ama iletişim yoktur.

1.2. İletişimin Öğeleri

İletişim sürecinin gerçekleşmesi için gerekli olan iki kişiden biri gönderici yani kaynak, diğeri ise alıcıdır. Gönderici, ilk olarak göndermek istediği mesajı fikir olarak zihninde oluşturur ve daha sonra bu fikri kodlar, yani sözcüklere, rakamlara, şekillere veya beden diline dönüştürür. İletişimde buna Sembol Oluşturma denir. Semboller belli kodlara dönüştürülerek iletişim kanalı vasıtası ile alıcıya gönderilir.

İletişimin tam olarak gerçekleştirilebilmesi için, üç temel faktörün bulunması gerekir. İletişimin temel faktörleri; kaynak, alıcı ve mesajdır. Bu üç faktör temel olmakla birlikte dört faktör daha vardır ki onlar da kanal, kod, dönüt ve filtredir.

Örnek:

Yükselen işletmesinin müdürü Ahmet Bey, tüm çalışanlara "Önümüzdeki ay işletmemizde denetim yapılacaktır, herkes kolları sıvasın". Şeklinde elektronik posta (mail)göndermiştir. Bu iletişimde öğeler şunlardır:

- Kaynak (verici) : Ahmet Bey,
- Alıcı (hedef) :Tüm çalışanlar,
- Mesaj (bilgi, haber) : denetimin yapılacağı,
- Kanal (araç) : İnternet
- Kod : Herkes kolları sıvasın!
- Filtre (algı) : Herkes denetime hazırlansın!
- Dönüt (Geribildirim): Herkesin sıkı bir şekilde denetime hazırlanması

Eğer bütün çalışanlar denetim için işlerinde hazırlığa başlamazlarsa, iletişim amacına ulaşmamış olur.

1.2.1. Kaynak (Gönderici)

Gönderici, mesajın kaynağı, iletişimin başlatıcısıdır. Gönderici iletişimi başlatan veya iletiyi gönderendir. Gönderici olmadan iletişim kurulamaz. İletişimde en önemli sorumluluk göndericiye aittir. İletişim önce göndericinin zihnindeki düşüncelerle ortaya çıkar. Kaynak, sahip olduğu tecrübe ve bilgilere göre mesaj olarak iletecek bir düşünce oluşturur. Yani, mesajı iletmeden önce onu "kod"lar. Bir düşünceyi formüle eder ve mesaj kanalı kullanarak alıcıya gönderir. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinin temel koşullarından biri, göndericinin uygunluğudur. Gönderici mesajı, alıcının zihinsel algı yeteneğine göre kodlamalıdır. Alıcının algılayamayacağı bir mesaj, sadece bir gürültüdür.

Gürültü

Kaynağın Taşıması Gereken Özellikler

İletişim, kaynağın mesajı göndermeye başlaması ile ortaya çıkar. Kaynak, mesajı ileten kişi veya mesajın çıkış noktası olarak tanımlanabilir. İyi bir iletişim için kaynağın taşıması gereken özellikler vardır. Bu özellikleri kısaca şu şekilde belirtebiliriz:

- Kaynak bilgili olmalıdır.
- Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır.
- Kaynak bulunduğu konumdaki rolüne uygun davranmalıdır.
- Kaynak tanınmalıdır. Tanınmayan veya olumsuz tanınan kaynağın göndereceği mesajlar, alıcılar üzerinde gerekli etkiyi oluşturmaz.

1.2.2. Mesaj (Bilgi, Haber)

Mesaj, alıcı için uyaran olarak işlev gören bir sinyal, ya da sinyaller birleşimidir. İletişim, kaynağın gönderdiği mesajın alıcı tarafından algılanmasıdır. Düşünce, duyu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, bir duygu veya düşünceyi aktarmayı isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel ve işitsel simgelerden oluşan somut bir üründür. Mesaj, göndericinin alıcıya gönderdiği veri iletileridir. Mesaj bir konuşma ise "duyulan", mesaj yazılı ise "okunan". mesaj jest ise "görülen" ve hissedilen bir mesajdır. Örneğin; işe geç gelen bir memura kaşlarını çatarak: "Günaydın!" diyen bir müdür, bir selamın ötesinde bir şeyler söylemektedir. Göndericinin sembollerini alıcı tanıyamıyorsa iletişim gerçekleşmez.

Mesajın taşıması gereken özellikler:

- Mesaj anlaşılır olmalıdır. Anlaşılamayan söz, deyim ve mimiklerden oluşan mesajlar algılanamayacak iletişim sağlanmayacaktır.
- Mesaj açık olmalıdır. Kaynak göndereceği mesajla, alıcıdan ne istediğini belirtmelidir.
- Mesaj doğru zamanda iletilmelidir. Mesajın gönderileceği zaman iyi belirlenmelidir. Ayrıca, alıcıdan beklenen davranış da zamanlı olmalıdır.
- Mesaj uygun kanalı izlemelidir. Mesaj, uygun yolu izlemeden alıcıya varırsa, etkinliğini kaybeder; alıcı ile kaynak arasındaki ilişki yetersiz olur. Özel ilaveler veya davranışlarla, mesaj ek anlamlı hale getirilirse, kaynak üzerindeki etkisi istenilenin dışında gerçekleşir ve hedefte beklenmeyen düşünce ve davranışlar oluşturur.
- Mesaj, kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır: Mesaj, kaynaktan alıcıya ulaşıncaya kadar değişik kişi ve kademelerden geçebilir. Yüz yüze olmayan iletişim bu tür mesajlara dayanır. Bu durumda asıl mesaj anlamının dışında algılanır. Çocukların oynadığı kulaktan kulağa oyununu hatırlayınız.

1.2.3. Kanal (Araç)

Kanal, sinyalleri taşıyan herhangi bir fiziksel araçtır. Kanal mesajın göndericiden alıcıya iletildiği yoldur. Işık dalgaları, radyo dalgaları, ses dalgaları, telefon kabloları ve sinir sistemi olabilir. İfade edilen uygunluk, mesajın türüne göre seçilecek kanalın uygunluğudur. Güzel şekilde inşa edilmiş bir karayolu, bir otomobil için önemlidir; ancak bir tren açısından hiçbir anlam ifade etmez. Bu bakımdan iletişimin gerçek anlamda sağlanabilmesi için mesajın uygun kanalla gönderilmesi önemli bir unsurdur.

Örgütlerde iletişim kanalları, resmi ve gayri resmi olabilir. İşletme içindeki resmi iletişim kanalları; emir-komuta zinciri, öneri-şikayet kutuları, şirket dergisi ya da işletme toplantıları olabilir. Gayri resmi iletişim kanalları ise; dedikodu, söylenti haberleridir. İşletme dışı iletişim ise, iletişim ağları ile birbirine bağlı olan milyonlarca bilgisayar, insanlara ve örgütlere çok gelişmiş bir iletişim olanağı sağlamıştır.

Ana kural, iletişimin etkili ve verimli olabilmesi için kullanılan aracın mesaja uygun olması gerekir. İnsanlar işitsel, görsel ve duygusal zekalı olabilirler. İletişimde mümkün olduğu kadar çok çeşitli kanal birlikte kullanılmalıdır.

1.2.4. Alıcı (Hedef)

Vericinin mesajını algılayan kişi alıcıdır. Alıcı tek veya çok kişi olabilir, belirli ve belirsiz olabilir. Ancak, mesaj birisine ulaşmamışsa iletişim olayı gerçekleşmemiş demektir.

Kodlanmış mesajı alan ve kodunu açan kişi alıcıdır. Alıcı, mesajı taşıyan sembolleri algılayıp anlam vererek iletişimi sonlandırır ya da kendisi bir mesaj göndererek gönderici konumuna geçer. İletişimin gerçekleşmesi için en az iki kişiye ihtiyaç vardır. Bunlardan biri kaynak, diğeri alıcıdır. İnsan kendisiyle kurduğu iletişimin dışında, tek başına bir iletişim kuramayacağına göre, (düşünme ve hayal kurma, kişinin kendi kendisiyle kurduğu iletişimdir) mutlaka alıcı veya alıcılar gerekir. İletişimde gönderilen mesaj tek olmasına rağmen, aynı mesajın bir tek alıcısı bulunduğu gibi, bir çok alıcısı da bulunabilir. Aynı şekilde bir mesajın bir veya birçok göndericisi de olabilir. Mesajın alıcısı çoğaldıkça, mesaj aslından uzaklaşır ve iletişimde başlangıçta arzu edilen amaç gerçekleşmez.

Alıcıların, aktif dinleyici olmasını engelleyen unsurlar ise, alıcının göndericiye karşı olan tutumu, güveni ve inancıdır. Bunlar mesajın farklı değerlendirilmesine neden olabilir.

Etkin iletişim için alıcının taşıması gereken özelikler ise şunlardır:

- Alıcı mesajı algılayabilmelidir. Alıcı gönderilen mesajı algılayacak düzeyde olmalı, algılama engeli olmamalıdır.
- Ayrıca alıcının arzulu olması gerekir. Eğer alıcı, kaynağın gönderdiği mesaja karşı kayıtsız ise, mesaj algılanmayacak; iletişim gerçekleşse bile etkin iletişim olmayacaktır.
- Alıcı bilgili olmalı ve geri-besleme sistemine sahip olmalıdır.
- Alıcı seçici olmalıdır.
- Alıcı, bulunduğu konuma uyabilmelidir. Örneğin; öğrenci öğretmenin rehber olduğunu kabul ederse kaynağın isteklerini kabul edebilecek, ayrıca kendi davranışlarının sınırlarını bilecek ve mesajı etkin bir şekilde alabilecektir.
- Alıcı kaynak olabilme özelliği taşımalıdır. Zaman zaman alıcı, kaynak; kaynak ise alıcı durumuna geçer. Bu nedenle alıcının da kaynak olma özelliğini taşıması gerekir.

1.2.5. Kodlama-Kod Açma

Kodlama, basit bir el hareketinden, karmaşık bir matematik formülüne kadar çok geniş bir anlamı kapsayabilir. Bilginin, düşüncenin duygunun iletmeye uygun, mesaj haline getirilmesine Kodlama denir.

Mesajın yorumlanarak anlamlı bir şekilde algılanması sürecine Kod-açma denir. Kodlamada anlam birliğine dikkat etmek gerekir. Verici alıcının kendisi gibi aynı anlamları vereceği sembolleri ve hareketleri kullanmalıdır. Örneğin, bazı ülkelerde başı öne eğmek "hayır" anlamına sağa sola sallamak "evet" anlamına gelir. Bu ülkelerin birinde yaşayan insanların ülkemize turist olarak gelmeleri halinde yanlış anlaşılmaların oluşması kaçınılmazdır

Alıcının mesajı yorumlayıp anlamlı bilgilere dönüştürme süreci kod çözmeyi oluşturur. Bu süreç alıcının geçmiş tecrübelerinden, sembol ve hareketlere verdiği kişisel yorumlardan, beklentilerden ve anlam birliğinden etkilenir. Mesaj alıcının bildiği bir lisanla yazılmamışsa alıcı bunun kodunu çözemez. Mesela dilimizde gerçek anlamının dışında başka anlam ya da anlamlarda kullanılan sözcük veya cümleler vardır. "Avucunu yala" diyen bir kişiye, "Hayır, yalamam" demek mesajın anlaşılmadığını gösterir.

1.2.6. Dönüt(Geri besleme)

Dönüt, hedef alıcının kaynağın ilettiği mesaja verdiği cevap olarak adlandırılır. İletişim sürecinin son aşamasıdır. Geri besleme aracılığıyla kaynak, iletişimin etkin olup olmadığı konusunda bilgi edinir. Geri besleme ile iletişim süreci tersine döner ve bu sefer hedef kaynak, kaynak hedef durumuna geçer. Yüz yüze iletişimde hemen geri besleme alırız ki, buna Gecikmesiz Geri Besleme denir. Kitle iletişiminde ise iletişim sürecinde geri besleme almak belirli bir zaman sonra olduğu için buna da Gecikmeli Geri Besleme denir.

Olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür geri beslemeden söz edilebilir. Olumlu geri besleme, kaynağın amaçlamış olduğu etkiye ulaşıldığını kaynağa bildirirken olumsuz geri besleme, kaynağa alıcı üzerinde amaçlanan etkinin sağlanmadığını söyler. Kaynak, bu noktada amaçladığı etkiyi elde etmek istediğinde, davranışını ve mesajını, aldığı olumsuz geri beslemeye göre yeniden düzenler.

Ancak, bireyler ve kurumlar arasında çoğu kez tek yönlü iletişim uygulandığı izlenir. Daha doğrusu iletişim sürecinin gerçekleştirdiği düşünülürken ileti süreci gerçekleştirilir. İletişim süreci iki perdelik oyun gibidir. Birinci perdesi mesajın gönderilmesi, ikinci perdesi ise, mesajın kaynağına dönüşüdür.

Geri Besleme İletişim Sürecine Ne Kazandırır?

- İletişimin amacına ulaşıp ulaşmadığını ortaya koyar.
- Mesajın amaçlandığı gibi; doğru zamanda, doğru hedefe, doğru anlamda ulaşıp ulaşmadığını ortaya koyar.

- Kaynağın başarılı olup olmadığını ortaya koyar.
- Mesajı iletmede kullanılan kanalın doğru olup olmadığını ortaya koyar.
- Geri beslemenin doğru şekilde, doğru araçlarla alınıp alınmadığını ortaya koyar.
- Süreç içinde hangi aşamada niçin başarısız olunduğunu ortaya koyar.
- Bir sonraki iletişim sürecinde kullanabileceğimiz bilgileri sağlar.
- Bir sonraki iletişim sürecini doğru bilgilerle oluşturmamızı sağlar.

1.2.7. Filtre (Algılama ve Değerlendirme)

Filtre, göndericinin ve alıcının kendine ulaşan mesajları değerlendirmeleriyle ilgilidir. Burada devreye algılama girer. Algı, insanın çevresindeki uyaranların, ya da olayların farkına varması ve onları yorumlaması sürecidir. Algı, kişinin belli bir bilgiyi duyma, anlama ve değerlendirme sürecidir.

Kişinin içinde bulunduğu durum kişinin beklentilerini, geçmiş yaşamını, toplumsal ve kültürel unsurları algılama sürecini etkilemektedir. Bütün bu unsurlar, kişilerin aynı mesajı farklı yorumlamasına sebep olmaktadır. Algılamadaki farklılığı, dışsal ve içsel faktörler olmak üzere iki unsura bağlayabiliriz.

Algılamada dışsal faktörler; farklılık, yoğunluk, sıklık, hareketlilik, tekrarlama, kontrast, yenilik, benzerlik gibi faktörlerdir.

Algılamada içsel faktörler; kişilik, ihtiyaçlar, amaçlar, motivasyon, inançlar, değerler ve tutumlar, umutlar, beklentiler, arzu ve istekler, geçmiş tecrübeler ve alışkanlıklar gibi faktörlerdir.

Mesajın tam olarak algılanabilmesi için, kaynak ve hedefin mesajı kodlayacak ve kodu çözecek düzeyde bilgi birikimine sahip olması gerekir. Mevlana'nın "Sen ne kadar bilirsen bil, senin bildiğin başkasının anladığı kadardır." sözü iletişimde algılamanın önemini belirtmektedir.

Eğer gönderici ve alıcı, sembollere aynı anlamı vermiyorlarsa, iletişim süreci kusurlu olur, bazen aynı uyarı farklı kişiler tarafından değişik şekilde algılanabilir.

1.3. Etkili İletişim

Her dönemde ve ortamda organize olmanın ve işleri yoluna koymanın en önemli unsurlarından biri, yaygın ve etkili iletişim sağlayabilme yeteneğidir. Etkili iletişim, bir zaman yönetimi unsurudur. İletişimde yeteri derecede açık olunursa, iletilmek istenen mesaj, etkin bir biçimde, alıcıya ulaşmış olur. İletişimi zayıf olanlar, sürekli olarak karışıklığa neden olurlar.

Toplum yaşamı iletişimle daha güzel hale getirilir. Birey, grup ya da toplumların kendi aralarında kurdukları çeşitli ilişkileri düzenleyen kuralları, mevkileri gereğince tanıyıp onlara uygun davranışta bulunabilmeleri, kendi aralarında etkin bir iletişimin bulunmasına bağlıdır. Etkin iletişimin aşamaları şunlardır:

- Hedefi bilgilendirmek
- Hedefin tutum ve davranışlarını değiştirmek
- Hedefin tutum ve davranışlarını devam ettirmek

İletişim sürecimizin etkin iletişim olmasını isteriz. Etkin iletişim sonucunda hedef üzerinde şu üç ana iletişim etkisinin oluştuğu görülür:

- Hedefin bilgi düzeyinde ortaya çıkan değişme
- Hedefin tutum ve davranışlarında görülen değişme
- Hedefin açık davranışlarında görülen değişme
- Bir iletişim etkinliğinin beş temel amacı vardır;
- İletilecek mesajın kodlanması ve iletilmesi
- Mesajın kodunun çözülmesi ve filtre edilmesi
- Mesajın algılanması ve değerlendirilmesi
- Mesajın kabul edilmesi
- Mesaj doğrultusunda alıcının harekete geçmesi

Yukarıda sayılan unsurlar dikkate alındığında, iletişimin asıl amacının kaynağın gönderdiği mesajın, alıcı tarafından kodunun çözülüp algılanması değil, mesajın içeriği doğrultusunda alıcının mesaja göre olumlu geri bildirimde bulunmasını sağlamaktır.

1.3.1. İletişimin Engelleri

Etkili bir iletişim, iletişime engel olan faktörlerin ortadan kaldırılmasıyla mümkün olur. İletişimin engellerinden bazıları şunlardır.

- Algılama farklıları
- Dildeki farklılıklar
- Gürültü engeli
- Duygusal faktörler
- Sözlerle mimikler arasındaki uyumsuzluk
- Güvensizlik
- Alıcının duygu dünyasını ayarlayamamak
- Yetersiz bilgi
- Eksik pekiştirme
- Karmaşık ve aşırı teknik bir dil
- Yüz yüze iletişim olanağı bulamamak
- İletişimde farklı ve yetersiz kanal kullanmak

gibi faktörler iletişimin engelleridir. Bu engellerin uygun araç ve yöntemlerle ortadan kaldırılması etkin iletişim olanağı sağlar.

1.3.2. İletişimi Kolaylaştıran Yöntemler

İletişimi kolaylaştırmak için “DİAA” formülünü kullanınız.

- Dikkatleri kazanın. Çok ilginç bir söz veya anekdot aktararak söze başlayın.
- İlgi çekin. Dinleyenlere konunuzun neden önemli olduğunu anlatın.
- Arzu yaratın. Sizin görüşlerinizi dinlemenin onlar için nasıl yararlı olacağını belirtin.
- Anlaşma sağlayın. Dinleyicilere, anlatacağınız şeyin onlar için de aslında ne kadar yararlı olduğunu kabul etmelerini sağlayın.

İletişimi kolaylaştırmak için, alıcının iyi ve aktif bir dinleyici olması gerekir. Aktif dinleyici olabilmek için:

- Konuşmayı kesin, hiç kimse konuşarak dinleyemez.
- Konuşmacıya rahatlaması için kolaylık sağlayın.
- Konuşmacıya dinleme isteğinde olduğunuzu gösterin, başka şeylerle meşgul olmayın, saatinize bakmayın.
- Dikkati dağıtan şeyleri ortadan kaldırın. Parazit konuşmaları dinlemeyin.
- Konuşmacıyı empatik dinleyin, kendinizi onun yerine koyun,
- Sabırlı olun başka hiçbir şey düşünmemeye çalışın.
- Kendinizi rahat hissetmeye çalışın, hafif tutun, başka şeylerle oyalanmayın.
- Eleştiriyi sonraya bırakın, eleştiri iletişimi engeller.
- Soru sorun, konuşmacının mesajını başka sözcüklerle açıklayın.
- Konuşmayı bırakın, bu aşamada konuşmak çok çekici olabilir; ancak bunu yapmayın, konuşmacının sözünü bitirmesini bekleyin.
- İletişimi kolaylaştırmak için iletişimin engellerini ortadan kaldırın.

UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem basamakları	Öneriler
➢ İnsanları dikkatli dinleyiniz.	➢ İletişimi kolaylaştıran yöntemlerden Aktif Dinlemeyi okuyunuz. Dinlerken aktif dinlemedeki kurallara uyarak dinleyiniz.
➢ İletişim engellerini ortadan kaldırınız.	➢ İletişim engellerini okuyunuz,, göz kontağı kurunuz, sessizliği sağlayınız.
➢ Varsa kodları açınız.	➢ Açamadığınız kodları kaynağa sorunuz. Soru için mesajın bitmesini bekleyiniz. Anladığınıza emin olunuz. Kodlama konusunu okuyunuz.
➢ Geri ileti veriniz.	➢ Verilen mesajı (bilgiyi, haberi) anladığınızı davranışlarınızla, konuşmalarınızla ifade ediniz.
➢ Uygun kanal kullanarak mesaj iletiniz.	➢ Almış olduğunuz mesajı, gerektiğinde görsel araçlar kullanarak, sözlerle hareketleri uygun hale getirerek mesajınızı iletiniz. Mesaj ve kanal konusunu tekrar okuyunuz.

Bu faaliyet ile hangi bilgileri kazandığınızı, aşağıdaki soruları cevaplayarak belirleyiniz

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

ÖRNEK OLAY

Mehmet rahatsızlığı nedeniyle cuma günü okula gelememişti. Fen bilgisi öğretmeni, pazartesi günü sınav yapacağını açıkladı. Bunun üzerine Ali, Mehmet'e cep telefonu ile bir mesaj gönderdi: "Mehmet, fen bilgisi öğretmeni pazartesi günü sınav yapacak, sorular da kılçık olacak bilgin olsun."

Mehmet aldığı mesajdan soruların zor olacağını anladığı için sıkı bir şekilde fen bilgisi dersini çalıştı.

Yukarıdaki örnek olayı okuyarak aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1. Örnekte KAYNAK (verici) kimdir?

2. Örnekte ALICI (hedef) kimdir?

3. Örnekte MESAJ (bilgi, haber) nedir?

4. Örnekte KANAL (araç) nedir.?

5. Örnekte KOD ifadesi hangisidir?

6. Örnekte FİLTERE (algı) Mehmet'in algıladığı anlam nedir?

7. Örnekte DÖNÜT (geri bildirim) nedir?

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarı ile karşılaştırınız. Doğru cevap sayısını belirleyerek bilgi düzeyinizi ölçünüz.

Bu faaliyette gördüğünüz konular ile ilgili eksiklerinizi Öğrenme Faaliyetine tekrar dönüp işlem basamaklarını yeniden sorgulayıp uygulayarak arkadaşlarınız veya öğretmeninizden yardım alarak tamamlayabilirsiniz.

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Ders saati içerisinde aşağıdaki haberi arkadaşlarınıza sunun. Öğretmeninizin gözetiminde sınıfa sunduğunuz bu konuşmanın içeriğini arkadaşlarınızın ne kadar anladığını, sizin mesajı iletmede ne kadar sağlıklı iletişim kurduğunuzu, aşağıdaki sorularla test ediniz.

MESAJ

Okulunuzun Başmüdür yardımcısı Hüseyin Doğru, 10 Kasım Atatürk'ü Anma Töreninde bütün öğrencilerin saat 08.30' da okulda hazır bulunmaları için sizden duyuru yapmanızı istemiştir. Siz bu duyuruyu hazırlayıp arkadaşlarınıza okuyunuz. Duyuru sonucu arkadaşlarınızdan gelen tepkilere göre aşağıdaki formu doldurunuz.

GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR	**Evet**	**Hayır**
Sınıftakilerin dikkatini toplayabildiniz mi?		
Sınıftaki bütün arkadaşlarına sesinizi duyurabildiniz mi?		
Sınıfta o anda sessizlik sağlayabildiniz mi?		
Kelimeleri doğru telaffuz edebildiniz mi?		
Herkes mesajı doğru alabildiniz mi?		
Sözlü ifade dışında başka bir kanal kullandınız mı?		
Geri bildirim için onlara uygun soru sordunuz mu?		

DEĞERLENDİRME

Yukarıda verilen soruları doğru cevaplayarak performansınızı ölçünüz. Cevaplarınızdaki "HAYIR" sayısı "EVET" sayısından fazla ise; 1. öğrenme faaliyetini kesinlikle yeniden başlatınız. "HAYIR" sayısı "EVET" sayısı ile denk ise başarı performansınızı öğretmeninize sorunuz ve onun yönlendirmelerine göre hareket ediniz. "HAYIR" cevabı yoksa tebrikler; 1. öğretim faaliyetini başarı ile tamamladınız.

ÖĞRENME FAALİYETİ–2

AMAÇ

İş yaşamındaki kuralları kullanarak kurum politikasına uygun etkili ilişkiler kurabileceksiniz

ARAŞTIRMA

- İnsanların ihtiyaçları olan mal ve hizmetleri üretmek için hangi tür işletmeleri kurmanız gerekir? Sınıflandırınız.
- İyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikleri öğrenmek için okul yöneticileri ile görüşerek aldığınız bilgileri yazıp sınıfa getiriniz.
- Disiplin kurallarına neden gerek duyulduğunu, bu kuralların olmaması halinde hangi sorunların yaşanacağını düşünerek yazınız.
- Bir müşteri olarak işletme çalışanlarının size nasıl davranması gerektiğini örneklerle tartışınız.

2. İŞ HAYATINDA İLİŞKİLER

2.1. İşletmelerin Yapısı

2.1.1. İşletmenin Tanımı

Önce işletme ile aynı anlamda kullanılan diğer terimleri belirtelim. Bunlar; firma, kuruluş, teşebbüs ve kurumdur.

İşletme; bilgi, fikir, teşebbüs, emek, para, makine, malzeme gibi iş unsurlarından hepsinin veya birkaçının bir araya getirilerek planlı olarak kurulmuş bir düzen içinde, bunlardan bir üretim veya hizmetin elde edildiği, sistemlerdir. O halde; fabrikalar askeri birlikler, hastaneler, oteller, restaurantlar, okullar, nakliye şirketleri, turizm şirketleri, sigorta şirketleri, matbaalar, yayın evleri, inşaat şirketleri, maden ocakları, devletler, ithalat ve ihracat firmaları, pazarlama şirketleri, devlet kuruluşları birer işletmelerdir. Evden devlete, pazarlamacısından otomobil fabrikasına kadar değişik türde, değişik özellikte ve büyüklükte olan birimler hep birer işletmedir.

Çalışanlar, işletmenin hayatlarında oldukça fazla önem taşıması nedeniyle şu soruların cevaplarını bilmek isterler:

İşletmenin temsil ettiği ayırt edici ya da temel inançlar nelerdir?
DEĞERLER

İşletme bu gün ne durumdadır ne duruma gelmeye çalışmaktadır?
AMAÇ

İşletme nasıl bir bağlılık taşımaktadır ve nereye doğru gitmektedir?

HEDEFLER

2.1.2. İşletmelerin Organizasyonu (örgütleme)

Organizasyon terimi Yunanca organon yani uzuv kelimesinden gelmektedir. Uzuv bir bütünün veya canlı bir varlığın yaşamını sürdürebilmek için ihtiyaç duyduğu bir fonksiyondur. İşletmelerde ise organ ve uzuv bir sistemin onu amaçlarına ulaştırmak üzere belirli faaliyetler yapmak üzere kurulmuş bir kısım veya parçasıdır. Organizasyon ise, olgunlaştırma sisteminin amacına ulaşmak için çeşitli, görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenkli bir şekilde iş gören bölümlerinin oluşturulmasıdır.

Organizasyon, işletmelerde yapılacak işleri, bu işleri yapacak kişileri ve çeşitli ilişkileri kağıt üzerine döker ve bu unsurları belirli bir sistem içinde işletme amaçlarına yöneltir. Aynı zamanda, organizasyon işleminde işlerin yetki ve sorumlulukları belirlenir ve devredilir.

Bu aşamaların belirlenmesi beklenen verimin gerçekleşmesi için yeterli olmayabilir. Çalışanların beklentilerini önemseyerek örgüt işleyişini sağlamak gerekir. Çalışanların, alacakları maaşın ötesinde bir başka beklentileri daha vardır: Saygınlık. Bir kuruluşta hizmet veriminin artması insan gücü ile sağlanır. Saygın bir konuma oturtulan bir bireyin götüreceği hizmet ile horlanan, tepeden bakılan bir bireyin götüreceği hizmet arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

İş yapana değer vermek ve verilen değeri göstermek motive edici olacaktır. Yapılan araştırmaların bazıları, amaçların belirlenmesinde çalışanların dahil edilmesinin en güçlü motivasyon faktörü olduğunu göstermiştir. İnsanları motive etmek, onları hangi dürtülerin daha iyi çalışmaya ittiğini anlamaktır. Bu, onların kişisel ihtiyaçlarını anlamak ve daha iyi çalışma arzusu gösterecekleri çalışma koşullarını yaratmakla mümkün olur.

Bir firmada örgütsel yönetim söz konusu ise orada yüksek motivasyondan ve sinerjiden bahsedilebilir. Sinerji; birden fazla olumlu enerjinin birleşmesidir. Yani, örgüt içi çalışanların birlik ve beraberlik içinde bir takım halinde hareket etmesidir. Olumsuz (negatif) enerji ise asinerji oluşturur.

Yüksek Motivasyon:

- Tüm çalışanların gülümseyen bakışları,
- Diğer çalışanlara ve müşterilere içtenlikle yardımcı olma,
- Sorumluluk alma ve paylaşma isteği,
- Çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim,
- Katılım ve işbirliği,
- Problem çözümünde işbirliği ,
- Birbirine pozitif yaklaşma ve destek olma,
- Olumlu bakış açısı,
- Sevgi ve saygı,
- İşe adapte olma ve başarıyı paylaşma,
- İşe isteyerek gelme,

Düşük Motivasyon

- Asık suratlar,
- Birbirini engelleme,
- İşten kaçma, birbirine sorumluluk atma,
- Hiyerarşi, gerginlik, yapay iletişim,
- Yardımdan kaçınma,
- Gereksiz problemler yaratma,
- Her konunun olumsuz yönlerini görmek,
- Nedensiz çatışmalar,
- "Mesai bitse de gitsek" düşüncesi,
- İşe gelirken isteksizlik

Mesai bitse de gitsek

2.1.3. İşletmelerin Yönetimi

Başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyeti şeklindeki tanımda; yönetimin esas itibariyle insan ilişkilerine dayanan bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.

Yönetim: İşletme amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanması ile ilgili faaliyetlerin tümüdür. Kısaca yönetim belirli insani amaçlara erişmeye yarayan, planlı insani faaliyetlerdir.

Günümüzde özellikle özel işletmeler, artık tek kişi tarafından kurulan ve işletilen bir ekonomik model olmayı çoktan aşmış ve çok kişi tarafından kurulan, işletilen ve yönetilen yapılar olarak gelişmektedir. Yönetim, amaçlara yönelik beşeri ve psiko-sosyal bir süreçtir.

Yöneticilik: Daha çok belirlenen amaçlar doğrultusunda gücünü yetkiden alan başkalarına iş yaptırma sanatıdır.

İyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikleri klasik bir şekilde saymak yerine şu örnek olayı aktarmak, görevin önemini daha etkin bir şekilde kavratacaktır. (Geçmiş bir tarihte yayınlanan ve bütün dünyanın ilgisini çeken bir dialogtan alınmıştır.)

Bir gün ,odama giren bir memur bana:

-Efendim, siz birlikte çalıştığım arkadaşların birini bir derece terfi ettirdiniz. Yaş ve kademe bakımından aramızda bir fark yoktur. Öğrenimimiz de aynı. O benden daha yakışıklı da değil. Böyle olduğu halde beni terfi ettirmiyorsunuz,dedi..

İşe dalmış şekilde mırıldandım:

-Sokakta gürültüler var, duyuyor musunuz, nedir acaba?

Memur can sıkıntısı ile cevap verdi :

-Gidip sorayım efendim. Efendim

Biraz sonra döndü,

-Bir arabaymış efendim,

-Yükü neymiş?

-Gidip bakayım efendim.

Döndüğünde:

-Arabanın yükü bir sürü çuval efendim.

-Çuvallarda ne varmış?

-Gidip bakayım efendim.

Biraz sonra döndüğünde:

-Çuvallarda çimento varmış efendim.

-Bu araba nereye gidiyormuş?

-Gidip bakayım efendim.

Biraz sonra dönüp cevap verdi.

- X ve Y inşaat şirketinin merkez şantiyesine gidiyormuş efendim.

- Çok güzel. şimdi bana terfi eden arkadaşını çağırır mısınız? Hani şu haksız yere terfi eden arkadaşınız.

Diğeri geldi. Ben mırıldandım:

- Sokakta bir takım gürültüler oluyor. Nedir acaba?

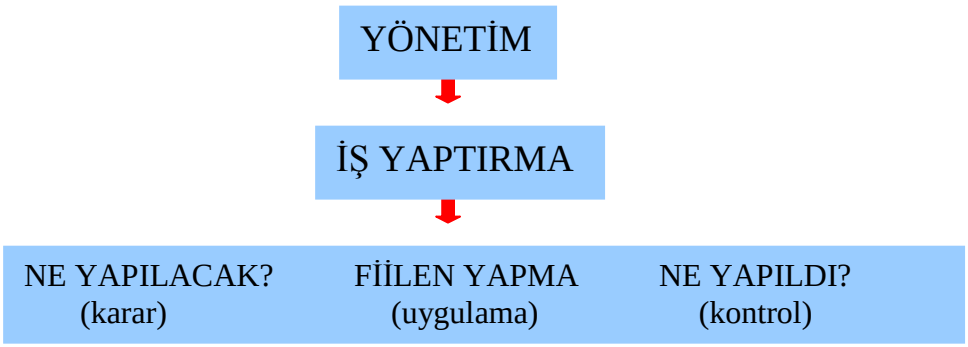
- Gidip bakayım efendim.

Döndüğü zaman şöyle cevap verdi.

- Kırk çuval portland çimentosu yüklü bir araba. Çimentoların menşei NewOrleans. X ve Y inşaat şirketinin merkez şantiyesine gidiyormuş. Uluslararası ulaşıma ait kamyon, çuvalları istasyondan almış, çuvallardan biri yolda patladığı için şimdi bunun yerini değiştirmeye çalışıyorlarmış.

2.1.4. Yönetimin Özellikleri

- Yönetimde, ulaşılması düşünülen belli bir amaç vardır,
- Yönetim bir grup faaliyetidir.
- Yönetimin beşeri özelliği vardır.
- Yönetim bir işbirliği ve uzmanlaşma faaliyetidir.
- Yönetim bir yetki faaliyetidir. Yönetimle yetkili kılınan kişi emir verme ve başkalarının davranışlarını yönlendirme hakkına sahiptir.
- Yönetim bir karar verme sürecidir.



Şekil 1

2.1.5. Yönetimin Fonksiyonları

Yönetimin Temel Fonksiyonları:

- Planlama
- Organizasyon (örgütleme)
- Yöneltme (emir- kumanda)
- Koordinasyon (uyumlaştırma-düzenleştirme)
- Denetim (kontrol)

Yönetimde Destekleyici Fonksiyonlar:

- İletişim
- Bütçe
- Karar verme

İşletmelerde Denetim (Kontrol)

Kontrol, yönetim sürecini tamamlayan ve tüm sürecin geri beslenmesini alan öğedir. Kontrol yapılabilmesi öncelikle bir planın olmasını gerektirir ki, süreç sonunda hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı kontrol edilsin. Bu aşamaya durum değerlendirmesi demek üstlendiği görev açısından uygun olacaktır. Nasıl ki iletişim sürecinde etkinlik için (feed-back) geri bildirim önemli ise, yönetim sürecinde de en önemli öğenin kontrol olması gerekir.

Kontrol, planlama, organizasyon, yöneltme görevlerinin nasıl ve hangi ölçüde başarıldığının belirlenmesi, gerektiğinde düzeltici önlemlerin alınmasıdır. Bir başka ifadeyle kontrol; belirli hale getirilmiş bir istek, bir karar, bir planın uygulamaya konması sırasında, uygulamanın söz konusu istek veya plana uygunluğunu temin etme çabasıdır. Bir planın uygulanması sırasında, kontrol faaliyetleri bu planı düzeltici fonksiyon olarak vardır.

Denetim fonksiyonu, birbirini izleyen aşamalardan oluşur.

- Denetimin yapılması sırasında 4 aşama belirlenir.
- Denetimin standartlarının belirlenmesi
- Gerçekleşen durumun ölçülmesi
- Gerçekleşen durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılması
- Farklılıkların (sapmaların) nedenlerinin belirlenerek düzeltici önlemlerin alınması

Denetim Çeşitleri:

Dört çeşit denetim vardır:

- Önleyici denetim: İşletmeyi olumsuz yönde etkileyen faktörlerin hangi şartlarda ne zaman, nerede meydana gelebileceğini tahmin etme ve bunlara karşı tedbir almaktır.
- Düzenleyici denetim: Belirli bir dönem sonunda, belirli bir standarttan ne kadar sapıldığını araştırmak ve sapmaların belirli bir sınırı aşmışsa gelecek dönem için gerekli düzeltmeleri yapmaktır.
- Bütçe denetimi: Bütçelerin, belirli dönemlere ilişkin işletme amaçlarını rahatlıkla anlamaktır. Belli bir dönem sonunda elde edilen sonuçlar, daha önce tespit edilmiş rakamlarla karşılaştırılır ve böylece bütçe denetimi gerçekleştirilir.
- Proje denetimi: Uygulamaların belirlenen süre ve fiyat ölçülerine göre gerçekleşmekte olup olmadığını gösteren bir denetim türüdür.

Denetimde dikkat edilmesi gereken husus, denetimin sürekli bir baskı haline getirilmemesidir.

2.2. İç İlişkiler

Bir iş yerinde çalışan insanların birbirleriyle ve çalıştıranlarıyla olan ilişkilerini ifade eder. Çalışanlar personel, çalıştıranlar ise işverenler ve yöneticilerdir. İç ilişkiler, kişiler arasında veya kişilerle; gruplar arasında veya gruplarla gerçekleşir. Bir işletmenin hedeflenen başarıya ulaşabilmesi, iç ilişkilerinde astların ve üstlerin bulundukları konumda görevlerini en iyi şekilde yapabilmelerine ve birbirleriyle olumlu ilişkilerine bağlıdır.

2.2.1. Liderlik

Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek amacıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir.

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler:

- Belli bir amacın olması
- Belli bir grup insanın olması
- Bu grubu yönlendirecek bir liderin bulunmasıdır.

Aslında, bir kişiye bir şeyi yaptırmak o kadar zor değildir. Onlara, para ödülü veya iyi bir sicil vaat ederek iş yaptırılabilir. Eğer bunlar işe yaramazsa, ceza, makamını düşürme, işten kovmayla tehdit etme gibi yöntemlerle de kişiye iş yaptırabilir. Zaten, yöneticilerin çoğu da bunları yapmaktadır. Burada en önemli husus istektir. Önemli olan bir kişiye bir şeyi isteyerek yaptırmaktır. Buna göre liderlik, yapılması gerektiğine inanılan şeyi başkasına istekle yaptırabilme sanatıdır.

Lider; zekası, bilgisi, becerisi ile kendisini izleyen grup üyelerinden daha yeteneklidir. Bu yetenekleri ile grubun güvenini kazanır, grubun kendisine inanmasını sağlar ve grubun hakları adına hareket ederek onları temsil eder.

Yapılan bir araştırmada bir liderde bulunması gereken ve çoğunluk tarafından istenen özellikler şunlardır:

- Dürüst, doğru söyleyen, güvenilir, karakterli, inançlı
- Rekabetçi, yetenekli, üretken
- Teşvik edici, kararlı, yönlendirici olarak sıralanmaktadır
- Uygulamada çok değişik özellikler taşıyan lider tiplerine rastlanır. Bu tipler yönetim anlayış ve felsefesine bağlı olarak orta çıkar. Bu konuda yapılan araştırma sonucu şöyledir:
- Otokratik lider: İş görenler üzerinde baskı ve katı denetim uygulayarak sadece üretim amacını taşıyan lider tipi.
- Liberal lider: İnsana ve üretime pek değer vermeyen sadece özgürlüğü savunan lider tipi.
- Hümanist lider: İnsana aşırı önem veren "her şey insan için " diyen ve üretimi ikinci plana iten lider tipi.
- Tatlı-sert lider : İnsana ve üretime eşit şekilde önem veren ve biraz da orta yolu benimsemiş lider tipi.
- Demokratik lider: Kişiye maksimum düzeyde önem verilmesini savunan lider tipidir.

2.2.2. Yetki

Yetki, başkalarına iş yaptırma gücü, işin yapılmasını başkalarında isteme hakkıdır. Yetki karar alma ve uygulama hakkıdır. O halde yetkili kılınan kişi, emir verme, başkalarının davranışlarını yönlendirme hakkına sahiptir.

Tanımı incelediğimizde, yetkinin üç özelliği ortaya çıkmaktadır:

- Birincisi, yetki bir haktır.
- İkincisi, yetkili kişi hakkın kullanılması ile dolaysız olarak kendi davranışları üzerinde, dolaylı olarak da başkalarının davranışları üzerinde söz sahibidir.
- Üçüncüsü ise, çalışana istediği davranışları yaptırabilmesi için yetkili kişinin ödüllendirme ve cezalandırma gücüne sahip olmasıdır.

Üst'ün (yöneticinin) verdiği bir emri ast'ın (yönetilenin) yerine getirmesi ya da reddetmesi mümkündür. Ast bu iki seçenek arasında tercih yapmadan ve karar vermeden önce düşünecek, kabul ya da reddetmekle sağlayacağı üstünlüklerden hangisi ağır basıyorsa, ast o yönde bir davranış gösterecektir.

Astlar, üstlerin yetkilerini şu nedenlerden dolayı kabul edecektir:

- İyi olduğuna inandıkları bir amacın gerçekleşmesine yardımcı olmak,
- İş arkadaşlarının onayını almak
- Üstleri tarafından ödüllendirilmek
- Ahlak standartlarına uygun hareket etmek
- Sorumluluk kabul etmekten sıyrılmak
- Üstlerin liderliklerini beğendikleri

Yetki ile görevi karıştırmamak gerekir. Görev, çalışanların yapmakla zorunlu oldukları işlerdir. Yetki ise çalışanlardan görevle ilgili işin yapılmasını isteme hakkıdır. Örneğin, okul müdürünün öğretmenden derse girmesini istemesi müdürün yetkisi, öğretmenin derse girmesi onun görevidir.

2.2.3. Disiplin

Maddi örgütsel faktörlerde olağan ve olağanüstü koşullardan dolayı meydana gelen kayıp ve zararlar kolayca giderilebileceği halde, insan alışkanlık ve davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları gidermek ve arzu edilen alışkanlık ve davranışları kazandırmak son derece güç bir iştir. Örneğin, bozulan veya bakımsızlıktan dolayı iyi çalışmayan bir makine veya tezgah tamir edildikten ya da bakımı yapıldıktan sonra istenen biçimde çalışabilmektedir. Ancak; düzeni bozan, işyeri koşullarına uygun hareket etmeyen, işe geç gelen veya devamsızlık yapan, işyeri koşullarına uygun hareket etmeyen bir kişiyi bu uygunsuz davranışlardan vazgeçirmek ve bunların yerine o kişiye uygun alışkanlık ve davranışlar kazandırmak son derece güçtür.

Disiplin, Latince ‘birini izleyen’ ya da ‘birinin peşinden giden’ anlamına gelen “disciple” kökünden türetilmiş. ‘Peşinden götürme, kendisini takip ettirme’ fiillerini ise yetenekli ve becerikli bir yönetici yapabilir. Bu açıklamalardan sonra disiplin kavramını, personelin inanarak ve arzu ederek iş yeri kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güç olarak tanımlayabiliriz. Burada vurgulanması gereken çok önemli bir husus, personelin inanarak ve arzu ederek işyeri kurallarına ve örgüt düzenine uyması gerektiğidir. Etrafına güç gösterisinde bulunan ve astlarını tehdit eden bir yönetici belki kısa süre içinde etkili olabilir. Astlar, örgütsel düzene ve işyeri kurallarına görünüşte uygun davranış gösteriyorlarmış gibi hareket ederler. Ancak duygusal bir doyumsuzluk ve küskünlük belirli bir zaman sonra yerini bilinçaltı kırgınlık ve kine bırakacaktır.

2.2.4. Yetki Devri

Yetki devri, işletmenin büyüklüğüne ve verilen yetkinin genişliğine bakılmaksızın büyük önem taşır. Yetki devri; üst yönetim tarafından belli bir yetkinin alt basamaklara devredilmesidir. İşletmede başarı sağlamak, yetki ve sorumlulukların açık bir şeklide belirlenmesi ve gerektiğinde yetkinin planlı bir şekilde alt kademelere devredilmesi ile yakından ilgilidir.

Bir kuruluşta başarılı insan ilişkilerinin gelişebilmesi için yetki devrinde şu kurallara uyulması gerekir:

Devredilen yetki, işin yapımı için uygun olmalıdır, sınırlı yetki işin başarılmasını engeller.

Devredilen yetkinin kötüye kullanılmaması için yetki güvenilir, yetenekli, başarılı olanlara devredilmelidir.

Devredilen yetkilerin sınırları belirlenerek başkalarının yetkilerine müdahale önlenir.

Devredilen yetki ile birlikte kişiye sorumluluk da yüklenmelidir. Ancak yetki ile sorumluluk denk olmalıdır.

Devredilen yetki kişinin makamına uygun olmalıdır.

Üst düzey yönetici, yetkileri alt kademelere aktarırken makam atlamamalıdır. Bir alt makama onun üstü olan makamdan daha fazla yetki devredilmemelidir.

2.2.5. Çalışanların Eğitimi

İnsan yaptığı şey ne olursa olsun, öğrenmeyi sürdürürse kendisini geliştirebilir. İşletmeler için de benzeri bir durum geçerlidir. Bir işte uzmanlaştığına inanılarak konuyla ilgili her şeyin öğrenildiği sanılıp mücadele bırakıldığı takdirde, rakipler sizin önünüze geçeceklerdir..

Başarı için, doğru zamanda, doğru yerde, doğru bilgi ve beceriye sahip insanların bulunması gerekir. Bu ise eğitimle kazandırılabilir.

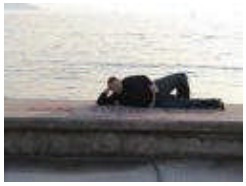
Eğitim, başkalarının deneyimlerinden bir şeyler öğrenmenin yolu olarak tanımlanabilir. Doktorların sıkı bir eğitimden geçmeden insanları tedavi etmeye kalkıştıklarında olabilecekleri düşünün.

Her şeyden önce işe adam alırken öğrenmeye doymayan; sınıfta, büroda yada evde olsun öğrenmenin yaşam boyu sona ermeyen bir süreç olduğunu düşünen insanlar alınıp istihdam edilmelidir. Eğitimli yöneticiler ve elamanlar, eğitim görmemiş rakiplerini kolayca geçmektedirler.

Çalışanların eğitimi şu şekillerde gerçekleştirilebilir:

- Personel giderleri karşılanarak çalışanlar okula, kursa gönderilmelidir.
- İşletmede bir kütüphane kurularak kütüphane kitaplarla, kasetlerle doldurulmalıdır.
- Bilgisayar kurslarına personel gönderilmeli, onların yaptıkları işi daha ucuz ve daha kaliteli yapmalarında bu teknolojik imkanlardan yararlanılmalıdır.
- İnsanlara görev vererek ve projeler hazırlatarak insanlar daha fazla sorumluluk testinden geçirilmelidir. Yararlanabilecek herkese eğitim verilmesi sağlanmalıdır
- Eğitici video programları veya kendini yetiştirme kitapları insanların kendilerini geliştirmeleri konusunda faydalı olmaktadır. Japonya'da çalışan nüfusun çoğu sürekli okumaları nedeniyle kendi sanayileri ve rakipleri konusunda bilgiye sahiptirler
- İnsanları, kendilerine daha fazla iş vererek müşteri ve bayileri ziyaret ederek ya da işyerinde görev değişiklikleri yaparak daha büyük görevlere hazırlayabiliriz

2.2.6. Teşvik Tedbirleri



Çalışanların işe teşvik edilmeleri için ödüllendirilmeleri ve gerektiği zaman disiplin kurallarının işletilmesi, onları verimli çalışmaya itecektir. Başarılı olanların ödüllendirilmesi ile birlikte tüm çalışanların ödüllendirilmesi de kendilerinin önemli olduğu hissini vermek adına gereklidir.

Başarılı olanlara verilecek ödülleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Teşekkür, takdir ve başarı belgesi vermek
- -Para ikramiyesi vermek, ücretine zam yapmak, kardan pay vermek
- Masrafları iş yeri tarafından karşılanmak üzere tatile göndermek
- Terfi ettirmek, başarılı yöneticileri ortak etmek(Örneğin,ülkemizin büyük iş adamlarından Vehbi Koç, başarılı bulduğu yöneticileri şirkete ortak etmiştir.)
- Başarısı hakkında konuşmasını sağlamak, fikirlerine ve görüşlerine değer vermek
- İş yerinde çıkan yayınlarda ilan etme (gazete, dergi vb)

Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus gerçek anlamda başarılı olanların ödüllendirilmesidir. Hak etmeyen bir personeli ödüllendirmek teşvik tedbiri olamayacağı gibi iş yerindeki olumlu ilişkileri de zedeler.

2.3. Çalışanların Birbirleri İle İlişkileri

Bir iş yerinde çalışanların birbirleriyle olan olumlu ilişkileri iş yerinin başarısını etkileyen önemli unsurlardandır. Huzurlu bir ortamda çalışanlar işlerinde beklenen başarıyı gösterebilecekleri için kaynaklar daha etkin kullanılacaktır,

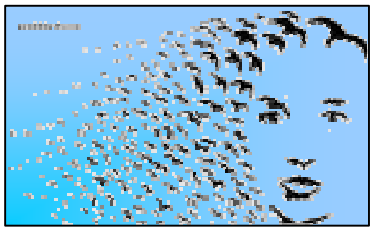
kalite ve üretim miktarı artacaktır, dolayısıyla karda artacaktır. İşletme içinde ast ve üst'lerin ilişkileri aşağıdaki hususlarla ilgilidir.

2.3.1. Dayanışma

İnsanların, bir amacı gerçekleştirmek için karşılıklı olarak yardımlaşma, duygu, düşünce ve çıkar birliği içinde olmalarına Dayanışma denir. Yapılan araştırmalar, rekabet yerine iş birliğini tercih eden grupların daha başarılı olduklarını ve daha fazla haz aldıklarını ispatlamıştır. Rekabetçi, diğer bir ifadeyle yarışmacı çalışmaların verimi artırmadığı toplam üretimi azalttığı yapılan uygulamalar sonucunda anlaşılmıştır.

Günümüzde çağdaş işletmelerin üzerinde çok sık durduğu bir terim, Takım ruhu'dur, bu konuyla ilgili birçok isim kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları: Takım çalışması, grup dinamiği, ekip ruhu, kurumdaşlıktır. Adı her ne olursa olsun, hepsinin bir tek amacı ve işlevi vardır: Tüm işletmenin bir bütün olarak çalışması, bütünlüğün oluşması için etkileşim paylaşım.

Dayanışmanın en iyi örneğini doğada" V" şeklinde uçan kuşlar sergilemişlerdir.



Dayanışma ruhunu ve sonuçlarını bu örneğin aşamalarında yaşayarak öğrenelim.

Kuşlar "V" şeklinde uçuş sayesinde; doğa bilimciler tarafından en doğru yere, en kısa sürede, en az fire vererek göç eden canlılar olarak saptanmıştır.

Her kuş, kanatlarını çırparken kendisini izleyen diğer kuşu yukarı kaldıran bir güç oluşturur. Bütün bir sürü "V" biçiminde uçarken tek bir kuşun uçabileceğinden en az %71 oranında fazla bir uçuş mesafesi kat eder. Bir kuş "V" biçiminin dışında kaldığı zaman havanın sürtünme kuvvetini hisseder ve hemen önündeki kuşun kuvvetinden yaralanabilmek için diğer kuşların temposunu yakalar. Önde giden kuşlar yoruldukları zaman arkaya geçerler, diğer kuşlar öne doğru yol alırlar. Bu dönüşüm sayesinde en fazla kanat çarpan kuşlar dinlenme hakkını kazanırlar

Arkadaki kuşlar, öndekileri, hızlarını koruma konusunda cesaretlendirmek ve yüreklendirmek için öterler. En önemlisi de bir kuş hasta olduğu veya yaralandığı için takım oluşumunun dışında kalırsa, başka bir kuş onunla birlikte gruptan ayrılarak havalanmasına yardın etmek ve onu korumak için aşağıya doğru takip eder.. Hastalanan ya da yaralanan kuş uçabilecek duruma gelinceye kadar onunla kalır, yalnızca o zaman başka bir takımla bütünleşmek ve kendi sürülerine yetişmek için havalanırlar.

2.3.2. Davranış Tahmini

Davranış, kişinin yaptığı ve herhangi bir yolla ölçülebilen her şeyini kapsar. Üzülmek, düşünmek, sevinmek birer davranıştır. Davranış sözcüğü, bireyin gözle görülebilen eylemlerinin yanı sıra, doğrudan gözlenemeyen

içsel olaylarını da kapsar. Örneğin; hatırlamak, unutmak, hayal kurmak gibi zihinsel süreçler de davranış tanımının kapsamı içinde yer alır.

Karşımızdaki bir insanının ne zaman nasıl davranacağını tahmin edebilmek için o insanı çok iyi tanımamız gerekir. Hepimiz anne babalarımızın, kardeşlerimizin ve iyi tanıdığımız arkadaşlarımızın davranışlarını az çok tahmin edebiliriz. Bu davranış tahmini, iş yerinde birbirlerini çok iyi tanıyan çalışanlar arasında da ast'larla üst'ler arasında da olabilmektedir. İş yerine gelen müşterilerin ve iş yapılacak olan kimselerin davranışlarını tahmin edebilmek, insan psikolojileri konusunda bilgi sahibi olabilmeyi ve "insan sarrafı" dediğimiz kişilikte olmayı gerektirir. Ancak bu tahminler her zaman kesinlikle doğru olacaktır düşüncesi insanları ön yargılı yapar. Ön yargılar da insan ilişkilerinde iletişimi engelleyen unsurlardandır. Bu konuda yanılma payını da unutmamak gerekir.

İş yerinde çalışanlar, izin konusunda, ücret konusunda, disiplin kuralları konusunda, amirlerinin nasıl davranacaklarını çok iyi tahmin ederler. Amirler de beraber çalıştıkları personelin emirler, komutalar konusunda, iş yerinden beklenen disiplin konusunda onların ne kadar duyarlı, titiz ve dikkatli davranacakları konusunda çok rahatlıkla tahminlerde bulunabilirler. Bu davranış tahminlerinin kaynağı, geçmişte yaşanan olayların değerlendirilip bilgilerin toplanmasıdır; bu tecrübelerin olumlu yönde kullanılması iş yerinde barışı artıracaktır. Yerine getirilmeyeceği tahmin edilen taleplerin açıklanmasına da gerek kalmayacaktır.

Davranışları anlayabilmek ve önceden kestirebilmek durumunda olanların, içinde bulundukları yerin değer yargılarını, kültürünü, doğrularını yanlışlarını, inançlarını, duygu ve düşüncelerini eğitim düzeyini araştırmaları gerekir. Eğitim insan davranışlarının değişmesini sağlayan önemli bir unsurdur. Sayılan bu unsurların yanında, kişilerin yetenek, beceri, bilgi ve alışkanlıkları da davranışlarına etki eden faktörlerdendir. Bütün bunları bilen kişilerin daha isabetli davranış tahmininde bulunması mümkündür.

2.3.3. İşe ve Çevreye Uyma

Çalışma yaşamına ilk kez başlayanlar için kuruluşun ortaya koyduğu kurallara uygun davranışlar gösterme, diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurabilme; işletmede görev yeri değişikliği yapan personel için bilgi ve beceri eksikliğini giderme, işletmeye bağlılık duygusunu geliştirme, işten ayrılmayı azaltma, yanlış anlamaları önleme amacıyla yapılan faaliyetlerin tümü işe ve çevreye uyum olarak ifade edilir.

İşe yeni alınan personeli işe ve çevreye alıştırırken kendilerini rahat hissetmelerini sağlamak gerekir, onları sıkıştırmak gergin olmalarına sebep olur. İnsanlar gergin olduklarında öğrenemezler. Anlamadıkları şeyleri kendilerini suçlu ya da budala gibi hissetmeden sormaları için teşvik etmek gerekir. İşletme içinde yeri değiştirilen personelin de yeni işini öğrenmesi amacıyla bu personele eğitim vermeyi unutmamak gerekir. Bunların işletmeyi tanımaları gerekmeyecektir; ama yeni bölümü ve işi tanımaları gerekir. Aynı işi yapan başka bir işetmeden gelen birinin de işini sizin işletmenizin yöntemleriyle yapması için eğitilmesi gerekir. Çünkü daha önce öğrenileni unutmak o kadar kolay değildir.

2.3.4. Ortak Amaçlı Kuruluşlar

Ortak amaçlı kuruluşlar, üyelerinin ortak amaçlarını gerçekleştirmek için faaliyette bulunan kuruluşlardır. Bunlar; yapı kooperatifleri, sendikalar, dernekler ve yardımlaşma sandıkları gibi kuruluşlardır. Ortak amaçlı kuruluşlar, çalışanların iş yeri tarafından karşılanamayan bazı ihtiyaçları için kendi gayret ve harcamalarıyla oluşturdukları kuruluşlardır. Çalışanlar, çalışma saatleri dışında bu kuruluşlarda bir araya gelirler. Ortak amaçlı kuruluşlar, üyelerinin ihtiyaçları dışında, çeşitli sosyal, ekonomik, kültürel, siyasi ve ailevi ilişkilerinin kurulmasını da sağlar.

2.4. Dış İlişkiler

Bir işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için diğer kişi ve kuruluşlara ihtiyaç vardır. İşletmelerin kuruluş amaçları insanların ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu ilişkilerin en önemli kısmını müşterilerle olan ilişkiler oluşturur. Diğeri ise ortaklarla olan ilişkilerdir. Bir çok büyük işletmenin ortakları birbirlerini tanımadıkları gibi, çalışanlarda ortakları tanımayabilir. Böyle işletmelerin ortaklarıyla ilişkileri dış ilişkiler olarak değerlendirilirken ortak sayısı az olan küçük işletmelerin ortaklarıyla ilişkileri, çalışanları daha rahat tanıma imkanı verdiğinden iç ilişkiler olarak kabul edilir.

2.4.1. Müşterilerle İlişkiler

İşletmelerin ürettikleri mal veya hizmeti satın alan kişilere Müşteri denir. Biz insanlar, tüketiciler olarak satın aldığımız bütün mal ve hizmetlerden dolayı müşteri olarak isimlendiririz.

İş hayatı, pazar için, bölgeler için, hepsinden çok daha önemlisi müşteri için her zaman rekabete sahne olmaktadır. Artık müşterilerin beklentileri her zamankinden yüksek ve kendilerine sunulan seçenek genişliği her zamankinden fazladır. Yapılan araştırmalar müşterilerin umdukları ile buldukları arasında büyük bir uçurum olduğunu göstermiştir.

Müşteri hizmeti bu uçurumu kapatmayı amaçlar.

Müşteri sadece bir kere aldatılır. Eğer söz verir de yerine getirmezseniz müşteri size bir daha uğramayacaktır.

Birçok iş kolunda müşterilerle en çok teması olanların, en az eğitimli, en düşük ücretli, motivasyonu eksik ve deneyimsiz kimselerden oluşması şaşırtıcı bir durumdur. Çay götürmek, sandviç götürmek, müşterilerle ilgilenmek sanki kirli bir iş de, insanlar bir an önce bundan kurtulmak istiyorlar gibi.

Müşteriye hizmet bu lekenin kaldırılması için, bulunmuş modern bir deyimdir. “Bilgi teknolojisinde çalışıyorum, şirket bankacılığındayım.” demek insanların hoşuna gidiyor. Bu insanlara göre, hizmet, kölelikten bir basamak yukarıda, bayağı bir şey olarak görülüyor.

Fakat bir an durun ve en gözde kuru temizlemeciden, en gözde lokantanıza, en gözde manavınıza kadar ilişkilerinizi zevkle sürdürdüğünüz iş yerlerini düşünün. Sizi bu iş yerlerine sadık kılan nedir?

Bir işletmeye devamlı müşteri olan birine, neden her zaman buradan alış veriş yaptığını sorsanız size: "Burası uygun, hep buradan alıyorum, başka bir yerden mi almalıyım?" diyecektir. Bununla birlikte devamlı müşteri: "Bu insanlar harikulade, satın almadığım zaman bile benimle ilgileniyorlar. Kesinlikle tavsiye ederim. Harika iş yapıyorlar." diyecektir ve sizin de o işletmeye müşteri olmanız için teklifte bulunacaktır.

2.4.2. Ortaklarla İlişkiler

Bir işletmenin birden çok sahibi varsa, ortaklar ifadesi kullanılır. Tek kişilik işletmelerde ortaklardan söz edilmez. Ortaklar şirketlerin sahipleridir. Şirket, birden çok sahibi olan işleteme demektir.

Küçük işletmelerde, ortaklarla ilişkiler iç ilişkiler olarak ifade edilirken halka açık bir anonim şirkette ortak sayısı çok olduğundan ortaklarla ilişkiler dış ilişkiler olarak ifade edilir. Birbirlerini ve işletmede çalışanları her zaman tanıma fırsatı bulamayan insanların, aynı amaç doğrultusundaki faaliyetlerini yönlendirmeleri aralarında kurdukları olumlu insan ilişkileri ve istekli çalışmalarıyla mümkün olacaktır.

2.4.3. Rekabet

Rekabet, aynı amaca ulaşmak isteyenlerin aralarında yaptıkları mücadelelerden oluşmaktadır. Rekabette, kimlere ve neye karşı rekabete girildiğinin bilinmesi zorunludur. Rekabet edebilmek için kendimizin ve rakiplerimizin, pazardaki rekabetin güçlü ve zayıf noktalarını bilmek gerekir. Bir rakibin tanınması, bir müşterinin tanınması kadar önemlidir. Eski çağların basit mantığı yerini, iletişim çağının aşırı karmaşıklığına bırakmıştır. Artık rakiplerin en ince ayrıntılarına kadar incelenmesi gerekmektedir.

İşletmeler faaliyette bulundukları sektörlerde başarılı olabilmek için rakiplerinin gücünü ve zayıflıklarını bilmek zorundadırlar.

Rakipler kimlerdir?
Faaliyet alanları nelerdir?
Kuvvetli ve zayıf tarafları nelerdir?
Mal ve hizmet ve fiyat kalitesi nasıldır? Bu soruların cevaplarının verilmesi işletmenin başarısında etkili ve yardımcı olacaktır.

UYGULAMA FAALİYETİ

İşlem basamakları	Öneriler
➢ İşletme çalışanları arasında iletişimi sağlayınız.	➢ Çalışma hayatında etkili iletişim kurabilmek için şu davranışları alışkanlık haline getiriniz: ➢ İnsanlarla iletişimde gülümseyiniz. ➢ Günün zamanına göre: "Günaydın, nasılsınız, iyi akşamlar."demeyi ihmal etmeyiniz. ➢ Sevdiğiniz arkadaşlarınıza: "Sizi çok seviyorum, her biriniz benim için çok önemlisiniz." diyerek sevginizi ve saygınızı ifade ediniz. ➢ Yanlış davranan arkadaşlarınıza "Olabilir, herkes hata yapabilir, istemeden olmuştur" gibi ifadeler kullanarak yapıcı eleştirilerde bulununuz. ➢ Asık suratla dolaşmamaya özen gösteriniz. ➢ İnsanlardan beklediğiniz şekilde davranış gösteriniz, empati kurunuz. ➢ işinize istekle gidiniz, bilgilerinizi geliştiriniz, çok kitap okuyunuz. ➢ Sizi uyaran insanlara olayı sağlıklı bir şekilde değerlendirdikten sonra hatalıysanız : "Haklısınız efendim, bir daha olmaz, özür dilerim." gibi ifadeler kullanmaya çalışınız. ➢ Arkadaşlarınızla, rekabet etmek ve yarışmak yerine dayanışma kurmaya çalışın, gerektiği zaman yardımlarınızı esirgemeyiniz. (V şeklinde uçan kuşları hatırlayınız.)
➢ İşletme dışı ile iletişimi sağlayınız.	➢ Müşteriye en iyi hizmet konusunda, satın almadığınız zamanlarda bile size iyi davranan satıcıları örnek alınız. ➢ Sınıf içindeki grup çalışmalarında dayanışma sonucu elde ettiğiniz başarıyı hatırlayarak ortaklığın önemini anlamaya çalışınız. ➢ Rakip firmaları haksız rekabet edilecek kimseler olarak düşünmek yerine, başarıları örnek alınacak kimseler olarak düşününüz.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Bu faaliyet ile hangi bilgileri kazandığınızı, aşağıdaki soruları cevaplayarak belirleyiniz.

1. Aşağıdaki seçeneklerden hangisi yüksek motivasyon ifadesidir?
   A) Nedensiz çatışmalar B) Sevgi ve saygı
   C) İşe gelirken isteksizlik D) Asık suratlar

2. Aşağıdaki seçeneklerden hangisi düşük motivasyon ifadesidir?
   A) Olumlu bakış açısı B) Sorumluluk alma ve paylaşma isteği
   C) Katılım ve işbirliği D) Birbirini engelleme

Aşağıdaki örnek olayları değerlendirerek doğru seçeneği işaretleyin.

3. Şef Meltem Hanım, işe yeni başlayan Ayşe Hanım'dan bir işçiye ait Haziran 2000 dönemine ait ücret bordrosunu istemişti. Ayşe Hanım 20 dakika aramasına rağmen bordroyu bulamadı. Ayşe Hanım Ramazan Bey' den yardım istediğinde: "Ne işin var, ara bul. "dedi. Meltem Hanım bu gecikmeden dolayı Ayşe Hanım'ı azarladı.
   A) Ayşe hanım ne yapması gerektiğini bilmeliydi
   B) Meltem hanım işçinin sicil numarasını vermeliydi
   C) Ramazan bey yardım etmek zorunda değildi
   D) Meltem hanım gecikmeden dolayı azarlamakta haklıydı.

4. Çalıştığı iş yerinde çok sevilen Hakan Bey'in, arkadaşlarından sürekli ödünç para istemek gibi olumsuz bir alışkanlığı vardı ve aldığı paraları çoğu zaman da unutuyordu. Bir gün kendisine işyeri kasası teslim edilmişti, daha sonra yerine koymak üzere, izinsiz olarak kasadan cüzi bir miktar para almıştı. Ancak yapılan kasa kontrolü sırasında çıkan açıktan dolayı, yönetici Turan Bey, Hakan Bey'e disiplin cezası verdi.

   A) Yönetici ceza vermekte haksızdır.
   B) Hakan bey ihtiyacından dolayı kasadan habersiz para almak zorundaydı.
   C) Maddi sıkıntıları bilinen bir personele kasa teslim etmek yanlıştır.
   D) Çok sevilen birine böyle bir olay için disiplin cezası verilmez.

5. Elif Hanım; ast ve üst ayrımı yapmadan insanlara saygı duyan, yaranmak kaygısıyla saygı göstermeyi sevmeyen bir insandır. İşletme müdürü Yusuf Bey ise; insanların kendisine karşı el pençe divan durmasını, aşırı saygı gösterilmesini isteyen devamlı ilgi bekleyen bir kişidir. Ekonomik kriz nedeniyle işten çıkarılan işçinin, Yusuf Bey'e saldırması sırasında olaya Elif Hanımla birlikte başka bir şirketin yöneticisi Fatih Bey tanık olmuştur. Mahkemede şahitlik etmesi için Fatih Bey'in görüşü alındığı halde Elif Hanım' dan hiç izin alınmadan Elif Hanım şahit yazılmıştı. Bu duruma bozulan Elif Hanım:" Ben bu şirkette önemsenmiyorsam istifa ederim." dedi. Yusuf Bey de hemen dilekçesini yazmasını istedi sonra da Elif Hanım'ın dilekçesini yırtıp çöpe attı.

A) İşten çıkarılan işçinin amire saldırması doğal bir olaydır.
B) Elif Hanım "Önemsenmiyorum" düşüncesiyle istifa etmek isteğinde haklıdır
C) Bir amir memurun görüşünü almadan şahit yazdırabilir.
D) Yusuf Bey istifa dilekçesini yırtmaya yetkilidir.

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızı cevap anahtarı ile karşılaştırınız. Doğru cevap sayısını belirleyerek bilgi düzeyinizi ölçünüz.

Bu faaliyette gördüğünüz konular ile ilgili eksiklerinizi Öğrenme Faaliyetine tekrar dönüp işlem basamaklarını yeniden sorgulayıp uygulayarak arkadaşlarınız veya öğretmeninizden yardım alarak tamamlayabilirsiniz.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Okulunuzda kazandığınız alışkanlıkları ve davranışları iş hayatında da kullanacaksınız. İş hayatında sağlıklı iletişim kurabilmek için bu öğretim faaliyetin de size gerekli bilgiler verildi. Gerekli alışkanlıkları ve davranışları kazanıp kazanmadığınızı aşağıdaki sorularla test ediniz.

GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR	EVET	HAYIR
Okulunuza istekli geliyor musunuz?		
İnsanların işe ve çevreye uyum sağlaması önemli bir faktör mü dür?		
Eleştirdiğiniz kuralları, olayları uygun bir dille yetkililere iletebiliyor musunuz?		
Yaptığınız işlerin denetiminin gerekliliğine inanıyor musunuz?		
Tatlı sert lider tipi ideal bir lider tipi midir?		
Yetki, yönetici için bir hak mıdır?		
Yetki devri gerekli midir?		
İnsanların kurallara inanarak uyması önemli midir?		
Çalışanların eğitimi gerekli midir?		
İnsanların dayanışması, rekabet etmelerinden ve yarışmalarından daha verimli midir?		
İnsanların ödüllendirilmesi daha verimli çalışmalarını sağlar mı?		
Davranış tahminin, sağlıklı iletişim için önemi var mı?		
Müşteri hizmeti, işletme varlığının devamı için, önemli bir unsur mudur?		

DEĞERLENDİRME

Yukarıda verilen soruları doğru cevaplayarak performansınızı ölçünüz. Cevaplarınızdaki “HAYIR” sayısı “EVET” sayısından fazla ise kesinlikle 2’nciöğrenme faaliyetini yeniden başlatınız. “HAYIR” sayısı “EVET” sayısı ile denk ise başarı performansınızı öğretmeninize sorunuz ve onun yönlendirmelerine göre hareket ediniz. “HAYIR” cevabı yok ise tebrikler; 2’nci öğretim faaliyetini başarı ile tamamladınız.

CEVAP ANAHTARLARI

ÖĞRENME FAALİYETİ 1 CEVAP ANAHTARI

1	**Ali**
2	**Mehmet**
3	**Fen bilgisi sınavı**
4	**Cep telefonu**
5	**Sorular kılçık**
6	**Soruların zor olacağı**
7	**Mehmet'in sıkı bir şekilde çalışması**

ÖĞRENME FAALİYETİ 2 CEVAP ANAHTARI

1	**B**
2	**D**
3	**B**
4	**C**
5	**A**

MODÜL DEĞERLENDİRME

Modülü bitirdiniz tebrikler...

Modül sonunda kazanacağınız yeterliliği kazanıp kazanmadığınızı ölçen bir ölçme aracı öğretmeniniz tarafından size uygulanacaktır.

Bu uygulama sonucu bir üst modüle geçip geçmeyeceğiniz size öğretmeniniz tarafından bildirilecektir.

KAYNAKLAR

- BENTLEY Trevor, **İnsanları Motive Etme**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- BİNBAŞIOĞLU Cavit, **Endüstri Psikolojisi**, Kadıoğlu Matbaası, İstanbul, 1991.
- BOZAN Osman, **İşletme Bilgisi**, TÜTİBAY, Ankara, 2002.
- BROWN Andrew, **Müşteri Hizmetleri Yönetimi**, MEB Yayınları, Ankara,1999.
- CÜCELOĞLU Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2003.
- DİCLE Ülkü, **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Ankara, 1974.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998.
- ERTÜRK Mümin, İşletmelerde **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul, 1995.
- GÜMÜŞ Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul 1999.
- H.WEİS Donald, **Etkili Yönetim**, Rota Yayın Yapım, İstanbul, 1993.
- NOGAY Sami**, İşletme Bilgisi**, Tekışık Matbaası, Ankara, 1993.
- ODMAN Mesut, **Yönetici İçin Örgüt İçinde Davranış Kılavuzu**, Öteki Ajans, Ankara 1999.
- ÖZALP İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, AÖF Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 1997.
- ŞAKAR Özlem, Nazife KÜÇÜKARSLAN, Büro **Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, Ekin Kitapevi, Bursa, 2003.
- ŞEVKATLİ Murat**, İnsan İlişkileri**, TUTİBAY, Ankara, 1999.
- TEL Uğur**, Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.
- TUTAR Hasan, **Profesyonel Sekreterlik ve Büro Uygulamaları**, Nobel Yayın, Ankara, 2001.
- TUTAR Hasan, Mehmet ALTINÖZ **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.
- TÜRKER Asuman**, Örgüt Çalışma Gücü Olarak İnsan ve Davranışları**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999.
- UZAY Şaban**, İşletmelerde İç Kontrol Sistemi**, Pelin Ofset, Ankara, 1994.
- YAMAKOĞLU Cihan, **İnsan İlişkileri, Devlet Kitapları**, İstanbul, 1994.
- YÜNCÜ Fatma**, İnsan İlişkileri**, Yüncü Yayıncılık, Ankara, 1999.