

İŞ HAYATINDA KÜLTÜR VE DAVRANIŞ İLKELERİ

İŞ HAYATINDA KÜLTÜR VE DAVRANIŞ İLKELERİ.....	4
1. KÜLTÜRÜN SİSTEMATİK TANIMI	4
2. YÖNETİM POLİTİKALARININ KÜLTÜREL ETKİLERİ	4
3. ÖĞRENEREN ORGANİZASYONLARDAN KÜLTÜRE GEÇİŞ SÜRECİ	5
4. KURUMUN ORTAMI, ÇEVRESEL VE KÜLTÜREL ETKENLER	5
5. KURUMLAŞMANIN KÜLTÜR OLUŞUMUNA ETKİLER.....	5
6. LİDERLERİN VE YÖNETİCİLERİN KÜLTÜR MAYASI OLUŞTURMASI	6
7. KURUM İÇİ DAVRANIŞLAR, İLİŞKİLER, KÜLTÜREL YAPI ETKİLEŞİMİ	6
8. KURUM DIŞI DAVRANIŞLAR, İLİŞKİLER VE KÜLTÜR TRANSFERİ	6
9. KÜLTÜRÜN ALT ELEMANLARI, OLUŞUMLARI, ETKİLEŞİMLER.....	6
10. MANEVİ KÜLTÜR ELEMANLARI.....	7
11. MADDİ KÜLTÜR ELEMANLARINA ÖRNEKLER.....	7
12. BİR KÜLTÜR GELİŞTİRME PROJESİNİN PLANI.....	7
13. KÜLTÜR DEĞİŞMELERİ	7
14. EKONOMİK VE ORGANİZASYONEL YAPI	8
15. İŞ HAYATINDA DÜŞEY İŞ BÖLÜMÜ VE KÜLTÜR SORUMLULUKLARI	8
16. ENTEGRE YÖNETİMİN KAHRAMANLARI VE KÜLTÜRDEKİ ROLLERİ.....	8
17. KÜLTÜR- KURUMLAŞMA ETKİLEŞİMİ.....	8
18. KURUM KÜLTÜRÜNE FARKLI GRUPLARIN BAKIŞI DEĞERLENDİRİLMELİ VE YARARLANILMALI 9	
19. KURUM KÜLTÜRÜ.....	9
20. FİRMA YAPISI VE ORGANİZASYON.....	9
20.1. Manevi Kültür	9
20.2. Maddi Kültür.....	9
20.3. Dış Yaşam(İlişkiler) Kültürü.....	9
20.4. İç Yaşam(İlişkiler) Kültürü	9
21. FİRMA GÜCÜ.....	9
22. İNSAN KAYNAĞI	10

BLOG

23.	KÜLTÜR İRMAĞINI OLUŞTURAN KAYNAKLAR.....	10
24.	İŞ-KURUM KÜLTÜRÜMÜZÜ ETKİLEYEN YASALAR.....	11
25.	MEVZUAT ELEMANLARI.....	12
26.	KÜLTÜR.....	12
27.	MADDİ(TEKNOLOJİK) YAŞAM VE KÜLTÜR	12
28.	BAZI KÜLTÜR DAVRANIŞLARI.....	12
29.	KURUM KÜLTÜRÜNÜN YAPISINI BELİRLEMEDE İNSAN KAYNAĞI ANALİZ VE DEĞERLENDİRME PROJESİ.....	14
	YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ ADAY ANALİZİ DEĞERLENDİRME PLANI	14
30.	YETKİ KAVRAMLARI, YETKİ KÜLTÜRÜ, DELEGASYONLA İLİŞKİLERİ	14
30.1.	GENEL DEĞERLENDİRME	14
30.2.	YETKİNİN KAYNAKLARI.....	15
30.3.	YETKİ-DELEGASYON OPTİMİZASYONU	15
30.4.	YETKİ KÜLTÜRÜ.....	16
30.5.	YETKİ KULLANMA KÜLTÜRÜ, AHLAKI, TERBİYESİNİN SÜREKLİ TARTIŞILMASINDA KULLANILACAK BİR PLAN ÖRNEĞİ	16

27 Ağustos 2012

Prof. Dr. İ. İlhami Karayalçın

İŞ HAYATINDA KÜLTÜR VE DAVRANIŞ İLKELERİ

Tarih boyunca önemli bir konu olan kültür için birçok tanımlar yapılmıştır. Genelde kültürü, maddi kültür ve manevi kültür olarak ikiye ayırmak mümkündür, ancak kısmen maddi, kısmen manevi kültürler de söz konusu olabilir.

1. KÜLTÜRÜN SİSTEMATİK TANIMI

- İnsanların yarattığı her şey
- Yaşayan değerler ve davranışlar
- Atalarımızın korumamızı istedikleri yaşam tarzı
- Kullanımı ve uyulması keyif ve iyilik getiren gelenekler
- Toplumun ortak davranışları
- Yılların elediği, seçtiği araçlar ve davranışlar.

2. YÖNETİM POLİTİKALARININ KÜLTÜREL ETKİLERİ

Politika-Kültür etkileşimi her zaman vardır. Bu politikalar kültürü geliştirir.

- Teknoloji ürün politikası
- Pazarlama, satış, servis politikası
- Malzeme tedarik politikası
- Gelişme, büyüme, yayılma politikası
- Finansman, sermaye, kredi politikası
- İlişkiler politikası
- Üretim politikası
- İnsan kaynağı politikası
- Sosyal sorumluluk politikası

- Bilim politikası
- Ekonomi politikası
- Yönetim politikası
- Ortaklıklar politikası

3. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDAN KÜLTÜRE GEÇİŞ SÜRECİ

Öğrenen organizasyon süreleri gelişir, ilerler, ancak bunun kültüre geçmesi önemlidir.

- Tecrübenin biriktirilmesi, usta-çırak düzeni
- Belirsizlikte karar verme
- Toplu öğrenme ve bilgi bölüşme
- İstatistiksel analizden sonuç çıkarma
- Bilgi üretme merkezlerinin oluşumu
- Geleceği tahmin yöntemleri, geleceği hayal etme.
- Bilgi akış ağlarının kurulması
- Bilgiden enformasyona geçiş
- Fikir üretmenin motivasyonu, beyin ustalarının korunması
- Enformasyondan yoruma geçiş
- Bilgileri koruma, saklama, arşivler, bilgi bankaları

4. KURUMUN ORTAMI, ÇEVRESEL VE KÜLTÜREL ETKENLER

- Dünya Ekonomisi, İş kültürü
- Ekonomik siyasi blok ekonomisi, İş kültürü
- Ulusal ekonomi, İş kültürü
- Endüstriyel ticari sosyal alt yapı
- Doğal çevre
- Hükümet politika ve programları
- Maddi kültür yapıları
- Manevi kültür yapıları

5. KURUMLAŞMANIN KÜLTÜR OLUŞUMUNA ETKİLER

- Politikaların gelişimi
- Sistemlerin ve alt sistemlerin gelişimi
- Haberleşme ağının kurulması (MIS)
- Davranış standartlarının gelişimi (Norm ve kodlar)
- Öğrenen organizasyon yapısı
- Doğrunun ve iyinin aranması (Etik)
- Güzelin aranması (Estetik yaklaşımları)

6. LİDERLERİN VE YÖNETİCİLERİN KÜLTÜR MAYASI OLUŞTURMASI

Kültürü toplum oluşturur, liderler olgunlaştırır, değerlendirir. Lidersiz kültür olamaz.

- Liderlerin çekiciliği ve heyecan vermesi
- Karizmatik yeteneklerin manyetik etkileri
- İdeallerin oluşumu ve adanma
- Kahramanlık davranışları
- İnançların ve değerlerin oluşumu
- Değerleri koruma ve geliştirmenin mutluluğu

7. KURUM İÇİ DAVRANIŞLAR, İLİŞKİLER, KÜLTÜREL YAPI ETKİLEŞİMİ

- Adam seçme ve atama
- Amirlik, yöneticilik, liderlik
- Özel görevler verme ve sorumlu kılma
- Proje yönetimi
- Güvenme, emanet etme, yetki devri
- Katılımlı yönetim
- Mutabakatla karar demokratik tartışma
- Matrix yönetim
- Düşey bütünleşme
- Takım çalışması
- Yatay bütünleşme

Bunlar kültürün mayalarını oluşturur.

8. KURUM DIŞI DAVRANIŞLAR, İLİŞKİLER VE KÜLTÜR TRANSFERİ

- Müşterilerle ortaklık, birliktelik
- Tedarik kaynakları ile ortaklık, birliktelik
- Resmi kuruluşlarla işbirliği
- Üniversiteler ve araştırma kurumlarıyla bütünleşme
- Rakiplerle ilişkiler (Bench Marking),
- Meslek kuruluşları ile bütünleşme
- Kültürün yapı elemanlarıdır.

9. KÜLTÜRÜN ALT ELEMANLARI, OLUŞUMLARI, ETKİLEŞİMLER

- Kişisel arkadaşlık
- Takım arkadaşlığı
- Estetik değerler

- Alışveriş ilişkileri
- Fiziksel düzen
- Alt-üst ilişkileri
- İyi/kötü olaylarda davranışlar
- Kaynak kullanım ve tasarruf
- Grup ilişkileri
- Emretme, iş yaptırma

10. MANEVİ KÜLTÜR ELEMANLARI

- Etik, kod, manevi değerler, güven, dayanışma, bölüşme, ekip ruhu
- Başarı isteği, ambisyon-hırslı istek-firmanın derdini çekme, fedakarlık, sevgi dağıtımı, hoşgörü, kutlama
- Birlik, sevinme, üzülmeye, incelik, nezaket, resmi saygı, dostluk, emanet etme, hesap verme
- Hepsi kültür ağacının dalları, yapraklarıdır.

11. MADDİ KÜLTÜR ELEMANLARINA ÖRNEKLER

- Giyim-kuşam, temizlik, yeme içme, eğlenme davranışları
- Tertip, düzen, organizasyon, raporlaşma, resmi yazışma, gizlilik, arşivleme, toplantı terbiyesi
- Tasarruf, malları ve çevreyi koruma

12. BİR KÜLTÜR GELİŞTİRME PROJESİNİN PLANI

- Kültür envanteri ve profil analizi
- Kültürün güçlü yanları
- Kültürün zayıf ve gelişmemiş yanları
- Kültürün önündeki tehlikeler
- Kültürü geliştirecek dış ve iç güç kaynakları
- Kültürdeki boşluklar
- Kültür politikası
- Kültür hedefleri ve tasarruf
- Geliştirme plan/programı bütçesi

13. KÜLTÜR DEĞİŞMELERİ

- Gelişim ortamının oluşturulması
- Kültür lider ve ustaların organizasyonu
- Kültür alışveriş planları
- Kültür aşılama planları

- Kültür değişiminin maddi ve manevi koşulları

14. EKONOMİK VE ORGANİZASYONEL YAPI

- Globalleşme - Üniversal Kültür
- Yabancı Ortaklık - Çok Uluslu Kültür
- Ulusal firma- halka açılma -Ulusal Kültür
- Kurumsal yapı- Kurum Kültürü

15. İŞ HAYATINDA DÜŞEY İŞ BÖLÜMÜ VE KÜLTÜR SORUMLULUKLARI

- Sahipler, ortaklar
- Patron- patronlar
- Girişimciler
- Profesyonel kadro, yönlendirici, kurmay, yönetici
- Dış kurum ve kişiler

16. ENTEGRE YÖNETİMİN KAHRAMANLARI VE KÜLTÜRDEKİ ROLLERİ

- Lider
- İkinci kuşak liderler
- Yönlendiriciler
- Kurmaylar, araştırmacılar, planlayıcılar
- Yöneticiler
- İşletmenler, teknik-uzman
- Kontrolcüler
- Uygulayıcılar

***Kültürel bütünlük ve ortak kültürü oluştururlar.*

17. KÜLTÜR- KURUMLAŞMA ETKİLEŞİMİ

- Kurum kültürü ve çalışanların geldiği kültür, birbiriyle ilişkilendirilir.
- Kurum kültürü, sektörel ortam ve koşullar ile bağlantılıdır.
- Çalışanların geldiği kültür, çevre koşulları ile bağlantılıdır.
- Sektörel ortam ve koşulları ile çevre koşulları;
 - Kurumlaşma
 - Kurumlaşma süreci
 - Kültür gelişimini belirler

18. KURUM KÜLTÜRÜNE FARKLI GRUPLARIN BAKIŞI DEĞERLENDİRİLMELİ VE YARARLANILMALI

- Liderler
- Yöneticiler
- Müşteriler
- Tedarik kaynakları
- Halk kesimleri
- Diğer kuruluşlar
- Çalışanların aileleri
- Çalışanlar

19. KURUM KÜLTÜRÜ

Küçükten büyüğe doğru sıralanmıştır.

- Kişilerin kültürü
- Bölümün(departmanın) kültürü
- Firmanın kültürü
- Şirketler grubunun kültürü
 - a. Sektörün kültürü
 - b. Ülkelerde bölgesel kültür
- Ülkenin kültürü
- Uluslar arası ekonomik bölgenin kültürü
- Evrensel kültür

20. FİRMA YAPISI VE ORGANİZASYON

20.1. Manevi Kültür

Amaç, idealler, misyon, inanç, erdemlilik, müzik-sanat, toplumsal değerler, dil, vizyon, liderlik

20.2. Maddi Kültür

İç düzen, eşyalar, teknoloji, tesisler, takımlar, ürünler, yeme-içme

20.3. Dış Yaşam(İlişkiler) Kültürü

Sözleşmeler, rekabet, koalisyon, ortaklık, işbirliği

20.4. İç Yaşam(İlişkiler) Kültürü

Haberleşme, iş bölümü, sorumluluk, bağlılık, inisiyatif, yetkiler.

21. FİRMA GÜCÜ

- Geçmişteki performans

- İnsan kaynağı, kadro
- Ürün
- Finans
- Teknoloji, AR-GE
- Kültür
- Liderlik
- Sahiplik

22. İNSAN KAYNAĞI

- Liderler
- Direktörler
- Kültürleyiciler
- Öğretici, eğitici, yetiştiriciler
- Yöneticiler
- Planlayıcılar, kurmaylar
- Kontrol ediciler
- Araştırmacılar
- Uygulamacılar
- Üreticiler

23. KÜLTÜR İRMAĞINI OLUŞTURAN KAYNAKLAR

- Eski yasalar
- Din kitapları
- Hadis kitapları
- İnançlar
- Gelenekler
- Görenekler
- Alışkanlıklar
- Atasözleri
- Efsaneler, vasiyetler
- Öğütler
- Yasalardan üretilen yasaklar
- Yasaklarla çizilen yollar
- Kişisel tecrübeler
- Grup tecrübeleri
- Şirket tecrübeleri
- Sözleşmeler
- Anlaşmalar
- Ülkeler arası anlaşmalar
- Birlik anlaşmaları

- Mesleki kurallar
- Olaylar, vakalar
- İçgüdüler
- Kişilik
- Liderlik
- Genetik
- Ustalar
- Danışmanlar
- Grup davranışı
- Sosyal psikoloji

24. İŞ-KURUM KÜLTÜRÜMÜZÜ ETKİLEYEN YASALAR

- T.C. Anayasası
- Türk Medeni Kanunu
- Türk Ticaret Kanunu
- İcra İflas Kanunu
- Borçlar Kanunu
- İş Kanunu
- Dernekler Kanunu
- Sosyal Sigortalar Kanunu
- Veraset İntikal Kanunu
- Bankalar Kanunu
- Belediyeler Kanunu
- Devlet Memurlar Kanunu
- Devlet Planlama Teşkilatı Kuruluş Kanunu
- Yabancı Sermaye Kanunu
- Menkul Kıymetler ve Kambiyo Borçları Kanunu
- Türk Parasını Koruma Kanunu
- İlköğretim Kanunu
- Çevre Kanunu
- Çıraklık Yönetmeliği
- Kültür Bakanlığı Kuruluş Kanunu
- Kültür Bakanlığı Kuruluş Kanunu
- İşçi Sağlığı Yönetmeliği
- İş Güvenliği Yönetmeliği

25. MEVZUAT ELEMANLARI

- Kanun
- Kanun Hükmünde Kararname
- Kararname
- Tüzükler
- Yönetmelikler
- Genelgeler
- İçtihatlar
- Tebliğler
- Muktezalar

26. KÜLTÜR

Dört alana ayrılır.

- Bilimsel Alanda Kültür
- Beşeri Alanda Kültür
- Estetik Alanda Kültür
- Maddi(Teknolojik) Yaşam ve Kültür

27. MADDİ(TEKNOLOJİK) YAŞAM VE KÜLTÜR

- Enerji
- Üretim
- (Makine, Teknoloji, Tarım, Mal, Hizmet)
- Ulaşım
- İletişim
- Beyin Teknoloji Transferi
- Teknik Kontrol ve Standartlar
- Sanayileşme
- İç-Dış Ticaret

28. BAZI KÜLTÜR DAVRANIŞLARI

- Yeme -İçme -Öğrenme -Öğretme -Okuma
- Yazılı Haberleşme -Randevular -Mesai Saatleri
- Yemek Davetleri -Giyim -Kuşam -Makyaj-Temizlik
- Koku -Çanta -Öğüt Verme -Yazılı Not Alma
- Rapor Verme - Bilgi Verme -Haber Verme -İzin Alma
- Tebrikler -Hediyeleşme -Dosyalama -Arşivleme
- Amirlere Saygı -Büyüklerle Saygı -Yatay Haberleşme
- Düşey Haberleşme -İş yerinde Müzik -Duvar Bültenleri

- Evrakları İmha Etmek -Evrakları Saklamak -Evrakları Korumak
- Ödüllendirme -Cezalandırma-Rotasyon-İş seyahatleri
- Planlı Çalışma -Programlı Çalışma -Evrakların Ekleri -Dağıtım
- Telefon Kullanma -Bilgisayar Kullanma
- Odalara Asılan Resimler -Gizlilik -Ses tonu -Hitap Tarzları
- Yemek Saatleri -İkram Saatleri -Yiyecekler -İçecekler
- Yeni Fikirlere Açıklık -Dünyaya Açıklık -Ülke Değerlerine Saygı
- Milli Değerlere Saygı -Aile Olarak Firma -İşyeri Olarak Firma
- Firma Menfaatlerini Kollama -Fazla Mesai
- Tatil Günü Çalışmaları -Boya Renkleri -Eşya Renkleri
- Muhafazakarlık -Tedarik Kaynaklarına Davranış -Çevrecilik
- Sosyal Sorumluluk -Dışarıdan Adam Alma(Transfer)
- Emeklilik Yaşı -Yükseltme Davranışı -İş içinde rekabet
- Tüketici Koruma -Müzik Türleri -Eğlence Türleri
- Öğle Yemekleri -Akşam Yemekleri -Sabah Kahvaltıları
- Kantin - Kooperatif -Lokal -İçkiler -Sarhoşluk
- Kavgalar -Ayrılanlara Davranış
- Adam Alma ve Seçme Projesi -Otellerin Seçimi
- Havayollarının Seçimi -Arabaların Seçimi
- Gelenekler -Yasaklar(Firma) -Standartlar
- İmza Yetkileri -Karar Mekanizmaları -Yatay Bütünleşme
- Düşey Bütünleşme -Yerli Malı Kullanımı -Milli Araçlarla Seyahat
- Bilgi Bankaları -Kartvizitler -Unvanlar -Vekalet Etme
- Tanıdıklarla Alışveriş -Kariyer Planlama
- Yerinde Adam Yetiştirme -Bilgisayar Kullanma
- İnternet Kullanma -Ses Cihazlarının Kullanımı -Fax Kullanma
- Fotokopi Kullanma -Kodlama -Adlama -Politikalar -Kurallar
- Prosedürler -Taliimatlar -Formlar, Kılavuzlar -Dedikodular
- Check Uplar -Spor-Dinlenme Saatleri -Arkadaşlıklar
- Ailece Görüşmeler -Şirket Eğlenceleri
- Şirket Araçlarından Yararlanma -Aile Fertlerinin Çalışması
- Performans Değerlendirme -Müşteri İlişkileri -Moda İzleme
- Kütüphaneden Yararlanma -Abonmanlar
- Meslek Kuruluşları İle İlişkiler -Tasarruf -Bakım -Onarım
- Çiçek -Vazolar -Reklam -Basına Çıkma -Beyanatlar-Krizler
- Kişilerde Davranış -Şikayet -Halinden Şikayet
- Yeniliklere Uyuma -Taklit -Değişim -Gelişim
- Sanatsal Faaliyetler -Şirket Kırtasiyesini Kullanma
- Bayramlaşma -Yılbaşı Davranışları -Yardımlaşma
- Bilgileri Bölüşme -Adam Yetiştirme -Sağlıklı Yaşam -Kıdem
- Kıdeme Önem -İnançlar, Hoşgörü -Politikaya Davranış

- Toplantı Adabı -Toplantı Hazırlığı -Toplantıların Gizliliği
- Komite Çalışmaları -Kuruculara Saygı -Başarıya Saygı
- Adalet -Musamaha -Müşavirlerden Yararlanma
- Kurmaylardan Yararlanma -İşBölümü -Yetki Verme
- Proje Yönetimi -Planlama -Bütçeleme
- Programlama -Geleceğe Bakma -5, 10, 25 yılı kutlama

29. KURUM KÜLTÜRÜNÜN YAPISINI BELİRLEMEDE İNSAN KAYNAĞI ANALİZ VE DEĞERLENDİRME PROJESİ

YÖNETİCİ VE YÖNETİCİ ADAY ANALİZİ DEĞERLENDİRME PLANI

- Fizyolojik, biyolojik, sağlık, dayanıklılık
- Görünüm, giyim, kuşam, fizyonomi, yüz ifadesi
- Psiko-sosyal yapı ve sağlık
- Psikolojik sağlık, ruhsal denge
- Öğrenim iş bilgisi, özel eğitim
- Komünikasyonel yetenek ve beceriler
- Organizasyonel davranış
- Yönetim teknikleri ve araçları (bilgi işlem)
- Yabancı dil, uluslar arası kültür
- Kişilik, karakter, yetenekler
- İş hayatı, deneyim
- Liderlik özellikleri ve modeli
- İş, ortam, çevre kültürü, ilişki, hobi
- Yöneticilik özellikleri ve modeli
- Aile yapısı, ahlaki değerleri, kendi aile yapısı

30. YETKİ KAVRAMLARI, YETKİ KÜLTÜRÜ, DELEGASYONLA İLİŞKİLERİ

30.1. GENEL DEĞERLENDİRME

- Yetki, verilen ya da üstlenilen görevin, işin, faaliyetin, hedefin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan, aktarılan güç ve hakların bütünüdür.
- Yetki, bir yöneticinin ya da, önemli bir faaliyeti yürüten kişinin veya grubun, karar alma, kaynakları kullanma ve özel durumlarda sınırları zorlama haklarını, iznini, alt üst sınırlarını belirler.
- Araştırma, inceleme, tasarım yapma, plan, program taslakları hazırlama ve bunları bir üst organa önerme temel yetkilerden bazılarıdır.
- Üst, yan, alt organlarla haberleşme, rapor alma-rapor verme, fikir alışverişinde bulunma, toplantılara katılma, toplantı düzenleme, amaç ve hedefler verme, etkili, sorumluluk yükleyen yetkililerdir. Bunlar, yöneticinin gücünü oluşturur.

- Boeing uçak şirketi, yetkiyi(otorite) iş, fikir veya faaliyeti başlatma, yönlendirme, yaptırma, karar verme ve kontrol gücü ve kuvveti olarak tanımlamaktadır.
- Bu temel tanımlardan hareket edersek,
- Kumanda zincirinde(hattında)
- Kurmay organ ve pozisyonlarda
- Yönetim ve işletme fonksiyonlarında
- Girişimcilik, liderlik ve yöneticilikte yetki yapısını düşünebiliriz.

30.2. YETKİNİN KAYNAKLARI

- Yetkilerin kaynağı, tarih boyu tartışılmıştır. Özellikle devlet yönetiminde, aristokrasi-demokrasi, teokrasi, diktatörlük, triumvira, konsüllük, senato, monarşi hep bu yetki kaynağı tartışmalarının ürünüdür.
- Yasa yapma(nizam kurma), icraat, kontrol, muhakeme etme(yargılama), yetkilerinin kaynağı, ayrımı günümüzde de tartışılmaktadır.
- Stratejik kararların artması, faaliyetlerde kullanılan kaynak miktarlarının büyüklüğü, risklerin çoğalması, kriz dönemleri, globalleşme, yasal sınırlamalar, güçlü rekabet, fırsat ve tehlikelerin değerlendirilmesi, çok uluslu, çok ortaklı, çok ürünlü, çok fabrikalı yapılara geçiş, YETKİ KÜLTÜRÜ'nü gündeme getirmiştir.
- Yetkinin klasik kaynakları:
 - Mevki(pozisyon)
 - Özel statü(sahiplik, kuruculuk, kıdem)
 - Bilgi, tecrübe, maharet
 - Liderlik ve yöneticilik yeteneği
 - Geçmişteki performans ve yetki kullanma ehliyetinin ispatı (tenure position)
 - İç ve dış dünyadaki itibar, şöhret
 - Kan bağları, hısımlık, dostluk v.b.

30.3. YETKİ-DELEGASYON OPTİMİZASYONU

- Yetki, yatay ve düşey olarak aktarılır, bölüşülür, delege edilir.
- Yetki, misyonun, hedefin, işin gerektirdiği kadar olmalıdır.
- Uygulamada aşırı yetki de veya eksik yetki de sistemi bozabilmektedir.
- Aşırı yetki, istenmeyen faaliyet veya boyutlara götürebilmekte, beklenmedik riskleri arttırabilmektedir.
- Eksik yetki, zamanında karar almayı ve hareketi önlemekte, hedeflere varışı geciktirebilmektedir. Yönetim gücünü erozyona uğratmaktadır.
- Yetki optimizasyonu, günümüzde dengeli yönetimin temel konularından biridir.
- Dinamik bir yapıda, erken uyarı ve haberleşme ile yetki eksiği tamamlanabilir.
- Yetki fazlalığı ise istenmeyen hareketlerde kontrol edilebilir.

- Bir tür dinamik adaptif(sibernetik) yetki delegasyon model uygulanabilir. Bir anlamda, yetki regülatörlüğü söz konusudur. Plan, hedef ve bütçe revizyonları iyi örneklerdir.
- Yetkiler arttırıldıkça ortaya çıkabilecek kötü ve iyi durumlar ile, yetki azaltılınca, oluşacak kayıplar fırsat kaçırımlar dengelenmelidir.

30.4. YETKİ KÜLTÜRÜ

- Büyük kuruluşlarda (devlet organları, köklü partiler, bankalar, hava yolları, askeri kurumlar, üretim-pazarlama şirketleri v.b.) yetki almak, verme, kullanma bir kültür davranışıdır, bir yaşam biçimidir.
- Gelenekler, geçmişten ders alınarak oluşmuş kuralları vardır.
- Kurumsallaşma, yetki kültürünü sağlamlaştırır, sınırları, yasakları belirler.
- Çağdaş, global, güvenilir, gelişimci, dengeli yönetici, yetki kültürüne entegre olmalıdır.
- Bir düğünde, misafirlikte, konserde, operada, uçakta, yemekte, camide, bilet kuyruğunda, cenaze merasiminde nasıl davranacağımız, her defasında, birine danışmayız. Kültürümüze göre, kendiliğimizden adeta iç güdüyle davranırız. Nerede, nasıl hareket edeceğimizi biliriz. Farklı durumlarda
- başımıza geleceklere, utanacağımızı, ayıplanacağımızı, eleştirileceğimizi biliriz.
- Toplumsal, ailevi, mesleki olay ve faaliyetlerde rolümüzü bize, aklımız, gelenek ve göreneklerimiz, aile terbiyemiz, eğitimimiz, kişiliğimiz birlikte belirler.
- Bu anonim davranış yapımız 'KÜLTÜRÜMÜZ' dür. Hayvanları, doğayı yaşatan kurallar 'Yetkiler Demeti', insan da kültür ve buna bağlı olarak yaşam ahlakı ve terbiyesidir.
- Kurumsallaşmış bir işletmede,
 1. Yetki-güç alma, kullanım
 2. Sorumluluk, mecburiyet, hesap verme
 3. Delegasyon sınırları bir yönetim kültürüdür.
- Yetkilerin hepsi, yeminle verilir.
 4. Doktorların Hipokrat yemininden, başkanlık, parlamenterlik yeminine kadar örnekler var.
 5. Ahilikte, askerlikteki yeminleri, yöneticilere uygulamanın zamanı geldi.

30.5. YETKİ KULLANMA KÜLTÜRÜ, AHLAKI, TERBİYESİNİN SÜREKLİ TARTIŞILMASINDA KULLANILACAK BİR PLAN ÖRNEĞİ

- Yetki kavramları
- Yetki(emanet) kullanma kültürü
 1. Gelenek
 2. Yasal kurallar
 3. Ailede yetki kullanımı
- Yetkinin kaynakları
 4. Yasa, yapma, uygulama
 5. Dini ve sosyal yaşam

6. Devletin yönetimi
7. Şirket yönetimi
 - Yetki, sorumluluk, hesap verme dengesi
 - Yetki devri, delegasyon
8. Resmi, gayri resmi yetkiler
9. Vekaletnamelerin standartları
 - Delege edilemez yetkiler
 - Yetki sınırlar ve yorumlama toleransları
 - Yetki arttırma yolları, kendini ispat etme
 - Kriz dönemlerinde yetki kullanımı
 - Yetkiyi aşmanın bedeli, alışkanlık edinme
 - Yetki ve şartlarının oluşumu
 - Büyük olaylarda, yetki kullanma öncesi istişare
 - Yetkiyi yenileme, organizasyon ve yetki
 - Yetkileri teyit etme
 - Grup haline yetki kullanma
 - Yetki kullanıp sunma
 - Yetkinin düşey dağılımı, görev tanımları ile yetki
 - Yetkinin yatay dağılımı
 - Sorumlu olmayanın yetki kullanımı
 - Seçilme, tayin edilme de yetki
 - Yetkili imzalar, sirküler