

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Levent Şahin, Prof. Dr.
Ali İhsan Balcı, Arş. Gör.
Kübra Sarioğlu, Uzm.

ÖRGÜTLERDE MOTİVASYON



BİRAZ BİREYSEL MOTİVASYON

- **Motivasyonu** bir hedefe ulaşma doğrultusunda gösterilen gayrete ilişkin **yoğunluk**, **istikamet** ve **kararlılık** olarak tanımlayabiliriz.



Tanımdaki üç temel husus:

- YOĞUNLUK: NE KADAR ÇABA GÖSTERİYORSUNUZ?
- İSTİKAMET: GÖSTERDİĞİNİZ ÇABANIN ESAS AMACI YANI YÖNÜ NEDİR?
- KARARLILIK: GAYRETİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ NEDİR?

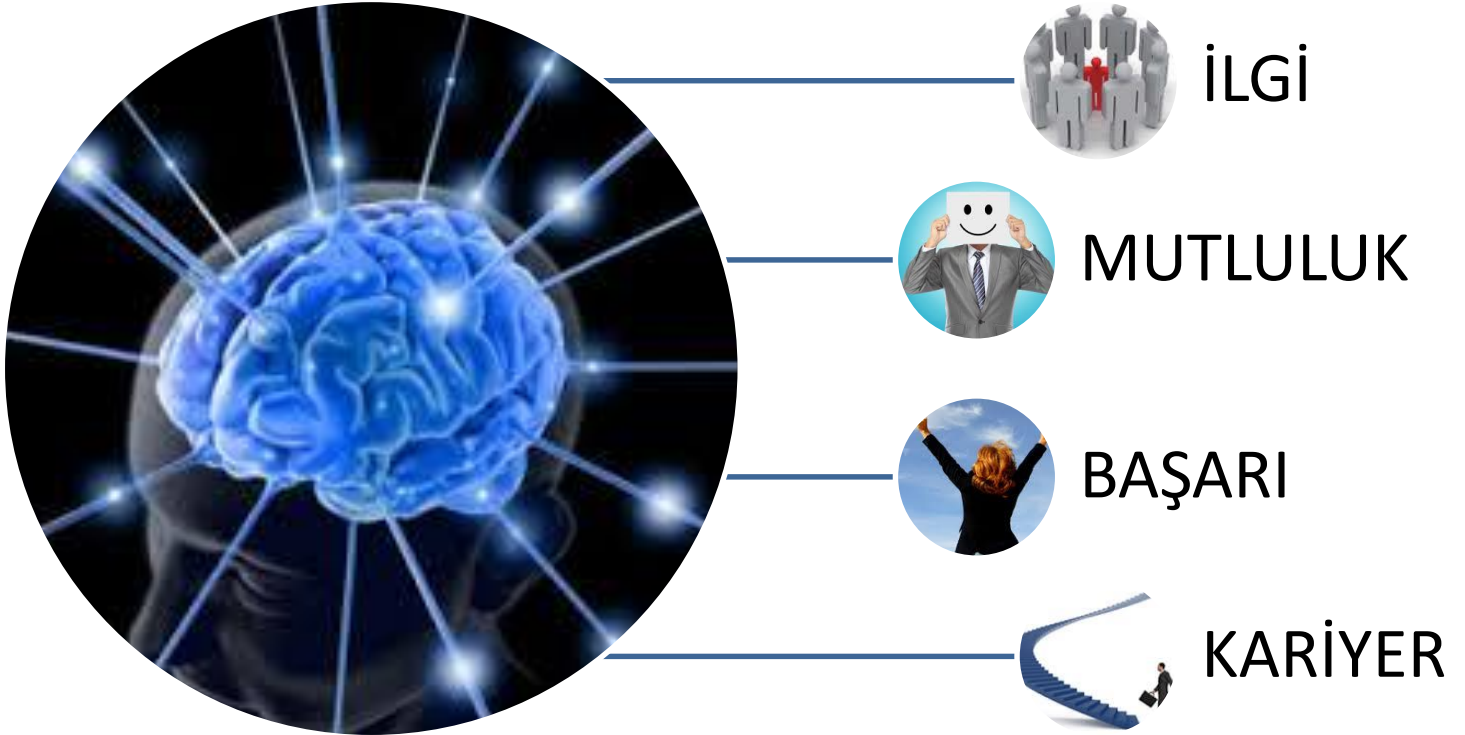
BİRAZ ÖRGÜTSEL Motivasyon

- Örgüt içerisindeki sınırsız ihtiyaçların, sınırlı kaynaklarla karşılanması noktasında bir ya da birden fazla kişiyi belirli bir amaç için harekete iten güçtür.

Herkesle aynı yemi yiyorsam
neden daha fazla süt vereyim?



ÇALIŞAN HERKESİN MOTİVASYON ALGISI PEK TABİ Kİ FARKLI OLABİLİR...



Sadece "**çok çalışmak**"
motivasyonun yüksek olduğunu
gösterir mi?



BU BİR MOTİVASYON TAKTİĞİ MİDİR?



Örgütlerde Motivasyonun Öne Çıkması

- 1930'lu yıllar: Hawthorne Araştırmaları
- Douglas McGregor'un X ve Y teorisi: Birey, iyi motive edildiğinde, çalışmaktan kaçmayan, sorumluluk almayı seven ve örgüte katkı yapmayı arzulayan bir yapıya sahiptir.
- 1990'lardan itibaren İnsan Kaynakları Yönetimi ve Motivasyonun ayrı bir öneme sahip olması.

Belli Başlı Motivasyon Teorileri

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
- McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi
- McGregor'un X ve Y Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (1943)



İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine Yönelik Notlar

- Toplumda çok sınırlı birey son basamağa ulaşabilmektedir.
- Daha sonra eklenen iki basamak:
 - Bilme/Tanıma İhtiyacı: Olup biteni öğrenmek ve bu çerçevede araştırmaya, okumaya ve öğrenmeye yönelmek.
 - Estetik İhtiyaçlar: Güzele, iyiye, doğruya yöneltme ihtiyaçlarıdır.
- Teoriye Yönelik Eleştiriler:
 - Her insan için salt bir sıralama olamayacağı görüşü.
 - Güdüleme olgusunun sadece bireysel açıdan ele alınmış olması.

Eğer birini
Maslow'un
teorisine göre
motive etmek
istiyorsanız; bu
kişinin mevcut
durumda ihtiyaçlar
hierarchy'sinin hangi
basamağında olduğunu
bilmeniz gerekir, daha
sonra mevcut
basamaktaki ya da bir
üstteki ihtiyacın
tatminine
odaklanmalısınız.



Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (1959)

- Maslow'da olduğu gibi genel konuları değil, iş yaşamındaki tatmin faktörlerini esas almıştır.
- İşyerinde çalışanların **kötümser** olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan **HİJYEN FAKTÖRLER** ile
- İşyerinde çalışanı **mutlu** eden; onu işyerine bağlayan, **ÖZENDİRİCİ (Tatmin Sağlayan) FAKTÖRLER**

HİJYEN FAKTÖRLER

- Yönetim Kalitesinin Düşüklüğü
- Ücret Politikalarının Yetersizliği
- İşletme Politikalarının Başarısızlığı
- Fiziksel Çalışma Koşullarının Elverişsizliği
- Çalışma Ortamındaki Geçimsizlikler
- İş Güvenliği Tedbirlerinin Alınmamış Olması

ÖZENDİRİCİ FAKTÖRLER

- Terfi İmkanları
- Kişisel Gelişim
- Tanınma,
- Sorumluluk ve Yetki
- Başarı
- Kendini gerçekleştirme
- Takdir edilme, ödüllendirilme

McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi (1961): Kişi Zamanını Hangi İhtiyaç zerine Adar?

- Kişi zamanının çoğunu işini nasıl daha iyi yapacağını düşünerek geçiriyorsa ***Başarı İhtiyacı***;
- Kişi zamanının çoğunu yakın çevresiyle ve diğer insanlarla nasıl daha yakın ve sıcak ilişkiler kurabileceğini düşünerek geçiriyorsa ***Ait Olma (İlişi Kurma) İhtiyacı***;
- Kişi vaktinin çoğunu nasıl daha güçlü olabileceğini, nasıl diğer insanları kontrol altına alabileceğini düşünüyorsa ***Gç Kazanma İhtiyacı***;

Yalnızca bir okunuz, önünüzde de beş farklı uzaklıkta hedef olduğunu düşünün...





HEDEF E
Vurma Oranı: %5
Ödül: 160 TL



HEDEF D
Vurma Oranı: %20
Ödül: 120 TL



HEDEF C
Vurma Oranı: %50
Ödül: 80 TL

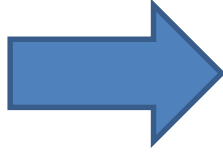


HEDEF B
Vurma oranı: %80
Ödül: 40 TL



HEDEF A
Vurma Oranı: %99
Ödül : 20 TL

- **Başarı İhtiyacı**



Bu üç ihtiyaç arasında McClelland ve takip eden araştırmacılar dikkatlerini başarı ihtiyacı üzerine yoğunlaştırmıştır.

- Güç İhtiyacı
- İlişki İhtiyacı

❖ Başarı odaklılar başarı ihtimallerini %50 - %50 gördükleri zaman en yüksek performansa ulaşmaktadır. (Hedef C)

McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi (1961)

- McClelland, bu ihtiyaç ve güdü kriterleri içinde en çok ***başarı güdüsünün*** tek başına bireyi ve toplumu etki altında bıraktığını iddia eder.
- Bařarma ihtiyaı, çalışanın performans düzeyini belirlemede önemli rol oynamaktadır.
- Bařarma ihtiyaı, kişinin duygu hiyerarşisinde en üst basamakta yer alır.

McGregor'un X ve Y Modeli

- Ona göre yöneticiler, çalışanlarını zihinlerinde kurulu iki modelden birine yerleştirirler. Bu modelden olumlu olana X; olumsuz olana ise Y modeli adını vermiştir.
- Yöneticinin başarısı, bu iki insan modelinden hangisine yönelik çıkarımlarda bulunacağına bağlıdır.

X/Y KURAMLARI

X MODEL İNSAN

- Birey, çalışmaktan hoşlanmaz.
- Birey, işten hoşlanmaz ve ancak zorlama ile çalışmaya yönelir. Hatta ceza sistemi gerekir.
- Önemli olan parasal güdülerdir.
- Birey çoğunlukla sorumluluktan kaçır.
- Birey, çoğunlukla yaratıcı değildir.
- Önemli olan örgütün amaçları değil, bireysel çıkarlardır.
- Birey için iş güvencesi, kişisel ilerleme veya bireysel iş tatmininden önemlidir.

Y MODEL İNSAN

- Birey için çalışma, eğlence veya oyun gibidir.
- Bireye dışarıdan bir müdahalede bulunmaya gerek yoktur, ödüllendirme etkin bir araçtır.
- Önem sadece parada değildir; ilerleme, kendini geliştirme ve başarıma güdöleri önemlidir.
- Bireyler sorumluluk almaktan hoşlanır.
- Yaratıcı sadece yönetici değildir; fırsat verilirse herkes yaratıcı olabilir.
- Bireysel amaçların yanında örgütsel amaçlar da önemlidir.
- Birey için öncelik, iş güvencesi değil, tatmin olma, ilerleme, kendini gerçekleştirmedir.

SORU???

- Yönetici zihninde oluşturduğu çalışan profilini (x ya da y) nasıl motive edecektir?

Film önerisi: Umudunu Kaybetme – The Pursuit of Happiness



WILL SMITH
the **PURSUIT** of
HAPPYNESS

in theaters Dec.15th

www.sony.com/pursuitofhappyness

©2006 SONY PICTURES DIGITAL INC. ALL RIGHTS RESERVED

COLUMBIA
PICTURES

Örgütlerde Motivasyon Yönetimi

- Her ülke, bölge, sektör ve işletme için farklı motivasyon araçlarının başarılı olacağı gerçeği;
- «Olmazsa Olmaz»ı Bireyselcilik olan bir toplum yapısı ile Dayanışmacı ve Sosyal Diyalogcu bir toplum yapısında aynı motivasyon unsurlarının aynı başarıyı getiremeyeceği gerçeği;
- Bir kişi için özendirici olan bir aracın; bir başka kişi için geçersiz olabileceği gerçeği;

MOTİVASYON ARAÇLARI

- **Ekonomik Araçlar**
 - Ücret ve Ücret Artışları
 - Primli Ücret ve İkramiyeler
 - Ekonomik Ödüller
 - Kara Katılma
 - Yetkinlik Temelli Ücretlendirme
 - Ayni ve Sosyal Yardımlar
- **Örgütsel/Yönetsel Araçlar**
 - Amaç Birliği
 - Yetki Devri
 - Sosyal Ödül
 - Eğitim Uygulamaları
 - Sağlıklı İletişim Kanallarının Oluşturulması
 - Örgütsel Destek
 - Kararlara Katılma
- **Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları**
 - Sosyal Faaliyetler
 - Çalışmada Bağımsızlık
 - Yükselme Olanakları
 - Öneri Sistemi
 - Çevreye Uyum

Ekonomik Araçlar: Ücret ve Ücret Artışları

- En temel motivasyon unsurlarından biridir.
 - Ücret, çalışanın hak ettiği bir ücret olmalıdır.
 - Ücret düzeyi, piyasa koşullarının altında kalmamalıdır.
- Zamanlaması ve ölçütü iyi saptanmayan ücret unsuru, kısa vadede olumlu sonuç doğururken, uzun vadede ciddi sorunlara yol açabilir.
- Çünkü **ücret, sürekli olarak bir motive aracı olarak kullanılamayacağı** için bir süre sonra özendiriciliğini yitirecektir.

Ekonomik Araçlar: Primli Ücret ve İkramiyeler

- Primli ücret, sanayi toplumundan beri uygulanagelen bir motivasyon şeklidir.
- ***Geçmişte özellikle parça başına işler*** için kullanılan primli ücret, günümüzde özellikle ***satış ve pazarlama*** alanlarında kullanılmaktadır.
- Performansa dayalı bir sistemin kurulmaya çalışılması.
- ***12 maaş yerine 16 maaş*** uygulaması bir motivasyon aracı olarak kabul edilebilir mi?

Ekonomik Araçlar: Ekonomik Ödüller

- Organizasyona önemli katkılar yapan kişilere yönelik uygulanan bir motivasyon aracıdır.
- Özellikle ***kamuoyunda örgüt imajına ve bilinirliğine katkıda bulunan kişilere***, önerileriyle örgüte önemli maliyet avantajı yaratmış kişilere verilebilir.
- Ödülün dengesi çok önemlidir. Hoşnutsuzluk da doğurabilir.
- Türkiye gibi «BİZ»ci toplumlarda sakıncaları görülebilir. O yüzden ödülü de ilgili gruba vermek gerekebilir.

Ekonomik Araçlar: Kara Katılma

- Organizasyonun belirli dönemlerde, elde ettiği karın bir kısmını çalışanları ile paylaşmasıdır.
- Çalışanın katkısı ne denli büyük olursa kar da yükselecek, böylece çalışanın elde edeceği gelir artacaktır.
- 3 tür yöntemden bahsedilmektedir:
 - Bir yıl içinde elde edilen karın, belirli oranlarda nakit, çek ya da hisse senedi şeklinde dağıtıldığı **Nakit Olarak Dağıtım**;
 - Elde edilen karın, çalışana ödenmediği; ancak çalışanın ihtiyaç duyacağı zamanlar için (sakatlık, ölüm, işsiz kalma vb.) çalışana ait bir hesapta biriktirildiği **Ertelenmiş Dağıtım** ve
 - Her iki sistemin birlikte kullanıldığı **Karma Dağıtım**

Ekonomik Araçlar: Yetkinlik Temelli Ücretlendirme

- Ücret düzeylerinin çalışanın yetkinlik düzeyi ya da yaptığı görevin önem ve yoğunluk derecesine göre belirlendiği bir ekonomik motive aracıdır.
- Kişinin yetkinliği; ***belgeler, eğitim ve iş performansına*** göre saptanır.

Ekonomik Araçlar: Ayni ve Sosyal Yardımlar

- Çalışanlara ***sağlık sigortası ve bireysel emeklilik sistemine*** dahil edilmesi ya da işe gidip gelirken servis imkanlarından faydalandırılması önemli ayni desteklerdir.
- Üretilen üründen daha ucuza istifade ettirilmesi, güzel bir çalışma ortamı, konforlu masa, sandalye, güzel yemekhane, kaliteli yemek, kafeterya ortamları vs.
- Özellikle toplu pazarlık sürecinde elde edilebilen sosyal yardımlar ise, eğitim yardımı, aile yardımı, yemek yardımı, bayram ikramiyesi, erzak yardımı, yakacak yardımı, giyim yardımı, evlenme, doğum yardımı, kreş hizmetleri vs. gibi sayılabilir.

Örgütsel/Yönetisel Motivasyon Araçları:

Amaç Birliği

- Örgütler, çalışanların uyum sağlayabileceği makul hedefler tespit ederek ve bu hedefler gerçekleştiğinde çalışanları ödüllendirerek daha verimli bir çalışma ortamı yaratabilirler.
- Amaç birliğinde olmazsa olmaz unsur: ***Etkili bir İK Bulma ve Seçme Süreci.***
- Örgütlerin, büyürken ya da küçülürken gerçekçi amaç ve hedefler ortaya koymuş olması, çalışanların örgütün amaçlarına uyumunu da kolaylaştıracaktır.

Örgütsel/Yönetisel Motivasyon Araçları:

Yetki Devri

- Çalışanların saygınlığını ve tanınmalarını tatmin edecek önemli motivasyon araçlarındanandır.
- ***Çalışan, kendisine örgüt tarafından değer verilmekte olduğunu düşündüğünde***, başarılı olmak için daha fazla motive olacaktır.

Örgütsel/Yönetsel Motivasyon Araçları: Sosyal Ödül

- Kimi zaman ekonomik ödüllerden daha da etkili olduğu görülebilen sosyal ödülün, en fazla bilinenleri arasında, ***haftanın elemanı***, ayın elemanı uygulamaları gösterilmektedir.
- Geçmişte ağırlıklı olarak işyerlerindeki panolara asılan eleman resimleri günümüzde e-posta yoluyla tüm firma çalışanlarına yollanmaktadır.

Örgütsel/Yönetsel Motivasyon Araçları: Eğitim Uygulamaları

- Eğitim, her daim önemli bir motivasyon aracıdır.
- ***Hizmet içi eğitim***, günümüzde firmaların en fazla önem verdiği İK fonksiyonudur ve ciddi bütçeler ayrılmaktadır.

Örgütsel/Yönetsel Motivasyon Araçları: Sağlıklı İletişim Kanallarının Kurulması

- Örgütlerin aldıkları kararların yanında, geleceğe yönelik olarak izleyecekleri temel politikaların ***örgüt çalışanları tarafından açıklıkla bilinmesi*** önemlidir.
- Örneğin, ekonomik kriz döneminde örgütün nasıl bir yapılanmaya gideceği, hangi kalemlerde kısıtlamaya yapacağı, işçi çıkarmada nasıl bir politika izleyeceği, ücret politikalarını nasıl şekillendireceği açıklıkla belirtilmelidir.

Örgütsel/Yönetsel Motivasyon Araçları:

Örgütsel Destek

- ***İş koşullarını çalışanlar açısından daha rahat ve uygun hale getirmek***, amirlerin astlarına destek olmaları, İKY uygulamalarının insana değer verdiğini ispatlaması örgüt içerisinde verilebilecek desteklerdir.
- Örgüt dışında ise, örneğin aynı zamanda milli bir sporcu olan çalışanın, antrenmanları için kurumun kendisine esnek çalışma imkanı tanıması, ben işçimin yanındayım demesi.

Örgütsel/Yönetsel Motivasyon Araçları:

Kararlara Katılma

- Sadece görüşlerinin alınması gibi göstermelik bir yaklaşımla değil; ***görüşlerinin dikkate alınması*** gibi gerçekçi bir yaklaşım uygulanmalıdır.
- Günümüzde ne kadar gerçekçi???

Psiko-Sosyal Motive Araçları: Sosyal Faaliyetler

- Örgüt üyelerinin katılabileceği sportif faaliyetler, aileleriyle birlikte katılabildiği piknik gezileri vs., örgütün gelenekselleşen yemekleri, baloları, toplumdaki dezavantajlı gruplara yönelik yapılacak **sosyal içirme** faaliyetlerine çalışanların katılımı vb. tüm etkinlikler.

Psiko-Sosyal Motive Araçları: Çalışmada Bağımsızlık

- Vasıflı çalışanlara sağlanabilecek **özerklik**, kişilerin kendilerini gösterebilmelerine olanak sağlayacaktır.

Psiko-Sosyal Motive Araçları: Yükselme Olanakları

- Başarılı bir performans gösteren çalışanın, ***daha üst yönetim basamaklarına*** çıkma imkanlarına sahip olması.

Psiko-Sosyal Motive Araçları: Öneri Sistemi

- Örgütün katılımcı ruhunu gösteren bir uygulamadır. Çalışanların görüşlerine önem verilir, önerileri dikkate alınır ve işin bütünü hakkında bilgi sahibi olmaları sağlanırsa, çalışanların ***örgüte yabancılaşmasının önü kesilmiş*** olur.

Psiko-Sosyal Motive Araçları: Çevreye Uyum

- Örgüte daha iyi uyum sağlamaları için işe yeni başlayanlara uygulanabilen ***Oryantasyon çalışmaları...***

- **Oprah Winfrey:**
"1700 elemanıyla gemiye binip gitti"
- Şov dünyasının ünlü ismi, çalışanlarına farklı uygulamalar ile **değer verdiğini** gösteren işlere imza atıyor. Winfrey, 55. Yaş gününde çalışanlarının ailelerini de kapsayan yaklaşık 1700 kişi için gemiyle 15 günlük Akdeniz turu düzenledi.



- **Bart Lorant:**

"Şimdi ofisi terk edip, hemen tatile çıkın!"

- Full Contact şirketinin CEO'su Bart Lorant, çalışanlarını tatile çıkmaya zorluyor ve bunun için çalışanlarına her yıl maaş harici 7 bin 500 dolar ödüyor. Ama iki şartı var:
 1. Birincisi, bu tatil, gerçekten bir tatil olacak ve çalışanlar iyi bir tatil geçirdiklerini ispatlayacaklar.
 2. İkincisi de iki hafta boyunca tek bir maile bile cevap vermeyecek, şirketten kimseyle iletişim kurmayacaklar. Lorant, bir röportajında şunları söylüyor: **"Bunu çalışanlarımın mutluluğu için değil, işimin başarısı için yaptım ki öyle de oldu."**



- **Richard Branson:**

"Gerekmedikçe ofise gitmek yasak"

- Her şeyi başlatan aslında Netflix... Dijital yayıncılığın lider firması, şirketin bütün politikasını ‘ofissizlik’ ve ‘toplantısızlık’ üzerine kurdu. Ardından medya dünyasının başka bir devi Virgin Group’un CEO’su Richard Branson çalışanlarına ofise gelmeyi yasakladı. Acil bir durum olmadığı sürece toplantıların yapılmadığı bir düzen kurdu. Şu anda Virgin Group’un yüzde 80’i ‘evden’ çalışıyor.



- **Chieh Huang:**
"Eğitim masrafları benden"
- Boxed adlı oyun şirketinin CEO'su Chieh Huang, çalışanlarının en çok 'çocuklarının gelecekleri' konusunda endişeli olduklarını fark etti ve bir gün 122 çalışanına hiç beklenmedik bir anda şu açıklamayı yaptı: "Kaç çocuğunuz olduğu ve masraflarının ne kadar olacağının hiçbir önemi yok, bütün üniversite harcamalarını ben yapacağım." Huang, bu hareketiyle **"2015'in En İyi Patronu"** seçildi.



- **Dan Price:**

- **"Kendi maaşından vazgeçen CEO "**

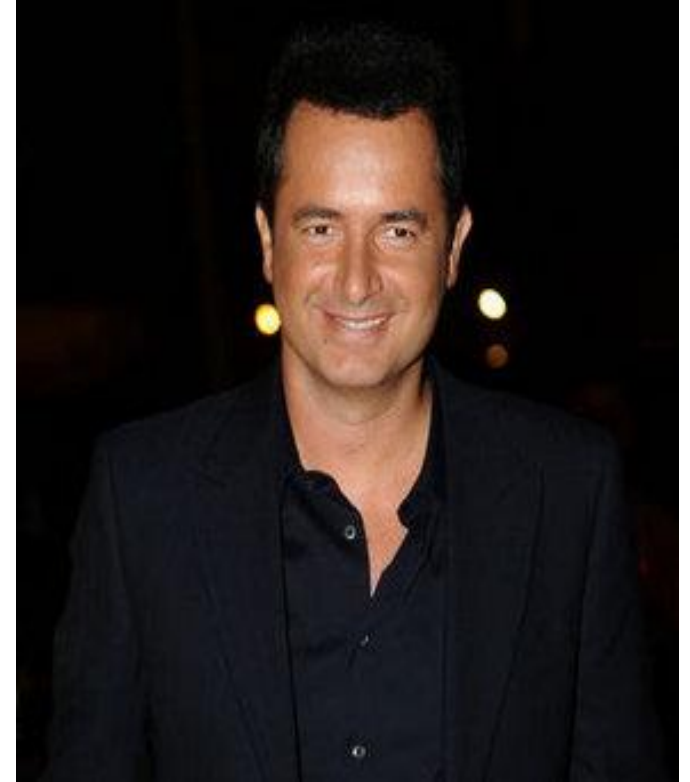
- ABD, Seattle'da Gravity adlı bir teknoloji şirketinin kurucusu ve CEO'su Dan Price, İnsan Kaynakları departmanından gelen 'çalışanların mutsuzluğu' raporları üzerine tüm dünyanın konuşacağı bir karar aldı: Kendi maaşını neredeyse sıfıra indirip şirketteki herkese yüzde 400'e varan zamlar yaptı. Price'ın bu radikal kararıyla şirketteki en düşük maaş olan 18 bin dolar (yıllık), 70 bin dolara çıktı.



- **Acun Ilıcalı:**

Çalışanlarına yönelik uyguladığı motivasyon uygulamaları bu konuda örnek verilebilir. Ilıcalı şirketinde çalışanlara;

1. Yazın belirli dönemlerinde 2 aya varan izin,
2. Bazı dönem ödemesini kendi yaptığı tatil fırsatları (bazı zamanlar kendisi de çalışan ve aileleri ile beraber tatil yapıyor),
3. Yazları 11:00-16:00 gibi tam ücret ödenen esnek çalışma imkanları sunuyor.



- **Nevzat Aydın:**
- Yemeksepeti'nin kurucusu Nevzat Aydın,
“Şirketin satışından gelen 27 milyon doları 114 çalışana paylaştırdık.”



- Bu örnekler, farklı boyutlarıyla çalışanların o liderle ve o örgütle çalışmaktan memnuniyet duyacakları, yüksek performans ile çalışacakları bir **motivasyon unsuru** da oluyor.
- Bu şirketler ve bu liderler piyasada o sektörde çalışmak isteyen kişiler açısından da **cazibe merkezleri** haline geliyor.

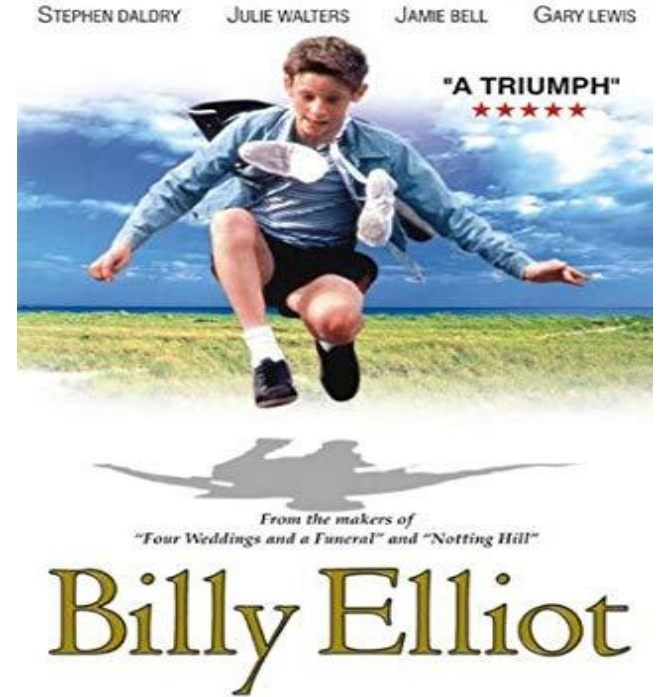
Motivasyon Konusuna İlişkin Film Önerisi-1

- “The Pursuit of Happyness/Umudunu Kaybetme”
- **Konusu:** Gerçek hayattan uyarlanan film, bir başarı öyküsünü anlatıyor. Film, neredeyse tüm motivasyon teorilerine vurgu yapmaktadır.



Motivasyon Konusuna İlişkin Film Önerisi-2

- “Billy Elliot”
- **Konusu:** Filmin kahramanı, Billy Elliot, madencilerden oluşan bir işçi sınıfı topluluğu içinde büyümüş ve balet olma düşünüyü gerçekleştirmeye çalışan bir çocuktur. Billy ailesine dahi karşısını almaya göze alarak belirlemiş olduğu hedefe kilitlenmiştir. Diğer bir ifade ile güdülenmiştir. Kendisine olan aşırı güveni ve güdülenmesi, ailesini ikna etmesine ve nihayet hedefine ulaşmasına yetmiştir.



ÖRNEK OLAY 1: ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON DÜŞÜKLÜĞÜ

- ABC A.Ş.’de aylık işletme durum değerlendirmesi toplantısının ana maddesi;
 1. Şirket çalışanlarının performans durumu ve,
 2. Son aylarda “*Finans ve İdari İşler*” departmanı çalışanlarının mutsuzluğu ve işten ayrılma oranındaki artışıdır.
- Toplantıda konular sırayla değerlendirilmiştir. Finans ve İdari İşler Müdürü dışındaki tüm müdürler bölümlerindeki çalışanlarının performans ve motivasyon düzeylerini detaylı bir şekilde aktarmıştır. Genel anlamda çalışanlarından memnun olduklarını da dile getirmişlerdir. Ancak başka bölümlerdeki çalışma **isteksizliği, verimlilik ve motivasyon düşüklüğünün** kendi çalışanlarına yayılmasından endişe ettiklerini de ilave etmişlerdir.

- Konuşma sırası Finans ve İdari İşler Müdürüne geldiğinde bölümü ve çalışanları ile ilgili şunları aktarmıştır:
 - **12 çalışanı içinde kendisiyle sağlıklı iletişim kuran bir kişinin olmadığı,**
 - **Etkili bir çalışma ortamının olmadığı,**
 - **Çalışanların verimliliklerinde düşüş yaşandığı,**
 - **Verilen işi yapmada isteksizlik görüldüğünü,**
 - **Son 4 ayda üç kişinin işten ayrıldığını söylemiştir.**

- Bu duruma kendince çözüm olarak ise şunları yaptığını eklemiştir:

sonuç Diğer bölüm çalışanlarının mutlu ve yöneticileri ile iletişimlerinin iyi olduğunu gördüm. Onlarla **konuşmayı** denememe rağmen olumlu alamadım. Son aylarda işe **devamsızlık yapıyor, mesaiye kalmak istemiyorlar.**

“Sonuç olarak iş kalitesindeki azalmalardan dolayı motivasyon ve tatmin düzeylerini arttırmam gerekiyor. Ama ne yapmam, nasıl yapmam gerektiğini tam olarak bilemiyorum.”

Toplantı Sonu Genel Müdür Kararı:

- Sorunun nedeni ve çözümü için İK Koordinatör'ünü görevlendirmiştir. İK Koordinatörü çalışanlar ile yaptığı birebir mülakatlar ve gözlemler sonucu sorunun nedenine ulaşmıştır:
- Bu bölümde çalışanlar işletmenin tüm finans ve idari işlerini yüklenmelerine rağmen kendilerinin bunun **manevi karşılığını** yeterince alamadıklarına inanmaktadırlar.
- Hesapları kapatma, ücret ve vergi ödeme dönemlerinde mesaiye kaldıklarını ama bunun karşılığında Müdürlerinden bir “**TEŞEKKÜR**” bile etmediğini ifade etmişlerdir.
- İşleri zamanında bitirme konusunda müdürlerinin **baskıcı ve sert** tutumlar sergilediklerini belirtmişlerdir.

- Müdürlerinin **kuralcı ve soğuk davranışları, önerileri dikkate almaması** iş yapma isteklerini ve şirkete olan bağlılıklarını yok ettiğini özellikle dile getirmişlerdir.
- Mevcut muhasebe ve fatura programını daha iyi ve verimli kullanabilmek için birkaç kez eğitim talebinde bulunduklarını ama işlerin yoğunluğundan dolayı kendilerine eğitim verilecek zaman ve ayrılan bütçe olmadığı gibi sebepler ile **olumsuz yanıt verildiğini** söylemişlerdir.
- Aldıkları ücretten ve yan haklardan genel olarak memnun olduklarını ancak yöneticilerin kendilerinin çok çalışmasını sağlama dışında **bir çaba ve istek göstermediğini, değer ve önem vermediğini** hissettiklerinden yakınmışlardır.
- Ayrıca, hatalı işlemlerinde ücretlerinden kesinti yapılmasının, işi yaparken **büyük bir stres hissetmelerine** neden olduğunu vurgulamışlardır.

SORULAR:

1. Örnek olayda, Finans ve İdari İşler Departmanı çalışanlarının moral ve motivasyon düzeylerinin düşük olmasına yol açan temel nedenler nelerdir?
2. İşletmenin Finans ve İdari İşler Departmanında çalışanları için motivasyon arttırmada kullanılabilecek psiko-sosyal motivasyon araçları nelerdir?
3. Finans ve İdari İşler Departmanı Müdürünün tutum ve davranışları çalışanları üzerinde nasıl bir etki yaratmaktadır? Müdürle ilgili şirket tarafından nasıl bir önlem alınn



MOTİVASYONUNUZUN

HER DAİM

YÜKSEK

OLMASI DİLEĞİYLE...