MOTİVASYON

Motivation



2. Baskı

İnsan doğasını ve kişiyi elinden gelenin en iyisini yapmaya neyin motive ettiğini anlamak isteyen tüm yöneticiler için ipuçları, araçlar ve teknikler...

Max A. Eggert

"Motivasyon gibi karmaşık bir konuda gördüğüm en iyi kitaplardan biri. Max, çok sayıda veriyi kompakt, özlü ve kolay okunabilir bir forma entegre etmeyi ve sentezlemeyi başarmış. İyi okumalar."

Tony Grant-Salmon, Genel Müdür, Knowles Avrupa

Seriye Övgüler:

"Küçük kitaplarınızın formatını ve hem eğitim hem de öğrenim konusundaki pratikliğini seviyorum."

"Cep kitaplarını, düşüncelerimi harekete geçirmek konusunda çok faydalı buluyorum..."

İthaf:
Tüm bunları bilmekle kalmayıp uygulamaya koyacak kadar alçakgönüllü olan büyük usta merhum Hugh S. Knowles'a...

WP versiyonunun editörlüğünü yapan Caitlyn Barnier'e özel teşekkürler.

MOTİVASYON
Motivation

First published as the Motivation Pocketbook by Max A. Eggert (c) Max A. Eggert 2010.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 1
Tanım, bu kitap nasıl kullanılır?, çok sayıda teori, tohum benzetmesi, varsayımlar



İHTİYAÇ TEORİLERİ 9
Temel model, Piramit İnsan, Üç Seviyeli İnsan, Fare İnsan, motivasyon kuralları 1, 2 ve 3, Haz İnsanı, Sinyal İnsanı, Amaç İnsanı, Sosyal İnsan, Gelişim İnsanı, ipuçlarının özeti



SÜREÇ TEORİSİ 57
Beklenti İnsanı



EĞİLİM TEORİLERİ: TİPLER, MİZAÇ VE KİŞİLİK 61
Başarı İnsanı, Kendini Sınırlayan İnsan, Adil İnsan, Kumarbaz İnsan, İyi İnsan/Kötü İnsan, insan tipleri için motivasyon kaynakları (güvenlik ve rahatlık, bağlılık ve arkadaşlık, organizasyon ve yapı, statü ve otorite, bireysellik ve özerklik), eğilim ve motivasyon (yardımcı, yönlendirici, birleştirici, uyumlu)



ÇALIŞANLARI MOTİVE ETMEK 89
Motive edici sözler, çalışanlar ne ister, sporcu koçu yaklaşımı, kendini motive etmek, özgüven çalışması, Aferin demenin 100 yolu

Sunuş

Motivasyon denizanası gibidir. Herkes onun ne olduğunu bilir ama tarif etmek ya da tanımlamak zordur.

Sonuç olarak, motivasyon psikologlara bazı ciddi sorunlar yaşatmıştır. Onu göremez ya da hissedemezseniz, ölçmeniz de zorlaşır; ölçemezseniz var olduğunu nasıl bilebilirsiniz?

Mutlak anlamda motivasyon diye bir şey yoktur. O sadece davranışa bakarak, davranıştaki değişiklikleri ölçerek veya kişiyi ihtiyaçları, hedefleri ve yaptığı şeyi neden yaptığı hakkında konuşmaya davet ederek ortaya çıkarılabilir.

Davranışlar pek çok şey tarafından yönlendirilebilir ve aynı motivasyonel dürtüler farklı davranışlar ortaya çıkarabilir. Dolayısıyla motivasyonu anlamak için davranış veya performanstaki değişikliklere bakmaktan daha fazlasını yapmanız gerekir.

Tüm bu zorluklara rağmen, motivasyon kavramı, istenildiği kadar titiz olmasa da, çok dirençli olduğunu kanıtlamıştır. En kıdemlisinden en kıdemsizine kadar bireylerin işlerinde ellerinden gelenin en iyisini nasıl yapacaklarını anlamak ve onlara yardımcı olmak için bir yönetim aracı olarak faydalı olmaya devam etmektedir.

Max Eggert
Bondi Plajı, Avustralya



GİRİŞ

TANIM


MOTİVASYON
Davranışları teşvik eden ve yönlendiren süreç
Sözlük



BU KİTAP NASIL KULLANILIR?

İnsanlar çok karmaşık olduğu için onları motive etmenin tek bir yolu yoktur. "Joe ya da Jenny'yi nasıl motive edebilirim?" sorusunu yanıtlamak için sadece şu söylenebilir: "Pek çok şeye bağlı."

Mesela:

- Joe veya Jenny
- Kişilikleri
- İhtiyaçları
- Yaptıkları işin türü
- Durumları
- Aciliyet

ve diğer pek çok faktör...

Sonuç olarak, size yardımcı olacak basit bir teori yoktur; motivasyon söz konusu olduğunda "herkese uyan tek bir kalıptan" söz edemeyiz. Bu küçük kitapta bile her biri belirli bir durumda size yardımcı olabilecek çok sayıda teoriden bahsediliyor. Nasıl ki birinin çok beğendiği şey diğeri için zehir olabilir, biri için motivasyon olan başka biri için erteleme nedenidir.

BU KİTAP NASIL KULLANILIR?

Aşağıdakileri bir kılavuz olarak kullanabilirsiniz:

Problem		**Motivasyon**
Para motive etmediğinde	→	Hiyerarşi Teorisi (Piramit İnsan)
İnsanlar çok şikâyet ettiğinde	→	ERG Teorisi (Üç Seviyeli İnsan)
Para veremediğinizde	→	T.A Teorisi (Sinyal İnsanı)
Yönlendirme eksikliği olduğunda	→	Hedef Teorisi (Amaç İnsanı)
İnsanlar ekip halinde çalıştığında	→	Grup Teorisi (Sosyal İnsan)
Profesyonelleri motive etmek için	→	İki Faktör Teorisi (Gelişim İnsanı)
İş sıkıcı olduğunda	→	İki Faktör Teorisi (Gelişim İnsanı)
Ödüller işe yaramadığında	→	Süreç Teorisi (Beklenti İnsanı)
Bir kültür değişimini yönetirken	→	Süreç Teorisi (Beklenti İnsanı)
Yöneticileriniz zayıf olduğunda	→	X & Y Teorisi (İyi İnsan/Kötü İnsan)
Zor bir çalışanınız olduğunda	→	İnsan Tipleri

BU KİTAP NASIL KULLANILIR?

Yönetimin temel kuralını her zaman hatırlayın:

Eğer yaptığınız şey işe yaramıyorsa, farklı bir şey yapın!

İnsanları motive ederken, şüphelinin evine girmek isteyen bir dedektif gibi olmalısınız: Doğru anahtarı bulana kadar pek çok deneme yapmalısınız.

Başta hangi anahtarın uyacağını bilemezsiniz, bu yüzden kapının kilidini açana kadar denemeye devam edersiniz. Herkesin bir motivasyon kilidi vardır; bu kitap size hangi anahtarları kullanacağınıza ve durumu nasıl avantaja çevireceğinize dair teoriler sunuyor ve ipuçları veriyor.



ÇOK SAYIDA TEORİ

Motivasyon hakkında neden bu kadar çok farklı teori var? Çünkü:

- Motivasyon yapay bir yapıdır, bu nedenle onu incelemenin kapsamlı bir yolu yoktur.
- Bireysel bir hedefe çok sayıda farklı yolla ya da motivasyonla ulaşılabilir.
- Tek bir hedef birçok farklı ihtiyacı ve dolayısıyla motivasyonu karşılayabilir.
- İnsanların ihtiyaçları farklıdır, dolayısıyla motivasyonları da farklıdır.
- Kişinin istek ve ihtiyaçları sık sık değişir; sonuç olarak motivasyonu da her durumda farklılık gösterir.

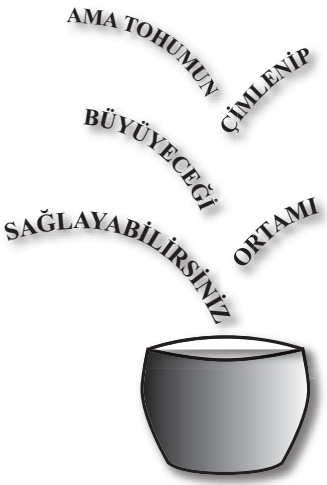
Motivasyon kavramının farklı yönlerini açıklamak için farklı teoriler geliştirilmiştir.

TOHUM BENZETMESİ

KİMSEYİ MOTİVE EDEMEZSİNİZ

Asla bir tohumun büyümesini sağlayamazsınız, ancak ona, tam potansiyeline ulaşması için doğru koşulları sağlayabilirsiniz.

Bu kitap, gelişmenize ve elinizden gelenin en iyisini yapmanıza yardımcı olacak motivasyon teorileri ve yaklaşımlarını anlamanıza ve kullanmanıza yardımcı olur.



VARSAYIMLAR

Tek bir motivasyon teorisi olmadığı için, bu kitabın ana teorileri kapsayan ilk bölümü, ihtiyaç teorilerini kapsayan büyük bir bölüme, ardından süreç teorisi ve eğilim teorileri (Tipler, Eğilim ve Kişilik) için iki küçük bölüme ayrılmıştır.

Her teori türünün sunduğu temel varsayımlar aşağıdaki gibidir:

1. İhtiyaç Teorileri

- Tüm çalışanlar benzerdir.
- Tüm durumlar benzerdir.
- "En iyi yol" tektir.

2. Süreç ve Eğilim Teorileri

- Davranış, faktörlerin bir kombinasyonu tarafından belirlenir.
- İnsanlar kuruluşlarda kendi davranışları hakkında kendileri karar verirler.
- Farklı insanların farklı ihtiyaç, istek ve hedefleri vardır.
- İnsanlar, alternatif davranış planları arasından, bir davranışın arzu edilen sonuca yol açma derecesine ilişkin algılarına (beklentilerine) dayanarak karar verirler.

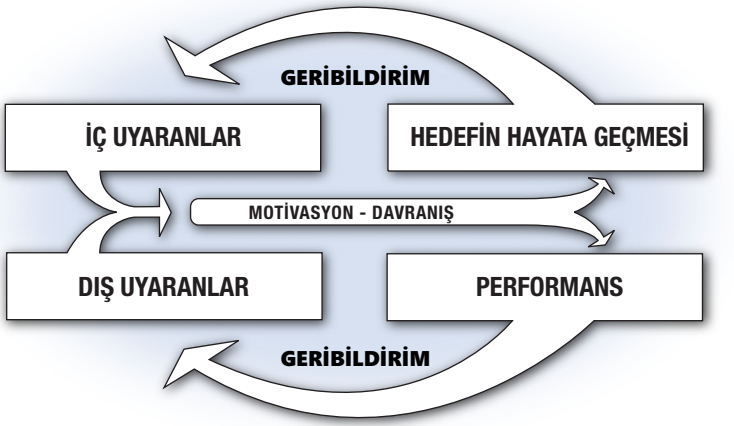
3. Eğilim Teorileri

- İnsanlar farklıdır.
- Farklı insanların farklı ihtiyaçları vardır.
- Kişiliğin motivasyon üzerinde etkisi vardır.



İHTİYAÇ TEORİLERİ

TEMEL MODEL


TEMEL İHTİYAÇ TEORİSİ MODELİ
GERİBİLDİRİM
İÇ UYARANLAR
HEDEFİN HAYATA GEÇMESİ
MOTİVASYON - DAVRANIŞ
DIŞ UYARANLAR
PERFORMANS
GERİBİLDİRİM

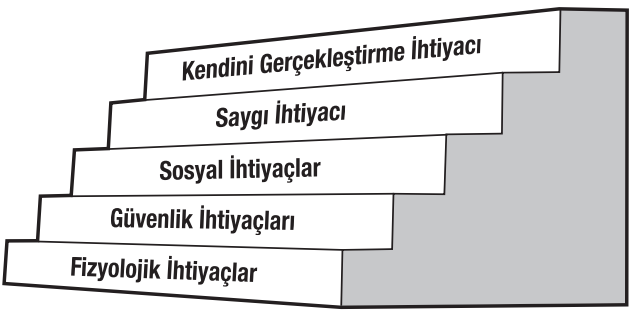
İHTİYAÇ TEORİLERİ

PİRAMİT İNSAN

İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, kişinin artan ihtiyaç seviyesinde bir tatmin istediği önermesine dayanmaktadır.

Teoriyi geliştiren Maslow, bir düzeyde tatmin sağlandığında başka bir ihtiyaç düzeyinin önemli hale geldiğini öne sürmüştür. Tıpkı yükselen bir merdiven gibi...



İHTİYAÇ TEORİLERİ

PİRAMİT İNSAN

İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ

Bazen bir piramit olarak gösterilir.



Tüm ihtiyaç seviyelerini açıklıyoruz.

İHTİYAÇ TEORİLERİ



PİRAMİT İNSAN



1. Fizyolojik ihtiyaçlar

Piramidin tabanında yer alan en temel ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır:

- Hava
- Su
- Yemek
- Uyku
- Seks

Bunlar yaşamın devamı için gereklidir. Eğer karşılanmazlarsa hayatımız tehlikeye girer. Hatta bazılarımız bunları güvence altına almak için savaşırız. En temel düzeyde yiyecek ve içecek için çalışırız. Bu fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra ikinci seviyeye, güvenlik ihtiyacına geçeriz.

2. Güvenlik ihtiyaçları

Zarar görmekten korunmamız ve bunu başarmak için de güvende olmamız gerekir:

- Barınak ve giysi
- Kişisel güvenlik ve emniyet

Bu güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra sosyal ihtiyaçlarımızı temsil eden üçüncü seviyeye geçeriz.

PİRAMİT İNSAN

3. Sosyal ihtiyaçlar

Bir ada olmadığımız için sosyal ihtiyaçlarımız vardır:

- Arkadaşlar ve meslektaşlar
- Bir grubun parçası olmak
- Bir ekibin parçası olmak

Konuşacak, sevinç ve endişelerimizi, umutlarımızı, korkularımızı ve özlemlerimizi paylaşacak insanlar isteriz.

Bir ekibin parçası olmak ve grup dayanışmasını deneyimlemek isteriz. Bu sosyal ihtiyaçlar karşılandıktan sonra dördüncü seviyeye, yani saygınlık ihtiyacımıza geçeriz.





PİRAMİT İNSAN



4. Saygı ihtiyacı

Bu, kişisel bir statünün keyfini çıkarmakla ilgilidir. Grubumuz veya ekibimiz içinde bize bireysellik ve kimlik kazandıracak bir statüye ve role ihtiyacımız vardır. Bu kendimiz olmamızı ve kişiliğimizi ifade etmemizi sağlar. Grubun bir parçasıyız ama aynı zamanda belirli bir rolün tadını çıkarıyor ve bireysel ve kişisel statümüzü koruyoruz. Bu ihtiyaç karşılandıktan sonra, karmaşık bir ismi olan kendini gerçekleştirme ihtiyacına yani beşinci ve son ihtiyaca geçeriz.

5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Bu, sahip olduğumuz tüm yetenekler ve armağanlarla olabileceğimizin en iyisi olma ihtiyacımızdır. Bu, gerçek benliğimizle ilgilidir: hedeflediğimiz her şeye ulaşmış olmak, olmak istediğimiz şey olmak, konumumuzdan memnun hissetmek ve sahip olduklarımızla yapabileceğimizin en iyisini yaptığımızı bilmek.



PİRAMİT İNSAN

YÖNETİM İPUÇLARI

Fizyolojik ihtiyaçlar

- Ücretin en azından yiyecek, içecek, giyecek ve kira gibi temel yaşam ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek düzeyde olmasını sağlayın. Ayrıca, çalışanların dinlenmek için yeterli mola ve tatil zamanı olduğundan emin olun.

Güvenlik ihtiyaçları

- Çalışma ortamının güvenli olmasını sağlayın.
- Çalışanlar potansiyel olarak tehlikeli bir ortamda çalışırken, güvenli çalışma uygulamaları için onlara güvenlik ekipmanı ve koruyucu giysi sağlayın.
- Güvenli çalışma araç ve gereçleri sağlayın.
- Bireylerin kişisel eşyalarını güvende tutabilmeleri için kilitli dolaplar sağlayın.

İHTİYAÇ TEORİLERİ



PİRAMİT İNSAN

YÖNETİM İPUÇLARI



Sosyal ihtiyaçlar

- Kişileri gruplar ve ekipler oluşturmaları için teşvik edin:
  - Aynı kişilerin düzenli olarak birlikte çalışmasına izin vermek
  - İnsanların birbirleriyle özdeşleşebilmeleri için benzer iş unvanı grupları kurmak
  - Aynı veya benzer üniformaları giymek
  - Sosyal etkileşimi ve kaynaşmayı kolaylaştırmak için aynı kişilerin birlikte mola vermesini teşvik etmek
  - İnsanların çalışma sırasında birbirleriyle etkileşime girebilmelerini sağlamak
  - Grupların kendilerini diğer gruplardan farklılaştırmasına izin vermek
  - İnsanların aldıkları bilgiler aracılığıyla birbirleriyle özdeşleşebilmeleri için düzenli bilgilendirme toplantıları yapmak
  - Ortak endişeleri tartışmak için ekip güvenlik toplantıları yapmak
  - Herkesin dahil olduğu ve katkıda bulunabildiği ekip üretim toplantıları yapmak



PİRAMİT İNSAN

YÖNETİM İPUÇLARI



Saygı ihtiyacı

- Kişileri teşvik edin; kişisel katkı ve başarılarını aşağıdaki gibi şeylerle ödüllendirin:
  - Ayın çalışanı
  - Bireysel bonuslar
  - Üniformalarda isim etiketleri
  - Kendi çalışma alanlarını veya bölgelerini dekore etme ve kişiselleştirme hakkı
  - Uzun hizmet ödülleri
  - Özel hizmet ödülleri
  - Aktif bir terfi planı
  - Kişisel gelişim programları
  - Kalite için kişisel sorumluluk
  - Üretim hedeflerinin belirlenmesinde kişisel sorumluluk
  - Herkes için aynı olan belirli sistemler yerine yardım kategorileri

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Burada bireylerin kendilerini olabileceklerinin en iyisi olarak hayal edebilmeleri gerekir. Bu, iyi işlerin sürekli olarak takdir edilmesiyle teyit edilebilir, böylece bireyler iyi bir iş çıkardıklarını ve kendi tarzlarında harika olduklarını düşünürler.

İHTİYAÇ TEORİLERİ

ÜÇ SEVİYELİ İNSAN

"ERG" TEORİSİ



Bu teoride sadece üç ihtiyaç seviyesi vardır: varoluş (E), ilişki (R) ve büyüme (G).

Var olma ihtiyaçları – Var olmak ve hayatta kalmak için gerekli olan şeyler, yani: maddi nitelikteki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları - yiyecek, su, barınak (Maslow'un Hiyerarşisinin ilk iki seviyesi).

İlişki ihtiyaçları – İlişkiler ve sosyal yapı ile ilgili olanlar: sevilmek, ihtiyaç duyulmak ve tanınmak (Maslow'un Hiyerarşisinin üçüncü ve dördüncü seviyeleri).

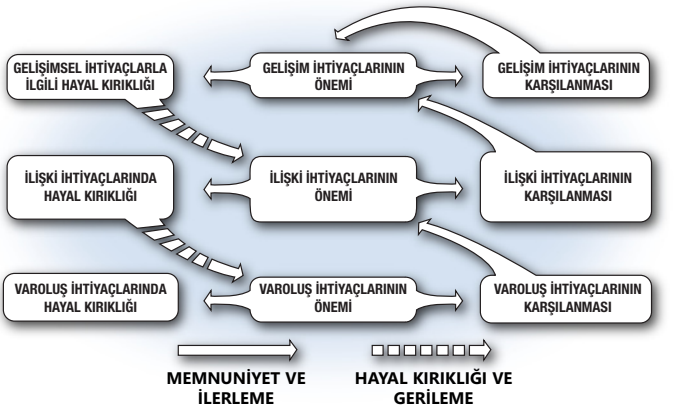
Gelişme ihtiyaçları – Kişisel gelişim ve büyüme ile ilgili olanlar: saygı ve kendini gerçekleştirme. Maslow'un teorisinden farkı, daha yüksek bir ihtiyaçtaki tatminsizliğin hiyerarşide bir sonraki ihtiyaca duyulan arzuyla telafi edilebilmesidir. Bu da daha düşük seviyedeki ihtiyacın önemini artırır. Böylece, düşük "gelişme" gerektiren bir iş daha fazla ücretle ya da düşük statülü bir iş daha iyi iş güvencesiyle telafi edilebilir.

Bir çalışan şikâyet ettiğinde, bunun şikâyet edilen değil daha yüksek bir ihtiyaçla ilgili bir memnuniyetsizliğe işaret edebileceğini unutmayın. Bu teoriye göre, "gerçek" sorun yerine "dile getirilen" sorunu ele almak için yanlışlıkla çok fazla çaba harcanabilir.

İHTİYAÇ TEORİLERİ

ÜÇ SEVİYELİ İNSAN

MEMNUNİYET VE GERİLEME YOLLARI



20 Daha yüksek bir ihtiyacın yarattığı hayal kırıklığının daha düşük bir ihtiyacın önemini nasıl artırdığına dikkat edin.

FARE İNSAN

DAVRANIŞÇI TEORİ

Davranışçı Teoriye, Fare İnsan denmesinin nedeni, davranışçı psikologların belki de en ünlüsü olan Skinner'ın fareler üzerinde yaptığı çalışmadır.

Bu teori, çalışanların belirli bir görevde çalıştıktan sonra başlarına gelenlerle motive olduklarını öne sürer. Çalışmalarının sonucu nedir? Ödüllendiriliyorlar mı, cezalandırılıyorlar mı ya da görmezden mi geliniyorlar?

Davranışçı teorinin temelleri şunlardır:

- Görülebilen ve ölçülebilen davranışlara odaklanır.
- Tüm davranışların öğrenilmiş olduğunu öne sürer.
- Davranışın, daha önceki davranışın sonuçlarına bağlı olarak güçlendiğini veya azaldığını öne sürer.

Teori şematik olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir.



FARE İNSAN

DAVRANIŞÇI TEORİ



1. Olumlu pekiştirme performansı **R+** artırır
2. Negatif takviye performansı **R–** artırır
3. Cezalandırma performansı **P+** düşürür
4. Sönme performansı **P–** düşürür

Genellikle yönetimde davranışları ödüllendirmekten çok teşvik etmek için zaman harcarız.



FARE İNSAN

ÖDÜLLER VE PEKİŞTİREÇLER

Teori, istenen performanstan (ya da davranıştan sonra pozitif R+ bir şeyin ortaya çıkması gerektiğini öne sürer.

Sonuç olarak, ödüller şöyle olmalıdır:

- İstenen davranıştan sonra verilmelidir.
- Mümkün olan en kısa sürede sağlanmalıdır.
- Kişisel etkisi olmalıdır.
- Alıcı tarafından değer verilmelidir.
- Tutarlı şekilde verilmelidir.
- Alıcı tarafından öngörülebilir olmalıdır.





FARE İNSAN

FİNANSAL OLMAYAN ÖDÜLLER İÇİN 25 İPUCU

Yöneticiler genellikle finansal bir ödül veremezlerse motive edemeyeceklerini düşünürler (X Teorisinin Tonları). Unutmayın, eğer insanlar sadece para için çalışıyor olsalardı, muhtemelen en başta sizin firmanız için çalışıyor olmazlardı!

1. Gülümseme
2. Teşekkür
3. İzin süresi
4. İlginç bir proje
5. Bir kurs/program
6. Dışarıda bir yemek
7. Bir kart
8. Bir mektup
9. Bir ödül
10. Bir rozet/iğne/bağ
11. Kitap
12. Çikolata
13. Tiyatro/film bileti
14. İltifat
15. Performans hakkında olumlu geribildirim
16. Kahve veya öğle yemeği daveti
17. Tavsiye mektubu
18. Şirket yayınında tanınma
19. Daha fazla sorumluluk gerektiren iş
20. Tedarikçi veya müşteri ziyareti
21. Uzatılmış molalar
22. Kişisel bir proje üzerinde çalışmak
23. Herhangi bir ekipman/makine kullanımı
24. Bir toplantıda sunum yapma teklifi
25. Bir konferans/seminere katılma teklifi





FARE İNSAN

CEZA O KADAR ETKİLİ DEĞİL

Davranışçı teori modelinden de görebileceğiniz gibi, eğer ceza bekliyorsanız, bundan kaçınmak ödüllendirici olabilir. R–
Bununla birlikte, akıllı yöneticiler kesinlikle gerekli olmadıkça cezaya başvurmazlar çünkü:

- Kabul edilemez davranışta yalnızca geçici bir azalma sağlar.
- Her zaman bir cezalandırıcının varlığını gerektirir; yönetici her zaman hazır bulunmalıdır.
- Yeni veya daha uygun davranışlar öğretmez.
- Cezalandırılanda artan bir korku yaratır ve bu da kişinin işinde daha az etkili olmasına neden olur.
- Cezalandırıcı gibi olan diğer yöneticilere aktarılabilecek duygusal yan etkiler üretir.
- Katı ve esnek olmayan davranış kalıpları üretir.
- Cezalandırılan davranıştan başka, çok sayıda diğer davranışı da bastırır.
- Karşı saldırganlık ve karşı kontrol girişimleriyle sonuçlanabilir.
- Aşağıya doğru yani diğer ekip üyelerine ve astlara da aktarılır.





FARE İNSAN

YÖNETİM İPUÇLARI

- İşyerinde çalışandan beklediğiniz belirli davranış ve performans kriterlerini tanımlayın.
- İstediğiniz davranışın ne sıklıkta gerçekleştiğini ölçün; bu bir temel çizgi haline gelir, böylece daha sonra bu davranıştaki herhangi bir artışı veya azalmayı ölçebilirsiniz.
- Neyi değiştirmek isteyebileceğinize dair ipuçları sağlamak için davranıştan önce ve sonra neler olduğunu belirleyin.
- Gerekli ödül veya cezaları uygulayın (ceza genellikle ödül sisteminden daha az başarılıdır).
- Sonuçları kişinin davranışlarındaki değişiklikler açısından ölçün; eğer olumluysa uyguladığınız ödül programına devam edin.

İHTİYAÇ TEORİLERİ

MOTİVASYON KURALI 1



NE İSTENİRSE O YAPILIR.

ÖLÇÜLEN ŞEY DAHA İYİ YAPILIR.

ÖDÜLLENDİRİLEN HER ŞEY EN İYİ ŞEKİLDE YAPILIR.

İnsan yaptığını, yaptığında başına gelenlerden dolayı yapar.



MOTİVASYON KURALI 1

NE İSTENİRSE O YAPILIR

Bazı spor ayakkabı reklamları şöyle diyebilir:



Ancak bu yeterli değildir. Çalışanın ondan ne istendiğini ayrıntılı olarak bilmesi gerekir. Motivasyonu düşük çalışanların aşağıdaki bileşenleri içeren tam talimatlara ihtiyacı vardır:

- İşi kim yapacak?
- Yapılması gerekenler neler?
- Neden yapılması gerekiyor?
- Neden kendisi tarafından yapılması gerekiyor?
- Hangi kaynaklar kullanılmalı?
- İş yapılmazsa ne olur?
  - diğer işlere?
  - performans göstermeyen kişiye?

Talimatı "teşekkür ederim" diyerek bitirin.

Çalışan görevi yerine getirdikten sonra, olumlu veya olumsuz geribildirim verilmesini sağlayın.

İHTİYAÇ TEORİLERİ

MOTİVASYON KURALI 1

NE İSTENİRSE O YAPILIR

Bir talimatın yönetim örneği

"Peter, senin rakamlarını benimkilerle birleştirebilmem için yarın saat 17.00'ye kadar bu rapora ihtiyacım var. Konsolide raporlarımız zamanında teslim edilmezse iyi görünmeyiz. Çalışmak için sessiz bir yer istiyorsanız boş ofisi kullanabilirsiniz. Beni hayal kırıklığına uğratmayacağını biliyorum; teşekkür ederim Peter."

Ödüllendirilen her şey en iyi şekilde yapılır!





MOTİVASYON KURALI 1

ÖLÇÜLEN ŞEY DAHA İYİ YAPILIR

Nihai sonuçların spesifik ve ölçülebilir olması gerekir.

"Daha çok çalış", "daha iyisini yap" ve "işini geliştirmelisin" gibi ifadeler motivasyonel DEĞİLDİR, çünkü kişiye kendisinden tam olarak ne istendiğini iletmezler.

Motivasyon talimatları her zaman **SMART** yani **AKILLI** olmalıdır:

S pecific (Özel)
M easurable (Ölçülebilir)
A greed (Kabul edilebilir)
R ealistic (Gerçekçi)
T ime bound (Zamana bağlı)

Bir performans gerekliliğinin nitelendirilmesi, kendinden tam olarak ne beklendiğini bilen çalışan için de yararlıdır. SMART talimatlar ayrıca çalışanın işin ne zaman tamamlandığını bilmesini sağlar ve bu da başlı başına motivasyon kaynağıdır.

MOTİVASYON KURALI 1

ÖLÇÜLEN ŞEY DAHA İYİ YAPILIR

Çalışanların iyi performans için ödüllendirilmesi gerekir, aksi takdirde gelecekte performans göstermeyebilirler. Ödül verirken, ödülleri mümkün olduğunca spesifik hale getirmeyi hedefleyin. Bu şekilde çalışan tam olarak ne yaptığını ve neden ödül aldığını bilir.

Örnek:

"Peter, raporu zamanında almamı sağladığın için teşekkür ederim. Böylece konsolidasyonumu da zamanında yapabileceğim. Teşekkürler, gerçekten minnettarım."



MOTİVASYON KURALI 2



İNSANLAR İŞ GÜNÜ BOYUNCA YÖNETİCİLERİ TARAFINDAN DESTEKLENEN ŞEYLERİ YAPAR.

İnsanlar aldıkları ödüllere göre davranıyorlarsa, o zaman işte yaptıkları da kişinin almış olduğu ödüllerin bir yansımasıdır.



MOTİVASYON KURALI 2

YÖNETİM İPUÇLARI

İnsanlara özgür seçim şansı verildiğinde, önce en çok hoşlarına gideni, sonra ikinci hoşlarına gideni yaparlar. Böylece yapmaktan hoşlanmadıkları şeye doğru ilerlerler ve en kötü görevleri en sona bırakırlar. Çalışanlar "önce en iyisi" prensibine uyar.

ÖNCE EN İYİSİ
Çalışan, "önce en iyisi" prensibine göre hareket ediyorsa bir görevi her tamamladığında bir sonraki iş daha az cazip hale gelir. Bir sonraki görevi tamamlamak için motivasyonu azalır.

Süreci tersine çevirirseniz, tamamlanan işler çalışan için sürekli olarak daha iyi hale gelir. Yani akıllı yönetici şu ilkeyi uygular:

ÖNCE EN KÖTÜSÜ
ve
EN SON EN İYİSİ

Bunun bir başka geliştirilmiş hali de "Büyükanne Kuralı" olarak adlandırılır.

İHTİYAÇ TEORİLERİ

MOTİVASYON KURALI 2

YÖNETİM İPUÇLARI



"Büyükanne Kuralı"

Bu, değer verilmeyen bir şeyi değer verilen bir şeyle eşleştirir (çoğu çocuk tatlıyı sebzeye tercih eder).
Büyükanne Kuralını yönetim ve motivasyona uygulamak için, çalışanların yapmaktan hoşlanmadıkları bir şeyi çok sevdikleri bir şeyle birleştirebilirsiniz:

Eğer bu işi (sevmediği iş) yaparsan, o işi (sevdiği iş) de yapabilirsin.
Bu işi (sevmediği iş) yaptıktan sonra o işi de (sevdiği iş) yapabilirsin.
Bu işi (sevmediği iş) yapmalısın ki o işi de (sevdiği iş) yapabil.

MOTİVASYON KURALI 3



PERFORMANS İYİLEŞMİYORSA DESTEKLEME İŞE YARAMAMIŞ DEMEKTİR.

İnsanlar aldıkları ödüllere göre davranırlar; davranışta (yani performansta) bir değişiklik olmuyorsa ödül davranışı değiştirecek kadar etkili değil demektir.

Çalışanın davranışı istediğiniz yönde değişene kadar ödülleri değiştirmeye devam edin.



MOTİVASYON KURALI 3

YÖNETİM İPUÇLARI

- Eşit derecede sıkı çalışmayan çalışanları eşit şekilde ödüllendirmeyin. Ödüllendirmenin performansa dayalı olması gerekir; eşit olmayan çaba için herkes eşit şekilde ödüllendirilirse bu sadece düşük ve ortalama performansı teşvik edecek ve yüksek performans gösterenlerin motivasyonunu düşürecektir.
- Çalışanların belirli bir ödülü almak için ne yapması gerektiğini bilmeleri gerekir; bu nedenle onlara anlatmaya devam edin.
- Çalışanların sonuçları tahmin edebilmesi için ödüllerinizde tutarlı olun.
- Eğer cezalandırmanız gerekiyorsa, bunu özel olarak yapın. Eğer cezalandırma herkese açık olursa, iyi performanslılar size kızabilir ve dolayısıyla motivasyonları düşebilir.
- Dürüst ve gerçeklere dayalı geribildirim (olumlu ya da olumsuz) performans gelişimi için gereklidir.



Çalışanlarla iletişim kurmalısınız; performansı takdir etmezseniz çalışanın çabası azalır.

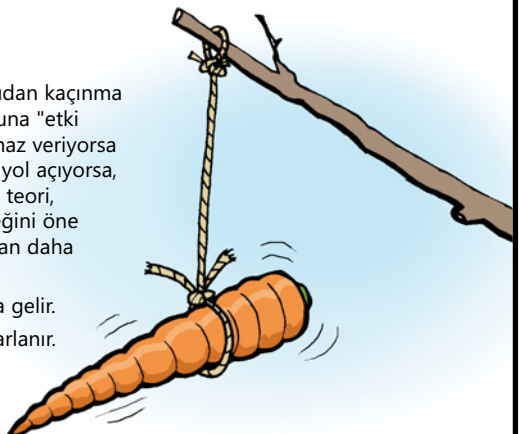
HAZ İNSANI

ETKİ TEORİSİ

Bu, davranışçı teorinin erken bir biçimidir.

İnsanlar hazzı en üst düzeye çıkarma ve acıdan kaçınma eğilimindedir. Thondike adlı bir psikolog buna "etki yasası" adını vermiştir. Eğer yaptığınız şey haz veriyorsa onu daha sık yaparsınız. Davranışınız acıya yol açıyorsa, o davranışı tekrarlama olasılığınız azalır. Bu teori, davranışın şu durumlarda sabit hale geleceğini öne süren başka bir psikolog olan Hull tarafından daha da geliştirilmiştir:

- Haz veya acı davranıştan hemen sonra gelir.
- Acı ya da haz veren sonuç sık sık tekrarlanır.
- Haz veya acı, bunu hisseden kişi için önemlidir.





HAZ İNSANI

YÖNETİM İPUÇLARI



- Çalışanın davranışı uygunsa (yani doğru yapılmışsa) ödülü mümkün olduğunca spesifik hale getirin.
- Kabul edilebilir davranış gerçekleştikten sonra hazzın (yani ödülün) mümkün olan en kısa sürede alınmasını sağlayın.
- Güvenlikle ilgili veya aynı derecede ciddi bir durum olmadığı sürece sorunlu davranışları görmezden gelin.
- Davranış öğrenildikten sonra da ödüllendirmeye devam edin.
- Davranış tamamen yerleştikten sonra ödüller kademeli olarak kesilebilir.





SİNYAL İNSANI

T.A. (TRANSAKSİYONEL ANALİZ) TEORİSİ

Eric Berne adlı bir terapist tarafından geliştirilen bir teori olan Transaksiyonel Analiz, davranışçı teorinin bir başka varyasyonudur. Berne, birey için en temel ve en güçlü motivasyon gücünün olumlu şekilde tanınmak; başka bir kişiden kişisel onay almak olduğunu öne sürmüştür. Berne'in teorisinde, kişi duygusal ve psikolojik olarak tatmin olmak için başkalarının "tepki"sine ihtiyaç duyar. Tepki olumlu bir sözden bir başkasının tam bir kişisel bağlılığına kadar her şey olabilir: "Harika iş" gibi sıradan bir ifadeden "Seni seviyorum" gibi çok samimi bir söze kadar...

Bu ihtiyaç o kadar güçlüdür ki, olumlu hareket yapılmazsa, buna aç kişi sırf bir karşılık alabilmek için kasıtlı olarak zorlayıcı ve sinir bozucu bile davranabilir. Negatif bir tepki bile görmezden gelinmekten ve hiç karşılık alamamaktan daha iyidir.

Diğer ödül sistemlerinde olduğu gibi, belirli davranış türlerini motive etmek için bu tepkilerin bireyselleştirilmesi ve buna alıcı tarafından değer verilmesi gerekir: farklı kişiler için farklı tepkiler...





SİNYAL İNSANI

YÖNETİM İPUÇLARI

Yöneticiler kendine şunları sormalıdır:

- Gün içinde astlarıma yeterince olumlu tepki veriyor muyum?
- Verdiğim tepkiler çalışan tarafından değer görüyor mu, yani alıcı bunları olumlu olarak değerlendiriyor mu?
- Bir çalışanın davranışından duyduğum hayal kırıklığını ifade ederken sadece benim dikkatimi çekmek için böyle kötü davranmadığından emin olabilir miyim?
- Çalışanların yeterince tepki aldıklarından emin olmak için benimle "oyun" oynamadıklarından nasıl emin olabilirim?

Sözlü takdir, tepki vermenin harika bir yoludur ve genellikle yöneticiler tarafından gözardı edilir. "Aferin Demenin 100 Yolu" bölümüne bakınız.





AMAÇ İNSANI

HEDEF TEORİLERİ

Hedeflere ulaşmak başlı başına motive edici bir güçtür. Çoğu kişi, belirli hedefler doğrultusunda çalışmaktan ve bu hedeflere ulaşmaktan memnuniyet duyar.

Kişi net hedefler belirlediğinde genellikle performansı da artar çünkü:

- Çalışan kendini gerekli olan şeye yönlendirir.
- Çalışan hedefe ulaşmak için çaba sarf eder.
- Görev kalıcılığı artar.
- Çalışan hedefe ulaşmanın yollarını araştırır.

İki faktör daha konuyla ilgilidir:

- Hedefe ulaşmak ne kadar zorsa, görev için o kadar fazla çaba harcanır.
- Hedef ne kadar önemliyse (kişinin algısında) göreve o kadar fazla çaba harcanır.

Hedefin, çalışan tarafından kabul edilmesi ve onaylanması önemlidir. Çalışan hedefin çok zor veya önemsiz olduğunu düşünürse, performans göstermeye motive olmaz.





AMAÇ İNSANI

HEDEF TÜRLERİ

Yöneticinin astı için belirleyebileceği çok çeşitli hedefler vardır. İşte bunlardan bazıları:

Öznel Hedefler	Örneğin; yapabileceğinin en iyisini yapmak, hayattan daha fazla zevk almak, daha başarılı olmak
Genel Hedefler	Örneğin; kazanmak, en iyi olmak, terfi almak
Spesifik Hedefler	Ölçülebilen davranışsal hedefler
Sonuç Hedefleri	Sonuçlara ve standartlara odaklanmak
Performans Hedefleri	Kişinin önceki performansındaki gelişmelere vurgu yapmak
Süreç Hedefleri	İstenen sonuca ulaşmak için kişinin ne yapması gerektiğine odaklanmak

Farklı hedef türlerini anlamak önemlidir çünkü araştırmalar belirli hedef türlerinin davranışları değiştirmek için daha uygun olduğunu göstermektedir.

AMAÇ İNSANI

HEDEFLER NEDEN İŞE YARAR?

- Hedefler kişinin dikkatini ve faaliyetini göreve yönlendirir.
- Hedefler, kişinin çabalarını başarıya doğru yönlendirmesine yardımcı olur.
- Hedefler, başarı için gereken sebatı oluşturmaya yardımcı olur.
- Hedefler, başarıya götürecek yeni öğrenme stratejilerini teşvik eder.
- Daha spesifik hedefler, genel hedeflere göre daha ulaşılabilirdir (örneğin; en iyi olmak veya iyi olmak).
- Hedefler kişinin kontrolü dahilindedir ve bu nedenle esnektir.
- Hedefler daha gerçekçi beklentiler oluşturarak daha az kaygı ve daha fazla motivasyon, dolayısıyla daha yüksek performans sağlar.







AMAÇ İNSANI

HEDEF BELİRLEME KILAVUZU

Hedefler şöyle olmalıdır:

- Spesifik, ölçülebilir, davranışsal
- Zorlu ama gerçekçi

Açık hedefler, "daha iyisini yapmalıyım" gibi genel ve spesifik olmayan hedeflerden daha üstündür.

Hedef ne kadar zor olursa performans da o kadar iyi olur. Ancak gerçekçi olmayan hedefler, kişinin yeteneğinin ötesindedir; hayal kırıklığına ve başarısızlığa yol açar. Sonuç olarak, hedefler mücadele gerektirecek kadar zor, ancak mümkün olacak kadar gerçekçi olmalıdır.



Kısa vadede gelişme olup olmadığını görmek için büyük bir hedef içinde küçük hedefler belirleyin. Eğer gerçekleşirlerse performans kriterlerini basamak basamak, yavaşça artırın; nihai hedefe her seferinde bir adım daha yaklaşacaksınız.





AMAÇ İNSANI

HEDEF BELİRLEMENİN AVANTAJLARI

Hedef belirleme, performans başarısı için çok önemlidir; yöneticiye birçok avantaj sağlar. Çünkü bir hedef:

- Tam olarak ne yapılması gerektiğini açıklar.
- Tartışmayı ve dolayısıyla yapılması gerekenlerin kişisel olarak sahiplenilmesini ve sorumluluk alınmasını teşvik eder.
- Anında geribildirim sağlar; ya gerçekleştirilir ya da gerçekleştirilemez.
- Başarıldığında kişisel tatmin sağlar.
- Amaçtan sapma olasılığını en aza indirir.
- Zihni yoğunlaştırarak başarı için gereken odaklanmayı sağlar.





AMAÇ İNSANI

HEDEF BELİRLEME İÇİN İPUÇLARI

- Ölçülebilir spesifik performans hedefleri belirlenmelidir.
- Çalışanlara hedefin neden önemli olduğunu ve genel şemaya nasıl uyduğunu anlatmak gerekir.
- Mümkün olan durumlarda, çalışanlar hedef belirleme sürecine dahil edilmelidir, böylece yönetimle birlikte hedefi sahiplenir ve desteklerler.
- Yönetim, hedefe yönelik ilerleme hakkında mümkün olan en kısa sürede ölçülebilir / sayısallaştırılabilir bilgi ve geribildirim sağlamalıdır.
- Hedefe yönelik ilerlemeye ilişkin geribildirim, çalışanlar için anlaşılması kolay ve kabul edilebilir bir biçimde verilmelidir.





SOSYAL İNSAN

GRUP TEORİSİ

1920'lerde, insanlara özelmiş gibi davrandığınızda performanslarının arttığı keşfedildi.

Araştırmacılar, üretim çalışanları için aydınlatma, dinlenme süreleri, sosyal haklar ve fiziksel rahatlık açısından ideal ortamı keşfetmeye çalışıyorlardı. Keşfettikleri şey, ne yaparsanız yapın, insanlara özel davrandığınız sürece üretimlerinin artacağıydı.

Bu durum, Western Electric'in Chicago, Illinois'deki Hawthorne fabrikasında keşfedildiği için "Hawthorne Etkisi" olarak bilinmektedir.

Aynı araştırmacılar, grupların kendi üretim normlarını belirleme ve gruba yeni katılan üyelerin grup normlarına uygun performans göstermelerini sağlama eğiliminde olduklarını da keşfetmiştir. Bunu yapmak için grup, yeni üyelerin aşırı ya da eksik üretim yapmamasını sağlamak için çeşitli sosyal mekanizmalar kullanmalıdır.



SOSYAL İNSAN

YÖNETİM İPUÇLARI

- İşin izin verdiği durumlarda, kendilerini ekip olarak gören doğal çalışma gruplarının oluşturulmasını teşvik edin.
- Ekibinizi tanıyın ve ekip üyelerine kendilerini özel hissettirin.
- Ekibin işletmenin genel başarısına katkısını düzenli olarak takdir edin ve kutlayın.
- Zorlayıcı ve uygun performans hedefleri belirleyerek ekipleri teşvik edin.
- Yeni çalışanların iletişim konusunda eğitildiğinden emin olun.
- Yerleşik çalışanların veya çalışma grubunun yeni gelenler için standartlar belirlemesine izin vermek yerine, yeni çalışanların işe alım sırasında şirket standartlarına göre eğitilmesini sağlayın.

"Hiçbirimiz tümümüzün toplamı kadar akıllı değiliz."
Ken Blanchard

İHTİYAÇ TEORİLERİ



GELİŞİM İNSANI

İKİ FAKTÖR TEORİSİ

İki faktörlü motivasyon teorisi, memnuniyet ve memnuniyetsizliğin zıt uçlardan ziyade aynı sürecin iki ayrı vektörü olduğunu belirtir. Bu, motivasyonun gerçekleşmesi için bazı özel şeylerin gerekli olduğunu göstermektedir. Bazıları memnuniyetsizliği önleyebilir ancak kendi başına memnuniyet getiremezler.

Tek faktör teorisi

–		+
Yüksek memnuniyetsizlik	Nötr	Yüksek memnuniyet

İki faktör teorisi

0	Tatmin Ediciler	+
Memnuniyet yok		Yüksek memnuniyet

0	Faydalılar	+
Memnuniyet yok		Memnuniyetsizlik

Faydalılar: Memnuniyetsizliği önleyen ancak memnuniyet getiremeyen şeylere denir.
Tatmin Ediciler: İş tatmini sağlayan şeylere denir.





GELİŞİM İNSANI

TATMİN EDİCİLER VE FAYDALILAR

TATMİN EDİCİLER

- İlginç bir çalışma
- Zorlu bir çalışma
- Başarı için fırsatlar
- Tanınma
- İlerleme

FAYDALILAR

- Ücret
- Süpervizyon
- Çalışma koşulları
- İş güvenliği
- Statü

Bunun Maslow'un hiyerarşi teorisiyle nasıl bağlantılı olduğunu görebilirsiniz çünkü *faydalılar* hiyerarşideki daha temel ihtiyaçlarla yakından ilişkilidir.

GELİŞİM İNSANI

YÖNETİM İPUÇLARI

Yeterli ücret ve koşullar gibi, çalışanın daha temel gereksinimlerini ve biyolojik dürtülerini tatmin etmek için gerekli olan iş unsurları, en azından çalışanın memnuniyetsiz olmaması için yerine getirilmelidir.

Teori, fayda faktörlerinin temel bir tatmin düzeyi için var olması gerektiğini, ancak kendi başlarına iş tatmini sağlamayacaklarını veya motive edici olmayacaklarını öne sürmektedir. Motivasyon ve iş tatmininin oluşması için çalışanların tatmin edicilerin varlığına ihtiyacı vardır: ilginç iş, meydan okuma vb.

Bu zenginleşme sayesinde çalışanlar gelişir ve böylece daha önemli katkılarda bulunmak için ilham alırlar.



GELİŞİM İNSANI

İŞ ZENGİNLEŞTİRME: MODEL

İki faktör teorisini takiben, tatmin olmuş çalışanların daha motive olduğu ve böylece performanslarının arttığı varsayılmaktadır.
Basit bir model şöyle olabilir:



İş zenginleştirme (ve dolayısıyla çalışan memnuniyeti) sağlamak için üç ana yaklaşım kullanılabilir:

- İş genişletme
- Otonom çalışma grupları
- İş rotasyonu



GELİŞİM İNSANI

İŞ ZENGİNLEŞTİRME

İş genişletme
Çalışanın makul şekilde üstlenebileceği herhangi bir şey olup olmadığına bakın, örneğin:

- Kişisel kalite kontrolü
- Malzeme talep etme
- Temel hata bulma ve düzeltme
- Rota tahsisi

Bu, işi büyütür ve çalışana daha fazla sorumluluk verir. Çalışan da daha fazla memnuniyet duyar ve böylece daha fazla motive olur.

Otonom çalışma grupları
Çalışanlar bir ürün veya proje üzerinde çalışmak için bir araya gelerek iş planlama yöntemi ve işin kalitesi konusunda sorumluluk alabilirler. Bu şekilde, tatmin ediciler devreye girerek motivasyonu ve dolayısıyla üretkenliği artırır.



GELİŞİM İNSANI

İŞ ZENGİNLEŞTİRME



İş rotasyonu
Bu, çalışanın tek bir kısa döngülü işi durmadan tekrarlaması yerine kullanılır. Vardiya boyunca çalışanın görevinde mümkün olduğunca çok çeşitlilik olmasına ve işten işe geçmesine izin verilir. Bir günde altı farklı iş yapmak, sürekli aynı işi yapmaktan çok daha motive edicidir.

Ekipler, kararlaştırılan üretim hedeflerine ulaşmak için kimin, ne zaman, ne kadar süreyle ve ne yapacağını kendileri belirleyip kararlaştırabildiğinde motivasyon artar.

"*Gelişim yaşamın tek kanıtıdır.*"
Fr Max-Augustine





GELİŞİM İNSANI

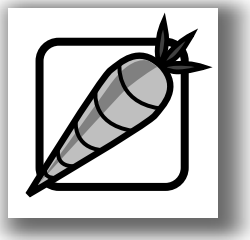
İŞ ZENGİNLEŞTİRMENİN 7 İLKESİ

1. Yönetim tarafından asgari kontroller.
2. Kişi için iş konusunda maksimum hesap verebilirlik.
3. Çalışma tam bir bütünlük içinde olmalıdır; bütünün sadece küçük bir parçası olmamalıdır.
4. Çalışan, mümkün olan durumlarda, gerekli görevlerden hangilerini ne zaman üstleneceği konusunda kontrol sahibi olmalıdır.
5. Doğrudan çalışana sağlanan, performans ve kalite hakkında kolay anlaşılır geribildirim.
6. Çalışana yetenek ve performansa göre yeni işler yapma fırsatı verilmelidir.
7. Kişi, ekibin geri kalanıyla birlikte işini seçebilmeli ve düzenleyebilmelidir.



YÖNETİM İPUÇLARININ ÖZETİ

- Çalışanın ne kadar çok çalışması gerektiği ile ulaşması gereken performans düzeyi arasındaki ilişkiyi anlaması gerekir.
- Çalışan gerekli çıktıları elde edebilecek yetenek ve güvene sahip olmalıdır.
- Çalışan üzerinde asgari kontroller uygulanmalıdır.
- Kilit sonuçlar **SMART** terimlerle ifade edilmelidir.
- Çalışan çıktı seviyelerinin belirlenmesine katılmalıdır.
- Geribildirim sık, spesifik ve anlaşılabilir olmalıdır.
- Çalışan iyi performansı için övülmelidir.
- Çalışan ücretinin adil olduğunu düşünmelidir.
- Verilen ödüllere çalışanlar tarafından değer verilmelidir.
- Çalışanlar üretim odaklı bir kültürde çalışmayı tercih eder.
- Çalışan kendini en üst düzeye çıkaran işlere sahip olmalıdır:
  - çeşitlilik
  - çalışmanın önemi
  - nihai ürün veya hizmet
  - kişisel özerklik
  - performans hakkında geribildirim
  - kişisel gelişim olanakları
- Çalışan, işyerinde onu etkileyen değişiklikler hakkında tartışma ve yorum yapma fırsatına sahip olmalıdır.



SÜREÇ TEORİSİ





BEKLENTİ İNSANI

PORTER ve LAWLER'IN TEORİSİ

Beklenti motivasyon teorisi, beklenen tepkilere ve sonuçlara önem verir. Porter ve Lawler'ın teorisi bunun bir varyasyonudur.

Yöneticiler çalışanı geçmiş öğrenmelerden ziyade gelecekteki ödüllere yönlendirir. Algılanan çaba/ödül olasılığının farkına varan çalışan daha çok çalışır, performans artar ve ödül verilir. Bu da çabayı daha da teşvik eden memnuniyeti beraberinde getirir.

Teori şu şekilde işlemektedir:

Beklenen ödülün değeri aşağıdakilerle birleştirilir:
→ Harcanan çaba miktarı ve ödüle ulaşma olasılığı

Çaba düzeyi aşağıdakilerle bağlantılıdır:
- Kişinin yetenekleri ve eğilimleri
→ - Çalışanın, ödül için gereken performans seviyesine ulaşmak adına ne yapması gerektiğine ilişkin görüşü
→ Ayrıca yönetimin bu performans için sağladığı dışsal ödüller

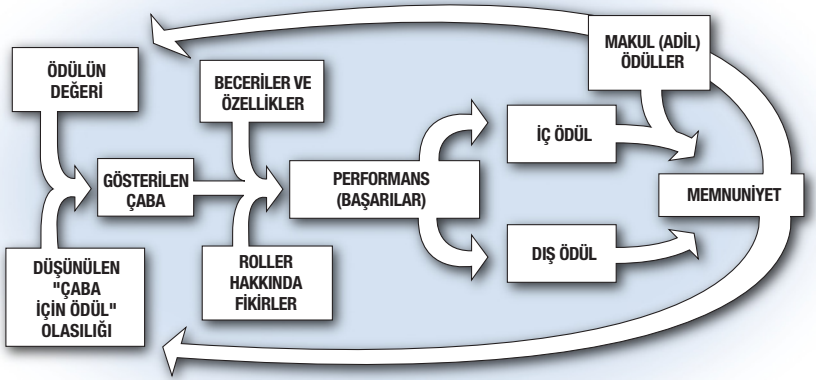
Bireyin performansından kaynaklanan duygularla birlikte dışsal ödülün "hakkaniyetini" (veya adaletini) nasıl algıladığı
→ Memnuniyet düzeyi ki bu da gelecekteki performansı etkiler

Bu durum şematik olarak şu şekilde gösterilebilir:

SÜREÇ TEORİSİ

BEKLENTİ İNSANI

PORTER ve LAWLER'IN TEORİSİ İÇİN MODEL



SÜREÇ TEORİSİ

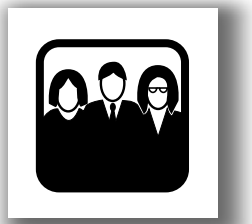


BEKLENTİ İNSANI



YÖNETİM İPUÇLARI

- Astlarınızın hangi ödüllere değer verdiğini bildiğinizden emin olun.
  - Ödüller bireysel ihtiyaçlara uygun olmalıdır.
  - İnsanların ihtiyaçlarının farklı olduğunu kabul edin.
- İhtiyacınız olan performans seviyesine karar verin.
  - Ne istediğinizi bilmiyorsanız bunu çalışanlarınıza iletemezsiniz.
- Performans mümkün olmalıdır.
  - Hedef çok yüksekse çalışanlar denemeyecektir.
  - Mümkün ve uygun olduğu durumlarda çalışanlar gerekli standartların belirlenmesine katılmalıdır.
- Çalışanların aralarındaki sıkı bağı bilmesi için performans her zaman aynı ödüllerle ilişkilendirilmelidir.
- Ödülün büyüklüğü çabanın oranıyla eşleşmeli, adil ve çabaya değer olarak algılanmalıdır.



EĞİLİM TEORİLERİ:

TİP, MİZAÇ ve KİŞİLİK

FARKLI DOKUNUŞLAR



Resmi teorilerin yanı sıra, motivasyon hakkında düşünmenin bir başka yolu da insanlar, farklılıkları ve onları neyin motive edebileceği üzerine düşünmektir.

Teorilerle ilgili zorluk, "herkese uyan tek bir boyut" yaklaşımıyla çalışılması gerektiğinin varsayılmasıdır. Herkes için geçerli olan bazı genel kurallar olsa da, çoğu insan ödül olarak algıladığı şeylerle motive olur. Genel olarak, insanları işe bağlamak ve motive etmek için "farklı kişiler için farklı dokunuşlar" vardır.

Açıkçası, şu ana kadar ele alınan çeşitli teorilerle örtüşmeler olacaktır, ancak bu bölümde daha bireysel bir bakış açısını ele alıyoruz.

İki ana yaklaşımı inceliyoruz:

İnsan tipleri

ve

Mizaçlar

BAŞARI İNSANI

McCLELLAND'IN TEORİSİ

Bu teori, bir işyerinde çalışanın üç ihtiyacı olduğunu öne sürer:

- Başarı
- Güç
- İlgi

Kişinin kişiliğine göre bu ihtiyaçlardan biri ön plana çıkar.



BAŞARI İNSANI



Başarı ihtiyacı

Bu, bir sorunu çözmek ve bir işi ya da görevi tamamlamak için kişisel sorumluluk alma arzusudur. Böylece çalışan elde ettiği sonuçtan kişisel bir başarı hissi kazanır.

Yüksek başarı ihtiyacına sahip kişiler kendilerine, zorlayıcı olsa da başarı olasılığı yüksek hedefler koyma eğilimindedir.

Bu kişilerin performansları hakkında geribildirim almaları çok önemlidir. Ne kadar iyi performans gösterdiklerini bilmek isterler.

BAŞARI İNSANI



Güç ihtiyacı

Bu, başkalarını kontrol etme ve etkileme arzusudur. Durum ne olursa olsun, başkalarından sorumlu olmak gerçek bir ihtiyaçtır. Bu tür insanlar başkaları üzerinde etki ve güç pozisyonu elde edebilmek için çok çalışırlar.

İlgi ihtiyacı

Bu, başkaları tarafından sevilme ve saygı görme arzusudur. Kim olduğunuz, ne yaptığınız ve sunduğunuz katkılar nedeniyle başkaları tarafından istenme ve onaylanma ihtiyacıdır. Araştırmalar, etkili yöneticilerin başarı ve güç ihtiyacı değerinin ilgi ihtiyacı değerlerinden daha yüksek olduğunu göstermektedir.



KENDİNİ SINIRLAYAN İNSAN

ÖZGÜVEN TEORİSİ

"Yapabileceğinizi ya da yapamayacağınızı düşünüyorsanız, haklısınız" diyen Henry Ford, bu teorinin özünü yakalamıştır.

Birçok kişi kendi yetenekleri ve kapasitesi hakkındaki düşüncesinde kendi kendini sınırlamaktadır. "Ben bunu yapamam" zihniyetine sahiptirler ve sonuç olarak ya başarısız olurlar ya da hiç denemezler.

Roger Bannister o imkânsız gibi görünen bir mili dört dakikada geçme hedefine ulaştığında, takip eden 12 ay içinde üç kişi daha aynı şeyi yaptı ve şimdi dört dakikanın altında koşan yüzlerce kişi var. Bannister bunu ilk kez yaparak sadece bir zaman engelini değil, aynı zamanda psikolojik bir engeli de aşmış ve böylece diğer sporcuları aynı şeyi yapabileceklerini düşünmeye teşvik etmiştir.

Yöneticinin görevi, insanları kendileri hakkında olumlu düşünmeye ve kendilerine inanmaya teşvik etmektir. Böylece daha önce imkânsız gördükleri şeylere meydan okuyabilirler.



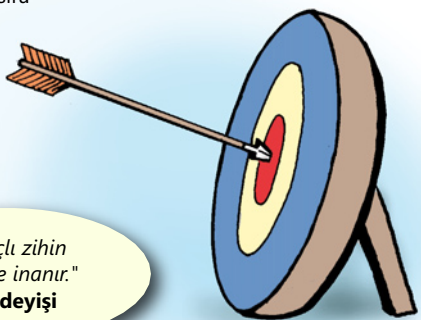


KENDİNİ SINIRLAYAN İNSAN

YÖNETİM İPUÇLARI

- Çalışanları makul ölçüde zorlayacak hedefler belirleyin.
- Çalışanları kendilerine inanmaları için teşvik edin.
- Çalışanları başarılı performanslarının yanı sıra denedikleri için de ödüllendirin.
- Mümkünse, aidiyet ve bağlılık yaratmak için çalışanlarla iletişim kurun.

Unutmayın, çalışanlar sadece inandıkları hedeflerde başarılı olabilirler. Eğer hedefi sahiplenmezlerse başarılı da olamazlar.



"*İnançlı zihin kendine inanır.*"
Zen deyişi





ADİL İNSAN

EŞİTLİK TEORİSİ

Tek başımıza çalışmayız ve başkalarının ne yaptığının ve nasıl ödüllendirildiğinin farkında olmak motivasyonumuzu etkiler. Elde ettiklerimizi başkalarının elde ettikleri ile karşılaştırırız. Ayrıca ne kadar sıkı çalıştığımızı başkalarının gösterdiği çaba ile karşılaştırırız. Ödül/çaba ilişkisinin adil olup olmadığını görmek için bu bilgileri dengeleriz ve böylece kabaca şuna benzer hazır bir formül oluştururuz:

$$\frac{\text{Benim ücretim}}{\text{Benim emeğim}} \quad \text{eşit olmalı} \quad \frac{\text{senin ücretinle}}{\text{senin emeğinle}}$$



ADİL İNSAN

EŞİTLİK TEORİSİ



Çalışanlar için eşitlik teorisi - üç olasılık ve dört olası sonuç:



"Algılanan değer" diyoruz, çünkü çalışanlar ücretlerini adil olduğunu düşündükleri şekilde öznel olarak değerlendirmektedir.





ADİL İNSAN

EŞİTLİK TEORİSİ

J. Stacy Adams bu teoriyi geliştirmiş ve ona Eşitlik Teorisi adını vermiştir. Karşılaştırma yaptığımızda ve daha kötü durumda olduğumuzu hissettiğimizde, durumumuzun eşit olmadığını düşünürüz. Sadece hayal kırıklığına uğramakla kalmayız, aynı zamanda motivasyonumuz da etkilenir. Birkaç yoldan biriyle tepki verebiliriz:

- Ödüller adil olarak görülene kadar girdimizi (çabamızı) ve motivasyonumuzu azaltırız.
- Ödüllerimizi veya ücretimizi artırmak için elimizden geleni yaparız, motivasyonumuzu artırırız.

Eğer bu mümkün değilse, hayal kırıklığımızı kurumdan ayrılarak giderme yoluna gidebiliriz.

Bazen insanlar adaleti sağlamak için kendi performanslarına veya başkalarının performansına ilişkin görüşlerini çarpıtırlar. Denklemde iyi durumda olan sizseniz kendinize, bunun nedeninin daha çok çalışmanız, daha deneyimli olmanız veya daha fazla sorumluluk almanız olduğunu söylersiniz. Alternatif olarak, karşınızdakini daha iyi durumda görüyorsanız, işinin sizinki kadar zevkli veya ilginç olmadığını ya da aile hayatının daha kötü olduğunu düşünebilirsiniz.



ADİL İNSAN

YÖNETİM İPUÇLARI

- İnsanların iş ve ücret seviyeleri hakkında karşılaştırmalar yapacağını kabul edin.
- Çalışanların ücret seviyeleri hakkında bilgi sahibi olacağı alanları belirleyin.
- İkramiyelerin çaba, deneyim, sorumluluk gibi şeyler hakkındaki algılarla eşleşmesini sağlayın.
- İş unvanlarının, kontrol alanlarının, bütçe yetkilerinin birbirleriyle karşılaştırılabilir olmasını ve makul düzeylerde farklılıklar oluşturmasını sağlamak adil olarak algılanmaktadır.







KUMARBAZ İNSAN

DEĞER TEORİSİ

İnsan kumar oynayan bir hayvandır. Bize sunulan seçenekler arasından seçimler yapar ve risk alırız. Bize en iyi sonucu vereceğini ve istediğimizi sağlayacağını düşündüğümüz davranışı seçeriz. Bu teori, çalışanın bilinçli karar vermesine olanak tanır.

Teorinin unsurları şunlardır:

- Sonuç - Davranışın sonucu olarak mümkün olan şey
- Değer - Sonucun ne kadar arzu edilir veya çekici olduğu
- Beklenti - Davranış ve sonuç arasında algılanan ilişki; "Bunu yaparsam şunu elde edecek miyim?

Böylece formül şöyle olur:
Davranış = Beklenti + Değer





İYİ İNSAN / KÖTÜ İNSAN

X ve Y TEORİLERİ

Bu teori, çalışanlarınıza karşı yönetim tutumunuza dayanır. Douglas McGregor'a göre, ya X Teorisi ya da Y Teorisi tarzı yöneticisinizdir ve bu, çalışanlarınızı motive etme şeklinizi etkiler:

Eğer bir X Teorisi tarzı yöneticiyseniz çalışanlarınız;

- Çalışmaktan nefret ederler
- Sorumluluktan hoşlanmazlar
- Minimum hırsa sahip olurlar
- Hiçbir fikirleri olmaz
- Zorlukları çözemezler
- Sadece para için çalışırlar
- Tam kontrole ihtiyaçları vardır
- Tembel ve güvenilmezdirler





İYİ İNSAN / KÖTÜ İNSAN

X TEORİSİ

Eğer X Teorisi tarzı bir yöneticisiyseniz, çalışanlarınızı motive etmenin tek yolunun şu olduğuna inanırsınız:

- Onlara tam olarak neyi, ne zaman ve nasıl yapmaları gerektiğini söylemeliyim
- Yakın gözetim sağlamalıyım
- Tüm kararları kendim vermeliyim
- Katılıma izin vermemeliyim
- Ödülleri yalnızca maaş olarak vermeliyim
- Minimum katkı beklemeliyim

Ne kadar garip görünse de ne yazık ki bu, bugün hâlâ çoğu işletmede kullanılan hâkim yönetim tarzıdır. Çalışanlardan susmaları ve sözleşmede belirtilen emekleri dışında çok az şey vermeleri beklenmektedir.

Çalışanlarınızın bir farenin beynine sahip olduğunu düşünüyorsanız, kedi uzaktayken ne yapacaklarını bir düşünün!

İYİ İNSAN / KÖTÜ İNSAN

Y TEORİSİ

Eğer Y Teorisi tarzı bir yöneticisiyseniz, o zaman çalışanlarınız;

- Çalışmalarının keyfini çıkarırlar
- Katkıda bulunmak isterler
- Sorumluluğu isteyerek kabul ederler
- Kendileri için karar verebilirler
- Problemleri çözebilirler
- Uzun vadeli planlar yapabilir ve bunları gerçekleştirebilirler



"Başkalarının içindeki en iyiyi keşfetmeye çalıştığımızda, bir şekilde kendi içimizdeki en iyiyi de ortaya çıkarmış oluruz."
William A. Ward



İYİ İNSAN / KÖTÜ İNSAN

Y TEORİSİ

Eğer Y Teorisi tarzı bir yöneticisiyseniz, çalışanlarınızı motive etmek gerektiğine inanıyorsunuzdur:

- Onlara sorumluluk verin.
- İşleriyle ilgili makul kararlar almalarına izin verin.
- Önerilerde bulunmalarına ve bunları uygulamalarına izin verin.
- Onları paradan başka şekillerde de ödüllendirin.

Çalışanların çoğu iyi vatandaşlardır; vergilerini öderler, çocuklarını iyi eğitir ve yetiştirirler, hayattaki iyi şeyleri arzularlar ve bunlar için çok çalışırlar. İşe geldiklerinde bu istek, beceri ve yeteneklerini kaybetmezler.

Bilge yönetici (Y Teorisi tarzı yönetici) tüm bu potansiyeli kullanır ve böylece çalışanların verimliliğini artırır.
Kısaca söylemek gerekirse çalışan bireye **saygı gösterin**.





İYİ İNSAN / KÖTÜ İNSAN

Y TEORİSİ YÖNETİM İPUÇLARI

- Çalışanları kendilerini etkileyen kararlara mümkün olduğunca çok dahil edin.
- Yorum, öneri ve fikirlerini alın, onları tanıyın ve ödüllendirin.
- İnisiyatif ve sorumluluk alanları ödüllendirin.
- Grup tartışmasını ve karar alma sürecini kolaylaştırın.
- Çalışanlar için güven dolu ve saygılı bir ortam geliştirin.
- Maksimum potansiyellerine ulaşabilmeleri için çalışanları kendilerini ve becerilerini geliştirmeye teşvik edin.

TİP, MİZAÇ VE KİŞİLİK

İNSAN TİPLERİ



Zaman zaman farklı şeylerin bize çekici geleceği aşikârdır. Bu bölümde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini ve McClelland'ın çalışmalarını temel alarak farklı insan tiplerine bakıyoruz ve farklı yaklaşımların farklı insan tiplerini nasıl motive edebileceğini inceliyoruz.

İnceleyeceğimiz kategoriler aşağıdaki gibidir:

- Güvenlik ve rahatlık
- Bağlılık ve arkadaşlık
- Organizasyon ve yapı
- Statü ve otorite
- Bireysellik ve özerklik



TİP, MİZAÇ VE KİŞİLİK

GÜVENLİK ve RAHATLIK



Maslow'dan bildiğimiz gibi, güvenlik tüm motivasyon kaynaklarının en temellerinden biridir. Bununla birlikte, buna diğerlerinden daha fazla ihtiyaç duyan kişiler vardır. Bunun nedeni genellikle hayatlarının önemli bir döneminde ciddi bir yoksunluk yaşamış olmalarıdır.

Güvenlik ve rahatlık arayanlar muhtemelen şu kişilerdir:

- Gençken bunlardan yoksun yaşayan
- Erken yaşta aile gelirleri artan
- Sadece işinin gelir bileşenlerini artırmak için terfi alan veya pozisyon değiştiren
- Zenginliklerini göstermeyi seven

Bu kişiler şu şekilde motive olur:

- Algılanan yüksek gelir
- İkramiye ödemeleri
- Öngörülebilir uzun vadeli faydalar

Aslında bu kişiler tüm fayda faktörleri tarafından ödüllendirilebilir!

"Eğer bir kişiye olması gerektiği ve olabileceği gibi davranırsanız, o da olması gerektiği ve olabileceği gibi olacaktır."
Johann Wolfgang Von Goethe



BAĞLILIK ve ARKADAŞLIK

Bu, başkaları tarafından beğenilme ve kabul edilme, arkadaşlara sahip olma ve (şarkıda söylendiği gibi) "herkesin adını bildiği" yerlere gitme ihtiyacıdır.

Bağlılık ve arkadaşlık arayışında olanlar muhtemelen şu kişilerdir:

- Geniş ailelerden gelen ve genellikle ailenin genç üyesi olan
- Uzun süreli arkadaşlıklar kuran
- Boş zamanlarında sosyal ortamlar arayan
- Genellikle kadın

Bu kişiler şu şekilde motive olur:

- İşyerinde sosyal ilişkilerin teşvik edilmesi
- Ekip çalışma düzenlemeleri
- İşyerinde konuşma ve paylaşma fırsatları
- Birbirine karşılıklı bağımlılığın olduğu işler
- Başkalarıyla ilgilenme veya onlara hizmet etme fırsatları

İlginçtir ki bu tip insanlar genellikle işleri yürütmekle ya da sorumlu olmakla ilgilenmez ve üst düzey yönetim pozisyonlarına talip olmazlar.

ORGANİZASYON ve YAPI



Bu yaklaşım güvenlik ve rahatlık ihtiyacına yakındır. Aralarındaki fark, insanların tanımlanabilir herhangi bir gruba ait olmakta rahatlık bulmalarıdır. Sosyal bir ihtiyaç gibi görünse de, tam olarak aynı şey değildir, daha ziyade kişinin hayatında düzenleme, öngörülebilirlik ve yapı için duyduğu gereksinimdir.

Organizasyon ve yapı arayışında olanlar muhtemelen şu kişilerdir:

- Huzursuz bir erken çocukluk geçiren
- Çok planlı bir yetiştirilme tarzı olan
- Yaşam boyu güvenli bir işte çalışan ebeveynlere sahip olan
- Çok seyrek iş değiştiren
- Beklenmedik şekilde işten çıkarılmış olan
- Öngörülebilir bir çalışma ortamında kurallara ve düzenlemelere göre çalışmaktan keyif alan

Bu kişiler şu şekilde motive olur:

- Hedefler ve prosedürler
- Firma kuralları ve düzenlemeleri
- Öngörülebilir iş sonuçları
- Uzun vadeli emeklilik ve yan haklar
- Kıdeme dayalı terfi
- Çok az sürprizi olan bir çalışma ortamı



STATÜ ve OTORİTE

Bu, başkaları üzerinde güç ve etki sahibi olma; astların veya eşdüzeylerin davranışlarını kontrol edebilme ve yönlendirebilme ihtiyacıdır.

Statü ve otorite arayışında olanlar muhtemelen şu kişilerdir:

- İlk doğanlar
- Okulda veya üniversitede güç pozisyonlarına yönelmiş olan
- Boş zamanlarında bir şeyler organize eden
- Sosyal gruplarda seçilmek için kendilerini öne süren
- Erken yaşta denetleyici veya yönetici sorumluluğundan hoşlanan
- İlişkilerde baskın olan

Bu kişiler şu fırsatlarla motive olur:

- Liderlik
- Yönlendirme ve kontrol
- Sorumluluk
- İkna ve etkileme
- Amaç ve hedefler
- Rekabet

BİREYSELLİK ve ÖZERKLİK



Bu, insanların "kendi bildikleri gibi yapma" ihtiyacı hissettikleri; kendini gerçekleştirme ve bağımsızlığın hayatlarının önemli yönleri olduğu durumdur. Başkalarının kontrolünden çok kendi kontrolleriyle ilgilenirler.

Bireysellik ve özerklik arayışında olanlar muhtemelen şu kişilerdir:

- Yaratıcı olmak için güçlü bir ihtiyaç duyan
- Kişisel olarak zorlanmayı seven
- Yaşam tarzına vurgu yapan
- Yapı ve öngörülebilirlik konusunda zorluk yaşayan
- Gelişim için kişisel sorumluluk alan
- Kendinden beklentileri yüksek olan

Bu kişiler şu şekilde motive olur:

- Kişisel amaçlar ve hedefler
- Öğrenme ve gelişme fırsatları
- Yeni şeyler yapmak için fırsatlar
- Sorunlara çözüm bulma fırsatları
- Yaratıcılık fırsatları



EĞİLİM ve MOTİVASYON

Kişinin eğilimini veya kişiliğini tanıyabilirseniz, farklı insanlar farklı şeylere değer verdiği için onları buna göre motive edebilirsiniz.

Aşağıda dört farklı ve belirgin kişilik tipi olduğu öne sürülmektedir.

Elbette, dört kişilik tipinden çok daha fazlası vardır; aslında kişi sayısı kadar kişilik tipi vardır. Ancak bu, farklı insanlarla farklı motivasyon yaklaşımları denememize yardımcı olur.

- Yardımsever insanlar
- Yönlendirici insanlar
- Birleştirici insanlar
- Uyumlu insanlar

Bunların her biri, motivasyon fırsatlarına farklı tepkiler verir.

Biraz düşünerek, bir yöneticinin astını dört tipten birine yerleştirmesi ve daha sonra o kişiyle onu en rahat hissettirecek, dolayısıyla daha fazla motive edecek şekilde çalışması mümkündür.

YARDIMSEVER İNSANLAR



Yardımsever insanlar şöyledir:

- Düşünceli
- İdealist
- Mütevazı
- Güvenilir
- Sadık
- Anlayışlı
- İşbirlikçi

Yardımsever insanlar şunlarla motive olur:

- Değerli amaçlar
- İdealist çağrılar
- Yardım talepleri
- Kişisel gelişim vurgusu

Çalışma ortamlarında şöyledirler:

- Saygılı
- Destekleyici
- Güven verici
- İdealist



YÖNLENDİRİCİ İNSANLAR



Yönlendirici insanlar şöyledir:

- Kontrolcü
- Hızlı hareket eden
- Kendine güvenen
- İkna edici
- Rekabetçi
- Risk alan
- Israrcı

Yönlendirici insanlar şunlarla motive olur:

- Fırsat
- Sorumluluk
- Zorluklar
- Otorite
- Güç ve statü

Çalışma ortamlarında şöyledirler:

- Rekabetçi
- Doğrudan
- Risk odaklı
- Fırsatçı



TİP, MİZAÇ VE KİŞİLİK

BİRLEŞTİRİCİ İNSANLAR



Birleştirici insanlar şöyledir:

- İnatçı
- Pratik
- Tutumlu
- Ketum
- Gerçekçi
- Kararlı
- Titiz
- Metodik
- Detay odaklı
- Analitik

Birleştirici kişiler şunlarla motive olur:

- Gerçekler ve rakamlar
- Yaklaşımlar
- Pratik çalışma
- Somut sonuçlar
- Analiz

Çalışma ortamlarında şöyledirler:

- Detay odaklı
- Sistematik
- Objektif
- Adil
- Tutarlı
- Yapısal



UYUMLU İNSANLAR



Uyumlu insanlar şöyledir:

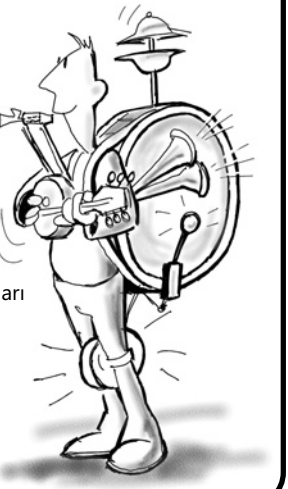
- Esnek
- Deneme yapmay seven
- Genç
- Hevesli
- İnce düşünceli
- Uyum sağlayabilen
- Sosyal açıdan becerikli
- Canlı
- İlham verici

Uyumlu insanlar şunlarla motive olur:

- Parlamak için fırsatlar
- Son derece sosyal ortamlar
- Yüksek çeşitlilik
- Değişim
- Gelişme ve öğrenme fırsatları

Çalışma ortamlarında şöyledirler:

- Dost canlısı
- Eğlenceli
- Sosyal
- Anlayışlı
- İçten
- İyimser
- Kuralcı olmayan





ÇALIŞANLARI MOTİVE ETMEK



MOTİVE EDİCİ SÖZLER

Mal ve hizmetleri satın almak için reklamlardan etkilendiğimizi ve ikna edildiğimizi göz önünde bulundurursak, her gün reklam panolarından, televizyondan, gazetelerden ve dergilerden bizi bombardımana tutan sözleri düşünmek akıllıca olacaktır. Eğer bu kelimeler bizim üzerimizde işe yarıyorsa, belki biz de onları ikna etmek için başkaları üzerinde kullanabiliriz.

İyi Garantili Güvenli Keşfet
Para AŞK Özgür En iyi
Sağlık Sahip olmak Yeni Sonuçlar
Kanıtlanmış

İnsanları motive ederken, uygun olan yerlerde, yönetim talimatlarımızda mümkün olduğunca bu kelimeleri kullanarak pratik yapmalıyız.

ÇALIŞANLAR NE İSTER



Cangemi ve Guttschalt* adlı iki araştırmacı, 35.000 çalışana, işlerinde gerçekten ne istediklerini öğrenmek için anket yaptı. Bu çalışanların yöneticilerine de aynı anket verildi ve onlara da çalışanın ne istediğini düşündükleri soruldu. Sonuçlar inanılmazdı; iki grup arasında çok büyük bir fark vardı.

Aşağıdaki sonuçlar, çalışanların gerçekten istedikleri şeyin takdir edildiklerini, kararlara dahil edildiklerini ve kişisel sorunlarının anlayışla karşılandığını hissetmek olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, çalışana sadece bir insan kaynağı; üretim veya hizmet sunumu için gerekli bir meta olarak değil, bir kişi olarak saygı duyulması gerektiği hakkında çok şey söylüyor. Ne yazık ki birçok yönetici hâlâ Henry Ford'un söylediği gibi düşünüyor:

"Nasıl oluyor da ne zaman bir çift el istesem onun yerine koca bir insan alıyorum?"

İşin getirisi	İşverenin sıralaması	Çalışanın sıralaması
İyi ücret	1	5
İş güvenliği	2	4
Promosyonlar	3	7
İyi çalışma koşulları	4	9
İlginç bir çalışma	5	6
Yönetim sadakati	6	8
Adil disiplin	7	10
Takdir	8	1
Kişisel sorunlar konusunda yardım	9	3
İlgili hissetmek	10	2

**Effective Management - A Humanistic Perspective, (1980).*

ÇALIŞANLAR NE İSTER



Çalışanlar aşağıdakileri ister:

- Takdir
- İşe dahil edilmek
- Kişisel sorunlarda yardım

Aslında işin bu yönleri, çalışanları duyguları ve istekleri olan gerçek insanlar olarak kabul eder. Bu, Maslow'un teorisindeki yüksek ihtiyaçlar (Piramit İnsan) ve Herzberg'in gelişim teorisindeki "tatmin ediciler" (Gelişim İnsanı) ile bağlantılıdır.

İşverenler çalışanın her şeyde daha fazlasını istediğini düşünürken
1. İyi ücret 2. İş güvenliği 3. Terfiler
Çalışanı en çok motive eden ve ilgisini çeken şeyler bunlar değildir.

Yönetim ipuçları artık çok açık:

- İyi işler için mümkün olduğunca çok takdir gösterin.
- Astlarınızı iş kararına mümkün olduğunca çok dahil edin.
- Zor durumda olan veya sorun yaşayan çalışanlara ilgi gösterin ve yardım edin.

ÇALIŞANLARI MOTİVE ETMEK

SPORCU KOÇU YAKLAŞIMI



Sporcular yaptıkları işte başarılı olmak için olağanüstü çaba sarf ederler. Başarılı olmak için sadece fiziksel olarak formda olmaları yetmez, aynı zamanda motive olmaları ve doğru zihin yapısına sahip olmaları da gerekir. Aşağıdaki liste, uluslararası sporcuların antrenörlerinin öğrencilerini motive etmek için yaptıklarının bir karışımıdır. Eylemlerinin resmi motivasyon teorilerini ne kadar yakından takip ettiğini görebilirsiniz.

- Övgü ve teşvikin düzenli kullanımı
- Performansa bağlı bireysel ödüller
- Ödülü başarıdan sonra mümkün olan en kısa sürede vermek
- İçtenlikle, coşkuyla ve tekrar tekrar verilen ödüller ve yapılan övgüler
- Başkalarının (ekip üyeleri, arkadaşlar, meslektaşlar) iyi performans gösterenleri övmeye teşvik edilmesi
- Sadece kazanmak için değil, aynı zamanda kişisel olarak en iyiler ve "en iyisini verenler" için de ödüller
- Sporcunun kendisi için önemli olan şeylerle kendilerini ödüllendirmesi için teşvik edilmesi



KENDİNİZİ MOTİVE EDİN



Bir yönetici olarak başkalarını motive edebilmek için kendiniz de motive olmalısınız. Artık teoriyi biliyorsunuz ve bunu kendinize uygulamaya başlayabilirsiniz.

1- Her gün, her ay ve her yıl neler başardığınızı düzenli olarak gözden geçirin; kendiniz için SMARTI hedefleri belirleyin ('I' = İlginç).

2- Küçük, orta, büyük ve dönüm noktası niteliğindeki başarılar için kişisel bir ödül sistemi geliştirin; her zaman elinizden gelenin en iyisini yapacağınıza dair kendinizle sözleşme yapın.

3- Kişisel amaçlarınızı ve hedeflerinizi düzenli olarak gözden geçirin; yapabileceğiniz her şeyi yapın.

4- Hedeflediğiniz şeyi yaptığınızı ve başardığınızı hayal edin; yaptığınız her şeye tamamen odaklanın.

5- Bir başarı dosyası tutun ve tüm başarılarınızı kaydedin; sevinin ve başarıyı kutlayın; deneyimlerinizden (başarılarınız kadar başarısızlıklarınızdan da) öğrenmeye devam edin.

6- Uygun şekilde beslenerek, dinlenerek ve egzersiz yaparak sağlığınıza dikkat edin; zinde, uyanık ve sağlıklı olmanız için vücudunuza iyi bakın.

7- İç sesinizin olumlu olduğundan emin olun; başarıyı sürekli olarak görselleştirin.

8- Kendinizle ilgili beğendiğiniz ve takdir ettiğiniz her şeyin bir listesini içeren bir özgüven dosyası tutun.

9- Olumlamalar kullanın ve bunları düzenli olarak kendinize söyleyin.

10- Başkalarıyla kıyaslama yapmaktan kaçının.

ÖZGÜVEN ÇALIŞMASI



Bazen kendinizi motive etmek zordur. Nelerde iyi olduğunuzu ve neler başardığınızı düşünmek özgüven oluşturur ve özgüven de kendinizi motive etmenize yardımcı olur. Siz motive olursanız başkalarını da motive edebilirsiniz.

1 Benim en büyük başarım .....

2 İyi olduğum şey .....

3 Başkalarına ..... şekilde yardım ettim.

4 Şimdiye kadar verdiğim en iyi karar .....

5 Eğer istersem .....

6 İnsanlar ..... konusunda iyi olduğumu düşünüyor.

7 Son zamanlarda yapmayı öğrendiğim şey .....

8 Gurur duyduğum şey .....

9 En gurur duyduğum an ..... oldu.

10 Şimdiye kadar yaptığım en zor şey ..... idi.

AFERİN DEMENİN 100 YOLU



1. *Bu harika*
2. *İyi işti*
3. *Mükemmel*
4. *Bunu takdir ediyorum*
5. *Bu iyi görünüyor*
6. *İyi iş*
7. *Harika iş*
8. *İyi gidiyorsun*
9. *Seni takımda görmek güzel*
10. *Farkı sen yarattın*
11. *Olağanüstü*
12. *Ekstra için teşekkürler*
13. *Harika*
14. *Bu çok önemli*
15. *Süper*
16. *Mükemmel*
17. *Tam ihtiyaç duyulan şey*
18. *Tam isabet*
19. *Önemli bir katkı*
20. *Vay canına*
21. *Fantastik*
22. *Teşekkür ederim*
23. *İlaç gibi geldi*
24. *Birinci sınıf*
25. *İyi çalıştın*
26. *Aferin*
27. *Olağanüstü*
28. *Müthiş*
29. *Sen bir efsanesin*
30. *Çok profesyonel*
31. *Sen olmasan ne yapardık?*
32. *Şahane*
33. *Üst düzey*
34. *Etkileyici*
35. *Hedefi vurdun*
36. *Muntazam*
37. *Güzel*
38. *Cuk oturmuş*
39. *Nasıl bu kadar iyisin?*
40. *Şahane*
41. *Tam da istenen şey*
42. *Çarpıcı*
43. *Nefis*
44. *Harfi harfine*
45. *Tebrikler*
46. *Çok yeteneklisin*
47. *Takımımda olmana sevindim*
48. *Seninle çalışmak çok güzel*
49. *Bizi gururlandırdın*
50. *Bu bizi parlatacak*

AFERİN DEMENİN 100 YOLU



51. *Helal sana*
52. *Bayıldım*
53. *Sen süpersin*
54. *On numara iş*
55. *Her zamanki gibi profesyonel*
56. *Her seferinde hedefi vuruyorsun*
57. *Seninle gurur duyuyorum*
58. *Bizi asla bırakma*
59. *Çok iyisin*
60. *Şampiyon*
61. *Nefis iş*
62. *Birinci sınıf iş*
63. *Efsane*
64. *Kutlarım*
65. *İnanılmaz*
66. *Tek kelimeyle müthiş*
68. *Mükemmellik budur*
69. *Şiir gibi*
70. *Usta işi*
71. *Dünya standartlarında*
72. *Harika performans*
73. *Klas hareket*
74. *Göz alıcı*
75. *Altın madalya*
76. *Tam bir klasik*
77. *Süpersin*
78. *Bu başka bir şey*
79. *İşinin ustasısın*
80. *Alkışlar ve tebrikler*
81. *Çok iyi iş*
82. *Kusursuz*
83. *Bir hazine bulduk*
84. *Bu ne büyük bir beceri*
85. *Cezbedici*
86. *Sihir gibi*
87. *Teşekkür yetersiz kalır*
88. *Beni hep şaşırtıyorsun*
89. *Mucizevi*
90. *Bir mucize daha*
91. *Şaşırdım*
92. *Parlak bir yıldızsın*
93. *Üstün performans*
94. *Hayran kaldım*
95. *Zirvedesin*
96. *Bir eşin daha yok*
97. *Benzersiz*
98. *Orijinal bir iş*
99. *İnanamıyorum*
100. *Tarif edecek söz yok*

MOTİVASYONUN 9 KURALI



1. Motive etmek için motive olmalısınız.
2. Motivasyon için SMART bir hedef gerekir.
3. Motivasyon sonsuza kadar sürmez.
4. Motivasyon, çok sayıda kişisel takdir gerektirir.
5. Motive etmek için paylaşmalısınız.
6. İlerleme ve başarı motive eder.
7. Mücadele ancak başarabilirseniz motive eder.
8. Hepimizi motive eden bir yol vardır.
9. Ekip üyeliği motive eder.

"İnsanlar genellikle motivasyonun kalıcı olmadığını söyler. Banyo da öyle; işte bu yüzden her gün banyo yapmanızı öneriyoruz."
Zig Ziglar

Yazar Hakkında



Max A. Eggert BSc, MA, FCIPD, CFAHRI, ABPS, MAPS
Max, bireylerin maksimum potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olma konusunda uzmanlaşmış bir yönetim psikoloğudur. Büyük uluslararası şirketlerde koç, mentor ve stratejist olarak çalışmasının yanı sıra, hem Avustralya'da hem de Avrupa'da TV, radyo ve yazılı basında kendisiyle sık sık röportajlar yapılmıştır. Çalışmaları ve yayınları hem profesyonel dergilerde hem de uzman medyada değerlendirilmiştir. Ayrıca önde gelen üniversitelerde dersler vermiş ve birçok profesyonel konferansa liderlik etmiştir.

Max'in psikoloji, endüstriyel ilişkiler ve teoloji diplomaları vardır. On iki dilde basılmış 15 kitap yazmıştır, bunlardan biri klasik bir metindir ve ikisi sıklıkla en iyi 10 iş kitabı arasında yer almaktadır. Kitaplarından bazıları Sydney, Londra, Harvard, Westminster ve Sussex Üniversitelerinin tavsiye edilen okuma listelerinde yer almaktadır. *Cep Kitapları Serisinde ayrıca şu kitapları yer almaktadır: The Assertiveness Pocketbook, The Managing Your Appraisal Pocketbook ve The Resolving Conflict Pocketbook.*

İletişim
Transcareer Pty Ltd Seviye 31
88 Phillip Street Sidney
NSW 2000 AVUSTRALYA

Tel: +61 2 8211 0500
Faks: +61 2 8211 0555
Mobil: 040 360 2286
E-posta: max@transcareer.com.au

"Max, insan davranışlarının karmaşıklığını anlaşılabilir ve iş dünyasıyla ilgili hale getirme yeteneğine sahip uluslararası bir psikolog."
– Financial Times, London