

# MOTIVASYON

# Çalışma Yaşamında Motivasyon

(Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş, Ronald Riggio)

- Motivasyonda İhtiyaç Teorileri
  - Temel İhtiyaç teorileri
  - McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi
- Motivasyonda Davranışı Temel Alan Teoriler
  - Pekiştirme Teorisi
  - Hedef Belirleme Teorisi
- Motivasyonda İş Tasarımı Teorileri
  - Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
  - İş Özellikleri Modeli
- Motivasyonda Bilişsel Teoriler
  - Motivasyonda Eşitlik Teorisi
  - Motivasyonda Bekleyiş Teorisi
- Karşılaştırma
- Motivasyon ve Performans Arasındaki İlişki

# Motivasyonda İhtiyaç Teorileri:

## Temel İhtiyaç teorileri

- Abraham Maslow ve Clayton Alderfer
- **Maslow:** temel insan ihtiyaçların daha karmaşık üst düzey ihtiyaçlara doğru bir hiyerarşiden söz eder. İhtiyaçları 5 farklı kategoride toplar.
  - 1. Fizyolojik İhtiyaçlar: yiyecek, su, hava, uyku ve cinsellik gibi temel yaşam ihtiyaçları
  - 2. Güvenlik ihtiyaçları: barınma ve psikolojik güvenlik ile ilgili ihtiyaçlar
  - 3. Sosyal ihtiyaçlar: kabul edilme, sevgi, şevkat ve dostluk ihtiyaçları
  - 4. Saygınlık ihtiyaçları: başarı ve taktir görme, akranları tarafından saygı görme
  - 5. Kendini gerçekleştirme: bir kişinin en büyük potansiyele ulaşma duygusunu elde etme ihtiyacı
- Maslow'a göre, alt düzey ihtiyaçların üst düzey ihtiyaçlara geçmeden önce adım adım yerine getirilmesi gerekir. Aslında başarılı olan üst düzey yöneticilerin daha fazla motivasyon sergilemesinin nedeni alt düzey ihtiyaçları karşılandığı için üst düzey ihtiyaçlara yönelmeleridir. Para ile motivasyon uzun sürmez, saygınlık, tanınma, kendini gerçekleştirme ihtiyacı içindedirler.

# Motivasyonda İhtiyaç Teorileri:

## Temel İhtiyaç teorileri

- **Clayton Alderfer** ise Maslow'un teorisi üzerine teorisini kısmen inşa etmiştir. (ERG Teorisi)
  - Var Olma İhtiyacı >> Fizyolojik ve Güvenlik İhtiyaçları
  - İlişki Kurma İhtiyacı >> Sosyal İhtiyaçlar, Saygınlık
  - Gelişme İhtiyacı >> Kendini Gerçekleştirme
- Her iki temel ihtiyaç teorisi yoğun ilgi görsede, çalışma yaşamında kayda değer bir uygulama geliştirememiştir.
- İhtiyaçları tanımlamada başarılı teorilerdir.

# Motivasyonda İhtiyaç Teorileri: McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

- İş motivasyonu ile daha ilgilidir.
- Kısaca iş motivasyonunda 3 temel ihtiyaçtan söz eder: başarı, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyacı
- McClelland'a göre insanlar farklı ihtiyaçlar ve dürtülerle motive olurlar. İş motivasyonunu etkileyen faktörler ihtiyaçların yapısına göre kişiden kişiye farklılık gösterir.
- Başarı İhtiyacı: Meslekte öne geçme, problemleri çözme, işi en iyi yapan olma isteği
- Güç Kazanma İhtiyacı: Diğerlerinin hareketlerini yönlendirme ve kontrol etme isteği ile ilgilidir. Statü odaklı bir ihtiyaçtır. Etki ve prestij kazanma ağırlıklıdır.
- İlişki Kurma İhtiyacı: Diğerleri tarafından sevilme ve kabul görme isteği, işyerinde kişiler arası ilişkilerle ilgilidir. Bir görev üzerinde diğerleriyle birlikte çalışmayı tercih ederler.

# Motivasyonda Davranışı Temel Alan Teoriler: Pekiştirme Teorisi

- Ödül ve cezalarla ilgilidir.
- Olumlu pekiştiriciler >> ÖDÜL
- Olumsuz Pekiştiriciler >> CEZA
- Cezalar, istenmeyen davranışı sönmümlendirmede etkili olsa da; pek çok olumsuz durumu da beraberinde getirecektir.
- Düşmanlık ve kızgınlık
- İntikam alma
- Ceza ortadan kalktığıında davranışa geri dönüş
- Etkisiz yöneticiler (çünkü yöneticiler hep tetikte olmak zorundadır.
- Kadınların daha sert değerlendirilmesi, kadınların disiplin kullanımında daha az etkili olduğu algısı.

# Motivasyonda Davranışı Temel Alan Teoriler: Pekiştirme Teorisi

- Pekiştirme teorisinin programları ise çalışma yaşamında ücret rejimlerinde kullanılmaktadır. (ÜCRET = ÖDÜL)
  - **Sabit Aralıklı Program:** Saatlik / Günlük yevmiyeler. Davranışa bakılmaksızın ödenen sabit ücretler. Öngörülebilirdir.
  - **Değişken Aralıklı Program:** Nadir kullanılır. Ayda bir kez ortalama bir ücret ödenir ancak zamanı tam belirli değildir. İşverenin isteğiyle ödenen ikramiyeler de bu program içinde yer alır.
  - **Sabit Oranlı Program:** parça başına iş , belirli bir davranış sergilendiğinde verilir.
  - **Değişken Oranlı Program:** performansa bağlı olarak verilen ücretler örneğin komisyon üzerinden satış yapmak bu program içindedir. “sürpriz unsur”dur. Ne zaman geleceği performansa bağlıdır. En motive eden programdır.

# Motivasyonda Davranışı Temel Alan Teoriler: Pekiştirme Teorisi

- İçsel / Dışsal Motivasyon:
- İçsel Motivasyon >> çalışanların içe yönelik duygulanımlardan motive olduğunu vurgular. Başarma duygusu, problem çözebilme, otonomi, uzmanlaşma...
- Dışsal Motivasyon >> Dış unsurlarla motive olmayı ifade eder. Ücret, terfi vs.

# Motivasyonda Davranışı Temel Alan Teoriler: Hedef Belirleme Teorisi

- Hedef belirlemenin, motivasyonu artırıcı etkisi olduğuna ilişkin teoridir.
- Yöneticilere, küçük, ulaşılabilir hedeflerin, büyük ve zorlu hedeflerden daha iyi sonuçlar yaratacağını tavsiye eder.
- Popüler uygulamalar içermektedir.

# Motivasyonda İş Tasarımı Teorileri: Herzberg Çift Faktör Teorisi

- İş tasarımı teorileri, motivasyonda iş tasarımının önemli bir rolü olduğunu vurgular.
- Herzberg'in teorisinde, çalışanlar için motive edici unsurlar ve hijyenler olmak üzere iki faktör grubu vardır.
  - Motive ediciler: işin içeriğiyle ilgilidir. terfi, tanınma, kişisel başarı, saygınlık
  - Hijyenler: ücret, yönetim türü, şirket politikaları.
- Bir çalışanda iş tatmini ortaya çıksın istiyorsanız. Hijyen unsurları asgari düzeyde sağlamalısınız. Bu unsurların tatmini, yalnızca hoşnutsuzlukları engeller. (ücret, iyi yönetim ve iş güvenliği)
- Motive ediciler ise, motivasyon seviyesini artırmada etkilidir. Sorumluluk duygusu, tanınma, yukarı doğru hareketlilik.

# Motivasyonda İş Tasarımı Teoriler: Herzberg Çift Faktör Teorisi

- Herzberg'in Motive Edici ve Hijyenler Profili

<b>Motive Ediciler</b>	<b>Hijyenler</b>
Başarı	Şirket Politikası ve Yönetim
Tanınma	Denetim
İşin içeriği	Kişiler Arası İlişkiler
Yükselme	Çalışma Şartları
İşte Büyüme	Ücret

# Motivasyonda İş Tasarımı Teoriler: İş Özellikleri Modeli

- Hackman ve Oldham
- Çalışanların üç önemli psikolojik durumu deneyimlemeleri motive olmaları için gereklidir: Çalışanların işlerini anlamlı olarak algılamaları, iş ile sorumluluk hissi ilişkilendirilmeli, çabalarının sonuçlarını görmeli
- 5 temel iş özelliği ise bu 3 temel psikolojik durumun deneyimlenmesinde etkilidir.
  - Beceri çeşitliliği
  - Görevin kimliği
  - Görevin anlamlılığı,
  - Otonomi
  - Geri bildirim