

# MOTIVASYON

# GİRİŞ

- = Güdülenme
- Motivasyon “içten gelen itici kuvvetlerle belli hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar” anlamına gelir.
- Motivasyon hedefe ulaşmak için yapılan amaçlı bir davranıştır.

# GİRİŞ

- Çalışma psikolojisinin en temel konuları arasındadır motivasyon. Bireyin işinde başarılı olabilmesi, motivasyonu ile yakından ilgilidir. Çalışanın motivasyonunda bir amacı ve hedefi olması önemlidir.
- Çalışan motivasyonundaki hedef, örgütün hedefleri ile örtüştüğünde, hem birey için hem de örgüt için tatmin edici bir başarı yakalanmış olur.

# Birey Bakımından Motivasyon

(Motivasyon Rehberi, Roman Gelperin)

- Bireyler olarak kendi davranışlarımızda anormallikler gözlemlemiştir. “mantık dışı” davranırız.
- Bilinçli amaçlarımız ne olursa olsun, karşı koymamıza rağmen içimizdeki bazı karşıt güçlerin davranışlarımızı farklı yönlerde etkilediğini görebiliriz. Adeta davranışlarımızı “kontrol edemiyor gibiyizdir.”

# Birey Bakımından Motivasyon

- **Erteleme:** 8 sayfalık bir ödeviniz var, ödev verileli 6 hafta olmuş. Ödevi bitirmek en fazla 10 saat sürecektir. Ama bir türlü başlayamıyorsunuz. Ödevi, teslim tarihinden 1 gün önce başlıyorsunuz. Stres içinde, rahatsız, yorgunluktan bitkin geçen saatler sonunda ödevi yetiştirip teslim ettiniz.

*Son dakikaya bırakmanın stresine değmeyeceğini bilsek de neden hep son dakikaya bırakırız ödevleri?*

*Buradaki püf noktası teslim tarihinin yaklaşıyor olmasının stres ve gerginliği olabilir mi?*

- **Motivasyon Kaybı:** kilo vermeye karar verdiniz. Bir spor salonuna üye oldunuz ve 2 hafta spora büyük bir istekle gittiniz. 3 hafta spora gitmekte tereddüt yaşamaya başladınız. Bir sonraki gün bir gün spora gitmemekle bir şey olmayacağını düşündünüz ve gitmediniz. Gerisi çorap söküşü gibi geldi. Önce hafta 1 veya 2 gün gitmeye sonra ise hiç gitmemeye başladınız.
- **Sigara Bağımlılığı:** günde yarım paket sigara içiyorsunuz ve bırakmak istiyorsunuz. İlk gün sözünüzü tuttunuz ve içmediniz. Ertesi gün eve dönerken kendinizi sigara içerken buldunuz ve şaşkındınız. Bir sonraki gün mevcut paketinizi ofiste bıraktınız. Zorlu bırakma sürecinde belki “sosyal içiciliğin” daha az stres yaratacağını düşünmeye başladınız. Ve sonunda belki de sigarayı daha az stresli bir zamanda bırakmanın en doğrusu olduğuna inandınız.
- **Bilgisayar Oyun Bağımlılığı:** sabah kalkınca ne yapacağınıza dair bir fikriniz yoktu ve başladığınız oyunda 1 saat kadar oynayıp sonra yapacağınız işlere dönmeye karar verdiniz. Bir kaç saat oynadınız. Bir şeyler yemeye karar verdiniz ve tekrar kendinizi ekran başında buldunuz. “evden çıkıp yürüyüş yapmalı sonra da ödevimi yetiştirmeliyim” diye düşündünüz. Saat 17:00’de acıkıp dışarı çıktınız. Bir şeyler yedikten sonra eve döndünüz. Ertesi gün ödevi yapmaya söz verip yeniden oyunun başına döndünüz. Saat 2:00’de artık bitkin düşüp yatmaya karar verdiniz. O gün 1 saat oynarım diye başladığınız bir günü sadece oyun oynayarak geçirdiğinizi fark ettiniz.
- **Aşırı Uyuma:** günlük ortalama 11 saat uyuyorsunuz. Yataktan kalkmak size zor geliyor. Uyumaktan hoşnut değilsiniz, sizi daha uyuşuk hale getirse de, uyumaktan kendinizi alamıyorsunuz.

# Birey Bakımından Motivasyon

- Tüm bu örneklerde birey aslında yapmakta olduğu faaliyeti yapmaktan memnun değildir. Ancak kendini kolayca aynı durum içinde bulur. Bu gizemli durumun sırrı nedir?
- Bu durumu analiz etmek için, hareket ve sonuçlara odaklanalım.

Ödevi yazma >> ödev

Spor yapma >> sağlıklı beden, fit görünüm

Sigara içmeme >> sigarayı bırakmış olmak

Oyun oynamama >> başka şeyler yapmak

Uyumama >> daha enerjik olma

- Analize devam ederken, hareket ile sonuç arasındaki psikolojik mücadeleyi ayırt edelim. Eylemler şimdiye, sonuçlar ise geleceğe aittir. Kişiyi harekete geçerek duygulanım ve duyguların büyük rolü vardır. Olası veya ileriye dönük olayların kişinin şimdiki zihninde düşünceler, çağrışımlar ve duygulanımlar aracılığı ile yer aldığını söyleyebiliriz.
- \* **Duygulanım (afekt):** duygudan farklı olarak, kişinin o sıradaki bedenindeki duygusunu ne şekilde yaşadığı ile ilgilidir. Bireyin uyaranlara, olaylara, hatıralara, düşüncelere, duygusal tepki ile katılabilme yetisine duygulanım (affect) denir. Anlık hava durumu duygulanım iken, duygudurum bireyin iklimi gibidir.

# Birey Bakımından Motivasyon

- Şimdiki etkinlikler ile gelecekteki sonuçlar çeliştiğinde, bireyin yaşadığı duygulanım ve çağrışımlar devreye girer. motivasyon, yaşanan bu çelişkiyi yönetebilmekle ilgilidir.
- Eğleneceye, keyfe yönelmek zihnimizin doğal bir yönelimidir. Hayata tutunmak için de oldukça önemli bir işlevdir.
- Ancak konu yapılması gereken bir iş olunca, haz ilkesi kişiyi yolundan alıkoyabilir. Motive olamamak burada başlar.

# Birey Motivasyonda Bazı İpuçları

- Sonuca değil, sürece odaklanın.
- Çok zevk aldığınız faaliyetleri en sona bırakın. Önce daha az keyifli eylemlerden başlayın.
- Alışkanlıklar oluşturmaya çalışın, alışkanlıklar yaşadığınız çatışmayı azaltmada size yardımcı olacaktır.
- Çevrenizde dikkatinizi azaltıcı uyaranları azaltın (cep telefonunun sesini kapatmak gibi)
- Size işinizi çağrıştıracak uyaranlar oluşturun.
- İyi haber: en zor aşama eylemi başlatmak. Eyleme devam ederken, yaşadığınız hazza ve keyfe odaklanın. Örneğin ders çalışmaya başladığınızda, öğrenmenin sizde yarattığı keyfi kendinize hatırlatın. Bu keyfe odaklanın. Daha az uyuduğunuzda daha enerjik olduğunuzun, sigara içmediğinizde rahat nefes aldığının, oyun oynamadığınızda, yaptığınız diğer eylemlerin sizde yarattığı duyguya odaklanın.
- Çok sıkıcı ve keyifsiz bir şey yaparken (örneğin temizlik yapmak) size keyif veren başka bir faaliyeti de yürütebilirsiniz. (örneğin keyifli bir podcast veya müzik dinlemek) ancak burada asıl eylemden kopmamalısınız.
- Faaliyetlerinizde sosyal destek arayın.
- Çok istediğiniz ancak sizi asıl yapmanız gerekenden uzak tutacak eylemleri (arkadaşlarla dışarıda vakit geçirmek, oyun oynamak) ödül olarak kullanabilirsiniz. örneğin, “ödevimin yarısını bitirdikten sonra, arkadaşlarımla buluşacağım” veya “spor salonuna gittikten sonra en sevdiğim kahvecide kendime kahve ısmarlayacağım” sözünü kendinize vermek.
- Güne düşük hazlarla başlayın.
- Fiziksel hatırlatıcılar kullanabilirsiniz. (yapışkanlı notlar, en sevdiğiniz kupada çay içmek)

# 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