SOCAR

MOTİVASİYA



2-ci nəşr

İnsan təbiətini anlamaq və insanları əllərindən gələnin ən yaxşısını etməyə necə motivləşdirməyi öyrənmək istəyən rəhbərlər üçün məsləhət, alət və üsullar

Maks A. Eggert

“Motivasiya kimi mürəkkəb bir mövzu ilə bağlı oxuduğum ən yaxşı kitablardan biridir. Maks geniş və əhatəli məlumatları yığcam, konkret və çox oxunaqlı formada inteqrasiya və sintez edə bilib. Faydalı vəsaitdir".

Toni Qrant-Salmon, "Knowles Europe" müəssisəsinin idarəedici direktoru

Kitablar seriyası haqqında deyilən xoş sözlər:

"Bu kiçikhəcmli kitabların formatını çox sevirəm, həm təlim keçmək, həm də öyrənmək üçün əlverişli vəsaitdir".

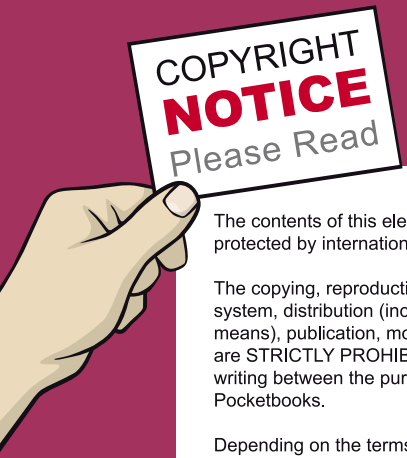
"İnsanı düşünməyə sövq edən və fikirlərinə istiqamət verən kitablardır..."

İthaf: Bu kitabda yazılanların hamısını yaxşı bilməklə yanaşı, onları böyük təvazökarlıqla təcrübədə tətbiq etmiş mərhum Hyu S. Noulzun xatirəsinə ithaf edirəm.

Orfoqrafik səhvlərlə dolu səliqəsiz əlyazmanı çapa hazırlamış Keytlin Barnyeyə xüsusi minnətdarlığımı bildirirəm.

MOTİVASİYA

First published as the Motivation Pocketbook by Max A.Eggert. (c) Max A.Eggert, 2010. Azerbaijani 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.

SOCAR

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

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ 1
Təriflər; bu kitabdan necə istifadə etməli; çoxsaylı nəzəriyyələr; toxum analogiyası; mülahizələr



EHTİYAC NƏZƏRİYYƏLƏRİ 9
Təməl model; piramida insan; üçsəviyyəli insan; siçovul insan; motivasiya qaydaları 1, 2 və 3; zövq insanı; diqqət və tərif insanı; məqsəd insanı; sosial insan; böyüyən insan; məsləhətlərin xülasəsi



PROSES NƏZƏRİYYƏSİ 57
Gözləyən insan



XARAKTERLƏ BAĞLI NƏZƏRİYYƏLƏR: TİPLƏR, XARAKTER VƏ ŞƏXSİYYƏT 61
Nailiyyət insanı; özünü məhdudlaşdıran insan; qumar insanı; yaxşı insan/pis insan; insan tipləri üzrə motivatorlar (təhlükəsizlik və rahatlıq, mənsubiyyət və dostluq, mütəşəkkillik və struktur, status və nüfuz, fərdiyyət və müstəqillik); xarakter və motivasiya (yardımsevər, yönləndirən, dəqiq, adaptiv)



İŞDƏ MOTİVASİYA ÜSULLARI 89
Motivasiyanı yüksəldən sözlər; işçilər nə istəyirlər; idman məşqçisinin yanaşması; özünümotivasiya; özünəinam çalışması; təqdir etməyin 100 üsulu; motivasiyanın 9 qaydası

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllifin ön sözü

Motivasiya meduzaya bənzəyir. Hər kəs onun nə olduğunu bilir, lakin onu təsvir etmək və ya tərifini vermək çətindir.

Ona görə də motivasiya psixoloqları bəzi real problemlərlə üz-üzə qoyublar. Görə və ya hiss edə bilmədiyiniz şeyləri ölçmək çətindir; hansısa üsulla ölçə bilmirsinizsə, onu əldə etdiyinizi necə anlaya bilərsiniz?

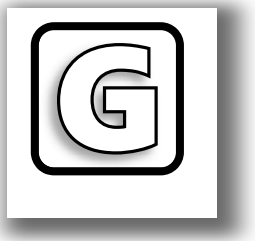
Motivasiya mütləq mənada mövcud olan bir anlayış deyil, yalnız davranışa baxaraq, davranışdakı dəyişiklikləri rəqəmlərlə ifadə edərək və ya insanlara ehtiyacları, məqsədləri, gördükləri işlərin səbəbləri haqqında suallar verərək motivasiya barədə mühakimə yürüdə bilərik.

Eyni davranışa bir sıra fərqli amillər və elə həmin motivləşdirici amillər bir sıra fərqli davranışlara təkan verə bilər. Ona görə də motivasiyanı başa düşmək üçün davranış və ya performansdakı dəyişikliklərə baxmaqla kifayətlənməməlisiniz.

Bütün bu çətinliklərə baxmayaraq, motivasiya anlayışı özünü istədiyimiz qədər sərt olmasa da, çox dayanıqlı olduğunu göstərib. O, ən yüksək vəzifəli şəxsdən ən aşağı vəzifəli şəxsə qədər insanları başa düşmək, işdə əllərindən gələnin ən yaxşısını etməkdə onlara kömək etmək üçün faydalı idarəetmə aləti olaraq qalır.

Maks Eggert
Bondi çimərliyi, Avstraliya

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏRİF

MOTİVASİYA – davranışı təşviq edən və istiqamətləndirən prosesdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

BU KİTABDAN NECƏ İSTİFADƏ ETMƏLİ?

İnsanlar çox müxtəlif olduqlarına görə onları motivləşdirməyin bir vahid üsulu yoxdur. "Coy və ya Cennini necə motivləşdirə bilərəm?" sualının cavabında yalnız bunu demək olar: "Onları motivləşdirməyin bir neçə yolu ola bilər. Baxır məsələyə hansı tərəfdən yanaşırsınız..."

Çünki bu zaman:

- Coy və ya Cennini;
- onların şəxsiyyət tipini;
- onların ehtiyacların;;
- gördükləri işi;
- situasiyanı;
- təcililiyi və daha bir çox amilləri nəzərə almaq lazımdır.

Nəticə etibarilə, sizə yardım edəcək bir sadə nəzəriyyə yoxdur, motivasiya məsələsində vahid bir yanaşmadan söhbət gedə bilməz.

Hətta bu qədər kiçikhəcmli kitabda çox sayda nəzəriyyənin adı çəkilir: ona görə yox ki bu qədər nəzəriyyə mövcuddur, ona görə ki bu və ya digər situasiyada sizə məhz həmin situasiyaya uyğun nəzəriyyə kömək edə bilər. Kiməsə faydalı olan dərman başqası üçün zəhər ola bildiyi kimi, kimin üçünsə motivasiya hesab edilən amil başqası üçün tamam əks effekt verə bilər!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

BU KİTABDAN NECƏ İSTİFADƏ ETMƏLİ?



Kitabdan aşağıdakı istiqamətlər üzrə istifadə edə bilərsiniz:

Problem		**Motivasiya nəzəriyyəsi**	**Səh.**
Pul motivləşdirmir.	→	İyerarxiya nəzəriyyəsi (piramida insan)	11
İşçilər çox şikayət edirlər.	→	"ERG" nəzəriyyəsi (üçsəviyyəli insan)	19
Pul verə bilmirsiniz.	→	Diqqət nəzəriyyəsi (tərif və diqqət insanı)	39
Kifayət qədər istiqamət verilmir.	→	Məqsəd nəzəriyyəsi (məqsəd insanı)	41
İşçilər komandaların tərkibində işləyirlər.	→	Qrup nəzəriyyəsi (sosial insan)	47
Peşəkarları necə həvəsləndirməli?	→	İki amil nəzəriyyəsi (böyüyən insan)	49
İş darıxdırıcıdır.	→	İki amil nəzəriyyəsi (böyüyən insan)	49
Mükafatlar fayda vermir.	→	Gözlənti nəzəriyyəsi (gözləyən insan)	58
Mədəniyyət dəyişikliklərini idarə edirsiniz.	→	Gözlənti nəzəriyyəsi (gözləyən insan)	58
Rəhbərləriniz zəifdir.	→	X və Y nəzəriyyəsi (yaxşı/pis insan)	73
Tabeliyinizdə çətin işçi var.	→	İnsan tipləri	78

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

BU KİTABDAN NECƏ İSTİFADƏ ETMƏLİ?

Lakin rəhbərliyin bu əsas qaydasını yadda saxlayın:

Gördüyünüz bir tədbir nəticə vermirsə, başqa bir üsulu sınayın!

İnsanları motivləşdirən zaman şübhəlinin evinə daxil olmaq istəyən xəfiyyə kimi hərəkət etməlisiniz: kilidə düşən açarı düzəltmək üçün bir çox fərqli kilidaçanlardan istifadə etməlisiniz.

İşə başladığınız zaman kiçik kilidaçanlardan hansının lazım olacağını bilmirsiniz, ona görə də qapının və ya bu halda, insanın "kilidini açmaq" üçün hamısını sınamağa davam edirsiniz. Hər kəsin öz "motivasiya kilidi" var. Bu kitab sizə hansı açarı seçməyi və onu öz xeyrinizə necə istifadə etməyi öyrədən ipucları və nəzəriyyələr təqdim edir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

ÇOXSAYLI NƏZƏRİYYƏLƏR



Niyə motivasiya haqqında bu qədər çoxlu və müxtəlif nəzəriyyələr mövcuddur? Çünki:

- motivasiya süni bir konsepsiyadır, buna görə də onun öyrənilməsi üçün hərtərəfli üsul mövcud deyil;
- bir məqsədə çox sayda müxtəlif üsul və ya motivasiya forması ilə nail olmaq mümkündür;
- bir məqsəd çox sayda fərqli ehtiyaca, eləcə də motivasiya formasına cavab verə bilər;
- insanların ehtiyacları fərqli olduğu üçün onların motivasiya formaları da fərqli olur;
- insanlar arzu və ehtiyaclarını tez-tez dəyişirlər, müvafiq olaraq, hər bir vəziyyətə uyğun motivasiya forması da dəyişir.

Motivasiya konsepsiyasının müxtəlif aspektlərinin nəzərə alınması üçün müxtəlif nəzəriyyələr işlənib hazırlanmışdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TOXUM ANALOGİYASI

HEÇ KİMİ İŞƏ HƏVƏSLƏNDİRƏ BİLMƏZSİNİZ

Toxumu cücərməyə, böyüməyə məcbur edə bilməzsiniz, lakin onun tam potensialı ilə böyüməsi üçün lazımi şəraiti təmin edə bilərsiniz.

Bu kitab insanlara inkişaf etməkdə və əllərindən gələnin ən yaxşısını etməkdə yardım edə bilməyiniz üçün sizə motivasiya ilə bağlı nəzəriyyə və üsulları anlamaqda və istifadə etməkdə kömək edəcək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

MÜLAHİZƏLƏR

Vahid bir motivasiya nəzəriyyəsi mövcud olmadığına görə kitabın əsas nəzəriyyələri əhatə edən ilk hissəsi ehtiyac nəzəriyyələrindən bəhs edən böyük bir bölmə və proses nəzəriyyəsi və xarakterlə bağlı (tiplər, xarakter və şəxsiyyət) nəzəriyyəyə həsr olunmuş iki bölməyə ayrılır.

Hər bir nəzəriyyənin əsaslandığı əsas fərziyyələr aşağıdakılardır:

1. Ehtiyac nəzəriyyələri

- bütün əməkdaşlar bənzərdirlər;
- bütün situasiyalar bənzərdirlər;
- "bir ən yaxşı üsul" mövcuddur.

2. Proses və xarakterlə bağlı nəzəriyyələr

- davranışı amillər kombinasiyası müəyyən edir;
- insanlar müəssisələrdə necə davranacaqlarını özləri qərarlaşdırırlar;
- fərqli insanlar fərqli ehtiyac, arzu və məqsədlərə malikdirlər;
- insanlar bu və ya digər davranışın hansı dərəcəsinin arzuedilən nəticəyə gətirib çıxaracağı haqqında təsəvvürləri (gözləntiləri) əsasında alternativ davranış planları arasında seçim edirlər.

3. Xarakterlə bağlı nəzəriyyələr

- insanlar bir-birindən fərqlənir;
- fərqli insanların fərqli ehtiyacları var;
- şəxsiyyət motivasiya üzərində təsirə malikdir.

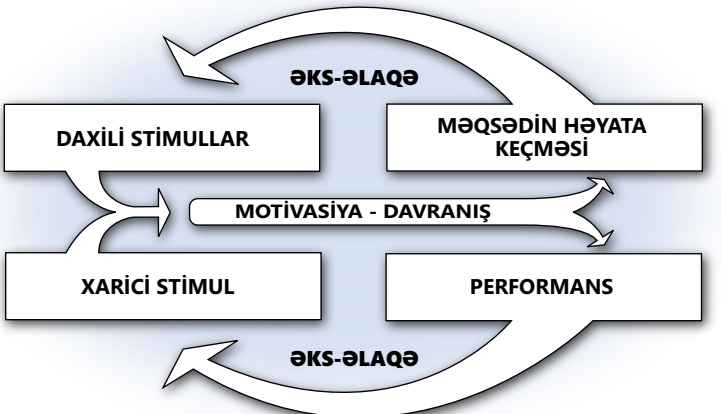
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



EHTİYAC NƏZƏRİYYƏLƏRİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏMƏL MODEL

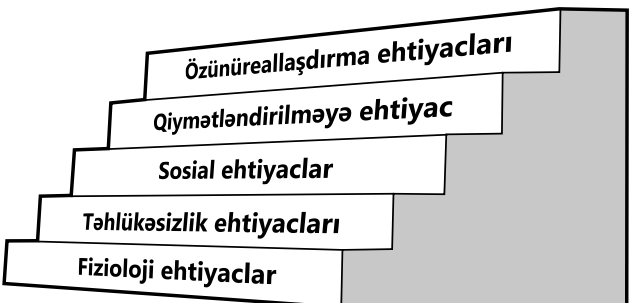


Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PİRAMIDA İNSAN

EHTİYACLAR İYERARXİYASI

"Ehtiyaclar iyerarxiyası" nəzəriyyəsi insanların getdikcə yüksələn ehtiyaclarının təmin edilməsi tələbinə əsaslanır.
Nəzəriyyənin əsasını qoyan A. Maslov irəli sürür ki, bu "pilləkən"də bir səviyyə təmin edildikdən sonra növbəti səviyyənin təmin edilməsi tələbi yaranır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PİRAMİDA İNSAN

EHTİYACLAR İYERARXİYASI

Bəzən bu iyerarxiya piramida formasında göstərilir.



Hər bir ehtiyac səviyyəsini izah edəcəyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYAC NƏZƏRİYYƏLƏRİ



PİRAMİDA İNSAN



1. Fizioloji ehtiyaclar

Piramidanın ən birinci pilləsində yer tutan əsas ehtiyaclar fizioloji ehtiyaclardır, dəqiq desək:

- hava;
- su;
- qida;
- yuxu;
- seks.

Bu ehtiyaclar həyatın davam etdirilməsi üçün mütləqdir. Onlar olmasa, həyatımız təhlükə altında olar. Hətta bəziləri onları təmin etmək üçün savaşa bilərlər. Ən elementar səviyyədə biz yemək və içmək üçün çalışırıq.

Bu fizioloji ehtiyac ödəndikdən sonra isə biz ikinci səviyyəyə, təhlükəsizlik ehtiyaclarına keçirik.

2. Təhlükəsizlik ehtiyacları

Bu səviyyədə özümüzü qorumağa ehtiyac duyuruq, buna nail olmaq üçün isə aşağıdakılar tələb olunur:

- sığınacaq və geyim;
- şəxsi təhlükəsizlik və müdafiə.

Təhlükəsizlik ehtiyacları təmin olunduqdan sonra sosial ehtiyacların yer aldığı üçüncü səviyyəyə keçirik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PİRAMİDA İNSAN

3. Sosial ehtiyaclar

Heç birimiz hansısa adada yalqız yaşamadığımız üçün aşağıdakılara ehtiyac duyuruq:

- dostlar və iş yoldaşları;
- bir qrupun üzvü olmaq;
- bir komandanın üzvü olmaq.

Söhbət edəcəyimiz, sevinc və kədərimizi, ümidlərimizi, qorxularımızı və arzularımızı bölüşə biləcəyimiz insanlara ehtiyac duyuruq. Hansısa komandanın bir üzvü olmaq, qrup həmrəyliyini hiss etmək istəyirik.

Bu sosial ehtiyaclar təmin olunduqdan sonra hörmət edilməyə, qiymətləndirilməyə ehtiyac duyur və dördüncü pilləyə addım atırıq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PİRAMİDA İNSAN



4. Hörmətə/qiymətləndirilməyə ehtiyac

Burada söhbət insanın öz şəxsi statusundan zövq almasından gedir. Biz qrupumuz və ya komandamız daxilində statusa və bizə fərdilik, kimlik qazandıracaq rola ehtiyac duyuruq. Bu bizə özümüz olmaq və kimliyimizi ifadə etmək imkanı verir. İnsanlar hansısa bir qrupun tərkibində olsalar da, həmçinin xüsusi bir rola, fərdi və şəxsi statusa malik olmaqdan zövq alırlar.

Bu ehtiyac təmin edildikdən sonra biz "özünüreallaşdırma" kimi mürəkkəb adı olan beşinci – sonuncu səviyyəyə keçirik.

5. Özünüreallaşdırma ehtiyacları

Bütün istedad və qabiliyyətimizi gerçəkləşdirərək ola biləcəyimiz ən yaxşı insan olmağa ehtiyac duyuruq. Özünüreallaşdırma – əsl "mən"imizi tapmaq və gerçəkləşdirmək, qarşıya qoyduğumuz hədəflərə nail olmaq, məhz olmaq istədiyimiz insan olmaq, tutduğumuz mövqedən məmnunluq duymaq, əlimizdə olanlarla əlimizdən gələnin ən yaxşısını etdiyimizi bilmək deməkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





PİRAMİDA İNSAN

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

Fizioloji ehtiyaclar

- Əməkhaqqı, heç olmasa, yemək, içmək, geyim və kirayə haqqı kimi ən zəruri ehtiyacları ödəmək yetərli olmalıdır. Bundan əlavə, işçinin dincəlməsi və gücünü bərpa edə bilməsinə kifayət edəcək dərəcədə fasilələr, məzuniyyət və s. təmin edilməlidir.

Təhlükəsizlik ehtiyacları

- İş mühitinin təhlükəsizliyini təmin edin.
- Əməkdaşlar potensial təhlükəli mühitlərdə işlədikləri zaman onları təhlükəsizliyi təmin edən avadanlıqlar və qoruyucu geyimlərlə təchiz edin.
- Təhlükəsiz iş alətləri və avadanlıqlardan istifadə edin.
- Şəxsi əşyaların təhlükəsiz şəraitdə saxlanılması üçün kilidli şkaflar təmin edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYAC NƏZƏRİYYƏLƏRİ



PİRAMİDA İNSAN

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR



Sosial ehtiyaclar

- Aşağıdakı üsullarla işçilərinizi qrup və komandalar formalaşdırmağa təşviq edin:
  - eyni işçilərin müntəzəm olaraq birlikdə işləməsinə imkan verin;
  - işçilər arasında fikir mübadiləsi və həmrəyliyin baş tutmasına şərait yaratmaq məqsədilə bənzər vəzifə qrupları yaradın;
  - eyni və ya bənzər uniformalarla təchiz edin;
  - sosial ünsiyyət və bağ qurulmasına şərait yaratmaq məqsədilə eyni işçilərin fasiləyə birlikdə çıxmasını təşviq edin;
  - işçilərin iş günü ərzində bir-birləri ilə qarşılıqlı ünsiyyətdə olmasına şərait yaradın;
  - hansısa qrupun özünü digər qruplardan fərqləndirməsinə imkan verin;
  - işçilərin əldə etdikləri məlumatları bir-birinə ötürə bilməsi üçün müntəzəm məlumatlandırma toplantıları keçirin;
  - ortaq qayğıların müzakirəsi üçün komanda təhlükəsizliyi üzrə toplantılar keçirin;
  - komandalar üçün hər kəsin iştirak edə və töhfə verə biləcəyi yaradıcı toplantılar keçirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





PİRAMİDA İNSAN

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

Qiymətləndirilmə ehtiyacı

- Aşağıdakı üsullarla işçilərinizin fərdi töhfə və nailiyyətlərini mükafatlandıraraq onların əməyini təqdir edin:
  - ayın işçisi;
  - fərdi bonuslar;
  - uniformalar üzərində yaxa nişanları;
  - öz iş sahələrini dekorasiya etmək, fərdiləşdirmək hüququ;
  - uzun müddət xidmətə görə mükafatlar;
  - xüsusi xidmətlərə görə mükafatlar;
  - bu və ya digər vəzifəyə təyinat üçün kənardan deyil, müəssisənin öz kadrlarından seçim etmək;
  - özünüinkişaf proqramları;
  - keyfiyyətə görə şəxsi cavabdehlik;
  - istehsal hədəflərinin müəyyən edilməsinə görə şəxsi cavabdehlik;
  - hər kəs üçün eyni sistem əvəzinə, müxtəlif mükafat kateqoriyaları.

Özünüreallaşdırma ehtiyacları

Bu səviyyədə insanlar özlərini mümkün olan ən yaxşı şəkildə göstərə bildiklərinə əmin olmaq istəyirlər. Yaxşı işi davamlı olaraq təqdir edərək bunu təsdiqləyin ki, insanlar işlərini yaxşı gördüklərinə, mükəmməl işçi olduqlarına inansınlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYAC NƏZƏRİYYƏLƏRİ

ÜÇSƏVİYYƏLİ İNSAN

"ERG" NƏZƏRİYYƏSİ

Bu nəzəriyyədə yalnız üç ehtiyac səviyyəsi mövcuddur: "existence" (mövcudluq – E), "relatedness" (əlaqə və münasibətlər – R) və "growth" (inkişaf – G).

Mövcudluq ehtiyacları – Mövcud olmaq və həyatda qalmaq üçün tələb olunanlar, başqa sözlə desək, maddi xarakter daşıyan fizioloji ehtiyaclar və təhlükəsizlik ehtiyacları: yemək, su, sığınacaq (Maslov iyerarxiyasının ilk iki səviyyəsi).

Əlaqə və münasibətlərə olan ehtiyaclar – Münasibətlər sosial strukturla əlaqəli ehtiyacları əhatə edir, daha dəqiq desək: sevilmək, ehtiyac duyulmaq və təqdir edilmək (Maslovun iyerarxiyasının üçüncü və dördüncü səviyyələri).

İnkişaf ehtiyacları – Şəxsi inkşafla, yəni qiymətləndirilmə və özünüreallaşdırma ilə əlaqəli olan ehtiyaclardır. Maslovun nəzəriyyəsi ilə aradakı fərq bundan ibarətdir ki, piramidanın daha üst səviyyəsindəki narazılıq onun daha aşağı səviyyəsindəki "ehtiyac arzusu" ilə kompensasiya edilə bilər. Bu, aşağı səviyyədəki ehtiyacın əhəmiyyətini artırır. Beləliklə, zəif "inkişaf" ehtiva edən iş daha çox əməkhaqqı ilə və ya aşağı status iş təhlükəsizliyinin daha yüksək olması ilə kompensasiya edilə bilər.

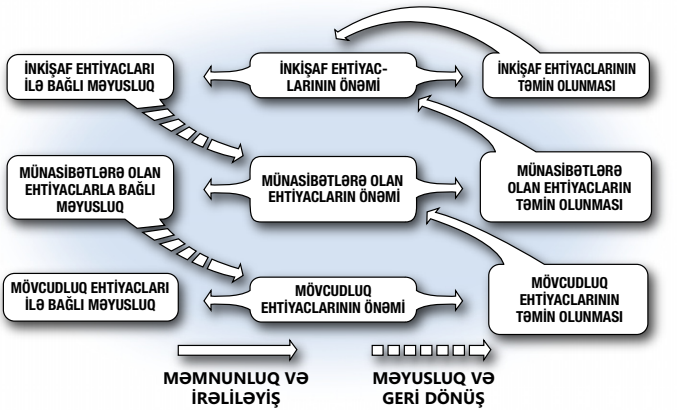
RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN

Nəzərə alın ki, agər işçi şikayət edirsə, bu şikayət, aslında, bildirilən ehtiyacla deyil, üst səviyyəyə aid ehtiyacla əlaqəli ola bilər. Bu nəzəriyyəyə görə, lazımi əmək və diqqət səhvən "real" problemə deyil, "ifadə edilmiş" problemə yönəldilə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜÇSƏVİYYƏLİ İNSAN

MƏMNUNLUQ VƏ GERİ DÖNÜŞ YOLLARI



Üst səviyyənin ehtiyacı ilə bağlı narazılığın daha aşağı səviyyədəki ehtiyacın önəmini necə artırdığına diqqət yetirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SİÇOVUL İNSAN

BİHEVİORİST NƏZƏRİYYƏ

Biheviorist (davranışa əsaslanan) nəzəriyyə həm də "siçovul insan nəzəriyyəsi" adlanır, çünki bu nəzəriyyə üzrə psixoloqların, bəlkə də, ən məşhuru olan B. F. Skinner araşdırmalarının böyük bir qismini siçovullar üzərində aparıb.

Bu nəzəriyyəyə görə, işçiləri müəyyən bir tapşırıq üzərində işlədikdən sonra onlara göstərilən münasibət motivləşdirir. İşlərinin nəticəsi nədir? Mükafatlandırıldılar, cəzalandırıldılar, yoxsa laqeyd münasibətlə üzləşdilər?



Bu biheviorist nəzəriyyənin əsasları aşağıdakılardan ibarətdir:

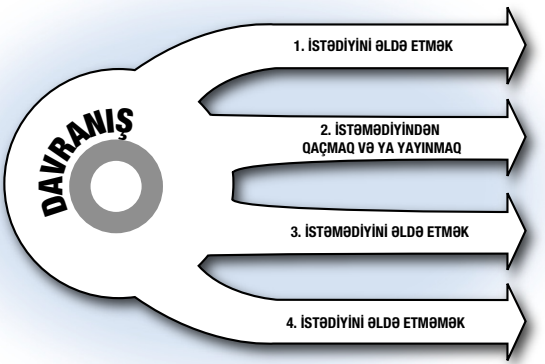
- gözlə görülə və ölçülə bilən davranışa əsasən fikir yürütmək olar;
- bütün davranışları öyrənmək mümkündür;
- davranışı daha əvvəlki davranışın nəticələri əsasında gücləndirmək və ya zəiflətmək mümkündür.

Növbəti səhifədə nəzəriyyənin qrafik təsviri verilib.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SİÇOVUL İNSAN

NƏTİCƏLƏRİN XÜLASƏSİ



1. Pozitiv gücləndirici **R+** (stimul) performansı yüksəldir.
2. Neqativ gücləndirici **R–** (stimul) performansı yüksəldir.
3. Cəza performansı **P+** zəiflədir.
4. Nəticəsizlik performansı **P–** aşağı salır.

İdarəetmədə, adətən, davranışı mükafatlandırmaqdan daha çox onu təşviq etməyə vaxt sərf edirik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





SİÇOVUL İNSAN

MÜKAFATLAR VƏ DAVRANIŞI GÜCLƏNDİRİCİ AMİLLƏR

Nəzəriyyəyə görə, arzuedilən performans (və ya davranış) yerinə yetirildikdən sonra pozitiv nəticə **R+** ortaya çıxmalıdır. Pozitiv nəticəni əks etdirən mükafatlar:

- arzuedilən davranışdan sonra verilməlidir;
- mümkün qədər tez təmin edilməlidir;
- mükafatlandırılan şəxsə müsbət təsir göstərməlidir;
- mükafatlandırılan şəxs tərəfindən yüksək qiymətləndirilməlidir;
- davamlı olaraq təmin edilməlidir;
- mükafatlandırılan şəxs tərəfindən təxmin edilə bilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





SİÇOVUL İNSAN

QEYRİ-MADDİ MÜKAFATLANDIRMA ÜÇÜN 25 MƏSLƏHƏT

Rəhbərlər çox vaxt düşünürlər ki, pul formasında mükafat vermədən işçiləri motivləşdirə bilməzlər (X nəzəriyyəsinin təfərrüatları üçün bax: səh. 73). Unutmayın ki, insanlar yalnız pul üçün işləsəydilər, hər şeydən əvvəl, yəqin ki, sizin şirkətinizdə işləməzdilər!

1. Təbəssüm
2. Minnətdarlıq
3. Əlavə istirahət günü
4. Maraqlı layihə
5. Kurs/təlim proqramı
6. İş yerindən kənarda şam yeməyi
7. Açıqca
8. Məktub
9. Tərifnamə
10. Döş nişanı/sancaq, qalstuk
11. Kitab
12. Şokolad
13. Teatr/kino biletləri
14. İltifat
15. Performans haqqında müsbət rəy
16. Qəhvə içməyə və ya nahara dəvət
17. Məsləhət istəmək
18. Şirkət nəşrləri vasitəsilə təqdir etmək
19. Daha məsuliyyətli iş tapşırmaq
20. Təchizatçıya və ya sifarişçiyə baş çəkmək
21. Fasilə müddətini uzatmaq
22. Şəxsi layihə üzərində iş
23. Hər hansı avadanlıqdan/maşından istifadə
24. Toplantıda təqdimat keçirməyi təklif etmək
25. Konfransda/seminarda iştirak etməyi təklif etmək

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





SİÇOVUL İNSAN

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

22-ci səhifədəki modeldən gördüyünüz kimi, bir davranışın nəticəsində cəza gözlənilirsə, bu davranışdan yayınmaq mükafatlanma deməkdir R–. Lakin ağıllı rəhbərlər mütləq zərurət olmadıqca cəzadan istifadə etmirlər, çünki:

- cəza qəbuledilməz davranışı yalnız müvəqqəti olaraq zəiflədir;
- cəza verən şəxsin hər zaman işçinin yanında olmasını tələb edir, rəhbər hər zaman yaxınlıqda olmalıdır;
- cəza yeni və ya daha uyğun davranış öyrətmir;
- cəza alan şəxsin qorxu hissini artırır, qorxu isə insanların daha səmərəsiz işləməsinə səbəb olur;
- cəza verən şəxsin statusunda olan başqa insanlara (məsələn, digər rəhbərlərə) ötürülən emosional yan təsirlərə səbəb olur;
- qapalı və sərt, dəyişikliyə uyğunlaşmayan davranış modeli formalaşdırır;
- cəzalandırılan davranışdan daha çox, digər davranışların da qarşısını alır;
- cəza alan şəxsin aqressiyaya qarşılıq verməsi və nəzarəti öz əlinə keçirməyə cəhd etməsi ilə nəticələnə bilər;
- zaman keçdikcə digər həmkarlarla olan münasibətlərə sirayət edir (məs., kollektivin digər üzvlərinə və ya tabeliyindəki şəxslərə).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





SİÇOVUL İNSAN

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

- İşçilərdən tələb etdiyiniz konkret davranış və performans meyarlarını müəyyən edin.
- İstədiyiniz davranışın nə dərəcədə tez-tez nümayiş etdirildiyini ölçün; daha sonra bu nəticədən davranışdakı azalma və ya artmaları ölçmək üçün çıxış nöqtəsi kimi istifadə edə bilərsiniz.
- Nəyi dəyişə biləcəyinizi təyin etmək üçün ipucu əldə etmək məqsədilə davranışdan əvvəl və sonra baş verənləri müəyyən edin.
- Tələb olunan mükafat və ya cəzanı tətbiq edin (cəza, adətən, mükafatlandırmadan daha uğursuz nəticə veriri).
- Fərdin davranışlarındakı dəyişikliklər nöqteyi-nəzərindən nəticələri ölçün; nəticələr müsbətdirsə, tətbiq etdiyiniz mükafat sistemi ilə davam edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYAC NƏZƏRİYYƏLƏRİ

MOTİVASİYA QAYDASI 1



XAHİŞ EDİLƏN İŞ YERİNƏ YETİRİLİR.

ÖLÇÜLƏ BİLƏN İŞ DAHA YAXŞI YERİNƏ YETİRİLİR.

MÜKAFATLANDIRILAN İŞ İSƏ ƏN YAXŞI ŞƏKİLDƏ YERİNƏ YETİRİLİR.

İnsanlar gördükləri işi ona görə görürlər ki, bu işi gördükdən sonra nə əldə edəcəklərini bilirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MOTİVASİYA QAYDASI 1

XAHİŞ EDİLƏN İŞ YERİNƏ YETİRİLİR

İdman ayaqqabılarından birinin reklamında deyilir: 

Lakin bu, yetərli deyil. İşçilər onlardan nə tələb edildiyini təfərrüatı ilə bilməlidirlər. Motivasiyası aşağı olan işçilər aşağıdakı məsələlərlə bağlı tam təlimatlandırmaya ehtiyac duyurlar:

- İşi kim görəcək?
- Hansı iş görülməlidir?
- İş nə üçün görülməlidir?
- Nə vaxta qədər tamamlanmalıdır?
- Hansı resurslardan istifadə edilməlidir?
- İş yerinə yetirilməsə, nəticə necə olacaq?
  - başqa işlər üçün nəticəsi;
  - işi yerinə yetirməyən şəxs üçün nəticəsi.

Təlimatınızı işin görüldüyünü fərz edərək təşəkkürlə bitirin.

Əməkdaş tələb olunan tapşırığı yerinə yetirdikdən sonra mənfi və ya müsbət rəy bildirməyi unutmayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MOTİVASİYA QAYDASI 1

XAHİŞ EDİLƏN İŞ YERİNƏ YETİRİLİR

Rəhbərlər üçün təlimatlandırma nümunəsi:

"Piter, hesabatı mənə sabah axşam saat 5-ə qədər çatdır ki, təqdim etdiyin rəqəmləri öz hesabatıma əlavə edə bilim. Müştərək hesabatımızı vaxtında təhvil verməsək, yaxşı təsir bağışlamayacağıq. İşləmək üçün sakit bir yer lazımdırsa, boş ofisdən istifadə edə bilərsən. İnanıram ki, məni pis vəziyyətdə qoymazsan, sağ ol, Piter".

Mükafatlandırılan iş ən yaxşı şəkildə yerinə yetirilir!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MOTİVASİYA QAYDASI 1

ÖLÇÜLƏN İŞ DAHA YAXŞI YERİNƏ YETİRİLİR

Yekun nəticələr konkret olmalı və kəmiyyətlə ifadə edilə bilməlidir.

"Daha çox çalışın", "İşinizi daha yaxşı görün", "İşinizi təkmilləşdirməlisiniz" kimi cümlələr motivasiyaya xidmət ETMİR, çünki işçiyə ondan nəyin tələb olunduğunu çatdırmırsınız.

Motivasiya xarakteri daşıyan təlimatlar hər zaman "**SMART**" olur, daha dəqiq desək:

"**S** pecific" (konkret)
"**M** easurable" (ölçülən)
"**A** greed" (razılaşdırılmış)
"**R** ealistic" (real)
"**T** ime bound" (müddətə əsaslanan)

Performans tələbinin müəyyən edilməsi də nəticəyə müsbət təsir göstərir, çünki əməkdaş ondan nəyin tələb olunduğunu bilir. "SMART" təlimatlar əməkdaşa həm də işin nə vaxt tamamlanmalı olduğunu anlamağa imkan verir, bu isə öz-özlüyündə motivasiya təsiri göstərir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MOTİVASİYA QAYDASI 1

MÜKAFATLANDIRILAN İŞ ƏN YAXŞI ŞƏKİLDƏ YERİNƏ YETİRİLİR

Əməkdaşları yaxşı performanslarına görə mükafatlandırmalısınız, yoxsa gələcəkdə eyni performansı göstərməzlər.

Mükafatı verərkən onu mümkün qədər konkretləşdirməyə çalışın. Beləliklə, işçiniz işi hansı səviyyədə gördüyünü və mükafatı nə üçün aldığını dəqiq biləcək.

Məsələn:

"Piter, hesabatı mənə vaxtında çatdırdığına görə çox sağ ol. Xülasəni gecikmədən hazırlaya bildim. Təşəkkür edirəm. Bu mənim üçün çox vacib idi."



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MOTİVASİYA QAYDASI 2



ƏMƏKDAŞLARIN İŞ GÜNÜ ƏRZİNDƏ GÖRDÜKLƏRİ İŞLƏR RƏHBƏRLƏRİN STİMULLAŞDIRDIĞI İŞLƏRDİR.

İnsanların davranışları aldıqları mükafatlar əsasında formalaşırsa, deməli, onların gördükləri iş aldıqları mükafatın güzgüsüdür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MOTİVASİYA QAYDASI 2

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

Seçim veriləcəyi halda işçilər əvvəlcə xoşladıqları işi görəcək, sonra daha az xoşladıqları işə və sonda sevmədikləri işə keçəcək və beləcə, ən pis işlərini sona saxlayacaqlar. İşçi "əvvəlcə ən yaxşısı" prinsipindən istifadə edir.

ƏVVƏLCƏ ƏN YAXŞISI
İşçilər "əvvəlcə ən yaxşısı" prinsipini tətbiq etdikləri zaman hansısa işi tamamladıqdan sonra qarşıda duran tapşırıq əvvəlkindən daha az xoşagələn olur. Onların növbəti tapşırığı yerinə yetirmək həvəsi azalır.

Bu prosesi əksinə çevirsəniz, yerinə yetirilən işlər əməkdaşlar üçün getdikcə cəlbedici olar. Beləliklə, ağıllı rəhbərlər aşağıdakı prinsipi tətbiq edirlər:

ƏVVƏLCƏ ƏN PİSİ

SONDA ƏN YAXŞISI
Bu prinsipin təkmilləşmiş forması isə "nənənin qaydası" adlanır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MOTİVASİYA QAYDASI 2

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR



"Nənənin qaydası"

Bu zaman bəyənilən işlə bəyənilməyən iş birləşdirilir (uşaqların çoxu tərəvəz xoşlamır, şirniyyatı isə çox sevirlər).

"Nənənin qaydası"nı idarəetmə və motivasiyaya tətbiq etmək üçün əməkdaşların sevmədikləri işi çox sevdikləri işlə birləşdirirsiniz, beləliklə:

Əgər bu işi (sevdikləri iş) görsəniz, o işi (sevmədikləri iş) də görə biləcəksiniz.
Bu işi (sevdikləri iş) gördükdən sonra o işi də (sevmədikləri iş) görə biləcəksiniz.
Bu işi (sevdikləri iş) görün ki, o işi də (sevmədikləri iş) görə biləsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MOTİVASİYA QAYDASI 3



PERFORMANSDA DƏYİŞİKLİK YOXDURSA, DEMƏLİ, STİMULLAŞDIRMA KİFAYƏT DƏRƏCƏDƏ DEYİL.

İşçilərin davranışlarının aldıqları mükafatlara əsaslandığını nəzərə alsaq, davranışlarda (başqa sözlə desək, performansda) dəyişikliyin olmamasının səbəbi mükafatların davranışları dəyişəcək qədər dəyişdirilməməsidir.



İşçinin davranışı istədiyiniz istiqamətdə dəyişənə qədər mükafatları dəyişdirməyə davam edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MOTİVASİYA QAYDASI 3

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

- Hamısı eyni dərəcədə çox çalışmırsa, bütün əməkdaşları bərabər mükafatlandırmayın – mükafat performansa əsaslanmalıdır; bərabər olmayan əməyə görə hər kəs bərabər mükafatlandırılarsa, bu yalnız zəif və ya orta performansı təşviq edəcək və yüksək performans göstərən əməkdaşları həvəsdən salacaq.
- İnsanlar konkret bir mükafatı əldə etmək üçün nə etməli olduqlarını bilməlidirlər, odur ki, nə edəcəklərini onlara izah edin.
- Mükafatlarınız sistemli olmalıdır ki, əməkdaşlar nəticələri təxmin edə bilsinlər.
- Əməkdaşı cəzalandırmalısınızsa, bunu təklikdə edin – başqalarının qarşısında etsəniz, yaxşı performans göstərənlər sizə qəzəblənə bilərlər və onların motivasiyası aşağı düşər.

Obyektiv və faktlara əsaslanan istər müsbət, istər də də mənfi rəylər performansın təkmilləşməsi üçün zəruridir.



*Əməkdaşlarınızla ünsiyyətdə olmaya **bilməzsiniz** – yaxşı performansı təqdir etməsəniz və fikir bildirməsəniz, işçiniz həvəsdən düşəcək.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

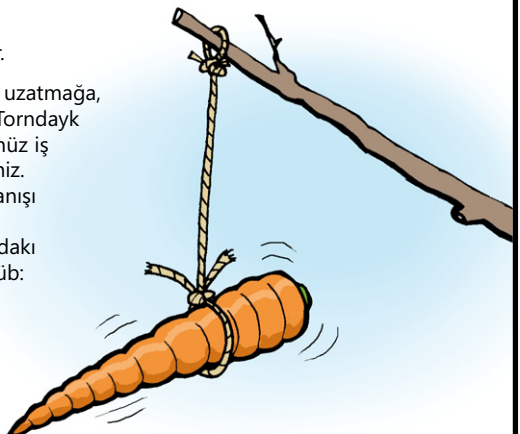
ZÖVQ İNSANI

EFFEKT NƏZƏRİYYƏSİ

Bu, biheviorist nəzəriyyənin ilkin formasıdır.

İnsanlar zövqü və ya həzzi artırmağa və ya uzatmağa, ağrıdan qaçmağa meyillidirlər. Psixoloq E. Torndayk bunu "effekt qanunu" adlandırıb. Gördüyünüz iş sizə zövq verərsə, onu daha çox görəcəksiniz. Gördüyünüz iş ağrıya səbəb olarsa, o davranışı təkrar etmək ehtimalı azalır. Bu nəzəriyyəni daha da inkişaf etdirən psixoloq Hall aşağıdakı hallarda davranışın sabitlənəcəyini irəli sürüb:

- zövq və ya ağrı davranışdan dərhal sonra meydana gəldikdə;
- bu ağrılı və ya zövqlü nəticə tez-tez təkrar olunduqda;
- zövq və ya ağrı onu yaşayan şəxs üçün əhəmiyyət kəsb etdikdə.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





ZÖVQ İNSANI

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

- Əməkdaşın davranışı adekvat olduqda (başqa sözlə desək, iş düzgün yerinə yetirildikdə) mümkün qədər xüsusi bir mükafat verin.
- Zövqü (başqa sözlə desək, mükafatı) məqbul davranışdan sonra mümkün qədər tez təmin etməyə çalışın.
- Təhlükəsizliklə əlaqəli və ya eyni dərəcədə ciddi bir nəticədən söhbət getmirsə, qeyri-məqbul davranışa əhəmiyyət verməyin.
- Davranış öyrənildikdən sonra da mükafatlandırmağa davam edin.
- Davranış vərdişə çevrildikdən sonra mükafat tədricən dayandırıla bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





TƏRİF və DİQQƏT İNSANI

"TRANSAKSİYA TƏHLİLİ" NƏZƏRİYYƏSİ

Əsası psixoloq Erik Bern tərəfindən qoyulan "Transaksiya təhlili" nəzəriyyəsi biheviorist nəzəriyyənin bir qoludur. Bernə görə insan üçün ən əsas və güclü motivləşdirici qüvvələrdən biri tərifləməkdir. Bernin dili ilə desək, insanlar emosional və psixoloji ehtiyaclarının təmin olunması üçün "şirin sözlər"ə, diqqətə ehtiyac duyurlar. Bu "şirin söz", təriflər və ya diqqət pozitiv ifadələrdən başlamış, şəxsi rəğbətin göstərilməsinə qədər çox müxtəlif formalarda ola bilər. Adi "Afərin" sözündən çox intim məna ifadə edən "Səni sevirəm"ə qədər bir sıra fərqli cümlələrdən istifadə edilə bilər.

Bu ehtiyac o qədər güclüdür ki, diqqət görməyən insan, sadəcə, hansısa formada reaksiya almaq üçün bilərəkdən çətin və problemli birisinə çevrilə bilər. Hətta tənqid belə, laqeydlikdən və heç bir tərif eşitməməkdən daha yaxşıdır.

Başqa mükafat sistemlərində olduğu kimi, təriflər də müəyyən bir davranışı motivləşdirmək üçün fərdin ehtiyaclarına uyğun olmalı, onun tərəfindən qiymətəndirilməlidir: "Fərqli insanlar fərqli cür diqqəti sevirlər".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





TƏRİF və DİQQƏT İNSANI

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

Rəhbərlər özlərindən soruşmalıdırlar:

- Gün ərzində tabeliyimdə olan əməkdaşlara kifayət qədər diqqət göstərirəmmi?
- Əməkdaşlar bunu qiymətləndirirlərmi, başqa sözlə desək, diqqət görən işçi bunu pozitiv qəbul edirmi?
- Əməkdaşın davranışından məyus olduğumu ifadə edən zaman onun, sadəcə, mənim diqqətimi çəkməyə çalışdığına əmin ola biliərəmmi?
- Əməkdaşların məndən kifayət qədər diqqət çəkmək üçün "oyun" oynamadıqlarına necə əmin ola bilərəm?

Sözlə təqdir etmək, yəni tərifləmək diqqət göstərməyin əla üsuldur və çox vaxt rəhbərlər onu nəzərdən qaçırırlar.

96-cı səhifədə "afərin" deməyin 100 üsulu ilə tanış ola bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





MƏQSƏD İNSANI

MƏQSƏD NƏZƏRİYYƏLƏRİ

Məqsədlərə nail olmaq öz-özlüyündə motivləşdirici qüvvədir. İnsanların çoxu müəyyən bir məqsədə nail olmaq üçün çalışmaqdan və ona nail olmaqdan zövq alır.

Məqsədlər aydın müəyyən edildikdə, bir qayda olaraq, performans yüksəlir, çünki:

- işçi özünü tələb olunan məqsədə kökləyir;
- işçi məqsədə nail olmaq üçün səy göstərir;
- tapşırıqlara dözümlülük artır;
- məqsədə nail olmaq üsullarına əməl edilir.

Daha iki vacib amil mövcuddur:

- adətən, məqsədə nail olmaq nə qədər çətin olursa, tapşırığın yerinə yetirilməsi üçün bir o qədər çox səy göstərilir;
- məqsəd (işçinin təsəvvüründə) nə qədər vacib olarsa, tapşırığın yerinə yetirilməsi üçün bir o qədər çox səy göstərilir.

Məqsədin işçi tərəfindən qəbul edilməsi və onunla razılaşdırılması vacibdir. Məqsədin həddən artıq çətin və ya əhəmiyyətsiz olduğunu düşünən işçi onu həyata keçirmək üçün səy göstərməyəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





MƏQSƏD İNSANI

MƏQSƏDİN NÖVLƏRİ

Rəhbərin öz işçiləri üçün müəyyən edə biləcəyi müxtəlif məqsədlər mövcuddur. Onlardan bəziləri aşağıdakılardır:

Subyektiv məqsədlər	Məsələn, əlindən gələni etmək, həyatdan daha çox zövq almaq, daha çox uğur qazanmaq.
Ümumi məqsədlər	Məsələn, qalib gəlmək, ən yaxşı olmaq, vəzifəyə təyin edilmək.
Konkret məqsədlər	Davranış hədəfləri rəqəmlərlə ifadə ediləcək şəkildə müəyyən edilir.
Nəticəyə əsaslanan məqsədlər	Əsas diqqət nəticə və standartlara yönəlir.
Performans məqsədləri	Əsas diqqət işçinin əvvəlki performansını təkmilləşdirməsinə yönəlir.
Prosesə əsaslanan məqsədlər	Əsas diqqət işçinin arzuedilən nəticəyə nail olması üçün etməli olduqlarına yönəlir.

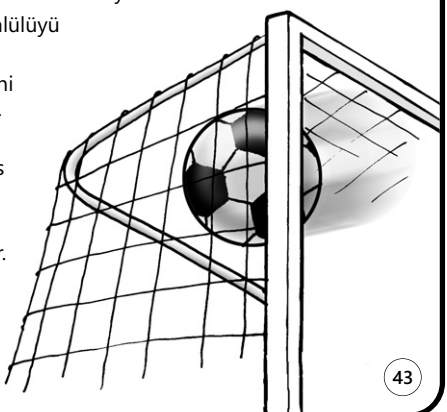
Məqsədlərin müxtəlif növlərini başa düşmək vacibdir, çünki araşdırmalara görə, müəyyən məqsəd növləri davranışın dəyişdirilməsi üçün daha əlverişlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏQSƏD İNSANI

MƏQSƏDLƏRİN FAYDASI

- Məqsədlər insanın diqqət və fəaliyyətini tapşırığa yönəldir.
- Məqsədlər insanlara səylərini nailiyyətə istiqamətləndirməyə kömək edir.
- Məqsədlər nailiyyət üçün tələb olunan dözümlülüyü formalaşdırmağa kömək edir.
- Məqsədlər nailiyyətin təmin edilməsi üçün yeni öyrənmə strategiyalarının tətbiqini təşviq edir.
- Daha konkret məqsədlər ümumi məqsədlərlə (məsələn, ən yaxşı kadr və ya yaxşı mütəxəssis olmaq) müqayisədə daha asanlıqla geçəkləşir.
- Məqsədlər insanların nəzarəti daxilindədir və buna görə də dəyişikliklərə uyğunlaşdırıla bilir.
- Məqsədlər daha real gözləntilərə əsaslandığı üçün daha az təşviş, daha çox motivasiya yaradır və beləcə, performansı yüksəldir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





MƏQSƏD İNSANI

MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ QAYDALARI

Məqsədlər:

- konkret, ölçülə bilən olmalı, davranışa əsaslanmalı;
- çətin, lakin real olmalıdır.

Aydın müəyyən edilmiş məqsədlər ümumi və konkret olmayan məqsədlərlə müqayisədə (məsələn, "daha çox çalışmaq lazımdır") daha üstün nəticələr verir. Məqsəd nə qədər çətin olarsa, performans bir o qədər daha yüksək olur. Lakin işçinin bacara biləcəyindən uzaq, real olmayan məqsədlər məyusluğa və uğursuzluğa gətirib çıxarır. Nəticə etibarilə, məqsədlər işçinin özünü sınamasına imkan verəcək qədər çətin, həyata keçirilə biləcək qədər real olmalıdır.



Müsbət yöndə dəyişikliklərin baş verib-vermədiyini yoxlamaq üçün ümumi məqsəd daxilində kiçik konkret məqsədlər müəyyən edin. Əgər baş verərsə, performans meyarlarını yavaş-yavaş, son məqsədə çatana qədər pillə-pillə yüksəldin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





MƏQSƏD İNSANI

MƏQSƏDLƏRİ MÜƏYYƏN ETMƏYİN ÜSTÜNLÜYÜ

Məqsədləri müəyyən etməyin performansa böyük təsiri var. Bu zaman rəhbərlər üçün bir sıra üstünlüklər yaranır, çünki məqsəd:

- görüləcək işləri dəqiq təsvir edir;
- müzakirəni və beləliklə, görüləcək işin və məsuliyyətin qəbul edilməsini təşviq edir;
- rəy bildirilməsini tələb edir – iş məqsədə müvafiq şəkildə görülüb, yoxsa yox;
- gerçəkləşdikdə məmnunluq yaradır;
- hədəfdən yayınmaq ehtimalını minimuma endirir;
- hədəfə nail olmaq üçün tələb olunan diqqəti cəmləşdirir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





MƏQSƏD İNSANI

MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ ÜZRƏ MƏSLƏHƏTLƏR

- Kəmiyyətlə ifadə edilən konkret performans məqsədləri müəyyən edilməlidir.
- İşçilər məqsədin nə üçün vacib olduğunu və ümumi bölgüdə hansı yeri tutdğunu başa düşməlidirlər.
- İşçilər məqsədin müəyyən edilməsi prosesinə mümkün qədər cəlb edilməlidirlər ki, məqsədi mənimsəyib dəstəkləsinlər.
- Rəhbərlik məqsədin həyata keçirilməsi prosesinin gedişatı haqqında ölçülə bilən/kəmiyyətlə ifadə edilən məlumatı/rəy və fikirləri mümkün qədər qısa müddətdə təmin etməlidir.
- İşin gedişatı haqqında bildirilən rəylər işçilər tərəfindən asanlıqla başa düşülməli və məqbul hesab edilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





SOSİAL İNSAN

QRUP NƏZƏRİYYƏSİ

Hələ 1920-ci illərdə aşkar edilmişdi ki, işçilərlə onları dəyərli və özəl birisi kimi hiss etdirəcək şəkildə davrandıqda performans təkmilləşir.

İstehsalat işçiləri üçün işıqlandırma, istirahət müddətləri, mükafatlar və fiziki rahatlıq baxımından ideal mühit yaratmağa çalışan tədqiqatçılar aşkar ediblər ki, necə bir mühit yaradırsınızsa-yaradın, yalnız işçilərə dəyər verdiyinizi hiss etdirdikdə onların məhsuldarlığı yüksək olur.

Bu, "Hotorn effekti" adlanır, çünki İllinoys ştatının Çikaqo şəhərində "Western Electric" şirkətinin Hotorn zavodunda kəşf edilib.

Eyni tədqiqatçılar həmçinin aşkar ediblər ki, işçi qrupları, adətən, öz məhsuldarlıq normalarını özləri müəyyən edir və yeni üzvlərdən də tələb edilrlər ki, qrupun normalarına uyğun şəkildə performans göstərsinlər. Bunun üçün qrup müxtəlif sosial mexanizmlərdən istifadə edir ki, yeni üzvlər nə normadan çox, nə normadan artıq məhsuldarlıq nümayiş etdirsinlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SOSİAL İNSAN

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

- İş imkan verdiyi təqdirdə, özünə komanda kimi baxan təbii iş qruplarının formalaşmasını təşviq edin.
- Komandaları təqdir edin və onlara özlərini dəyərli hiss etdirin.
- Komandanın müəssisənin ümumi uğuruna töhfəsini müntəzəm olaraq təqdir və əlamətdar hal kimi qeyd edin.
- Çətin və performansı yüksəldəcək məqsədlər müəyyən edərək komandaları həvəsləndirin.
- Təcrübəli əməkdaşların və ya iş qrupunun yeni işçilər üçün standart müəyyən etməsinə imkan vermək əvəzinə, iş yeri ilə tanışlıq mərhələsində yeni işçilərə şirkət standartlarıüzrə təlimlər təşkil edin.

"Heç birimiz hamımız qədər ağıllı deyilik".
Ken Blanşar

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÖYÜYƏN İNSAN

İKİ AMİL NƏZƏRİYYƏSİ



Motivasiyanın iki amil nəzəriyyəsinə əsasən, məmnunluq və narazılıq eyni kontinuumun iki əks qütbündən daha çox, iki ayrıca vektoru hesab edilə bilər. Bu nəzəriyyəyə əsasən, motivasiyanın yaranması üçün müəyyən konkret amillər tələb olunur. Onlardan bəziləri narazılığın qarşısına alsa da, məmnunluq yaratmaya bilər.

Bir amil nəzəriyyəsi

– **+**

Güclü narazılıq — Neytral — Yüksək məmnunluq

İki amil nəzəriyyəsi

0 **Məmnunedici amillər (motivatorlar)** **+**

Sıfır məmnunluq — Yüksək məmnunluq

0 **"Gigiyena amilləri" (işləməyə vadar edən amillər)** **+**

Sıfır məmnunluq — Narazılıq

Narazılığın qarşısını alan, lakin məmnunluq yaratmayan amillər "**gigiyena amilləri**"; məmnuniyyət yaradanlar isə "**məmnunedici amillər**" adlanır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÖYÜYƏN İNSAN

MƏMNUNEDİCİ AMİLLƏR VƏ "GİGİYENA AMİLLƏRİ"



MƏMNUNEDİCİ AMİLLƏR

- Maraqlı iş
- İnkişaf etdirən iş
- Nailiyyət fürsətləri
- Təqdir edilmək
- Karyera yüksəlişi

"GİGİYENA AMİLLƏRİ"

- Əməkhaqqı
- İşlərə nəzarət
- İş şəraiti
- İş (məşğulluq) zəmanəti
- Status

Maslovun iyerarxiyası ilə (bax: səh. 11) bu nəzəriyyə arasında əlaqə görə bilərsiniz, çünki "gigiyena amilləri" iyerarxiyadakı zəruri ehtiyaclara çox yaxındır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÖYÜYƏN İNSAN

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

Ən azı, ən zəruri tələblər və adekvat əməkhaqqı və iş şəraiti kimi bioloji stimullar təmin edilməlidir ki, işçi narazı qalmasın.

Nəzəriyyəyə əsasən, "gigiyena amilləri" məmnuniyyətin standart səviyyədə təmin edilməsinə zəmin yaratmaq üçün mövcud olmalıdır, lakin bu amillər öz-özlüyündə işdən məmnunluq yaratmır və motivator rolunu oynaya bilmir. Motivasiya və işdən məmnuniyyət üçün əməkdaşlar məmnunedici amillərə ehtiyac duyurlar: maraqlı və ya onları çətinə salaraq inkişafa təkan verən iş və s.

İşin bu cür zənginləşdirilməsi nəticəsində əməkdaşlar püxtələşir və daha böyük töhfələr verməyə can atırlar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÖYÜYƏN İNSAN

İŞİN ZƏNGİNLƏŞDİRİLMƏSİ: MODEL

İki amil nəzəriyyəsinə əsaslanaraq bu qənaətə gələ bilərik ki, məmnuniyyət səviyyəsi yüksək olan əməkdaşların motivasiyası da yüksək olur və buna görə də performansları artır. Bunu sadə modellə aşağıdakı kimi təsvir etmək olar:



İşin zənginləşdirilməsi (və nəticədə, işçi məmnuniyyətinə nail olmaq) üçün üç əsas üsuldan istifadə edə bilərsiniz:

- öhdəlik və cavabdehliklərin genişləndirilməsi;
- müstəqil işçi qruplarının yaradılması;
- iş rotasiyası.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





BÖYÜYƏN İNSAN

İŞİN ZƏNGİNLƏŞDİRİLMƏSİ

Öhdəlik və cavabdehliklərin genişləndirilməsi
İşçilərinizin öhdələrinə götürə biləcəkləri işləri və məsuliyyət səviyyəsini artırın:

- keyfiyyətə şəxsi nəzarət;
- mal-materialın təchizi ilə bağlı tələbnamənin verilməsi;
- əsas nöqsanların tapılması və aradan qaldırılması;
- iş növbələrinin bölüşdürülməsi.

Bu üsul əməkdaşların üzərinə düşən məsuliyyəti artırır. Nəticədə, onların işdən məmnuniyyəti yüksəlir ki, bu da motivasiyanı artırır.

Müstəqil işçi qrupları
Əməkdaşlar məhsul və ya layihə üzərində işləmək üçün bir araya gəldikdə işin planlaşdırılması metoduna və gördükləri işin keyfiyyətinə görə məsuliyyəti öz üzərlərinə götürə bilirlər. Bu yolla, məmnunedici amillər işə düşərək motivasiyanı yüksəldir və nəticə etibarilə, məhsuldarlıq artır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





BÖYÜYƏN İNSAN

İŞİN ZƏNGİNLƏŞDİRİLMƏSİ

İş rotasiyası
Əməkdaşlar eyni qısa iş dövrəsini dayanmadan təkrar etmək əvəzinə, bu üsuldan istifadə edə bilərlər. Bir növbənin əməkdaşlarına bir işdən digərinə keçmək, işlərinə mümkün qədər rəngarənglik qatmaq üçün icazə verin. Motivasiyanı artırmaq baxımından, gün ərzində 6 fərqli iş görmək, hər zaman yalnız bir iş görməkdən daha faydalıdır.

Komandalar öz aralarında kimin nəyi, nə vaxt edəcəyini, müəyyən edilmiş hədəflərin nə vaxta qədər həyata keçirilməli olduğunu razılaşdırdıqda motivasiya artır.

"*İnkişaf həyatı davam etdirən yeganə həqiqətdir.*"
Maks-Avqustin ata

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





BÖYÜYƏN İNSAN

İŞİN ZƏNGİNLƏŞDİRİLMƏSİNİN 7 PRİNSİPİ

1 Rəhbərlik nəzarəti minimuma endirməlidir.

2. Hər bir işçi öz işinə görə maksimum dərəcədə şəxsi cavabdehlik daşımalıdır.
3. İş bütövün bir hissəsi olmamalı, vəhdət təşkil etməlidir.
4. Mümkün olduqca, əməkdaşlar öhdələrinə götürdükləri iş və hansı işi nə vaxt görəcəkləri üzərində nəzarətə malik olmalıdırlar.
5. Performans və keyfiyyətlə bağlı birbaşa əməkdaşa bildirilən rəy asanlıqla başa düşülməlidir.
6. Bacarıq və performansa uyğun olaraq yeni işlər görmək üçün fürsətlər verilməlidir.
7. Əməkdaşlar öz işlərini komandanın qalan üzvəri ilə birlikdə seçə və planlaşdıra bilməlidirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

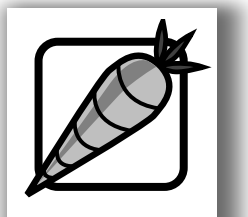
EHTİYAC NƏZƏRİYYƏLƏRİ

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏRİN XÜLASƏSİ



- Bütün işçilər nə qədər çox işləməli və performans səviyyəsi üzrə hansı konkret nəticələri əldə etməli olduqlarını başa düşməlidirlər.
- İşçilər tələb olunan nəticələrə nail olmaq üçün lazımi bacarıq və özünəinama malik olmalıdırlar.
- İşçilərə minimum səviyyədə nəzarət edilməlidir.
- Əsas nəticələr "**SMART**" meyarları əsasında ifadə edilməlidir.
- İşçilər nəticə səviyyələrinin müəyyən edilməsində iştirak etməlidirlər.
- Görülən işlə bağlı rəylər tez-tez verilməli, konkret və başa düşülən olmalıdır.
- İşçilər yaxşı performansa görə təriflənməlidirlər.
- İşçilər aldıqları əməkhaqqını öz zəhmətlərinə mütənasib hesab etməlidirlər.
- Mükafatlar əməkdaşlar tərəfindən dəyərli hesab edilməlidir.
- İşçilər yaradıcıyönümlü mədəniyyət şəraitində işləməyə üstünlük verirlər.
- İşçilərə aşağıdakıları maksimum həddə artıracaq tapşırıqlar verilməlidir:
  - müxtəliflik/rəngarənglik;
  - işin əhəmiyyəti;
  - son məhsul və ya xidmət;
  - şəxsi müstəqillik/sərbəstlik;
  - performans haqqında rəy;
  - özünüinkişaf imkanları.
- İşçilər onlara təsir edən dəyişiklikləri müzakirə etmək və bu dəyişikliklər haqqında fikir bildirmək imkanına malik olmalıdırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROSES NƏZƏRİYYƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





GÖZLƏYƏN İNSAN

PORTER VƏ LOULER NƏZƏRİYYƏSİ

Motivasiya barədə gözlənti nəzəriyyəsində gözlənilən cavab/reaksiya və nəticələr önə çəkilir. Porter və Louler nəzəriyyəsi bu nəzəriyyənin bir formasıdır.

Nəzəriyyəyə əsasən, rəhbərlər işçiləri keçmişdə öyrəndiklərinə deyil, gələcək mükafatlara yönləndirirlər. "Zəhmətə görə mükafat" ehtimalını nəzərə alan işçilər daha çox çalışırlar, performans artır və mükafat verilir. Öz növbəsində, bu, məmnuniyyəti yüksəldir və səylərin artırılmasını daha da təşviq edir.

Nəzəriyyənin mahiyyəti aşağıdakı kimi izah edilə bilər:

→ Gözlənilən mükafatın dəyəri ona nail olmaq üçün göstərilən səy və mükafatın əldə edilmə ehtimalı ilə birləşir.

Göstərilən səylərin səviyyəsi aşağıdakılarla əlaqələndirilir:
- işçinin bacarıqları və xarakteri;
- işçinin tapşırığın yerinə yetirilməsinə görə əldə ediləcək mükafat üçün tələb olunan performansa nail olmaq məqsədilə etməli olacaqlarına münasibəti;
- → üstəgəl rəhbərliyin performansa görə təyin etdiyi (xarici) mükafat.

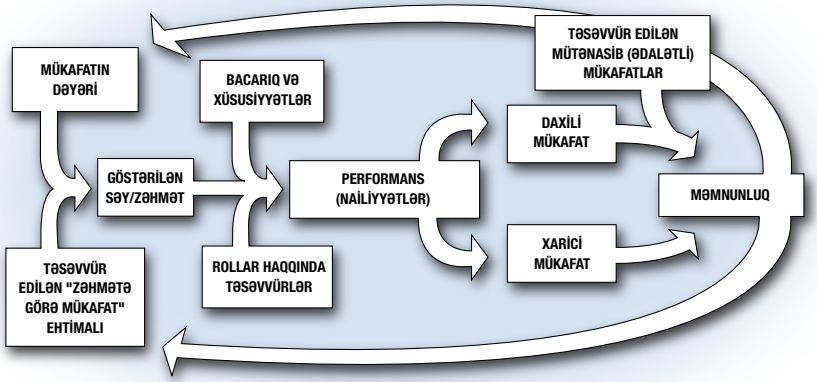
→ işçinin göstərilən performansdan duyduğu, gələcək performansı daha da yüksəldəcək daxili məmnunluqla yanaşı, xarici mükafatın mütənasibliyi (ədalətliliyi) haqqında təsəvvürü.

Bu nəzəriyyənin qrafik təsviri növbəti səhifədə verilib:

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GÖZLƏYƏN İNSAN

PORTER VƏ LOULER NƏZƏRİYYƏSİNİN MODELİ



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





GÖZLƏYƏN İNSAN

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

- Tabeliyinizdə olan işçilərin hansı mükafatlara dəyər verdiklərini öyrənin:
  - mükafatlar şəxsi ehtiyaclara uyğun olmalıdır;
  - işçilərin tələblərinin fərqləndiyini qəbul edin.
- Tələb etdiyiniz performans səviyyəsini dəqiqləşdirin:
  - nə istədiyinizi özünüz bilmirsinizsə, onu işçilərinizə başa sala bilməzsiniz.
- Performansa nail olmaq mümkün olmalıdır:
  - hədəf həddən artıq yüksəkdirsə, işçilər cəhd etməyəcəklər;
  - mümkün və məqsədəuyğun olduqca, işçilər tələb olunan standartların müəyyən edilməsində iştirak etməlidirlər.
- Performans hər zaman eyni mükafatlara bağlanmalıdır ki, işçilər ikisi arasında möhkəm bağlılığın olduğunu bilsinlər.
- Mükafat göstərilən səyə/çəkilən zəhmətə mütənasib, yəni ədalətli olmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



XARAKTERLƏ BAĞLI NƏZƏRİYYƏLƏR:

TİPLƏR, XARAKTER VƏ ŞƏXSİYYƏT

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏRQLİ YANAŞMALAR



Formal nəzəriyyələrlə yanaşı, motivasiya haqqında fikir yürütmək üçün həm də fərdlər, onların fərqli xüsusiyyətləri və onları motivləşdirməyin fərqli üsullarına nəzər salmaq lazımdır.

Nəzəriyyələrlə bağlı çətinlik bundan ibarətdir ki, bu və ya digər nəzəriyyə hər kəsə uyğun, universal və ya standart yanaşma olaraq qəbul edilir. Halbuki hər kəsə aid olan bir neçə ümumi qayda mövcud olsa da, insanların çoxu, adətən, **mükafat olaraq qəbul etdikləri amillər** vasitəsilə motivləşirlər. Ümumiyyətlə, insanlarda işə bağlılıq yaratmaq və onların motivasiyasını artırmaq üçün "fərqli şəxslərə fərqli yanaşmalar" tətbiq etmək lazımdır.

Aydındır ki, bu hissəyə qədər əhatə etdiyimiz müxtəlif nəzəriyyələr arasında üst-üstə düşmələr olacaq, lakin bu fəsildə daha fərdiyyətçi baxış seçəcəyik.

İki əsas yanaşmanı nəzərdən keçiririk:

İnsan tipləri

və

Xarakter tipləri

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NAİLİYYƏT İNSANI

MAKKLELANDIN NƏZƏRİYYƏSİ

Bu nəzəriyyəyə əsasən, iş yerində əməkdaşların 3 əsas ehtiyacı olur:

- nailiyyət;
- güc;
- rəğbət.

Bu və ya digər işçinin şəxsiyyət tipindən asılı olaraq, bu ehtiyaclardan biri dominantlıq təşkil edir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NAİLİYYƏT İNSANI



Nailiyyət ehtiyacı

Nailiyyət ehtiyacı – problemin həllinə görə məsuliyyəti öz üzərinə götürmək, işi və ya tapşırığı yerinə yetirdiyini görmək istəyidir. Beləliklə, insan öz uğurundan şəxsi nailiyyət hissi qazanır.

Nailiyyət ehtiyacı yüksək olan insanlar qarşıya çətin, lakin uğur ehtimalı yüksək məqsədlər qoymaqdan çəkinmirlər.

Bu insanlar üçün performansları barədə rəy və fikirləri öyrənmək vacibdir. Onlar işin öhdəsindən nə dərəcədə yaxşı gəldiklərini mütləq bilməlidirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NAİLİYYƏT İNSANI



Güc ehtiyacı

Güc ehtiyacı – başqalarına nəzarət etmək, onlara təsir etmək arzusudur. Bu zaman vəziyyətdən asılı olmayaraq, başqalarına görə cavabdehlik götürməyə real ehtiyac duyulur. Belə insanlar başqaları üzərində güc və təsir mövqeyi qazanmaq üçün sərt xarakter və ya davranış nümayiş etdirirlər.

Rəğbət ehtiyacı

Rəğbət ehtiyacı başqaları tərəfindən bəyənilmək, hörmət edilmək arzusudur. Bu zaman başqaları tərəfindən şəxsi keyfiyyətlərinizə, gördüyünüz işə və verdiyiniz töhfəyə görə təqdir edilməyə ehtiyac duyursunuz.

Araşdırmalara görə, yaxşı rəhbərlərin nailiyyət və güc ehtiyacı rəğbət ehtiyacından daha yüksək olur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNÜ MƏHDUDLAŞDIRAN İNSAN

ÖZÜNƏİNAM NƏZƏRİYYƏSİ

"Bacaracağını düşünürsənsə, haqlısan, bacarmayacağını düşünürsənsə, yenə də haqlısan" – Henri Ford dediyi bu sözlərlə də nəzəriyyənin mahiyyətini əhatə edib.

İnsanların çoxu bacarıq və imkanları haqqındakı düşüncələri ilə özlərini məhdudlaşdırırlar. Onlar "mən bacarmaram" zehniyyətinə malikdirlər və nəticə etibarilə, ya uğur qazanmır, ya da heç cəhd etmirlər.

Rocer Bannister ilk dəfə "4 dəqiqəyə 1 mil (1609 m)" məsafəni qaçaraq qeyri-mümkün bir hədəfə nail olduqdan sonra növbəti 12 ay ərzində daha 3 nəfər eyni nailiyyəti təkrar etdi, indi isə "4 dəqiqəyə 1 mil" rekordunu təkrar etmiş yüzlərlə qaçışçı var. Bannister bunu ilk dəfə etməklə yalnız zaman baryerini aşmayıb, həm də psixoloji baryeri sındırıb, beləliklə, başqa idmançılara da bunu edə biləcəklərini düşündürərək onları həvəsləndirib.

İşçilərinin motivasiyasını yüksəltməyə çalışan rəhbər onları özləri haqqında pozitiv düşünməyə, bu anmağvə ya digər işi bacaracaqlarına ina təşviq etməlidir ki, nəyinsə qeyri-mümkün olduğu haqqında işçilər öz düşüncələrinə meydan oxuya bilsinlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

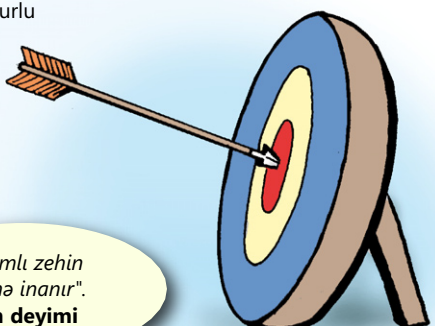


ÖZÜNÜ MƏHDUDLAŞDIRAN İNSAN

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

- İşçiləri çətinə salaraq bacarıqlarını inkişaf etdirən hədəflər müəyyən edin.
- Onları özlərinə inanmağa təşviq edin.
- Göstərdikləri səyə/zəhmətə, eləcə də uğurlu performansa görə mükafatlandırın.
- İşçilərin işə maraq və bağlılığını, fəallığını artırmaq üçün, mümkünsə, onlarla müzakirələr aparın.

Unutmayın ki, işçilər yalnız həyata keçirə biləcəklərinə inandıqları hədəfləri reallaşdıra bilərlər. Özünün-küləşdirmədikləri hədəflərə isə nail ola bilməyəcəklər.



"İnamlı zehin özünə inanır".
Zen deyimi

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏDALƏT İNSANI

BƏRABƏRLİK NƏZƏRİYYƏSİ

Biz bir-birimizdən təcrid olunmuş vəziyyətdə işləmirik və başqalarının nə etdiklərini və necə mükafatlandırıldıqlarını bilmək motivasiyamıza təsir edir. Öz aldığımız mükafatı başqalarının aldıqları ilə müqayisə edirik. Eyni zamanda, nə dərəcədə çox işlədiyimizi başqalarının çəkdiyi zəhmətlə müqayisə edir, "zəhmətə görə mükafat" nisbətinin ədalətli olub-olmadığını müəyyən etmək üçün bu məlumatı balanslaşdırır, beləliklə, aşağıdakı kimi təxmini bir düstur yaradırıq:

$$\frac{\text{Mənim əməkhaqqım}}{\text{Mənim əməyim}} \quad \text{bərabər olmalıdır} \quad \frac{\text{sənin əməkhaqqın}}{\text{sənin əməyin}}$$

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





ƏDALƏT İNSANI

BƏRABƏRLİK NƏZƏRİYYƏSİ

İşçi üçün bərabərlik nəzəriyyəsi – 4 mümkün nəticə üçün 3 ehtimal



Ona görə "subyektiv dəyər" adlandırırıq ki, əməkdaşlar əməkhaqqını öz fikirlərinə əsasən, yəni ədalətli olduğunu hiss etdikləri dərəcəyə görə qiymətləndirirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏDALƏT İNSANI

BƏRABƏRLİK NƏZƏRİYYƏSİ

C. Steysi Adams bu nəzəriyyənin əsasını qoyub və onu "Bərabərlik nəzəriyyəsi" adlandırıb. Müqayisə aparıb nisbətən aşağı mövqedə olduğumuzu hiss etdikdə vəziyyətimizin qeyri-mütənasib olduğunu düşünürük. Təkcə məyus olmuruq, həm də motivasiyamız təsirə məruz qalır. Belə vəziyyətə bu və ya digər formada reaksiya verə bilərik:

- mükafatlar ədalətli təsir bağışlayana qədər töhfəmizi (səylərimizi) azaldırıq, yəni motivasiyanı aşağı salırıq;
- mükafat və ya əməkhaqqını artırmaq üçün əlimizdən gələni edirik, yəni motivasiyanı artırırıq.

Bu, mümkün olmadıqda məyusluqdan xilas olmaq üçün hətta işdən çıxa da bilərik.

Bəzən insanlar özlərinə ədalətlilik hissi aşılamaq üçün özlərinin və başqalarının performansına baxışlarını təhrif edirlər. Qarşı tərəfdən daha çox mükafatlandırıldığınızı görürsünüzsə, özünüzə bunu daha çox işləməyinizlə və ya daha təcrübəli olmağınızla, yaxud qarşı tərəflə müqayisədə məsuliyyətinizin daha çox olması ilə izah edirsiniz. Alternativ olaraq, həmin şəxsin sizdən daha yaxşı vəziyyətdə olduğunu düşünürsünüzsə, onun işlərinin sizin işiniz qədər zövqlü və ya maraqlı olmadığını, yaxud ailə həyatının uğursuz olduğunu fikirləşə bilərsiniz.

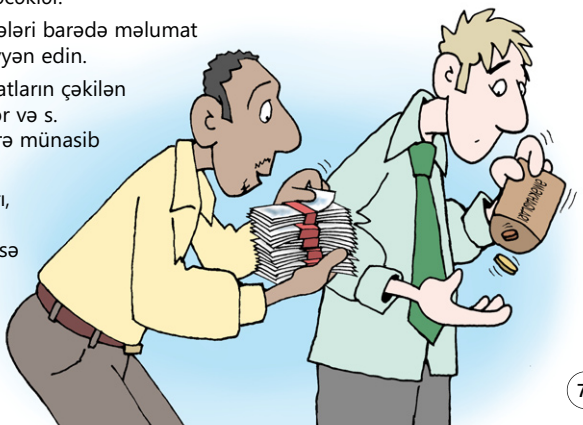
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏDALƏT İNSANI

RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

- Unutmayın ki, əməkdaşlarınız gördükləri iş və əməkhaqqı səviyyələrini müqayisə edəcəklər.
- Onların əməkhaqqı səviyyələri barədə məlumat alacaqları mənbələri müəyyən edin.
- Əlavə ödəniş və ya mükafatların çəkilən zəhmət, təcrübə, öhdəliklər və s. haqqında subyektiv fikirlərə münasib olmasını təmin edin.
- Nəzərə alın ki, vəzifə adları, nəzarət normaları, büdcə səlahiyyətləri və s. müqayisə ədalətli hesab olunacaq şəkildə məntiqli fərqlərlə müşayiət olunmalıdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





QUMAR İNSANI

VALENTLİK NƏZƏRİYYƏSİ

İnsan qumar oynayan bir məxluqdur. Biz mövcud variantlar arasından seçimlər edir, riskə gedirik. Bizə istədiyimiz ən yaxşı nəticəni gətirəcəyinə inandığımız davranışı seçirik. Bu nəzəriyyə işçinin şüurlu qərar qəbul etməsinə imkan verir.

Nəzəriyyənin elementləri aşağıdakılardır:

- nəticə -davranışın nəticəsində nə əldə edilir;
- valentlik -nəticə nə dərəcədə arzuedilən və ya cəlbedicidir;
- gözlənti -davranış və nəticə arasında subyektiv əlaqə, başqa sözlə desək: "Bunu etsəm, buna nail ola biləcəyəmmi?"

Qısacası, düstur belədir:
Davranış = gözlənti + valentlik



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YAXŞI İNSAN/PİS İNSAN

X VƏ Y NƏZƏRİYYƏSİ

Bu nəzəriyyə əməkdaşlara münasibətdə hansı idarəetmə mövqeyini tərcih etdiyinizə əsaslanır. Duqlas MakQreqora görə, hər hansı rəhbər ya X, ya da Y nəzəriyyəsinə meyilli olur və onun yanaşma tərzi seçdiyi motivasiya üsullarına təsir edir.

X nəzəriyyəsinə meyilli rəhbərsinizsə, o halda, əməkdaşlarınız haqqında bu fikirdəsiniz:

- işə nifrət edirlər;
- məsuliyyəti sevmirlər;
- fəallıq və işə maraq minimum həddədir;
- ideyaları yoxdur;
- çətinliklərin öhdəsindən gələ bilmirlər;
- yalnız pul üçün işləyirlər;
- onların üzərindən tam nəzarət əskik olmamalıdır;
- tənbəldirlər və onlara etibar etmək olmaz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YAXŞI İNSAN/PİS İNSAN

X NƏZƏRİYYƏSİ

Beləliklə, əgər **X** nəzəriyyəsinə meyilli insansınızsa, o halda sizin üçün işçiləri motivləşdirməyin yeganə üsulu aşağıdakılardır:

- işi dəqiq izah etmək:
  - nə edilməlidir;
  - nə vaxt edilməlidir;
  - necə edilməlidir;
- yaxından nəzarət etmək;
- bütün qərarların qəbul edilməsini öz üzərinizə götürmək;
- başqalarının iştirakına imkan verməmək;
- yalnız ödənişlə mükafatlandırmaq;
- minimum töhfə gözləmək.

Kədərli və təəccüblü də olsa, bu, hələ də əksər müəssisələrdə istifadə edilən geniş yayılmış idarəetmə üsuludur. İşçilərdən itaətkarlıq və müqavilədə qeyd edilən konkret iş və ya xidmətlər istisna olmaqla, çox az töhfə gözlənilir.

İşçilərinizin beyninin siçan beyni olduğunu düşünürsünüzsə, təsəvvür edin, pişik yaxınlıqda olmayanda nə edirlər!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YAXŞI İNSAN/PİS İNSAN

Y NƏZƏRİYYƏSİ

Y nəzəriyyəsinə meyilli rəhbərsinizsə, deməli, əməkdaşlarınız haqqında aşağıdakıları düşünürsünüz:

- işlərindən zövq alırlar;
- töhfə vermək istəyirlər;
- öhdəlikləri həvəslə qəbul edirlər;
- özləri qərar qəbul edə bilirlər;
- problemləri həll edə bilirlər;
- uzunmüddətli planlar qura və onları gerçəkləşdirə bilirlər.

"Başqa insanların ən yaxşı xüsusiyyətlərini kəşf etməyə çalışdıqda, bir yolla, özümüzün də ən yaxşı xüsusiyyətlərimizi üzə çıxarırıq".
Vilyam A. Vord



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YAXŞI İNSAN/PİS İNSAN

Y NƏZƏRİYYƏSİ

Y nəzəriyyəsinə meyilli rəhbərsinizsə, əməkdaşları aşağıdakı üsullarla motivləşdirə biləcəyinizə inanırsınız:

- işçilərə cavabdehlik vermək;
- seçimlərlə bağlı məqbul qərarlar qəbul etmək imkanı vermək;
- təkliflər irəli sürmək və onların tətbiqinə şərait yaratmaq;
- puldan fərqli şeylərlə də mükafatlandırmaq.

İşçilərin əksəriyyəti yaxşı vətəndaşlardır: vergiləri ödəyir, övladlarını yaxşı yetişdirir, onlara yaxşı təhsil verir, həyatda yaxşı amallar uğrunda işləmək istəyir və işləyirlər. İşə gələn zaman onlar bu arzularını, bacarıq və qabiliyyətlərini itirmir və ya ofisə daxil olarkən beyinlərini mühafizə xidmətinə təhvil vermirlər.

Müdrik rəhbər (**Y** nəzəriyyəsi ilə hərəkət edən rəhbər) bütün bu potensialdan istifadə edir və bununla da, rəhbərlik etdiyi şəxslərin məhsuldarlığını artırır. Bir sözlə, işçiyə bir fərd olaraq **hörmətlə** yanaşın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YAXŞI İNSAN/PİS İNSAN

Y NƏZƏRİYYƏSİ ƏSASINDA RƏHBƏRLİK EDƏNLƏR ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

- Əməkdaşları onlara təsir edən qərarların qəbul edilməsinə mümkün qədər çox cəlb edin.
- Şərh, təklif və ideyaların paylaşılmasını təşviq və təqdir edin, mükafatlandırın.
- Fərdi və qrup təşəbbüslərini, öz üzərinə məsuliyyət götürənləri mükafatlandırın.
- Qrup müzakirələrinin aparılmasına və qərar qəbul edilməsinə dəstək verin.
- Əməkdaşlara hörmət və etimad göstərin.
- İşçinin öz potensialını maksimum dərəcədə həyata keçirə bilməsi üçün onun şəxsi və vəzifəsinə aid bacarıqlarının inkişafına şərait yaradın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNSAN TİPLƏRİ

Aydındır ki, ara-sıra bizi fərqli şeylər cəlb edir. Bu bölmədə Maslovun ehtiyaclar nəzəriyyəsi və MakKlellandın işinə əsaslanaraq, müxtəlif insan tiplərinə nəzər salacaq, müxtəlif yanaşmaların müxtəlif insanları necə motivləşdirə biləcəyini görəcəyik.

Nəzərdən keçirəcəyimiz kateqoriyalar aşağıdakılar olacaq:

- təhlükəsizlik və rahatlıq;
- bu və ya digər qrupa mənsubiyyət və dostluq;
- mütəşəkkillik və struktur;
- status və nüfuz/səlahiyyət;
- fərdiyyət və müstəqillik.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏHLÜKƏSİZLİK VƏ RAHATLIQ



Bildiyimiz kimi, Maslova görə, təhlükəsizlik ən əsas motivatorlardan biridir. Lakin bu ehtiyacın digər motivatorlarla müqayisədə daha çox cəlb etdiyi insanlar var. Səbəbi isə odur ki, belə insanlar, adətən, həyatın hansısa mərhələsində ciddi məhrumiyyətlə üzləşmiş olurlar.

Təhlükəsizlik və rahatlıq axtaranlar, əsasən, aşağıdakı kateqoriyalara aid olan şəxslərdir:

- uşaqlıqda təhlükəsizlik və rahatlıqdan məhrum qalanlar;
- erkən yaşdan ailə gəlirini artıranlar;
- vəzifə yüksəlişini və ya dəyişikliklərini, sadəcə, gəlirlərini artırmaq üçün qəbul edənlər;
- sərvətlərini nümayiş etdirməyi sevənlər.

Belə insanları aşağıdakı amillər motivləşdirir:

- (onların fikrincə) yüksək gəlir;
- pul mükafatları;
- proqnozlaşdırıla bilən uzunmüddətli əlavə imtiyazlar.

Faktiki olaraq, bu insanları bütün "gigiyena amilləri" ilə mükafatlandırmaq mümkündür!

"Bir insanla olmalı olduğu və ya ola biləcəyi insan kimi rəftar etsəniz, o məhz olmalı olduğu və ola biləcəyi insana çevrilər".
Yohann Volfqanq fon Höte

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNSUBİYYƏT VƏ DOSTLUQ



Bu, başqaları tərəfindən bəyənilmək, qəbul edilmək, dostlara sahib olmaq, "hamının sizi tanıdığı, adınızı bildiyi yerlərə" gedə bilmək ehtiyacıdır.

Mənsubiyyət və dostluq axtaranlar aşağıdakı şəxslər ola bilər:
- çoxuşaqlı ailədən çıxanlar və adətən, ailənin daha gənc üzvləri;
- uzunmüddətli dostluqları olanlar;
- boş vaxtlarında sosial münasibətlərə can atanlar;
- kişilərlə müqayisədə, əsasən, qadınlar.

Belə insanları aşağıdakılar motivləşdirə bilər:
- iş yerində sosial münasibətlərin təşviq edilməsi;
- komanda işlərinin təşkili;
- iş yerində söhbət etmək və paylaşmaq imkanı;
- qarşılıqlı asılılığın olduğu işlər;
- başqalarının qayğısına qalmaq və ya onlara qulluq etmək imkanı.

Maraqlıdır ki, belə insan tipləri, adətən, işləri idarə etməyə, cavabdehlik götürməyə və ya daha yuxarı vəzifəyə can atmırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜTƏŞƏKKİLLİK VƏ STRUKTUR



Bu yanaşma təhlükəsizlik və rahatlıq ehtiyacına yaxındır. Fərq bundadır ki, insanlar hər hansı qrupa aid olmaqla rahatlıq tapırlar. Bu, sosial ehtiyac kimi görünsə də, tamamilə belə deyil, daha çox, insanın öz həyatında nizam, stabillik və bəlli bir ardıcıllıq axtarması deməkdir.

Mütəşəkkillik və struktura ehtiyac duyan insanlar aşağıdakılar ola bilərlər:

- erkən uşaqlıq dövrü nizamsız və gərgin keçənlər;
- çox sistemli və nizamlı şəraitdə böyüdülənlər;
- ömür boyu stabil işdə çalışmış valideynləri olanlar;
- işlərini çox nadir hallarda dəyişənlər;
- gözlənilmədən ixtisara salınmış olanlar;
- iş mühitində qayda və normalar əsasında işləməkdən zövq alanlar.

Bu insanları aşağıdakılar motivləşdirir:

- müəyyən edilmiş məqsəd və prosedurlar;
- sərt qayda və normalar;
- proqnozlaşdırıla bilən iş nəticələri;
- uzunmüddətli subsidiya və imtiyazlar;
- staj əsasında vəzifə yüksəlişi;
- sürprizlərin az olduğu işlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

STATUS VƏ NÜFUZ/SƏLAHİYYƏT



Başqaları üzərində güc və təsirə malik olmaq, iş yoldaşlarının və tabeliyindəki şəxslərin davranışlarına nəzarət etmək, onları yönləndirmək istəyi bu ehtiyacdan doğur.

Status və nüfuz/səlahiyyət axtarışında olanlar aşağıdakı şəxslər ola bilərlər:

- ailənin ilk övladı olanlar;
- məktəb və ya universitetdə rəhbər mövqelərə/vəzifələrə cəlb edilənlər;
- boş vaxtlarında işlərini nizama salanlar;
- sosial qruplarda seçilmək üçün önə çıxanlar;
- uşaq yaşlarından nəzarət və ya idarəetmə öhdəliklərindən zövq alanlar;
- münasibətlərdə dominant rol oynayanlar.

Belə insanları aşağıdakı fürsətlər motivləşdirir:

- rəhbərlik etmək;
- istiqamətləndirmək və nəzarət etmək;
- cavabdehlik götürmək;
- inandırmaq və təsir etmək;
- məqsədlərə və hədəflərə nail olmaq;
- yarışmaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏRDİYYƏT VƏ MÜSTƏQİLLİK



Bu halda, insanlar "öz bildikləri kimi işləmək" ehtiyacı hiss edirlər, özünü gerçəkləşdirmək və müstəqillik belə insanların həyatının vacib aspektləridir. Onlar başqalarına deyil, özlərinə nəzarət etməyi üstün tuturlar.

Fərdiyyət və müstəqilliyə can atanlar aşağıdakı şəxslər ola bilərlər:

- yaradıcı yanaşmaya üstünlük verənlər;
- çətin işlərdə özlərini sınamağı sevənlər;
- həyat tərzinə önəm verənlər;
- nizamlı sistemə və stabilliyə uyğunlaşmaqda çətinlik çəkənlər;
- inkişaflarına görə məsuliyyəti öz üzərinə götürənlər;
- özlərindən gözləntiləri yüksək olanlar.

Belə insanları aşağıdakı amillər motivləşdirir:

- şəxsi hədəf və məqsədlər;
- öyrənmək, inkişaf etmək fürsətləri;
- yaradıcı olmaq fürsətləri;
- problemləri həll etmək fürsətləri;
- həll yolları tapmaq fürsətləri;
- yeni işlər görmək fürsətləri.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XARAKTER VƏ MOTİVASİYA



Bu yanaşmaya əsasən, insanın xarakterini və ya şəxsiyyət tipini tanımaqla onu motivləşdirmək mümkündür, belə ki, fərqli insanlar fərqli şeylərə dəyər verirlər. Aşağıdakı taksonomiyada 4 müxtəlif və ayrı-ayrı şəxsiyyət tipi qeyd edilib. Sözsüz ki, şəxsiyyət tipləri 4-dən çoxdur, əslində, fərdlərin sayı qədər də tip mövcuddur, lakin aşağıdakı təsnifat bizə fərqli insanlara fərqli motivasiya üsullarının tətbiq edilməsinə müəyyən istiqamət verir:

- yardımsevər insanlar;
- yönləndirən insanlar;
- dəqiq insanlar;
- adaptiv insanlar.

Bu şəxsiyyət tiplərindən hər biri motivasiya fürsətlərinə fərqli cür reaksiya verir.

Rəhbər bir qədər götür-qoy etdikdən sonra tabeliyindəki işçini asanlıqla bu 4 tipdən birinə aid edə, daha sonra həmin şəxslə özünü rahat hiss edəcəyi, işinə həvəs göstərəcəyi qaydada işləyə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YARDIMSEVƏR İNSANLAR



Yardımsevərlər aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olan insanlardır:

- qayğıkeş;
- idealist;
- təvazökar;
- etimad edən;
- sadiq;
- yeniliklərə açıq;
- əməkdaşlığa hazır.

Yardımsevər insanları aşağıdakı amillər motivləşdirə bilər:

- xeyirxah amallar;
- idealist təşəbbüslər;
- yardım xahişləri;
- özünüinkişaf ehtiva edən tapşırıqlar.

Aşağıdakı iş mühitləri onları üçün əlverişlidir:

- hörmətcil;
- dəstəkləyici;
- ümidləndirici;
- idealist.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YÖNLƏNDİRƏN İNSANLAR

Yönləndirənlər aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olan insanlardır:

- nəzarət edən;
- tez hərəkətə keçən;
- özünəinamlı;
- inandıra bilən;
- rəqabətcil;
- risksevər;
- inadkar.

Yönləndirən insanları aşağıdakı amillər motivləşdirir:

- fürsət;
- məsuliyyət;
- iddialı tapşırıqlar;
- nüfuz/səlahiyyət;
- güc və status.

Aşağıdakı iş mühitləri onlar üçün əlverişlidir:

- rəqabətcil;
- dürüst və səmimi;
- riskyönümlü;
- praqmatik.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DƏQİQ İNSANLAR



Dəqiq insanlar aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olurlar:

- inadkar;
- praktik;
- qənaətcil;
- təmkinli;
- faktlara əsaslanan;
- dözümlü;
- diqqətli;
- sistemli;
- təfərrüatlara fikir verən;
- təhlili sevən.

Belə insanları aşağıdakı amillər motivləşdirir:

- faktlar və rəqəmlər;
- metodlar;
- praktiki iş;
- tutarlı nəticələr;
- təhlil.

Aşağıdakı iş mühitləri onlar üçün əlverilşidir:

- təfərrüatlara önəm verən;
- sistemli;
- obyektiv;
- ədalətli;
- stabil;
- strukturlu.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ADAPTİV İNSANLAR

Adaptiv insanlar aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olurlar:

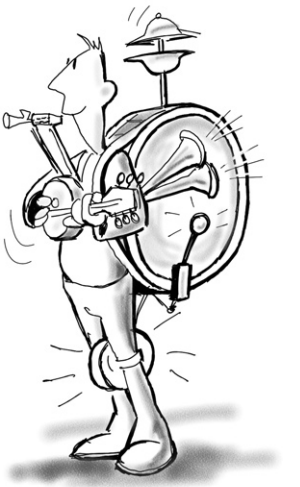
- şərtlərə görə dəyişən;
- təcrübədən keçirən;
- dinamik;
- entuziazmlı;
- nəzakətli;
- asan uyğunlaşan;
- sosial bacarıqları yüksək;
- enerjili;
- ruhlandıran.

Adaptiv insanları aşağıdakı amillər motivləşdirir:

- önə çıxmaq fürsəti;
- son dərəcə sosial mühitlər;
- müxtəliflik/fərqli situasiyalar;
- dəyişiklik;
- inkişaf etmək və öyrənmək fürsətləri.

Aşağıdakı iş mühitləri onlar üçün əlverişlidir:

- səmimi;
- əyləncəli;
- sosial;
- anlayışlı;
- ünsiyyətə açıq;
- nikbin;
- qaydasız.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞ YERİNDƏ MOTİVASİYA ÜSULLARI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MOTİVASYANI YÜKSƏLDƏN SÖZLƏR



Mal və xidmətləri satın almağa reklamlar vasitəsilə təşviq edildiyimizi nəzər alsaq, o halda, hər gün reklam lövhələri, TV, qəzət və jurnallar vasitəsilə bombardmana tutulduğumuz ən çox istifadə olunan sözləri tanıyacaq qədər ağıllı olmalıyıq. Bu sözlər bizə təsir edirsə, yəqin ki, onlardan başqalarını inandırmaq üçün də istifadə edə bilərik.

Görünür, ən populyar sözlər aşağıdakılardır:

Yaxşı Zəmanətli TƏHLÜKƏSİZ
Pul Sevgi Azad Kəşf et
Ən yaxşı
Sübut olunmuşdur Özünün Yeni Nəticələr

Odur ki, işçiləri motivləşdirərkən təlimatlarımızda, yeri gəldikcə, bu sözlərdən mümkün qədər çox istifadə etməliyik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİLƏR NƏ İSTƏYİRLƏR?



İki araşdırmaçı – Kanxemi və Qutşalt* işçilərin nə(ləri) istədiklərini aydınlaşdırmaq məqsədilə 35 min əməkdaş arasında sorğu keçirmişlər. Bu əməkdaşların rəhbərlərinə də bəzi anketlər verilmiş və əməkdaşların nə istədikləri barədə fikirləri soruşulmuşdur. Nəticələr heyrətamiz olmuş, iki qrupun cavabları arasında çox böyük fərq ortaya çıxmışdır.

Aşağıdakı nəticələr göstərir ki, işçilər, əslində, özlərini dəyərli hiss etmək, iş(lər)ə cəlb edilmək, qərarların qəbulunda iştirak etmək, şəxsi problemlərinin anlayışla qarşılanmasını istəyirlər. Bu nəticələr işçilərin, sadəcə, istehsal və ya xidmətin təmin edilməsi üçün insan resursu və ya əmtəə hesab edilməyə deyil, bir insan kimi hörmət edilməyə duyduğu ehtiyac haqqında çox söz deyir. Təəssüf ki, rəhbərlərin çoxu hələ də Henri Fordla eyni fikri bölüşürlər:

"*Necə olur ki, hər dəfə bir cüt əl istədiyim halda, qarşıma bütöv bir insan çıxır?*"

İş aspekti	İşəgötürənin sıralaması	İşçinin sıralaması
Yaxşı əməkhaqqı	1	5
Zəmanətli iş	2	4
Vəzifə yüksəlişi	3	7
Yaxşı iş şəraiti	4	9
Maraqlı iş	5	6
Rəhbərliyin sadiqliyi	6	8
Ədalətli intizam tədbirləri	7	10
Qiymətləndirilmək/ özünü dəyərli hiss etmək	8	1
Şəxsi problemin həllində yardım	9	3
İşlərə cəlb edilmək (iştirakçılıq hissi)	10	2

**Effektiv idarəetmə – humanist baxış", (1980).*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİLƏR NƏ İSTƏYİRLƏR?



Əməkdaşlar aşağıdakıları istəyirlər:

- qiymətləndirilmək/özünü dəyərli hiss etmək;
- işlərə/qərar qəbulu proseslərinə cəlb edilmək;
- şəxsi problemlərlə bağlı yardım.

Əslində, işin bu aspektləri insanların bir fərd olaraq hiss və arzularının olduğunu təsdiqləyən aspektlərdir və Maslovun nəzəriyyəsinin (piramida insan) "yuxarı pillədəki ehtiyaclar"ı və Hersberqin inkişaf nəzəriyyəsinin (böyüyən insan) "məmnunedici amilləri" ilə oxşarlıq təşkil edir.

Bu o deməkdir ki, işəgötürənlərin işçinin ən çox istədiyini düşündükləri amillər:
1. yaxşı əməkhaqqı; 2. zəmanətli iş; 3. vəzifə yüksəlişi heç də əməkdaşları ən çox motivləşdirən və maraqlandıran amillər deyilmiş.

Beləliklə, rəhbərlərə nə məsləhət görəcəyimiz aydındır:

- yaxşı görülən işləri layiqincə qiymətləndirin;
- tabeliyinizdə olan əməkdaşları qərarların qəbulu proseslərinə mümkün qədər çox cəlb edin;
- onların qeydinə qalın, çətinliyi və ya problemi olan əməkdaşlara kömək edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞ YERİNDƏ MOTİVASİYA ÜSULLARI

İDMAN MƏŞQÇİSİNİN YANAŞMASI



İdmançılar uğur qazanmaq üçün fenomenal addımlar atırlar. Yalnız fiziki cəhətdən formada olmalı deyil, həm də yüksək motivasiya və düzgün zehniyyətə malik olmalıdırlar. Aşağıdakı siyahı beynəlxalq səviyyəli məşqçilərin idmançıların motivasiyasını artırmaq üçün istifadə etdikləri üsulları sıralayır. Bu üsulların formal motivasiya nəzəriyyələrini necə yaxından əks etdirdiyini görəcəksiniz:

- tərif və həvəsləndirmədən müntəzəm istifadə;
- performans əsasında fərdi mükafatlar;
- uğur qazanan kimi mükafatların verilməsi;
- mükafatlandırma və təqdirin səmimiyyətlə, entuziazmla və dönə-dönə edilməsi;
- başqalarının (komanda üzvlərinin, dostların, həmkarların) yaxşı performansa görə qarşı tərəfi tərifləməyə təşviq edilməsi;
- yalnız qələbəyə görə deyil, göstərilən səyə, "əlindən gələni" etməyə görə mükafatlandırma;
- idmançıların (onlar üçün dəyər kəsb edən şeylərlə) özlərini mükafatlandırmağa təşviq edilməsi.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖZÜNÜMOTİVASİYA



Rəhbər kimi, işçilərinizin motivasiyasını artırmaq üçün, ilk növbədə, öz motivasiyanız yüksək olmalıdır. Artıq nəzəriyyələri bilirsiniz və öz üzərinizdə sınaqdan keçirməyə başlaya bilərsiniz:

1. Müntəzəm olaraq – hər gün, hər ay və hər il nail olduğunuz nəticələri gözdən keçirin; özünüz üçün "SMARTI" məqsədlər müəyyən edin ("I" = "interesting" – maraqlı).
2. Kiçik, orta və böyük uğurlara görə şəxsi mükafat sisteminizi qurun; hər zaman əlinizdən gələnin ən yaxşısını edəcəyinizə dair özünüzə söz verin.
3. Şəxsi məqsəd və hədəflərinizi müntəzəm olaraq gözdən keçirin; bacardığınız bütün işlərin arxasınca gedin.
4. Arzu etdiyiniz işi gördüyünüzü və uğur qazandığınızı xəyalınızda canlandırın; diqqətinizi tam toplamaq üçün əlinizdən gələni edin.
5. Uğur kitabçası tərtib edin və bütün nailiyyətlərinizi qeyd edin; uğur qazandıqda sevinin və bunu əlamətdar hadisə olaraq qeyd edin; təcrübənizdən (həm uğur, həm də uğursuzluqlarınızdan) dərs çıxarmağa davam edin.
6. Düzgün qidalanaraq, istirahət və idman edərək sağlamlığınızın qeydinə qalın; gümrah, sağlam və sayıq olmaq üçün bədəninizin qeydinə qalın.
7. Daxili dialoqlarınız pozitiv olmalıdır: davamlı olaraq təsəvvürünüzdə uğuru canlandırın.
8. Özünəinam kitabçanız olsun, sevdiyiniz, valeh olduğunuz xüsusiyyətlərinizi yazın.
9. Pozitiv affirmasiyalardan istifadə edin və müntəzəm şəkildə özünüzə söyləyin.
10. Özünüzü başqaları ilə müqayisə etməyin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞ YERİNDƏ MOTİVASİYA ÜSULLARI

ÖZÜNƏİNAM ÇALIŞMASI



Bəzən özünü motivləşdirmək çətin olur. Nəyi yaxşı bacardığınız və nəyə nail olduğunuz haqqında düşünmək özünəinam formalaşdırır. Özünəinam motivasiyanızı artırmaqda kömək edir. Əgər öz motivasiyanız yüksəkdirsə, başqalarının da motivasiyasını yüksəldə bilərsiniz.

1 Ən böyük nailiyyətim .....

2 Yaxşı bacardığım iş .....

3 Başqalarına ..... kömək etmişəm.

4 Qəbul etdiyim ən yaxşı qərar .....

5 İstəsəm, ... bacararam.

6 İnsanlar ..... yaxşı bacardığımı düşünürlər.

7 Bu yaxınlarda ..... etməyi öyrənmişəm.

8 Mən ..... fəxr edirəm.

9 Ən qürurlu anım .....

10 Gördüyüm ən çətin iş .....

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏQDİR ETMƏYİN 100 ÜSULU



1. *Əla!*
2. *Əhsən!*
3. *Mükəmməl!*
4. *Minnətdaram!*
5. *Gözəl görünür!*
6. *Keyfiyyətli işdir!*
7. *Əla nəticədir!*
8. *Sükanı belə saxla!*
9. *Yaxşı ki, komandamızdasan!*
10. *Fərq yaratdın!*
11. *Müstəsna işdir!*
12. *Öhdəna düşəndən artığını etdiyin üçün sağ ol!*
13. *Möhtəşəm!*
14. *Bu o qədər vacibdir ki!*
15. *Deməyə söz tapmıram!*
16. *İdeal işdir!*
17. *Ehtiyacımız olan bu idi!*
18. *Eşq olsun!*
19. *Qiymətli töhfədir!*
20. *Oho!*
21. *İnanılmazdır!*
22. *Çox sağ ol!*
23. *Əsl lazım olan nəticədir!*
24. *Qüsursuz!*
25. *Bacarmısan!*
26. *Həmişə belə ol!*
27. *Qoçaq!*
28. *Quşu gözündən vurmusan!*
29. *Əfsanəvi nəticə!*
30. *Çox peşəkarcasına görülmüş işdir!*
31. *Sən olmasan, nə edərdik?!*
32. *Dahiyanə!*
33. *Alqışa layiqdir!*
34. *Valehedici!*
35. *Düz hədəfi vurmusan!*
36. *Halaldır!*
37. *İdeal bir iş bacardın!*
38. *Yüksək səviyyədə!*
39. *Lap ustalaşmısan!*
40. *Gözəl!*
41. *Tam istədiyimiz kimi!*
42. *Heyrətamiz!*
43. *Nəfis!*
44. *Lap yerinə düşdü!*
45. *Təbrik edirəm!*
46. *Məharət hiss olunur!*
47. *Komandamda olduğun üçün sevinirəm!*
48. *Səninlə işləmək əladır!*
49. *Səninlə o qədər fəxr edirik ki!*
50. *Bu iş bizi göylərə qaldıracaq!*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏQDİR ETMƏYİN 100 ÜSULU



51. *Afərin!*
52. *Çox xoşuma gəldi!*
53. *Heyrətamiz işlər görürsən!*
54. *Mükəmməl işdir!*
55. *Hər zamankı kimi peşəkar yanaşma!*
56. *Yenə də birincisən!*
57. *Səninlə fəxr edirəm!*
58. *Heç vaxt bizi qoyub getmə!*
59. *"Yaxşı" demək azdır!*
60. *Çempiona layiq iş!*
61. *Söz ola bilməz!*
62. *Qüsursuz işdir!*
63. *Misilsiz!*
64. *Bravo!*
65. *Heyran olmamaq mümkün deyil!*
66. *Sadəcə, super!*
67. *Sənə üç "5"!*
68. *Mükəməllik bu deməkdir!*
69. *Şeir kimi!*
70. *Master-klass!*
71. *Dünya səviyyəli!*
72. *Mükəmməl performans!*
73. *Əsl usta işi!*
74. *İnanılmaz nəticədir!*
75. *Qızıl tapmış kimi olduq!*
76. *Əsl sənə yaraşan nəticədir!*
77. *Super!*
78. *Bu başqa məsələ!*
79. *İşinin ustasısan!*
80. *Alqışa və tərifəlayiq!*
81. *Nəhəng işdir!*
82. *Ağlasığmazdır!*
83. *Lap xəzinə tapdıq!*
84. *Bu necə bir məharətdir!*
85. *Sən bir tanrı vergisisən!*
86. *Ruh oxşayır!*
87. *Təşəkkürümü ifadə edə bilmirəm!*
88. *Məni hər zaman təəccübləndirirsən!*
89. *Möcüzəvi nəticə!*
90. *Daha bir möcüzə!*
91. *Mat qalmışam!*
92. *Parlaq bir ulduzsan!*
93. *Üstün səviyyə!*
94. *Valeh oldum!*
95. *Zirvədəsən!*
96. *Tayın-bərabərin yoxdur!*
97. *Unikal nəticədir!*
98. *Orijinal bir işdir!*
99. *İnana bilmirəm!*
100. *Tərif edəcək söz yoxdur!*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞ YERİNDƏ MOTİVASİYA ÜSULLARI

MOTİVASİYANIN 9 QAYDASI



1. Motivasiyanı yüksəltmək üçün motivasiyanız yüksək olmalıdır.
2. Motivasiya "SMARTI" məqsəd tələb edir.
3. Motivasiya yaranır, amma uzun müddət davam etmir.
4. Motivasiya tez-tez fərdi səviyyədə təqdir tələb edir.
5. Motivasiya yaratmaq üçün hadisələrin içində olmalısınız.
6. İrəliləyiş və uğur motivasiyanı yüksəldir.
7. Çətin iş, əgər öhdəsindən gələ bilsəniz, motivasiyanı yüksəldir.
8. Hamımızın motivasiyamızı artıran həssas nöqtələrimiz var.
9. Komandanın üzvü olmaq motivasiyanı artırır.

"İnsanlar tez-tez deyirlər ki, motivasiya uzun çəkmir. Nə olsun ki? Yuyunmağın nəticəsi də uzun çəkmir – ona görə də hər gün yuyunmağı tövsiyə edirik".
Zig Zaglar

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Maks A. Eggert (BSc[1], MA[2], FCIPD[3], CFAHRI[4], ABPS[5], MAPS[6])
İdarəetmə psixologiyası üzrə mütəxəssis və anqlokatolik ruhanisi olan Maks insanlara öz potensiallarını ən yüksək səviyyədə gerçəkləşdirməyə kömək etmişdir. O, iri beynəlxalq şirkətlər tərəfindən kouç, mentor və strateq kimi işə cəlb olunmuş, həm Avropa, həm də Avstraliyada TV və radio kanallarına və mətbuata tez-tez müsahibələr vermişdir. Onun işləri və məqalələri peşəkar jurnalistlər və ixtisaslaşmış media tərəfindən qiymətləndirilmişdir. Maks həmçinin aparıcı universitetlərdə mühazirələr oxumuş, bir sıra peşəkar konfranslara rəhbərlik etmişdir.

Maks psixologiya, istehsalat münasibətləri və ilahiyyat üzrə elmi dərəcələrə malik idi. Müəllifin 15 kitabı 12 dildə nəşr olunmuşdur, onlardan ikisi tez-tez 10 ən yaxşı biznes kitabı arasında yer alır. Maksın bəzi kitabları London, Sidney, Harvard, Vestminster və Sasseks universitetlərində faydalı vəsait olaraq tövsiyə edilir.

Maks "İdarəetmə kitabları" seriyasından "Qətiyyətlilik", "Qiymətləndirmənin idarə edilməsi" və "Münaqişələrin həlli" kitablarının müəllifidir.

[1] Bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Sciences")
[2] Magistr dərəcəsi ("Master of Arts")
[3] Kadrların Peşəkar Hazırlığı və İnkişafı İnstitutunun üzvü ("Fellow of the Institute of Personnel and Development")
[4] Avstraliya İnsan Resursları İnstitutunun elmi işçisi ("Chartered Fellow of the Australian HR Institute")
[5] Avstraliya Tibbi Peşəkarlar Cəmiyyətinin üzvü ("Austarlian Medical Professionals Society")
[6] İlahiyyat araşdırmaları üzrə elmi dərəcə ("Master of Arts in Pastoral Studies")

"Maks insan davranışının mürəkkəbliklərini sadə şəkildə izah etmək və biznesə uyğunlaşdırmaq istedadı ilə seçilən beynəlxalq idarəetmə psixoloqudur".
"Financial Times", London

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd