

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

<b>Dersin verildiği Fakülte:</b>	Eğitim Bilimleri Fakültesi, Mühendislik Fakültesi
<b>Bölüm:</b>	Rehberlik ve Psikolojik Danışma, Kimya Mühendisliği
<b>Öğretim Üyesi:</b>	Doç.Dr. Şakir ÇINKIR
<b>İletişim:</b>	scinkir@gmail.com

## 9. HAFTA: GÜDÜLENME

# İÇERİK

- 1. Örgüt ve Amaçları**
- 2. GÜdüleme-Motivasyon Nedir**
- 3. Motivasyon Kıırma Teknikleri**
- 4. GÜdüleme Süreci**
- 5. Temel GÜdüleme Kuramları**
- 6. Çağdaş GÜdüleme Kuramları**

# SORULAR

Motivasyon nedir?

İşgörenleri motive etmek neden önemlidir?

Motivasyon kuramları nelerdir?

Motivasyon ve iş doyumunu arasındaki ilişki nasıldır?

Ödül ve motivasyon arasındaki ilişki nasıldır?

# Güdüleme Nedir?

## Çaba

Amaç ya da yoğunluk ölçütü.

## Amaçlar

Çaba örgütsel amaçlara yönlendirilmeli ve bu amaçlarla örtüşmelidir.

## Gereksinimler

Güdüleme gereksinim giderici bir yöntemdir.

## Gereksinim

Kesin sonuçların cazip görünmesini sağlayan içsel durumlar

- Doyurulmamış gereksinimler eylemleri kışkırtan gerilim yaratır.
- Eylemler araştırma davranışlarına neden olurlar

# GÜDÜLEME

Bir İşgörenin  
bir işgünü içerisinde  
istenen sayı ve nitelikte  
üreteceği ürün miktarı

Fazladan ürün  
İstiyorsak

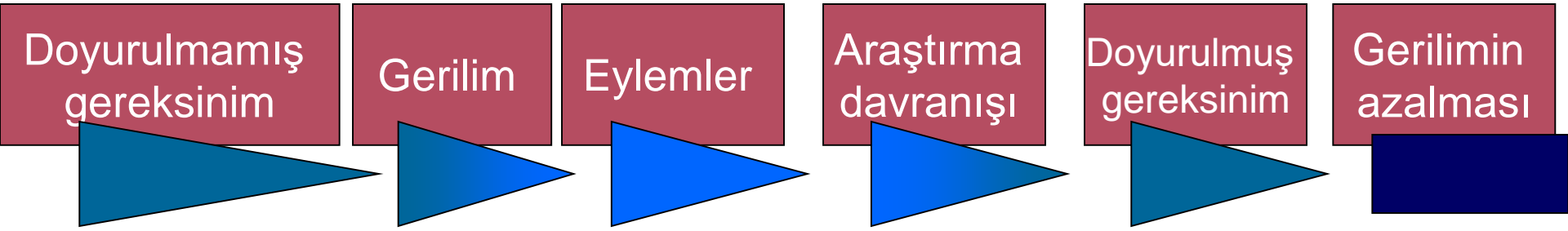
**Motivasyon**

**Özendirme**

Bir İşgörenin  
bir işgünü içerisinde  
Ürettiği ürün miktarı

İşgörenin Üretmesi  
Gerekten ürün miktarı

# Güdüleme Süreci



# TEMEL GÜDÜLEME KURAMLARI

1. İhtiyaçların Hiyerarşisi
2. X ve Y Kuramı
3. İki Etmenli Faktör Kuramı

# 1. İhtiyaçların Hiyerarşisi (Maslow)

## Birincil (Düşük) düzeyde gereksinimler

1 Fiziolojik

Yiyecek, içecek, barınma, cinsel doyum

2 Güvenlik

Fiziksel ve duygusal tehlikelerden korunmak

## İkincil (Yüksek) düzeyde gereksinimler

3 Sosyal

Sevgi, bağlılık, ait olma, benimsenme

4 Saygı

Öz saygı, özerklik gibi **içsel** etmenler,  
Statü, tanınma, özen gibi **dışsal** etmenler,

5 Kendini gerçekleştirme

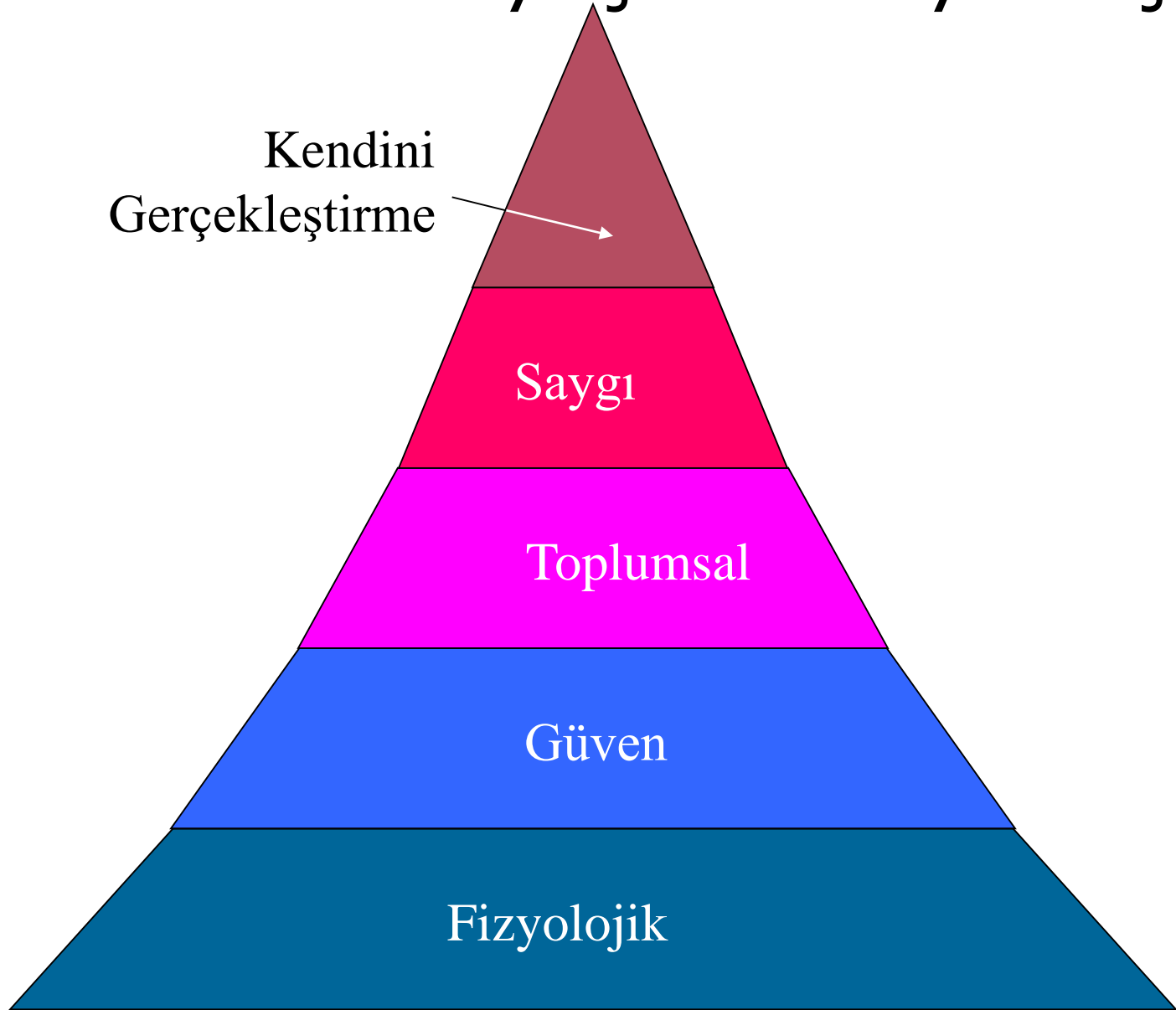
Bireyin kendini gerçekleştirmesi, potansiyeline ulaşması



# Maslow'un İhtiyaçların Hiyerarşisi Kuramı (devamı)

- Bir üst düzeydeki gereksinimin ortaya çıkması için bir önceki düzeyde bulunan gereksinimlerin doyurulması gerekir.
  - Bir gereksinim tamamen karşılandığında artık daha fazla bir davranışı motive etmez.
- Kuram geniş alanda kabul görmüştür.
- Çok az araştırma kuramın geçerliliğini desteklemektedir.

# Maslow'un İhtiyaçların Hiyerarşisi



# GEREKİNİMLER

## MASLOW'UN GEREKİNİMLER HİYERARŞİSİ

### Kendini gerçekleştirme

Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi

### Saygınlık

Başarı, tanınma ve statü sahibi olma

### Sosyal

Sevme, sevilme, ait olma, kimlik duygusu, kabul görme

### Güvenlik

Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma

### Fizyolojik

Yaşam gereksinimleri, hava su, yemek, cinsellik

## GEREKİNİMLERİN ÖRGÜTÇE KARŞILANMASI

### Kendini gerçekleştirme

Yaratıcılık gerektiren işler, gelişme ve yükselme

### Saygınlık

Statü, sorumluluk, takdir etme, statüye uygun maaş

### Sosyal

Arkadaşça ilişkiler, sosyal etkinlikler, parti, piknik, sportif etkinlikler

### Güvenlik

Sigorta, emeklilik, iş güvencesi, sağlıklı iş ortamı, iyi önderlik

### Fizyolojik

Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları

# Motivasyon Kıрма Teknikleri

1. Çok acil" diyerek bir konuda elemanınızı gece gündüz çalıştırın, işi teslim alınca da "sonra bakarım" diye bir kenara koyun
2. Bütün gün boyunca yanına hiç uğramadığınız çalışanınızı mesai saatinin bitişine tam 10 dakika kala çok da acil olmayan bir konuda toplantıya çağırın
3. Çalışanlarının özel günlerini bilmeyin, tesadüfen öğrenirseniz de ilgi göstermeyin.
4. Olumlu ya da olumsuz hiç geri bildirimde bulunmayın
5. Başkalarının yanında eleştirin
6. Dinler gibi yaparken, çalışanınızın 5 dakika önce anlattığı şeyi sorun
7. Çalışanın uzun saatler vererek tamamladığı bir işin altına sadece kendi imzanızı koyun

# Motivasyon Kıırma Teknikleri (devamı)

8. Ne beklediğinizi söylemeden, görev tanımını vermeden performansını eleştirin
9. Onların fikirlerini kendi fikirlerinizmiş gibi anlatın
10. Gülmeyin, selamlamayın.
11. Sadece bireysel başarıyı ödüllendirin, sonra da takım çalışması bekleyin
12. Her konuda fikirlerini sorun ama hiç uygulamayın
13. Onlara güvenmeyin, gizlice izleyin
14. Asla affetmeyin. Hata yapanları hemen cezalandırın
15. Bildiklerinizi öğretmeyin, bilgi gizleyin.

# X Kuramı (McGregor)

## **İşgörenlerin;**

- Hırslarının az oluşunu,
- İşini sevmediklerini,
- sorumluluktan kaçtıklarını ve
- yakından kontrol edilmeleri gerektiğini varsayar.

**Alt düzey gereksinimlerin üstün olduğunu varsayar.**

# McGregor'un Y Kuramı

## İşgörenlerin;

- Kendilerini yönetebildiklerini,
- Sorumluluk kabul ettiklerini
- Araştırdıklarını,
- Çalışmanın doğal bir aktivite olduğunu kabul ettiklerini varsayar.

Yüksek düzey gereksinimlerin üstün olduğunu varsayar.

# Herzberg' in Güdüleme-Hijyen Kuramı

1. İçsel zellikler genellikle iř memnuniyetiyle bağlantılıdır.
2. **Güdüleyici** faktörler iřgörenlere enerji verir.
3. Dışsal zellikler genellikle iř memnuniyetsizliğiyle bağlantılıdır.

**Hijyen** faktörü işgörenleri gdlemez.

- Memnuniyet ve memnuniyetsizlik için çift taraflı süreklilik önerilmiřtir.



# Modern Güdüleme Kuramları

1. Üç İhtiyaç-Gereksinim Kuramı  
(McClelland)
2. Amaç Kuramı
3. Pekiřtirme Kuramı
4. Eřitlik Kuramı
5. Beklenti Kuramı

# Üç İhtiyaç-Gereksinim Kuramı (McClelland)

- 1. Başarı gereksinimi (nAch)**
- 2. Güç Gereksinimi (nPow)**
- 3. Bağlanma Gereksinimi (nAff)**

# İşgörendenlerin Motivasyonunun Düşme Nedenleri

İçsel motivasyonu kaybetmenin temelinde üç nedeni vardır:

1. Kendine güven eksikliği
2. Odaklanma eksikliği
3. Planlama eksikliği