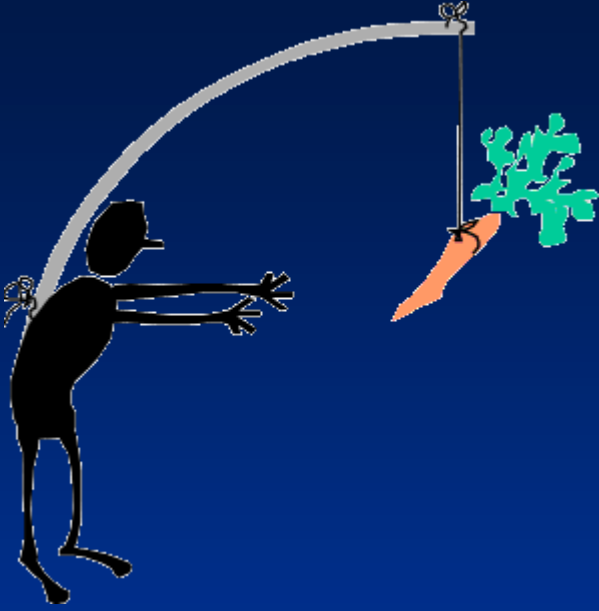


Güdüleme (Özendirme, motivasyon)





Çalışanların örgütsel amaçların gerçekleşmesi için yürütülecek etkinliklerde iç güdüsel anlamda çaba göstermelerini sağlayacak, işine ve iş ortamına karşı olumlu tavırlar içerisinde olmasına yönelik olarak yönlendirilmelerine **güdüleme** denir.

OLUMLU

Amaca yönelik özendirme

HARİCİ
Birisini işi yapmanızı istiyor

"Bu raporu yaz ve bir hediye kazan!" *	"Ben bu raporu içtenlikle yazmak istiyorum!" +
"Bu raporu yaz veya işi bırak!" *	"Ben bu raporu içtenlikle yazmak istemiyorum!" *

DAHİLİ
İşini siz yapmak istiyorsunuz

OLUMSUZ

Başka bir şeye özenme

Özendirmenin 4 boyutu

- Örgütler belirlenen planlanan amaçlara ulaşmak için oluşturulan yapılardır. Örgütlerin sahip oldukları kaynakların bir araya getirilerek örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi süreci yönetim olarak adlandırılır.



- Örgütlerin Yönetim Sürecinde Kullandıkları Kaynaklar:

- Para
- Zaman
- İş gücü
- Enerji
- Ürün
- Malzeme
- Ekipman
- Yöntem



- Örgütler yönetim sürecinde bu kaynakları bir araya getirirler , planlarlar ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirirler.
- Bu kaynaklar içerisinde yer alan insan gücünün örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi kullanılması diğer kaynaklardan farklı olarak gerçekleşmektedir.
- Çünkü insan gücü iradesi olan ve hareketlerini kendi kontrol eden bir varlıktır.



- Yönetim Süreci



- İnsan gücünün (bireyin) örgüt amaçları doğrultusunda kullanılması, bireyin o amaçları benimseme ve kabullenme düzeyine bağlıdır.
- Eğer birey bu amaçlar doğrultusunda harekete geçmede duyarsızsa onda bu hareket isteğinin oluşmasını sağlayacak öğelerin kullanılması gerekmektedir.



- HER SORUNUN ÜÇ ÇÖZÜMÜ VARDIR
- Benim çözümüm
- Sizin çözümünüz
- Ve Gerçek Çözüm
 - Çin ata sözü



- Birisini bir Őey yapmaya zorlayabilirsiniz, ama o kiŐiyi bu Őeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız.
- İstemek iÇin gereken arzu işten gelir.



- Bir Őeyi yapmak istemeyi saęlayan ve iąten gelen g¼ç motivasyondur.
- Motivasyon Latince movere kelimesinden gelir ve harekete geąiren anlamında kullanılır.



- Günümüzde motivasyon sözcüğü kullanıldığında kişiye işinde yükselmeye başarılı olmaya teşvik eden işsel bir gç çağrışını oluşmaktadır.



- Motivasyon bir ihtiyaç, bir tutku veya his olabilir, fakat sonuç olarak kişi yi kesin bir çizgide harekete geçmeye zorlar.



- İ dürtüler, içten gelen istekler, ne kadar kuvvetli olursa olsun, isteklerinizle uyuşmuyor ve sizi harekete geçirmiyorsa kesinlikle etkili olmayacaktır.
- Bir şeyi yapmak istemek, karar verilen bir eylemi başlatmaya yönelik atılmış bilinçli bir adımdır.



- Davranışın oluşumu şu şekildedir;
- Uyarı → Organizma → Davranış
- Organizma → Davranış → Karşılaşılan sonuç



- Motivasyon bireyin hedefe yönelik sergileyeceği davranışı oluşturmasında belirleyici rol oynar.
- Motivasyon sonucuna göre birey niyetini ve arzusunu ortaya koyan belirli davranışlar gösterir.



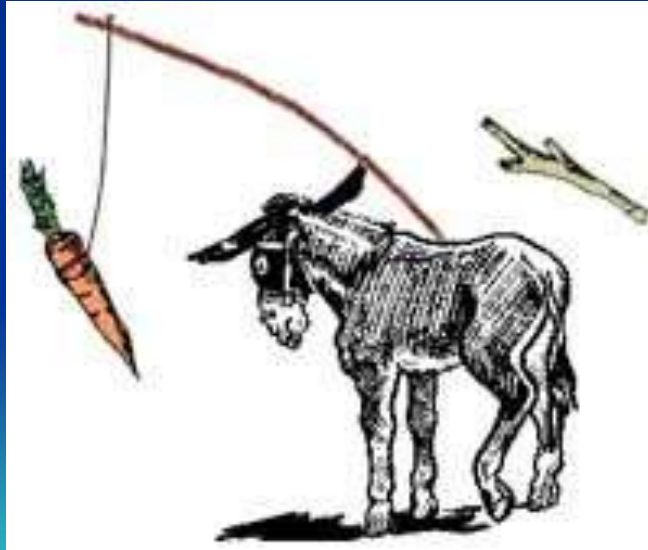
- Bu konuda çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bunlar en eski olanı "sopa" ve "havuç" teorisi dir.



- Hiç hareket etmeyen bir eşeğinin olduğunu düşünün. Hayvanı hareket ettirmenin yolları ya bir sopayla vurmak yada üvendireyle dürtmektir. Kullanılabilecek diğer bir yöntem ise burnunun tam ucunda bir havuç sallandırmaktır.



- Eğer eşek a ise bu havucu yemek için hareket edecektir.
- Fakat a değil ve daha önce çok havuç yemişse bu yöntem işe yaramayacaktır.
- O zaman hayvana büyük bir sopa gösterdiğinizde eşek daha önceden yediği dayaklardan neden sonuç ilişkisi ile hafızasına kazınan sopa korkusu ile hareket edecektir.



- Buradaki havuç ve sopa bireyi motive etmede kullanacağımız iki temel gdden bahsetmektedir.
- Bunlar; ceza ve ödüldür.



- Diğer bir teori ise beklenti teorisidir.
- Bu teoriye verdiğiniz karşısında ne alacağınız üzerinde durur.
- Uyarıcılar sizin beklentilerinizi karşılamakta mıdır? sorusunu irdeler.



- Büyük bir kanada vaşığı sık bir ormanda beyaz bir tavşanı 200m kovaladıktan sonra bırakır.
- Çünkü devam ederse, tavşanı yakaladığı taktirde elde edeceği yiyecek, koşuda harcadığı enerjiyi karşılamayacaktır.
- Aynı hayvan bir geyiği kovalarken vazgeçmeden önce daha uzun bir yol kateder.



- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.

Maslow insanın ceza ve ödöl gibi harici güdülerle değil, iç ihtiyaç programı ile motive olduğunu savunur.

Başka bir ifade ile bireyin güdülenmesinin temelinde ihtiyaçlar vardır.



**Kendini Gerçekleştirme
Gelişim**
Bir işi başarı ile tamamlama

İtibar
Kendine saygı
Başarı Statü Tanınmak

Sosyal
Aidiyet, kabul görmek,
Sosyal hayat
Arkadaslık ve Sevai

Emniyet
Tehlikeden korunmak

Fizyolojik İhtiyaçlar
Açlık, Susuzluk, uyku

- Bireyin bu ihtiyaçlar hiyerarşisinde nerede bulunduğunun belirlenmesi onun bir amaç doğrultusunda harekete geçirilmesinde önemlidir.
- Çünkü temel ihtiyaçları karşılanmamış olan, başka bir ifade ile karnını doyuramayan, uykusuzluk çeken bir iş göreni makam vererek motive etmeye çalışırsanız yapmış olduğunuz motivasyon çalışması boşa gitmiş olur.



- Bireyin bir aşamadaki ihtiyaçları karşılandığında diğer aşamadaki ihtiyaçları ortaya çıkar.
- Buna göre tatmin edilen bir ihtiyacın motive edici özelliği kalmaz.



- X ve Y Teorisi
- X ve Y teorisi yönetim bilimcisi McGregor tarafında ortaya konmuştur. Buna göre McGroger örgütlerde iki tip iş gören olduğunu belirtmektedir.bunları ve x ve y teorisi ile açıklamaktadır. McGroger x teorisinde normal insanın çalışmayı sevmeyen, elinden geldiğince işten kaçan olduğunu belirtmektedir.



- Bu nedenle örgütlerin bireyi örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirmek için onları zorlaması gerektiğini ve onların ancak maddi unsurlarla motive edilebileceğini savunmaktadır. Motivasyonda etkili olan sopa ve havuç yöntemidir.



- Y teorisinde McGroger örgütle bireyi bir bütün olarak görmektedir, bireyin çalışmayı seven ve kendi amaçları ile örgütün amaçlarını dengeleyebilen olduğunu vurgulamaktadır.



- Buna göre bireyin işletmenin hedefleri doğrultusunda harekete geçirilmesi yalnızca dl ve ceza ile olmaz, aynı zamanda onların örgüt amaçlarının belirlenmesine ve yönetime katılımlarının sağlanması ile olur.



- Başka bir ifade ile motivasyon bireyin sosyal ve kendini gerçekleştirme ihtiyalarınının tatmini ile gerçekleşir.



Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş teorisinde kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki temel faktöre bağlıdır.

Bunlar; kişinin ödölü arzulaması ve bekleyiştir.

Ödölü arzulama: Belli bir ödöl fertler tarafından farklı olarak arzullanır. Ödüle verilen değer onun ihtiyaı giderme düzeyine bağlıdır.



- Bekleyiş ise, kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödölü elde edeceğine inanıyor ise daha fazla gayret sarf edecektir.
- Eğer birey bir ödölü yüksek düzeyde arzuluyor ve belli bir gayret gösterme ile ona ulaşabileceğine inanıyor ise o birey motive olacak demektir.



- Eşitlik Teorisi:** iş görenlerin iş ilişkilerinde eşit muamele görme arzusunda olduklarını ve bu arzunun onların motivasyonunu etkilediğini kabul etmektedir.

İş gören sarfettiği gayret karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarfettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır.



- Karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik sezer ise bu eşitsizliği gidermeye yönelik bir gayrette bulunur. Bu gayretin yönü algılanan eşitsizliğin derecesine bağlı olarak değişir.



- Amaç Teorisi:
- Bu teoriye göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon düzeylerini etkiler. Erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir kişi, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans göstermek zorundadır.



- Yönetim açısından amaç teorisi.
- yönetimin amaçları ile bireyin amacı uyumlu olduğu sürece örgüt içi motivasyon sağlanır.



- Herzberg'in Motivasyon Teorisi
- Herzberg bireyin işinden memnun olmasını sağlayan faktörlerin, temelde onun motivasyonunu sağlayan “motivatorlar olduğunu vurgulamaktadır. Herzberg iş ortamını tanımlayan karmaşık faktörler için tıp dünyasından Hijyen terimini kullanmıştır



- Hijyen ortamın mikroplardan arındırılması ve ortamın sağlıklı hale getirilmesini ifade eder. Buna göre iş ortamında hijyeni etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır.



- Şirket politikası ve yönetim,
- Teknik denetim (Üstün ulaşılabilirliği adilliği),
- Kişiler arası ilişkiler,
- Maaş,
- Statü (pozisyona uygun edinim),
- İş güvenliği
- Özel hayat (İş hayatının Aile hayatına etkileri),
- Çalışma saatleri



- Herzberg bireyin iş hayatından memnun olmasının bu hijyen faktörlerine bağlı olduğunu savunmaktadır. Buna göre işinden memnun olan birey örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçme konusunda motive olmuş olacaktır.



Sonuç

- Örgütlerin amaçlarına ulaşmada başarılı olabilmeleri; faaliyetlerinin dayandığı iş gücünün bu amaçlar doğrultusunda etkin olarak harekete geçirilebilmesine bağlıdır. İş görenler örgüt amaçlarına yönlendirilmeleri ve bu amaçları gerçekleştirmek için güç sarf etmelerinin sağlanması onların motive edilme düzeylerine bağlıdır.



- İş görenin motivasyonu sağlanması sadece ödüllendirme ve cezalandırmaya dayanmamalıdır. İnsan sosyal bir varlık olduğundan fizyolojik ihtiyaçlarının yanı sıra psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da mevcuttur. Motive edici öğeler planlanırken bunlarda dikkate alınmak zorundadır.

