

HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI VE ALT GELİR GRUPLARINDA BİR UYGULAMA: MERAM TIP FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ*

Gülise GÖKÇE**

Ali ŞAHİN**

Yasin BULDUKLU***

Özet

Alt gelir grubundaki bireyleri motive eden ve onların örgüt amaçlarını benimsemesini sağlayan faktörlerin neler olduğunun araştırılması örgütsel başarı açısından önemlidir. Motivasyon konusunda pek çok çalışma yapılmış ancak; alt gelir seviyesindeki bireyleri motive eden unsurlar, bilimsel olarak yeterince araştırılmamıştır. Pek çok kişiye göre onları motive eden esas unsurlar, ekonomik ödüllerdir. Ancak bazı araştırmalar, bu gruptaki çalışanların psiko-sosyal faktörler tarafından da güdülenebildiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmada da alt gelir grubunda bulunan bireyleri motive eden faktörlerin neler olduğu Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" çerçevesinde incelenmektedir.

Anahtar Kelime: Motivasyon, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alt Gelir Grubu Çalışanları, Meram Tıp Fakültesi

* Bu çalışma, SÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsünde Hazırlanan "Alt Gelir Gruplarında Etkili Olan Motivasyon Unsurları" isimli yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

** Doç. Dr. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

*** Yüksek Lisans Öğrencisi.

Abstract

Examining the factors that motivates low-income individuals and maket hem adapted to the organization's goals is importance for organizational success. Although there are many stduies on motivation in literature, the factors which motive the individuals have not examined sufficiently. Economic prices are the main motivational tools for many people. But according to some stduies, the employees in this goup can be motived by psycho-social factors as well. So the stduy examine the factors which motivate low-income individuals in the context of Herzberg's Two Factor Theory.

Key Words: Motivation, Herzberg's Two Factor Theory of Motivation, Low-income employees, Meram Faculty of Medicine

1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon insan davranışları başta olmak üzere insan ilişkilerine yön veren sosyal bilimlerin en önemli konularından bir tanesidir. Motivasyon bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini açıklayan hem iç hem de dış enerji güçleri toplamıdır (Hitt vd., 1989). Bu bağlamda motivasyon, bireyleri davranışa sevk eden, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir (Arik, 1996).

Motivasyon, genel olarak bireyin belirli amaçlarına yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir (Özgen vd., 2002). Yani bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları vardır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkması ile birlikte motivasyon süreci başlamaktadır (Özkalp vd.,1998). Birey bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış, ihtiyacı karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olacaktır. Yönetici açısından önemli olan bireylerin huzurlu ve mutlu olacakları bir iş ortamı sağlamaktır. Çünkü ihtiyaçları tatmin edilen bireyler huzurlu ve mutlu olmaktadır. Böyle bir çalışma ortamının oluşabilmesi için bireylerin ihtiyaçları, güdeleri ve davranışları iyi analiz edilmelidir.

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut,

gözle görülmeyen ama son derece önem taşıyan ihtiyaçlardır. Kısaca herkes aynı güdüler tarafından motive edilmemektedir. İşte birey bu ihtiyaç ve arzularını tatmin etmedikçe bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkar. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiseldir. Çünkü insanlar kendilerine özgü arzuları, zihinleri ve düşünüş biçimleri olan sosyal varlıklardır. Bu yüzden her çalışanın farklı ihtiyaç, istek ve amaçlarının olduğu göz önünde tutulmalıdır. Bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artabilirler (Şimşek vd., 1998). Dolayısıyla, kişinin içinde bulunduğu sosyal çevresiyle çelişmeyen arzu ve isteklerinin karşılanması gerekir.

Yöneticinin temel amaçlarından birisi ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve gidermektir. Aksi durumda ise, bireyin yaşadığı bu dengesizlik, onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz etkide bulunacaktır. Başka bir ifadeyle, bireyde iş verimsizliği, performans düşüklüğü, iş tatminsizliği gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir (Fındıkçı, 2001).

2. Motivasyonda Özendirici Araçlar

Çalışanların istekli, verimli ve etkili çalışmalarını sağlamak motivasyonun temelini oluşturmaktadır. Ancak bunu gerçekleştirebilmek için bireyin ihtiyaçlarının çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bu da ancak çalışanlarla yakından ilgilenerken onları iyi tanımakla mümkündür. İnsanları tanımak zor bir iştir. O yüzden yönetimin sanat boyutundan söz edilmektedir. Çünkü insan davranışları çok karmaşık ve anlaşılması güçtür.

Bu güç durum karşısında insanları motive eden özendirici araçları tespit etmeye yönelik çeşitli çalışmalar yapılmış ve yapılmaya da devam etmektedir. Her insan sürekli olarak öğrenme ve değişme eğiliminde (Newman, 1985) olduğu gibi her toplum ve kurum da değişme ve gelişme eğilimindedir. Dolayısıyla her kişiye, her topluma ve her kuruma uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Buna rağmen motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilmektedir.

Örgütlerde idari, mesleki, bilimsel ve teknik personel, mavi yakalı işgörenler gibi çeşitli personel grupları için farklı teşvik araçları kullanılmak-

tadır. Bu araçlar, ekonomik, psiko – sosyal ve örgütsel araçlar şeklinde gruplandırılabilir (Bingöl, 1997).

Ekonomik araçlar içerisinde yüksek gelir, primli ücret, karara katılma ve ekonomik ödüllendirme üzerinde durulmaktadır (Newman, 1985; Wenner ve Andersen, 2002; Fındıkçı, 2001, Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). İnsanların tek amacı para kazanmak mıdır? Şüphesiz bu sorunun cevabı hayır olacaktır. Çünkü insan, sadece rasyo – ekonomik varlık değil, “sosyal ve karmaşık” bir varlıktır. Yapılan bazı araştırmalarda artık para, “başarı, güç ve ait olma” ihtiyaçlarından sonra gelmektedir (Batlaş, 2001: 175). Bu yüzden sosyo – psikolojik araçların motivasyonda önemli bir yeri vardır.

Sosyo-psikolojik araçlar arasında ise, çalışmada bağımsızlık, sosyal statü ve saygı, güvenlik, ilginç iş, yükselme ve ilerleme, yapılmaya değer bir işe sahip olma, kişisel güç ve yetki sahibi olma ve sosyal etkinlikler yer almaktadır (Newman, 1985; Fındıkçı, 2001, Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; Aldemir, 1983; Peker ve Aytürk, 2000).

Örgütsel ve yönetsel özendiriciler arasında ise, amaç birliği, eğitim ve yükselme, yetki ve sorumluluk denkliği, kararlara katılma, etkin bir iletişim gibi unsurlar sayılmaktadır. Kurum içerisinde çalışanları motive etmek için yukarıda sayılan araçlara ilave olarak “iş genişletme”, “iş zenginleştirme”, “yarı otonom çalışma grupları”, “müzikli çalışma” ve “fiziksel koşulların iyileştirilmesi” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995) gibi araçlardan da yararlanılmaktadır.

3. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı

Bireyleri motive eden faktörlerin neler olduğu sorusu uzun süre çalışmaların ana konularından birisi olmuştur. Bu bağlamda da bireyleri çalışmaya teşvik eden faktörleri belirlemek ve güdülemeyi devam ettirebilmek için yöneticilere yol gösterecek çeşitli teoriler geliştirilmiştir (Koparan, 1997). Ancak motivasyonu tüm yönleriyle ortaya koyup açıklayan tek bir teori yoktur. Çünkü motivasyon kompleks bir konudur (Ataman, 2001).

Meşhur bir yönetim kuramcı olan Frederick Herzberg’in “Motivasyon Muhafaza Kuramı,” Maslow’un kuramından sonra en iyi bilinen motivasyon kuramı olarak kabul edilmektedir (Drafke ve Kossen, 1997). Herzberg’in

kuramı, “Çift Faktör Kuramı”/“Motivasyon – Hijyen Kuramı” olarak da isimlendirilmektedir (Hitt vd., 1989).

Herzberg kuramında, iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki üzerinde durmuş (Baysal ve Tekarslan, 1996), işin kendisi ile ilgili faktörlerin; iş tatmini ve artan verimlilik üzerinde pozitif etkileri olduğunu savunmuştur (Hodgetts, 1999). Dolayısıyla Herzberg, işin kendisi ile ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörleri “motive edici faktörler”, işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri de “hijyen faktörler” olarak tanımlamıştır.

Araştırma sonuçlarına göre Herzberg Motive Edici Faktörler ile Hijyen Faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Herzberg, 1966; Herzberg, 1996; Herzberg, 2002; Plunkett ve Attner, 1992):

Motive Edici Faktörler

- Başarı,
- Tanınma,
- İşin kendisi,
- Gelişme imkanları,
- İlerleme imkanları,
- Sorumluluk,
- Geri bildirim.

Hijyen Faktörler

- Denetim kalitesi (tarzı),
- Şirket kuralları ve politikası,
- Ücret,
- Çalışma koşulları,
- İş güvenliği,
- Kişisel yaşantı,
- Statü,
- Bireyler arası ilişkiler (astlarla, üstlerle, akranlarla).

Motive edici faktörler görüldüğü gibi doğrudan doğruya işe, işin içeriğine ve özüne yöneliktir. Hijyen faktörler ise genel itibariyle işin çevresi ile ilgili faktörlerdir. Motive edici faktörler bir bireyin sorumluluk, tanınma, başarı ve kendisini geliştirmesine imkan vermektedir. İşte bu yüzden Herzberg'in araştırması ile birlikte, yöneticilerin iş motivasyonuna olan bakış açılarının da değiştiği ifade edilmektedir. Artık yöneticilerin, çalışanların motivasyonunu, ücret artırma, yan ödemeler, teşvik primleri ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi çevresel faktörlerde aramalarının doğru olması genel kabul görmektedir. Örneğin Herzberg paranın hijyen faktör olduğuna inanır. Ancak yine de paranın önemli olduğunu söyler fakat bireyleri motive edeceğine inanmaz (Drafke ve Kossen, 1997).

McKenra da hijyen faktörlerin tek başına motive edici olmadığını belirtmiş ve hijyen faktörleri "hastalığı önleyebilir ama iyi sağlık getirmez" şeklinde yorumlamıştır. Başka bir ifadeyle hijyen faktörün yokluğu doyumsuzluğa sebep olacak ama varlığı doyuma sebep olmayacaktır. Doyumu sağlayan güdüleyici faktörlerdir. Herzberg'in yaklaşımında iş doyumu ve doyumsuzluğu birbirinin karşıtı değildir. Yani iş doyumunun karşıtı doyumsuzluk, doyumsuzluğun karşıtı da iş doyumu değildir (McKenra, 1987).

Hijyen faktörlerin varlığı motivasyon için gerekli fakat tek başına yeterli değildir. Herzberg bunların doyumsuzluğu minimize ettiğini söyler. "Bireylerin motivasyonu hem hijyen faktörlerin hem de motive edici faktörlerin mevcut olmasına bağlıdır" (Hitt vd., 1989).

Herzberg'in kuramı araştırmacılar tarafından ciddi şekilde sorgulanmıştır. Eleştiriler, Herzberg'in kuramını geliştirmek için kullandığı metot etrafında yoğunlaşmıştır (Hitt vd., 1989). Buna göre Herzberg gibi aynı metodolojiyi kullanan çalışmalar, büyük ölçüde Herzberg ile benzer sonuçlara ulaşabilirken, araştırmada kullanılan farklı metodlar, Herzberg'in sonuçlarını daha az destekler niteliktedir (Martin, 1998). Herzberg, "öykü anlatma" metodunu kullanmıştır. Bu metot yanıltıcı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Çünkü bireylerin, iş ortamı ile ilgili olarak tatmin edici şeyleri kendilerine, tatmin edici olmayan şeyleri de başkalarına ya da dış etmenlere bağlama eğiliminde oldukları ileri sürülmüştür (Davis, 1988). İkinci eleştiri noktası ise sadece sınırlı mesleklerin bir örnekleminin kullanılması yönündedir. Araştırma sadece mühendis ve muhasebeciler üzerinde yapılmıştır. Dolayısıyla, bunlar diğer çalışanlara (örneğin mavi yakalı işçiler) benzemezler (Hitt vd, 1989).

Kısaca kuramın genel olarak işgücünü temsil ettiği söylenemez. Üçüncü eleştiri ise, kuramda ücret, statü ve bireylerarası ilişkilerin motive edici niteliklerine yeterince önem verilmediği yönündedir (Davis, 1988). Eleştirilerin dördüncü boyutu, farklı ekonomik ve sosyo – kültürel yapıların göz önünde bulundurulması ile ilgilidir. Buna göre hijyen faktörler, gelişmemiş ve az gelişmiş ülkelerde motive edici bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda çift faktör kuramı refah düzeyi yüksek olan çalışanların motivasyonunu açıkladığı ileri sürülmektedir (Ataman, 2001). Başka bir ifadeyle, bu kuramın az gelişmiş ülkeler için geçerli olmadığı ifade edilmektedir. Çünkü bu gibi ülkelerde bireyler için öncelik temel nitelikli ihtiyaçların tatminidir. Örneğin Türkiye için de bu kuramın geçerli olduğunu söylemek oldukça zordur. Özellikle ülkemizde yaşanan ekonomik kriz döneminde hijyen faktörler, motive edici bir niteliğe sahip olabilmektedir. Kısaca, ekonomik güdüleme faktörleri olan ücret, çalışma şartları ve diğer çevresel şartlar ikinci planda kalmıştır. Bu yüzden kuramın evrensel boyutlarda geçerliliği sorgulanabilir (Sabuncuoğlu, 1982). Herzberg'in kuramına yöneltilen bir diğer eleştiri ise bireysel farklılıkların dikkate alınmaması yönündedir. Bir faktör bir birey için sadece hijyen olurken, diğer bir birey için motive edici olabilir (Drafke ve Kossen, 1997) Örneğin bazı çalışanlar başarıyı, sorumluluğu ve ilerlemeyi tercih etmezlerken, belki de bazıları yakın denetim, iyi belirlenmiş iş kurallarında makul ücretten daha fazla tatmin olurlar. Bazen de yakın denetim kırıncı olabilir.

4. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın örneklemini Selçuk Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi Hastanesinde asgari ücretle çalışan 250 hastane çalışanı oluşturmaktadır. Örneklem kapsamına alınan çalışanlar, yemek, temizlik, hasta bakımı ve bazı sağlık hizmetlerini yerine getiren kişilerden tesadüfi örneklem yöntemine göre seçilmiştir.

Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özellikleri tespit etmeyi amaçlayan sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde, hijyen ve motive edici faktörlere çalışanların verdiği önem ve fiziksel ortam – iş verimi arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır. Üçüncü bölüm performansı

etkileyen faktörleri, dördüncü bölümde ise, iş görenlerin örgütten beklenti ve tepkilerini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Toplanan veriler SPSS 11.00 paket programından yararlanılarak analiz edilmiştir. Analizde aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans dağılımı gibi istatistikî yöntemler kullanılmıştır.

5. Çalışmanın Bulguları

Tablo: 1 Aşağıda sıralanan faktörler mevcut işi yapmanızda ne kadar etkilidir?

	N	Mean
İş yerinin çalışma saatlerinin belli olması	250	4,09
Şartların sizi bu işe zorlaması	250	3,91
Başka iş imkanınızın olmaması	250	3,72
Bu işe ilginizin olması	250	3,24
Bu işin sözleşme veya kadro imk. olması	250	3,24
İşin toplumsal saygınlığı	250	3,09
İş yerinin size sağ. sos. imk. ve hizm. olması	250	2,90
Bu işle ilgili eğitiminizin olması	250	2,86
Daha önce bu iş kolunda çalışmış olmanız	250	2,72
İşte yükselme imkanının olması	250	2,69
İş yerinin evinize yakın olması	250	2,49
Ücretinin cazip olması	250	2,39

(1: hiç etkisi yok, 2: etkisiz, 3: biraz etkili, 4: etkili, 5: çok etkili)

Meram Tıp Fakültesinin çeşitli birimlerinde çalışan alt gelir grubuna dahil personele, mevcut işi yapmalarında Tablo 1 de sıralanan faktörlerin etkisinin ne olduğu sorulmuştur. Sorular 5’li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Burada temel amaç, “güdüleyici faktörler mi yoksa hijyen faktörler mi daha etkilidir” sorusunun cevabını bulabilmektir. Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere “çalışma saatlerinin belli olması” Türkiye koşullarında “mevcut şartların insanları herhangi bir işte çalışmaya zorlaması ve işin niteliğinin çok fazla önemli olması” ve “başka iş imkânının bulunmaması” gibi faktörlerin en yüksek değeri aldığı görülmektedir. Buna göre çalışanların mevcut işte olmalarında söz konusu faktörler etkili olmuştur. Başka bir ifadeyle Herzberg’de hijyen faktörler olarak kabul edilen bu üç unsurun, birey-

lerin mevcut işte çalışmalarında önemli bir etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo: 2 Aşağıdaki faktörler sizin için ne kadar önemli?

	N	Mean
SSK Primlerinin zamanında yatıyor olması	250	4,78
İşyerinin servis imkanının olması	250	4,26
Çalışma arkadaşlarınızla eşit muamele görmeniz	250	4,20
İşteki performansınız nedeniyle amirinizin takdiri	250	4,15
Sağlıkla ilgili imkanlarının olması	250	4,13
İşi yaparken elde ettiğiniz mutluluk ve tatmin	250	3,83
İşte çalışmanızın sağl. sos. çevre ve top. statü	250	3,71
Çal. iş ark. birlikte yapılan sosyal faaliyetler	250	3,60
İşle ilgili kararlara katılma imkanı	250	3,58
İşin kişiliğinizi geliştirmesi	250	3,32
İşyerinin sizi eğitmesi ve mesl. edinmenize im. vermesi	250	3,28

(1: hiç önemi yok, 2:önemsiz, 3: biraz önemli, 4: önemli, 5: çok önemli)

Araştırma kapsamına alınan alt gelir gurubu personel için çalıştığı iş açısından en önemli faktörlerin neler olduğu tespit edilmek istenmiş; elde edilen sonuçlar Tablo 2’de düzenlenmiştir. Genel olarak bakıldığında en yüksek değerler yine işin kendisi ile ilişkili unsurlar değil çalışma ortamı yani işin çevresi ile ilişkili unsurlardır. Bu faktörler de Herzberg’de hijyen faktörler arasındadır. Çalışmada Herzberg’in hijyen faktörler dediği ve işin çevresiyle ilgili olan unsurlar, motive edici faktörlere göre daha yüksek ortalama değerler almıştır. İşgörenlerin işin çevresiyle ilgili olan ve hijyen faktörü olarak değerlendirilen “SSK primlerinin zamanında yatıyor olması” nedeniyle mevcut işlerini yaptıkları yönündeki yargıya verdikleri ortalama değer 4.78’dir. İkinci sıradaki unsur ise işyerinin toplu taşıma hizmetinin olmasıdır (4.26). İşgörenler arasında eşitlik ilkesine verilen önemi sorgulayan ve eş değerleriyle aynı muameleye maruz kalmalarına verdikleri önemin ortalaması ise çalışmada 4.20 ortalama puan olarak bulunmuştur.

Tablo 1 ve Tablo 2 birlikte değerlendirildiğinde araştırma kapsamına alınan çalışanların motive edici faktörlere, hijyen unsurlara oranla kısmen daha az değer verdikleri görülmektedir. Motive edici kategoride değerlendirilen, “işte gösterildiği performansın takdir edilmesi” yargısı 4.15, “iş yapmaktan

elde edilen tatmin” yargısı 3.83, “hastanede çalışmanın sağladığı sosyal statü” nedeniyle işin tercih edilmiş olmasının aldığı ortalama değer ise 3.71 olarak gerçekleşmiştir. Yine en düşük ortalama değerleri alan işle ilgili kararlara katılmanın sağladığı doyum (3.58), yaptıkları işin kişiliklerini geliştirdikleri yönündeki inançları (3.32) ve mevcut işlerinin onların eğitimine katkı sağladığı yönündeki yargıları (3.28) ifadelerin alması motive edici faktörler olarak adlandırılan bu kategoride yer almaktadırlar.

Çalışma verilerinin analizinden elde edilen sonuçlara göre; iş görenler, işten çıkarılma korkusuyla “daha fazla çalışmaya” hayır diyemeyeceklerini beyan etmişlerdir. Katılımcıların %54,4’ü işten çıkarılmamak için performanslarını artıracaklarını ifade etmişlerdir. Yine yapacakları işten “daha fazla iş verilmesi” veya sık nöbet yazılması durumunda katılımcıların %47,8’i tepki göstermeyeceklerini ifade etmişlerdir. Hastanenin taşıma olanaklarının iptal edilmesi durumunda motivasyonlarının ve verimliliklerinin düşeceğine inanların oranı ise %56’dır. Buna göre alt gelir grubu çalışanları psiko sosyal özellikteki motivasyon unsurlarıyla ilgililer ancak işin çevresel faktörüne biraz daha fazla ilgilidirler. Onlar için önemli olan işlerine devam edebilmektir.

Araştırma kapsamına alınan çalışanlara, işyerinde kendileri ve iş ortamlarına ilişkin bir olumsuzluğun ortaya çıkması durumunda gösterecekleri tepkinin ne olabileceği sorulmuştur. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %43,4’ü sessiz kalacaklarını ve o şartlarda işlerini yürüteceklerini ifade etmiş; %30’u işten ayrılacaklarını belirtmiştir. İş yavaşlatma, işe geç gelme, kaytarma ve huzursuzluk çıkarma gibi yollarla tepkilerini göstereceklerini ifade edenlerin oranı ise sadece %28,4’tür. Bu sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde çalışanların iş güvencesini ön planda tuttukları görülmektedir.

Çift faktör kuramı çeşitli ampirik çalışmalarla denenmiş ve günümüzde de farklı boyutlar da denenmektedir. Bu araştırmalardan kuramı destekleyenler olduğu gibi eleştiren ve değişik sonuçlara ulaşanlar da söz konusudur. Örneğin George R. Allen bir tasarruf ve kredi kurumunda çalışan kadınlar üzerinde yaptığı araştırmada, Herzberg’in hijyen faktörler olarak belirlediği üst – ast ilişkilerinin kadınlar için motive edici olduğunu ortaya koymuştur (Türko, 1988). Herzberg’in araştırmalarını 50 muhasebeci ve 82 mühendis kullanarak kopya eden Wernimont da hem hijyen hem de motive edici faktörlerin her ikisinin işle ilgili tatmin ve tatminsizlik hislerine sebep olduğunu

vurgulamıştır (McKenra, 1987). Ay (1995), bugüne kadar yapılan çalışmaların birçoğunda ücretin bir motive edici unsur olarak kabul edildiğini belirtmektedir. Gökçe (1995) de Konya'daki kamu kurumlarında yaptığı bir araştırmada, çalışanların büyük bir çoğunluğunun “adil ve tatmin edici bir ücret” beklediklerini vurgulamaktadır. Farklı bir boyutu ile Şahin, Kamu ve Özel sektör yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmalarda ücretin iş tatmini ile ilişkisinin var olduğunu ancak bu ilişkinin çok güçlü olmadığını ortaya koymaktadır (Şahin, 2003; Şahin, 2004).

Bunlara ilave olarak Bakan, “motivasyon ve performans” isimli kitabında ücretin tek başına bir motive edici faktör olmadığını, çalışanları motive edebilmek için sorumluluk, eğitim ve gelişme, saygı görme, terfi, takdir ve kararlara katılma gibi motive edici faktörlerin dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır (Bakan, 1995)

Araştırmada elde edilen sonuçlar, Bakan destekler niteliktedir. Çalışanların %68,8'i, işte gösterecekleri fazla performansın ekonomik olarak ödüllendirilecek olmasının kendilerini motive edeceğini belirtirken; ekonomik olmayan diğer motive edici unsurlar tarafından performanslarının daha da artacağını ifade edenlerin oranı ise, %31,2'dir.

Araştırmamda elde edilen bulguların düzenlendiği Tablo 2'ye bakılacak olursa aslında alt gelir grubu ve az gelişmiş ülke çalışanlarını, bazı araştırmacıların vurguladığı gibi sadece hijyen faktörler motive etmemektedir. Bunların yanı sıra çalışanlar, Herzberg'in motive edici faktörler olarak sıraladığı unsurları da önemsemekte ve yüksek değer vermektedirler. Başka bir ifadeyle araştırma kapsamına alınan alt gelir grubu çalışanları, hem hijyen hem de motive edici faktörleri iş tatmini ve tatminsizliği açısından önemsettiklerini belirtmektedirler.

Sonuç ve Değerlendirme

Çift faktör kuramı çeşitli ampirik çalışmalarla denenmiş ve günümüzde de farklı boyutlar da denenmektedir. Bu araştırmalardan kuramı destekleyenler olduğu gibi eleştiren ve değişik sonuçlar bulanlar da söz konusudur.

Herzberg'in kuramı araştırmacılar tarafından ciddi şekilde sorgulanmış ve eleştirilmiştir. Eleştirilerin, Herzberg'in kuramını geliştirmek için kullandığı

metod etrafında yoğunlaştığı söylenebilir. Buna göre Herzberg gibi aynı metodolojiyi kullanan çalışmalar, büyük ölçüde Herzberg ile benzer sonuçlara ulaşabilirken, araştırmada kullanılan farklı metodlar, Herzberg'in sonuçlarını daha az destekler niteliktedir

Farklı ekonomik ve sosyo – kültürel yapıların göz önünde bulundurulmaması, sınırlı mesleklerin bir örnekleminin kullanılması, bireysel farklılıkların dikkate alınmaması gibi hususlar Herzberg'in Kuramına yöneltilen eleştirilerin başında gelmektedir. Bir faktör bir birey için sadece hijyen olurken, diğer bir birey için motive edici olabilir. Örneğin bazı çalışanlar başarıyı, sorumluluğu ve ilerlemeyi tercih etmezlerken, belki de bazıları yakın denetim, iyi belirlenmiş iş kurallarında makul ücretten daha fazla tatmin olurlar. Netice de Herzberg'in kuramına yönelik çeşitli araştırmalar yapılmış sonuçlar birbirinden farklı çıkmıştır. Tekrar vurgulamak gerekirse bu araştırmalardan kuramı destekleyenler olduğu gibi eleştiren ve değişik sonuçlar bulanlar da söz konusudur. Herzberg'in Çift Faktör Kuramının, sosyo-kültürel boyutlar, bireysel farklılıklar, kullanılan metot ve seçilen örneklemeler vb. farklılıklar nedeniyle elde edilen değişik bulgular bağlamında evrensel bir nitelik taşımadığı rahatlıkla söylenebilir.

Söz konusu bu araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde Herzberg'in kuramını destekler bir sonuç ortaya çıkmamaktadır. Çünkü araştırma kapsamına alınan alt gelir grubu çalışanları, iş tatmini ve tatminsizliği açısından hem hijyen hem de motive edici faktörlere hemen hemen aynı derecede önem verdiklerini ortaya koymuşlardır.

Kaynakça

- Aldemir, M. Ceylan (1983). "Yöneticilerin Güç Tipleri ile İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler", **AİD**, C. 16, S. 1.
- Arık, Alev (1996). **Motivasyon ve Heyacana Giriş**, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- Ataman, Göksel (2001). **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul.
- Ay, Ü. ve H.K. (1995). "Örgütsel İş Doyumu Etkenleri ve Doyum Üzerine İlişkin Yurt kur'da Bir Araştırma", **Ç.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 1.

- Bakan, İ.(1995). Motivation and Performance, MBA Dissertation, Convery University.
- Batlaş, Acar (2001). **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 2. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul,
- Batlaş, Acar “Motivasyon: İnsanlar Nasıl Daha İyi Çalışır”,
<http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/aa/aahc.asp> (04.05.2002).
- Baysal, Can ve Erdal Tekarslan (1996). **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, İstanbul.
- Bingöl, Dursun (1997). **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Beta Basım Yay., İstanbul.
- Davis, Keith (1988). **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, Çev: Kemal Tosun vd., 3. Baskı, İstanbul.
- Drafke, Michael W. and Stan Kossen (1997). **The Human Side of Organizations**, Addison Wesley, New York.
- Gökçe, Gülise (1999). “Kamu Kurumlarında İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı: 4, Isparta.
- Herzberg, Frederick (2002). “Hygiene on Motivation”
<http://ehostvgw7.epnet.com/ehost/asp?key>, (17.05.2002).
- Herzberg, Frederick (1966). **The Theory of Motivational and Maintenance Needs**, Arizona State University.
- Herzberg, Frederick (1996). **Work and The Nature of Man**, World Publishing Company.
- Hitt, Michael A R. Denis Middlemist and Robert L. Mathis (1989). **Management Concepts and Effective Practice**, Third Edition, West Publishing Company, San Francisco.
- Hodgetts, Richard M. (1999). **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, 2. Baskı, İstanbul.
- Koparan, Celil (1997). **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: İnan Özalp, Açıköğretim Fakültesi Yay., No: 521, 1. Baskı, Eskişehir.
- Martin, John (1998). **Organizational Behaviour**, International Thomson Business Press, Boston.
- McKenra, Eugore F. 1987 (). **Psychology In Business, Theory and Applications**, London,
- Newman, William H. (1985). **Yönetim; İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, Çev: Kenan Sürgüt, 4. Basım, Yetkin Yayınları, Ankara.

- Ömer Peker ve Nihat Aytürk (2000). **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara,
- Özgen, Hüseyin Azim Öztürk ve Azmi Yalçın (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Kitabevi, Adana.
- Özkalp, Enver vd., (1998). **Örgütsel Davranış**, Editör: Enver Özkalp, 3. Baskı, Açıköğretim Fakültesi Yay. No: 496, Eskişehir.
- Plunkett, Warren R. and F. Raymond Attner (1992). **Introduction To Management**, Plus – Kendt Publishing Company, Boston.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1982). **Endüstriyel Davranışlar**, İ.T.İ.A., İşletme Fakültesi Yayın No: 10, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (1995). **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Şahin, Ali (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2004, Sayı:11. Konya.
- Şahin, Ali (2003). “Yöneticilerin İş Tatmini ve Memnuniyeti” S.Ü.İ.İ.B.F.Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 5, Konya.
- Şahin, Ali (2003). Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu, Yayımlanmamış *Doktora Tezi*, Konya.
- Sencer, Muzaffer (1982). “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral”, **AİD**, C. 15, S. 1, TODAİE, Ankara.
- Türko, Metin (1988). **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Ankara.
- Wenner, Tara, A. ve Arthur Andersen, “Çalışanlar Gerçekten Ne İstiyor?”, <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/aa/aahc.asp> (18.04.2002).