

Herzberg'in çift-faktör teorisi bağlamında motivasyon: Şeytan Marka Giyer filmi

Nurdan Kayım*

Öz

Çalışanların kurumsal aidiyetlerinde ve çalışma yaşamlarında güdüler çok önemli bir yere sahiptir. Bu güdüler aslen yönetilebilir niteliktedir ve yönetimin bu güdülerin farkına vararak çalışanların beklentilerine yönelik stratejik çözümler üretebilmesi önemlidir. Herzberg bu noktada çalışanları motive eden faktörleri ikiye ayırarak motivasyonel ve hijyen faktörler olarak nitelendirmiştir. Hijyen faktörler bir kurumun doğası gereği olması gereken ve olması halinde kişiyi motive etmeyen ancak olmaması halinde ise çalışan iş sürekliliğini tehlikeye düşüren faktörler olarak nitelendirilirken; motivasyonel faktörler bireylerin iş başarılarını artıran, daha fazla performans sergilemesi yönünde tetikleyerek hem kurumun hem de çalışanların kazanç elde edebileceği faktörleri oluşturmaktadır. Bu noktada hijyen faktörler olmadan motivasyonel faktörlerin sağlanması ya da salt hijyen faktörlere yönelik bir yönetsel eğilimin olması ideal bir yönetim süreci için yeterli değildir. Çalışmamız kapsamında motivasyonun çalışma hayatındaki yerini saptamak amacı ile motivasyon kavramı kapsamlı bir şekilde ele alınarak çalışma hayatındaki yeri ve etkileri üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda Herzberg'in teorisindeki motivasyonel ve hijyen faktörleri daha anlaşılır kılmak adına örnek teşkil eden "Şeytan Marka Giyer" filmindeki faktörler incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: Motivasyon, Herzberg, çift faktör teorisi

Araştırma makalesi Research article

Geliş - Submitted: 10/12/2018

Kabul - Accepted: 27/12/2018

Atıf – Reference: Kayım, N. (2018). Herzberg'in çift-faktör teorisi bağlamında motivasyon: Şeytan Marka Giyer filmi. *Nosyon: Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi*, 1, 31-45.

Motivation in the context of Herzberg's two-factor theory: *The Devil Wears Prada* movie

Abstract

Motives have a very important place in terms of workers' corporate belonging and working life. These motives are indeed controllable and it is important for the management to recognize these motives and produce strategic solutions according to the expectations of the workers. At this point, Herzberg classified the motivating factors as motivational factors and hygiene factors. Hygiene factors must exist by institutions nature, although the presence of hygiene factors does not motivate the person; the absence of the hygiene factor is defined as something that endangers the working continuity of the workers. Motivational factors are the factors that can increase the working success of individuals and trigger them to perform more. At this point, it is not enough for an ideal management process to provide motivational factors without hygiene factors or to have a managerial tendency based upon only hygiene factors. In order to determine the place of motivation in the working life within the scope of our study, the concept of motivation has been studied comprehensively and its place and effects on working life have been emphasized. In this context, the factors in *The Devil's Wears Prada Movie* are analysed in order to clarify the motivational and hygiene factors in Herzberg's theory.

Keywords: Motivation, Herzberg, the two-factor theory

Giriş

Motivasyon, kurum çalışanlarının inisiyatif alma ve bunu sürdürme eğilimlerini tetikleyen en önemli etmenlerden biridir. Nitekim bir kurumda motivasyonel faktörlerin olması çalışanları

* İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, E-posta: nurdanbayraktar1@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9096-5225

kişisel ve örgütsel etkinlik seviyesine yükseltebileceği gibi olmaması kurumsal sadakati olumsuz etkilemekte ve uzun vadede büyük maddi kayıplara sebebiyet vermektedir.

Çalışanların ne tür ihtiyaçlarının olduğunu saptanabiliyor olması ihtiyaçların giderilebilmesi kadar önemlidir. Başlangıçta küçük bir sorunmuş gibi görünen ancak geçen zamanla birlikte gitgide devleşerek hayatın bütününe etkileyen çözümsüz bir hastalık gibi değerlendirmek gerekecektir. Nitekim bireyler günlük yaşantılarında aslında çok da önemli görmedikleri bir rahatsızlığa olan müdahale için geç kaldıklarından dolayı yaşamlarını yitirebilmektedirler. Kurumların işleyişi de bireylerin günlük yaşamından farksızdır. Onlarca çalışanı ile birlikte adeta bir organizmaya dönüşen kurumlar içerisinde kurumun geleceğini tehlikeye düşürebilecek en ufak bir hastalığın, yani motivasyonu tehlikeye iten en ufak bir unsurun olması kısa vadede sorun değilmiş gibi algılansa da uzun vadede kurumların en önemli sermayeleri olan çalışanlarını kaybetmeye hatta ve hatta sürdürülebilirliklerini tehlikeye atmaya sebebiyet verebilmektedir.

Motivasyon kavramının ya da Türkçe ifadesi ile isteklendirme kavramının özünü “Movere” kelimesi oluşturmaktadır. Movere ise esasen etkilemek, istek uyandırmak, tetiklemek anlamında kullanılmakta ve bireyleri belirli hedefler doğrultusunda davranışa yönlten bir etken olarak tanımlanmaktadır (Harmancı, 2008, s. 53). İhtiyaç uyandırma ve belli bir yönde davranış eğilimi oluşturma olarak da tanımlanabilir (Varol, 1993, s. 89). Motivasyon, dünyayı yerinden oynatacak kadar güçlü bir kaldıraçtır. Çünkü motivasyon insan gücünün kullanılabilmesi için çok ciddi ve başarılı bir yöntemdir (Aydın & Değirmenci, 2016, s. 43). Motivasyon sürecinde öncelikle bireyi motive olmaya yönlten bir ihtiyacın olması gerekmektedir. Söz konusu ihtiyacı karşılamaya ilişkin bireyde bir dürtü ve bu dürtüyü eyleme dönüştüren bir güdünün oluşması ve eyleme dönüşmesi ile güdülenme gerçekleşir. Bu sayede de kişi ihtiyacının karşılanması ile doyuma ulaşır ve motivasyon süreci gerçekleşmiş olur.

Motivasyonun temeli güdülere dayanmaktadır. Güdü ise talep, gereksinim ve eğilimleri içeren bir kavramdır. Acıkmak, susamak ve cinsellik gibi fizyolojik gereksinimler dürtü; eğlenmek gibi insani dürtülere ise ihtiyaç denilmektedir (Cüceloğlu, İnsan ve Davranışı, 1993, s. 229-230). Güdü kavramı, “kaynağı us olan neden”, güdülenme kavramı ise güdüyü gerçekleştirmek üzere harekete geçme (Püsküllüoğlu, 2012) olarak da tanımlanabilmektedir. Motivasyon kavramının özü olan motiv ise ansiklopedik sözlüklerde “bir kişiyi belli bir eyleme, bir davranışa iten neden, çıkar ya da herhangi bir öge” (Büyük Larousse, 1986) olarak tanımlanmaktadır. İnsanı harekete geçiren itici güçler olan motivlerin temelinde insanların gereksinimleri yani ihtiyaçları yatmaktadır. İnsanlar gereksinimlerini bazen daha açık bir biçimde oraya koyarken bazen dile getirmek konusunda çekimser yaklaşabilmektedir. Bu durumda söz konusu gereksinimin motivleşmesi için tetiklenmesi gerekir (İnceoğlu, 2011, s. 135). Özellikle iş hayatında bazı çalışanlar ihtiyaçlarını kolayca ifade edebilirken bazıları da kendilerini ifade edememektedir. Aslında tüm çalışanlar ihtiyaçlarının farkındadır ancak bazen kişilik yapısı, bazen ihtiyacı dışa vurmayı sağlayacak bir tetikleyicinin olmaması ya da yönetim yapısı gibi nedenlerle ihtiyacını talebe dönüştürmeden ihtiyacın giderilmesini beklemekte ve çalıştığı kuruma karşı olan pozitif tutumunu negatife doğru yöneltebilmektedir. Bu nedenle ideal bir yönetici, kişilerin ihtiyaçlarını saptayarak bu ihtiyaçlar doğrultusunda bastırılmış ihtiyaçların dışavurumunu sağlamalıdır. Aksi durumda çalışma ortamında dedikodunun yaygınlaşması, olumsuz söylemlerle olumlu düşüncede olan çalışanların motivasyonlarının törpülenmesi hatta kurumsal aidiyetin kaybedilerek işten çıkmaların artışı gibi sonuçlarla karşı karşıya kalmak mümkündür.

İşlerinden memnun olarak çalışanların daha verimli oldukları varsayımından hareket eden yöneticiler ve araştırmacılar senelerce, çalışanları tam olarak neyin tatmin ettiğini bulmaya uğraşmışlardır. 1970’lerin ortalarına kadar bu konuya ilişkin en az 3000 araştırma yayınlanmıştır. İş koşulları, maaş, yönetim, terfi, iş arkadaşları ve daha birçok unsurun işe karşı duyulan memnuniyeti etkilediği ileri sürülmüştür. İşten memnun olmama durumunun, işten

ayrılmaları ciddi şekilde etkilediği görülmüştür. Bir çalışanın işten ayrılması, yeni birinin işe alınması ve eğitimi için yapılması gereken ortalama masraf 2.500 dolar civarındadır. Bu masraf duruma göre 1.500-1.200 dolar arasında değişmektedir (Jandit, 2002, s. 124). Yani, çalışanların işten ayrılmaları karlılığı da etkilemektedir.

Motivasyon süreci üç temel unsuru içermektedir. Bunların ilki; davranışa neyin neden olduğu, ikincisi davranışı neyin yönlendirdiği, üçüncüsü ise bu durumun nasıl sürdürülebilir kılındığı ile ilgilidir (Anık, 2000, s. 80). Motivasyon kaynağını öğrenmek kişinin odaklanma şeklini, bir amaç doğrultusunda hareket ederken nereden destek aldığını, karar alma süreçlerini nasıl beslediğini ortaya koyar. Bu da davranışı neyin harekete geçirdiğinin cevabını vermektedir. İnsanları harekete geçiren güç olan motivasyon “dış/dışsal motivasyon” ve iç/işsel motivasyon” olarak ikiye ayrılır. Dış motivasyon odaklı olan kişiler motoru arkada olan ittirmeli arabalar gibidir. Bu insanlar bir fikir oluşturup, kanaat getirip, karar verirken kendi dışında bulunan kaynaklara ve kişilere, onların düşüncelerine, söylediklerine ihtiyaç duyarlar (Çam, 2013, s. 196). İç motivasyon ise bireyin kendi zihinsel süreçlerinin beklentileri ile olan uyumu sonucunda ortaya çıkmaktadır. Özünde, içsel motivasyonlar aşırı derece tatmin edici ya da karmaşık bir görünüm alabilmektedir. Mesela para her ne kadar kısa vadeli bir teşvik gibi görülse de zaman zaman içsel motivasyonlar için telafi edilmesi gereken bir işaret olarak da değerlendirilebilmektedir (Andersen, Murphy & Börsch, 2016, s. 74). Çünkü kişi ihtiyaçlarının karşılanması noktasında tatmin yaşamadığı denge sistemi devreye girmez ve birey doyumuna ulaşamaz.

Davranışı neyin kanalize ettirdiğini anlamlandıran iç ve dış motivasyonun haricinde söz konusu hareketin nasıl korunduğu ve sürekli kılındığı da önemlidir. Özellikle iş hayatında çalışanların motivasyonlarının oluşturulması kadar bu motivasyonun korunması da önemlidir. Kurumlar çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamanın ötesinde destekleyici yaklaşımlarla çalışanlarının motivasyonlarını dinamik tutmayı hedeflemektedirler. Ancak söz konusu yaklaşımı güden kurumların bu çalışmayı bir kere yapması ve çalışanlarından bundan sonraki çalışma yaşamları süresinde daimî bir motivasyon içinde çalışmalarını beklemesi fazla iyimser bir yaklaşım olacaktır. Çalışmamız kapsamında motivasyonun iş yaşamındaki yeri üzerinde durulacak, motivasyon unsurları Herzberg’in Çift Faktör Teorisi bağlamında ele alınacaktır. Akabinde çalışma hayatını konu edinen film incelemesi ile konunun somutlaştırılması sağlanacaktır.

1. Motivasyonun çalışma hayatındaki yeri ve unsurları

İnsan davranışlarının ve bireylerin tercih yapmasının temelinde yatan sebepler motivasyon kavramı ile ilişkilidir. Bir insanın neden a ürünü değil de b ürünü satın aldığı, c partisine yerine d partisine oy verdiği, x kurumda değil de y kurumda çalışmayı tercih ettiğini anlayabilmek için motivasyon konusunun tahlil edilmesi gerekmektedir (Kalender, 2000, s. 37). İşlerinden memnun olarak çalışanların daha verimli oldukları varsayımından hareket eden yöneticiler ve araştırmacılar uzun yıllar boyunca, çalışanları tam olarak neyin tatmin ettiğini bulmaya uğraşmışlardır. 1970’lerin ortalarına kadar bu konuya ilişkin en az 3.000 araştırma yayınlanmıştır. İş koşulları, maaş, yönetim, terfi, iş arkadaşları ve daha birçok unsurun işe karşı duyulan memnuniyeti etkilediği ileri sürülmüştür (Jandit, 2002, s. 123).

O’Nell’in aktardığı gibi “Konfüçyüs, devlet adamlarından biri insanları nasıl ciddi ve sadık kılabilirim ki hevesle çalışsınlar diye sorulduğunda ‘onlara başkanlık ederken saygınlığı eksik etme ki, ciddi olsunlar. Babaca ve şefkatli ol ki, sadık olsunlar. İyiyi teşvik et, acemiye öğret ki hevesli olsunlar’” (2016, s. 164) şeklinde yanıt vermiştir. Araştırmalar göstermektedir ki çalışanların ihtiyaçlarının farkında olan kurumlar daha uzun vadeli başarılarla imza atmaktadır. Nitekim kurumların bu tutumu bireylerin kurumsal aidiyetini de geliştirmekte ve çalışmaya yönelik motivasyonlarını kamçulamaktadır. Bu noktada yöneticilerin de yaklaşımları

çalışanlar üzerinde önemli etkilere sahiptir. Mesela “bir yönetici çalışanlarına övgü yağdırdığında çalışanlar da işlerine daha sıkı sarılmaktadır” (Rosenberg, 2017).

Çalışanların görevlerinde ihtiyaç duyacakları yaratıcılık ve yerine getirdikleri işlerden sağlayacakları doyumunu yükseltmeye yönelik olarak düzenlenen esnek örgüt yapıları, örgüt içinde uyumlu bir ortamın oluşmasına yol açmaktadır. Çevresel değişimlere uyarlanabilen sosyal yapı etkililikle motivasyonun yükselmesine yol açacaktır. Çünkü görevlerin yerine getirilmesinden kaynaklanan tatminler fazlalaşacaktır (Şimşek, 2002, s. 57).

Çalışanların verimliliğini arttırmada maddi teşvik önemli bir yer tutmaktadır ve motive edici faktörlerin bütünlüğü içinde maddi teşviklerin rolünü anlamak daha kolaydır. Örneğin, düşük ücretli çalışanlar alacakları ücretin her bir kuruşuna tamah eder. Yüksek ücretli çalışanlar ise işleriyle özdeşleştiklerinden ötürü paraya daha az önem verirler. Burada paranın yerini, hareket serbestisi ve başarının onaylanması almaktadır (O'Neil, 2016, s. 124). Bu da motivasyon unsurlarının kişi özelinde doğru saptanmasının önemini vurgular niteliktedir. Çoğu çalışana ilginç, zorlayıcı bir görev, başarıya ve daha ileri sorumluluklar üstlenme fırsatı gibi içsel ödüllerin diğer faktörlere göre çok daha fazla motive ettiğini söylemek mümkündür. Bu içsel etmenler insanların ruhunun derinliklerinde yatan gelişme ve başarıya gereksinimine yanıt verir. Dolayısıyla sanılanın aksine, çalışanları motive etmenin gerçek anahtarı övgü, cezalandırma ya da tehdit, hatta para da değildir (Harvard Business Essentials, 2008, s. 154). Kurumlarda, çalışanlarının motivasyonunu sağlamayı ve bunu korumayı ilke edinen yöneticilerin titiz yaklaşımı ve çalışanların beklentilerine hitap ederek onları gerçekten motive edecek bir tutumun sergilenmesi gerekmektedir.

Motivasyon kaynakları çok karmaşıktır ve bir çalışan için motive edici olan bir faktör bir başka çalışan için aynı sonucu doğurmayabilir. Bu nedenle en çok motive edici olduğuna inanılan ücret değişikliklerinin etkisi de beklenen sonucu vermez (Andersen, Murphy, & Börsch, 2016, s. 73). ABD ve Japonya’da düzenlenerek insanları gerçekten neyin motive ettiğini sorgulayan anket sonuçları Tablo 1’de bu konuyu daha açıklayıcı hale getirmektedir.

Tablo 1. Motivasyon Faktörlerinin Derecesi

ABD	Japonya	Motivasyon faktörleri
1	1	Daha çok stratejik direktifler
2	3	Daha çok enformasyon
3	2	Proje planlamasına daha fazla katılım
4	6	Daha az örgütsel bürokrasi
5	4	Dışarıdan gelen fikirlere açıklık
6	5	Daha az rutin iş
7	8	Daha fazla hizmet içi eğitim
8	7	Terfi için daha çok umut
9	9	Daha yüksek ücretler

Kaynak: O'Neill, H., 2016, *İstekli Olmanın Gücü ve Başarının Kaynağı (Etkili Motivasyon)*, İstanbul: Siyah Beyaz Yayınları, s. 124.

Birbirinden farklı dokuz farklı motivasyon faktörü arasında daha yüksek ücret her iki ülkede de son sırada yer almaktadır. Aynı şekilde terfi imkânları, eğitim gibi faktörler de sıralamada geri planda bulunmaktadır. Öte yandan daha çok stratejik direktifler alınması ve bireylerin yaratıcı yeteneklerini kullanmaya sevk edici bir tutum sergilenmesi, çalışanın çok daha fazla enformasyonla beslenerek zengin bir birikim elde edebiliyor olması ve projelerde aktif katılım sağlayarak kendi değerinin farkındalığını artırabilmesi güçlü motivasyon unsurları arasında yer almaktadır. Bu sonuç, çalışanların dışsal değil içsel etmenler ile çok daha fazla motive olduğu yorumunu doğrular niteliktedir.

Motivasyon faktörleri bir işin özünde bulunmaktadır. Onların varlığı, çalışanlarda inisiyatif yaratma eğiliminde olup, onları kişisel ve örgütsel etkinlik seviyesine yükseltir (Allen & Gilmore, 1993, s. 101). Ancak kimi zaman pek çok faktör ve olanak devreye girse dahi bireylerin yeterli motivasyon düzeyine erişemediği sonucu ile de karşılaşmak mümkündür.

Çünkü iş motivasyonu kimi zaman bireyin kendi yapısından da kaynaklanabilmektedir. Burada yöneticilerin görevi, söz konusu kişilik özelliklerini bilerek ona göre davranmak ve zaman israfını önlemektir. Birey ancak bu yaklaşım ile motivasyonunu tekrardan oluşturabilir.

Çalışanların işe ilgilerinin zayıf olması, sıklıkla görünmeleri gibi işaretler motivasyonlarının olmadığını göstergesidir. Bu çalışanlar birimin amaçlarından çok unvanlarla uğraşırlar ve bunu gidermeye yönelik yapılan danışma toplantıları hep aynı şekilde sonuçlanır: Değişmeyi kabul ederler ama bu yönde bir çaba göstermezler (Harvard Business Essentials, 2008, s. 154). İşte bu durum bireyin tamamen kendisinden kaynaklı bir motivasyon problemi. Yani sorun birey tipi ile doğrudan ilintilidir.

Motivasyon sürecini sekteye uğratan birey tipleri şöyledir (Can, 1992, s. 277):

- **Tanınmayı isteyenler:** Masaları sürekli yoğun, dağınık ve iş üstündeymiş gibi görünen bu kişiler için önemli olan iş yapmaktan çok yoğun görünmektir. Detaylara takılarak planlarına uyamayan bu kişilerde zaman kaybı kaçınılmazdır.
- **Gereğinden çok özen gösterenler:** Kendilerini mükemmeliyetçi olarak da ifade eden bu kişiler hayatlarının hiçbir zamanında boş zamana sahip değildir. İşlerine özenseler dahi çok ağır yaparlar.
- **Zaman delisi kişiler:** Aşırı mükemmeliyetçi olan bu kimseler her anı değerlendirmek adına çevrelerini zaman zaman sıkboğaz edebilir ve işin özünden kopabilirler.
- **Sürekli şikâyet edenler:** Çevreleri konusunda iyi bir gözlemci gibi görünen ve neredeyse her şeyden tatmin olmayarak eleştiren kişilerdir.
- **Ben sana gösteririmciler:** Aşırı alınganlık sonucunda işlerin ilerleyişini dahi sekteye uğratabilecek olan kişilerdir.
- **Kendiliğinden ortaya çıkan işleri sevenler:** İşi akışına bırakmayı seven, plan yapmaktan hoşnut olmayanlardır.
- **Korkaklar:** İnisiyatif almaları halinde hata yapacak olmaktan çekinen, saniyeler alabilecek bir işi dahi saatlere yayabilen tiplerdir.
- **Umursamazlar:** Hızlı çalışmayan, çalışmaktan çok zevk almayan ve sadece alacağı maaşa odaklanan, adeta ben cebime girene bakarım diyen kişilerdir.
- **Aşırı örgütlenmişler:** Sürekli planlı ve programlı bir çalışma sürdüren, bu planı bozmamak uğruna zaman zaman iş sürekliliğini sekteye uğratan kişilerdir.

İnsanların her biri farklıdır ve bir kez daha asla bir araya gelmeyecek incelikli etkenlerin bileşkesidir. Kişinin kim ve ne olduğu da geniş ölçüde kalıtım, toplum, eğitim, aile ve dostlar tarafından şekillenmiştir. Ancak aynı zamanda bunlar akıl ve duygusal enerji üzerinde şimdi ya da ileride karmaşık, şaşırtmacalı ve şiddetli istekleri de beraberinde getirerek (Buscaglia, 1987, s. 111) farklı davranış ve motivasyon çeşitlerine yol açabilmektedir. Bu nedenle gerçek bir motivasyon planlamasında kişi tüm yönleri ile değerlendirilmelidir.

Çalışanların motivasyonunun sağlanması önemlidir. Motivasyonun sağlanması noktasında çalışandan kaynaklanan nedenlerin ötesinde yönetim ve kurumsal yaklaşımlardan kaynaklanan etmenler sonucunda da motivasyon sürecinin başlangıcı sekteye uğrayabilmektedir. Çünkü fırsatlar, destek, istek ve bağlılıktan oluşan algı ve tutumlar, tepe yönetimin istekliliği, tarihsel süreçte görülen uygulamalar, sahip olunan çalışan katılımı, uygulamaların oluşturduğu örgüt yapısı ve çalışma ortamı da motivasyon sürecinin başlamasında önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle terfi, sorumluluk gibi motivasyonel unsurların devreye girebilmesi noktasında yöneticilerin de çalışanından bazı beklentileri doğmaktadır.

Çalışanları yaptıkları herhangi bir işte motive etmek için yönetim tarafında ön gereksinim duyulan algılar dört temel grupta toplanmaktadır (Yıldırım, 2011, s. 103):

- Anlamlılık, işin bireyin ideal ve standartları sonucundaki değeri,
- Yeterlik, bireyin işteki etkinlik ve becerisini ortaya koyması,

- Kendi kararını verme, iş ve süreçlerle ilgili bireyin başlama ve düzenleme konusunda sahip olduğu seçme otonomisine sahip olması hissi,
- Etki, iş ortamında bireyin sonuçlara etki derecesi konusunda sahip olduğunun algılanmasıdır.

Tüm bu unsurlar bireye yapılacak olan iş yükseltme yaklaşımının yönünü belirlemektedir. Yani yöneticiler bu kriterleri baz alarak çalışanda motivasyon sağlayacak unsurları devreye almaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki çalışanların bu unsurları karşılama için de yine bu unsurları karşılamaya yöneltecek bir motivasyonel ortam olmadığı sürece çalışan da yeterli seviyeye ulaşarak motive edici faktörü devreye alacak olan mekanizmanın tuşuna basamayacaktır.

2. Herzberg'in çift faktör teorisi

Frederick Herzberg bir yönetici olduğu kadar aynı zamanda bir akademisyendir. Bir yönetim profesörü olarak çift faktör teorisi olarak da ifade edilen motivasyon & hijyen teorisinin de yaratıcısıdır (Kermally, 1999, s. 43). Herzberg, yöneticilerin çalışanları motive etmek için kullandığı teknikleri araştırmış ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onları motivasyonunu artırmaya yönelik kurumların izlediği adımları incelemiştir. Çalışanları motive eden unsurlar ile çalışan memnuniyetini etkileyen ancak performansı artırmayan etkenler arasında bir farklılığın olduğunu tespit etmiştir. Bunları sırasıyla motivasyon faktörleri ve hijyen faktörleri olarak nitelendirmiştir (Allen & Gilmore, 1993, s. 100). Motivasyon ve hijyen faktörleri ortaya çıkarma sürecinde arkadaşları ile birlikte anketler yapmış, muhasebecilerle ve mühendislerle röportajlar gerçekleştirerek onları işlerini sevmelerine ya da sevmemelerine neden olan faktörleri ortaya çıkarmıştır. Bu süreçte katılımcılara yönelttiği soru “Şu an çalıştığınız ya da çalışacağınız işinizde son derece iyi ve son derece kötü hissedebileceğiniz durumu anlatın” şeklindedir. Burada işini sevenler bunu başarı, takdir, yaptıkları işin niteliği, sorumluluk ve terfi ile ilişkilendirmişlerdir. Nitekim bu faktörler üst düzey ihtiyaçlara hitap etmektedir ve iş kapsamı ile ilintilidir. İşlerinde mutsuz olanlar ise şirketin politika ve yönetim, süpervizör eksikliği, yetersiz çalışma koşulları ile ilişkilendirmişlerdir. Tüm bu faktörler de iş ortamı ile ilgilidir (Kermally, 1999, s. 44). Tüm bu verilerin ışığında Herzberg motivasyon teorisini formüle etmiştir. Herzberg'in teorisine göre çalışma hayatında bazı unsurlar tatminle bazıları ise tatminsizlikle ilgilidir. Bunun ışığında Herzberg iş ile ilgili olan unsurları içeren faktörleri içsel veya motivasyonel faktörler, işe karşı olumsuzluk tutumuyla ilgili olan faktörleri de dışsal faktörler yani hijyen faktörler olarak adlandırmıştır (Doruk, 2015, s. 184).

Davranış bilimleri okulunu bir bütün olarak tutan Herzberg'in iş motivasyona kamusal yaklaşımı da söz konusudur. Sunduğu bu teori ile sağlanan iş zenginleşmesinin daha fazla motivasyona yol açması ve bunun da daha fazla şirket kârı sağlaması (Adair, 2011, s. 321) kamusal anlamda da katkı sağlayıcı niteliktedir. Başarı; ilerleme, iş ilgisi, tanıma ve sorumluluk duygusunu içermektedir ve gerçek motivasyonu sağlamaktadır (Kermally, 1999, s. 45). Bunun gibi bazı unsurlar Herzberg teorisi altında, güçlü motivasyon görevi görmektedir ve bu nedenle daha iyi iş performansına yol açabileceği düşünülmüştür. Ancak bu faktörlerin olmaması memnuniyetsizliğe neden olmaz (Allen & Gilmore, 1993, s. 100).

Doruk'a göre “Motivasyonel faktörler bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendirilen ve doyum sağlayan unsurlardır” (2015, s. 184) ve bu faktörler başarı, takdir, terfi, iş tatmini ve sorumluluktur. Başarı çalışanın kendi yürütmüş olduğu faaliyetlerden elde ettiği bir başarı olabileceği gibi ekip ya da şirket başarısı olarak da düşünülebilir. Aynı durum takdir için de geçerlidir. Çalışanlar için çalışmaları karşılığında alacakları takdir çok değerlidir. Ancak kimi zaman yöneticilerinden bu takdiri göremeyen çalışanları sosyal çevrelerinin kendisini öyle bir şirkette çalışması karşılığında sundukları takdir ile motive olurlar. Bir diğer unsur olan terfi ise yine çalışanın ödüllendirilmesi sistemini devreye almaktadır. Çalışan rutine bağlayan işlerin sıkıcı duruşundan alacağı bir terfi ile kendisini sıyrabilir. Tüm bunların ötesinde çalışanları iş

hayatları süresinde alacakları sorumluluklar onların söz konusu kurumda çalışma kararının sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Çünkü alınan sorumluluklar bireyde iş tatmini sağlar ve kişi kendisinde başarı faktörünü görerek yeniden motive olur.

İş hayatında bireylerin değer görmeleri ve bu değeri hissetmeleri oldukça önemlidir. Nitekim çalışma alanının kültürü de bu yönde ise burada görev alan herkes kendisini değerli hissedecektir. Bu gibi bir ortamda bireylerin birbirlerine bir merhaba deyişi dahi değer algısını kuvvetlendirecektir (Cüceloğlu, 2002, s. 111-112). Bu nedenle söz konusu motivasyon faktörlerini aşağıdaki belirli iş koşullarının insanları tatmin etme eğiliminde olacağı ve onları daha fazla çaba harcamaya yönlendireceği izlenimi veren ancak bunların bulunmaması durumunda insanların motivasyonlarının azalmasına neden olmayacağı unsurlar izlemektedir (Allen & Gilmore, 1993, s. 101):

- Zor görevlerde kişisel katılım.
- Becerileri tamamen kullanma fırsatı.
- Bir kişinin bilgisini test etme fırsatlarının kalması
- Kişinin davranış, ekipman, para veya diğer insanlar üzerindeki ihtiyari kontrolü
- Açık performans geribildirimi.
- Üst düzey yöneticilerle etkileşim fırsatı

Motivasyon faktörleri bir işin özünde bulunmaktadır. Onların varlığı, çalışanlarda inisiyatif yaratma eğiliminde olup, onları kişisel ve örgütsel etkinlik seviyesine yükseltir. Bir işte memnuniyetin ve motivasyonun artırılması için, yalnızca bir işle ilgili memnuniyetin aksine, başka bir takım faktörle baş etmeniz gerekir. Herzberg'in dediği gibi başarı, takdir, çeşitlilik ve yaratıcılık gibi motivatörler, çalışmanın kendine daha fazla özeldir; buna karşın hijyen faktörleri dışsaldır. Akıllı bir yönetici, her iki seti de göz önünde bulundurmalıdır (Adair, 2011, s. 323).

Herzberg tarafından belirlenen diğer faktör grubu, yüksek iş performansı ile sonuçlanmayan ekstrem bir iş koşulları kümesinden oluşur. Bu koşullar beklentilerle uyuşmadığında çalışanlar memnuniyetsizdir. Bu nedenle, yöneticiler en azından nötr bir atmosfer sağlamak ve çalışan memnuniyetsizliğini önlemek için söz konusu faktörleri kullanmalıdır. Hijyen ya da bakım faktörleri olarak adlandırılan bu dışsal iş koşulları seti, motivasyonun değil beklentilere cevap vermediğinde memnuniyetsizliğin ajanlarıdır (Allen & Gilmore, 1993, s. 101). Herzberg, insanların işlerinden memnun olmama sebeplerinden söz ederken, genellikle işin kendisinden ziyade işi ve çalışana kuşatan çalışma koşullarından söz ettiklerini saptamıştır. Herzberg'in hijyen faktörleri olarak ifade edilen bu faktörler şöyledir (Thompson, 2002, s. 130):

- Maaş /ücret
- İş güvenliği
- Kişisel yaşam
- Çalışma koşulları
- Pozisyon / mevki
- İyi şirket politikası ve yönetimi
- Çalışanlar arası iletişim
- Yönetim ile iletişim
- Astlarla olan iletişim
- İyi teknik denetim

Hijyen faktörlerinin dışında kalan motivasyonel faktörler ise keskin sınırları olan unsurları içermemektedir. Bu noktada yöneticinin yüz ifadesi, çalışanların asık suratlı veya güler yüzlü olması, işyeri kültürünün önemli bir parçasıdır. İşyerinde çalışanların verdiği emek, zaman, gösterdiği gayret, iyi niyetin takdiri de motivasyon için son derece değerlidir (Cüceloğlu, 2002, s. 106). Buna göre, aşağıda listelenen koşullar çalışma ortamında yokken memnuniyetsizliğe yol açma eğilimindedir. Bu unsurların varlığı, kişileri mutlaka motive ediyor olmasa da

kurumda çalışmanın sürdürülmesine yönelik olumlu etkisi olacaktır (Allen & Gilmore, 1993, s. 102).

- Keyifli fiziksel çalışma ortamı
- Kahve molaları ve diğer sosyal fırsatlar.
- İyi avantajlar ve maaş seviyeleri.
- Süpervizör, diğer çalışanlar ve diğerleri ile keyifli kişisel çalışma ilişkileri.
- Yetkili denetim.
- Kıdem esaslı ödüllendirme

Herzberg'e göre motivasyon unsurları ile karşılaşan bireydeki tatmin ve tatminsizlik, bir skalanın iki zıt ucu değildir. Bu iki kavram birbirinden tamamen farklı iki boyuttur ve bu boyutlar birbirinden farklı şekilde ele alınmalıdır. Tatmin seviyesi, motive ediciler, yani işin kendisiyle ilgili unsurlar tarafından belirlenir. Tatminsizlik ise hijyen unsurları, yani işi çevreleyen koşullar tarafından belirlenmektedir. Olumsuz hijyen unsurlarını ortadan kaldırmak, motivasyonu otomatikman yükseltmez fakat olumlu etki sağlayabilecek bir veya daha fazla motive edici unsurun önünü açabilir (Thompson, 2002, s. 130). Kurumların politikaları motivasyonel ve hijyen faktörleri üzerinde son derece önemli bir konumdadır ve hedeflenen performans seviyesi ile bireylerin iş başarılarının da artması mümkün hale gelmektedir. Herzberg'in kuramı sayesinde bireyin hangi ihtiyacına yönelik bir aksiyon alındığında ne gibi bir motivasyon sürekliliği sağlanabileceği görülebilmektedir.

2.1. Herzberg ve Maslow'un teorileri

Kimi düşünörlere göre Herzberg'in teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının iş hayatındaki yansımasıdır. Herzberg ve Maslow, Jung ve Adler gibi psikologların yazılarından elde edilen kendini gerçekleştirme kavramını ortak bir şekilde paylaşmaktadırlar. Çalışmamız kapsamında Herzberg'i daha iyi anlamak ve motivasyon faktörlerini tam çerçevesi ile kavramak adına her iki yaklaşımın hiyerarşik karşılaştırılması yoluna gidilmiştir.

İnsan ihtiyaçlarını sınıflandıran Maslow, gereksinimlerin bir önem ve öncelik sırası olduğunu söylemektedir. Maslow'a göre beş farklı unsur ihtiyaç hiyerarşisini oluşturmaktadır. Bu hiyerarşi alttan üste sırasıyla fizyolojik: yeme, içme, uyku vb; güvenlik: fiziksel, ekonomik ve sosyal güvenlik; aidiyet ve sevilme: grup mensubiyeti, sevmeye, sevilme; saygı: saygınlık, ün itibar; başarı: başarılı olma, kendini yeniden üretme, gerçekleştirmedir (İnceoğlu, 2011, s. 136).

Herzberg, *The Motivation to Work* adlı kitabında Maslow'un teorisine eleştiri getirmiştir. Ona göre kabul edilemez olarak nitelendirilebilecek teoride bireylerin baskın ihtiyaçlarının nispeten sabit ve değişmez olarak görülmesi yerine bireylerin baskın ihtiyaçları değişip gelişebilir. Herzberg, "motivasyon" ve "hijyen" arasındaki ayrımı vurgulamasına rağmen, iki kümede faaliyet gösteren dalgalı bir "ihtiyaç hiyerarşisi" ihtimalinin de iki grubun faktörleri arasındaki farklı güç derecelerinin, meslek gruplarında veya bireylerde farklı psikolojik özellikler kalıplarını yansıtır yansıtmayacağı ihtimali gibi, mümkün olduğunu ifade etmiştir (Adair, 2011, s. 319). Herzberg'in çalışması da çeşitli noktalarda eleştirilmiştir. Bunlar; iş tatmini tanımlaması, kullanılan metodoloji ve araştırmanın derinliğinin aşırı basitleştirilmesidir. Çünkü köklü yönetim uygulamalarında motivasyonel yönünün net bir şekilde iki grupta sınıflandırılması büyük itirazlara sebebiyet vermiştir (Allen & Gilmore, 1993, s. 103).

Maslow ve Herzberg'in teorileri arasındaki ilintiyi netleştirmek adına çokça bilinen, Şekil 1'de görölen ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidine paralel olarak Herzberg'in motivasyon ve hijyen faktörleri piramit ile hiyerarşik sıraya dizilmiştir. Burada Maslow'un kuramında yer alan fizyolojik, güvenlik ve kısmen sevgi ve ait olma temel ihtiyaçlardır. Yani Herzberg'in kuramına göre hijyen faktörleri ifade etmektedir. Yani maaş ve çalışma koşulları, iş güvenliği, şirket politikası ve yönetim durumuna paralel gelmektedir. Aynı şekilde Maslow'un kuramında yer alan saygınlık ve değer, kendini gerçekleştirme ile kısmen sevgi ve aidiyet motivasyonel

ihtiyaçlara karşılık gelmektedir. Yani çalışanlar arası ilişkiler, teknik yeterlilik, kişisel yaşamın yanı sıra başarı, sorumluluk, itibar, iş tatmini ve terfi durumuna paralel gelmektedir.

Herzberg, işle motivasyon faktörlerini belgelemekle dolaylı olarak Maslow'un temel ihtiyaçlarının farklı özelliklerine dikkat çekmiştir. Hijyen faktörleri çalışma ortamıyla ilgilidir. Uygun bir çalışma ortamı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinde açıklandığı gibi, işçilere fizyolojik, güvenlik ve ait olma ihtiyaçlarını sağlar. Temel ihtiyaçları, yeterli güvenlik, aidiyet ve yoldaşlık duygusunu sunar (Kermally, 1999, s. 45). Öte yandan psikolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar, karşılanmazlarsa memnuniyetsizlik yaratabilirler. Ancak memnuniyet sağlama noktasında da çok az bir etkileri vardır. Saygınlığın ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması ise daha pozitif ve daha uzun süreli bir memnuniyet hissi sağlamaktadır. Bu verilerin ışığında Herzberg'in yalnızca Maslow'daki ipucunu geliştirdiği söylenebilir; fizyolojik ihtiyaçlar, hiyerarşide 'daha yüksek' ihtiyaçlar için zayıf bir model sunmaktadır (Adair, 2011, s. 320).

Herzberg ve arkadaşlarının yaptıkları çalışma endüstride ve büyük organizasyonlarda yapılan uygulamaların en azından kısmen tatmini için bir araç olabileceği görüşünü teyit etmektedir. Aynı zamanda Maslow'un teorisini de destekleyen yapısı ile bir işin düşük seviyeli ihtiyaçları karşılamak için yeterli araçları sağlamaması durumunda memnuniyetsizliğin doğabileceğini ve içsel doyumun oluşamayacağını ifade etmiştir.

2.2. Çift faktör teorisinin iş hayatındaki yansıması

Herzberg ve arkadaşlarının teorisini pratikte çok sayıda firma uygulamış ve kuruluş performansında iyileştirme bildirmiştir. Bu noktada üç firmanın sonuçlarını özetlemek gerekirse: Texas Instruments, fazla mesai ücreti düşürülen çalışanları için “planla, yap, kontrol et” programı geliştirmiştir. Bu sırada sıkı denetim yerine serbest denetim anlayışını gütmüş ve şirketin verimliliğini artırmayı sağlamıştır. American Telephone and Telegraph'da, dokuz işçiye bir iş zenginleştirme programı uygulayarak bu işlerde çalışanların devir oranını ve performans kalitesini, iş miktarını ve müşteri hizmetlerini iyileştirmiştir. Imperial Chemical Industries (İngiltere), bir iş zenginleştirme programını kabul ederek yılda 200.000 \$'ın üstünde tasarruf edebildiğini açıklamıştır (Wren & Voich Jr., 1984, s. 457). Yani Çift Faktör Teorisi 'İş Zenginleştirme' politikasına katkıda bulunmuştur.

İş zenginleştirmesinin yaptığı şey, yaptığı iş için bir işçinin sorumluluğunu artırmak, böylece işteki ilgisini geliştirmektir (Kermally, 1999, s. 47). Bu kavram, çalışanları yetkilendirme kavramının gelişmesine katkıda bulunmuş, performans geliştirme konusunda etkinliği kanıtlanmış bir yöntemdir (Thompson, 2002, s. 130).

Belirli işleri zenginleştirmeye çalışırken, yönetim genellikle çalışanların mesleklerinde büyüme fırsatı vermek yerine çalışanların kişisel katkısını azaltmaktadır. Ancak iş yükü sadece işin anlamsızlığını büyütür. Bunun yerine etkili bir motivasyon için aşağıdaki unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Herzberg, 2003, s. 93):

- Hesap verebilirliği koruyarak bazı denetimleri kaldırma,
- Bireylerin kendi işleriyle ilgili hesap verebilirliklerini arttırma,
- Bir kişiye eksiksiz bir doğal çalışma alanı verme (modül, bölme, alan vb.),
- Çalışanlara faaliyetlerinde ilave yetkiler verilmesi,
- İş saygısının geliştirilmesi,
- Süpervizörlerden ziyade işçilerin kendilerine doğrudan periyodik raporlar hazırlama,
- Daha önce ele alınmayan yeni ve daha zorlu görevlerin tanıtılması,
- Bireylere spesifik veya uzmanlaşmış görev atama, onlara uzmanlaşmaları için fırsat verme.

Çalışanları motive etmek için sadece hijyenik faktörlere odaklanmak yeterli değildir. Çalışanlara sorumluluk, başarı ve kişisel büyüme fırsatları sunulmalı, insanların kendi kendini

gerçekleştirme ihtiyaçlarını gerçekleştirmelerine olanak tanınmalıdır. Öte yandan çalışanlarla anlamlı bir çalışma yapmak için işler yeniden tasarlanmalıdır. Çünkü güçlü büyüme ihtiyacı olan kişilerin işlerini zenginleştirmek motivasyonel anlamda son derece değerli katkılar sağlayacaktır. Can'a göre "Yapılan araştırmalar belirli ve iddialı amaçlara sahip olan ve bu amaçlara ulaşmada nasıl olduklarını geri bildirim yoluyla öğrenmek isteyen bireylerin daha iyi bir iş başarımı gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır" (1992, s. 285). Pek çok endüstriyel psikolog, gerçekten Herzberg'in Çift faktör teorisini çalışma hayatına taşıyarak başarılı olmuştur (Gardner, 1977, s. 197). Çalışanların işlerinden memnun olmalarının, işi sabote etmek gibi üretimi olumsuz etkileyen davranışları azaltacağı da açık bir şekilde ortaya konmuştur. Bu olumsuz davranışlar arasında, görevi bilinçli olarak yavaş ve yanlış yapma, iş yerinde rahatsızlığa neden olmak için dedikodu ya da söylentiler çıkarma, kurum malına, ekipmanına veya mamullere bilinçli olarak zarar verme, kurum malını çalma, iş yerinde alkol veya uyuşturucu kullanma örnek olarak sayılabilir (Jandit, 2002, s. 124).

Çalışanların iş memnuniyetleri bağlamında görevlerin düzenlenmesi, çalışan motivasyonu üzerinde olumlu etkiler sağlamaktadır. Hizmet Sektörü çalışanlarının işlerindeki mutluluk düzeylerini ölçmek üzere yapılan bir ankette çalışanlara yaptıkları işten memnun olup olmadığı, diğer işler ile karşılaştırıldığında işlerinin ne derece önemli olduğu, işyerlerindeki mutluluk düzeyleri ve yaptıkları işin tatmin ediciliği üzerine sorular yöneltilmiş, genel olarak çalışanların işlerinden mutlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak aynı çalışanlara "Eğer başka bir işte çalışma şansınız olsaydı, şu anki işinizde çalışmaya devam eder miydiniz?" sorusu yöneltildiğinde verilen yanıtların yüzde 52,5'i farklı ve daha iyi bir işte çalışırdım, yüzde 29,1'i de benzer ve daha iyi bir işte çalışırdım yanıtı vermiştir. Çünkü hizmet sektöründe çalışanların işle ilgili karar verme yetkisi son derece sınırlı ya da tamamen başkasındadır (Jandit, 2002, s. 127). Bu sonuç çalışanların farklı beklentilerinin olduğu sinyalini vermektedir. Kurumsal sadakatlerine gölge düşüren bu beklentiler saptandığında ağırlıklı olarak insanlara özen ve sıcak duyguların gösterilmesi, iş ortamının özgür ve bağımsız bir şekilde sunulması, saygı faktörü gibi beklentilerin kişiye yön verdiği görülmektedir.

Bazı çalışmalar iyileştirme programlarının da çalışanların motivasyonlarını ve memnuniyetlerini olumlu etkilediğini savunmaktadır. Bu noktada çalışanların fiziksel olarak ya da mental alanlarda gelişimine destek olunması onları motive edebilmektedir. Zayıflama ya da sağlıklı yaşam sürmeleri için spor yapmalarını sağlama, sigara gibi bağımlılıklarından kurtulmalarına destek olma bunlara örnek olarak verilebilir (Can, 1992, s. 285). Kurum bu süreçte kolaylaştırıcı bir rol üstlenirken çalışan da kendisini yalnız hissetme duygusundan uzaklaşarak motivasyon sağlayabilmektedir.

Herzberg yönetimle ilgili farklı fikirlere sahiptir. Nitekim her kademedeki liderlerin altındaki çalışanların ihtiyaçlarının farkına varabileceğini savunmuştur. Başarı ve takdiri sağlamak için iyi liderliğin vazgeçilmez önemi üzerinde durmuş, sorumluluk delegasyonu ve zorlu görevlerin sağlanması için iyi bir denetime de izin vermiştir (Adair, 2011, s. 320).

3. *Şeytan Marka Giyer* filminin çift faktör teorisi bağlamında incelenmesi

Şeytan Marka Giyer şeklinde Türkçeye çevrilen 2006 yapımlı *Devil Wears Prada*, Lauren Weisberger'in 2003'te yayımlanan benzer isimdeki romanına dayanan bir komedi-drama filmidir. Aynı zamanda Oscar, Altın Küre gibi çeşitli ödüllere aday gösterilmiştir. Başrollerinde Meryl Streep, Anne Hathaway ve Emily Blunt gibi isimlerin yer aldığı filmin yapımcısı Wendy Finerman'dır ve David Frankel tarafından yönetilmiştir. Film, 2006 yılının en iyi 20 filmi arasında yer almış hem ABD'de hem de deniz aşırı ülkelerde gösterime girmiştir. Uluslararası yayımından 300 milyon doların üzerinde hasılat elde etmiştir.

Film ve kitap, *Runway* isimli bir dergide çalışarak kariyeri için önemli adım atmak isteyen Andrea'nın yöneticisi Miranda, iş arkadaşları ve ailesi ile yaşadıklarını anlatmaktadır. Çalışmamız kapsamında *Şeytan Marka Giyer* filminin ele alınmasındaki en önemli neden,

filmin Çift Faktör teorisinde belirtilen motivasyonel ve hijyen faktörlerini barındırması ve gerçek bir hikayeden uyarlanmış olmasıdır.

Hikayenin aslı medyada yer alan bilgilere göre Vogue Dergisi'nde geçmektedir (Barış, 2017). Filmde geçen dergi yöneticisi Miranda Priestly aslen Anna Wintour, Andrea Sachs ise kitabın da yazarı olan Lauren Weisberger'dir. Lauren tüm yaşadıklarını kitabında dile getirmiş, kitap filme uyarlandıktan sonra filmin galasına Wintour'u davet etmiştir. Wintour yüksek özgüveni ile filmin galasına gelişi ile dikkat çekmiş, farklı yorumlar almıştır. Film boyunca en çok kullanılan mekanlardan biri olan dergi ofisi dahi gerçek hayatta Lauren'in ofisine benzer bir şekilde tasarlanmıştır. Lauren'in film galası sonrasında ofis iç tasarımını dahi değiştirdiği söylenmektedir. Filmdeki birinci asistanın Emily Blunt'ın üstlendiği Emily karakteri ise gerçek hayatta Plum Skyes adlı yazar ve Wintour'ın eski asistanıdır. Filmdeki bazı sahnelerde görünen *Runway* kapakları da birebir *Vogue* kapaklarıyla aynıdır (Ayhan, 2015).

Filmi kısaca ele almak gerekirse; Film, *Runway* adlı ünlü moda dergisinin editörü Miranda Priestly'nin asistanı olma şansı yakalayan Andrea Sachs'ın yaşadıklarını anlatmaktadır. Filmde Andy olarak da hitap edilen Andrea aslında çok başarılı bir yazar olma hedefine sahiptir ve gazeteci olmak için New York'a gelmiştir. Asistan olarak dahi iyi bir dergide bir yıl kadar çalışmasının kendisine çok önemli kapılar açacağına inanmaktadır. Bu yüzden şans eseri yakalamış olduğu fırsatı değerlendirmek ister. Daha ilk günden itibaren başta yöneticisi olmak üzere dergi çalışanlarının hepsi onun gerek moda anlayışını gerekse de kilosunu hatta günlük yaşam şeklini iğneleyici bir üslupla yüzüne çarpar. Başardığı ya da yaptığı hiçbir iş karşılığında teşekkür dahi alamazken en küçük bir yanlışında "Bu işe sahip olmak için kaç milyon kız ölür, biliyor musun sen?", şeklinde karşılıklar alır. Sırf bu karşılıklar yüzünden dahi Miranda'nın akla hayale gelmeyen taleplerini karşılamak için canla başla çalışır. Bu talepler arasında çocukları için daha basılmamış Harry Potter kitabı istemek, fırtınalı bir günde uçak ayarlanması gibi şeylerin yanı sıra gecenin bir vakti bitmek bilmeyen şeyler dahi yer almaktadır. Aynı zamanda Andrea'nın iş yükü de sürekli artmaktadır. Miranda'nın talepleri, günün hep aynı saatine denk gelen görüşmeleri, yemek ihtiyaçları ve kahvelerinin ardından Andrea artık tükenme noktasına gelir (Ayhan, 2015). Tam o anda tekrar bu iş için kaç milyon kızın öleceği kendisine hatırlatılır ve derginin sanat yönetmeni ile işbirliğine giderek pozisyona olan bağlılığını göstermek için daha şık giyinmeye başlar. Bu tutumu hem çalışma arkadaşları hem de yöneticisi Miranda tarafından fark edilir ve Andrea zamanla performansı ile birinci asistan olan Emily'nin önüne geçer. Ayrıca kariyeri boyunca ona yardım etmeyi teklif eden cazip bir genç yazar Christian Thompson'la tanışır. Miranda'nın artan miktarda çağrısında zaman harcarken, üniversite arkadaşlarıyla ve bir şef olarak kariyer yolunda ilerleyen erkek arkadaşı Nate ile olan ilişkilerinde sorunlar ortaya çıkar.

Bir gün Andrea, Miranda'yı bir hayırseverlik gecesinde kurtarır ve Miranda, onu Emily yerine Paris'teki sonbahar moda şovlarına götürmeyi teklif ederek ödüllendirir. Andrea bu ayrıcalığı çalışma arkadaşı Emily'den almaya tereddüt eder ancak Miranda reddederse işini kaybedeceğini söylediikten sonra teklifi kabul etmek durumunda kalır ve çalışma arkadaşı ile de problem yaşamaya başlar. Andrea Paris seyahatinde Miranda'nın yerine *Runway* editörü Jacqueline Follet'in geçeceğini öğrenir ve bunu Miranda'ya aktarmak için elinden geleni yapar. Miranda Andrea'nın bu tutumu üzerine seyahat dönüşü Andrea'da kendisini gördüğünü söyler. Andrea ise finalde daha fazla bu görevi sürdürmek istemeyerek işi bırakır ve ilk günkü moda anlayışına geri döner. Aynı gün, Andrea, büyük bir New York yayın şirketi ile görüşme yapar ve çalışmaya kabul edilir. Editör, *Runway*'i Andrea'ya Miranda'nın nasıl referans olduğunu ve kendisini "en büyük hayal kırıklığı" olarak nitelendirdiği paylaşarak eğer kendisinin(editör) Andrea'yı tutmazsa "salak" olacağını söylediğini belirtir. Andrea bunun üzerine bir gün dergi çıkışına giderek Miranda'yı uzaktan görür ve gülümser ancak Miranda her zamanki tavrı ile onu görmezden gelir ve arabasına bindiğinde gülümsemesi ile film sona erer.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi bağlamında film ele alındığında, hijyen faktörler bakımından;

- **Maaş** – Dergide sunulan maaş yetersizdir ancak daha iyi bir maaş elde etmek için önemli bir basamak olduğu için bu faktör vardır.
- **İş güvenliği** – Çalışma ortamı gayet sık ve yerindedir bu nedenle bu faktörün de varlığından söz etmek mümkün olsa da çalışanın işini yapamaması durumunda işsiz kalabileceği durumu da bu faktörün olmayışını ifade etmektedir.
- **Kişisel yaşam** – Yönetim ve çalışma arkadaşlarının kişisel yaşama karşı bir saygısı bulunmamakta, önemli olan işin gerçekleşmesi olarak görülmektedir. Bu nedenle bu faktörün de olmadığını söylemek mümkün olsa da kişisel yaşama çok daha duyarlı bir işte çalışmak için de yine katlanılabilir niteliktedir.
- **Çalışma şartları** – Ortam bağlamında yeterli ancak esnek değildir.
- **Pozisyon** – “Bu işe sahip olmak için kaç milyon kız ölüyor” şeklinde söylemler pozisyon için son derece değerli algısı oluşturmaktadır. Hatta bu söylemin tüm çalışanlar için en büyük motivasyon faktörü olduğunu söylemek mümkündür.
- **İyi şirket politikası ve yönetimi** – İtibar anlamında son derece itibarlı bir kurumdur ancak yönetsel anlamda çalışanlara çok da fazla değer verildiğini söylemek mümkün değildir.
- **Çalışanlar arası iletişim** – Modaya uyum sağlayana kadar ötekileştirici olan iletişim şekli, modaya uyum sağladıktan sonra son derece değer veren bir iletişim şekline dönüşmüştür. Ancak çalışanlar arası rekabet her kurumda olabileceği kadar burada da vardır.
- **Yönetim ile iletişim** – Tüm çalışanlar yönetimin rızasını alabilmek adına son derece çaba göstermektedir. Ancak çalışanların yönetim ile iletişimi şeffaf değildir.
- **Astlarla olan iletişim** – Yönetimin başarıyı tetiklemiyor olması çalışanın kendisini değersiz hissetmesine sebebiyet vermektedir.
- **İyi teknik denetim** – En iyi denetim mekanizması medyadır. Medyadaki itibar dergi için kritik değer taşımaktadır.

Çift Faktör Teorisi'nin motivasyonel faktörleri bakımından;

- **Başarı** – Dergide başarı önemsenmiyor çünkü başarının olmaması durumunda zaten kişi kendisinin işsiz kalabileceğini görüyor. Başarı gösterilmesi halinde yönetimin tatmininin sağlandığı hissedilebiliyor.
- **Takdir** – Başarı unsurunda olduğu gibi takdirin de beklenmemesi gerekiyor çünkü çalışanların işlerini yapması zaten onların görevidir. Ancak çalışanların yaptıkları karşısında takdir görmüyor oluşları onları zaman zaman yılgınlığa sürüklemektedir.
- **Terfi** – Dergide terfi mümkündür ancak bu bir performans değerlendirme sistemine bağlanmamıştır. Bu nedenle çalışanlar arası kopukluk ve çekişmeye sebebiyet verici niteliktedir.
- **İş tatmini** – En büyük iş tatmini herkesin hayalini yaşadığı bir işe sahip olunmasıdır.
- **Sorumluluk** – Sorumluluklar çalışanlara verilmektedir ancak burada sorun bir çalışana çok fazla sorumluluk verilmesinden kaynaklanmaktadır.

Tüm faktörler bağlamında düşünüldüğünde Herzberg'in vurguladığı gibi eğer hijyen faktörler yani çalışma koşulları zayıfsa, bir ortam güvensizse veya zayıf bir gözetim ve tatminsizlik varsa çalışanda umutsuzluk düşük performansa yol açacaktır. Nitekim filmin önemli bir bölümünde bu hissedilmektedir ve Andrea tükenme noktasına gelerek vazgeçme/işten ayrılma noktasına sürüklenmektedir. Aynı şekilde motivasyonel faktörler yani başarı, ilerleme, iş ilgisi, tanıma ve sorumluluk duygusu gerçek motivasyonu sağlamaktadır.

Herzberg'e göre, motivasyonu sağlamak için önce hijyen faktörlerinin bulunması gerekmektedir (Kermally, 1999, s. 45). Filmde de görüldüğü gibi hijyen faktörlerinin yetersiz

olduğu bir kurumda çalışanların motivasyonel faktörleri almaya başlasa dahi uzun süreli bir iş motivasyonu sağlaması mümkün değildir.

4. Tartışma ve sonuç

Kurumların en değerli kaynaklarından biri insan kaynağıdır. Bu kaynağın yönetimi, iş başarısının artırılması, motivasyonel tetikleyicilerinin saptanması kaynağa sahip olmak kadar değerlidir. Aksi takdirde insan kaynağı kurumsal sadakatini korumayarak edindiği tüm tecrübeyi farklı bir kurumda değerlendirmek üzere kurumdan ayrılma kararı alabileceği gibi kişinin yapısı ile de ilintili olarak kurum hakkında olumsuz dedikoduların çıkması ile itibarının zedelenmesine kadar ağır sonuçlarla karşılaşılmasına sebebiyet verebilir.

İyi ve başarılı bir yönetim bulunduğu sektördeki ve dünyadaki gelişmeleri sektörel varlığını korumak adına nasıl yakından takip ediyorsa insan kaynağını da o derece hatta ondan daha yakın bir duruşla takip etmelidir. Çünkü kurumun nihai hedeflere ulaşması noktasında asıl taşıyıcılar çalışanlardır. Çalışanların motivasyonlarının olmayışı, kurumların hedefe gittikleri bu yolda kalmalarına neden olabilir.

Motivasyonun özü bireyleri harekete yöneltten motivlerdir ve bunun da özünde yine bireylerin ihtiyaçları yer almaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği gibi fizyolojik, güvenlik, mensubiyet, sevgi, saygı, aidiyet ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, bireyin günlük yaşamı için temel ihtiyaç hiyerarşisini oluşturmaktadır. Ancak bu ihtiyaçlar iş hayatı söz konusu olduğunda biraz daha farklılaşmakta ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'nde olduğu gibi yerini maaş, iş güvenliği, çalışma ortamının yeterliliği, iyi bir örgütsel yönetim, astlarla iyi ilişkiler, iyi bir teknik denetim, yönetimin vizyon genişliğinin yanı sıra başarı, takdir, terfi, iş tatmini ve sorumluluk unsurlarına bırakmaktadır.

Herzberg tarafından hijyen ve motivasyonel faktörler olarak gruplanan bu unsurlar yönetimin başarısı için önem arz etmektedir. Çünkü bu faktörler içerisinde çalışanları motive ederek memnuniyetini etkileyen ancak performansın artırılması noktasında etkiye sahip olmayan unsurlar da yer almaktadır. Yönetimin söz konusu unsurların ayrıştırılması noktasında kesin bir tutum sergileyememesi durumunda da başarı elde etme imkanından söz etmek pek de kolay olmayacaktır.

Herzberg, başarı, takdir, terfi, iş tatmini ve sorumluluk unsurlarını motivasyon faktörleri olarak gruplamaktadır. Bu motivasyon faktörlerinin olması ya da olmaması durumunda çalışanların iş motivasyonu etkilenmektedir. Bunun da onları zor görevlere katılım, becerileri tamamen kullanma, otokontrol sağlama noktasında etkileri bulunmaktadır. Aslında motivasyon faktörleri bir işin özünde bulunmaktadır ve bu faktörlerin varlığı, çalışanlarda inisiyatif yaratma eğiliminde olup, onları kişisel ve örgütsel etkinlik seviyesine yükseltir.

Herzberg tarafından maaş, iş güvenliği, kişisel yaşam ile iş yaşamı dengesi, çalışma şartları, pozisyon, iyi şirket politikası ve yönetimi, çalışanlar arası iletişim, yönetim ile iletişim, astlarla olan iletişim ve iyi teknik denetim hijyen faktörleri olarak değerlendirilmektedir. Bu faktörler ise çalışma hayatında zaten olması gereken unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Yani bütün bu faktörler, işin kendisinden başka organik iklimin bir parçasıdır. Olması motivasyonel bir katkı sağlamasa dahi bunların varlıkları insanların çalışmayı tercih etmesi için yeterlidir ancak olmaması kişinin işten ayrılmasına dahi sebep olabilir. Ayrıca bu faktörlerin olması çalışanlar için keyifli bir çalışma ortamı, kurumsal sadakat, kurumun savunuculuğunu üstlenme gibi getirileri de sağlamaktadır.

İhtiyaçların belirlenmesi ve giderilmesi noktasında yönetime düşen oldukça önemli görevlerin yanı sıra çalışanlara da düşen görevler bulunmaktadır. Çünkü aslında her çalışan ihtiyaçlarının farklıdır ancak kendi kişilik yapıları ve çevre baskıları gibi etmenler nedeniyle bu ihtiyaçlarını dile getiremeyebilmektedir. Burada çalışanlar da yöneticilerine karşı şeffaf bir tutum sergileme eğilimi göstererek yöneticilerinin göremediklerini görmelerini sağlamalıdır. Ancak yöneticiler de bu çalışanlarına karşı görmezden gelme metodunu kesinlikle

kullanmamalı onların ihtiyaçlarına ne ölçüde destek olabileceğini şeffaflık ilkesi ve nedenleri ile birlikte paylaşmalıdır. Aksi durumda çalışan bir sonraki ihtiyacını dile getirmek yerine dedikodu yayarak şirket iç huzurunu bozma eğilimi dahi gösterebilir.

Herzberg'in teorisinin gerçek hayattaki yansımalarını esasen belirli bir kurum çalışanlarına yapılacak anket ya da derinlemesine görüşme gibi araştırma teknikleri ile incelemek teorisinin etkinliğinin ve geçerliliğinin sorgulanması noktasında oldukça faydalı olacaktır. Ancak bu gibi bir çalışmanın katılımcıların olası cevapları ile kurumun itibarını tehlikeye düşürmesi gibi riskler barındırması nedeni ile akademik anlamda belirli bir kurumda uygulanması oldukça zordur. Öte yandan pek çok kurumunun özellikle insan kaynakları ve kurumsal iletişim departmanları tarafından Herzberg'in teorisi ve detayları belirtilmeksizin neredeyse tüm hijyen ve motivasyonel faktörlere ilişkin çalışan değerlendirmeleri alınarak ölçümler yapılmaktadır. Araştırma sürecinde bu gibi sınırlılıkların olması nedeni ile çalışmamız kapsamında doğrudan gerçek dünyanın silueti niteliği taşıyabilecek bir film incelemesi yapılmıştır.

Filmler ya da kitaplar kurgusal içerikler barındırabileceği gibi kimi zaman gerçek bir hikâyeyi de yansıtabilmektedir. Çalışmamız kapsamında ele aldığımız Şeytan Marka Giyer filmi de bu noktada Herzberg'in teorisine ayna tutması bakımından değerlidir. Herzberg'in teorisinde de belirttiği gibi filmde de hijyen faktörlerin olmaması durumunda çalışanın iş sürekliliğini sağlamak mümkün değildir. Aynı zamanda motivasyon faktörlerinin olması da kişinin iş sürekliliğinin ötesinde performansını ve bireysel tatminini sağlayıcı niteliktedir. Nitekim filmin sonuna doğru ana karakter Andrea terfi, takdir, başarı ve iş tatmini noktasında bütün motivasyonel teşviki yöneticisi Miranda'dan almıştır. Ancak ağır çalışma şartları, kişisel yaşamının kalmayışı, diğer çalışanlar ile ilişkilerindeki sorunlar gibi hijyen faktörlerin olmayışı onu bu hijyen faktörlerin olduğu bir kuruma doğru sürüklemiştir.

Unutulmamalıdır ki motivasyonel faktörler tüm bireyler için ortak değildir. Bireysel farklılıklar, kültürel çevre, eğitim, toplumsal roller, değerler gibi pek çok unsur bireyi neyin motive edeceğini şekillendirmektedir. Bu noktada Herzberg'in en büyük yanılması belki de tüm bireyleri bir tutması ve sadece iki faktör grubu üzerinden değerlendirmesidir. Nitekim çalışmamızda belirttiğimiz iki farklı ülkedeki motivasyonel unsurların farklılığı bize bu yanılığın göstermiştir. Bu kendisinin çalışmasını yürüttüğü dönemin eğilimleri ile ilintili olabileceği gibi sadece iki farklı meslek grubu üzerinde araştırmalar yapması ile de ilintili olabilir.

Bazı işlerin yapısı gereği daha motive edici, yaratıcılık, hayal gücü, yüksek enerji ortamı gibi sağlayıcıları olurken bazı işler de rutine bağlı bir yapıda, kişiye artı bir değer sağlamayan nitelikte olabilir. Burada sorumluluk yine yöneticiye düşmekte, tekdüze olan çalışma şekline de renk katma yolunda stratejik düşünce hatta danışmanlık desteği yoluna gitmesi gerekmektedir. Bunu başaramasa da yöneticinin bu tutumda olması dahi pozisyonu gereği iş motivasyonu sağlayamayan kimselerin kuruma karşı bakış açısını değiştirebilecektir.

Kaynakça

- Adair, J. (2011). *The John Adair lexicon of leadership: The definitive guide to leadership skills and knowledge*. UK: Kogan Page.
- Allen, W. & Gilmore, H. L. (1993). *What managers do*. USA: Amacom.
- Andersen, N., Murphy, T. & Börsch, A. (2016, 25 Ocak). Nothing for money: A behavioral perspective on innovation and motivation. *Deloitte Review*, 18. Erişim adresi: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-18/cultivating-innovation-at-work.html>
- Anık, C. (2000). *Siyasal ikna*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Aydın, İ. H. & Değirmenci, C. H. (2016). *Öfke kontrolü ve motivasyon*. İstanbul: Girdap Kitap.

- Ayhan, A. (t.y.). Şeytan marka giyer. Erişim adresi (8 Aralık 2017): <https://www.kitapcafe.com/seytan-marka-giyer.html>
- Barış, A. (2013, 29 Haziran). Şeytan geri dönüyor. *Hürriyet Kelebek*. Erişim adresi: <http://www.hurriyet.com.tr/seytan-geri-donuyor-23612078>
- Buscaglia, L. (1987). *Kişilik - Tümüyle insan olabilme sanatı* (N. Ebcioğlu, Çev.). İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayınları.
- Büyük Larousse* (1986). İstanbul: Milliyet Gazetesi Yayınları.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cüceloğlu, D. (1993). *İnsan ve davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2002). *Keşkesiz bir yaşam için iletişim donanımları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çam, Ö. (2013). *Stressiz*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Doruk, E. K. (2015). *İknanın sosyal psikolojisi - Temel kavramlar ve kuramlarıyla*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Gardner, G. (1977). Is there a valid test of Herzberg's two factor theory? (S. Clarke, Düz.). *Occupational and Organizational Psychology*, 50(3), 197-204.
- Harmancı, E. (2008). *F şıkkı var mı?*. İzmir: Tibyan Yayıncılık.
- Harvard Business Essentials (2008). *Yöneticinin el kitabı - Bir yöneticinin kazanmak zorunda olduğu 13 beceri* (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review Press*, 81(1), 87-106.
- İnceoğlu, M. (2011). *Tutum algı iletişim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Jandit, F. E. (2002). *Yönetim sorunlarına etkili çözümler* (L. Akın, & D. G. Vedat, Çev.). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kalender, A. (2000). *Siyasal iletişim: Seçmenler ve ikna stratejileri*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Kermally, S. (1999). *Gurus on people management*. New Delhi: Viva Books Private Limited.
- O'Neill, H. (2016). *İstekli olmanın gücü ve başarının kaynağı motivasyon*. İstanbul: Siyah Beyaz Yayınları.
- Püsküllüoğlu, A. (2012). *Öz Türkçe sözlük*. İstanbul: Arkadaş Yayıncılık.
- Rosenberg, M. (2017). *Şiddetsiz iletişim - Bir yaşam dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Şimşek, Ş. M. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Thompson, B. L. (2002). *Yeni yöneticinin el kitabı - Yönetim fonksiyonları*. (V. G. Diker, Çev.) İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Varol, M. (1993). *Halkla ilişkiler açısından örgüt sosyolojisine giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını.
- Wren, D. A. & Voich Jr, D. (1984). *Management – process structure and behaviour*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Yıldırım, H. (2011). Personel güçlendirme - empowerment: Çağdaş bir yönetim yaklaşımı (İ. Bakan, Der.), *Çağdaş yönetim yaklaşımları - İlkeler, kavramlar ve yaklaşımclar* (s. 93-111) içinde. İstanbul: Beta Yayınları.