GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1 (2005) 285-299

Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlenmesi

Analisis of Herzberg's Two Factors Motivation Theory on Teacher Motivation

Türker KURT
Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara-TÜRKİYE

ÖZET

Öğretmenlerin motivasyonu eğitim liderleri ve yöneticileri için önemli bir konudur. Öğrenme/öğretme sürecinde temel bir öneme sahip olmasına rağmen, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri yüksek değildir. Diğer mesleklerde çalışanlarla karşılaştırıldığında, öğretmenlerin motivasyonlarının daha düşük olduğu ve stres düzeylerinin daha yüksek olduğu bilinmektedir. Motivasyon kuramlarından biri olan Herzberg'in iki faktörlü motivasyon teorisi, öğretmenlerin motivasyonlarının neden düşük olduğu sorusunun yanıtlanmasına yardımcı olabilir.

Bu makalede, Herzberg'in iki faktörlü motivasyon teorisi tanıtılarak, öğretmenlerin motivasyonu açısından incelenmiş, bu bağlamda öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin çıkarsamalara ve bazı önermelere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon Kuramları, Öğretmenlerin Motivasyonu, Eğitim Yönetimi

ABSTRACT

Motivation of teachers is an important fact for leaders and administrators of education. Although it has the primary importance in teaching/learning process, the level of teacher motivation is not high. Compared with the other occupations, it is known that motivation levels of teachers are lower and their stress levels are higher. Herzberg's two factor motivation theory may be helpful to answer why the level of teacher motivation is low.

In this article, Herzberg's two factor motivation theory is described and analyzed and some suggestions for teachers' motivation have been made.

Key words: Motivation Theories, Teacher Motivation, Educational Administration

1. Giriş

İnsan, örgütü meydana getiren en önemli unsur olduğundan örgütler insanlardan ayrı bir şekilde ele alınamaz. İnsanlar örgütlere canlılık verdikleri gibi yaşamlarını da örgütler vasıtasıyla sürdürürler. Ancak, günümüzde insanların işi, sadece bir gelir kaynağı olmaktan daha öte bir uğraş olarak gördükleri bildirilmektedir (Tim, Peterson ve Stevens, 1990: 56).

Güdüleme veya motivasyon, örgüt yönetimlerinin çalışanların işe devamı, işte sürekliliği ve performans düzeyini artırma açısından önemle üzerinde durdukları bir konudur (Sabancı, 1998:45). Yönetimin işlevi, işin verimli bir şekilde ve diğer bireylerin çabaları yoluyla gerçekleştirilmesi olarak tanımlandığına göre, insanın motivasyonunu anlamanın yönetsel başarı açısından gerekli olduğu söylenebilir.

Motivasyon, bireyin bir davranışta bulunmasına veya ona yönelmesine neden olan güçtür (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1988:107). Motivasyon, eyleme güdü sağlayan bireysel ihtiyaçlar, istekler ve arzulardan kaynaklanır. Motivasyon, insanların çaba harcamanın nedenidir (Tim, Peterson ve Stevens, 1990: 57).

Motivasyonu konusu ile ilgili yapılan ilk çalışmalar 1789 yılına kadar gerilere uzanmaktadır. Amerika'ya tekstil üretimini tanıştıran Samuel Slater, çalışanların işlerini yaparken rahat olmaları için çeşitli iş düzenlemeleri oluşturmaya özel bir önem vermiştir. Olumlu iş iklimi oluşturmak için Henry Ford işgörenleriyle kâr paylaşma planı çalışmaları yapmış; Boston Edison Aydınlatma Şirketi, işgörenlerine tenis kortu ve bovling alanı sağlamıştır. Diğer bazı şirketler işgörenleri için bahçeler yetiştirmişler, kütüphaneler inşa etmişler ve atletik olanaklar sağlamışlardır (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1988:106).

İşgörenleri motive etme potansiyeline sahip bir iş ortamı yaratmada belki de en radikal deneyim 1800'lerin sonların Amerika'da Pullman Şirketinde meydana gelmiştir. George Pullman, içinde kiralık evler, mağazalar, okullar, bir kilise, ve fabrika bulunan bir şirket kasabası inşa etti. Pullman'ın böyle bir kasaba oluştururken amacı işgörenlerinin bir topluluk hissi geliştirmesini sağlamaktı. Ancak, Amerikan ekonomisi

darboğaza girdiği zaman, Pullman'daki işler bozulmaya başladı. Pullman, kasabadaki fiyatları azaltmaksızın çalışanlarının ücretini azalttı. Bunun sonucu olarak, işgörenler bir sendika örgütleme girişimine kışkırtıldılar. Daha sonra Pullman'ın işçileri greve başladı, isyanlar meydana geldi ve sonunda düzeni sağlamak üzere kasabaya Federal Birlikler çağrıldı (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1988:106).

Güdülemenin çağımızda yönetim psikolojisinin en önemli konularından biri haline gelmesi, sanayi devriminden sonraki gelişmelere bağlanmaktadır. Çağımızda, özellikle ileri sanayi toplumlarında otomasyona geçilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Sıkıcı işlerde çalışan, kendi kendilerine karar verme özgürlüğü hemen hiç olmayan işgörenlerin, doğal olarak tembelliğe, inatçılığa kayma tehlikesi vardır (Eren, 2001:490). Bu yüzden yöneticilerin örgütlerini yönetirken bazı güdüleme araçlarına ihtiyaçları vardır.

Gibson, Ivancevich ve Donnelly (1988:105), insan ve örgüt için önemi çok açık olmasına rağmen, motivasyon kavramını tanımlamanın ve analiz etmenin zor olduğunu belirtmektedir. Pinder (1984:26) de motivasyonun basit bir kavram gibi görünmesine rağmen, oldukça çok boyutlu ve karmaşık bir kavram olduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca, motivasyon kavramının işe uygulanması da basit değildir (Tim, Peterson, Stevens, 1990: 46) . Bu anlamda, bir yöneticinin, çalışanlarını işe güdüleyebilmesi için motivasyon ilkelerini anlaması ve insanları işte güdüleyen çeşitli ihtiyaçlarının farkında olmasının gerekli olduğu söylenebilir.

1.1. Herzberg'in Çift Faktörlü Motivasyon Teorisi

Herzberg ve meslektaşları, iş tutumlarının sebepleri, ilişkililikleri ve sonuçları ile ilgili yüzlerce çalışmayı ayrıntılı bir şekilde gözden geçirdikten sonra buna dayalı olarak, öncelikle bir kişinin işine yönelik olumlu tutumlara yol açan faktörlerin, olumsuz iş tutumlarına yol açan faktörlerden farklı olduğu hipotezini geliştirdiler. Bu hipotez, evrimsel bir şekilde iş doyumunun basit bir şekilde sadece iş doyumsuzluğunun karşılığı olmadığı anlamına geldiği için yaygın bir şekilde kabul gördü. Bunun yerine, daha sonra, "iş doyumu ve iş doyumsuzluğu hisleri birbirinden bağımsızdırlar" şeklinde

yeni bir hipotez oluştu. Bu hipoteze göre, bir işgören eş zamanlı olarak işin bazı boyutlarından mutsuz olurken diğer bazı boyutlarından mutlu olabilir (Pinder, 1984:21).

İşte doyum ve doyumsuzluğun farklı faktörlerden kaynaklandığını ilk olarak Herzberg göstermiştir. Bunlar, daha önceden inanıldığı gibi basit bir şekilde aynı faktörlere karşıt tepkiler değildirler (Accel-team, 2004).

Herzberg'e göre, insan iki tür ihtiyaç dizisine sahiptir. Yani başlangıçta iki faktörlü teori, insanoğlunun iki temel ihtiyaç dizisi olduğu fikrine dayanmaktadır. Bunlardan ilki, bir hayvan olarak acıdan kaçınma, ve ikincisi bir insan olarak psikolojik gelişmedir (Accel-team, 2004). İlk tür ihtiyaçlar dizisi canlı olmak ve yaşamını sürdürmek için temeldir. Bu ihtiyaçlar acıdan ve rahatsızlıktan kaçınma ve öncelikli temel ihtiyaçların karşılanması ile ilişkili olarak karakterize edilmektedir. İkinci ihtiyaçlar dizisi gelişme gereksinimleri olarak adlandırılmaktadır. Herzberg ve arkadaşları bunu insanların çevresinde meydana gelen değişikliklerin farkında olma, araştırma ve üstesinden gelme eğiliminde olmasıyla açıklamaya çalışmışlardır (Pinder, 1984:26).

Herzberg'in modeli esas olarak iş doyumunun tek boyutlu bir kavram olmadığını kabul eder. Bu modele göre iş doyumunu tam olarak inceleyebilmek için iki değişkene ihtiyaç vardır. Herzberg'den önce motivasyon, iş doyumu gibi tek boyutlu olarak ele alınmıştır (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1988:119).

1.2. Herzberg'in Çalışması

Herzberg iki boyutlu bir motivasyon teorisi geliştirmiştir. Bu iki faktör, (1) hijyen faktörler ve (2) güdüleyiciler olarak adlandırılmıştır. İki faktörlü kavramı test etmek için, Herzberg ve meslektaşları, kendi orijinal verilerini Pittsburg bölgesindeki çeşitli örgütlerde çalışan 203 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir örneklemden topladılar. Yarı yapılandırılmış bir görüşme tekniğini kullanarak, (1) işinizde tamamıyla başarılı olduğunuzu hissettiğiniz istisnai bir durumu ayrıntılı bir şekilde betimler misiniz?, (2) işinde istisnai olarak kesinlikle başarısız olduğunuzu hissettiğiniz durumu ayrıntılı bir şekilde betimler misiniz? sorusunu sordular. Görüşmelerde katılımcıların halen çalıştığı veya önceden çalıştığı işlerde meydana gelen kritik olayları hatırlamaları istendi.

Ortalama olarak her işgörenden iki veya üç olay alındı. Her olayda üç şeyi tartışan ayrıntılar istendi. Bunlar: (1) olayın olduğu çevredeki olayların nesnel bir betimlemesi, (2) olay zamanında hissettiği şekilde, öyle hissetmesinin nedenlerini betimlemesi, (3) işçi ve iş için bu olayın sonuçlarının bir özetidir (Pinder, 1984 21).

1.3. Olayların Analizi

Herzberg ve meslektaşları görüşmeleri yaklaşık 500 düşünce maddesine ayırdılar, ve bu maddeleri benzerlik derecesine göre sınıfladılar. Araştırmacılar verileri önceden tanımlanan kategorilere göre sınıflandırmak yerine, analizden ortaya çıkan maddelerin yapısının kategorileri belirlemenin daha uygun olduğunu fark ettiler. Araştırmacılar birbirlerinden bağımsız olarak, belirli maddelerden ortaya çıkan çeşitli grupları sınıflandırdılar. Bu sınıflandırmayı sağlamlaştırmak için bunlar üzerinde görüş birliğine varmaya özen gösterdiler. Maddeler ayrıca olayın meydana geldiği zamanda, işçiyi etkilemesine göre uzun dönemli veya kısa dönemli olarak da ikiye ayrılarak kategorize edildi. Bu alıştırmadan ortaya çıkan on altı ayrı madde grubu, veya faktör, oldukça hoşnutluk veya hoşnutsuzluk veren iş deneyimleriyle ilişkilendirildi. Sonraki adım bu faktör gruplarından herhangi birinin, olumlu iş tutumlarıyla veya olumsuz iş tutumları örnekleriyle daha yakın bir şekilde ortaya çıkıp çıkmadıklarını görülmesiydi (Pinder, 1984 21-23).

1.4. Motivasyon Faktörleri

Araştırmacıların veriler toplanmadan önce öngördükleri gibi, bazı iş olaylarının olumlu iş tutumlarıyla olumsuz iş tutumlarına göre daha fazla ilişkili gibi görülmüştür (Pinder, 1984:22). Örneğin, Herzberg'in yaptığı araştırmada "başarma" olumlu iş tutumları örneklerinin % 41'rinde, iş doyumu sağlayan deneyimlerle olumlu ilişkili olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, "tanınma" olumlu olayların % 33'ü ile ilişkili görünmektedir; "uğraş verme" (challenging), "çeşitli veya ilginç iş" % 26 ilişkili, "sorumluluk" % 23 görünmektedir, ve "ilerleme" % 20 yüksek iş doyumu sağlayan durumlarla ilişkili görünmektedir (Herzberg, Mausner ve Synderman, 1959:59).

Herzberg güdüleyicilerin kişinin işini zenginleştiren unsurlar olduğunu belirlemiştir. Buna ilave olarak güdüleyicilerin, uzun dönemde iş performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Hijyen faktörleri ise, iş tutumunda ve performansında sadece kısa süreli değişiklikler üretmektedir. Diğer bir ifadeyle hijyen faktörler iş performansının artmasına neden olsa da bu kısa süreli bir değişme olmaktadır ve durum çabucak önceki haline dönmektedir (Gawel, 1997).

Güdüleyici faktörlerin varlığı çalışanları özendirir ve yaptıkları işi ve örgütü benimsemelerine yardımcı olur. Başarı ve başarının getirdiği tebrik, tanınma ve üstlerden tebrik alma, kendine olan saygı ve güvenin artması, kendisine güvenildiğinin ve önem verildiğinin göstergesi olarak daha çok sorumluluk, yetki ve güç sahibi olması gibi etmenler motive edici etmenlere örnek olarak verilebilir.

Herzberg teorisinde, işgörenlerde olumlu iş tutumları geliştirmek ve güdülemek için yapılacak şeylerin, onların yaptıkları işler üzerine inşa edilmesi gerektiğini iddia etmektedir. İş bireylere başarmayı hissetmesini sağlayacak fırsatlar sunmalı, ilginç olmalı, ilerlemeyi sağlamalı ve sorumluluk gerektirmelidir. İş bu ilkelere göre tasarlandığı zaman, güdülenme ve olumlu iş tutumları gelecekte ortaya çıkacaktır. Bu faktörler eksik olduğu zaman doyumsuzlukla sonuçlanmaz, sadece doyum yokluğu meydana gelir (Pinder, 1984:26).

İşgörenlerdeki performansın artması ve çalışanların doyumu yönünden motivasyon faktörleri oldukça önemlidir. Nitelikli işgörenler için motivasyon etmenleri niteliksiz işgörenler için ise hijyen etmenleri daha önemlidir (Taştan, 2003).

Motivasyon ve hijyen faktörlerinin birleşimi, işte 4 değişik olasılığa neden olabilir (Taştan, 2003):

1. *Yüksek motivasyon ve yüksek hijyen faktörleri* olan bir işte çalışanlarda yüksek motivasyon olacaktır ve işgörenler işlerinden daha az şikayet edecektir. Bu çalışanların performansları da yüksek olacaktır.
2. *Motivasyon ve hijyen faktörleri düşük* olan bir işte çalışanlarda hem motivasyon düşük olacaktır hem de işleriyle ilgili sürekli şikayet edeceklerdir.

3. *Düşük motivasyon faktörleri ve yüksek hijyen faktörleri* olan bir işte çalışanların motivasyonları düşük olur fakat işleri hakkında fazla şikayetleri olmaz.
4. *Yüksek motivasyon faktörleri fakat düşük hijyen faktörleri* olan bir işte çalışanlarda motivasyon yüksek olur fakat çalışma ortamı hakkında şikayetleri olur. Eğer bu çalışanlara ödüller verilirse negatif şartlara rağmen motivasyonları yüksek kalabilir.

Yukarıda sıralanan dört olasılık, ülkemizdeki öğretmenlerin içinde bulunduğu durum açısından düşünüldüğünde ilk olarak, öğretmenlerin hijyen ve motivasyon faktörlerinin düşük olduğundan söz edilebilir. Bu durumda, öğretmenlerin iş doyumunun ve performansının düşük olması söz konusu olabilir. Bunun sonucu olarak öğretmenlerin hem motivasyonu düşük olabilir hem de işleriyle ilgili sürekli şikayet edebilirler. İkincisi, hijyen faktörlerinin düşük ve güdüleyici faktörlerin kısmen yüksek olduğu bir durumdan söz edilebilir. Kısmen yüksek motivasyon faktörleri fakat düşük hijyen faktörleri olan bir ortamda görev yapan öğretmenlerin motivasyonu kısmen yüksek olabilir fakat çalışma ortamı hakkında şikayetleri olması muhtemeldir. Bu durumda öğretmenlere güdüleyiciler verilirse olumsuz şartlara rağmen motivasyonlarının yüksek kalabileceği söylenebilir. Ülkemizde kısa bir süre önce uygulanmaya başlanan öğretmenlerin kariyer basamaklarının oluşturulması bu yönde katkı sağlayacak önemli bir örnek olarak verilebilir. Bu unvanlar öğretmenlere çok fazla ek gelir sağlamasa da başarılarının kabul edilmesi ve ilerlemeleri bakımından güdüleyici olabilir.

1.5. Hijyen Faktörleri

Herzberg ve arkadaşları, araştırmalarının veri toplama işleminin tamamlanmasından sonra, iş doyumsuzluklarına referans olan olaylara bakmışlar ve onların daha önceki analizlerinde en sık ortaya çıktığı görülen yedi faktör çıkarmışlardır (Pinder, 1984:23). Herzberg ve arkadaşları tarafından yapılan analizlerin sonucu olarak, "işletme politikası ve yönetim" olaylarının % 31'inde iş doyumsuzluklarının sebebi olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, işyerinde mutsuzluk hislerinin % 20 düzeyinde "işgörenin şefleriyle ilişkili" olduğu görülmüştür. Bir işgörenin "akranlarıyla kötü kişisel ilişkileri" %15 düzeyinde kötü iş tutumları örnekleridir. Benzer şekilde, işgörenin "şeflerinden teknik

boyutlarda memnuniyetsizlik" iş deneyimlerinde düşük iş tutumlarının % 20'sinde yer alan bir faktördür. "Kişisel düzeyde şefleriyle kötü ilişkiler" katılımcılar tarafından anlatılan deneyimlerin % 15'inde yer almaktadır. "Kötü çalışma koşulları" ve "akranlarıyla arkadaşça olmayan ilişkiler" anlatılan iş deneyimlerin % 15 ve % 8'inde doyumsuzluğun nedeni olarak görüldü (Herzberg, Mausner ve Synderman, 1959:67).

Hijyen faktörlerinin insan ihtiyaçlarının yaşamsal gereksinimlerin karşılanması için gerekli olan düzey olduğu söylenebilir. Onlar varolduğu zaman, iş doyumu hissine neden olmazlar, sadece iş doyumsuzluğu hissini önleyebilirler. Hijyen faktörler, sadece yaşamsal ihtiyaçlar karşılanıncaya kadar güdülenmeye yardımcı olabilirler. Daha sonra etkilerini kaybederler. Bu yüzden onlar gerçek güdüleyiciler olarak nitelendirilmezler.

Herzberg ve meslektaşları bu faktör dizisini hijyen faktörleri olarak sıralamıştır. Çünkü, psikiyatride mental hijyen kavramına benzer şekilde, bu maddeler sağlıklı bir uyum için gerekli olarak görülmüştür, fakat yeterli değildirler. Yani bu değişkenler, iş doyumsuzluğunu önlemek için gereklidirler fakat bunlar iş doyumu veya güdülenmiş davranış sağlamak için yeterli değildirler (Pinder, 1984:23).

İşte doyumsuzluk yaratan ihtiyaçlar arasında işletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk, teknik gözetimden hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği, kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk, çalışma koşullarından kaynaklanan hoşnutsuzluk sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:105).

Güdüleyiciler bir kişinin işyerinde ne yaptığı ile ilişkililik gösterirler. Yani güdüleyicilerin çoğu yapılan işle ilgilidir. Diğer yandan, doyumsuzluk yaratanlar, kişinin işini yaptığı çevreyle ve bağlamla ilişkilidir. Doyum sağlayan etmenler bir kişinin ne yaptığı ile ilişkilidir, doyumsuzluk yaratan etmenler ise kişinin içinde olduğu durumla ilişkilidir (Gawel, 1997).

Hijyen faktörlerin kabul edilebilir alt sınırın altına düşmesi durumunda oluşan tatminsizlik, çalışanların işlerinden, işletme amirinden soğumasına ve nefret etmesine neden olabilecek kadar tehlikelidir (Eren, 2001:491). İlk önce hijyen faktörlerin

sağlanarak nötr durumun yaratılması, ve bundan sonra da motive edici faktörlerin kullanılması ile çalışanların güdülenmesi sağlanabilir.

İş doyumu ve iş doyumsuzluğu yaratan olaylara ilişkin olarak sıralanan faktörler içinde en tartışmalı olanı ücret veya maaştır. Herzberg, ücret veya maaşın bir güdüleyici olmadığı ileri sürmüştür. Burada Herzberg'in ücretin işgören motivasyonunda asli olmayan boyutuna dikkat çektiği söylenebilir (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1988:107). Herzberg'in çalışmasında ücretin, hem iş doyumu ile hem de iş doyumsuzluğu ile ilgili olaylarda da etkili bir faktör olduğu görüldü. Ama ücret uzun dönemli olumsuz iş tutumlarıyla daha fazla ilişkili olduğundan, Herzberg ve arkadaşları ücreti hijyen faktörler arasına sınıflandırdı (Pinder, 1984:25). Herzberg'e göre anlamlı, ilginç ve meydan okuyucu işler çok defa çalışanları güdülemekte, para ancak tatminsizliği önlemekte ve çalışanı güdülememektedir (Çelebi, 2000:38). Başka bir ifadeyle örneğin çalıştığı işten yeterli ücret alan ve artık ücret ile ilgili kaygılarını aşmış bir kişi için ücret artık güdüleyici olamaz. Böyle kişilerin güdülenebilmesi için sorumluluk almaya, başarılı olmaya ihtiyacı vardır.

Orijinal çalışmada, hijyen faktörlerinin eksikliğinin çalışanlarda doyumsuzluk yaratmasının baskın nedeni, çalışanlarda haksız muamele görüyor olma hissine neden olma eğilimi yaratmalarına bağlanmıştır. Güdüleyicilerin varolması ise gelişme ve ilerleme hissine yol açmaktadır (Pinder, 1984:24). Haksızlığa uğrama hissi, hijyen faktörlerinin yokluğu ile hoşnutsuzluk arasındaki ilişkiyi açıklayan çok önemli bir bulgu olarak nitelendirilebilir.

Hijyen faktörleri güdüleyici faktörlerden ayırmada kullanılacak diğer önemli bir özellik de *hijyen faktörlerin, güdüleyicilere göre daha kısa dönemde son bulan iş tecrübeleri ile ortaya çıkma eğiliminde olmasıdır.* Herzberg'in tartıştığı durum, elverişli iş koşulları ve içten etkileşimler, insanların kısa bir süre hizmet etmesine neden olabilmesidir. Diğer yandan, güdüleyicilerin işgörenlerin işinde sağlanması, bireyin davranışlarına basit bir hareket sağlamaktan ziyade çok daha uzun süre etkilidir (Pinder, 1984:23-24).

1.6. Binişen Faktörler

Herzberg ve arkadaşları, hijyen faktörlerinin önemli bir boyutunu daha belirtmişlerdir. Motivasyon faktörleri olarak adlandırılan bazı faktörlerin doyumsuzluk yaratan durumlar oluşturduğunu anlatan olaylar mevcuttur. Özellikle tanınma, işin kendisi, ve ilerleme bu faktörler arasındadır. Örneğin, tanınma düzeyinde başarısızlık doyumsuzluğa yol açan başlıca faktörler arasında görünmektedir (%18). Burada Herzberg'in yaptığı açıklama güdüleyicilerin iş doyumuna iş doyumsuzluğundan daha fazla neden olduğudur, fakat hijyen faktörleri çok yoğun bir şekilde iş doyumsuzlukları ile ilişkilidir (Pinder, 1984:24).

2. Teorinin Eğitim Kurumlarında Test Edilmesi ve Eğitimde Uygulanması

Herzberg'in teorisinin eğitim alanında test edilmesi ve kullanılması genellikle öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin güdülenmesiyle ilişkili olduğu görülmektedir.

Motivasyon öğrenme/öğretme sürecinde temel bir öneme sahip olmasına rağmen, çoğu öğretmenin güdülenme düzeyinin düşük olduğu bildirilmektedir. Diğer mesleklerde çalışanlarla karşılaştırıldığında öğretmenlerin motivasyonlarının daha düşük olduğu ve stres düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Örneğin, Portekiz'de öğretmenlerin % 50'sinden daha azının mesleğini sürdürmeye istekli olduğu belirtilmektedir. Öğretmenlerin çoğunluğu mesleğini değiştirmeyi tercih etmektedir (Jesus ve Conboy, 2001:131-132). Herzberg'in iki faktörlü motivasyon teorisi, öğretmenlerin motivasyonlarının neden düşük olduğu sorusunun yanıtlanmasına yardımcı olabilir.

Herzberg'in teorisi, işgörenleri motive eden iş faktörleri ile ilgilidir. İş literatüründe bu teori geniş bir şekilde yer almıştır. Bununla birlikte, eğitim alanında ancak 80'li yıllarda, Herzberg'in teorilerini ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerine uygulanabilirliği hakkında araştırma yapanların sayısı artmaya başlamıştır. Bu araştırmaların temelinde "eğitimciler, üretim işgörenlerinin profillerine uyar mı?" sorusu vardır. Diğer bir ifadeyle, Herzberg'in, kâr amaçlı iş örgütlerindeki işgörenler

için ortaya koyduğu güdüleyicilerin aynı şekilde eğitimciler içinde geçerli olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır (Gawel, 1997).

Yukarıda belirtilen amaçlarla yapılan çalışmalardan biri olan Tennessee Kariyer Gelişim Programı çalışması sonucunda, programdaki öğretmenlerin davranışlarının iş örgütlerindeki çalışanların davranışlarına uymadığı doğrultusunda kanıtlar bulunmuştur. Örneğin, bir güdüleyici olarak paranın önemine ilişkin bulgular Herzberg'in kuramı ile uyuşmamaktadır. Bu araştırmanın sonuçları, öğretmenlerin Herzberg'in en önemli hijyen faktörlerinden ücrete güçlü bir güdüleyici olarak baktıklarını göstermektedir. Bu bulgular, niçin iyi öğretmenlerin daha yüksek kazançlı diğer pozisyonlara geçerek kaybedildiğini açıklamaya yardımcı olabilir (Gawel, 1997). Öğretmenliği gerçekten başarılı bir şekilde yerine getirenlerin diğer mesleklere ya da görevlere geçiş eğilimini önlemek için onların yeterli ve doyurucu bir ücret almalarının gerektiği söylenebilir.

Bellot ve Tutor (1990)'a göre, Herzberg'in çalıştığı problemler -ki bunlar 1959'da meydana gelmiştir- ancak uzun süreler öncesi için uygun olabilir ve öğretmenleri kapsamaz. Bu araştırmacılara göre katılımcıların güdüleyici faktörlerden etkilendiği gibi hijyen faktörleri tarafından da etkilenmiş olduğu açık bir şekilde görülmektedir. Bu araştırmanın sonucu, Herzberg'in teorisine karşıt olarak hijyen faktörlerinin motivasyon sağladığını göstermektedir (Gawel, 1997).

Öğretmenler için motivasyon konusu çok önemli olmakla birlikte, hangi özendiricilerin öğretmenler tarafından önemsendiğine veya güdüleyici olduğuna ilişkin bulgular oldukça sınırlıdır. Rand Corporation tarafından yapılan araştırmalar, öğretmenler için en önemli özendiricilerin, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması olduğunu göstermektedir. Ancak bu araştırma sonucu, Amerika'daki öğretmenlerle sınırlı kalmaktadır (Cemaloğlu, 2002:57).

Nias (1989: Akt.Spear, Gould, Lee, 2000) Herzberg'in iki faktör kuramına dayalı olarak öğretmenlerin iş doyumu ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma, yüksek doyum elde etmek için öğretmenlerin entelektüel gelişime ve daha fazla özerkliğe ihtiyaç duydukları, topluma yararlı olduklarını hissetmeleri, meslektaşlarıyla iyi ilişkiler

kurmaya istekli oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Maaşın artırılması, statünün iyileştirilmesi, daha az işyükü talebi ve yönetsel sorumluluğun azaltılması gibi etkenlerin ise öğretmenlerin iş doyumsuzluğunu önleyebileceği ancak iş doyumunun artmasına neden olmayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Ülkemizde görev yapan öğretmenler üzerinde, Herzberg'in ortaya koyduğu iki faktörlü yapının ortaya çıkıp çıkmayacağı test edilirse, sonucun büyük olasılıkla teoriyle tutarlı çıkmayacağı söylenebilir. Çünkü, ülkemizde ve diğer gelişmekte olan ülkelerde eğitim işgörenleri ve diğer sektörlerdeki işgörenler Herzberg'in ortaya koyduğu güdüleyiciler bir yana hijyen faktörleri olarak sıraladığı bir çok iş gereksiniminden yoksun olarak görev yapmaktadır. Örneğin, teoriye göre sadece bir hijyen faktörü olan ücret, ülkemizdeki öğretmenler tarafından güdüleyici olarak görülebilir. Nitekim, Cemaloğlu (2002:59) tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenlere ek ücret ödenmesi, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması, teşekkür, takdirname gibi ödüllerin verilmesi, MEB'in dinlenme tesislerinde ücretsiz tatil olanağı sağlanması, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine önem verilmesi, okuldaki insan ilişkilerine önem verilmesi gibi etkenlerin öğretmenlerin güdülenmesinde önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin olarak sıralanan bu unsurlardan ilk sırada yer alan ücret ve bunu takip eden diğer unsurlar arasında yer alan okuldaki insan ilişkileri Herzberg'in teorisine göre birer hijyen faktörüdür. Sıralanan diğer etmenler ise güdüleyicilerdir.

Ankara ilindeki ilköğretim okullarında görevli bir öğretmen grubuyla terfi ve ödül sistemini değerlendirilmesine yönelik bir araştırmada ulaşılan sonuçlar aşağıda sıralanmıştır (Sabancı, 1998:48):

1. Mevcut ödül ve terfi sistemi adil olarak uygulanmamaktadır.
2. Ödül ve terfiler hak edene verilmemektedir.
3. Mi(d)374llar hdoy12(au)6(ubc9(nu bu)11(ku6(um)T1(a)2-3m)8(e/C2t)5(d)TJ/TT3 1 Tf0 Tc 0 Tw 20Tj/

6. Terfilerde ödüllerin göz önüne alınmaması nedeniyle güdüleyici olmadıkları vurgulanmaktadır.
7. Terfiler maddî ve manevî bir fark yaratmadıklarına inanıldığı için, güdüleyici bulunmamaktadır.

Herzberg'in teorisi açısından yukarıda sıralana sonuçlar değerlendirildiğinde birinci ve ikinci maddelerin doğrudan hijyen faktörlerinin eksikliği ile ilgili olduğu görülmektedir. Çünkü "kişide haksızlığa uğradığı hissini uyandıran tüm olaylar" hijyen faktörleriyle ilişkilidir. Bu durumda öğretmenleri güdülemekle ilgili çalışmalara girişmeden, öncelikle öğretmenlerin haksızlığa uğradığını hissetmeleri engellenmelidir. Diğer bir deyişle, ödül ve terfi güdüleyici olsalar da bunların adil bir şekilde verilmediğinin bilinmesi öğretmenlerde doyumsuzluk yaratmaktadır. Bu durum "işletme politikası ve yönetim" adlı hijyen faktörünün kapsamında düşünülebilir. Üçüncü madde, ücretin bir güdüleyici değil, sadece hijyen faktörü olduğunun doğrulayıcısı gibi görünse de, bu durumun nedeni ödül olarak verilen ücretlerin azlığından dolayı doyurucu olmaması olabilir. Bu bakımdan bu bulgu, ilk haliyle Herzberg'in teorisini destekler gibi görünse de bu teoriye karşıt bir kanıt olarak da sunulabilir, yani yüksek ücret öğretmenlerin güdülenmesini sağlayabilir. Diğer maddelerde esasen ödül olarak öğretmenlere sunulan bir çok ödülün, amacına uygun olarak verilmemesinden dolayı doyum sağlamak bir yana hijyen faktörü olarak bile değer taşımadığını göstermektedir. Bu bulgulara bakarak güdülenme açısından okullarımızda uygulanan ödül ve terfi düzenlemelerinin yeniden gözden geçirilmesinin gerekli olduğu söylenebilir.

3. Sonuç

Motivasyon konusu her zaman güncel bir konu gibi görünmekle birlikte, bu konu ile ilgili bilgilerin aydınlatılması gereken bir çok yönü olduğu görülmektedir. Bu anlamda Herzberg'in iki faktörlü motivasyon teorisi, öğretmenlerin güdülenmesini açıklamakta yetersiz kalmakla birlikte, öğretmenlerin güdülenmesi konusunda bilinçli etkinliklerde bulunulmasına katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Herbeg' in motivasyon teorisi insanın motivasyonu hijyen faktörler ve güdüleyici faktörler olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Bireyin motivasyonun sağlanması için önce hijyen faktörler karşılanmalıdır. Daha sonra güdüleyici faktörler bireyin gerçekten motive olmalarını sağlayacaktır. Bu anlamda öğretmenlerin motivasyonu için onlara para gibi hijyen faktörlerden öte, gerçek güdüleyicilerin sunulması gerekir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için öğretmenlere mesleki ilerleme, başarılarının fark edilmesi ve ödüllendirilme, eğitim sisteminin ve okullarının vizyonunu bilme ve ona inanma ve sürekli hizmet içi eğitim alma gibi olanakların sunulmasının gerekli olduğu söylenebilir.

Kaynaklar

Accel-Team. Frederick Herzberg, 2-Factor Hygiene and Motivation Theory. http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_05_herzberg.html (22.03.2004)

Cemaloğlu, N. (2002). Eğitimde Örgütsdel Yenileşme ve Öğretmenlerin Güdülenmesi. *Aktif Eğitim*.Yıl:1 Sayı 2. Ankara.

Çelebi, H.F. (2000). *Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Dr. Herzberg'in Motivasyon Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Gawel, J (1997). Herzberg's Theory of Motivasyon and Maslow's Hiyerarcy of Needs. ERIC/AE Digest. ERİC NO: ED4211486 www.ericir.syr.edu. (17.4.2003)

Gibson, J. L, Ivancevich, J.M and Donnelly, J.H. (1988). *Organizations. Bahavior Structure Processes.* Illinois: BPI-IRWIN.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Jesus, S.N. and Conboy, J. (2001). A Stres Management Course to Prevent Teacher Distress. *The International Journal of Educational Management*. 15 (3), 131-137.

Pinder, C.C. *Work Motivation Theory, Issues, and Applications.* USA: HaroerCollins Publisher.

Sabancı, A. (1998). Güdüleme Düzeni Açısından Türk Mili Eğitim Örgütünde Mevcut Ödül ve Terfi Sistemine Bir Bakış. *Çağdaş Eğitim*.23 (240), 45-48

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi

Spear, M. Gould, K. ve Lee, B. (2000). Review of Literature on Teacher Motivation. http://www.nfer.ac.uk/research/outcome_popup.asp?theID=RTM (19.05.2004)

Taştan, S. (2003). Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri. http://www.humanresources-focus.com/makale016.asp (11.03.2004)