

# İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÖRENLERİN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AMPİRİK BİR İNCELEME

Süleyman DÜNDAR\*  
Hatice ÖZUTKU\*\*  
Fatih TAŞPINAR\*\*\*

## ÖZET

İşgörenleri motive etmeye yönelik olarak geçmişten günümüze çeşitli motivasyon araçlarından yararlanılmıştır. Bu çalışmada motivasyon araçları başlıca motivasyon teorilerinin sentezinden hareketle içsel ve dışsal motivasyon araçları olarak iki grupta ele alınmıştır. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde etkili olup olmadığını ve işgörenleri motive etmesi açısından söz konusu motivasyon araçlarının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla Afyonkarahisar il merkezinde yerleşik termal otel işletmelerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. İçsel motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin dışsal motivasyon araçlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin cinsiyete, çalışılan departmana, yaşa ve çalışma süresine göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon araçları

## THE EFFECTS OF INTRINSIC AND EXTRINSIC MOTIVATION TOOLS ON EMPLOYEES' MOTIVATIONS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION

### ABSTRACT

From past to the present day, different motivations tools have been used as regard to motivate employees. In this study, on the basis of a synthesis of motivation theories, motivation tools are considered as intrinsic and extrinsic in two groups. In order to determine whether intrinsic and extrinsic motivation

---

\* Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi İİBF (Yrd. Doç. Dr.)

\*\* Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi İİBF (Yrd. Doç. Dr.)

\*\*\* Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Bilim uzmanı)

tools have any effect on employees' motivations and if these motivation tools differ in terms of their effects, a study was conducted in thermal hotels located in Afyonkarahisar. Data has been collected through a survey. Results obtained from the investigation of the data suggest that both intrinsic and extrinsic motivation tools are effective in motivating employees. In addition, intrinsic motivation tools are found to be more effective than extrinsic motivation tools in affecting employees' motivations. On the other hand, the effects of intrinsic and extrinsic motivation tools on employee's motivations do not differ according to gender, age, department, and working time.

**Key words:** Motivation, intrinsic and extrinsic motivation

## GİRİŞ

İşgörenlerin motivasyonu konusu, yönetim alanında hem teorik düzeyde hem de uygulamada güncelliğini korumaktadır. Yöneticiler motivasyonu tüm örgütsel düzeylerde performans denkleminin bütünleyici bir unsuru olarak görürlerken, araştırmacılar etkin yönetim uygulamalarına ilişkin teoriler geliştirmek yönünden temel yapı unsuru olarak kabul etmektedirler (Steers vd., 2004: 379).

İşletmeler ve işgörenler geçtiğimiz yarım yüzyıldan fazla süredir bir dizi değişimle karşı karşıya kalmışlardır. Küreselleşme, demografik değişiklikler, teknolojik gelişim ile yenilik oranındaki ve bilgi birikimindeki artış, rekabeti daha yoğun bir hale getirmiştir. Bu durum işletmeler ve işgörenler üzerinde ürünlerin, sistemlerin ve süreçlerin sürekli olarak geliştirilmesi baskısına yol açmıştır (Jones, 2005: 929).

Diğer taraftan bu tür gereklerin yerine getirilmesi için işgörenlerin motive edilmesi ve işletmelerin kullanacakları motivasyon araçlarının neler olması gerektiği daha önemli hale gelmiştir. Bu konuda geçmişten günümüze ileri sürülen çok sayıdaki motivasyon teorisi kavramsal bir çok araç önermektedir. Ancak motivasyon teorilerindeki çeşitlilik, araştırmacılar için kavramsal kargaşa yaratmaktadır (Leonard vd., 1999). Bu çalışmada, işgörenlerin motivasyonunu

sağlayan araçlar, mevcut teorilerin sentezinden hareketle içsel ve dışsal motivasyon ayrımı esas alınarak iki grupta incelenmiştir. İşgörenlerin motivasyonunda etkili olduğu kabul edilen bu araçların Türkiye'deki termal otel işletmelerinde yer alan işgörenler üzerindeki etkisi Afyonkarahisar il merkezinde faaliyet gösteren termal otel işletmelerinde araştırılmıştır.

## **1. KURAMSAL ÇERÇEVE**

Yönetim araştırmalarında genel olarak motivasyon, arzu edilen iş davranışlarını başlatma, yöneltme ve devam ettirme hareketi olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon bir kişinin ya da iş grubunun çabalarının harekete geçirilmesi, yöneltmesi, önem kazanması ve sürdürülmesi için sevk edilmesi olarak kabul edilmektedir. İşgören motivasyonu, kültürel ve bireysel eğilimlerle ilgili olan bağlamsal unsurlarla ilişkilendirilerek, örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik olarak da tanımlanabilir ve işgörenlerin bazı bireysel ve grup ihtiyaçlarını tatmin edilebilmesine yönelik olarak arabulucu özellik gösterir (Latham ve Pinder, 2005: 486; Brislin vd., 2005: 88).

Robbins (1993)'e göre motivasyon, bazı bireysel ihtiyaçların tatmin edilebilmesi çabası ile örgütsel amaçlara yönelik olarak yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik ve şartlandırma olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamadaki ihtiyaçlar, cezp edici görünen bazı sonuçların elde edilmesine yönelik içsel bir durumu ifade etmektedir. Steers vd. (2004) göre, iş motivasyonu örgütsel oluşum içerisinde güçlenen, yönlendirilen ve sürdürülen bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Kısaca motivasyon, işgörenlerin işin kendisiyle, diğer çalışanlarla ve örgütle olan etkileşiminin sonucu olarak görülmektedir. Motivasyon konusundaki farklı tanımlamaların üç genel unsur içerdiği görülmektedir. Bu

unsurlar harekete geçirmek, kanalize etmek, davranışı sürdürmek olarak ifade edilebilir (Steers vd., 2004: 379).

İşgören motivasyonu ile ilgili teorik ve pratik çalışmalara yön veren çeşitli varsayımlar vardır. Bunlardan ilki, motivasyonun anlaşılabilmesi için kişisel, işle ilgili ve çevresel özelliklerin işgören davranışını nasıl etkilediğinin sistematik olarak analiz edilmesi gerektiği ile ilgilidir. İkincisi, motivasyonun kişisel ve durumsal faktörlerden etkilenme sonucu ortaya çıkan dinamik bir içsel durumu ifade etmesi ve kişisel, sosyal ya da diğer faktörlerdeki değişimle birlikte değişebilmesidir. Üçüncüsü, motivasyonun işgören davranışlarını etkilemesi ile ilgilidir (Wiley, 1997: 263).

İşletmelerde motivasyon konusuyla ilgili çalışmalarda işgörenleri motive eden faktörlerin neler olduğuna ilişkin çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Bununla birlikte işletmelerde işgörenlerin motivasyonunda etkili olan faktörlerin başlıca iki bakış açısına dayanılarak açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bunlardan biri, işgörenlerin dışsal faktörler tarafından motive edildiği görüşü, diğeri ise, işgörenlerin sosyal ve parasal yararlar elde etmesi kadar kendi amaçları için daha iyi çalışarak içsel olarak motive olacağı görüşüdür (Jones vd., 2005: 930). Bu görüşlere göre, içsel olarak motive edilmiş olan davranışlar içsel nedenselliği temsil ederken, dışsal güçler tarafından yönlendirilen davranışlar dışsal nedenselliği temsil etmektedir (Leonard vd., 1999: 979).

İçsel motivasyon bakış açısına göre, işgörenler işin kendisi tarafından motive olurlar. Burada kişinin davranışını düzenleyen dışsal kontrol yoktur. Bu tür bir motivasyon durumu, kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi olarak nitelendirilebilir (Brief ve Aldag, 1976: 497). İçsel motivasyon araçları, doğrudan işin doğasıyla ilgilidir ve işin içeriğinden kaynaklanır. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma

fırsatları, kişinin performansı ile ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörleri içerir (Mottaz,1985: 366). İşin kendisine odaklanan Hackman ve diğerleri (Hackman ve Lawler, 1971; Hackman ve Oldman, 1975) kavramsal olarak bağımsız olan beş iş özelliği tanımlamışlardır ve bunların herhangi bir işe uygulanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu özellikler; yetenek çeşitliliği, işin kimliği, işin önemi, bağımsızlık ve geribildirimdir.

Dışsal motivasyon araçları ise Mottaz'a (1985: 366) göre iki boyut içermektedir. Birinci boyut sosyal motivasyon araçları ile ilgiliyken, ikinci boyut örgütsel araçlarla ilgilidir. Sosyal motivasyon boyutu, arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarının ve amirin desteği gibi faktörleri içerir ve kişiler arası ilişkilerin niteliğine dayanır. Dışsal motivasyon araçlarının örgütsel boyutu ise iş performansını artırmak için örgüt tarafından sunulan olanaklarla ilgilidir. Bu araçlar somuttur ve çalışma ortamındaki kaynakların yeterliliği, ücret eşitliği, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi faktörleri içerir. Bu faktörler, enstrümantal motivasyon araçları olarak da adlandırılır.

İşgören motivasyonunu dışsal motivasyon araçlarına odaklanarak ele alan teorisyenler, işgörenleri “kişisel çıkarlarını rasyonel olarak maksimize eden kişiler” olarak varsayımlardır (Shamir, 1990: 39). Örneğin bekleyiş teorisi, motivasyonu farklı türdeki ya da düzeylerdeki davranışın farklı sonuçların değerliliği ile ilişkisini olasılıklarla hesaplayan bir sürecin sonucuna dayandırmaktadır. Eşitlik teorisi, kişilerin kendi özelliklerini ve iş performanslarını diğerlerinin girdi/çıkıtı oranı ile karşılaştırarak bilişsel bir değerlendirme yaptıklarını ve bu değerlendirme sonucunun işgören motivasyonunu etkilediğini varsaymaktadır. Bu bilişsel seçim modelleri, işgörenlerin pozitif çıktılarını maksimize, negatif çıktılarını ise minimize edecek biçimde davrandıklarını varsaymaktadır. Bu yüzden işgörenler davranışlarının ücret, terfi gibi belli başlı sonuçlara yol açacağına inanıyorlarsa dışsal ya da enstrümantal

motivasyon araçları etkili bir motivasyon kaynağı olacaktır (Leonard vd., 1999: 972) .

İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkisini birlikte değerlendiren Herzberg'in çift faktör teorisine göre işin içeriği ile ilgili olan içsel motivasyon araçları işgöreni motive ederken, dışsal araçlar iş tatminsizliğini gidermekle ilişkilendirilmiştir. Bu teoriye göre, sadece içsel faktörler (zorlayıcı iş, bir işi başarmak, işin çeşitliliği, bağımsızlık, sorumluluk, kişisel ve profesyonel gelişim, işgörenin yapmış olduğu katkının önemi) yüksek düzeyde motivasyon sağlayabilir. Diğer taraftan dışsal motivasyon araçları (çalışma koşulları, ücretlendirme, şirketin imajı, iş güvencesi, terfi, sosyal ortam, statü sembolleri) işgörenleri motive etmez ama motive olması için uygun koşulları sağlar (Brislin vd., 2005: 89; Mahaney ve Lederer, 2006: 42).

İçsel ve dışsal motivasyon araçları içerik olarak farklı olmakla birlikte işgören motivasyonu üzerinde her iki grup motivasyon aracının pozitif bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Wiersma, 1992). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi bakımından bazı araştırmalarda özellikle batı kökenli toplumlarda içsel motivasyon araçlarının örgütün sunduğu dışsal araçlardan daha güçlü bir etkiye sahip olduğu saptanırken (örneğin, Mottaz, 1985; Chen vd., 1999; DeVoe ve Iyengar, 2004; Brislin vd., 2005), diğer taraftan Çin gibi bazı kültürel ortamlarda dışsal motivasyon araçlarının içsel motivasyon araçlarından daha etkili olduğu ortaya konulmuştur (örneğin, Fisher ve Yuan 1998).

## **2. ÇALIŞMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ**

İşletmelerde, işgörenleri motive eden faktörlerin neler olduğunu saptamaya yönelik olarak motivasyon teorileri bağlamında geçmişten günümüze çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Kovach, 1987; Wiley, 1997; Fisher ve Yuan, 1998; Ross, 1995; Leete, 2000; Mak ve Sockel, 2001). İşgörenleri motive eden

faktörlerin belirlenmesi, işgörenlerin motivasyonunu artıracak örgütsel ortamın oluşturulması açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, içsel ve dışsal motivasyon araçlarının Afyonkarahisar il merkezindeki termal otel işletmelerindeki işgörenlerin motivasyonu üzerinde etkili olup olmadığını, işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi açısından içsel ve dışsal motivasyon araçlarının farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktır. Çalışmanın amacı doğrultusunda ileri sürülen hipotezler aşağıda verilmiştir.

H1: İçsel motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

H2: Dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

H3: İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi farklıdır.

H4: İçsel motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H5: Dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H6: İçsel motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi işgörenlerin işletmede çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H7: Dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi işgörenlerin işletmede çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H8: İçsel motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi işgörenlerin yaş grubuna göre farklılık gösterir.

H9: Dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi işgörenlerin yaş grubuna göre farklılık gösterir.

H10: İçsel motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi işgörenlerin çalıştıkları departmana göre farklılık gösterir.

H11: Dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi işgörenlerin çalıştıkları departmana göre farklılık gösterir.

### **3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evreni, Afyonkarahisar il merkezindeki termal otel işletmelerinde çalışanlardır. İl merkezinde, Oruçoğlu ve İkbâl termal otel işletmeleri faaliyet göstermektedir. Bu otellerde çalışan 800 kişiden basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilen 300 kişiye anket formu dağıtılmış ve 217 anket geri toplanabilmiştir.

### **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırma, anket yöntemiyle yapılmıştır. Demografik değişkenlerin ve motivasyon araçlarına ilişkin ifadelerin yer aldığı bir anket formu hazırlanmıştır. Motivasyon araçları ilgili literatür çerçevesinde içsel ve dışsal motivasyon araçları olarak iki grupta ele alınmıştır. Motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak, Mottaz (1985), Brislin vd., (2005), Mahaney ve Lederer (2006)' in çalışmalarında kullandıkları ölçekler temel alınarak yeni bir ölçek oluşturulmuştur.

Ölçeğin güvenilirliği "içsel tutarlılık" yöntemine dayalı olarak "Cronbach alfa" ölçütü kullanılarak belirlenmiştir. Cronbach alfa değeri 0 ila 1 arasında değişen bir sayısal değer olup bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilir. Bu çalışmada kullanılan içsel ve dışsal motivasyon araçlarına ilişkin ölçeğin Cronbach alfa değerleri sırasıyla 0.83 ve 0.84 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin güvenilir (Özdamar, 2004:633) olduğunu göstermektedir.



Anket formu iki bölümden ve toplam 29 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörenlerin cinsiyeti, medeni durumu, otele çalışma süresi, yaşı ve öğrenim durumu ile ilgili 5 soru yer almaktadır. İkinci bölümde içsel motivasyon araçları ile ilgili 9, dışsal motivasyon araçları ile ilgili 15 ifade yer almaktadır. İfadelerin cevapları (1: Motive etmez, 2: Kararsızım/Fikrim yok, 3: Motive eder) biçiminde düzenlenmiştir.

## 5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Veriler, SPSS 11.0 istatistik paket programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve veri analizleri bu program yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Örnekleme ilişkin demografik özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

<b>Tablo 1. Örneklemin Demografik Özellikleri</b>		
Cinsiyet	n	%
Bay	160	73,7
Bayan	57	26,3
Toplam	217	100,0
Medeni durum		
Evli	163	75,1
Bekar	54	24,9
Toplam	217	100,0
Otelde çalışma süresi (yıl)		
1-5	99	45,6
6-10	67	30,9
11+	51	23,5
Toplam	217	100,0
Yaş	n	%
≤30	134	61,8
31-40	73	33,6
41+	10	4,6
Toplam	217	100,0
Öğrenim durumu		
İlköğrenim	108	49,8
Ortaöğrenim	88	40,6
Yükseköğrenim	21	9,6
Toplam	217	100,0

İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin istatistiki değerler Tablo 2’de verilmiştir. Elde edilen bulgular içsel ve dışsal motivasyon araçlarının tamamının işgörenlerin motivasyonu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre H1 ve H2 hipotezlerinin desteklendiği ifade edilebilir.

**Tablo 2.** İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarına İlişkin İstatistiki Değerler

	İfadeler	Test değeri=2				
		n	$\bar{X}$	s	t	p
İçsel motivasyon araçları	1. Yaptığım işte başarılı olmam	217	2,88	0,402	21,980	0,000
	2. Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi	217	2,88	0,386	16,495	0,000
	3. İş arkadaşlarımla beni onurlandıran tavır ve davranışları	217	2,85	0,448	28,056	0,000
	4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmam	217	2,85	0,441	27,048	0,000
	5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam	217	2,85	0,437	25,423	0,000
	6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam	217	2,81	0,518	28,628	0,000
	7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmem	217	2,79	0,528	24,819	0,000
	8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilmem	217	2,79	0,489	28,727	0,000
	9. Yöneticilerin, onurlandıran tavır ve davranışları	217	2,78	0,567	39,135	0,000
Dışsal motivasyon araçları	1. İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi	217	2,90	0,359	22,951	0,000
	2. Çalışma ortamında fiziksel şartların uygunluğu	217	2,90	0,340	32,264	0,000
	3. Yemek, çay - kahve gibi imkanların ücretsiz olarak sağlanması	217	2,86	0,423	20,242	0,000
	4. İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması	217	2,85	0,393	25,648	0,000
	5. Çalışanlarla ilişkilerimin iyi olması	217	2,84	0,484	28,333	0,000
	6. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması	217	2,84	0,434	15,452	0,000
	7. Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmam	217	2,82	0,444	15,048	0,000
	8. Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması	217	2,82	0,478	33,800	0,000
	9. İşimde terfi imkanının olması	217	2,82	0,484	23,873	0,000
	10. Yöneticimin iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olması	217	2,81	0,487	36,919	0,000
	11. Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi	217	2,76	0,545	24,527	0,000
	12. Başarımdan dolayı ödüllendirilmem	217	2,69	0,617	7,258	0,000
	13. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımla yardımcı olması	217	2,66	0,633	29,880	0,000
	14. Bu işyerinden emekli olabileceğime inanmam	217	2,63	0,618	20,444	0,000
	15. Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı	217	2,41	0,823	31,994	0,000

İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi açısından farklılık gösterip göstermediği bağımlı iki örneklem t testi ile test edilmiştir. Tablo 3'ten de görülebileceği gibi içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin farklı olduğu saptanmıştır. Bu bulgu H3 hipotezini desteklemektedir. İçsel motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde dışsal motivasyon araçlarına göre daha etkili olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.** İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisine İlişkin İstatistikî Değerler

		n	$\bar{X}$	s	t	p
İçsel motivasyon		217	2,8315	0,30525	4,296	0,000
Dışsal motivasyon		217	2,7742	0,28579		
İçsel motivasyon	Kadın	57	2,8402	0,26974	0,248	0,805
	Erkek	160	2,8285	0,31767		
Dışsal motivasyon	Kadın	57	2,7485	0,30000	-0,789	0,431
	Erkek	160	2,7833	0,28096		

Elde edilen bu bulgular benzer çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Örneğin Mottaz (1985:375), U.S.A'da çoğu hizmet sektöründe yer alan 1385 çalışanı kapsayan çalışmasında işgören motivasyonu üzerinde içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına göre daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. DeVoe ve Iyengar (2004:47), Kuzey Amerika, Asya ve Latin Amerika'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren global bir firmada çalışan 1760 işgöreni kapsayan çalışmalarında işgörenlerin motivasyonu üzerinde, içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarına göre daha etkili olduğunu saptamışlardır. Brislin vd., (2005:97), Japonya'da hizmet sektörü de dahil olmak üzere çeşitli sektörlerden 623 çalışanı kapsayan araştırmalarında içsel motivasyon araçlarının Japon çalışanlarının motivasyonu

üzerinde dışsal motivasyon araçlarına göre daha etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Cinsiyete göre, içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde farklılık gösterip göstermediği bağımsız iki örneklem t testi ile test edilmiştir. Tablo 3'ten de görülebileceği gibi cinsiyete göre içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenleri motive etmesi açısından anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Dolayısıyla H4 ve H5 hipotezlerinin desteklenmediği ifade edilebilir. Elde edilen bu bulgular literatürde yer alan benzer çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Kovach (1987:61), USA' da 1,000 işgöreni kapsayan çalışmasında içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamıştır. Brislin vd., (2005:97), içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermediğini ortaya koymuşlardır.

İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin, çalışma süresi ve yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğini (H6, H7,H8, H9) test etmeye yönelik olarak tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 4'ten de görülebileceği gibi işgörenlerin yaş gruplarına ve çalışma süresine göre içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Elde edilen bulgulardan hareketle H6, H7, H8 ve H9 hipotezlerinin desteklenmediği ifade edilebilir. Yaş değişkenine ilişkin olarak elde edilen bu bulgu Wiley (1997: 270)'in USA'de çeşitli sektörlerden 460 kişiyi kapsayan çalışmasında, işgörenlerin yaşına göre içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde farklılık göstermediği bulgusuyla benzerlik göstermektedir.

**Tablo 4.** Yaş ve Çalışma Süresine Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisine İlişkin İstatistikî Değerler

	Yaş	n	$\bar{X}$	s	F	p
içsel motivasyon	≤30	134	2,8474	0,29403	0,63	0,535
	31-40	73	2,8128	0,31529		
	41+	10	2,7556	0,38774		
dışsal motivasyon	≤30	134	2,7667	0,30079	0,23	0,795
	31-40	73	2,7918	0,24869		
	41+	10	2,7467	0,35249		
	Çalışma süresi (yıl)	n	$\bar{X}$	s	F	p
içsel motivasyon	1-5	99	2,8339	0,31602	0,50	0,606
	6-10	67	2,8541	0,25086		
	11+	51	2,7974	0,34904		
dışsal motivasyon	1-5	99	2,7502	0,31071	2,22	0,111
	6-10	67	2,8348	0,23250		
	11+	51	2,7412	0,29171		

İşgörenlerin çalıştığı departmana göre içsel ve dışsal motivasyon araçlarının motivasyon üzerinde farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Tablo 5’te görüldüğü gibi departmanlara göre içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerinde farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre H10 ve H11 hipotezlerinin desteklenmediği ifade edilebilir.

**Tablo 5.** İşgörenlerin Çalıştıkları Departmana Göre İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin İstatistikî Değerler

	Departmanlar	n	$\bar{X}$	s	F	p
İçsel motivasyon	yiyecek içecek hizmetleri	81	2,8107	0,35462	0,368	0,776
	kat hizmetleri	50	2,8222	0,31746		
	teknik ve idari hizmetler	44	2,8460	0,21462		
	sağlık hizmetleri	42	2,8677	0,27243		
Dışsal motivasyon	yiyecek içecek hizmetleri	81	2,7556	0,35963	0,419	0,740
	kat hizmetleri	50	2,7640	0,27708		
	teknik ve idari hizmetler	44	2,7818	0,20096		
	sağlık hizmetleri	42	2,8143	0,20325		

## SONUÇ

İnsan odaklı modern yönetim anlayışında motivasyon önemli bir konudur. Çalışanların ve işletmelerin performansı motivasyonla artırılabilir. İşletmeler işgörenlerin motivasyonu üzerinde daha etkili olan motivasyon araçlarına odaklanarak daha yüksek bireysel ve örgütsel performans düzeyi ile rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Diğer taraftan işgörenler ise kendileri için değerli olan işle ilgili ödüllerle işlerinden daha fazla tatmin olabilirler. Böylece hem işletmeler hem de işgörenler amaçlarına daha etkin bir biçimde ulaşabilirler.

İşgören motivasyonu ile ilgili önceki çalışmalarda işgörenleri motive eden araçlar genellikle Herzberg'in motive edici ve hijyen faktörler ayrımına göre değerlendirilmekle birlikte yönetim düşüncesinde dışsal motivasyon araçları ve içsel motivasyon araçları biçimindeki bir sınıflandırma da önemli görülmektedir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular daha önceki çalışmalarda ortaya konulan içsel ve dışsal motivasyon araçları ayrımını desteklemektedir.

Elde edilen bulgular içsel ve dışsal motivasyon araçlarının her ikisinin de işgörenlerinin motivasyonu üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Etki düzeyi açısından içsel motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisinin dışsal motivasyon araçlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalar, batı kökenli toplumlarda işgörenlerin motivasyonunda etkisi açısından dışsal motivasyon araçlarından içsel motivasyon araçlarına doğru bir hareketin söz konusu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda işgörenlerin motivasyonuna ilişkin politikaların periyodik olarak gözden geçirilmesinin işletmeler açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Yöneticiler, uygun motivasyon stratejileri geliştirmek açısından işgörenlerin ihtiyaçlarını dikkate alarak ve organizasyon tarafından önerilen motivasyon araçlarının işgörenler üzerindeki etkisini zaman içinde izleyerek yeni motivasyon araçları önerebilmelidirler.

Termal turizm işletmelerinde çalışanların motivasyonunun artırılabilmesi için, işgörelere başarılı olabilmelerine katkıda bulunacak olanakların sağlanması, yapmış oldukları işle ilgili yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk verilmesi, kararlara katılma imkanı tanınması, yöneticilerle çalışanlar arasında ve çalışanların kendi aralarında başarıların takdir edilmesine yönelik uygulamalara önem verilmesi, işgörelere işlerinde yaratıcılıklarını gösterme imkanı tanınması, işin öneminin ve saygınlığının işgörelere benimsetilmesi, işgörelerin önemli olduğunun hissettirilmesi gerekir. Diğer taraftan İşgörelerin motivasyonu üzerinde etkili olan dışsal motivasyon araçlarından daha etkin bir biçimde yararlanılabilir. İşgörelere ödenecek sabit ücretin yanı sıra, başarıya bağlı olarak yapılacak ek ödemeler motivasyonu olumlu yönde etkileyebilir. Çalışma koşulları, eğitim ve terfi olanaklarının sağlanması, yönetim ile işgörelar arasında iyi bir iletişimin kurulması durumunda işgöreların motivasyonları artabilir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, içsel motivasyon araçlarının işgöreların motivasyonu üzerinde dışsal motivasyon araçlarına göre daha etkili olduğunu ve motivasyon araçlarının işgöreların motivasyonu üzerindeki etkisinin cinsiyete, yaşa, işletmede çalışma süresine ve çalışılan departmana göre farklılık göstermediğini ortaya koymakla birlikte elde edilen sonuçlar sadece araştırma yapılan birimlerle sınırlı olduğu için termal otel işletmelerinin tamamı için genel sonuçlara ulaşamamıştır. Bundan sonraki çalışmalarda termal turizm sektörünü temsil edecek genişlikte örnekleme yapılacak yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda farklı sektörler açısından içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgöreların motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılarak toplumsal kültür farklılıkları bağlamında yeni bulgulara ulaşılabilir.

## **KAYNAKÇA**

- BRIEF P., Arthur ve ALDAG, Ramon J. (July 1976), *The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity*, **Academy of Management Review**, pp. 496-500.
- BRISLIN, Richard W., KABIGTING, Florencio, MACNAB, Brent, ZUKIS, Bob, WORTHLEY, Reginald (2005), *Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation*, **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol: 5, No: 1, pp.87-103.
- CHEN, Chao C., FORD, Cameron M. (1999), *Do Rewards Benefit the Organization? The Effects of Reward Types and the Perceptions of Diverse R & D Professionals*, **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol: 46, No: 1, pp.47-55.
- DE VOE, Sanford E. ve IYENGAR, Sheena S. (2004), *Managers' Theories of Subordinates: A Cross-Cultural Examination of Manager Perceptions of Motivation and Appraisal of Performance*, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol: 93, pp. 47-41.
- FISHER, D. Cynthia ve YUAN, Ya Xue (1998), *What Motivates Employees? A Comparison of US and Chinese Responses*, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol: 9, No: 3, pp.516-528.
- HACKMAN, J, Richard ve LAWLER, Edward., E. (1971), *Employee Reactions to Job Characteristics*, **Journal of Applied Psychology Monography**, Vol.55, pp.259-286.
- HACKMAN, J, Richard ve OLDHAM Grey R., (1975), *Development of the Job Diagnostic Survey*, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 60, pp. 159-170.
- JONES-BASSETT, Nigel, LLOYD, C. Geoffrey (2005), *Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?*, **The Journal of Management Development**, Vol. 24, No: 10, pp.929-943.



- KOVACH, A. Kenneth (1987), *What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers*, **Business Horizons**, Vol: 30, No: 5, pp. 58-66.
- LATHAM,, P.Gary ve PINDER, C. Craig (2005), *Work Motivation Theory and Research At The Dawn of the Twenty-First Century*, **Annual Review of Psychology**, Vol: 56, No: 1, pp. 485-516.
- LEETE, Laura (2000), *Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations*, **Journal of Economic Behavior and Organization**, Vol: 43, pp.423-446.
- LEONARD, H. Nancy, BEAUVAIS L. Laura ve SCHOLL, W. Richard (1999), *Work Motivation: The Incorporation of Self-Concept-Based Processes*, **Human Relations**, Vol: 52, No: 8, pp. 969-974.
- MAHANEY C. Robert ve LEDERER Albert L. (2006), *The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success*, **Project Management Journal**, Vol: 37, No: 4, pp.42-54.
- MAK, Brenda L. ve SOCKEL, Hy (2001), *A Confirmatory Factor Analysis of IS Employee Motivation and Retention*, **Information and Management**, Vol: 38, pp.265-276.
- MOTTAZ J. Clifford (1985), *The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction*, **The Sociological Quarterly**, Vol: 26, No: 3, pp.365-385.
- ÖZDAMAR, Kazım (2004) **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi I**, Kaan Kitabevi, Eskişehir
- ROBBINS, Stephen P. (1993), **Organizational Behavior** (6ed.), Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- ROSS, Darren Lee (1995), *Attitudes and Work Motivation of Subgroups of Seasonal Hotel Workers*, **The Services Industries Journal**, Vol: 15, No: 3, pp.295-313.

- SHAMIR, Boas (1990), *Calculations, Values and Identities: The Source of Collective Work Motivation*, **Human Relations**, Vol: 43, No: 4, pp. 313-332.
- STEERS, M. Richard, MOWDAY, T. Richard ve SHAPIRO, L. Debra (2004), *The Future of Work Motivation Theory*, **Academy of Management Review**, Vol: 29, No: 3, 379-387.
- WIERSMA, Uco J. (1992), *The Effects of Extrinsic Rewards in Intrinsic Motivation: A Meta Analysis*", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol: 65, No: 2, pp. 101-114.
- WILEY, Carolyn (1997), *What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys*, **International Journal of Manpower**, Vol: 18, No: 3, pp.263-280.