Eurasian Academy of Sciences
Eurasian Econometrics, Statistics & Emprical Economics Journal
2020 Volume:17 S: 47- 66
Published Online September 2020 (http://econstat.eurasianacademy.org)
http://dx.doi.org/10.17740/eas.stat.2020-V17-04

FACTORS AFFECTING THE MOTIVATION OF EMPLOYEES: AN EMPRICAL RESEARCH İN CALL CENTER SECTOR

Faruk ÇAKMAK*

* Dr. Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi, SBE, İşletme Bölümü, farukcakmaktr@gmail.com,
ORCID: 0000-0001-8291-9659

Received Date:19.08.2020, Revised Date:24.09.2020, Accepted Date:27.09.2020

Copyright © 2020 Faruk ÇAKMAK. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the factors that affect the motivation of employees in call center sector and to identify their main motivators. A questionnaire was applied to 721 employees working in the call center businesses operating in Turkey. The data obtained from the survey were analyzed using SPSS program. During the analysis phase of the data; descriptive statistical methods, correlation and reliability analysis, exploratory factor analysis and parametric analysis tests were used. According to the results obtained in the research, the factors that highly affect the motivation of the employees in the call center sector are mainly as follows: taking responsibility in new and difficult tasks, learning and development opportunities, getting necessary support from colleagues and managers and taking permissions when it is needed. The study also examined whether motivation varies according to demographic characteristics and suggestions were made to decision makers and future studies.

Keywords: Employee Motivation, Motivation Levels, Demographic Features, Call Center Sector

JEL Classification: M12, M14, M54

ÇAĞRI MERKEZİ SEKTÖRÜNDE MOTİVASYON VE ÇALIŞANI MOTİVE EDEN FAKTÖRLER: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çağrı merkezi sektöründe çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olan faktörleri belirleyip ana motivatörlerini tespit etmektir. Bu amaçla, Türkiye'de faaliyet gösteren bir çağrı merkezi işletmesinde görev yapan 721 çalışana anket uygulanmıştır. Anket sonucu elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analiz aşamasında ana başlıklarda; tanımsal istatistik yöntemlerİ, korelasyon ve güvenilirlik analizleri, açımlayıcı faktör analizi ve parametrik analiz testlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, çağrı merkezi sektöründe çalışanların motivasyonunu yüksek düzeyde etkileyen ana faktörler arasında; yeni ve zor görevlerde sorumluluk alma ve yeni şeyler öğrenebilecek fırsatlar yakalama konuları içsel motivasyon bağlamında, izin kullanılması gerektiğinde izin alınabilmesi ve çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından gerekli desteğin alınması konuları ise; dışsal motivasyon kapsamında öne çıkmaktadır. Çalışmada ayrıca motivasyonun demografik özelliklere göre (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, pozisyon, çalışılan proje ve lokasyon) değişiklik gösterip göstermediği incelenerek, ortaya çıkan sonuçlar üzerinden karar vericilere ve gelecekteki çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Çalışan Motivasyonu, Motivasyon Düzeyleri, Demografik Özellikler, Çağrı Merkezi Sektörü

JEL Sınıflandırması: M12, M14, M54

1.GİRİŞ

Çalışanlar bir işletmenin en değerli varlıklarıdır. İşletmedeki karar vericilerin birincil sorumluluklarından biri; çalışan varlığından kurumun lehine optimum seviyede faydalanmaktadır. Bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte, insan faktörü her alanda önemini arttırmıştır. Özellikle entelektüel sermaye kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte sosyoloji bakımından insanın, kurumsal açıdan ise; çalışanın önemi oldukça artmıştır. Bu durum çalışanın entelektüel sermaye çerçevesinde insan sermayesi olarak değerlendirilmesiyle, bilimsel bir araştırma zeminine evrilmiştir. Genel olarak insan sermayesi, işletmedeki çalışanların sahip olduğu bilgi birikimi, yaratıcılık, problem çözme yeteneği, girişimcilik ve liderlik yeteneklerinden oluşmaktadır (Ortiz, 2013). Tam da bu noktada işletmelerdeki yöneticilerin ana sorumluluklarından bir tanesi; mevcut insan sermayesini iyi tanımak, gelişimine katkı sağlamak ve bu varlıktan maksimum oranda katkı sağlamaktır. Bunun için ise; en güçlü araçlardan biri motivasyondur. Çalışanların görevlerinde verimli, etkin ve başarılı olabilmesi için; fiziki, maddi ve psiko-sosyal yönlerden motive edilmeleri gerekmektedir. Bir başka ifadeyle insan sermayesi bağlamında çalışanı doğru ve iyi tanımak; çalışanın motivatörlerini, yani hangi faktörlerden motive olduğunu bilmekten geçmektedir. Özellikle yetenek yönetimi gibi uygulamaların insan kaynakları alanında yoğun biçimde kullanılmasıyla birlikte, geleneksel insan kaynakları yaklaşımındaki toplu insan kaynağı yönetimi stratejisi yerini bireysel çözümlere bırakmıştır. Artık çalışanların çoğunu aynı kefeye koyup ihtiyaçlarına cevap vermek yerine, her bir çalışanın bireysel farklılıkları üzerinden çalışan deneyimi yönetilmeye başlanmıştır. Yetenek testleri, potansiyel değerlendirme anketleri, 360 yetkinlik testleri, liderlik testleri ve motivatör testlerinin hepsi; çalışanların bireysel farklılıklarını ortaya çıkarmaya yardımcı yöntemlerdir. Bu testlerden en önemlilerinden biri, motivasyonla ilgili ölçümlemelerdir. Motivasyonu yüksek olan çalışan; işini severek, zevk alarak ve isteyerek yapmaya çalışır. Yüksek motivasyona sahip çalışan aynı zamanda işinde maksimum performansı sergiler. Benzer şekilde motivasyon seviyesi yüksek çalışanların kuruma aidiyetlerinin de yüksek olduğu bir gerçektir.

Motivasyon, bireysel ve kültürel eğilimlerle ilişkili olarak kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla; yüksek düzeyde gayret sarf etmeye isteklilik olarak tanımlanmaktadır. Bir başka yaklaşımda motivasyon, çalışanların bireysel ve sosyal ihtiyaçların tatmin edilir seviyede karşılanması olarak da ifade edilmektedir (Latham ve Pinder, 2005). Diğer taraftan her çalışanın kişilik özellikleri ve beklentileri farklı olduğundan, motivasyon düzeyleri de farklı olabilmektedir. Örneğin çağrı merkezi sektöründe genç neslin (y ve z nesli) yoğun olarak çalıştığı göz önüne alındığında, bu hedef kitlenin motivatörleri, x nesli gibi daha eski jenerasyonlardan farklı seyretmektedir. Daha somut olarak genç nesilde motivasyon kaynağı olarak; karar alma süreçlerine dahil olma, yaptığı işten zevk alma, kurumun büyük resmini görerek kurumun strateji ve değerleri üzerinden işini anlamlandırabilme, önerdiği fikirlerin kabul görmesi ve ortaya koyduğu başarının takdir görmesi gibi kavramların olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, maddi motivatörlerin yerini artık maddi olmayan motivatörlere bıraktığı rahatlıkla söylenebilir.

Bu çalışmanın temel amacında; çağrı merkezi sektöründe çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi hedeflenmiştir. İkincil amaç ise; motivasyon boyutlarının demografik özelliklere göre (cinsiyet, medeni durum, kıdem, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon, çalışılan proje/departman ve lokasyon) farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulguların ve sonuçların literatüre, özellikle de çağrı merkezi sektöründe motivasyona dair yeterince çalışma bulunmadığından, sektöre katkı sağlaması beklenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Çalışan Motivasyonu

Motivasyonun kavramsal olarak tanımını yapmadan önce, ilk olarak kelime anlamını incelemek faydalı olacaktır. Kelime anlamı olarak "Motivasyon" kelimesi, İngilizce "Motivation" ve "Motive" kelimelerinden türemiştir. Buna karşın kelimenin dilimizdeki Türkçe karşılığı; güdülemek, saiklik ve hareketlendirmek şeklinde ifade edilmektedir (Eren, 2003). Motivasyon kelimesi latince olarak ise;

"Movere" başka bir deyişle "Hareket etmek" anlamına gelmektedir (Adair, 2003). Motivasyonun kelime anlamı açıklandıktan sonra, kavramsal tanımına geçilebilir. Motivasyon bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç ve enerji olarak tanımlanmaktadır (Yılmazer ve Eroğlu, 2010). Bir başka ifadeyle motivasyon, insanların ve diğer organizmaların davranışlarını yönlendirme ve onlara enerji vermekle yakından ilintilidir (Feldman, 1997).

Motivasyona ilişkin literatür incelendiğinde, motivasyonun tanımıyla ilgili birçok kuram geliştirildiği görülmektedir. Bu motivasyon kuramları genellikle iki grupta ele alınmaktadır. Birinci gruptaki motivasyon kuramları; insanın güdülenmesinin nedenlerini, dolayısıyla içeriğini araştıran kuramlardır. Bir başka deyişle, içerik kuramları güdülenmeyi yaratan durumları, olayları, insanın gereksinmelerini bulmaya çalışmaktadır. İkinci gruptaki motivasyon kuramları ise; güdülenmenin oluşumunu, oluşum aşamalarını araştıran süreç kuramlarıdır. Bununla birlikte; bu iki kurama mutlak doğrular olarak bakılmamakla birlikte tam tersi ispatlanana kadar bu kuramlar güncelliğini korumaktadır.

Çalışan motivasyonun önemine işletme açısından bakıldığında, işletme motivasyonun temelini oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Bir diğer ifadeyle; çalışan ve işletme motivasyonu arasındaki ilişkinin doğru orantılı olması; yani hangi güdü ile hareket ederse etsin çalışanın bireysel motivasyonunda ortaya çıkan bir eksikliğin, işletme motivasyonu da aynı şekilde etkilemesi, çalışan motivasyonun kurum açısından önemini oldukça arttırmaktadır (Aygın, 2007). Benzer şekilde bir işletmenin amacına ya da hedefine ulaşması durumu, çalışanların işlerinde istekli ve hevesli çalışmasıyla yakından ilgilidir. Çünkü işletmece beklentileri karşılanan, kendilerine değer verildiğine inanan çalışanların motivasyonu artar, bunun sonucu olarak bu çalışanlar etkin, etkili ve verimli bir biçimde çalışırlar ve tüm bunların zincirleme çıktısı olarak da işletme karlılık ve büyüme hedeflerine daha kolay ulaşır (Aşan, 2001).

Motivasyonun sağlanmasıyla şirket karlılığı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğundan, işletmedeki insan kaynakları bölümleri motivasyon kavramına ve kurum içinde etkin bir biçimde yönetilmesine önem gösterirler. Bundan dolayı çalışanın yetkinliği ve potansiyeli ne kadar iyi olursa olsun, mutlaka çalışanın sahip olduğu değerlerin ve hedeflerin, içinde yer aldığı kurumun değerleriyle uyuşup uyuşmadığına bakılmaktadır (Aygın, 2007). Çalışanların hayata dair amaçları, idealleri ve gerçekleştirmek istediği birtakım hedefleri olabilir. Benzer şekilde işletmelerin de, temel kuruluş gayeleri olan kar elde etmek başta olmak üzere, çeşitli amaçları vardır. Motivasyon çalışanın ve işverenin hedeflerinin bütünleşik bir bakış açısıyla tek bir şemsiyede toplamak için uygulanan yöntemleri içermektedir. İşletme karar vericileri maksimum verimlilikle hedeflenen karı elde etmek için, çalışanlarından optimum seviyede yararlanmak istemektedirler. Bu noktada motivasyonu yüksek çalışanın, verimlilik ve şirkete katma değeri de yüksek olacağından, işletme hedeflerinin gerçeklemesinde büyük bir katkısı bulunmaktadır (Vuori ve Okkonen, 2012).

Motivasyon üzerine geliştirilen teoriler, çalışanların memnun edildiği sürece işletmelerin başarılı olabileceğine, bir diğer ifadeyle; işletmelerin hedeflerinin gerçekleşmesinde çalışanların hedeflerinin gerçekleşmesinin büyük bir önemi olduğuna dayanmaktadır. Çalışanını motive ederek memnun eden işletmeler aynı zamanda hedeflerini gerçekleştirerek müşterilerini de memnun ederler. Bu durum, birçok kurumsal firmanın artık sloganik bir ifade haline gelen "Mutlu çalışan, mutlu müşteri" mottosuyla desteklenmektedir. İşletmeler bilgi ekonomisi ekosistemi çerçevesinde, artık fiziksel sermayeden entelektüel sermayeye doğru dönüşen iş hayatında sürdürülebilir başarı için, insanın ve dolayısıyla insan sermayesinin ne kadar önemli olduğunun bilincine varmışlardır. Hedeflenir düzeyde

müşteri deneyimi döngüsü elde etmenin anahtarının öncelikle içerden, yani çalışanı önemsemek, tanımak ve geliştirmekten geçtiği aşikârdır.

Günümüzde kurumların başarısının büyük bir kısmının o işletmede çalışan kişilerin motivasyonlarına endekslendiği bilinmektedir (Yiğenoğlu, 2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen temel unsurlar incelendiğinde; esnek çalışma saatleri, ödül, takdir ve taltif alma, kendini gösterebilme, ücret ve yan haklar, çalışma koşulları ve iş güvenliği şartları, kariyer ve terfi olanakları, eğitim ve gelişim fırsatları gelmektedir. Diğer taraftan motivasyon unsurlarının karşılandığı bir işletmede çalışanların, verimliklerin gözle görülür biçimde arttığı ve kuruma karşı bağlılıklarının anlamlı bir biçimde yükseldiği gözlemlenmiştir (Maertz ve Griffeth, 2004). Benzer şekilde sürdürülebilir bir kurumsal bağlılık için, en önemli bileşenin çalışanın çalıştığı kurumu benimsemesi olarak belirtilmiş ve bunun yapılandırılmış ve sistematik bir motivasyon yönetim süreciyle gerçekleştirilebileceği ortaya konmuştur (Hochner ve Granrose, 1985).

İşletmelerde çalışanları nelerin motive ettiğine dair yapılan araştırmalar, temelde iki yaklaşıma dayanmaktadır. Birinci yaklaşım; çalışanların içsel faktörlerle motive edilebileceğine dayanırken, ikinci yaklaşım; birinci yaklaşımın tamamıyla zıttı olarak, çalışanların dışsal faktörlerle motive edilebileceğine odaklanmaktadır (Steers, Mowday ve Shapıro, 2004).

İçsel motivasyon yaklaşımında çalışanlar, işin kendisi tarafından motive olurlar. Bir başka ifadeyle bu motivasyon durumunda, çalışanın kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimi ön plana çıkmaktadır. Bundan dolayı, burada kişinin davranışını düzenleyen dışsal kontrol yoktur (Brief ve Aldag, 1976). İçsel motivasyon araçları doğrudan işin kendisiyle alakalı olup, işin bizatihi içeriğinden kaynaklanmaktadır. Daha somut olarak, işin çalışan tarafından anlamlandırılması, çalışanın var olan yetkinliklerini en üst seviyede kullanabilme durumu, çalışanın kişilik özellikleri, çalışanın değerleriyle şirketin değer, kurum kültürü ve stratejilerinin örtüşmesi, karar alma mekanizmalarını aktif katılım, potansiyelini zorlayacak yeni görev fırsatları ve performansa dayalı etkili geri bildirim gibi faktörler içsel motivasyon araçlarıdır (Mottaz, 1985). Bu faktörler; işte bağımsızlık, işin kimliği (hangi işi yapıyorum? sorusunun cevabı), işin önemi (yaptığım iş şirketimde büyük resminde nerede konumlanıyor? Nereyi ve hangi süreçleri etkiliyor? sorusunun cevabı), yetenek çeşitliliği (farklı sorumluluklar alabilme) ve geri bildirim olmak üzere beş ana başlıkta özetlenebilir (Hackman ve Oldman, 1975). Diğer taraftan bir iş, o işin içinde kendiliğinden var olan ve bir sonucun karşılığı olarak alınmayan ödülden dolayı yapılıyorsa, bu durum içsel motivasyon kavramı ile izah edilebilir (Murphy ve Alexander, 2000).

Dışsal motivasyon bireyin çevresinden gelen etkileri kapsamakta olup, bir çalışanının yöneticisi tarafından takdir edilmesi, başarısından dolayı ödüllendirilmesi, performansından dolayı performans pirimi alması, kariyer süreçleri bağlamında terfi etmesi gibi dışsal ödüller, çalışanın motivasyonunu anlamlı oranda yükseltmektedir. Buna karşın dışsal etkenlerin motivasyonu arttırmadaki rolü önemli olmakla birlikte, içsel etkenler olmadan dışsal etkenler çoğu zaman çalışanda gerekli etkiyi sağlayamaz. Bir anlamda, içsel motivasyon faktörleri hijyenik faktörlerdir. Motivasyonla ilgili kalıcı ve uzun bir etki elde etme açısından, çalışanların içsel motivatörlerine dokunabilmek çok önemlidir.

Dışsal motivasyon; örgütsel araçlar ve sosyal motivasyon araçları olmak üzere, iki boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel araçlar, isminden de anlaşılacağı üzere, kurumun çalışanına sunduğu fırsatlarla ilgilidir. Bu fırsatlara kariyer ve yükselme olanakları, yan haklar ve pirimler, iş güvencesi taahhütleri, çalışırken sunulan kaynaklar ve çalışma ortamıyla ilgili koşullar sayılabilir. Diğer boyut olan sosyal motivasyon araçları ise; işletmedeki çalışanlar arası ilişkilerin niteliğine dayanmaktadır. İşi yaparken iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin desteği, yardımseverlik, güvene dayalı samimi arkadaşlık gibi faktörler bu boyut çerçevesinde değerlendirilebilir (Mottaz, 1985).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Bu araştırmanın ana amacı; çağrı merkezi sektöründe çalışanların motivasyonlarını etkileyen araçları belirlemektir. İkincil amaç olarak ise; içsel ve dışsal motivasyon boyutlarının demografik özelliklere göre (cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, yaş, pozisyon, çalışılan proje/departman ve lokasyon) farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir.

Araştırma, Türkiye'de çağrı merkezi sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya operasyon fonksiyonundan müşteri temsilcisi, takım lideri, grup yöneticisi katılırken; idari kadrodan müdür pozisyonundaki çalışanlar katılım sağlamıştır. Anketin demografik bölümünde pozisyon verisine ilaveten, lokasyon, çalışılan bölüm/departman/proje gibi demografik özellikler göz önünde bulundurulmuştur. Bu doğrultuda anket 4 farklı departman, 4 farklı pozisyon ve 5 farklı lokasyona açılmıştır.

Araştırma online ortamda 785 kişiye açılmış olup, 758 kişi katılım gerçekleştirerek %96 oranda katılım oranına ulaşılmıştır. Anket analizi aşamasında 758 kayıt, yapılan kontroller sonucunda 721'e düşmüş olup bu örneklem üzerinden değerlendirilmeler yapılmıştır. Anket sorularının değerlendirilmesinde SPSS istatistik paket programından faydalanılmıştır. SPSS analizi kapsamında öncelikle ankete katılım sağlayanların demografik bilgilerinin tanımsal istatistikleri elde edilmiş olup, daha sonra hipotezlerin analizi amacıyla parametrik testler uygulanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada birincil verilere dayalı anlık araştırma yöntemi kullanılmış olup, veri toplama aracı olarak çoktan seçmeli anket formundan yararlanılmıştır. Anket tasarımında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde deneklerin demografik özelliklerini belirleyen sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise; içsel ve dışsal motivasyon faktörleriyle ilgili ifadeler yer almaktadır. Demografik özellikler; cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, eğitim düzeyi, çalıştığı proje/departman, pozisyon ve çalışılan lokasyon değişkenlerinden oluşmaktadır. İkinci bölümü oluşturan motivasyon ifadeleri; motivasyon kavramıyla ilgili yapılan kavramsal tanımlama çerçevesinde, Pei-Chen, Ming-Chao, ve Fang (2017), Chai, Teoh, Razaob ve Kadar (2017) ve Stamov-Roßnagel ve Biemann (2012)'nın kullandığı ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Yedi ifade içsel motivasyon, sekiz ifade dışsal motivasyon olmak üzere toplamda on beş ifade belirlenerek ankete dahil edilmiştir.

Geliştirilen anket son kullanıcılara açılmadan önce, ölçeğin tasarım ve tutarlılık kontrolünü sağlamak amacıyla, 19 kişiden oluşan bir örnekleme anket açılmıştır. Örneklem içinde çağrı merkezi yöneticileri, katılımcı hedef kitlesinin en büyük bölümünü oluşturan müşteri temsilcileri ve konu uzmanı olan akademisyenler yer almaktadır. Örneklemi oluşturan hedef kitlenin anketle ilgili yorum ve cevapların üzerinden sonuçlar elde edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar ışığında, anket tasarımı ve ölçeğinin kendi içinde tutarlı olduğu anlaşıldığından, anketin olduğu gibi kullanılmasına karar verilmiştir.

4. ANALİZ ve BULGULAR

4.1. Ölçeklere İlişkin Tanımsal İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmaya ait tanımsal istatistikler çerçevesinde demografik ifadelerin dağılımları şöyle oluşmuştur. Ankete katılan çalışanların %34'ünün erkek, %66'sının kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların önemli bir kısmı kadınlardan oluşmaktadır. Medeni durumlarına bakıldığında, ankete katılan çalışanların %72'si bekar, %28'i evlidir. Katılımcıların büyük bir kısmı bekarlardan oluşmaktadır. Ankete katılan çalışanların %52,4'ü 18-26 yaş aralığında, %39,4'si 27-30 yaş aralığında, %8,2'si 31 yaş ve üzerindedir. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan personelin büyük bir kısmını 18-26 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri incelendiğinde, ankete katılan çalışanların % 22'sinin lise, %29'unun ön lisans, %40'nın lisans ve %9'unun yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir. Pozisyon durumlarına göre ankete katılım incelendiğinde, çalışanların %88'inin müşteri

temsilcisi, %7'sinin takım lideri, %3'ünün grup yöneticisi ve %2'sinin müdür oldukları görülmektedir. Kıdem verisine göre çalışanların; %42'si 0-2 yıl aralığında, %23'ü 3-5 yıl aralığında, %17'si 6-8 yıl aralığında ve %18'i 9 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. En çok 0-2 yıl aralığında çalışanlar ankete katılım sağlamıştır. Proje verisine göre çalışanların; %22'si Avea, %19'u Türk Telekom, %25'i TTNET ve %34'ü THY projelerinde çalışmaktadır. Buna göre en fazla THY projesinden ankete katılım olmuştur. Ankete katılım sağlayanların lokasyon bazında dağılımı; Ankara'dan %27, Erzincan'dan %22, Rize'den %13, Samsun'dan % 19,4 ve İzmir'den %23 şeklinde gerçekleşmiştir. Ankete en çok Ankara'dan katılım sağlanmıştır.

Araştırmada içsel ve dışsal motivasyon ölçeklerine, öncelikli olarak SPSS'te güvenirlilik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik ölçütü değerlendirmesinde, içsel tutarlılığın test edilmesinde en çok kullanılan yöntem olan Cronbach Alpha yönteminden yararlanılmıştır. Cronbach alpha değeri; 0 ile 1 arasında bir değer almakta olup, bu değer bire yaklaştıkça ölçeğin güvenirliliği de artmaktadır. Ölçeklere ait Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde; içsel motivasyon unsuru için (α=0,959) olarak gerçekleşirken, dışsal motivasyon unsuru için ise (α=0,974) değerine ulaşılmaktadır. Aynı zamanda ölçeğin genel güvenirliği α =0.969 olarak çok yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara bakılarak, içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının ölçek güvenilirliklerinin yeterli seviyede olduğu ortaya çıkmaktadır (Tavakol ve Dennick, 2011).

Ölçeğe ait verileri parametrik testlerle analiz etmek için, verilerin normal dağılması gerekmektedir. Bu bağlamda, ölçek verilerinin normallik koşulunu sağlayıp sağlamadığına SPSS'teki basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılarak karar verilir. Motivasyon ölçeği kapsamında var olan içsel ve dışsal motivasyon boyutlarındaki 15 ifadenin basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde; basıklık değerlerinin -0,821 ile 0,270 arasında, çarpıklık değerlerinin ise; -0,277 ile 0,439 arasında değer aldığı tespit edilmiştir. Bulunan bu değerler literatürdeki kabul edilen eşik değerler olan -1,96 ile +1,96 arasında kaldığından, ölçek ifadelerinin normal dağıldığı sonucuna varılabilir (Can,2013).

Veri kümesinin normal dağıldığı belirlendikten sonra, korelasyon analizi için Pearson Korelasyon katsayısı kullanılabilir. Korelasyon kuralı olarak; ana bir yapının alt boyutları olan yapıları arasında mümkün olduğunca yüksek korelasyonlara sahip olması, ancak 0,85'den büyük olmaması beklenmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012). Diğer taraftan Field'e (2009) göre ±.10 korelasyon katsayısı düşük; ±.30 orta düzey; ±.50 ise büyük bir pozitif ilişkiyi temsil etmektedir. Bu bilgiler ışığında durum özetlendiğinde: r <0,2 ise çok zayıf ilişki yada korelasyon yok; r; 0,2-0,4 arasında ise zayıf korelasyon; r; 0,4-0,6 arasında ise orta şiddette korelasyon; r; 0,6-0,8 arasında ise yüksek korelasyon ve son olarak r; 0,8> ise çok yüksek korelasyon olduğu yorumu yapılır. Bu kurallar çerçevesinde içsel ve dışsal motivasyon boyutları arasındaki korelasyon değerlerine ifade bazlı bakıldığında 0,33-0,71 aralığında değiştiği gözlemlenmiş olup, kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu doğrulanmıştır.

4.2. Açımlayıcı Faktör Analizi

Ölçeğe dair güvenilirlik ve normallik testlerinin literatürdeki kabul edilebilir değerlerin üzerinde olduğu belirlendikten sonra, ölçeğe ilişkin testlerin uygulanmasına geçilebilir. Motivasyon ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için açımlayıcı faktör analizi yönteminden yararlanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizinin temel amacı; görülebilen ve ölçülebilen pek çok özelliğin arkasında kalan asıl nedenleri, bir başka deyişle gözlenemeyen ve ölçülemeyen gizli boyutları ortaya çıkarmaktır (Johnson ve Winchern, 2014). Faktör analizi testinin gerçekleşmesi için, bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullardan biri; faktör analizine dahil olan değişkenler arasında bir ilişkinin olmasıdır. Bu durum, SPSS'te Barlett testiyle analiz edilir. Değişkenler arasında biri ilişki olabilmesi için Barlett değerinin $p<0.05$ olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2002). Motivasyon ölçeğine ait Barlett değeri ($p=0.000<0.05$) olarak gerçekleştiğinden, faktör analizine dahil olan değişkenler arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Faktör analizi için gerekli olan diğer koşul ise; ölçülen değişkenler için

örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. Bu koşulun sağlanabilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,60'dan büyük olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2002). Modelin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) SPSS çıktısına bakıldığında, (KMO=0,942>0,60) olarak gerçekleştiğinden, çalışmanın örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu ifade edilebilir. Faktör analizi için gerekli olan diğer bir koşul; ölçeği oluşturan faktörlerin toplan açıklanan varyans değerinin 0,5'ten büyük olmasıdır. Modelin açıklanan varyans değeri çıktısı 0,71 olduğundan, bu koşulun da faktör analizi kapsamında sağlandığı doğrulanmıştır.

Faktör analizi uygulamasıyla ilgili gerekli koşulların sağlanmasıyla birlikte bu aşamada, faktör analizi patern matrisi yorumlamasına geçilebilir. Tablo-1'deki faktör analizi sonucu oluşan patern matris tablosundan da görüleceği üzere, gerçekleştirilen yedi iterasyon sonucunda, literatürle uyumlu biçimde beklendiği gibi, içsel motivasyon ve dışsal motivayon boyutları için birer faktör oluşmuştur. Bundan dolayı motivasyon ölçeği iki faktörden oluşmaktadır.

Tablo-1: Motivasyon Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İçsel Motivasyon (Faktör 1)		**Dışsal Motivasyon (Faktör 2)**	
İfadeler	0,959*	**İfadeler**	0,974*
t1	0,939	t3	0,917
t2	0,841	t4	0,857
t9	0,796	t5	0,828
t10	0,756	t6	0,826
t13	0,754	t7	0,823
t14	0,753	t8	0,806
t15	0,751	t11	0,803
		t12	0,791

*güvenilirlik değeri (cronbach alpha)

3.3. Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların, içsel ve dışsal olmak üzere, hangi motivasyon boyutundan en çok etkilendiği ve daha sonrada bir alt seviyede o boyuta ait hangi faktörden ya da ifadelerden etkilendiği sorularına bu bölümde cevap verilecektir. Bunun için araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde tanımsal istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Çalışmanın ana amacı olan çağrı merkezi çalışanlarının hangi faktörlerden motive olduğu sorusunun cevabına, tanımsal istatistikler üzerinden ulaşılacağından, aritmetik ortalamaların nasıl yorumlandığını belirtmek faydalı olacaktır.

Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında sayı aralıkları bazında aşağıdaki yorumlar yapılmaktadır (Özdamar, 2003). Aritmetik ortalama:

$1{,}00 \leq X < 1{,}79$ ise; katılımcıların o motivasyon faktörlerinden hiç etkilenmediği; (hiç etkilemez),

$1{,}80 \leq X < 2{,}59$ ise; katılımcıların o motivasyon faktörlerinden düşük düzeyde etkilendiği (düşük),

$2{,}60 \leq X < 3{,}39$ ise; katılımcıların o motivasyon faktörlerinden orta düzeyde etkilendiği (orta),

$3{,}40 \leq X < 4{,}19$ ise; katılımcıların o motivasyon faktörlerinden yüksek düzeyde etkilendiği (yüksek),

$4{,}20 \leq X < 5{,}00$ ise; katılımcıların o motivasyon faktörlerinden çok yüksek düzeyde etkilendiği (çok yüksek) şeklinde değerlendirilmiştir.

Bu yorumlamalar üzerinden içsel ve dışsal motivasyon boyutlarının aritmetik ortalamaları Tablo-2'de görülmektedir.

Tablo-2: Motivasyon Faktörlerine İlişkin Ortalamalar

Faktörler	Örneklem	Ortalama	Std. Sapma
İçsel Motivasyon	721	3,913	0,829
Dışsal Motivasyon	721	3,878	1,030

Tablo-2'den de görüleceği üzere, çağrı merkezinde çalışanların motivasyonlarına, içsel motivasyon boyutu (ortalama: 3,913) dışsal motivasyon boyutundan (ortalama: 3,878) daha çok etki etmektedir. Bununla birlikte her iki motivasyon boyutunun etki düzeyleri Özdamar'a (2003) göre "yüksek" olarak kategorize edilebilir.

Bir alt seviye olarak içsel motivasyon boyutundaki ifadeler incelendiğinde, ifadeleri ait aritmetik ortalamaların 3,232 ile 4,337 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlara göre çalışanlar, içsel motivasyona ait ifadelerden ikisinden orta, ikisinden yüksek ve üçünden ise çok yüksek seviyede etkilenmektedir. Çalışanların en çok motive olduğu başlıklar; yeni görev üstlenme ve yeni şeyler öğrenme ifadelerinden oluşmaktadır. Daha somut olarak çalışanlara yeni ve zor görevler, sorumluluklar ya da yeni bir şey öğrenebilecek fırsatlar verildiğinde çok daha fazla motive olabilmektedirler.

Tablo-3: İçsel Motivasyonu Oluşturan İfadelere İlişkin Ortalamalar

İçsel Motivasyon İfadeleri	Örneklem	Ortalama	Std. Sapma
Şirketim, çalışanlara verdiği görevlerle onları tatmin eder	721	3,251	1,230
Şirketim, çalışanlara çalışmalarıyla bir başarı hissi veriyor	721	3,232	1,252
İşim hayatımı yaşamayı seçtiğim yolun bir parçası	721	3,814	1,154
Zor görevlerde başarılı olduğum zaman mutlu olduğumu deneyimledim	721	4,337	0,891
Yeni bir şey öğrendiğim görevler için motive olurum	721	4,305	0,873
Liderlik rolünü üstlenebileceğim görevler için motive olurum	721	4,282	0,885
Özerk olarak çalışabileceğim görevler için motive olurum	721	4,169	0,911

İçsel motivasyon boyutu için yapılan ortalama analizi, dışsal motivasyon boyutu için tekrarlandığında Tablo-4'e ulaşılmaktadır.

Tablo-4: Dışsal Motivasyonu Oluşturan İfadelere İlişkin Ortalamalar

Dışsal Motivasyon İfadeleri	Örneklem	Ortalama	Std. Sapma
Çalışanlar, yönetici ve meslektaşlarından saygı duyarlar	721	3,717	1,129
Şirketim çalışanlarını ödüllendirir	721	3,176	1,348

İşimde başkalarına fayda sağlamayı önemsiyorum	721	4,229	0,880
Diğer insanlar benim iyi iş yaptığımı fark ediyor	721	3,874	1,066
Çalışmak bana statü kazandırıyor	721	3,770	1,191
Kariyer hedeflerime ulaşmak için bu işi seçtim	721	3,753	1,179
İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi	721	4,247	0,933
Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımın ve yöneticimin yardımcı olması	721	4,258	0,894

Tablo-4'teki veriler incelendiğinde çağrı merkezinde çalışanların dışsal motivasyon boyutunda en çok puan verdiği ifade: "Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımın ve yöneticimin yardımcı olması" ifadesidir. Bu ifadeyi "İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi" ifadesi izlemektedir. Bununla birlikte dışsal motivasyon boyutuna ait tüm ifadelerin aritmetik ortalamaları dikkate alındığında, 3,176 - 4,258 aralığında değer aldıkları görülmektedir. Bu sonuçlara göre çalışanların dışsal motivasyon boyutuna ait sekiz ifadeden, orta ve üstü seviyede etkilendiği yorumu yapılabilir.

4.4. Motivasyon Faktörlerinin Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

Araştırmanın ikincil amacı; içsel ve dışsal motivasyon boyutlarının demografik özelliklere göre değişip değişmediğinin tespitiydi. Bu sorunun analiziyle ilgili olarak, iki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi kullanılırken, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında ise; tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmaktadır. Diğer taraftan araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon analizi uygulanmış olup elde edilen bulgular %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.4.1. Cinsiyete Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin cinsiyete göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo-5'te özetlenmiştir. Cinsiyet kategorik değişkeni; kadın ve erkek olmak üzere iki boyuttan oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testinin uygulanmasının diğer bir nedeni; cinsiyete ait erkek ve kadın boyutlarının bağımsız örneklemlerden oluşmasıdır.

T testinde örneklemlerin varyansların eşit olup olmama durumuna göre iki anlamlılık değeri ortaya çıkmaktadır. Bu değerler Levene's testiyle SPSS'te hesaplanmaktadır. İçsel ve dışsal motivasyon faktörleri için Levene's testi anlamlılık değerleri, %95 güvenilirlik aralığında 0,05 ten büyük olduğundan, t testinde anlamlılık değerine bakılırken "varyansların eşit varsayıldığı" testin sonuçlarına bakılır.

Tablo-5: Motivasyon Faktörlerinin Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

Faktör / Özellik	Demografik	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p anlamlılık değeri
İçsel Motivasyon	Erkek	245	3,936	0,787	0,716	0,474
	Kadın	476	3,894	0,760		
Dışsal Motivasyon	Erkek	245	3,903	0,847	0,756	0,450
	Kadın	476	3,857	0,777		

Çalışanların cinsiyetlerine göre yapılan t testi sonuçlarına göre; Tablo-5'ten de görüleceği üzere, her iki motivasyon faktörü için $p>0.05$ olduğu için çalışanların kadın veya erkek olmaları ile motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.4.2. Medeni Duruma Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin medeni duruma göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo-6'ta özetlenmiştir. Medeni durum kategorik değişkeni; evli ve bekar olmak üzere iki boyuttan oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Medeni durum demografik verisi üzerinden, içsel ve dışsal motivasyon faktörleri için Levene's testi anlamlılık değerleri, %95 güvenilirlik aralığında 0,05 ten küçük olduğundan, t testinde anlamlılık değerine bakılırken "varyansların eşit varsayılmadığı" testin sonuçları dikkate alınır.

Tablo-6: Motivasyon Faktörlerinin Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	p anlamlılık değeri
İçsel Motivasyon	Bekar	519	3,886	0,838	-1,133	0,258
	Evli	202	3,950	0,669		
Dışsal Motivasyon	Bekar	519	3,849	0,849	-1,145	0,253
	Evli	202	3,918	0,748		

Tablo-6'dan da görüleceği üzere; çalışanların medeni durumlarına göre yapılan t testi sonuçlarına göre, her iki motivasyon faktörü için $p>0.05$ olduğu için, çalışanların evli veya bekar olmaları ile motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.4.3. Yaşa Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin yaşa göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo-7'de özetlenmiştir. Yaş değişkeni; 18-26, 27-30 ve 31 yaş ve üstü olmak üzere üç kategoriden oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi yerine Tek Yönlü Anova testi kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi ikiden fazla demografik boyuta sahip problemleri çözmede yetersiz kalmaktadır.

Tablo-7: Motivasyon Faktörlerinin Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	F değeri	p anlamlılık değeri
İçsel Motivasyon	18-26 yaş	378	4,007	0,826	3,740	0,024
	27-30 yaş	285	3,803	0,735		
	31 yaş ve üzeri	58	3,903	0,741		
Dışsal Motivasyon	18-26 yaş	378	3,959	0,840	2,301	0,101
	27-30 yaş	285	3,794	0,769		
	31 yaş ve üzeri	58	3,863	0,803		

Tablo-7'den de görüleceği üzere; çalışanların yaşlarına göre yapılan Anova testi sonuçlarına göre, içsel motivasyon faktörünün anlamlılık değeri $p<0.05$ olduğu için, içsel motivasyon faktörü çalışanların yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer taraftan çalışanların dışsal motivasyon faktörünün anlamlılık değeri $p>0.05$ olduğu için, dışsal motivasyon faktörü ile çalışanların yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

3.4.4. Eğitim Düzeylerine Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin eğitim düzeylerine göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo-8'de özetlenmiştir. Eğitim düzeyi değişkeni; lise, ön lisans, lisans ve lisans üstü yaş olmak üzere dört kategoriden oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi yerine Tek Yönlü Anova testi kullanılmıştır.

Tablo-8: Motivasyon Faktörlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Anova Testi Sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	F değeri	p anlamlılık değeri
İçsel Motivasyon	Lise	157	3,890	0,819	0,434	0,729
	Ön Lisans	210	3,876	0,855		
	Lisans	290	3,939	0,712		
	Yüksek Öğretim	64	3,971	0,625		
Dışsal Motivasyon	Lise	157	3,817	0,865	0,841	0,472
	Ön Lisans	210	3,846	0,872		
	Lisans	290	3,916	0,763		
	Yüksek Öğretim	64	3,959	0,639		

Tablo-8'den de görüleceği üzere; çalışanların eğitim düzeylerine göre yapılan Anova testi sonuçlarına göre, çalışanların içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin her ikisi için $p>0.05$ olduğu için, içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermediği yorumu yapılabilir.

4.4.5. Kıdeme Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonunun etkileyen faktörlerin kıdeme göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo-9'da özetlenmiştir. Çalışanların kıdem değişkeni; 0-2 yıl, 3-5 yıl, 6-8 yıl ve 9 yıl ve üzeri olmak üzere dört kategoriden oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi yerine Tek Yönlü Anova testi kullanılmıştır.

Tablo-9. Motivasyon Faktörlerinin Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	F değeri	p anlamlılık değeri
İçsel Motivasyon	0-2 yıl	303	3,936	0,812	0,807	0,490
	3-5 yıl	163	3,911	0,690		
	6-8 yıl	126	3,820	0,903		
	9 yıl ve üzeri	129	3,951	0,624		
Dışsal Motivasyon	0-2 yıl	303	3,908	0,827	1,359	0,254
	3-5 yıl	163	3,854	0,769		

6-8 yıl	126	3,764	0,953
9 yıl ve üzeri	129	3,949	0,638

Çalışanların kıdemlerine göre yapılan anova testi sonuçlarına göre; Tablo-9'dan da görüleceği üzere, her iki motivasyon faktörü için p>0.05 olduğu için çalışanların kıdem durumlarıyla motivasyon faktörleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur sonucuna ulaşılabilir.

4.4.6. Pozisyona Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin pozisyona göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo-10'da özetlenmiştir. Çalışanların pozisyon değişkeni; müşteri temsilcisi, takım lideri, grup yöneticisi ve müdür boyutlarından oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi yerine Tek Yönlü Anova testi kullanılmıştır.

Tablo-10: Motivasyon Faktörlerinin Pozisyona Göre Anova Testi Sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	F değeri	p anlamlılık değeri
İç Motivasyon	Müşteri Temsilcisi	635	3,857	0,827	4,728	0,000
	Takım Lideri	49	4,322	0,584		
	Grup Yöneticisi	21	4,445	0,515		
	Müdür	16	4,264	0,549		
Dış Motivasyon	Müşteri Temsilcisi	635	3,822	0,866	6,814	0,000
	Takım Lideri	49	4,258	0,636		
	Grup Yöneticisi	21	4,456	0,543		
	Müdür	16	4,200	0,448		

Tablo-10'dan görüleceği üzere; çalışanların pozisyon durumlarına göre yapılan Anova testi sonuçlarına göre, çalışanların içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin her ikisi için p<0.05 olduğu için, içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin çalışanların pozisyonlarına göre anlamlı biçimde farklılık gösterdiği yorumu yapılabilir.

4.4.7. Projeye Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörlerin çalışılan projeye göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo-11'da özetlenmiştir. Proje değişkeni; Avea, Türk Telekom, TTNET ve THY boyutlarından oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi yerine Tek Yönlü Anova testi kullanılmıştır.

Tablo-11: Motivasyon Faktörlerinin Projeye Göre Anova Testi Sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	F değeri	p anlamlılık değeri
İçsel Motivasyon	Avea	162	4,161	0,495	3,099	0,001
	Türk Telekom	135	3,975	1,076		
	TTNET	181	3,890	0,851		
	THY	243	3,728	0,843		
Dışsal Motivasyon	Avea	162	3,988	0,519	3,506	0,000
	Türk Telekom	135	4,007	1,079		
	TTNET	181	3,881	0,882		
	THY	243	3,729	0,888		

Tablo-11'den görüleceği üzere; çalışanların pozisyon durumlarına göre yapılan Anova testi sonuçlarına göre, çalışanların içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin her ikisi için $p<0.05$ olduğu için, içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin çalışanların çalıştığı projelere göre anlamlı biçimde farklılık gösterdiği söylenebilir.

4.4.8. Lokasyona Göre Analiz

Araştırmaya katılan çalışanların motivasyonu etkileyen faktörlerin çalışılan lokasyona göre değişip değişmediğiyle ilgili analiz, Tablo-12'de özetlenmiştir. Lokasyon değişkeni; Ankara, Erzincan, İstanbul, İzmir ve Rize illerinden oluştuğundan, analizde bağımsız örneklem t testi yerine Tek Yönlü Anova testi kullanılmıştır.

Tablo-12: Motivasyon Faktörlerinin Lokasyona Göre Anova Testi Sonuçları

Faktör/Demografik Özellik		N	Ortalama	Std. Sapma	F değeri	p anlamlılık değeri
İçsel Motivasyon	Ankara	198	3,674	0,701	3,921	0,000
	Erzincan	160	3,821	0,897		
	İstanbul	101	3,992	0,612		
	İzmir	169	4,071	0,727		
	Rize	93	4,210	0,438		
Dışsal Motivasyon	Ankara	198	3,615	0,752	3,712	0,000
	Erzincan	160	3,772	0,925		
	İstanbul	101	4,036	0,553		
	İzmir	169	3,978	0,780		
	Rize	93	4,250	0,515		

Çalışanların çalıştığı lokasyonlarına göre yapılan anova testi sonuçlarına göre; Tablo-12'den de görüleceği üzere, her iki motivasyon faktörü için $p<0.05$ olduğu için, motivasyon faktörleri çalışanların çalıştığı lokasyonlara göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.4.9.Değerlendirme

Çalışan motivasyonu ile ilgili literatürde yapılan çalışmaların bir kısmı, içsel ve dışsal motivasyon ekseninde yapılmıştır. Bu çalışmanın birincil amacı; çağrı merkezinde çalışanların içsel ve dışsal motivasyon boyutlarındaki motivatörlerini ortaya çıkarmaktır. İkincil amaç olarak ise; içsel ve dışsal motivatörlerin çağrı merkezindeki demografik özelliklere göre değişiklik gösterip göstermediğinin tespitidir.

Motivasyon konusu, insan kaynağının çok yoğun olarak konumlandığı çağrı merkezi sektöründe önemli bir kavramdır. Çağrı merkezi sektöründe istenilir seviyede bir çalışan motivasyonu düzeyi sağlamak; zor çalışma koşulları, değişken çalışma düzeni, zorlayıcı ekonomik dinamikler, çok ağır hissedilen hedef baskısı gibi parametrelerden dolayı oldukça güçtür. Diğer taraftan çağrı merkezileri tamamıyla insan yoğun bir sektör olduğundan, emek yoğun olmayan sektörlerle karşılaştırıldığında, insan faktörüyle ilgili ortaya çıkabilecek her türlü problemin işletmeye, gerek insan kaynakları gerekse de finansallar bakımından yıkıcı bir etkisi olacaktır. Motivasyon seviyesinin düşük olduğu işletmelerde, bağlılık seviyesi de buna bağlı düşük çıkmaktadır. Bunun sonucunda zincirleme etkiyle düşük bağlılık, hedeften uzak finansallara (kar, hissedar payı, ebit-da vb.) yol açmaktadır. Kamu hizmeti görmeyen tüm işletmelerde kar elde etmenin birincil amaç olduğu göz önüne alındığında, iyi finansallara sahip olmanın kurum açısından ne denli hayati bir öneme sahip olduğu ortadadır. Tam da bu noktada, şirket karar vericileri tarafından kabul edilebilir finansallara ulaşmanın insan boyutundaki kök nedeninde, çalışan motivasyonu yer almaktadır.

Bu çalışma, içsel ve dışsal motivasyon boyutları ve bunların demografik özelliklerle olan ilişkilerinden türetilen bir model sunarak, özellikle çağrı merkezi alanında insan kaynakları literatürüne katkıda bulunmaktadır. Literatürde motivasyon konusu özelinde araştırmalar olmakla birlikte, içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin demografik özelliklerle birlikte değerlendirildiği çalışmalara, çağrı merkezi sektöründe az rastlanmaktadır. Bu araştırmada kurgulanan araştırma sorularını cevaplamak amacıyla, SPSS programından yararlanılmıştır. İlk olarak araştırma ölçeği olan motivasyon ölçeğinin yapı geçerliliğinin doğrulanması; güvenilirlik, korelasyon, normalizasyon ve açımlayıcı faktör analiz testleriyle gerçekleştirilmiştir. Ölçek yapı geçerliliğinin doğrulanmasıyla birlikte, araştırma sorularının cevaplarının analizine odaklanılmıştır.

Bu araştırma sonucunda, çağrı merkezi çalışanlarının içsel motivasyon boyutuna yönelik algıları ortalama 3,91'ken; dışsal motivasyon boyutuna yönelik algıları ortalama 3,87 olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda her iki motivasyon boyutuna ait çalışan algısı "yüksek" olarak yorumlanabilir. Diğer taraftan bu sonuçlara göre, içsel motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonu üzerinde dışsal motivasyon araçlarına göre daha etkili olduğu söylenebilir. Çalışanların içsel motivasyon boyutunda en çok hangi alanlarda motive oldukları incelendiğinde ilk iki başlık; "Zor görevlerde başarılı olduğum zaman mutlu olduğumu deneyimledim. (ortalama: 4,33)" ve "Yeni bir şey öğrendiğim görevler için motive olurum. (ortalama: 4,28)" şeklindedir. Bu verilere göre, çağrı merkezi çalışanların yetkinlikleriyle orantılı olarak potansiyelleriyle uyumlu yeni sorumluluklar verildiğinde ve kendilerini geliştirdiği iş ortamında motive oldukları görülmektedir. Çağrı merkezi çalışanlarının genç nesilden oluştuğu göz önüne alındığında, bu sonuç şaşırtıcı değildir. Y ve z jenerasyonundan oluşan genç nesil, yeni bir şey öğrendiğinde, karar alma mekanizmalarına dahil edildiğinde, önerdiği fikirlerin dikkate alındığını gördüğünde ve yeni görev ve sorumluklar aldığında çok daha fazla motive olmaktadır. Bu araştırma örnekleminin yaklaşık %60'ı 18-30 yaş aralığındaki genç çalışanlardan oluştuğundan, araştırma sonucu literatürdeki benzer çalışma sonuçlarıyla uyumlu çıkmıştır.

Araştırmada çalışanların dışsal motivasyon algılarının içsel motivasyon algılarından düşük olduğu ortaya çıksa da, iki boyut arasında büyük bir fark bulunmamaktadır. Bir başka deyişle, dışsal motivatörler tıpkı içsel motivatörler de olduğu "yüksek" seviyede çalışanların motivasyonuna etki etmektedir. Çalışanların dışsal motivasyon boyutunda en çok hangi alanlarda motive olduklarına bakıldığında ilk iki başlık; "Kisisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımın ve

yöneticimin yardımcı olması. (ortalama: 4,25)" ve "İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi. (ortalama: 4,23)" şeklindedir. Bu verilere göre çağrı merkezi çalışanların, çalışma arkadaşları ve yöneticilerinden destek gördüğünde ve çalışma koşulları kapsamında rahat izin alabildiği durumlarda daha çok motive oldukları yorumu yapılabilir.

Çalışan motivasyonun demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için, bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü anova testlerinden yararlanılmıştır. Demografik özelliğin iki boyutlu olduğu araştırma sorularında, bağımsız örneklem t testi kullanılırken; iki boyuttan fazla demografisi olan kategorik verilerde tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Buradan hareketle, cinsiyet ve medeni durum değişkenleri analizinde t testi; yaş, eğitim düzeyi, kıdem, pozisyon, proje ve lokasyon değişkenlerinde anova testi kullanılmıştır.

Motivasyon faktörleri cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde, hem içsel hem de dışsal motivasyon boyutunda erkek ve kadınlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyete göre motivasyon boyutlarının farklılaşması sorusuna ilişkin literatür incelendiğinde Köroğlu'nun (2011) araştırmasında; cinsiyetle psiko-sosyal, ekonomik ve örgütsel yönetsel araçlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Cinsiyet değişkeni ile motivasyon alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu Aydın (2013), yaptığı araştırma sonucunda elde etmiştir. Bununla birlikte bu sonuçların tam tersi sonuçlara da rastlanmaktadır. Yapraklı ve Yılmaz (2007) çalışmalarında, motivasyona tetikleyen ekonomik araçlarla cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bularak, kadın katılımcıların ekonomik-araçlardan erkek katılımcılara göre, daha düşük bir seviyede etkilendiğini ortaya koymuşlardır.

Medeni duruma göre araştırmanın sonuçları incelendiğinde, içsel ve dışsal motivasyon boyutlarında bekar ve evliler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya konmuştur. Bu sonuç literatürde yapılan bazı araştırma sonuçlarıyla da tutarlılık göstermektedir (Hakmal ve vd., 2012). Buna karşın Alkış (2008), yaptığı çalışmada motivasyon ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit etmiştir.

Çalışanların yaşlarına göre araştırmanın sonuçları incelendiğinde, içsel motivasyon boyutu yaşa göre farklılık gösterirken, dışsal motivasyon boyutu yaşa göre farklılık göstermemiştir. İçsel motivasyonda, 18-26 yaş aralığındaki çalışanlar, hem 27-30 yaş arasında olanlardan hem de 31 yaş ve üzeri olan çalışanlardan farklılaşmaktadır. Buna karşın, 27-30 yaş ve 31 yaş üzeri olan çalışanlarda içsel motivasyon faktöründe anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç Kanfer ve Ackerman'in (2004) araştırmalarındaki sonuçla tutarlılık göstermektedir. Diğer taraftan Lord ve Farrington (2006), yaş değişkeniyle motivasyon boyutları arasında anlamlı bir fark olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde Lange vd. (2010), araştırmalarında yaşı büyük çalışanların özellikle başkalarına faydalı olma, bilgi paylaşma ve birlikte çalışma gibi motivasyon boyutlarında, yaşı küçüklerle kıyaslandığında, daha çok motive olduğunu kanıtlamışlardır.

Motivasyon faktörleri eğitim düzeyine göre incelendiğinde, içsel ve dışsal motivasyon boyutunda çalışanlar arasında eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlardan farklı olarak Karakaya ve Ay (2007) eğitim düzeyiyle motivasyon boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulmuşlardır. Daha somut olarak araştırma sonuçlarında, eğitim düzeyi yükseldikçe motivasyon boyutlarına verilen önemin arttığı görülmüştür. Yani eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, düşük olan çalışanlara göre ödül, takdir ve taltif gibi motivasyon boyutlarından daha çok etkilendikleri ortaya çıkmıştır.

Çalışanların kıdemine göre araştırmanın sonuçları incelendiğinde, içsel ve dışsal motivasyon boyutlarıyla çalışanların kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu sonuç Whitehouse, Hird, ve Cocks'un (2007) yerine getirdiği araştırmayla desteklenmektedir. Diğer taraftan Tesluk ve Jacobs (1998) ve Jurkiewicz ve Brown (1998) araştırmalarında çalışanların kıdem durumuyla motivasyon boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulmuşlardır.

Motivasyon faktörlerine çalışanların çalıştığı pozisyonlara (müşteri temsilcisi, takım lideri, grup yöneticisi, müdür) göre bakıldığında, içsel ve dışsal motivasyon boyutlarında çalışanların çalıştığı pozisyonlara göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Daha detayda grup bazında en çok farklılık, müşteri temsilcileriyle diğer pozisyon grupları arasında bulunmaktadır. Müşteri temsilcileri, diğer pozisyon gruplarına kıyasla, hem içsel hem de dışsal motivasyon boyutlarından daha az motive olmaktadır. Buna karşın çağrı merkezinde orta kademe yönetim seviyesi olarak değerlendirilebilecek grup yöneticisi (Süpervizör) pozisyonunun içsel ve dışsal motivasyon boyutlarında, diğer tüm pozisyon gruplarından pozitif yönde anlamlı olarak farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle, pozisyon grupları arasında en yüksek içsel ve dışsal motivasyon değerine grup yöneticiliği pozisyonu sahiptir. Bu sonuçlar aynı zamanda literatürdeki Keane, Lincoln, Rolfe ve Smith'in (2013) yaptıkları araştırmanın sonuçlarıyla da örtüşmektedir.

Çalışanların çalıştıkları projelere (Avea, Türk Telekom, TTNET, THY) göre araştırmanın sonuçları incelendiğinde, içsel ve dışsal motivasyon boyutlarında çalışanların çalıştığı projelere göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Daha somut olarak grup bazında en çok farklılık, Avea ve THY projeleri arasında gerçekleşmiştir. Buna karşın Türk Telekom ve TTNET projelerinde motivasyon boyutlarında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Dikkat çeken diğer bir sonuç ise; THY projesinde çalışanların içsel ve dışsal motivasyon boyutlarının her ikisinde de diğer projelerden olumsuz anlamda ayrışmasıdır. Bir başka ifadeyle THY projesi, içsel ve dışsal motivasyon boyutlarında en düşük motivasyona sahip çağrı merkezi projesi olmuştur.

Lokasyon verisine göre araştırmanın sonuçları incelendiğinde, içsel ve dışsal motivasyon boyutlarında çalışanların çalıştığı lokasyonlara göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. İçsel ve dışsal motivasyon boyutlarında grup bazında en çok farklılık, Rize ile Ankara illeri arasındadır. Diğer taraftan hem içsel hem de dışsal motivasyon boyutlarında en düşük puanlamayı Ankara'daki çalışanlar yaparken, en yüksek puanlamayı Rize ilindeki çalışanlar yapmıştır. Bir başka açıdan Ankara, Erzincan ve İzmir illerinde çalışanların dışsal motivasyon değerleri içsel motivasyon değerinden daha yüksekken; İstanbul ve Rize'de bu durumun tam tersi bir tablo mevcuttur.

4.4.10. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada kullanılan ölçek; içsel ve dışsal motivasyon boyutlarından geliştirilmiştir. Buna karşın, motivasyona etki eden başka faktörler de olduğundan, bu faktörlere göre ölçek zenginleştirilebilir ve yeni ölçeğe göre farklı bir kavramsal tasarımla, farklı sonuçlar elde edilebilir.

Araştırma hedef kitlesi çağrı merkezi çalışanları olduğundan, bu çalışmanın sonuçlarının diğer sektörlere genellemesinde dikkatli olunmalıdır. Her sektörün kendine has farklı dinamikleri bulunmaktadır. Çağrı merkezi sektöründe, insan/emek yoğun bir sektör olduğundan ve ekonomik şartlar, psikolojik yıpranma, fiziki çalışma koşulları gibi zorluklara sahip olması itibariyle, diğer birçok sektöre göre motivasyonu yükseltmek oldukça zordur. Bu zorluk derecesi, sektörün iş sağlığı güvenliği statüsünde tehlikeli sınıfta yer almasıyla doğrulanmaktadır. Dolayısıyla çalışma dinamikleri itibariyle bu kadar zor bir sektörde yapılan çalışmanın sonuçları, farklı sektörlerde değişiklik gösterebilecektir.

5.SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular, içsel ve dışsal motivasyon araçlarının her ikisinin de çalışanların motivasyonu üzerinde "yüksek" düzeyde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Daha detayda etki düzeyi bakımından incelendiğinde, içsel motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisinin, dışsal motivasyon araçlarına göre, daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Son yıllarda motivasyon konusunda yapılan çalışmalar şunu göstermiştir ki; çalışanların motivatörleri dışsal motivasyon araçlarından içsel motivasyon araçlarına doğru kaymıştır. Bu durum özellikle batı toplumlarında yaygın bir şekilde gözlemlenmektedir. Bu durumla tutarlı olarak, bu araştırma sonucunda da içsel motivasyon araçlarının ortalama değerleri dışsal motivasyon boyutu ortalama değerlerinden daha yüksek çıkmıştır. Dışsal motivasyon araçları her ne kadar kısa vadede çalışan motivasyonunu

arttırma bağlamında ciddi etki gösterse de, çalışanda yeteri kadar içselleşme sağlayamadığı için, çalışana etki noktasında yüzeysel kalmaktadır. Örneğin çalışana başarısından dolayı verilen bir ödül, kısa vadede çalışanın motivasyonunu arttırmasına rağmen, bir süre sonra etkisini yitirmekte ve çalışan tarafından daha fazlasının istenmesine yol açarak, sürecin kısır bir döngüye girmesine yol açmaktadır. Bundan dolayı, devamlılık arz eden ve sürdürülebilir bir motivasyon yönetim süreci için, dışsal motivasyon araçlarının içsel motivasyon araçlarıyla desteklenmesi son derece önemlidir. Bu bağlamda işletme karar vericileri tarafından, çalışanların motivasyonuna ilişkin stratejilerin belirlenerek gerekli politikaların hayata geçilmesi faydalı olacaktır. Yöneticiler, kurum için uygun motivasyon aksiyonları belirlemek açısından çalışanların talep ve ihtiyaçlarını değerlendirerek ve kurum tarafından önerilen motivasyon araçlarının çalışanlar üzerindeki etkisini zaman içinde izleyerek yeni motivasyon araçları önerebilmelidirler.

Araştırma sonuçları incelendiğinde çağrı merkezinde çalışanların içsel motivasyon boyutlarının artırılabilmesi için gereken başlıca motivatörler; çalışanlara yeni sorumluklar vermek ve kendilerini geliştirme fırsatları sağlamak gelmektedir. Bu sonuçlara göre çağrı merkezinde yöneticiler, çalışanların işlerini farklılaştırmalı ve çalışanlara yapılandırılmış uzun soluklu karma eğitim (sınıf eğitim, e-eğitim) yaklaşımıyla gelişim fırsatları sunmalıdır. Benzer şekilde, dışsal motivasyon boyutlarında araştırma sonuçlarında; çalışma arkadaşları ve yöneticilerden destek almak ve izine ihtiyaç duyulduğunda kolayca izin alma konuları öne çıkmaktadır. Çağrı merkezlerinin dinamik yapısına önceki bölümlerde vurgu yapılmıştı. Bazen bir süreçte meydana gelen değişiklik, bir saat içinde başka bir değişikliğe yerini bırakabilmektedir. Diğer taraftan, çağrı merkezlerindeki çağrı yükü düzenli bir seyirde gerçekleşmemektedir. Çağrı talebi, düzensiz ve çoğu zaman sezonsal trendlerle oluşmaktadır. Bu durum, çağrıyı karşılayacak insan faktörünün planlamasında ciddi zorluklara yol açmaktadır. Bu zorluğu yönetebilmek için çağrı merkezi firmalarının işe alım birimleri, yıl boyunca düzenli alımlar yerine, sezonsal toplu işe alımlar yaparak personel planlaması ve maliyet optimizasyonu açısından, en uygun işe alım stratejisini uygulamaya çalışırlar. Böylelikle sadece çağrının yoğun olduğu dönemlerde işe alım operasyonu yoğunlaştırılmaktadır ki; çağrının nispeten az olduğu dönemlerde fazladan personel maliyetine katlanılmasın. İşletme ve maliyet yönetimi bakımından bu yaklaşımın makul olduğu bir gerçek olsa da; çalışana yansıyan bazı olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Bunların başında, çağrı talebindeki dalgalanmaların karşılanmasında mevcut personele fazla mesai kullandırma yoluna gidilmesi gelmektedir. Çalışma koşulları (ücret ve yan haklar, anlık ve yıkıcı hedef baskısı, fiziki şartlar, müşterinin yıpratıcı davranışları vb.) iyi olmayan müşteri temsilcilerinde bu durum, ekstra bir psikolojik yıpranmaya neden olmaktadır. Çağrı merkezlerindeki yaşanılan rahatsızlıkların paretosuna bakıldığında ilk sıralarda; tükenmişlik sendromu gibi psikolojik rahatsızlıkların gelmesi, bu durumu doğrulamaktır. Tüm bu tespitler ışığında çağrı merkezlerinde çalışanların, gerek değişime hızlı adapte olmak ve doğru yönetmek, gerekse de deneyimlenen psikolojik yıpranmayı azaltmak için, çalışma arkadaşları ve yöneticilerinden gerekli desteği alması elzemdir. Diğer taraftan yoğun çalışma temposunda çalışanlara izin konusunda esneklikler tanımak, çalışanın fizyolojik ve psikolojik sağlığı açısından son derece önemlidir. Bu araştırmanın dışsal motivasyon boyutunda öne çıkan motivatörler olan çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerden destek almak ve gerektiğinde izin kullanabilmek konuları; tam da bu konuların önemine işaret etmektedir

Bu çalışmada amaçlanılan diğer bir konu; içsel ve dışsal motivasyon araçlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Bu amaçla cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, pozisyon, proje ve lokasyon olmak üzere sekiz demografik değişken üzerinden analiz gerçekleşmiştir. Analiz sonuçlarına göre; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerinde hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarında anlamlı bir fark bulunmazken, yaş değişkeninde sadece dışsal motivasyon aracında fark bulunmamıştır. Buna karşın, yaş değişkeninde içsel motivasyon boyutunda, pozisyon, proje ve lokasyon değişkenlerinde ise; hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Burada fark oluşan demografik özellikler üzerinden yöneticiler, çalışanlara butik çözümler üretebilirler. Çalışan deneyimi döngüsünün bireysel zeminde yönetilmesi amacıyla, son yıllarda özellikle yetenek yönetimi uygulamaları, bağlılık araştırmaları gibi, kitlesel bir insan kaynağı çözümü yerine, bireysel ya da kişiselleştirilmiş çözümler ön

plana çıkmaktadır. Bu çalışmada bir anlamda motivasyonla ilgili kişiye özel motivatörler ortaya konularak bu yaklaşıma hizmet edilmektedir. Yöneticilere düşen temel görev; kitlesel çözümlerle çölü sulayarak kaynakları israf etmek yerine, bu analizler sonucunda ortaya çıkan bireysel ihtiyaçlara butik, terzi usulü çözümler sunmaktır. Daha detayda örneğin, bu çalışmada çalışılan pozisyon bazında motivasyon analizine bakıldığında müşteri temsilcilerin diğer pozisyonlardan daha düşük motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, çağrı merkezi karar vericileri bu hedef kitle için diğer pozisyonlardan (takım lideri, grup yöneticisi, müdür) farklı aksiyonlar belirleyerek çalışanları da sürece dahil etmek yoluyla bu aksiyonları uygulamalıdır. Benzer yorum ve aksiyonlar lokasyon, yaş ve çalışılan projeler başta olmak üzere tüm demografik değişkenler için çoklanabilir.

Geleceğe yönelik çalışmalara yön vermek amacıyla; çalışma kapsamının geliştirilmesi çerçevesinde, araştırma modeline farklı motivasyon boyutları eklenerek kapsam genişletilebilir. Bu genişletme; ekonomik, psikolojik, örgütsel ve yönetsel faktörlere dayanarak yapılabilir. Benzer şekilde motivasyon ölçeği, kapsam ve süreç kuramları çerçevesinde geliştirilebilir. Diğer taraftan araştırmaya bağımlı değişken olarak bağlılık değişkeni eklenebilir. Bu durumda kavramsal modelde motivasyon bağımsız değişken, bağlılık ise; bağımlı değişken olarak konumlanabilir. Bu amaca sahip literatürde farklı boyutta çalışmalar bulunmakla birlikte, çağrı merkezi sektörüne özel yeterince çalışmaya rastlanmamaktadır. Ölçeğe ilişkin içerik zenginleştirmesi önerisine ilaveten, hedef kitlenin genişletilmesi yoluyla örneklemle ilgili geliştirmeler önerilere eklenebilir. Ölçek zenginleştirmesi; pozisyon, proje, lokasyon örneklemesinin genişletilmesiyle yapılabileceği gibi, çağrı merkezindeki farklı firmalar veya daha geniş yelpazede farklı sektörlerde de yapılabilir.

REFERENCES

- Adair, J. (2003). *Etkili Motivasyon, (Çev: Salih Uyan)*, İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılık.
- Alkış, H. (2008). Üretim İşletmeleri Açısından Demografik Özellikleri ile Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Kamu-İş*, 10(2), 79-96.
- Aşan, Ö. (2001). *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, H. (2013). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* İstanbul.
- Aygın, A.N. (2007). Performans Değerleme İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Yıldız Teknik Üniversitesi,* İstanbul.
- Brıef, A. P. ve Aldag, R. J. (1976). The ınstrinsic-extrinsic dichotomy: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 496-500.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Can, A. (2013). *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, Ankara: Pegem Akademi.
- Chai, Teoh, Razaob ve Kadar (2017). Work motivation among occupational therapy graduates in Malaysia. *Hong Kong Journal of Occupational Therapy*, 30, 42-48.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları, 2. Baskı*, Ankara: Pegem Akademi.
- Eren, E., (2003). *Yönetim ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). 6.b.,* İstanbul: Beta Yayınevi.

- Feldman, R. S. (1997). *Essentials of Understanding Psychology*, United States of America: McGraw-Hill.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS, 3rd Edition*, London: SAGE Publications Ltd.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hakmal, H., Karadağ, M ve Demir, C. (2012). Hemşirelerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 15(3), 181-187.
- Hochner, A. ve Granrose, C. S. (1985). Sources of Motivation To Choose Ownership As An Alternative To Job Loss. *Academy of Management Journal*, 28(4), 860-875.
- Johnson, R. A. ve Wichern, D. W. (2014). *Applied multivariate statistical analysis (Vol. 4)*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Kanfer , R., ve Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 1-19.
- Karakaya, A. ve Ay, A., F. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Keane, S., Lincoln, M., Rolfe, M. ve Smith, T. (2013). Retention of the rural allied health workforce in New South Wales: a comparison of public and private practitioners. *BMC Health Services Research*, 13(1), 32.
- Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.
- Lange, A., Van Yperen, N., Van der Heijden, B. ve Bal, P. (2010). Dominant achievement goals of older workers and their relationship with motivation-related outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 118-25.
- Latham, G. G. ve Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 1(56), 485-516.
- Lord, R.L., Farrington, P. (2006). Age-related differences in the motivation of knowledge workers. *Engineering Management Journal*, 3, 20–26.
- Maertz, C. P. Jr. ve Grıffeth, R. W. (2004). Eigth Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research. *Journal of Management*, 30, 667-683.
- Mottaz, J. C. (1985). The relative ımportance of ıntrinsic and extrinsic rewards as determinants of wok satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 3(26), 365-385.
- Murphy, P. K. ve Alexander, P. A. (2000). A Motivated exploration of motivation terminology. *Contemporary Education Psychology*, 1(25), 28.
- Ortiz, R. O. ve Harnaiz, M. A. (2013). Extent of job satisfaction in relation to organizational commitment of tenured employees. *Advancing Psychology Research*, 15-31.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Pei-Chen, C., Ming-Chao, W., & Fang, S. (2017). Does motivation matter? the influence of the agency perspective on temporary agency workers. *Employee Relations*, 39(4), 561-581.

- Stamov-Roßnagel, C. ve Biemann, T. (2012). Ageing and work motivation: A task-level perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 459-478.
- Steers, Richard, M., Mowday, Rıchard, T. ve Shapıro, Debra, L, (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.
- Tavakol, M. ve Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55.
- Tesluk, P. E. ve Jacobs, R. R. (1998). Toward an integrated model of work experience. *Personnel Psychology*, 51(2), 321-355.
- Vuori, V. ve Okkonen, J. (2012). Knowledge sharing motivational factors of using an intra organizational social media platform. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 592–603.
- Whitehouse, A. J., Hird, K. ve Cocks, N. (2007). The recruitment and retention of speech and language therapists: What do university students find important? *Journal of Allied Health*, 36(3), 131-136.
- Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, K., M. (2007). Satış Gücü Motivasyonu - İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi Ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3).
- Yılmazer, A. ve Eroğlu, C. (2010). *Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış,* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yiğenoğlu, E. (2007). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, mesleki etkinliklerindeki güdülenmişliklerini sağlayan etmenler. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.