



TAKIM LİDERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ İNCELEMESİ*



Araş. Gör. Gündüz AKSU**

ÖZ

İletişim, enformasyon, ulaşım ve teknoloji gibi alanlarda küreselleşen dünyada artık üretimin yerel olmaktan çıkıp farklı bölgelerde gerçekleşmesi işletmeleri artan bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Bu rekabete direnmenin ve piyasada devamlılık sağlamanın yolu müşterileri memnun etmekten geçer. Müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik yapılanmada müşterilere daha etkin ve hızlı hizmet vermek adına çağrı merkezleri kurulmuştur. Bu çalışmamızın amacı liderin sahip olduğu kişisel ve yönetsel özelliklerin çalışanların motivasyonunu nasıl etkilediğini belirlemektir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Lider, Takım Çalışması

THE INFLUENCE OF THE TEAM LEADER ON THE MOTIVATION OF THE WORKERS: A RESEARCH OF CALL CENTRE

ABSTRACT

In a world in which the globalization is in the fields of communication, information and technology, the product, on which comes out of local and occurs in different regions have carried away the managements into a environment of increasing competition. The way to resist this competition and obtain continuity at the market goes through satisfying the customer. In the structure towards increasing the pleasure of the customers, on behalf of giving customers a more effective and faster service, call centre have been opened in respect of obtaining the pleasure of the customers. The objective of our research is to determine leader's personal and managerial characteristics how affect the employees' motivation.

Key Words: Motivation, Leader, Teamwork

* Bu çalışma Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

** Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü,
aksu_gunduz@mynet.com



Giriş

İletişim, enformasyon, ulaşım ve teknoloji gibi alanlarda küreselleşen dünyada artık üretimin yerel olmaktan çıkıp farklı bölgelerde gerçekleşmesi işletmeleri artan bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Bu rekabete direnmenin ve piyasada devamlılık sağlamanın yolu müşterileri memnun etmekten geçer. Müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik yapılanmada müşterilere daha etkin ve hızlı hizmet vermek adına çağrı merkezleri kurulmuştur. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ve işletmenin başarısı açısından, çalışanların motivasyonu büyük bir önem arz etmektedir. İşletmenin hedeflerinin gerçekleşmesinin yolu, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasından geçer. İhtiyaçları karşılanan dolayısıyla amacı gerçekleştirmiş olan çalışanı, işletmenin amacını gerçekleştirmeye kanalize etmek daha kolay olur. Günümüz işletmelerinde örgütsel bir başarı için takım çalışması zorunluluk haline gelmiştir. Bir takımı başarıya ulaştıran, takım üyelerini tek vücut haline getiren ve ortak amaçlarına ulaşmak için hep birlikte çaba harcamalarını sağlayan bir ruha sahip olmalarıdır. Ve nihayetinde takımların bir çoğunun başarısı takım liderlerine bağlı olmaktadır. Takım liderinin amacı bireyler arasında sinerji yaratarak onları ortak hedefler doğrultusunda yönlendirmek ve işletmeyi rakiplerinin önüne geçirmektir. Takım lideri çalışanlarının zihinlerine “Biz” bilincini yerleştirerek takımını dolayısıyla işletmeyi başarıya ulaştırır. Takım liderleri çalışanlarını, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya ve bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamaya motive etmek zorundadır. Takım lideri sadece teşvik ve özendirme araçlarını kullanarak değil, motivasyon yöntemlerini kullanarak da çalışanlarını motive eder. Bunun da ötesinde, takım lideri sahip olduğu kişisel ve yönetsel özellikler ile sahip olduğu güç kaynakları ile de çalışanlar üzerinde motive edici etkiye sahip olur. Bundan dolayı çalışanların motive edilmesinde takım lideri kilit bir role sahiptir.

Bu araştırmamızın amacı da rekabet üstünlüğü sağlamakta azımsanmayacak derecede öneme sahip olan çağrı merkezlerinde, takım liderlerinin çalışanların motivasyonu üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Bu noktadan yola çıkarak araştırmada öncelikle motivasyon, liderlik ve takım çalışması kavramları kısa bir şekilde açıklanmaya çalışılmış ardından da araştırmaya ilişkin yöntem ve bulgulara ilişkin verilere yer verilmiştir.

1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, insanların faaliyetlerini devam ettirmelerini sağlayan güçlerin bir kombinasyonu ya da insanları harekete geçiren ve başlatılan hareketlerin devam ettirilmesini sağlayan bir kuvvet olarak tanımlanabilir (Us, 2007, s.71). Motivasyon, işgörenlerin yaptıkları işi, severek ve isteyerek yapmalarını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen çabalar bütünüdür.

Endüstri devriminden sonra küreselleşen dünyada iletişim, ulaşım, teknolojik, enformasyon gibi alanlarda yaşanan etkileşim işgörenin işe karşı tutumunun da değişmesine sebep olmuştur. İşletmeler belirli amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek için kuruluurlar; bu amaçlarına ulaşmada başarılı olabilmeleri; faaliyetlerinin dayandığı iş gücünün bu amaçlar doğrultusunda etkin olarak harekete geçirilebilmesine bağlıdır. İşgörenlerin örgüt amaçlarına yönlendirilmeleri ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf etmelerinin sağlanması onların motive edilme düzeylerine bağlıdır. Motivasyon, yönetici tarafından yönetilenlere özendirici ve caydırıcılar kullanılarak uygulanan bir aksiyondur (Öztek, 2002, s.115). Örgüt çalışanlarının bu aksiyona karşı gösterdikleri davranışlar ise onların motive olma derecelerini gösterir.



Yönetimin en belli başlı amaçlarından biri işletmenin verimlilik ve etkinliğini arttırmaktır. Bundan dolayı işgörenin en etkin şekilde üretimde bulunmasını ister. İşgörenin etkinliğinin artması için temel ihtiyaçlarının karşılanması yani tatmin edilmesi gerekir. Bu açıdan yönetim, işgöreni özendirici araçlara başvurur. İşgören, arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçları sayesinde tatmin edecek ve iş görme isteği artacaktır. Bu araçlar, gelir, çalışma koşulları, eğitim ve terfi olanakları, kararlara katılma, iş genişletme, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, güvenlik ve statü olarak sayılabilir.

Motivasyon teorileri işgörenin işine hevesle, istekle, dört elle sarılarak çalışmasını sağlamak için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini ilgilendiren hususları kapsamaktadır (Telimen, 1978, s.191). İşletme bilimlerinde motivasyon incelenirken başlıca iki motivasyon teorisinin ve bunların altında bazı teorilerin olduğu gözlemlenir (Öztürk, 2003, s 281). Motivasyon teorileri buna göre:

A. Kapsam Teorileri

- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Çift Faktör Teorisi
- Başarma İhtiyacı Teorisi
- ERG Teorisi

B. Süreç Teorileri

- Sonuçsal Şartlandırma Teorisi
- Bekleyiş Teorileri
- Eşitlik Teorisi
- Amaç Teorisi

Bütün işletmelerde yönetimin başarılı olabilmesi, etkinliklerin verimli olabilmesi, kaynakların kullanılmasına bağlıdır. Bir sistem olarak işletmeyi ele alırsak en önemli girdilerinden olan insan kaynağı ilk başta göze çarpanlardandır. Bu kaynağı doğru bir şekilde yönetmek, verimli hale getirebilmek yönetimin elindedir. Verimli bir motivasyon sisteminin varlığı, çalışanları daha etkin ve verimli kılar. İşletme içerisinde çalışanları daha olumlu olmaya sevk eder. Çağdaş motivasyon sistemleri geniş kapsamlı olmalıdır. Fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçların tümü göz önüne alınmalıdır. İyi bir motivasyon sistemi, her şeyden önce, fizyolojik ihtiyaçların devamlı olarak tatmini ile ilgilenmelidir. İkinci olarak, sistem motivasyonun dış kaynakları ile bütünleşmelidir. Üçüncü olarak, fizyolojik ihtiyaçların ötesinde başka hangi ihtiyaçların sistemin kapsamına alınacağına dair kararlar devamlı olarak gözden geçirilmelidir (Dicle, 1973, s.96).

İşgörenlerin kendilerini tam anlamıyla işletmeye ait hissedebilmeleri yöneticinin elinde olan bir durumdur. Bu noktada yönetici, işgörenin işine ve işletmeye karşı edindiği izlenim ve hislerin olumlu olabilmesi için motive edici davranışlarda bulunması gerekir. Yöneticinin sadece yol gösterme ve kontrol işlevlerini yerine getiren bir kimse olmasının ötesinde, işgörenlerin işlerini kolaylaştıran, onlara gereken desteği veren ve onlara sevgi ve bağlılık aşılabilen bir kişiliği olmalıdır. Ama bu hava, sadece işletme ile ilgili koşulları belirlemek ve bunları yerine getirmekle değil, işgörenlerin enerji ve çabalarını, işletmenin amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olabilecek şekilde kanalize etmekle mümkün olabilir.



2. Liderlik Kavramı

Lider, ortak amaçlara ulaşmak için takım üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha çoğunu onlara yapabilen takım üyesidir (Başaran, 2004, s.67). Lider, üyelerin yaptıkları işin değerli ve önemli olduğunu hissettirmek suretiyle, üyeleri, örgütsel amaçları kolayca benimseyebilmeleri ve gerçekleştirebilmeleri için etkin ve verimli bir biçimde çalışmalarını konusunda yönlendiren hatta şevklendiren kişidir (Hicks, Gullet, 1979, s.470).

Etkili bir lider diğer kişileri kendi istediği biçimde davranışa yöneltir ve genellikle bunu şöyle başarır:

- İnandırma (ikna) yolu ile
- Güç kullanarak
- Yasal haklara dayanarak (Yalçın, 1991, s.213)

İnsan, doğası gereği tek başına yaşamını sürdüremeyen bir varlıktır. Her zaman takımlara, takımlarda kendisini yönetecek liderlere ihtiyaç duymuştur. Takım içerisinde bir kişinin lider olarak benimsenebilmesi, o kişiyi diğer takım üyelerinden neyin farklılaştırdığı sorununu ortaya çıkarmıştır. Liderlik için gerekli olan faktörler incelendiğinde liderin sahip olduğu özellikler, davranışlar ve içinde bulunduğu ortamın liderlik sürecine olan etkisi araştırılmıştır. Bu faktörler baz alınarak çeşitli liderlik teorileri ortaya çıkarılmıştır. Liderlik teorileri başlıca dört grupta incelenebilir. Bunlar;

- Özellikler teorisi
- Davranışsal liderlik teorisi
- Liderlikte durumsallık teorisi
- Etkileşimci, Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Özellikler Teorisi: Liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Elkins, 1980, s.358). Bu teoriye göre, bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için sahip olduğu özellikler ile diğer takım üyelerinden farklı olması gerekiyor. Liderlik sürecini, sadece “lider” değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek verimli olamamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen takım üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları belirlenmiştir (Koçel, 2001, s.470). Sonuç olarak bu teori, liderliği açıklamada tek başına yeterli olmamıştır.

Davranışsal Liderlik Teorisi: Liderlerin belirgin olarak aynı özellikler göstermediğinin ortaya çıkmasından sonra, araştırmacılar dikkatlerini etkin liderlerin davranışlarındaki niteliklere çevirmişlerdir (Ataman, 2001, s.456). Liderin astları ile haberleşme şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Owens, 1976, s.226). Liderlik, bireye özgü bir unsur değil, daha çok liderin diğer takım üyeleri ile sürdürdüğü ilişkilerden gelen bir davranış biçimi olarak görülmeye başlanmıştır. Dolayısıyla, araştırmacılara göre, lider içinde bulunduğu takımdan bağımsız değildir ve takım ile olan ilişkileri çerçevesinde değerlendirilmelidir (Özçer, 1996, s.38).

Liderlikte Durumsallık Teorisi: Bundan önceki kuramların lider özelliklerine ve davranışlarına öncelik vermesine karşılık, 1960’lı yıllarda ortaya atılan durumsallık teorisi, lideri takip eden çalışanların görev yaptığı duruma ağırlık vermektedir (Kazmier, 1989).



Koşul bağımlılık teorisi olarak da bilinen bu teori, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren bir teoridir. Bu teorinin temel varsayımı, değişik durumların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Liderlik olayını, koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler arasında gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, takım üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri, liderin ve takım üyelerinin geçmiş tecrübeleri gibi unsurlar sayılabilir. (Koçel, 2001, s.477).

Etkileşimci, Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Teorisi: Burns'a göre etkileşimci liderlik, liderin ve çalışanların moral ve motivasyonlarını karşılıklı olarak takviye ettikleri bir süreçtir (Zel, 1997, s. 69). Etkileşimci lider, çalışanlarına rol ve sorumluluklarını açıklayarak belirlenen amaçlara ulaşmaları konusunda onları motive eder. Bu noktada, örgüt amaçlarını gerçekleştirirken, çalışanlarının da ilgi ve ihtiyaçlarını göz önüne alır. Belirli amaçları gerçekleştirmeleri durumunda da onlara belirli ödüller verir.

Dönüşümcü lider, çalışanlarını kuvvetli bir biçimde etkileyerek, örgütsel amaçların, çalışanlarının kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine neden olur (Ülgen, Mirze, 2004, s.377). Dönüşümcü lider geleceğe, yeniliğe ve değişime yönelik liderlik biçimidir. Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu takım üyelerine kabul ettirmesi ile mümkündür (Koçel, 2001, s.483).

Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir (Koçel, 2001, s.483). Karizma yaratan özellikler, kişiden kişiye ve içinde bulunulan takıma göre değişiklik gösterse de genelde karizmatik liderler, kendine güvenen, risk alabilen, yaratıcı, başarı odaklı, enerjileri yüksek ve iyi bir iletişim yeteneğine sahip olan kişilerdir.

Liderliğin temel nitelikleri arasında sayılan unsurlar, ağırlıklı olarak doğuştan getirilen ve kişinin insan ilişkileri, yönlendirme, koordinasyon, iletişim, öngörü ve benzeri beceri ve yetenekler bakımından gelişmiş olmasıdır (Fındıkçı, 1999, s.45). Her şeyden önce liderlik, kişiliklerin, kendisini izleyenlerin ve koşulların bir fonksiyonu olarak belirir (Tosun, 1992, s.3). Çok eski dönemlerden beri liderliğin belirleyicisi olan bazı temel niteliklerin olduğu bilinmektedir.

Bu nitelikler bilim adamları tarafından şöyle sıralanmaktadır:

Heyecanlı Olmak	Hataları Düzeltmek
Karar Verme Yeteneğine Sahip Olmak	İnisiyatif Sahibi Olmak
Güvenilir Olmak	Değişime Açık Olmak
Dürüst Olmak	Kendini Tanımak
Tutarlı Olmak	Zamanı İyi Kullanmak
Cesur Olmak	Takım Ortamı Oluşturmak
Vizyon Sahibi Olmak	İletişim Kurmak
Başkalarını Yönlendirmek	Empati Kurabilmek
Açık Fikirli Olmak	Kişisel Özgüven Sahibi Olmak
Uyum Sağlamak	Aktif ve Tarayıcı Zeka



İçsel Disiplini Sağlamak

Duygusal Zeka

3. Takım Çalışması Kavramı

Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma becerisi, genellikle işletme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır. İşte bu aşamada karşımıza takım ve takım çalışması kavramları çıkmaktadır. Takım, birbirini tamamlayan yeteneklere sahip, ortak amaç ve performans hedefleri doğrultusunda hareket eden ve bu çerçevede birbirlerine karşı sorumlu olan az sayıda kişinin bir araya gelmesinden oluşur (Katzenbach, Douglas, 1998). Yani takım, özel bir amacın başarılmasında çalışmalarında birbirlerine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir.

Günümüzde takım çalışması organizasyonda daha iyi ürün, daha hızlı üretim ve daha ucuz maliyet sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki takımlar bireylerin performanslarını arttırmakta ve onları yaptıkları işlerde başarılı kılmaktadır (Özkalp, 1997, s.432).

Takım oluşturmanın en genel amacı birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerinin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktır (Özkalp, 1997, ss.446-447).

Örgütlerde etkili ve verimli takım anlayışının oluşturulabilmesi için takımların belirli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Verimli takımların özellikleri genelde sekiz başlık altında toplanmaktadır. Bunlar:

- Katılımlı bir liderlik biçimi
- Ortak bir sorumluluk
- Ortak amaç ve vizyon
- Olumlu ve yüksek bir iletişim
- Görev odaklı bir çalışma
- Geleceğe yönelik ve değişmeye açık bir potansiyel
- Yaratıcılık yeteneği
- Hızlı bir tepki biçimi (Özkalp, 1992, s.439)

4. Gereç ve Yöntem

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın amacı müşteri memnuniyetini ön planda tutan işletmelerin sahip oldukları çağrı merkezlerinde bulunan personelinin maddi ve manevi ihtiyaçlarının sağlanıp sağlanmadığı ve bu konuda takım liderinin rolünün etkin olup olmadığını belirlemektir. Bu bağlamda çağrı merkezlerinde esas olan takım çalışması ve liderleri ile motivasyon konusundaki teorik bilgilerden yola çıkarak çalışmada takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi tartışılacaktır.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri



Bu tez çalışmasında, ana hipoteze bağlı olarak oluşturulan aşağıdaki alt hipotezler test edilecektir.

Ana Hipotez: Takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

Alt Hipotezler:

H₁: Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon unsurları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Takım liderin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışlarının motivasyon üzerinde etkisi vardır.

4.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Takım liderlerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini incelemeyi hedefleyen bu çalışmanın evrenini, telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren AVEA GSM firmasının çağrı merkezlerinde hizmet veren çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise bu GSM firmasının İstanbul-Avcılar'da faaliyet gösteren şubesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanlara yönelik hazırlanan anket, onbeşer kişiden oluşan toplam 8 takıma uygulanmıştır.

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada öncelikli olarak literatür araştırması yapılmış olup, literatür araştırması sonucunda elde edilen kuramsal çerçeve ışığında anket yöntemi kullanılarak liderin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Anket formundaki ifadeler oluşturulurken Karaköse (2002), Tezcan (2006), Tengilimoğlu (2005), Yalçinkaya ve Özkan (2005) tarafından yapılan araştırmalardan yararlanılmıştır.

Anket çalışması İstanbul ilinde faaliyet gösteren AVEA GSM şirketinde çalışan personele uygulanmıştır. Şirkete dağıtılan toplam 120 adet anket formundan 113 adeti geri toplanmıştır. Anket, toplam 3 bölüm ve kişilerin demografik yapısını inceleyen ifadelerden oluşmaktadır. Çalışanlardan bu ifadelerle katılım derecesini 5'li likert ölçeğini (1: Kesinlikle Katılmıyorum...5: Kesinlikle Katılıyorum) kullanarak belirtmeleri istenmiştir. Hazırlanan anketin ilk bölümünde, çalışanların takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları ile ilgili algılamalarını ölçmeye yönelik toplam 18 ifade yer almaktadır. Anketin ikinci bölümü, çalışanların, takım liderlerinin yönetsel davranışları ile ilgili algılamalarını ölçmeye yönelik toplam 29 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışanların motivasyon unsurlarını nasıl algıladıklarına ilişkin toplam 9 ifade yer almaktadır. Son olarak deneklerin yaşını, cinsiyetini, eğitim düzeyini, işletmedeki toplam çalışma süresini ve çalıştığı bölümü öğrenmeye yönelik demografik sorular yer almaktadır.

Araştırma sonunda elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 Windows paket programı kullanılmıştır. Öncelikle anket ile elde edilen verilerin güvenilirliği test edilmiştir. Daha sonra araştırma kapsamındaki çalışanların öncelikle demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bilgilerin ve anketi oluşturan diğer üç bölümdeki ifadelerin frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Ardından araştırmanın hipotezleri Korelasyon ve Regresyon analizleri ile test edilmiştir.



Güvenilirlik Sonuçları

Ankette çalışanların takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları, yönetsel davranışları ve motivasyon unsurlarını nasıl algıladığını incelemek adına oluşturulan ifadelerin yer aldığı bölümler için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen Cronbach Alpha değerleri tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alpha Değeri
Birinci Bölüm	0,780
İkinci Bölüm	0,892
Üçüncü Bölüm	0,632

Görüldüğü gibi Cronbach Alpha değerinin en yüksek olduğu bölüm 0,892 değeri ile çalışanların takım liderinin yönetsel davranışlarına ilişkin algılarını inceleyen ikinci bölümdür. Çalışanların, takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarına ilişkin algılamalarını inceleyen birinci bölümün Cronbach Alpha değeri ise 0,780 ile yine kabul edilebilir derecesine sahiptir. Bu bölümlere nazaran çalışanların motivasyon unsurlarını algılamalarını inceleyen üçüncü bölüm 0,632 Cronbach Alpha değeri ile orta düzeyde bir kabul edilebilir derecesine sahiptir.

5. Bulgular

5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışanların demografik özellikleri ile takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını, yönetsel davranışlarını ve motivasyon unsurlarını algılamasına yönelik ifadelerle ilişkin frekans dağılımları, ortalamalar ve oranlara ilişkin incelemeler verilmektedir.

5.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çağrı merkezinde çalışan personelin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve çalıştığı bölüm değişkenlerinin dağılımlarına yönelik elde edilen veriler tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Çalışanların Demografik Özellikleri

ÇALIŞAN		FREKANS	YÜZDE
Cinsiyet	Erkek	37	32,7
	Kadın	76	67,3
Yaş	18-21	8	7,1
	22-25	87	77,0
	26-29	16	14,2
	30-üstü	2	1,8
Eğitim Düzeyi	Ortaokul	,0	,0
	Lise	17	15,0



	Üniversite	95	84,1
	Yüksek Lisans	1	,9
Çalışma Süresi	6 ay-altı	5	4,4
	7-12 ay	32	28,3
	1-3 yıl	58	51,3
	Üstü	18	15,9
Çalıştığı Bölüm	Müşteri Hizmetleri	30	26,5
	Tahsilat	27	23,9
	Arka Ofis	28	24,8
	Ön Ofis	28	24,8
TOPLAM		113	100,0

5.1.2. Takım Liderinin Sosyal ve Duygusal Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anketin birinci bölümünde takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemek amacıyla yer alan ifadelerle ilişkin dağılımlardan elde edilen veriler tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Takım Liderinin Sosyal ve Duygusal Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

SORU	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
S1	13	11,5	17	15,0	26	23,0	35	31,0	22	19,5
S2	3	2,7	12	10,6	18	15,9	48	42,5	32	28,3
S3	12	10,6	19	16,8	28	24,8	32	28,3	22	19,5
S4	2	1,8	8	7,1	22	19,5	37	32,7	44	38,9
S5	5	4,4	9	8,0	13	11,5	48	42,5	38	33,6
S6	7	6,2	6	5,3	27	23,9	53	46,9	20	17,7
S7	36	31,9	42	37,2	20	17,7	7	6,2	8	7,1
S8	7	6,2	6	5,3	22	19,5	54	47,8	24	21,2
S9	11	9,7	6	5,3	33	29,2	36	31,9	27	23,9
S10	5	4,4	14	12,4	51	45,1	22	19,5	21	18,6
S11	1	,9	14	12,4	28	24,8	50	44,2	20	17,7
S12	2	1,8	7	6,2	31	27,4	57	50,4	15	13,3
S13	15	13,3	20	17,7	25	22,1	33	29,2	20	17,7
S14	5	4,4	11	9,7	22	19,5	40	35,4	35	31,0
S15	4	3,5	5	4,4	17	15,0	47	41,6	40	35,4
S16	5	4,4	8	7,1	37	32,7	48	42,5	15	13,3
S17	2	1,8	13	11,5	34	30,1	49	43,4	15	13,3
S18	6	5,3	6	5,3	30	26,5	38	33,6	31	27,4



Bu tablodan anlaşılacağı gibi çalışanların çoğunluğu takım liderinin duygu ve düşünceleri ile ilgili olumlu ifadelerle “katılıyorum” veya “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini seçmiştir. Örneğin anket uygulanan çalışanların %38,9’u, takım liderinin değişime ve yeniliklere açık olduğunu düşünüyor. Çalışanların %35,4’ü, takım liderinin iletişime açık ve istekli olduğunu düşünüyor. Çalışanların %44,2’si, takım liderinin yapıcı öneriler getirmeleri konusunda onları teşvik eder ifadesine katılıyor.

5.1.3. Takım Liderinin Yönetsel Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anketin ikinci bölümünde takım liderinin yönetsel davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemek amacıyla yer alan ifadelerle ilişkin dağılımlardan elde edilen veriler tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4. Takım Liderinin Yönetsel Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

SORU	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
S1	6	5,3	8	7,1	15	13,3	48	42,5	36	31,9
S2	4	3,5	11	9,7	18	15,9	50	44,2	30	26,5
S3	3	2,7	13	11,5	36	31,9	39	34,5	22	19,5
S4	1	,9	6	5,3	22	19,5	39	34,5	45	39,8
S5	12	10,6	24	21,2	25	31,0	30	26,5	12	10,6
S6	4	3,5	9	8,0	32	28,3	56	49,6	12	10,6
S7	11	9,7	35	31,0	19	16,8	30	26,5	18	15,9
S8	49	43,4	42	37,2	11	9,7	3	2,7	8	7,1
S9	3	2,7	12	10,6	24	21,2	58	51,3	16	14,2
S10	3	2,7	5	4,4	23	20,4	70	61,9	12	10,6
S11	4	3,5	3	2,7	19	16,8	50	44,2	37	32,7
S12	8	7,1	21	18,6	25	22,1	40	35,4	19	16,8
S13	1	,9	5	4,4	50	44,2	37	32,7	20	17,7
S14	3	2,7	5	4,4	46	40,7	40	35,4	19	16,8
S15	3	2,7	9	8,0	26	23,0	56	49,6	19	16,8
S16	18	15,9	43	38,1	26	23,0	17	15,0	9	8,0
S17	3	2,7	10	8,8	38	33,6	45	39,8	17	15,0
S18	11	9,7	12	10,6	22	19,5	41	36,3	27	23,9
S19	8	7,1	8	7,1	16	14,2	61	54,0	20	17,7
S20	4	3,5	11	9,7	19	16,8	50	44,2	29	25,7
S21	3	2,7	15	13,3	20	17,7	32	28,3	43	38,1
S22	11	9,7	28	24,8	35	31,0	29	25,7	10	8,8
S23	4	3,5	13	11,5	33	29,2	52	46,0	11	9,7
S24	5	4,4	13	11,5	30	26,5	51	45,1	14	12,4
S25	3	2,7	25	22,1	27	23,9	35	31,0	23	20,4
S26	6	5,3	11	9,7	18	15,9	51	45,1	27	23,9
S27	6	5,3	26	23,0	34	30,1	30	26,5	17	15,0



S28	11	9,7	20	17,7	18	15,9	36	31,9	28	24,8
S29	4	3,5	19	16,8	34	30,1	35	31,0	21	18,6

Tablo incelendiğinde çalışanların %43,4'ü “takım lideri bizi ara sıra ödülle ama çoğunlukla korku ve ceza ile motive eder” ifadesine kesinlikle katılmazken, %15,0'ı “takım lideri, yaptığımız işin kalitesi doğrultusunda bizi ödüllendirir” ifadesine kesinlikle katılıyor. Takım lideri, işle ilgili ihtiyaçları karşılama başarıdır ifadesine çalışanların %39,8'i kesinlikle katılıyor. “Takım lideri, işin gerçekleştirilmesinde bizi serbest bırakır, ihtiyaçlarımızla pek fazla ilgilenmez” ifadesine çalışanlardan %15,9'u kesinlikle katılmıyor. “Takım lideri için bir işin başarıyla sonuçlanması, bizim ihtiyaçlarımızın gerçekleşmesinden daha önemlidir” ifadesine çalışanlardan %35,4' katılırken, %24,8'i “takım lideri için bizim ihtiyaçlarımızın gerçekleşmesi, bir işin başarıyla sonuçlanmasından daha önemlidir” ifadesine katılmıyor.

5.1.4. Motivasyon Unsurlarının Çalışanlar Tarafından Nasıl Algılandığına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anketin üçüncü bölümünde motivasyon unsurlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemek amacıyla yer alan ifadelerle ilişkin dağılımlardan elde edilen veriler tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5. Motivasyon Unsurlarının Çalışanlar Tarafından Nasıl Algılandığına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

SORU	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
S1	11	9,7	8	7,1	8	7,1	54	47,8	32	28,3
S2	12	10,6	43	38,1	40	35,4	13	11,5	5	4,4
S3	8	7,1	11	9,7	21	18,6	35	31,0	38	33,6
S4	9	8,0	29	25,7	25	22,1	33	29,2	17	15,0
S5	10	8,8	22	19,5	23	20,4	27	23,9	31	27,4
S6	69	61,1	21	18,6	7	6,2	12	10,6	4	3,5
S7	1	,9	3	2,7	20	17,7	48	42,5	41	36,3
S8	3	2,7	13	11,5	26	23,0	46	40,7	25	22,1
S9	3	2,7	19	16,8	20	17,7	37	32,7	34	30,1

Tablo incelendiğinde, “takım liderinin talimatlarına pozisyonundan dolayı uyarız” ifadesine çalışanların %47,8'i katılıyor. “Takım liderinin talimatlarına sorumluluklarımızı gerçekleştirdiğimizde bizi ödüllendireceğini bildiğimiz için uyarız” ifadesine çalışanların %38,4'ü katılmıyor. “Takım liderinin talimatlarına sahip olduğu bilgi ve deneyiminden dolayı uyarız” ifadesine çalışanların %33,6'sı kesinlikle katılıyor. “Başarılı bir takımın üyesi



olduğuma inanıyorum” ifadesine çalışanların %42,5’i katılıyor. “Takım lideri, bizim başarı arzularımızı arttırır” ifadesine çalışanların %40,7’si katılıyor.

5.2. Yorumlayıcı İstatistikler

Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını incelemek için Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonrasında takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışlarının motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek için Regresyon Analizi yapılmıştır. Böylelikle çalışanların motivasyonundaki değişimin % kaçının takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları veya yönetsel davranışları tarafından belirlendiği ortaya koyulacaktır.

Araştırmaya ilişkin başlangıçta ortaya konan hipotezlerle ilgili olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

H₁: Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 6. Takım Liderinin Sosyal ve Duygusal Davranışları ve Yönetsel Davranışları İle Motivasyon Arasında Korelasyon Analizi

		Sosyal ve Duygusal Davranışlar	Yönetsel Davranışlar	Motivasyon Unsurları
Sosyal ve Duygusal Davranışlar	Pearson Korelasyon			
	Anlamlılık Düzeyi (p)			
	N			
Yönetsel Davranışlar	Pearson Korelasyon	,701**		
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000		
	N	113		
Motivasyon	Pearson Korelasyon	,437**	,744**	
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	
	N	113	113	

Korelasyon %0,01 anlamlılık düzeyindedir (Çift Kuyruklu).

%0,01 anlamlılık düzeyinde çift kuyruklu korelasyon analizi gerçekleştirilmiş olup, takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon



arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. $p = 0,000 < 0,01$ olduğu için hipotezimiz kabul edilir. Takım liderinin yönetsel davranışları ile motivasyon arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır ($r: 0,744^{**}$). Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ile motivasyon arasında ise pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır ($r: 0,437$).

H₂: Takım liderin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışlarının motivasyon üzerinde etkisi vardır.

Tablo 7. Takım Liderinin Sosyal ve Duygusal Davranışları İle Yönetsel Davranışlarının Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	Standardize Edilmemiş Beta	t	Anlamlılık Düzeyi (p)
Sabit Katsayı	,634	2,600	,011
Sosyal ve Duygusal Davranışlar	-,149	-1,881	,063
Yönetsel Davranışlar	,929	9,775	,000

F: 72,090 p: 0,000

R: 0,753 R²: 0,567

Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışlarının motivasyon üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Burada bağımlı değişken motivasyon iken bağımsız değişken takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışlarıdır. Modeldeki katsayılar anlamlıdır (F: 72,090, p: 0,000). Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları motivasyon üzerinde etkili değildir (B: -0,149, $p > 0,063$). Takım liderinin yönetsel davranışları ise motivasyon düzeyini oldukça fazla etkilemektedir (B: 0,929, $p < 0,05$). Yani takım liderinin yönetsel davranışlarının motivasyon üzerinde etkisi vardır. Her iki bağımsız değişken ile bağımlı değişken birlikte değerlendirildiğinde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R: 0,753, R²: 0,567). Bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni % 56 oranında açıklamaktadır. Yani takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları, motivasyondaki toplam varyansın % 56'sını açıklamaktadır.

SONUÇ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, iletişimin kolaylaşması ve bilginin yaygınlaşması ile birlikte yaşanan gelişmelerle çalışma hayatı daha belirsiz, daha esnek ve daha rekabetçi bir hal almıştır. İşletmeler yaşanan hızlı değişim ve gelişim ile artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek adına yeni yapılar ve süreçler geliştirmek durumunda kalmışlardır. İşletmeler sahip oldukları üretim kaynaklarının yanı sıra zamanı da verimli ve etkin kullanmak için bürokratik yapıdan uzaklaşıp yalın örgüt yapılarına yönelmektedir. Bürokrasinin yarattığı para ve zaman kaybını önlemek ve tüm çalışanların yaratıcılığını harekete geçirerek rekabet avantajı sağlamak son zamanların temel çabasını oluşturmaktadır. Buradan yola çıkarak işletmeler işlerin daha çok yatay olarak gerçekleşmesine dolayısıyla bilginin örgütsel kademeler arasında daha hızlı yayılmasına olanak veren takım çalışmalarına yönelmiştir. İşletmelerde takım çalışmasına olan ihtiyaç çalışanların düşünme, planlama, karar alma sürecine katılma ve çalışanların bağımsız çalışma isteklerinin bir sonucudur. İşletmelerde



takım çalışması insan kaynaklarının önemine işaret eden bir çalışma anlayışına dayanmaktadır.

Belirsiz, esnek, rekabetçi ve de müşteri ihtiyaçlarıyla şekillenen piyasada devamlılığını sağlamak isteyen işletmeler, müşteri tatminini hedeflemekte ve bu hedefin de sahip olduğu çalışan vasıtasıyla gerçekleşeceğini bilmektedir. Böylelikle iki çeşit müşteri anlayışı ortaya çıkmıştır: dış müşteri ve iç müşteri. Dış müşteri, üretilen ürün veya hizmetin ulaştırılmak istendiği hedef kitle; iç müşteri ise bu hedefi gerçekleştirmek için sahip olunan çalışandır. Günümüzde iç müşterinin memnuniyeti sağlanmadan dış müşterinin memnuniyetini sağlamak mümkün değildir. Müşteri bağlılığının en iyi teminatı, rekabete karşı en güçlü savunma şekli ve herhangi bir şirketin büyümesini destekleyen tek yol hizmet ve kalitedir. Bu ilkeden yola çıkarak, müşterilerinin istek ve beklentilerini doğru anlamak isteyen kurumlar etkin çağrı merkezi yönetimi ile rekabette farklılıklar yaratmaktadır. Günümüzde müşteri memnuniyetine önem veren her kurumun müşterilerine telefonla hizmet veren bir çağrı merkezi bulunmaktadır. Böylelikle müşterilerine bir telefon kadar yakın olan işletmeler, istek veya şikayetlerine hemen cevap verdiği müşterilerini memnun ederek rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Bu memnuniyeti sağlayacak olan da çalışan olduğundan işletmeler insan kaynaklarının önemini kavramıştır. Çünkü işletmenin başarısını arttıracak olan unsur çalışanın daha verimli ve etkin çalışmasıdır. Yani işletmelerin amaçlarına ulaşmada başarılı olabilmeleri, çalışanlarının bu amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli olarak harekete geçirilebilmesine bağlıdır. Emek faktörünün yani insan kaynağının en önemli unsur olduğu çağrı merkezlerinde, bu kaynağın profesyonelce yönetimi de kritik önem taşımaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler, çalışanlarının işletmenin misyon ve vizyonunu benimsemeleri için onları dikkate alan, yetki ve sorumluluğu paylaşan bir yönetim anlayışını ön plana çıkarmıştır. Bu durum da takım ve takım liderliği kavramlarını ortaya çıkarmıştır. Kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumlu olan lider, çağrı merkezi için önem arz etmektedir. Burada takım liderlerine düşen iş, çalışanı etkin ve verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, sorunları çözmeleri için harekete geçirecek, başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratmaktır. İşletmelerin başarısı ne kadar çalışanın etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına bağlıysa, çalışanın etkin ve verimli çalışması da onun motivasyonuna bağlıdır. Çalışan motivasyonunda takım lideri kilit bir role sahiptir. Takım lideri göstermiş olduğu sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışları ve uyguladığı güç kaynakları aracılığıyla çalışanların yaptıkları işi severek ve isteyerek yapmalarını sağlayabilir.

Yurtdışında motivasyon ve liderlik konusunda birçok çalışma yapılmış ve yapılan çalışmalar sonucunda liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Eren, 1989, s.436). Konu ile ilgili öncü çalışmalardan Ohio State Üniversite'since yapılan araştırmalarda, liderlerin iki davranış boyutu olduğu ve bunlardan birincisi olan çalışan odaklı olma tarzının çalışanın motivasyonu üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu bulunmuştur (Eren, 1989, s.438). Michigan Üniversitesi tarafından yapılan benzeri çalışmada ise çalışanların motivasyon düzeyine ve verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin başında yöneticinin liderlik tarzı olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Koçel, 2003, s.472). Liderlik davranışlarının çalışanın motivasyonuna etkisi konusunda House ve Mitchell (House, Terence, 1982, ss.229-230) ve Umstot tarafından gerçekleştirilen araştırmalar çalışanı dikkate alan liderlik tarzına sahip yöneticilerin çalışanların motivasyon



düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Çetinkanat (2000, s.56) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarında, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları, fiziksel ortam, ücret ve personel boyutları gibi faktörlerin yanı sıra liderlik tarzının da çalışanların motivasyonuna etki ettiği görülmektedir.

Liderlik kavramının gelişim sürecine bakıldığında, bu alan üzerinde yapılan çalışmalar;

- 1920-1950 yılları arasında liderliğin özellikleri,
- 1950-1960 yılları arasında etkin liderlerin davranışları,
- 1960-1970 yılları arasında çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri,
- 1970-1980 yılları arasında liderlerin sembolik rolleri,
- 1980-1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar üzerine yoğunlaşmıştır (Pehlivanlı, 2002, s.159).

Bu çalışmalar sonucunda geliştirilen teorilerden Özellikler Teorisi yalnızca liderin sahip olduğu özelliklerle ilgilenirken, Davranışsal Liderlik Teorisi liderliğin bireye özgü bir unsur olmadığını, onu izleyenlerle sürdürdüğü ilişkilerden gelen bir davranış biçimi olduğunu ileri sürmüştür. Durumsallık Teorisi ise en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürer. Organizasyonun ve örgütün yapısı, liderin ve onu izleyenlerin özellikleri, tecrübeleri, ulaşılmak istenen amacın niteliği, izleyicilerin beklentileri liderin davranışını etkileyen unsurlar arasında sayılabilir. Pehlivanlı (2002, s.163) tarafından Makine Kimya Endüstrisi Kurumu'nda yapılan araştırma göstermiştir ki, her yer ve her durumda geçerli tek bir liderlik tipi yoktur. Çeyiz (2007, s.53) tarafından antrenörlerin liderlik tarzlarına belirlemeye yönelik yapılan bir diğer çalışmada da, antrenörlerin liderlik tarzları çalıştırdıkları takımdaki sporcuların özelliklerine ve diğer dış etkenlere göre değişebilmektedir, sonucuna varılmıştır. Örneğin kendine tam olarak güvenmeyen sporculara sahip antrenörün demokratik bir antrenörlük tarzını uygulaması yanlış olabileceği gibi, çok otokratik yani katı kurallar koyan bir tarz da yanlış olabilmektedir. İşletmelerde uygulanan liderlik davranışı ve motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemek adına iki kurumsal şirkette yapılan bir diğer çalışma Liderlikte Durumsallık Teorisini destekler niteliktedir. Bu şirketlerden ilkinde ait demografik bilgiler ile işletmede uygulanan liderlik yaklaşımı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi gibi değişkenler açısından çalışanların yöneticilerinin ortaya koyduğu liderlik tarzına ilişkin görüşleri arasında bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Ama yaş değişkeni incelendiğinde çalışanların yaş grubu farklılaştıkça yöneticilerine ilişkin görüşleri arasında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Yaşı en genç olanların yöneticilerine dair fikirleri daha olumlu iken yaşça daha büyük ve kariyer bakımından olgunluk döneminde olan çalışanların tutumları diğerlerine nazaran daha olumsuzdur. Bu durumu genç yaş grubu çalışanların henüz kariyerlerinin başında ve deneyimsiz oldukları için beklentilerinin düşük olması; daha yüksek yaş grubunda bulunanların yılların verdiği deneyimden ve bilgilerden dolayı beklentilerinin daha yüksek olmasına bağlayabiliriz. Diğer şirkete ait demografik bilgiler ile işletmede uygulanan liderlik yaklaşımı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, cinsiyet ve yaş değişkenleri açısından çalışanların yöneticilerinin ortaya koyduğu liderlik tarzına ilişkin görüşleri arasında bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte çalışanların çalışma süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerinde bir farklılık ortaya çıkmıştır (Tiryaki, 2008, s.148). Bu konuda yapılmış diğer çalışmaları incelemek gerekirse, Mersin ilinde lise ve üniversite eğitimi



almakta olan son sınıf öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada, üniversite öğrencilerinin lise öğrencilerine kıyasla daha yüksek bir liderlik algılamaları içinde oldukları saptanmıştır. Ayrıca lise öğrencilerinde kız/erkeklerin liderlik algılamalarında, kız öğrencilerin liderlik algılamaları yüksek bulunurken, üniversite öğrencileri arasında kız/erkeklerin liderlik algılamalarında bir farklılığa rastlanmamıştır (Çelik, C., Sünbül, Ö., 2008, ss.49-66). Görüldüğü üzere liderlik tarzı algılamaları her yerde ve her koşulda aynı olmamakta, farklılık göstermektedir.

Bu çalışma, takım liderlerinin çalışanların motivasyonu üzerinde bir etkisi vardır, varsayımı ile yapılmıştır. Bağımlı değişken olarak motivasyon seçilirken, bağımsız değişken olarak takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışları seçilmiştir. Buradan yola çıkarak AVEA GSM firmasının bünyesindeki çağrı merkezinde çalışan toplam 113 personelinin takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon unsurlarını nasıl algıladığını istatistiki olarak belirlemek adına Korelasyon ve Regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen demografik bilgilere göre, örnekleme oluşturan çalışanların, %32,7'sinin erkek, %67,3'nün kadın; %7,1'i 18-21 yaş kategorisinde, %77,0'ı 22-25 yaş kategorisinde, %14,2'si 26-29 yaş kategorisinde ve %1,8'i ise 30 yaş ve üstü kategorisinde, %15,0'nün eğitim düzeyi lise, %84,1'inin üniversite, %0,9'unun ise yüksek lisans; %4,4'ü 6 ay ve altı, %28,3'ü 7-12 ay, %51,3'ü 1-3 yıl, %15,9'u 3 yıl ve 3 yıldan fazla şirkette yer almışlardır; %26,5'i Müşteri Hizmetleri bölümünde, %23,9'u Tahsilat bölümünde, %24,8'i Arka Ofis bölümünde, % 24,8'i Ön Ofis bölümünde çalışmaktadır.

Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Korelasyon Analizi'nde takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ile motivasyon arasında düşük bir düzeyde ilişki tespit edilirken, yönetsel davranışları ile motivasyon arasında yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. Ardından motivasyondaki değişimin ne kadarının takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarından ve yönetsel davranışlarından kaynaklandığını belirlemek amacı ile Regresyon Analizi yapılmıştır. Aynı ayrı incelendiğinde takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarının motivasyondaki değişime pek fazla etki etmediği görülürken, yönetsel davranışlarının motivasyondaki değişime oldukça fazla etki ettiği görülmektedir. Ama her iki bağımsız değişken ile bağımlı değişken birlikte ele alındığında takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları motivasyondaki değişimin %56'sını açıklamaktadır.

Sonuç olarak takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon unsurlarını algılamasının çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur.

KAYNAKÇA

Ataman, G., (2001). İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Başaran, İ., (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri; Yönetsel Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Çetinkanat, C., (2000), Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara.



- Çeyiz, S., (2007), “Adana İlinde Antrenörlük Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Çelik, M., Sümbül, Ö., (2008), Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 3, Isparta.
- Dicle, Ü., Dicle, A., (1973). “İsteklendirme (Motivasyon)”, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Araştırma Enstitüsü İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- Elkins, A., (1980). Management: Structures, Functions and Process, Addison-Wesley Pub. Co.
- Enver, Ö., (1992). Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir İ. T. İ. A. Yayınları, Eskişehir
- Enver, Ö., (1997). “Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1-2, Eskişehir.
- Eren, E., (1989), Yönetim Psikolojisi, Yön Ajans, Üçüncü Baskı, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (1999). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Hicks, G, Gullet, C., (1979). Örgüt Yönetimi; Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Aytek, B., Şen, S., Tek, O., (Çev.), Turhan Kitabevi, Ankara.
- House, J., Terence, J., (1982). “Path Goal Theory Of Leadership”, (Der.). Contemporary Perspectives In Organizational Behaviour, WHITE, D.D., (ED.), Boston.
- Karaköse, T. (2002). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu ve İş doyumuna Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Katzenbach, R., Douglas, S., (1998). Takımların Bilgeliği; Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak, Muhallimoğlu, N, (Çev.), Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Kazmier, J., (1989). İşletme Yönetimi İlkeleri, Tutum, C., (Çev.), TODAİE Yayınları, Ankara.
- Koçel, T., (2001). İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Yayın, İstanbul.
- Koçel, T., (2003), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Owens, J., (1976). The Uses Of Leadership Theory: Management, Organizations and Human Resources, McGraw Hill.
- Özçer, S., (1996). Verimliliğe Etkileri Bakımından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri, Gül Yayınevi, Ankara.
- Öztekin, A., (2002), Yönetim Bilimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Öztürk, M., (2003). Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi, Papatya Yayın, İstanbul.



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 32 Eylül – Ekim 2012

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



- Pehlivanlı, S., (2002), “ İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Telimen, O., (1978). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Sermet Matbaası, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D., (2005). “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, Ankara.
- Tezcan, Y., (2006). “ Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tiryaki, A., (2008), “İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkinine Yönelik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tosun, K., (1992). İşletme Yönetimi, Savaş Yayınevi, İstanbul.
- Us, T., (2007), İşletmelerde Motivasyon, İGİAD Yayınları, İstanbul.
- Ülgen, H., Mirze, S., (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yalçın, S., (1991). Personel Yönetimi, Küre Ajans, Dördüncü Baskı, İstanbul.
- Yalçınkaya, N., Özkan, S., (2005), Otomotiv Sektörü’nde Liderlik, İklim ve Çalışan Bağlılığı Ölçüm Araştırmaları-İnsan Kaynakları Uygulaması, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, İstanbul.
- Zel, U., (1997), “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik”, Verimlilik Dergisi, Cilt:4, Ankara.



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 32 Eylül – Ekim 2012

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

<http://www.akademikbakis.org>



BİRİNCİ BÖLÜM

AŞAĞIDA TAKIM LİDERİNİN SOSYAL VE DUYGUSAL DAVRANIŞLARI İLE İLGİLİ İFADELER YER ALMAKTADIR. İFADELERDEN HER BİRİNE, GÖRDÜKLERİNİZE VE YAŞADIKLARINIZA DAYALI OLARAK NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZI UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ.

Size uygun olan dereceyi gösteren sayıyı daire içine alınız. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1) Takım lideri, karar alırken riske girmekten kaçınmaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Takım lideri, duygularını açık ve net bir şekilde ifade eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Takım lideri, dile getiremediğimiz duygularımızı hissedebilir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Takım lideri, değişime ve yeniliklere açıktır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Takım lideri, gerektiğinde çabuk karar alır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) Takım lideri, duygusal gereksinimlerimize karşı duyarlıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7) Takım liderinin iletişim becerileri pek iyi değildir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8) Takım lideri, bize verdiği sözleri yerine getirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9) Takım lideri, bize adil ve tarafsız davranır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10) Takım lideri, gerçekleşebilecek değişim ve yenilikleri önceden sezip bizi bu doğrultuda yönlendirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11) Takım lideri, yapıcı öneriler getirmemiz konusunda bizi teşvik eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12) Takım lideri, yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 13) Takım lideri, zamanı daha verimli kullanmak adına yetki devrine gider. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14) Takım lideri, bilinçlerimize “Ben” yerine “Biz” kavramını yerleştirmeye çalışır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15) Takım lideri, iletişime açık ve isteklidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16) Takım lideri, duygularımızı ve endişelerimizi anlayıp olayları bizim gözümüzle değerlendirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17) Takım lideri, gelecek hakkında planlar yapar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18) Takım lideri tutarlıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

İKİNCİ BÖLÜM

AŞAĞIDA, TAKIM LİDERİNİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI İLE İLGİLİ İFADELER YER ALMAKTADIR. AŞAĞIDAKİ İFADELERDEN HER BİRİNE YAŞADIKLARINIZA DAYALI OLARAK NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZI UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Takım lideri, hareket ve davranışları ile çevresindekileri etkileyen bir kişidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Takım lideri, çabalarımız karşılığında bize destek olur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Takım lideri, bize takımın herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Takım lideri, işle ilgili ihtiyaçları karşılamada başarılıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Takım lideri, kararları bizimle beraber alır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) Takım lideri, gelecekte olumlu bir şekilde bahseder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7) Takım lideri, kararları tek başına almayı tercih eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



8) Takım lideri bizi ara sıra ödülle ama çoğunlukla korku ve ceza ile motive eder.	1	2	3	4	5
9) Takım lideri, görev ve sorumluluklarımızı açık ve net bir şekilde bildirir, bunları gerçekleştirmemiz için bizi motive eder.	1	2	3	4	5
10) Takım lideri, belirlenen performans hedeflerini başardığımızda ne beklememiz gerektiğini belirtir.	1	2	3	4	5
11) Takım lideri, beklentiler karşılandığında memnuniyetini belirtir.	1	2	3	4	5
12) Takım lideri için bir işin başarıyla sonuçlanması, bizim ihtiyaçlarımızın gerçekleşmesinden daha önemlidir.	1	2	3	4	5
13) Takım lideri, yeniliklere karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
14) Takım lideri, işlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	1	2	3	4	5
15) Takım lideri, bir işin başarıyla sonuçlanması için yönlendirdiği çalışanlarının ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenir.	1	2	3	4	5
16) Takım lideri, işin gerçekleştirilmesinde bizi serbest bırakır, ihtiyaçlarımızla pek fazla ilgilenmez.	1	2	3	4	5
17) Takım lideri, sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	1	2	3	4	5
18) Takım lideri, misyon ve vizyon sahibidir.	1	2	3	4	5
19) Takım lideri, performans hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olan çalışanlarıyla ayrıntılı bir şekilde görüşür.	1	2	3	4	5
20) Takım lideri, bütün hatalarımızdan haberdardır.	1	2	3	4	5
21) Takım liderinin tavırları bize güç ve güven hissi verir.	1	2	3	4	5
22) Takım lideri için bizim ihtiyaçlarımızın gerçekleşmesi, bir işin başarıyla sonuçlanmasından daha önemlidir.	1	2	3	4	5
23) Takım lideri, güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.	1	2	3	4	5
24) Karar alım aşamasında çalışanların katılmasına olanak vermekle birlikte son söz yine de takım liderine aittir.	1	2	3	4	5
25) Takım lideri, güçlü yönlerimizi geliştirmemize yardım eder.	1	2	3	4	5
26) Takım lideri, beklenenden daha fazlasını yapmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
27) Takım lideri, yaptığımız işin kalitesi doğrultusunda bizi ödüllendirir.	1	2	3	4	5
28) Takım liderini bir model olarak görüp örnek alırız.	1	2	3	4	5
29) Takım lideri, değişim ve yeniliklere açık olmakla birlikte bu aşamada bizim ihtiyaçlarımızı da dikkate alır.	1	2	3	4	5
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM					
AŞAĞIDA MOTİVASYON UNSURLARINI ALGILAMANIZLA İLE İLGİLİ İFADELER YER ALMAKTADIR. AŞAĞIDAKİ İFADELERDEN HER BİRİNE, GÖRDÜKLERİNİZE VE YAŞADIKLARINIZA DAYALI OLARAK NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZI UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ.					
1) Takım liderinin talimatlarına pozisyonundan dolayı uyarız.	1	2	3	4	5
2) Takım liderinin talimatlarına sorumluluklarımızı gerçekleştirdiğimizde bizi ödüllendireceğini bildiğimiz için uyarız.	1	2	3	4	5
3) Takım liderinin talimatlarına sahip olduğu bilgi ve deneyiminden dolayı uyarız.	1	2	3	4	5
4) Takım liderinin talimatlarına bizim kariyerimizi etkilediği için uyarız.	1	2	3	4	5
5) Takım liderinin talimatlarına onu takdir ettiğimiz için uyarız.	1	2	3	4	5
6) Takım liderinin talimatlarına ondan korktuğumuz için uyarız.	1	2	3	4	5
7) Başarılı bir takımın üyesi olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
8) Takım lideri, bizim başarı arzularımızı artırır.	1	2	3	4	5
9) Takım lideri, daha fazlasını çabalama arzumuzu attırır.	1	2	3	4	5
DEMOGRAFİK SORULAR					
Yaşınız: 1) 18-21 2) 22-25 3) 26-29 4) 30 - üstü					
Cinsiyetiniz: 1) Erkek 2) Kadın					
Eğitim Düzeyiniz: 1) Ortaokul 2) Lise 3) Üniversite 4) Master					
Toplam Çalışma Süreniz: 1) 6 ay-altı 2) 7-12 ay 3) 1-3 yıl 4) Üstü					
Çalıştığınız Bölüm:(Belirtiniz)					



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 32 Eylül – Ekim 2012

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZISTAN

<http://www.akademikbakis.org>

