

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**BT PROJELERİNDE MOTİVASYONU ETKİLEYEN ETMENLER VE  
MOTİVASYONUN, PERFORMANS VE İŞTEN AYRILMA İSTEĞİ  
KAVRAMLARIYLA OLAN İLİŞKİLERİNİN UYGULAMALI ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hande Gülin YAVAŞ**

**Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı**

**Mühendislik Yönetimi Programı**

**KASIM 2019**



**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**BT PROJELERİNDE MOTİVASYONU ETKİLEYEN ETMENLER VE  
MOTİVASYONUN, PERFORMANS VE İŞTEN AYRILMA İSTEĞİ  
KAVRAMLARIYLA OLAN İLİŞKİLERİNİN UYGULAMALI ANALİZİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hande Gülin YAVAŞ  
507161215**

**Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı**

**Mühendislik Yönetimi Programı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Cemil CEYLAN**

**KASIM 2019**



İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507161215 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi Hande Gülin YAVAŞ, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “BT PROJELERİNDE MOTİVASYONU ETKİLEYEN ETMENLER VE MOTİVASYONUN, PERFORMANS VE İŞTEN AYRILMA İSTEĞİ KAVRAMLARIYLA OLAN İLİŞKİLERİNİN UYGULAMALI ANALİZİ” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı :** **Dr. Öğr. Üyesi Cemil CEYLAN** .....  
~~İstanbul Teknik Üniversitesi~~

**Jüri Üyeleri :** **Prof. Dr. Vehbi Tufan Koç** .....  
İstanbul Teknik Üniversitesi

**Doç. Dr. Tarık Küçükdeniz** .....  
İstanbul Üniversitesi

**Teslim Tarihi** : **31 Ekim 2019**  
**Savunma Tarihi** : **25 Kasım 2019**





*Aileme,*





## ÖNSÖZ

Yapılan çalışmada literatürdeki motivasyon kavramının tanımları, onu etkileyen faktörler, performans ve işten ayrılma kavramına etkisi ve kavramların birbirleriyle ilişkisi olup olmadığı incelenmiş, eğer varsa ilişkinin düzeyini belirlemek hedeflenmiştir. Son olarak da günümüzde ve ülkemizdeki bilgi teknolojileri projelerinde motivasyon, performans ve işten ayrılma isteğini etkileyen faktörlere dair bir anket çalışmasına yer verilmiştir.

Çalışmam boyunca beni destekleyip bilgi ve deneyimleriyle bana ışık tutmasından, ayırdığı zamanından ve büyük katkılarından dolayı öncelikle tez danışmanım Sn. Dr. Öğr. Üyesi Cemil CEYLAN'a, her ihtiyacım olduğunda yanımda olduklarını hissettiren değerli aileme ve bu süreçte hiçbir desteğini esirgemeyen Tunahan İlhan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Kasım 2019

Hande Gülin Yavaş  
(Endüstri Mühendisi)



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
KISALTMALAR .....	xi
SEMBOLLER .....	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvii
ÖZET.....	xix
SUMMARY.....	xxi
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI .....</b>	<b>3</b>
2.1 Motivasyon.....	3
2.1.1 Motivasyon teorileri.....	5
2.1.1.1 Kapsam teorileri .....	5
2.1.1.2 Süreç teorileri .....	8
2.1.2 BT projelerinde motivasyon.....	11
2.2 Ücret Tatmini .....	15
2.3 Yönetici İletişimi.....	17
2.4 Algılanan İş Fırsatları.....	21
2.5 Performans .....	22
2.5.1 Bireysel performans .....	24
2.5.2 Performans değerlendirmesi amacı ve yönetim süreci .....	26
2.6 İşten Ayrılma Niyeti.....	30
2.6.1 BT projelerinde işten ayrılma niyeti .....	33
<b>3. UYGULAMA.....</b>	<b>37</b>
3.1 Araştırmanın Modeli .....	37
3.2 Hipotezler ve Yapısal Model.....	37
3.3 Veri Toplama Yaklaşımı .....	39
3.4 Veri Analizi .....	42
3.4.1 Demografik yapı .....	43
3.4.2 Normal dağılım testi.....	45
3.4.3 Faktör analizi.....	48
3.4.4 Güvenilirlik analizi .....	50
3.5 Yapısal Eşitlik Modellemesi .....	51
3.5.1 Ölçüm modellerinin uygunluk analizi.....	51
3.5.2 Doğrulayıcı faktör analizi .....	56
3.5.3 Yol analizi .....	59
3.5.4 Modelin iyileştirilmesi .....	60
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>63</b>
4.1 Sonuçlar.....	63
4.2 Öneriler.....	68

<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>71</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>77</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>85</b>



## **KISALTMALAR**

<b>BT</b>	: Bilgi Teknolojileri
<b><math>\chi^2 / df</math></b>	: Ki-kare/serbestlik derecesi
<b>CMIN/DF</b>	: Ki-kare/serbestlik derecesi
<b>RMR</b>	: Root Mean Square Residual
<b>GFI</b>	: Goodness of Fit Index
<b>AGFI</b>	: Adjusted Goodness of Fit Index
<b>CFI</b>	: Comparative Fit Index
<b>RMSEA</b>	: Root Mean Square Error of Approximation
<b>YEM</b>	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>AMOS</b>	: Analysis of Moment Structures
<b>AVE</b>	: Average Variance Extracted
<b>ASV</b>	: Average Shared Variance
<b>MSV</b>	: Maximum Shared-Squared Variance



## **SEMBOLLER**

- C.R.** : Critical ratio(Regresyon katsayısının standart hataya oranı)  
 **$\chi^2$**  : Ki-kare  
**df** : Serbestlik derecesi







## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 3.1 : Soru Kaynakları Tablosu.....	39
Çizelge 3.2 : Cronbach Alpha Değerleri.....	40
Çizelge 3.3 : Örgütsel İş Motivasyonu Ölçüm Modeli Soruları.....	40
Çizelge 3.4 : Bireysel İş Motivasyonu Ölçüm Modeli Soruları.....	41
Çizelge 3.5 : Ayrılma Niyeti Ölçüm Modeli Soruları.....	41
Çizelge 3.6 : Performans Ölçüm Modeli Soruları.....	41
Çizelge 3.7 : Ücret Tatmini Ölçüm Modeli Soruları.....	41
Çizelge 3.8 : Yönetici İletişimi Ölçüm Modeli Soruları.....	42
Çizelge 3.9 : Algılanan İş Fırsatları Ölçüm Modeli Soruları.....	42
Çizelge 3.10 : Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	44
Çizelge 3.11 : George ve Mallery(2010)'a göre normallik değer aralıkları.....	45
Çizelge 3.12 : Örgütsel Motivasyon Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	45
Çizelge 3.13 : Bireysel Motivasyon Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	46
Çizelge 3.14 : Ücret Tatmini Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	46
Çizelge 3.15 : Yönetici İletişimi Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	47
Çizelge 3.16 : Algılanan İş Fırsatları Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	47
Çizelge 3.17 : İşten Ayrılma Niyeti Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	47
Çizelge 3.18 : Performans Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.....	48
Çizelge 3.19 : Ölçeklerin Faktör Yükleri ve Varyans Değerleri.....	49
Çizelge 3.20 : Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin (KMO) Değerleri.....	50
Çizelge 3.21 : Cronbach Alpha Değerleri.....	50
Çizelge 3.22 : Model Değerlendirme Tablosu.....	52
Çizelge 3.23 : Motivasyon Uygunluk Analizi.....	53
Çizelge 3.24 : Algılanan İş Fırsatları Uygunluk Analizi.....	53
Çizelge 3.25 : Performans Uygunluk Analizi.....	54
Çizelge 3.26 : Ücret Tatmini Uygunluk Analizi.....	55
Çizelge 3.27 : Yönetici İletişimi Uygunluk Analizi.....	55
Çizelge 3.28 : Geçerlik ve Güvenirlik Kriterleri.....	57
Çizelge 3.29 : Geçerlik, Güvenirlik ve Faktör Korelasyon Matrisi.....	57
Çizelge 3.30 : Revize Öncesi Geçerlik, Güvenirlik ve Faktör Korelasyon Matrisi.....	57
Çizelge 3.31 : Yol Analizi Yapısal Modeli Uygunluk Analizi.....	59
Çizelge 3.32 : Yapısal Model Faktör Yükleri ve Anlamlılıkları.....	60
Çizelge 3.33 : İyileştirilmiş Yol Analizi Yapısal Modeli Uygunluk Analizi.....	61
Çizelge 3.34 : İyileştirilmiş Yapısal Model Faktör Yükleri ve Anlamlılıkları.....	62



## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 2.1 : Motivasyon Süreci.....	4
Şekil 2.2 : İhtiyaçlar Hiyerarşisi. ....	6
Şekil 2.3 : Maslow ve Herzberg'in teorilerinin kıyaslanması(Can, 2016). ....	7
Şekil 2.4 : Lawler Porter Modeli. ....	9
Şekil 2.5 : Yönetici Boyutu ve Motivasyon İlişkisi.....	20
Şekil 2.6 : Performans Değerlendirme Süreci(Erdoğan, 1991). ....	27
Şekil 2.7 : Performans Değerlendirme Süreci(Yıldız ve ark, 2008).....	28
Şekil 2.8 : İşten ayrılma niyeti bileşenleri(Ghapanchi ve Aurum, 2011). ....	33
Şekil 3.1 : Araştırma Model.....	38
Şekil 3.2 : AMOS Yapısal Modeli.....	38
Şekil 3.3 : Motivasyon Ölçüm Modeli. ....	52
Şekil 3.4 : Algılanan İş Fırsatları Ölçüm Modeli. ....	53
Şekil 3.5 : İşten Ayrılma İsteği Ölçüm Modeli.....	53
Şekil 3.6 : Performans Ölçüm Modeli. ....	54
Şekil 3.7 : Ücret Tatmini Ölçüm Modeli. ....	54
Şekil 3.8 : Yönetici İletişimi Ölçüm Modeli. ....	55
Şekil 3.9 : Revize Sonrası Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	56
Şekil 3.10 : Revize Öncesi Doğrulayıcı Faktör Analizi. ....	58
Şekil 3.11 : Yol Analizi Yapısal Modeli ve Faktör Yükleri. ....	59
Şekil 3.12 : İyileştirilmiş Yol Analizi Yapısal Modeli ve Faktör Yükleri. ....	61
Şekil A.1 : Anketteki demografik sorular.....	78
Şekil A.2 : Araştırma modelindeki faktörlere ait anket soruları.....	83



# **BT PROJELERİNDE MOTİVASYONU ETKİLEYEN ETMENLER VE MOTİVASYONUN, PERFORMANS VE İŞTEN AYRILMA İSTEĞİ KAVRAMLARIYLA OLAN İLİŞKİLERİNİN UYGULAMALI ANALİZİ**

## **ÖZET**

Günümüz 21. yüzyıl dijital çağında teknolojideki hızlı değişim ve artan müşteri talepleri, organizasyonları rekabete uyum sağlama konusunda zorlamaktadır. Teknoloji ise bu noktada hem artan müşteri taleplerinin bir sebebi, hem de aslında firmaların bu koşullarda rekabet edebilmeleri için kullanabilecekleri bir araçtır. Bilgi teknoloji projeleri, şirketlerin rekabetçi olabilmeleri ve yeni iş kanalları geliştirip pazarlarında mavi okyanuslar oluşturmalarına fayda sağlar. Buna karşılık bilgi teknolojileri projelerinin en büyük kaynağı insandır. Bu nedenle çalışanların verimliliği projenin verimliliğinin büyük bir kısmını oluşturacaktır.

Yapılan tez çalışmasının temel amacı Türkiye’de bilgi teknoloji projelerinde çalışanların motive oldukları faktörler hakkında farkındalık yaratmak, bunun yanında çalışan motivasyonunun, performans algısı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin modellenmesi ve incelenmesidir. Bu amaç ışığında öncelikle kavramlarla ilgili daha önce yapılan akademik literatür çalışmaları ve uygulamaları incelenmiştir. Kurulan modelin merkezindeki kavram olan motivasyon, çalışanların harekete geçmesi için istekli olması ve etkilenme sürecidir. Günümüzde şirketler için çok önemli olan bu kavramla ilgili literatür araştırmalarında da birçok çalışma yer almaktadır. Özellikle çalışan motivasyonu hakkında birçok teori bulunmakta ve günümüzde de çalışılmaya devam edilmektedir. Bu çalışmalarda nihai amaç çeşitli organizasyonlarda çalışanların yaptıkları işleri daha istekli ve arzulu yapmalarını sağlamaktır. Bunun için motivasyonu etkileyen ve motivasyon tarafından etkilenen etmenler tespit edilmiş ve o etmenler üzerinde de literatür çalışması yapılmıştır. Motivasyonu etkileyen faktörler arasında yönetici çalışan iletişimi, çalışanların ücret tatmini ve diğer şirketlerde algılanan iş fırsatları kapsama dahil edilmiştir. Motivasyonun etkilediği kavramlar olarak da çalışanın performans algısı ve işten ayrılma isteği etmenleri kavramları analiz edilmiş, kavramlar arasındaki ilişkiler sınanmıştır. Daha sonra tüm bu kavramlar arasında da ilişki analizleri yapılmıştır.

Tezin ilk kısmında yapılan literatür çalışması sonrasında ikinci kısımda uygulama yapılmıştır. Burada da ilk olarak kavramlar arasındaki ilişkilerin oklarla tariflendiği araştırma modeli oluşturulmuş, daha sonra her bir ok işareti için hipotez kurulmuştur. Sorular hazırlanırken öncelikle literatür çalışması yapılmıştır. Motivasyonla ilgili sorular Karakaya ve Alper Ay (2007) tarafından geliştirilmiştir. Yirmi maddelik bu ölçek Karakaya ve Alper’in de kullandığı şekilde iki boyutta kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ölçeği için Wayne, Shore ve Liden (1997) tarafından geliştirilen tek boyutlu üç soruluk ölçek kullanılmıştır. Çalışma performans algısı için ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999), sonrasında, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan dört soruluk ölçek seçilmiştir. Ücret tatmini ölçeği için Sharma ve Bajpai (2011) tarafından geliştirilen tek boyutlu altı soruluk ölçek kullanılmıştır. Yönetici iletişimi

için Mert (2011) tarafından geliştirilen tek boyutlu sekiz soruluk ölçek kullanılmıştır. Algılanan alternatif iş fırsatları ölçeği için ise Weng (2010) tarafından geliştirilen tek boyutlu dört soruluk ölçek kullanılmıştır. Literatürde bulunan ölçekler üzerinde Türkçe'ye çeviri yapılmış sorular her okuyan kişinin aynı ifadeyi anlaması için düzenlenmiştir. Aralara zıt sorular karışık bir biçimde eklenmiş ve farklı BT projelerine gönderilmiş online ortamda anketlerin çözülmesi istenmiştir. Bu noktada anketi çözen kişiye çalışmanın adı, amacı, ölçülen konu, bağlı bulunulan üniversite, bölüm hakkında bilgi verilmiş, hiçbir kişisel bilgi alınmamış ve kimseyle paylaşılmamıştır. Anketler toplamda 315 kişiye ulaşmış ve çözülmüştür. Sorular tüm sorular zorunlu alan olduğu için ankette eksik veri içeren satır bulunmamaktadır ve tüm sorular eksiksiz cevaplanmıştır. Bunun yanında verilerin tutarlılığını kontrol etmek için demografik değerler dışındaki tüm yanıtlar excele alınarak yanıtların standart sapması alınmıştır, uç değerler ve soruların ters soruların tutarlılığı test edilmiştir. Daha sonra SPSS programı yardımıyla sırasıyla normallik analizi, faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Motivasyon uygulamanın başında 2 alt boyutları olan bir faktörken faktör analizi sonrasında alt boyutları kaldırılmış, tek faktör altında birleşmiştir. Bunun dışındaki faktörlerde ise ciddi bir değişiklik yapılmamıştır. Faktörler normal dağılıma uygun hale getirilmiştir. Daha sonra bu bulgular yapısal eşitlik modeli kullanılarak AMOS programı yardımıyla analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi çalışmasıyla da sırasıyla uygunluk analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi yapılmıştır. Daha sonra model iyileştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre çalışan yönetici ilişkisinin ve ücret tatmininin çalışan motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında çalışan yönetici ilişkisinin motivasyon dışında performans üzerinde de etkisi olduğu hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca algılanan alternatif iş fırsatlarının işten ayrılma isteği üzerinde olumlu, çalışan motivasyonu üzerinde ise olumsuz etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçlar literatür ile desteklenerek yorumlanmış, ilerideki çalışmalara ışık tutması için öneriler açıklanmış ve çalışma bu şekilde tamamlanmıştır.

# **THE RELATIONS AND MEASUREMENT BETWEEN MOTIVATION AND THE FACTORS AFFECT MOTIVATION AND ALSO AFFECTED FROM MOTIVATION THAT PERFORMANCE AND INTENTIONS TO LEAVE IN IT PROJECTS**

## **SUMMARY**

In last couple of decades, rapid change in technology and increasing customer demands force organizations to adapt to competition and improve their product and services. At this point, technology has been a reason for increasing customer demands. And on the other hand, it is actually a tool used by companies to compete under these conditions and meet customers demand in a proper way.

Information technology projects also enable companies to be competitive and agile. It also helps them develop new business channels and create blue oceans in their markets. In this way, organizations differentiate from others and lead the sector by using technology. But as in the source of everything, the source here is human. In short, information technology has changed the way companies do business. The biggest source of these information technology projects is human and human labor. Therefore, the role of human factor is very large. As a result of that, the productivity of the employees take a very large place in every stage of whole project. Therefore, the higher the motivation of an employee, the more they will contribute to the company. However, the more reluctant the employee is, the more the company will be affected and the higher the cost of the company.

The main objective of this thesis is to create awareness about the motivating factors for people working in information technology projects in Turkey. In the thesis, the effect of employee and manager relationship, perceived alternative job opportunities and wage satisfaction on employee motivation is also investigated. In addition to this, main focus was on modeling and examining the effect of employee motivation on performance perception and intention to quit. In the light of this aim these steps were taken respectively. Firstly, the previous academic literature studies and applications related to the concepts have been examined closely.

Motivation, the central concept of the established model, is the willingness of the employees to take action and the process of being influenced. There are many studies in literature researches about this concept which is very important for companies today. There are many theories about employee motivation in particular and they are still being studied today. The ultimate goal of these activities is to make people working in various organizations feel happier while doing their work. For this reason, the factors affecting the motivation and the factors affected by the motivation were identified. Then a literature study was conducted on those factors.

Factors affecting motivation include employee communication with executive personnel, employee satisfaction, and perceived job opportunities in other companies. The employee's perception of performance and willingness to quit the job were

analyzed by considering the motivation factor. Also, the relationships between these concepts were tested. Then, all the data were analyzed with modeling.

Literature study was conducted in the first part of the thesis. The application was made in the second part of the thesis. Firstly, a research model was created in which the relations between the concepts were described. The hypothesis was then established between inter-conceptions. Before the questions were prepared, literature research was conducted. The questions about motivation were developed by Karakaya and Alper Ay (2007). This 20-item scale was used in two dimensions as used by Karakaya and Alper. The one-dimensional three-question scale developed by Wayne, Shore and Liden (1997) was used for the intention to quit the job. For the performance perception, Kirkman and Rosen (1999) and Sigler and Pearson (2000) used the four-question scale. The one-dimensional six-question scale developed by Sharma and Bajpai (2011) was used for the wage satisfaction scale. A one-dimensional eight-question scale developed by Mert (2011) was used for employee-manager communication. For the perceived alternative business opportunities scale, a one-dimensional four-question scale developed by Weng (2010) was used. The questions translated into Turkish on the scales in the literature were arranged for each reader to understand the same expression. Opposite questions were added in a complex way and the questionnaires were asked to be solved in an online environment sent to different information technology projects. At this point, the person who solved the questionnaire was informed about the name of the study, the purpose of the study, the subject, the university, the department, no personal information was received and it was not shared with anyone.

In order to solve the questionnaire, a total of 315 employees from different companies, ages, experiences and genders were reached and responses were collected. This was because the research results were more objective and broader. Since the questionnaire was online, all questions were compulsory. Thus, there are no rows with missing data in the survey. Therefore, missing data correction and completion studies have not been performed. Already all questions were answered by the participants. In addition, in order to check the consistency of the data, all responses except the demographic values were excised and the standard deviation of the responses were obtained. The extreme values and the consistency of the inverse questions were tested.

After then, with the help of SPSS program, normality analysis were performed. Skewness and kurtosis values for normality were checked. It was found that all questions except the one in the survey were suitable for the normal distribution. One question of this individual motivation factor was removed from the questionnaire and the next analysis was started. The next analysis is the factor analysis performed with the help of SPSS. According to the literature studies at the beginning of the application, motivation was a scale with a factor with 2 sub-dimensions. After the factor analysis study, sub-dimensions were removed. It was then united under a single title. There was no significant change in other factors. After factor analysis, reliability test was performed and all factors were above the expected value. Therefore, it is possible to interpret the generated factors as being reliable and reliable. Briefly, normal distribution test was performed and abnormal questions were removed. Then, the factors found in the literature were arranged according to our data and finally the reliability test was performed and structural equation modeling could be started.

Then, these findings were analyzed with the help of AMOS program using the structural equation model. Firstly, the SPSS file is loaded into the AMOS program.



Then the data were defined in AMOS. After then the relevant factors are grouped under their own headings. Then the arrows representing the relationships were drawn. Structural Equation Modeling(SEM) study was conducted as follows. These studies were followed by conformity analysis, confirmatory factor analysis and path analysis. Then the model was improved. According to the results of the analysis, it is seen that employee manager relationship and wage satisfaction have a positive effect on employee motivation. In addition, the hypothesis that the relationship between employee and manager has an effect on performance other than motivation was supported. In addition, perceived alternative job opportunities were found to have a positive effect on willingness to leave and a negative effect on employee motivation. Nevertheless, the hypothesis that perceived job opportunities had a positive effect on employee motivation was rejected. The results are supported by literature. It was also interpreted accordingly. In addition, the results of this thesis differ from the literature and the hypothesis that employee motivation affects performance is rejected. This may be due to the fact that performance perception does not fully reflect reality. An overworked employee may be good at looking at performance results, but may not be self-sufficient, so he / she can respond in this way during a survey. The reason for this may be that the IT sector is very dynamic and it is difficult to capture the differentiating and developing technology every day. Employees must constantly improve themselves to stay in this sector. For this reason, they may not consider themselves sufficient and high in performance. As a suggestion for future studies, it may be suggested to increase the number of studies on this subject. Finally, all suggestions in thesis to shed light on future studies were explained and the study was completed in this way.



## 1. GİRİŞ

Tarihte bilgisayarlar icat edildikten sonra zamanla artan rekabet ve eş zamanlı olarak gelişen teknoloji karşısında piyasalar yoğun bir şekilde değişiklik sürecine girmiştir. Bu değişimler içerisinde bazı sektörler son bulurken, buna karşılık bazı yeni sektörler sıfırdan oluşmuştur. Bu yeni oluşan pazarların ilk sıralarında aslında sürecin hem sebebi hem de sonucu olan bilişim teknoloji proje ve çalışmaları gelmektedir.

Bilgisayarlar ilk orataya çıktığında sadece fabrikalarda bulunurken günümüzde herkesin elinde bilgisayarlar hatta bilgisayarlardan geri kalır yanı olmayan telefonlar, günlük hayatımızda bir ihtiyaç ve zorunluluk haline gelmiştir. Bilgiye bu kadar hızlı ve elimizin altında hiçbir efor sarfetmeden erişiyor olmak insanların sabırsızlaşmasına sebep olmuştur. Müşteri talep ve beklentileri artmış, yükselmiştir. Taleplere hızlı yanıt veren firmalar sektörlere yön vermiş, diğer firmalar ise zaman içerisinde yok olmuştur. Bu da organizasyonların, müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebildiği ölçüde rekabete ayak uydurabileceğini göstermiştir.

Ülkemizde de yaygınlaşmaya başlayan bu teknolojik pazarın beklenti ve istekleri de iş hayatının bilinen dinamiklerinden farklıdır. Hız kesmeden devam eden bu teknolojik devrimin merkezinde insan kaynağı, organizasyonların en değerli kaynağıdır. Sıradan bir üretim fabrikası incelendiğinde girdiler, çıktılar ve miktarları sabittir. Çalışma hızına göre aşağı yukarı oynayabilir. Ancak bu sektörde projeyi yöneten de kodu yazan da insandır. Ürünü ancak kendi deneyim ve bilgisi seviyesinde ortaya çıkarabilir. Özellikle bilgi üretim noktasında insan faktörünün bu denli önemli olması, çalışanların aynı işi yaparken farklı sonuçlar almasının sorgulanmasını gerektirmektedir. Böylece çalışanları harekete geçmeye sevkeden motivasyon faktörüne gereken önemin gösterilmesinin başarı için temel olduğu görülmektedir.

Organizasyonlar kendilerini geliştirmek ve çalışan istek, beklenti, önerilerini anlamak için belirli aralıklarla çalışanlarına anketler uygularlar. Bu anketlerde aynı departmanda çalışanlardan bile farklı yanıtlar alındığı görülür. Aynı şekilde performansları incelediğinde de tüm çalışanların aynı derecede çalışmadıkları

görülmektedir. Bunun temel sebebi çalışanların herbirini harekete geçiren gücün yani motive eden sebeplerin farklı olmasıdır.

Motivasyonu düşük olan çalışanlarda da işten ayrılma isteği doğmaktadır. Motivasyon dışarıdan bakıldığında kolayca anlaşılacak bir bilgi değildir. Ancak onu etkileyen faktörler dolayısıyla yorumlanması mümkündür. Çalışanın hareketleri bu konuda yorumlayan kişiye fikir verebilir.

Bu tez çalışması ile amaç Türkiye’de bilgi teknoloji projelerinde çalışanların motive oldukları faktörler hakkında farkındalık yaratmak, bilgi teknoloji projelerinde çalışanlar için motivasyon, motivasyonu etkilediği düşünülen ücret tatmini, çalışan yönetici iletişimi ve diğer şirketlerdeki alternatif algılanan iş fırsatları gibi faktörleri sınamaktır. Bunun yanında da çalışan motivasyonunun, çalışanın performans algısı ve işten ayrılma isteği kavramlarıyla ilişkilerinin incelenip açıklanmasıdır.

Çalışmaya ilk olarak motivasyon kavramı ve literatürdeki motivasyon teorilerini ve çalışmalarını açıklamakla başlanmıştır. Bunun ardından çalışmadaki diğer kavramların literatür araştırmaları açıklanmıştır. Sonrasında bu çalışmalar ışığında hipotezler kurulmuş ve model açıklanmıştır. BT projeleri çalışanlarını, motive eden unsurlar ve motivasyonun da işten ayrılma isteği ile performans üzerindeki etkisi uygulamalı olarak incelenmiştir. Ardından 315 kişilik BT proje çalışanı üzerinde anket çalışması uygulanmıştır. Son bölümde ise çalışmanın sonuçları yorumlanmış, bilgi teknoloji projeleri ve literatür için geleceğe dair yardımcı olacak fikirler verilerek bitirilmiştir.

## 2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

### 2.1 Motivasyon

Motivasyon kavramı, köken olarak Latin bir kelime olan “movere” den türemiştir. Movere hareket manasına gelmektedir. Aynı zamanda kelime kökü “güdü, dürtü” anlamlarını taşıyan “motive” ifadesine dayanmaktadır. Motivasyon “bireylerin davranışlarını yönlendiren, onları harekete geçiren içsel güç veya tetikleyici” olarak tanımlanabilir (Sansone ve Harackiewicz, 2000). Farklı bir ifadeyle “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi istek ve arzuları ile davranmaları” şeklinde de tanımlanabilir. Özellikle motivasyon amaçları gerçekleştirmede etkili bir unsur olması sebebi ile, işletme performansı ve işletme çalışan ilişkilerinde kilit bir konumda yer almaktadır.

Tanımlar çerçevesinde motivasyon kavramının birkaç nokta çerçevesinde incelenebileceği görülmektedir. Bunlar; kişisel beklentiler ve ihtiyaçlar, amaçlar, davranışlar ve bireylerin performanslarına yönelik geri dönütler (Koçel, 2010). Motivasyonun elde edilmek veya ulaşılmak istenen bir sonuç çerçevesinde geliştiği tanımlamaların temelinde yer almaktadır. Gösterilen çaba sonucunda sağlanacak fayda, zarar, ödül veya ceza gibi koşullar, amaca yönelik motivasyon düzeyinin temel belirleyicileri olmaktadır (Sansone ve Harackiewicz, 2000). Kreitner ve arkadaşlarına (2010) göre motivasyon kavramı içsel (intrinsic) ve dışsal (extrinsic) olmak üzere iki boyutta incelenir. Dışsal motivasyon bireylerin karakteri dışında olan; ücret, diğer maddi ödüller, çalışma koşulları vb. gibi unsurların bileşimi ile karakterizedir. İçsel motivasyon ise; bireysel ilgi, meydan okuma, memnuniyet gibi unsurların bileşimidir.

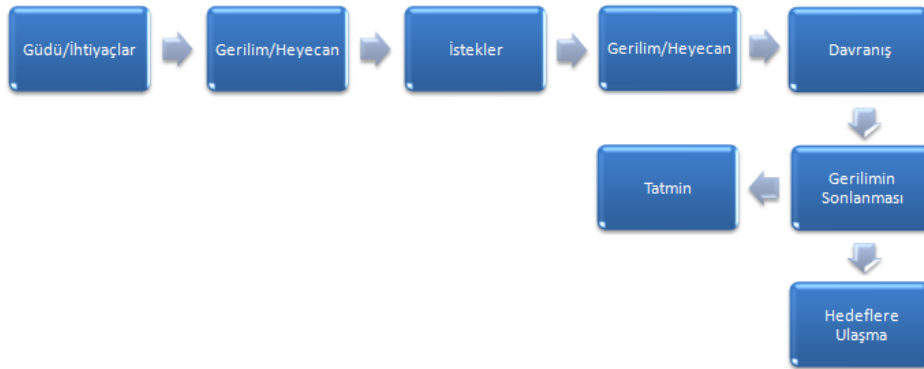
Güdüler, bireylerin amaçlarına ulaşabilmek için harekete geçmelerini sağlayan ve belirli bir güç düzeyine sahip olan güçlü ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların giderilememesi, bireylerde hoşnutsuzluk ve tatminsizlik yaratırken, yerine gelmesi memnuniyet artırıcı etki yaratmaktadır. Dolayısıyla bireyin çabası sonucunda elde etmeyi umduğu tatmin ve memnuniyet motivasyonun temelinde yer almaktadır (Buchanan ve Huczynski, 2013).

Güdüler birincil ve sosyal olarak sınıflandırılabilir. Birincil güdüler; açlık, susuzluk, cinsellik, faaliyet güduları olarak ifade edilirken, sosyal güdüler; bağlanma ve başarı güdüsü olarak tanımlanmaktadır (Can ve diğ., 2016).

Motivasyon kavramının bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Kondalkar, 2007);

1. Motivasyon psikolojik bir fenomen, bireylerin başarı elde etmek için taşıdıkları içsel bir dürtüdür.
2. Motivasyon devam eden bir süreçtir. Bir ihtiyacın tatmin edilmesi, yeni bir ihtiyacın ortaya çıkması ile devam etmektedir.
3. Motivasyon bir eylemden elde edilmesi beklenen değerle alakalı bir durumdur.
4. Motivasyon sürecinde tatmin edilmemiş ihtiyaçlar, insan davranışlarında dengesizlik yaratır
5. Bireylerin motivasyonları, işletmeler tarafından sunulan teşvik ve ödüller ile artar. Parasal faktörlerin yanı sıra, sosyal kabul görmürlük, başarı hissi gibi faktörler de etkilidir.

Motivasyon süreci Şekil 2.1'deki gibi ifade edilebilir (Kondalkar, 2007);



**Şekil 2.1 : Motivasyon Süreci.**

Motivasyonun temelde iki karakteristik özelliği bulunmaktadır. Birincisi motivasyon kişisel bir durumdur. Bireyler arasında motive edici faktörler farklılık göstermektedir. İkinci olarak motivasyon sadece insan davranışlarının yorumlanması ile değerlendirilebilir. Motivasyon süresince, iş ve kişiler arasında güçlü bir bağ yer almaktadır. Bireylerin davranışları, yapmış oldukları işe atfettikleri; değer, anlam, sosyal statü-prestij ve işin psikolojik anlamı çerçevesinde gelişmektedir. Bireylerin kendilerine uygun iş ve pozisyonlarda yer almaları, motivasyon düzeylerini artırıcı

etki yaratmaktadır. Aksi takdirde, bireyin tatminsizliği iş süreçlerine olumsuz yönde etkilemektedir (Koçel, 2010). Motivasyon süreci işletmeler için bir yönetim alanını ifade etmektedir. alışan memnuniyetini arttırmak, performansı yükseltmek ve insan kaynağının bağlılığını sağlamak özellikle motivasyon yönetimi ile doğrudan alakalıdır. Motivasyon yönetimi; “insan kaynağının daha istekli iş yapmalarını sağlamak üzere çeşitli araçların (cret, eğitim, ödül, takdir, ceza vb.) kullanılması ve çalışanların harekete geçirilmesi sürecidir (Can ve diğ, 2016). Bu noktada özellikle yukarıdaki Şekilde de yer aldığı üzere, ihtiyaç ve beklentilerin doğru anlaşılması ve istenen davranışa hizmet edecek Şekilde yönetilmesi gerekir. Özellikle önemli olan, işletme amaçları ile bireysel amaçlar arasında bir denge sağlayabilmektir (Koçel, 2010).

### **2.1.1 Motivasyon teorileri**

Endüstri devrimi sonrası özellikle “işletmelerde çalışan bireylerin bir kısmının yüksek performans ve istekle çalışmalarına rağmen, bir kısmının oldukça isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının sebebi nedir? sorusu motivasyon alanında yapılan çalışmaların tetikleyicisi olmuştur. Endüstrinin hızla getirmiş olduğu değişim ve gelişim insan ihtiyaç ve beklentilerini de değiştirmiş, işletmelerin verimi arttırmak için insan kaynağı motive etmesi gerekliliğini doğurmuştur.

Özellikle son dönemde bilgi teknolojilerinin de gelişim göstermesi, insan kaynağı profilini oldukça değiştirmiş, sosyal yaşamla bütünleşmiş bir iş hayatı gerekliliği ortaya çıkar mıştır (Can ve diğ., 2016). Özellikle endüstrinin gelişimi ile koşut bir Şekilde ilerlemiş, bireyleri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyon sürecinde etkin olarak kullanımı sağlamak üzere geliştirilmiş motivasyon teorileri bulunmaktadır. Bu teoriler temelde iki kategoriye ayrılmaktadır. Bu kategoriler; ihtiyaç(kapsam) ve süreç teorileridir (Kreitner ve diğ., 2010).

#### **2.1.1.1 Kapsam teorileri**

Kapsam teorileri, ihtiyaçlar ve dürtülere dayalı teorileri ifade etmektedir. Kapsam teorileri , motivasyonun içsel faktörler ışığında nasıl gerçekleştiğini araştırmıştır. Bu teoriler kapsamında Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg’in ift Faktör Teorisi, McClelland’ın Başarı İhtiyacı Teorisi ve Alderfer’in ERG yaklaşımı yer almaktadır.

## İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Abraham Maslow tarafından geliştirilmiş olan bu teoride iki temel varsayım bulunmaktadır. Birincisi insanların her bir davranışının bir ihtiyacı tatmin etmek üzere sergilenmesidir. İkincisi ise insan ihtiyaçlarının bir hiyerarşi halinde olduğu, alt kademelerde bulunan ihtiyaçların giderilmesi ile daha yüksek düzeyde ihtiyaçların oluştuğu varsayımdır (Koçel, 2010). Maslow'un teorisini özetleyen hiyerarşik akış Şekil 2.2'deki gibidir (Kondalkar, 2007).



Şekil 2.2 : İhtiyaçlar Hiyerarşisi.

Maslow'a göre, hiyerarşinin ilk basamakları sağlıklı bireylerin varlığı için oldukça önemlidir. İlk basamaklardaki ihtiyaçların giderilmesi ile, fizyolojik ve sosyal olarak gelişen birey, kendisi için daha yüksek hedefler belirleyecek ve ihtiyaçları genişleyecektir. Ancak alt kademelerdeki ihtiyaçların giderilmemesi sonucu, bireylerin yaşam koşulları temel ihtiyaç olacağı için üst basamaklar için bir güdü olmayacaktır (Benton ve Halloran, 1991)

Maslow'un yaklaşımı bireyi motive etmenin multifaktöriyel bir durum olduğunu ortaya koyan ilk çalışma olması bakımından önemlidir. Geliştirildiği dönemin hakim düşüncesi olan, ücretle motive etme anlayışının eksik olduğunu, bireyin fiziki, sosyal ve bireysel ihtiyaçlar hissettiğini ifade etmiştir (Akdemir, 2018).

## Çift faktör teorisi

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teoride, motivasyon ile ilgili kavramlar iki ana grupta toplanmıştır. Birinci grup; statü, başarı imkanları, tanınma gibi bireyi doğrudan motive eden faktörlerden oluşmaktadır. İkinci grupta ise; esasında motivasyon sağlama görevi olmayan, ancak eksikliği durumunda motivasyon düzeyini oldukça



düşüren hijyen faktörleri yer almaktadır. Bu faktörler motivasyon için gerek şart olmasına rağmen yeter şart değildir (Koçel, 2010).



**Şekil 2.3 :** Maslow ve Herzberg'in teorilerinin kıyaslanması(Can, 2016).

Bu teori Maslow'un teorisi ile birlikte değerlendirildiğinde, ilk üç basamağın esasında hijyen faktörlerine denk geldiği, daha üst ihtiyaçlar için basamak teşkil ettiği görülmektedir. Maslow'un hiyerarşisinde yer alan saygınlık ve kendini gerçekleştirme basamaklarının ise, Herzberg'in teorisinde motive edici faktörler olarak değerlendirildiği Şekil 2.3'te belirtilmiştir (Can ve diğ., 2016).

### **Başarı ihtiyacı teorisi**

McClelland tarafından geliştirilen bu teori üç ihtiyaç üzerine odaklanmaktadır: başarı, güç ve bağlanma. Başarı; ön plana çıkmak, öne geçmek için çabalamayı, güç; insanların davranışları üzerinde etkili olmayı, bağlanma; kişilerarası dostane ve yakın ilişkiler geliştirme ihtiyacını ifade etmektedir (Kreitner ve diğ., 2010). Bu yaklaşım, insan kaynakları yönetiminde insan ihtiyaçlarının doğru analiz edilmesi gerektiğini ve özellikle yüksek başarı ihtiyacı taşıyan personelin örgüt içinde lider olarak davranabileceklerini savunmaktadır (Erdem, 1997).

### **Erg yaklaşımı**

Alderfer tarafından geliştirilen bu teoride, üç tür ihtiyaç tanımlanmıştır. Bunlar; varoluş (existence), aitlik (relatedness) ve büyüme (growth) ihtiyacıdır. Varoluş ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçlarını ifade etmektedir. Aitlik ihtiyacı, sosyal ilişkiler geliştirme, aile, iş yaşamında kabul görme ihtiyaçlarını ifade

etmektedir. Büyüme ise, üretkenlik, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına denk gelmektedir. ERG yaklaşımın ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına, üç temel başlık altında topladığı ifade edilebilir. Ancak Alderfer Maslow'un aksine, ihtiyaçlar arasında bir hiyerarşik ilişki tanımlamamıştır. Farklı düzeydeki ihtiyaçların beraber var olabileceğini ifade etmiştir. (Kreitner ve diğ., 2010). Ancak ihtiyaçlar arasında bir takım ilişkiler tanımlamıştır. Alderfer de diğer kuramcılara benzer olarak, bireyler için aitlik ve büyüme ihtiyaçlarının önemini ve diğer ihtiyaçlar üzerinde de etkili olduğunu vurgulamıştır.

Alderfer tarafından tanımlanan ihtiyaç ilişkileri aşağıdaki şekildedir (Koontz ve diğ., 1984).

- Varoluş ihtiyacı tatmin edilmedikçe ihtiyacın şiddeti artar.
- Aitlik ihtiyacının tatmin edilmemesi varoluş ihtiyacını da arttırır.
- Aitlik ihtiyacı tatmin edilmedikçe ihtiyacın şiddeti artar.
- Büyüme ihtiyacının giderilmemesi, aitlik ihtiyacını da arttırır şeklinde ifade edilebilir.

### **2.1.1.2 Süreç teorileri**

Bu kapsamdaki teoriler, bireyleri belirli davranışlara iten dışsal faktörleri (ücret, kabul görme, değer görme, fikirlere açık olma vb) inceleyen teorilerden oluşmaktadır. Bu teoriler için dışsal faktörler çerçevesinde motivasyon sürecinin nasıl ilerlediği temel araştırma konusu olmuştur (Wren, 1994)

#### **Bekleyiş teorisi**

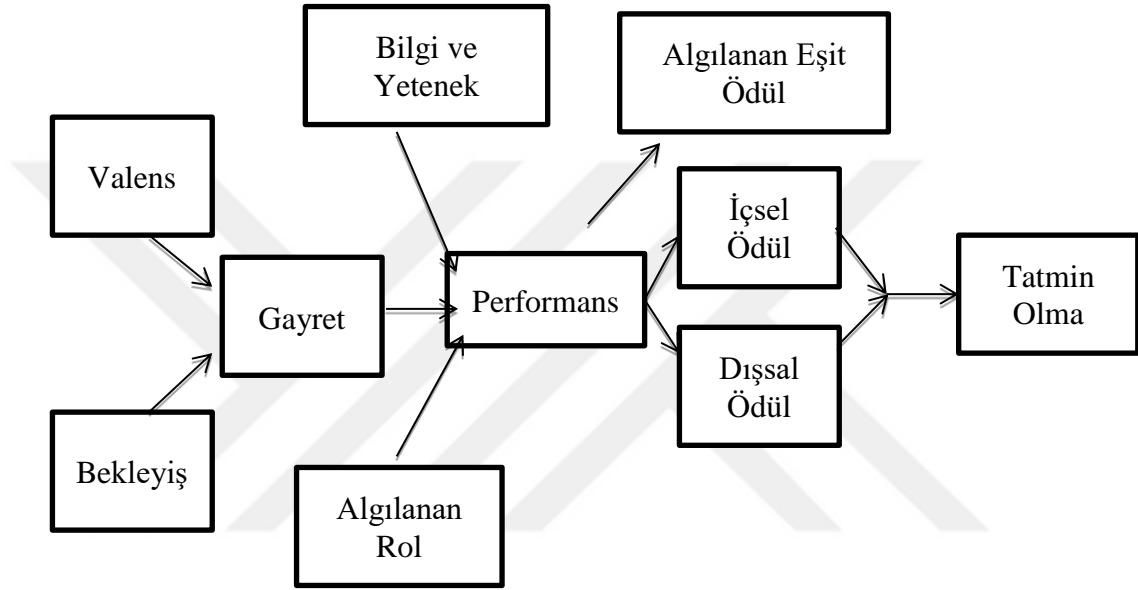
Vroom tarafından geliştirilen bu teoride, bireyin motivasyon düzeyi, davranış sonucundaki ödülü arzulanma derecesi ve ödüllendirilme olasılığı çerçevesinde belirmektedir. Ödülün arzulanma derecesi "valens", olasılığı ise "bekleyiş" olarak adlandırılmaktadır. Dolayısı ile valens ve bekleyiş çarpımının motivasyona eşit olduğu eşitlik tanımlamaktadır (Koçel, 2010).

Vroom'un modelinde, bireylerin belirli gayretli sonucu elde ettiği ödülleri (birincil sonuçlar), daha ileri ikinci kademe sonuçları gerçekleştirmek için kullandığı ifade edilmektedir. Bu durum "araçsallık" olarak tanımlanmaktadır. Bireyler gayret göstermeleri durumunda, ödüllendirme olasılığını yüksek görmeleri ve bu ödülün daha

yüksek hedefler için gerek olduğunu düşünmeleri durumunda, ilgili gayret için motive olmaktadır (Koçel,2010). Bu noktada, insan kaynağının beklentilerinin doğru anlaşılması ve maksimum performansı sağlayacak şekilde yönlendirilmesi yöneticiler için akıllıca bir adım olarak tanımlanmaktadır.

### Porter-Lawler Modeli

Bu model Vroomun teorisi üzerine inşa edilmiştir. Temel yapısı Şekil 2.4'te belirtilmiştir (Koçel, 2010).



Şekil 2.4 : Lawler Porter Modeli.

Lawler Porter modeli, bireyin performansını yalnızca valens ve bekleyiş ile şekillenen motivasyon düzeyi ile değil, bunun yanında aynı zamanda bilgi, yetenek ve rol tanımlamaları ile açıklamaktadır. Şirketteki çalışanların yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmamaları ve rollerini kavrayamamaları durumunda, bu durumun sonucu olarak istenilen performansı yakalayabilmeleri ve sonucunda beklenen ödülü elde etmeleri mümkün olmayacaktır.

Aynı zamanda organizasyon içerisinde adalet ve eşitlik algısı da önemli bir belirleyicidir. Olumsuz olması beklenen performansın gerçekleşmesini engelleyecek, dolayısı ile tatmin olmamış bir insan kaynağı var olacaktır (Kesselman ve ark. 1997). Bu model çerçevesinde insan kaynağının bilgi ve becerisine uygun pozisyonlarda yer alması, eğitimler ile yeteneklerinin artırılması motivasyon için önemli faktörlerdir (Koçel, 2010).

## **Adams'ın Eşitlik Teorisi**

J.S. Adams 1963 yılında Amerika'da bulunan General Electric firmasındaki personeller hakkında motivasyonla ilgili araştırma ve analizler yapmıştır. Bu analizlerde, çalışanlara verilen ödül gibi faydaların çalışanları işleri konusunda hoşnut ve teşvik ettiğini belirtmiştir. Ayrıca bu teşviklerle çalışanlar güdülenmektedir. Bunun yanında Adams'ın çalışmaları sırasında farketdiği diğer bir konu ise çalışanların aldıkları ödülleri kendileri kadar iş yapan diğer çalışma arkadaşlarıyla sürekli karşılaştırdıklarıdır. Çalışanlar diğer çalışanlarla aynı seviyede çalıştığı takdirde aynı maaş ve ücreti almayı beklerler. Çünkü alınan maaş verilen emeğin karşılığıdır, herkes aynı emeği verdiği takdirde mantıken herkesin aynı sonucu elde etmesi gerekir. Fazla bilgi ve deneyime sahip iş arkadaşlarının kendilerinden çok almasını normal karşılarlar ancak aynı seviyedeki arkadaşlarının fazla alması durumunda halde haksızlık ve adaletsizlik hissederler. Bu durumun sonucunda ise şirket içerisinde huzursuzluk ortaya çıkar (Eren, 2008).

Eşitlik teorisi, insan kaynağının organizasyon içinde algılanan eşitlik veya eşitsizlik düzeyine bağlı olarak motive olduğunu ifade etmektedir. Her bir çalışan, sarf ettiği emek ile elde ettiği sonucu, diğer bireylerin performans ve elde ettikleri sonuçlar ile kıyaslamaktadır. Eşit gayretin farklı ödüllendirilmesi bireylerin performansın doğrudan etkileyen bir faktördür. Bireyin kendi gösterdiği gayretin fazla, aldığı ödülün ise diğer çalışanlara nazaran düşük yani eşitsiz olduğunu düşünmesi durumunda, motivasyon düşmekte ve davranış değişikliğine gitmektedir. Muhtemel davranış değişiklikleri; iş performansını düşürme, daha yüksek ücret talebi, işi bırakma, başkalarının iş yapma usul ve performanslarını değiştirmeye çalışma vb. şeklinde olabilmektedir.

Ayrıca bireyin gösterdiği performansa göre, diğer çalışanlara nazaran adil olmayan şekilde yüksek bir şekilde ödüllendirildiğini düşünmesi durumunda da, vicdani bir rahatsızlık hissedebilmektedir. Bu durumda da, diğer bireylerin ödülleri artırma veya yaptıkları işlere yardımcı olarak iş yüklerini azaltma yolunu da seçebilmektedir. Ancak bu durum bireysel faktörlerden de etkilenmektedir. Önemli olan insan kaynağının özelliklerini doğru ve yeterli bir biçimde değerlendirebilmektir.

### 2.1.2 BT projelerinde motivasyon

Peter Drucker, bilgi işçi ve işlerini yönetmenin, diğer alanlara nazaran “dünü” değil “bugün ve yarını” yönetmek olduğunu ifade etmektedir. Sanayi, manuel üretim ve hizmet alanlarında birikmiş bir yönetim teorisi ve bilgisi olmasına rağmen, bilişim teknolojileri üretimi ve yönetimi henüz gelişen bir alan olarak karşımızda durmaktadır. Dolayısıyla, geçmiş teoriler ve yaklaşımlar mevcut yönetim sürecine ışık tutarken, bilişim teknolojileri alanında bu yaklaşımlar eksik kalmaktadır. Bilgi işçiliği uzun dönemler bireysel olarak görülen bir iş olmasına rağmen, günümüzde bu alanda şirketleşmeler mevcuttur. Drucker’a göre; bilgi çalışanın yönetmek yüksek oranda hayal gücü, cesaret ve liderlik gerektirmektedir (Drucker, 1986).

Yazılım, bilişim ve proje yönetimi gibi alanlarda çalışan bilgi çalışanlarının motivasyon koşulları ve özelliklerini tanımlama noktasında büyük eksiklikler mevcuttur. Bir çok çalışanın, teknik ve yönetsel olarak oldukça yüksek düzeyde bilgi sahibi ve yetenekli olmasına rağmen, istenen sonuçların elde edilememesi, bu alanın farklı dinamikler çerçevesinde incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Adams ve Ulloa, 2003). Özellikle bilgi üretim sürecinde insan unsurunun oldukça önemli olması, bireylerin motivasyon düzeylerinin başarıda kilit olduğunu göstermektedir (Verner ve diğ., 2014).

Bilgi teknolojileri alanı sosyo-teknik bir yapıya sahiptir. Sosyal yönü, insanlar arası ilişkiler, davranış biçimleri, örgüt kültürü gibi bileşenlerden oluşurken, teknik yanı ise, üretim süreçleri, araçlar, yazılım vb. gibi bileşenlerden oluşmaktadır. (Silva ve França, 2012). Bireyler için yaptıkları işin teknik yönüne hakim olmak ve başarı elde etmek önemli faktörler olduğu gibi, çalışma ortamındaki kültür, dayanışma, iletişim süreçleri de önem arz etmektedir. Önemli olan nokta sosyal ve teknik boyutlar arasında bir uyumun elde edilebilmesidir.

Bilgi teknolojilerinde motivasyon kavramını, tanım itibari ile bireyi bir davranışa yöneltten güdü olarak ifade etmek doğru olmasına rağmen, güdülerin bu alanda oldukça farklılaşması tanımın irdelenmesini gerektirmektedir. Bilgi teknolojileri alanında yetişmiş bireylerin yüksek becerilere sahip olmaları, piyasada bu alana olan ihtiyacın çok fazla yetişmiş insan gücünün ise az olması, bilgi teknolojileri çalışanlarının daha kolay bir şekilde iş bulabilmesini sağlamakta ve aynı zamanda kendilerine atfettikleri öz değerinin yüksek olmasını sağlamaktadır (Ghapanchi ve

Aurum, 2011). Bir BT çalışanını değiştirmek için, bir kuruluş çalışanın yıllık maaşının bir ila yedi katını harcamak zorundadır (Kochanski ve Ledford , 2001). Dolayısıyla bilgi teknolojileri çalışanlarının motivasyon sağlayan faktörleri, temel bazı güdülerin ötesine geçmektedir.

Maslow hiyerarşisinde en üst düzeyde yer alan “kendini gerçekleştirme” düzeyi, bilgi teknolojileri alanında oldukça ağır basmaktadır. Bilgi teknolojileri alanında çalışan insan kaynağının, temel güdeleri büyük oranda aşmış olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla, başarı hissi, saygınlık, kendini gerçekleştirme kavramları, bilgi teknolojileri alanında motivasyonu tanımlamak için kullanılacak başlıca unsurlardır. Bilgi teknolojileri alanında motivasyon; bireylerin davranışlarını yönettiren, başarı, tanınma, ilerleme, işin değeri ve sorumluluk düzeyi bileşenlerinden oluşan bir kavram olarak tanımlanabilir (Eyop, 1994).

Günümüz modern koşullarına bilgi teknolojileri çoklu projeler ve işbirliği çerçevesinde ilerlemeye başlamıştır. Rekabet ve bireysel başarı halen önemini korumakla birlikte, işbirliği, birlikte başarma, birden fazla yetkinlik alanına hakimiyet, rotasyon gibi unsurlarda yer edinmeye başlamıştır (Patanakul ve diğ., 2016). Dolayısı ile günümüz motivasyon kavramı içerisinde takım çalışması, esnek çalışma, destek ve sürekli öğrenme önemli bir yere sahip konuma gelmiştir.

Bilgi teknolojileri alanında çalışan insan kaynağının özellikle, başarılı yazılım ve bilgi üretme ile problemleri çözebilme unsurları ile motive oldukları ifade edilmektedir. Üstlenilen görev, organizasyonun özellikleri ve yönetimin yaklaşımı motivasyon için temel belirleyiciler olarak tanımlanmaktadır (França ve diğ., 2014).

Yapılan başka bir çalışmada da benzer şekilde, bireysel ve organizasyonel hedeflerin durumu, personel güçlendirme, rekabet, ilgi çekici görevler ve resmi ve gayri resmi iletişim kanallarının açık olmasının, motivasyon üzerinde olumlu etki yarattığı ifade edilmektedir (Dwivedula ve Bredillet, 2010).

Yapılan bir çalışmada yazılım projelerinde çalışanların sahip oldukları on altı adet karakteristik özellikler aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Beecham ve diğ., 2008);

- Organizasyonel istikrar ihtiyacı
- Teknik olarak yetkinlik
- Başarı odaklılık

- Büyüme odaklılık
- Saygınlık ve kabul görme ihtiyacı
- İçedönüklük
- Kişisel hedef belirleme sürecine katılım ihtiyacı
- Geri beslemeye önem vermeleri
- Coğrafi istikrar ihtiyacı
- Değer yaratma ihtiyacı
- Otonomi, bağımsızlık ihtiyacı
- Farklılık yaratma ihtiyacı
- Satılabilir değer yaratma
- Rekabet ihtiyacı
- Yaratıcılık
- Destekleyici sosyal ilişki ihtiyacı.

Bilgi teknoloji proje çalışanlarının motivasyonunu sağlayan özelliklerden bazıları da işin içeriğiyle alakalıdır. Özellikle iş tanımının belirsizliği çalışanların motivasyonunu düşürebilir. Bunun yanında çalışanın tam olarak rolünün belli olmaması veya çalışanlar arasında eşit yük işler dağıtılmaması bazı çalışanların daha çok yorulmasına sebep olurken bazı çalışanların ise boş vakitleri kalacağından ekip içerisindeki toplam motivasyon düşecektir. İş tanımının net olması çalışana yapacağı işle ilgili yol gösterir ve kararsız kalıp zaman kaybetmesini önler. Bunun yanında bt proje çalışanları bağımsız çalışmaya önem vermektedir. Bu nedenle inisiyatif aldıklarında da motivasyonları artacaktır (Lee, 2000; Thatcher ve arkadaşları, 2006). Bunların yanında teknolojinin gelişmesiyle sürekli öğrenmeye mecbur kalan bt çalışanları eğitim öğretim fırsatlarına da çok önem verir ve bunlarla motive olur.

Bilgi teknolojileri alanında çalışanlar için işle ilgili iyi bir izlenimin ve kabul edilebilir koşulların sağlanması, motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle bu grupların bağımsız çalışma, içe dönüklük, rekabet ve başarı ihtiyaçlarının oldukça önemli olduğu görülmektedir. İçe dönük olmalarına rağmen, iş ortamında destekleyici bir sosyal ilişki ağına da ihtiyaç duydukları görülmektedir. Genellikle bilgi üretimi

alanında, proje bazlı ve esnek çalışmaların olması, bu faktörler çerçevesinde ihtiyaç duyulan bir olgu olduğunu göstermektedir.

Çalışma ortamının yaratıcılık ve sürekli öğrenmeyi mümkün kılacak bir şekilde organize edilmiş olması da motivasyon için önemli bir belirleyicidir. Çalışanların organizasyon içerisinde öğrenme ve kendilerini geliştirme fırsatlarının olduğuna inanmaları ve yaratıcılıklarına önem verildiğini hissetmeleri durumunda daha yüksek bir motivasyon ile çalışmakta ve iş bağlılıkları yükselmektedir. Aynı zamanda, bireylerin iş çeşitliliğine sahip olması ve monotonluktan kurtulmaları da önemli faktörler arasında yer almaktadır (Naquin ve Holton, 2002).

2014 yılında yapılan başka bir çalışmada ise, 4 ülke bazında, yazılım mühendislerinin motivasyon düzeylerinin proje çıktılarında ne derecede etkilendiği ve motive olma koşullarının nasıl farklılaştığı araştırılmıştır. Çalışanlara yapılan yüzyüze görüşme ve anket uygulaması sonrası, projelerin başarı ulaşma düzeyi ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Projelerden elde edilen başarının yüksek olması çalışanların motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma sonucunda, sosyal ve ekonomik özelliklerin de motive olma süreci üzerinde belirleyici olduğu görülmüştür. Örneğin yoğun bir rekabet ortamında çalışan Amerikalı çalışanların, daha çok bireysel çıktılar ile motive oldukları, Avustralyalı çalışanların için iyi bir yöneticinin temel motivasyon kaynağı olduğu, Vietnamlı çalışanların ise özellikle müşteri geri dönüşleri ve tatmin düzeyleri doğrultusunda motive oldukları tespit edilmiştir (Verner ve diğ.,2014).

Bilgi teknolojiler alanında motivasyon düzeyini etkileyen faktörler özelinde yoğunlaşmak gerekirse, bu faktörler arasında ön plana çıkan unsurlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

- İşle ilgili; tanım netliği, işin değer yaratması, çıktıların tatmin yaratması, başarı hissi, otonomi, inisiyatif alabilme, çalışma koşullarının ergonomik olması
- Örgütle ilgili; yönetimin tavrı, öğrenme fırsatları, esnek çalışabilme, fikirlerin değer görmesi, terfi imkanları
- Bireyle ilgili; başarı güdüsü, rekabet, irade, öğrenme kapasitesi, yaratıcılık
- Çevreyle ilgili; daha iyi iş fırsatları, gelişim fırsatları, teknolojik imkanların kullanımı, sosyal ilişkiler ve destek



Seiler ve arkadaşları (2012)'de bilgi teknoloji projelerinde yönetici olarak görev alan kişilerin motivasyonunu artırmak için İsviçre'de Motivasyonel Faktör Envanteri (MFI) adındaki model geliştirmişlerdir. Bu model, altı farklı motivasyon boyutundan ve kırk yedi ifadeden meydana gelmiştir. Bu boyutlar sırasıyla çalışanlar arası iletişim, görev, çevresel şartlar, çalışanlara verilen yetkiler, kişisel gelişimlerine destek ve ücrettir. Modelin çıktılarında ise MFI modelinin geçerliliği bulunmuş ve tanımlanmış tüm faktörlerin neticileri motive etmek için olan modelin amacına uygun bulunmuştur. Sonuçlara göre proje yöneticileri hedeflerin net olması, verilen işlerin orjinalliği, çalışılan iş arkadaşlarının projeye uygunluğu ile en yüksek seviyede motive olurken ücretten en az etkilenmektedirler. Ayrıca çalışılan alanın ilgi çekici olması, hedef odaklı ve birbirine bağlı bir takımın varlığı, ihtiyaç duyulan kaynaklara kolay erişim ve özellikle karar verme süreçlerine katılım ve kabul görme gibi faktörlerin, bireylerin performanslarını anlamlı derecede arttırdığı ifade edilmektedir. Bu noktada, organizasyon şekli ve taraflar arasındaki iletişimin büyük önem taşıdığı görülmektedir. Yöneticiler tarafından uygun bir iletişim ağının, fikir açıklığının ve kaynaklara ulaşımın sağlanması durumunda, başarı oranı yükseltmektedir.

Ayrıca ekip üyelerinin, yaptıkları işe atfettikleri önem derecesi ve organizasyon hakkındaki fikir ve algılarından büyük oranda etkilendikleri tespit edilmiştir (Beecham ve diğ., 2008).

Genel olarak incelenen çalışmalarda yöneticilerin en değerli BT profesyonellerinin performansını düzenli olarak izlemelerini ve rapor etmelerini ve çalışanlarına mümkün olduğunca geri bildirimde bulunmaları önerilmektedir. Bu şekilde, BT uzmanları özünde motive olur ve sonuç olarak iş memnuniyetini artırabilir.

## **2.2 Ücret Tatmini**

Ücret; çalışanın emek ve çalışması sonucu kazandığı maddi getiriler olarak tanımlanabilir. Eren (2008)'e göre şirketin çalışanlarına sunduğu olanaklarından en kıymetlilerinden biridir. Çalışana sadece asıl ihtiyaçlarını vermez, ek olarak saygınlık, statü ve başarı duygusunu kazandırır. Sebebi budur ki çalışanlar bu yüzden aldıkları ücreti çalışmalarını ve emeklerinin bir göstergesi olarak kabul ederler. Ücreti bu şekilde değerlendirirler.

Kantar (2008) 'a göre organizasyonların varoluş sebebi ile çalışanların şirkette bulunma nedenleri temelde ekonomik konulardan meydana gelir ve farklılık gösterir. Organizasyonların temel amacı kar maksimizasyonu elde ederek şirketin devamını sağlamakken, çalışanların amacı kendisinin ve ailesinin yaşamını devam etmesini sağlayacak bir maaş kazanmaktır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde iş bulamayanlar ve deneyimli olmayan çalışanların iş bulmasının zor olduğu görülür. Buna karşın çalışanlar ise işlerini kaybedip yaşamını sağladığı para kaynağını kaybetmekten korktukları için şirketlerinin istediğini yapmaya çalışırlar bu sebeple ekonomik araçlar motivasyon faktörleri arasında en önemli olandır.

Motivasyon etmenleri arasında ekonomik faktörler içerisinde ilk zamanlardan beri en çok kullanılan motivasyon aracının ücret artışı olduğu görülmektedir. Özellikle geleneksel yönetilen şirketlerde motivasyon artırma aracı olarak maaş zammı sıkça kullanılır. Ücret artışının diğer faydalara göre daha etkili olduğu görülür. İşgörenlerin önüne çeşitli alternatifler sunulduğunda çoğunlukla tercihlerini ücret artışından yana kullanmaktadırlar.

Bir işgören, aldığı ücret ne kadar yüksek olursa geleceğini o kadar güvence altına aldığını düşünür. Bu da işgören için en önemli motivatörlerden biridir.

Her çalışan, işine göre kendi yetenek, bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda adil miktarlarda para kazandığını bilmek ister. Eğer diğer çalışanların maaşları kendi düşündüğü maaştan daha fazla ise şirkete olan güven duygusu zedelenir. İşinin gerektirdiği sorumluluk, güçlük ve şartlar göz önüne alınarak yapılan eşit ve yeterli ücret dağılımı çalışan açısından önemlidir.

Eğer çalışanlar organizasyonlarda, performansları ve elde edecekleri ödülleri arasında sıkı bir bağ olduğuna inanırlarsa, o zaman para, kişileri motive eden bir unsur olmaktadır(Robbins,2001:145).

Aydın (2000)'a göre de çalışanların çalıştıkları şirketler tarafından daha başarılı olmaları için motive edilmeleri lazımdır. Motivasyonun ise yükselme, ücret artışı, takdir edilme ve sınırlı kaynaklara erişim olanağı vermesiyle olacağı ifade etmiştir.

Bunun yanında çalışanların ücret beklentisi arttığında terfi güzel bir fırsattır. Terfi, çalışanın daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki, sosyal statü ve ödenen ücret artar. Bu nedenle başarının gereği bir ödül olan ve tam anlamıyla

bir motivasyon arttırıcı unsur niteliği taşıyan terfi, birey üzerinde çok yönlü motivatör etki yapar. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir unsur olma özelliği bakımından terfi, aynı miktardaki ücretin yaratacağı motivatör etkiden daha fazla etki yaratır (Kıdak, Aksaraylı, 2009).

Ücret direkt olarak para anlamına gelebilir ancak dolaylı olarak maddi kazançların yanında çalışana manevi kazançlar olarak da yansır. Çalışan aldığı ücretler sonucunda istediklerini alarak veya yaparak iş dışı çevresi için de yeterli hisseder ve motive olup işinde ve çevresinde daha üretken olur. Bunun sonucunda da motive olmuş birey özel hayatında mutlu, çalışma hayatında daha başarılı olur.

Sevinç (2015) 'e göre çalışılan organizasyonun ücret sistemi adil ve başarılı bir şekilde çalışmazsa bu durumun sonucu olarak çalışan motivasyonu negatif yönde etkilenebilir.

### **2.3 Yönetici İletişimi**

Yönetici, çalıştığı projede komutasında çalışanlar olan ve çalışanları yönlendiren kişiye denir. Aynı zamanda yönetim işini yapar ve bu aktivite insan yönetimi olduğu için işletme içindeki en zor işlerden biridir. Yönetici bir şekilde çalışanların organizasyon hedeflerini yerine getirmek için en yüksek performansta çalışmasını hedefler ve buna yönelik çalışır. Bunlara ek olarak çalışanlar arasındaki koordinasyonları da başarılı bir şekilde sağlamakla yükümlüdür. Bu bağlamda farklı teknikler kullanabilir. Bu teknikler zaman ve kısıta göre değişebilir. Sonuç olarak yönetici elindeki insan, malzeme ve zaman kaynağını optimum şekilde yönetmelidir.

Her örgütün içinde örgütsel ortam ve koşullar elverişli olduğu ölçüde orijinal ve değişime meraklı, açık fikirli, araştırmadan bıkmayan, ısrarcı, sorun çözmeye odaklanmış, yeni fikirlere açık kimseler arzulanan yaratıcılığı gerçekleştirecektir. Ancak yöneticiler yaratıcılığı yeşertecek, ona imkan verecek çalışma ortamını hazırlamalıdır. Katı hiyerarşik disiplin ve kesin sınırlarla çizilmiş görev tanımlarının bulunduğu örgütsel ortamlarda yaratıcılık oluşturulamaz, hatta bu tip örgütsel nitelikler yaratıcılığın düşmanıdır. Aksine yaratıcı örgütler, gevşek bir hiyerarşik yapı, görev tanımlarının katı ve kesin olmayıp, içice geçip kesiştiği müşterek çalışmaların özendirildiği ve takım çalışmalarının yapıldığı ortamlar gerektirir (Daft, 2000: 368). Özellikle BT projelerinde yaratıcılık fazlasıyla gereklilik

arz eder ve bu nedenle çalışanların daha yaratıcı olmaları için yönetici iletişimi çok önemlidir.

Öztürk ve Dündar'ın (2003) kamu personeli üzerinde yaptıkları motivasyon faktörleri konulu çalışmalarında çalışanların neredeyse tamamı yöneticileri tarafından takdir edilme sonrasında oluşan bir iş tatmini duygusu olduğunu ve yaptıkları iş üzerinde de güzel bir motivasyon oluşturduğunu söylemişlerdir.

Tortop(1999)'a göre yöneticilerin örgütlerinden ve kültürel yapılarından etkilendikleri kendilerine özel yönetim tarzları vardır. Bu açıdan bakıldığında genel olarak üç farklı grupta incelenebilirler:

- Otoriter yöneticiler; en sert davranış biçimine sahip yöneticilerdir. Eğer bu yöneticiler çalışkan ve yetenekliyseler bu durum bir olumsuzluk değildir. Ancak çalışkan değilse bu durum örgütü yıpratacaktır.
- Demokratik yöneticiler; altlarında çalışanlara danışır ve akıl alırlar. Bu noktada bazı yöneticiler danıştıkları durumlara göre aksiyon alırken, bazı yöneticiler de bu konuda aksiyon almazlar.
- Bir diğer grup ise sorumluluk üstlenmek istemeyen yöneticilerdir. Sorumluluk gereken noktalarda astlarına devrederler ve üzerlerine almazlar. Bu durum da astlar başarılı olsa da zamanla örgütü yıpratacaktır.

Diğer yönetici sınıflandırma şekilleri ise işin teknik tarafıyla ilgilenmeyen yöneticiler, işin teknik tarafıyla ilgilenen yöneticiler olarak gösterilir. Bunun dışında seçimle yönetici olan veya atamayla başa gelen yöneticiler, geleneksel veya doğal yöneticiler de bu tarz sınıflandırmalara örnek verilebilir.

Koçel (2003)'e göre yönetici istediği işi gerçekleştirmek için iletişimi kullanır. İletişimi kullanarak çalışanına nasıl, neden, ne şekilde ve zaman olması gerektiğini iletir. Çalışanların bu iletişim sonucunda gösterdikleri emek ise yöneticinin başarısını oluşturur. İletişim yöneticilerin örgütsel ortamda kullandığı temel bir araçtır. Örgütsel iletişim sürecinin örgütteki ast ve üst konumundaki işgörenler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin iletilmesi işlevi bulunmaktadır (Şimşek, 2002:198). Şirketlerde etkili bir şekilde yönetim ancak iletişim sayesinde olur. Çünkü, yönetim işinin temel amacı, çalışanların çabalarıyla şirket amacına ulaşmaktır.

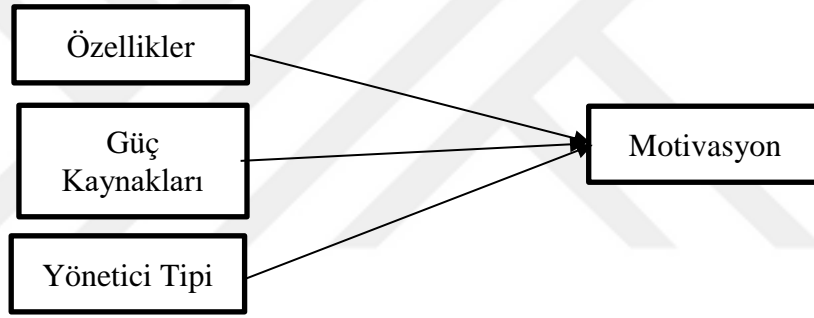
Yılmaz (2011) organizasyonların artan rekabete karşı ayakta kalabilmeleri için, çalışanların emeğini organizasyonun vizyonu ve misyonu yönünde yerine getirmesiyle olacağını ifade etmiştir. Burada yöneticinin rolü astlarının motivasyonunu sağlamaktır.

Birey, kendisinden ne beklendiğini tam olarak bilmiyorsa, kendisinden ne beklendiğini tam olarak biliyor; fakat buna nasıl ulaşacağını bilmiyorsa, hem kendisinden ne beklendiğini hem de buna nasıl ulaşacağını bildiği halde yerine getireceği rolün sonuçlarını önceden tahmin edemiyorsa rol belirsizliği ile karşı karşıya kalmaktadır (Şimşek 2002: 317). Buna ek olarak işin dikey olarak geliştirilmesini sağlayan bir yöntem olan iş zenginleştirme ile çalışana daha çok sorumluluk ve özerklik verilebilir. Zenginleştirilmiş işler çalışanlara, kendi işlerini planlama, yönetme, kontrol etme ve performanslarını değerlendirme imkanı sağlar. Böylece çalışanın motivasyonu artmakta ve verimliliği de yükselmektedir (Üçüncü, 2016). Çalışanın sistemi güvenli ve etkin bir şekilde yönetmesine engel olamayacak seviyedeki iş yükü kabul edilebilir iş yükü olarak belirlenebilir (Jung, 2001). Prentice (2004)'e göre yönetici, altında çalışanlarının motive olacakları işleri planlamakla sorumludur.

Ekip, bir hedefe ulaşmak için sürekli etkileşim ve yardımlaşma içinde bulunan iki veya daha çok bireyden oluşan, aynı görevde işleri paylaşmış kişiler topluluğudur. Ekibin bağlı olduğu ve üyelerinin de kendi öz değerleriyle örtüşen ortak değer sisteminin olması gerekir. Ortak değer sistemi, ekip üyelerinin kendilerine ve birbirlerine güvenmesi, bireylerin istediklerini zorlanmadan ve zorlamadan elde etmesi sorunları krizsiz çözüme kararlılığı ile oluşur ve gelişir (Terzioğlu, 2010). Genç(2004) ise yöneticilerin çalışanları motive etmesinin ötesinde, bu etkileşimin çift yönlü olduğunu ileri sürmüş, yöneticilerin motivasyonu astlarına verilen sorumlulukları daha başarılı ve konsantre olarak yapmaları için kullandığını belirtmiştir. Bu aracın ne kadar verimli kullanılacağı yöneticiye bağlıdır ve astlar da bunun sonucunda motive ve daha başarılı olur. Çalışanlar motive olmadığı takdirde ise düşük başarı gösterecekler ve organizasyon başarısı da beklentinin altında kalacaktır. Bundan da yönetici sorumludur. Bu nedenle motivasyon bir yönetici için en önemli özelliktir. Bu bağlamda yönetici rolündeki kişi organizasyondaki çalışanların yeteneklerine göre onlara uygun işleri paylaşmalı, aynı zamanda da herkesin farklı motivasyon kaynağı olduğunu bilmelidir.

Konuyu özetlemek gerekirse yönetici iletişimi konusuyla ilgili araştırmayı yapan akademisyenler farklı olsa da yöneticilerin motivasyon rolüyle ilgili hepsi aynı görüşe sahiptir. Çalışan motivasyonunu artırmak için önemli olan kriterler üzerinde durmuşlar, bu konuda motivasyon teorilerini oluşturmuşlardır. Araştırmanın ilk kısmında motivasyon kavramıyla ilgili ayrıntılı bilgi verilmiştir. Yönetici de motivasyonu kullanır ve organizasyon hedeflerine ulaşmada öne geçmeyi sağlar.

Tezcan(2006)'a göre yönetici çalışanı için çeşitli motivasyon araçlarını kullanır. Bunların ne kadar etkili olduğu bu araçların kendisine, niteliklerine, içerisindeki gücünü aldığı kavramlara bağlıdır. Ancak en çok da yöneticinin çalışana bu motivasyonu hangi şekilde uyguladığına bağlıdır. Bu aşamada gösterdiği davranış yöneticinin tarzını gösterir. Tezcan, yöneticilik tarzı ve aslarının motivasyonu arasında Şekil 2.5'te belirtilen gibi bir ilişki olduğunu belirtmiştir.



**Şekil 2.5 :** Yönetici Boyutu ve Motivasyon İlişkisi.

Yöneticilerin çalışanlara davranış şekilleri organizasyon üzerinde ciddi bir farka neden olur. Yöneticilerin çalışanlara davranış şekilleri çalışanların etkinliği, moral ve motivasyonunu yönlendirir. Bunların sonucunda da çalışanın örgüte bağlılığı etkilenir. Yöneticilerin davranış şekillerinin çalışanları etkileme derecesi organizasyonun içinde bulunduğu koşullara göre de değişebilir.

Tezcan (2006) yönetici rolündeki çalışanların, diğer çalışanlardan farklı özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu özellikler fiziksel, bilişsel ve ilişkisel özelliklerdir.

- Fiziksel özellikler, dış görünüşü kapsayan aslında karizmatik liderlik dediğimiz yapıyı da meydana getiren özgüvenli duruş, boy, ses tonu vs olarak tanımlanabilir.

- Bilişsel özelliklerden ise en önemli özellik zekadır. Bunun yanında hızlı düşünebilmek, diğer kişilerin aklına gelmeyen çözümler sunmak, farklı bakış açısına sahip olmak, mesleki bilgi gibi özellikler de bu özellikler arasına girer.
- İlişkisel özellikler ise dışa dönüklük, ikna kabiliyeti, duygusal zeka gibi özelliklerdir.

## 2.4 Algılanan İş Fırsatları

Algılanan iş fırsatı, çalışanların çalıştıkları organizasyon dışında bulacakları alternatif işlerle ilgili düşüncesini belirtmektedir ve ekonomik piyasa koşullarının bir fonksiyonudur (Hwang ve Kuo,2006). Çalışanlar, sektör iyi durumda olduğunda iş fırsatlarını daha geniş, piyasa durgun olduğunda ise daha düşük algırlar. Algılanan iş fırsatları matematiksel olarak iş fırsatları toplamını ifade etmez, bunun yerine iş hayatındaki personelin sektördeki iş olanaklarını nasıl algıladıklarını ifade eder.

Algılanan iş fırsatları, çalışanların mevcuttaki işlerini değiştirebilecekleri yeni bir iş seçeneğini belirtmektedir(Hwang ve Kuo 2006:255). Çalışanların, işlerinde yaşadıkları zorluklar ve alternatif iş fırsatlarının fazla olması çalışanı mevcut işlerini sorgulamaya iter.

Bütün bunların yanında, bu alternatif iş fırsatlarının yeterli olması veya ulaşılabilirliği, çalışılan sektörün iş fırsatı sunma sunmasıyla yakından ilişkilidir. (Hwang ve Kuo 2006:255) Diğer yandan çalışanlar, mevcut iş çevrelerinde, ilgilerini çeken yeni fırsatların sürekli aktif olmasını dilerler (Bodla ve Hameed, 2008; Sverke ve Hellgren, 2002:27; Ashford ve diğ., 1989). Bundan dolayı, alternatif iş fırsatlarının, çalışanların işten ayrılma istekleri üzerinde pozitif bir etkisi olduğu savunulmaktadır (Bodla ve Hameed, 2008; Ashford ve diğ., 1989).

Kartopu ve Gürbüz(2016), askeri pilotların algılanan iş fırsatları ile işten ayrılma istekleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Sakchaicharoenkul(2009)'a göre, algılanan iş alternatifleriyle işten ayrılma isteği arasında olumlu bir ilişki vardır.

Literatür incelendiğinde Ing-San Hwang ve Jyh-Huei Kuo'nun (2006), devlet personeli üzerinde yaptığı çalışmada algılanan alternatif iş fırsatları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğunu belirtmiştir.

Thatcher, Stepnia & Boyle (2003), BT projeleri personelinin işten ayrılma niyetleri konusundaki çalışmasında algılanan alternatif iş fırsatlarının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne sürmüştür.

Hulin ve arkadaşları (1985) da algılanan iş fırsatlarının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiştir.

## 2.5 Performans

Performans, en basit haliyle çalışanların belli bir zaman dilimi içerisinde kendilerine atanmış çalışmalarını yerine getirme seviyeleridir.

Lebas (1995) performansı, bir kuruluşta belirlenmiş amaçlara ulaşılmasında yardımcı olan, kaynakların iyi kullanılmasını içeren bir süreç olarak açıklamıştır. Bunun yanında performansın kişiye özel olacak şekilde subjektif bir kavram olduğunu belirtmiş, kişinin bakış açısıyla ilişkili olduğunu öne sürmüştür.

Baş ve Artar (1990) 'a göre performans, bir amaç doğrultusunda gösterilen etkin bir çaba veya bir işi etkili olacak şekilde gerçekleştirme, ilerletme ve bitirme başarısıdır. Performans, işi gerçekleştiren çalışanın veya takımın, işle ilgili amaçlanan hedefe varabileceği, hem nicel hem de nitel bir kavramdır.

Kasnaklı (2002) performans tanımı hakkında, hedefin tamamlanma yüzdesi açıklamasını yaparken performans ile çalışan bireyin, ekip ya da organizasyonun işini yaparak, amacına göre hangi noktaya gelebildiğini ifade eder. Başaran (2000)'a göre performans, çalışanın işinde yapmak istediği beklentisine karşılık tam zamanlı olarak çalıştığı projedeki işinde yapmış olduğu çalışma olarak tanımlamaktadır (Argon ve Eren, 2004)

Yıldız ve arkadaşlarına (2008) göre performans, çalışanın kişisel amaçlarına ya da beklentilerine ulaşabilmesi için kişisel kabiliyet veya bilgilerini ne şekilde kullanacaklarını ifade eder. Belirli zamanda süreci sonlandırmak amacıyla çalışanların potansiyellerini ne kadar kullandıklarını açıklar.

Dwight (1999) ise konuya farklı bir bakış açısı getirmiş, performans kavramını açıklarken tanımlarken kavramın göstergelerinden bahsetmemiş sadece amaca ne kadar ulaşıldığını açıklamıştır. Kısaca performans kavramında ele alınan göstergelerden bağımsız olarak, asıl önemli noktanın, kuruluşun hedeflerine ulaşım



ulaşmadığı olduğunu açıklamıştır. Bu kapsamda, kuruluşların ilk olarak şirket amaçlarını tanımlamaları beklenmektedir. Amaçlar tanımlandıktan sonra, ileride yapılacak işler belirlenir. İşlerin oluşturulma aşamasında, çevre elemanlarının beklentileri ve kuruluş hedefleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Kısaca performans kavramı, önceden planlanmış süreçlerin çıktılarını ve sonuçlarını açıklar. Bu işi yapan kişi, kurum veya takımın belirlenen hedefin nicel ve nitel olacak şekilde altında kaldığı durumda performansına düşük, hedefin üzerine çıktığında ise performansı yüksek olarak adlandırılır.

Performans, bazı durumlarda sürece göre değişen anlamları olabileceğinden belirli bir sonuç veya ölçüm çıktısı üretmek zordur. Üretim sektöründe bunu hesaplamak daha kolay olabilir çünkü belli bir çıktı vardır. Örneğin, saatte üretilen parça sayısı gibi. Ancak bu şekildeki teknoloji firmalarında bir çalışan bazen saatlerce Ar-Ge yapabilir, elinde bir çıktı oluşmayabilir. Ancak bu da işin bir parçasıdır ve bu çalışan çalışmadı veya performansı düşük demek değildir.

Bunların yanında performansı etkileyen farklı etmenler vardır. Performansa dair herhangi bir tanım veya içerik, kapsamı değiştirebilir, bu nedenle de kesin bir tanım yapmak zordur. Ayrıca farklı açıdan bakıldığında performans, her bir çalışanın katkıları toplamı için, bağlı oldukları ekibin hedeflerini oluşturduğu bilinmektedir. Dolayısıyla kişisel olarak çalışan da performansının güçlülüğü veya zayıflığı, organizasyonun verimliliğini de etkileyecektir. Bu nedenle yöneticilerin görevlerinden biri arasında yer alan ekibin performansını yükseltmek için yöneticilerin bireysel performansın üzerine eğilmesi gerekir.

Performans kavramına ait tanımlar tarihsel olarak incelendiğinde, ilk zamanlar etkinlik ve etkililik kavramları önemli bulunurken, zamanla kuruluşların iç-dış çevre elemanlarının taleplerinin üzerinde durulmuştur. Bu elemanlar şirketle iletişimde olan ortaklar, müşteriler, tedarikçiler olabilir. Günümüzde ise artan rekabetin sonucu olarak, yenilikçi çözümler ve gelecekteki durumları tahmin yöntemiyle bir şekilde belirsizliği azalttığı için daha yüksek öncelikli performans göstergeleri arasında yerini almıştır. Performans, çalışanların kendi başarılarını görmelerini sağlar. Eksik oldukları noktaların farkında olmalarını ve açıklarını kapatmalarına yardımcı olur.

Performans kavramı tarihte ilk olarak 15. yüzyılda oyunlar ve gösterileri ifade etmek için kullanılmıştır. Ancak günümüze gelene kadar farklı anlamlar kazanmıştır. Bu

kavramlara örnek olarak başarı, yetenek ve memnuniyet gibi ifadeler verilebilir. Performans kavramının temel anlamını açıklamak gerekirse, bir faaliyetin hayata geçirilmesi ve bir işi yerine getirebilme becerisi denebilir. Türkçe sözlüğe bakıldığında, performans kavramının kelime anlamı, başarıdır. Performans kavramı en genel ifadesiyle, bir amaç doğrultusunda yapılması en başta karar verilen sürecin çıktısının nitel ve nicel olacak şekilde ölçülmesidir. Buna kısaca verim denebilir.

Performans kavramı literatür çalışmalarında bireysel ve örgütsel boyutta olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireysel performans çalışanların kişisel performanslarını açıklarken, örgütsel performans organizasyonun tamamının performansıdır. Herhangi bir çalışanın performansının seviyesinin yüksek olduğu durumda organizasyonların amaç birliği ilkesinden, herkesin aynı amaçla çalışmasından dolayı örgütsel performansın da yüksek olması beklenir. Bu nedenle bu çalışmada performans kavramı, bilgi teknoloji projelerinde çalışan personelin kişisel performansını ifade edecektir.

### **2.5.1 Bireysel performans**

Örgütsel performans yönetim süreci organizasyonları, organizasyonların vizyon ve misyonları ve bu hedefine yakınlığını kapsar. Bireysel performans yönetimi sürecinde de çalışanların örgütsel performansa ulaşmak için gösterdiği çaba dikkate alınır. Benligiray ve arkadaşlarına (2004) göre çalışan ve örgüt performansı, organizasyonun hedefi veya ekip için tanımlanan hedeflerin tamamlanma derecesidir. Örgütsel performans sistemin toplam performansını ifade eder. Organizasyon için ise kritik olan bireysel etkinliktir. Bunun sebebi organizasyonların performansını çalışan performanslarının tamamının oluşturmasıdır. Bu nedenle çalışanların rol ve sorumluluklarının ne derecede bilincinde olduğu objektif ve somut bir şekilde hesaplanmalıdır. Burada liderlerin de belli sorumlulukları vardır. Personeliyle arasındaki etkileşim de bu sorumluluklardandır. Bu etkileşimin seviyesi ve etkinliği performans artışı ile doğru orantılıdır.

Farklı bir bakış açısıyla belirlenmiş zaman dilimi sonucunda ele geçen çıktı diğer anlamıyla varılan amaç, performans olarak adlandırılmıştır. Çalışan gözünden ise ortak hedefe ulaşma sırasında kişisel olarak gösterilmiş gayretin sonucunda ortaya çıkan çıktıdır.

Performans hakkında yorumlarda etkinlik çıktısı yanında etkinliğin süreci olarak görülmüş tanıma ekleme yapılmıştır. Ayrıca performansın organizasyon beklenti ve hedeflerine paralel olmasının önemi de vurgulanmıştır. Örgütsel performansa katkı sağlamadığı sürece sadece üretilen veya ortaya konan çıktının iyi olmasının adil olmayacağını öne sürülmüştür. Ek olarak, kişinin performansının şahsi becerilerine, kişiliğine ve örgütün hedeflerini benimsemesine bağladığı belirtilmiştir (Uygur, 2007; 75).

Organizasyonların başarısı çalışan performansına bağlıdır. Personelin performansını etkileyen etmenler ise kişiden kişiye farklılık gösterir. Bu etmenlerin başında personelin motivasyonu gelir. Motivasyon açısından ise istenilen veya hak edilen ücret, primleri vaktinde alabilmek çalışan açısından önemlidir. Bunun yanında maddiyat dışı ek gelir çalışan için önemlidir. Örneğin; özel sağlık sigortası ve servis son dönemde iş arayan kişilerin şirketlerinde aradıkları ilk kriterler arasındadır. Özellikle büyük şehirlerde toplu taşıma ile işe ulaşan çalışanlar, kalabalık ve konforsuz bir yolculuk yaparak güne başladıklarında servis kullananlara göre güne 1-0 yenik başlayacaklardır. Bunun dışında çalışanın firmasında kendini değerli hissetmesi de çok önemli bir faktör olarak karşımıza çıkar. Kendini değerli hissedenden çalışanın özgüveni yüksek olacak ve işine yaratıcılığını yansıtacaktır, bu sayede şirketin de performansı artacaktır düşüncesi oldukça yaygındır.

Sonnentag ve Freese(2002) çalışmasında, çalışanın işinde başarılı olmasının ve verilen işlerini zamanında gerçekleştirmesinin, çalışan için gurur, başarı ve motivasyon kaynağı olduğunu; sonucunda ise performans artışı, kazançlı bir geleceği ve itibarı için olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir.

Genellikle, motivasyonu yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara nazaran daha iyi bir performans gösterdikleri düşünülür. Robbins ve arkadaşları (2012) motivasyonun iş hayatının içinde bir kavram olduğunu ve motivasyonu iyi durumda olmayan çalışanların beklenen seviyede performans gösteremeyeceğini açıklamıştır.

Handoko (2000)'ya göre çalışanın performansını daha iyi yapma hedefine ulaşma arzusunun motivasyon teşvik eder.

Ek olarak aynı görüşü paylaşan Robbins (2003), çalışanın şirket hedeflerine üst seviyede çabalamaya isteği olan motivasyonun, çalışanın ihtiyaçlarını yerine getirme derecesine bağlı olarak performans olduğunu belirtmiştir.

Djunaedi ve arkadaşları 2007 yılında yaptıkları çalışmada motivasyonun performansı etkilediğini belirtmişlerdir.

### **2.5.2 Performans değerlendirme amacı ve yönetim süreci**

Performans değerlendirmesinin asıl amacı, personelin etkinliğinin artması ve personelin yıllık ödül/ceza gibi performans sonuçlarına bağlı aksiyonlara karar vermektir. Bunun için çalışan ve çalışmayan personeli farketme noktasında performans değerlendirme sistemleri devreye girer. Bunun yanında çalışanlara performansları hakkında yorumda bulunmak, performansı düşük çalışanlara yardımcı ve destek olmak, performansı yüksek çalışana ödül ve motivasyon sağlamak, işyeri etkinliğini nihai olarak artırmak da performans değerlendirmesinin amaçları arasındadır.

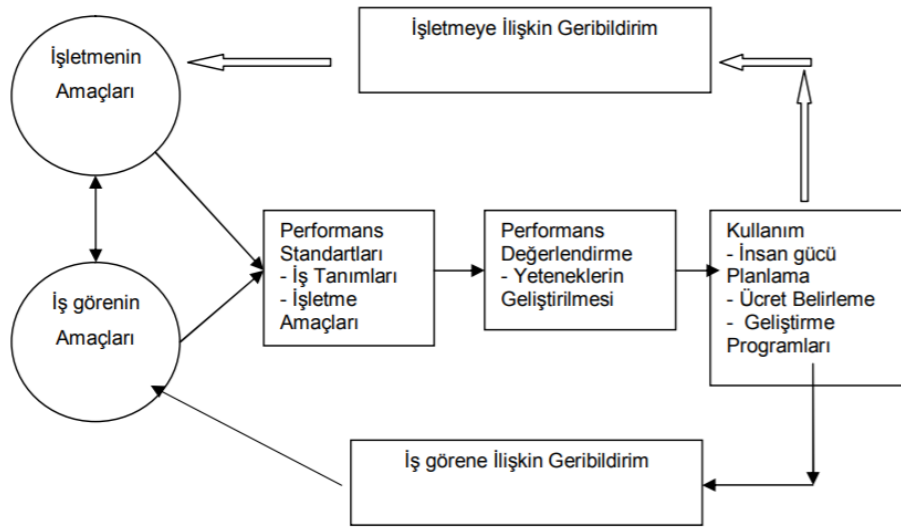
Performans değerlendirme aşamasında personelin gelişime açık yönleri ve başarıları da ölçülmektedir. Sonuç olarak bu çalışma nihayetinde personelin nitelikleri, etkinliği, üzerindeki iş, bulunduğu ekibe sağladığı fayda ve gelişime açık yönleriyle ilgili bilgi sahibi olunmuş olur. Bu bir süreç çalışmasıdır. Burada önemli diğer bir nokta ise çalışan personelin açığını bulmaya çalışmamaktır. Niyet her zaman örgütsel performansı maksimize eden yollara odaklanmak bunun için de ekibin yapabileceklerini belirlemektir. Bu bağlamda her çalışanın hedef ve becerileri aynı olmayacağından çalışanların da makine değil insan olduğunu unutmamak gerekir. Sürecin ilk ve kritik aşaması planlama yapılan aşamadır. Planlama evresinde çalışan üstünün beklentilerini öğrenmelidir. Bu sayede hedefinin olacağından emin olacaktır. Bunun dışında ne yapacağını bilmeyen bir çalışanın kendinden emin olmadığı için performansı da düşük olacaktır. Performans değerlendirme sistemi sayesinde çalışanlar yapacağı işe ait yöneticisinin belirlediği belli performans ölçütleri ile kendini karşılaştırır ve bu hedefleri yetersiz ise yeterli hale getirmek için çalışır. Bu aktivitelerin sistematik bir süreç içerisinde olur. Özetle, bu sistem çalışanın kendi gelişim ve kariyerini gözden geçirmesine fayda sağlar.

Fındıkçı(1999)'a göre performans seviyesini ölçmek zordur. Bunun temel sebebi, kaynağında insanı içermesidir. Bir diğer sebebi ise performans ve başarı kavramı kişiden kişiye göre değişmektedir. Herhangi bir üretim fabrikasında çalışan çıktılarını bakılarak objektif bir performans çıktısı elde edilebilir ancak BT sektörü hizmet sektörü olduğu için net bir çıktı bulunmamaktadır. Bu şekilde somut çıktı olmaması

değerlendirmeyi daha da zorlaştırır. Bütün bunlara rağmen organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi için çok önemlidir.

Performans değerlendirme süreci personel bakışından bakıldığında daimi bir değerlendirmeyi ifade eder. Personel iş başvurusu yaptığı andan itibaren başlayan bu süreçte çalışan ilk olarak şirketin mülakatına girer, bu mülakattan olumlu sonuç alması durumunda işe alınır. Ancak mülakatlar bu şekilde bitmez ve değerlendirmeler sürekli olarak devam eder. Özellikle BT sektöründe teknoloji çok hızlı geliştiğinden çalışanın da bu oranda kendisini sürekli geliştirmesi gerekir. Bu nedenle bireysel ve örgütsel performansa önem veren şirketler çalışanlarına koydukları hedefleri çalıştıkları sürede belirli dönemlerde kontrol eder, hesaplar ve buna göre değerlendirmeye alır.

Bayram (2006)'a göre son dönemde çok sık karşılaşılan problemlerden biri, personelden istenen işin çıktısını ve personelin potansiyelini hesaplayamamaktır. Konu böyle olduğundan mütevellit performans değerlendirme sistemi gün geçtikçe daha da önemli hale gelmiş, konuyla ilgili yazılan makale ve çalışmalar artmıştır. Aşağıda konuya ilişkin performans değerlendirme süreci belirtilmiştir.



**Şekil 2.6 :** Performans Değerlendirme Süreci(Erdoğan, 1991).

Şekil 2.6'da görüldüğü üzere Erdoğan(1991) süreci çalışanların kişilikleri ve yeteneklerine göre kabul edilebilir kapsamda gerçekleştirilmesi olarak tanımlamıştır. İlgili sürecin, ilk olarak çalışanın kişisel hedefleriyle organizasyon hedeflerinin birlikte değerlendirildiği belirtilmiştir. Daha sonra iş tanımları ve organizasyon amaçlarının kullanılarak performans standartları belirlenmesi gerekmektedir. Sonrasında bu standartlara göre organizasyona özel olacak şekilde uygun performans

değerlendirme yöntemi seçilir ve bu yöntemle göre sonuçlar karşılaştırılır. Çalışan performansı tanımlanmış standartta ise iyi performansı ifade eder. Buna karşın çalışan performansı belirlenmiş standart performans seviyesinin altında kalmışsa başarısız performans olarak bulunur. Ardından ise sonuca göre organizasyonun daha iyi çıktılar alması amacıyla yönelik aksiyonlar alınır. Bunlarla beraber organizasyon etkinliklerindeki verim, çalışan motivasyonu ve iş tatmininde artış olması beklenir.

Yıldız ve arkadaşları (2008) ise performans yönetim sürecini Şekil 2.7'deki gibi ifade etmiştir.



**Şekil 2.7 :** Performans Değerlendirme Süreci(Yıldız ve ark, 2008).

Yelboğa(2006)'ya göre yönetici çalışan ilişkilerinin bozulmaması için değerlendirme çalışmalarının gizli kalmasının iyi olacağı görüşü bazen savunulsa da verilerin gizli olmaması çalışan motivasyonu ve organizasyon hedeflerinin daha net olması açısından iyi olduğundan bu fikir günümüzde daha çok desteklenmektedir. Bu sayede çalışanlar eksiklerini fark eder ve kendilerini geliştirmek için daha doğru yönde aksiyon alırlar.

Wallace ve arkadaşlarına (2004) göre BT projelerinde performans, ürün ve süreç performansı ile ölçülmektedir. Süreç performansı sistemin veya uygulamanın istenen zamanda ve bütçede bitme durumunu değerlendirirken, ürün performansı sistemin güvenilirliğini, kullanıcı memnuniyetini, kullanım kolaylığını, bakım kolaylığını,

müşterinin fonksiyonel gereksinimlerini karşılama hızını, cevap verme süre hızını ve kalitesini değerlendirir.

Jiang ve Klein (2000)'a göre ise BT projelerinde performans ölçümünde proje amacı, süreç çıktısı, çıktının kalitesi, planlamaya uygunluğu, operasyon verimliliği, hızı, bütçeye uygunluğu değerlendirilir.

Aladwani (2002)'e göre ise BT projelerinde performans ölçümünde proje zamanı uygunluğu, danışmanlarla iletişim, operasyon etkinliği, çıktının kalitesi, paydaşlarla iletişim ve proje büyüklüğü değerlendirilir. Na ve arkadaşlarına (2007) göre ise BT projelerinde performans ölçümünde objektif ve subjektif performans değerlendirilir. Objektif performans bütçe ve zamanı, subjektif performans ise Wallace ve arkadaşlarının (2004) belirttiği gibi ürün ve süreç performanslarını değerlendirir.

Organizasyonların çalışan performanslarını ölçümlemek amacıyla kullandıkları çağdaş ve geleneksel şekillerde farklı metodları vardır. Burada önemli olan nokta hangi yöntemin kullanıldığından çok organizasyonun adaletli olduğu düşüncesinin çalışanlara geçirilebilmesi ve şirketin amacıyla paralellik taşımasıdır. Eski yöntemlerdeki eksik yönlerin iyileştirilmesi için günümüzde farklı yöntemler ortaya çıkmaktadır. Hepsinin farklı avantaj ve dezavantajları vardır.

Genel olarak incelendiğinde geleneksel yöntemlerin çalışanların sadece yöneticileri tarafından değerlendirildiği ve sonuçların gizli olduğu görülür. Burada tek avantaj çalışanı değerlendiren gözün objektif olup olmayacağı bilinemeyecektir ve çalışan kendisinden hangi kriterler yüzünden düşük not verildiğini bilemeyecektir.

Bingöl (2003), önceden kalan geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde kullanılan kriterlerin net olmaması ve not veren yöneticilerin kimlik belirsizliğinden dolayı kapalı ve yarı açık süreçler olacak şekilde sınıflandırıldığını ancak günümüzde çalışanlar da süreçlere katılım sağladıkları ve daha şeffaf bir süreç akışı olduğu için açık, yarı açık ve kapalı olacak şekilde sınıflandırıldığını belirtmiştir. Akyol(2011) ise geleneksel yöntemlerin çalışanın geçmişteki etkinliğine odaklandığını gelecek çalışmalarıyla ilgili herhangi bir desteği olmadığını belirtmiştir. Bunun bir bakıma zıttı olarak günümüz yöntemlerde çalışan ile birlikte çalışanın geçmiş performansı değerlendirilir, gelecek performansı hakkında öneriler sunulur, organizasyonun talepleri net olarak açıklanır, düzeltilmesi gereken yerler çalışana belirtildiği görüşünü ileri sürmüştür.

Günümüzdeki performans yönetim sistemlerinde çalışan çalıştığı organizasyondaki her departman tarafından ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Geleneksel yöntemlerde çalışan aktif değildir, geri planda kalmaktadır. Yapılan değerlendirmede yorumu çok dikkate alınmaz. Bu nedenle değerlendirmenin subjektif olma riski vardır. Bu sebepten dolayı organizasyonlarda geleneksel veya sadece çağdaş yöntemler seçilirken, organizasyonun amacına, yapısına, personelin kişiliğine göre seçim yaparak farklı teknikler birlikte kullanılabilir. Burada kullanılan performans yönetim sisteminin organizasyonun yapısı ve kültürüne uygun olması gerekmektedir. Yoksa devamlılık sağlanamaz ve sistemin etkinliği gözlenemez. Ayrıca ilk olarak değerlendirmeler yöneticilerden başlanarak test edilmelidir. Böylece çalışanların kabullenmesi kolaylaşacaktır.

Aşağıda en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemleri belirtilmiştir.

- Grafik ölçüm yöntemi
- Kritik olay yöntemi
- Zorunlu seçim yöntemi
- Tamamlayıcı metin tipi değerlemeler
- Kıyaslama yöntemleri
- 360° değerlendirme yöntemleri

## 2.6 İşten Ayrılma Niyeti

Literatür incelendiğinde, işten ayrılma niyeti kavramı genellikle bir çalışanın işi dolayısıyla işini bırakmak istemesi olarak tanımlanmıştır. Konuyla ilgili fazla sayıda çalışma bulunmaktadır. Eren (2007) işten ayrılma kavramını, çalışan personelin kararı kendisi vererek veya organizasyonun vermesiyle mevcut çalıştığı iş yerinden ayrılması olarak tanımlamıştır.

Buldukları organizasyonlardan memnun olmayan veya fazla sorun yaşayan çalışanlar bu durumlarda dört farklı şekilde davranabilirler. Organizasyonda kalıp farklı çözüm yolları üreterek bu sorunu düzeltmeye çalışabilirler, organizasyonda kalıp sorunu görmezden gelebilirler, organizasyonda kalıp iş dışı konulara odaklanabilirler ve son olarak işten ayrılma eğilimi gösterebilirler (Morrow, 1993). Mobley (1977) 'e göre işten ayrılma faaliyetine karar verme sürecinin belli kademeleri bulunmakta ve sırasıyla aşağıdaki aşamalar gerçekleşmektedir.



- Yapılan işin değerlendirilmesi,
- Yapılan işe yönelik memnuniyetsizlik,
- İşten ayrılma fikri,
- İş değiştirme sonucunda beklenen fayda, iş arama ve ayrılma maliyetinin değerlendirilmesi,
- Alternatif iş fırsatlarının analiz edilmesi ve birbiriyle kıyaslanması,
- Alternatif iş fırsatlarının değerlendirilmesi,
- Alternatifler olduğu düşünülen işlerin mevcut işle kıyaslanması,
- Ayrılma veya kalma isteğinin belirginleşmesi,
- Ayrılma veya kalma davranışı gerçekleşir.

İşten ayrılma niyetinin türü gönüllü işten ayrılma ve gönülsüz işten ayrılma olarak ikiye ayrılır. Gönüllü işten ayrılma durumunda çalışan şirketinden kendi isteği ile ayrılır. Gönülsüz işten ayrılmaz durumunda ise çalışan kendisi şirketinden ayrılmak istemez ancak mecbur kalır (Watrous, Huffman, Pritchard 2006).

Kılıç (2004)'a göre gönüllü ve gönülsüz işten çıkarma durumlarının sebep ve sonuçları farklılık göstermektedir. Gönülsüz işten çıkarmalar ölüm, emeklilik, iş göremezlik veya kovulmak olabilir. Gönüllü işten çıkarma durumunda ise çalışanın kariyerinde yükselme, daha bir işe sahip olma, memnuniyetsizliklerini giderme veya iş koşullarını iyileştirme gibi amaçları olabilir. Sonucunda da gönüllü veya gönülsüz işten çıkarma durumu farketmeksizin hem çalışan hem de şirket için maddi kayıplar oluşturmaktadır.

Yıldız (2013)'e göre şirketin çalışanı isten çıkardığı duruma gönülsüz işten ayrılma denir. Gönülsüz işten çıkarma durumları genellikle şirkete uygun olmayan veya performansından memnun olunmayan personele uygulanır. Buna karşın Demirel (2012)'a göre çalışan bu şekilde şirketi tarafından gönülsüz çıkartılırsa performansından memnun olunmaması dışında şirketin iş kapasitesi düşer ve şirket yeni eleman aramak zorunda kalır.

Şirketlerde çalışanları motivasyonunu sağlayan farklı etmenler vardır. Bu etmenler istenilen şekilde gerçekleştiğinde gerçekleştiğinde çalışan verimliliği ve bu sayede şirketin ürettiği çıktı artmaktadır. Buna karşın motivasyon etmenleri gerçekleşmezse ve çalışanlar motive değilse olumsuz sonuçlar gün yüzüne çıkmaktadır. Bunlardan biri

de çalışanın işten ayrılma davranışıdır. Dolayısıyla işinde motivasyon yakalayamayan bir çalışan için zaman ilerlediği takdirde işinden ayrılmak isteyeceği düşünülür. Tam tersi düşünüldüğünde eğer çalışanın işinde motivasyonu yüksekse işine bağlılığının yüksek olması ve işten ayrılma düşüncesinin olmadığı düşünülür. Şirketler açısından bakıldığında ise çalışan işe almak maliyetlidir ve bu maliyet düşünüldüğünde şirketlerin ve yöneticilerin bu konuya gerekli hassasiyeti göstermesi beklenir. Kısaca çalışan motivasyonu ile işten ayrılma isteğinin arasında ters bir ilişki olduğu görülmektedir (Ünsar, 2011).

İşten ayrılma isteği kavramı, çalışanın şirketinden ayrılmak istemesi üzerine bir karar göstermesidir. İşten ayrılma isteği, çalışanın şirketinin koşullarından tatmin olmadığı, ihtiyaçlarının yerine gelmediği gibi durumlarda yaptıkları şirkete zararı olan ve olumsuz bir yapı olarak görülmektedir. Çünkü işten ayrılma oranının artması örgütün eğitim, istihdam ve oryantasyon maliyetlerini de artırır. Karatepe ve arkadaşlarına (2006) göre çalışanın işten ayrılma isteği, ayrılma davranışının başlangıcı olarak görülür. Ayrıca çalışanların işten ayrılma niyetinde sektör şartları, alternatif iş fırsatları ve çalışanın şirketteki kıdem yılı gibi faktörlerin etkisi vardır. Köroğlu (2011) çalışan işgücü devrini, “bir şirkette belirli bir zaman dilimi içerisinde işten ayrılan çalışan sayısının ortalama çalışan sayısına oranı” olarak tanımlamıştır.

Şirketlerde işten ayrılan çalışanların sayısı somut ve matematiksel olarak hesaplanabilen bir kavram olduğu için ölçülmesi kolay ancak çalışanın ayrılma noktasındaki niyetini ölçmek zordur (Kılıç, 2014). Firth ve arkadaşları (2004) da yaptıkları çalışmalarında işten ayrılma isteğinin yüksek ihtimalle iş tatminsizliğini ortaya çıkardığını belirtmişlerdir. Ayrıca Khan ve arkadaşları (2016) çalışan motivasyonu ile işten ayrılma isteğinin arasında olumsuz yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

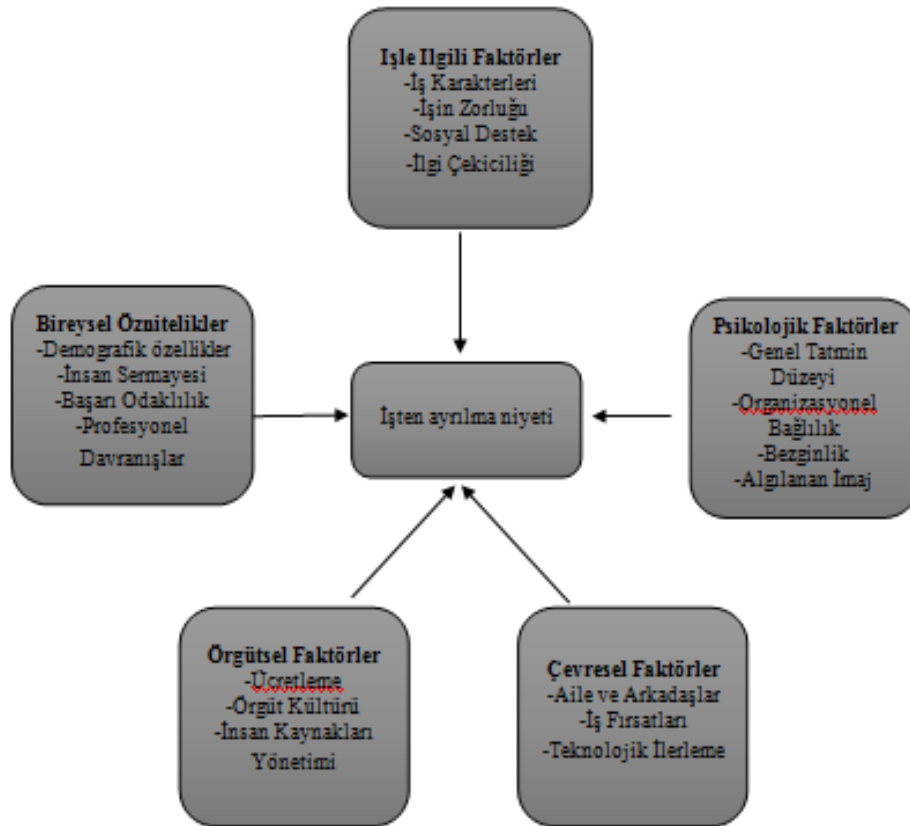
Gaertner (1999)’a göre işten ayrılma niyeti kavramı çalışanın kendi isteği ile sosyal bir sistemden çıkmayı istemesi olarak tanımlanır. Çalışanlar eğer iş şartlarından memnun değilse işten ayrılırlar. Ancak Dreher (1982)’e göre işten ayrılma davranışının tek sebebi işten ayrılmak istemek değildir ancak etkisi vardır. Yine de genellikle işten ayrılma niyeti modellerinde işyeri koşulları çalışanların işten ayrılma davranışlarının önkoşulu kabul edilmektedir. Hwang ve Kuo (2006)’ya göre çalışanların yaşamları boyu yaşadıkları değişimler, kendi işi dışındaki işlere sıcak bakması, evlenme, boşanma, ölüm, yaşla ilgili mecburiyetler, eğitim ve sağlık

durumları veya işe dair beklentilerinin istediği şekilde sonuçlanmaması işten ayrılma isteğine sebep olabilir. Şimşek ve ark. (2005) işten ayrılma isteğini etkileyen konular arasında çalışanların çevrelerinde gerçekleşen ekonomik ve sosyal olayların da etkisinin fazla olduğunu savunmuşlardır. Genel olarak iş hayatında, teknolojinin gelişmesiyle artan rekabet sonucu diğer işlerin çekici olma durumunun artması ve bunun da işten ayrılma isteğini etkilediğini belirtmiştir.

Ek olarak şirket dışı faktörlere karşın şirket içi faktörlerden de çalışanların işten ayrılma isteğine etki eden bir çok etmen vardır. Bunlara yoğun iş yükü, yapılan işten tatmin olmamak, görev ve sorumluluk belirsizliği, ücret politikası, iş güvencesinin olmadığı durumlar örnek verilebilir (Jordan, 1990; Schwepker, 2001; Coninck ve Stilwell, 2004; Şimşek ve diğ., 2005; Teoman, 2007).

### 2.6.1 BT projelerinde işten ayrılma niyeti

2011 yılında yapılan bir çalışmada, bilgi teknolojileri alanında işten ayrılma niyetini ölçmek üzere tasarlanmış taksonomi Şekil 2.8'deki gibidir (Ghapanchi ve Aurum, 2011).



Şekil 2.8 : İşten ayrılma niyeti bileşenleri(Ghapanchi ve Aurum, 2011).

Bireylerin yaptıkları işe yüksek derecede değer atfetmeleri, örgüt içerisinde adalet ve işbirliğinin olduğuna inanmaları ve bireysel olarak irade, çaba gösterme düzeyleri, işten ayrılma niyetinin belirleyicileri konumundadır. Bu faktörlerin olumlu olması, işgücü devir oranını düşürmekte, örgütsel bağlılık ve performans düzeyini arttırmaktadır.

Rol belirsizliği (rolünün beklentileri hakkındaki belirsizliğin derecesi; Cook ve arkadaşları, 1981) ve rol çatışması (rol taleplerinin ne kadar uyumlu olmadığı; Cook ve arkadaşları, 1981) anahtar BT işten ayrılma sebeplerindedir. Bu nedenle, rol belirsizliği ve çatışmanın üstesinden gelmek, kilit BT uzmanlarının kalmasına önemli ölçüde katkıda bulunabilir. Rol belirsizliği ve rol çatışması, iki ana nedenden ötürü BT rollerinde yaygın görülen durumlardır: birincisi, BT uzmanları ve kullanıcılar arasındaki sınırlar genellikle belirsizdir; ikincisi, teknoloji ilerlemesinin hızlı hızı çoğu zaman BT yöneticileri arasında belirsizlik yaratmaktadır (Lee, 2000). Sonuç olarak, BT uzmanları genellikle ne yapmaları beklendiği konusunda kesin olmayan bilgiler edinirler.

Algılanan iş yükü (algılanan nicel iş talepleri; Moore, 2000), sistematik olarak gözden geçirildiğinde birçok çalışmada BT işgücü devrine neden olarak belirtilmiştir. Yöneticiler, değerli BT uzmanlarının iş yükleriyle ilgili farkındalığını sürdürmelidir. Çalışanlarla ya düzenli ya da kendiliğinden doğrudan yüz yüze iletişim, bu sorunun üstesinden gelmenin en etkili yolu olarak bildirilmiştir (Moore, 2000). Diğer çalışanlara iş yükü tayin etme deneyimi, diğer BT yöneticilerinden iş yükü beklentileriyle ilgili elde edilen içgörüler ve çalışanların genel eğilimlerini, güçlü ve zayıf yönlerini bilmek, yöneticilerin BT uzmanlarına makul miktarda iş yükü atmasına ve gerektiğinde daha fazla çalışanı işe almasına yardımcı olabilir. Yöneticiler BT uzmanlarına, çalışmalarının yapısı nedeniyle hissedebilecekleri yorgunluğu azaltmada yeterli özerklik ve esneklik sağlamalıdır (Ahuja ve ark. 2007). BT Yöneticisi ayrıca, BT uzmanlarının yenilikçi olmaları ve kendi fikir ve düşüncelerini sürdürmeleri için yeterli özgürlük sunan BT rolleri tasarlamalıdır (Igbaria ve diğerleri, 1994).

Departmanlar arası etkileşimleri yoğun olan projelerde yöneticiler, daha yüksek iletişim becerilerine sahip kişileri işe almalıdır (Guimaraes ve Igbaria, 1992).

Çalışanın işindeki çeşitli beceri ve yetenekleri ifade eden görev çeşitliliği ve çalışanın iş performansı ile ilgili geri bildirimler gibi gözden geçirme çalışmaları sırasıyla %7 ve %6 oranında çalışanın ayrılma kararlarını olumlu yönde etkilediği bildirilmiştir (Thatcher ve diğerleri, 2006). Bulgular, yöneticilerin kilit BT uzmanlarını özden motive etmelerine ve bunun sonucunda çalışanların elde tutuşlarını iyileştirmelerine olumlu katkıda bulunabileceği için çok çeşitli görevleri içeren BT rolleri tasarlanması gerektiğini göstermektedir.

Ödülün adaletli olması, yani ödül tahsisindeki eşitlik algısı (Moore 2000), BT işgücü devir belirleyicisi olarak incelenen 4 çalışmada değinilen örgütsel bir faktördür. Ödüllerin adaletliliği hakkındaki olumlu algıyı arttırmak için BT yöneticileri, iyi performans gösteren yüksek değerli BT uzmanlarına teşekkür etmek ve takdir etmek için çaba sarf etmelidir. Çalışanlara adil bir şekilde ödül vermek de çok önemlidir, çünkü haksız bir ödül dağılımı olumsuz psikolojik tepkilere neden olabilir (Moore, 2000).

Çalışanların iş yüklerinin ve katkılarının üstünde kalmak, BT yöneticilerine, BT uzmanlarının adil olarak algıladıkları şekilde ödüller tahsis etmelerinde yardımcı olabilir. Terfi olasılığı (Baroudi ve Igbaria, 1995) ve maaş, iş doyumu ve taahhüdü sırasıyla %6 ve %11 oranında artırarak BT işten ayrılma kararlarını etkilediği saptanan diğer iki örgütsel faktördür. Maaşlarını temel finansal ihtiyaçlarını karşıladığını algılayan BT çalışanları, daha yüksek bir iş tatmini ve bağlılığı ve bunun sonucunda da ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu göstermektedir (Thatcher ve diğerleri, 2002).

Birlikte ele alındığında, bu sonuçlar bir görev için bir çalışan için yüksek düzeyde içsel motivasyon içermesine rağmen, hijyen faktörlerini dikkate almayan kuruluşların yüksek bir devir oranına sahip olma ihtimalinin yüksek olduğunu göstermektedir (Thatcher ve ark. 2002).

Bir bilgi teknoloji kuruluşu donanımlı bir çalışanını değiştirmek için, çalışanın yıllık maaşının bir ila yedi katını harcamak zorundadır (Kochanski ve Ledford, 2001).



### 3. UYGULAMA

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Önceki başlıklarda modeli oluşturan kavramlarla ilgili literatür çalışmalarına yer verilmiştir. Bu başlık altında ise modelin yapısı, hipotezler ve modeldeki kavramların birbirleriyle olan ilişkileri açıklanacaktır. Modeli oluşturan kavramlar şu şekildedir:

- Motivasyon
- Ayrılma Niyeti
- Performans
- Ücret Tatmini
- Yönetici İletişimi
- Algılanan İş Fırsatları

#### 3.2 Hipotezler ve Yapısal Model

Modeli oluşturan kavramlara dair kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

Yönetici İletişimi:

H1: Yönetici iletişiminin performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Yönetici iletişiminin motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

Ücret Tatmini:

H3: Ücret tatminin motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

Algılanan İş Fırsatları

H4: Algılanan iş fırsatlarının motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

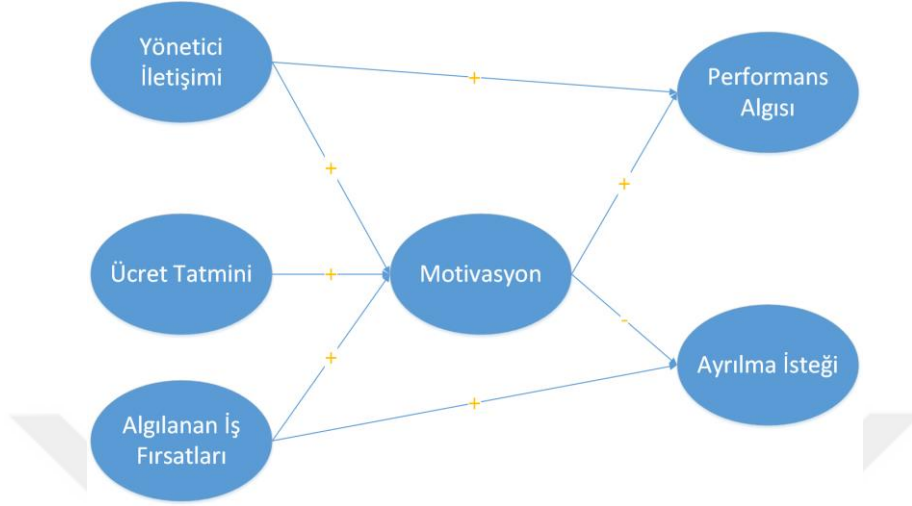
H5: Algılanan iş fırsatlarının ayrılma isteği üzerinde pozitif etkisi vardır.

Motivasyon

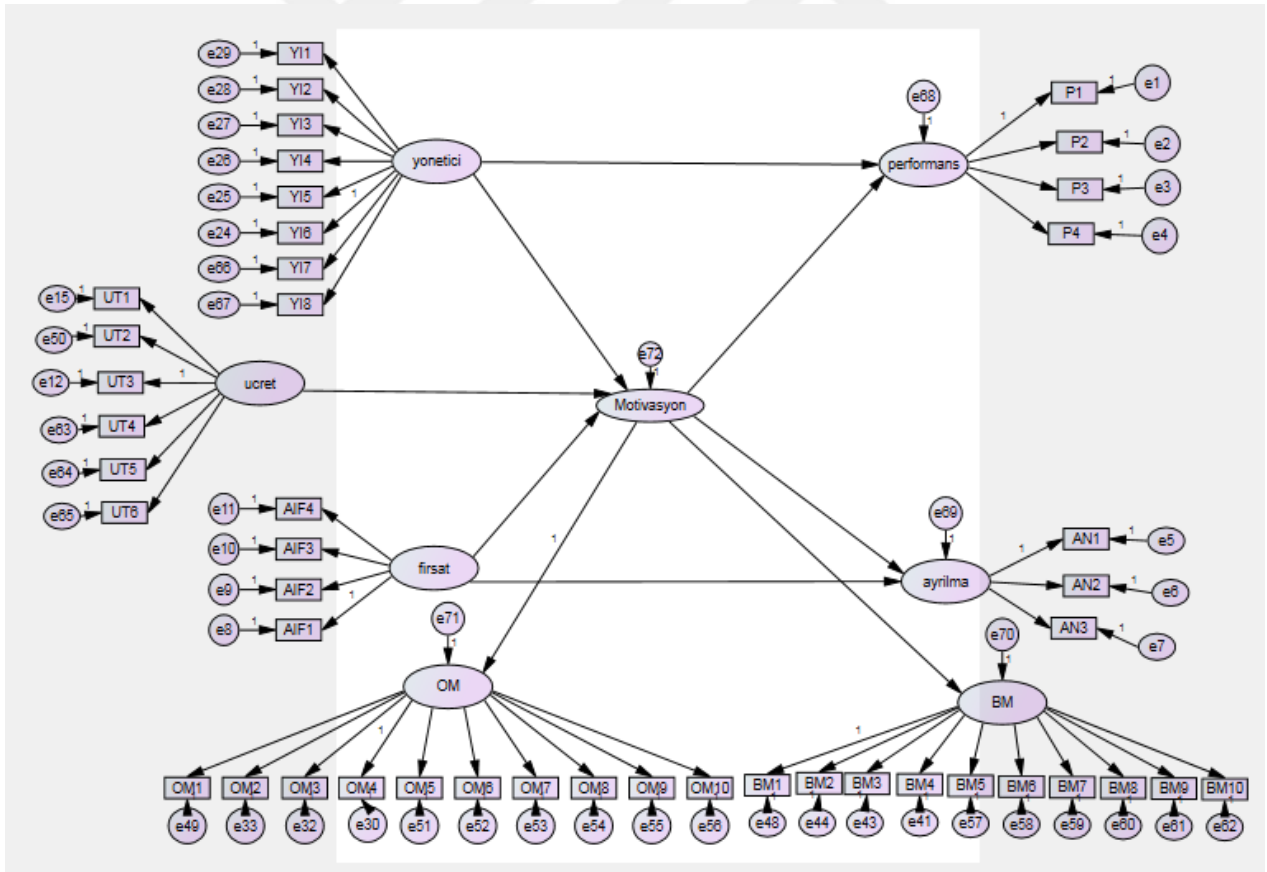
H6: Motivasyonun ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.

H7: Motivasyonun performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

Yapısal olarak araştırma modeli Şekil 3.1’de, AMOS yapısal modeli ise Şekil 3.2’de verilmiştir.



Şekil 3.1 : Araştırma Modeli.



Şekil 3.2 : AMOS Yapısal Modeli.



### 3.3 Veri Toplama Yaklaşımı

Literatür tarandıktan sonrasında çalışmadaki modele dair test yapabilmek adına uygun ölçekler bulunmuş ve kapsama uygun kişiler üzerinde anket yapılmıştır. Çalışmadaki farklı faktörlerin ölçümü için literatürdeki bulunan ölçekler İngilizce dilinden tercüme yapılmıştır. Çalışmada soruların ilk kısmı demografik sorulardan oluşmakta, çözen kişinin mevcut durumu hakkında bilgi edinmemizi sağlamaktadır. İkinci kısımda literatürde de kullanılan şekilde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ankete dair ekran görüntüleri Ek A’da belirtilmiştir. Hazırlanan soru kaynakları tablosu Çizelge 3.1’de verilmiştir.

**Çizelge 3.1 : Soru Kaynakları Tablosu.**

<b>GİZİL DEĞİŞKEN</b>	<b>SORU KAYNAĞI</b>	<b>SORU SAYISI</b>
Örgütsel İş Motivasyonu	Karakaya ve Alper Ay, 2007	10
Bireysel İş Motivasyonu	Karakaya ve Alper Ay, 2007	10
Ayrılma Niyeti	Wayne, Shore ve Liden, 1997	3
Performans	Sigler ve Pearson, 2000	4
Ücret Tatmini	Sharma ve Bajpai, 2011	6
Yönetici İletişimi	Mert, 2011	8
Algılanan iş fırsatları	Weng, 2010	4

Uygulama 2 aşamada yapılmıştır. İlk olarak 5 kişi ile sorular tartışılmış, soruyu okuduğunda herkesin doğru ve aynı şekilde anladığından emin olunmuştur. Burada amaç ölçekler yabancı dilden Türkçe’ye çeviri olduğu için anlam bütünlüğünü bozabileceğinden anlam karışıklığını önlemektir. Tüm katılımcıların her soru için aynı ifadeyi anlaması gerekir. Ayrıca soruların kavramlarla ilişkisi ve araştırmaya uygunluğu da bu aşamada araştırılmıştır. Çalışma sonucunda ise uygun olmayan anket soruları doğru şekilde düzenlenmiştir. Böylece yabancı dil çevirisinden kaynaklı anlam farklılıkları sonucu yanlış sonucu yanlış itmesinin önüne geçilmiştir. Daha sonra 75 kişi üzerinde pilot çalışması çalışılmıştır. Anket elektronik ortamda olduğu için objektif ve tarafsız sonuç çıkması için sadece aynı yerde uygulanmamış, farklı yaş grubu, cinsiyet ve işletmelere dağıtılmış, objektif bir kitle oluşturulmuş, uygulama sonrasında yanıtlar SPSS programına giriş yapılarak anketin güvenilirliği test edilmiştir. Program yardımıyla faktörlerin güvenilirlik katsayısını ifade eden Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

**Çizelge 3.2 : Cronbach Alpha Değerleri.**

ÜST MODEL	ÖLÇÜM MODELİ	CRONBACH'S ALPHA	SORU SAYISI
Motivasyon	Örgütsel iş motivasyonu	0,8	10
	Bireysel iş motivasyonu	0,73	10
Ücret tatmini	Ücret tatmini	0,81	6
Yönetici iletişimi	Yönetici iletişimi	0,89	8
Algılanan İş Fırsatları	Algılanan İş Fırsatları	0,78	4
İşten ayrılma niyeti	İşten ayrılma niyeti	0,94	3
Performans	Performans	0,8	4

Çizelge 3.2’de sonuçlar incelenmiş ve tüm modeldeki cronbach alpha değerlerinin 0,70’ten büyük olduğu görülmüştür. Bu da soruların ve sonuçların güvenilir olduğu anlamına gelmektedir. Bu bağlamda uygulamaya daha büyük bir örneklem hedef kitle olan BT projelerinde çalışanlar ile devam edilmiş, çalışanların bir kısmıyla online anket linki paylaşılmış diğer bir kısmıyla ise manuel olarak anket formu a4 çıktı olarak dağıtılmış sonra online ortama giriş yapılmıştır.

Uygulamadaki sorular aşağıda gizil değişken ölçüm modeli özelinde ölçülen model, çalışmadaki soruların içeriği ve kısaltması belirtilmiştir. Çalışmada örgütsel iş motivasyonu ve bireysel iş motivasyonu ölçüm modelleri üzerinden ikinci düzey ölçüm modeli olan motivasyon faktörü ölçülecektir. Çalışmada kullanılan tüm ölçüm model soruları sırasıyla Çizelge 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8 ve 3.9’da belirtilmiştir.

**Çizelge 3.3 : Örgütsel İş Motivasyonu Ölçüm Modeli Soruları.**

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
Örgütsel iş motivasyonu	Yapılan iş takdir edilir.	OM1
	Verilen kararlara katılır, inisiyatif alırım.	OM2
	Çalışana önem verilir.	OM3
	Çağdaş bir disiplin anlayışı benimsenir.	OM4
	Çalışanlar üstleriyle rahatlıkla iletişim kurabilir	OM5
	Fiziksel koşullardan memnunum	OM6
	Yaptığım işlerin içerikleri değişkendir	OM7
	Çalışma saatlerinden memnunum	OM8
	Çalışanların iş yükü dengeli dağılır	OM9
	Sosyal imkanlar yeterlidir.	OM10

**Çizelge 3.4 : Bireysel İş Motivasyonu Ölçüm Modeli Soruları.**

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
Bireysel iş motivasyonu	Kariyerimde geçirdiğim süreçten memnunum.	BM1
	İşimin yanında yeni beceriler öğrenmek beni memnun eder.	BM2
	Çalışanlar şirketin vizyonu doğrultusunda hareket eder.	BM3
	Kendime koyduğum hedeflerime ulaşıyorum.	BM4
	İş arkadaşlarım işlerini severek yapar.	BM5
	Başarılı süreçler prim ile ödüllendirilir.	BM6
	Bulduğum pozisyon için teknik bilgim yeterlidir.	BM7
	Çalıştığım pozisyon önemlidir.	BM8
	Sorunlu iş arkadaşlarım vardır.	BM9
	Çalışanlar birbirleriyle uyumlu hareket ederler.	BM10

**Çizelge 3.5 : Ayrılma Niyeti Ölçüm Modeli Soruları.**

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
Ayrılma Niyeti	Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	AN1
	Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.	AN2
	Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	AN3

**Çizelge 3.6 : Performans Ölçüm Modeli Soruları.**

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
Performans	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	P1
	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	P2
	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	P3
	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	P4

**Çizelge 3.7 : Ücret Tatmini Ölçüm Modeli Soruları.**

ÖLÇÜM MODELİ	SORU	KISALTMA
Ücret Tatmini	Ücret, performansa dayalı olarak ödenir.	UT1
	Maaş ödemeleri adil olarak ödenir.	UT2
	Ödeme kıdeme göre yapılır.	UT3
	Maaş tutarları iş yüküne göre belirlenir.	UT4
	Ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır.	UT5
	Maaş ödemelerinde deneyim yılı dikkate alınmaz.	UT6

**Çizelge 3.8 : Yönetici İletişimi Ölçüm Modeli Soruları.**

<b>ÖLÇÜM MODELİ</b>	<b>SORU</b>	<b>KISALTMA</b>
Yönetici İletişimi	Bana işimle ilgili süreçlerde destek sağlar.	YI1
	İşimle ilgili problemlerin çözümüne yönelik açık talimatlar verir.	YI2
	Projedeki başarılarımı takdir eder.	YI3
	Kişisel gelişimimi desteklediğini her fırsatta ifade eder.	YI4
	Şirket içerisinde nasıl davranmam gerektiği konusunda tavsiyelerde bulunur.	YI5
	Şirkette diğer kişilere nasıl uyum sağlayacağım konusunda tavsiyelerde bulunur.	YI6
	Sorularıma sabırla yanıt verir.	YI7
	Çalışanları ile iletişime kapalıdır.	YI8

**Çizelge 3.9 : Algılanan İş Fırsatları Ölçüm Modeli Soruları.**

<b>ÖLÇÜM MODELİ</b>	<b>SORU</b>	<b>KISALTMA</b>
Algılanan İş Fırsatları	Çalıştığım şirketten ayrılırsam, kolayca yeni bir iş bulabilirim.	AIF1
	Çalıştığım şirketin dışında kariyer gelişimim için birçok fırsat olduğunu düşünüyorum.	AIF2
	Yetenek ve yetkinliklerimle şartları daha iyi olan başka bir iş bulmam çok kolay.	AIF3
	Çalıştığım şirketten ayrılırsam, seçebileceğim bir çok yeni iş var.	AIF4

Anket BT projesi yapan farklı şirketlerde ve farklı sosyal platformlarda paylaşılmış, BT projelerinde çalışanların çözmesi hedeflenmiştir. Toplam 315 kişiden dönüş alınmıştır. Toplanan bu sayı üzerinden yapılan çalışmalar sonucu 17 kişilik anket ve 1 soru elenmiştir. Sonuç olarak 298 örneklem sayısı üzerinden uygulama yapılmıştır.

### **3.4 Veri Analizi**

Yeterli veri sayısına ulaştıktan sonra doğru analiz yapabilmek için öncelikle verilerin doğruluğu kontrol edilir. Sorulan tüm sorular zorunlu alan olduğu için ankette eksik veri içeren satır bulunmamaktadır. Dolayısıyla tüm sorular eksiksiz cevaplanmıştır. Bunun yanında verilerin tutarlılığını kontrol etmek için demografik değerler dışındaki tüm yanıtlar excele alınarak yanıtların standart sapması alınmıştır, uç değerler kontrol edilmiştir. Anketin hazırlanma aşamasında yönetici ve ücret faktörüne ters soru

eklenmiştir, bu aşamada bu ters soruların tutarlılığı test edilmiştir. Veri analizi başlığı altında ilk olarak katılımcılar hakkında bilgi edinmemizi sağlayan demografik yapı incelenmiş, daha sonra veri dağılımlarını anlamamızı sağlayan normallik testleri ve son olarak modeli oluşturan soruların kendi içlerindeki güvenilirlik testleri yapılmıştır. Veri analizi kısmından sonra ise teorik olarak kurulmuş modele test amacıyla yapısal eşitlik modellemesi çalışılmıştır.

Anket formunun üst yazısında çalışmanın adı, amacı, ölçülen konu, bağlı bulunulan üniversite, bölüm belirtilmiştir. Bunların yanında hiçbir şekilde kişisel bilginin istemediği ve paylaşılmayacağı garanti edilmiş, yaklaşık çözüm süresi belirtilmiştir. Bunun devamında anket formu 2 bölümden meydana gelmiştir. 1. bölüm demografik bilgilerden oluşmaktadır. 2 bölümde ise modele yönelik ölçek soruları bulunamaktadır.

### **3.4.1 Demografik yapı**

Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalıştığı firmadaki pozisyonu, mevcut işindeki kıdem yılı ve toplam kıdem yılı demografik sorular arasında sorulmuştur. Toplam 315 kişilik örneklem üzerinden hatalı yanıtlar çıkarıldıktan sonra yapılan analizlerde katılımcıların yanıtları Çizgelge 3.10'da belirtilmiştir. Verilen yanıtlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Çalışmada kadın katılımcı sayısı 103 iken, erkek katılımcı sayısı kadın sayısının yaklaşık 2 katı olacak şekilde 195 bulunmuştur.
- Yaş bazında katılımcılar incelendiğinde, toplamın %61'i ile çalışmadaki büyük çoğunluğu oluşturan 21-30 yaş aralığındaki çalışanlar, %31'i 31-40 yaş aralığındaki katılımcılar, %7'si 41-50 ve %1'i de 51 ve üzeri olan çalışanlar oluşturmaktadır. Bunun sebebi BT sektörünün henüz yeni bir sektör olması ile açıklanabilir.
- Eğitim durumu bakımında katılımcı sayısının %74'ü lisans mezunu, %24'i ise yüksek lisans mezunu, %2'si ise önlisans ve lise mezunudur.
- Katılımcıların %59'u evli, %41'i ise bekarıdır.
- Katılımcıların çalıştıkları pozisyon açısından bakıldığında katılımcı sayısının %34'ü yazılımcı, %30'u analist, %15'ü proje yöneticisi, %11'i test mühendisi ve %10'u yönetici/müdürdür.

- Mevcut işinde çalışma yılına bakıldığında katılımcıların %60'ı 0-3 yıl, %25'i 4-7 yıl, %8'i 12 ve üzeri, %6'si ise 8-11 arası yıldır mevcut işinde çalışmaktadır.
- Toplam BT projeleri tecrübe yılına bakıldığında değerlerin yaş bazındaki değerlerle benzer oranda olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların %40'ı 0-3 yıl, %28'i 4-7 yıl, %16'si ise 8-11 yıl, %8'i 12-15 yıl, %9'u ise 16 yıl ve üzeri yıldır deneyim sahibidir.

**Çizelge 3.10 : Katılımcıların Demografik Özellikleri.**

		<b>Katılımcı Sayısı</b>	<b>% Değer</b>	<b>% Kümülatif</b>
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	195	65,4%	65,4%
	Kadın	103	34,6%	100,0%
<b>Yaş aralığı</b>	21-30	181	60,7%	60,7%
	31-40	92	30,9%	91,6%
	41-50	23	7,7%	99,3%
	51 ve üzeri	2	0,7%	100,0%
<b>Eğitim durumu</b>	Lisans	219	73,5%	73,5%
	Lisansüstü	73	24,5%	98,0%
	Lise	1	0,3%	98,3%
	Ön lisans	5	1,7%	100,0%
<b>Medeni durum</b>	Bekar	176	59,1%	59,1%
	Evli	122	40,9%	100,0%
<b>Mevcut rol</b>	Analist	90	30,2%	30,2%
	Proje Yöneticisi	43	14,4%	44,6%
	Test Mühendisi	33	11,1%	55,7%
	Yazılımcı	101	33,9%	89,6%
	Yönetici	31	10,4%	100,0%
<b>Mevcut rolde çalışma yılı</b>	0-3	180	60,4%	60,4%
	12 ve üzeri	25	8,4%	68,8%
	4-7	75	25,2%	94,0%
	8-11	18	6,0%	100,0%
<b>Toplam BT tecrübe yılı</b>	0-3	117	39,3%	39,3%
	12-15	24	8,1%	47,3%
	16 ve üzeri	27	9,1%	56,4%
	4-7	83	27,9%	84,2%
	8-11	47	15,8%	100,0%
<b>Toplam katılımcı sayısı</b>		298	100,0%	100,0%

### 3.4.2 Normal dağılım testi

Demografik analiz yapıldıktan sonra yapısal eşitlik modelleme çalışmalarına uyguladığını görmek için verilerin normallik durumları test edilmiştir. SPSS 20.0 uygulaması kullanılarak verilerin normallik testi için Çarpıklık & Kurtosis değerleri bulunmuştur. George ve Mallery(2010)'a göre değerler Çizelge 3.11'deki şekilde değerlendirilir.

**Çizelge 3.11 :** George ve Mallery(2010)'a göre normallik değer aralıkları.

Değer Aralığı	Durum
$-1 < x < 1$	En İdeal Durum
$-2 < x < 2$	Beklenen Durum
$-3 < x < 3$	Kritik Sınır

Sonuçlara göre eğer değer bu aralık dışında kalırsa normallik varsayımı geçersiz ve bu duruma uygun testlerle devam edilmelidir. Bu bağlamda belirlenen her bir faktör için aşağıdaki şekilde normallik analizleri yapılmıştır.

Çizelge 3.12'de toplam 10 sorudan oluşan örgütsel motivasyon ölçüm modeliyle ilgili Çarpıklık & kurtosis değerleri üzerinden toplam 298 anket sayısı ile inceleme yapıldığında tüm değerlerin -1 ile +1 arasında olduğu görülmektedir. Bu durum en ideal durum olarak belirtilmiştir. Tüm sorular normal dağılıma uymaktadır.

**Çizelge 3.12 :** Örgütsel Motivasyon Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.

	N	Min	Maks.	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
OM1	298	1	5	2,37	,962	,854	,141	,334	,281
OM2	298	1	5	2,07	,795	,806	,141	1,053	,281
OM3	298	1	5	2,63	1,148	,395	,141	-,667	,281
OM4	298	1	5	2,65	1,064	,370	,141	-,413	,281
OM5	298	1	5	2,12	,946	,934	,141	,895	,281
OM6	298	1	5	2,36	1,032	,845	,141	,197	,281
OM7	298	1	5	2,24	,948	,756	,141	,084	,281
OM8	298	1	5	2,08	,990	1,038	,141	,867	,281
OM9	298	1	5	3,03	1,116	,035	,141	-,888	,281
OM10	298	1	5	2,91	1,236	,201	,141	-1,022	,281

Ardından Çizelge 3.13'te motivasyon ölçüm modelinin yine toplam 10 sorudan oluşan örgütsel motivasyon ölçüm modeliyle ilgili Çarpıklık & kurtosis değerleri üzerinden toplam 298 anket sayısı ile inceleme yapıldığında BM2 ve BM7 sorusu hariç tüm

değerlerin -1 ile +1 arasında olduğu görülmektedir. Bu durum en ideal durum olarak belirtilmiştir. BM7 3'ün altında olduğu için kabul edilebilir. Ancak 4,145 değeriyle BM2 modelden çıkarılmalıdır. Sonuçta kalan tüm sorular normal dağılıma uymaktadır.

**Çizelge 3.13 : Bireysel Motivasyon Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.**

	N	Min	Maks.	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
BM1	298	1	5	2,47	1,002	,578	,141	-,168	,281
BM2	298	1	5	1,56	,719	1,659	,141	4,145	,281
BM3	298	1	5	2,68	,997	,456	,141	-,237	,281
BM4	298	1	5	2,12	,749	,666	,141	,850	,281
BM5	298	1	5	2,64	,930	,124	,141	-,334	,281
BM6	298	1	5	3,54	1,318	-,393	,141	-1,104	,281
BM7	298	1	5	1,92	,785	1,186	,141	2,628	,281
BM8	298	1	5	2,12	,904	,976	,141	1,073	,281
BM9	298	1	5	3,17	1,192	-,191	,141	-,968	,281
BM10	298	1	5	2,56	,923	,560	,141	-,096	,281

Daha sonra Çizelge 3.14'te ücret tatmini faktörünün toplam 6 sorudan oluşan ölçüm modeliyle ilgili Çarpıklık & kurtosis değerleri üzerinden toplam 298 anket sayısı ile inceleme yapıldığında tüm değerlerin -1 ile +1 arasında olduğu görülmektedir. Bu durum en ideal durum olarak belirtilmiştir. Bu nedenle tüm sorular normal dağılıma uymaktadır.

**Çizelge 3.14 : Ücret Tatmini Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.**

	N	Min	Maks.	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
UT1	298	1	5	3,60	1,241	-,410	,141	-1,029	,281
UT2	298	1	5	3,15	1,226	,051	,141	-1,053	,281
UT3	298	1	5	2,51	1,096	,638	,141	-,192	,281
UT4	298	1	5	3,68	1,141	-,610	,141	-,491	,281
UT5	298	1	5	3,33	1,217	-,133	,141	-1,019	,281
UT6	298	1	5	2,78	1,242	,158	,141	-1,045	,281

Çizelge 3.15'te yönetici iletişimi faktörünün toplam 8 sorudan oluşan ölçüm modeliyle ilgili Çarpıklık & kurtosis değerleri üzerinden toplam 298 anket sayısı ile inceleme yapıldığında tüm değerlerin -1 ile +1 arasında olduğu görülmektedir. Bu durum en ideal durum olarak belirtilmiştir. Bu nedenle tüm sorular normal dağılıma uymaktadır.



**Çizelge 3.15 : Yönetici İletişimi Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.**

	N	Min	Maks.	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
YI1	298	1	5	2,30	,995	,887	,141	,473	,281
YI2	298	1	5	2,38	1,022	,797	,141	,187	,281
YI3	298	1	5	2,35	1,060	,881	,141	,270	,281
YI4	298	1	5	2,60	1,145	,576	,141	-,514	,281
YI5	298	1	5	2,58	1,084	,551	,141	-,438	,281
YI6	298	1	5	2,70	1,125	,473	,141	-,523	,281
YI7	298	1	5	2,19	,980	1,083	,141	1,018	,281
YI8	298	1	5	2,34	1,103	,549	,141	-,472	,281

Çizelge 3.16’da algılanan iş fırsatları faktörünün toplam 4 sorudan oluşan ölçüm modeliyle ilgili Çarpıklık & kurtosis değerleri üzerinden toplam 298 anket sayısı ile inceleme yapıldığında tüm değerlerin -1 ile +1 arasında olduğu görülmektedir. Bu durum en ideal durum olarak belirtilmiştir. Bu nedenle tüm sorular normal dağılıma uymaktadır.

**Çizelge 3.16 : Algılanan İş Fırsatları Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.**

	N	Min	Maks.	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
AIF1	298	1	5	2,22	,868	,417	,141	,027	,281
AIF2	298	1	5	2,19	,949	,854	,141	,677	,281
AIF3	298	1	5	2,50	,846	,162	,141	,057	,281
AIF4	298	1	5	2,35	,871	,374	,141	-,058	,281

İşten ayrılma niyeti faktörünün toplam 3 sorudan oluşan ölçüm modeliyle ilgili Çarpıklık & kurtosis değerleri üzerinden toplam 298 anket sayısı ile inceleme yapıldığında tüm değerlerin -1 ile +1 arasında olduğu Çizelge 3.17’de görülmektedir. Bu durum en ideal durum olarak belirtilmiştir. Bu nedenle tüm sorular normal dağılıma uymaktadır.

**Çizelge 3.17 : İşten Ayrılma Niyeti Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.**

	N	Min	Maks.	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
AN1	298	1	5	3,59	1,189	-,435	,141	-,746	,281
AN2	298	1	5	3,27	1,214	-,248	,141	-,826	,281
AN3	298	1	5	3,53	1,239	-,516	,141	-,732	,281

Çizelge 3.18’de performans faktörünün toplam 4 sorudan oluşan ölçüm modeliyle ilgili Çarpıklık & kurtosis değerleri üzerinden toplam 298 anket sayısı ile inceleme yapıldığında P1 dışındaki tüm değerlerin -1 ile +1 arasında olduğu görülmektedir. Bu durum en ideal durum olarak belirtilmiştir. P1 sorusu ise 2,17 lik değerle kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Bu nedenle tüm soruların normal dağılıma uyduğu kabul edilebilir.

**Çizelge 3.18 : Performans Çarpıklık & Kurtosis Değerleri.**

	N	Min	Maks.	Ortalama	Std. Sap.	Çarpıklık		Kurtosis	
	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
P1	298	1	5	1,85	,745	1,044	,141	2,174	,281
P2	298	1	5	1,93	,698	,630	,141	1,185	,281
P3	298	1	5	1,94	,692	,752	,141	1,671	,281
P4	298	1	5	1,79	,674	,807	,141	1,836	,281

### 3.4.3 Faktör analizi

Ölçüm modellerinin normallik durumları incelenmiştir. Daha sonra faktör analizi yapılacaktır ve aynı faktörü temsil eden ölçüm modelleriyle analize devam edilecektir. Bu şekilde güvenilirlik değerleri de istenen seviyede çıkacaktır. Bu nedenle faktör analizine başlamak için SPSS programı kullanılarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. KMO testi, faktör analizi yapılırken kullanılan örneklemin modele uygunluğunu kontrol etmeye yarar. Akdağ (2011)’e göre bu değer 0.50’den daha az çıkması durumunda örneklem uyumsuz bulunur. KMO testi sonuçları değerine göre aşağıdaki şekilde değerlendirilir:

- 0.50 - 0.60 arası “kötü”,
- 0.60 - 0.70 arası “zayıf”,
- 0.70 - 0.80 arası “orta”,
- 0.80 - 0.90 arası “iyi”,
- 0.90 üzeri “mükemmel”.

Çalışmada ölçekler ilk belirlenen haliyle KMO testi ve faktör analizine tabi tutulduğunda sonuçların istenen seviyede çıkmadığı görülmüştür. Daha sonra sonuçları bozan sorular literatür çalışmalarından da yardım alarak tekrar incelenerek tespit edilmiş ve analizden çıkarılmıştır. Burada en çok dikkat çeken durum motivasyon ölçeğidir. Motivasyon ölçeği normalde bireysel ve örgütsel motivasyon

olmak üzere toplam 20 sorudan oluşmaktaydı. Ancak yapılan anketin sonuçları ile ölçekler doğrulanmaya çalışıldığında motivasyon ölçeğinin altında 2 alt ölçek bulunamamıştır. Bunun yerine tek faktör ve faktör yükü düşük veya faktörlere eşit yük dağılmış belli sorular bulunmuştur, bu sorular analizden çıkarılmıştır ve çalışmaya bu şekilde devam edilmiştir. Bu durum kullanılan ölçek faktörlerinin günümüze vya da toplumumuza uygun olmamasından veya örneklem sayısı azlığından kaynaklanmış olabilir. Çizelge 3.19’da görüldüğü gibi yapılan revize sonrasında çalışma sonucunda bulunan ölçeklerin KMO değerlerinin tamamı 0.75’den büyüktür. Bunun anlamı değişkenlerin faktör analizine uygun olduğudur. Barlett değerleri ise değişkenler arası ilişkilerin analize uygun olduğunu ifade eder. Bu şekilde analize devam edilebilir. Faktör analizi testi sırasında akademik çalışmalarda kullanılması daha doğru olan maksimum olabilirlik (maximum likelihood) ve varimax eksen döndürme teknikleri kullanılmıştır. İncelediğim çalışmalarda bu tekniklerin sonuçları AMOS programı ile daha uygunluk göstermektedir.

**Çizelge 3.19 : Ölçeklerin Faktör Yükleri ve Varyans Değerleri.**

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Varyans
Motivasyon	OM3	0,846	56,141
	OM4	0,806	
	OM1	0,773	
	BM3	0,748	
	BM6	0,715	
	OM9	0,705	
	BM10	0,633	
Algılanan İş Fırsatları	AIF3	0,835	56,299
	AIF4	0,812	
	AIF1	0,742	
	AIF2	0,587	
Ücret Tatmini	UT4	0,851	66,331
	UT1	0,842	
	UT5	0,798	
	UT2	0,763	
Yönetici İletişimi	YI3	0,872	66,164
	YI4	0,84	
	YI2	0,81	
	YI6	0,804	
	YI1	0,775	
	YI5	0,775	
Performans	P2	0,838	60,344
	P1	0,766	
	P3	0,751	
	P4	0,749	
İşten Ayrılma Niyeti	AN3	0,945	83,329
	AN1	0,897	
	AN2	0,895	

**Çizelge 3.20 : Ölçeklerin Kaiser Meyer Olkin (KMO) Değerleri.**

Boyut	KMO	Bartlett's Test of Sphericity Chi-Square
Motivasyon	0,91	991,207
Algılanan İş Fırsatları	0,797626	418,334
Ücret Tatmini	0,832809	593,993
Yönetici İletişimi	0,855545	1244,422
Performans	0,819928	474,397
İşten Ayrılma Niyeti	0,76303	706,572

Tüm ölçekler için ayrı ayrı yapılan faktör analizi sonuçları excelde tablo halinde düzenlenmiş ve Çizelge 3.20’de özetlenmiştir. Sonuçlara göre faktör yüklerinin tamamı 0,5 üzerinde bulunmuştur. Toplam varyansı açıklama oranı ise tüm boyutlar için %56 üzerindedir.

#### **3.4.4 Güvenilirlik analizi**

Eksik, hatalı veya tutarsız veri olup olmadığı kontrol edilmiş daha sonra normallik testleri tamamlanmıştır. Daha sonra çıkan normallik değerlerine göre uygun olan ölçekler üzerinde ölçeklerin tutarlılığını ölçme amaçlı SPSS programı yardımıyla her bir ölçek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış sonrasında da verilere göre doğrulanmış ölçeklere güvenilirlik testi yapılmıştır.

**Çizelge 3.21 : Cronbach Alpha Değerleri.**

ÖLÇÜM MODELİ	CRONBACH'S ALPHA	SORU SAYISI
Motivasyon	0,9	7
Ücret tatmini	0,89	5
Yönetici İletişimi	0,92	8
Algılanan İş Fırsatları	0,83	4
İşten ayrılma niyeti	0,94	3
Performans	0,86	4

Çizelge 3.21’de sonuçlar incelenmiş ve tüm ölçeklere ait cronbach alpha değerlerinin 0,83’ten büyük olduğu görülmüştür. Bu da ölçek sorularının ve anket sonuçlarının uyumlu ve güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.

### **3.5 Yapısal Eşitlik Modellemesi**

Yapılan literatür çalışmaları sonucunda teorik olarak araştırma modeli ve modele bağlı oluşturulan hipotezler oluşturulmuştur. Daha sonra yapısal model belirlenmiş ve seçilen kapsam üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Anketler sonucunda ortaya çıkan veriye ilk olarak ölçekler için faktör analizi yapılmış sonrasında da verinin güvenilirlik testleri yapılmıştır. Bu işlemler sonrasında ise yapısal eşitlik modellemesi yapılacaktır. Yapısal eşitlik modellemesi kısmında, kurulan teorik model test edilecektir. Bu kısımda kullanmak için IBM AMOS 24 uygulaması seçilmiştir. Tüm bunların yanında güvenilirlik ve geçerlilik testleri için Stats Tool Package isimli excel makrosu(Gaskin, 2012) kullanılmıştır.

Başlık altında ilk olarak önceki başlıklarda bahsedilen normallik ve güvenilirlik testi yapılan her bir model için uygunluk testi yapılacaktır. Uygun olmayan modeller üzerinde revize değişiklikler yaparak uygun hale getirilecek, daha sonra çalışmadaki tek iki aşamalı model olan motivasyon ölçüm modelinin uygunluk testi yapılacaktır. Burada da uygun hale getirme işlemi yapılacak, sonucunda da model uygun hale getirilecektir.

Uygulanan örneklem için tüm ölçüm modeli kontrol edildi, model değerlendirme tablosundaki değerlere göre sonuçlar kontrol edildi, hatalı örneklem bulundu ve silindi, gerekli iyileştirmeler uygulandı ve model uygun hale getirilmiştir. Bu işlemler tüm model için uygulanmıştır. Bu işlemler sonrasında ana model ile “Doğrulayıcı Faktör Analizi” ve “Yol Analizi” yapılmıştır.

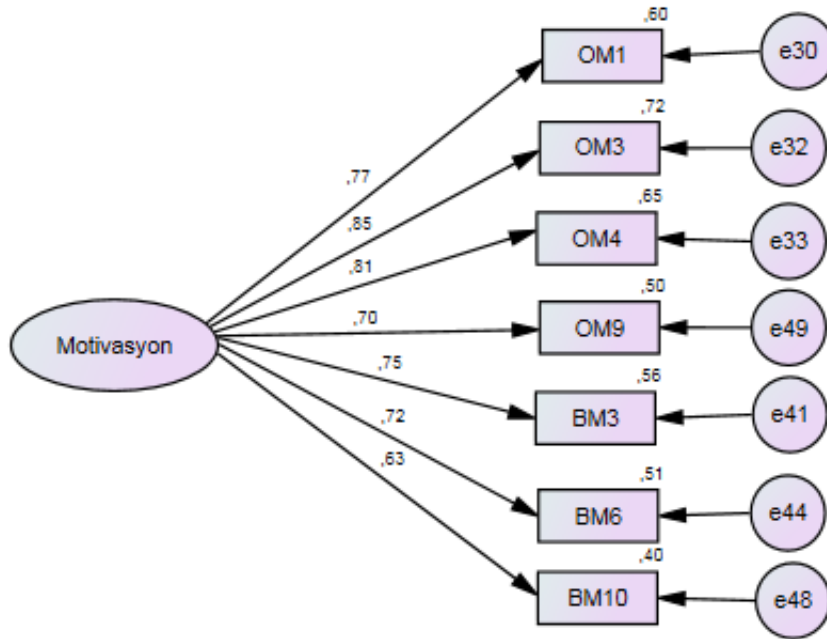
#### **3.5.1 Ölçüm modellerinin uygunluk analizi**

Bu bölümde her bir ölçüm modelinin ayrı ayrı uygunluk durumları incelenecek, belirli indekslerin kriterlerine göre her modelin sonuç değeri analiz edilip yorumlanacaktır. Ölçüm modellerini test ederken belli uygunluk değerleri ve olması gereken değerler Çizelge 3.22’de belirtilmiştir. Bu değerler üzerinden modeldeki uygunluk durumu test edilmiş, gerekli görülen iyileştirmeler yapılmış ve sonuç uygun hale getirilmiştir.

**Çizelge 3.22 : Model Değerlendirme Tablosu.**

Uyum İndeksleri	Tanımları	Kriterleri
CMIN/DF(Chi-square/degree of freedom)	Ki-kare/serbestlik derecesi	<5
CFI(Comparative Fit Index)	Karşılaştırılmalı uyum indeksi	>0,8
RMSEA(Root Mean Squared Error of Approximation)	Yaklaşım hata karelerinin ortalamasının karekökü	<0,1
TLI(Tucker-Lewis Index)	Tucker-Lewis İndeksi	>0,9
AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)	Düzeltilmiş iyi uyum indeksi	>0,8
PCLOSE(p of Close Fit)	RMSEA bağlantılı p değeri	>0,05

Çalışmaya ilk olarak modelin merkezindeki motivasyon ölçüm modelinin uygunluk testi ile başanmıştır. Faktör analizi ve güvenilirlik testinden geçen 7 soruluk bu ölçüm modeli için Amos programı ile yüksek olasılık (Max. Likelihood) yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına yönelik faktör yükleri Şekil 3.3'deki şekildedir.



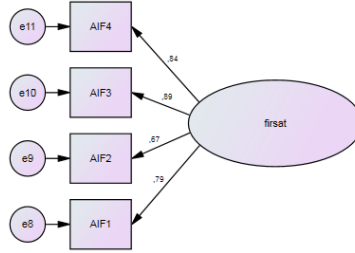
**Şekil 3.3 : Motivasyon Ölçüm Modeli.**

Motivasyon faktörüne ait uygunluk kriterleri Çizelge 3.23'te özetlenmiştir. Analiz sonucundaki uygunluk değerleri incelendiğinde tüm değerlerin belirlenmiş kriterlere uygun olduğu görülmektedir. Bu nedenle motivasyon ölçüm modeli uygundur.

**Çizelge 3.23 : Motivasyon Uygunluk Analizi.**

	<b>CMIN/DF</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>TLI</b>	<b>AGFI</b>	<b>PCLOSE</b>
<b>Kriter</b>	<b>&lt;5</b>	<b>&gt;0,8</b>	<b>&lt;0,1</b>	<b>&gt;0,9</b>	<b>&gt;0,8</b>	<b>&gt;0,05</b>
<b>Motivasyon</b>	4,65	0,94	0,11	0,92	0,85	0,00

Algılanan iş fırsatları modeli 4 anket sorusundan oluşmuştur ve uygunluk analizi sonucu faktör yükleri Şekil 3.4'te belirtilmiştir.



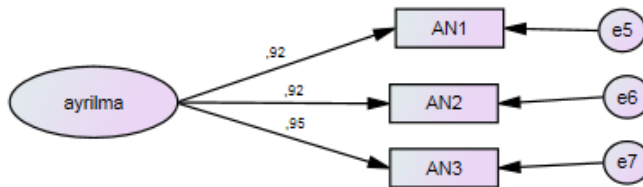
**Şekil 3.4 : Algılanan İş Fırsatları Ölçüm Modeli.**

Algılanan iş fırsatları modelinin uygunluk analizi CMIN/DF, CFI, RMSEA, TLI, AGFI ve PCLOSE kriter ve sonuç değerleri Çizelge 3.24'te belirtilmiştir. Analiz sonucundaki uygunluk değerleri incelendiğinde tüm değerlerin belirlenmiş kriterlere uygun olduğu görülmektedir. Bu nedenle algılanan iş fırsatları ölçüm modeli uygundur.

**Çizelge 3.24 : Algılanan İş Fırsatları Uygunluk Analizi.**

	<b>CMIN/DF</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>TLI</b>	<b>AGFI</b>	<b>PCLOSE</b>
<b>Kriter</b>	<b>&lt;5</b>	<b>&gt;0,8</b>	<b>&lt;0,1</b>	<b>&gt;0,9</b>	<b>&gt;0,8</b>	<b>&gt;0,05</b>
<b>Algılanan İş Fırsatları</b>	0,18	1	0	1,01	0,99	0,91

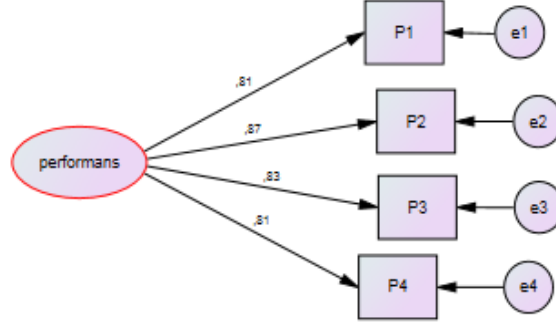
İşten ayrılma isteği modeli 3 anket sorusundan oluşmuştur ve uygunluk analizi sonucu faktör yükleri Şekil 3.5'te belirtilmiştir. Faktör yükleri kontrol edildiğinde 0,90 üzerinde olmaları faktörü mükemmel seviyede temsil ettiklerini göstermektedir.



**Şekil 3.5 : İşten Ayrılma İsteği Ölçüm Modeli.**

Ancak işten ayrılma isteği modelinin uygunluk analizi 3 gözlenen değişkenden oluştuğu için AMOS programıyla hesaplanamamıştır. Bu modelin uygunluk kontrolü üst modelin içerisinde belirtilecektir.

Performans algısı modeli 4 anket sorusundan oluşmuştur ve uygunluk analizi sonucu faktör yükleri Şekil 3.6’da belirtilmiştir. Tüm yük değerleri 0,80 üzeri olması soruların faktörü çok iyi derecede temsil ettiğini göstermektedir.



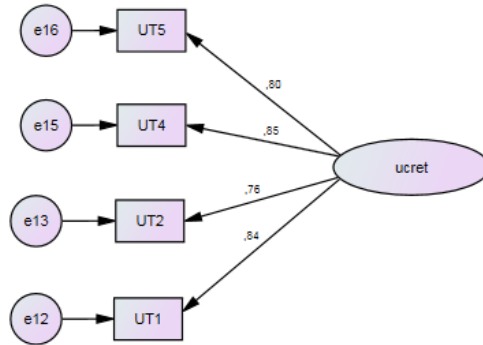
**Şekil 3.6 : Performans Ölçüm Modeli.**

Performans modelinin uygunluk analizi CMIN/DF, CFI, RMSEA, TLI, AGFI ve PCLOSE kriter ve sonuç değerleri Çizelge 3.25’te belirtilmiştir. Değerler kontrol edildiğinde tüm sonuçların uygun olduğu görülmektedir.

**Çizelge 3.25 : Performans Uygunluk Analizi.**

	<b>CMIN/DF</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>TLI</b>	<b>AGFI</b>	<b>PCLOSE</b>
<b>Kriter</b>	<b>&lt;5</b>	<b>&gt;0,8</b>	<b>&lt;0,1</b>	<b>&gt;0,9</b>	<b>&gt;0,8</b>	<b>&gt;0,05</b>
<b>Performans</b>	2,66	0,99	0,07	0,98	0,97	0,21

Ücret tatmini modeli 4 anket sorusundan oluşmuştur ve uygunluk analizi sonucu ve iyileştirilmiş faktör yükleri Şekil 3.7’de belirtilmiştir.



**Şekil 3.7 : Ücret Tatmini Ölçüm Modeli.**

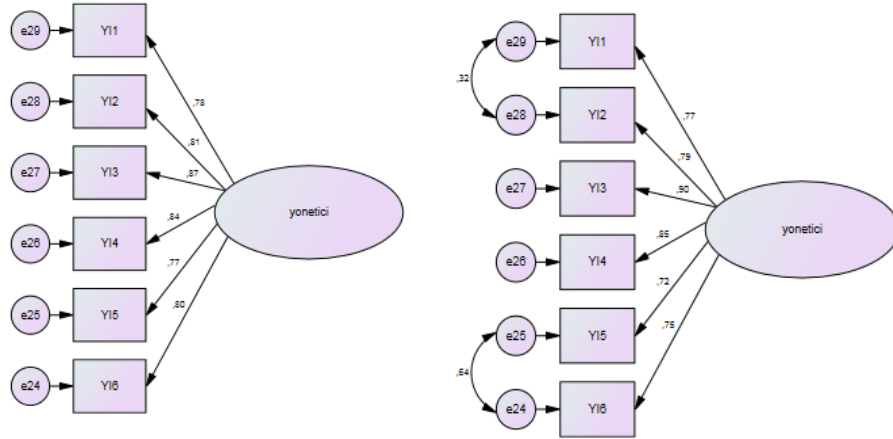


Ücret tatmini modeli uygunluk analizi için kriter ve sonuç değerleri Çizelge 3.26’da belirtilmiştir. Değerler kontrol edildiğinde tüm değerlerin uygun olduğu görülmektedir. Bu durum uygunluk testinden önce faktör analizi yapmamızdan kaynaklanmıştır. Faktör analizi sırasında uygunluk değerlerini bozan 2 soru çıkarılmıştır. Bu sorular çıkarılmadan denendiğinde bazı değerler kriterlerine uymamaktadır.

**Çizelge 3.26 : Ücret Tatmini Uygunluk Analizi.**

	<b>CMIN/DF</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>TLI</b>	<b>AGFI</b>	<b>PCLOSE</b>
<b>Kriter</b>	<b>&lt;5</b>	<b>&gt;0,8</b>	<b>&lt;0,1</b>	<b>&gt;0,9</b>	<b>&gt;0,8</b>	<b>&gt;0,05</b>
<b>Ücret Tatmini</b>	2,62	0,99	0,07	0,98	0,95	0,21

Yönetici iletişimi modeli 6 anket sorusundan oluşmuştur ve uygunluk analizi sonucu faktör yükleri Şekil 3.8’de belirtilmiştir.



**Şekil 3.8 : Yönetici İletişimi Ölçüm Modeli.**

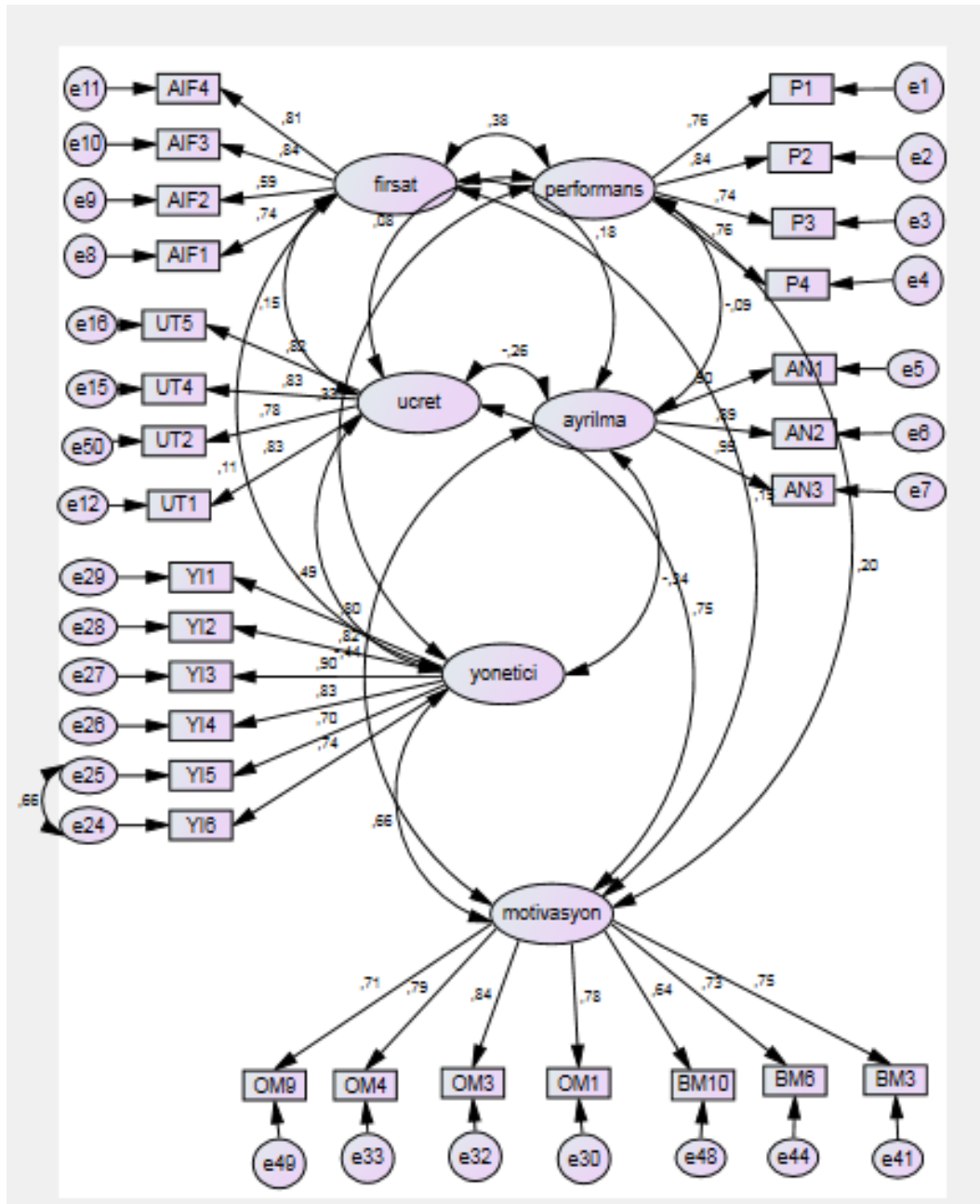
Aşağıda ise yönetici iletişimi modelinin uygunluk analizi CMIN/DF, CFI, RMSEA, TLI, AGFI ve PCLOSE kriter ve sonuç değerleri belirtilmiştir. Değerler kontrol edildiğinde CFI dışında hiçbir değer kriterlere uygun olmadığı görülmektedir. Bu nedenle AMOS programının önerdiği şekilde e24 ve e25, e28 ve e29 numaralı hata terimleri arasına kovaryans eklemesi yapılmıştır. Yapılan ekleme sonucundaki tüm değerler uygun bulunmuş ve Çizelge 3.27’de belirtilmiştir.

**Çizelge 3.27 : Yönetici İletişimi Uygunluk Analizi.**

	<b>CMIN/DF</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>TLI</b>	<b>AGFI</b>	<b>PCLOSE</b>
<b>Kriter</b>	<b>&lt;5</b>	<b>&gt;0,8</b>	<b>&lt;0,1</b>	<b>&gt;0,9</b>	<b>&gt;0,8</b>	<b>&gt;0,05</b>
<b>Yönetici İletişimi</b>	19,1	0,87	0,26	0,86	0,6	0,00
<b>Yönetici İletişimi OPT</b>	3,36	0,98	0,09	0,99	0,93	0,03

### 3.5.2 Doğrulayıcı faktör analizi

Yol analizi yöntemine geçmeden önce modelin doğrulayıcı faktör analizi yapılmalıdır. Doğrulayıcı faktör analizi bu noktada aralarında ilişkileri olması beklenen gizil değişkenlerin kovaryanslarla bağlanıp, ölçülmesini ve bağlanılan varyansların geri kalan değişkenlerden bağımsız bir şekilde açıklanabilirlik durumunun kontrolünü sağlar. Literatürde bulunmuş ölçeklerin kullanılan örneklem ve toplanan veri ile doğrulanmasını sağlar. Şekil 9’da görüldüğü gibi AMOS programı ile analize devam edilmiştir.



Şekil 3.9 : Revize Sonrası Doğrulayıcı Faktör Analizi.

Doğrulamalı faktör analizi sonuç çıktılarına bakılarak yapı geçerlilik analizi yapılır. Hair ve ark(2017)'a göre yapı geçerlik analizi için Çizelge 3.28'de belirtilen 4 kriter değeri vardır.

**Çizelge 3.28 : Geçerlik ve Güvenirlik Kriterleri.**

Kriter	Referans aralığı
CR (Composite Reliability): Bileşke güvenilirlik	CR > 0.7
AVE (Average Variance Extracted): Ortalama açıklanan varyans	AVE > 0.5
MSV (Maximum Shared Variance): Maksimum paylaşılan varyans	MSV < AVE
ASV (Average Shared Variance): Ortalama paylaşılan varyans	ASV < AVE
Her faktörün AVE değerinin karekökünün, o faktörün diğer faktörler ile korelasyon değerlerinden büyük olması gerekir	

Bu kriterlerin değerlendirilmesi için AMOS uygulamasında gizil değişkenler kovaryanslarla bağlanmış ve model çalıştırılmıştır. Sonuç çıktılarındaki değerler excel alınarak Stats Tool Package isimli excel makrosu ile CR, AVE, MSV, ASV ve her faktörün AVE değeri karekök değeri hesaplanmış ve Çizelge 3.29'da belirtilmiştir.

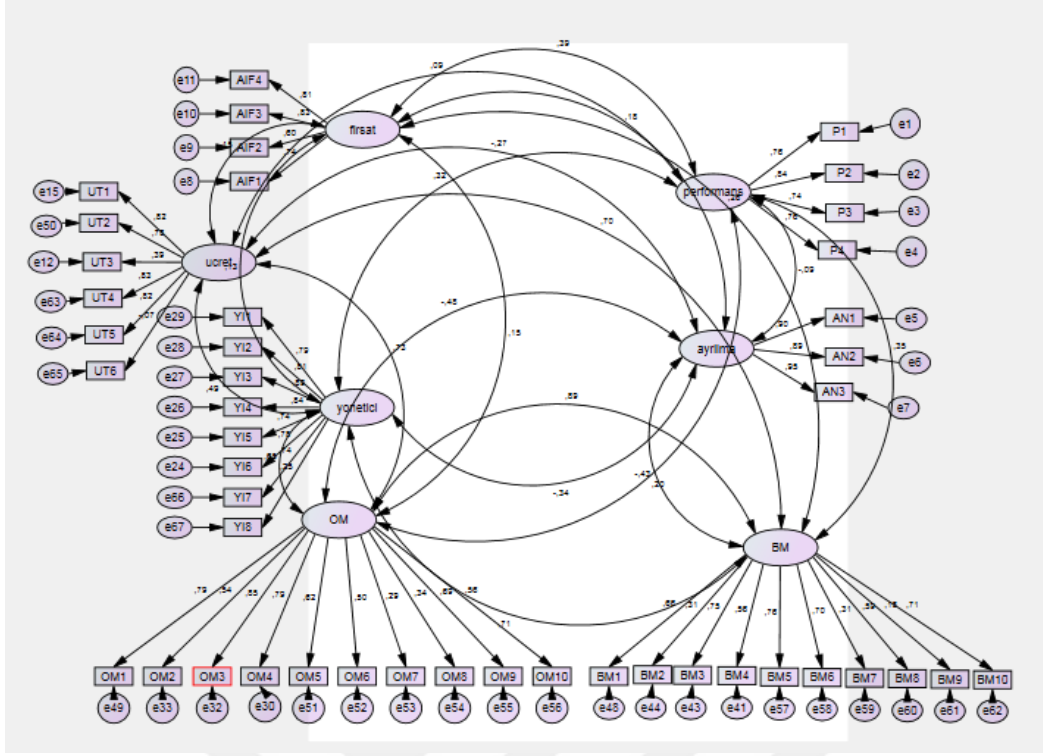
**Çizelge 3.29 : Geçerlik, Güvenirlik ve Faktör Korelasyon Matrisi.**

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	yonetici	performans	ayrilma	firsat	ucret	motivasyon
yonetici	0,915	0,643	0,438	0,926	<b>0,802</b>					
performans	0,858	0,603	0,147	0,864	0,334	<b>0,777</b>				
ayrilma	0,937	0,833	0,197	0,943	-0,342	-0,086	<b>0,913</b>			
firsat	0,836	0,564	0,147	0,857	0,112	0,384	0,183	<b>0,751</b>		
ucret	0,888	0,664	0,558	0,889	0,493	0,083	-0,256	0,148	<b>0,815</b>	
motivasyon	0,899	0,562	0,558	0,907	0,662	0,195	-0,444	0,154	0,747	<b>0,750</b>

Ortaya çıkan sonuca bakıldığında tüm değerler istendiği gibi çıkmıştır. SPSS faktör analizi sonuçlarına göre revize yapmadan, literatürdeki ölçekler direkt olarak kullanıldığında ise önce hesaplanan geçerlik, güvenilirlik ve faktör korelasyon değerleri matrisi Çizelge 3.30'da belirtilmiştir.

**Çizelge 3.30 : Revize Öncesi Geçerlik, Güvenirlik ve Faktör Korelasyon Matrisi.**

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	yonetici	performans	ayrilma	firsat	ucret	OM	BM
yonetici	0,909	0,569	0,501	0,933	<b>0,755</b>						
performans	0,859	0,604	0,148	0,864	0,321	<b>0,777</b>					
ayrilma	0,938	0,834	0,231	0,943	-0,338	-0,086	<b>0,913</b>				
firsat	0,836	0,564	0,148	0,857	0,126	0,385	0,181	<b>0,751</b>			
ucret	0,801	<b>0,468</b>	<b>0,529</b>	0,890	0,495	0,090	-0,266	0,155	<b>0,684</b>		
OM	0,854	<b>0,389</b>	<b>0,790</b>	0,899	0,655	0,205	-0,481	0,152	0,727	<b>0,624</b>	
BM	0,824	<b>0,347</b>	<b>0,790</b>	0,870	0,708	0,350	-0,426	0,264	0,702	0,889	<b>0,589</b>



Şekil 3.10 : Revize Öncesi Doğrulayıcı Faktör Analizi.

Revize öncesi sonuçlar Şekil 3.10'daki gibi incelendiğinde bireysel motivasyon, örgütsel motivasyon ve ücret tatmini modellerinin beklenmeyen değerler aldıkları gözlemlenmiştir. Bu bağlamda üç ölçüm modeli için de CR bileşke güvenilirlik değeri incelendiğinde beklenen değer bulunmuştur. Bu durum kurulan modellerin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Ancak AVE değeri yani ortalama açıklanan varyans 0,5 değerinden küçük bulunmuş ve MSV değeri de AVE değerinden yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla maksimum paylaşılan varyans açıklanan varyans değerinden büyük bulunmuştur. Bu haliyle modelin yeterli ayırım geçerliğine sahip olmadığı görülmektedir.

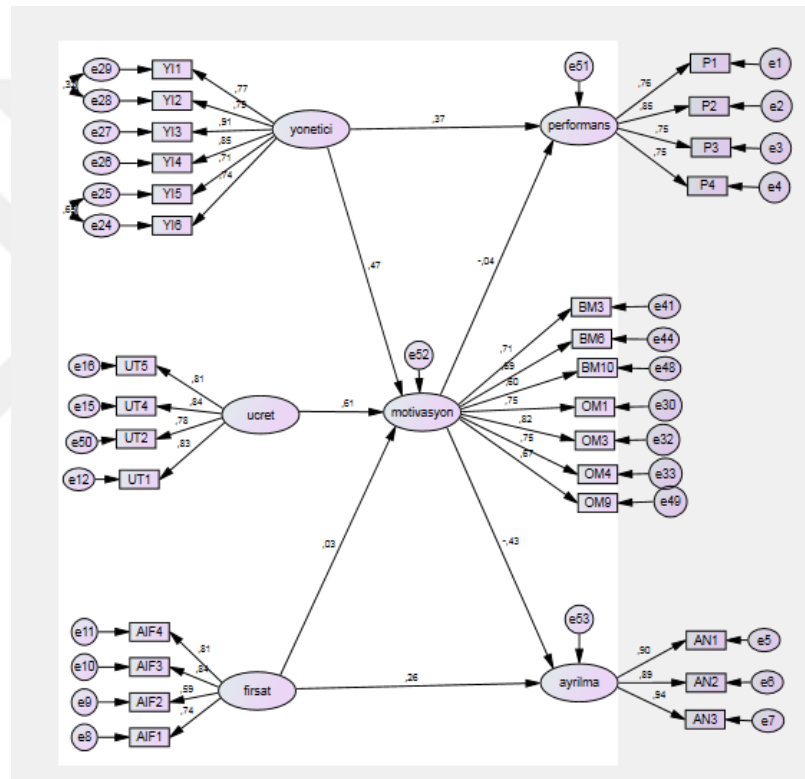
Ayrıca modelin kendisiyle olan korelasyonu da diğer ölçüm modelleriyle oluşturduğu korelasyonlardan düşük bulunmuştur. Bu nedenle belirtilen değerlerin iyileştirilmesi için AMOS programının önerileri değerlendirilerek diğer modellerle yüksek korelasyon göstermiş olduğu söylenebilir.

İlgili iyileştirmeler yapıldıktan sonra son olarak aykırı değer analizi yapılmıştır. AMOS uygulamasının önerdiği şekilde p1 değeri 0.05'den küçük olan anketler SPSS veri dosyasından silinmiş analiz tekrar yapılmıştır. Bu veriler çoklu normallik değerlerine uymayan verilerdir. Burada sorular çıkarılırken soru numaralarının

sildikçe karışmaması için silme işlemine yüksek numaralı sorudan sıralama yaparak başlanmıştır. Bu şekilde 26 adet soru silinmiştir ve yol analizine 272 soru ile devam edilmiştir.

### 3.5.3 Yol analizi

Bu başlık altında modelin ilk kısmındaki literatür çalışmaları ışığında kurulmuş hipotezler uygulanan ankete göre değerlendirilecektir. Yol analizi anket sonuçlarıyla modelin tutarlılığını ölçer. Analiz için AMOS programında Şekil 3.11'deki her ok bir hipotezi temsil etmektedir ve her okun üzerinde de faktör yükleri belirtilmiştir.



Şekil 3.11 : Yol Analizi Yapısal Modeli ve Faktör Yükleri.

Yapılan yol analizi sonucunda ortaya çıkan modelin uygunluk değerleri Çizelge 3.31'de belirtilmiştir.

Çizelge 3.31 : Yol Analizi Yapısal Modeli Uygunluk Analizi.

	CMIN/DF	CFI	RMSEA	TLI	AGFI	PCLOSE
<b>Kriter</b>	<b>&lt;5</b>	<b>&gt;0,8</b>	<b>&lt;0,1</b>	<b>&gt;0,9</b>	<b>&gt;0,8</b>	<b>&gt;0,05</b>
<b>Model</b>	1,99	0,93	0,06	0,92	0,83	0,005

Uygunluk analizi sonuçları incelendiğinde tüm uygunluk değerleri kriterlere uygun bulunmuştur. Dolayısıyla çalışılan model analize uygundur. Sonrasında ise çalışmanın başında kurulan hipotezlerin testi yapılmıştır. Bunun için gizil değişkenlerin aralarındaki etkileşimin analizi yapılmıştır. Kurulan hipotezlerin analiz sonucunda faktör tablosu ve anlamlılık durumları yani p değerleri Şekil 3.32’de belirtilmiştir.

**Çizelge 3.32 : Yapısal Model Faktör Yükleri ve Anlamlılıkları.**

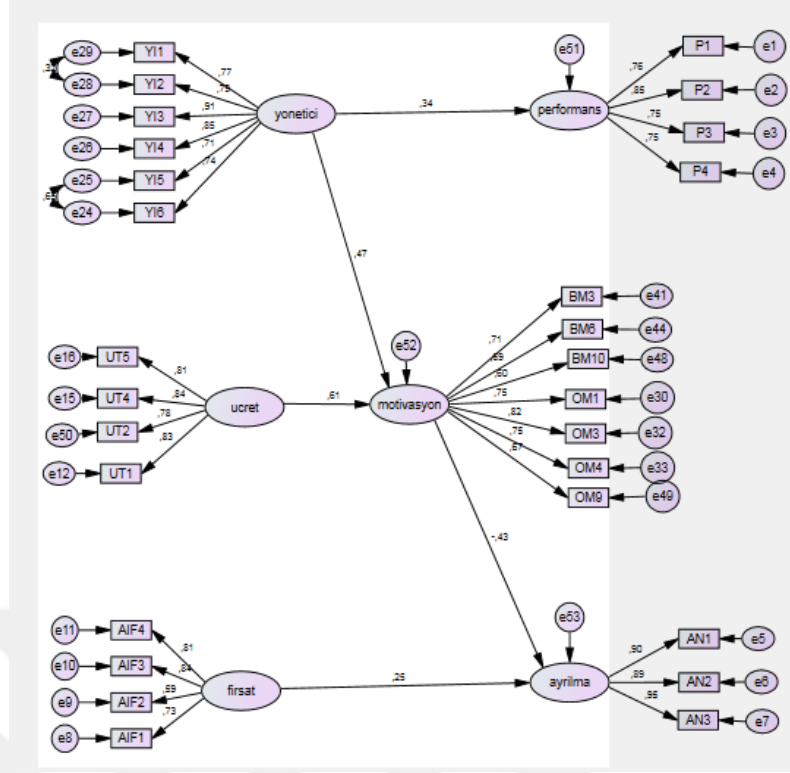
			Estimate	S.E.	C.R.	P
motivasyon	<---	firsat	0,037	0,054	0,685	0,494
motivasyon	<---	yonetici	0,371	0,048	7,807	***
motivasyon	<---	ucret	0,38	0,04	9,536	***
performans	<---	yonetici	0,225	0,05	4,551	***
ayrilma	<---	firsat	0,45	0,11	4,102	***
performans	<---	motivasyon	-0,029	0,06	-0,482	0,63
ayrilma	<---	motivasyon	-0,706	0,106	-6,666	***

Çizelgedeki her bir hipotez için p değeri yani anlamlılık durumu incelendiğinde 7 adet hipotezden 5 tanesinin anlamlı ve kabul edildiği, 2 tanesinin ise reddedildiği görülmektedir. Motivasyonun performansa ve algılanan iş fırsatlarının çalışan motivasyonuna etkisi olduğu düşünülen hipotez reddedilmiştir.

Genel olarak sonuçlar incelendiğinde çalışanla yönetici iletişiminin ve çalışanın ücret tatmininin çalışan motivasyonunu pozitif yönde etkilediği, bunun yanında çalışan ve yönetici iletişiminin de çalışanın performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bunlara karşılık alternatif iş fırsatları çalışanın işten ayrılma isteğini pozitif yönde etkilerken çalışan motivasyonu negatif yönde etkilemektedir.

#### **3.5.4 Modelin iyileştirilmesi**

Yol analizi sonucunda ortaya çıkan sonuçlara göre çalışan motivasyonunun performansına ve algılanan iş fırsatlarının çalışan motivasyonuna etkisi olduğu düşünülen hipotezin reddedildiği görülmüştür. Bu nedenle bu bağlantılar modelden kaldırılmış ve AMOS programı ile yol analizi tekrar yapılmıştır. Analiz sonucu modelin iyileştirilmiş son hali ve faktör yükleri Şekil 3.12’de belirtilmektedir.



Şekil 3.12 : İyileştirilmiş Yol Analizi Yapısal Modeli ve Faktör Yükleri.

Yol analizi modeli ve faktör yükleri bulunduktan sonra modelin geliştirilmiş son hali için uygunluk testi yapılmıştır. Bunun için aşağıda istenen kriter, modelin sonuç uygunluk değerleri ve iyileştirilmiş modelin uygunluk değerleri Çizelge 3.33'te belirtilmiştir.

Ortaya çıkan tabloya göre, değerlerde kayda değer bir değişiklik yoktur. PCLOSE değeri dışında tüm değerler istenen seviyededir. Ancak PCLOSE değeri örneklem sayımıza bakıldığında bu haliyle kabul edilebilir. Dolayısıyla çalışılan model uygundur.

Çizelge 3.33 : İyileştirilmiş Yol Analizi Yapısal Modeli Uygunluk Analizi.

	CMIN/DF	CFI	RMSEA	TLI	AGFI	PCLOSE
<b>Kriter</b>	<5	>0,8	<0,1	>0,9	>0,8	>0,05
<b>Model</b>	1,99	0,93	0,06	0,92	0,83	0,005
<b>Model OPT</b>	1,98	0,93	0,06	0,93	0,83	0,007

Modelin uygun olduğu görüldükten sonra tüm hipotezlerin testi yapılmıştır. Kurulan hipotezlerin analiz sonucunda iyileştirilmiş faktör tablosu ve anlamlılık durumları yani p değerleri aşağıdaki şekildedir.

**Çizelge 3.34 : İyileştirilmiş Yapısal Model Faktör Yükleri ve Anlamlılıkları.**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
motivasyon	<---	yonetici	0,372	0,048	7,822	***
motivasyon	<---	ucret	0,383	0,04	9,575	***
performans	<---	yonetici	0,208	0,043	4,848	***
ayrilma	<---	firsat	0,446	0,109	4,082	***
ayrilma	<---	motivasyon	-0,704	0,105	-6,686	***

Çizelgedeki her bir hipotez için p değeri yani anlamlılık durumu incelendiğinde tüm hipotezlerin p değerleri 0,05'den düşüktür. Dolayısıyla hipotezler kabul edilmiştir. Dolayısıyla aşağıda paylaşılan hipotezler beklenen şekilde yapılan anket çalışmasıyla Çizelge 3ç34'te görüldüğü gibi doğrulanmış ve kabul edilmiştir.

H1: Yönetici iletişiminin performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Yönetici iletişiminin motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3: Ücret tatminin motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

H5: Algılanan iş fırsatlarının ayrılma isteği üzerinde pozitif etkisi vardır.

H6: Motivasyonun ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.



## 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 4.1 Sonuçlar

Bu tez çalışmasının temel amacı BT projelerinde çalışanların motivasyonlarını etkileyen etmenlerin ve motivasyonun çalışanların performansına ve işten ayrılma isteklerine etkisinin incelenmesidir. Çalışmada ilk olarak belirtilen kavramlarla ilgili literatür araştırmasına yer verilmiştir. Daha sonra yapılan yoğun literatür çalışmasında ortaya çıkan kavramların ilişkilerine göre araştırma modeline karar verilmiş ve hipotezler belirlenmiştir. Daha sonra bu araştırma için yöntem olarak anket yapılmasına karar verilmiş, literatürdeki ölçekler incelenmiş çevirileri yapılmış, sorular her okuyanın aynı ifadeyi anlayacağı şekilde uygun hale getirilmiştir. Daha sonra anketler farklı şirketlerde, sektörlerde çalışan BT projesi çalışanlarına mail, elden ve sosyal medya aracılığıyla paylaşılmış, çözülmesi sağlanmıştır. 315 adet anket çözülmüş, belirli aykırı değerli olanlar çıkarılmış ve çalışma 272 adet anket ile tamamlanmıştır. SPSS ve AMOS programları yardımıyla kurulan model ve hipotezler sınanmıştır. En başta kurulmuş olan 7 adet hipotezden 5 tanesi yapılan testler sonunda desteklenmiş, diğer 2 hipotez ise reddedilmiştir. Aşağıda sırasıyla kurulan tüm hipotezler, sonuçları ve yorumlar açıklanmıştır.

**Yönetici İletişimi:** Yapılan literatür araştırması sonucunda yönetici iletişimi kavramı ile modeldeki iki kavram arasında ilişki olması olası bulunmuş ve hipotezler yazılmıştır. Yönetici iletişiminin çalışan performans algısı ve motivasyonu üzerinde olumlu bir ilişki olması yönünde hipotezler kurulmuştur.

H1: Yönetici iletişiminin performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Yönetici iletişiminin motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

Yılmaz(2011) günümüzün artan rekabet koşullarına rağmen şirketlerin devamını sürdürebilmesi için yöneticilerin astlarını şirketin hedefleri doğrultusunda yönlendirmeleri gerektiğini belirtmiştir. Yöneticilerin astlarını yönlendirirken de aynı zamanda motive de etmesi gerektiğini söylemiştir. Buradan çalışanın yöneticisiyle ilişkisinin motivasyon durumunu etkileyeceği sonucu çıkarılabilir. Çalışan

yöneticisiyle ne kadar iletişimde başarılıysa o kadar motive olacaktır. Yöneticisi ile iletişimi iyi olmayan bir çalışanın motivasyonunun da düşük olması beklenir.

Yöneticiler tarafından uygun bir iletişim ağının, fikir açıklığının ve kaynaklara ulaşımın sağlanması durumunda, başarı oranı yükseltmektedir (Seiler ve diğ, 2012).

Yapılan başka bir çalışmada da benzer şekilde, resmi ve gayri resmi yönetici çalışan iletişim kanallarının açık olmasının, motivasyon üzerinde olumlu etki yarattığı ifade edilmektedir (Dwivedula ve Bredillet, 2010).

Ayrıca çalışanlara sorumluluk verilebilir veya zenginleştirerek kendi işlerini planlama, yönetme, kontrol etme olanakları verilebilir. Üçüncü (2016)'ya göre bu şekilde çalışanın performans ve motivasyonu artacaktır. Jung (2001)'a göre çalışanın şirkette sağlıklı ve etkili bir şekilde işini yapmaya devam edebildiği seviyede yöneticisinin verdiği iş kabul edilebilir bir iş yükü olarak nitelendirilir. Prentice(2004)'e göre ise yönetici, altında çalışanlarının motive olacakları işleri planlamakla sorumludur. Dolayısıyla yine yönetici ilişkisi ve iletişimi çalışanın performansını ve motivasyonunu etkilemektedir.

Verner ve ark. tarafından 2014 yılında yapılan bir çalışmada, 4 ülke bazında, yazılım mühendislerinin motivasyon düzeylerinin motive olma koşulları incelenmiştir. Çalışanlara yapılan yüzyüze görüşme ve anket uygulaması sonrası, Avustralyalı çalışanlar temel motivasyon kaynağı olarak iyi bir yönetici olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Öztürk ve Dünder'in 2003 yılında kamu personeli üzerinde yaptıkları motivasyon faktörleri konulu çalışmalarında çalışanların neredeyse tamamı yöneticileri tarafından takdir edilme sonrasında oluşan bir iş tatmini duygusu olduğunu ve yaptıkları iş üzerinde de güzel bir motivasyon oluşturduğunu söylemişlerdir. Bunun yanında alınan ücretin az ya da çok olması yerine ekip içindeki diğer çalışanlarla kendilerini kıyasladıklarında oluşan adaletsizliğin çalışanlar arasında huzursuzluk yarattığını belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların ne kadar çalışırlarsa o kadar yükseleceklerini bilmelerinin başka bir motivasyon kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada çalışan eğer çalıştığı kadar para aldığını ve arkadaşlarıyla eşit şekilde değerlendirildiğini bilirse iş ortamının daha huzurlu olacağını belirtmişlerdir.

Yapılan tez çalışmasında da literatür çalışmalarına benzer olacak şekilde yönetici iletişimi ve motivasyon arasında pozitif bir ilişki hipotezi kurulmuş ve bu hipotez

doğrulanmıştır. Aynı şekilde çalışmadan yönetici iletişiminin de çalışanın performans algısı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucu çıkarılmıştır. Yöneticisiyle olumlu yönde bir iletişimi olan çalışanlar hem performansları yüksek hem de işlerinde motive bir şekilde çalışmaktadırlar.

Ücret Tatmini: Yapılan literatür araştırması sonucunda ücret tatmini kavramı ile modeldeki bir kavram arasında ilişki olması olası bulunmuş ve ilgili hipotez yazılmıştır. Ücret tatmininin çalışan motivasyonu üzerinde olumlu bir ilişki olması yönünde hipotez kurulmuştur.

H3: Ücret tatmininin motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

Verner ve ark tarafından 2014 yılında yapılan bir çalışmada, 4 ülke bazında, yazılım mühendislerinin motivasyon düzeylerinin motive olma koşulları incelenmiştir. Çalışanlara yapılan yüzyüze görüşme ve anket uygulaması sonrası, sosyal ve ekonomik özelliklerin de motive olma süreci üzerinde belirleyici olduğu görülmüştür. Örnek olarak yoğun bir rekabet ortamında çalışan özellikle Amerikalı çalışanların, daha çok bireysel çıktılar ile motive oldukları görülmüştür.

Aydın (2000)'a göre de çalışanların çalıştıkları şirketler tarafından daha başarılı olmaları için motive edilmeleri lazımdır. Motivasyonun ise yükselme, ücret artışı, takdir edilme ve sınırlı kaynaklara erişim olanağı vermesiyle olacağı ifade etmiştir.

Bunun yanında çalışanların ücret beklentisi arttığında terfi güzel bir fırsattır. Terfi, çalışanın daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki, sosyal statü ve ödenen ücret artar. Bu nedenle başarının gereği bir ödül olan ve tam anlamıyla bir motivasyon arttırıcı unsur niteliği taşıyan terfi, birey üzerinde çok yönlü motivatör etki yapar. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir unsur olma özelliği bakımından terfi, aynı miktardaki ücretin yaratacağı motivatör etkiden daha fazla etki yaratır (Kıdak, Aksaraylı, 2009).

Ücret direkt olarak para anlamına gelebilir ancak dolaylı olarak maddi kazançların yanında çalışana manevi kazançlar olarak da yansır. Çalışan aldığı ücretler sonucunda istediklerini alarak veya yaparak iş dışı çevresi için de yeterli hisseder ve motive olup işinde ve çevresinde daha üretken olur. Bunun sonucunda da motive olmuş birey özel hayatında mutlu, çalışma hayatında daha başarılı olur.

Yapılan tez çalışmasında da literatür çalışmalarına benzer olacak şekilde ücret tatmini ve motivasyon arasında pozitif bir ilişki hipotezi kurulmuş ve bu hipotez doğrulanmıştır. Dolayısıyla ücret tatmini pozitif olan bir çalışanın işinde de motive bir şekilde çalışması beklenir.

Algılanan İş Fırsatları: Yapılan literatür araştırması sonucunda algılanan iş fırsatı kavramı ile modeldeki iki kavram arasında ilişki olması olası bulunmuş ve hipotezler yazılmıştır. Algılanan iş fırsatlarının çalışan motivasyonu üzerinde olumlu, işten ayrılma isteği üzerinde olumsuz bir ilişki olması yönünde hipotezler kurulmuştur.

H4: Algılanan iş fırsatlarının motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

H5: Algılanan iş fırsatlarının ayrılma isteği üzerinde pozitif etkisi vardır.

Kurulan hipotez öncesinde çalışanların motivasyon faktörleri arasında algılanan iş fırsatlarını içeren bir literatür araştırması bulunamamıştır. Ancak BT projesinde çalışanlarla yapılan yüzyüze görüşmeler sırasında çalışanların genel olarak kolay iş bulduğu ve sektörün dinamik yapısından etkilendiklerini belirtmeleri sonuç olarak da bu durumun onları motive ettiğini söylemeleri üzerine çalışmaya eklenmiştir. Çalışanların şirketleri dışında alternatif iş bulma fırsatının fazla olması mevcut şirketine muhtaç olmadığını hissettirmekte ve bu sayede çalışanlar kendilerini baskı altında hissetmediği için stres olmayıp özgür hissetmektedirler. Bu özgür ortamın da inovasyon odaklı bilgi teknolojileri gibi sektörlerde motivasyonu artırdığı düşünülmektedir. Bu tez çalışması içerisinde de bu hipotez sınanmış, literatüre faydalı olması için çalışmaya eklenmiştir. Çalışma sonucunda ise çalışanların düşüncelerine rağmen algılanan iş fırsatlarının çalışanın motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu hipotezi reddedilmiştir.

Şimşek ve ark. (2005) işten ayrılma isteğini etkileyen konular arasında çalışanların çevrelerinde gerçekleşen ekonomik ve sosyal olayların da etkisinin fazla olduğunu savunmuşlardır. Bunun yanında ise iş hayatında, teknolojinin gelişmesiyle artan rekabet sonucu diğer işlerin çekici olma durumunun artması ve bunun da işten ayrılma isteğini etkilediğini belirtmiştir.

Alternatif iş fırsatlarının, çalışanların işten ayrılma istekleri üzerinde pozitif bir etkisi olduğu savunulmaktadır (Bodla ve Hameed, 2008; Ashford ve diğ., 1989).

Kartopu ve Gürbüz(2016), askeri pilotların algılanan iş fırsatları ile işten ayrılma istekleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Sakchaicharoenkul(2009)'a göre, algılanan iş alternatifleriyle işten ayrılma isteği arasında olumlu bir ilişki vardır.

Literatür incelendiğinde Ing-San Hwang ve Jyh-Huei Kuo'nun (2006), devlet personeli üzerinde yaptığı çalışmada algılanan alternatif iş fırsatları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğunu belirtmiştir.

Thatcher, Stepnia & Boyle (2003), BT projeleri personelinin işten ayrılma niyetleri konusundaki çalışmasında algılanan alternatif iş fırsatlarının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne sürmüştür.

Hulin ve diğ. (1985) de algılanan iş fırsatlarının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiştir.

Yapılan bu tez çalışmasında da literatürü destekler şekilde sonuç bulunmuştur ve algılanan alternatif iş fırsatlarının işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği hipotezi desteklenmiştir.

Motivasyon: Yapılan literatür araştırması sonucunda çalışan motivasyonu kavramı ile modeldeki iki kavram arasında ilişki olması olası bulunmuş ve hipotezler yazılmıştır. Çalışan performans algısı üzerinde olumlu, işten ayrılma isteği üzerinde olumsuz bir ilişki olması yönünde hipotezler kurulmuştur.

H6: Motivasyonun ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.

H7: Motivasyonun performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

Khan ve arkadaşlarına (2016) göre motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve ters bir ilişki vardır. Motivasyon arttıkça işten ayrılma isteğinin azalacağını belirtmiştir.

Ünsar (2011) ise çalışan motivasyonu arttıkça çalışanın işyerinden ayrılma isteğinin azalacağını belirtmiştir.

Yapılan tez çalışmasında da literatür çalışmalarına benzer olacak şekilde motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki hipotezi kurulmuş ve bu hipotez doğrulanmıştır. Dolayısıyla motive bir çalışanın işten ayrılma isteğinin de düşük olması beklenir.

Sonnentag ve Freese(2002) çalışmasında, çalışanın işinde başarılı olmasının ve verilen işlerini zamanında gerçekleştirmesinin, çalışan için gurur, başarı ve motivasyon kaynağı olduğunu; sonucunda ise performans artışı, kazançlı bir geleceği ve itibarı için olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir.

Genellikle, motivasyonu yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara nazaran daha iyi bir performans gösterdikleri düşünülür. Robbins ve arkadaşları (2012) da motivasyonun iş hayatının içinde bir kavram olduğunu ve motivasyonu iyi durumda olmayan çalışanların beklenen seviyede performans gösteremeyeceğini açıklamıştır.

Handoko (2000)'ya göre çalışanın performansını daha iyi yapma hedefine ulaşma arzusunu motivasyon teşvik eder.

Ek olarak aynı görüşü paylaşan Robbins (2003), çalışanın şirket hedeflerine üst seviyede çabalama isteği olan motivasyonun, çalışanın ihtiyaçlarını yerine getirme derecesine bağlı olarak performans olduğunu belirtmiştir.

Djunaedi ve arkadaşları 2007 yılında yaptıkları çalışmada motivasyonun performansı etkilediğini belirtmişlerdir.

Ancak bu tez çalışmasında çıkan sonuçlar literatüre göre farklılık göstermekte ve çalışma sonucunda çalışan motivasyonunun performansı etkilediği hipotezi reddedilmiştir. Bunun sebebi performans algısının gerçeği tam olarak yansıtmaması olabilir. Çok çalışan bir çalışan performans sonuçlarına bakıldığında iyi olabilir ancak kendine yeterli gelmeyebilir, bu nedenle anket cevaplama sırasında bu şekilde cevaplandırabilir. Bunun da sebebi BT sektörünün çok dinamik olması ve her gün farklılaşan ve gelişen teknolojiyi yakalamanın zor olması olabilir. Çalışanlar bu sektörde kalmak için sürekli olarak kendilerini geliştirmek zorundadır. Bu nedenle kendilerini yeterli ve performanslarını yüksek görmeyebilirler.

## **4.2 Öneriler**

Artan teknoloji ile birlikte her gün daha da gelişen bilgi teknolojileri sektörü, şirketlerin operasyonlarını daha hızlı ve etkin yapabilmeleri için yardımcı görev görür. Doğrudan şirketlere maddi getiri sağlamaz ancak dolaylı olarak karlılığı uzun vadede ciddi şekillerde artırabilir.

Bilgi teknolojisi projelerinde kaynak yoğunlukla insandır. Çalışanlara bakıldığında ise her bir çalışanın memnun olduğu etmenlerin değişkenlik gösterdiği görülmektedir. Ayrıca performans açısından bakıldığında da çalışanların aynı hızla işlerini yürütmedikleri görülmektedir. Bu nedenle bir üretim bandı gibi düşünüp girdi ve çıktı süresi gibi sabit bir hesap yapmak zordur. Bununla beraber işinde mutsuz çalışanların başka bir iş yerine geçebildiği ve bir çalışanın yerine yeni bir çalışan yetiştirmenin zorluğu bilinmektedir. Buradan şirketler için çalışan motivasyonunun incelenmesi gereken ve fazlasıyla önemli bir konu olduğu anlaşılmaktadır.

Bu tez çalışması ile motivasyon, işten ayrılma isteği, performans, ücret tatmini, çalışan yönetici ilişkisi ve algılanan alternatif iş fırsatları kavramları ve bu başlıkların BT projelerindeki literatür araştırmaları ve uygulamaları incelenmiştir. Tezin uygulama kısmında ise merkezde çalışan motivasyonu olmak üzere çalışılan kavramlara ait araştırma modeli kurulmuş, kavramlar arasında belli ilişki hipotezleri kurulmuş sonrasında yapılan anket çalışmasıyla kurulan bu hipotezler test edilmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde çalışan yönetici ilişkisinin ve ücret tatmininin çalışan motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunun yanında çalışan yönetici ilişkisinin motivasyon dışında performans üzerinde de etkisi olduğu hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca algılanan alternatif iş fırsatlarının işten ayrılma isteği üzerinde olumlu, çalışan motivasyonu üzerinde ise olumsuz etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Literatürde motivasyon, performans ve işten ayrılma isteğiyle ilgili fazlasıyla çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada farklı olarak hedef kitle kapsamı sadece bilgi teknolojisi projelerinde çalışanlar seçilmiştir. Böylece daha fazla BT çalışanı veri havuzu olan bir anket çalışması yapılmıştır. Ancak bilgi teknoloji sektörü diğer sektörlerle nazaran daha yeni olduğu için bu kapsamdaki çalışmalar daha azdır. Değişen beklentiler, günümüz koşulları ve teknolojiyle paralel bir şekilde gelişen bilgi teknolojileri sektörü çalışanları da bundan etkilenmektedir. Bu nedenle kapsam olarak bilgi teknolojisi çalışanları üzerinde daha fazla çalışma yapılabilir. Ancak burada da bir diğer zorluk sektör yeni ve genç olduğu için örneklem bulmak zordur. Bunun yanında çalışanlardan alınan demografik özellikler kullanılarak grup farklılıkları analizi yapılabilir. Örneğin; yazılımcılar analistlere göre ücret artırımını ile motivasyon olabilirken, analistlerin yönetici iletişimi motivasyonu üzerinde daha etkilidir gibi sonuçlar elde edilebilir. Bu

şekilde kıdem yılı, cinsiyet, rol ve yaş kullanılarak farklı analizler yapılabilir. Bu çalışmalar genellemenin önüne geçer daha niş ve hedefe yönelik bir çalışma olabilir.

Bunun yanında özellikle bilgi teknoloji projelerinde algılanan iş fırsatlarının motivasyon üzerindeki etkisine dair literatürde herhangi bir çalışma bulunamamıştır. Yapılan bu tez uygulamasında kurulan hipotez reddedilmiştir ancak daha fazla örneklem ile konu ile tekrar çalışmalar yapılabilir.





## KAYNAKLAR

- Aladwani, A. M.** (2002). An Integrated Performance Model of Information Systems Projects. *Journal of Management Information System*, 19(1), 185-210.
- Adams, J. S.** (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, S. G. & Ruiz Olloa, B. C.** (2003). An Investigation of Personnel Issues Affecting Kanban Performance: A Case Study. *Engineering Management Journal*, 15(4). 19-28.
- Akdemir, A.** (2018). Genel İşletmecilik Bilgileri. BETA Basım Yayım.
- Akyol, E. M.** (2011). Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi. Nobel Yayıncılık.
- Argon, T. & Eren, A.** (2004). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Nobel.
- Ashford, S. J. & Lee, C. & Bobko, P.** (1989). Content, Causes and Consequences of Job Insecurity: A Theory Based-Measure and Substantive Test. *Academy of Management Journal*, 32, 4, s.803- 829.
- Aydın, M.** (2000). Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Baş, İ. M. & Artar, A.** (1990). İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme Denetleme Modelleri, Ankara : MPM Yayınları.
- Bayram, L.** (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıstay Dergileri*, sayı:62. (s. 47-65).
- Beecham, S. & Baddo, N. & Hall, T. & Robinson, H. & Sharp, H.** (2008). Motivation in Software Engineering: A Systematic Review. *Information and Software Technology*. 50, 860-878.
- Benligiray, S. & Bilgin L. & Kağncıoğlu D. & Tonus Z.** (2004). İnsan kaynakları yönetimi, Eskisehir Anadolu Üniversitesi, AÖF Yayınları.
- Benton, D. & Halloran, J.** (1991). *Applied Human Relations: An Organizational Approach*, Prentice Hall.
- Bingöl, D.** (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Baskı.
- Bodla, M. A. & Hameed, A.** (2008). Controllable vs. Uncontrollable Factors of Employee Turnover Intentions: An Empirical Evidence from Textile Sector of Pakistan. *Proceedings of International Conference on Business and Management*. 17th-20th Nov., Bangkok.
- Buchanan, D. A & Huczynski, A. A.** (2013). *Organizational Behaviour*. Pearson.
- Can, E. & Büyükbalcı, P. & Bal, Y. & Ertemsir, E.** (2016). Günümüz İşletmelerinin Yönetimi. BETA..

- Coninck, J. B. D. & Stilwell, C. D.** (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction in A Model Of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*. 57 (3), (s. 225-231).
- Daft, R.** (2000). *Management*. Fifth Edition. Dryden Press.
- Demirel, G.** (2012). Örgütsel adalet algısının iş bırakma eğilimi üzerine etkisi: Antalya ili 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE.
- Djunaedi, N. & Yulianti, M. L. & Lasminigrat, A.** (2017). Determinant of Work Motivation and It's Implication on Performance of Vocational Teachers In West Java Province, Winaya Mukti University, Bandung, Jawa Barat, Indonesia.
- Dreher, G. F.** (1982). The Role of Performance in The Turnover Process. *Academy of Management Journal*. 25 (1). (s. 137-147).
- Drucker, P.** (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Truman Talley Books.
- Dwight, R.** (1999). Searching for real maintenance performance measures. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 5 No. 3, pp. 258-275.
- Dwivedula, R. & Bredillet, C. N.** (2010). Profiling Work Motivation of Project Workers. *International Journal of Project Management*. 28. 158-165.
- Erdem, A.** (1997). İçerik Kuramları Ve Eğitim Yönetimine Katkıları. PAU Üniversite Dergisi. Sayı 3.
- Erdoğan, İ.** (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul. İşletme Fakültesi Yayın No.248.
- Eren, E.** (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 11. Baskı. İstanbul : Beta Yayınevi.
- Eren, A.** (2007). Gönüllü işten ayrılmalar üzerine ekonometrik bir yaklaşım, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Eyop, E.** (1994). Managing The Motivation of Information Techonology Staff for Higher Organizational Productivity and Employee Job Satisfaction. *Journal of International Information Management*.3 (1). 27-33.
- Fındıkçı, İ.** (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Birinci Basım, İstanbul. ss:308-343.
- França, A. C. C. & Da Silva, F. Q. & de LC Felix, A. & Carneiro, D. E.** (2014). Motivation in software engineering industrial practice: A cross-case analysis of two software organisations. *Information and Software Technology*, 56(1), 79-101.
- Gaertner, S.** (1999). Structural Determinants Of Job Satisfaction And Organizational Commitment in Turnover Models *Human Resource Management Review*. 9 (4). (s. 479-493).
- Genç, N.** (2004). *Yönetim ve Organizasyon. Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara : Seçkin Yayıncılık.

- Ghapanchi, A. H. & Aurum A.** (2011). Antecedents to IT Personnel's Intentions to Leave: A Systematic Literature Review. *The Journal of Systems and Software*. 84;238-249.
- Handoko, T. H.** (2000). *Human Resources and Human Resource Management*, Edisi 2, Yogyakarta : BPFE.
- Herzberg, F.** (1968). One more time: How do you motivate employees?. *Journal of Harvard Business Review* 46, 53–62.
- Hulin, C. L. & Roznowski, M. & Hachiya, D.** (1985). Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration, *Psychological Bulletin*, S. 97, s. 233-250.
- Hwang, I. S. & Kuo, J. H.** (2006). Effects Of Job Satisfaction And Perceived Alternative Employment Opportunities On Turnover Intention-An Examination Of Public Sector Organization. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge, 8 (2), (s. 254-259).
- Igbaria, M. & Schiffman, S. J. & Wieckowski, T. J.** (1994). The respective roles of perceived usefulness and perceived fun in the acceptance of microcomputer technology. *Behaviour & Information Technology*, 13(6), 349-361.
- Ing-San H. & Jyh-Huei K.** (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention – An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge. Vol. 8, Issue 2, pp. 254-269.
- Jiang, J. & Klein, G.** (2000). .Software Development Risks to Project Effectiveness, *The Journal of Systems and Software*, 52, (s. 3-10).
- Jordan, L. J.** (1990). Performance Appraisal Satisfaction And Supervisors Traits. *Psychological Reports*. 66, (s. 1337-1338).
- Jung, H.S.** (2001). Establishment of overall workload assessment technique for various tasks and workplaces. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 28. (s.341-353).
- Kantar, H.** (2008). *İşletmede Motivasyon*, İstanbul : Kum Saati Yayınevi 1. Baskı.
- Karatepe, O. M. & Uludağ, O. & Menevis, İ. & Mehmadagic, H. L. & Baddar, L.** (2006). The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction. *Tourism Management*, 27(4), 547-560.
- Kartopu, M. & Gürbüz, S.** (2016). Askerî Pilotların Örgütsel Bağlılıklarının, İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Alternatif İş İmkânlarının Düzenleyicilik Rolü. *Savunma Bilimleri Dergisi*. Cilt 15, Sayı 1, (s.79-112).
- Khan, A. & Khan, I. & Zakirullah Z.** (2016). Relationship Between Employees Motivation and Turnover Intention: Empirical Study Of Traffic Police Of District Charsadda
- Kesselman, G. A. & Hagen, E. L. & Wherry, R. J.** (1974). A factor analytic test of the Porter-Lawler expectancy model of work motivation. *Personnel Psychology*, 27(4), 569-579.

- Kıdak, L. & Aksaraylı M.** (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 7 (1).
- Kılıç, S. ve Tok, N.** (2014). Geleneksel Adalet Anlayışlarından Çevresel Adalet Anlayışına. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 6 (3), 213-228.
- Kılıç, A.** (2004). Örgüt içi stres faktörlerin çalışanların “Çatışma Ve İşten Ayrılma Eğilimleri” Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kochanski, J. & Ledford, G.** (2001). How to Keep Me. Retaining Technical Professionals (s. 31-38).
- Koontz, H. & Donnell, C. & Weihrich, H.** (1984). Management. McGraw Hill Book Company.
- Koçel, T.** (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul : Beta Basım Yayın.
- Koçel, T.** (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul : Beta Basım Yayın.
- Kondalkar, V. G.** (2007). Organizational Behaviour. New Age International Limited Publishers.
- Köroğlu, Ö.** (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, (Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 1-409.
- Kreitner, N. K. R. & Kinicki, A. & Cole, N. & Digby, V.** (2010). Organizational Behaviour. McGraw-Hill Ryerson Higher Education.
- Lebas, M. J.** (1995). Performance measurement and performance management. International Journal of Production economics, 41, 23-35.
- Lee, P. C. B.** (2000). Turnover Of Information Technology Professionals: A Contextual Model. Accounting, Management and Information Technology 10, 101–124.
- Mobley, W. H.** (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of applied psychology, 62(2), 237.
- Morrow, P. C.** (1993). The theory and measurement of work commitment. Ct:Jai Press, Greenwich.
- Na, K. & Simpson, J. T. & Li, X. & Singh, T. & Kim, K.** (2007). Software Development Risk and Project Performance Measurement: Evidence in Korea. The Journal of Systems and Software 80, pp. 596-605.
- Naquin, S. S. & Holton, E. F.** (2002). The Effects of Perspnality, Affectivity and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning. Human Resource Development Quarterly. 13(4): 357-376.
- Öztürk Z. & Dündar H.** (2003). Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4. Sayı 2.
- Prentice, W. C. H.** (2004). Understanding Leadership. Harvard Business Review. January. (s.102-109).

- Robbins, S. P.** (2001) *Organizational Behavior*, New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Robbins, S.** (2003). *Organizational Behavior*, Translation Pujaatmaka, Jakarta : Pren Halindo.
- Robbins, S. & Judge, T.** (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev. Prof. Dr. İnci Erdem), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sakchaicharoenkul, R.** (2009). *Turnover in formation technology professional in Thailand. (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3390448).*
- Sansone, C., Harackiewicz, J.** (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Search for Optimal Motivation and Performance.* Academic Press.
- Schweper, H. C.** (2001). *Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention In The Salesforce.* *Journal of Business Research.* 54 (1), (s. 39-52).
- Seiler, S. & Lent, B. & Pinkowska, M. & Pinazza, M.** (2012). *An Integrated Model of Factors Influencing Project Managers' Motivation-Finding From a Swiss Survey.* *International Journal of Project Management.* 30;60-72.
- Sevinç, H.** (2015). *Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar.* *Journal of International Social Research,* 8 (39), (s.944-964).
- Silva, F. Q. B. & França, A. C.** (2012). *Towards understanding the underlying structure of motivational factors for software engineers to guide the definition of motivational programs.* *The Journal of Systems and Software* 85. 216– 226
- Sonnentag, S. & Frese, M.** (2002). *Performance Concepts and Performance Theory,* In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance,* John Wiley & Sons, Ltd., ss. 4-25.
- Sverke, M. & Hellgren, J.** (2002). *The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium,* *Applied Psychology: An International Review.* 51, 1. (s.23-42).
- Şimşek, M. Ş.** (2002). *Yönetim ve Organizasyon.* Konya : Günay Ofset.
- Şimşek, Ş. & Akgemci, T. & Çelik, A.** (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.* Yenilenmiş 4. Baskı. Konya : Adım Matbaacılık.
- Teoman, D. D.** (2007). *Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış Ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Terzioğlu, M.** (2010). *Ekip Kaynak Yönetimi Profesyonel Yöneticiler İçin Bir Rehber,* Cinius Yayınları.
- Tezcan, Y.** (2006). *Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi (Yüksek Lisans Tezi).* Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Thatcher, J. B. & Liu, Y. & Stepina, L. P. & Goodman, J. M. & Treadway, D.C.** (2006). *IT Worker Turnover: An Empirical Examination Of İntrinsic*

Motivation. The Database for Advances in Information Systems 37 (2/3), 133–146.

- Thatcher, J. B. & Stepnia, L. P. & Boyle R. J.** (2003). Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics and External Markets. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, No. 3, pp. 231-261.
- Tortop, N.** (1999). *Personel Yönetimi*. Ankara : Yargı Yayınları. (s.265-269).
- Uygur, A.** (2007). Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, (s. 71-85).
- Üçüncü, K.** (2016). İş Tatmini ve Motivasyon. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı: Trabzon.
- Ünsar, A. S.** (2011). Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız - Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat, Kirgizistan.
- Verner, J. M. & Babar, M. A. & Cerpa, N. & Hall, T. & Beecham, S.** (2014). Factors That Motivate Software Engineering Teams: A Four Country Empirical Study. *The Journal of Systems and Software*, 92. (s.115-127).
- Vroom, V. H.** (1967). *Work and Motivation*. John Wiley And Sons Inc.
- Wallace, L. & Keil, M. & Rai, A.** (2004). Understanding software project risk: a cluster analysis. *Information & Management*, 42(1), 115–125.
- Watrous, K. M. & Huffman, A. H. & Pritchard, R. D.** (2006). When coworkers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance, *Journal of Business and Psychology*, 21(1): 103-126.
- Wren, D. A.** (1994). *The Evolution of Management Thought*. John and Willey Sons.
- Yıldız, S. M.** (2013). Spor ve fiziksel etkinlik işletmelerinde iş yaşam kalitesinin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(3), 317-324.
- Yıldız, O. & Dağdeviren, M. & Çetinyokuş, T.** (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 239-248.
- Yılmaz, M. K.** (2011). Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları İle Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör Ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması(Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

## **EKLER**

**EK A:** Anket soruları



## EK A

### BT Projelerinde Çalışanların Motivasyon Faktörleri Anketi

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki anket İstanbul Teknik Üniversitesi’de gerçekleştirdiğim yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı çalışan motivasyonunu etkileyen faktörleri araştırmaktır. Cevaplarınız tamamen saklı tutulacaktır ve hiçbir zaman başka herhangi bir özel amaç için kullanılmayacaktır. Ayırdığınız zaman ve işbirliğiniz için şimdiden çok teşekkür ederim.

Hande Yavaş  
İTÜ Mühendislik Yönetimi Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz	Kadın <input type="radio"/>	Erkek <input type="radio"/>			
Yaşınız	21-30 <input type="radio"/>	31-40 <input type="radio"/>	41-50 <input type="radio"/>	51 ve üzeri <input type="radio"/>	
Eğitim durumunuz	İlköğretim <input type="radio"/>	Lise <input type="radio"/>	Ön lisans <input type="radio"/>	Lisans <input type="radio"/>	Lisansüstü <input type="radio"/>
Medeni durumunuz	Evli <input type="radio"/>	Bekar <input type="radio"/>			
Rolünüz nedir?	Analist <input type="radio"/>	Yazılımcı <input type="radio"/>	Proje Yöneticisi <input type="radio"/>	Yönetici <input type="radio"/>	Test Müh <input type="radio"/>
Mevcut işinizdeki çalışma süreniz(yıl)	0-3 <input type="radio"/>	4-7 <input type="radio"/>	8-11 <input type="radio"/>	12 ve üzeri <input type="radio"/>	
Toplam BT tecrübeniz(yıl)?	0-3 <input type="radio"/>	4-7 <input type="radio"/>	8-11 <input type="radio"/>	12-15 <input type="radio"/>	15 ve üzeri <input type="radio"/>

Şekil A.1 : Anketteki demografik sorular.



Size en yakın olan şıkkı seçiniz \*

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. İşyerimde yapılan iş takdir edilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Çalıştığım şirkette verilen kararlara katılır, inisiyatif alırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. İşyerimde çalışana önem verilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. İşyerimde çağdaş bir disiplin anlayışı benimsenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. İşyerimde çalışanlar üstleriyle rahatlıkla iletişim kurabilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Çalıştığım şirketin fiziksel koşullarından memnunum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Yaptığım işlerin içerikleri değişkendir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. İşyerimin çalışma saatlerinden memnunum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. İşyerimde çalışanların iş yükü dengeli dağılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. İşyerimde sosyal imkanlar yeterlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Kariyerimde geçirdiğim süreçten memnunum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. İşyerimde yaptığım işin yanında yeni beceriler öğrenmek beni memnun eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. İşyerimde çalışanlar şirketin vizyonu doğrultusunda hareket eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Kendime koyduğum hedeflerime ulaşıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. İş arkadaşlarım işlerini severek yapar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. İşyerimde başarılı süreçler prim ile ödüllendirilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. İşyerimde bulunduğum pozisyon için teknik bilgim yeterlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. İşyerim için çalıştığım pozisyon önemlidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. İşyerimde sorunlu iş arkadaşlarım vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. İşyerimde çalışanlar birbirleriyle uyumlu hareket ederler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. İşyerimde ücret, performansa dayalı olarak ödenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. İşyerimde maaş ödemeleri adil olarak ödenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. İşyerimde ödeme kıdeme göre yapılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. İşyerimde maaş tutarları iş yüküne göre belirlenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. İşyerimde ödemeler kişinin eğitimine, bilgi ve becerilerine göre yapılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. İşyerimde maaş ödemelerinde deneyim yılı dikkate alınmaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. İşyerimde çalışanlar şirketin hedeflerinin farkındadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. İşyerimde iş süreçleri oluşturulurken çalışan fikirleri dikkate alınır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Çalışanlar işle ilgili planlamalara doğrudan katılırlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Çalışanlar şirketle ilgili verilen kararlarda söz sahibidirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. İşyerimde yetki devri yapılarak sorumluluk artırılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Yöneticim bana işimle ilgili süreçlerde destek sağlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

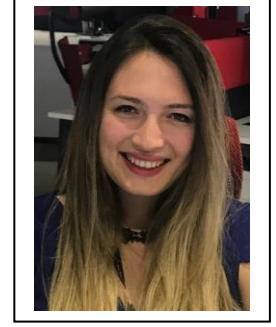
33. Yöneticim işimle ilgili problemlerin çözümüne yönelik açık talimatlar verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Yöneticim projedeki başarılarımı takdir eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Yöneticim kişisel gelişimimi desteklediğini her fırsatta ifade eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Yöneticim şirket içerisinde nasıl davranmam gerektiği konusunda tavsiyelerde bulunur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Yöneticim şirket içerisindeki diğer kişilere nasıl uyum sağlayacağım konusunda tavsiyelerde bulunur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Yöneticim sorularıma sabırla yanıt verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. İşyerimde yöneticiler çalışanları ile iletişime kapalıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Çalıştığım şirketten ayrılırsam, kolayca yeni bir iş bulabilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Çalıştığım şirketin dışında kariyer gelişimim için birçok fırsat olduğunu düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Yetenek ve yetkinliklerimle şartları daha iyi olan başka bir iş bulmam çok kolay.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Çalıştığım şirketten ayrılırsam, seçebileceğim bir çok yeni iş var.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Şekil A.2 :** Araştırma modelindeki faktörlere ait anket soruları.



## ÖZGEÇMİŞ



**Ad-Soyad** : Hande Gülin Yavaş  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 07.10.1993 - Ezine  
**E-posta** : handegulin@gmail.com

### ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 2015, İstanbul Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü

### MESLEKİ DENEYİMLER:

- Haziran 2018 itibariyle Türk Hava Yolları A.O.'da İş Analisti & Proje Yöneticisi olarak çalışma hayatına devam etmektedir.
- 2015-2018 yılları arasında CK Enerji firmasında İş Analisti olarak çalışmıştır.