

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**PROJE YÖNETİMİNDE EKİP BİRLİKTELİĞİ İLE İŞ  
DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ASLIHAN UYSAL**

**1309212027**

**ANABİLİM DALI: İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ**

**PROGRAMI: PROJE YÖNTİMİ**

**TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. MAHMUT PAKSOY**

**MAYIS 2019**

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**PROJE YÖNETİMİNDE EKİP BİRLİKTELİĞİ İLE İŞ  
DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ASLIHAN UYSAL**

**1309212027**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 21.06.2019**

**Tezin Savunulduğu Tarih: 27.05.2019**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY**

**Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniv.)**

**Dr. Öğr. Üyesi Sadık YİĞİT**

**MAYIS 2019**

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	vi
KISALTMALAR .....	vii
TABLOLAR LİSTESİ .....	viii
ÖZ.....	x
ABSTRACT .....	xi
1.GİRİŞ.....	1
2. PROJE YÖNETİMİ.....	3
2.1. Proje Yönetim Süreçleri .....	6
2.1.1. Tanımlama .....	6
2.1.2. Planlama.....	6
2.1.3. Programlama .....	7
2.1.4. Kontrol .....	7
2.2. İnşaat İşletmelerinde Proje Yönetimi ve Önemi .....	8
3. EKİP ÇALIŞMASI.....	13
3.1. Ekip Çalışması ve Grup Çalışması .....	14
3.1.1. Ekip ve Grup Arasındaki Farklar .....	15
3.2. Ekip Çalışmasının Amacı .....	16
3.3. Ekip Yapısı ve Oluşturma Modelleri .....	17
3.3.1. Tuckman Modeli .....	21
3.3.2. Cog Merdiveni .....	23
3.3.3. Etkili Ekip Oluşumunu Sağlayan Faktörler .....	26
3.4. Ekip Birlikteliği .....	43
3.5. Ekip Birlikteliğinde Altboyutlar .....	48
4.İNŞAAT İŞLETMELERİNDE EKİP ÇALIŞMASI.....	50
4.1. İnşaat İşletmeleri .....	50
4.1.1. Türkiye’de İnşaat Sektörü .....	54

4.1.2. İnşaat Sektöründe Organizasyon Yapısı .....	55
4.2. İnşaat İşletmelerinde Proje Ekibi Kurmak Ve Yönetmek.....	62
4.2.1. İnşaat İşletmelerinde Ekip Kurmak.....	63
4.2.2. İnşaat İşletmelerinde Ekip Çalışmasının Önemi .....	63
4.2.3. Proje Ekibi Yönetimi .....	65
4.3. İnşaat İşletmelerinde Ekip Oluşumu .....	67
4.3.1. Ekip Çalışmasında Örgütlenme .....	72
4.3.1.1. İnsan Örgütlenme Süreci.....	73
4.3.1.2. İnsan Örgütlemenin Önemi .....	74
4.4. Ekip Oluşum Sürecini Etkileyen Faktörler .....	75
4.4.1. Doğru Çalışma Ortamı Yaratmak .....	79
4.4.2. Takım Ruhu Oluşturma.....	80
4.4.3. Takım Arkadaşlarını Tanımının Önemi .....	80
4.4.4. Ekipler Arası Destek Oluşturma .....	81
4.5. Ekip Çalışmasının Çalışanlara Kattıkları .....	82
4.5.1. İnsanın Öğrenme İhtiyaçlarını Anlama.....	84
5. İŞ DOYUMU.....	86
5.1. İş Doyumunun Önemi .....	88
5.2. Ekip Birlikteliği İle İş Doyumu İlişkisi .....	89
5.3. İş Doyumu Modelleri .....	92
5.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli.....	93
5.3.2. Herzberg'in Çift Faktörler Modeli .....	94
5.3.3. Alderfer'in VIG Modeli .....	94
5.3.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Modeli .....	95
5.3.5. Vroom'un Beklenti Modeli .....	95
5.3.6. Lawler ve Porter'in Beklenti Modeli.....	95
5.3.7. Adams'ın Eşitlik Modeli .....	96
5.3.8. Locke'un Amaç Modeli .....	96
5.4. Proje Yönetiminde İş Doyumu .....	96
6. VERİ VE YÖNTEM .....	98
6.1. Araştırmanın Amacı .....	98
6.2. Araştırmanın Modeli .....	98
6.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	98

6.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemesi.....	99
6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	99
6.6. Araştırmanın Yöntemi ve Uygulanması.....	99
6.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	99
6.6.1.1. Ekip Çalışması Tutum Ölçeği .....	99
6.6.1.2. İş Doyum Ölçeği .....	100
6.7. Araştırmanın Bulguları .....	100
6.7.1. Demografik Veriler .....	100
6.7.2. Ekip Çalışması Tutum Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	101
6.7.2.1. Ekip Çalışması Tutum Ölçeği Geçerlilik ve Faktör Analizi.....	101
6.7.2.2. Ekip Çalışması Tutum Ölçeği Güvenilirlik Analizi..	104
6.7.3. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	105
6.7.3.1. İş Doyumu Ölçeği Geçerlilik ve Faktör Analizi .....	105
6.7.3.2. İş Doyumu Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	107
6.7.4. Ekip Çalışması Tutum Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeklerinin Korelasyon Analizi.....	108
6.7.5. Ekip Çalışması Tutum Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeklerinin Regresyon Analizi.....	114
6.8. Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizleri.....	1148
6.8.1. T Testi Analizleri .....	1148
6.8.1.1 Cinsiyete Göre T Testi Analizi .....	108
6.8.1.2 Eğitim Durumuna Göre T Testi Analizi .....	10820
6.8.2. Anova Analizleri .....	10823
6.8.2.1. Yaş Değişkenine Göre Anova Testi.....	10823
6.8.2.2. Meslek Değişkenine Göre Anova Testi .....	10826
7. SONUÇ.....	128
KAYNAKÇA .....	133
EKLER .....	133
EK 1: Ekip Çalışması Tutum Ölçeği .....	144
EK 2: İş Doyum Ölçeği .....	146

## ÖNSÖZ

Bu çalışmam sırasında desteğini hiçbir zaman esirgemenyen hocam Sayın **Prof. Dr. Mahmut PAKSOY**'a, tecrübe ve bilgisini ihtiyacım olan her zaman benimle paylaştığı için Sayın **Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ**'a ve manevi desteği için Sayın **Dr. Öğretim Üyesi Sadık YİĞİT** ile kıymetli aileme teşekkürlerimi sunarım.

MAYIS 2019

Aslıhan UYSAL



## **KISALTMALAR**

**JSS:** Journal on Systems and Software

**KYE:** Kendini Yöneten Ekipler

**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences/ Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

**KMO:** Kaiser-Meyer-Olkin



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Grup Çalışması ve Ekip Çalışması Arasındaki Farklar .....	155
Tablo 3.2. Tuckman Model'ine Göre Grup Üyelerin ve Takım Liderinin Görevi .....	222
Tablo 3. 3. Etkili Ekibin Oluşumunu Sağlayan Faktörler .....	344
Tablo 6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımlar.....	100
Tablo 6.2. Ekip Çalışması Tutum Ölçeği Faktör Analizi.....	102
Tablo 6.3. İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi.....	105
Tablo 6.4. Ekip Birlikteliği, İş Doyumu ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki.	108
Tablo 6.5. Regresyon Analizleri Tablosu.....	114
Tablo 6.6. Cinsiyet Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları.....	118
Tablo 6.7. Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları.....	120
Tablo 6.8. Arastırmda Kullanılan Değişkenler İle Yaş Değişkenine Ait Anova Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 6.9. Arastırmda Kullanılan Değişkenler İle Meslek Değişkenine Ait Anova Analizi Sonuçları.....	126



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Tuckman Modeli .....	211
Şekil 3.2. Cog Merdiveni .....	244
Şekil 3.3. Johari Penceresi.....	311
Şekil 3.4. Başarısız Ekip Çalışmasının Temel Nedenleri.....	422
Şekil 3.5. Proje Ekibi Bölümleri.....	48
Şekil 4.1. GSYH ve İnşaat Sektörü Büyümesi, 2014 - 2018.....	55
Şekil 4.2. Matris Organizasyon şeması .....	59
Şekil 4.3. Ekip Çalışmasının Organizasyonda Yarattığı Sonuçlar.....	72
Şekil 5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	93
Şekil 6.1. Araştırmanın Modeli.....	98

**Üniversite: İstanbul Kültür Üniversitesi**

**Enstitüsü: Lisansüstü Eğitim**

**Programı: Proje Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY**

**Tez Türü ve Tarihi: Yüksek lisans – Mayıs 2019**

**ÖZ**

## **PROJE YÖNETİMİNDE EKİP BİRLİKTELİĞİ İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

**Aslıhan UYSAL**

Günümüz işletme organizasyonları karlılık, rekabet ve sürdürülebilirlik için çalışan motivasyonu ve doyumunu üzerine odaklanmaktadır. Çeşitli iş sahalarında faaliyet gösteren işletmelerin her biri ayrı ihtisas alanlarına yönelmekte bu noktada özellikle uzun vade ve proje odaklı çalışan inşaat sektörü firmalarında ekip çalışması zaruri hale gelmektedir. Ekip birlikteliği, birbirinden farklı özellikteki çalışanların aynı amaç doğrultusunda iş birliği içinde çalışması şeklinde tanımlanabilir. Diğer yandan çalışanların iş doyumunu sağlama hususu da firmaların verimliliğini etkilemektedir. İş doyumunu çalışanın çalışma şartlarından ve görevinden memnuniyeti şeklinde özetlenebilirken; sorun yaratan iş doyumsuzluğu ise, işin yapılış şartları ve işte kullanılan donanımın yetersizliği, maddi imkanların sınırlılığı, takdir edilme ve sosyal saygınlığın yoksunluğu şeklinde ifade edilebilir. Firmalar her çalışana kabiliyeti doğrultusunda bölümlerde görevlendirilip bir enerji oluşturulabilirse hem ekip birlikteliğinin kalitesi arttıracaktır, hem de böylelikle çalışanın iş doyumunu da sağlamış olacaktır.

Proje yönetiminde ekip birlikteliği ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin irdelendiği çalışmada; katılımcılara Ekip Çalışması Tutum Ölçeği ve ardından JSS-İş doyum ölçeği uygulanmıştır. Ölçeklerden elde edilen verilerin IBM SPSS 17 paket programı yardımıyla geçerlilik, güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İki farklı ölçeğin değerleri karşılaştırıldığında aralarındaki korelasyona ilişkin yorumlar nihayetinde, ekip birlikteliği ve iş doyumunu arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** İş Doyumu, Ekip Çalışması, Proje Yönetimi

**University : İstanbul Kültür University**  
**Institute : Institute of Graduate Studies**  
**Programme : Project Management**  
**Supervisor : Prof. Dr. Mahmut PAKSOY**  
**Degree Awarded and Date : MA – May 2019**

**ABSTRACT**

**THE RELATIONSHIPS BETWEEN TEAM COHESION AND  
JOB SATISFACTION IN PROJECT MANAGEMENT**

**Ashhan UYSAL**

Today's business organizations focus on the motivation and satisfaction of working for profitability, competition and sustainability. Each of the enterprises operating in various fields of business are oriented to separate specialization areas and teamwork is becoming essential in the construction sector firms, which are especially long term and project oriented. Team cohesion can be defined as working in cooperation with the same purpose for the employees of different characteristics. On the other hand, the business satisfaction of employees is also affecting the efficiency of firms. The job satisfaction can be summarized as the employee's working conditions and his/her position; The problem of business insativeness can be expressed in the form of the work conditions and the lack of hardware used at work, the limitation of the material opportunities, the appreciation and the deprivation of social dignity. Firms can be assigned to departments in accordance with the ability of each employee to create an energy, and will improve the quality of team cohesion, as well as provide the employee's job satisfaction.

In the study of the relationship between team cohesion and job satisfaction in project management is examined. The participants were administered team work attitude scale and then Job Satisfaction scale. The validity and reliability analyzes of the data obtained from the scales were performed with the help of IBM SPSS 17 package program. When the values of two different scales are compared, we can say that there is a positive relationship between team cohesion and job satisfaction.

**Key Words:** Job Satisfaction, Teamwork, Project Management

## 1.GİRİŞ

Aynı hedef doğrultusunda farklı bilgi birimlerine sahip kendi alanlarında uzmanlaşmış kişilerin, aralarında güçlü bağ kurarak ve kendi çıkarlarından önce bağ kurdukları insanlarla ortak ilerledikleri yolda sağlayabilecekleri faydaları düşünen ve bunun için çabalayan insanların çalışma sistemi, ekip çalışması olarak adlandırılmaktadır. Ekip çalışması yaşamın her alanında pek çok fayda sağlamakla birlikte son zamanlarda iş hayatında da her sektörde önem kazanmıştır. Ekip çalışması, özellikle insanlar arasındaki iletişimin kuvvetlenmesini sağlaması sayesinde çok tercih edilen bir çalışma modeli olmuştur.

İnşaat sektörü günümüzde hala gelişmekte olan bir sektördür. İnşaat sektörünün enerjiden plastiğe, kimyadan makineye pek çok sanayi alanıyla ve bunun yanı sıra sigortacılık ve bankacılık gibi farklı hizmet alanlarıyla ilişkisi olduğu için ekonomiye hareket kazandırmaktadır ve ekonominin lokomotifi olarak görülmektedir.

İnşaat işletmelerinde çok fazla farklı meslekten kendi alanlarında uzmanlaşmış insanlar görev üstlenmektedirler. Bu nedenle insanlar arasında bağ kurulması ve bilgi akışının sağlanması çok önemlidir. İletişimin son derece önemli olduğu inşaat işletmelerinde ekip çalışmaları faydalı bir rol oynamaktadır. Ekip üyelerinin motivasyonlarında ve performanslarında artışlar yaşanmasını sağlayan ekip çalışması farklı modellerle geliştirilebilir ve çalışanlara özümsetilebilir. Günümüzde verimliliğin artması için özellikle iş gücüne dayalı işletmelerde işletmeciler, ekip çalışmasına ağırlık vermeye başlamışlardır.

Bu çalışmanın amacı proje yönetiminde ekip birlikteliği ve iş doyumunu kavramlarının etkileşimlerinin incelenerek alanyazına katkı sağlanmasıdır. İnşaat sektöründe çalışan bireylerin ekip birliktelikleri ile iş doyumları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonrasında ekip birlikteliği ile iş doyumunu arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

İnşaat işlerinde proje yönetimi önemlidir. Proje yönetimi bir ekip çalışması işidir. Bu bağlamda çalışmanın ikinci bölümünde proje yönetiminde süreç ve inşaat işletmelerinde proje yönetimine ilişkin konulara yer verilecektir. Genel anlamda bir proje yönetim süreci tanımlama, planlama, programlama ve kontroldür. Nitekim her alan ayrı bir ihtisaslaşma gerektirirken; bunun tek elden yapılmasının mümkün olmamaktadır. Bir proje yönetim sürecinde proje kapsam ve faaliyetlerinin tanımlanması, planlanması nihayetinde sonucun denetimi projenin başarısı için zaruri adımlardır. Bu adımların etkinlik ve verimliliğini sağlayacak olan ise ekip çalışmasıdır. Ekip çalışmasıyla bir proje yönetim sürecinde faaliyetler uzmanlıklarına göre ekipte bölümlenecek her alanda verimlilik sağlanırken tümevarımda başarı yakalanacaktır. Çalışmanın üçüncü bölümünde bir ekibi oluşturan danışman, destek, işbirlik, takım, liderlik benzeri kavramlara yer verilecek böylelikle ekibin başarısında rol oynayan alt boyutların tanımlamaları yapılacaktır. Dördüncü bölümde ise, çalışmada konusunu oluşturan inşaat işletmelerinde ekip çalışmasına değinilecektir. Nitekim uzun vadeye ve geniş yelpazede çalışma sahalarına hitap eden iş kollarından biri olan inşaat işletmelerinde ekip çalışmalarının rolü azımsanamaz. Beşinci bölümde ise iş doyumunun önemi, iş doyum modelleri, ekip çalışması ve iş doyum arasındaki ilişkiden bahsedilecektir. Çalışmanın son bölümünde ise proje yönetiminde ekip birlikteliği ile iş doyum arasındaki ilişki irdelenecek SPSS programı yardımıyla analiz ve sonuçlarına yer verilecektir.

## 2. PROJE YÖNETİMİ

Küreselleşen dünyada her geçen gün rekabet koşulları güçleşmektedir. Ve böylelikle aktif kaynak kullanımı ile en az vadede projelerin tamamlanması gerekmektedir. Bu bağlamda proje yönetim sürecinde proje yöneticilerinin ve proje işletmecilerinin de rakipleriyle mücadele edebilecek donanımda olması gereklilik haline gelmektedir (Kutlu, 2001). Bu noktada işletmelerin destekçisi ise aktif teknolojik donanıma sahip firmaların iş memnuniyeti, hedefi ve motivesi sağlanmış olan proje yöneticisinin idaresindeki proje ekibi olacaktır.

Yapılan araştırmalara bakıldığında proje yönetiminin tanımı üzerine pek çok yorum bulunmaktadır. Tanes ve diğerlerine (2011) göre proje yönetimi, proje ihtiyaçlarının giderilmesi maksadıyla proje aktivitelerine veri, kabiliyet, donanım ve teknikler entegre edilerek hissedarların taleplerine erişme nihayetinde fazlasıyla karşılayabilmektedir.

Hazır ve diğerlerine (2014) göre proje yönetimi yönetilen proje dahilindeki zaman dilimini programlı biçimde planlama ve sürdürmek için gerçekleştirilmiş faaliyetlerin tamamı olarak nitelendirilmektedir.

Tespit edilen amaçlara ulaşmada proje yönetimi; proje sermayelerinin, mevcut ortam koşullarının uygun biçimde kullanılmasına imkan vermektedir. Diğer bir ifadeyle proje yönetimini hedefi; giderleri ve vadeyi olabildiğince daraltmaktır (Rençber, 2011).

Bir hedefe erişmede gerçekleştirilen faaliyet ve aktivitelerin tamamı proje yönetimi olarak ifade edilmektedir. Bir diğer tanıma göre proje yönetimi; problemlerin ifade edilmesi, nihayete erdirilmesi ve uygulanmasında ihtiyaç duyulan bütün tedbirlerin alınmasıdır (Albayrak, 2005).

Bir süreç içerisinde, belli amaca ulaşmada sermayelerin edinimi, takibi ve faydalanılması proje yönetimi olarak ifade edilmektedir. Bir projeye has aktivitelere yoğunlaşan bu idarecilik şekli orjinal bir mamul üretimi olmakta ve ilk-son aşamaları

saptanmış bir tarihe odaklı işlemler bütününden meydana gelmektedir. (Luecke, 2009). Bir projenin başlangıç, planlama, uygulama, kontrol ve tamamlanma süreci aşamalarında, söz konusu olan projenin hedeflerine uyumlu aynı zamanda bu hedeflere tutarlı şekilde anlaşılan vakit, gider, kabiliyet ve kalite kriterleri dahilinde erişmeye çalışan ekibin belli bir zaman diliminde yönetilmesine proje yönetimi denir.

Proje yönetimi; proje kriterlerinin, tekniklerinin, örgütlenmelerinin ve liderlik sorumluluklarının bütünüdür. Vade, gider, risk ve diğer ihtiyaçlardan en uygun biçimde faydalanma ve projeyi buna uygun koordine etme oldukça önemlidir (Elmas ve Elmas, 2013).

Proje yönetiminin diğer özellikleri ise şunlardır;

- Proje yönetimi; durumsal ve sayısal amaçlarla saptanmış pozitif bir değişime erişebilmede bir hayat akışı izlenerek, vade ve gider kısıtlaması dahilinde şartnamede tespit edilmiş eşsiz bir çalışma temasını uygulayabilmek için beşeri ve donanım sermayelerini özgün bir biçimde organize etme faaliyetleridir.
- Proje yönetimi; eşsiz, kompleks yapıdaki, hukuki sınırlamalar, disiplinler arası ekip çalışması ve iş bölümü gibi niteliklere sahiptir.
- Projeler; yatırım, Ar-Ge, sosyal, ticari ve bilişim teknolojileri olarak sınıflandırılabilir gibi bölgesel, ulusal veya uluslararası projeler olarak da sınıflandırılabilir. Proje yönetimi, projenin tasarım aşamasından uygulama sonrası değerlendirme aşamasına kadar çok çeşitli analiz ve karar alma süreçlerini içermektedir (Sarı, 2010).

Proje yönetimi; ihtiyaç ve taleplerin giderilmesi maksadıyla veri, kabiliyet, donanım ve tekniklerin etkin kullanılması yanında tüm sürecin işleyişini basitleştiren bir eğilim göstermektedir (Albayrak, 2005). Proje yönetiminde temel hedef; belirlenen hedeflere, kısıtlı sermayeyle, belli bir vadede ve belli bir birikimim ile uygun biçimde erişmektir (Kutlu, 2001). Bu bağlamda proje yönetiminin amacı, projelerin bitirilmesi ve son aşamaya varılmasıdır. Son aşamaya tahmin edilen biçimde diğer bir ifadeyle belirli bir gider ve saptanan vade içinde varılmasıdır (Newton, 2010). Diğer taraftan günümüzde aktif proje yönetiminde vazgeçilmez

alternatif ise proje yöneticisinin yükünü hafifleten ve vadeden kazanımı sağlayan ekip çalışması olmaktadır.

Proje yönetiminin hedefinin gerçekleşebilmesi için denetim sürecinde tespit edilen esas problemlerin giderilmesi ve başarıya ulaşamadaki temel noksanlıkların giderilmesi gerekir. Bu noksanlıklar iki başlık altında incelenmektedir:

-Projenin hazırlığı ve uygulaması esnasında başarının esas öğelerinin bazılarının dikkat eksikliğinden fark edilememesi,

-Rasyonel olmayan karar verme sürecinde ihtiyaç duyulan prensiplerin eksik olmasıdır.

Ayrıca projenin yürütülme sürecinde eksik ya da yeteri kadar motive edilmemiş proje ekibi de proje yönetiminin hedefi konusunda tahminde bulunabilmektedir.

Aksaklık olmadan bir projenin sürdürülebilmesi ancak etkin bir proje yönetimi ile mümkün olacaktır. Burada proje yönetiminin kurumsallığı ve aktifliği ön plana çıkmaktadır.

Kurumsal proje yönetimi; yönetimin esas niteliklerini, problemlere ve tedbirlere dair danışmanlık ve proje takımının bir organizasyon sistemi içinde örgütlenmesini, bu takımların ve karar mercilerinin çeşidi ve düzeni ile görev, yetki ve karşılıklı ilişkilerini ifade etmektedir. Böylelikle, proje takımları ile projeden etkilenenlerin bütünleştirilmesini sağlar. Proje yönetim sürecinde yetkili personelin tümü proje ekibi olarak tanımlanır. Hedef kitle ise projeden etkilenenler, kullanıcılar sistemden yararlanması gereken birey ve teşebbüslerdir. Danışmanlık birimi, uzman veya teknik özellikteki veri ve tecrübeye sahip personellerdir. Karar birimi ise, proje yönetimi ve meydana getireceği personelden oluşur. Bir projenin başarıya ulaşması ancak bu ekiplerin dayanışması ile mümkün olacaktır.

İşlevsel proje yönetimi; yönetim faaliyetlerini idare etmeyi içerir. Yönetim problemleri, çoğunlukla kurumsal yönetimin idari birimlerin vasıtasıyla giderilir. İşlevsel yönetimin veri toplama, planlama ve yöneltme faaliyetleri, proje kararları için ihtiyaç duyulan verinin sağlanmasında destekçidir.



"Kurumsal yönetimde, yapıssal yönetim görevlerini kapsarken işlevsel yönetimde ise yöneticilik ve yönetim görevlerini (planlama, organize etme, uygulama, kontrol ve değerlendirme) kapsamaktadır" (Albayrak, 2005).

## **2.1. Proje Yönetim Süreçleri**

Belirli bir dönemde belli kaynaklarla sürdürülen projenin yönetim süreci tanımlama, planlama, programlama ve kontrol süreçlerinden meydana gelmektedir.

### **2.1.1. Tanımlama**

Proje yönetiminin tanımlama adımı; bir projenin başarisında kilit noktadır. Proje, uygun bir biçimde ifade edilmeli, tanımlamanın mmknatından emin olunmadan sermayenin bütünü projeye bağlanmamalıdır. Projenin açıklaması net olmalı ve sonunun ne olacağı vadesinin ve birikimin ne olacağı, temalara dair konulara açıklık getirmelidir. Planların bitirilmesinin ardından aynı anda birtakım faaliyetlere başlanır. Bu adımın ardından proje yöneticisinin görevi, takip aşamasını başlatmaktır. Bu zaman diliminde değişkenler ve amaçlar kontrol edilmeli, giderler takip edilmelidir. Burada projeye zaman tasarrufu sağlayacak ve proje yöneticisinin yükünü hafifleterek hata oranını minimize etmek ise iyi koordine olmuş ekibin oluşturulmasıyla mümkün olacaktır.

Bu sayede çıktılar, feed back olarak ilgili işlevler idarelere ulaştırılmalıdır. Faaliyetlerin teknik fizibilitesinin yapılması ya da önemli sermayelerin tahsisi, projenin devamlılığı ve başarıyla nihayete erdirilmesi yönünden gereklidir. Bu noktada olaşabilecek herhangi bir probleme dair projenin tümüyle yeniden kontrol edilmesi gereklidir (Doğruer, 2007).

### **2.1.2. Planlama**

Planlama, proje yönetimi sürecinin ikinci evresidir. Uygulama ya da eylemden önceki zorunlu adımdır. Proje planlaması kapsamında, hedef doğrultusunda yerine getirilmesi gereken görevler ile bu görevlerin nasıl bir sırayla ve nasıl bir zaman erevesi içinde yerine getirilmesi gerektiğine karar verilmesi gerekir (Luecke, 2009). Proje yönetiminde temel amaç, tespit edilen amaçlara, sınırlı kaynaklarla, belli bir zaman içinde ve belli bir bteyle optimum Şekilde ulaşmaktır (Kutlu, 2001).

### **2.1.3. Programlama**

Programlama, planlama adımı belirlenen aktivitelerin vade ile bir araya getirilerek başlangıç ve sona erme vakitlerinin tespit edilmesi şeklinde tanımlanır. Bir diğer ifadeye göre proje programlama; sermaye ihtiyacının ve öngörülen vadede projenin güzergahının programlanmasıdır. Proje programlamada birinci adım, her bir işleme dair ihtiyaç duyulan vadeyi tespit etmektir. (Kutlu, 2001). Programlar; kimin, neyi, ne zaman yapacağına karar verir (Stellman ve Greene, 2007).

Planlama ve programlama aşaması birbiriyle yakın bağ içerisindedir. Planlama ve programlama adımlarında aşağıdaki faaliyetler meydana gelmektedir (Karadeniz, 2007):

1. İşin kapsamının tanımlanması, hedeflerin açıkça ortaya konması ve işi oluşturan faaliyetlerin belirlenmesi.
2. İş miktarının hesaplanması.
3. Faaliyetler arasındaki öncelik ilişkilerinin belirlenmesi ve bağlantılarının kurulması.
4. Kullanılacak kaynakların atanması.
5. Faaliyet sürelerinin belirlenmesi.
6. Faaliyetlerin başlangıç ve bitiş zamanlarının belirlenmesi.
7. Projenin tamamlanma tarihinin belirlenmesi

Plan ve programlama sürecinin sorunsuz işlemesi yukarıda bahsi geçen maddelerle beraber aynı zamanda iyi koordine olmuş ekibin çalışmasıyla mümkün olacaktır.

### **2.1.4. Kontrol**

Proje planlama sürecinin bilgi toplama ve değerlendirme süreci önemli olduğu kadar kontrol sürecinde önemlidir. Uygulanan stratejilerin ve modellerin kontrol edilmesi ve belirlenen eksiklere göre yeni çalışanların ve kaynakların tahsis edilmesi kontrol sürecine dahildir. Proje yürütme sürecinde, kontrol takımı bir taraftan bu dilimi her vakit denetlemelidir (Cleland ve Ireland, 2002). Proje planlama diliminin başlangıç aşamasında, görev ve tanımlamaların zamanlaması, bir tablo ile netleştirilmelidir. Bu tabloda olması gereken esas temalar şunlardır (Wysocki ve Gary, 2003);

- Projede amaçlanan hedef ve başarılmak istenen nedir?
- Belirlenen hedefler ne zaman gerçekleştirilecektir?
- Kim, hangi görevlerden sorumludur?
- Proje bittiğinde elde edilmek istenen veriler ve sonuçlar nelerdir?

Önemli olan oluşan problemlerin, zaman kayıplarının ve değişimlerin kriz anında ivedilikle giderilmesidir. Projenin hedefine varması için programlı bir biçimde çalışmaya devam etmek gerekir. Bu noktada bir proje yöneticisinin de ekibiyle oluşan sorunları giderirken, gelecekte meydana gelebilecek olası problemleri hesaba katarak, detaylı ve analitik düşünceyle bu zaman diliminin idare edilmesi gerekmektedir.

Proje yönetim sürecinden de görüleceği üzere önceden belirlenen hedefe ulaşmada etkin kaynak kullanımı belirlenen vadede kısıtlı bütçeyle ancak iyi koordine olmuş ekip ve bu ekibin çalışmasının varlığıyla mümkün olacaktır. Söz konusu ekip yönetici ve üyeleri birbirlerini karşılıklı olarak etkileşimde aynı hedefler doğrultusunda zamanda, maliyette ve hedefte kayma olmadan proje sürecini verimli sürdürebileceklerdir.

## **2.2. İnşaat İşletmelerinde Proje Yönetimi ve Önemi**

Proje yönetiminin inşaat işletmelerinde boyutu, soyut anlamda belirlenen bir işin fiziki düzeye ulaşmaya dek proje dönemlerinde işin varsayılan vade, maliyet ve kalitede bitirilebilmesi amacıyla yararlanılan ihtisaslaşmış yönetim sistemlerinin tamamından oluşmaktadır. Proje yönetimi, mevcut farklı tarafların çeşitli alanlarının ve kısıtlı sermayelerinin saptanmış amaçlara erişebilmesinde bu sürecin etkin şekilde koordine edilmesini hedeflemektedir. İnşaat faaliyetlerinde proje yönetiminin bu şekilde aktif bir işlevi söz konusu iken bunun önemsenmemesi ya da azımsanarak dikkate alınmaması, inşaat işletmelerinin projelerinin vadelerinin uzamasına bu anlamda meydana gelen hukuki uyumsuzluklara bu bağlamda ek masrafların doğmasına sebep olabilmektedir. Durumun bu şekilde gelişmesinde ise inşaat işletmeleri faaliyetlerinde hâkim olan aşağıdaki hususlar geçerlidir (Barutçugil, 1986);

- Bu tür işletmeler projelerinde ihtiyaç duyulandan daha az personel istihdam etmektedirler. İşçiler iş tanımları haricinde birçok işle yükümlü tutulmaktadır. Gerçekleştirilecek görev fazla, işçi oranı düşük kalınca inşaatın sahada eylem şeklinde gerçekleştirilmesine ilişkin çalışmalara yoğunlaşmakta, planlama, kontrol, organizasyon benzeri işlevler yük olarak algılanıp geri planda tutulmaktadır.
- Proje yönetim sistemlerinin birçok sahada örneğiyle karşılaşılabilmektedir. Ancak çoğu sektörde uygulanan proje yönetim sistemlerinin inşaat işletmelerinde direkt kullanımı yapı itibarıyla hatalı sonuçlar doğurabilecektir. İnşaat işletmeleri bu hususu sahalari itibarıyla analitik yönetim sistemlerinin uygulanamaz olduğu inşaat sektör ve projelerinde gereksinimlerini karşılayabilecek bir proje yönetiminin söz konusu olmadığı şeklinde algılamaktadır.
- İnşaat sektöründe genelde mevcut firmalar bir girişimci idaresinde küçük ve orta ölçekli işletmelerden ibarettir. Girişimciler ise alaylı olarak nitelendirilebilecek, tecrübe odaklı en alt birimden ihtisaslaşarak ilerlemiş kişilerdir. İş yaşamlarının ilk dönemlerinde bu kişilerde yönetim kavramına ihtiyaç duyulmadığından gelecek süreçte de bu zihniyetle tutum geliştirmektedir ve mesleki yönetim sistemlerinin zaruriyetini algılayabilmeleri zorlaşmaktadır. Tahmin edilen vade, maliyet ve kalitede, inşaat projelerinin bitirilebilmeleri ancak aktif bir proje yönetimi ile söz konusu olacaktır. Diğer yandan proje yönetim faaliyetlerindeki noksanlıklar, proje amaçlarının gerçekleştirilmesini güçleştirecek birtakım negatif koşulların gelişmesine sebebiyet verebilecektir. Söz konusu koşullar ise şöyledir :
- Projenin öngörülen sürede tamamlanamaması halinde işverene gecikme tazminatı ödenmesi söz konusu olur. Ayrıca şantiye genel giderleri ve diğer yan harcamalar da şantiye açık kaldıkça devam eder. Bu sebeple proje toplam maliyeti artar ve kar marjı düşer, hatta zarara dönüşür.
- Gerçekleşen maliyetlerin yeterli biçimde izlenmemesi halinde proje toplam maliyeti hiçbir zaman tam olarak belirlenemez. Maliyetin gerekli detay seviyesinde ölçülmemesi durumunda hangi harcama kaleminin kontrol altında tutulması gerektiği bilinemez.

- Fabrika, baraj, yol, liman gibi sabit sermaye ve altyapı tesislerinin bitirilmesinde ortaya çıkan gecikmeler, bu yatırımların çalışmaya başlayıp kendilerini amorti etmelerini engellediğinden her geçen gün mali açıdan kayıp olur.
- Projenin bitirilmesinde meydana gelen gecikmeler, inşaat işletmesinin o şantiyeye bağladığı işgücü ve makine ekipmanın serbest kalmasını ve bunların başka şantiyelerde kullanılmasını engeller. İşletmenin yeni iş imkanlarını değerlendirememesine sebep olur.
- Üstlenilen projelerin zamanında bitirilememesi veya artan toplam maliyet sebebiyle işin tamamlanamaması gibi durumlar inşaat işletmesinin sektördeki itibarını çok ciddi biçimde zedeler. İşverenlerin gelecekteki projelerinde yüklenici olarak o firmayı tercih dışı bırakmalarına yol açar.

Değınilen tüm bu negatif koşulların engellenmesi ise aktif bir inşaat proje yönetim sistemleri ile mümkün olacaktır. Diğer yandan etkin proje yönetimi, yönetici kültürü ile yakından ilişkilidir. Kültür kavramı ise kişilerin koşulları kavrama, değerlendirme biçimleri olarak tanımlanabilir. Proje yöneticisi ve ekipteki diğer bireylerin projeye veya yapılacak işe proje yönetimi yönünden sistemli ve analitik şekilde yaklaşması ile inşaat proje yönetiminin aktif şekilde faaliyet göstermesiyle yakından ilişki içindedir. Ayrıca proje yönetiminin bir teknolojik gelişimden ziyade bir yaklaşım ve zihniyet olarak görülmesi daha faydalı sonuçlar doğuracaktır. Ancak Türkiye'de proje yönetimi ün yapmış birtakım yazılım sistemleri ile özdeşleştirilmektedir. Vurgulanmak istenen proje yönetim süreçlerinde bilgisayar yazılım sistemlerinden ziyade proje yöneticisi ve yönetim kültürüne odaklanılması gerektiğidir. Çünkü proje yönetim kültüründen yoksun yönetici ve ekibinin, yüksek teknolojilerle donatılmış yazılım sistemleri ve danışmanlık faaliyetleri istenen faydayı doğurmayacaktır.

Her alanda olduğu gibi inşaat sektöründe de bir takım güncellemeler meydana gelmekte ancak yeteri kadar özümsemediğinde bu revizeler evraktan öteye geçememektedir. Dolayısıyla etkin şekilde kullanılmayıp yeterli derecede güncel tutulmayan bilgisayar yazılımlarından da fayda ummak hatalı olacaktır. İnşaat proje yönetim sistemleriyle, projeler tahmin edilen vade, maliyet ve kalitede bitirilebilecektir. Buradaki vade, bütçe ve kalite hedefinin gerçekleşmesi ise

sürdürülen çalışmalarda denetime tabi tutulan vade, bütçe, kalite, iş güvenliği yönetimi ve sözleşme idareleri ile mümkün olacaktır. Bu noktada inşaat proje yönetimiyle, projeler öngörülen vadede tamamlanmaktadır. Proje yönetiminde vade anlamında tutarlılık ise ilk adımdan bitirileceği döneme dek geçen süreçte denetime tabi tutulan zaman dilimleriyle mümkün olmaktadır. Bu şekilde erteleme, gecikme benzeri öngörülen vadeyi aşacak koşullarda bu durum önceden tahmin edilebilmektedir. Böylelikle gerçekleştirecek faaliyetlerin uygulama vaktinin saptanması, bu faaliyetler için ihtiyaç duyulan sermayenin vaktinde elde edilmesini sağlamaktadır. Diğer yandan makine ve teçhizatın gerekli olan işgücüne kadar tüm gereksinimler saptanarak, temin planı da oluşturulmaktadır. Uygulama sürecinde ivedilikle gelişen kaynak gereksinimleri bu şekilde engellenebilmekte, ek vade ve maliyetlerinde ortaya çıkması önlenmektedir.

Proje yönetim sistemlerinin mali açıdan başarısı ise tahmin edilen miktarda bitirilecek projeye ölçülmektedir. Projelerin maliyet öngörüsü ise, oluşturulan iş programının zamana yayılı planı ile gelişmektedir. Bu süreçte maliyet kontrol sistemleriyle gelişen bütün masraflar kaydedilmektedir. Çeşitli kalemlerde kaydedilen bu masrafların ayrıntı derecesi de farklılık gösterebilmektedir. Böylelikle farklı gider hesapları için ortaya çıkan maliyetlerle bütçede tahmin edilen maliyetler mukayese edilerek meydana gelen farklılıklar vaktinde tespit edilebilmektedir. Diğer yandan bu farklılıkların giderilmesi adına tedbirlerin vaktinde alınması söz konusu olacaktır. Aksi halde denetlenmeyen proje maliyetlerinde kâr ve zarar tespiti yapılamaz. Nihayetinde gelişen zararların öngörülmesi vakit alır ve bunların önlenmesi de imkansız hale gelir.

İnşaat projelerinde yüklenici inşaat işletmeleri ise, işverenin beklediği kalitede taahhüt edilen vadede yapıları oluşturmaktadırlar. Proje yönetiminde inşaat işletmeleri için kalite olgusu azımsanacak bir husus olmamakla birlikte; proje yönetim sistemlerinde vurgulanan kalite ölçütlerine uyumlu biçimde olacağı sözleşme ve eklerinde garantiye alınmaktadır. Aksi halde kalite koşullarından yoksun yapıların onarımı ya da tekrardan inşası, yüklenici firmalara ciddi vakit ve mali kayıp olarak geri dönmektedir. Diğer yandan söz konusu proje kalite kriterlerinin belirleyicileri ise, firma kalite vizyonu ve anlaşma koşullarından oluşmaktadır. Kalite kriterlerinin denetimi ise gerçekleştirilen bütün yapım uygulamalarının kalite

vizyonuylu uyumu ve hatalı inşaatların yinelenmemesi adına tedbirlerle sağlanmaktadır.

Yüklenici işletmeler için işverenlerle gerçekleştirilen her bir yapı anlaşması hukuki sorumluluk ifade etmektedir. Bu aşamada sözleşme idaresi faaliyetleri ise, inşaat proje yönetim sistemlerinin uzantısı olarak anlaşmalardan meydana gelen hak ve sorumlulukları belirlemektedir. Bu birim, sözleşme denetimini yüklenici işletmenin proje kapsamında sürdürdüğü çalışmaları bazında sözleşmeyle uyumuna bakarak sağlamaktadır. Kısmen ya da hiç uyum yakalanamaması halinde bu tür çalışmaları önlemektedir. Diğer yandan sözleşme idaresi uygulamalarında, işverenin anlaşma dahiline alınmayan ek iş taleplerine ilişkin yüklenicinin maddi istekleri ve süre isteği de yer almaktadır. Bu şekilde yüklenicinin vade ve maddi hak yitimi de engellenmektedir. Bu şekilde proje yönetim sistemlerinin inşaat sektöründe uygulanması halinde farklı nedenlerle gelişebilen yüklenici hakları da korunabilmektedir.

Yükleniciler açısından işçi sağlığı ve iş güvenliği faaliyetleri hem yasal bir mecburiyet hem de birey yaşamına gösterilen ehemmiyet sebebiyle vicdani bir yükümlülüktür. Nitekim geniş çaplı ve karmaşık nitelikteki inşaat projelerinde, yapım çalışmalarının iş güvenliği kriterlerine uygunluğu bakımından denetlenmesi güçtür. Bu noktada inşaat proje yönetim sistemi, kanunlara ve anlaşmaya istinaden iş güvenliği ölçütleri bakımından idare edilmesi gereken çalışmaları tespit etmekte ve bunların takipçisi olmaktadır. Prensipler saptanır ve bunlar saha kontrolleri ile daimi denetim kapsamında tutulur. Nihayetinde iş kazalarından ötürü meydana gelen iş gücü kayıpları, vade ertelemeleri ve masraflar önlenmektedir. Değinilen faydalarının yanında, inşaat proje yönetiminin çalışmalar açısından bir takım maliyetleri bulunmaktadır. Söz konusu masraflar ise proje tipi, kapsamı, coğrafi nitelikleri ve kanuni hüküm benzeri birtakım faktörlerle bağlantılıdır. Diğer yandan bütün inşaat projelerine ilişkin eş yönetim masrafları ise şöyledir (Barutçugil, 1986):

- Planlama, maliyet kontrol, kalite sağlama ve kontrol, teknik emniyet mühendisleri gibi proje yönetim unsurlarında görev yapan çalışanların maaşları ve sigorta, prim vb. diğer giderleri.
- Bilişim teknolojileri giderleri: Bilgisayar ağları, destek donanımlar ve yazılım masrafları.

Ancak bilinmesi gerekir ki; inşaat proje yönetim sistemlerinin cüzi maliyeti karşısında inşaat firmalarına maksimum fayda sunmaktadır. Gerçekleştirilen farklı incelemelere göre, proje yönetim uygulamaları maliyetinin inşaat direkt maliyetlerinin yüzde bir ya da birkaçından daha fazla olmadığını göstermektedir .

Özetle, inşaat işletmelerinde proje yönetimi önemlidir. Eğer proje yönetiminin işlevi önmesenmezse bu durum projelerin vadelerinin uzamasına yani maliyetin artmasına sebep olur. Günümüz şartlarında ise ekonomi oldukça önemlidir ve bu yüzden proje yönetimine gereken önem verilmelidir. Sıradaki bölümde ekip çalışması, ekip çalışmasının amacı, ekip yapısı ve oluşturma modelleri ve ekip birlikteliği kavramları açıklanacaktır.

### **3. EKİP ÇALIŞMASI**

İnşaat işletmelerinde bazen tek kişi tarafından yapılması güç ve karmaşık görevler için projeler ve organizasyon şemaları oluşturulur. Farklı niteliklerden oluşup toplamında aynı amaca hizmet eden insan topluluğuna ekip denir.

Kurumsal şirketlerde projeler artık o kurumun yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bir araya gelen farklı kurum ve kuruluşlar ortak bir amaç için çalışarak işletmeleri kalkındırmaktadırlar. Bu da demek oluyor ki, işletmelerin en küçük birimi artık bireylerden değil ekiplerden oluşmaya başlamıştır. Bir işletmenin başarılı olması bünyesindeki projelerin başarısına ve bu ekipteki çalışanların zaman, hedef, maliyet, kalite, olanakların kullanım başlıklarını nasıl yönettiklerine bağlıdır. Kurulan ekip ne kadar çeşitli, farklı özelliklere sahip ve nitelikliyse, sonuç da o kadar başarılı olacaktır. Birlikte çalışan insanların ortaklaşa karar vererek sorunlara çözüm üretme becerisi oldukça önemlidir. Bireylerin teker teker yaptıklarında yavaş bir sürede sonuca ulaşılması sebebiyle ekip çalışması her zaman daha avantajlı bir yöntemdir. Bunun için de iş bölümü yapmak bireyler arasında destek sağlayarak daha güçlü bir enerji ortaya çıkarır.



### 3.1. Ekip Çalışması ve Grup Çalışması

Ekip; aynı hedef etrafında farklı alanlardan meslek üyelerinin kendi uzman oldukları konu ile ilgili bilgilerini birbiriyle paylaşmak üzere uyumlu bir çalışma şeklini özümseyerek üzerlerine düşen görevi yerine getirirken birbirlerinin eksiklerini tamamlayan farklı yetenek, bilgi ve özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu bir topluluk olarak tanımlanır. (Katzenbach, Smith, 2001; Michan; Rodger, 2002; Özsoy vd., 2003). Bu topluluğa mensup kişiler, sağlam bir bağ kurmuşlardır ve işin başarıya ulaşmasında sorumluluğu kendi üstlerine alırlar (McCallin, 2001; Decker, 2001). Ekip çalışması da, farklı disiplinlerden gelen bu kişilerin aynı hedef etrafında üzerlerine düşen görevleri tamamlaması, fikir ve iş birliği yaparak çalışması esasına dayanmaktadır (Stepars vd., 2002).

Ekip çalışmasıyla elde edilen sonuçlar genellikle bireysel sonuçlardan daha yaratıcı ve verimlidir. Herkes farklı bir bakış açısına, bilgiye ve tecrübeye sahiptir. Zihinlerini açarak ve bilgi akışı sağlayarak daha üretken ve yaratıcı olmaktadır (White, 1998). Ekip çalışması uygulayan işletmelerde verimliliğin iki kat arttığı, üretim karar mekanizmasından sorumlu ekipler oluşturulması sayesinde yüksek performans seviyelerine ulaşıldığı, yönetim ihtiyacının azaldığı görülmektedir (Akgeyik, 1998). 1990'lı yıllardan itibaren ekonomik ve sosyal çevrede oluşan değişimlerden dolayı işletmelerin yönetim stratejilerinde ve yapılarında da önemli değişiklikler olmuştur. Bu değişikliklerden biri de ekip çalışması uygulamalarıdır ve bu uygulamalar işletmelerin temel gereksinimleri arasında yer almaya başlamıştır. Günümüzün başarıyı yakalamış pek çok işletmecisine göre, rekabet üstünlüğünü sağlamak için ekip çalışması uygulamaları fazlasıyla önemlidir. Bu gelişmeler sonucunda, ekip çalışmaları işletmelerde hızla yaygınlaşmıştır. Bugünkü değişmekte ve gelişmekte olan koşullar işletmelerin sürekli kendilerini başarıya ulaştıracak çalışmalar yapmalarını gerekli hale getirmiştir (Çetin vd., 2001). Geçmişten günümüze kadar, tepeden yönetim odaklı klasik örgüt modelleri bölümlere ayrılmış örgüt anlayışları uygulanmıştır. Fakat günümüzde bu anlayış yerini, dış çevreye karşı duyarlı ve yüksek performanslı yapılanmalar olarak yatay örgüt, şebeke örgüt, matris örgüt gibi ekip çalışması uygulamalarına ve farklılıkların yönetimi ile değer elde etme temelli örgüt yaklaşımlarına bırakmaktadır (Yılmaz, 1999). İşletmeler, ekip çalışması sayesinde hem personellerinin motivasyonlarını yükseltip, hem de onların

aralarındaki bağları sağlamlaştırmakta, iletişim eksikliklerini ortadan kaldırmakta ve bu sayede personellerinin bireysel ve dolayısıyla da ekip olarak performansını yükseltmektedirler. Grup; bireysel sorumlulukların baskın olduğu ve üyelerin daha çok bireysel performansı arttırmak önceliğiyle hareket ederek bilgi, tecrübe ve fikirlerini paylaştıkları topluluklardır. Uyum sağlamak önemli bir faktördür ve sonuç bireysel yapılan çalışmaların toplamına denktir. (Küçük, 2008).

### 3.1.1. Ekip ve Grup Arasındaki Farklar

Ekip çalışması kavramı iş alanında daha yaygın olarak kullanılır. Pek çok teorisyen, ekip tanımını grup kavramının özel bir türü olarak tanımlar. Bazı teorisyenlere göre ekip ve grup arasındaki fark ekiplerin basit gruplar olmasıdır (Parks ve Sanna, 1999). Etkin bir ekip aynı hedefe ulaşmak için birbiriyle iletişim kuran insanlar topluluğudur (Thomas, 2008). Diğer teorisyenler ise ekiplerin ve grupların tutumları arasındaki farka odaklanmışlardır. Ekipler, belirli görevleri yerine getirmek için koordineli etkileşimler gerektiren iyi tanımlanmış ortak hedefler doğrultusunda çalışan insan grupları olarak tanımlanmıştır (Forsyth, 2010). Bu tanım ekip tanımının anahtar özelliğini vurgulamaktadır yani bireyler başarı elde etmek için ortak bir projede çalışırlar ve sorumluluk sahibidirler. Çalışma ekibi aşağıdaki üç önemli spesifik özelliğe sahiptir:

- 1) Bireylerin eylemleri birbirine bağlı ve koordinelidir.
- 2) Her üyenin belirli bir rolü vardır.
- 3) Komün amacı ve hedefleri vardır.

**Tablo 3.1.** Grup Çalışması ve Ekip Çalışması Arasındaki Farklar

Grup Çalışması	Ekip Çalışması
Resmi bir lider görevlendirilir.	Liderlik işlevi ve diğer sorumluluklar bölünür ve üyeler arasında dağıtılır.
Organizasyonun amacı benimsenir.	Ekibe kimlik veren hedefler belirlenir.
Sonuca, her bireysel faaliyetin sonuçlarının birikimi ve koordinasyonu ile ulaşılır.	Bireysel ve kolektif faaliyetlerin karışımı ile sonuca ulaşılır.
Her birey kendine düşen görevin sorumluluğunu üstlenir.	Üyeler ortak sorumluluk üstlenirler.
Toplantılar kısa sürelidir ve resmi lider tarafından yürütülmektedir.	Toplantılar, üyelerin tartıştığı, karar verdiği, ortaklaşa çalıştığı ve uzun süren

	buluşmalar halinde gerçekleştirilir.
Üyelere mesleki niteliklerine uygun rolleri sağlanır.	Üyeler çoklu ve çeşitlendirilmiş roller üstlenmeye teşvik edilir.
Bireysel katkılar ödüllendirilir ve tanınır.	Toplu başarılar daha coşkuyla kutlanır ve ödüllendirilir.

**Kaynak:** Leroy, J.-F., (2001).

### 3.2. Ekip Çalışmasının Amacı

İşletmelerde ekip çalışmasına daha çok yer verilmesinin öncelikli hedefi, işletme planları doğrultusunda daha yüksek performans sağlamaktır. Fakat günümüze kadar ki süreçte gerçekleştirilen birçok araştırmanın sonucunda ekip çalışmasının başarıyla uygulanmasının kolay hayata geçirilemediği, birçok hatanın yapıldığı ya da ekip çalışmasıyla birlikte meydana gelen sinerjik güçten yeterince faydalanılmadığı görülmüştür. Ekip çalışmasından verimli bir şekilde yararlanmayı başarabilen işletmelerde elde edilen sonuçların bir kısmı, aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Teknolojinin çok yakından takip edilmesi,
- Yeniliklerde artış görülmesi,
- Kalitede ve üretimde artış,
- Maliyet oranlarının azalması,
- Karar alma süreçlerinin hızlanması,
- Çalışanların daha güvenli ve rahat bir ortamda çalışmasının sağlanması,
- Verimlilik ve motivasyonun artarak işgücü devir hızının ve işe devamsızlık oranlarının düşmesi v.b (Yedievli ve Ersen, 1997).

Ekipler, işletmelerde yüksek performansın ana unsurlarından birisidir. Günümüzde, işletmelerde çalışanların motivasyonlarını artırmak, aralarında bilgi akışını sağlamak ve performanslarını yükseltmek için ekip çalışmasının değerinin anlaşılması çok önemlidir. Ekip çalışmasına dört temel sebepten dolayı ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlar (Katzenbach, 1994);

- Ekipler, ekipteki herhangi bir üyenin deneyim ve becerilerinden daha üstün tamamlayıcı yetenek ve becerileri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı hakkındaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi ekiplerin yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi birçok konudaki zorlukla daha kolay başa çıkabilmelerini sağlamaktadır.

- Ekipler, kesin hedef ve yaklaşımları beraber geliştirmek şartıyla, gerçek zaman çözümünü ve insiyatifi destekleyerek iletişim kurmaktadırlar. Ekipler, değişen isteklere ve olaylara karşı esnek yani duyarlı olduklarından dolayı yeni bilgi ve değişimlere; daha doğru şekilde, daha hızlı ve etkili adapte olabilmektedir.
- Ekipler, işin yönetsel ve ekonomik taraflarını geliştiren eşsiz bir sosyal boyut yaratmaktadırlar.
- Ekiplerin performansları onlar için bir eğlence haline gelebilmektedir. Ekip başarısı bireylerin arasındaki bağı güçlendirmekte ve motivasyonunu artırmaktadır.

### 3.3. Ekip Yapısı ve Oluşturma Modelleri

İşletmeler ekip çalışmasına giriştiğinde, aşağıdakiler dahil olmak üzere yapılması gereken çeşitli değerlendirmeler vardır:

- Ekibin büyüklüğü ve kapsamı
- Ekipte amaçlanan çalışan öz yönetiminin derecesi
- Denetim modeli

**Ekibin büyüklüğü ve kapsamı:** Bir ekip, ekibin çalışması ve başkalarının çalışmaları arasında net bir sınırın bulunduğu 'mantıklı' bir görev dağılımı yapmalıdır. Bu sebeple, ekip çalışması genellikle çalışmayı yeniden organize etmeyi içermektedir. Örneğin, bir ürünü yapmak için gerekli olan tüm insanların, teknolojinin ve becerilerin birlikte gruplandırıldığı ürün tabanlı hücreler oluşturulur, daha geleneksel fonksiyonel gruplanma biçiminde ise örneğin, tüm montajcılar birlikte çalışır, tüm kalite personeli bir araya toplanır vb. Ekip genellikle yönetilebilir bir sayıyı içermelidir. Büyük ölçekli ekiplerin küçük ölçekli ekiplerden daha az etkili olduğu görülmektedir. Ekip ayrıca kalite, verimlilik gibi bir takım hususları kapsayan net ortak hedeflere sahip olmalıdır.

**Ekipte çalışan öz yönetiminin derecesi:** Kendi kendini yöneten bir ekip tasarımı, çalışanların iyi durumda olmasının artmasıyla sonuçlanır. Sosyo-teknik sistemler teorisine dayanan bir tavsiye, ekibin kendi işlerinin tüm yönlerini planlamak ve yönetmek için yeterli özerkliğe sahip olması gerektiğidir.

Aşağıdaki maddeler bu tarz ekiplerin sahip olması gereken sorumlulukları içerir:

- Hedef belirleme, planlama ve zamanlama
- Ekip üyeleri arasında görev dağılımı
- Çalışma yöntemlerine karar vermek
- İş performansı ölçümlerini almak ve değerlendirmek

Ekip çalışmasının başlatılmasını isteyen işletmeler, farklı ekip çalışması modellerinin bulunduğunu ve seçtikleri modelin, ekip çalışmasının başarısını ve çalışanların refahı üzerindeki etkisini önemli ölçüde etkileyebileceğinin farkında olmalıdır.

**Denetim modeli:** Ekip çalışmasının modeline ilişkin önemli bir husus, denetimin tarzı ve yapısıyla ilgili seçimler ile ilgilidir. Birçok araştırmacı, denetleyici tarzın ekip çalışması girişimlerinin başarısızlığına katkıda bulunabileceğini belirtmiştir (Cummings, 1978; Klein, 1984; Letize, Donovan, 1990; Manz ve Sims, 1987; Walton ve Schlesinger, 1979). Örneğin, Cohen, Ledford ve Speitzer, denetimin geleneksel çalışma ekipleri içindeki etkinliği etkilemediğini, aslında kendi kendini yöneten ekipler için de zararlı olduğunu bulmuştur. Buna ek olarak, Beekun (1989), ekip etkinliği ile ilgili çalışmaların meta-analizinde, denetimli ekiplerin gözetimsiz olarak çalışanlardan daha kötü performans gösterdiğini bulmuştur. Kendi kendini yöneten ekip çalışmasının geliştirilmesinin önündeki en önemli engellerden biri, yöneticilerin “denetleyici” bir davranış şekline bürünmesidir. Kendi kendini yöneten ekiplerin işlerini sürekli olarak düzenlemeleri için yöneticilerin, karar verme süreçlerini ekiplere bırakması gerekir. Ekip çalışmasının modeli, geleneksel denetçilerin veya uygulamalı ekip liderlerinin bulunduğu bir model olduğunda, denetleyicinin sadece geleneksel yönlendirme ve kontrol tarzında hareket etmemesi için çaba sarf etmesi önemlidir. Gerçekten de bu, ekip lideri modeliyle ilişkili en büyük risklerinden biridir.

Ekip liderlerinin ekip üyelerine göre daha zengin işlere ve daha iyi zihinsel sağlığa sahip olduğu birçok çalışmada ortaya çıkmıştır ancak ekip çalışmasından çok az etkilendiği görülmüştür. Benzer şekilde çalışmalar kendi kendini yöneten ekiplerin çalışmasının tüm faydalarının ancak çok sayıda ekip üyesinin kendi kendini

yönetme sorumlulukları üstlendiğinde elde edilebileceğini göstermiştir. Sadece bir veya iki üyeden fazla olduğunda, ekip çalışmasının uygulanmasının etkileri çok faydalı değildir. Şirketler bu nedenle, sadece ekip liderlerini değil tüm ekip üyelerinin öz yönetim sorumluluklarını üstlenmeleri için teşvik edilmelerini ve eğitilmelerini sağlamalıdır (Parker ve Williams, 2001).

Bazı araştırmacılar, kendi kendini yöneten ekiplerin bile ekip içinde bir çeşit denetime ihtiyaç duyduklarını iddia ederler (Ilgen vd., 1993). Örneğin, belirlenmiş bir ekip lideri olabilir, ekip lideri rolü ekip üyeleri arasında periyodik olarak döndürülebilir veya liderlik rolü ekip üyeleri arasında paylaşılabilir. Kendini yöneten bir ekibi yöneten birinin önemli rolü, “sınır yönetimi” olacaktır. Ekibin gerekli kaynaklara sahip olmasını sağlamak için diğer ekiplerle ve diğer bölümler ile bağlantı kurar. Yöneticilerin genellikle bu rolde eğitime ihtiyaçları vardır.

İşletmelerde çalışma ekipleri ve grupları karakteristik özelliklerine göre geleneksel, yalın üretim, kendi kendini yöneten ve esnek çalışma ekipleri olarak ayrılabilir. Geleneksel çalışma grupları, temel üretim görevlerinin yerine getirilmesinde birinci kısım yönetici tarafından kontrol edilmekte ve yönetilmektedir. Genellikle tam bir ekip çalışması olarak da değerlendirilmeyebilir. Çoğu üretim organizasyonunun, ekip çalışmasını uygulamadan önce bazı geleneksel çalışma grupları vardır. Yalın üretim, ürün ve hizmet yaratma sürecini israflardan olmada sadeleştirerek üretilen ürün türüdür. Yalın üretimde, üretimin devam etmesini sağlamak için gerekli olan her şeyi yapmak için çok yakından çalışılır. Bu çalışma grupları, grup üyelerinin çalışmalarını düzenleyen standart işletim prosedürleriyle karakterize edilir. Tipik olarak grubu yöneten bir ilk hat yönetici vardır ve genellikle grup üyelerinin basitleştirme ve standartlaştırma prosedürleri üzerinde çalıştıkları sürekli iyileştirme faaliyetleri vardır. Bu nedenle, yalın üretim gruplarının çalışmaları, yönetim veya destek faaliyetlerinde çok az çalışan katılımı ile yoğun olarak üretim odaklıdır (Barker, 1999; Delbridge, 1998).

Yalın üretim ekipleri tipik olarak düşük bir katılım düzeyine ve kendi kendini yönetme gruplarına veya esnek çalışma ekiplerine göre düşük bir katılım alanına sahiptir. Bununla birlikte, çevrim içi sürekli iyileştirme faaliyetlerinin kullanılması, yalın üretim çalışma gruplarının geleneksel çalışma gruplarına göre sahip olduğu katılımın kapsamını artırmaktadır. Öte yandan, standart işletme prosedürlerinin

kullanılması, yalın üretim ekiplerinin, üretim işlerini geleneksel iş gruplarına göre yürütme konusunda nasıl daha az özerkliğe sahip olduklarını gösterir. Kendi kendilerini yöneten ekipler, yüksek derecede katılım ve özerkliğe sahip olmalarıyla karakterizedir. Bunlar en nadir bulunan çalışma ekipleridir. Bu ekiplerin temel özellikleri, ekip performansından sorumlu olmalarıdır ve aynı zamanda çalışma yöntemleri belirleme, üyeler atama gibi konularla ilgili karar verme, üretimdeki ve kişilerarası problemleri çözme ve toplantı yapma gibi görevleri de kendileri üstlenirler. Kendi kendini yöneten ekiplerin temel özelliklerinin günlük görevlerin yönetiminde yüksek derecede kendi kaderini tayin etmeleri olduğu savunulmaktadır. Yalın üretim ve geleneksel ekiplerde olduğu gibi, ekibi yönetmekten ziyade dış denetçiler, ekibin kolaylaştırıcıları olarak hareket ederler. Kendi kendini yöneten ekiplerin tümü, yüksek derecede bir özerklik ile karakterize edilmesine rağmen, kendilerine verilen katılımın kapsamı açısından farklılık gösterme eğilimindedirler. Kendi kendini yöneten ekiplerin liderliği değişir. İşin aslı şu şekildedir: Kendini yöneten ekiplerde, ekibin kendisi haricinde bir yardımcısı vardır. Ekip liderinin yalnızca dış personel ve ekip üyeleri tarafından büyük ölçüde kendini yöneten bir referans noktası olarak hareket etmesiyle bir ekip liderine sahip olmasıdır. Ekip lideri pozisyonu genellikle ekip üyeleri arasında döndürülür ve ekip liderinin seçimi ekip üyeleri tarafından yapılır. Esnek çalışma ekipleri, ekip üyelerinin çok yönlü olup birbirlerinin görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olabilecek ekiplerdir. Bu durumun verimlilik ve esneklik açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Esnek çalışma ekipleri, geleneksel çalışma gruplarına göre daha büyüktür, ancak kendi kendini yöneten ekipler kadar fazla katılımı veya özerkliği yoktur. Genellikle bir ekip lideri veya ekip içinde çalışan bir ekip üyesi tarafından yönetilir, ancak bu kişinin ekip çalışmasında da bir rolü vardır. Tipik olarak, ekibin ortak bir hedefi vardır ve görevler birbirine bağımlıdır (Parker ve Williams, 2001).

Ekip yapısı, bireylerin gruplara ayrıldığı, genellikle daha az hiyerarşik olan yeni bir yapı türüdür. Hedefleri karşılamak için oluşturulan iki ana ekip yapısı vardır. Fonksiyonel ekipler arka planda bir gölge gibidir. Aslında her zaman ordadırlar ama çok görünür değildir. Bu durum organizasyonun günlük operasyonlarını yürütmek için en gerekli olanıdır. Çoğu bölüm için bu ekipler finans, satış, pazarlama ve tüm organizasyonun fonksiyonel kolu olarak kabul edilir. Bu tür ekipler genellikle şirketin en üst düzey yöneticileri tarafından hazırlanan geniş

kılavuzlar ve politikalar altında çalışır ve çok fazla yaygara ve gürültü olmaksızın sorunsuz çalışırlar. Bu ekipler, gerekli değerlendirme ve görüşmelerle işe alınır ve yöneticiler tarafından önceden belirlenen bir rutin izlerler. Çoğunlukla işletmede kalıcıdırlar. Diğeri ise proje ekibidir. Proje ekipleri fonksiyonel ekiplerden farklıdır. Belirli görevleri yerine getirmek, belli hedeflere ulaşmak ya da zamana bağlı bir şekilde bir vizyona ulaşmak için bir araya getirilirler. Hedefe ulaşıldığında, bu ekipler çoğu durumda dağılır ve ekip üyeleri rutin görevlerine geri dönerler.

Ekipler deneyimsel ve aşamalı olarak gelişirler. Örneğin, bir grup üyesini ekip olarak görevlendirmek, ekip gelişiminde sadece ilk adımdır. Bir grubun ekip haline gelmesi zaman, bağlılık ve enerji gerektirir. Etkili hale gelmek için, ekipler ortak hedefler belirlemeli ve kişisel ihtiyaçlarının önünde bu hedeflere odaklanmalıdırlar. Ekip çalışmasının amacı, zamanla, ekibin bireysel üyeleri arasındaki sinerjiyi ortaya koyan oldukça başarılı bir ekibin ortaya çıkmasıdır. Ekip gelişim aşamalarını gösteren iki model vardır; Tuckman Modeli ve Cog Merdiveni Modeli. (Dixon, 2012).

### 3.3.1. Tuckman Modeli

Ekip geliştirme modeli ilk olarak 1965 yılında Bruce Tuckman tarafından önerilmiştir ve ekibin büyümesi, zorluklarla yüzleşmesi, sorunların üstesinden gelmesi, çözüm bulunması, çalışma planlaması ve sonuçların elde edilmesi için bazı aşamaların gerekli ve kaçınılmaz olduğu söylenmiştir.

Tuckman, iyi çalışan ekiplerin olgunlaştıkça geçirdiği süreci dört aşamada anlatmaktadır. Tuckman modeli, ekip gelişiminin beş tanımlanabilir aşamasını şöyle sıralar: Oluşum, fırtına, düzen, performans ve dağılma(Tuckman, 1965).



Şekil 3.1.Tuckman Modeli

Kaynak: Tuckman, 1965



**Tablo 3.2.** Tuckman Model'ine göre grup üyelerin ve takım liderinin görevi

<b>Stage</b> <b>(Safha)</b>	<b>Characteristics</b> <b>(Karakteristikler)</b>	<b>Team Leader Role</b> <b>(Takım Lider Rolü)</b>
<b>Oluşum</b>	Ekip üyeleri birbirlerini tanırlar, projenin hedefini ve ekip yapısını öğrenirler	Hedefi, ekip üyelerinin, proje iletişim yapısı ve temel sorumluluklarını anlamalarını sağlamaktır.
<b>Fırtına</b>	Ekip üyeleri hızla, basit görevler için verilen duygusal yanıtların ve grup içi çelişkilerin ortaya çıktığı sürece girer.	Takım lideri proje liderlik yapısını sınar.
<b>Düzen</b>	Üyeler beklentileri yerine getirmek için çalışır. Ekip gerekli teknikleri ve prosedürleri kullanarak ortaya çıkan sorunları halletmek için çalışır.	Takım liderin asıl görevi, üyelerin birbirleri ile düzgün iletişim kurmasını sağlamak ve problemler çıktıkça çözmektir.
<b>Performans</b>	Üyeler sıkı çalışma temposu ve yoğun katılımın ardından proje bitiş sürecine girmektedirler.	Takım liderinin görevi yüksek olan motivasyonunu iş bitimine kadar sağlamaktır.
<b>Dağılma</b>	Üyelerde bir boşluk duygusu ve bir sonraki proje için endişe oluşturabilir.	Takım lideri proje süresince, gerginliklerin yaşanmadığı rahat bir iş ortamı sağlamalıdır.

**Kaynak:** Tuckman, 1965

**Oluşum:** Bu aşamada ekip üyeleri birbirlerine ve ekibe nasıl uyduklarını değerlendirirler. Ekip üyelerinin hoşgörüsü sınırları test edilir. İnsanlar birbirini tanırlar. Bu süre zarfında gerçekleştirilebilecek verimli çalışmalar, ekip hedefleri üzerinde anlaşmak ve ekibin birlikte nasıl çalışacağına dair temel kuralları oluşturmayı içermektedir.

**Fırtına:** Fırtına aşamasında, üyeler gardlarını indirir ve birbirleriyle tartışmaya başlarlar. Ancak, çatışma üretken bir şekilde kanalize edilmezse, ekip hayal kırıklığı riski altındadır. Bu fırtına döneminde, ekip yapıcı tartışmayı teşvik etmek ve fikir farklılıklarına saygı göstermek için stratejiler geliştirmelidir. Ekiplerin

farklılıkları ile mücadele etmeye başladıkça ortaya çıkan kaçınılmaz çatışmanın yaratıcılığı besleyecek ve geniş bir yelpazede görüşlerin değerlendirilmesine olanak sağlayacak şekilde yönlendirilmesi kritik öneme sahiptir.

Tuckman, fırtına aşamasındayken bir liderin, ekibin hareketleri için yön belirlemesine izin vermemeyi tercih ettikleri sürece tartışmayı öğrenemeyeceklerini vurgulamaktadır. Ayrıca ekip üyeleri birbirlerinin farklılıklarına karşı anlayışlı olmazlarsa dağınık ve verimsiz bir ekip oluşur.

**Düzen:** Bu aşamada, ekip üyeleri birbirlerinin farklılıklarını kabul eder ve takdir eder, çatışma yoluyla verimli bir şekilde çalışmayı öğrenir ve eldeki göreve odaklanır.

**Performans:** Performans aşamasında, ekip üyeleri birbirlerine güvenmeye başlar. Ekip, üretken ve eğlenceli hale gelir. Bu aşamada, ekip üyeleri hedeflere bağlıdır, yaratıcı beyin fırtınasına teşvik edilir. Kişisel gündemden ziyade fikirler tartışılır ve ekip kendi ekip başarılarından kolektif gurur duyar. Yaratıcı yüzleşme ve yenilikçi problem çözme bu aşamayı karakterize etmektedir.

**Dağılma:** Modele sonradan eklenmiş bir basamak olup, proje bittiğinde yeni bir iş gelmiyorsa ekibin dağılma aşamasıdır. Bir taraftan verilen görevin tamamlanmasının yarattığı tatmin ile bir ekip olmanın getirdiği ekip ruhunun dağılacak olmasından kaynaklı hüznün bir aradadır.

### 3.3.2. Cog Merdiveni

Cog Merdiveni Modeli, ekip gelişmelerinin bir süreç olduğunu kabul eder. Bir grup insanı verimli bir takım haline getirmek zaman ve enerji gerektirir. Bireyler takım gelişim sürecinin gelişmesini beklemek için zaman ayırmalıdır. Ekip arkadaşları, ekip içindeki bireylerin rolleri ve ekibin kişiliği geliştikçe bir kaç zorluk için hazırlıklı olmalıdırlar. Bu süreç beş aşamadan oluşmaktadır (Charrier, 1974):

**Nezaket Aşaması:** Bu aşama, insanların birbirlerini tanınması ve ekip içindeki bireysel kimliklerini ortaya koymaları gibi nezaket ile karakterize edilir. Ekip üyeleri, bu erken aşamada çatışmadan kaçınır.

**Neden Buradayız? Aşaması:** Bu aşamada, ekip üyeleri ekibin amacını ve kendilerinin ekibe katkılarını düşünmektedir. Neden orada oldukları sorusuna cevap ararlar.

**Güç Aşaması:** Bu aşamada, ekip içindeki bireylerin geleneksel rolleri ortaya çıkar. Lider, yazar, teknik uzman, görev yöneticisi, moral direktörü, arabulucu, yaratıcı düşünür vb. roller, ekibin nasıl gelişeceğini tanımlamaya başlar. Bireylerin rolleri ortaya çıktıkça ekip üyeleri kibarlığı bırakıp, güç mücadelesi vermeye başlayabilirler.

**Yapım Aşaması:** Bu aşamada, bireyler, kendileri için en rahat olan rolü yerine getirirken, ekibin diğer üyelerini en iyi şekilde destekleyen rolü de yerine getirmeye çalışırlar. Bu aşama, ekip üyelerinin öngördüğü ve ekibin amacını tanıtan stratejiler uyguladıkça gelişmiş uyum ile karakterizedir.

**Ekip Ruhu Aşaması:** Ekip, ekip hedefleri ve başarılarının saygınlığını paylaşmaktadır. Bu süreç, ekip üyelerinin birbirleriyle olan bağlılığını açıkça tanımlamaktadır. Ekip üyesi olmanın gururunu yaşarlar ve ekip arkadaşlarının refahı ve başarısı için gerçek bir özen gösterirler.



**Şekil 3.2.** Cog Merdiveni

**Kaynak:** Charrier, G. O. (1974). Cog's Ladder: A Model of Group Development

Ekip içindeki rollerin farklılaşması daha iyi ekip organizasyonuna ve üretkenliğe yol açar. Ekip büyüklüğü arttıkça, bireylerin rolleri arasında ayırım yapma ihtiyacı artar. Zamanla, ekip üyelerinin doğal olarak tercih ettiği roller ortaya çıkabilir. Ancak, ekip geliştirme sürecinin başlarında, ekip rollerinin atanması ve döndürülmesiyle ekip verimliliği artırılabilir. Tüm ekip üyeleri ekibin amaçlarını ilerletecek şekilde davranmaktan sorumludur. Herkes, kaliteli bir ürünün tamamlanmasından, tüm ekip üyelerinin sürece dahil edilmesinden, tüm bireylerin güçlü yönlerinden yararlanmalarından ve tüm ekip üyelerinin yeni beceriler ve bilgi edindiği bir ortamı teşvik etmekten sorumludur. Her ekip, ekip üretkenliğini en iyi şekilde teşvik edecek rolleri tanımlamalıdır. Örneğin bu roller arasında bir ekip lideri, bir yazman, bir asistan ve bir sekreter bulunur. Ekip rollerinin haftalık rotasyonu, tüm üyelerin yeni beceriler öğrenmelerine ve her rolün doğasındaki zorlukları takdir etmelerine olanak tanır. Ekip toplantısında roller aşağıdaki gibi dağılır:

**Ekip Lideri:** Ekip lideri ekipteki en büyük etkiyi sunar ve genel proje planlaması ve tesliminden sorumludur. Ekibin ihtiyaçları değiştikçe etkili liderler değişmelidir. Bir ekibin her toplantı için farklı bir “lider” tayin etmesi ve liderliği haftalık olarak döndürmesi faydalıdır. Ekip liderinin sorumluluklarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003):

- Toplantı gündeminin hazırlanması, en az bir gün önceden yayınlanması ve dağıtılması,
- Tüm ekip üyelerine toplantı saatini ve yerini hatırlatmak,
- Toplantının gündeme odaklanmasını sağlamak,
- Tüm ekip üyelerinin katılımını teşvik etmek,
- Ekip üyelerine saygı duyulan, yaratıcılıklarını teşvik eden, risk alan ve fikirlerini ifade etmenin güvenli olduğunu hissettiren bir ortam oluşturmak,
- Ekibin genel amaçlarını ve hedeflerini iletme.

**Kaydedici:** Bir kaydedici ekip kararları hakkında doğru zamanlamayla ekibi bilgilendirir. Ekipler her toplantı için bir kaydedici tayin etmelidir ve bu kişi ulaşılan sonuçları toplantıdan sonraki 24 saat içinde elektronik olarak yayınlamakla ve paylaşmakla görevlendirilmelidir.

**Kolaylaştırıcı:** Bir kolaylaştırıcı, tüm ekip üyelerinin görüşlerinin ifade edilmesini ve değerlendirilmesini sağlamaktan sorumludur. Ayrıca, toplantı boyunca ekip birlikteliğini sağlamakla yükümlüdür. Ekip lideri ve yazman rollerinde olduğu gibi, ekip her toplantı için bir “kolaylaştırıcı” belirler. Yukarıdaki görevlere ek olarak, kolaylaştırıcı toplantıyı belirlenen programa göre hareket ettirmekten sorumludur.

**İrtibat:** Bu kişi ekibi dışındaki kuruluşlarla iletişim kurar. Temas kurma, taahhütleri takip etme, bilgi edinme gibi konularda liderlik yapar.

### 3.3.3. Etkili Ekip Oluşumunu Sağlayan Faktörler

Günümüz işletmelerinde ekip kavramı ve ekip kültürü artarak hayatımızda yer edinmektedir. Ülkemizde son zamanlarda gelişmeye başlayan ekip kavramı özellikle Japonya'nın bu alandaki başarılı çalışmaları ve aldıkları olumlu neticeler paralelinde önemini daha da fazla hissettirmeye başlamıştır. Ekipler işletmelerde yeniliğin, gelişmenin, verimliliğin, rekabet gücünün ve avantajının temel etkenleri olarak yerlerini almaya başlamışlardır (Robbins, 1997; Salas, 1992). Ekiplere olan bu ilgi, doğal olarak etkili ekibin oluşumuna etki eden faktörlerin araştırılmasını da beraberinde getirmiştir (Eby ve Dobbins, 1997). Ekiplerin, performansı arttırdığını dile getirenlerin olduğu gibi tersini iddia eden pek çok fikir de bulunmaktadır. Ekipler hakkındaki bu olumsuz görüşler kaynaklarını çok iyi yapılandırılmamış ekiplerden almaktadır ve günümüzde iyi organize olmuş ekiplere bakıldığında işletmelere sağladıkları yararlar ortadadır (Gilson, 2001). Yüksek performanslı ve etkili bir ekip meydana getirebilmek için yerine getirilmesi gereken çok şey vardır. Ekip kurma aşamalarına titizlikle uyularak ekip kurulmalıdır. Burada başarılı ekiplerin sahip olduğu özelliklere dikkat edilmeli, yapılanma süreci bu özellikler doğrultusunda geliştirilmelidir. Literatürde etkili ekiplerin ortak özelliklerini belirlemek için bazı çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalarda ekip performansını ölçmek için bazı kriterler öne sürülmüştür. Bunlardan bazıları; Robbins (1994), Bingham ve Bateria (2001)'nin yapmış olduğu çalışmalarıdır. Özellikle ekip etkinliğini ölçmek için ölçek geliştirme çalışması yapan Bateria ve arkadaşlarının çalışması, bu araştırmanın yürütülmesine temel oluşturmuştur. Bateria ve diğerleri etkili ekip çalışmasını ölçmek için 7 faktörlü bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu faktörler; ekip sinerjisi, performans amaçları, yetenekler, kaynak kullanımı, kaliteye

odaklanma, yeniliğe odaklanma ve etkili liderliktir. Ayrıca lidere güven ve ekip içi ve dışı iletişim (Dirks, 2000) etkili ekip çalışmasını ölçmekte kullanılabilen diğer iki etkidir.

İnsanların ortak bir hedef etrafında bir araya getirilmesi ve birlik hissinin sağlanması ekip sinerjisinin temelini teşkil eder. Tüm ekip üyeleri arasında oluşan kuvvetli bağ ve sahiplik duygusu ekibin performansını ve etkililiğini büyük oranda yükseltir (Bingham,2001). Ekipte sinerji yaratabilmek için ekip içi gruplaşmaların engellenmesi gerekir. Ekip üyeleri arasındaki gruplaşma hem ekip performansını düşürür hem de ekibin parçalanmasına neden olabilir (Miller ve Dess, 1996). Ekip içinde yeterince sinerji yaratılmazsa verim düşer ve ayrıca sorumluluk sahibi olan üyelerin görevlerini yapmakta yetersiz olmaları da hem sinerjiyi düşürecek hem de performansı azaltacaktır (Juran, 1995).

Ekibin oluşturulduğu andan itibaren karşılaştırılan performans amaçları ekibin verimini artırır. Bu amaçların net, anlaşılabilir, gözlemlenmesi mümkün ve ölçülebilir olması çok önemlidir. Bu sayede devam eden prosesler için belirlenen amaçlar kontrol edilebilir ve gerekli girdiler sağlanarak performans artırılır. Bu amaçların belirlenmesinde ekip üyelerinin katılımının sağlanması ve bu amaçların işletmenin genel amaçları doğrultusunda olması gerekmektedir. Katılımın sağlanmasıyla ekip üyeleri, ekip ile ilgili amaçlara öncelik vereceklerdir (Gibson,1997). Bir ekipte verimliliğin düşük olduğu fark edildiğinde bunun en önemli nedenlerinden birisi amaçların belirlenmesinde ve bu amaçlara ulaşma konusunda yaşanan problemlerdir. Hedeflere odaklanamamak, hedeflerin politik olması, ekibin hedefler konusundaki ilgisizliği, bireysel hedeflerin öne çıkması (Larson ve LaFasto, 1989) gibi nedenler ekip performansına negatif yönde etki eder. İşletme içerisinde açıkça belirlenen performans hedefleri ve görev tanımları sonucunda çalışanlar birbirlerinin sorumluluklarını ve yetkilerini bilecek ve gerektiğinde birbirlerine destek olabileceklerdir (Launonen ve Kess, 2000).

Çalışanlar, ekibin üyesi olarak sık sık şahsi inançları konusunda ekip ile bazı çelişkiler yaşayabilmektedirler. Bu durumda ekip için doğru olan her şey bireyler için doğru olmayabilir. Performans hedeflerinin karşılaştırılmasında bu nedenler de göz önüne alınmalı ve ortak katılım sağlanarak iletişimin doğru kurulmasına özen gösterilmelidir. Tüm ekip üyeleri arasında bütün iletişim problemlerinin çözülmesi

ve en baştan itibaren iletişim problemlerinin oluşmaması için gerekli önlemler alınmalıdır (Luthans,1995).

Ekiplerin sağladığı en önemli getirilerden biri de farklı meslek gruplarından ve farklı tecrübelere sahip bireylerin bir araya gelmesiyle oluşmasıdır. Bu farklılaşmanın bir takım olumsuz etkilerine maruz kalmamak için ekip liderine büyük rol düşer. Bütün ekip üyeleri yapacakları iş için gereken eğitimi almış olmalıdırlar. Bütün bireyler ekibe katkıda bulunmak için gerekli kabiliyet, bilgi ya da yeteneğe sahip olmayabilirler. Bazı üyelere daha çok görev yüklenmesi ekip çalışmalarının hızını düşürebilmektedir. Ekip kurulurken seçilecek bireylerin beceri ve bilgi seviyeleri doğru tespit edilmeli ve uygun göreve uygun kişi prensibiyle ilerlenmelidir. Daima devam etmesi gereken bir süreç olarak eğitim ihmal edilmemelidir ve ekipteki üyeler bu konu hakkında bilinçlendirilmelidir. Günümüzün sürekli gelişmekte ve değişmekte olan ortamında yeniliklerden haberdar olmanın yolu da sürekli eğitimden geçer ve iyi eğitim almış bireylerden oluşan ekiplerin çok daha iyi performans sergilediği görülmektedir (Gibson, 1997).

Ekip etkililiğinin ve performansının önemli göstergelerinden birisi de kaynak kullanımudur. İşletmenin elinde olan kaynakları en elverişli şekilde kullanması gerekmektedir. Aynı şekilde ekip de, kendine ayrılan her türlü imkânı en iyi şekilde değerlendirdiğinde verim artacaktır (Bingham ve diğ. 2001). Ekip üyelerinin kaynakları kullanmadaki aktifliği, her an gerekli olan donanıma erişebilmeleri, kaynak kullanımında baskı altında olmamaları ve işletme bazında kaynakların verimli kullanılması ekiplerin performansını da yükseltecektir. Kaynak kullanımındaki psikolojik sınırlar aşıldığında ve ekip üyelerinin kaynakları sahiplenmesi durumunda hem malzemedan hem de güçten tasarruf sağlanacak ve böylece verim de otomatik olarak artacaktır.

Günümüzde her şey çok hızlı geliştiği ve değiştiği için ekipler de bu değişime açık olmalıdır. Ekipler bir yandan yeniliklerden haberdar olmalı bir yandan yaratıcılıklarını ortaya koymalıdırlar. Hedeflerde, yöntemlerde, planlarda ve çalışmada yenilik, ürünlerde ve sistemlerde yenilik ve yeni yöntemlerin tüm aşamalarda kullanılmasının büyük katkısı olacaktır. Yenilik üzerine kurulmuş bir sistem de yenilik üretecek ve işletmenin hedeflerine ulaşmasında büyük önem taşıyacaktır. İnovasyon ve yeni metotlar konusunda ekip üyelerini bilinçlendirmek,

bu doğrultuda onları kanalize etmek ve başarılı sonuçlar alındıkça ödüllendirmek ekibin performansını yükselteceği gibi motivasyon ve sinerjiyi de artıracaktır.

Günümüz koşullarında tüketiciler çok bilinçlenmişlerdir ve kalite onlar için önemli bir hale gelmiştir. Beklentileri yükselen tüketici çevresi için onların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak çözümler üretmenin yolu kaliteli üretimden geçmektedir. Proseslerin çok karmaşık hale geldiği günümüzde bireysel yaklaşımlar yetersiz olduğu için hala kalite konusunda beklentilere en fazla cevap veren yöntem ekip çalışmasıdır (Oakland, 1993; Gibson, 1997). Projelerde kalite geliştirme ekiplerinin oluşturulması; ekip seçimi ve liderlik, ekip hedefleri, ekip toplantıları, ekip atamaları, ekip dinamikleri, ekip sonuçları ve değerlendirmeler gibi etkenlerin daha sağlıklı bir şekilde ele alınmasına yardımcı olur. Bu sayede ekip yaklaşımının kullanılması sonucunda kalite çemberleri ve kalite konusunda sürekli gelişme gibi felsefe ve görüşler de ortaya çıkmıştır.

Ekiplerde iletişim çok önemlidir ve Johari Modeli üyeler arası iletişim seviyelerini ölçmek hedefiyle geliştirilmiştir. Bireylerin arasındaki iletişimin düzeyini ve yapısını test etmek amaçlanır. Joseph Luft ve Harry Ingram tarafından geliştirilmiş olan Johari Modeli'nde dört pencere vardır ve her bir pencere bireylerin davranış, duygu, ihtiyaç ve tercihlerine işaret etmektedir. Bireyin hangi pencerede bulunduğu diğer bireylerle kuracağı iletişim düzeyine etki etmektedir. Modelde pencereler ekip psikolojisinin durumunu da gösterir. Johari pencerelerinin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Uysal, 2003):

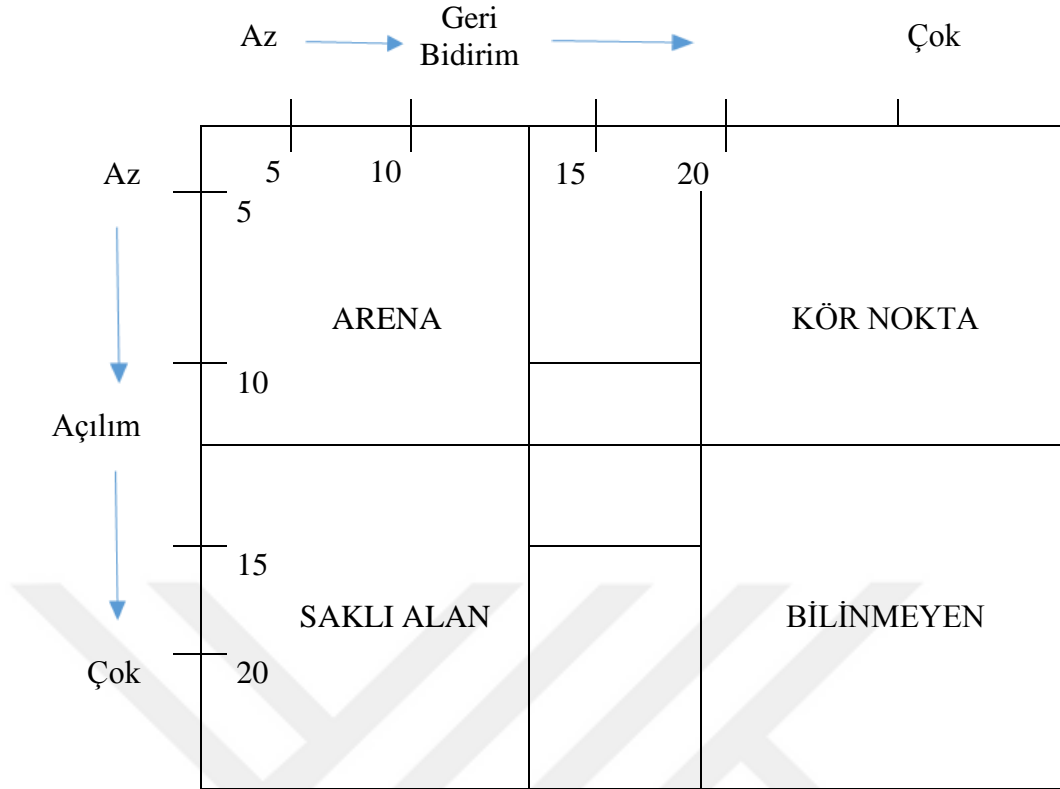
- Arena Penceresi: Üyenin fikirlerinin ve psikolojik durumunun kendisi ve başkaları tarafından bilinmesidir
- Kör Nokta Penceresi: Üye kendi özelliklerini bilmemektedir ama başkaları onu niteleyebilmektedir.
- Saklı Alan Penceresi: Diğer üyeler üyenin düşüncelerini bilmemekte, ama üye kendini tanımlayabilmektedir.
- Bilinmeyen Penceresi: Ne üye kendisini ne de başkaları üyeyi niteleyebilmektedir.

Modelde pencereler arası ilişkileri gösteren iki değişim yolu vardır. Bunlar; Açılım ve Geri Bildirim'dir. Aşamalardaki az veya çok olma durumu davranış,



düşünce ve duyguların dağılımını gösterir ve pencerelerin büyüklüğünü etkiler. Açılım aşaması insanın iç dünyasını diğerlerine açıklama sürecidir. Geri Bildirim aşaması ise üyenin iş arkadaşlarının düşünce ve duygularını ve onlardaki bilgiyi öğrenme sürecidir. Üye geri bildirimden yararlanarak Kör Nokta bölgesinde bulunmayı önleyebilir, ekipte üyeler arası iletişimin etkinliği Açılım ve Geri Bildirim'den yararlanmaya göre değişmektedir. Modelin bir varsayımı üyelerin arasındaki karşılıklı bilgi akışının iletişimi artıracaktır. Luft ve Ingram'a göre Arena bölgesinin genişliği, karşılıklı bilgi aktarımının yüksek seviyede olması anlamına gelmektedir. Bu da bireylerin birbirlerini daha iyi tanımaları anlamına gelmektedir. Modelin kurucularına göre Arena bölgesi, Açılım ve Geri Bildirim'in daha çok kullanılması ile mümkündür. Üyenin kendisini dış dünyaya açabilmesi, diğer üyelerin duygu, düşünce ve bilgilerini bireye bildirmesini getirecektir. Bu özelliği sayesinde model iletişimin insan yönünü incelemede bir ölçüm aracı olmuştur. Etkili liderliğin temeli ekibin misyonunu düşünmede, bunu tanımlamada ve apaçık, gözle görülür bir biçimde örgüte sunmada görülmekte, lideri hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eden ve sapma olmamasına nezaret eden kişi olarak algılanmaktadır. Eğer başarılı olunmak isteniyorsa başarılı liderleri takip edenleri tespit edip onlarla iletişim kurulması gerekir (Dixon, 2012).

Lider ve yöneticilerin farklı rollerinin olduğu, bilgi merkezi olma, değişim, karar alma ve politikaları saptama gibi bu rollerde başarının liderin iletişim etkinliği ile belirleneceği söylenmektedir. Çünkü lider ve astların aralarında yanlış anlamaların olmaması; düşünce ve bilgi akışını sağlamaları iletişim ile mümkündür. Tarafların birbirleri hakkında bilgilerinin olması etkili liderlik süreci için gereklidir.



**Şekil 3.3** Johari Penceresi

**Kaynak:** Hall Jay, (1973).

Ekip üyelerinin bilgi akışına yardım eden Johari Penceresi'nin, verilen kararlarla alakalı bir şekilde ortaya atılan düşüncelerin daha iyi anlaşılmasının üyelerin sorumluluk anlayışlarının değerlendirilmesini kolaylaştırdığını söylemiştir. Etkili iletişimi öğrenmek liderin ekibine, meslektaşlarına ve kendisine karşı bir sorumluluğu olarak görülmektedir ve liderin başarısı ve ekibin performansı, iletişim kurabilmede liderin yeteneğine bağlanmaktadır. Johari'deki dört alanı, liderin benimsemesi ve özelliklerinin farkında olması ve çalışanların toplam ve ayrı ayrı hangi pencerede olduğunu bilmesi, lidere iletişimin seviyesini gösterecek ve denetim işlevini yürütmesine yarar sağlayacaktır. Yöneticilerin sözlü ve yazılı iletişim kurma yetenekleri, etkililiği ve karlılığı başka her şeyden daha fazla etkilemektedir. İletişimdeki problemler, işletme gelirlerinde düşüş, verimlilik ve etkililikte azalma, tedarikçi ve distribütörlerle ilişkilerde bozulma, çalışanların huzur, bağlılık ve tatminlerinde gerileme gibi sorunlara yol açabilmektedir. İletişimde pencereler arası geçiş kolaylığı olan işletmelerde ast-üst ilişkisi aktif olacağından kararlarda bir birliktelik gösterilir ve bu da beraberinde sinerjiyi getirir. Bu durum da lideri daha başarılı kılar. Modeldeki Açılım ve Geri Bildirim, insanların duygu ve düşüncelerini ve bilgi aktarım derecesini üst yöneticiye göstermektedir.

Ekip performansına doğrudan etkisi bulunan ve ekibi ekip haline getiren en önemli etkenlerden biri ekip lideridir. Doğru yönetilen bir ekipte sinerji ve dayanışma artar, ekibin üretim seviyesi yükselir. Ekipteki üyelerin güvenini kazanmış bir lider, ekibini başarıya ulaştırabilir. Düzgün bir lider yapması gerekenlerin farkında olan, esnek, karar alınırken ekip üyelerinin de fikirlerini alan ve ekibiyle ilgili her konuda önerilere açık olan kişidir. Etkin bir lider ekip içinde bir vizyon oluşturacak, değişiklikler yaratacak ve ekip üyelerinin yeteneklerinin açığa çıkmasını sağlayacaktır (Larson ve LaFasto, 1989). Organizasyonun değişik bölümlerinden bir araya getirilmiş bireyler genellikle ekibe kendi görüşlerini ve amaçlarını da getirmiş olurlar. Bu da ekibi bir arada tutmayı güçleştirerek ekip yönetiminin daha zor gelmesine neden olabilir. Ekip lideri bu zorluğu yendiği ve beklentileri karşılayıp soru işaretlerini giderdiğinde bu olumsuz etkiler ortadan kalkar (Uysal, 2003).

Ekip kurulduğunda bir süre için ekip üyeleri eski tecrübelerini terk etme konusunda ve daha önce sahip oldukları otorite gücü ve pozisyonlarını bırakmakta isteksizlik gösterebilirler. Etkili ekip lideri bu önemli problemin altından kalkabilecek esnekliğe ve düşünce yapısına sahip olmalı, ekipteki tüm üyelere ekip ruhunu aşılayabilmelidir. Nitekim bu yolla pek çok sorun aşılmaktadır ve ekipten yüksek verim alınabilmektedir (Oakland, 1993). Ekip lideri, üyelere düşen sorumlulukların tamamlanmasında, çok gerek duyulmadıkça detaylara girmemelidir. Bu tarz yaklaşımlar, üyelere baskı altında olduklarını hissettirebileceğinden ekibin performansını da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Ekiplerin kendilerine ait bir kişiliklerinin ve kültürlerinin olduğu ve bunları ortaya çıkartan etkin bir liderlikle motivasyonlarının ve verimlerinin çok arttığı genel olarak üzerinde anlaşılan bir noktadır.

Bir toplantıya başkanlık etmek, bir ekip lideri için önemli bir beceridir. Toplantının başkanı, her gündem maddesine değinilmesini sağlar ve toplantının akışını düzenler zamanında bitirilmesini sağlar. Yetersiz yenileme molaları ile uzun süren toplantılar, katılımcılar arasında yorgunluğa ve dikkat kaybına yol açabilir. İyi bir lider, tüm üyelerin, özellikle sorunların öngörülmesine alışkın olmayan ve kendi görüşleri önceden talep edilmemiş olanların katılma fırsatına sahip olmalarını sağlar.

Gündemde olmayan meseleleri de gündeme getirmek için toplantılarda zaman ayrılmalıdır. Başlama ve kapanış toplantıları önemlidir (Arıcı, 2011).

Bir toplantının başlangıcı, yeni katılımcıların kendilerini tanıtmaları, proje hedeflerinin ve son tarihlerin bir tekrarı ve şimdiye kadar kaydedilen ilerlemenin bir özeti için fırsattır. Bu eylemler, ekip olarak çalışmaya alıştırmaya yardımcı olacaktır. Ayrıca bu eylemler her bir kişinin görevi tamamlamak için gerekli olduğunu, ekibin geri kalanına bağımlı olduğunu ve bunlara karşı sorumlu olduğunu hatırlatırlar.

İyi bir ekip çalışması için en önemli bileşenlerden biri güvendir. Güven, insanların niyet ve davranışları açısından birbirlerine karşı duydukları inanç olarak tanımlanır. Konuyla ilgili uzmanlar, karşılıklı güveni şöyle açıklıyor: Başkalarının bize güvendiklerini ima eden şekillerde hareket ettiklerini gördüğümüzde, onlara daha fazla güvenerek karşılık vermek için daha fazla bertaraf edilirim ve güvenimizi ihlal edenlere veya bize güvensizlik duyanlara güvenmeyiz. Güven farklı yollarla ifade edilir. Güvenin üç boyutu vardır; genel güven (adil oyun, gerçek ve empati), duygusal güven (birisinin sizi başkalarına yanlış beyan etmeyeceğine veya ihanet etmeyeceğine olan inanç) ve güvenilirlik (sözlerin ve randevuların tutulacağına ve vaat edileceğine inanır). Bu farklı boyutlar, çok düşükten çok yükseğe kadar geniş ve karmaşık bir güven yelpazesine katkıda bulunur. Güven kazanılmalıdır, talep edilemez. Aşağıdaki altı etken güvenin temelini oluşturur (Dowling ve Sayles,1978):

**İletişim:** Politika ve kararları açıklanmalı ve doğru geribildirim sağlayarak ekip üyeleri ve çalışanlar bilgilendirilmeli.

**Destek:** Ulaşılabilir olunmalı ve ekip üyelerine ihtiyaçları olduğunda tavsiye verilmeli, destek sağlanmalı.

**Saygı:** Üyeler birbirlerine saygı duymalı ve birbirlerini dinlemeli.

**Adalet:** Tüm performans değerlendirmelerinin tarafsız olduğundan emin olunmalı.

**Tutarlılık:** Verilen sözler yerine getirilmeli.

**Yeterlilik:** Profesyonel iş anlayışına sahip olunarak ve teknik anlamda yeterli düzeyde olduğu gösterilerek güvenilirliği artırmaktır.

**Tablo 3. 3.** Etkili Ekibin Oluşumunu Sağlayan Faktörler

<b>Açık Hedef</b>	Ekibin amacı belirlenir, herkes tarafından kabul edilir ve anlaşılır. Bir çalışma planı yapılır.
<b>Formaliteye uymamak</b>	Rahat bir çalışma ortamı yaratılır. Ekip için gerginlikler yoktur.
<b>Katılım</b>	Ekip üyeleri tartışmalara katılır, katılmayanlar fikirlerini dile getirmeleri için cesaretlendirilir.
<b>Dinleme</b>	Üyeler soru sorma, not alma gibi etkili dinleme teknikleri kullanırlar.
<b>Kibar tartışmalar</b>	Üyeler arası anlaşmazlık olsa da ekipte gerilim yaşanmaz, ekibin rahat çalışma ortamı zarar görmez.
<b>Ortak karar alımı</b>	Önemli kararlar alınırken amaç herkesin fikrini söylemesi ve tartışmasını sağlamaktır. Üyelerin kendi fikirlerini açıklamasından ve herkesin birbirini anlamasından sonra karar alınır.
<b>Açık iletişim</b>	Ekip üyeleri, ekip çalışması sürecinde çalışmayla ve diğer üyelerin rolleriyle ilgili fikirlerini açıklamakta özgür hissederler.
<b>Görev dağılımı</b>	Her üye kendi görevinin farkındadır ve diğer üyelerin görevleri hakkında da bilgi sahibidir.
<b>Paylaşılan liderlik</b>	Ekibin resmi bir lideri varken, liderlik fonksiyonları, koşullara ve üyelerin becerilerine bağlı olarak zaman zaman değişmektedir.
<b>Dış ilişkiler</b>	Ekip, dışarıda önemli ilişkiler kurar, kaynakları harekete geçirerek işletmenin diğer kısmındaki çalışanlarla iletişimde olur.
<b>Çeşitlilik</b>	Ekipte pek çok farklı alandan işlerinde profesyonelleşmiş kişiler bulunur.

<b>Öz değerlendirme</b>	Periyodik olarak ekip, ne kadar ilerlediğini ölçer ve durum değerlendirmesi yapar.
-------------------------	--

**Kaynak:** Zoglio, 2001

İşbirliği, ekip üyeleri değerleri ve vizyonu paylaştıklarında, takım ruhu geliştirdiklerinde, görevlerini yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgileri aldıklarında ve birbirleriyle iyi çalışmayı öğrendiklerinde en iyi şekilde çalışır. Güven, dürüstlük, karşılıklı saygı ve tam katılım önemlidir. Ekip üyeleri, ekip arkadaşlarının desteğini hep hissedebilmelidirler. Etkin ekiplerde, üyeler işin yapılması için gereken her şeyi yaparlar. Çalışma süreci boyunca hedeflerini göz önünde bulundururlar. Programın gerisinde kalırlarsa, ekibinin programı yakalayabilmesine yardımcı olmak için çalışırlar.

Daha az etkili ekiplerde, üyeler bağımsız olarak çalışırlar ve kendi alanlarının dışındaki görevlerle ilgilenmezler. Ekip üyeleri arasında oluşan güven ve yakınlık, daha güçlü ekip davranışlarını, daha iyi çözüm arayışını ve daha iyi sonuçlara ulaşmak için daha fazla istekliliği sağlayabilir. Ekip üyeleri, eşit olduklarını düşündükleri kişilere ait bilgilere en açık olanlardır.

Ekip çalışması, işin nasıl tasarlandığını yeniden yapılandırmak suretiyle esnekliği arttırmayı hedefler. Örneğin, geniş bilgi ve beceri tabanı olan çalışanlar birden fazla görevi yerine getirebilir ve ihtiyaca göre farklı alanlara gidebilirler. Benzer şekilde, güçlendirilmiş çalışanlar, başkalarına yüksek seviye veya uzman pozisyonlarda ertelenmeye gerek kalmadan ortaya çıkan sorunlara daha etkin ve verimli yanıt verebilirler. Eskiden bu kararlar, en iyi kararları vermek için gerekli bilgiye sahip olan tek kişi olan denetleyicilere, yöneticilere veya uzmanlara kalmıştı. Bu günlerde, karar verme hiyerarşisini kısaltmak için gelişmeler vardır, böylece ön hat çalışanları isteklere veya zorluklara hızlı bir şekilde cevap verebilir ve bu da işletmelerin esnek bir şekilde cevap verme yeteneklerini artırır. Artık genellikle kendi kendini yöneten ekipler şeklinde bir araya gelmektedirler. Ekip bazlı çalışmaya doğru hareket, öncelikle kuruluşların ekip çalışmasının onlar için faydalı olacağını varsaymasından kaynaklanmaktadır. Etkili bir ekip, bireysel zihinsel sağlığı ve iş tatminini teşvik eden bir ekiptir.

Etkili bir ekip için çok önemli kriterlerden bazıları şöyle sıralanabilir (Ulukuş, 2010);

-Performans (örneğin, yüksek verimlilik, kalite ve maliyet etkinliği)

-Takım üyesi refahı (ör, Yüksek iş memnuniyeti, organizasyonel taahhüt ve düşük stres)

-Ekip üyesi davranışı (örneğin, düşük devamsızlık ve ciro)

-Takım canlılığı (yani birlikte çalışmaya devam edebilecek bir takım)

Çalışanların refahı, takip eden performansla ilişkili olup, çalışanların yüksek iş tatmini ve ekiplerine bağlılıklarının yüksek olduğu şirketlerin, on yıllık bir süre boyunca daha yüksek finansal performansa sahip olduğu görülmüştür.

İş düzeni ve çalışan refahı birbirine bağlı kavramlardır. Dolayısıyla, ekip çalışmasının iş düzeni üzerindeki olumlu etkisi çalışanların refah düzeyini de olumlu yönde etkiler. Benzer şekilde, eğer ekip çalışması işin stresli yönlerini arttırırsa, örneğin rol çatışması, aşırı görev yüklenmesi veya rol belirsizliği gibi, işlerde telafi edici olumlu sonuçlar olmadan, daha fazla strese neden olabilir. Campion, Papper & Medsker tarafından yapılan bir kesitsel çalışma, ekip etkililiğinin (hem performans hem de çalışan refahı açısından) en güçlü belirleyicilerinin süreç özellikleri (ekip içindeki sosyal destek ve iletişim derecesi gibi) olduğunu göstermiştir. Yakın tarihli bir meta-analizde, çalışanların refahı açısından, iş özerkliği gibi görev özelliklerinin en güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Katılımcı ve destekleyici bireylerin oluşturduğu ekiplerde olmanın, çalışanları daha geniş çaplı değişikliklerin olumsuz etkilerinden koruduğu görülmüştür.

Ekipler, çalışanların katılımına izin vermeyen bir şekilde sunulmuşsa ve ekip aktiviteleri başkaları tarafından desteklenmediyse, çalışanların refahı için olumsuz etkiler oluşabilir. Bu bulgular, ekip çalışmasının çalışan refahı üzerindeki etkisinin, ekip çalışmasının çalışma özelliklerini nasıl etkilediğine bağlı olduğu iddiasını desteklemektedir. Ekip çalışması ve işin yapısı arasındaki ilişki, aşağıdaki faktörlerden etkilenir (Campion vd., 1996):

- Belirli organizasyonel bağlam için çalışan ekibin uygunluğu (örneğin, görev bağımlılığı, kültür, yapı, teknoloji)
- Ekip çalışmasının tasarımı (ör, organizasyon tarafından seçilen ekip çalışması modeli) uygulama faktörleri (örneğin, yönetim taahhüdü, çalışan katılımının derecesi, yatırılan zaman, kaynaklar)

Bazı işletmelerde ekip çalışmasının başarılı olması olası değildir, çünkü bireysel yükümlülükler fazladır ve çalışanın kendi görevine odaklanmaması sonucu üretim hatası ve benzeri olaylar görülebilir. Bireysel çalışmalar ön plandadır ancak diğer ortamlarda ekip çalışması başarılı bir şekilde çalışabilir. İşletmelerin ekip çalışması için organizasyonel hazırlık yapması gereklidir.

İlk etapta ekiplerin uygunluğu, görevlerin ne kadar birbirine bağlı olduğuna bağlı olacaktır. Yani, böyle bir çalışma tarzına uygun olmayan durumlarda ekip çalışmasının uygulanmamış olması önemlidir. Etkili ekip çalışması için önemli bir ön koşul, karşılıklı bağımlılıktır; yani, çalışanların hedeflerine ulaşmak için işbirliği yapmaları gerekir. Eğer karşılıklı bağımlılık düşükse, ekip çalışmasının değeri daha düşüktür ve hatta zararlı olabilir. Ekiplerin, iş bağımlılığında düşük (yani ekip çalışması için uygun olmayan) bir üretim ortamında çalışmasını sağlamak, etkililik üzerinde zararlı etkilere yol açabilir (Ulukuş, 2010).

Etkili iletişim ve güçlü liderlik, iyi işleyen ekiplerin kalbinde yer alır. Bir ekibin her bir üyesi, bireysel sorumluluklarını ve ekibin amaçlarına yönelik yükümlülüklerini yerine getirirken, ekibin tüm üyeleri arasındaki açık ve yapıcı iletişim esastır. Tasarım ekipleri içindeki haftalık toplantılar ve ekiple eğitmen arasındaki toplantılar, ekip hedeflerinin ve ilerlemenin ortak anlayışını destekler. Haftalık ekip toplantıları, ekip üyelerinin proje ile ilgili ilerlemelerini, zorluklarını ve endişelerini paylaşmaları için bir fırsat sağlar. Ayrıca, proje görevlerini yeniden yönlendirmek ve gerektiğinde işi yeniden atamak için bir fırsat sağlar. Görevi yeniden atamalarının yanı sıra, ekip toplantıları yaratıcı beyin fırtınası ve problem çözme için programlanmış bir format oluşturur. Ekip etkinliği, ekibin amaç ve hedeflerinin ortak bir vizyonu ve aidiyet duygusu gibi birçok şeye bağlıdır. Ekip toplantıları, tüm üyeleri meşgul etmeye ve böylece herhangi bir kişinin istemeden yabancılaşmasını önlemeye hizmet eder. Ekip toplantıları ekip etkinliği için gerekli olsa da, odaklanmayan, sürüklenen ve verimsiz toplantılar hayal kırıklığı yaratabilir.

Etkili ekip toplantılarının gerçekleşmesi için liderlik, önceden kararlaştırılmış ve önceden yayınlanan bir gündeme ihtiyaçları vardır. Etkin toplantılar için öneriler şunları içerir (Yeşilyurt ve Çankaya, 2007):



- Tüm ekip üyelerine ekip oluşturma becerilerini uygulama fırsatı vermek için ekip toplantıları (lider, kaydedici / yazar, kolaylaştırıcı ve irtibat) düzenlemek.

- Gündem maddelerini önceden belirlemek, her üyeyi toplantıya davet etmek, her toplantı için özel bir gündem hazırlamak ve her gündem maddesi için zaman tahminlerine göre programı düzenlemek.

-Üyelerin dikkatlerini yoğunlaştırabilecek, rahat toplantı yerleri seçmek.

-Ekip toplantıları için ikramlar hazırlamak çünkü birlikte yemek insanların bağlarını kuvvetlendirmesine hizmet eder.

- Her bir toplantının tamamlanmasından sorumlu olacak ekip üyesinin taahhüdüyle her toplantıdan sonra uygulanacaklar listesi hazırlamak ve toplantı tutanaklarındaki her işlem ögesi için bitiş tarihi olan bir görev listesi yayınlamak.

Ekip toplantılarının ekip hedeflerini daha da ileriye taşımak için üretken geçmesi gerekir. Ekip toplantılarına katılım zorunlu olmalıdır. Düzenli olarak planlanmış bir ekip toplantısı kaçırılmasının gerektiği nadir durumlarda, o kişi tüm ekip üyelerini önceden bilgilendirmelidir. Ekip toplantıları için kabul edilebilir davranış kuralları üzerinde mutabakata varılması, odaklanmayı sürdüren, ekip toplantıları sırasında saygı ve düzenin teşvik edilmesi ve çatışmayı çözmek için gerektiğinde zaman ayrılması verimli bir toplantı için çok önemlidir. Verimli bir toplantı elde edilmesi için etkili diğer maddeler de şunlardır (Doyle ve Traus, 1998):

-Zamanlanmış ekip toplantılarında zorunlu katılım

-Öncelikle gündeme bağlı kalınması, ancak gündemdeki maddeler tamamlandığında, zaman izin verirse diğer gündem dışı kalemler eklenmesi ve konuşulması,

-Eldeki göreve odaklanması,

-Toplantıya zamanında başlanması ve bitirilmesi,

-Toplantıya hazırlanıp gelmesi,

-Mümkün oldukça problem çözmeye analitik, gerçeklere dayalı bir yaklaşım kullanılması,

-Toplantı süresinin verimli kullanılması,

-Yeni fikirler veya karmaşık problemler ortaya çıktığında beyin fırtınası yaratılması,

-Her bireyin fikirlerinin ifadesine izin verilmesi ve tüm fikirlere ciddi bir şekilde dinlenmesi, nazik olunması,

-Kırıcı olmayacak şekilde eleştiriler yapılması,

-Tüm kişisel saldırılardan kaçınılması,

-Esneklik gösterilmesi,

-Toplantıların keyifli hale getirilmesi,

-Mümkün oldukça uzlaşılması veya uzlaşma yoluyla tartışmaların sonlandırılması,

Bir toplantı gündemi oluşturmak, düzenli, odaklı ve üretken ekip toplantıları için ortam yaratır.

Tüm ekip toplantıları etkili değildir. Bu durumlarda, ekip toplantılarının verimliliği hakkında şikayetler olabilir. Örneğin, toplantının amacı belirsiz görünebilir veya ekip üyeleri toplantıya hazırlıksız gelebilir. Toplantıda gündemde olmayan konular çok zaman almaya başlarsa üyeler toplantıyı tekrar gündem konularına döndürmek için sohbete egemen olabilirler, tartışmaları başlatabilirler ya da tartışmaya aktif olarak katılabilirler. Önceki toplantılarda alınan kararların takibi yapılmaması sonucu şikayetler de ortaya çıkabilir. Toplantıları saygılı bir şekilde takip etmek ve odaklanmak için tüm ekip üyelerinin sorumluluğu vardır. Her ekip üyesi toplantının sonucundan sorumludur (Arıcı, 2011).

Ekip üyeleri arasında farklı görüşler kaçınılmazdır. Zıt bakış açılarını bir araya getirmek, ekip yaklaşımının güçlü yönlerinden biridir. Ekip bu sayede farklılıkları görecektir ve üyeler kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili deneyimlerini kaynak olarak kullanabilecek ve yaratıcılık gerektiren bir problem çözümü evresi için fırsat olarak değerlendirebileceklerdir. Uyuşmazlık riskinin, ekip üyelerinin yapıcı önerilerde bulunmalarını engellemesine izin verilmemelidir. Yüzleşme tepkileri ve bir 'suçlama kültürü' ekibi zayıflatabilir. Kişilerarası çatışma, bireyler arasındaki anlaşmazlıklar yıkıcı hale gelebilir. Sorunların belirlenmesi ve çözülmesi, ekip sürecinin önemli bir parçasıdır ve nedenleri ele almak önemlidir. Ekip üyeleri ve rakip görüşleri, kişisel tercihleri, görüşleri, değerleri, öncelikleri ve ekip rollerini açık bir şekilde tartışma konularında teşvik etmelidir. Ekipler genellikle sadece eldeki göreve ve nadiren takım çalışması sürecine odaklanırlar. Ekip üyelerinin kendi kendini değerlendirme ve kendi kendine inceleme kavramına karşı dirençleri bile olabilir.

Ancak, mevcut şeyleri yapmanın yollarını incelemek ve yansıtmak için geri adım atmak da önemlidir. Düzenli gözden geçirmeler, zayıf yönleri ve problem alanlarını tespit etmenin yanı sıra güçlü yönler ve beceriler konusunda da daha fazla farkındalığa yol açabilir, bu nedenle bir ekibin devam eden etkinliğini sağlamak için yararlı bir yoldur. Ekip üyelerinin her biri için takım çalışmasının ne anlama geldiğini tartışmak başlamak için iyi bir yerdir (Ulukuş, 2010).

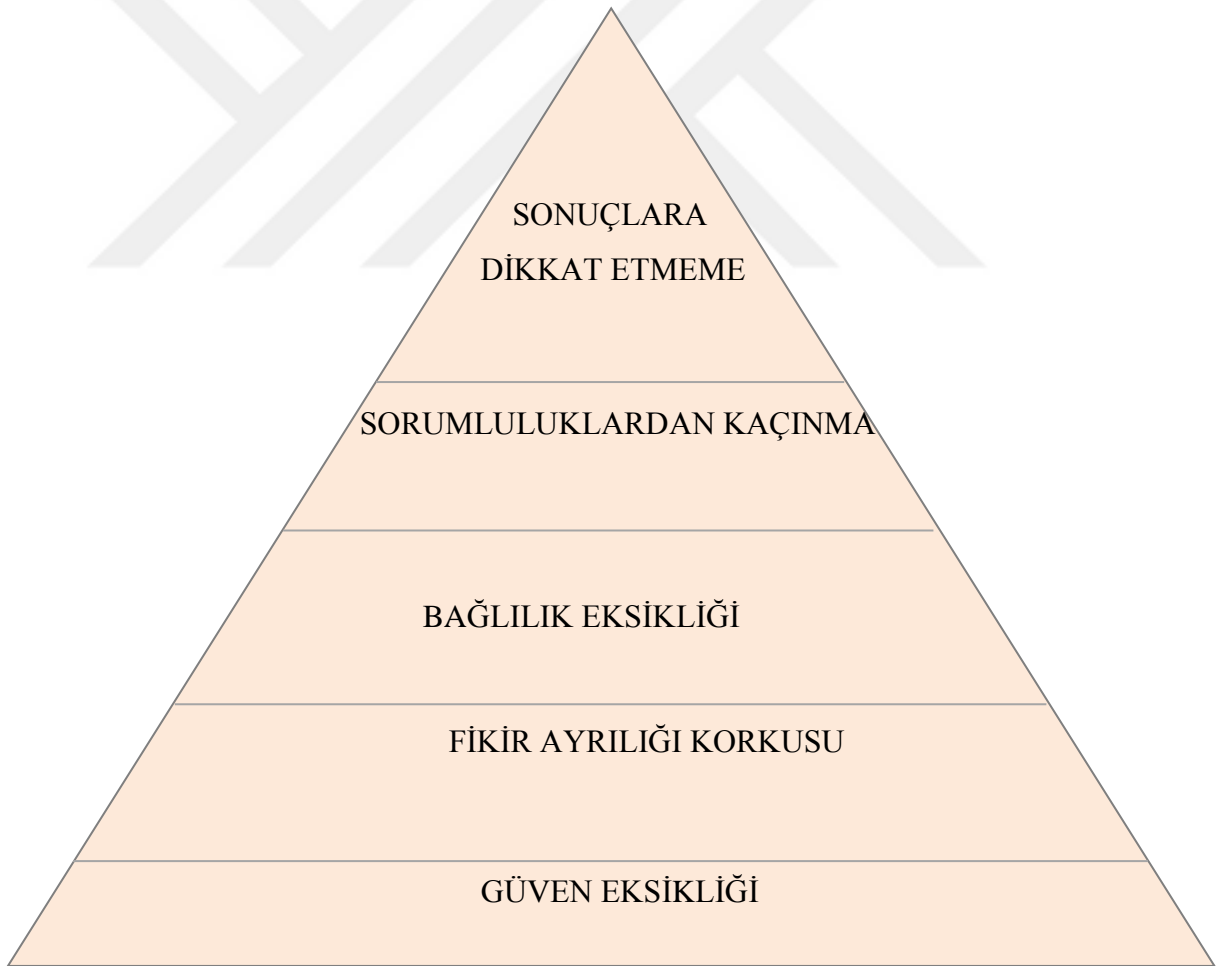
Yenilik politikalarında sürecin işletmeler tarafından sadece “çıktı” odaklı olmayı terk ederek “süreç” odaklı bir yaklaşımla ele alınması gereklidir. Süreç yeniliklerinin başarısına etki eden faktörlerin en önemlilerinden biri de bu yeni süreci geliştiren ekiplerin öğrenebilme yetenekleridir.

İçinde bulunduğumuz dönemde stratejik hedeflere göre işlerin kısa sürede tamamlanmasının etkisiyle pek çok işletmede bölümler ve birimler iş süreçlerinde üretilmiş olan bilgilerle sürekli ve karşılıklı yeni düzenlemelere ve iletişim sürecine ihtiyaç duyar. Bu evrede oluşan gereksinimlerin karşılanması birbirine bağlı küçük çalışma ekipleri sayesinde mümkün olur. İşletmelerde bilgi, tecrübe ve farklı bakış açılarının birbirleri ile bütünleştirilmesine ve kaynaştırılmasına ihtiyaç duyulur. Bunun gerçekleştirilmesi için ekip üyeleri edindikleri yeni bilgileri ve tecrübeleri ekip içinde ve diğer ekiplerle paylaşmak suretiyle bilginin etkinliğinin artmasına katkıda bulunurlar (Kececioğlu, 2000). İnsan kaynağının ekipler vasıtası ile değerlendirilmesi işletme içerisine yaratıcı ve yenilikçi bir ortam sağlanması ve bunun da faydalı olacak seviyede rekabetçi bir yapıya dönüştürülmesini sağlayacaktır. Yeni bir şeyi bulmanın (invention), bireysel bir faaliyet olmasının aksine yenilik (inovasyon) kolektif çalışmayı gerektirmektedir ve böylece “yenilik geliştirme ekipleri” arasında bir ortaklıkla mümkün olur. Ayrıca yenilik, girişimcinin tek başına yapacağı bir iş değildir. Business Week dergisinde yayınlanan en yenilikçi şirketler listesinde, şirketlerin hemen hemen tamamının başlangıçlarının bir yenilik ile olduğu belirtilmektedir. Apple, Microsoft, Google gibi bazıları, ya bir garajda ya da bir üniversitede başlamış ve kurucuları gibi parlak insanların katılımı ile büyümüş, yeniçağ şirketleri olurken, Amazon, Starbucks, eBay gibi şirketler ise yıllardır ürünleri alıp bunlardan ciddi bir pazar inovasyonu yaratarak yola çıkan, karlıklarını artırırken yeni pazarlar bulmuş olan şirketlerdir. Bu şirketlerdeki ortak özellik, daha ilk günden yenilikçi bir ürün, hizmet veya iş fikri ile yola çıkıp, çalışma

stilleri, sistemleri ve en önemlisi de çalışanları ile bu yenilikçi tohum üzerine gelişme süreçlerini hızlandırmalarıdır. Yenilik, ekiplerle tasarlanabilir (Özgenç, 2006). İşletmeler yeniliği ve yaratıcılığı başlatmak için organize olabilirler. Her işletmede ekip ortamı ve uygun koşullar olduğu durumda değişime açık, meraklı, araştırmayı seven çalışanlar tarafından yenilik gerçekleştirilebilir. Bu duruma yönetimin, katı ve hiyerarşik olmak yerine, yeniliği teşvik eden, esnek ve katılımcı bir yapıda olması katkı sağlar. Bir başka şekilde, ekibin yapısı yeniliği kısıtlayan değil, teşvik eden bir özellik taşımalıdır. Yenilikçi ekipler kesin ve katı olmayan bir hiyerarşik yapıda, görev tanımlarının katı olmayıp iç içe geçtiği ekip çalışmalarının oluşturulduğu esnek bir durumdadır. Bu tür ekip yapılarında yenilikçi fikirler ortaya çıkıp gelişebilmektedir (Eren ve Gunduz, 2002).

İnovasyonun işletmelerde, güçlendirilmiş insan kaynakları ile gerçekleştirildiği görülmektedir. Yenilik yapmak isteyen ekiplerin ya da bireylerin dikkat etmesi gereken üç tane önemli özellik vardır; görev ile ilgili beceriler, yaratıcı düşünme becerilerinin varlığı, bireyin ya da ekibin yaratıcılık konusundaki istek ve motivasyonudur. Bununla birlikte bir önemli diğer özellik; her yerde yenilik yapma becerisinin varlığıdır. Çalışanlar bu konuda eğitime ve ekip halinde yönlendirilmeye ihtiyaç duyarlar. Çalışanları yenilikçi bireyler haline getirmenin birinci yolu, onlar için düzenlenen geliştirme seminerleridir. Yeniliklere açık olan çalışanların, düşüncelerini dile getirebilme konusunda cesaretlendirilmeleri, ekip çalışmasına katılımları sağlanarak ekip çalışmalarında liderlik görevi almaları, beyin fırtınası ve sorun çözme teknikleri gibi konularda eğitim verilerek; ekip çalışmasına yatkınlıklarının sağlanmasından geçmektedir. Aynı zamanda ekip halinde çalışmalara, işletmenin dışında bulunan müşteriler ve diğer ilgili paydaşlar dâhil edilerek, toplam kalite anlayışı ile çalışanların yenilik yapma konusundaki eksiklikleri giderilebilmektedir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için yenilik politikalarına önem vermeleri kaçınılmazdır. Yeniliğin artık işletmelerde tek bir kişinin yetenek ve becerisi sayesinde ortaya çıktığı yaklaşımının kabul edildiği dönemin geride kaldığının fark edilmesi; yenilik yapabilmek için, işletmede çalışan herkesin yenilik yapan bireyler haline getirilebileceği iş ortamının oluşturulmasının zorunluluk olduğunun görülmesi gereklidir. Bu da ekip çalışanları ile işletmedeki insanların aktif bir şekilde iletişimde olması ile mümkündür.

Ekip çalışmasının uygulandığı işletmelerde, çalışanların bir yandan bilgileri bir yandan da performansları artmaktadır. Ayrıca, çalışanların yenilik isteği artırılabilirse ekip çalışmasında bir sinerji etkisi yaratılabilir. Kurumsal yapıları, katı hiyerarşik düzende olan işletmeler, yenilik yapma konusunda çok da aktif olamayacaklardır. Bu yüzden, örgütsel yapılar, çok katı olmayan hiyerarşik yapıya dönüştürülmeli, yenilik vizyonunu içine alan bir ekip kültürü oluşturulmalı ve sürekli gelişme ve eğitim konusunda ilerleme sağlanarak, öğrenen ve yenilik yaratan ekipler oluşturulmalıdır. Yenilik, işletmelerin sürekliliği sağlayabilmelerinin temel şartlarından biridir. Sağlam bir yenilik çalışması için işletmenin bütün aşamalarına özen gösterildiği, geniş ve kapsamlı bir yenilik anlayışına gerek duyulmaktadır. Yenilikçi bir ekip oluşturabilmek, çalışanların tümünün yenilik fikrine katılımının sağlanmasından geçmektedir. Ayrıca çalışanların fikirlerini gerçekleştirebildiği esnek ve aktif bir yapının olması da yenilikçi bir ekip için, bir diğer unsurdur.



**Şekil 3.4.** Başarısız Ekip Çalışmasının Temel Nedenleri

**Kaynak:** Tatar, 2017.

Yukarıdaki başarısızlık çalışmasının temel nedenlerini gösteren şeklin yanı sıra ekip çalışmasının başarılı olması için gerekli olan bazı noktalara dikkat edilmez ise başarısızlık kaçınılmaz olur. Takım çalışmasında başarısızlık nedenlerin bazıları aşağıda sıralanmıştır (Küçük, 2008):

- Takım içi uyum ve uzlaşmaya çok önem verilmemesi,
- Aşırı anlaşmazlık ve çatışmaların varlığı,
- Bireyselliğin fazla öne çıkması,
- Özgüven ve sahiplenme eksikliği,
- Sahte görüş birliği,
- Takım çalışmasının tek çare olarak görülmesi,
- Yönetimin destek vermemesi,
- Amaç ve hedeflerin belirsizliği,
- Başarı kriterinin olmaması,
- Yetersiz ve uygun olmayan eğitim,
- Bilgiye ulaşamama ve paylaşılmaması,
- İletişimsizlik,
- Takım üyelerinin devir hızlarının çok yüksek olması, değişimin hızlı olması,
- Uygun olmayan takım kompozisyonu,
- Yanlış lider seçimi.

### **3.4. Ekip Birlikteliği**

Ekip terimi gerek işletmeler gerekse örgüt ortamları için yeni sayılmamakla birlikte bugünün şartlarında her örgüt ortamına entegre edilmede de uzmanlaşma sürecini yaşamaktadır. Gelişen şartlar alanların detaylandırılmasına ihtiyacı arttırmış dolayısıyla uzmanlaşma kaçınılmaz olmuştur. Ancak bu durum mikro çapta detaylandırma ve ihtisaslaşmayı sağlarken makro düzeyde ise genel analiz güçleşmeye başlamıştır. Karşılaşılan güçlükler, tüm meslek mensupları diğer meslektaşları ya da farklı sektör üyeleriyle birlikte ekip birlikteliği, işbirliği ihtiyacını arttırmıştır. Zaman içinde bu kavram "takım/ ekip çalışması" şeklinde uygulama da yer edinmiştir (Özdemir, 1998). Ekip çalışması planlı faaliyet gerçekleştirmeyi göz önünde bulunduran, sistemli iletişim sayesinde işbirliği sağlayan küçük bir grup

şeklinde ifade edilmektedir. Bu anlayış ile üyeler, hedeflerini tanımladıklarında gerçekleştirilecek işe fayda sağlayarak ekip birlikteliğine yardımcı olurlar ve nihayetinde bir ekip çalışmasını şekillendirirler (Davis, Nowtrow, 1989).

Ekip, kendi içinde bilgi yetenek ve bakış açılarını tolere etmeyi amaçlar ve tüm ekip mensupları arasında karşılıklı saygı ortamı geçerlidir (Jansen, 2008). Ekip mensuplarının her biri kendi uzmanlık alanları doğrultusunda faaliyet sağlar (Mc Clain, 2001). Hizmetler karşılaşılan sorunları çözüme merkezli işlemektedir (Hall, 2001). Literatürde, kaza ve arzulanmayan durumların gelişiminde geçerli olan birçok faktörün klinik kabiliyet yetersizlikten çok ekip çalışması yetersizliğinden kaynaklandığını savunan çalışmalar söz konusudur (Manser, 2008). Aktif bir ekip çalışması ile faaliyetlerdeki boşluk ve tekrarlar ortadan kalkmakta (Tosun ve Akbayrak, 2002), zamandan tasarruf edilmektedir (Tong ve diğ.2001). Ekip çalışmasıyla, üyelerin birbirlerinin görev ve statülerini daha iyi kavradıkları, sorunları daha iyi çözümledikleri (Cheater ve diğ.2005), ekipteki iletişimin, personelin iş memnuniyeti ve performansına pozitif etki ettiği düşünülmektedir (Hall, 2001).

Günümüz şartlarında, stratejik hedeflere göre iş süreçlerinin aktifliği, birçok firmada bölümler, birimler iş süreçlerinde sağlanmış bilgilerle devamlı şekilde karşılıklı revizelere ve iletişim sürecine gereksinimi şart koşmaktadır. Bütün bu dönemde meydana gelen gereksinimlerin giderilmesi birbirine bağlı küçük çalışma ekiplerinin mevcudiyeti ile söz konusudur. Firmalarda bilgi, deneyim ve çeşitli anlayışların birbirleri ile bütünleşmesi ve uyumu zorunludur. Ekiplerin aktif olduğu organizasyonlarda faaliyetler genellikle yatay olarak sağlanmaktadır. Böylelikle daha iyi örgütlenme modeli sağlanarak bilginin ivedilikle örgütsel bölümlere erişimi gerçekleştirilir. Ekip çalışmalarının olduğu organizasyonlarda esas faktör iletişim zamanlarıdır. Ekipteki olası iletişimler, sosyal ilişkiler, işle ilgi ilişkiler ya da müşteri ile ilgili iyileşme zamanlarıdır. Dolayısıyla müşterilerle aktif iletişimde bulunan ve müşteri gereksinimlerini tespit eden ekipler ile sorunlara hızlı çözümler sunan ekipler verimli ve esnek donanımlara sahiptirler. Organizasyonların birçoğu, yönetim ve üretime dair uygulamaların otonom çalışma ekipleri, sorun çözüme ekipleri, kalite kontrol çemberleri, kalite halkaları ve işbirliğini gerektiren vb. ekip türleri ile işletilmektedirler. Bu tip örgütsel yapıların kişi odaklı değil takım veya ekip

esaslı nitelikleri bulunmaktadır. Ekipler firmalar içinde küçük bir firma birimi olarak yürütülmekte ve işe dair tüm doğal kesitleri gerçekleştirmektedirler (Baltaş, 2000).

Ekip çalışmalarında başarıyı yakalamada önemli bir unsur üst düzey yöneticilerden başlayarak organizasyonda bulunan her kişinin ekibe dayalı yaklaşımı benimsemesini sağlamaktır. Ekip verimi üst düzeyde olursa yöneticiler ekip çalışmasına geçişi destekler ve ekip için gerekli kaynaklara olanak sağlanır. Üst düzey yöneticilerin ekibin uygulamalarına dair bazı tereddütleri en aza düşürememesi durumunda örgütler organizasyonda aktif olamayacaktır. Yöneticiler birçok defa ekipsel yardımlarını kısıtlama benzeri bir yönetsel tutum sergilemektedirler. Burada etkili olan ekip ile faaliyetlerin yapısı belirgin şekilde farklılaşmakla birlikte, yükümlülükler ekip birlikteliğinde gerçekleşmektedir. Öte yandan yöneticiler bazen ekibe anlamlı yapıda ehemmiyetli faaliyetler sağlayabilmektedirler. Ancak farklılığın meydana getireceği tedirginlik, yöneticilerin ekipleri idarede yaklaşımını desteklemelerinin önündeki ciddi sorun olarak görülmektedir. Dolayısıyla ekip çalışmalarının bir parçasını meydana getiren alt kademe personellerin de yardımını almak önemlidir (Gordon, 1998).

Bugün ise bir firmanın karşılaştığı imkanlardan faydalanma yetkinliği, çoğunlukla firmadaki kabiliyetli bireylerin toplanması ve aktif biçimde idare edilmeleri ile eş doğrultudadır (Sarıhan,1998). Ekip çalışması firmalar bakımından çetin rekabet ortamında üstünlük sağlamada ve müşteri tatmini oluşturmaya dair çalışma anlayışının esasını meydana getirmektedir. Ekip çalışmasına dayalı bir organizasyonel yapı çoğunlukla yetki isteklerindeki daha kapsamlı çalışma yükümlülükleriyle ilgilidir. Ardında bulunan esas zihniyet çoğunlukla daha esnek bir organizasyon oluşturarak müşteri ile daha sıkı bir birliktelik ve dayanışma meydana getirmektir. Ekipler firmaların stratejik hedeflerini sağlama konusunda bilgi ve iş süreçlerinin performans seviyelerini yükseltmek maksadıyla ortak iş başarısını oluşturma çabasındadırlar (Yılmaz, 1999).

Carron (1982) ekip birlikteliğini, bir ekibin oluşturduğu ve amaçlarına erişmede bu birlikteliği devam ettirme yaklaşımını gösterdiği aktif bir dönem olarak ifade etmektedir. Bu model kapsamında çevresel, bireysel ve liderlik unsurları ekip değişkenlerine fayda sağlamakta, ekip unsurları grup yönlendirmesi, grup sorumluluğunun özelliği, başarı isteği, ekip verimlilik prensipleri, ekip kabiliyeti ve



denmesini kapsamaktadır. Bu şekilde çevresel, bireysel ve liderlik unsurları ekip birlikteliğine yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan birliktelik uyum, performans aktifliği, denge ve tatmini kapsayan farklı grupları ve kişisel sonuçları barındırmaktadır (Cogan 1991).

Günümüz şartlarında firma kabiliyeti, beşeri özelliklerin yükseltilmesine bağlı duruma dönüşmektedir. Zamanla yükselen oranda iyileşme gösteren organizasyonlar personelin devamlı öğrenmesinin sağlanmasının ekip verimliliğindeki öneminin farkına varmışlardır. Özellikle toplantılarda daha çok zaman harcayan, ortak kararlar alan ve problemleri çözen takım üyeleri bu becerilerini geliştirmek için özel eğitimlere ihtiyaç duymaktadırlar. Ayrıca takım çalışmaları sayesinde yetki devrine giden, koçluk görevi üstlenen, değişimi yöneten, güven ve motivasyon oluşturma çabası içerisinde olan yöneticiler de bu süreçlere ilişkin becerilerini geliştirebilecekleri ve uygulayabilecekleri eğitime ihtiyaç duymaktadırlar (Gard ve Diğerleri, 2003).

Takımlar oluşturmak sadece sosyal bir deneyim değildir. Aynı zamanda iş hedeflerine ulaşma stratejilerinden birisini oluşturmaktadır. Amaçlar takımların bir anlamda rotaları olarak ifade edilebilir (Sarıhan, 1998). Takım üyelerinin birlikte ortak amaçları etkin bir şekilde başarabilmeleri bu amaçların neler olduğunun açık bir şekilde belirlenmesi ile mümkündür. Bu hedefler ne kadar yüksek ve uzak olarak tayin edilirse amaçlar etrafında organize olmuş bir takımın başarısı da o derece yüksek olacaktır (Kutunis, 2002).

Görevlerin yeniden tanımlanması takım başarısı ile ilgili en önemli faktörlerden birisini oluşturmaktadır. Örgüt yapısı geleneksel örgüt modelinden takım temelli bir modele geçiş yaptığında kesinlikle çalışanların rollerinde ve rol tanımlarında birtakım değişiklikler meydana gelecektir. Yeni değişim ile birlikte takım üyelerinin ve yöneticilerin sorumluluk alanlarının açıkça belirlenmemiş olması beraberinde karmaşayı getirecektir. Bu manada bazı işler birkaç kez yerine getirilmelidir. Çünkü çok az insan işin kendi sorumluluğu olduğunu hatırlar, bazı işler hiç yapılmadıysa bunun nedeni hiç kimsenin sorumluluğunun farkında olmamasından kaynaklanmaktadır. Açıklık, her takım üyesinin takımın amacını çok net bir şekilde anlaması ve bu amacın örgütün vizyonuna ve amaçlarına uyumu ile başlar.

Takımların başarısı için örgütün yapısı ve insanlar temel iş süreçlerini destekleyecek bir şekilde organize edilmelidir. Çoğunlukla örgüt yapısı geleneksel fonksiyonlar ve bölümler etrafında oluşmuştur. Aynı zamanda çalışma grubu üyeleri sınırlı yeteneklere sahipse, bir alanda ortaya çıkan problemler diğer problemlerin bir parçasını oluşturmak suretiyle hem bireysel öğrenme hem de müşteri tatmini engellenmiş olmaktadır. Başarı, takımların çok yönlü yeteneklere ve başarının önemli bir bölümünü paylaşma sorumluluğu taşıyan üyelere sahip olduğu zaman gelmektedir.

Bununla birlikte örgütsel yapı örgütsel süreçler etrafında yeniden düzenlenmiş olması yanında, başarı ancak örgütteki insanların bir sürece adapte olması ile mümkündür (Keçecioglu, 2000).

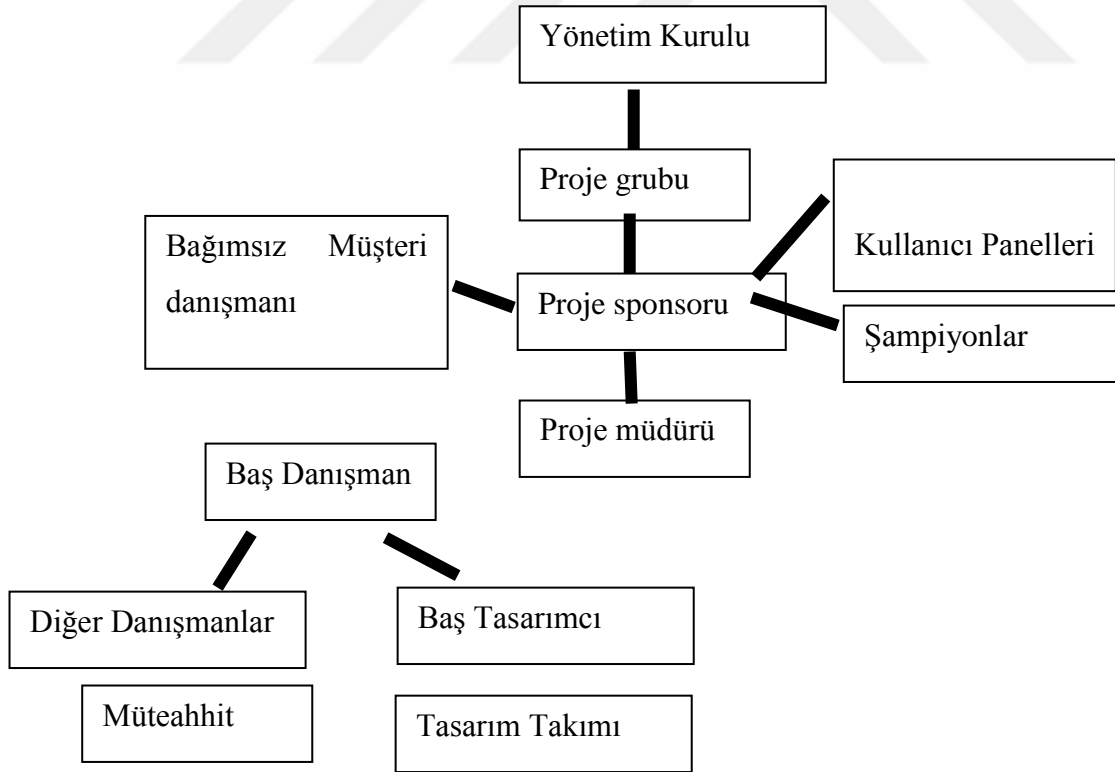
Ekipleri aktif biçimde meydana getiren organizasyonlar dış uzmanlıklardan yararlanmaktadırlar. Uzun dönemde başarı bu uzmanlığın içerideki danışmanlara sunulup sunulmamasına bağlıdır. Takım çalışmalarını kendi deneyim ve teknolojilerini içerideki insanlara transfer etmeden oluşturan danışman kurumlar danışmanlığa bağlı bir mantık oluştururlar ki bu mantık ile takımın tüm etkinliğini kendi kendilerine kararlaştırırlar (Eppler ve Sukowski, 2000). Burada yapılacak iş ancak dışarıdaki danışmanlardan bilgi edinen bir veya daha fazla takım danışmanlarını yetiştirmektir. İç uzmanlar doğruluğu ispatlanmış takım teknolojilerini kullanarak ve dış uzmanlardan “nasıl biliyor”u öğrenerek takımla birlikte başarıyı planlama ve yakalamak için dahili bir kaynak haline gelirler.

Ekibi meydana getiren bireyler arasındaki birliktelik, dayanışma ve ekip uygulamalarının saptanması, ekip çalışmasının başarısını yükseltecektir (GDC, 2006). Küresel anlamda genel eğilim gören inşaat sektörü; ticari, iktisadi ve teknolojik alanlarda meydana gelen gelişimlere karşı duyarlılığı yüksek bir sektör olması itibarıyla etkin bir süreç yönetiminde aktif bir ekip birlikteliğine her daim ihtiyaç duymaktadır.

### 3.5. Ekip Birlikteliğinde Altboyutlar

#### a) Ekip Yapısı

Bina tasarlama ve inşa etme projeleri çok sayıda insanı ve büyük projelerde binlerce insanı içerebilir. Proje ekibinin yapısı ve bileşimi, proje süresi boyunca değişme eğilimindedir. Bazı ekip üyeleri, yalnızca belirli bir aşamada uzman bilgisi getiren veya uzman bileşenler sağlayan çok kısa bir sürece sahip olabilirken, müşteri, proje yöneticileri veya lider danışmanlar gibi diğerleri uzun yıllar görev alabilirler. Proje ekiplerinin en baştan düzgün bir şekilde yapılandırılması ve projeye en iyi başarı umudunu vermek için ekip üyelerinin dikkatlice seçilmesi çok önemlidir. Bununla birlikte, bazı projelerin çok erken aşamalarda gerçekten devam edip etmeyeceğine dair şüpheler olduğundan, proje ekibinin tanımlanmasına her zaman dikkat edilmez. Proje ekibinin bileşimi proje süresince değişebilir ve birçok üyeyi içerebilir, ancak geleneksel bir proje için gösterge niteliğinde bir anahat yapısı aşağıda verilmiştir.



Şekil 3.5. Proje Ekibi Bölümleri

Kaynak: Kovancı, 2013

## **b) İletişim**

Bölgümlere ayrılmış bir organizasyon yapısının temel dezavantajı, risk yönetimi ve inşaat faaliyetleri gibi bölüm hedeflerinin genel stratejik şirket hedeflerinden daha önemli hale geldiği durumlara yol açmasıdır.

Departmanlaştırılmış bir organizasyon yapısının özelliği olan yönelimli iletişim kalıpları bu durumların gelişmesine katkıda bulunabilir. Örneğin, yatay iletişim en sık olarak yalnızca eşit veya karşılaştırılabilir seviyedeki personel üyeleri arasında gerçekleşirken, dikey modeller tipik olarak bir işletmenin iç komuta zinciri ile ilgilidir. İyi bir yatay iletişim sisteminin yokluğunda, bu durum proje yöneticileri veya denetçilerin kendilerini sürekli olarak birden fazla kıdemli bölüm başkanına cevap verir bulmasına yol açabilir.

## **c) Liderlik**

Projenin en önemli rolü liderin, etkin bir proje organizasyonu oluşturması ve sürdürmesidir. "Teamthink" yaklaşımı teşvik edilmeli ve yakınsak ve farklı düşünce (ve iletişimi) arasındaki bir denge proje lideri tarafından yönetilmelidir. 'Teamthink', tüm üyelerin diğer çözümlerin aydınlatılması yoluyla çeşitli sorunlara en iyi çözümleri bulmak için zaman harcadıkları yerdir. Bu süreçte tüm görüş ve düşüncelere adil bir şans verilir, ancak daha sonra en iyi çözümü belirlemek için değerlendirilir (Murray ve Langford, 2004).

Takım genellikle dört aşamada gelişir: Oluşturma, fırtına, norm ve performans. Oluşturma, takımın ilk kurulduğu ve herkesin birbiriyle tanıştığı zamandır. Fırtına, farklı insanların ilk kez birlikte çalışması gerektiğinde kaçınılmaz olan erken anlaşmazlıkların olduğu aşamadır. 'Norming', ekibin mümkün olan en iyi sonuçları elde etmek için birlikte çalışmanın etkili yollarını belirlediği aşamayı ifade eder. Performans, ekibin önerilen sorunlara etkili ve verimli çözümler üretmeye başladığı ve olgun, iyi işleyen bir grup haline geldiği noktadır. Çoğu takım, maalesef bu sürece doğal olarak maruz kalma lüksüne sahip değildir (İpek, 2012).

## **d) Karşılıklı Destek**

Ortaklar daha önce birlikte çalışmışlarsa başarılı ortaklıklar kurmak daha kolaydır. Ortaklığın temel amacı, proje performansını optimize etmektir. Ekip üyeleri

belirlendiğinde, ekibin projenin ana sonuçlarının ve hedeflerinin tartışılacağı tarafsız bir mekanda toplanması önemlidir, bu takım ruhunu geliştirir ve iletişimi artırır. Mimar, optimum tasarım diye bir şeyin olmadığını hatırlamalı bu nedenle tasarım süreci devam etmeli, tüm öneriler kabul edilmeli ve denenmelidir. Böyle bir çalışmanın temel amacı, ekip üyeleri arasında işbirliğini teşvik etmektir. Proje lideri her durumu okuma ve ardından her bir olaya uygun şekilde tepki verme sorumluluğuna sahip olmalıdır. Bununla birlikte, sanal ekiplerin (teknik patlamanın bir sonucu olarak) düzenli olarak yüz yüze görüşen ekipler kadar başarılı olmadığı unutulmamalıdır. Günümüzde hızla değişen organizasyonel koşullar çalışanların bir işi tek başlarına tamamlamalarını imkansız hale getirmiştir. Ekip içinde karşılıklı destek çetin rekabet ortamında hedeflere istenilen şekilde ulaşmada en önemli kriterdir. Günümüz şartlarında başarının bir ölçütü de zamandır. Karşılıklı destek ile zamandan tasarruf edilir ve bu durumda maliyeti etkileyen en önemli unsurdur (Şimşek, 2007; Efil, 2006).

Özetle, ekipler işletmelerde yeniliğin gelişmenin rekabet gücünün ve avantajının temel etkenleri olarak yerlerini almaya başlamışlardır. İyi oluşturulmuş bir ekip ile yaratılan sinerji sonucu bireysel performansların birkaç katına ulaştığı günümüzde oldukça sık görülmekte olan bir durumdur. Ekip çalışmasından faydalanmayı başarabilen işletmelerde verimlilik ve motivasyon artar, işe devamsızlık oranları düşer. Sıradaki bölümde inşaat işletmelerinde proje ekibi kurmak ve yönetmek, inşaat işletmelerinde ekip oluşumu, ekip oluşum sürecini etkileyen faktörler ve ekip çalışmasının çalışanlara kattıkları kavramları açıklanacaktır.

## **4.İNŞAAT İŞLETMELERİNDE EKİP ÇALIŞMASI**

### **4.1. İnşaat İşletmeleri**

İnşaat bina, altyapı, endüstriyel sanayi yapıları gibi insan ihtiyaçlarına karşılık gelen, üretime dayalı herçeşit yapının amacına uygun inşa etme sürecidir.

Belli bir bölgedeki bina, altyapı, havaalanı, baraj gibi geniş anlamda yapı veya yapı çevresinin oluşturulma aşamalarını içermektedir. Yani birden fazla işin aynı anda yapıldığı bir zaman dilimidir ve proje mimarı, inşaat mühendisi, makine mühendisi, elektrik mühendisi, harita mühendisi gibi pek çok meslek grubundan profesyoneller tarafından denetlenmektedir ve bütün işler proje yöneticisi tarafından yönetilmektedir.

İnşaat, genelde yapım faaliyeti ve işi anlamında kullanılır ve bilinen anlamıyla sadece bina yapımını ifade etmemektedir. Toplumun refah düzeyini yükseltecek pek çok tesis de inşaatın kapsamında yer almaktadır. Barajlar, altyapı, su depoları, kanallar, açık ve kapalı su hatları, kaldırım taşları, çevre düzenlemeleri (peyzaj), demiryolları, meydanlar, havaalanları, karayolları, parklar gibi topluma hizmet amaçlı kullanılan tesisler belli hizmet dönemleri için inşa edilirler. Ayrıca, bina söz konusu olsun veya olmasın, kamuya ya da kişilere ait arazilerdeki yol, meydan, tünel, köprü, petrol veya su kuyusu, hava alanı, liman, su kanalı, baraj ve gölet, maden galerisi, kanalizasyon, havagazı boruları, telefon hattı ve elektrik hat ve tesisleri, duvar, kazı, demiryolu ve ray tesisi, çeşme, anıt, spor kompleksi vs. gibi hususlara ilişkin yapım işleri de inşaat kavramı kapsamında yer almaktadır.

İnşaat sektörü, yapısı ve sağlanan hizmetler açısından geniş bir faaliyet alanını içerir. Bu çalışma alanları; “mimarlık ve mühendislik hizmetleri, Teknik Müşavirlik Hizmetleri ve Müteahhitlik Hizmetleri olarak sınıflandırılabilir. İnşaat sektörü, bu faaliyetlerin tümünün belli bir düzen içerisinde olacak şekilde bir arada gerçekleştirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. İnşaat sektörü, ileri-geri bağlantılarıyla çok fazla faaliyet alanını ilgilendiren bir sektör olduğundan dolayı ekonomiler açısından büyük önem taşımaktadır. Yani inşaat sektörü kendisine bağlı 200’den fazla alt sektörün ürettiği mal ve hizmete talep yaratan konumundadır. Bu yaygın etki, inşaat sektörünün ekonominin lokomotifi olma özelliğinin en önemli göstergesidir. Yüksek derecede yerli sanayiye dayanması ve dışa bağımlı olmaması, malzeme gereksinimlerinin büyük bölümünün iç kaynaklar ile karşılanması ve bu sayede yan sanayileri de desteklemesi, yüksek katma değer oluşturması, taşıdığı yüksek istihdam potansiyeli ve yurtdışında yapılan projelerin döviz kazandırıcı özelliği lokomotif olarak tanımlanmasını destekler niteliktedir. İnşaat işletmeleri genelde yoğun rekabet ortamında, karmaşık ve birçok uzmanlık alanına ait aktiviteleri koordine

eden, süre, kaynak ve maliyet sınırlaması içerisinde farklı türde ve nitelikte yapılara ilişkin yapım faaliyetlerini planlayan gerçekleştiren ve kontrol eden işletmelerdir.

İnşaat firmalarındaki başlıca çalışma birimleri şunlardır:

- Başkan / Yönetim Kurulu
- Personel Yönetimi
- Tasarım Birimi
- Şantiye Kontrol Birimi
- Mühendislik Hizmetleri Birimi
- Teklif Hazırlama Birimi
- Muhasebe ve Finans Birimi
- Pazarlama Birimi
- Satın alma ve Sevkiyat (Lojistik) Birimi
- Fabrikalar ve Atölye Birimleri
- Depo Birimi
- Bakım ve Onarım Birimi
- Bilgi – İşlem Birimi
- Temsilcilikler

İnşaat Projelerinde ana taraflar da aşağıda sıralandığı gibidir:

- Mal sahibi (İşveren)
- Yüklenici
- Tasarımcı
- Alt yükleniciler
- Tedarikçiler (Malzeme & ekipman)
- Teknik kontrol (yapı denetim, lab, v.b.)
- Mal Sahibi ( Güranlı 2013)

İnşaat projelerini diğer projelerden ayıran birtakım özellikler vardır. Bunların en önemlileri şöyle sıralanabilir: Seri üretim yapılan endüstrileşmiş sistemlerin haricindeki geleneksel binaların projeleri sadece bir kereye mahsustur. Proje çizimleri, sürece katılan firma ve kişiler, değişkenlerin önem sıraları, her projede farklılık gösterecektir. Proje süreci, girişimden inşaatın tamamlanmasına kadar süren

uzun bir zaman dilimidir. Projenin büyüklüğüne, nakit akışının hızına ve başka özel nedenlere bağlı olarak bu sürenin uzunluğu değişiklik gösterebilir. Bazı imalat sektörlerinde dakikalar, hatta saniyeler ile ölçülen üretim süreci, inşaat sektöründe aylar hatta yıllar alabilmektedir. Her projede projenin özelliklerine göre görev almak için bir araya gelen kişiler ve her projede karşılaşılan müşteri, yüklenici, alt yüklenici, kullanıcı, vs. birliktelikleri farklılık gösterecektir (Gürcanlı, 2008).

İnşaat sektöründe maliyetin önceden belirlenmesi kolay değildir. Bunun en büyük sebebi ise her proje için girdilerin değişiklik göstermesi, proje süresince başta belirlenen isteklerin değiştirilebilmesi ve projenin tamamlanma süresidir. Proje düzeyinde bakıldığında, her inşaat projesinde dört önemli çelişki yaratan etken vardır. Bunlar: estetik, işlev, maliyet ve zaman parametreleridir. Her projede bu ölçütün önem sırası değişir. Müşterinin isteklerinin bu ölçütün belirlenmesinde büyük payı vardır. Estetik, insanların subjektif görüşlerini tatmin etme gereksinimlerini ifade eder. İşlev tüm teknik ve fiziksel gereksinimleri ifade etmektedir (Gürcanlı, 2013).

Maliyet, binanın tüm hayatı boyunca harcanan miktarın tamamını ve zaman da binanın tamamlanması açısından gereken zamanı ifade eder. Her inşaat projesinde değişkenler farklılık göstermektedir ve her firma, her şahıs ve hatta her inşaat için bu kriterlerin önem sırası çok değişik olabilmektedir. Bu sırasının belirlenmesindeki en önemli etken müşteridir. Müşterinin talepleri doğrultusunda öncelik sırası değişir. Hangi değişken daha öncelikliyse, projenin ve proje sürecinin belirlenmesinde o değişken etkindir. İnşaat konusunda deneyimleri olan bilinçli müşteriler, proje yöneticiliğini kendileri yapmak isteyebilirler ve tüm inşaat sürecinde bulunmayı seçebilirler. Bir inşaat projesinde proje yöneticisi, C. Kormanski tarafından tanımlanmış olan “Tuckman Modeli” ismi ile bilinen ekip kurma yöntemi ile ekibine bilinçli bir şekilde yaklaşabilir ve doğru liderlik modelini uygulayabilir. Proje yöneticisi proje süresince, gerginliklerin yaşanmadığı rahat bir iş ortamı sağlamalıdır. Proje çalışmalarında genel kabul, proje yöneticisinin, projenin tüm ilerleyişinden, kılavuzluğundan, kaynakların motivasyonundan ve kontrolünden sorumlu olmasıdır (Gürcanlı, 2008).

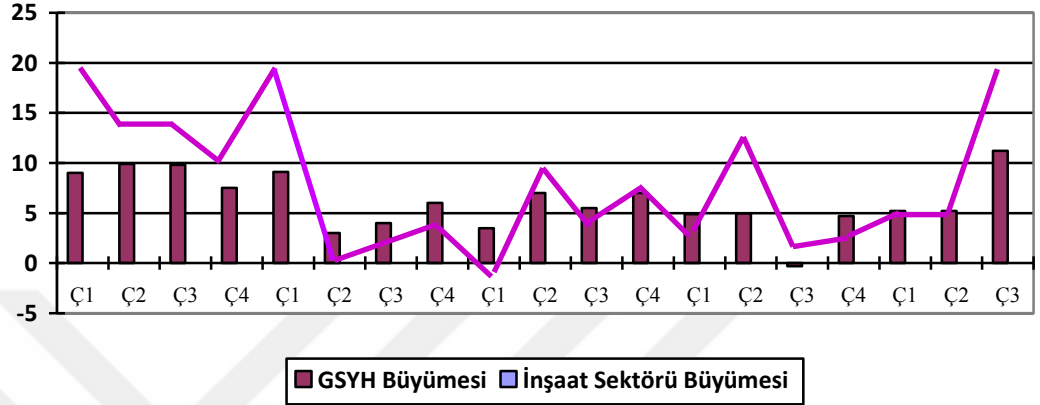


#### 4.1.1. Türkiye’de İnşaat Sektörü

Ülkemiz, hizmet ticareti açısından; insan kaynağı, bilgi birikimi, teknolojik alt yapı, kabiliyet donanımı v.b. açılardan belli ölçüde üstünlüklere sahiptir. Bu bağlamda inşaat sektörünün de dahil olduğu bazı sektörler önemli potansiyel taşımaktadır. Ülkemizde inşaat sektöründeki faaliyetler, 1970’lerin başında başlamıştır. 1973-74 petrol krizi ile petrol fiyatlarının hızlı yükselmesinin OPEC (petrol ihraç eden ülkeler örgütü) üyesi ülkelerde yol açtığı finansal kaynakların özellikle yatırımlara kanalize edilmesi ve ayrıca bu dönemde gelişmekte olan bazı ülkelerde yatırım amaçlı verilen dış krediler, inşaat sektörüne yönelik talebin oluşmasına imkân sağlamıştır. Türk müteahhit firmalarının uluslararası sahadaki asıl etkinliği ise 1972 yılında özellikle Libya’da gerçekleştirilen projelerle başlamıştır. Türkiye’nin klasik pazarları olarak nitelenebilecek olan Kuzey Afrika ve Orta Doğu, uzun süre bu özelliğini korumuştur. 1980’li yılların sonu itibariyle ise eski Sovyet pazarlarına girilmiştir. 1990 yıllarından sonra bu pazarlara ilaveten yeni Pazar arayışlarına da girilmiştir. İnşaat, gelir açısından yüksek getirisi olan en önemli hizmet sektörlerindedir. 1984-1997 yılları arasında, inşaat sektörü ihracat gelirinde genel olarak artan bir ivme yaşamıştır. Fakat küresel finansal krizin bu sektöre olan isteği negatif yönde etkilemesi nedeniyle 1998 itibariyle gelirlerde azalma yaşanmıştır. İnşaat hizmeti ithalatı ise, 1984-2003 döneminde sadece iki yıl sürmüş, 1996 yılında 26 milyon dolarlık, 1997’de ise 150 milyon dolarlık ithalat yapılmıştır. Bu yıllar haricinde inşaat sektörü, her zaman ihracatçı pozisyonunda bulunmuştur. Fakat ekonomimize büyük katkısı olan inşaat sektörü 1993-2003 yılları arasında durgunluk yaşamıştır. Bu süreçte ekonomimiz % 26,1 büyürken, inşaat sektörü % 22,4 gerilemiştir. 1980’lerin sonunda altın çağını yaşayan sektör, 4 Nisan 1994’te başlayıp arka arkaya gelen ekonomik krizler ve 17 Ağustos 1999’da Marmara’da yaşanan deprem nedeniyle durgunluk dönemine girmiş ve sektördeki küçülme 2002 yılında rekor düzeye ulaşmıştır (Maç, 2007 ).

Ülkemiz günümüzde güçlü ekonomiye geçiş aşamasındadır. G-20’nin de üyesidir. İnşaat sektörünün ekonomik değişimlere hassasiyeti yüksektir. Yani üretim genel olarak ekonomik hareketliliğe bağlı olarak değişim göstermektedir. Fakat son zamanlarda sektördeki aktivitenin seyirinde, piyasanın kendi iç dinamiklerinin de önemli bir rol oynadığı görülmektedir. İnşaat sektöründeki büyüme 2016 yılında yıllık bazda %5,4 ile %3,2 olan GSYH büyümesinin üzerindedir. Sektördeki yıllık

büyüme 2017'nin ilk üç çeyreğinde %10,2 ile %7,4'lük GSYH büyümesini geçmiştir. İnşaat yatırımları bu dönemde bir önceki yılın aynı dönemine göre %16 ile hızlı bir artış kaydetmiştir. 2017 yılının üçüncü çeyreğinde reel bazda ekonomik aktivitedeki %11,1'lik hızlı yükselişle, inşaat sektörü de %18,7 ile yılın ilk yarısına oranla güçlü bir performans sergilemiştir.



Şekil 4.1. GSYH ve İnşaat Sektörü Büyümesi, 2014 - 2018

**Kaynak:** TÜİK, Dönemsel Gayrisafi Yurtiçi Hasıla

#### 4.1.2. İnşaat Sektöründe Organizasyon Yapısı

Geniş çaplı inşaat çalışmalarında kapsamlı ve çok yönlü konular yönetim sorunu olarak ortaya çıkabilir. Normal işletmelerin mesai saatleriyle sınırlı yönetimine karşın inşaat sektöründe tüm günü dolduran bir yönetim süreci söz konusudur. İnşaat işletmelerinde organizasyon yapılarının gelişimi fonksiyonel organizasyonlar, proje bazlı organizasyonlar, matris organizasyonlar ve karma organizasyonlar olarak sıralanabilir.

Fonksiyonel organizasyonlar geleneksel organizasyon olarak da isimlendirilebilir yani tamamen yöneticinin kontrolündedir. Üstün yönlerine; kalıcı bir merkeze sahip olduğu için güçlü istikrar ve yüksek profesyonellik standardı olmasını, teknoloji hâkimiyetini ve sahip olduğu bilgi birikimini örnek verebiliriz. Zayıf yönlerine ise; projeye az uyum sağlama, proje hedeflerini kavramada eksiklik yaşanmasını, sert işletme kurallarını, değişime karşı koyulmasını ve yöneticilerin kendilerini her açıdan geliştirmesine olanak vermemesini örnek verebiliriz. Bu tarz organizasyonların başarısında anahtar rol proje yöneticilerindedir. Proje tabanlı organizasyonlarda proje ekipleri, tüm fonksiyonlarıyla kendi kendine yeten ekipler için uygundur. Fonksiyon organizasyonu işletmelerde, merkeze yakın olmayan

projelerde tercih edilmektedir. Proje tabanlı ekip yaklaşımı ise yakın insan ilişkilerine ağırlık vermekte, yeni fikir ve metotlara duyarlılık göstermektedir. Proje tabanlı organizasyonların güçlü yönleri; yüksek uyum seviyesi, proje hedeflerini iyi anlamak ve uygun liderle iyi bir ekip ruhu geliştirilebilmektir. Zayıf yönlerine ise istikrar eksikliği, çalışanlara süreklilik olanağı sunulmaması örnek gösterilebilmektedir. Her proje farklı olduğu için ekibin biriktirdiği bilgi arşivi kısıtlıdır. Üyelerin arasındaki bağların güçlenmesi için ekip üyelerinin aynı noktada buluşması en iyi sonucu vermektedir.

Matris organizasyonların yapısında yetki akımıyla ilgili bir matris kurulmaktadır. Fonksiyonel bölümler içinde yetki, üst düzey yöneticilerden alt düzey yöneticilere doğru dikey doğrultudadır. Proje bölümleriyle fonksiyonel bölümlerin yönetim düzeyleri arasında da yatay olarak akmaktadır yani iki yönlü bir matris oluşturmaktadır. Bundan dolayı bu organizasyona, matris organizasyon denilmektedir. Fonksiyonel bölümlerde çalışan, mühendis, uzman, teknisyen ve benzeri görevliler, bir projeye ilgili olarak ödünç alınabilmektedirler fakat öncelikle kendi bölümlerine bağlıdırlar. Bu organizasyon şemasında oklar, yatay ve dikey yönde yetki akışını göstermektedir.

Matris organizasyonların bazı temel özellikleri aşağıda belirtilmektedir (Taşkın 1984):

**Uzmanlaşma:** Uzmanlaşma bir tarafta fonksiyonel alanda gerçekleşirken diğer bir tarafta proje, ürün veya bölge alanında olur.

**Standartlaşma:** Rollerde ve yöntemlerde belli ilkelerin düzenlenmesi ve karşılaşılan durumlarda nasıl davranılacağına önceden belirlenmesi ile gerçekleştirilir. Standartlaşmanın en zor sağlandığı yapı matris yapı olsa da bütçeleme, programlanmış bilgi akışı gibi standartlaşmaya yol açacak yöntemler buralarda kullanılabilir.

**Hiyerarşi ve Denetim Alanı:** Bu organizasyon yapıları ikili hiyerarşi içermektedir. Bir proje, ürün veya bölgede çok sayıda fonksiyonun olması denetim alanlarının saptanmasını zorlaştırabilir.

**Karmaşıklık:** Bir ekipte karmaşıklık derecesi, yapılan rollerin ve kullanılan yöntemlerin miktarı ve zaman süresi ile belirlenebilir. Basit işletmelerde karmaşıklık derecesi az olmasına karşılık matris yapıda en yüksek derecededir.

**Esneklik:** Ekiplerde, çevresel etkilere karşı hızlı tepki gösterme yeteneğinin geliştirilmesi, sürekli değişimlerle uğraşabilen bölümler oluşturmak, çevresel etkileri işletme içi önlemlerle azaltma kapasitesini yükseltmek, yenilikleri uygulamaya açık olmak, esnekliği sağlama yönündeki çabalar sayılabilir. Bu tanıma dayanarak, yapı olarak en esneği matris modeldir.

**Maliyetler:** Maliyet oranlarına göre en pahalı sistem matris modeldir.

**Kullanım Alanı:** Uluslararası alanda hızlı büyümeyi hedefleyen, çok sayıda ürünü olan, iş alanlarının niteliği nedeniyle çalışmaların yakından denetimi gereken işletmelerde, matris örgüt yapısı başarılı olmakta, esneklik sağlanabilmektedir.

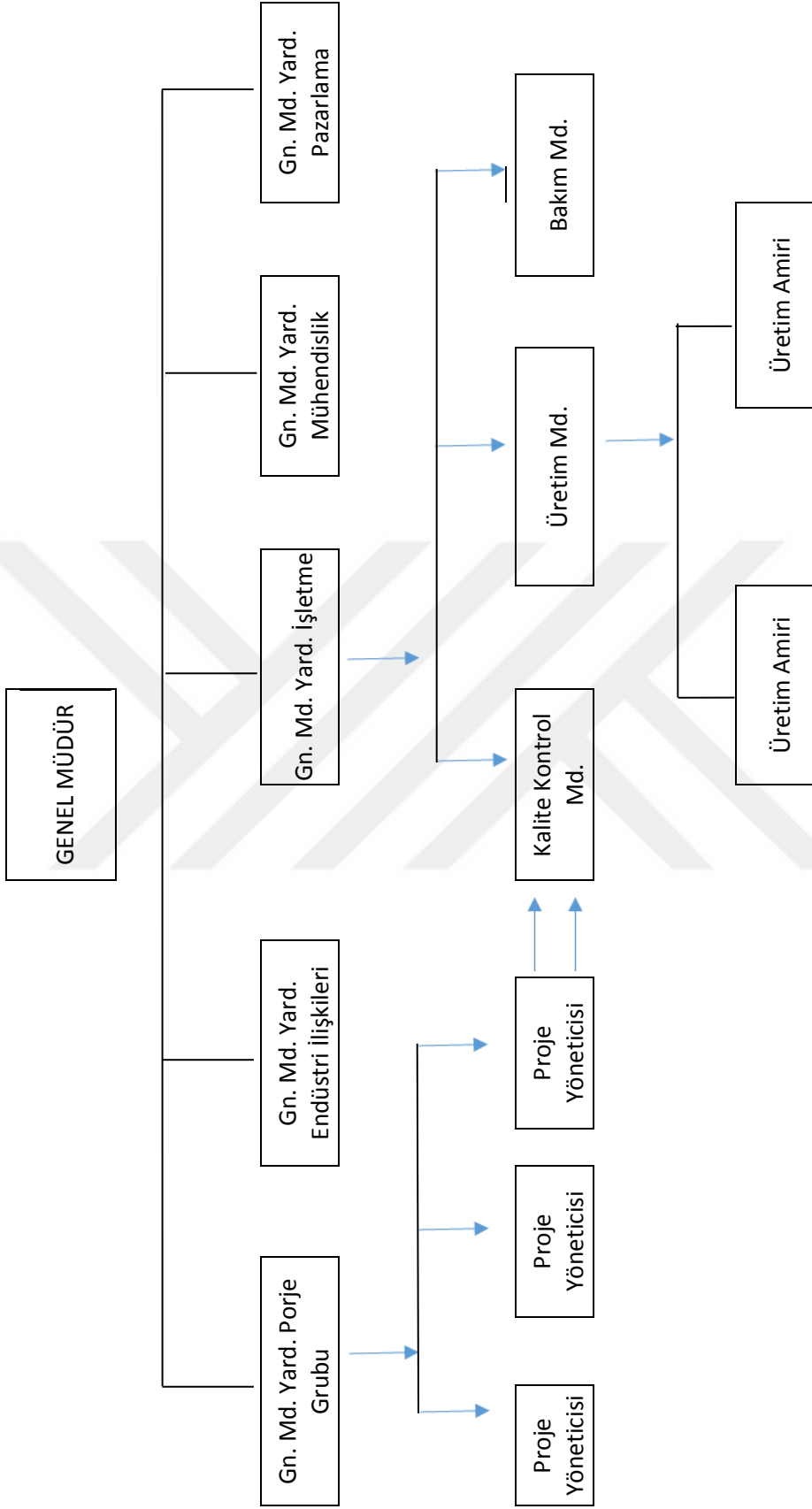
Matris organizasyon yapısı zamanla daha yüksek düzeylerde kullanılmakta ve benimsenmektedir. Türkiye'de de özellikle inşaat alanında çalışan işletmeler bu organizasyonun çeşitli biçimlerini kendi yapılarına uygun olarak kullanabilmektedirler. Örneğin; bir baraj projesinde, bir petrol rafinerisinde bu organizasyon modelinin uygulanması mümkündür. Matris organizasyon, çağdaş işletmelerin yönetiminde projenin kesin bir bitiş tarihi olduğunda ve belirli bir zaman kesitinde işin bitirilmesi gerektiğinde ya da maliyetle ilgili sınırlamalar olduğunda kritik bir etken olmaktadır. Bu sebeple çalışmaların tamamlanabilmesi için koordinasyon gerektiren farklı alanlarda uzmanlaşmış kişilere (mühendis, uzman, teknisyen vb.) ihtiyaç duyulduğunda çalışanlar açısından projenin yeni olduğu durumlarda en fazla önem taşımaktadır.

Sonuç olarak bu özellikler genellikle, büyük ve yoğun teknoloji kullanan projelere uygundur. Matris organizasyon özellikle, maliyet, zaman ve kalite kritik etkenler olduğunda ve geleneksel organizasyon yapıları yetersiz kaldığında kullanılabilir (Taşkın, 2011).

Liderlik genel olarak organize halindeki bir ekibi, belli bir hedef etrafında toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme becerisidir. İnşaat sektöründe ise liderlik, yöneticilerin, çalışanlarının

en üst düzeyde performans göstermeleri için sergiledikleri tutum ve davranışların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Walker, 1996). Literatürde, inşaat sektöründe liderlik ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacıların, yapı üretim sürecinin her farklı aşamasında liderlik modelinin değişmesi gerektiğini ve değiştiğini belirttikleri görülmüştür (Giritli ve Oraz, 2004).





**Şekil 4. 2.** Matris Organizasyon Şeması

**Kaynak:** Clelland ve King (1968)

Fizibilite çalışmaları ve inşaat sözleşmelerinin hazırlanması sürecinde proje

yöneticilerinin sahip oldukları destekleyici liderlik modellerinin yapım sürecinde yönlendirici liderliğe dönüştüğü görülmektedir.

İngiltere’de şantiyede çalışan yöneticilerin liderlik stillerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada, şantiyede çalışan yöneticilerin daha çok görev odaklı bir liderlik stiline sahip oldukları belirlenmiştir. Bunun yanında liderlik tarzları ile eğitim, yaş, deneyim süresi vb. değişkenler ile ilişkili olmadığı görülmüştür. Liderlik, değerlendirilmesi ve ölçülmesi güç bir kavram olduğu için, hangi liderlik stiline inşaat sektörüne en uygun ve etkin stil olduğu sorusunun kesin bir cevabı yoktur. Fakat literatürde, liderlik kavramı pek çok kez tanımlanmış, çok sayıda liderlik teorileri geliştirilmiş ve liderlik stilleri farklı araştırmacılar tarafından farklı kategorilerde sınıflandırılmıştır (Tannenbaum, Schmidt, 1973). Dönüşümcü liderlik, izleyiciyle olumlu aktif bir etkileşime girerek izleyicilerin sahip olduğu enerjiyi dışarı çıkararak ekip amaçları doğrultusunda harekete geçirmektir (Krishnan, 2001). Dönüşümcü liderler, ekiplerindeki üyelerin çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yönlendirmektedirler. Uzun dönemli bir bakış açısına sahip olan dönüşümcü liderler, astların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmalarını ve sahip oldukları özgüveni artırıp onlardan normalde beklenenden daha iyi bir sonuç elde etmeyi amaçlamaktadırlar (Tabak, 2005). Dönüşümcü liderlik dört kategoride incelenebilir; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destektir.

İlk kategoride liderin etkisi, davranışları ve özellikleri, izleyenleri tarafından idealleştirilmiştir (Güney, 2000). Bu sebeple idealleştirilmiş etki, davranış olarak ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki farklı alt sınıfta incelenmektedir. İdealleştirilmiş etki liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içermektedir (Karip, 1998). Lidere atfedilen etkiler şunlardır: Liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, ekibe faydalı olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, izleyenlerin saygı duymalarını sağlaması ve kendine güvenen güçlü biri olduğu izlenimini vermesi gibi etkileri içermektedir. İzleyenleri için mükemmel bir rol model olmalıdır. İdealleştirilmiş etkide lider izleyenlerin güven ve saygısını kazanarak ekip için iyi kararların alınmasını sağlar ve izleyenler, liderin istenilen sonuçlara ulaştığını gördüklerinde onun tutum, davranış ve değerlerine özenmeye, onun gibi davranmaya çalışırlar (Avolio, 1990). Davranış alt sınıfı; liderin önem verdikleri ve inançları

hakkında konuşması aynı zamanda bir hedef duygusuna sahip olmanın ne kadar önemli olduğuna değinmesi, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alması ve ortak bir hedef duygusuna sahip olmanın önemine değinmesi ve benzeri hareketleri içermektedir. Bir diğer kategori olan telkinle güdüleme liderin sembol, slogan gibi basit duygusal öğeleri kullanarak astlarında güçlü bir ortak hedef duygusu yaratmasıdır. Bir başka deyişle liderin, izleyenleri ekibin vizyonunu benimseme ve ekibe bağlanmaları için güdülemesidir. Bu sayede lider, izleyenlere moral verir. Lider telkinle güdüleme yoluyla, ekibin hedeflere ulaşması için ve ekibin performansını artırmak için ekip ruhunu teşvik eder ve aynı zamanda izleyenlere moral veren konuşmalar yaparak onların iyimserliklerini ve coşkularını artırır (Bass, 1990). Aynı zamanda geliştirdiği yaratıcı iş teknikleriyle çalışanların iş yükünü ve görevlerini azaltma yollarını bulmaya çalışır.

Diğer kategori olan entelektüel uyarımcı liderler, izleyenleri problemlere farklı bakış açıları ile bakmaları konusunda cesaretlendirerek, yaratıcılığı desteklerler. Problemlerin altındaki varsayımları yeniden düşünmenin ve test değerlendirmenin önemini dile getirirler. Problemlerin çözülmesinde, bir yandan akıllarını bir yandan da sezgilerini kullanırlar. Bu sayede izleyenler, lider yardımı olmadan da iyi bir problem çözücü ve yenilikçi kişilere dönüşebilirler. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini hepsi benzer, aynı ihtiyaç ve özelliklere sahip bireyler olarak değil, ayrı bir birey ve kişilik olarak görmektedirler. Çalışanları farklı birer kişilik olarak görürler ve onları dinlerken aynı zamanda özgüvenlerinin artmasını sağlarlar. Lider, ayrıca bir nevi danışmanlık rolü üstlenmektedir. Bir danışman olarak lider izleyenlerin kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalarına yardımcı olur. Onların hedeflerine ulaşması için gerekli olan kaynaklara ulaşmasına yardım eder.

İşlemci liderlikte ise lider ve üyeler arasındaki ilişkiler değerli bir şeyin alışverişine dayanmaktadır. Lider, insanlara onların sahip oldukları yeteneğin veya becerinin kullanılması amacıyla yaklaşmaktadır. Verimliliği artırıcı liderlik tarzı olarak benimsenmiş olan işlemci liderlikte lider; çalışanlara yol gösteren, onları güdeleyen, ekibin hedeflerini, üyelerin rollerini ve sorumluluklarını açık bir şekilde ortaya koymaya çalışan kişidir (Bateman, 2002). İşlemci liderliğin ise üç alt sınıfı vardır. Bunlar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve sınırsız özgürlük alanı yaratan lider olarak sıralanabilir. Koşullu ödül sınıfındaki lider, astları için görevleri ve



hedefleri belirlemektedir. Astlar hedefleri gerçekleştirdiklerinde alacakları ödüllerin farkındadırlar. İstisnalarla yönetimde ise lider sadece hatalar ve problemler ortaya çıktığında müdahale eder. Liderin asıl hedefi, olağanüstü ya da istisna olarak olağan performansın altında kalan, hata yapılan noktaları ve problemlerin olduğu alanları bulmak ve bunları düzeltmektir. İstisnalarla yönetim “aktif yönetim” ve “pasif yönetim” olmak üzere iki ayrı alt sınıfta incelenebilir. Aktif istisnalarla yönetimde, Lider hataların kayıtlarını tutar ve standartlar yerine sapmalar üzerinde odaklanır. İstisnalarla pasif yönetimde ise lider problemler kronikleşinceye kadar müdahalede bulunmaz ve hiçbir zaman çalışanlar ile ilgilenmez. Liderler, istenilen standartlara ulaşamadığında müdahale ederler. İstisnalarla yönetim, özellikle kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır (Hartog ve diğ., 1997).

#### **4.2. İnşaat İşletmelerinde Proje Ekibi Kurmak Ve Yönetmek**

İnşaat işletmelerinde proje ekibi kurmak belirli profesyonel yetkinliği olan insanların kararları doğrultusunda yapılması gereken bir beceridir. Her ekip aynı donanıma ve özelliklere sahip olamayacağı gibi, buna bağlı olarak her projenin ihtiyaçları ve organizasyon şemaları farklılık gösterir. Bu doğrultuda inşaat işletmesinin ihtiyaçlarına göre ekip çalışması yapılması gerekir. Bu ihtiyaçlar belirlenirken, projenin özellikleri, projenin organizasyonu, projenin yapım biçimi, proje yöneticilerinin ve çalışanlarının özellikleri, projenin şartları gibi pek çok konu dikkate alınır. Proje tanımlarında ortak olan bu genel özelliklerin dışında aslında her işletme yönetilme ve ekip kurmada farklı özelliklere ihtiyaç duyar. Bu yüzden inşaat işletmelerinde ekip çalışmasının tek bir kuralla sınırlandıramayız. Örneğin; işletmenin kültürü, iş yapma biçimi, proje yaparken yaptığı seçimler, organizasyon şemaları, yapılan işin büyüklüğü vb. işletmelerdeki ekibin kurulmasını etkileyecektir.

İnşaat İşletmelerindeki ekip çalışmasını kurmak pek çok beceriyi bir arada istediği için bunu proje yöneticileri tek başlarına yapmazlar. Bu yüzden de projeyi yöneten birimi tek bir insana vermek yerine, yönetim alanına proje birimi olarak bakılmaktadır. Bu da demek oluyor ki proje yönetimi tek elden çıkıp, daha geniş bir perspektifi kapsamaktadır (Eker, 2008).

#### **4.2.1. İnşaat İşletmelerinde Ekip Kurmak**

Ortak bir amaç için bir ekip oluşturmak pek çok açıdan faydalıdır. Özellikle mekanikten, statığe, mimariden, elektriğe kadar birçok dalda birlikte çalışmayı gerektiren inşaat işletmelerinde bir faydadan daha çok gerekliliktir diyebiliriz. Bu sebeple doğru yöneticiler tarafından kurulan ekip projeyi ve işletmeyi çok daha ileriye taşıyacaktır. Ekip farklı özelliklere, farklı beklentilere, farklı alt yapılarla ve yetkinliklere sahip bireylerin bir araya toplanmasıyla oluşmaktadır.

Bir işletmeyi yöneten proje yöneticisi veya görev liderleri, kurumsal engelleri aşmak için, iş güvenliği, sigortalar vb. prosedürleri sağlıklı bir şekilde yürütebilmek için birçok farklı daldan ve hiyerarşiden insanla muhatap olmak zorunda kalabilir. Yönetici hem iş yükünü hafifletmek, hem de zamandan istifade etmek için bu düzende farklı eğilim ve uzmanlıkları olan insanları bir araya toplayıp onlara verimli bir çalışma alanı sunmalıdır. Kurumsal ve davranışsal değişimleri ne kadar iyi gözlemlerse, bir yönetici o kadar iyi bir ekip kuracaktır. Farklı niteliklere sahip ekip çalışanları başarılı, vizyon sahibi yönetici tarafından yönetildikleri zaman, işletmenin çalışmaları daha başarılı, projeler daha etkin ve hizmetler de daha başarılı olacaktır.

Ekip kurmayı farklı enerjiye sahip birçok bireyin enerjisinin tek kaynağa analize olmasıyla ortaya çıkan güçler birliği olarak da tanımlayabiliriz. Bu enerjiyi bir değişim süreci olarak da görebiliriz. İşletmelerde ekip oluşturmak sanıldığı kadar zor olmasa da, projenin büyüklüğü, işletmenin beklentileri ve en önemlisi projenin ne kadar karmaşık olduğuyula doğrudan ilişkilidir. Bu yüzden proje yöneticisine başarılı bir ekip oluşturmak için oldukça büyük bir iş düşer. Proje yöneticisinin başarılı bir ekip kurabilmek için, her bireyi ayrı ve iyi analiz etmiş olması gerekir. Görev gruplarının organizasyon şemalarını bu veriler doğrultusunda tasarlar. Ek olarak, bu ekibi kurarken ekipte çalışan bireylerin faaliyetlerini engellemeden en verimli sonucu almaya çalışmak yine yöneticinin görevidir (Eker, 2008).

#### **4.2.2. İnşaat İşletmelerinde Ekip Çalışmasının Önemi**

İnşaat işletmelerinde ekip kurmanın hem çalışanlar için hem de kurumlar için birçok faydası vardır. Ortak sorunlara, ortak çözümler bulmaya çabalamak süreci hızlandıracaktır. İnşaat işletmelerinde ekip çalışmasının önemini başlıklar halinde toplarsak:

- Ekip çalışanları birbirlerini, hem bireysel olarak hem de projenin daha iyi olması için desteklerler.
- Öncelikle yöneticiler işletmenin, dolaylı olarak projelerin amaçlarını belirler, bu amaçlara uygun olarak uygulama sürecini planlarlar. Bu sayede oluşturulan ekip için daha gerçekçi bir yol haritası çizmiş olunur.
- Ekip elemanları olumlu veya olumsuz her koşulda birbirlerine destek olurlar. Böylece aynı hedefe çok daha kısa sürede ve çok daha az kayıpla varılır.
- Farklı fonksiyonel grupların bir arada olması çok çeşitliliği destekleyecektir. Böylece yeni ve birbirinden farklı birçok fikir ortaya çıkacaktır. İnsanlar arası iletişim daha çok olacaktır. Daha fazla iletişim olan yerde ise sorunlar azalacağı için kaygı ortadan kalkacaktır.
- İşletme ekiplerinde farklı nitelikten ve yetkinlikten oluşan insanlar olduğu için, çalışanlar sorun yaşadıkları zaman bunu çözmek için bir üst birimine kolaylıkla ulaşabilecekler ve böylece yaşanan sorunlar daha hızlı ve kolay çözümlenecektir.
- Görev tanımlarının iyi belirlendiği bir ekipte çalışanlar kendilerinden ne istendiğini daha net bir biçimde anlarlar ve bu şekilde iş yükü azaltılmış olur.
- Ekibin içinde bulunarak hızlı geri bildirim almak da başka bir avantajdır. Bu sayede performans geri dönüşü daha kolay alınır.
- Ekip içindeki insanlar elbette çatışacaklardır. Bu durum ise krizden fırsat çıkarmayı sağlayabilir. Çalışanlar bir süre sonra bu çatışmaları normal kabul etmeye başlayabilirler hatta sorunlar yıkıcı bir hale gelmeden ekip çalışanları tarafından tartışılır ve çözüme ulaştırılır.
- Ekibin verimli olması projenin ilerlemesine katkı sağlayacağı için, ekip elemanlarının kişisel beklentileri önem arz etmektedir. Bu sayede projenin hızlanması sağlanmış olur.
- Farklı nitelikteki insanların işletmede toplanması, onların farklı alanlarda da kendilerini denemelerine olanak sağlar. İleriki zamanlarda farklı dallarda da kendilerini geliştirebilirler. Özellikle ekipteki insanlar buna özendirilebilir.
- Ekip çalışmasının bir diğer artısı ise, yapılan tüm işlerin negatif ve pozitif sonuçları bir havuz gibi ekibin iş ortamında toplanmasıdır. Bu veriler kullanılarak daha verimli, yararlı veya doğru sonuçlar alınabilir (Senge, 1996; Çoşkun, 2007).

### 4.2.3. Proje Ekibi Yönetimi

İnşaat işletmelerinde kurulan ekipler kendi içinde bir koordinasyonu olsa dahi bir ekip lideri veya yönetici tarafından yönetilmek zorundadır. Oluşturulan her proje ekibinin kendine has dinamikleri, öğrenilmesi gereken alanları vardır. Hatta bir proje çalışması yürüten ekibin başlangıç aşamasından bitiş aşamasına kadar yönetilmesi gereken çok sayıda görev vardır. Örneğin bir projenin planlaması ilk aşama olmak kaydı ile yöneticinin en büyük görevi o ekibin çalışacağı iş planının iyi yapılmasıdır. İkinci olarak ekiple oluşturdukları planın yolunda gidip gitmediğini öğrenmek, projeyi takip etmek ve işleyişi kontrol etmek yine yöneticinin görevidir. Bütçe oluşturması ve oluşturulan bütçenin takibi, projede meydana gelecek riskleri önceden tespit etmeye çalışmak ve ekip çalışanlarını olası risklere karşı hazırlamak ekip yöneticisinin görevidir. Ekip arasındaki sorunları çözmek, kişiler arası koordinasyon sağlamak, oluşturulan planların ve bu planların işleyişinin kâğıda dökülmesi, dokümantasyon takibi, son olarak da yaptığı işlerin raporlaması tabii ki yine ekip yöneticisinin görevidir (Kutlu 2000).

Proje yöneticisi işletmelerdeki ekibin asıl amiri değildir. Özerk oluşturulan ekiplerin başında bulunan yöneticiler olsa dahi, ekip çalışmalarında koordinasyon proje yöneticisinin görevinden daha önemli bir rol oynar. Bu yüzden ekip yöneticisi, ekip çalışanları içinde mutlak otoritedir demek yanlış olacaktır. Çünkü ekip yöneticisinin bile görevleri sınırlıdır. Her ekipte aynı oluşum ve görev paylaşımı olamayacağı gibi, her yönetici de aynı vasıfta olmak zorunda değildir. Örneğin bazı ekip yöneticilerinin daha geniş yetkileri olabilir. Bir ekip lideri ekip çalışanlarıyla ne kadar samimi bir ilişki kurarsa, projede yaratılacak enerji de o kadar büyük ve yararlı olacaktır. Liderin samimiyeti, karşındakini anlama becerisi, empati yapma becerisi, ikna kabiliyeti vb. nitelikleri ne kadar güçlüyse, ekip arkadaşlarıyla da iletişimi o kadar iyi olacaktır. Çünkü insanlar duygusal bağ kurdukları bir ekipte, işte daha mutlu çalışırlar. Başarılı yöneticiler, başarılı ekipler yetiştirir, başarılı ekipler ise başarılı sonuçlar yaratırlar. İyi bir ekip yöneticisi yetiştirebilmek için kurumlara da çok iş düşmektedir. Bir kurum bünyesindeki yöneticilerinden, ekip çalışanlarına kadar ne denli iyi eğitimler verirse, birimler arası koordinasyonu da o kadar iyi sağlamış olur. Bir başka deyiş ile psikolojideki temel kavramlardan olan “ödül ve ceza” sistemi ekip yöneticisi ve ekip çalışanları arasında da yaşanmaktadır. Bir yönetici, performans puanı, terfi değerlendirmesi, proje ek ücreti, mesai ödülü vb.

ödülleri vererek hem kendi otoritesini sağlamlaştırır, hem de çalışanlarını motive etmiş olur (Goldman 2006; Appelbaum ve Roy-Girard 2007).

Ekip çalışmalarında görev dağılımı yaparken de yöneticilere yine çok iş düşmektedir. Çalışanın kişisel özelliklerine ve mesleki yetkinliklerine göre ona en uygun görevi verebilmek yine yöneticinin becerisidir. Bütün ekip çalışanları aynı amaç için çalışıyor dahi olsa, duruma ve şartlara göre çalışanların yetkinliklerine göre birimlerini değiştirebilme yetkisi ve karar verme becerisi de yöneticinin başarısıdır. Bunun için pek çok teknik vardır. Bunlardan en çok kullanılanı Avustralyalı yazar, yönetim bilimci Peter F. Drucker'ın başlangıç taslağını ortaya attığı SMART tekniğidir. "SMART" kurulan bir ekipte yöneticinin, hangi kriterlere göre hedefleri oluşturacağına ve bu yolda nasıl bir yön izleyeceğine yardımcı bir araçtır. Bu terimi tam anlamıyla "SMART" konseptine getiren ise yayımcı George T. Doran'dır. Daha sonra Prof. Robert S. Rubin'in de "Sanayi ve Örgüt Psikolojisi Toplum" için olan bir makalede yine SMART'dan bahsetmiştir. Fakat ilk tanım George T. Doran'dan gelmiştir.

Doran'a göre "Hedeflerinizin net ve erişilebilir olduğundan emin olmak için aşağıdaki özellikler olmalıdır" (Doran, 1981):

1. Specific: Spesifik
2. Measurable: Ölçülebilir
3. Achievable: Ulaşılabilir
4. Relevant: İlgili
5. Time-Bound: Zaman Sınırlı" olarak ilk planlamayı yapmış ve ekip yöneticilerine yol göstermiştir.

Ekip çalışanları kendi yetkinliklerine göre ne kadar iyi sınıflandırılırsa, o kadar başarılı ve etkin sonuçlar alınır. Örneğin her çalışanın çalışma saati, çalışma yeri aynı olmayabilir. Çünkü her çalışanın görev tanımı ve yetkinliği farklıdır. Bundan daha doğal bir süreç düşünülemez. Bu yüzden bazı ekip çalışanları tam gün inşaat işletmelerinde yer alırken, bazılarının kısıtlı zaman durması beklenebilir. Sahadaki proje müdürü ile elektrik mühendisinin iş bölümleri ve ilgilendikleri alanlar birbirlerinden çok farklı olduğu için, bu iki gruptan proje müdürü daha fazla mesai harcamak zorunda kalabilir. Ekip müdürü ise bu esnada bütün ekip çalışanlarının

koordineli bir şekilde çalıştığından emin olmak zorundadır. Ekipteki insanların giriş çıkış saatleri, iş yürütebilme becerileri vb. konuları ekip yöneticisi sürekli takip edip raporlamak durumundadır. Bunun sonucunda çıkan aksaklıkları ise yine yönetici kendi başarısı ile çözmelidir.

İnşaat İşletmelerinde birimler arası farklı ekipler de oluşturulabilir. Buna kısaca “İnşaat İşletmelerindeki Özerk Gruplar” da diyebiliriz. Bu ekipleri yöneten çalışanlar bu ekipteki çalışanların terfisinde, izin zamanlarına kadar sorumludur. Küçük ekipleri bir yöneticiye bağlamak hem çalışan memnuniyeti açısından pozitif sonuçlar verecek, hem de çalışanları daha rahat yönetmeyi sağlayacaktır. Aksi halde adaletli olmayan bir yönetim sisteminde çalışanlar izinlerinden, aldıkları terfilerden memnun olmayabilirler. Bu da ekip içinde bir kargaşa sebep olabilir. Bu kargaşa da ekipte çalışma verimliliğini azaltacaktır. Bir çalışan mutlu olmadığı zaman bu yaptığı işten, iş arkadaşlarıyla ilişkisine kadar her şeyi etkileyecektir. Belki iş daha ileri gidip arkadaşlarını veya projeyi sabote etme durumuna dahi gerebilir. Dolayısıyla ekip çalışmasının böyle bir domino etkisi de vardır. Ekip çalışmasının problemini zamanında dinlemek ve oluşabilecek risklere karşı önlem almak daha mutlu bir ekibin dolayısıyla daha iyi bir işin meydana çıkmasını sağlayacaktır (Eker, 2008).

### **4.3. İnşaat İşletmelerinde Ekip Oluşumu**

İnşaat işletmelerinde müşterinin isteği doğrultusunda bütçe ve şartname dahilinde proje yöneticileri ve ekipler projenin zamanında tamamlanması için çalışırlar. İnşaat sektörü ekonominin önemli bir parçasıdır. Ekonomide gayri safi hasılaya önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. İnşaat projelerinin çoğunda, mimar projeyi tasarlar. Müteahhit tasarlanan bu projeyi gerçekleştirebilmek için işçi ve malzeme temin eder. Müteahhit, sahibi olduğu inşaatı istenilen malzemelerle yapmalı ve sözleşme tarihine kadar tamamlamalıdır. Bunun için de projenin büyüklüğüne göre iş gücüne gerek duyulmaktadır. Bu iş gücünden en yüksek verimi elde etmek için uygulanan stratejilerden belki de en önemlisi ekip çalışmasıdır. Ekip çalışma modelleri sayesinde de çalışanların genel olarak daha iyi performans gösterebilmesi planlanmaktadır. İnşaat işletmeleri farklı uzmanlıklardan yararlanan bir sektör olduğu için ekip çalışmasına çok yatkındır.

Teknolojideki büyük gelişmeler ve projelerin artan karmaşıklığı, çok farklı alanlardan insanların beraber çalışmasını zorunlu hale getirmiştir. Ekip çalışması, bireyleri, bireyselliklerini kaybetmeden, daha üretken olmaya sevk etmelidir. Bireyler birlikte çalıştıklarında, kendi başlarına olduklarından daha verimli olurlar. Ekibin hedefleri ile projenin hedeflerinin aynı olması sağlanmalıdır (Chan, 2002).

Ekip çalışmasının, çalışanlar üzerinde motivasyon artırıcı etkisi vardır. Öncelikle motivasyon konusu, yönetim biliminin tarihsel gelişim sürecinde yer alan yaklaşımlar açısından ele alınırsa, klasik teori içinde yer alan bilimsel yönetim yaklaşımında çalışanların sadece ekonomik araçlarla motive edilebilecekleri varsayılmaktadır. Üyelerin daha çok para kazanma dürtüsü ile harekete geçtiklerinin kabul edildiği görülmektedir. Neo-klasik teoride ise çalışanların, sosyal bir varlık olarak ekonomik araçların haricinde işyerlerinde sosyal ortam tarafından da motive oldukları kabul edilmektedir. Çalışanların iş doyumu arttıkça çalışma motivasyonlarının da artacağı varsayılmaktadır.

Günümüzde çalışanlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacından daha fazlasına gereksinim duymaktadırlar. Maaş ve güvenlik ihtiyacı artık tek başına motivasyon etkeni olmaktan çıkmıştır. Çalışanın iş tatmininin yükselmesi, yöneticiler, ek imkânlar, olası ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim gibi boyutların motivasyonu etkilediği ortaya konmuştur. İş tatmini, bireyin işi veya iş durumu hakkında pozitif veya negatif değerlendirme hükmü veya çalışanların işyerinde ihtiyaç ve isteklerinin karşılanma derecesi şeklinde tanımlanabilir. Bireylerin işlerini sevme veya işlerinden keyif alma ölçüleriyle ilişkili olan iş tatmini hem durumsal hem de ruhsal faktörlerden etkilenmektedir (Keller et al. 2013; Yang ve diğ.,2014).

İş yerinde yaşanan gerginliklerin, işten tatmin sağlayamamanın hem nedeni hem sonucu olabileceği öne sürülmekte ve iş tatminsizliğinin nedeni de sonucu da olsa gerginliğin baş ve mide ağrısı, kusma, sindirim sorunları gibi psikosomatik rahatsızlıklara yol açtığı belirtilmektedir (Sun, 2002). Literatürde iş tatmininin yaşam tatmini, stres, sağlık, iş kazası, performans, verimlilik, karlılık, devamsızlık ve devir hızı gibi sonuçlarda etkisi olduğu belirtilmektedir.

Motivasyonun varlığından söz edilebilmesi için çalışanların belirli amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneklerini, bilgilerini ve enerjilerini harcaması gerekmektedir. Motivasyonun temel sürecinde üç ana unsur rol oynamaktadır. Bunlar; organizasyonel hedefler, kişilerin gösterdiği gayret ve kişilerin ihtiyaçlarıdır. Verimlilik açısından bakıldığında, çalışanların gösterdiği çabaların organizasyonun hedefleri doğrultusunda olması ve bu çabaların kalitesi önem taşımaktadır. Bu yüzden motivasyon organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak yüksek düzeyde çaba gösterme istekliliği anlamına gelmektedir. Ekip çalışması motivasyonun temel taşlarındadır. Ekip çalışması, çalışanların motivasyonunu yükselterek aynı amaç etrafında, dayanışma içerisinde en verimli şekilde projelerin ilerlemesini ve tamamlanmasını sağlar. Bu yüzden çeşitli meslek alanlarında profesyonel olmuş insanların birlikte hareket etmesinden doğan ekip çalışması, inşaat sektörünün temel taşlarından biridir. Etkili ekip çalışmaları sayesinde, daha iyi iş ilişkilerinin kurulduğu ve daha verimli sonuçlar elde edildiği kanıtlanmıştır. İnşaat sektöründe ürün teslimatındaki yetersiz performansın nedenlerinin bir kısmı, proje katılımcılarının işbirliği içinde çalışmamlarından dolayıdır. Günümüze kadarki süreçte, inşaat işletmelerinde ekip çalışması değişimlere uğramıştır ve farklı yönleriyle gelişmeye başlamıştır. Ekiplerle ilgili literatürün çoğu, yönetim ve sosyal bilimler ile uygulayıcılar arasındaki araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Yapılan araştırmaların çoğu ekip çalışması sorunlarından ziyade sadece ekip başarısı için gerekli olan unsurlara odaklanmıştır. Araştırmalar, ekip üyelerinin öngörülemeyen durumlara uyum sağlamaları, birbirlerinin davranışlarını izlemeleri ve genel ekip performansını iyileştirmek için yapıcı geri bildirim sunabilmeleri gerektiğini göstermiştir. Ekip üyelerinin, görevle ilgili bilgileri paylaşma, çatışmaları çözme becerisinin yanı sıra, kendileri arasında motivasyonel güçlendirme, yapı ve örgütlenme sağlama konusunda atılganlık sergileme gibi ekibi korumak için gereken becerilere sahip olmaları gerekir (Cannon-Bowers ve diğ., 1998).

İnşaat proje ekipleri yeni bir projeye başlar başlamaz oluşturulur. Amaç, bir ekibin projede sergileyecekleri performans boyunca işbirliği içinde olmayı istemelerinin sağlanmasıdır. İnşaat ekiplerinin projelerini başarılı bir şekilde tamamlamasını sağlamak için inşaat şirketlerinin ekiplerinin etkinliğini teşvik etmeleri, ölçmeleri ve değerlendirmeleri gerekmektedir. Her ne olursa olsun, bunu gerçekleştirmek zor bir iştir, ancak inşaat şirketlerinin ekipler için etkili bir ölçüm



sistemine ihtiyaç duymasının altında yatan sebepler vardır. Bireysel performansın ölçümü, ekip kullanımındaki artışa rağmen, çoğu araştırmanın ve birçok değerlendirme ve ödül sisteminin odak noktasıdır. Ekip yapıları, işyerinde etkinlik, kalite, verimlilik ve çalışanların tutumlarında başarılı gelişmeler yaratmak için tek başına yeterli değildir. Ayrıca, destekleyici çalışma ekibi yapısına ilişkin maliyet, paydaşlar tarafından bakıldığında yatırım getirisini sağlamaya yardımcı olacaktır. İnşaat ekipleri, farklı geçmişlere sahip bireyler içerdiğinden, her birinin kendine özgü bir takım gereksinimleri vardır. Araştırmacıların ve yöneticilerin farklı fonksiyonel alanlarda, bölümlerde veya tesislerdeki ekipleri karşılaştırması genellikle imkânsızdır. Bu nedenle, ekip liderlerinin tüm ekip üyelerinin beklentilerinin genel projenin hedefleri ile uyumlu olmasını sağlamanın en iyi yolunu belirlemesi çok önemlidir. Ekip üyelerinin zaman zaman birlikte ne kadar iyi çalıştıklarını yansıtmaları yararlı olabilir. Bu, ekip üyeleri ve proje sahibi tarafından iyi çalıştığını düşündükleri, neyin iyi çalışmadığı ve nasıl geliştirilebileceği konusunda değerlendirme yapılarak ele alınabilir. Tipik bir inşaat projesi, “inşaat projesi ekibi” oluşturmak için bir araya getirilen bir takım farklı organizasyonları içeren ortak bir girişimdir. İnşaat proje ekibi, projenin ömrü boyunca toplu olarak, her bir aşama oluştuğunda değişmekte olan aynı ekip üyesinin işlevi ile hareket eder. Ayrıca, inşaat proje ekibinin üyeliği projenin büyüklüğüne, türüne ve karmaşıklığına göre değişebilir. Ekip performansı ekipler arası verimlilik ve ekip içi verimlilik açısından değerlendirilir. Etkili bir ekibin özelliği odak, uyum, güven, iletişim ve karşılıklı bağımlılığı içerir. Ekip üyeleri birbirlerine saygı duyduğunda, güven ortamı da sağlanır. Güven sayesinde sağlanan dürüst iletişim sayesinde etkili bir çalışma ekibi yaratılır. Bir ekibin çalışma performansı proje maliyeti, zamanlama ve kalite ile ölçülebilir. Güvenlik ve sağlık, işlevsellik, çevresel performans da bunlara ek olarak gösterilebilir. Bir proje ekibinin değişim siparişlerini işleme biçimi, değişikliklerle ilgili hizmetleri ve maliyetleri, zamanlama ve kalite ile ilgili hizmetleri inşaat projesinde çok önemlidir (Khoshtale, 2016).

Etkili bir ekip çalışmasının olmaması yanlış kararlara ve güvenlik problemlerine de yol açabilir. Ekip üyeleri birbirine bağımlı olduklarından, sürekli iletişim kurmalı, bilgi akışı sağlamalı, uyarı vermeli, güvenli davranışları güçlendirmeli ve güvenliği konuşmalıdırlar. İnşaat, işçilerin risk almanın işin bir parçası olduğunu hissedebilecekleri bir sektördür. Ekip çalışması daha güvenli bir

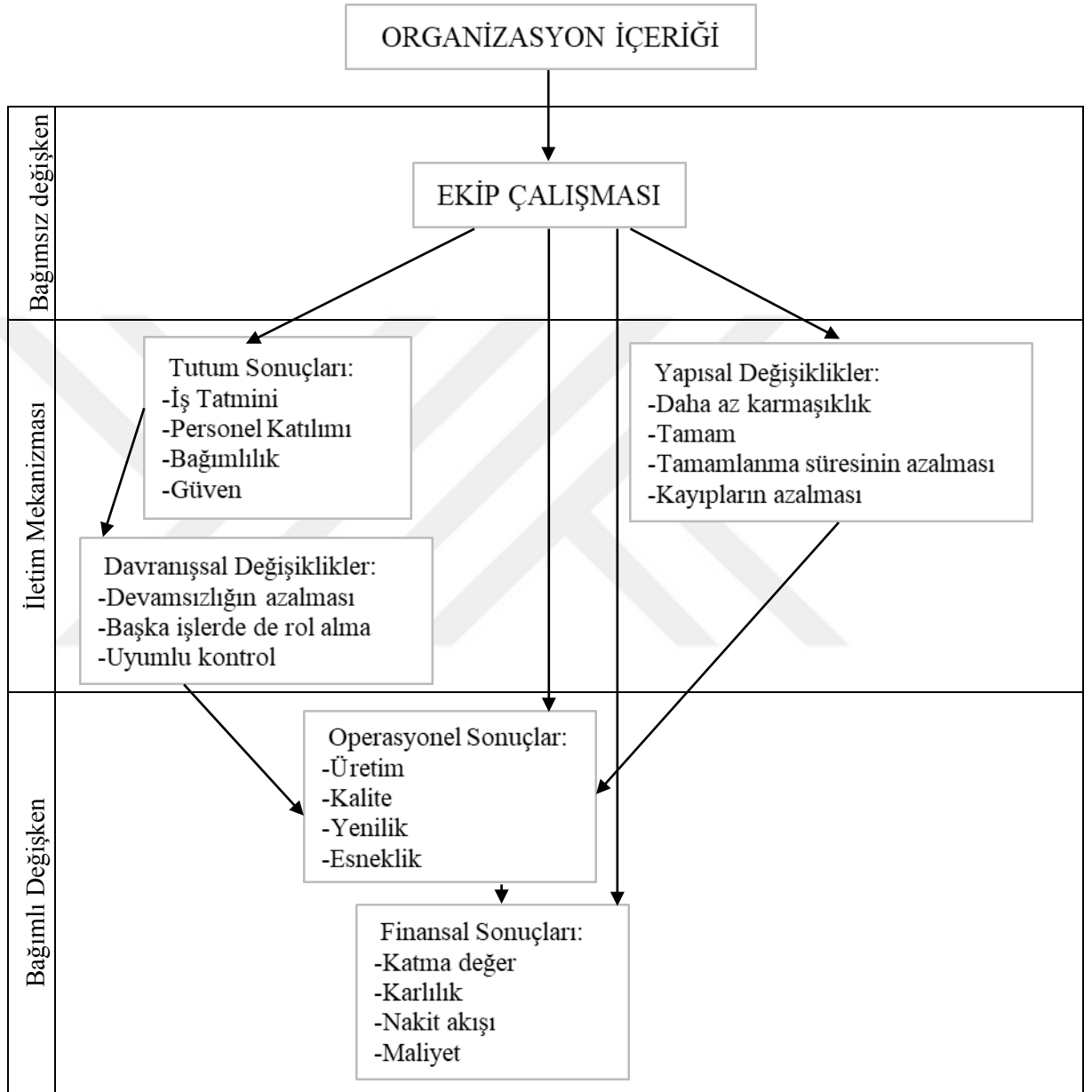
çalışma alanı inşa etmek için hayati bir bileşendir. Ekip üyelerinin sosyal yakınlıkları ile ekibin performansı yükselir. Birbirlerinin yeteneklerini ve zayıflıklarını bilirler bunun sonucunda eksiklikler dayanışma ile tamamlanır. Fiziksel olarak birbirlerine yardım etmek iş yükünü adil bir şekilde dağıtır, verimliliği artırır, morali artırır ve yaralanma riskini azaltır (Akat, 1994).

İçinde yaşadığımız sosyal yapıda tüm ilişkilerin temeli ve sürekliliği iletişime dayanmaktadır. İletişim; insanlar arasındaki ilişkileri, toplumları oluşturan ve bir arada tutan en önemli kavramlardan birisidir. Bir işletme içerisinde personelin birbirleri ile iyi iletişimde bulunması kişiye tatmin duygusu ve mutluluk verir. Ekip çalışmaları insanların bir arada çalışmasını şart kılarken bu süreçte birbirlerini tanımaları, anlamaları ve saygı duymaları sağlanır. Bunun sonucunda aralarındaki iletişim gelişmektedir. Çalışanlar arasında iletişimin güçlü olması işletmeyi güçlendireceği gibi bütün çalışanlar için yaşam daha güzel olacaktır. İletişimde etkinliğin sağlanabilmesi için ekip üyelerini dinleme, onları anlamaya çalışma ve proje sürecinde yaşanan gelişmeler hakkında onları bilgilendirme gibi becerilerin hayata geçirilmiş olmasını gerektirmektedir (Gür, 2008).

Ekip çalışması, ekip üyelerinin tek bir çalışma birimi olarak birleşmesini içermektedir. Ekip üyeleri arasında kişilik, bilgi, beceri ve deneyim düzeyinde farklılıklar olması mümkündür. Bu farklılıklar olmadan ekibin görevini başarılı bir şekilde yerine getirmesi mümkün olmamaktadır. Ekip çalışması, farklı yetenek ya da anlayışların, üyelerin birlik halinde hareket etmesini sağlayacak şekilde birleştirilip bütünleştirilmesini içermektedir. Ekip çalışmasının paradoksu, farklılaştırma ile birleştirme arasında dengeleyici bir unsur olması gerekliliğinde yatmaktadır (Donnollen, 1998).

Ekip üyelerinin iletişim kurma kabiliyetleri yüksek olmalıdır, birbirlerinin fikirlerine önem vermelidirler. Aralarındaki uyum çok önemlidir ancak bu uyum hiç çatışma olmadığı anlamına gelmez. Önemli olan bu farklı düşüncelerin birbirine olumlu etkide bulunmasıdır. Ekibin yüksek performans sergileyebilmesi için ekip içindeki üyelerin birbirlerine uyum sağlaması için gerekli her türlü çabanın gösterilmesi gereklidir. Bu çabanın gösterilmesinde ekip üyelerinin her birinin uyumlu çalışmanın önemini kavramalarına ve çıkabilecek uyumsuzlukları gidermede ortak hareket etmelerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Ekibin performansı yükselir (Akbaş, 2007).



**Şekil 4. 3.** Ekip Çalışmasının Organizasyonda Yaratdığı Sonuçlar

**Kaynak:** Ekip Çalışması ve Temel Öğeleri, Koçyiğit, 2014.

#### 4.3.1. Ekip Çalışmasında Örgütlenme

İşletmelerde bir araya gelen ekip üyelerinin bir arada uyum içerisinde çalışması, doğru senkronize olması için çeşitli örgütlenme becerisi olan liderler

tarafından yönetilmeleri gerekmektedir. Bu yüzden yeni kurulan ekiplerde kimin ne yapacağı, hangi faaliyetlerin nasıl gruplandırılacağı, hangi bireylere hangi görevler verileceği, ekipte bireylerin yetkinliklerinin yeterli olup olmadığı, gibi sorular daima çoğalır.

Ekibe yeni atanan bir çalışan veya yeni terfi almış bir ekip üyesi, bu örgüt yapısı içerisinde başka bir deyişle bu ekipte çeşitli görevlerde yer alabilir. Bu sayede işleri daha iyi yürütebilmek için liderler tarafından alınmış kararlar daha net görülebilir. Bir ekibe yeni girmiş insanlar veya yeni terfi almış ekip çalışanları ilk başta ekip kurmak durumunda kalmazlar. İlk olarak kendi sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirir, ekip üyelerine maksimum fayda sağlamaya çalışırlar. Ekibi örgütlemenin, bir arada tutmanın sürecini, nedenini, amacını ve hangi ilkelere dayandığını ne kadar iyi öğrenirlerse, bölümde o kadar kalıcı olurlar ve ileride ekip kurma şansları o kadar artar (İşcan ve Timuroğlu,2007).

#### **4.3.1.1. İnsan Örgütlenme Süreci**

Örgütlenme, birey ve grupların koordineli bir şekilde plan program şeması oluşturularak yönetilmesi olarak açıklanabilir. Özellikle inşaat işletmelerinde büyük projelerde örgütlenme süreci bir yapının yeniden tasarlanmasını içerebilir. Bunun yanı sıra her zaman büyük projelerde değil, diğer alt fonksiyonlarda da ekip içinde birlik olabilme, örgütlenebilme aynı derece önemlidir. Bu yönetimin iyi yapılabilmesi de birimler arası iletişimin iyi olmasına bağlıdır (Aydın, 1988).

Başarılı bir ekip çalışması kurabilmek için bireyler arasındaki dayanışma, birlik, beraberlik etkin rol oynayacaktır. İnşaat projelerinde belirlenmiş hiyerarşik bir düzen vardır. Bu düzen ekip üyelerinin yetkinliği ve becerisi göz önüne alınarak yapılandırılmıştır. Görev organizasyonu yapılırken resmi rollere ve ilişkilere dayanan bir organizasyon yardımı da alınır. Fakat günümüz ilişkiler dünyasında sadece resmi olmayan bazı gayri resmi ağlar da belirli bir düzeye kadar organizasyon şemasında yer alabilir. Burada yine ekip içindeki insan ilişkilerinin kuvvetinin ve öneminin altını çizmek gerekir. İkinci olarak; bir araya gelmiş ekipler hiçbir zaman durağan olmayacaktır. İnsanlar her gün değiştiği gibi ekipler de her geçen gün kendini geliştirmektedir. İyi bir ekip lideri bu değişimleri iyi gözlemleyerek ekibini daha iyi yönetebilmektedir. Üçüncü olarak; ekip üyeleri pek çok farklı niteliğe, niceliğe ve yetkinliğe sahip insandan oluşur. Beraber çalışmaya alışmış bu insanlar bir şekilde

birbirleri ile iş birliği yapmayı, yardımlaşmayı öğrenmiş bireylerdir. Her bireyin iş gücüne ya da yaptırım kapasitesine bağlı olarak ekip liderleri yönetim kademelerini şekillendirmek zorunda kalabilir. Çünkü doğru yerleştirilmiş bir ekip, başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Her ne kadar eşit bir yapı olamasa da adaletli olabilecektir. Kusursuz işleyen ideal yapıya sahip olmayı her işletme ister. Fakat bunun ilk yolu çalışanlardaki sorunları ve krizleri tespit edip en kısa zamanda bunlara bir çözüm sunabilmekten geçer. Dördüncü olarak; ekibin bir araya gelmesini etkileyen, ekibin dayanışma halinde olup olmamasını etkileyen pek çok yan faktör vardır. Ekibin bir araya gelme amacı, bir araya geldiği ortam, bir araya gelme şartları vb. buna örnek verilebilir. Ekip içerisinde çok farklı nitelikte insanları barındırdığı için bürokratik bir yapıdan söz etmek mümkün olmayabilir. Bunun bir nedeni ise inşaat projelerinin ne kadar kağıt üzerinde hesabı yapılsa dahi, sahada bambaşka sorunlar doğurabilmesidir. İnşaat sektörü ve işletmeleri bu yüzden önceden öngörülebilir veya düzenli değildir. İşletme yapısının, o işletmede kurulan ekibin, örgütlenme şemasına kadar etkilemesinin bir sebebi de budur. Bu işletmeler kriz anlarında ekipler arası koordinasyon ile çözemedikleri sorunları dışarıdan danışmanlık alarak da çözebilmektedir. Dolayısıyla bir ekip dışarıdan destekli veya kendi bünyesinde ne kadar çok çeşitliyse, o ekibin birbiri ile örgütlenmesi o kadar kolay olur ve bu ekiplerin başarısı da bir o kadar artar (Nikolova vd., 2009).

#### **4.3.1.2. İnsan Örgütlemenin Önemi**

Başarılı bir ekip çalışması iyi bir örgütlenmenin sonucudur. Bir takım içerisinde bireyler aynı amaç doğrultusunda işleri yoluna koymak için ne kadar iyi hazırlık yaparlarsa o kadar iyi sonuç alırlar. İyi bir ekip örgütlenmesi yaratabilmek belli başlı şartlar gerektirir. Bu şartlar kısaca (Yiğit, 2002) ;

- Ekip içindeki her bireyin amaçlarının teker teker netleştirilmiş olması gerekir. Böylece takımın da amacı netleşmiş olacaktır.
- Ekip üyeleri amaçlarını kesinleştirdikten sonra ilk olarak bireysel, ikincisi ekip olarak bu amaçlara nasıl ulaşılabileceği hakkında bir yol haritası çizmelidirler.
- Oluşturulan amaçlar haritasında her bireyin amacı diğer birey ile karşılaştırılıp çakışmanın önüne geçilmelidir. Böylece tekrarlardan kaçınıp zaman kazanılmış olunur.

Herkesin amaçlarının şeffaf olduğu bir ortamda bireyler daha verimli çalışırlar.

- Ekip üyelerinin yaptıkları işlerin kendi içinde tekrarlanmadığından da emin olunması gerekir. Bu sayede projede durağanlığın önüne geçilebilir.
- Büyük bir iş hattını alt birimlere bölmek işi daha kolaylaştıran bir çözüm olabilir. Fakat burada söz konusu alt birimler çok iyi kontrol edilmelidir. Çünkü böyle bir düzenleme görünüşte iyi olabilirken, alt birimlerin tecrübesizliği sebebiyle zaman kaybına sebep olabilir. Ekibin kendi içindeki motivasyon ve organize olma durumu ise bu durumu tamamen tersine çevirip olumlu sonuç alınmasını sağlayabilir.
- Ekip çalışmasının en önemli özelliklerinden biri de koordine halinde ve sürekli iletişimde olarak çalışmasıdır.
- Ortak amaç için çalışan ekip üyelerinin liderler tarafından başarılı yönetilmesi de iyi bir ekip örgütlenmesini doğurur. Birimler, bireyler arası başarılı uyum sağlayabilen yöneticiler birbirine bağlı ekipler oluşturmaktadır.
- Ekip liderlerine düşen bir diğer görev ise ekip çalışanlarına karşı esnek olmayı öğrenebilmeleridir. Sistemin işlemesi için esnek olabilmek, değişen durumlarda, ortaya çıkan zorluklarda daha hızlı bir sonuç elde edilmesini sağlayacaktır.
- Ekipteki örgütlenmenin bir diğer pozitif katalizörü ise ekip içindeki bireylerin kendi sorumluluklarını ve yetki alanlarını net bir şekilde bilmeleridir.
- Son olarak başarılı bir ekip lideri ekip üyelerinin yeteneklerine ve kapasitelerine göre onları ayırır. Böylece kendi yetkinliklerine göre dağılan insanlar, kendi işlerinde daha başarılı olurlar. Yüksek iç motivasyona sahip ekip üyeleri birbirlerini de olumlu yönde etkileyerek geliştireceklerdir.

#### **4.4. Ekip Oluşum Sürecini Etkileyen Faktörler**

Başarılı bir ekip projeyi ve işletmeyi her zaman bir adım öne taşıyacaktır. Bu yüzden ekibin kendi dinamiğinde verimli uyumlu ve mutlu olması çok önemlidir. Bu

yüzden daha önce de belirtildiği gibi seçilecek ekip arkadaşları çok dikkatli seçilmelidir ve bu kurulum süreci çok iyi organize edilmelidir.

Ekipteki çalışanların daha önce aynı işletmede, projede çalışmış olması ekip için de işletme için de bir avantajdır ama ortak çalışan insanlar daha önceden sorun yaşadılarsa bu da bir dezavantaj olarak ekibe yansacaktır. Ekipteki insanlar yalnızca niteliklerine ve yetkinliklerine göre değil aynı zamanda kişisel özelliklerine bakılarak da seçilebilir. Örneğin ekip çalışmalarında topluluğun yararı ve projenin işleyişi açısından, kişilerin kolay anlaşılabilir ve uyumlu bireyler olması önemli bir faktördür (Bedük vd., 2004).

Ekip kurarken daha önce hiç çalışmamış olan insanlar dışında farklı kültürden gelen ekip arkadaşları da uyum sürecinde bazı aşamalardan geçebilir. Bu uyum süreci başarılı yönetilebilirse, farklı kültürlerin bir araya gelmesi zenginlik oluşturabilir. Dezavantaj avantaja çevrilebilir. Özellikle yurt dışı projelerinde veya yurtdışı kaynaklı destek alınan herhangi bir projede yetkinliği olan insanların bir araya gelmesi beceri ve deneyim ortamının gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Çok çeşitli kültürlerden oluşan ekip çalışmalarının bir dezavantajı çalışanların farklı kültürlerdeki ekip arkadaşlarının gerisinde kalmalarıdır. İşletmelerdeki projelerde deneyim ve beceri yetersizliği yaşayan farklı kültürde çalışanlar, aynı kültürdeki çalışanlara nazaran kendilerini daha yetersiz görebilirler.

Proje yöneticisinin görevini burada bir kez daha vurgulamak büyük bir öneme sahiptir. Çünkü burada ekip çalışanlarının artı ve eksi yönlerini iyi tespit edip, onları demoralize etmeden, onlara doğru görevi verebilmek yöneticinin becerisine kalacaktır. Ek olarak, çalışanlar eksik yönlerine göre eğitimlere katılabilir, hatta diğer çalışanlarla işbirliği yapmaları sağlanabilir. İnteraktif bir ekip çalışması her zaman daha verimli sonuçlar verir.

Ekip çalışanlarını oluştururken ilk olarak nitelikler değerlendirilse de, gönüllü ekip çalışanlarına öncelik vermek, onları desteklemek grubun enerjisini yükseltecektir. İnsanlar duygusal bağ kurabildiği bir projede, ekipte her zaman daha başarılı olmaya meyillidir. Öte yandan nitelikleri uygun olmasına rağmen, kişisel olarak ekipte olmak istemeyen bir çalışanın ekibe alınması ekip için ciddi sorunlara yol açabilir. Burada bireylerin kişisel fikirleri ve hissiyatları da önem arz etmektedir.

Bireyleri daha iyi anlayıp daha iyi bir ekip kurabilmek için daha küçük ekipler kurarak başlanabilir. Yatay organizasyon yapısı buna en iyi örneklerdendir. Yatay organizasyon yapısı hiyerarşik yapının başka bir deyişle alt-üst ilişkisinin olmadığı organizasyon yapısıdır. Ekipler farklı gruplar halinde kendi kendilerini yönetirler. Bu sayede ekipler kendi kendilerini yönettikleri için doğru orantılı olarak performansları da artar. Yöneticinin etkin bir rol oynadığı yatay organizasyon yapısının en iyi özelliklerinden birisi dışarıya karşı esnek olabilmesidir. Bu sayede kriz anlarında daha kolay çözüm bulunabilir. Yeniliğe açık olduğu için de her zaman sisteme, zamana ve işletmeye ayak uydurabilmektedir (Fapohunda, 2013).

Görev organizasyonlarında ekip çalışanlarına ayrıcalıklı görevler yerine dönemsel olarak her bir ekip çalışanına yetkilendirmeler verilmesi daha doğru olabilir. Ekip içinde alt-üst sınıflandırmasının olmaması grup içindeki çatışma olasılığını da azaltır. Bu sayede bütün ekip tek bir yöneticiye bağlı olacaktır. İşletmelerde ekip kurarken çalışacak insanlar hakkında çevreden bilgi toplamak, özgeçmiş incelemesi yapmak, onlarla yüz yüze mülakat yapmak ve önceki çalıştıkları yerlerden referans toplamak çalışanın seçilmesi sürecinde daha doğru adımların atılmasını sağlar. Ekibe alındıktan sonra ise, kişinin farklı alanlardaki başarısı, gelişimi gözlemlenir ve ilerideki alanlar için daha doğru bir değerlendirme yapılabilir. Süreçleri yöneten ekip lideri için bu hususta en önemli hassasiyetlerden biri de gizlilik olacaktır (Baltaş, 2000).

İşletmenin bünyesindeki projeler için kurulacak ekibin bir diğer özelliği ise, proje büyüklüğüne, projenin karmaşıklığına göre seçilmeleridir. Bir proje ne kadar büyük ve karmaşık ise bünyesinde kurulacak ekip de o kadar büyük ve farklı niteliklerden oluşan çalışanlardan kurulur. Projenin büyüklüğüne göre yönetici yetkinliği de farklılık gösterecektir. Ekip liderinin ilk görevi, takım içinde huzuru sağlayabilmek için, doğru bir iletişim ağı oluşturmak ve ekibe göre kurallar koymaktır. Liderlerin kuracağı farklı özellikteki ekipler, proje ekipleri için de değişik bir deneyim olacaktır. Büyük işletmelerde farklı ekiplerden oluşan gruplar arası çekişme ise beklenen bir sonuçtur. Bunun olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Olumlu olarak ele aldığımız zaman serbest piyasa, rekabet ekiplerin daha fazla gayret göstermesini sağlayacaktır.



Ekipler daha yaratıcı çözümler bulmak durumunda kalacak, böylece büyük bir gelişim sağlanmış olacaktır (Gard,Lindstrom, Dallner,2003).

Olumsuz açıdan bakıldığında bu süreç doğru yönetilemezse, ekipler arası çekişme, çalışanlar arasında motivasyon düşüklüğüne, moral bozukluğuna sebep olacaktır. Bu da ekibin verimliliğini gözle görülür bir şekilde düşürecektir. Sonuç olarak rekabet ortamı iyi yönetildiği zaman verimlilik ve kalite hiç kuşkusuz artacaktır.

İnşaat işletmelerinin kendi bünyesinde ekiplerini kurarken, çalışanlarından uymalarını istedikleri belirli prosedürler, kurallar vardır. İş süreçleri, şirket politikaları, işletme yönetim politikaları ve güvenlik politikaları bu prosedürlerden bazılarına örnek olarak verilebilir.

Ekip, işletmenin süreçlerine uyum sağlamak için ve güvenliği sağlamak için bu prosedürlere uyum sağlamak durumunda kalabilir, hatta projeye bağlı olarak sözleşme yapmak durumunda kalabilir. Bu sayede işletme kendini güvence altına almış olur. Ekip açısından bakıldığı zaman ise şunları ekleyebiliriz.

Ekibin uyumunu bozan bir çalışan bu sözleşmeler sayesinde ekipten çıkarılabilir. Böylece kriz anlarında sorunlar en hafif şekilde atlatılabilir. Çıkarılan ekip üyesinin yerine daha uygun bir çalışan aranır ve böylece projenin aksaması önlenir. Bu sayede ekip üyeleri de olumsuz etkilenmemiş olur. İşletmelerde ekibi kurduktan sonra, ekip liderinin işi tam olarak bitmiş olmaz. Bundan sonraki süreçte çalışanlarının gözlemi, ekibin işleyişi vb. konuları sürekli takip etmesi gerekir. Bu süreçte ekibini iyi yönetmek isteyen ekip lideri kendine şu soruları yöneltip çıkarımında bulunmalıdır (Sumer, 2018);

- Ekipteki kişiler arasında iletişim nasıl?
- Karşılaşılan durum hakkında nasıl iş birliği sağlanıyor?
- Bireysel mi yoksa birlikte mi hareket ediliyor? Ekiplerin başarılı olmasındaki temel unsur “BİZ” olabilmektedir.
- Herkes konu hakkında fikirlerini paylaşıyor mu?
- Ekip içerisinde keyif, coşku ve dinamizm ne seviyede?
- İsteksizlik var mı? Varsa bunun sebebine inip çözüme kavuşturmak gerekmektedir.

- Ekip içindeki kişilerin birbirine olan güvenleri ne durumda?
- Beden dilleri yeterince kullanılıyor mu?
- Zamanın kullanımı nasıl?

Ekip lideri bu soruları yönelterek ekip hakkında çıkarıma varmaya çalışabilir. Bu durum ekipte meydana gelen olumsuzlukların ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır. Ekip lideri bu soruları hem birey bazında empati kurarak hem ekip adına empati kurarak cevaplamak zorundadır. Bu sayede kendi çözüm odaklı bir yol izleyebilir. Ekip liderinin ilk bilmesi gereken kural, kendi başarısı ekibin başarısını etkileyecektir. Ekipten birinin başarısızlığı ise tüm ekibin ve işletmenin başarısız olmasına neden olacaktır. Bu sebeple ekip çalışması çok önemlidir. Yüzeysellikten uzak daha derin ilişkiler kurabilen ekip liderleri ve ekip çalışanları daha verimli sonuçlar alacaklardır. Gizlilik esas alınarak ekip lideri, ekip çalışmasının özel bir sorununu dahi oturup konuşabilir. Böylece ekip lideri ekipte çalışan bireylerin güvenini kazanmış olacaktır (Yiğit, 2002).

#### **4.4.1. Doğru Çalışma Ortamı Yaratmak**

Her birey için bulunduğu ortam, yaşam koşulları önem arz eder. Gününün önemli bir bölümünü iş yerinde geçiren modern insan için iş ortamının önemi ilk sıralarda yer almaktadır. Yaşadığımız, çalıştığımız ortam ne kadar kaliteli, temiz ise kendimizi de o kadar iyi ve değerli hissederiz. Yaşadığımız, vakit geçirdiğimiz ortam psikolojimiz ile doğru orantılıdır. Kendini daha değerli hisseden insan daha iyi beceriler ortaya koyabilmektedir. Bu yüzden doğru çalışma ortamı ekip ruhu için çok önemlidir. Ekip çalışanlarına kendilerini geliştirebilecekleri imkanları yaratmak, kendilerini geliştirmelerini sağlayacaktır. Ek olarak çalışma ortamında verdiği kararları uygulayabilme gücü vermek, buna olanak sağlayacak şekilde bir otonomi sistemi sağlamaktadır. İşletmelerde ekibin beraber çalıştığı ortam o ekibin özelliklerine ve iş yetkinliklerine göre seçilebildiği zaman daha etkili sonuçlar alındığı gözlemlenmiştir. Ekibin temel gereksinimlerine uygun ortamlar yaratabilmek, ekibe göre değişen esnek çalışma saatleri sağlayabilmek daha verimli sonuçlar alınmasını sağlamıştır. Başarılı oluşturulmuş bir çalışma ortamında süreçler ve faaliyetler de daha başarılı şekilde yürüyecektir. Ekibin çalışma ortamının iyi bir şekilde oluşturulması için ekibin özelliklerinin, ihtiyaçlarının çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Her bireyin ihtiyacını karşılamak mümkün olmasa da ihtiyaç

listelerinde daha çeşitlilik oluşturan çözümler ortaya atmak olumlu sonuçlar doğuracaktır. Ekibin içinde çeşitli otonomi yetkinlikleri vermek bile bireylerin o ekibe aidiyetlerini arttıracaktır. İş kapsamındaki çeşitlilikler, ilgi çekici çalışma ortamları ve sistemleri, kalıpların dışına çıkabilen sistem kuralları olabildiğince çok çeşitlilik yaratacaktır. Resmiyetten daha uzak bir ortam ekip üyelerinin stresini en aza indirgeyecektir. Başka bir bakış açısıyla, daha ergonomik tasarlanan çalışma ortamları ekip çalışanları için daha mutlu, sağlıklı, stresten uzak ve güvenli bir ortam sağlar.

#### **4.4.2. Takım Ruhu Oluşturma**

İşletmelerdeki ekiplerin sadece yapısal olarak değil mental olarak da gelişmeye ihtiyaçları vardır. Bir birey kendini ne kadar geliştirebilirse çevresine o kadar yararlı olacaktır. Bir ekip içerisinde kendini geliştirmiş her birey ekibin gelişimini sağlayacaktır. Ekip liderlerinin çalışanlarını ilgi çekici iş fırsatlarına teşvik etmesi beklenir. Bu sayede ekipte çalışan bireyler kendi farkındalıklarını yaşarlar, bu gelişim ise hem bireyi dolaylı olarak da ekibi ve işletmeyi ileriye taşır. Bu sayede ekipteki bireyler daha başarılı olacaklardır, kariyerleri boyunca kendilerine yardımcı olacak deneyimler edineceklerdir. Daha donanımlı olan ekip üyeleri de ilerideki kariyerlerinde daha iyi yerlere geleceklerdir.

Gelişim sadece çalışma ortamıyla olmamakla beraber, devamlı eğitim merkezlerinin de büyük katkıları vardır. Ekip içinde farklı nitelikleri ve yetkinlikteki insanlar birbirlerine eğitim verebilirler. Bu sayede daha verimli bir ortam sağlanabilir. Burada ekip liderinin önemi yine büyüktür. Çünkü bu yetkinliği verebilecek ekip yöneticilerine ihtiyaç vardır. Ekip çalışanlarına ne kadar konforlu ve kendilerini geliştirebilecekleri bir alan verilirse o kadar olumlu sonuçlar alınır. Bir çalışana verilen her yeni görev ona yeni bir şeyler öğrenme fırsatı vermek demektir. Ayrıca çalışan için de rutinden kaçış imkanıdır. İnteraktif çalışan bir ekipte ise birbirlerine farklı alanlarda destek olmaları daha kolay bir ilerleme sağlayacaktır (Fapohunda, 2013).

#### **4.4.3. Takım Arkadaşlarını Tanımının Önemi**

Başarılı bir ekip, ekip lideri ve ekip çalışanları arasındaki sağlıklı iletişimden meydana gelir. Çalışanlar ve ekip lideri etkileşim halinde oldukları zaman,

beklentilerini daha iyi ifade ederler. Ekipte çalışanlar ekip liderini ancak doğru anlayabildiği zaman doğru sonuçlar ortaya çıkar. Bu da yine çalışma ortamını etkileyen bir başka etkidir. Yöneticinin daha sıcak ve emrivakiden uzak tavrı ekipteki insanların daha gönüllü çalışmasını sağlar. İşletmenin standartlarının dışına çıkıldığı durumlarda ekip lideri katı olmak durumunda kalabilir. Bu da özellikle inşaat sektöründe kalfadan proje müdürüne kadar olan geniş nitelikli bir alanda zorunluluk halini alabilir.

Bir ekibe doğru davranmak demek her zaman iyi olmak anlamına gelmez. Düşük performans gösteren bir ekip çalışanı elbette bir bedel ödemelidir. En önemlisi makul nedenler çerçevesinde ekip liderinin sert ve yumuşak tavrını dengede tutabilmesidir. Böylece ekip lideri çalışanlarına hem disiplinli hem de severek çalıştıkları bir ortam sunabilir. İşini severek yapan bir ekip başarılı projelere imza atacaktır. Başarılı projeler ise başarılı işletmeler ortaya çıkaracaktır.

#### **4.4.4. Ekipler Arası Destek Oluşturma**

İşletmelerde ekip liderleri uygun çalışma ortamının oluşturulabilmesinde büyük bir öneme sahiptir. Ekip liderinin doğru yol gösterebilmesi, ekip çalışanlarına doğru davranabilmesi onun liderlik kabiliyetini belirler. Ekip çalışanları tarafından baktığımız zaman ise; doğru iletişim yönetimi en az ekip çalışanı ve lideri arasında olduğu kadar, ekip çalışanları arasında da önemlidir. Bir birey takımındaki her üyeyi ne kadar iyi tanıyorsa o kadar iyi iletişim kuracaktır. Takımındaki insanların zayıf ve güçlü yönlerini bilmek, ekip lideri için de organizasyon şemasını kurarken önemli bir kuramdır.

Çalışma ortamında sağlıklı geri dönüşler alabilmek için sık toplantı yapmak da bireyler arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkiler. Bu sayede bireyler projeler, ekip arkadaşları, kariyer hedefleri, kariyer görüşleri vb. konularda fikir sahibi olurlar. Yöneticiler açısından ise performans yönetimi için olumlu sonuçlar getirecektir. Bunun yanı sıra sadece toplantılar değil, günlük yaşamda da etkileşimde olmak bireylerin birbiri hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olur. Gündelik hayatta bir insanla ne kadar iletişim halinde olursanız onu o kadar iyi tanıma fırsatı bulursunuz. Birinci dereceden iletişim içinde olmak sadece ekip üyeleri açısından değil, özellikle ekip lideri açısından da önemlidir. Ekip yöneticisi yönettiği takımın içinde aktif olduğu sürece, onlarla gündelik paylaşımlar yaptığı sürece onları daha yakından

tanıma fırsatını bulacaktır. Ekip çalışanları ise daha kolay iletişim kurabildikleri liderlerini daha iyi benimseyeceklerdir.

#### **4.5. Ekip Çalışmasının Çalışanlara Kattıkları**

Günümüz dünyasının süratli bir şekilde her gün daha fazla değişmesinden dolayı insanlar artık çoğu işi tek başlarına yapamamaktadır. Özellikle konu inşaat gibi pek çok fonksiyon ve organizasyonun bir arada kullanıldığı dinamikler olduğu zaman ekip çalışması ayrıca bir önem kazanmaktadır. Ekip çalışması yapmak çoklu çözüm bulmaya da yardımcı olacaktır.

Organize çalışmak zamandan da tasarruf etmeyi sağlayacaktır. Ortak yürütülen projelerde ekipler ortak kararlar alacağı için bu sayede sorumluluk tek bir kişinin omzuna da binmeyecektir. Birlikten güç doğacaktır. Ekiplerin bir araya gelmesi sadece grup bazında değil kişilere de çok şey katmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Öztürk, 2003;Karlı, 1998);

- Ekip elemanları daha başarılı çalışma ortamı olması için birbirlerini desteklerler. Daha iyi projeler ortaya koymak isteyen ekip üyeleri bu sayede kendi kişisel gelişimlerini de sağlamış olurlar. Üstelik bunu hem daha çok yönlü bir şekilde hem de daha hızlı başarırlar.
- Ekip üyeleri ayrı ayrı yetkinliklere ayrıldığı için, her biri ayrı alanlarda kendini geliştirebilir. Çok yönlü çalışan bireyler hem proje karar aşamasında etkin rol oynadıkları için hem hedefleri belirledikleri için olaya bütünsel olarak bakabilmektedirler. Bu projenin gelişimi açısından bir artı olduğu gibi çalışanlara da daha farklı alanlarda deneyim imkanı sunar.
- Ekip elemanları sık vakit geçirdikleri için birbirlerini iyi tanırlar. Bir süre sonra aile gibi olan ekip üyeleri herhangi bir sorunla karşılaştıklarında birbirilerine yardım ederler.
- Ekip çalışmaları esnek ve nitelik odaklı kurulduğu için bireyler arası etkileşim çok yüksektir. Esnek çalışma ortamı bireylere rahat iletişim kurma imkanı verir. Böylece ekip çalışanları daha özgür bir ortamda daha yenilikçi fikirler ortaya atabilir. Aynı zamanda kendi kaygılarını dahi konuşabilecekleri bir ortam yaratıldığı için iletişim daha rahat olacaktır.
- Ekip çalışanlarının farklı nitelikte ve yetkinlikte insanlar olmasına rağmen

aynı ortamda çalışabilmeleri, daha az yetkinliğe sahip çalışanlar için çok büyük bir avantajdır. Projenin yürütülmesi esnasında ortaya çıkacak bir sorunda uzman kişiye kolayca ulaşabilmek de ayrı bir avantajdır.

- Esnek çalışma ortamı ve şeffaf ekip ortamı sayesinde ekip çalışanları kendilerinden ne istendiğini net bir şekilde bilir. Yatay bir organizasyon şeması olduğu için de kendilerini şeffaf ve gerçekçi bir şekilde değerlendirme imkanı bulurlar. Bu sayede kendi performansları hakkında sağlıklı geri besleme de alırlar.
- Çoklu becerilere sahip bir ekipte bulunmak insan ilişkileri açısından da daha esnek olmayı öğretecektir. Sürekli birbirleri ile çalışmak durumunda kalan ekip arkadaşları bir süre sonra birbirlerini tolere etmeyi öğreneceklerdir. Bir süre sonra bireyler arası çatışmalar normal sayılacaktır. Hatta ekip çalışanları krizden fırsat çıkarmayı öğreneceklerdir. Çünkü ekipte oluşan bir sorundan yıkıcı bir sonuç elde edilmemesi gerektiği için, bireyler kişisel iletişim becerilerini geliştirmek durumunda kalacaktır.
- Ekip kurulurken bireylerin kişisel istekleri de göz önünde bulundurulursa daha sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanır. Ekip üyelerinin beklentilerinin gözlemlenmesi proje ve de işletme açısından olumlu sonuç doğuracaktır. Kendi bireylik haklarının sayıldığı bir ekipte çalışmak da kişinin kendini daha iyi hissetmesini ve aidiyet duymasını sağlayacaktır.
- Ekip üyelerine proje süreçleri boyunca farklı yetkinlikler verilerek farklı alanlarda kendilerini sınamaları sağlanır. Böyle bir felsefe ile kurulan ekipte bireyler kendini farklı görevlerde tanıma fırsatı yakalar. Ekip üyeleri hem kendi yeteneklerini keşfeder hem de daha güçlü bir uygulayan olmaları sağlanır. Aynı zamanda yapılan toplantılarda ekipteki çalışanların fikir üretmeleri, öneri sunmaları desteklenir. Bu sayede hem yaratıcı fikirler ortaya çıkar hem de bireyin kendine olan güveni artar.
- Farklı deneyimlerden ve farklı kültürlerden gelen bireyler bir ekip içinde kolektif bir havuz oluşturur. Bu sayede her ekip üyesi havuz büyüklüğünce bilgiye ulaşma imkanı bulur. Bireyler kendilerini daha yönlü geliştirirler. Bir ekip ne kadar şeffaf olursa karar alma aşaması o kadar sağlıklı olacaktır.

#### 4.5.1. İnsanın Öğrenme İhtiyaçlarını Anlama

Her gün değişen dünyada insanlar arasındaki en büyük farklılığı yaratan bilgi birikimi ve öğrenme becerisidir. Bir ekip ne kadar bilgili, kalifiye insanlardan oluşuyorsa o kadar güçlü olacaktır. Daha nitelikli ekip de daha nitelikli projeler yaparak daha nitelikli işletmeler oluşturacaktır. Öğrenmenin tanımını yeni bir bilgiyi anlamak, daha sonrasında hatırlamak ve yeri geldiği zaman kullanmak olarak yapabiliriz. Öğrenmenin getirdiği en büyük sonuçlardan birisi de öğrenim gerçekleşikten sonra bireyin davranışlarında değişim görülmesidir.

Ekip yöneticisi takımında her zaman daha yetenekli, bilgili ve de kendini geliştirmeye adanmış bireyleri ister. Bu sebeple ekip çalışmalarında öğrenmenin ne kadar önemli olduğunu anlaşılr. Sürekli kendini geliştiren bireyler sürekli gelişen ekip anlamına gelmektedir. Proje süreçlerinde ekibe dışarıdan destek olacak insanlar aktarılabılır ancak bu insanların grup üyeleri ile uyum sağlayabilmeleri de belirli bir zaman gerektirecektir. Uyum sürecinin dışında yeni katılan ekip üyelerinin de iş ile alakalı öğrenmesi gereken çok şey vardır. Burada da ekip içerisinde verilecek eğitimler önem kazanmaktadır. Ekip arkadaşlarının da vereceği destekle yeni katılan bireyler daha hızlı bir adaptasyon ve öğrenme sürecine girebilirler. Böylece yeni taleplerle ve yeni zorluklarla karşılaştıkları zaman aldıkları eğitim sayesinde daha rahat çözüm bulabilirler (Aydın, 1999).

Ekip oluştururken en önemli unsurlardan biri de sürekli eğitici ve öğretici bir ortamda bulunabilmektir. Günümüz dünyasının ve de başarılı büyük şirketlerin ilk sırada gelen olmazsa olmaz birimi “inovasyon” dur. Ekipte bir birey dahi eğitim almış olsa, o birey diğer ekip arkadaşlarına yardımcı olacaktır. Bu sayede ekip olarak kalkınacaklardır. İşletmelerdeki ihtiyaçlar arttıkça eğitimin artırılması teşvik edilmelidir. Bireyler öz yönetimli öğrenmeye teşvik edilirse öğrenme süreçlerinde her birey etkin rol oynayacaktır. Her bireyin kendini geliştirdiği ekipte, farklı bilgilerden oluşan bir mozaik ortaya çıkacaktır. Toplu halde yapılan bu eyleme ise “öğrenme kültürü” adı verilir. Bu kültürü ekip ruhuna yayması gereken kişi ise ekip lideridir. Ekip lideri ekibe merak duygusunu aşılabilirse, ekibi farklı konuları öğrenmek konusunda teşvik edebilirse bu kültür devam edecektir. Kendi ekibi ile yakın ilişkilere sahip olan bir ekip lideri ekip çalışanlarının ihtiyaçlarını daha iyi gözlemleyecektir (Fapohunda, 2013).

Bir takım lideri ekibiyle beraber projeye başlarken ilk olarak projede gerekli olan bilgi ve becerileri saptar. Bu sayede ekibini iyi tanıyan bir lider bu projenin ekibi için ne kadar doğru olup olmadığını anlayabilir. Eksiklikleri saptayan ekip lideri oluşturacağı öğrenme programı ile mevcut takım üyelerinin seviyelerini geliştirebilir. Buradan çıkacak sonuca göre ise daha başarılı ve etkin bir görev profili oluşturur. Yeni bir ekip üyesi ekibe katıldığı zaman başlangıç aşamasında eğitim görmesi için ekip lideri tarafından desteklenir. Yeni üyenin yapmakta zorunlu olduğu görevler belirtilir. Bu aşamada talimatlar sistematik ve doğru bir şekilde yeni üyeye öğretilirse planın ilk aşamasının işlediği gözlemlenir. Ekip lideri bu başlangıç eğitiminin sorumluluğunu ekipten birine de verebilir. Ekip üyesinin yeni ekip üyesiyle direkt iletişimde olması da iki üye içinde olumlu bir iletişim doğurur. Burada önemli olan başlangıç eğitimini kimin verdiği değil, eğitimi veren insanın doğru özellikte ve beceride olmasıdır. Başka bir açıdan bakıldığında zaman ekipteki birinin yeni gelen üyeye başlangıç eğitimini öğretmesi, o üye için de kendinden emin olmasını sağlayacaktır (İpek, 2012).

Öğrenmek ekip içindeki etkileşimi en çok geliştiren dağılımların başında gelmektedir. Takım üyeleri her görev dağılımında daha farklı alanlarda öğretme fırsatı yakalayacaklardır. Böylece her birey tek tek bilgiye ulaşmaya çalışacağına, bütün bireyler ortak olarak ulaşabileceklerdir. Toplu olarak öğrenme etkileşimleri öncesi yapılan değerlendirme toplantılarında bireyler kendi bilgi, beceri ve yetkinliklerini görebilme imkanı da bulacaklardır. Bazen ekipteki bir birey herhangi bir konuda tam yetkinliğe sahip olmayabilir. Ama yine de lideri tarafından bu yetkinlikte görevlendirilmiş olabilir. Bu durumda o birey kendi ekibi içerisinde birinden ek rehberlik talep edip işini onun yardımı sayesinde yapabilir. Ekip liderinin bu politikayı izlemesi hem ekip liderinin risk almasını gerektirir, hem de çalışanına güvenini belli ettiği için onu bir anlamda desteklemiş olur. Ekip lideri ekip üyesine belirli bir dereceye kadar yetkinlik verir ve onu izlemeye başlar. Ekip üyesinin kendini ne kadar zorlayabildiğini sınırlarını ne kadar aşabildiğini de test etmiş olur. Ekip üyesinin çok zorlandığını gördüğü noktada ise ona destek çıkararak yardım eder. Burada ekip liderinin ekip çalışmasının son anına kadar beklemesinin sebebi, ekip üyesine yeni kabiliyetler kazandırmaktır. Aksi halde müdahaleci bir ekip lideri bütün iş yükünü kendi üzerine alacaktır. Kendi başlarına öğrenemeyen ekip üyeleri ise ileride ekip liderine daha büyük sıkıntılar çıkartacaklardır. Burada ekip liderinin en



büyük riski ekip üyelerine hata yapmaları için şans tanımaktır. Çünkü ekip üyeleri, durum çok kötüye gitmediği sürece, müdahale edilmeyip hata yapmalarına izin verildiği zaman öğrenebilir ve ilerleyebilir (Akçakaya, 2010).

Her işletmede yapılan eğitimin ardından geri besleme almak faydalı olacaktır. Bu yüzden eğitimin hemen sonrasında ekip üyelerinden olumlu veya olumsuz geri dönüşler alınmalıdır. Ekip liderleri bu sayede ekip üyelerinin ne öğrendiğini anlamış olacaklardır. Hem de ekip üyelerinin bilgileri pekişecektir. Eğitimin ardından ise ekip üyelerine eksik oldukları yerlerde kendilerini geliştirip geliştirmek istemedikleri sorulabilir. Bireyler kendilerini dilediği alanda geliştirdiklerinde ise ortaya daha faydalı ve verimli bir ekip çıkacaktır.

Özetle, inşaat işletmelerinde ekip kurmanın hem çalışanlar hem de kurumlar için birçok faydası vardır. İnşaat işletmelerinde zaman oldukça önemlidir. Uzman ekipler ile aynı hedefe çok kısa sürede ulaşmak mümkündür. İnşaat sektörü teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler karşı duyarlılığı yüksek bir sektör olması nedeniyle aktif bir ekip birlikteliğine her zaman ihtiyaç duymaktadır. Sıradaki bölümde iş doyumunun önemi, ekip birlikteliği iş doyumunu ilişkisi, iş doyumunu modelleri ve proje yönetiminde iş doyumunu kavramları açıklanacaktır.

## **5. İŞ DOYUMU**

İş tatmini terimi, insan kaynaklarının yönetimi ile ilgili tartışmalarda belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İş tatmini, bir insanın çalışmak için motivasyon görevi gören işten duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir (Ibid, Rao, P. Subba, 2010). Burada bahsedilen kendini tatmin etme kişisel mutluluk değil işin insana verdiği tatminidir. İş tatmini, bir bireyin işi ile ilgili kaygısıdır (Barbara Murphy, 2004). Çok sayıda faktörden etkilenebilir. Bu terim, bir birey ile parasını aldığı işveren arasındaki toplam ilişki ile ilgilidir. Memnuniyet, herhangi bir hedefin gerçekleştirilmesine eşlik eden basit duygu durumu anlamına gelir. İş tatmini terimi Hoppock (1935) tarafından ön plana çıkarılmıştır.

Hoppock iş tatminini, işinden memnun olduğunu söyleyen kişinin psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullarının birleşimi olarak tanımlamaktadır (Mirza S Saiyadain, 1996).

İş tatmininin birçok boyutu vardır. Yaygın olarak not edilen yönler, işin kendisinden memnuniyet, ücretler ve tanınma, denetçiler ve iş arkadaşları ile uyumluluk ve ilerleme şansısıdır (Hammer W. Clay ve Dennis W. Organ, 1978).

Her boyut, bireyin işin kendisinden genel olarak tatmin olma hissine katkıda bulunur, ancak farklı insanlar “iş” farklı şekilde tanımlarlar. Memnuniyetsizliğin üç önemli boyutu vardır (K. Aswalhappa, 1996):

1. İş tatmini kişinin işine karşı duyduğu hissi ifade eder. Sadece çıkarım yapılabilir ancak görünmeyebilir ( E.A. Locke, 1976).
2. İş tatmini, genellikle sonuçların beklentileri ne kadar iyi karşıladığı veya aştığı ile belirlenir. Birinin işindeki memnuniyet, resmi gereklerin yerine getirilmesinde bağlılığın artması demektir. Kişisel performansa ve zamana iş performansına yatırım yapma konusunda daha fazla istekli olmaktır.
3. İş tatmini ve iş tutumları terimleri genellikle birbirlerinin yerine kullanılır. Her ikisi de, bireylerin, şu anda işgal ettikleri iş rollerine yönelik bölümleri üzerindeki etkili yönelimleri ifade etmektedir (Robert Kreitner and Angelo Kinicki, 1995). İş tatmini ve tutum terimleri birbirinin yerine kullanılsa da, ikisi arasında farklılıklar vardır. Tutum yanıt vermeye yatkınlığı ifade etmektedir. İş tatmini ise performans faktörleriyle ilgilidir. Tutumlar kişinin bireylere, organizasyonlara ve nesnelere yönelik duygularını yansıtır. Ancak memnuniyet, birinin işe karşı tutumunu ifade etmektedir. İş tatmini, bu nedenle, belirli bir tutum alt kümesidir (D.C. Feldman ve H.J. Arnold, 1983).

Tutumlar genel olarak durağandır. Ancak iş tatmini dinamiktir, geliştirildiğinden daha hızlı bir şekilde düşebilir. Bu nedenle yöneticiler, şu anda yüksek memnuniyete yol açan koşulları tespit edemez ve ardından ihmal ederse, çalışanların ihtiyaçları aniden değişebilir. Yöneticilerin sürekli olarak iş tatminine dikkat etmesi gerekir ( Robert Kreitner ve Angelo Kinicki, 1995).

## 5.1. İş Doyumunun Önemi

İş tatmini çalışması, yönetimi karar vermede ve örgütsel politikaların ve davranışların yolunu düzeltmede kolaylaştıran iş, çalışan, çevre vb. İle ilgili bir dizi bilgi ile zenginleştirmektedir. Kuruluştaki programları, politikaları vb. Hakkında genel memnuniyet seviyesini göstermektedir. İkincisi, çalışanların sorunlarını tanımak, değişiklikleri etkilemek ve en az dirençle düzeltmek için tanısal bir araçtır (Keith Davis and J.W. Newstrom, 1989). Üçüncüsü, organizasyonun iletişim sistemini güçlendirir ve yönetim gelecekteki eylem planını şekillendirmenin sonucunu tartışabilir. Dördüncüsü, çalışanların işe karşı tutumlarını geliştirmede yardımcı olur ve çalışanın kuruluşla entegrasyonunu kolaylaştırır. Kuruluşun verimliliğinde genel bir artışa yol açan ait olma duygusu ve katılım duygusuna ilham vermektedir. Beşinci olarak, sendikaların çalışanların tam olarak ne istediğini ve hangi yönetimin yapıldığını bilmesini sağlar. Böylece, şikayetlerin ve diğer istenmeyen durumların karşılıklı olarak çözümlenmesini kolaylaştırmaktadır. Son olarak, hem çalışanların hem de organizasyonun eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemede yardımcı olmaktadır (Andrew J. Du Brin, 1988).

İş doyumu ve moral iyileştirilebilirse, iş performansı da artar. Yakın zamanda yönetimler bu yeni kavrayıştan yararlanmaya başladı. İlk olarak, çalışan memnuniyetini artırma çabalarını nereye yoğunlaştıracağını bilmek için çalışanların durumunu ölçme girişimleri başlatıldı. İkincisi, yöneticilerini, özellikle birinci seviye denetleyicilerini, astlarının tutum ve duygularına dikkat etmeleri konusunda bilgilendirdi. İşyerinde iş tatmini konusu günümüzde daha da fazla önem kazanmaktadır. İş tatmini, işi yaparken hissedilen memnuniyettir. İş tatmini, sadece çalışanların verimliliğini değil aynı zamanda devamsızlık, kazalar, vb. İş davranışlarını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Ekip başarısı için iş tatmini oldukça önemlidir. Memnun çalışanlar bir kuruluşun en büyük varlıkları iken memnuniyetsiz çalışanlar en büyük yükleridir (Shah, Arun Kumar, 1990).

Aslında hiçbir örgüt, kuruluşunu oluşturanlar, işlerinde tatmin olmadıkça amaç ve misyonunu başarıyla gerçekleştiremez. Memnuniyetsizlik bulaşıcıdır ve diğer çalışanlara hızla yayılır ve diğer çalışanların moralini ve çalışmasını olumsuz etkiler. Memnuniyetsizliğin kuruluşun imajını etkilemesi de muhtemeldir. İş tatminindeki memnuniyetsizlik mevcut iş durumlarıyla ilgili çeşitli faktörlerin

sonucudur. Bu çeşitli faktörler kariyer gelişimi için fırsatlar, işyerinde gerginlik miktarı, meslektaşlar ve süpervizörlerle ilişkiler, hakların tanınması, yeterli yumuşama ve iyi çalışma koşulları, şikayetlerin kaldırılması, yorgunluk ve yalnızlık hissi ve organizasyonun gizliliğidir. İş tatmini, insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarının çoğunun işlerinin uygun şekilde ödüllendirildiğine inanmadığını anlamaları için karmaşık ve önemli bir kavramdır (Daftaur, Chitranjan N. 1982).

Herzberg 1959'da işyerinde tatmin edici ve tatminsiz insanlar üzerinde çalıştığından dolayı, çalışan motivasyonunu arttırmak için iş tatminine daha çok önem verilmeye başlandı. Bu gelişme ile birlikte bireysel üretkenlik, iş süresi ve örgütsel verimlilik arttı. Günümüzde insan kaynakları yöneticileri, çalışanların neden tatmin edilmesi gerektiğine değil, çalışanların nasıl memnun edileceğini konusuna önem vermektedirler. Gerçekte, çalışanlar ve yöneticilerin iş memnuniyetini artıracak örgütsel koşulları istemek için farklı nedenleri olabilir. Çalışanlar çalışma saatlerinin çoğunu işte, iş hakkında düşünerek, iş için dinlenerek veya iş için hazırlanarak geçirirler, çünkü iş günlük ekmeğin yanı sıra günlük anlamı ifade etmektedir. İş her zaman işçilerin memnuniyet duyduğu bir yer değildir ( Srivastava S.K. 2004).

İnsan kaynakları müdürü, çalışanların iş doyumlarından, çalışanlarından farklı nedenlerle endişelenebilir. Fedakar yöneticiler memnun çalışanlar ister çünkü çalışanlarını önemserler. Sonuç odaklı yöneticiler memnun çalışanlar ister çünkü memnun çalışanlar daha iyi performans gösterebilir ve işlerine daha az devamsızlık yaparlar. Memnun çalışanlar ayrıca memnuniyetsiz gruplarından daha kaliteli işler üretme eğilimindedir. Aslında, işyerini insancillaştırmaya yönelik çalışmalar, memnun çalışanların daha üretken olduğunu ve memnun çalışanlara sahip kuruluşların daha verimli olduğunu göstermektedir.

## **5.2. Ekip Birlikteliği İle İş Doyumu İlişkisi**

Ekip birlikteliği birbirinden farklı nitelikteki bireylerin aynı amaç doğrultusunda iş birliği içinde çalışmasına denilmektedir. Eğer her birey yeteneği olduğu birime göre görevlendirilip bir enerji oluşturulabilirse hem ekip çalışmasının kalitesi artacaktır, hem de bu sayede bireyin iş doyumuna sağlanmış olacaktır. Ekip çalışmaları ve sonuçları her zaman başarılı sonuçlar vermeyebilir. Burada ekip liderine çok iş

düşmektedir. Bu süreçte de liderlik vasfı olan insanın pozitif tutumu, destekleyici tavrı yine olumlu sonuçlar verecektir.

Birey hayatında aktif konuma sahip olan iş, örgütsel sahalarda da belli dönemde yapılan, ekip ilişkileri aracılığıyla ücret karşılığında mal ve hizmet sunma çıktısı sağlayan faaliyetler bütünüdür (Kavlak ve Çınar 2009).

İş doyumunu Latince yeterli anlamına gelen “satis” kelimesinden türetilmiş bir kelime grubudur. İş doyumunu çalışanların beklentileri doğrultusunda fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerini değerlendirerek geliştirdiği işe yönelik duygusal tepkiler olarak tanımlanabilir (Tözün ve diğ., 2008; Çavuş, 2014; Durmuş ve Günay, 2007; Erşan ve diğ., 2013; Çınar ve Kavlak, 2009; Sencan ve diğ., 2013; Aksoy ve Polat, 2013; kahraman ve diğ., 2011). Bir başka tanımda ise, iş doyumunun kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali olduğu ifade edilmektedir. İş doyumunu çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için son derece önemli bir faktördür. İş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak iki grupta ele alınır. İş doyumunu etkileyen başlıca bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, medeni durum, işyerindeki statü, hizmet süresi, sosyokültürel çevre ve kişilik yapısı olarak sıralanabilir.

Bunun yanında; iş ve niteliği, yönetim ve denetim, ücret, gelişme ve yükselme olanakları, işyerinin fiziksel koşulları ve işyerinin sosyal ortamı gibi başlıca örgütsel faktörlerin de iş doyumunu üzerinde önemli etkileri vardır (Tözün ve diğ., 2008; Çavuş, 2014; Durmuş ve Günay, 2007; Mallirau ve diğ., 2009; Chang ve diğ., 2009; Kahraman ve diğ., 2011; Tekir ve diğ., 2016).

Çalışanların iş doyumunu düzeyleri meslek grupları arasında değişiklik gösterebileceği gibi, aynı meslek grubunda, ülkeler, bölgeler ve hatta kurumlar arasında da farklılıklar gösterebilir. İş doyumsuzluğu işin yapılış koşulları ve işte kullanılan donanımın olumsuzluğu, maddi olanakların sınırlılığı, takdir edilme ve sosyal saygınlığın eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Doyumsuzluk yaratan unsurlar çalışanların sadece işlerinden doyumsuz olmasına sebep olmaz, aynı zamanda çalışanlarda işten ayrılma istekleri için de güçlü bir gerekçe oluşturur (Çavuş, 2014; Çınar ve Kavlak, 2009; Durmuş ve Günay, 2007).

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramına göre iş doyumu ele alındığında, bireyin işe verdikleri ile işten aldıklarını başkaları ile karşılaştırmasında kendini eşit olarak algılıyorsa doyum, aksi halde doyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Herzberg ve arkadaşlarının ortaya attığı çift etken kuramı doğrultusunda doyum ve doyumsuzluğun birbirinin karşıtı olmadığı, ancak doyum ve doyumsuzluğu etkileyen faktörlerin birbirinden farklı olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısı ile bu kuram çerçevesinden bakıldığında, doyum sağlayan faktörlerin işin kendisine ait, doyumsuzluk oluşturan faktörlerin ise iş çevresine ait olduğu öngörülebilir (Mallirau, 2009; Durmuş ve Günay, 2007).

İş doyumu hem bireysel, hem sosyal, hem de kurumsal açıdan önemlidir. Bireysel ve sosyal açıdan bakıldığında, birey hayatının büyük bir kısmını iş ortamında geçirmektedir. Bireyin iş hayatında iş ile doğrudan veya dolaylı faktörlere bağlı mutluluğu veya mutsuzluğu sosyal yaşamını da etkilemektedir. Dolayısı ile iş hayatındaki mutluluk ya da mutsuzluk en yakınındakilerden başlayarak tüm çevreye yansıtılabilmektedir. Kurumsal çerçeveden ele alındığında ise, iş doyumunun bireysel iş performansı ile de yakından ilişkisi ön plana çıkmakta, iş doyumu düşük olan kişiden yüksek bir iş performansının beklenemeyeceği gerçeği ile karşılaşılmaktadır. Böyle bir durumda da kişinin işini içten gelen bir arzuyla yapması, örgüte sadakat duygusuyla bağlanması ve örgütsel amaçları gerçekleştirmesi mümkün olamamaktadır (Çavuş, 2014; Dağdeviren ve diğ., 2010).

Ekip etkililiği bir ekibi değerlendirmede kullanılan ana kriterdir. Etkili bir ekip işbirliği ve ekibin değişen durumlara uyum sağlayabilmesi için üç ana nokta bulunmaktadır. Bunlardan ilki kurumda kaliteli hizmet için tüm ekip üyelerinin bir arada ve ortak hedefe hizmet etmesidir. İkincisi ortak hedefe ulaşmak için ortak bir plan dahilinde çalışma ve etkili kaynak yönetimini gerçekleştirmedir. Üçüncüsü ise ortak hedeflere ulaşmak için ekip üyelerinin sahip olduğu birikim ve deneyimlerin niteliğidir (Yardımcı ve diğ., 2009; Millward ve Jeffries, 2001; Çıraklı ve diğ., 2012). Ekip çalışmasıyla birlikte, ekip içindeki üyelerin birbirlerinin rol ve pozisyonlarını daha iyi anladıkları, karşılaştıkları sorunları daha iyi çözdükleri, ekip içindeki sinerjinin çalışanların iş doyumu ve performansına olumlu yansıdığı bilinmektedir. Dolayısı ile iyi bir ekibin “ortak bir strateji ve plana” sahip olduğu söylenebilir (Yardımcı ve diğ., 2009; Millward ve Jeffries, 2001).

### 5.3. İş Doyumu Modelleri

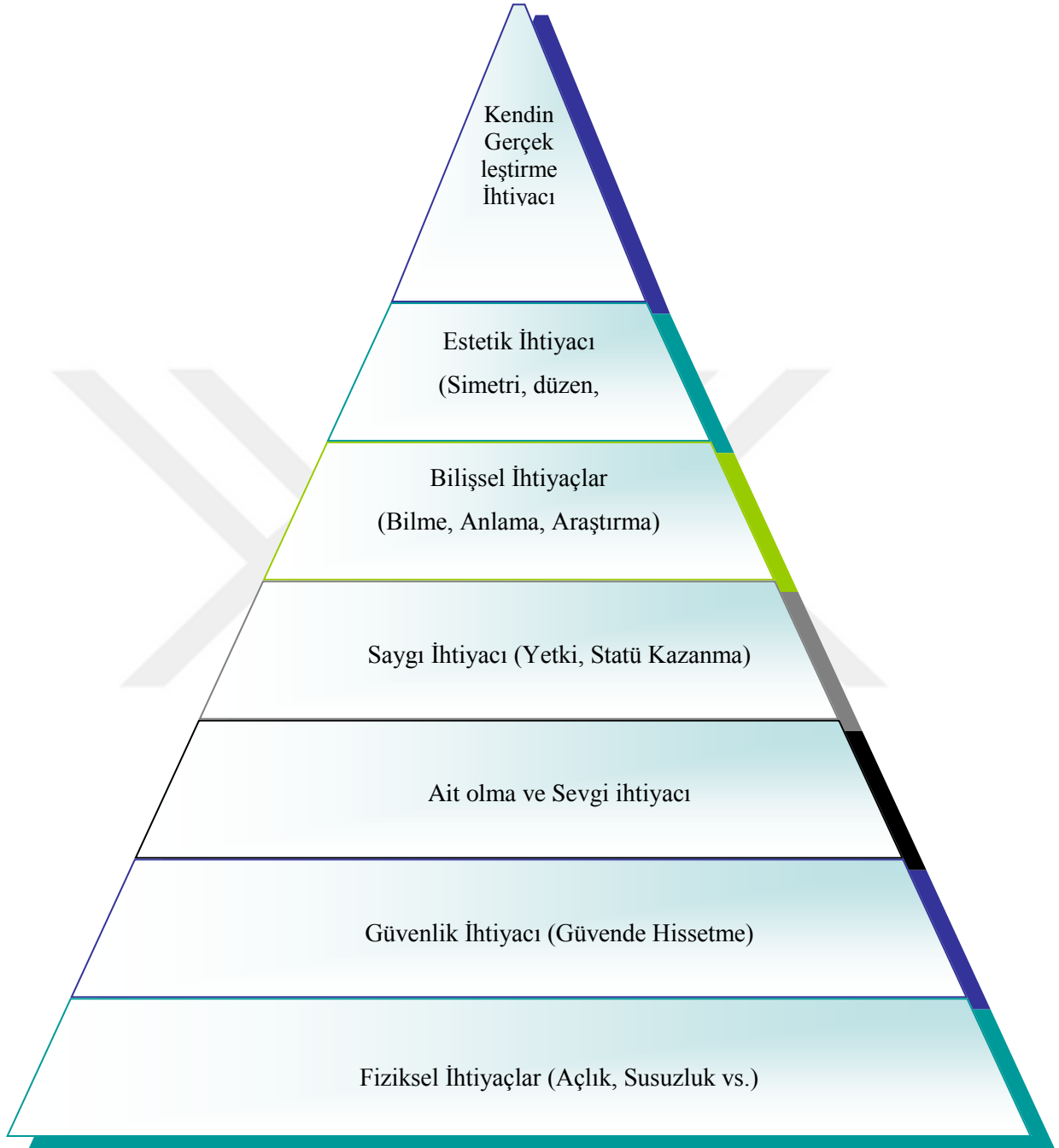
İş doyumu ile ilgili teoriler iki grupta toplanabilir:

a) İş doyumunu neyin sağladığını ortaya koyan içerik teorileri. Örnek: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi.

b) İş doyumunun nasıl sağlandığını ortaya koyan süreç teorileri. Örnek: Adams'ın eşitlik teorisi. İş doyumuna ilişkin modeller aşağıdaki başlıklar düzeyinde incelenecektir.



### 5.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli



**Şekil 5.1.** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**Kaynak:** Nalçacı ve Ercoşkun, 2005



Maslow, gerçekleştirdiği çalışmalar nihayetinde bireylerin biyolojik, sosyal ve psikolojik bir varlık olarak bir takım gereksinimlere sahip olduğunu ve bu ihtiyaçları tatmin etmek zorunda olduğunu görmüştür (Şencan, 2011). Maslow'a göre, insanı harekete geçiren gereksinimler giderilemeyen gereksinimlerdir. Karşılana gereksinimlerin kişinin tutumlarına etkisi bulunmamaktadır. Maslow'un Teorisine göre insanın ihtiyaçları yedi temel sınıfta toplanır. Fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ihtiyacı, bilişsel ihtiyaçlar, estetik ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı.

Esas gereksinimlerin hava, su, beslenme vb. sağlanamaması bireyin üst düzeydeki gereksinimlerini düşünmesine fırsat vermemektedir. İkinci düzeydeki barınma, iş güvenliği, sosyal güvenlik benzeri gereksinimlerinin tatmininin sağlanmasıyla birlikte temel gereksinimlerinde giderilmesi ardından birey için diğer gereksinimleri tatmin etme algısı gelişecektir. Bu noktada gereksinimler tutumları şekillendiren etkenlerdir.

### **5.3.2. Herzberg'in Çift Faktörler Modeli**

Herzberg, iş ortamında doyuma ve doyumсуuzluğa yol açan faktörleri iki grupta toplamıştır. Birinci gruptaki faktörler iş doyumunu sağlayan faktörlerdir. Bu faktörlere örnek olarak başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, işte ilerleme imkanı ve statü verilebilir. Herzberg iş doyumunu sağlayan faktörleri aynı zamanda motivasyon faktörleri olarak isimlendirmiştir. Bu faktörlerdeki olumlu gelişmeler çalışanları motive edecektir. Herzberg'e göre çalışanların işyerinde kalma nedenleri ikinci grupta yer alan içsel faktörlerdir. İçsel faktörler arasında; işyeri politikası ve yönetimi, denetim, ücret, çalışma koşulları, işyeri koşulları, kişilerarası ilişkiler ve iş güvenliği sayılabilir (Örücü, ve başk., 2006). Bu iki grup faktörden iş doyumunu sağlayan faktörler çalışanın işyerinde kalma nedenlerini oluşturmaktadır. İşyerini terketme nedenleri ise içsel faktörlerdeki olumsuzluklarla ilgilidir.

### **5.3.3. Alderfer'in VIG Modeli**

Bu model göre birçok gereksinim bireyleri kapsama alanına çekmektedir. İhtiyaçlar Teorisiyle de benzeşen bu yaklaşım personelin alt düzeydeki gereksinimlerini karşılaması sonrası üst düzeydeki gereksinimlerini karşılamaya yöneltmektedir.

Fakat üst düzeydeki gereksinimlerinin doyum sağlamaması halinde personelde düş kırıklığı yaşatmaktadır (Güney, 2008).

#### **5.3.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Modeli**

Bu teoriye göre kişiler üç grup ihtiyacın etkisinde davranış sergilerler. Birincisi ilişki kurma ihtiyacıdır. İlişki kurma ihtiyacı, kişinin yaşamını yalnız sürdürememesi ve toplumsal niteliğe sahip olması nedeniyle diğer kişilerle ilişki içinde bulunacağı düşüncesine dayanır. Diğer ihtiyaçlar ise güç kazanma ve başarma ihtiyacıdır (Türk, 2007). Bu ihtiyaçları yüksek olan kişiler arkadaşlık ve sosyal faaliyetlerden zevk almakta, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek istemektedirler.

#### **5.3.5. Vroom'un Beklenti Modeli**

Vroom'a göre çalışanlar belli bir çaba sonucu belirli bir düzeyde performans göstermekte ve bu performans ile birinci ve ikinci derecede sonuçlar elde etmektedir. Birinci derecede sonuçlar o işi yapmayla doğrudan ilişkili olup verimlilik, devamsızlık, işgücü devri ve verimliliğin niteliği ile ilgilidir. İkinci derece sonuçlar ise birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödül ve cezalar olup ücret artışı, yükselme, grup tarafından kabul veya reddedilmedir (Şencan, 2011). Teoride bir diğer kavram olan araçsallık ise birinci derecedeki sonuçların ikinci derecedeki sonuçlarla ilişkisi konusunda kişinin algısını açıklamaktadır.

#### **5.3.6. Lawler ve Porter'in Beklenti Modeli**

Vroom'un beklenti modeline birtakım eklemeler yapılarak genişletilen bu modelde bireyin uğraşı doğrultusunda kabiliyet, bilgi düzeyi ve algılama derecesine bağlı performans ödüllendirmesi söz konusudur. Bu noktada bireyin kendisine algıladığı rol önem arz etmektedir. Nitekim tüm personelin arzuladıkları potansiyeli sağlayabilmeleri işletmelerinin hedefleriyle uyumlu rol anlayışının benimsenmesinden geçmektedir. Diğer yandan durumun istenildiği gibi ilerlememesi personelleri rol çatışmasına sokacak potansiyelerini olumsuz etkileyecektir. Bu yaklaşım kapsamında yüksek potansiyelin yüksek tatmin sağlayabilmesi personelin beklentileri ile ödül arasındaki dengeye ve çalışma ortamındaki adil ödül sistemine bağlıdır.

### **5.3.7. Adams'ın Eşitlik Modeli**

Eşitlik modeli, bireyin başarısı ve iş tatmini iş sahasındaki eşitlik ve adaleti algılama düzeyiyle ilgilidir. İş doyumunu bireyin gösterdiği uğraş ve gördüğü muameleyle aynı ortamdaki diğer personellerin gösterdikleri çaba ve gördükleri muamelenin mukayesesine göre şekillenmektedir (Sığrı ve Basım, 2006). Bireyin çalışma ortamındaki kabiliyet, tecrübe, yaş benzeri sağladığı ödül, maaş benzeri sonuçlar arasındaki benzerlik/farklılık düzeyi arasında eşitlik veya denklik söz konusu ise problem teşkil etmemektedir. Diğer yandan kıyasta denklik söz konusu değilse birey bu adaletsizliği/eşitsizliği elimine etmek için düzeyine bağlı tutumlar geliştirecektir.

### **5.3.8. Locke'un Amaç Modeli**

Amaç modeli kapsamında personel, iş tanımında kendine uygun hedefler saptar ve bu amaçları mümkün kılmak için çabalar. Personel hedeflerini gerçekleştirdiğinde motive olur. Bu yaklaşıma göre belirlenecek amaç, birtakım özelliklere göre saptanır. Söz konusu özellikler ise amacın netliği, amaç odaklanması ve amaç zorluğudur. Netlik amacın nicel belirlenliğini, zorluk sağlamada yeterlik seviyesini, odaklanma/yoğunluk ise amaca ulaşma yollarını sunmaktadır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001)

## **5.4. Proje Yönetiminde İş Doyumu**

Mevcut ortam şartlarında proje yönetimi, projenin geçerlilik sürecine ait kaynakların optimum kullanımını ifade etmektedir. Projelerin planlama, organizasyon, izleme ve değerlendirme adımlarının esnek yapısı proje yönetimini firma yönetiminden ayırmaktadır. Proje yönetimlerindeki hedef ise projenin amaçlarını mevcut kaynaklarla sağlamaktır. Proje yönetimlerindeki örgütlenme süreci, çeşitli alanlarda ihtisaslaşmış birey ve takımların söz konusu projeyi yürütmek maskadıyla birleşmelerini ve projenin sona erdiğinde dağılmalarını kapsamaktadır. Ekip çalışma sürecine odaklanan proje yönetimi, birçok kişi ve ekibe gereksinim duymakta, projede yer alan her personelin iştirak ve desteğini talep etmektedir. Tüm bunlar çalışan, kaynak ve süre arasında adaptasyon ve dayanışmayla mümkün olmaktadır (Albayrak, 1998).

Projelerde görevli olan idareciler, iş saatlerinin büyük bir çoğunluğunu şantiye ortamında geçirmektedirler. Şantiye şartlarının güçlüğü diğer iş sahaları ve işletme türlerinden oldukça farklıdır. Olumsuz hava koşulları, uzun çalışma saatleri iş doyumu ve motivasyonu düşüren etkenlerdir. İş sahası itibariyle, proje müdürlerinin çalışma saatleri uzun bir alana yayılmıştır ve bu durum yoğun iş sorumluluğunu beraberinde getirmektedir. Alanyazında alışılmış iş tanımlarında görevli çalışanlar için iş yükü, iş doyumu ve motivasyonunu düşüren faktör olarak algılanmaktadır. İnşaat proje yöneticileri içinse iş yükü işin devamlılığının bir teminatı şeklinde görülmekte; bu bağlamda iş yükü, iş doyumu ve motivasyonunu yükseltmektedir. Dolayısıyla proje yöneticilerinin her sektördeki ortak yönü, artan iş kaygısı iş doyumunu düşürmekte, artan motivasyon ise iş doyumunu yükseltmekte olarak görülmektedir.

Dönemsel niteliği bulunan inşaat projelerinin yönetimi, her farklı işte yeniden örgütlenmeyi gerekli kılmaktadır. Ayrıca her yeni proje, yeni bir takım ve yeni iş tanımlaması gerektirmekte, yöneticilerin stresini ve iş yükünü arttıran bir durum olarak görülmektedir. Dolayısıyla proje yöneticilerinin yaşları ve iş geçmişleri tecrübelerinin bir ibaresi olarak görülmektedir.

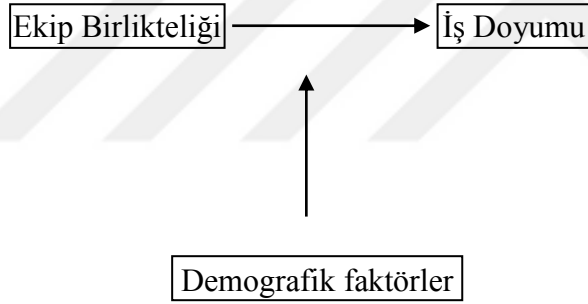
Özetle, iş doyumu hem bireysel hem sosyal hem de kurumsal açıdan önemlidir. Birey yaşamının büyük bir kısmını iş ortamında geçirmekte, iş hayatındaki mutluluğu veya mutsuzluğu sosyal yaşamını da etkilemektedir. Hiçbir kuruluşa o kuruluşa oluşturanlar işlerinde tatmin olmadıkça amaç ve misyonunu gerçekleştiremezler. Sonuçta iş doyumu düşük bir kişiden yüksek bir performans beklenemez. Sıradaki bölümde araştırmanın amacı, modeli, hipotezleri, yöntemi, kullanılan ölçekler açıklanacak, inşaat sektörü çalışanlarının ekip çalışması tutumları ve iş doyumları ölçülecek ve sonuçlar yorumlanacaktır.

## 6. VERİ VE YÖNTEM

### 6.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı ekip birlikteliği ile iş doyumu arasındaki etkileşimin açıklanmasıdır. Bununla birlikte araştırmanın temel değişkenlerinin demografik faktörler bağlamında farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

### 6.2. Araştırmanın Modeli



Şekil 6.1. Araştırmanın Modeli

Tez çalışmasında yapılan araştırmaya esas teşkil eden araştırma modeli Şekil 6.2 de olduğu gibi belirlenmiştir.

### 6.3 Araştırmanın Hipotezleri

H<sub>1</sub>: Proje yönetiminde ekip birlikteliği ile iş doyumu arasında pozitif ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Ekip birlikteliği ile iş doyumu demografik faktörler bağlamında farklılık göstermektedir.

## **6.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklem**

Evren tanım itibariyle araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği canlı ve cansız elemanların bütünü olarak ifade edilebilir (Karasar, 2010). Bu araştırmanın evrenini İstanbul ilinde bulunan kamu ve özel sektörde çalışan mühendis ve mimarlar oluşturmaktadır. Anket çalışması kolayda örnekleme yöntemi ile Silivri de bulunan kamu ve özel sektörde çalışan 193 kişi üzerinde uygulanmıştır. Araştırma gerçekleştirilmeden önce gerekli onaylar alınmış, anket uygulaması nisan 2019 tarihinde yürütülmüştür.

## **6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın tüm inşaat sektörü çalışanlarını temsil etmemesi, inşaat sektörünün devlet/özel sektör paydaşlarının tamamını kapsamaması çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma kullanılan ölçeklerle ve toplanan bilgilerle sınırlıdır.

## **6.6. Araştırmanın Yöntemi ve Uygulanması**

Toplam 193 anket tez sahibi tarafından firmalara ve Silivri belediyesine gidilerek dağıtılmış bir süre sonra tekrar gidilerek teslim alınmıştır. Bir kısım anket de uygulayıcının yanında doldurulup teslim edilmiştir.

### **6.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Söz konusu anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde araştırmanın amacı, ikinci bölümünde araştırmaya katılanların demografik özelliklerini (Yaş, Cinsiyet, Eğitim Durumu, Meslek) belirlemeye yönelik sorular yer almıştır. Son kısmında ise sırasıyla ekip çalışması tutum ölçeği ve iş doyum ölçeği yer almıştır.

#### **6.6.1.1. Ekip Çalışması Tutum Ölçeği**

Baker et al. (2008) tarafından geliştirilen, Yardımcı ve ark. (2012) tarafından uyarlanan ekip olarak çalışma tutumlarının değerlendirilmesine ilişkin “ Ekip Çalışması Tutum Ölçeği” dir. Ölçek; ekip yapısı (6 soru), liderlik (6 soru), durum izlemi (6 soru), karşılıklı destek (5 soru), iletişim (5 soru) olmak üzere 5 bölüm 28

sorudan oluşmaktadır ve sorular 5 li likert tipindedir (1- Tamamen Katılmıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum).

### 6.6.1.2. İş Doyum Ölçeği

Araştırmada iş doyumunu ölçmek için, Spektor (1985) tarafından geliştirilen ve Yelboğa (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İş Doyumu Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek dokuz alt boyuttan oluşmakta, her boyut dört madde içermekte, toplamda 36 sorudan oluşmaktadır. Her madde 1-Hiç Katılmıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum arasında derecelendirilmiştir.

## 6.7. Araştırmanın Bulguları

### 6.7.1. Demografik Veriler

Araştırmaya katılan çalışanlara ilişkin demografik değişkenler ve dağılımlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 6.1.** Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımlar

	<b>Değişkenler</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Yaş Grupları	20-25	18	9
	26-35	61	32
	36-45	80	41
	45 Üstü	34	18
Cinsiyet	Kadın	84	44
	Erkek	109	56
Eğitim Durumu	Lisans	170	88
	Yüksek Lisans	23	12
Meslek	Mimar	65	34
	İnşaat Mühendisi	66	34
	Makina Mühendisi	23	12
	Elektrik Mühendisi	18	9
	Harita Mühendisi	21	11

İnşaat sektörü çalışanlarının yaş grupları incelendiğinde 20-25 yaş aralığında 18 kişi (%9), 26-35 yaş aralığında 61 kişi (%32), 36-45 yaş arasında 80 kişi (%41), 45 yaş üstü 34 kişi (%18) olduğu görülmektedir. Cinsiyetleri incelendiğinde kadınlar 84 kişi (%44), erkekler ise 109 kişi (%56)'dir. Eğitim durumlarını incelediğimizde çoğunluğun lisans mezunu 170 kişi (%88) olduğunu görmekteyiz. Yüksek lisans mezunları ise 23 kişi (%12)'dir. Araştırmaya katılanların mühendislerin meslekleri incelendiğinde ise çoğunun İnşaat mühendisi 66 kişi (%34) olduğu görülmektedir. İnşaat mühendisini 23 kişi ile (%12) Makina mühendisi, 21 kişi ile (%11) Harita mühendisi, 18 kişi ile (%9) Elektrik mühendisi izlemektedir. Araştırmaya katılan Mimar sayısı 65 kişi (%34)'dir.

### **6.7.2. Ekip Çalışması Tutum Ölçeğine İlişkin Bulgular**

Sosyal Bilimciler kavramların birbiri ile ilişkisini araştırırken, bu kavramlar doğrudan matematiksel olarak ölçülemediği için bunları tanımlayan davranışları ifadelerle dönüştürerek ölçekler geliştirirler. Ölçeklerde bulunan ifadeler faktör analizi yardımıyla analiz edilmekte ve alt boyutlara indirgenmektedir.

#### **6.7.2.1. Ekip Çalışması Tutum Ölçeği Geçerlilik ve Faktör Analizi**

Ölçeğin geçerliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile ölçülmektedir. KMO değeri aynı zamanda ölçeğin geçerlilik değeridir. Bu değer 0,50'den büyük olası ölçeğin faktör analizine uygunluğunu gösterir. Bu değer 0,50'den küçük çıkarsa faktör analizi yapılamaz. Faktör analizi yapabilmek için ifadeler arasında belirli oranda korelasyon ilişkisi bulunması istenir. Bu bağlamda Barlett küresellik testi değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Barlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük ise ölçek faktör analizine uygundur.

Ekip çalışması tutum ölçeğinin KMO değeri 0,737; Barlett testi sonucu ise  $p=0,000$  olarak bulunmuştur. KMO değerinin 0,50'den yüksek olması ve Barlett testi sonucunun  $p<0,05$  olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu gösteriyor.



**Tablo 6.2.** Ekip Çalışması Tutum Ölçeği Faktör Analizi

<b>Faktör Adı</b>	<b>İfade</b>	<b>Faktör Ağırlığı</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>
Ekip Yapısı	Proje yönetimi , işlerin ekipler halinde gerçekleştirilmesiyle mümkün olur.	,517	20,544
	Proje yönetimi doğrudan inşaat ekiplerinin başarısını etkiler.	,584	
	Ekibin amacı ekip üyelerinin amaçlarından daha önemlidir.	,741	
	Başarılı ekip üyeleri, diğer ekip üyelerinin ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilir.	,482	
	İnşaat sektöründe başarılı ekipler diğer sektörlerdeki başarılı ekipler ile ortak özellikleri paylaşmaktadır.	,472	
Liderlik ve Durum İzlemi	Liderler için ekip üyeleri ile bilgi paylaşımı önemlidir.	,642	10,030
	Liderler ekip üyeleri arasında bilgi paylaşımı için fırsatlar yaratmalıdırlar.	,550	
	Liderler her bir proje için takım üyelerinin planları ile ilgili görüşmek için zaman ayırmak zorundadır.	,657	
	Ekip liderleri gerektiğinde ekip üyelerinin birbirlerine yardım etmelerini sağlamalıdır.	,660	
	Her çalışanın mesleğiyle ilgili yeterliliğe sahip olması gerekir.	,639	
	Proje sürecini takip etmek, etkili takım performansına önemli katkı sağlar.	,655	
Durum İzlemi	Kişisel koruyucu donanımları kullanarak çalışmak kazalara neden olabilir.	,758	8,431

	Çalışanların hızlı ve aceleci olmaları performansı ve kaliteyi artırır.	,712	
	Bir ekip üyesinin çok yorgun veya işi yapamayacak kadar baskı altında olan diğer ekip üyesine yardım önermesi uygundur.	,623	
Karşılıklı Destek	Bir ekip üyesinden yardım istemek bireyin işini nasıl başarılı yapabileceğini bilmediğinin göstergesidir.	,831	6,375
	Ekip üyelerine yardım etmek, bireyin yapacak yeterince işi olmadığını göstergesidir.	,832	
	İşleri yapabileceğinden emin oluncaya kadar bir ekip ile bir arada çalışmamak uygun bir tutumdur.	,672	
İletişim	Etkili iletişimi olmayan ekiplerin hata yapma riskleri önemli ölçüde artar.	,690	6,185
	Proje hatalarının en yaygın sebebi yetersiz iletişimdir.	,700	
	Projede yönetici ve teknik elemanlarla bilgi alışverişinin sürdürülmesi yoluyla olumsuz olaylar azaltılabilir.	,739	
	Verdiğim bilgiler hakkında soru soracak ekip üyeleri ile çalışmayı tercih ederim.	,711	
	Projenin her aşamasında bilgi paylaşımı için standart bir yöntemin olması önemlidir.	,602	

Yapılan faktör analizi sonucunda örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, tek soru olarak faktör oluşturan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular incelenmiş ve faktör ağırlığı 0,40'dan küçük olanlar analiz dışı bırakılmıştır. Analiz sonucunda farklı boyutlarda bulunan toplam 6 ifade düşük faktör ağırlıklarından dolayı çıkarılarak analize dahil edilmemiştir. Bu ifadeler ve boyutları aşağıda belirtilmiştir:

1-Ekip Yapısı Boyutu: “Mal sahiplerine projeye ilgili geri bildirimde bulunmak önemlidir”

2-Liderlik Boyutu: “Başarılı liderler dürüstlikle ifade edilen hataları bir öğrenme fırsatı olarak görürler”; “Uygun takım davranışını modellemek bir liderin sorumluluğundadır”

3-Durum İzlemi Boyutu: “Çalışma sırasında kendi duygusal ve fiziki durumlarını kontrol eden ekip üyeleri daha başarılıdır”

4-Karşılıklı Destek Boyutu: “Başarılı olabilmek için, ekip üyeleri diğer ekip üyesi arkadaşlarının işlerini anlamalıdır”; “Ekip arkadaşına işi ile ilgili yardım önermek ekip performansını arttırmak için etkin bir yöntemdir”

Analiz sonucunda birinci faktörün beş maddeden oluştuğu ve herbirinin faktör ağırlıklarının 0,472-0,741 arasında değiştiği açıklanan varyans oranının 20,544 olduğu tespit edilmiştir. İkinci faktörün altı maddeden oluştuğu, durum izlemi boyutunun iki sorusunun liderlik boyutuyla birleştiği, faktör ağırlıklarının 0,550-0,660 arasında değiştiği açıklanan varyans oranının 10,030 olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü faktörün üç maddeden oluştuğu ve herbirinin faktör ağırlıklarının 0,623-0,738 arasında olduğu ve açıklanan varyans oranının 8,431 olduğu tespit edilmiştir. Dördüncü faktörün üç maddeden oluştuğu ve herbirinin faktör ağırlıklarının 0,672-0,832 olduğu ve açıklanan varyans oranının 6,375 olduğu, beşinci faktörün beş maddeden oluştuğu ve herbirinin faktör ağırlıklarının 0,602-0,739 olduğu ve açıklanan varyans oranının 6,185 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen beş faktöre ait toplam varyans %51,565 olarak bulunmuştur. Ekip Çalışması Tutum Ölçeğine ilişkin faktör analizi özet sonuçları yukarıda Tablo 6.2’de verilmiştir.

#### **6.7.2.2. Ekip Çalışması Tutum Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Bilimsel araştırmalarda en önemli konulardan birisi güvenilirliktir. Güvenilirlik analizi ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçer. Sosyal bilimler alanında pek çok güvenilirlik analizi olmasıyla birlikte en çok kullanılan yöntem Cronbach’s Alpha yöntemidir. Bu yöntemle göre analiz sonucu çıkan veriler 0-1 arasında puanlandırılır. Bire yaklaştıkça güvenilirlik artar. Ekip çalışması tutum ölçeğine ait Cronbach’s Alpha değeri 0,661’dir. Bu değer ölçeğin güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

### 6.7.3. İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Bulgular

#### 6.7.3.1. İş Doyumu Ölçeği Geçerlilik ve Faktör Analizi

İş doyumu ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,892 olup, Barlett testi sonucu 0,000 çıkmıştır. Her iki test sonucu değerlendirildiğinde İş Doyumu Ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağına karar verilmiştir.

**Tablo 6.3.** İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi

Faktör Adı	İfade	Faktör Ağırlığı	Açıklanan Varyans (%)
Ücret ve Yan Haklar	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.	,850	38,243
	İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.	,841	
	İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.	,803	
	Ücretimdeki artışlardan memnunum.	,757	
	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.	,752	
	Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.	,749	
	İşyerimde ücret artışları az oluyor.	,576	
İşin Doğası	Yaptığım işten gurur duyuyorum.	,869	11,542
	İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.	,854	
	İşimden hoşlanıyorum.	,840	
	Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.	,771	
Terfi Fırsatları	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.	,900	8,023
	Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı	,858	

	yükselmektedirler.		
	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.	,839	
	İşimde yükselme şansım çok düşüktür.	,836	
Primler	Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.	,805	6,030
	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.	,773	
	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.	,746	
Çalışma Arkadaşları	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	,871	5,350
	İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.	,862	
	İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.	,754	
Denetim	Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.	,793	4,295
	Yöneticimi seviyorum.	,759	
	Yöneticim bana karşı adil değildir.	,688	
	Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.	,405	
İletişim	Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.	,799	3,318
	İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	,793	
	Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.	,671	
Operasyonel Prosedürler	İşyerinde yapmam gereken çok iş var.	,878	3,192
	Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.	,877	

Yapılan faktör analizi sonucunda örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, tek soru olarak faktör oluşturan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular incelenmiş ve faktör ağırlığı 0,40'dan küçük olanlar analiz dışı bırakılmıştır. Analiz sonucunda farklı boyutlarda bulunan toplam 6 ifade düşük faktör ağırlıklarından dolayı çıkarılarak analize dahil edilmemiştir. Bu ifadeler ve boyutları aşağıda belirtilmiştir:

1-Operasyonel Prosedürler: “İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.”; ” İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.”

2-Primler: “Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.”

3-Çalışma Arkadaşları: “Birlikte çalıştığım insanların az olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.”

4-Yan Haklar: “İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.”

5-İletişim: “Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.”

Analiz sonucunda birinci faktörün yedi maddeden oluştuğu, ücret ve yan hakların birleştiği ve herbirinin faktör ağırlıklarının 0,749-0,850 arasında değiştiği açıklanan varyans oranının 38,243 olduğu tespit edilmiştir. İkinci faktörün dört maddeden oluştuğu, faktör ağırlıklarının 0,771-0,869 arasında değiştiği açıklanan varyans oranının 11,542 olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü faktörün dört maddeden oluştuğu ve herbirinin faktör ağırlıklarının 0,836-0,900 arasında olduğu ve açıklanan varyans oranının 8,023 olduğu tespit edilmiştir. Dördüncü faktörün üç maddeden oluştuğu ve herbirinin faktör ağırlıklarının 0,746-0,805 olduğu ve açıklanan varyans oranının 6,030 olduğu, beşinci faktörün üç maddeden oluştuğu ve herbirinin faktör ağırlıklarının 0,754-0,871 olduğu ve açıklanan varyans oranının 5,350 olduğu tespit edilmiştir. Altıncı faktörün dört maddeden oluştuğu ve herbirinin faktör ağırlıklarının 0,405-0,793 olduğu ve açıklanan varyans oranının 4,295 olduğu tespit edilmiştir. Yedinci faktörün üç maddeden oluştuğu ve herbirinin faktör ağırlıklarının 0,671-0,799 olduğu ve açıklanan varyans oranının 3,318 olduğu tespit edilmiştir. Sekizinci faktörün üç maddeden oluştuğu ve herbirinin faktör ağırlıklarının 0,877-0,878 olduğu ve açıklanan varyans oranının 3,192 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sekiz faktöre ait toplam varyans %79,993 olarak bulunmuştur. İş Doyumu Tutum Ölçeğine ilişkin faktör analizi özet sonuçları yukarıda Tablo 6.3’de verilmiştir.

### **6.7.3.2. İş Doyumu Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

İş Doyumu ölçeğinin güvenilirlik katsayısı incelendiğinde, ölçeğe ait Cronbach’s Alpha değerlerinin 0,931 olarak hesaplandığı görülmektedir. Bu değer ölçeğin " güvenilir " düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### 6.7.4. Ekip Çalışması Tutum Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeklerinin

##### Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde iki değişkenin birbirleri arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti belirlenmektedir. Ekip Çalışması Tutum Ölçeğine ait Pearson korelasyon testi sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 6.4’de gösterilmiştir. Korelasyon katsayılarının değerlendirilmesi için  $r < 0,40$  oranı zayıf,  $r = 0,40$  ile  $0,59$  oranları orta,  $r = 0,60$  ile  $0,74$  oranları iyi ve  $r > 0,75$  ise mükemmel olarak kabul edilmektedir.

**Tablo 6.4.** Ekip Birlikteliği, İş Doyumu ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki

	Ücret Yan Haklar	İşin Doğası	Terfi Fırsatları	Primler	Çalışma Arkadaşları	Denetim	İletişim	Operasyonel Prosedürler	Ekip Yapısı	Liderlik Durum izlemi	Durum İzlemi	Karşılıklı Destek	İletişim	İş Doyumu	Ekip Birlikteliği
Ücret Yan Haklar	1														
İşin Doğası	,393**	1													
Terfi Fırsatları	,408**	,332**	1												
Primler	,594**	,303**	,443**	1											
Çalışma Arkadaşları	,283**	,555**	,353**	,214**	1										
Denetim	,564**	,563**	,413**	,510**	,519**	1									
İletişim	,033	,193**	-,074	,027	,099	,108	1								
Operasyonel Prosedürler	-,249**	-,066	-,100	-,218**	-,141	-,219**	,149*	1							
Ekip Yapısı	,058	,175*	-,075	,002	,090	,085	,362**	,090	1						
Liderlik Durum izlemi	-,014	,089	-,013	-,032	,179*	,020	,273**	,005	,370**	1					
Durum İzlemi	-,053	-,125	,063	-,032	,015	,010	,093	-,088	-,027	,013	1				

Karşılıklı Destek	,161*	,013	,082	,008	-,049	,007	-,191**	-,150*	-,240**	-,277**	,139	1			
İletişim	,033	,193**	-,074	,027	,099	,108	1,000**	,149*	,362**	,273**	,093	-,191**	1		
İş Doyumu	,691**	,723**	,665**	,671**	,637**	,771**	,248**	,038	,139	,085	-,037	-,008	,248**	1	
Ekip Birlikteliği	,086	,112	,013	-,009	,109	,089	,577**	-,026	,464**	,409**	,604**	,338**	,577**	,155*	1

\*\*Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü).

\*. Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü).

İşin doğası ile ücret ve yan haklar arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,393). Terfi fırsatları ile ücret ve yan haklar arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,408). Terfi fırsatları ile işin doğası arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,332). Primler ile ücretler ve yan haklar arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,594). Primler ile işin doğası arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,303). Primler ile terfi fırsatları arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,443). Çalışma arkadaşları ile ücret ve yan haklar arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,283). İşin doğası ile çalışma arkadaşları arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,555). Terfi fırsatları ile çalışma arkadaşları arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,353). Primler ile çalışma arkadaşları arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,214). Denetim ile ücret ve yan haklar arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,564). Denetim ile işin doğası arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,563). Denetim ile terfi fırsatları arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,413). Denetim ile primler arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,510). Denetim ile çalışma arkadaşları arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,519). İletişim ile ücretler ve yan haklar arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,033). İletişim ile işin doğası arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,193). İletişim ile terfi fırsatları



arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,074). İletişim ile primler arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,027). İletişim ile çalışma arkadaşları arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,099). İletişim ile denetim arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,108). Operasyonel prosedürler ile ücret ve yan haklar arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,249). Operasyonel prosedürler ile işin doğası arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,066). Operasyonel prosedürler ile terfi fırsatları arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,100). Operasyonel prosedürler ile primler hakları arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,218). Operasyonel prosedürler ile çalışma arkadaşları arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,141). Operasyonel prosedürler ile denetim arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,219). Operasyonel prosedürler ile iletişim arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,149). Ekip yapısı ile ücret ve yan haklar arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,058). Ekip yapısı ile işin doğası arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,175). Ekip yapısı ile terfi fırsatları arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,075). Ekip yapısı ile primler arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,002). Ekip yapısı ile çalışma arkadaşları arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,090). Ekip yapısı ile denetim arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,085). Ekip yapısı ile iletişim arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,362). Ekip yapısı ile operasyonel prosedürler arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,090). Liderlik ve durum izlemi ile ücret ve yan haklar arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,014). Liderlik ve durum izlemi ile işin doğası arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,089). Liderlik ve durum izlemi ile terfi fırsatları arasında negative yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,013). Liderlik ve durum izlemi ile primler arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,032). Liderlik ve durum izlemi ile çalışma arkadaşları arasında

pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,179). Liderlik ve durum izlemi ile denetim arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,020). Liderlik ve durum izlemi ile iletişim doğası arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,273). Liderlik ve durum izlemi ile operasyonel prosedürler arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,005). Liderlik ve durum izlemi ile ekip yapısı arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,370). Durum izlemi ile ücret ve yan haklar arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,053). Durum izlemi ile işin doğası arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri = -,125). Durum izlemi ile terfi fırsatları haklar arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,063). Durum izlemi ile primler haklar arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,032). Durum izlemi ile çalışma arkadaşları arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,015). Durum izlemi ile denetim arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,010). Durum izlemi ile iletişim arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,093). Durum izlemi ile operasyonel prosedürler arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,088). Durum izlemi ile ekip yapısı arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,027). Durum izlemi ile liderlik ve durum izlemi arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,013). Karşılıklı destek ile ücret ve yan haklar arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,161). Karşılıklı destek ile işin doğası arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,013). Karşılıklı destek ile terfi fırsatları arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,082). Karşılıklı destek ile primler arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,008). Karşılıklı destek ile çalışma arkadaşları arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,049). Karşılıklı destek ile denetim arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,007). Karşılıklı destek ile iletişim arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,191). Karşılıklı destek ile operasyonel prosedürler arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,150). Karşılıklı destek ile ekip yapısı arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur

(Pearson korelasyon değeri= -,240). Karşılıklı destek ile liderlik ve durum izlemi arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,277). Karşılıklı destek ile durum izlemi arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,139). İletişim ile ücret ve yan haklar arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,033). İletişim ile işin doğası arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,193). İletişim ile terfi fırsatları arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,074). İletişim ile primler arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,027). İletişim ile çalışma arkadaşları arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,099). İletişim ile denetim arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,108). İletişim ile operasyonel prosedürler arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,149). İletişim ile ekip yapısı arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,362). İletişim ile liderlik ve durum izlemi arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,273). İletişim ile durum izlemi arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,093). İletişim ile karşılıklı destek arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,191). İş doyumu ile ücret ve yan haklar arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,691). İş doyumu ile işin doğası arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,723). İş doyumu ile terfi fırsatları arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,665). İş doyumu primler arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,671). İş doyumu ile çalışma arkadaşları arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,637). İş doyumu ile denetim arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,771). İş doyumu ile iletişim arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,248). İş doyumu ile operasyonel prosedürler arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,038). İş doyumu ile ekip yapısı arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,139). İş doyumu ile liderlik ve durum izlemi arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,085). İş doyumu ile durum izlemi arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,037). İş doyumu ile karşılıklı destek arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur

(Pearson korelasyon değeri= -,008). İş doyumunu ile iletişim arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,248). Ekip birlikteliği ile ücret ve yan haklar arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,086). Ekip birlikteliği ile işin doğası arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,112). Ekip birlikteliği ile terfi fırsatları arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,013). Ekip birlikteliği ile primler arasında negative yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,009). Ekip birlikteliği ile çalışma arkadaşları arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,109). Ekip birlikteliği ile denetim arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,089). Ekip birlikteliği ile iletişim arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,577). Ekip birlikteliği ile operasyonel prosedürler arasında negatif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= -,026). Ekip birlikteliği ile ekip yapısı pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,464). Ekip birlikteliği ile liderlik ve durum izlemi arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,409). Ekip birlikteliği ile durum izlemi arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,604). Ekip birlikteliği ile karşılıklı destek arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,338). Ekip birlikteliği ile iletişim arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,577). Ekip birlikteliği ile iş doyumunu arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,155).

Alanyazında iş doyumunu ile örgütsel bağlılık üzerine korelasyon sonuçlarını ölçen Sığmaz (2017), iş doyumunu ve işe devam değişkeni arasında pozitif yönlü ilişki gözlemlemiştir.

Karcığlu vd., (2009) iş tatmini boyutu ile iletişim boyutu değişkenlerinin birbirleriyle anlamlı ilişkisini saptamışlardır. İş tatminin iletişim boyutu ile eş doğrultuda pozitif ilişkisi olduğunu vurgulamışlardır.

Elde edilen verilerde  $p>0.05$  olduğu için ekip birlikteliği ile iş doyumunu arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuştur (Pearson korelasyon değeri= ,155). Bu sonuca göre ekip birlikteliği ve iş doyumunu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

### 6.7.5. Ekip Çalışması Tutum Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeklerinin Regresyon Analizi

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir veya daha çok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Bir tek bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi de çoklu regresyon analizi olarak adlandırılır.

Tablo 6.5’de yapılan regresyon analizleri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arası etkileşimler verilmiştir. Regresyon analizinde bütün bir boyut olarak iş doyumuna ilişkin tutumlar ve sonrasında her boyut ayrı ayrı bağımlı değişken, bağımsız değişkenler ise ekip yapısı, liderlik ve durum izlemi, durum izlemi, karşılıklı destek, iletişim değişkenleri olarak alınmıştır.

**Tablo 6.5.** Regresyon Analizleri Tablosu

#### Regresyon Analizi Sonuçları

<b>Bağımlı Değişken : İş Doyumu (Bütüncül)</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler :</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Ekip Yapısı	,060	,755	,451
Liderlik ve Durum İzlemi	,016	,200	,842
Durum İzlemi	-,067	-,927	,355
Karşılıklı Destek	,065	,869	,386
İletişim	,241	3,112	,002
R= 0,267 ; Düzeltilmiş $R^2 = 0,047$ ; F = 2,877 ; p= ,016			

#### Regresyon Analizi Sonuçları

<b>Bağımlı Değişken : Ücret ve Yan Haklar</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler :</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Ekip Yapısı	,088	1,078	,282
Liderlik ve Durum İzlemi	-,002	-,29	,977
Durum İzlemi	-,083	-1,139	,256
Karşılıklı Destek	,202	2,639	,009
İletişim	,048	,614	,540
R= 0,209 ; Düzeltilmiş $R^2 = 0,018$ ; F = 1,704 ; p= ,136			

#### Regresyon Analizi Sonuçları

<b>Bağımlı Değişken : İşin Doğası</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler :</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Ekip Yapısı	,122	1,533	,127
Liderlik ve Durum İzlemi	,027	,342	,732
Durum İzlemi	-,153	-2,138	,034

Karşılıklı Destek	,104	1,391	,166
İletişim	,175	2,271	,024
R= 0,279 ; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,053 ; F = 3,162 ; p= ,009			

#### Regresyon Analizi Sonuçları

<b>Bağımlı Değişken : Terfi Fırsatları</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler :</b>	<b>β</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Ekip Yapısı	-,051	-,625	,533
Liderlik ve Durum İzlemi	,038	,471	,638
Durum İzlemi	,058	,787	,432
Karşılıklı Destek	,061	,780	,437
İletişim	-,060	-,753	,452
R= 0,128 ; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = -0,10 ; F = 0,625 ; p= ,681			

#### Regresyon Analizi Sonuçları

<b>Bağımlı Değişken : Primler</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler :</b>	<b>β</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Ekip Yapısı	,003	,036	,972
Liderlik ve Durum İzlemi	-,042	-,512	,609
Durum İzlemi	-,037	-,495	,621
Karşılıklı Destek	,011	,138	,891
İletişim	,043	,538	,591
R= 0,062 ; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = -0,023 ; F = 0,142 ; p= ,982			

#### Regresyon Analizi Sonuçları

<b>Bağımlı Değişken : Çalışma Arkadaşları</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler :</b>	<b>β</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Ekip Yapısı	,013	,162	,871
Liderlik ve Durum İzlemi	,163	2,035	,043
Durum İzlemi	,007	,101	,919
Karşılıklı Destek	,008	,102	,919
İletişim	,051	,646	,519
R= 0,187 ; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,009 ; F = 1,362 ; p= ,240			

#### Regresyon Analizi Sonuçları

<b>Bağımlı Değişken : Denetim</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler :</b>	<b>β</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Ekip Yapısı	,066	,801	,424
Liderlik ve Durum İzlemi	-,021	-,261	,794
Durum İzlemi	-,002	-,021	,983
Karşılıklı Destek	,036	,461	,646
İletişim	,097	1,221	,224
R= 0,126 ; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = -0,010 ; F = 0,606 ; p= ,695			

#### Regresyon Analizi Sonuçları

<b>Bağımlı Değişken : Operasyonel Prosedürler</b>			
<b>Bağımsız Değişkenler :</b>	<b>β</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Ekip Yapısı	,036	,444	,657

Liderlik ve Durum İzlemi	-,081	-1,016	,311
Durum İzlemi	-,082	-1,129	,260
Karşılıklı Destek	-,125	-1,643	,102
İletişim	,142	1,809	,072
R= 0,223 ; Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,025 ; F = 1,966; p= ,0086			

Regresyon analizlerinin sonuçlarına göre inşaat sektörü çalışanlarının bütüncül iş doyumuna ilişkin tutumları üzerinde örgütte algılanan ekip yapısının etkisi ( $\beta = ,060$  p = ,451), liderlik ve durum izlemi ( $\beta = ,016$  p = ,842), durum izlemi ( $\beta = -,067$  p = ,355), karşılıklı destek ( $\beta = ,065$  p = ,386), iletişim ( $\beta = ,241$  p = ,002) olarak hesaplanmıştır. Sadece iletişimin iş doyumunu üzerinde anlamlı etkisi gözlenmiştir (p < ,05 olduğu için). Bu bulgu alanyazındaki çalışmalarla uyum göstermektedir. Nitekim literatürde pek çok araştırmayla iş doyumunu ile iletişim arasında bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Buna göre Akkirman ve Harris(2004), kurum içindeki zayıf iletişimin düşük verimlilik, yüksek devamsızlık ve ayrılma niyetinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla ters etkide yüksek iletişim iş doyumunu artıracaktır. Yine alanyazında Staples (2001), düşük iş doyumunu ve düşük yönetici-çalışan güveni yaşayan personellerin tüm bu sonuçlarla karşılaşmasını düşük iletişim düzeyiyle ilişkilendirmiştir. Hilgermann (1998) ise, ekip içi etkin iletişimle iş doyumunu ilişkisini doğrulamıştır.

Ücret ve yan haklar alt boyutu üzerinde örgütte algılanan ekip yapısının etkisi ( $\beta = ,088$  p = ,282), liderlik ve durum izlemi ( $\beta = -,002$  p = ,977), durum izlemi ( $\beta = -,083$  p = ,256), karşılıklı destek ( $\beta = ,202$  p = ,009), iletişim ( $\beta = ,048$  p = ,540) olarak hesaplanmıştır. Sadece karşılıklı desteğin ücret ve yan haklar üzerinde anlamlı etkisi gözlenmiştir. Tıpkı bütüncül iş doyumunda olduğu gibi Ücret ve yan haklar boyutunda da ekip yapısı, durum izlemi, liderlik ve durum izleminin anlamlı bir etkisi hesaplanmamıştır.

İşin doğası alt boyutu üzerinde örgütte algılanan ekip yapısının etkisi ( $\beta = ,122$  p = ,127), liderlik ve durum izlemi ( $\beta = ,027$  p = ,732), durum izlemi ( $\beta = -,153$  p = ,034), karşılıklı destek ( $\beta = ,104$  p = ,166), iletişim ( $\beta = ,175$  p = ,024) olarak hesaplanmıştır. İletişim ve durum izleminin işin doğası alt boyutu üzerinde anlamlı etkisi gözlemlenmiştir. Bu durumda iletişim bütüncül olarak iş doyumunu ile örtüşmektedir.

Regresyon analizlerinin sonucuna göre terfi fırsatları üzerinde algılanan ekip yapısı etki katsayısı ( $\beta = -,051$   $p = ,533$ ), liderlik ve durum izlemi ( $\beta = ,038$   $p = ,638$ ), durum izlemi ( $\beta = ,058$   $p = ,432$ ), karşılıklı destek ( $\beta = ,061$   $p = ,437$ ), iletişim ( $\beta = -,060$   $p = ,452$ ) olarak hesaplanmıştır. Terfi fırsatları alt boyutu üzerinde beş değişkenin de anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir. Tıpkı bütüncül iş doyumunda olduğu gibi terfi fırsatları boyutunda da ekip yapısı, durum izlemi, liderlik ve durum izlemi ve karşılıklı desteğin anlamlı bir etkisi hesaplanmamıştır.

Primler alt boyutu üzerinde algılanan ekip yapısı etki katsayısı ( $\beta = ,003$   $p = ,972$ ), liderlik ve durum izlemi ( $\beta = -,042$   $p = ,609$ ), durum izlemi ( $\beta = -,037$   $p = ,621$ ), karşılıklı destek ( $\beta = ,011$   $p = ,891$ ), iletişim ( $\beta = ,043$   $p = ,591$ ) olarak hesaplanmıştır. Primler alt boyutu üzerinde beş değişkenin de anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir. Tıpkı bütüncül iş doyumunda olduğu gibi primler boyutunda da ekip yapısı, durum izlemi, liderlik ve durum izlemi ve karşılıklı desteğin anlamlı bir etkisi hesaplanmamıştır.

Çalışma arkadaşları alt boyutu üzerinde algılanan ekip yapısı etki katsayısı ( $\beta = ,013$   $p = ,871$ ), liderlik ve durum izlemi ( $\beta = ,163$   $p = ,043$ ), durum izlemi ( $\beta = ,007$   $p = ,919$ ), karşılıklı destek ( $\beta = ,008$   $p = ,919$ ), iletişim ( $\beta = ,051$   $p = ,519$ ) olarak hesaplanmıştır. Sadece liderlik ve durum izleminin çalışma arkadaşları alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi gözlemlenmiştir. Tıpkı bütüncül iş doyumunda olduğu gibi çalışma arkadaşları boyutunda da ekip yapısı, durum izlemi, karşılıklı desteğin anlamlı bir etkisi hesaplanmamıştır.

Denetim alt boyutu üzerinde algılanan ekip yapısı etki katsayısı ( $\beta = ,066$   $p = ,424$ ), liderlik ve durum izlemi ( $\beta = -,021$   $p = ,794$ ), durum izlemi ( $\beta = -,002$   $p = ,983$ ), karşılıklı destek ( $\beta = ,036$   $p = ,646$ ), iletişim ( $\beta = ,097$   $p = ,224$ ) olarak hesaplanmıştır. Denetim alt boyutu üzerinde beş değişkenin de anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir. Tıpkı bütüncül iş doyumunda olduğu gibi denetim boyutunda da ekip yapısı, durum izlemi, liderlik ve durum izlemi ve karşılıklı desteğin anlamlı bir etkisi hesaplanmamıştır.

Operasyon prosedürler alt boyutu üzerinde algılanan ekip yapısı etki katsayısı ( $\beta = ,036$   $p = ,657$ ), liderlik ve durum izlemi ( $\beta = -,081$   $p = ,311$ ), durum izlemi ( $\beta = -,082$   $p = ,260$ ), karşılıklı destek ( $\beta = -,125$   $p = ,102$ ), iletişim ( $\beta = ,142$   $p = ,072$ )



olarak hesaplanmıştır. Operasyon prosedürler alt boyutu üzerinde beş değişkenin de anlamlı bir etkisi gözlemlenmemiştir. Tıpkı bütüncül iş doyumunda olduğu gibi operasyon prosedürler boyutunda da ekip yapısı, durum izlemi, liderlik ve durum izlemi ve karşılıklı desteğin anlamlı bir etkisi hesaplanmamıştır.

## 6.8. Demografik Özelliklere Göre Farklılık Analizleri

Fark testi analizleri kapsamında iki farklı test yönteminden yararlanılmıştır. Grup sayısı iki olan demografik verilerde Bağımsız t testi kullanılmıştır. Grup sayısı ikiden fazla demografik faktörler için ise Anova testi kullanılmıştır.

### 6.8.1. T Testi Analizleri

Araştırmaya katılan inşaat sektörü çalışanlarının ekip birlikteliği, iş doyum ve bunların alt boyutları için verdikleri cevapların demografik etkenlere göre farklılık gösterip göstermediği cinsiyet ve eğitim durumu özelinde bağımsız gruplar t testi ile incelenmiştir.

Başlangıçta değişken grupların varyans eşitliğini test etmek için Levene testi uygulanmıştır. Sonuçlarda p değeri 0,05'ten büyükse iki yönlü p değeri sütununun ilk satırında bulunan değer dikkate alınır. Eğer p değeri 0,05'ten küçükse t testi tablosunda yer alan iki yönlü p değeri sütununun ikinci satırındaki değere bakılır. 0,05'ten küçükse değişkenler arasında anlamlı bir fark vardır denir. 0,05'ten büyükse değişkenler arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna varılır.

#### 6.8.1.1 Cinsiyete Göre T Testi Analizi

**Tablo 6.6.** Cinsiyet değişkenine ilişkin t testi sonuçları

		Levene'in Varyans Eşitliği Testi		t-test		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 Kuyruklu)
Ücret Yan Haklar	Varyans	6,731	<b>,010</b>	-1,063	191	,289
	Eşit olmayan varyans			-1,083	188,364	<b>,280</b>
İşin Doğası	Varyans	3,937	<b>,049</b>	-1,553	191	,122
	Eşit olmayan varyans			-1,533	168,766	<b>,127</b>

Terfi Fırsatları	Varyans	1,007	<b>,317</b>	,150	191	<b>,881</b>
	Eşit olmayan varyans			,151	183,074	,880
Primler	Varyans	,214	<b>,644</b>	,639	191	<b>,524</b>
	Eşit olmayan varyans			,640	180,221	,523
Çalışma Arkadaşları	Varyans	,204	<b>,652</b>	-,198	191	<b>,844</b>
	Eşit olmayan varyans			-,197	175,958	,844
Denetim	Varyans	1,297	<b>,256</b>	-,607	191	<b>,545</b>
	Eşit olmayan varyans			-,601	171,884	,549
İletişim	Varyans	,189	<b>,664</b>	-,370	191	<b>,712</b>
	Eşit olmayan varyans			-,366	170,677	,715
Operasyonel Prosedürler	Varyans	5,125	<b>,025</b>	-1,510	191	,133
	Eşit olmayan varyans			-1,487	166,916	<b>,139</b>
Ekip Yapısı	Varyans	1,861	<b>,174</b>	-,674	191	<b>,501</b>
	Eşit olmayan varyans			-,685	187,476	,494
Liderlik Durum İzlemi	Varyans	1,918	<b>,168</b>	-,400	191	<b>,690</b>
	Eşit olmayan varyans			-,388	155,692	,698
Durum İzlemi	Varyans	3,687	<b>,056</b>	1,440	191	<b>,151</b>
	Eşit olmayan varyans			1,401	156,675	,163
Karşılıklı Destek	Varyans	1,796	<b>,182</b>	,304	191	<b>,761</b>
	Eşit olmayan varyans			,299	165,926	,765
İletişim	Varyans	,189	<b>,664</b>	-,370	191	<b>,712</b>
	Eşit olmayan varyans			-,366	170,677	,715
İş Doyumu	Varyans	,953	<b>,330</b>	-,978	191	<b>,329</b>
	Eşit olmayan varyans			-,987	183,931	,325
Ekip Birlikteliği	Varyans	5,317	<b>,022</b>	,366	191	,715
	Eşit olmayan varyans			,354	151,668	<b>,724</b>

Yukarıdaki tabloda yer alan t testi sonuçları incelendiğinde araştırmada kullanılan hiçbir ölçek ve boyutunun cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir.

İş doyumu düzeyinin cinsiyete göre karşılaştırmasını yapan Özarıslan (2010), t testi sonuçlarında iş doyumunun, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

### 6.8.1.2 Eğitim Durumuna Göre T Testi Analizi

**Tablo 6.7.** Eğitim durumu değişkenine ilişkin t testi sonuçları

		Levene'in Varyans Eşitliği Testi		t-test		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 Kuyruklu)
Ücret Yan Haklar	Varyans	,679	<b>,411</b>	-1,990	191	<b>,048</b>
	Eşit olmayan varyans			-2,083	29,136	,046
İşin Doğası	Varyans	21,013	<b>,000</b>	-2,726	191	,007
	Eşit olmayan varyans			-5,030	66,694	<b>,000</b>
Terfi Fırsatları	Varyans	,108	<b>,743</b>	-1,232	191	<b>,220</b>
	Eşit olmayan varyans			-1,247	28,510	,222
Primler	Varyans	1,744	<b>,188</b>	-,741	191	<b>,459</b>
	Eşit olmayan varyans			-,780	29,238	,441
Çalışma Arkadaşları	Varyans	12,632	<b>,000</b>	-2,372	191	,019
	Eşit olmayan varyans			-3,892	50,369	<b>,000</b>
Denetim	Varyans	12,005	<b>,001</b>	-2,910	191	,004
	Eşit olmayan varyans			-4,511	45,198	<b>,000</b>
İletişim	Varyans	6,826	<b>,010</b>	-2,187	191	,030
	Eşit olmayan varyans			-3,339	44,039	<b>,002</b>
Operasyonel Prosedürler	Varyans	1,620	<b>,205</b>	,017	191	<b>,987</b>
	Eşit olmayan varyans			,018	29,787	,986
Ekip Yapısı	Varyans	3,306	<b>,071</b>	-1,988	191	<b>,048</b>
	Eşit olmayan varyans			-2,828	39,487	,007
Liderlik Durum İzlemi	Varyans	2,677	<b>,103</b>	-,650	191	<b>,517</b>
	Eşit olmayan varyans			-,833	34,728	,410
Durum İzlemi	Varyans	,142	<b>,706</b>	-1,426	191	<b>,156</b>
	Eşit olmayan varyans			-1,605	30,740	,119
Karşılıklı Destek	Varyans	,196	<b>,659</b>	-,636	191	<b>,526</b>
	Eşit olmayan varyans			-,563	26,510	,578
İletişim	Varyans	6,826	<b>,010</b>	-2,187	191	,030
	Eşit olmayan varyans			-3,339	44,039	<b>,002</b>
İş Doyumu	Varyans	6,875	<b>,009</b>	-2,994	191	,003

	Eşit olmayan varyans			-4,132	37,906	<b>,000</b>
Ekip Birlikteliği	Varyans	2,010	<b>,158</b>	-2,867	191	<b>,005</b>
	Eşit olmayan varyans			-3,232	30,767	,003

Tablo 6.9’da yer alan değerler incelendiğinde iş doyumu boyutlarından ücret ve yan hakların  $[t(191) = -1.990, p=0,048]$  inşaat sektöründe çalışanların eğitim durumlarına göre yani lisans veya yüksek lisans mezunu olma durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 6.8’de yer alan ortalamalar incelendiğinde lisans mezunlarının ücret ve yan haklar ortalamasının ( $\bar{X}=3.1756, SS=1.08508$ ) yüksek lisans mezunlarının ücret ve yan haklar ortalamasından ( $\bar{X}=3.6522, SS=1.02186$ ) daha düşük olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre eğitim düzeyi arttıkça artan ücretin benzer doğrultuda iş doyumunu arttırdığı söylenebilir. Artan ücret bağlamında artan iş doyumu bulgusu alanyazındaki bazı çalışmalarla uyum göstermektedir. Eğinli (2009), iş doyumu ile ücreti düzeyini irdelediği çalışmasında çalışanların ücret düzeyi arttığında işten duydukları doyum düzeyinin de arttığını saptamıştır.

İş doyumu boyutlarından işin doğasının  $[t(191) = 66.694, p=0,000]$  inşaat sektöründe çalışanların eğitim durumlarına göre yani lisans veya yüksek lisans mezunu olma durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 6.8’de yer alan ortalamalar incelendiğinde lisans mezunlarında işin doğasının ortalamasının ( $\bar{X}=3.8588, SS=1.13246$ ) yüksek lisans mezunlarının işin doğası ortalamasından ( $\bar{X}=4.5109, SS=.46146$ ) daha düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu alanyazında iş doyumunu etkileyen öncü faktörlerin başında işin doğasının geldiğini savunan çalışmalarla uyumaktadır. Buna göre Kaya (2007), iş tatminini etkileyen faktörler çalışmasında iş tatminini en çok etkileyen faktörlerin “amirler, işin doğası (fiziksel ve fiziksel olmayan faktörler), iletişim ve bütünlük olduğunu ifade etmiştir.

İş doyumu boyutlarından çalışma arkadaşlarının  $[t(191) = 50.369, p=0,000]$  inşaat sektöründe çalışanların eğitim durumlarına göre yani lisans veya yüksek lisans mezunu olma durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 6.8’de yer alan ortalamalar incelendiğinde lisans mezunlarında çalışma arkadaşlarının ortalamasının ( $\bar{X}=3.8608, SS=1.08221$ ) yüksek lisans mezunlarının çalışma arkadaşları ortalamasından ( $\bar{X}=4.4058, SS=.54082$ ) daha düşük olduğu

görülmektedir. . Eğitim düzeyi arttıkça benzer doğrultuda artan çalışma arkadaşı alt boyunun iş doyumunu arttırdığını savunan bu bulgu alanyazındaki çalışmalarla örtüşmektedir. Nitekim Aşık (2010), eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Diğer yandan Akıncı(2002), çalışmasında hizmet işletmelerinde kişinin iş koşullarından daha çok kişilerarası ilişkiler gibi sosyo-psikolojik faktörlerin etkisi ile iş doyumunun ya da doyumсуuzluğunun şekillendiğini belirtmiştir.

İş doyumunu boyutlarından denetimin [ $t(191) = 45.198, p=0,000$ ] inşaat sektöründe çalışanların eğitim durumlarına göre yani lisans veya yüksek lisans mezunu olma durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 6.8’de yer alan ortalamalar incelendiğinde lisans mezunlarında denetimin ortalamasının ( $\bar{X}=3.6941, SS=1.03695$ ) yüksek lisans mezunlarının denetim ortalamasından ( $\bar{X}=4.3370, SS=.56713$ ) daha düşük olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi farklılığının benzer doğrultuda iş doyumunu alt boyutu denetimle eş ilerlediğini savunan bu bulgu, alanyazındaki bazı çalışmalarla örtüşmektedir.

İş doyumunu boyutlarından iletişimin [ $t(191) = -1.988, p=0,048$ ] inşaat sektöründe çalışanların eğitim durumlarına göre yani lisans veya yüksek lisans mezunu olma durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 6.8’de yer alan ortalamalar incelendiğinde lisans mezunlarında iletişimin ortalamasının ( $\bar{X}=4.1094, SS=.64177$ ) yüksek lisans mezunlarının iletişim ortalamasından ( $\bar{X}=4.4087, SS=.35918$ ) daha düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgu alanyazında çalışanların iş tatmin düzeylerinin iletişim boyutunun eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği çalışmalarla örtüşmektedir. Dehaghani ve diğerleri (2012) çalışmalarında 35 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmalarda kişisel iletişim yetenekleri eğitiminin, iş tatminini etkilediğini ifade etmişlerdir.

Ekip birlikteliği boyutlarından ekip yapısının [ $t(191) = 44.039, p=0,002$ ] inşaat sektöründe çalışanların eğitim durumlarına göre yani lisans veya yüksek lisans mezunu olma durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 6.8’de yer alan ortalamalar incelendiğinde lisans mezunlarının ekip yapısının ortalamasının ( $\bar{X}=4.0729, SS=.50263$ ) yüksek lisans mezunlarının ekip yapısı ortalamasından ( $\bar{X}=4.2870, SS=.31233$ ) daha düşük olduğu görülmektedir. İş doyumunu boyutu incelendiğinde [ $t(191) = 37.906, p=0,000$ ] inşaat sektöründe çalışanların eğitim

durumlarına göre yani lisans veya yüksek lisans mezunu olma durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 6.8’de yer alan ortalamalar incelendiğinde lisans mezunlarının iş doyumunun ortalamasının ( $\bar{X}=3.5451$ ,  $SS=.61335$ ) yüksek lisans mezunlarının iş doyumunu ortalamasından ( $\bar{X}=3.9392$   $SS=.39792$ ) daha düşük olduğu görülmektedir.

Ekip birlikteliği boyutu incelendiğinde [ $t(191) = -2.867$ ,  $p=0,005$ ] inşaat sektöründe çalışanların eğitim durumlarına göre yani lisans veya yüksek lisans mezunu olma durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 6.8’de yer alan ortalamalar incelendiğinde lisans mezunlarının ekip birlikteliği ortalamasının ( $\bar{X}=3.3824$ ,  $SS=.29166$ ) yüksek lisans mezunlarının ekip birlikteliği ortalamasından ( $\bar{X}=3.5652$   $SS=.24927$ ) daha düşük olduğu görülmektedir.

### 6.8.2. Anova Analizleri

Araştırmaya katılan inşaat sektörü çalışanlarının ekip birlikteliği, iş doyumunu ve bunların alt boyutları için verdikleri cevapların ikiden fazla gruplu demografik etkenlere göre farklılıkları Anova analizi ile ölçülmüştür. Bu analizde de t testinde olduğu gibi demografik verilere önce Levene homojenlik testi uygulanır. Homojen gruplarda ( $p>0.05$ ) veriler anova analizine uygundur. Anova analizinde p değerinin 0,05’den küçük olması durumunda ( $p<0.05$ ) homojenlik taşıyan gruplar arasındaki ortalamalar arasındaki farklılığın hangi demografik gruplar arasında olduğunun tespit edilebilmesi amacıyla çoklu karşılaştırma testleri uygulanır. P değerinin 0,05’ten büyük olması durumunda ( $p>0,05$ ) ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı kabul edilir.

#### 6.8.2.1. Yaş Değişkenine Göre Anova Testi

**Tablo 6.8.** Araştırmada kullanılan değişkenler ile yaş değişkenine ait Anova analizi sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Ekip Yapısı	Gruplar arası	,914	3	,305	1,284	,281
	Gruplar içi	44,855	189	,237		

	Toplam	45,770	192			
Liderlik Durum İzlemi	Gruplar arası	,252	3	,084	,418	,741
	Gruplar içi	38,028	189	,201		
	Toplam	38,280	192			
Durum İzlemi	Gruplar arası	,794	3	,265	,495	,686
	Gruplar içi	100,929	189	,534		
	Toplam	101,723	192			
Karşılıklı Destek	Gruplar arası	2,833	3	,944	1,683	,172
	Gruplar içi	106,046	189	,561		
	Toplam	108,880	192			
İletişim	Gruplar arası	1,555	3	,518	1,348	,260
	Gruplar içi	72,703	189	,385		
	Toplam	74,258	192			
İş Doyumu	Gruplar arası	1,693	3	,564	1,557	,201
	Gruplar içi	68,515	189	,363		
	Toplam	70,207	192			
Ekip Birlikteliği	Gruplar arası	,256	3	,085	,997	,395
	Gruplar içi	16,165	189	,086		
	Toplam	16,421	192			
Ücret Yan Haklar	Gruplar arası	2,500	3	,833	,703	,551
	Gruplar içi	224,054	189	1,185		
	Toplam	226,554	192			
İşin Doğası	Gruplar arası	4,846	3	1,615	1,356	,258
	Gruplar içi	225,189	189	1,191		
	Toplam	230,035	192			
Terfi Fırsatları	Gruplar arası	,990	3	,330	,210	,889

	Gruplar içi	297,064	189	1,572		
	Toplam	298,054	192			
Primler	Gruplar arası	10,281	3	3,427	2,345	,074
	Gruplar içi	276,160	189	1,461		
	Toplam	286,441	192			
Çalışma Arkadaşları	Gruplar arası	4,685	3	1,562	1,435	,234
	Gruplar içi	205,695	189	1,088		
	Toplam	210,380	192			
Denetim	Gruplar arası	,331	3	,110	,106	,957
	Gruplar içi	196,836	189	1,041		
	Toplam	197,167	192			
İletişim	Gruplar arası	1,555	3	,518	1,348	,260
	Gruplar içi	72,703	189	,385		
	Toplam	74,258	192			
Operasyonel Prosedürler	Gruplar arası	3,784	3	1,261	,881	,452
	Gruplar içi	270,623	189	1,432		
	Toplam	274,407	192			

Tablo 6.8'in incelenmesi sonucunda araştırmaya katılanların yaşları ile ekip yapısı ( $F=1.284$ ,  $p=.281$ ), liderlik ve durum izlemi ( $F=.418$ ,  $p=.741$ ), durum izlemi ( $F=.495$ ,  $p=.686$ ), karşılıklı destek ( $F=1.683$ ,  $p=.172$ ) iletişim ( $F=1.348$ ,  $p=.260$ ), iş doyumunu ( $F=1.557$ ,  $p=.201$ ), ekip birlikteliği ( $F=.997$ ,  $p=.395$ ), ücret ve yan haklar ( $F=.703$ ,  $p=.551$ ), işin doğası ( $F=1.356$ ,  $p=.258$ ), terfi fırsatları ( $F=.210$ ,  $p=.889$ ), primler ( $F=2.345$ ,  $p=.074$ ), çalışma arkadaşları ( $F=1.435$ ,  $p=.234$ ), denetim ( $F=.106$ ,  $p=.957$ ), operasyonel prosedürler ( $F=.881$ ,  $p=.452$ ) düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Alanyazında araştırma bulgularıyla benzer bulgulara rastlanılmıştır. Özarlan (2010), farklı yaş aralığındaki çalışanlarda, iş doyumunu puanları açısından anlamlı bir farklılık gözlemlememiştir.



### 6.8.2.2. Meslek Değişkenine Göre Anova Testi

**Tablo 6.9.** Arastırmda kullanılan degiskenler ile meslek değişkenine ait Anova analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Ekip Yapısı	Gruplar arası	,443	4	,111	,459	,766
	Gruplar içi	45,327	188	,241		
	Toplam	45,770	192			
Liderlik Durumizlemi	Gruplar arası	,529	4	,132	,658	,622
	Gruplar içi	37,752	188	,201		
	Toplam	38,280	192			
Durum İzlemi	Gruplar arası	1,039	4	,260	,485	,747
	Gruplar içi	100,683	188	,536		
	Toplam	101,723	192			
Karşılıklı Destek	Gruplar arası	2,574	4	,644	1,138	,340
	Gruplar içi	106,305	188	,565		
	Toplam	108,880	192			
İletişim	Gruplar arası	,848	4	,212	,543	,705
	Gruplar içi	73,410	188	,390		
	Toplam	74,258	192			
İş Doyumu	Gruplar arası	1,411	4	,353	,964	,429
	Gruplar içi	68,797	188	,366		
	Toplam	70,207	192			
Ekip Birlikteliği	Gruplar arası	,231	4	,058	,671	,613
	Gruplar içi	16,189	188	,086		
	Toplam	16,421	192			
Ücret Yan Haklar	Gruplar arası	5,537	4	1,384	1,178	,322
	Gruplar içi	221,016	188	1,176		
	Toplam	226,554	192			
İşin Doğası	Gruplar arası	3,243	4	,811	,672	,612
	Gruplar içi	226,792	188	1,206		
	Toplam	230,035	192			

Terfi Fırsatları	Gruplar arası	6,885	4	1,721	1,111	,352
	Gruplar içi	291,169	188	1,549		
	Toplam	298,054	192			
Primler	Gruplar arası	9,532	4	2,383	1,618	,171
	Gruplar içi	276,909	188	1,473		
	Toplam	286,441	192			
Çalışma Arkadaşları	Gruplar arası	4,694	4	1,174	1,073	,371
	Gruplar içi	205,686	188	1,094		
	Toplam	210,380	192			
Denetim	Gruplar arası	2,573	4	,643	,621	,648
	Gruplar içi	194,594	188	1,035		
	Toplam	197,167	192			
İletişim	Gruplar arası	,848	4	,212	,543	,705
	Gruplar içi	73,410	188	,390		
	Toplam	74,258	192			
Operasyonel Prosedürler	Gruplar arası	6,625	4	1,656	1,163	,329
	Gruplar içi	267,781	188	1,424		
	Toplam	274,407	192			

Tablo 6.9'ün incelenmesi sonucunda araştırmaya katılanların yaşları ile ekip yapısı (F=.459, p=.776), liderlik ve durum izlemi (F=.658, p=.622), durum izlemi (F=.485, p=.747), karşılıklı destek (F=1.138, p=.340) iletişim (F=.543, p=.705 ), iş doyumunu (F=.964, p=.429), ekip birlikteliği (F=.671, p=.613), ücret ve yan haklar (F=1.178, p=.322), işin doğası (F=.672, p=.612), terfi fırsatları (F=1.111, p=.352), primler(F=1.618, p=.171), çalışma arkadaşları( F=1.073, p=.371), denetim (F=.621, p=.648), operasyonel prosedürler (F=1.163, p=.329) düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

## 7. SONUÇ

İnşaat sektöründeki en önemli özelliklerden birisi kolektif bir ekip çalışması olmasıdır. İnşaat projelerinde farklı uzmanlık alanlarının ekip çalışmasına ve bu ekiplerin birbiri ile uyum içinde olmasına ihtiyaç duyulur. Bu nedenle belkide ekip çalışmasının en önemli olduğu sektör inşaatıdır. Çünkü inşaatın kaba kısmından başlayarak boya, sıva, alçı, ince işçilikler vb. hep ekip işidir ve bir iş bitmeden diğerine başlanılmaz. Dolayısıyla işin zamanında teslimi için ekip çalışması şarttır.

İş doyumu bütün sektörlerde önemlidir çünkü yapılan araştırmalar gösteriyorki iş doyumu olan kişiler yeni görevlere daha çabuk adapte olurlar, iş kazası oranları azalır, daha az hastalanırlar, iş arama eğilimleri azalır. Örgüt açısından bakıldığında da gruplar arası iyi ilişkiler artar, kalite artar, örgütsel bağlılık artar, müşteri memnuniyeti ve ciro artar.

Globalleşen dünyada artan rekabet ortamı ve işlerin fazlasıyla karışık hale gelmesi nedeniyle firmaların daha fazla koordineli ve verimli bir şekilde, daha az insan kaynağı ile işleri organize etme çabaları ortaya çıkmış ve bu noktada projeler önemli bir konuma gelmiştir. Projeler kendilerine has özelliklere sahip olduğundan, yine kendilerine has özelliklere sahip olan proje yönetimi bilimi ile yönetilirler. Proje yönetim bilimi bazı tekniklerden oluşmaktadır. Proje yönetim teknikleri ile projenin zaman analizini ve buradan elde edilecek bilgilerle maliyet analizini yapmak mümkündür. Projeler, yönetimleri ve yapıları itibarıyla işletmelerden farklılık gösterdiği gibi kendi içerisinde de uygulandığı sektöre göre farklılıklar gösterirler. Bu doğrultuda özellikle inşaat işletmelerinde proje evreleri, zaman ve maliyet analizleri incelenerek, söz konusu inşaat projesinin özellikleri ortaya çıkar. Bir inşaat projesinin yönetimi ne kadar iyi yapılırsa zaman ve maliyet tasarrufu o derece fazla olur. Bu durum ülke ekonomisine önemli katkı sağlar.

Bu çalışmada proje yönetiminde ekip birlikteliği ile iş doyumu arasındaki ilişki incelenmiş ve anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Öne sürülen hipotezlere ait

değerlendirmeler ve korelasyon analizi sonucunda ekip birlikteliği ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır diyebiliriz. Alanyazında iş doyumunu ile örgütsel bağlılık üzerine korelasyon sonuçlarını ölçen Sığmaz (2017), iş doyumunu ve işe devam değişkeni arasında pozitif yönlü ilişki gözlemiştir. Karcıglu vd., (2009) iş tatmini boyutu ile iletişim boyutu değişkenlerinin birbirleriyle anlamlı ilişkisini saptamışlardır. İş tatminin iletişim boyutu ile eş doğrultuda pozitif ilişkisi olduğunu vurgulamışlardır. Ancak araştırmamızda örneklem sınırlıdır. Bu sebeple genelleme yapmamız doğru olmaz. İleride yapılacak araştırmalarda daha iyi sonuçlar elde edilebilir.

Bu bölümde, ekip birlikteliği ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin demografik faktörler bağlamında farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sonuçlar tartışılmış ve yorumlanmıştır. Çalışmanın bağımlı değişkenleri; İş Doyumu, Ücret ve Yan Haklar, İşin Doğası, Terfi Fırsatları, Operasyonel Prosedürler, Primler, Çalışma Arkadaşları, Denetim faktörleri iken; bağımsız değişkenleri ise; Ekip Yapısı, Liderlik ve Durum İzlemi, Durum İzlemi, Karşılıklı Destek, İletişim' dir. Bölüm süresince araştırmada söz konusu değişkenlerin bulguları iki açıdan değerlendirilecektir.

1. Proje yönetiminde ekip birlikteliği ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin düzeyine yönelik sonuçlar;

Araştırma değişken gruplarından sadece iletişimin iş doyumunu üzerinde anlamlı etkisi gözlenmiştir. Diğer bir ifadeyle iletişim bütüncül olarak iş doyumunu ile örtüşmektedir. Bu bulgu alanyazındaki çalışmalarla uyum göstermektedir. Nitekim literatürde pek çok araştırmayla iş doyumunu ile iletişim arasında bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Buna göre Akkirman ve Harris(2004), kurum içindeki zayıf iletişimin düşük verimlilik, yüksek devamsızlık ve ayrılma niyetinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla ters etkide yüksek iletişim iş doyumunu artıracaktır. Yine alanyazında Staples (2001), düşük iş doyumunu ve düşük yönetici-çalışan güveni yaşayan personellerin tüm bu sonuçlarla karşılaşmasını düşük iletişim düzeyiyle ilişkilendirmiştir. Hilgermann (1998) ise, ekip içi etkin iletişimle iş doyumunu ilişkisini doğrulamıştır. Nihayetinde ekip birlikteliği ile iş doyumunu ilişkisini yordama düzeyinde ekip birlikteliği ile iş doyumunu arasında pozitif yönde korelasyon bulunmuş böylelikle  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

2. Ekip birlikteliği ile iş doyumunun demografik faktörler (eğitim durumu, yaş, cinsiyet, meslek) bağlamında farklılık gösterip göstermemesine ilişkin sonuçlar;

Çalışmada yararlanılan hiçbir ölçek ve boyutunun demografik faktörlerden cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Diğer bir deyişle ekip birlikteliğinin iş doyumunu üzerindeki etkisinin irdelenmesinde cinsiyet farklılığının olmadığı gözlemlenmiştir. İş doyumunu düzeyinin cinsiyete göre karşılaştırmasını yapan Özarslan (2010), t testi sonuçlarında iş doyumunun, cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

İş doyumunu ve eğitim durumu değişkeni bağlamında bulgulara göre;

Çalışmanın demografik değişkenlere (eğitim durumu) göre iş doyumunu etkileyen bulgularında iş doyumunu alt boyutlarından ücret ve yan hakların inşaat sektöründe çalışanların eğitim durumlarına göre yani lisans veya yüksek lisans mezunu olma durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Diğer bir ifadeyle lisans mezunlarının iş doyumunu boyutu ücret ve yan haklar ortalamasının yüksek lisans mezunlarının ücret ve yan haklar ortalamasından daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulguya göre eğitim düzeyi arttıkça artan ücretin benzer doğrultuda iş doyumunu arttırdığı söylenebilir. Artan ücret bağlamında artan iş doyumunu bulgusu alanyazındaki bazı çalışmalarla uyum göstermektedir. Eğinli (2009), iş doyumunu ile ücreti düzeyini irdelediği çalışmasında çalışanların ücret düzeyi arttığında işten duydukları doyum düzeyinin de arttığını saptamıştır.

Çalışma bulgularına göre, iş doyumunu alt boyutlarından işin doğasının inşaat sektöründe çalışanların eğitim durumlarına göre yani lisans veya yüksek lisans mezunu olma durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu bulgu alanyazında iş doyumunu etkileyen öncü faktörlerin başında işin doğasının geldiğini savunan çalışmalarla uyumaktadır. Buna göre Kaya (2007), iş tatminini etkileyen faktörler çalışmasında iş tatminini en çok etkileyen faktörlerin “amirler, işin doğası (fiziksel ve fiziksel olmayan faktörler), iletişim ve bütünlük olduğunu ifade etmiştir.

Çalışmanın bir diğer bulgusuna göre iş doyumunu alt boyutlarından çalışma arkadaşlarının inşaat sektöründe çalışanların eğitim durumlarına göre yani lisans veya yüksek lisans mezunu olma durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bir diğer ifadeyle lisans mezunlarında çalışma arkadaşlarının ortalamasının yüksek lisans mezunlarının çalışma arkadaşları ortalamasından daha düşük olduğu

görülmüştür. Eğitim düzeyi arttıkça benzer doğrultuda artan çalışma arkadaşı alt boyunun iş doyumunu arttırdığını savunan bu bulgu alanyazındaki çalışmalarla örtüşmektedir. Nitekim Aşık (2010), eğitim düzeyi yüksek çalışanların genel iş doyumlarının, eğitim düzeyi daha düşük çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Diğer yandan Akıncı(2002), çalışmasında hizmet işletmelerinde kişinin iş koşullarından daha çok kişilerarası ilişkiler gibi sosyo-psikolojik faktörlerin etkisi ile iş doyumunun ya da doyumsuzluğunun şekillendiğini belirtmiştir. Çalışmanın bir başka bulgusuna göre iş doyumunu alt boyutlarından denetimin inşaat sektöründe çalışanların eğitim durumlarına göre yani lisans veya yüksek lisans mezunu olma durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bir diğer deyişle lisans mezunlarında denetimin ortalamasının yüksek lisans mezunlarının denetim ortalamasından daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Eğitim düzeyi farklılığının benzer doğrultuda iş doyumunu alt boyutu denetimle eş ilerlediğini savunan bu bulgu, alanyazındaki bazı çalışmalarla örtüşmektedir.

Çalışmanın bir diğer bulgusuna göre iş doyumunu alt boyutlarından iletişimin inşaat sektöründe çalışanların eğitim durumlarına göre yani lisans veya yüksek lisans mezunu olma durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bir diğer ifadeyle lisans mezunlarında iletişimin ortalamasının yüksek lisans mezunlarının iletişim ortalamasından daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgu alanyazında çalışanların iş tatmin düzeylerinin iletişim boyutunun eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği çalışmalarla örtüşmektedir. Dehaghani ve diğerleri (2012) çalışmalarında 35 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmalarda kişisel iletişim yetenekleri eğitiminin iş tatminini etkilediğini ifade etmişlerdir.

Nihayetinde iş doyumunu boyutu incelendiğinde inşaat sektöründe çalışanların eğitim durumlarına göre yani lisans veya yüksek lisans mezunu olma durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Böylelikle H<sub>2</sub> hipotezine göre "iş doyumunu demografik faktörler bağlamında farklılık göstermektedir" kanısıyla H<sub>2</sub> hipotezinin iş doyumunu boyutu kabul edilmiştir.

Ekip birlikteliği ve eğitim durumu değişkeni bağlamındaki bulgulara göre;

Ekip yapısının inşaat sektöründe çalışanların eğitim durumlarına göre yani lisans veya yüksek lisans mezunu olma durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Ekip birlikteliği boyutu incelendiğinde inşaat sektöründe çalışanların

eğitim durumlarına göre yani lisans veya yüksek lisans mezunu olma durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre H<sub>2</sub> hipotezinin "ekip birlikteliği demografik faktörler bağlamında farklılık göstermektedir" kanısı dolayısıyla H<sub>2</sub> hipotezinin ekip birlikteliği boyutu kabul edilmiştir.

Çalışmada yararlanılan hiçbir ölçek ve boyutunun demografik faktörlerden yaş değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Alanyazında araştırma bulgularıyla benzer bulgulara rastlanılmıştır. zarıslan (2010), farklı yaş aralığındaki çalışanlarda, iş doyumunu puanları açısından anlamlı bir farklılık gözlememiştir.

Çalışmada yararlanılan hiçbir ölçek ve boyutunun demografik faktörlerden meslek değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Türkiye’de ekip birlikteliği konusunda yapılan çalışmaların sayısı maalesef azdır. Bu çalışmanın proje yönetiminde ekip birlikteliği ve iş doyumunu konusunda bundan sonra araştırma yapacak araştırmacılar için faydalı olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akat, İlater, Gönül Budak, Gülen Budak, İşletme Yönetimi, Beta Bas. Yay. Dağ. İstanbul, 1994.
- Akçakaya, Murat, Dr., 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Adalet Yayınevi, 2010 (S. 15, 18, 109)
- Akgeyik, Tekin, Stratejik Üretim Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998
- Akıncı, Z. (2002) “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İibf Dergisi, Sayı 4.
- Akkirman, A.D., & Harris, D.L. (2004). Organizational Communication Satisfaction İn The Virtual Workplace. The Journal Of Management Development, 24(5/6), 397.
- Aksoy, N. Polat, C. (2013). Akdeniz Bölgesindeki Bir İlde Üç Farklı Hastanenin Cerrahi Birimlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Ve Etkileyen Faktörler. Hemşirelikte Eğitim Ve Araştırma Dergisi, 10(2): 45-53.
- Albayrak, B. (2005). Proje Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Burke, R. (2003). Project Management: Planning And Control Techniques, Cornwall: John Wiley & Sons Ltd, S.10-11
- Albayrak, B. (1998). Proje Yönetimi Ve Danışmanlık, Alfa Basım, 2. Bası, İstanbul
- Andrew J. Du Brin, (1988). The Practice Of Supervision, New Delhi; Universal Bookstall, P.58
- Arıcı, Erhan (2011). İç Denetimde Toplantı Ve Toplantı Yönetimi. Denetişim Derg., İç Denetçi, Cgap Ulaştırma Bakanlığı
- Aşık, Nuran (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. Türk İdare Dergisi, Sayı: 467
- Baltaş, A. (2000). Ekip Çalışması Ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul, S.22
- Barker James(1999). The Discipline Of Teamwork Participation And Concertive Control. Dalhousie University, Halifax, Ns, Canada



- Barutçugil, İ.S. (1986). "İnşaat Yönetimi", İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Beekun, R. I., 1989, Assessing The Effectiveness Of Socio-Technical Interventions: Anecdote Or Fact? *Human Relations*, 47(10), Pp. 877-897.
- Bateman, B., Wilson, F.C., Bingham, D. (2002). Team Effectivenessdevelopment Of An Audit Questionnaire. *Journal Of Management Development*, 21 (3), 215-226.Ss.
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations Between Work Team Characteristics And Effectiveness: A Replication And Extension. *Personnel Psychology*, 49(2), 429-452. [Http://Dx.Doi.Org/10.1111/J.1744-6570.1996.Tb01806.X](http://Dx.Doi.Org/10.1111/J.1744-6570.1996.Tb01806.X)
- Can, Akgün, Kavuncubaşı, Ş. (2001). Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara, Siyasal, S.48
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1998). Individual And Team Decision Making Under Stress: Theoretical Underpinnings. In J. A. Cannon-Bowers & E. Salas (Eds.), *Making Decisions Under Stress: Implications For Individual And Team Training* (Pp. 17-38). Washington, Dc, Us: American Psychological Association. [Http://Dx.Doi.Org/10.1037/10278-001](http://Dx.Doi.Org/10.1037/10278-001)
- Chan, F.T.S. (2002) 'Design Of Material Handling Equipment Selection System: An Integration Of Expert System With Analytic Hierarchy Process Approach" *Integratedmanufacturing Systems*, Vol. 13, Issue 1, Pp. 58-68.
- Chang, W.Y. Ma, J.C, Chiu, H.T. Lin, K.C., Lee P.H. (2009). Job Satisfaction And Perceptions Of Quality Of Patient Care, Collaboration And Teamwork İn Acute Care Hospitals. *Journal Of Advanced Nursing*, 65(9): 1946- 1955.
- Charrier, G. O. (1974). Cog's Ladder: A Model Of Group Development
- Cheater Fm, Hearnshaw H, Baker R, Keane M. (2005).Can A Facilitated Programme Promote Effective Multidisciplinary Audit İn Secondary Care Teams? An Exploratory Trial. *Int J Nurs Stud*; 42: 779 - 791.
- Cleland, D.I. (2002). *Project Management, Strategic Design And Implementation*, Pittsburgh: Tab Books Inc., Pp.317-318
- Cogan Kd. (1991). An Evaluation Of An Anxiety Control And Team Cohesion Intervention For A Collegiate Gymnastics Team, Doctoral Dissertation, The Ohio State University.
- Cummings, T. (1978). Self-Regulated Work Groups: A Socio-Technical Synthesis. *Academy Of Management Review*, 3, 625-634.

- Çavuş, Ş. (2014). Kırgızistan Devlet Üniversitelerinde Çalışan Öğretim Elemanlarının İş Doyumu. *Turkish Journal Of Education*, 3(3): 11-24.
- Çetin, C. Ve Diğerleri. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistem.*, İstanbul: Beta.
- Çınar, İ. Kavlak, O. (2009). İzmir İlinde Çalışan Ambulans Ve Acil Bakım Teknikerlerinde İş Doyumunun Ve Buna Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi. *Akademik Acil Tıp Dergisi*, 8(3): 33-37.
- Çıraklı, Ü. Çelik, Y., Beylik, U. (2012). Örgütsel Faktörlerin Sağlık Ekiplerinin Etkililiği Ve Ekip Etkililiği Bileşenleri Üzerine Etkisi: Bir Uygulama Çalışması. *Sağlıkta Performans Ve Kalite Dergisi*, 4(3): 103-102.
- Daftaur, Chitranjan N. (1982) *Job Attitudes İn Indian Management; A Study İn Need Deficiencies And Need İmportance*. Concept Publishing Company New Delhi, Pp. 14-15.
- Dağdeviren, N. Musaoğlu, Z. Ömürlü, İ.K. Öztora, S.(2010). Akademisyenlerde İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. *Balkan Med*, 28: 69-74.
- Davis N (1989) *Team Work*. Davis Mc Key Co. İne Newyork.
- D.C. Feldman And H.J. Arnold, (1983) *Managing Individual And Group Behavior İn Organizations*, New York; Mcgraw-Hill, P.192.
- Decker F. Sullivan (2001). *Effective Leadership And Management İn Nursing*. (Fifth Edition), New Jersey, Mosby, 233-243.
- Dehaghani, A., Akhormeh, K. And Mehrabi, T. (2012). “Assessing The Effectiveness Of Interpersonal Communication Skills Training On Job Satisfaction Among Nurses İn Al-Zahra Hospital Of Isfahan-Iran”, *Iranian Journal Of Nursng And Midwifery Research*, 17(4), P. 290-295.
- Delbridge, R. (1998), *Life On The Line İn Contemporary Manufacturing*, Oxford: Oxford University Press.
- Dirks, K.T. (2000). Trust İn Leadership And Team Performance: Evidence From Ncaa Basketball. *Journal Of Applied Psychology*. Vol. 85, 1004-1012.Ss.
- Dixon Linda (2012). *Peer-Led Team Learning – Leader Training: Stages Of Group Dynamics*. [Www.Pltlis.Org](http://www.Pltlis.Org)
- Donnollen, A. (1998). *Takım Dili*. (Çev: Osman Akınhay) İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Doran, G. *Yönetim İncelemesi*, Kasım 1981

- Dowling, William F., Sayles, Leonard R.(1978). How Managers Motivate: The Imperatives Supervision, Mcgraw-Hill Book Company, New York.
- Doyle Michael Ve David Straus, Verimli Bir Toplantı Nasıl Yapılır, 1998,(Çeviri:Ramazan Saruhan)Yeni Nesil Yayınları,İstanbul,S.9.
- Doğruer, İ. M. (2007). Proje Yönetimi, İstanbul: Açılım Kitap, S.20-24.
- Durmuş, S. Günay, O. (2007). Hemşirelerde İş Doyumu Ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Faktörler. Erciyes Tıp Dergisi, 29(2): 139-146.
- E.A. Locke, (1976) “The Nature And Causes Of Job-Satisfaction”, İn M.D. Dunnette, Hand Book Of Industrial And Organizational Psychology, Chicago; Rand McNally, P.1300.
- Eby, L.T., Dobbins, G.H. (1997). Collectivistic Orientation İn Teams: An İndividual And Group – Level Analysis. Journal Of Organiztional Behavior, Vol. 18, 275-95.Ss.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3), 35-52.
- Elmas, A. Ve Elmas, Ç. (2013). Uluslararası Standartlara Göre Proje Yönetimi, Ankara: Berikan Yayınevi.
- Eppler, J.M. Sukowski O. (2000), “Managing Team Knowledge: Core Process, Tool And Enabling Factors”, Europan Management Journal Vol.18 No:3 Britain.
- Eren Erol, Gündüz Hülya,(2002); İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerine Etkileri Ve Bir Araştırma, Cilt:5 Ss 6584, [Http://Www1.Dogus. Edu.Tr/Dogustru/ Journal/Sayi\\_5/M00061.Pdf](http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/Journal/Sayi_5/M00061.Pdf)
- Erşan, E.E. Yıldırım, G. Doğan O. Doğan, S. (2013). Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Ve Algılanan İş Stresi İle Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi. Anadolu Psikiyatri Dergisi, 14: 115-21.
- Forsyth, D.R., Group Dynamics, 5th Edition, Wadsworth, Cengage Learning, Belmont, 2010, P.38
- Gard, G. Lindstrom, K. Dallner, M. (2003), “Towards A Learning Organizations: The Introduction Of A Client-Centered Team-Based Organization İn Administrative Surveying Work” [Www.Elsevier.Com/Locate/Apergo](http://www.Elsevier.Com/Locate/Apergo).
- Gibson, J.L., Ivanevich, J.M., Donnelly, J.H. (1997). Organizations (Behavior, Structure, Processes), Boston, Ma: Irwin .

- Gilson, L.L., Shalley, C.E., Blum, T.C. (2001). Team And Organizational Attitudes As A Lens And Mirror Impacting Customer Satisfaction: An Empirical Test In Self-Managed Teams. *Journal Of Quality Management*, Vol.6, No: 2, 235-256.Ss.
- Giritli, H., Oraz, G.T., 2004. Leadership Styles: Some Evidence From The Turkish Construction Industry, *Constuction Management And Economics*, 22, 3, 253-262.
- Gordon, T. (1998), E.L.E -Katılımcı Yönetimin Temeli, Sistem, İstanbul, S.41
- Güney, S. (2008). Yönetim Ve Organizasyon. Ankara, Nobel S.208
- Gür, Deniz (2008). Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Ve Örgütsel Öğrenmenin Performans Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İzmir.
- Güranlı Ge,(2013) İnşaat Sektöründe Gerçekleşen Ölüm Ve Yaralanmaların Analizi, *Meslekte Sağlık Ve Güvenlik Dergisi*, Mayıs 2013 Sayısı,20-29
- Güranlı G.E., (2008). İş Güvenliği Yönetimine Giriş Ve Temel İlkeler, Şantiyelerde İş , İtü Sem, Güvenliği Yönetimi Kursu Notlar
- Hall P, (2001). Weaver L. Interdisciplinary Education And Teamwork: A Long And Winding Road. *Med Educ*; 35:867 – 875.
- Hall, Jay (1973), “Interpersonal Style And The Communication Dilemma: I. Managerial Implications
- Hammer W. Clay And Dennis W. Organ (1978). *Organizational Behavior An Applied Psychological Approach*. Business Publications, Inc. Dallas, Texas, U.S.A, Pp.216-7.
- Hazır, Ö. Eryılmaz, U. Ve Hafızoğlu, M. (2014). *Proje Yönetimi, Analitik Yaklaşımlar*, İstanbul: On Ofset, S.2
- Hilgermann R H (1998). *Communication Satisfacton, Goal Setting, Job Satisfaction, Concertive Control, And Effectiveness İn Selfmanaging Teams*, Unpublished Doctoral Dissertation, University Of Maine, Umı Dissertation Service.
- Ibid, Rao, P. Subba, (2010). *Personnel And Human Resource Management*, Himalaya Publishing House, Mumbai, Pp.259
- Ilgan, D.R., Major, D.A., Hollenbeck, J.R., & Sego, D.J. (1993). Team Research İn The 1990s. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory And Research: Perspectives And Directions* (Pp 245-270). San Diego, Ca, Usa: Academic Press Inc.

- İpek, Emin (2012). Liderlik Ve Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Sakarya.
- İşcan Ve Timuroğlu (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1
- Jansen L. Collaborative And Interdisciplinary Healthcare Teams: Ready Or Not? J Prof Nurs 2008; 24: 218–227.
- Juran, J.M. (1995). Managerial Breakthrough. Mcgraw –Hill, Inc.
- K. Aswalhappa, (1996) Organizational Behavior, Third Revised Himalaya Publishing House, Bombay, India, Pp.140-141.
- Kahraman, G. Engin, E., Dülgerler, Ş., Öztürk, E. (2011). Yoğun Bakım Hemşirelerinin İş Doyumları Ve Etkileyen Faktörler. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi, 4(1): 12-18.
- Karadeniz, C. Ö. (2007). Pert-Cpm İle Proje Planlama, Değerlendirme Ve Bir İşletmeuygulaması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacıoğlu Fatih, Timuroğlu K., Çınar O. (2009). Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. Yönetim Yıl:20 Sayı: 63
- Karşlı, M. D. (1998). ‘Öğretmenlere Hizmetiçi Eğitim Semineri İçin Hazırlanmış Notlar’.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (1994). The Wisdom Of Teams, Boston, Harvard School.
- Kaya, İlke (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. Anadolu University Journal Of Social Sciences, 7 (2), 355-372.
- Keçecioğlu, T. (2000). Takım Oluşturmak, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Keith Davis And J.W. Newstrom, (1989) Human Behavior At Workorganizational Behavior, New York; Mcgraw-Hill, P.176.
- Kerrin, M. And Oliver, N. (2002). Collective And Individual Improvement Activities: The Role Of Reward Systems. Personnel Review, Vol. 31, No. 3, Pp. 320-337.
- Khoshtale, Omid Ve Adeli Mehdi (2016). The Relationship Between Team Effectiveness Factors And Project Performance Aspects: A Case Study In İraian Construction Project Teams, International Journal Of Humanities And Cultural Studies , Issn 2356-5926.
- Klein, J. A. (1984). Why Supervisors Resist Employee İnvolveement. Harvard Business Review September/October, Pp. 87-95.

- Kreitner Robert And Angelo Kinicki, (1995) Organizational Behavior, Third Edition, Richard D. Irwin. Inc, Usa, 1995, P.159.
- Krishnan, Venkat R. (2001) "Value Systems Of Transformational Leaders", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22 Issue: 3, Pp.126-132, <https://doi.org/10.1108/01437730110389274>
- Kovancı, Ahmet (2013). Proje Yönetimi. Orman Ve Su İşleri Müdürlüğü. [http://www.cem.gov.tr/erozyon/files/kapasite\\_gelistirme/hizmet\\_ici\\_egitim/2013/3-Ahmet%20kavanc%C4%B1%20proye%20y%C3%B6netimi.pdf](http://www.cem.gov.tr/erozyon/files/kapasite_gelistirme/hizmet_ici_egitim/2013/3-Ahmet%20kavanc%C4%B1%20proye%20y%C3%B6netimi.pdf)
- Kutunis, R.Ö. (2002), "Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları Beta Yayınları, İstanbul, Ss 236-242
- Kutlu, N. (2001). "Proje Planlama Teknikleri Ve Pert Tekniğinin İnşaat Sektöründe Uygulanması Üzerine Bir Çalışma" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2): 35-38.
- Küçük, Ferit (2008). Kurumlarda Takım Çalışmasının Yenilik(İnnovasyon) Üzerine Etkileri. Kamu-İş; C:10, S:1
- Larson, C. E., & Lafasto, F. (1989). *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. Newbury Park, Ca: Sage.
- Launonen, M., Kess, P. (2001). Team Roles İn Business Process Re-Engineering, International Journal Of Production Economics, Vol. 77, Issue 3.
- Lawler, E.E. (2003). Managing Change. Vision To Venture: Work Team Coaching Bi-Weekly, Vol. 1, No. 21.
- Leroy H, Dierynck B, Anseel F, Simons T, Et Al. Behavioral Integrity For Safety, Priority Of Safety, Psychological Safety, And Patient Safety: A Team-Level Study. *J Appl Psychol*.97(6):1273–1281.
- Letize, L. Ve Donovan, M. (1990). The Supervisor's Changing Role İn High Involvement Organizations. Journal Of Quality And Participation, March, Pp. 62-65
- Luecke, R. (2009). Bir Ekip Yaratmak. Güçlü Ve Etkili Ekip Kurma Yeteneği. Çeviren: Sedat Büyükarıslan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul: Yayıncılık Matbaacılık
- Luthans, F. (1995) Organizational Behavior, London, Mcgraw-Hill Inc.
- Malliarou, M., Moustaka, E., Konstantinidis, T.C. (2009). Job Satisfaction Among Nurses Staff İn Military Health Care Of Northern Greece. Balkan Military Medical Review, 12: 63-71.

- Manser T. (2008). Teamwork And Patient Safety İn Dynamic Domains Of Healthcare: A Review Of The Literature. *Acta Anaesthesiol Scand*.  
[Http://Www3.Interscience.Wiley.Com/Cgibin/Fulltext/121.477.297/Pdfstart](http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/121.477.297/pdfstart)
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading Workers To Lead Themselves: The External Leadership Of Self-Managed Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Mccallin, A. (2001). Interdisciplinary Practice-A Matter Of Teamwork: An Integrated Literature Review. *Journal Of Clinical Nursing*, 10:419-428.  
[Http://Dx.Doi.Org/10.1046/J.1365-2702.2001.00495.X](http://dx.doi.org/10.1046/j.1365-2702.2001.00495.x)
- Michan, S., Rodger, S. (2002). Characteristics Of Effective Teams: A Literature Review. *Australian Health Review*, 23(3):201-208. [Http://Dx.Doi.Org/10.1071/Ah000201](http://dx.doi.org/10.1071/ah000201)
- Miller, A., Dess, G.G. (1996). *Strategic Management*, London, Mcgraw-Hill.
- Millward, L.J. Jeffries, N. (2001). The Team Survey: A Tool For Health Care Team Development. *Journal Of Advanced Nursing*, 35(2): 276-287.
- Mirza S Saiyadain (1996) *Human Resource Management*. Tata Mcgraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi, P.28.
- Murphy , Barbara (2004) Nursing Home Administrators' Level Of Job Satisfaction, *Journal Of Healthcare Management; Sep/Oct; 49, 5; P. 344*
- Nalçacı, A. Ve Ercoşkun, M.H. (2005). İlköğretim Sosyal Bilgiler Dersinde Kullanılan Materyaller. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11, 141-154.
- Newton, R. (2010). *Adım Adım Proje Yönetimi*, Çev: İlker Gülfidan, Optimist Yayınları, İstanbul S.17
- Nikolova Ve Reihlen (2009). Client And Consultant Interaction: Capturing Social Practices Of Professional Service Production  
[Https://Opus.Lib.Uts.Edu.Au/Bitstream/10453/41161/3/2008002734\\_Nikolova.Pdf](https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/41161/3/2008002734_Nikolova.Pdf)
- Oakland, J.S. (1993). *Total Quality Management: The Road To İmproving Performance*. Oxford, Butterworth – Heinemann Ltd.
- Örücü, E., Yumuşak, S., Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, İibf, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), (39- 51).

- Özarlan, Mustafa (2010). Örgütlerde İş Tatmini Ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal Ve Uygulamalı Bir Araştırma. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özdemir U. (1998) Psikiyatrik Sosyal Hizmet. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Hizmet Ad Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Özgenç, Ali (2006). İnovasyon Kimin İşidir? Capital Derg. [Http://Algoritmaconsulting.Com/En/Makale.Asp?İd=48](http://Algoritmaconsulting.Com/En/Makale.Asp?İd=48)
- Özsoy, S., Bayık, A., Uysal, A., Ergül, Ş., Özer, M. (2003). Sağlık Çalışanlarının “Sağlık Hizmetlerinde Ekip Kavramına İlişkin Görüşlerini İncelenmesi. Sağlık Ve Toplum Dergisi, 13(4):24-31.
- Öztürk, N. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimini Uygulama Düzeyleri İstanbul İli Bağcılar İlçesi Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Parker Sharon, Williams Helen (2001). Effective Teamworking: Reducing The Psychosocial Risks Phd Institute Of Work Psychology University Of Sheffield Sheffield S10 2tn Case Studies İn Practitioner Format
- Parks, C.D., Sanna, L. J., Group Performance And İnteraction, Westview Press (Boulder, Colo.), 1999, P.12
- Rençber, B. A. (2011). “Proje Yönetiminde Pert Tekniği Ve Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, (1) 27.
- Robbins. Stephen, (1997), Managing Today, Prentice-Hall, New Jersey.
- Robbins, S.P. (1994). Management, New York, Prentice-Hall.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat Ve Tuncer Tokol, İşletme. Bursa: Ezgi Yayınları, 2001.
- Salas, E. , Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & (1992). Team Building And İts İnfluence On Team Effectiveness: An Examination Of Conceptual And Empirical Developments. In K. Kelley (Ed.), Issues, Theory, And Research İn Industrial/Organizational Psychology (Pp. 117-153). Amsterdam: Elsevier. [Http://Dx.Doi.Org/10.1016/S0166-4115\(08\)62601-1](http://Dx.Doi.Org/10.1016/S0166-4115(08)62601-1)
- Sarı, V. İ. (2010). Proje Döngüsü Yönetiminde Etkililik Değerlendirmesi, Dpt Uzmanlık Tezleri Ankara.
- Sarıhan, İ. H. (1998). Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, Gebze, Ss.276-281
- Sencan, N. Yegenoglu, S. Aydıntan, B.(2013). Sağlık Çalışanları Ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları. Marmara Pharmaceutical Journal, 17: 104-112.



- Shah, Arun Kumar, (1990) Job Satisfaction İn Cooperative Organization, An Empirical Study. Co-Operative Training College, Kharguli Gauhati-4 Assam. P.6. 205
- Sıgmaz, Ali (2017). İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Dönem Projesi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sıgri, Ü., Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6 (12).
- Srivastava S.K. (2004). Impact Of Labor Welfare On Employee Attitudes And Job Satisfaction. Management & Labor Studies, Vol. 29, No 1, Pp. 31-41.
- Staples S (2001) A Sudy Of Remote Workers And Their Differences From Non-Remote Workers, Journal Of End User Computing, 13 (2), 3-14.
- Stellman, A. Ve Greene, J. (2007). A Brain-Friendly Guide To Passing The Project Management Professional Exam Head First Pmp, United States Of America: O'reilly Media.
- Stepars, M.B., Thompson, C.L., Buchanan, M.L. (2002). The Role Of Nurse On A Transdisciplinary Early Intervetion. Public Health Nursing, 19(4):238-247. [Http://Dx.Doi.Org/10.1046/J.1525-1446.2002.19403.X](http://Dx.Doi.Org/10.1046/J.1525-1446.2002.19403.X)
- Sumer, H.Şantiye Yönetimi Ve Organizasyonu, 2018
- Şencan, N.S. (2011). Türk İlaç Sanayiinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Ankara Ss. 40-42
- Tanes, Y. Meydanlı İ. İ. Ve Özdemir, S.S. (2011). Proje Yönetimi Kılavuzu. İstanbul: İstanbul Sanaayi Odası Yayınları, S.11.
- Tannenbaum, R. Ve Schmidt, W.H., 1973. How To Choose A Leadership Pattern. Harvard Business Review, May–June, 162–75, 178–80.
- Taşkın Erdoğan, “İşletme Yönetiminde Matris Organizasyonu”,İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Yıl:10, Sayı:37(Ağustos)1984, S.67–70.
- Tekir, Ö. Çevik, C. Arık, S. Ceylan, G. (2016). Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik, İş Doyumu Düzeyleri Ve Yaşam Doyumunun İncelenmesi. Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 18(2): 51-63

- Thomas, M., Jaques, P.H., Adams, J.R., Kihneman-Wooten, J., Developing An Effective Project: Planning And Team Building Combined, Project Management Journal, Vol. 39, No. 4, 2008, Pp.105–113, Project Management Institute Published Online In Wiley Interscience (Www.Interscience.Wiley.Com), Doi: 10.1002/Pmj.20079
- Tong Hc, Haing Aj, Theiesen Me, Smith C, Miller Q. (2001). Multidisciplinary Team Evaluation Of Upper Extremity İnjuries İn A Single Visit: The Upper Program. Occup Med; 51: 278 – 286.
- Tosun N, Akbayrak N. (2002). Sağlık Ekibi Ve Ekibin Bir Üyesi Olarak Hemşirenin Rolü. Sendrom Dergisi; 14.133- 137.
- Tuckman, B.W., Jensen, M.A.C. (1977), ‘Stages Of Small Group Development Revisited’, Group And Organizational Studies, Vol.2 No.3.
- Tözün, M. Çulhacı, A, Alaettin, Ünsal (2008). Aile Hekimliği Sisteminde Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin İş Doyumu (Eskişehir). Preventive Medicine Bulletin 7(5): 377-384
- Türk, M.S. (2007). Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini. Ankara, Gazi S.87
- Walker, A., 1996. Project Management İn Construction, 3rd Ed., Blackwell Science.Walton Ve Schlesinger, (1979).
- Wysocki, R. K.Ve Mcgary, R. (2003). Effective Project Management: Traditional, Adaptive. Indiana: Wiley Publishing.
- Ulukuş, Kanuni Süleyman (2010). Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi. Doktora Tezi,Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uysal, Gürhan (2003). Rol Farklılaşmasının İletişime Etkisi Ve Johari Modeli. C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1
- Yardımcı, F, Başbakkal, Z. Beytut, D., Muslu, G.A. (2012). Ersu Ekip Çalışması Tutumları Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Çalışması. Anadolu Psikiyatri Dergisi, 13: 131-137.
- Yedievli, S. Ersen, C. (1997). “Takım Çalışması Sistematiği”, Önce Kalite Dergisi, Kış: 30.
- Yılmaz, H. (1999), “İşletmelerde Takım Çalışması Yolu İle Motivasyon”, Standart Dergisi, Tse, S.448, Ankara.
- Yiğit, Rana (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları. C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 6(1)

## EKLER

### EK 1: Ekip Çalışması Tutum Ölçeği

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<b>EKİP YAPISI</b>					
1. Mal sahiplerine projeye ilgili geri bildirimde bulunmak önemlidir.					
2. Proje yönetimi , işlerin ekipler halinde gerçekleştirilmesiyle mümkün olur.					
3. Proje yönetimi doğrudan inşaat ekiplerinin başarısını etkiler.					
4. Ekibin amacı ekip üyelerinin amaçlarından daha önemlidir.					
5. Başarılı ekip üyeleri, diğer ekip üyelerinin ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilir.					
6. İnşaat sektöründe başarılı ekipler diğer sektörlerdeki başarılı ekipler ile ortak özellikleri paylaşmaktadır.					
<b>LİDERLİK</b>					
7. Liderler için ekip üyeleri ile bilgi paylaşımı önemlidir.					
8. Liderler ekip üyeleri arasında bilgi paylaşımı için fırsatlar yaratmalıdırlar.					
9. Başarılı liderler dürüstlikle ifade edilen hataları bir öğrenme fırsatı olarak görürler.					
10.Uygun takım davranışını modellemek bir liderin sorumluluğundadır.					
11. Liderler her bir proje için takım üyelerinin planları ile ilgili görüşmek için zaman ayırmak zorundadır.					
12. Ekip liderleri gerektiğinde ekip üyelerinin birbirlerine yardım etmelerini sağlamalıdır.					
<b>DURUM İZLEMİ</b>					
13. Her çalışanın mesleğiyle ilgili yeterliliğe sahip olması gerekir.					

14. Proje sürecini takip etmek, etkili takım performansına önemli katkı sağlar.					
15. Kişisel koruyucu donanımları kullanarak çalışmak kazalara neden olabilir.					
16. Çalışanların hızlı ve aceleci olmaları performansı ve kaliteyi artırır.					
17. Bir ekip üyesinin çok yorgun veya işi yapamayacak kadar baskı altında olan diğer ekip üyesine yardım önermesi uygundur.					
18. Çalışma sırasında kendi duygusal ve fiziki durumlarını kontrol eden ekip üyeleri daha başarılıdır					
<b>KARŞILIKLI DESTEK</b>					
19. Başarılı olabilmek için, ekip üyeleri diğer ekip üyesi arkadaşlarının işlerini anlamalıdır.					
20. Bir ekip üyesinden yardım istemek bireyin işini nasıl başarılı yapabileceğini bilmediğinin göstergesidir.					
21. Ekip üyelerine yardım etmek, bireyin yapacak yeterince işi olmadığını göstergesidir.					
22. Ekip arkadaşına işi ile ilgili yardım önermek ekip performansını arttırmak için etkin bir yöntemdir.					
23. İşleri yapabileceğinden emin oluncaya kadar bir ekip ile bir arada çalışmamak uygun bir tutumdur.					
<b>İLETİŞİM</b>					
24. Etkili iletişimi olmayan ekiplerin hata yapma riskleri önemli ölçüde artar.					
25. Proje hatalarının en yaygın sebebi yetersiz iletişimidir.					
26. Projede yönetici ve teknik elemanlarla bilgi alışverişinin sürdürülmesi yoluyla olumsuz olaylar azaltılabilir.					
27. Verdiğim bilgiler hakkında soru soracak ekip üyeleri ile çalışmayı tercih ederim.					
28. Projenin her aşamasında bilgi paylaşımı için standart bir yöntemin olması önemlidir.					

(Baker Et.A1, 2008)

## EK 2: İş Doyum Ölçeği

<b>JSS - İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ</b>		<b>Hic Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>
Sayın Katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumuna göre; (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Kısmen katılıyorum, (5) Katılıyorum seçenekleri arasından seçerek işaretleyiniz.						
1	Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.					
2	İşimde yükselme şansım çok düşüktür.					
3	Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.					
4	İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.					
5	İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.					
6	İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.					
7	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.					
8	Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.					
9	İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.					
10	İşyerimde ücret artışları az oluyor.					
11	İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.					
12	Yöneticim bana karşı adil değildir.					
13	İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletmeden kadar iyidir.					
14	Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.					
15	İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.					
16	Birlikte çalıştığım insanların az olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.					
17	İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.					
18	Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.					
19	Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.					
20	Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.					
21	Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.					
22	İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.					
23	Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.					
24	İşyerinde yapmam gereken çok iş var.					
25	İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.					
26	Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.					
27	Yaptığım işten gurur duyuyorum.					
28	Ücretimdeki artışlardan memnunum.					
29	İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.					
30	Yöneticimi seviyorum.					

<b>31</b>	Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.						
<b>32</b>	Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.						
<b>33</b>	Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.						
<b>34</b>	İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.						
<b>35</b>	İşimden hoşlanıyorum.						
<b>36</b>	Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.						

\* Yelboğa, A. (2009). Validity and reliability of the Turkish version of the job satisfaction survey (JSS). World Applied Sciences Journal. 6(8), 1066-1072

