

YAPI İŞLETMELERİNDE 'PROJE YÖNETİMİ' SEVİYESİNDE TAKIM ÇALIŞMASI

Dr. Bayla ALTUĞ

Beykent Üniversitesi, İ.İ.B.F., Doçent

ÖZET: *Bu çalışmada inşaat yüklenici firmalarının üstlendiği bir yatırım projesi yönetiminde takım çalışması uygulamasının yararları ve takımların kuruluş ve işleyişinde gözönüne alınması gerekli özellikler açıklanmaktadır.*

Yüklenici firmalar, kontrat öncesi ve teklif aşamasında yatırım projesi ile ilgili stratejik ve fonksiyonel kararları almak durumundadır.

Teklif kontrata dönüştükten sonra bu plan ve kararlar doğrultusunda projenin yönetilmesi, yatırımın programlanması, kararların uygulanması ve kontrolü gerekir.

Proje yönetiminde takım çalışması uygulaması ile etkin bir yönetim sağlanabilmektedir. Ancak takımın kuruluş ve işleyişinde yapı yönetimi özelliklerinin gözönüne alınması gerekmektedir.

Çalışmamızda bir yatırım projesinde takım çalışması uygulamasında elde edilen sonuçlar açıklanmakta ve ortaya konulan bu hipotez doğrulanmaktadır.

I- GİRİŞ

Yapı yönetimi gittikçe artan bir öneme sahip olmaktadır. Endüstri işletme yönetimindeki süratli gelişme bir faz farkı ile de olsa yapı işletmesi yönetim alanında da yaşanmaktadır. Yapı sektöründe çok uluslu yüklenici firmaların artması ve globalleşme bu alandaki yönetsel gelişmeleri kaçınılmaz kılmaktadır.

Endüstri işletme yönetiminde takım çalışmalarının önemi ve ağırlığı arttığı gibi, aynı paralelde yapı yönetiminde takım çalışması gittikçe artan bir etkinliğe erişmektedir.

Bu çalışmada amacımız yapı işletmesinde proje yönetimi seviyesinde takım çalışmasının önemini vurgulamak ve bu takımların kuruluş ve işleyişi ile ilgili bazı öneriler geliştirmektir. Bunu yaparken hem yapı yönetiminde takım çalışması anlayışına katkıda bulunulması, hem de yapı yönetimindeki özelliklerin proje seviyesinde takım çalışmasına etkilerinin araştırılması hedef alınmıştır.

Çalışmamızın kapsamı, proje seviyesinde takım çalışması ile sınırlı tutulmuş ve kuruluş ve işletme düzeyinde takım çalışması araştırmamız kapsamına alınmamıştır.

Çalışmamız, yapı işletmesinde proje yönetiminde:

-Nasıl bir takım oluşturulabilir

-Takım üyelerinin seçiminde ne gibi özellikler aranır

-Takım lideri seçiminde ne gibi özellikler aranır

-Takımın etkin ve verimli çalışmasının koşulları nelerdir

olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır

Uygulanan metodolojide, öncelikle işletme yönetiminde takım çalışması incelenerek teorik bazı bilgilere yer verilmiş, yapı yönetiminde takım çalışması pratik bir örnekle açıklanmış ve sonuç bölümünde yapı yönetiminde proje seviyesi takım çalışması ile ilgili somut öneriler geliştirilmiştir.

II- BAZI KAVRAMLAR İLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR.

'Yapı yönetimi' (Construction Management) kavramını açıklamak için, ana yönetim fonksiyonlarını ve organizasyon yapısını özetlemek yeterli olacaktır. Yapı yönetiminde, diğer işletmelerden farklı olarak satış, kontrat müzakereleri, teklif uygulamaları, teknik planlama uygulama ve kontrol gibi temel fonksiyonlardan bahsedilebilir.

Organizasyon şekli olarak ise, mal sahibi, yüklenici kuruluşlar, ortaklıklar, bölgesel veya uluslararası organizasyonlar geçerlidir.

Kuruluşun kapasitesine ve yapısına uygun olarak fonksiyonların ve yapısal özelliklerin şekillenmesi doğaldır.

'Proje yönetimi' ile bir yüklenici kuruluş tarafından üstlenilen yatırım faaliyetinin yönetimi tanımlanmak istenmiştir. İşletmelerdeki program yönetimi karşılığı olarak bu tanım kullanılmıştır

Bilindiği gibi işletmelerde, stratejik yönetim, fonksiyonel yönetim ve program yönetimi olmak üzere üç yönetim seviyesi öngörülmektedir ve program seviyesi yönetiminde stratejik ve fonksiyonel yönetim de alınan kararların uygulaması hedef alınmaktadır. (1)

'Proje Yönetimi' ile program yönetiminde olduğu gibi stratejik ve fonksiyonel yönetimin sonuçlandırılması ve uygulanması amaçlanmaktadır..

Bu çalışmada Yapı yönetiminde proje seviyesinde takım çalışmasına örnek olarak 'İstanbul Yeşilköy Terminal Binası 1 Kısım İnşaatı' Planlama, Uygulama ve Kontrolü'nda kullanılan takım çalışması uygulaması alınmıştır ve kısaca 'Yeşilköy Projesi' olarak tanımlanmıştır.

III- PROJE SEVİYESİNDE TAKIM ÇALIŞMASI.

Yapı işletmesinde bir yatırım projesi ile ilgili stratejik ve fonksiyonel seviyede yönetim ihale üstlenilmeden ve genelde teklif aşamasında gerçekleştirilir. Teklif kontrata dönüştükten sonra ise nihai stratejik ve fonksiyonel kararlar üst yönetim tarafından alınır. Çalışmamız bu aşamalardan sonra gerçekleştirilen ve projenin planlama, uygulama ve kontrolüne yönelik faaliyetleri kapsamaktadır.

Endüstri işletme yönetiminde, yöneticilerin yetkileri bakımından 'kurmay proje örgütü' ve ve örgüt departmanları ile yan ilişkilere yer verme açısından ise 'matriks proje örgütü' türleri geçerli olmaktadır (2). Bizim konumuzda yani yapı yönetiminde proje yönetimi için kurmay yetkileri ve örgüt yapısı içinde yan ilişkileri ile yine bir 'Kurmay Proje Örgütü' kurulmaktadır

Özellikle departmanlar arasında koordinasyonda etkinlik sağlanması amacı ile yapı yönetiminde takım çalışmasının büyük yararları olmaktadır. Bu çalışmamızda yapı üretiminde proje yönetiminde takım çalışması uygulaması giriş bölümünde açıklanan dört başlık altında incelenmiştir.

1- Endüstri İşletmelerinde Proje Yönetimi Seviyesinde:

1-1 Nasıl bir takım oluşturulabilir. ?

Endüstri işletme yönetiminde temelde problem çözümü (Problem-solving), fonksiyonlar arası (Cross-Functional) ve kendini yöneten (Self-Managed) olmak üzere üç tip takım oluşturulabilir(3).

Program yönetimi seviyesinde ise sınırlı ve fonksiyonlar arası bir takım kurulur

1-2 Takım üyeleri seçiminde ne gibi özellikler aranır ?

Takım üyeleri grup çalışmasına katkıları ile değerlendirilir. Seçimde, üyelerin sadece teknik, idari bilgi ve tecrübeleri ile değerlendirilmeleri yeterli değildir. Ayrıca dört temel özelliğin göz önüne alınması gerekir. Bunlar teşvik edicilik, yaratıcılık, güvenilirlik ve esnekliktir (4). Üyelerin birbirlerini sevmeleri, birbirlerine güvenmeleri, takım çalışmasına uyum sağlamada en önemli faktörlerdir.

1-3 Takım lideri niteliği ve temel fonksiyonları nelerdir.

Takım içinde hem üyeler arası ilişkilere hemde görevlere yönelik hedefler vardır' Bu iki çeşit hedef, farklı insan karakteri gerektirir.(5) Takım lideri üyelerin davranışlarına etki eder ve ayrıca takım üyeleri ile, hem dış çevre hemde üst yönetim arası ilişkilerde anahtar rol oynar. Takım lideri için gerekli temel kurallar ve fonksiyonlar:

- Misyon ve vizyona bağlılık
 - Üyelerin moral ve performansını olumsuz etkileyebilecek davranışları önlemek
 - Ortak amaçları bireysel amaçların üzerinde tutmak
 - Takım dinamiğini etkileyen çatışmalarla mücadele etmek
 - Risk almayı Teşvik etmek
 - Bilgilerin paylaşılmasına özen göstermek
- olarak özetlenebilir.

Stratejilerin ve planların kullanımını sağlaması ve üyeler arası ilişkileri yönlendirerek takımın performansını artırması takım liderinin ana fonksiyonlarıdır

1-4 Takımın etkin ve verimli çalışmasının koşulları nelerdir?

Takım çalışmasında:

- Açık ve doğru haberleşme
- Üyeler arası uyum, güven
- Üyelerin birbirini tanıması, sevmesi

en önemli koşullardır (6)

Ayrıca örgütün takım çalışmasını desteklemesi ve bilgi akışının düzenli olması, takım çalışmasının etkinliğini artıran önemli iki unsurdur. (7)

2 - Yapı Üretimi İşletmesinde Bir Takım Çalışması Uygulaması

Yeşilköy Projesindeki Uygulama çalışması yukarıda açıklanan dört ana bölüm altında özetlenmiştir.

2-1 Nasıl bir takım kurulmuştur?

Yeşilköy Projesinde, proje süresi ile sınırlı olarak ve fonksiyonlar arası bir takım oluşturulmuştur.

Bu takım, kurmay yetkileri ve örgüt departmanları ile yan ilişkileri nedeni ile hem kurmay ve hem de matris bir örgüt niteliği taşımaktadır.

Takımın ana fonksiyonu, üst kademe yönetimi tarafından belirlenerek kendisine aktarılan stratejik planlar doğrultusunda, fonksiyonel seviyede alınan kararların uygulanması ve kontrolüdür.

Bu takım gerek departmanlar arası koordinasyonun sağlanmasında çok yararlı olmuş, gerekse stratejik planların geliştirilmesinde büyük katkı sağlamıştır.

2-2 Takım Üyeleri Nasıl seçilmiştir.

Yeşilköy projesi yönetimi için kurulan takım görevini iki aşamada gerçekleştirmiştir. İlk aşamada inşaat faaliyetinin planlanması ve ikinci aşamada ise uygulama ve kontrolü yapılmıştır. Bu nedenle takım üyeleri seçimi de kademeli olarak yapılmıştır. Birinci etab için örgüt içinden ve yeterli teknik ve idari bilgiye sahip orta kademede departman yöneticileri arasından seçim

yapılmıştır. İkinci etab için ise üst kademe departman yöneticileri arasından ve stratejik kararların uygulamasına destek olabilecek düzeyde tecrübe ve bilgi birikimi olanlar seçilmişlerdir.

Takım üyeleri:

- Tatbikat planları hazırlama
- İşgücü, malzeme, makina kaynakları temini,
- İnşaat, tesisat üretimi
- Finans, bütçe hazırlama
- Maliyet kontrolü

departmanlarından seçilmiştir.

Yapı yönetiminin özelliğinden kaynaklanan bu uygulamada ilk etapta sadece teknik ve idari bilgi ve tecrübe, üyelerin seçiminde yeterli bir kriter olarak alınmış ve fakat ikinci etapta özellikle mal sahibi kuruluş ile ilişkiler, satınalma ve finans temel fonksiyonlarında bilgi ve tecrübe aranan temel özellikler olmuştur.

2-3 Takım lideri niteliği ve temel fonksiyonu nasıl belirlenmiştir?

Yeşilköy projesinde temel kuruluş ve işletme stratejileri projenin üstlenilmesi öncesinde hazırlanmıştır. Proje yönetiminde takım liderinin fonksiyonu, belirlenen misyona sahip çıkması ve özetle istenilen maliyet, zaman ve kalitede projenin tamamlanması olarak tarif edilmiştir. Bu özellik takım lideri olarak, bir üst kademe yöneticisinin seçimini gündeme getirmiştir. Ancak üyeler arası ilişkiler ve davranışlara yönelik olarak bir dış uzmanın birikimlerinden yararlanılması da gerekli olmuştur. Yapı yönetiminin özelliği, yöneticilerin teknik bilgi ve tecrübesinin ağırlıklı olmasıdır ve liderde aranan ikinci temel nitelik olan, üyeler arası ilişkilerde ise yeterli düzeyde tecrübeye sahip olmamalarıdır.

Sonuçta üyeler arası ilişkilere yönelik olarak bir dış uzmanın, görevlere yönelik konularda ise örgüt içinden bir üst kademe yöneticisinin görevlendirilmesi kararlaştırılmıştır. Liderlik fonksiyonunun bu şekilde paylaşılması olumlu sonuç vermiş ve başarılı bir yönetim gerçekleştirilebilmiştir.

2-4 Takımın etkin ve verimliliği nasıl sağlanmıştır.?

Sağlanan etkin haberleşme, diğer departman yöneticileri ile etkin koordinasyon ve en önemlisi takım

üyelerinin birbirini sevmeleri, karşılıklı güven, takım çalışmasını etkin ve verimli kılan başlıca faktörler olmuştur.

Ancak yapı yönetiminde takım çalışmasını olumsuz etkileyen ve endüstri işletmelerden farklı bir özellik vardır. Yapı yönetimindeki gelişmenin yeterli olmamasından kaynaklanan bu özellik, örgütün takım çalışmasına yeterli desteği sağlamamasıdır.

Yeşilköy projesinde uygulamada sağlanan başarı zaman içinde örgütün desteğinin artmasına ve etkin ve verimli çalışma yapılmasına olanak sağlamıştır

IV- SONUÇ

1- Yeşilköy Projesinde Takım çalışması yararları:

Yeşilköy Projesinde Planlama etabında, üyeler arası bilgi akışında sağlanan etkinlikle gerçekçi ve uygulanabilir bir plan yapılması ve teknik ve mali konularda fonksiyonel kararlara ışık tutacak öneriler geliştirilmesi mümkün olmuştur.

Uygulama etabında ise:

- İşgücü, makina, malzeme kaynaklarının temini ve kullanılması
- Maliyet ve bütçe kontrollerinin yapılması
- Mal sahibi ile ilişkilerin etkinleştirilmesi

başta olmak üzere ana fonksiyonlarda etkinlik artırılmış ve projenin planlanan zaman ve maliyetle gerçekleştirilmesine büyük katkı sağlamıştır.

2- Yapı Yönetiminde Proje Seviyesinde Takım Çalışması için Öneriler:

Bu çalışma ile teorik bilgiler ve uygulama sonuçları birlikte değerlendirilerek, proje seviyesinde takım çalışmasına yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir. Tabii bu önerilerde yapı yönetiminin özellikleri göz önüne alınmıştır.

2-1 Endüstri işletmelerinde fonksiyonlar arası (cross-functional) ve program seviyesinde oluşturulan takım örneği baz alınarak, yapı yönetiminde planlama, uygulama ve kontrol fonksiyonlarında kurmay yetkiler sahip,örgüt departmanları ile yatay ilişkileri tarif edilmiş, fonksiyonlar arası bir takım oluşturulması.

2-2 Takım üyelerinin seçiminde endüstri işletmelerinde aranan özelliklerin korunması, ancak

üyelerin planlama aşamasında orta kademe departman yöneticilerinden, uygulama ve kontrol aşamasında ise üst kademe departman yöneticilerinden seçilmesi , diğer bir deyişle ikinci aşamada takımın yeni üyeler ilave edilerek geliştirilmesi.

2-3 Yapı işletmesinde görevlere ve üyeler arası ilişkilere yönelik farklı insan karakterini birlikte taşıyan yöneticilerin bulunması zorluğuna karşın, görevlerin yapılmasına yönelik kararların alınmasında örgüt içinden bir üst yöneticinin, üyeler arası ilişkilerin geliştirilmesinde ise bir dış uzman danışmanın liderlik görevini paylaşmaları

2-4 Yapı işletmesinde takım çalışması tecrübe ve alışkanlığının yeterli düzeyde olmaması gerçeği göz önüne alınarak, verimli ve etkin çalışma yapılabilmesi için, örgüt desteğinin sağlanması amacı ile üst kademe yöneticilerinin önceden eğitilmesi

Yapı yönetiminde takım çalışması kültürünün gelişmesi paralelinde takım çalışmasının yaygınlaşması ve etkinliğinin artması kaçınılmaz olacaktır.

KAYNAKÇA

- [1]-DİNÇER Ömer -Yahya Fidan, İşletme Yönetimi, 1.Baskı İstanbul, 1996
- [2]-EREN Erol Yönetim ve Organizasyon, , 1996, Beta Dağıtım A.Ş.
- [3]-HELLRİEGEL Slocum Woodman, Organizational Behavior Seventh Edition, West Publishing Company
- [4]-MARGARET Williams, What do you want from you people, CMA-the management Accounting Magasine, Dec.1977 v71 n10
- [5]-KENTTH E. Hultman The 10 commantments of team leadeshiph, Traning and Development Feb 1998 v52 n2
- [6]-ELİSA Mandzela, Effective Teams, the CPA Journal Sep.1997, v67 n9
- [7]-BEVERLY Vazques, How to build a better team, Denver Business Journal, June 13, 1997