

ENDÜSTRİYEL YATIRIMLAR PROJE YÖNETİCİSİNİN FORMASYONU – PETKİM TECRÜBESİ

Yazarlar:

H. Murat Günaydın
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü
e-mail:muratgunaydin@iyte.edu.tr

Nurgül Biçer
Petkim Holding A.Ş.
e-mail:nbicer@petkim.com.tr

Bildiriyi Sunan:
Nurgül Biçer

ÖZET:

Petkim’de yürütülen endüstriyel yatırım projelerinde elde edilmiş proje yönetim tecrübesinin proje yöneticisinin formasyonuna etkileri analiz edildi. Bu iş için Petkim bünyesinde seçilen 19 uzman Delphi yöntemiyle analiz çalışmasına katıldı. Projelerde nitelik, süre, kapsam, maliyet hedeflerine ulaşmak için gereken proje yöneticisi temel formasyonunu oluşturan faktörler belirlendi. Kişisel, teknik ve yönetsel yetenekler listelendi. Bu sonuçlarla potansiyel proje yöneticilerimizin gelişme aksları belirlendi ve kurumsal proje yönetimine geçişte Petkim eğitim altyapısının kurgusuna yönelik ip uçları elde edildi.

SANAYİ SEKTÖRÜNDE PROJE YÖNETİCİSİNİN NİTELİKLERİ

Proje yöneticisi (PY) projelerin başarısında önemli bir role sahiptir. Projenin başarıyla tamamlanıp tamamlanmamasını pek çok faktör etkilemekle birlikte, nitelikli bir PY’nin bu faktörleri de olumlu yönde etkileyebileceği düşünülebilir. PY’nin sahip olması gereken nitelikleri değişik akademik çalışmalarda belirlenmiş ve kabul görmüştür. Bu çalışmanın amacı, işin mutfağındaki insanların gözüyle, ideal durumda endüstriyel yatırım projeleri için PY’nin niteliklerini belirlemektir.

Bu amaca ulaşabilmek için PETKİM bünyesinde çalışan ve projelerle ilgili 19 uzman ile Delphi yöntemiye saha çalışması yapılmıştır. Yapılan saha çalışmasının sonunda aşağıdaki ortak listeye ulaşılmıştır. Proje yöneticisi liderlik özelliklerine sahip olması, projeye inanması ve sahiplenmesi, ekibini projenin hedefleri doğrultusunda yönlendirmesi, izlemesi ve kontrol ederek tamamlaması temel nitelikler olarak sıralanabilir. Bu temel nitelikleri destekleyen detay niteliklere baktığımızda aşağıdaki tablo ortaya çıkmakta:

- Tecrübeli olmak,
- Liderlik özelliklerine sahip olmak,
- İnsiyatif almak,
- Örnek olmak,
- Yeniliğe açık,
- Teknik bilgi sahibi olmak,
- Yabancı dil bilmek (gerekirse)
- Proje yönetimi bilgisine hakim olmak,

- İletişim yeteneği gelişmiş olmak,
- Yaratıcı olmak,
- Esnek olmak,
- Problem çözme yeteneğine sahip olmak,
- İnsan ilişkileri gelişmiş olmak (yatayda ve dikeyde),
- Kontrol ve denetimi iyi yapabilmek,
- Sakin olmak,
- Ekibi motive edebilmek,
- Uluslar arası ticaret ve hukuk bilgisine sahip olmak (gerekirse),
- Organizasyon ve koordinasyon yapabilmek,
- Yönetim bilgi ve becerisi sahibi olmak,
- Katılımcılığı sağlamak,
- Bireysel çekişmeleri azaltmak,
- Değişik disiplinlerle bağlantı kurabilmek,
- Hatip olmak,
- Takım çalışmasına yatkınlık,
- Stresle başedebilmek,
- Baskı altında sağlıklı düşünebilmek,
- Uzlaşmacı olmak,

Proje Yöneticisinin yetenekleri beşeri, teknik ve jenerik yetenekler olarak üç ana grupta irdelenebilir. Önemli olan listede gözüken niteliklerden bir kısmı teknik bilgi ve beceriye dayanırken, önemli bir kısmının beşeri bilgi ve becerilere dayanmasıdır. Bunun nedeni projelerin kendi içinde yönetsel olarak stratejik, taktik ve operasyonel olarak çok katmanlı yönetim seviyelerine sahip olması, bu nedenle sadece teknik veya sadece beşeri bilginin gerekli olmakla beraber yeterli olmaması olabilir. Çünkü proje yöneticisi proje yönetimi teknik bilgisini taktik ve operasyonel seviye de kullanmak durumundayken aynı zamanda projenin sağlıklı bir şekilde sürdürülüp başarıyla tamamlanması için stratejik seviyede beşeri bilgi ve beceriye dayanmak durumundadır. Önemli nokta teknik olarak geliştirilecek yetkinlik ve becerilerin tek başına yeterli olmadığıdır. Projelerin özelliğine de bağlı olarak teknik ve beşeri bilgiler birbirini tamamlar ve destekler şekilde olmalıdır. Proje yöneticisinin organizasyondaki iletişimlerinde dikeyde ve yataydaki hareketliliği projelerin doğası gereği ortaya çıkmakta ve bu da proje yöneticisinin özelliklerini önemli ölçüde belirleyen faktörlerin başında gelmektedir.

Bu listenin gösterdiği bir başka durum da sadece teknik altyapı ile oluşturulacak kurumsal proje yönetim sistemlerinin PY ve ekip çalışanlarının beşeri bilgi ve becerilerine gereken önemi vermeden istenen verim ve etkinliğe ulaşamayacağıdır. Kurulacak proje yönetim sistemleri ne kadar donanımlı olursa olsun, temelde bu sistemi işleten en önemli kaynaklar ekip çalışanları ve PY'leridir. Son model cihazlarla donanmış bir gemiyi, ihtiyaca uygun şekilde eğitilmemiş ve aynı zamanda uygulama yapmamış bir ekibe verirsiniz ne kadar verim alabilirsiniz? Gemi rotasından çıkar mı? Kayalıklara çarpar mı? Fırtınaları atlatabilir mi? Her şeyden önce gemi demir alıp hedef limana doğru yola çıkabilir mi? Gemi analogisini aynen projelere de uygulayabiliriz. Projelerin hedeflerine, kapsam, nitelik, süre ve maliyet kriterleri çerçevesinde devamlı değişen dinamik bir çevrede ulaşabilmeleri için gereken teknik altyapı, yetkin insan kaynaklarıyla desteklenmelidir. Bu açık gerçeği görmemezlikten gelmek başarısızlığı getirir. Bunun farkına varıp teknik altyapının yanısıra, insan kaynaklarının da uygun şekilde bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi başarı şansını artırır.

Bu nedenle proje yönetimi eğitimi ve uygulamalarında temel başarı faktörlerinden olan proje ekibi çalışanları ve özellikle proje yöneticisinin formasyonları hayati önem taşımaktadır. Bu da proje yönetimi eğitimleri ve uygulamalarında özellikle dikkat edilecek konuların başında gelmektedir. Proje

yönetimi uygulamalarının etkinliği ve verimliliği ancak bu temel formasyon ihtiyaçları karşılandıktan sonra geliştirilebilir. Örneğin bu durumu vucut kasları gerektiği şekilde eğitilmemiş bir insana yoğun bedensel etkinlikler yaptırırsanız kaslarda ağrı oluşması ve istenen verimin alınmaması gibi benzetmeyle açıklayabiliriz. Proje yönetim kasları yani PY formasyonu iyi gelişmemiş, eğitilmemiş insanların performansı sınırlı olacaktır. Bir insana bisiklet kullanmayı veya kürek çekmeyi öğretebilirsiniz, ama kasları iyi eğitilmezse bu etkinlikleri sürekli ve verimli bir şekilde yapması sorun olabilir. Bu nedenle sürdürülebilir proje yönetim performansı için temel PY niteliklerinin iyi belirlenerek, bu yönde gelişme sağlayacak çalışmalar yapılabilir. Bu gelişim, eğitim çalışmaları, geçici bir süre için değil, projeler devam ettiği sürece bütün ekibi de içine alacak şekilde tasarlanmalı, kısaca proje yönetim ekibinin kondisyonu devamlı olarak yüksek tutulmalıdır.

Bu nitelikler biraz daha yakından incelenirse pek çoğunun kişisel gelişim hedefleri içinde sayılabileceği görülür. Buradan PY'nin kendini kişisel olarak sürekli geliştiren, rafine eden bir davranış modelinde olması gerektiğini söyleyebiliriz. Bu temel yetenekler gözlemleyerek, tecrübeyle ve öğrenerek geliştirilebilir. Bunları geliştirme hedefini koymak işin en önemli kısmını oluşturur. PY bu alanlarda gelişmesi gerektiğini kabul ederse bu konuda eline geçecek her türlü fırsatı (gözlem, tecrübe, eğitim, vb.) değerlendirmeye başlayabilir. Bu da en etkili gelişim yollarından birisidir. Talebe kelimesi 'talep eden' den gelir, öğrenmek isteyen kişi öğrenci olur, öğrenir ve gelişir. Öğrenmeye hazır olan kişinin öğretmeni her durumda, zamanda ve şekilde ortaya çıkabilir. Bunu seçici algılama olarak da yorumlayabiliriz. Öğrenmek, gelişmek istediğimiz konu bir kez aklımıza girdimi, önümüze çıkan her fırsatta bu konuya ilişkin dersler ararız. Örneğin kendisini müzakere teknikleri konusunda geliştirmek isteyen bir PY, bu konudaki gelişme ihtiyacını anladıktan sonra talebe durumuna geçer. Konu hakkında teorik, pratik ulaşabildiği tüm bilgileri, okuyarak, dinleyerek, gözleyerek, deneyerek, farkına vararak değerlendirir. PY'de aranan en temel özellik belki de sürekli gelişime yatkınlık ve bu konuda çışkululuk olarak belirlenebilir.

Projenin başarısını etkileyen en temel faktörlerden birisi PY'nin projeye ve hedeflerine olan inancıdır. Bu konuda proje yöneticisi kendini nasıl geliştirebilir? Kendini projeye ve hedeflerine inanarak odaklayabilmesi için gelişmiş bir kendini güdüleme yeteneğinin yanında, elbette kendi karakter özelliklerini çok iyi tanımış olmak gerekir. Bu kolay gibi görülen ancak en zor işlerden biridir. Bu yeteneğin geliştirilmesi farkına varıldıktan sonra yıllar alabilir. PY'nin aynı zamanda proje ekibinin projeye olan inancının ve güveninin tam olmasını sağlamak gibi zor bir görevi vardır. Bunun ön şartı kendinin inanmasıdır. Sonrasında projenin temel hedeflerini ve çerçevesini ekibine uygun bir şekilde aktarabilme ve ikna edebilme yetenekleri gerekir. Ekip üyeleri projenin kendi paylarına düşen iş paketlerini yaparken, projenin ana hedeflerini gözden çıkarmadan ve yaptıkları iş paketinin bütün içindeki anlamını kavrayarak hareket etmek durumundadırlar. İş paketleri tamamlanmış olmak için değil hakkıyla tamamlanmalı, burada Kano model gibi nitelik geliştirme teknikleri kullanılmalıdır. Örneğin elimizdeki iş paketi teknik şartnamenin yazılması işiyse bu işin olmazsa olmazlarını, daha fazlası olursa nelerin iyi olacağını ve yapmamız istenmeyen ancak yaparsak teknik şartnameyi kullanacak olan tarafları mennun edecek nitelikleri daha işe başlarken belirlemeli ve buna göre tanımlayıp, planlayarak iş teknik şartnameyi hazırlamalıyız. Burada önemli bir başka özellik 'inisiyatif alma/alabilme devreye giriyor.

Inisiyatif alma/alabilme yeteneği PY'nin yanısıra bütün proje ekibinden istenen önemli niteliklerdendir. Proje tanımlaması ve planlaması ne kadar detaylı yapılırsa yapılsın uygulamada her seviyedeki ekip çalışanı ve PY değişikliklerle karşılaşacak, bazen bu değişikliklere anında cevap vermek gerekecektir. Burada projenin ekibinin genel disiplini ve anlık karar alabilme yetenekleri arasında ince bir denge söz konusudur. Ekip üyelerinin PY'nin ve diğer çalışanların haberi, onayı olmadan projede küçük-büyük değişikliklere gitmesi ne kadar istenmezse, projeyi önemli bir hatadan kurtarmak için gereken kararın anında ilgili kişi tarafından alınmaması da istenmeyen durumdur. Örneğin okyanusta sefer halinde

olan bir gemide, gemiye su girdiğini ve yangın başladığını gören bir tayfanın, benim görevim değil deme lüksü olmadığı gibi, tehlikeyi haber vermek ve anında müdahale etmek gibi yükümlülükleri de vardır.

İletişim hayattır, iletişim kanalları projenin hayat damarları gibidir. Bu kanalların tıkanmadan ve istendiği gibi çalışmasından bütün ekip ve PY sorumludur. İletişim sağlıklı ve canlı olmanın bir kanıtıdır. İletişim durduğunda hayat durmuş, canlılık bitmiş demektir. Vucudumuzun bir parçasının felç olması durumunda o parçanın etkinliğini yitirmesi gibi. Doğası gereği problemlerle dolu bir ortamda çalışan PY'nin en etkin çözüm aracı iletişimdir. İzole olmuş, iletişimleri kopmuş bir PY, felç olmuş bir projeyi ortaya çıkarabilir. Burada iletişim derken, organizasyon içi ve dışı yatay ve dikey tüm katılımcılarla yapılan iletişimden bahsediyoruz. İletişim kanallarının tıkanması, saptırılması, filitrenmesi projenin sağlığına yönelik büyük tehlikelere sebep olabilir. Projenin kapsamına ve önemine göre PY'nin iletişim işlerinde yetkin bir yardımcıya ihtiyacı bile olabilir. Projeye ilgili bütün iletişim kayıt altında olurken, olumlu veya olumsuz bütün konulardaki cevaplar tam ve zamanında verilmelidir. İletişim kanallarının gereksiz bilgi akışıyla doldurulması da tehlikeli olabilir, iletişimi alanlar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu ayıklayamayacakları için bazı durumlarda önemli ve acil konulara gereken ilgi gösterilemeyecektir.

Stresle başedebilme ve sakin kalma becerileri de uzun zaman dikkatle üzerinde çalışılarak geliştirilecek beceriler içindedir. Özellikle kriz anlarında sakin kalmayı becerebilmek hayati önem taşır. Bu tip becerilerin geliştirilmesi sadece teorik eğitimlerle değil, iş başı eğitimleri ve uygulamalı eğitimlerle daha etkin yapılabilir. PY'nin önemli fonksiyonları arasında projede çıkan problemleri aşarken, proje ekibinin görüşleri alarak, tartışarak, doğru sonuca ulaşmayı da sayabiliriz. Burada en önemli yetenek karşı tarafın görüş açısından olayı algılamaya çalışmak, farklı açıları analitik olarak değerlendirebilmek ve bunlar arasında sağlıklı kararı vererek çözüme gidebilmektir. Gelişen her problemle yüz yüze gelebilme yeteneği bu nedenle önemlidir. Bazen PY'nin gelişen problemlerden kaçındığını, yüzleşmemek için çeşitli yollar aradığını gözleyebiliriz. Bu tavır problemlerin daha da büyümesinde ve projenin çıkmaza girmesine bile neden olabilir. Bazı durumlarda da çeşitli nedenlerle PY'si gerçek problemle yüzleşmekten kaçındığından yüzeysel problemlerle ilgilenmeyi ve meşgul olmayı tercih eder ki bu da biraz önceki durumun tekrarlanması anlamına gelir.

PY'nin zamanının bir kısmı da proje ekibinin eğitimi ile geçer. PY ekibinin teknik ve kişisel bilgi ve becerilerini gözleyerek eğitim ihtiyaçları çerçevesinde gerekirse iş başında eğitim verir ve/veya verir. Kendinden istenen işlerle ilgili yeterli olmayan ekip çalışanları ancak bilinçli bir takip ve eğitimle takıma kazandırılabilir. Bu eğitim süreçleri devamlıdır, bu sayede ekip çalışanları dinamik gelişmeler ışığında güncel eğitime sahip olur. Kendilerinden istenen görevleri yapmak için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri edinirler. Teknik rapor yazmayı bilmeyen ve bu konuda ihtiyacı olan eğitimi almamış bir ekip üyesine böyle bir raporun iş olarak verilmesi verimsizliği ve performans problemlerini beraberinde getirecektir. Söz konusu rapor ilgili bireye öğrenmesi amacıyla verilmiş olsa bile yakın bir izleme ve raporu hazırlarken verilecek yakın destekle amacına daha rahat ulaşabilir. Buna benzer bir başka raporun hazırlanmasında birey bu çalışmada kazandığı bilgi ve becerileri kullanarak hem PY'sine hem de ekibe önemli zaman tasarrufu sağlarken, çalışmanın niteliğini de geliştirebilir. Bu gibi durumlarda sıkça karşımıza çıkan sorun, PY'sinin işi ilgili çalışana öğretmek yerine kendisinin yapmasıdır, bu yöntem daha kestirme ve kolay gözükür, böylece kısa vadede zaman tasarrufu sağlandığı düşünülebilirse de gerçekte uzun vadede ilgili kişi eğitimsiz kaldığı için söz konusu problem devam edecektir. PY'si ekibinin ihtiyacı olan eğitimleri sağlamayıp kendisi bu işleri yapmaya düzeltmeye başladığı zaman projenin stratejik hedeflerini kolayca gözden geçirip, operasyonel seviyede dataylar arasında boğulabilir.

Eğitimin birinci ayağı gereken bilgi ve becerileri öğrenmek ikinci ayağı da öğrendiğini uygulayabilmektir. Uygulama eğitimin ayrılmaz parçasıdır. Yaptığı işi endişesiz bir şekilde istenen nitelikte ve zamanda yapabilmek eğitimin yanında iyi bir uygulama tecrübesiyle olabilir. PY'si uygulamayı yakından izler, gerektiği yerlerde kontrol için devreye girer ve gerekli düzeltmeleri yaptırır. Proje çalışanlarının yaptıkları işlerde etkin ve verimli olabilmeleri için tecrübelerinin bilinçli bir şekilde artırılması gerekir.

Kişinin kendisini, gelenekten, klişeleşmiş düşüncelerden ve geçmişten uzak tutması gerekir. Poje çalışması, disiplinler arası problemlerin üstesinden gelebilme ve çeşitli uzmanlık dillerinde iletişim kurabilme yeteneğini gerektirir. Proje çalışması, çok fazla parametre içerdiği için de daha üst düzeyde bilinmeyenleri kapsar. Yönetim mühendislikte hem düşünsel uzmanlaşmayı hem de proje çalışmasını idare etmek zorundadır. Teknik Bilgi Birikiminin yanı sıra Liderlik, Zaman Yönetimi Kariyer Yönetimi, Proje Yönetimi, Müsteri İlişkileri Yönetimi, Problem Çözme Teknikleri gibi yönetim becerilerine de sahip olması beklenir.

Proje yöneticisinin sorumluluğu farklı disiplinleri bütünleştirmek ve projenin, çalışma programına, bütçeye, niteliğe ve süreye uygunluğunu sağlayarak başarıyla tamamlanmasıdır. Büyük projelerde proje adımlarının yürütümünden daha önemlisi ilişkilerin yönetimidir. Bu bağlamda proje yöneticisinin yeteneklerini, yaratıcılığını, deneyimini kurumun kültürüne uygun kullanabilmesi başarının temel anahtarlarıdır.

SONUÇ:

Endüstriyel yatırımlarda görev alan proje yöneticileri çok boyutlu, taraflı ve kapsamlı projelerin problem yumağı içinde hareket ederler. Bunun için bilgi ve becerilerinin eksiksiz ve sürekli gelişir bir durumda olması gerekir. Proje yöneticisinin kendini teknik ve beşeri konularda sürekli geliştirmesi, projeye inanması, ekibinin eğitimini sağlaması, inisiyatif kullanabilmesi ve kullanabilmesi, iletişimi sürekli geliştirmesi, stresle başedebilme ve sakin kalma becerilerini geliştirmesi önemli noktalar olarak karşımıza çıkmakta. Bunlarla birlikte proje yönetimi teknik bilgilerinin (süre yönetimi, maliyet kontrolü, risk yönetimi, karar verme, vb.) sürekli güncellenmesi verimi ve etkinliği arttıracaktır. PY'nin çok yönlü olma gerekliliği özellikle yönetim teorisi konusunda temel jenerik bilgi ve becerilere sahip olmasını da gerektirmektedir. Bu yetkinliklerin farkında olmak endüstriyel yatırımlar için kurulacak proje yönetim altyapısının en önemli girdisi olan insan kaynağının sürekli geliştirilmesini sağlarken, projelerin verim ve niteliğinin artmasına önemli katkı yapacaktır.

ÖZGEÇMİŞ

H.Murat Günaydın

Doç.Dr.Günaydın 1999'dan beri İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde öğretim üyesi olarak çalışmakta, Mimarlık Bölüm Başkanlığı ve Mühendislik İşletmeciliği Anabilim Dalı Başkanlığı görevlerini yürütmektedir. Dr. Günaydın Lisans eğitimini 1991 yılında YTÜ mimarlık bölümünde tamamlamış, 1993 yılına kadar İTÜ'de proje ve yapım yönetimi konusunda Y.Lisans çalışmaları yapmıştır. Devlet bursuyla gittiği ABD'de 1993-1999 yılları arasında yapım mühendisliği ve yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora çalışmalarını 'Illinois Institute of Technology, Chicago' da tamamlamıştır. Toplam kalite yönetimi ve proje yönetimi alanında çalışmalar yapmakta, araştırma projeleri yürütmekte, danışmanlık yapmaktadır. Dr. Günaydın 1991-1993 yılları arasında İstanbul'da serbest mimar olarak çalışmış, konut ve otel binalarının projelendirilmesi ve teknik uygulama sorumluluklarını yürütmüştür. 2002-2004 yıllarında Proje Yönetimi Merkez Müdürlüğü yapmış, Rektör danışmanlığı yapmıştır. Ulusal ve uluslararası alanlarda yayınları vardır. Kurumsal proje yönetim sistemlerinin oluşturulması için özel sektöre yönelik eğitim, araştırma ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır.