

İNŞAAT YÖNETİMİNDE EN ÖNEMLİ KAYNAK: İNSAN

Ali Pusat¹

Özet

Günümüz gelişmiş teknolojisinde, inşaat yatırımlarının boyutları 20 sene öncesinin oyuncularının hayal gücünün çok ötesine geçmiş durumda. Modern yaşamın ihtiyaçları, yapı fonksiyonlarının çeşitlenmesine, inşaat projelerinden beklentilerin ise artmasına neden oluyor. Artık sosyolojik etkisini incelemeden bir alışveriş merkezi yapmak, ekolojik etkisini araştırmadan bir baraj planlamak, şehir ile olan etkileşimini irdelemeden bir konut projesi geliştirmek, insan psikolojisini göz ardı ederek ofis binaları inşaa etmek pek mümkün değil. Dolayısı ile öteden beri disiplinlerarası olduğu ifade edilen inşaat yönetimi, artık neredeyse disiplinlerüstü olmuş durumda.

Bu kadar çeşitli ve karmaşık etkenler ile planlanan ve hayat bulan bir işin, en önemli sorununun kaynak yönetimi olduğu söylenebilir. Bu kaynaklar arasında, para, zaman, işgücü, malzeme, fırsat, arsa, doğal kaynaklar sayılabilir. Ancak bütün bu kaynaklar arasında öyle biri var ki, sürecin en başından sonuna kadar var olup, tüm sürecin başarısının birebir belirleyicisi konumunda. O da “insan”

İfade edildiği üzere, bu kadar karmaşıklaşan projelerin öncesini ve sonrasını planlayacak, yürütecek ve sürdürülebilirliğini sağlayacak, bütün alt süreçlerin hayata geçmesini sağlayacak bilgi birikimi, vizyon ve altyapıya sahip insan kaynağımız var mı? Bu sektör veya bu ülke bu vizyonda insan kaynağı üretmek için bir girişimde bulunuyor mu? Bu sadece bir sektör sorunu mu yoksa topyekün ele alınması gereken bir konu mu? Eğer insan kaynağımız eksikse yapılan bu kadar proje nasıl hayat buluyor? Yoksa bizi bekleyen bazı sorunlar mı var?

Bu bildiride bu sorulara bazı cevaplar bulunmaya çalışılacak, bazı cevaplar ise yeni sorulara yol açacaktır. Bildirinin amacı tüm soruları cevaplamak değil, bazı konularda farkındalık yaratmaktır.

Anahtar Sözcükler: İnşaat yönetimi, İnsan kaynağı, Yönetim, Disiplinlerarası

1. Giriş

İNŞAAT sektörünün disiplinlerarası bir sektör olduğu uzun yıllardır bilinegelmektedir. Üniversiteden mezun olup da şantiyeye adımını atan genç bir mühendisin, belki de ilk edindiği tecrübe budur. Aynı gün içinde, sabah projeyi inceleyip, statik hesapları gözden geçirdikten sonra, yaptığı imalatın hakedişini yapması, öğlen arasında ekibindeki personelinin sorunları ile ilgilenip onları motive etmesi, öğleden sonra belediye yetkilileri ile görüşüp, şantiyesi hakkında şikayet eden komşu site sakinlerini

¹ Yüksek İnşaat Mühendisi, Büyükdere Cad. Yapı Kredi Plaza C Blok K:18, Levent – İSTANBUL Tel: +90 212 324 22 23, e-posta: apusat@koray.com

yatıştırması, akşam ise şantiyesinin nakit akışını gözden geçirmesi, kısa süre sonra alışlageldiği işleri haline gelir.

Yıllar geçip de tecrübelenen bu mühendis, işlerini planlarken gerek mühendislik, mimari, ekonomik açıdan, gerekse de insan psikolojisi, sosyoloji, halkla ilişkiler, hukuk, yerel yönetimler açısından elde ettiği tecrübelerden faydalanır ve bu hususlarda karşısına çıkması muhtemel problemleri öngörerek önlem almaya çalışır. Ancak önlem almaya çalıştığı her konuda başına mutlaka olumsuz bir iş gelmiştir. Çünkü meslek hayatına başlarken yaptığı işin ne kadar boyutlu olduğunun bilincinde değildir. Formasyonu sadece mühendislik ile sınırlıdır. Malzemeyi tanıma ve kullanabilme bilimi olarak özetlenebilecek mühendislik eğitiminde belki de en önemli malzeme olan “insan” atlanmıştır çünkü.

Geleneksel olarak çok disiplinli olduğu bilinen inşaat yönetimi, modern çağın gereksinimleri ve buna bağlı olarak gelişen teknolojsi ile birlikte, son yıllarda çeşitlilik ve vizyon olarak çok zenginleşmiştir. Bugün inşaat yönetimini yapan kimse, kendi işini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen bir çok paydaş ile çalışmaktadır.

2. İnşaat Yönetiminin Paydaşları

İnşaat yönetiminin rolünü ve önemini tam manası ile anlayabilmek için, inşaat yönetimindeki paydaşların fonksiyonlarını ve motivasyonlarını anlamak gereklidir. Çünkü inşaat yönetiminin başarısı, tek tek ve bütün olarak bu paydaşların başarısına bağlıdır. İnşaat yönetimi, tüm aktörleri koordine ve motive etmeli, yönetmelidir.

İnşaat yönetiminin ana paydaşları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Mike E. Miles, Gayle Berens, Marc A.Weiss, 2000):

1. Mimarlar
2. Mühendisler (İnşaat, Elektrik, Mekanik, Jeoloji, vs)
3. Şehir Plancıları
4. Peyzaj Mimarları
5. Çevre Mühendisleri
6. Değerlemeciler
7. Avukatlar
8. Muhasebeciler
9. Emlakçılar
10. Finans kuruluşları
11. Tesis İşletmecileri
12. Pazarlama ve Halkla İlişkilerciler
13. Yerel Yönetimler
14. Devlet Kurumları
15. Son kullanıcılar

Yönetilen inşaatın cinsi ne olursa olsun yukarıdaki disiplinlerin birden fazlası ile mutlaka temas halinde olunur.

Bu bildiriye yukarıda bir kısmı verilen her bir paydaşın fonksiyonu tek tek ele alınıp incelenmeyecektir. Önemli olan İnşaat Yönetim Sürecinde her birinin bir rolü olduğu ve birbirleri ile ilişkide olduğunu bilmektir. Çokça bilinir ki, estetik kaygıları ileri derecede olan bazı mimarlar, tasarımda form'u fonksiyonun ilerisinde tutarak son kullanıcıları göz ardı edebilirler, planlamacılar finansmanı gözardı ederek planlama yapabilirler, Mühendisler, inşa edecekleri yapı'nın halka olan etkisini göz ardı ederek işlerine devam edebilirler. İşte bu noktada, Mimar ile Son kullanıcı isteklerini, Planlamacılar ile Finansçıları, Mühendisler ile Halkla ilişkilercileri birbirleri ile konuşturacak, ihtiyaçlar arasında dengeyi kurdurabilecek birilerine ihtiyaç olduğu ortaya çıkmakta.

3. Nasıl bir İnşaat Yönetimi

Bu noktada ortaya çıkan soru inşaat'ı yönetecek kişi veya grubun formasyonunun ne olacağıdır. Mühendisler mi, Mimarlar mı? Ekonomist ler mi? Peki her kişinin bu kadar çok konuya hakim olabilmesi mümkün ? Her yapı inşaatını yönetmek için süper dahilere mi ihtiyaç var?

Bu kadar çok dahi yönetici yetiştirmek özellikle sürdürülebilirlik açısından bakıldığında mümkün değil. Zaten böyle bir ihtiyaç da yok. İhtiyaç duyulan yönetici şekli yaptığı işin birbirleri ile etkileşimde bulunan, belirsiz sayıda değişkenden oluştuğunun farkında olan, Yönetimin evreleri olan Planlama, Organizasyon, Koordinasyon ve Kontrol öğelerini (Tosun, 1974) bu farkındalık ile hayata geçirmeye çalışan yönetici tipidir.

Bu noktada bir hata yapmamakta fayda var. İnşaat yönetimini gerçekleştirecek kişilerden bahsederken sadece üst yönetimde olan bir kaç kişi kast edilmemektedir. İnşaat yönetimi organizasyonunda bulunan hemen her personel aynı zamanda en azından kendi işini yönetmektedir. Bu nedenle inşaat yönetiminin disiplinler arası yapısını her birimin tam olarak anlaması ve içselleştirmesi şarttır. Artık inşaat ve buna bağlı faaliyetler o kadar karmaşık seviyelere ulaşmıştır ki, kimsenin hiç bir işi ıssız bir ada şeklinde diğerlerinden bağımsız ve de etkileşimsiz yürütmesi mümkün değildir. Bu durum yönetimdeki sinerji etkisini üst seviyelere çıkarma gibi olumlu bir etki yaratsa da, koordinasyonun ve aynı hedefe inanmanın önemini artırmaktadır. Bu nedenle, inşaat yönetiminin her noktasındaki bireyin birbirleri ile –belki de önceden kestirilemeyecek şekilde – etkileştiğinin farkında olması ve sorumlu olduğu işlevi bu bilinçle yönetmesi gerekmektedir.

4. Nasıl Yöneticiler Yetiştiriyor?

İnşaat Yönetiminin çok büyük bir kesiminin mühendisler tarafından yapıldığı kabulü ile hareket edildiğinde, İnşaat Yönetimine ne tür bireyler yetiştirdiğimizi anlamak için Mühendislik eğitiminin incelenmesi yanlış olmayacaktır.

Bu inceleme bizlere “önemli azın yasası” olarak da bilinen Pareto ilkesinin doğruluğunu göstermektedir. Ekonomist Vilfredo Pareto tarafından ortaya konulan bu kural “çoğu olay için, etkilerin kabaca % 80'i etkenlerin % 20'sinden kaynaklanır.” şeklinde tariflenir (Bunkley, 2008). Mühendislik eğitime bakıldığında eğitimimizin %80'i salt

mühendisliği ilgilendiren, teoriye dayalı, doğanın matematik modellemesi olarak da ifade edebileceğimiz derslerden ve bu derslerin altyapısını oluşturmaya yönelik temel bilimler eğitiminden oluşmaktadır. Matematik, Fizik, Kimya, Statik, Dinamik, Mukavemet gibi dersler, köklü mühendislik eğitim kurumlarımızın ders programlarının veya program dışı mesleki faaliyetlerin %80'ini oluşturuyor. Ancak bu eğitim kurumlarımızdan mezun olan mühendislerimizin ancak % 20'si bu bilgileri yoğun olarak uygulamaya sokabiliyorlar. İş hayatına atılan mühendislerimizin %80'i kendini yoğun bir yönetim mekanizmasının içinde buluyorlar. Bu noktada bir yanlış anlaşılmaya mahal vermemek gerekli. Nasıl ki mesaisinin %80'i yönetim faaliyetleri ile geçen bir başhekimin insan anatomisini bilmemesi kabul edilemez ise, bir mühendisin de yukarıdaki ana bilim dallarında eğitilmemiş olması kabul edilemez. Ancak meslek hayatlarının %80'ini oluşturan konular hakkında bu kadar az donanımla mezun edilmesi de, hem mühendislerimizin hayatını zorlaştırmakta, hem de sektörün beklentilerini karşılamamakta, ülke olarak potansiyelimizin tam olarak yansımına engel olmakta.

Sektörün ihtiyaçlarına göre tam olarak donatılmamış yeni mühendisler, iş hayatına atıldıklarında hayatla okul arasındaki farkı birebir yaşamaya başlamakta, bu ihtiyacı karşılamak için gerekli donanımı, hasbelkader ya el yordamıyla kendileri, ya da öteden beri sektörün geleneklerinden olan usta-çırak ilişkilerinden temin etmeye çalışmaktadırlar. Ancak bu ise tamamen ustanın niyetine, kapasitesine, mühendis yetiştirme hevesine bağlı olmakta ve sektörde bir standart yakalanamamaktadır. Özellikle mesleklerinin ilk yıllarında iyi “ustalar” ile karşılaşamamış genç mühendisler, kariyerleri boyunca arzulanan nosyona kavuşamamaktadır.

Sonuç

Dünyada 2000'li yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelerin sonucunda artık üretim araçlarına ulaşmak ana problem olmaktan çıkmıştır. Bugün yapılacak her türlü üretime ait makina, teçhizat, hammaddeye ve bunların temini için gerekli finansmana ulaşmak dünyanın hemen hemen her ülkesinde mümkündür. Ancak bütün bu elemanları uygun ve verimli bir şekilde biraraya getirip, hedefe yönlendirecek olan faktör olan insan kaynağı, elde etmesi çok güç ve halen tüm dünyada aranır niteliktedir. Özellikle uluslararası arenada mühendislik uygulamalarında, ve gene özellikle inşaat yapımında tüm dünyada takdir edilen bir noktada olsak da, görüyoruz ki sadece müteahhit olarak hizmet vermekte, yönetim sürecinin sadece bir kısmında yer alabilmekteyiz. İnşaat yönetimini daha üst seviyede veren ülke temsilcilerini incelediğimizde, aramızdaki farkın, yukarıda bahsedilen bilgi ve vizyona sahip insan kaynağının azlığı olduğu görülmektedir.

Üniversitelerin eğitim programlarını sektörün ve çağın ihtiyaçlarına göre çeşitlendirmeleri, sektör ile üniversitelerin irtibatlarının artırılması, inovatif projeler geliştirilmesi, odalar öncülüğünde meslekiçi eğitimlerin daha organize ve hedefe yönelik düzenlenmesi, sektörde yaşanan tecrübelerin, geleceğe dönük faydaya dönüştürülmesi için dökümanite edilmesi, gün geçtikçe çeşitlenen bir sürü değişkenin yer

aldığı inşaat yönetimini başarı ile gerçekleştirebilecek ehil insan kaynağına ulaşmak için en önemli hamleler olacaktır.

Kaynaklar

Bunkley, N. (2008, March 3). *The Newyork Times*. The Newyork Times:
http://www.nytimes.com/2008/03/03/business/03juran.html?_r=1&ref=obituaries&oref=slogin adresinden alınmıştır

Mike E. Miles, Gayle Berens, Marc A.Weiss. (2000). *Real Estate Development Principles and Process*. Washington: ULI.

Tosun, K. (1974). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.