

PROJE YÖNETİMİNDE ÖRGÜTLEME SORUNU VE PROJE ÖRGÜTÜ

İsmet S. BARUTÇUĞİL*

I. GİRİŞ

Proje, genellikle üç yıldan daha az süreli olan ve çeşitli örgütsel birimler tarafından yerine getirilen, birbiriyle ilişkili işlerden oluşan, iyi tanımlanmış bir amacı, belirli bir zaman çizelgesi ve bütçesi bulunan karmaşık bir çabadır¹.

Daha basit olarak bir proje, belirli kaynaklarla belirli bir zaman içerisinde tamamlanması gereken ve tekrarlanmayan özel faaliyetler topluluğu olarak da tanımlanabilir².

Projelerin öngörülen sonuçlara, zamanında ve belirlenen bütçe sınırları içerisinde kalınarak ulaşabilmesi için başarılı bir biçimde yönetilmeleri gerekmektedir. *Proje yönetimi*, proje kapsamındaki tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ortaya çıkabilecek sorunlara, risk ve belirsizliklere karşın amaçların gerçekleştirilmesini sağlama işidir. Diğer bir ifadeyle, proje yönetimi, belirlenen bir amaca ulaşmak üzere biraraya getirilen maddi ve beşeri kaynakların faaliyetlerini plânlama, örgütleme, yürütme, düzenleme ve denetleme fonksiyonları topluluğudur.

Proje yönetiminin temel amacı, projenin başlangıçtan sonuca kadar tam anlamıyla denetim altında bulundurulmasını sağlamaktır. Böylelikle, bir taraftan projenin zamanında ve ayrılan bütçe ile bitirilmesi ve diğer taraftan da sonuçtaki ürün veya hizmetin öngörülen nitelikte gerçekleşmesi sağlanacaktır.

Proje yönetimi, olağan faaliyetlerin yönetiminden çok farklıdır. Karmaşık ve özgün çabalar olmaları, birbirini izleyen veya birlikte yürütülen ancak tekrarlanmayan faaliyetlerden oluşmaları nedeniyle projelerin yönetimi, özel örgütlenme biçimlerini ve özel olarak geliştirilmiş plânlama ve denetim tekniklerini gerektirir. Genel yönetim konusunda eğitim ve deneyim, etkin bir proje yönetimi için yeterli değildir. Proje yönetimi, günümüzde ayrı ve son derece karmaşık bir yönetim alanı olarak gelişmektedir.

Projelerin yönetimi için kullanılan örgütlenme kalıpları genellikle tanımlanmamış ve biçimselleştirilmemiştir. Bununla beraber, hangi örgüt tipinin ve örgütlen-

* Doç. Dr.; Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

1 Archibald, R.D., *Managing High Technology Programs and Projects*, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1976, s. 18.

2 Lock, D., *Project Management*, (2 nd Ed.), Gower Press, 1977, s. XI.

me yönteminin kullanılacağı ve örgütün özel niteliklerinin neler olacağı sorunlarının yanıtları projenin başarısı için son derece kritik bir önem taşır. Proje başarısızlıklarının çoğunluğu, proje örgüt yapılarının açık tanımlanmamasından, sorumluluklarının nasıl dağıtıldığı ve proje yöneticisinin ne kadar yetkiye sahip olduğunun ya da olmadığına açıkça belirlenmemesinden kaynaklanmaktadır. Buna karşın üstün başarı sağlayan projelerde de örgüt yapılarının yerine getirilen işle uyumlu ve plânlama-denetim sistemleri ile bütünlük olmasına büyük önem verildiği görülmektedir³.

Projeler, çoğunlukla büyük ve karmaşık faaliyetlerdir ve çeşitli örgütlerin katkıda bulunmasını gerektirirler. Bu tür projelerde örgütsel yapıların da karmaşık ve büyük olması kaçınılmazdır. Ayrıca, projeyi üstlenen örgütün dışında çok sayıda örgütün katkısı sözkonusu olduğunda konu yeni boyutlar kazanmaktadır. Bu makalede proje örgütlenmesi ve proje örgütünün yapısı, öncelikle tek bir işletme içinde ve daha sonra da çeşitli örgütleri biraraya getirerek oluşturulan proje örgütleri olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

II. İŞLETME İÇİ PROJE ÖRGÜTLEME

Günümüzde, işletme içerisinde bir proje örgütünün oluşturulmasında izlenen başlıca üç yaklaşımın bulunduğu görülmektedir. Bunlar arasındaki temel farklılıklar, projeden sorumlu kişiye verilen yetkilerin miktarından ve niteliklerinden kaynaklanmaktadır. Aşağıda ana hatlarıyla ele alınan bu üç örgütlenme biçimi şunlardır:

1. Komuta-Kurmay Örgütü,
2. Bölüm temeline göre örgütlenme,
3. Matriks örgütlenme.

1. Komuta-Kurmay Örgütü:

Projeye dönük örgütlemeye herhangi bir şekilde geçişin ilk aşaması, temel sorumluluğu projenin yürütülmesi olacak ve işletmenin fonksiyonel bölümlerindeki kişilerin çalışmalarını proje içinde düzenleştirecek bir kişinin görevlendirilmesidir. Burada, projeden sorumlu kişi, temelde fonksiyonel bölümlerdeki komuta yönetimini destekleme durumunda bulunan bir kurmay yönetici gibi davranır. İşletmenin geleneksel kurmay-komuta ilişkilerinin sürdürüldüğü fonksiyonel örgütsel yapı değişmeden kalır. Bu tür örgütlenme, projeden sorumlu kişinin durumuna göre üç farklı biçimde ortaya çıkar⁴.

a) Projeden sorumlu kişi, en üst düzeydeki genel yöneticinin kurmay yardımcısıdır ve *proje koordinatörü* ünvanı ile proje kapsamındaki tüm faaliyetleri düzenleştirebilir.

b) Bu kişi bir proje mühendisidir. İşletme içindeki işgörenler ve sözleşme ile iş yükümlenen yan örgütler tarafından yürütülen proje ile ilgili işlerden sorumludur.

³ Harrison, F.L., *Advanced Project Management*, Gower Publ. Co., 1981, s. 11.
⁴ Ibid., s. 12-13. Ayrıca bkz. Kerzner, H., *Project Management; A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, Van Nostrand Reinhold Co., New York, 1979, s. 49.

c) Bir proje üzerinde çalışan kişilerin oluşturduğu grubun fonksiyonel bir üyesidir. Bu grubun çalışmalarının düzenlenmesi bu kişiye ek bir sorumluluk olarak verilmiştir.

Proje örgütlemenin bu biçiminde düzenleme, haberleşme, plânlama ve denetim konularına önem ve ağırlık verilmektedir. Proje koordinatörü, proje ile ilgili tüm haber ve bilgiler için odak noktası durumundadır. Genel yöneticinin yanında bir danışman kurmay durumunda veya geleneksel komuta-kurmay yapıdaki örgütün bir üyesi durumunda görülür. Proje için emir-komuta yetkisine sahip değil ve doğrudan herhangi bir sorumluluğu bulunmamaktadır.

Bu görev, kişiye fazla bir statü sağlamaz ve çoğunlukla henüz fazla yetkiye sahip bulunmayan, proje yönetimi ve proje plânlama ve kontrol teknikleri konusunda fazla bir eğitimi, uzmanlığı ve deneyimi bulunmayan genç mühendisler tarafından yerine getirilir. Bu uygulama, proje yönetiminden çok projenin düzenlenmesine yöneliktir. Proje koordinatörü, yalnızca gelişmeleri izler, büyük ölçüde fonksiyonel bölümlerden projeye katılanların anlayış ve iyi niyetine dayanan zayıf bir düzenleme çabası gösterir ve fonksiyonel bölümlerin yöneticilerine destek sağlar. İşgörenleri harekete geçirme için kullanabileceği bir yetkisi yoktur. Etkin olarak baskı uygulama olanağına sahip değildir. Zayıf ve güvensiz bir orundan ve genellikle rolünden emin olmaksızın proje çalışmalarına katılanları ikna etmeye çalışır.

Bu görevi üstlenen kişinin yöneticilik veya önderlik gereklerini yerine getirmesi son derece güç ve dolayısıyla projeyi denetimi altında tutma olanağı zayıftır. Uygun olmayan gelişmelerin veya sapmaların belirtileri ortaya çıktığında harekete geçemez. Bu tür gelişmeler son derece açık görüldüğünde önlem alınmasını sağlayabilir, ancak, bu defa da çok geç kalındığından olumsuz sonuçlara engel olunamaz. Sonuç olarak, bu örgütlenme yaklaşımı, proje işinin düzenlenmesini kolaylaştırabilir, fakat, proje yönetimi uygulamasının sağlayacağı üstünlüklerin çoğunu gerçekleştiremez. Dolayısıyla, bu uygulama yalnızca küçük belirli projeler için uygun kabul edilebilir.

2. Bölüm Temeline Göre Örgütlenme:

Kurmay-Komuta ilişkilerine dayalı örgüt düzenini değiştirmeden ve çoğunlukla bir proje koordinatörü aracılığıyla sağlanan proje yönetimi uygulamasının tam karşılığı ve proje örgütlenmenin en açık ve güçlü biçimi *bölüm temeline göre proje örgütlenmesi* yaklaşımıdır. Burada görev alan kişiler emek ve zamanlarını projenin yaşamı boyunca tamamıyla projeye ayırmışlardır. Proje yöneticisi, Komuta hattı yöneticisinin tam yetkisine sahiptir. Bu uygulama, gerçekte işletmenin amaca dönük ayrı bir bölümünün kendi fonksiyonel alt bölümleri ile birlikte kurulması anlamını taşır. Ancak, burada proje yöneticisi kendi işletmesi içerisinde oluşturulan örgütün mutlak denetimine sahip bulunmakla beraber — eğer varsa — projeye katkıda bulunan diğer işletmeleri yönetmede ve düzenlemede güçlüklerle karşılaşabilmektedir⁵.

Bu uygulama ile amaca dönük bir örgütün oluşturulması, projelerin yönetimini, planlanmalarını ve denetimlerini kolaylaştırmaktadır. Böylelikle, projeye katılan-

5 Harrison, F.L., a.g.e., s. 13-14.

ların daha iyi bütünleştirilmeleri sağlanmakta, biçimsel ve biçimsel olmayan haberleşme yoğunlaşmakta ve kişiler proje amaçlarının gerçekleştirilmesi için daha fazla ve içtenlikle gayret göstermektedirler. Sonuç olarak da projenin zamanında ve bütçe sınırları içerisinde tamamlanması olasılığı en üst düzeye çıkmaktadır.

Ancak bu tür örgütlenme, işletmenin kıt kaynaklarının kullanımında etkinsizliğe yol açmaktadır. Bu uygulama ile uzmanları hemen her projede ayrı ayrı bulundurmamak ve onları aşağı yukarı tüm yaşam dönemi boyunca her projenin tamamında görevlendirmek gerekmektedir. Bunun çok güç veya çok pahalı olması nedeniyle de bölüm temeline göre örgütlenmiş bir projede üç uzman yerine örneğin bir mühendis ile yetinmek zorunda kalınabilmektedir.

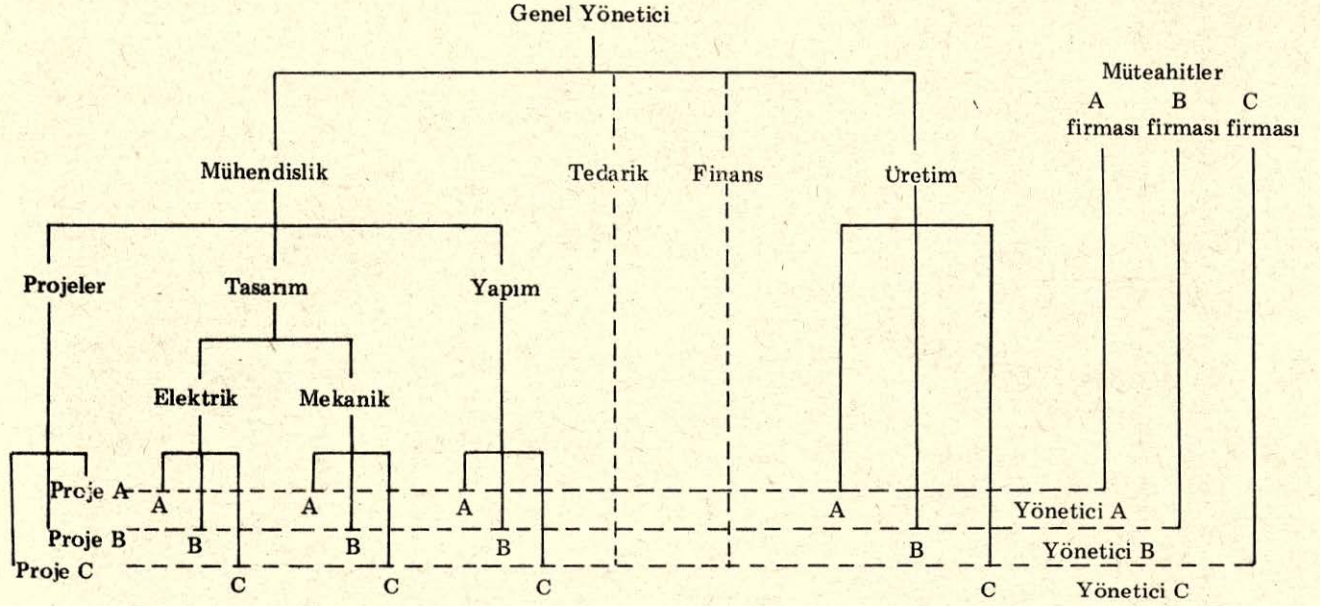
Proje örgütlenmede ayrı bir bölüm esasının benimsenmesi, projelerin fonksiyonel yöneticiler ya da proje koordinatörleri tarafından yönetilmesinden daha etkin bir yönetim olanağı sağlamakta ve daha karmaşık örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkardığı sorunların bir kısmını da önlemektedir.

Ancak, bu örgütlenme biçimi, genellikle işletme tek bir önemli projeyi ele aldığı zaman veya bir projenin diğerlerinden çok daha fazla önemli kabul edildiği zamanlarda kullanılabilir ve yalnızca bu durumlarda tümüyle ayrı bir işletme bölümünün kurulması haklı görülebilir. Sürekli olarak çeşitli projeleri ele alan bir işletmede bu uygulama fonksiyonel ve uzmanlaşmış bölümlerin dağılmasına yol açacağından normal olarak kullanılmaz. Dağılıma, işletmenin ele alabileceği proje sayısını azaltacak ve uzmanların bir projeden diğerine gerek duyulduğunda transfer edilebilme olanağını sınırlayacaktır. Diğer taraftan, fonksiyonel bölümlerin yöneticileri de — büyük bir olasılıkla — uzunca bir süre başında buldukları ve politik iktidarlarını önemli ölçüde kullandıkları bölümlerinin projeler arasında dağılıp gittiğini görmek istemezler ve buna karşı tüm güçleriyle direnirler. Ayrıca, fonksiyonel bölümlerin dokunulmadan bırakılması ve projeler için gerektiğinde uzmanlık desteğinin sağlanabileceği bir rezerv olarak düşünülmesi işletmeye önemli üstünlükler sağlar. Böylelikle, fonksiyonel uzmanlığın entellektüel uyarı, yetiştirme ve geliştirme yoluyla fonksiyonel bölüm içinde daha hızlı gelişmesine de olanak yaratılır.

Sonuç olarak, kurmay-komuta temeline göre örgütlenme, kaynakların kullanımında daha etkin olmakta, fakat proje amaçlarını gerçekleştirmede başarısız kalmaktadır. Buna karşılık, bölüm temeline göre proje örgütlenme kaynakların etkin kullanımında başarısız olmakta, fakat proje amaçlarının karşılanmasında daha fazla etkinlik sağlamaktadır. Başarılı proje yönetiminde ise hem kaynakların kullanımında ve hem de amaçların gerçekleştirilmesinde etkin olan bir örgütlenme biçimine gereksinim duyulmaktadır. Bu da üçüncü örgütlenme biçimi olarak yukarıda belirtilen *Matriks Örgütlenme* ile sağlanmaktadır.

3. Matriks Örgütlenme:

İşletme-içi proje örgütlenmede yaygın olan ve aynı zamanda çeşitli örgütlerin katkısının sözkonusu olduğu büyük projelerin örgütlenmesinde de kullanılan örgütlenme biçimi *matriks örgütlenme*'dir. Bu uygulama ile oluşan örgütsel yapılarda yetki ve sorumluluk hatlarının, haberleşme ve düzenleme ilişkilerinin geleneksel örgütsel yapılardaki gibi yalnızca dikey değil yatay ve çapraz olarak da bulunduğu kabul edilir. Bu şekilde, bir proje üzerinde çalışan işgörenler, kendi fonksiyonel üst-



Şekil: 1
Matriks Proje Örgütü İçin Tipik bir Şema.

lerine karşı olan sorumluluklarına ek olarak projeyi yönetmek üzere atanmış kişi veya gruba karşı da sorumluluk taşımak ve projeye bağlılık göstermek zorundadırlar.

Matriks örgütlenmede yetki, proje yöneticisi ile fonksiyonel yöneticiler arasında paylaşılmış bulunmaktadır. Proje yöneticisi, kendi projesini etkileyen kararların tam hakimi değildir. Ancak, bir karar alma matriksi içerisinde etkin bir rol oynar. Yetkisi veya etkisi, geleneksel dikey hatları keser ve kurmay yetki kalıplarını değiştirir. Bu uygulama, örgütsel yapı içinde hem dikey hem de yatay komuta hatlarının oluşmasına yol açar.

Matriks proje örgütü için tipik bir örgüt şeması Şekil 1'de gösterilmektedir. Burada, temel fonksiyonel örgüte ek bir örgüt oluşturulmakta ve bu, kişileri belirli amaçları elde etme doğrultusunda bütünleştirici bir nitelik taşımaktadır. Matriks örgütte proje yöneticisi, adeta bir genel yönetici yardımcısı gibi hareket eder ve proje gereği olarak işletme içinde yapılacak işlerin, örneğin; tasarım, tedarik, imalat veya inşaat, muhasebe işlemleri ve benzeri görevlerin işletmenin çeşitli fonksiyonel bölümleri tarafından yapılmasını sağlar. Böylelikle, fonksiyonel bölümlerin dağılımdan kalmaları, fonksiyonel bilgi ve uzmanlıkların gelişmesi ve projeler arasında elemanların kolaylıkla transfer edilebilmeleri de sağlanır. Bölüm elemanları, bir projede projenin devamı süresince tamamında veya bir kısmında yarım gün veya tam gün olarak görevlendirilebilirler. Ancak yine de fonksiyonel bölümlerinin üyesi olarak kalmaya devam ederler. Proje ilişkisi, bu elemanları bütünleştirir, aralarındaki haberleşme ve koordinasyonu geliştirir. Matriks örgütlenme etkin proje yönetimi ve başarılı bir önderlik için önemli bir araçtır. Planlama ve denetim çalışmalarını kolaylaştırır. Elemanların proje amaçlarını yerine getirmek için kendilerini adayarak çalışmalarını ve katkılarını arttırmalarını sağlar. Bu örgütlenme yaklaşımı ile bir kişinin hem fonksiyonel ve hem de amaca yönelik örgütün ikisinin birden üyesi olması, bu iki örgütsel yapının sahip oldukları üstünlüklerden birlikte yararlanma fırsatını yaratır⁶.

Proje yöneticisi, çalışmalarını yürütürken işletmenin fonksiyonel bölümlerinden sağlanacak destek ve hizmetlere dayanır. Bu bölümlerin yöneticileri ile sürdüreceği yakın işbirliği ve bilgi-haber alışverişi ile hangi destek ve hizmetlerin gerekli olduğunu ve bunların ne zaman gerektiğini belirler. Fonksiyonel bölüm yöneticisi ise bu desteğin nasıl ve kim tarafından sağlanacağını denetler. Fonksiyonel yönetici, kendi elemanlarının yeteneklerini ve mevcut kaynakları daha iyi bildiğinden bunları projelere proje yöneticisinden daha etkin bir biçimde dağıtır. Fonksiyonel yönetici ayrıca, kendi bölümünün teknik kararlarının sorumluluğunu da taşımaktadır. Hiçbir proje yöneticisi, kendi işlerini en iyi bilen, onu yürüten ve ondan sorumlu olan fonksiyonel yöneticilerle kendi uzmanlık alanında rekabet edemez. Proje yöneticisi, yalnızca, bir sorun çıktığında fonksiyonel yöneticilerden seçenekleri yeniden değerlendirmelerini veya gözden geçirmelerini isteyebilir ve onlar üzerinde zamanlama ve bütçe sınırlamaları ile ilgili olarak baskıda bulunabilir.

Matriks proje örgütü, geleneksel örgüt kuramı ile birçok noktada çelişki içerisindedir. İki üste bağlı bulunma, yetkinin paylaşılması, yetki ile uyumlu olmayan

6 Ibid., s. 14-15. Ayrıca bkz. Kerzner, H., a.g.e., s. 51-58.

sorumluluk ve basamaksal yapı ilkelerinin dikkate alınmaması gibi çelişkiler matris örgütlenmenin niteliğinden kaynaklanmaktadır ve çoğunlukla geçmişteki deneyimlerden çıkarılan sonuçlardır. Bunların şüphesiz yeni durumların ve deneyimlerin ışığında gözden geçirilmeleri gerekir. Örgütlenme ilkelerindeki bu çelişkili durumları oldukları gibi kabullenmek, en az onları görmemezlikten gelmek kadar hatalı olacaktır.

Örgütsel karmaşa ve gizli bir çatışma ortamı yaratması nedeniyle matris örgütlenmenin uygun bir yaklaşım olmadığı öne sürülebilir. Ancak, çeşitli bölümleri, örgütleri ve işletmeleri kapsayan büyük projelerde hemen her aşamada bir dizi yeni durumlarla karşılaşmaktadır. İlk defa karşılaşılan ve özgün çözümler gerektiren sorunlarla dolu bir projeyi tek bir örgüte dönüştürülebilmesi gerekli çeşitli örgütsel birimler aracılığıyla zaman, maliyet ve teknik başarı amaçlarını gözeterek tamamlamaya çalışmak ve onu başarı ile yönetmek, yeni bir dizi örgütlenme kurallarının ortaya konulmasını gerektirmektedir. Bu gereklilik, büyük ölçüde matris örgütlenme yaklaşımı ile yerine getirilebilmektedir.

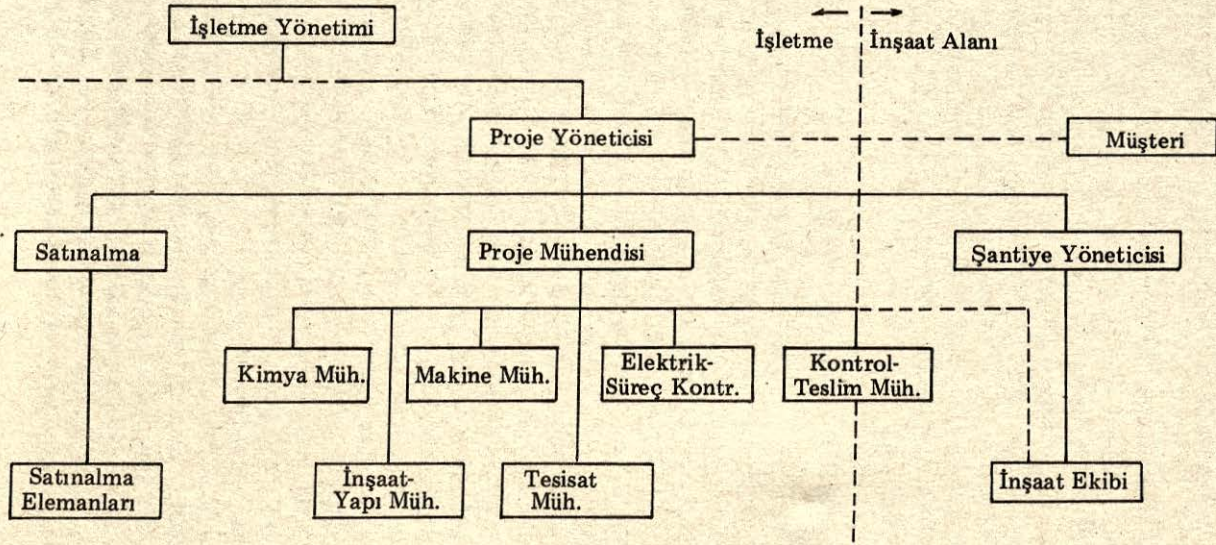
3.1. Proje Bölümü ile Matris Örgütün Karşılaştırılması:

Yeni bir binanın tasarımı, inşaat işlerinin yürütülmesi ve bir kimyasal süreç tesisi için gerekli fabrika makinelerinin satın alınması görevlerini yerine getirmek üzere oluşturulan bir proje bölümünün örgütsel yapısı Şekil 2'de gösterilmektedir. Bu özellikle bu amaçla oluşturulmuş bir proje ekibidir. Proje yöneticisi, ekibi üzerinde tam komuta yetkisine sahiptir. Proje bitirildiğinde ekibin artık bir amacı kalmayacak ve dağılacaktır. Proje yöneticisi, büyük bir olasılıkla yeni bir ekiple bir diğer projede görevlendirilecektir⁷.

Şekil 3 ise farklı bir örgütsel yapıyı göstermektedir. Bu örgütlenme de yine bir kimya tesisi projesi'nin yürütülmesi için uygun olacaktır. Ancak, bu durumda özel bir proje ekibi bulunmamaktadır. Bunun yerine, sürekliliğini koruyacak biçimde oluşturulmuş ve kendi özel yeteneklerine göre gruplandırılmış eleman toplulukları bulunmaktadır. Firma tarafından bu örgütsel yapı ile ele alınan her proje'ye bir proje yöneticisi atanmaktadır. Proje yöneticileri kendi projelerini yürütmek için gereksinim duydukları elemanları sağlamak için aynı uzman gruplarına başvururlar ve bu grupların yöneticilerinin yardımıyla kendi proje ekiplerini oluştururlar. Proje ekibine katılan bireyler idari olarak kendi bölümlerinin yöneticilerine bağlı kalmakla beraber proje'de görev aldıkları sürece proje ile ilgili konularda proje yöneticisinin yönetim ve denetimi altında bulunmaktadır.

Proje bölümlerinin tek bir amaca; bir sözleşmenin başarıyla tamamlanması amacıyla yöneltilme üstünlüğü bulunmaktadır. Bu bölümler tümüyle özerk olarak hareket edebilirler. Burada, ortak kaynaklar için rekabet eden farklı projelerin isteklerinden doğan öncelikler çatışması söz konusu değildir. Eğer proje, devlet kurumları, ordu veya gizlilik isteyen işletmeler için yapıyorsa bütün işin ve bilginin tek bir grup içinde kalması ve dışarıya sızmaması çok daha fazla güvence altındadır.

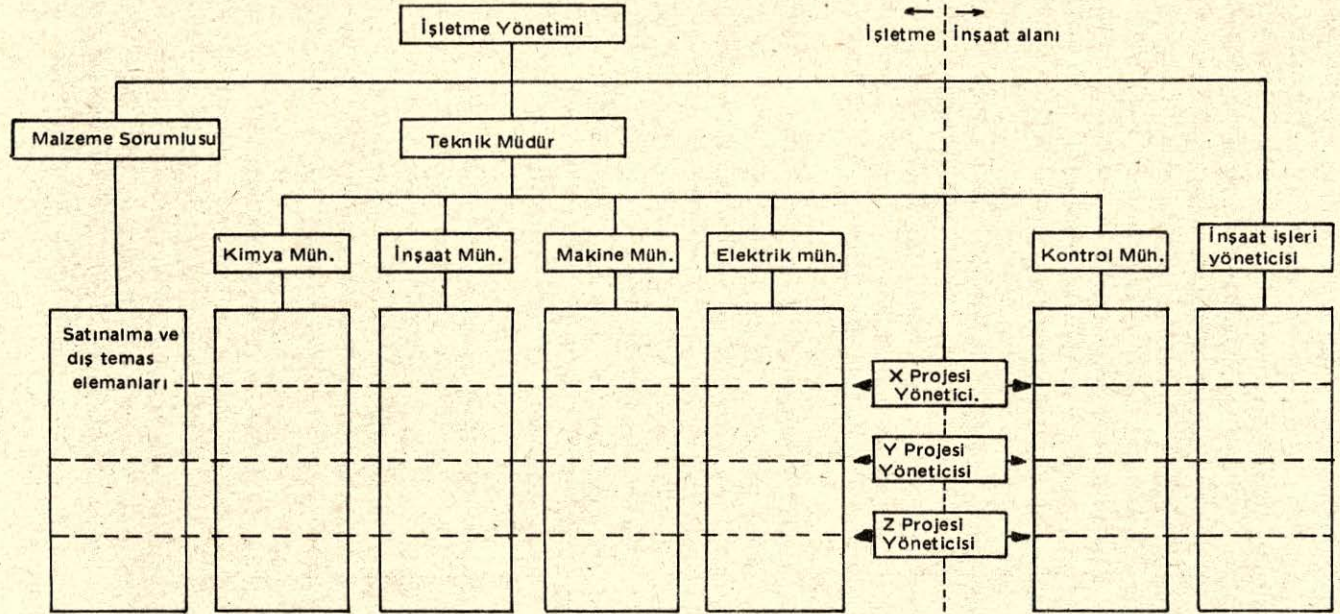
7 Lock, D., a.g.e., s. 12-17.



Şekil: 2

Proje Bölümü Örgütü - Bir işletmenin elde aldığı bir proje için kaynaklarını örgütlemesinin bir yoludur. Burada bir kimya fabrikasının tasarımı, inşaatı, işletmeye alınması ve kontrolüne ilişkin bir yatırım projesi örnek alınmıştır. Oluşturulan proje ekibinin tüm üyeleri proje yöneticisine rapor verirler. Proje Yöneticisi projenin tüm yönlerinden sorumludur. Aynı zamanda doğrudan yönetim için açık yetkiye de sahiptir

Kaynak: Lock, D., a.g.e., s. 13.



Şekil: 3

Matriks Örgüt - Burada özel bir proje ekibi oluşturulmamakta fakat iş uzmanlaşmış gruplar arasında dağıtılmaktadır. İşin yönetilmesinden ve düzenlenmesinden sorumlu bir proje yöneticisi atanmaktadır.

Kaynak: Lock, D., a.g.e., s. 14.

Ancak, proje bölümlerinde, ekibin çok geniş tutulması durumu dışında karşılaşılan önemli bir sorun eleman ve kaynak açısından yeterli esnekliği sağlayamayacak kadar küçük olmalarıdır. Ekibin 10-12 kişiden oluştuğu bir projede çeşitli nedenlerle örneğin dört kişinin işe gelmemesi çok ciddi sorunlar doğurabilecektir. Esnekliğin olmaması, küçük gruplarda bazen daha da açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Bir yapım projesinde tek bir kişi tedarikten veya proje denetiminden sorumlu olabilmektedir. Hatta, bir kişinin bu iki sorumluluğu birlikte üstlenmesi de yaygın görülen uygulamalardandır. Bu durumun ortaya çıkmasına izin verildiği takdirde projenin kaderi tek bir kişinin yetenek ve becerisine veya sağlık durumuna bağlı olacaktır. Yanlış örgütlenme nedeniyle esnekliğin olmaması durumunda beklenmedik iş artışları karşısında proje bölümü başarı şansını tümüyle yitirmektedir.

Bir projenin özel bir ekip oluşturulmasını haklı gösterecek kadar önemli bir büyüklüğe sahip bulunması durumunda dahi tüm ekibi aynı çatı altında yerleştirme, hatta aynı yerde (bölgede) bulundurma olanağı genellikle olmayacağından proje düzenleme sorunları önemini koruyacaktır. Proje yöneticisi, zamanın büyük bir kısmını teknik sorunların veya işgören sorunlarının çözülmesine harcadığını görecektir. Proje bölümü biçiminde örgütlemenin, mantıksal ve ideal olarak görülmele beraber farklı fonksiyonlar arasındaki genel anlamda düzenleştirmeyi sağlamada yetersiz kaldığı görülmektedir.

Proje sonuçlandırıldığında ve proje ekibi dağıtıldığında bunun ekip elemanları üzerinde ciddi ve hatta yaralayıcı etkileri olabilir. Örgütsel yapılarıdaki değişiklikler genellikle sorunlar doğurur. Roller değişen kişiler arasında hoşnutsuzluklar, kırgınlıklar ve hatta düşmanlıklar doğabilir. Bir diğer sorun da projenin tamamlandığının kabul edilmesinden sonra herhangi bir eksikliğin veya yanlışlığın ortaya çıkması ve dolayısıyla müşterinin ek danışmanlık hizmeti veya düzeltici çaba istemesidir. Bu durumda, artık proje ile ilgilenecek bir ekip ortada bulunmadığından düzeltici faaliyetin yerine getirilmesi olanağı çok güç sağlanacaktır. Özellikle, küçük ve kısa süreli projelerde proje ekiplerinin sürekliliği korunamadığından bu sorunlarla daha sık karşılaşılmaktadır.

Buna karşın, herhangi bir projenin yaşam döneminden bağımsız sonsuz bir varlığa sahip uzman fonksiyonel grupların oluşturulması, deneyimlerin ve uzmanlık bilgisinin giderek artmasına olanak sağlar. Uzmanlık becerileri yoğunlaştırılır ve bir rezerv oluşturacak biçimde biraraya getirilir. Böylelikle kaynakların kullanımında esneklik sağlanır. Fonksiyonel bölümlerin üyeleri, iş güvencesine ve işletmede kalmak için oldukça kararlı bir nedene sahip bulunmaktadır. Örgüt içinde yükselme olanakları açıktır.

Karşılaştırılan iki örgütlenme biçiminden hangisinin daha üstün olduğu konusundaki tartışmalar şüphesiz devam edecektir. Ancak, bu tartışmalardan genel ve kesin bir sonuç beklenmemelidir. Tablo 1'de her iki örgütlenme biçiminin üstünlük ve sakıncaları gösterilmektedir. Buradan bir genelleme olmamakla beraber, uzun süreli büyük projelerde özel proje ekiplerinin oluşturulmasının, buna karşın gerek kullandığı kaynakların boyutları ve gerekse zaman ölçeği büyük olmayan bir dizi küçük projeleri ele alan işletmelerde de matris örgütlenmenin benimsenmesinin daha uygun olacağı söylenebilir.

Tablo: 1
Proje Bölümü ile Matriks Örgütün Karşılaştırılması

Üstünlük veya Sakıncalar	Proje Bölümü	Matriks Örgüt
Proje Yöneticisi için en fazla yetki	X	
Komuta kanallarında tekrarların ve kaşıklık-lıkların olmaması	X	
Zaman ve maliyet amaçlarını karşılama yönünde örgüt üyelerinin özendirilmesi	X	
Güvenlik-Bilginin projede çalışanlarda kalması	X	
İş hakkında bilgi sahibi kadro sayısını sınırlama	X	
Toplam işletme kaynaklarının esnek kullanımı		X
Güç bulunan uzmanlık becerilerine sahip uzmanların işletme çapında en etkin biçimde bulundurulması		X
Uzun süreli ve çok sayıda kişi çalıştıran büyük projeleri yürütme yeteneği	X	
Kısa süreli ve herbiri az sayıda kişi çalıştıran çeşitli projeleri birarada yürütme yeteneği		X
Uzmanlar için üst düzeylere yükselme fırsatları yaratarak özendirme		X
Örgütün uzun dönemliliği yönetimin sürekliliği, performansın uzun dönemli değerlendirilmesi ve uygun ödüllendirme yoluyla özendirme		X
Projenin tamamlanmasından sonra müşterilere satış sonrası hizmet ve danışmanlık		X
Biriken deneyimlerin daha sonraki projelerde kullanılabilmesi için korunacağı bilgi bankalarının oluşturulabilmesi		X

Kaynak: Lock, D., a.g.e., s. 16

3.2. Proje Kadrosunun Oluşturulması

Bir projenin elemanlarının sağlanmasında gerektiğinde birlikte de kullanılabilir üç temel seçenek bulunmaktadır. Bunlar;

- a) Gerek duyulan tüm kişileri proje yöneticisinin denetimi altında doğrudan proje bölümünde görevlendirmek,
- b) Projenin yürütülmesi için gerek duyulan işleri özel fonksiyonel bölümlere veya uzmanlaşmış kadrolara görev olarak vermek ve
- c) Proje görevlerinin yerine getirilmesi için dışardaki örgütlerle sözleşmeler yapmaktır.

Proje yöneticisi, tipik olarak kendi projesine katkıda bulunan kişilerin doğrudan kendisine bağlı bulunan proje örgütünde veya proje bölümünde tam gün esasına göre görevlendirilmelerini isteyecektir. Çoğunlukla buna olanak bulunmakla beraber, bu durum akılcı olmamakta ve arzu edilmemektedir. Başlıca nedenler şu şekilde özetlenebilir⁸.

- Projenin gerek duyduğu bilgi ve beceriler, proje yaşam döneminin her aşamasında büyük değişiklikler gösterir.
- Her proje için ayrı ve daimi olarak görevlendirilmiş bir proje bölümünün oluşturulması bazı becerilerin ve az bulunan uzmanlıkların kaçınılmaz olarak tekrarlanması gerektirecektir. Üstelik, çoğu durumda bu kişilerin tam gün esasına göre veya uzun bir dönem boyunca görev yapmalarına da gerek bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu uygulama kaynakların esnek bir biçimde etkin kullanımını engelleyecek ve yeniden görevlendirmelerde çeşitli işgören sorunları yaratacaktır.
- Bu uygulama, proje yöneticisini asıl görevi olan projenin bütün yönlerinin birlikte yönetiminden uzaklaştıracak, büyük bir büroanın yönetimi, nezareti ve işgören sorunlarıyla fazlasıyla uğraşmasına yol açacaktır.
- Bilimsel ve mesleki eğitim görmüş kişiler, kendi uzmanlık alanlarındaki kişilerin oluşturduğu gruplar içinde ve aynı alanda uzmanlık niteliklerine sahip süreklilik gösteren bir yönetim altında çalışmayı tercih ederler. Dolayısıyla, bu kişiler kendi alanlarındaki çalışma arkadaşlarından uzaklaşmalarına neden olacak bir biçimde bir proje ekibinde görevlendirilmek istemezler.
- Projelerde önceliklerin değişmesi, projenin tümüyle iptal edilmesi veya sonuçlandırılması gibi durumlarda proje bölümlerinin elemanları için işgüvenliği konusunda bir tehlike sözkonusu olmaktadır. Bu durum, çoğu zaman kişilerin proje bölümlerinde görev kabul etmelerinde tereddüt ve tedirginlik yaratmaktadır.

Tüm bu faktörler, daha önce de proje bölümü ile matriks örgütün karşılaştırılması sırasında ele alınan hususlarla birlikte gözönüne alındığında; proje bölümünün, uzun süreli ve çok büyük projeler dışında, olabildiğince küçük tutulmasını ve projelerin tamamlanması için gerekli çeşitli görevlerin yerine getirilmesinde en geniş şekilde işletmenin mevcut fonksiyonel bölümlerindeki uzmanlaşmış elemanlardan yararlanılmasını daha uygun kılmaktadır⁹.

8 Archibald, a.g.e., s. 81.

9 Ibid., s. 82.

3.3. Matriks Örgütlerde Yetki ve Sorumluluk

Proje ekibi ve fonksiyonel yapı esaslarına dayanan örgüt biçimlerinin bir bileşimi olan matriks örgüt, projelerin öngörülen zaman çizelgesi, belirlenen maliyet sınırları ve performans standartları içinde bitirilmesi açısından yararlı bir yaklaşımdır. En uygun bileşim, proje bölümü ile fonksiyonel yapı uç noktaları arasında özel görevin niteliklerine göre belirlenen herhangi bir noktada olabilmektedir¹⁰.

Matriks örgüt yapısının işleyişi, diğer bir ifadeyle yetki ve sorumluluklar ilişkilerinin karmaşık bir biçimde akışı belirli bazı soruların yanıtlanmasıyla açıklığa kavuşturulabilecektir. Bu tür soruların başlıcaları şunlar olmalıdır¹¹.

- 1) Birbirinden ayrı fonksiyonel bölümler bir sistem yaklaşımı içinde nasıl bütünleştirilecektir?
- 2) Belirli bir mühendislik projesinde teknik uzmanların ve yönetim elemanlarının görevlendirilmesinden kim sorumlu olacaktır?
- 3) İş nerede yürütülecektir?
- 4) Projede harcanmak üzere ne kadar fon mevcut bulunmaktadır?
- 5) Proje amaçlarının elde edilebilmesi için ne yapılmalıdır?
- 6) Projenin kısımlarında ve tamamında iş ne ölçüde başarılı bir biçimde gerçekleştirilmiştir?
- 7) İş ne zaman tamamlanmış olacaktır?
- 8) İş ne için yapılmaktadır?

Bu tür sorulara verilecek yanıtlar, gerek proje yöneticisinin gerekse fonksiyonel yöneticisinin yetki-sorumluluk alanlarını belirleyecek ve bu iki yöneticinin projeyi destekleyen kaynakları yönetirken tamamlayıcı roller oynadıklarını ortaya koyacaktır. Matriks örgütte proje yöneticisi ile fonksiyonel yöneticinin tamamlayıcı rolleri aşağıdaki tablo 2 de gösterilmektedir¹².

Tablo: 2
Matriks Örgütte Yetki Sorumluluk Dağılımı

Proje Yöneticisi	Fonksiyonel Yönetici
1. Proje amaçlarının elde edilebilmesi için projede ne yapılmalıdır?	1. Teknik disiplinler proje içinde nasıl bütünleştirilecektir?
2. Projede iş ne ölçüde başarılıdır?	2. Proje elemanlarının görevlendirilmesinden kim sorumlu olacaktır?
3. Proje ne zaman tamamlanacaktır?	3. Proje nerede yürütülecektir?
4. İş ne için tamamlanacaktır?	4. Verilen görev için ne kadar fon ayrılmıştır?
5. Projeyi destekleyecek ne kadar fon mevcut bulunmaktadır?	5. Fonksiyonel görev ve ölçüde başarılı tamamlanmıştır?

10 Cleland, D.I., King, V.R., *Systems Analysis and Project Management*, (2 nd Ed), McGraw-Hill New York 1975, s. 251.

11 Cleland, D.I., Kocaoğlu, D.F., *Engineering Management*, McGraw-Hill, New York, 1980.

12 Cleland, King, a.g.e., s. 237.

3.4. Matriks Örgütün Üstünlükleri

Proje yönetiminde matriks örgüt yaklaşımının benimsenmesinin uygulamada sağlayacağı çeşitli yararlar bulunmaktadır. Bunların başlıcaları şu şekilde belirtilebilir¹³.

- Proje, onunla ilişkili bütün konularda odak noktası olarak bir kişinin belirlenmesiyle önem ve ağırlık kazanmaktadır.
- Uzmanlar birikiminin fonksiyonel örgütlerde korunması nedeniyle insangücü ve bilgi kullanımı esnek olabilmektedir.
- Uzmanlaşmış bilgi tüm projelere eşit esaslara göre aynı biçimde sağlanmaktadır. Bilgi ve deneyim bir projeden diğerine transfer edilebilmektedir.
- Proje elemanları, belirli bir projede artık kendilerine gereksinim duyulmadığında kalacakları bir fonksiyonel bölüme sahip bulunmaktadır.
- Haberleşme kanallarının kurulmuş ve karar noktalarının merkezilleşmiş olması nedeniyle proje gereksinimlerine uyum sağlamak ve müşteri arzularını karşılamak daha hızlı bir biçimde gerçekleşmektedir.
- Proje-fonksiyonel bölüm ortamında çatışmaların uygun çözümü yoluyla projeler arasında yönetim tutarlılığı korunabilir.
- İç denetim, yapıcı çatışmalar sonucu oluşan dengeler ve proje ile fonksiyonel örgütler arasında yürütülen sürekli pazarlıklar yoluyla zaman, maliyet ve teknik başarı amaçları arasında daha iyi bir denge sağlanabilir.
- Proje yöneticisinin katkısı ile fonksiyonel bölümler arası rekabet en aza indirilebilir.

Matriks örgütün burada belirtilen yararlarını gerçekleştirebilmesi için şüphesiz belirli konularda dikkatli olunması gerekmektedir. Örneğin, fonksiyonel ve proje örgütleri arasındaki yetki dengesi gözetilmeli ve herhangi birisinin diğeri üzerinde ağırlık kazanmasına izin verilmemelidir. Zaman, maliyet ve teknik performans amaçları arasındaki denge ve sürekli olarak izlenmeli, hiçbir grubun teknik performans yerine zaman veya maliyet hedeflerini ön plâna almasına veya bunun aksini yapmasına olanak verilmemelidir.

II. TOPLAM (GLOBAL) PROJE ÖRGÜTÜ

Proje ile ilgili bulunan, birbirinden ayrı, çeşitli büyüklük ve niteliklerdeki örgütleri tek bir örgütsel yapı içinde bir arada toplayacak toplam proje örgütü için matriks örgüt biçiminden başka bir gerçek seçenek bulunmamaktadır. Proje ile ilgili bulunanların tümünün; müşteri, müteahhit, danışman, mimar, imalat mühendisi, tali müteahhitler, malzeme ve makine satıcıları ve benzerlerinin tek bir örgüt oluşturduğu görüşü ve düşüncesi, projenin başarısı açısından büyük önem taşır. Projeye herhangi bir şekilde katkısı bulunan herhangi bir grup örgüt veya işletmenin başarısı veya başarısızlığı (görevini tam yerine getirmesi veya getirmemesi) projenin genel başarısını

13 Ibid., s. 251. Ayrıca bkz. Dereli D., *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul 1976, s. 120 ve Barutçugil İ.S., *Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi*, Bursa 1981, s. 100 ve Kerzner, H., a.g.e., s. 55.

etkiliyorsa, projenin yöneticisi durumunda bulunan kişilerin bunları proje örgütünün parçaları olarak kabul etmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla da proje yönetimi, haberleşme, düzenleme, plânlama ve denetim gibi fonksiyonların katkıda bulunan tüm örgütleri kapsayacak ve hepsini tek bir toplam (global) örgüt yapısı içinde bütünleştirecek biçimde genişletilmeleri zorunlu olmaktadır¹⁴.

Bu örgütler, bazen çok zayıf olan yetki kanalları veya etkileme ağları ile birbirlerine bağlanırlar. Bu bağlar, çoğunlukla bir sözleşmeye veya sipariş anlaşmasına dayanır. Bunun sonucu olarak da sözleşmenin maddeleri veya siparişin koşulları bütünsel örgütün nasıl işleyeceğini belirleyen etki ve yetki kanallarını ortaya koyacaktır.

Bir toplam örgüt yapısı, ister istemez çok sayıda, karmaşık, genellikle gevşek ve *noktalı* çizgilerle dolu bir şema ortaya çıkaracaktır. Herhangi bir projenin örgüt şeması, önemli kabul edilebilen müteahhitlerin sayısına ve niteliğine, kimin ne yaptığına, ilgili danışmanlara ve ayrıca konuya kimin açısından bakıldığına (müşterinin proje yöneticisinin ya da müteahhidin proje yöneticisinin) bağlı olarak değişiklikler gösterecektir.

Toplam proje örgütü kapsamı içinde bulunan örgütler, gruplar ve işletmeler genellikle basamaklı bir ilişkiler zinciri oluştururlar. Projenin basamaklı yapısının doğurduğu ilişkilerin yanısıra farklı alt örgütler ve işletmelerdeki benzer fonksiyonel gruplar arasında da normal olarak ilişkiler bulunmaktadır. Örneğin, müşterinin tasarım mühendisleri müteahhidin tasarım işlerini yürütenlerle haberleşecekler ve büyük bir olasılıkla onları denetleyeceklerdir. Benzer şekilde, müşterinin inşaat işleri grubu da müteahhidin inşaat grubu ile bu tür ilişkilere girecektir.

Matriks örgütlenmenin bu tür karmaşıklığını geleneksel örgüt şemaları üzerinde tam anlamıyla yansıtmak oldukça güç bir uğraş olacaktır. Bu nedenle, gerek işletme içi gerekse toplam proje örgütlerinde matriks yapıda yer alan örgüt üyelerinin sorumluluklarını *Doğrusal Sorumluluk Tablosu* olarak isimlendirilen bir matriks tablo üzerinde göstermek daha kolay ve uygun olmaktadır¹⁵. Doğrusal sorumluluk tablosu, basit olarak kimin ne yaptığını, bir projeyi oluşturan çeşitli iş kısımlarının hangilerinden ve ne derecede sorumlu olduğunu gösteren bir çizelgedir. Şekil 4 de tipik bir örneği verilen bir doğrusal sorumluluk tablosunda projenin kısımlarını oluşturan görevler dikey ekseninde satırlara; görevleri yerine getiren kişi, grup ya da örgütler yatay ekseninde sütunlara yazılmaktadır. Kesişme noktalarındaki sembol, harf veya rakamlar, kişi, grup ya da örgütün işinin veya sorumluluğunun türünü ifade etmektedir. Bu matriks tablo, projenin hangi aşamasında kimin sorumlu olduğunu, bu sorumluluğun niteliğini ve projenin hangi işlerden oluştuğunu gösterecektir.

Doğrusal sorumluluk tablolarının hazırlanması kolaydır ve örgüt üyelerinin yetki alanlarının ve sorumluluklarının neler olduğunu kolaylıkla görmelerini sağlar. Herhangi bir ayrıntının gözden kaçmasını ve sorumluluklarının birbirine taşmasını önler. Aynı zamanda, bu tablo yardımıyla örgüt üyeleri projenin diğer aşamaları ile

14 Harrison, F.L., a.g.e., s. 18-20.

15 Ibid., s. 20 ayrıca bkz. Aksan, Z., "Doğrusal Sorumluluk Çizelgesi" *İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 8, S. 2, Kasım 1979, s. 137-142.

Yönetim Görevleri

- A- Genel Sorumluluk □
 B- Yürütme Sorumluluğu △
 C- Özel Sorumluluk ▲
 D- Danışılmalı ⊕
 E- Danışılabilir X
 F- Bilgi Verilmeli ●
 G- Onayı Alınmalı ○

Proje Unsuru ve Fonksiyonu

Proje Unsuru ve Fonksiyonu	Genel Müdür																			
	Genel Müdür	Ürün Hattı Yöneticisi								Teknik Md.			İmalat Md.							
		Ürün hattı yöneticisi	A Proje yöneticisi	Proje Müh.	Proje Kontrolörü	Pazarlama Müdürü	Dış Satımlar Müdürü	Sözleşme İdaresi Yön.	Tesis-insaa Yöneticisi	A Projesi Alan Proje Yön.	Koordınasyon Sorumlusu	Teknik Müdür	Prototip Sorumlusu	Genel teknik işler müdürü	Diğer teknik müdürler	İmalat müdürü	A Fabrikası müdürü	B Fabrikası müdürü	A projesi imalat koordinatör.	Diğer imalat bölümleri
Önerinin hazırlanması	F	A	B	C	C	D	D	D	D		E	E				D	E	E		
Önerinin onaylanması	G	A/G	G			D	D	D								D				
Sözleşme görüşmeleri		A/G	B	E	E			C												
Sözleşmenin imzalanması	A/B	D	E					D												
Projenin planlanması ve kontrolü		A	B	C	C			C												
Prototipin tasarımı ve geliştirilmesi		A/G	B	C							E	C	C	C						D
Ürün hesaplarının kontrolü		E	A	B				D			E				E					D
Ürün kalitesinin kontrolü			A	B				D			E				E					D
Projeyi yürütme anaşmalarının görüşülmesi		A	B/G		D				D	F	D	E	D	D	D	E	D	D	D	
Proje değerlendirme toplantıları		A	B	D	D			D		D			E	E	E		E	E	D	
Müşteri ile temas ve raporlama		D	B	E	F	D	D	E		E										
Gözden geçirme toplantıları		F	B	C	E			E		E										E

Şekil: 4

Bir Örgüt Tarafından Ele Alınan Proje İçin Hazırlanan Doğrusal Sorumluluk Tablosu

ilgili olarak kimlere danışacaklarını, yöneticiler de projelerde kimlerin görev aldığını kolaylıkla görme olanağına sahip olurlar.

Doğrusal sorumluluk tablosunun temel özellikleri dört ana noktada toplanabilmektedir¹⁶.

1. Geleneksel örgüt şemalarının ve bunlara ilişkin olarak hazırlanan örgüt kılavuzlarının içerdiği ana bilgi bir matris biçiminde tek bir tablo üzerinde ortaya konulmaktadır.
2. Tablonun üstüne yatay olarak, sütunları ifade edecek şekilde görev unvanları yazılmaktadır.
3. Sorumluluklar, yetkiler, faaliyetler, fonksiyonlar ve projeler tablonun yanına, yukardan aşağıya doğru ve satırları ifade edecek şekilde bir liste halinde sıralanmaktadır.
4. Yetkinin derecesini veya kapsamını belirten ve satırlar ile sütunlar arasındaki ilişkileri açıklayan bir takım semboller (harfler, rakamlar veya küçük geometrik şekiller) kesişen kutular içinde kullanılmakta ve bunlarla ilgili açıklamalar tablonun sol üst köşesinde veya en altında yer almaktadır.

Böyle bir düzenleme bir taraftan, tek bir satırda bir fonksiyonun yerine getirilmesine katılan tüm kişileri ve bunların katkılarının niteliğini, diğer taraftan da tek bir sütun üzerinde bir kişinin sorumlu olduğu tüm fonksiyonları ve sorumluluklarının niteliklerini gösterir. Diğer bir ifadeyle, bir doğrusal sorumluluk tablosunda dikey hat bir kişinin iş tanımlamasını, yatay hat ise bir fonksiyonun veya bir görevin iş oranlarına göre dağılmasını göstermektedir.

Böyle bir tablonun potansiyel bir diğer yararı da bu tabloyu hazırlamak için görev tanımlarının, ilgili kılavuzların ve örgütsel dokümanların birlikte incelenmesini ve çözümlenmesini gerektirmesidir. Eleştirici gözle yapılacak böyle bir çalışmanın sonucu olarak ortaya konulacak tablo, uzun ve karmaşık örgüt kılavuzlarının işe görev tanımlarının, sözleşmelerin ve işletme politikası yazışmalarının tümünün içerdiği mesajı aynı biçimde vermekle kalmaz, tüm örgütsel ilişkileri daha akılcı bir temele oturtur.

Örgütsel yapı ve işleyişin bu şekilde sunulmasının başlıca üç temel üstünlüğü bulunmaktadır. Bunlar, şu şekilde özetlenebilir¹⁷;

- 1- Doğrusal sorumluluk tablosu, yetki ve sorumluluk kalıplarını, görev tanım ve kılavuzlarında olduğu gibi saymak ve sıralamak yerine ilişkileri ile birlikte gösterir.
- 2- Bu tür bir tablo hazırlama, üst yönetime işin (ya da projenin) bir dizi bireysel orunlar (ya da görevler) değil bir bütünlük sistem olduğunu öğretir. Tablo, ilgili yöneticilerin sorumluluklarını karşılaştırmayı kolaylaştırır ve insangücü, bütçe gibi kaynakların kullanımında etkin düzenleştirmeyi sağlar.
- 3- Proje yönetiminde önemli bir sorun olan komuta-kurmay ve proje-fonksiyon yöneticileri arasındaki çatışmacı ilişkiler, doğrusal sorumluluk tab-

16 Cleland, D.I., King, W.R., a.g.e., s. 272.

17 Ibid., s. 274 ayrıca bkz. Archibald, R.D., a.g.e., s. 103-107 ve Harrison, F.L., a.g.e., s. 20-22.

lolarının bu ilişkileri açık ve doğru tanımlaması nedeniyle büyük ölçüde azalır.

Bu tablonun belki de en büyük yararı, önemli orunları ellerinde bulunduran kişileri, her orunun diğer orunlarla ve proje ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu tartışmak üzere bir araya getirmesidir. Bu tür toplantılarda başlatılan bir diyalog; iş ilişkilerinin açıklığa kavuşması, diğer kişilerin bakış açılarının anlaşılması ve genel olarak örgütlerde işlerin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda kişilerin eğitilmesi bakımından çok sayıda fırsat yaratır.

Doğrusal sorumluluk tablosu, başlangıçta bir örgüt plânı olarak görülebilir. Ancak, proje üzerinde çalışılmaya başlandığı andan itibaren kişilerin doğru iş paketleri üzerinde çalışıp çalışmadıklarını denetleme amacıyla da kullanılır. Bir denetim mekanizması olarak büyük yarar sağlar. Böyle bir tablonun biçimsel iş ilişkilerini açıklığa kavuşturması ve dolayısıyla kişiler arası çatışma riskini azaltması nedeniyle kişileri örgüte bağlama ve çalışmaya özendirme etkisi de sözkonusudur. Bu tablonun kullanılması ile kişiler, örgüt içinde nerede bulduklarını ve kendilerinden neler beklendiğini daha iyi kavrama şansına sahip olurlar.

Proje örgütlemeye ve özellikle proje sorumluluklarının mevcut örgütsel yapı ile bağlantılarının kurulmasında son derece etkin bir yöntem olan doğrusal sorumluluk tablolarının uygulamada daha da başarılı olabilmesi için proje grubunun üyelerinin rollerini ve ilişkilerini tanımlayarak böyle bir tablonun çıkarılmasına aktif olarak yardımcı olmaları gerekir. Böylece, görüş ve anlayış farklılıkları ortadan kalkacak, haberleşme yoğunlaşacak ve örgütün daha etkin çalışması sağlanacaktır. Bu amaçla önce tüm ilgililere tabloların boş olarak dağıtılması ve uygun gördükleri sorumluluk sembolünü işaretlemelerinin istenmesi uygun bir yöntemdir. Daha sonra, bir plânlama ya da yönetim danışmanı, bu noktaları belirleyecek ve yapılacak ortak toplantılar ile anlaşmazlıkların giderilmesine ve son kesin tablonun çıkarılmasına çalışılacaktır.

Doğrusal sorumluluk tabloları, örgüt şemaları gibi grafiksel bir yöntemdir ve uygulamada bazı sınırları bulunmaktadır. Herşeyden önce, bu tabloların yerine getirilecek görevlerin fonksiyonel bölümlendirilmesini ve fonksiyonlarla orunlar arasındaki ilişkileri gösterdiği, fakat kişilerin gerçekte nasıl davranacaklarını, aralarında ne tür ilişkiler kuracaklarını ve birbirlerini nasıl etkileyeceklerini göstermediği unutulmamalıdır.

Ayrıca, kullanılan semboller üzerinde tam anlaşmanın sağlanamamış olması ve dikey ekseninde yer alan görev veya fonksiyonların tam ve doğru tanımlarının yapılmamış olması uygulamada güçlüklerle ve başarısızlıklara neden olabilmektedir.

Şüphesiz, burada doğrusal sorumluluk tablolarının örgüt yapı ve işleyişini ortaya koymada en ideal yöntem olduğu öne sürülmemekte; yalnızca, bu tabloların varolan yöntemler arasında günümüz koşullarına en uygun olanlarından biri olduğu belirtilmektedir.

IV. SONUÇ

Günümüzde, işletmeler tarafından ele alınan büyük ve karmaşık görevler ve tekrarlanmayan faaliyetlerden oluşan kapsamlı çabalar, özel yönetim bilgi ve bece-

rilerini ve bu amaçla geliştirilmiş özel proje yönetimi tekniklerini gerektirirler. Proje yönetimi tekniklerinin uygulanmasında karşılaşılan en önemli sorunların kaynağı hemen her zaman projenin örgütlenmesi ile ilgili olmaktadır.

Proje örgütlenme çalışmalarında geleneksel örgüt şemaları ve görev tanımlamaları gerekli ve yararlı olmakla beraber proje örgütünün gerçekte nasıl çalıştığını ya da çalışması gerektiğini gösterememeleri nedeniyle yetersiz kalmaktadırlar. Proje yönetiminde daha başarılı bir uygulama olanağı matriks örgütlenme olarak tanımlanan yöntemle sağlanabilmektedir. Fonksiyonel görev ve sorumluluklarla projenin teknik ve yönetsel sorumluluklarını tümüyle birbirinden ayırmayı amaçlayan bir örgütlenme biçimi olan matriks örgütte biri sürekli nitelikte diğeri proje süresince varlığını sürdüren iki ayrı örgüt içiçe faaliyet göstermektedir.

Matriks örgütlenme, yalnızca örgüt şemasında raporlama kanallarının değiştirilmesi olarak düşünülmemelidir. Burada, daha gelişmiş örgüt tanımlamalarına gerek duyulmakta ve özellikle de yetki ve sorumlulukların yeniden ifade edilmesi gerekmektedir.

Örgütsel ilişkileri daha iyi anlama olanağı sağlayan ve alışılmış örgüt şemasının biçimsel bağlantıları gösteren yapısal çiziminden daha ileri bir aşama oluşturan doğrusal sorumluluk tablosu geleneksel örgüt şemasının bir alternatifi olmaktadır. Doğrusal sorumluluk tablosu, bir örgütsel orun ile tamamlanacak bir işin veya iş paketinin özel ilişkilerini ortaya koyar. Bu tablo, bireylerin bir işin yerine getirilmesindeki yetki ve sorumluluklarını özel olarak belirlemek ve diğer örgüt üyeleriyle olan karşılıklı durumunu ortaya koymak bakımından yararlı bir araçtır.

Ancak, bu tablonun proje yönetiminde ve örgütlenmesinde sağladığı çeşitli üstünlüklere karşın bazı sınırlarının da bulunduğu gözden uzak tutulmamalıdır. Giderrek daha yaygın bir biçimde benimsenen ve uygulamaya konulan doğrusal sorumluluk tabloları konusunda genel ve kesin yargılara varabilmek için daha fazla araştırma ve uygulama yapılmasının gerekli olduğu unutulmamalıdır.