

PROJE YÖNETİMİ

DR. ÖĞR. ÜYESİ GÖZDE MERT

gozde.mert@nisantasi.edu.tr

PROJE YÖNETİMİ

BÖLÜM: PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ, PROJE HAYAT DÖNGÜSÜ, DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

1. Proje Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar
2. Proje Yönetiminde Sorulması Gereken Önemli Sorular
3. Proje Yönetimi Başarı Faktörleri
4. Proje Yönetim Grupları
5. Proje Hayat Döngüsü
6. Proje Yönetiminde Yapılan Temel Hatalar
7. Projelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma
8. Proje Yönetimi İçin Genel Bir Model



1. PROJE YÖNETİMİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN UNSURLAR



Kapsam
Kalite
Zaman
Kaynaklar
Maliyet
Risk

1. PROJE YÖNETİMİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN UNSURLAR

- **Kapsam**, bir proje planı içerisinde nelerin kısıtlanacağını nelerin izinli olacağını kapsayan yani projenin sınırlarını belirleyen çerçevedir.



Kapsam
Kalite
Zaman
Kaynaklar
Maliyet
Risk

- **Kalite**, proje yürütme aşamasındaki proje yönetimine ait kalite süreci ve proje sonucunda ortaya çıkan ürün, hizmet kalitesi olarak incelenmelidir. Kalite, projenin başarısını göstermektedir.
- **Zaman**, her proje belirli tarihler arasında tamamlanmalıdır, proje başlangıç ve bitiş tarihleri ele alınarak proje süreci belirlenir.

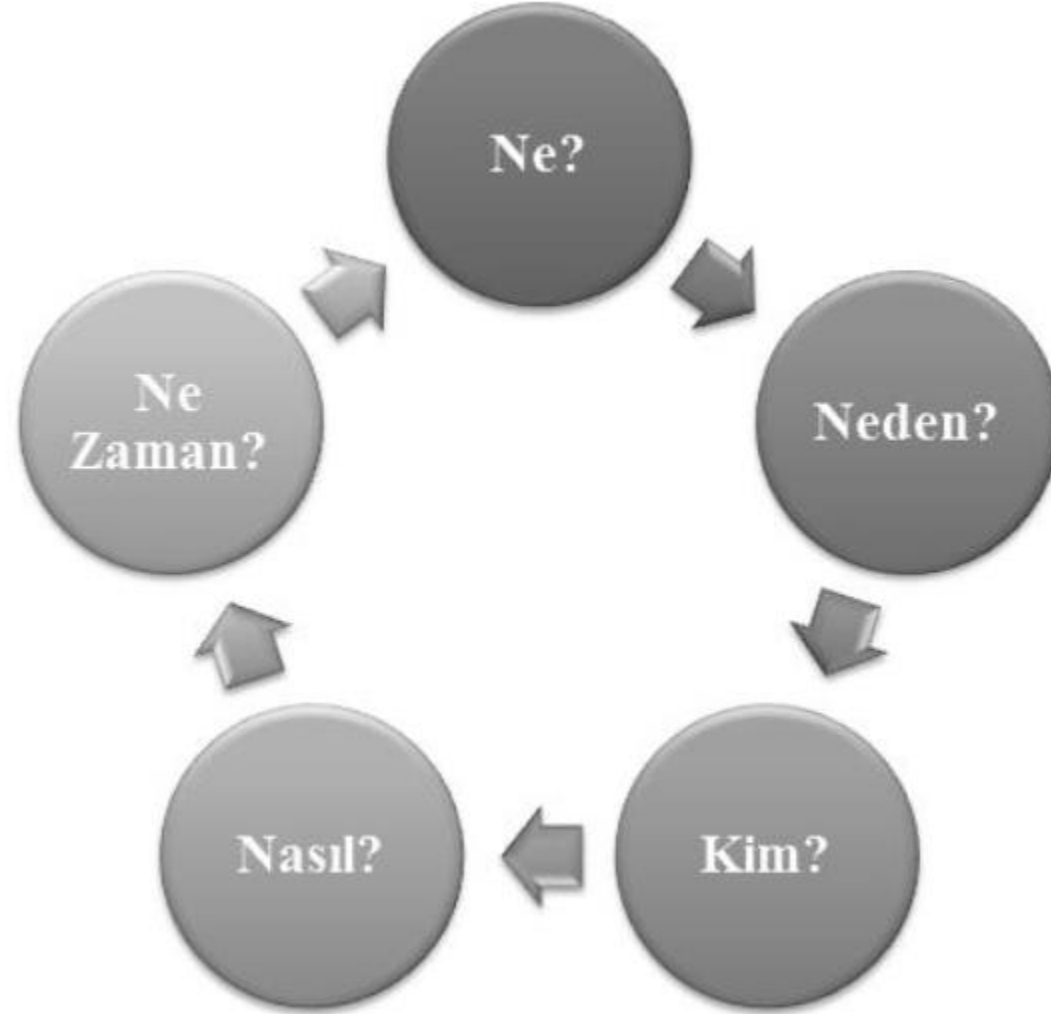
1. PROJE YÖNETİMİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN UNSURLAR

- **Kaynaklar**, projede kullanılacak personel, donanım, fiziksel mekânlar gibi tüm unsurları kapsamaktadır.
- **Maliyet**, projeyi tanımlayan önemli bir parametredir. Projenin hayata geçmesi için ne kadarlık bir harcamanın gerekli olduğunu anlatır.
- **Risk**, proje yönetim sürecinde yaşanabilecek zorlukları ve bu zorlukların projenin diğer kısıtları üzerindeki etkilerini, projenin yürütülmesinde karşılaşılabilecek güçlükleri değerlendirmektir.



Kapsam
Kalite
Zaman
Kaynaklar
Maliyet
Risk

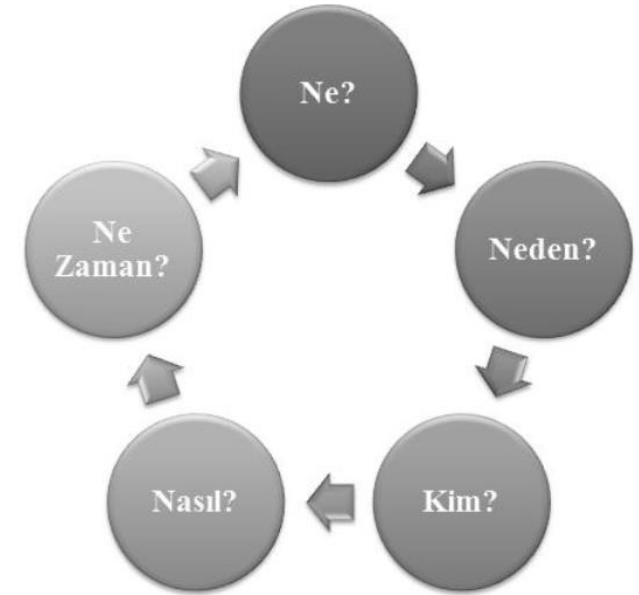
2. PROJE YÖNETİMİNDE SORULMASI GEREKEN ÖNEMLİ SORULAR



2. PROJE YÖNETİMİNDE SORULMASI GEREKEN ÖNEMLİ SORULAR

«**Ne?**» Bu soru grubunda;

- “Projenin amacı nedir?”,
- “Projeden beklentiler nelerdir?”,
- “Projenin kapsamı ve boyutu nedir?”,
- “Projenin çıktıları neler olacaktır?”,
- “Projede karşılaşılabilecek engeller nelerdir?”,
- “Varsayımlar nelerdir?”



“Ne” soru grubu ile projenin genel olarak çerçevesi oluşturulacaktır.

2. PROJE YÖNETİMİNDE SORULMASI GEREKEN ÖNEMLİ SORULAR

«Neden?» Bu grup;

- “Proje neden yapılmaktadır?”,
- “Projenin getireceği kazançlar nelerdir?”,
- “Projenin sonucunda seçeneklerin artması söz konusu mudur?”
- “Projeden elde edilecek çıktılar maliyet ve zaman avantajları sağlayacak mıdır?”,
- “Proje sonucunda elde edilecek gelirler proje için yapılacak harcamaları karşılayacak mıdır?”

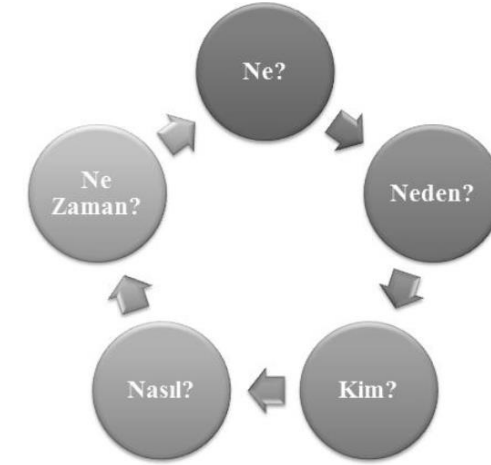


“Neden” soru grubu ile projenin ihtiyaç duyulma sebepleri ortaya çıkarılacaktır.

2. PROJE YÖNETİMİNDE SORULMASI GEREKEN ÖNEMLİ SORULAR

«Kim?»

- “Projede kimler yer alacaktır?”,
- “Proje paydaşları kimlerdir?”,
- “Proje yöneticisi kimdir?”,
- “Proje ekibinde kimler vardır?”,
- “Projeyi destekleyen kurum ve kuruluşlar (destekleyiciler) kimlerdir?”,
- “Proje organizasyon şemasında kimler yer almaktadır?”



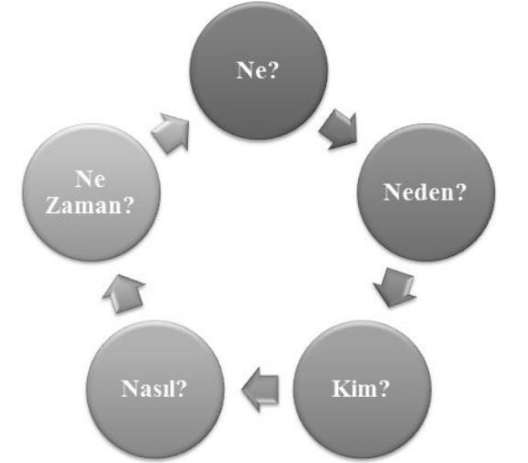
“Kim” soru grubu ile proje yönetimi içerisinde oluşturulacak faaliyetleri gerçekleştirilecek kişiler, proje sorumlusu, proje paydaşları ve proje sponsoru gibi kişilerin belirlenmesi sağlanacaktır.

2. PROJE YÖNETİMİNDE SORULMASI GEREKEN ÖNEMLİ SORULAR

«Nasıl ve Ne zaman?»

Bu gruptaki sorularla proje faaliyet ve süreçlerinin nasıl, ne zaman gerçekleştirilecekleri belirlenir. Bu grupta;

- “Hangi temel faaliyet ve süreçler hangi sırayla ve ne kadar sürede yapılacaktır?”,
- “İş takvimi nedir?”,
- “Gelişmeler proje kontrolü olarak nasıl izlenecek, iletişim nasıl kurulacaktır?”
- “Çıktıların kalitesi nasıl belirlenecek ve takip edilecektir?”



“Nasıl ve Ne zaman” soru grubu ile proje süresi ve iletişim kaynakları belirlenecektir.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Proje yönetimi başarısı ile proje başarısının ayırımını yapabilmek için ilgili kavramların tanımlarının yapılması gerekmektedir.

Proje başarısı en yalın hali ile “beklentilerin karşılanma durumu” olarak açıklanmaktadır.

Proje yönetimi başarısı ise, “projenin yürütülmesi esnasında hedeflerin gerçekleştirilmesi” ile ilişkilidir.

Bu hedefler başta proje sahibi, müşteri, tedarikçiler ve proje ekibi olmak üzere tüm paydaşlar tarafından belirlenmektedir. Paydaşların ilgili hedefi kendi önceliklerine göre belirlediği bilinmektedir. Bu yüzden her paydaşın kendi hedefi, dolayısıyla, projeden beklentisi farklı olacaktır. Bu da proje yönetimini başarısının tek boyuttan ziyade birden çok boyutta ve eksende incelenmesi gerekliliğini doğurmaktadır.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Projelerde başarı kriterini üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar:

- Zaman, maliyet ve kalite gibi kısıtların belirlenen hedeflerle karşılanması,
 - Proje yönetiminin kalitesi,
 - Proje paydaşlarının memnuniyeti



3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Kriter	Anket	Vaka Analizi	Teorik	Alıntı Toplamı
Üst Yönetim Desteği	19	11	9	39
Gerçekçi Hedefler	16	6	9	31
Detaylandırılmış Güncel Proje Planı	16	6	7	29
İyi İletişim	14	6	7	27
Paydaşları Dahil Etme	11	7	6	24
İyi Proje Ekibi	9	7	4	20
Değişim Yönetimi	9	7	3	19
İyi Proje Yöneticisi	8	6	5	19
İyi Kaynak Yönetimi	7	5	4	16
Liderlik	7	6	2	15
Teknolojiyi Kullanma	7	5	2	14
Gerçekçi Takvim	5	4	5	14
Risk Yönetimi	6	4	3	13
Proje Sponsorları	4	6	2	12
Etkili Kontrol	5	3	4	12
Uygun Bütçe	3	4	4	11
Tedarikçilerin Seçimi	3	4	3	10

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Üst Yönetimin Desteği

Üst yönetimi desteği projenin gerçekleştirilmesinde işletme üst yönetiminin projeye verdiği önem ve projenin karşılaştığı zorluklarda işletme yönetiminin göstermiş olduğu desteği ifade etmektedir.

Yapılan bir çalışmada üst yönetimin açık bir şekilde destek olması, proje başarısı için kritik görülmektedir. Üst yönetimin etkisinin projenin tüm paydaşlarını pozitif yönde etkilediği bilinmektedir.

Projelerde değiştirilmesi planlanan unsurların onaylarını almak, üst yönetimce desteklenen projelerde nispeten daha kolay olmaktadır. Üst yönetimce desteklenen projelerde yer alan ekiplerin projeyi daha çok sahipleneceği de bilinmektedir. Tam tersi durumlarda ise projeye paydaşların ilgisi azalmaktadır.

Bazı işletmelerde ise üst yönetimin odağı dışında proje yapılması, işletme çalışanlarına faydadan çok zarar getireceği düşüncesini ortaya çıkardığı bilinmektedir. Bu düşüncenin ortaya çıkmasına, kısıtlı kaynakların öncelikli olmayan bir projeye aktarıldığı ve stratejik olarak ana hedeften sapmış gibi görünen projelere iş kaynak ayrılması gibi sebepler neden olmaktadır.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Gerçekçi Hedefler

Açık ve değişmeyen hedefler koymak, projelerdeki en önemli kritik faktörden biridir. Proje sahipleri ve paydaşlarının bazen zorlayıcı hedefler koyabildiği bilinen bir gerçektir.



Projenin yürütülmesi esnasında bu zorlayıcı hedefler ekibin motivasyonunu düşürebilmekte ve bazen de projenin kapsamında değişikliklere gidilmesine yol açabilmektedir.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Gerçekçi Hedefler

Hedefler konulurken SMART olunmak zorundadır. SMART:

- **Specific — Belirli**
- **Measurable — Ölçülebilir**
- **Achievable — Başarılabilir**
- **Relevant — İlgili, amaca hizmet eden**
- **Time-bound — Zamana bağlı**

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

AKILLI HEDEFLER BELİRLEME

S

Belirgin (Specific): Hedefler belirgin olmalı, açık olarak tanımlanmalıdır. Ne, ne zaman, nerede, nasıl, kiminle gibi sorularını yanıtlanmalıdır.

M

Ölçülebilir (Measurable): Hedefler ölçülebilir olmalıdır. Hedefler sayısal olarak ifade edilebilmelidir..

A

Ulaşılabilir (Attainable): Hedefler ulaşılabilir olmalıdır. Çalışanlar tarafından hedefi gerçekleştirmek ulaşılabilir boyutta olmalıdır.

R

Gerçekçi (Realistic): Hedefler gerçekçi olmalıdır. İşletmenin kaynaklarına uygun gerçekçi bir plan üzerine kurulmalıdır.

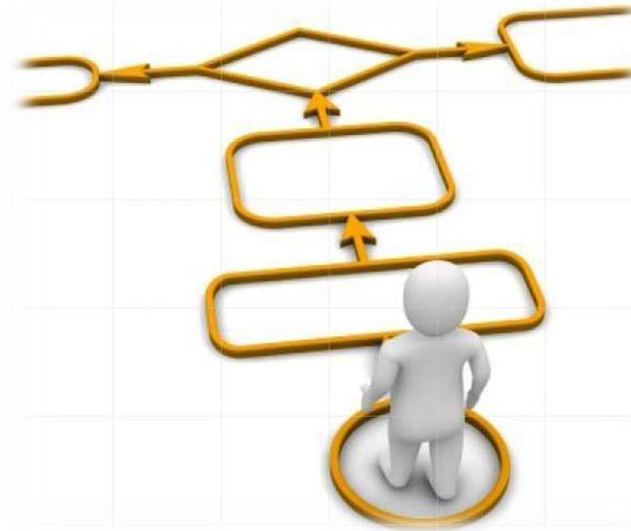
T

Zaman Sınırlı (Time Bounded): Hedefler zaman sınırlı olmalıdır. Hedeflere ulaşmak için gerekli olan zaman süreci tanımlanmalıdır.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Detaylandırılmış Güncel Proje Planı

Güncellenmeyen veya yeterince iyi detaylandırılmamış proje planı önemli noktaların gözden kaçmasına neden olabilmektedir.



Projeye ait tüm iş paketi kırılımları detaylı ve tüm ayrıntılarına kadar düşünülmüş bir proje planı bütün işleri atlamadan takip etmede kolaylık sağlamaktadır.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

İyi İletişim

Proje yönetiminin çıkış noktasını projelerin gün geçtikte daha da karmaşık hale gelmesi oluşturmaktadır. Ekiplerin büyümesi, sorunların daha karmaşık hale gelmesi, daha düzenli ve iyi bir iletişim gerekliliğini doğurmaktadır.

İyi bir iletişimin proje başarısına pozitif katkısı olduğu belirtilmektedir. Düzenli toplantılar ayarlanmasının, toplantı günlerinin, notlarının, biçiminin ve duyurusunun belirlenmesi gerekliliği bilinmektedir.



3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

İyi İletişim

Her toplantının asıl hedefi, belirsizliklerin ortadan kaldırılarak sonucu etkileyecek hızlı kararların alınmasıdır.

Sadece ekibin kendi içinde iyi bir iletişime sahip olması yeterli değildir, aynı zamanda tüm proje paydaşlarının projeyi sahiplenmesi ve projeye dahil olabilmesi açısından iyi bir iletişimin olması gerekmektedir.



3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Paydaşları Dahil Etme

Bir projenin yürütülmesi esnasında dahil olan ve projeden iyi ya da kötü anlamda her türlü etkilenen kişilere “**paydaş**” denilmektedir.



Proje Yöneticisi başta olmak üzere, projeye destek veren ya da etkilenen herkes proje paydaşları arasında yer almaktadır.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

İyi Proje Ekibi

Proje ekibi, proje faaliyetlerini gerçekleştirmekle yükümlü kişileri ifade etmektedir. İyi bir ekibe sahip olmak ile kastedilen, kişilerin gereken işlerde tecrübeli olması, kuvvetli iletişim becerilerine sahip olması ve bu ekibin doğru işlere atanmasıdır.



Projelerde kaynak kısıtı olarak gösterilen insan gücünün nitelikli olmasının projeye pozitif anlamda değer katacağını bilinmektedir. İyi bir ekip kilit sorunların çözümünde öncü olabilmektedir.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi işletmelerin hedefini, yapısını ve kapasitesini iç ve dış müşteriler için sürekli yenileme işlemidir.

Proje süreleri çoğu zaman uzun yıllar sürmektedir ve bu süre bazında başta çevresel koşullar olmak üzere projeyi etkileyebilecek birçok faktör değişebilmektedir. Projeler iç ve dış çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Bu yüzden projelerde değişim yönetimi gerekli olmaktadır.



Verzuh bu durumu, «**Her proje değişimle yüzleşir**» diye açıklamaktadır.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

İyi Proje Yöneticisi

Proje yöneticisi, tıpkı tüm senfoni orkestrasını uyum içerisinde yönlendiren bir şef gibidir. Aynı zamanda farklı grupları aynı hedefe yönlendiren, paydaş yönetimini yapan, bütçe aşımını izleyen ve anlaşmazlıkları yöneten kişidir.



Proje yöneticisinden, proje yönetimi metotlarını uygulayarak etkili bir proje yönetmesi beklenmektedir. Proje yöneticisinin projeyi organizasyon içerisinde belirlenen hedeflere ulaştırma sorumluluğu olduğu kadar paydaşların yönetimi ve etkili iletişimin sağlanması da proje yöneticisinin öncelikli görevlerinin arasında bulunmaktadır.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

İyi Kaynak Yönetimi

Proje yönetiminde ana kaynaklardan birisi de insan kaynağıdır ve proje kapsamında insan ihtiyacının planlanması, temin edilmesi ve geliştirilmesi bulunmaktadır. Kaynak yönetiminde tüm rol ve sorumluluklar da belirtilmektedir.

İyi planlanmış kaynaklar proje yönetiminde kolaylık sağlayacaktır. Projenin belirlenen onaylı bütçe dahilinde kalması gerekli olduğundan dolayı, bütçe yönetiminde planlama, maliyet tahmini, bütçe tahmini ve nakit akışı adımları bulunmaktadır.



3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Liderlik

Proje yöneticilerinin etkili ve başarılı olmaları için yalnızca etkin idari becerileri ve teknik bilgiyi göstermeleri değil, aynı zamanda uygun bir liderlik tarzı uygulamaları da gerekmektedir. **Proje yöneticisinin görevi,** bireyleri projenin hedeflerine ulaşması için ilham verecek ve motive edecek şekilde etkilemektir.



3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Teknolojiyi Kullanma

Proje yönetiminde kontrol edilmesi gereken birden çok kısıt, iş ve akış bulunabilmektedir. Yıllarca sürececek bir alt yapı projesinde, yüzlerce iş, binlerce alt iş paketi bulunabilmektedir. Böylesine büyük projelerde proje ekibinin manuel olarak projeyi yürütebilmesi mümkün olmayacaktır. Bu amaçla birçok proje yönetimi programları piyasada bulunmaktadır. Mobil teknolojilerin ilerlemesi ile birlikte ekipler mobil olarak da iş takibini yapabilir hale gelmektedir.

Örneğin, proje planları birden çok platformda gerçek zamanlı olarak takip edilebilir hale gelmekte, bu da proje yönetiminin daha etkin hale gelmesine sebep olmaktadır. Hatta yazılımlar karar vericilerin işlerini kolaylaştırmakta ve onlara çözümler sunmaktadır.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Risk Yönetimi

Risk yönetimi, proje hedeflerine ulaşmak için belirsizliğin sistematik olarak yönetilmesidir. Proje yönetiminde ise bu belirsiz riskler önceden belirlenmekte ve proje yönetimi esnasında risklere karşı önlemler alınmaktadır. Risk yönetiminde riskleri hafifletmek için kullanılabilen ilk yol riskleri azaltmaktır.

Riskler ile mücadele edilerek bu risklerin etkilerinin en aza indirilmesi etkinliklerinin yapılmasıdır. İkinci yol ise riskten kaçınılmasıdır.

Birden fazla hedeflenmiş fonksiyonu olan bir projenin her bir fonksiyonu için ayrı bir risk mevcuttur. Bu fonksiyonların bir ya da birkaçından vazgeçilerek ortaya çıkabilecek riskler ile karşılaşılma riski olacaktır. Bir diğer risk azaltma yöntemi ise riski transfer etmektir. Bu yöntemin bilenen en yaygın kullanımı ise sigorta yaptırmaktır.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Proje Sponsorları

Proje sponsoru, projeden resmi olarak her türlü sorumlu olan kişi demektir ve bu kişi üst yönetimden birisi olabileceği gibi, tecrübeli yöneticilerden birisi de olabilir. Proje sponsoru, proje üst yönetimindeki sorumlu olarak belirtilebilir.

Proje sponsorları, projenin başlatma aşamasında proje yöneticisinin atanmasından ve proje kapsamının temel düzeyde belirlenmesinden sorumludur. Proje sponsorları proje yöneticisinin sorumluluğu dışındaki alanlarda ortaya çıkan ve projeyi doğrudan etkileyen sorunları ortadan kaldırmak ile yükümlüdür.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Proje Sponsorları

Kontrol aşamasında ise projeyi izlemekte ve proje ile ilgili durdurma kararı verebilmektedir. Proje sponsoru, projeyi son aşamada kabul edip sorumluluğu alan kişidir. Proje sponsorunun projenin yürütülmesi aşamasında etkisi yüksek olmaktadır.

Proje ile ilgili üst yönetimden destek alınması ve projenin diğer organizasyonlar ve projeler ile arasındaki dengenin de sağlanmasından, şirket içi engellerin kaldırılmasından da proje sponsoru sorumludur ve benzer görevleriyle aktif proje sponsoru başarıdaki en önemli kriterlerden birisidir.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Uygun Bütçe

Proje başlatılırken belirlenen bütçeler, projenin kapsamına ve kaynakların seçimine göre belirlenmektedir.



Proje faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için kaynakların doğru seçilmesi ve yönetilmesi projenin başarısı açısından önemlidir.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Uygun Takvim

Proje bütçesine benzer bir yöntemle belirlenen proje takvimi, kaynakların durumuna göre hazırlanmaktadır.

Günümüzde proje takvimi bazen tersten de oluşturulmaktadır. Takvim, projenin son çıktıları için kullanıcıların belirlediği bir tarih ya da rakiplerin durumlarına göre belirlenebilmektedir.

Gerçekçi bir takvim belirlenmediği durumlarda, proje kaynakları ve proje bütçesi etkilenmekte, proje kapsamına ve kalitesine sadık kalınamamakta; böylece birçok riskin etki katsayıları da değişebilmektedir.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Tedarikçilerin Seçimi

Tedarikçiler projelerde az kritik süreçleri ve hizmetleri sağlayabileceği gibi, proje için hayati önem seviyesindeki ürün ve hizmetleri de sağlayıcı konumunda olabilmektedir.

Projenin kritik süreçlerinde yer alan tedarikçiler, kendi ürün ve hizmetlerinin çıktılarının da başka ürün ve hizmetlerin girdisi olabileceğinin ya da doğrudan kullanımı olabileceğinin bilgisi dahilinde ve bilincinde olmaktadır.

Süreçlerin yönetiminde doğrudan etkisi olan tedarikçilerin kendi süreçlerini de proje yönetimi mantığı ile yürütmesi, zamanında belirlenen kapsam ve kalitede çıktıları üretmesinin kritik olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, tedarikçilerin de kendi süreçlerini proje yönetimi ile sürdürdüğü ve kazanılmış değerleri de projeye pozitif anlamda katkı sağlamaktadır.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Çevresel Faktörler

Projeler kurum içi dinamiklerden etkilendiği kadar, kurum dışı dinamiklerden de etkilenmektedir. Devletlerin politikaları, sosyokültürel çevre gibi etkiler projelerin başarısında doğrudan etkili faktörlerdir. Bu dinamiklerin etkisinin kimi zaman az, kimi zaman çok daha fazla olduğu bilinmektedir. Dış faktörlerin çoğu ise proje ekibinin kontrolünde olmamaktadır.

Örnek olarak, ekonomik dengesizlikler, arz-talep dengesinin bozulması, ithal edilen ya da ihraç edilen ürünlere getirilen ek mali yükümlülükler bunlardan bazılarıdır. Çevresel faktörler siyasi, ekonomik, sosyal, doğal, teknolojik, müşterilere ve rakiplere ilişkin faktörlerle birlikte alt yüklenicilere ait faktörler olarak sıralanabilir.

3. PROJE YÖNETİMİ BAŞARI FAKTÖRLERİ

Çıkarılan Dersler

Çıkarılan dersler, projenin uygulaması esnasındaki kazanımlardır ve projenin herhangi bir fazında tanımlanabilir.

Proje sonrası yapılan değerlendirmeler, tecrübeyi organizasyon içerisinde tutmak için hayati derecede önemlidir.

Ayrıca proje başarısını garantiye almanın yollarından birisi de geçmiş projelerden çıkarılan dersleri uygulamaktır.

4. PROJE YÖNETİM GRUPLARI

Proje Ekibi

Proje ekipleri projelerin başından sonuna kadar işleyen süreçte yer alan, projeden sorumlu olan çalışanlar topluluğudur. Proje ekipleri genellikle projeye özgü olarak oluşturulurlar ve projenin ömrü ile paralellik gösterirler. Proje ekiplerinin etkin kullanımı, örgütsel hedeflere ulaşılmasının ve projenin başarısının olasılığını artırarak, kurumlar için bir deneyim kaynağı görevi sağlayabilir.

Proje ekibi oluşturulmadan önce proje yönetimi sisteminin, temel bölümlerinin tanımlanmış olması gerekmektedir:

1. İşin kapsamı ve kalitesi
2. Zamanlama
3. Kaynaklar
4. Strateji
5. Sorumluluklar

4. PROJE YÖNETİM GRUPLARI

Proje Ekibi

Proje ekibinin seçilmesinde bazı önemli noktalara dikkat edilmelidir. Proje faaliyetleri nedeniyle kültürel farklılıklar, teknolojik araçlar ve iletişim sorunları bazen projelerde karmaşıklığa sebep olabilir. Bu tarz zorluklardan etkilenmemek için, proje ekip üyelerinin aşağıda belirtilen bazı özelliklere sahip olması beklenmektedir.

1. Yüksek kaliteli teknik beceriler,
2. Kültürel ve genel duyarlılık,
3. Güçlü problem çözme ve yönlendirme yeteneği,
4. Güçlü hedef belirleme yeteneği,
5. Öz eleştiri yeteneği ve yapıcı tutum.

4. PROJE YÖNETİM GRUPLARI

Proje Yöneticisi

Yönetici kavramı “yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi” olarak tanımlanmaktadır.

Proje yöneticisi de dar anlamda projenin her bir aşamasından sorumlu olan kişidir.



Bir başka tanıma göre ise proje yöneticisi, projeyi yürüten organizasyon tarafından, proje hedeflerine ulaşılması görevinin verildiği kişidir.

4. PROJE YÖNETİM GRUPLARI

Proje Yöneticisi

1. Belirli nihai ürün veya sonucu, mevcut kaynaklarla ve önceden belirlenen teknik özelliklere, maliyet düzeyine ve süreye uygun olarak elde etmek,
2. Bir müşteri veya paydaş ile sözleşme durumunda, projenin kâr amaçlarını gerçekleştirmek,
3. Teknik, maliyet ve zaman amaçlarının herhangi birinin veya tümünün gerçekleşmesi tehlikeye düştüğünde, üst yönetimi uyararak ve alınabilecek önlemler konusunda öneri hazırlamak,

4. PROJE YÖNETİM GRUPLARI

Proje Yöneticisi

4. Proje amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli kararları almak veya alınmasını sağlamak,

5. Eğer proje amaçlarının gerçekleştirilmesi olanağı kalmazsa sözleşme hükümlerine uygun olarak projenin durdurulmasını sağlamak veya alternatif bir çözüm önermek,

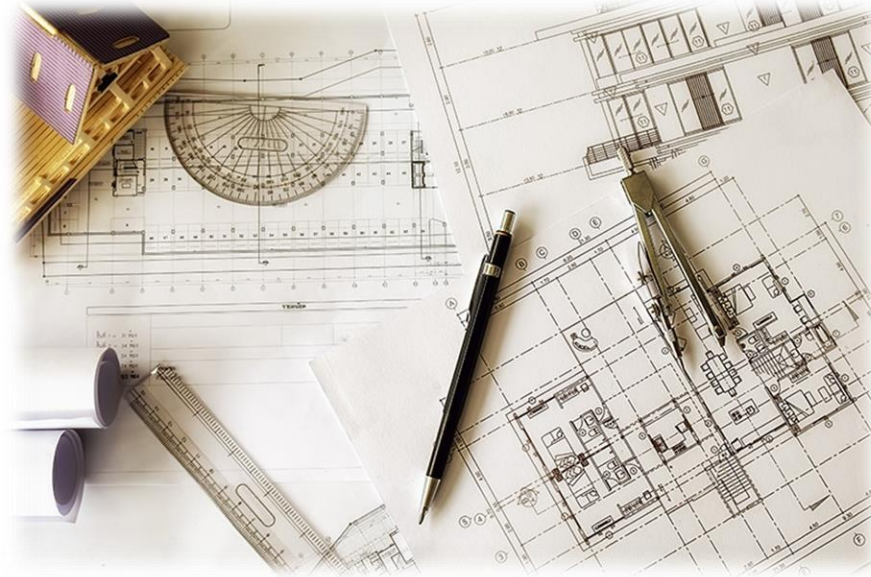
6. Müşterilerle, paydaşlarla, üst yönetimle veya fonksiyonel bölüm yöneticileri ile proje konusunda ilk temas noktası görevini üstlenmek,

7. Üstlenilen işlerin ve yapılan sözleşmelerin çeşitli bölümlere veya alt birimlere düşen iş paketlerinin öngörülen teknik özelliklerine uygun olarak, zaman ve maliyet sınırları içinde yerine getirilmesi için pazarlık yapmak.

4. PROJE YÖNETİM GRUPLARI

Proje Mühendisi

Proje mühendisleri, kuruluşun mühendislik hizmetlerinden sorumludur ve projeyi tamamlayan teknik belgelerin ve şartnamelerin hazırlanması, proje tasarımlarının geliştirilmesi, ön çizimler, uygulama çizimleri, teknik raporların hazırlanması ve lisans uygulamaları için destek verilmesi çalışmalarını ilgilidirler.



4. PROJE YÖNETİM GRUPLARI

Proje Sponsoru

İster bir yönetici isterse bir yönetim kadrosu tarafından oluşturulsun, her projenin mutlaka bir sponsorunun olması gerekmektedir. Proje sponsoru projeye yetki veren kişidir.

Sponsor, projeden elde edilecek sonuçlarda çıkarı bulunan ve projenin performansıyla ilgili sorumluluk taşıyan bir yönetici veya idareci olabilir.

Ayrıca sponsor, çalışmanın kapsamını tanımlama, gerekli kaynakları sağlama ve nihai ürünü onaylama ya da reddetme yetkisine sahiptir.

5. PROJE HAYAT DÖNGÜSÜ

Proje yaşam döngüsü, projenin başlangıcından sonuna kadar proje ile ilgili olarak gerçekleştirilen tüm faaliyetleri kapsayan bir süreçtir. Bu süreci dört grupta incelemek mümkündür:



Proje aşamaları arasında karar noktaları bulunur. Bu karar noktaları projenin seyrini değiştirebilmektedir. Bu da proje yönetiminin temel işlevleriyle proje yaşam döngüsü aşamaları arasında temel farklılığı meydana getirmektedir.

5. PROJE HAYAT DÖNGÜSÜ

1. Başlangıç/Tanımlama

Proje yaşam döngüsünün ilk aşamasını projenin başlangıcında yapılan toplantılar oluşturmaktadır.

Başlangıç aşamasındaki toplantılar sonucunda hazırlanan proje özeti, projenin bir uygulama özetidir ve fizibilite çalışmasıyla bütünleştirildiğinde bir proje beratına dönüşür.

Tanımlama ise başlangıç aşamasında elde edilen verileri sadece umut ve hayal olmaktan çıkarıp, gerçekleşmesi mümkün hedefler haline dönüştürme sürecidir.

5. PROJE HAYAT DÖNGÜSÜ

2. Planlama

Onaylanan proje tanımlama belgesi içindeki faaliyetlerin sistematik bir şekilde yerine getirilebilmesi için, bu aşamada proje yönetim planı oluşturulur. Bu plan, projede ulaşılmak istenen hedefler için bir yol haritası niteliğindedir.

Proje yönetim planı oluşturulması ayrıntılı bir çalışma gerektirdiğinden tanımlama belgesinde eksik ya da hatalı olan proje ayrıntıları da bu aşamada tamamlanır ya da düzeltilir.

Proje yönetim planının hazırlanmasıyla bu aşama sona erer.

5. PROJE HAYAT DÖNGÜSÜ

3. Uygulama

Proje yönetim planında kesinleşen faaliyetlerin yerine getirildiği aşamadır. Bu aşama projenin genel süresinin büyük bir bölümünü kapsar ve hedeflenen çıktılara ulaşıldığında tamamlanmış olur.

Uygulama sürecinde yapılan tüm faaliyet ürünleri yedeklenmeli ve faaliyetler dokümante edilmelidir.

Kritik faaliyetin süresinde yaşanacak gecikme, proje tamamlanma tarihini olumsuz etkileyecektir. Belirlenen kritik faaliyetler titizlik ve özenli şekilde takip edilmelidir. Bu faaliyetlerde yaşanabilecek aksaklıklar önceden belirlenmeli ve önlem alınmalıdır.

5. PROJE HAYAT DÖNGÜSÜ

4. Kapanış

Projede gerçekleştirilmesi planlanmış faaliyetler, yerine getirildiğinde ve belirlenen hedeflere ulaşıldığında proje tamamlanmış olur. Projeler genellikle bir kapanış toplantısıyla sona erdirilir.

Bu toplantıda planlanan ve gerçekleştirilen faaliyetlerin örtüşmeleri, alınan çıktıların hedeflenenlerle uyumu, bu projeden elde edilen deneyimler, yaşanan güçlükler ve bundan sonra bu projenin yeni bir proje olarak devam edip etmeyeceği gibi konular değerlendirilir.

6. PROJE YÖNETİMİNDE YAPILAN TEMEL HATALAR

- Hedeflerin ve ihtiyaçların başta kötü ve yetersiz tanımlanması,
- Yetersiz liderlik, kaynak yetersizliği, gerçekçi olmayan hedefler,
- Hiçbir etkisi olmayan iletişim süreçleri,
- Kullanıcı/müşterinin proje planlama ve yürütme sürecine katılmaması,
- Proje ilerledikçe faaliyet alanının denetlenmemesi,
- Sorunları ve riskleri önceden görme konusunda yetersizlik,
- Proje ekibinin roller ve sorumluklarının karmaşıklığı
- Projede dış satın almaya ihtiyaç olup olmadığının iyi planlanmaması,
- Tedarikçi kullanımında seçici davranmama,
- Üst yönetimin desteğini hissettirmemesi,
- Başarı ölçütlerinin tanımlanmaması.

7. PROJELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

Günümüzde işletmeler üretecekleri ürünlerin her parçasını kendileri üretmek yerine, sadece rekabet avantajı sağlayabilecek parçaları kendileri üretmekte, diğer parçaları ise yüksek kalitede ve düşük maliyetle üretebilecek işletmelerden tedarik etmektedir.

İşletme literatüründe dış kaynaklardan yararlanma ya da dış kaynak kullanımı olarak adlandırılmakta olan “**outsourcing**” uygulamalarına ilk olarak İngiltere’de metal üretim işletmelerinde rastlanmıştır.

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklanarak, bunun dışında kalan faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış diğer işletmelerden sağlayarak değer yaratmasıdır. Dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlamak için öz yetenekleri ile ilgili işleri kendilerinin yapması, öz yetenekleri dışında kalan bütün işleri, öz yetenekleri kendilerinden üstün olan işletmelere tedarik etmeleri şeklinde tanımlanabilir.

7. PROJELERDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA

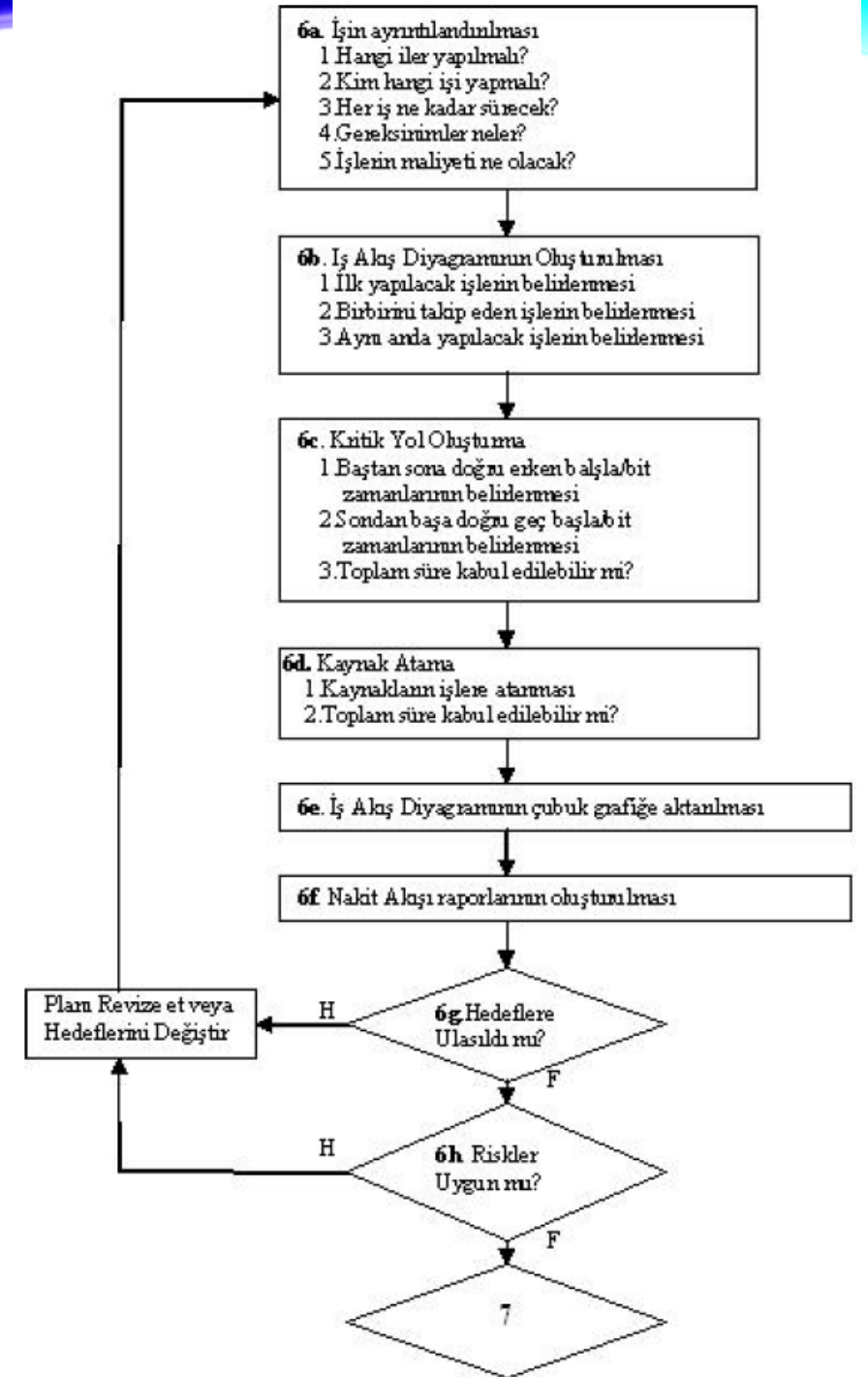
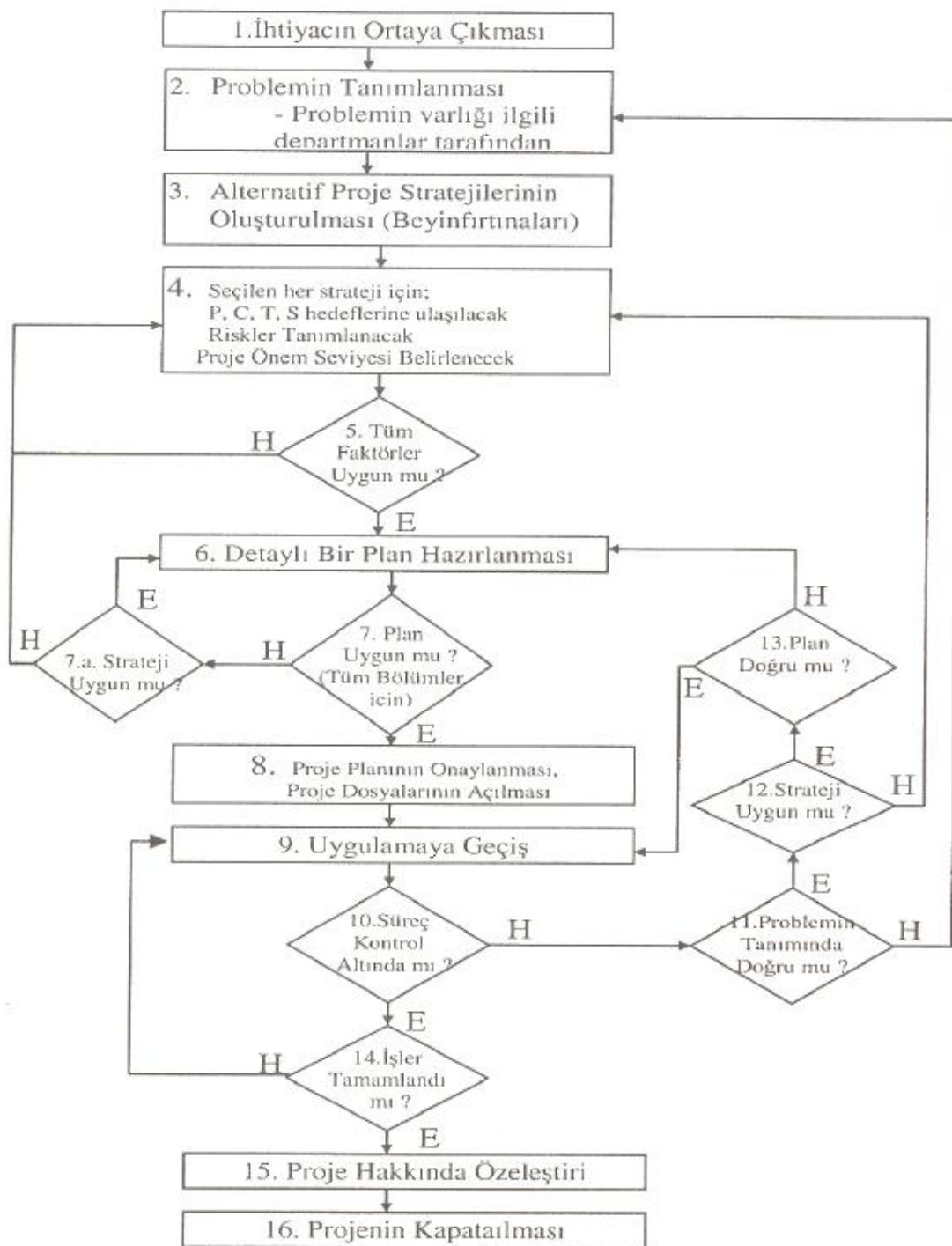
Dış kaynak kullanımının ¼lkemizde son yıllarda yaygınlaŐmasının en ¼nemli nedeni, globalleŐme ve bilgi sistemleri teknolojisindeki geliŐmelerin yanında işletmelerin rekabet yeteneklerini y¼kseltme endiŐeleridir.

Proje alıŐması, organizasyon içinde yeterli yetenek, deneyim ya da kapasite bulunmaması gibi nedenlerle de dış kaynaklara devredilmektedir.

Dış kaynak kullanılması sayesinde bu konuda yeterli bilgi birikimine sahip olmayan ya da bu konuda destek bulamayan işletmelere hem ilgili uygulamaya sahip olma hem de kaynaklarında oluŐacak k¼¼lme ile birlikte temel yeteneklerine odaklama imkânı oluŐmaktadır.

Bu nedenle, dış kaynak kullanımı geniŐ çapta uygulanan bir modern iŐ uygulaması olmuŐtur.

8. PROJE YÖNETİMİ İÇİN GENEL BİR MODEL



The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink background. The colors transition from blue on the left, through purple, pink, red, orange, yellow, and green to dark green on the right. The smoke is wispy and ethereal, creating a sense of movement and depth. In the center, the word "TEŞEKKÜRLER" is written in a bold, white, sans-serif font. The text is slightly shadowed, making it stand out against the vibrant background.

TEŞEKKÜRLER