

PROJE YÖNETİMİ

Bir işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayan, sektörler arası etkileşim ve iş birliklerinin devamlılığını sağlayan bir yapı olarak projeyi geniş kapsamlı olarak tanımlayabiliriz. Her proje başlar ve bir zaman sonra biter. Ancak bir projenin başlamış olması, yürüyor olması ve hatta bitmiş olması onun “yönetildiği” anlamına gelmez. Projenin istenilen amaca öngörülen kaynaklarla ulaşabilmesi, paydaşların beklentilerini karşılaması ve hatta aşması ancak onun “yönetilmesi” ile mümkündür.

Genellikle projeler kontrolü ve yönetimi kolaylaştırmak için **aşama** veya **faz** dediğimiz parçalara bölünür. Böylece proje tahminlemesi, sorumlu ataması, yürütülmesi, kontrolü ve takibi daha kolay olur. Bu da proje yöneticisinin projenin “başlangıç” sürecinde yapması gereken en önemli görevleri içerisinde yer alır ve muhakkak paydaşlar ile de mutabık kalması gerekir. “Ne”, “Hangi fazda,” “Ne zaman yapılacak”, “Teslimatlar ne zaman gerçekleştirilecek” gibi soruların tamamı bu aşamalarda belirlenir.

Proje yönetimini 9 temel unsura göre değerlendirecek olursak;

1. Kapsam Yönetimi
2. Zaman Yönetimi
3. Maliyet Yönetimi
4. Kalite Yönetimi
5. İnsan Kaynakları Yönetimi
6. İletişim Yönetimi
7. Risk Yönetimi
8. Tedarik Yönetimi
9. Entegrasyon Yönetimi

Bir projeyi yönetebilmek için yukarıda tanımlamış olduğumuz unsurları kısaca açıklayacak olursak.

Projenin gerekli tüm işleri kapsadığından (diğer taraftan gereksiz olan hiç bir işi kapsamadığından) emin olmak gereklidir. Bu, Proje **Kapsam Yönetimi**'dir. Bir projenin kapsamı o işin nasıl ve hangi yöntemle yapılacağını, projenin girdi ve çıktılarının ne olacağını belirlemek için projenin ilk aşaması olan planlama aşamasında karar verilen bir faaliyettir. Kapsamın doğru belirlenmesi, projenin ilerleyişi ve aksamalara neden olmaması için çok önemlidir. Kapsam belirlenme aşamasında aynı zamanda projede hangi yaşam döngüsü modeli kullanılacağına karar verilir.

Projenin her bileşeninin ne zaman başlayıp ne zaman biteceğini bilmek ve projenin öngörülen zamanda bitmesini sağlamak önemlidir. Bu, Proje **Zaman Yönetimi**'dir. Projenin planlama aşamasında belirlenmiş olan girdiler, kapsam ve Proje Yaşam Döngüsü Modeline uygun bir şekilde İş Dağılım Ağacı oluşturulur. Projenin bu yapıya uygun şekilde ilerlemesi Proje Yöneticisinin sorumluluğunda olup, tüm proje paydaşlarının bu plana uygun hareket etmesi önemlidir.

Projenin bileşenlerinin maliyetlerinin bilinmesi ve projenin belirlenen bütçe dâhilinde tamamlanması önemlidir. Bu, Proje **Maliyet Yönetimi**'dir. Projenin bütçe kestiriminin yapılması aşamasında İş Dağılım Ağacında tanımlanan faaliyetler için; iş gücü, zaman, maliyet ve bütçe kapsamındaki proje planlama parametreleri esas alınır.

Proje Yöneticisi, Projenin müşteri gereksinimleri ve gerekli standartları tam olarak karşılayacağına dair sistem oluşturmuş olmalıdır. Bu, Proje **Kalite Yönetimi**'dir. Proje kalite yönetim süreci, projenin yaşam döngüsü boyunca işletilen ve bu süreçte herhangi bir uygunsuzluk tespit edilmesi durumunda proje bitiş tarihini etkileyen süreçtir. Kalite sürecinde tespit edilen uygunsuzluklar kapatılmadan projenin bitirilmemesi ve müşteriye teslim edilmemesi gerekir.

Projede yer alacak kişilerin yapılacak işin niteliğine göre belirlenmesi önemlidir. Bu, Proje **İnsan Kaynakları Yönetimi**'dir. Proje başlangıcında işin niteliğine göre personelde olması gereken nitelikler belirlenir. Bu nitelikleri yerine getirebilecek personeller Proje Yöneticisi tarafından belirlenerek ekip oluşturulur. Bu ekipler belirlenirken tüm personelin beceri ve yeteneklerinin önceden tanımlanmış ve dokümente edilmiş olması seçim aşamasında kolaylık sağlayacaktır.

Projenin sağlıklı ilerleyebilmesi için, proje çerçevesinde bir araya gelmiş farklı kişiler, paydaşlar arasında etkin bir iletişim ağı kurulmalıdır. Bu, Proje **İletişim Yönetimi**'dir. Projede ilgili paydaşlarla iletişimin sağlanması, gereksinimlerin belirlenmesi Proje Yöneticisinin sorumluluğundadır. Projede müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi için Analiz ekibi görevlendirilir. Analiz ekibi, müşteri ile bir araya gelerek müşterinin ihtiyaçlarını dinler, analiz eder ve müşteri ihtiyaçları ortaya çıkarılır. Müşteri ihtiyaçları ortaya çıkarıldıktan sonra tasarım ve geliştirme aşamasına geçilerek proje uygulama aşamasına geçilmiş olur.

Projenin olası olumsuz sonuçlarının en aza indirgenmesi için risklerin belirlenip, bunlara karşı önlemlerin alınması gereklidir. Bu, Proje **Risk Yönetimi**'dir. Proje başlangıcında proje ile ilgili olabilecek riskler belirlenir ve proje yaşam döngüsü boyunca bu riskler değerlendirilerek gerekli aksiyonlar başlatılır. Proje yaşam döngüsü boyunca ortaya çıkan yeni risklerde aynı şekilde değerlendirilerek projenin aksama olmadan ve müşteri ihtiyaçlarını tamamen karşılayacak şekilde tamamlanması sağlanır. Proje yaşam döngüsü boyunca elde edilmiş riskler ve öğrenilmiş dersler kurumsal olarak değerlendirilir ve diğer projeler için yol gösterici ve bazı faaliyetleri önleyici nitelik kazanır.

Hemen hemen tüm projelerde proje dışından mal ve hizmet alımı yapılır. Bunların sistemli bir şekilde yürütülmesi Proje **Tedarik Yönetimi**'dir. Projede ortaya çıkan mal ve hizmet alımları için Karar Analizi ve Çözümleme yöntemi kullanılarak değerlendirme yapılması, mal ve hizmet ihtiyacının istenilen kalitede elde edilmesini sağlar. Bu yöntemle, konu ile ilgili mal ve hizmetin alımı konusunda değerlendirme yapabilecek uzmanlıkta olan kişiler bir araya gelerek ortak bir paydada buluşurlar. Karar Analizi yönteminin birçok farklı çeşidi olabilmektedir. Ağırlıklı Değerlerin Hesaplanması yönteminde belirlenen değerlendirme kriterlerine önem değerleri atanır ve ekip üyelerince uzlaşılarak puan verilir. En yüksek oy alan mal veya hizmet alımı gerçekleştirilir. Diğer bir yöntem tahminleyicilerin oylaması yönteminde belirlenen değerlendirme kriterlerine tahminleyiciler tarafından kişisel olarak puan verilir ve en yüksek oy alan mal veya hizmet alımı gerçekleştirilir. Bunların yanında SWOT analizi dediğimiz metotta kullanılabilir. Belirlenen kriterlerin her biri için güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler belirlenir. Burada tanımlanmış olan yönlere göre en uygun seçime karar verilir.

Projelerin bütün parçalarının eşgüdümlü bir şekilde işletilmesini sağlamak da Proje **Entegrasyon Yönetimi**'dir. Proje bileşenlerinin hazır olduğunun teyit edilmesi için entegre edilecek donanım ve/veya yazılımlar ön teste tabi tutularak değerlendirilir ve birbirine entegre edilmesi sağlanır.

Yukarıda özetle bahsetmiş olduğum proje yönetimi unsurlarının yerine getirilmesi tüm proje ekibinin sorumluluğundadır. Bununla birlikte proje yönetiminde önemli olan diğer bir konu da proje ile ilgili kayıtların, dokümanların ve evrakların bilmesi gereken prensibi çerçevesinde sadece proje ekibi ve gerekmesi durumunda bilmesi gereken personel tarafından ulaşılabilir ve erişilebilir olmasını sağlamaktır. Bunun için gerekli alt yapı ve sistemler önden hazırlanmalı ve bu sistemler için gerekli kapasite planlamaları da gerçekleştirilerek herhangi bir iş sürekliliği kaybına neden olması engellenmelidir.

Ayrıca, projenin yaşam döngüsü boyunca proje takvimine ve müşteri ihtiyaçlarına uygun şekilde ilerlediğini değerlendirmek ve izlemek açısından gerekli ölçüm ve analizlerde gerçekleştirilir. Bu ölçüm ve analizlerle proje risklerinin durumu, müşteri ihtiyaçlarının karşılanma durumu, iş dağılım ağacına göre takvime uygunluk, ilgili döneme kadar ki süreçlerde ortaya çıkan uygunsuzluklar ve uygunsuzlukların durumu değerlendirilir. Bu analizler iş dağılım ağacında belirtilen aralıklarla ilerleme toplantıları, kilometre taşı toplantıları ve Üst Yönetim toplantılarıyla ilgili paydaşlarla paylaşılır.

Proje Yönetimi için yukarıda bahsetmiş olduğum unsurlar genel hatlarıyla aktarılmış olup, bir proje yönetirken ne gibi unsurlara dikkat edileceğinden kısaca bahsedilmiştir. Proje Yönetimi ile ilgili çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler işin niteliği, kurumun kültür yapısına göre seçilebilir.

Kurumunuza değer katacak projeleriniz olması dileğimle.

Kaynakça:

<http://www.acm-software.com/scrum/>

Oğuz TAŞBOLAT

KalDer Üyesi

TÜRKTRUST Bilgi İletişim ve Bilişim Güvenliği Hizmetleri A.Ş.

Kalite Sistemleri Sorumlusu