

Proje Yönetimi: Yönetimsel Bir Bakış

Proje Yönetimi

Yrd. Doç. Dr. Bülent Gümüş
<http://bgumus.etu.edu.tr>
Ofis: 138 - Ofis tel: 4261



“Proje” tanımı

PMI (Project Management Institute) tarafından yapılan tanım:

Özel, yeni (unique) bir ürün veya hizmet oluşturmak için girişilen geçici (başlangıcı ve bitişi olan) çalışma.

- Belirlenen amaçlar için belirlenen zaman içinde bir kereliğine yapılan ve benzeri olmayan çalışma.



Bir Projenin Özellikleri



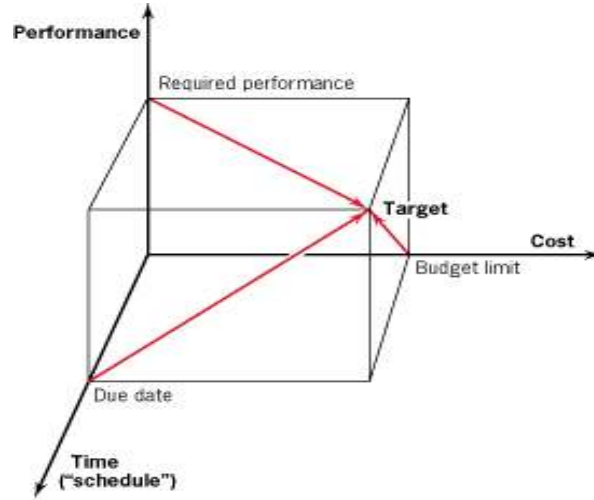
- Desteklenen bir amacı ve önemi olmalı
- Performans tanımlaması olmalı (biçim, uyum, işlev)
- Bilinen (mevcut) bir çözümü olmalı
- Belirli bir zamanda meydana gelen döngüsü olmalı
- Birbirine bağımlı olan olaylardan oluşmalı
- Tek ve kendine has olmalı
- Kaynak gereklilikleri ve takasları
- Hissedar Uyuşmazlıkları (müşteri, ana şirket, proje ekibi ve kamu)

Bir Projenin Amaçları



- Proje Hedefleri:
 - Performans
 - Zaman
 - Maliyet
- Önemli başarı faktörleri?
 - Yukardan aşağı kararlılık (Top-down commitment)
 - Kalifiye proje yöneticisi
 - Planlama için yeteri kadar zaman
 - Dikkatli izleme ve kontrol
 - İyi iletişim

Bir Projenin Amaçları



Warning from Dilbert



- “If you’re not on a ‘project,’ then you probably have a thankless, boring, repetitive job. ... But if you *are* working on a project, life is very different. ... you spend much of your waking hours fantasizing about how great it would be to have a thankless, boring, repetitive job.”

Adams, *The Dilbert Principle*

Proje Yönetimi



- **Proje yönetimi**, paydaş ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için proje faaliyetlerinin plan ve yönetiminde bilgi, beceri, araç ve tekniklerin uygulanmasıdır. (PMBOK, 2004)
- **Proje yönetimi**, belirlenen amaç, kapsam, zaman, kalite ve paydaş memnuniyetini karşılamak için proje yaşamı boyunca eldeki kaynakların planlanması, yönetilmesi ve koordine edilmesidir.
- Proje yönetimi, başlangıç, planlama, icra, izleme ve denetim ve bitirme süreçlerinin bütünleştirilmesinden oluşur.

Proje Yönetimi



- Özellikle gelişmiş ülkelerdeki savunma sanayi projelerinde kazanılan bilgi ve tecrübeyle son birkaç on-yıl içinde gelişmiş ve olgunlaşmıştır.
- Proje yönetimi alanı, teoriler, prensipler, standartlar ve metodolojilerden oluşan bir uzmanlık alanına dönüşmüş durumdadır.
- Proje yönetimi alanının ve mesleğinin gelişip olgunlaşmasıyla birlikte PY alanındaki mesleki organizasyonların üye sayılarında yıllık %30'lara varan büyük bir artma gözlenmiştir.
- Project Management Institute (PMI, www.pmi.org) 160 ülkede 240.000 üyesi ile PY alanındaki en büyük meslek organizasyonudur.
- International Project Management Association (IPMA, www.ipma.ch) ise 40'ın üzerinde ulusal dernek üyesine sahip olan 40 yıllık bir organizasyondur.

Başarısız Projeler



Başarısız projeleri iki gruba ayrılabilir:

- Projenin kabul edilebilir bir yatırım getirisi sağlayamaması
 - Projenin bitmeden önce iptal edilmesi
 - İhtiyaç veya problemin artık geçerli olmayışı
 - Gerekli kaynakların bulunamaması
 - Müşterinin fikir değiştirmesi ya da müşterinin değişmesi
 - Proje doğru tanımlanmadığı için gereken kaynakların ayrılmaması
 - Proje yanlış tanımlandığı için müşteri tarafından reddedilmesi ya da beklenenden çok daha az kullanılması
- Projenin kararlaştırılan teslimatı yapamayışı
 - Projenin verilen bütçeyi aşması
 - Projenin verilen zamanı aşması
 - Projenin kararlaştırılan ürün/sistem gereksinimlerini sağlamayışı

Neden Proje Yönetimi?



- 4 kişiye yemek hazırlamak...
- 8 kişiye yemek hazırlamak...
- 1000 kişiye yemek hazırlamak....
 - Malzeme nereden alınacak?
 - Gerekli alet edevat var mı?
 - Her zaman aynı kalite ve lezzette yemekler için prosedürler geliştirilmiş mi? Takip ediliyor mu?
 - Malzeme depolama ve yemeklerin sunulması için mekan var mı?
 - ???

Neden Proje Yönetimi?



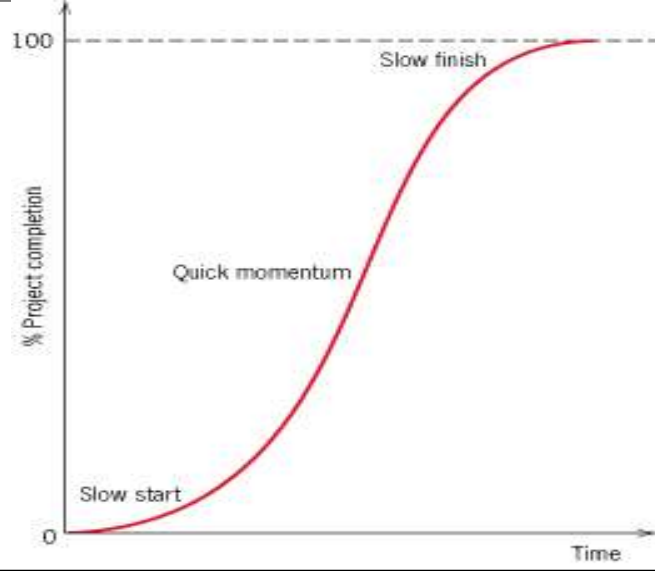
- Şirketler:
 - Daha iyi kontrol
 - Daha iyi müşteri ilişkileri
 - Daha kısa teslimat süresi
 - Daha düşük maliyet ve daha yüksek kâr aralığı
 - Daha yüksek kalite ve güvenilirlik
 - Daha fazla sonuç odaklı olmak
 - Daha yüksek çalışan moral ve motivasyon, nedenleriyle proje yönetimi uygulamaktadır.

Proje Yaşam Döngüsü



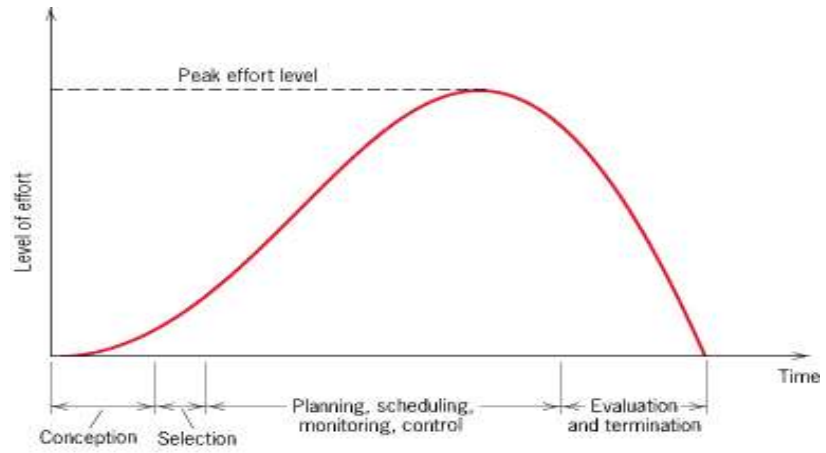
- Geleneksel Proje evreleri
 - Yavaş başlangıç
 - Büyüme ve hızlanma
 - Zirve
 - Düşüş geçme
 - Sonlanma

Proje Yaşam Döngüsü



Proje Yaşam Döngüsü

- Zamana göre eforun dağılımı: yavaş-hızlı-yavaş



Proje Yönetimi



- Önemli Teknik ve Araçlar
 - İş Kırılım Ağacı (Work Breakdown Structure, WBS)
 - Gantt Şeması
 - PERT ve CPM
 - Risk Yönetimi

Proje Yönetimi: Yönetimsel Bir Bakış

Proje Müdürü (PM)
ve
Etkin Bir PM Olabilmek

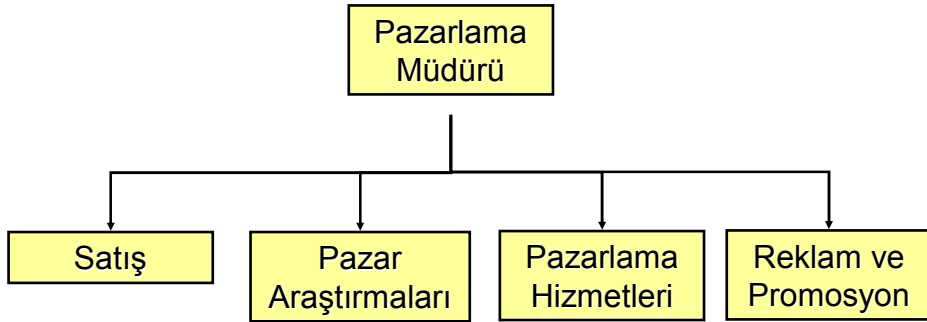


İşlevsel Müdür ve Proje Müdürü

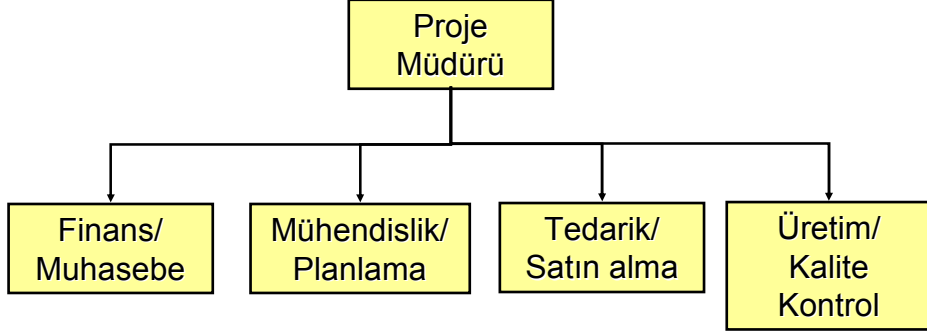


- İşlevsel (Fonksiyonel) Müdür
 - Analitik Yaklaşım
 - Yönetici, teknik yönlendirici/denetleyici
- Proje Müdürü
 - Sistem Yaklaşımı
 - Kolaylaştırıcı (facilitator) ve genel yaklaşımçı

İşlevsel Müdür



Proje Müdürü/Yöneticisi



Proje Yönetimi ve PM



- Proje Müdürü(PM)'ü bekleyen ana sorular:
 - Ne yapılması gerekiyor?
 - Ne zaman yapılması gerekiyor?
 - Bu işi yapmak için gerekli olan kaynaklar nasıl elde edilecek?
- PM, projenin organize edilmesinden, personel bulunmasından, bütçesinden, yönetmesinden, planlamasından ve kontrolünden sorumludur.

PM'de ne gibi özellikler olmalı?



- Teknik bilgi ve beceri
- Yönetimsel bilgi ve beceri
- Kişisel/İnsani beceri
- Proje yönetim bilgi ve becerisi
- Liderlik yetenekleri/becerisi

PM'in Sorumlulukları



- Şirkete karşı sorumlulukları
- Müşteriye karşı sorumlulukları
- Ekip üyelerine karşı sorumlulukları
- Hepsinden öte, PM hiçbir zaman üst yönetimin şaşırmasına sebep olmamalı ve kötü haberi zamanında vermeye hazırlıklı olmalıdır.

Proje Yönetimi: Yönetimsel Bir Bakış

Proje Organizasyonu Türleri

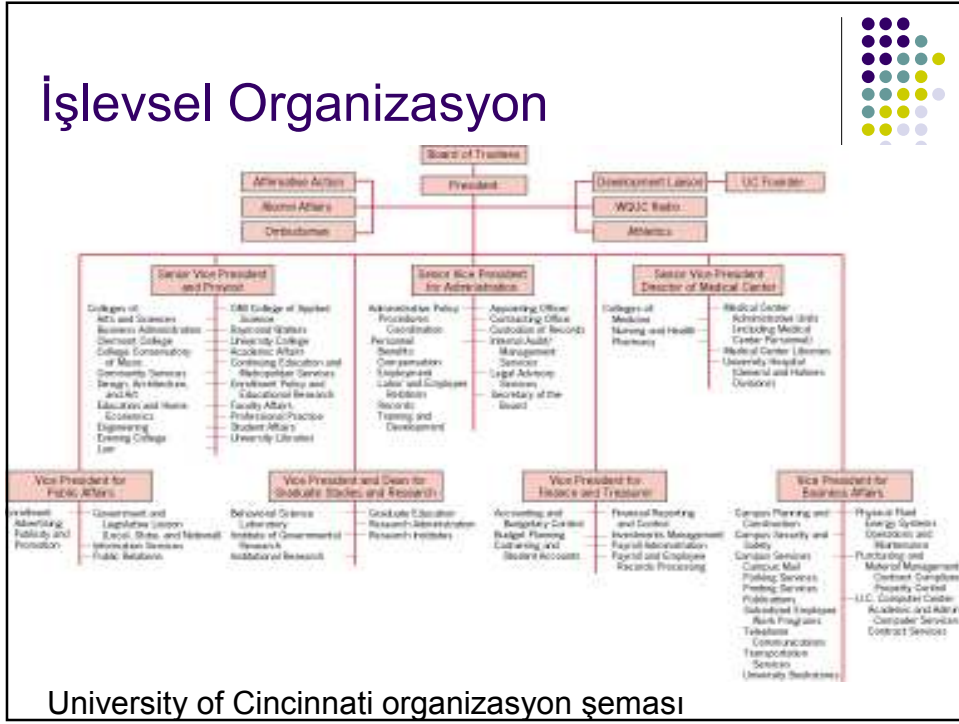


Proje Organizasyonu Türleri



- Şirket içinde projeleri organize etmenin birbirinden farklı iki yolu vardır:
 - İşlevsel/Fonksiyonel Organizasyon
 - Proje Organizasyonu
- Matris Organizasyonu olarak adlandırılan üçüncü tip ilk ikisinin bir araya gelmesidir
- Her birinin avantaj ve dezavantajları vardır

İşlevsel Organizasyon



İşlevsel Organizasyonun Avantajları

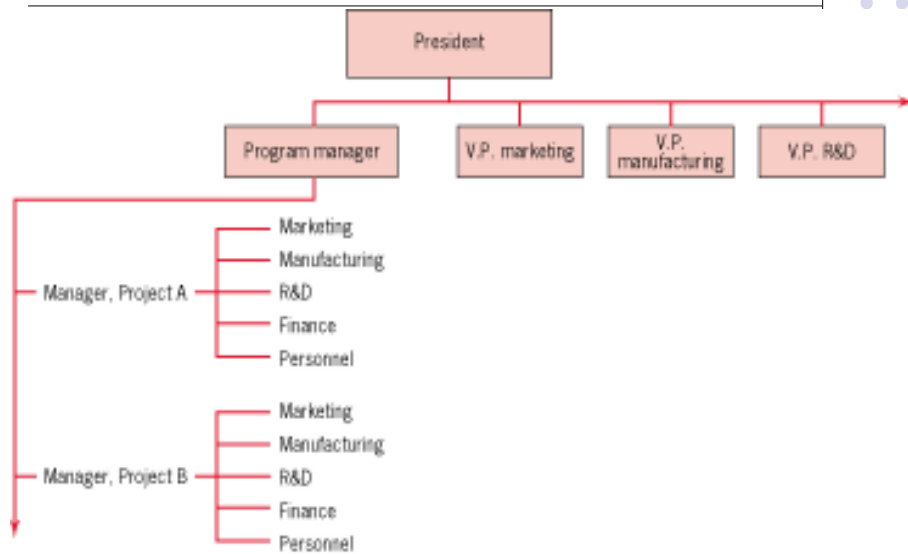
- Personel kullanımında maksimum esneklik
- Farklı projelerde bireysel uzmanlardan faydalanılması
- Bölümdeki uzmanların bilgi ve deneyimlerini paylaşabileceği şekilde gruplandırılması
- Bireyler projeden çıkmaya karar verdiklerinde işlevsel bölümün teknolojik sürekliliği sağlaması

İşlevsel Organizasyonun Dezavantajları



- Müşterinin faaliyetlerin odak noktası olmaması
- Hiçbir bireye proje için tam sorumluluk verilmemesi
- Genellikle proje ve müşteri arasında birkaç yönetim katmanının bulunması
- Proje organizasyonuna göre proje ekibinin daha az motivasyona sahip olması
- Proje yönetimi için bütüncü bir yaklaşımın olmaması

Proje Organizasyonu



Proje Organizasyonunun Avantajları



- Proje m¼d¼r¼n¼n proje ¼zerinde tam yetkiye sahip olması
- T¼m proje ekibi ¼yelerinin proje m¼d¼r¼ne karşı sorumlu olması
- Proje i¼i iletişim yollarının kısa olması
- Aynı t¼rden birbirini izleyen projeler olduęunda, spesifik teknolojilerde yetenek geliřtirmiř uzman kadrosu oluřturulabilmesi ve bu kadronun muhafaza edilebilmesi

Proje Organizasyonunun Avantajları - II



- G¼çl¼ ve bağımsız bir kimliği olan ve ¼yelerinin y¼ksek sadakatini sağlayan bir proje ekibi
- Merkezi yetki nedeniyle ¼abuk karar verilebilmesi
- Proje organizasyonları yapısal olarak basit ve esnektir, bu da onların anlaşılmasını ve uygulanmasını kolay kılar
- Organizasyonel yapı b¼t¼nleyici proje yaklaşımını destekler

Proje Organizasyonunun Dezavantajları



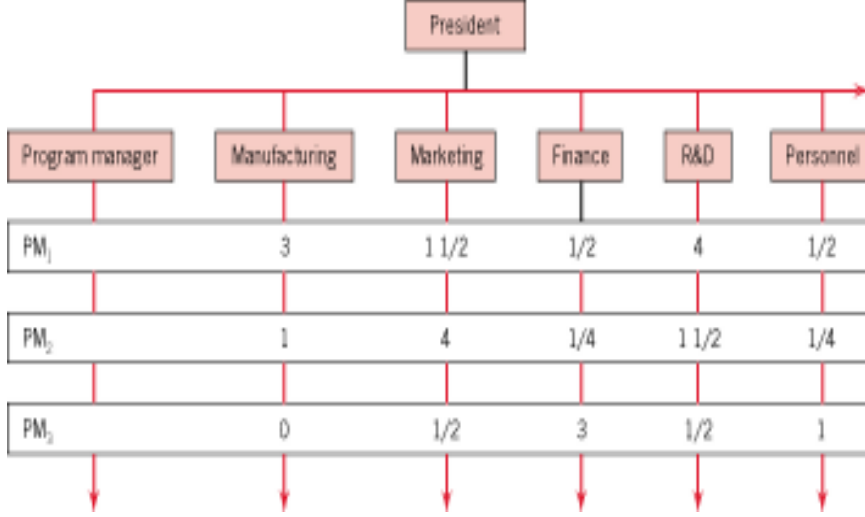
- Her bir projenin kendine yeter şekilde oluşturulması, büro işlerinden teknik işlere kadar bir çok çabanın tekrarlanmasına neden olur
- Her bir proje kendisi için gerekli yedek kaynak biriktireceğinden şirkete gerekenden fazla kaynak (insan, makine, bütçe, vb.) kenarda tutulmuş olacaktır
- İşlevsel bölümler, teknolojik bilgi depolarıdır, ancak proje organizasyonlarında böyle odaklar yoktur
- Politika ve prosedürlerin uygulamasında tutarsızlıklarla sebep olabilir
- Proje üyeleri projeye aşırı bağlanabilirler
- Ekip üyelerinde “proje bittikten sonraki hayat” için endişeler oluşabilir

Matris Organizasyon



- Matris organizasyon işlevsel ve proje organizasyonunun kombinasyonudur
- Matris organizasyonu birçok biçimde olabilir
 - “Proje” veya “Güçlü” matris organizasyonu, daha çok proje organizasyonuna benzer
 - “Koordinasyon”, “işlevsel” veya “zayıf” matris organizasyonu daha çok işlevsel organizasyona benzer
 - “Dengeli” matris ikisinin arasında yer alır

Matris Organizasyon (Güçlü Matris)



- Proje organizasyonunda olduğu gibi, proje, tek başına durmak yerine ana şirketin işlevsel yapısı içinde yer alır.

Matris Organizasyonun Avantajları



- Odak noktası projedir. Yönetimden bir birey, Proje Müdürü, sorumludur
- Proje, işlevsel bölümler üzerine kurulduğu için projenin tüm alanlarda teknolojiye erişim imkânı olur
- Proje tamamlandığında ne olacağı hakkında daha az endişe vardır
- Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması proje organizasyonunda olduğu kadar hızlıdır
- Şirketin idari birimlerinden temsilcilere ulaşma imkânı sağlar
- Hedeflere ulaşmak için şirket çapında daha dengeli kaynak kullanımı sağlar
- Projenin matris kapsamında organize edilmesinde oldukça esneklik

Matris Organizasyonun Dezavantajları



- Dezavantajların çoğu işlevsel yöneticiler ve proje müdürleri arasındaki uyumsuzluklarla ilgilidir
 - Proje ve işlevsel alanlardaki güç dengesi oldukça hassastır
 - Kaynakların projeden projeye aktarılması politik çatışmalara sebep olabilir
 - Projenin sonlandırılmasıyla ilgili sorunlar proje yönetiminde olduğu kadar ciddi olabilir
 - Yetki ve sorumluluk paylaşımı karmaşık ve proje müdürü için çetrefillidir
 - Yönetimdeki komuta birliği ilkesini ihlal eder. Proje çalışanlarının işlevsel müdür ve proje yönetici olmak üzere en az iki patronu vardır

Proje Yönetimi: Yönetimsel Bir Bakış

Proje Planlaması



Proje Planlaması



Planlar hiçbir şeydir, planlama her şeydir!
“Plans are nothing, planning is everything.”

-- Dwight Eisenhower

Proje Planı ne işe yarar?



- Bütün katılımcıların aşağıdaki sorularına cevap verir
 - Ne yapılacak
 - Nasıl yapılacak
 - Ne bekleniyor
- Kimlerin dahil edileceğinin organize edilmesinde kullanılır
- Kaynakların işlere atanmasında kullanılır
- Kilometre taşlarında tamam/devam kararları vermekte kullanılır
- Planlama sorunları anlamamıza ve daha iyi kararlar vermemize yardımcı olur

Proje Planı ne işe yarar?



- Projeyi yönetirken kullanırsınız
- Diğerlerine projeye hakim olduğunuzu göstermek için kullanırsınız
- Planlarınızı periyodik olarak güncellemeyi unutmayın!!!

Proje Planı



- *Master Plan* ya da *Temel Plan* ya da *Proje Tüzüğü* olarak da bilinen proje planıdır.
- Proje Temel Planı, ana kilometre taşlarını, her bir ana aktivitenin başarılması için elde edilecek çıktıları, ve her bir safhadan çıkma kriterlerini içerir. Ayrıca, Proje Temel Takvimi'ni de içerir.
- Planlama aşaması bittiğinde, planlama sonrası gözden geçirme uygulaması faydalı olur
- Gözden geçirmenin temel amacı proje planının tüm gerekli unsurlarının düzgünce geliştirilip paydaşlar arasında iletildiğinin garanti edilmesidir

Proje Planının İçeriği



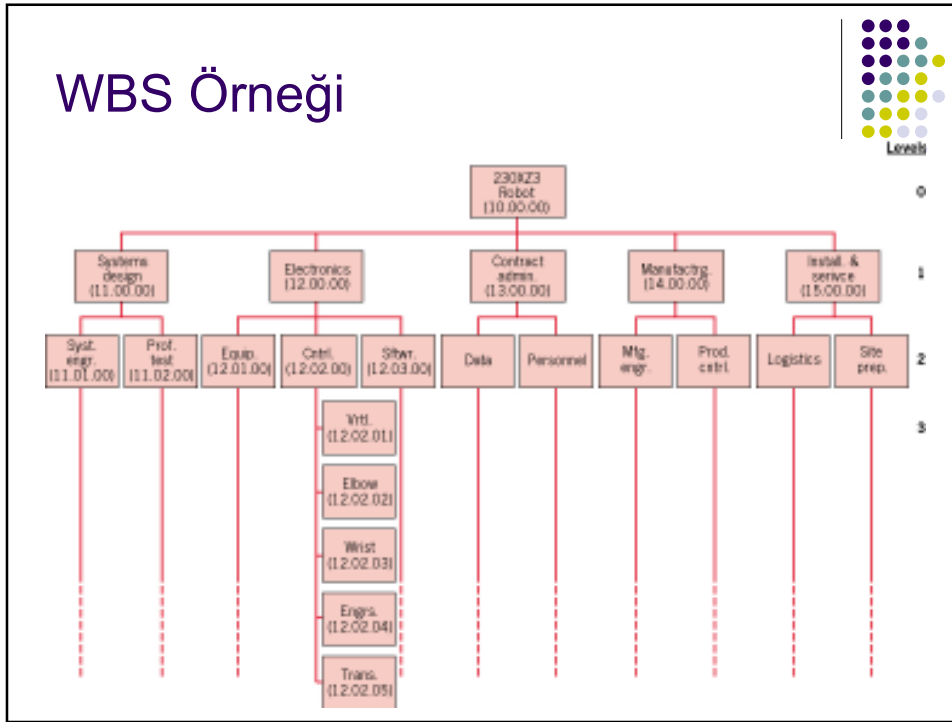
- **Ürün bilgileri**
 - Tanım
 - Riskler
 - Metrikler
- **Proje bilgileri**
 - Tanımı (kontrat çeşidi, müşteri, raporlama, vb.)
 - Lojistik
 - Yaşam döngüsü modeli
 - Temel takvim
 - Organizasyon
 - Riskler
- **Proses/Süreç bilgileri**
 - Kullanılan süreçler (ürün geliştirme, test, tasarım, vb. süreçleri)
 - Gözden geçirmeler
 - Alt yüklenici yönetimi
 - Kullanılan araçlar
 - Risk yönetimi
 - Kalite yönetimi
 - Konfigürasyon yönetimi

İş Kırılımı/Dağılımı Ağacı



- İş Kırılımı Ağacı (Work Breakdown Structure – WBS) proje sonuçlarına ulaşmak için gerçekleştirilecek (önemseydiğiniz/kontrol etmek istediğiniz) bütün faaliyetleri içerir.
 - Ürün geliştirme
 - Yönetim
 - Destek
 - Dokümantasyon, eğitim, seyahat, vb.
- İKA, hiyerarşik iş birimlerine bölünmüş, alt görevlere ayrılmış ve iş paketleri oluşturulmuş projeleri resmeder
- **MS Project, Primavera** gibi proje yönetim yazılımları, faaliyetleri, her seviyede faaliyet sürelerini gösteren Gantt tablosuyla bağlar

WBS Örneđi



İş Kırılım Ağacı

- WBS önemli bir dokümandır ve birkaç farklı şekilde kullanılabilir:
 - Her proje biriminin performans, sorumluluk, takvim ve bütçe bakımından bütüne nasıl katkı sağladığını belirler
 - Tedarikçi ve alt yüklenicileri ilgili görevlerle ilişkilendirir
 - Maliyet tahmini veya görev süresi tahmininde kullanılabilir
 - Tüm tarafların proje üzerindeki farklı sorumluluklarını belgelemek için de kullanılabilir

Detay Proje Planlaması

