

# PROJE YÖNETİMİNDE BAŞARI

*Dr. Uğur YOZGAT*

*M. Ü. İ. İ. B. F. İşletme Bölümü, Profesör*

*Abstract: Project management in the next century will be increasingly performed within temporary project organisations that utilise networks of independently employed project specialists and project subcontractors. Most of the projects are not completed within the original target completion date or budget. In this paper some methods are given to be successful in project management.*

## I. GİRİŞ

Organizasyonlar belirli bir işi gerçekleştirirler. Bu işler sürekli operasyonlar, projeler halinde yada her ikisi bir arada gerçekleştirilebilir. Operasyonlar ve projeler bir takım ortak özellikler taşırlar.

- İnsanlar tarafından gerçekleştirilirler
- Kısıtlı kaynaklar ile sınırlandırılmışlardır.
- Planlanır gerçekleştirilir ve kontrol edilirler[1].

Proje, verilen özellikler ışığında finansal ve materyal kaynakların organize edilerek sınırlı zaman ve ücretle sonuçlandırılıp, hedefe ulaşılmasıdır.

Projenin en önemli özelliği benzersiz olmasıdır. Bunun için başlangıçta projenin değeri olabilecek şartlara göre belirlenmelidir. Projenin başarısız olması durumunda içerdiği risk bu noktada unutulmamalıdır.

## II. PROJEDE BAŞARI

Yapılan araştırmalar projelerin %90'ının orjinal hedef ve zamanlamayla bitmediğini, finansal yetersizlikler baş gösterdiğini ortaya koymuştur. Projede yapılan temel hataları önlemek ve başarıya ulaşmak amacıyla projeler 5 adımda özetlenebilir. Bir tip metodoloji olan yöntem "**5 adımda proje başarı çemberi**" olarak tanımlanmıştır. Metodolojinin amacı, proje takımını disipline ve koordine etmektir. 5 adım aşağıdaki gibi özetlenmiştir [2].

### Birinci Adım : Projeyi Organize Etme

Hedefi tanımlamayı, projeye katılacakları ve gereksinimlerin karşılanmasını organizasyonun her bölümünde yapılmasını kapsar.

### İkinci Adım : İşin Modelini Bütünüyle Planlamak

Bu adımda çalışanların katılımıyla işin modeli oluşturulur. Bu oluşum işin bitirilmesi için gerekli performans analizlerini de içerir. Buradaki sonuç: yeterli kaynaklarla, projenin hedeflerine arzu edilen zamanda ulaşılmasını göstermektedir.

### Üçüncü Adım : Kaynakların Etkin Kullanımı

Takım ilk önce, limitsiz kaynaklarla hedefe ulaşacağını belirlemelidir. Takım üyeleri kaynakların uygun olup olmadığını belirlemeli, herhangi bir kaynakta sınırlama olacaksa bu zamana yansıtılmalıdır. Eğer kaynaklarda fazla bir yüklenme olursa takım kaynakların analizini yaparak beyin fırtınası yöntemiyle kaynakların yönetilmesini sağlar.

### Dördüncü Adım : Taahhüt

Bu noktada proje grubu, belirlenen durumlarla ve uygulanan planla projenin başarılı olacağını bilmektedir. Özellikler belirlenmiş ve kaynaklar yeterlidir. Plan çerçevesinde ulaşılması istenen hedefler, projeye katılanlar tarafından test edilerek taahhütte belirlenen hedefin ne kadarının yapıldığı için imzalanma yapılır. Eğer projeye katılanlar imzalamaya hoşnut değilseler, fikirlerini ortaya koyarak yeni bir düzenlemeye gidebilirler.

### Beşinci Adım : Projenin Yönetilmesi

Eğer 1'den 4'e kadar tüm adımlar gerçekleşmişse proje grubu artık hedefin mantıklı olduğuna gerçekten inanmıştır. Geriye kalan plan çerçevesinde işi yönetmek ve işlevlerin proje çalışanları ile ilişkilendirmektir. Eğer

aksilikler olursa proje grubu beyin fırtınası yöntemiyle sorunu çözecek ve programa uyum sağlayacaktır.

Proje yönetimi PERT, CPM, C/SCSC gibi teknik ve araçların bir kombinasyonu olarak tanımlanır. Bunlar yönetimsel kontrol metodlarıdır. Proje yönetiminin araçları gelişmiş sistemler olup, idareye aittirler ve bu sistemlere oransız bir yüklenme olduğunda başarısızlık kaçınılmaz olmaktadır. Proje yönetimi teknikleri proje yönetiminde kullanılan araçların iskeletini oluştururlar. Bu teknikler projenin hedefini, proje organizasyonun kararlaştırılması, projenin kolları arasındaki bilgi akışını, problem çözümü ve akış döngüsünü belirlerler. İşte eğer bir şirket projelerinin tamamlanması için özel standard prosedürler belirlerse bu işleme metodoloji denir.

Proje Yönetimi gelecek yy. 'da giderek artarak bağımsız olarak çalışan proje uzmanlarından oluşmuş geçici proje organizasyonları dahilinde gerçekleştirilecektir [3]

Burada unutulmaması gereken en önemli nokta projelerin her zaman başarıyla sonuçlanmaya bileceğidir. Projeler kötü gidebilirler. Bunun nedenlerinden bazıları; belirgin amaçların saptanamamış olması, zayıf organizasyonel oluşum, gayriresmi iletişim yöntemleri, planlama ve kontrol yöntemlerinde yetersizlik vb. dir. Bir projeyi kötü karakterli bir çocuğa benzetebiliriz. Kendisine ilgi gösterildiğinde iyi davranan ama arkanızı döndüğünüzde ne yapacağı belli olmayan biridir.

Projeler hatalı gidebilir. Proje yöneticisinin rolü projenin başarısını olumsuz etkileyebilecek potansiyel riskleri önceden tahmin edip sorunlar büyümeden gerekli önlemleri almasıdır. Fakat iyi karar verme tek başına , projelerin iyi sonuçlanmasını garanti edemez, ancak şans artırır.

Projelerde riskin yönetimi daha projenin seçimi aşamasından başlar. Genel anlamda risk yönetimi, projenin her safhasında, proje tanımlamalarının, organizasyonun, planların, kontrol ve koordinasyon unsurlarının doğru ve eksiksiz bir şekilde yerine getirilmediğini kontrol ederek risk unsurlarını en aza indirmeye çalışır. Burada proje tanımlarının, verimli ve etkili bir risk yönetiminde önemli bir eleman olduğunu söylemek gerekir. Proje, açık ve doğru bir şekilde tanımlanmadıysa, amaçları, standartları, teknik altyapısı, genel stratejik planları yetersiz düşünülünüşse ve bu planlara uygun yönetilmiyorsa, büyük bir risk faktörü oluşturur, bu da başarısızlık olasılığını artırır [4].

Proje yönetiminin başarılı olabilmesi için hem iç hem de dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılaması gerekir.

Kusurlu atılacak adımların ilk nedenlerinden birisi yanlış anlama ve/veya anlaşılma ve/veya doğru iletişim kuramamaktır.

İletişim dürüst olmalıdır. Karşılıklı anlayış çok önemlidir. Başarılı iletişim için hem formal hem de informal iletişim tekniklerinin birleştirilmesi gereklidir.

Firmaların çoğu ya da organizasyonların bir kısmı zaman zaman proje yönetimini uygulurlar. Bu işletmelerin incelemesi gereken bir diğer önemli noktada şimdiki ve gelecekteki iş yüküdür. Projenin ölçüleri zamanında, belirlenen bütçeyle, belirlenen kalitede ve müşteri isteklerini karşılayarak tamamlanması temeline dayalı olarak geliştirilmelidir. Proje yönetiminin görev dağılımının nasıl yapıldığının etkinliği ve verimliliğini kapsayan süreç değerlendirmelerinin de geliştirilmesi gereklidir. Şimdiki ve gelecekteki iş yükünü incelemek, uygulamayı, hesaplamayı ve bulunduğu yerden güncelleştirmeyi gerektirir.

Proje yönetimi uygulamalarının çoğu proje takımları üzerine ve proje sponsorları ve iş ortaklarını hazırlamak için az zaman ve kaynağı kullanmak üzerine yoğunlaşır. Onların proje yönetimi tekniklerini anladıkları ve rollerini bildikleri varsayılır. Biraz oryantasyon eğitimi ve öğretimi sağlamakla yüksek anlama ve uygulama başarısı sağlanır.

Proje yönetiminde koordinasyon da çok önemlidir. Başarı için gerekli bazı kriterler aşağıda sıralanmıştır:

- Verilen faaliyetleri formalize edin, sözlü anlaşmaya güvenmeyin
- Kritik faaliyetleri not aldığımız bir faaliyet listesini ve görevlerin verildiği tarihi ve sorumlu kişiyi kaydedin, onu muhafaza edin. Bu listeyi haftalık toplantılarda gözden geçirin ve muhafaza edin. Bu listeyi haftalık toplantılarda gözden geçirin ve güncelleştirin.
- Uygulamanın ilk ayındayken her sabah uygulamadaki tüm takım üyeleriyle toplantı yapın. Bu faaliyetler hakkında kısa bir bilgi verir. Eğer önemli bir problem varsa gün sonuna kadar o engelin peşini bırakmayın.
- Organizasyonun artan verimliliğini araştırın. Gerçek geri bildirim izin verin ve olumlu önerileri teşvik edin.

Uygulamanın başarısı ilk olarak iletişimin etkinliğine ve takımın yetkilendirilmesine bağlıdır[5].

Etkin proje yönetimi için altı adım önerilmektedir;

### 1. Projenin Temel Basamaklarının Belirlenmesi

Projeyi belirleyin (tanımlayın)

Teşkilat yapısının proje ile nasıl bir ilişkide olduğunu belirleyin

İş analizi ve bütçe tahminlerini hazırlayın

Diğer fonksiyonel yöneticilerle bir plan oluşturun ve gözden geçirin

Cari işlem becerileri oluşturun

İslah edici çalışmalarını başlatın

Hangi adımların direkt olarak devre zamanını azaltmak için tatbik edilebileceğine karar verin, bunları görevlere ve alt görevlere ayırın ...

### 2. Bir İş Raporu Hazırlayın

Projenin adı, açıklaması ve amaçları

Beklenen tasarruflar (artırımlar), performans ve amaçlar

Tahsis edilen bütçe

Başlama ve bitirme şartları (tarihler)

Her bir alandaki kontroller

Her bir alanda ihtiyaç duyulan iş

Devre zamanı ile ilişkili olarak hali hazırda gereksinim duyulan bakım işlerinin yapı ve miktar analizi

İlgili teknik ve performans standartları

Temel adımlar

İhtiyaç duyulan iş için zaman gereksinimleri ve maliyet

### 3. Bir İş Analizi Yapısı Geliştirin

Sabit maliyet, kaynaklar ve personel varlığı gibi faktörleri göz önüne alarak tamamlanan iş raporlarını analiz edin

İhtiyaç duyulan ölçümleri belirleyin

### 4. Bir Sorumluluk Matrisi Oluşturun

Her bir adım için kimin sorumlu olduğunu, kimin hesap vermekle yükümlü olduğunu, bir konu hakkında tavsiye vermek kimin bir iç danışman olduğunu ve görevin gidişatı hakkında kimin bilgilendirileceğini belirleyin.

### 5. Proje Planını Tamamlayın ve İzleyin

İş analizinden gelen girdilerin tamamını entegre ederek planı tanımlayın ve bir takvim veya hangi faaliyetlerin gerçekleştirileceğini ve birbirleri ile aralarındaki ilişkilerin ne olduğunu gösteren bir Gantt şeması oluşturun

Kritik görevleri not edin

### 6. Statü Raporları ve Kontrol Dökümanları Alın

Her hafta neyin zamanının geldiği, neyin yakında başlayacağı, gerisinde ne olduğu, fiili maliyetler, kullanılan kaynaklar ve başarılan alanları kapsayan bir gelişim raporu alın.

Gidişat ve ihtiyaç duyulan değişiklikleri tartışmak için kilit kişilerle periyodik olarak bir araya gelin [6].

Proje yönetiminde bilgisayar programlarının kullanılması günden güne arttığı için başarıyı etkileyen bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Programlar tutarlı bir yaklaşım verir, grafiklerin ve listelerin dağıtılmasını kolaylaştırır, kaynakların yerleştirilmesi ve önceliklerin belirlenmesinde özellikle düşüncelerin önceden planlanma safhasıyla kullanışlıdır ve zamanında korumaktadır.

Proje yönetimi programlarını kullanmada genel problem eğitim eksikliği ve öğrenme zorluğu olarak belirtilmektedir. Ek olarak açıklanan başka bir kaygı da, programlardan yararlanmanın yalnız başına gerçekleştirildiği ve daha fazla zaman tüketme ve de keza küçük projeler için proje programlarının gerekip gerekmediğidir.

Bir çok insan bu programları kullanmayı denemek istemekte ve daha fazla bu konu üzerinde bilgi beklemektedirler. Bunun yanında bu programların sadece bir araç olduğu üzerinde yorumlar bulunmaktadır. Bu yorumda, uygulamanın kolay olmadığının ve projeye baskıcı olmaktan çok yardım edilmesi gerektiği aktarılmıştır.

Kütüphane toplumu proje yönetimi tekniklerini ve programlarını kullanmayı denemekte çok istekli olduklarını göstermektedir. Bu teknikler ve programlar, uygun kütüphane projelerinde kullanıldıklarında yararlı olabilmektedirler.

Proje yönetimi programları tek başına projenin başarısını garanti edemeyecektir. Etkili proje metodolojisi olması esastır. O olmadan, proje yönetimi programı

sadece bir vakumlama görevi görecektir. Proje yönetimi programının eğer etkin bir fonksiyonu varsa, uygun bir çevrede ve kontrole edilmiş şekilde çalışmalıdır.

Programa bakış mevcut bir çok geniş boyutlu paket programının olduğunu ve var olan bir tek programın herkese uygun gelmeyeceğini göstermektedir. Bütün paketlerin bazı güçlü ve de kusurlu tarafları bulunmaktadır. Onların içerisinde bir seçim yapmak, işletme ev projesinin içinde bulunduğu hal ve durum dikkatlice analiz edilerek ve kurumun çatısında gelecek projelerin nasıl olabileceği göz önüne alınarak yapılmalıdır.

Sonuç olarak proje yönetimi programları , proje yönetiminde çok etkili ve güncel tekniği kullanarak içerik içinde bir bakışa ihtiyaç olduğu söylenmelidir. Organizasyonların her iş ve aktivitelerinde proje yönetimi çılgınlığına kayma gibi bir takım ispatları bulunmaktadır. Alan Webb yazdığı makalesinde proje yönetiminin bazı yeni yönetim uygulamalarını kaybetmeden hayatta kalabiliyorsa iyi olarak nitelendirileceğini belirtmiştir.

Proje yönetimi alanlar içinde paylaşımcı yola koyulursa daha etkili olabilir. Ve eninde sonunda gelecek proje yöneticileri ile kendi kendilerini bu duruma adapte edecektir. Bu durumda, gayret süreçleri, proje yönetimlerinde başarıyı ortaya çıkarmada ve eğitilmiş insanlara katkıda bulunma gibi endüstrinin bütün boyutlarında ortaya çıkarmak için harcanmaktadır. Bunu bu proje yönetim programları yapabilir ve en iyi şekilde uygulanabilir [7].

## V. SONUÇ

Projelerin istenilen planlanan bütçe ile ve zamanında bitirilebilmesi için planların çok iyi hazırlanmış ve en ince detayına kadar düşünülmüş olması gereklidir. Projelerin başarı ile tamamlanabilmesi için iyi

organize edilmiş, işin modeli bütünüyle planlanmış olmalı, kaynaklar etkin kullanılıp yönetilmelidir. Standartlar belirlenmiş olmalı iyi bir raporlama ve takip sistemi kurulmalıdır. Bu amaçla kurulan sisteme uygun programlar kullanılarak etkinlik artırılmalıdır. Organizasyon içinde takım ruhu oluşturulmalı, iletişimin her türlü desteklenmeli, yapılan tüm işler açık ve herkes tarafından anlaşılır olmalıdır.

## KAYNAKÇA

- [1] Project Management Institute. **The Project management Framework**. PA. 1996. s. 4.
  - [2] <http://www.microplaning.com>, 1998. s. 1.
  - [3] Robert J. De Flipper, Stephen E. Spring. "Project Entrepreneurs for Project-Based Enterprises: Extension or Complement to Project Management Competencies?". **Project Management Institute 28th Annual Seminars & Symposium**. Chicago. 1997. ss179-183.
  - [4] <http://www.projectnet.co.uk/pm/pmwhats.htm>, ss. 2-4.
  - [5] <http://www.etsolution.com.my/white1.htm>, ss. 1-5.
  - [6] <http://www.mce.be/article/projman.htm>, ss. 1-3.
  - [7] Shirley Chambers, David Perrow. "The Use of Project Management Software". **Library and Information Briefings** 76. Eylül 1997. ss. 3-5.
- Avraham Shtub, Jonathan F. Bard, Shlomo Globerson. **Project Management**. Prentice Hall, New Jersey, 1994.
- E. A. Stallworthy, O. P. Kharbanda. **Total Project Management**. Gower Pub. Co. , Aldershot, 1983.
- Marion E. Haynes. **Project Management**. Crisp Pub. Inc. , California, 1989.