

Proje Yönetimi

Abdullah ÇORAK

Ülkemizde demiryolu sektörünün 2000'li yıllardan sonra devlet politikası haline gelmesiyle sektöre yapılan yatırımlar 10 kattan fazla artmıştır. Ülkemizin 2023 hedefleri doğrultusunda yıllardır ihmal edilmiş olan demiryollarına son on yılda yaklaşık 16,4 milyar dolarlık yatırımla yüzlerce proje üretilmiştir. Tüm projelerde olduğu gibi, projelerin etkili bir plan halinde hedeflerine uygun gerçekleşmesini sağlamak için ise modern proje yönetimi yaklaşımı içinde projelerin yönetilmesi gerekmektedir.

Peki nedir proje ve proje yönetimi? Projenin tanımını yapacak olursak; Proje, bir ekibin, başlangıcı ve bitişi belirli bir süre ve sınırlı bir finansmanla, birtakım kaynaklar kullanarak, kaliteyi göz önünde bulundururken olası riskleri yöneterek, tanımlanmış bir kapsama, uygun amaç ve hedefler doğrultusunda yapılan planlı iş ve işlemlerdir. Projeye tek bir kişi, tek bir organizasyon birimi ya da bir çok organizasyon birimi dahil olabilir.

Tanımdan anlaşılacağı üzere proje sınırlı bir zaman diliminde yapılır. Başlangıcı ve sonu belirlidir. Fakat projelerin çıktıları, uzun süreli toplumsal, ekonomik ve çevresel etkilere sahip olduğu için proje yönetimi çok önemlidir. Bu nedenle, 1969 yılında Amerika'da Proje Yönetimi Enstitüsü kurularak proje yönetiminin standartları ve sertifika programları oluşturulmuştur. Proje Yönetimi, proje faaliyetlerinin proje hedeflerine ulaşmak için planlanması, yönetilmesi ve kontrolüdür.

Öncelikle proje yönetim yapısının fonksiyonel işleri yürüten organizasyon şeması içerisindeki yerinin nerede olması gerektiği konusunu ele alalım. Proje yönetimi ile fonksiyonel işlerin yürütülmesi arasın-

daki temel fark, fonksiyonel işlerin sürekli olması ve tekrarlanan ürün ve hizmetler üretmesidir. Proje yönetimi ise geçici ve sonludur.

Proje yönetiminde organizasyon yapıları, fonksiyonel organizasyon, karma organizasyon ve proje bazlı organizasyon şeklinde oluşturulabilir. Karma organizasyon yapıları fonksiyonel organizasyon ve proje bazlı organizasyon özelliklerinin bir karışımından oluşur. Proje Yönetiminin, Fonksiyonel Organizasyon şeması içerisindeki yapısı Şekil-1'de gösterilmiştir. Bu yapıdaki proje yönetiminde, proje yöneticilerinin rolü ve etkinliği azdır. Karar alma süreçleri çok uzundur. Proje etkin ve verimli yönetilemez.

Proje bazlı organizasyon yapısı Şekil-2'de gösterilmiştir. Proje bazlı bir organizasyonda, ekip üyeleri çoğu zaman birlikte konumlandırılmıştır. Proje yöneticisi tam zamanlı olarak projenin yönetimindedir ve büyük bir bağımsızlığa ve yetkiye sahiptir. Bu yapıda projeler etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmektedir.

Organizasyon yapılarından sonra proje yönetiminin süreçlerine bir göz atalım. Proje yönetimi beş ana süreçten oluşmaktadır. Bu süreçler sırasıyla başlangıç, planlama, yürütme, izleme ve kontrol ile kapalıdır. Bunlara kısaca değinelim.

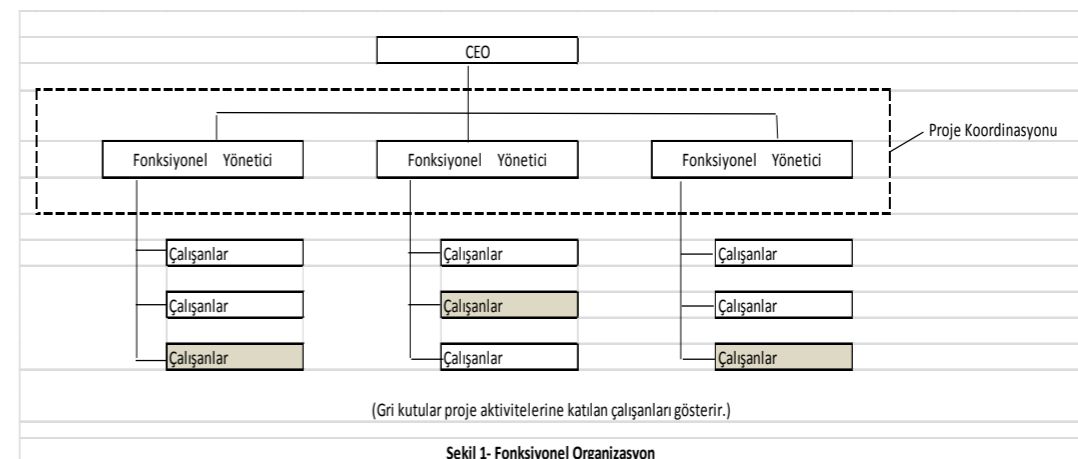
- Başlangıç:** Proje tanımlanır ve mali kaynak tahsis edilir. Dahili ve harici paydaşlar belirlenir. Proje hedefleri açık ve net bir şekilde ortaya konulur. Proje yöneticisi atanır. Projede varsa fazlar tanımlanır.
- Planlama:** Projenin nasıl yürütüleceği, izleneceği ve kontrol edileceği ile ilgili süreçlerin tanımlandığı proje yönetimi planı hazırlanır.

Proje yönetim planında kapsam, süre, maliyet, kalite, iletişim, risk ve tedariklerin tüm yönleri incelenir. Gereksinimler belirlenir, kapsam tanımlanır, iş kırılım yapısı oluşturulur, aktiviteler tanımlanır, sıralanır ve aktiviteyi yerine getirmek için malzeme, insan, teçhizat ya da gereçlerin tümü ve miktarı tahmin edilir. Aktivitelerin süreleri tahmin edilerek zaman çizelgesi oluşturulur.

ana sürecin içerisinde yapılacak tüm iş ve işlemleri içerecek şekilde tanımlanır. Proje yönetim alanları şu şekilde sıralanır:

* **Proje Entegrasyon Yönetimi:** Projenin paydaş beklentilerini başarıyla yönetmek ve gereksinimleri yerine getirmek için yönetim alanlarının arasında birleştirici ve bütünleştirici eylemlerin tümüdür.

* **Proje Kapsam Yönetimi:** Projeye nelerin dahil



- Yürütme:** Proje yönetim planında tanımlanan işleri yerine getirmek için yürütülen süreçlerdir. Yürütme, insanların ve kaynakların proje yönetim planına uygun proje aktiviteleri ile bütünleştirilmesi ve yerine getirilmesidir. Projenin yürütülmesi sırasında alınan sonuçlar planlamada güncellemeler yapmayı gerektirebilir. Bu safhada proje ekibi kurulur, geliştirilir. Paydaş beklentileri yönetilir. Bilgilerin dağıtılması ve tedariklerin yürütülmesi yapılır.
- İzleme ve Kontrol:** Projenin ilerlemesini ve performansını izlemek, gözden geçirmek, düzenlemek, planda değişiklik yapılması gereken alanları belirlemek ve ilgili değişiklikleri başlatmak için yapılan süreçlerdir. Aktivitelerin takip edilmesi, değişikliklerin kontrolü ve çıkabilecek sorunların önceden tahmin edilerek önleyici eylemlerin alınması gibi görevleri vardır. Yönetim alanlarının hepsinin izlenmesinden ve kontrolden sorumludur.
- Kapanış:** Sözleşmelerden doğan yükümlülükleri resmi olarak bitirirken proje yönetimi süreçlerindeki tüm aktivitelerin sonuçlandırılmasıdır. Bu kısımda bir sonraki projelerin yönetiminde uygulamada kolaylık sağlayacak olan proje yönetiminde alınan/öğrenilmiş dersler belgelenir.

Proje yönetiminde dokuz adet yönetim alanı bulunmaktadır. Bu alanlar yukarıda bahsedilen beş

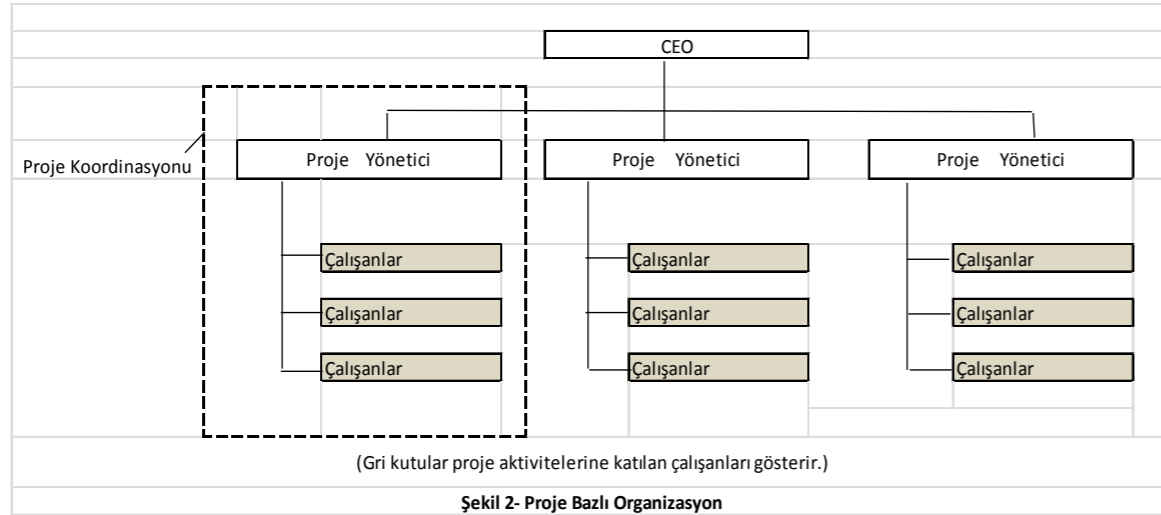
edilebileceğini ve nelerin edilemeyeceğini tanımlama ve kontrol etme işlemidir. Proje gereksinimlerinin ne kadar titiz bir şekilde belirlendiği ve yönetildiği projenin başarısını doğrudan doğruya etkiler. Bu gereksinimlerin, proje başlayınca ölçülebilecek ayrıntı düzeyinde belirlenmesi, analiz edilmesi gerekir.

* **Proje Zaman Yönetimi:** Projenin zamanında tamamlanabilmesi için gerekli süreçlerin bütünüdür. Projenin takibini ve kontrolünü sağlayan zaman çizelgesi yönetim planı üretilir.

* **Proje Maliyet Yönetimi:** Projenin onaylanan bütçe çerçevesinde tamamlanabilmesi için maliyetlerin kontrolüne yönelik süreçleri içerir. Tüm değişiklik taleplerini, beklenen maliyet aşımalarını, kabul edilebilir sınırlar içinde tutmak için eylemde bulunulmasıdır.

* **Proje Kalite Yönetimi:** Projeyi yürüten ekibin, projenin hedefine uygun kalite politikalarını belirleyen süreçlerini ve aktivitelerini içerir. Kalite planlamasında akış şemaları çıkarılır. Akış şeması, bir sürecin, süreç adımları arasındaki ilişkileri gösteren grafiksel bir temsildir. Bu akış şemaları proje ekibinin ortaya çıkabilecek kalite sorunlarını önceden tahmin edebilmesine yardımcı olabilir.

* **Proje İnsan Kaynakları Yönetimi:** Proje ekibinin organize edilmesine, yönetilmesine ve yönlendirilmesine yönelik süreçleri içerir. Proje eki-



bi, projenin tamamlanması amacıyla rol ve sorumluluklar üstlenmiş kişilerden oluşur. Proje ilerledikçe proje ekibi üyelerinin türü ve sayısı sık sık değişebilir. Proje ekibi üyelerine özel roller ve sorumluluklar atanırken, tüm ekip üyelerinin proje planlamasına ve karar alma sürecine katılmaları yararlı olabilir. Ekip üyelerinin projeye erken bir aşamada dahil olmaları ve katılmaları, projeye daha çok bağlılık duymalarını sağlayabilir. Ayrıca proje yönetim ekibi, etik davranış ilkelerinden haberdar olmalı, bu ilkelere uymalı ve tüm ekip üyelerinin de bunlara uymaları sağlanmalıdır. Proje ekibi üyelerinin yetkinliklerinin arttırmaya yönelik eğitimler verilmeli, personel takdir edilmeli, ödül sistemi uygulanmalıdır.

* **Proje İletişim Yönetimi:** Proje bilgilerinin zamanında ve uygun şekilde üretilmesi, toplanması, dağıtılması, saklanması ve erişilmesidir. Etkin bir iletişim, farklı bakış açılarını ve çıkarları birleştirerek projeye ilişkin çok farklı özelliklere sahip paydaşlar arasında bir köprü oluşturur. Böylece etkin iletişim ile ortaya çıkan sorunlar ele alınarak paydaşların ihtiyaçları karşılanır ve paydaş beklentileri yönetilir.

* **Proje Risk Yönetimi:** Risklerin belirlenmesi ve analizi, riskleri önleme eylem planının hazırlanması, planın yönetilmesi, izlenmesi ve kontrol edilme süreçlerini içerir. Proje risk yönetiminin hedefleri, projede olumlu olayların olasılığını ve etkilerini artırmak, olumsuz olayların olasılığını ve etkilerini azaltmaktır.

* **Proje Tedarik Yönetimi:** Proje tedarik yönetimi süreçleri, alıcı ile satıcı arasında düzenlenmiş hukuki belgeler olan sözleşmelerle ilgilidir. Karmaşık bir projede, çok sayıda sözleşmenin ya da alt sözleşmenin eşzamanlı ya da ardışık olarak yönetilmesi gerekebilir. Proje yönetim ekibi, tedarik süreçlerinin takibinden sorumludur.

Proje yönetim alanlarını en kısa şekilde özetlemeye çalıştım.

Şimdi de proje yöneticisinden bahsetmek istiyorum. Yapılan bir araştırmaya göre başarılı projelerin %97'sinin proje yöneticisinin deneyimleriyle elde edildiği tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonucundan da anlaşılacağı üzere proje yönetiminin en kritik kararı proje yöneticisinin tespitidir. Nicelik ve nitelik yönünden donanımlı bir proje yöneticisi sayesinde iyi hazırlanmamış bir proje bile beklentileri karşılayabilir.

Etkili proje yöneticisi; liderlik özelliklerine sahip, teknik donanımı yeterli, hayal gücü yüksek, karar verebilen, yeni fikirlere açık, pozitif enerjiye sahip, ekibinin beklentilerini öngörebilen, iyi iletişim kurabilen, motive edebilen, çözüm üretebilen, empati yapabilen, müzakere yeteneği yüksek, kazan-kazan prensibini benimsemiş birisi olmalıdır.

Proje yönetimi çok geniş ve ayrıntısı olan bir alandır. Elimden geldiğince kısa ve öz anlatmaya çalıştım. Bir farkındalık oluşturabilirsem ne mutlu. Saygılarımla.



Abdullah ÇORAK

1996 yılında Demiryolu Meslek Lisesi Tesisler bölümünden mezun olan Abdullah ÇORAK lisans ve yüksek lisans eğitimini Erciyes Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümünde tamamlamıştır. Osmaniye Sinyal Şefliği, Kayseri Sinyal Şefliği, Kayseri Depo Müdürlüğü, Afyon Emlak İnşaat Servis Müdürlüğü birimlerinde görev yapmış olup, halen APK Dairesinde Şube Müdürü olarak çalışmaktadır.

DEMİRYOLU LOJİSTİK



KURULUŞ TARİHİ: 2005

ADRES: Çamtepe Sokak Sadıkoğlu Apt. No:4/24
Feneryolu Kadıköy / İstanbul / Türkiye

Tel: + 90 216 566 36 72

e-mail: syavuz@demiryolulojistik.com

GENEL MÜDÜR: Süleyman Yavuz

Fax: + 90 216 566 36 92

Web: www.demiryolulojistik.com

Demiryolu Lojistik Mühendislik San. Tic. Ltd. Şirketi, Türk Demiryollarında 42 yıl hizmet veren TCDD eski Hareket Dairesi Başkanı Süleyman Yavuz tarafından 2005 yılında kurulmuştur.



TCDD'deki görevi sırasında Avrupa ve Asya ülkelerinde ve Üniversitelerde demiryolu konferans ve seminerlerine katılan, "Kars – Tiflis Demiryolu Projesi" ile "İstanbul – Almata Blok Yük Treninin" sefere konulması fikrini ilk oluşturan ve bu projelerin çalışma gurubu başkanlığını yürüten Süleyman Yavuz'un güçlü bilgi birikimini taşıdığı Demiryolu Lojistik, uzman kadrosu ile özel sektöre demiryolunun tanıtılmasında, Şirketlerin demiryolu departmanlarının kurulmasında, yatırım ve işletme projelerinin hazırlanmasında ve uygulamasında, vagon temin ve tedariklerinde, proje taşımalarının organizasyonu ve planlamasında danışmanlık hizmeti vermekte, özel sektörün (TÜPRAŞ, OPET vb.) tren işletme operasyonlarını fiilen yürütmektedir.

Yurt içinde, Akaryakıt taşımacılığının demiryoluna kaydırılmasında öncülük yapan Yavuz, 2012 yılında 1 milyon ton akaryakıtın demiryolu taşınmasını organize etmiştir. 2015 yılında 1.700.000 ton akaryakıtın demiryolu ile taşınması programlanmıştır.

Demiryolu Taşımacılığı Derneğinin kurucularından olan Demiryolu Lojistik, aynı zamanda Türkiye ve Avrupa'dan Orta ve Uzak Asya ülkelerine demiryolu ile transit yük taşımacılığı yapmaktadır. BDT ülkelerinde faaliyet gösteren Türk müteahhit ve iş adamlarının Türkiye'den (Vestel, Arçelik, Uğur Derin Dondurucu, Femaş, Bosh, Polikrom, Hasçelik v.b.) yaptıkları çeşitli sanayi ve inşaat malzeme siparişlerini blok trenlerle taşımaktadır.

Türkmenistan Demiryolu Bakanlığının Türkiye'deki tek sözleşmeli ve yetkili forwarderi olan Şirket, kendi adına tahsis edilen kodlarla Avrupa ve ABD'den gelen transit malları Türkmenistan üzerinden blok trenlerle Afganistan ve diğer BDT ülkelerine taşımaktadır.

Demiryolu Lojistik Mühendislik San.Tic.Ltd.Şirketi, Orta ve Uzak Asya'da Demiryolu Taşımacılığının uzman ve güvenilir markası olarak bilinmektedir.

