

ÜNİTE-6

PROJENİN YÜRÜTÜLMESİ, YÖNLENDİRİLMESİ VE YÖNETİLMESİ

Bir projenin **başarılı şekilde yürütülmesi için** doğru yapılandırılmış ve **etkin bir ekibin** olması gereklidir. Proje ekibinin hazırlanan plan doğrultusunda kurulması ve proje süresince başarılı şekilde çalıştırılabilmesi için uygun biçimde **yönlendirilmesi** önemli olmaktadır. Proje sırasında ortaya çıkan durumlara göre **değişiklikler yapılması** ve **önlemler alınması** projenin başarısında etkili olmaktadır.

Proje yöneticisi, ekibini sürekli **gözlemleyerek** projenin etkin şekilde devamını etkileyebilecek durumları izlemeli ve yeri geldiğinde doğru **müdahalelerle kontrol** altında tutmalıdır.

Projenin yürütülmesi ve yönlendirilmesi kapsamındaki faaliyetler aşağıda listelenmiştir:

- Projenin amaçlarına erişmek için gerekli faaliyetlerin yapılması
- Planlanan proje işlerini yapabilmek için proje teslimatlarının oluşturulması
- Projeye atanmış proje ekip üyelerinin eğitilmesi ve yönetilmesi
- Proje için gereken malzeme, alet, ekipman vb. kaynakların sağlanması ve yönetilmesi
- Planlanmış metotların ve standartların uygulanması
- Proje ekibi içinde ve dışında etkin iletişim kanallarının oluşturulması
- İş performans ölçütlerinin geliştirilmesi
- Değişiklik taleplerinin yayımlanması ile projenin kapsamı ve proje planı içine eklenmesi
- Risklerin yönetilmesi ve risklere karşı önleyici tedbirlerin alınması
- Satıcı ve tedarikçilerin yönetilmesi
- Paydaşların yönetilmesi
- Proje sırasında öğrenilen derslerin belgelendirilmesi ve bunların süreçleri iyileştirmesi için kullanılması

Projenin **yönlendirilmesi ve yönetilmesi**, projedeki tüm değişikliklerin etkilerinin gözden geçirilmesini ve onaylanan değişikliklerin uygulanmasını da gerektirir. Bu kapsamda aşağıdaki uygulamalar yapılır:

Düzeltilici Faaliyet: Proje yönetim planı ile proje faaliyetlerinin performansını yeniden düzenleyen faaliyetlerdir.

Önleyici Faaliyet: Proje faaliyetlerinin gelecekteki performanslarını düzenleyen faaliyetlerdir.

Hata Düzeltme: Uygun olmayan ürün veya ürün bileşeninin düzeltilmesini içeren faaliyetlerdir.

Proje Ekibinin Oluşturulması

Projelerin başarıya ulaşmasında en önemli unsurlardan biri de **etkili ve verimli ekipleridir**. Proje süresince kurumun farklı bölümlerindeki çalışanlar arasında etkin bir **iletişim ve iş birliğine** ihtiyaç duyulur.

Proje ekibinin oluşturulması sürecinde aşağıdaki faktörlerin dikkate alınması önemlidir:

- Proje yöneticisi veya proje yönetim ekibi, insan kaynaklarını temin etme pozisyonundaki diğerk kişilerle güçlü bir müzakere yapmalı ve onları etkilememelidir.
- Yetersiz insan kaynakları veya yetersiz kabiliyetler başarı olasılığını düşürür ve en kötü senaryoda projenin iptal edilmesine sebep olabilir.

Ekip oluşturma; farklı ihtiyaçları, geçmişleri ve deneyimleri olan bireylerin bir araya getirilerek birbiriyle uyum içinde çalışan verimli bir ekibe dönüştürülmesidir. **Etkin bir ekip** aşağıdaki karakteristiklere sahip olmalıdır:

- Bireysel gelişime açık olma
- Yaptığı işi sevmek
- Risk alabilme
- Kalite odaklı olabilme
- Yüksek moral ve takım ruhu
- Kendini yönetebilme
- Değişikliğe açık olma
- Adanmışlık sergileme
- Hızlı reaksiyon verme
- Çatışma yönetiminde etkin olma
- Yenilikçi davranışlar sergileme
- Farklı birimlerle etkin iletişim kurabilme

Proje ekibinin oluşturulması sürecinde kullanılan **araç, teknik ve yaklaşımlar** şunlardır:

1. Ön Görevlendirme: Proje henüz başlamadan önce, ekip üyelerinin belirlenmesi durumuna **ön görevlendirme** denir. Projede yer alacak kişilerin uzmanlıklarına göre yapılabilir.

2. Müzakereler: Projelerde, ekibin oluşturulması karşılıklı **müzakerelerle** gerçekleştirilir. Proje yöneticisi; proje içindeki yöneticiler, tedarikçiler, müşteriler veya kurumlarla müzakereler yürütür.

3. Sanal Ekipler: Aynı zaman diliminde birden fazla ülkede yürüyen D tipi dev projelerde **sanal ekipler** kullanılmaktadır. E-posta, sesli konferans, sosyal medya ve video konferans gibi iletişim teknolojilerinin varlığı sanal ekipleri mümkün kılmaktadır. **Sanal ekip modeli** sayesinde:

- Aynı organizasyon içinde olup da çok farklı coğrafi alanlarda yaşayan insanlardan ekip oluşturulabilir.
- Uzman, aynı coğrafi alanda olmasa bile proje ekibine özel bir uzmanlık kazandırabilir.
- Evini ofis olarak kullanan çalışanların katkıda bulunması sağlanabilir.
- Farklı vardiyalarda, saatlerde veya günlerde çalışan kişilerden ekip oluşturulabilir.
- Hareket kısıtlaması veya fiziksel engeli olan insanlar ekibe dahil edilebilir.

Sanal ekiplerle ilgili bazı dezavantajlar da bulunmaktadır. Örneğin yanlış anlamalar olabilir, ekip üyeleri arasında bilgi ve deneyim paylaşımında zorluklar yaşanabilir. Net beklentileri belirlemek, iletişimi kolaylaştırmak ve kültürel farkları anlamak için ek zaman gerekebilir.

4. Çok Kriterli Karar Analizi: Potansiyel ekip üyelerinin değerlendirilmesine yardımcı olan kriterlerdir. Örneğin:

- **Bulanabilirlik:** Ekip üyesi belirtilen takvim süresince proje için çalışabilecek durumda mı?
- **Maliyet:** Ekip üyesinin maliyeti proje bütçesinde karşılanabilecek seviyede mi?
- **Deneyim:** Ekip üyesinin deneyimi projenin başarı ile tamamlanması için yeterli mi?
- **Yetenek:** Ekip üyesi projenin ihtiyaçlarını karşılayacak yetenekte mi?
- **Bilgi:** Ekip üyesinin bilgisi proje için yeterli düzeyde mi?
- **Beceriler:** Ekip üyesinin becerileri proje için yeterli düzeyde mi?
- **Tavır, tutum:** Ekip üyesinin ekibin diğer üyeleri ile takım olabilme konusunda tavrı nasıldır?
- **İç faktörler:** Ekip üyesinin yaşadığı yer, iletişim yetenekleri, bulunduğu konum vb.

5. Proje Ekip Atamaları: Seçilen kişilerin ekibe atamaları gerçekleştirilir. Bu atamalar; proje organizasyon şemalarına, proje takvimlerine ve proje yönetim planına kaydedilir.

6. İnsan Kaynağı Takvimleri: Ekip üyelerinin hangi tarihlerde proje için çalışacağı bir takvime bağlanır.

Projedeki faaliyetlere göre 2 farklı ekip elemanları oluşturulabilir:

- Temel ekip elemanları
- Sözleşmeli (sürelî) ekip elemanları

1. Temel Ekip Elemanları: Projenin **ilk aşamasından son aşamasına kadar** projede bulunması gerekli elemanlardır. **Projede temel rol oynarlar** ve uzmanlıklarını kullanırlar. Temel faaliyetlerde anahtar görev üstlendikleri için projenin en başında belirlenmesi önemlidir.

2. Sözleşmeli Ekip Elemanları: **Belirli faaliyetler için belirli süreyle görev alan** ve görevleri tamamlandığında projeden ayrılan elemanlardır. Eleman yetersizliği, bilgi ve beceri eksikliği ya da maliyet nedenleriyle ekibe alınabilmektedir.

Proje Ekibinin Geliştirilmesi

Proje ekibinin geliştirilmesi ve başarıya ulaşması için **eğitim** ve **motivasyon** gibi konulara önem verilmesi gerekmektedir. **Proje ekibini geliştirmekteki başlıca amaçlar şunlardır:**

- Ekip üyelerinin proje teslimatlarını tamamlama kabiliyetini artırmak
- Bilgi ve becerileri artırmak
- Maliyetleri düşürmek
- Kaliteyi artırmak
- Motivasyonu yükseltmek
- Çatışmaları azaltmak
- Ekip çalışmasını artırmak
- İşbirliğine dayalı bir ekip kültürü oluşturmak

Proje Ekibinin Yönetilmesi

Proje ekibinin yönetilmesi sürecinde; **çatışma yönetimi, performans değerlendirme, ödüllendirme** gibi teknikler kullanılmaktadır.

Projele ekibinin yönetilmesi süresince **çatışmaların** olması kaçınılmazdır. Bu çatışmalar; bireylerin **farklı tutum ve davranışları, insan kaynağının yetersizliği** gibi nedenlerden oluşabilmektedir. **Ekip içinde temel kurallar belirlenirse, planlar doğru uygulanırsa, iletişim sağlıklı olursa ve roller iyi tanımlanırsa oluşabilecek çatışmalar azaltılabilir.**

Çatışmaların yaşanması durumunda ise **çatışma yaratan durumdan vazgeçerek ya da uygun bir zamana erteleyerek, bir uzlaşma geliştirilerek ya da farklı bakış açıları ortaya koyularak çatışmalar çözülebilir.**

Proje ekibinin yönetilmesinde **motivasyon** önemli bir konu olmaktadır. **Motivasyonun kaynağı içeriden veya dışarıdan olabilir. İç kaynaklarla motive** olan insanlar bir projeye sadece hoşlandıkları ve zevk aldıkları için katılırlar. **Motivasyon kaynağı dışarıda** olanlar ise ödül, maaş zammı, yöneticiye hoş görünme ve terfi gibi nedenlerle projelere katılırlar. İç motivasyonlu çalışanların motivasyonlarını kaybetmeleri güçtür.

Proje ekibini yönetirken faaliyetleri yerine getirecek kişilere **işler delege edilmeli** yani **görevlendirilmeli ve yetki verilmelidir**. Kişilerin bilgi, deneyim, yetenek ve iş yüklerine göre delege etme yapılmalıdır. Bu işe neden seçildikleri, onlardan nelerin beklendiği, amaçlar, zaman sınırları ve kaynaklar açıklanmalıdır. Ekip ile birlikte gelişmelerin hangi sıklıkla **kontrol edileceği** bir takvimle belirlenmelidir. Delege edilen işler başarıyla bitirildiğinde ekip bu konuda **takdir** edilmelidir. Yerinde yapılan takdir, motivasyonu yüksek ve verimli ekiplerin oluşması için çok önemli olmaktadır.

Proje ekibini yönetirken bazı proje yöneticileri delege etme yaklaşımını kullanmaktan çekinmekte, her işi kendisi yapmaya çalışmakta ve astlarını işlerinde çok yakından kontrole yönelmektedir. Buna **mikro yönetim** adı verilmektedir. Mikro yönetim; ekibin gelişim ve

büyüme yeteneğini kısıtlamakta, ekibin öncelik alma cesaretini kırmaktadır. Proje planlaması yapılırken özellikle insan kaynağı planlamasında mikro yönetimden kaçınılmalıdır.

Kalite Güvence Uygulamasının Yapılması

Kalite yönetiminde aşağıda sıralanan kavram ve yaklaşımlar kullanılmalıdır:

- Müşteri Memnuniyeti: Proje, müşterinin ihtiyaçlarının giderilmesi konusundaki beklentilerini söz verilen biçimde karşılamalıdır.
- Önlem Alma: Kalite proje içinde planlanır, denetlenmez. Hatanın önlenmesi, düzeltmesinden her zaman daha az maliyetlidir.
- Yönetimin Sorumluluğu: Proje ekibi kalite hedefine ulaşmak için çalışmalıdır fakat yönetim de söz verdiği kaynakları sağlamalıdır.
- Planla-Uygula-Kontrol Et- Önlem Al (PUKÖ): Uzun yıllar Toplam Kalite alanında çalışmalar yapan William Edwards Deming, Japonlara Toplam Kalite Yönetimini öğreten kişi olarak anılmaktadır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Deming'in ortaya koyduğu **PUKÖ yaklaşımı** kalite yönetiminde çok önemlidir. Bu yaklaşım proje yönetiminin her aşamasında kullanılabilir.

Planla: PUKÖ döngüsünün ilk ve en kritik aşamasıdır. Bu aşamada planlanan işin kimler tarafından, neden, nasıl, nerede, ne zaman ve ne kadar sürede yapılacağı kararlaştırılır.

Uygula: PUKÖ döngüsünün ikinci aşamasıdır. İlk aşamada planlanan faaliyetlerin belirlenen kişi, yöntem ve zamanlarda gerçekleştirildiği aşamadır.

Kontrol Et: PUKÖ döngüsünün üçüncü aşamasıdır. Planlanan hedeflere ne kadar ulaşıldığı belirlenir. Eğer hedeflere ulaşıldıysa yapılan uygulama faaliyetleri kontrol edilir ve standartlaştırılır.

Önlem Al: PUKÖ döngüsünün dördüncü ve en son aşamasıdır. Planlanan faaliyetler ile yapılan uygulamalar arasında ortaya çıkan farklılıkların, sapmaların nedenleri araştırılır ve bunların ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetlere başlanır.

- Kaizen: Japoncada değişim anlamına gelen “Kai” ve iyileştirme anlamına gelen “Zen” kelimelerinin birleşiminden oluşur. Hem bir kişisel gelişim hem de iş geliştirme yöntemidir. Küçük ama **sürekli iyileştirmelerin** uygulanmasını içeren bir kalite yönetim felsefesidir. Kaizen yaklaşımı projelerde de sıklıkla kullanılabilir.

Bazı kurumlarda kalite güvence faaliyetleri **kalite güvence bölümü** tarafından yapılır. Kalite güvence, **hataların bulunması** ve **giderilmesi** ile ilgilidir. Proje yönetiminde iki tür kalite güvence vardır:

1. İç Kalite Güvence: Yürütme ve proje ekibine sağlanan güvencedir.

2. Dış Kalite Güvence: Proje müşterilerine sağlanan güvencedir.

Kalite Denetlemeleri

Kalite denetlemeleri **öğrenme amaçlıdır**. Kalite denetlemelerindeki temel fikir proje süresince oluşan **hatalardan öğrenilenlerin**, bu proje ve ilerleyen diğer projeler için kurum içinde içselleştirilerek hayata geçirilmesiyle **hataların tekrarlanmasının önlenmesidir**.

Kalite denetimleri projede nelerin tamamlandığını, neyin uygun olarak çalıştığını, neyin çalışmadığını resmi anlamda **gözden geçirir**. Denetleme sonucunda mevcut projenin performansının iyileştirilmesi ve tüm kurum için diğer projeleri de kapsayacak biçimde öğrenmenin sağlanmasını amaçlar.

Kalite denetimleri proje süresince önceden **belirlenmiş sıklıklarla veya haber verilmeden de yapılabilir**. Denetlemeleri iç denetçiler yapabileceği gibi dış kaynaklardan da hizmet alımı yapılabilir.

Projenin İyileştirilmesi

Kalite güvence uygulamasının yapılması sürecinin temel çıktısı, **kalitede kaydedilen iyileştirmedir**. Bu iyileştirmelerin sağlanabilmesi için **kalite kontrollerinin proje süresince sürekli tekrarlanması gerekmektedir**. Kalite kontrol yalnızca **proje çıktısının kalitesi** ile değil aynı zamanda projenin belirlenen **takvime** ve **maliyetlere** uygun olması konularıyla da ilgilidir. Proje ekibinin kalite kontrol için kullanacağı bazı beceriler ve teknikler aşağıda sıralanmıştır:

- İstatistiksel kalite kontrol teknikleri
- Hatalı ürünlerin müşteriye ulaşmasına engel olacak denetlemeler
- Kalitede anormalliklere ve dalgalanmalara yol açan nedenlerin tespiti
- Kalitenin istenen seviyede olması için gerekli kontrol sınırlarının belirlenmesi