

MAKÜ|BTF

BUCAK TEKNOLOJİ FAKÜLTESİ

Yazılım Proje Yönetimi

Ders 4:

Yazılım Proje Yönetimi Temelleri
Organizasyonel Yapı ve Kültür

Dr. Öğr. Üyesi Elvan DUMAN

eduman@mehmetakif.edu.tr
Yazılım Mühendisliği Bölümü

Bu ders sonundaki kazanımlarımız;

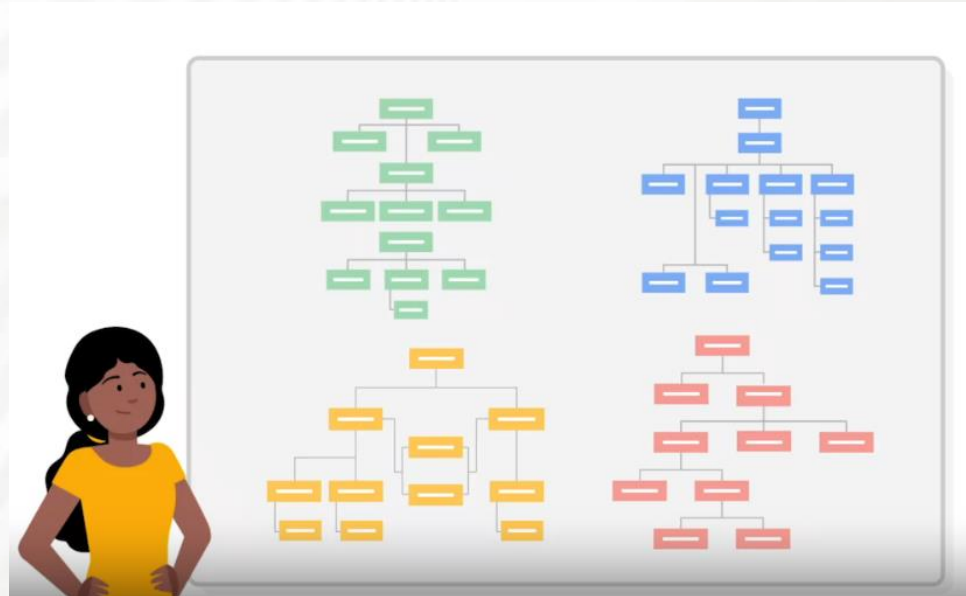
- Organizasyonel yapıyı ve organizasyonel kültürü tanımak.
- Organizasyonel yapı ve kültürün proje yönetimini nasıl etkilediğini açıklamak.
- Organizasyonel mimari türleri tanımlamak.
- Değişim yönetimi tanımlamak ve proje rolleriyle olan ilişkisi özetlemek.

Organizasyon Yapıyı Anlamak

Klasik ve Matris Yapılarına Genel Bakış

Organizasyon yapısı, bir şirketin veya organizasyonun düzenlenme veya yapılandırılma şeklini ifade eder.

Bir kuruluşun yapısı çoğunlukla bir raporlama şeması veya "organizasyon şemasının kısaltması olan "organizasyon şeması" kullanılarak belirlenir.



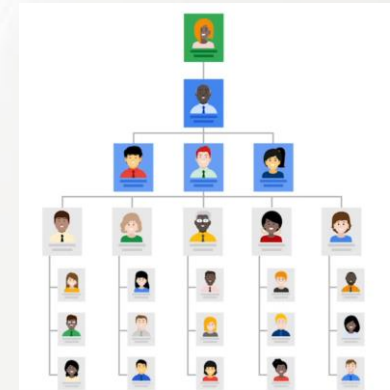
Klasik Mimari

Fonksiyonel veya yukardan aşağı (top-down) yapı

CEO olarak da bilinen İcra Kurulu Başkanının ve diğer yöneticilerin en üstte olduğu, ardından direktör ve ardından onlara doğrudan bağlı olanların vb. olduğu tipik bir emir komuta zincirini takip eder.

Bu direktörlerin veya yöneticilerin her biri, genellikle pazarlama, satış veya insan kaynakları gibi organizasyondaki kendi işlevleri dahilindeki ekipleri denetler.

Eğer bu yapıda proje yöneticisiyseniz, üst Yöneticinizle sıklıkla görüşürsünüz.



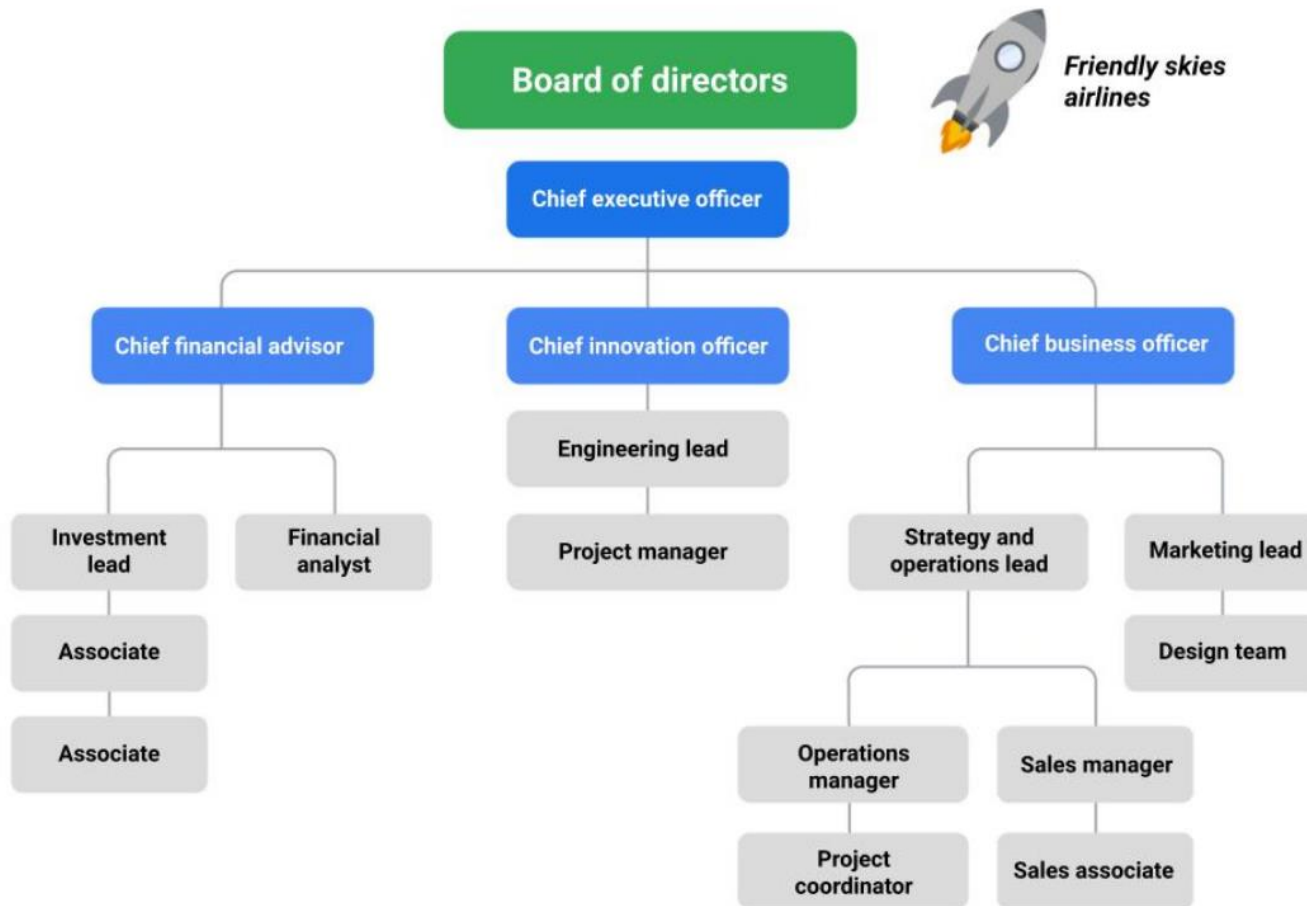
Matris Mimari

Her zaman basit, yukarıdan aşağıya bir yaklaşım bulunmayabilir. Organizasyon yapılarını kağıt üzerinde görebildiğimizden biraz daha karmaşık hale getiren başka faktörler de var. Örneğin, farklı işlevlerde görev yapan proje ekipleriniz olabilir.

Matris yapısını halâ üstünüzdeki insanların olduğu bir ızgara olarak düşünebilirsiniz, ancak aynı zamanda bitişik departmanlarda çalışmanızın ilerleyişiyle ilgili güncellemeleri duymayı bekleyen kişilerin de bulunduğu bir sistem olarak düşünebilirsiniz. Bu kişiler sizin doğrudan patronunuz olmayabilir ancak işinizle ilgili değişiklikleri bildirebilecekleri için onlarla iletişim kurmaktan siz sorumlusunuz.

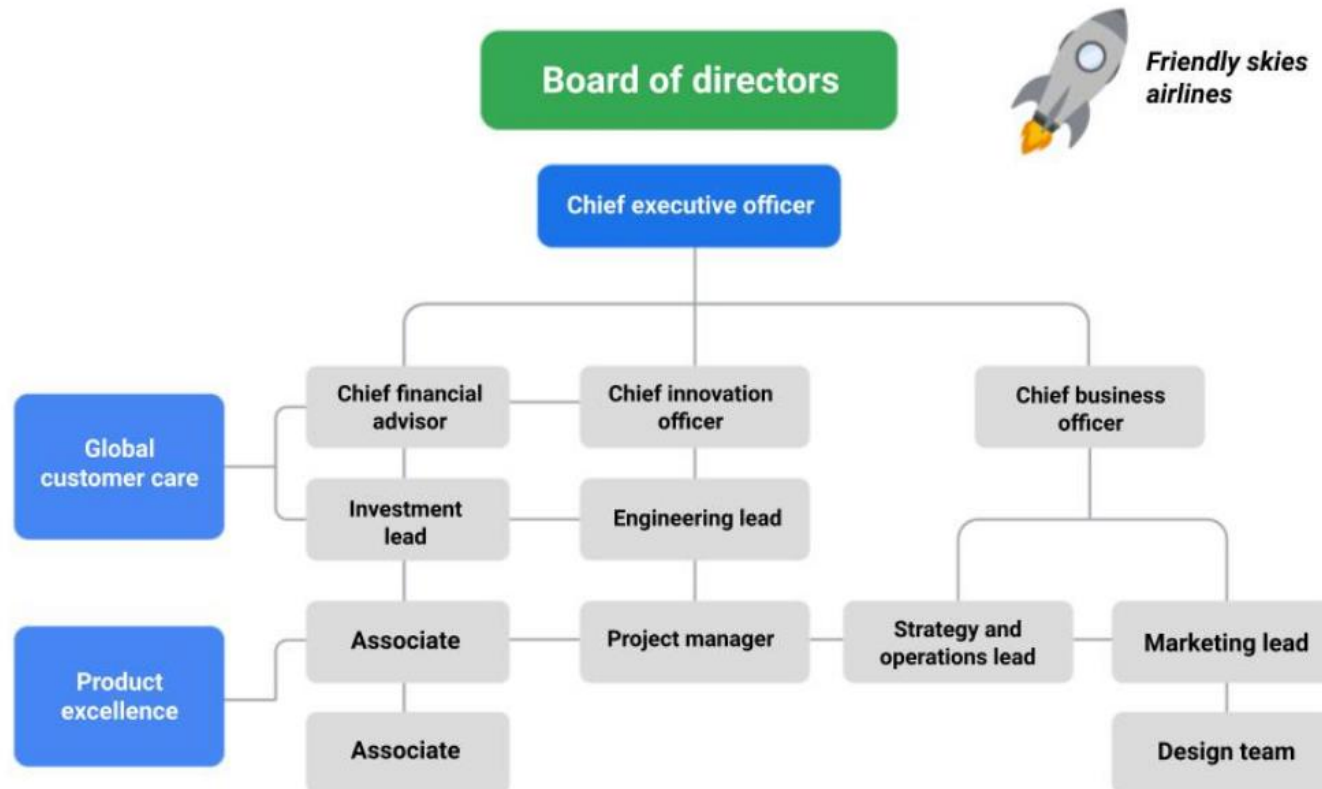
Klasik Mimari

Classic Org Chart



Matris Mimari

Matrix Org Chart



Bir kuruluşun yapısı hesap verebilirlik ve iletişim için çerçeve sağlar. Proje yöneticisi olarak, her projede kime rapor verdiğinizi ve aynı derecede önemlisi, ekip üyelerinizin kime rapor verdiğini anlamanız hayati önem taşımaktadır.

Organizasyon yapısını bilmek aynı zamanda projeyi verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeniz için ihtiyaç duyacağınız kaynakları nasıl ve nereden alacağınızı da söyler.



Yetki Kullanılabilirliği

Proje yöneticisine verilen yetki miktarı proje yönetimini doğrudan etkiler. Otorite, organizasyonu etkileyen proje için kararlar verme yeteneğiyle ilgilidir.

Yetki ve sorumluluk düzeyiniz projeden projeye değişir.

Kaynak Kullanılabilirliği

Organizasyon yapılarının proje yönetimini etkilemesinin bir başka yolu da kaynak kullanılabilirliğidir.

İhtiyacınız olan insanlara, ekipmana ve bütçeye nasıl erişeceğinizi bildiğinizde bir projeyi yönetmek çok daha kolaydır.

Klasik bir yapıda kendinizi daha az otoriteye ve daha dar bir kapsama sahip bulabilirsiniz. İlerlemek ve belirli görevleri tamamlamak için uygun yöneticilerden, direktörlerden ve bölüm başkanlarından onay almanız gerekebilir. Bu durumda, bu kişilerin ekibinizdeki kişilerden ve ihtiyacınız olan kaynaklardan sorumlu olması muhtemeldir. Klasik yapıda çalışan bir proje yöneticisi olarak, kaynakları onaylama konusunda kuruluşunuzdaki yöneticilere güvenebilirsiniz. Yani projenizde çalışacak kişi sayısına veya projenize ayırdığınız bütçeye departmanınızın veya fonksiyonunuzun liderleri karar verir. Klasik bir yapıda, bir onay zincirinden geçmeniz ve ihtiyaç duyduğunuzda daha fazla kaynağı savunmanız gerekebilir.

Örneğin bütçe artışına ihtiyacınız varsa bunu yöneticinize bildirirsiniz. Daha sonra yöneticiniz onay almak için bunu yönetim zincirine iletebilir. Çalışanların ve otoritenin geleneksel yukarıdan aşağıya düzenlenmesi olan bu yapı **Klasik yapıdır**.

Matris yapısındaki temel fark, çalışanların genellikle birlikte çalışmaları ve gelişmeleri gereken iki veya daha fazla yöneticiye veya lidere sahip olmasıdır.

Ekip üyelerinizin kendi fonksiyonel yöneticileri ve siz de proje yöneticisi olacaksınız. Üyeler birden fazla proje üzerinde çalışıyorsa daha fazla yöneticiye sahip olabilirler. Organizasyonda birden fazla liderle işbirliği yapmanız gerekeceğinden bu, proje yöneticisi olarak yetkinizi etkileyebilir. Kaynakları paylaşmanız ve öncelikleri müzakere etmeniz gerekebilir.

Organizasyon Kültürünü Anlamak

Organizasyon Kültürünün Etkisini
Kavramak

- Çalışanların paylaştığı değerler, Bunun yanında organizasyon değeri, misyonu ve tarihi
- Şirketin Kimliği / Kişiliği (Company's personality)
 - Çatışmaları en aza indirebilmeniz ve projeyi mümkün olduğunca fazla destek ve uyumla tamamlayabilmeniz için bir kuruluşun kültürüne aşina olmanız gerekir.
- Bir örgütün misyonu ve değerleri onun kültürüne dair ipuçları sağlayabilir.
- İş yaparken kuruluştaki liderlerin neye değer verdiğine dikkat edin. Yönetim ekibi mükemmellikten çok hıza önem veriyor mu?

- Organizasyon içindeki insanlar nasıl karar alıyor? Her karar için her seçeneği iyice inceliyorlar mı? Bu, onlar için hangi değerlerin en önemli olduğu ve karar verme sürecinize nasıl yaklaşabileceğiniz konusunda bilgi sahibi olmanıza yardımcı olacaktır.
- İdeal olarak, projenizin ilk aşamasına başlamadan önce bir kuruluşun kültürü hakkında iyi bir anlayışa sahip olmak isteyeceksiniz.
- Bir proje yönetimi pozisyonu için görüşme yapıyorsanız, kültür hakkında soru sormak şirket hakkında daha fazla bilgi edinmenin harika bir yoludur.

İdeal olarak, projenizin ilk aşamasına başlamadan önce bir kuruluşun kültürü hakkında iyi bir anlayışa sahip olmak gerekir. Şu sorular sorulabilir.

- İnsanlar nasıl iletişim kurmayı tercih ediyor? (toplantılar yoluyla mı, e-posta yoluyla mı, telefonla mı?)
- Kararlar nasıl alınıyor, çoğunluk oyu mu yoksa yukarıdan aşağıya onaylar mı?
- Ofise yeni biri geldiğinde ne tür ritüeller uygulanıyor? Öğle yemeğine çıkarılıyorlar mı, bina turu yapılıyor mu veya personelle tanıştırılıyor mu?
- Projeler genellikle nasıl yürütülür? (Klasik'i mi tercih ediyorlar, Matrix'i mi, yoksa başka bir proje yönetimi tarzını mı tercih ediyorlar?)
- Ve son olarak organizasyondaki insanlar tarafından ne tür uygulamalar, davranışlar ve değerler yansıtılıyor? (Fazla mesai veya hafta sonu çalışması bir beklenti midir?)

Proje yönetiminde tamamlanan projenizi teslim etme ve insanların projeyi benimsemesini sağlama sürecine değişim yönetimi denir.

Değişim yönetimini anlamak, bir projenin başarıyla tamamlanmasını ve kuruluşun projedeki önerileri kabul etmesini ve benimsemesini sağlayabilir.

Örneğin çalışanlara yönelik yeni bir zaman takip sistemi başlatıyorsanız, çalışanlar yeni sistemi benimsemese projeniz başarılı olmaz. Değişiklik yönetimini ve süreçteki rolünüzü anladığınızda, değişikliklerin sorunsuz bir şekilde hayata geçirilmesi ve daha kolay benimsenmesi sağlanabilir. Benimseme genellikle projenizin hayata geçtikten sonra istenen etkiyi yaratması için ilk adımdır.

Değişim için gerekli adımlar

- Ekipte sahiplenme ve aciliyet duygusu yarat
- Doğru beceri ve kişilik kombinasyonlarını bul.

Ekip üyeleri bir projeye dair sahiplenme ve aciliyet duygusu hissettiklerinde bu, proje sonucuna olan ilgiyi, motivasyonu ve bağlılığı artırır.

Bir diğer temel kavram ise ekibinizde çalışacak kişileri seçerken doğru beceri ve kişilik kombinasyonunu bulmaktır.

Değişim için gerekli adımlar

- Ekipte sahiplenme ve aciliyet duygusu yarat
- Doğru beceri ve kişilik kombinasyonlarını bul.

Ekip üyeleri bir projeye dair sahiplenme ve aciliyet duygusu hissettiklerinde bu, proje sonucuna olan ilgiyi, motivasyonu ve bağlılığı artırır.

Bir diğer temel kavram ise ekibinizde çalışacak kişileri seçerken doğru beceri ve kişilik kombinasyonunu bulmaktır.

Ders 4 Sunum Sonu

İletişim : eduman@mehmetakif.edu.tr

