

Proje Kaynak Yönetimi

2.7.Kaynak

2.7.1. Proje Takımı Kurma

Projeler, projenin gerçekleştirilmesi sebebiyle bir araya getirilen takımlar tarafından gerçekleştirilir. Takım çalışması, takım yönetmeyi ve liderliğin oluşturulmasını ve işletilmesini kapsar.

Teknik ve ekonomik güçlükler ya da diğer sıkıntılı durumlar nedeniyle sorunlar çıkabilir. Bu sorunlar kültür ve öğrenim farklılıklarından, farklı ilgilerden, çalışma şekillerinden veya üyelerin uzak yerleşim birimlerinde oturmalarından kaynaklanabilir.

Çizelge 2.7. Proje Takımı: Ana Girdi ve Çıktılar

Ana Girdiler	Ana Çıktılar
Kaynak Talepleri ve Kullanılabilirliği	Personel Atamaları
Proje Organizasyon Şeması	Personel Sözleşmesi
Proje Planı	
Görev Tanımları	

2.7.2. Kaynak Tahmini

Kaynak tahmini, proje etkinlikleri için gerekli olan kaynakların belirlenip zamanında tahsis edilmesini içerir. Böylece proje yeterli miktarda kaynakla ve makul bir süreçte hayata geçirilebilir. Kaynaklar, proje etkinliklerini yürütmek için gerekli olan kişileri, materyalleri ve alt yapıyı (malzemeler, ekipmanlar, tesisler, hizmetler, bilgi teknolojisi, bilgi ve belgeler, fonlar) içerir.

Çizelge 2.7.2. Kaynak Tahmini: Ana Girdi ve Çıktılar

Ana Girdiler	Ana Çıktılar
Etkinlik Listesi	Kaynak Talepleri
Proje Planı	Kaynak Planı
Değişiklik Onayı	

2.7.3. Proje Organizasyonu Tanımlama

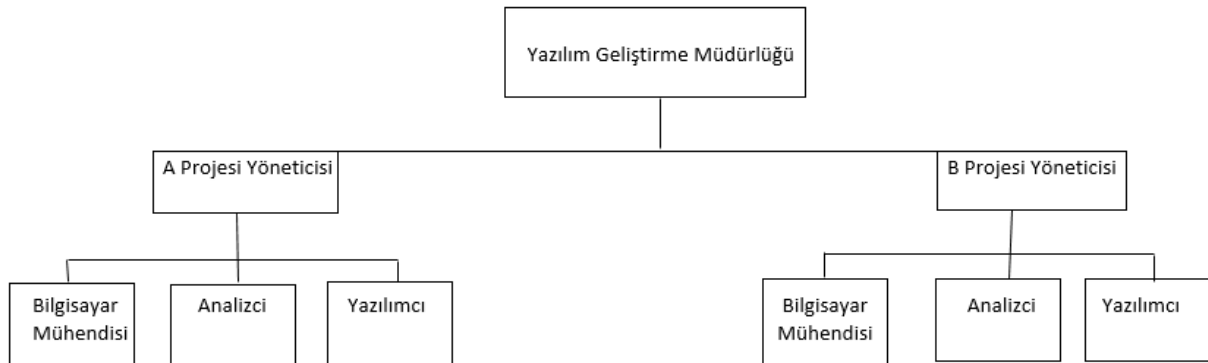
Proje ya da alt projeler, takım üyelerinin dahil olduğu proje veya kalıcı kuruluşun farklı bölümlerini temsil edecek alt projelere ve projenin tipine bağlı olarak finans, altyapı, bilişim teknolojileri, destek, AR-GE, süreç gelişimi imalat olanakları, satın alma ve arz gibi modüllere ayrılabilir. Her bir alt modülün kendi yöneticisi ve takım üyeleri vardır.

Proje yönetiminde organizasyon modelleri, uygulamada değişik biçimlerde görülmektedir. Bunlar; işlevsel proje organizasyonu, proje temelli organizasyon ve matris organizasyon olarak adlandırılmaktadır.

2.7.3.1. İşlevsel Proje Organizasyonu

İşlevsel proje organizasyonu, yönetimi en sade ve en kolay olan organizasyon tipidir. Bölümlerin birbirinden çok net ayrıldığı, görev tanımlarının net ve belirgin bir şekilde yapıldığı, beklenen çıktıların yalın olarak ifade edildiği yönetim şeklidir.

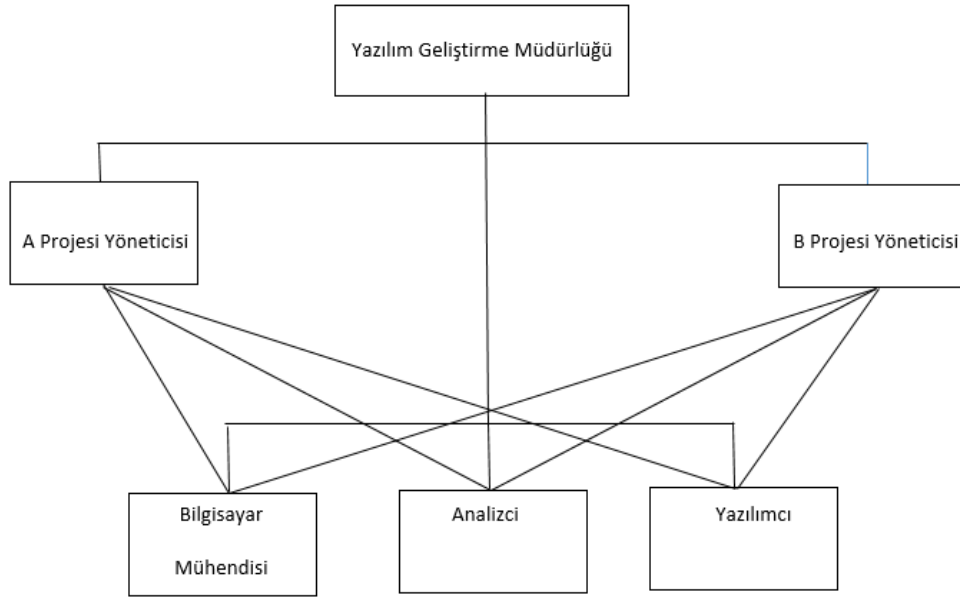
Şekil 2.2. İşlevsel Proje Organizasyonu



2.7.3.2. Proje Temelli Organizasyon

Proje temelli organizasyon, genel olarak etkinlik alanına bakılmaksızın sadece proje yapan örgüt yapılarında görülmektedir. Bu organizasyon yapısında, uzmanlaşma yerini süreç yönetimine bırakmaktadır. Proje yöneticileri genel olarak idari süreci yönetmektedirler.

Şekil 2.3. Proje Temelli Organizasyon



2.7.3.3. Matris Organizasyon

Matris organizasyon, işlevsel proje organizasyon yapısı ve proje temelli organizasyon yapısının aynı anda uygulanması ile elde edilen bir örgütlenme şeklidir. Matris yapıda örgütlenme, hem düşey hem de yatay yöndedir.

Matris organizasyon yapısı, çok sayıda girdi ve eş zamanlı çok sayıda çıktıya sahip karmaşık projelerde uygulanmaktadır. Büyük ve karmaşık projelerde ortaya çıkan karar verme, koordinasyon ve denetleme problemlerinin üstesinden gelmek, proje kapsamında yapılacak işlerin sırasının belirlenmesi için oldukça pratik ve etkin işleyen bir yapılanma tarzıdır.

Proje takımının iki yöneticiye bağlı çalışması takım üyelerinin performansının değerlendirilmesi üzerinde sorun oluşturabilmektedir. İşlevsel yönetici açısından başarı, takım içinde yer alan personelin uzmanlık bilgisine sahiplik derecesidir. Proje yöneticisi açısından ise, bu personelin projenin sorunlarını ne ölçüde çözebildiğidir. Dolayısıyla, performans değerlendirme ilgili yöneticilerin ortak kararını gerektirmektedir.

Matris Yapı İçinde Roller

Proje yöneticisi, proje kapsamında yapılması gereken bütün işlerin belirlenen zamanda, öngörülen bty aşmadan ve talep edilen kalitede yapılanmasından st yönetime karşı sorumludur. Proje yöneticisinin projedeki görevleri özetle:

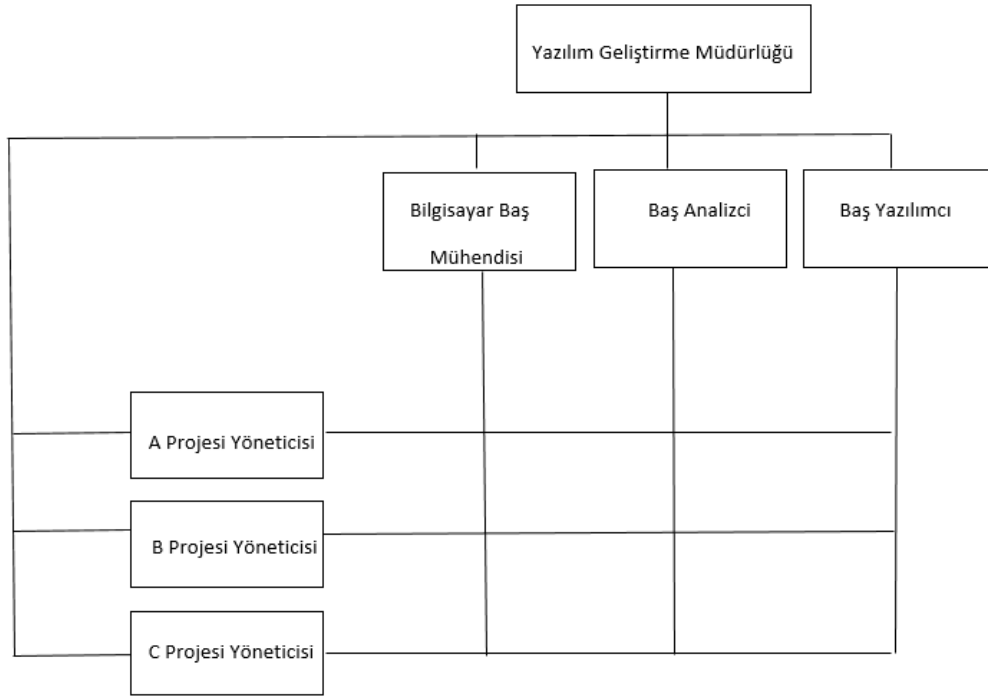
- Projenin bütününde yapılacak etkinlikler
- Faaliyetlere ayrılması gereken zamanın hesaplanması
- Her etkinlik için ayrılan btnin kontrolü
- Yönetim süreci boyunca kalite kontrolü
- Birimlerin entegrasyon zamanları ve entegre etkinliklerin aksamaması
- Faaliyetlerin kim ya da kimler tarafından yapılacağının saptanması

İşlevsel (Fonksiyonel) Bölümler

Proje yönetim sürecindeki temel görevleri, uygulama süreci boyunca kendi alanlarına ait işlerin yapılmasını ve ortaya çıkan ya da çıkabilecek sorunların önlenmesini sağlamaktır.

- Proje süresince birime ait işlerin nasıl yapılacağı
- Hangi yöntem ve usuller kullanılacağı
- Belirlenen etkinliklerin kimler tarafından yapılacağı
- Entegrasyonun saėlanması
- Birimde çıkabilecek sorunların diğer etkinlikleri olumsuz yönde etkilemeden zme ulaştırılması

Şekil 2.4. Matris Organizasyon



Çizelge 2.7.3.2. Proje Organizasyonu: Ana girdi ve çıktılar

Ana Girdiler	Ana Çıktılar
Proje Planı	Görev Tanımları
İş Dağılım Aracı	Proje Organizasyon Şeması
Kaynak Talepleri	
Paydaş Kayıtları	
Değişiklik Onayı	

2.7.4. Proje Takımı Geliştirme

Proje takımının geliştirilmesi takım oluşturma, görevlendirme, kurallaştırma ve uygulama süreçlerini takip etmelidir. Proje yöneticisi, takım oluşturulmasının başlangıç evresinden projenin ömrü boyunca takım çalışmasına, projenin takım üyelerinin yeniden görevlendirilmek için kendi kuruluşlarına ait birimlerine dönmek üzere serbest bırakıldığı zamana kadar takımı ve üyelerini devamlı olarak geliştirmeye ihtiyaç duyar.

Çizelge 2.7.4. Proje Takım Geliştirme: Ana girdi ve Çıktılar

Ana Girdiler	Ana Çıktılar
Personel Atamaları	Takım Performansı
Kaynak Kullanılabilirliği	Takım Analizi
Kaynak Planı	

2.7.5. Kaynak Denetimi

Kaynak denetimi, proje etkinliklerini yürütmek için gerekli olan personel materyal ve alt yapı (malzeme, ekipman, tesisler, hizmetler, bilgi teknolojisi, bilgi ve belgeler, fonlar) gibi kaynakların devamlı izlenmesi ve denetlenmesi konularını içerir.

Çizelge 2.7.5. Kaynak Denetimi: Ana girdi ve Çıktılar

Ana Girdiler	Ana Çıktılar
Proje Planı	Değişiklik Talepleri
Personel Atamaları	Düzeltilme Çalışmaları
Kaynak Kullanılabilirliği	
İlerleme Verileri	
Kaynak Talepleri	

2.7.6. Proje Takım Yönetimi

Proje takım yönetimi, proje performansını artırmak için takım üyelerinin performansını takip etmek, geri besleme sağlamak, sorunları çözüme ulaştırmak. Çatışma ve krizleri önlemek ve değişiklikleri koordine etmeyi kapsar.

Proje yöneticisi takımın davranışlarını gözlemler, anlaşmazlıkları idare eder, sorunları çözüme ulaştırır ve takım üyelerinin performansını değerlendirir. Proje takım yönetiminin sonucu olarak personel seçimi yönetim planı güncellenir, değişiklik talepleri sunulur, sorunlar çözüme kavuşturulur.

Kriz yönetimi öngörülebilir krizlerin nasıl önlenebileceği üzerine yapılan senaryo planlaması ve iyi risk analizleri ile başlar. Çatışan taraflar arasında serinkanlı ve arabulucu olarak hareket eden proje yöneticisinin gösterdiği şeffaflık ve olgunluk kabul edilebilir çözümler bulma konusunda çok işe yarar.