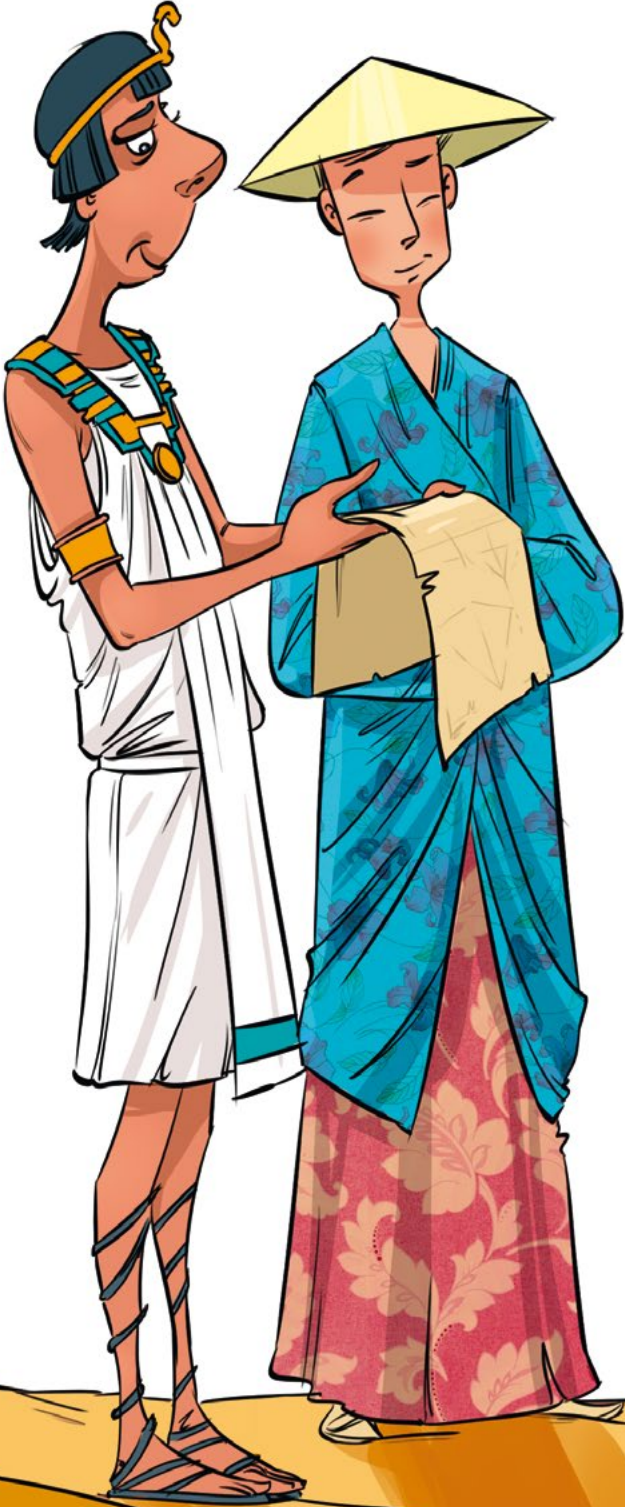


Projelerde

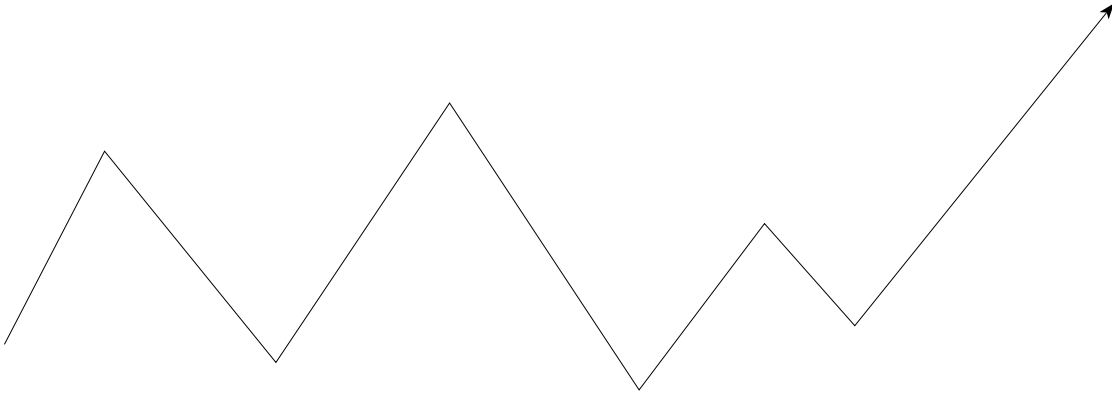


Günümüzde geliştirilen neredeyse her ürün, teknoloji ve yazılım programı bir projenin sonucu olarak karşımıza çıkıyor. Kamu kurumları ve özel sektör eğitimden sağlığa, tasarımdan üretime, çok farklı disiplinlerin bir arada çalışmasını gerektiren küçüklü büyüklü projeler yapıyor. Fakat başlanan her proje başarıyla sonlandırılmıyor. Etkin proje yönetimi yapılmaması projelerin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabiliyor.

Ulusal ve uluslararası pek çok projeye destek veren TÜBİTAK'ın yayını olan dergimizde proje ve proje yönetimi konusunu ele aldık ve özel sektörde proje yöneticisi olarak çalışan Şafak Ovayurt ve Şeniz Tunçer Canpolat'tan dinledik.



Başarıya Giden Yol



Şafak Ovayurt projeyi başlangıç ve bitiş tarihi belli olan, belirli bir bütçe ile net olarak tanımlanan bir kapsamı ve amacı olan bir işin, belli ölçütlere sadık kalınarak tamamlanması olarak tanımlıyor. Sürekli, sonu olmayan işlerin aksine projelerin bir başlangıcı ve bitişi var. Proje bitiminde ise ortaya özgün ve belli standartlara sahip bir ürün çıkıyor. Bu süreçte gerekli tüm ölçütlerin sağlanarak projenin başarıyla tamamlanmasından birincil olarak sorumlu kişi proje yöneticisi. Şeniz Tunçer Canpolat zaman zaman proje yönetiminin gerekli olmadığını düşündüğünü, ancak bu görüşün aksine proje yönetiminin aslında bir ihtiyaçtan doğduğunu, proje yönetimi için farklı yöntemlerin, her biri ayrı süreçler içeren entegrasyon, kapsam, zaman, maliyet, kalite, insan kaynakları, iletişim, risk ve paydaş yönetimi gibi bilgi alanlarının geliştirildiğini ve proje yönetiminin her zaman

gelişmeye açık bir yöntem bilim (metodoloji) olduğunu belirtiyor. Canpolat projede çalışan, projeye katkıda bulunan herkesin proje yönetimine neden ihtiyaç duyulduğunu bilmesinin önemini vurguluyor ve proje yönetimi uygulamalarının projenin başarısını etkileyen önemli bileşenlerden biri olduğunu söylüyor.

Mısır Piramitleri'nin ve Çin Seddi'nin yapılışı proje yönetiminin ilk örneklerinden.



Proje Yönetimi Eğitimi Şart

Şafak Ovayurt “proje yapıyorum” diyen bir kurumdaki ya da firmadaki her proje yöneticisinin mutlaka proje yönetimi eğitimi almasından yana. Ülkemizde aslında bu konunun ihmal edildiğini de düşünüyor. Ovayurt tüm proje personelinin yapılan projenin aslında ne olduğunun, ne olacağını, neye hizmet edeceğini ve nasıl doğru ilerleyeceğini farkında olması için, sadece proje yöneticilerinin değil, proje kapsamında çalışan kişilerin de bu eğitimi almasının yararlı olacağı kanısında. Hatta projeyi yaptıran kurumda projeye ilgili çalışanların da bu eğitimleri almasının önemli olduğunu vurguluyor. Şeniz Tunçer Canpolat üniversitelerde yapılan ar-ge projelerini yapan araştırmacıların ve akademisyenlerin de bu eğitimleri almasının bir ihtiyaç olduğuna dikkat çekiyor. Proje yönetimi eğitimi alan kişinin at-

ması gereken bir sonraki adım ise proje yöneticisi sertifikalarını almak. Bu konuda farklı sertifikalar var. Şafak Ovayurt Türkiye’de ve dünyada en yaygın olan sertifikanın 1969 yılında ABD’de kurulan ve proje yönetimi standartları, sertifikaları, yoğun akademik programları olan Proje Yönetimi Enstitüsü’nün verdiği PMI (*Project Management Institute-PMI*) sertifikası olduğunu belirtiyor. Bir sınav sonrası alınan PMI sertifikasının geçerlilik süresi 3 yıl. Şeniz Tunçer Canpolat bu sürenin sonunda sertifikanın devamlılığı için sertifika sahibinin tekrar sınava girebileceğini ya da 3 yıl boyunca örneğin proje yönetimi ile ilgili seminlere katılmak, yayın yapmak, eğitim vermek gibi faaliyetlerle 60 PDU (*Personel Development Unit*) toplaması gerektiğini ekliyor. PMI hangi faaliyete kaç PDU’ya eşdeğer olabileceğini tanımlıyor.

İletişim Olmaz Olmaz

Proje kapsamındaki işlerin koordinasyonu ve entegrasyonunu, projenin başında belirlenen maliyete, takvime ve kapsama uyulmasını sağlamak proje yöneticisinin görevlerinden. Proje yönetiminin pek çok zorluğu olduğunu belirten Şafak Ovayurt bu zorlukların sektörden sektöre, uygulamadan uygulamaya, firmadan firmaya değiştiğini söylüyor. Örneğin proje temelli organize olan ve “proje organizasyonu” olarak tanımlanan yapıya sahip bir firmada proje yönetiminde yaşanan zorluklarla, farklı yöneticilerin elemanlarının bir proje için geçici olarak görevlendirilerek oluşturduğu ve matris yapı denilen organizasyonda yaşanan zorluklar birbirinden hayli farklılık gösteriyor. Seçilen organizasyon modeline göre proje yöneticisinin en önemli işi farklı uzmanlıklara sahip proje çalışanlarının, takımların arasında iletişim sağlamak olabiliyor. Ovayurt bilgi teknolojileri ve internet yaygınlaştıkça, yapılan işlerin karmaşıklığı arttıkça iletişimin ve iletişim kanallarının da katlanarak arttığına dikkat çekiyor. Bunu proje yönetimi eğitimlerinde verilen bir örnekle açıklıyor: n kişinin çalıştığı bir projedeki iletişim kanalı sayısı $[n \times (n-1)]/2$ formülü ile hesaplanıyor. Örneğin 5 kişinin çalıştığı bir projede $(5 \times 4)/2 = 10$ farklı iletişim kanalı tanımlanıyor.

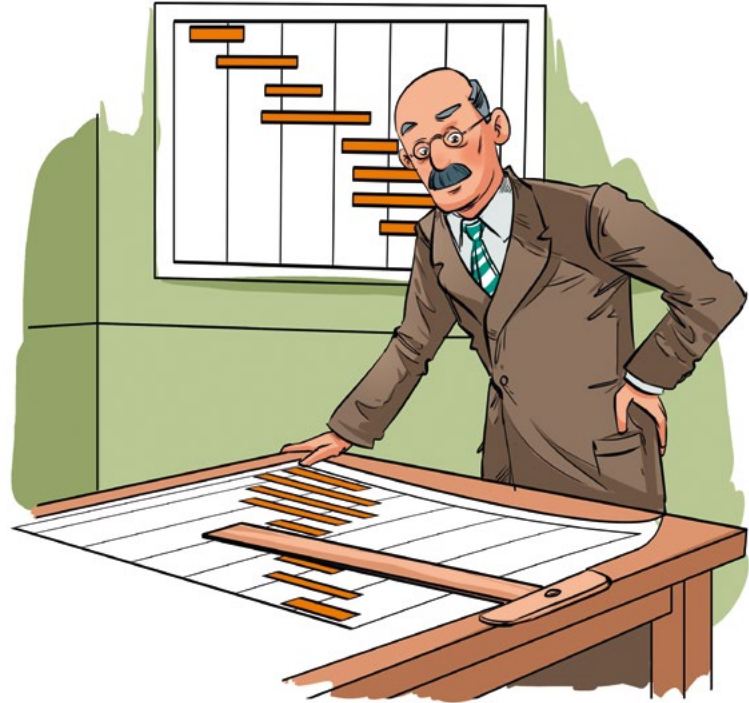
Farklı disiplinlerin entegre edilmesi ihtiyacına ek olarak organizasyon içindeki iletişimin de düzenlenmesi, izlenmesi ve problemlerin çözülmesi gerekiyor. Şafak Ovayurt günümüzde yapılan yazılım projeleri için tek bir takımın en fazla 8 kişiden oluşmasının tavsiye edildiğini, onlarca takımın çalıştığı projelerde iletişimin yönetilmesinin bile başlı başına bir iş haline geldiğini söylüyor. Aynı zamanda projenin sonunda müşterinin istediği ürünün ortaya çıkmasının proje çalışanlarının birbiriyle koordineli ve eş zamanlı çalışmasına, doğru zamanda, doğru işlerin yapılmasına ve bunları yaparken çıkabilecek sorunların ön görülmesine, tedbir alınmasına ya da çözülmesine bağlı olduğunu önemle vurguluyor. Tüm bu sayılanlar da gene proje yöneticisinin sorumluluğunda. Ovayurt proje yöneticilerinin karşı karşıya kaldığı diğer bir zorluğu ise sabit fiyatlı bir sözleşmede projenin başında belirlenmiş kapsamın değişiminin yönetimi olarak açıklıyor. Projeler artık daha uzun süreli, ihtiyaçlar da daha kapsamlı olduğu için müşteri gerçek anlamda asıl ihtiyacının ne olduğunu proje devam ederken anlıyor. En başta talep ettiğiyle, proje yapılırken ya da sonlandığında talep ettiği ya da beklediği farklı olabiliyor. Bu durumun hemen hemen hiçbir projede sürpriz olmadığını belirten Ovayurt

Örneğin 3 yıl süreli proje yöneticisi olarak çalışan kişi 15 PDU kazanıyor. İngiltere tarafından standart olarak kabul edilen ve Avrupa'da daha yaygın olan PRINCE2 (*Projects In Controlled Environments*) ise süreç tabanlı bir proje yönetim yaklaşımı. PRINCE2 sertifikası APMG Uluslararası (İngiltere) isimli kuruluş tarafından veriliyor. PRINCE 2'de 5 sene sonra tekrar sınava girilmesi gerekiyor. Onun dışında günümüzde hayli yaygınlaşan "çevik" proje yönetimi yaklaşımı var. Bu yaklaşımda müşteri mümkün olduğunca proje sürecine dâhil edilmeye çalışılıyor. Ovakurt günümüzde özellikle kamuda kullanılan sözleşme yaklaşımlarının çevik yaklaşımlarla şimdilik pek dost olmadığını, ancak yakın gelecekte çevik yaklaşımların çok daha yaygınlaşacağını düşünüyor. Çevik yöntemlerle ilgili, çevik proje yönetimi de dâhil olmak üzere, sertifikalar var. Ancak bu yaklaşımda yönetim rolü farklı kişilere dağılıyor. PMP ve PRINCE 2 sertifikaları için eğitim veren kurumların PMI ve İngiltere bulunan APMG International tarafından akredite edilmesi gerekiyor. Sertifika bu kurumların sınavına girecek alınabiliyor. PMP sınavına girmenin de ön koşulları var: Eğitim almış olmak, proje yönetiminin "başlatma", "planlama", "gerçekleme", "izleme" ve "sonlandırma" aşamalarında belli bir süre çalışmış olmak gibi. Türkiye'de de PMP eğitimi veren kurumlar var. PRINCE2 Türkiye'de çok yaygın değil. NATO'ya ya da Avrupa'daki bir firmaya iş yapan kurumlardan PRINCE2 yönetim yöntemini kullanmaları bekleniyor. Şafak Ovakurt PRINCE2'nin de başta kamu kurumları olmak üzere diğer kurumlar tarafından iyi değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve kullanılması gerektiğini düşünüyor.

proje sonunda ortaya çıkan ürünün müşteriye fayda sağlaması için proje süresince talep edilen bu tür değişikliklerin proje kapsamına alınmasının bir gereklilik olduğunu vurguluyor. Şafak Ovakurt bu noktada proje yöneticisinin başta müşteri olmak üzere proje paydaşlarının memnuniyetini sağlayabilecek bir denge gözetmesi gerektiğini ve bunun da proje yönetiminin zorluklarından biri olduğunu belirtiyor.

Bilim ve Teknolojinin Etkisi

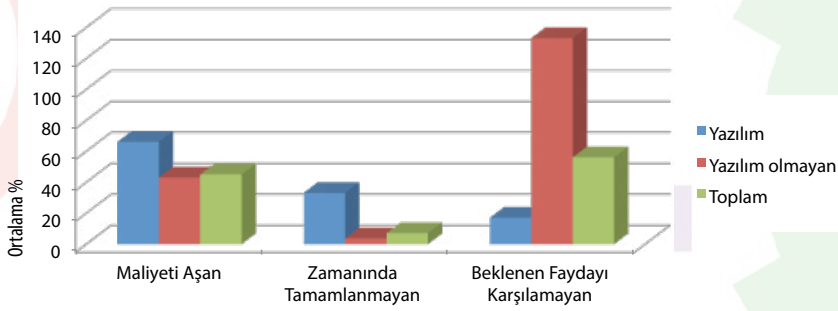
Bilim ve teknoloji geliştikçe hem projelerin sayısı arttı, projelerle yapılabilen işlerin çapı büyüdü hem de proje yönetimi en önemli gereksinim oldu. Şafak Ovakurt otuz yıl önceki projeler daha kısa süreli ve daha basitken günümüzdeki projelerin daha karmaşık ve uzun süreli olduğunu, daha fazla teknoloji, bilgi ve birikim gerektirdiğini söylüyor. İhtiyaç ve yapılan iş karmaşılaştıkça farklı disiplinlerin, farklı tekniklerin, farklı birikimlerin uygun bir şekilde bir araya getirilmesi ihtiyacı ortaya çıktıkça, bunların yönetimi, koordinasyonu, risklerinin gözetilmesi, tedbirlerin alınması, takviminin takip edilmesi gibi gereksinimler ortaya çıktığını da sözlerine ekliyor.



Proje yönetiminin atalarından olan Henry Gantt'ın proje bilgilerini ve ilerleyişini gösterme amacıyla geliştirdiği şema günümüzde de kullanılıyor.

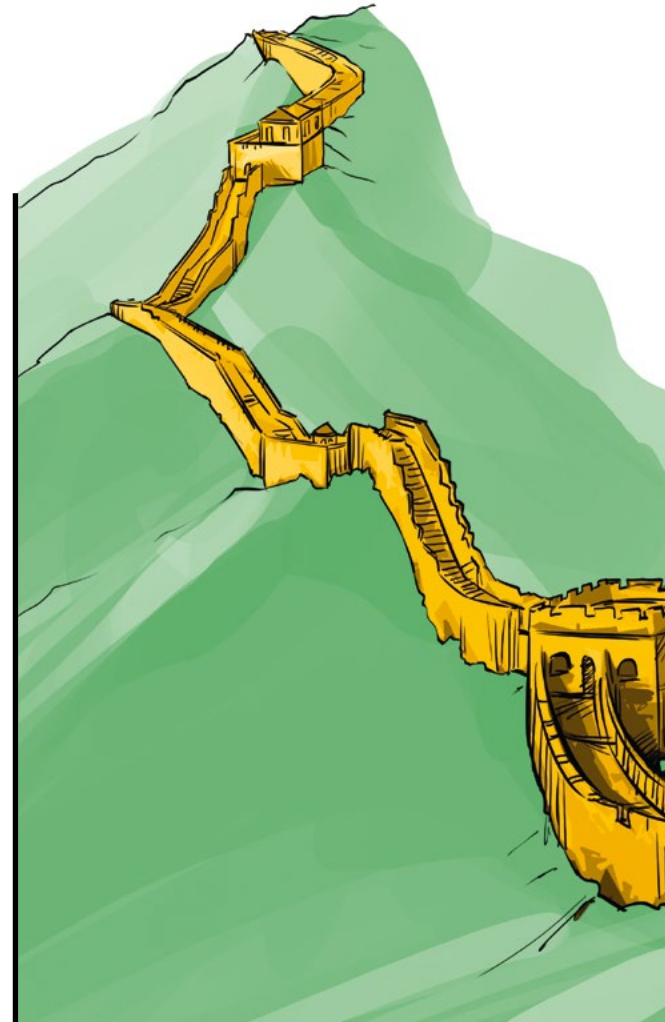
Ovayurt yazılım sektöründe yapılan bir proje sonucunda geliştirilen ürünün genellikle tek başına kullanılmadığını, farklı ülkeler ya da kurumların yaptığı farklı projelerde geliştirilen ürünlerle bütünleştirildiğini ifade ediyor ve örnek veriyor: “Savunma sanayisi için bir sistem geliştirildiğinde, bu sistemin farklı NATO sistemleriyle ve milli sistemlerle birlikte çalışması, veri alışverişinde bulunması, farklı yazılım teknolojileri ve güvenlik sistemleri içermesi bekleniyor”. Şeniz Tunçer Canpolat gelişen teknolojiyle proje sonunda daha karmaşık ürünler ortaya çıkması beklenirken ürünü geliştirme aşamasında da çözümü daha zor olabilecek sorunlarla karşılaşılabilirdiğini, bu nedenle de bu sorunların daha sistemli bir şekilde yönetilmesi gerektiğini vurguluyor. Yani teknoloji geliştikçe, projeler karmaşıklaşıyor, her projede çıkacak sorunlar farklılaşıyor, büyüyor. Bu anlamda da projenin sistemli bir şekilde yönetimi kaçınılmaz hale geliyor.

2010 yılında 15 milyon dolardan fazla bütçesi olan bilgi teknolojileri projelerinde yaşanan problemlerin dağılımı



2010 yılı verilerine göre bütçesi 15 milyon dolardan fazla olan ve maliyet aşımı problemi yaşayan bilgi teknolojileri projelerinin (%45) aşım nedenleri dağılımı

Odaklanma eksikliği	%13
Belirsiz hedefler	
İş odağı eksikliği	
İçerik problemleri	%9
Değişen gereksinimler	
Teknik karmaşıklık	
Yetkinlik problemleri	%6
Yanlış takımların kullanımı	
Eksik yetkinlik	
Gerçekleştirme aşaması problemleri	%11
Gerçekçi olmayan takvim	
Tepkisel planlama	
Açıklanamamış nedenler	%6



Başarılı Projeler İçin

Şeniz Tunçer Canpolat hem projeyi yapan hem de yaptıran firma açısından farklı pek çok başarı kriteri olduğunu, ancak en önemlilerinin projenin belirlenmiş maliyet, kapsam ve süre içinde yüksek kalitede tamamlanması olduğunu belirtiyor. Şafak Ovayurt bir projenin sponsor, üretici ve kullanıcı olmak üzere üç temel paydaşı olduğunu hatırlatıyor ve ekliyor: “Bir proje ile tanımlanan ürünü/hizmeti talep eden (sponsor ve son kullanıcı organizasyonu) ve geliştiren tarafın o projenin paydaşı olmaktan bekledikleri faydayı iyi analiz etmesi gerekiyor. Proje bittiğinde bu proje sayesinde bugün buldukları noktaya göre hangi konularda, nasıl, ne kadar ileride olacaklarını bilmeliler. Beklenen faydalar belgelenmeli ve proje boyunca izlenmeli, projeye bu doğrultuda yön verilmeli. PRINCE2 metodolojisinde bu ihtiyaca yönelik fayda planı hazırlanıyor, bu plan içinde kurumlar projeden bekledikleri faydaları ölçülebilir şekilde tanımlıyor, proje boyunca ve proje sonunda beklenen faydaların ne kadar sağlanabildiği analiz edilerek bir nevi projenin başarısı ölçülüyor”. Ovayurt başarılı bir projeyi başlangıçta belirlenmiş faydaların sağlandığı proje şeklinde özetliyor. Şeniz Tunçer Canpolat proje paydaşlarının projeye sağladığı katkının proje başarısını doğrudan etkilediğinin altını çiziyor.

Süreçler Kaosu Engelliyor

Proje yönetimi kapsamında yapılan her işin net bir şekilde tanımlanması, kaydedilen ilerlemenin ve sonuçların izlenmesi tanımlanan süreçler sayesinde gerçekleşiyor. Şafak Ovayurt bu süreçleri birbirine geçmiş dişlilere benzetiyor. Ovayurt'a göre süreçlerin tanımlanmaması başka bir deyişle kaos demek. Bu nedenle de PMP ve PRINCE2 eğitimlerinde de süreçlerin ön planda tutulduğuna dikkat çekiyor. Şeniz Tunçer Canpolat her proje için farklı süreçler tanımlanabileceğini belirtiyor. Örneğin “risk” süreci uygulaması ile projeyi neyin aksatabileceği, başarı kriterlerini neyin olumsuz yönde etkileyebileceği öngörülme ve önlem alınmaya çalışılıyor ve bu projenin başarısı açısından büyük önem taşıyor. Başlıca başarı kriterlerinden biri olan yüksek kalitede ürünü ya da hizmeti müşteriye sunmayı sağlayan kalite süreci de aynı şekilde çok önemli. Süreçlerin göz ardı edilerek proje çalışmalarının yürütülmesi ise projeyi yapan firma ya da kurum için orta veya uzun vadede itibar kaybı, pazar kaybı, müşteri kaybı gibi tehlikeler oluşturabiliyor. Proje yönetimi süreçlerinin ya da temel felsefesinin günlük hayata uyarlanıp uyarlanamayacağını ve kişinin hayatını düzenlemeye katkısı olup olmadığını merak ediyoruz. Şafak Ovayurt da, Şeniz Tunçer Canpolat da bir proje yöneticisi olarak sistematik düşünme şeklinin zamanla çok benimsendiğini ve bunu günlük hayatlarında da kullandıklarını söylüyorlar. Anlaşılan o ki, bir proje yöneticisinin yaşamının her alanında olmamakla birlikte karşılaştığı problemleri proje yönetimindeki aşamalar gibi düşünerek çözmesi kaçınılmaz.

Şafak Ovayurt'a ve Şeniz Tunçer Canpolat'a katkılarından dolayı teşekkür ediyor, başarıyla sonuçlanacak nice projeler yönetmelerini diliyoruz.



Şeniz Tunçer Canpolat

Lisans eğitimini Hacettepe Elektronik Mühendisliği Bölümü'nde, yüksek lisans eğitimini ODTÜ Bilim ve Teknoloji Politikası Çalışmaları Bölümü'nde tamamladı. “Türkiye Elektronik Sektöründe Proje Yönetimi ve Proje İletişim Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı” konulu yüksek lisans tezini 2004'te Kara Kuvvetleri Komutanlığı ve ODTÜ tarafından organize edilen Savunma Sanayi Teknolojileri Kongresi'nde sundu. 2005-2006 yılları arasında Washington Üniversitesi'nde aldığı proje yönetimi eğitiminin ardından Project Management ve PM People Skills sertifikalarını sahibi oldu. 2004-2010 yılları arasında Boeing'de çalıştı. 2013 yılında PMP sertifikasını aldı ve PMI'a üye oldu. 2010 yılından beri Türkiye'de özel bir şirkette proje yöneticisi olarak çalışıyor.



Şafak Ovayurt

1972 yılında Ankara'da doğdu. ODTÜ Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden 1994 yılında mezun olduktan sonra çeşitli firmalarda yazılım ağırlıklı projelerde yazılım mühendisi olarak görev yaptı. 1999 yılından beri özel bir şirkette proje yöneticisi olarak çalışıyor. PMP ve PRINCE2 proje yönetimi sertifikaları sahibi.

Çizimler: Ersan Yazıcı