PROJE YÖNETİMİ

Project Management



3. basım

Ekip liderleri ve ekip üyeleri için, verimli ve etkili görev yönetimi hakkında bir cep dolusu ipucu, teknik ve araç

Keith Posner ve Mike Applegarth

"Proje yönetimi, vizyon ve planlamadan izleme, iletişim, liderlik ve tabii ki teslimata kadar çok sayıda beceri gerektirir. Bu cep kitabı, bu farklı alanlardan en iyi uygulamaları basit, okunması kolay tek bir kitapçıkta bir araya getiriyor. Canlandırıcı bir şekilde, genel bir iş perspektifinden (BT yerine) yazılmış ve bu nedenle değişimi yöneten herkes için geçerli."

Adrian Guttridge, Birleşik Krallık ve İrlanda Başkan Yardımcısı, EDS

"Herhangi birimizin günlük hayatımızda, işte veya (bunu okuduktan sonra öğrendiğim gibi) evde karşılaşabileceği gerçek olaylara dayanan canlı bir rehber."

Johann de Waal, Direktör, International SOS Insurance Services Ltd

PROJE YÖNETİMİ

Project Management

First published as the Project Management Pocketbook by Keith Posner and Mike Applegarth © Keith Posner and Mike Applegarth 2019.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved. The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 4
Kitap hakkında



PROJE NEDİR? 5
Projenin tanımı; proje yönetimi döngüsü



PROJE KAPSAMININ BELİRLENMESİ 13
Hedef belirleme, paydaş analizi ve haritalama, SWOT analizi, PESTLE, balık kılçığı çizelgeleri, bilgi toplama, kendinizi ve proje ekibini kapsama alma



PROJE PLANLAMASI 45
Seçeneklerin değerlendirilmesi, kuvvet alanı analizi, 5M analizi, Gantt çizelgeleri ve PERT çizelgeleri



PLANIN İCRASI 81
Kontrol noktası belirleme, katılımcı yaklaşım, duraklama noktaları, iletişim, inkârdan bağlılığa geçiş süreci



PROJE DEĞERLENDİRMESİ 105
McKinsey'in 7S modeli, sorulacak sorular, Prince2'ye bağlantı



İNSANLARLA PROJELENDİRME 113
Proje lideri mi yoksa proje yöneticisi mi? Johari penceresi, coşkuyla iletişim kurun



OKUMA ÖNERİLERİ 127

KİTAP HAKKINDA



Proje yönetimi ile ilgili kitapların çoğu, insanlardan ziyade sürece odaklanır. Her ikisine de bakan bir şeye ihtiyacımız olduğunu hissettik, çünkü süreçler yalnızca onları teslim etmekten sorumlu insanlar kadar iyidir.

Bu kitabın kapsadığı iki alan var:

1. Herhangi bir projedeki sorunların üstesinden gelmek için **görev** ve proje yönetimi araçları.
2. **İnsanlar** ve rolleri, ilişkileri ve etkileşimleri.

Yazarların lider, danışman ve üye olarak üzerinde çalıştıkları projelerden örnekler içerir. Aşağıdaki durumlarda size yardımcı olacaktır:

- Diğer insanlar için kararlaştırılan bir hedefe ulaşmak için bir ekipte çalışın veya yönetin
- Değişimin gerçekleştiği görevlerin yönetiminde görev alın
- Ekip becerilerini ve bunların tamamlayıcı proje yönetimi ve liderlik araçlarını öğrenin



PROJE NEDİR?

PROJE YÖNETİMİNİN TANIMI



Proje yönetiminin en basit tanımı şudur:

"Bir hareketi bir durumdan diğerine yönetmek."

Bu, aya uçmak için bir roket tasarlamak veya sadece insanları ve ekipmanlarını ofisin veya fabrikanın farklı bir bölümüne taşıma süreci anlamına gelebilir. Aynı zamanda bir değerlendirme sisteminin uygulanması veya bir muhasebe aylık raporunda değişiklik olabilir. Aynı araçlar ve kurallar geçerlidir!

Her biri büyük beceri ve diplomasi gerektirir ve her biri zorluklarla doludur. Bu harekete karşı hareket ve direnç dereceleri de vardır. Bu kitap, olumlu bir sonuç sağlamak için sizi bir projenin aşamalarına götürecektir.

DEĞİŞİME NEDEN OLAN KUVVETLER



Bir proje neden ortaya çıkar? Genellikle, üç "değişimin itici gücünden" biri bunu sağladığı için. Bunlar:

1. Rakipler, rekabetçi kalmak istiyorsanız sizi şu anda sunduklarınızı gözden geçirmeye zorlar. Bu, genel giderleri azaltabilecek maliyetleri düşürmek anlamına gelebilir veya yatırımı en üst düzeye çıkarmak istiyor olabilirsiniz. Her iki durumda da, kaynakların kalitesinde, miktarında veya tahsisinde değişiklikler yaratır.
2. Müşteriler daha hızlı yanıt süreleri, daha geniş iletişim araçları veya işletmenize 7/24 erişim talep ediyor olabilir. Değişim eşittir bir proje... ya da iki.
3. Yeni niş pazarları hedeflemek için yeni fikirler ve ürünler düşünülür.

Projeyi siz başlatmamış olabilirsiniz, ancak proje size atanmıştır. Bu nedenle, hedefinizin ve sonuçlarınızın değişimin arkasındaki itici güçle uyumlu olup olmadığını kontrol edin.

PROJE NEDİR?

"PROJELENDİRMEK..."



Daha az basit bir yaklaşım, "yansıtmak" fiilinin aşağıdaki tanımlara sahip olmasının tesadüf olmadığı sözlüğe atıfta bulunmaktır:

- Teklif etmek veya planlamak
- Öne atmak
- Hayal gücünde taşımak
- Bilinen verilere dayanarak tahminde bulunmak
- (Kişinin sesinin) uzaktan net bir şekilde duyulmasını sağlamak

Yukarıdakilerin tümü, bir projeyi yönetmenin temel yönleridir, faaliyetlerin kendileri değil, yalnızca bu faaliyetlerin ölçeği farklı olacaktır!

Bu nedenle, proje yönetimi gerçekten diğer insanlar tarafından gerçekleştirilen bir dizi temel faaliyetin koordinasyonudur. Bir orkestranın bir orkestra şefine ihtiyacı vardır: o orkestra şefi siz olacaksınız – ne de olsa birinin müzikle yüzleşmesi gerekiyor!

AYNI ANDA BİRÇOK İŞ



Proje yöneticisini bir orkestra şefiyle karşılaştırmak belki de yanlış bir benzetmedir. Ne de olsa, bir orkestrada her üye aynı notadan çalıyor, zaten melodiyi çalma becerisine sahipler ve her zaman prova yapma fırsatı var. Yine de, bize arzu edecek bir şey veriyor!

Daha "reaktif" bir iknaya sahip olanlar için aşağıdakiler daha uygun olacaktır: Çubukların ucunda birçok tabak döndürdüğünüzü hayal edin. Tek yapmanız gereken tüm tabakları aynı anda döndürmek veya en azından düştüklerinde yakalamak!

Bunu yapmak için, proje sponsorlarının vizyonunu paylaşmanız gerekir, böylece hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olabilirsiniz.



PROJE YÖNETİMİ DÖNGÜSÜ



PROJE KAPSAMININ BELİRLENMESİ

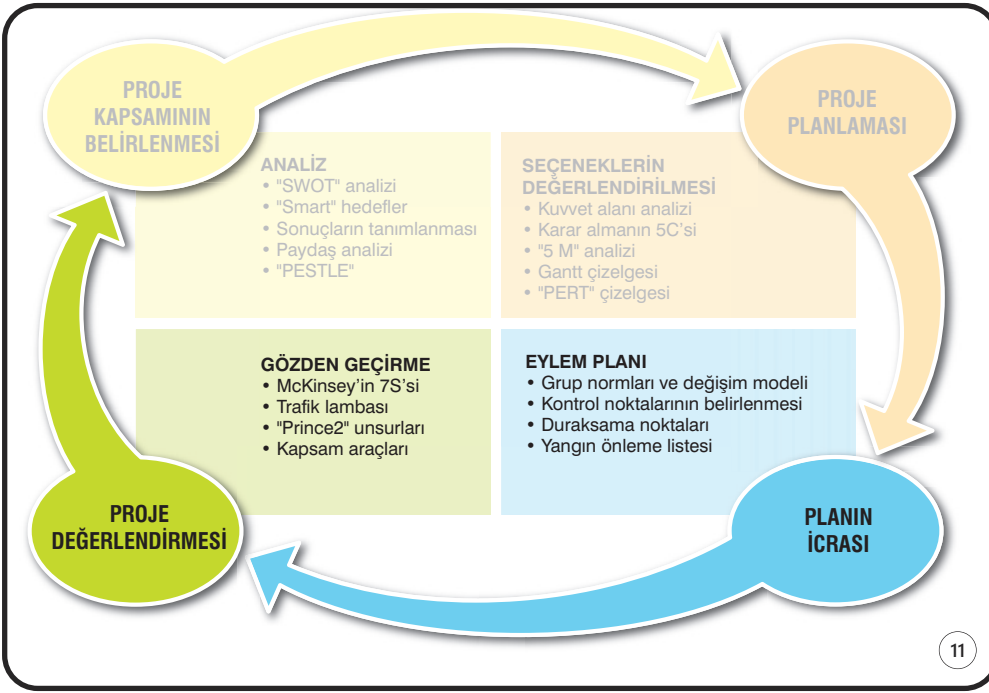
ANALİZ
- "SWOT" analizi
- "Smart" hedefler
- Sonuçların tanımlanması
- Paydaş analizi
- "PESTLE"

PROJE PLANLAMASI

SEÇENEKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ
- Kuvvet alanı analizi
- Karar almanın 5C'si
- "5 M" analizi
- Gantt çizelgesi
- "PERT" çizelgesi

EYLEM PLANI
- Grup normları ve değişim modeli
- Kontrol noktalarının belirlenmesi
- Duraksama noktaları
- Yangın önleme listesi

GÖZDEN GEÇİRME
- McKinsey'in 7S'si
- Trafik lambası
- "Prince2" unsurları
- Kapsam araçları


PROJE KAPSAMININ BELİRLENMESİ
PROJE PLANLAMASI
ANALİZ
• "SWOT" analizi
• "Smart" hedefler
• Sonuçların tanımlanması
• Paydaş analizi
• "PESTLE"
SEÇENEKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ
• Kuvvet alanı analizi
• Karar almanın 5C'si
• "5 M" analizi
• Gantt çizelgesi
• "PERT" çizelgesi
GÖZDEN GEÇİRME
• McKinsey'in 7S'si
• Trafik lambası
• "Prince2" unsurları
• Kapsam araçları
EYLEM PLANI
• Grup normları ve değişim modeli
• Kontrol noktalarının belirlenmesi
• Duraksama noktaları
• Yangın önleme listesi
PROJE DEĞERLENDİRMESİ
PLANIN İCRASI

PROJE YÖNETİMİ DÖNGÜSÜ

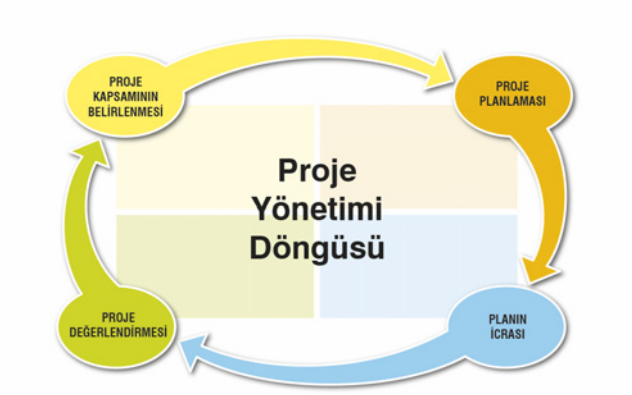


Döngünün temeli, planlama başlamadan önce başlangıçta sorulması gereken sorular olmasıdır. Genellikle, bu aşamada ayrılan zaman tamamen yetersizdir, çünkü somut bir şeye sahip olma telaşı (bir plan gibi) ortaya çıkar. Bunun yerine, ileriye giden yolun cevaplarını sağlayan uygun araçlar kullanılmalıdır. Aksi takdirde, projenin sonuna geldiğinizde, soruların sorulacağına bahse girebilirsiniz!

Planlama, her şeyin yapıldığından ve hedeflerinize ulaştığınızdan emin olmak için önemlidir veya başka bir deyişle, yalnızca ortaya çıkan durumlara tepki vermekle kalmayıp, temel sonuç alanlarınız için aktif olarak çalıştığınızı garanti eder.

Proje yönetimi döngüsünü gösterildiği gibi uygulayarak ve bulgularınızı her aşamada yazarak, sizin ve projenin yarattığı farkı gösterebilir ve projeyi perspektif içinde tutabilirsiniz.

Bu döngü, bu kitapta ele alınan konuların yapısını sağlar.



PROJE KAPSAMININ BELİRLENMESİ

PROJE KAPSAMININ BELİRLENMESİ

PROJE YÖNETİMİ DÖNGÜSÜ: I. AŞAMA



Projenin kapsamını belirlemek, proje atandıktan sonraki ilk adımdır ve zemini hazırladığımız noktadır. Aynı zamanda, düzgün bir şekilde yürütülmezse işlerin büyük ölçüde ters gidebileceği noktadır. Pek çok insanda planları bir araya getirmek için hemen toplantı yapma eğilimi vardır; ancak, genel amaç ve sonuçlar tanımlanmaz ve doğrulanmazsa, planlamaya dahil olan tüm çaba boşa gidebilir. "Kale direklerini hareket ettirdiler" ifadesi ne sıklıkla bahane olarak kullanıldı, oysa aslında hiçbir zaman doğru yere sabitlenmediler? Bu adım şunları gerektirir:

Hedef belirleme: gerçekleri, bilgileri, görüşleri, ihtiyaçları toplamak; soru varsayımları; nelerin dahil edildiğini ve nelerin hariç tutulduğunu tanımlayın.

SWOT analizi:
Strengths-Güçlü yanlar
Weaknesses-Zayıf yanlar (mevcut/iç faktörler)
Opportunities-Fırsatlar
Threats-Tehditler (potansiyel/dış faktörler)

Stratejiyi tasarlayın ve gerekli temel iş/beceri/kaynak alanlarını belirleyin.

SONUÇLARI VE KAYNAKLARI TANIMLAYIN



Kapsam belirleme, bir projenin "uzun ve kısa" yönlerinin ne olduğunu, tamamlanmasını neyin tanımladığını ve ne tür faaliyetler gerektirdiğini belirlemenin başka bir yoludur.

Örneğin, çimleri barbekü için hazır olması gereken bir bahçe projesinin kapsamı ne olurdu?

İlk olarak, iyi yapıldığında nasıl görüneceğini sormamız gerekiyor. İstenen sonucu tanımladıktan sonra, bunu başarmak için gereken kaynakları göz önünde bulundururuz. Sonuç, değişimin üç metre öteden açıkça görülebileceği bir çim olsaydı, bu aşağıdakiler kullanılarak elde edilebilirdi:

- makas
- bir tırpan
- bir biçici
- binilebilir çim biçme makinesi
- birlikte çalışan iki döner biçme makinesi veya
- bir itme biçme makinesi

Yine de göz önünde bulundurmamız gereken faktörler zaman, maliyet, kalite ve niceliktir. Zaman kısıtınız yoksa ve paranız azsa, o zaman bir makas işe yarayabilir!

PROJE KAPSAMININ BELİRLENMESİ

HEDEFLERİ BELİRLEMEK



Sonuçları düşünün; proje iyi yapıldığında nasıl görünecek?
Belirli bir süre içinde neyi başarmak istediğinize karar verin. **SMART** testi kullanılarak sonuçların nasıl ölçülebileceğini düşünün:

S pecific - Spesifik: Hedefin ilgili olduğu faaliyet açıkça tanımlanmış mı?
M easurable - Ölçülebilir: Proje görevi tamamlandığında aranan sonuçlar görünür olacak mı?
A chievable - Başarılabilir: Tüm görev, zorlu olsa da, fiziksel olarak mümkün mü?
R ewarding - Ödüllendirici: Proje organizasyona, ekibe veya bireye nasıl fayda sağlayacak?
T ime-bound - Zamana bağlı: Tamamlanması için son tarih nedir?

Unutmayın, ölçeceğiniz sonuçları tanımlamadıysanız, işinizi düzgün yapmamışsınız demektir!

HEDEFLERİ BELİRLEMEK

ÖRNEK

İşte bir **SMART** uygulaması örneği:

Evinizin alt katının tamamını yeniden dekore etmek için şunlar yapılmalı:

- Duvarlar, tavanlar, kapılar ve pencere çerçeveleri seçtiğiniz renklerde temiz bir şekilde tamamlanmalı
- Mobilya, demirbaş veya bağlantı parçalarında boya lekesi kalmamalı
- Halı zarar görmemeli
- Malzeme ve işçilik maliyetleri bütçe dahilinde olmalı
- Çatlak veya leke görünmemeli
- Proje 13 Kasım Cuma günü saat 17.00'de tamamlanmalı.

Bu nedenle, radyatörleri yeniden boyamasalar ve arkadaki duvarları temizlemek ve boyamak için sökmeselerdi, ustaları eleştirmeniz uygun olur muydu? Profesyonellere karşı profesyonel olun ve tüm varsayımları en baştan onaylayın, böylece hepiniz iyinin neye benzediğini bilirsiniz!



PROJE KAPSAMININ BELİRLENMESİ

PAYDAŞ ANALİZİ



Paydaşlar, üstlendiğiniz projeden bir şekilde etkilenebilecek kişi veya kuruluşlardır. Onlar için tehlikede olan nedir?

Projeniz için tüm paydaşları tanımlamak, ihtiyaçlarını analiz etmek ve ölçülebilir hale getirmek için aşağıdaki formatı kullanın (üçüncü sütun). Projenizin sundukları hakkında ne kadar spesifik olursanız, kimin yanınızda olması gerektiğini o kadar iyi göreceksiniz ... ya da kimin kazanacağını. Bazı örnekler şunlar olabilir:

Paydaş	İhtiyaçlar	Performans göstergeleri
Kurul üyesi	Stratejik büyüme/kâr	İş planı/+%10
Operasyon direktörü	Verimlilik/satış	Maliyet/satış
Çalışanlar	Güvenlik/sağlık	Ücretli iş/kaza olmaması
Tedarikçiler	Devamlılık/satış	Kontrat süresi/gelir
Müşteriler	Değerlilik/tepki süresi	Amaca uygunluk/"KPI"/saatler veya günler
Devlet organları	Uygunluk/denetime açıklık	Denetim ölçütü/dokümantasyon

PROJE KAPSAMININ BELİRLENMESİ

PAYDAŞLARIN HARİTALANDIRILMASI



Projenin acil hedefinin ötesindeki insanları düşünmeniz gerekecek. Örneğin, bir telefon direği kurmayı düşündüğünüz bir mülkün yerel konseyini ve sakinlerini düşünmek kolaydır, peki ya çevre lobicileri ve kablolu telekomünikasyon sağlayıcıları?

Projenizin sonuçlarına ve faaliyetlerine ilgi düzeyleri ne olabilir ve bunu ne artırabilir veya azaltabilir? Bazı insanlar "arka bahçelerine girene kadar" ilgi duymayabilir, o zaman hem daha fazla ilgi duyan hem de etki yaratmaya çalışan kampanyacılar haline gelirler.

Bu nedenle, bir proje süresince etki düzeyleri ve ilgi düzeyleri değişir. Bireyler "yapılar" oluşturmak için başkalarıyla birleşirler ve onlar da kilit etkileyiciler ve karar vericiler için lobi yapmak için diğer organlar veya kuruluşlarla güçlerini birleştirirler. Kampanyalar, ortaya çıkan etkiyi güçlendirebilir. Bir sonraki sayfadaki çizelge (Aubrey Mendelow'dan uyarlanmıştır) ilgi ve etki arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Paydaş haritalamanız, endişelerini gidermeye hazırlanabilmeniz için her bir çeyrekteki tüm olası tarafları tanımlamalıdır.

PAYDAŞLARIN HARİTALANDIRILMASI



PROJENİN 4 AŞAMASI



1.
Nitelik ve nicelik hedeflerini belirleyin

Fikir
sorun
ve çözülecek meseleler

2.
Süre ve maliyetleri planlayıp takvimlendirin

Hedefin fizibilitesi, sonucu belirtin ve yapabileceğiniz her şeyi planlayın

3.
Planı uygulayın

Eylem; belirtilen sonucun teslimi

4.
Proje sonuçlarını değerlendirin

Projeyi "teslim" alın, kusurları düzeltin ve bir dahaki sefere dersler çıkarın (örneğin: Ne iyi gitti, ne iyi gitmedi ve neyi değiştirirdiniz?)

SONUÇLARA YAKLAŞIM TARZI



Bir "sonuç", yanlış yorumlamaya açık olmaması gereken nesnel bir ölçü sağlar. Öznel değerlendirmeyi ortadan kaldırır ve başarıyı belirleyen tüm önemli faktörleri açıkça gösterir.

Oldukça basit bir şekilde, proje yöneticisi ekip üyelerine, oraya varmadan önce değerlendirilecekleri tam sonucu açıklar. Olasılık ve "eğer" faktörleri başlangıçta göz önünde bulundurulmalıdır. Mesela:

- Bir satış müdürünün 1 milyon £ gelir getirmesi gerekir; ya bu süreç ona 500.000 sterline mal olursa?
- Bir programcı, belirli bir bilgisayar programını belirli bir tarihe kadar kurmakla görevlendirilir; sonuç olarak başka bir program çökerse ne olur?
- Bir sürücü arabanın tekerleğini değiştirir ve hedefine güvenli bir şekilde ulaşır; ya hasarlı tekerleği yol kenarında bırakmış olsaydı ya da bu süreçte arabaya zarar verseydi?

Bilinçli olarak aradığınız ama asla açıkça ifade etmediğiniz her şeyi düşünün. **Neyi ölçtüğünüz konusunda ekip için sürpriz olmamalı!**

PROJE KAPSAMININ
BELİRLENMESİ

"SWOT " ANALİZİ

Belirli bir yetenek için hem iç hem de dış çatışmaları ve güçleri tanımlamak için **SWOT**'u kullanın.

İşlerin şu anda nasıl olduğunu (mevcut durum) ve ayrıca projenin sonunda nerede olmalarını istediğinizi belirlemeniz gerekecek.

Deneyimli proje yöneticileri tarafından sık sık söylenir, ancak güçlü ve zayıf dahili yönler hızlı bir şekilde değişme eğiliminde değildir, ancak dış fırsatlar gelir ve gider, ancak tehditler genellikle devam eder.



PROJE KAPSAMININ BELİRLENMESİ

"SWOT" ANALİZİ



Güçlü/Zayıf yanlar

Bunlar her zaman kendinizin veya kuruluşunuzun (dahili) güçlü ve zayıf yönleridir. Aşağıda, dikkate alınması gereken önemli hususların bir listesi bulunuyor:

- İnsan/yönetim uzmanlığı
- Tesisler/bina ve ekipman
- Teknoloji
- Pazarlama/satış geliştirme becerileri
- İtibar/imaj
- Finansal kaynaklar

Fırsatlar/Tehditler

Dış faktörler, tüm "eğer"leri dikkate almazsanız projenizin başarısız olmasına neden olabilir. Aşağıdaki faktörler, projeye nasıl yaklaştığınızı etkileyecek ve planlama aşamasında daha iyi bilgi sahibi olmanızı sağlayacaktır:

- Siyasi/sosyal/ekonomik değişimler
- Yerel ve hatta ulusal düzeyde rekabet
- Pazar büyüklüğü ve eğilimler
- Pazarın kârlılığı
- Ürünlerinizin karşıladığı ihtiyaçlar
- Bu ihtiyaçların değişme olasılığı

PROJE KAPSAMININ BELİRLENMESİ

"PESTLE" ANALİZİ



PESTLE (political-economic-social-technological-legislative-environmental) analizi, Fırsatlar ve/veya Tehditler için potansiyel incelenirken bir SWOT analizi ile birlikte kullanılmalıdır. Sizin veya kuruluşun dışındaki, olumlu veya olumsuz olarak algılanabilecek faktörlere dikkat çeken bir anımsatıcıdır. Başlangıçta PEST analizi olarak adlandırılan bu analiz, daha modern etkilerin açık bir şekilde dahil edilmesini yansıtacak şekilde güncel hale getirilmiştir.

Politik – bir şirket veya proje üzerindeki politik etkiler, örneğin: hükümetteki değişikliklerin etkisi, siyasi lobicilik ve hatta şirket içi politika.

Ekonomik – bir şirket veya proje üzerindeki ekonomik ve finansal etkiler, örneğin: kâr, marjlar, döviz kurları, euro sorunları, enflasyon, durgunluk, işsizlik, yerel, bölgesel veya ulusal ekonomi.

PROJE KAPSAMININ BELİRLENMESİ

"PESTLE" ANALİZİ



Sosyal – bir şirket veya proje üzerindeki sosyal etkiler, örneğin: pazarların demografisi veya beceri mevcudiyeti, yerel topluluk, sponsorluk, çalışma saatleri, okul projeleri ve hayır kurumları.

Teknolojik – yeni teknolojilerin bir şirket veya proje üzerindeki etkileri, örneğin: sistemler, ekipman, araştırma ve geliştirme, yenilik, pazarlar ve tedarikçilerle iletişim, erişilebilirlik.

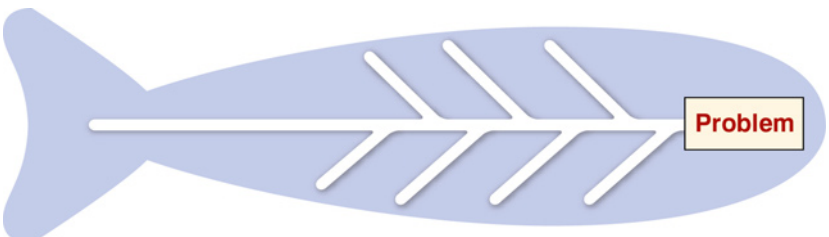
Mevzuat – yeni yasa ve yönetmeliklerin bir şirket veya proje üzerindeki etkisi, örneğin: yerel yönetim düzenlemeleri, ulusal yasalar, AB ve Dünya Ticaret Örgütü direktifleri.

Çevresel – çevreyi etkileyen bir şirket veya proje üzerindeki etkiler, örneğin: atıkların bertarafı, doğal kaynakların kullanımı, kirlilik, çevre lobiciliği, çevre dostu politika, ISO 14000.

"BALIK KILÇIĞI" ÇİZELGELERİ

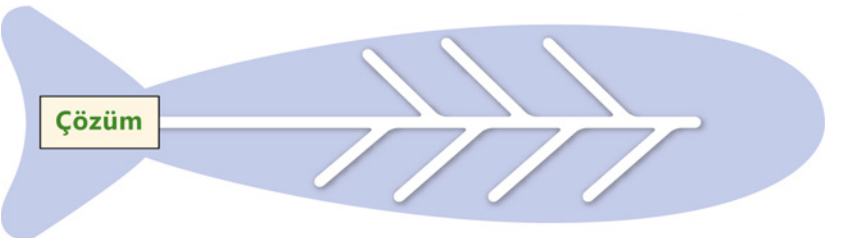
SEBEP VE SONUÇ

Sorunla ilgisi olan tüm sorunları birbirine bağlamak için neden bir Balık Kılçığı çizelgesi denemiyorsunuz? Sağ taraftaki başlık kutusunda sorunu tanımlayın ve katkıda bulunan faktörlerin her biri için sola bir kemik ekleyin. Bunlar, örneğin, 5Ms (bkz. sayfa 53), 7Ss (bkz. sayfa 107) veya sürecin sonraki kısımları olabilir.



"BALIK KILÇIĞI" ÇİZELGELERİ

ÇÖZÜM ETKİSİ



Alternatif olarak, bir çözümün veya fikrin kılçık üzerinde etiketlenmiş alanlar üzerindeki etkisini keşfetmek için odağı kuyruk ucuna yerleştirin. Her daha büyük kemik, daha geniş etiketin alt başlıkları olarak eklenmiş daha küçük kıymıklara sahip olabilir. Burada, zincirleme etkiyi görüyoruz.



ÖLÇÜTLERİN BELİRLENMESİ

ÖRNEK

Sizin ve üç meslektaşınızın Brüksel'de bir satış sunumu yapmak için Londra'dan seyahat etmeniz gereken bir proje hayal edin. Zaman, maliyet, kalite ve miktar kısıtlamalarını göz önünde bulundurarak bunu nasıl yapacaksınız?

Seyahat

- Açıkçası, Londra'dan Brüksel'e birçok yolla gidebilirsiniz.
- Zaman önemli değilse, yürüyün veya bisikletle gidin.
- Para kısıtlı değilse, Eurostar treni, birinci sınıf veya uçakla gidin.
- Seyahat süresi boyunca çalışmanız gerekiyorsa, trene veya feribota binin.
- Bir gün içinde oraya gidip gelebilir misin?
- Ne kadar bagaj taşımanız gerekiyor?

Konaklama

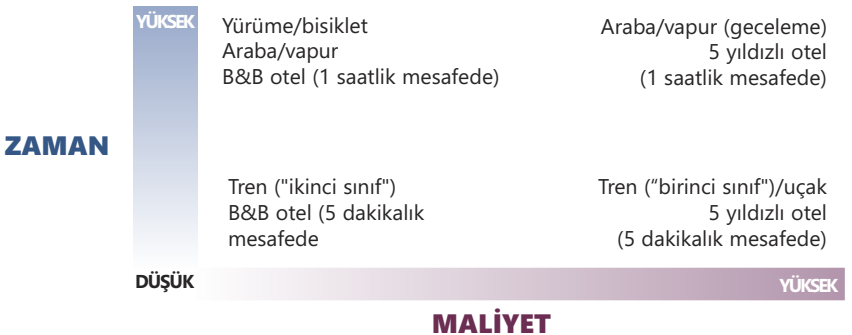
- Buluşma yerine ne kadar yakın olmanız gerekiyor (10 dakika veya 1 saat)?
- Dördünüz birlikte olmak zorunda mısınız?
- Sadece oda ve kahvaltıya mı ihtiyacınız olacak?
- Sunumdan önce mi sonra mı konaklama gerekiyor?



ÖLÇÜTLERİN BELİRLENMESİ

ÖRNEK (devam)

Brüksel ziyareti örneğimize devam ederek, zaman faktörlerini maliyet faktörlerine karşı analiz edelim:



PROJE KAPSAMININ BELİRLENMESİ

DESTEKÇİLER VE SON KULLANICILAR



Destekçilerin ve son kullanıcıların istek ve endişeleri hakkında mümkün olduğunca fazla bilgi toplanmalıdır. Bir proje üzerinde var olabilecek etki kanallarının nasıl belirleneceğini hatırlamanın yararlı bir yolu, **DRUGS** testini uygulamaktır:

D ecider	(Karar Verici): Projeyi yetkilendirir, başlatır ve görev tanımını kabul eder.
R ecommender	(Önerici): Değişim istiyor ve bunun işin ayrılmaz bir parçası olduğuna ikna edilmesi gerekiyor. Projelerin her zaman dostları ve düşmanları vardır. Bu kişinin sizin tarafınızda olduğundan emin olun!
U ser	(Kullanıcı): Uygular ve Önericiyi etkiler.
G atekeeper	(Kapıcı): Karar Verici tarafından dinlenen uzmanlar ve Karar Verici/Önericiye erişimi sınırlayabilen veya genişletebilen sekreterler/kişisel asistanlar.
S takeholders	(Paydaş): Tamamen projenin dışında olabilir (örneğin: yasal, ahlaki ve etik üçüncü taraflar).

Küçük bir projede, Önerici ve Kullanıcı, bölgesindeki beş mağazadan gelen satışların aylık raporlamasını değiştiren bir bölge perakende müdürü gibi aynı kişi olabilir.

İLETİŞİMİN TEMELLERİ

Destekçilerden, son kullanıcılardan ve diğer ilgili taraflardan bilgi toplamak tamamen iletişimle ilgilidir. Bu nedenle, bir tartışma planlarken, karar vermeden önce POURS kullanın:

P lan	(Planla): Ne söylemeli ve sormalı
O utline your understanding	(Netleştir): Hedeflerinizi ve anlayışınızı netleştirin ve sürekli geribildirim isteyin
U se open questions	(Ucu açık sorular sor): Açık 5N 1K soruları kullanın (gösterildiği gibi)
R eflect	(Yansıt): Onay için kapalı sorular kullanın (iki kulağınız ve bir ağzınız var ve bunları bu oranda kullanmalısınız)
S ummarise	(Özetle): Katıldığınız eylemleri özetleyin



PROJENİN KARAKTERİ



Bilgi toplamanın temeli olarak, herhangi bir projeye yaklaşırken **SQID**'i düşünün. Örneğin, yeni bir bilgisayar sistemi edinmek için nasıl uygulandığına bakın:

S peed	(Hız): Müşteri sorularına ve gereksinimlerine yanıt verme hızı Bilgisayar sistemine ne kadar çabuk ihtiyacımız var? Hizmetimizi nasıl hızlandıracak?
Q uality	(Kalite): Ürün kalitesi ve tavsiye. Neden yeni sistemi istiyoruz? Ne yapabilmeli? Neyle uyumlu olmalı?
I nformation	(Bilgi): Bilgi beslenebilmeli ve geleneksel işlevsel sınırları zorlanmadan geçmelidir. Yeni sistemi geldiği anda kullanabilecek miyiz? Geçiş sırasında yapılan hataların sonuçları nelerdir? İstenen sonuçlar yükleniciye nasıl ifade edilir?
D elivery	(Teslimat): Müşteriye veya tedarik zincirindeki bir sonraki bağlantıya teslimat süresi, işi tamamlamak için gereken en kısa süre olmalıdır

Deneyimlenecek bir öğrenme eğrisi var mı ve eğer öyleyse, ne kadar süreyle? Sistemi kurması için bir aracı kullanırsak, iş ne zaman yapılabilir ve hangi desteği alacağız?

PROJE KAPSAMININ BELİRLENMESİ

BİLGİ TOPLAMAK



Projenin kapsamını belirlerken, gerekli bilgilerin niteliği dört kategoriye ayrılır:

1. Zaman: Ne kadar zaman? Ne kadar acil? Statüko korunursa ne olacak?



2. Maliyet: Ne kadar paraya ihtiyacınız var? Prosedürü değiştirerek ne kadar tasarruf edilecek?



3. Kalite: Sonuç hangi standarda göre ölçülmelidir?



4. Miktar: Kaç tane? Nicelik için nitelik feda edilirse ne olur?



Dört kategorinin tümü birbirine karşı dengelenmelidir. Tüm projelerde olduğu gibi, hedefe ulaşmak için fedakârlık yapılmalıdır. İşin sırrı, proje sponsorlarının proje ekibinin kendilerine sunduğu seçenekleri tartmalarını sağlamaktır.



BİLGİ TOPLAMAK



1. ZAMAN

İstediğiniz sonucu tanımladıktan sonra, proje içindeki zamanın etkisi hakkında ilgili bilgileri elde etmek için sormanız gerekebilecek soruları göz önünde bulundurun:

- **S** Ne kadar zaman var?
- **S** Her temel aktivitenin ne kadar zamana ihtiyacı var?
- **S** Acil, ne kadar acil?
- **S** Statüko korunursa ne olacak?
- **S** Değişiklik, bilgi sağlama hızında veya müşteriye yanıt verme süresinde ne gibi bir fark yaratacak?
- **S** Projenin tamamlanması hangi doğruluk derecesinde gerçekleşmelidir? Günlerden mi, saatlerden mi yoksa dakikalardan mı bahsediyoruz?
- **S** Projenin herhangi bir aşamasının veya faaliyetinin belirli bir son tarihi veya zaman kısıtlaması var mı?
- **S** Farklı saat dilimlerinin koordine edilmesi gerekiyor mu?
- **S** Yüklenicilerin veya tedarikçilerin ne kadar önceden ihbara ihtiyacı var?
- **S** Hangi faaliyetler seri yerine paralel olarak gerçekleştirilebilir?



BİLGİ TOPLAMAK

MALİYET

Aşağıdakileri sormanız gerekebilir:

- **S** Bütçe nedir?
- **S** Uygulanabilecek cezai hükümler var mı? (İnşaat projeleri, örneğin: otoyollar, orijinal proje şartnamesinde cezai hükümler yer almadıkça, geç ve bütçeyi aşmakla ünlüdür.)
- **S** Peşin finansman var mı yoksa "kullandıkça öde" mi yoksa sistem teslimatında nakit mi yoksa ürün değişikliği mi? (Nakit akışı nasıl etkilenir?)
- **S** Ne kadara mal olacak?
- **S** Uzun vadede ne tasarruf edecek?
- **S** Bazı kararlar için "tahminler" kabul edilebilir mi?
- **S** Bu "sabit maliyetli" mi yoksa "maliyet artı" bir proje mi?
- **S** Maliyetleri geri almak için hangi kayıt tutma detayı gereklidir?
- **S** Toplu indirim var mı?



BİLGİ TOPLAMAK

KALİTE

Aşağıdakileri sormanız gerekebilir:

- **S** Ölçülecek ifade edilen sonuçlar nelerdir?
- **S** Kim ölçüyor ve neyi ölçtüğünü biliyorlar mı?
- **S** Kaliteden kim sorumludur?
- **S** Kaliteyi ne zaman kontrol ediyorsunuz: giriş aşamasında mı, devam ederken mi yoksa proje bittiğinde mi?
- **S** "Sıfır hata" mı bekliyorsunuz? Hangi tolerans seviyeleri kabul edilebilir?
- **S** Kalite kabul edilebilir seviyelerin altında olduğunda prosedür nedir?
- **S** Her aşamada kaliteyi sağlamak için hangi adımlar veya prosedürler uygulanabilir?
- **S** İşlevsellik görüntüden daha mı önemli?



BİLGİ TOPLAMAK

MİKTAR

Aşağıdaki miktarla ilgili sorular yardımcı olabilir:

- S Miktar için kaliteden ödün vermeden ne kadar üretilebilir?
- S "Ölçek ekonomileri" hangi çıktı düzeyinde devreye giriyor?
- S Kaç kişiye ihtiyacınız var?
- S Onlara ne kadar süreyle ihtiyacınız var?
- S "İsraf" veya "deneme yanılma" için ne kadar alan var?
- S Herkesin kendi masasına, bilgisayarına, telefonuna vb. ihtiyacı var mı?
- S Yedek parçalara ihtiyaç duyulma olasılığı nedir?
- S Stokta ne kadar x tutabiliriz?
- S Personel veya malzeme devir hızı nedir?
- S Talep, kullanım vb. ile başa çıkabilir miyiz?

ŞARTNAME



Bir projenin teknik şartları, kapsam belirlemenin bir sonucudur ve planlama aşaması başlamadan önce kararlaştırılmalıdır. Belgelenmeli ve destekçi/son kullanıcı ile proje ekibi arasında bir sözleşme oluşturmalıdır.

Bunlar, şablonu her zaman gösterilen sekiz başlığı içermesi gereken bir kapsam belgesinde resmileştirilebilir.

Kapsam belgesi

1. Hedefler ve sonuçlar
2. Proje paydaşları ve destekçileri ("**DRUGS**")
3. Kısıtlar
4. Kapsam – neler dahil edilmeli, neler çıkarılmalı (varsayımlar)
5. Bütçe/kaynaklar
6. Tamamlanma süresi/önemli aşamalar
7. Riskler ve onların azaltılması
8. Kim kimin için ne yapıyor? (Roller ve sorumluluklar bir iş spesifikasyonu ile tanımlanmalıdır, böylece hiç kimse bir başkasının alanıyla çakışmaz.)

Kısacası, projenin iyi yapıldığında nasıl göründüğünü açıklamaya yardımcı olmalıdır.



KENDİNİZİN VE PROJE EKİBİNİN KAPSAMININ BELİRLENMESİ

Bir projede, görevin yanı sıra insanları da yönetmeniz gerekecektir. Dengeyi sağlamak, biraz şans değil, incelik ve diplomasi gerektirecek!

- **İnsan odaklı bir yaklaşım**, herkesin katılmasına ve ekip üyelerinin genellikle projenin hızını belirleyen öğrenme eğrisinde yol almasına izin vermek için zaman gerektirir. Bu yaklaşım, değişime bağlılık ve ekip sadakatine ilham verebilir.
- **Görev odaklı bir yaklaşım**, projenin ihtiyaçlarını insanların ihtiyaçlarının önüne koyar ve genellikle son teslim tarihlerinin kısıtlı olduğu durumlarda benimsenir. Ne yazık ki, destekçiler her zaman acil bir şeyler istediklerinden, giderek daha gerçekçi olmayan veya uzlaşmacı olmayan son tarihler belirleniyor, bu yüzden bu norm haline geliyor. Sadakat ve bağlılık elde etmek zordur ve kriz yönetimi gerekebilir.

Seçim yapamayabilirsiniz, ancak yaparsanız, insanları ilk sıraya koymaya çalışın. Ve eğer yapabilirseniz, bir sonraki sayfada belirtildiği gibi doğru kişileri seçin.

PROJE EKİBİNİN BELİRLENMESİ



Profesör Belbin'in araştırması, her ekibin her bireyinin farklı olduğunu ve bu nedenle bir proje üzerinde çalışan aynı becerilere sahip kişilerin farklı davranabileceğini gösteriyor. Davranışları, projenin destekçisi, lideri veya ekip üyesi olsanız da sizi etkileyecektir.

Aşağıda, insanların getirdikleri işlevsel beceri ve bilgilere bakılmaksızın, proje ekibi üyelerinin doğal eğilimleri olan rolleri tanımlamak için Belbin ekip türlerini kullanıyoruz:

Koordinatör:	Hedefleri netleştirir ve katılımcı karar vermeyi teşvik eder, ancak "konuşmanın sürdürülmesini" devredebilir.
Şekillendirici:	Zorlayıcı, değişime yol açar, ancak herkesin davranışını hemen değiştirmesini bekler.
İcracı:	Fikirleri pratik eylemlere (veya kapsam belirlemeyi planlara) dönüştürür, ancak başkaları tarafından yaratılan sonuçlar konusunda esnek olmayabilir.

PROJE EKİBİNİN BELİRLENMESİ



Ekici:	Yaklaşımda yaratıcı ve alışılmışın dışında olur, ancak planın nasıl uygulanması gerektiğini göz ardı edebilir.
Kaynak araştırıcı:	Diğer ekiplerin nasıl işlediğini öğrenir, ancak planlama aşaması bittiğinde araştırmacı hevesini kaybetme eğiliminde olacaktır.
Ekip üyesi:	Başkalarını diplomatik olarak cesaretlendirecek ve destekleyecektir, ancak proje pahasına çatışmadan kaçınabilir.
Gözlemci değerlendirici:	Tüm seçenekleri görecek ve kilometre taşlarını izleyecektir, ancak başkalarına ilham verecek değerlendirici dürtüsünden yoksun olabilir.
Tamamlayıcı bitirici:	Değişikliğin zamanında teslim edilmesini isteyecek, ancak her şeyi kendisi bitirmeye çalışacak ve sonuçlar hakkında gereksiz yere endişelenecektir.

PROJE KAPSAMININ BELİRLENMESİ

KENDİNİZİ DEĞERLENDİRMEK



Projeye başlamadan önce, sizin ve ekipteki diğer kişilerin projeye ne kattığını anlamak faydalı olacaktır. Bu, doldurulması gereken boşlukları belirleyebilir ve ekip ruhunu ve kendine olan inancı güçlendirebilir. Sorulacak faydalı sorular şunlardır:

- **S** Hangi becerilere sahipsiniz?
- **S** Hangi ilgili bilgiye sahipsiniz?
- **S** En son ne öğrendiniz? Bir yere yazın!
- **S** Bu bir geçici görevlendirme mi yoksa her ikisi de tam zamanlı olan iki iş mi yapıyorsunuz?
- **S** Projeden ne elde etmek istiyorsunuz?
- **S** Değerlemenizi kim yapacak?
- **S** Bölüm yöneticiniz bir sorununuz olup olmadığını veya başarınızı nasıl bilecek?
- **S** Proje ekibi arkadaşlarının ihtiyaçlarını kim önemsiyor?
- **S** En iyi hangi durumlarda çalışırsınız?

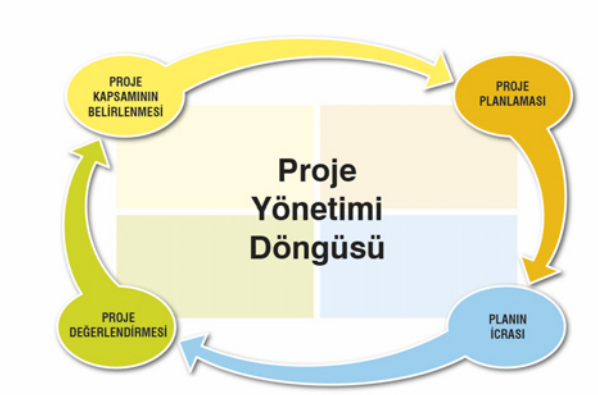
"Değişim, tepenin, ortadan aşağıya yapmasını istediği bir şeydir."
Rosabeth Moss Kanter

DOĞRU GÜNDEMİN BELİRLENMESİ



Projenin kapsamını doğrulamaya yardımcı olmak için, planlamaya başlamadan önce şu soruların yanıtlarını bilmeniz gerekir:

- **S** Çözümünüzün kimlerin işine yaraması gerekiyor?
- **S** Çözüm ne gibi sonuçlar ve faydalar üretmelidir?
- **S** Hangi maliyetlerden veya cezalardan kaçınmak istiyorsunuz?
- **S** Hangi sınırlamalar ve kısıtlamalar geçerlidir?
- **S** Ne olmasını istiyorsunuz?
- **S** Ne olmasını istemiyorsunuz?



PROJE PLANLAMASI

PROJE YÖNETİMİ: II. AŞAMA



Önceki bölümde gösterdiğimiz gibi, bir plan oluşturmayı düşünmeden önce toplamanız ve özümsemeniz gereken birçok temel bilgi vardır. Nereye gittiğinizi bilmiyorsanız, oraya nasıl gideceğinizi nasıl bilebilirsiniz!

Planlama şunları içerecektir:

- **Seçeneklerin göz önünde bulundurulması**
  - Önemli konuların vurgulanması
  - Fikir ve görüş üretme
  - Karar vermenin 5 C'sini kullanmak (sayfa 49)
  - 5 M kaynağınızı değerlendirme (sayfa 53)

- **Planın kaydedilmesi**
  - Çizelge ve grafikleri uygulama

PROJE PLANLAMASI

KUVVET ALANLARININ ANALİZİ

Bu araç, çalışma modellerinde veya finansal paketlerde yapılan değişiklikler veya yönetim ve personelin değişiklikleri müzakere etmesi gerekebilecek raporlama yapılarındaki toptan değişiklikler gibi çözülmesi gereken "dikenli" bir konu veya politik olarak hassas bir konu olduğunda işe yarar. Değişimi destekleyen ve direnen güçlerin ağırlığını çözmeniz gerekecek.

Önemli olan, okların boyutunun o konuya verdiğiniz ağırlıkla orantılı olmasını sağlamaktır. Bazı oklar kendilerini iptal eder ve bu nedenle, öngörülen değişikliği uygulayıp uygulayamayacağınız konusunda sizi bir olasılık dengesi ile baş başa bırakır. En azından durumun farkında olacaksınız!



KUVVET ALANLARININ ANALİZİ ÇİZELGESİ

Bu çizelgeyi uygulamak, temel sorunları vurgulamak ve eylem planlarını belirlemek için bir mekanizma sağlar. Örneğimiz bir bilgisayar sisteminin yükseltilmesi ile ilgilidir. İtici güçlerin hepsi dıştan etkilenir. Kısıtlayıcı güçlerin (karşı) hepsi içsel olacak, bu yüzden onlar hakkında bir şeyler yapabilirsiniz, ama ne? İticilerden daha fazlasını yapmak ve kısıtlayıcı güçlerin üstesinden gelmek için eylemleri gösteren üçüncü bir sütun hayal edin. Ok ne kadar uzun olursa, etkisi o kadar büyük olur. Kuvvet hangi yönde daha güçlüdür?



SEÇENEKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ



Karar vermenin 5 kuralı, uygulamadan önceki sürecin yararlı bir hatırlatıcısıdır:

Düşünün
- projenin doğasını, zamanı ve diğer kısıtlamaları netleştirin
- Kendinize ve başkalarına hangi bilgilere ihtiyacınız olduğunu sorun
- Hedefleri belirleyin

Danışın
- mevcut maksimum miktarda bilgi toplayın
- ilgilileri veya temsilcilerini toplantıya çağırın
- Gerekirse beyin fırtınası yapın
- Danışma sürecinin hangi noktada duracağına karar verin

İşleyin
- tüm seçenekleri gözden geçirin ve kararınızı verin
- Uygulama planınızı yazın

İletişim kurun
- kararın ne olacağı, neden ve kimi etkilediği hakkında brifingler verin
- Kararın yazılı teyidi ile destekleyici bilgilendirme yapın
- Kararın ne zaman uygulanacağını herkesin anladığından emin olun

Kontrol edin
- brifingin yapıldığını kontrol edin
- Etkinliği izlemek için nokta kontrolleri yapın
- Kararın etkisini gözden geçirin ve düzeltici önlemleri alın

PLANIN YAZILMASI

Planlar bu listeye göre hazırlanmalıdır:



PROJE PLANLAMASI

EKİP OLUŞTURMAK



"Kapsam Belirleme" bölümünde tartışıldığı gibi ekibinizi seçebilseniz de seçmeseniz de, projenin planlanmasına katkılarını almak, ekip oluşturma için başka bir iyi fırsattır. Sonuçta, planlar tek başına hazırlanmamalıdır. Aşağıdakiler, yeni ekiplere sorulması ve yeni ekipler tarafından yanıtlanması gereken temel sorulardır:

- Bir ekibi iyi yapan nedir?
  - temel beceriler (Belbin ekip rolleri)
  - etkili prosedürler
  - SWOT'un geliştirme ve uygulama aşamaları
- Ekibimiz nasıl daha akıllı çalışabilir?
  - birbirleri için
  - paydaşları için
- Ekip, yoldaki başarılarını ölçmek ve gözden geçirmek için kilometre taşlarını nasıl belirleyebilir?
- Ekip nasıl daha etkili iletişim kurabilir?
  - liderle mi?
  - kendi aralarında?
  - paydaşlarıyla mı?
- Ekip insan kaynağını nasıl daha etkin kullanabilir?
- Ekip nasıl etkili bir şekilde yönetilebilir?
- Ekip kendini nasıl değerlendirecek?

PROJE EKİBİ MESELELERİ

Ekibinizi bir projenin başlangıcında bir araya getirdiğinizde, onlarla görüştüğünüzden emin olun:

• Neden buradalar	- misyon
• Ne yapacaklar	- hedefler
• Nasıl bilecekler	- ilerleme kilometre taşlarının planlanması, iletişim ve geribildirim
• Onlar için ne var	- itibar
• Yardıma ihtiyaç duyduklarında ne olur	- destek



Sadece becerilerin değil, özelliklerin doğru karışımını elde ettiğinizden emin olun (sayfa 41-42).

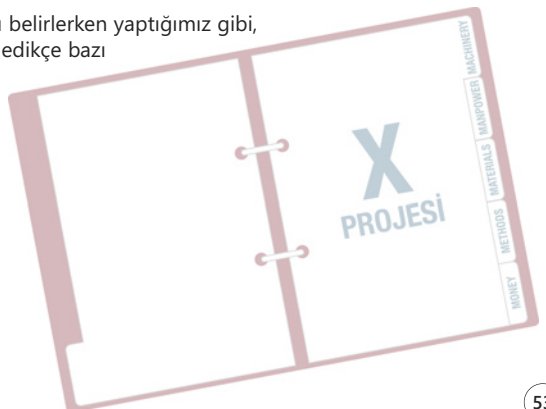
PROJE PLANLAMASI

"5 M" ANALİZİ



Planlamanın tüm seçenekleri göz önünde bulundurmayı içerdiğini daha önce belirtmiştik.

Bununla birlikte, projenin kapsamını belirlerken yaptığımız gibi, proje yönetilebilir parçalara bölünmedikçe bazı seçenekler gözden kaçabilir.



Planlamayı kolaylaştırmanın bir yolu, 5 M içindeki seçeneklere bakmaktır:

- "**M**achinery" – Makineler
- "**M**anpower" – İnsan gücü
- "**M**aterials" – Malzemeler
- "**M**ethods" – Yöntemler
- "**M**oney" – Para

PROJE PLANLAMASI

"5 M" ANALİZİ



Zorluklar (problem/sorun)	Makineler	İnsan gücü	Malzemeler	Yöntemler	Para
1					
2					
3					
4					
5					

"5 M" ANALİZİ



MAKİNELER

- S Hangi bilgisayarlar veya araçlar gerekiyor?
- S Projeyi yerine getirmek için hangi araçlar, odalar, sandalyeler, masalar, tahtalar vb. gerekli?

İNSAN GÜCÜ

- S Hangi insan kaynakları gerekecek?
- S Ne kadar süreyle?
- S Değerlendirmeleri nasıl yapılacak?
- S Nasıl yönetilecekler?
- S Hangi becerileri var/hangileri yok?
- S Kullanıcıları ve proje üyelerini geliştirmek için hangi eğitim programının uygulanması gerekiyor?
- S Projeye başlamadan önce bu kitabı okumalılar mı?

PROJE PLANLAMASI

"5 M" ANALİZİ



MALZEMELER

- S Hangi malzemeler gerekli?
- S Bu malzemeleri nereden alabiliriz?
- S Daha dayanıklı, bakımı daha kolay, daha taşınabilir vb. malzemeler elde etmek için daha fazla harcamaya değer mi?
- S Yeni malzemeler sistemlerde, özel becerilerde vb. değişiklikler gerektirecek mi?
- S Malzemeler uygun zamanda ve doğru miktarda mevcut olacak mı?

YÖNTEMLER

- S Tüm proje tartışmalarının gerçekleştiği "dil" olarak hangi yöntemler kullanılacaktır (örneğin: Gantt çizelgeleri)?
- S Bilgiler proje ekibine ve son kullanıcılara nasıl raporlanacak?
- S Proje yöneticisine raporlama aralığı ne olacak - günlük, haftalık, aylık?
- S Ne kadar bilginin raporlanması gerekiyor?
- S Hangi pazarlama yöntemleri gerekli? (Proje konseptini dahili veya harici olarak satmak için bir pazarlama planı hazırlamak gerekebilir.)

"5 M" ANALİZİ



PARA

- **S** Hedefe ulaşmak için hangi finansal kaynaklar gerekli?
- **S** Ne kadarlık bütçe tahsis edildi?
- **S** Hangi maliyet tasarrufları öngörülüyor?
- **S** "Pompayı doldurmanın" kısa vadeli maliyeti ne olacak; projeyi hayata geçirmek için ne kadar gerekiyor?
- **S** Projenin nakit akışı üzerindeki etkisi ne olacak?

PROJE PLANLAMASI

"5 M" ANALİZİ



ÖRNEK

Bu örnekte ekip projesi, 60 kişilik bir şirketi şehrin diğer tarafına taşımaktır. 5M analizi uygulanarak aşağıdaki hususlar vurgulanıyor:

MAKİNELER

- Hangi büyüklükte nakliye araçları gerekli? Her birinden kaç tane?
- Sabit eşyaları çıkarmak veya ağır eşyaları iç mekânlarda taşımak için özel ekipmana ihtiyaç var mı?

İNSAN GÜCÜ

- İç kaynaklar mı yoksa dış kaynaklar mı kullanılacak?
- Tüm ekipman ve mobilyaları kaldırmak için bir nakliye şirketi görevlendirilecek mi? Yoksa iç ve dış kaynakların bir kombinasyonu daha mı iyi olacak?
- Telefon/wi-fi/PC kablolaması konusunda telefon tedarikçilerinden yardım almak gerekecek mi?
- Başka hangi yardıma ihtiyaç duyulacak?



"5 M" ANALİZİ

ÖRNEK (devam)

MALZEMELER

- Eşyaları paketlemek için kasalarımız, kolilerimiz vb. var mı?
- Hangi öğelerin gerçekten kaldırılması gerekiyor?
- Hangi yeni malzemelere ihtiyacımız olacak (örneğin: kablolama ve elektrik prizleri, yeni halılar)?

YÖNTEMLER

- Daha ucuz bir kaynağın daha fazla kullanılması, daha maliyetli bir kaynağa olan ihtiyacı ortadan kaldırabilir mi?
- Önce şirketin bazı bölümlerinin taşınması mı yoksa herkesin aynı anda taşınması mı daha mantıklı?

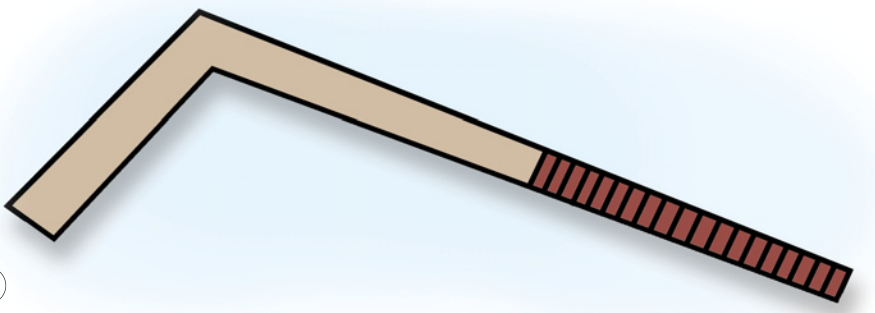
PARA

- İnsanları ve ekipmanlarını taşımak için ne kadar para var?
- Taşınan insanlar taşınmayı gerçekten gerçekleştirecekler mi, yani: minibüs kiralamaları gerekecek mi ve bilgisayarları ve diğer eşyaları taşıyabilecekler mi?
- Taşıma sırasında kırılma olursa veya bilgisayarlar hasar görürse ne olur?
- "Nakliye sırasında mallara verilen hasar" sigortası ne olacak?

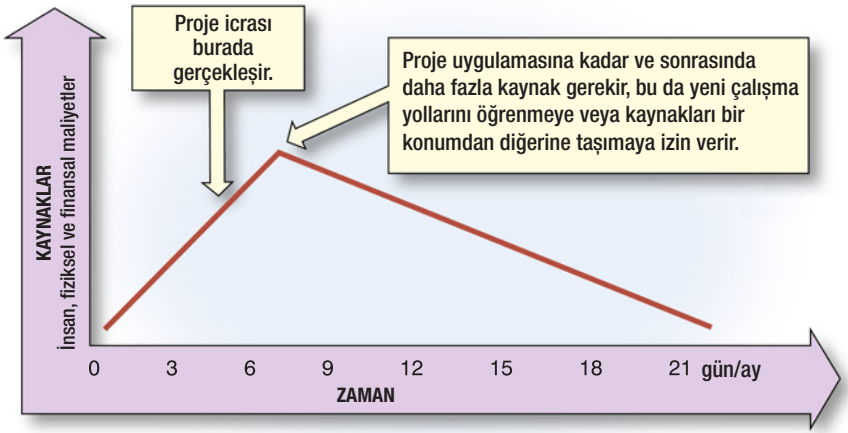
PROJE PLANLAMASI

"HOKEY SOPASI" ETKİSİ

Getirdiğiniz değişikliğe kadar ve hemen sonrasında her zaman daha fazla kaynağa ihtiyacınız olacak. Bu, sinirlerinize hâkim olmanız gereken zamandır, çünkü insanlar ve kaynaklar en stresli durumda olacak ve insanları bir an önce evlerine göndermek için yoğun bir baskı altında olacaksınız. Şu anda herhangi bir tatil planlamayın; büyük değişiklikten önce ve toparlamak için değişiklikten üç ay sonraya plan yapın!



"HOKEY SOPASI" ETKİSİ



PROJE PLANLAMASI

GÖREV Mİ PROJE Mİ?



Bir girişim ne zaman günlük bir yönetim görevidir ve ne zaman bir projedir?
Belki de cevap, bu tür konular hakkında düşünürken yaptığımız ayrımda yatmaktadır. Tanımlanmış bir planımız, prosedürümüz veya organizasyon sistemimiz ve açık iletişim kanallarımız olduğunda, bunların hepsi bir süredir yürürlükte olduğunda, **bilinçsizce yetenekliyiz** demektir.

Bununla birlikte, bir proje yöneticisi/lideri bilinmeyen, tanımlanmamış veya belirsiz görevleri yerine getirdiğinde ve iletişim hatları bilinmediğinde, **bilinçli olarak yetenekli** olması gerekecektir.

Proje yönetiminde planlamanın rolü, iletişim kurarken her şeyi kesin, tanımlanmış ve net hale getirmek ve ***kaostan düzen yaratmaktır!***

Aşağıdaki sayfa, görev ve proje arasındaki temel farkların daha net bir görünümünü sağlar.

GÖREV Mİ PROJE Mİ?



Günlük yönetim görevleri ile proje yönetimi arasındaki farklar şunlardır:

Konu	Günlük görev	Proje
Günlük işler:	Yakın	Yakın değil
Çalışanlar:	Bilinir	Geçici
Ekip rolleri:	Yerleşmiş	Net değil
İlişkiler:	İşbirliği	Müzakereye açık
Otorite:	Net pozisyonda	Az/dolaylı
Bilgi kaynağı:	Her zamanki	Yeni/belirsiz
Değişim karşısında tutum:	Arzu edilen	Esas
Momentum:	Sistem destekli	Sistemin tehdidi altında
Süre:	Uzatılmış/uzun vadeli	Sınırlı/belirli
Koordinasyon:	Hiyerarşik	Ağ/matris

PROJE PLANLAMASI

GANTT ÇİZELGESİ



Tüm proje yönetimi araçları arasında bu muhtemelen anlaşılması en basit, kullanımı en kolay ve en kapsamlı olanıdır. Zaman, maliyet, kalite ve nicelik sonuçlarını tahmin etmenizi ve ardından başa dönmenizi sağlar.

Projenin insanları, kaynakları, tarihleri, örtüşmeleri ve temel unsurları hakkında düşünmenize yardımcı olur ve 10 ayrı Gantt çizelgesini tek bir genel grafikte birleştirebilirsiniz.

Gantt çizelgesi, bir projedeki adımların zaman ilişkisini grafiksel olarak görüntüleyen yatay bir çubuk grafiktir. Adını, 1900'lerin başında prosedürü tanıtan endüstri mühendisi Henry Gantt'tan almıştır. Bir projenin her adımı, gerçekleştirileceği zaman diliminde bir grafik üzerine yerleştirilmiş bir çizgi ile temsil edilir. Tamamlandığında, Gantt çizelgesi, aynı anda devam edebilecek faaliyetlerin akışını sırayla gösterir.

Bir Gantt çizelgesi oluşturmak için, bir projeyi tamamlamak için gereken adımları listeleyin ve her adım için gereken süreyi tahmin edin. Ardından, çizelgenin sol tarafındaki adımları ve alt kısımdaki zaman aralıklarını listeleyin. Her adım için, planlanan başlangıç tarihinden başlayıp bu adımın tamamlanma tarihinde bitecek şekilde çizelge boyunca bir çizgi çizin.

GANTT ÇİZELGELERİ



Bazı paralel adımlar, biri diğerinden daha uzun sürerek aynı anda gerçekleştirilebilir. Bu, planın sonraki adımlarda takip etmek için zamanında bittiği sürece, daha kısa adımın başlangıcı için bir miktar esneklik sağlar. Bu durum, adımın tamamlanması gerektiğinde çizgiye devam eden noktalı bir çizgi ile gösterilebilir.

Gantt çizelgesi bittiğinde, proje için minimum toplam süreyi, uygun adım sırasını ve aynı anda hangi adımların devam edebileceğini görebileceksiniz. Gerçek ilerlemenin grafiğini de çizerek bir Gantt çizelgesinin kullanışlılığına katkıda bulunabilirsiniz. Bu genellikle, her adımın gerçek başlangıç ve bitiş tarihlerini göstermek için orijinal çizginin altına farklı renkte bir çizgi çizilerek yapılır. Bu, projenin programa uygun olup olmadığını hızlı bir şekilde değerlendirmenizi sağlar.

Gantt çizelgeleri, faaliyetlerin karşılıklı bağımlılıklarını gösterme yetenekleri bakımından sınırlıdır. Adımların basit bir olay dizisinde aktığı projelerde, proje yönetimi için yeterli bilgiyi gösterebilirler. Bununla birlikte, aynı anda birkaç adım devam ediyorsa ve çeşitli adımlar arasında yüksek düzeyde karşılıklı bağımlılık varsa, PERT çizelgeleri (daha sonra ele alacağız) daha iyi bir seçimdir.



GANTT ÇİZELGELERİ

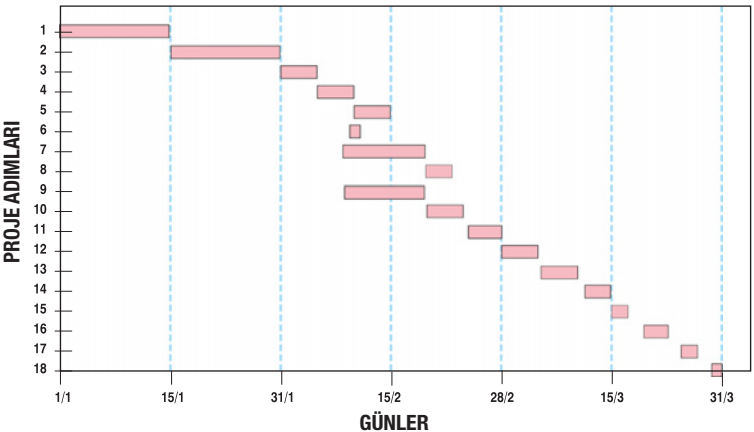
ÖRNEK

Bir fabrika inşa etmek için bir proje örneğini ele alırsak, zaman tahminleriyle birlikte ilgili adımlar şunlardır:

Proje adımları	Gün
1. İş planlarının hazırlanması	15
2. İnşa iznin alınması	16
3. Temelin hazırlanması/dökülmesi	5
4. Duvar və çatının inşası	5
5. Çatı kaplamasının döşenmesi	5
6. Pencerelerin takılması	1
7. Dış kaplamanın yapılması	10
8. Dış cephenin boyanması	3
9. Elektrik kablolarının döşenmesi	10
10. Isıtma/soğutma sistemleri	5
11. İzolasyon	5
12. Alçıpan	5
13. İç kapı ve çerçeveler	5
14. İç boyama	3
15. Lambaların takılması	2
16. Temizlik	3
17. Döşemelerin yerleştirilmesi	2
18. Müşteriye teslim (tören)	1
Proje süresi	**85**
Proje kaynakları	**101**

GANTT ÇİZELGELERİ

ÖRNEK



5, 6, 7 ve 9 numaralı faaliyetlerin paralel olarak gerçekleşebileceğini, bu nedenle projenin süresine yalnızca 10 günlük yüksek rakamın eklendiğini unutmayın.

Bu nedenle, süreyi 85 gün olarak tanımlamak için kaynak günlerinin toplamından 16 gün (5+1+10) çıkar.

"PERT" ÇİZELGELERİ



PERT, Program Değerlendirme ve İnceleme Tekniği anlamına gelir. Basit ama etkili PERT çizelgeleri bir projeyi planlamak için kullanılır ve onlarca yıldır başarıyla kullanılmaktadır. Gantt çizelgelerinden daha karmaşık bir planlama biçimidir ve birçok adımlı projeler için uygundur. Aralarında birkaç isimle bilinirler:

- Kritik Yol Analizi (CPA)
- Kritik Yol Yöntemi (CPM)
- Ağ Analizi (NA)
- Mantık Çizelgeleri

PERT çizelgesinin temel rolü, çok görsel bir şekilde şunları göstermektir:

- Bir projedeki faaliyetlerin mantıksal sırası
- Bir projedeki kritik faaliyetler
- Faaliyetler arasındaki ilişkiler
- İlgili zaman ölçekleri
- Bir projedeki boş zaman miktarı (float olarak bilinir)
- Sonuçları etkilemek için kaynakları ayarlama fırsatı



"PERT" ÇİZELGELERİ

PLANIN YAZILMASI

Bir PERT çizelgesinin derlenmesi için yedi aşamalı basit bir süreç vardır:

1. Bir etkinlik programı oluşturun
2. Faaliyetler arasındaki ilişkiyi değerlendirin
3. Düğümleri derleyin
4. Çizelgenin bağlantılarını çizin
5. Bitiş zamanlarını girin
6. Kritik yolu değerlendirin
7. Zaman ölçeğini ve şamandırayı hesaplayın

1. Bir etkinlik programı oluşturun

Etkinlik Programı, projenin aşağıdaki yönlerini detaylandırır:

- Etkinlik
- Zaman ölçeği veya süre
- Diğer faaliyetlerle ilişki

Bir sonraki sayfa, bir Etkinlik Programının nasıl görüneceğini gösterir.



"PERT" ÇİZELGELERİ

I. AŞAMA: ETKİNLİK PROGRAMI OLUŞTURMAK

Programın nasıl oluşturulduğunu göstermek için günlük bir örnek kullanacağız. Bir fincan çay yapmayı bir proje olarak görürsek, dahil olabilecek tüm faaliyetlere bakalım ve her birinin ihtiyaç duyabileceği zamanı değerlendirelim. Süt veya şeker eklemenin daha sonraki bir aşamada geldiğini varsayacağız.

ETKİNLİK NO:	ETKİNLİK	SÜRE	İLİŞKİ
01	Çaydanlığa su doldurun	30 saniye	
02	Ocağa koyun	180 saniye	
03	Demliği çıkarın	20 saniye	
04	Çay kutusunu çıkarın	20 saniye	
05	Kaşık çıkarın	20 saniye	
06	Demliğe çay koyun	20 saniye	
07	Fincan çıkarın	20 saniye	
08	Demliğe kaynar su koyun	40 saniye	
09	Çayın demlenmesini bekleyin	150 saniye	
10	Çayı fincana dökün	30 saniye	
11	Çayı karıştırın	10 saniye	



"PERT" ÇİZELGELERİ

II. AŞAMA: ETKİNLİKLER ARASI İLİŞKİLERİ DEĞERLENDİRİN

Programı tamamlamanın bir sonraki aşaması, her bir etkinlik arasındaki kronolojik ilişkileri değerlendirmektir. Başka bir etkinliğin başlayabilmesi için tamamlanması gereken bir etkinlik var mı? Çay yapmak için tamamladığımız Etkinlik Programımız şimdi şöyle görünecek:

ETKİNLİK NO:	ETKİNLİK	SÜRE	İLİŞKİ
01	Çaydanlığa su doldurun	30 saniye	
02	Ocağa koyun	180 saniye	01. adımdan sonra
03	Demliği çıkarın	20 saniye	
04	Çay kutusunu çıkarın	20 saniye	
05	Kaşık çıkarın	20 saniye	
06	Demliğe çay koyun	20 saniye	03, 04 ve 05. adımdan sonra
07	Fincan çıkarın	20 saniye	
08	Demliğe kaynar su koyun	40 saniye	02 ve 06. adımdan sonra
09	Çayın demlenmesini bekleyin	150 saniye	08. adımdan sonra
10	Çayı fincana dökün	30 saniye	07 ve 09. adımdan sonra
11	Çayı karıştırın	10 saniye	05 ve 10. adımdan sonra



"PERT" ÇİZELGELERİ

III. AŞAMA: DÜĞÜMLERİ DERLEYİN

Düğüm, tüm gerekli bilgileri ilgili yerde görüntülemek için basit ve net bir yöntemdir. Her etkinliğin bir tane olacaktır. Burada olduğu gibi sadece beş bileşen parçası olan bir kutudur:

Etkinlik no		En erken bitme zamanı	
Etkinlik			
Süre		En geç bitme zamanı	

Ortaya çıkacak nedenlerden dolayı, PERT çizelgesini çizene kadar bitiş zamanı bilgisini tamamlayamayız. Bununla birlikte, **Başlangıç Etkinliklerinin** her biri için kalan bilgileri tamamlayabiliriz, bunlar programımıza göre şöyle olacaktır:

Çaydanlığı suyla doldurun
Çay için demlik çıkarın
Çayı çıkarın
Kaşık çıkarın
Bardağı çıkarın

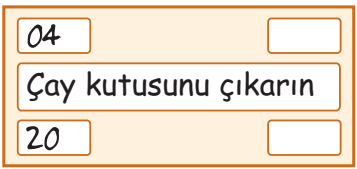
Bunlar Başlangıç Etkinlikleridir, çünkü Etkinlik Programımız, başlamadan önce gerçekleşen başka herhangi bir etkinliğe bağlı olmadıklarını gösterir. Bu aşamada, kaynakların lojistiği ile yalnızca bir etkinliğin diğeriyle olan ilişkisiyle sınırlı değiliz.



"PERT" ÇİZELGELERİ

III. AŞAMA: DÜĞÜMLERİ DERLEYİN

Mesela, "*Çay kutusunu çıkarın*" düğümü aşağıdaki gibi olmalıdır:



Bir sonraki aşamayı kolaylaştırmanın yararlı bir yolu, her bir Düğümü bir post-it notunda temsil etmektir, böylece onu çizelge etrafında hareket ettirebilir ve etkinlik sürecini keşfedebilirsiniz.



"PERT" ÇİZELGELERİ

IV. AŞAMA: ÇİZELGENİN BAĞLANTILARINI ÇİZİN

Tüm Başlangıç Etkinliklerimiz, çizelgemizin sol tarafında dikey bir yığın halinde başlar (bkz. sayfa 78). Bu, paralel olarak gerçekleşebileceklerini varsayar, ancak bunun kapsamı ancak sağ taraftaki üst ve alt kutular tamamlandığında tam olarak anlaşılacaktır. Ancak şimdilik, sayfa boyunca soldan sağa doğru uzanan bir zaman çizelgesi hayal etmeye yardımcı oluyor.

Proje planı, bu Başlangıç Etkinliği Düğümlerinin sağında, etkinlik 02'nin etkinlik 01'in sağına tanıtılmasıyla başlayarak, programdan daha önce tanımlanan bir ilişki olarak gelişecektir. Etkinlik 06 (Çayı demliğe koyma) etkinlik 02'nin altında ve etkinlik 03, 04 ve 05'in sağında görünecektir. Düğümleri uygun şekilde bağlamak için çizgiler çizin.

Bir sonraki aşama, çizelge üzerinde bağlantı çizgileri (veya yol) çizildikten sonra, ilgili kutulara eksik Bitiş Zamanlarını girerek Düğümleri tamamlamak olacaktır.



"PERT" ÇİZELGELERİ

V. AŞAMA: BİTİŞ ZAMANLARINI GİRİN

En Erken Bitiş Zamanı (EFT), çizelge boyunca soldan sağa doğru çalışan birikmiş süredir. Çaydanlığı dolduran aktivite 01 için EFT 30 saniyedir. Etkinlik 02 takip eder (programa bakın) ve 180 saniye sürer. Bu nedenle, genel süreç içinde bitirebileceği en erken süre 30 + 180 = 210 saniyedir. 08 aktivitesi 02'yi takip ettiğinden, 08 için EFT 30+180+ 40= 250 saniye olacaktır. Bu şekilde, sayfa boyunca soldan sağa doğru zaman geçtikçe her etkinliğin süresi toplanır. Bir dizi eşzamanlı etkinlik bağlandığında (Başlangıç Etkinliklerinde olduğu gibi), kümedeki EFT'lerin en yükseği yeni etkinliğin süresine eklenerek yeni EFT'yi oluşturmak için ileriye taşınır.

En Son Bitiş Zamanı (LFT), son etkinlikten (içeceğin karıştırılması) geriye doğru (yani sağdan sola) çalışılarak hesaplanır. Bu noktada EFT 440 saniyedir: Buradaki LFT, EFT ile çakışacaktır, çünkü etkinlik 11'in bitmesi gereken en son zaman, tüm etkinliklerin ayrılan sürede tamamlandığı zamandır. Etkinlik 11'in zamanında bitmesi için, etkinlik 10 için LFT'nin içeceği karıştırmak için 10 saniye bırakması gerekir. Bu nedenle, etkinlik 10 için Düğümdeki LFT 430 saniye (440 – 10) olacaktır ve bu nedenle sağdan sola doğru devam ederek her bir etkinliğin süresini LFT'sinden çıkarır.



"PERT" ÇİZELGELERİ

VI ve VII. AŞAMALAR

6. Aşama: Kritik Yolu Değerlendirin
Kritik Yol, soldan sağa okunan en uzun etkinlikler zinciri olarak tanımlanabilir. EFT'lerini Node'daki LFT ile karşılaştırarak kritik etkinlikleri onaylayabilirsiniz; Kritik Yol, her Düğüm için EFT'nin LFT'si ile eşleştiği Düğümler dizisidir. Genellikle çizelgelerde çizgiler boyunca bir sembol veya belirli bir renk kullanılarak gösterilir.

7. Aşama: Zaman ölçeğini ve kayan süreyi hesaplayın
Tamamladığımız Etkinlik Programımızdaki tüm etkinliklerin süresini toplarsak, bir fincan çay yapma projesinin 540 saniye süreceğini gösterebiliriz. Bununla birlikte, Etkinlik Programını derleyerek ve çizelgeyi çizerek, gereken gerçek sürenin 440 saniye (7 dakika 20 saniye) olduğunu ve yaklaşık iki dakikalık bir tasarruf sağladığını açıkça görebiliriz. Kritik Yolda olmayan faaliyetler, EFT için LFT'den daha düşük bir rakama sahip olacaktır - iki rakam arasındaki bu fark, kayan süredir. Bu nedenle, çayı çıkarmak sadece 20 saniye sürüyorsa (aktivite 04), ancak aslında 190. saniyeye kadar hazır bulundurmanız gerekmiyorsa, bu etkinliğin gerçekleşebileceği 170 saniyelik kayan süre vardır. 190. saniyeye kadar tamamlanamaması, Kritik Yolu etkileyecektir.



"PERT" ÇİZELGELERİ

UYGULAMA

PERT çizelgenizi tamamladıktan sonra kendinize lojistik hakkında sorular sorabilirsiniz. (Örneğin, çayı daha uzun süre demlenmeye bıraktıysanız, bu onun kalitesini veya tadını nasıl etkileyebilir? Belki önce bardağa süt koymayı tercih edersiniz?) Bunun nedeni, etkinliklerin ilişkisini kimin ne yaptığına dair kısıtlama olmadan ortaya koymanızdır.

Sorabileceğiniz sorular şunlardır:

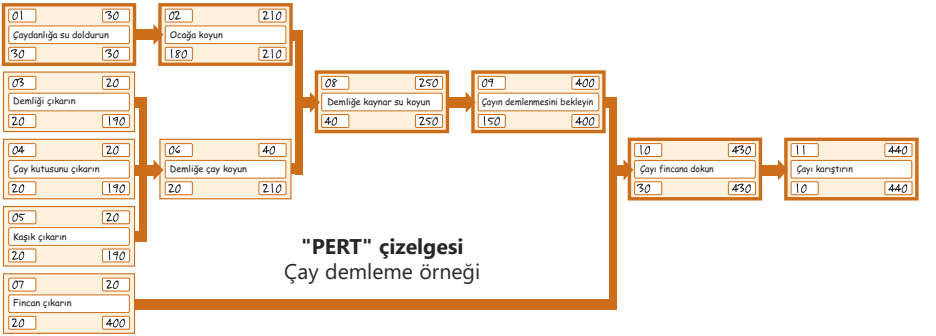
- Tüm faaliyetleri tek bir kişi yapabilir mi yoksa birden fazla kişi mi gereklidir?
- Kayma süresi nasıl verimli bir şekilde kullanılabilir?
- 440 saniye kabul edilebilir mi? Daha yüksek kilovatlı bir su ısıtıcısı kullanarak zamandan tasarruf edebilir miyiz?
- Çayı dökmeden önce süt koymak istersek ne olur?

Bir plana bakıyorsunuz. Planlar koşullara uyum sağlamak içindir, ancak en iyi planlar mevcut sınırlamalardan ziyade en iyi uygulamalarla başlar! Sorularınızı yanıtladıktan sonra, Kritik Yolu etkileyebileceğiniz için EFT ve LFT'yi yeniden hesaplamayı hatırlayarak gerekirse çizelgeyi yeniden çizebilirsiniz. Bu çizelge, daha sonra Gantt çizelgelerini geliştirmek ve gerçek proje ortaya çıktıkça gözden geçirmek için temel sağlar.

PROJE PLANLAMASI

"PERT" ÇİZELGELERİ

ÖRNEK



"PERT" çizelgesi
Çay demleme örneği

Etkinliklerin paralel olarak gerçekleşebildiği durumlarda, daha yüksek zaman birikimi Kritik Yola dahil edilir.

Kritik Yol (kalın harflerle belirtilen kutular), En Erken Bitiş Zamanının En Son Bitiş Zamanı ile çakıştığı yerdir (burada saniye cinsinden gösterilir).

PROJE YÖNETİMİ ARAÇLARI



Dikkatli olun, bir proje planlama mekaniğine takılıp kalmak kolaydır.

Microsoft Project, Primavera SureTrak, Prince2 ve Agile gibi herhangi bir ayrıntı düzeyinde plan yapmanıza olanak tanıyan mükemmel yazılım araçları vardır, ancak şunlara dikkat edin:

- Plan, kendi başına bir hedef değil, bir niyet beyanıdır (farklı örnekler üzerinden ilerlerken, projenize en uygun aracın hangisi olduğunu görün)
- Bir plan önemlidir ancak durum değiştikçe değiştirilebilir
- Yazılım projeyi kendi başına yönetmez, ancak yönetmenize yardımcı olmak için oradadır
- Planlar ve çizelgeler liderliği sağlamayacaktır - bu da sizden gelecektir

PROJE PLANLAMASI

KİLOMETRE TAŞLARINA İZİN VERMEK



Projenin kapsamını belirlerken ölçülebilir sonuçların öneminden bahsettik. Plan, sizi yolda tutmak için yolda belirlenen kilometre taşları ile tüm sonuçların elde edilmesine yönelik olmalıdır. Ayarlamak için çok geç olana kadar ölçümü bırakmayın!

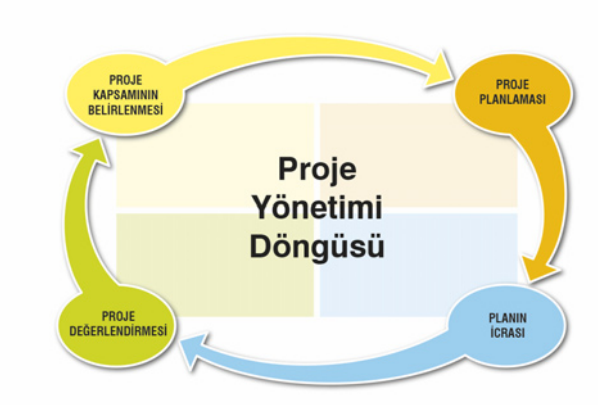
Kilometre taşları, PERT çizelgesinde Kritik Yol üzerinde faaliyetlerin tamamlandığı noktalar olarak tanımlanabilir.

"*Ölçülen şey yapılır*", Tom Peters

Bazı dikkate değer "örnekler":

- **Singapur şehrine girmek isteyen arabalar için bir ücretlendirme sisteminin geliştirilmesi**: sürücülerin sağdan gittiği başka bir ülkeden bir firma tarafından tasarlanan, gişelerin yanlış yerde bulunduğu bir proje. Sonuç olarak, sürücüler kabine ulaşmak için aracın yolcu tarafına eğilmeli veya inmelidir!
- **Birleşik Krallık'ta yeni bir demiryolu ağı**: Satın alınan yeni trenler, ray için doğru ölçüye sahip değildi.

Size söylenen her şeyi göründüğü gibi almayın - her zaman üçüncü bir tarafa danışın.



PLANIN İCRASI

PLANIN İCRASI

PROJE YÖNETİMİ DÖNGÜSÜ: III. ADIM



İşi planlamak bir şeydir; planı uygulamak başka bir şeydir. İşin püf noktası, elbette daha önce önerdiğimiz kapsam belirleme yönergeleri boyunca bir araya getirildiğini varsayarak, orijinal plana mümkün olduğunca yakın kalmaktır.

Eylemlerin uygulanması şunları içerecektir:

- Planın uygulanması ve ekip üyeleri ve son kullanıcılarla birlikte çalışılması
- Hedefe ulaşıldığından emin olmak için kontrol noktalarında (kilometre taşları) izleme
- Sorunları ortaya çıktıkça çözmek (planlar değişebilir ve sonunda hedefe ulaşıldığı sürece bir dereceye kadar yoldan çıkmasına izin verilebilir)

PLANIN İCRASI

KONTROL NOKTALARI BELİRLEME ÇİZELGESİ



Uygulama, üzerinde anlaşmaya varılan sonuçların elde edilmesine odaklanmalıdır, böylece planla ilgili bir sorunla karşılaşılırsa, diğer eylem planları kullanılabilir. Beklenmedik durumlara olan ihtiyacı keşfetmek ve kaydetmek için sağda gösterilen çerçeveyi kullanın, böylece gerektiğinde hazır olursunuz.

Geriye dönüp bakmak size gerekli kaynakları hafife aldığınızı öğretebilir, bu nedenle para, insan gücü vb. taleplerinize her zaman beklenmedik durumları dahil edin.

Kontrol unsuru	Ne yanlış gidebilir?	Ne zaman ve nasıl bilebilirim?	Ne yapacağım?
Nitelik			
Maliyet			
Zaman			
Miktar			

EKİP KÜLTÜRLERİ



Kuruluşun ve proje ekibinin kültürünü anlamak, planların uygulanmasının başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Kuruluşunuzun kültürü bu tablonun neresinde yer alıyor?

Kurum kültürü	Kapalı	Yarı açık	Tam açık
HEDEFLER	ilan edilir	iletişim kurulur	uzlaşılır
ENFORMASYON	statü sembolüdür	mal gibi değiş-tokuş edilir	boldur
MOTİVASYON	manipülatiftir	çalışanların ihtiyaçlarına odaklanır	hedef içindir
KARARLAR	sadece yukarıda alınır	kısmen delege edilir	bütün çalışanlar katılır
HATALAR	sadece çalışanlar yapar	sorumluluk alınır	yapılabilir
ÇATIŞMALAR	Hoş karşılanmaz	yönetilir	inovasyon fırsatıdır
KONTROL	yukarıdan gelir	kısmen delege edilir	özkontrol vardır
YÖNETİM TARZI	otoriter, patriyarkal	işbirliğine dayanır	amaca özeldir
OTORİTE	itaat ister	işbirliği ister	partnerlik ister
YÖNETİCİ	mutlak hâkimdir	problem çözer, karar alır	değişim stratejistidir

PLANIN İCRASI

KATILIM



Stratejik hedeflerin oluşumuna katılım arayın – fikir oluşturucuları yanınıza alın!

- Katılımcıların katılımın değerini görmeleri için değişimi anlama konusunda bir saatlik bir eğitim oturumu düzenleyin
- İnsanlarla ilgili sorunlar çoğu işletme için önemlidir ve insanların performansı fark yaratır
- Değişim kalpler ve zihinlerle ilgilidir
- Konulara hangi departmanın ne yapması gerektiği olarak değil, bir süreç olarak bakın!
- Hiyerarşiler önemsiz olmalıdır; Bir "anlat" kültürünün var olmasına izin vermek için yapılacak çok şey olabilir
- Rekabet önemsizdir ve ekip nihai hedefe ulaşmak için birlikte çalıştığında ortadan kalkar

PLANIN İCRASI

KOLEKTİF KARAR ALMA



Proje ekipleri kolektif kararlar almalı ve eylemlerinin sorumluluğunu alarak uygulamalıdır.

- Kararların toplu olarak alınması gerekir, böylece hangi foruma hitap ediyor olursanız olun (örneğin: değişim yönetimi eğitim kursları, ekip oluşturma ve teknik çapraz beceri kursları) hepinizin aynı şeyi söylediğinizden emin olabilirsiniz
- Bu aynı zamanda departman ekip toplantıları, saha sunumları, kurumsal çekirdek ekip brifingleri vb. için de geçerlidir
- Projenin meçhul bir mucize olarak görülmemesi için her türlü kurumsal iletişimde (örneğin: ev dergileri) her konu başlığının konuşulmasını teşvik edin
- Karar vericiler, kararlarının başarılı bir şekilde uygulanmasından sorumlu olmalıdır
- Uygularken, tüm proje ekibinin gözü ve kulağı olun; elde edilen tüm bilgileri filtrelenmemiş ve herhangi bir siyasi "tatlandırıcı" olmadan geri bildirmeyi unutmayın
- Çeşitli proje konularında geribildirim almak; uygun alana iletin ve gerektiğinde düzeltici önlem alınmasını sağlayın
- Hiçbir varsayımda bulunmayın



İNSAN HATASININ AZALTILMASI
DURAKSAMA NOKTALARI

IT bakımında insan hatasını azaltmak için küresel bir bankayla yapılan bir projede, sorunların çoğunun mühendislerin izlediği prosedürlere gömülü olduğu kısa sürede ortaya çıktı. "Girdileri" takip etmeye o kadar şartlanmışlardı ki, kilit aşamalarda elde edilecek "sonuçları" gözden kaçırmışlardı.

Atul Gawande'nin kitabı, Kontrol Listesi Manifestosu, bir faaliyetin önemli aşamalarında her şeyin tam olarak olması gerektiği gibi olduğunu belirleme fırsatı sağlayan Duraksama Noktalarının kullanılmasını önerir. Bankada, Duraksama Noktalarımızı belirlemek ve tanımlamak için atölyeler kullandık.

Hastanelerdeki uygulama, iki kişisel deneyim nedeniyle özellikle bende yankı uyandırdı. Gençliğimdeki büyük ameliyatlar sırasında birkaç saat boyunca bilincim yerindeydi, ameliyathanedeki diyaloğu duydum; ayrı bir olayda, ufak bir ameliyat sırasında, herhangi bir anestezi verilmeden önce akciğer tahliyesi için kesi yapıldı.

Son zamanlarda, daha büyük bir ameliyat geçirirken, Birleşik Krallık'taki ameliyathanelerin "Zaman Aşımı" olarak adlandırdıkları bu Duraksama Noktalarına sahip olduğunu bilmenin beni ne kadar güvende hissettirdiğini hayal edin.



İNSAN HATASININ AZALTILMASI DURAKSAMA NOKTALARI

Vardığım sonuç, insan hatasını azaltmak için müşterilerle çalışırken, yapılan hataları asla ortadan kaldıramasak da, sonuçlarının süreçten geçmesini önleyebiliriz.
Bana anestezi olmadan kesi yapıldığında hiyerarşi araya girmişti. Cerrahımın Albay olduğu bir askeri hastanedeydim - ameliyat için bir Onbaşı ve bir Er'in hazırlandığı bir yan odaya girdi. Elinde neşterle göğsümü yokladığını gördüler, ancak ikisi de kesiği ve ardından paniği önlemek için rütbeyi kırmadı.

"Ne oldu?! Anestezi almadı mı?" diye sordu Albay.
"Hayır!" alt rütbeliler hep bir ağızdan cevap verdi. Bunun üzerine Albay, "Neden?" diye sordu.
"Bize vermemiz için talimat vermemiştin", cevabı geldi.

Bunu düzeltmek çok kolay olurdu. Kendisi de bir cerrah olan Gawande, bir asistanın kıdemli cerrahlar tarafından yapılan hataları (kendi kaşlarını silerek eldivenlerini kirletmek gibi) tespit edip düzeltebilmesi için ameliyathanelerde hiyerarşiyi kaldırmayı öneriyor. Duraksama Noktaları işaretlendiğinde herkes eşittir.



İNSAN HATASININ AZALTILMASI
DURAKSAMA NOKTALARI

Duraksama Noktalarını, önceki hataları veya beklenen hataları not ederek ve bunları olumlu, istenen bir sonuç olarak yeniden ifade ederek belirleyebiliriz. Aşağıdaki örnekte, Duraksama Noktalarının Ön İnsizyon aşamasında nasıl görünmesi gerektiğini görüyoruz (hastane ortamına devam ederek); diğer aşamaların Kapanış Öncesi ve Taburcu Öncesi olması muhtemeldir.

Ameliyathanede olası hatalar:

- Hasta doğru şekilde uyuşturulmamış
- Alerjik reaksiyonlar oluşmuş
- Vücudun yanlış tarafından ameliyat edilmiş
- Doğru ekipman mevcut değil
- Ekipmandan kaynaklanan enfeksiyonlar oluşmuş
- Yanlış kan temin edilmiş

Bu nedenle, insizyon öncesi Duraksama Noktasındaki kontrol listesi şöyle olacaktır:

✔ Hasta başarılı bir şekilde uyuşturulmuştur – kanıtlar bunu doğrulayabilir
✔ Herhangi bir hasta özelliği (alerjiler, vb.) araştırılmış ve iletilmiştir
✔ Kesi noktası doğru bir şekilde belirtilmiş ve triyaj notları ile desteklenmiştir
✔ Prosedür için yeterli, uygun ve steril ekipman uygun şekilde düzenlenmiştir
✔ Enfeksiyonları ortadan kaldırmak için adımlar atılmıştır
✔ Doğru kan grubu belirlenmiş ve yeterli kan kaynağı sağlanmıştır



İNSAN HATASININ AZALTILMASI SONUÇLARIN KONTROLÜ

Kontrol listeleri genellikle ilerlemeyi izlemek için kullanılır ve bu, IT bakımında tekrarlayan hatalarla ilgili sorunları araştırdığımız küresel bankada da geçerliydi. Ancak hata, sonuçların elde edilmesinden ziyade girdilerin gerçekleştirildiğini doğrulamak için kontrol listesini kullanmaktı. Sonuçları daha önce "Projenin Kapsamını Belirleme" bölümünde ele aldık ve bunlar herhangi bir faaliyet için ölçü sağlıyor.

Örneğin, "hastaya anestezi verildiğini" (bir girdi) kontrol etmek, "hastanın başarılı bir şekilde anestezi aldığını" (bir sonuç) kontrol etmekle aynı şey değildir. Bir sonucu doğrulamak için her zaman incelenecek kanıtlar olmalıdır!

IT Bakım ekipleri, herhangi bir hatanın dolaylı etkisini anlamadıklarını gösterdi.... Ta ki sonuçları ifade etmeye ve ölçü olarak ilgili kanıtları belirlemeye başlayana kadar. Böyle bir yaklaşımın, bankanın önümüzdeki 12 ay boyunca tek başına yeniden işleme maliyetlerinde 90.000 £'dan fazla tasarruf sağladığı tahmin ediliyordu: son kullanıcılar üzerindeki etki dikkate alındığında bu tasarruf önemli ölçüde arttı.

PLANIN İCRASI

"YANGIN ÖNLEME" TEDBİRLERİ



En iyi proje yöneticileri, yangınlarla mücadele edenler değil, ilk etapta başlamalarını önlemek için zahmete girenlerdir.

Öyleyse, önemli bir kaynağın teslimi devam eden zaman dilimi için kritik öneme sahipse, zamanında tamamlanıp tamamlanmadığını görmek için neden bekleyesiniz? Programı birkaç gün önceden kontrol etmek daha iyidir. "Kritik yolda" başka neler önceden takip edilebilir?

İçeriği projenizi etkileyebilecek 5M'lerinizi (Projeyi Planlama) ve 7S'lerinizi (Projeyi Değerlendirme'ye bakın) düşünün. Orada potansiyel bir yangın başlatıcı olabilir mi?

Benzer şekilde, projenizin başka bir yerde yangın çıkarmamasına dikkat edin.

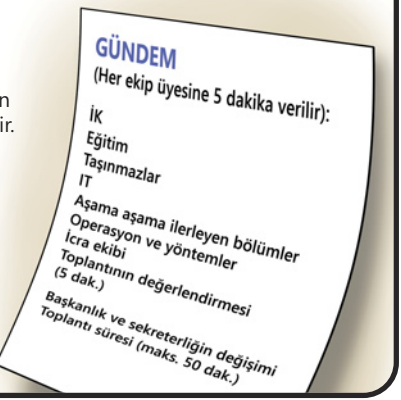
PLANIN İCRASI

İLERLEME RAPORU



Herkesi bugüne kadarki gelişmelerden haberdar etmek, gerekli bir uygulama faaliyetidir. Geribildirimde bulunmanın amacı, dönemin tüm olaylarının günlük bir hesabını vermekten ziyade, beklentilerden önemli ölçüde farklı olayları vurgulamaktır.

- Haftalık/aylık ilerleme raporları için **KBT** tekniğini kullanın: **K**ısa ve **B**asit **T**utun
- Kötü haberlere yer verin. Raporların yalnızca nelerin değiştiğini ve nelerin başarıldığını belirtmesi gerekir. Bu bazen özel durum raporlama olarak da bilinir
- Bire bir ilerleme toplantıları, proje üyelerinin mikro sorunları çözmeleri için yararlıdır (stratejik konular grup toplantılarına bırakılmalıdır)
- Grup proje toplantıları haftada bir gün yüz yüze yapılmalıdır. Toplantı gündemi için bir örnek burada gösterilmiştir


GÜNDEM
(Her ekip üyesine 5 dakika verilir):
İK
Eğitim
Taşınmazlar
IT
Aşama aşama ilerleyen bölümler
Operasyon ve yöntemler
İcra ekibi
Toplantının değerlendirmesi
(5 dak.)
Başkanlık ve sekreterliğin değişimi
Toplantı süresi (maks. 50 dak.)

İLETİŞİMİ GÖRÜNÜR KILIN!



Müşteri iletişim merkezlerini yeniden yapılandıran birçok şirket, telefonların ne sıklıkta ve ne kadar hızlı yanıtlandığını göstermek ve hedeflere göre performans elde etmek için elektronik ekranlar kullanıyor. Arka ofis ekiplerinin olağanüstü çalışmaları da kaydedilir: beyaz tahtalarda, intranetlerde ve hatta bazı durumlarda sosyal medya aracılığıyla.

Ekibin tüm üyelerinin, özellikle de uzaktan çalışanların olduğu kadar müşterilerin de hizmetin ciddiye alındığını görmesi önemlidir. Proje ekipleri, değişikliklerin gerçek hayattaki çalışmalarda görünür, pratik ve günlük iyileştirmeler olmasını gerçekten istiyor. Herkes, bir proje grubu olarak en iyi görünen yerleri tartışmaya dahil olmalıdır. Her ekip kendi seçimini yapmalı, artıları ve eksileri belirtmeli ve "şirket seni izliyor" gibi itirazların üstesinden gelmelidir. Uygulama ekibi tarafından yapılan herhangi bir değişiklik, bir tehdit olarak değil, bir ofis avantajı olarak sunulmalıdır.

Ekibin her üyesi, ister sahada ister işlevsel sınırlar boyunca olsun, projenin bir bölümünü uygulamaktan sorumlu olmalıdır. Bu, proje ekibinin hesap verebilir olmasını sağlayacaktır!

PLANIN İCRASI

GERİBİLDİRİM



Geribildirim sağlamak için basit bir liste:

Her üyenin katkısını dinleyin
Ek olumlu örneklerle detaylandırın
İyileştirme için tüm üyelerin fikirlerine bakın
İyileştirme için ek önerileri teşvik edin
Ekibi güçlendirin: dikte etmeyin
Genel olumlu davranışları, sonuçları ve katkıları takdir edin

PLANIN İCRASI

TASARLA VE İNŞA ET



Projenin temel sonuçlarının kontrolünü elinde tutmak, ancak tasarımcı planı gerçekten uyguladığında mümkündür. "Tasarla ve inşa et" tekniği işe yarar çünkü proje ekibi kısıtlamaları (saha, organizasyon, mevcut kaynaklar) anlar ve planlarını buna göre formüle eder. Pragmatik, belki, ancak bu örneklerin gösterdiği gibi faydaları var:

- Christopher Wren'in Londra'daki St. Paul Katedrali'nin inşası boyunca hazır bulunduğu söylenir. İnşaatçıların kendisine başvurmadan şartnamesini değiştirmesine izin vermedi.
- Londra'daki yeni ve büyük bir hastanede, hastaları kaza ve acil servisten ameliyathaneye taşıyan pahalı taşıma arabaları koridor kapıları için çok genişti. Daha sonra, yönetim, tıbbi ve teknik ekiplerin hepsine danışılmış olmasına rağmen, hiç kimsenin taşıyıcılarla spesifikasyonları kontrol etmeyi düşünmediği keşfedildi. Bir arabanın içinden geçilmiş olsaydı, sorun çok az zaman ve maliyetle tespit edilip çözülebilirdi (önceki bölümdeki "kilometre taşları"na bakın). Böyle olunca, arabaları mı yoksa kapıları mı değiştirmenin daha ucuz olduğu konusunda bir tartışma haline geldi!

EĞİTİM VE DESTEK SUNULMASI



"Değişen dünyada bazı şeyler değişmeden kalır – mesela işi eline yüzüne bulaştırmak gibi..."

Anonim

Sadece doğrudan üzerinde çalışanların değil, projeden etkilenebilecek herkesin eğitim ve öğretimine dikkat edilmesi esastır.

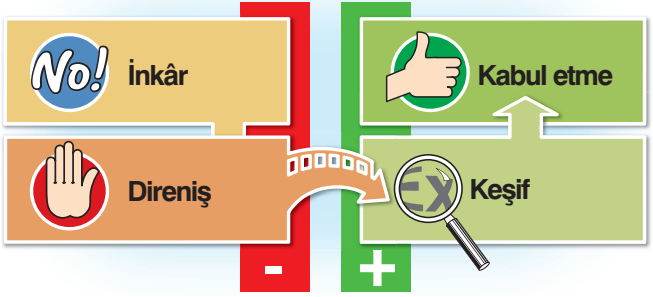
- Mevcut tutumlar hakkında bir "düzeltme" elde etmek ve eğitimin (ve hatta belki de projenin) odağının nerede gerekli olabileceğini belirlemek için tutum anketlerini kullanın
- Herkesi yanınızda tutmak için zaman çizelgeleri, Gantt çizelgeleri ve diğer destek materyallerini sağlayın

PLANIN İCRASI

DEĞİŞİM SÜRECİ

Bazı projelerin icra aşaması aylar hatta yıllar alabilir.

Elizabeth Kübler-Ross'un yas danışmanlığı modelinin bir uyarlaması, bir kuruluştaki insanların değişimin neresinde olduklarını belirlemek için kullanabilecekleri dili sağlar. Dört aşama vardır:





DEĞİŞİM SÜRECİ



İNKÂR

- Bu, devekuşu evresi veya kötü rüya olarak açıklanabilir: "Yarın uyanacağım ve bunların hepsi kötü bir rüya olacak." Değişim herkes için acı vericidir; bu sadece bir derece meselesi.
- Başkalarına fiziksel, duygusal, mantıklı ve son derece mantıksız yollarla ifade edilebilir: "Şirket kendi yöntemlerinin hatasını görecek. Bu çalışmayı durduracağız. Bensiz bölümü/şubeyi yönetmek mümkün değil. Diğer şirketler tüm bu değişiklikleri denedi ve işe yaramadığını gördü. Neden hep eski, rafa kalkmış teorinin başarısızlıklarını takip ediyoruz?"

Pek çok kişiye tanıdık gelecek olan bu çıkışlar, değişiklik duyurulduktan sonra söylenenlere örnektir.

DEĞİŞİM SÜRECİ

DİRENİŞ

- Bu, hepimizin isyan etmek istediği aşamadır. Konfor alanımızın dışındayız ve kendimizi rahatsız hissettiğimiz tüm insanlara, şeylere, görüşlere ve fikirlere saldırıyoruz.
- Şöyle şeyler duyarız: "Neden ben? Neden değişmeliyim? Herhangi bir araştırma yapılmadı." Birey veya eşdüzey grubu tarafından hissedilen tüm öfke, eğer kuruluş izin verirse yüzeye çıkar. Aslında, kontrollü bir şekilde de olsa bunun gerçekleşmesine izin vermek kritik derecede önemlidir. Belki de Paydaş Analizi'ni tekrar ziyaret etmek, dirence neden olan bazı sorunları tahmin etmenize ve ele almanıza yardımcı olacaktır. Birinin bir zamanlar dediği gibi, "Kötüyü dışarı çıkar ki iyilik içeri girebilsin".
- Basınç alınmazsa, değişikliklerden sonra kalan personel değişikliği sabote etmeye çalışacağından, sonuçlar daha feci olacaktır. Bu, yönetim kuruluna kadar şirketin tüm seviyeleri için geçerlidir.

DEĞİŞİM SÜRECİ

GEÇMİŞLE VEDALAŞMA (3. AŞAMAYA KÖPRÜ)

- Bir noktada geçmişe veda etmek, geride bırakmak gerekir. Unutmamakla birlikte, insanlar affedebilir veya en azından değişikliklerin neden yapılması gerektiğini anlayabilir.
- Yas açısından, bu bir uyanış olarak görülebilir. Bir kuruluş, yeni bir birleştirilmiş şube açılmadan önce iyi bir parti düzenledi ve bunun için para ödedi, bu nedenle zaman içinde net bir kırılma oldu. Personelin, kelimenin tam anlamıyla, içini dökmesine izin verdi. Personele ve yönetime bunun değişim sürecinin bir parçası olduğu ve bu yüzden yapıldığı söylendi. Açıklık yine yeni organizasyonun çok önemli bir parçası.
- Tüm insanlarla her zaman iletişim kurmak küçümsenemez. Adalette olduğu gibi, sadece yapılmamalı, aynı zamanda yapıldığı görülmelidir.
- Süreç boyunca bir dereceye kadar insanlık gösterdiğine dair kanıtlar, olumsuz görüş oluşturanlar için platformu yok eder.

DEĞİŞİM SÜRECİ



KEŞİF

- İnsanlar en kötüsünün bittiğini hissettiklerinde, bir uyum dönemi başlar. İşte o zaman sorular ortaya çıkıyor. Bunlar çeşitli bağlamlarda ve mekânlarda sorulabilir. Gayri resmi olarak, kahve makinesinin önünde, restoranda, kantinde veya asansörde, paylaşımlı otobüs veya araba yolculukları sırasında, e-posta veya telefonda veya en yaygın olarak çalışma masasında sorular ortaya çıkabilir. Gayri resmi iletişim, resmi ekip brifingi veya hat yönetimi iletişimi kadar önemli olduğundan, bunun da yönetilmesi gerekir.
- İletişimciye duyduğumuz saygıya bağlı olarak duyduklarımıza inanır veya inanmayız.
- Ne kadar saçma olursa olsun, soruları cevaplamak için zaman verilmelidir, bilgi verilene kadar çok az iş yapılacaktır. "Konuşmaya devam etmek" esastır.



DEĞİŞİM SÜRECİ



KABUL ETME

- Artık işlerin değiştiğine ve yeni sistemin kalıcı olduğuna dair bir kabul var
- Bu, dizginlenemeyen bir coşku anlamına gelmez
- Direnme ve değişimi sabote etme günleri geride kaldı
- Bağlılık amaçtır ve kabulün ötesine geçer (Kübler-Ross bunu son aşama olarak gördü). Değişimle mücadele etmek yerine aktif olarak çalışan insanlar göreceğiz

GRUP NORMLARI



Değişim sürecinin dört aşamasının yanı sıra, Tuckman'ın teorisine göre, iş temelli veya başka türlü grup, aşağıda gösterilen dört gelişim aşamasını izleyecektir.

Oluşum: Grup, önce ortak amacı ile bir araya gelir.

Çekişme: Grup oluştuktan kısa bir süre sonra, amaç ve hedefler sorgulanır ve grup, belki de bazı faaliyetlerin tekrarlanması, hatta göz ardı edilmesi ve iletişimin bozulması nedeniyle içeriden çatışma yaşar.

Norm oluşturma: Çatışma nedeniyle, politika ve prosedürler grubun fikir birliği ile hazırlanır ve kabul edilir, böylece beklentiler netleştirilir ve yönetilir.

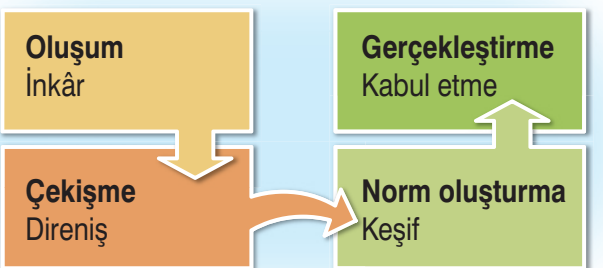
Gerçekleştirme: Grup, politika ve prosedürlere bağlı kalır ve amacına yönelik etkin bir şekilde çalışır.

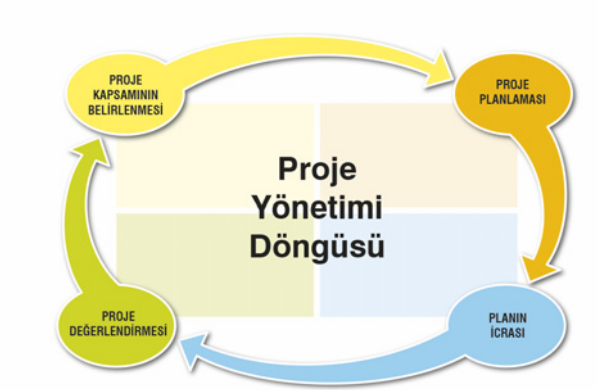
Kendi proje ekibinizin bu aşamalardan geçmesini bekleyebilirsiniz, ancak öngörü ile hazırlıklı olabilir ve neyin kontrol edilebilir olduğunu kontrol edebilirsiniz!

GRUP NORMLARI

DEĞİŞİM MODELİ

Basitçe, grup gelişiminin aşamalarını değişim süreci ızgarasına yerleştirerek, değişime uğradığımızda, bunun bizi yeniden başlatmakla aynı etkiye sahip olduğunu görebiliriz. Bu nedenle, etkili proje yönetimi, değişiklikten etkilenenlerin geçişini kolaylaştırmayı içermelidir.





PROJE DEĞERLENDİRMESİ

PROJE DEĞERLENDİRMESİ

PROJE YÖNETİMİ DÖNGÜSÜ: IV. ADIM



Planı gözden geçirme eylemi gerçekten uygulama aşamasında başlar, ancak projenin sonunda nasıl yürütüldüğünden çıkarılacak derslere de bakmak ve tamamlanmasının istenen etkiyi yaratıp yaratmadığını görmek istiyoruz.

Bir projeyi gözden geçirmenin birkaç yolu vardır:

1. McKinsey'in 7S değişim modeli
2. Sorgulama (Ne iyi gitti? Ne iyi gitmedi? Neyi değiştirmeliyiz?)
3. Trafik lambası tekniği

PROJE DEĞERLENDİRMESİ

MCKINSEY'İN 7S MODELİ



Değişimin bu 7S'ler üzerindeki etkisini göz önünde bulundurun (buna projeden sonra bakıyoruz, ancak aynı model planlama aşamasında da kullanılabilir):

Strateji: Vizyon ve iş planı – yeni bir yön ve yeniden planlama ihtiyacı var mı?
Sistemler: Bilgisayar ve manuel süreçler – daha verimli miyiz; nereleri geliştirebiliriz?
Personel (Staff): Etkilenen taraflar – değişiklikleri biliyorlar mı ve kabul ettiler mi?
Beceriler (Skills): Gelecekte ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriler – eğitim veya işe alım etkileri nelerdir?
Stil: İletişim Yöntemleri – daha az yanlış anlama var mı; teknoloji çok mu ileri gitti?
Ortak değerler (Shared Values): Kültür ve ethos – kim olduğumuzla çelişiyor muyuz yoksa gözden kaçıyor muyuz?
Raporlama hatlarını ve çerçevesini yapılandırın (Structure) – karar verme süreci geliştirildi mi ve çabaların tekrarlanması önlendi mi?

Şimdi ele alınması gereken başka konular var mı?

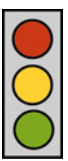
PROJE DEĞERLENDİRMESİ

SORGULAMA VE TRAFİK LAMBASI YÖNTEMİ

Kendinize, ekibe ve proje destekçisine sorun:

- Projede neler iyi gitti?
- Projede neler yolunda gitmedi?
- Bir sonraki proje için neyi değiştirirdik?
- Eksik olan ya da gözden kaçan ama öngörülemeyen neydi?

Alternatif olarak, trafik lambası tekniğini uygulayın:



Kırmızı - Ne yapmayı bırakmalıyız?

Sarı - Gelecekteki kullanım için neyi uyarlamayı düşünmeliyiz?

Yeşil - Bir dahaki sefere devam etmesi gereken neyi iyi yaptık?



PROJE YÖNETİMİ ARAÇLARI



Proje planlarının temelini oluşturan araçlar artık incelemenin temeli haline geliyor. Tipik olarak, bunlar şunlar olacaktır:

- Gantt
- SWOT
- PESTLE
- PERT
- Duraksama Noktaları
- Kontrol noktası tanımlama çizelgeleri
- 5M Analizi

Hepsi daha önceki bölümlerde tartışıldı. Ne kadar doğru olduklarını kanıtladılar mı ve gelecek için nerede değişiklikler yapılabilir?

PROJE DEĞERLENDİRMESİ

"PRINCE2"



Prince2'nin 4 Unsurunun (İlkeler, Temalar, Süreçler ve Ayarlama) bu kitapta gösterilen araçlara nasıl dönüştüğünü ve bağlantı kurduğunu görelim:

7 İLKE

İş nedeni – PESTLE'ı ve kuvvet alanı itici güçlerini araştırıyoruz
Deneyimlerden öğrenin – düzenli incelemeler yapın ve hataları gizlemeyin
Tanımlanmış roller ve sorumluluklar - belirlenen ve tahsis edilen sonuçlar
Yönetilen aşamalar – kilometre taşları, duraksama noktaları, kritik yol
İstisna – performans ölçümleri, duraksama noktaları
Ürünlere odaklanın – iyinin neye benzediğine dair net açıklamalar, paydaş analizi
Proje ortamına göre uyarlanmıştır – kuvvet alanı, Gantt çizelgeleri, PERT

PROJE DEĞERLENDİRMESİ

"PRINCE2"



7 KONU

İş vakası – paydaş analizi, WIIFM ile kuvvet alanı analizi

Organizasyon – kapsam belirleme belgesi (zaman, maliyet, kalite, miktar), 5M ve 7S, Belbin

Kalite – sonuçlar ve insan hatasını azaltmak için duraksama noktalarının kullanımı

Planlar – sonuçlara, kaynaklara (5M), zaman dilimlerine bağlı girdiler

Risk – paydaş analizi ve haritalama, duraksama noktaları, yangın önleme listesi

Değişim – Kübler-Ross ve direncin üstesinden gelmek

İlerleme – ilerleme raporları ve grup proje toplantıları; duvar panolarının kullanımı

PROJE DEĞERLENDİRMESİ



"PRINCE2"

7 SÜREÇ

Başlatma – kapsam belirleme araçlarını uygulayın, sonuçları netleştirin, beceri setlerini belirleyin

Yönetim – katılım, Johari penceresi, 7 ölümcül günah

İlerleme – lider ve yönetici, coşku, ekip çerçevesi

Aşama sınırını yönetme – yangın önleme listesi, duraksama noktaları

Aşamayı kontrol etme – kontrol noktası tanımlama ve duraksama noktaları

Ürün teslimatını yönetme – performansı istenen sonuçlara göre kontrol edin

Projenin tamamlanması – kapsam belirleme belgesi, trafik lambaları, 7S'ler, paydaş analizi

AYARLAMA

Bu, 7 İlke, 7 Tema ve 7 Sürece paralel olarak yapılmalı ve belirlenen sonuçlarda ele alınmalıdır. Her şeyi seri olarak uyarlamak için çok geç olabilir; bir uçak tasarlayıp inşa ettiğinizi, hangardan piste çıkardığınızı ve ancak o zaman onu uçurmak veya bakımını yapmak için birini nasıl eğitebileceğinizi düşündüğünüzü hayal edin. Uçuş simülatörleri ve hizmet planlarının paralel olarak geliştirilmesi gerekecektir.



İNSANLARLA PROJELENDİRME

PROJE LİDERİ Mİ YOKSA PROJE YÖNETİCİSİ Mİ?



Liderler ve yöneticiler arasındaki farklar, yönetim geliştirme programlarında düzenli olarak tartışılmaktadır. Tartışma, bir projenin bir yönetici mi yoksa bir lider mi gerektirdiği konusunda da aynı şekilde geçerlidir.

Basit cevap, her ikisini de gerektirmesidir. Beceri, hangisinin ne zaman yapılacağını bilmektir. Ayrıca özel yeteneğinizi de tanımlamanız gerekir. Başarılı bir proje sunmaktan sorumlu olan kişi tüm zamanını bir ofiste planlar hazırlayarak geçirirse, yönetmede iyi olabilir, ancak iyi bir lider olmayacaktır. Buna karşılık, öncelikle insanlarla tanışmaya ve sohbet etmeye odaklanan bir kişi iyi bir lider olabilir, ancak yönetmeye yardımcı olan araçları kullanamayan bir kişi olabilir.

Çoğu insanın lider kelimesiyle özlediği bakış açısı, takipçilerin olduğu anlamına gelmesidir. Bu yüzden kendinize şu soruyu sorun: "Ekibin takip etmesini sağlayacak şey nedir? Ne zaman liderlik edeceğinizi ve ne zaman yöneteceğinizi seçmek için gerekenlere sahip misiniz?

Bir sonraki sayfa, yöneticiyi liderden ayırdığı kabul edilen görüşlerden bazılarını tanımlar.

PROJE LİDERİ Mİ YOKSA PROJE YÖNETİCİSİ Mİ?



Yönetici	Lider
Anlatır.	Satar.
Sürece hâkimdir.	Vizyonu vardır.
İdare eder.	Yenilik yapar.
Kısıtlar dahilinde kalır.	Kısıtları aşmaya çalışır.
Sistemlere odaklanır.	İnsanlara odaklanır.
Kontrole önem verir.	Teşvik ve motive eder.
Uzak görüşlü değildir.	Uzak görüşlüdür.
Nasıl ve ne zaman sorularını sorar.	Ne ve neden soruların sorar.
Gözünü sonuca diker.	Gözünü ufka diker.
Taklit eder.	Yaratır.
Statükoyu kabul eder.	Statükoya şüpheyle yaklaşır.
İşleri doğru yapar.	Doğru işleri yapar.



JOHARİ PENCERESİ

BİLGİ PAYLAŞMA MODELİ

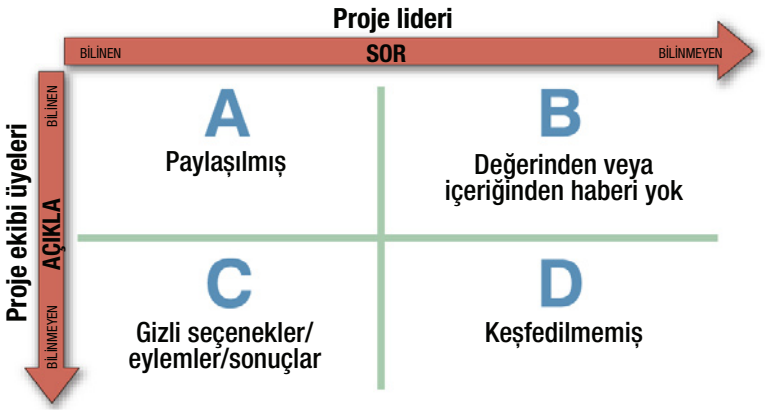
Johari penceresinin (sonraki sayfa) B, C ve D kutularındaki bilgileri elde etmek için iletişiminizi elinizden geldiğince geliştirmeniz gerekir. İletişiminiz ne kadar iyi ve çeşitli olursa, "keşfedilmemiş" kutunuz o kadar küçülür, ancak onu asla tamamen kaybetmezsiniz. İşte bazı öneriler:

1. Fark ettikleri, hissettikleri, saklamak istedikleri veya değiştirmek istedikleri öğeleri veya alanları aramak için ekip rollerini tahsis etmek isteyebileceğiniz proje gözden geçirme toplantıları.
2. Her proje üyesiyle bire bir.
3. Blog kullanımı gibi tüm ekip üyelerinin temel düşüncelerinin intraneti.
4. Koridor toplantıları.
5. Telefon görüşmesi.
6. İstisna raporlama: 10 dakikalık ayakta toplantılar veya herkesin sorunlar hakkında yorum yaptığı görüntülü veya sesli konferans yoluyla.

"Asla mükemmel iletişim kuramazsınız, ancak daha az kötü iletişim kurabilirsiniz!"

JOHARİ PENCERESİ

BİLGİ PAYLAŞMA MODELİ



PROJE LİDERİ OLARAK İLK GÜN



- Projedeki herkesin, hiç kimsenin projeden daha büyük olmadığını ve her ekip üyesinin yeni beceriler konusunda koçluk yapmaya ve koçluk almaya hazır olması ve projeyi tamamlamak için herhangi bir görevin iyi ve kötü yanlarını üstlenmesi gerektiğini bilmesini sağlayın
- İster intranet, ister sosyal medya veya beyaz tahtalar aracılığıyla olsun, herkesin aynı teknoloji ve bilgi merkezine erişebildiğinden emin olun
- Tüm ekip üyelerinin başlangıçta birbirleriyle tanışmaları ve hepsinin paylaşacakları sonuçları belirlemeleri gerekir. Roller ve sorumluluklar üzerinde anlaşmaya varılmalıdır. İnsanların dahil edildikleri için gurur duymaları gerekir
- Acil durum veya hastalık durumunda her zaman koruma sağlamak için özel ekip üyeleri biriyle eşleştirilmelidir: gösteri ne olursa olsun devam etmelidir!
- Bilgi paylaşın – bir başkası için yararlı veya değerli olabilecek neye sahip olabileceğinizi asla bilemezsiniz. Bilgi paylaşımı, mümkün olduğunca hızlı ve becerikli bir şekilde hareket etmenin ve uzaktan çalışanların daha geniş bir ekiple etkileşimde kalmasını sağlamanın anahtarıdır

İNSANLARLA PROJELENDİRME

PROJELERİN "7 ÖLÜMCÜL GÜNAH"I



1. **Kapsam kayması**: Aldığınız her işin potansiyel bir proje olduğunu ve projeden doğrudan etkilenmeyen kişilerin ona bir şeyler eklemenizi isteyeceğini kabul edin. Devam etmeden önce destekçiyle görüşün!
2. **Kaynakların zayıf organizasyonu**: Ekip üyelerinin farklı yerlerde çalıştığı durumlarda iletişim sorunları ortaya çıkabilir. Yanlış anlamaları önlediği için yüz yüze görüşmelerin yerini hiçbir şey tutamaz; bu, özellikle bir projenin başlangıcında çok önemlidir.
3. **Kötü tanımlanmış roller**: Ekibin kimin ne yaptığını ve kimin hangi işten sorumlu olduğunu bildiğinden emin olun.
4. **Aşırı bağımlılık**: Projenin tek bir kişiye bağımlı olmamasını sağlamak için ekip üyeleri birbirleriyle ikili ekipler oluşturabilmelidir.
5. **Proje sponsoru ile mutabık kalınan hedeflerin olmaması**: Herhangi bir önemli değişiklik varsa, bunların üzerinde anlaşmaya varıldığından ve şartnamenin değiştirildiğinden emin olun. Her zaman bir planı değiştirebilirsiniz, ancak bir plan olduğundan emin olun!
6. **Kötü dokümantasyon**: İstenen sonuçların veya bir planın bölümlerinin yazıldığından emin olun, böylece hiçbir tartışma olmaz.
7. **Aşırı Harcama Bütçesi**: Tahminlerle zaman ve maliyet arasında her zaman bir değiş tokuş olacağından, cüzdanın kimin elinde olduğunu bilin.

YENİ PROJE LİDERİNE TAVSİYE



- ✔ Herkesten ve her şeyden haberdar olun
- ✔ Zaman ölçeklerini kabul edin ve ikiye katlayın!
- ✔ Planlama aşamasında beklenmedik durumlara izin verin (örneğin: projenin karar vericisinin/sponsorunun karar verme sürecindeki tatiller ve gecikmeler)
- ✔ IT araçlarını kullanın (örneğin: Microsoft Project, Primavera SureTrak, Prince2, Agile)
- ✔ Hedeflerinizin net olduğundan emin olun ve gerekli sonuçları kontrol edin!
- ✔ İnatçı olun ve ekibin becerilerine güvenin
- ✔ Size yardım edecek herkese satış yapın ve onları etkileyin (politika)
- ✔ Evde ve işte günlük işlerde araçları (örneğin: Gantt ve PERT) kullanma alıştırması yapın
- ✔ "Yeterli" araştırma yapın – muhtemelen yüzde 80'i yeterli olacaktır
- ✔ Her zaman "komşuları" düşünün (tıpkı herhangi bir inşaat işi onları etkilediğinde yaptığınız gibi) çünkü değişim genellikle siyasi tartışmaları kışkırtabilir



FAYDALARI SATIN



"Kaybedenlerin ne kaybedeceklerini görmeleri, kazananların nasıl kazanacaklarını görmelerinden daha kolaydır."

Machiavelli

- ✔ Projeyi insanlara, özellikle de etkileyeceği kişilere satmaya odaklanın
- ✔ Avantajları onlar için ne yapacağına göre satın:
  - Onlara zamandan, çabadan, paradan, utançtan ve yaralanmadan tasarruf sağlayacak mı?
  - Becerilerini geliştirecek mi?
- ✔ Hedef kitlenizi hedef gruplara ayırın, böylece onların özel endişelerini giderirken yalnızca elde ettikleri faydalara odaklanabilirsiniz

COŞKUYLA İLETİŞİM KURUN



Coşku: Emerson'un dediği gibi... "Coşku olmadan hiçbir şey başarılamaz".

İsim, Rakamlar Değil: Bir lider gününü şöyle tanımladı: "Ekibimin her üyesiyle 5 dakika"... 100 ekip üyesi vardı! Sadece e-posta adreslerini değil, adları da unutmayın.

Güven: Proje ekibi üyeleri size güvenmedikçe sizi takip etmeyeceklerdir. Güven, nasıl hissettiğinizi değil, ne gördüğünüzü anlatmaktan gelir; söylediklerinizi destekleyecek kanıtları belirleyin.

Dürüstlük: Bir uygulayıcı veya hayatta kalan biri olarak adil, dürüst ve ağzı sıkı olma ihtiyacını unutmayın.

Anlayış: Onların anlayışı kadar sizin de anlayışınızı kontrol edin ve özgüven oluşturun. Başarılı bir proje ekibinde herkes katkıda bulunur, herkes dinler, herkes naziktir, herkes doğruyu söyler ve herkes destekleyicidir.

Ve her şeyden önce, "benim" projemin ancak Kendimi Satarsam başarılı olacağını unutmayın.



DENEYİMLİ PROJE YÖNETİCİLERİNİN GÖZLEMLERİ

- Proje yönetimi normalde, değişiklikleri yapanlar da dahil olmak üzere ilgili herkes için radikal bir değişim anlamına gelir
- Süreç her kişiyi farklı bir şekilde etkiler
- Paternalizm (babacılık) yerini kişisel çıkarlara bırakabilir
- Yönetimi değiştirmenin sihirli bir formülü yoktur
- Algı gerçeklikten daha önemlidir
- İşlevsel düşünme yavaştır ve departmanlar veya şubeler yalnızca yukarıdan aşağıya veya aynı seviyedeyse bir iş arkadaşıyla iletişim kurar
- Fikirler sürekli olarak engellenir ve "istikrarlı" anahtar kelimeler haline gelir
- Herkes bir şeyler yapılması gerektiğini bilir ama ben değil, şimdi değil!
- Yeni teknoloji, faydaları son kullanıcıya açıklanmadığı veya eğitimin yetersiz olduğu için genellikle kullanılmaz veya göz ardı edilir

MORAL: RIPPLE (DALGA) ETKİSİ



MORAL vermenin ve büyük değişikliklerle ekibinizi motive etmenin altı yolu vardır:

Kendiniz: Verebileceğiniz en iyi teşvik, mutlak bölünmemiş dikkatiniz, ilginiz, konsantrasyonunuz, zamanınızdır.

Açık İletişim: Bir selamlama, tebrikler, bir başkasına tavsiye, bir teşekkür vb.

Unutmayın: İnsanlar, bir müşteriyi görmek için gittikleri bir seyahatten dönerken, bir dönüm noktasına ulaşırken, fazla mesai yaparken vb. sizden ilgi beklerler.

Dikkat: Küçük bir sürpriz yeterli olacaktır: çiçekler, bir kart, bir gülümseme, "teşekkürler", her yerde bulunan kremalı çörekler, kişisel bir mektup, tatilden döndüğünüzde bir kutu tatlı/bisküvi; hepsi beklenmedik ilgi.

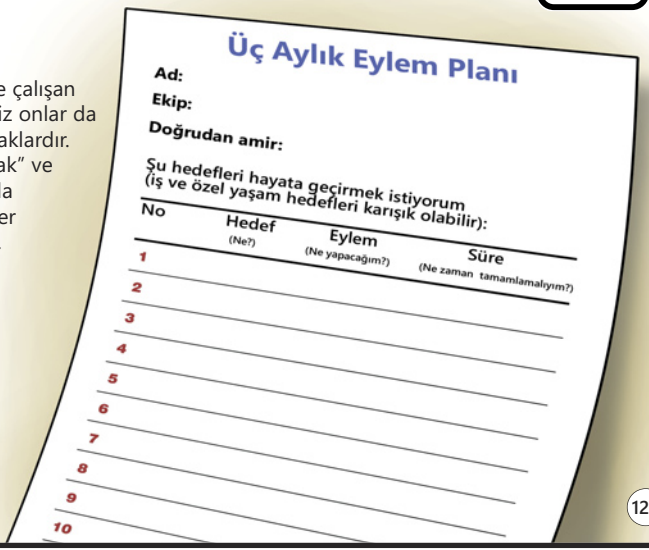
Dinleyin: Biri istediğinde asla ilgiyi reddetmeyin. Çocuklar bunu bekler ama yetişkinler olarak bize reddedilmeyi öğrettiler. Yani, ilgi istersek (evet, bazılarımız sormak için bile cesarete ihtiyaç duyacaktır) buna gerçekten ihtiyacımız vardır! Asla reddetme!

Dürüstlük olmadan pohpohlarsanız, ne siz ne de alıcı bu konuda iyi hisseder. Vücut diliniz ve ekip üyenizin vücut dili, ne kadar sahte olduğunuzu açıkça gösterecektir.

İNSANLARLA PROJELENDİRME

EYLEM PLANLARI

Bir projede sizinle birlikte çalışan insanlara ilgi gösterirseniz onlar da ilgilerini işlerine yansıtacaklardır. Proje üyelerini "işe katmak" ve Gözden Geçirme amacıyla burada gösterilene benzer eylem planlarını kullanın.



Üç Aylık Eylem Planı

Ad:

Ekip:

Doğrudan amir:

Şu hedefleri hayata geçirmek istiyorum (iş ve özel yaşam hedefleri karışık olabilir):

No	Hedef (Ne?)	Eylem (Ne yapacağım?)	Süre (Ne zaman tamamlamalıyım?)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

PROJENİN ÇIKIŞLARI VE İNİŞLERİ



Aşağıda, bir proje üzerinde çalışırken "en yüksek" ve "en düşük" yönleri sorulan 20 proje yöneticisinin yanıtları yer almaktadır:



OKUMA ÖNERİLERİ



Yazarlar tarafından önerilen mükemmel kitaplar:

- **Project Management**, Marion Haynes, Kogan Page
- **Take The Lead**, Boddy ve Buchanan, Prentice Hall
- **Practical Project Management**, Dr. Richard Gould, Fenman
- **The Empowerment Pocketbook**, Mike Applegarth ve Keith Posner, Management Pocketbooks
- **Management Teams – Why They Succeed or Fail**, Professor M. Belbin, Heineman
- **The Checklist Manifesto**, Atul Gawande, Profile Books
- **Prince 2 For Beginners**, Bryan Mathis, Createspace Independent Publishing Platform

Yazarlar hakkında



Mike Applegarth Chartered FCIPD, Toplam Tesis Yönetimi, Petrokimya, Finans, Sigorta, IT ve İlaç gibi sektörlerdeki bir dizi müşteri için öğrenme ve geliştirme projeleri yönetmiştir. Mike, liderlik, satış ve müzakere eğitiminin yanı sıra proje yönetimi konusunda da eğitim veriyor ve kuruluşların kendi süreçlerini, belgelerini ve sonuç ölçütlerini belirlemelerine ve insan hatasını azaltmalarına yardımcı oluyor. Özellikle, katılımcılar günlük işin kapsam belirleme, planlama, uygulama ve değerlendirmeden ne kadar fayda sağladığını öğreniyorlar. "How To Take A Training Audit" (Pfeiffer'in Pratik Eğitmen Serisi'nde baş çalışma) kitabının yazarıdır ve Keith Posner ile birlikte iki cep kitabı daha yazmıştır. "Leading Empowerment: A Practical Guide to Change" Elsevier tarafından yayınlanan son çalışmasıdır.

Mike ile şu adresten iletişime geçilebilir: Applegarth Training, Manfield House, Collins Gardens, Ash, Surrey GU12 6EP

Tel: +44 (0)1252 338517

E-posta: mike@applegarthtraining.co.uk

www.applegarthtraining.co.uk



Keith Posner LLB Hons, FCIPD ACIM FInstLM. Keith, profesyonel eğitim kariyerine 30 yılı aşkın bir süre önce Nationwide Building Society'de başladı. Daha sonra Allianz Cornhill Insurance'a katıldı ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması proje ekibinde uzman eğitim fonksiyonunu yönetti.

Keith ve eşi Sian, 1995 yılında Positive Perspective'i kurdu. Danışman ekipleri, bire bir yönetici koçluğu konusunda uzmanlaşmıştır ve aşağıdakiler de dahil olmak üzere çok çeşitli bireysel olarak uyarlanmış eğitim programları tasarlar ve sunar: İş Planlama ve Proje Yönetimi, Stres Yönetimi, Yaşam Dengesi, Liderlik ve Motivasyon, Satış ve Müzakere Becerileri, Değişim Yönetimi, Ekip Oluşturma, Kariyer Geliştirme Merkezleri ve İletişim ve Güçlendirme. Positive Perspective'in müşteri tabanı, özellikle kamu hizmetleri, finans ve hizmet sektörlerinde olmak üzere önde gelen küresel ve ulusal şirketlerin Genel Müdürlerini, ortaklarını ve üst düzey yöneticilerini içerir. Mike Applegarth ile birlikte, güçlendirme ve çağrı merkezi müşteri hizmetleri üzerine iki kitap daha yazdı.

Keith ile şu adresten iletişime geçilebilir: Positive Perspective, The Coach House, Henfold Lane, South Holmwood, Dorking, Surrey RH5 4NX Tel: +44 (0)1306 88 89 90

E-posta: keith@positiveperspective.co.uk

www.positiveperspective.co.uk