

Proje Yönetim Ofisi (PYO) Gerekli Mi?*

Proje Yönetim Ofisleri, kurumsal anlamda stratejik, taktiksel ve operasyonel ihtiyaçların giderilmesi için kurulurlar. Ne var ki, PYO'lar kurulmasına rağmen ürettikleri değer veya gereklilikleri sorgulanmaktadır. Doğru yaklaşım, istenilen faydayı elde etmek için doğru bir PYO yapılanması olmalıdır. İstenilenleri karşılayacak bir PYO ancak doğru konumlandırıldığında ve ihtiyaca cevap verecek yetki ile donatıldığında anlamlı olacaktır.

PYO'ların proje ve programlara ilişkin topladıkları veriler zaman içerisinde proje bilgi birikimini yaratır. Geçmiş proje ve programlara ilişkin verilerin toplu olarak ele alınması gelecekteki proje ve program seçimlerinde doğru kararlar alınmasını, yavaş veya hatalı süreçlerin gözden geçirilerek performansın artırılmasını sağlar.

PYO'nin proje seçimlerinde ve uygulanan politika ve prosedürlere ilişkin öneriler getirmesi isteniyorsa projelerle ilgili bilgi akışının sağlanması için Proje ve Program Yöneticilerinin "düzenli" bir şekilde ve "dürüst" ilerleyiş bilgilerini PYO ile paylaşımları gerekir. Zamanında ve doğru bilgi paylaşımını şirketin kültürü ve çalışma ortamı belirler. Şirket içinde buna uygun olmayan bir ortam PYO'nun bu fonksiyonunu yerine getirememesine yol açacaktır.

PYO'nun gelen verileri analiz etmesi ve geleceğe yönelik önerileri belirli dönemlerde Yönetim ile paylaşması gerekir. Böylece hangi projelerde daha performanslı olduğu, hangi noktalarda hatalar yapıldığı daha iyi görülebilecektir.

Proje ve Program Yönetim Metodolojileri, PYO ile etkileşime geçilmesi gereken şekil ve zamanlamayı içermeli, bilgi akışı kontrol edilmelidir. Proje ve Programlardan, PYO'ya doğru gelen verinin kalitesi yapılacak analizin doğruluğunu belirleyecektir.

"PYO bize öneriler getirsin" demekle olmaz, gerekli ortamın yaratılması gerekir. "PYO bize öneri getirmesin kendi başımıza hallederiz" diye düşünülüyorsa, PYO sorumluluklarından çıkarılmalıdır.

Üst Yönetim, artan proje sayısı veya karmaşıklık seviyeleri sebebiyle PYO kurmuş olabilir. PYO'nin projelerin entegrasyon ve koordinasyonunu sağlaması beklenmektedir.

Projelerin entegrasyonu ve koordinasyonu için öncelikle her projenin şirket için belirlenmiş standart metodoloji çerçevesinde başlangıç, planlama, yürütme, izleme-

kontrol ve kapanış süreçlerine sahip olması gerekir. PYO'nun bu yükümlülüğünü yerine getirebilmesinin ön koşulu proje ve program yönetimi metodolojilerinin geliştirilmesidir.

Entegrasyon ve koordinasyon zaman, bütçe, kaynak dağılımı konularında öne çıkar.

Zaman Çizelgeleri ana plan (master plan) üzerinde bir araya getirilir. Proje ve program aktiviteleri arasındaki ilişkiler tanımlanır. Dönemsel olarak ihtiyaç duyulan bütçe ve kaynaklar görülebilir.

PYO'nun entegrasyon ve koordinasyon konusunda başarılı olması üst yönetimin, sponsorların, program ve proje yöneticilerinin vereceği desteğe bağlıdır.

PYO'lar şirket öncelikleri doğrultusunda zaman, bütçe ve kaynak dağılımlarını yönetmelidir. Yönetimin önceliklerini sık değiştirmesi sıkıntılara yol açabilir.

Entegrasyon ve koordinasyon, departman hedeflerinin proje ve program öncelikleri ile çatıştığı durumlarda zarar görür. Departmanların PYO'lerinin bu konuda sorumluluğunu dikkate alarak davranmaları, tüm şirketin stratejik hedefler doğrultusunda ortak hedeflere yönelmeleri gerekmektedir.

Entegrasyon ve koordinasyon için uygun Proje Yönetimi Bilgi Sistemi yatırımı yapılmalıdır. Proje ve programların gerektirdiği özelliklerin altında ucuza kaçarak Excel vb. yöntemlerle entegrasyon ve koordinasyon çalışmaları yapılmamalıdır.

PYO, entegrasyon ve koordinasyon konusunda yaşadığı problemleri kayıt altında tutmalı, çözüm önerileri geliştirmeli ve yönetime sunmalıdır.

PYO, entegrasyon ve koordinasyon konusunda yeterli düzeyde toplantılar organize etmeli, departmanların toplantılara katılımı konusunda Yönetim destek vermelidir.

Entegrasyon ve koordinasyona ilişkin başarı kriterleri belirlenmelidir. Proje ve programlar izlenmeli, performans verileri ile bu başarı kriterleri PYO tarafından değerlendirilerek, Yönetime raporlanmalıdır.

Şirketlerin gerçekleştirilecek projelerin stratejik hedeflere uygun olmasını, yürütülmekte olan projelerin stratejik hedeften uzaklaşmamasını isterler.

PYO'ne projelerin stratejik hedeflerle uyumlu olması sorumluluğu verilebilir. Üst Yönetimin yapması ve kontrol etmesi gereken bir görev olarak sorumluluk PYO'ne devredilir.

Şirketlerin gerek müşteriden gelen gerekse iç dinamiklerinden kaynaklanan istek ve önerileri gerçekleştirme konusunda seçici davranması gerekir. Geleneksel yaklaşımda istek ve öneri bir iş planı çerçevesinde Üst Yönetime sunulur, gerekli sorgulamalar yapıldıktan sonra proje onaylanır ya da reddedilir.

Proje seçimine profesyonel yaklaşım getirilmek isteniyorsa PYO devreye girer. PYO, istek ve önerileri değerlendirerek şirket stratejileri doğrultusunda fayda ve karmaşıklık kriterlerini belirler. İstek veya talebi yapan için öngördüğü faydayı (kar, verimlilik vb.) tanımlayabileceği şablonu ve değerlendirmeye sokulması için gerekli yöntemi belirler. İletilen istek veya önerinin stratejilere uyum ve fayda açısından değerlendirilmesini sağlar. İstek veya önerinin onaylanması durumunda "önceliklendirir". Onaylanmış ve önceliklendirilmiş istek ve taleplerin karmaşıklık düzeyinin belirlenmesi için ilgili "uygulayıcı" fonksiyonel birimlerle paylaşır. İstek veya önerinin istenilen fayda ve uygun karmaşıklık düzeyinde olması durumunda önceliklendirmeyi günceller ve şirket portföyünde yer almasını sağlar.

PYO, öngörülen faydanın gerçekleşip gerçekleşmediğini denetleyici mekanizmaları geliştirir ve düzeli olarak Üst Yönetime raporlar.

PYO, projelerin yürütme sürecinde ortaya çıkabilecek olası değişikliklerin stratejilerden sapma yaratmaması konusunda denetleyicidir.

Proje Yönetimi Bilgi sistemlerinin kullanımıyla istek ve önerilerin elektronik bir ortamda gelmesi ve değerlendirilmesi sağlanabilir. PYO istek ve öneri listesinin oluşturulması, reddedilmiş ve onaylanmış proje listelerinin tutulması, stratejik hedefler doğrultusunda proje portföylerinin oluşturulması ve takibi sorumluluklarını üstlenir.

Yukarıda bahsi geçen konular PYO olmadığı durumlarda Üst yönetim tarafından yapılmalıdır. Üst Yönetimlerin proje seçme ve değerlendirme konusunda "sezgisel" değil "matemaktiksel" yaklaşımlarla davranması gerekir. Özellikle önerilen faydanın gerçekleşip gerçekleşmediğini kontrolü konusunda sistemik yaklaşılmalıdır. Üst Yönetimlerin bu sorumluluklarını PYO'lar aracılığı ile yerine getirmeleri profesyonel bir yaklaşım olacaktır.

Proje yönetimi tüm şirket içerisinde anlaşılır ve uygulanırsa başarıya ulaşabilir. Şirket içinde proje yönetimi farkındalığını PYO'lerinin artırması gerekir.

Yönetimler projelerin başarısını artırmak istiyorlarsa, projeleri gerçekleştirmek için tercih ettikleri süreçlerin, bir bütün halinde ele alınmasını, proje yönetim

metodolojisinin oluşturulmasını sağlamalıdır. Proje Yönetim metodolojisinin oluşturulması ve uygulanması şirket için değişim anlamına gelir ve yönetilmelidir. Eğer yönetim değişim konusunda sabır ve irade koyamayacaksa yapılan çalışmalar boşa gidecektir.

Değişimlerin profesyonel yönetilmesi gerekir. PYO, proje yönetimi metodolojisinin getirdiği mevcut yapı üzerindeki değişiklikleri şirket geneline aktarmakla yükümlüdür. Proje Yönetimine ilişkin yönetimin beklentileri dikkatlice ele alınmalıdır. Yönetimin beklentileri ile proje yönetiminin hizalanması, yönetimde proje yönetimi farkındalığının sağlanması birinci öncelik olmalıdır. Buna ek olarak, değişikliğin departmanlar tarafından nasıl yorumlandığını ve nasıl tepki verdiklerini gözlemlemeli, çekincelerini dinlemelidir.

Proje yönetimi temel eğitiminin tüm şirket genelinde ele alınması gerekir. Yönetimin deneyim ve bilgi birikimi gözden geçirilmeli, yönetici düzeyinde özelleştirilmiş proje yönetimi eğitimleri düzenlenmeli ve yönetim eğitim almaya ikna edilmelidir. Eğitim almayan yönetimin zaman içerisinde proje yönetim metodolojisinin faydalarını sorgulayacağı unutulmamalıdır. Çalışanlar için genel proje yönetimi eğitimleri düzenlenmeli, şirketin proje yönetim metodolojisine özel atölye çalışmaları yapılmalıdır.

Farklı proje tiplerinde pilot uygulamalar yapılmalı, çalışanların proje yönetimi süreçlerine ısınmaları sağlanmalıdır. Proje Yönetim metodoloji geliştirmenin ve farkındalığı artırmanın bir hız koşusu değil, maraton olduğu unutulmamalıdır.

Proje Yönetiminin insan kaynakları tarafından ele alınması, rol ve sorumluluklar anlamında şirket kültüründe yer alması için çalışmalar yapılmalıdır. PMP vb. sertifikasyonlar desteklenmeli, ödüllendirme ile ilgili çalışmalar yapılmalıdır. Proje Yönetimi yapanla yapmayanın ayrı tutulmadığı ortamlarda farkındalık oluşmayacaktır, proje yönetimi sıradanlaşacaktır.

Proje yönetiminin gerektirdiği ve profesyonel olarak uygulanmasına yönelik bireysel gelişimlere (toplantı yönetimi, problem çözme teknikleri vb.) yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Şirket içi farkındalık dönemsel anketlerle değerlendirilmelidir. Kurum içi ve dışı faktörlerin proje yönetimi yaklaşımına olumsuz etkileri izlenmelidir.

Diğer sektör oyuncularını izlenmeli, proje başarısını sürekli artırıcı ve sürdürülebilir tutmak için gerekli proje özelinde çalışmalar yapılmalıdır.

Tüm bu sorumluluklar şirketin herhangi bir departmanı tarafından yerine getirilmeye çalışıldığında öncelik problemleri yaşanabilmektedir. PYO bu konuda profesyonel ve odaklı bir çalışma için gereklidir. Şirket kültürü veya şirket içi departman savaşları proje yönetimine ilişkin bu sorumlulukları farklı birimlere atamakta ancak koordinasyon sorunları yaşanabilmektedir.

Şirket içinde gerçekleştirilen projelerin performansını kim izleyecek? İki farklı proje arasındaki performansı nasıl değerlendireceksiniz?

PYO projelere ilişkin performans kriterlerini geliştirir. Performans hedefleri koymadığınız ve takip etmediğiniz sürece projelerinizin başarılı olup olmamasını sadece bitiş tarihleri ya da bütçeleriyle değerlendirmek zorunda kalırsınız.

Amatör yaklaşım; yeter ki zamanında ve bütçesinde bitsin, şeklindedir.

Profesyonel yaklaşım projeleri kendi dinamikleri içerisinde değerlendirmeyi, sonuçları hem ekip hem süreç açısından ele almayı gerektirir.

Temel performans ölçütlerine örnek vermek gerekirse;

Yatırımın geri dönüşü – Projeye yapılacak yatırımın geri dönüşü performans hedefi olmalıdır. 1 milyon TL'lik yatırımın projenin tamamlanmasından X yıl sonra geri kazanılması vb.

Verimlilik – Projeye yönelik her birim girdinin doğru oranda çıktı üretmesi gerekir. Yatırılan paranın karşılığı her anlamda alınmalıdır. Proje ekibi başına kar, proje ekibi maliyeti, kişi başına düşen proje oranı veya proje başına düşen ekip sayısı vb. örnekler çoğaltılabilir.

Kalite maliyeti – İşleri doğru yapmak için yapılan harcamaların performansı önemlidir. Denetlemeler, müşteri kaybını önleme çalışmaları vb. örnek verilebilir.

Maliyet Performansı – Harcanan her 1 TL karşılığında kaç TL'lik iş üretildiği izlenmelidir.

Zaman performansı – Projede gelinen noktada yapılması gereken ile yapılanların karşılaştırılarak zaman çizelgesinde ne durumda olduğu izlenmelidir.

Müşteri Memnuniyeti – Proje esnasında veya sonucunda müşteri memnuniyeti ölçümlenmelidir.

Gereksinim performansı – Projede gereksinimlerin karşılanıp karşılanmadığı ve/veya doğru karşılanıp karşılanmadığı izlenmelidir.

Proje Yöneticisi ve Ekip – Proje Yöneticisinin ve ekibin proje hedefleri doğrultusunda performanslarının değerlendirilmesi gerekir. İşi geciktirme oranı, raporlama düzeni, problem çözme sayısı vb. örnek verilebilir.

Stratejiyi Destekleme – Projelerin stratejik hedefleri destekleme performansları ölçümlenmelidir.

Şirket genelinde proje ve program performanslarının izlenmesine yönelik standart bir yaklaşım geliştirilmelidir. PYO nezdinde toplanan proje verileri analiz edilmeli, şirket genelindeki performans değerlendirmesi yapılmalı ve yönetime sunulmalıdır.

Performansın geliştirilmesine yönelik gerek metodoloji gerekse organizasyonel öneriler PYO tarafından getirilmelidir.

Sadece içgüdüsel ya da birkaç parametre ile proje performanslarını izlenmesi yanlış kararlara ve yargılara yol açacaktır. Performansın izlenmemesi suçlama ve mazeret kültürünü teşvik edecektir. Operasyonel performans ile proje performansı karıştırılmamalı, ezbere yöntemlerle eski alışkanlıklara saplanılmamalı, performans uzun vadeli ele alınmalıdır.

Proje, Program ve Portföy (PPP) yönetimlerinin desteklenmesi gerekir. PPP'lerde karar alma, analiz, planlama, problem çözümü vb. konularda desteğe ihtiyaç duyulur.

Yönetişim – Gerek PPP Yöneticileri gerekse PPP Sponsorlarının karar vermesini kolaylaştırıcı merkezi bir yapıya ihtiyaç vardır. PYO, karar kayıtlarının saklanması, paylaşılması ve alınan kararların takibi konularda yönetim desteği ihtiyacını karşılar.

Performans – Performansın izlenmesi, geliştirilmesi ile ilgili konularda PPP'ler arasındaki etkileşimi PYO sağlar.

Zaman – PYO, portföy düzeyinde tüm PPP'lerin zaman çizelgelerini merkezileştirerek, ana planı ortaya koyar. PPP'ler arasındaki zamansal çakışmalarda çözüm sağlayıcı öneriler getirir.

Finans – PYO, portföy düzeyinde bütçeleri izler ve olası problemlerde arabulucu ya da çözüm üretici rolünü üstlenir.

Risk, Problem ve Kapsam Yönetimi – Portföy bütünündeki riskler ile ilgili farkındalık sağlar. Portföy'deki ortak problemlerde çözüm önerileri getirir. Problemlerin diğer PPP'lere etkilerini değerlendirerek, uyarılar yapar. Portföy kapsamını bir bütün olarak ele alarak PP'leri yönlendirir.

Kaynak Yönetimi – Ortak kaynak havuzu kullanımına ilişkin problemlerin çözümüne destek olur. Kaynak dağılımını izleyerek portföy ile ilgili değerlendirmeler yapar. Portföy içi önceliklendirmeleri yapar, bu doğrultuda kaynak dağılımlarının yapıp yapılmadığını denetler.

Kalite – Kalite kontrol, kalite güvence ve kalite denetimlerini merkezileştirir. PPP'lere ilişkin teslimatların kalitesi konusunda güvence sağlar.

İletişim – PPP'ler arasındaki iletişimsizliği çözer, gerekli iletişimlerin yapılmasını sağlar.

Tedarikçi Yönetimi – Tedarikçi performanslarını ve çalışma prensiplerini belirlemede, ihtilafların çözülmesinde destekleyicidir.

Şirketlerin, yeni proje ve program seçimlerinde duygusal kararlar almaları, güçlü yöneticilerin emir-demir yaklaşımıyla önerilerini Kabul ettirmeleri ve sadece bazı parametrelere (karlılık vb.) bakarak kısa vadeli yaklaşımları, olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

PYO'lar proje ve programların seçimi ve önceliklendirilmesinde profesyonel bir yaklaşım getirerek kısa ve uzun vadede şirketin stratejik hedeflerine ulaşmalarına destek olurlar.

Proje ve programların fayda ve karmaşıklık açısından sayısal verilerle değerlendirilmeleri gerekir. Analitik hiyerarşi sistemi (Weighted Balanced Scorecard) gibi modellerin proje, program seçimlerinde kullanılması gerekir. PYO'leri şirket stratejilerini esas alarak dönemsel olarak faydanın tanımını yapmalıdırlar. Bu yıl karlılık, pazar payı, pazarda ilk olma vb. gibi faktörler öne çıkarken bir başka yıl pazar payı, verimlilik ve maliyet artışı ön plana çıkabilir. Her parametrenin üst yönetimle beraber çalışılarak ağırlıklandırmasının yapılması gerekir. Böylelikle gelen her öneri veya istek şirkete katacağı olumlu değer açısından değerlendirilmiş olur.

Öte yandan proje, programı gerçekleştirecek ekiplerin istek veya önerinin zorluk, karmaşıklık düzeyini yine sayısal parametrelerle değerlendirmeleri gerekir.

Temel hedef en çok faydayı sağlayan ve yapılması en kolay olanlar proje ve programların seçilmesi, fayda veya zorluk açısından uygun olmayan proje, programların elenmesidir.

Fayda ve zorluk açısından skorlanan proje, programlar önceliklendirilir. Kaynak (personel, ekipman vb.) kullanımları bu önceliklere göre belirlenerek hem şirketin en yüksek faydayı sağlaması hedeflenir hem de çalışanların doğru seçilmiş projelerde yer almalarının pozitif motivasyonu kullanılabilir.

Eğer projenin neden yapıldığına ilişkin şüpheler varsa, yapılan projelerin faydasız olduğu düşünülüyorsa destek vermesi gereken paydaşlar açısından sıkıntılar yaşanacaktır. Matematiksel bir yaklaşım herkesin ikna olmasını, şirket çalışanlarının ve yapılan proje, programların stratejilerle hizalı olmasını sağlayacaktır.

Proje ve programlar yapılan fizibilite, hazırlanan iş planı sonucu ortaya çıkarlar. Üst Yönetimin proje ya da programı onaylama sebebi sonunda ulaşılabilecek faydadır. Bu fayda ortaya bir bina çıkması, %5 verimlilik artışı, yeni bir ürün vb. olabilir.

Sponsorlar projelerinin hedeflerini takip etmelidirler. Proje ve Program Yöneticileri hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanırlar.

Birçok proje ya da programın hedefi, proje ya da program tamamlanır tamamlanmaz gerçekleşmez.

Proje ya da programın hedefini tutturup tutturamadığının ölçülmesinin ilk şartı başlangıçta taahhüt edilen faydanın (kar, verimlilik vb.) nerede nasıl bakılacağına açıklanmasıdır. Örneğin kar hedefi konmuşsa hangi ekranlardaki, hangi hesaplama ile yapılmış kar artışı hedeflendiği belirlenmelidir.

PYO'leri proje ya da program talep dokümanlarına ilişkin standartları geliştirirler ve taahhüt edilen faydanın yer almasını sağlarlar. PYO bu faydayı izlemek üzere Fayda Kayıtlarına atar.

PYO'nun en önemli görevi hedeflere doğru ilerleyişin izlenmesi ve doğru zamanda düzeltici ve önleyici faaliyetleri önermesidir. Diğer taraftan, faydanın gerçekleşmesi ya da gerçekleşmemesi durumlarında Talep sahibine, Proje ya da Program Yöneticilerine ilişkin uygulama esaslarını belirler.

Yönetimler onayladıkları proje ya da programların başarısızlıklarını görmezden gelmemeli, sorumluluğu üstlenmelidirler. Bu sorumluluğu üstlenmenin birinci şartı izleme sorumluluğunu profesyonel bir yapıya (PYO) devretmeleridir.

Proje ya da program talebini yapanlar taahhütlerinin gerçekçi olmasından sorumludurlar. Yönetimi ikna etmek için manipüle edilmiş isteklerin gerçekleşmemesi durumunda yaptırımlara tabi tutulmalıdırlar.

Proje ve Program Yöneticileri arasındaki iletişimi ve koordinasyonu sağlamak, geliştirmek PYO'nin sorumluluğunda olmalıdır.

Proje ve Program Yöneticilerinin kendi aralarında iletişim kurmalarını beklemek problemlere yol açabilir. Kurulacak iletişimin içerik ve yapısının kişisel samimiyetin ötesinde yapıcı ve geliştirici olması gerekir.

Proje ve Program Yöneticilerinin iletişim gereksinimleri alınmalı, iletişim planlarında yer alması sağlanmalıdır.

PYO düzenli toplantılar yaparak proje ve program yöneticilerinin çekincelerini dinlemeli, ortak problemlere çözüm getirmeli ve alınan derslerin paylaşılmasını sağlamalıdır.

Yapılan toplantılar kayıt altına alınmalı ve toplantı notları paylaşılmalıdır.

PYO, proje ve programları etkileyebilecek yönetim kararlarının kayıt altına alınması ve ilgili paydaşlarla paylaşımından sorumlu olmalıdır.

Ana plan (master plan) doğrultusunda birbirleri ile etkileşim içinde olması gereken proje ve programların izlemesi yapılmalıdır. Birbirleri ile bağlantılı proje ve programların sorunsuz bir şekilde ilerleyebilmesi PYO gibi büyük resme bakan bir fonksiyon tarafından yönetilmelidir.

Ortak kaynak havuzu kullanan vee kip üyelerini paylaşan proje ve programlarda kaynak önceliklerinin belirlenmesi, kaynakların kaydırılması ve bu sürecin izlenmesi PYO tarafından yapılmalıdır.

Fonksiyonel Yöneticilerin, doğru kaynağı doğru proje-programa atamasında PYO yönlendirici, destekleyici ve yol gösterici olmalıdır.

Proje ve program içi iletişimin sağlandığının kontrol edilmesi gerekir. Proje ve program yöneticileri ile iletişim ve koordinasyon, onların iletişim ve koordinasyonunu denetleyici nitelikte olmalıdır.

PYO, Yönetim ile Proje-Program yöneticileri arasındaki köprüdür. Yönetimin beklentileri ve stratejiler doğrultusunda iletişim ve koordinasyon sağlamalıdır.

Projelerde yaşanan olumsuzlukların sebebi metodoloji eksikliğidir. Şirketlerin proje yönetimi konusunda sistemik bir bakış açısına sahip olmaları, ortak dil ve yöntemlerle farklı tiplerdeki projelere doğru yaklaşımları gerekir. Metodoloji geliştirme kendi içinde bir projedir. Bu projenin PYO tarafından yapılması gerekir.

Şirketlerin nereden para kazandığına baktığımızda büyük bir kısmının projelerden geldiğini görüyoruz. Yönetime sorsanız projeler bizim için çok önemli dediklerini duyarsınız.

En çok para kazandığınız ve sizin için çok önemli olan bir şeyi neden deden kalma yöntemlerle, sezgisel yaklaşımlarla yöneterek riske atıyorsunuz dendiğinde cevap alamazsınız.

Projelerin başlangıç, planlama, yürütme, izleme ve kontrol, kapanış süreçlerinin belirli bir metodoloji çerçevesinde yapılması gerekir.

Metodoloji geliştirmede PMI (Project Management Institute) yayınladığı PMBOK (Project Management Body of Knowledge) dünyada en yaygın kabul edilmiş çerçevedir. Bu çerçeve esas alınarak şirketlerin neyi yapıp yapmamaları gerektiğine karar vermeleri gerekir. PMBOK bir çerçeve olarak "nasıl yapılır" sorusuna destek verir, şirketlerin ne yapacaklarına kendilerinin karar vermeleri gerekir.

Yönetimler için kısa vadeli kazançlar esas teşkil ediyorsa metodoloji geliştirme çalışmalarına destek değil, köstek olacaklardır. Proje Yönetimi şirket içinde zamanla gelişen bir olgunluk seviyesidir. Bir hız koşusu değil maraton olarak yaklaşılması gerekir.

PYO, projelerde ortak dilin oluşturulması, projeler arasındaki verimlilik farklarının azaltılması, derslerin paylaşılması ve mevcut süreçlerin sürekli geliştirilmesine odaklı olarak konumlandırılır ve yetkilendirilirse başarılı olabilecektir.

Sadece politika ve prosedür üreten, uygulanmayacak süreçleri üreten ve projelere baskı yapması için kurulan bir yapıdan sonuç beklemek anlamlı olmayacaktır.

Metodolojilerin değişen proje tiplerine, çevreye ve şirket kültürüne uyumlu olması çok önemlidir. Şirket içinde kurulacak PYO bu dengeleri gözeterek şirkete özgün bir metodoloji yaratabilir.

Metodolojinin kapsam, zaman, maliyet, kalite, insan kaynakları, iletişim, risk, tedarik ve paydaş yönetimleri konusunda süreç ve esasları belirlemesi için tüm şirketin samimi katılımı gerekir. Bu çalışmalarda tarafsız ve stratejik hedeflere odaklı, yetkilendirilmiş bir PYO gerçekçi çalışmalar üretebilir.

Projelerde yer alanların, üzerlerine düşen rol ve sorumlulukları yerine getirebilmeleri için hem temel yetkinliklerinin geliştirilmesi hem de proje yönetimi becerilerinin geliştirilmesi gerekir.

Temel yetkinlikler; sunum ve toplantı yapma, problem çözme, müzakare, iletişim teknikleri, eposta yazma vb. İnsan Kaynakları departmanlarının eğitim sorumluluğunda olup proje-program bağımsız her çalışan için yapılmalıdır.

Proje Yönetimi becerileri ise hem evrensel hem de şirket metodolojisi çerçevesinde geliştirilmelidir.

Çalışanların temel ve ileri düzey proje yönetimi, proje yönetimi sertifikasyonlarına (pmp vb.) hazırlık, eğer kullanılıyorsa proje yönetimi bilgi sistemine yönelik (Ms Project vb.) eğitimler aldırılması gerekir. Proje simülasyonları, proje risk ve kalite yönetimi benzeri spesifik alanları geliştirici eğitimler ya da projelerde süre kısaltma teknikleri, proje dokümantasyonu gibi yapıları iyileştirmeye yönelik eğitimler aldırılmalıdır.

Kurum içi metodoloji geliştirilmişse eğitimcinin eğitimi ile önce eğitimciler yetiştirilmelidir. Şirket içi eğitimciler projelerde yer alan çalışanlara mevcut metodoloji, yöntem, süreç, politika ve araçları mümkünse uygulamalı olarak aktarmalıdır.

Projelerde çalışanların becerilerini ve bilgi düzeylerini artırıcı konferanslara katılımlar, dergi ve sitelere üyelikler yapılarak güncel bilgi akışı sağlanmalı, bir kütüphane oluşturularak ilgili kitapların ihtiyacı olan personelin erişimine sunulması gerekir.

PYO, sponsor, proje yöneticisi, şirket içi proje ekip üyeleri ve hatta dış kaynakların eğitim planlamasını yapmak, sertifikasyon sürecini takip etmek, konferans

katılımlarını sağlamak, dergi ve site aboneliklerini sağlamak, kütüphane oluşturmakla yükümlü olmalıdır.

Proje Yönetimi Bilgi Sistemlerini ve araçları geliştirme sorumluluğu PYO'da olmalıdır. Birçok şirkette BT Departmanları yazılım seçimi ve kurulumu yapmaktadır. Proje Yönetimi konusunda önce yazılım seçimi yapıldıktan sonra proje yönetimi uygulanmaya başladığında başarısız olunacaktır.

Öncelikle proje yönetim metodolojisinin geliştirilmesi gerekir. Metodoloji çerçevesinde uygun yazılımların değerlendirilmesi gerekmektedir.

Seçilen yazılıma göre davranmak, yazılımın önerdiği gibi proje yönetimi yapmak sorunlara yol açar.

Şirket kendi proje yönetimi yazılımını hazırlamak isterse çok büyük bir yatırım olacaktır.

Yönetimin ve fonksiyonel departmanların beklentileri belirlenmelidir. Proje Yönetimine ilişkin tanımlamalar (proje tipi vb.) ve rol-sorumluluk tanımlamaları yapılmalıdır. Proje yönetimi süreçleri, onay ve dokümantasyon noktaları ile belirlenmelidir. Bu sürecin farklı proje tiplerinde işlerliği test edilmeli, öncelikle sürecin şirket içinde Kabul görmesi sağlanmalıdır.

Benzer şirketlerdeki proje yönetimi uygulamaları ziyaret edilerek deneyimler alınmalı, sadece pazarlamacıların sözleri ile yola devam edilmemelidir.

Proje Yönetimi yazılımları konusunda "istisnalara" takılmamalıdır. Çok istisnai durumları bir yazılımın gerçekleştirmesinden önce o istisnaların başka yollarla çözülmesi daha akıllıca olacaktır.

Proje Yönetim sürecinin basit olması, seçilebilir yazılım olasılığını artıracaktır.

Tercih edilen yazılımın BT ve PYO tarafından yönetilmesi gerekir. BT, zaman içerisinde gerekli geliştirmeleri ve olası problemleri çözecek kabiliyette olmalıdır. Teknik destek yazılımı sağlayan firma tarafından verilecekse sözleşme maddeleri iyi çalışmalıdır.

PYO, proje yönetimi bilgi sistemlerinin geliştirilmesinden sorumlu olmalıdır. Şirket içi kullanımları izlemeli, problem durumunda müdahale etmelidir. Proje Yönetimi Bilgi

sistemlerinin kullanım el kitapçıklarını hazırlamalı ve eğitimlerini vermelidir. Sistem kullanıcılarının problemlerinde Yardım Masası rolünü üstlenmelidir.

Proje ve programlar şirketin ortak kaynaklarını kullanırlar. Kaynak çakışmaları yaşanmaması ve kullanımın optimizasyonu için merkezi bir yapıya ihtiyaç vardır. PYO, kaynak dağılımlarını izlemek ve optimize etmek ile sorumlu olmalıdır.

Kişisel ilişkilere dayalı kaynak paylaşımlarının yapılması veya güçlü yöneticinin istediği kaynakları alması gibi yaklaşımlar şirketlerin stratejilerine zarar verirler.

Proje ve programların ortak bir metodoloji doğrultusunda planlanmaları gerekir. Kaynak kullanımına ilişkin sıkıntılar planlama esnasında fark edilmelidir.

Proje yönetimi bilgi sistemleri kaynakların aktivitelere atanması esnasında fazla bir yüklemeye ya da çakışma olup olmadığını gerçek zamanlı denetler ve planlamacıyı uyarırlar. Plandaki problemler Proje ve Program Yöneticileri ile görüşülerek çözümlenmeye çalışılır.

Eğer proje veya programa ilişkin öncelik tanımları yapılmışsa "seviyelendirme" yapılarak kaynakların hangi işleri önce hangilerini sonra yapacağına proje yönetimi yazılımı karar verebilir.

Kaynak dağılımlarını ve optimizasyonu sağlamak için projelerde yer alan kaynakları içeren Kaynak Havuzu PYO tarafından hazırlanmalıdır. Kaynak havuzunun güncel tutulması (işe giren ve çıkan personel vb.) İnsan Kaynakları Departmanı ve PYO koordinasyonu ile gerçekleştirilir.

Kaynak dağılımları konusunda PYO düzenli izleme ve raporlama yapmalıdır. Kaynak darboğazları ve gelecek senaryolarına göre yönetime öneriler getirmelidir.

Proje Yöneticisini kim seçmeli? Proje Yöneticilerini kim hazırlamalı? Proje Yöneticisi adaylarını kim seçmeli? Proje Yöneticilerini kim izlemeleri ve değerlendirmeli? Bu soruların cevabı PYO olmalıdır.

PYO, şirket içindeki potansiyel proje ve program yöneticisi adaylarını belirlemelidir. Proje ve programların başarısı için gerekli yetkinliklere sahip olan veya gelişime açık olan adaylar belirlenmelidir. Bu belirlemede performans yönetim sistemi sonuçları ve fonksiyonel yöneticiler ile görüşmeler yapılması gerekir.

Proje ya da programların onaylanması paralelinde atanacak olan proje ve program yöneticisinin uygunluğu değerlendirilmelidir. Sezgilere bağlı ve alışkanlıklar doğrultusunda atanan proje ya da program yöneticileri yerine profesyonel bir tutum sergilenmelidir.

Geçmiş proje ya da program kayıtları üzerinden proje ya da program yöneticisi başarı kriterleri başlangıçta belirlenmelidir.

Proje ya da program yöneticilerine destek verilmesi ve izlenmesi PYO tarafından yapılmalıdır.

Proje ya da program öncesi hazırlık gereksinimleri PYO ile beraber belirlenmeli ve doğru bir başlangıç yapılmalıdır.

Proje performansının izlenmesi kadar proje ya da program yöneticilerinin performansı izlenmeli, geliştirilmesi gereken alanlar belirlenmelidir.

Proje ya da program yöneticileri için kariyer planlaması yapılmalı, uzun vadede hangi hangi basamakları geçmeleri, hangi yetkinlik düzeyine gelmeleri gerektiği ve alacakları sorumluluklar tanımlanmaya çalışılmalıdır. Örneğin proje ekip üyesi başlayan birinin hangi noktada proje yöneticisi olabileceği veya proje yöneticisinin hangi noktada daha büyük projelere atanabileceği vb.

Proje kapanışında proje ve program yöneticilerinin müşteri, sponsor ve proje/program ekibi tarafından değerlendirmesinin yapılması sağlanmalıdır.

Proje ve program yöneticilerine ilişkin performans kayıtları saklanmalı, gelişim programları ile desteklenmeli ve izlenmelidir.

*_9.02-25.02.2017 arasında yayınladığım www.savassakar.com sitemdeki yazı serisinin bütün halidir.

EĞİTİM KATALOĞUM: <https://www.savassakar.com/egitim-katalogu-pdf/>

EĞİTİM REFERANSLARIM: <https://www.savassakar.com/tum-firmalar/>

DANIŞMANLIKLAR ve REFERANSLARIM: <https://www.savassakar.com/danismanlik/>

EĞİTİM ve DANIŞMANLIK için savassakar@gmail.com adresinemesaj gönderebilirsiniz.