

85

**MCM Group**  
Gerçekleştirme Butiği - Realization Boutique

[Home Page](#) [Project Management Services](#) [Publishing](#) [Organization](#) [Contact](#) [Business Partners](#)

**Ulusal Proje Meslek Konferansı**



There are no translations available.

**Metodoloji'den Bıkıp da Gerçek Uygulama İsteyenler İçin;**



**UPMK2011, 27 ve 28 Mayıs 2011 günleri, Ankara DEDEMAN Otel, OPAL Salonunda düzenlenecektir.**



Katılım ücreti tabidir.

**400TL+KDV(%18) = 472TL**

Yerinizi **garanti ve önkayı**t için ödemeler, Garanti Bankası IBAN: TR55 0006 2000 3240 0006 6766 58 hesabına "*Katılımcı adı + UPMK2011*" açıklaması ile doğrudan yatırılabilir. Giriş belgeniz ve faturanızı banka dekontunuzu 27 Mayıs sabahı kayıt masamıza vererek alabilirsiniz.

VEYA

27 MAYIS 2011 giriş masasında ödeme **550TL+KDV= 649TL**

**sponsorluk için [info@mcm.web.tr](mailto:info@mcm.web.tr)**

**OTURUMLAR PROGRAMI**

# PROJE YÖNETİCİSİNİN YOL HARİTASI: Kurumsal Proje Veritabanının Gelecek Projelerin Başarılarındaki Önemi

Hüseyin Gürsev, Mustafa İlkan  
Doğu Akdeniz Üniversitesi  
Mağusa KKTC

UPMK 2011  
Ankara

## Özetçe

Proje yönetiminde kullanılan yeni metodlar ve teknikler geliştirilmesine rağmen, genel olarak projelerdeki yüksek başarısızlık oranı devam etmektedir. Bugüne kadar önemsenmeyen en büyük başarısızlık nedenlerinden bir tanesi de, gerçekleştirilmiş projeler hakkında proje yöneticisinin referans olarak kullanabileceği projeler ile ilgili bilgilerin toplandığı bir veritabanlarının oluşturulmamış olmasıdır.

Bu makalenin amacı, proje yönetimindeki yüksek başarısızlık oranının azaltılması için proje geliştiren her kurumun, Proje veritabanı oluşturarak gelecekte yapılacak olan projelerin başarısının artmasını sağlayacaktır. Kurumların gerçekleştirdikleri projelerden toplayacakları bilgileri ve kazandıkları deneyimlerini (örneğin: Proje Kapsamı, Zaman tahmini, Kaynak kullanımı, Proje maliyet bütçesi, Kalite kontrolü, risk yönetimi, proje yöneticisi ve ekibinin proje sonunda hazırladıkları raporlar v.s.) bir veritabanında toplaması, gelecekte yapılacak projeler için referans oluşturmasının yanısıra proje yönetiminde bilimsel çalışmalar için bir altyapı oluşturması açısından büyük önem taşımaktadır.

Proje veritabanında zamanla biriken proje verilerinin üzerinde yapılacak olan çeşitli istatistiksel analiz ve değerlendirmeler, gelecekte yapılacak projelerin kapsam, zaman, maliyet ve kaynak kullanımı gibi tahminlerinde "Parametrik Tahmin" tekniği kullanılarak daha isabetli yapılmasına olanak sağlayacaktır. Ayrıca, projenin gidişatı ve proje başarısının ölçümü ile ilgili çeşitli ölçüm birimlerinin (Proje matrisi) geliştirilmesine, eğilim analizi yapılmasının yanı sıra geçmiş projelerle karşılaştırılma imkanı sağlaması açısından proje veritabanının önemi göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir.

Proje matrisleri, planlama, yürütme, izleme ve bitiş gibi değişik proje aşamalarından toplanan, analiz edilen bilgilerden elde edilen ve tüm proje paydaşları tarafından kabul gören ölçümlerdir. Proje matrisleri, kapsam genişlemesi, bütçe ve kaynak kullanımı, proje gidişatı, proje ekibinin üretkenliği ve ürün kalitesinin ölçülmesi gibi çok değişik alanlardan proje yöneticisine anlık bilgi sağlayarak, proje yöneticisini uyarmakta ve acil tedbirlerin alınmasını sağlamaktadır.

Trafik ışık sisteminden esinlenerek geliştirilen bir "Proje Gösterge Paneli" (Project Dashboard), Projenin tüm ölçümlerinden anlık bilgi vererek proje yöneticisinin, proje sorunlarına zamanında müdahale edebilmesini sağlayarak projenin başarılıktan kurtarılmasına yardımcı olacaktır.

Kurumlar tarafından oluşturulacak olan proje veritabanlarındaki bilgi birikiminin Türkiye genelinde paylaşımına açılmasıyla Türkiye'de proje geliştiren kurumların "Olgunluk Durumunun" (maturity) hızlı bir şekilde üst düzeylere yükseleceğini söylemek bir hayalden öteye, gerçekleri dile getirmektir.

Türkiye'de proje olgunluk durumunun yükselmesine ve ülke geneline yayılmasına katkıda bulunmayı kendine amaç edinen kurumlardan birinin Türk Proje Yönetimi Meslek Enstitüsü (TPYME) olduğuna inanıyoruz.



Değişik kurumlar tarafından geliştirilen ve çeşitli proje ölçümlerini içeren proje matrislerin, TPYME web sitesinde üyelerin paylaşımına sunulması, proje matrislerinde standartlaşma sağlayacağı gibi yeni matrislerin geliştirilmesine de büyük katkı sağlayacağına inanıyoruz.

## 1. GİRİŞ

Türkiye’de kendi projesini kendi geliştiren kurumların sayısının hızlı bir şekilde arttığını görmek, proje yönetimine verilen önemin ortaya konulması açısından sevindiricidir. Proje geliştirilmesinden kazanılan bilgi birikimi ve deneyimin kayıt altına alınması, yaygınlaştırılması, kurumsallaştırılması ve paylaşımına açılması, kurumların proje geliştirmede başarı oranını yükselteceği gibi *Proje Geliştirme Olgunluk Durumunu* da uluslararası standartlara yükselmesini sağlayacaktır.

Dünyadaki birçok kurumda olduğu gibi, Türkiye’de de proje çalışmalarından elde edilen bilgi ve deneyimin düzenli bir şekilde kayıt altına alınıp saklandığını ve bilimsel şekilde kullanıldığını söylemek maalesef mümkün değildir<sup>1</sup>. Bunun en büyük nedeni; proje hakkında bilgi toplanması, analiz edilmesi ve saklanmasıyla proje ekibine zaman kaybettireceği, proje bitimini geciktireceği gibi, maliyeti yükselteceği hakkındaki yaygın inançtır. Proje bitiminden sonra bilgi toplanmasına karşı olumsuz yaklaşım ise; Her projenin kendine özgü olduğu, hiçbir projenin bir başka projeye benzemediği, bu nedenle geçmiş projelerden bilgi toplanmasının gereksiz ve boşa harcanan zaman olduğu inancıdır<sup>2</sup>. Projenin her aşamasında ve hatta proje bitiminden sonra dahi bilgi toplanması, analiz edilmesi ve saklanması savunan birçok Proje yönetimi bilimcisi ve uzmanı ise bilgi toplamanın gerekliliğini ortaya koymak için büyük uğraş vermektedir.

Bu makalenin yazarları, proje bilgilerinin toplanması, analiz edilmesi ve Proje veritabanında saklanması çalışmalarının proje yönetimine büyük katkılar sağlayacağına inanmaktadır. Proje veritabanında değişik projelerden toplanan bilgilerin birikimi, çok çeşitli istatistiksel ve matematiksel modellemeye imkan sağlaması sayesinde, gelecek projelerin; Kapsam, zaman, maliyet, kaynak kullanımı v.s tahminlerinin *Parametrik tahmin* teknikleri kullanılarak daha doğru ve isabetli olmasını sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak gelecek projelerin başarı oranı yükselecektir. Proje veritabanının, proje yönetimine sağlayacağı diğer önemli katkı da proje gidişatı ve proje başarısının ölçülmesi ile ilgili çeşitli proje matrislerinin geliştirilmesine ve kullanılmasına imkan sağlamasıdır<sup>3</sup>.

Proje matrisi, halk dilinde yaygın olarak kullanılan ‘*Ölçmeden ne kadar başarılı olduğunu bilemezsin*’, sözünden esinlenerek geliştirilen bir ölçüm sistemidir. Proje matrisleri bir projenin başarısı için gerekli olan kritik faktörlerin ölçümünü sağlar. Proje matrisleri, projenin sağlığı hakkında verdiği sürekli bilgi ve uyarılar sayesinde proje yöneticisinin sorunlu alanlara zamanında müdahale etmesini sağlayarak, projelerin başarısızlıkla sonuçlanmasını önleyebilir.

Bir projenin başarılı olduğunu bilmek, proje yöneticisi ve ekibi için ne kadar önemli ise, proje paydaşları için de bir o kadar önemlidir. Çünkü, Proje paydaşları, projenin öngörülen zaman çizelgesi ve bütçe sınırları içerisinde bitirilip bitirilmediğini, proje kapsamında yer alan isteklerinin yerine getirilip getirilmediğini öğrenmek isteyecekleri gibi karşılaşılan sorunları ve riskleri de sorgulayacaklardır. Paydaşları bilgilendirmek ve sorularına yanıt verebilmek için proje yöneticisinin matrislere ihtiyacı vardır.

<sup>1</sup> Dr. Cem Kaner, Software Engineering Metrics: What do they measure and how do we know. 10<sup>th</sup> International Software Metrics Symposium. 2004

<sup>2</sup> Roger S Pressman, Software Engineering - A Practitioner’s Approach, McGraw Hill 7.th edition, 2010. page 682-683

<sup>3</sup> Roger Lever, Project Management Metrics A Tool for Project Process Improvement, Jan 27, 2009.



## 2. PROJE MATRİSLERİ

Proje matrisleri bir ölçüm sistemidir. Matrisler bir projenin planlanma aşamasında , yürütülmesinde , akışı esnasında ve bitiminde toplanan, bilgileri kullanarak projenin gidişatı ve başarısı hakkında bilgi veren göstergelerdir. Matris kullanarak Proje performansını ve başarısını belirleyen objektif ölçme ve değerlendirme yapılabilir. Matris kullanılmadan yapılan ölçme ve değerlendirmeler tahminlere dayandığı için, bilimsel gerçeklerden uzak ve çağdışıdır.

Birçok projenin başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenlerinden bir tanesi, projenin sağlığı ve sorunları hakkında proje yöneticisine sürekli bilgi sağlayan objektif ve tutarlı matrislerin olmayışından kaynaklanmaktadır<sup>4</sup>.

### Proje Matrislerinin Oluşturulması

Proje matrisleri üç aşamadan geçerek oluşur. İlk aşamada, basit sorgulama yöntemi, veya proje geliştirme aşamalarını sorgulayan yöntem bir diğer yöntem ise (PMBOK) bilgi alanlarına yöneltilen anahtar sorulardan elde edilen cevaplara göre matris kullanma amacının ne olduğu belirlenir. İkinci aşamada kurumun ihtiyacına cevap verecek doğru matrislerin belirlenmesine çalışılır. Son aşama ise kullanılmasına karar verilen matrislerin hayata geçirilmesi için proje üzerinden bilgi toplama aşamasıdır.

Matris kullanımının amacı, proje başarı kriterlerinin belirlenmesi ve kurum için uygun olan matrislerin seçilmesi çalışmalarına tüm Proje paydaşlarının katılması, proje matrislerinin kurum tarafından kabul görmesi ve standartlaşması açısından büyük önem arz etmektedir.

Proje matrislerinin oluşturulabilmesi için, proje üzerinden en azından proje planında öngörülen (estimated) süre ile projenin yürütülmesi ve tamamlanmasıyla gerçekleşen (actual) süre hakkındaki bilgilerin toplanması gerekmektedir.

Proje matrislerinin oluşturulmasındaki en büyük engel, proje yöneticisi ve takım çalışanlarının, proje bilgilerinin toplanması ve matrislerinin belirlenmesinde isteksiz ve umursamaz olmalarıdır. Bunun nedeni ise, proje üzerinden bilgi toplamanın boşuna harcanan zaman ve büyük maliyet gerektiren çaba olarak görülmesidir.

Özellikle kendi öz kaynaklarını ve insan gücünü kullanarak proje geliştiren birçok küçük ve orta ölçekli kurumun (birimler arası maliyet aktarması olmayan), proje maliyetleri ile ilgili bilgilerin toplanmasında isteksiz ve duyarısız davranışları açıkça görülmektedir.

Proje maliyetlerine karşı daha duyarlı olan kurumların küçük, büyük proje ayırımı yapmaksızın tüm projeler üzerinden tahmin edilen maliyet ve gerçekleşen maliyet ile ilgili bilgileri toplanması proje matrislerinin oluşumu için gereklidir. Daha büyük ölçekli projeler için maliyetin yanısıra proje yöntemlerinin geliştirilmesi ve Proje başarısının ölçümü için gerekli olan başka ölçümler için de gerekli olan bilgilerin toplanması matrislerin oluşumu için gereklidir.

Kısa vadeli ve küçük projelerden, zaman darlığı nedeniyle bilgi toplamaya fazla imkan olmaması makul bir neden olarak görülebilir. Ancak, kurumsal proje matrislerinin oluşumu için tüm orta ve büyük ölçekli projeler üzerinden mutlak sürette bilgi toplanması gereklidir.

Proje üzerinden toplanan bilgilerden matrislerin oluşturulması modern bir proje yönetimi yaklaşımı olmasına rağmen, matrislerin hayata geçirilmesi için gerekli olan büyük maliyet ve karşılaşılan zorluklar, matris kullanımının bazı nedenlere bağlanmasını gerekli kılmıştır<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Gary Pollice, Professor of Practice, Worcester Polytechnic Institute, Navigating with project metrics: Are we there yet? Article 15<sup>th</sup> Sept 2004.

<sup>5</sup> Tom Nohal, Use project metrics to improve processes and declare success. Article 13<sup>th</sup> Sept 2005.

### Matrislerin geliştirilmesi ve kullanımını zorunlu kılan nedenler:

- Projenin gidişatı ve sağlıklı gelişmesinin denetlenmesi,
- Proje kontrolüne katkı sağlaması,
- Proje risklerinin önlenmesine yardımcı olması
- Proje krizlerinin giderilmesi
- Proje ekip performansının ölçülmesi
- Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi

Kullanılacak olan matrislerin belirlenmesi için ilk aşamada ; Hedeflerin belirlenmesi, neyin bilinmek istendiğinin kararlaştırılması , sonuca ulaşabilmek için neyin ölçüleceğinin kararlaştırılması, bilgiye kolayca ulaşılabilmesi, ve bilginin nasıl kullanılacağıının bilinmesi şarttır. Tasarlanan hedefler ve matrisler hakkındaki ön araştırma, yaygın olarak kullanılan popüler matrislerin değil, kurumun ihtiyacı olan doğru matrislerin seçiminde belirleyici rol oynayacaktır.

Proje matrislerinin belirlenmesinde kullanılan en basit yöntem, amacın ne olduğu ve amaç doğrultusunda hangi matrislere ihtiyaç duyulacağını kararlaştırmasıdır. Amacın ne olduğunu belirlemek için aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır:

- Ölçmek istenilen nedir?
- Ölçmek için en iyi yöntem nedir?
- Ölçüm ne zaman yapılmalıdır?
- Seçilen matrisler nasıl kullanılacaktır?
- Matrislerle bilgi paylaşımı nasıl sağlanacaktır?

Son yıllarda , kabul gören önemli birçok proje matrisinin belirlenmesinde uygulanan bir başka yöntem; proje geliştirme aşamaları , risk, başarı kriterleri gibi belirli proje alanlarına yönelik sorgulamalardan elde edilen cevaplara göre proje matrislerinin belirlenmesidir.

Bir diğer yöntem ise Proje Yönetimi Bilgi Klavuzu (PMBOK) bilgi alanlarına yöneltilen anahtar sorulardan elde edilen cevaplara göre kurumun ihtiyacı olan doğru matrislerin belirlenmesidir <sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Lawrence S. Putnam and Ware Meyers, Five Core Metrics: The Intelligence Behind Successful Software Management. DorsetHouse Publishing, 2003.



PMBOK bilgi alanlarına yöneltilen bazı anahtar sorular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

PMBOK BİLGİ ALANLARI	ANAHTAR SORULAR
Maliyet Yönetimi	Proje öngörülen bütçe sınırları içerisinde bitecek mi?
Zaman Yönetimi	Proje öngörülen zaman sınırı içinde bitecek mi?
Kapsam Yönetimi	Proje, kapsamında öngörülen isteklere cevap verebilecek mi? Proje kapsamındaki değişiklikler beklendiği gibi gerçekleşti mi?
Kalite Yönetimi	Öngörülen kalite hedeflerine ulaşıldı mı ? Müşteri memnuniyeti sağlanabildi mi ?
Risk Yönetimi	Proje riskleri ile ilgili beklenen olaylar idare edilebiliyor mu?
İletişim Yönetimi	Proje paydaşlarının beklentilerine cevap verecek doğru bilgi akışı sağlanabiliyor mu?
Tedarik Yönetimi	Proje de öngörüldüğü şekilde beklenen eşya ve hizmetler tedarik edilebildi mi?
İnsan Kaynakları Yönetimi	Planlanan işçilik saatleri ve diğer kaynaklar planda belirlendiği gibi gerçekleşti mi ?
İnsan Kaynakları – Çözüm bekleyen sorunlar ve çözüm faaliyetleri	Büyük oranda çözüm bekleyen olaylar var mı ? Olaylar projeyi ciddi şekilde etkiledi mi ?

Anahtar sorulardan başka sorular da bilgi alanlarına yöneltilerek değişik Proje matrisleri elde edilebilir.

Örneğin: Proje zaman yönetimi alanına yöneltilen bir sorudan elde edilen matrisler

SORU	CEVAP MATRİSİ
Proje zaman çizelgesi 'Kilometre taşları' proje planında öngörüldüğü gibi zamanında tamamlandı mı?	Erken ve gecikme günlerine göre Proje ara hedef listesi (Kilometre taşı)
Eğer tamamlanmamış ise:	
• Hangi aktiviteler etkilenmiştir?	Etkilenmiş aktiviteler listesi
• Tüm proje planına etkisi nedir?	Zaman Çizelgesi Performans Endeksi (SPI)
• Proje gidişati geçen döneme göre iyiye mi yoksa kötüye mi gidiyor?	Zaman süresinde SPI trendi

Proje matrislerinin seçiminde kurum ihtiyacının karşılanmasının yanısıra aranan bazı diğer kriterler şunlardır:

- Matrisin amacı olması
- Dayanak noktası olması (referans)
- Ölçülebilir olması
- Analiz methodunun bulunması
- Raporlama mekanizmasının olması

### Proje Matrislerinin Sınıflandırılması

Proje matrisleri çeşitli kıstaslara göre birçok sınıflara ayrılabilir. Konunun anlaşılması açısından önem arz eden bazı sınıflandırmaları özetlemeye çalışmakla yetineceğiz.

Bir sınıflandırmaya göre proje matrisleri "**Proje Yöntemlerini (Project Process) Geliştiren Matrisler**", ve "**Proje Başarısını Ölçen Matrisler**" olarak ikiye ayrılmaktadır.

Proje yöntemlerini geliştirme matrisleri proje verilerinin toplanması, analiz edilmesi ve gerekli uygulamaların yapılmasına elverişli orta ve büyük ölçekli kurumlarda mümkündür.

#### Proje yöntemlerini geliştiren bazı matrisler:

- Bir Proje aşamasını bitirmek için gerekli zaman ihtiyacı
- Proje ekibi toplantılarının etkinliği
- Proje çıktılarının gözden geçirilmesinde başarı oranı
- Ara teslimlerin (Milestones) gerçekleştirilmesinde başarı oranı.

Proje Başarısını Ölçen Matrisler, Proje yöneticisi ve proje ekibi için önemlidir. Kısa süreli projelerin başarısının ölçülmesi, sadece müşteri şikayetlerine odaklı olabilir. "Eğer müşteri şikayeti yoksa, projenin başarıyla tamamlandığı varsayılır". Projenin çapı büyüdükçe, başarının ölçülmesi de zorlaşır. Bunun nedeni ise, proje başarı göstergelerinden bazılarının olumlu bazılarının olumsuz mesaj vermesidir. Örneğin; Müşterilerin tüm ihtiyaçlarını karşılayan bir proje, zaman süresi ve maliyet bütçesini aşarak tamamlanmış olabilir.

Günümüzde, Proje başarısını ölçmek için tahminler ve çağ dışı kalmış matrisler yerine daha gelişmiş yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çağdaş matrislerin, proje paydaşları tarafından benimsenmiş başarı kriterlerine dayalı olması şarttır.

#### Proje başarısını ölçen bazı matrisler:

- Maliyet matrisleri
- Zaman Çizelgesi matrisleri
- Müşteri memnuniyetini ölçen matrisler
- Kalite matrisleri
- Proje ekibi performans matrisleri
- Arıza (kusur) oranı matrisleri (Defect Rate)

Üst düzey yöneticilerinin, zaman ve maliyet durumunun yanısıra projenin genel durumu hakkında da sürekli bilgilendirilmek istemeleri, bazı proje yönetimi metodolojilerini matrisleri "**Ana Proje Matrislere**" ve "**Diğer Matrisler**" olarak sınıflandırmalarına neden olmuştur<sup>7</sup>. Bu metodolojiler matrislerin detayına inerek *Öngörülen ve tasarlanmış (Planned versus forecast)*, *Maliyet varyansı*, *Program sapması (SV)* ve *Kazanılmış Değer (Earned Value)* matrislerinden söz etmektedirler.

<sup>7</sup> Bill Cattey, Project Management Metrics, Project Management Journal, September 2002.



### Ana Proje Matrisleri

- Zaman Çizelgesi
- Maliyet
- Kaynak Kullanımı
- Kapsam
- Kalite
- Arıza (kusur) oranı

Diğer matrislerin proje operasyonu ile ilgili servis matrisleri olduğu anlaşılmaktadır.

PMBOK bilgi alanlarına göre, matrislerin sınıflandırılması da yaygın kabul görmekte ve her bilgi alanına özgü çok zengin içerikli matrislerden söz edilmektedir. Örneğin; *Maliyet Matrisleri varyansı*, *Kazanılmış değer matrisleri*, *Zaman çizelgesi matrisleri*, *Kalite matrisleri*, *Kilometre taşı matrisleri*, *Kapsam matrisleri*, *Değişiklik isteği matrisleri* (*Change Request*), *Arıza matrisleri*, *Tekrar çalışma (Rework)*, *Risk matrisleri*, *Fırsat değerlendirme matrisleri*, vs.

Matrisler geliştirici ve kullanıcılarına göre ; Kişisel matrisler, Proje ekibi matrisleri ve Kurum matrisleri olarak da sınıflandırılmaktadır. Kişisel matrisler, bir kişi tarafından geliştirilen ve kullanılan matrislerdir. Proje ekibi matrisleri, bir proje ekibi tarafından geliştirilen ve yalnızca ekip üyeleri tarafından kullanılan matrisler dizisidir. Kurum matrisleri, bir kurumda geliştirilen ve kurumdaki tüm proje çalışanlarının kullanımına açık matrisler dizisidir. Kişisel matrisler bazen proje ekibi matrislerine, proje ekibi matrisleride Kurum matrislerine dönüşebilir.

### Proje Matris sonuçlarının Gösterilmesi

Proje yöneticisinin sıkça karşılaştığı soru, projenin gidişatı hakkındadır. Bu soruya doğru ve tutarlı bir cevap verebilmesi için proje yöneticisine, projenin son durumu hakkında bilgi veren bir Proje vaziyet raporlama mekanizmasına ihtiyacı vardır. Proje vaziyet raporunun en azından zaman ve maliyet bütçesi hakkında bilgi vermesi şarttır. Proje yöneticisinin zaman ve maliyete dayanarak vereceği cevabın bilgi çağında yaşayan proje sponsorlarını pek mutlu etmeyebilir. Çünkü projenin bazı alanlarında başarılı ilerleme kaydedilirken bazı alanlarında sorunlar olabilir. Bu nedenle, proje vaziyet raporunun zaman ve maliyet durumunun yanısıra, kaynak kullanımı, kapsam, kalite vs. gibi alanlarındaki durum hakkında da bilgi vermesi gerekmektedir.

Günümüzde, projenin değişik alanlarından elde edilen performans ölçümlerinin hepsini bir arada trafik ışıkları sistemi kullanılarak gösteren yazılım programları sayesinde<sup>8</sup>, "Proje Durumu Gösterge Paneli" (Digital Dashboard) oluşturularak projenin son durumu hakkında doğru bilgi sağlanabilir<sup>9</sup>. Bu yöntem kullanılarak geliştirilen Proje vaziyet raporunda Yeşil (başarılı), Sarı (sorunlu) ve Kırmızı (acil müdahale) alanlarındaki son durumu göstermektedir.

<sup>8</sup> [www.projectperfect.com.au/perfect-administrator-software.php](http://www.projectperfect.com.au/perfect-administrator-software.php)

<sup>9</sup> Ivan I., Nosca Gh, Popa, M., Managementul calitatii aplicatiilor informatice, Ed. ASE; Bucharest, 2006



## Sonuç ve Öneriler

Türkiye’de kendi projesini geliştirdiği halde, hala proje veritabanı oluşturmamış birçok kurumun olduğu bilinmektedir. Günümüzdeki teknik imkanlar, bir veritabanı oluşturmak için gereken herşeyi kullanıma sunmaktadır. Buradaki esas sorunun kurumsal kültür ve alışkanlıklardan kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Oluşturulacak olan bir proje veritabanında zaman süresi içerisinde, kurumun değişik ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilecek olan değişik projelerden toplanacak bilgiler ile zenginleşerek kurumun önemli bir bilgi kaynağı olacaktır. Her türlü istatistiksel araştırma ve modelleme imkanı sağlayacak olan, deneyime dayalı bu bilgi kaynağı, proje yöneticisi ve ekibi için bir yol haritası teşkil ederek daha sonra geliştirilecek olan projelerin başarı oranında giderek artmasını sağlayacaktır. Bu bilgi kaynağı sayesinde çeşitli proje tahminleri parametrik tahmin tekniklerine dayalı yapıldığı için projelerdeki öngörülen ile gerçekleşen zaman ve maliyet sapmalarını azaltarak projelerin başarısızlıkla sonuçlandırılmasını önleyecektir. Proje yönetimine sağladığı çok önemli bir başka katkı ise geçmiş projeler ile mukayese imkanı sağlayarak birçok Proje yönetimi ölçeğinin (Proje matrisi) elde edilmesine proje sağlığı ve sorunları hakkında anlık bilgi sağlama olanağı sunmasıdır.

Proje matrislerinin projenin sağlığı ve sorunları hakkında bilgi veren çok değerli ölçekler olduğunu raporumuzun değişik yerlerinde vurgulamaya çalıştık. Proje matrisleri hakkında dikkat çekmek istediğimiz birkaç noktaya da değinmekte yarar var diye düşünüyoruz.

### **Proje Matrislerinin belirlenmesi ve kullanılmasına yönelik bazı öneriler:**

- Matris belirlerken önce sorgulama yapılmalı ve uygun matris seçilmeli
  - PMBOK Bilgi Alanları gözden geçirilmeli
  - Kurum içerisinde kullanılacak bir Matris soru bankası oluşturulmalı
  - Sadece ihtiyaç duyulan matrisler geliştirilmeli
  - Sorgulama zaman içerisinde (Proje aşamalarına göre) değiştirilmeli
  - Proje riskleri uygun matrisler kullanılarak yönetilmeli
  - Belirli başarı kriterlerine dayalı olarak Proje başarısını doğrudan ölçen matrisler kullanılmalı.
- Proje matrisleri belirlerken, iki büyük tehlikeye dikkat edilmelidir: Birincisi, yanlış ve gereksiz matrislerin belirlenmesi, ikincisi ise matrislerin proje çalışanlarını cezalandırma amaçlı olması.
  - Kullanılacak olan matrisleri belirlerken her matris için mutlaka fayda – maliyet analizi yapmaya özen gösteriniz. Çünkü seçeceğiniz matrisin astarı yüzünden pahalı olabilir
  - Proje matrisleri projelerin genel gidişatı ve sorunlu aktiviteleri hakkında bilgi ve uyarılar verebilir. Ancak, sorunların giderilmesi ve projenin zamanında bitirilmesi için ne yapılması gerektiği hakkında hiçbir bilgi vermez. Projenin sağlığı ve gidişatı hakkında kesin ve güvenilir bilgi proje yöneticisi ve ekibinin vereceği bilgilerle açıklık kazanabilir. Proje çalışması başlamadan önce, projenin nasıl ölçüleceği hakkında proje yöneticisinin yapacağı duyuru, proje ekibinin dikkat ve çalışmalarının proje matrisinin uygulanacağı alana yonlenmesine neden olacağı için proje başarısı üzerinde etkili rol oynayabilir.

- PMBOK Bilgi alanlarına göre hazırlanmış anahtar soruları ve kullanılacak olan matrisleri içeren bir listenin, kurum tarafından hazırlanması ve tüm proje yöneticilerine ve ekip çalışanlarına açık olması, gelecek projeler de kullanılacak matrislerin seçimini kolaylaştıracaktır.
- Eğer Proje Yönetimi Durum raporu bir yazılım paketi kullanılarak digital ortamda yapılacaksa, proje başlamadan önce projenin gidişatını ölçmek için kullanılacak olan Proje performans matrislerini ve vaziyet raporunda kullanılacak olan Yeşil (başarılı), Sarı (sorunlu) ve Kırmızı (acil müdahale gerektiren) göstergeleri için değişim limitlerinin belirlenmesi gerekir. (Proje başladıktan sonra deneyimlere dayanarak gösterge limitlerinde değişiklik yapılabilir). Proje sponsorunun da katılımıyla kararlaştırılan performans matrisleri ve gösterge değişim limitleri proje başladıktan sonra anlam ve yorumlama karmaşasını önleyebilir.

Modern proje yönetimini yakalamak isteyen kurumların vakit kaybetmeden, şu anda geliştirmekte oldukları projeler üzerinden yada bir sonraki projelerden bilgi toplayıp proje yönetimi veritabanlarını oluşturmalarıdır.

Kurumların oluşturacakları veritabanlarındaki deneyime dayalı bilgilerin Türkiye'deki tüm proje yöneticilerinin paylaşımına açık olması, gelecek projelerin başarısızlıkla sonuçlanma oranında büyük bir düşüş sağlayacağı gibi ülkenin proje geliştirme olgunluk seviyesini de üst düzeylere yükselteceğini söyleyebiliriz.

Kurumların proje veritabanlarında deneyime dayalı bilgi birikiminin paylaşımına açılmasının Türk Proje Yönetimi Meslek Enstitüsü (TPYME) çatısı altında olmasını öneriyoruz.