

BT Projelerinde Yaşanan Problemler ve Çözüm Önerileri

Sadi Evren SEKER

American University of Middle East, Kuwait, academic@sadievrenseker.com

Bu yazının amacı, bilişim teknolojileri alanındaki projelerin yönetiminde yaşanan ve literatürde yer bulmuş problemleri açıklamaktır.

1. BT Projelerinin Farkı

Öncelikle yönetilecek olan projelerin anlaşılması gerekir. BT projeleri genellikle pahalı ve karmaşık projelerdir. Ortalama olarak projelerin yarısında başarısızlık söz konusudur (örneğin KPMG'nin araştırmasına katılan 600 firmanın 2004 yılındaki projelerin %50'sinde başarısız oldukları (Applegate ve diğ. 2007) veya 2004 yılında yapılan bir araştırmada projelerdeki başarısızlık oranının %57 olduğu (Ewusi-Mensah 2003) ortaya çıkmıştır.

Projelerin kendilerinin pahalı olması, proje başarısızlıklarının maliyetinin de yüksek olmasını beraberinde getirmektedir. Örneğin 2006 yılında Gartner Group tarafından yapılan bir araştırmaya göre, dünya çapında yıllık 3.6 milyar dolarlık BT projesi harcaması bulunmaktadır. Bu oran 2003 verilerine göre %5'lik artış göstermiştir. Yine BT projelerinden elde edilecek faydanın dörtte birlik kısmı yaşanan proje başarısızlıklarından kaynaklanmaktadır ve bu başarısızlıkların sebep ve sonuçları onlarca yıllık bir süreç ile açıklanabilmektedir (Hollaway, 2005).

Bir BT projesinin başarısızlık sebepleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Mochal, 2005):

- Planlamadaki hatalar ve eksikler (daha çok yetersiz planlama)
- Proje yönetimindeki eksikler (daha çok yetersiz yönetim)
- Uyumsuz kaynak ataması
- İnsan kaynaklı problemler

2005 yılında yapılan ve yukarıda sıralanan sebeplere ilave olarak daha önce yapılmış bazı çalışmalardan da bahsetmek mümkündür. Örneğin 1988 yılında Fransız bilgisayar üreticisi Bull tarafından yapılan ve finans sektöründeki BT projelerindeki başarısızlığı inceleyen çalışmasında sebepler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- İletişim bozuklukları (%57 oranında)
- Planlama (%39 oranında)
- Kalite kontrolünün yetersizliği (%35 oranında)

Yukarıdaki çalışmaya benzer şekilde 1995 yılında OASIG tarafından yapılan çalışmada ise bu sebepler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- İnsan ve organizasyon bakışlarının dikkate alınmaması
- Proje yönetimindeki zafiyetler
- Kullanıcı ihtiyaçlarının yeterince dokümente edilememesi

Yukarıdakine benzer çok sayıda çalışma olmasına rağmen çoğu çalışma aynı konular üzerinde durmakta ve çoğu zaman projenin başarısızlığını etkileyen faktörlerin önem sırası değişmektedir. Örneğin (Wixom, 2001) projelerdeki başarısızlığı iletişim eksikliğine bağlarken (Yardley 2002), BT projelerinde yönetim eksikliklerinin birincil başarısızlık sebebi olduğunu düşünmektedir. Benzer şekilde (Mensah 2003) yaptığı çalışmada yönetim problemlerini birinci sıraya koyarken konuya daha da açıklık getirmekte ve proje gruplarının oluşturulmasında yaşanan sıkıntılarının en önemli faktörlerden birisi olduğunu ve proje başarısızlıklarının teknik sebeplerden çok kişi temelli sebeplere dayandığını iddia etmektedir.

Bu bakış açısının bir devamı olarak, BT yöneticilerinin teknik temellerinden çok yönetimsel yeteneklerinin önem taşıdığını söyleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Barber ve Warn 2005), (Summer ve diğ. 2006). Hatta yumuşak beceriler (soft skills) olarak adlandırılan yeteneklerin BT projelerinin başarısını çok daha fazla etkilediği bazı çalışmalarda yer bulmuştur. (Leban ve Zulauf, 2004).

2. BT Projelerinde Karşılaşılan Problemler ve Çözüm Önerileri

Aşağıda, (Agrawal ve Thite, 2004) tarafından yapılan bir çalışmada, 117 yazılım proje lideri ile yapılan çalışmadan toplanmış ve 485 farklı zorluğu taşıyan bir tablo bulunmaktadır.

Kendinden Kaynaklanan Sebepler (101/485):

- Zaman yönetimi. Kişisel ve profesyonel hayat arasındaki dengeyi koruyamamak. (35)
- Hayır demeyi becerememek. Takım çalışanlarından işi almak için veya kaytaran çalışanlara sert davranmayı becerememek.(20)
- Bazı becerileri zor bulmak. Örneğin proje yönetimi, insanların yönetimi, süreç takibi, teknik yönetim ve müşteri ilişkileri gibi. (8)
- Teknik olmayan konulara ilgi eksikliği (6)
- Stresli durumlarda çalışmada zorluk (7)

Yukarıdaki kendinden kaynaklı sebeplerin çözümü için tavsiye edilen eğitimler

- Zaman yönetimi
- Kendine güven ve söz geçirme
- Çoklu rolü oynayabilecek zihni yetenek
- Yetkilendirme becerileri
- Stres Yönetimi

Liderlik temelli Sebepler (93)

- Bir takım üyesinin ortak bir hedef için motive edilmesi, takım üyelerinin katkıları ve kişisel hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında bağlantı kurulması (34)

- Etkili, birbirine bağlı, çeşitliliğe duyarlı takımların oluşturulması (21)
- Son teknolojinin takibi, bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenmenin ihtiyacı (18)
- Değişimin yönetilmesi (12)
- Birey, takım ve organizasyon için ortak bir vizyon (basiret) (8)

Yukarıdaki bu liderlik temelli sorunların çözümü için aşağıdaki becerilerin geliştirilmesi önerilmektedir:

- Motivasyon yetenekleri
- Takım kurma yetenekleri
- Bilgi yönetimi (knowledge management) becerileri
- Değişim yönetimi becerileri
- Ortak vizyon oluşturma becerileri

Yönetimsel Rollere ilişkin Problemler (92)

- Müşteriler, takım üyeleri ve yönetim arasındaki iletişim (37)
- Kişiler arası problemler (27)
- İnsan Kaynakları yönetimi ile ilgili problemler (19)
- Planlama yeteneklerinden mahrumiyet (9)

Çözüm için aşağıdaki beceriler üzerinde çalışılması tavsiye edilmektedir.

- Sözlü ve yazılı iletişim becerileri
- Kişiler arası beceriler
- İnsan kaynakları yönetim becerileri
- Planlama becerileri

İş ile ilgili Problemler (69)

- Projenin ilgili olduğu alan ile ilgili yeterli iş ve piyasa bilgisine sahip olamama(34)
- Finans ve pazarlama alanlarında yeterli bilgiye sahip olamama (27)
- İşletme için daha fazla proje ve iş üretmemesi (5)

Çözüm için aşağıdaki beceriler üzerinde çalışılması tavsiye edilmektedir.

- Alan ile ilgili iş bilgilerinin artırılması
- Finans ve pazarlama becerilerinin artırılması

Müşteri ile ilgili problemler (48)

- Müşteriyi, problemlerini, iş planlarını ve müşterinin pazar yapısını anlayamama (21)
- Müşteri talepleri ve organizasyonun öncelikleri arasındaki dengeyi tutturamamak (10)
- Müşteri ile proje ekibi arasındaki kültürel farklar (7)
- Müşterinin değişen ihtiyaçları (6)

Çözüm için aşağıdaki beceriler üzerinde çalışılması tavsiye edilmektedir.

- Müşteri yönetimi
- Proje uzlaşma becerisi
- Çoklu kültür hassasiyeti

Yönetim rolü ile ilgili problemler (35)

- Büyük resmin içerisinde tam olarak nasıl bir rolüm olduğunu anlayamamam (16)
- Yüksek seviyeli teknik insanların beklentilerinin, takım üyeleri ile nasıl karşılanacağını bilememek. (2)

Çözüm için aşağıdaki konularda çalışılması tavsiye edilmektedir:

- Rollerin açıklanması
- Organizasyonun yapısı ve işlevleri konusunda bilgi edinilmesi

Kaynaklar

- Agrawal M. N. and Thite M. Nature and Importance of Soft Skills in Software Project Leaders Asia Pacific Management Review (2006) 11(2), 93-102
- Applegate, L. M., Austin, R.D. & McFarlan, F. W., (2007). Corporate Information Strategy and Management 7th Edition,
- Barber, E. & Warn, J. (2005). Leadership in project management: from firefighter to firelighter. Management Decision. Vol. 43, No. 7/8, pp. 1032-1039.
- Collins, J. S. & Schragle-Law, S. (March, 2010). IT Project Teams and Their Leaders: Interaction Expectations. Leadership and Organizational Management, 2010, 1.
- Ewusi-Mensah, K., (2003) Software Development Failures: Anatomy of Abandoned Projects, Cambridge, MA: Hollaway, K. (2005). KPMG Highlights IT Project Failures. Accountancy Age, Nov 2005.
- Leban, W. & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. The Leadership and Organization Development Journal. Vol. 7, No. 25, pp. 554-564.
- Mensah, E. K., (2003) Software Development Failures: Anatomy of Abandoned Projects, Cambridge, MA: MIT Press
- Mochal, T. (2005) TechRepublic, 6/28/05, http://articles.techrepublic.com.com/5100-10878_11-5760615.html.
- Sumner, M., Bock, D., & Giamartino, G. (2006). Exploring the linkage between the characteristics of IT project leaders and project success. Information Systems Management Journal. Fall, 2006.
- Wixom, B. H. (2001). An Empirical Investigation of the Factors Affecting Data Warehouse Success. MIS Quarterly, Vol. 25, No. 1, pp. 17-41.
- Yardley, David (2002) Successful IT Project Delivery. Addison-Wesley