

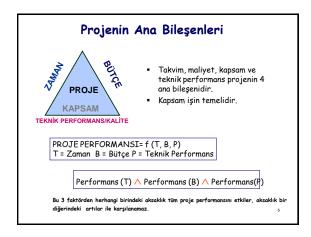
Proje/Program Özellikleri

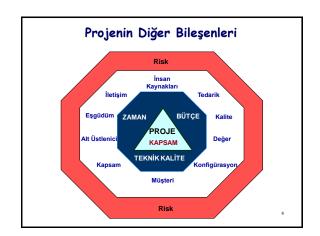
- En az 2 kişi ve en az 2 haftalık işgücü gerektirmelidir.
- · Tanımlanan iş kapsamında önemli teknik/idari riskler vardır.
- Tanımlanan iş günlük, olağan, standart periyodik işlerin dışındadır.
- Tanımlanan iş yeni teknolojileri ve yeni yaklaşımların uygulanmasını içerebilir.
- Tanımlanan işin başarısı kurum için önemlidir.
- · Diğer departmanlar ve firmalarla birlikte çalışmayı gerektirir.











İşlev Noktaları Yöntemi

- · İşlev noktaları geliştirmenin erken aşamalarınd (analiz asamasında) saptanan bir değerdir.
- Sistemin oluşturulduğu ortamdan bağımsız elde
- Problem tanımı girdi olarak alınarak üç temel adım izlenir:
 - Problemin bilgi ortamının incelenmesi
 - Problemin teknik karmaşıklığının incelenmesi
 - İşlev noktası hesaplama

Teknik Büyüklük Kestirim Yöntemle

- Satir Sayisi (Lines of Code LOC)
 - * Tabi ki 1000 LOC değeri olan bir C++ programı, 100 LOC değerine sahip bir C++ programından 10 kat daha büyüktür. Fakat bu sayının içinde yorum satırları var mı? Yorum satırlarını dahil etmeli miyiz? (Yorum Satırının Avantajı)
 - * Deneyim ile kod oluşturulması (Aynı özellik farklı kod
 - * Programlama dili farkı Assembler <> Visual Basic
 - * Değişkenlerin tanımlanması → LOC olarak sayılmalı

İşlev Puanı (Function Points-FP)

- Bu yaklaşım, verimliliğin üretilen işlev puanına göre adam-ay olarak belirlenmesini öngörür.
- · Eğer proje ile ilgili girdi çıktı gibi özellikler tahmin edilebiliyorsa, bunlar kullanılarak geliştirilecek sisteme ait bir İşlev Puanı (Function Points) hesabı yapılabilir ve sonuçlar Satır Sayısına (LOC) çevrilebilir. Bu satır sayısından maliyet, emek ve süre tahmini yapılabilir.



İşlev Puanında Sistemin İşlevselliği

- Kullanıcı Girdileri: Uygulamanın dışından uygulamanın içine doğru ola süreçleri ve işlenebilir verileri gösterir. Veri genellikle uygulamaya içi eklenebilir, silinebilir veya güncellenebilir. Dış girdilere örnek olarak; kullanıcının bilgi girişi yaptığı veri giriş ekranları ve mantıksal içsel dosyalar verilebilir
- Kullanıcı Çıktıları: Verinin uygulama sınırları içinden dışarı çıkmasına izin veren süreç veya işlemlerdir. Dış çıktılara örnek olarak; raporlar, doğrulama mesajları ve ekran çıktıları verilebilir.
- Kullanıcı Sorguları: Kullanıcı isteği doğrultusunda alınan hızlı veri çıkışlarıdır Dış sorgular dosyada saklanan veriyi değiştirmez veya güncellemez. Sadece bilgiyi okurlar.
- Dosyalar: Uygulama sınırları ile birlikte verilerin saklandığı mantıksal bir dosyadır. İç mantıksal dosyalara örnek olarak, içsel kullanıcı verileri, saklanan veriler verilebilir.
- al rayüzler: Başka bir uygulama sistemi ile olan paylaşımı ifade eder

Problem Bilgi Ortamı Bileşenle

UFP = Girdiler \times W(1) + Çıktılar \times W(2) + Sorgular \times W(3) + İç Dosyalar x W(4) + Dış Arayüz Dosyaları x W(5)

Ölçüm Parametresi	Sayı					
		Yalın	Ortalama	Karmaşık		
1-Kullanıcı Girdi sayısı	?	3	4	6	=	
2-Kullanıcı Çıktı sayısı	?	4	5	7	=	
3-Kullanıcı Sorgu Sayısı	?	3	4	6	=	
4-Kütük Sayısı	?	7	10	15	=	
5-Dışsal Arayüz Sayısı	?	5	7	10	=	
Toplam Sayı					=	

Her bir bileşenin zorluk derecesi basit, orta ve karmaşık gibi Tablo'da verilen rakamsal değerlere bağlı olarak ölçülebilmektedir. Bu ölçülen değerler toplanarak Düzeltilmemiş İşlev Puanı'nı (Unadjusted Function UFPs) olusturmaktadır. UFPs) oluşturmaktadır.

İşlev Puanı (Function Points) (deve

14 Genel Sistem Özelliğine göre sistemin beklenilen uygulama zorluğu için ilave teknik karmasıklık faktörü hesaplanır. Cevaplar 0 ile 5 arasında puanlandırılır

- 0: hiç yok ya da etkisiz,
- · 1: önemsiz etki, • 2: az etkili ,
- 3:orta düzeyde etkili
- 4: önemli düzeyde etkili, • 5: güçlü etki

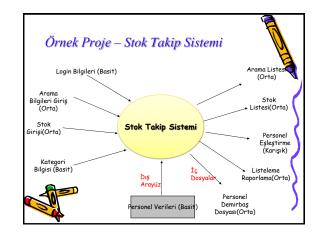
 $\textbf{DI} = \Sigma_{i=1..\ 14}\ Cevap_i$ TCF(TKF) = 0.65 + 0.01 x DI

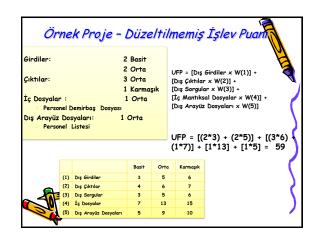














Projenin Geliştirilmesi Sonrasında Elde Edilen Ölçütler

 Aynı yazılım projesi, üç farklı yazılım ekibi tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu yazılım ekipleri aynı teknolojik altyapıyı kullanarak bu yazılım projesini geliştirmişlerdir. Yapılan çalışmalar sonucunda projeye ilişkin veriler, "SourceMonitor V3.3" kullanılarak elde edilmiştir.

M SourceMonitor - [Files in V8.N	ET Proj	ect St, Ch	eckpoint B	iseline"								
File Edit Wew Window Help												
		T										
FileNane	Lines	Statements	% Conments	2 Docs	Санес	Methods/Class	Calls Method	Stnts/Method	Max Complexity	Avg Completely	Man Depth	Avg Depti
Stok Program/CrystaReport1 vb	159	58	16.4	1.0	2	10.50	0.05	1.75	1	1.00	3	1.5
Stok Program/CrystaPrepot2-sb	159	58	16.4	0.0	2	18.50	0.05	1.76	1	1.00	- 1	1.9
Stok Pragram/CrystalRepo#4.xb	159	58	16.4	0.0	2	10.50	0.05	1.75	1	1.00	3	1.55
Slok Program/VForm1.vb	505	278	1.0	0.0	- 2	18.50	251	6.89	4	1.82	5	200
Stok Program/Yom2vb	41	13	2.4	0.0	- 2	2.00	225	4.00	4	2.25	4	237
Stok Pragam/VFam2 vb	270	137	0.7	0.0	2	6.00	4.08	11.17	8	3.00	5	3.43
Stok Program/Form4 vb	27	13	37	1.0	- 2	1.50	2.00	3.33	4	2.33	4	236
Slok ProgramyVForm5.vb	29	13	3.4	1.0	2	1.50	2.00	3.33	4	2.33	4	236
Stok Program/VFormEvb	27	13	37	0.0	- 2	1.50	2.00	3.33	4	2.33	4	236
Stok Program/Form7.vb	302	101	4.0	0.0	2	6.50	3.46	6.77	4	2.46	5	262
Stok Program/Why Project/AssemblyInits vil	35	13	42.9	2.0	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0	0.00

Projenin Geliştirilmesi Sonrasında Elde Edilen Ölçütler

 Proje başında FP yöntemi kullanılarak tahmin edilen proje büyüklüğü 1402 satır olarak elde edilmişti. Aynı yazılım projesi, üç farklı ekip tarafından gerçekleştirildikten sonra, projelerin büyüklüğüne bakıldığında, bu üç yazılım projesinin ortalama olarak 1553 kod satırından oluştuğu görülmektedir.



İşlev noktası(İN) sayısı hesaplama

- İN=AİN*(0,65*0,01*TKF)
 - Ayarlanmamış İşlev Nokta (AİN) sayısı
 - Teknik Karmaşıklık Faktörü (*TKF*)

Değişik amaçlarla kullanılabilir

- Üretkenlik = İN / Kişi-Ay- Kalite = Hatalar / İN

Maliyet = TL/ÌN

Deneyime dayalı değerlendirmetr

- Değerlendirmeler başlıca olarak deneğin dayalıdır.
- Ama, yeni yöntem ve teknolojiler bu tür değerlendirmelerin kesinliğini azaltıyor.
 - İşleve yönelik geliştirme yerine nesneye yönelik
 - Büyük bilgisayar sistemleri yerine istemcisunucu sistemleri
 - Standart (satılan) bileşenler

Yazılım Geliştirme araçları ve program

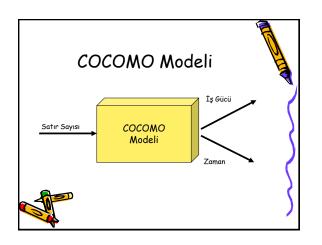
COCOMO modeli

- Proje deneyimlerine dayalı deneysel (empirical) model
- İyi belgelendirilmiş, "bağımsız" modelher hangi yazılım satıcısına bağlı değil
- 1981'de geliştirilmiş COCOMO-81 modelinden
 - COCOMO 2'ye dek pek çok sürümleri mevcuttur
- COCOMO 2 yazılım geliştirmede çeşitli Maşımları (o sıradan yeniden Mullanmayı) dikkate alıyor

Etkin Maliyet Modeli

- Mikro maliyet kestirim modeline örnektir.
- Kullanılacak ayrıntı düzeyine göre üç ayrıl model biçiminde yapılabilir:
 - Temel Model
 - Ara Model
 - Ayrıntı Model





- · Önerilen Ölçüm Seti
- · Ana Ölçüm Parametreleri (Metric)
 - 1. Karmaşıklık
 - 2.İşlev Puan (Function Point)
 - 3.Önem
 - 4. Ayrılan Bütçe
- A. İşin Büyüklüğü (Ürün)
 - 5. Ürünün beklenen özellikleri
 - 6. Çalışanın yeterlilikleri
 - 7 Çalışanların Projeye katılım oranları
 - 🕏. Çalışan Sayıları

- B. Kaynak
- 9. Donanım Durumu
- 10.Bütçe Değişme Riski
- 11. Çalışan Riski
- 12.Donanım Riski
- · C. Risk
 - 13. Ürünün tanımının ve kapsamının değişme riski
 - 14. Yazılım Geliştirme araçlarının kullanım kolaylığı
 - 15.Yazılım Geliştirme araçlarının kullanım tecrübesi
 - zılım Geliştirme Araçlarının Kullanımı

- D. Teknoloji
 - 17. Modern Programlama Teknikleri
 - 18.Ortamın genel özellikleri
 - 19.Sahiplenilme (Her bir payda türünün projeyi sahiplenmesi)
 - 20.Baskı
 - 21.Zaman kullanım durumu
- F.Ortam
- 22.Verimlilik durumu
- F.Planlar ve Tahminler

3. Tahmin

24. Planlar

COCOMO formülleri

- · İş Gücü (K) K=a*Sb
- · Zaman (T) T=c*Kd

a,b,c,d : her bir model için farklı katsayılar

5 : bin türünden satır sayısı



Proje Sınıfları

- · Ayrık Projeler:
 - Boyutları küçük,
 - Deneyimli personel tarafından gerçekleştirilmiş
 - LAN üzerinde çalışan insan kaynakları yönetim sistemi gibi
- Yarı Gömülü:

Hem bilgi boyutu hem donanım sürme boyutu olan projeler

· Gömülü Projeler:

Donanım sürmeyi hedefleyen projeler (pilotsuz Reğnsüren yazılım - donanım kısıtları yüksek)



Temel Model

- · Küçük-orta boy projeler için hızlı kestirim yapmak amacıyla kullanılır
- · Dezavantajı: Yazılım projesinin geliştirileceği ortam ve yazılımı geliştirecek ekibin özelliklerini dikkate almaz
- · Avantajı: Hesap makinesi ile kolaylıkla uygulanabilir



Temel Model

- · Ayrık Projeler
 - İş Gücü K=2.4*S^{1,05}
 - Zaman T=2.5*K0,38
- · Yarı Gömülü Projeler
 - İş Gücü K=3,0*S^{1,12}
 - Zaman T=2.5*K^{0,35}
- Gömülü Projeler
 - İş Gücü K=3,6*S^{1,20}

2aman T=2.5*K^{0,32}



Ara Model

- · Temel modelin eksikliğini gidermek amacıyla oluşturulmuştur.
- · Bir yazılım projesinin zaman ve iş gücü maliyetlerinin kestiriminde;
 - Proje ekibinin özelliklerini,
 - Proje geliştirmede kullanılacak araçları, yöntem ve ortami dikkate alır.
- Üç Aşamadan oluşur:
 - İş gücü hesaplama
 - Maliyet çarpanı hesaplama

💷 iş gücü değerini düzeltme



K=2.8*51,20 Gömülü Projeler



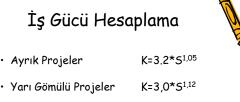
Maliyet Çarpanı Hesaplama

· Maliyet Çarpanı 15 maliyet etmeninin çarpımı sonucudur.

C= C1*C2*C3*...*C15



Maliyet Etmenleri 1,00 1.00 0,87 1,00



Ürün Özellikleri

- · Rely: Yazılımın güvenirliği
- Data: Veri Tabanının Büyüklüğü.
 Burada program büyüklüğüne oranı dikkate alınır.
- · Cplx: Karmaşıklığı.



Bilgisayar Özellikleri

- · Time: İşletim zamanı kısıtı
- · Stor: Ana Bellek Kısıtı
- Virt: Bilgisayar Platform Değişim Olasılığı.
 Bellek ve Disk kapasitesi artırımı,
 CPU Upqrade
- Turn: Bilgisayar İş Geri Dönüş Zamanı.
 Hata düzeltme süresi.



Personel Özellikleri

- · Acap: Analist Yeteneği:
 - Deneyim, Birlikte çalışabilirlik.
- · Aexp: Uygulama Deneyimi.
 - Proje ekibinin ortalama tecrübesi.
- · Pcap: Programcı Yeteneği.
- Vexp: Bilgisayar Platformu Deneyimi.
 Proje ekibinin geliştirilecek platformu tanıma oranı.

Lexp: Programlama dili deneyimi.

Proje Özellikleri

- · Modp: Modern Programlama Teknikleri.
 - Yapısal programlama,
 - Görsel programlama,
 - Yeniden kullanılabilirlik.
- Tool: Yazılım Geliştirme araçları kullanımı.
 - CASE araçları
 - Metin düzenleyiciler
 - Ortam yönetim araçları
- · Sced: Zaman Kısıtı.



İlk İşgücü değerini Düzeltme

- Kd= K * C Kd= Düzeltilmiş İşgücü
- * Temel Formüldeki Zamanla formülü kullanılarak zaman maliyeti hesaplanır.



Ayrıntı modeli

Temel ve ara modele ek olarak iki özellik taşır.

- Aşama ile ilgili işgücü katsayıları: her aşama için (planlama, analiz, tasarım, geliştirme, test etme) farklı katsayılar, karmaşıklık belirler
- Üç düzey ürün sıra düzeni: yazılım maliyet kestiriminde
 - Modül
 - Altsistem



ra düzenini dikkate alır

Proje Ekip Yapısı Oluşturma

- · PANDA proje Ekip yapısı temel olarak her proje biriminin doğrudan proje yönetimine bağlı olarak çalışması ve işlevsel bölümlenme esasına göre oluşturulur. Temel bileşenler
 - Proje Denetim Birimi
 - Proje Yönetim Birimi
 - Kalite Yönetim Birimi
 - Proje Ofisi
 - Teknik Destek Birimi
 - 🛶 Xazılım Üretim Eşgüdüm Birimi
 - Eğitim Birimi
 - Uygulama Destek Birimi

Yüklenici Proje Ekip Yapısı

- · Proje Denetim Birimi: En üst düzey yönetimleri proje ile ilgisinin sürekli sıcak tutulması ve onların projeye dahil edilmesi
- Proje Yönetim Birimi: Proje yönetiminden en üst düzeyde sorumlu birim.proje boyutuna göre bir yada daha çok yöneticiden oluşur.
- Kalite Yönetim Birimi: Projenin amacına uygunluğunu üretim süreci boyunca denetler ve onaylar
- Proje Ofisi: Her türlü yönetimsel işlerden (yazışma, personel izleme) sorumlu birimdir.



Yüklenici Proje Ekip Yapısı

- Teknik Destek Birimi: Donanım, İşletim sistem Veri tabanı gibi teknik destek
- Yazılım Üretim Eşgüdüm Birimi: Yazılım Üretim Ekiplerinden oluşur(4-7 kişilik sayı fazla artmaz). Eğer birden fazla yazılım Üretim Ekibi varsa Ortak uygulama yazılım parçalarının geliştirilmesinden sorumlu Yazılım Destek Ekibi de olur.
- Eğitim Birimi: Proje ile ilgili her türlü eğitimden
- Uygulama Destek Birimi: Uygulama anında destek (mesela telefonla)

İş Sahibi Proje Ekip Yapısı

- Proje Eşgüdüm Birimi
- · Kalite Yönetim Birimi
- · Proje Ofisi
- Teknik Altyapı izleme birimi
- Yazılım Üretim İzleme Birimi
- Eğitim İzleme Birimi
- Kullanıcı Eşgüdüm Birimi



Microsoft Yönetiminin 12 Basit Sırrı (Okuma)

- 1) Enerjiyi Hissedin:
- Microsoft Üniversite yurt odasında iki arkadaşın kurduğu şirket 20 yılda ABD'nin 2. büyük şirketi olmuştur
- Güçlü bir merkezi yönetimle birlikte aşırı ölçüde yetkilendirme
- Microsoft'tan daha iyi yazılım üreten, daha iyi pazarlayan, daha az hata yapan şirketler vardır ancak hiçbiri Microsoft kadar iyi yönetilmemektedir.
- Dünyanın en büyük şirketlerinden biri olurken dinamizmin korumuştur.
- Microsoft her yıl cirosunu ve karını ortalama %40 aktadır.

Microsoft Yönetiminin 12 Basit Sırrı

- 2) Eksiksiz Dünya Hakimiyeti:
- Microsoft icinde bulunduğu pazarın %100'ünü ele geçirmenin pesindedir
- Toplantılardaki temel soru "Pazar payını arttırmak için ne yapıyorsunuz" "Exel'i para kazanmak için değil de, en büyük yazılım şirketini ortadan kaldırmak için gerçekleştirdi"
- Exel geliştirilmeye başlandığında Lotus, Microsoft'tan daha büyüktü.
 Microsoft Yönetimindeki prensip, İş güvenliği, Makul kar, Pazar payını koruma
 yerine; Zafer kazanmak, gerektiğinde risk almak, pazara tamamen hakim olarak rakiplerini yok etmek
- Microsoft stratejik pazarlardan asla geri cekilmez. Para kaybetmeyi göze alır Örnek: Ağa erişim pazarında Novell'in elinden almak için Windows a ücretsiz ekledi
 - Browser pazarını Netscape'in elinden almak için Internet explorer
- IBM ile OS/2 konusundaki anlaşma iptal edildiğinde OS/2 satışlarının ka dows tan kat be kat fazladır ancak OS/2 nun yenilmesi gerekiyordu. etim bu fikirlerde ortak hareket eder ve çaışanlara örnek olur.

Microsoft Yönetiminin 12 Basit Sırrı

- 3) En Tepedeki Yüzde-5
- Üretkenliğe tek ve en önemli katkı çalışanların kalitesinden gelmektedir.
- Hiç bir yönetim sistemi iyi çalışanlara sahip olamanın eksikliğini gideremez. (Yöne rolü abartılmamalı)
- En iyi yöneticiler kendileri için çalışanlara en az zarar veren yöneticilerdir.
- Gruplar en küçük ortak paydada birleşir. Bir sağlam ile bir hasta insan yanyana geldiğinde hasta iyileşmiyor, genellikle sağlam hastalanıyor.
- Verimli ve verimsiz iki şirketin birleşmesinden genellikle verimsiz şirketin kuralları ve
- bürokrasi hakim oluyor. Elemanlarınızın niteliğinin konusunda sizin düşündüğünüz değil, önemli olan gerçek kalite düzevleridir.
- Microsoft en zeki insanları işe almaya çalışır en bilgilileri değil. İnsanlar zeka ve merak (yaratıcılık) özelliklerini eğitim sistemi içinde yitirmemiş olanlar aranmaktadır.
- Aday uzmanlık alanı dışında çözümü zeka gerektiren bir problem ile karşılaştığında ne
- Calısacak kisivi İK değil birlikte calısacağı grup belirler
- Mülakatta adayın ne yapabileceğinden çok ne yapamayacağı belirlenir. Yazılımda sadece üniversite diploması yeterli değildir.
- istem veteneksizlerin işe alınmamasını garanti eder bu süreçte bazı başarılılar adeollebilir.
- ş kaynak kullanımı minumumdur.
- ğru İnsanları işe alma yöneticinin vereceği en kritik karardır.

Microsoft Yönetiminin 12 Basit Sırrı

- 4) Şirketi Pey Olarak Masaya Sürün:
- Olasılıklar lehinize olduğunda kozunuzu kullanmadığınız, pey sürmediğiniz taktirde kazanamazsınız
- Windows için, Internet için Microsoft şirketi masaya sürmüştür. Gemileri yakın. Ne olursa olsun seçilecek tek yol ilerlemektir.
- Düzgün gelir kaynağını öldürmek; MS-DOS PC pazarının yüzde 80-90'ına sahipken Windows ile DOS öldürülmüştür. Pazarda paradigma kaymasına öncülük eden şirketler yeni pazara egemen olacklardır.
- DOS -> Windows -> ofis ürünleri (kelime işlem, elektronik tablo, sunum ürünleri)
- Ana bilgisayar -> müşteri sunucu yapısı -> alt uçtaki veri tabanı paza
- Internet -> Web uygulamaları -> Netscape 9 ay içersinde Microsoft internet stratejisi olmayan bir şirketten internet
- Lir şirkete dönüşmüştür. Bugün Microsoft Netscape i internet und ageçmiştir. Değişime ayak uydurmuştur. Sizin ürününüzün modası geçecektir, bunu siz sağlayın.

Microsoft Yönetiminin 12 Basit Sırrı

5) Başarısızlık da Gereklidir:

- SNAFU "vaziyet berbat ama durum normal" anlamındadır. Süratle değişen Pazar koşullarına hızlı tepki gösterebilme yeteneğinde olan bir şirketin zorunlu olarak SNAFU modunda çalışması gerekmektedir. İşler iyi işletim moduna geçirmek
- ilstiyorsak şirket yavaşlayarak etkisizlik düzeyine düşecektir. Başarısızlık bir isterdir. Başarı iyi, başarısızlık kabul edilemez yaklaşımı risk almayı engeller, Basarısızlık aptalca olmamalıdır.
- Kısa sürede başarısız olun. Önemli olan başarısızlığın erken farkına varılmasıdır. Yavaş gerçekleşen başarısızlık değil, çabuk saptanan başarısızlık kabul edilebilir.
- İnsanlar hiç başarısız olmuyorlarsa, onlar hiçbir güç işi denemiyor, kendilerini zora
- Başarısızlık başka bir şeyi dene anlamına gelir.Başarısızlıklardan elde edinilen denevimlerin ileride kullanılması önemlidir
- Şirkette başarısızlık kabul edilebilir bir durum değil ise, başarı çok daha az sayıda gerçekleşecektir.
- Her projenin ardından otopsi yapılır. Otopsi balarısızlığın kabul edilebilirliğinin ve Bir Dükenmez daha iyiyi aramanın bir yoludur.

Microsoft Yönetiminin 12 Basit Sırrı

- 5) Başarısızlık da Gereklidir:
- Sorunlar hemen rapor edilmelidir. Yöneticiye kötü haberi hemen verin. Sadece problemi bildirmek yeterli değildir, ayrıca çözüm volları da sunulmalıdır.
- Kara verme yetkisini alt kademelere aktarın. Burada sözedilen çalışanları bazı kararları almalarına izin vermek değil karar verme sürecinde çalışanın etkin olmasıdır.
- Calışan ile yöneticinin çelişen görüşlere sahip olması normaldir. Úyuşmazlık olduğunda çalışanın geçerli bir gerekçesi olmalı ve daha iyi bir seçenek sağlamalıdır. Sadece bir şeyi beğenmediğinizi söylemek kabul edilebilir bir tepki değildir.
- Hızlı karar alınabilmelidir. Alınabilecek kararın sonraki toplantıya bırakılması uygun değildir bu durum ancak başkaları ile oordinasyon gerektiğinde uygulanabilir. İsrosoft'ta bilginin serbestçe akışı e-mail ortamında sağlanır.

Microsoft Yönetiminin 12 Basit Sırrı

6) Yöneticiler Konularını Bilirler:

- Yöneticiler Yeteneklidir, Kendisi için çalışan ve kendine rapor veren insanları yaptıkları işi yapamayan bir yönetici, bu insanları etkin biçimde yönetel sorunlar hakkında sağlıklı karar veremez, grubun gerçek statüsünü anlamavacaktır.
- Yöneticilerin en önemli özellikleri belirli alandaki uzmanlıklarıdır. Yönetsel ve kişisel beceriler ikinci derecede önem taşımaktadır.
- IBM de dahil diğer sirketler en üst kademelere satıs elemanlarını yükseltmektedir. Silahlı Kuvvetlerde muhabere ortamı deneyimi terfide çok önemlidir.
- Terfiler yeteneğe dayandırılır, nasıl giyindğiniz, nasıl kunuştuğunuz, nasıl çalıştığınız başarı ve üretkenliğin yanında ikinci planda kalır
- Kıran kırana bir rekabet vardır. Organizasyon her dokuz ayda bir gözden geçirilir. Terfi edecek kişi mevcudun en iyisi olmalıdır, en uzun çalışan değil. efiler temelde performansa dayandırılmış olduğundan iyi bir işi başarmış
 - arıya çıktıkça rekabet artmaktadır.

Microsoft Yönetiminin 12 Basit Sırrı

- 7) Üret, Üret. Üret:
- Üretim esastır. Çok zor bir işi başardığınız için tükendiyseniz, iş bittikten sonra rahatlıkla kenara atılabilirsiniz. Hiç bir zaman dinlenemezsiniz soluklanamazsınız.
- Temel felsefe yarın benim için ne üreteceksindir. Şirketin hafızası ve kalbi voktur.
- Herkes işe odaklanmıştır mazeret ile kimse ilgilenmez. Hiçbir mazeret başarısızlığı açıklamaya yetmez. Tek kritik soru sorunu düzeltmek için ne vapılması gerektiğidir.
- İnsanlar başarıya odaklanmıştır, mazeretlerin önemi yoktur. Büyük ve hantal şirketlerde mazeretlerin dokumante edilmesi başarılı olmaktan daha önemlidir. Çalişma ortamındaki herkesi zeki ve bilgili olduğu düşüncesi ile ancak %100
- odaklanma ve çalışma ile başarılı olunacağı unutulmamalıdır.
- Ürün yeterince İyi olduğunda onun müşteriye gönderilme zamanı gelmiştir. Mükemmel iyinin düşmanıdır. Ürün müşteriye gönderilmedikçe tamamlanmış mli olan projenin başarısıdır. Projenin bir bölümünde hata varsa es ona odaklanir
- soft'ta saydamlık egemendir, herkes zeki olduğundan ne yöneticilerin anları nede çalışanların yöneticileri uyutmaları olanaksızdı

Microsoft Yönetiminin 12 Basit Sırrı

7) Üret, Üret, Üret:

- · Çalışanları Performanslı çalışmalarının Üç Kilit Bileşeni:
 - İş ilginç ve heyecan verici olmlıdır.
 - İşin performansı be başarılar kişinin değerlendirilmesinde kullanılacaktır
 - İş arkadaşlarının oluşturduğu baskı (projenin başarısı size bağlıdır)
- Çalişanları uyutmaya çalışmayın, masal anlatmayın; onlar zeki kişilerdir. Gerçekleri anlatın.
- Çalışanın üst yönetime erişebilme şansı ve onlardan göreceği ilgi şirketin başarılı yönetimi ile yakından ilgilidir.
- Başarının önemi, sadece ücret ve mevki için değil, duygusal mutluluk ve iş tatmininde de yatmaktadır.

Microsoft Yönetiminin 12 Basit Sırrı

8) Karides Yerine Sosis:

- "Karides yerine Sosis" olarak tanımlanan prensipte para tutumlu bir şekilde harcanma prensibi vardır.
- Tüm yönetim kademesi dahil herkes ekonomi sınıfta uçarlar, yöneticiler için özel otoparklar, kafeteryalar yoktur, sadece iki farklı büyüklükte ofis vardır.
- Eleman sayısının %20 altında çalışma prensibi vardır. Böylece daima mutlaka yapılması gerekli olanlar önceliklendirilecektir.
- Gereksiz elemanlar kendilerin iş yaratmak için diğerlerinin de vaktini alacaklar bürokrasiyi arttıracaklardır.
- Projelerde daima minumum personel ve minumum süre verilmiştir. Ürünlerin kalitesi ve fonksiyonalitesi minumum isterleri karşılayacak şekilde olup, markete zamanında verilmesi prensibi vardır.
- Asgosoft'ta sekreter kullanılmaz, B.Gates dahil herkes mektuplarını kendi yazar ve e-postalarını kendi okur.

Microsoft Yönetiminin 12 Basit Sırrı

9) Büyüklük Gerçekten Önemlidir:

- Şirketin büyük ve güçlü bir şirket olması önemlidir. Hantallaşmamak
 icin bağımsız sirketler topluluğu seklinde yapılanma uyoun olur.
- Her proje ekibi ayrı ayrı gruplar olarak kendi sürecini tanımlar ve buna sahip çıkar.
- Şirket dışa karşı bütün ve tek bir örgüt görünümündedir. Halkla ilşkiler, ürün teknik desteği, müşteri hizmetleri, reklam kampanyaları genel hizmetlerdir.
- Temel öncelik bütün işleri olabildiğince ayrı tutmaya çalışmaktır.
 Pazarlama planları ve stratejileri ayrı yapılabilir. Ancak merkezi bir kontrol vardır.
- Büyük şirketin gücü ile küçük şirketin verimliliğinde ve dnamizminde bir çalışma ortamı yaratmak esastır.
- Burada bağımsızlık ve kontrol arasındaki hassas denge iyi Burada bağımsız derebeyliklere izin verilmemelidir. Başarının sırrı güçlü bir Genel müdür ile uyumlu çalışan bir üst kanetimdir.

Microsoft Yönetiminin 12 Basit Sırrı

10) Bill Gözetliyor:

- Microsoft çalışanları önemli ölçüde yetkilendirilmiş olmakla birlikte, şirkette yapılan her şey başta Biil Gates olmak üzere yöneticiler tarafından izlenir.
- Her proje yöneticisi, ayda bir B.Gates ve aradaki yöneticilere durum raporu sunar.
- B.gates, her Cumartesi günü bir yardımcısı ile kendilerine bağlı birimlerin işlerini yarım saat süre ile mutlak değerlendirir, onlar da benzer değerlendirmeler yapar.
- Bill, yıllık toplantılarda şirketin yönünü ve stratejik hedeflerini net olarak acıklar.
- Bill, proje grupları ile teknik toplantılar yapar, bu toplantılarda çok teknik ayrıntılara girilir ve hazırlıksız katılanlar, bunu ancak bir kez ayapabilir.
- ulamalar bu büyüklükteki hangi şirkette olabilir.

Microsoft Yönetiminin 12 Basit Sırrı

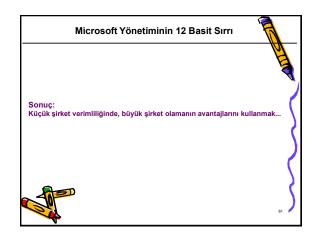
11) Takım Ruhu:

- Microsoft başarısında en kritik öğelerden biri güçlü bir takım ruhunun yaratılmış ve daha da önemlisi 25.000 den fazla çalışanla da korunmuş olmasıdır.
- Microsoft'ta herkes işin tamamından sorumludur, daha hafif iş yüküne düşenler diğerlerine yardımcı olur.
 Microsoft'ta toplantılar sorun çözmek içindir, pek ender karar
- Microsoft'ta toplantılar sorun çözmek içindir, pek ender kara alımaksızın bir konu gündemde bırakılır.
- Microsoft'ta ürünün iyileştirilmesi için herkes katkı sağlamakta, müşteriye sunma aşaması gelinceye kadar Bill dahil bütün yöneticiler onu yaygın olarak kullanmaktadır.
- Microsoft'ta bilgi bilgi özgür ve yaygındır.
- Çoğu sorun e-mail yada koridor toplantıları ile çözülmektedir.

Microsoft Yönetiminin 12 Basit Sırrı

12) Evden Uzakta Evde Gibi:

- Microsoft'ta bütün düzenlemeler, en yüksek verimlilik ve etkinliğin gerçekleştirilmesi için yapılmaktadır.
- Çalişma ortamları evdeki gibi rahat ve kişiye özgü standart mobilya ile düzenlenmektedir.
- Microsoft'ta kıyafet zorunluluğu yoktur.
- Çalışma saatlerini çalışanlar ayarlar, esnek çalışma saati uygulaması vardır.
- Microsoft'ta kırtasiye, diğer malzemeler için form doldurulmaz, e-mail göndermeniz yeterlidir.
- Microsoft'ta her zevke hitap eden kafeteryalar vardır, yemek için zaman kaybedilmez.



Kaynakçalar

∻serhatkilicarslan.com (Slides için teşekkür ederiz.)

*M. Erhan Sarıdoğan, PhD. - Yazılım Mühendisliği

❖Roger S. Pressman, Software Engineering - A Practitioner's Approach

