



IENG302 PROJE YÖNETİMİ

Ders 1

Dersimize Genel Bir Bakış



Haftada 3 saat



Dersin kitabı: Proje Yönetimi (Anadolu Üniversitesi) [Yökdersleri Platformu]



Ara sınav: %25 Dönem sonu sınavı: %40

Kısa Sınav:%10 Proje: %25



EDS üzerinden takip Haftalık çalışmalar

Girişimcilik Tanıtım Videoları ve Kullanım Kılavuzu

-

Girişimcilik Tanıtım Filmi



▶ 0:00 / 5:02 🔊 🔍

Eğitimin Amacı ve Gerekçesi

+

Geleneksel Girişimci Eğitiminin Amacı

+

İleri Girişimci Eğitiminin Amacı



Nereden Başlamalıyım?

Sistem kullanımına ait kılavuzu buradan indirebilirsiniz.

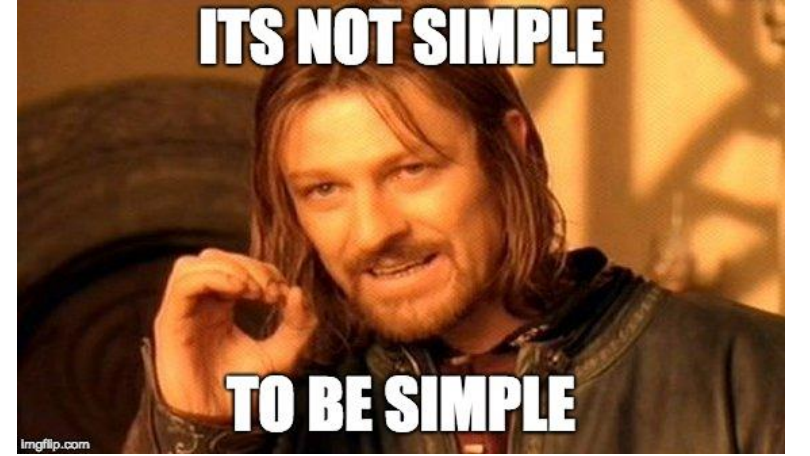
SOSYAL PROJE

- PROJE TAKIMI OLUŖTUR

PROJELER

ANLAŖILMAYAN KONULAR ANLAŖILIR MI?

- Tiyatro
- Podcast
- Fanzin



:D



D:



Birinci Bölüm

Amaçlarımız

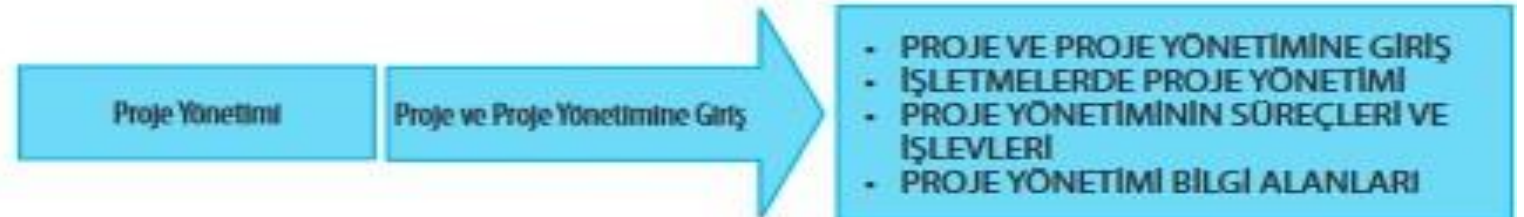
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Proje ve proje yönetimi kavramlarını genel özellikleri ve benzer süreçlerden farklılıklarıyla açıklayabilecek,
- İşletmelerde proje seçim sürecinde dikkate alınması gereken noktaları tartışabilecek,
- Proje yönetiminin temel işlevlerini, süreçte cevaplanan kritik soruları, dikkate alınan parametreleri, paydaşları, proje yaşam çevrimini ve süreç gruplarını belirtleyebilecek,
- PMI metodolojisine göre proje yönetimi bilgi alanlarını sıralayabilecek bilgi ve becerilere sahip olacaksınız.


Anahtar Kavramlar

- Proje
- Proje Tipleri
- Proje Yönetimi
- Proje Yaşam Çevrimi
- Proje Aşamaları
- Proje Paydaşları
- Proje Süreç Grupları

İçindekiler



GİRİŞ

- Modern anlamda proje yönetimi 1950'lerde başlamıştır.
- MÖ 2570'te Giza piramidi yapılırken Firavun'un piramidin her cephesi için ayrı bir yönetici atadığı ve bu yöneticinin kendi cephelerinin başarıyla bitirilmesinden sorumlu olduğu bilinmektedir.
- MÖ 208'de Çin Seddi'nin yapımında İmparator Qin Shihuang milyonlarca işçiyi bir arada yönetebilmiştir.
- Zaman yönetim sistematığı Gantt şeması 1917'de Henry Gantt
- CPM (Critical Path Method) 1957 yılında Dupont 
- İnşaat, sinema, otomotiv, savunma vb özel sektör, sosyal projeler

TANIMLAR



Proje Nedir?

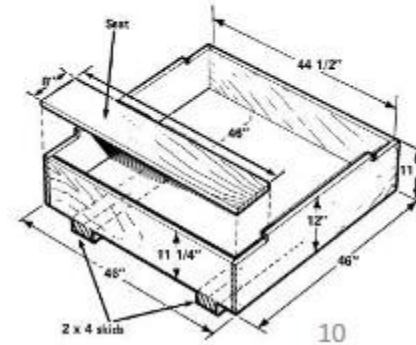
- Bir ürün geliştirmeyi hedefleyen orijinal, kendine özgü, geçici bir girişim.
- Belirli bir amaca ulaşmak için dikkatlice planlanan ve tasarlanan, bireysel veya toplu girişim.
- (kurumun vizyonunu gerçekleştirmek için uygulanan) hedefleri tanımlanmış ve belli bir kaynak ve zaman planına bağlı süreli çabalardır.
- ...



TANIMLAR



- Her proje;
 - Belirli hedef ve amaçlara sahiptir
 - Özgün bir ürün ve hizmet üretmek içindir.
 - Belirli bir zamanda başlar ve biter, sürelidir.
 - Sınırlı kaynaklara bağımlıdır.
 - Planlama, uygulama ve kontrol süreçlerinden geçer

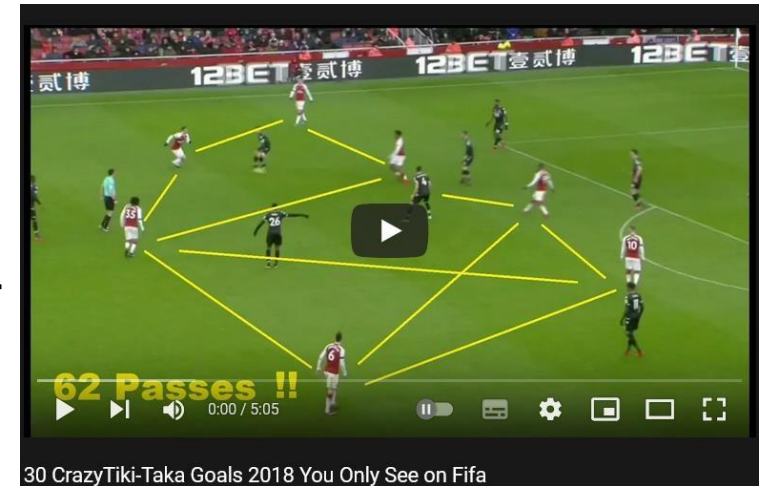
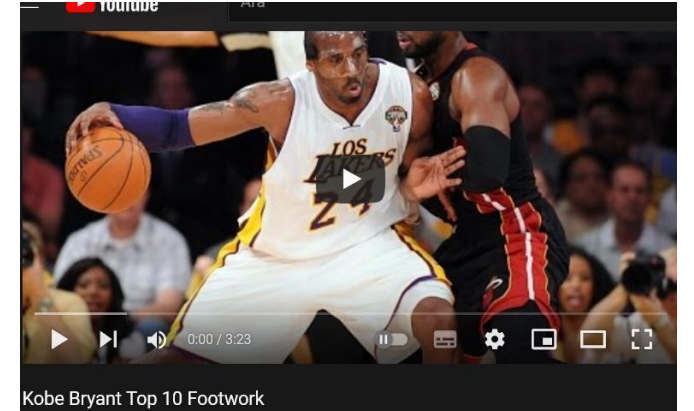


YÖNETİM

<https://www.youtube.com/watch?v=CTYSFOi7VCo>

<https://www.youtube.com/watch?v=FFDTmwWX-f8>

<https://www.youtube.com/watch?v=egWvQuT5TCU>



YÖNETİM

- Önceden belirlenmiş
- amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için
- elde bulunan kaynakları
 - insan, para, makine, malzeme, bilgi
- anlamlı bir şekilde bir araya getirilerek
- **planlama,**
- **örgütleme,**
- **yöneltme**
- **ve denetleme**
- faaliyetlerinin yürütülmesine **yönetim** denir.



Proje Yönetimi

1969 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde Proje Yönetim Enstitüsü (PMI) bir proje yönetim derneği olarak kurulmuştur. PMI'nın proje yönetimi konusunda getirdiği yaklaşımlar ve yöntemler (metodoloji), Avrupa' da ortaya çıkan IPMA (Uluslararası Proje Yönetim Derneği) ve İngiliz hükûmetince de kullanılan PRINCE2 gibi yaklaşım ve yöntemlere göre daha fazla tercih edilmektedir.

Proje yönetim metodolojisi evrenseldir. Proje yönetimi esasları genel özelliklere sahip olduğundan, projeden projeye veya bir sektörden diğerine değişmemektedir. Buna karşılık gerekli süreçlerin öncelikleri, proje tipine göre değişebilmektedir. Bu nedenle proje yönetimi, 1950'lerden bu yana popüleritesi giderek artan bir çalışma alanı hâline gelmiştir.

Proje Yönetimi

1969 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde Proje Yönetim Enstitüsü (PMI) bir proje yönetim derneği olarak kurulmuştur. PMI'nın proje yönetimi konusunda getirdiği yaklaşımlar ve yöntemler (metodoloji), Avrupa' da ortaya çıkan IPMA (Uluslararası Proje Yönetim Derneği) ve İngiliz hükûmetince de kullanılan PRINCE2 gibi yaklaşımlara göre daha fazla tercih edilmektedir.

Proje yönetim metodolojisi evrenseldir. Proje yönetimi esasları genel özellikler olduğundan, projeden projeye veya bir sektörden diğerine değişmemektedir. Bununla birlikte gerekli süreçlerin öncelikleri, proje tipine göre değişebilmektedir. Bu nedenle proje yönetimi, 1950'lerden bu yana popülaritesi giderek artan bir çalışma alanı hâline ge-



5 dakikalık araştırma: Ne kadar öder? Ne kazanır?



Proje Yönetiminin Hedefleri: 3T

- Projeyi zamanında **Teslim etmek**,
- Projeyi şartnameye uygun **Teslim etmek**
- Projeyi bütçesine uygun **Teslim etmek**



PAÜ İNG302 Proje Yönetimi Ders Notları
2020

TANIMLAR

- Faaliyet mi? Proje mi?
- Proje mi? Program mı?
Portföy mü?



Faaliyet mi? Proje mi?



- Faaliyet: Hareket, etkinlik
- Operasyon: Harekât, dizi eylem
- Proje: “(kurumun vizyonunu gerçekleştirmek için uygulanan) hedefleri tanımlanmış ve belli bir kaynak ve zaman planına bağlı süreli çabalardır.”

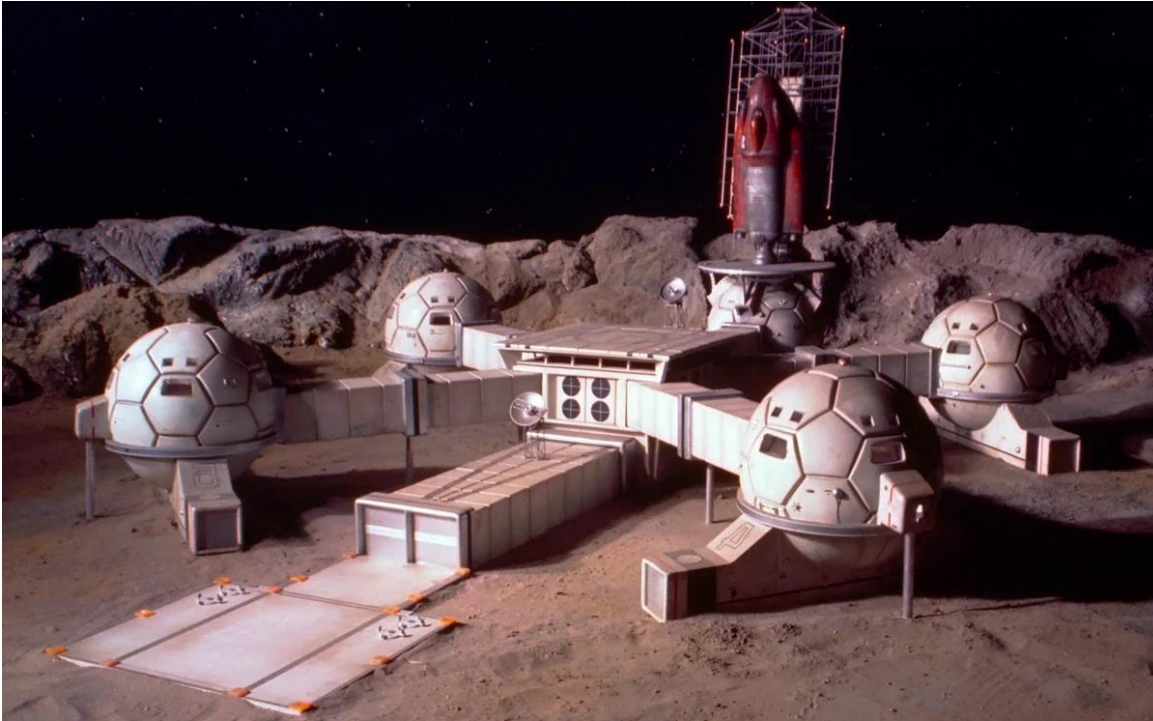


ders1

Faaliyet mi? Proje mi?



Faaliyet mi? Proje mi?



Proje mi? Program mı? Portföy mü?



- Program: Birbirleriyle ilişkili ve birlikte, eş güdümlü yönetilerek daha olumlu sonuçların hedeflendiği projeler ailesidir.
- Portföy: Proje, program ve diğer işlerin şirketin stratejik iş hedeflerini gerçekleştirmek üzere bir bütün olarak bir araya getirilmesidir.

Proje mi? Program mı? Portföy mü?



Proje Yönetiminin Hedefleri: 3T

- Projeyi zamanında **Teslim etmek**,
- Projeyi şartnameye uygun **Teslim etmek**
- Projeyi bütçesine uygun **Teslim etmek**



Kapsam projede neyin yapıp neyin yapılmayacağını, böylelikle projenin sınırlarını belirleyen çerçevedir. Kapsamın adlandırılması alandan alana farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin; mühendislikte kapsam yerine iş tanımı sözcükleri tercih edilmektedir. Her ne isim alırsa alsın projenin sınırlarını belirleyen kapsamın doğru belirlenmesi, projenin başarıyla yürütülmesi ve başarıya ulaşması için kritik önemdedir.

Kalite ise iki türde incelenmelidir. Bunlardan birincisi projenin yürütülmesi sırasındaki proje yönetimine ait süreç kalitesiyken ikincisiyse proje sonucunda ortaya çıkan ürün, hizmet ya da sonucun kalitesidir ki bu, projenin başarısını da gösteren önemli bir parametredir.

Zaman parametresi içinde proje süresi, proje başlangıç ve bitiş tarihleri ele alınır. Zaman, proje çıktısını kullanacak kurum içindeki bölüm ya da müşteri tarafından belirlenir. Zaman çok önemli bir kaynak olduğundan zaman yönetimi konusu kitabın ilerleyen kesimlerinde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Kaynaklar, projede kullanılacak personel, ekipman, fiziksel mekânlar gibi tüm unsurları kapsamaktadır. Özellikle proje yönetimi ekibinde bulunan proje yöneticisi ve çalışanların, projenin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için gerekli çeşitli uzmanlıklara (proje uygulama alanıyla ilgili teknik bilgiler, proje çevresi, iletişim yetenekleri, genel yönetim bilgi ve becerileri, proje yönetim metodolojisi konusunda bilgili olmak vb.) sahip olması

Maliyet projeyi tanımlayan önemli parçalardan biridir. Proje için ne kadarlık bir harcamanın gerekli olduğunu belirtir. Projenin oluşturulmasında maliyetlerin belirlenmesi, özellikle satışa konu olacak gelir sağlayacak çıktıları hedefleyen projelerde fayda/maliyet analizleri açısından daha da önemlidir.

Risk ise tüm bu proje yönetim sürecinde yaşanabilecek zorlukları ve bunların projenin diğer kısıtları üzerindeki etkilerini ve buradan da projenin yürütülmesinde karşılaşılabilecek güçlükleri değerlendirmektir.

Projenin kabulü için bir kriter: Net Bugünkü Değer

Net Bugünkü Değer yönteminde önce gelecekte elde edilecek tahmini yıllık gelir, işletmece belirlenmiş minimum getiri oranı yardımıyla bugünkü değerine indirgenir. Sonra elde edilen bu değerden tahmini toplam proje harcamaları düşülür. Elde edilen tutar projenin net bugünkü değeridir.

Projenin net bugünkü değerinin hesaplanması için aşağıdaki eşitlik kullanılır:

$$NBD = I_0 + \sum_{t=1}^T \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

Eşitlikte yer alan;

I_0 : Proje için yapılacak ilk yatırım tutarı (bu nakit çıkışı olacağı için eksi işaretlidir),

F_t : t döneminde projeden beklenen nakit girişi,

k : Belirlenen minimum getiri oranı,

T : Proje dönem sayısını temsil etmektedir.

Proje için belirlenen minimum geri dönüş oranı karşılandığında, yani NBD pozitif olduğunda proje değerlendirmeye alınır; NBD negatif olarak bulunduğunda ise proje reddedilir.

Konu	Soru
Strateji/Hedeflerle Uyum	Bu projenin işletmenin hangi stratejisiyle ilişkisi/uyumu vardır?
İtici Güç	Bu proje ile çözülmesi beklenen işletme sorunu nedir?
Başarı Ölçütü	Proje başarısı nasıl ölçülecektir?
Sponsor	Projenin finansal destekçisi kim olacaktır?
Risk	Bu proje yapılmadığı takdirde ne kaybedilir?
Risk	İşletme için projenin riski nedir?
Risk	Önerilen proje işletmenin risk profili içinde nerede yer alıyor?
Yararlar/Değer/Yatırımın Geri Dönüşü	Projenin işletme için değeri nedir?
Yararlar/Değer/Yatırımın Geri Dönüşü	Projede sonuçlar ne zaman alınacak?
Hedefler	Proje hedefleri nelerdir?
Örgüt Kültürü	Örgüt kültürü yapısı bu projenin türü için uygun mudur?
Kaynaklar	Bu proje için işletme içi kaynaklar yeterli olacak mıdır?
Yaklaşım	Yapılacak mı? Dışarıdan mı satın alınacak?
Takvim	Proje ne kadar sürecek?
Takvim	Önerilen zaman çizelgesi gerçekçi mi?
Eğitim/Kaynaklar	Personel eğitime gerek duyulacak mı?
Finans/Portföy	Projenin maliyeti ne kadardır?
Teknoloji	Projede yaygın bir teknoloji mi yoksa yeni bir teknoloji mi kullanılacak?

Tablo 1.2
Projelerin
Değerlendirilmesinde
Kullanılan Soru
Örnekleri

Kaynak: Clifford F.
Gray, Erik W. Larson,
Project Management,
2008, s:35

Ağırlıklı Puanlama Modeli

Kabul Kriterleri Fayda Uygunluk

*Tablo 1.3
Proje Karşılaştırma
Tablosu*

Kriter	İşletme stratejisine uygunluk	Aciliyet durumu	Yatırım tutarının %25'i ya da daha fazlasının bir yıl sonunda geri dönüşü	Projenin ağırlıklı toplam puanı
Kriterin Ağırlık Çarpanı	3.0	2.0	2.5	
Proje 1	8	4	7	49.5
Proje 2	6	4	8	46.0
Proje 3	9	6	9	61.5
Proje 4	7	5	0	31.0

Tablo 1.1
Projelerin
Sınıflandırılma
Özellikleri

Proje Türü	Karmaşıklık Derecesi	Teknoloji Seviyesi	Risk Seviyesi	Süre
A	Çok düşük	Pratik bilgi	Çok düşük	Kısa (3 aydan az)
B	Düşük	Mevcut teknolojinin en iyisi	Düşük	Kısa-Orta (3-9 ay)
C	Orta	İleri teknoloji	Orta	Orta-Uzun (9-18 ay)
D	Yüksek	Yeni geliştirilecek ileri teknolojiler, Buluşlar	Yüksek	Uzun (18 aydan uzun)

Şekil 1.1

KARMAŞIKLIK/KAPSAM

Proje boyutu,
Kapsam kontrolü ve
Planlama ihtiyacı,
Alt yüklenici gerekliliği,
Düzenli kayıt tutma
ve Bürokrasi artar.

**PROJEDE İHTİYAÇ DUYULAN
TEKNOLOJİ SEVİYESİ**

Teknik yeteneklerin önemi,
Esneklik, Geliştirme ve test etme,
Teknik iletişim riskler ve
Fırsatlar artar.

*Proje Tiplerine Göre
Projelerde İhtiyaç
Duyulan Teknoloji
Seviyesi ve Yönetim
Yaklaşımındaki
Değişimler*



İşletmelerde Projelerin Sınıflandırılması

Önceki kesimde projelerin karmaşıklık derecesi, teknoloji seviyesi, risk seviyesi, süre ve bütçe kriterlerine göre yapılan genel sınıflandırmalarına ek olarak işletme özelinde de bir sınıflandırma yapılabilir. Buna göre işletmelerin portföylerinde yer alan projeler, işletmeye sağlayacağı yararlar gözönünde bulundurularak uyum (compliance) ve acil (yapılması zorunlu- must do); operasyonel ve stratejik projeler biçiminde sınıflandırılabilir. Uyum ve acil sınıfındaki uyum projeleri, faaliyet gösterilecek bölgedeki satış şartlarını ve gerekli standartları yerine getirmek amacıyla gerçekleştirilen projelerdir. Bu nedenle yapılması zorunludur. Acil projelere örnek olarak yanan bir fabrikanın yeniden inşa edilmesi (ki bu da zorunlu bir iştir) verilebilir. Uyum ve acil sınıfındaki projelerin zamanında gerçekleştirilememesi işletmenin kayıplar yaşamasına sebep olabilir. Operasyonel projeler ise işletmenin mevcut yürütülen faaliyetlerini desteklemek üzere gerçekleştirilen projelerdir. Bu projelere örnek olarak maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin arttırılması projeleri verilebilir. Toplam Kalite Yönetimi (TQM: Total Quality Management) ve Toplam Üretken Bakım (TPM: Total Productive Maintenance) projeleri operasyonel projelerdir. Son proje grubunu oluşturan stratejik projeler ise işletmenin uzun vadedeki hedeflerini desteklemeye yönelik projelerdir. Bu projelerin amacı genellikle işletmenin gelirlerini veya pazar payını arttırmaya yöneliktir. Stratejik projelere, yeni ürün geliştirme ve araştırma-geliştirme projeleri örnek olarak verilebilir.

İşletmelerde projeler;

- Uyum ve Acil
- Operasyonel
- Stratejik

projeler olarak üç gruba ayrılır.

CINAYET SÜSÜ
0:23
25 EKİM'DE
SİNEMALARDA!

<https://www.youtube.com/shorts/IDHvhS2FGs4>

Proje Yönetiminde Kritik Sorular

Proje yönetiminde gözönünde bulundurulması gereken kısıtlar değerlendirildiğinde bir proje öncesinde sorulması gereken 4N1K şeklinde temel sorular aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Ne?

Bu soru grubunda;

“Projenin amacı nedir?”,

“Projeden beklentiler nelerdir?”,

“Projenin kapsamı ve boyutu nedir?”,

“Projenin çıktıları neler olacaktır?”,

“Projede karşılaşılabilecek engeller nelerdir?”,

“Varsayımlar nelerdir?”

gibi temel sorular yer almaktadır.

Neden?

Bu grup;

“Proje neden yapılmaktadır?”,

“Projenin getireceği kazançlar nelerdir?”,

“Projenin sonucunda seçeneklerin artması söz konusu mudur?”,

“Projeden elde edilecek çıktılar maliyet ve zaman avantajları sağlayacak mıdır?”

“Proje sonucunda elde edilecek gelirler proje için yapılacak harcamaları karşılayacak mıdır?”

sorularından oluşmaktadır.



Kim?

“Projede kimler yer alacaktır?”,

“Proje paydaşları kimlerdir?”,

“Proje yöneticisi kimdir?”,

“Proje ekibinde kimler vardır?”,

“Projeyi destekleyen kurum ve kuruluşlar (sponsorlar) kimlerdir?”,

“Proje organizasyon şemasında kimler yer almaktadır?”

soruları “kim?” başlığı altında toplanmaktadır.

Nasıl ve Ne zaman?

Bu gruptaki sorularla proje faaliyet ve süreçlerinin nasıl, ne zaman gerçekleştirileceği belirlenir. Bu grupta;

“Hangi temel faaliyet ve süreçler hangi sırayla ve ne kadar sürede yapılacaktır?”,

“İş takvimi nasıldır?”,

“Gelişmeler proje kontrolü olarak nasıl izlenecek, iletişim nasıl kurulacaktır?”,

“Çıktıların kalitesi nasıl belirlenecek ve takip edilecektir?”

gibi sorular yer almaktadır.



