



Girişimcilik ve Proje Yönetimi

Yrd. Doç. Dr. Özer UYGUN

Sunum Planı

- Projenin Tanımı
- Projenin Özellikleri
- Projelerin Sınıflandırılması
- Projenin Aşamaları
- Projenin Kısıtları

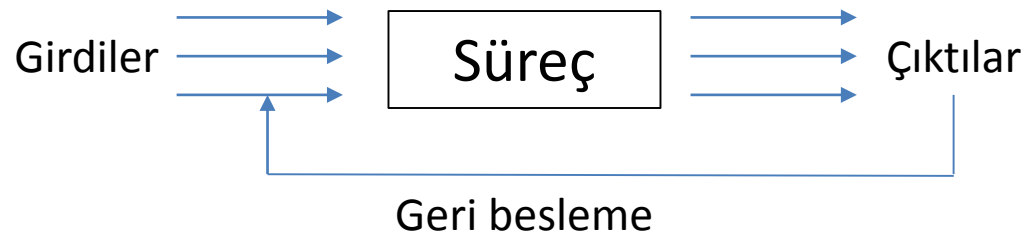
Proje Tanımı

Soruna özel, bir defaya özgü oluşturulan, belli bir zaman ve bütçe dâhilinde hedefe ulaşmayı sağlayan işlemler bütünüdür.

- Proje;
 - Bir hedefe ulaşmaya yönelik,
 - kaynakların etkili kullanılması,
 - bir defalık yapılır,
 - başlama ve bitiş tarihleri bellidir
 - bir organizasyon yapısı içinde gerçekleştirilir

Proje Tanımı

- Proje, sistem geliştirme yaklaşımıdır.
Proje ve sistemi ayrı düşünmek mümkün değildir.



Proje Tanımı

- *Proje*, belli bir süre içinde bitirilmesi gereken karmaşık fakat homojen olan, bir veya birkaç kez yapılacak bir faaliyettir.
- Bir projenin belli bir *süre* içinde gerçekleştirilmesi, projelerde belli amaçlara öngörülen zamanlarda erişilmesi, projenin istenilen kalitede ve minimum maliyetle tamamlanması ve projenin beklenen yararları sağlaması bakımından şarttır.
- *Karmaşık* deyiimi ise, iş analizinin kapsamlı ve eylemler arasındaki ilişkilerin düzenlemelere açık olması anlamındadır.
- Projenin diğer bir özelliği benzer karakteristikleri olan bir dizi iş paketlerinden oluşmasıdır; bu özellik tanımında, *homojen* sözcüğü kapsamına girmektedir.

Proje Tanımı

- Genellikle zaman ve kaynaklar kısıtlıdır. Bu kısıtlamalarla minimum maliyete ulaşmak, en uygun çözümü planlamak, planı uygulamak ve uygulamayı denetleyip planı revize etmekle mümkündür.
- Kaynak çeşitliliği ve sağlanmasını etkileyen faktörlerin kontrolündeki güçlükler, problemi el yordamı ile izlenemeyecek boyutta karmaşık bir duruma getirmektedir. Tüm faktörlerin sistematik şekilde kontrol edilmesi karar vermedeki yanılgıları ve riski azaltır.

Proje Tanımı

- Projenin, seri üretim için gerçekleştirilen rutin bir çalışma olmadığı, bir veya birkaç defa yapılacak işleri kapsadığını vurgulamakta da yarar vardır.
- Örneğin kurulu bir tesiste plastik boru üretimi ile ilgili güncel çalışmalara proje denilemez. Ancak seri halde plastik boru üretimi için ne gibi bir üretim ve/veya işletim sistemi gerektiğini saptamak için yapılan çalışma bir defalık olduğundan bir projedir.

Proje Tanımı

- Belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik işlemler birden fazla projeden oluşabilir. Bu durumda her proje genel amaca yönelik ara-amaçlara erişilmesini sağlar.
- Projelerin mutlaka birbirlerini izlemesi, yani *seri* proje yapısında olması gerekmez. Aynı anda birden fazla proje *paralel* veya *karma* (seri+paralel) durumunda geliştirilebilir.

Proje Tanımı

Karar Noktaları

(İşleme başla/devam et?)

Ara-Amaç

Ara-Amaç

Temel İşlemin

Genel Amacı

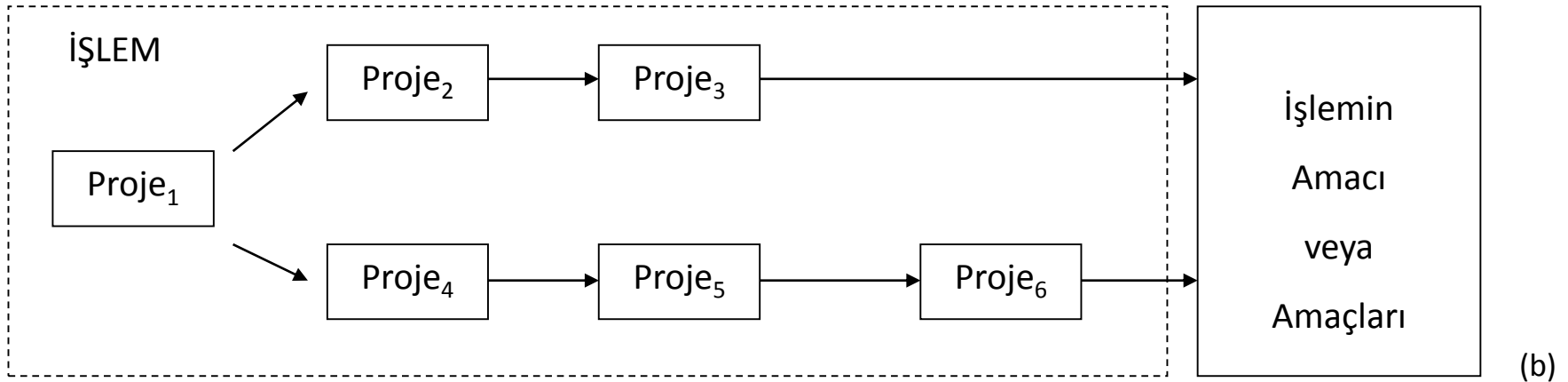
KARAR VE
BAŞLAMA

İŞLEM

İşlemin
Amacı veya Amaçları

(a)

+ Proje₁ + Proje₂ + Proje₃ +



Proje Tanımı

- “Proje” kavramı, bir işin yalnızca planlama aşamasını kapsamaz, aynı zamanda uygulanmasını, denetimini ve yönlendirilmesini de içerir.
- Projeler, özel planlama, yönlendirme ve denetim yöntemleri gerektirirler. Ayrıca, planlanan hedefleri gerçekleştirebilmek için özel yapılanma biçimlerine de gerek duyarlar.
- Proje çalışmaları işletmenin çeşitli bölümlerine yayılabilir.

Proje Tanımı

- Buna göre proje,
 - açık, anlaşılır hedef tanımlaması,
 - zaman, maliyet ve personel sınırlaması,
 - diğer işlerden ayrılması,
 - özel bir yapılanma biçimi,
 - işletmenin ekonomik gelişmesindeki önemi,
 - oldukça yüksek risk beklentisi
- gibi özellikleriyle ortaya çıkan bir iştir.

Proje Amaçları

- Bir projenin amacının belirlenmesinde iki fayda vardır:
 - (i) Amaç son ürün için bir minimum standart belirler.
 - (ii) Bunlar performansların ölçülebileceği ve kararların verilebileceği bir baz oluşturur.
- Amaçlar çeşitli düzeylerde tanımlanabilir.
- Bütün amaçlar projenin tüm aşamalarında aynı kalmalı ve mümkün olduğunca işin başlangıcında belirlenmelidir.
- Her proje aşamasının, bu aşamaların bağımsız planlarının yönetilmesine yardımcı olmak için, kendi kısa vadeli amaçlar alt-kümesi vardır. Genelde bu amaçlar, proje ile ilgili organizasyon, yerine getirilmesi gereken şartlar, kısıtlamalar, iş ilerlemeleri, optimizasyon, kaynak seçimi, ileri dönük planlama vb. hususlara bağlıdır.

Proje Amaçları

- Genelde amaçlar aşağıda sıralanan çok sayıda parametreye bağlıdır:
 - Performans ve kalite standartları,
 - Güvenlik ve güvenilirlik,
 - Zaman ölçüleri ve bütün kilit eylemlerin zamanlanması,
 - Proje içi ve dışındaki insan grupları arasındaki ilişki ara-yüzleri,
 - Maliyetler, herhangi bir harcama ve/veya karlılık kısıtlaması ile birlikte, bütçeler ve harcama hızı,
 - Kaynakların kullanılması ve bunların gerekli şekilde devreye sokulması,
 - Değer ve maliyet yararları/etkinliği,
 - Yönetimce veya mukavelelerce yerine getirilmesi istenen özel şartlar.

Proje Türleri

3 proje türünden bahsedilebilir:

- **1. Tür Projeler:** Bir iş sisteminin organizasyonu ve yönetimi projeleridir; bilgisayar destekli yönetim ve bilişim sistemleri, üretim planlama ve yöneltme sistemleri, işletmelerin hedefleriyle bağlantılı organizasyon sistemleri vb. sistemler proje biçiminde ele alınmalıdır.

Proje Türleri

3 proje türünden bahsedilebilir:

- **2. Tür Projeler:** Bir nesneye ilişkin yani, ürün/teknik vb. projelerdir. Örneğin, yeni bir otomobil projesi; yalnızca üretilecek otomobilin kendisi değil bakım, onarım, ikmal ve bunlar için gerekli tüm yerlerin donanımını kapsar. Ayrıca gereksinim duyulan çalışanın alınması, eğitimi ve değerlendirilmesi de dikkate alınır.

Proje Türleri

3 proje türünden bahsedilebilir:

- **3. Tür Projeler:** Yeni bir iş yerinin kurulmasıyla ilgili projelerdir (fabrika, üretim tesisleri). Yeni fabrikaların kurulması projesinde, bina ve donanımın yanı sıra tüm alt yapı ve atık tesisleri ile organizasyonu bu kapsama girer.

Proje Türleri

- Bunlardan 1. tür projeler işin yapılmasıyla, 2 ve 3 türleri ise işin yaptırılmasıyla ilgilidir.
- Bu projelerin gerçekleştirilmesi için yönetim ile sistem arasında şu ilişkiler söz konusudur:
Sistem görevi; sorun çözümü veya sistem tasarımı sürecidir.
Yönetim görevi; sorun çözümlerinin uygulanması ve izlenmesi sürecidir.

Proje Türleri

Projeler süre, özellik ve değerlerine göre çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Örneğin süreye göre şöyle bir sınıflandırma yapılabilir:

- ***Uzun Vadeli Projeler.*** Bunlar 10 yıldan uzun süreli projelerdir. Endüstriyel gelişme, büyük birimlerin bir merkezi organizasyona entegrasyonu, uçak, gemi veya savunma ekipmanı üretimi ve geliştirilmesi projeleri bunlara bazı örneklerdir.

Proje Türleri

- ***Orta Vadeli Projeler.*** 3-10 yıl süreli projelerdir. Bir çelik üretim tesisi kurulması, bir büyük baraj inşaatı, bilgisayar kontrollü bir sistemin kurulması ve geliştirilmesi, büyük organizasyonların parçalara ayrılması (örneğin özelleştirilmesi), uzun vadeli bir projenin bir parçası bu tür projelere bazı örneklerdir.

Proje Türleri

- ***Kısa Vadeli Projeler.*** 6 ay-3 yıl süreli projelerdir. Yol yapımı, konferans organizasyonu, uzun vadeli bir projenin bir parçası bunlara bazı örneklerdir.
- ***Özel Küçük Ölçekli Projeler.*** Acil durumlar, bir afetten sonra önemli servislerin işler duruma getirilmesi vb. bu tür projelere bazı örneklerdir.

Proje Türleri

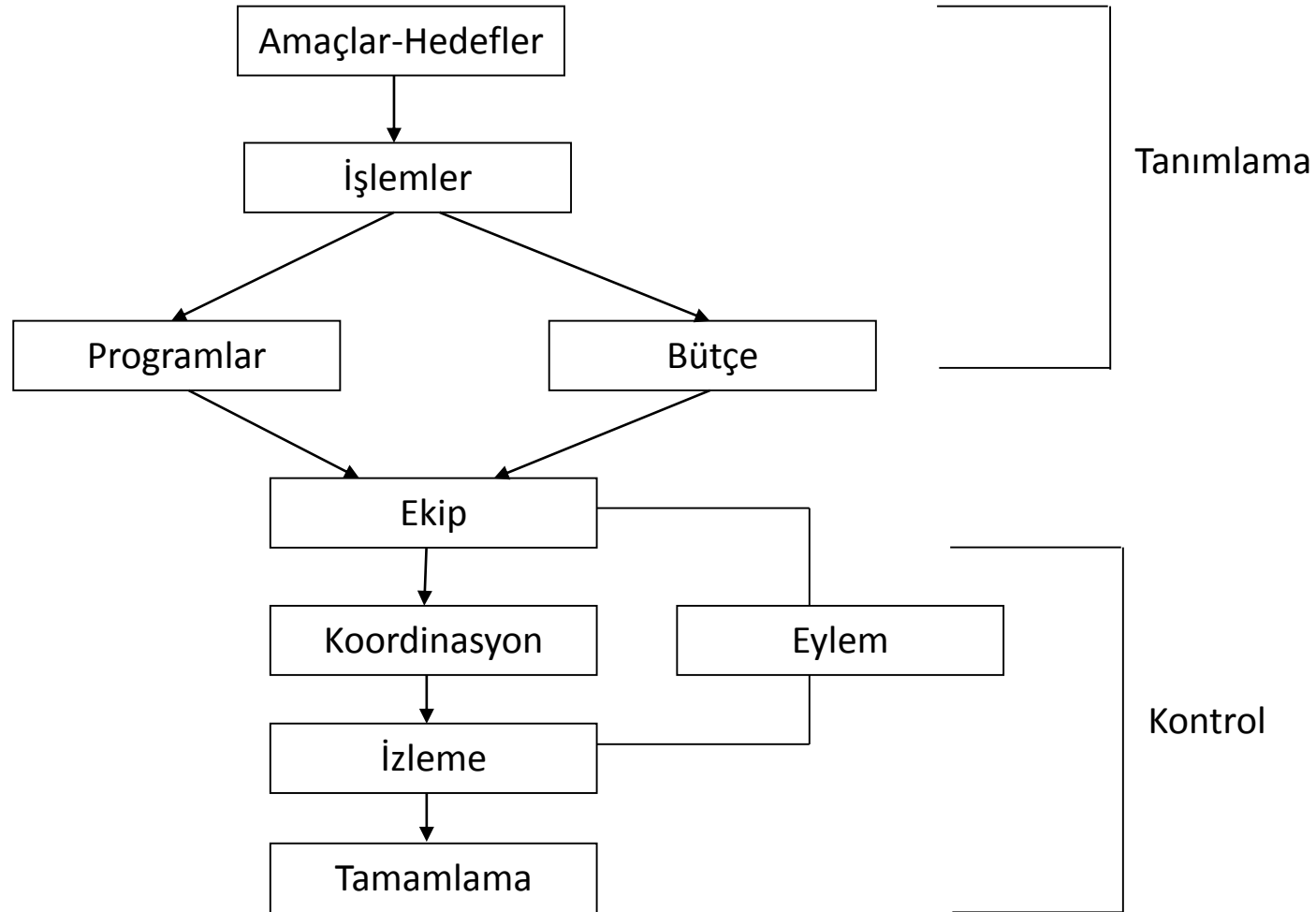
Kaynağına göre ise şöyle sınıflandırılabilir:

- **Dış projeler:** İşletmeye dışarıdan gelen işlerdir.
- **İç projeler:** İşletmenin kendi içinde doğan işlerdir.
Örneğin: Yeni bir yönetim binasının yapılması, personel tasarrufu, yeni bir yazılım programının uygulamaya konması vb.

Proje Aşamaları

- Proje, yeni bir işin **tanımlanması** ve **kontrol** edilmesidir. Tanımlama ve kontrol projeyi başarıya ulaştıracak çok önemli unsurlardır. Bunlardan birisi olmazsa projenin sonuca, önceden belirlenen bir bütçe dâhilinde ve zaman içerisinde ulaşması mümkün değildir.

Proje Aşamaları



Proje Aşamaları

Tanımlama:

Projenin tanımlanması için; amaçları, hedefleri, işlemleri, programı ve bütçesi ile ilgili aşağıdaki soruların doğru yanıtlarının elde edilmesi gerekir:

- **Amaç ve hedefler:** Projeye neden gerek duyuldu ve hangi sonuçların elde edilmesi gerekiyor? Beklenen nedir?
- **İşlemler:** Çok zor görünen büyük ve karmaşık projeler bile sistemli bir biçimde alt işlemlerine nasıl ayrılabilir? Büyük bir proje kısa vadeli işlem parçacıklarına nasıl indirgenebilir?

Proje Aşamaları

Tanımlama:

Projenin tanımlanması için; amaçları, hedefleri, işlemleri, programı ve bütçesi ile ilgili aşağıdaki soruların doğru yanıtlarının elde edilmesi gerekir:

- **Program:** Bu işlemlerin ve projenin başlama ve bitiş süreleri nedir? Süre kısıtlamasına uyularak projenin işlemleri nasıl düzenlenir ve programlanıp çözümlenebilir?
- **Bütçe:** Projenin maliyeti ne olmalıdır? Firma; araştırma, sermaye, promosyon ve pazar araştırması için yatırım yapmalı mıdır? Hangi harcamalar planlanmalı ve başarılı bir sonuca ulaşmak için ne kadar para ayrılmalıdır? Projenin bütçesi ne olmalıdır?

Proje Aşamaları

Kontrol:

- Değişik birimlerden ve dışarıdan sağlanan proje ekibinin uyum içinde çalışmaları için, çabalarının iyi bir biçimde organize edilmesi ve izlenmesi gerekir.
- Projenin program ve bütçesi dâhilinde yürütülüp yürütmediğine ve amaçlarına ulaşp ulaşılmadığına dikkat edilmesidir.
- Eğer proje ekibi programın gerisinde ise çalışma hızı artırılmalıdır. Eğer bütçe aşılmış ise harcamalar kontrol altına alınmalıdır.
- Projenin zamanında bitirilmesi için, projenin tanımlama ve kontrolü ile ilgili doğru adımların atılması gerekir.

Proje Kısıtları

- Proje **kapsam**, **zaman** ve **bütçe** kısıtlamaları altında yapılan çalışmaları gerektirir.
- Tüm yönetim işlemleri genellikle bu kısıtlamalar altında çalışır.
- Belirli bir kapsamı gerçekleştirmek için; bu çalışmaların bir bütçe dahilinde olması ve sınırlı bir süre içinde yapılması gerekir.

Proje Kısıtları

Kapsam

Belli ve tasarlanmış bir projenin temelindeki asıl nedendir. Proje her zamanki işlerden farklı olarak bir defaya özgü bir düşünceyi hedefler.

Yani hangi hedefe ulaşılabacağı sorusuna yanıt aranır ve hangi ürün veya hizmetin elde edileceği amacı belirlenir.

Proje Kısıtları

Zaman

Ürün veya hizmetin gerçekleştirilmesine ilişkin takvimin ortaya konulmasıdır. Buna bağlı olarak bir projede çalışanın zaman kullanımını ve projenin ne kadar zamanda tamamlanacağını belirler.

Proje Kısıtları

Bütçe

Projenin maliyetinin ne olacağını belirler. Yani eldeki kaynakların çalışır bir sisteme dönüştürülmesinin maliyeti hesaplanır.

Buradaki maliyet; proje grubu ve özel ekipmanların ücretleri, kira giderleri, yazılım, donanım ve bilgisayarlar için yapılan harcamalar, işletme ve kırtasiye giderleri gibi projenin yürütülmesiyle ilgili hususları kapsamaktadır.

Proje Kısıtları

- Projeler bu üç kısıtlama ile başarılı olur veya olmaz.
- Kapsam ve zaman değıştikçe maliyet de genelde değışir.
- Eğer proje programlanan tarihte tamamlanıp işletmeye açılmazsa, yeni masraflara yol açar. Projenin işletmeye açılma süresi uzadıkça, maliyetler büyük tutarlara ulaşabilir.
- Öte yandan projenin öngörülenden daha kısa bir zamanda tamamlanması da maliyeti artırır. Eğer projenin süresi kısaltılırsa, işlemlerin yapılmasının hızlandırılması gerekir. Böyle bir durumda ise, işçilik giderleri artar. Bununla birlikte ilave makine, araç ve gereç tahsisi de maliyeti yükseltir.

Proje Kısıtları

- Bu kısıtlara ilave edilebilecek diğer kısıtlar ise şöyledir;
 - **Kalite:** Sürecin çıktılarının, nihai ürünün ve sürecin kendisinin kalite standartları dikkate alınmalıdır.
 - **Yasa:** Projenin yürütülmesi veya ortaya çıkarılacak ürünler ile ilgili bir takım yasal zorunluluklar olabilir.
 - **Etik:** Projenin yürütülmesi ve ortaya çıkarılacak sonuçlar ile ilgili etik kurallara uyulmalıdır.
 - **Çevre:** Projenin yürütülmesi esnasında ve ortaya çıkacak ürünün kullanımı esnasında yasal olarak çevre faktörlerine uyma zorunluluğu olmasa bile çevreye zarar verici sonuçlardan kaçınmak gerekmektedir.

Proje Kısıtları

- Bu kısıtlara ilave edilebilecek diğer kısıtlar ise şöyledir;
 - **Mantıksal:** Proje başlamadan önce belli başlı işlerin önceden tamamlanmış olması gerekmektedir. Bununla birlikte proje aşamaları da mantıksal sıralamada olmalıdır.
 - **Aktivasyon:** Projenin veya faaliyetlerinin başlayabilmesi için gerekli olan faaliyetlerdir.
 - **Dolaylı etkiler:** Bir değişimin mutlaka dolaylı etkileri olacaktır. Projenin dolaylı etkileri de dikkate alınmalıdır.

Proje Özellikleri

- Proje; rutin işlerden farklı bir olgudur.
- Proje kendine özgü bir olaydır.
- Proje işlemleri, birbiri ile bağlantılıdır. İşletmenin işlevsel bir bölümündeki rutin işler, sadece bu bölümü tanımlayan ve diğerlerinden ayıran işlerdir. Projede ise, işlemler birbirleri ve sonuç ile bağlantılıdır.
- Diğer bir ifadeyle; proje yalnız kendi bölümünde değil, diğer bölümlerdeki ve hatta dış kaynaklardaki işlerin de organize edilmesini, yani başka kuruluş ve kişilerle birlikte çalışmayı gerektirir.

Proje Özellikleri

- Projenin genel amaçları ve süresi bellidir.
- Rutin işler, işletmenin amaçlarına uygun olarak yürütülebilir. Ancak bu amaçlar genellikle sabit kalır ve sadece zamanla değişir. Aynı durum süre için de geçerlidir; işleme, raporlama ve sonlandırma için bir süre kısıtlaması yoktur.
- Projelerde ise, ulaşılabilecek veya başarılabilecek amaçlar açık olarak tanımlanmış, başlama ve bitiş süreleri belirlenmiştir. Proje kapsamındaki her iş belli bir sürede bir defada gerçekleştirilir.

Proje Özellikleri

- Proje kültürel ve çevresel gereksinimlere duyarlıdır.
- Pek çok proje farklı kişilerin ve/veya grupların işbirliğini gerektirmektedir. Bu kişiler, farklı ülkelerden olabileceği gibi aynı ülke içindeki farklı işletmelerden veya aynı işletmenin farklı bölümlerinden olabilir. Dolayısıyla farklı çevresel, politik ve sosyal etkiler, kişilerin iletişimini etkileyebilir.

Proje Özellikleri

- Proje kültürel ve çevresel gereksinimlere duyarlıdır.
- Çevrenin proje üzerindeki etkisi daha da büyüktür. Özellikle uluslararası projelerde pek çok devlet denetimi ve engeller ile karşılaşılır. Diğer bir ifadeyle projenin ülke için zararlı olduğu, ulusal çıkarlar, geleneksel nedenlerle projeye karşı engellemeler ortaya çıkabilir. Bu durumlar dikkate alınmalı ve iç hukuk konularına göre hareket edilmelidir

Proje Özellikleri

- Proje kültürel ve çevresel gereksinimlere duyarlıdır.
- Ayrıca projenin yürütüldüğü ülkenin ekonomik durumu da iyi bilinmelidir. Çünkü ekonomik düşüş ve yükselişler projeleri etkilemektedir.
- Dolayısıyla işsizlik ve kötü ekonomik koşulların bulunduğu ülkelerde yapılacak projelerde çeşitli engellerle karşılaşılabilir. Bunun için ekonomik durum ve iş koşulları iyi izlenmelidir.

Proje Özellikleri

- Proje, kurumsal ve işlevsel tüm yönetim sistemini kapsar.
- Kurumsal proje yönetimi; kurallar, önlemler ve sorunlar ile organizasyon biçimini kapsar. Ayrıca projeye katılanların ve etkilenenlerin bütünleşmesini sağlar.
- İşlevsel proje yönetimi ise proje görevlerinin yönetilmesini içerir.

Proje Özellikleri

- Proje, katkı ve katılımın yanı sıra yaratıcılık ve yenilik gerektiren çalışmaları içerir.
- Projenin planlama ve organizasyonu, sorunların tanımlanması ve çözümleri, bilgi toplama, bilginin organizasyonu, uygulanması ve izlenmesi işletmeden farklıdır.

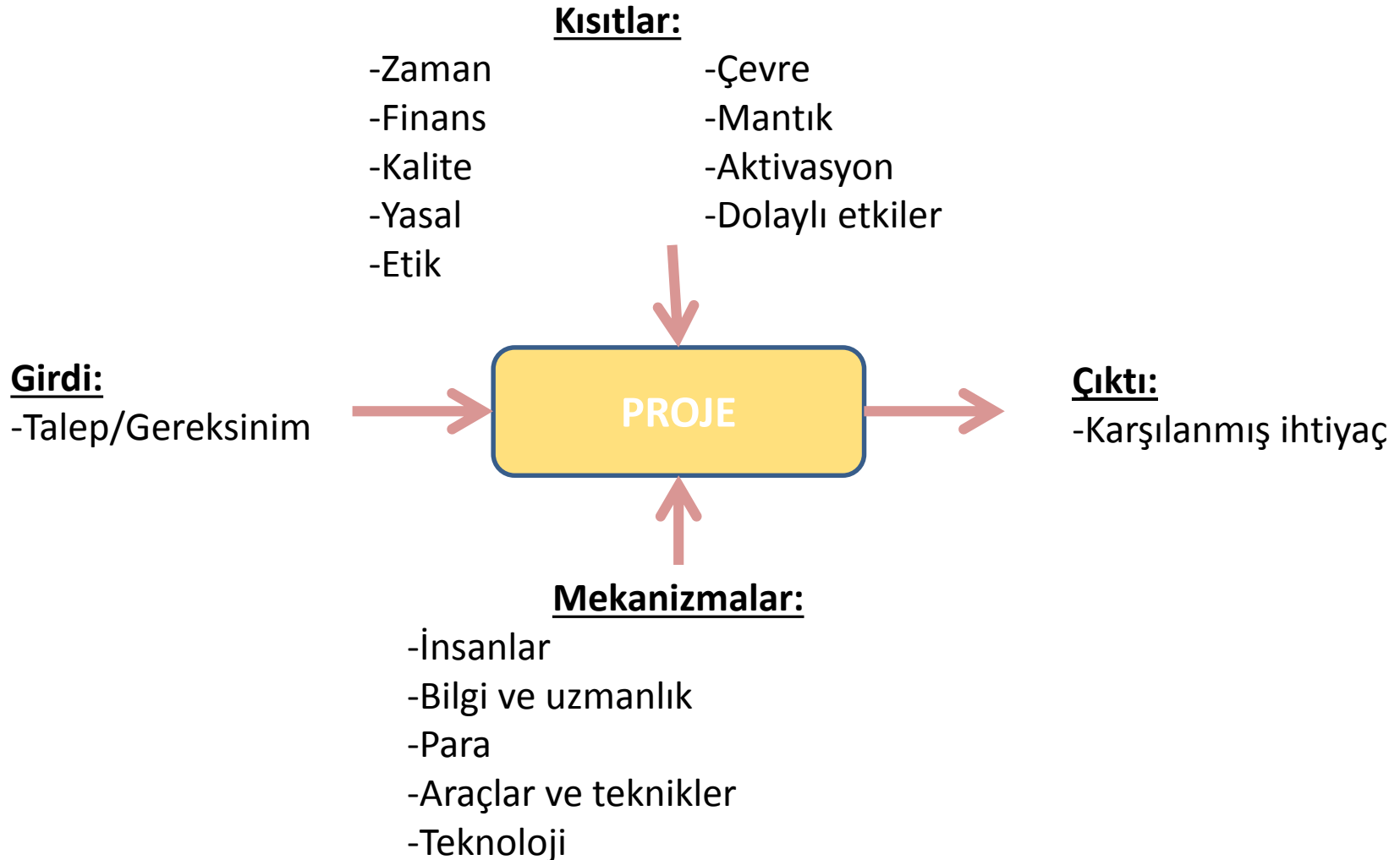
Proje Özellikleri

- Proje, bir işin belirlenen kalitede ve minimum maliyette tamamlanmasını ve işten beklenen yararları sağlar.
- Proje, fizibilite çalışmalarını gerektirir. Bu çalışmalarda, projenin her yönü incelenerek araştırılması zorunludur.
- Proje, işin gerçekleştirilmesi için gerekli olan mali kaynakların sağlanmasında yardımcı olur.

Proje Özellikleri

- Projenin karmaşık bir yapıda olması ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi bilgisayar kullanımını zorunlu kılar.
- Projelerin kolay anlaşılabilmesi için, yapılacak işlerin şematik olarak gösterilmesi gerekir. Projelere ilişkin yapılacak işler şemalar üzerinde gösterilirken projeler alt projelere ayrılabilir. Bu amaçla birçok şematik gösterme yöntemi geliştirilmiştir (Gantt Şeması, CPM ve PERT gibi).

Proje Süreci



Proje Çıktısı

- Proje çıktısı olarak “karşılanmış ihtiyaç” görünmektedir. Bu genellikle şu şekilde oluşur:
 - **Bilginin değişmesi:** Örneğin yeni ürün için spesifikasyonların belirlenmesi
 - **Somut ürün:** Örneğin bir bina, yazılım, vs.
 - **Değişmiş insanlar:** Örneğin eğitim projesi ile katılımcılara yeni bilgilerin aktarılması. Çıktı, eğitilmiş kişilerdir.

Proje Mekanizmaları

- Proje çıktılarını elde etmede kullanılan proje araçları veya mekanizmaları aşağıdaki gibidir:
 - **İnsanlar:** Projeye doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan herkestir.
 - **Bilgi ve uzmanlık:** Proje katılımcıları ve dışarıdan edinilen (danışman vs.) bilgi ve uzmanlıklardır.
 - **Finans kaynakları:** Proje faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli finans kaynaklarıdır.
 - **Araçlar ve teknikler:** Elverişli kaynakları kullanarak yapılacak işleri organize etmek için gerekli yöntemlerdir.
 - **Teknoloji:** Proje süresince veya bir kısmında kullanılması gereken fiziksel aletlerdir.

Teşekkür Ederim!