



# Girişimcilik ve Proje Yönetimi

**Yrd. Doç. Dr. Özer UYGUN**

# Sunum Planı

- Proje Yönetimi
- Proje Organizasyonu

# Proje Yönetimi

Proje yönetimi, **belli bir hedefi gerçekleştirmek** için **insanların, kaynakların ve zamanın** birbiriyle uyumlu ve verimli kullanılması ile ilgili bir bilimdir.

# Proje Yönetimi

- Bu bilim şu konuları kapsar:

**1. Planlama:** Proje yönetiminden beklenen **sonuçların tanımlanması**, bu sonuçların elde edilmesi için **iş gereksinimlerinin, iş miktarının, gereken zamanın, bütçenin ve kaynakların** belirlenmesi işlemidir.

**2. Organize etme:** Projenin, organizasyon yapısı içerisinde **yönetilebilir işlemlere ayrılması** ve bu işlemleri yürütecek **çalışanların tanımlanması, seçilmesi ve yerleştirilmesi** işlemidir.

# Proje Yönetimi

- Bu bilim şu konuları kapsar:

**3. Yönelme:** İşlemlerin başarılı bir biçimde yapılması için **gerekli bilginin sağlanması, yerleştirilmesi, teşvik edilmesi, ödeme yapılması ve iletişimin sürekli sağlanması** eylemidir.

**4. Kontrol etme:** Kontrol ölçütlerinin belirlenmesi, yapılanların izlenmesi, **sapmaların** belirlenmesi ve **gerekli önlemlerin** alınması işlemidir.

# Proje Yönetimi

- Proje yönetimi, **bir amaca ulaşmak yolunda** girilen **işlerin** ve **eylemlerin toplamı** olarak tanımlanabilir.
- Başka bir tanıma göre proje yönetimi, **sorunların tanımlanması, çözümlenmesi** ve **uygulanması** için gerekli **tüm önlemlerin** alınmasıdır.
- Proje yönetimi, **gereksinim** ve **beklentilerin** karşılanması amacıyla **bilgi, yetenek, araç** ve **tekniklerin** verimli kullanılması yanında **bütün sürecin işleyişini kolaylaştıran** bir yaklaşımı sergiler.

# Proje Yönetimi

Proje yönetimi, işletme yönetiminden farklı bir yapıya sahiptir.

- **İşletmenin yönetimi**, işletmenin işlevlerinin etkin olarak yürütülmesini sağlayacak biçimde yapılandırılır. Yöneticilerin görevleri genellikle **organizasyon birimiyle sınırlıdır** ve geniş ölçüde **rutin** olarak yürütebilmeleri için düzenlenmiştir.

# Proje Yönetimi

Proje yönetimi, işletme yönetiminden farklı bir yapıya sahiptir.

➤ **Proje yönetiminde** bu yapılandırma düzeni, görevini şu nedenlerle yerine getiremez:

- Projenin **tüm bölümleri** kapsayacak biçimde planlanması,
- Proje ekibinin **işletme içinden ve dışından** sağlanan kişilerden oluşması,
- **Değişik türden çok sayıda işlemlerin** planlanması ve yönetimi,



# Proje Yönetimi

- Projenin başarılı olabilmesi için tüm bu çalışmaların **proje yönetim sistemine** uygun yapılması gerekir.
- **Proje yönetim sistemi**; şimdi **nerede** bulunduğunuzu, **nereye** gitmek istediğinizi ve oraya **nasıl** varacağınızı söyleyecek biçimde tasarlanmıştır; projenin **tanımlanması**, **uygulanması** ve **kontrol edilmesinin** nasıl yapılacağını açıklar.

# Proje Yönetimi

- Organizasyonlar sürekli **ne yaptıkları ve nasıl yaptıklarını değiştirme ihtiyacı** duyarlar. En başarılı organizasyonlar **değişimi en iyi gerçekleştiren** organizasyonlardır. Dünya çapında başarılı olmanın yolu, önemli bir parçası da **proje yönetimi olan mükemmel bir yönetimden** geçmektedir.

# Proje Yönetimi

Proje yönetimine karşı organizasyonlarda karşılaşılabilen **yanlış anlayışlar** aşağıda verilmiştir:

1. Amaçsız başlamak,
2. “Her şey kafamda” anlayışı,
3. “Çok hızlı çalışmalıyız, bunlarla ilgilenecek vaktimiz yok” anlayışı,
4. “Proje yönetimi mi!? Bizim bu konuda bir prosedürümüz var zaten” anlayışı,
5. “Tüm bunlar bir sağduyudan ibaret, değil mi?” anlayışı
6. “Bunları defalarca denedik olmadı, şimdi neden işe yarasın ki!” anlayışı,
7. “Bu işletmede işe yaramaz” anlayışı.

# Proje Yönetimi

- **Proje yönetiminin amacı**, mevcut durumdan ders alarak gelecekte daha iyi performans sağlamanın ortaya konulmasıdır.
- Bu amacı gerçekleştirmek için değerlendirme sonucunda belirlenen **temel sorunların çözümlenmesi**, yani başarısızlığın temelinde yatan başlıca **zayıflıkların ortadan kaldırılması** gerekir.
- Bu zayıflıklar, iki grupta toplanabilir:
  1. Projenin **hazırlanması** ve uygulanması sırasında **başarının temel unsurlarından biri veya birkaçı gözden kaçmıştır**, (**tasarım aşaması zayıflıkları**)
  2. Projede **doğru kararların alınması** ve doğru zamanda verilmesi için **gerekli disiplin eksiktir**. (**uygulama aşaması zayıflıkları**)

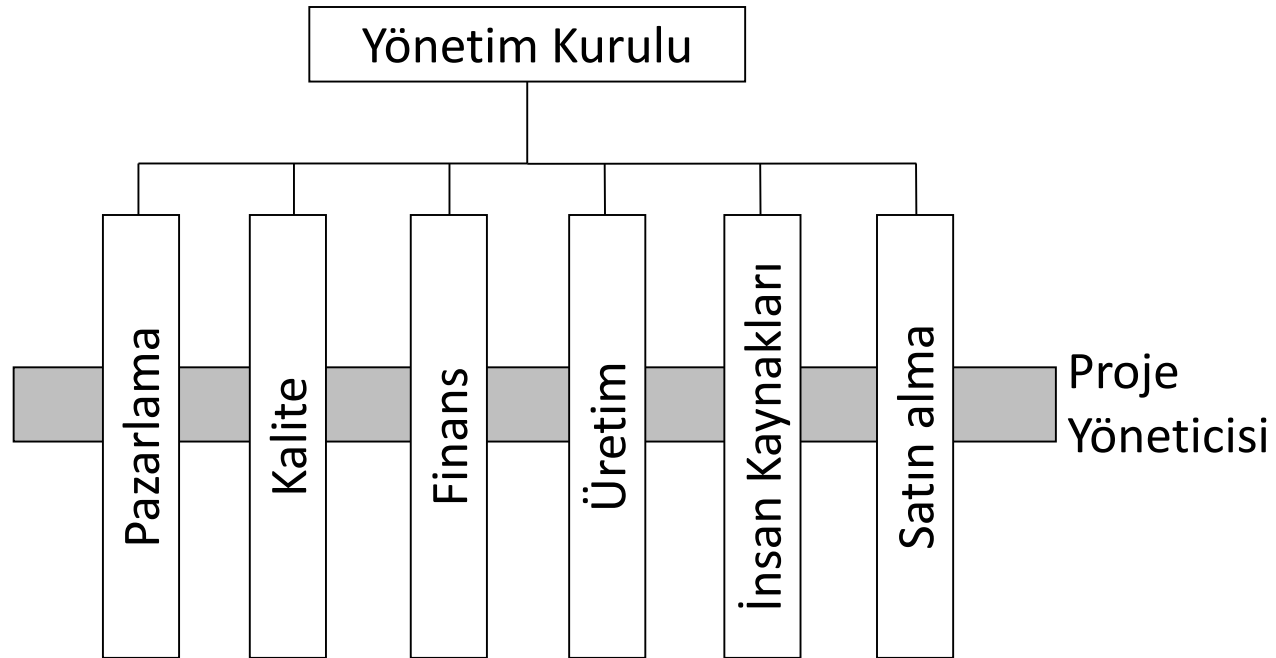
# Proje Yönetimi

- Bu eksiklikler aynı zamanda ikinci grup zayıflıkların oluşması anlamına da gelir. Bu zayıflıklar;
- Proje için **ön fizibilite raporu hazırlanıp gözden geçirilmez.**
  - Fizibilite analizleri **ön inceleme sonuçlarına dayandırılmaz.**
  - Ayrıntılı bir **fizibilite analizi yapılmadan finansman sağlanır.**
  - Projenin uygulanması sırasında **amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığı izlenmez ve gereken düzeltmeler yapılmaz.**
  - Yapılan değerlendirmelerin sonuçları **projenin yeniden güncellenmesi gerektiğini göstermesine rağmen bunlar yapılmaz.**

# Proje Yönetimi

- Proje yönetiminin işletmelere sağladığı **yararlar** şu başlıklar altında toplanabilir:
  1. Daha ekonomik geliştirme süreçleri,
  2. Kaynakların daha verimli kullanılması ve daha etkin kontrol,
  3. Düşük maliyet ve yüksek kar,
  4. Yüksek kalite ve güvenlik,
  5. Etkin koordinasyon ve motivasyon,
  6. Müşteri ilişkilerinde iyileştirme.

# Genel Yönetim & Proje Yönetimi



# Genel Yönetim & Proje Yönetimi

- Genel bir yönetimde bir **yönetim kurulu** bulunmakta ve buna bağlı **fonksiyonel birimler** bulunmaktadır. Bu **birimlerin bir yöneticisi** olur ve kendi biriminde çalışanlardan sorumludur. **Proje yöneticisinin de bu hiyerarşide bir görevi bulunabilir.** Ancak bununla birlikte **sorumlu olduğu projenin başarılı olabilmesi için çeşitli departmanların katkılarını sağlamak durumundadır.** Bu sebeple **proje yöneticisi sadece kendi departmanındaki kişilerden sorumlu değil, proje ile ilgili olarak farklı departmanlardan proje işlerine dâhil edilen kişilerden de sorumludur.**



# Genel Yönetim & Proje Yönetimi

## Genel Yönetim

- Mevcut durumu yönetmekten sorumludur
- Yetkileri yönetim yapısı ile tanımlanmıştır
- Belirli işleri yapmaktadır
- Sorumluluğu kendi fonksiyonel birimi ile sınırlıdır
- Kalıcı organizasyonel yapı içerisinde çalışır
- Görevleri muhafazakardır
- Optimizasyona odaklıdır
- Başarısı geçici hedefleri yapmaya bağlıdır
- Çok fazla değişkenlik yoktur

## Proje Yönetimi

- Değişimi yönetmekten sorumludur
- Yatay yetkilere sahiptir
- Yapılan işler sürekli değişmektedir
- Fonksiyonlar arası faaliyetlerden sorumludur
- Projenin hayatı için farklı yapılarda çalışır
- Yenilikçilikle ilgilenir
- Anlaşmazlıkları çözmek için çalışır
- Başarısı nihai hedefe ulaşmaya bağlıdır
- Belirsizlikler barındırır

# Genel Yönetim & Proje Yönetimi

Proje Yönetiminin faydaları:

1. Hedeflere **ne zaman** ve **nasıl** ulaşılacağını önceden belirler.
2. Sürekli **raporlama gereksinimini** minimum düzeye **azaltır**.
3. Proje için gerekli **zamanı** baştan **belirler**.
4. Projenin **maliyetinin önceden belirlenmesini** sağlar.
5. Gerekli **kaynakların** neler olduğunu ortaya koyar.
6. Kullanılacak **teknolojiyi** açıklar.
- 7. Kontrol sisteminin** kurulmasını sağlar.
8. Tüm **görevlerin organizasyon şemalarını** gösterir.
9. Proje ekip üyelerinin; **proje geliştirme, uygulama ve tahmin yeteneklerinin geliştirilmesini** sağlar.

# Proje Yönetiminin Aşamaları

| Aşama                        | Anahtar işler  | Temel sorular   |
|------------------------------|--|---|
| 1. Projeyi tanımlamak        | Proje ve organizasyon stratejisi, hedef belirleme  | Ne yapılacak?<br>Niçin yapılacak?   |
| 2. Proje sürecini tasarlamak | Modelleme ve planlama, tahmin etme, kaynak analizi, çatışmaları çözmek, gerekçelendirmek | Nasıl yapılacak?<br>Her bir aşamasında kimler yer almalı?<br>Ne zaman başlamalı ve bitmeli? |

# Proje Yönetiminin Aşamaları

| Aşama                 | Anahtar işler   | Temel sorular   |
|-----------------------|---|---|
| 3. Projeyi uygulamak  | Organizasyon, kontrol, liderlik, karar verme ve problem çözme   | Gün be gün proje nasıl yönetilmeli?                     |
| 4. Süreci geliştirmek | Proje sürecinin ve çıktılarının değerlendirilmesi, incelenmesi ve gelecekte yapılması gereken değişiklikler | Proje süreçleri sürekli olarak nasıl iyileştirilebilir? |

# Proje Yönetiminin Aşamaları

| Proje döngüsü aşaması               | Faaliyet                           | Tanımı  |
|-------------------------------------|------------------------------------|---|
| <b>1. Projeyi tanımlamak</b>        | 1.1.Kavramsallaştırma              | Gereksinimlerin açıkça tanımlanması   |
|                                     | 1.2. Analiz                        | Bu gereksinimleri karşılamak için neler sağlanmalıdır? Bunlar elverişli midir, sağlanabilir mi? |
| <b>2. Proje sürecini tasarlamak</b> | 2.1. Öneri                         | Gereksinimlerin proje faaliyetleri ile nasıl karşılanacağını gösterilmesi                       |
|                                     | 2.2. Temellendirme (Justification) | Projenin maliyetlerinin ve kazanımlarının belirlenmesi ve analiz edilmesi                       |
|                                     | 2.3. Anlaşma                       | Proje destekçisi (sponsor) ile hangi noktalarda anlaşılacağını belirlenmesi                     |

# Proje Yönetiminin Aşamaları

| Proje döngüsü aşaması | Faaliyet                      | Tanımı   |
|-----------------------|-------------------------------|--|
| 3. Projeyi uygulamak  | 3.1. Başlama                  | Kaynakların bir araya getirilmesi ve ekibin toplanması   |
|                       | 3.2. Yürütme                  | Tanımlanan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi  |
|                       | 3.3. Bitirme                  | Zaman veya para kısıtına ulaşılması veya proje faaliyetlerinin tamamlanması  |
|                       | 3.4. Teslim etme              | Proje çıktılarının teslim edilmesi   |
| 4. Süreci geliştirmek | 4.1. Gözden geçirme           | Tüm paydaşlar için çıktıların belirlenmesi ve incelenmesi  |
|                       | 4.2. Geri bildirim (feedback) | Süreçlerin iyileştirilmesi, eksik bilgilerin giderilmesi, gelecekte kullanmak üzere alınan derslerin yazılı hale getirilmesi |

# Proje Yönetiminin Aşamaları - Örnek

| Proje döngüsü aşaması         | Faaliyet  |
|-------------------------------|---|
| <b>1.1. Kavramsallaştırma</b> | Hastanenin Yönetim Bilişim Sistemi (YBS) departmanı, yazılım firmasına bir taslak hazırlamıştır. Ancak alınması gereken çeşitli bilgiler ve açıklığa kavuşturulması gereken noktalar bulunmaktadır.   |
| <b>1.2. Analiz</b>            | Konsept, yazılım terminolojisine dönüştürülmüştür. Ön bir fizibilite çalışması yapılmış ve nelerin hangi maliyetle yapılabileceğine bakılmıştır. Geliştirilecek sistemin amaçları belirlenmiş ve diğer sistemler ile arayüz ihtiyaçları çalışılmıştır. Analiz aşaması, şirketin, müşterinin ihtiyaçlarını karşılama kabiliyeti değerlendirilerek sonlandırılmıştır. |

# Proje Yönetiminin Aşamaları - Örnek

| Proje döngüsü aşaması | Faaliyet   |
|-----------------------|--|
| 2.1. Öneri            | Proje öneri dokümanı hazırlanmış ve müşterinin YBS departmanına onaylanmak üzere iletilmiştir. Hastane yönetimi, yazılım şirketini ve mevcut müşterilerini ziyaret ederek sistemlerini görmeyi talep etmiştir.   |
| 2.2. Temellendirme    | Bu sürecin iki aşaması vardır. Birincisi, yazılım şirketi finansal analizler yaparak bu projeyi gerçekleştirmenin onlar için karlı olup olmayacağını araştırır. İkicisi ise hastanedeki YBS yetkilileri, önerilen projenin kendileri için avantajlı olup olmadığını araştırır. Bu aşamada finans yöneticilerinin onayı gereklidir. |
| 2.3. Anlaşma          | Her iki taraf da kendileri açısından projeyi değerlendirmelerinden sonra resmi olarak sözleşme imzalanır. Bu, tedarikçi ile müşteri arasındaki anlaşmanın temelidir. Sözleşmedeki maddeler her iki tarafın hukuk danışmanları tarafından gözden geçirilmelidir.  |



# Proje Yönetiminin Aşamaları - Örnek

| Proje döngüsü aşaması | Faaliyet   |
|-----------------------|--|
| <b>3.1. Başlama</b>   | <p>Sözleşmenin imzalanacağı anlaşılır anlaşılmaz yazılım şirketi kaynaklarını bu iş için ayarlamaya başlar. Resmi imzalar atılmadan herhangi bir faaliyete başlanılmaz. Projeye bir yönetici atanır ve bu kişi aynı zamanda müşteri için irtibat kuracağı kişi olacaktır. Proje ekibi toplanır, gerekli toplantılar ve iş paylaşımları yapılır. Dışarıdan kiralanacak yazılımcı ihtiyaçları belirlenir. Önceden yazılmış bu iş için kullanılabilecek kodlar varsa temin edilir. İş parçalara ayrılarak ilgili kişilere atanır ve iş parçalarından elde edilecek sonuçlar ve özellikleri yazılı hale getirilir.</p> |
| <b>3.2. Yürütme</b>   | <p>Proje ekibi sistem üzerinde çalışmaya başlarlar. Hazır kodlar kullanılır, bazı önceden hazırlanmış kodlar modifiye edilir, bazı kodlar yeniden yazılır. Sistemin parçaları tamamlandıkça entegrasyon testleri gerçekleştirilir. Sistem kademeli olarak bütünleştirilir ve hata ayıklaması yapılır. Sistemin modülleri tamamlandıkça hastane yetkililerinden de test etmeleri istenir. Böylece gerekli düzeltmeler iş bitince değil, gerektiği zaman gerçekleştirilmiş olur.</p>   |

# Proje Yönetiminin Aşamaları - Örnek

| Proje döngüsü aşaması   | Faaliyet  |
|-------------------------|---|
| <b>3.3. Bitirme</b>     | İşin bitimine doğru test edilen birimler daha da büyük ve karmaşık olacaktır. Yazılım şirketinin kendi çalışanları ve dışarıdan kiralan yazılımcılar işlerine devam edecektir. Bu aşamada yapılacak en önemli işlerden biri ise sistemin dokümantasyonunu yapmaktır.  |
| <b>3.4. Teslim etme</b> | Geliştirilen yazılım müşterinin sistemine kurulur. Sistem ve yazılım uzmanları, oluşabilecek problemleri hızlıca gidermek için sahada hazır bulunur. Kullanıcılar sistemi nasıl kullanacaklarına ilişkin eğitilirler. YBS yetkilileri ise sistem bakımı ve desteği için eğitilirler. Yazılım şirketi desteğini sürdürecektir. |

# Proje Yönetiminin Aşamaları - Örnek

| Proje döngüsü aşaması         | Faaliyet   |
|-------------------------------|--|
| 4.1. Gözden geçirme           | Her modülün nasıl geliştirildiği dokümante edilerek süreç hakkında kayıt tutulur. Hatalar ve başarılı uygulamalar belirlenir ve müşteriden geribildirim alınır. Projenin finansal açıdan da sonuçları proje önerisi ile karşılaştırılır. |
| 4.2. Geri bildirim (feedback) | Yetersizlikler belirlendiği zaman şirket yeni prosedürler ve uygulamalar geliştirerek hatalar tecrübeye dönüştürülür ve ileriki projelerde benzer hatalara düşülmemiş, yeni yöntemler kullanılmış olur.                                  |

# Proje Yönetim Organizasyonu

## Proje organizasyonu:

- Sorunları çözebilme deneyimi,
- Değişen duruma çabuk uyabilme,
- İlerleme ve harcamaların etkili kontrolünü içermelidir.

# Proje Yönetim Organizasyonu

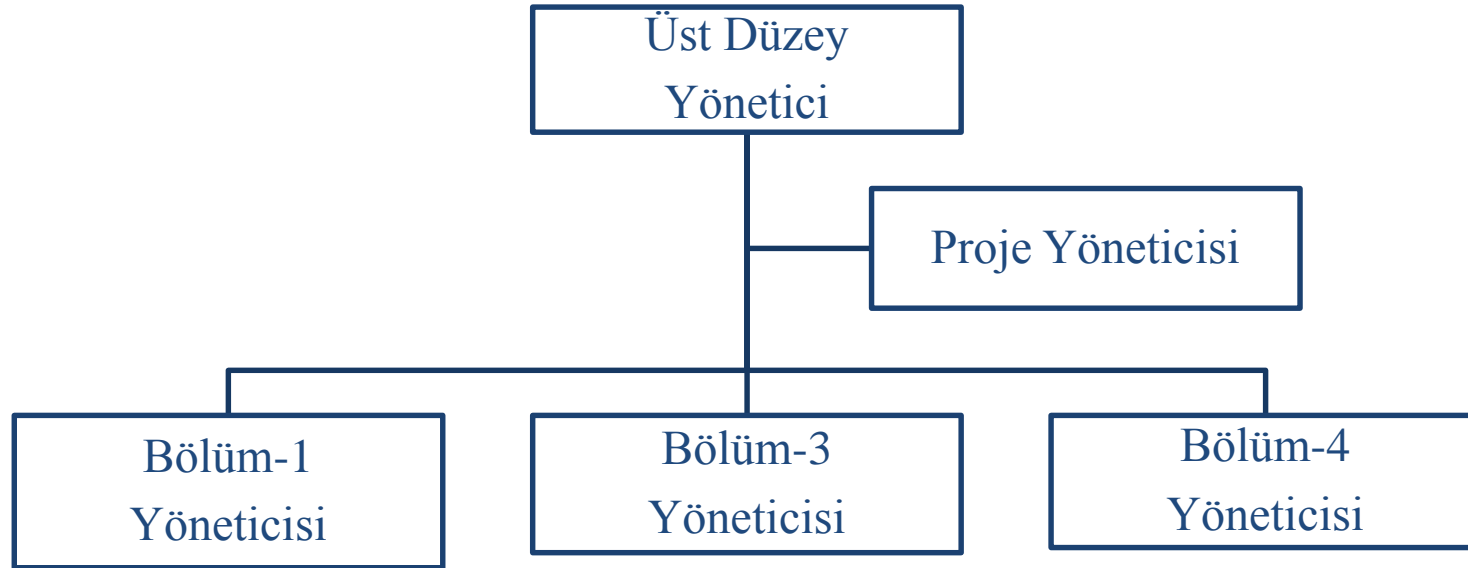
Proje organizasyonu yapısı şunlara bağlıdır;

- projenin **karmaşıklığına**, **büyüklüğüne** ve proje **ekiplerine**,
- organizasyonun uygulanacağı **işletmenin özelliklerine**, **organizasyon yapısına** ve işletmede **çalışanlara**,
- projede yerine getirilmesi gereken **yasal hususlara** ve proje yönetimi ile işveren arasındaki **sözleşmelere**,
- **dil** ve diğer **iletişim sorunlarına**,
- projeye **kaynak** ve/veya **finansman** sağlama yöntemine.

# Proje Yönetim Organizasyonu

- Her proje için önceden hazırlanmış geçerli ve uygulanması mümkün olan **standart bir organizasyon modeli yoktur.**
- Ancak proje yönetiminin organizasyonu için;
  - Fonksiyonel yapı,
  - Proje yapısı,
  - Matris yapı,olmak üzere üç tür organizasyon yapısı geliştirilmiştir.

# Proje Yönetim Organizasyonu (Fonksiyonel)



- Küçük ve basit projelerde kullanılır.
- Organizasyon, projenin işlevlerine yöneliktir.
- Proje İşlemleri temel alınarak proje ekipleri oluşturulur.

# Proje Yönetim Organizasyonu (Fonksiyonel)

Bu tür organizasyonlarda,

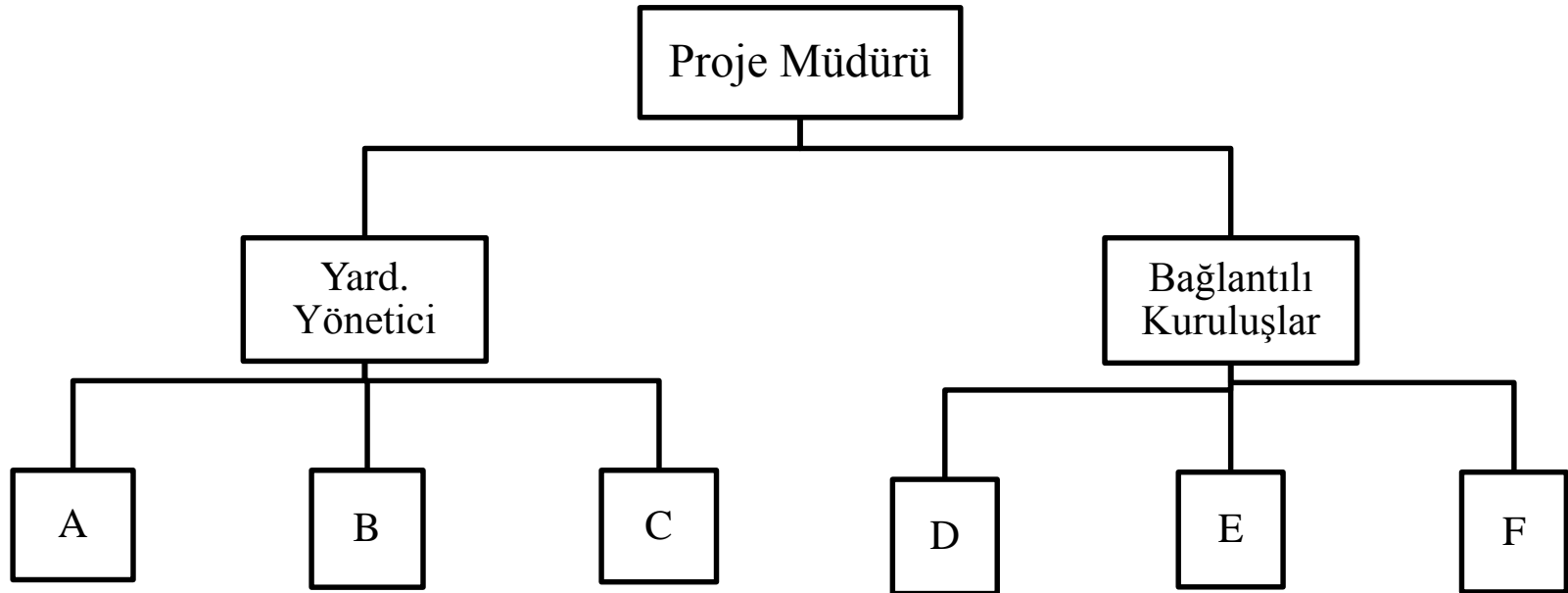
- İşletmenin **ana bölümlerinin birinden bir proje yöneticisi** atanır.
- Proje yöneticisine koordinasyonu sağlamak için **az sayıda çalışan görevlendirilir.**

Bu yapının,

- işletmedeki çalışanlardan gereği gibi yararlanılmaması,
- işletmenin işlerinde ve ilişkilerinde karmaşa yaratması,
- işletme yönetimini zorlaştırması gibi sakıncaları vardır.



# Proje Yönetim Organizasyonu (**Proje**)

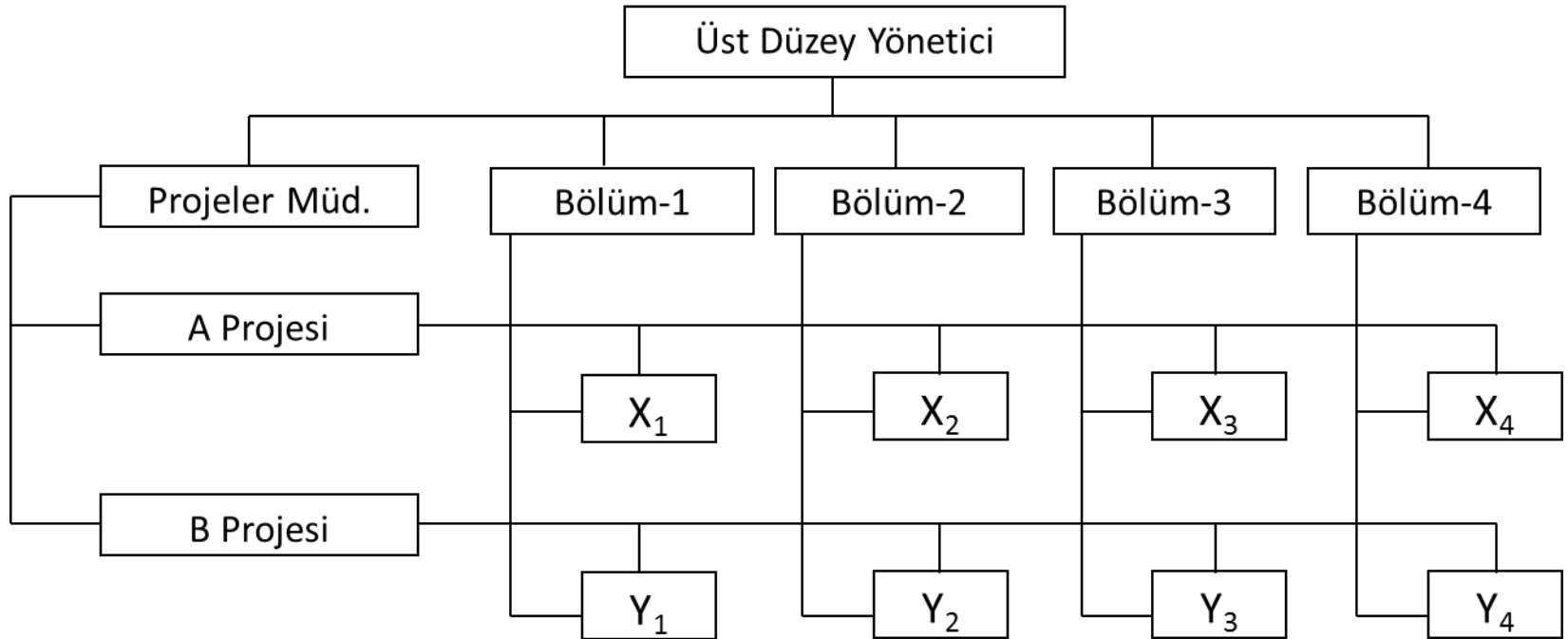


- Bu yapıda çeşitli organizasyonlar bir arada gösterilir.

# Proje Yönetim Organizasyonu (**Proje**)

- Burada proje yöneticisi **tam yetkilidir**. Projenin bütünü üzerinde **tam bir kontrolü** vardır.
- Bu düzenlemede, proje için **kritik önemi olan işlevler proje yöneticisine verilir**.
- Projeye ilişkin **destek hizmetler** ise ilgili **işlevsel bölüm tarafından yerine getirilir**. Bu gruptaki sorumlulukları paylaşmak için gereklidir.

# Proje Yönetim Organizasyonu (Matris)



- Matris organizasyon, proje ve fonksiyonel yapıların bir arada kullanılması ve bunlar arasında bir dengenin sağlanmasıdır.

# Proje Yönetim Organizasyonu (Matris)

- Birimler arasında **dikey**, **yatay** ve **çapraz ilişkilere** yer verilir. Bu yapıda, **projeler yatay olarak** ve **işlevsel bölümler ise dikey** olarak gösterilir.
- **Esnek** bir yapıya sahiptir.
- **Yeniliklere** uyum sağlar.
- Ayrıca **insan kaynaklarının ve yeteneklerin etkin verimli** bir biçimde kullanımını öngörür.
- Bütün bunlar işlerin **yapılmasını** ve **izlenmesini** kolaylaştırır.

# Proje Yönetim Organizasyonu (Matris)

- Bu yapıda çalışan kişiler her projede değişik bir ekipte yer alabilirler.
- Bu durumda bir kişi bir işlevsel bölümün elemanı olduğu halde birden fazla projede çalışabilir.
- Örneğin;  $X_1$  çalışanı aynı zamanda hem Bölüm 1'in müdürüne ve hem de A projesinin müdürüne bağlıdır. Ayrıca gerekirse  $X_1$  personeli diğer projelerde örneğin B projesine bağlı olarak da görev yapabilir. Bu durumda üç yöneticinin emrinde çalışmış olacaktır.
- Yetki ve sorumluluklar proje yöneticisi ile işlevsel bölüm yöneticileri arasında paylaşılmaktadır.
- Proje yöneticisi ile işletmenin işlevsel yöneticisinin işbirliği içinde olmaları, anlaşmazlık ve sorunlar birlikte çözümlemeleri gerekir.

# Proje Yönetim Organizasyonu (Matris)

- Matris organizasyon bir **takım faktörlerin varlığına** bağlıdır. Bu faktörleri dört grup altında toplamak mümkündür:
1. Çevre koşullarının büyümeye olanak sağlayacak nitelikte olması,
  2. İşletme kadrosundaki çalışanların, ekip çalışmasına yatkın olması,
  3. İşletmenin değişime açık olması ve yaratıcı yenilikler gerektirmesi,
  4. İşletmenin büyük boyutta ürün geliştirmesi ve pazarlaması.

# Proje Yönetim Organizasyonu (Matris)

## ➤ Matris proje organizasyonunun sağladığı yararları:

- Uzmanlığa dayalı bir çalışma sistemi yaratır,
- Görevlerde entegrasyonu sağlar,
- Sorumluluk anlayışını geliştirir,
- Verimliliği öngörür,
- Etkin proje kontrolünü mümkün kılar,
- Sorunların çözümüne yardımcı olur,
- Kaynakların etkin kullanımını sağlar,
- Teknoloji kullanımını sağlar,
- Çalışanlara ilerleme fırsatı verir,
- Katılımcı bir çalışma ortamı yaratır.

# Proje Yönetim Organizasyonu (**Matris**)

- Matris proje organizasyonunun sakıncaları vardır;
- Karar alma ekiplerinin çalışmalarını engelleyebilir,
  - Ekonomik krizlerde iş hacminde daralma yaratır,
  - Proje ve işlevsel bölüm yöneticileri arasında sürtüşmelere neden olur.



# Proje Yönetim Organizasyonu

Proje için en uygun yapının seçiminde etkili olan faktörler:

- **Bütçe:** Proje bütçesi, projenin amaçlarına uygun olmalıdır.
- **Teknoloji:** Matris organizasyonda bilgilerin elde edilmesi daha kolaydır.
- **İletişim:** Geniş bir iletişim hatlarına (dikey, yatay, çapraz iletişim) sahip olmalıdır.
- **Sorumluluk:** Proje yöneticisi proje üzerinde mutlak bir hakimiyete ve kontrole sahip olmalıdır.
- **Koordinasyon:** İşlevsel birimler arasında daha fazla koordinasyon sağlamalıdır.
- **Müşteri:** Müşteriye iletişim, servis, dokümantasyon ve destek hizmetleri sağlamalıdır.

Teşekkür Ederim!