

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

PROJE YÖNETİMİ VE PROJE YÖNETİMİNDE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜREÇLERİ:
BİR ÖRNEK UYGULAMA

İbrahim BAYRAKTAROĞLU

DANIŞMAN
Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN

İZMİR-2015

TEZ ONAY SAYFASI

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“Proje Yönetimi ve Proje Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri: Bir Örnek Uygulama”** adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

İbrahim BAYRAKTAROĞLU

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Proje Yönetimi ve Proje Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri Bir Örnek Uygulama

İbrahim BAYRAKTAROĞLU

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Her geçen gün yeni rakiplerin ve üretilen ürün ve hizmetlerin arttığı günümüzde, organizasyonların varlıklarını sürdürebilmesi ve rekabette öne geçebilmesi giderek zorlaşmaktadır. Bu durum karşısında başarılı olmanın yolu; müşteri odaklı çalışarak, yeni ürün ve hizmetleri onların beklentilerini karşılayacak nitelikte benzersiz çıktılar sunmaktan geçmektedir. Bu doğrultuda, organizasyonlar, yenilik yapmak adına hızla ilerlemek için projeler oluşturmakta ve proje ekiplerini yönetmektedir.

Proje organizasyon yapılarının yönetimi, organizasyonların olağan faaliyetlerinin yönetiminden daha farklı özelliklere sahiptir. Projelerin kendilerine özgü, birbirini izleyen veya birlikte yürütülen ancak tekrarlanmayan faaliyetlerden oluşmaları sebebiyle projelerin yönetiminde; özel organizasyon yapı ve faaliyetlerine ihtiyaç duyulur. Genel yönetim ilkelerinin kurallarının etkin bir proje yönetimi için yeterli olmaması, bu alan üzerinde yeni bir çalışma konusu oluşturmaktadır. Bunun sonucu olarak proje yönetimi, günümüzde ayrı ve son derece karmaşık bir yönetim alanı olarak gelişmektedir.

Proje yönetiminin ve projelerin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan proje insan kaynakları yönetiminin araştırılması amacıyla hazırlanan bu çalışmada; proje, proje yönetimi ve proje insan kaynakları yönetimi konuları detaylı biçimde ele alınarak, İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği'nin, bir yıllık süreyi kapsayan, İzmir ilinde çeşitli sektörlerle yönelik nitelikli iş gücünün yetiştirilmesinin hedeflendiği proje, örnek bir uygulama olarak incelenmiştir.

İzmir Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği'nin "Nitelikli İşgücü Programları" adını verdiği bu projesinin gerçekleştirilmesi sonucunda; elde edilen nitelikli iş gücünün, ihtiyaç duyulan kurumlara yerleştirilmesi ile rekabet üstünlüğü sağlamalarına imkan tanıyacak olan iş gücüne kavuşmalarının ve bu yolla müşterilerinin ihtiyaçlarına özgü, benzersiz ürün ve hizmeti sağlamaya yarayacak nitelikli iş gücünün önemi vurgulanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Proje, Proje Yönetimi, Proje İnsan Kaynakları Yönetimi.

ABSTRACT

Master's Thesis

Project Management and Human Resources Management Processes At Project Management: An Example of Implementation

İbrahim BAYRAKTAROĞLU

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

In the present day, where new competitors and products and services produced are ever-increasing, sustaining the presence of organizations and further, getting ahead in competition becomes progressively challenging. Considering this demanding competitive environment firms operate in, the key to success is adopting customer-focused practices to provide inimitable outcomes through products and services that seamlessly meet their expectations. In this light, organisations generate projects and administer project teams to achieve rapid progress and innovation.

The management of project organisation structures is essentially different to that of established organisational proceedings. Due to the unique, consecutive or concurrent yet non-repeated proceedings of projects, individual organisational structures and operations are required for project management. The inadequacy of conventional management principles in efficient project management practices constitutes a fresh field of study within this discipline. Consequently, contemporary project management evolves into a singular and immensely intricate domain of managerial practice.

In the present study, aimed at investigating project human resources management required for the management and effective execution of projects, the subjects of project, project management and project human resources management have been addressed in depth through examining the year-long project by Izmir Chamber of Craftsmen and Artisans on fostering qualified

workforce for various business sectors within the province of Izmir as an exemplary implementation.

Through monitoring the successful completion of the project titled “Qualified Workforce Program” by Izmir Chamber of Craftsmen and Artisans, this study intended to accentuate the significance of allocating qualified workforce attained via the project to the required institutions in order to achieve competitive advantage and by this means, provide the inimitable product and services specific to customer-needs.

Keywords: Project, Project Management, Human Resources Management at Project Management.

**PROJE YÖNETİMİ VE PROJE YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ SÜREÇLERİ
BİR ÖRNEK UYGULAMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiv
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
EKLER LİSTESİ	xiii
 GİRİŞ	 1

**BİRİNCİ BÖLÜM
PROJE KAVRAMI**

1.1. PROJENİN TANIMI	3
1.2. PROJENİN TANIMLAYICI KRİTERLERİ ve ÖZELLİKLERİ	6
1.3. PROJE İLE DİĞER FAALİYETLER ARASINDAKİ FARKLAR	13
1.3.1.Proje ve Devamlı Faaliyetler	13
1.3.2. Proje ve Operasyon	15
1.3.3. Projeler ve Stratejik Planlama	17
1.3.4. Proje ve Portföy Yönetimi	19
1.3.5. Proje ve Program Yönetimi	20
1.3.6. Proje ve Sistem, Ürün ve Teknoloji	23

1.4. PROJE TÜRLERİ	23
1.5. PROJE ÇEVRESİ	24
1.6. PROJE PAYDAŞLARI ve PAYDAŞLARIN YÖNETİLMESİ	29
1.7. ORGANİZASYON YAPILARI ve PROJE YAPISI	38
1.7.1. Fonksiyonel Yapı	39
1.7.2. Matriks Yapı	40
1.7.2.1. Matriks Yapı İçindeki Roller	44
1.7.2.2. Matriks Yapının Özellikleri ve Örgütlenme Koşulları	45
1.7.2.3. Matriks Yapının Avantaj ve Dezavantajları	47
1.7.2.4. Matriks Yapının Türleri	48
1.7.3. Proje Bazlı Organizasyon/ Saf Proje Organizasyonu	52

İKİNCİ BÖLÜM

PROJE YÖNETİMİ KAVRAMI

2.1. PROJE YÖNETİMİNİN TANIMI ve ÖNEMİ	55
2.2. PROJE YÖNETİMİNİN TARİHİ ve GELİŞİMİ	60
2.3. PROJE YÖNETİMİNİN NEDENLERİ	65
2.4. PROJE YÖNETİMİNİN İŞLETME YÖNETİMİNDEN FARKI	68
2.5. PROJE YÖNETİM SÜREÇLERİ	70
2.5.1. Tanımlama	71
2.5.2. Planlama	73
2.5.3. Programlama	81
2.5.4. Kontrol	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROJE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3.1. PROJE YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARININ YERİ ve ÖNEMİ	86
3.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANININ GELİŞTİRİLMESİ	90
3.2.1. İnsan Kaynakları Planının Geliştirilmesinde Girdiler	92

3.2.2. İnsan Kaynakları Planının Geliştirilmesinde Kullanılan Araç ve Teknikler	94
3.2.3. İnsan Kaynakları Planının Geliştirilmesinde Elde Edilen Çıktılar	99
3.3. PROJE EKİBİNİN OLUŞTURULMASI	108
3.3.1. Proje Ekibinin Oluşturulmasında Girdiler	112
3.3.2. Proje Ekibinin Oluşturulmasında Kullanılan Araçlar ve Teknikler	113
3.3.3. Proje Ekibinin Oluşturulmasında Elde Edilen Çıktılar	116
3.4. PROJE EKİBİNİN GELİŞTİRİLMESİ	117
3.4.1. Proje Ekibinin Geliştirilmesinde Girdiler	120
3.4.2. Proje Ekibinin Geliştirilmesinde Kullanılan Araçlar ve Teknikler	121
3.4.3. Proje Ekibinin Geliştirilmesinde Elde Edilen Çıktılar	124
3.5. PROJE EKİBİNİN YÖNETİLMESİ	125
3.5.1. Proje Ekibinin Yönetilmesinde Girdiler	126
3.5.2. Proje Ekibinin Yönetilmesinde Kullanılan Araçlar ve Teknikler	127
3.5.3. Proje Ekibinin Yönetilmesinde Elde Edilen Çıktılar	132
3.6. PROJE İNSAN KAYNAKLARININ BİR ARACI OLARAK ÇATIŞMA YÖNETİMİ	133
3.6.1. Çatışmanın Tanımı ve Önemi	133
3.6.2. Örgütsel Anlamda Çatışma	135
3.6.3. Örgütlerde Çatışma Türleri	136
3.6.4. Çatışma Nedenleri	137
3.6.5. Çatışmanın Süreci	141
3.6.6. Çatışma Yönetimi Kavramı	142
3.6.7. Başlıca Çatışma Yönetimi Yolları	145
3.6.7.1. Kaçınma ve Bağlanmama Yöntemi	145
3.6.7.2. Yumuşatma Yöntemi	146
3.6.7.3. Sorun/Problem Çözme	146
3.6.7.4. Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme Yöntemi	147
3.6.7.5. Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme Yöntemi	147
3.6.7.6. Meşgul Etme Yöntemi	148
3.6.7.7. Güç Kullanma Yöntemi	148
3.6.7.8. Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme	149

3.6.7.9. Politik Yaklaşımlar Yöntemi	149
3.6.7.10. Örgütsel İlişkileri Değiştirme	150
3.6.7.11. Üçüncü Bir Tarafın (Hakemin) Yargısı	150
3.6.7.12. Oylama (Reye Koyma) Yöntemi	151
3.6.7.13. Örgütsel Önlemler Alma	151
3.6.7.14. Kaynakların Artırılması Yöntemi	151
3.6.7.15. Uyuma Yöntemi	152
3.6.7.16. Zorlama Yöntemi	152
3.6.8. Çatışmanın Yarar ve Sakıncaları	153

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

NİTELİKLİ İŞ GÜCÜ YETİŞTİRME PROGRAMI UYGULAMASI OLAN ÖRNEK PROJENİN İNCELENMESİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ	156
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	157
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	157
4.4. ARAŞTIRMA KURUMUNUN TANITIMI: İZMİR ESNAF VE SANATKÂRLAR ODALARI BİRLİĞİ (İESOB)	158
4.5. PROJE HAKKINDA GENEL BİLGİLER	159
4.5.1. Tanım	160
4.5.2. Amaçlar	162
4.6. PROJENİN YAPILMA NEDENLERİ VE DURUM ANALİZİ	164
4.6.1 Program Hedefleri ve Öncelikleri İle İlişkisi	164
4.6.2. Kapsanan Bölgede Belirlenen İhtiyaç ve Sorunların Tanımlanması	165
4.6.3. Projede Yer Alan Paydaşların Tanımı	167
4.6.3.1. Hedef Gruplar	167
4.6.3.1.1. Bölgedeki Meslek/Teknik Eğitim Kurumlarından Mezun 120 Genç İşsiz	167
4.6.3.1.2. Meslek/Teknik Eğitim Kurumlarında İş Piyasasının Taleplerine/İhtiyaçlarına Yönelik Olarak Becerileri Geliştirilecek 6 Meslek Eğitmeni:	167

4.6.3.2. Doğrudan ve Nihai Yararlanıcılar	168
4.6.4. Hedef Grubun/Grupların Seçilme Nedenleri	168
4.7.YÖNTEM	170
4.7.1 Uygulama Yöntemleri ve Teklif Edilen Yöntemin Nedenleri	170
Proje ile önerilen yöntemin aşamaları ise aşağıda sıralandığı gibidir.	170
4.7.2 Projenin Gerçekleştirilmesini Teşvik Eden Unsurlar	171
4.7.3 Proje Takibi ve İç/Dış Değerlendirme Prosedürleri	172
4.7.4.Projede Yer Alan Diğer Paydaşların Rollerin Tanımlanması	173
4.7.5 Proje Uygulaması İçin Önerilen Proje Ekibi	174
4.8. FAALİYETLERİN AYRINTILI AÇIKLAMASI	174
4.8.1.Proje Ekibinin Kurulması	178
4.8.1.1.Eğitim Alacak Eğitimcilerin ve Genç İşsizlerin Belirlenmesi	178
4.8.1.2.Eğitim Müfredatları ve Materyallerinin Hazırlanması	178
4.8.1.3. İhale ve Satın Alma Komisyonları Kurulması ve Teknik Şartnamelerin Hazırlanması	179
4.8.2. Eğitim Merkezinin Kurulması ve Atölyelerin Modernizasyonu	179
4.8.2.1. İESOB Eğitim Merkezinin Kurulması	179
4.8.2.2. Okullardaki Atölyelerin Modernizasyonu	180
4.8.2.3. Gerekli Yazılım ve Donanımın Tedariki	180
4.8.3. Eğitim Faaliyetleri	181
4.8.3.1. Eğitimcilerin Eğitim Planı	181
4.8.3.2.Genç İşsizlerin Eğitim Planı	182
4.8.3.3.Sektörde İşbaşı Eğitimi	182
4.8.4. Değerlendirme Faaliyetleri	183
4.8.4.1.Eğitimlerin Değerlendirmeleri	183
4.8.4.2.Veritabanı Oluşturma	184
4.8.4.3.İstihdam	184
4.8.5.Tanıtım ve Görünürlük Faaliyetleri	184
4.8.5.1. Açılış ve Kapanış Toplantıları	184
4.8.5.2. Web Sitesi Kurulması	185
4.8.6.Raporlama ve Kapanış İşlemleri	185
4.9. PROJEYE KATILAN ORTAKLARLA İLGİLİ BİLGİLER	186

4.10. PROJEYE KATILAN İŞTİRAKÇİLERLE İLE İLGİLİ BİLGİLER	192
4.11. MANTIKSAL ÇERÇEVE	194
4.12. İZLEME ve KONTROL	196
SONUÇ	197
KAYNAKÇA	203
EKLER	

KISALTMALAR

AACE	: Amerika Maliyet Mühendisleri Birliği
BT	: Bilgi Teknolojileri
CPM	: Critical Path Method
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EML	: Endüstri Meslek Lisesi
IPMA	: Uluslararası Proje Yönetimi Derneği
İAY	: İş Ayrışım Yapısı
İESOB	: İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
İYTE	: İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İZKA	: İzmir Kalkınma Ajansı
PERT	: Program Evaluation and Review Technique
PMI	: Project Management Institute
RAM	: Responsibility Assignment Matrix
SAM	: Sorumluluk Atama Matris
TAI	: Türk Havacılık Sanayi A.Ş
TEİ	: Türk Motor Sanayi A.Ş
ÜR-GE	: Ürün Geliştirme
WBS	: Work Breakdown Structure

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Devamlı Faaliyetler ile Rutin İş Karşılaştırma Tablosu	s. 14
Tablo 2: Proje ile Operasyon Arasındaki Farklar	s.16
Tablo 3: Örneklerle Proje ile Operasyon Arasındaki Farklar	s.17
Tablo 4: Proje, Program ve Portföy Karşılaştırması	s.22
Tablo 5: Organizasyonun Projeler Üzerindeki Etkileri	s.43
Tablo 6: Proje Yöneticisi ve Bölüm Yöneticisi Arasındaki Farklar	s.69
Tablo 7: Kilometre Taşı Örnekleri	s.80
Tablo 8: Projelerin Planlaması, Programlanması ve Kontrolü	s.84
Tablo 9: Proje İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri	s.90
Tablo 10: Sorumluluk Atama Matrisi Örneği	s.103
Tablo 11: Rol ve Sorumluluk Atama Matrisi Örneği	s.104
Tablo 12: Proje İçin Çalışacak İnsanlarda Bulunması İstenen Nitelikler	s.114
Tablo 13: Çıkarılan Proje Dersleri	s.130
Tablo 14: Sorun Giderme Rehberi Örneği	s.130
Tablo 15: Proje Hakkında Genel Bilgiler	s.159
Tablo 16: İESOB Nitelikli İşgücü Programları	s.160
Tablo 17: Projenin Uygulanacağı Yer(ler)	s.162
Tablo 18: Faaliyet Planı Tablosu	s.176
Tablo 19: Projeye Katılan Ortakla İlgili Bilgiler	s.186
Tablo 20: Projeye Katılan İştirakçilerle İlgili Bilgiler	s.192

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Proje Tanımlama ve Kontrol Yapısı	s. 11
Şekil 2: Projenin Hiyerarşik Yeri	s. 18
Şekil 3: Portföy/Program/Proje Hiyerarşisi	s. 20
Şekil 4: Proje Koşulu	s. 26
Şekil 5: Proje Paydaşları	s. 31
Şekil 6: Proje Yöneticisi	s. 36
Şekil 7: Fonksiyonel Organizasyon	s. 39
Şekil 8: Proje ve Fonksiyonel Çalışmanın Proje İş Gücü Etrafındaki Ara Yüzü	s. 41
Şekil 9: Matriks Organizasyon Türleri	s. 49
Şekil 10: Zayıf Matriks Organizasyonu	s. 50
Şekil 11: Dengeli Matriks Organizasyon	s. 51
Şekil 12: Güçlü Matriks Organizasyon	s. 52
Şekil 13: Proje Bazlı Organizasyon	s. 53
Şekil 14: Proje Yönetimi	s. 59
Şekil 15: Projeyi Tanımlama Süreci	s. 72
Şekil 16: Rol ve Sorumluluk Tanımı Formatları	s. 95
Şekil 17: Hiyerarşik Türde Şemalar	s. 97
Şekil 18: Matris Tabanlı Şemalar	s. 98
Şekil 19: Kaynak Histogramı Örneği	s. 106
Şekil 20: Tuckman Modelinde Ekip Oluşumunun Aşamaları	s. 110
Şekil 21: Çatışmanın Nedensel Süreci	s. 141
Şekil 22: Çatışma / Örgütsel Performans İlişkisi	s. 144

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Ara ve Nihai Rapor
Ek 2: Güncel Faaliyet Planı

ek s. 1
ek s. 12

GİRİŞ

Günümüzde giderek artan yoğun rekabet koşullarının, üretim ve hizmet faaliyetlerinde de değişimi zorlayarak, işletmeleri proje çalışma biçimine doğru yönelttiği söylenebilir. Söz konusu baskıcı rekabet ortamı, her geçen gün değişen müşteri odaklı yaklaşımın oluşturduğu birbirinden farklı talepler ve gelişen teknoloji ile birlikte, devamlı faaliyet olan rutin ve tekrarlanan iş süreçleri yerine projelerin yapısı gereği onları, benzersiz bir özellik kazandıran işlere dönüştürmektedir. Proje faaliyetleri ise departmanları; kendi alanlarıyla ilgili, rutin ve tekrarlamakta oldukları iş yapısını ortadan kaldıran bir hale dönüştürmektedir. Dolayısıyla, bütün bunlarda işletmeleri benzersiz ürün ve hizmetler sunan organizasyonlar haline getirmektedir.

Bugün gelinen noktada, sektör fark etmeksizin, işletmelerin rekabet edebilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için müşteri odaklı ürün veya hizmet sunarken, bunu her müşterinin farklı özelliklerdeki beklenti ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak adına özgün ve benzersiz proje faaliyetleri ile gerçekleştirmek durumunda oldukları görülmektedir. Bu durum ise işletmeleri, çalışma zamanlarının büyük bir kısmını projeler ve projelerin yönetilmesi ile ilgili alanlarda çalışmaya yöneltmektedir. Projeler, yapıları gereği genel organizasyon yönetiminden, rutin ve diğer işlerden farklı özellikler taşıdığı için gerektirdiği beceriler ve teknikler farklılıkları beraberinde getirmektedir. Bu yüzden, hızla gelişen proje yönetim alanının önemi giderek artmaktadır. Projeler, gerçekleştirilirken gereksinimler doğrultusunda farklı uzmanlık alanlarına sahip ve farklı fonksiyonel birimlerdeki çalışanların birbirleri ile uyumlu ve koordineli olarak çalışmalarını beraberinde getirmektedir. Proje yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacak şüphesiz en önemli unsur, insan kaynağıdır. Bu önem doğrultusunda; proje ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak şekilde proje ekibi üyelerinin faydalı ve verimli çalışmasını sağlayacak ve ekibin başarılı olması konusunda beklentilerini uyum içinde gerçekleştirecek şekilde proje insan kaynakları yönetim süreçlerinin ele alınması ayrıca büyük önem taşımaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; proje kavramı incelenmiş, projelerin türleri ve özellikleri, projelerin diğer faaliyetlerden farkı, proje paydaşları ve proje faaliyetlerinin gerçekleştirildiği organizasyon yapıları konuları açıklanmıştır. İkinci bölümde; proje yönetimi kavramı tarihsel gelişimi ile

incelenerek, proje yönetimi süreci içinde yer alan planlama, programlama ve kontrol faaliyetlerine yer verilmiştir. nc bölümde; proje insan kaynakları yönetimi,proje yönetiminde insan kaynaklarının yeri ve önemi ile birlikte proje insan kaynakları yönetimi süreçlerinin aşamaları açıklanmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise; İzmir Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği'nin (İESOB), “Nitelikli İşgücü Programları” adı altında İzmir ilinde faaliyet gösteren sektörlerin ihtiyaç duydukları nitelikli iş gücünün yetiştirilmesi ve bu proje ile yetiştirilen nitelikli iş gücünün ilgili alanlara yerleştirilmesi amacıyla gerçekleştirmiş olduğu örnek bir proje yönetimi uygulamasına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PROJE KAVRAMI

Günümüzde, hızla değişen teknoloji, üretilen ürün ve hizmetlerin müşterilerin ihtiyaçlarına özgün bir şekilde olmasının değişimi ile gittikçe artan baskıcı rekabet ortamı organizasyonların; proje odaklı çalışma biçimine kaydırmış bulunmaktadır. Bunun sonucunda ise işletmelerde yapılmakta olan her bir iş olabildiğince daha hızlı ve benzersiz bir özellik kazanmaya başlamıştır. Proje çalışmalarına karşı artan ilgi sonucunda bu bölümde, proje kavramının; tanımı, tanımlayıcı kriterleri ve özellikleri, proje ile ilişkili kavramlardaki benzerlik ve farklarına, proje paydaşları ve paydaşları yönetmek ile organizasyon yapıları ve proje yapısını konuları ele alınacaktır.

1.1. PROJENİN TANIMI

Literatürde proje kavramı incelendiğinde, aşağıdaki tanımlara ulaşılmıştır:

TDK'ya göre proje; “değişik alanlarda önceden plan ve programa alınmış, maliyeti hesaplanmış, kurum ve kuruluşların yönetim organları tarafından onaylanmış, kısa ve uzun vadeye bağlanarak özel kurum veya devlet adına gerçekleştirilmesi kabul edilmiş bilimsel çalışma tasarısıdır” (<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 23.11.2014).

Projeler; tanımlanmış bir amaç doğrultusunda belli bir sürede tamamlanması gereken birbiriyle ilişkili aktiviteler bütünüdür (Hazır ve diğerleri, 2014: 1).

Projeler, planlanmış bir sürede ve planlanmış bir maliyetle daha önce açıkça tanımlanmış hedefi gerçekleştirirler. Proje tamamlandığında bir şey değişmiş olmalıdır. Örneğin; yeni bir bilgisayar sisteminin ya da yeni bir ürünün olması vb. (Newton, 2010: 17).

Project Management Institute'nin tanımına göre ise proje, “eşsiz bir ürün, hizmet ya da sonuç yaratmak için yürütülen geçici bir girişimdir”. Projelerin geçici nitelikteki özelliklerinden dolayı belirli bir başlangıç ve bitiş tarihleri vardır. Projenin başlangıcı projenin gerçekleştirilme kararının kabulü ile tanımlanmış olur, projenin bitişi ise projenin belirlenmiş hedeflerine ulaşıldığında ya da hedeflere ulaşılamayacağı veya projeye artık ihtiyaç duyulmadığı durumlarda projeye son

verildiği zamanlardır. Projenin geçici olması, her zaman sürenin kısa bir süreyi kapsadığı anlamını ifade etmez. Projeye yaratılan ürün, hizmet ya da sonuç için genellikle geçicilik söz konusu değildir; genellikle çoğu proje faaliyetleri kalıcı bir sonuca ulaşmak ve uzun süre fayda sağlayacak bir ürün/hizmet ya da sonuç elde etmek amacıyla gerçekleştirilir. Bununla beraber projelerin, kendilerinden çok daha uzun süreli olan toplumsal, ekonomik ve çevresel etkileri olabilir (PMI, 2008: 5).

Proje; bir yenilik getirmek ve belli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla, belirli bir sürede ve bir arada yapılması gereken, birbirine bağlı veya birbiriyle ilişkili faaliyetler grubuna denir (Yamak, 1998: 3).

Proje kavramı ile ilgili olarak, uluslararası işletmelerde referans olarak kabul edilen Deutsche Industrie Normen'in DIN 669901 normunda; bir kerelik yapılması ve benzerinin olmamasına işaret edilmekte ayrıca süre, hedef, kaynak (işgücü, sermaye, finansal kaynaklar vb.) gibi kısıtları bulunan ve kendine özgü organizasyon özelliklerine sahip işlerin ve görevlerin proje olarak nitelendirilebileceği belirtilmektedir (MPM, 1999: 1).

Proje; belirli ihtiyaçları karşılayan amaçlara ulaşmak için zaman, para ve kaynak olanaklarıyla sınırlı, başlangıç ve bitiş tarihi olan faaliyetlerin koordine ve kontrol edildiği tek proses olarak tanımlanmaktadır (TSE, 2004: 27)

Proje; probleme özel, bir defaya mahsus oluşturulan, belirli bir zaman içerisinde bir grup amacı başarmayı hedefleyen işlemlerdir (<http://www.projeeğitimmerkezi.com/>, Erişim Tarihi: 27.11.2014).

Proje, “öngörülen hedeflere belirli bir süre içerisinde ulaşmak için insan ve maddi kaynakları planlı bir çalışma içinde biraraya getiren ve kendi içerisinde bir bütünlük taşıyan yatırım ve etkinlikler paketidir” (Türkiye Bilişim Derneği, 1999: 23).

Proje; örgütsel kaynakların biraraya getirilmesi sayesinde daha önce yapılmamış olanı örgütün stratejilerinin desteği ile arzu edilen performansta gerçekleştirebilmektir (Cleland, 1990: 1,2).

Proje; önceden belirlenmiş bir zaman dilimi içerisinde benzersiz bir amaca ulaşmak için planlanan bir defalık faaliyetlerdir (Reid ve Sanders, 2002: 520).

Proje; tekrar edilmeyen, belli bir başlangıç noktası ve sonu olan, belirli hedeflere belirtilen zamanlarda ulaşılması gereken, özgün ürün veya hizmet yaratmak için üstlenilen geçici faaliyetlerdir (Maylor, 2003: 4).

Proje; özgün bir ürün ya da hizmet üretmek üzere gerçekleştirilen, geçici olarak belli bir zaman aralığında yürütülen çalışmadır (Tanes ve diğerleri, 201: 9).

Proje; organize edilmiş kurumsal bir yapı içerisinde gerçekleştirilen, net başlangıç ve bitiş noktası olan, kurumun belli bir döneme yönelik stratejik ihtiyaçlarını tatmin etmek için gereken birbiri ile bağlantılı eylemler bütünüdür. Proje, özel bir eylem biçimi olduğu için yeni bir yaklaşım tarzı uygulanması gerekmektedir (Young, 1998: 14).

Proje; belli bir amaca varabilmek için belirli bir sırada uygulanması gereken birbirleri ile ilişkili faaliyetlerin kombinasyonu olarak tanımlanabilir (Rençber, 2011: 28).

Proje; bir ürün veya hizmeti geliştirmeyi hedefleyen orijinal, kendine özgü, geçici bir girişimdir. Her proje benzersiz ürün, hizmet ya da sonuç yaratır. Proje faaliyetleri içinde tekrar eden unsurlar olsa bile bu durum proje çalışmasının "benzersizlik" durumunu değiştirmez (Özdemirci ve Alyakut, 2012: 517,518).

Proje genel olarak, belirli kaynaklarla belirli bir zaman içerisinde tamamlanması gereken ve tekrarlanmayan özel faaliyetler topluluğu olarak tanımlanabilir. Projeler bir süreci ve bununla beraber gelen bir sonucu ifade etmektedir. Proje süreç olarak; tasarım ve mühendislik uygulamaları gerektiren, belirli bir müşteri ihtiyacını ya da kullanıcı talebini karşılamak amacıyla üstlenilen ve bir ürün veya hizmetin ortaya konulmasını konu alan sözleşme veya iş programıdır. Proje sonuç olarak; emek, sermaye, zaman ve bilgi gibi görünen ya da görünmeyen kaynakların kullanılmasıyla yaratılan ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürün veya hizmet olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2008: 14).

Özetlemek gerekirse genel anlamda proje; soruna özel, bir defaya özgü oluşturulan, belli bir zaman ve bütçe dahilinde hedefe ulaşmayı sağlayan işlemler bütünüdür. Buraya kadar yapılan tanımlardan çıkarılacak sonuç; projenin bir hedefe ulaşmaya yönelik olduğu, kaynakların etkili kullanıldığı, bir defalık yapıldığı, başlama ve bitiş tarihlerinin belli olduğu ve bir organizasyon yapısı içinde gerçekleştirildiğidir (Albayrak, 2005: 3).

1.2. PROJENİN TANIMLAYICI KRİTERLERİ ve ÖZELLİKLERİ

Projelerin tanımı aşağıdaki belirleyici özelliklerin ortaya konulmasıyla yapılabilmektedir (Barutçugil, 2008: 14):

- Projelerin açık, tanımlanmış ve belirli amaçları vardır.
- Önceden belirlenmiş başlangıç ve bitiş noktaları vardır.
- Amaçların elde edildiği kesin bir son noktası bulunmaktadır.
- Olay kendine özgü, tek ve tekrarlanmayan niteliktedir.
- Proje, belirli bir ürünü ortaya çıkarmak için zaman ve parasal kaynaklar kullanılarak yürütülen karmaşık bir çabadır. Birbirini izleyen ve paralel giden faaliyetlerden oluşan bir süreçtir.
- Bir proje ürünü, birçok bakımdan kendine özgüdür. Tek ve benzersizdir.
- Proje, çok çeşitli alanlardan, farklı niteliklerdeki kişi ve kuruluşların birbirini izleyen aşamalarda ortak çabalarını gerekli kılan karmaşık bir süreçtir.
- Proje uzun süreli bir çaba gerektirir. Endüstriyel birçok ürün, saatler hatta dakikalarla ifade edilen süreçler içerisinde üretilirken bir projenin tamamlanması için aylar veya yıllar süren çabalar harcanır.
- Proje pahalı bir üründür. Birçok ürünle karşılaştırıldığında ölçeği ve nitelikleri nedeniyle proje ürünlerinin ortaya çıkarılması büyük parasal kaynakların kullanılmasını gerektirir.

Bir iş grubunu “proje” haline getiren ana maddeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Koçel, 1993: 66):

- İş grubu içinde yer alan faaliyetlerin belirli başlangıç ve bitiş noktalarının bulunması,
- İş grubunun ve bunun içindeki faaliyetlerin çoğu kez bir defaya mahsus olmak üzere yapılması, başka bir ifadeyle geçici olması (iş grubundaki faaliyetlerin bir defa yapılması ile amacın gerçekleşmesi),
- İş grubu içindeki bu faaliyetlerin her zaman tam olarak bilinmemesi, belirsizliklerin olması,
- İşlerin zamanında bitirilmemesinin işletme açısından önemli kayıplara neden olması,

- İş grubu içinde yer alan her işin bitiş zamanı, maliyeti ve kalitesi açısından belirli standartların olması,
- İşlerin ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında, işlerle ve standartlarla ilgili sürekli değişikliklerin olması,
- Faaliyetlerin gerektirdiği kaynakların miktarının zaman içinde çan eğrisi şeklinde dağılması,
- İşletme ele aldıkları iş gruplarının yapı projelerinin çoğu kez birbirinden farklı olması,
- Projeyi gerçekleştiren işletme ile projenin sahibi arasında, çoğu kez, hukuki nitelikte bir kontratın bulunması.

Kısaca bir işletmenin yaptığı işler yukarıdaki unsurları içeriyorsa, bu işler “proje” adı altında ele alınmalıdır.

Projeler, bir yenilik getirir. Bu yenilik, bir ürün geliştirme olabileceği gibi, süreç iyileştirme ya da yeni kalite standartlarının belirlenmesi de olabilir. Projelerin getirmesi amaçlanan yenilikler; genellikle büyük ölçekli, çok yaygın etkisi olan, kapsamlı ve karmaşık düzenlemeler olup, günlük olağan değişiklikler sonucu yapılan küçük düzenlemeler bu tarz yenilikten sayılmazlar (Yamak, 1998: 2).

Projelerin en önemli özellikleri; geçici olmaları, ayırt edici özelliklere sahip olmaları ve bir veya daha fazla hedef doğrultusunda gerçekleştirilmeleridir. Projelerde süre, baştan tanımlanmıştır. Önceden yapılmamış faaliyetler ve/veya üretilmemiş kendine özgü çıktılar amaçlanmaktadır. Projeler zaman harcanmasını ve kaynak kullanımını gerektiren, çok sayıda tanımlanmış iş elemanlarından oluşur. Aktivite adı verilen bu elemanlar bütün halinde projeyi tanımlarlar. Aktivitelerin hangi detay seviyesinde tanımlanacağı projeden projeye ve sektörlere göre farklılık gösterebilir (Hazır ve diğerleri, 2014: 1,2).

Projelerin sahip olduğu en temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Projeler geçicidir, belirli bir zaman aralığında sürdürülür. Başlangıç, ilk başta bazı durumlarda belirsiz olabilir. Ortaya atılan bir fikrin proje haline, gelmesi biraz zaman alabilir. Proje için ne yapılacağı konusunda tüm katılımcıların fikir birliğinde olmaları için projenin bitiş tarihi açıkça belirlenmelidir (Sevim ve diğerleri, 2010: 6).

- Projenin sonunda ortaya çıkan ürün/hizmet özgün ve benzersizdir, daha önce yapılanlardan en az bir yönüyle farklıdır (Tanes ve diğerleri, 2011: 9). Örneğin; proje sonunda ortaya çıkacak olan çıktı bir inşaat ya da yazılım ürünü olabilir ya da somut bir şey olmayabilir, yeni bir yönetmelik ya da kurallar bütünü vb. olabilir (Sevim ve diğerleri, 2010: 6).

Buna karşılık Tanes ve diğerlerine göre (2011: 9);

- Projenin süresi belirleyici bir faktör değildir. Projeler bir kaç gün veya yıllarca sürebilir.
- Proje için harcanan işgücü bir kriter değildir. Bir kaç yüz adam saat ile tamamlanan projeler olduğu gibi, bir kaç milyon adam saat gerektiren projeler de olabilir.
- Projeye katılan kişilerin bağlı oldukları birimler de bir kriter değildir. Projeler çoğunlukla birkaç operasyonel birime dahil kişiler tarafından yürütülmekle beraber, aynı operasyonel birimin elemanları da bir proje yürütebilir.

Projelerin sahip olduğu diğer özellikler ise aşağıda belirtildiği gibidir (Albayrak, 2005: 7);

- Proje; belirlenen bir işin, belirlenen kalitede ve minimum maliyette tamamlanmasını ve işten beklenen yararları sağlayan faaliyetlerin bütünüdür.
- Proje, fizibilite çalışmalarını gerektirmektedir. Bu çalışmalarda projenin her yönünü incelenerek araştırılması zorunludur.
- Proje, işin gerçekleşmesi için gerekli olan mali kaynakların sağlanmasına yardımcı olmaktadır.
- 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 ayrılabilirler.

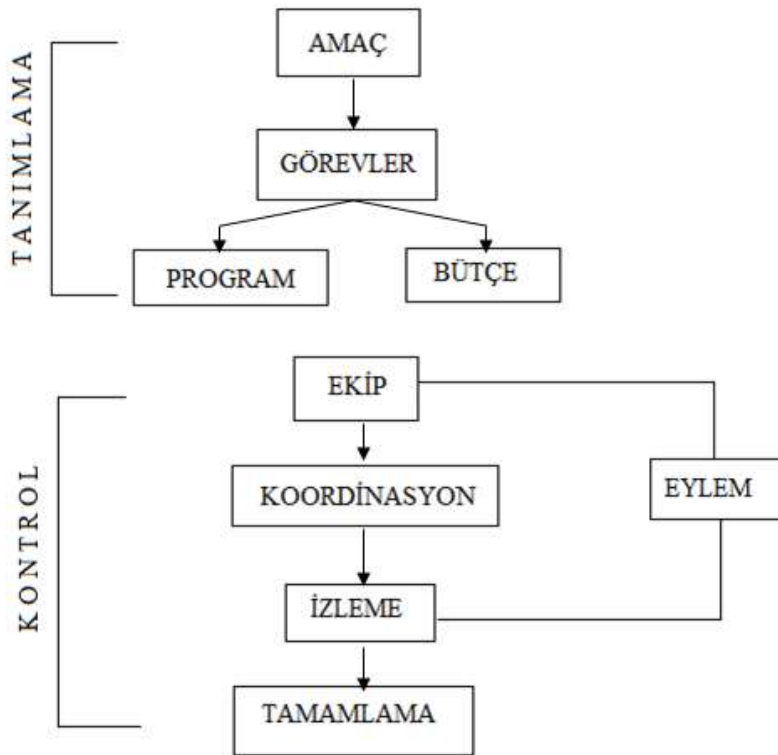
- Proje mekanının belirli olması gerekir. Çünkü projeler için önemli unsurlardan biri de mekandır. Proje mekanı bir arazi, fabrika alanı, bir yerel alan, il veya belirli bir bölge olabilir. Mekanın büyüklüğünün önemi yoktur (Bilen ve Kabukçuoğlu, 2005: 6).
- Proje daha önce uygulanmamış olmalıdır. Bu nedenle projelerin tek olma özellikleri vardır. Her proje; zaman, mekan ve proje sonucu sağlanacak faydalar /ürünler açısından tektir. Örneğin; çok sayıda firmanın kapasite artırıcı projesi olabilir. Ancak, X şirketinin 10 bin adet olan üretim kapasitesini 20 bin adete çıkartma projesi tektir ve bu proje, diğer firmaların projelerine benzemediği gibi x firması için de süreci ve hedefi anlamında özgün bir projedir. Aynı firmanın bir sonraki benzer projesi ise 20 bin adet olan kapasiteyi yükseltmek amacıyla olabilir ki bu proje, en azından zaman mekan, maliyet gibi unsurlar açısından ilkinden farklı olacaktır (Bilen ve Kabukçuoğlu, 2005: 6,7).
- Projelerin iş tanımı vardır. İş tanımı özel görevleri belirli kilometre taşlarını, hedefler ve kısıtlamaları içerir (Karadağ ve Çuhacı, 2013: 6).
- Projeler, uygulanabilmeleri için girdilere ihtiyaç duyarlar. Projelerin uygulanması ile girdiler çıktılarına dönüştürülür. Çıktılar da sonuç yaratır (Karadağ ve Çuhacı, 2013: 6).
- 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. Bu doğrultuda, Wermter'e göre proje (1996: 72);
 - Açık, anlaşılır hedef tanımlaması,
 - Zaman, maliyet ve personel sınırlaması,
 - Diğer işlerden ayrılması,
 - Özel bir yapılanma biçimi,
 - İşletmenin ekonomik gelişmesindeki önemi,
 - Oldukça yüksek risk beklentisi
 gibi özellikleriyle ortaya çıkan bir iştir.

Projeler, kendilerine özgü bir sistemi ve yapıyı beraberlerinde getirirler. Buna göre, projelerin sahip olduğu diğer özellikler ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Albayrak, 2005: 3-7):

a) Proje, sistem geliştirme yaklaşımıdır. Sistem yaklaşımı, sorunları belirlemek ve bunları çözmek için birbiriyle ilişkili birden fazla parçanın birleştirilmesiyle çalışıldığı yöntemdir. Bir sistem, belli bir amaç için bir araya gelmiş, birbiriyle ilişkili bileşenler kümesi olarak tanımlanabilir. Sistem girdi alır, işler ve çıktı oluşturur. Ayrıca sistem, bütünsellik, verimlilik, iletişim, etkileşim ve süreklilik ilkelerini içermektedir. Bütün bunların sistematik bir biçimde düzenlenip planlanması ve geliştirilmesi projeleri gerektirir. Çünkü projeler, işlerin kolayca görülebilir bir biçimde yapılandırılmasına, sistemler içinde düşünme ve çalışma yolunun açılmasına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle, proje ve sistemi ayrı düşünmek mümkün değildir.

b) Proje, yeni bir işin tanımlaması ve kontrol edilmesidir. Tanımlama ve kontrol, projeyi başarıya ulaştıracak çok önemli unsurlardır. Bunlardan birisi olmazsa projenin sonuca, önceden belirlenen bir bütçe dahilinde ve zaman içinde ulaşması mümkün değildir. Projelerin getireceği yeni iş tanımlaması ve kontrol etme yapısı Şekil 1’de gösterildiği gibidir.

Şekil 1: Proje Tanımlama ve Kontrol Yapısı



Kaynak: Thomsett, 1996: 16.

Şekilde yer alan “Tanımlama” ve “Kontrol” süreci kısaca aşağıda açıklandığı gibidir (Albayrak, 2005: 3-7):

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?
- Program: Sorunlar nedir? Hangi işlemler yapılacaktır? Bu işlemlerin ve projenin başlama ve bitiş süreleri nedir? Süre kısıtlamasına uyularak projenin işlemleri nasıl düzenlenir ve programlanıp çözümlenebilir?
- Bütçe: Başarılı bir sonuca ulaşmak için ne kadar para ayrılmalıdır? Projenin bütçesi ne olmalıdır?

Kontrol: Proje ekibi, projenin kendi çalışanlarından ve/veya diğer kurum ve

kuruluşlardan sağlanan çalışanlardan oluşturulabilir. Önemli olan projenin program ve bütçesi dahilinde yürütölüp yürütülmediğine ve amaçlarına ulaşp ulaşılmadığına dikkat edilmesidir. Eğer proje ekibi programın gerisinde ise çalışma hızı artırılmalıdır. Eğer bütçe aşılmış ise harcamalar kontrol altına alınmalıdır. Bir proje, program dahilinde iyi yürütölse bile, eğer tamamlanamaz ise proje zamanında bitirilemez. Bazen çok iyi yürütölmüş projelerin bile bitirilmesi güçtür. Dolayısıyla, projenin zamanında bitirilmesi için projenin tanımlama ve kontrolü ile ilgili doğru adımların atılması gerekir.

c) Proje; kapsam, zaman ve bütçe kısıtlamaları altında yapılan çalışmaları gerektirir.

d) Proje; rutin işlerden farklı bir olgudur. Projenin rutin işlerden farklı olmasının nedenlerinden biri, projenin kendine özgü bir olay olmasıdır. Proje, bilginin araştırılması, planlanıp düzenlenmesi ve raporlanmasından oluşur. Rutin işler, işletmenin işlevsel bölümündeki görevler olarak tanımlanır. Projenin rutin işlerden farklı olmasının diğet nedeni ise proje işlemlerinin, birbiri ile bağlantılı olmasıdır. İşletmenin işlevsel bir bölümündeki rutin işler, sadece bu bölümü tanımlayan ve diğetlerinden ayıran işlerdir. Projede ise işlemler, birbirleri ve sonuç ile bağlantılıdır. Diğet bir ifadeyle, proje yalnız kendi bölümünde değıl, diğet bölümlerdeki ve hatta diğet kaynaklardaki işlerin de organize edilmesini, diğet bir değışle başka kuruluş ve kişilerle birlikte çalışmayı gerektirir.

e) Projenin genel amaçları ve süresi bellidir. Rutin işler, işletmenin amaçlarına uygun olarak yürütölebilir. Ancak, bu amaçlar genellikle sabit kalır ve sadece zamanla değışir. Aynı durum süre için de geçerlidir. İşleme, raporlama ve bitirmek için bir süre kısıtlaması yoktur. Projelerde ise, ulaşılabilir veya başarılabilir amaçlar açık olarak tanımlanmış, başlama ve bitiş süreleri belirlenmiştir. Proje kapsamındaki her iş, belli bir sürede bir defada gerçekleştirilir.

f) Proje, kültürel ve çevresel gereksinimlere duyarlıdır. Pek çok proje, farklı kişilerin ve/veya grupların işbirliğini gerektirmektedir. Bu kişiler, farklı ölkelerden olabileceğı gibi, aynı ölkede farklı işletmelerden veya aynı işletmenin farklı bölümlerinden de olabilir. Dolayısıyla; farklı çevresel, politik ve sosyal etkiler kişilerin iletişimini etkileyebilir.

g) 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 yönetimini içerir.

h) Proje, katkı ve katılımın yanı sıra yaratıcılık ve yenilik getiren çalışmaları içerir. Bunun nedenleri ise şu şekilde sıralanabilir; projenin planlama ve organizasyonu, sorunların tanımlanması ve çözümleri, bilgi toplama, bilginin organizasyonu, uygulanması ve izlenmesi işletmeden işletmeye farklıdır.

1.3. PROJE İLE DİĞER FAALİYETLER ARASINDAKİ FARKLAR

Bütün fonksiyonel faaliyetlerin proje olarak tanımlanması eğilimi, proje yönetiminin kendine özgü özellikleri ve aşamalarının çoğu kez göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Rutin fonksiyonel faaliyetlerden farklı olarak projeler; özel bir amacı, tanımlanmış süresi, bütçesi ve programı olan, ancak, yoğunlukla organizasyonların dönüşmelerine önemli katkıda bulunan, rutin fonksiyonel faaliyetlerin modelini değiştiren, geçici faaliyetlerdir. Bununla birlikte, değişimin hızı ve sıklığı nedeni ile geçmişe göre bütün organizasyonlar daha fazla sayıda projeyi daha kısa sürede sonuçlandırmak durumundadır. Bu nedenle, proje yönetimi becerisi de daha fazla önem kazanmaktadır (<http://isyasami.yenibiris.com/>, Erişim Tarihi: 29.11.2014).

1.3.1. Proje ve Devamlı Faaliyetler

Proje ile devamlı faaliyetler birbirine zıt karakteristiklere sahiptir. Devamlı faaliyetlerin bitiş süreleri yoktur, benzer ya da tıpatıp aynı ürün/hizmeti ortaya koyarlar. Devamlı faaliyetler, firmanın ya da departmanın asıl/ana amacıdır. Devamlı faaliyetler için bir sigorta şirketinin günde yüzlerce sigorta poliçe tazminatlarını sonuçlandırması ya da bir hidro-elektrik barajındaki sorumlu ekibin sistemi işletmesi, üretilen enerjiyi ve akan suyun debisindeki belki onlarca yıl boyunca her gün kontrol etmesi örnek gösterilebilir (Sevim ve diğerleri, 2010: 7).

Tablo 1: Proje ile Devamlı Faaliyetler Karşılaştırma Tablosu

PROJE	DEVAMLI FAALİYETLER
Her zamanki iş yapısında farklılık vardır	Departmanın amaçları içinde tanımlanmıştır.
Aktiviteler birbiri içinde ilişkilidir	Rutin işler birbiri ile ilişkilidir
Hedef ve süreler belirlidir	Hedef ve süreler geneldir.
İstenen sonuç belirlenmiştir	Tek bir sonuç bile belirlenmemiştir.

Kaynak: Thomsett, 1996: 11.

Projelerin devamlı faaliyetler ile bir başka ifadeyle rutin işlerle olan farkı, daha detaylı biçimde aşağıda açıklandığı gibidir (Thomsett, 1996: 11):

1. Proje istisnadır. Rutin iş, departmanın fonksiyonu içindeki görevler olarak tanımlanırken, proje; bu fonksiyonun dışındaki bilginin araştırılması, düzenlenmesi ve raporlanmasından oluşmaktadır. Örneğin, bir müşteri hizmetleri departmanı yöneticisi her zamanki işi olarak müşterilerin başvurularının (şikayetler, istekler, öneriler vs.) irdelendiği aylık bir rapor hazırlamaktadır. Bu yönetici, otomatik müşteri hizmetleri yazılımının araştırılması ve diğerleriyle karşılaştırılması görevi verildiği zaman, proje sorumlusudur.

2. Proje aktiviteleri birbiri ile bağlantılıdır. Departmanlardaki rutin işler sadece bu departmanı tanımlayan ve diğerlerinden ayıran aktivitelerdir. Bir projede ise projenin safhalarındaki aktiviteler birbirleri ve sonuç ile bağlantılıdır. Böylelikle, proje yalnız kendi departmanındaki işleri değil, diğer bölümlerdeki ve hatta dış kaynaklardaki işleri de organize etmeyi gerektirebilir. Örneğin bilgisayar yazılım araştırması görevi verilen müşteri hizmetleri departmanı yöneticisi, bilgi işlem, pazarlama ve diğer müşteriler hakkında bilgi toplamak durumundadır. Toplu olarak iç ve dış kaynaklardan alınacak bilgiler, karşılaştırma yapabileceği noktaları tanımlamasına yardımcı olacaktır.

3. Proje hedefleri ve süre kısıtlamaları belirlidir. Her zamanki işler, bölümün kendi hedefleri doğrultusunda yönetilebilir, fakat bu hedefler çoğunlukla sabit kalır ve sadece zamanla değişir. Aynı şey süre kısıtlamaları için de geçerlidir; raporlama, işleme veya bitirme için haftalık veya aylık süre kısıtlamaları ile karşılaştırılabilir. Fakat, projelerde ulaşılabilecek veya başarılamayacak tek bir hedef ve çok açık olarak

belirtilmiş başlama ve bitirme süreleri vardır. Örneğin müşteri hizmetleri yöneticisinden, bilgisayar yazılımlarının fiyat ve özelliklerini karşılaştırması, sonuçta öneri getirmesi ve üç ay içinde raporu hazırlaması istenmiştir. Projenin açık ve net bir hedefi ve süresi vardır. Buna karşılık olarak, yöneticinin kendi departmanındaki rutin hedefler bir aydan diğerine devam etmektedir.

4. İstenen sonuç belirlenmiştir. Rutin işlerden sadece bir sonuç çıkması amaçlanmaz. Ayrıca işlemin düzenli yürümesi de amaçlanmıştır. Projenin araştırılmasında, yöntem geliştirilmesinde veya sisteminde istenen sonuçlar vardır.

1.3.2. Proje ve Operasyon

Projeler, operasyonlardan önemli ölçüde ayrılırlar. Bir kuruluştaki proje; kuruluşun daha etkin olması, büyümesi ve pazardaki rekabete ayak uydurabilmesi için özgün geçici çalışmaları ifade ederken, operasyon; tekrarlanan ve genellikle kurumların devamlılığı için gerçekleştirilen sürekli çalışmaları ifade eder (Elmas ve Elmas, 2013: 28). Dolayısıyla proje ve operasyon iki farklı kavramdır ve tanımlamalarda sık sık karıştırılır. Genellikle projelerin bitiminde operasyon başlar. Operasyon; belirli bir başlangıç ve bitiş tarihi olmayan, sürekli olarak kendini tekrar eden işlemlere denir (Özdemirci ve Alyakut, 2012: 517, 518). Proje ve operasyonel işler arasındaki farklar iki kavramın sahip oldukları özellikler açısından Tablo 2’de sunulduğu gibidir.

Tablo 2: Proje ile Operasyon Arasındaki Farklar

PROJE	OPERASYON
Özel tasarlanmış bir plan çerçevesinde yürütülür	Talimat/prosedürle takip edilir
Belirsizlik	Her şey belirli/tanımlı
Tecrübe az veya yok	Geçmiş bilgi ve tecrübe mevcut
Daha önce yapılmamış	Daha önce yapılmış
Yeni olma	Sıradan
Bir defa yapılma	Sürekli
Tekrarlanmama ya da az değişiklikle yapılamama	Hiç değişmeden ya da az değişiklikle tekrarlama
Daha sonra aynı şekilde yapılamama	Daha sonra aynı şekilde yapılma

Kaynak: Özdemirci ve Alyakut, 2012: 518.

Proje ve operasyonlar arasındaki temel fark; operasyonların sürekli olması ve tekrarlanan ürünler, hizmetler ve sonuçlar üretmesidir. Projeler ve projelerin beraberinde oluşan proje ekibi vb. geçicidir. Operasyonlar ise bunun aksine sürekli ve uzun bir zaman diliminde organizasyonun sürdürülmesini sağlar. Operasyon çalışmaları, mevcut hedeflere ulaşıldığında bitmez ve organizasyonların stratejik planlarını destekleyecek şekilde yeni doğrultularda devam eder. Operasyon çalışmaları, projenin yürütüldüğü çalışma ortamını destekler. Bunun sonucunda genellikle operasyon bölümleri ile proje ekibi önemli boyutta etkileşim içindedir ve proje hedeflerine ulaşmak için ortak çalışmalar yürütür (PMI, 2008: 22,23). Proje ve operasyonel işler arasındaki farklar, örnekler üzerinden ise aşağıdaki Tablo 3'te sunulduğu gibidir.

Tablo 3: Örneklerle Proje ile Operasyon Arasındaki Farklar

PROJEDİR	OPERASYONDUR
Yeni bir ürün veya servisin geliştirilmesi	Ürünün üretilmesi ve servisin verilmesi
Bir organizasyonun yapısının ve çalışma stilinin değiştirilmesi	Yeni organizasyonun çalıştırılması
Yeni bir enformasyon sisteminin satın alınması	Enformasyon sisteminin kullanılması
Bir bina veya yapının inşası	Binanın periyodik bakımları
Bir politik kampanya yürütülmesi	Seçimi kazandıktan sonra hükümetin eylemleri
Yeni bir prosedür veya sürecin işleme konması	Yeni prosedürün sürekli olarak uygulanması

Kaynak: Tanes ve diğerleri, 2011: 9.

Operasyonlar aynı ürünü üreten aktiviteleri devamlı olarak yapan, tekrarlanan bir hizmet ya da çıktı sağlayan organizasyonel fonksiyon olmaları ile işletmenin devamlılığını bulunduğu iş kolunda devam ettirirken, projelerin işletmenin varlığını devam ettirmesinde daha farklı katkısı olduğu görülmektedir. Projeler, doğaları gereği geçici olmalarının yanında, organizasyonun stratejisiyle uyumlu hale getirildiklerinde organizasyonun hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunabilirler. Organizasyonlar bazen stratejik iş girişimleri oluşturarak operasyonlarını, ürünlerini ya da sistemlerini değiştirirler. Projeler, proje yönetimi gerektirirken, operasyonlar iş süreci yönetimi ya da operasyon yönetimi gerektirir (PMI, 2008: 12).

1.3.3. Projeler ve Stratejik Planlama

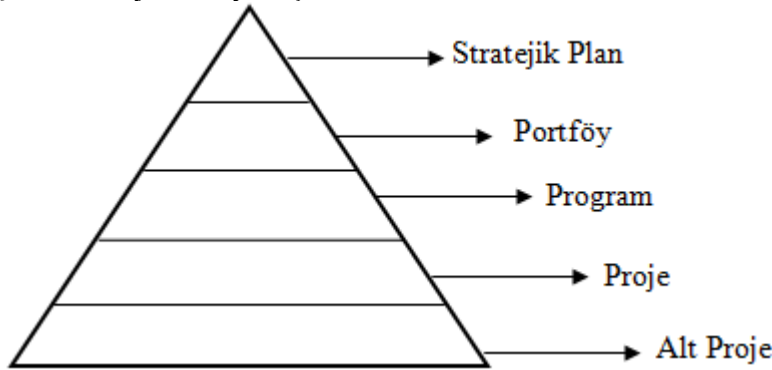
Stratejik planlama, genel hedeflerin seçilmesi ve bu hedeflere varabilmek için stratejinin tespit edilmesine denir (Martino, 1972: 10). Bir stratejik plan kapsamındaki programların ya da portföylerin parçaları olan projeler, organizasyonel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için birer araç niteliğindedir. Bir programın bünyesindeki projeler grubu bağımsız faydalar sağlayabilmekle birlikte, aynı zamanda programdan beklenen faydalara, portföyün hedeflerine ve organizasyonun stratejik planına da katkıda bulunabilir. Projeler sık sık bir organizasyonu stratejik planına ulaşma yolu olarak

kullanılır ve projeler genellikle aşağıda belirtilen stratejik değerlendirmelerin birinin ya da daha fazlasının sonucu olarak onaylanır (PMI, 2008: 10);

1. Pazardaki talep. Örneğin; bir otomobil firmasının, benzin tüketimine çözüm amacıyla yakıtı daha verimli kullanan otomobiller üretmeye yönelik bir projeye onay vermesi.
2. Stratejik fırsat/iş ihtiyacı müşterilerin talebi. Örneğin; bir eğitim şirketinin, gelirlerini artıracak, ihtiyaç duyulan yeni bir kurs açılmasına yönelik bir projeye onay vermesi.
3. Teknolojik ilerleme. Örneğin; bir elektronik cihaz firmasının, bilişim teknolojisindeki ilerlemeleri göz önüne alarak daha hızlı, daha ucuz ve daha küçük bir dizüstü bilgisayarın geliştirilmesine yönelik yeni bir projeye onay vermesi.
4. Yasal zorunluluklar. Örneğin; bir kimyasal madde üreticisinin yeni bir kimyasal ürünün işlenmesine ilişkin bir kılavuz oluşturmaya yönelik bir projeye onay vermesi.

Şirketin stratejisini uygulama aracı olan portföy programı, proje ve alt projeler arasında Şekil 2’de sunulduğu gibi bir hiyerarşi söz konusudur (Karadağ ve Çuhacı, 2013: 10).

Şekil 2: Projenin Hiyerarşik Yeri



Kaynak: Karadağ ve Çuhacı, 2013: 10.

Bu hiyerarşik yapı, stratejiden projeye doğru bir akışı gösterir. Strateji soyut bir kavramken, proje somut bir kavramdır. Bu açıdan proje, stratejilerin uygulama aracıdır. Stratejisiz bir proje organizasyon için israf olurken, projersiz strateji de

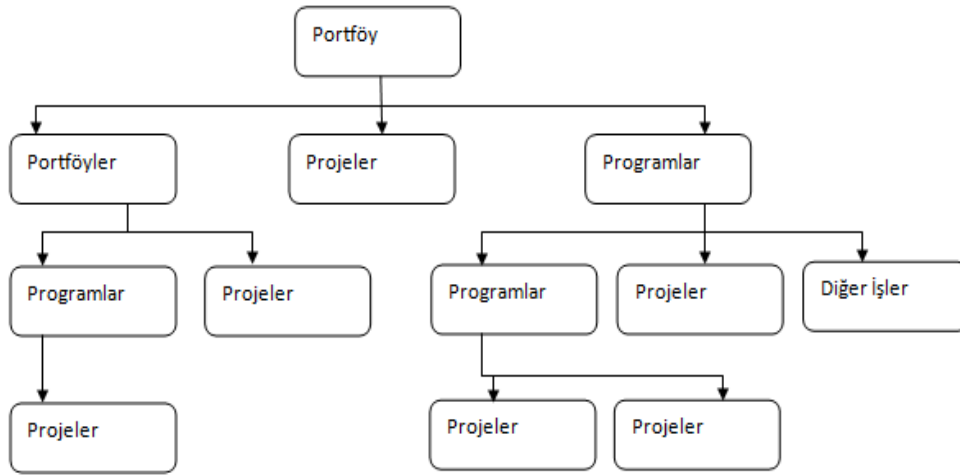
organizasyon açısından boşlukta olan bir kavram olmaktan ileriye geçemez. Strateji, proje ile sonuç elde etmektedir (Karadağ ve Çuhacı, 2013: 11).

1.3.4. Proje ve Portföy Yönetimi

Portföy; stratejik iş hedeflerine ulaşmak için etkin yönetimi kolaylaştırma amacıyla bir araya getirilmiş projelerden, programlardan ve diğer faaliyetlerden oluşan derlemelerdir. Portföyde yer alan projelerin ya da programların mutlaka birbirine bağımlı ya da doğrudan doğruya bağlantılı olmaları gerekmez. Örneğin; stratejik hedefi “yatırımların getirisini maksimize etmek” olan bir alt yapı firması; petrol ve doğalgaz, enerji, su, karayolu, demiryolu ve havaalanlarına yönelik projelerin bir karışımını içeren bir portföy oluşturabilir. Firma, bu karışım içerisinde, bağlantılı projeleri bir program olarak yönetmeyi seçebilir. Tüm enerji projeleri bir enerji programı olarak gruplanabilir. Benzer şekilde, tüm su projeleri su programı şeklinde bir grup haline getirilebilir. Portföy yönetimi; bir ya da birden fazla portföyün merkezi bir şekilde yönetilmesi ve belirli stratejik iş hedeflerine ulaşmak için projeleri, programları ve diğer bağlantılı işleri saptama, bunları önem düzeyi önceliklerine göre sıralama, onaylama, yönetme ve kontrol etme işlerini içermektedir. Portföy yönetimi; proje ve programların gözden geçirilerek her birinin ihtiyacı olan kaynak tahsisinde öncelikleri belirlemek ve portföyün yönetiminin, organizasyonun stratejileriyle tutarlı ve uyumlu olmasını sağlamayı amaçlar (PMI, 2008: 8,9).

Organizasyonlar stratejik planlarına dayalı portföyler yönetmektedir ve stratejik plan, içerdiği portföy, program ve projeler arasında bir hiyerarşi ile takip edilmektedir (Özdemirci ve Alyakut, 2012: 560). Portföy, program ve proje arasındaki hiyerarşik ilişki Şekil 3’te yer alan organizasyon şeması üzerinde gösterildiği gibidir.

Şekil 3: Portföy/Program/Proje Hiyerarşisi



Kaynak: Özdemirci ve Alyakut, 2012: 560.

Proje portföyü yönetilmesi; organizasyonun belirli stratejik hedeflerini başarmak için projeler, programlar ve ilgili diğer işlerin belirlenmesi, bunlara öncelik verilmesi, yetkilendirmesi, yönetim ve kontrolünü içeren bir ya da daha çok portföyün merkezi yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Karadağ ve Çuhacı, 2013: 9).

1.3.5. Proje ve Program Yönetimi

Program, organizasyonun beklediği yararı sağlamak ve stratejik hedeflere ulaşmak için yürütülen kurumsal değişimler ve birbiriyle ilişkili projeler dizisidir (Elmas ve Elmas, 2013: 53). Bir diğer ifadeyle program, ayrı ayrı yönetildiğinde sağlanamayan faydayı sağlamak ve kontrolü elde etmek için koordinasyon içerisinde yönetilen birbirleriyle ilişkili projeler grubu olarak tanımlanmaktadır (Özdemirci ve Alyakut, 2012: 560). Programı, her biri tek başına proje niteliği taşıyan, fakat beraber yürütüldüklerinde daha olumlu sonuç vermesi beklenen projelerin bir şemsiyesi olarak görmek mümkündür. Örneğin; ülke çapında bir “okuma yazma seferberliği” yapılıyorsa, bu bir program olarak ele alınabilir. Her ilin Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından kendi illerinde yürütülen çalışmalar ise bu program çerçevesinde yürütülen projelerdir. Programların projelerden bir farkı da sürekli olabilmeleridir. Örneğin; yurt çapında yürütülen okuma yazma seferberliği yıllarca süren bir program olabilir. Bu

program kapsamında her ilde farklı zamanlarda yürütülen, başlayan ve biten birçok proje oluşturulabilir (Tanes ve diğerleri, 2011: 10).

Organizasyonlar stratejik hedeflerine program ve projeler aracılığı ile ulaşırlar. Program; bir stratejiyi ve stratejik amaçları gerçekleştirmek için çok sayıda hedefe birlikte ulaşan, bir dizi birbiri ile ilişkili özel işler grubu olarak organizasyonda yer alırlar. Program içindeki projelerin stratejik amaca uygun olup olmadığı sürekli olarak izlenmelidir. Program yönetimi; birbiriyle ilişkili projelerin eşgüdümlü olarak yönetimidir. Bu projeler, kurum için stratejik nitelikte faydalı bir değişimi sağlayabilen olağan etkinlikler gibi birbiriyle alakalı işleri de içerebilir (Elmas ve Elmas, 2013: 53).

Programlar, tek tek yönetildiğinde elde edilemeyen faydayı elde etmek ve kontrolü sağlamak amacıyla koordinasyon içerisinde yönetilen bağlantılı projeler grubunu gerçekleştirmek amacıyla yapılmaktadır. Bir proje bir programın parçası olabilir ya da olmayabilir ama her programın içinde mutlaka projeler vardır. Program yönetimi; programın, stratejik hedeflerini ve faydalarını elde etmek amacıyla merkezi ve koordine bir şekilde yönetilmesi olarak tanımlanır. Bir programın içindeki projeler, ortak bir sonuç ya da toplam bir kapasite açısından birbirleriyle bağlantılıdır. Projeler arasındaki ilişki bir müşterinin, satıcının, teknolojinin ya da kaynağın ortak olmasından ibaretse, çalışma bir program olarak değil, bir projeler portföyü olarak yönetilmelidir (PMI, 2008: 9,10).

Programa verilecek bir başka örnek; F-16 programı denildiğinde bunun TAI (Türk Havacılık Sanayi A.Ş.)’de yapılan gövde imalatı ayrı bir proje, TEİ (Türk Motor Sanayi A.Ş.)’de yapılan motor kısmı ayrı bir proje, ASELSAN’da üretilen aviyonikler de yine ayrı bir proje olmaktadır. Bunların hepsi Türkiye açısından F-16 programı adını alır. Alt projeler ise daha iyi yönetim sağlamak üzere ana işin alt parçalara bölünmesidir. Örneğin; TAI’de üretimi yapılan F-16 gövde projesinin orta gövde imalatı bir alt projedir. (Karadağ ve Çuhacı, 2013: 10).

Proje, program ve portföy arasındaki farklılık Tablo 4’ te daha iyi açıklandığı gibidir.

Tablo 4: Proje, Program ve Portföy Karşılaştırması

	PROJELER	PROGRAMLAR	PORTFÖYLER
Kapsam	Projelerin tanımlanmış hedefleri vardır. Kapsam, proje yaşam döngüsü boyunca aşamalı olarak olgunlaştırılır.	Programlar daha geniş kapsamlıdır ve daha önemli faydalar sağlar.	Portföylerin organizasyonların stratejik hedeflerine göre değişen bir iş kapsamı vardır.
Değişim	Proje yöneticileri daima değişiklik beklentisi içindedirler ve değişikliği sürekli olarak yürütmeye ve kontrol etmeye yönelik süreçler yürütürler.	Program yöneticisi hem program içi hem de program dışı değişiklikler beklemeli ve bunları yönetmeye hazırlıklı olmalıdır.	Portföy yöneticileri, değişiklikleri sürekli olarak, daha geniş bir çerçevede izlerler.
Planlama	Proje yöneticileri proje yaşam döngüsü boyunca üst düzey bilgileri aşamalı olarak olgunlaştırarak ayrıntılı planlar oluştururlar.	Program yöneticileri genel program planını geliştirir ve bileşen düzeyinde ayrıntılı planlamaya yön verecek üst düzey planlar oluştururlar.	Portföy yöneticileri portföyün tamamına ilişkin gerekli süreçleri oluşturur, iletişimlerini kurar ve bunları sürdürürler.
Yönetim	Proje yöneticileri, proje hedeflerine ulaşmak amacıyla proje ekibini yönetirler.	Program yöneticileri, program personeli ve proje yöneticilerini yönetir ve genel bir vizyon ve liderlik desteği sağlarlar.	Portföy yöneticileri, portföy yönetimi personeliyle yönetebilir ya da koordine edebilirler.
Başarı	Başarı; ürün ve proje kalitesi, belirlenen süre ve bütçeye uyum ve müşteri memnuniyeti derecesi ile ölçülür.	Başarı; programın başlangıçta hedeflenen ihtiyaçları ve faydaları karşılama derecesiyle ölçülür.	Başarı; portföy bileşenlerinin toplam performansı ile ölçülür.
İzleme	Proje yöneticileri projenin hedefi olan ürünleri, hizmetleri ya da sonuçları üretme işini izler ve kontrol ederler.	Program yöneticileri, programın genel hedeflerine, zaman çizelgelerine ve programın faydalarına ulaşılmasını sağlamak amacıyla program bileşenlerindeki ilerlemeyi izlerler.	Portföy yöneticileri, toplam performansı ve değer göstergelerini izlerler.

Kaynak: PMI, 2008: 9.

1.3.6. Proje ve Sistem, Ürün ve Teknoloji

Projeler, ürünleri yaratmak veya değiştirmek, servis sağlamak veya sistem geliştirmek için yürütülebilir. Yeni veya değişen sistem, ürün veya teknolojinin düşünce boyutundan üretim ve dağıtım boyutuna geçirilmesi bir proje olarak değerlendirilir. Sistemler; bilişim teknolojisi, altyapı, endüstriyel süreçler, pazarlama ve dağıtım sistemleri, farklı teknik, doğal ve sosyoekonomik unsurdan(ürünler ve hizmetler) ve alt sistemlerden oluşur. Ürün veya hizmet yaşam döngüsü ürün veya hizmet yönetimi tarafından yönetilir. Sistem veya alt sistemlerin yaşam döngüsü, sistem veya servis yönetimi tarafından yürütülürler. Kalıcı kuruluş birimleri ürün, servis veya tesis yönetiminden sorumludur. Teknolojik ortam; yeni ve değişen ürünler, hizmetler; alt sistem ve sistemler için kanıtlanmış ve yenilikçi çözümler yaratılmasına olanak sağlar. Kuruluşun ortak standartlarının parçası olan sistem, ürün ve teknolojiyi ayrıntılı olarak açıklayan proje, uygun kullanım için kuruluşun belirlediği standartlara ve kurallara uymak zorundadır. Bazen projeler, yeni sistemler, ürünler veya teknoloji denemek için kullanılır. Eğer yararlı olduğu kanıtlanırsa kuruluş bunu uygulamaya karar verebilir. Başlangıç projesi pilot uygulama olarak hizmet verir (Elmas ve Elmas, 2013: 57).

1.4. PROJE TÜRLERİ

Proje türlerini farklı yaklaşımlara göre sınıflandırmak mümkündür.

Wermter, proje türleriyle ilgili iç ve dış projeler olmak üzere iki tür ayrım yapmıştır. Buna göre (Wermter, 1996: 72);

- **Dış projeler;** işletmeye dışarıdan gelen işlerdir. Örneğin; bir defa yapılmak üzere olan çok büyük kapsamlı işler gibi. Talep ve teklif hazırlanması aşamaları da buna dahildir.

- **İç projeler;** işletmenin kendi içinden doğan işlerdir. Bir proje ekibinin hangi yöntemlerle çalışacağı, asıl önemlisi de kimlerden oluşacağı, proje türüne göre belirlenecektir.

Projeler, sistem yaklaşımına göre de sınıflandırılmaktadır. İşletmeler açık sistemlerdir ve projeler ele alınan bu sistem içerisinde, sistemi geliştirmek üzere

yürütülen faaliyetlerden biridir. Söz konusu olan bu sistemin geliştirilmesi için gerekli olan girdinin alınması ve alınan girdinin işletme tarafından işlenip bir çıktının oluşturulması için bir diğer ifadeyle, bir sistemi gerçekleştirmek için üç değişik proje türü arasından seçim yapılabilir. Buna göre proje seçiminin yapılp sistemin geliştirilebileceği proje türleri aşağıda sıralandığı gibidir (Albayrak, 2005: 4):

- **A türü 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.

- **B türü projeler:** Bir nesneye ilişkin diğer bir ifadeyle, ürün/teknik vb. projelerdir. Örneğin, yeni bir otomobil projesi; yalnızca üretilecek otomobilin kendisini değil bakım, onanırım ikmal ve bunlar için gerekli tüm yerlerin donanımını kapsar. Ayrıca gereksinim duyulan çalışanın alınması, eğitimi ve değerlendirilmesi de dikkate alınır.

- **C türü projeler:** Yeni bir işyerinin kurulmasıyla ilgili projelerdir (Fabrika, üretim tesisleri ya da yeni fabrikaların kurulması projesinde, bina ve donanımın yanı sıra tüm alt yapı ve atık tesisleri ile organizasyonu bu kapsama girer. Bunlardan A türü projeler işin yapılmasıyla, B ve C türleri ise işin yaptırılmasıyla ilgilidir. Bu projelerin gerçekleştirilmesi için yönetim ile sistem arasında söz konusu olan ilişkiler vardır. Sistem görevi; sorun çözümleme veya sistem tasarımı sürecidir. Yönetim görevi ise; sorun çözümlerinin uygulanması ve izlenmesi sürecidir.

1.5. PROJE ÇEVRESİ

Proje çevresi, proje performans ve başarısını önemli ölçüde etkiler. Proje takımı; sosyoekonomik, coğrafi, siyasi, yasal, teknolojik ve ekolojik gibi kuruluş dışı etmenlerin yanı sıra strateji, teknoloji, proje yönetim olgunluğu, kaynak kullanılabilirliği, örgüt kültürü ve yapısı gibi organizasyon içi etmenleri de göz önüne almalıdır. Proje çevresi, proje süresince projeyi etkileyebilecek tüm etkenleri içerir. Proje çevresinin kavranması, bir organizasyon tarafından yapılan diğer projelerin kapsam, maliyet, zaman ve performansı yeni bir proje için yapılan planları etkileyebildiği için çok önemlidir. Proje çevresinin anlaşılması iki nedenden dolayı

önemlidir. Birinci olarak çevre projenin gerçekleştirilme yolunu etkiler. Örneğin, bir organizasyon tarafından yapılan diğer projelerin ölçek, zamanlama ve doğası yeni bir proje için yapılan planları etkileyebilir. İkinci olarak, bir projenin çevresi, projenin yapısında var olan belirsizlikleri tayin eden ana etkidir. Örneğin, bir tedarikçinin finansal açıdan güvenilirliği, proje yönetiminin bu tedarikçiyi kullanma istekliliğini etkiler (Elmas ve Elmas, 2013: 32).

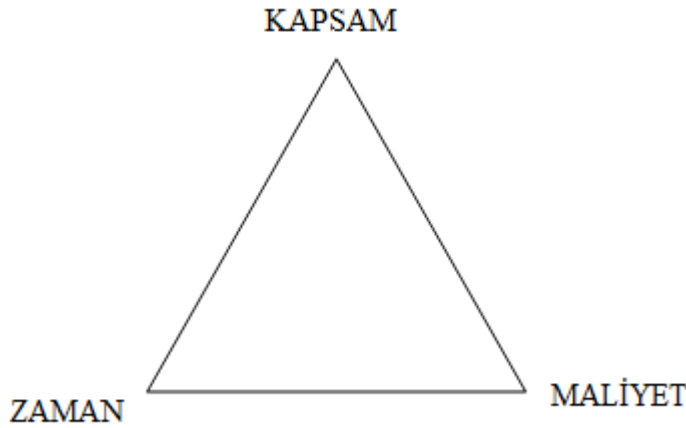
1. Projeyi Sınırlayan Unsurlar/ Kısıtlar

Projelerin türü ne olursa olsun bir projeye başlamadan önce, bu projenin hangi amaca hizmet edeceği ve bunun için kaynak kullanımının ne kadarının rasyonel olacağı sorgulanacaktır. Genellikle, bir değişim projesiyle ilgili iyimser olarak nitelendirilebilecek varsayımlar yapılmaktadır. Projeye yakın olanların bu projeye onay alabilmek için bu yaklaşımı sergilemeleri ne kadar doğal ise, üst yönetimin de varsayımların iyimserlik oranını test etme sorumluluğu o kadar yüksektir (<http://www.arge.com.tr/>, Erişim Tarihi: 29.11.2014). Bütün projeler için bir takım sınırlayıcı unsurlar söz konusudur. Bir projenin tamamlanması için gereken yeterli ekipmanın, vakti ve mali kaynağın eksiksiz olarak bir arada bulunduğu durumların sayısı çok azdır. Eğer bunların hepsi zamanında bir araya getirilmezse, projelerden elde edilecek kazanımlar, aradan geçen zamandan dolayı pazarda meydana gelebilecek değişimlerin sonucu dramatik bir şekilde azalacaktır. Eğer yeni bir ürün üzerinde çalışıyorsa, bu ürünün talebin en çok olduğu zaman diliminde bitirilerek piyasaya sürülmesi gerekmektedir. Eğer satış ekibi müşterilerin isteklerini, siparişlerini zamanında yetiştirmezse, korkunç bir mali kayıp ve bununla beraber kurumun imajının da sarsılması kaçınılmaz olacaktır. Bu tür durumlarda güveni kaybolan müşteriye kazanmanın oldukça zor olduğu görülmektedir. Günümüzde, iş piyasalarındaki şartlar devamlı değişmektedir. Söz konusu değişim bu türlü hızlı bir döngünün yaşandığı ortamlarda çok önemlidir. Hatta kurum için projenin geciktiği durumlarda bile ihtiyaçlar değiştiği için o zamana kadar gösterdiğiniz gayretlerin hepsi boşa gidebilmektedir. Bundan dolayı projeyi sınırlayan tüm unsurlar en kısa zamanda belirlenmeli ve bu doğrultuda hareket edilmelidir (Young, 1998: 47). Projelerin belirli bir kapsamı gerçekleştirilebilmesi için bu çalışmaların bir bütçe dahilinde olması ve

sınırlı bir süre içinde yapılması gerekir (Albayrak, 2005: 5). Proje çıktıları, proje gereksinimlerini yerine getirirken; kapsam, kalite, takvim ve maliyet kısıtlarının göz önüne alınması gerekir. Kısıtlar genellikle birbirleriyle bağlantılıdır. Bir kısıtta yapılan bir değişiklik diğer kısıtı önemli oranda etkileyebilmektedir. Kısıtların, proje yönetim sürecinde alınan kararlarda çok önemli etkileri olmaktadır (Elmas ve Elmas, 2013: 35).

Proje yönetiminde gösterilen temel çaba; proje hedef ve amaçlarına ulaşmaya çalışırken önceden belirlenmiş proje kısıtlarının da dışına çıkmamaktır (Ireland, 2006: 110). Şekil 4'te proje koşulu için gereken unsurlara yer verilmiştir.

Şekil 4: Proje Koşulu



Kaynak: Albayrak, 2005: 5.

Şekil 4'te görüldüğü gibi, üç unsur da eşkenar üçgen üzerinde gösterilmiştir. İdeal olan bu üç unsurun dengede olmasıdır, çünkü hiçbir unsur diğer ikisinden daha önemli değildir. Üç unsur dengede olduğu zaman proje en iyi şekilde çalışacaktır (Harris, 2003: 87). Üç unsur detaylı olarak aşağıda açıklanmaktadır.

Kapsam: Belli ve tasarlanmış bir projenin temelindeki asıl nedendir. Proje her zamanki işlerden farklı olarak bir defaya özgü bir düşünceyi hedefler. Proje ile hangi hedefe ulaşılabileceği sorusuna yanıt aranır ve hangi ürün veya hizmetin elde edileceği belirlenir (Albayrak, 2005: 5). Proje yöneticisinin projenin neyi içerdiği konusunda kullandığı bir kavramdır (Newton, 2010: 20).

Zaman: Ürün veya hizmetin gerçekleştirilmesine ilişkin takvimin ortaya konulmasıdır. Buna bağlı olarak bir projede, çalışanın zaman kullanımını ve projenin ne kadar zamanda tamamlanacağını belirler (Albayrak, 2005: 5). Bir diğer ifadeyle, sonuçların teslim edilmesi gereken son müddet olarak da tanımlanabilir (Young, 1998: 47). Bu kısıt ile ürün veya hizmetin gerçekleştiriliş takvimi ortaya konur. Başlangıçta kararlaştırılan takvime uyulmadığı takdirde tazminat ödenmek zorunda kalınabilir (<http://www.projeeğitimmerkezi.com/>, Erişim Tarihi: 27.11.2014). Projenin tamamlanması için geçen süre olarak de tanımlanabilen bu unsur hakkında bilgi sahibi olabilmek için tüm görevler planlandığında, bunlara gerekli zaman ataması yapıldığında, bunlar mevcut kaynaklara uydurulduğunda belli bir bitiş tarihi verir. Gerçekte projenin ilerlemesi esnasında son bitiş tarihi aynı kalsa bile zamanlamalarda dalgalanma olduğu görülmektedir (Harris, 2003: 86).

Maliyet: Proje yönetimi literatüründe bu unsura proje bütçesi denmektedir (Harris, 2003: 86). Projeyi tamamlamanın maliyetinin ne olacağı sorusuna cevap aranır (<http://www.projeeğitimmerkezi.com/>, Erişim Tarihi: 27.11.2014). Projenin maliyetinin ne olacağı belirlenir. 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 yürütülmesi ile ilgili hususları kapsamaktadır (Albayrak, 2005: 6). Proje masrafları, sermaye masrafları, materyaller, ekipman ve vergi masrafları gibi unsurları içerir (Young, 1998: 47).

Bu üç kısıt, kalite (performans, standartlar) ile birlikte proje yönetiminin temel hedeflerini belirlerler. Her üç kısıtı sağlayan bir proje, kalite açısından yetersiz ise proje başarılı olamayacaktır. Bu nedenle, müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından projenin kalitesi önemli bir faktördür. Kapsam, zaman ve maliyet kısıtlarının her üçü de kalite standartları içerisinde yönetilebiliyorsa iyi bir proje yönetimi için doğru yolda olduğu söylenebilir (<http://www.projeeğitimmerkezi.com/>, Erişim Tarihi: 27.11.2014).

Projelerin hedefi, maliyet ve zaman planlaması oluşturulduktan sonra, projeden etkilenecek kişilerin engellemelerini önleyebilmek için yapılan değişiklikler genellikle bütçe varsayımlarına yansıtılmaz. Halbuki proje için yapılan her değişiklik proje süresini ve maliyetini olumsuz olarak değiştirme potansiyeli taşımaktadır. Proje

ekinde, özellikle sahada çalışanlar faaliyet odaklı olduklarından, planların güncellenmesi ve bütçe üzerinden hesap verilmesi süreci disiplinle takip edilmediğinde, planlar, dolayısıyla beklentiler, gerçekçi olmaktan uzaklaşmaya başlar. Bunun sonucunda projede sapmalar oluşur ve dolayısıyla proje başarısını olumsuz yönde etkileme yoluna gider (<http://www.arge.com.tr/makaleler/>, Erişim Tarihi: 29.11.2014).

Bu üç kısıtın yanında farklı görüşlere göre ek bir kısıt olarak kalitenin de projenin sınırlarını belirleyen bir unsur olduğu belirtilmektedir. Bu doğrultuda kaliteyi açıklamak gerekirse;

Kalite: Faaliyet alanı, şartnameler ve ulaşılmaması gereken standartları kapsayan unsur olarak ifade edilmektedir (Young, 1998: 47). Kalite olarak projenin başarısı bu özelliklere uygun olmasına bağlıdır (Harris, 2003: 86). Kalite düzeyini değiştirerek teslim edilecekleri üretmek için daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulabilir (Newton, 2010: 20).

Projeler, bu üç kısıtlama ile başarılı olur veya olmaz. Bunun için projenin başarılı ile gerçekleştirilebilmesinde bu kısıtlamalar dahilinde kalmak zorunludur. Çünkü, bu üç değişken birbiri ile yakından ilişkilidir. Başka bir deyişle kapsam ve zaman, gerçek maliyetin bir fonksiyonudur. Kapsam ve zaman değiştikçe maliyet de genelde değişir. Eğer proje programlanan tarihte tamamlanıp işletmeye açılmazsa, yeni masraflara yol açar. Projenin işletmeye açılma süresi uzadıkça, maliyetler büyük tutarlara ulaşabilir. Öte yandan, projenin ön görülenden daha kısa bir zamanda tamamlanması da maliyeti arttırır. 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 (Albayrak, 2005: 6).

Projelerde, proje yöneticisi tarafından dengelenmesi gereken genellikle birbirinden bağımsız birçok kısıt mevcuttur. Bazı kısıtlar aşağıda yer verildiği gibidir (Elmas ve Elmas, 2013: 35);

- Süre veya teslim tarihi,
- Proje bütçesinin kullanılabilirliği,
- Proje kaynaklarının kullanılabilirliği,
- Personelin sağlık ve güvenliği ile ilgili etmenler,

- Kabul edilebilir risk seviyesi,
- Sosyal ya da çevresel etkiler,
- Yasal düzenlemeler ve etik.

Projelerin başarıya ulaşması için bu kısıt unsurlarının her biriyle projeyi gerçekleştiren organizasyon ile paydaşların uzlaşması büyük ölçüde önem taşımaktadır.

1.6.PROJE PAYDAŞLARI ve PAYDAŞLARIN YÖNETİLMESİ

Projeler, onları oluşturan kişi veya kuruluşları doğrudan ve dolaylı olarak etkilerler. Projelerin yürütülmesinde rol alan kişi ve/veya kuruluşları projenin paydaşları olarak tanımlamak mümkündür. Proje paydaşları, projeyi doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek ya da projeden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenebilecek kişi, kurum ve organizasyonlardır (Elmas ve Elmas, 2013: 29). Başka bir tanıma göre paydaşlar; projeye aktif olarak katılan, proje sonuçlarını kendisi kullanacak veya projenin tamamlanması ile sonuçlarından etkilenecek kişi ve kurumlardır (Tanes ve diğerleri, 2011: 13).

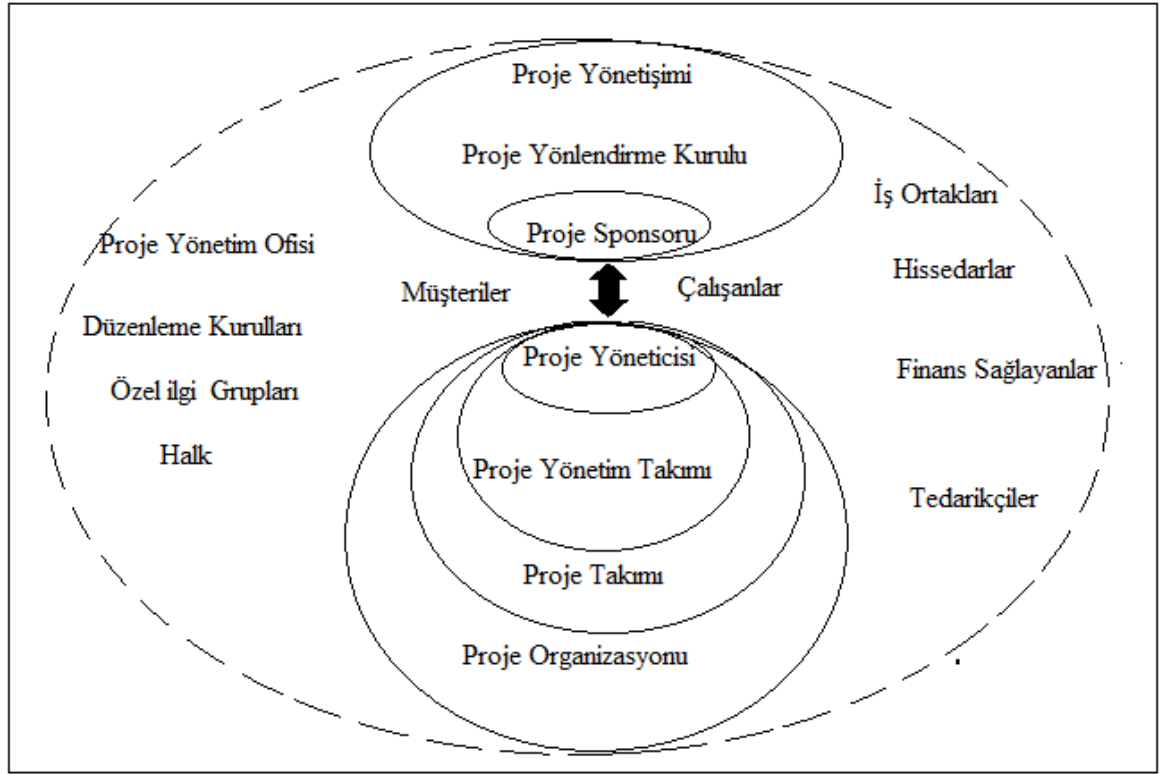
Paydaşlar projeye aktif olarak katılan ya da projenin yürütülmesinden ya da tamamlanmasından olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen kişi ya da kuruluşlardır (müşteriler, sponsorlar, projeyi yürüten organizasyon ya da komu oyu). Paydaşlar; proje, projenin teslimatları ve proje ekibinin üyeleri üzerinde etkili olabilirler. Proje yönetim ekibi, proje gereksinimlerini ve katılan tüm tarafların beklentilerini belirlemek için hem dahili hem harici paydaşları belirlemelidir. Proje yöneticisi, projeyi başarıya götürebilmek için çeşitli paydaşların proje gereksinimleri ile ilgili etkisini yönetmelidir (PMI, 2008: 23).

Projenin sağlığı açısından projenin paydaşları çok iyi bilinmelidir. Çünkü, onların yaklaşımlarının proje üzerinde büyük etkisi olacaktır. Projenin gerçekleştirilmesi için gösterilecek ilgi ve çaba daha verimli çalışma için destek olma şeklinde olumlu yönde olacağı gibi gösterilen çabaları engelleme, projeyi sabote etme gibi, olumsuz bir şekilde de olabilir. Örneğin; proje için bir araya gelen çalışanların yöneticilerinin, bir süre sonra bazı nedenlerden dolayı elemanlarını geri çekmelerinin ya da daha önceden taahhüt ettikleri bir yardımdan vazgeçmelerinden dolayı proje

büyük bir probleme sürüklenebilir. Projeye ilgi duyanların, özellikle de projeden etkilenecek olan kurum içerisindeki kişilerin, proje ile olarak gizli beklentileri vardır. Projeyi tanımlamadan bu beklentilerin ortaya çıkartılması gerekir. Proje paydaşlarının (hissedarlarının) beklenti ve ihtiyaçlarında politik bir boyut varsa, bunları ortaya çıkarmak kolay olmayacaktır. Bu tür ihtiyaçlardan ya da beklentilerden dolayı söz konusu kişi ya da kişiler projeyi aksatabilir hatta projenin durmasına bile neden olabilirler. Paydaşların tümünün kurumun içinde olması gerekmez, dışarıdan da beklentisi olan birçok kişi ve kurum–aracılar, danışmanlar, satıcılar ve hükümetle ilgili kuruluşlar gibi- olabilir. Bu durumun dezavantajı ise proje yöneticisinin söz konusu unsurlar üzerindeki etkisinin çok kısıtlı olmasıdır. Belirtilen unsurlar, istenilen şekilde yönlendirilememekte ve çoğu zaman projenin gelişimi için onların yardımına ihtiyaç duyulmaktadır (Young, 1998: 19- 27).

Paydaş belirleme, kesintisiz ve kolay olmayan bir süreci içerir. Bir projenin paydaşlarını belirlemek ve onların proje üzerindeki görece etki derecelerini anlamak projenin başarısı açısından çok önemlidir. Paydaşların belirlenmemesi ve etkilerine göre önem derecelerinin anlaşılabilmesi ve bu doğrultuda hareket edilememesi durumu, projenin zaman çizelgesini uzatabilir ve bu da maliyetlerin büyük ölçüde yükselmesine neden olabilir. Bir proje, tüm paydaşlar için aynı anlamı ifade etmeyebilir. Bu durum, bir projenin farklı paydaşlar tarafından olumlu ya da olumsuz sonuçlara yol açan bir proje olarak algılanmasını ifade etmektedir. Bazı paydaşlar başarılı bir projeden fayda sağlarken, bazı paydaşlar da projenin başarısının kendileri açısından olumsuz sonuçlara yol açtığını düşünebilirler. Proje hakkında kendileri açısından olumlu beklentileri olan paydaşlar, projenin başarısına katkıda bulunmak isteyeceklerdir. Olumsuz beklentileri ve projenin gerçekleşmesinin kendilerine olumsuz sonuçlar doğuracağını düşünen paydaşlar ise projenin ilerlemesine engel olarak çıkarlarını korumuş olurlar. Olumsuz paydaşları göz ardı etmek başarısızlık olasılığını artırabilir (PMI, 2008: 24). Şekil 5 ‘de proje paydaşları gösterilmektedir.

Şekil 5: Proje Paydaşları



Kaynak: Elmas ve Elmas 2013: 29.

Proje paydaşlarından bazıları aşağıda açıklandığı gibidir.

Müşteri/Kullanıcılar: Proje sonuçlarını doğrudan kullanacak olan ve projeyi talep eden kişi veya kuruluştur (Tanes ve diğerleri, 2011: 13). Başka bir ifadeyle projenin yapılmasını isteyen kişiye projenin müşterisi denir. Projelerde müşterinin kim olduğunu bilmek ve onunla yakın işbirliği içinde çalışmak önemlidir (Newton, 2010: 18). Müşteriler/kullanıcılar proje sayesinde elde edilen ürünü, hizmeti ya da sonucu kullanacak kişiler ya da organizasyonlardır. Müşteriler/kullanıcılar, projeyi gerçekleştiren organizasyon için dahili ya da harici nitelikte olabilir. Bazı durumlarda müşteri ile kullanıcı eş anlamlı olabilir; bazı alanlarda ise projenin ürününü satın alanlar müşteri, proje ürününü doğrudan kullananlar da kullanıcı olarak değerlendirilirler (PMI, 2008: 25).

Müşteri, proje ihtiyaçlarını belirler ve proje çıktılarını kabul eder (Elmas ve Elmas, 2013: 31).

Proje tanımlaması; müşterilerin ihtiyaçlarını anlayarak, onların beklentilerine cevap verecek şekilde yapılmalıdır. Proje sürecini ilerleten, müşterilerin istekleridir.

Eğer bu çalışmalara gereken vakit ayrılmazsa, proje olumsuz yönde etkilenecektir. Bu nedenle, dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır (Young, 1998: 45);

- müşterileri anlamak,
- müşterilerin çevresini anlamak,
- politik becerileri kullanmak (bütün müşteriler eşit değildirler ve bir takım ihtiyaçları politik sebeplerden dolayı açık olarak ifade edemeyebilirler),
- onların teknik ihtiyaçlarının farkında olduğunu göstermek,
- müşterilerin ve son kullanıcıların ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmak,
- ihtiyaçlar üzerine kişisel izlenimlerinle edinilen karışık mesajları analiz etmek ve
- gizli beklentileri ortaya çıkarmak(bunun için sorular sorulabilir).

Bu aşamada proje ekibinin toplayacağı bilgi, proje tanımlaması için bir taban teşkil edecektir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken noktalar ise şunlardır (Young, 1998: 46):

- durumla ilgili mevcut bilgiyle yetinilmemelidir. Müşterilerin sivri uçlu çözümlerinin doğuracağı riskler anlaşılmış olmalıdır.
- önyargıda bulunulmamalıdır. Bir takım ihtiyaçlar, çözümü konusunda bilgi veya tecrübeye sahip olunmadığı için atlanabilir. İhtiyaç tanımlaması yapmak proje yönetimi ile müşteri arasında gerçekleşen bir ortaklıktır (Young, 1998: 45,46).

Satıcılar/İş Ortakları: Satıcılar (tedarikçiler olarak da ifade edilebilir) sözleşme çerçevesinde projeye gerekli bileşen ya da hizmetleri sağlayan harici şirketlerdir. İş ortakları da harici şirketlerdir ve işletmeye özel uzmanlık bilgileri sağlar ya da montaj, kişiselleştirme, eğitim ya da destek gibi belirli bir rol üstlenirler (PMI, 2008: 27).

Proje Ekibi: Bir proje ekibi; proje yöneticisi, proje yönetim ekibi ve işleri yürüten ama her zaman projenin yönetimine katılmayan diğer ekip üyelerinden oluşur. Bu ekip, belli bir konu hakkında bilgi sahibi olan ya da belli bir takım becerilere sahip olan farklı gruplara mensup kişilerden oluşur ve projeye ilgili çalışmayı yürütür (PMI,

2008: 26). Proje ekibi, projede öngörülen işleri bizzat yapan ve ürünleri ortaya çıkartan kişilerdir (Tanes ve diğerleri, 2011: 13). Diğer bir ifadeyle, proje ile ilgili tüm etkinlikleri yerine getiren ekiptir (Elmas ve Elmas, 2013: 30). Proje ekibindeki insanları yönetmekle ve normal departman çalışanları yönetmek arasında farklar vardır. Proje ekibindeki insanların genellikle günlük temelde bağlı oldukları departman yöneticileri vardır. Söz konusu projeye bağlı olarak çalışıyor olabilirler ama aynı zamanda bu projeye hiçbir ilgisi olmayan ve sonuçlandırmak zorunda oldukları başka görevleri de olabilir. Proje yöneticisi, projenin bitmesinden sonra bu ekiple birlikte bir şey yapmayacak olabilir. Yine de onları yönetebilecek, motive edebilecek ve yönlendirebilecek durumda olmalıdır. Yönetilen proje ekibinin nelerin yapılması ve projeye ne kadar zaman ayırmaları gerektiği konusunda çok net olunmalıdır. Bütün bunların gerçekleşmesinin yolu, öncelikle her bir ekip üyesinin departman yöneticisiyle konuşarak söz konusu ekip üyesinin bu projede çalışabileceği ve projede çalıştığı süre içinde proje yöneticisinin yönetimi altında olacağı konusunda anlaşmaya varılmasıdır (Newton, 2010: 19). Ekip, büyük ölçüde çalışılan kurum tarafından belirlenen bir yapı içerisinde şekillenir. Projenin ilk safhalarında birbirini tanımayan insanlar değişik bir ortamda çalışacağı için bazı çatışmaları yaşanması kaçınılmazdır. Ekip üyelerin zamanla birlikte çalışarak oluşturacakları davranış kalıpları ile bu çatışmaların önüne geçecektir. Sonuca gitmek için her zaman doğru araç ve tekniklerin kullanılması yetersiz olabilir. Bu tür durumlarda devreye liderin liderlik yetenekleri girmeli ve potansiyel çatışma ve risklerin önüne geçilmelidir (Young, 1998: 17).

Sponsor: Projenin yürütülmesi için gerekli kaynakları sağlayan kişi veya organizasyondur (Tanes ve diğerleri, 2011: 13). Projeye nakdi ya da aynı olarak finansal kaynaklar sağlayan kişi ya da gruptur. Bir projenin ilk olarak ortaya çıkma aşamasında projeyi sponsor savunur. Sponsor bu kapsamda, organizasyon çapında destek toplamak amacıyla yönetimin üst kademelerine yönelik olarak projenin sözcülüğünü üstlenir ve projenin sağlayacağı faydaları açıklar. Proje yöneticisinin kontrolünün ötesine geçen konularda sponsor daha üst kademelere ulaşmak için bir aracı rolü üstlenir. Sponsor, kapsamındaki değişiklikleri onaylama, faz sonu gözden geçirmeleri ve riskin çok yüksek olduğu durumlarda projeye devam edip etmemeye karar verme gibi önemli konularda söz sahibi olabilir (PMI, 2008: 25).

Proje sponsorluğu; ihtiyaçlara, sorunlara ve fırsatlara destek vermekle yükümlü, etkin ve önemli bir yönetim rolüdür. Sponsor, proje için finansal kaynakların teminini sağlayan kişi veya grup olarak tanımlanmaktadır. Proje sponsoru projenin stratejik bölümünden en üst seviyede sorumlu olan kişidir. Sponsor, projenin getireceği faydaların ortaya çıkartılmasından sorumludur. Proje sponsorunun ana görevi, proje kapsamında proje aşamaları, süre ve bütçesini onaylamak ve projenin kapsam, hedef, öncelik ve zamanlamasının uygunluğuna onay vermektir (Elmas ve Elmas, 2013: 31). Sponsor, aynı zamanda projenin sözcülüğünü yaparak organizasyon içerisindeki desteğin sağlanmasından ve projenin getireceği faydaların ortaya çıkartılmasından da sorumludur (<http://www.erdemseherler.com/pr-oje-yonetimi/>, Erişim Tarihi: 29.11.2014).

Sponsorun Proje İçerisindeki Yeri ve İşlevi: Öncelikle, üst yönetim tarafından başlatılması onaylanan projenin bir sponsoru belirlenir. Genellikle, sponsorun üst yönetimden olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, söz konusu projenin başlatılmasını savunan veya projeye en yakın ilgili olan departmanın yöneticisinin uygun sponsor olması daha uygun görüldüğü içindir. Sponsor, üst yönetimden proje için ihtiyaç duyulabilecek mali veya politik desteği isteyen kişidir. Bundan sonraki aşamada sponsor, projenin önem ve projenin yapısının uygunluğuna göre projeyi yöneteceğine inandığı bir proje yöneticisi atar ve kendisinden, proje için ihtiyacı olabilecek kaynakları (proje takımını) belirlemesini ister (Tekir, 2006: 42).

Proje sponsoru, üst yönetimden belirli bir meblağ parayı alır ve projenin yürütülmesi için proje yöneticisine aktarır. Eğer proje, başarılı olmaz ise proje sponsorunun karşı karşıya kalacağı kişiler, şirketin ya yönetim kurulu üyeleridir ya da genel müdürdür. Bu yüzden, sorumluluğunu anlamış olan bir sponsor, proje yöneticisine projenin hangi aşamasında finansal veya politik destek sağlaması gerektiğini bilmelidir. Bu çerçevede, proje sponsoru aşağıdaki işlemleri tamamladığından emin olmalıdır (<http://www.gokremtekir.com/>, Erişim Tarihi: 29.11.2014):

- Bir proje yöneticisini ve çekirdek ekibi resmen projeye atmalı ve bunu olabildiğince geniş paydaşlara bizzat kendisi duyurmalıdır.
- Proje yöneticisine güven aşılamalı ve projede sorunlar çıktığında arkasında olduğunu hissettirmelidir.

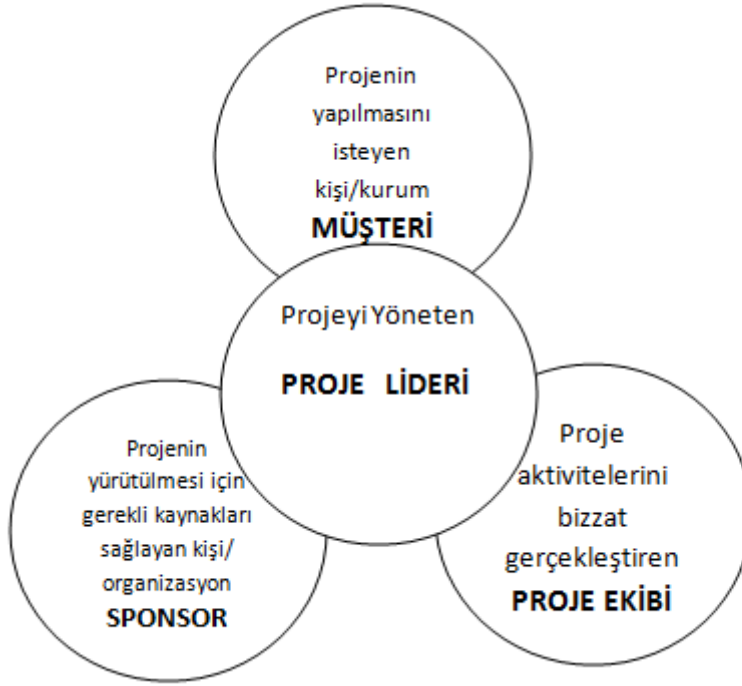
- Projenin başlangıcında, proje yöneticisinin ekip tarafından kabullenilmesini sağlamalıdır.
- Projeye üst yönetimce önem verildiğini göstermek açısından kapsam toplantılarında bilfiil yer almalı ve kapsamın netleşmesinde yardımcı olmalıdır.
- Proje ilerleyişi hakkında proje yöneticisinden ne sıklıkta ve hangi formatta ilerleme raporu isteyeceğinin standardını belirlemelidir.
- Düzenli yapılacak bilgilendirme ve/veya onay, karar alma amacıyla yapılacak toplantılar konusunda proje yöneticisini bilgilendirmeli ve bu toplantılarda verilmesi gereken stratejik kararları netleştirmelidir.

Bir proje sponsoru ile bir proje yöneticisi, proje yönetimi açısından aynı dili konuştukları sürece projenin de başarılı olma şansı artar.

Proje Yöneticisi/ Proje Lideri: Kendisine tahsis edilen kaynaklarla projeyi yönlendiren kişidir. Tüm bu organizasyonun merkezinde olan ve paydaşlar arasındaki ilişkinin ara yüzünü oluşturan kişidir (Tanes ve diğerleri, 2011: 13). Proje yöneticileri; projeyi yürüten organizasyonun, proje hedeflerine ulaşma görevini verdikleri kişilerdir. Proje yöneticiliği; esneklik, muhakeme yeteneği, güçlü liderlik ve proje yönetimi uygulamalarını çok iyi bilmeyi gerektirir. Bir proje yöneticisi; projenin ayrıntılarını anlayabilmeli, ama projeyi geniş bir bakış açısıyla yönetebilmelidir. Proje yöneticisi; tüm paydaşlarla, özellikle de proje sponsoruyla, proje ekibiyle ve diğer ana paydaşlarla iletişimden sorumlu olan başlıca kişidir. Proje yöneticisi, paydaşlar ile projenin kendisi arasındaki etkileşimlerin merkezinde yer alır (PMI, 2008: 26). Proje ile ilgili etkinlikleri yönetir ve liderlik eder (Elmas ve Elmas, 2013: 30). Bu kişinin projedeki görevi aynı olsa da farklı organizasyonlarda Proje Yöneticisi, Proje Yürütücüsü, Proje Sorumlusu, Proje Koordinatörü gibi unvanlar da kullanılmaktadır. Genelde müşteri, proje ekibi ve proje lideri kavramları kolay anlaşılmaktadır. Fakat sponsor kavramının anlaşılması biraz daha zor olmaktadır. Bunun nedeni de birçok durumda sponsor ve müşteri veya proje lideri ve sponsor aynı kişi olabilmektedir. Özellikle az kişinin çalıştığı KOBİ'lerde, genellikle şirketin sahibi hem kaynakları sağlamakta hem de fiilen proje liderliği görevini üstlenmektedir. Örneğin; bir şirket, kağıtsız ofis uygulamasına geçmek ister ve bunun için kendi elemanlarından oluşan bir proje ekibi kurarsa, şirket üst yönetimi hem projeyi talep eden müşteri hem de

kaynakları sağlayan sponsor konumundadır (Tanes ve diğerleri, 2011: 13). Proje yöneticisi/liderinin etkileşimde bulunduğu projede yer alan birilerin etkileşimi aşağıdaki Şekil 6’da gösterildiği gibidir.

Şekil 6: Proje Yöneticisi



Kaynak: Tanes ve diğerleri, 2011: 13.

Proje yöneten “Proje Yöneticisi/Lideri” ile projeyi talep eden “Müşteri”, gerekli kaynakları sağlayan kişi/organizasyon olan “Sponsor” ve proje aktivitelerini gerçekleştiren “Proje Ekibi” ile etkileşim Şekil 6’ da gösterildiği gibidir. Proje yöneticisi bu üç birimin tam ortasında yer almaktadır. Proje Yöneticisi/Lideri;  ile birlikte etkileşim halinde olarak proje ekibinin faaliyetlerinin yönetilmesi, sponsordan desteğin sağlanması ve müşterinin beklentilerini karşılamak amacıyla çalışmalarını sürdürmektedir.

Buraya kadar anlatıldığı üzere, her bir paydaşın önemi, projenin bulunduğu aşama ve paydaşların ortaya çıktığı zamana göre değişebilir. Eğer ortaya çıkan yeni paydaşlar fark edilemez ya da onlarla işbirliğine gidilmezse, büyük bir risk alınmış olur. Söz konusu paydaş, hiç ilgisi olmayan yerde projeyi aksatabilir. Bu yüzden proje

yönetiminin bunun gibi problemleri engellemek ve projeyi başarıya ulaştırmak adına bir takım kural ve koşulları projenin başlangıcında belirlenmesi gerekir. Bu sayede, hangi paydaşın proje açısından daha önemli olduğu belirlenebilir. Proje sponsoru ve müşteriler genellikle yüksek öneme sahipken, diğerleri düşük önem seviyesinde kabul edilebilir. Herhangi bir problemin olmasını engellemek açısından, proje sponsorundan, kurum içi hissedarları projenin stratejik önemi ve önceliği açısından bilgilendirmesi istenebilir. İleride onların desteğine ihtiyaç duyulduğu zaman proje süresi içerisindeki aşamaları bildikleri için projeye gerek duyulduğunda daha hızlı bir şekilde katkıda bulunabileceklerdir. Paydaşlar, çoğu proje için değerli bilgi ve deneyimlere sahip olabilir. Bu yüzden, onların deneyim ve bilgilerinden faydalanmak adına iyi bir iletişim ortamı olmalıdır (Young, 1998: 31). Paydaşların gereksiz müdahalesi ve eleştirileri, ekip ruhunun zedelenmesine ve çalışanların motivasyonunun bozulmasına sebep olabilir. Paydaşlar üzerinde gerekli kontrol ve etki sağlanamazsa, bu durum ekibi kaos ve çatışmaya sürükleyebilir. Bu yüzden proje yönetiminin ve ekibinin ve aşağıda yer verilen soruların cevabını bilmesi gerekmektedir (Young, 1998: 32);

- Paydaşlar kimdir?
- Hangileri kurum içi, hangileri kurum dışıdır?
- Onlar hakkında neler bilinmelidir?
- Bu bilgi nereden ve nasıl elde edilebilir?

Daha sonra her bir hissedar için de şu soruların cevabı bulunmalıdır (Young, 1998: 32):

- Tam olarak ilgisi nedir?
- Niçin ilgileniyor?
- Ne elde etmeyi umuyor?
- Proje onu nasıl etkileyecek?
- Bilgi ve becerileri ile katkıda bulunabilir mi?
- Gizli beklentileri var mı? Varsa nedir?
- Ne tür bir otoritesi var?
- Proje uygulama sürecinde bir rolü var mı?
- Projeyi savunuyor mu?
- Proje onların çalışmasına müdahale edecek mi?
- Projenin gidişatını durdurabilir ya da ciddi bir şekilde aksatabilir mi?

Projenin başından sonuna kadar paydaşların sayısı devamlı artış gösterebilir. Bundan dolayı isim, adres ve telefon numaralarının bir liste halinde tutulmasında fayda vardır. Bu liste statik bir liste olmayacağından dolayı belirli aralıklarla onu güncelleştirmekte fayda vardır. Bu listenin dağıtılması ile onların ilgilerinin dikkate alındığı gösterilmiş olunur. Bu arada onlarla sık sık bir araya gelerek, ihtiyaç ve beklentilerinde bir değişiklik olup olmadığını öğrenmeye çalışmak ve onları devamlı bilgilendirmek önemlidir. Proje yöneticisinin, diplomatik yöntemler kullanarak paydaşların desteğini mümkün olduğu kadar çok sağlaması gerekir. Ayrıca proje yönetiminin aşağıdaki konulara dikkat etmesi projenin sağlığı açısından önem taşımaktadır (Young, 1998: 32);

1. Proje ekibi proje paydaşlarının sorumluluk ve otoriteyi anlamasını sağlamalıdır.
2. Paydaşlar, ekibin günlük çalışmasının proje ekibinin sorumluluğu altında olduğunu bilmelidirler.
3. Paydaşlar, projeye olumlu katkılarda bulunmaları açısından teşvik edilmelidirler.
4. Düşüncelerini rahatça beyan etmeleri ve katkıda bulunmaları sağlanmalıdır.

Organizasyonel kültür, tarz ve yapı, projelerin nasıl yürütüleceği üzerinde etkili olur. Kültürler ve tarzlar, projenin hedeflerine ulaşabilme olasılığı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabilir. Kültürler ve tarzlar genellikle “kültürel normlar” olarak adlandırılır. Normlar; işin nasıl yapılacağı, işi yapmak için hangi yöntemlerin kabul edilebilir olduğu ve işin yapılmasını kolaylaştırmakta kimlerin etkili olacağı konularındaki yaklaşımlarla ilgili ortak bir bilgi birikimini de içerir (PMI, 2008: 27).

1.7. ORGANİZASYON YAPILARI ve PROJE YAPISI

İşletmelerin sahip oldukları organizasyon yapıları, kaynakların kullanılabilirliğini ve projelerin nasıl yürütüleceğini etkileyebilen çevresel işletme faktörleri arasında yer alır. Fonksiyonel organizasyonlardan proje bazlı organizasyona kadar farklı organizasyon yapılarının varlığı söz konusudur (PMI, 2008: 28).

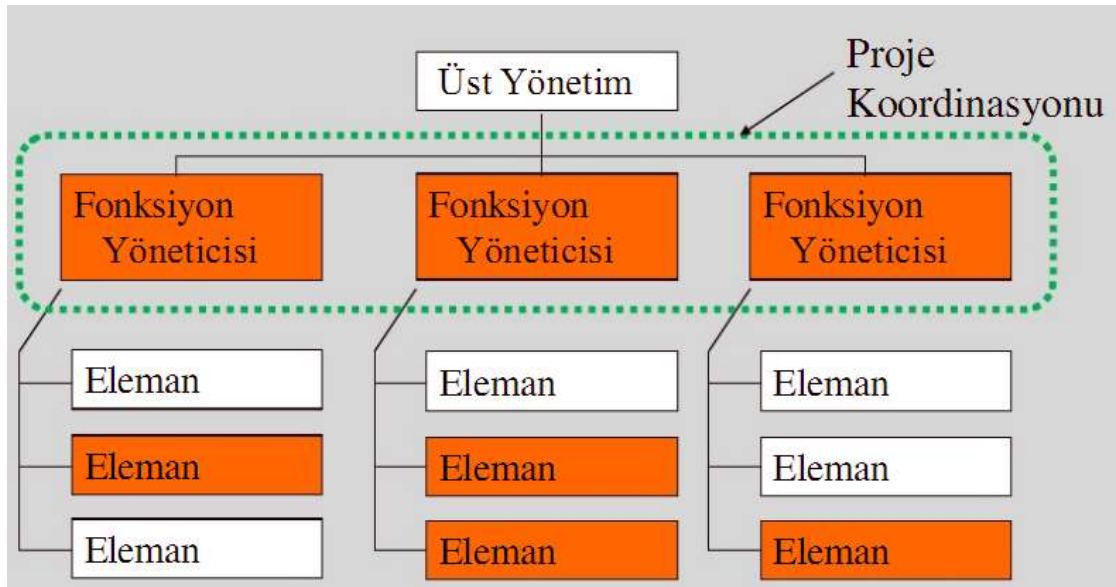
Organizasyon yapıları arasında en sık rastlanan yapı olan fonksiyonel yapı, matriks yapı ve matriks yapının türleri ile proje bazlı organizasyon/saf proje organizasyon yapıları bu başlık altında açıklanacaktır.

1.7.1. Fonksiyonel Yapı

Klasik fonksiyonel organizasyon, en yaygın ve en çok bilinen hiyerarşi yapısıdır. Her çalışanın açıkça tanımlanmış bir üstünün olduğu bu organizasyon yapısında bölümler, ne tür iş yaptıklarına göre sınıflandırılır. Bu bölümler finans, pazarlama, satış, üretim, ürün geliştirme gibi sıralanır ve bunların her birinin başında bir yönetici vardır. Bu yöneticilerin her birinin de CEO'ya rapor verdikleri bir organizasyon yapısıdır (Anderson, 2006: 268).

Bu yapı standart pramittir. Tepe yönetimi şemanın tepesinde yer alır. Orta ve alt yöneticiler pramit boyunca aşağı doğru yayılırlar (Balcı, 2002: 127). Bir fonksiyonel organizasyonda her bölüm proje işlerini diğer bölümlerden bağımsız olarak yürütür (PMI, 2008: 28). Bu organizasyon yapısı Şekil 8'de ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Şekil 7: Fonksiyonel Organizasyon



Kaynak: <http://tr.scribd.com/doc/>, Erişim Tarihi: 05.01.2015.

Bu tür organizasyon yapısında işler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilir. Organizasyon genelde araştırma, üretim, mühendislik, pazarlama ve finansman gibi fonksiyonel alt birimlere ayrılmaktadır. Bu yapı türü, geleneksel örgüt kavramının uzmanlık, yürütme-danışma ilişkileri, kontrol alanı, yetki ve sorumluluk kavramlarına dayanmaktadır. Uzmanların aynı üst altında örgütlenmesinin kolay yönetileceği kabul edilir ve üst yöneticinin özellikle bir branşta yetişmesi istenmektedir. Bu tür organizasyonların gücü, benzer kaynakların merkezileşmesinde yatmaktadır. Bu özelliği, fonksiyonel örgütlenmenin temel zayıflığıdır. Çoklu projelerle karşılaşıldığında farklı proje ya da görevlerin önceliğinde kaynaklar için üst düzeyde yarışma ve çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Esas olarak fonksiyonel bölüm, örgüt bütünlüğü aleyhine kendi ilgi ve amaçlarına öncelik vermektedir (Hampton 1977; Huse 1980'den aktaran Balcı, 2002: 127). Diğer bir ifadeyle, her departman yöneticisi sadece ilgili faaliyetlerden sorumludur. Fonksiyonel yapıda “dar görüşlülük” (tunnel vision) adı verilen ve sorunlara sadece kendi fonksiyonu açısından bakılan yaklaşım, departmanların çıkarlarının, organizasyonun tamamının çıkarına tercih edilmesine neden olmaktadır. Fonksiyonel yapının önemli bir diğer zayıf tarafı ise departman yöneticileri kanalı ile haberleşmeyi öngördüğünden, haberleşme sürecinin ağır işlemedir. Fonksiyonel organizasyonun uzmanlaşmaya olanak vermesi, etkinliği ve verimliliği artırabilmektedir. Belirli bir fonksiyon içindeki koordinasyonu kolaylaştırmaktadır. Böyle bir yapı basit, anlaşılır ve mantıklı bir yapıdır. Fonksiyonel yapı, dış çevre koşullarının hızla değiştiği durumlarda etkin olmamaktadır (Koçel, 2005: 204-206). Bu organizasyon yapısında proje ile ilgili yönetim kararları, fonksiyonel yöneticilerle belirlenmelidir. Proje yöneticileri, işin tamamlanabilmesi için fonksiyonel yöneticilerin yardımcılarıdır. Proje yöneticileri zamanlarının büyük bir çoğunluğunu idari görevlerini yapmakla harcarlar ve genelde proje yönetiminin bir parçası olarak çalışırlar (Stellman ve Greene, 2007: 255).

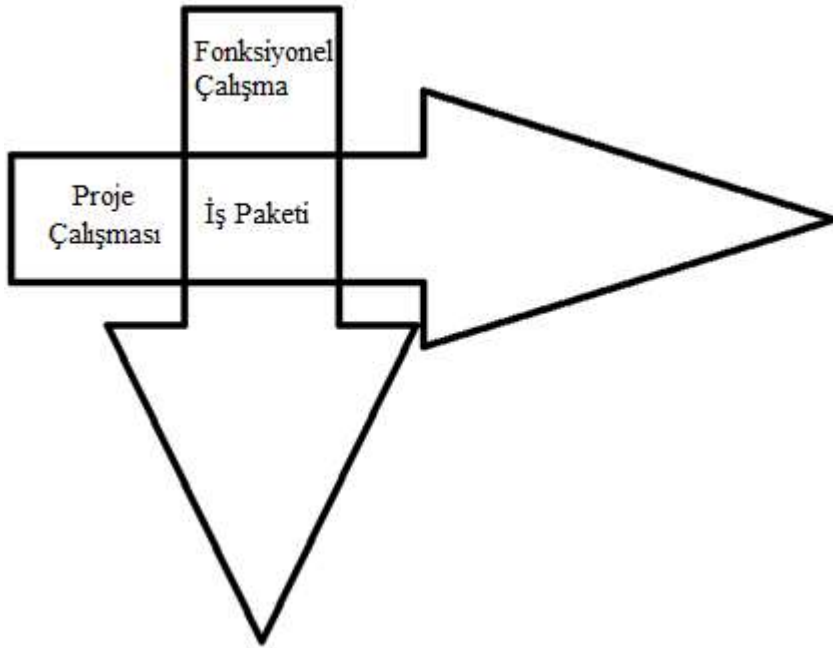
1.7.2. Matriks Yapı

Davis Lawrence'in fonksiyonel ve proje yapılarının her ikisinin de zayıflıklarını giderici, azaltıcı ve güçlü yönlerini artırıcı araştırma çabaları sonunda matriks örgütlenme doğmuştur. Matriks örgüt; standart dikey hiyerarşik yapı üzerinde,

bir proje koordinatörünün yatay yapısını vurgulamaktadır (Balcı, 2002: 139). Matriks yapı; fonksiyonel ve saf proje/proje bazlı organizasyon yapılarının özelliklerinin karışımıyla oluşmuştur. Her proje, farklı fonksiyonel bölümlerden kişiler kullanır. Proje yöneticisi, hangi işlerin ne zaman yapılacağına karar verir. Bölüm yöneticisi, hangi kişilerin ve teknolojilerin kullanılacağına karar verir. Amaç, teknik üstünlüğü ve kontrolü sağlamaktır (Maylor, 1999: 147).

Bu durum matriks yapının çok boyutlu olmasını ifade etmekte (Elmas ve Elmas, 2013: 100) ve organizasyon içindeki çalışanlar için proje ve fonksiyonel çalışmanın bir sonucu olarak yeni bir görev/iş paketi ortaya çıkmaktadır. Şekil 8’de, çalışanların bu durum karşısındaki yeni iş paketi oluşumu gösterilmektedir.

Şekil 8: Proje ve Fonksiyonel Çalışmanın Proje İş Gücü Etrafındaki Ara Yüzü



Kaynak: Cleland ve Ireland, 2002: 237.

Matriks organizasyon yapısı, dikey ve yatay ilişkiler olmak üzere iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuş bulunmaktadır. Bir proje organizasyonu olarak matriks yapı; bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanmaktadır (Koçel, 2005: 326).

Bu organizasyonda geleneksel yönetimin hiyerarşik yapısının aksine ilişkiler sadece dikeyde değil yatayda da aynı öneme sahiptir. Proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici arasında hiyerarşik bağın olmaması, birbirleri ile aynı seviyede olduklarını göstermektedir (Elmas ve Elmas, 2013: 101).

Matriks organizasyonlarda yetki, proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici arasında paylaştırılmış durumdadır. Proje yöneticisi, kendi projesini etkileyen kararların tam hakimi değildir. Ancak, bir karar alma matriksi içerisinde etkin bir rol oynar. Yetkisi veya etkisi geleneksel dikey hatları keser ve kurmay yetki kalıplarını değiştirir. Bu uygulama, organizasyon yapısı içerisinde hem dikey hem de yatay komuta hatlarının oluşmasına yol açar (Barutçugil, 2008: 64).

Projenin belirli sürede, maliyet aşılmadan ve istenen kalitede olması bütün takımın işbirliğini gerektirmektedir. Projede yaşanacak her problem takımın tümünü olumsuz etkileyecektir. Bunun için personelin tümünün sorunları açıkça tartışan, yetki ve güç artırma oyunlarına girmeyen, her sorun çözümünü kendisini geliştirecek bir fırsat olarak gören bir tutum içinde olması gerekmektedir (Elmas ve Elmas, 2013: 101).

Organizasyonun projeler üzerindeki etkileri çeşitli özellikler ve organizasyon yapıları itibarıyla Tablo 5’te sunulduğu gibidir.

Tablo 5: Organizasyonun Projeler Üzerindeki Etkileri

Organizasyon Yapısı Projenin Özellikleri	Fonksiyonel	Matriks			Proje Bazlı
		Zayıf Matriks	Dengeli Matriks	Güçlü Matriks	
Proje Yöneticilerinin Yetkileri	Az ya da Hiç	Sınırlı	Az-Orta	Orta- Yüksek	Yüksek- Neredeyse Tam
Kaynaklara Ulaşabilirlik	Az ya da Hiç	Sınırlı	Az-Orta	Orta- Yüksek	Yüksek- Neredeyse Tam
Proje Bütçesini Kontrol Eden Kişi	Fonksiyonel Yönetici	Fonksiyonel Yönetici	Karışık	Proje Yöneticisi	Proje Yöneticisi
Proje Yöneticilerinin Rolü	Yarı Zamanlı	Yarı Zamanlı	Tam Zamanlı	Tam Zamanlı	Tam Zamanlı
Proje Yönetimi İdari Personeli	Yarı Zamanlı	Yarı Zamanlı	Yarı Zamanlı	Tam Zamanlı	Tam Zamanlı

Kaynak: PMI, 2008: 28.

Matriks örgüt yapısında fonksiyonel hizmetlere de ilişkin olmak üzere iki ayrı yapı bulunmaktadır. Dolayısı ile matriks örgüt yapısında iki örgüt yapısı yer almaktadır. Bunun nedeni iki yapının olumlu yönlerini tek bir yapıda birleştirmektir. Fonksiyonel yapı, fonksiyonel örgüt yapısındaki üretim, pazarlama, personel gibi birimler ile ilgilidir. Matris tipi yapı ise işletmenin ürettiği mal ve hizmetler veya gerçekleştirmeyi düşündüğü projelerle ilgilidir. Matriks örgüt yapısında bir yönetici bir üretim biriminin üyesi olabilir. Bu durum, fonksiyonel bağlantıyı gösterir. Dolayısı ile bu yönetici, üretim müdürüne karşı sorumludur. Matriks örgüt yapısında fonksiyonel yöneticiler kaynakların dağıtımı, işin teknik yönünün fiilen yapılması, gerekli teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanılması konularından sorumludur. Proje yöneticileri ise projenin zamanında bitirilmesi, mal dizaynı ve bütçe sınırları içinde kalınması gibi konulardan sorumludur. Bu durumda iki ayrı amaç ve bakış açısının çatışmaması için yöneticiler anlaşmazlıklarını tartışarak çözebilirler. Matriks yapıda değişik davranışlar önemli bir role sahiptir. Bu açıdan matriks yapı, birimlerarası ilişkilerin yanında başka unsurları da içine alır (<http://enm.blogcu.com/organizasyon-yapilari/>, Erişim Tarihi: 05.01.2015).

Matriks organizasyon yapısı etkin proje yönetimi ve başarılı bir yöneticilik için önemli bir araçtır. Planlama ve denetim çalışmalarını kolaylaştırır. Elemanların proje amaçlarını yerine getirmek için kendilerini adayarak çalışmalarını ve katkılarını artırmalarını sağlar. Bu organizasyon yaklaşımı ile bir kişinin hem fonksiyonel hem de amaca yönelik organizasyonun ikisinin birden üyesi olması, bu iki farklı yapının sahip oldukları üstünlüklerden birlikte yararlanma olanağını yaratır (Barutçugil, 2008: 65).

Matriks organizasyon yapısı, değişmeyen ve sürekli aynı kalan şartları değil, sürekli değişen dinamik bir yapıyı ifade etmektedir. Projeyi ilgilendiren her türlü değişimin ve alınan kararın zaman kaybetmeden hızlı bir şekilde tüm ilgili personele iletilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için çok yönlü bir haberleşme ağı oluşturulması ve sağlıklı çalışması şarttır (Elmas ve Elmas, 2013: 102).

1.7.2.1. Matriks Yapı İçindeki Roller

Matriks yapı içindeki rollerden birincisi; proje yöneticisi ile fonksiyonel bölüm yöneticileri arasındaki ilişkilerdir. İkincisi; bir uzmanlık bölümü içinde çalışan ve belli bir projeye dahil olan kişilerle, uzmanlık bölümü yöneticileri arasındaki ilişkilerdir. Üçüncüsü ise; proje yöneticisi ile yukarıda sözü edilen ve belirli bir uzmanlık bölümüne mensup olup da bu proje ekibi içinde yer alan elemanlar arasındaki ilişkilerdir (Koçel, 2005: 326).

Proje yöneticisi; proje kapsamında yapılması gereken bütün işlerin belirlenen zamanda, öngörülen bütçeyi aşmadan ve talep edilen kalitede yapılmasından üst yönetime karşı sorumludur (Elmas ve Elmas, 2013: 102).

- Matriks yapıda projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen “proje yöneticisi”, fonksiyonel yapı içindeki uzmanlık bölümleri ile yatay bir ilişki içine girmektedir. Görevi; bu bölümlerin uzmanı oldukları konularda projeye katkıda bulunmalarını sağlamaktır (Koparal ve Özalp, 2013: 34)
- Uzmanlık (Fonksiyonel) Bölümleri; Uzmanlık birimlerinin temel görevi, projedeki işlerin kendi alanlarına giren kısmına ait sorunlara çözüm bulmaktır. Dolayısıyla, fonksiyonel bölümler, projenin kendi alanları ile ilgili sorunlarına çözüm bulmaktan üst yöneticiye karşı sorumludurlar (Koçel, 2005: 324,325).

Uzmanlık bölümleri içinde çalışan personel bir yandan uzmanlıkları nedeniyle ilgili bölümün yöneticisine (dikey ilişki); bir yandan da uzmanlıklarını belirli bir proje uyguladıkları için bu projenin yöneticisine (yatay ilişki) karşı sorumlu olacaklardır. Dolayısı ile, hem uzmanlık dallarının proje ile ilgili işlere uygulanması (dikey ilişkiler) hem de uygulamanın belli bir koordinasyon ve zamanlama içinde (yatay ilişkiler) gerçekleşmesi gerekmektedir (Koparal ve Özalp, 2013: 35).

1.7.2.2.Matriks Yapının Özellikleri ve Örgütlenme Koşulları

Matriks yapının başlıca özellikleri Koçel tarafından aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Koçel, 2005: 327):

a. Projeyi oluşturan işlerin gerçekleştirilmesi sorumluluğunu, fonksiyonel yöneticiler ve proje yöneticisi ortaklaşa taşımaktadır.

b. Proje yöneticisi ile fonksiyonel yönetici arasında hiyerarşik bağ yoktur. Dolayısıyla, birisi diğerine emir veremez.

c. Proje ekibi içinde yer alan elamanlar, iki ayrı amire bağlıdırlar. Bunların birisi proje yöneticisi, diğeri uzmanlık birimi yöneticisidir. Dolayısıyla bu elamanlar her iki amiri de tatmin etmek durumundadır.

d. Matriks organizasyonda yetkinin kaynağı mevki veya pozisyon değil, bilgi ve yetenektir.

e. Organizasyon içi haberleşme çok yönlüdür.

f. Projenin gerçekleşmesi için planlama ve koordinasyon son derece önemli hale gelmiştir.

g. Projenin gerçekleşmesinden sonra, proje ekibi içinde yer alan uzman elamanlar, eğer devreye giren başka bir proje ekibine tayin edilmemişlerse, kendi uzmanlık bölümlerine dönerler.

Balcı ise matriks yapıyı diğer organizasyon yapılarından ayıran belli başlı özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (Balcı, 2002: 144);

1. Matriks örgütün en önemli ayırt edici özelliği, bazı yöneticilerin iki üste rapor etmesidir, yani ikili bir emir zincirleri vardır.

2. Matriks yapı, iki sektöre karşı özellikle sorumludur. Bunlar; pazar ve teknolojidir. Belirsizlikle karşılaşıldığında bu durum üst düzeyde bilgi

işlemeyi gerektirir. Ayrıca, üst düzeyde finansman ya da insan kaynakları bakımından sınırlılıklarla yüz yüze gelindiğinde matriks biçim esneklik ve dengeli karar alma sağlar. Doğaldır ki, bu, yapının karmaşıklık maliyetidir.

3. Matriks örgüt, matriks yapıdan daha fazlasıdır. Bu örgütlenme biçimi ikili kontrol ve değerlendirme sistemleriyle, matriks liderliğiyle ve matriks kültürüyle pekiştirilebilir.

4. Çoğu matriks yapılar fonksiyonel bölümlere ve üretim/pazar bölümlerine ikili emir sorumluluğu tahsis eder, ilki uzmanlaşmış kaynaklara; ikincisi de ürünlere dönüktür.

5. Her matriks örgüt üç kritik ve tek rol üstlenir. Bunlar şu şekilde özetlenebilir;

- Tepe yöneticisi ikili emir zincirini yönlendirir ve desenler,
- Matriks patronları (fonksiyonel, üretim ya da alan), astları paylaşırlar,
- İki patron yönetici farklı matriks patronlarına rapor ederler

Yapılan araştırmalar matriks örgütlenme için üç önemli koşul göstermişlerdir. Bunlar aşağıda açıklandığı gibidir (Balcı, 2002: 140):

1. İkili Odak İçin Dış Baskı; Dikkatin hem teknik sorunlara, hem de müşterinin tek proje gereklerine simültane şekilde yoğunlaştırılmasıdır. Böylece teknik uzmanlıkların fonksiyonel gruplarına ve müşteri ihtiyaçlarına dönük proje gruplarına eşit ağırlık ve statü verilmelidir. Bunun anlamı üst düzeyde farklılaşma ve bütünleşmedir.

2. Yüksek İnfomasyon İşleme Kapasitesi İçin Baskı; Eğer, örgüt çevresinde üst düzeyde belirsizlik varsa, örgütteki istekler sıkça değişiyorsa, örgütün çevresindeki gelişmeler nedeniyle örgüt görevleri sürekli değişme gösteriyorsa, başka bir deyişle görevler karmaşılaşıyorsa ve bir işte karşılıklı bağımlılık ve insan sayısı artıyorsa yüksek düzeyde infomasyon işleme kapasitesi gerekli demektir. Bunu da örgüt ancak matriks yapı ile sağlayabilir.

3. Paylaşılan Kaynaklar İçin Baskının Bulunması: Fonksiyonel ve ürün yapılar, kaynakların ve donanımın paylaşılmasına direnme gösterdikleri gibi örgütsel yürütme hatları boyunca hızlı uzmanlıkların geliştirilmesine de imkan vermezler. Örgütlerin

kaynakları ve uzmanları sınırlı olduğundan, çevrenin hızla değişmesi durumunda bunların paylaşımı konusunda güçlü bir baskı oluşur. Çevredeki değişme ve gelişmelere hızla uyum, ancak matriks yapı ile mümkün görülmektedir

1.7.2.3.Matriks Yapının Avantaj ve Dezavantajları

Matriks örgüt yapıları hem proje organizasyonlarının hem de fonksiyonel organizasyonların faydalarının birleştirilerek ihtiyacın giderilmesi sonucunda doğmuştur. Yapının karmaşıklığının yarattığı sorunların yanı sıra organizasyonun etkin ve verimli çalışmasını sağlayan avantajları da bulunmaktadır. Matriks organizasyon yapısının sağladığı avantajlar aşağıda sıralandığı gibidir (Maylor, 1999: 147);

- Fonksiyonel alanlar arasında geliştirilmiş iletişim,
- Net olarak belirlenmiş sorumluluklar,
- Kaynakların yinelenmesinin azaltılması,
- Takım üyeleri için fonksiyonel “ev” kavramı,
- Ana organizasyonun politikalarının takip edilmesi

Matriks örgütün temel özelliklerinden biri, daha önce de belirtildiği gibi ikili komuta sistemini getirmesidir. Bu nedenle, proje yöneticisi ile işlevsel (fonksiyonel) bölüm yöneticileri arasında devamlı bir çatışma ve anlaşmazlık çıkma olasılığı bulunmaktadır (Maylor, 1999: 147). Diğer bir ifadeyle, ikili emir zincirinin var olması, yöneticileri güç için savaşılmaya yöneltmektedir. Oysa, matriks yapının başarısı güç dengesine dayanır. Bu yapı içinde, dostça yarışma özendirilmeli, ancak aşırı yarışmaya izin verilmemelidir. Bu yüzden de kurumsal görüş açısını benimseyen yöneticiler özendirilmelidir (Balcı, 2002: 144). Tepe yönetim bu anlaşmazlıkları, tarafların kendi aralarında görüşüp konuşarak çözümlemesini istemektedir. Anlaşma olanakları olmadığı zamanlarda, taraflara, sorunlarını ortak bir üste götürmeleri yetkisi verilmiştir. Fakat, anlaşmazlık nedeninin proje-işlev sorunu olması zorunluluğu vardır. Burada, anlaşmazlık açıklanmalı ve çözümle ilgili alternatifler belirtilmelidir. Matriks örgütün sakıncalarından en önemlisi bu örgüt yapısının tüm sorunları çözebilecek bir örgüt yapısı olduğuna inanılmasıdır. Bunun yanı sıra, bu örgüt yapısında bölüm

sayılarının artması ve uzmanlaşmış kişilere ihtiyaç duyulması masrafların oldukça artmasına neden olmaktadır. Fakat, kaliteli elemanların bulunamayışı veya eksikliği de bu örgüt yapısının sakıncalarındandır. Zira, her istenildiğinde gerekli uzman elemanlar da bulunamayabilir. Bunların dışında, üst kademelerde dengesizlikler, kontrolsüz kademeleşme, ayrıntılarda boğulma, anarşiye eğilimin artması ve herhangi ekonomik bir krizde matriks sisteminin çökmesi, yaşanabilecek diğer sorunlardan bazılarıdır (Maylor, 1999: 147).

Matriks yapı içinde sorun olabilecek bir diğer durum ise gruplaşmalardır. Yapı; yeni proje ve benzeri iş takımlarından oluşur. Onlar da grup başarılarının alınmasını gerektirir. Kararların örgüt toplantıları dışında alındığı hissedilirse gruplaşma baş gösterir (Balcı, 2002: 144). Matriks yapının diğer sorunları kısaca aşağıda özetlendiği gibidir (Koçel, 2005: 328);

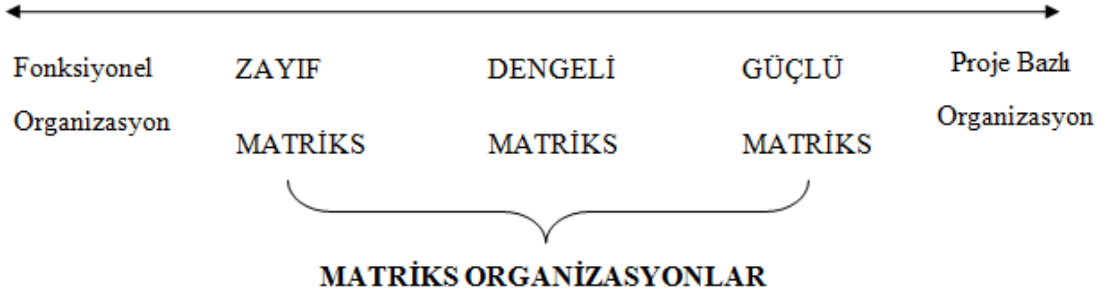
- Karışıklık ve düzensizliğe açık oluşu,
- İlişkilerinde açıklık ve sorun çözme yaklaşımını gerektirmesi,
- Kişilerin performansını değerlendirme sorunu,
- Beşeri ilişkilerde yumuşaklık,
- Tam bir haberleşme zorunluluğu,
- Çatışmalara açık olması,
- Önderlik gerekliliği.

Matriks yapının dezavantajları; matriks yapıyı meydana getiren kişilerin sorunların kökenlerine inmeleriyle, bu eğilimin yöneticilerce bilinmesini sağlamakla, örgütün "ürün boyutu" ile ilgili kişilerin bu konuda özel sorumlulukları olduğu için onların özellikle şartlandırılmalarıyla ve güçlü bir pazara yönelme ile önlenabilir (Maylor, 1999: 147).

1.7.2.4. Matriks Yapının Türleri

Matriks organizasyon yapıları, fonksiyonel organizasyon ile proje temelli organizasyonların aralığında gösterilen yapılardır. Kendi içlerinde, projelerin yapılarına ve duyuldukları ihtiyaçlara bağlı olarak zayıf, dengeli ve güçlü matriks yapıları olmak üzere üç farklı kategoriye ayrılmaktadır.

Şekil 9: Matriks Organizasyon Türleri

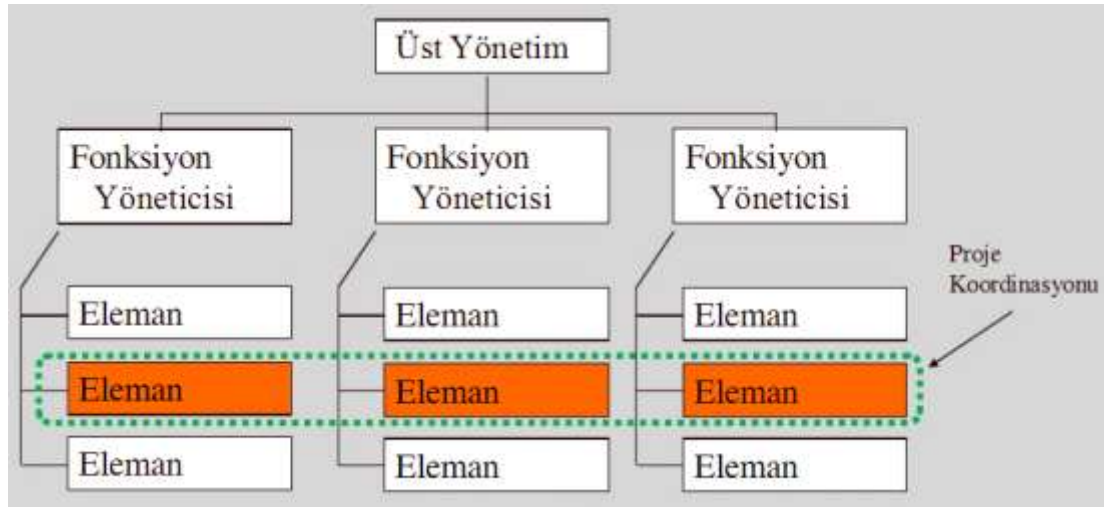


Kaynak: Stellman ve Greene, 2007: 255,256.

Şekil 9’da gösterilmekte olan matriks organizasyon yapıları, doğru üzerinde bulundukları yer itibariyle yakın oldukları organizasyon yapısına daha çok uyum göstermekte ve ağırlıklı olarak o organizasyon yapısının özelliklerini taşımaktadır. Matriks organizasyon yapıları, kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

Zayıf Matriks Organizasyon: Zayıf matriksler, fonksiyonel bir organizasyonun çoğu özelliğine sahiptir ve proje yöneticisi pozisyonu gerçek bir proje yöneticiliğinden çok, bir koordinatörlük ya da hızlandırıcılık rolünü içerir (PMI, 2008: 28). Projede yetkiler yine fonksiyonel yöneticilerde olup raporlamalarda bu yöneticilere yapılır. Proje yöneticisinin etkisi biraz daha artmakla beraber proje koordinatörü olarak da görev yapmaktadır (<http://omurbanek.com>, Erişim Tarihi: 05.01.2014). Her ne kadar proje yöneticilerinin sahip olduğu bazı yetkiler olsa da proje kaynaklarından sorumlu değildir. Önemli kararlar fonksiyonel yöneticiler ile birlikte alınmalıdır ya da onlar tarafından onaylanmalıdır (Stellman ve Greene, 2007: 255). Şekil 10’da bu organizasyon yapısı ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Şekil 10: Zayıf Matriks Organizasyonu

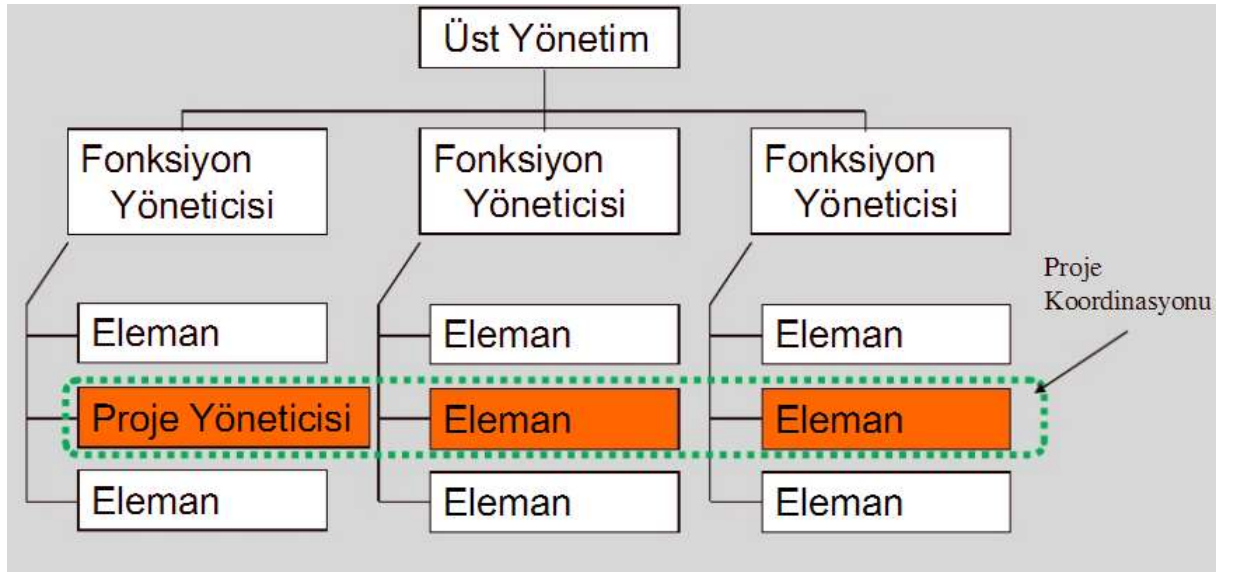


Kaynak: <http://tr.scribd.com/doc/>, Erişim Tarihi: 05.01.2015.

Şekil10'dan da anlaşılacağı üzere, fonksiyon yöneticilerine emir komuta ilişkisiyle bağlı olan proje ekibi üyelerinin, raporlamalarını içinde bulundukları fonksiyonun yöneticisine yaptıkları ve proje yöneticisinin bunları koordine ettiği görülmektedir.

Dengeli Matriks Organizasyon: Dengeli matriks organizasyonunda ise proje yöneticisi ihtiyacı kabul edilmekle birlikte, bu proje yöneticisine görev ve projenin finansmanı üzerinde tam yetki verilmez (PMI, 2008: 28). Fonksiyon yöneticisine bağlı olan bir çalışan, proje yöneticisi olarak görevlendirilmekte ve projeyi takip etmesi istenmektedir. Projenin raporlaması da fonksiyon yöneticisi ile proje yöneticisine yapılmaktadır. Burada da daha çok projedeki faaliyetlerin takibi ve koordinasyonu yapılmaktadır (<http://omurbenek.com>, Erişim Tarihi: 05.01.2014). Proje yöneticileri, yetkiyi fonksiyonel yöneticilerle birlikte paylaşırlar. Proje yöneticileri, insan kaynaklarının yönetimini fonksiyonel yöneticilerin kararları ile birlikte sürdürür. Bununla birlikte, fonksiyonel yöneticiler de proje kararlarını proje yöneticilerinin kararları ile birlikte sürdürür. Bu organizasyon yapısında çalışan kişiler, proje yöneticilerine ve fonksiyonel yöneticilere eş zamanlı rapor verir (Stellman ve Greene, 2007: 255). Şekil 11'de bu organizasyon yapısı ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Şekil 11: Dengeli Matriks Organizasyon

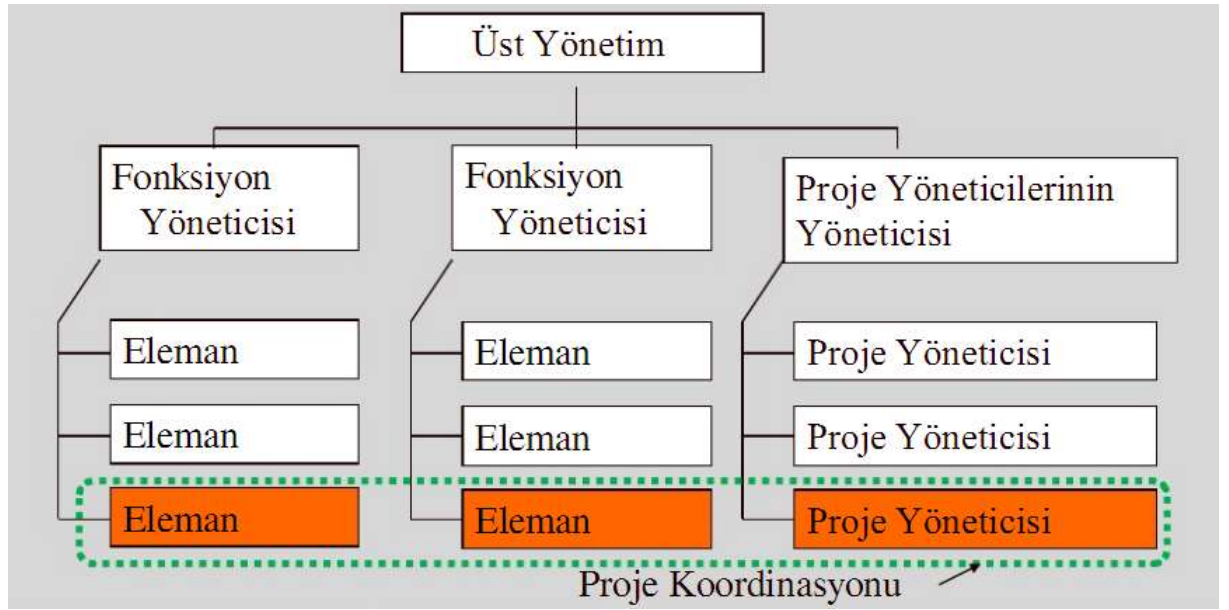


Kaynak: <http://tr.scribd.com/doc/>, Erişim Tarihi: 05.01.2015.

Şekil 11’den de görüleceği üzere proje takımının içinde yer alan çalışanların yönetimi konusunda, proje yöneticileri yetkiyi fonksiyonel yöneticilerle birlikte paylaşmaktadırlar. Proje hakkında yapılacak raporlamaların da fonksiyonel yönetici ile proje yöneticisine yapıldığı anlaşılmaktadır.

Güçlü Matriks Organizasyon: Güçlü matriksler proje bazlı organizasyonun çoğu özelliğine sahiptir ve bu yapılarda önemli yetkilerle donatılmış tam zamanlı proje yöneticileri ve tam zamanlı proje idare personeli bulunabilir (PMI, 2008: 28). Bu yapıda, şirket içinde bulunan proje merkez ofisinden (PMO) atanan bir proje yöneticisi, projenin koordinasyonunu ve takibini yürütür. Dolayısıyla, insan ve malzeme kaynağı kontrolü ile yetkiler, çoğunlukla proje yöneticisindedir (<http://omurbenek.com>, Erişim Tarihi: 05.01.2014). Proje yöneticilerinin fonksiyonel yöneticilerden daha fazla yetkisi vardır ancak ekip yine de ikisine birden rapor verir. Ekip, projedeki performansına ve bununla birlikte uzmanlığına göre değerlendirilir (Stellman ve Greene, 2007: 256). Şekil 13’te bu organizasyon yapısının ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Şekil 12: Güçlü Matriks Organizasyon



Kaynak: <http://tr.scribd.com/>, Erişim Tarihi: 05.01.2015.

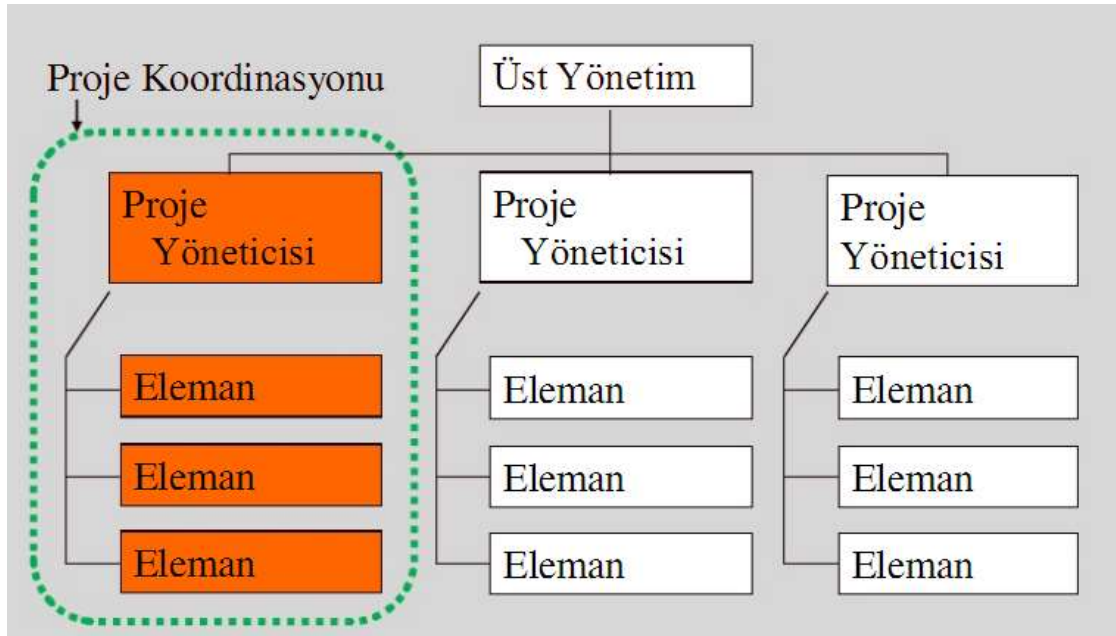
Güçlü matriks organizasyon yapılarının şemasının yer aldığı Şekil 12’de, proje bazlı/saf proje organizasyonuna benzer bir yapılanmanın yer aldığı görülmektedir. Diğer matriks yapıların aksine, proje yöneticisinin, projede yer alan proje ekibi üyeleri üzerinde fonksiyonel yöneticilerden daha fazla yetkisi ve gücü bulunmaktadır.

1.7.3. Proje Bazlı Organizasyon/ Saf Proje Organizasyonu

Saf proje organizasyonunda, tepe yönetimden sonra gelen yönetim basamağında işletme tarafından üstlenilmiş projelere göre bir bölümlendirme yapılmıştır (Maylor, 1999: 146). Bu organizasyon yapısı genelde projeyi üstlenen ya da danışman gibi şirketler tarafından organize edilmiştir (Stellman ve Greene, 2007: 256). İşletmenin ana amacı proje bazlı işler yürütmek olduğundan üst yönetime bağlı proje yöneticileri vardır. Bu yöneticiler, projenin başarısı için her türlü yetki ve güce sahiptirler. İnsan ve malzeme kaynağı ile raporlama, takip ve faaliyet atama görevleri de proje yöneticisindir (<http://omurbenek.com>, Erişim Tarihi: 05.01.2014). Ekipler proje tarafından organize edilmiştir. Proje yöneticisi projenin bütçe, bütçe programlama, kalite ve kaynak ile ilgili tüm kararlarını da verir. Projenin başarısı ya

da başarısızlığından proje yöneticisi sorumludur (Stellman ve Greene, 2007: 256). Projeler sona erdiğinde ekip dağılır ve takım çalışanları işsiz kalırlar ya da yeni bir projeye dahil olana kadar beklerler. Bu yapıda amaç, projelerin başarıyla tamamlanmasıdır. Bu organizasyon yapılarına bakıldığında “Proje Bazlı” yapının en doğrusu olduğu düşünülebilir. Ancak, her şirketin amacı, kurum kültürü, piyasa şartları ve sektörleri farklı farklı olduğu için hepsinde proje bazlı yapının olmasını beklemek de doğru değildir (<http://omurbenek.com>, Erişim Tarihi: 05.01.2014). Şekil13’de bu organizasyon yapısı ayrıntılı olarak gösterilmektedir.

Şekil 13: Proje Bazlı Organizasyon



Kaynak:<http://tr.scribd.com/doc/>, Erişim Tarihi: 05.01.2015.

Şekil 13’den de görüldüğü gibi, ekiplerin proje tarafından organize edildiği bu organizasyon yapılarındaki yöneticiler projenin tek sorumlusudur ve bunun proje ekibi üzerinde için her türlü yetkiyle donatılmışlardır.

Proje bazlı organizasyonun (Saf Proje Organizasyon) bazı avantajları aşağıda sıralandığı gibidir (Doğruer, 2007: 67):

1. Proje müdürü, proje üzerinde tam hat yetkisine sahiptir. Proje müdürünün ana organizasyondaki üst düzey yöneticiye rapor vermesi, projeye verilen bir destek niteliğindedir. Proje müdürü bir işletmenin genel müdürü gibidir.

2. Projede çalışanların hepsi direkt olarak proje müdürüne karşı sorumludur. Teknik konulardan karar vermeden önce görüşleri veya onayları alınması gereken fonksiyonel bölüm başkanları yoktur. Proje müdürü gerçekten projenin yöneticisidir.

3. Proje; fonksiyonel bölümlerden ayrılınca, haberleşme hatları kısılır. Bütün fonksiyonel yapıdan kaçınılır ve proje müdürü direkt olarak üst yönetimle irtibata geçer. Haberleşme hatlarının kısılması sonucunda haberleşme, daha az hat ile daha çabuk bir şekilde ilerler.

4. Kendine özgü bir kimliği olan güçlü bir proje ekibi üyelerinden sürekli teşvik görür, böylece ekibin morali sürekli yükselir.

5. Otoritenin merkezileşmesinin sayesinde kararların büyük ölçüde değiştirilebilmesi kolaylaşır. Müşterilerin ve üst yönetimin taleplerine daha hızlı cevap verilebilir.

6. Organizasyonun yapısı basit ve esnektir. Bu durum, organizasyonun anlaşılmasını ve uygulanmasını kısmen kolaylaştırmaktadır.

Tüm bunların yanı sıra, saf proje örgütünde proje faaliyetleri üzerinde emir komuta birliğine uygun bir yönetim uygulaması da bu tip proje örgütünün iyi yönlerinin olduğunu göstermektedir (Maylor, 1999: 146).

Avantajlarının yanı sıra, proje bazlı organizasyonun (saf proje organizasyon) dezavantajları da vardır. Birden fazla projeyi üstlenen işletmelerde, bazı işlemler her proje için ayrı ayrı tekrarlanmakta ve maliyetlerin yükselmesine sebep olmaktadır. Saf proje örgütünde işletmenin geleceği değil, projelerin gelişimi daha önemli tutulduğundan işletmenin aldığı riskler fazlalaşmaktadır (Maylor, 1999: 146). Bir diğer dezavantaj ise, proje için gereken kritik teknik elemanlar, ihtiyaç duyulduğu zamanda değil bulundukları zaman istihdam edilir. Diğer bir ifadeyle, bu elemanların istihdam süresi projenin ihtiyacı olan süreden daha uzundur. Bu durum da maliyetlerin yükselmesine neden olur (Doğruer, 2007: 68).

İKİNCİ BÖLÜM

PROJE YÖNETİMİ KAVRAMI

Proje yönetimi kavramı, genel işletme yönetiminin projeleri yönetmek konusunda yetersiz kalması üzerine bu kavramın gelişmesine neden olmuştur. Bu bölümde proje yönetiminin tanımı ve önemi, tarihsel gelişimi, proje yönetimi ve işletme yönetimi arasındaki farklar üzerinde durularak, proje yönetimi süreçleri anlatılacaktır.

2.1. PROJE YÖNETİMİNİN TANIMI ve ÖNEMİ

Günümüzde artan rekabet, projelerin tespit edilenden daha kısa sürede ve kaynakların etkin kullanımıyla gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Proje yönetimi de, rekabet ortamında projeyi yürüten firmaların daha başarılı olmasını sağlamaktadır (Kutlu, 2001: 1).

Proje yönetimi ile ilgili tanımlara bakıldığında literatürde çeşitli tanımların yer aldığı görülmektedir

Proje yönetimi; proje gereksinimlerini karşılamak amacıyla proje faaliyetlerine bilgi, yetenek, araç ve tekniklerin uygulanarak paydaşların beklentilerine varmak ve aşarak karşılamaktır (Tanes ve diğerleri, 2011: 11).

Proje yönetimi; bir program içinde ve ekonomik bir şekilde projenin başlangıcında belirlenen maliyet, zaman, teknik veya hizmet sonucuna ulaşmak amacıyla hammadde, işgücü ve maliyetlerin yönetilmesidir (Spinner, 1997: 4).

Proje yönetimi; proje kapsamındaki işleri, süreçleri sistematik bir şekilde planlamak ve yürütmek için yapılan çalışmalar bütünüdür (Hazır ve diğerleri, 2014: 2).

Proje yönetimi; projeleri gerçekleştirmek için gerekli tüm araç ve tekniklerin bir arada kullanılmasıdır. Projenin tanımlanmasını, kategorize edilmesini ve gerçekleştirilmesini sağlamaya yönelik çalışmalar bütünüdür (http://members.tripod.com/war_project/, Erişim Tarihi: 23.11.2014).

Proje yönetimi; yapılması planlanan projenin performans ve kaynak kriterleri ile kısıtları uyarınca önceden belirlenmiş hedefe ulaşmak için sürdürülen planlama,

organizasyon, yönetim, kaynakların tahsisi ve kullanımı, uygulama, izleme, kontrol ve değerlendirme faaliyetlerinin bir bütünüdür (MPM, 1999: 2).

Proje yönetimi; projenin belirlenen hedeflerine varabilmesi için projeye ayrılan kaynakların, var olan çevre şartları içinde, optimum şekilde kullanılmasına olanak sağlar. Başka bir ifadeyle; proje yönetiminin amacı, maliyetleri ve süreyi minimize etmektir (Halaç'tan aktaran Rençber, 2011: 28).

Proje yönetimi; ulaşılmak istenen belli bir sonucu elde etmek için kullanılan maddi ve beşeri kaynakların ortak faaliyetlerini planlama, örgütleme, yürütme ve denetleme çalışmalarıdır. Projelerin başarılı bir şekilde yürütülmesi için uygun teknoloji kullanımı ve gerekli kaynakların tahsisinden başka, etkin ve başarılı bir proje yönetiminin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Çimen, 1994: 4).

Proje yönetimi; bir amaca ulaşma yolunda girişilen işlerin ve eylemlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre proje yönetimi; sorunların tanımlanması, çözümlenmesi ve uygulanması için gerekli tüm önlemlerin alınmasıdır (Albayrak, 2005: 10).

Proje yönetimi, belli bir zaman diliminde belirli bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla kaynakların tahsisi, izlenmesi ve kullanımı şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yöneticilik biçimi bir projeye özgü faaliyetlere odaklanır. Bunlar benzersiz bir ürün çıktısı (örneğin, yeni bir uçak gövdesi) ile başlangıç ve sonuç noktaları belli bir takvime bağlı olan faaliyetler dizisinden oluşur. Örneğin; yeni bir otomobil tasarımı girişimi vb. bu çabanın çıktısı, imalata uygun, pazarda test edilmiş somut bir araç özellikleri şeklinde tarif edilebilir. Bu özellikler tamamlanarak, yeni otomobilin üretimine geçilmesiyle proje sonuçlanmış olur; arabanın üretimi, pazarlanması, satışı ve servis hizmetleri ilgili yerleşik departmanların ya da birimlerinin sorumluluk alanına girer (Luecke, 2009: 11).

Proje yönetimi; bir projenin başlatılması, planlanması, uygulanması, denetimi ve kapatılması ile proje amaçlarına güvenli bir biçimde ve kabul edilen zaman, maliyet, performans/kalite ölçütlerinin içinde ulaşmak için çalışan bir takımın bir süreç içerisinde yönetilmesidir. Bir proje için proje yönetimi, proje ölçütlerinin, tekniklerinin, organizasyonun ve liderlik görevlerinin, koordinasyonunun toplamıdır. Zaman, maliyet, risk ve diğer gereklilikleri en iyi şekilde kullanmak ve projeyi buna uygun olarak organize etmek çok önemlidir (Elmas ve Elmas, 2013: 52).

Proje yönetimi; projenin başarı ile yürütülmesi için gereken tüm beceri ve bilgilerin bütünüdür. Proje sahip olunmayan bir şeyi ortaya çıkarmak için uygulanan bir süreçtir. Proje yönetimi; istenen sonuçlara ulaşmak için beraber çalışılacak insanları kucaklayan becerileri ihtiva eden dinamik bir süreçtir. Kısaca proje yönetimi; stratejik sebeplerden dolayı ihtiyaç duyulan bir takım sonuçlara ulaşmak için kontrollü ve organize edilmiş bir çalışma içinde kurumun uygun kaynaklarını kullanma sürecidir. Bir süreç olan proje yönetiminin taşıdığı temel özellikler aşağıda sıralandığı gibidir (Young, 1998: 16):

- Hedef merkezlidir.
- İhtiyaç duyulan şeyleri elde etmek için değişim merkezlidir.
- Başarıya ulaşmak için çok yönlü becerileri bünyesinde toplar.
- Fırsatçıdır. Bilinenleri göz ardı ederek yeni çözümler arar.
- İşlerin zamanında bitmesi için kontrollü yürütülür.
- Performans merkezlidir. İşin kalitesi ve çalışma tarzı için yüksek standartlar belirler.
- Sorgulayıcıdır, eski adetleri göz ardı ederek yeni yöntemler geliştirmeye çalışır.

Proje yönetimin diğer özellikleri ise şunlardır (Elmas ve Elmas, 2013: 52);

- Proje yönetimi; nitel ve nicel hedeflerle belirlenmiş olumlu bir değişime ulaşabilmek için bir yaşam döngüsü takip edilerek, zaman ve maliyet sınırlaması içinde şartnamede belirlenmiş benzeri olmayan bir çalışma konusunu gerçekleştirebilmek için insan ve materyal kaynaklarını özgün bir şekilde organize etme çabasıdır.
- Proje yönetimi; benzersizlik, karmaşıklık, hukuki kısıtlamalar, disiplinlinlerarası takım çalışması ve iş bölümü gibi özelliklere sahiptir.
- Projeler; yatırım, Ar-Ge, sosyal, ticari ve bilişim teknolojileri olarak sınıflandırılabilceği gibi bölgesel, ulusal veya uluslararası projeler olarak da sınıflandırılabilir.

Proje yönetimi, projenin tasarım aşamasından uygulama sonrası değerlendirme aşamasına kadar çok çeşitli analiz ve karar alma süreçlerini içermektedir (Sarı, 2010: 8).

Proje yönetimi; gereksinim ve beklentilerin karşılanması amacıyla bilgi, yetenek, araç ve tekniklerin verimli kullanılması yanında bütün sürecin işleyişini kolaylaştıran bir yaklaşım sergiler (Albayrak, 2005: 10).

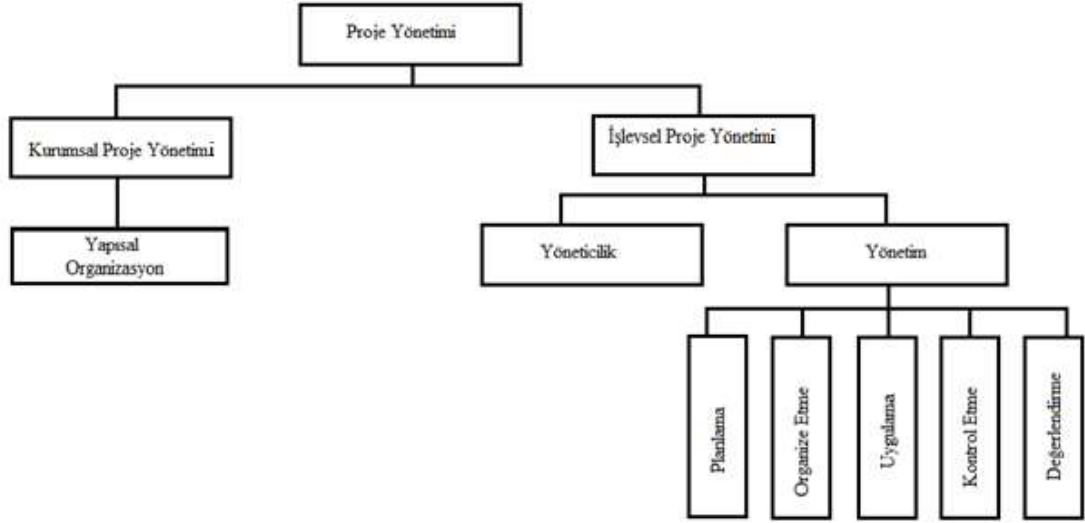
Proje yönetiminde temel amaç; tespit edilen amaçlara, sınırlı kaynaklarla, belli bir zaman içinde ve belli bir bütçeyle optimum şekilde ulaşmaktır (Kutlu, 2001: 2).

Dolayısı ile proje yönetiminin amacı, projelerin tamamlanması ve nihai noktaya ulaşılmasıdır. Nihai noktaya öngörülen şekilde başka bir ifadeyle belirli bir maliyetle ve planlanan süre içinde ulaşılmasıdır (Newton, 2010: 17).

Proje yönetiminin amacı, aynı zamanda mevcut durumdan ders alarak gelecekte daha iyi performans sağlamanın ortaya konulmasıdır. Bu amacı gerçekleştirmiş için değerlendirme sonucunda belirlenen temel sorunların çözümlenmesi ve başarısızlığın temelinde yatan başlıca zayıflıkların ortadan kaldırılması gerekir. Bu zayıflıklar, iki grupta toplanabilir. Bunlar; projenin hazırlanması ve uygulanması sırasında başarının temel unsurlarından biri veya birkaçı gözden kaçmıştır ve/veya projede doğru kararların alınması ve doğru zamanda verilmesi için gerekli disiplinlerin eksik olmasıdır (Albayrak, 2005: 10).

Daha başarılı bir yönetim için proje yönetiminin önemli ve gerekli olduğu söylenebilir. Çünkü proje yönetimi, kurumsal ve işlevseldir. Kurumsal yönetim, yapısal yönetim görevlerini; işlevsel yönetim ise yöneticilik ve yönetim görevlerini (planlama, organize etme, uygulama, kontrol ve değerlendirme) kapsar (Albayrak, 2005: 10). Şekil14' de proje yönetimi ve işlevleri gösterilmektedir.

Şekil 14: Proje Yönetimi



Kaynak: Albayrak, 2005: 11.

Proje yönetimini oluşturan kurumsal proje yönetimi ve işlevsel proje yönetimi kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

Kurumsal proje yönetimi; yönetimin temel özelliklerini, sorunlara ve önlemlere yönelik danışmanlık ve proje ekiplerinin bir organizasyon sistemi içinde kurulmasını, bu ekiplerin ve karar birimlerinin türü ve düzeni ile görev, yetki ve karşılıklı ilişkilerini kapsar. Buna bağlı olarak, proje ekipleri ile projeden etkilenenlerin bütünleştirilmesini sağlar. Bu terimler şu şekilde açıklanabilir; proje ekibi, proje yönetiminde görevlendirilmiş olan tüm çalışanlardır. Hedef kitle; projeden etkilenenler, kullanıcılar sistemden yararlanması gereken kişiler ve kuruluşlardır. Danışmanlık birimi, profesyonel veya teknik nitelikteki bilgi ve deneyime sahip çalışanlardır. Karar birimi ise, proje yönetimi ve onun oluşturacağı çalışanlardan oluşur. Projenin başarısı geniş ölçüde bu ekiplerin işbirliğine bağlıdır (Albayrak, 2005: 11).

İşlevsel proje yönetimi; yönetim görevlerini yönetmeyi kapsar. Yönetim sorunları, geniş ölçüde kurumsal yönetimin yetkili birimleri tarafından çözülür. İşlevsel yönetimin bilgi toplama, planlama ve yöneltme görevleri, proje kararları için gerekli bilginin elde edilmesine yardımcı olur (Albayrak, 2005: 11).

2.2. PROJE YÖNETİMİNİN TARİHİ ve GELİŞİMİ

Proje yönetimi kavramının ortaya çıkışı piramitlerin yapımı veya Çin Seddi'nin inşası olarak görülse de, kökeni daha da eskiye dayanan bir kavramdır. İnsanoğlunun mağara yaşantısından köy yaşantısına geçişine ve bir grup içerisinde ortak bir amaç için çalışmaya başlamasından bu yana projeler ve proje yönetimi var olmuştur. Daha sonra, antik dönemin su kemerleri ya da Romalılardan beri Anadolu'da yapılmış antik köprüler gibi yapıların her biri gerçek proje yönetiminin somut birer örneğidir ve kesin olarak proje yöneticisinin ciddi bir koordinasyon ve planlama becerisi sayesinde ortaya çıktığı görülmektedir. Proje yönetiminin bir disiplin haline gelmesinin kökenine bakıldığı zaman şu örnekler verilebilir (Sevim ve diğerleri, 2010: 3);

- New York'taki Brooklyn Köprüsü: Bu köprü John Roebling ve oğlu tarafından inşa edilmiştir. Roebling, çelik kablolarla asma köprü inşasında öncü olan dahi bir mühendis olarak bilinmektedir. Bu ve başka köprülerin inşasında inşaat mühendisliği dahiliğini kullanmıştır ama bu yapılar aynı zamanda onun yönetim becerilerinin de bir eseridir.

- Mikelanj'ın Roma'daki ünlü St. Peter Kilisesi: Mikelanj bir mimardı ve aynı zamanda bu projeyi yöneten kişiydi. Mikelanj, Sen Peter bazilikasının inşaatını denetlerken, günümüz proje yöneticiliğinin tüm zorlukları ile karşılaşmıştır: yetersiz speifikasyonlar, yetersiz ve eğitimsiz işgücü, yetersiz finansal destek ve güçlü bir müşteri gibi,

- İkinci Dünya Savaşı sırasında ve sıcak savaşın hemen arkasından başlayan Soğuk Savaş döneminde, ABD hükümeti çok önemli silah geliştirme projelerini devreye soktu. Bunlar arasında yer alan The Manhattan Project (atom bombasının imali), genellikle modern proje yönetim tekniklerinin kullanıldığı ilk proje olarak kabul edilir.

Modern anlamda proje yönetiminin 19. yy sonları ile 20. yy başlarında oluştuğu görülmektedir. Eski çağlardan beri ölümsüz eserler yaratmak için çeşitli projeler yönetilmekteydi, ancak proje yönetimi adının konması, standart metodolojiler geliştirilmesi ve meslek haline gelmesi son yüzyılda gerçekleşmiştir (<http://fabe.biz/?p=1577>, Erişim Tarihi: 25.11.2014).

19. yüzyılın sonlarında büyüyen ve karmaşıkleşan iş yaşamı ile birlikte gelişen yönetim ilkelerinin evrimleşmesiyle modern proje yönetimi gündeme gelmiştir. Özellikle o yıllarda gerçekleştirilen büyük kapsamlı devlet projeleri, proje yönetiminin geliştirilmesinde itici güç olmuştur. 1900'li yılların başında Frederick Taylor, üretkenliğin geliştirilmesine yönelik bilimsel bir yaklaşım geliştirerek yönetim anlayışında yeni bir sayfa açmıştır. Taylor'un çalışmalarından önce verimliliği artırmanın tek yolu işçilerin daha uzun saatler boyunca daha sıkı çalıştırılması idi. Taylor, yönetim tekniklerinin bilimsel olarak analiz edilebileceğini ve geliştirilebileceğini göstererek, iş süreçlerini daha verimli hale getirmiştir. Çalışmalarını daha çok donanma gemilerinin inşasında yoğunlaştıran Taylor, iş süreçlerinin bileşenlerini tek tek analiz ederek, iş planlamasını daha verimli hale getirmiş ve standartlaştırılmış süreçlerin ve ölçülen performansın faydalarını vurgulamıştır. Henry Gantt ise 1917 yılında, proje takvimini oluşturmada büyük kolaylıklar sağlayan Gantt Şemasını geliştirmiştir (Albayrak, 2005: 8; <http://fabe.biz>, Erişim Tarihi: 25.11.2014).

Henry Gantt'in kendi adını kullanarak bir zamanlama şeması bulması o dönem için radikal fikir olup dünya çapında önem taşıyan bir yenilik olmuştur. Gantt şemasının ilk kullanımlarından biri, 1931 yılında başlayan Hoover Barajı projesi olmuştur. Günümüzde Gantt şemaları hala kullanılmaktadır ve proje yönetiminin çok önemli bir parçası haline gelmiştir (<http://www.projeegitimmerkezi.com/>, Erişim Tarihi: 27.11.2014).

Çağdaş proje yönetimi düşüncesinin temeli, İkinci Dünya Savaşı sırasında geliştirilmiştir. 1947 yılında başlayan Marshall yardımında olduğu kadar, 1941 yılında geliştirilen atom bombasında da (Chase Manhattan District Project) proje yönetimi önemli bir rol oynamıştır (Wermter, 1996: 64).

1950'lerde büyük soğuk savaş ve savunma programları üzerinde çalışılan nükleer denizaltı ve savaş gemileri projelerinde, çok ciddi inovasyon ve icatlar gerektirmesi nedeniyle oldukça yüksek bütçeler söz konusuydu. Bu tür dev ölçekli projelerin, o ana kadar bilinen yönetim teknikleri ile yönetilmesi mümkün değildi. Bu dönemde proje yönetim alanında kullanılan ilk teknik metotlar bulundu ve bu dev projelerde kullanıldı. ABD hükümetinin nükleer ve atomik projeler ile ilgilenmeye başlaması ve bu tür dev projelerin birçok ayrıntı gerektiren farklı boyutu, ilgi alanı

olmasından dolayı bir tek kişinin tüm teknik kararlardan sorumlu tutulması beklenemezdi. Koordinasyon ve iletişimle ilgili engellerin ilerlemeyi kısıtlamaya başladığı görülmekteydi. Bununla birlikte, Amerikan Kongresi bu dev projelere akıtılan milyonlarca doların düzenli olarak hesabını sormaya başlayarak projelerin planlama ve yönetilmesinde ilk resmi yönetim süreçlerinin ortaya konulmasına neden olmuştur (Sevim ve diğerleri, 2010: 4). Proje yönetimi, NASA tarafından Apollo programı içinde de sürekli geliştirilmiştir. Avrupa’da da uzay laboratuvarları programında proje yönetimi uygulanmıştır. Bu konuda yapılan yayınların yardımıyla, proje yönetimi düşüncesi, sanayi alanına ve daha sonra da resmi kurumlara girmiştir. Almanya’da merkezi Münih’te bulunan Proje Yönetimi Derneği, bu düşünceleri geliştirme çalışmalarını yürütmektedir. Bu amaçla seminerler ve çalışmalar düzenlenmektedir. Çeşitli yöresel grupların toplantılarına ekonomi dünyasından ve yüksekokullardan ilgili kişiler bilgi ve görüş alışverişlerinde bulunmaktadırlar (Wermter, 1996: 64).

Proje yönetimi dalında çalışan her birey ile planlama, çizelgeleme, maliyet tahmini, maliyet ve çizelge kontrolü ile ilgili uzmanlar birleşerek 1956 yılında Amerikan Maliyet Mühendisleri Birliği’ni kurmuşlardır. Maliyet tahmincileri, maliyet mühendisleri, çizelgeleyiciler, proje yöneticileri ve proje kontrol uzmanları için profesyonel toplumda bir öncülük olmuştur. Bu birlik, öncü çalışmalarına 2006 yılında da devam etmiştir. Portföy, program toplam kalite yönetimi ve proje yönetimi gibi çalışmalarda ilk entegre süreçleri yapmışlardır (<http://www.projeeğitimmerkezi.com/>, Erişim Tarihi: 27.11.2014).

Proje yönetiminin zaman içerisindeki yolculuğunda proje izleme ve kontrolüne yönelik CPM ve PERT olmak üzere iki yeni teknik geliştirilmiştir. “Kritik Yol Metodu (CPM)” 1957 yılında DuPont tarafından bulunmuştur. CPM, DuPont Corporation and Remington Rand Corporation tarafından kimya fabrikalarının bakım projelerinin yönetimi için geliştirilmiştir. Bu method, hangi aktivite sırasının en az miktarda esnekliğe sahip olduğunu analiz ederek proje süresini tahmin etmede kullanılan bir tekniktir. DuPont, bu metodu, bakım için kimyasal tesislerin kapatılma süreçlerindeki karmaşıklıkların üzerine gidip çözüme kavuşturmak için ve bakım yapıldıktan sonra tesisi yeniden başlatmak için tasarlamıştır (<http://www.projeeğitimmerkezi.com/>, Erişim Tarihi: 27.11.2014). CPM ile birlikte karmaşık projelerin en geç tamamlanma

zamanlarının hesaplanabilmesi ya da projenin daha erken zamanda tamamlanması istendiğinde yeni düzenlemelerin yapılmasına imkan vermesi gibi avantajlar proje yöneticilerinin projenin akışı üzerindeki kontrollerinin artmasına yardımcı olmuştur (DuPont'un bulduğu bu method çok başarılı olmuştur ve metodun uygulanmasından sonra şirkete bir yıl içerisinde 1 milyon dolar getiri sağlamıştır (<http://www.projeeğitimmerkezi.com>, Erişim Tarihi: 27.11.2014).

Diğer teknik PERT (Program Evaluation and Review Technique)'tir. Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği adını taşıyan teknik, Booz-Allen ve Hamilton tarafından 1958 yılında Amerika Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığının Donanma özel projeler dairesinin Polaris denizaltı füzelerinin yapımı projesi için geliştirilmiş olup proje kapsamındaki faaliyetlerin tamamlanma zamanlarını dikkate alarak projenin takibini kolaylaştırmayı hedeflemektedir (<http://fabe.biz>, Erişim Tarihi: 25.11.2014). PERT tekniği, projeyi tamamlamak için ilgili görevleri analiz etmek, özellikle her görev için ne kadar zaman gerekli olduğunu ve bütün projeyi tamamlamak için gerekli olan minimum zamanı belirlemek ve tanımlamak için kullanılan bir tekniktir (<http://www.projeeğitimmerkezi.com/>, Erişim Tarihi: 27.11.2014).

ABD Savunma Bakanlığı, 1962 yılında, Polaris Sualtı Füze Projesi'nin beraberinde İş Kırılım Yapısı (WBS) kavramını geliştirmiştir. Bakanlık, projeyi tamamladıktan sonra, kullandığı iş kırılım yapısını yayınlamış ve bu metodun benzer boyut ve kapsamlardaki tüm projelerde kullanılması talimatını vermiştir. Proje kapsamında yapılması gereken işlerin ve çıktıların bir ağaç yapısında hiyerarşik olarak gösterimini içeren WBS, ilerleyen zamanda özel sektör tarafından kabul görmüş olup hala en etkin proje yönetim araçlarından biri olma özelliğini korumaktadır (<http://fabe.biz/?p=1577>, Erişim Tarihi: 25.11.2014).

Dünyanın ilk proje yönetimi derneği olan Uluslararası Proje Yönetimi Derneği (IPMA), proje yönetimi mesleğinin gelişimine önderlik etmek amacıyla 1965 yılında Viyana'da proje yöneticileri için bir bilgi paylaşım platformu olarak kurulmuştur. İsviçre'de kayıtlı olan federasyon, yaklaşık 50 lokal ve global odaklı proje yönetimi derneklerinden oluşmaktadır. IPMA'nın vizyonu, proje yönetimi süreçlerinin kullanılmasını teşvik etmek ve mesleğin gelişmesine öncülük etmektir. Kurulduğu yıldan 1965, 2012'ye kadar sürekli büyümekte olan IPMA, 120.000 den fazla üyeye

sahiptir (<http://www.projeeğitimmerkezi.com/>, Erişim Tarihi: 27.11.2014). 1969 yılında ise proje yönetim uygulamalarını, bilimini ve mesleğini geliştirmek amacıyla Project Management Institute (PMI), kurulmuştur. 1970'lerde savunma ve askeri projelerden sivil projelere doğru büyük gelişmeler yaşanmış bu durum ise proje yönetimi biliminin finansman sorunuyla tanışmasına neden olarak proje yönetiminde finansal problemlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. 1980'lerde ise projenin başarısı üzerine yoğunlaşıldığı görülmüştür. Proje yönetiminin özellikle sivil mühendislik projelerinde işin finansman boyutuyla tanışmasıyla birlikte, dikkatler projelerde bütçe ve zaman aşımı kavramlarına çevrilmiş, proje yönetimi standartları geliştirilmiştir. 1989 yılında PRINCE metodunun İngiltere'de kamuya ait tüm BT projelerinde kullanılan bir standart haline gelerek, aynı dönemlerde "kazanılmış değer analizi" nin büyük önem kazandığı görülmüştür. 1990'lara gelindiğinde proje yönetimi alanında yeni gelişmeler ve büyük değişiklikler yaşanmıştır. Özellikle bilgi teknolojisindeki gelişmeler proje planlama ve kontrol süreçlerinde bariz bir gelişme sağlamıştır. Ayrıca, politik değişimlerle gelen sosyal baskılar, çevre sorunları ve ekonomik belirsizlikler, gelecek yıllarda proje yöneticilerinin yüzleşmek zorunda olduğu önemli sorunları beraberinde getirmiştir (<http://fabe.biz/>, Erişim Tarihi: 25.11.2014).

1994 yılında Standish Group, Kritik Yol Metodu CPM, PERT Program Evaluation and Review Technique projelerindeki başarısızlıklarla ilgili bilgi toplayarak, başarı oranlarını artırmak ve bilgi teknolojileri yatırımlarının değerini artırmak için rehberlik eden, sektöründe daha başarılı projeler yapma hedefi ile ilk Kaos Raporunu (Chaos Report) yayınlamıştır. CHAOS raporu, BT projelerinde başarısızlık konusunda iki yılda bir yayın yapmaktadır. 1996 yılında CCTA tarafından PRINCE2 yayınlamıştır. 150 Avrupalı dernek arasında yayılmış sanal bir komite tarafından güvence verilmiş ve PRINCE2'nin yayınlanması kabul edilmiştir. Başlangıçta, bilgi sistemleri ve bilgi teknolojileri projelerindeki maliyet ve zaman aşımını azaltmak için geliştirilmiş, ikinci revizyon ile beraber daha genel ve uygulanabilir hale gelmiştir. 1997 yılında Kritik Zincir Proje Yönetimi (CPM) ortaya çıkmıştır. Eliyahu M. Goldratt'ın geliştirdiği Kritik Zincir Proje Yönetimi'nde; proje ağında belirlenen kaynaklar tutulacak, ancak başlangıç zamanında kaynaklar esnek tutularak, projenin devamında iş paketleri arasında geçiş mümkün kılınacaktır. Bu sayede proje, belirlenen programda ve tarihte bitirilebilmektedir. 2006 yılında, AACE

International tarafından "Toplam Maliyet Yönetimi Çerçevesi" açıklanmıştır. Toplam maliyet yönetimi; maliyet mühendisliğinin içermiş olduğu bilgi ve becerileri uyguladıkları sürece, AACE International tarafından verilen addır. Ayrıca portföy, program ve proje yönetimi için belirlenmiş ilk entegre işlem ve yöntemdir. AACE, bu fikri ilk olarak 1990'larda tanıtmış ve "Toplam Maliyet Yönetimi Çerçeve" süreci sunumu yayınlanmıştır (<http://www.projeegitimmerkezi.com/>, Erişim Tarihi: 27.11.2014).

Proje yönetim metodolojilerinin 2000'li yıllarda daha çok yaygınlaştığı ve uluslararası sertifika sahibi proje yöneticilerinin sayısının hızla arttığı görülmektedir (<http://fabe.biz/?p=1577>, Erişim Tarihi: 25.11.2014).

Bugün, özellikle bilişim teknolojisinin önemli bir faktör haline gelmesi; bilgisayar donanımı, bilgisayar yazılımı, bilgisayar ağları ve ekip çalışmaları, iş çevrelerinde geleneksel çalışma yöntemlerini değiştirerek radikal olarak iş yapma koşullarında değişikliklerin yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu değişiklikler işletmelerde daha kapsamlı iş yapma şeklini ve etkili proje yönetiminin kullanılmasını sağlayan unsurlar olmuş ve sağlıktan üretime, yazılımdan doğal kaynaklara kadar bütün alanlarda kabul görmüştür. Günümüzde hem değişen iş ortamında hem de artan rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olmalarının, proje yönetimi ile mümkün olacağının farkına varılmıştır (Albayrak, 2005: 8).

2.3. PROJE YÖNETİMİNİN NEDENLERİ

Geçmişten günümüze kadar her alanda teknik ve ekonomik açıdan artan karmaşık sorunlara çözüm bulmaya çalışılmaktadır. Bu tür karmaşık sorunların, hiyerarşik yapıda çözme çalışmalarında çok büyük zorluklarla karşılaşmış veya başarılı olunamamıştır. Ayrıca, işlerin çeşitliliği ve karşılıklı etkileşimi nedeniyle, işlerin ayrı ayrı incelenmesinin ulaşılacak hedefler açısından önceden hesaplanmasın mümkün olmayan risklere yol açtığı görüşü yerleşmiştir. Aşağıda belirtilen durumlarda hata ve boşluklar meydana gelmiştir (Albayrak, 2005: 3);

- Birden fazla işletmenin ve/veya çok sayıda kişinin katılımı ve işbirliğini gerektiren işlerde,

- Değişik türde ve birimlerle ilişkili olan veya etkileşim içinde bulunan işlerin alt işlemlerine ayrılmasında,
- İlk kez karşılaşılan işlerin tanımlanması ve kontrol edilmesinde,
- Önceden belirlenen bir zaman ve maliyet dahilinde tamamlanması zorunlu olan işlerin bitirilmesinde.

Bu tür sorunların çözümünde proje tekniğine duyulan gereksinim gittikçe artmış ve önem kazanmıştır. Bununla birlikte, karmaşık projelerin ele alınması için işlerin bölümlendirilmesine ve kolayca görülebilir bir biçimde yapılandırılmasına olanak sağlayacak bir yaklaşım ve çalışma tekniği, diğer bir deyişle, sistemler içinde düşünme ve çalışma yolu aranmıştır. Bunun sonucunda, projenin en iyi yol olduğu ortaya konulmuş ve böylece sorunların çözümünde kolaylık sağlanmıştır. Artık, hemen hemen her alanda çok çeşitli projeler geliştirilmektedir (Albayrak, 2005: 3).

Proje yönetimine ihtiyaç duyulmasının diğer nedenleri ise şunlardır (Burke, 2003: 10,11);

- Kısa zamanda işlerin gerçekleştirilmek istenmesi ve dinamik iş ortamları,
- Artan koordinasyon gerektirmesi, organizasyon yapılarının karmaşıklaşması ve işgücünün çoğalması,
- Sınırlı işletme kaynakları,
- Yeniliklere adapte olma zorunluluğu,
- İletişimin karmaşıklaşması,
- İşlenecek bilgi kaynaklarının ve miktarının artması.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde yeni bir uygulama alanı olarak proje yönetimi; yetki ve sorumlukların proje ekiplerinde toplanarak entegre planlama ve kontrol teknikleri ile belirli zaman, maliyet ve kaynak sınırları içinde kaynakların optimum kullanımı ile önceden planlanmış hedeflere ulaşılması için yapılan çalışmalardır. Proje yönetimi, katı ve değişmeyen özelliklere sahip bir disiplin değildir. Projenin türü, büyüklüğü, önemi ve organizasyon yapısı bakımından farklı yaklaşımlar kullanılabilir. Proje yönetiminin sağladığı bazı yararlar aşağıda sıralandığı gibidir (MPM, 1999: 14):

- Kıt kaynakların öncelikli ihtiyaç yerlerine dağıtımı ve verimli bir şekilde kullanımını sağlar.
- İnsanların verimli ve uyumlu bir ortamda grup dinamiği oluşturacak şekilde çalışabilmeleri olanağını yaratır.
- Yenilikçi ve dinamik niteliği, proje ekibine yetenek ve deneyimlerini geliştirme fırsatı verir.
- Projelerin planlanan süre ve bütçe olanakları içinde tamamlanabilmesi ve sonuçlara daha çabuk ulaşabilmesini sağlar.

Proje yönetimi; modern işletmelerin karmaşık faaliyetlerini planlı, düzenli ve kontrollü olarak gerçekleştirmek ve genel anlamda proje organizasyonlarında etkinliği sağlamak üzere yönetim biliminin bir uzmanlık alanı olarak ortaya çıkmış ve gelişme göstermiştir. Bu gelişme; proje ölçeklerinin büyümesi, teknolojinin ilerlemesi ve talebin çeşitlendirilmesi sonucu hızlanmış, özellikle de büyük sistemlerin kurulmasında etkinlik sorununun önem kazanmasıyla giderek artan bir ilgi uyandırmıştır. Özellikle ileri teknolojinin söz konusu olduğu alanlarda ve teknolojinin geliştirilmesini gerektiren özgün tasarımlarda proje yönetimi büyük önem kazanmaktadır. Bu tür projelerde planlama ve maliyet kontrolü son derece zordur. Karmaşıklıklar, belirsizlikler ve güçlükler, farklı organizasyon yapılarını farklı yetki-sorumluluk ilişkilerini ve özel planlama-kontrol tekniklerini gerekli kılar (Barutçugil, 2008: 16).

Proje yönetimi sürecinde yeni organizasyon yapılarında son derece özel, karmaşık planlama- kontrol tekniklerinin geliştirilmesinin temel nedeni; geleneksel organizasyon yapılarının ve yönetim tekniklerinin projelerin sorunlarını çözmede başarılı olmamasıdır. Projeler, ilgili kişi ve kuruluşlar için geçici faaliyetlerdir ve ömürleri genellikle altı ay ile beş yıl arasındadır. Yönetim, organizasyon ve bilgi sistemleri her proje için yeniden oluşturulur. Genellikle bir proje işini üstlenen işletmeler ya da bunların alt bölümleri, aynı anda çeşitli projeler üzerinde çalışmakta olabilirler. Bu durum ister istemez, farklı mesleklerden, değişik faaliyet alanlarından, bölümlerinden ve işletmelerden kişilerin oluşturduğu karmaşık bir yapıyı gerektirir (Barutçugil, 2008: 25).

2.4. PROJE YÖNETİMİNİN İŞLETME YÖNETİMİNDEN FARKI

Genel yönetim sürecinin temel unsurlarını içermekle beraber, proje yönetimi, olağan işletme faaliyetlerinin yönetiminden çok farklıdır. Özel organizasyon biçimlerini ve farklı planlama ve kontrol yöntemlerini gerektirir. Genel işletme yönetimi konusunda yapılan eğitim çalışmaları ve kazanılan tecrübeler etkin bir proje yönetimi için genellikle yeterli olmamaktadır. Proje yönetimi, günümüzde ayrı ve özel önemi bulunan son derece karmaşık bir yönetim alanı olarak gelişmektedir (Barutçugil, 2008: 16).

Proje yönetimini diğer yönetimlerden ayıran dört temel özellik şunlardır (Albayrak, 2005: 7);

1. Her proje; belirlenen maliyet çerçevesinde ve belirlenen süre içinde ileri teknoloji kullanarak gerçekleştirilir.
2. Her proje; belirli zaman diliminde, genellikle farklı kişilerden oluşan bir ekiple gerçekleştirilmekte olduğundan, birbirinden farklı özellikler taşımaktadır ve bir defaya özgüdür.
3. Her proje; insan, para ve enformasyon teknolojisi kaynaklarının kullanımını içermektedir.
4. Her proje; bir organizasyon sistemi içinde çalışmayı gerektirir.

Projede belirlenen amaçların istenen düzeyde gerçekleşmesini sağlayan proje yönetimi; projelerin planlanması, programlanması ve kontrolünden oluşmaktadır (Kutlu, 2001: 1,2).

Proje yönetimi; belli bir işi gerçekleştirmek için insanların, kaynakların ve zamanın birbirleriyle uyumlu ve verimli kullanılması ile ilgili bir bilimdir (Albayrak, 2005: 9). Proje yönetiminde söz konusu amaca varabilmek için birbirleriyle ilişkili olan faaliyetler mantıksal bir sıra içinde birbirleri ile ilişki halindedir. Diğer bir deyişle, bazı faaliyetler, diğer bazı faaliyetler tamamlanmadan başlayamaz (Rençber, 2011: 28).

Bu doğrultuda proje yönetimi ile işletme yönetimi, yöneticilerin üstlendiği roller açısından da farklılık göstermektedirler. Proje yöneticilerinin, işletmedeki bölüm yöneticilerinden farklı olan özellikleri Tablo 6'da gösterildiği gibidir.

Tablo 6: Proje Yöneticisi ve Bölüm Yöneticisi Arasındaki Farklar

Bölüm Yöneticisi	Proje Yöneticisi
1. Sabit durumu korumak ile mükelleftir. 2. Yönetim otoritesi ona aittir. 3. Sürekli devam eden görev dağılımını kontrol eder. 4. Sorumluluğu kendi fonksiyonu kadardır. 5. Kalıcı organizasyonel yapılanma üzerine çalışır. 6. Sorunları düzeltip, sabit durumu muhafaza etmekle yükümlüdür. 7. Optimizasyon, başka bir ifadeyle durumu en iyi ve en uygun hale getirmek, asıl görevidir. 8. Başarı, ulaşmayı hedeflediği noktalara gelip gelemediğine bağlıdır. 9. Değişkenleri sınırlıdır.	1. Sabit durumda görülemeyen, geleceğe yönelik planlamaları yapar. 2. Yönetim otoritesi karışık ve belirsizdir. 3. Görevler, yapılan projelere göre değişim gösterir. 4. Departmanlararası iletişimi sağlamakla yükümlüdür. 5. Sürmekte olan projeye göre yapılan operasyonlar değişir. 6. Yenilik yapmakla görevlidir. 7. Proje süresince oluşacak tüm sorunları çözmekle mükelleftir. 8. Proje yöneticisinin başarısı, projenin amaca yönelik bitip bitmemesine bağlıdır. 9. Esasi değerleri belirsizlikler içerir.

Kaynak: Maylor, 1999: 21.

İlkeler açısından ele alındığında ise proje yönetimi ile işletme yönetiminin ilkeleri aşağıda belirtilmektedir.

Proje yönetimi ilkeleri şunlardır (Cleland ve Ireland, 2002: 57):

- Bir defaya mahsustur.
- Proje yönetimi, bir projeye ait tüm sürecin yönetimini kapsayan aktiviteler bütünüdür.
- Proje yönetim süreci, organik işlevsel yönetimi kapsar.
- Proje kaynakları, organizasyonun çıkarları ve stratejisi doğrultusunda, ürüne ve hizmete dönüştürülür.

- Proje yönetimi yapılırken, belirsizlikleri ve sorunları azaltabilmek için her aşamada kontrol edip, düzelterek son aşamaya ilerlenmelidir.
- Organizasyonel stratejileri destekler ve proje paydaşları ile ilgilenir.

Genel yönetim ilkeleri ise şunlardır (Cleland ve Ireland, 2002: 57):

- Şirketin stratejik yönetimini planlar,
- Organizasyonun dikey dizaynını planlar, şirketin amaçları, hedefleri ve misyonu ile ilgilenir.
- Proje yönetimi gibi bir defaya mahsus değildir, sürekli gelişmekte ve devam etmektedir.
- Şirket paydaşları ile ilgilenir.
- Fonksiyonel aktiviteleri ve proje aktivitelerini düzenler.

2.5. PROJE YÖNETİM SÜREÇLERİ

Projelerin daha önceden belirlenmiş olan belli bir başlangıç ve bitiş tarihleri vardır. Ancak, bir projenin başlamış olması ‘yürüyor’ olmasına, hatta bitmiş olması onun da ‘yönetildiği’ anlamına gelmez. Projenin istenilen amaca öngörülen kaynaklarla ulaşabilmesi, paydaşların beklentilerini karşılaması ve hatta aşması, ancak onun ‘yönetilmesi’ ile mümkündür (Tanes ve diğerleri, 2011: 11). Her projede yer alan tanımlama, planlama, programlama ve kontrol süreçlerine ilişkin aktiviteler proje yönetiminin bir parçasıdır (http://members.tripod.com/war_project/, Erişim Tarihi: 23.11.2014).

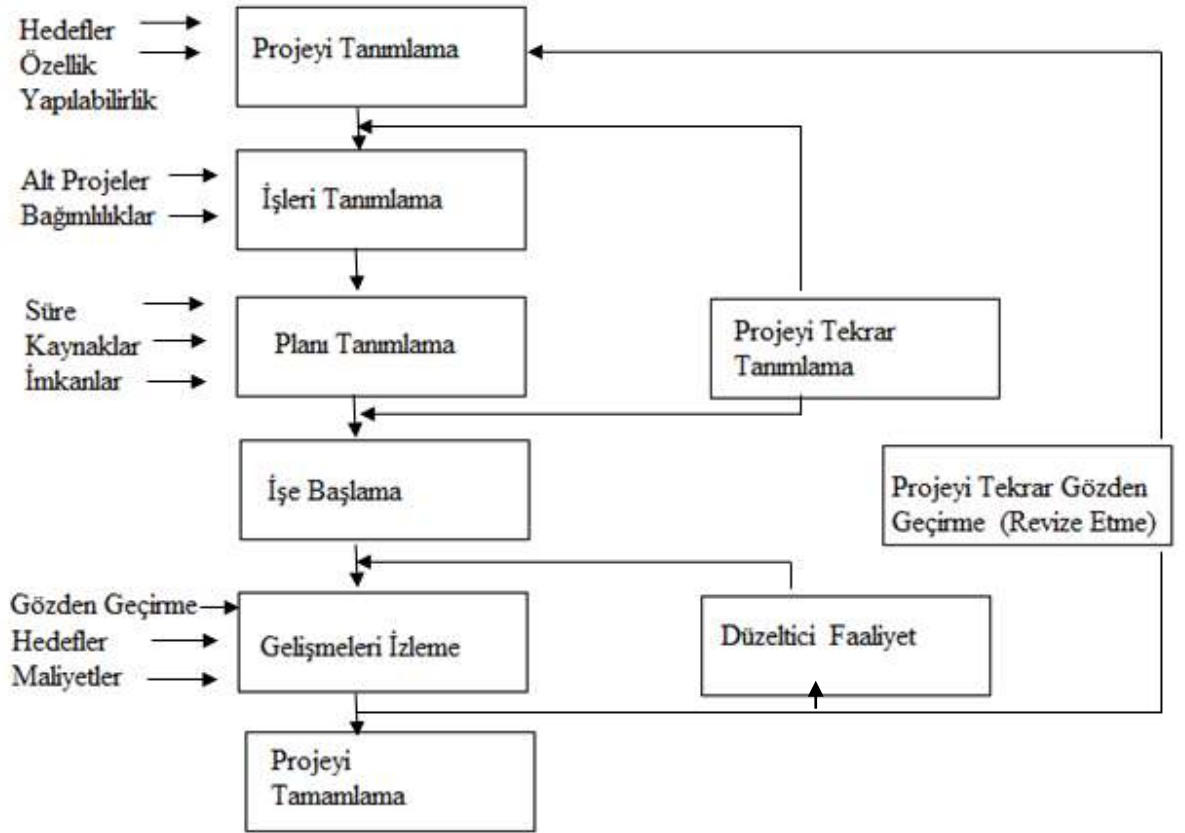
Her proje eşsiz ve kendine özgü özellikler taşıdığı için bu süreçlerin kesin kurallar ile tanımlanmak yerine süreçlerin içerdiği adım ve ilkeler ele alınarak anlatılmaktadır.

2.5.1. Tanımlama

Proje yönetim sürecin ilk adımı olarak önce projenin tanımlaması gerekmektedir. Tanımlama yapılmadan önceki başlangıç safhası; bilgi toplama aşamasıdır. Tanımlama ise, eldeki bilgiyi daha somut hale dönüştürmektir. Proje başlangıç safhasında, projenin tanımlanması için gerekli tüm verilerin bir araya getirilmesi için büyük vakit harcanması ve gayret gösterilmesi gerekir. Proje tanımlanması, proje ile ilgili birçok belge ile desteklenir (Young, 1998: 53). Tanımlama safhası, bir projenin başarısında anahtar konumundadır. Proje, uygun bir şekilde açıklanmalı, açıklamanın uygulanabilirliğinden emin olunmadan kaynakların tamamı projeye tahsis edilmemelidir. Projenin tanımı açık olmalı ve nihai sonucun ne olacağı süresinin ve bütçesinin ne olacağı, konuları içerecek konularını kapsamalıdır (Doğruer, 2007: 20). Eğer bu aktiviteye gerekli zaman ayrılmazsa, proje tanımlanması için gereken bilgilerin hepsi toplanamayacak, dolayısıyla proje yanlış tanımlanacaktır (Young, 1998: 53). Birçok projeye amaca yönelik gereksinimler tamamen belirlenmeden ve anlaşılmadan başlanmaktadır. İhtiyaçların eksik bırakılması, tüketicinin arzusunun tam belirlenememesine yol açar. Bu durumda proje baştan yanlış yöne doğru akmaya başlar ve proje sürecinin ortası, artık o projenin yönünü düzeltmek için çok geç bir zamandır. Müşterinin ihtiyaçları, bir projenin doğru yönünü belirleyen en önemli pusuladır. Müşterinin arzu ve ihtiyaçlarını görebilen, bu ihtiyaçlar hakkında bilgi toplamayı becerebilen, bu ihtiyaçlara yönelik uygun ve gerçekçi stratejiler belirleyebilen planlayıcılar çok daha başarılı yol haritası çizerler (Cleland ve Ireland, 2002: 316).

Projelerin çoğunun başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olan tanımlama safhasına gerekli zamanın ayrılması önemlidir. Bu işlem, projeden beklenen istekleri karşılayacak şekilde ve projenin amacına uygun bir şekilde yapılmalıdır. Ancak, bu safhada birçok hissedarın birbirinden farklı görüşler ve veriler sunması, tanımlamayı yapacakların kafasını karıştırır. Başarılı bir proje tanımlamasına yönelik her adımda, ekip elemanlarının katkısı ve kararlılığı olmalıdır (Young, 1998: 53). Şekil 15’de projenin tanımlama sürecine yer verilmektedir.

Şekil 15: Projeyi Tanımlama Süreci



Kaynak: Doğruer, 2007: 23.

Başlangıç safhasından sonra gelen ikinci safhada, ilk safhada belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli olan işler (görev) tanımlanır. Bunlar, ana adımlar olabilir; görevler, ana projeye bağlı alt projeleri oluşturabilir. Bütün bağımlılıklar ve riskler detaylı olarak belirtilmeli ve kolaylıkla anlaşılabilir. Açıklamalar tedarikçileri ve müşterileri de kapsamalıdır (Doğruer, 2007: 22).

Görevler tarif edildikten sonra bu görevleri gerçekleştirmek için plan yapılması gereklidir. Plan, projenin tamamlanması için gerekli zamanı ve kaynakları göstermelidir. Planlar; orijinal proje tanımında belirtilen maliyetlere, sürelerle vb. tam olarak uymayabilir. Bu durumda, proje yeniden tanımlanır; görevler de proje hedeflerine uygun olarak tekrar tanımlanır. Planlar yapıldıktan sonra eş zamanlı birçok görevle iş başlayabilir. Bu aşamadan sonra proje yöneticisinin işi, izleme sürecini başlatmaktır. Bu süreçte fonksiyonlar ve hedefler gözden geçirilir, maliyetler izlenir. Sonuçlar, geri bildirim olarak ilgili fonksiyonel birimlere iletilmelidir. İşlerin teknik

fizibilitesinin yapılması veya önemli kaynakların temin edilebilirliği, projenin sürdürülüp başarıyla sonuçlandırılması açısından önemlidir. Bu durumda, karşılaşılabilecek herhangi bir sorun karşısında projenin bütünüyle tekrar gözden geçirilmesi gerekebilir (Doğruer, 2007: 24).

2.5.2. Planlama

Planlama, proje yönetimi sürecinin ikinci evresidir. Uygulama ya da eylemden önceki zorunlu adımdır. Proje planlaması kapsamında, hedef doğrultusunda yerine getirilmesi gereken görevler ile bu görevlerin nasıl bir sırayla ve nasıl bir zaman çerçevesi içinde yerine getirilmesi gerektiğine karar verilmesi gerekir (Luecke, 2009: 10).

Proje yönetiminde temel amaç, tespit edilen amaçlara, sınırlı kaynaklarla, belli bir zaman içinde ve belli bir bütçeyle optimum şekilde ulaşmaktır (Kutlu, 2001: 2).

Bu doğrultuda planlama; proje kaynaklarına göre ihtiyaçların tespiti ve bunları projenin hedefine varması için yapılması gereken faaliyetlere tahsis sırasını atamaktır (Martino, 1972: 12).

Planlama; projede ne yapılacağını ve kimin yapacağını belirler (Doğruer, 2007: 18). Planlama; belirli bir amaca ulaşmak için gerekli eylemlerin önceden kararlaştırılması sürecidir. Bu çalışma, ana hatlarıyla, faaliyetlerin nasıl yürütüleceğinin belirlenmesini; politikaların, plan ve programların, organizasyon yapısının ve etkin eylemler için uygun araçların, organizasyon yapısının ve etkin eylemler için uygun araçların (makine-teçhizat, araç-gereçler, malzeme, çalışma talimatları teknikleri vb.) neler olacağının kararlaştırılmasını da içermektedir. Planlama olmazsa gelecekteki fırsatlar ve tehlikeler önceden görülemeyecek ve gereken önlemler alınamayacaktır. Yönlendirme ve kontrol ise bir anlam ifade etmeyecektir. Proje planlamasındaki temel amaçlar aşağıda belirtildiği gibidir (Barutçugil, 2008: 88,89);

- Proje faaliyetlerinin organizasyonunu yapmak,
- Kimin, neyi, ne zaman, nasıl ve ne için yapacağını belirlemek,
- Gerekli olacak maddi ve beşeri kaynakları saptamak,
- Bu kaynakları belirli aşamalara uygun zamanda ve uygun biçimde dağıtmak,

- Sorumlulukları belirlemek ve dağıtmak,
- İlgili tüm organizasyonların çalışmalarını bütünleştirmek,
- Kişiler, ekipler ve organizasyonlar arasında etkin bir iletişim sağlamak,
- İlgili kişilerin ve organizasyonların tüm faaliyetlerini koordine etmek,
- Proje ile ilgili işleri kontrol etmek,
- Beklenmedik olaylara ve değişimlere karşı hazırlıklı olmak için önlemler önermek,
- Projenin bitiş zamanını belirlemek.

Proje planlamasının içerdiği diğer amaçlar ise Young tarafından, (1998: 67) şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yapılması gerekenleri ortaya çıkarmak,
- Belirsizliği ve riskleri en aza indirmek,
- Performansa yönelik bir standart belirlemek,
- Projeyi gerçekleştirmek için bir yapı belirlemek,
- Etkili bir iş kontrolünü tesis etmek için prosedürler oluşturmak,
- İstenen hedeflere en kısa zamanda ulaşmak.

Planlama sırasında, planlamanın başarılı olması için temel şartlarından biri ekip ruhunu oluşturan ve kuvvetlendiren katılımcı bir uygulamadır. Planlamaya başlamadan önce, ekip elemanlarının tecrübe ve becerilerinin gözden geçirilmesi gerekir. Eğer gerekliyse, bu safhada diğer bölümlerdeki uzmanların da katılmaları rica edilmelidir. Daha da önemlisi planlamaya, proje sponsorunun da katılması ikna edilerek, projenin stratejik içeriğini, önemini ve önceliğini anlatması için planlamada olması gerekmektedir. Proje yöneticisinin projeyi tek başına plan yapmaması proje ekip üyelerinin de fikirlerinin ve onayının alınması gerekir. Aksi takdirde, yapılan plan, proje ekibi tarafından benimsenmeyecektir (Young, 1998: 68,69).

1960'lı yıllarda proje planlama sürecinin önemine dair bir araştırma yapılmış ve bu çalışmada, bazı projelerin amacına ulaştığı fakat bazılarının gerek bütçe kısmında gerek performans kısmında istenilen amaca ulaşmadığı tespit edilmiştir. Başarılı olanların ortak özellikleri derinlemesine incelendiği zaman, amacına ulaşabilmiş tüm projelerin planlama sürecinin başarısız olanlara nazaran çok daha

fazla kaliteli, kontrollü ve çok daha önceden başladığı sonucuna ulaşılmıştır. Çok güçlü bir proje yönetici grubunun olması ve bu yöneticilerin istikrarı, o projeyi başarıya götüren en önemli faktörlerden biridir (Duke, Frederick ve Mitchell, 1977: 33).

Proje planlanmasında öne çıkan başarı unsurları aşağıda belirtildiği gibidir (Barutçugil, 2008: 107):

- Planlama yapmadan önce amaçlar belirlenmelidir.
- Planlama sorumluları için amaçlar belirlenmelidir. Böylece temel nitelikli olmayan görevler ile uğraşılmayacak, yalnızca anlamlı konularda çaba harcanacaktır.
- Fonksiyonel yöneticiler, kendi planlarını kendileri yapmalıdırlar.
- Planlar esnek olmalıdır. Gelişmelere uyum sağlamak için kişisel temaslardan yararlanılmalı, değişiklikler kısa sürede gerçekleştirilmelidir.
- Proje organizasyonunda üst yöneticilerin katkısı sağlanmalıdır.
- Tahminlerin arkasındaki varsayımların geçerliliği araştırılmalıdır. Yalnızca tek kaynaktan sağlanan bir veri dizisine dayalı olarak plan hazırlanmamalıdır.
- Dikkatler olağan, rutin sorunlar üzerinde yoğunlaştırılmamalı, yönetim günlük işlerde boğulmamalıdır.
- Gerçekçi düşünenler ödüllendirilmelidir. Kötü haber getirenler cezalandırılmamalı, tam tersine olumsuz gelişmeleri ilk olarak gördükleri için takdir edilmelidirler.

Proje planlamasında görülen başarısızlık nedenleri ise aşağıda belirtildiği gibidir (Barutçugil, 2008: 108):

- İşletme amaçlarının alt örgütsel basamaklarda yeterince anlaşılamaması,
- Planların, çok kısa sürede çok fazla sonuç elde etmeyi amaçlaması,
- Finansal tahminlerin yetersiz kalması,
- Planların hatalı ve yetersiz verilere dayandırılması
- Planlama sürecinin sistemleştirilmesi için çaba gösterilmemesi,
- Planlamanın yürütme ve sonuçlar üzerinde hiçbir sorumluluğu olmayan bir planlama grubu tarafından yerine getirilmesi,
- Yönetimin, tüm faaliyetlerin zamanında tamamlanacağını varsayması.

Proje planlamasının başarılı olabilmesi için sürecin sağlıklı işletilmesi çok önemlidir. Bu nedenle; çalışmanın bu kısmında proje planlama sürecinin açıklanmasında yarar vardır.

Planlama, proje süreci boyunca devamlı aktif halde kalmayı sağlayan dinamik bir süreçtir. Planlama, projenin bitmesi ile birlikte sona ermektedir (Young, 1998: 68). Projelerin planlama süreci çoğunlukla uzun bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç; operasyon süreci (kısa vadeli), strateji süreci (uzun vadeli) olmak üzere iki kısımdan meydana gelir. Yaratıcı düşünme, yenileme fikri ve gelecekte olabilecek olanı önceden tahmin edebilme yeteneği bu sürecin en önemli ihtiyaçlarıdır. Bir projeye başlamadan önce, tüm sürecin belirlendiği bir yaşam döngüsü analizi yapmak gerekmektedir (Cleland ve Ireland, 2002: 314,315).

Projeyi planlayan yöneticilerin, o projenin amacını çok iyi anlamış olması ve o amaca yönelik tüm eksikleri en detaylı şekilde görebiliyor olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, o eksikleri gördükten sonra ortaya çıkardıkları fikirlerin gerçeğe uygun ve uygulanabilir olması, projenin geleceği açısından çok önemlidir. Proje planlama süreci, aslında bir çeşit bilgi ve iletişim geliştirme sürecidir. Var olan bilgiler projeye uygun doğrultuda geliştirilmeli ve amaca yönelik iletişim ağları kurulmalıdır. Her şeyden önce projenin amaçları, uygulanacak stratejiler ve proje takımındaki her bireyin görevleri detaylı bir şekilde belirlenmelidir. Bu aşama geçildikten sonra, gerekli bir bütçe planlama analizi çizilmelidir. Bu bütçe analizi teknik bütün ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak bir tablo halinde hazırlanmalıdır. Projenin başından sonuna kadar, tam bir paket halinde, tüm detaylar önceden belirlenmelidir. Çıkabilecek sorunlar dahi önceden düşünülmeli ve bunların çözümü için bir kaç fikir üretilmelidir. Böylece çıkabilecek herhangi bir sorun çok daha hızlı çözülebilir. Strateji veya stratejiler belirlenirken her bireye düşen görev tanımı projenin her aşaması için belirlenmeli ve tabloya yazılmalıdır. Tüm kaynak dağılımı, o kaynaklara nasıl ulaşılacağı, ulaşmak için gerekli prosedürler araştırılmalıdır. Organizasyon içindeki ekip çalışması ve yardımlaşma projenin amacına ulaşması için hayati önem taşımaktadır. Ortaya çıkabilecek her duruma her soruna karşı tedbirler önceden belirlenmelidir. Bu kısma ‘simültane planlama’ denmektedir. Projeyi planlarken, hatta projenin her aşamasında, projeye dahil olan tüm çalışanların bulunduğu çalıştaylar

düzenlenmelidir. Bu çalıştaylarda yapılanlar gözden geçirilmeli, çıkan sorunlar tartışılmalı, olan ve olabilecek her şey hakkında ve yapılacaklar üzerinde tartışılmalı, beyin fırtınası yapılmalıdır. Böylece her süreç, daha sağlıklı ve olumlu ilerleyebilecektir (Walton, 1996: 357-366).

Bir proje, planlama aşamasında, uygulamaya hazır duruma gelecek biçimde planlanır. Dış projelerde, müşteri isteklerinin verilen zaman ve bütçe sınırları içinde teknik olarak yerine getirilme olanakları gözden geçirilir (Wermter, 1996: 92). Proje planı oluştururken izlenecek adımlar aşağıda sıralandığı gibidir (Newton, 2010: 54,55):

1. Proje kendisini oluşturan parçalara bölünmeli, sonra bu parçalar, projeyi gerçekleştirmek için yapılması gereken tüm çalışmaları kapsayan kapsamlı bir liste oluşturana kadar daha küçük görevlere parçalanmaya devam edilmelidir.
2. Her görevin ne kadar zamanda yapılacağı tahmin edilmelidir.
3. Görevler doğru sıraya konulmalıdır.
4. Planın gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan insan, fon ve diğer kaynaklar ve bunlarla ilişkili maliyetler belirlenmelidir.
5. Gerçekten kullanılabilecek kaynaklar kontrol edilmeli ve plan ona göre yenilenmelidir.
6. Plan yeniden gözden geçirilmeli.- ihtiyaçlara cevap verip vermediği ve gerçekten yapılıp ve yapılmayacağı sorularına yanıt aranmalıdır.

Söz konusu bu altı adım mantıksal bir sıralama içinde sıralanmaktadır. Uygulamada, plandan tamamen memnun olana kadar bu adımlar defalarca tekrarlanabilir (Newton, 2010: 55). Çünkü, faaliyetler, proje ile nelerin yapılacağını ifade eder. Bu faaliyetlerin projenin amacıyla yeterli bir şekilde detaylandırılmış ve kendi içinde mantıksal bir sıralamasının olması önemlidir (Örsdemir ve Kabukçuoğlu, 2005: 3).

Projenin gerçekleştirilmesi için bütün işler parçalara bölünür buna İş Ayrışım Yapısı (İAY) (Work Breakdown Structure - WBS) denir. WBS, özetle, bütün projeyi küçük elementlere ve birimlere bölme işidir. Projeye dahil olan tüm birimlere(organizasyon içindeki veya dışındaki) görevler küçük başlık şeklinde verilir. Her projede yürütülmesi gereken görevler de kendi içlerinde küçük başlıklara ayrılır. Bu görevlerin o konuda uzmanlaşmış, deneyim sahibi bireyler veya gruplar tarafından

yapılması gerekir. Proje yöneticisi, proje haritasını eline aldığı zaman, kimin neyden sorumlu ve hangi konuda uzmanlaşmış olduğunu görebilmelidir. Böylece projeyi kontrol edebilmesi çok daha hızlı ve doğru gerçekleşir (Cleland ve Ireland, 2002: 318).

Planlamanın en önemli yönü; projede yapılması gereken görevlerin sırasına bakıldığında sürenin ortaya çıkmasıdır. Planlama yapılırken en çok zorlanılan nokta projenin ne kadar zaman alacağını tahmin edilmesidir (Newton, 2010: 58). Tahmin, belli bir işin istenen standartlarda tamamlanması için ne kadar zaman ve kaynak gerekeceğine dair karardır. Bu yüzden, görev ya da görev gruplarının boyutlarını ve bunları tamamlamak için gereken gayretlerin miktarının belirlenmesi gerekir (Young, 1998: 76).

Tahmin edilen zamanın birimi, projenin boyut ve ölçeğine göre değişecektir. Tahmin edilen zaman; saat, gün, hafta, ay veya yıl bazında yapılabilir. Tahmin birimleri insan-saat, insan-gün, insan-hafta, insan-ay vb. bazında olabilir. Görev sürelerinin tahmin edilmesinin birçok yolu vardır, ancak temel olarak beş seçenek öne çıkmaktadır (Newton, 2010: 59):

1. Bilen Birine Sormak: En iyi seçenek budur. Deneyim, genellikle tahmin etmenin en iyi yoludur.

2. Duruma Uygun Pratik Bir Kural Kullanmak: Örneğin; eğer bir PC'yi masaya monte etmek 1 saat 15 dakika alıyorsa, bir kişi günde 6 PC monte edebilir. Eğer bir kişiye tam gün bazında bu görev verilmişse, 100 PC'yi monte etmek 17 gün sürecektir.

3. Benzer Görevleri Örnek Almak: Bu çalışmayı yapan herhangi bir kimseye başvurmak mümkün değilse, benzer herhangi bir çalışmanın yapılıp yapılmadığı kontrol edilebilir. Söz konusu böyle bir çalışma yapıldıysa ne kadarlık bir süreyi kapsadığına bakılabilir.

4. Küçük Parçalara Ayırmak: Burada anlatılmak istenen tahmin edilebilecek çalışmalara inene kadar görevi daha küçük parçalara ayırmaktır. Bu tür bir yaklaşım, daha ayrıntılı parçalamaların daha fazla açıklık sağladığı durumlarda işe yarayacaktır.

5. Bir Varsayımda Bulunmak: Bu seçenek, görevin ne kadar zaman alacağına dair mantıklı bir tahminde bulunmaktadır. Zaman hakkında varsayımda bulunurken yapılacak hata ya da hata ihtimallerine karşı yapılacak şey;

kullanılmayacak ancak gerçekten sorun olduğunda başvurulacak, bir miktar para ve zaman ayırmaktır. Buna, ‘beklenmedik durum rezervi’ denir. Ayrılacak rezerv projenin ne kadar riskli olduğuna ve benzer şeyleri yapmakta ne kadar deneyimli olduğuna bağlıdır. Düşük riskli projelerde, aşına olunan şeyleri yaparken, zaman ve para için %10'luk bir rezerv normalde yeterlidir. Daha yüksek riskli projelerde %20-25 ve çok riskli aşına, olunmayan projelerde de %50 veya daha fazla rezerv ayırmak mümkün olabilir. Rezervin önemi, aynı zamanda proje sonuçlandıktan sonra ne olacağına bağlıdır. Eğer kişisel bir projeyse ve biraz gecikmesi veya bütçeyi biraz aşması çok önemli değilse ve proje yönetimi sadece görev karmaşık olduğu için ve gerçekleşmesini kesinleştirmek amacıyla kullanılıyorsa, o zaman rezervi düşünmek çok gerekli değildir. Diğer yandan, eğer bitiminde çok önemli bir iş girişiminin hemen başlayacağı kritik bir projeyse verilen bitiş tarihinin tutturulabilir bir tarih olması büyük önem taşır. Bu durum karşısında rezerv ‘tampon’ görevini üstlenir. Böyle bir tampon bırakmak aşırı tedbirli olmak değil, duyarlı bir yöntemdir (Newton, 2010: 60).

Süreleri tahmin etmek, işin tamamlanması için gereken gerçek zamanı göstereceği için genellikle planlama sürecinin en zor parçasıdır. Süreleri tahmin etmek için kullanılabilecek diğer araçlar ise; diğerlerinin tecrübeleri, uzman görüşü ve diğer projelerden kalma bilgiler olarak sıralanabilir (Young, 1998: 77).

Bir proje, başlangıcından bitimine kadar geçen zaman içinde canlı bir gelişme gösterir. Buna ‘proje yaşam’ süreci denir. Projenin yaşam sürecinde yer alan aşamaların her biri, karar duraklarıyla (kilometre taşları) ile birbirine bağlıdır. Bir sürece bağlı olarak oluşan işler olayları, alınan hedeflenmiş sonuçları ve verilen kararlar olguları ifade etmektedir. Buna göre bir projenin gidişinde, çok önemli ve daha az önemli olgular yer almaktadır. Çok önemli olgular, kilometre taşları ya da “anahtar olgular” olarak adlandırılır. Önemli anahtar olgular, aşamaları sona erdiren kilometre taşlarıdır (Wermter, 1996: 88). Proje içerisinde ayrıntılı görevlerin yerleri değişebilir ancak kilometre taşlarının yeri sabit olmalıdır. Kilometre taşları başlı başına bitiş noktaları değildir ama bir dizi faaliyetin ve bazı kilit teslimatların üretiminin tamamlandığını yansıtır. Bir aylık zaman dilimi kilometre taşı olarak iyi bir ölçüttür (Newton, 2010: 57).

Tablo 7: Kilometre Taşı Örnekleri

	PROJE BİR	PROJE İKİ	PROJE ÜÇ
Proje Tanımı	Evi İnşa Etmek	Bir Bilgisayar Sistemi Geliştirmek	Okulda Kısa Bir Film Yapmak
Olası Kilometre Taşları	1. Temellerin atılması	1. Gereksinimler toplanması	1. Senaryonun bitirilmesi
	2. Duvarların ve tavanın yapılması	2. Sistem dizayn edilmesi	2. Kast seçimi
	3. İç duvarların, su ve elektrik tesisatlarının yapılması	3. Programlama kodu yazıldı	3. Senaryo okunması Film çekiminin tamamlanması
	4. İç donanım ve dekorasyonun tamamlanması	4. Sistem test edildi.	4. Kurgunun yapılması
		5. Hatalar düzeldi ve kullanım için teslim edildi	5. Filmin gösterilmesi.

Kaynak: Newton, 2010: 57.

Bu kilometre taşlarının, diğer bir ifadeyle karar duraklarının her birinde o zamana kadar alınan sonuçlar değerlendirilmelidir. Böylece proje yöneticisi, projenin yürütülmesinin, örneğin ekonomik açıdan yararlı olup olamayacağına karar verebilecek duruma gelir. Değerlendirme olumlu ise bir sonraki genellikle de maliyetleri daha yüksek olan aşama başlatılır. Bu noktada aşamaların ya da kilometre taşlarının dağıtımının doğru yapılmasının ne kadar önemli olduğu ortaya çıkar. Çünkü, ancak bir aşamanın son noktasına ulaşıldığında, amaçların elde edildiği görülürse bir sonraki aşama ve onun gerektirdiği bütçe onaylanmış olur. Projeyi değişik aşamalara ayırmak, gösterdiği gelişmelere göre projeye katılanlar ve kullanılan yöntemlerde yapılacak değişiklikleri de ortaya çıkarır (Wermter, 1996: 88).

Anahtar safhalar olarak da ifade edilen kilometre taşlarının belirlenmesi safhasında yapılması gereken; ekibin ve konunun uzmanlarını planlama oturumunda bir araya getirerek; projeyi, yapılması gereken işler listesi halinde belirlemektir. Anahtar safhaları ortaya çıkarıp üzerinde anlaşmaya vardıktan sonra, işbirliğini en üst seviyeye çıkarmak için ekibin organize edilmesi gerekir. Bu safhada dikkat edilmesi gereken nokta; kesin zamanlar ve tarihler düşünmekten ve anahtar safhalara ve görevlere kişileri atamaktan kaçınılmak gerektiğidir. Bunların her ikisi de proje mantığında hataya sürükleyebilir (Young, 1998: 70,71).

Proje dahilindeki önemli olaylar olarak da tanımlanan kilometre taşları genellikle önemli bir ara çıktının (ürünün) tamamlanması halidir. Kilometre taşları bir eylemi değil durumu ifade ettiği için süresi “sıfır”dır (Tanes ve diğerleri, 2011: 11).

Kilometre taşlarından sonraki safha, proje mantık diyagramının hazırlamasıdır. Bu diyagram, görev sınıflaması tekniği kullanılarak yapılabilir. Her bir anahtar safha, küçük kağıtlara not edilir. Bunlar, proje resmini ortaya çıkaracak olan bulmacanın parçaları olarak düşünülmelidir. Mantıklı bir sıralamaya koyarak bir tablo, masa vb. üzerinde gösterilmelidir (Young, 1998: 71). Bu amaçla hazırlanan mantıksal çerçeve matrisi/diyagramı mantıksal çerçeve yaklaşımı ile elde edilen bulguların gösterildiği dört satırı ve dört sütunu olan görsel bir planlama aracıdır (Bilen ve Kabukçuoğlu, 2005: 28).

Buraya kadar anlatılmış olan proje planlama süreci; mevcut olan proje için önemli olduğu kadar bir sonraki projeler içinde önemlidir. O süreçte yapılan hataların bir sonrakinde yapılmaması için her bir hata veya başarı not edilmelidir. Daima önceki projelerin nasıl planlandığı ve yürütüldüğü incelenmelidir. Eğer o proje ve o projede çalışan ekip doğru işler yaptıysa, mevcut devam edecek olan proje için geçmiş bir sigorta görevi görür. Planlama işi, tüm olasılıkları ve ihtimalleri göz önünde bulundurabilme işidir. İyi bir planlamacı deneyim sahibi olmalıdır ki geleceği daha net idrak edebilme yetisine sahip olabilsin. Deneyim ise öngörü ve sorumluluk hissi gerektirir (Cleland ve Ireland, 2002: 318).

2.5.3. Programlama

Programlama, planlama aşamasında yapılması kararlaştırılan faaliyetlerin zaman ile birleştirilerek başlama ve bitiş zamanlarının belirlenmesi olarak ifade edilebilir.

Farklı bir tanıma göre proje programlama; kaynak gereksiniminin ve tahmin edilen süre içinde projenin gidişatının programlanmasıdır. Proje programlamada ilk aşama, her bir faaliyet için gerekli süreyi belirlemektir (Grow’dan aktaran Kutlu, 2001: 2).

Programlar; kimin, neyi, ne zaman yapacağına karar verir (Stellman ve Greene, 2007: 441).

Planlama ve programlama aşaması birbiriyle iç içedir. Planlama ve programlama aşamasında sırasıyla aşağıdaki işlemler gerçekleşmektedir (Karadeniz, 2007: 13):

1. İşin kapsamının tanımlanması, hedeflerin açıkça ortaya konması ve işi oluşturan faaliyetlerin belirlenmesi.
2. İş miktarının hesaplanması.
3. Faaliyetler arasındaki öncelik ilişkilerinin belirlenmesi ve bağlantılarının kurulması.
4. Kullanılacak kaynakların atanması.
5. Faaliyet sürelerinin belirlenmesi.
6. Faaliyetlerin başlangıç ve bitiş zamanlarının belirlenmesi.
7. Projenin tamamlanma tarihinin belirlenmesi.

2.5.4. Kontrol

Kontrol; projede yürütülen faaliyetlerin durumunu değerlendirmek, projenin o an içinde bulunduğu durumu planlanan durumla karşılaştırmak, gerekli olduğunda durumu düzeltici önlemler almak adına yapılan faaliyetlerdir. Proje kontrolü ile projenin yürütülmesi esnasında problem yaratabilecek kritik faaliyetlerin üzerinde durulabilmesi mümkündür (Monks, 1996: 354).

Yöneticilerin projenin başından sonuna kadar bütün faaliyetlerin üzerinde kontrol kurabilmeleri gereklidir. Bu amaçla kullanılacak farklı yöntemlerle, projede program dışına çıktığı veya herhangi bir karışıklık durumunda yöneticileri uyaracak sistematik bir kontrol mekanizması kurulabilmektedir (Martino, 1972: 13). Kontrol faaliyetleri ile bir projede aşağıdaki adımlar başarı ile gerçekleştirilir (Kerzner, 2001: 2) ;

- Faaliyetlerin ilerlemesinin takibi,
- Öngörülen ve gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması,
- Varsa bir problemin ortaya çıkartılması,
- Gerekli olan değişikliklerin (revizyon) yapılması.

Proje planlama sürecinin bilgi toplama ve değerlendirme süreci önemli olduğu kadar kontrol sürecide önemlidir. Uygulanan stratejilerin ve modellerin kontrol edilmesi ve belirlenen eksiklere göre yeni çalışanların ve kaynakların tahsis edilmesi kontrol sürecine dahildir. Proje yürütülürken, kontrol ekibi de bir yandan her süreci her an kontrol etmelidir (Cleland ve Ireland, 2002: 317,318).

Proje planlama sürecinin en başında, yapılacak işlemlerin zamanlandırılmış planı, bir liste oluşturularak hazırlanır. Bu listede yer alan başlıca konular şunlardır (Wysocki ve Gary, 2003: 21);

- Proje de amaçlanan hedef ve başarılmak istenen nedir?
- Belirlenen hedefler ne zaman gerçekleştirilecektir?
- Kim, hangi görevlerden sorumludur?
- Proje bittiğinde elde edilmek istenen veriler ve sonuçlar nelerdir?

Proje planlanırken, bu liste her ne kadar tüm detayları ile hazırlanmış olsa da ya da proje için çalışan ekip her ne kadar etkili ve disiplinli çalışmış olsa da proje uygulama süreci her zaman belirlenen programın dışında ilerleyebilir. Aksaklıklar ve hedeflenen amaçlarda zaman kaymaları meydana gelebilir. Proje planlama ve uygulama sürecinin doğası böyledir. Önemli olan yaşanan aksaklıkları, zaman kaymalarını ve değişimleri kriz anında hızlı bir şekilde çözerek projenin amacına ulaşmak için sistematik bir şekilde çalışmaya devam etmektir. Bir proje yöneticisinin de yaşanan problemleri çözerken, ileride oluşabilecek potansiyel sıkıntıları da düşünerek, geniş bir bakış açısıyla süreci yönetmesi gerekir (Wysocki ve Wiley, 2003: 21).

Buraya kadar anlatılmış olan projelerin planlanması, programlanması ve kontrolü aşamaları; işler, iş tanımlama şekilleri ve iş zamanlaması fonksiyonları göz önüne alınarak Tablo 8’de örneklendiği gibidir.

Tablo 8: Projelerin Planlaması, Programlanması ve Kontrolü

Sıralı Fonksiyonlar	Plan	Program	Kontrol
İşler	İç ve dış kaynak ihtiyacını belirler ve bunların proje faaliyetleri için uygun zamanda temin edilmesini sağlar.	Her kaynağın miktar, kalite, zaman ve diğer kaynaklarla ilişkisini belirterek detayını oluştur.	• Kaynakları; programlar, maliyetler, kalite standartları ve bütçe açısından inceler varsa tutarsızlıkları belirler • Düzeltici faaliyetler yapar • Kaynak aktarması yapar • İstenen zaman, maliyet ve kaliteye ulaşacak alternatifler geliştirir
İş Tamamlama Şekilleri	• Nakit akış şemaları • Personel ihtiyaç şemaları • Malzeme teslim planları • Faaliyetlerin açıklanması • Süre ve maliyet tahminleri • Departmanlara ait bütçeler • Dönüm noktaları (km taşları) • CPM/PERT • Mühendislik tasarımları	Dönüm Noktaları Şemaları • Departmanlar • Taşeronlar • Malzeme teslimleri • Nakit akış programı CPM/PERT • Faaliyet süresinin başlaması • Faaliyet süresinin tamamlanması • Aylak faaliyetlerin güncelleştirilmesi	• Departman bütçe raporları • Faaliyetlerin maliyet raporları • Kalite uygunluk raporları • Süre performans raporları • Hatalı faaliyetler • Aylak faaliyetler • Kritik yol • Proje özeti
İş Zamanlaması	Proje başlamadan önce, proje süresi(temin) ile ilgili istenilen düzenlemenin yapılması	Proje başlamadan önce yapılan ufak-tefek düzeltmeler, proje süresince devam eder.	Proje süresince devam eder.

Kaynak: Doğruer, 2007: 27.

Bu bölümde ele alınmış olan proje yönetimi kavramı; yapısının, özelliklerinin ve sürecinin genel işletme yönetiminden farklı bir olduğu ve dolayısıyla konunun üzerinde durulması gereken ayrı özel bir yönetim alanı olduğuna değinilmiştir.

Bununla birlikte, karmaşık iş yapısı, belirli bir süreyi kapsamaması ve tüm projelerin özgün çalışmalar olmasından dolayı, projeyi gerçekleştirilmek üzere çalışacak insan kaynağının da özel bir bilgi ve yönetim becerisiyle yönetilmesi gerekmektedir. Bir sonraki bölümde bunun önemi ve proje insan kaynaklarının yönetilme süreçlerinin girdileri, kullanılan araç ve teknikleri ile elde edilen çıktılar üzerinde durulacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PROJE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Proje yönetiminin genel işletme yönetiminden ayıran özel ve ayrı bir uzmanlık alanı gerektirdiğine değinilen diğer bölümlerden sonra bu bölümde; proje insan kaynakları yönetimi ele alınacaktır. Proje insan kaynakları yönetimi, proje yönetimi gibi farklı ve özel bir süreci beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla bu bölümde proje insan kaynakları yönetimini oluşturan; insan kaynakları planının geliştirilmesi, proje ekibinin oluşturulması, proje ekibinin geliştirilmesi ve proje ekibinin yönetilmesi konularına girdileri, kullanılan araç ve tekniklerin sonucunda elde edilen çıktılar bir süreç şeklinde anlatılacaktır. Projeler, yapısı gereği disiplinlerarası koordineli ve uyumlu bir şekilde birarada çalışmayı gerektirdikleri için proje ekiplerinin bir arada çalışması sonucunda ortaya çeşitli çatışmalar çıkabilecektir. Dolayısı ile, proje insan kaynakları yönetiminin bir aracı olarak çatışma yönetimi konusu da bu bölümde ele alınacaktır.

3.1. PROJE YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARININ YERİ ve ÖNEMİ

Projenin yönetiminde, proje amacını gerçekleştirmek amacıyla çeşitli kaynakların kullanımı söz konusu olmaktadır. Projelerin başarısını etkileyen faktörleri keşfetmek amacıyla yapılmış olan çok sayıda araştırma sonucunda, proje başarısının, birçok faktöre ve bu faktörler arasındaki etkileşime bağlı olduğu görülmüştür. Proje yönetim biçimine, projenin uygulandığı coğrafyanın özelliklerine ve proje önceliklerine göre değişebilen bu faktörlerin başında; kullanılan yöntem ve teknoloji gelmektedir. Teknoloji ve yöntem incelendiğinde, bir projenin başarılı olmasını sağlayan en önemli faktörün “insan” olduğu görülmektedir. Bunun nedeni; bir projenin gerçekleştirilmesinde teknolojinin elde edilebilmesi, yöntemlerin ise değiştirilebilmesidir. Ancak, bunların etkili ve verimli olabilmesinin de tamamen proje için çalışan insanlara bağlı olmasıdır (Sevim ve diğerleri, 2010: 116).

Proje yönetimindeki en önemli kaynak olan insan kaynaklarının, amaçları gerçekleştirmek ve proje yönetimindeki başarıyı sağlayabilmek açısından etkisi çok fazladır. Bir projenin başarılı olup olmaması, projede çalışan kişilerin niteliklerine

bağlıdır. Bununla birlikte, insan faktörünün başarısız olmasının nedeni, yanlış ya da eksik planlamadan kaynaklanmamakta, projede yer alan çalışanların niteliklerinin yetersizliğinden veya projeyi yürüten yöneticinin liderlik eksikliğinden ya da insan kaynaklarının gerektiği gibi verimli kullanılamamasından kaynaklanmaktadır (Ece ve Kovancı, 2004: 77).

Proje insan kaynakları yönetiminin, proje içerisindeki yeri ve önemi aşağıda yer verilen tanımlarla ifade edilmeye çalışılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi; “bir kurum kültürü oluşturma ve bu çerçeve kapsamında organizasyondaki insan kaynaklarına sorumluluklar yükleyerek, insana odaklanmış, esnek ve dinamik bir çalışma anlayışını tüm organizasyona yayma amacı güden bir yönetimdir” (Tortop ve diğerleri, 2007: 16).

İnsan kaynakları yönetimi; organizasyon yapısı stratejisi ve amaçları ile uyumlu bir şekilde insan kaynaklarının nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunar (Sevim ve diğerleri, 2010: 115).

İnsan kaynakları yönetimi; bir projede takım ya da grup içerisinde çalışan bireyleri doğrudan etkileyen ilke ve yöntemlerin anlaşılması ve uygulamaya geçirilmesidir. İşe alım, motivasyon, ödüllendirme, kişisel gelişim, mesleki eğitim ve kariyer planlama bu ilkeler arasında sayılabilir (Elmas ve Elmas, 2013: 60).

Proje insan kaynakları yönetimi; proje ile ilişkili kişilerin seçimi, yönetimi ve koordinasyonunu içerir. Proje insan kaynakları yönetimi; ekibinde çalışanlardan en etkin ve verimli şekilde yararlanılması, proje üyeleri arasında akıcı bir organizasyon ve işbirliğinin planlanması, proje ekibi içerisinde yer alan çalışanların takım ruhu yükseltilerek bilgi paylaşımının sağlanacağı bir eleman istihdamının yapılabilmesi ve başarılı bir proje ekibi kurulabilmesi yönetimidir (<http://www.projeeğitimmerkezi.com>, Erişim Tarihi: 13.04.2014).

Project Yönetimi Enstitüsü Standartları Komitesi, proje insan kaynakları yönetimini; proje ekibinin organize edilmesi, yönetilmesi ve yönlendirilmesiyle ilgili süreçler olarak tanımlamaktadır (Project Management Institute Standarts Committee, 2008: 215).

Proje insan kaynakları yönetimi; proje ekibinin proje doğrultusunda organize edilmesine, yönetilmesine ve yönlendirilmesine yönelik süreçleri kapsamaktadır

(PMI, 2008: 215). Diğer bir ifade ile, proje insan kaynakları yönetimi, proje için ihtiyaç duyulan herkese ihtiyaç anında erişilebilmesi adına rehberlik etmektedir (Stellman ve Greene, 2007: 420).

Kısıtlı kaynakların kullanılmasıyla özgün bir ürün ya da hizmet yaratmak amacıyla yapılan ve belirli bir zaman aralığında geçici işlerden oluşan projelerde; kaynakların daha etkili yönetilmesi gerekmektedir. Projelerin temel kaynaklarından olan insan kaynakları yönetimi; projenin gerçekleşmesi için çalışacak kişilerin seçilmesinden etkin kullanımına, proje ihtiyaçları doğrultusundaki eğitimlerinden motivasyonlarına kadar geniş bir yelpazede yer alan temel insan kaynakları yönetimini içermektedir (Sevim ve diğerleri, 2010: 115).

Proje insan kaynakları yönetiminin ana unsuru olan proje ekibi, projenin gerçekleşmesi ve tamamlanması amacıyla rol ve sorumlulukları üstlenmiş kişilerden oluşmaktadır. Proje ilerledikçe proje ekibinin üyelerinin türü ve sayısı sık sık değişebilmektedir. Proje ekibi üyeleri ‘proje personeli’ olarak da adlandırılabilir. Proje ekibi içerisinde yer alan çalışanlar, projeye erken bir aşamada dahil olmaları ve katılmaları halinde, planlama sürecinde daha fazla uzmanlık bilgisine sahip olmalarını ve projeye daha çok bağlılık duymaları sağlanabilir (PMI, 2008: 215). Aynı şekilde, sorumluluklar belirlenirken, karar alma sürecine ekip üyelerinin de katkı sağlanması, ekip üyelerinin projeyi daha çok üstlenmelerinde ve benimsemelerinde katkı sağlayabilir (<http://canatufkansu.com/2013/05/19/proje-yonetimi-insan-kaynaklari-yonetimi/>, Erişim Tarihi: 07.02.2014).

Proje yönetim ekibi; proje ekibinin bir alt kümesidir ve çeşitli proje fazlarının başlatılması, planlanması, yürütülmesi, izlenmesi, kontrol edilmesi ve kapatılması gibi proje yönetimi ve liderliği aktivitelerinden sorumludur. Bu gruba, çekirdek ekip, üst düzey ekip ya da liderlik ekibi de denebilir. Görece küçük projelerde, proje yönetimi sorumlulukları ekibin tamamı arasında paylaştırılabilir ya da tamamen proje yöneticisi tarafından üstlenilebilir. Proje sponsoru, proje ekibiyle birlikte çalışır ve genellikle projenin finansmanı, kapsamın netleştirilmesi, ilerlemenin izlenmesi ve başkalarının üzerinde projenin yararına olacak şekilde etki oluşturulması gibi konularda yardımcı olur (PMI, 2008: 215). Proje insan kaynakları yönetiminin temel faaliyet alanları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Sevim ve diğerleri, 2010: 117):

- Organizasyondaki rollerin, sorumlulukların ve raporlama ilişkilerinin tanımlanmasını ve belgelenmesini içeren örgütsel planlamanın yapılması,
- Projede çalıştırılacak insan kaynaklarının tedarik edilmesi,
- Proje ekibinin hem birey hem de ekip olarak yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Proje performansını arttırmak için ekip üyelerinin performansının izlenmesi, geribildirim verilmesi, problemlerinin çözülmesi ve değişikliklerinin koordine edilmesi.

Bu süreçler çoğu zaman birbiriyle ve diğer alanlarındaki süreçlerle etkileşim halindedir. Her bir süreç bir ya da birden fazla bireyin ya da proje gereklerine uygun bireylerin oluşturduğu ekiplerin çabasını gerektirir (Sevim ve diğerleri, 2010: 117).

Proje insan kaynakları yönetimi süreçleri aşağıdaki gibidir (PMI, 2008: 215):

- 1. İnsan Kaynakları Planının Geliştirilmesi:** Projeye ait rollerin, sorumlulukların, gerekli becerilerin ve raporlama ilişkilerinin belirlenmesi, belgelenmesi ve personel yönetimi planının geliştirilmesi sürecidir.
- 2. Proje Ekibinin Oluşturulması:** İnsan kaynağının kullanılabilirliğinin doğrulanması ve proje görevlerini yerine getirecek ekibin kurulması sürecidir.
- 3. Proje Ekibinin Geliştirilmesi:** Proje performansını artırmak amacıyla; yetkinliklerin, ekip etkileşiminin ve genel ekip ortamının iyileştirilme sürecidir.
- 4. Proje Ekibinin Yönetilmesi:** Proje performansını optimize etmek amacıyla ekip üyelerinin performanslarının izlenmesi, geribildirim sağlanması, sorunların çözülmesi ve değişikliklerin yönetilmesi sürecidir.

Proje insan kaynakları yönetimi süreçleri, detaylı biçimde Tablo 9’da sunulduğu gibidir.

Tablo 9: Proje İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri

İnsan Kaynakları Planının Geliştirilmesi	Proje Ekibinin Oluşturulması
1. Girdiler Aktivite Kaynak Gereksinimleri Çevresel İşletme Faktörleri Organizasyonel Süreç Varlıkları	1. Girdiler Proje Yönetim Planı Çevresel İşletme Faktörleri Organizasyonel Süreç Varlıkları
2. Araç ve Teknikler Organizasyon Şemaları ve Pozisyon Tanımları İlişki Ağ Kurma Organizasyon Teorisi	2. Araçlar ve Teknikler Önceden Atama Personel Görüşmeleri Personel Alımı Sanal Ekipler
3. Çıktılar İnsan Kaynakları Planı	3. Çıktılar Proje Personel Atamaları Kaynak Takvimleri Proje Yönetim Planı Güncellemeleri
Proje Ekibinin Geliştirilmesi	Proje Ekibinin Yönetilmesi
1. Girdiler Proje Personeli Atamaları Proje Yönetim Planı Kaynak Takvimleri	1. Girdiler Proje Personeli Atamaları Proje Yönetim Planı Ekip Performansı Değerlendirmeleri Performans Raporları Organizasyonel Süreç Varlıkları
2. Araçlar ve Teknikler Kişilerarası İlişki Becerileri Eğitim Ekip Kurma Aktiviteleri Temel Kurallar Bıratada Çalışma Takdir ve Ödüller	2. Araçlar ve Teknikler Gözlem ve söyleşiler Proje Performansı Değerlendirmeleri Çalışma Yönetimi Sorun Kaydı Kişilerarası İlişki Becerileri
3. Çıktılar Ekip Performansı Değerlendirmeleri Çevresel İşletme Faktörleri Güncellemeleri	3. Çıktılar Çevresel İşletme Faktörleri Güncellemeleri Organizasyonel Süreç Varlıkları Güncellemeleri Değişiklik Talepleri Proje Yönetim Planı Güncellemeleri

Kaynak: PMI, 2008: 217.

3.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANININ GELİŞTİRİLMESİ

Proje planına organizasyon ya da örgüt hakkındaki bilgilerle başlanır ve bir plan ile bitirilir (Stellman ve Greene, 2007: 422,423).

Planlama; hangi işin, ne zaman, hangi yöntemler ve imkanlar kullanılarak neden ve kiminle yapılacağını belirlenmesi sürecine denilmektedir. Örgütsel planlama yapılırken, öncelikle projenin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan ve yapılması gereken işlerin, gereksinimlerin, rollerin, sorumlulukların ve raporlama ilişkilerinin tanımlanması, rol ve sorumluluk atamalarının yapılması gerekir. Bunlar

gerçekleştirildikten sonra projede yer alan kişilerin kadro planı hazırlanmalı, örgüt şeması çizilmeli ve tanımlar yapılmalıdır (Sevim ve diğerleri, 2010: 117).

İnsan kaynakları planlama sürecinde tam olarak, hangi kaynaklara ihtiyaç duyulacağını, proje ekibinin nasıl çalıştırılacağını ve proje ekibinin motivasyonunun korunduğundan nasıl emin olunacağını planıdır. Planlama süreci grubu proje için gerekli ekip ihtiyaçlarının ve ekibin nasıl yönetilip ödüllendirileceğinin planlandığı yerdir (Stellman ve Greene, 2007: 420).

İnsan kaynakları planının geliştirilmesi süreci, “projeye ait rollerin, sorumlulukların ve raporlama ilişkilerinin tanımlandığı, proje ekibine atandığı ve dokümantasyonunun yapıldığı bir süreçtir (Schwalbe, 2006: 345).

Organizasyon şeması; projeye ait rollerin, sorumlulukların, gerekli becerilerin ve raporlama ilişkilerinin belirlenmesi ve belgelenmesinin somut olarak bir göstergesi niteliğindedir. Proje insan kaynakları yönetiminin en önemli adımı bu sayede gerçekleşmiş olur. İnsan kaynakları planlanması; projenin başarısı için ihtiyaç duyulan becerilere sahip insan kaynaklarının belirlenmesi ve tanımlanması için kullanılır. İnsan kaynakları planında; proje rolleri ve sorumlulukları, proje organizasyon şemaları ve personel görevlendirme ve göreve son verme zaman tablolarını içeren personel yönetimi planı belgelenir. İnsan kaynakları planı ayrıca, eğitim ihtiyaçlarının, ekip oluşturma stratejilerinin, takdir ve ödül programları planının, mevzuata uyum konularının, emniyetle ilgili sorunların ve personel yönetimi alanının organizasyon üzerindeki etkilerinin belirlenmesini de içerebilir. Az bulunan ya da sınırlı insan kaynaklarının kullanılabilirliği ve bu kaynaklar için rekabet etme konularına önem verilmelidir. Kişilere ya da gruplara proje rolleri atanabilir. Bu kişi ya da gruplar, projeyi yürüten organizasyonun içinden ya da dışından olabilir. Başka projeler aynı yetkinliklere ve beceri gruplarına sahip kaynaklar için rekabet içinde olabilir. Bu faktörler, proje maliyetlerini, zaman çizelgelerini, riskleri, kaliteyi ve diğer alanları önemli ölçüde etkileyebilir. Etkin bir insan kaynakları planlaması için bu faktörler göz önünde bulundurulmalı ve planlanmalı ve insan kaynakları seçenekleri oluşturulmalıdır (PMI, 2008: 218).

İnsan kaynakları planının geliştirilmesi, bir süreci kapsamaktadır. Bu sürecin gerçekleştirilmesinin asıl amacı, projenin başarıyla gerçekleştirilmesini sağlayacak kaynaklardan en önemlisi olan ve projenin yapısına uygun ihtiyaçları karşılayacak

‘insan kaynağına’ sahip olmaktır. Bu sürecin girdilerini “aktivite kaynak gereksinimleri”, “çevresel işletme faktörleri” ve “organizasyonel süreç varlıkları” oluşturur. Bu girdiler “organizasyon şemaları ve pozisyon tanımları”, “ilişki ağı kurma ve organizasyon teorisi” adı altındaki araç ve tekniklerin yardımıyla şekillenir ve nihayetinde “insan kaynakları planı” elde edilmiş olur.

3.2.1.İnsan Kaynakları Planının Geliştirilmesinde Girdiler

İnsan kaynakları planının geliştirilmesi sürecinde girdi olarak; aktivite kaynak gereksinimlerine bağlı olarak kadro yönetim planının hazırlanması ve kadrolama gereklerinin belirlenmesi olmakla birlikte diğer girdiler olan çevresel işletme faktörleri ve organizasyonel süreç varlıkları kısaca aşağıda açıklanmaktadır.

1. Aktivite Kaynak Gereksinimleri

İnsan kaynakları planının geliştirilmesinde, proje için insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi amacıyla aktivite kaynak gereksinimleri kullanılır. Proje ekibinin oluşturulması için projeyi gerçekleştirebilmekte gerekli olan insanlar ve yetkinliklerle ilişkili olarak başlangıçta belirlenen gereksinimler, insan kaynakları planlama sürecinin bir parçası olarak aşamalı şekilde olgunlaştırılır. Bu sayede, projenin gerçekleştirilmesi için sahip olunması gerekli yetkinlik ve becerilere sahip olan ekibin oluşturulmasının kaynağı sağlanmış olur (PMI, 2008: 219). İnsan kaynağını elde etme aşamasında kadro yönetim planının hazırlanması ve kadrolama gereklerinin belirlenmesi gerekir (Sevim ve diğerleri, 2010: 124).

2. Kadro Yönetim Planının Hazırlanması

Proje için çalışacak insanların aranmasından ve bulunup atanmasından önce insan kaynaklarının proje ekibine ne zaman ve nasıl katılacaklarını ve ayrılacaklarını planlayan kadro yönetim planının hazırlanması gerekir. Uygun insanlar uygun işlere uygun zamanlarda güvenli bir şekilde atandıkları zaman proje kadrolanmış olacaktır.

Kadro tam zamanlı, yarı zamanlı ya da proje ihtiyaçlarına bağılı olarak daha farklı şekillerde oluşturulabilir.

3. Kadrolama Gereklerinin Belirlenmesi

Kadrolama gereklerinin belirlenmesi, iş analizi yapılarak iş gereklerinin çıkarılması sürecine benzer şekilde projede çalışacak bireylerin profillerinin hazırlanması sürecidir. Kadrolama gereklerinin belirlenmesinden önce roller ve sorumluluklar belirlenmeli, tanımlanmalı ve atanmalıdır. Rol ve sorumluluk tanımlamalarından hareketle, her rol ve sorumluluk için bireysel olarak gerekli nitelikler belirlenebilir. Bu niteliklerin başında doğal olarak rol ve sorumlulukla ilgili bilgi ve teknik yeterlilik gelmektedir. Ancak, bir proje çalışmasında başlangıcı ve bitişi belli olan, sınırlı zamanda tanımlanmış işlerin tamamlanması amaçlandığı için diğer nitelikler ön plana çıkmaktadır. Söz konusu nitelikler şu şekilde sıralanmaktadır (Sevim ve diğerleri, 2010: 124);

- **Önceki Deneyimler:** Bireyler ya da gruplar daha önceden benzer ya da ilişkili bir projede çalışmışlar mı? Ne kadar iyiler?
- **Kişisel İlgiler:** Bireyler ya da gruplar bu projede çalışmayla ilgileniyorlar mı?
- **Kişisel Özellikler:** Bireylerin ya da grupların birlikte bir ekip olarak iyi bir şekilde çalışmaları mümkün mü?
- **Zamansal Uygunluk:** Gerekli zaman diliminde bireyler ya da gruplar uygun mu?

4. Çevresel İşletme Faktörleri

Kurumsal çevre faktörleri olarak da ifade edilen bu unsur, örgütün kültürü ve yapısı ile ilgilidir. Örgütün kültürü; ortak dil, tek disiplin ve çalışanların normalde birbirleriyle nasıl ilişkilendirildiği vb. gibi konuları içermektedir (Stellman ve Greene, 2007: 424). İnsan kaynakları planının geliştirilmesi sürecini etkileyebilecek çevresel işletme faktörlerinden bazıları şunlardır; organizasyonun kültürü ve yapısı, mevcut

insan kaynakları, personel yönetimi politikaları ve piyasa koşullarıdır (PMI, 2008: 219).

5. Organizasyonel Süreç Varlıkları

İnsan kaynakları planının geliştirilmesi sürecinde proje ekibini etkileyebilecek organizasyonel süreç varlıklarından bazıları; organizasyonun standart süreçleri ve politikaları ve standartlaştırılmış rol tanımları ile organizasyon şemaları ve pozisyon tanımları için şablonlar olarak sıralanmaktadır (PMI, 2008: 219).

Organizasyonun geçmişte gerçekleştirmiş olduğu projelerden edinilenler, dersler ve şablonlar bu süreçteki girdilerin önemli bir unsuru olarak yer alır (Stellman ve Greene, 2007: 424).

3.2.2. İnsan Kaynakları Planının Geliştirilmesinde Kullanılan Araç ve Teknikler

İnsan kaynakları planının geliştirilmesinde kullanılan araç ve teknikler; organizasyon şemaları ve pozisyon tanımları, ilişki ağı kurma ve organizasyon teorisi olup kısaca aşağıda açıklandığı gibidir.

1.Organizasyon Şemaları ve Pozisyon Tanımları: Proje ekibinin nasıl yapılandırıldığını gösterir. Yöneticiler, ekip çalışanları ve proje üzerinde çalışacak olan şirket içindeki ve dışındaki diğer insanlar arasındaki ilişkiyi gösterir (Stellman ve Greene, 2007: 422). Organizasyon şemaları; planlanan örgüt iskeletini grafiksel olarak ortaya koymak üzere hazırlanır. Organizasyon şemasının hazırlanmasından önce mevcut örgüt yapısının gerektiği kadar analiz edilmemesi, yöneticilerin görüşlerinin alınmaması ve üzerinde durulan tüm hususların yazılı hale getirilmemesi bazen de şemaların titiz bir çalışmayla hazırlanması fakat kullanılmadan dosyaya kaldırılması ve bir kez hazırlanan şemaların güncelleştirilmemesi onlardan gerektiği gibi yararlanılamamasına yol açmaktadır (Sevim ve diğerleri, 2010: 122,123). Bu da proje yönetimindeki insan kaynakları kullanımında kargaşaya ve nihayetinde proje başarısızlığına uzanan bir etki yaratır. Proje insan kaynakları yönetiminde kullanılan

pozisyon tanımlamaları ve organizasyon şemaları, projenin iskeletini oluşturan en önemli parçalardan biridir. Bunun titizlikle yapılması ve uygulanması, projenin başarıya ulaşmasını sağlayan faktörlerden olmazsa olmazdır. Organizasyon şemaları oluşturulurken sahip olunan insan kaynaklarının ve örgüt yapısının iş yapış modellerinin ve örgüt kültürünün titizlikle incelenmesi gerekir. İlgili bölümlerdeki yöneticilerin proje hakkındaki görüşleri alınarak projenin ihtiyacı doğrultusundaki insan kaynağı gereksinimleri anlatılmalı ve bu ihtiyacı karşılayacak yetkinliğe sahip çalışanlar hakkında görüş birliği sağlanarak proje organizasyon şemaları oluşturulmalıdır. Bunların yapılması halinde birim yöneticileri ile proje yönetim ekibi hem uyumlu bir şekilde çalışarak proje çalışanlarına uygun bir ortam sağlamış olacaklar hem de projenin gerçekleşmesi sırasında karşılaşılabilecek kargaşa ve çatışmaların önüne geçilerek herkes tarafından benimsenmiş bir proje yönetimi sağlanmış olacaktır. Ekip üyelerinin rollerini ve sorumluluklarını belgelemek için çeşitli formatlar mevcuttur. Bu formatların büyük bir bölümü; hiyerarşik, matris ve metin odaklı formata girmektedir. Ayrıca, bazı proje görevlendirmeleri, risk, kalite ya da iletişim planları gibi alt proje yönetimi planlarında listelenir. Hangi metot kullanılırsa kullanılsın, hedef her bir çalışma paketinin açık ve net bir sahibinin olmasının ve tüm ekip üyelerinin kendi rol ve sorumluluklarını açık bir şekilde anlamalarının sağlanmasıdır (PMI, 2008: 218,219).

Şekil 16: Rol ve Sorumluluk Tanımı Formatları



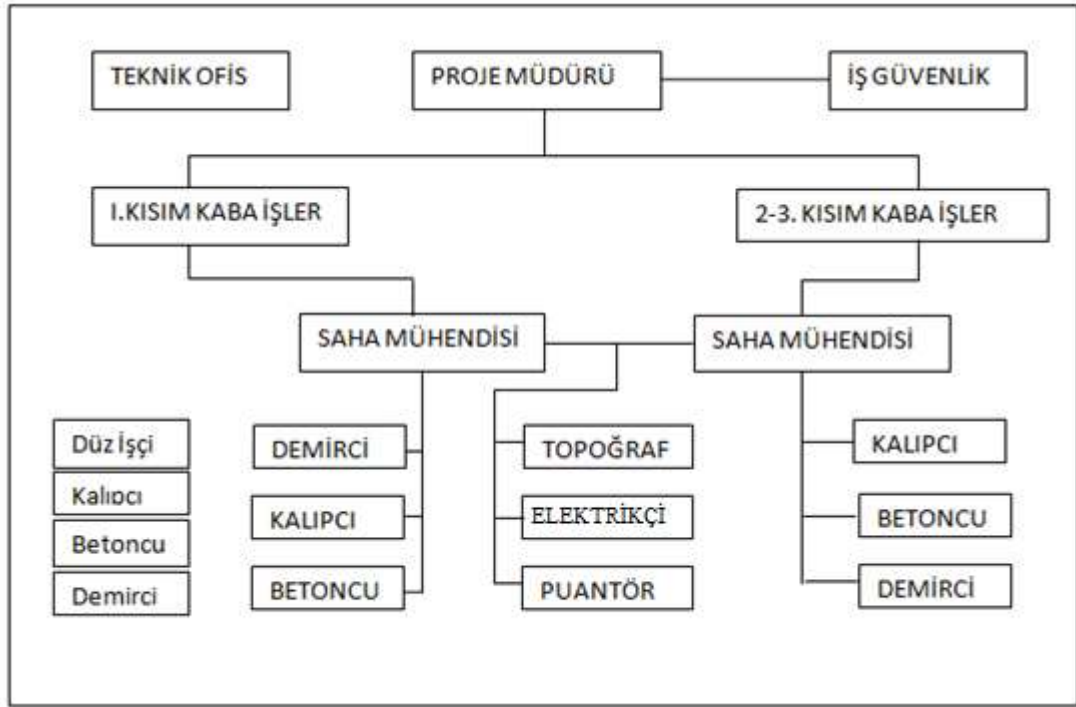
Kaynak: <https://cankansu.files.wordpress.com/2013/05/captu.jpg>, Erişim Tarihi: 11.11.2014.

- **Hiyerarşik Türde Şemalar:** Pozisyonları ve ilişkileri yukarıdan aşağıya grafik formatında göstermek için geleneksel organizasyon şeması kullanılabilir. Proje teslimatlarının nasıl çalışma paketlerine kırılacağını gösterecek

şekilde tasarlanmış iş kırılım yapıları, üst seviye sorumluluk alanlarını göstermek için bir yöntem sağlar. İş kırılım yapıları proje teslimatlarının kırılımını gösterirken, organizasyonel kırılım yapısı bir organizasyonun mevcut bölümlerine, birimlerine ya da ekiplerine göre düzenlenir ve her bölümün altında proje aktiviteleri ve çalışma paketleri listelenir (PMI, 2008: 220). Bu iskelete temel roller, yönetim alanı ve temel raporlama ilişkileri ilk bakışta hazırlanır. Şemalar genellikle temel birim olan bir işleyle başlar ve bu işlev dikdörtgen bir kutuda şekillenir. Her bir kutu bir işlevi belirtir. İkinci aşamada kutular; bölüm, kısım ve örgütün diğer parçalarını oluşturacak şekilde birbirleriyle birleştirilirler. Kutulararası dikey ilişki durumuna bakarak, raporlama (ya da yetki ve sorumluluk ilişkileri) anlaşılabilir (Sevim ve diğerleri, 2010: 122). .Bilgi teknolojisi ya da satın alma gibi bölümler, organizasyon kırılım yapısında kendilerine ayrılmış kısma bakarak projeye ilişkin tüm sorumluluklarını görebilirler. Kaynak kırılım yapısı, projenin kaynak türlerine göre değişiklik gösteren bir hiyerarşik şemadır. Örneğin; bir kaynak kırılım yapısında bir geminin farklı kısımlarında kullanılan kaynakçıların ve kaynak cihazlarının tamamı gösterilebilir, ama bunlar organizasyon kırılım yapısının ve iş kırılım yapısının farklı kollarına dağılmış durumda olabilir. Kaynak kırılım yapısı, proje maliyetlerinin izlenmesine yardımcı olur ve organizasyonun muhasebe sistemine uygun şekilde düzenlenebilir. Bu yapı, insan kaynaklarının dışında da kaynak kategorileri içerebilir (PMI, 2008: 220).

Proje insan kaynakları yönetiminde belirlenen aktivite gruplandırılmaları bu sorumluluk yapısı ile birleştirilerek aktivite-sorumluluk ilişkisi gösterilebilir (<http://canatufkansu.com/2013/05/19/proje-yonetimi-insan-kaynaklari-yonetimi/>, Erişim Tarihi: 07.02.2014).

Şekil 17: Hiyerarşik Türde Şemalar



Kaynak: <http://cevdetkizil.com/cevdetkizil/tr/admin/editor/ccv/verilendersler/neo.pdf>, Erişim Tarihi: 08.09.2014.

- **Matris Tabanlı Şemalar:** Çalışma paketleri ya da aktiviteler ile proje ekibin üyeleri arasındaki bağlantıları göstermek için bir RACI Matrisi ya da bir diğer adıyla Sorumluluk Atama Matris'i (SAM) kullanılır. Matris formatı bir kişiye bağlı tüm aktiviteleri ve bir aktiviteye bağlı tüm kişileri gösterir. Bu metot her bir görevde sorumlu sadece bir kişinin olmasını sağlayarak karışıklıkların önüne geçer. SAM'in bir örneği aşağıda gösterilen Sorumlu/İş Yapan, Onaylayıcı/İş Yaptıran, Danışılan ve Bilgilendirilen tablosudur. Örnek şemada yapılacak çalışmalar, tablonun sol sütununda aktiviteler şeklinde gösterilmektedir. Ekip dahili ve harici kaynaklardan oluşuyorsa rollerin ve beklentilerin açıkça birbirinden ayrılması açısından Sorumlu/İş Yapan, Onaylayıcı/İş Yaptıran, Danışılan ve Bilgilendiren şemasının kullanılması özellikle önemli hale gelir (PMI, 2008: 221).

Bu matris, roller ve kişileri üstte; özel aktiviteleri, iş veya sorumlulukları alt tarafta ve her bir kişinin veya rolün her bir sorumluluk veya aktivite için sahip olduğu sorumluluk seviyesini gösteren bir tablodur (Stellman ve Greene, 2007: 425).

Şekil 18: Matris Tabanlı Şemalar

Görev	Teknoloji Çalışanı	İş Birimi Yöneticisi	İş Sürekliliği Koordinatörü	CIO	CRO (Chief Risk Officer)
Sistem Kesintisini Belirleme	R	C	I	A	I
Durum Tayini	C	I	C	R	A
Felaket Bildirimi Onayı	I	R	C	I	A
Yaşam Güvenliği Prosedürünü başlatma	I	I	R	C	A

Kaynak: <http://inovasyontakimi.blogspot.com.tr/2012/01/> ,Erişim Tarihi: 10.12. 2013.

RACI; İngilizce sözcüklerin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır ve aşağıda açıklandığı gibidir (<http://inovasyontakimi.blogspot.com.tr/2012/01/raci-matrisi-nedir.htm>, Erişim Tarihi: 20.12.2014):

- (R) Responsible (Yetkili) – İş yapar. Bir işin yapılmasından sorumlu kişi veya kişileri kapsar.
- (A) Accountable (Hesap verir) – Ana sorumludur. Yükümlüdür, her görev için bir kişi yükümlü olabilir.
- (C) Consulted (Danışılan) – Girdi sağlar. Danışılan ve fikirlerine başvuru alan kişileri tanımlar.
- (I) Informed (Bilgilendirilen) – Bilgi akışı sağlar. İlerleme hakkındaki bilgisi güncellenen kişileri kapsar.

Eksikliklerin değerlendirilmeye ve açık yükümlülüklerin atanmasına ihtiyaç duyulduğunda, çoklu yükümlülüklerin elimine edilmesine ve tekrarlanan çabaları azaltarak verimliliğin artmasına olanak sağlar (<http://inovasyontakimi.blogspot.com.tr>, Erişim Tarihi: 20.12.2014).

- **Metin Odaklı Formatlar:** Ayrıntılı açıklama gerektiren ekip üyesi sorumluluklarını belirlemek için metin odaklı formatlar kullanılabilir. Genellikle özet biçiminde olan bu belgeler, sorumluluklar, yetkiler, yetkinlikler ve vasıflar gibi konulara ilişkin bilgileri içerir. Bu belgelere pozisyon tanımları ve rol-sorumluluk-

yetki formları gibi çeşitli adlar verilebilir. Bu belgeler, özellikle de projenin alınan dersler uygulanarak sürekli olarak güncellendiği durumlarda, gelecekte yürütülecek projeler için şablon olarak kullanılabilir (PMI, 2008: 221).

- **Proje Yönetimi Planının Diğer Bölümleri:** Projenin yönetimine ilişkin bazı sorumluluklar ise proje yönetimi planının diğer bölümünde listelenir ve açıklanır. Örneğin; risk listesinde risk sahipleri, iletişim planında iletişim aktivitelerinden sorumlu ekip üyeleri, kalite planında da kalite güvencesinden ve kalite kontrolü aktivitelerinden sorumlu kişiler listelenir (PMI, 2008: 222).

2. İlişki Ağı Kurma: İlişki ağı kurma; bir organizasyondaki, sektördeki ya da meslek çevresindeki başka kişilerle resmi ve gayri resmi etkileşimler kurmaktır. Çeşitli personel yönetimi seçeneklerinin etkinliğini etkileyecek politik ve kişilerarası faktörleri anlamak için yapıcı bir yoldur. İlişki ağı kurma, projenin başlangıcında yararlı bir teknik olabilir. Proje boyunca ve proje bittikten sonra proje yönetimi konusunda mesleki gelişimi artırmanın da etkin bir yolu olarak kullanılabilir (PMI, 2008: 222). Diğer bir ifadeyle, organizasyondaki ya da sektördeki diğer insanlarla etkileşerek ilgili konular ve alanlardan bilgi sahibi olmak olarak da ifade edilebilir (Stellman ve Greene, 2007: 422).

3. Organizasyon Teorisi: Proje ile ilgili kararlara rehberlik etmek için kanıtlanmış prensiplerin kullanıldığı konulardır (Stellman ve Greene, 2007: 422). Organizasyon teorisi; insanların, ekiplerin ve organizasyon birimlerinin davranış tarzlarına ilişkin bilgi sağlar. Bu bilgilerin etkin şekilde kullanımı, insan kaynakları çıktıları oluşturmak ve planlamanın etkin olma olasılığını artırmak için gerekli zaman, maliyet ve çaba miktarını azaltabilir. Farklı organizasyon yapılarının farklı bireysel yanıt, bireysel performans ve kişisel ilişki özelliklerine sahip olduğunun anlaşılması önemlidir (PMI, 2008: 222).

3.2.3. İnsan Kaynakları Planının Geliştirilmesinde Elde Edilen Çıktılar

İnsan kaynakları planının geliştirilmesinin çıktısı olan insan kaynakları planı kısaca aşağıda açıklandığı gibidir.

1. İnsan Kaynakları Planı

Proje yönetimi planının bir parçası olan insan kaynakları planı, proje insan kaynaklarının nasıl tanımlanacağı, görevlendirileceği, yönetileceği, kontrol edileceği ve sonuçta görevlere nasıl son verileceği konularında yol gösterici niteliktedir (PMI, 2008: 222).

Bir projede, projenin özelliklerine bağlı olarak çok sayıda rol ve sorumluluk bulunacaktır (Sevim ve diğerleri, 2010: 117).

Roller ve Sorumluluklar: Projede yapılması gereken tüm rolleri listeler. Projedeki her rolün tanımlanması gerekir. Bir başlığı; belirli şeylerin yapılması yetkisini ifade eder ve sorumlulukları içerir (Stellman ve Greene, 2007: 424). Projeyi tamamlamak için gerekli roller ve sorumluluklar listelenirken aşağıda yer verilen rol yetki ve sorumluluk konularının ele alınması gereklidir.

• **Rol:** Projenin belli bir kişinin hesap vereceği bölümünü tanımlayan sınıflamadır. Örneğin; inşaat mühendisi, iş analisti ve test koordinatörü gibi proje rolleri vardır (PMI, 2008: 22). Rol, bir işte bir kimse veya şeyin üzerine düşen görev sorumluluk ise bir işi istenen nicelikte ve nitelikte yapma zorunluluğu şeklinde tanımlanabilir. Bir başka deyişle; sorumluluk bir kişinin rolünü oynama ve sonuçlar için hesap verme yükümlülüğüdür (Sevim ve diğerleri, 2010: 117). Rollere ilişkin yetkiler, sorumluluklar ve sınırlar açıkça belirlenmeli ve belgelenmelidir.

• **Yetki;** proje kaynaklarını kullanma, kararlar alma ve onay verme hakkıdır (PMI,2008: 222). Bir başka ifadeyle yetki, tanımlanmış bir alan içinde karar verme yaptırma ve hareket etme özgürlüğüdür (Sevim ve diğerleri, 2010: 117).

Açıkça belirlenmesi gereken karar yetkilerine örnek olarak, bir aktiviteyi tamamlamak için metod seçimi, kalite kabulü ve projedeki varyanslara nasıl tepki verileceği gibi konular gösterilebilir. Ekip üyelerinin en verimli şekilde çalışabilmeleri için bireysel yetki seviyelerinin bireysel sorumluluklarıyla uyuşması gereklidir (PMI, 2008: 223). Raporlama ilişkisi; karar verme ve onaylama yetkisiyle ilgilidir. Bir projede herkesin böyle bir yetkisi yoktur. Öncelikle karar verme ve onaylama yetkisine kimlerin sahip olacağı belirlenmeli, daha sonra bunlar ile diğer rollerin ilişkisi kurulmalıdır. Bu anlamda üç farklı ilişki kurulabilir (Sevim ve diğerleri, 2010: 117,118).

- Farklı örgütsel birimler arasında formel ve informal raporlama ilişkileri. Bu ilişkiler çok karmaşık ya da çok basit olabilir. Örneğin; karmaşık bir iletişim sisteminin geliştirilmesi birkaç yılı aşan sürede çok sayıda taşeronun koordine edilmesini gerektirebilir.
- Farklı teknik disiplinler arasında formel ve informal raporlama ilişkileri. Hem proje aşamalarının içinde (örneğin; bir bina ve yerleşim planı, mimar tarafından inşa edilmektedir) hem de proje aşamaları arasında (örneğin; binanın elektrik tesisat planını yapan bir mühendis, iç dekorasyon ekibiyle birlikte çalışmak durumundadır) gerçekleşebilir.
- Projede çalışan farklı bireyler arasındaki formel ya da informal raporlama ilişkileri: Bu ilişkiler sıklıkla eş zamanlı olarak meydana gelir. (Örneğin; mimarın, müteahhidin anlaştığı bağımsız bir proje yönetim ekibine anahtar tasarım noktalarını açıklaması gerekir).

Bu tür ilişkiler projenin kontrol sürecini tanımlayabilmek için kurulmalıdır.

Kontrol edilmek istenen kriterler belirlenmeli ve yapılacak kontroller sonucunda ortaya çıkacak verilerin kimlerin ne sıklıkla ve hangi formatta raporlanacağı tanımlanmalıdır. Ayrıca Etki-Tepki Kontrol Aracı da bu aşamada tanımlanabilir. Etki-Tepki Kontrol Aracı, projedeki sapmaların miktarına göre haberdar edilecek proje paydaşlarının tanımlanmasını gerektirir. Örneğin, planlanan maliyetlerde yüzde 5'lik bir artış olduğunda bütçe raporu finans müdürüne, yüzde 15'lik artış olduğunda da üst yönetime sunulacaktır gibi tanımlamalar yapılabilir. Roller, sorumluluklar ve raporlama ilişkileri bireylere ya da gruplara atanabilir. Bireyler ve gruplar uygulanan organizasyonun parçası olabileceği gibi dışarıdan da olabilir. İçerideki gruplar genellikle teknik (mühendislik), pazarlama ya da muhasebe gibi belli bir fonksiyonel alanda çalışmaktadır. Rollerin, sorumlulukların ve raporlama ilişkilerinin tanımlanması sırasında, daha önceden yapılmış projelerdeki uygulamalar model alınabilir. Her proje kendine özgü ve eşsiz olmasına rağmen, projeler arasında bazı açılardan benzerlikler bulunabilir. Benzer bir projenin rol ve sorumluluk tanımlamalarını ya da raporlama ilişkilerini kullanma, örgütsel planlama sürecinin hızlanmasına yardım eder. Bu aşamada organizasyonun daha önceki insan kaynakları uygulamaları da yol gösterici olabilir. Ayrıca, roller, sorumluluklar ve raporlama

ilişkileri konusunda paydaşların beklentileri ve ihtiyaçları doğru bir şekilde analiz edilmeli ve bunlar karşılanmaya çalışılmalıdır. Çoğu projede örgütsel planlamanın önemli bir bölümü projenin en başından yapılır. Ancak, uygulanabilirliğini sürdürmek için proje süresince bu sürecin sonuçları düzenli bir şekilde gözden geçirilmek zorundadır. Başlangıçta yapılan düzenlemeler projenin ilerleyen aşamalarında yeterli gelmemeye başladığında en kısa zamanda revize edilmelidir. Son olarak da proje rolleri, sorumlulukları ve raporlama ilişkileri açıkça tanımlanarak yazılı hale getirilmeli ve belgelenmelidir (Sevim ve diğerleri, 2010: 117,118).

Sorumluluk: Proje aktivitelerinin tamamlanabilmesi için bir proje ekip üyesinden beklenen çalışmalardır (PMI, 2008: 223).

Rol ve sorumluluk atamalarının yapılması konusunda aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekir (Sevim ve diğerleri, 2010: 118);

- Proje rolleri (kimin hangi rolü oynayacağı) ile sorumluluklar (kimin, hangi konulara karar vereceği) uygun proje paydaşlarına atanmalıdır. Söz konusu roller ve sorumluluklar zaman içinde değişikliğe uğrayabilir.
- Rollerin ve sorumlulukların çoğu; proje yöneticisi, proje yönetim ekibinin diğer üyeleri ve bireysel olarak katkı verenler gibi proje çalışmasına aktif olarak katılanlara atanmalıdır.
- Proje rolleri ve sorumlulukları proje faaliyet alanının tanımıyla yakından bağlantılı olmak zorundadır.

Rol ve sorumlulukların belirlenmesi ve projenin sağlıklı yürütmesinde proje yönetiminin çok önemli bir yeri vardır. Proje yöneticisi projenin tümünün ilerleyişinden, insan kaynaklarının elde edilmesi ve yüksek performans göstermeleri için yapılması gerekenlerden sorumlu kişidir. Proje yöneticisinin rolleri ve sorumlulukları genellikle her projede kritiktir. Proje yöneticisinin projenin tüm ilerleyişinden, rehberliğinden, insan kaynaklarının motivasyonundan ve kontrolünden tek başına sorumlu olduğu kabul edilir. Bu durumda proje yöneticisine aşağıda belirtilen roller yüklenmektedir (Sevim ve diğerleri, 2010: 119);

- Liderlik,
- Projenin teknik yönlendirilmesi,
- Proje sistem entegrasyonu,
- Proje planlanması,
- Projenin yürütülmesi,
- Ekip yönetimi.

Görev tasarımı görevden hareketle başlanmalıdır. Tasarım; farklı nitelikleri, alışkanlıkları ve davranış kalıpları olan insanları kapsayabilen bir içerikte olmalıdır. Bir görev kendi tarzı içinde çalışan iyi bir yöneticiye tatmin ve başarı sağlayacak kadar büyük olmalıdır (Drucker ve Riello, 2012: 349).

Rol ve sorumlulukları belirginleştirmek için bazı araçlar kullanılabilir. Bunlardan biri, projenin çeşitli aşamalarında oynanacak rollerin ve üstlenecek sorumlulukların belirlendiği Sorumluluk Atama Matrisi (Responsibility Assignment Matrix-RAM)'dir (Sevim ve diğerleri, 2010: 119).

Tablo 10: Sorumluluk Atama Matrisi Örneği

Kişiler Aşamalar	A	B	C	D	E	F	...
İhtiyaçları Belirleme	S	R	A	P	P		
Fonksiyonel	S		A	P		P	
Tasarım	S		R	A			P
Geliştirme		R	S	A	İ	P	P
Test Etme			S	P	İ	A	P

P= Katılımcı

A= Hesap verme sorumluluğu olan

R = Gerekğinde Denetleyen

İ= Gerekğinde girdi sağlayan

S= Gerekğinde son sözü söyleyen

Kaynak: Duncan, 1996: 96.

Tablo 11: Rol ve Sorumluluk Atama Matrisi Örneği

Roller	Sorumluluklar
Proje Yöneticisi	Projenin koordinasyonu ve yönetiminden birinci derecede sorumludur. Kurum içinde proje ile ilgili birim yöneticileri, kaynak konusunda proje yöneticisinin isteklerini birinci derece önemle değerlendireceklerdir.
İş Analisti	Proje yöneticisinin üzerindeki iş yükünü azaltmak adına ihtiyaçların belirlenmesi ve süreç analizinde anahtar rolü oynar.
Yazılım Mimarı	Merkezi bir veri tabanının ve ihtiyaçlara göre belirlenecek uygulamaların yazılım öncesi teknik modellenmesi ve dokümantasyonundan birinci derece sorumludur.
Satış Temsilcisi Pazarlama Uzmanı Müşteri İlişkileri Uzmanı Çağrı Merkezi Şefi	İhtiyaçların doğru olarak belirlenebilmesinin ve bir aşamada sistemin başarısının ana bileşenleridir. Aynı zamanda uygulamaların test edilmesinden ve kabulünden de sorumludurlar.
Yazılım Ekibi	Uygulamaların yazılması ve ilk testlerin gerçekleştirilmesi, hata ayıklama ve giderme konularından sorumludur.
Danışman	Proje genelinde tüm ekip üyelerine gerekli bilgiyi sağlayacak olan kişidir. Aynı zamanda proje sonunda bir eğitim dokümantasyonu hazırlaması beklenmektedir.
Teknik Ekip	Proje ekibinin iletişim ve çalışma ortamını sağlamak, uygulamalar sırasında ihtiyaç duyulacak donanımları belirlemekle sorumludur.

Kaynak: <http://cevdetkizil.com/cevdetkizil/tr/admin/editor/ccv/verilendersler/miys.pdf>.,

Erişim Tarihi: 21.08.2014.

• **Yetkinlik.** Proje aktivitelerini tamamlamak için gereken beceri ve kapasitedir. Proje ekibi üyeleri gerekli yetkinliklere sahip değillerse, projenin başarısı tehlikeye girebilir. Bu tür uyumsuzluklar belirlendiğinde eğitim, eleman alma, zaman çizelgesi değişiklikleri ya da kapsam değişiklikleri gibi proaktif yanıtlar verilmelidir (PMI, 2008: 223).

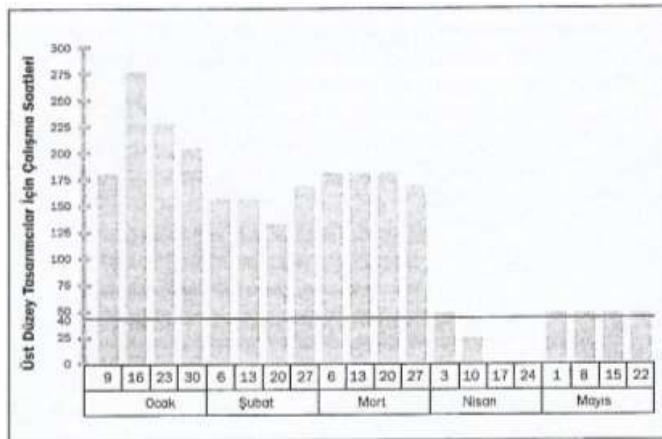
• **Proje Organizasyon Şemaları:** Proje ekibine atanan kaynakların yapı raporunu gösterir. Bu, tüm örgütün organizasyon şeması gibidir. Tek farkı, projede çalışan kişileri listelemesidir. Ekip çalışanlarının birbirleri ile nasıl ilişkilendirildiğini

gösterir. Bu şema, organizasyon şemasında gösterilmeyen ilişkileri veya insanları içerebilir. Eğer proje, farklı danışman ya da üstlenicilerle birlikte yürütülüyorsa bu şema içerisinde yer alması gerekir (Stellman ve Greene, 2007: 424,425). Projenin ihtiyacını bağlı olarak, resmi ya da gayri resmi, çok ayrıntılı ya da sadece konunun genel ayrıntılarını içeren bir belge olabilir. Örneğin; 3000 kişilik bir afet müdahale ekibi için hazırlanacak proje organizasyon şeması, organizasyon içinde yürütülen yirmi kişilik bir projenin proje organizasyon şemasından daha fazla ayrıntı içermelidir (PMI, 2008: 223).

• **Personel Yönetim Planı:** Personel yönetim planı insan kaynakları planlamasının en önemli çıktısıdır. Proje ekibini kurmak, motivasyonunu korumak, çıkan tartışmaları çözebilmek için ekibi yönetmek ve işi bitirmek adına ihtiyaç duyulan her şeyi ifade eder. Proje ekibiyle yapılan her şey (bir araya getirmek, geliştirmek ve yönetmek) iyi bir personel yönetim planına bağlıdır. Kaynakların nasıl yönetilip kontrol edileceğini tanımlar. Projede kimlerin olacağını, işi ne zaman yapacaklarını, işin ne kadar süreceğini, onların hangi yeteneklerine ihtiyaç duyulacağını tanımlar ve ekibin motivasyonunu sağlayıp korumak için kullanılacak ödüllendirme sistemini açıklar (Stellman ve Greene, 2007: 424-426). Personel yönetim planı; projenin ihtiyaçlarına bağlı olarak, resmi ya da gayri resmi, çok ayrıntılı ya da sadece konunun genel hatlarını içeren bir belge olabilir. Sürmekte olan ekip üyesi alım sürecini ve gelişim eylemlerini yönlendirmek için plan, proje boyunca sürekli olarak güncellenir. Personel yönetimi planında yer verilen bilgiler uygulama alanına ve projenin büyüklüğüne göre değişmekle birlikte aşağıda sıralanan; personel alımı ve kaynak takvimleri unsurlarının dikkate alınması gerekir (PMI, 2008: 223).

• **Personel alımı:** Proje ekibi üyelerinin alımının planlanmasında bir dizi soruya cevap verilmesi gereklidir. Örneğin; organizasyon içindeki insan kaynakları mı, yoksa organizasyon dışından yüklenicilerin mi kaynakları kullanılacak? Ekip üyeleri merkezi bir yerde mi çalışacak yoksa işlerini uzaktan yürütmeleri mümkün mü? Proje için uzmanlık duyulan her bir uzmanlık düzeyi ile bağlantılı maliyetler nelerdir? Organizasyonun insan kaynakları bölümü ve fonksiyonel yöneticileri proje yönetim ekibine ne ölçüde yardımcı olabilirler? gibi unsurlar dikkate alınarak personel alım süreci yürütülmelidir (PMI, 2008: 223).

• **Kaynak Takvimleri:** Yöneticilere; proje ekibinde hangi kaynağa, ne kadar ve ne zaman ihtiyaç duyulduğunu gösterir (Stellman ve Greene, 2007: 426). Proje boyunca görev alanların bir kısmı projenin başından sonuna kadar görev yapabilir, büyük bir kısmı da projenin belirli aşamalarında katkı yaparlar (Sevim ve diğerleri, 2010: 121). Personel yönetimi planında proje ekibi üyeleri için bireysel ya da toplu olarak gerekli zaman çerçeveleri tanımlanır ve ayrıca işe alma gibi personel alımı aktivitelerinin ne zaman başlayacağı belirtilir (PMI, 2008: 224). Bu plan, projenin ihtiyaçlarına dayalı olarak formel ya da informal, çok ayrıntılı ya da çerçevesi geniş çizilmiş olabilir (Sevim ve diğerleri, 2010: 121). İnsan kaynakları şemasının çıkarılmasında kullanılan araçlardan biri kaynak histogramıdır. Bu çubuk grafikte, proje boyunca her bir haftada ya da ayda bir kişiye, bölüme ya da proje ekibinin tamamına kaç çalışma saati için ihtiyaç duyulacağı gösterilir. Grafik, belli bir kaynağın kullanılabilir olduğu azami saat sayısını temsil eden yatay bir çizgi içerebilir. Azami kullanılabilirlik saatlerinin ötesine geçen çubuklar bir kaynak dengeleme stratejisine örneğin, daha fazla kaynak eklenmesine ya da zaman çizelgesinin değiştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu gösterir. Şekil 19’da bir kaynak histogramı örneği verilmektedir (PMI,2008: 224).



Kaynak takvimleri hazırlanırken üzerinde önemle durulması gereken konular personelin görevine son verme planı, eğitim ihtiyaçları, takdir ve ödüller, mevzuata uyum ve emniyettir. Bunların önemi ve tanımı kısaca aşağıda anlatılmaktadır.

- **Personelin Görevine Son Verme Planı:** Proje ekibinde yer alan çalışanların hangi şartlar altında serbest bırakılacağına ya da atanan görevinde çalışmasının son verileceği durumun planlanması gerekir. Bu sayede, fonksiyonel ve diğer proje yöneticileri onların başka projeler için ne zaman müsait oldukları hakkında bilgi sahibi olurlar (Stellman ve Greene, 2007: 426). Ekip üyelerinin görevine son verilmesi için bir metot ve zamanlama belirlemek hem projeye hem de ekip üyelerine bir fayda getirecektir. Ekip üyelerinin projeye ilgili görevlerine son verildiğinde, bu kaynaklarla bağlantılı maliyetler proje gideri olmaktan çıkar, dolayısıyla proje maliyetleri düşer. İleride yürütülecek projelere sorunsuz şekilde geçiş sağlayacak planlamalar önceden yapılırsa proje üyelerinin moral durumunda iyileşme sağlanır. Personelin görevine son verme planı, proje sırasında ya da bitiminde yaşanabilecek insan kaynakları risklerinin azaltılmasını da sağlar (PMI, 2008: 224).
- **Eğitim İhtiyaçları:** Eğitim, becerilerin ve tekniklerin aktarılması süreci olarak ifade edilmektedir. Eğitim ile sağlanacak öğrenimin en iyi şekilde gerçekleşebilmesi için eğitilecek olan çalışanla ilgili bölümün sorumlusu/proje yöneticisi ekip üyesi ile senkronize hareket etmelidir (Clayton, 2000: 140). Proje ekibindeki herkesin işi yapabilecek yeteneklere sahip olması gerekir. Ekipte yer alacak kişilere projenin gereksinimleri doğrultusunda yeteneklerini ihtiyaç duyulan konular üzerinde geliştirebilecekleri eğitim planı hazırlanır ve uygulanır (Stellman ve Greene, 2007:426). Diğer bir ifadeyle projenin parçası olarak bir eğitim planı da geliştirilebilir. Plana, ekip üyelerinin projeden faydalanma yeterliklerini destekleyecek sertifikalar almak konusunda yardımcı olacak yollar da eklenebilir (PMI, 2008: 225).
- **Takdir ve Ödüller:** İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden ve üzerinde en çok durduğu konulardan biri, ekibin motivasyonunu korumak ve hedeflere ulaşıldığında onları ödüllendirmektir. (Stellman ve Greene, 2007:

426). Ödüller için açık kriterlerin ve bunların kullanımı için planlanmış bir sistemin varlığı, istenen davranışları teşvik eder ve pekiştirir. Takdir ve ödüllerin etkin olabilmeleri için kişilerin kontrolündeki aktivitelere ve performanslara dayandırılmaları gerekir. Örneğin; bir ekip üyesi maliyet hedeflerine ulaşıldığı için ödüllendirilecekse, bu üyenin harcamaları etkileyecek kararlar üzerinde uygun düzeyde kontrolünün olması şarttır. Ödüllerin dağıtılacağı zamanların belirlendiği bir plan oluşturmak, çalışanların takdir edilmesini ve bunun unutulmamasını sağlar (PMI, 2008: 225).

- **Mevzuata Uyum ve Emniyet:** Personel yönetim planı, geçerli kamu düzenlemelerine, toplu sözleşmelere ve diğer belirlenmiş insan kaynakları politikalarına uyulmasına yönelik stratejiler içerebilir. Emniyet ise; ekip üyelerini emniyet riskinden korumaya yönelik politikalar ve prosedürler, risk listesinin yanı sıra personel yönetim planına da eklenebilir (PMI,2008: 225).

3.3. PROJE EKİBİNİN OLUŞTURULMASI

Ekip oluşturmak pek çok durum için önemlidir. Ancak fonksiyonel (işlevsel) uzmanların ve destek gruplarının entegre olması gereken disiplinlerarası karmaşık işlemlerin olduğu çalışma ortamlarında ekip oluşturmak daha da önemlidir. Böyle bir dinamik ortamda proje yöneticilerinin etkin bir ekip kurabilmek için tüm kurumsal ve davranışsal değişkenlerin etkileşimlerini çok iyi bilmeleri ve farklı eğilim ve uzmanlıkları olan insanların verimli çalışabilecekleri bir ortam yaratmayı yapabilmeleri gerekir. Eğer böyle bir ekip oluşturulabilir ve etkin bir şekilde yönetilebilirse çalışmalar çok daha başarılı ve ortaya çıkan ürün ya da hizmet ve bilgiler piyasada mevcut olanın en iyisi olabilecektir (Bulut, 2004: 6).

Ekip farklı alt yapılara, becerilere ve bilgiye sahip olan ve kuruluşun çeşitli alanlarından alınmış belirli ve tanımlanmış bir görev üzerinde birlikte çalışan belli sayıda kişiden oluşur (Drucker ve Riello, 2012: 584). Bir diğer ifadeyle ekip; ortak belirli bir hedefe yönlendirilmiş, birden fazla kişiden oluşan gruplara denir. Proje ekip üyeleri belirli uzmanlığı olan kişilerden seçilerek o projenin ihtiyacı doğrultusunda sürekli veya yarı zamanlı görevlendirilir. Proje ekip üyelerinin sorumluluğuna girecek konuların genel başlıkları araştırma, tasarım geliştirme, satın alma üretim, test vb.

faaliyetler olarak sıralanabilir. Bu faaliyetleri yerine getiren birimlerin hangi yoğunlukta projeye destek verecekleri, faaliyet planlarının oluşturulması ile ortaya çıkacaktır. Etkin bir proje takımı oluşturmak için gerekenler aşağıda sıralandığı gibidir (Tekir, 2006: 45);

- Takım üyelerini birlikte çalışmaya motive etmek,
- Her bir takım üyesinin fikrine değer vermek ve tartışmaya açmak,
- Rekabete ve çatışmalara ölçülü bir biçimde destek vermek,
- Takım üyelerini dışarıdan gelecek tepkilere karşı yalnız bırakmamak
- Başarıyı bütün takım üyelerine paylaşmak.

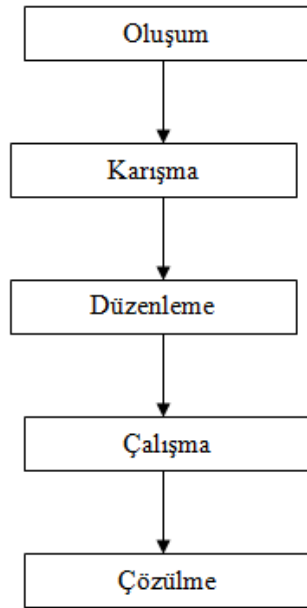
Proje ekibinin oluşturulması; insan kaynağının kullanılabilirliğinin doğrulanması ve proje görevlerini yerine getirecek proje ekibinin kurulması süreci olup, fonksiyonel yöneticilerle görüşmelerin yapıldığı aşamadır (Stellman ve Greene, 2007: 428). Proje ekibinin oluşturulması sürecinde şu faktörlerin göz önünde bulundurulması gereken bazı faktörler vardır. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir (PMI, 2008: 225,226):

- Proje yöneticisi ya da proje yönetim ekibi, proje için gerekli insan kaynaklarını sağlayabilecek pozisyonda bulunan kişilerle etkin görüşmeler yürütebilmeli ve onları gerektiği yönde etkileyebilmelidir.
- Proje için gerekli insan kaynaklarının elde edilmemesi; proje zaman çizelgelerini, bütçeleri, müşteri memnuniyetini, kaliteyi ve riskleri etkileyebilir, başarı olasılığını azaltabilir ve sonuçta projenin iptal edilmesine yol açabilir.
- Kısıtlardan, ekonomik faktörlerden ya da kişilerin daha önceden başka projelere atanmış olmalarından dolayı kullanılabilir insan kaynakları mevcut değilse, proje yöneticisi ya da proje ekibi; yasal düzenlemelerle bağlantılı, zorunlu ya da başka tür özel kriterlerin ihlal edilmemesi şartıyla, alternatif kaynaklar, bazı durumlarda da daha düşük yetkinlik düzeyindeki kaynaklar atamak zorunda kalabilirler. Bu faktörler projenin planlama aşamalarında göz önünde bulundurulmalı ve planlanmalıdır. Proje yöneticisi ya da proje yönetim ekibi; gerekli tüm insan kaynaklarının kullanılabilir olmaması durumunun proje zaman çizelgesi, proje bütçesi, proje riskleri, proje kalitesi, eğitim planları ve gerekli görülen diğer proje

yönetimi planları üzerindeki etkilerini değerlendirilmeli, buna göre düzenlemeler yapılmalıdır.

Proje ekibinin oluşturulmasında insan kaynağı belirlenirken projenin yapısı, hedefi ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak belirli bir süreçten aşamalı olarak geçilir ve projeyi başarıya ulaştıracağına inanılan proje insan kaynağı oluşturulmuş olur. Proje ekibinin oluşturulmasında, proje yöneticisi olan C. Kormanski tarafından tanımlanan “Tuckman Modeli” görülen süreçlerden bir tanesidir. Bu modelde, grup dinamikleri beş aşamada incelenebilir. Grubun olgunluk seviyesi; görevler ve davranış ilişkisine göre değerlendirilerek grup performansı aşamalara bölünür. Tuckman Modeli’ne göre ekip oluşumunun aşamaları şekil 20’de gösterildiği gibidir (http://www.biymed.com/makaleler/haber_detay.asp?haberID=1037, Erişim Tarihi: 13.04.2014).

Şekil 20:Tuckman Modelinde Ekip Oluşumunun Aşamaları



Kaynak: http://www.12manage.com/images/picture_tuckman_team_stages.gif, Erişim Tarihi: 14.12.2014.

Bu aşamalar genellikle sırayla gerçekleşir. Ancak, bir ekibin belli bir aşamada takılıp ilerleyememesi ya da daha önceki bir aşamaya gerilemesi de sık rastlanan bir durum olabilmektedir. Ayrıca, ekip üyelerinin birlikte çalışma deneyimlerinin olması,

bir sonraki aşamayı atlamalarını sağlayabilir. Söz konusu aşamalar aşağıda açıklandığı gibidir (<http://www.biomed.com/makaleler/> , Erişim Tarihi: 13.04.2014):

1.Oluşum (Forming): Grubun girdiği ilk aşamadır. Grup üyeleri birbirleri ile tanışır, projenin genel amacını ve ekip yapısının nasıl olacağını öğrenirler. Bu aşamada, proje yöneticisinin amacı; ekip üyelerinin, proje örgütü, iletişim yapısı ve temel sorumluluklarını anlamalarını sağlamaktır. Proje yöneticisi basit ekip oluşturma aktiviteleri düzenleyebilir. Ekip üyeleri bu aşamada genellikle bağımsız davranır ve çok açık olmazlar.

2.Karışma (Storming): Bu aşamada ekip, proje çalışmalarını, teknik kararları ve proje yönetimi yaklaşımını ele almaya başlar. Ekip hızla, basit görevler için verilen duygusal yanıtların ve grup içi çelişkilerin ortaya çıktığı karışma aşamasına girer. Karışma davranışları ekip üyelerinin verilen görevleri anlamaya başlamaları ve proje liderlik yapısını sınıadıkları tipik bir dönemdir. En çok görülen tepkilerin nedenleri, görevin büyüklüğü, verilen zamanın az olduğunun düşünülmesi ve bu aşamaya kadar yapılmış olan planlama ve izleme çalışmalarının göreceli olarak az olmasıdır. Proje yöneticisinin görevi bu normal aşamanın geçirilmesinde ekip üyelerine yardım etmek ve çelişkilerin kabul edilebilir bir düzeyde çözümlenmesini sağlamaktır.

3.Düzenlenme (Norming): Bu dönemin özelliği; görevlerle ilgili düşüncelerin açıkça ifade edilmesi, iletişimin düzenli olması, ekip üyelerinin daha işbirlikçi olmaları ve uyum göstermeleri ile tanımlanır. Ekip üyeleri birlikte çalışmaya, çalışma alışkanlıklarına ve davranışlara uyum sağlamaya başlarlar. Bu safhada ekip, ekip üyelerinin performanslarından beklenenleri oluşturur ve bireyler ekip içindeki gerçek rollerini tanımlarlar. Proje yöneticisi, bilginin etkin biçimde dağıtılmasını özendirerek ve ekip içinde birlik, yüksek moral ve üretkenliğin artırılmasını sağlayarak çok etkin olur. Ekip üyeleri birbirlerine güvenmeye başlarlar.

4.Çalışma/Performans (Performing): Performans aşamasına ulaşan ekipler iyi organize edilmiş bir birim olarak faaliyet gösterirler ve beklentileri yerine getirmek için çalışırlar. Kişiler karşılıklı bağımlılık içerisinde çalışırlar. Ortaya çıkan sorunlar ve çelişkiler normal seviyelerdedir ve sorunları kolay ve etkin bir şekilde ele alırlar. Ekip gerekli teknikleri ve prosedürleri kullanarak bunları halletmek için çalışır. Ekip üyeleri bağımsız hale gelirler ve işlevsel ilişkiler bu durumu devam ettirir. Bu

aşamada, proje yöneticisinin ana rolü, ekip performansını ve birbirleri ile etkileşimlerini kolaylaştırmak ve sorunlar çıktıkça çözmektir.

5.Çözölme (Adjourning): Hem en kola, hem de en zor aşamadır. Projenin sonunda ulaşılan yüksek performans seviyeleri çok büyük kişisel tatmin verir. Bu durumda, sıkı çalışma temposu ve yoğun katılımın ardından gelen çözölme ile büyük bir boşluk duygusu ve bir sonraki proje için endişe oluşabilir. Proje yöneticisi, olumlu bir ortamın yaşanması için uğraş vermelidir. Ekip ve ekip üyelerinin performansları ile ilgili tanıtım ve kutlamaların yapılması bu aşamadaki ana işlerdendir. Ekip gelişmesinde, bu beş aşama sıralı bir gelişim gösteriyor gibi olmasına rağmen, genelde böyle seyretmemektedir. İki ya da daha fazla safhanın aynı anda olması sıklıkla görülmektedir.

3.3.1.Proje Ekibinin Oluşturulmasında Girdiler

Proje ekibinin oluşturulması sürecinde girdi olarak göz önünde bulundurulması gereken “proje yönetim planı” proje için öngörülen, ihtiyaç duyulan çalışacak insan özellikleri sahip olunması gereken beceri ve yetkinlikleri tanımlayan roller ve sorumluluklar, her bir proje ekip üyesinin içinde bulunması gereken zaman dilimi süresi gibi içerikler ile “çevresel işletme faktörleri”, “organizasyonel süreç varlıkları”nın da verileri ile önceden atama, personel görüşmeleri, personel alımı, sanal ekip araçları kullanılarak sürecin sonunda proje personel atamaları, kaynak takvimleri ve personel yönetim planı güncellemeleri çıktı olarak elde edilir. Proje ekibinin oluşturulmasında girdiler arasında yer alan proje yönetim planı, çevresel işletme faktörleri ve organizasyonel süreç varlıkları olup kısaca aşağıda açıklandığı gibidir (PMI, 2008: 226,227).

1. Proje Yönetim Planı

Proje için ihtiyaç duyulan insan sayısını gösteren proje organizasyon şemaları ile her bir proje ekibi üyesine ihtiyaç duyulacak zaman dilimini ve proje ekibinin oluşturulması için önemli diğer bilgileri içeren personel yönetimi planını içerir.

2. Çevresel İşletme Faktörleri

Proje ekibinin oluşturulması sürecini etkileyebilecek çevresel işletme faktörlerinden bazıları şunlardır; kimlerin uygun durumda olduklarını, bu kişilerin yetkinlik düzeylerini, önceki deneyimlerini, projede görev almak isteyip istemediklerini ve maliyet oranlarını içeren mevcut insan kaynakları bilgileri; personel yönetimi politikaları, örneğin dış kaynak kullanımını etkileyen politikalar; konum ya da farklı konumlar.

3. Organizasyonel Süreç Varlıkları

Proje ekibinin oluşturulması sürecini etkileyebilecek organizasyonel süreç varlıkları, organizasyonun standart politikaları, süreçleri ve prosedürleridir. Organizasyonel süreç varlıkları, projeye dahil olan organizasyonların projenin başarısını etkilemek için kullanılabilen, süreçle bağlantılı varlıkların bazılarını ya da hepsini kapsar. Resmi ve gayri resmi planlar, politikalar, prosedürler, kılavuzlar, bu süreç varlıklarına dahildir süreç varlıkları, organizasyonun bilgi tabanlarını örneğin alınan dersleri ve tarihsel bilgileri de içerir.

3.3.2. Proje Ekibinin Oluşturulmasında Kullanılan Araçlar ve Teknikler

Proje ekibinin oluşturulmasında kullanılan araç ve teknikler; personel görüşmeleri, personel alımı, önceden atama ve sanal ekiptir ve aşağıda açıklandığı gibidir.

1. Personel Görüşmeleri

Bu sürecin en önemli aracıdır. Proje için fonksiyonel yöneticilerle ve hatta başka proje yöneticileriyle de görüşülmesi gerekir (Stellman ve Greene, 2007:428). Proje için ihtiyaç duyulan proje insan kaynağını elde etmek için yapılacak personel atamaları görüşmelere dayalı olarak yapılır. Bu görüşmelerde proje için çalışacak insanlarda bulunması istenen nitelikler belirlenerek birer profil hazırlanmalıdır. Söz konusu nitelikler Tablo 12’de sunulduğu gibidir (PMI, 2008: 227,228):

Tablo 12: Proje İçin Çalışacak İnsanlarda Bulunması İstenen Nitelikler

Sıra	Yetenek	Yüksek (10)	Orta (7)	Düşük (3)
Uzmanlık Yetenekleri				
1	Teknik Bilgi,			
2	İşletme yapısını tanıma,			
3	Bilgi kaynaklarını tanıma,			
4	İşlerin yürüyüşüne ilişkin bilgi,			
5	Proje yöneticiliği deneyimi,			
Yönetim Bilgisi ve Becerisi				
	Planlama,			
6	Kapasite ve maliyet planlama,			
7	Km. taşları ve eğilim analizi,			
8	Risk analizi,			
9	Kontrol,			
10	Değişim yönetimi,			
11	Anlaşma yönetimi,			
12	Kalite yönetimi			
13	Etkili Sunuş,			
Yönetim ve Liderlik Yeteneği				
14	Yaratıcılık			
Özyönetim				
15	Bağımsız hareket edebilme			
16	Hedefe yönelebilmek			
17	Söz geçirebilme			
18	Duyarlık			
19	Yapılandırma			
20	Pazarlık			
21	İtici güç verme			
22	Eleştiri yapma ve kabul etme			
23	Öğrenme			
İletişim				
24	Aktif dinleme			
25	Kendini yazılı ve sözlü ifade etme			
Toplam				

Kaynak: Wermter, 1996: 137,138.

2. Personel Alımı

Proje için insan kaynağı sağlanırken, organizasyon içindeki motivasyonu kaybetmemek özellikle de yeni insan kaynağının neden olacağı maliyetleri engellemek için öncelik olarak projenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek personel içeriden atama

yaparak elde etmeye çalışılır. Bunun yetersiz olduğu durumlarda, diğer bir ifadeyle, projeyi yürüten bir organizasyon bir projeyi tamamlayabilmek için yeterli personele sahip değilse, gerekli hizmetler dış kaynaklardan edinilebilir. Bunun için danışman olarak belli kişilerle anlaşılabilir ya da alt sözleşmeyle çalışmalar başka bir organizasyona devredilebilir (PMI, 2008: 228). Ekibin muhtemel üyelerinin bulunduğu bir topluluktan doğru çalışanların ekip üyesi olarak seçilmesi, ekip başarısının birinci prensibidir. Süreç olarak bir huniye benzetilebilir; üst kısmı genişken alt kısım işin sonuna doğru daralmaktadır. Proje yöneticisi ya da seçici kişi(ler) geniş bir insan grubuyla başlar, görüşme ve deneme süreciyle potansiyel üyeleri eleyerek devam edilmektedir (Adair, 2003: 164,165).

3.Önceden Atama

Bazen projeye başlamak için kesin olan bazı kaynaklar vardır bunlar için görüşmeler yapmaya gerek yoktur (Stellman ve Greene, 2007: 428). Proje ekibi üyeleri önceden seçilirse bu kişiler önceden atanmış üyeler olarak değerlendirilir. Bu durum; proje rekabete dayalı bir teknik teklifin bir parçası olarak belirli kişilere verilen tahütlerin sonucu olarak ortaya çıktıysa, proje belirli kişilerin uzmanlık bilgilerine bağımlıysa ya da proje başlatma belgesinde bazı personel atamaları tanımlandıysa, gerçekleştirilebilir (PMI, 2008: 227).

4.Sanal Ekipler

Ekip çalışanlarının hepsinin aynı yerde çalışmadığı zamanlarda kullanılan bir araçtır. Bu araç, dış kaynaklı çalışmalar için danışman ve üstlenicilere bağlı olduğunda çok faydalıdır (Stellman ve Greene, 2007: 428). Sanal ekipler; rollerin gereğini çok az sayıda yüz yüze toplantı yaparak ya da hiç yapmadan, bunun yerine e-posta, telekonferans, web tabanlı toplantı ve video konferansı gibi elektronik iletişim imkanlarını kullanarak yerine getiren ve bu sayede iş yapan bir grup olarak tanımlanabilir. Sanal iletişim imkanlarının varlığı, bu tür ekiplerin oluşturulmasını mümkün kılmıştır. Sanal ekip ortamında iletişimin planlanması giderek daha önemli hale gelmektedir. Beklentilerin açık ve net belirlenmesi, iletişimlerin kolaylaştırılması, çatışma çözümüne yönelik protokollerin geliştirilmesi, insanların karar alma

süreçlerine dahil edilmesi ve başarılarla katkıda bulunanların belirlenebilmesi için ek süreye ihtiyaç duyulabilir (PMI, 2008: 228).

3.3.3.Proje Ekibinin Oluşturulmasında Elde Edilen Çıktılar

Proje ekibinin oluşturulmasında elde edilen çıktılar; proje personeli atamaları, kaynak takvimleri ve proje yönetim planı güncellemeleri olup kısaca aşağıda açıklandığı gibidir.

1. Proje Personeli Atamaları

Proje ekibinin oluşturulması sürecinin tüm amacıdır. Bunlar, bir ekip çalışanını projeye bağlayıp ona proje üzerinde belirli bir rol atandığında elde edilenlerdir (Stellman ve Greene, 2007: 429). Açıklanan metotlarla uygun kişiler atandığında proje personeli belirlenmiş olur. Bu atamalarla ilgili dokümantasyonun içinde; proje ekibi rehberi, ekip üyelerine gönderilen belgeler ve proje yönetimi planının başka bölümlerine, örneğin proje organizasyon şemalarına ve zaman çizelgelerine girilen adlar yer alabilir (PMI, 2008: 229). Burada önemli olan nokta, ekipte yer alacak olan kişilerin performans göstermeleri için birbirlerini çok iyi tanımaları gerekmemesidir. Ancak, ekipteki kişilerin birbirlerinin işlev ve potansiyel katkılarını bilmeleri gerekmektedir (Drucker ve Riello, 2012: 585).

2. Kaynak Takvimleri

Kaynak takvimlerinde, her bir proje ekibi üyesinin proje için çalışabileceği zaman dilimleri belgelenir. Güvenilir bir zaman çizelgesi oluşturmak her bir üyenin zaman çizelgesiyle ilgili çatışmalarını, örneğin izin zamanlarını ve diğer projelerle ilgili çalışmalarını çok iyi bilerek ekip üyelerinin mevcut olduğu zaman dilimlerini doğru bir şekilde belgelemeye bağlıdır (PMI, 2008: 229). Ekip üyelerinin işlerini tamamladıklarında tam olarak ne zaman müsait olacaklarını bu belge üzerinde görmek mümkündür (Stellman ve Greene, 2007: 429).

3. Proje Yönetim Planı Güncellemeleri

Personel yönetim planı güncellemeleri, proje yönetim planı güncellemelerine konu olan bir unsur olarak gösterilebilir. İnsan kaynaklarının planlanması sırasında muhtemelen bütün bilgilere sahip olunmasa da daha iyi bir ekip yapısına veya bazı kaynaklara erişilebilir olunduğunun farkına varılmış olunabilir. Planın, bu yeni bilgiler ile birlikte güncellenmesi ve güncel tutulması önem arz eder (Stellman ve Greene, 2007: 429). Bunun yanı sıra, proje rolleri ve sorumlulukları için belirli kişiler atandığında, insan kaynakları planında belirtilen personel seçimi gereksinimleri ile kişiler arasında tam bir uygunluk olmayabilir (PMI, 2008: 229).

3.4. PROJE EKİBİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Proje ekibini geliştirme; insan kaynakları planlamasının en önemli süreçlerinden biridir. Proje ekibinin motive olduğundan ve iyi yönetildiğinden emin olunan aşamadır. Proje ekibinin hedefe doğru yol almasını sağlamak için projenin tüm çalıştırma safhalarında yapılmalıdır (Stellman ve Greene, 2007: 432). Ekibi geliştirme; seçilerek bir araya gelen kişilerin bir ekip olduklarının kavranması anlamını taşıdığından, projenin hedeflerine ulaşabilmesi için öncelikle ekip olmanın kavranması çok önemlidir (<http://www.isletmeportali.com/konular/insankaynaklari/proje-yonetiminde-insan-faktoru-2.html>, Erişim Tarihi: 07.02.2014). Proje ekibinin geliştirilmesi; proje performansını arttırmak amacıyla yetkinliklerin, ekip etkileşiminin ve genel ekip ortamının iyileştirmesini hedef alan bir süreci ifade eder. Yüksek ekip performansı; açık ve etkin iletişim çalışmaları yürüterek, ekip üyelerinin arasında güven duygusunu geliştirerek, çatışmaları yapıcı bir şekilde yöneterek ve problem çözümü ve karar alma süreçlerinin işbirliğine dayalı bir şekilde yürütülmesini teşvik ederek sağlanmalıdır. Proje ekibinin geliştirilmesi; insanların becerilerini, teknik yeteneklerini ve genel ekip ortamını ve bunun sonucunda proje performansını iyileştirir. Bunun için ekip üyeleri arasında proje boyunca açık, zamanlı, etkin ve verimli bir iletişimin var olması gereklidir. Proje ekibinin geliştirilmesi aşağıda belirtilen hedeflere yönelik olabilir (PMI, 2008: 229,230):

- Ekip üyelerinin proje teslimatlarını tamamlama yeteneklerini geliştirmek ve bunu yaparken maliyetleri düşürmek, zaman çizelgesini kısaltmak ve kaliteyi iyileştirmek amacıyla ekip üyelerinin bilgi ve becerilerini artırmak,
- Moralleri yüksek tutmak, çatışmayı azaltmak ve ekip çalışmasını artırmak için ekip üyeleri arasındaki güven ve anlaşma duygularını iyileştirmek,
- Hem birey hem de ekip düzeyinde üretkenliği, takım ruhunu ve iş birliğini artıran, ekip üyelerinin bilgi ve uzmanlıklarını paylaşımlarına yönelik karşılıklı eğitim ve rehberliğe izin veren, dinamik ve dayanışmacı bir ekip kültürü yaratmak.

Proje ekibinin geliştirilmesi için üzerinde önemle durulması gereken iki temel konu motivasyon ve yönetimdir.

1. Motivasyon: Ekip üyeleri istediklerinde iyi bir şekilde çalışırlar. Bu durum, onlara direkt olarak başarıma duygusu ya da takım için iyi bir şey yapma duygusunu verir. Çalışanlar eğer olumlu motive edildilerse harika bir süreçte olacaklardır eğer demotive olurlarsa projede ciddi felaketler oluşacaktır (Nokes ve diğerleri, 2003: 49). Henüz planlama aşamasındayken ekibin planlamaya dahil edilmesi, kendilerini işin daha çok içindeymiş gibi hissetmelerini ve kendilerine değer verildiği duygusunu sağladığından önemli bir motivasyon kaynağı oluşturur (Stellman ve Greene, 2007: 432). Kurumları tarafından kendilerine değer verildiğini ve yaptıklarının takdir edildiğini gören insanlar motive olur (Ece ve Kovancı, 2004: 81). Ekibin motivasyonunu sağlamak için en etkili yöntemlerden biri ödüllendirme sistemi kurmaktır. Çalışanlar, ne için ödüllendirildiklerini anlamalı ve tüm bunların adil olarak yapıldığına inanmalıdırlar ise ikinci en önemli noktadır. Ekibin motivasyonunu sağlamanın bir diğer önemli yolu ise eğitimidir Proje ekibinin motivasyonunu korumak ve motive olarak kaldıklarından emin olmak için düzenli olarak onları gözlemlemek gerekmektedir (Stellman ve Greene, 2007: 432).

2.Yönetim: Proje planlanırken her alanın yönetilmesi söz konusudur. Proje ekibini geliştirme; projeyi uygulama zamanı geldiğinde proje yöneticisinin yönetim yeteneklerine de bağlıdır. Proje yöneticisi, projenin çalıştırıldığı aşamada, daha çok koç ve yardımcı konumundadır. Bu nedenle, proje yönetiminin ılımlı yeteneklerinin olması önemlidir. Proje ekibinin nerelerde zorlandığını anlamalı ve problemlere

yardımcı olması gerekmektedir (Stellman ve Greene, 2007: 432). Proje ekibini geliştirme konusunda, projeyi uygulama zamanı geldiğinde proje yöneticisinin sahip olması gereken liderlik yetenekleri ve özellikleri aşağıda yer verildiği gibidir (Luecke, 2009: 22-25):

Ön Ayak Olarak Lider: Etkin liderlerin çalışanlara ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine ekibin amaçlara ulaşabilmesi için yapmak zorunda olduğu eylemleri işaret etmeleri gerekir. İyi bir ekip lideri, eylemi başlatmaya en uygun konumdaki kişidir. Ekip elemanları önlerindeki işin ve problem çözme çabasının derinliklerine dalıp giderken, lider; sponsorun, proje yöneticisinin ve dış paydaşların beklentileriyle devamlı yakın temas halindedir. Lider; ekip elemanlarını, kanıtlarla ve mantıksal akıl yürütme yoluyla, daha geniş kapsamlı bu beklentileri karşılamamanın gerektirdiği adımları atmaya teşvik eder.

Model Olarak Lider: Ekip liderinin oluşturduğu davranış modeli güçlü bir araçtır. Liderler, takım davranışına çok farklı şekillerde model oluşturabilirler. Örneğin; ekip elemanlarının ofisten çıkıp müşterileri dolaşmaları gerekiyorsa, etkin bir lider onlara böyle bir talimat vermek yerine, kendisi müşterilere düzenli ziyaretlerde bulunmaya ya da müşteri odak grupları oluşturmaya başlar. Bunu gören ekip elemanlarında, bu çalışmalara katılma isteği başlar. Diğer bir ifadeyle, ekip lideri, takım performansı üzerinde doğrudan etki yaratan bir davranış modeli oluşturmuş olur.

Müzakereci Olarak Lider: Kaynak tedarik edilebilecek kişilerle, durumu olumlu bir çerçevede başka bir deyişle karşılıklı fayda getirecek perspektifte görüşmek gerekir. Karşılıklı faydaya dayalı bir görüşmede her iki taraf da kendilerine kazanç sağlayacak fırsatları görebilir. Bu gibi konularda; örgütün daha üst düzeydeki amaçlarına ve ekibin başarısının bu amaçlara nasıl katkı sağlayacağı üzerinde vurgu yapılabilir ya da projeye yardımcı olmakla nasıl bir fayda elde edebilecekleri vurgulanabilir.

Dinleyici Olarak Lider: Dinlemek çevredeki yaklaşmakta olan bir problemin, çalışanlardaki huzursuzluğunu ya da kazanç veren fırsatlarını haber veren işaretlerini algılamayı sağlayan bir faaliyettir. Bilgi veya görüşlerini paylaşmak için onları dinlemeye hazır ekip lideri, ekip elemanları için teşvik edici olur. Dinleyen lider genelde pek çok kişinin deneyim ve bilgisini dayanak alan eylemler önerir.

Çalışan Bir Ekip Üyesi Olarak Lider: Proje liderinin özellikle kişisel yetkinlik sahibi olduğu alanlarda diğer elemanlarla birlikte çalışması ve yapılan işi paylaşması gerekir. İdeal olanı, kimsenin yanaşmadığı, sevimsiz veya heyecan verici olmaktan uzak bir kaç işi paylaşmasıdır. Birlikte çalışmak, liderin klasik bir yönetici gibi değil, takımın bir elemanı gibi algılanmasını sağlar.

Doğru ve uygun yönetim becerileriyle birlikte ekibin geliştirilmesi sayesinde proje ekibinin motivasyonu korunur, yükselir ve devamlılığı sağlanır. Bunlar, sürecin araç ve teknikleri ile gerçekleştirilir. İnsanlara birbirleri ile nasıl iletişim kuracağının kurallarını koymak, gerekli olan özelliklerin bulunduğundan emin olmak, iyi bir çalışma ortamı oluşturmak ve onların motivasyonunu yüksek tutmak anlamına gelir (Stellman ve Greene, 2007: 433).

3.4.1. Proje Ekibinin Geliştirilmesinde Girdiler

Proje ekibinin geliştirilmesi; ekip oluşturma, görevlendirme, kurallaştırma ve uygulama süreçlerini takip etmelidir (Elmas ve Elmas, 2013:105). Proje ekibinin geliştirilmesinde; proje ekibinin oluşturulmasının çıktısı olan “proje personel atamaları” belgeleri kullanılır. Proje ekibinin geliştirmesi sürecine öncelikle, proje ekibi üyelerinin bir listesinin hazırlanması ile başlanır. Proje personeli atama belgeleri sayesinde geliştirilecek olan proje ekibinde bulunacak kişiler belirlenir. Proje ekibini geliştirmeye yönelik eğitim stratejilerinin ve planlarının belirlendiği insan kaynakları planını da içeren “proje yönetimi planı”, ekibin geliştirilmesi sürecinde çok önemli rol oynamaktadır. Bunun yanında, sürekli olarak yürütülen ekip performansı değerlendirmelerinin, proje ekibi yönetimi çalışmalarının sonucu olarak, ödüller, geribildirimler, ek eğitim ve disiplin cezaları gibi öğeler de plana eklenebilir. Tüm bu uygulamalar için proje ekibi üyelerinin ekip geliştirme aktivitelerine katılabilecekleri zamanları belirlemede kullanılacak olan “kaynak takvimi” de bu sürecin en önemli bir diğer girdisini oluşturmaktadır (PMI, 2008: 231).

3.4.2.Proje Ekibinin Geliştirilmesinde Kullanılan Araçlar ve Teknikler

Proje ekibinin geliştirilmesinde kullanılan araçlar ve teknikler; kişilerarası ilişki becerileri, eğitim, ekip kurma, temel kurallar, bir arada çalışma ile takdir ve ödüller olup aşağıda açıklanmaktadır.

1.Kişilerarası İlişki Becerileri: Projede yer alan çalışanların ekip çalışmasının verimini arttırabilmeleri ve sinerji oluşturarak etkili sonuçlar oluşturabilmeleri için kendi aralarında uyumlu ve sağlıklı bir ilişki yapısı kurmaları gerekmektedir. Bunun için empati yapabilmek ve grup rehberliği gibi beceriler ekip içerisinde oluşabilecek herhangi bir problemi oluşmadan ortadan kaldırmayı engelleyecek becerilere sahip olmak gerekir. Bu şekilde, proje ekibi üyelerinin duygu ve düşüncelerini anlayarak, eylemlerini önceden tahmin ederek, kaygılarına önem vererek ve sorunlarını yakından izleyerek problemleri önemli ölçüde azaltılabilmekte ve iş birliği artırılabilir (PMI, 2008: 232).

2 Eğitim: Projede hangi uzmanlıklara ihtiyaç olduğuna karar verilmesi önemlidir, aksi takdirde yararsız öğrenmeler söz konusu olabilir. Uzmanlık bilgisine ihtiyaç olunan yerlerde kilit faaliyetlerin neler olduğu iyi düşünülmeli ve kilit alanlardaki bilgi çalışmasının derinlemesine ve mükemmel biçimde sağlanmasını garanti edilmelidir. Bilgi çalışması, diğer alanlarda ya hiç yapılmamalı ya da ölçülü tutulmalıdır (Drucker ve Riello, 2012: 588). Herhangi bir projenin başarılı olabilmesinde için proje için doğru kişinin, doğru işe, doğru zamanda atanması gerekmektedir. Doğru kişi ya da işe göre adam; üstleneceği görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirmesini sağlayacak niteliklere ve yeterliliklere sahip olarak çalışmaya hazır olan kişidir (Sevim ve diğerleri, 2010: 128). Bazen proje için gerektirdiği becerilere sahip olunmayabilir. Bu durumda, işin bir parçası olarak ihtiyaç duyulan çalışanın projenin gerekli olan bilgi ve beceriler için geliştirilmesi gerekir (Newell, 2005:120). Eğitim, proje ekibini geliştirmenin önemli bir parçasıdır. Eğer eğitime ihtiyaç duyuluyorsa projenin zaman ve bütçesinin planı yapılırken dikkate alınmalıdır. Eğitim, aynı zamanda proje ekibinin motivasyonunu sağlamak açısından da önemli bir yoldur (Stellman ve Greene, 2007: 433). Projede çalıştıkları zaman boyunca ekip üyelerinin performansları; kuruluşun yalnızca ana etkinlikleriyle

ilgilenen birimin danışmanlığında, proje yöneticisi tarafından düzenli olarak gözden geçirilerek geliştirilmeli rehberlik ve eğitim ihtiyaçları değerlendirilip, uygun önlemler alınmalıdır (Elmas ve Elmas, 2013: 106). Çünkü eğitim, proje ekibi üyelerinin yetkinliklerini artırmaya yönelik olarak tasarlanmış tüm aktiviteleri içerir. Proje ekibi üyeleri gerekli yönetim becerilerine ya da teknik becerilere sahip olmadıkları durumlarda, bu becerileri proje çalışmalarının bir parçası olarak geliştirebilirler. İnsan kaynakları planında kaynak takvimlerinin yardımıyla çizilen eğitimler gerçekleştirilir. Proje ekibinin yönetilmesinin kontrol sürecinde gerçekleştirilen gözlemlerin, söyleşilerin ve proje performansı değerlendirmelerinin bir sonucu olarak, planlanmamış eğitim çalışmaları da yürütülür (PMI, 2008: 232).

Eğitim uygulaması sonucunda, projedeki çalışanların kazanmış oldukları beceriler ile sorumluluklarını daha etkili bir şekilde yerine getirmeleri sağlanmış olunur (Newell, 2005: 120).

3. Ekip Kurma: Ekip kurma, devam eden bir süreç olarak projenin başarısı için çok önemlidir. Ekip kurmak, projenin başlangıcında vazgeçilmez bir çalışma olmasıyla birlikte, hiçbir zaman sona ermeyen bir süreçtir. Proje koşullarında değişiklikler yaşanması kaçınılmazdır ve bu değişiklikleri etkin bir şekilde yönetmek için sürekli ya da yenilenen bir ekip kurma çabası gösterilmelidir. Proje yöneticisi, sürekli olarak ekibin işleyişini ve performansını izleyerek çeşitli ekip problemlerini önlemek ya da düzeltmek için herhangi bir eylemin gerekli olup olmadığına karar vermelidir (PMI, 2008: 233). Bütün ekibin ve her üyenin ortaya koyduğu çalışma ve performans için geribildirim almak her zaman mümkün kılınmalıdır (Drucker ve Riello, 2012: 585).

4. Temel Kurallar: Temel kurallar; proje ekibi içerisinde yer alan proje çalışanları için hangi davranışların kabul edilebilir olduğuna ilişkin açık beklentiler oluşturur. Proje ekibinin uyması gereken davranış kurallarının proje sürecinin başında açıkça belirtilmiş olması, proje faaliyetlerinin gerçekleştirildiği süre zarfında meydana gelebilecek yanlış anlamaları azaltmakta ve üretkenliği artırmaktadır. Temel kurallar hakkında tartışılması, ekip üyelerinin başkaları için önemli olan değerleri fark etmelerini, kendilerini önemli hissetmelerini ve projeyi daha çok sahiplenmelerini sağlar. Kuralların belirlenmesinden sonra uygulanması proje içerisinde yer alan tüm proje ekibi üyelerinin ortak sorumluluğu içerisinde yer alır. (PMI, 2008: 233). Sonuç

olarak proje ekibi çalışanları arasındaki problemleri önlemeye yardımcı olabilecek ve ekipte bulunan herkesin uyabileceği çalışma şartlarının oluşturulmasının elde edilmiş olması ekip içinde bir düzen sağlayacağı için projenin daha kolay başarıya ulaşmasını sağlar. Gün sonunda proje ekibine elektronik posta ile bilgi veren bir kural bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Stellman ve Greene, 2007: 433).

4. Bir Arada Çalışma: Bir arada çalışma, proje ekibi üyelerinin bir ekip olarak çalışma yeteneklerini geliştirmek amacıyla bu üyelerin çoğunun ya da hepsinin aynı fiziksel ortamda bulunmaları sağlamak ve bu ortam içerisinde çalışmalarını sağlamaktır. Bir arada çalışma; geçici olarak proje içerisinde stratejik önem taşıyan zaman dilimlerinde ya da projenin tamamı boyunca uygulanması durumudur (PMI, 2008: 234). Bunun için eğer ekibin tümü ya da büyük bir kısmı aynı odada ise iletişimi artırılabilir ve bir topluluk duygusunun oluşturulmasına yardımcı olunabilir. Bu bazen bu oda mücadele odası olarak adlandırılabilir (Stellman ve Greene, 2007: 433).

5. Takdir ve Ödüller: Taktir etmek ve ödüllendirmek, ekibin motivasyonunu sağlamanın en önemli yoludur (Stellman ve Greene, 2007: 433). Çalışanların ödüllendirilmesiyle ilgili planlar, ilk olarak insan kaynakları planının oluşturulması sürecinde geliştirilir. Burada dikkat edilmesi gereken konu, bir kişiye verilecek belli bir ödülün ancak o kişi için önemli olan bir ihtiyacı karşılaması gerektiğidir. Ödüllendirme sistemi ancak bu durumda etkin olacaktır. Takdir ve ödüllere karar verilirken kültürel farklılıklar da göz önünde bulundurulmalıdır. Bireysel çalışmayı destekleyen koşullar ile grup halinde çalışılarak işbirliği halinde çalışmanın önemli olduğu durumlardaki ödüllendirme sistemleri farklı olmalıdır. Ödüllendirilme, devamlı olması arzu edilen, pekiştirilmesi istenen iş yapma tarzı ve davranışlarına yönelik olmalıdır. Örneğin; zorlu bir zaman çizelgesi içerisinde, hedefi gerçekleştirmek amacıyla, isteyerek fazla mesai yapma ödüllendirilmelidir. Ancak bunun yanı sıra; bir ekip üyesinin kötü bir planlama yapması durumunda fazla mesaiye kalmak zorunda olması ödüllendirilmemelidir. Organizasyon içerisinde, çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmeleri onları motive edecektir ve bu değer, onlara hak etmeleri durumunda verilen ödüllerle gösterilir. Bu durumda, iyi performansın tüm çalışanların içinde takdir edilmesi, davranışı gösteren kişide olumlu yönde bir pekiştirme etkisi oluşturur. Takdir ve ödüllendirmenin, ekibe, proje tamamlanmadan

önce proje yaşam döngüsü içerisinde yapılması gerekmektedir, aksi durumda çalışanların üzerinde oluşması beklenen etki gerçekleşmeyebilir (PMI, 2008: 234).

Proje ekibinin geliştirilmesi sürecinde ekip üyesinin performansının beklenen standardın altında olduğu durumda uygulanabilecek diğer iyileştirici önlemler şu şekilde sıralanabilir (Elmas ve Elmas, 2013: 106):

1. Takım oluştururken ortak bir amaç, aidiyet ve bağlılık duygusu geliştirilmelidir.
2. Görevler ve sorumluluklar; denetlemeye, karar almaya ve fikir ayrılıklarını çözümlmeye yardımcı olacak şekilde belirlenmelidir.
3. Kurallaştırma; takım üyelerinin beraber nasıl çalışacağına açıklık getirilmelidir.
4. Uygulama; karşılıklı dayanışma geliştirilmelidir.
5. Alınan dersler belgelenmeli ve gelecek projelerde uygulanmalıdır.

3.4.3. Proje Ekibinin Geliştirilmesinde Elde Edilen Çıktılar

Proje ekibinin geliştirilmesinde elde edilen çıktılar; ekip performansı değerlendirmeleri ve çevresel işletme faktörleri güncellemeleri olup aşağıda açıklanmaktadır.

1. Ekip Performansı Değerlendirmeleri: Ekip performansını değerlendirme kriterleri tüm bu ilgili taraflarca belirlenmeli ve proje ekibinin geliştirilmesi girdilerine dahil edilmelidir. Bu durum, sözleşmelerin ya da toplu sözleşmelerin söz konusu olduğu projelerde özellikle önemlidir. Başarılı bir ekibin performansı, üzerinde anlaşmaya varılmış proje hedefleri, proje zaman çizelgesi performansı (zamanında bitirme) ve bütçe performansı (mali kısıtlar dahilinde bitirme) çerçevesindeki teknik başarıyla ölçülür. Yüksek performanslı ekipler, bu tür görev ve sonuç odaklı çalışmalarıyla ayırt edilir. Bir ekibin etkinliğinin değerlendirilmesinde dikkate alınacak göstergeler şu şekilde sıralanabilir (PMI, 2008: 235):

- Kişilerin görevleri daha etkin bir şekilde yapmalarını sağlayacak beceri iyileştirmeleri,

- Ekibin bir ekip olarak daha iyi bir performans göstermesine katkıda bulunacak yetkinlik iyileştirmeleri,
- Personel devir oranı azalması,
- Ekibin birliktelik duygusunun gelişmesi ve bu sayede ekip üyelerinin bilgilerini ve deneyimlerini paylaşarak genel proje performansı iyileştirmeleri

2. Çevresel İşletme Faktörleri Güncellemeleri: Proje ekibinin geliştirilmesi sonucu güncellenebilecek çevresel işletme faktörlerinden biri, çalışanlara verilen eğitimlerin kayıtları ve beceri değerlendirmeleri ile ilgili güncellemeleri içeren personel yönetimidir (PMI, 2008: 236).

3.5. PROJE EKİBİNİN YÖNETİLMESİ

Projenin başarılı olabilmesinde, projeye zarar vermeden problemleri çözebilmek için proje ekibini yönetme süreci büyük önem taşımaktadır (Stellman ve Greene, 2007: 440). Proje ekibinin yönetimi; proje performansını arttırmak için ekip üyelerinin performansını takip etmeyi, onlara geri bildirim sağlamayı, sorunları çözüme ulaştırmayı, çatışma ve krizleri önlemeyi ve değişiklikleri koordine etmeyi kapsayan bir süreci içerir (Elmas ve Elmas, 2013: 107). Proje yönetim ekibi; ekip davranışlarını gözlemler, çatışmaları yönetir, sorunları çözer ve ekip üyelerinin performansını değerlendirir. Proje ekibinin yönetilmesinin bir sonucu olarak, değişiklik talepleri sunulur, insan kaynakları planı güncellenir, sorunlar çözülür, performans değerlendirmelerine girdi sağlanır ve alınan dersler organizasyonun veritabanına eklenir. Proje ekibinin yönetilmesi işi, yüksek performanslı bir ekibin yaratılabilmesi için ekip çalışmasını desteklemeye ve ekip üyelerinin çabalarını entegre etmeye yönelik çeşitli yönetim becerileri gerektirir. Ekip yönetimi için başta iletişim, çatışma yönetimi, müzakere ve liderlik olmak üzere bir beceriler birleşimine sahip olmak gereklidir. Proje yöneticileri, ekip üyelerine heyecan verici ve zorlayıcı görevler vermeli ve yüksek performansı takdir etmelidir (PMI, 2008: 236).

Proje ekibinin yönetimi; proje performansını arttırmak için takım üyelerinin performansını takip etmeyi, geribildirim sağlamak, sorunları çözüme ulaştırmayı, çatışma ve krizleri önlemeyi ve değişiklikleri koordine etmeyi kapsamaktadır. Proje

yöneticisi; takımın davranışlarını gözlemler, anlaşmazlıkları idare eder, sorunları çözüme ulaştırır ve takım üyelerinin performansını değerlendirir. Proje takım yönetiminin sonucu olarak personel seçimi yönetim planı güncellenir, değişiklik talepleri sunulur sorunlar çözüme kavuşturulur (Elmas ve Elmas, 2013: 107).

3.5.1. Proje Ekibinin Yönetilmesinde Girdiler

Proje ekibinin yönetilmesinde girdiler; proje personeli atamaları, proje yönetim planı, ekip performansı değerlendirmeleri, performans raporları ve organizasyonel süreç varlıkları olup aşağıda açıklandığı gibidir (PMI, 2008: 237, 238):

1. Proje Personeli Atamaları: Proje personeli atamaları proje ekibi üyelerinin listesini de içeren bir dokümantasyon sağlar.

2.Proje Yönetim Planı: Önceki adımlarda tanımlanan proje yönetim planı, insan kaynakları planını da içerir. İnsan kaynakları planı; roller ve sorumluluklar, proje organizasyonu, personel yönetim planı gibi öğelerden oluşur.

3. Ekip Performansı Değerlendirmeleri: Proje yönetim ekibi proje ekibinin performansı üzerine sürekli değerlendirmeler yapar. Proje ekibinin performansının sürekli olarak değerlendirilmesi, sorunları çözmek, iletişimde değişiklikler yapmak ve ekip etkileşimini iyileştirmek için eylemlerde bulunulmasını sağlar.

4.Performans Raporları: Performans raporları içerisinde proje ekibinin yönetilmesine yardımcı olabilecek zaman çizelgesi kontrolü, maliyet kontrolü, kalite kontrolü ve kapsamın doğrulanması çalışmalarının sonuçları yer alır. Performans raporlarından ve ilişkili öngörülerden edinilen bilgiler, gelecekteki insan kaynakları gereksinimlerinin, takdir ve ödüllerin ve personel yönetimi planı güncellemelerinin belirlenmesine yardımcı olur.

5.Organizasyonel Süreç Varlıkları: Proje ekibinin yönetilmesi sürecini etkileyebilecek organizasyonel süreç varlıklarından bazıları; takdirnameler, haber bültenleri, web siteleri, ikramiye yapıları, kurumsal giysiler, organizasyonun sunduğu diğer yan gelirlerdir.

3.5.2. Proje Ekibinin Yönetilmesinde Kullanılan Araçlar ve Teknikler

Proje ekibinin yönetilmesinde kullanılan araçlar ve teknikler; gözlem ve söyleşiler, proje performansı değerlendirmeleri, sorun kaydı/konu defteri, kişilerarası ilişki becerileri olup aşağıda açıklanmaktadır.

1. Gözlem ve Söyleşiler: Proje ekibi üyelerinin çalışmalarından ve tutumlarından sürekli olarak haberdar olmak için gözlem ve söyleşilerden yararlanılır. Proje yönetim ekibi; proje teslimatlarındaki ilerlemeleri, ekip üyeleri için gurur kaynağı olan başarıları ve kişilerarası ilişkilerle ilgili sorunları izlemelidir (PMI, 2008: 238). Proje yönetim sürecinin en önemli kısımlarından biri; proje yöneticilerinin ve çalışan ekibin belirledikleri zaman aralıklarında toplanıp, projenin ilerleyişi ve yaptıkları hakkında birbirlerine rapor vermeleridir. Bu toplantılarda; proje yöneticileri, proje ekibi ve müşteriler toplu olarak orada bulunmalıdır. En azından haftada bir böyle bir kez toplantı yapıldığında, projenin gelişimi daha sağlıklı ve başarılı olacaktır. Müşteriler her toplantıya çağırılmasa da, en azından ayda bir o toplantıya davet edilmelidir. Bu toplantıların yapılmasının nedenleri aşağıda sıralandığı gibidir (O'Connel, 1994: 72);

- Projenin gelişimini yakından takip etmek,
- Oluşan ya da oluşabilecek sorunları çözmek,
- Belirlenen hedefe ulaşmayı engelleyecek potansiyel sıkıntıları fark etmek,
- Müşteri ve proje yöneticileri arasında bağ kuvvetlendirmek,
- Müşterinin taleplerini daha yakından anlamak,
- Müşteri memnuniyetini artırmak ve müşteriye her şeyin kontrol altında olduğunu kanıtlamak.

2. Proje Performansı Değerlendirmeleri: Proje ekibi içerisinde yer alan herkesin çalışmasına bakıp performansını değerlendirmek anlamına gelir (Stellman ve Greene, 2007: 440). Performans değerlemesi yapmak ekip faaliyetlerinin bir parçasıdır. Ekip performansını ölçmek için ekip amaçlarına özgü başarı ölçütleri kullanılır. Örneğin; ekibin planlanan amaçlara ulaşması, müşteri tatmin derecesi,

hedeflenen maliyetleri karşılama, üretim kalitesi, ürünün ya da hizmetin teslim zamanı vb.. Ayrıca, hem bireyler hem ekibin tamamı için de ekip çalışmasına bağlılık, bireysel katılım düzeyi, işbirliği, problem çözümü, planlama ve amaç tayini, değişim veya risk almaya heveslilik, öğrenmeye yatkınlık vb. ölçütler de kullanılabilir (Sevim ve diğerleri, 2010: 130). Proje ilerlerken performans değerlendirmeleri yapmanın hedefleri arasında, rollerin ve sorumlulukları netleştirilmesi, ekip üyelerine yapıcı geribildirimlerde bulunulması, bilinmeyen ya da çözülmemiş sorunların ortaya çıkarılması, bireysel eğitim planlarının geliştirilmesi ve gelecekteki belli zaman dilimleri için belli hedeflerin konması sayılabilir (PMI, 2008: 238).

Ekip performansını ölçmek ve değerlendirmek amacıyla kullanılabilecek pek çok yöntem vardır. Bu yöntemler aşağıda yer verildiği gibidir (Sevim ve diğerleri, 2010: 130):

- Diğer kuruluşlardaki benzer ekiplerle kıyaslamak (benchmarking) yapmak: Bu yöntem masraflı ve zaman alıcı olabilir. Ayrıca, kıyaslama yapılacak ekip bulunması da oldukça güçtür.
- Ekip ilerlemesini asıl amaçlarına ve iş programına göre değerlendirmek: Amaçların tüm ekiplerin ortak noktası olduğu dikkate alınırsa, bu çok önemli bir standarttır. İş programları iki nedenle daha az önemlidir. Birincisi; ekip, elinde olmayan nedenlerle programın gerisinde kalabilir. İkincisi; her ekip sürprizlere ve yeni fırsatlara açıktır. Bir projenin ilk haftalarında plansız programsız iş yüküyle insanları çok sıkarak bir arada tutmak, onları işlerinde keşfettikleri fırsatların peşinden gitmekten alıkoyacaktır.
- Ekibin dışarıdan bir danışman tarafından gözlemlenmesini sağlamak: objektif bir değerlendirme için tarafsız birinin yardımı alınabilir. Danışman ekibin görev alanında deneyiminin bulunması durumunda, ekibin performansını benzer çalışmaları yapan başka ekibin performansıyla kıyaslayabilecektir.
- Ekip çalışmasını değerlendirmek üzere formel ve informal ekip tartışmalarını teşvik etmek: Bu tür toplantılar, kısa süreli proje ekiplerinin performanslarını değerlendirmek için uygundur.
- Neyin iyi gittiğini ya da gitmediğini tespit etmek ve bunu öğrenmenin gelecekteki projelere asıl yardımcı olacağını görmek için sorgulama

toplantıları düzenlemek: Bu tür toplantılar, performans değerlemesi için ve üyelerin neyi iyi, neyi yanlış yaptıklarını görebilmesi için mükemmel birer fırsattır.

Yukarıda sıralanan yöntemler karmaşıklık, maliyet ve zaman açısından farklılık gösterir. Geniş kapsamlı görevi olan ve kurum başarısı üzerinde etkisi olacak ekipler için daha ayrıntılı bir yöntem kullanmakta yarar vardır. Dar kapsamlı görevlerde daha basit yöntemlerin kullanımı uygun olacaktır. Ekip üyeleri genellikle birden fazla rol üstlenirler. Örneğin; bireysel katkılarıyla, ekip üyesi rolleriyle ve daha büyük bir kurumun üyesi olarak. Bu nedenle bireylerin bu rollerindeki performanslarını değerlendirirken 360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanılması uygun olacaktır (Sevim ve diğerleri, 2010: 130):

3. Sorun Kaydı/ Konu Defteri: Proje ekibinin yönetilmesi sürecinde çeşitli sorunlar ortaya çıkması doğaldır (PMI, 2008: 240). Herhangi bir konu, problem veya proje sırasında oluşan herhangi bir tartışmayı kontrol altında tutmak için bu araç çok faydalıdır (Stellman ve Greene, 2007: 440). Yazılı bir kayıt tutulması; belli sorunların hedeflenen tarihe kadar çözülmesinden kimin sorumlu olduğunun belgelenmesini ve izlenmesini sağlar. Sorun çözümünde ekibin hedeflerine ulaşmasını önleyebilecek engeller ele alınır (PMI, 2008: 240). Her bir sorun çözümlendiğinde bu deftere yazılmalıdır (Stellman ve Greene, 2007: 440).

Proje ekibinin yönetilmesi sürecinde ortaya çıkan problemleri çözmek için kullanılan uygulamalar sorun kaydı/konu defterine aktarılırken elde yaşanan sorun ile ilgili işe yarayan ve yaramayan uygulamalar ile sonuçta edinilen bilgiler iyileştirme dersleri olarak yazılacak bir tablo şeklinde kaydedilebilir. Bu durum Tablo 13’de örneklendirilmektedir (Harvard Businessschool, 2002: 53).

Tablo 13: Çıkarılan Proje Dersleri

Proje Evresi/Görev	İşe yarayan Uygulamalar	İşe yaramayan Uygulamalar	İyileştirme Dersleri
Planlama / Zaman Tahmini		Görevleri tamamlamak için gereken süreler hep daha kısa tahmin edildi. İş takviminin aksamasına neden oldu.	Tahminler daha sistemli yapılmalı kafadan atılan tahminler bırakılmalı. Bir uzman tavsiyesi şart görülmektedir
Yürütme/ Bütçe Kontrolü	İki haftada bir çıkarılan bütçe raporları, sapmaların iş işten geçmeden saptanmasına olanak sağladı		Dışarıdan yazılım geliştirme desteği almak için ayrılan bütçe yetersiz görülmektedir.

Kaynak: Harvard Business School 2002: 54.

Yaşanılan problemler türlerine göre sınıflandırılarak problemin altında yatan olası nedenler ile bu problemin proje sürecinde yaratabileceği etkiler ayrıntılı olarak yazılarak önerilen eylem ile tekrar yaşanması muhtemel ya da yaşanan sorunun yaşanmaması ve çözüme kavuşması için uygulanacak faaliyetler şeklinde sorun giderme rehberi oluşturulabilir. Tablo14’ te sorun giderme rehberi örneklendirilmektedir.

Tablo 14: Sorun Giderme Rehberi Örneği

Problem	Olası Nedenler	Olası Etkiler	Tavsiye Edilen Eylem
Ekip Yapısı İle İlgili Problemler			
Bir ekip üyesinin ayrılması	Ekip arkadaşlarıyla anlaşamıyordur.	-Aynı becerilere sahip yeni biri alınırsa etkisi az olabilir. -Aynı becerilere sahip yeni birinin bulunmaması krize yol açabilir.	-Kilit konumlara yedekleme yapılmalıdır. -Ekip üyeleri çok yönlü eğitime tabi tutulmalıdır. -Bu durum değerlendirilerek daha fazla teknik bilgiye sahip bir eleman alınmalıdır -Kilit konumlara yedekleme yapılarak böyle bir problemten kurtulabilir.
Beceri yetersizliği/eksik beceriler	-Planlama sırasında bazı beceriler dikkate alınmamıştır. -Projenin ortasında yeni becerilere ihtiyaç duyulmuştur. -Organizasyon projeye hazırlanmamıştır.	-Proje gerektiği kadar hızlı ilerlemez ya da durabilir.	-Ekip üyesine eğitimle gerekli beceriler kazandırılmalıdır. -Dışarıdan bu becerilere sahip bir danışman ya da üstlenici bulunmalıdır.
İnsan İlişkileri Problemleri			
Esneklikten yoksun ekip elemanları	-Kişiler doğru yolu sadece kendilerinin bildiğini sanırlar	-İlerleme yavaşlar ya da tıkanır.	-İşe başlarken esneklik beklentisi ortaya konmalıdır. -Yeni yaklaşım korkusunu azaltmak amacıyla birebir görüşme yapılmalıdır.

	-Yeni yaklaşımları deneme korkusu vardır.		-Çalışanın alımı sürecinde esnekliğe bakılmalıdır.
Ekip içi çatışmalar	-Farklı çalışma tarzları ve uzmanlık alanlar vardır. -İnsanlar eğitimle veya yeterli deneyimle ekip çalışmasına hazırlanmışlardır	-İlerleme, amaçlara bağlılık ve ekip birlikteliği olumsuz etkilenir.	- Çalışanlar proje amaçlarına ve çözümlerine odaklanmalıdır. - Amaçlara bağlılık güçlendirilmelidir. -Klikler dağıtılmalıdır. -Çıgırtkanlar uyarılmalı ya da projeden uzaklaştırılmalıdır.
Verim Problemleri			
Yanlış İşlerle zaman kaybedilmesi	-Kötü zaman yönetimi -Görevlerde öncelik yapılamaması -Yönetim zafiyeti	-Görevler kritik yol üzerinde zarar görür.	-Yönetici, önceliklere netlik kazandırmalıdır.
İş kalitesinde Zayıflık	-Kalite standartları anlaşılmamıştır -yetersiz beceriler	-Proje, paydaşların beklentilerini karşılamaz. -Yüksek maliyet ve zaman alacak iş tekrarlamaları projeyi geciktirir.	-İstenen kaliteyi yakalayacak beceride olan yeni elemanlar bulunmalıdır. - Gerekli olan yerlerde beceri eğitimlerine başvurulmalıdır. -Yöneticiler, işin başında kalite beklentilerini netleştirmelidir.
Ekip Üyesinin Aşırı yorulması	-Planlamacıların üyelere aşırı iş yüklemesi. -İş çeşitliliğinin yeterli ölçüde yaratılamaması. -Görevlerin öneminin yeterince aktarılamaması.	-İş takviminde uzama. -İşlerin kalitesinde düşme. -Motivasyonda zayıflama.	-Çalışanları aşırı zorlamaktan kaçınılmalıdır. -Kritik olan görevlerin öneminin anlatılmalıdır. -İş dağılımında çeşitliliğe ve öğrenmeye ağırlık verilmelidir.
Çalışma Takvimi Problemleri			
Görevlerin takvimin gerisinde kalması	-Planlamada görev süreleri iyi hesaplanamamıştır. - İş takviminin probleminin nedeni bilinmemektedir.	-Proje devamlı olarak takvimin gerisine düşer	- Planlamadaki hatalarla yüzleşme ve mümkünse çalışma takviminin yeniden düzenlenmesi yapılmalıdır. -Problem için çözümün bulunup uygulanması ve bu aşamadan sonra gelişmelerin daha sıkı izlenmesi gerekir. -Problem, en yakındaki kişi ile birlikte çalışarak nedenlerinin araştırılmalıdır.

Kaynak: Harvard Business School 2002: 42-44.

4. Kişilerarası İlişki Becerileri: Proje yöneticileri, durum analiz etmek ve ekip üyeleriyle uygun şekilde etkileşime girmek için çeşitli teknik, insani ve kavramsal becerilerin bir birleşimini kullanırlar. Doğru kişilerarası ilişki becerilerinin kullanılması, proje yöneticisinin tüm ekip üyelerinin güçlü yönlerinden yararlanabilmesine yardımcı olur (PMI, 2008: 240).

Projelerde bazı nedenlerden dolayı bazı tartışmalar da yaşanmaktadır. Tartışmaların yarısından çoğu kaynak öncelik ve programdan kaynaklanır. Bu nedenle kaynaklar için görüşmelerin yapılması gerekir. Önceliklerin önemi ise; bir projenin ya da bir kişinin daha önemli olması demektir ve bu da bütçe, kaynak, zaman ve diğer şeyleri daha fazla alması anlamına gelir. Eğer öncelikler çok açık değilse kesinlikle tartışma çıkar. Maliyet ve teknik fikirler de tartışmaların sebebi olacak diğer faktörler arasında gösterilebilir. Projelerde yaşanan en sık sorunlardan biri çatışmalardır. Bu

nedenle, çatışma konusunun detaylı olarak incelenmesi uygun görülmüştür (Stellman ve Greene, 2007: 441).

3.5.3. Proje Ekibinin Yönetilmesinde Elde Edilen Çıktılar

Proje ekibinin yönetilmesinde elde edilen çıktılar; çevresel işletme faktörleri güncellemeleri, organizasyonel süreç varlıkları güncellemeleri, organizasyonel süreç varlıkları güncellemeleri, değişiklik talepleri ve proje yönetimi planı güncellemeleri olup aşağıda açıklanmaktadır (PMI, 2008: 241,242).

1. Çevresel İşletme Faktörleri Güncellemeleri: Proje ekibinin yönetilmesinin sonucu olarak güncellenmesi gerekebilecek çevresel işletme faktörlerinden bazıları; organizasyonel performans değerlemelerinin girdileri ve personel becerileri güncellemeleri olarak sıralanabilir.

2. Organizasyonel Süreç Varlıkları Güncellemeleri: Proje ekibinin yönetilmesinin sonucu olarak güncellenmesi gerekebilecek organizasyonel süreç varlıklarından bazıları; tarihsel bilgiler ve alınan derslere ilişkin belgeler, şablonlar, organizasyonun standart süreçleri olarak sıralanabilir.

3. Değişiklik Talepleri: Personel seçimindeki değişiklikler tercihe bağlı var olsa, kontrol edilemeyen olayların sonucunda da gerçekleşse, proje yönetimi planının geri kalanını etkileyebilir. Personel seçimi sorunları proje yönetimi planını bozduğunda, örneğin zaman çizelgesinin uzatılmasına ya da bütçenin aşılmasına yol açtığında, entegre değişiklik kontrolünün gerçekleştirilmesi süreciyle bir değişiklik talebi işleme konabilir. Personel seçimindeki değişiklikler insanların farklı görevlere atanmasını, bazı çalışmalar için dış kaynak kullanımını ve ayrılan ekip üyelerinin yerlerine yenilerinin getirilmesini içerebilir.

4. Proje Yönetimi Planı Güncellemeleri: Proje yönetim planının güncellenebilecek öğelerinden biri personel yönetim planıdır.

Proje ekibinin yönetilmesinde elde edilen diğer çıktılar ise; önerilen düzeltici faaliyetler, önerilen önleyici faaliyetler, proje yönetim planı güncellemeleridir (Stellman ve Greene, 2007: 450).

3.6. PROJE İNSAN KAYNAKLARININ BİR ARACI OLARAK ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Proje insan kaynakları yönetimi sürecindeki insan kaynaklarının yönetilmesinde yer alan çatışma yönetimi projelerin yürütülmesi ve başarıyla sonuçlanmalarında çok önemli bir yere sahiptir. Projelerin gerçekleştirilmesi farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerin bir araya gelmesiyle gerçekleşeceği için bu farklılıkların doğal olarak çatışma ortamına uygun zemini oluşturması nedeniyle bu bölümde çatışma nedenlerine ve çatışmanın yönetilmesiyle birlikte çatışmaları çözümlemeye yardımcı olan yöntemlere değinilecektir.

3.6.1. Çatışmanın Tanımı ve Önemi

Organizasyonlarda ve dolayısıyla projelerde çalışan bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları, karakterleri ve yetenekleri birbirinden farklıdır (Eren, 2000: 527). Bu farklılıklardan dolayı değişik tutum ve davranışlar sergileyebilmektedirler. Değişik tutum ve davranışlar nedeniyle çalışanların birbirlerini anlayamamaları sonucunda tartışmalar ve çatışmalar sıkça görülebilmektedir. Çalışanlar farklı kültürel ortamlardan gelmişlerdir ve sahip oldukları kültürel değerleri de beraberinde getirirler. Çalışanların kültürel değerleri birbirleri arasında farklılıklar göstermektedir (Güney, 2011: 304). Sonuç olarak çatışma, bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünlerindendir (Eren, 2000: 527).

Çatışma ve çatışma yönetimi ile ilgili olarak literatürde pek çok tanım yer almaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda yer verildiği gibidir.

Çatışma; bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; grupların kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır (Artan, 2002: 201).

Çatışmayı, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1999: 146).

Çatışma; “bir örgütte iki kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya tahsisi ile yine bu kişi ya da gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlıktır. (Şimşek, 2002: 285)

Çatışma; çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” olarak tanımlanabilir (Can, 2005: 377).

Çatışma; kişinin hem kendisi hem de iki veya daha fazla birey ve grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlıktır (Tutar ve Yılmaz, 2005: 26).

Çatışma; bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma (Can, 2005: 377).

Çatışma; anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların eşlik ettiği, sosyal varlıklar arasında ortaya çıkan interaktif bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Sirivun, 2001: 7).

Bireysel farklılıklara bağlı olarak, bireylerarası tartışmaların ve çatışmaların olması kaçınılmaz hale gelmektedir (Sims, 2002: 245). İletişim ve etkileşim içinde olan tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve değerlerinde farklılıklar olduğu sürece, çatışma olacaktır (Karip, 2000: 2). Bir grup, etki alanında başka bir grubun yer almaya başladığını hissettiği anda, çatışma eğilimine girmektedir. Çatışmada önemli olan farklılıkların bütünleştirilmesi ve organizasyonların enerjisini boşa harcamamalarının sağlanmasıdır (İbicioğlu, 2001: 99).

Çatışma, bazı durumlarda açık şekilde ortaya çıkmakta, bazı durumlarda ise üstü kapalı olarak kalmaktadır. Ancak, üstü kapalı çatışma içten devam ettiği için ekibin davranışlarını, gizli karşı koymaktan açık muhalefete, hatta sabotaja kadar etkileyebilmektedir. Her çatışma personel üzerinde bir baskı oluşturmaktadır (Koçel, 2005: 663).

3.6.2. Örgütsel Anlamda Çatışma

Organizasyonlarda ve projelerde gözlenen aşırı çatışmalı durumlar, verimlilik ve üretkenliğin azalmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin en önemli görevlerinden biri, uyumlu, huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı sağlayarak, üretkenliği maksimum düzeyde tutmaya çalışmak olmalıdır. Ayrıca, çalışanların işe ve diğer çalışanlara karşı iyi ilişkiler içinde olmalarının sağlanması, uyumlu ilişki ve çalışma sürecini bozan nedenlerin teşhis edilerek, işletme amaçları doğrultusunda iyileştirmelerin yapılması, çatışmalardan kaçınma önlemlerinin alınması gibi etkinlikler örgüt yöneticilerinin başlıca sorumluluk alanı içine girmektedir (Silah, 2001: 238).

Örgütsel çatışma, organizasyonun standart karar verme mekanizmalarında meydana gelen bozulma olarak tanımlanmaktadır (March ve Simon, 1975: 2).

Örgütsel çatışma; örgütteki bireyler ya da gruplararası anlaşmazlık olarak ya da bireyin anlaşmazlık algılaması ve bu temelde ortaya çıkan sorunları çözmede yetersizliği olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda, bir bireyden ya da gruptan, iş tanımının biçimsel yapısının bir sonucu olarak çelişen taleplerde bulunması olarak da ifade edilebilir (Kolosa, 1979: 549,550).

Çatışmanın temel unsurlarından olan anlaşmazlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme gibi durumların olduğu bir işletmede taraflar kendi çıkarlarını ya da isteklerini gerçekleştirmek istemektedirler (Carlise, 1976: 434). Bir diğer yandan, organizasyonlarda çatışma olgusu, genellikle yönetim ile çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim sisteminin kurulamayışının sonucudur. Yöneticiler, örgütlerinde doğabilecek bir çatışmayı önleme ve var olan çatışmaları çözümleme konularında önlemler alırlarken, öncelikli olarak yapacakları etkinliklerin başında, yönetim ile çalışanlar ve çalışanların kendi aralarında sağlıklı bir iletişim kurmak gelmektedir. Böylece, bu boyutlar arasında, söylentiler ve yanlış anlaşılmalardan doğabilecek çatışmalar önlenebilecektir (Silah, 2001: 239).

3.6.3. Örgütlerde Çatışma Türleri

Örgütsel yapı sadece onun içinde görevli olan bireylerden ibaret değildir. Bireylerin oluşturdukları gruplar ve bölümler de vardır. Bunun yanında, bir bağımsız örgütün diğer örgütlerle çatışmalarından da söz edilebilir (Eren, 2000: 534). Örgütsel çatışma türleri aşağıda açıklandığı gibidir.

Bireylerarası Çatışmalar: Aynı çalışma ortamında kişilerin amaç, değer düşünce, yaşam tarzı çalışma ya da konuşma biçimi gibi bireysel farklılıklardan kaynaklanan çatışma biçimidir. İş yaşamındaki rol belirsizlikleri de bu çatışmaya neden olur (Güney, 2011: 300). Bireylerarası çatışmalar iki veya daha çok kişinin arasında meydana gelen bir çatışma türüdür (Özkalp ve Kirel, 2001: 398). Örgütlerde en çok rastlanan bireylerarası çatışma türleri, ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Aynı örgütsel düzeylerde, bireysel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara da rastlanmaktadır (Eren, 2000: 534).

Gruplararası Çatışmalar: Kurum, kuruluş ve işletmelerde ortak çıkarlar, istekler, arzular, amaçlar, duygu ve düşünceler bu çatışma biçimini yaratan faktörlerden bazılarıdır. Aynı yöneticiye bağlı olan gruplar arasında daha çok görülen bir çatışma türüdür (Güney, 2011: 300). İki veya daha fazla grup arasında uyuşmazlık nedeniyle ortaya çıkan çatışmalardır (Özkalp ve Kirel, 2001: 400).

Bölümlerarası Çatışmalar: Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için birçok faaliyet yapılmakta ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında bölümlerarası amaç ve metot farklılığı nedeniyle meydana gelen çatışma türüdür (Güney, 2011: 301).

Örgütlerarası Çatışmalar: Örgütlerin kendi çevrelerindeki ya da aynı iş kolunda faaliyet gösteren diğer örgütlerle yaşadıkları çatışma türüdür. Sendika-işletme çatışması, çevreci kurum ve kuruluşlarla yaşanan olumsuzluklar, aynı işi yapan diğer örgütlerle ürün ya da pazarlama konusundaki çekişmeler bu çatışmaya örnek verilebilir (Güney, 2011: 300).

3.6.4.Çatışma Nedenleri

Günümüz organizasyonlarında çatışma nedeni olarak pek çok sorun bulunmaktadır. Çatışma olasılığının arttığı ortamlarda yöneticiler, çatışma kaynağı olabilecek durumları öngörebilir ve bunlara yönelik etkin önlemler geliştirebilirlerse, örgütsel düzeyde çatışmadan daha az etkileneceklerdir. Yöneticiler bunun için çatışmayı doğru tanımlamak, çatışma kaynaklarını iyi belirlemek ve çatışma yönetim modelleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmak zorundadırlar. Diğer bir ifadeyle yöneticiler çatışmayı iyi yönetmek durumundadırlar (Çağlar, 2002: 33). Çatışmalarla ilgili nedenleri ise aşağıda açıklandığı gibidir.

İşlerarası fonksiyonel karşılıklı bağlılık: Organizasyonlar ve projeler, yürütülen işler bakımından birbirleriyle karşılıklı olarak bağımlı olan bölüm ve kısımlardan oluşmuşlardır (Eren, 2000: 529). Kişilerin ya da departmanların fonksiyonlarını tam olarak yerine getirmeleri, diğer kişiler ve departmanların eksiksiz olarak görevlerini yerine getirmelerine bağlıdır (Güney, 2011: 303). Bunun gerçekleşmediği durumlarda çatışmanın olması kaçınılmazdır. James Thompson tarafından geliştirilen karşılıklı bağlılık tipine göre, toplu bağlılık tipinin hakim olduğu durumlar, çatışmanın ortaya çıkmasına önemli katkıda bulunmaz. Çünkü, birimlerin birbirleri ile ilişkileri azdır veya hiç yoktur. Ancak, sıralı karşılıklı bağlılık türü, çatışmalar için kuvvetli bir ortam yaratmaktadır. Çok yönlü karşılıklı bağlılık türü ise çeşitli çatışmaların ortaya çıkma ihtimalinin en yüksek olduğu ortamı oluşturur (Hellriegel ve Slocum'dan aktaran Koçel, 2005: 670). Kısacası, işler arasındaki karşılıklı fonksiyonel bağlılık durumunda; zamanlama bakımından ortaya çıkan aksaklıklar hem bölümün tüm verimini etkilemekte hem de o bölüm içindeki bir kısım diğer kısımların verimlilik ve etkinliğini düşürebilmektedir.

Belirli kaynakların paylaşılması: Organizasyondaki kişi ve grupların, faaliyetleri ile ilgili olarak belirli (ortak) kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri, çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini artıran bir ortam hazırlamaktadır (Koçel, 2005: 670). Daha çok kaynağa (para, materyal ve insan gücüne) sahip olan bölüm daha güçlü ve yetkili bir duruma gelmektedir. Aynı kaynağı iki farklı departmanın birlikte kullanmak zorunda olması durumuna örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2000: 529).

Amaç farklılıkları: Kişiler ve gruplar arasında ulaşılabacak amaç konusundaki farklı görüşler, çatışmalar için uygun bir ortam yaratan diğer bir nedendir (Koçel, 2005: 670). Organizasyonu oluşturan çalışanlar ile gruplar, örgütsel amaçlar konusunda bazen kendi aralarında bazen kendileriyle örgütün bütünü arasında uyumsuzluğa düşebilirler. (Solmuş, 2004: 43). Yöneticiler, işletmenin veya departmanların amaçları konusunda farklı düşünebilecekleri gibi, yönetenlerle yönetilenler arasındaki amaç farklılıkları da bir çatışma nedenidir (Williams'dan aktaran Koçel, 2005: 670).

Algılama farklılıkları: Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekilde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilmektedir. Algılama ile davranış arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları, kişileri veya grupları birbirleri ile ilgili zıt duruma düşürebilecektir. Bu çeşitli kaynaklar arasında; amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir (Koçel, 2005: 670). Gönderilen bilgilerin algılanması, yorumlanması ve değerlendirilmesinde de farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Bu farklılıklardan dolayı kişiler, gruplar ve birimler birbirlerini yanlış anlayabilirler. Bu da çatışmalara neden olabilmektedir. (Güney, 2011: 304).

İletişim noksanlıkları ve engelleri: Kişiler veya gruplar arasındaki haberleşme noksanlıkları olası bir çatışma kaynağıdır (Koçel, 2005: 670). Örgütsel yapıda iletişimi engelleyen tüm faktörler çatışmalara neden olabilir (Güney, 2011: 304). Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajın filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın algılanmaması vs. gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek iletişim noksanlıkları kişileri veya grupları farklı kararlara ve davranışlara sevk edebilir (Koçel, 2005: 670). İletişim engellenmeleri, gruplaşmalar yol açar. Gruplaşmalar başladığı andan itibaren çatışmalarda görülmeye başlar (Güney, 2011: 304). Çatışmaya neden olan iletişimle ilgili faktörleri; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve haberleşme kanatlarındaki tıkanıklıklar olarak gruplandırılabilir (Silah, 2001: 254).

Statü ve rol farklılıkları: Statü çatışmaları; yaş ve kıdem açısından daha eski olan çalışanların, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz yöneticilerin, şeflerin ya da ustabaşlarının emri altına girmeyi içlerine sindirememelerinden kaynaklanmaktadır.

Aynı şekilde komuta yöneticilerinin, kendilerinden statüce düşük olan danışmanların önerilerine genelde karşı çıkmaları, statü çatışmalarının tipik bir örneğini teşkil etmektedir. Örgütsel çalışma ortamında rol çatışmaları, kaynaklanma nedenlerine göre farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunlar aşağıda yer verildiği gibidir (Silah, 2001: 261-263);

- Rolü veren yöneticinin rolü gerçekleştirmesini istediği çalışandan, çelişen ve uyumsuz beklentilerde bulunması, rol yükümlüsünün çatışmaya düşmesine neden olmaktadır. Bu durumda yöneticinin, kendi içinde çatışması vardır.
- Aynı rol yükümlüsüne, birden fazla rol göndericinin çakışan rol davranışlarını içeren taleplerde bulunması halinde, rol yükümlüsü çatışmaya düşmektedir. Bu durumda rol göndericileri arasında da bir çatışma yaşanmaktadır.
- Rol yükümlüsünün yerine getirmesi gereken rollerden bir tercih yapamamasından kaynaklanabilir. Buna rollerarası çatışma denilmektedir.
- Kişi-rol çatışması olarak nitelendirilen bireyin rolü ile uyumsuzluğu olarak da görülebilir.
- Çalışan bireye, üstlenebileceğinin üzerinde aşırı rol yüklenmesi, onu rol çatışmasına itmektir.

Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar: Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir. Özellikle, çalışma düşkünü olarak yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması muhtemeldir (Koçel, 2005: 671). Çalışma örgütü yönetiminin çalışanlar üzerinde baskıcı ve katılsız ve otokratik bir yönetim tarzı uygulaması, çalışanların üzerinde olumsuz bir etki bırakmaktadır (Silah, 2001: 260). Çatışmaların çözümünde hangi yolların tercih edileceği kültürden kültüre farklılık göstermektedir (Kağıtçıbaşı, 2004: 317).

Çıkar farklılıkları: Çalışanların aynı örgüt içinde farklı hedef ya da ideallere, ilgi ve değerlere yönelmesi, çalışma ortamında diğer çalışanlarla ve örgüt yönetimi ya da işverenlerle çatışmalarına neden olmaktadır (Silah, 2001: 260). Belirli konularda, kişiler ve gruplar farklı çıkarlara sahip olabilirler. Alınacak herhangi bir karar veya grubun aldığı karar, karşı tarafın çıkarlarını etkileyebilir. Bu tür farklılıklar da önemli çatışma kaynağı olabilir (Koçel, 2005: 671).

Kişilik farklılıkları: Organizasyonlarda kişilik çekişmeleri, sık görülen olaylardan biridir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin ve dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir. Bazen kişiler, iş ve işyeri dışındaki nedenlerle de birbirleri ile çekişebilirler (Koçel, 2005: 671). Gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin insancıl ilişkilerinde gözlenen yüksek baskıcı, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin çatışmayla ilgisini inceleyen araştırmalar; baskıcı ve otoriter kişiliğin çatışmaları arttırdığını ortaya koymuştur. Ayrıca, yenilik ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısı da çatışmalara neden olmaktadır (Silah, 2001: 260).

Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler: Kişiler, değişen koşullar nedeniyle farklı roller oynamalarının gerekli olması halinde bir çeşit rol çatışması hissedebilirler. Yeniden yapılanma veya reorganizasyon sonucunda bu tür çatışmalar ortaya çıkabilir. Bilindiği gibi, organizasyonlarda kademeler yükseldikçe yöneticilerin de uzmanlıktan yöneticiliğe doğru bir değişim izlemeleri gerekir. Bu ise yeni bilgi, davranış, tutum, yetenek ve davranışları zorunlu kılar. İşte böyle bir geçiş başaramayan yöneticiler muhtemelen bir rol çatışması içine gireceklerdir (Koçel, 2005: 671).

İşçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar: Örgütsel çatışmaların önemli nedenlerinden birisi de yönetim ile genel olarak personel (özellikle işçi kesimi) arasındaki ilişkilerin kutuplaşmış olmasıdır. Kutuplaşma arttığı sürece, ortam çatışmalara müsait hale gelecektir. Bu kutuplaşmada yukarıda belirtilen nedenler de rol oynayabilir (Koçel, 2005: 671, 672).

Çalışanlarda engellenme (Frustrasyon): Frustrasyon, örgütlerde bireysel çatışmaların en basit şekli olarak ele alınabilir. Örgütsel bir amaca ulaşması engellenen bireyin, çaresizliğe ve ümitsizliğe düşmesini ifade eden durumdur. Kendi çalışma, yetenek ve performansının üstünde bir amaca ulaşmak isteyen ve bunu başaramayan bir çalışanın, bu tür bir çatışmayı yaşaması örnek olarak gösterilebilir. Bu durumda bir amaca yönelen bireyin bu çabası, başka bir insan tarafından engelleniyorsa, birey engele yönelik bir öfke, kin ve nefret duygusallığına girerek saldırganlık ya da düşmanlık tepkilerine başvurmaktadır (Silah, 2001: 261).

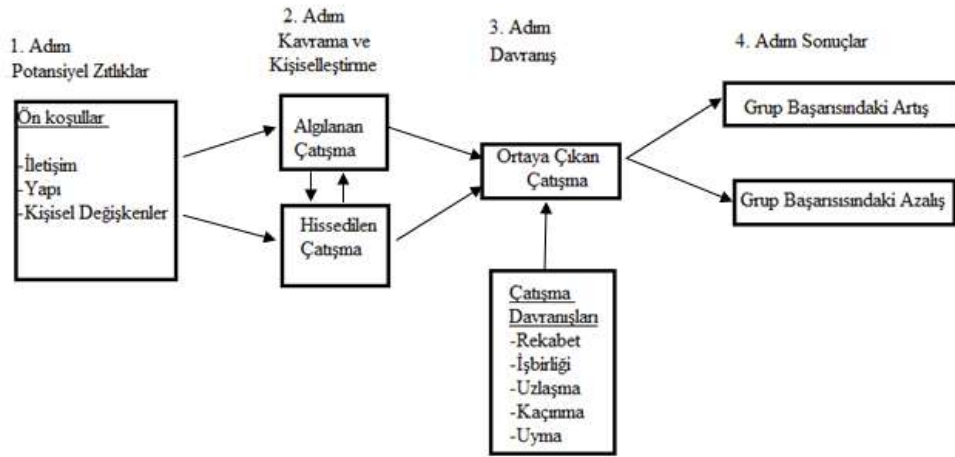
Sonuçlandırılmamış çatışmalar Çözümlememiş çatışmalar da yeni çatışmaların doğmasına neden olabilir. Çünkü taraflar arasında kırgınlıklar,

kızgınlıklar ve küskünlükler devam ettiği için çalışanların işbirliği ve dayanışma içinde çalışmaları mümkün değildir. En küçük bir kızgınlık, kırgınlık, anlaşmazlık ya da yanlış algılama hemen çatışmalar yaratabilir (Güney, 2011: 305).

3.6.5. Çatışmanın Süreci

Çatışma bir süreç olarak ele alındığında; “potansiyel zıtlıklar”, “kavrama ve kişiselleştirme”, “davranış” ve “sonuçlar” olmak üzere dört aşamada gerçekleştiği görülebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001: 391).

Şekil 21: Çatışmanın Nedensel Süreci



Kaynak: Robins, 1994: 126.

Çatışma sürecinde yer alan adımlar aşağıda açıklandığı gibidir (Özkalp ve Kirel, 2001: 391-396):

1. Aşam: “ Potansiyel Zıtlıklar”: Potansiyel zıtlıklar; iletişim, yapı ve kişisel değişkenler olmak üzere üç unsura ayrılmaktadır.

İletişim: Çatışmanın en büyük nedenlerinden biri iletişim eksikliğidir. Yapılan araştırmalara göre, bir organizasyonda dikey ve yatay boyutta iletişim eksikliklerinin azaltılması durumunda çatışmayı oluşturabilecek durumların da azaltılabileceği görülmüştür. İletişim ile ilgili dikkat edilmesi gereken bir diğer

konu, iletişim kanallarının çatışmayı bilginin aktarılması sonucunda uğrayabileceği farklı yorumlar nedeniyle değiştirerek çatışmayı artırabileceğidir.

Yapı: Çatışmanın yapı ile ilişkisi incelendiğinde; örgüt yapısının büyüklüğü ve uzmanlaşma çatışmayı ortaya çıkaran faktörler arasında yer almaktadır. Çatışma ile işletme yapısının büyüklüğü ve uzmanlaşma faktörleri arasında doğru yönde bir orantı vardır. Çalışma grubu ne kadar büyükse ya da faaliyetler ne kadar uzmanlaşmışsa çatışma olasılığı da o kadar fazladır. Ayrıca bir işletmenin çalışanları ne kadar gençse ve çalışanların devir hızı ne kadar yüksekse çatışmanın da gerçekleşme olasılığı o derece fazladır.

Kişisel Değişkenler: Bireylerin farklı çevre ortamı ve kültürden gelmeleri başlıca çatışma nedenleri arasındadır. Bir örgüt içinde çalışan bireylerin değer yargılarının farklılıkları, diğer çalışanları kendi aralarında örgüt içi çatışmalara neden olabilir.

2. **Adım “Kavrama ve Kişiselleştirme”:** Birinci adımda yer alan (iletişim, yapı, kişisel değişkenler) engellenmeler gerçekleşiyorsa ikinci adımdaki zıtlıklar gerçekleşir. Bu durumda bir veya daha fazla taraf çatışmadan etkilenirse ve çatışmanın bilincinde olursa o zaman çatışma ortaya çıkar.
3. **Adım “Davranış”:** Çatışmanın üçüncü adımı olan davranış aşamasına geçmek için bir kişinin diğerinin amaçlarına ulaşmasını engelleyen hareketleri yapması gerekir. Bu durumda çatışmanın, grup başarısını olumsuz yönde etkilememesi için yönetilmesi gerekir.
4. **Adım “Sonuçlar”:** Örgüt içinde gerçekleşen çatışma, grup başarısını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Eğer olumlu yönde etkiliyorsa, alınan kararların kalitesini arttırıyorsa, motive edici olup çalışanları güdüleyerek değişime ve özelleştirmeye yöneltiyorsa işlevsel sonuçlardan; bunun tam tersi durumda ise işlevsel olmayan sonuçlardan söz edilir.

3.6.6.Çatışma Yönetimi Kavramı

Çatışma yönetimi ile ilgili ön koşul; ancak demokratik bir ortamda başarıyla yürütülebileceğidir. Çünkü demokrasi, farklı düşüncede olanların bu düşüncelerini açıklama ve yayma haklarının bulunduğu, uygarlığın paradigmal çerçevesi ve temel değer yargıları ile çelişmemesi kaydıyla, her türlü düşüncenin ifade, örgütlenme ve

kararları etkileyebilme hakkına sahip olduğu bir yönetimdir (zdeş'ten aktaran ngren, 2008: 882). Bu nedenle, yöneticiler her türlü çatışma konusunda bilgi sahibi olmak zorundadır. Çatışma iyi yönetildiği zaman büyüme için bir kaynak olabileceği gibi, bütünleşme için de bir teşvik olabilir (Tengilimoğlu, 1991: 123).

Farklı yönetim anlayışları olan geleneksel ve davranışçı görüşlere göre de çatışma ele alınmıştır. Günümüzde en geçerli görülen modern bir yaklaşım olarak ifade edilen etkileşimci görüşe göre, çatışmanın grup içinde olumlu bir g olduğunu önermekle kalmayıp bir grubun etkin bir şekilde çalışması için çatışmanın tamamen gerekli olduğu görülmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001: 389). Etkileşimci görüş; optimal düzeyde bir çatışmayı açıkça desteklemeye yönelir ve çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlanması gerektiği ne sürülmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 308). Modern teorinin üzerinde önemle durduğu çatışma yönetimi, diğer bir yandan çatışmanın azaltılması kadar diğer yandan da çatışmanın uyarılmasını da içermektedir. Çatışma, çok yüksek düzeyde ise azaltılmalı, çok düşük düzeyde ise uyarılmalıdır (Yatkin, 2008: 13). Çatışma yönetildiği zaman olumlu sosyal işlevleri olacaktır (Solmuş, 2004: 39).

atışmalarda rgt içerisinde yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu sorumluluğun sonucu olarak çatışmaya ilişkin etkili bir yönetim tarzı oluşturulduğunda, çatışma örgüt için zararlı bir durum olmak yerine, organizasyonun verimliliği için olumlu sonuçlar doğuracaktır (Ceyhan, 2012: 4). Bir yöneticinin asıl hedefi, çatışmaya neden olan farklılıkları uzlaştırmak ve yönetmek olmalıdır. Eğer yönetici örgütünde çıkabilecek çatışmaları önceden algılayıp, örgüt amaçlarına uygun olarak ynetemezse, örgütsel işleyişe devamlılık ve canlılık kazandıramaz (Silah, 2001: 237,238).

Etkin ve başarılı bir çatışma yönetimi, çatışmaların organizasyon içindeki olumsuz etkilerini azaltacak, maliyeti düşürecek ve organizasyon için olumlu sonuçların artmasını sağlayacaktır (Kim ve diğerleri, 1999:130). Örgütlerde görülen çatışmalar iyi yönetilmezse, örgütlerin etkinliği ve verimliliği azalabilir (Tengilimoğlu, 1991: 123). Çatışma, rgtsel yaşamın her yerinde oluşabilen bir olgu olmakla beraber, iyi ynetilemediğinde hem örgüt hem de bireyler için ağır yük ve maliyet oluşturmaktadır (Tjosvold, 1991: 3). Çoğu atışma, iyi yönetildiğinde, yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya

çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendirir. Bu nedenle, çatışmanın tümüyle ortadan kaldırılması yararlı değildir. Hatta iyi yönetilip yönlendirilen çatışmaların örgütler açısından öneminin çok büyük olduğu ifade edilebilir (Eren, 2000: 527,528). Çatışmaların belirli düzeyde tutulup aynı zamanda yıkıcı etkilerinin azaltılarak iyi yönetilmeleri durumunda, organizasyonda çalışanların iş yapış biçimlerinde farkındalıkların artarak daha yaratıcı çözümlerle çalışmalarına ve işlerinde gösterdikleri performans düzeylerine olumlu etkilerinin olduğu görülmüştür. Şekil 24'te söz konusu çatışma düzeyinin organizasyonun performans düzeyi ile pozitif yönde bir ilişkisinin olduğu gösterilmektedir (Koçel, 2005: 665).

Şekil 22: Çatışma / Örgütsel Performans İlişkisi



Kaynak: Koçel, 2005: 665.

Şekide 22'de de görüldüğü gibi, organizasyonda çalışan bireylerin belirli bir oranda tutulan çatışma ile performans düzeyinin doğru orantıda ilerlediği görülmektedir. İyi bir şekilde yönetilen ve işlevsel sonuçlar elde etmeye bir araç olan çatışma, örgüt çalışanlarının performansını artıracak, bu sayede dolaylı olarak örgütün performansını nihai olarak da organizasyonun başarısını da olumlu yönde etkileyecektir.

3.6.7. Başlıca Çatışma Yönetimi Yolları

Organizasyonda yaptığı en önemli işlerden birisi personel arasındaki veya gruplar arasındaki çatışmaları organizasyon amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmek olan yönetici, bunu yaparken dört aşamadan oluşan bir süreç izleyebilir Bunlar (Herbert'den aktaran Koçel, 2005: 672) :

1. Mevcut çatışmaların teşhisi (tanısı),
2. Bu çatışmaların nedenlerinin ve köklerinin araştırılması,
3. Çatışmayı yönetecek (veya çözecek) alternatiflerin belirlenmesi ve birisinin uygulanması,
4. Sonucunun izlenmesi (çatışmanın ve nedenlerinin gerçekten ortadan kalkıp kalmadığının gözlenmesi).

Kişiler arasında izlenecek çözüm yollarında, yöneticilerin çeşitli şekillerde yapabilecekleri müdahaleler yanında, çatışma içinde olan kişilerin gösterecekleri davranışlar da önemlidir.

Örgütsel çatışma kaçınılmaz olduğuna göre bu çatışmaların yönetilmesi, diğer bir deyişle olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması ve çözümü önem kazanmaktadır. Organizasyonlarda çatışmaların yönetimine ilişkin birçok yöntem ve yaklaşım yer almaktadır. Çatışmanın yönetilmesinde kullanılan başlıca yöntemler aşağıda açıklandığı gibidir (Şimşek ve Kınıgı, 2006: 63).

3.6.7.1. Kaçınma ve Bağlanmama Yöntemi

Bu yöntemde yönetici açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez (Koçel, 2005: 674). Yöneticinin çatışmanın yönetilmesinde aktif rol olmaktan kaçınması sebebiyle çatışmanın taraflarını tatminsizlik içinde bırakır. Bu durumun sonucu olarak da çatışmanın çözümü ile ilgili kararlar gecikir ve taraflar sürekli bir tatminsizlik içinde kalır (Şimşek, 1999: 288). Bunun yanında, çözüm bulunmadığı için uzun dönemde içerisinde sorunla karşılaşma kaçınılmaz olacaktır (Can, 2005: 312). Ancak, bu tür bir davranış kısa sürede belki olumlu sonuçlar verse de, uzun dönemde çatışmanın kronikleşmesine neden olabilir (Ertürk,1995: 216). Bu durum da uzun dönemde organizasyonun etkinliğini azaltabilir (Koçel, 2005: 674). Bu

yöntem, çatışma içerisinde bulunan taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir. Çatışma, tarafların daha sağlıklı karar verebilecekleri ve karşılıklı olarak problemi müzakere edebilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir (Karip, 2000: 64,65).

3.6.7.2. Yumuşatma Yöntemi

Bu yöntemde, yönetici çatışmanın kaynaklarına inmemekte, analitik bir yaklaşımda bulunmamaktadır. Birleştirmeye çalışmanın, bozulup parçalanmanın sakıncalı olacağına işaret etmek, gerçek nedenlere inmemek anlamına gelen bu tutum, ancak geçici bir baskı niteliği taşıyacaktır ve ileride çatışmayı tekrar gündeme getirecektir (Eren, 2000: 540). Yumuşatma yöntemi ile yönetici, çatışan tarafların farklılıklarını ortaya çıkarmalarını önleyerek onları birlik ve dayanışma halinde olmaya teşvik eder (Akçakaya, 2003: 16). Çatışan tarafların çatışma konuları dikkatlerden uzak tutularak, daha çok anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve ortak değerler üzerinde durulur. Bir başka deyişle, bu yöntem çatışmayı tamamen çözmek yerine, belli bir süre için yüzeysel bir çözüm getirir (Ertürk'ten aktaran Şimşek ve Kını, 2006: 64, 65).

3.6.7.3. Sorun/Problem Çözme

Bu yöntemde, çatışmanın üzerine tam anlamıyla ve açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici, çatışan tarafları bir araya getirerek, kendisinin de katkıda bulunarak konunun açık olarak ve ayrıntılı olarak tartışılmasını sağlar (Akçakaya, 2003: 16). Problem çözme stratejisi, çatışmanın temel sebeplerini bularak onları tamamen ortadan kaldırmayı amaçlar (Ertürk, 1994: 126). Sorun çözme yönteminde tarafların bir araya getirilmesinin temel mantığı, sorunun çözülmesinde sorumluluğun taraflara ait olmasıdır. Taraflar bir araya gelerek yapılması her iki taraf için de faydalı olacak yaratıcı çözüm yollarına ulaşabilirler. Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar açık tartışmalar devam eder (Koçel, 2005: 674). Sorun çözme yaklaşımının gerçek anlamda etkili olabilmesi için sorun çözmek üzere tarafların bir

araya gelmeleri esnasında aşağıda yer alan önkoşulların taahhüt edilmesi gerekir. (Tekarslan ve diğerlerinden aktaran Şimşek ve Kını, 2006: 65);

- Sorunun mevcudiyetinin kabulü,
- Sorun çözme isteği,
- Çözüm için gerekli herkesin çözüm toplantılarına katılımı,
- İlgili herkesin bir şeyler değiştirmeye hazır olması.

Çatışan tarafların anlaşabilecekleri ortak yönleri üzerinde daha fazla durulur (Ertürk, 1994: 125). Çatışan taraflara anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme ve alternatif çözüm yolları bulma imkanı sunduğu için çatışmaları kalıcı çözümlere ulaştıran en iyi yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir (Türkel, 2000: 59).

3.6.7.4. Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme Yöntemi

Yöneticiler, bazen çatışmaları organizasyon amaçları doğrultusunda yönetebilmek için, çatışmaya taraf olan kişileri değiştirebilirler. Bu değişim iki şekilde yapılabilir ya iş ortamındaki çalışma yerleri ve davranışları değiştirilir algılayışları değiştirilir (Koçel, 2005: 676).

3.6.7.5. Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme Yöntemi

Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme yönteminde ifade edilen amaçlar, bir grubun tek başına halledemeyeceği düzeyde ve grupları çatışmaya düşüren konunun üzerinde, yerine getirilmesi gereken konuları ifade etmektedir. Bu yöntemde, çatışan taraflar arasında sağlanacak işbirliği korku ya da baskıya dayalı olmayıp, her iki tarafın da başarmaya motive olacakları ve gurur duyacakları, cazip bir hedefin varlığına dayanır (Tekarslan ve diğerlerinden aktaran Şimşek ve Kını, 2006: 66). Yönteminin uygulanması, ortak bir amacın tanımlanması ve çatışan tarafların bu amaca diğer tarafın katkısı ve yardımı olmadan ulaşamayacaklarını anlamalarıyla başlar. Bunun sonucu olarak, çatışan taraflar amaca ulaşmak için işbirliğinde bulunurlar. Bu işbirliği sırasında her iki taraf da sıkça giriştikleri etkileşimin sonucu olarak kendilerini karşı tarafa açıkça anlatma imkanı bulurlar ve bu durum sayesinde aslında birbirlerinden çok da farklı düşünmediklerini anlamaya başlarlar. Bu yöntem

en etkin çatışma yöntemlerinden biri olmakla birlikte her tür çatışma durumunda uygulanacak bir yöntem değildir. Çatışmanın kıt kaynaklara dayandığı ve taraflardan birinin kazancının diğerinin kaybına neden olduğu durumlarda beklenen sonucu doğurmaz, iletişim bozukluklarından doğan çatışmalar için en etkin yöntemlerden biri olarak gösterilmektedir (Tekarslan ve diğerlerinden aktaran Şimşek ve Kını, 2006: 66). Bu yöntem, çatışmada yer alan tarafları baskı altına alınarak kısa bir süre için ertelediğinden net bir çözüme kavuşturmaz. Ayrıca, tarafların üzerinde birleşecekleri, çatışmayı erteleyecek olan üstün bir amacı belirlemek oldukça zordur (Ertürk, 1995: 218).

3.6.7.6. Meşgul Etme Yöntemi

Bu yöntemde yönetici; çatışan tarafta çok fazla iş vererek boş zamanlarını, dedikodu ve birbirleriyle uğraşıp, çatışacak zaman bulamamalarını sağlamaya çalışır. Bu yöntemle çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmayıp, yalnızca şiddet derecesi azaltılabilir ve makul ayılabilecek belirli bir düzeye indirilebilir (Şimşek ve Kını, 2006: 67).

3.6.7.7. Güç Kullanma Yöntemi

Bu yöntem çatışmaları, yöneticinin gücünü ve otoritesini kullanarak çözümlemesini ifade etmektedir (Akat ve Budak 1994: 338). Yöntem, çatışmanın daha başlangıcında yöneticinin bu anlamsız çekişmelerin örgüte olan maliyetini ortaya koyması ile başlar. Böylece yönetici, çatışmanın devam etmesi halinde tarafları cezalandıracağını ya da çatışmanın sona ermesi halinde tarafları uygun biçimde ödüllendireceğini açıklamaktadır (Eren, 2000: 542). Karar, taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir, fakat her iki tarafça kabul edilecektir (Akat ve Budak 1994: 338). Taraflar, yöneticinin gücünü kabul etmek zorunda kalmalarından dolayı, çatışmaya şeklen son verecek olsalar da yöneticinin zayıf olduğu bir anda çatışma tekrar başlayabilecektir (Eren, 2000: 542). Ayrıca, taraflar arasında kazanma ve kaybetme durumu oluşarak, kaybeden taraf hayal kırıklığına uğrayabilir ve düşmanca girebilir (Akat ve Budak 1994: 338). Bunun yanında tarafların yenilik ve yaratıcılık gücü

ortadan kalkacağı gibi beşeri ilişkilerin zayıflamasına personelin güdülemesinin ve moralinin düşmesinden kaynaklanan verimlilik azalması söz konusu olabilecektir (Eren, 2000: 542). Bu yöntemin diğer dezavantajları kaybeden taraf için ileride yaşanabilecek daha şiddetli çatışmalara zemin oluşturabilir (Özmen ve diğerleri, 2011: 88). Ancak, bu yöntem bazı acil durumlarda veya örgütün uzun vadeli geleceği açısından önemli olan durumlarda etkili olabilir (Budak ve Budak, 2004: 566).

3.6.7.8. Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme

Tarafların işbirliği ve kendi çıkarını koruma eğilimlerinin yüksek olduğu bu yöntemde, çatışmayı çözmek için taraflar birlikte hareket ederler (Elma ve Demir, 2000: 231). Bu yöntem, tarafların her ikisinin de kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri koşulunda geçerlidir. Anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağını bilincinde olacaklarından karşılıklı olarak her iki taraf da ya bir yöneticinin başkanlığı altında veya sadece kendi aralarında yapacakları toplantılarda ödün vermeye ve pazarlık yapmaya yanaşacaklardır. Karşılıklı ödün vermeler sonucunda bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbirisi kazanan veya kaybeden değildir. Ancak, her iki taraf da anlaşmadan hoşnutturlar (Eren, 2000: 542). Uzlaşma yöntemi olarak da adlandırılan bu yöntem, tarafların isteklerini kısmen karşılayan bir stratejidir ve kişilerin isteklerine tamamıyla cevap veremese de, tarafların karşılıklı anlaşmasına bağlı olduğu için uyumlu bir çözüm olarak görülmektedir (Akın, 2008: 222). Genellikle, ortak bir karara ulaşamadığı ve geçici çözümlere ihtiyaç duyulduğu çatışma durumlarında bu yönteme başvurulabilir (Gümüşeli, 2001: 17). Çoğu kez taviz verme geçici bir yöntem olduğundan, bir süre sonra tarafların yeniden çatışması muhtemeldir (Koçel, 2005: 676).

3.6.7.9. Politik Yaklaşımlar Yöntemi

Uzun vadeli ve etkili bir çözüm sağlayabilmek için örgüt yöneticisi taraflara, çatışmadan vazgeçmeleri durumunda gerçekleştireceği çeşitli vaatlerde bulunur. Bu yöntemde, yeni kazanımlar elde edebileceklerinin vaadi, tarafları çatışmadan

vazgeçirebilmektedir (Ertürk,1995: 220). Taraflardan birinin vereceği ödün sonucunda kendisinin yeni olanaklara kavuşacağına ve destekleneceğine yönetici garanti vermektedir. Böylece, anlaşmazlığın çözümü sırasında kaybeden veya ödün veren tarafın başkaları tarafından aşağılanmayacağı ya da küçük görülmeceği bir yol izlenmelidir. Bu takdirde, gülünç duruma sokulmamış ve gücünü kaybetmemiş birisi daha kolay anlaşmaya yanaşacaktır. Aynı zamanda grupları bir arada tutma olanağı sağlanacaktır (Eren, 2000: 541).

3.6.7.10. Örgütsel İlişkileri Değiştirme

Bu yöntemde söz konusu olan değiştirme; iş tanımları, kaynakların ayrılması, belirli birimlerin başka birimlere bağlanması, yeni örgütsel birimler yaratılması, yeni komisyonlar kurulması, iş akışının yeniden düzenlenmesi ve hatta matriks organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili olabilmektedir (Koçel, 2005: 676). Yöntemde tüm örgüt üyelerinin davranışları eğitim yoluyla istenen şeklide değiştirilmeye çalışılmaktadır. Bu alanda, T-grup eğitimi, duyarlılık eğitimi, örnek olay incelemesi, rol oynama ve grup tartışmaları gibi eğitim teknikleri uygulanabilmektedir (Ertürk, 1995: 219).

3.6.7.11. Üçüncü Bir Tarafın (Hakemin) Yargısı

Bu yöntemde, örgütte çatışan tarafların kendi aralarında anlaşamamaları ve yöneticinin de tarafları anlaşmaya ikna edemediği durumlarda, tarafsızlığına güvenilen üçüncü bir kişinin hakemliğine başvurulur (Can, 2005: 313). Hakem olacak kişinin tarafların güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış bir kimse olması gerekmektedir. Çatışmada taraf olan her iki tarafın da, hakemin kararı ne olursa olsun saygı ile karşılaması, çözümün etkinliğinde temel koşuldur. Böylece hakem olarak atanan kimse veya grup, tarafları ayrı ayrı dinler, onlara çeşitli sorular sorar ve sonunda kararını açıklar (Eren, 2000: 541).

3.6.7.12. Oylama (Reye Koyma) Yöntemi

Bazı çatışma konularının çözümünde uygulanabilecek en uygun yöntemlerden biri olacak olan bu yöntem, taraflara ayrı ayrı bir topluluk önünde fikirlerini açıklama fırsatı verilmesi ve bunun sonucunda anlaşmazlık konusunda belirli bir görüşe sahip olan bu topluluğun oyuna başvurularak çoğunluğun oyunu alan tarafın lehine çatışmanın çözümlenmesi yoluna gidilmesidir. Ancak, oylamada görevli bulunan topluluk, sorunların çözümünde tarafsız davranamayacağı gibi söz konusu sorunlara gereken önemi de vermeyebilir ve duygusal davranabilir. Bunun gibi nedenlerden dolayı, çözüm bazen kuruluşun yararına gerçekleşmeyebilir (Eren, 2000: 542). Bu yöntemin başarılı olabilmesi için iki önemli nokta vardır. Bunlardan biri; tarafların izlenen yöntemin adil olduğuna inanmaları; diğeri ise, grup üyelerinin oylarını serbestçe kullanabilmelerinin gerekliliğidir (Akçakaya, 2003: 16).

3.6.7.13. Örgütsel Önlemler Alma

Bu yöntemde ya çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek karşılıklı ilişkileri azaltılmakta ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunmaları ortadan kaldırılmaktadır. Birinci yöntemde, görev tanımlarını gözden geçirerek çatışmayı azaltacak şekilde bir reorganizasyona gitme söz konusudur. İkinci yöntemde ise çalışanların görev yerleri değiştirilerek ve örgüt yapısında herhangi bir değişiklik yapılmadan sadece kadrolamada görev veya rollerde değişimler yapılmaktadır (Eren, 2000: 543).

3.6.7.14. Kaynakların Artırılması Yöntemi

Organizasyonda sınırlı ya da kısıtlı kaynakların olması durumunda, çatışan bir tarafın taleplerinin yerine getirilmesi durumunda diğer tarafın zararı söz konusu olacaktır (Can, 2005: 312). Yeni olanakların bulunması olarak da ifade edilen bu yöntemde olanakları artıracak çözüm yolları bulunarak fayda sağlanan bir yöntemdir (Eren, 2000: 543). Bu yüzden, ancak kaynaklar artırıldığında bütün tarafların tatmin

olması mümkün olacaktır (Can, 2005: 312). İmkanlarını artıran, ihtiyaçları olan makine ve demirbaşlara kavuşan bölümler/kişiler çatışmayı durdurarak birbirleriyle anlaşabileceklerdir (Eren, 2000: 543). Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan taraflara ihtiyaç duydukları imkanlar sağlandığında, çatışma sebebi ortadan kalktığı için çözüme kavuşulacaktır (Akçakaya, 2003: 17).

3.6.7.15. Uyma Yöntemi

Bu yöntemde, taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını bir yana bırakarak karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarını ön planda tutması söz konusudur. Ödün verme olarak da adlandırılabilen bu yöntem, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesinin önemli olduğu durumlarda etkili olabilir. Karşı tarafla çatışmayı sürdürmek ve çözüm için müzakerelere girmek var olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun çözüm yolu olarak görülebilir (Karip, 2003: 62, 63).

3.6.7.16. Zorlama Yöntemi

Bu yöntemde; taraflardan biri çatışma durumunda kendisi için yüksek, karşı taraf için düşük derecede endişelendiği zaman çatışmayı zorlama yoluyla gidermeye çalışır. Bu yöntem kazan-kaybet şeklinde de ifade edilebilmektedir. Zorlama yoluyla çatışma çözümünü seçen taraf ya da taraflar neye sebep olursa olsun kazanmak istemektedirler (Rahim ve diğerleri, 2000: 11). Çatışma konuları; alışlagelen, sıradan problemlerden oluşuyor ve sorunlara ilişkin hızlı karar almak gerekiyorsa ya da teknik konularda karar alabilecek uzmanlığa sahip olmayan astlarla başa çıkabilmek adına zorlama yöntemini kullanılabilir. Ancak, çatışma konularının karmaşık olduğu ve iyi kararlar alınabilecek kadar zamanın olduğu durumlarda söz konusu yöntemin kullanılması uygun görülmemektedir (Rahim, 2002: 220).

3.6.8. Çatışmanın Yarar ve Sakıncaları

Çatışma kavramı günlük konuşmalarda genellikle olumsuzluk çağrıştırmaktadır. Ancak çatışma her zaman olumsuzluk anlamına gelmemektedir. Çatışma; kişi, grup, ya da örgüte güç ve enerji verebilecek durumlarda olabilir. Hatta, çatışma bazen yönetimce desteklenebilmektedir. Çatışma sayesinde örgütsel yapının sorunlu kişileri ve birimleri tespit edilebilmektedir. Bu da yöneticilere yönetsel olarak büyük avantajlar sağlamaktadır. Çatışma aynı zamanda kişilere ve örgüte mücadele etme sürecinde güç ve enerji verir (Güney, 2011: 305).

Örgütsel çatışmanın sağladığı yararları aşağıda sıralandığı gibidir.

1. Çatışma, örgütlerdeki grup yanılığını azaltmakta veya önlemektedir. Birlikte çalışarak karar veren grup üyeleri kendi aralarında bağlı oldukları zaman grup yanılığı yaşama olasılıkları artmaktadır. Bu, özellikle çok az araştırma yapan, özgüvenleri düşük grup üyelerinin, stres düzeylerinin yüksek olduğu durumlarda, grup liderinin veya daha baskın grup üyelerinin olduğu gruplarda en iyi çözümü veya kararı bulmaya çalışmak yerine, baskın özellikteki çalışanların savundukları çözüm yolları çalışma grubu tarafından kabul edilir (Turner ve Pratkanis, 1997: 54).
2. Örgüt dışından bir tehditle karşılaşan ya da kaynak sıkıntısı çeken bir örgüt, kendini zorlayarak yenilik kapasitesini artırmaya çalışacak, pazarlama ve ürün geliştirme konusundaki çalışmalarına yoğunlaşacaktır. Tehditler ya da kaynak sıkıntısı gibi çatışma kaynakları örgütleri değişime zorlayarak, örgüt performanslarının artmasına yardımcı olacaktır (Özdemir ve diğerleri, 2012: 34).
3. Müşteri hizmetinde müşteri tatmini yaratmak ve kaliteli hizmet sunmak, bir çalışanın tek başına yapabileceği bir beceri değildir. Örneğin; ileri teknoloji içeren bir ürünün başarılı bir şekilde pazarlanması için mühendis, teknik personel, hizmet personeli, satış personeli gibi farklı uzmanlık alanlarından kişilerin bir araya gelmesi ve koordineli bir şekilde etkileşim içinde olmaları gerekir. Farklı bölümlerde çalışan ve amaçları farklı olan bu uzman kişilerin müşteri şikayetlerini çok daha yaratıcı çözümlerle çözmeleri mümkün olur. Böylelikle müşterilere daha etkin, kaliteli bir hizmet sunulur. Ayrıca, bu durumda örgüt imajı artar, zaman ve örgüt

kaynakları daha etkin kullanılır, çalışanların hem kendilerine olan güveni hem de örgütteki ilişkilere karşı güveni artar (Tjosvold, 1997: 29).

Çatışmanın, kişi/ kişilere, gruplara ve örgüte sağladığı diğer yararlar ise şu şekilde sıralanmaktadır (Güney, 2011: 305):

- Yeni düşünceler ve fikirlerini çıkmasını sağlar.
- Yeni araştırmalar yapmayı sağlar.
- Taraflar arasında bağlılığı artırır.
- Tarafların ve örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırır.
- Tarafsız kalanların düşünce ve fikirlerini çekinmeden açıklamalarını sağlar.
- Kişi ve grupların birer kimlik sahibi olmalarını sağlar. Taraflar çatışma sayesinde kendi bilgi, yetenek ve güçlerini kullanma ortamı bulurlar.
- Tarafların sorunlarını karşılıklı olarak tartışmalarına imkan sağlar.
- Tarafların sorun çözme yeteneklerini geliştirir.
- Gizli kalan ama devam eden sorunların ortaya çıkmasını sağlar.
- Yöneticilerin sorunların farkına varmasını sağlar.
- Çalışanların örgütsel sorunlara yönelmelerini sağlar.
- Yeni amaç ve hedeflerin belirlenmesine yol açar.
- Oluşabilecek büyük zararların önüne geçilmesini sağlar.
- Çalışanlar arasında iletişim kanallarının açılmasını ve bu yolla hızlı bilgi akışını sağlar.
- Tarafların kendi aralarında yeni iletişim simgelerinin ve araçların kullanılmasını sağlar. Bu yolla iletişim kalitesinin yükselmesini sağlar.

Belirtilen yararların yanı sıra çatışmanın bazı sakıncaları da mevcuttur. Örgütsel çatışmanın kişi ya da kişilere, gruplara, birimlere ve örgüte verdiği diğer zararlar ise aşağıda belirtildiği gibidir (Güney, 2011: 305):

- Çatışma, çalışanların moral, motivasyon ve ruh sağlığının olumsuz yönde etkiler.
- Çatışma nedeniyle çalışanların ve örgütün emeği, zamanı ve parası boşuna harcanmış olur.
- Taraflar kendi çıkarlarını daima ön planda tutmaya çalışırlar.
- Ekip ruhu zedelenir.

- Tarafların kafasında devamlı karşı koyma düşüncesi oluşur.
- İşten ayrılmalar fazlalaşır.
- Çalışanların birbirine olan sevgi ve güvenleri azalır.
- Kişi/kişiler, gruplar ve birimler arasında kutuplaşmalar fazlalaşır.
- Bireysel ve örgütsel verimliliği ve etkinliği düşürür.
- Çatışmada kaybedenler iş ve örgüte küserler.
- Örgütsel amaç ve hedeflerden sapmalara neden olur.
- Örgüt ikliminin olumsuzlaşmasına neden olur.
- Taraflar arasında ön yargıların oluşmasına sebep olur.
- Örgütsel ortamda politik davranışların artmasına neden olur.
- Örgütsel imajın zedelenmesine sebep olur.
- Özellikle rol çatışması ve rol belirsizliği, çalışanların hem iş tatmini hem de performans seviyelerini düşürür ve çalışanları olumsuz etkiler (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 56).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

NİTELİKLİ İŞ GÜCÜ YETİŞTİRME PROGRAMI UYGULAMASI OLAN ÖRNEK PROJENİN İNCELENMESİ

Çalışmanın ilk üç bölümünde; proje kavramı, proje yönetimi ve süreçleri, proje insan kaynaklarının yönetilmesi ve proje insan kaynakları yönetiminin bir aracı olarak çatışma yönetimi ile ilgili literatürde yer alan bilgiler aktarılmıştır. Dördüncü bölümde ise, bu bilgilerin önemini vurgulamak amacıyla örnek olarak, nitelikli iş gücü yetiştirme programını hedeflemiş bir uygulama projesine ilişkin yapılan araştırmaya ait bilgilere yer verilecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Günümüzde, organizasyonlar gün geçtikçe rekabetin giderek arttığı piyasa koşullarında gerek rekabet güçlerini arttırmak amacıyla gerek farklı pazarlara girerek yeni müşteriler elde etmeye yönelik yenilikler gerçekleştirmeye çalışarak gerekse müşteri odaklı benzersiz ürün ve hizmet yaratmak adına sürekli yenilik peşinde koşmaktadırlar. Bunları gerçekleştirmek adına da organizasyonlar, çalışma yapılarını sürekli tekrarladıkları rutin iş yapısı yerine proje tarzı iş yapılarına yönelmiş durumundadır.

Organizasyonlar, faaliyette bulundukları sektör ne olursa olsun her alanda birçok proje üzerinde çalışmaktadır. Ancak, gerçekleştirmeye çalıştıkları projelerin sadece bir bölümü başarıya ulaşabilmektedir. Bunun nedeni ise söz konusu projeleri gerçekleştirmeyi sağlayacak olan proje insan kaynağının (proje ekibinin) yeterli niteliklere sahip olmaması ya da iyi yönetilmemesidir.

Araştırmanın temel amacı; proje yönetimi konusunda örnek bir uygulamaya yer vererek, sürecin nasıl işlediğini detaylı olarak sunmaktır. Bu doğrultuda da, İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (İESOB)'nin gerçekleştirmiş olduğu proje uygulaması ile projeleri başarıyla gerçekleştirmeyi sağlayacak olan nitelikli iş gücünün önemini irdelemektir.

Nitelikli iş gücü yetiştirme programının bir uygulaması olan bu projenin gerçekleştirilmesi sonucunda; elde edilen nitelikli iş gücünün, ihtiyaç duyulan

kurumlara yerleştirilmesi ile rekabet üstünlüğü sağlamlarına imkan tanıyacak olan iş gücüne kavuşmalarının ve bu yolla müşterilerinin ihtiyaçlarına özgü, benzersiz ürün ve hizmeti sağlamaya yarayacak nitelikli iş gücünün önemi anlatılmak istenmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (İESOB)'nin yürütmekte olduğu nitelikli işgücü yetiştirme programının uygulamasına yönelik gerçekleştirilmiş olan proje üzerine ilişkin bilgileri kapsamaktadır.

Araştırma, projenin yürütülmesinden sorumlu proje yöneticileriyle iletişim kurulması görüşmeler ve söz konusu kurumun raporlamalarına ait bilgilerini içermektedir. Araştırmada elde edilen bilgiler kurum için paylaşılabilecek bilgilerin aktarımlarıyla sınırlıdır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada, proje, proje yönetimi ve proje insan kaynakları yönetimine yönelik gerekli literatür incelemesi yapılmış ve nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma uygulanmadan önce çalışmanın amacının ne olduğu ve bu görüşmenin sadece bu araştırma için kullanılacağı kendilerine anlatılarak, İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği'nin projeyi yürütmekte olan proje yöneticilerinden izin alınarak yapılmıştır.

Ayrıca, proje yöneticilerinden kurumun isminin ve görüşmenin bazı yerlerinin kurumun emniyeti adına gizli tutulacağı ve görüşme sonrasında ortaya çıkacak metnin isterlerse kendileriyle paylaşılabileceği söylenmiştir. Bunun üzerine, görüşmede elde edilen tüm verilerin yanı sıra, kurumun ve kişi isimlerinin araştırmada kullanılabileceği izni kendileri tarafından verilmiş, dolayısı ile görüşmeden elde edilen tüm bilgiler olduğu gibi aktarılmıştır.

Araştırma kapsamında, kurumun proje yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek nitelikli iş gücü programının bir uygulaması olan bu projeye ilişkin bilgilerin keşfedilmesine çalışılmıştır.

Görüşmeler elle not alındıktan sonra bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Ayrıca, İzmir Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği'nin projeyi yürütmekte olan projesine yönelik belgeler proje yöneticileri tarafından elde edilmiştir.

Bu araştırmada, benzer konulara ait olan görüşme soruları aynı başlık altında toplanmış ve proje yöneticilerinin sorulara verdiği yanıtlar, ilgili başlık altında proje sürecinde hazırlanan raporlar ile bir araya getirilmiştir. Benzerliklerine göre kategorilere ayrılmış olan görüşme soruları ile üzerine yorum katılmadan aktarılan proje yöneticilerinin yanıtları birleştirilerek, takip eden başlıklarda sunulduğu gibidir.

4.4. ARAŞTIRMA KURUMUNUN TANITIMI: İZMİR ESNAF VE SANATKÂRLAR ODALARI BİRLİĞİ (İESOB)

1958 yılında kurulan İzmir Esnaf ve Sanatkârlar Odaları Birliği (İESOB), 5362 sayılı “Esnaf ve Sanatkârlar Meslek Kuruluşları Kanunu” na bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olan İESOB, Türkiye'nin en büyük ikinci meslek kuruluşudur. Bünyesindeki 131 meslek odası aracılığıyla toplamda İzmir'deki 142.000 aktif esnaf ve sanatkârın değişen dünya ekonomisine ve günümüz bilgi çağına ayak uydurabilmesini sağlamayı, yasal ve kurumsal konularda entegrasyonunu gerçekleştirmeyi ve günlük iş akışından kaynaklanan her türlü sorunlarında çözümün bir parçası olmayı amaç edinmenin yanında, yenilik, değişim ve dönüşümde öncü bir kuruluş olarak çalışmalar ve araştırmalar yapmayı kendine asli görevler olarak belirlemiştir.

Bünyesindeki, genel sekreterlik, eğitim, ulaşım, finans, basın ve halkla ilişkiler, AR-GE gibi birimler aracılığıyla toplumda sosyal sigorta olma görevini başarıyla sürdüren İESOB; AB, Kalkınma Ajansı, KOSGEB, MFİB gibi kuruluşlarla işbirliği içerisinde gerek sosyal sorumluluk gerekse mesleki hayattaki standartları yükseltmek amaçlı projeler yazmakta ve yürütmektedir.

İESOB, sahip olduğu geniş tabanı ile gerek kamu ve gerekse özel sektör ile işbirliği çalışmaları yürütmektedir. Bu çalışmaların amacı; toplumun ana bileşeni olan mikro işletmelerle diğer bir deyişle esnaf ve sanatkârlar ile makro işletmeleri ortak paydalarda buluşturarak yeni alanlar yaratmak, Türkiye ve İzmir ekonomisine katkıda bulunmaktır. Bugün, Türkiye'nin ekonomik ve sosyal hayatının en önemli kesimini

oluşturan esnaf ve sanatkârlar yarattığı katma değerle ekonomik işleyişe önemli katkılar vermekte, sosyal ve kültürel yaşamda da üstlendiği işlevlerle toplumun omurgasını oluşturmaya devam etmektedir.

4.5. PROJE HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Gerçekleştirilecek olan proje hakkındaki genel bilgiler Tablo 15’te yer alan ifadelerle açıklanmaktadır.

Tablo 15: Proje Hakkında Genel Bilgiler

Başvuru Kodu	TR31/13/OME02/0195
Destek Programı	Okul Öncesi ve Mesleki Eğitim (Kar Amacı Gütmeyen)
Projenin Öncelik Alanı	Öncelik 1: Okul öncesi ve/veya mesleki eğitimde yenilikçi yöntemlerin geliştirilmesi ve/veya var olan yenilikçi yöntemlerin eğitim sürecine adapte edilmesi Öncelik 2: Okul öncesi ve/veya mesleki eğitime yönelik olarak kullanılan atölye, laboratuvar, sınıf gibi eğitim ortamlarının makine-teçhizat ve eğitim materyalleri açısından geliştirilmesi
Proje Adı	İESOB Nitelikli İşgücü Programları
Projenin Etkileyeceği Göstergeler	- Uygulanan yenilikçi yöntem sayısı - Geliştirilen yenilikçi yöntem sayısı - Yenilikçi yöntem uygulanan kurum sayısı - Eğitim verilen kişi sayısı - Eğitim verilen eğitmen sayısı - Mesleki/teknik okul - işletme işbirliği sayısı - Üniversite ile işbirliği sayısı - Düzenlenen sertifikalı eğitim sayısı - Modernize edilen atölye/laboratuvar sayısı - Projelerde çalışmak üzere istihdam edilen kişi sayısı - Projelerde verilen eğitimlere katıldıktan sonra istihdam edilen kişi sayısı
Proje Süresi	12 ay
Proje Toplam Bütçesi (TL)	785.000,00
Talep Edilen Destek Miktarı (TL)	706.500,00
Yararlanıcı	İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
Yararlanıcının Hukuki Statüsü	Tüzel Paydaş - Kamu Kurumu Niteliğinde MeslekKuruluşları
Ana Faaliyet Alanı	Eğitim

4.5.1. Tanım

1. Proje Adı: İESOB Nitelikli İşgücü Programları

Tablo 16: İESOB Nitelikli İşgücü Programları

Proje Süresi	12 Ay
Projenin Genel Amaçları	Genel Amaçlar: İzmir ilinde, İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği bünyesinde kurulacak bir meslek eğitim merkezinde, bölgede halen mesleki/teknik eğitim vermekte olan ancak meslekleri ile ilgili güncel teknolojik gelişmeler konusunda bilgi ve becerilerini güncelleme ihtiyacı duyan 6 eğitmenin, mesleki yenilenme eğitimine alınması (eğitici eğitimi), mesleki/teknik eğitim kurumlarından mezun olmuş ancak mevcut iş piyasasının ihtiyaçlarına cevap vermekte yetersiz kaldıkları için istihdam olanağı bulamamış 18-25 yaş aralığındaki uygun önkoşullara sahip 120 genç işsizlerin belirlenmesi, bu işsizlerin proje kapsamında bilimsel kriterler ve dayanaklar kullanılarak belirlenmiş en fazla nitelikli işgücü ihtiyacı/açığı bulunan mevcut ve /veya gelişmekte olan sektörlerin ihtiyacına yönelik olarak yenilikçi bir eğitim programı çerçevesinde mesleki nitelik ve becerilerinin artırılması, sonrasında da istihdam danışmanlığı hizmeti ile sektörde nitelikli eleman açığı bulunan ve proje kapsamında ortak veya iştirakçi olarak istihdam imkanı yaratma potansiyeli barındıran iş yerlerinde istihdama yönlendirilmesi suretiyle İzmir'in işgücü piyasasının gereksinim duyduğu mesleklerle yönelik olarak mesleki eğitimin yenilikçi yaklaşımlar yoluyla güçlendirilmesine katkıda bulunmak ve böylece sağlanacak verimlilik artışı ve maliyet avantajları ile işletmelerin rekabet gücünün artırılmasına imkan sağlamaktır.
Projenin Özel Amaçları	Özel Amaçlar: 1- İş piyasasının öncelikli ihtiyaçları dikkate alınarak, yenilikçi ve entegre yöntemlerle mesleki eğitim ve beceri programlarının geliştirilmesi, 2- Geliştirilen yenilikçi eğitim programları çerçevesinde meslek eğitmenleri ile temel mesleki eğitimlerini almış ancak istihdam edilme olanağı bulamamış genç işsizlerin mesleki beceri ve niteliklerinin, ilgili sektörlerin ihtiyaç duyduğu standartlara getirilmesi, 3- İESOB bünyesinde bir eğitim merkezi kurarak, bu merkezdeki güncel teknolojik yazılım, donanım ve üretim geliştirme laboratuvarlarının bölgedeki ilgili tüm mesleki eğitim kurumlarının ortak paylaşımına sunulması, 4- Pilot mesleki eğitim kurumlarının atölye olanaklarının modernizasyonunun sağlanması, 5- Mesleki eğitim alan genç işsizler ile ilgili dinamik bir veri tabanı oluşturulması, 6- İŞKUR'un mevcut iş ve meslek danışmanlığı hizmeti ile işbirliği içinde çalışacak; İESOB bünyesindeki "Özel İstihdam Bürosu" nda staj ve istihdam danışmanlığı hizmeti sistemi oluşturulması ve proje kapsamında ilave mesleki eğitim alan işsiz gençlerin bu danışmanlık hizmeti aracılığıyla nitelikli eleman ihtiyacı olan iş yerlerine yerleştirilmesi, 7- Proje kapsamında İzmir ilinde işgücü arz ve talebinin gerek nitelik gerekse nicelik boyutundan dengelenmesi amacıyla bir model oluşturulması
Ortak(lar)	- İESOB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi - Gediz Üniversitesi - Bornova Mimar Sinan Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi - İzmir Demiri İşleri Odası - İzmir Çalışma ve İş Kurumu Konak Hizmet Merkezi - İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü - Buca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi - İzmir Marangozlar Mobilyacılar ve Ağaç İşleri ile Uğraşanlar Esnaf ve Sanatkarlar Odası - İzmir Elektronikçiler Esnaf ve Sanatkarlar Odası
	1- Meslek liselerinin Mobilya Teknolojileri bölümlerinden son 5 yıl içerisinde ve/veya entegre meslek gruplarından mezun olmuş ancak iş bulamamış 40 genç işsiz, 2- Meslek liselerinin Metal Teknolojileri bölümlerinden son 5 yıl içerisinde

Hedef Grup(lar)/ Müşteri(ler)	ve/veya entegre meslek gruplarından mezun olmuş ancak iş bulamamış 40 genç işsiz, 3- Meslek Liselerinin Elektrik ve Elektronik Teknolojileri Bölümlerinden son 5 yıl içerisinde ve/veya entegre meslek gruplarından mezun olmuş ancak iş bulamamış 40 genç işsiz, 4- Projenin kapsadığı meslek gruplarındaki, nitelikli eleman sorunlarına çözüm amacıyla, bilgi, beceri ve vizyonları geliştirilecek altı meslek lisesi eğitmeni
Nihai Yararlanıcı(ler)	1- Proje kapsamında iş piyasasının taleplerine/ihtiyaçlarına yönelik olarak eğitilecek 120 kursiyerin aileleri (doğrudan yararlanıcı) 2- Proje kapsamında atölye makine-teçhizatının modernizasyonu gerçekleştirilen 3 mesleki eğitim kurumu 3- Proje çerçevesinde, eğitilen gençlere staj ve istihdam olanağı sağlayan ve böylece nitelikli eleman ihtiyaçları giderilen sektörde faaliyet gösteren firmalar (doğrudan yararlanıcı) 4- Proje kapsamında atölye makine-teçhizatının modernizasyonu gerçekleştirilen 3 mesleki eğitim kurumunda (Bornova Mimar Sinan Endüstri Meslek Lisesi, Buca İESOB Endüstri Meslek Lisesi ve Buca Endüstri Meslek Lisesi) eğitim almakta olan öğrenciler (nihai yararlanıcı) 5- Bölgede faaliyet gösteren mesleki/teknik eğitim kurumlarındaki diğer eğitimciler (nihai yararlanıcı) 6- İESOB 'a bağlı faaliyet gösteren ilgili oda üyeleri 7- İzmir Bölgesi'nde yaşayan nüfus (nihai yararlanıcı)
Beklenen Sonuç(lar)	1- Hedef bölgede büyük oranda nitelikli işgücü açığı bulunan mobilya ve metal teknolojileri ile gelişmekte olan yenilenebilir enerji teknolojileri konusunda bilgisayar destekli tasarım, ürün geliştirme, atölye uygulamaları, sektörde işbaşı eğitim (staj) ve istihdam danışmanlığını içeren çok aşamalı ve yenilikçi mesleki/teknik eğitim ve beceri programları geliştirildi. 2- Bilgisayar destekli tasarım ve prototip/ürün geliştirme laboratuvarlarını içeren donanımlı İESOB Sürekli Eğitim Merkezi kuruldu ve faaliyete başladı. 3- Mesleki eğitim kurumlarında halen mobilya teknolojileri,metal teknolojileri ve yenilenebilir enerji teknolojileri konusunda eğitim vermekte olan 6 meslek eğitmeninin mesleki bilgi ve becerileri, sektörde kullanılmakta olan en güncel teknolojilere uygun olarak geliştirildi. 4- Üç mesleki eğitim kurumundaki mevcut atölyelerin modernizasyonu gerçekleştirilerek, Bornova Mimar Sinan Endüstri Meslek Lisesi'nde mobilya teknolojileri, Buca Endüstri Meslek Lisesi'nde metal teknolojileri ve Buca İESOB Endüstri Meslek Lisesi'nde yenilenebilir enerji teknolojileri konusunda donanımlı atölyeler oluşturuldu. 5- İzmir'de yaşayan ve meslek liselerinin mobilya teknolojileri,metal teknolojileri ve elektrik-elektronik teknolojileri bölümlerinden mezun olmuş ancak iş bulamamış 18-25 yaş aralığındaki 120 genç işsiz, iş piyasasının nitelikli eleman taleplerine yönelik olarak eğitildi. 6- Proje kapsamında eğitim alan bu gençlere dair bilgileri içeren bir veri tabanı oluşturuldu. 7- İESOB Özel İstihdam Bürosunda, İŞKUR İş ve Meslek Danışmanlığı hizmeti ile işbirliği içinde çalışacak Staj-İşyeri Danışmanlığı hizmeti oluşturuldu. 8- Proje süresince bu kursiyerlerden en az 90'ı staja, proje sonunda da 60'ı işe yerleştirildi. 9- Projenin, başvuru sahibinin, ortakların, İzmir Kalkınma Ajansı'nın ve DPT'nin görünürlüğü sağlandı.
Temel Faaliyet(ler)	1- Hazırlık Çalışmaları 2- Merkezin kurulması ve pilot okullardaki uygulama atölyelerinin makine-ekipman ve eğitim materyalleri açısından geliştirilmesi (tadilat, yazılım, donanım ve makine-ekipman tedariki) 3- Eğitim faaliyetleri (eğitimcilerin eğitimi, öğrencilerin eğitimi, sektörde staj) 4- Değerlendirme faaliyetleri (eğitim değerlendirmeleri, veri tabanı oluşturma, sektörde istihdam) 5- Tanıtım ve görünürlük faaliyetleri 6- Kapanış işlemleri ve raporlamalar

2. Projenin Uygulanacağı Yerler

Tablo 17: Projenin Uygulanacağı Yer(ler)

Projenin Uygulanacağı Coğrafi Alan		
Bölge	İl	İlçe
TR31	İZMİR	Bornova
Bölge	İl	İlçe
TR31	İZMİR	Buca
TR31	İZMİR	Konak

3. Proje Maliyeti ve İzmir Kalkınma Ajansı'ndan İstenen Destek Tutarı

Projenin Toplam Uygun Maliyeti (TL)	İzmir Kalkınma Ajansı'ndan İstenen Destek Tutarı (TL)	Projenin Toplam Uygun Maliyetinin Yüzdesi (%) (Ajanstan istenen destek tutarının proje toplam bütçesine oranı)
785.000,00	706.500,00	90

4.5.2.Amaçlar

İzmir Bölge Planı İstihdam ve Sosyal Bütünleşme Gelişme Ekseninde, işgücü piyasasının ara eleman gözetilerek mesleki eğitimin geliştirilmesi ve anahtar sektörler başta olmak üzere nitelikli insan kaynağının geliştirilmesi, sosyo-ekonomik yönden dezavantajlı kesimlerde/ailelerde yetişen kısıtlı maddi olanakları nedeniyle yükseköğretim olanağı bulamayan ve bunun için meslek sahibi olmak adına meslek/teknik liseleri tercih eden gençlerin (dezavantajlı grupların), işgücüne katılımının artırılması hedefleri belirlenmiştir. Aynı planda, yenilenebilir enerji teknolojilerinin bölgenin ekonomik gelişimini destekleyeceği, bölgede yenilenebilir enerji yatırımlarının artırılmasına ve bu teknolojilerin üretim ve kullanımının yaygınlaştırılmasına bağlı olarak sektördeki nitelikli işgücü ihtiyacının giderilmesinin de bölgenin gelişimi için büyük önem taşıdığı açıkça belirtilmiştir. Bu doğrultuda,

İzmir Kalkınma Ajansı, 2012 yılında Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Mali Destek Programı başlatmıştır. Desteklenen yenilenebilir enerji teknolojileri projeleri de tamamlandıktan sonra, kurulan tesislerin işletme, bakım ve onarımı gibi hizmetler için nitelikli işgücü ihtiyacı ortaya çıkacağından bu alanda ihtiyaç duyulacak ara eleman ihtiyacını karşılamaya yönelik faaliyetlerde bulunulması gerekli görünmektedir.

Bölgenin en büyük ve yaygın teşkilatına sahip meslek örgütü olan Başvuru Sahibi (İESOB) ile ortakları, İzmir Bölge Planı'nın yukarıda tanımlanan stratejik önceliklerine uygun olarak bu projeyi geliştirmiş olup, mesleki eğitimde yenilikçi bir model oluşturarak, bölgedeki işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu mesleklere yönelik nitelikli eleman yetiştirmeyi amaçlamaktadır.

Proje; dezavantajlı gruplardan (18-25 yaş aralığındaki genç işsizlerin bölgedeki istihdama katılımına katkıda bulunması ve başta bölgedeki iş gücü piyasasında en çok istihdam ihtiyacı sahibi grup) meslek dalları olan kaynak teknolojileri ve mobilya teknolojileri ile İzmir Bölge Planı'nda anahtar sektörlerden biri olarak belirlenen yenilenebilir enerji teknolojileri konusunda nitelikli eleman yetiştirilmesi yönleriyle de İzmir 2010-2013 Bölge Planı'nın İstihdam ve Sosyal Bütünleşme Gelişme Eksenini kapsamında işgücü piyasasının ara eleman gözetilerek mesleki eğitimin geliştirilmesi öncelikli sektörler başta olmak üzere nitelikli insan kaynağının geliştirilmesi ve dezavantajlı grupların işgücüne katılımının artırılması hedeflerine tamamen uygun olarak tasarlanmış bir projedir.

Projeyi gerçekleştirirken kullanılacak olan araçlar ve projenin uygulanmasını sağlayacak yöntemler ise; İESOB bünyesinde bir mesleki eğitim merkezi kurularak, burada sanayide kullanılan güncel teknolojik yazılım, donanım ve prototip/üretim-geliştirme laboratuvarlarının bölgedeki tüm mesleki eğitim kurumlarının ortak paylaşımına sunulması yönündedir. Ayrıca, proje kapsamında; mesleki eğitim kurumlarındaki atölyelerin yazılım, donanım ve makine-teçhizat modernizasyonu gerçekleştirilerek, eğitimde atölye uygulamalarının sanayide kullanılan güncel teknolojilere uygun bir şekilde yapılması sağlanacak, böylece mesleki eğitimin kalitesinin artırılmasına katkıda bulunulacaktır.

İESOB merkez bünyesinde koordine edilen ve İŞKUR İl Müdürlüğü'nün halen yürütmekte olduğu işyeri danışmanlığı hizmeti ile işbirliği içinde çalışacak staj ve istihdam danışmanlığı hizmet modeli oluşturularak, mesleki eğitim alan gençlerin bu hizmet aracılığıyla sektörde ihtiyaç gösteren işyerlerine yerleştirilmeleri sağlanacaktır. Böylece İzmir ili iş piyasasında arz ve talebin buluşmasını kolaylaştıracak bir ara yüz modeli oluşturulmuş olacaktır. Bu proje ile mesleki becerileri ve nitelikleri geliştirilen dezavantajlı grupların istihdam edilebilirliğinin artırılması ve iş piyasası ile buluşmalarının kolaylaştırılması yoluyla uzun vadede bölgedeki genç işsizlik sorununun azaltılmasına katkı sağlayacaktır.

4.6. PROJENİN YAPILMA NEDENLERİ VE DURUM ANALİZİ

4.6.1. Program Hedefleri ve Öncelikleri İle İlişkisi

İzmir ilinde İzmir Esnaf ve Sanatkar Odaları bünyesinde kurulacak bir meslek akademisinde; bölgede halen mesleki/teknik eğitim vermekte olan ancak meslekleri ile ilgili güncel teknolojik gelişmeler konusunda bilgi ve becerilerini güncelleme ihtiyacı duyan altı eğitmen ile mesleki/teknik eğitim kurumlarından mezun olmuş ancak mevcut iş piyasasının ihtiyaçlarına yönelik olarak yetişemedikleri için istihdam olanağı bulamamış 18-25 yaş aralığındaki 120 genç işsiz, bölgede en çok istihdam açığı bulunan mevcut ve gelişmekte olan sektörlerin ihtiyacına yönelik olarak yenilikçi bir eğitim programı çerçevesinde eğitilerek, mesleki nitelik ve becerilerinin artırılmasını ve sonrasında da istihdam danışmanlığı hizmeti ile sektörde ihtiyaç gösteren işyerlerinde istihdama yönlendirilmesini amaçlayan bu proje; İzmir Bölgesi'nde mevcut mesleki/teknik eğitimin eksik/yetersiz kaldığı yönleri tamamlayacak şekilde iş piyasasının ihtiyaçlarına uygun çok yönlü yeni bir eğitim modeli önermesi, işgücü piyasası ile mesleki eğitim kurumları arasındaki işbirliğini geliştirmesi ve böylece bölgedeki işgücü piyasasında arz ve talebin buluşmasına katkıda bulunması yönleriyle, programın amacı olan İzmir'in işgücü piyasasının gereksinim duyduğu mesleklere yönelik olarak mesleki eğitimin yenilikçi yaklaşımlar yoluyla güçlendirilmesine uygun bir projedir.

Proje, programın içerisinde yer alan iki önceliği ile uyumlu olarak tasarlanmıştır. Proje; bölgedeki en güçlü meslek örgütü tarafından doğrudan işgücü piyasasının ihtiyaçlarına yönelik olarak geliştirilen, tasarım, ürün geliştirme, atölye, sektörde işbaşı eğitim (staj) ve istihdam danışmanlığını içeren çok aşamalı yenilikçi bir mesleki/teknik eğitim yöntemi önermesi nedeniyle; programın birinci önceliği olan “mesleki eğitimde yenilikçi yöntemlerin geliştirilmesi ve/veya var olan yenilikçi yöntemlerin eğitim sürecine adapte edilmesi” ne tamamen uygundur. Aynı zamanda bu proje; hedef bölgede güncel teknolojik yazılım ve donanımları ile tasarım ve üretim geliştirme laboratuvarları içeren ortak paylaşıma açık bir mesleki/teknik eğitim merkezi kurulması ve stratejik olarak seçilen meslek dalları ile ilgili faaliyet gösteren pilot okul atölyelerinin uygulamalı eğitimde kullanılmak üzere modernizasyonu yönleriyle de programın ikinci önceliği olan “Mesleki eğitime yönelik olarak kullanılan atölye, laboratuvar, sınıf gibi eğitim ortamlarının makine-teçhizat ve eğitim materyalleri açısından geliştirilmesi” ile birebir uyumludur.

4.6.2.Kapsanan Bölgede Belirlenen İhtiyaç ve Sorunların Tanımlanması

Proje, gerçekleştirildiği bölgenin içinde bulunduğu durumdaki ihtiyaçları karşılamak ve kaldırmak amacıyla gerçekleştirilmekte olan bir projedir. Bunun için öncelikle projenin kapsadığı bölgenin durumu analiz edilerek, var olan sorunları ortadan kaldırmak ve ihtiyaçlarını karşılanması üzerine planlanmıştır. Proje'nin hedef bölgesi, İzmir ilidir. İzmir ilinin içinde bulunduğu durum incelendiğinde; TÜİK verilerine göre 2012 yılı itibariyle İzmir ilinin nüfusu 4.005.459 olup, İŞKUR İzmir İl Müdürlüğü 2012 verilerine göre bölgede 247.000 kayıtlı işsiz bulunmakta, genç işsizlik oranı ise %20-25 olarak tahmin edilmektedir. Bu veriler, İzmir Bölgesi'nde genç işsizlik oranının ne denli büyük bir sorun teşkil ettiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Proje ortağı İŞKUR İzmir İl Müdürlüğü'nden alınan verilere göre 2013 yılı ilk 9 ayı itibariyle İzmir ilinde en fazla istihdam açığı bulunan meslek kollarının başında gaz altı kaynakçısı (853), kaynakçı (elektrik ve oksijen) (354), kaynak operatörü (85), argon kaynakçısı (129), elektrik ark kaynakçısı (85), mobilya döşemecisinin (128) geldiği belirlenmiştir. Oysa bölgede MEB'e bağlı olarak faaliyet göstermekte olan 134

adet mesleki/teknik eğitim kurumu bulunmaktadır. Bu meslek/teknik eğitim kurumlarında, 2013-2014 öğretim yılında mobilya teknolojileri alanında 853, metal teknolojileri konusunda 1.051 ve elektrik-elektronik teknolojileri konusunda da 7.250 olmak üzere toplam 9.154 öğrenci eğitim almaktadır. Bu kadar mesleki eğitim alan genç varken, bunların sektörde istihdam edilememeleri ve ihtiyaca yönelik nitelikli işgücü açığını giderememiş olmaları, uygulanmakta olan mesleki eğitim programlarının bu öğrencilere yeterli mesleki bilgi ve beceriyi kazandıramadığını açıkça göstermektedir.

Ülkemizde mesleki/teknik eğitim programlarında teknolojik gelişmenin zorlamasıyla bazı gelişmeler olsa da, programlar güncelliğini yitirmiş durumdadır. Hedef bölgede faaliyet gösteren mesleki/teknik eğitim kurumlarında da bu durum ülke genelinden farklı değildir. Eğitim programları kurumsal bir yaklaşımla güncellenmemekte, eğitimcilerin bireysel çabaları ile iyileştirilmeye çalışılmaktadır. Sanayide kullanılan malzeme ve makine teknolojilerinin sürekli gelişimine paralel olarak gerek müfredatın gerekse teknik altyapının sürekli yenilenmesi gerekmekte, ancak ne müfredat ne de donanım yenilikleri takip edebilmektedir. Kısacası mesleki eğitimde son teknolojiyi kullanacak ve üretimi daha verimli hale getirecek nitelikli teknik elemanlar yetiştirilememektedir.

Bir diğer konu ise mesleki ve teknik eğitimde gerek eğitimcilerin kendi mesleki bilgi ve becerilerini sektörün kullandığı teknolojiler yönünde yenileyememeleri gerekse kurumsal ve mevzuat yapısından kaynaklanan sorunlar nedeniyle sektörle yeterli işbirliği sağlanamamakta, bu da mesleki eğitim-işgücü piyasası arasında gün geçtikçe artan bir uyumsuzluğa neden olmaktadır. İş piyasası ihtiyaç ve beceri analizlerinin yapılamaması, eğitim ve öğretim programlarındaki eksiklikler, yetersiz atölye olanaklarına bağlı olarak beceri ve staj programlarındaki eksiklikler, kariyer ve rehberlik konusunda yeterli danışmanlık hizmetinin sağlanamaması da, bölgedeki mesleki eğitimde karşılaşılan diğer sorun ve ihtiyaçlardır.

4.6.3. Projede Yer Alan Paydaşların Tanımı

4.6.3.1. Hedef Gruplar

4.6.3.1.1.Bölgedeki Meslek/Teknik Eğitim Kurumlarından Mezun 120 Genç İşsiz

İzmir ilinde, MEB' e bağlı olarak faaliyet göstermekte olan 134 adet mesleki eğitim kurumu bulunmaktadır. Projenin hedef sektörleri olarak belirlenen mobilya teknolojileri konusunda halen 13 okul, metal teknolojileri konusunda 14 okul, elektrik-elektronik teknolojisi konusunda da 38 okul eğitim vermektedir. Son 3 yıl içinde bu mesleki eğitim kurumlarından mobilya teknolojileri alanında 661, metal teknolojileri konusunda 1.170 ve elektrik-elektronik teknolojileri konusunda da 6.553 olmak üzere toplam 8.384 genç mezun olmuş olup, 2013-2014 öğretim yılında ise mobilya teknolojileri alanında 853, metal teknolojileri konusunda 1.051 ve elektrik-elektronik teknolojileri konusunda da 7.250 olmak üzere toplam 9.154 öğrenci eğitim almaktadır. Mezun olan bu gençlerden sadece yaklaşık %40'ının mezuniyetlerini takip eden 2 yıl içinde işe girdiği, %25'inin meslekleri ile ilgili olmayan farklı sektörlerde çalıştığı, geri kalanlarının ise işsiz kaldığı tahmin edilmektedir. Bu nedenle, projenin hedef grubu olarak, İzmir Bölgesi'ndeki mesleki/teknik eğitim kurumlarının mobilya teknolojileri bölümünden mezun olmuş 40, metal teknolojileri bölümünden mezun olmuş 40 ve elektrik elektronik teknolojileri bölümünden mezun olmuş 40 olmak üzere toplam 120 genç işsiz (18-25 yaş aralığındaki) olarak belirlenmiştir.

4.6.3.1.2. Meslek/Teknik Eğitim Kurumlarında İş Piyasasının Taleplerine/İhtiyaçlarına Yönelik Olarak Becerileri Geliştirilecek 6 Meslek Eğitmeni:

Projenin diğer bir hedef grubu olarak da mesleki/teknik eğitimciler belirlenmiştir. İzmir ilinde toplam 3.807 teknik/mesleki öğretmen olup bunların 60'ı mobilya teknolojileri, 82'si metal teknolojileri, 298'i de elektrik elektronik konularında çeşitli mesleki/teknik eğitim kurumlarında eğitim vermektedir. Bunlar

arasından seçilen her meslek dalından ikişer olmak üzere toplam 6 eğitmenin proje kapsamında meslekleri ile ilgili güncel teknolojiler konusunda mesleki bilgi ve becerilerinin artırılması sağlanacaktır.

4.6.3.2. Doğrudan ve Nihai Yararlanıcılar

Proje kapsamında iş piyasasının taleplerine/ihtiyaçlarına yönelik olarak eğitilecek 120 gencin aileleri, proje kapsamında atölye makine-teçhizatının modernizasyonu gerçekleştirilen 3 mesleki eğitim kurumu (Bornova Mimar Sinan Endüstri Meslek Lisesi, Buca İESOB Endüstri Meslek Lisesi ve Buca Endüstri Meslek Lisesi), proje sonunda eğitilen gençlere staj ve istihdam olanağı sağlayan ve böylece nitelikli eleman ihtiyaçları giderilen sektörde faaliyet gösteren firmalar projenin doğrudan yararlanıcıları olacaktır.

Proje kapsamında atölye makine-ekipman modernizasyonu gerçekleştirilen 3 mesleki eğitim kurumunda (Bornova Mimar Sinan Endüstri Meslek Lisesi, Buca İESOB Endüstri Meslek Lisesi ve Buca Endüstri Meslek Lisesi) bu bölümlerde eğitim almakta olan toplam 247 öğrenci, bölgede mesleki/teknik eğitim almakta olan toplam 9.154 öğrenci ile bölgede faaliyet gösteren mesleki/teknik eğitim kurumlarındaki diğer mesleki eğitimciler (yaklaşık 3.800 kişi) projenin nihai yararlanıcıları olacaktır.

Mesleki becerileri ve nitelikleri geliştirilen bu gençlerin istihdam edilebilirliğinin artırılmasının, uzun vadede bölgedeki gelir dağılımını düzelterek yoksulluğu azaltacağı, sosyal içermeyi güçlendireceği ve sosyal bütünleşme ile sosyal ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunacağı beklenmekte; dolayısıyla da tüm İzmir bölge halkının (TÜİK 2012 verilerine göre 4.005.459 kişi) bu projenin nihai yararlanıcısı olacağını söylemek mümkündür.

4.6.4. Hedef Grubun/Grupların Seçilme Nedenleri

Hedef grup olarak mesleki/teknik eğitim kurumlarından mezun olmuş ancak sektörün ihtiyacına uygun mesleki beceri ve nitelik kazanamadığı için iş bulamamış 18-25 yaş aralığındaki 120 genç işsiz seçilmesinin nedeni, bu gençlerin bölgedeki istihdam açığı bulunan meslek dallarında temel mesleki eğitimi almış olmaları ancak

sektörün ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip olmamaları olup, bütün bu genç işsizlerin ortak özelliği ağırlıklı olarak hedef bölgedeki nüfusun sosyo-ekonomik olarak dezavantajlı kesimlerine ait olmalarıdır. MEB'e bağlı olarak faaliyet gösteren meslek/teknik liselerde öğrenim gören gençler, son sınıfta haftada 3 gün 8 saat zorunlu staj görmekte, ancak staj gördükleri işyerlerinde teknolojik makine-ekipmanları kullanmayı bilmedikleri için üretime yönelik uygulamalar yerine daha basit işlerde çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle de okulda edindikleri mesleki bilgileri, işbaşında uygulayarak öğrenme, modern makine-ekipmanı kullanma olanağını bulamamaktadırlar. Sınırlı ekonomik olanaklara sahip olan bu gençler, okullarını bitirdiklerinde mesleklerinde güncel teknolojik bilgi ve becerilerin çok gerisinde kaldıkları için iş piyasasının ihtiyacı olan niteliklere sahip olamamaktadırlar. Ayrıca mesleki/teknik eğitim kurumlarından mezun olan gençlerin iş piyasası ile buluşmasını sağlayacak istihdam danışmanlığı/rehberliği hizmetinin olmaması da, bu gençlerin mezun olduktan sonra sektörde iş bulmalarını zorlaştıran bir başka faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Diğer hedef grup olarak belirlenen mesleki/teknik eğitimcilerin seçilme nedeni ise; mevcut mesleki eğitim sisteminin yetersizliklerine bağlı olarak mesleki bilgi ve becerilerini güncelleyememeleri, bunun sonucu olarak da sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikte mesleki ara eleman yetiştirememeleri olup, projede geliştirilen ve uygulanan çok aşamalı yenilikçi eğitim modelinin sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıdır. Bu öğretmenlerin, gerek kurumlarındaki yazılım-donanım ve makine-teçhizat yetersizlikleri gerekse yoğun ders programı yükleri nedeniyle sanayi ile işbirliği projelerinde/uygulamalarında yeteri kadar yer almadıkları ve sanayideki üretim geliştirme süreçlerine hakim olmadıkları, sektörde kullanılan yeni makine-ekipman ve malzemeleri tanımadıkları ve böylece meslekleri konusunda güncel teknolojilere ayak uyduramadıkları bilinmektedir. Bunun yanı sıra, pek çok meslek dalında yeterli sayıda öğretmen/öğretici ve gerekli teknik alt yapı olmamasından dolayı meslek liselerinde bazı bölümler açılmamaktadır.

Bu proje ile oluşturulacak merkezde, mesleki/teknik eğitim kurumlarından mezun 18-25 yaş arası 120 genç işsiz, İŞKUR İzmir İl Müdürlüğü'nün belirlemiş olduğu işgücü piyasasının en çok ihtiyaç duyduğu meslek dallarından mobilya teknolojileri ve metal teknolojileri ile hedef bölgenin gelişiminde anahtar sektör olarak

belirlenen ve her geçen gün önemi artmaya devam eden yenilenebilir enerji teknolojileri konusunda eğitilecek, Bornova Mimar Sinan Endüstri Meslek Lisesi, Buca Endüstri Meslek Lisesi modernizasyonu gerçekleştirilecek ve Buca İESOB Endüstri Meslek Lisesi'nde kurulacak atölyelerde uygulamalar yaparak bu eğitimlerini pekiştirecekler ve bu eğitimlerin akabinde de sektörde faaliyet gösteren firmalarda işbaşı eğitimi (staj) suretiyle bölgedeki işgücü piyasasının ihtiyacına yönelik olarak yetiştirilme olanağı bulacaklardır. Proje kapsamında tasarlanan istihdam danışmanlığı hizmeti aracılığıyla, mesleki beceri ve nitelikleri geliştirilmiş bu gençlerin ihtiyaç gösteren iş yerlerinde istihdama yönlendirilmesi, böylece bölgedeki iş piyasasında arz ve talebin buluşmasını kolaylaştıracak bir ara yüz/platform oluşturulması sağlanacaktır.

4.7. YÖNTEM

4.7.1 Uygulama Yöntemleri ve Teklif Edilen Yöntemin Nedenleri

Proje kapsamında geliştirilen yenilikçi eğitim metodolojisi; hedef bölgedeki en yaygın teşkilata sahip meslek örgütünün bünyesinde kurulacak bir eğitim merkezinde; öncelikli olarak bölgedeki iş piyasasının ihtiyaç duyduğu meslek alanları ve niteliklerde teknik eleman açığını kapatmak amacıyla çok aşamalı bir eğitim programı dahilinde yetiştirilen kursiyerlerin, işyerlerinde staj görerek işbaşı eğitimden geçirilmesi ve bütün bu eğitimlerin sonunda da yine proje kapsamında kurulacak istihdam danışmanlığı hizmeti ile nitelikli işgücü talebinde bulunan işyerlerinde istihdama yönlendirilmesini kapsamaktadır.

Proje ile önerilen yöntemin aşamaları ise aşağıda sıralandığı gibidir.

Nitelikli eğitimci yetiştirilmesi; mevcut eğitmenlerin mesleki bilgi ve becerilerinin güncel teknolojiye uygun hale getirilmesi;

- Güncel yazılımlar konusunda teorik eğitim
- Güncel yazılımlar ile ürün tasarlama eğitimi
- Prototip - Ürün geliştirme

Temel mesleki eğitimleri almış ancak iş piyasasında istihdam olanağı bulamamış genç işsizlerin mesleki bilgi ve becerilerinin artırılması;

- Güncel yazılımlar konusunda teorik eğitim
- Güncel yazılımlar ile ürün tasarlama
- Prototip - ürün geliştirme (ÜR-GE)
- Atölye eğitimleri-üretim
- İşbaşı eğitimi-staj
- İstihdam Danışmanlığı Hizmeti

Bu yöntem, bölgedeki en güçlü meslek örgütü tarafından doğrudan işgücü piyasasının ihtiyaçlarına yönelik olarak geliştirilmiş olup, mevcut MEB mesleki eğitim programlarından farkı ve yenilikçi yönü; tasarım ve atölye eğitimlerinin yanı sıra, prototip ve ürün geliştirme, hata türleri ve etkileri analizleri (FMEA) ve istihdam danışmanlığı içermesidir. Proje kapsamında ele alınan meslekler, aynı zamanda proje ortağı olan İŞKUR İzmir İl Müdürlüğü'nün 2012 yılında belirlemiş olduğu İzmir işgücü piyasasında en çok eleman ihtiyacı duyulan mesleklerden mobilya ve kaynak teknolojileri ile bölge planında gelişmekte olan ve öncelikli sektör olarak belirlenen yenilenebilir enerji teknolojileri; önümüzdeki yıllarda yaygınlaşacak ve dolayısıyla nitelikli eleman ihtiyacı gösterecek meslek dalı olarak seçilmiştir.

4.7.2 Projenin Gerçekleştirilmesini Teşvik Eden Unsurlar

9. Kalkınma Planı uyarınca istihdamın artırılması, ulusal ölçekte bir stratejik amaç olarak belirlenmiş olup, bu amaç doğrultusunda mesleki eğitimin işgücü talebine duyarlılığının artırılması da öncelik olarak ortaya konulmuştur. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu “Ulusal İstihdam Stratejisi” nin Eğitim-İstihdam İlişkisinin Güçlendirilmesi ekseninin temel amacı, mesleki eğitim ve öğretimin işgücü piyasasının ihtiyaçlarını karşılama yeterliliğinin artırılması ve herkes için erişilebilir hale getirilmesidir. Bu amaca yönelik olarak; mesleki eğitimin kalite ve etkinliğinin artırılması ve eğitim-işgücü piyasası arasında uyumun sağlanmasına yönelik politikalar belirlenmiştir. Bu Ulusal İstihdam Stratejisi'nin bir alt bileşeni olarak 15.07.2010 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan “İstihdam ve Mesleki Eğitim İlişkisinin Güçlendirilmesi Eylem Planı” na göre ise odalar, meslek kuruluşları ile işçi ve işveren kuruluşlarının mesleki ve teknik eğitimde daha fazla rol almalarının teşvik edileceği ve böylece mesleki eğitim kurumlarının işgücü piyasası ile işbirliği içinde

eğitim yapmalarının sağlanacağı açıkça ifade edilmektedir.

İzmir Bölge Kalkınma Planı'nda ise, İstihdam ve Sosyal Bütünleşme Gelişme Eksenini kapsamında da işgücü piyasasının ara eleman gözetilerek mesleki eğitimin geliştirilmesi ve anahtar sektörler başta olmak üzere nitelikli insan kaynağının geliştirilmesi ve dezavantajlı grupların işgücüne katılımının artırılması stratejik hedefler olarak ortaya konmuştur.

Önerilen proje, bölgenin en büyük ve yaygın teşkilatına sahip meslek örgütü olan başvuru sahibi (İESOB) ile ortakları tarafından, yukarıda sözü edilen ulusal ve bölgesel ölçekteki politika, strateji ve hedefler ile birebir uyumlu olarak geliştirilmiş olup, mesleki eğitimde yenilikçi bir model oluşturarak, bölgedeki işgücü piyasasının ihtiyaç duyduğu mesleklere yönelik nitelikli eleman yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Böylece tüm bölgede istihdam olanaklarının artırılmasına katkı sağlanacak, bölgedeki gelir dağılımını düzelterek sosyal içermeyi güçlendirecek, bölge genelinde sosyal bütünleşme ile de sosyal ve ekonomik kalkınma desteklenmiş olacaktır.

4.7.3 Proje Takibi ve İç/Dış Değerlendirme Prosedürleri

İç değerlendirme, proje süresince başvuru sahibi ve ortaklarının yönetim kademelerinden birer temsilci ile oluşturulacak “Yürütme Kurulu” tarafından gerçekleştirilecektir. Proje koordinatörü başkanlığındaki proje ekibi ve eğitim kurulu, faaliyetlerin programa uygun olarak uygulanmasından sorumlu olacak ve yürütme kuruluna faaliyetler, harcamalar ve olası değişiklikler ve revizyonlarla ilgili aylık rapor sunacak, proje bütçesinin belirlenen prosedürlere ve denetimlere uygun olarak harcanmasından ve sözleşme makamına üç aylık, ara ve nihai raporları eksiksiz ve zamanında sunulmasından sorumlu olacaktır.

Projenin mali boyutu nedeniyle mali denetim gerekecektir. Bu nedenle projenin bağımsız mali denetimi, bir yeminli mali müşavir tarafından gerçekleştirilecek, düzenli denetim raporları ile belgelenecektir. Projenin dış değerlendirmesi ise İZKA ve DPT'nin izleme uzmanları tarafından gerçekleştirilerek, proje faaliyetlerinin ve harcamalarının, proje amaç ve hedeflerine uygun olarak yapılmasına yönelik düzenli izleme ziyaretleri yapılacaktır.

4.7.4.Projede Yer Alan Diğer Paydaşların Rollerin Tanımlanması

Başvuru sahibi olan İzmir Esnaf ve Sanatkar Odaları Birliği, İzmir Bölgesi'nde faaliyet göstermekte olan en büyük ve yaygın teşkilata sahip meslek örgütüdür. Tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğindeki İESOB, bağlı oda ve üye sayısı olarak ülkemizin en büyük ikinci esnaf birliğidir. Üyelerinin mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi konusunda sorumluk duyan bir meslek örgütü olarak eğitim, Ar-Ge çalışmaları ve bilişim teknolojilerine özel olarak önem veren İESOB, bölgedeki mesleki/teknik eğitimin kalitesinin artırılmasına ve böylece mevcut üyelerinin daha nitelikli teknik elemanlara sahip olmasına, dolayısıyla da daha kaliteli hizmet sunabilmesine katkı sağlamak amacıyla bu projede başvuru sahibi kurum olarak yer almıştır.

Başvuru sahibi İESOB, geçmişteki benzer proje deneyimleri ve yönetim kapasitesinin çok iyi olması nedeniyle, bu projenin yönetim ve organizasyonundan sorumlu olacaktır. Tanıtım ve ortak olan kurumların yönetim kademelerinden temsilcilerin de bulunduğu proje yürütme kurulunun başkanlığı, başvuru sahibi olan İESOB' un yönetim kademesinden bir başkan tarafından gerçekleştirilerek, projenin sözleşmeye uygun şekilde yürütülmesinden sözleşme makamı olan İzmir Kalkınma Ajansı'na karşı sorumlu muhatabı olacaktır.

Projenin diğer ortakları olan Bornova Mimar Sinan EML, Buca EML ve Buca İESOB EML ise, proje kapsamında pilot eğitim kurumları olarak seçilmiş olup, proje kapsamında atölye olanakları geliştirilerek, eğitimlerin atölye uygulamalarına ev sahipliği yapacaklar, eğitim müfredatlarının geliştirilmesinde deneyimleri ile katkıda bulunacaklardır. MEB İzmir İl Müdürlüğü de bu eğitim kurumlarının bağlı olduğu ve mesleki eğitimden birinci derecede sorumlu olan ildeki en yetkili kurum olduğu için projeye dahil edilmiştir.

Projenin bir başka ortağı olan İŞKUR İzmir İl Müdürlüğü, bölgedeki iş ve istihdam piyasasına en hakim kurum olup, iş ve meslek danışmanlığı hizmeti ile projenin staj ve istihdam faaliyetlerinde destek olacaktır.

Marangozlar Mobilyacılar Odası, Demir İşleri Odası ve Elektronikçiler Odası da projenin diğer ortakları olup, üye işyerlerinde staj ve istihdam faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlayacaklardır.

Konfor A.Ş., LÖHER A.Ş. ve KUTLU Enerji de sanayiden katkı veren iştirakçiler olarak, staj ve istihdam olanağı sağlayacaklardır.

4.7.5. Proje Uygulaması İçin Önerilen Proje Ekibi

Proje ekibi; 1 idari proje koordinatörü, 1 proje asistanı, 1 eğitim koordinatörü ve 4 eğitmenden oluşan bir eğitim kurulundan oluşacaktır. İdari proje koordinatörü, İzmir Kalkınma Ajansı ile irtibatın gerektiği şekilde yürütülmesi ve proje faaliyetlerinin gerek faaliyet planına, gerek teknik gerekse mali konularda kurallara uygun olarak eksiksiz şekilde yürütülmesinden sorumlu olup, başvuru sahibi İESOB bünyesinde daha önce yürütülen İZKA projesinde koordinatörlük deneyimi olan, halen kurumda AR-GE Müdürü olarak görev yapan ve ekte özgeçmişi sunulan kurum personeli olacaktır. Proje asistanı ise, yine başvuru sahibi İESOB personelinden İZKA projesi uygulama konularında deneyimli bir personel olacak, bu kişi proje ile ilgili hazırlıkların yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, raporlamaların ve diğer gerekli işlemlerin eksiksiz ve zamanında gerçekleştirilmesi konusunda proje koordinatörüne yardımcı olacaktır. Projenin eğitim faaliyetleri; bir eğitim koordinatörü ve meslek eğitmenleri tarafından oluşan bir eğitim kurulu tarafından koordine edilecektir. Eğitim koordinatörü, başvuru sahibi İESOB'ta halen eğitim koordinatörlüğü görevi yapmakta olan bir eğitmen olup, belirlenen üç meslek dalında (mobilya teknolojileri, kaynak teknolojileri ve yenilenebilir enerji teknolojileri) 3 uzman eğitmen de eğitim kurulunda yer alacaktır. Bu eğitmenler, proje kapsamında atölye modernizasyonu yapılacak olan; Bornova Mimar Sinan EML, Buca EML ve Buca İESOB EML' nin ilgili atölye eğitmenleri olup, yenilenebilir enerji teknolojileri konusunda da Proje Ortağı Gediz Üniversitesi'nden uzman bir öğretim üyesi kurulda yer alacaktır.

4.8. FAALİYETLERİN AYRINTILI AÇIKLAMASI

Hazırlık Çalışmaları

Projenin gerektiği şekilde yönetilmesi için proje ekibinin oluşturulması, proje faaliyetlerinin proje faaliyet takvimine uygun şekilde ve eksiksiz yürütülebilmesi için planlama ve hazırlık çalışmalarının yürütülmesi, satın alma ve ihalelerin hazırlıklarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Uygulama Birimleri (Rolü): Tüm hazırlık çalışmalarının koordinasyonu ve yönetiminden İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği sorumlu olacaktır.

Projenin süresi 12 ay olacaktır ve aylara göre işlerin dağılımı Tablo 18’de gösterildiği gibidir.

Tablo 18: Faaliyet Planı Tablosu

No	Faaliyet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Uygulama Birimleri
1	PROJE EKİBİNİN KURULMASI	X												İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, Bornova Mimar Sinan Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, Gediz Üniversitesi, İESOB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, Buca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
1.1	Eğitim Alacak Eğitimcilerin ve Gençlerin İşsizlerin Belirlenmesi	X												Buca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, Bornova Mimar Sinan Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, İESOB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
1.2	Eğitim Müfredatları ve materyallerinin Hazırlanması	X	X											Gediz Üniversitesi, İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Buca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, Bornova Mimar Sinan Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, Kasım Kutlu, LÖHER Asansör ve Yürüyen Merdiven A.Ş., KONFOR Dayanıklı Tüketim Malları Mobilya Deri Tekstil İnşaat Turizm San. Ve Tic. A.Ş.
1.3	İhale ve satın alma komisyonları kurulması ve teknik şartnamelerin hazırlanması	X												İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, Gediz Üniversitesi, Buca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, Bornova Mimar Sinan Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
2	EĞİTİM MERKEZİNİN KURULMASI ve ATÖLYELERİN MODERNİZASYONU		X											İESOB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, Bornova Mimar Sinan Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, Buca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
2.1	İESOB Eğitim Merkezinin Kurulması		X											İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
2.2	Okullardaki Atölyelerin Modernizasyonu		X											Bornova Mimar Sinan Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, İESOB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, Buca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, Gediz Üniversitesi
2.3	Gerekli yazılım ve donanımın Tedariki		X											İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
3	EĞİTİM FAALİYETLERİ			X	X	X	X	X	X	X	X			İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
3.1	Eğiticilerin Eğitimi		X	X										İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, Gediz Üniversitesi
3.2	Genç İşsizlerin Eğitimi				X	X	X	X	X	X	X			İESOB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, Gediz Üniversitesi, Buca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi, Bornova Mimar Sinan Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi

3.3	Sektörde İşbaşı Eğitimi																X		İzmir Marangozlar Mobilyacılar ve Ağaç İşleri ile Uğraşanlar Esnaf ve Sanatkarlar Odası, KONFOR Dayanıklı Tüketim Malları Mobilya Deri Tekstil İnşaat Turizm San. Ve Tic. A.Ş., LÖHER Asansör ve Yürüyen Merdiven A.Ş., İzmir Demirişleri Odası, İzmir Çalışma ve İş Kurumu Konak Hizmet Merkezi, İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, Kasım Kutlu, İzmir Elektronikçiler Esnaf ve Sanatkarlar Odası
4	DEĞERLENDİRME FAALİYETLERİ				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
4.1	Eğitimlerin Değerlendirmeleri				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
4.2	Veri tabanı oluşturma																X		İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
4.3	İstihdam																	X	KONFOR Dayanıklı Tüketim Malları Mobilya Deri Tekstil İnşaat Turizm San. Ve Tic. A.Ş., İzmir Elektronikçiler Esnaf ve Sanatkarlar Odası, İzmir Marangozlar Mobilyacılar ve Ağaç İşleri ile Uğraşanlar Esnaf ve Sanatkarlar Odası, LÖHER Asansör ve Yürüyen Merdiven A.Ş., İzmir Çalışma ve İş Kurumu Konak Hizmet Merkezi, İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, Kasım Kutlu, İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği, İzmir Demir İşleri Odası
5	TANITIM VE GÖRÜNÜRLÜK FAALİYETLERİ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
5.1	Açılış ve Kapanış Toplantıları	X																X	İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
5.2	Web sitesi Kurulması			X															İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
6	RAPORLAMA ve KAPANIŞ İŞLEMLERİ				X					X								X	İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği

4.8.1.Proje Ekibinin Kurulması

Projenin sözleşmesinin imzalanarak başlamasını takiben, ilk ay içerisinde; 1 idari proje koordinatörü, 1 proje asistanı, 1 eğitim koordinatörü ve 4 eğitmenden oluşan bir eğitim kurulundan oluşan proje ekibi kurulacak ve ilk koordinasyon toplantısı gerçekleştirilecektir. Projenin ilk ayı içerisinde, koordinasyon toplantısını takiben, projenin idari koordinatörünün başkanlığında bir ihale ve satın alma komisyonu kurulacak olup, ortak olan kurumlardan birer temsilci bu komisyonda yer alacaktır.

4.8.1.1.Eğitim Alacak Eğitimcilerin ve Genç İşsizlerin Belirlenmesi

Projenin birinci ayında gerçekleştirilecek koordinasyon toplantısı ve eğitim kurulu toplantısını takiben, eğitilecek eğitimcilerin seçimi gerçekleştirilecektir. Her meslek dalından ikişer eğitimci olmak üzere üç meslek dalı için toplam 6 eğitimci seçilecektir. Bu kişilerin seçiminde halen kendi meslek alanlarında eğitim veriyor olmaları ve proje kapsamındaki çalışmalara katılmaya gönüllü olma kriterleri göz önüne alınacaktır.

Eğitimcilerin seçimi ile birlikte, yine eğitim kurulu tarafından projenin atölye eğitimlerinin gerçekleştirileceği okulların ilgili bölümlerinden son 5 yıl içinde mezun olmuş ancak iş bulamamış gençler tespit edilecektir. Her meslek dalından 40 kişi olmak üzere; mobilya teknolojileri, kaynak teknolojileri ve yenilenebilir enerji teknolojileri konusunda eğitilmek üzere elektrik elektronik bölümü mezunlarından toplam 120 genç işsiz seçilecektir. Bu faaliyet esnasında, okul yönetimlerinden destek alınacak, kayıtlı mezunlar gözden geçirilecek ve hepsi ile tek tek iletişim kurulacaktır.

4.8.1.2.Eğitim Müfredatları ve Materyallerinin Hazırlanması

Projenin birinci ayı içerisinde, eğitim kurulu müfredatı ve eğitim materyallerinin hazırlanması çalışmalarına başlayan ve bu çalışmalar; eğitim alacak eğitimciler ve genç işsizlerin seçimi ile eş zamanlı olarak yürütülecektir. Müfredat için oluşturulan taslaklar proje ekinde sunulmuş olup, bu taslaklar üzerinden hedef

grupların profiline ve kendilerine özgü sorun ve ihtiyaçlarına yönelik olarak daha detaylı eğitim müfredatı geliştirilecek, iştirakçi firmalardan sanayide kullanılan teknolojiler konusunda bilgi alınarak eğitim materyalleri hazırlanacaktır. Bu müfredatlar proje sonunda, bir öneri olarak MEB'e sunulacak ve resmi olarak geçerliliğinin sağlanması yönünde girişimler başlatılacaktır.

4.8.1.3. İhale ve Satın Alma Komisyonları Kurulması ve Teknik Şartnamelerin Hazırlanması

Projenin yine ilk ayı içerisinde, koordinasyon toplantısını takiben, projenin idari koordinatörünün başkanlığında bir ihale ve satın alma komisyonu kurulacak olup, ortak olan kurumlardan birer temsilci bu komisyonda yer alacaktır. Bu komisyon, projenin uygulanması için gereken inşaat/tadilat işleri, makine-ekipman, donanım ve yazılım tedarikinin, gerekli yasal prosedürler ve ajans kuralları çerçevesinde yürütülmesinden sorumlu olacaktır. Komisyon; iştirakçi firmaların görüşlerini de dikkate alarak gerekli teknik şartnameleri hazırlayacak, ihale ve satın alma süreçlerini yürütecektir.

4.8.2. Eğitim Merkezinin Kurulması ve Atölyelerin Modernizasyonu

Projenin ikinci ayında; projenin eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi amacıyla, İESOB' un Konak'ta sahibi olduğu bir binada eğitim merkezi kurulacak, bir katı bu amaca uygun olarak tadilat yapılarak eğitim merkezi haline getirilecektir. Ayrıca yine bu faaliyet ile eş zamanlı olarak projenin ikinci ayında seçilen eğitim kurumlarındaki 3 atölyenin makine-ekipman ve eğitim gereçleri açısından modernizasyonu gerçekleştirilecektir.

4.8.2.1. İESOB Eğitim Merkezinin Kurulması

Mesleki eğitimde güncel teknolojilerin gerektirdiği yazılım ve donanımları, yüksek maliyetleri nedeniyle hedef bölgedeki her mesleki /teknik eğitim kurumuna sağlamak olanaksız olduğu için İESOB bünyesinde bir sürekli eğitim merkezi kurularak bu merkezin hedef bölgedeki bütün mesleki/eğitim kurumlarına ortak

paylaşım merkezi olarak faaliyet göstermesi ve böylece programın ikinci önceliğinin sağlanması hedeflenmektedir. Bu amaçla, İESOB' un İzmir Konak'ta sahibi olduğu bir binanın 250 metrekarelik bir katı, eğitim merkezi haline getirilecektir. Bu merkezde, 20 kişilik çok amaçlı eğitim salonu, bilgisayar destekli tasarımların prototip denemelerinin gerçekleştirileceği 3 adet ürün geliştirme laboratuvarı (Mobilya Teknolojileri, Metal Teknolojileri ve Yenilenebilir Enerji Teknolojileri, ÜR-GE Laboratuvarları) ve idari bir ofis bulunacaktır. Bu mekanın, proje amaçlarına uygun bir şekilde düzenlenebilmesi için yapılması gereken tadilat işleri ihale satınalma komisyonunun belirlemiş olduğu teknik şartnameler çerçevesinde projenin ikinci ayında gerçekleştirilecektir.

4.8.2.2. Okullardaki Atölyelerin Modernizasyonu

İESOB merkezde, bilgisayar destekli güncel teknolojik yazılımları öğrenip, laboratuvar ortamında ürün tasarımları ve malzeme planlaması yapıp prototip ürün geliştirdikten sonra, bu prototiplerin atölye ortamında uygulamalı eğitim şeklinde üretiminin yapılmasını öğretmek gerekecektir. Bu amaçla, her meslek dalı için hedef bölgedeki mesleki/teknik okullardan birer atölye seçilmiş olup, bu atölyelerde uygulamalı eğitim verilmesi planlanmaktadır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için programın ikinci önceliğine birebir uygun olarak, bu atölyelerin makine-teçhizatlar ile yazılım ve donanımlarının modernizasyonu gerekecektir.

4.8.2.3. Gerekli Yazılım ve Donanımın Tedariki

Gerek İESOB merkezde verilecek eğitimlerde gerekse okullardaki uygulamalı atölye eğitimlerinde, seçilen meslek dalları ile ilgili güncel bilgisayar destekli modelleme yazılımlarına ihtiyaç bulunmaktadır. Sektördeki kullanım yaygınlığı göz önüne alınarak her üç meslek dalı için de temel olarak Autocad, Solidworks yazılımlarının gerektiği tespit edilmiştir. Eğitim alacak eğitimcilerin çoğunun, bu tasarım/modelleme yazılım programları konusunda temel seviyede bilgi sahibi oldukları, ancak ileri uygulamalar konusunda eksiklikleri bulunduğu saptanmıştır. Ayrıca, yüksek olan lisans bedelleri nedeniyle bu yazılım programlarının mesleki

eğitim kurumlarında temin edilemediği ve bu nedenle de mesleki eğitim programlarına entegre edilerek kullanılmadığı bilinmektedir. Bu amaçla 21 tanesi merkeze, 3 tanesi okullarda modernizasyonu gerçekleştirilecek atölyelere ve iki tanesi de proje ofisi ve eğitim amacı ile kullanılmak üzere toplam 26 adet bilgisayar ve bir ana sunucu satın alınacak ve bu iki yazılım programı da lisanslı olarak tüm bu bilgisayarlara temin edilecektir.

4.8.3. Eğitim Faaliyetleri

Projenin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla 6 meslek eğitmeninin mesleki bilgi ve becerilerini güncelleyebilmeleri sağlanacak olup, 120 genç işsiz de mesleki bilgi ve becerileri iş piyasasının ihtiyaçlarına yönelik olarak artırılacaktır.

4.8.3.1. Eğiticilerin Eğitim Planı

Bu eğitim programı, toplamda 80 saatlik bir program olacaktır. Eğitim alacak eğiticiler; kendi mesailerinin bitiminden sonraki akşam saatlerinde, İESOB merkezde haftada 3 gün 4'er saatten 4 haftada toplam 48 saat bilgisayar destekli tasarım, haftada 2 gün 4'er saatten 2 haftada toplam 16 saat de ürün geliştirme laboratuvarlarında prototip çalışması yapacaklardır. Daha sonra güncel teknolojilere uygun olarak temin edilen makine-ekipmanı kullanma pratiğini elde etmek amacıyla haftada 2 gün 4'er saat olmak üzere 2 hafta boyunca toplamda 16 saat atölye uygulaması yapacaklardır. Eğitici eğitimlerinin taslak müfredatı proje ekinde sunulmuş olup, bu eğitici eğitimlerinde yazılım, metal teknolojileri ve mobilya teknolojileri eğitimleri için eğitim ve eğitim danışmanlığı hizmeti alınacak; bu eğitimler sektörde aktif olarak çalışmakta olan meslek uzmanları olan eğitmenler tarafından verilecektir. Yenilenebilir enerji teknolojileri eğitimleri ise proje ortağı Gediz Üniversitesi'nden konunun uzmanı akademisyenler tarafından verilecektir. Ayrıca; başvuru sahibinin bilişim ve kalite yönetim danışmanı tarafından, FMEA (Hata Türleri ve Etkileri Analizleri) SET-UP, problem çözme teknikleri ve kalite kontrol sistemleri hakkında seminerler verilecektir.

4.8.3.2.Genç İşsizlerin Eğitim Planı

Faaliyet birinci ve ikinci kapsamında belirlenen her meslek dalından 40 kişi olmak üzere toplam 120 gencin İESOB Mesleki Eğitim Merkezi'ndeki eğitimleri projenin beşinci ayında başlayacaktır. Merkezdeki eğitim salonunun ve laboratuvar çalışmalarının verimliliği göz önüne alınarak, 20 kişilik gruplar halinde çalışılması gerekecektir. Bu nedenle her meslek dalındaki 40 kişi iki gruba bölünecektir.

Her 20 kişilik grup, haftada 2 gün 4'er saat olmak üzere 6 hafta boyunca toplamda 48 saat bilgisayar destekli tasarım eğitimi alacak, bu eğitimler de hizmet satın alınacak eğitim firmasından bir bilgisayar programcısı tarafından gerçekleştirilecektir. Bilgisayar destekli tasarım ile modelleme yapmayı öğrenen kursiyerler, Ür-Ge laboratuvarında, üretim planlama konusunda bir uzman eşliğinde, FMEA (Hata Türleri ve Etkileri Analizi) yaparak nihai ürünün, müşteri ihtiyaçlarını karşıladığından emin olmak için, planlanan eğitim ve uygulama prosesleriyle bağlantılı şekilde bir ürünün tasarım karakteristiklerini analiz ederek, seri üretime uygun, hataları en aza indirgenmiş prototipler üretme çalışmaları yapacaklardır. Ür-Ge çalışmaları da haftada 2 gün 4 saat olmak üzere toplamda 2 hafta ve 16 saat olacaktır.

Merkezdeki eğitimleri tamamlanan ve bilgisayar destekli tasarım modelleri ile gerçek malzemeleri kullanarak hata payı en aza indirgenmiş prototip üretmeyi öğrenen gençler, mesleki eğitim kurumlarında modernizasyonu gerçekleştirilen ve kurulan atölyelerdeki büyük çaplı yeni teknoloji makineleri ile çalışıp, bir yandan makine-ekipmanı ve malzemeleri kullanmayı öğrenecekler diğer yandan da sanayiye dönük üretim çalışmaları yapma olanağı bulacaklardır. Atölyelerdeki uygulamalı eğitimler haftada 2 gün 4 saat olmak üzere toplam 16 hafta boyunca gerçekleştirilecek ve meslek uzmanları ile bu uzmanlar tarafından eğitilen meslek eğitimcileri nezaretinde yürütülecektir.

4.8.3.3.Sektörde İşbaşı Eğitimi

Sektörde kullanılan makine-ekipman ve malzemeleri kullanmayı öğrenen gençlerden, eğitim programına düzenli olarak devam eden (devamsızlığı toplam ders saatinin%20'sini aşmayan) ve eğitimcileri tarafından yapılan ÜR-GE ve atölye

uygulamalarının değerlendirmelerinde en başarılı bulunan 90 kursiyer projenin ortağı olan meslek odaları (İzmir Mobilyacılar Odası, İzmir Elektronikçiler Odası ve İzmir Demir İşleri Odası) bünyesinde, sektörde faaliyet gösteren işyerleri ve proje iştirakçisi olan firmalarda (KONFOR A.Ş., LÖHER A.Ş., KUTLU Enerji A.Ş.), bir ay süre ile staj yapmaları ve böylece sanayideki gerçek üretim süreçlerini deneyimleyerek, mesleki bilgi ve becerilerini pekiştirmeleri sağlanacaktır. Projenin birinci ayında kurulacak olan staj-istihdam komisyonu, başvuru sahibi İESOB, proje ortağı İŞKUR ve proje iştirakçisi olan KONFOR A.Ş., LÖHER A.Ş., KUTLU Enerji A.Ş. ile niyet mektubu veren işyerleri ile bağlantıya geçerek yukarıda tanımlanan kriterler doğrultusunda başarılı bulunan gençleri bu işyerlerinde staja yönlendirecektir.

Stajyer gençler, İŞKUR'un uygulamakta olduğu İşbaşı Eğitim Programı çerçevesinde bu staj programını yürütecekler, bu nedenle de gerek staj süresince günlük zaruri ihtiyaç harçlıkları gerekse iş kazaları ve meslek hastalıkları sigortaları ve gündelik zaruri ihtiyaç harçlıkları İŞKUR tarafından ödenecek, dolayısıyla da proje bütçesinden ek bir harcama yapılmayacaktır.

4.8.4. Değerlendirme Faaliyetleri

Projenin sürdürülebilirliğinin ve başarısının sağlanması amacıyla, yürütölen faaliyetlerin, müfredatın içerik ve takvimsel olarak uygulanabilirliği, gerek eğitimcilere gerekse kursiyerlere sağladığı bilgi ve beceri artışı yönünden değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeler projenin eğitim faaliyetlerinin üçüncü ayda başlamasından sonra projenin dördüncü ayında başlayacak ve projenin sonuna dek sürecektir.

4.8.4.1.Eğitimlerin Değerlendirmeleri

Eğiticilerin eğitimi ve genç işsizlerin eğitimi programları; eğitimin verimi, kursiyerlerin katılımı ve devamı, müfredatın içerik ve takvimsel olarak uygulanabilirliği her ay yapılacak eğitim kurulu toplantıları ile değerlendirilecek ve raporlanacaktır.

4.8.4.2. Veri Tabanı Oluşturma

Eğitim olarak mesleki bilgi ve becerileri, iş piyasasının ihtiyaçları doğrultusunda artırılmış bu gençler ile ilgili bir veri tabanı oluşturulacak, İŞKUR iş ve meslek danışmanlığı hizmeti ile işbirliği sağlanarak bu veri tabanında kayıtlı gençlerin niteliklerine uygun şekilde sektörde ihtiyaç gösteren firmalara yönlendirilmesi amacıyla kullanılacaktır.

4.8.4.3. İstihdam

İş piyasasında arz ve talebin buluşmasını kolaylaştıracak bir arayüz oluşturmak amacıyla, İESOB bünyesinde 2012 yılından beri faaliyet göstermekte olan İstihdam Bürosu; proje ortağı İŞKUR İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmeti ile işbirliği yaparak, bu proje kapsamındaki eğitim programını başarı ile tamamlamış en az 60 genç işsiz, projenin diğer ortakları olan İzmir Mobilyacılar Odası, İzmir Elektronikçiler Odası ve İzmir Demir İşleri Odası bünyesinde faaliyet gösteren ve niyet mektubu ile istihdam taahhüt eden işyerleri ile projenin iştirakçisi olan KONFOR A.Ş., LÖHER A.Ş., KUTLU Enerji A.Ş.'de istihdam edilmesi sağlanacaktır.

4.8.5. Tanıtım ve Görünürlük Faaliyetleri

Tanıtım ve görünürlük faaliyetleri Projenin 12 ayı boyunca, hem projenin ve faaliyetlerinin hem proje ortaklarının hem de Ajans'ın tanıtım ve görünürlüğünü artırmak amacıyla yürütülecektir.

4.8.5.1. Açılış ve Kapanış Toplantıları

Projenin tanıtımı ve lansmanının yapılması amacıyla projenin birinci ayında, İESOB Toplantı Salonu'nda bir açılış toplantısı düzenlenecektir. Bu açılış toplantısına başta ortak ve iştirakçi olan kurumların yetkilileri olmak üzere, İESOB'a bağlı meslek odalarının başkanları, mesleki/teknik eğitim okullarının eğitimcileri ve müdürleri ile basın yayın kuruluşları davet edilecektir.

Proje boyunca elde edilen deneyim ve sonuçlar, projenin sonunda düzenlenecek bir kapanış toplantısı ile bölgedeki diğer paydaşlarla paylaşılacak, bu toplantıda ve akabinde dağıtılacak olan proje sonuçlarını içeren broşür sayesinde projenin başarı hikayesi daha geniş kitlelere ulaşacaktır. Söz konusu kapanış toplantısı da projenin 12. ayında, yine İESOB Toplantı Salonu'nda tüm ortak, iştirakçi kurumların yetkilileri, yerel paydaşların katılımı ve kursiyerler ile ailelerin katılımı ile gerçekleştirilecek olup, basın yayın kuruluşları da bu toplantıya davet edilecektir. Eğitim programlarını başarı ile tamamlayan kursiyerlere sertifikaları dağıtılacaktır. Bu açılış ve kapanış toplantılarının yerel medyada yer alması sağlanacaktır.

4.8.5.2. Web Sitesi Kurulması

Projenin dördüncü ayında, projenin geniş kitlelere duyurulabilmesi amacıyla bir web sitesi kurulacak, bu web sitesinin gerek başvuru sahibi gerekse ortaklarının web sayfalarında bağlantılı olarak yer alması sağlanacaktır. Dışarıdan hizmet alımıyla geliştirilecek olan bu web sitesinin ihale sürecinde, İZKA satınalma usullerine ve web sitesinin kendisinde de İZKA Görünürlük Usulleri'ne uyulması için azami hassasiyet gösterilecektir. Bu web sitesinin google ve google sponsorlu arama motorlarında en üst sırada yer alması sağlanacaktır. Web sitesinde projenin faaliyetleri hakkında düzenli güncellemeler yapılarak kamuoyuna bilgi akışı sağlanacaktır.

4.8.6.Raporlama ve Kapanış İşlemleri

Proje süresi içinde bir adet ara, bir adet de nihai rapor hazırlanarak İzmir Kalkınma Ajansı'na sunulacaktır. Proje süresi 12 ay olduğundan, ilk yarı dönem içindeki idari ve mali her türlü faaliyeti kapsayacak olan ara raporlar 4. ay ve 8. ay içinde hazırlanacaktır. Projenin son ayı içinde ise nihai rapor hazırlığı başlayacak olup, ikinci yarıda gerçekleştirilen her türlü idari ve mali faaliyetin dökümü yapılarak ara rapor ile konsolide edilecektir. Bunun dışında İzmir Kalkınma Ajansı'nın talebi halinde her türlü rapor hazırlanabilecek, izleme ziyaretleri sırasında dokümanlar kendileri ile paylaşarak projenin şeffaf yapısı korunacaktır.

Projenin ilk ayında, projenin mali boyutu nedeniyle mali denetime tabi olması nedeniyle bağımsız bir mali müşavir ile anlaşılabacak ve bu müşavirin ismi ajansa

bildirilecektir. Bu mali müşavir, düzenli olarak projenin mali denetimini gerçekleştirerek gereken şekilde raporlayacaktır.

Ayrıca, yine son ay içinde, proje nihai raporu yaklaşık olarak hazır olduğunda proje ekibi, başvuru sahibi, ortak ve iştirakçilerin katılacağı bir kapanış toplantısı gerçekleştirilecektir.

4.9. PROJEYE KATILAN ORTAKLARLA İLGİLİ BİLGİLER

Projeye katılan 9 ortağın, proje uygulaması içerisindeki rolü, katılımı ve proje ile ilgili diğer bilgileri, Tablo 19’ da yer alan ifadelerle açıklanmaktadır.

Tablo 19: Projeye Katılan Ortaklarla İlgili Bilgiler

1. Ortak	
Tam Yasal Adı (Ticari Unvanı)	İESOB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Uyruğu	Türkiye
Yasal Statü	Kamu Kurumları
Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü İtibarı ile Benzer Proje Tecrübesi	İESOB TEML Toplam Kalite yönetimi uygulamaları kapsamında hazırlamış olduğu proje ile ekip dalında üçüncülüğe layık görülmüştür.
Başvuru Sahibi ile İşbirliği Geçmişi	Öğrencilerin yenilenebilir enerji alanındaki farkındalığı arttırmak ve bilinçlendirmek amaçlarını taşıyan “Yeşil Ev”projesi İESOB TEML ortaklığı ile bu okul sınırları içerisinde gerçekleştirilmiştir.
Teklif Edilen Projenin Hazırlanmasındaki Rolü ve Katılımı	İESOB TEML ortaklığı ile yapılacak faaliyetler konusunda okulun projelerden sorumlu müdür yardımcısı ve ilgili bölüm eğitimcileri (Elektrik ve Elektronik bölümü eğitimcileri) ile birçok görüşme sağlanmış olup, hazırlanan eğitim planları, müfredatlar ve kurulacak çalışma alanları (atölyeler) bu kapsamda tasarlanmıştır.
Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü ve Katılımı	Proje kapsamında gerçekleştirilecek olan eğitim faaliyetlerinde öncelikli olarak bu liseden mezun kişiler kursiyer olarak belirlenecektir. Kursiyerler elektrik elektronik bölümü bünyesinde proje kapsamında kurulacak olan atölyede pratik eğitimlerini alacaklardır. Ayrıca bu bölümde yer alan mevcut makine ve ekipmanda oluşturulan müfredat doğrultusunda gerekli hallerde kullanılacaktır.

2. Ortak	
Tam Yasal Adı (Ticari Unvanı)	Gediz Üniversitesi
Uyruğu	Türkiye
Yasal Statü	Üniversiteler
Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü İtibarı ile Benzer Proje Tecrübesi	İZKA'nın 2012 dönemi desteklerinden Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Mali Destek Programı ile "500 KW Güneş-Rüzgar Kombinasyonlu Hibrit Teknolojilerle Yenilenebilir Enerji Üretimi Projesi"
Başvuru Sahibi ile İşbirliği Geçmişi	Bulunmamaktadır.
Teklif Edilen Projenin Hazırlanmasındaki Rolü ve Katılımı	Projenin YET alt başlığında bu alandaki mesleki eğitim uygulamalarının yetersiz olduğu ve gelecek projeksiyonda nitelikli eleman ihtiyacının olacağı üniversite öğretim üyeleri ile yapılan istişare toplantılarında belirlenmiştir. Söz konusu alan ile ilgili mesleki eğitim programının uygulanmasına karar verildikten sonra hem eğitimcilerin hem de kursiyerlerin eğitim müfredatlarının oluşturulması ve eğitim ile ilgili ihtiyaç duyulacak makine ve ekipmanın belirlenmesinde hocalar katkı sunmuşlardır.
Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü ve Katılımı	Gediz Mühendislik Fakültesi öğretim üyeleri projenin uygulama aşamasında öncelikle yenilenebilir enerji teknolojileri alanı ile ilgili kurulacak olan atölye ve laboratuvarların kuruluna danışmanlık yapacak olup devam eden süreçte kursiyer eğitimlerini verecek olan eğitimcilerin eğitimlerini gerçekleştireceklerdir.

3. Ortak	
Tam Yasal Adı (Ticari Unvanı)	Bornova Mimar Sinan Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi
Uyruğu	Türkiye
Yasal Statü	Kamu Kurumları
Uygulanmasındaki Rolü İtibarı ile Benzer Proje Tecrübesi	MESGEP–Mesleki Eğitimin Geliştirilmesi Projesi, UMEM–Uzmanlaşmış Mesleki Eğitim Merkezi Projesi
Başvuru Sahibi ile İşbirliği Geçmişi	İESOB bağlı çeşitli sektörlerle mensup odalar ile geçmiş dönemde çeşitli faaliyetler gerçekleştirilmiştir.
Teklif Edilen Projenin	Mimar Sinan Endüstri Meslek Lisesi ortaklığı ile yapılacak faaliyetler konusunda okul müdürü ve ilgili bölüm eğitimcileri ile birçok

Hazırlanmasındaki Rolü ve Katılımı	görüşme sağlanmış olup, hazırlanan eğitim planları, müfredatlar ve kurulacak çalışma alanları bu kapsamda tasarlanmıştır.
Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü ve Katılımı	Bu kapsamda öncelikli olarak bu liseden mezun olmuş olan kişiler kursiyer olarak belirlenecektir. Kursiyerler mobilya bölümü bünyesinde kurulacak olan atölyede pratik eğitimlerini alacaklardır. Ayrıca bu bölümde yer alan mevcut makine ve ekipman da oluşturulan müfredat doğrultusunda gerekli hallerde kullanılacaktır.

4. Ortak	
Tam Yasal Adı (Ticari Unvanı)	İzmir Demirişleri Odası
Uyruğu	Türkiye
Yasal Statü	Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları
Uygulanmasındaki Rolü İtibarı ile Benzer Proje Tecrübesi	Bulunmamaktadır.
Başvuru Sahibi ile İşbirliği Geçmişi	İESOB’a bağlı olan oda üst birliği ile sürekli iletişim halinde olup bir çok projede birlikte çalışmışlardır.
Teklif Edilen Projenin Hazırlanmasındaki Rolü ve Katılımı	Oda tarafından proje hazırlama sürecinde sektörün eleman ihtiyacı duyduğu alanlar ile ilgili bilgi aktarılmıştır. Odanın bu alandaki ihtisas odası olması proje sonrasında kursiyerlerin staj ve çalışma olanaklarının yaratılması açısından olumlu etkiler yaratmış olup oda üyelerinden konu ile ilgili niyet mektupları alınmıştır.
Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü ve Katılımı	Metal teknolojileri alanında eğitim görececek olan kursiyerlerin staj veya iş olanaklarının sağlanmasında odamız organizasyon konusunda görevler üstlenecektir.

5. Ortak	
Tam Yasal Adı (Ticari Unvanı)	İzmir Çalışma ve İş Kurumu Konak Hizmet Merkezi
Uyruğu	Türkiye
Yasal Statü	Kamu Kurumları
Uygulanmasındaki Rolü İtibarı ile Benzer Proje Tecrübesi	Bulunmamaktadır.
Başvuru Sahibi ile İşbirliği Geçmişi	İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulu bünyesinde İESOB ve İŞKUR temsilcileri bulunmakta olup, ilgili konularda işbirlikleri

Teklif Edilen Projenin Hazırlanmasındaki Rolü ve Katılımı Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü ve Katılımı	sürdürülmektedir. Ayrıca İESOB'un İŞKUR denetiminde özel istihdam bürosu bulunmaktadır.
	İŞKUR projenin hazırlanma faaliyetlerinde İzmir bölgesinde istihdam açığı bulunan meslekleri İESOB ile resmi olarak paylaşmış ve bu paylaşımlar üzerine mevcut meslek kolları seçilmiştir. Ayrıca İŞKUR'un yapmış olduğu araştırmalar sonucunda personel temininde güçlük çekilen meslekler ve nedenleri konusunda veriler paylaşımına sunulmuştur.
	İŞKUR proje süresi ve sonrasında yukarıda belirtilen açık istihdam rakamları ve kollarını İESOB ile paylaşacaktır. İŞKUR bünyesinde çalışmalarını sürdüren İş ve Meslek Danışmanları, proje süresince eğitim alan kursiyerlerden işe alım yapan işletmelere birebir danışmanlık sağlayacaklardır. Ayrıca, bu işletmeler İŞKUR'un yeni istihdam desteklerinden faydalanacaktır.

6. Ortak	
Tam Yasal Adı (Ticari Unvanı)	İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü
Uyruğu	Türkiye
Yasal Statü	Kamu Kurumları
Uygulanmasındaki Rolü İtibarı ile Benzer Proje Tecrübesi	MEB mesleki eğitim ile ilgili kurum olarak yapılan bütün projelerin içerisinde yer almış ve aktif rol üstlenmiştir.
Başvuru Sahibi ile İşbirliği Geçmişi	İl İstihdam ve Mesleki Eğitim Kurulu bünyesinde İESOB ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü temsilcileri bulunmakta olup, ilgili konularda işbirlikleri sürdürülmektedir. Ayrıca Esnaf Teşkilatına bağlı odaların gerçekleştirdikleri mesleki eğitim faaliyetlerinde İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün ilgili birim ve kurumlarıyla ortaklaşa çalışmalar sürdürülmektedir. Mesleki sınav ve belgelendirmelerde de bu iki kurum arası iş birliği sağlanmaktadır.
Teklif Edilen Projenin Hazırlanmasındaki Rolü ve Katılımı	İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve başvuru sahibi kuruluş olan İESOB ortaklığıyla seçilmiş konu başlıkları üzerinden mevcut müfredat paylaşımı sağlanacaktır. Ayrıca seçilmiş meslek kolları ile ilişkili okullar belirlenmiş ve bu okulların projeye dahil olmaları ve okullarının bu ilgili bölümlerinden mezun olanlar konusunda bilgilerin paylaşımı ve değerlendirilmesine karara bağlanmıştır.
	Proje sırasında faaliyet gösterilecek okullara İl Müdürlüğü tarafından

Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü ve Katılımı	bir üst yazı gönderilerek, proje katılımcıları dışında projenin okul bazında farkındalığı sağlanacaktır. Belirlenen eğitim takvimi doğrultusunda ilgili eğitimcilerin projede plana göre yer almaları sağlanacaktır. Yenilenebilir enerji alanında yeni bölüm açılması konusunda ön çalışma yapılarak girişimde bulunulması sağlanacaktır.
---	--

7. Ortak	
Tam Yasal Adı (Ticari Unvanı)	BUCA TEKNİK VE ENDÜSTRİ MESLEK LİSESİ
Uyruğu	Türkiye
Yasal Statü	Kamu Kurumları
Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü İtibarı ile Benzer Proje Tecrübesi	Bulunmamaktadır.
Başvuru Sahibi ile İşbirliği Geçmişi	Bulunmamaktadır.
Teklif Edilen Projenin Hazırlanmasındaki Rolü ve Katılımı	Buca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi ortaklığı ile yapılacak faaliyetler konusunda okulun ilgili bölüm eğitimcileri ile birçok görüşme sağlanmış olup, hazırlanan eğitim planları, müfredatlar ve kurulacak çalışma alanları bu kapsamda tasarlanmıştır.
Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü ve Katılımı	Proje kapsamında gerçekleştirilecek olan eğitim faaliyetlerinde öncelikli olarak bu liseden mezun olmuş olan kişiler kursiyer olarak belirlenecektir. Kursiyerler metal bölümü bünyesinde proje kapsamında kurulacak olan atölyede pratik eğitimlerini alacaklardır. Ayrıca bu bölümde yer alan mevcut makine ve ekipman da oluşturulan müfredat doğrultusunda gerekli hallerde kullanılacaktır.

8. Ortak	
Tam Yasal Adı (Ticari Unvanı)	İzmir Marangozlar Mobilyacılar ve Ağaç İşleri ile Uğraşanlar Esnaf ve Sanatkarlar Odası
Uyruğu	Türkiye
Yasal Statü	Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları
Uygulanmasındaki Rolü İtibarı ile Benzer Proje Tecrübesi	Bulunmamaktadır

Başvuru Sahibi İle İşbirliği Geçmişi	İzmir Marangozlar Mobilyacılar ve Ağaç İşleri ile Uğraşanlar Esnaf ve Sanatkarlar Odası, başvuru sahibi kurum olan İESOB'a bağlıdır.
Teklif Edilen Projenin Hazırlanmasındaki Rolü ve Katılımı	Oda tarafından proje hazırlama safhasında sektörün ihtiyaç duyduğu alanlar proje ekibine aktarılmıştır. Odanın tamamıyla bu sektördeki üyelere yönelik faaliyet yürütmesi çalışma alanlarının ve konularının belirlenmesinde fayda sağlamıştır. Ayrıca, oda üyeleri proje kapsamında eğitim alacak kursiyerler için staj ve istihdam sağlama konusunda niyet mektubu imzalamışlardır.
Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü ve Katılımı	Proje kapsamında yürütülecek olan faaliyetler oda bünyesinde mobilya alanında faaliyet gösteren oda üyelerine duyurulacaktır. Eğitilen kursiyerler bu işletmeler tarafından istihdam edilecek/staj imkanı sağlanacaktır.

9. Ortak	
Tam Yasal Adı (Ticari Unvanı)	İzmir Elektronikçiler Esnaf ve Sanatkarlar Odası
Uyruğu	Türkiye
Yasal Statü	Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşları
Uygulanmasındaki Rolü İtibarı ile Benzer Proje Tecrübesi	Fotovoltaik AB hibe projesi (2012) -Elektronikte yeni ölçme tekniklerini inceleme projesi
Başvuru Sahibi ile İşbirliği Geçmişi	İZKA 2009 dönemi desteği olan “Turizm ve Çevre Mali Destek Programı” ile öğrencilerin yenilenebilir enerji alanındaki farkındalığını arttırmak ve bilinçlendirmek amaçlarını taşıyan “Yeşil Ev” projesi, odamızın ortaklığı ile gerçekleştirilmiştir.
Teklif Edilen Projenin Hazırlanmasındaki Rolü ve Katılımı	Söz konusu proje hazırlık çalışmaları içerisinde sektördeki ilgili firmaları temsilen katılan İzmir Elektronikçiler Esnaf ve Sanatkarlar odamız yaşanan nitelikli ara eleman sıkıntısının sektördeki yansımalarını proje ekibine aktararak eğitim modülünün hazırlanması ve kursiyerlerin staj olanaklarının oluşması için katkı sunmuştur.
Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü ve Katılımı	Odamız Yenilenebilir Enerji Teknolojileri alanımızda eğitim görecektir. Olan kursiyerlerin sektördeki ilgili firmalarda (Oda üyesi firmalar) staj yapması ve sürecin devamında sürekli olarak istihdam edilmesi için faaliyetler yürütecektir.

4.10. PROJEYE KATILAN İŞTİRAKÇİLERLE İLE İLGİLİ BİLGİLER

Projeye katılan 3 iştirakçinin, proje uygulaması içerisindeki rolü, katılımı ve proje ile ilgili diğer bilgileri, Tablo 20’ de yer alan ifadelerle açıklanmaktadır.

Tablo 20: Projeye Katılan İştirakçilerle İle İlgili Bilgiler

1. İştirakçi	
Tam Yasal Adı (Ticari Unvanı)	KASIM KUTLU
Uyruğu	Türkiye
Yasal Statü	İşletmeler
Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü İtibarı ile Benzer Proje Tecrübesi	2012’de KOSGEB’e sunulmuş ve kabul olmuş olan rüzgar-güneş hibrit sistem akü şarj kontrol devresi projesi, Ağustos2011’de KOSGEB’e sunulan ve kabul olan KUTLU Enerji Yenilenebilir Enerji Ar-Ge Projesi, 2011’de İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Teknopark’ta düşük güçlerde rüzgar türbin tasarımı ve imalatı ile sertifikalandırılması projesi gerçekleştirildi.
Başvuru Sahibi ile İşbirliği Geçmişi	Bulunmamaktadır.
Teklif Edilen Projenin Hazırlanmasındaki Rolü ve Katılımı	Proje hazırlık safhasında Türkiye ve dünyadaki yenilenebilir enerji teknolojileri alanında 30 yılı aşkın deneyim sahibi olan şirket ile gerçekleştirilen görüşmeler dahilinde, kurulacak olan atölye ve laboratuvar konusunda bilgi alışverişi sağlanmıştır. Şirketin laboratuvar ve üretim alanları incelenmiş ihtiyaç duyulan eğitim alanları belirlenmiştir.
Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü ve Katılımı	Söz konusu şirket; proje kapsamında mevcut bilgi birikimi üzerine günümüz gereklilikleri olan yeni mesleki beceriler ve bilgisayar programları ile kendini geliştirecek yenilenebilir enerji teknolojileri alanındaki kursiyerlerden, söz konusu programdan beklenen performans değerlerini göstermesi durumunda dört kişiyi, proje sonrasındaki ekonomik ve diğer değişkenlerinin de uygun olması durumunda istihdam edecek/staj imkanı sağlayacaktır.

2. İştirakçi	
Tam Yasal Adı (Ticari Unvanı)	LÖHER Asansör ve Yürüyen Merdiven A.Ş.
Uyruğu	Türkiye
Yasal Statü	İşletmeler

Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü İtibarı ile Benzer Proje Tecrübesi	İZKA'nın Teknolojik Mali Yardım Destek Programı' na 2011 yılında sunulan ve kabul olan Sac İşleme Teknolojisi iyileştirilmesi projesi gerçekleştirildi. Umem projeleri.
Başvuru Sahibi ile İşbirliği Geçmişi	Bulunmamaktadır.
Teklif Edilen Projenin Hazırlanmasındaki Rolü ve Katılımı	47 yıllık sektör deneyimi ile projenin hazırlık aşamalarında görüşülmüş ve işletmenin teknolojik atölyeleri incelenerek ihtiyaç duyulan eğitim alanları belirlenmiştir.
Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü ve Katılımı	Şirket proje kapsamında metal teknolojileri (kaynakçılık mesleğinde) eğitim alan kursiyerleri program sonunda beklenen performans değerlerini göstermesi durumunda beş kişiyi, proje sonrasındaki ekonomik ve diğer değişkenlerinin uygun olması durumunda istihdam edecek/staj imkanı sağlayacaktır.

3. İştirakçi	
Tam Yasal Adı (Ticari Unvanı)	KONFOR Dayanıklı Tüketim Malları Mobilya Deri Tekstil İnşaat Turizm San. ve Tic. A.Ş.
Uyruğu	Türkiye
Yasal Statü	İşletmeler
Uygulanmasındaki Rolü İtibarı ile Benzer Proje Tecrübesi	İç döşeme personeli bilgilendirmesi
Başvuru Sahibi ile İşbirliği Geçmişi	Bulunmamaktadır
Teklif Edilen Projenin Hazırlanmasındaki Rolü ve Katılımı	Proje hazırlık safhasında, sektördeki İzmir'in öncü mobilya firmaları arasında bulunan Konfor mobilya Ar-Ge ve Ür-Ge departmanları ile çalışma gerçekleştirilip, ihtiyaç duyulan nitelikli işgücü yetiştirilmesi adına bilgi paylaşımı sağlanmıştır. Üretim safhasında kullanılan yöntemler proje ekibine aktarılmış olup, eğitim planları bu doğrultuda oluşturulmuştur.
Teklif Edilen Projenin Uygulanmasındaki Rolü ve Katılımı	Söz konusu şirket proje kapsamında mevcut bilgi birikimi üzerine günümüz gereklilikleri olan yeni mesleki beceriler ve bilgisayar programları ile kendini geliştirecek yenilenebilir enerji teknolojileri alandaki kursiyerlerden söz konusu programdan beklenen performans değerlerini göstermesi durumunda 20 kişiyi, proje sonrasındaki ekonomik ve diğer değişkenlerinin de uygun olması durumunda istihdam edecek/staj imkanı sağlayacaktır.

4.11. MANTIKSAL ÇERÇEVE

		MANTIKSAL ÇERÇEVE		
	Proje Mantığı	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar
Genel Amaçlar	İzmir ilinde İzmir Esnaf ve Sanatkar Odaları bünyesinde kurulacak bir meslek eğitim merkezinde, bölgede halen mesleki/teknik eğitim vermekte olan ancak meslekleri ile ilgili güncel teknolojik gelişmeler konusunda bilgi ve becerilerini güncelleme ihtiyacı duyan 6 eğitimci ile mesleki/teknik eğitim kurumlarından mezun olmuş ancak mevcut iş piyasasının ihtiyaçlarına yönelik olarak yetişemedikleri için istihdam olanağı bulamamış 18-25 yaş aralığındaki 120 genç işsiz, bölgede en çok istihdam açığı bulunan mevcut ve gelişmekte olan sektörlerin ihtiyacına yönelik olarak yenilikçi bir eğitim programı çerçevesinde mesleki nitelik ve becerilerinin artırılmasını ve sonrasında da istihdam danışmanlığı hizmeti ile sektörde ihtiyaç gösteren işyerlerinde istihdama yönlendirilmesi suretiyle İzmir'in işgücü piyasasının gereksinim duyduğu mesleklerle yönelik olarak mesleki eğitimin yenilikçi yaklaşımlar yoluyla güçlendirilmesine katkıda bulunmaktır.	1- TÜİK ve İzmir Bölge Planı 2- İŞKUR kayıtları 3- İzmir Kalkınma Ajansı Bölge Raporları 4- MEB 2012 yılı Mesleki ve Teknik Eğitim Çalıştayı sonuç raporu 5- İESOB Sektör raporları		
Özel Amaçlar	1-İş piyasasının ihtiyaçları gözönüne alınarak, yenilikçi yöntemlerle mesleki eğitim ve beceri programlarının	-Proje sonunda 60 genç istihdam olanağı buldu.	1. İESOB Sektör Raporu 2. İzmir Kalkınma Ajansı Bölge Raporları	1. Ülkedeki ekonomik gelişmelerin istikrarlı seyretmesi, 2. Hedef grupların ve hedef gruplara staj ve

	geliştirilmesi, 2-Meslek eğitimcileri ile temel mesleki eğitimlerini almış genç işsizlerin mesleki beceri ve niteliklerinin, sektörün ihtiyaç duyduğu şekilde geliştirilmesi, 3-İESOB bünyesinde bir eğitim merkezi kurarak, bu merkezdeki güncel teknolojik yazılım, donanım ve üretim geliştirme laboratuvarlarının bölgedeki tüm meslek eğitim kurumlarının ortak paylaşımına sunulması, 4-Pilot mesleki eğitim kurumlarının atölye olanaklarının modernizasyonu, 5- Mesleki eğitim alan genç işsizler ile ilgili bir veri tabanı oluşturmak, 6- Staj ve istihdam danışmanlığı hizmeti oluşturmak ve mesleki eğitim alan gençlerin bu danışmanlık hizmeti aracılığıyla sektörde ihtiyaç gösteren işyerlerine yerleştirilmeleri, 7-İş piyasasında arz ve talebi buluşturacak bir arayüz modeli oluşturmak.		3. Proje ara mali/teknik raporları 4. Proje nihai mali/teknik raporları	istihdam olanağı sağlayacak olan sektörde faaliyet gösteren firmaların projeye ilgisini ve katılımını azaltabilecek ulusal ve/veya küresel ciddi ekonomik kriz vb.beklenmedik olayların meydana gelmemesi.
Sonuçlar Beklenen	1- Çok aşamalı ve yenilikçi mesleki/teknik eğitim ve beceri programları geliştirildi. 2- Bilgisayar destekli tasarım ve prototip/Ür-Ge laboratuvarları içeren tam donanımlı İESOB Eğitim Merkezi kuruldu ve faaliyete başladı. 3- Bornova Mimar Sinan EML’de mobilya teknolojileri, Buca EML’de metal teknolojileri ve Buca İESOB EML’de yenilenebilir enerji teknolojileri konusunda tam donanımlı atölyeler oluşturuldu ve faaliyete başladı. 4- 6 meslek eğitimcinin mesleki bilgi ve becerileri güncellendi. 5- Meslek liselerinin mobilya teknolojileri, metal teknolojileri ve	1.Geliştirilen ve uygulanan eğitim müfredatları 2.Kurulan İESOB Meslek Eğitim Merkezi 3.Bornova Mimar Sinan Endüstri Meslek Lisesi, Buca Endüstri Meslek Lisesi ve Buca İESOB, Endüstri Meslek Lisesinde oluşturulan tam donanımlı 3 atölye 4.Mesleki bilgi ve becerileri güncellenmiş 6 meslek eğitmeni 5. Mesleki becerileri ve nitelikleri artırılmış 120 genç işsiz 6.Eğitilen gençlerle ilgili veri tabanı 7.İESOB İstihdam Bürosunda verilecek istihdam danışmanlığı hizmeti	1. İhale dosyaları ve satın alma sözleşmeleri 2. Proje ara mali/teknik raporları 3. Görünürlük materyalleri 4. Eğitimlere devam çizelgeleri 5. Merkezi ve atölyeleri kullanan öğrenci sayısı	1. Projeye hedef grupların yeterli ilgi göstermesi, 2. İhale sürecinde Kalkınma Ajansı onaylarının gecikmemesi.

MANTIKSAL ÇERÇEVE				
	Proje Mantığı	Objektif Olarak Doğrulanabilir Başarı Göstergeleri	Doğrulama Kaynakları ve Araçları	Varsayımlar
Beklenen Sonuçlar	elektrik-elektronik teknolojileri bölümlerinden mezun 120 genç işsiz, iş piyasasının taleplerine yönelik olarak eğitildi. 6- Proje kapsamında eğitim alan bu gençlere dair bir veri tabanı oluşturuldu. 7- İESOB İstihdam Bürosunda, Staj-İstihdam Danışmanlığı hizmeti başladı. 8- En az 90 tanesi staja, en az 60 tanesi işe yerleştirildi	8.Projedeki eğitim programını başarı ile tamamlayarak sektörde staj olanağı bulan 90 genç işsiz ve proje sonunda en az 60 tanesinin işe yerleştirilmesi 9.Mesleki eğitim projesi, İZKA ve DPT konularında farkındalığı artmış 10000 kişi 10.Yazılı ve görsel medyada yer alan 10 haber 11.Merkez ve atölyelerden yararlanan öğrenciler		
Faaliyetler	1-Hazırlık çalışmaları (proje ekibinin kurulması, eğitimcilerin ve öğrencilerin belirlenmesi) 2-Merkezin kurulması ve pilot okullardaki uygulama atölyelerinin makine-ekipman ve eğitim materyalleri açısından geliştirilmesi (tadilat, yazılım, donanım ve makine- ekipman tedariki) 3-Eğitim faaliyetleri (eğitimcilerin eğitimi, öğrencilerin eğitimi, sektörde staj) 4-Değerlendirme faaliyetleri (veri tabanı oluşturma, sektörde istihdam) 5-Tanıtım ve görünürlük faaliyetleri 6-Kapanış işlemleri ve raporlamalar	Personel: 1 Proje Koordinatörü 1 Proje Asistanı 1 Bilgisayar programı eğitmeni 1 Metal teknolojileri uzmanı eğitmen 1 Mobilya teknolojileri uzmanı Eğitmen 1 Yenilenebilir Enerji Teknolojileri uzmanı eğitmen Tesis: 1 İESOB Meslek Eğitim Merkezi (çok amaçlı eğitim salonu, 3 adet ürün geliştirme laboratuvarı, ortak kullanım alanları içeren) 1 Metal Teknolojileri Atölyesi 1 Mobilya Teknolojileri Atölyesi 1 Yenilenebilir Enerji Teknolojileri Atölyesi Ekipman: Merkez ekipmanı (eğitim salonu ve Ür-Ge laboratuvarları ekipmanı dahil olmak üzere) Metal Teknolojileri Atölyesi ekipmanı Mobilya Teknolojileri Atölyesi Ekipmanı Yenilenebilir Enerji Teknolojileri Atölyesi Ekipmanı Proje Ofisi Ekipmanı Eğitim: 60 saat Eğitimcilerin eğitimi (Merkez + atölye) 192 saat genç işsizlerin eğitimi (merkez + atölye)		1. Projeye hedef grupların ilgi göstermesi 2. Projedeki eğitimlere katılan genç işsizlerin, eğitimleri tamamlamadan başka iş bulmaları ve eğitimleri yarıda bırakmaları

4.12. İZLEME ve KONTROL

Projenin izleme ve kontrol aşaması, öncelikle iki proje yöneticisi tarafından kontrol edilmiştir. Bu kontroller ile birlikte genellikle kurumun her projesi için kalkınma ajansı tarafından atanan iki denetmen tarafından ikinci bir kontrol gerçekleştirilmiştir. Bu iki denetmenin hazırladığı raporlarla birlikte resmi belgelerin her biri incelenmekte ve harcama kalemlerinin karşılığı için dayanak oluşturulmaktadır. Hem ikişer aylık dönem izleme raporları hem ara raporlar hem de final raporlarıyla birlikte tüm resmi belgeleri kalkınma ajansı kontrol etmiştir.

SONUÇ

Proje yönetimi kavramı, insanoğlunun mağara yaşantısından köy yaşantısına geçmesine ve bir grup için ortak bir amaç doğrultusunda çalışmaya başlamasından bu yana süregelmekte, ilk ve en belirgin örnekleri olarak piramitlerin yapımı veya Çin Seddi'nin inşası gösterilmektedir. Geçmişte, proje yönetimi kavramı inşaat sektörü ve mühendislik alanları için kullanılmaktayken, günümüzde, neredeyse bütün organizasyonların içerisinde varlığını gösteren bir iş yapısı haline gelmiştir. Bunun nedeni, globalleşen dünyada rekabetin her geçen gün artması ve müşteri odaklı bir yapıya dönülmesi gerekliliğidir. Değişen müşteri talepleri ise, üretilen mal ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik diğer bir ifadeyle onlara özgü çalışılan proje odaklı sistemlerin daha da önem kazanmasına neden olmuştur.

Organizasyonlardaki tüm fonksiyonel faaliyetleri proje olarak ifade etme eğilimi, kendine özgü özellikleri ve aşamaları olan proje yönetiminin göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Oysa ki, projeler organizasyonların yürüttükleri diğer faaliyetlerden farklıdır ve dolayısıyla farklı özelliklere sahiptir. Projeler; özgün bir ürün ya da hizmet üretmek için gerçekleştirilen başka bir ifadeyle kapsam, zaman, bütçe ve kalite kısıtları altında müşterilerin kendi aralarında değişen farklı ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik eşsiz bir ürün, hizmet ya da sonuç yaratmak için yürütülen geçici faaliyetler topluluğudur. İşletmelerin organizasyon yapıları; kaynakların kullanımı ve projelerin yürütülme şekli üzerinde etkilidir. İşletmelerin sahip oldukları organizasyon yapıları, fonksiyonel organizasyon yapılarından proje bazlı organizasyon yapılarına kadar farklılık göstermektedir. Organizasyon yapılarının, yapılanma şekli ve özelliklerine bağlı olarak projeleri yürütme şekli de bu yapıların özellikleriyle paralel biçimde farklılık göstermektedir.

Gerek büyüklüklerine gerekse türlerine göre farklı şekillerde sınıflandırılabilen projeler, gerçekleştirilme amacına göre organizasyonlarda faaliyet konusu olabilmektedirler. Bunların yanında, organizasyonların stratejik planları kapsamındaki programların ya da portföylerin parçaları olarak da organizasyonel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için birer araç niteliğindeki faaliyet şeklinde kullanılabilmektedirler.

Projelerin organizasyonların içerisindeki yeri ve konumu, bu yapıları genel işletme yönetiminin yapısından farklı olarak özel bir yönetim alanı haline getirmiş ve bunun sonucu olarak ise proje yönetim yapısı altında yeni bir yönetim yapısı gelişim göstermiştir.

Günümüzde, projelerin hemen hemen her organizasyonun iş yapma şekillerinde yer almaya başlamış olması, mekanik yönetim yapısını değiştirmiş ve yerini insana ve proje içerisinde projenin gerçekleştirilmesini sağlayan insan kaynağına önem veren bir yaklaşıma bırakmıştır. Bunun sonucu olarak ise organizasyonlar, devamlı olarak yenilik arayışında olan ve söz konusu bu yenilikleri gerçekleştirmek için insan kaynağına ihtiyaç olduğunun farkındalığı ile bir yandan yenikleri yakalamaya çalışırken diğer bir yandan da örgüt içerisindeki karmaşıklıkları çözmeye çalışan bir yaklaşımla yönetilmeleri gerekliliğini beraberinde gelmiştir.

Genel işletme yönetimi hakkında yapılan eğitim çalışmaları, etkin bir proje yönetimi için yeterli olmamaktadır. Genel yönetim sürecinin temel unsurlarını içermekle beraber, proje yönetimi, olağan işletme faaliyetlerinin yönetiminden oldukça farklı özelliklere sahiptir. Projenin belirlenen amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan proje yönetimi; özel organizasyon yapılarını ve farklı planlama, programlama ve kontrol yöntemlerini gerektirmektedir. Proje yönetimi, günümüzde ayrı ve özel önemi bulunan son derece karmaşık bir yönetim alanı olarak gelişmektedir. Dolayısı ile, günümüzde yöneticilerin, fonksiyonel sorumluluk alanlarının yanı sıra faaliyet gösterdikleri organizasyonun gücünü artırmayı sağlayacak ve rekabet alanında ilerlemesini kolaylaştıracak olan projelerle ilgilenmeleri gerekmektedir.

Proje yönetimi, hedeflenen işi gerçekleştirmek amacıyla insanların, kaynakların ve zamanın birbirleriyle uyumlu ve verimli kullanılması ile ilgili bir yönetim alanıdır. Projelerde amaca varabilmek için birbirleriyle ilişkili olan faaliyetler mantıksal bir sıra içinde birbirleri ile ilişki halindedir. Proje yönetimi yapılırken, belirsizlikleri ve sorunları azaltabilmek için her aşamada kontrol edilip, düzeltilerek son aşamaya ilerlenmelidir.

Hemen hemen her sektörde ve her alanda yıl içerisinde onlarca, yüzlerce proje üzerinde çalışılmakta ancak bu projelerin sadece belli bir bölümü başarılı bir şekilde sonuçlanmaktadır. Projelerin başarı oranının ülkeden ülkeye ya da sektörden sektöre

değişiklik gösterebileceği gibi şirketten şirkete bile değişiklik gösterdiği görülmüştür. Projelerin başarısı çeşitli nedenlerden dolayı düşük kalmaktadır. Kimi sektörlerde proje başarı oranı 10 binde 1 olabilirken, kimi sektörlerde ise bu oranın yüzde 20 düzeyinde seyrettiği görülmektedir. Başarısız projeler, organizasyonları milyonlarca dolar zarara uğratmakta, ayrıca işletmelerin rekabet ettikleri sektörlerde de geri kalmalarına yol açmaktadır.

Projelerin başarısı birçok faktöre ve bu faktörler arasındaki etkileşime bağlıdır ve bunların içinde en önemli faktör “insan” faktörüdür. Çünkü, projelerin gerçekleştirilmesinde söz konusu olabilecek tüm gerekli unsurların etkili ve verimli olabilmesi bütünüyle proje için çalışan insanlara bağlıdır. Proje yönetimindeki en önemli kaynak olan insan kaynaklarının, proje amaçlarını gerçekleştirmek ve proje yönetimindeki başarıyı sağlayabilmek açısından etkisinin oldukça fazla olduğu tartışmasız bir gerçektir. Bu başarının temelinde ise projelerde görev alan kişilerin nitelikleri yer almaktadır. Projelerde gerek ekip üyesi gerekse proje yöneticisi olarak yer alacak kişilerin ihtiyaç duyulan niteliklere yeterli düzeyde sahip olmasının öneminden hareketle, proje insan kaynakları yönetimi, söz konusu niteliklere sahip kişilerin seçimi ve yerleştirilmesi konusunda önemli bir rol üstlenmektedir.

Proje insan kaynakları yönetimi; proje ekibi içerisinde çalışacaklardan en etkin ve verimli şekilde yararlanılması, proje üyeleri arasında işbirliğinin planlanması, proje ekibi çalışanlarından takım ruhu yükseltilerek bilgi paylaşımının sağlanacağı bir eleman istihdamının yapılabilmesi ve başarılı bir proje ekibi kurulabilmesi yönetimini ifade etmektedir. Proje ekibinde yer alacak kişilerin seçimi, yönetimi ve koordinasyonundan sorumludur.

Projelerin gerçekleştirilmesi, gereksinimi duyulan farklı uzmanlık alanlarına sahip ve fonksiyonel birimlerde yer alan birçok kişinin birbirleri ile uyumlu ve koordineli olarak çalışmalarını beraberinde gerektirmektedir. Projenin ilk aşamalarında, birbirini tanımayan farklı yetenek ve özelliklere sahip çalışanlar değişik bir ortamda birarada çalışacaklarından dolayı bazı çatışmaların yaşanması kaçınılmaz hale gelebilmektedir. Bunun nedeni; projelerde çalışan bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları, karakterleri ve yetenekleri ile geldikleri kültürel ortamların birbirinden farklı özellikler göstermesidir. Çatışma ise bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz bir sonucudur. Projenin gerçekleşmesi için bir araya gelmiş olan ekip üyelerinin

zamanla içinde birlikte çalışarak oluşturacakları davranış kalıpları, söz konusu çatışmaların oluşumunu engelleyebilecektir. Bunun yanı sıra, çatışmaları çözümlemeye yardımcı olan yöntemlere de başvurulmalıdır. Proje insan kaynakları yönetimi sürecindeki insan kaynaklarının yönetilmesi araçları arasında da yer alan çatışma yönetimi, projelerin yürütülmesi ve başarıyla sonuçlanmasında çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü, çatışmalar yeni düşünce ve fikirlerin çıkmasını sağladığı gibi, yaratıcı çözüm önerileri sunması açısından modern yönetim anlayışına göre tamamen ortadan kaldırılması yerine çalışma performansını da artırma gibi olumlu sonuçlara da sebep olduğu için belli bir düzeyde tutulması önerilmektedir.

Projelerin yönetilmesinde ve projelerin gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan proje insan kaynaklarının yönetimini incelemek amacıyla hazırlanan çalışma kapsamında, İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği'nin, bir yıllık süreyi kapsamış olan, İzmir ilinde çeşitli sektörlerin nitelikli iş gücünün yetiştirilmesinin hedeflendiği projesi, kurumun sunduğu raporlar ve yüz yüze görüşme yöntemleri beraberinde örnek bir uygulama olarak incelenmiştir.

İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği'nin "Nitelikli İşgücü Programları" adını verdiği projenin gerçekleştirilmesi sonucunda; insan kaynağının ihtiyaç duyulan organizasyonlara proje kapsamında yerleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu sayede, organizasyonların rekabet üstünlüğü elde etmelerine imkan tanıyacak olan iş gücüne kavuşmaları ve bu yolla müşterilerinin ihtiyaçlarına özgü, benzersiz ürün ve hizmeti sağlamaya yarayacak nitelikli iş gücüne sahip olmalarının önemi vurgulanmak istenmiştir.

Gerçekleştirilen bu projeyle, hedef bölgedeki mesleki/teknik eğitim kurumlarının mobilya teknolojileri, metal teknolojileri ve elektrik elektronik teknolojileri bölümlerinden mezun olmuş ancak iş piyasasının ihtiyacına uygun mesleki beceri kazanamadığı için istihdam olanağı bulamamış 120 genç işsiz, eğitim görmüş oldukları mesleki eğitim kurumlarındaki kısıtlı olanaklar nedeniyle öğrenme olanağı bulamadıkları, sektörde kullanılan güncel teknolojileri (yazılım, donanım, makine-teçhizat ve malzeme) kullanmayı öğrenmişler, sektörün ihtiyaç duyduğu yönde mesleki becerilere sahip olmuşlar ve dolayısıyla da istihdam edilebilirlikleri artırılmıştır. Bu sektörlerin yanında, önemi her geçen gün artan ve gelişmekte olan "Yenilenebilir Enerji Teknolojileri" gibi yeni bir sektörde, ihtiyaç duyulacak olan

Çalışma potansiyelinin karşılanabilmesi için projeye katılan genç işsiz kesimin geri kalanının meslek sahibi olmaları sağlanmıştır. 22 Mart 2015 tarihi itibariyle eğitimleri biten 120 genç işsiz kursiyerin arasından 105 kişi programdan başarıyla mezun olarak 8 Nisan 2015’de mezuniyet belgelerini almaya hak kazanmışlardır. Bunlar arasından 30 kişinin ilgili sektördeki firmalarla stajı, 10 kişinin ise direkt istihdamı gerçekleştirilmiştir. Geriye kalan kişilerin proje kapsamında verilen staj-istihdam danışmanlığı hizmeti sayesinde, ihtiyaç gosteren işyerlerinde staj ve istihdama yonlendirilmeleri sağlanacaktır.

Mesleki bilgi ve becerileri guncel teknolojiye uygun olarak artırilmış bu gençlerin, proje kapsamında oluşturulan istihdam danışmanlığı hizmeti ile iş piyasasına erişimi kolaylaşmıştır. Kısıtlı maddi olanaklara sahip olan bu gençlerin bir an once çalışma hayatına atılarak toplumun uretken bireyleri haline donuşmeleriyle hem bolgedeki genç işsizlik sorununun ozulmesi hem de bolgedeki işletmelerin nitelikli ara eleman ihtiyacının giderilmesi sağlanacaktır. Bunun sonucunda uzun vadede ise bolgenin sosyal ve ekonomik kalkınmasına katkı sağlanmış olacaktır.

Proje kapsamında 6 meslek eğitmeninin de hizmet içi eğitimi sağlanarak mesleklerindeki guncel teknolojiler konusunda kendilerini yenilemeleri, sanayide kullanılan sureler (bilgisayar destekli tasarım, uretim geliştirme, hata-etki analizleri yapılması) ile seri uretimde kullanılan guncel yazılım, donanım ile makine-ekipman hakkında oğrencilerini yetiştirebilecek detayda bilgi ve becerilerinin artırılması sağlanmıştır. Bu eğitmenlerin proje sonrasında gorev yapmakta olacakları kurumlarında yetiştirecekleri oğrenciler de, sektorun ihtiyacına yonelik yetişmiş olacaktır. Boylece mesleki eğitimde ihtiyaç duyulan guncel teknolojilere hakim nitelikli eğitmen açığının kapatılmasına katkı sağlanmış olup; surecin sonucu olarak nitelikli eğitmen olmamasından dolayı eğitim verilemeyen mesleki eğitim kurumlarında da ilgili bolumlerin acılması mumkun olabilecektir.

Proje kapsamında kurulmuş olan İESOB Meslek Eğitim Merkezi, İESOB’un belirleyeceği program dahilinde hedef bolgedeki butun mesleki eğitim camiasının ortak paylaşımına açık bir merkez haline gelmiştir. Proje kapsamında seçilen atolyelerinin yazılım, donanım ve makine-ekipmanının modernizasyonu gerçekleştirilmiş u eğitim kurumunda (Bornova Mimar Sinan Enduştri Meslek Lisesi, Buca İESOB Enduştri Meslek Lisesi ve Buca Enduştri Meslek Lisesi), ilgili

bölümlerde eğitim almakta olan toplam 247 öğrenci olmak üzere, gelecekte, belirtilen kurumlarda eğitim alacak öğrencilerin tamamı bu tam donanımlı atölyelerden yararlanma olanağı bulacak, bu da mesleki eğitimde kalitenin artırılmasına katkı sağlayacaktır. Bunun yanı sıra “Nitelikli İş Gücü Yetiştirme Programı” adı altında gerçekleştirilmiş bu projenin başarısından dolayı aynı ve benzer projenin bölgenin kalkınması adına tekrar gerçekleştirilmesi ön görülmektedir.

Sonuç olarak, mesleki becerileri ve nitelikleri geliştirilen bu gençlerin istihdam edilebilirliğinin artırılmasının, uzun vadede bölgedeki gelir dağılımını düzelterek yoksulluğu azaltacağı, sosyal içermeyi güçlendireceği ve sosyal bütünleşme ile sosyal ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunacağı, dolayısıyla da tüm İzmir bölge halkının da bu projenin sonuçlarından olumlu şekilde yararlanacağı beklenmektedir.

KAYNAKÇA

Adair J. (2003). *Etkili Takım Oluşturmak Kazanan Bir Takım Nasıl Kurulur?*, Çeviri: Halime Gürbüz, Editör: Cüneyt Er, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Akat, İ. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Akçakaya, M. (2003). *Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi*. Kamu-İş; 7, (2): 27.

Akın, M. (2008). *Örgütlerde Çatışma, Örgütsel Davranışta Seçme Konular*. Ankara: İlke Yayınevi.

Albayrak, B. (2001). *Proje Yönetimi ve Proje Danışmanlığı*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Albayrak, B. (2005). *Proje Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın.

Artran, İ.E. (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*, Ankara: Nobel Yayın.

Barutçugil, İ. (2008). *Proje Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bilen, G. ve Kabukçuoğlu M. S. (2005). *Proje Süreci Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Matrisi Hazırlama İlkeleri*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Bulut, Z.A. (2004). Etkin Takım Oluşturma ve Yönetme, *Mevzuat Dergisi*, 7(77): 22-26.

Burke, R. (2003). *Project Management: Planning and Control Techniques*, Cornwall: John Wiley & Sons Ltd.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carlise, H. (1976). *Management Concept and Situation*, Chicago: Science Research Associates, Inc.

Ceylan, A. ve Ulutürk, H.Y. (2006). “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1): 49,48.

Clayton S. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim (Supervision)*. Çeviri: Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Cleland, D.I. (1990). *Project Management, Strategic Design and Implementation*, Pittsburgh: Tab Books Inc.

Çağlar İ. (2002). “Organizasyonlarda Çatışma Yönetiminin Sektörlerarası Karşılaştırılması ve Çorum Örneği”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2): 33.

Çimen, S. (1994). *Projelerde Başarıyı Belirleyen Faktörler ve Kamu Kuruluşlarında Bu Faktörlere Yaklaşımın Belirlenmesi*, (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi), DPT Uzmanlık Tezleri.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı. (2009). *Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Klavuzu*. Ankara: Bölgesel ve Yapısal Uyum Müdürlüğü Basımı.

Drucker, P. ve Riello A. M. (2012). *Yönetim*, .Çev: İlker Gülfıdan. İstanbul: Optimist Yayınları.

Doğruer, İ. M. (2007). *Proje Yönetimi*, İstanbul: Açılım Kitap.

Duncan, W. R. (1996). *Aguide to the Project ManagementBody of Knowledge* (PMBOK). North Carolina: Project Management Institute.

Ece, E. ve Kovancı, A. (2004). “Proje Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi” *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(4): 7-10.

Elma, C. ve Demir, K. (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Elmas, A. ve Elmas, Ç. (2013). *Uluslararası Standartlara Göre Proje Yönetimi*, Ankara: Berikan Yayınevi.

Erdoğan, İ., (1999). “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Ertekin, Y. (1982). “Örgütsel Çatışma”, *Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler*, TODAİE Yayınları, No:201, Ankara: Sevinç Matbaası.

Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Gümüşeli, A. İ. (2001). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki”, *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1): 5.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürpınar, H. (2012). *Bilişim Teknolojilerinde Proje Yönetimi* Radyo ve Televizyon Üst Kurulu (Uzmanlık Tezi). Ankara: Radyo ve Televizyon Üst Kurulu.

Harris, J. (2003). *Takımın Yeteneklerini Geliştirmede Proje Yönetimi*. Çeviren: Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayınları.

Hazır,Ö., Eryılmaz, U., ve Hafizoğlu, M. (2014). *Proje Yönetimi, Analitik Yaklaşımlar*, İstanbul: On Ofset.

İbicioğlu H. (2001) “İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Bir Araştırma”, *Verimlilik Dergisi*: 99

Kağıtçıbaşı, Ç. (2004). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Karadağ, O ve Çuhacı, M. N. (2013). *Bir Strateji Uygulama Aracı Olarak Proje Portföyü Yönetimi*. Ankara: Berikan Yayıncılık.

Karadeniz, C. Ö. (2007). *Pert-Cpm ile Proje Planlama, Değerlendirme ve Bir İşletme Uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Kerzner, H. (2001). *Project Management a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.

Kim, N. H., Sohn, D. W. ve Wall, J. A. Jr. (1999). Korean Leaders' (and subordinates') Conflict Management, *International Journal of Conflict Management*, 10(2): 130-132.

Koçel, T. (1993). “Proje Yönetimi ve Matriks Organizasyon”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 22(1): 10-12.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Kolosa, J. B. (1979). *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Çev: Kemal Tosun, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.

Kutlu, N. (2001). “Proje Planlama Teknikleri ve Pert Tekniğinin İnşaat Sektöründe Uygulanması Üzerine Bir Çalışma” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2): 35-38.

Luecke, R. (2008). *Bir Ekip Yaratmak. Güçlü ve Etkili Ekip Kurma Yeteneği*. Çeviren: Sedat Büyükarıslan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul: Yaylacılık Matbaacılık

March, J. ve Simon, H. (1975). *Örgütler*, Çev: Ü. Bozkurt, No. 144, Ankara: TOAİE Yayını

Martino. R. L. (1972). *Proje İdaresi ve Kontrolü Tatbiki İşletme Planlaması*, Çev: C. Cahit Yalın, Ankara: KGM Matbaası.

Maylor, H. (2003). *Project Management*, London: Prentice Hall.

Michael W. N. (2005). *Preparing For The Project Management*, Newyork: Amacom.

Moberg, P. J. (1998). “Predicting Conflict Strategy With Personality Traits: Incremental Validity And The Five Factor Model”, *The International Journal of Conflict Management*. 9 (3): 258-260.

Monks, J. G. (1996). *Schaum's Outline of Theory and Problems of Operations Management*, America: McGraw-Hill Inc.

MPM VAT DİZİSİ, (1999). *Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi “Proje Yönetimi”*, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara: 2

Newell, M. W. (2005). *Preparing for the PMP Project Management*,. New York: American Management Association.

Newton, R. (2010). *Adım Adım Proje Yönetimi*, Çev: İlker Gülfidan, Optimist Yayınları, İstanbul.

Nokes,S., Greenwood, A., Mayor I.,Allen D. ve Goodman M. (2003) *The Definitive Guide to Project Management, The Fast Track to Getting the Job Done on Time and on Budget*, Edinburgh: Pearson Education Limited.

O’Connell, F. (1994). *How To Run Successful Projects*, Great Bratain: Pretince Hall UK., United America.

O’Meara, M.(2002). *M. Harvard Manage Mentor on Project Management: A Practical Guide to Managing Tasks and People*, Boston: Harvard Business School Publishing.

Örsdemir A. ve Kabukçuoğlu, S. (2005). *Proje Hazırlama Rehberi*. Ankara: TUGİDEM Girişimcilik Okulu Yayınları.

Özdemir, A., Terzi, Ç., Bayrak C., Ağaoğlu, E. ve Ceylan M., (2012). *Çatışma ve Stres Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi

Özdemirci F. ve Alyakut S. (2012).*Bilgi Yönetimi Projelerinde İzlenmesi Gereken Yol Haritası İçin Öneriler* Bilgi Dünyası, 1(2): 557-564.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Ekin Basım Yayın.

Özmen, F. Aküzüm ve C. Aküzüm, L. (2011). “Yönetici Görüşlerine Göre, Okul Mensuplarının Okullardaki Çatışma Sonuçlarına Yönelik Tavrı Alışları”. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(16): 86-88

Polat, S. ve Arslan, H. (2004). “Yüksek Öğretim Örgütünde Görev Yapan Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 10(39), 430–433.

Project Management Institute Standards Committee (2008), “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*”, USA: Project Management Institute.

Rahim, M. A. (2000). *Managing Conflict in Organizations*. United States of America: Greenwood Publishing

Rahim, M. A., Nace, R. M. ve Shapiro, D. L. (2000). “ Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors ? : What Justice Perceptions, Precisely?”. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1): 9,10

Rahim, M.A., (2002). “Toward a Theory of Managing Organizational Conflict”. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3): 206, 207.

Reid, R.D. ve Sanders, N.R. (2002). *Operation Management*, New York: John Wiley & Sons Inc.

Rençber, B. A. (2011). “Proje Yönetiminde Pert Tekniği ve Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1) 27.

Robbins, P. S. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev. Ayşe Öztürk, Eskişehir: Etam A.Ş.

Robert, K.W. (2003). *Timely Practical Reliable Effective Project Management*, Indiana: Wiley Publishing Inc.

Sarı, V. İ. (2010). *Proje Döngüsü Yönetiminde Etkililik Değerlendirmesi*, DPT Uzmanlık Tezleri Ankara.

Schwalbe, K. (2006), *Information Technology Project Management*, Canada: Thomson Course Technology.

Sevim, A. ve Sağlam, N., (2010). *Proje Analizi ve Değerleme*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.

Sims, R. R. (2002). *Managing Organizational Behavior*, USA: Greenwood Publishing Group Inc.

Sirivun, U. (2001). *An Investigation of The Primary and Secondary Conflict Management*. Los Angeles: Nova Southeastern University,

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Spinner, M.P. (1997). *Project Management, Principles and Practices*, New Jersey: Prentice Hall.

Stellman, A. ve Greene, J. (2007). *A Brain-Friendly Guide to Passing the Project Management Professional Exam Head First PMP*, United States of America: O'Reilly Media.

Stephen P. Robins, (1974). *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*, Englewood: Cliffs Prentice Hall.

Şahin A., Emini F. ve Ünsal Ö. (2006) “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(16): 554, 555.

Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, M.Ş., ve Kınıgı, S. (2006). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, Şerif. (2002). *Yönetim ve Organizasyon.*, Konya: Günay Ofset

Tanes, Y., Meydanlı İ. İ., ve Özdemir, S.S. (2011). *Proje Yönetimi Kılavuzu*. İstanbul: İstanbul Sanaayi Odası Yayınları.

Tekarslan E, Kılınç T, Şencan H ve Baysal A.C. (2000) *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: Dönence Yayın.

Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan H. ve Baysal, A.C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Tekir, G. (2006). *Proje Yönetim, Kavramları- Metodolojisi ve Uygulamaları*, İstanbul: Çağlayan Kitabevi.

Tengilimoğlu, D. (1991). "Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri", *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2): 123-126.

Thomsett, M. C. (1996). *Proje Yönetimi*. Çev: Mert Yetik, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Tjosvold, D. (1991). *The Conflict Positive Organization: Stimulate Diversity and Create Unity*, NewYork Addison: Wesley Publishing Company.

Tjosvold, D. (1997). *Conflict With Interdependence: its Value For Productivity and Individuality. Using Conflict in Organizations*, USA: Sage Publications.

Tortop, N. Aytaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Turner, M.E. ve Pratkanis, A. R. (1994). *Mitigating Groupthink by Stimulating Constructive Conflict. Ed: C. de Dreu & E. Van de Vliert, (Ed.), Using Conflict in Organizations*: USA: Sage Publications.

Tutar H., Yılmaz M. K. ve Erdönmez C. (2005). *İşletme Becerileri Grup Çalışması* , Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tümüklü, A. (2002), *Öğrenciler Arasındaki Çatışmanın Çözümünde Problem Çözme ve Arabuluculuk*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Türk Standartları Enstitüsü, (2004). *TS ISO 10006, Kalite Yönetim Sistemleri: Projelerde Kalite Yönetimi İçin Rehberlik*, Ankara: TSE Yayınları.

Türkel, A. U. (2000). *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Türkiye Bilişim Derneği, (1999). *Bilişim Projeleri Yönetimi El Kitabı*. Ankara: Türkiye Bilişim Derneği Yayınları.

Uysal, İ. (2004). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Üngüren, E. (2008). “Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1(5): 880, 881.

Wermter, M. (1996). *Stratejik Proje Yönetimi*. Çev: Nurettin Süleymangil. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Wysocki, R. K.ve McGary, R. (2003). *Effective Project Management: Traditional, Adaptive*. Indiana: Wiley Publishing.

Yamak, O. (1998). *Proje Yönetim Teknikleri*, İstanbul: Pandora Yayıncılık.

Yatkın A. (2008). *Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri*, Elazığ: Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları: 13.

Yelkikalan, N. (2006). “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12) 2: 195-198.

Yentürk, N. ve Aksakoğlu Y. (2006). *Proje Döngüsü Yönetimi I: Proje Teklifi Yazma, İzleme ve Değerlendirme*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.

Young, T. L. (1998). *Daha İyi Nasıl Proje Yönetimi*, Çev: Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul.

Online Kaynaklar

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5471087e6040b7.87556728, (23.11.2014).

<http://www.projeegitimmerkezi.com/pem-d-28-proje-kavrami>, (27.11.2014).

<http://isyasami.yenibiris.com/Default.aspx?pageID=498&nID=70351&NewsCatID=327&AuthorID=100>, (29.11.2014).

<http://www.arge.com.tr/makaleler/projelerin-basarisinda-ust-yonetimin-rolu/>, (29.11.2014).

<http://www.projeegitimmerkezi.com/pem-d-28-proje-kavrami>, (27.11.2014).

<http://www.arge.com.tr/makaleler/projelerin-basarisinda-ust-yonetimin-rolu/>, (29.11.2014).

<http://www.erdemseherler.com/proje-yonetimi/proje-sponsoru-kimdir-ve-gorevleri-nelerdir/>, (29.11.2014).

<http://www.gokremtekir.com/index.php/tag/proje-yoneticisi/>, (29.11.2014).

<http://tr.scribd.com/doc/124110055/PROJE-YONET%C4%B0M%C4%B0-ve-YETK%C4%B0NL%C4%B0%C4%9E%C4%B0-OLU%C5%9ETURMA#scribd>, (05.01.2015).

<http://enm.blogcu.com/organizasyon-yapilari/9448397>, (05.01.2015).

<http://omurbanek.com/2014/02/10/proje-organizasyon-yapilari-karsilastirmasi/>, (05.01.2014).

<http://tr.scribd.com/doc/124110055/PROJE-YONET%C4%B0M%C4%B0-ve-YETK%C4%B0NL%C4%B0%C4%9E%C4%B0-OLU%C5%9ETURMA#scribd>, (05.01.2015).

<http://omurbanek.com/2014/02/10/proje-organizasyon-yapilari-karsilastirmasi/>, (05.01.2014).

<http://tr.scribd.com/doc/124110055/PROJE-YONET%C4%B0M%C4%B0-ve-YETK%C4%B0NL%C4%B0%C4%9E%C4%B0-OLU%C5%9ETURMA#scribd>,
(05.01.2015).

<http://omurbenek.com/2014/02/10/proje-organizasyon-yapilari-karsilastirmasi/>,
(05.01.2014).

<http://tr.scribd.com/doc/124110055/PROJE-YONET%C4%B0M%C4%B0-ve-YETK%C4%B0NL%C4%B0%C4%9E%C4%B0-OLU%C5%9ETURMA#scribd>,
(05.01.2015).

<http://omurbenek.com/2014/02/10/proje-organizasyon-yapilari-karsilastirmasi/>,
(05.01.2014).

<http://omurbenek.com/2014/02/10/proje-organizasyon-yapilari-karsilastirmasi/>,
(05.01.2014).

<http://tr.scribd.com/doc/124110055/PROJE-YONET%C4%B0M%C4%B0-ve-YETK%C4%B0NL%C4%B0%C4%9E%C4%B0-OLU%C5%9ETURMA#scribd>,
(05.01.2015).

http://members.tripod.com/war_project/projeler/proje1.html, (23.11.2014).

<http://fabe.biz/?p=1577>, (25.11.2014).

<http://www.projeegitimmerkezi.com/bdetail-d-140-proje-yonetiminin-tarihsel-gelisimi>, (27.11.2014).

<http://www.projeegitimmerkezi.com/bdetail-d-140-proje-yonetiminin-tarihsel-gelisimi>, (27.11.2014).

<http://www.projeegitimmercezi.com/>, (27.11.2014).

<http://fabe.biz/?p=1577>, (25.11.2014).

<http://www.projeegitimmercezi.com/bdetail-d-140-proje-yonetiminin-tarihsel-gelisimi>, (27.11.2014).

http://members.tripod.com/war_project/projeler/proje1.html, (23.11.2014).

<http://tr.scribd.com/doc/124110055/PROJE-YONET%C4%B0M%C4%B0-ve-YETK%C4%B0NL%C4%B0%C4%9E%C4%B0-OLU%C5%9ETURMA#scribd>, (05.01.2015).

<http://www.projeegitimmercezi.com/pem-d-34-proje-yonetiminin-surec-ve-fonksiyonlari>, (13.04.2014).

<http://www.projeegitimmercezi.com>, (13.04.2014).

<http://canatufkansu.com/2013/05/19/proje-yonetimi-insan-kaynaklari-yonetimi/>, (07.02.2014).

<https://cankansu.files.wordpress.com/2013/05/capture6.jpg>, (11.11.2014).

<http://cevdetkizil.com/cevdetkizil/tr/admin/editor/ccv/verilendersler/neo.pdf>, (08.09.2014).

<http://inovasyontakimi.blogspot.com.tr/2012/01/raci-matrisi-nedir.html>, (10.12.2013).

http://www.biyomed.com/makaleler/haber_detay.asp?haberID=1037, (13.04.2014).

<http://www.isletmeportali.com/konular/insan-kaynaklari/proje-yonetiminde-insan-faktoru-2.html>, (07.02.2014).

<http://cevdetkizil.com/cevdetkizil/tr/admin/editor/ccv/verilendersler/miys.pdf>,
(21.08.2014).

http://www.12manage.com/images/picture_tuckman_team_stages.gif, (14.12.2014).

EKLER

Ek 1: Ara ve Nihai Rapor**ARA RAPOR FORMU**

Destek Programı:	Okul Öncesi ve Mesleki Eğitim (Kar Amacı Gütmeyen)
Destek Sözleşme No:	TR31/13/OME02/0088
Proje Adı:	İESOB Nitelikli İşgücü Programları
Yararlanıcının Adı:	İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
Rapor Adı:	1. Ara Rapor
Rapor Dönemi:	01/12/14 - 31/12/14
Yararlanıcının Adresi:	Şehit Fethi Bey Cad. 49/1 Birlik Plaza 35210 Pasaport Konak/İZMİR TÜRKİYE

- **Proje Faaliyetlerinin Uygulamasının Değerlendirilmesi**
- **Faaliyetler ve Sonuçlar**

No	Faaliyet Adı	İşlenen Konular/Faaliyetler	Değişiklik Nedeni	Sonuçlar
1	Proje Ekibinin kurulması	Projenin sözleşmesinin imzalanarak başlamasını takiben, ilk ay içerisinde; 1 idari proje koordinatörü, 1 proje asistanı, 1 eğitim koordinatörü ve 1 eğitim uzmanından oluşan proje ekibi kurulmuş ve ilk koordinasyon toplantısı gerçekleştirilmiştir. Koordinasyon toplantısını takiben, projenin idari koordinatörünün başkanlığında bir ihale ve satın alma komisyonu kurulmuş gerekli çalışmaları yürütmüştür.	Proje ekibinde yer alması düşünülen eğitmenlerin belirlenmesi beklenenden uzun zaman aldığı için proje ekibinin başlangıç aşamasındaki faaliyetlerinde yer alamamışlardır. Ayrıca ihale komisyonunun teknik şartname hazırlama süreçlerindeki deneyim eksikliği nedeniyle gecikmeler yaşanmıştır. Ancak bunlar proje sürecinde bir etki yaratmamıştır.	4 kişilik proje ekibi ve 5 kişilik ihale komisyonu faaliyetlerini eksiksiz yerine getirmiştir.
2	İESOB Eğitim Merkezinin kurulması	Mesleki eğitimde güncel teknolojilerin gerektirdiği yazılım ve donanımları,		1 adet mesleki eğitim merkezi kurulmuştur. Bu merkezde 3 Ür-Ge atölyesi, bir eğitim sınıfı ve bir idari ofis bulunmaktadır.

2	İESOB Eğitim Merkezinin Kurulması	İESOB bünyesinde bir sürekli eğitim merkezi kurulmasıyla bu merkezin hedef bölgedeki bütün mesleki/eğitim kurumlarına ortak paylaşım merkezi olarak faaliyet göstermesi ve böylece projenin 2. Önceliğinin sağlanması hedeflenmektedir. Bu amaçla, İESOB'un bir katı, eğitim merkezi haline getirilmiştir. Bu merkezde, 20 kişilik çok amaçlı eğitim-pc salonu, bilgisayar destekli tasarımların prototip denemelerinin gerçekleştirileceği 3 adet ürün geliştirme laboratuvarı (Mobilya Teknolojileri, Metal Teknolojileri ve Yenilenebilir Enerji Teknolojileri ÜR-GE Laboratuvarları) ve idari bir ofis bulunmaktadır. Bu mekanın, proje amaçlarına uygun bir şekilde düzenlenebilmesi için yapılması gereken tadilat işleri ihale satınalma komisyonunun belirlemiş olduğu teknik şartnameler çerçevesinde projenin ikinci ayında gerçekleştirilmiştir.		1 adet mesleki eğitim merkezi kurulmuştur. Bu merkezde 3 Ür-Ge atölyesi, bir eğitim sınıfı ve bir idari ofis bulunmaktadır.
3	HAZIRLIK ÇALIŞMALARI			

4	Eğiticilerin Eğitimi	Eğitici eğitimlerinde yazılım, metal teknolojileri ve mobilya teknolojileri eğitimleri için eğitim ve eğitim danışmanlığı hizmeti alınarak eğitimler sektörde aktif olarak çalışmakta olan meslek uzmanları olan eğitmenler tarafından verilmiştir. Bu eğitim programı toplamda 80 saatlik bir program olarak gerçekleştirilmiştir. Eğitim alan eğiticiler; İESOB merkezde toplam 48 saat bilgisayar destekli tasarım, ve toplam 16 saati de ürün geliştirme laboratuvarlarında prototip çalışması yapmışlardır. Daha sonra güncel teknolojilere uygun olarak temin edilen makine-ekipmanı kullanma pratiğini elde etmek amacıyla toplamda 16 saat atölye uygulaması yapmışlardır.		6 eğitmen toplamda 80'er saat eğitici eğitimi almışlardır.
5	Eğitimlerin Değerlendirmeleri	Eğiticilerin eğitimi ve genç işsizlerin eğitimi programları; eğitimin verimi, kursiyerlerin devamlılığı müfredatın içerik ve takvimsel olarak uygulanabilirliği her ay yapılacak eğitim kurulu toplantıları ile değerlendirilecektir.		Faaliyetler devam etmektedir.
6	Açılış ve Kapanış Toplantıları	Projenin tanıtımı ve lansmanının yapılması amacıyla birinci ayda İESOB'da açılış toplantısı düzenlenmiştir.		1 adet açılış toplantısı gerçekleştirilmiş olup diğer faaliyetler devam etmektedir.

6	Açılış ve Kapanış Toplantıları	Bu açılış toplantısına basta ortak ve iştirakçi olan kurumların yetkilileri olmak üzere, IESOB’ a bağlı meslek odalarının başkanları, mesleki/teknik eğitim okullarının eğitimcileri ve müdürleri, basın yayın kuruluşları davet edilmiştir. Proje boyunca elde edilen deneyim ve sonuçlar, projenin sonunda düzenlenecek bir kapanış toplantısı ile bölgedeki diğer paydaşlarla paylaşılacak, bu toplantıda ve akabinde dağıtılacak olan proje sonuçlarını içeren broşür sayesinde projenin başarı hikayesi daha geniş kitlelere ulaşacaktır. Söz konusu kapanış toplantısı da Projenin 12. Ayında yine IESOB Toplantı Salonunda tüm ortak, iştirakçi kurumların yetkilileri, yerel paydaşların katılımı ve kursiyerlerin ve ailelerin katılımı ile gerçekleştirilecek olup, basın yayın kuruluşları da bu toplantıya davet edilecektir. Eğitim programlarını başarı ile tamamlayan kursiyerlere sertifikaları dağıtılacaktır.	Açılış toplantısı gerçekleştirilmiştir ve diğer faaliyetler devam etmektedir.
---	--------------------------------	--	---

7	Okullardaki Atölyelerin Modernizasyonu	İESOB Merkezde bilgisayar destekli güncel teknolojik yazılımları öğrenip, laboratuvar ortamında ürün tasarımları ve malzeme planlaması yapıp prototip ürün geliştirdikten sonra, bu prototiplerin atölye ortamında uygulamalı eğitim şeklinde üretiminin yapılmasını öğretmek gerekmektedir. Bu amaçla, her meslek dalı için hedef bölgedeki mesleki/teknik okullardan birer atölye seçilmiş olup, bu atölyelerde uygulamalı eğitim verilmesi planlanmaktadır. Bunun gerçekleştirilmesi için, programın 2. önceliğine birebir uygun olarak, bu atölyelerin makine-teçhizatlarının ve yazılım ve donanımlarının modernizasyonu yenilenebilir enerji teknolojileri hariç tamamlanmış bulunmaktadır.		2 adet meslek lisesinin atölyeleri modernize edilmiştir.
8	Web sitesi kurulması	Projenin kapsamında Proje'nin geniş kitlelere duyurulabilmesi amacıyla bir web sitesi kurulacak, bu web sitesinin gerek başvuru sahibi gerekse ortaklarının web sayfalarında bağlantılı olarak yer alması sağlanacaktır. Bu web sitesinin google ve google sponsorlu arama motorlarında en üst sırada yer alması sağlanacaktır. Web sitesinde projenin faaliyetleri hakkında düzenli güncellemeler yapılarak kamuoyuna bilgi akışı sağlanacaktır.		Faaliyetler devam etmektedir.

9	Eğitim Alacak Eğiticilerin ve Genç İşsizlerin belirlenmesi	Projenin 1. ayında gerçekleştirilecek koordinasyon toplantısı ve eğitim kurulu toplantısını takiben, eğitilecek eğiticilerin ile ilgili çalışmalar eğitim danışmanlık hizmeti satın alınması yolu ile gerçekleştirilmiştir. Her meslek dalından2' ser eğitimci olmak üzere 3 meslek dalı için toplam 6 eğitimci belirlenmiştir. Eğitimcilerin seçimi ile birlikte, yine eğitim kurulu tarafından ilk etapta projenin atölye eğitimlerinin gerçekleştirileceği okulların ilgili bölümlerinden son 5 yıl içinde mezun2 gruba bölünmüştür. Her 20 kişilik grup, toplamda 48 saat bilgisayar destekli tasarım eğitimi alacaktır, Ür- Ge çalışmaları da toplamda 16 saat olacaktır. Merkezdeki eğitimleri tamamlanan ve bilgisayar destekli tasarım modellerini ile gerçek malzemeleri kullanarak hata payı en aza indirmiş prototip üretmeyi öğrenen gençler, mesleki eğitim kurumlarında modernizasyonu gerçekleştirilen ve kurulan atölyelerdeki büyük çaplı yeni teknoloji makinaları ile çalışıp, bir yandan makine- ekipmanı ve malzemeleri kullanmayı öğrenecekler diğer yandan da sanayiye dönük üretim çalışmaları yapma olanağı bulacaklardır.	Başlangıçta beklenen tüm kursiyerlerin işsiz ve meslek lisesi mezunu olması durumu; mezun olan gençlerin uzmanlık alanları dışında farklı işlerde çalışıyor olmaları, uzman oldukları alandaki iş güvenliği, çalışma ortamı, maddi beklentiler gibi konularda beklentilerinin karşılanmaması gibi nedenlerle söz konusu alanlardaki meslek lisesi öğrencilerinin de eklenmesiyle kapsam olarak genişletilmiştir.	40 kişi Yenilenebilir enerji teknolojileri, 40 kişi metal teknolojileri ve 40 kişi mobilya döşeme alanlarında olmak üzere 120 kursiyer bulunarak eğitimlere başlanmıştır.
---	--	--	---	--

10	Genç işsizlerin Eğitimi	120 gencin İESOB Mesleki Eğitim Merkezi'ndeki eğitimleri Projenin 7. ayında başlamışlardır. Merkezdeki eğitim salonunun ve laboratuvar çalışmalarının verimliliği için 20 kişilik gruplar halinde çalışılması gerekecektir. Bu nedenle her meslek dalındaki 40 kişi, 2 gruba bölünmüştür. Her 20 kişilik grup, toplamda 48 saat bilgisayar destekli tasarım eğitimi alacaktır, Ü- Ge çalışmaları da toplamda 16 saat olacaktır. Merkezdeki eğitimleri tamamlanan ve bilgisayar destekli tasarım modellerini ile gerçek malzemeleri kullanarak hata payı en aza indirenmiş prototip üretmeyi öğrenen gençler, mesleki eğitim kurumlarında modernizasyonu gerçekleştirilen ve kurulan atölyelerdeki büyük çaplı yeni teknoloji makinaları ile çalışıp, bir yandan makine-ekipmanı ve malzemeleri kullanmayı öğrenecekler diğer yandan da sanayiye dönük üretim çalışmaları yapma olanağı bulacaklardır. Atölyelerdeki uygulamalı eğitimler meslek uzmanları ile bu uzmanlar tarafından eğitilen meslek eğitmenleri nezaretinde yürütülecektir.	Kursiyer eğitim tarihleri kursiyer bulmada yaşanan aksaklıklar nedeniyle ertelenmiştir. Bu erteleme proje zamanlamasında herhangi bir olumsuzluk yaratmamıştır.	Eğitimler sürdürülmektedir.
----	-------------------------	---	--	------------------------------------

11	Veri tabanı oluşturma	Eğitim olarak mesleki bilgi ve becerileri, is piyasasının ihtiyaçları doğrultusunda artırılmış bu gençler ile ilgili bir veritabanı oluşturulacak; İŞKUR is ve meslek danışmanlığı hizmeti ile işbirliği sağlanarak bu veri tabanında kayıtlı gençlerin niteliklerine uygun şekilde sektörde ihtiyaç gösteren firmalara yönlendirilmesi amacıyla kullanılacaktır.		Faaliyetler devam etmektedir.
----	-----------------------	--	--	--------------------------------------

12	Eğitim Merkezinin Kurulması ve Atölyelerin Modernizasyonu			
13	Gerekli yazılım ve donanımın tedariki	İESOB merkezde verilecek eğitimlerde, okullardaki uygulamalı atölye eğitimlerinde, seçilen meslek dalları ile ilgili güncel bilgisayar destekli modelleme yazılımlarına ihtiyaç duyulmuştur. Sektördeki kullanım yaygınlığı göz önüne alınarak her 3 meslek dalı için de temel olarak SOLIDWORKS programı tedarik edilmiştir. Eğitim alacak eğitimcilerin çoğunun, bu tasarım/modelleme yazılım programı konusunda temel seviyede bilgi sahibi oldukları ancak ileri uygulamalar konusunda eksiklikleri bulunduğu saptanmıştır. Ayrıca yüksek lisans bedelleri nedeniyle bu yazılım programlarının mesleki eğitim kurumlarında kullanılamadığı bilinmektedir. Bu amaçla 21 tanesi merkeze, 3 tanesi okullarda modernizasyonu gerçekleştirilen atölyelere ve 2 tanesi de proje ofisi ve eğitim amacı ile kullanılmak üzere toplam 26 adet bilgisayar ve 1 ana sunucu satın alınmış ve bu 2 yazılım programı da lisanslı olarak tüm bu bilgisayarlara temin edilmiştir.		İhtiyaç duyulan toplamda 26 taşınabilir ve 1 masaüstü bilgisayar ile 26 mouse, 26 laptop kilidi, 1 yazıcı tarayıcı, bir ses hoparlörü, bir projeksiyon, bir yazılım programı ve 26 eğitim modülü eklentisi tedarik edilmiştir.
14	EĞİTİM FAALİYETLERİ			

15	Eğitim Müfredatları ve Materyallerinin Hazırlanması	Projenin birinci ayı içerisinde, eğitim kurulu müfredatı ve eğitim materyallerinin hazırlanması çalışmalarına başlamış olup bu çalışmalar; eğitim alacak eğiticiler ve genç işsizlerin seçimi ile eş zamanlı olarak yürütülmüştür.		3 mesleki eğitim alanında müfredatlar oluşturulmuş ve eğitim faaliyetleri bu müfredatlar üzerinden yürütülmektedir.
16	İstihdam	İş piyasasında arz ve talebin buluşmasını kolaylaştıracak bir arayüz oluşturmak amacıyla, İESOB bünyesinde 2012 yılından beri faaliyet göstermekte olan istihdam bürosu, proje ortağı İSKUR İş ve Meslek Danışmanlığı Hizmeti ile işbirliği yaparak, bu proje kapsamındaki eğitim programını başarı ile tamamlamış en az 60 genç işsiz, Projenin diğer ortakları olan İzmir Mobilyacılar Odası, İzmir Elektronikçiler Odası ve İzmir Demir İşleri Odası bünyesinde faaliyet gösteren ve niyet mektubu ile istihdam taahhüt eden işyerleri, Projenin iştirakçisi olan KONFOR A.Ş., LÖHER A.Ş., KUTLU Enerji A.Ş' de istihdam edilmesi sağlanacaktır.		Faaliyetler devam etmektedir.

17	Sektörde İşbaşı Eğitimi	Pekiştirmeleri sağlanacaktır. Projenin 1. ayında kurulacak olan staj- istihdam komisyonu, başvuru sahibi İESOB, proje ortağı ISKUR ve Proje iştirakçisi olan KONFOR A.S., LÖHER A.S., KUTLU Enerji A.S. ile niyet mektubu veren işyerleri ile bağlantıya geçerek yukarıda tanımlanan kriterler doğrultusunda başarılı bulunan gençleri bu işyerlerinde staja yönlendirecektir.		Faaliyet henüz gerçekleştirilmemiştir.
18	DEĞERLENDİRME FAALİYETLERİ			
19	İhale ve Satın Alma Komisyonları Kurulması ve Teknik Şartnamelerin Hazırlanması	Projenin ilk ayındaki koordinasyon toplantısını takiben, projenin idari koordinatörünün başkanlığında bir ihale ve satın alma komisyonu kurulmuş gerekli çalışmalar olan teknik şartnamelerin hazırlanması vb. çalışmaları yürütmüştür.	İnşaat işleri yapım ihalesinde ihaleye giren firmanın eksik ihale dosyası nedeniyle ilk inşaat ihalesi iptal edilmiş olup takiben ikinci ihale gerçekleştirilmiştir. Zamanlama açısından herhangi bir problem yaşanmamıştır.	İhale komisyonu 1 inşaat teknik şartnamesi, 2 inşaat ihalesi (İnşaat ile ilgili bir ihale teknik bir hatadan dolayı iptal edilmiştir) 1 mal ve ekipman ihalesi 4 mal ve ekipman şartnamesi hazırlamış ve ihaleleri tamamlamıştır.
20	Tanıtım ve Görünürlük Faaliyetleri			

21	Raporlama ve Kapanış İşlemleri	Proje süresi içinde bir adet ara bir adet de nihai rapor hazırlanarak İzmir Kalkınma Ajansı'na sunulacaktır. Proje süresi 12 ay olduğundan, ilk yarı dönem içindeki idari ve mali her türlü faaliyeti kapsayacak olan ara rapor 8. ay içinde hazırlanacaktır. Projenin son ayı içinde ise nihai rapor hazırlığı başlayacak olup, ikinci yarıda gerçekleştirilen her türlü idari ve mali faaliyetin dökümü yapılarak ara rapor ile konsolide edilecektir. Bunun dışında İzmir Kalkınma Ajansı'nın talebi halinde her türlü rapor hazırlanabilecek, izleme ziyaretleri sırasında dokümanlar kendileri ile paylaşarak projenin şeffaf yapısı korunmaktadır. Projenin ilk ayı içerisinde, projenin mali boyutu nedeniyle mali denetime tabi olması nedeniyle bağımsız bir mali müşavir ile anlaşarak düzenli olarak projenin mali denetimini gerçekleştirerek gereken şekilde raporlayacaktır.	Faaliyetler devam etmektedir.
----	--------------------------------	---	-------------------------------

Ek 2: Güncel Faaliyet Planı

No	Faaliyet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Uygulama Birimleri (Rolü)
1	Hazırlık Çalışmaları	X	X											İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Tüm hazırlık çalışmalarının koordinasyonu ve yönetiminden sorumlu olacaktır)
1.1	Proje Ekibinin Kurulması	X												İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Proje Ekibinin ve İhale komisyonunun yönetiminden sorumlu olacaktır. İdari proje koordinatörü, proje asistanı ve eğitim koordinatörü İESOB personeli olacaktır), Bornova Mimar Sinan Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Eğitim Kurulunda Mobilya Teknolojileri konusunda uzman bir meslek eğitmeni ile görev alacaktır), Gediz Üniversitesi (Eğitim kurulunda yenilenebilir enerji teknolojileri konusunda uzman bir akademisyen görev yapacaktır),İESOB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Eğitim Kurulu'nda Elektrik ve Elektronik Teknolojileri konusunda uzman bir meslek eğitmeni ile görev alacaktır),Buca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Eğitim Kurulunda, Metal Teknolojileri konusunda bir uzman meslek eğitmeni ile görev alacaktır)
1.2	Eğitim Alacak Eğiticilerin ve Genç İşsizlerin Belirlenmesi	X												Buca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Metal Teknolojileri konusunda eğitilmek üzere, bu konudaki meslek öğretmenleri ve bölümden son 5 yılda mezun olmuş gençlerin kayıtlarını paylaşacak ve bunlarla görüşecektir),Bornova Mimar Sinan Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Mobilya Teknolojileri konusunda eğitilmek üzere, bu konudaki meslek öğretmenleri ve bölümden son5 yılda mezun olmuş gençlerin kayıtlarını paylaşacak ve bunlarla görüşecektir),İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Faaliyetin yürütülmesi ve yönetiminden sorumlu olacaktır),İESOB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Yenilenebilir Enerji Teknolojileri konusunda eğitilmek üzere, elektrik elektronik bölümü meslek öğretmenleri ve bölümden son 5 yılda mezun olmuş gençlerin kayıtlarını paylaşacak ve bunlarla görüşecektir)

No	Faaliyet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Uygulama Birimleri (Rolü)
1.3	Eğitim Müfredatları ve Materyallerinin Hazırlanması	X	X											Gediz Üniversitesi (Yenilenebilir Enerji Teknolojileri konusundaki eğitim müfredatının geliştirilmesinden ve gerekli eğitim materyallerinin belirlenmesinden sorumlu olacaktır),İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü (Geliştirilen yenilikçi mesleki eğitim müfredatlarının değerlendirilmesi),Buca Teknik Ve Endüstri Meslek Lisesi (Metal Teknolojileri konusundaki müfredatların geliştirilmesi ve gerekli eğitim materyallerinin belirlenmesinden sorumlu olacaktır.),İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Müfredatların geliştirilmesi ve eğitim materyallerinin hazırlanması çalışmalarını koordinasyonu ve yönetimini gerçekleştirecektir),Bornova Mimar Sinan Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Mobilya Teknolojileri konusunda müfredatların geliştirilmesi ve gerekli eğitim materyallerinin belirlenmesinden sorumlu olacaktır),KASIM KUTLU (Yenilenebilir enerji Teknolojileri teknolojileri konusunda sanayide kullanılan güncel teknolojiler ve teknikler konusundaki ihtiyaçların belirlenmesi konusunda danışmanlık yapacaktır),LÖHER Asansör ve Yürüyen Merdiven A.Ş. (Metal teknolojileri konusunda sanayide kullanılan güncel teknolojiler ve teknikler konusundaki ihtiyaçların belirlenmesi konusunda danışmanlık yapacaktır),KONFOR Dayanıklı Tüketim Malları Mobilya Deri Tekstil İnşaat Turizm San. ve Tic. A.Ş. (Mobilya teknolojileri konusunda sanayide kullanılan güncel teknolojiler ve teknikler konusundaki ihtiyaçların belirlenmesi konusunda danışmanlık yapacaktır)
1.4	İhale ve Satın Alma Komisyonları Kurulması, Teknik Şartnamelerin Hazırlanması	X												İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (İhale komisyonlarının kurulması ve teknik şartname hazırlıklarının koordinasyonu, tüm sürecin yönetimi),Gediz Üniversitesi (İhale komisyonunda Yenilenebilir Enerji Teknolojileri konusunda uzman bir akademisyen görev alacaktır),Buca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (İhale komisyonunda metal teknolojileri konusunda gerekli teknik şartnamelerin hazırlanmasından sorumlu olacaktır),Bornova Mimar Sinan Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (İhale komisyonunda, mobilya teknolojileri konusunda teknik şartnamelerin hazırlanmasından sorumlu olacaktır)

2	Eğitim Merkezinin Kurulması ve Atölyelerin Modernizasyonu		X													İESOB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Yenilenebilir Enerji Teknolojileri atölyesi kurulacaktır),İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Küçük ölçekli inşaat/tadilat işlerinin ve ihale-satın almaların yönetiminden sorumlu olacaktır),Bornova Mimar Sinan Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Mobilya teknolojileri atölyesi yenilenecektir.),Buca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Metal Teknolojileri atölyesi yenilenecektir)
2.1	İESOB Eğitim Merkezinin Kurulması		X													İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Tadilat işleri ve makina-ekipman ve mobilya tedarikinin teknik şartnameler uygun olarak yapılmasından ve proje kapsamında bir destek personelinin bu merkezde istihdam edilmesinden sorumludur)

No	Faaliyet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Uygulama Birimleri (Rolü)
2.2	Okullardaki Atölyelerin Modernizasyonu		X											Bornova Mimar Sinan Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Mobilya Teknolojileri Atölyesinin makine-ekipman modernizasyonun teknik şartnamelere uygun şekilde gerçekleştirilmesinden sorumludur),İESOB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Bünyesindeki uygun bir atölyeyi, yenilenebilir enerji teknolojileri atölyesi olarak tahsis edecektir),İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Okullardaki atölyelerin modernizasyonu için gereken makine- ekipmanın teknik şartnameler uygun olarak temini ve kurulumunun sağlanmasından sorumludur),Buca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Metal İşleri Atölyesinin makine-ekipmanlarının teknik şartnamelere uygun olarak temini ve kurulmasından sorumludur),Gediz Üniversitesi (Buca İESOB Endüstri Meslek Lisesi'nde kurulacak olan yenilenebilir enerji teknolojileri atölyesinin makine-ekipmanlarının teknik şartnamelere uygun olarak gerçekleştirilmesinden sorumludur)
2.3	Gerekli Yazılım ve Donanımın Tedariki		X											İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Gerekli yazılım ve donanımların belirlenen teknik şartnamelere ve resmi satın alma prosedürlerine uygun olarak temin edilmesi ve kurulmasından sorumludur)
3	Eğitim Faaliyetleri			X	X	X	X	X	X	X	X			İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Eğitim faaliyetlerinin gerektiği şekilde proje takvimine uygun olarak yürütülmesinden ve koordinasyondan sorumludur)

3.1	Eğiticilerin Eğitimi				X	X											İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Eğitim faaliyetlerinin gerektiği şekilde proje takvimine uygun olarak yürütülmesinden ve koordinasyondan sorumludur),Gediz Üniversitesi (Yenilenebilir Enerji Teknolojisi eğitimleri, uzman bir akademisyen tarafından verilecektir)
3.2	Genç İşsizlerin Eğitimi																İESOB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Yenilenebilir Enerji Teknolojileri atölyesini, örgün eğitim saatleri dışında projede kullanılmak amacıyla tahsis edecektir.),Gediz Üniversitesi (Yenilenebilir Enerji Teknolojisi konusunda uzman bir akademisyen ÜR-Ge ve Atölye uygulamalarına nezaret edecektir),İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Eğitim faaliyetlerinin gerektiği şekilde proje takvimine uygun olarak yürütülmesinden ve koordinasyondan sorumludur),Buca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Modernizasyonu gerçekleştirilen Metal Teknolojileri atölyesini, örgün eğitim saatleri dışında projenin atölye eğitimlerinde kullanılmak üzere tahsis edecektir),Bornova Mimar Sinan Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi (Modernizasyonu gerçekleştirilen Mobilya Teknolojileri Atölyesini, örgün eğitim saatleri dışında projenin atölye uygulamaları için tahsis edecektir)

No	Faaliyet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Uygulama Birimleri (Rolü)
3.3	Sektörde İşbaşı Eğitimi											X		İzmir Marangozlar Mobilyacılar ve Ağaç İşleri ile Uğraşanlar Esnaf ve Sanatkarlar Odası (Mobilya teknolojileri konusunda faaliyet gösteren üyelerine işbaşı eğitim programı çerçevesinde stajyer sağlayacaktır). KONFOR Dayanıklı Tüketim Malları Mobilya Deri Tekstil İnşaat Turizm San. ve Tic. A.Ş. (Mobilya teknolojileri konusunda işbaşı eğitim programı çerçevesinde stajyer kabul edecektir),LÖHER Asansör ve Yürüyen Merdiven A.Ş. (Metal Teknolojileri konusunda işbaşı eğitim programı kapsamında stajyer kabul edecektir.),İzmir Demirişleri Odası (Metal teknolojileri konusunda faaliyet gösteren üyelerine işbaşı eğitim programı çerçevesinde stajyer sağlayacaktır),İzmir Çalışma ve İş Kurumu Konak Hizmet Merkezi (Seçilen gençlerin, İşbaşı eğitim programı çerçevesinde sektörde faaliyet gösteren firmalara ve iştirakçilere staja yerleştirecek ve sigorta ve günlük zaruri ihtiyaç harçlıklarını karşılayacaktır),İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Staj programına seçilecek gençlerin belirlenmesinden sorumlu olacaktır.), KASIM KUTLU (Yenilenebilir enerji teknolojileri konusunda işbaşı eğitimi için stajyer kabul edecektir),İzmir Elektronikçiler Esnaf ve Sanatkarlar Odası (Yenilenebilir Enerji teknolojileri konusunda faaliyet gösteren üyelerine işbaşı eğitim programı çerçevesinde stajyer sağlayacaktır)

4	Değerlendirme Faaliyetleri					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Değerlendirme faaliyetlerinin yürütülmesinden ve gereken şekilde raporlanmasından sorumludur)
4.1	Eğitimlerin Değerlendirmeleri					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Eğitim kurulu aylık toplantılarının eğitim koordinatörü başkanlığında gerçekleştirmekten sorumludur)
4.2	Veri Tabanı Oluşturma													X		İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
4.3	İstihdam													X		KONFOR Dayanıklı Tüketim Malları Mobilya Deri Tekstil İnşaat Turizm San. ve Tic. A.Ş. (Mobilya teknolojileri konusunda istihdam taahhüti vermiştir),İzmir Elektronikler Esnaf ve Sanatkarlar Odası (Üyesi olan işyerlerinde istihdam sağlayacaktır),İzmir Marangozlar Mobilyacılar ve Ağaç İşleri ile Uğraşanlar Esnaf ve Sanatkarlar Odası (Üyesi olan işyerlerinde istihdam sağlayacaktır),LÖHER Asansör ve Yürüyen Merdiven A.Ş. (Metal teknolojileri konusunda istihdam taahhüti vermiştir.),İzmir Çalışma ve İş Kurumu Konak Hizmet Merkezi (İş ve Meslek Danışmanlığı hizmeti ile proje kapsamında yetiştirilmiş gençleri, istihdam ihtiyacı gösteren işyerlerine yönlendirecektir),KASIM KUTLU (Yenilenebilir Enerji Teknolojileri konusunda istihdam taahhüt etmiştir.),İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (İESOB İstihdam bürosu, işe yerleştirilecek gençlerin seçiminden ve işyerlerine yönlendirilmesinden sorumlu olacaktır),İzmir Demirişleri Odası (Üyesi olan işyerlerinde istihdam sağlayacaktır)
5	Tanıtım ve Görünürlük Faaliyetleri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (İstihdam bürosu ve proje ekibi tarafından bu veri tabanı oluşturulacaktır)
5.1	Açılış ve Kapanış Toplantıları	X												X		İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Açılış ve Kapanış Toplantılarının organizasyonundan ve gerçekleştirilmesinden sorumludur)
5.2	Web Sitesi Kurulması			X												İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Web sitesi hizmetinin gerekli satın alma prosedürleri çerçevesinde gerçekleştirilmesini sağlamaktan sorumludur)
6	Raporlama ve Kapanış İşlemleri				X				X					X		İzmir Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (Ajansa karşı sorumlu Başvuru Sahibidir. Gereken ara ve nihai raporları hazırlamakla ve sunmakla yükümlüdür)

