

INS4821 İNŞAAT YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Hande ALADAĞ



Yapı İşletmesi Anabilim Dalı
Oda No:1-o63

<http://avesis.yildiz.edu.tr/haladag>
haladag@yildiz.edu.tr

PROJE YÖNETİMİ



PROJE nedir?



Proje;

- ❑ genellikle bir grup insanın,
- ❑ çeşitli malzeme/hammadde kullanarak,
- ❑ belli bir zaman dilimi boyunca,
- ❑ bir kerelik bir görev üzerinde çalıştığı,
- ❑ birbiriyle bağlantılı bir dizi faaliyet demektir.

PROJE nedir?



- **Benzersiz (unique)** bir ürün, hizmet ya da sonuç yaratmak için yürütülen
- **Geçici (temporary)** bir girişimdir.
- **İleri detaylandırma (progressive elaboration)** benzersizlik ve geçicilik karakteristiklerini tamamlar.

Proje Örnekleri



- Yeni bir ürün veya hizmet geliştirmek,
- Bir kuruluşun yapısında, personel kadrosunda ya da tarzında bir değişiklik gerçekleştirmek,
- Yeni ya da yenilenmiş bir bilgi sistemi gerçekleştirmek ya da edinmek,
- Bir bina ya da altyapı inşa etmek,
- Yeni bir iş sürecini ya da prosedürünü uygulamaya sokmak.

Proje Yönetimi Nedir?



Proje yönetimi; bilgilerin, becerilerin, araçların ve tekniklerin, projenin gereksinimlerini yerine getirmek amacıyla **proje aktivitelerine** uygulanmasıdır.

Proje yönetim süreçleri: proje yönetimi yaşam döngüsü (project management life cycle)

1. Başlangıç (**Initiation**)
2. Planlama (**Plan**)
3. Yürütme (**Progress**)
4. İzleme ve kontrol etme (**Monitor and Control**)
5. Kapanış (**Closure**)

Bir projenin yönetilmesi genellikle aşağıdakileri içerir:



- **Gereksinimlerin** belirlenmesi
- Projenin planlanması ve yürütülmesi aşamalarında paydaşların çeşitli **ihtiyaçlarının, kaygılarının ve beklentilerinin** ele alınması,
- Projenin birbiri ile çekişen **kısıtlarının** dengelenmesi.
 - ❖ **Kapsam** (scope)
 - ❖ **Kalite** (quality)
 - ❖ **Zaman çizelgesi** (scheduling)
 - ❖ **Bütçe** (budget)
 - ❖ **Kaynaklar** (resources)
 - ❖ **Risk**



Proje Yöneticisinin Rolü



Proje yöneticisi, Projeyi yürüten organizasyonun, proje hedeflerine ulaşılması görevini verdiği kişidir.

İyi bir proje yöneticisi hangi özelliklere sahip olmalıdır?

Proje Yöneticisinin Rolü



- Etkin proje yönetimi için; Proje Yöneticisinin izlemesi ve uygulaması gerekenler/beklenenler;
 - Bilgi birikimi: Proje Yönetimi Bilgisi, iş bilgisi, teknik bakış açısı ve diğer gerekli bilgiler,
 - Performans: Proje yönetimi bilgilerini uygularken neler yapabildiği (Kapsam, Zaman, Bütçe, Kaynaklar, Risk Planları yönetimi becerileri ile sunum ve raporlama becerileri)
 - Kişisel Yetkinlikler: Takım liderliği, koordinasyon, paydaşların yönetimi ve karar verme gibi yetkinlikler
 - Kişisel etkinlik: temel kişilik özellikleri, yaklaşım (tutum), davranış (sağduyu, iletişim vb.), etik olma ve liderlik (vizyon) vasıflarına sahip olmak
 - İyi uygulamalar (best practices) olarak kabul görmüş bilgi, araç ve teknikleri anlaması ve uygulaması gerekir.

Projeyi etkileyen çevresel faktörler



- Organizasyonel kültür,
- Devlet ya da sektör standartları,
- Yasal / Hukuki Altyapı,
- Mevcut insan kaynakları,
- Personel yönetimi,
- Şirketin iş onay sistemleri,
- Pazar koşulları,
- Paydaşların risk toleransları,
- Siyasi ortam,
- Organizasyonun yerleşik iletişim kanalları,
- Vb.

Proje Yönetimi Bilgi Alanları



Proje Yönetiminde on adet proje BİLGİ ALANI mevcuttur.

ABD’de kurulup dünya çapında yayılan ve Türkiye’de de şubesi olan **Project Management Institute (PMI)** tarafından “**Proje Yönetimi Bilgi Alanları**” olarak adlandırılan bu süreçler, bir anlamda proje yöneticilerinin geliştirmek zorunda oldukları yetenekleri de temsil eder.

Bu fonksiyonlar projelerin başarıya ulaşması için gereken spesifik bilgiyi temin ederken, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının analiz edilmesine yardımcı olurlar.

Proje Yönetimi Bilgi Alanları



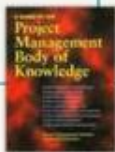
PMBOK: Project Management Body Of Knowledge

- Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu PMI tarafından yayınlanan ve global olarak kabul görmüş, son 25 yılda 7 versiyonu yayınlanmış proje yönetimi profesyonellerinin referans kitabıdır.
- Proje yönetimi metodolojisinde, en iyi uygulamaların harmanlanmış süreçlerini esas alır. İş dünyasının beklenti ve öncelikleri değiştikçe, tüm dünyadaki PMP'ler (Proje Yönetim Profesyonelleri) bir araya gelerek, kabul görmüş yeni yaklaşımlar ışığında kendini geliştirmeye devam eder.

1996

PMBOK 1st edition

The very first edition of PMBOK Guide was released in 1996 by PMI. It consisted of 9 Knowledge Areas and 37 processes



2000

PMBOK 2nd edition

Update reflected the progress and development of project management. It consisted of 9 Knowledge Areas and 39 processes



2004

PMBOK 3rd edition

Revised to include 44 Processes and 592 ITTO (Inputs, Tools, and Techniques, & Outputs).



2008

PMBOK 4th edition

Project management constraints increased from 3 to 6. It consisted of 42 Processes and 517 ITTO (Inputs, Tools, and Techniques, & Outputs).



2013

PMBOK 5th edition

Revised to include 47 Processes and 619 ITTO (Inputs, Tools, and Techniques, & Outputs).



2018

PMBOK 6th edition

Revised to include a few drastic changes including the introduction of agile methodologies.



2021

PMBOK 7th edition

A new edition of the PMBOK Guide is due to be released.



Source: <https://prothoughts.co.in/pmbok-7th-edition/>

Proje Yönetimi Bilgi Alanları



1. Proje Entegrasyon Yönetimi (Integration)
2. Proje Kapsam Yönetimi (Scope)
3. Proje Takvim Yönetimi (Schedule)
4. Proje Maliyet Yönetimi (Cost)
5. Proje Kalite Yönetimi (Quality)
6. Proje Kaynak Yönetimi (Resource)
7. Proje İletişim Yönetimi (Communication)
8. Proje Risk Yönetimi (Risk)
9. Proje Tedarik Yönetimi (Procurement)
10. Proje Paydaş Yönetimi (Stakeholder)

PMBOK'6	Başlangıç	Planlama	Yürütme	İzleme & Kontrol	Kapanış
4- Entegrasyon Yönetimi	4.1 Proje Başlatma Belgesinin Geliştirilmesi	4.2 Proje Yönetim Planının Geliştirilmesi	4.3 Proje Çalışmalarının Yönlendirilmesi ve Yönetilmesi 4.4 Proje Bilgi Yönetimi	4.5 Proje Çalışmalarının İzlenmesi ve Kontrolü 4.6 Entegre Değişiklik Kontrolünün Gerçekleştirilmesi	4.7 Proje yada Fazın Kapatılması
5- Kapsam Yönetimi		5.1 Kapsam Yönetim Planı 5.2 Gereksinimlerin Toplanması 5.3 Kapsamın Tanımlanması 5.4 İKY'nın Oluşturulması		5.5 Kapsamın Onaylanması 5.6 Kapsamın Kontrolü	
6- Takvim Yönetimi		6.1 Takvim Yönetim Planı 6.2 Aktivitelerin Tanımlanması 6.3 Aktivitelerin Sıralanması 6.4 Aktivite Sürelerinin Tahmini 6.5 Zaman Çizelgesinin Geliştirilmesi		6.6 Zaman Çizelgesinin Kontrolü	
7- Maliyet Yönetimi		7.1 Maliyet Yönetim Planı 7.2 Maliyetlerin Tahmin Edilmesi 7.3 Bütçenin Belirlenmesi		7.4 Maliyetlerin Kontrolü	
8- Kalite Yönetimi		8.1 Kalite Yönetim Planı	8.2 Kalite Yönetimi	8.3 Kalite Kontrolü	
9- Kaynak Yönetimi		9.1 Kaynak Yönetim Planı 9.2 Aktivite Kaynaklarının Tahmini	9.3 Kaynakların Oluşturulması 9.4 Ekibin Geliştirilmesi 9.5 Ekibin Yönetilmesi	9.6 Kaynakların Kontrolü	
10- İletişim Yönetimi		10.1 İletişim Yönetim Planı	10.2 İletişimin Yönetilmesi	10.3 İletişimin İzlenmesi	
11- Risk Yönetimi		11.1 Risk Yönetim Planı 11.2 Risklerin Tanımlanması 11.3 Niteliksel Risk Analizinin Yapılması 11.4 Niceliksel Risk Analizinin Yapılması 11.5 Risk Yanıtlarının Planlanması	11.6 Risk Yanıtlarının Uygulanması	11.7 Risklerin İzlenmesi	
12- Tedarik Yönetimi		12.1 Tedarik Yönetim Planı	12.2 Tedariklerin Yürütülmesi	12.3 Tedariklerin Kontrolü	
13- Paydaşların Yönetimi	13.1 Paydaşların Belirlenmesi	13.2 Paydaş Sözleşme Planı	13.3 Paydaş Sözleşmelerinin Yönetilmesi	13.4 Paydaş Sözleşmelerinin İzlenmesi	

Proje Entegrasyon Yönetimi



- **Süreçleri ve proje yönetimi aktivitelerini belirlemek, tanımlamak, birleştirmek ve koordine etmek için gerekli süreçler ve aktivitelerdir.**
- Proje entegrasyon yönetimi, **proje yönetiminin iskeletini oluşturur** ve diğer fonksiyonlar proje entegrasyon yönetiminden etkilenir. Entegrasyon yönetimi, projenin genel anlamda başarıya ulaşabilmesi için **anahtar bilgi alanı** olarak kabul edilmektedir.

Proje başlatma belgesinin geliştirilmesi



- Resmi olarak bir projeyi veya proje safhasını belli bir gruba vermek için gerekli dokümanların hazırlandığı ve tarafların ilk aşamadaki ihtiyaçlarının belirlendiği safha.
- Proje başlatma belgesinin içeriği:
 - Projenin amacı ve gerekçeleri
 - Proje sonunda elde edilecekler
 - Üst düzey gereksinimler
 - Kabul kriterleri
 - Üst düzey proje tanımları ve sınırları
 - Üst düzey riskler
 - Rollerin tanımı ve önemli çalışanlar
 - Kaba taslak iş takvimi ve bütçesi
 - Paydaş listesi

Proje başlatma belgesinin geliştirilmesi

18

Part I – Genel Bilgi		
(1) Projenin Adı /Kodu		
(2) Proje Hedefleri		
(3) Proje Yöneticisinin Adı/Soyadı	(4) Proje Sponsorunun Adı/Soyadı	
(5) Proje Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları		
(6) Proje Çıktıları (Ürün ve Servis Tanımları)		
(7) İşin Gerekçesi		
(8) Kabul Kriterleri		
(9) Paydaş Listesi Ad/Soyad	Görev /İş Tanımı	Dept. /Organizasyon
(10) Önemli Tarihler		
Açıklama	Teslim Tarihi	
(11) Özet Bütçe		
(12) Varsayımlar	(13) Kısıtlar	
(14) Potansiyel Proje Riskleri		

İmza/ Tarih

Hazırlayan _____

Proje Yöneticisi

Onaylayan _____

Proje Sponsoru

Project name: OrangeDelivery App			
Project description:	A mobile application for ordering foodstuffs and other products from OrangeSupermarket stores. The app will be available onGoogle Play and App Store.		
Project objectives:	Facilitate ordering foodstuff and other products published on OrangeSupermarket store website via a mobile phone.		
Project is considered successful when:	1. The app has a high number of downloads on Google Play and App Store. 2. The app has ratings of 4-5 stars on Google Play and App Store and more than 10 positive reviews on each platform. 3. The number of OrangeSupermarket store customers grew by 10%.		
Project participants:	Title:	Name:	
	Investor Project manager Finance manager Team members: Front-end developer Back-end developer QA engineer	Jake McKinsey John Smith Anna Murry James Thomson Andrew Michaelson Kirsty Watts	
Available resources:	Budget: \$3,000 Testing environment: Apple iPhone 11 Pro; Xiaomi Redmi Note 7		
Milestones:	Status:	Due:	Deadline:
	1. Build 1.0 Main functions presentation 2. Build 2.0 Adding new features after beta-testing	1/03/2020 1/04/2020	3/03/2020 4/04/2020
Potential risks:	1. The team may not meet deadlines due to adding unplanned in the specification features. 2. The team may run out of the budget due to extending development or testing time.		
Approval:	Title and name:	Date:	
	Investor: John Smith signature_____ Project manager: Ivan Johnson signature_____ Finance manager: Anna Murry signature_____	1/02/2020	

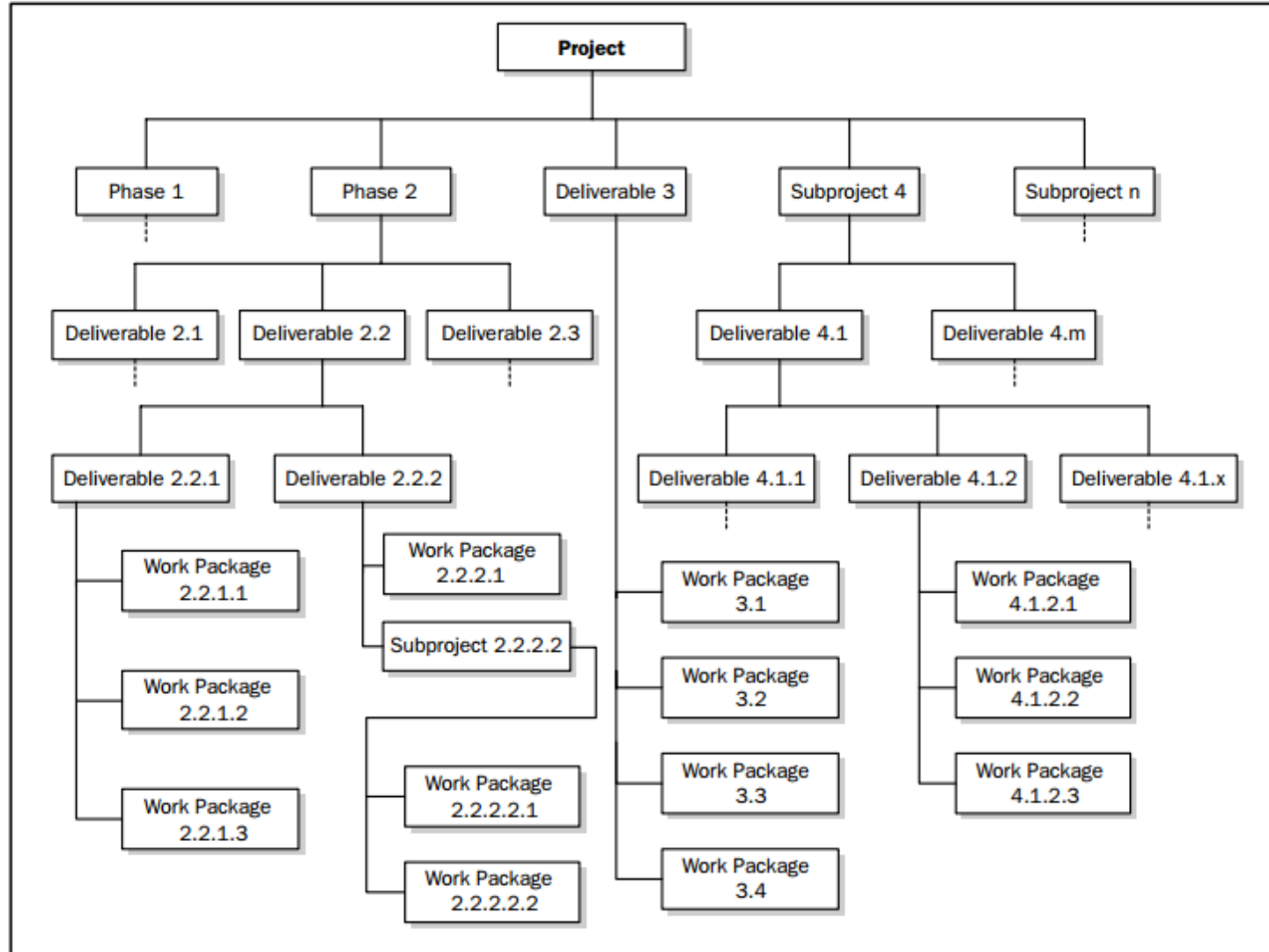
Proje Kapsam Yönetimi

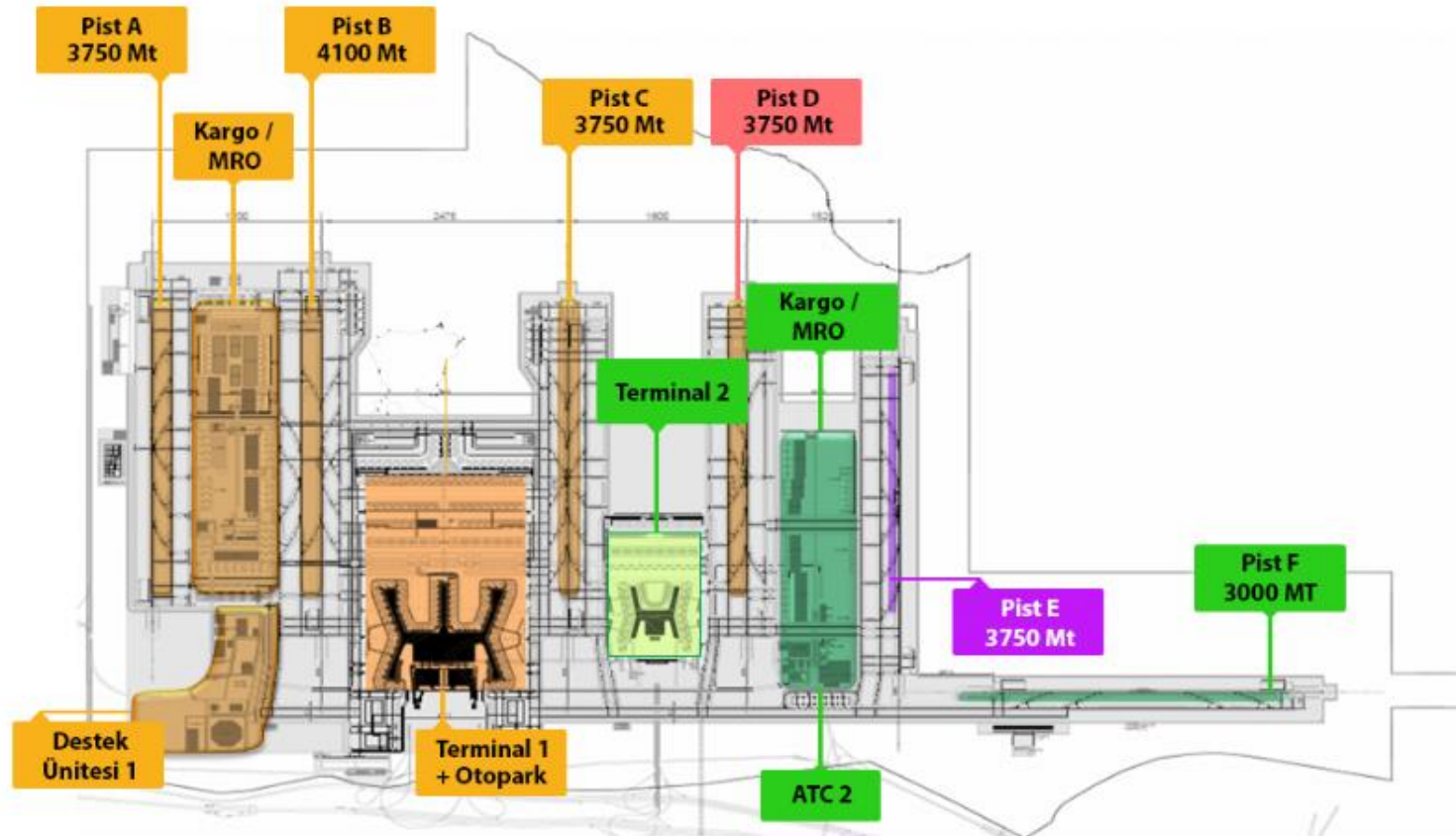


- Projenin başarılı bir biçimde tamamlanması için gerekli bütün iş süreçlerinin tanımlanmasıdır.
- **Proje kapsamı projeye nelerin dahil olup olmayacağını belirlenmesi ve kontrol edilmesidir.**
- *kapsam planlama, gereksinimlerin toplanması, kapsam tanımlama, İKY oluşturulması, iş döküm yapısının yaratılması, kapsam doğrulama ve kapsam değişim kontrolü*

İş döküm yapısı (Work Breakdown Structure):

Proje ürünlerinin ve proje işlerinin daha küçük ve daha yönetimi kolay parçalara ayrıştırılması.





Faz 1 Faz 2 Faz 3 **Faz 4**



Proje Takvim Yönetimi



- Proje takvim yönetimi, **projenin tamamlanması için aktivitelerin ve geçecek sürenin belirlenmesini, uygulanabilir bir takvimin oluşturulmasını içerir.** Ana proses proje takviminin oluşturulmasıdır ve bu takvim projeyi izlemek, proje aktivitelerini kontrol etmek için bir temel oluşturur.

Proje Takvim Yönetimi



- Bu tahminleme çalışmasının sonucunda ise Kritik Yol Analizi (CPM) veya PERT teknikleri ile proje tamamlanma süresi belirlenir.
- Böylece elle tutulur, gözle görülür veriler ışığında proje süresi ortaya çıkarılmış olur.
- Proje takvimi proje yönetiminde büyük önem taşımaktadır. Hatta zaman, proje yönetimi değişkenlerinden **en az esnekliğe** sahip olanıdır.

○ Ek süre talepleri / cezai yaptırımlar

Proje Takvim Yönetimi



- Projenin zamanında tamamlanabilmesi için gerekli süreçlerden oluşur:
 - Aktivitelerin tanımlanması,
 - Aktivitelerin sıralanması,
 - Kaynakların tahmin edilmesi,
 - Sürelerin tahmin edilmesi,
 - Zaman çizelgesinin geliştirilmesi,
 - Zaman çizelgesinin kontrolü.

Proje Maliyet Yönetimi



- Projenin **onaylanan bütçe çerçevesinde tamamlanabilmesi için maliyetlerin tahminine, bütçelenmesine ve kontrolüne yönelik süreçleri içerir.**
 - Maliyetlerin tahmin edilmesi,
 - Bütçenin belirlenmesi,
 - Maliyetlerin kontrolü.
- dolaylı ve doğrudan maliyetler

Proje Maliyet Yönetimi



- Projenin maliyet yönetiminden sadece oluşan giderlerin raporlanması ve kayıt altına alınması anlaşılmamalıdır.
- Bu süreçte; proje aktivitelerinin gerçekleştirilebilmesi için hangi kaynakların (insan, makine, hammadde) hangi adet veya miktarda kullanılacağı belirlenir, kaynak maliyetleri tahmin edilir ve oluşturulan bütçenin gerçekleşen değerlerle kontrolü yapılır.

Proje Kalite Yönetimi



- Projeyi yürüten organizasyonun, projenin yapılma amacı olan ihtiyaçları karşılamasına yönelik **kalite politikalarını, hedeflerini, sorumluluklarını belirleyen süreçleri ve aktiviteleri içerir.**
- Projenin öngörülen istek ve beklentileri karşılamasını sağlar.



$$\text{Kalite} = \text{Çıktı} / \text{Beklentiler}$$



Çıktı/Beklentiler oranı 1 e ne kadar yakınsa proje o kadar kalitelidir.

Proje Kalite Yönetimi



Müşteri beklentilerini karşılamak veya onların ilerisine geçmektir.

Şartlara uygunluktur.

Kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir.

Kalite, önceden belirlenmiş olan özelliklere uygunluktur.

Kalitenin klasik tanımı “standartlara uygunluktur”.

>>>

Günümüzde bu kavram “müşterilerin ihtiyaçlarına uygunluk” olarak gelişmiştir.

Proje Kalite Yönetimi



- Kalite deyimi, proje yönetiminde önceki bölümlerde açıklanan kapsam, zaman ve maliyet kısıtları ile eşdeğerde tutulmalı ve bu üç kısıtı çevreleyen bir çember olarak göz önüne alınmalıdır.
- ***kalite yönetim planı, kalite yönetimi, kalite kontrol***

Proje Risk Yönetimi



- **Risk:** Oluştuğunda projenin amaçları üzerinde olumlu veya olumsuz bir etki yaratan belirsiz bir olay veya koşuldur.
- Proje risk yönetimi bir projenin içinde bulunduğu durumun gözden geçirilerek, projenin geleceği için risk teşkil eden oluşumların tespit edilmesi ve bunların önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını içeren işlemler sürecidir.
- Proje risk yönetimi; ***risklerin tanımlanması, nitel-nicel analiz, risk yanıtlarının planlanması (risk tepkisi) ve risklerin kontrolü*** süreçlerinden oluşmaktadır.

Proje Risk Yönetimi



- **Proje hayat döngüsü boyunca risklerin tanımlanması ve elimine edilmeye çalışılması**; kapsam, zaman ve maliyet kısıtlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır.
- Bir çok durumda risk yönetimi proje için bir sigorta görevini görmektedir. Risk yönetimi proje içerisindeki pozitif olayların sonuçlarını maksimize ederken, karşıt durumların ortaya çıkışını minimum düzeyde tutmaya çalışmaktadır.

Proje Kaynak Yönetimi



- **PMBOK 5 Proje İnsan Kaynakları Yönetimi:** Proje ekibinin organize edilmesi, yönetilmesine ve yönlendirilmesine yönelik süreçleri içerir.
- Proje insan kaynakları yönetimi; ***organizasyonel planlama, personel temini, takım geliştirme*** süreçleri esastır.
- **PMBOK 6 Proje Kaynak Yönetimi:** Odağı sadece insan kaynağı değil tüm kaynaklara çekilmiştir.
- Bu kaynaklar arasında fiziki malzeme, materyal, ekipman ve insan kaynakları bulunmaktadır.

Proje Kaynak Yönetimi



- Proje Kaynak Yönetimi, projenin başarılı bir şekilde tamamlanması için gereken **kaynakları belirleme, toplama ve yönetme süreçlerini** içerir.
- **Kritik ekipman veya altyapının zamanında temin edilmemesi, nihai ürünün imalatında gecikmelere neden olabilir,**
- **Proje sona erdiğinde, kalan tüm kaynaklar** - insanlar, ekipman ve materyaller - **demobilize edilir.**
- Bu süreçler, doğru kaynakların doğru zamanda ve yerde proje yöneticisi ve proje ekibine sunulmasını sağlar.

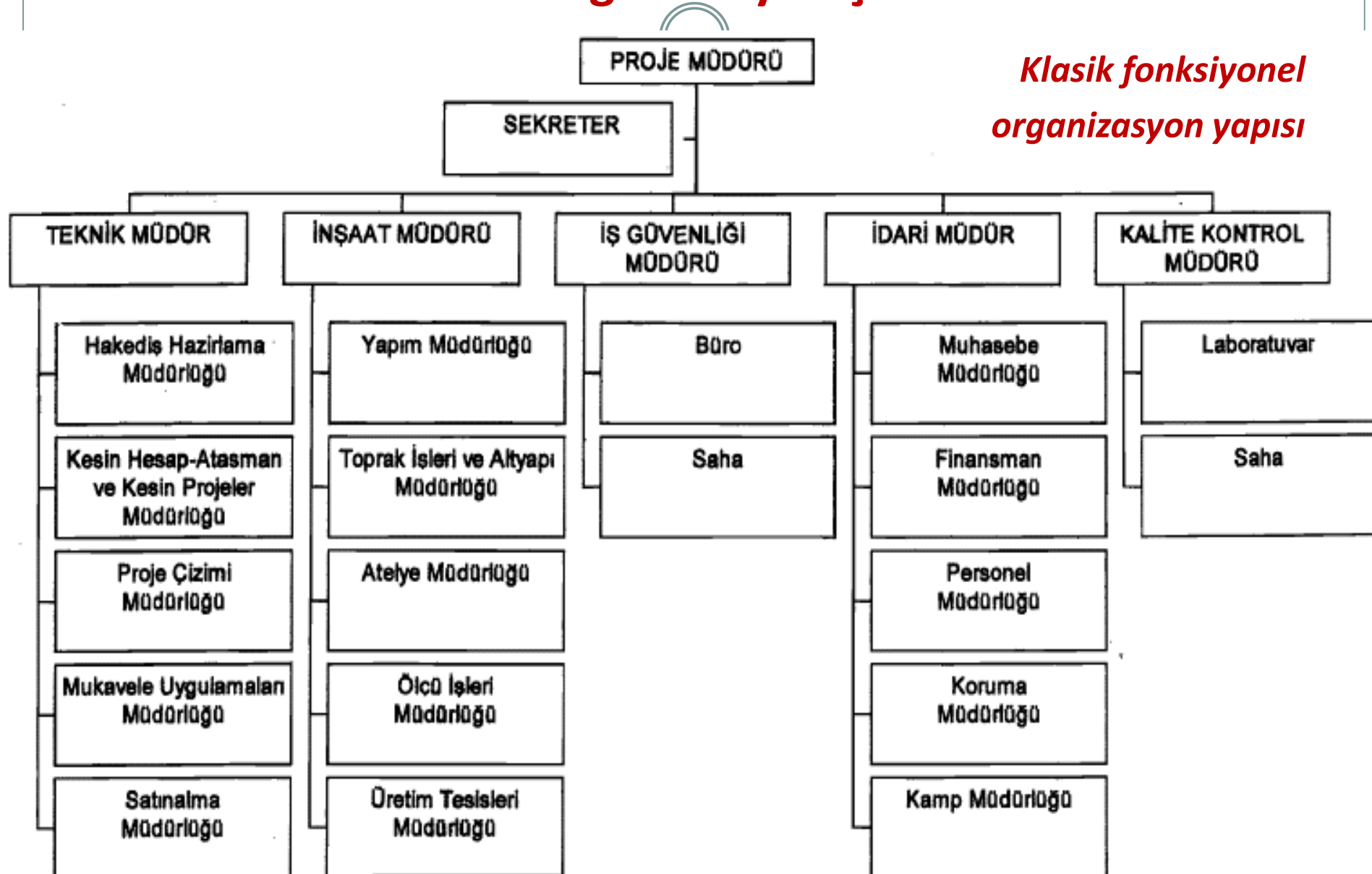
Proje Kaynak Yönetimi



- Projenin türü, proje sahasının yeri, sahanın büyüklüğü gibi faktörler kaynakları seferber ederken, kullanırken ve dağıtırken dikkate alınmalıdır.
- Proje faaliyetlerini yöneten ve yürüten insan kaynakları, projenin ürününü oluşturmak için diğer kaynakları yönetmektedir.
>>> organizasyon yapısı, rol-görev-sorumluluklar, ekip oluşturma, işe alım ve çıkarım süreçleri

İnşaat Projelerinde Saha Çalışmaları için Örnek Organizasyon Şeması

*Klasik fonksiyonel
organizasyon yapısı*



Proje İletişim Yönetimi



- **Proje bilgilerinin zamanında ve uygun şekilde üretilmesi, toplanması, dağıtılması ve saklanması, erişilmesi ve nihai olarak tanzim edilmesi için gerekli süreçlerdir.**
- Bölümlerin veya bireylerin yapacakları faaliyetler göz önüne alınarak, kendilerine gerekebilecek bilgilerin tanımlanması, bu bilgileri hangi kaynaklardan temin edecekleri ve işlerinin sonunda hangi bilgileri üretecekleri belirlenip, bu yeni bilgilerin kimler için girdi olması gerektiğine karar verilmesi gerekmektedir.

Proje İletişim Yönetimi

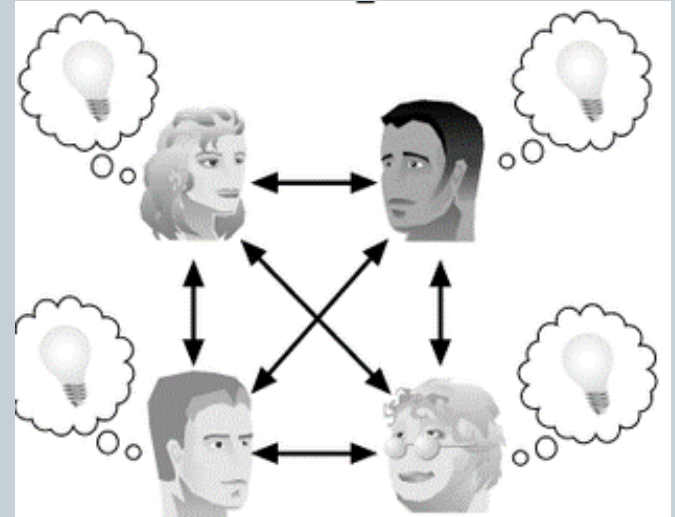


- Proje yöneticilerinin en önemli görevlerinden bir tanesi de projeye taraf olan tüm katılımcıları iletişim ağının içinde tutmaktır.
- Günümüzde teknolojik gelişmeler iletişimin hızlanmasını sağladığından, projedeki tüm gelişmeler anlık olarak, tüm katılımcılara iletilebilmektedir. Önemli olan, **proje süreçlerinde yer alan kişilerin yapmakla yükümlü oldukları işlerde ihtiyaç duyacakları bilgilerin neler olduğunun belirlenmesidir.**

Proje İletişim Yönetimi



- İletişim yönetiminde proje süreç planlaması ile birlikte, yapılacak aktivitelerin başında, ortasında veya sonunda hangi dokümanların hazırlanması gerektiği ve bu dokümanların sırayla kimlere ulaştırılması gerektiği tanımlanarak, proje sürecine dahil edilmektedir.



Proje Tedarik Yönetimi



- Gerekli ürünleri, hizmetleri ya da sonuçları proje ekibi dışından satın almak ya da elde etmek için gereken süreçleri kapsar.
- Diğer bir tanımlama ile **projenin ihtiyaç duyduğu organizasyon dışı kaynakların temin edilmesini yönetir**. Hangi kaynakların ne zaman temin edileceğinin planlandığı süreçtir. Tedarik planlama sürecinin en önemli adımı satın alma veya organizasyon içerisinde temin kararının verilmesidir.

Proje Tedarik Yönetimi



- Projenin gereksinim duyduğu kaynakların gereksinim duyulduğu an temin edilebilmesi ancak iyi bir proje tedarik yönetimi ile mümkündür.
- Proje tedarik yönetimi birbirini takip eden altı ana süreçten oluşmaktadır. Bunlar; ***tedarik planlama, teklif planlama, teklif gerçekleştirme, kaynak seçimi, kontrat yönetimi, kontrat kapanış*** süreçleridir.

○ **Satın alma / ihale / sözleşme süreçleri**

Proje Paydaş Yönetimi



- Proje yönetim sürecinde bir çok kişi ile etkileşim halinde olunmaktadır. Tüm bu kişilerin her birisinin proje üzerindeki etkileri, görevleri ve yetkileri farklılık gösterebilir. Dolayısıyla başarılı bir proje yönetimi için öncelikle tüm paydaşları belirlemekte fayda olacaktır.
- **Paydaşlar**, projeye aktif olarak katılan veya projenin yürütülmesinden olumlu veya olumsuz yönde etkilenen kişi veya kuruluşlardır
(Proje Yöneticisi, Proje Sponsoru, Proje Yönetim Ekibi, Diğer Ekip Üyeleri, Operasyon Yönetimi, Satıcılar/İş Ortakları, Müşteriler/Kullanıcılar, Proje Yönetim Ofisi, vb.)
- Paydaşların projeye ilgi düzeyi ve proje üzerine olası etkisi farklılık göstermektedir.
- Tüm paydaşları belirlemek için sorulması gereken soru, **“Projeye kim katkıda bulunacak?”** şeklinde olabilir.

Proje Paydaş Yönetimi

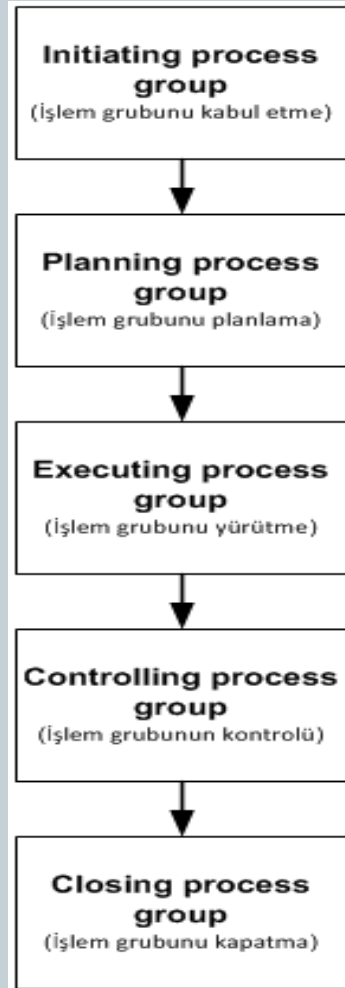


Paydaş belirleme süreci kolay bir görev olarak gözükmekle birlikte her zaman atlanan paydaşlar olabilmektedir. Özellikle projeden doğrudan etkilenmeyen organizasyon üniteleri veya kişiler paydaş belirleme sürecinde unutulmaktadır. Proje çıktısı ürün veya hizmet ile doğrudan bağlantısı olmayan ama dolaylı olarak ürün veya hizmet ile ilgili bilgilerden etkilenen paydaşlar mutlaka projeye dahil edilmelidir.

Paydaş Beklentileri yönetimi : Paydaşların beklentileri, proje çıktısı olan ürün veya hizmet ile ilgili olup, beklentilerin tespit edilerek toplanması aşamasında paydaş beklentilerine yönelik kapsamlı analizler gerçekleştirilmelidir.

Paydaş Grupları ile İletişim : Paydaş iletişiminin paydaş ihtiyaçlarına uygun olarak planlanması gerekmektedir. İletişimi doğru yönetebilmek için proje planlama sürecinde paydaş gruplarının hangi bilgiyi, hangi detayda, hangi sıklıkta istediğinin analiz edilmesi gerekmektedir.

Proje Yönetimi Yaşam Döngüsü (Project Management Life Cycle)



Süreçler:

- Başlangıç (**Initiation**)
- Planlama (**Plan**)
- Yürütme (**Progress**)
- İzleme ve Kontrol Etme (**Monitor and Control**)
- Kapanış (**Closure**)

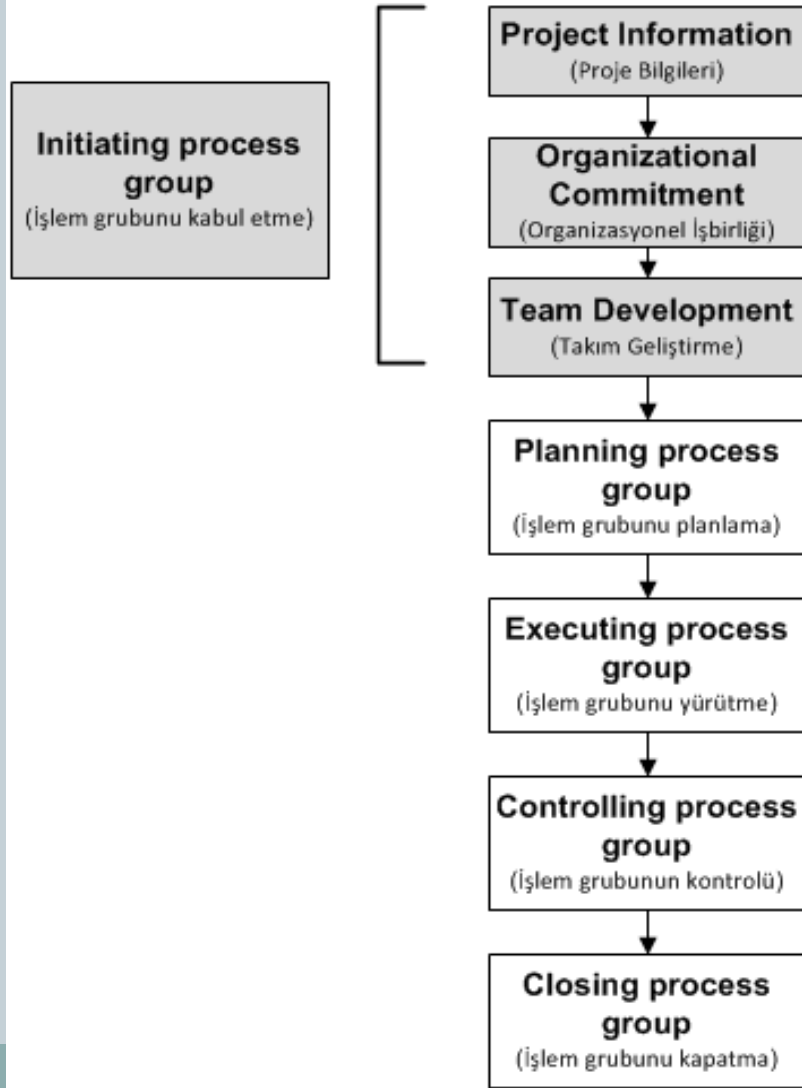
Proje Yönetimi Yaşam Döngüsü (Project Management Life Cycle)



Süreçler:

- **Başlangıç:** Bu süreç, yeni bir işi (projeyi) tanımlamanıza yardımcı olur.
- **Planlama:** Bu süreç, hedefleri tanımlamanıza ve yapılacak işin kapsamını anlamınıza yardımcı olur. Ayrıca planlama ve çizelgeleme görevleriyle ilgili tüm çalışmaları kapsar.
- **Yürütme:** Bu işlemleri proje görevlerinizi yerine getirirken yaparsınız. Bu süreç, ana faaliyetin gerçekleştiği ve ürünleri yarattığınız aşamadır.
- **İzleme ve Kontrol:** Bu süreç, yapılan işleri izlemenizi, incelemenizi ve raporlamanızı sağlar. Ayrıca, projenin kararlaştırılan planı takip etmediğini tespit ettiğinizde ne olacağının belirlenmesi aşamasını da kapsar. Bu nedenle **değişiklik yönetimi** bu Süreç Grubuna girer. Bu süreçleri Yürütme süreciyle beraber yürütür, böylece ilerledikçe izlersiniz.
- **Kapanış:** Bu süreç, projeyi veya aşamayı kapatma noktasına geldiğinizde, diğer süreçlerdeki tüm görevleri tamamlamanıza izin verir.

İşlem/Süreç Grubunu Kabul Etme (Initiating process group)



İşlem [process] grubunu kabul etme
aşağıdaki adımları içerir:

- Proje bilgilerini toplamak,
- Organizasyonel yükümlülükleri edinmek,
- Takımı oluşturmak.



İşlem/Süreç Grubunu Kabul Etme (Initiating process group)



PROJE BAŞLATMA SÜRECİ

Projelerde başlatma aşaması **projenin fizibilitesinin yapılması, resmi olarak tanımlanması, ana hatlarıyla zaman ve maliyetin belirlenmesi, kapsamın belirlenmesi, proje duyurusunun hazırlanması ve yayınlanması** gibi analiz ve faaliyetleri içerir.

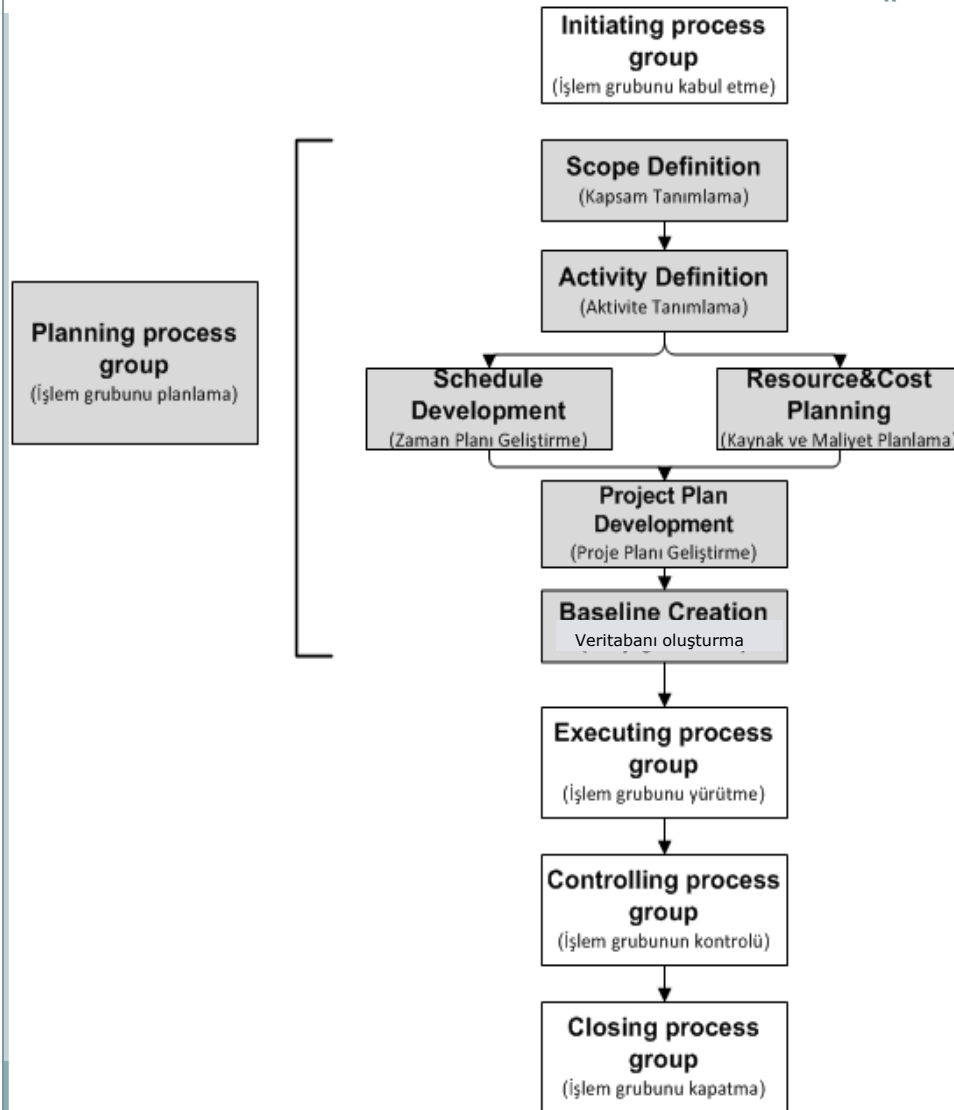
Bu süreç ve içerdiği detaylar firmanın iş yapma kültürüne ve projenin özelliklerine göre şekillenebilir.

Proje başlatma belgesinin geliştirilmesi



- Resmi olarak bir projeyi veya proje safhasını belli bir gruba vermek için gerekli dokümanların hazırlandığı ve tarafların ilk aşamadaki ihtiyaçlarının belirlendiği safha.
- Proje başlatma belgesinin içeriği:
 - Projenin amacı ve gerekçeleri
 - Proje sonunda elde edilecekler
 - Üst düzey gereksinimler
 - Kabul kriterleri
 - Üst düzey proje tanımları ve sınırları
 - Üst düzey riskler
 - Rollerin tanımı ve önemli çalışanlar
 - Kaba taslak iş takvimi ve bütçesi
 - Paydaş listesi

İşlem/Süreç Grubunu Planlama (Planning process group)



İşlem (process) grubu planlamasının içerdiği adımlar:

- Proje amaçlarının ve iş kapsamının tespiti,
- İşin tanımlanması,
- İş planının (schedule) belirlenmesi,
- Kaynak (resource) ihtiyaçlarının ve kullanılabilirliklerinin tespiti.
- Maliyet bütçesi (cost budget) tespiti.
- Veritabanı oluşturma.

İşlem/Süreç Grubunu Planlama (Planning process group)



PROJE PLANLAMA SÜRECİ

Planlama aşamasında ana hatlarıyla tanımlanmış proje hedeflerine ulaşmak için izlenecek **proje yönetim planı** ve plan ile ilgili detaylar üzerinde çalışma yapılır.

Planlama sürecinin gelişimi proje yöneticisinin ve firmanın uygun gördükleri noktaya kadar devam eder.

Planlama sürecinin her aşaması planın güncellenmesi olarak kayıt edilir.

Planlama sürecinde, kurum bünyesine uygun olarak seçilen proje yönetim yazılımı kullanılır. (Ör: [Microsoft Project](#))

İşlem/Süreç Grubunu Planlama (Planning process group)



Proje yönetim planının oluşturulması için şu işlemler yapılır:

- Kapsam tanımlaması ve planlaması
- İş paketlerinin ve aktivitelerin oluşturulması
 - ✓ Aktivite tanımı
 - ✓ Aktivite süre tahmini
 - ✓ Aktivitelerin sıralanması
 - ✓ Proje programının belirlenmesi

İşlem/Süreç Grubunu Planlama (Planning process group)



- Risk yönetim planı
 - ✓ Risklerin tanımlanması
 - ✓ Sözel risk analizi
 - ✓ Sayısal risk analizi
 - ✓ Risk karşılama planı
- Maliyet tahmini
- Kaynak planlaması
- Satın alma planı
- İhale planı
- Kalite planlaması

İşlem/Süreç Grubunu Planlama (Planning process group)



Bu işlemlerin hepsi birbiri ile ilişkili olarak yapılır ve planlama sürecinde beraber gelişirler.

Planlama sürecinin çıktıları, başlatma, uygulama, izleme ve kontrol, kapatma süreçlerinde kullanılır.

Planlama sürecinin çıktıları şu şekilde tanımlanabilir:

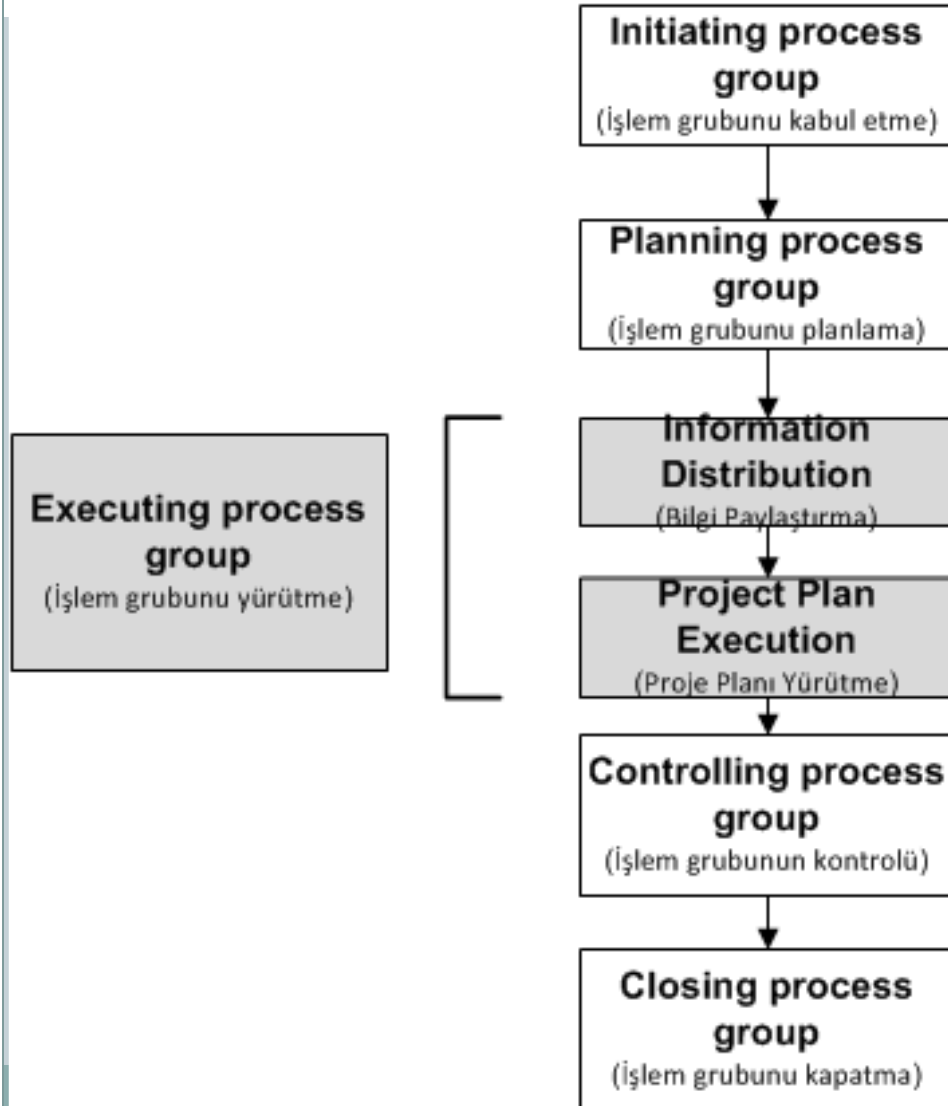
- **Proje yönetim planı:** Projenin nasıl planlanacağını, uygulanacağını, izlenip kontrol edileceğini ve kapatılacağını belirleyen temel bilgi kaynağıdır. Kurumun proje yönetim sistemi doğrultusunda hazırlanır. Proje programı ile karıştırmamak gerekir.

İşlem/Süreç Grubunu Planlama (Planning process group)



- **Kapsam yönetim planı:** Proje kapsamının nasıl tanımlanacağını, onaylanacağını, kontrol edileceğini ve iş paketlerinin nasıl kurgulanıp tanımlanacağını belirler.
- **İş paketlerinin oluşturulması:** Proje çıktılarının küçük iş paketlerine ve daha kontrol edilebilir aktivitelere dönüştürülmesi.
- **Aktivite tanımları:** Proje çıktılarını oluşturmak için gereken aktivitelerin tanımlanması.
- **Proje programı:** İş paketleri ve aktivitelerin aralarındaki bağlantılar, süreleri, kaynak kısıtları vb. konuların göz önüne alınarak programlanması. (CPM, GANTT, KDA v.b.)
- **Kalite planlaması:** Proje için gerekli kalite standartlarının tanımlanması ve nasıl ulaşılabileceği konusunun belirlenmesi.

İşlem/Süreç Grubunun Yürütülmesi (Executing Process Group)



İşlem (process) grubunun yürütülmesinin içerdiği adımlar:

- Bilginin dağıtılması,
- Çalışmadaki ilerleme (tracking) ve gerçek maliyetlerin (actual cost) izlenmesi.

İşlem/Süreç Grubunun Yürütülmesi (Executing Process Group)



PROJE UYGULAMA SÜRECİ

Uygulama süreci proje yönetim planında belirlenen çerçevede projenin uygulanmasını içerir.

İş paketleri ve kaynaklar plan çerçevesinde uygulamaya sokulur.

Kaynakların ve işlerin eşgüdümü ve entegrasyonu uygulama sürecinde önem kazanır.

İşlem/Süreç Grubunun Yürütülmesi (Executing Process Group)



PROJE UYGULAMA SÜRECİ

Uygulama süreci başlatma, planlama, izleme ve kontrol, kapatma süreçlerini etkileyecek çıktılar oluşturur.

Uygulama süreci proje ekibinin oluşturulması, iş paketlerinin ve aktivitelerin yapılması, iletişimin sürekli şekilde ilgili taraflar ile sağlanması ve dış kaynakların tedariği gibi işlemleri içerir.

İşlem/Süreç Grubunun Yürütülmesi (Executing Process Group)



Proje uygulama sürecinde şu alt süreçler yer alır:

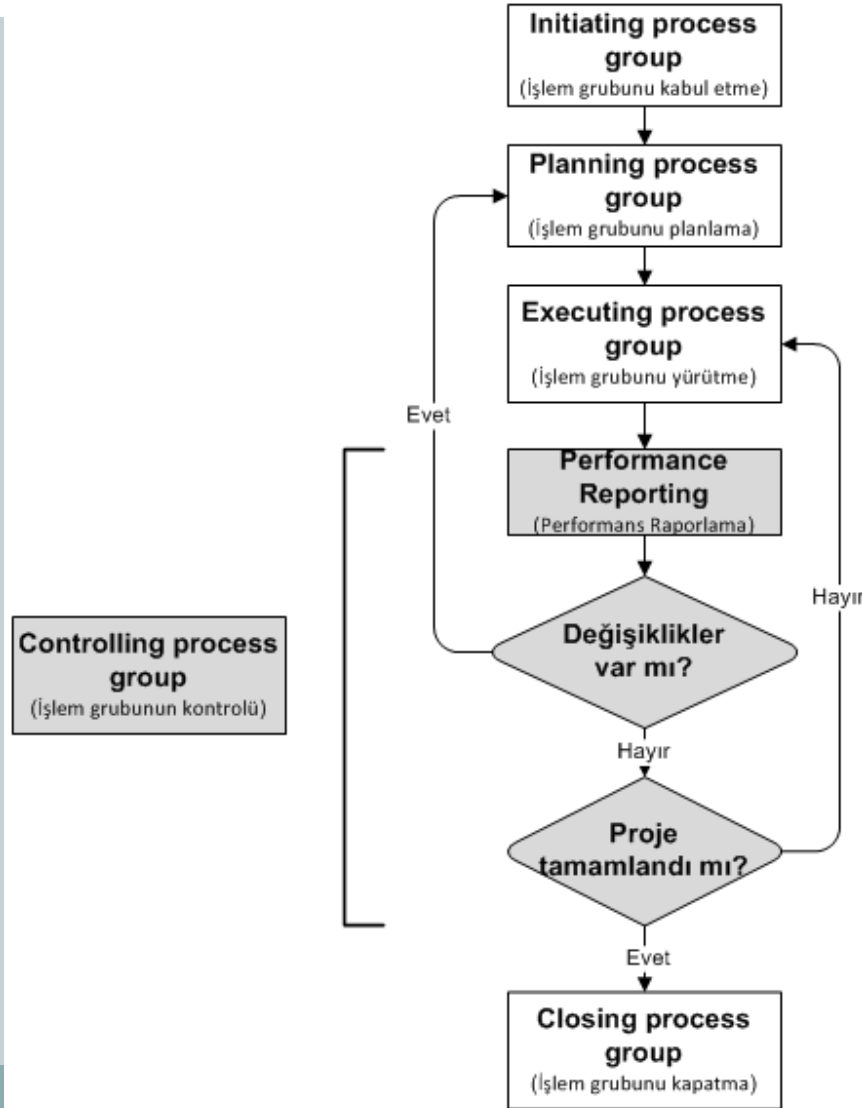
- **Projenin yürütülmesi yönlendirilmesi ve yönetilmesi:** Projenin başarıyla tamamlanması için gereken etkinliklerin yapılması, teknik ve organizasyonel ayarlamaların sağlanması, iş paketlerinin ve çıktılarının raporlanması işlerini içerir.
- **Kalite güvencenin sağlanması:** Projenin hedeflerine belirlenen standartlar ve ihtiyaçlar çerçevesinde ulaşması için planlanan kalite eylemlerinin uygulaması sürecidir.
- **Proje ekibinin oluşturulması:** Projeyi tamamlamak için gerekli olan insan kaynaklarının sağlanması süreçlerini içerir.

İşlem/Süreç Grubunun Yürütülmesi (Executing Process Group)



- **Proje ekibinin geliştirilmesi:** Proje performansını geliştirmek için proje ekibinin yetkinliklerinin ve aralarındaki bağların geliştirilmesi
- **İletişim planının oluşturulması:** Proje paydaşlarının proje bilgilerine zamanında ulaşabilmeleri için düzenlenecek süreçleri içerir.
- **Tedarikçi bilgilerini alma:** Dış yüklenicilerden bilgi, fiyat ve teklif alma süreçleri.
- **Tedarikçilerin seçilmesi:** Dış hizmet ve ürün alımında uygun tekliflerin incelenmesi, tedarikçilerin seçilmesi, hizmet/ürün alım sözleşmesi için müzakerelerin yapılması işlemleri

İşlem/Süreç Grubunun Kontrolü (Controlling process group)



İşlem (process) grubunun kontrolünün içerdiği adımlar:

- Projenin analizi ve değerlendirmesi,
- Gerekli eylemlerin tavsiye edilmesi,
- Hali hazırdaki projenin gerçekçi verilerle değiştirilmesi,
- İş planının (Schedule) tekrar tahmini,
- Proje performanslarının proje takımına iletilmesi.

İşlem/Süreç Grubunun Kontrolü (Controlling process group)



PROJE İZLEME ve KONTROL SÜRECİ

İzleme ve kontrol süreci projenin uygulanmasının planlamaya göre izlenmesi (gerçekleşmeler), değişimlerin belirlenmesi ve problemlerin/sorunların daha fazla büyümeden gerekli kontrol eylemlerinin yapılmasını içerir.

Bu süreçte zaman, maliyet ve kapsam gibi projenin ana göstergeleri ve projenin özelliğine göre belirlenecek diğer faktörler izlenir.

İşlem/Süreç Grubunun Kontrolü (Controlling process group)



İzleme ve kontrol süreci şu alt süreçleri içerir:

- **Proje kapsamının belirlenmesi ve onaylanması:** Projenin performans bilgisinin derlenmesi, ölçülmesi, dağıtımı işlerini içerir. Risklerin önceden belirlenmesi, durumlarının raporlanması ve uygun risk önleme planlarının bu süreçte risk izleme de vardır.
- **Kapsamın kontrolü:** Proje kapsamında yapılacak değişikliklerin kontrolünü içerir.
- **Program kontrolü:** Proje programında olan değişikliklerin kontrolünü içerir.

İşlem/Süreç Grubunun Kontrolü (Controlling process group)



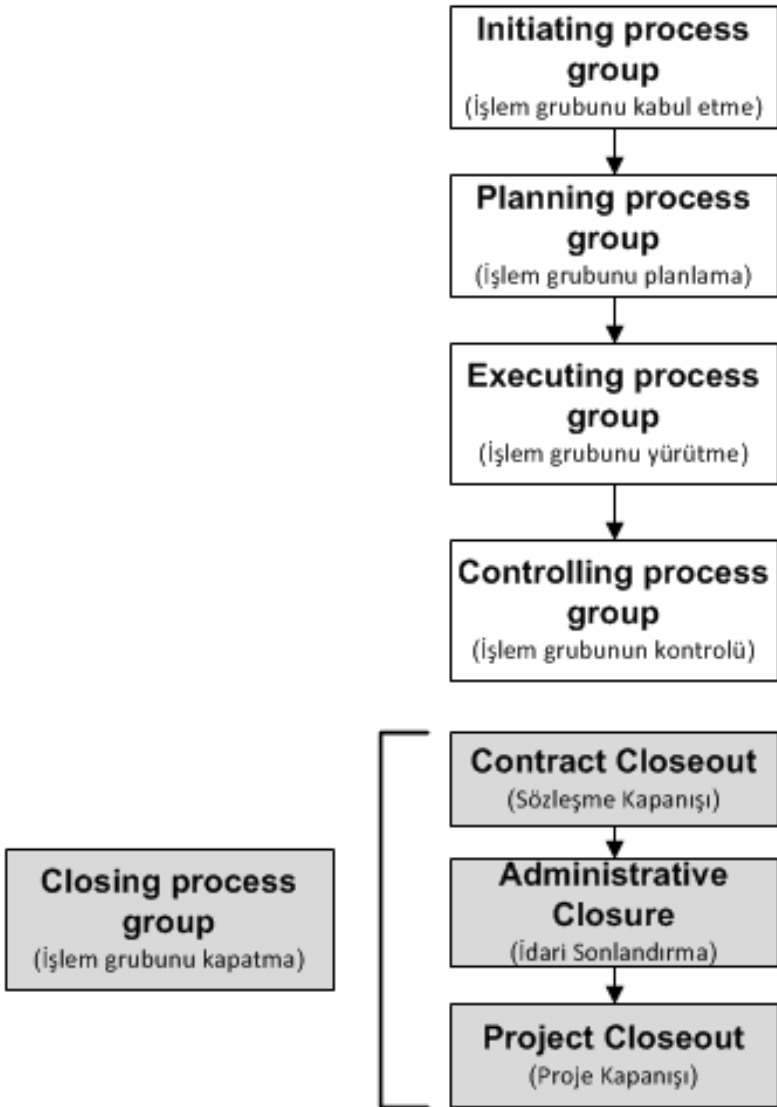
- **Maliyet kontrolü:** Proje bütçesini etkileyen ve değişiklik yaratan faktörlerin kontrolü.
- **Proje takımının yönetimi:** Proje ekip elemanlarının performanslarını takip eden, geri besleme sağlayan, sorunları çözen ve proje performansını geliştirmek için değişimleri koordine etmeyi içerir.
- **Performans raporlaması:** Mevcut durumun raporlanması, ilerleme raporu ve tahminleri içeren performans bilgisinin derlenmesi ve dağıtımını içeren süreçlerdir.

İşlem/Süreç Grubunun Kontrolü (Controlling process group)



- **Proje paydaşlarının yönetimi:** Proje paydaşlarının problemlerini çözmek ve iletişim ihtiyaçlarını yönetmeyi içerir.
- **Risk izleme ve kontrol:** Belirlenen risklerin takibini, risk etkilerinin incelenmesi, yeni risklerin belirlenmesi, risk önleme planlarının uygulanmasını ve etkinliklerini proje hayat döngüsü içinde değerlendirme işlerini içerir.
- **Kontrat yönetimi:** Sözleşme yapılan yüklenicilerin performanslarını izlemek ve kaydetmek süreçlerini içerir.

İşlem/Süreç Grubunun Kapatılması (Closing process group)



İşlem (process) grubunun kapatılmasının içerdiği adımlar:

- Projenin metodoloji olarak kullanılabilirliğinin tayini,
- Ürünün müşteri (client) ya da hissedara teslim edilmesi,
- Öğrenilenlerin dokümantasyonu,
- Proje dosyalarının arşivlenmesi ve yedeklenmesi.

İşlem/Süreç Grubunun Kapatılması (Closing process group)



PROJE KAPATMA SÜRECİ

Projenin tamamlanarak bütün eylem ve süreçlerin bitirilmesini veya proje tamamlanmadan projenin kapatılmasını içerir.

Süreçler ve ihale dosyaları kapatılarak ürün ve servisler ilgili taraflara devredilir.

Bu süreç planlama süreci, uygulama süreci, izleme ve kontrol süreçleriyle veri alışverişi yapar.

İşlem/Süreç Grubunun Kapatılması (Closing process group)



PROJE KAPATMA SÜRECİ

Kapatma süreci şu alt süreçleri içerir:

- **Projenin kapatılması:** Projenin veya projenin aşamasının bütün aktivitelerinin tamamlanmasını ve projenin resmen tamamlanmasını içerir.
- **Kontratı kapatma:** Proje ve proje aşamalarıyla ilgili her bir kontratın kalan kısımlarının da anlaşılaraq kapatılmasını içerir.



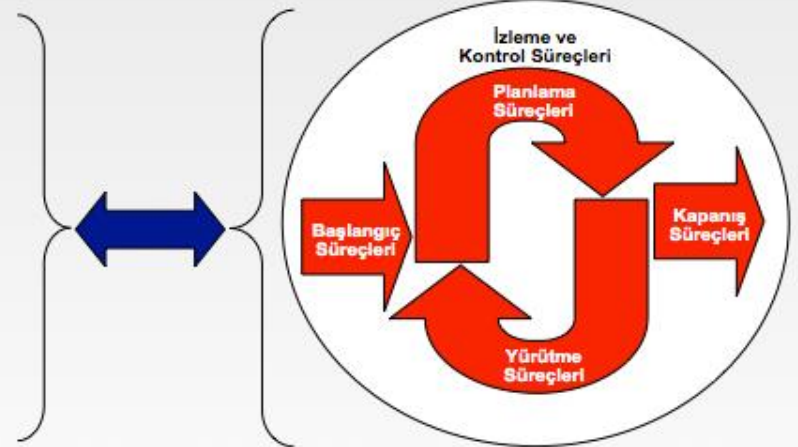
Özetle; Proje Yönetimi



Proje Yönetimi Bilgi Alanları

1. Proje Entegrasyon Yönetimi
2. Proje Kapsam Yönetimi
3. Proje Takvim Yönetimi
4. Proje Maliyet Yönetimi
5. Proje Kalite Yönetimi
6. Proje Kaynakları Yönetimi
7. Proje İletişim Yönetimi
8. Proje Risk Yönetimi
9. Proje Tedarik Yönetimi
10. Proje Paydaş Yönetimi

Proje Süreçleri





***Dikkatiniz için teşekkürler.
Bir sonraki derste görüşmek üzere***

