



Proje Yönetimi

Dr. İsmail Durgun

durgun.16@hotmail.com

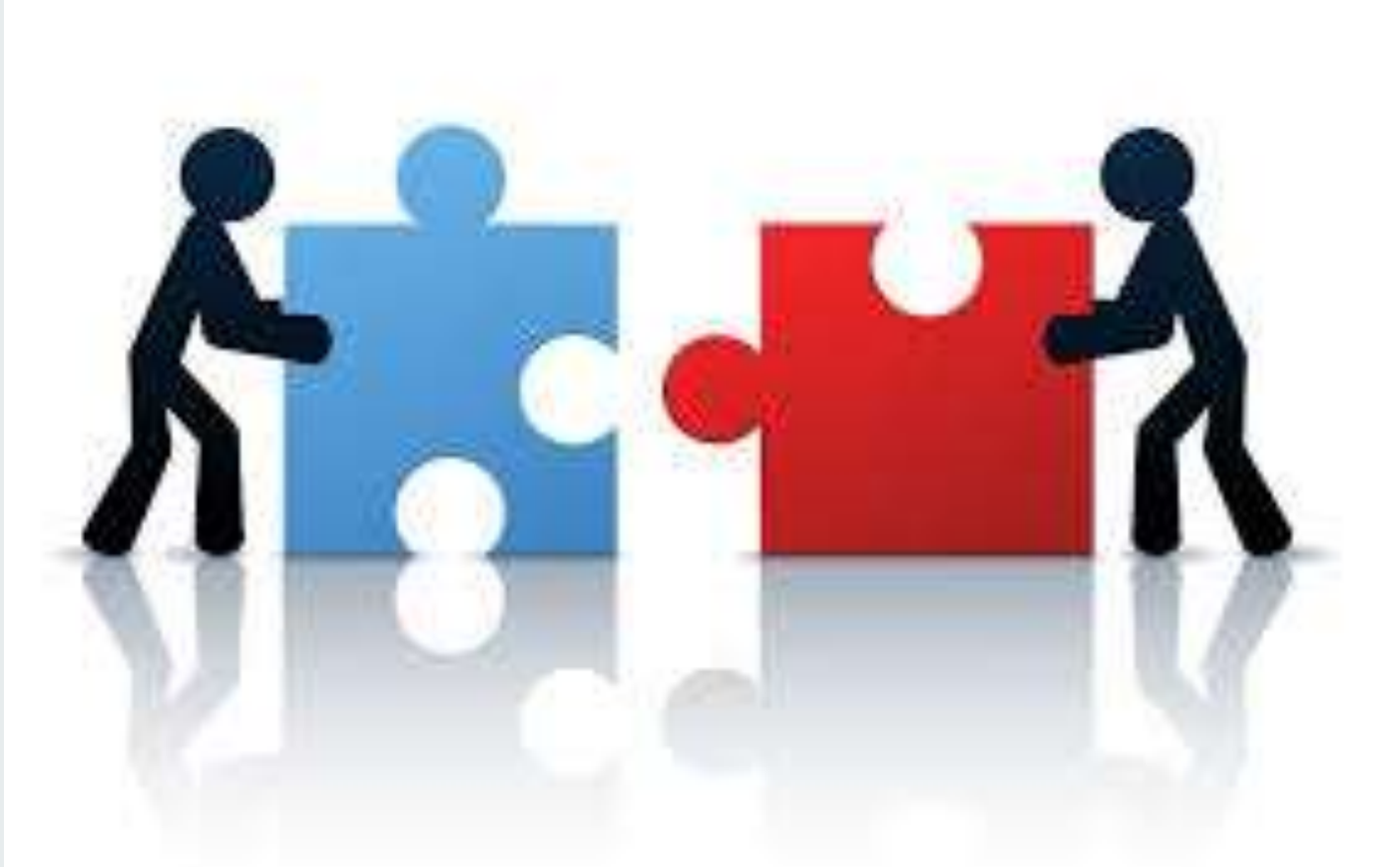
0535 972 70 45

Hayatın İçinden...



Proje Nedir?

Benzersiz bir ürün, hizmet ya da sonuç yaratmak için yürütölen ***geçici süreli*** bir girişimdir.

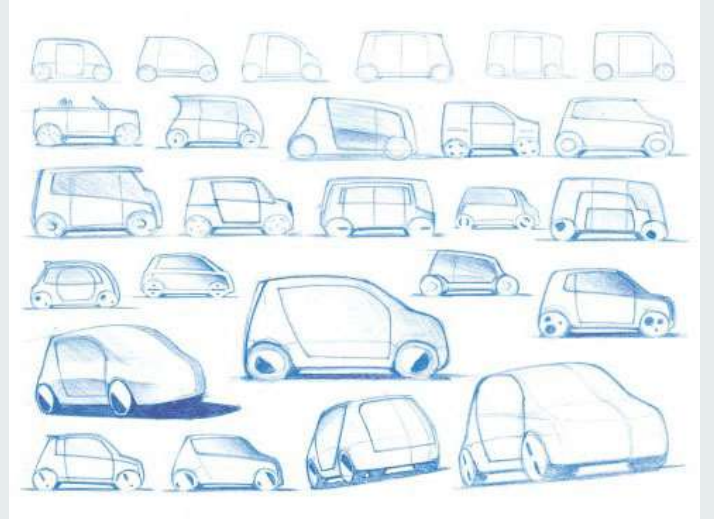


Proje Nedir?

Bir fabrikanın kuruluşudur. Günün birinde fabrika kurulur ve işletmeye alınmasıyla proje sona erer.



Yeni bir otomobil modelinin geliştirilmesi bir projedir. Çünkü sonunda, daha önceki otomobillerden farklı bir ürün ortaya konulmuştur



Proje ve Operasyon

- **Operasyon:** Belirli aralıklarla rutin olarak gerçekleştirilen eylemler.
- **Proje:** Özgün bir ürün, hizmet veya sonuç geliştirmek için girişilen geçici (başlangıcı ve bitişi olan) çalışma.

Proje ve Operasyon

Operasyonlar

- Hiç değişmeyen veya az değişiklikle tekrarlanan
- Sıradan
- Sürekli
- Daha önce yapılmış
- Daha sonra aynı şekilde yapılma durumu var
- Geçmiş bilgi ve tecrübe mevcut
- Her şey belirli / tanımlı

Projeler

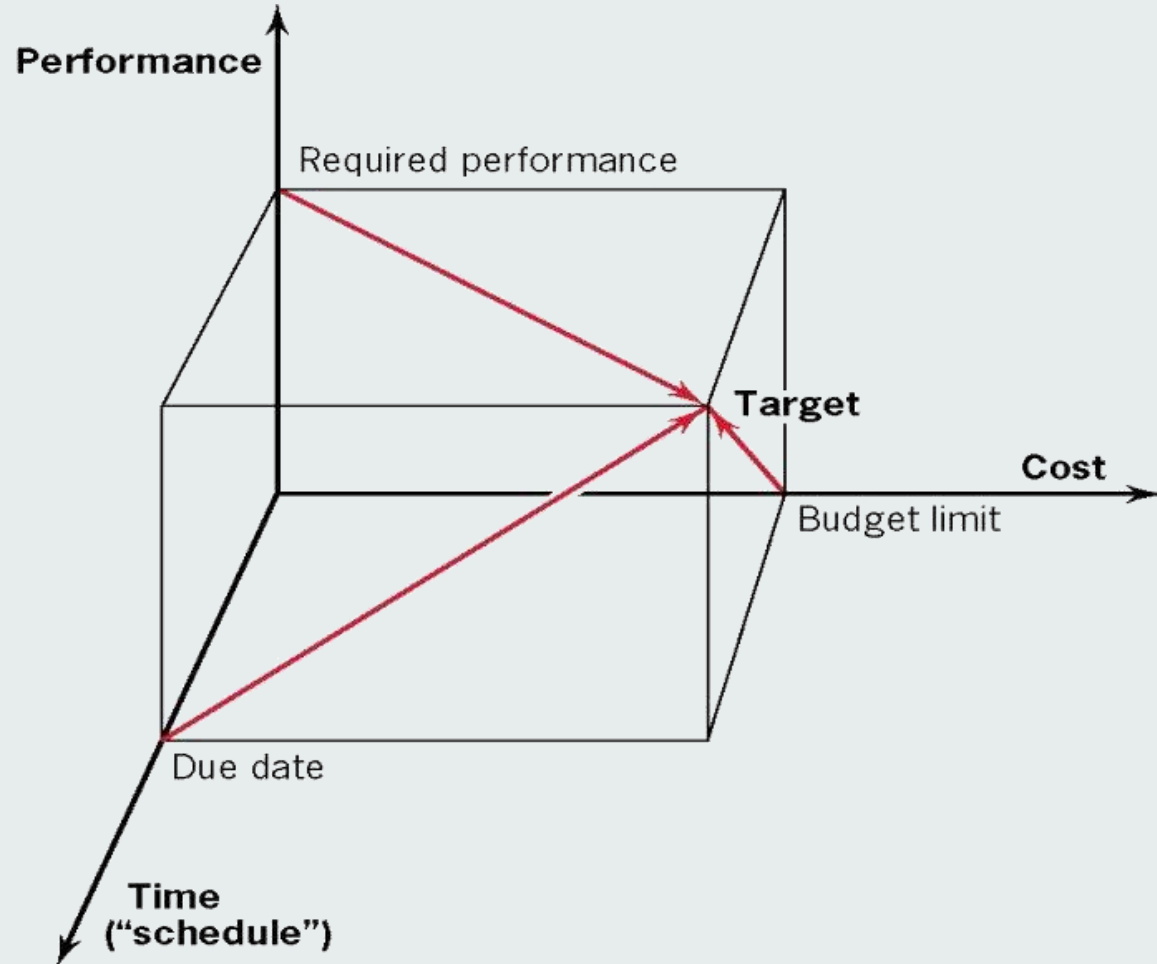
- Yeni ve benzersiz olma
- Zamanla gelişim, ilerleme
- Bir defa yapılma
- Daha önce yapılmamış olma
- Daha sonra birebir aynı şekilde yapılmama
- Geçmiş tecrübe az veya yok
- Her şey belirli / tanımlı değil

Proje ve Operasyon Örnekleri

PROJEDİR	PROJE DEĞİL, OPERASYONDUR
Yeni bir ürün veya servisin geliştirilmesi	Ürünün üretilmesi ve servisin verilmesi
Bir organizasyonun yapısını ve çalışma stilinin değiştirilmesi	Yeni organizasyonun çalıştırılması
Yeni bir bilgi sistemini satın alınması	Bilgi sisteminin kullanılması
Bir bina veya yapının yapımı	Binanın periyodik bakımları
Bir politik kampanya yürütülmesi	Seçimi kazandıktan sonra hükümetin eylemleri
Yeni bir prosedür veya sürecin işleme konması	Yeni prosedürün sürekli olarak uygulanması

Projenin Amaçları

- Projelerde 3 temel amaç vardır:
 - Performans (Kapsam)
 - Zaman (Takvim)
 - Maliyet (Bütçe)



Dünyada Projeler...

- Projelerin %31'i tamamlanmadan sonlandırılıyor.
- Projelerin %53'ü ilk tahminlenenden %189 daha maliyetli gerçekleşiyor.
- Tamamlanamayan projelere 81 Milyar \$ gidiyor.
- Yazılım projelerinin sadece %16'sı zamanında ve planlanan bütçesinde tamamlanıyor.

Kaynak: <http://www.standishgroup.com>

Proje Bir Soruna Müdahale Sürecidir

- Sorun analizi
- Yenilikçidir (Yeni bir bakış açısı)
- Değişime yöneliktir
- Sonuç: Ürün veya Hizmet



PROJELER BİR HEDEFE YÖNELİKTİR

- Projelerin bir **amacı** vardır
- Açıkça belirlenmiş **sonuçlara** yönelik açıkça belirlenmiş hedefleri vardır
- **Sorunları** çözmek için gereksinimlerin ön analizini içerir.



Farklı Proje Tipleri



Proje Yönetimi Nedir?

- **Proje yönetimi**, paydaş ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için proje faaliyetlerinin plan ve yönetiminde bilgi, beceri, araç ve tekniklerin uygulanmasıdır.
- **Proje yönetimi**, belirlenen **amaç**, **kapsam**, **zaman**, **kalite** ve **paydaş memnuniyetini** karşılamak için proje yaşamı boyunca eldeki kaynakların planlanması, yönetilmesi ve koordine edilmesidir.



Neden Proje Yönetimi?

- 4 kişiye yemek hazırlamak...
- 8 kişiye yemek hazırlamak...
- 1000 kişiye yemek hazırlamak....
 - Malzeme nereden alınacak?
 - Gerekli alet edevat var mı?
 - Her zaman aynı kalite ve lezzette yemekler için prosedürler geliştirilmiş mi? Takip ediliyor mu?
 - Malzeme depolama ve yemeklerin sunulması için mekan var mı?
 - ???

Proje Yönetimi Süreç Grupları

Proje yürütülürken gerçekleştirilen görev ve aktivitelerin mantıksal sınıflandırılmasıdır.

- **Başlangıç:** Projenin başlama izin ve onayların alınması, proje yöneticisinin atanması
- **Planlama:** Proje hedeflerinin belirlenmesi, hedeflere ulaşmada alternatif yolların oluşturulması ve en uygununun seçilmesi
- **Yürütme:** Oluşturulmuş olan planın insan kaynakları ve diğer kaynaklar koordine edilerek, hayata geçirilmesi
- **İzleme ve Kontrol:** Yürüyen faaliyetleri düzenli olarak takip etme ve planlarla karşılaştırma, hedeflerden sapmayı önlemek için düzeltici faaliyetlerin uygulanması
- **Kapanış:** Proje kabulünün resmileştirilmesi, projenin/fazın kapanışı.



Bir projenin başlaması için onay alarak bu projeyi ya da aşamayı tanımlamak için gerçekleştirilen tüm süreçler bu grupta yer almaktadır.



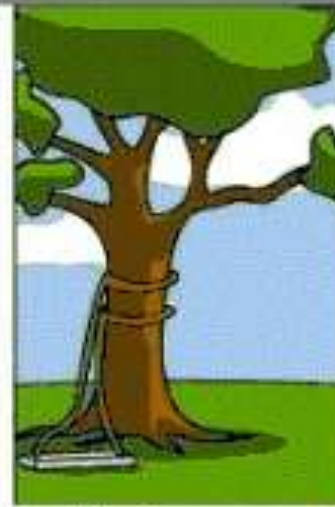
Müşterinin İsteği



Proje Şefinin
Anladığı



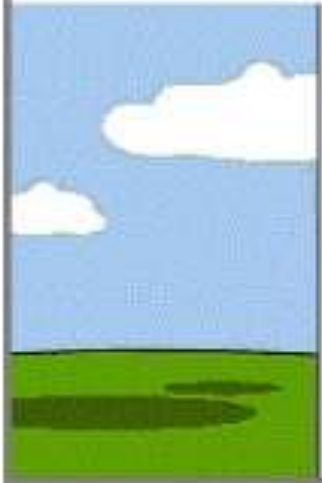
Mühendisin
Tasarladığı



Programcının
Yazdığı



Satıcının
Tanıttığı



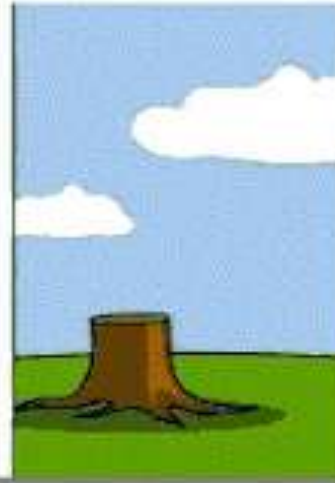
Belgelenen
Proje



Tamamlanan
İşler



Çıkartılan
Fatura



Projenin Ne Kadar
Desteklendiği



Müşterinin Gerçekte
İhtiyacı



Yönetim Dersi

Bütün kaynaklar mevcut olmadığı sürece bir projeye başlama

Projenin kapsamını ve hedeflerini belirginleştirip bu hedeflere ulaşılması için;

- gerekli faaliyetlerin
- niçin
- nasıl
- ne zaman
- nerede
- kiminle

yapılacağının tanımlanması için gerekli süreçler bu grupta yer almaktadır



Görev Bölümü ve Karar Zincirinin Belirlenmesi

2. Planlama Süreçleri

	Kişi A	Kişi B	Kişi C	Kişi D	Kişi E	Kişi F	Kişi G
Planlama	Onay		Bilgi	Sorumlu	Üye	Üye	
Tasarım	Onay	Görüş		Sorumlu	Üye		
Prototip	Onay	Görüş			Sorumlu		Üye
Testler	Onay				Sorumlu		
Pilot üretim		Onay				Sorumlu	Üye
Seri üretim		Onay	Bilgi			Sorumlu	Üye

Proje yönetimi planında onaylanan faaliyetleri tamamlamak için yerine getirilen tüm süreçler bu grup içindedir.

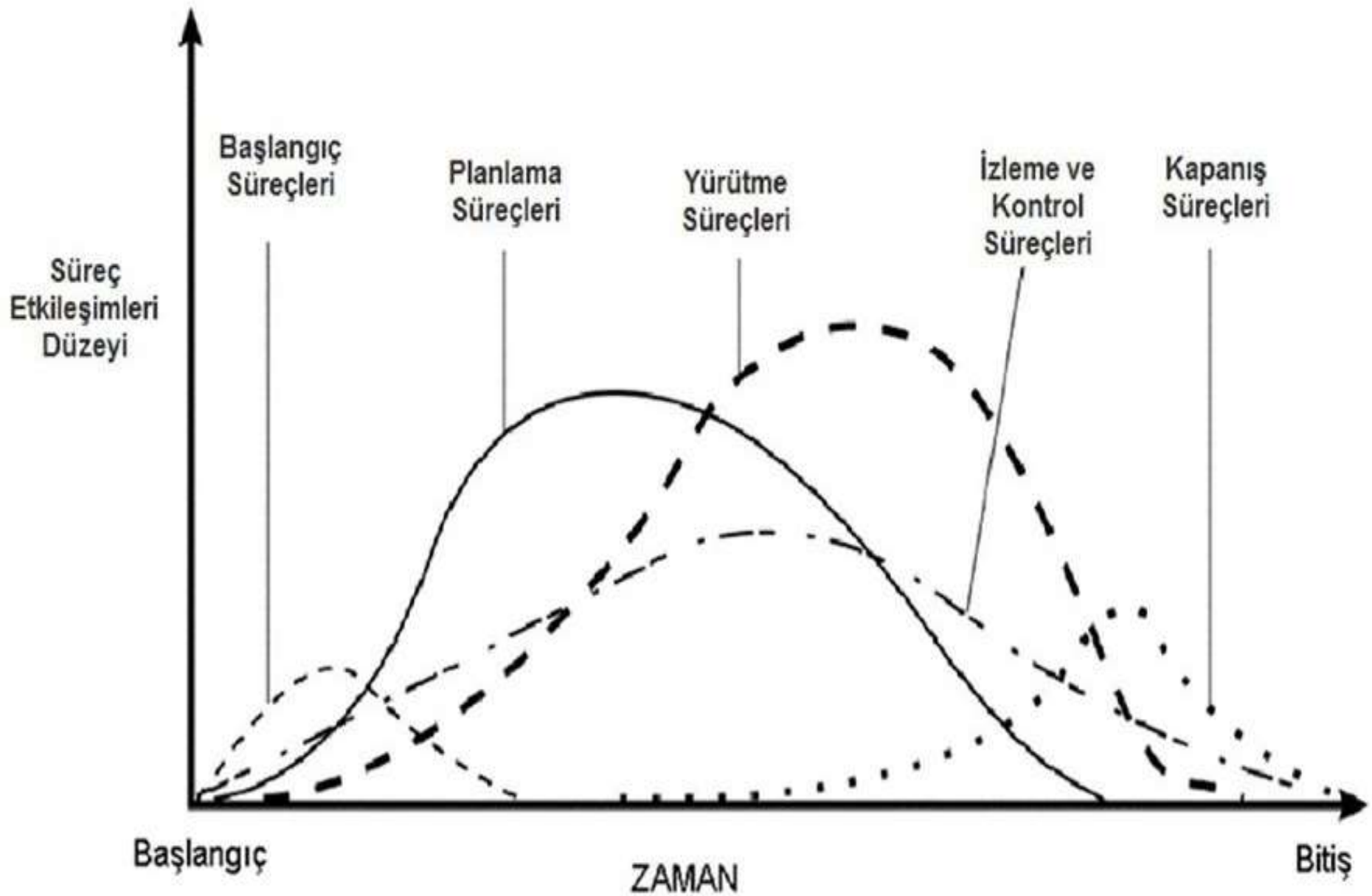


Projedeki ilerlemeleri izlemek ve bunların plana uygunluğunu değerlendirmek, gerekiyorsa düzeltici faaliyetleri önermek biçimindeki süreçler, izleme ve kontrol süreç grubunu oluşturur.

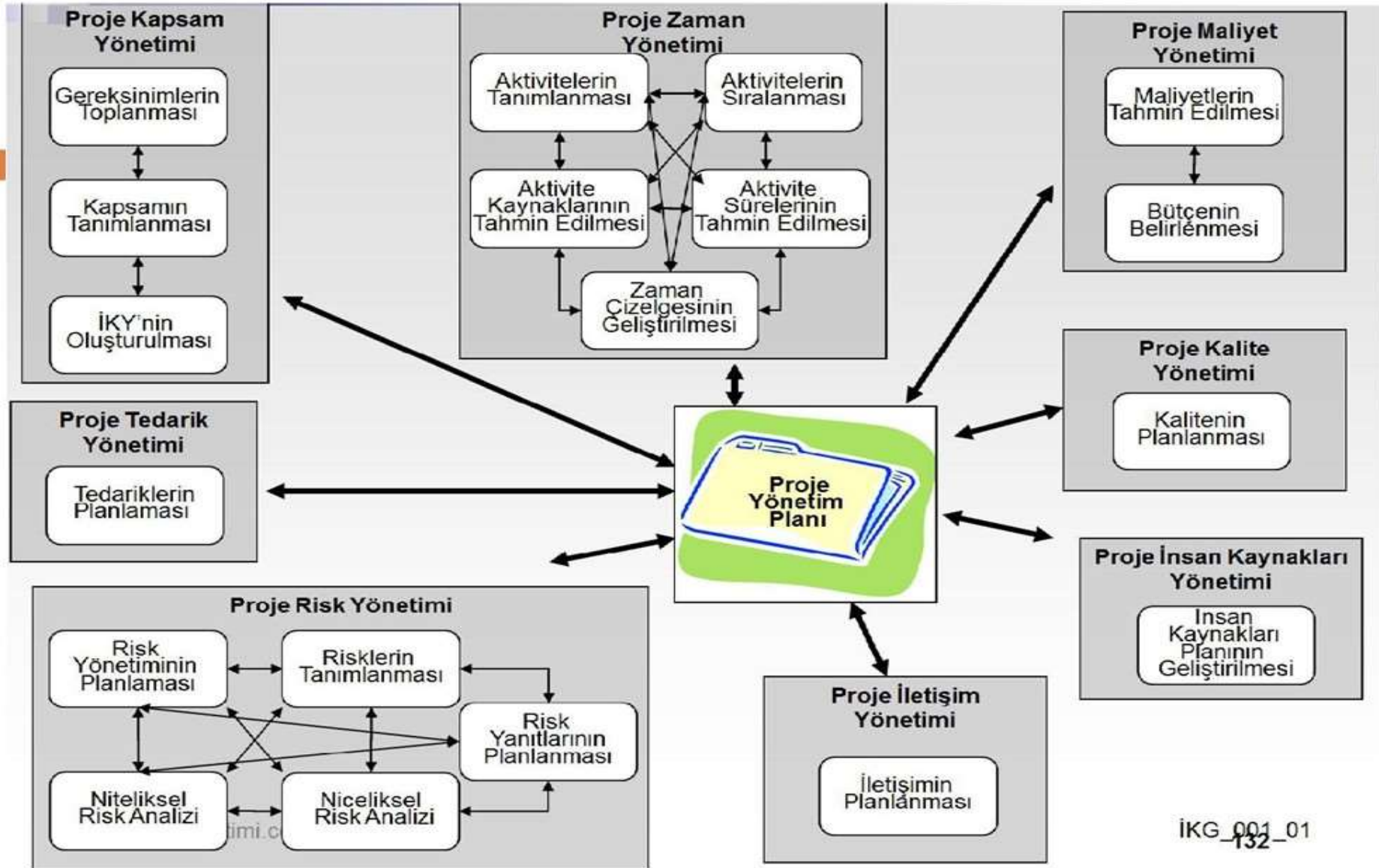


Projenin ya da bir aşamanın resmi kapanışında tüm süreç gruplarının faaliyetlerinin sonuçlandırılması için yürütülen süreçlerden oluşmaktadır.

Proje Yönetim Süreç Grupları



Proje Yönetim Süreç Grupları



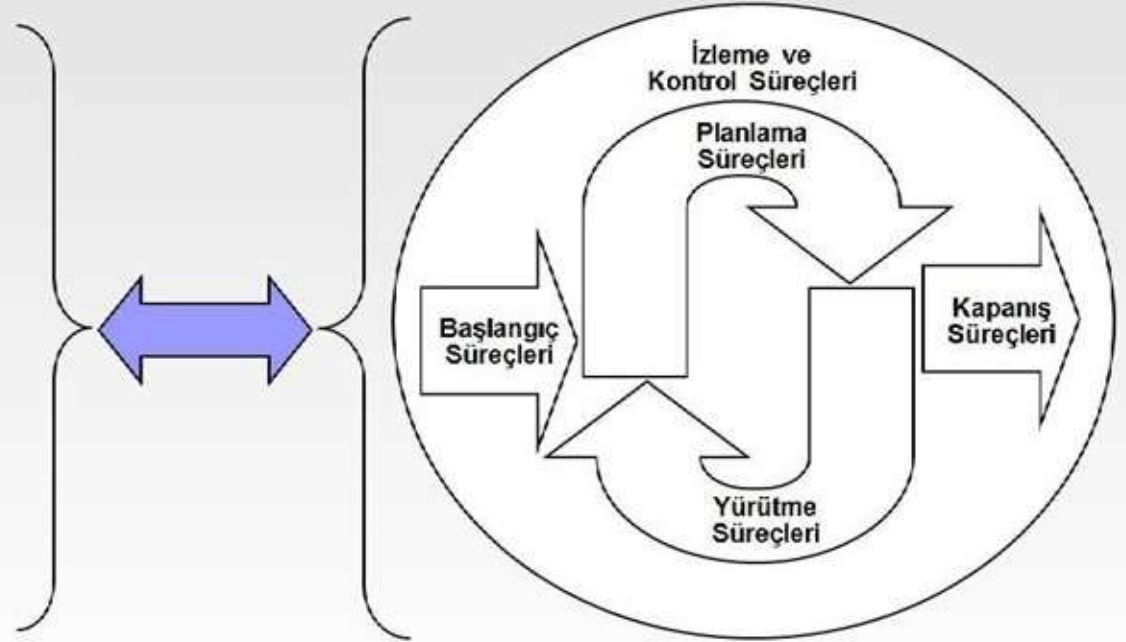
İKG_001_01
132

Proje Yönetim Bilgi Alanları

Proje Yönetimi Bilgi Alanları

Proje Entegrasyon Yönetimi
Proje Kapsam Yönetimi
Proje Zaman Yönetimi
Proje Maliyet Yönetimi
Proje Kalite Yönetimi
Proje İnsan Kaynakları Yönetimi
Proje İletişim Yönetimi
Proje Risk Yönetimi
Proje Tedarik Yönetimi
Proje Paydaş Yönetimi

Proje Süreçleri

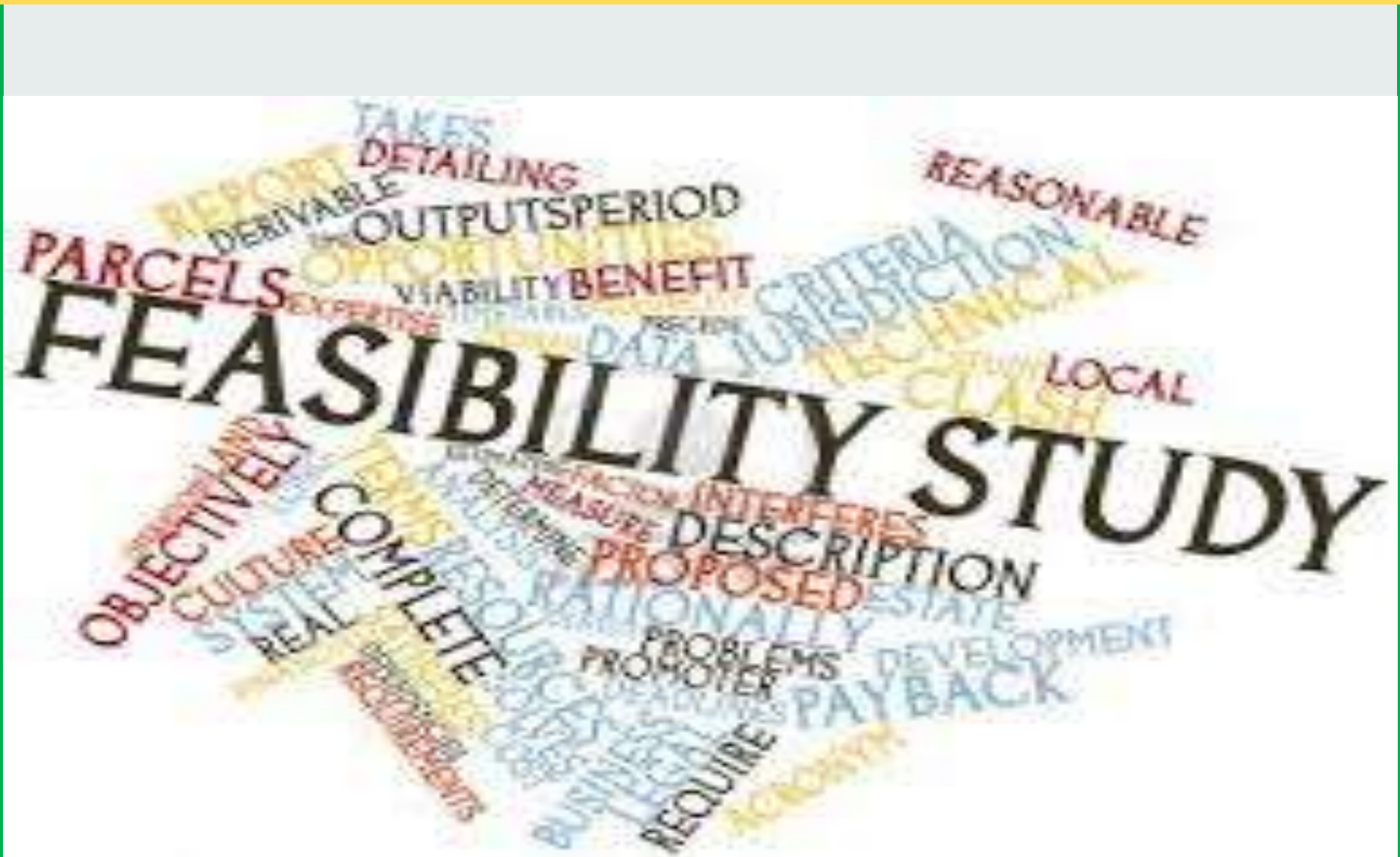


1- Proje Entegrasyon Yönetimi

Proje Yönetimi süreç grupları içerisindeki farklı çalışmaları birleştirmek ve koordine etmek için gerekli faaliyetleri kapsar. Projenin sadece bir alanını değil, tamamını ilgilendiren süreçler burada ele alınır.

1. Proje Berat Dokümanının Hazırlanması (başlangıç)
2. Proje Yönetim Planını Geliştir (plan)
3. Proje Uygulamasını Yönet (uygulama)
4. Proje İşlerini İzle ve Kontrol Et (izleme ve kontrol)
5. Değişiklikleri Yönet (izleme ve kontrol)
6. Projeyi/Fazı Kapat (kapanış)

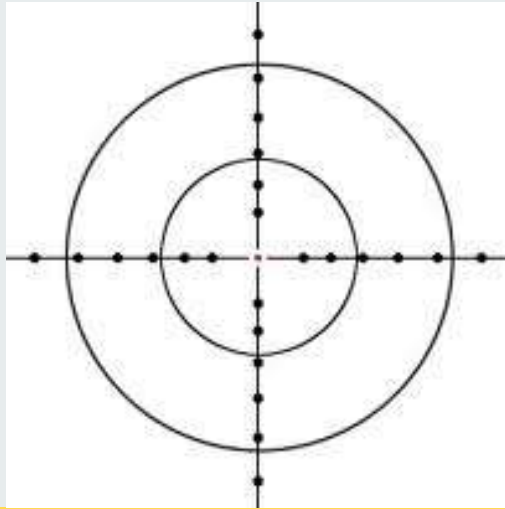
Finansal Analiz



2- Proje Kapsam Yönetimi

Bir projenin başarıyla tamamlanabilmesi için gerekli iş adımlarının detaylı olarak ele alındığı proje yönetimi bilgi alanıdır.

1. Kapsam Yönetimini Planla (Plan)
2. Talepleri/Gereksinimleri Toparla (Plan)
3. Kapsamı Tanımla (Plan)
4. İş Kırılım Yapısını Çıkar (WBS) (Plan)
5. Kapsamı Doğrula (Kontrol)
6. Kapsamı Kontrol Et (Kontrol)



3- Proje Zaman Yönetimi

Projenin hedeflenen zamanda tamamlanabilmesi için proje yöneticisi ve ekibinin bilmesi gereken temel konuların ele alındığı proje yönetimi bilgi alanıdır.

1. Zaman Yönetimini Planla (Plan)
2. Etkinlikleri (Aktiviteleri) Belirle (Plan)
3. Etkinlikleri Sırala (Plan)
4. Etkinlik Kaynaklarını Belirle (Plan)
5. Etkinlik Sürelerini Belirle (Plan)
6. İş Programını (Zaman Çizelgesi) Geliştir (Plan)
7. İş Programını Kontrol Et (Kontrol)



Proje Zaman Yönetimi



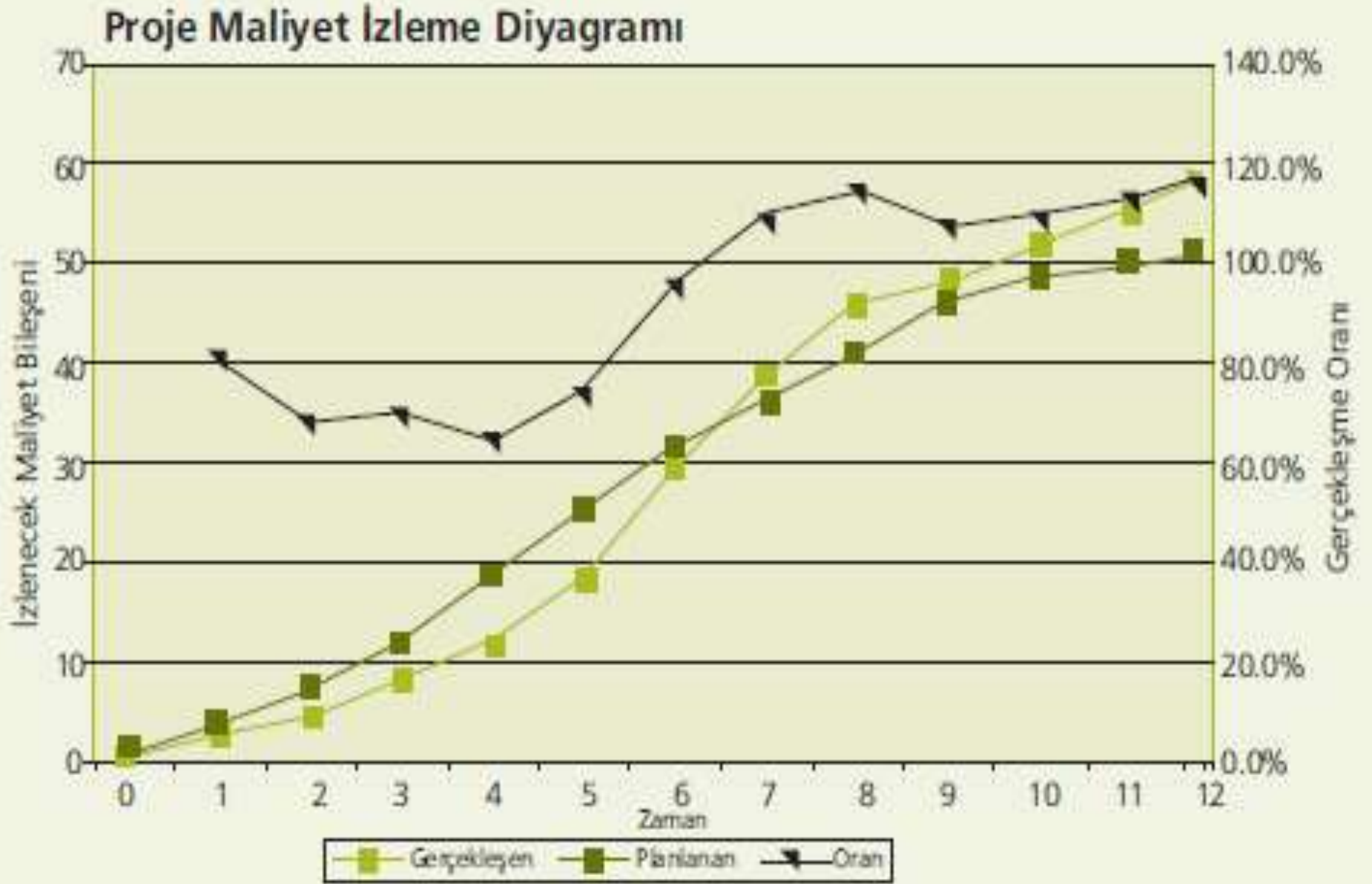
4- Proje Maliyet Yönetimi

Projenin hedeflenen bütçede tamamlanabilmesi için proje yöneticisi ve ekibinin bilmesi gereken temel konuların ele alındığı proje yönetimi bilgi alanıdır.

1. Maliyet Yönetimini Planla (Plan)
2. Maliyetlerin Tahmin Edilmesi (Plan)
3. Bütçenin Belirlenmesi (Plan)
4. Maliyetlerin Kontrolü (İzleme ve Kontrol)



Proje Maliyetleri



5- Proje Kalite Yönetimi

Projenin hem yönetsel anlamda hem de ortaya çıkacak ürünün özellikleri anlamında kalite gereksinimlerinin belirlenmesini ve bu gereksinimlere karşılık gelecek kalite kriterlerinin oluşturulmasını içeren proje yönetimi bilgi alanıdır.

1. Kalite Yönetimini Planla (Plan)
2. Kalite Planını Uygula (Uygulama)
(Kalite Güvence)
3. Kaliteyi Kontrol Et (İzleme ve Kontrol)
(Kalite Kontrol)



6- İnsan Kaynakları Yönetimi

Projeye dahil olacak bireylerin seçiminden, etkin kullanımına, eğitiminden motivasyon konularına kadar geniş yelpazede bir proje yöneticisinin bilmesi gereken konular bu süreç altında ele alınır.

1. İnsan Kaynakları Yönetini Planla (Plan)
2. Proje Ekibini Oluştur (Uygulama)
3. Proje Ekibini Geliştir (Uygulama)
4. Proje Ekibini Yönet (Uygulama)



İnsan Kaynakları Yönetimi



Efor nedir?

... proje için gerekli olan **iş gücü miktarı**.

- Adam-ay, adam-gün, adam-saat gibi birimlerle ölçülür
 - 1 ay, **süre** birimidir
 - 1 adam-ay ise **efor** birimidir

Eğer 3 kişi bir işi 1 ayda tamamlıyorsa, bu iş 3 adam-aylık efor gerektiren bir iştir.

Efor tam olarak tanımlanamaz...

- Adam-ay, adam gün gibi birimler tam olarak tanımlanamazlar, şirket ve ülkeye göre değişebilir.
- 1 adam-saat = 1 kişi 1 saat çalışıyor
- 1 adam-gün = 1 kişi 1 gün çalışıyor
- Bir adam-günde kaç adam-saat vardır?
 - 7? 7.5? 8.0? 8.5? 9.5? ???
 - Fazla mesai nasıl dahil edilir?
 - Ekstra ücret verilmeyen mesailer nasıl dahil edilir?
 - Molalar, öğle yemekleri, vb. nasıl dahil edilir?

Proje Yöneticisi

- Proje Yöneticisi, ele alınan projeyi müşterinin isteklerine uygun olarak sonuçlandırmakla görevli, Üst Yönetim tarafından atanmış kişidir.
- Proje Yöneticisinin destekleyicisi – ve amiri – Proje Sponsorudur.



Proje Organizasyonu

- Organizasyon türleri;
 - Fonksiyonel Organizasyon (Geleneksel)
 - Proje Bazlı Organizasyon
 - Matris Organizasyon
 - *Zayıf Matris*
 - *Dengeli Matris*
 - *Güçlü Matris*
 - Karma Organizasyon

Matris Organizasyon - Güçlü Matris



7- Proje İletişim Yönetimi

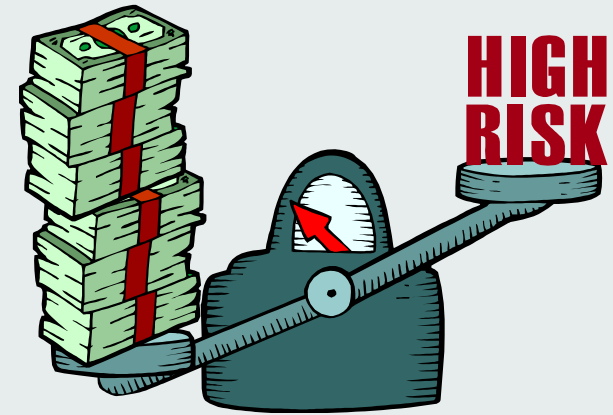
Proje boyunca toplanması, oluşturulması, dağıtılması ve depolanması gereken tüm bilgilerin hangi süreçlerden geçirilmesi gerektiğini anlatan proje yönetimi bilgi alanıdır.

1. İletişim Yönetiminin Planlanması (Plan)
2. İletişimin Yönetilmesi (Uygulama)
3. İletişimin Kontrolü (İzleme ve Kontrol)



8- Proje Risk Yönetimi

- Projenin içinde karşılaşılan risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve yanıt verilmesi adımlarını içeren proje yönetimi bilgi alanıdır.
- Özellikle, risklerin olasılıklarını ve etkilerini belirlemek üzerine araçlar ve tekniklerin tanıtıldığı bölümdür.
 1. Risk Yönetiminin Planlanması (Plan)
 2. Risklerin Tanımlanması (Plan)
 3. Niteliksel Risk Analizinin Yapılması (Plan)
 4. Niceliksel Risk Analizinin Yapılması (Plan)
 5. Risk Yanıtlarının Planlanması (Plan)
 6. Risklerin İzlenmesi ve Kontrolü (İzleme ve Kontrol)



9- Proje Tedarik Yönetimi

Proje süresince ihtiyaç duyulan her türlü ürünün veya hizmetin satın alma/tedarik etmek adımlarının detaylı olarak anlatıldığı proje yönetimi bilgi alanıdır. Bu bölüm içinde alıcı-satıcı ilişkileri, kontrat tipleri, yap-satın al kararları, teklif toplama, teklif değerlendirme vb.

Konular yer alır.

1. Tedariklerin Planlanması (Plan)
2. Tedariklerin Yürütülmesi (Uygula)
3. Tedarik İşlerinin İdaresi (İzleme ve Kontrol)
4. Tedariklerin Kapanışı (Kapanış)



10- Proje Paydaş Yönetimi

Projeden direk veya dolaylı etkilenen kişilerin belirlenmesi, paydaşların beklentilerinin ve projeye etkilerinin analiz edilmesi ve paydaşların projeye katılımları için uygun yönetim stratejilerinin geliştirilmesini içermektedir.

1. Paydaşları belirle (Başlangıç)
2. Paydaş yönetimini planla (Plan)
3. Paydaş ilişkilerini yönet (Uygulama)
4. Paydaş ilişkilerini kontrol et (İzleme&Kontrol)

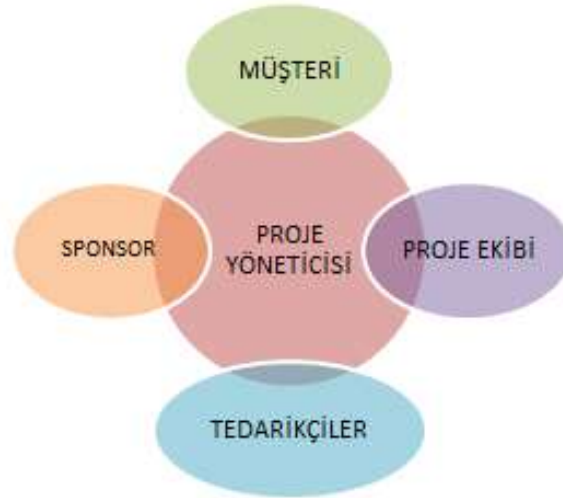


Proje Paydaşları

Proje Paydaşları
(Stakeholders):
Projeden etkilenen kişi
veya kuruluřlara denir.

MÜŐTERİ: Proje sonuçlarını doğrudan
kullanacak olan ve projeyi talep eden kişi
veya kuruluřtur.

PROJE YÖNETİCİSİ:
Kendisine tahsis
edilen kaynaklarla
projeyi yönlendiren
kişidir.



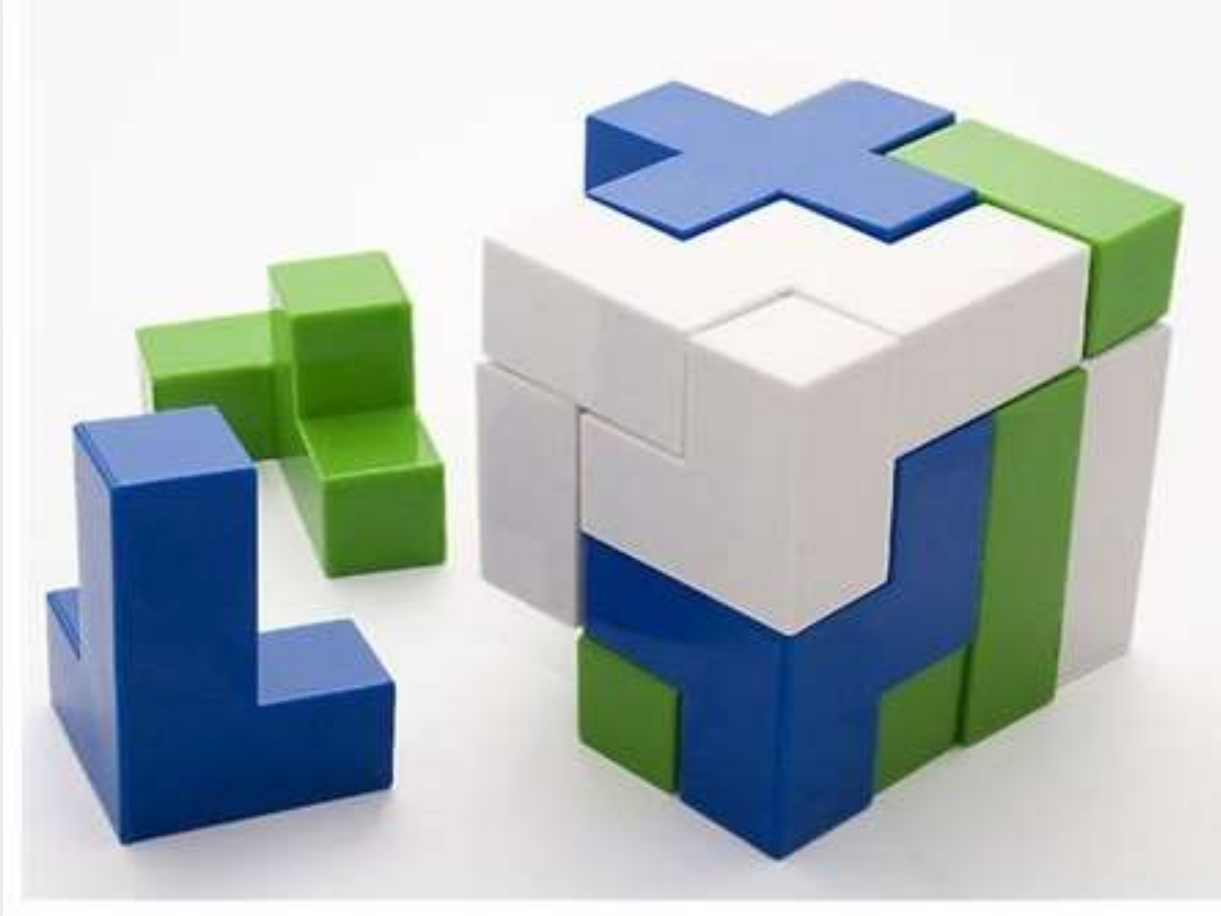
PROJE EKİBİ: Projede
öngörülen işleri bizzat
yapan ve ürünleri ortaya
çıkartan ekiptir

SPONSOR: Projenin yürütölmesi için
gerekli kaynakları saęlayan kişi veya
organizasyondur.

TEDARİKÇİLER: Projenin yürütölmesi
için gerekli kaynakları doğrudan temin
edip , projeye destek veren kişi veya
organizasyonlardır

Alt Proje Nedir?

Bir projenin genellikle kurum dışı veya başka bir departmanca gerçekleştirilecek olan aşaması



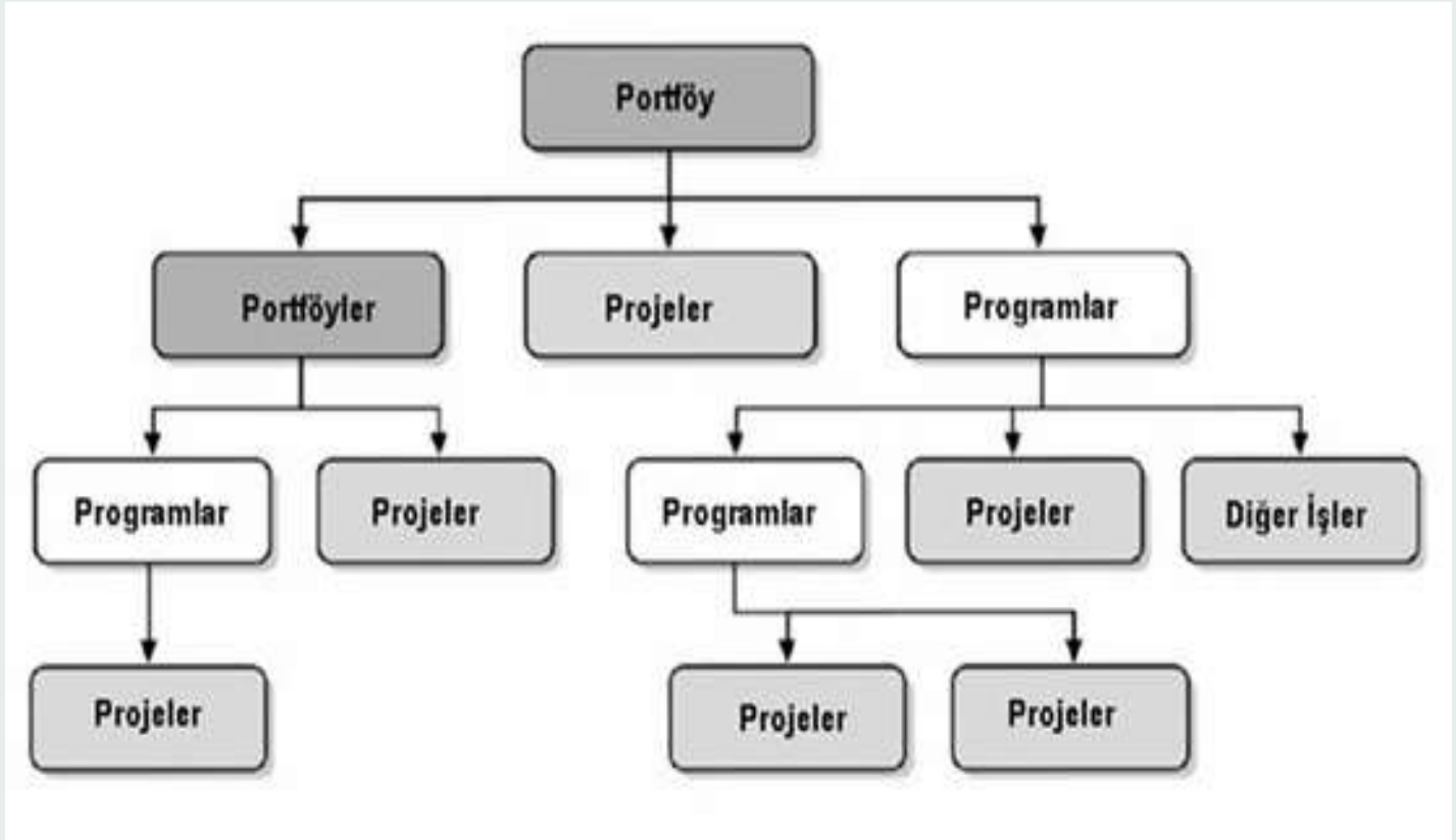
Program nedir?

Tek tek yönetildiğinde sağlanamayan fayda ve kontrolü elde etmek için koordinasyon içerisinde yönetilen, bağlantılı projeler grubudur.



Portföy Nedir?

Stratejik iş hedeflerine ulaşmak için etkin yönetimi kolaylaştırmak amacıyla proje, programlar topluluğu ile diğer işlerin etkili yönetimini sağlamak üzere beraber gruplanmasıdır.



Proje Başarı Kriterleri

Zaman: Zaman parametresi içinde proje süresi, proje başlangıç ve bitiş tarihleri ele alınır.

Kalite: Projenin yürütülmesi sırasındaki proje yönetimine ait süreç kalitesinin sağlanması ve proje sonucunda ortaya çıkan ürün, hizmet ya da sonucun kalitesinin değerlendirilmesidir.

Kapsam: Projede neyin yapılıp neyin yapılmayacağını, böylelikle projenin sınırlarını belirleyen çerçevedir.

Maliyet: Proje için ne kadarlık bir harcamanın gerekli olduğunu belirtir. Fayda-maliyet analizlerini yapılmasını içerir.



Proje Yönetimi Standartları



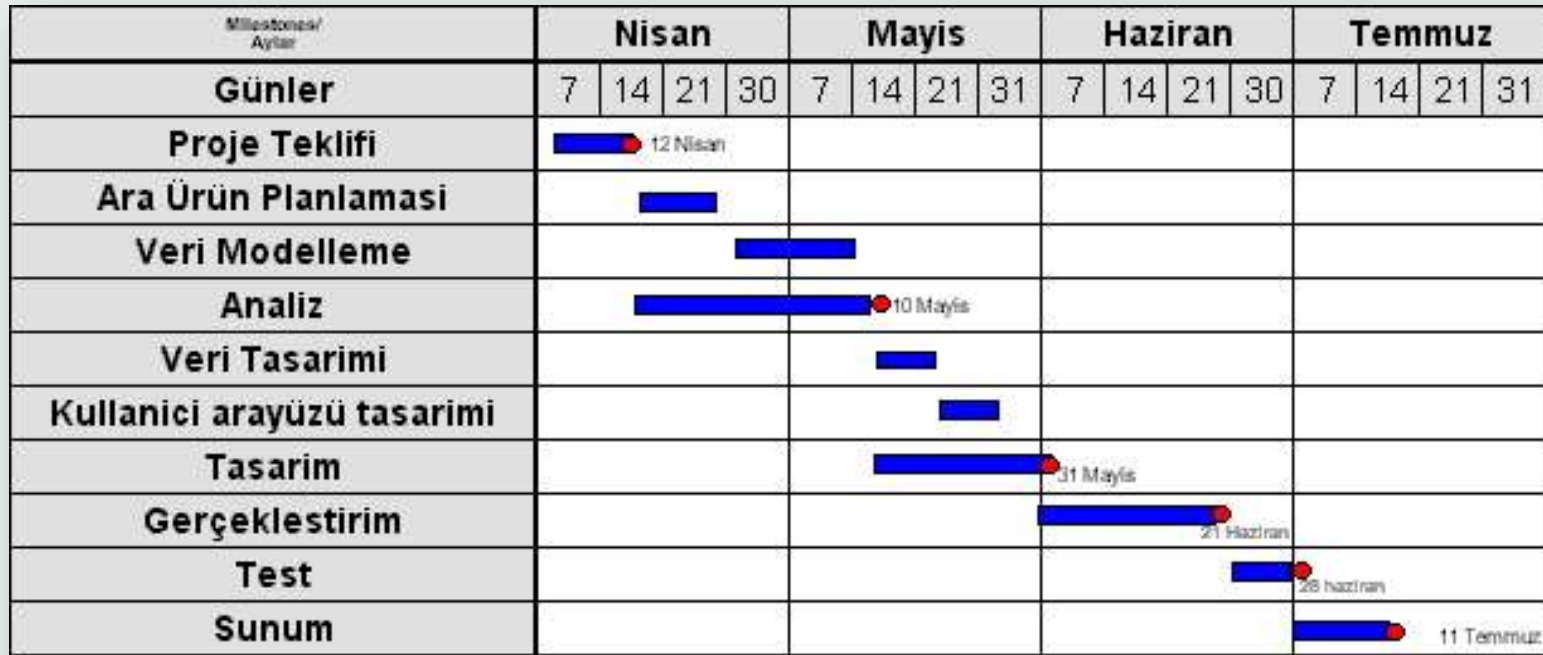
PMI
(Project Management
Institute®)



PRINCE2

GANTT Şeması

- Henry Gantt tarafından 1903'te bulundu.
- Gantt Şeması, zamanlama ile ilgili bilgilerin grafik gösteriminde kullanılan bir tür çizelgedir.
- Histogram üzerinde, aktiviteler(veya iş kırılım yapısı) ve tarihlerler kullanılarak aktivite zamanları tarihe göre yerleştirilir.



Gantt Şeması

- **Avantajları**

- Anlaşılması kolay
- Durum ve ilerlemeyi görmek kolay
- Oluşturulması ve bakımı kolay
- Proje durumunun müşteriye ve/veya üst düzey yöneticiye iletilmesinde en çok tercih edilen metot

- **Dezavantajları**

- Yüzeysel ve yapay olabilir
- Her zaman öncüllük ilişkilerini görmek mümkün olmayabilir

GANTT Şeması

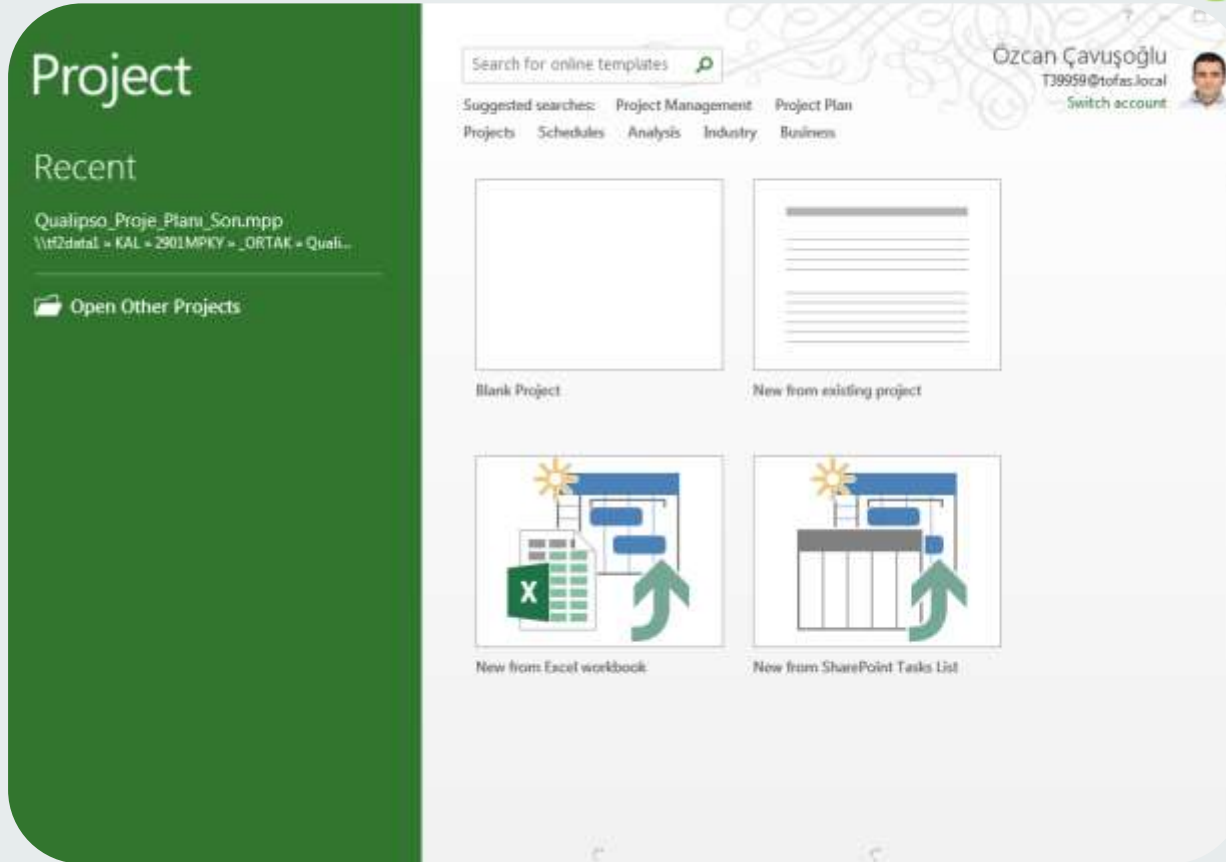
- Aktivite sorumluları ve kilometre taşları (milestone) ile aktivitelerin eşleştirilmesi, iş kırılım yapısında işlerin kimler tarafından yapılacağını tanım ve takibi ile proje için önemli tarihlerin takibinde önemli rol oynar.
- **Kilometre taşı (milestone):** Proje için önemli bir tarih veya olaydır.



MS Project

Project 2013

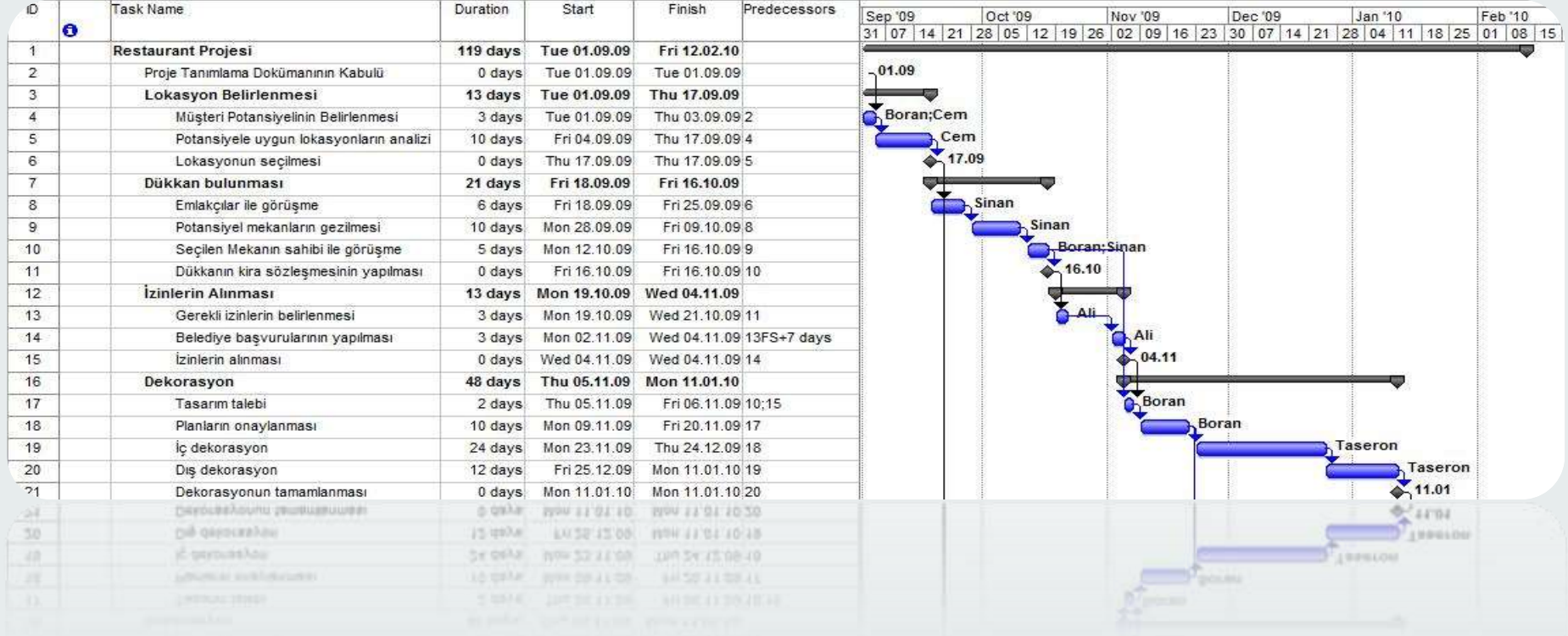
Microsoft



Microsoft Project, projeler ve proje portföylerinin planlanması ve yönetilmesi amacıyla en yaygın olarak kullanılan bilgisayar sistemidir.

MS Project

Microsoft Project ile Gantt şemaları ile iş kırılım yapısını oluşturup, proje kaynaklarını planlayıp, proje takvimini ve ilerlemeyi takip edebilirsiniz.



Primavera

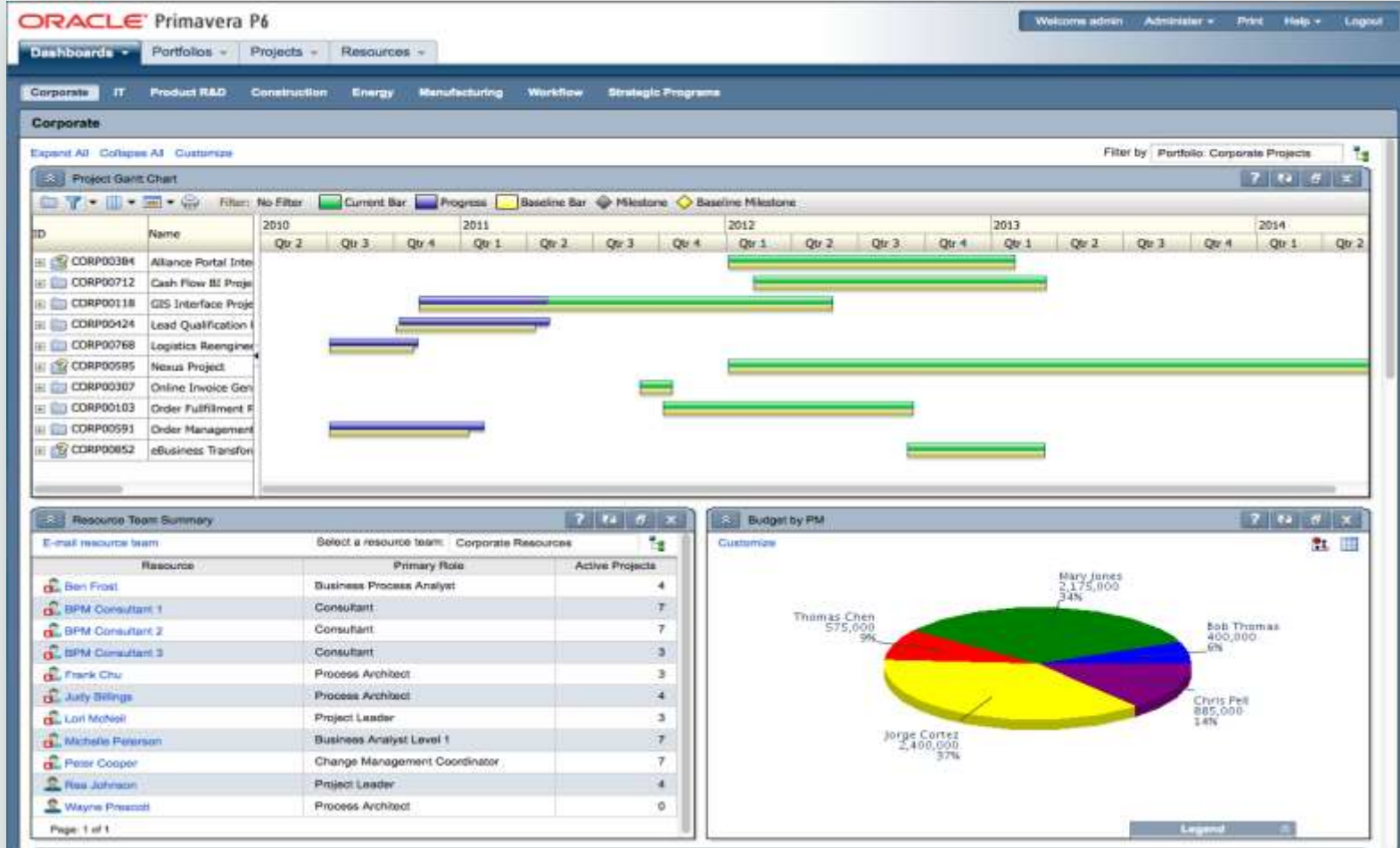
- **Primavera**, Oracle şirketinin piyasaya sunduğu bir proje portföy yönetimi sistemidir.
- Diğer proje yönetimi sistemlerinden farklı olarak endüstri odaklı çözümler geliştirmektedir.
- Sunduğu farklı analiz ve raporlama özellikleri ile projelerde iş takibi dışında farklı yöntemler de izlemek isteyen proje yöneticilerinin tercihidir.

The Oracle logo is displayed in a large, bold, red, sans-serif font. A registered trademark symbol (®) is located at the top right of the letter 'E'.

PRIMAVERA

Primavera

Genellikle inşaat sektöründe kullanılmasına rağmen üretim, sağlık, enerji, bilgi işlem ve finans projelerine özgü çözüm paketleri ile proje yönetimi piyasasında kendine sağlam bir yer edinmiştir.





Teşekkür ederim...