

ÜNİTE 2- PROJE GELİŞTİRME AŞAMALARI

Proje yönetiminde, **proje süresince yapılması gerekenler ve ortaya çıkabilecek olumsuzluklar** proje geliştirme aşamaları sırasında belirlenebilmektedir. Projede istenilen sonuçlara ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken aşamalar ve faaliyetler bulunmaktadır. Bu **aşamaların planlanması, yürütülmesi, izlenmesi ve denetlenmesi** gerekmektedir.

Projenin başlangıcından itibaren **pek çok farklı aşamanın** proje yönetimi içinde bir arada kullanılması gerekmektedir. Bu bağlamda Proje Yönetim Enstitüsü (PMI) yaklaşımları genel kabul görmektedir:

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

1. Proje Entegrasyon Yönetimi

Proje yönetiminde **birçok farklı faaliyet ve sürecin bir arada yürütülebilmesi için parçaların birbirleriyle bütünleştirilmesi** gerekmektedir. Bu bir araya getirip bir bütün oluşturma çabasına **proje entegrasyon yönetimi** denilmektedir. Bu aşamada ele alınacak konular aşağıdadır:

- a. Proje Başlatma Belgesinin Geliştirilmesi
- b. Proje Yönetim Planının Geliştirilmesi
- c. Proje Çalışmalarının Yönlendirilmesi ve Yönetilmesi
- d. Proje Çalışmalarının İzlenmesi ve Kontrolü
- e. Entegre Değişiklik Kontrolünün Gerçekleştirilmesi
- f. Projenin ya da Fazının Kapatılması

a. Proje Başlatma Belgesinin Geliştirilmesi: Projenin oluşmasına **resmi olarak onay veren** ve proje yöneticisine **yetki sağlayan** bir doküman oluşturma sürecidir.

b. Proje Yönetim Planının Oluşturulması: Proje içinde yer alan faaliyetlerin **nasıl yürütüleceğini, nasıl izlenip nasıl kontrol edileceğini** ve **nasıl bitirileceğini** tanımlayan belgedir.

c. Proje Çalışmalarının Yönlendirilmesi ve Yönetilmesi: Proje yönetim planında tanımlanan **işlerin idare edilmesi/gerçekleştirilmesi** ve proje hedeflerini gerçekleştirmek için **onaylanan değişikliklerin uygulanma sürecidir**.

d. Proje Çalışmalarının İzlenmesi ve Kontrolü: Proje yönetim planında tanımlanan performans hedeflerini karşılamak için **ilerlemenin izlenmesi, gözden geçirilmesi ve rapor edilmesi** sürecidir.

e. Entegre Değişiklik Kontrolünün Gerçekleştirilmesi: Proje esnasında piyasa dinamiklerine göre birtakım **değişimler ya da güncellemeler** gerekli olabilmektedir. Bu aşamada güncellemelerin projenin kaynakları üzerindeki etkileri göz önünde bulundurularak kontrol edilir.

f. Projenin ya da Fazın Kapatılması: Geniş kapsamlı projelerde bir proje aşamasının ya da tüm projenin **kapanış bölümünün uygulandığı** aşamadır.

2. Proje Kapsam Yönetimi

Projeyi başarıyla tamamlamaya yönelik aşağıdaki süreçlerden oluşmaktadır:

- a. Kapsam Yönetiminin Planlanması
- b. Gereksinimlerin Toplanması
- c. Kapsamın Tanımlanması
- d. İş Kırılım Yapısının Oluşturulması
- e. Kapsamın Onaylanması
- f. Kapsamın Kontrolü

a. Kapsam Yönetiminin Planlanması: Proje **kapsamının nasıl tanımlanacağı, geçerli kılınacağı** ve **kontrol edileceğini** belgeleyen kapsam yönetimi planı oluşturma sürecidir.

b. Gereksinimlerin Toplanması: Proje hedeflerine ulaşmak amacıyla, **paydaşların ihtiyaçlarının** ve **gereksinimlerinin** tanımlanması ve belgelenmesi sürecidir.

c. Kapsamın Tanımlanması: Proje ve ürünün **ayrıntılı bir açıklamasının** oluşturulması sürecidir.

d. İş Kırılım Yapısının Oluşturulması: Proje teslimatlarının ve proje çalışmalarının daha **küçük ve yönetilebilir bileşenlere ayrılması** sürecidir.

e. Kapsamın Onaylanması: Tamamlanan proje teslimatlarının **kabulünü resmileştirme** sürecidir.

f. Kapsamın Kontrolü: Proje ve ürün kapsamının **durumunun izlenmesi** ve kapsam temel çizgisindeki **değişikliklerin yönetilmesi** sürecidir.

3. Proje Zaman Yönetimi

Projenin zamanında tamamlanabilmesi için gerekli süreçlerden oluşur. Bu süreçler şunlardır:

- a. Zaman Çizelgesi Yönetiminin Planlanması
- b. Aktivitelerin Tanımlanması
- c. Aktivitelerin Sıralanması
- d. Aktivite Kaynaklarının Tahmin Edilmesi
- e. Aktivite Sürelerinin Tahmin Edilmesi
- f. Zaman Çizelgesinin Geliştirilmesi
- g. Zaman Çizelgesinin Kontrolü

a.Zaman Çizelgesi Yönetiminin Planlanması: Proje **zaman çizelgesi** için belgeler oluşturma sürecidir.

b. Aktivitelerin Tanımlanması: Proje teslimatlarını üretmek için yerine getirilecek özel **eylemlerin belirlenmesi** sürecidir.

c. Aktivitelerin Sıralanması: Proje **aktiviteleri arasındaki ilişkileri** belirleme ve belgeleme sürecidir.

d. Aktivite Kaynaklarının Tahmin Edilmesi: Her bir aktiviteyi yerine getirmek için gerekli **malzeme, insan, teçhizat ya da gereçlerin türünü ve miktarlarını** tahmin etme sürecidir.

e. Aktivite Sürelerinin Tahmin Edilmesi: Tahmin edilen kaynaklarla her bir aktivitenin tamamlanması için gerekli **çalışma sürelerini yaklaşık olarak tahmin etme sürecidir.**

f. Zaman Çizelgesinin Geliştirilmesi: Proje zaman çizelgesi **modelini oluşturma** sürecidir.

g. Zaman Çizelgesinin Kontrolü: **Planlanan süre ile gerçekleştirilen süre** karşılaştırılarak kontrol edilir.

4. Proje Maliyet Yönetimi

Yapılacak **harcamaların önceden tahmin edilmesi** ve **bütçelenmesi** proje maliyet yönetimi aşamasında gerçekleştirilir. Bu aşamadaki süreçler aşağıdadır:

- a. Maliyet Yönetiminin Planlanması
- b. Maliyetlerin Tahmin Edilmesi
- c. Bütçenin Belirlenmesi
- d. Maliyetlerin Kontrolü

a. Maliyet Yönetiminin Planlanması: Proje maliyetleri için **politikalar, prosedürler** ve **belgelerle** kurulan bir süreçtir.

b. Maliyetlerin Tahmin Edilmesi: Proje aktivitelerini tamamlamak için gerekli **parasal kaynaklar** için bir tahmin geliştirme sürecidir.

c. Bütçenin Belirlenmesi: Her bir aktivitenin ya da çalışma paketlerinin **tahmini maliyetlerinin** bir araya getirilmesi sürecidir.

d. Maliyetlerin Kontrolü: Maliyet temel çizgisindeki **değişikliklerin yönetilmesi** sürecidir.

5. Proje Kalite Yönetimi

Kalite hedeflerinin, kalite sorumluluklarının ve kalite politikalarının belirlendiği aşamadır ve bu aşamadaki süreçler şunlardır:

- a. Kalite Yönetiminin Planlaması
- b. Kalite Güvencesinin Sağlanması
- c. Kalitenin Kontrolü

a. Kalite Yönetiminin Planlanması: Proje için **kalite gereksinimleri ve standartların** belirlendiği süreçtir ve bu sürecin sonunda **kalite kontrol listeleri** oluşturulur.

b. Kalite Güvencesinin Sağlanması: Kalite yönetim planının istenilen biçimde uygulandığını tespit etmek amacıyla **ölçme sistemlerinin kullanıldığı** süreçtir.

c. Kalitenin Kontrolü: Proje çıktılarının **kalite standartlarına uygun** olup olmadığını belirlemek üzere yapılan faaliyetleri kapsamaktadır.

6. Proje İnsan Kaynakları Yönetimi

Proje beklentilerinin karşılanabilmesi için ilgili taraflara **liderlik yapılması**, onların **örgütlenmesi, yönetilmesi ve yönlendirilmesidir**. Projenin başarıya ulaşmasında faaliyetleri yerine getirecek insanların ekipte olması çok önemli olmaktadır. Bu aşamada aşağıdaki süreçler uygulanır:

- a. İnsan Kaynakları Yönetiminin Planlanması
- b. Proje Ekibinin Oluşturulması
- c. Proje Ekibinin Geliştirilmesi
- d. Proje Ekibinin Yönetilmesi

a. Proje İnsan Kaynakları Yönetiminin Planlanması: Personel tarafından üstlenilmesi gereken **roller, sorumluluklar ve yetenekler** bu süreçte belirlenmektedir. **Rol**, proje ekibindeki personelin yapması gereken **ödevidir**. **Sorumluluk**, proje ekibindeki personelin rolünü yerine getirme ve elde edilecek **sonuçlar hakkında** proje yönetimi ile paydaşlara **hesap verme yükümlülüğüdür**.

b. Proje Ekibinin Oluşturulması: Proje ekibinde yer alacak **personelin atanması** yapılır.

c. Proje Ekibinin Geliştirilmesi: Verimin artırılması için **eğitimlerin yapıldığı**, kişilerarası ilişki becerilerinin artırıldığı, **takdir ve ödül mekanizmalarının** işletildiği süreçtir.

d. Proje Ekibinin Yönetilmesi: Proje ekibinin **performansının izlendiği**, bu konuda **geri bildirimlerin** sağlandığı, varsa **sorunların çözüldüğü** ve **değişikliklerin yönetildiği** süreçtir.

7. Proje İletişim Yönetimi

Proje yönetimi sırasında ilgili kişilerin bir arada yer almasını, **başarılı bir iletişim ikliminin** oluşmasını sağlayan bir aşamadır ve bu aşamada aşağıdaki süreçler uygulanır:

- a. İletişim Yönetiminin Planlanması
- b. İletişimin Yönetilmesi
- c. İletişimin Kontrolü

a. İletişim Yönetiminin Planlanması: **Paydaşların** projeye ilgili olarak ihtiyaç duyabileceği **bilgilerin** ve bu bilgilerin iletilmesi için kullanılacak **iletişim yaklaşımının** belirlenmesini kapsar.

b. İletişimin Yönetilmesi: Bilginin dağıtılması için **farklı iletişim yöntemlerinin** ve **bilgi dağıtım araçlarının** kullanıldığı ve yönetildiği süreçtir.

c. İletişimin Kontrolü: Projede geline nokta ile ilgili **durum raporları** toplanması ve dağıtımı ile ilgili kontrollerin ve güncellemelerin yapıldığı aşamadır.

8. Proje Risk Yönetimi

Projelerde **belirsizlikler** ve bu belirsizliklere bağlı **riskler** bulunabilmektedir. Bu riskleri tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Başarılı bir risk yönetimi ile belirsizlikleri azaltabilir ve projeye zarar vermesini önleyebiliriz. Risk yönetimi **altı temel süreçten** oluşur:

- a. Risk Yönetiminin Planlanması
- b. Risklerin Tanımlanması
- c. Niteliksel Risk Analizinin Yapılması
- d. Niceliksel Risk Analizinin Yapılması
- e. Risklere Yanıtların Planlanması
- f. Risklerin Kontrolü

a. Risk Yönetiminin Planlanması: Proje risk yönetim faaliyetlerinin **nasıl yürütüleceği** ve **yönetileceği** belirlenir.

b. Risklerin Tanımlanması: **Hangi risklerin projeyi etkileyebileceğini** belirleme ve bunların özelliklerini belgeleme sürecidir.

c. Niteliksel Risk Analizinin Yapılması: Belirlenen **risklerin kendi aralarında önceliklerinin** sıralaması yapılır.

d. Niceliksel Risk Analizinin Yapılması: Belirlenmiş risklerin olasılıkları ve proje üzerindeki olası etkileri **sayısal değerlerle** ifade edilir.

e. Risklere Yanıtların Planlanması: Risklere veya tehditlere karşı **kaçınma, devretme, azaltma ve reddetme** gibi stratejiler planlanır.

f. Risklerin Kontrolü: Risklere karşı projede gerçekleştirilecek **değişiklikler** ve **yeni planlamalar** yapılır.

9. Proje Tedarik Yönetimi

Projede ihtiyaç duyulan **ürünlerin veya hizmetlerin satın alınması veya kiralanması** aşamasıdır. Proje tedarik yönetiminde birbirini izleyen **dört süreç** yer almaktadır:

- a. Tedarik Yönetiminin Planlanması
- b. Tedariklerin Yürütülmesi
- c. Tedariklerin Kontrolü
- d. Tedariklerin Kapanışı

a. Tedarik Yönetiminin Planlanması: Alınacak **hizmet veya ürünlerin neler olacağı** ve bunların **nasıl sağlanacağı** planlanır.

b. Tedariklerin Yürütülmesi: Alınacak hizmet veya ürün tedarikçilere satın alma koşullarıyla duyurulur ve **en iyi teklif verenle sözleşme** imzalanır.

c. Tedariklerin Kontrolü: Tedarikçilerle **ilişkilerin yönetilmesi**, tedarikçilerin **performansının izlenmesi** ve **gerekli durumlarda değişiklik** önerilerinin yapılması bu süreçte gerçekleşir.

d. Tedariklerin Kapanışı: Alınan **hizmet veya ürün şartlara uygun olması** durumunda tedarik kapanış süreci tamamlanır.

10. Proje Paydaş Yönetimi

Projedeki faaliyetlerden etkilenecek, projeye kaynak (insan, mekân, zaman, para) sağlayacak kişi veya işletmeler projenin **paydaşlarıdır**. Proje paydaşları yönetiminde dört süreç yer almaktadır:

- a. Paydaşların Belirlenmesi
- b. Paydaş Yönetiminin Planlanması
- c. Paydaş Katılımının Yönetilmesi
- d. Paydaş Katılımının Kontrolü

a. Paydaşların Belirlenmesi: Projeyi **etkileyecek ve etkilenecek** kişi, grup veya işletmelerin belirlendiği süreçtir.

b. Paydaş Yönetiminin Planlanması: Paydaşların projeye etkin katılımı için uygun **yönetim stratejileri** geliştirilir.

c. Paydaş Katılımının Yönetilmesi: Bu sürecin temel amacı proje paydaşlarının projeye **katkılarının teşvik edilmesi** ve iletişim halinde çalışmanın sağlanmasıdır.

d. Paydaş Katılımının Kontrolü: Projedeki tüm **paydaş ilişkileri izlenir**, paydaşların katılımı için **stratejiler ve planlar** yeniden düzenlenir.

Tablo 2.1 Proje Yönetimi Süreç Grubu ve Bilgi Alanı Haritası

Proje Aşamaları	Başlangıç/ Tanımlama	Planlama	Yürütme	İzleme/ Kontrol	Kapanış
1. Proje Entegrasyon Yönetimi	Proje başlatma belgesinin geliştirilmesi	Proje yönetimi planının geliştirilmesi	Projenin çalışmalarının yönlendirilmesi ve yönetilmesi	Proje çalışanlarının izlenmesi ve kontrolü, Entegre değişiklik kontrolünün gerçekleştirilmesi	Projenin ya da fazının kapatılması
2. Proje Kapsam Yönetimi		Kapsam yönetiminin tanımlanması, Gereksinimlerin toplanması, Kapsamın tanımlanması, İş kırılım yapısının oluşturulması		Kapsamın onaylanması, Kapsamın kontrolü	
3. Proje Zaman Yönetimi		Zaman çizelgesi yönetiminin planlanması, Aktivitelerin tanımlanması, Aktivitelerin sıralanması, Aktivite kaynaklarının tahmin edilmesi, Aktivite sürelerinin tahmin edilmesi, Zaman çizelgesinin geliştirilmesi		Zaman çizelgesinin kontrolü	
4. Proje Maliyet Yönetimi		Maliyet yönetiminin planlanması, Maliyetlerin tahmin edilmesi, Bütçenin belirlenmesi		Maliyetlerin kontrolü	
5. Proje Kalite Yönetimi		Kalite yönetiminin planlanması	Kalite güvencesinin sağlanması	Kalitenin kontrolü	
6. Proje İnsan Kaynakları Yönetimi		İnsan kaynakları yönetiminin planlanması	Proje ekibinin oluşturulması, Proje ekibinin geliştirilmesi, Proje ekibinin yönetilmesi		

7. Proje İletişim Yönetimi		İletişim yönetiminin planlanması	İletişimin yönetilmesi	İletişimin kontrolü	
8. Proje Risk Yönetimi		Risk yönetiminin planlanması, Risklerin tanımlanması, Niteliksel risk analizinin yapılması, Niceliksel risk analizinin yapılması, Risk yanıtlarının planlanması		Risklerin kontrolü	
9. Proje Tedarik Yönetimi		Tedarik yönetiminin planlanması	Tedariklerin yürütülmesi	Tedariklerin kontrolü	Tedariklerin kapanışı
10. Proje Paydaş Yönetimi	Paydaşların belirlenmesi	Paydaş yönetiminin planlanması	Paydaş katılımının yönetilmesi	Paydaş katılımının kontrolü	