



Proje Yönetimi

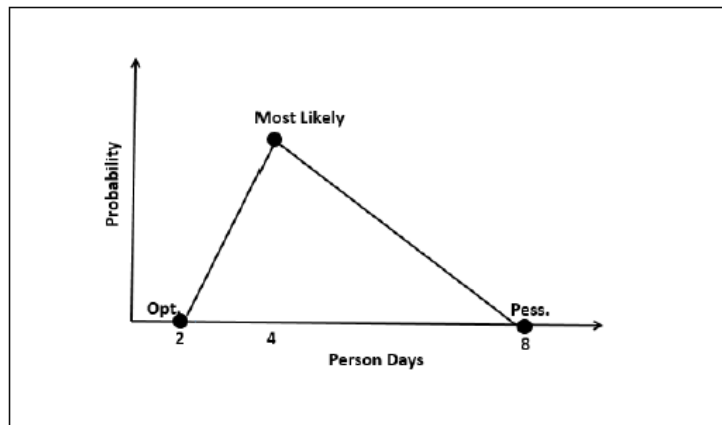
Dördüncü Hafta

Planlamaya devam

Süreyi Tahmin Et

- Artık
 - faaliyet listem var !
 - Arahedeflerim belirli!
 - Proje kapsamım net!
- Kurumsal kaynak kısıtları (çalışan/cihaz/paydaş)

• Riskler?



- ☐ Uzman görüşü
- ☐ Yaptığın işle benzerlik kur
- ☐ Parametrik tahmin (birim zaman)

☐ 3-Nokta (3-Point) Tahmin

İyimser, Kötümser, En iyi tahmin
 $T = (O + P + 4BG) / 6$ (tahmin) $V = (P - O)^2 / 6^2$ (değişim)

PERT

Program Evaluation and Review Technique

- ☐ Grup kararı

Örnek 2: PERT

- <https://goodcalculators.com/pert-calculator/>

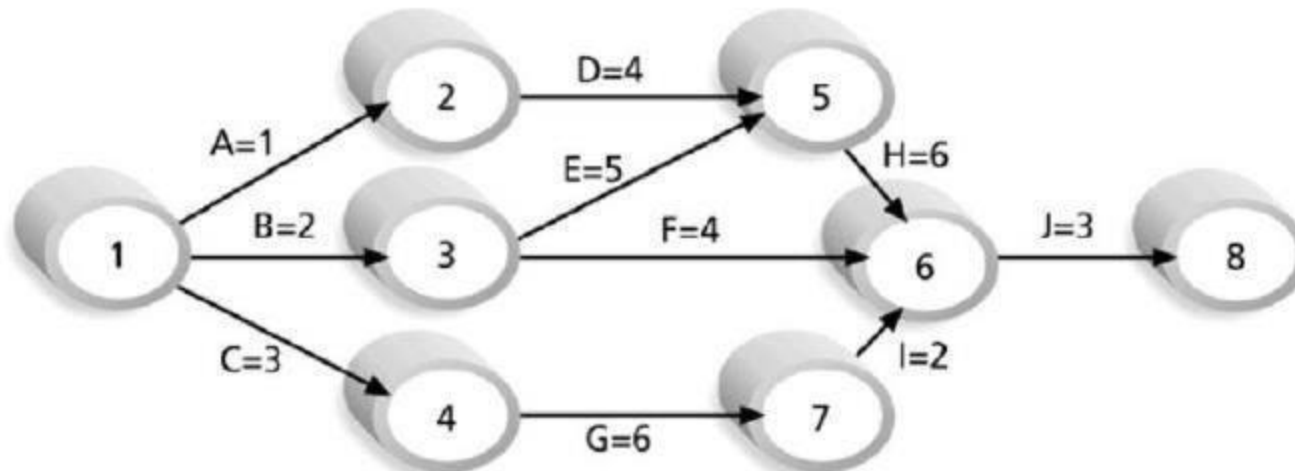
[Calculate](#) [Reset](#) [Generate Example](#)

PERT Data				
Critical Path Tasks	Optimistic	Most Likely	Pessimistic	Delete
Task #1	1	2	5	X
Task #2	2	4	6	X
Task #3	3	6	6	X
Number of Critical Tasks: 3				

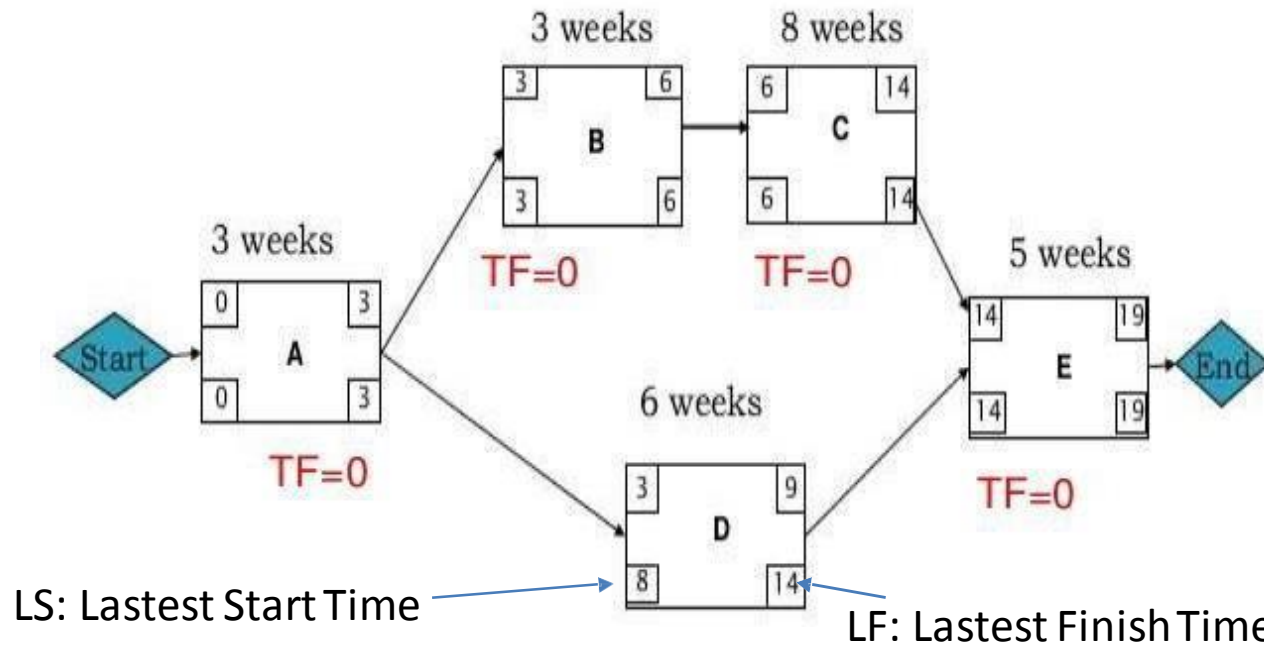
Desired Completion Time:

12

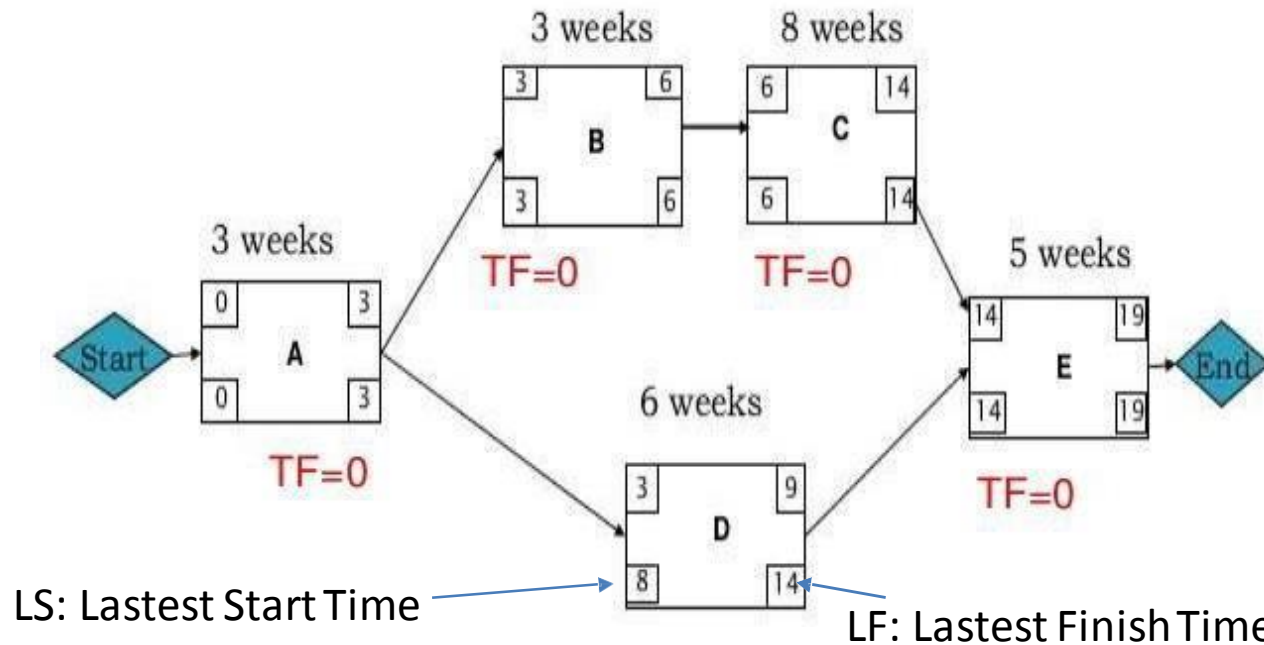
Figure 6-2. Sample Activity-on-Arrow (AOA) Network Diagram for Project X



Note: Assume all durations are in days; A=1 means Activity A has a duration of 1 day.



TF (Total Float) : Projenin son gününü ötelemeden bir faaliyeti öteleyebileceğim süre
D örneğinde $8 - 3$ veya $14 - 9$
D yi ? hafta geciktirebilirim. x olsa?

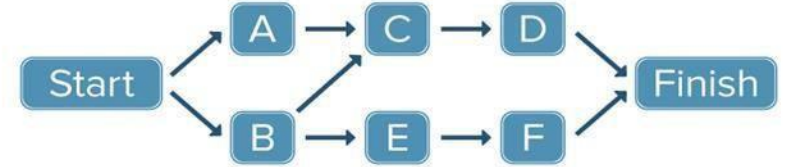


TF (Total Float) : Projenin son gününü ötelemeden bir faaliyeti öteleyebileceğim süre
D örneğinde $8 - 3$ veya $14 - 9$
D yi 5 hafta geciktirebilirim. 6 olsa?

Durum Çalışması-2

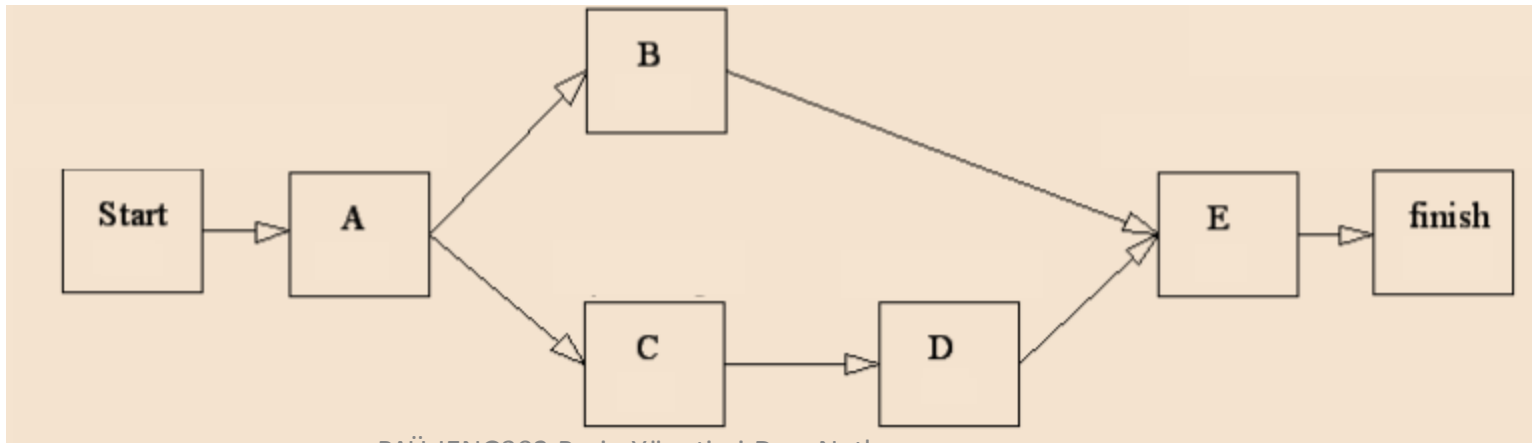
Precedence Diagram Method (PDM)

Örnek 1:



http://site.iugaza.edu.ps/nnemer/files/Precedence_Diagram_Method.pdf

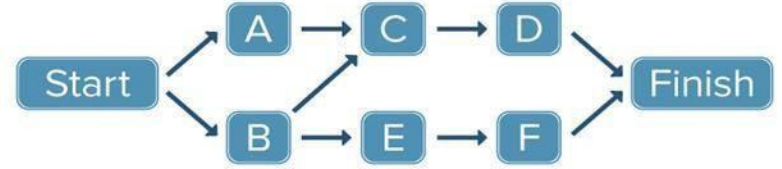
FAALİYET	ÖNCÜLÜ
A	—
B	A
C	A
D	C
E	B,D



Durum Çalışması-3

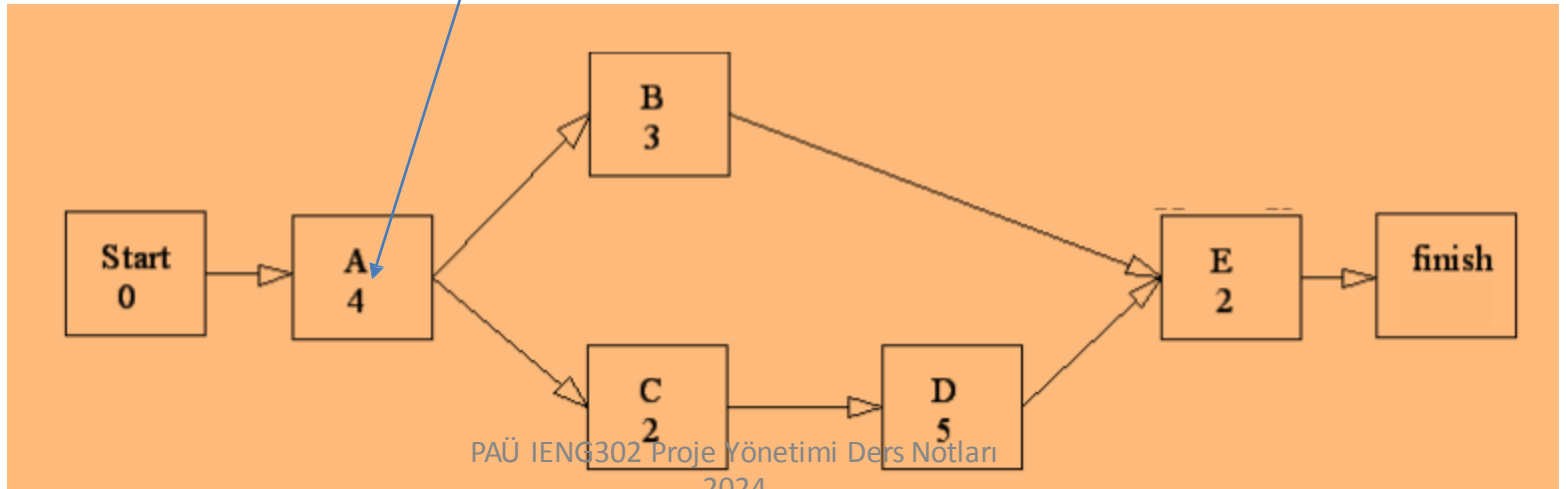
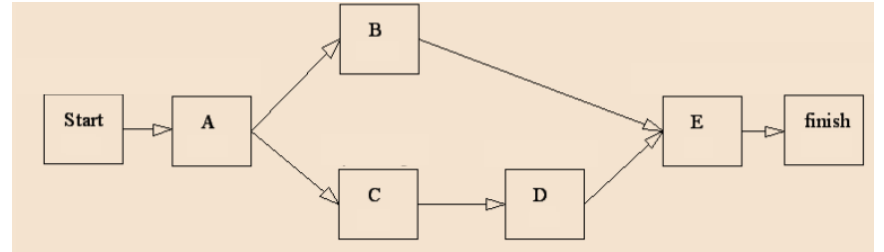
Precedence Diagram Method (PDM)

Örnek 1:



FAALİYET	ÖNCÜLÜ	SÜRE
A	—	4
B	A	3
C	A	2
D	C	5
E	B,D	2

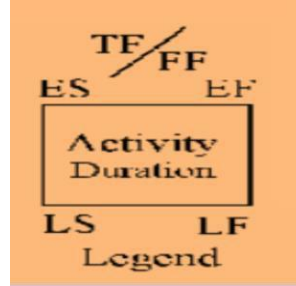
[//site.iugaza.edu.ps/nnemer/files/Precedence_Diagram_Method.pdf](http://site.iugaza.edu.ps/nnemer/files/Precedence_Diagram_Method.pdf)



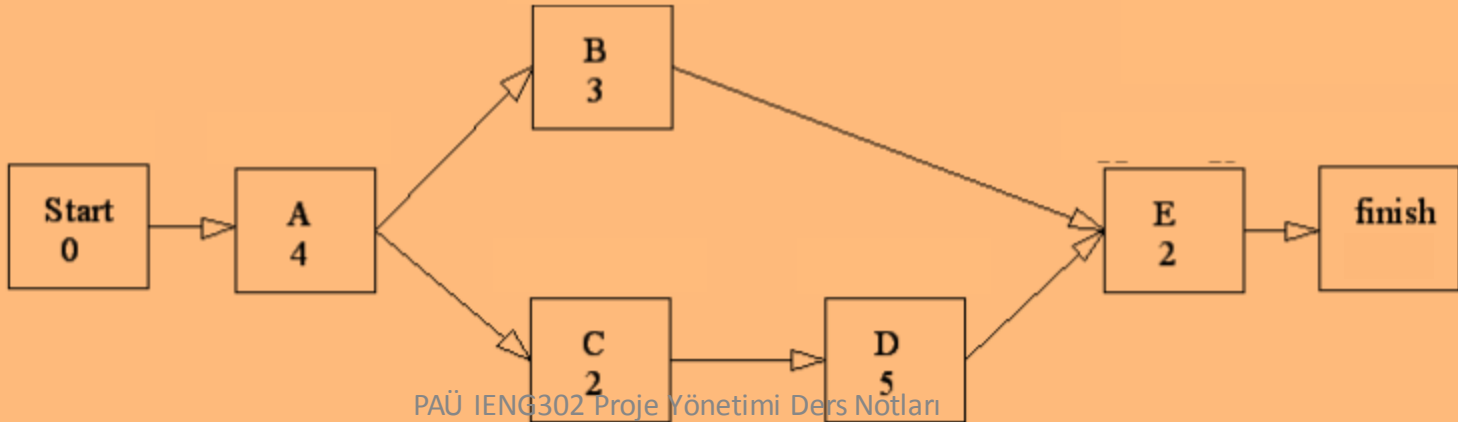
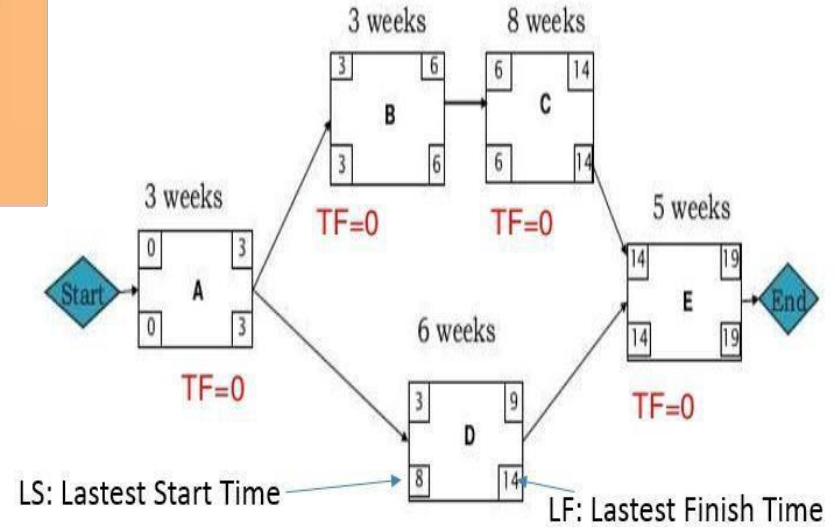
Durum Çalışması-3

Precedence Diagram Method (PDM)

Örnek 1:



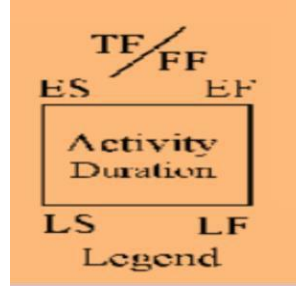
FAALİYET	ÖNCÜLÜ	SÜRE
A	—	4
B	A	3
C	A	2
D	C	5
E	B,D	2



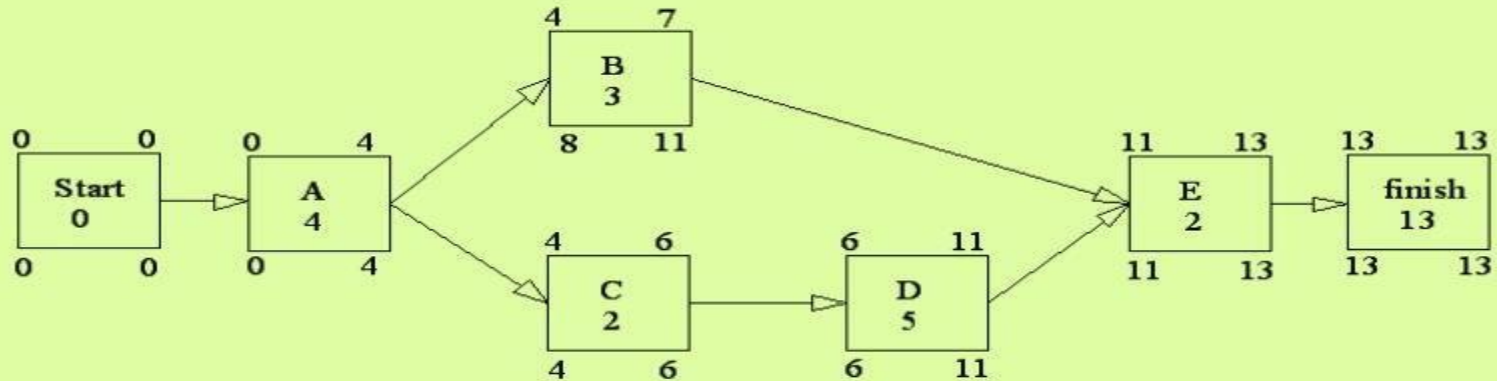
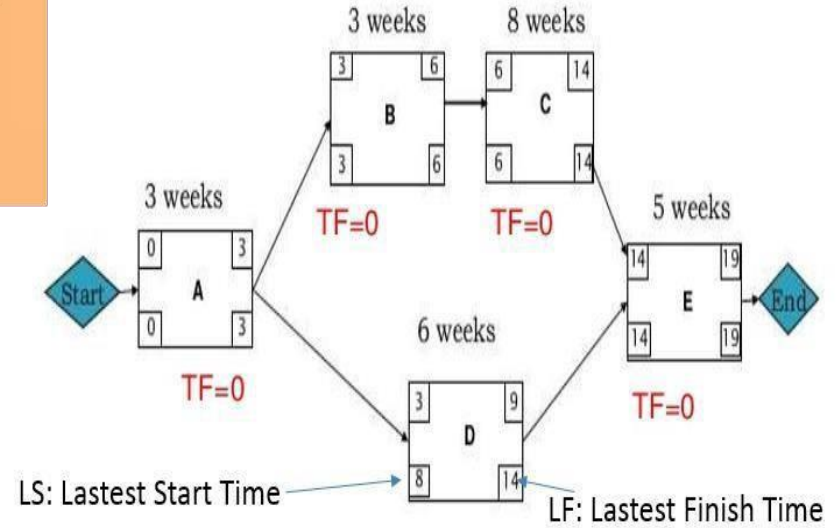
Durum Çalışması-3

Precedence Diagram Method (PDM)

Örnek 1:



FAALİYET	ÖNCÜLÜ	SÜRE
A	—	4
B	A	3
C	A	2
D	C	5
E	B,D	2



Proje Planı Zaman Yönetimi

1. Planla (Planın Yönetimini)
2. Faaliyetleri Tanımla
3. Sıraları Belirle
4. Süreleri Belirle
5. Planı Oluştur
6. Planı İzle



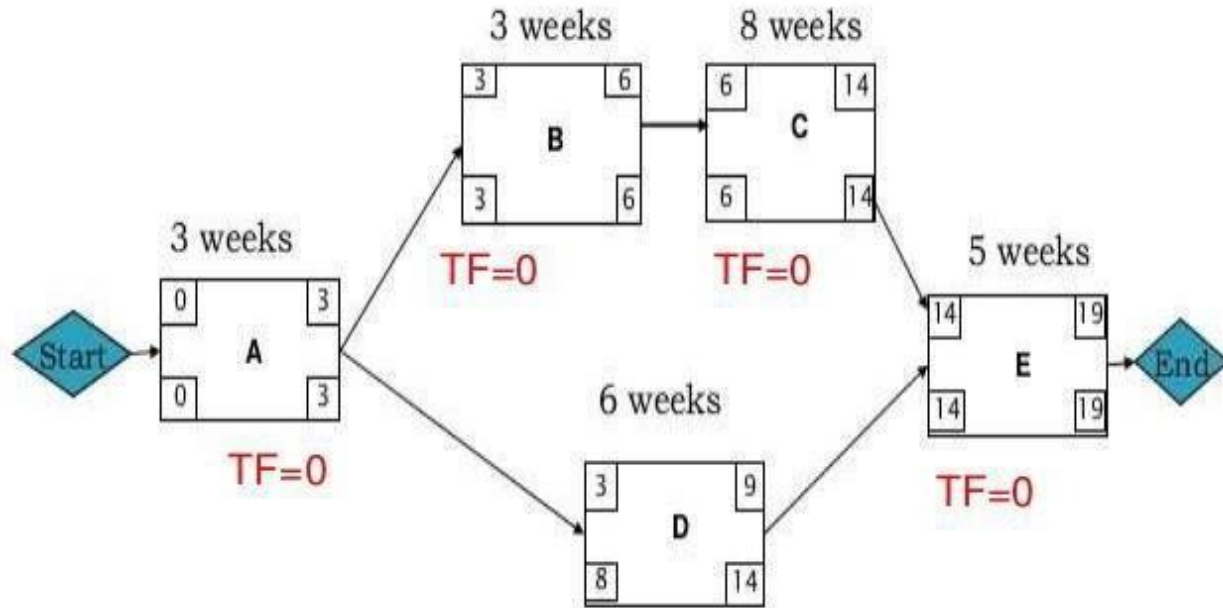
Kaynaklar -----> **Proje Çıktıları**

- uzman yaklaşım
- verilerden çıkarım(analiz)

proje plan - toplantı

iş takvimi/program

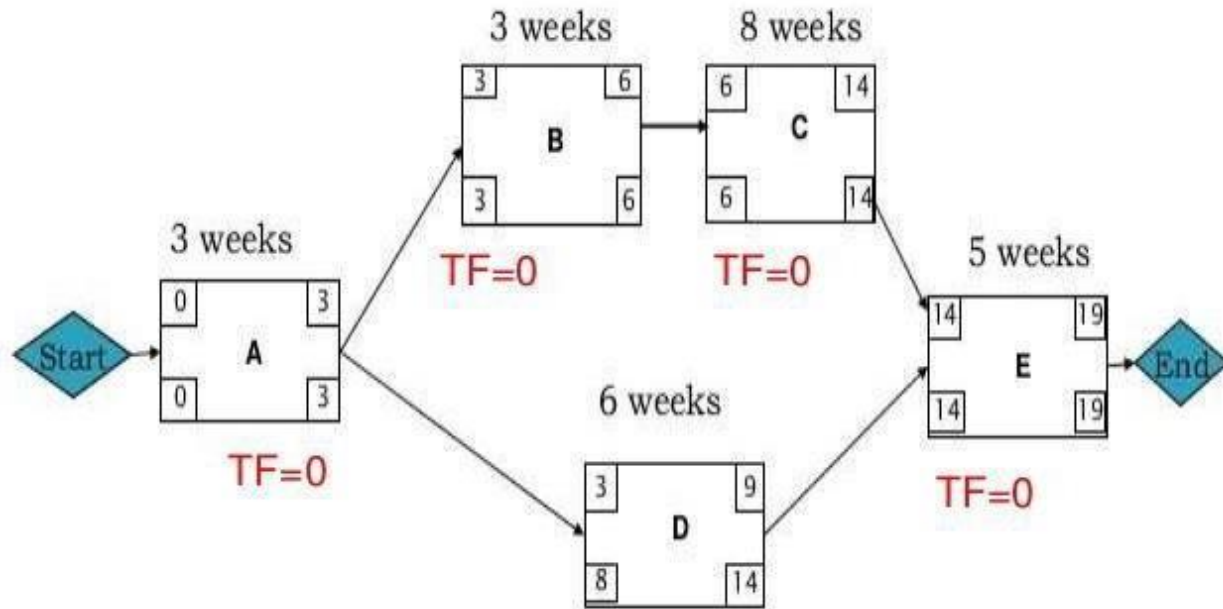
CPM (Critical Path Method)



TF (Total Float):
Projenin son
gününü
ötelemeden bir
faaliyeti
öteleyebileceğim
süre

E, ? nin bitmiş olmasına bağlı başlıyor.
Bu durumda en uzun yol ? benim için en kritik yol.

CPM (Critical Path Method)



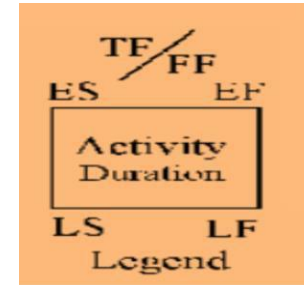
TF (Total Float):
Projenin son
gününü
ötelemeden bir
faaliyeti
öteleyebileceğim
süre

E, D ve C nin bitmiş olmasına bağlı başlıyor.
Bu durumda en uzun yol(B+C) benim için en kritik yol.

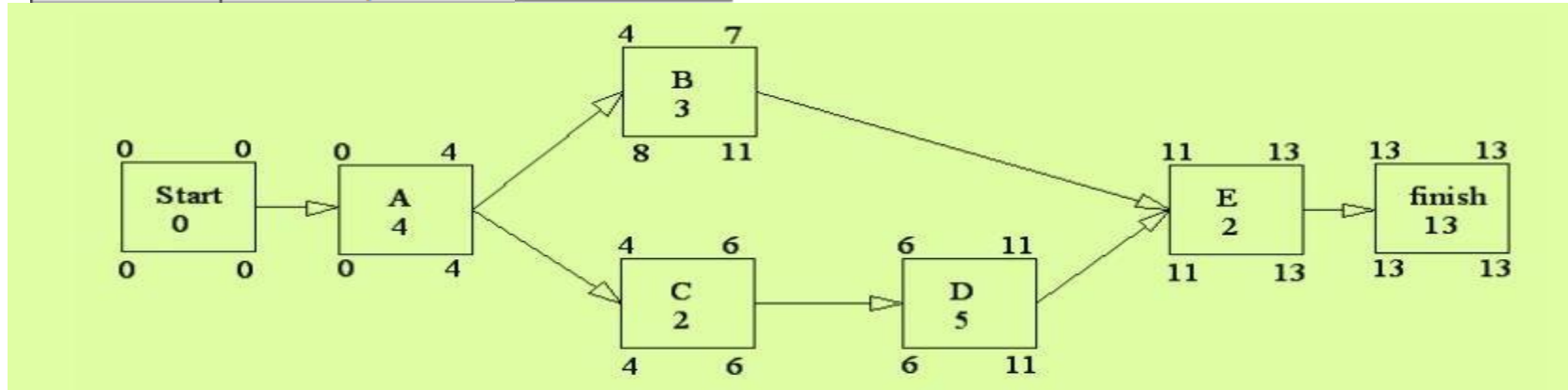
Durum Çalışması-4

CPM (Critical Path Method)

Örnek 1:



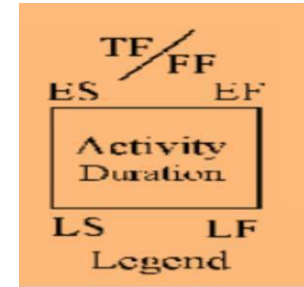
FAALİYET	ÖNCÜLÜ	SÜRE
A	—	4
B	A	3
C	A	2
D	C	5
E	B,D	2



Durum Çalışması-4

CPM (Critical Path Method)

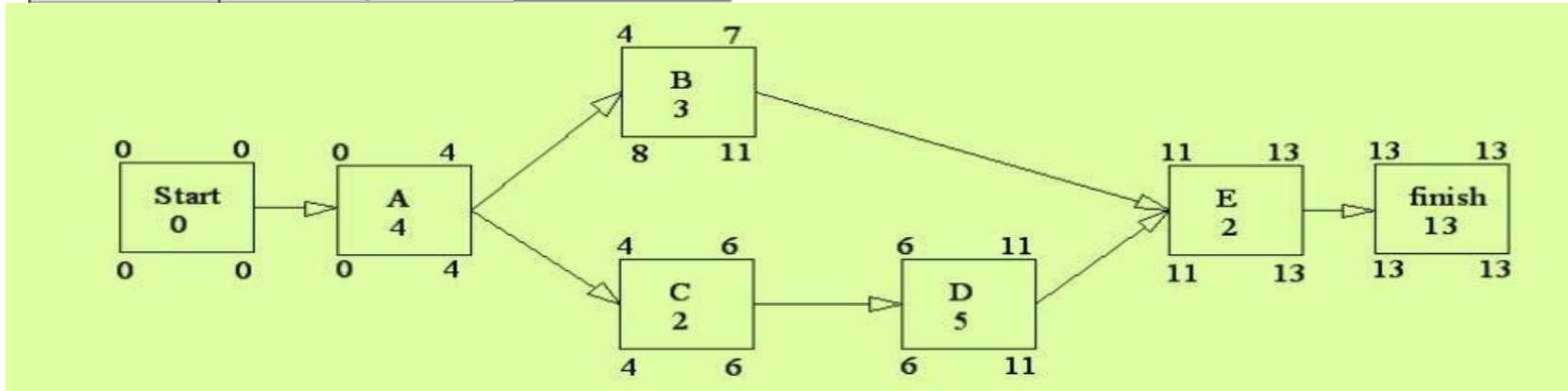
Örnek 1:



FAALİYET	ÖNCÜLÜ	SÜRE
A	—	4
B	A	3
C	A	2
D	C	5
E	B,D	2

Kritik yol: A,C,D,E,F

B'yi yapmıyoruz anlamına gelmiyor.



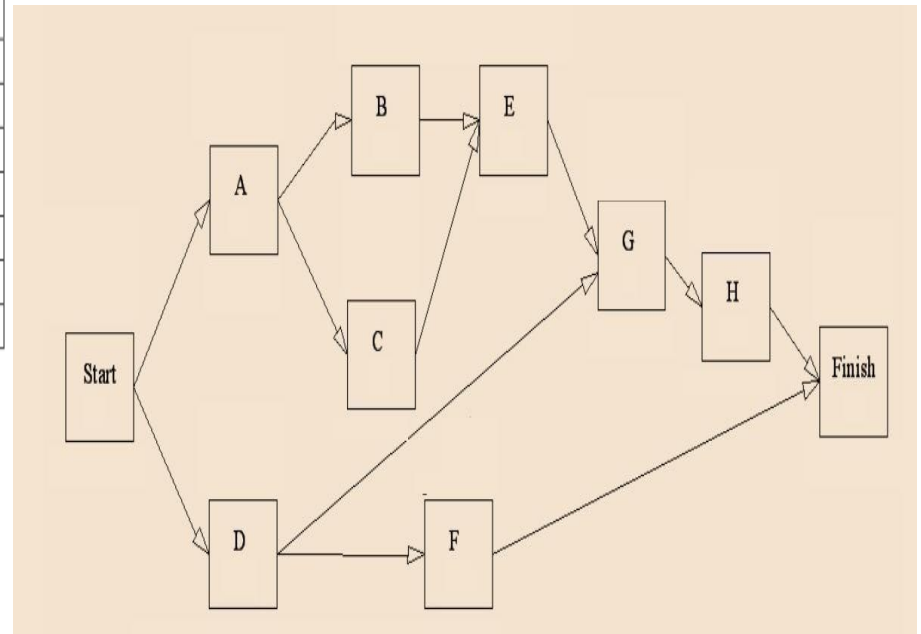
Durum Çalışması-5

CPM (Critical Path Method)

Örnek 2:

Activity	Preceded by	Duration	START		FINISH		FF	TF
			ES	LS	EF	LF		
A	—	3						
B	A	2						
C	A	5						
D	—	3						
E	B,C				12			
F	D	5						
G	E,D					18		0
H	G	3						

http://site.iugaza.edu.ps/nnemer/files/Precedence_Diagram_Method.pdf



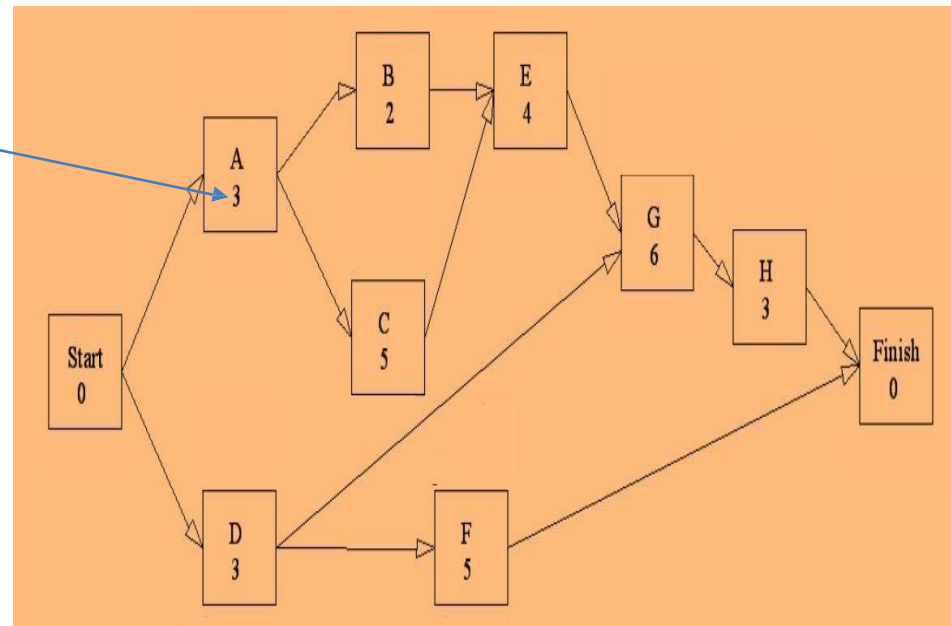
Durum Çalışması-5

CPM (Critical Path Method)

Örnek 2:

Activity	Preceded by	Duration	START		FINISH		FF	TF
			ES	LS	EF	LF		
A	—	3						
B	A	2						
C	A	5						
D	—	3						
E	B,C				12			
F	D	5						
G	E,D					18		0
H	G	3						

http://site.iugaza.edu.ps/nnemer/files/Precedence_Diagram_Method.pdf



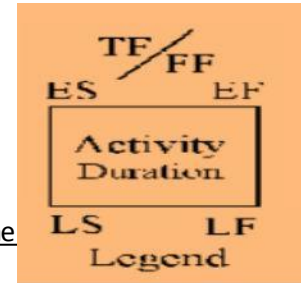
Durum Çalışması-5

CPM (Critical Path Method)

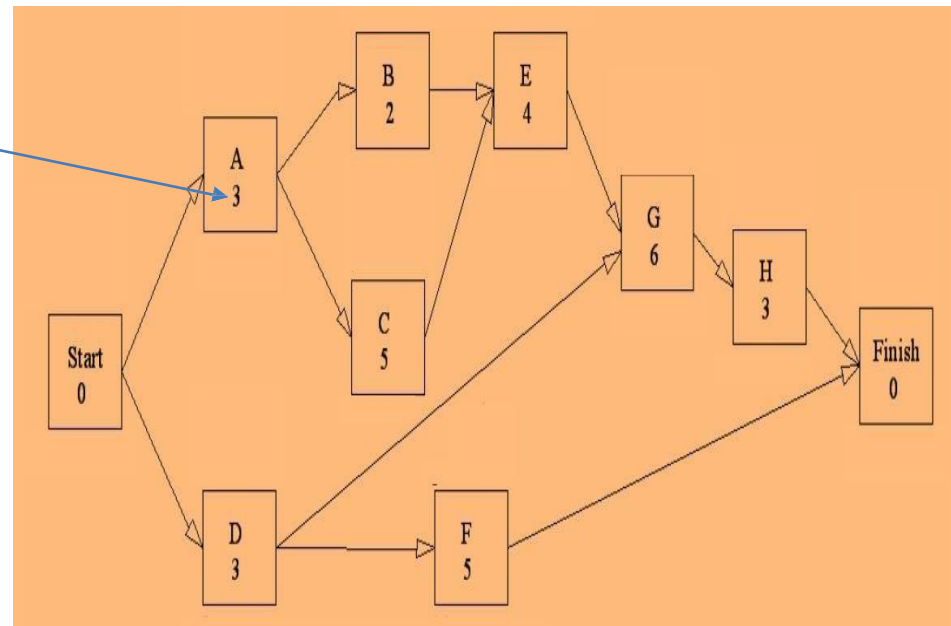
Örnek 2:

Activity	Preceded by	Duration	START		FINISH		FF	TF
			ES	LS	EF	LF		
A	—	3						
B	A	2						
C	A	5						
D	—	3						
E	B,C				12			
F	D	5						
G	E,D					18		0
H	G	3						

<http://site.iugaza.edu.ps/nne>



[Diagram Method.pdf](#)



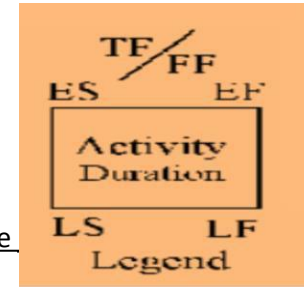
Durum Çalışması-5

CPM (Critical Path Method)

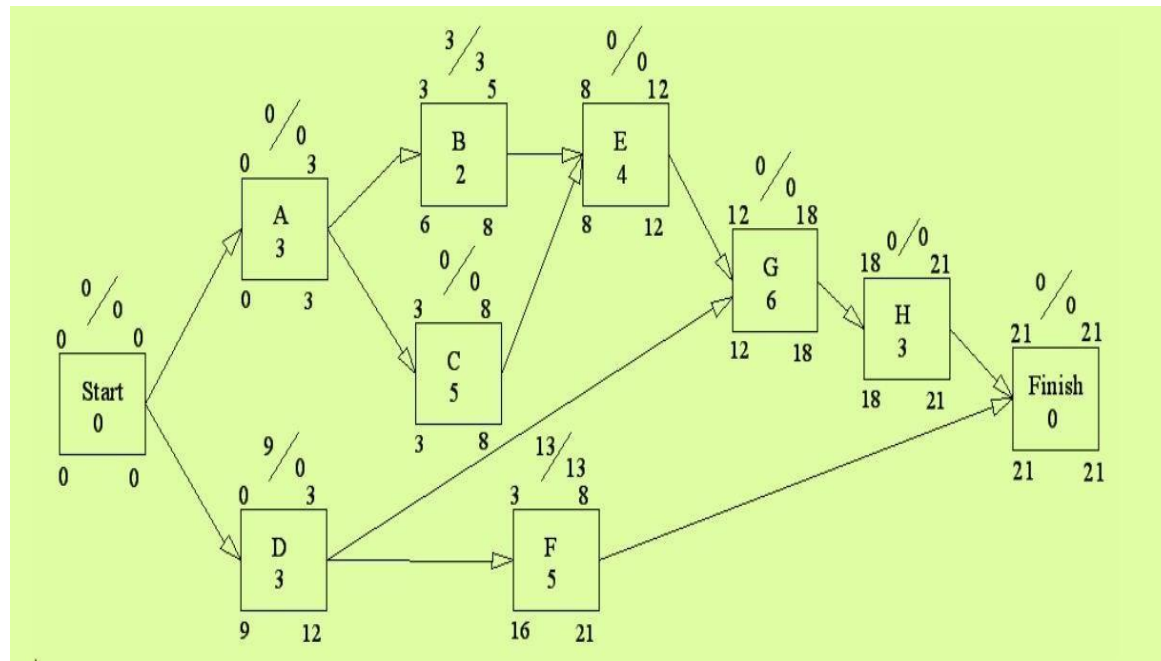
Örnek 2:

Activity	Preceded by	Duration	START		FINISH		FF	TF
			ES	LS	EF	LF		
A	—	3						
B	A	2						
C	A	5						
D	—	3						
E	B,C				12			
F	D	5						
G	E,D					18		0
H	G	3						

<http://site.iugaza.edu.ps/nemer/file>



Method.pdf



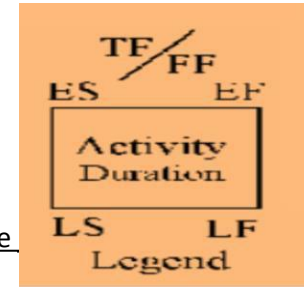
Durum Çalışması-5

CPM (Critical Path Method)

Örnek 2:

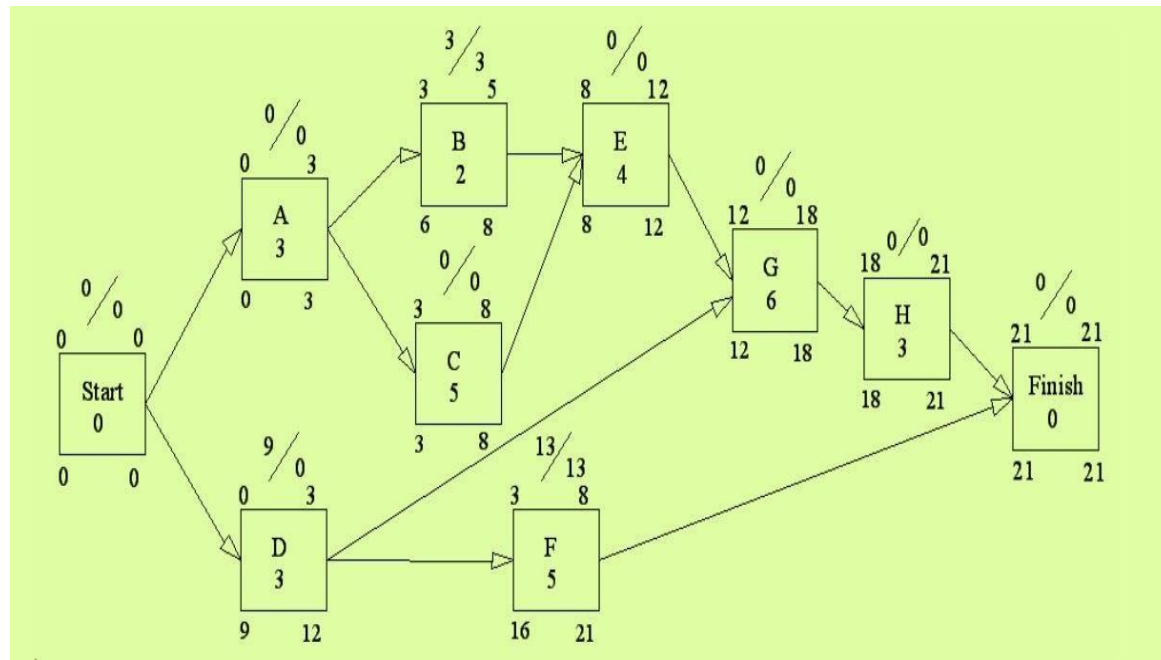
Activity	Preceded by	Duration	START		FINISH		FF	TF
			ES	LS	EF	LF		
A	—	3						
B	A	2						
C	A	5						
D	—	3						
E	B,C				12			
F	D	5						
G	E,D					18		0
H	G	3						

<http://site.iugaza.edu.ps/nemer/file>



Method.pdf

Kritik yol: A,C,E,G,H ?



Proje planını uygulama

- Diğer faaliyeti başlatabilmek için öncülünü zamanından önce bitirmeye çalış (Lead).
- Diğer işe başlayabilmek için planlanmış gecikme (biri bitti diğerine başlayacağım) (Lag)

izle- Müdahale Et

- Kır/ Hızlandır (Crash)
 - Gecikmeyi önlemek için kaynak ekle - plana uyum.
- Hızlı geçiş (Fast-Track)
 - Ardışık





Proje Yönetim Süreçleri



HATIRLAYALIM

1. Projenin Başlatılması

2. Projenin

Planlanması

3. Projenin Yürütülmesi

4. Projenin

İzlenimi

5. Projenin

Kapatılması

- Tanımlamalar
- Projenin amacının belirlenmesi
- Proje Yöneticisinin Seçilmesi ve Yetkilendirilmesi
- Paydaşların belirlenmesi "Stakeholders"
- İş planı (İş durumu) "Business Case"
- Proje Beratı "Project Charter"

Proje Paydaşları



HATIRLAYALIM

- Paydaş

- Projede gerçekleşecek faaliyetlerden ya da elde edilecek sonuçlardan

- doğrudan veya dolaylı
 - olumlu veya olumsuz

olarak etkilenecek kişiler,

- Projeye kaynak (insan, mekan, zaman ve para) katkısında bulunacak kişi ve işletmeler



Projenin Başlatılma/Başlangıç Süreci

- **SÜRECİN AMACI:**
 - projeye ilgili tüm parametreleri tanımlamak
 - gerekli olan ihtiyaçları belirlemek
- **PAYDAŞ ANALİZİ**
- Paydaşları projedeki çıkarlarına, projeye etkilerine göre sınıflandırmak başarı sağlar, zaman kazandırır.



Paydaş Analizi



- SINIFLANDIRMA

- Olumlu : Pozitif Paydaşlar
- Olumsuz : Negatif Paydaşlar
- Doğrudan etkilenen: Birincil Paydaşlar
 - Müşteriler, kullanıcılar
 - Rakipler
- Dolaylı etkilenen: İkincil Paydaşlar
 - Yarar sağlayacak kişiler/kuruluş
 - Proje fon destekçileri
 - Resmi kurumlar



- ...

Paydaş Analizi

- SINIFLANDIRMA

- Katılım

- Ortaklık
 - İşbirliği
 - Danışma
 - Bilgilendirme

Projei etkileyen

Projeden etkilenen



Paydaş Analizi



- KİMLER ?
- Potansiyel proje paydaşlarının
 - kimler olduğu,
 - projedeki rolleri,
 - çıkarları,
 - bilgi düzeyleri,
 - beklentileri
 - ve etki düzeyleri vb.



belirlenir.

- Paydaşlar, her bir paydaşın oluşturabileceği potansiyel etki ya da desteğe göre sınıflandırılır.



- NEDEN?
 - Paydaşların desteğinin artırılması, negatif etkilerinin azaltılması
 - Gerekli ilişkilere odaklanması
 - Birincil paydaşların önceliklendirilmesi (verimli kullanma)

Paydaş Analizi



- KİMLER ?

- Güç/Çıkar tablosu
- Güç/Katılım tablosu
- Katılım/Etki tablosu



- Paydaşların

- desteklerinin artırılması,
- potansiyel olumsuz etkilerinin azaltılması

için nasıl davranılacağına planlaması, durum senaryolarının hazırlanması
(hangi olaya ne tepki verir)



Paydaş Analizi



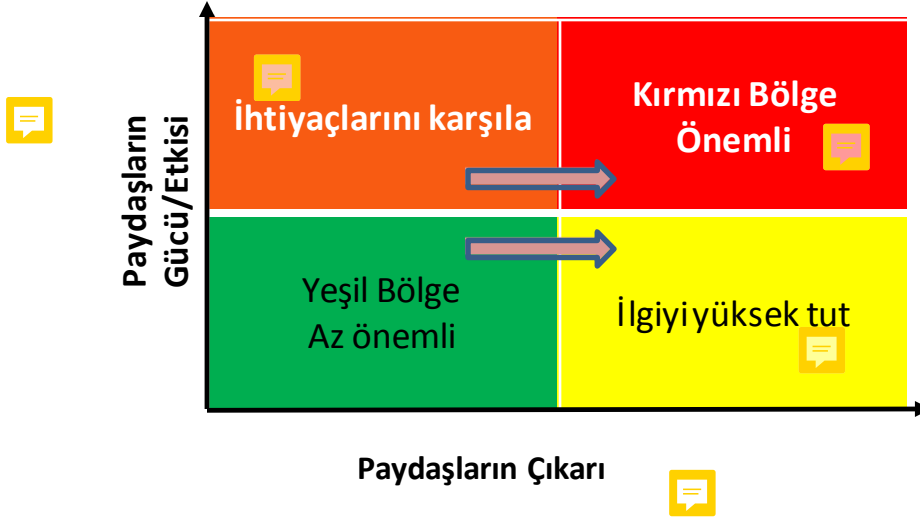
- NASIL?

- Beyin fırtınası
- Paydaş listesi
- Önceki projeler
- Kurumsal yapı
- Yönergeler
- Vs..
- TECRÜBE



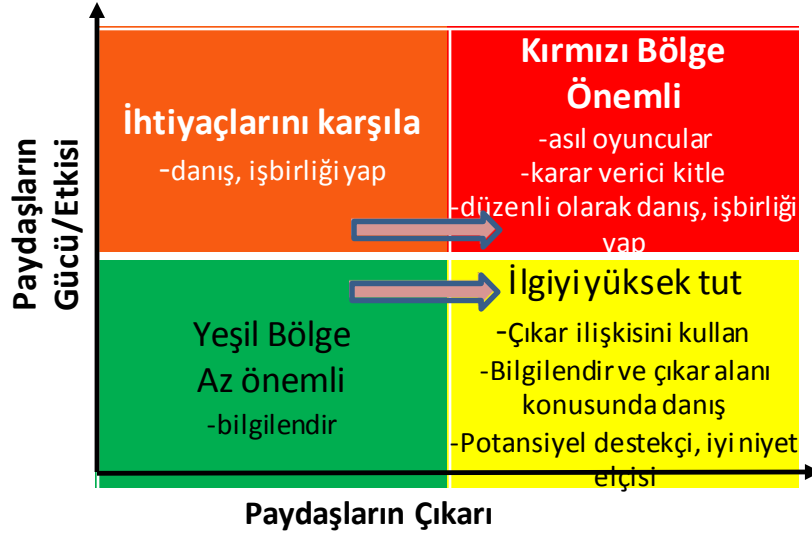
Paydaş Analizi

- GÜÇ/ETKİ- ÇIKAR TABLOSU



Paydaş Analizi

- GÜÇ/ETKİ- ÇIKAR TABLOSU
(Power/Influence – Interest)





Hidroelektrik sektörü

Paydaş Analizi



1.3.4 Hidroelektrik Sektörü ile İlişkili Paydaşlar ve Hedef Kitle Seçimi

Bu çalışmada paydaşlar, 'hidroelektrik sektörüyle doğrudan veya dolaylı ilgili olan tüm kişi, kurum ve kuruluşlar' olarak tanımlanmıştır.

Bazı paydaşlar projelerin uygulanmasında etkili ve/veya sorumlu tarafları, bazıları nihai yararlanıcıları bazıları da doğrudan etkilenen grupları oluşturmaktadır. Birinci dereceden ilgili paydaşların belirlenmesinde hidroelektrik sektörüyle olan ilişkiler veya sektördeki işlev ve roller temel alınmış ve bu paydaşların hidroelektrik sektörden gelir elde etme veya alana bağımlı olma durumlarının analizi yapılmıştır.

Hidroelektrik sektörüyle ilişkili paydaş grupları belirlendikten sonra, bu grupları temsil edecek kişileri, kurum ve kuruluşları seçilerek "hedef kitle" oluşturulmuş ve her paydaş grubunun yeterli derecede temsil edilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Yöre halkı geniş bir paydaş grubunu oluşturduğundan ve yerel dinamikleri geniş bir yelpaze sergilediğinden, yöre halkının görüşleri Rize ve Adana illerinde sivil toplum kuruluşlarıyla yapılan görüşmeler aracılığı ile çalışmaya yansıtılmıştır.

Çalışma kapsamında belirlenen ve çalışmanın odaklandığı hedef kitle aşağıdaki tabloda verilmiştir. Hedef kitlede yer alan kurum ve kuruluş temsilcilerinden anket, odak grup toplantısı veya derinlemesine mülakatlar aracılığıyla veri toplanmıştır.



Hidroelektrik sektörü

Paydaş Analizi



1.3.4 Hidroelektrik Sektörü ile İlişkili Paydaşlar ve Hedef Kitle Seçimi

Bu çalışmada paydaşlar, 'hidroelektrik sektörüyle doğrudan veya dolaylı ilgili olan tüm kişi, kurum ve kuruluşlar' olarak tanımlanmıştır.

Bazı paydaşlar projelerin uygulanmasında etkili ve/veya sorumlu tarafları, bazıları nihai yararlanıcıları bazıları da doğrudan etkilenen grupları oluşturmaktadır. Birinci dereceden ilgili paydaşların belirlenmesinde hidroelektrik sektörüyle olan ilişkiler veya sektördeki işlev ve roller temel alınmış ve bu paydaşların hidroelektrik sektörden gelir elde etme veya alana bağımlı olma durumlarının analizi yapılmıştır.

Hidroelektrik sektörüyle ilişkili paydaş grupları belirlendikten sonra, bu grupları temsilen odaklanılacak kişi, kurum ve kuruluşlar seçilerek "hedef kitle" oluşturulmuş ve her paydaş grubunun yeterli derecede temsil edilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Yöre halkı geniş bir paydaş grubunu oluşturduğundan ve yerel dinamikler geniş bir yelpaze sergilediğinden, yöre halkının görüşleri Rize ve Adana illerinde sivil toplum kuruluşlarıyla yapılan görüşmeler aracılığı ile çalışmaya yansıtılmıştır.

Çalışma kapsamında belirlenen ve çalışmanın odaklandığı hedef kitle aşağıdaki tabloda verilmiştir. Hedef kitlede yer alan kurum ve kuruluş temsilcilerinden anket, odak grup toplantısı veya derinlemesine mülakatlar aracılığıyla veri toplanmıştır.

Türkiye'de hidroelektrik sektörüyle ilgili paydaşlar aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır:

1. Kamu Kurum/ Kuruluşları (merkezi ve yerel teşkilatlar)
 - Yasal düzenleme önerisi getirme ve politika geliştirmeden sorumlu olanlar
 - Uygulamadan sorumlu olanlar
 - İzleme ve değerlendirmeden sorumlu olanlar
2. Özel Sektör
 - Hidroelektrik sektöründe yatırım yapan firmalar
 - Yüklenici firmalar (inşaat ve elektromekanik)
3. Sivil Toplum Kuruluşları
 - Dernekler, vakıflar, platformlar, odalar, birlikler
4. Akademi/ Araştırma Kuruluşları
5. Kredi veren Kurum/ Kuruluşlar
6. Çevre Danışmanlık Firmaları
7. Karbon Kredisi Sertifikalandıran Kurum/ Kuruluşlar
8. Yöre Halkı
9. Siyasi Partiler



Hidroelektrik sektörü

Paydaş Analizi



Tablo 2 Türkiye'de Hidroelektrik Sektörü ile ilgili Paydaşlar – Genel Analiz

Paydaşlar	Hidroelektrik Sektöründeki İşlevleri	Hidroelektrik sektörden Kazanç Sağlama	HES projesinin uygulandığı alana bağlılık derecesi
Kamu Kurum/ Kuruluşları	Karar alma, uygulama, izleme ve denetim süreçlerinde yasal sorumluluk ve yetki	+ (Lisans, izin ve kaynak kullanım bedeli gibi gelirler)	-
Özel Sektör (yatırımcı ve yüklenici firmalar)	Hidroelektrik sektöründe yatırım yapma, inşaat ve işletme süreçlerinde yer alma	+ (Üretilen elektriğin satışından elde edilen gelir)	+/- (+: Akarsu seviyesinin iklim değişikliği vb. nedenlerle düşmesi durumunda elektrik üretiminin azalması)
Sivil Toplum Kuruluşları	Doğa koruma konusunda faaliyet yürütme, alan ve tür savunuculuğu yapma	-	+/- (+: Bazı STK'lar yöreden olduğu için alana bağlılıkları bulunabilmektedir.)
Akademik/ Araştırma Kuruluşları	Hidroelektrik ve/veya doğa koruma konuları ile ilişkili bilimsel çalışmalar yürütme	+/- (+: HES projelerinde döner sermaye üzerinden akademik uzmanlık sunmaktan kaynaklanan kazançlar)	-
Kredi veren Kurum/ Kuruluşlar	Hidroelektrik yatırımlarına kredi desteği sağlamak/ destek için gereken koşulların çerçevesini çizme	+ (Yatırımcının kredi geri ödemelerinden sağlanan kazanç)	-

Hidroelektrik sektörü

Paydaş Analizi



Tablo 2 Türkiye'de Hidroelektrik Sektörü ile ilgili Paydaşlar – Genel Analiz

Paydaşlar	Hidroelektrik Sektöründeki İşlevleri	Hidroelektrik sektöründen Kazanç Sağlama	HES projesinin uygulandığı alana bağımlılık derecesi
Çevre Danışmanlık Firmaları	Çevresel Etki Değerlendirme (ÇED) raporları kapsamında projelerin olası olumsuz etkilerini belirlemek ve etkilerin bertarafı/ azaltımı için tedbirlerin çerçevesini çizmek	+	-
Karbon Kredisi Sertifikalayan Kurum/ Kuruluşlar	Karbon emisyonu azaltımına katkı veren projelere sertifika ve/ veya danışmanlık vermek/ sertifika için kriterler geliştirmek	+	-
Yöre Halkı	Projelerden doğrudan, olumlu (yeni iş imkânları vb.) ve/ veya olumsuz (çevre kirliliği, su kalitesinde bozulma, ormansızlaşma, gürültü vb. etkilerden kaynaklı) etkilenen gruplar	+/- (+: Yöre halkının projelerde çalıştığı durumlar)	+
Siyasi Partiler	Politikaları belirlemede etkinlik	-	-

Hidroelektrik sektörü

Paydaş Analizi



2.12 Paydaşların Etki ve Önemlerinin Analizi

Etki, proje, yatırım veya yatırımın gerçekleştiği alan ile ilişkili karar verme ve uygulama süreçlerinde paydaşların belirleyicilik derecesinin ne olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle, etki; karar verme ve kararların uygulanmasını belirlemedeki gücün bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır. Önem ise, proje veya gerçekleştiği alan ile ilişkili karar verme ve uygulama süreçlerinde paydaşların görüşlerinin ve beklentilerinin ne derece sürece dâhil edilmesi gerektiği sorusuyla ilgilidir.

Genel olarak kamu kurum ve kuruluşlarının etkili ve önemli olduğu düşünülür; çünkü bu kurumların karar verme gücü olduğu belirtilmiştir. Ancak bazı kamu kurumu temsilcileri, konu ile ilgili olarak kendi kurumlarının önemli olduğunu, ancak siyasi irade karşısında yetkilerinin yetersiz kaldığını belirtmişlerdir.

Sivil toplum kuruluşlarının ülkemizdeki faaliyet alanlarında her geçen gün artış gözlenmektedir; ancak karar verme yetkileri olmadığı için etkileri sınırlı olmaktadır. HES karşıtı olanlar, platformlar, gruplar şeklinde organize olarak kamuoyu gündemi yaratmakta, baskı unsuru oluşturmakta ve hukuksal mücadele vermektedir. Açılan davalar nedeniyle bazı HES yapımlarının durdurulması veya protestolar sonucunda yatırımcı şirketin yatırımdan vazgeçmesi gibi durumlar olabilmektedir.

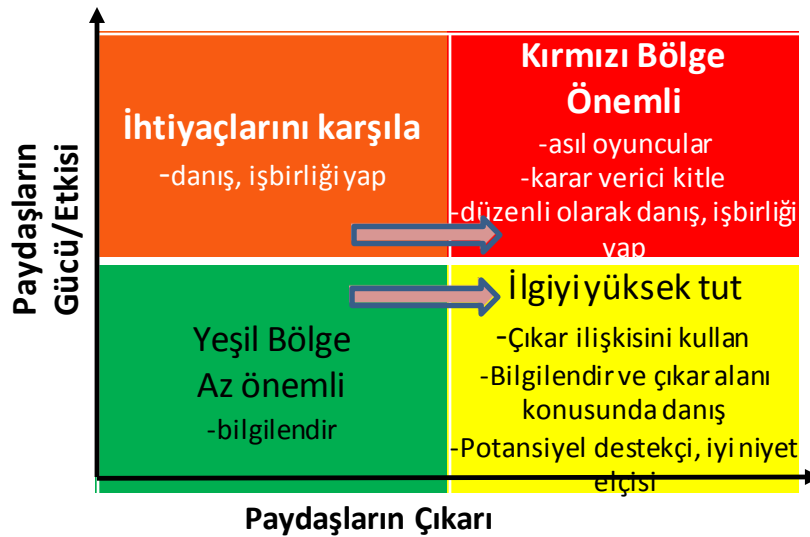
Partilerin etki derecesi, iktidar veya muhalefet partisi olmalarına göre değişmektedir. Bazı partiler politikaların oluşturulmasını sağlarken diğerleri sadece bu politikalara karşı görüşlerini dile getirebilmektedirler.

Hidroelektrik sektörü

Paydaş Analizi



- GÜÇ/ETKİ- ÇIKAR TABLOSU
(Power/Influence – Interest)



Hidroelektrik sektörü Paydaş Analizi



Tablo 18 Paydaşların Etki ve Önem Analizi

ÖNEM	Çok Önemli- Etkisi Az <ul style="list-style-type: none">• STK'lar• Akademi• Danışmanlık Şirketleri• Partiler (Mecliste olmayanlar)• Yöre Halkı	Çok Önemli- Çok Etkili <ul style="list-style-type: none">• Kamu Kurumları• Özel Sektör• Danışmanlık Şirketleri• Kredi veren Kurum/ Kuruluşlar• Partiler (iktidarda olanlar)
	Etkisi Az -Önemi Az -----	Önemi Az- Etkisi Fazla -----
ETKİ		

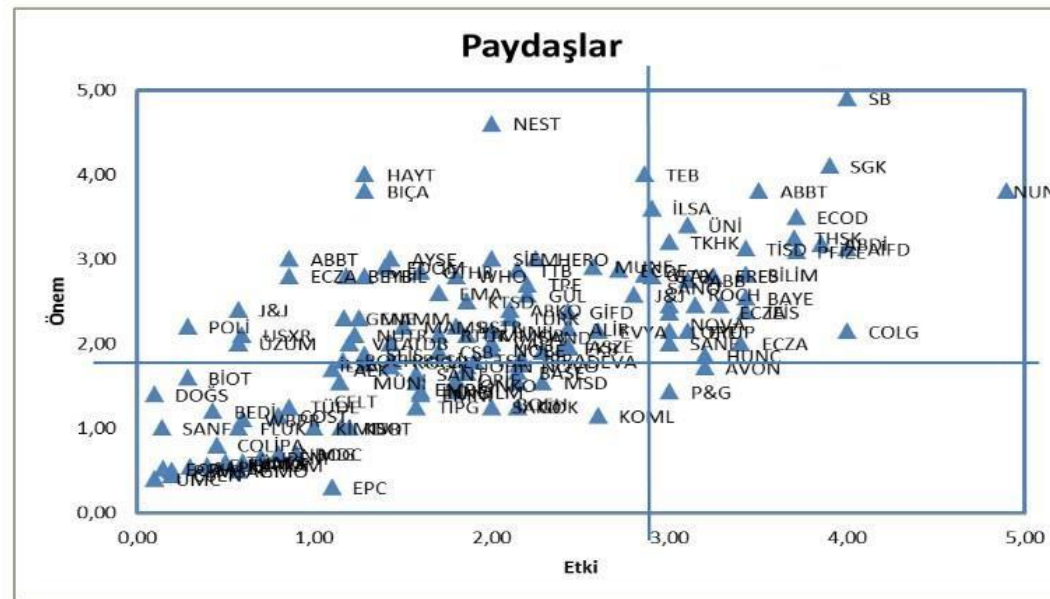
Kaynak: http://www.wwf.org.tr/basin_bultenleri/raporlar/?3680/paydasanalizi

Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu

Paydaş Analizi



Grafik 6. Dış Paydaş Analizi



<http://www.titck.gov.tr/PortalAdmin/Uploads/Titck/Dynamic/8d14d6ea39980.pdf>

Proje Yönetim Süreçleri



HATIRLAYALIM

1. Projenin Başlatılması

2. Projenin

Planlanması

3. Projenin Yürütülmesi

4. Projenin

İzlenimi

5. Projenin

Kapatılması

- Tanımlamalar
- Projenin amacının belirlenmesi
- Proje Yöneticisinin Seçilmesi ve Yetkilendirilmesi
- Paydaşların belirlenmesi "Stakeholders"
- İş planı (İş durumu) "Business Case"
- Proje Beratı "Project Charter"

Proje Yönetim Süreçleri



HATIRLAYALIM

1. Projenin
Başlatılması

2. Projenin Planlanması

4. Projenin İzlen

5. Projenin Kapatılması

- Projenin yürütülmesi için bir rehber hazırlanması
- Proje Ekibinin Yetkilendirilmesi
- Proje Kapsam Dokümanı
- İş kırınım dokümanı “Work Breakdown Structure”
- Proje Takvimi / iş planı
- Risklerin belirlenmesi

Projenin Planlanma Süreci

- **SÜRECİN KAPSAMI:**

- Faaliyetlerin

- nasıl yürütüleceği
- nasıl izleneceği
- nasıl kontrol edileceği
- nasıl bitirileceği

- **SÜRECİN AMACI:**

- projeye ilgili belirsizliklerin önlenmesi /azaltılması
- Verimlilik artışı
- Hedeflerin anlaşılması
- İzlenmesi ve kontrolü için temel oluşturulması



Projenin Planlanma Süreci



- **PLAN**
 - Ne yapılacak?
 - Ne yapılmayacak?
 - Nasıl yapılacak?
 - Ne zaman yapılacak?
 - Kimler yapacak?
 - Ekipman gereksinimleri neler?

Proje genelinde
Faaliyet özelinde

Projenin Planlanma Süreci

- **SoW (Statement of Work)**
 - Kapsam
 - Konum
 - Zaman Çizelgesi
 - Teslimat Programı
 - Standartlar
 - Kabul Ölçütleri
 - Riskler ve B-planı
 - Sözleşme ve ödeme yöntem



HATIRLAYALIM



Proje Planlanma Süreci



1. Kapsam Yönetimi
2. Zaman Yönetimi
3. Maliyet Yönetimi
4. Kalite Yönetimi
5. İnsan Kaynakları Yönetimi
6. İletişim Yönetimi
7. Risk Yönetimi
8. Satın alma (Tedarik)Yönetimi
9. Bütünleştirme (Entegrasyon) Yönetimi

PMBOK
«Knowledge
Areas»

Proje Planlanma Süreci



1. Kapsam Yönetimi
2. Zaman Yönetimi
3. Maliyet Yönetimi
4. Kalite Yönetimi
5. İnsan Kaynakları Yönetimi
6. İletişim Yönetimi
7. Risk Yönetimi
8. Satın alma (Tedarik)Yönetimi
9. Bütünleştirme (Entegrasyon)Yönetimi

ÇİZ ANLA

Proje Planlanma Süreci	

Proje Yönetimi “Büyük Resim”

