

# PMI PROJE YÖNETİMİ

Şenay Gezegen, PMP, ITIL,  
CSM



# TANİŞMA



- Adınız Soyadınız
- Çalıştığınız Bölüm
- Ne iş yapıyorsunuz?
- Neden buradasınız?
- Hobileriniz

**ŞENAY GEZERGEN**, MSc., PMP, ITIL, CSM

[Senay.gezergen@gmail.com](mailto:Senay.gezergen@gmail.com)

- 1983 Almanya doğumlu
- YTÜ İşletme ve Endüstri Mühendisliği Lisansı
- 2005 YTÜ Üniversite Birinciliği
- 2006 YTÜ Yüksek Onur Öğrencisi
- 2009 En Genç Türk PMP
- Bahçeşehir Üniversitesi ITSM Yüksek Lisansı
- North Eastern University Project Management Master Program
- 2006-2009 Siemens Grubu Proje Yöneticisi
- 2009-2012 Aviva Sigorta PMO Yöneticisi
- 2012-2015 Turkcell Grubu Proje Yönetim Danışmanı
- 2011-2015 Yarı zamanlı Eğitimmen Danışman
- 2015-..... Free-lance Eğitmen-Danışman



**ŞENAY GEZERGEN**, MSc., PMP, ITIL, CSM

 [Senay.gezergen@gmail.com](mailto:Senay.gezergen@gmail.com)

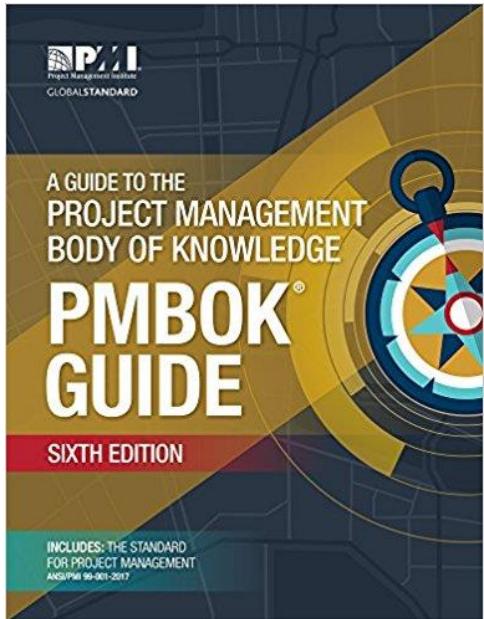
 [Senay Gezergen](#)

 [Youtube.com/Şenay Gezergen](https://Youtube.com/Şenay Gezergen)

# İÇERİK



- › PMI® Hakkında Bilgilendirme
- › Temel Bilgiler
- › Yüksek Performanslı Ekipler Oluşturma
- › Projeye Başlama
- › Proje Çalışmalarını Yürütmeye
- › Takımı Hizada Tutma
- › İş Ortamını Dikkate Alma
- › PMP® Sınavı Hakkında Genel Bilgi



## SERTİFİKALAR

- PfMP
- PMI-ACP
- PMI-PBA
- PgMP
- CAPM
- PMI-RMP
- PMI-SP

<https://www.pmi.org/certifications/project-management-pmp/earn-the-pmp/pmp-exam-preparation/pmp-reference-list>



# SINAV BAŞVURU KOŞULLARI

- 35 saat proje yönetimi eğitimi
- Önlisans mezunları için 60 ay/ Lisans mezunları için 36 aylık çakışmayan (non-overlapping) tecrübe





# SINAV BAŞVURU SÜRECİ

- On-line başvuru(90 gün max başvuru tamamlama süresi)
- Sınav giriş onay(1 yıllık)/red / audit (5 gün)
- Ödeme

PMI® Membership	US Dollars	Euros
PMI® member	\$405	€340
Nonmember	\$555	€465

- Takvim Belirleme( test merkezi veya on-line)(yıl içinde 3 kez tekrar hakkı)



# ON-LINE BAŞVURU EKRANI



## PMP® Application



myPMI



### Education

#### Academic Education

Highest Level of Education  
Bachelor Degree  
Years Attended  
2011 - 2019

Country of Institution  
Turkey

Name of Institution  
metu

Field of Study  
Science

[Edit Education](#)

#### Academic Education

Secondary Degree



#### Professional Education

Enter your Professional Education courses related to this certification, starting with the most recent.

Project management and pmp exam prep course

Provider Name

İzge

Course Dates

June 2019 - June 2019

Hours

35

[Remove Education](#) [Edit Education](#)

#### Professional Summary

Project management and pmp exam prep course  
35 Hours

Total

35 Hours

### Experience

### Experience Summary

Total

0 of 36 Months

Enter your Project experiences below, starting with your most recent. The total months will be calculated from Start Date to Finish Date. Experiences must have been accrued within specific time periods and cannot overlap. Specific details can be found in your handbook.

Project Title \*

Organization \*

Job Title \*

Functional Reporting Area \*

Organization Primary Focus \*

Approach/Methodology \*

Project Team Size \*

Project Budget \*

Project Dates \*  -   
 In Progress

Project Description \*  
Provide a high-level description that summarizes your experience and includes the project objective, outcome, your role on the project, and your responsibilities and deliverables. A typical response is between 200 to 500 words.  
0 Words



# AUDIT SÜRECİ

E-mail ortamında doküman paylaşımı

- Diploma örneği
- Tecrübeye onay verecek kişi onayları
- Eğitim katılım sertifikası veya mektubu



# SINAV SÜRECİ

- 180 Soru: 230 dk
- 5 soru pre-test

## PMP® Exam Blueprint From the PMP® Examination Content Outline - 2019

Domain	Percentage of Questions
People	42%
Processes	50%
Business environment	8%



# SERTİFİKA SÜRECİ

- 3 yıllık periyot için 60 PDU
- Code of ethics( Sorumluluk, Saygı, Adalet, Dürüstlük)



# SINAV İÇERİĞİ

*2021 itibarıyla*

- Kişiler : %42
- Süreç : %50
- İş Ortamı: %8



# SINAV İÇERİĞİ

## ECO: Exam Content Outline

Domain 1: People (42%)		Enablers
Task 1	Manage conflict	
Task 2	Lead a team	Task 2 Lead a team <ul style="list-style-type: none"><li>Set a clear vision and mission</li><li>Support diversity and inclusion (e.g., behavior types, thought process)</li><li>Value servant leadership (e.g., relate the tenets of servant leadership to the team)</li><li>Determine an appropriate leadership style (e.g., directive, collaborative)</li><li>Inspire, motivate, and influence team members/stakeholders (e.g., team contract, social contract, reward system)</li><li>Analyze team members and stakeholders' influence</li><li>Distinguish various options to lead various team members and stakeholders</li></ul>
Task 3	Support team performance	
Task 4	Empower team members and stakeholders	
Task 5	Ensure team members/stakeholders are adequately trained	
Task 6	Build a team	
Task 7	Address and remove impediments, obstacles, and blockers for the team	
Task 8	Negotiate project agreements	
Task 9	Collaborate with stakeholders	
Task 10	Build shared understanding	
Task 11	Engage and support virtual teams	
Task 12	Define team ground rules	
Task 13	Mentor relevant stakeholders	
Task 14	Promote team performance through the application of emotional intelligence	



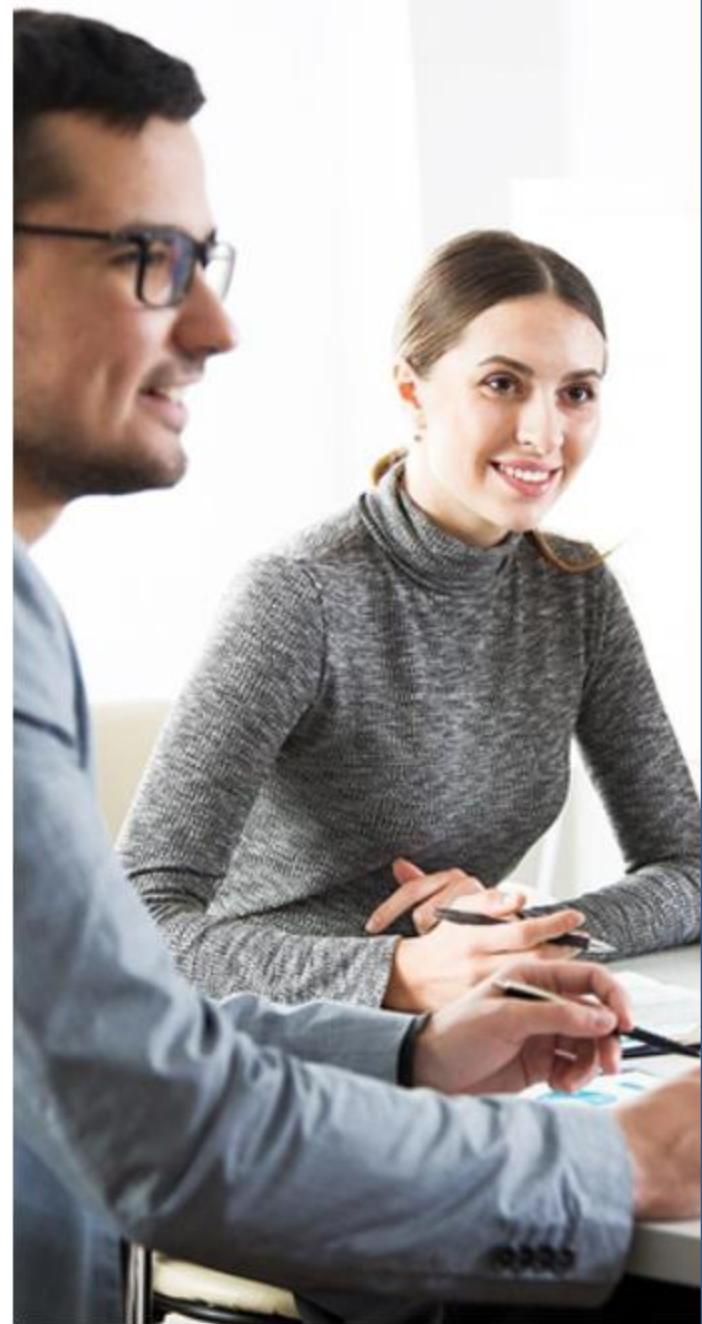
# SORU TİPİ

- Çoktan Seçmeli
- Eşleştirme
- Birden fazla seçenek



# PROJE NEDİR?

«*Özgün* bir ürün, hizmet ya da sonuç  
yaratmak için yürütülen,  
*başlangıç ve bitiş* tarihleri belli olan  
*geçici* bir girişimdir.»



# PROJE ÖZELLİKLERİ

01

Farklı ve benzersiz (unique) ürün/hizmet

02

Belirli başlangıç-bitiş tarihi

03

SMART hedefler

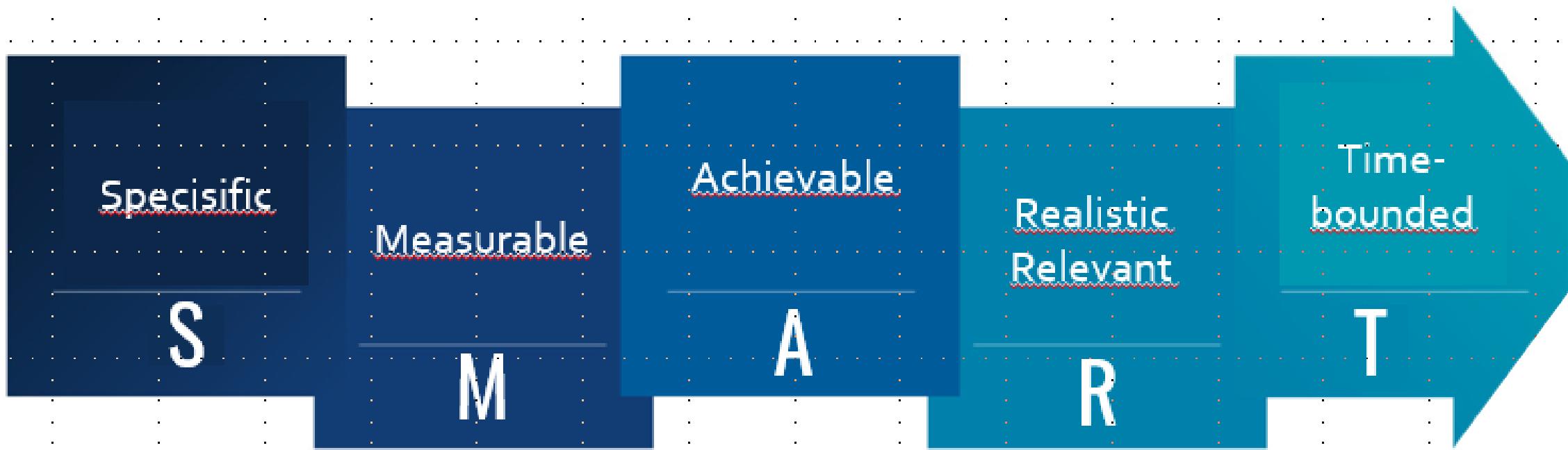
04

Sınırlı kaynaklar

05

Geçici organizasyon

# SMART HEDEFLER



# SMART HEDEFLER

- Özgün ve net olmalıdır. (**Specific**)
- Sonucu ölçülebilir olmalıdır. (**Measurable**)
- Sonucu elde edilebilir olmalıdır. (**Achievable-Attainable**)
- Gerçekçi ve yapılabılır olmalıdır. (**Realistic-Relevant**)
- Zamana bağlı olmalıdır. (**Time based**)



NEDEN PROJE  
YAPILIR?

-  Pazar İhtiyaçları
-  Stratejik İş Fırsatları
-  Müşteri Gereksinimleri
-  Teknolojik Yenilikler
-  Yasal Gereksinimler

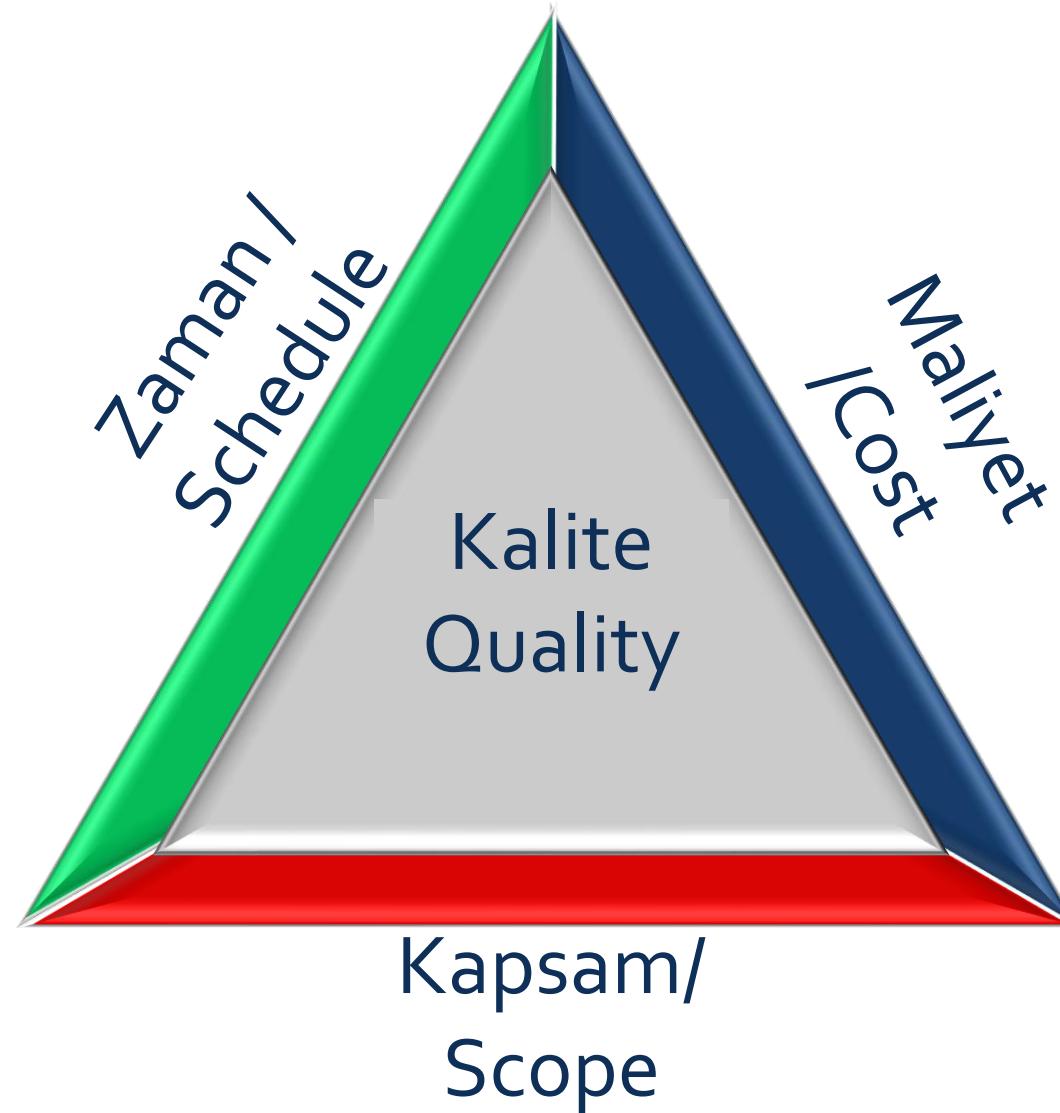


# PROJE YÖNETİMİ NEDİR?

*«Projenin belirlenen sürede, tanımlanan bütçeye uygun olarak, istenilen hedeflere ve çıktıları elde etmek üzere, projeye atanın tüm kaynakları (işgücü, para, zaman, araç planlamak, organize etmek, izlemek ve olumsuzluk durumunda gerekli önlemleri alabilmektir.»*

# PROJE YÖNETİMİ

VALUE



IRON TRIANGLE  
(Demir Üçgen)



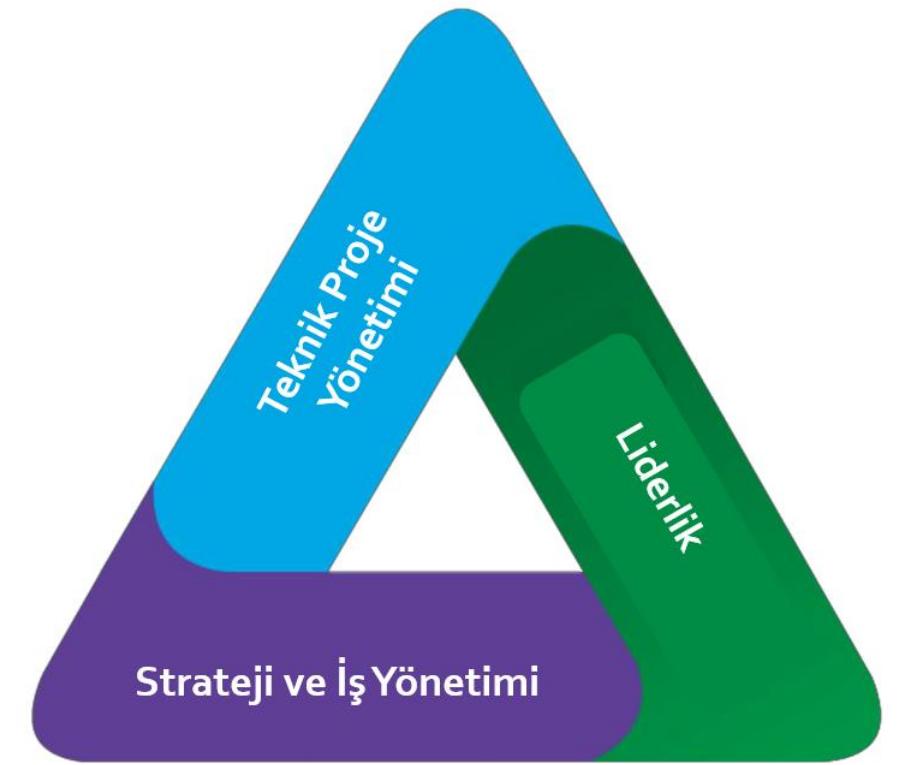
# PROJE BAŞARISIZLIĞI NEDENLERİ



- Proje hedeflerinin gerçekçi ve açık olmaması
- Zaman tahminlerinin doğru yapılmaması
- Bütçe yönetiminin doğru gerçekleşmemesi
- İletişim eksikliği
- Ekip yetersizliği
- Üst yönetim desteğinin yetersizliği
- Paydaşların bekłentilerinin karşılanamaması
- Paydaşların ilgisizliği



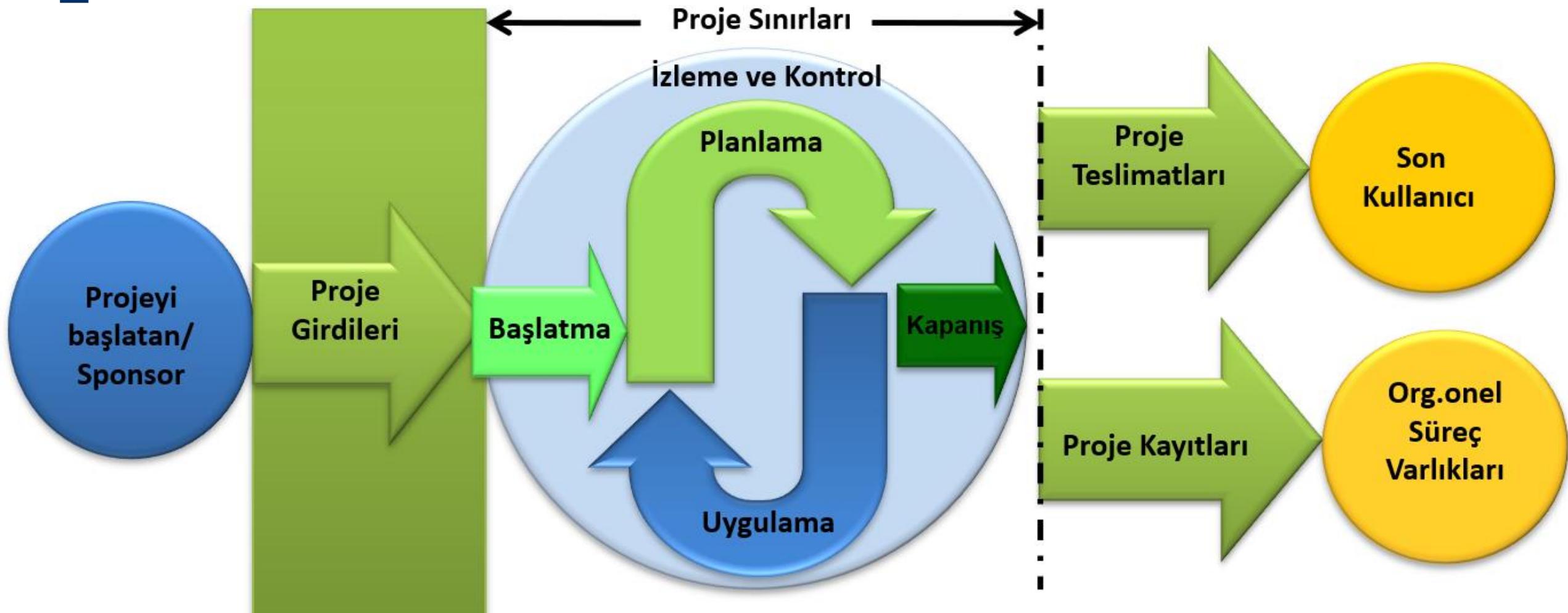
# PROJE YÖNETİCİSİ



# KİŞİLER ARASI İLİŞKİ BECERİLERİ

- Çatışma Yönetimi
- Kültürel Farkındalık
- Karar verme
- Kolaylaştırma
- Liderlik
- Toplantı Yönetimi
- Uzlaşma
- İlişki ağının kurma
- Gözlem
- Hizmetkar liderlik
- Takım Kurma

# PROJE HAYAT DÖNGÜSÜ

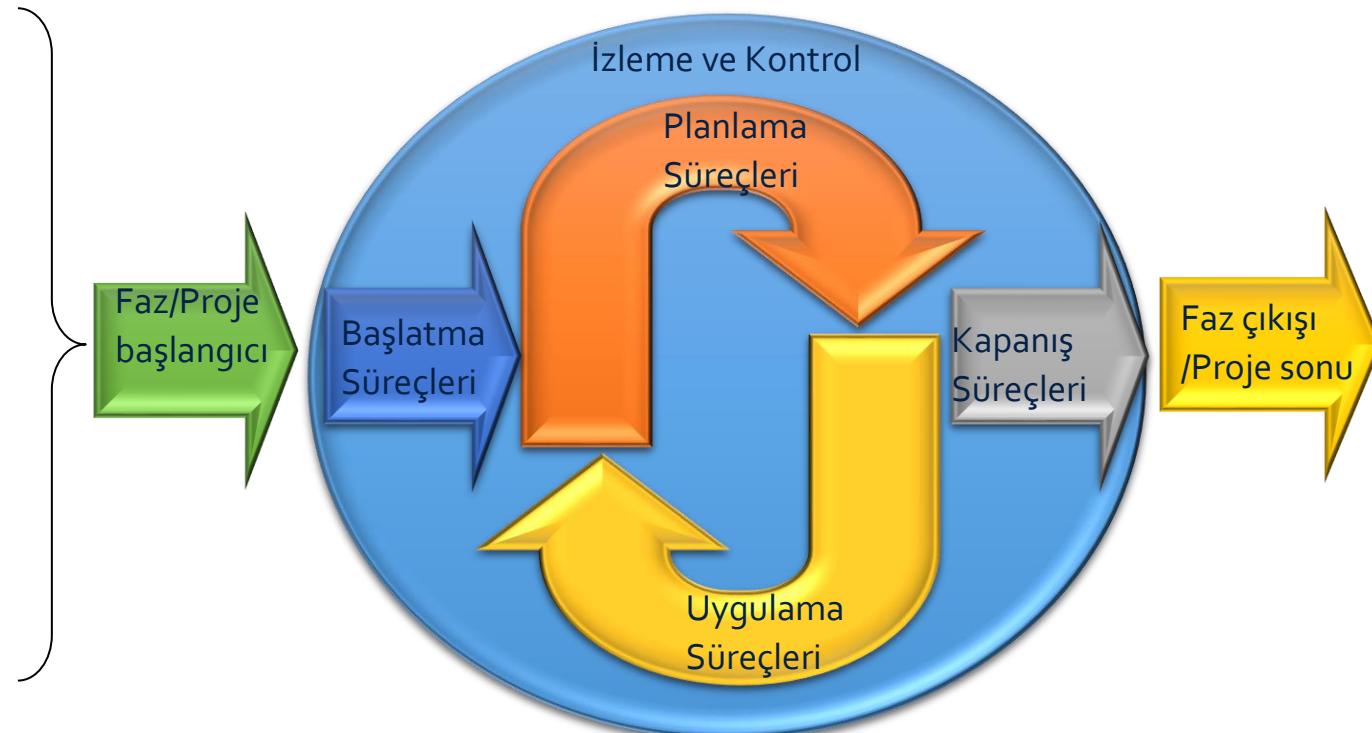


# PMBOK BİLGİ BİRİKİM ALANLARI VE SÜREÇ GRUPLARI

## Proje Yönetimi Bilgi Alanları

- Proje Entegrasyon Yönetimi
- Proje Kapsam Yönetimi
- Proje Zaman Çizelgesi Yönetimi
- Proje Maliyet Yönetimi
- Proje Kalite Yönetimi
- Proje Kaynak Yönetimi
- Proje İletişim Yönetimi
- Proje Risk Yönetimi
- Proje Tedarik Yönetimi
- Proje Paydaş Yönetimi

## Proje Yönetim Süreçleri



Proje Yönetimi Süreç Grupları					
Bilgi Birikim Alanları	Başlangıç	Planlama	Yürütme	İzleme ve Kontrol	Kapanış
Proje Entegrasyon Yönetimi	✓ Proje Başlatma Belgesinin Geliştirilmesi	✓ Proje Yönetimi Planının Geliştirilmesi	✓ Proje Çalışmalarının Yönlendirilmesi ve Yönetilmesi ✓ Proje Bilgilerinin Yönetilmesi	✓ Proje Çalışmalarının İzlenmesi ve Kontrolü ✓ Entegre Değişiklik Kontrolünün Gerçekleştirilmesi	✓ Proje ya da Fazın Kapatılması
Proje Kapsam Yönetimi		✓ Kapsam Yönetiminin Planlanması ✓ Gereksinimlerin Toplanması ✓ Kapsamın Tanımlanması ✓ İş Kırılım Yapısının (İKY) Oluşturması		✓ Kapsamın Doğrulanması ✓ Kapsamın Kontrolü	
Proje Zaman Çizelgesi Yönetimi		✓ Zaman Çizelgesi Yönetiminin Planlanması ✓ Aktivitelerin Tanımlanması ✓ Aktivitelerin Sıralanması ✓ Aktivite Sürelerinin Tahmin Edilmesi ✓ Zaman Çizelgesinin Geliştirilmesi		✓ Zaman Çizelgesinin Kontrolü	
Proje Maliyet Yönetimi		✓ Maliyet Yönetiminin Planlanması ✓ Maliyetlerin Tahmin Edilmesi ✓ Bütçenin Belirlenmesi		✓ Maliyetlerin Kontrolü	
Proje Kalite Yönetimi		✓ Kalite Yönetiminin Planlanması	✓ Kalitenin Yönetimi	✓ Kalitenin Kontrolü	
Proje Kaynak Yönetimi		✓ Kaynak Yönetiminin Planlanması ✓ Aktivite Kaynaklarının Tahmin Edilmesi	✓ Kaynakların Edinilmesi ✓ Ekibinin Geliştirilmesi ✓ Ekibinin Yönetilmesi	✓ Kaynakların Kontrolü	
Proje İletişim Yönetimi		✓ İletişim Yönetiminin Planlanması	✓ İletişim Yönetimi	✓ İletişimin İzlenmesi	
Proje Risk Yönetimi		✓ Risk Yönetiminin Planlanması ✓ Risklerin Tanımlanması ✓ Niteliksel Risk Analizinin Yapılması ✓ Niceliksel Risk Analizinin Yapılması ✓ Risk Yanıtlarının Planlaması	✓ Risk Yanıtlarının Uygulanması	✓ Risklerin İzlenmesi	
Proje Tedarik Yönetimi		✓ Tedarik Yönetiminin Planlanması	✓ Tedariklerin Yürütülmesi	✓ Tedariklerin Kontrolü	
Proje Paydaş Yönetimi	✓ Paydaşların Belirlenmesi	✓ Paydaş Katılımı Yönetiminin Planlanması	✓ Paydaş Katılımının Yönetilmesi	✓ Paydaş Katılımının İzlenmesi	

# PMI® PROJE YÖNETİM METODU

## Alanlar (Domains) :

Proje yönetim temelleri ile ilgili bilgi alanları

- İnsan / People
- Süreç /Process
- İş Ortamı /Business Environment

## Görevler (Tasks):

Her bir alanla ilgili proje yöneticisinin sorumlulukları

## Kolaylaştırıcılar (Enablers):

Görevle ilgili açıklayıcı örnekler





# SINAV İÇERİĞİ

## ECO: Exam Content Outline

Domain 1: People (42%)		Enablers
Task 1	Manage conflict	
Task 2	Lead a team	Task 2 Lead a team <ul style="list-style-type: none"><li>Set a clear vision and mission</li><li>Support diversity and inclusion (e.g., behavior types, thought process)</li><li>Value servant leadership (e.g., relate the tenets of servant leadership to the team)</li><li>Determine an appropriate leadership style (e.g., directive, collaborative)</li><li>Inspire, motivate, and influence team members/stakeholders (e.g., team contract, social contract, reward system)</li><li>Analyze team members and stakeholders' influence</li><li>Distinguish various options to lead various team members and stakeholders</li></ul>
Task 3	Support team performance	
Task 4	Empower team members and stakeholders	
Task 5	Ensure team members/stakeholders are adequately trained	
Task 6	Build a team	
Task 7	Address and remove impediments, obstacles, and blockers for the team	
Task 8	Negotiate project agreements	
Task 9	Collaborate with stakeholders	
Task 10	Build shared understanding	
Task 11	Engage and support virtual teams	
Task 12	Define team ground rules	
Task 13	Mentor relevant stakeholders	
Task 14	Promote team performance through the application of emotional intelligence	

# 1 YÜKSEK PERFORMANSLI EKİPLER OLUŞTURMA



# YÜKSEK PERFORMANSLI EKİPLER OLUŞTURMA



1 Ekip Oluşturma

2 Ekibin Temel Kurallarını  
Belirleme

3 Proje Sözleşmelerini Müzakere Etme

4 Ekibi ve Paydaşları Güçlendirme

5 Ekibi ve Paydaşları Eğitme

6 Sanal Ekiplerin Katılımını Sağlama ve  
Destekleme

7 Projeye Yönerek Ortak Anlayış  
Oluşturma

# GÖREV VE KOLAYLAŞTIRICILAR

1

## Ekip Oluşturma

1. Paydaş becerilerini değerlendirmek
2. Proje kaynak gereksinimlerini çıkarmak
3. Proje ihtiyaçlarını karşılamak için ekip becerilerini sürekli olarak değerlendirmek ve yenilemek
4. Ekip ve bilgi birikimi aktarımını sürdürmek

2

## Ekibin Temel Kurallarını Belirleme

1. Organizasyonel ilkeleri ekip ve dış paydaşlara paylaşmak
2. Temel kurallara uymayı teşvik eden bir ortam oluşturmak
3. Temel kural ihlallerini yönetmek ve düzeltmek

3

## Proje Sözleşmelerini Müzakere Etme

1. Anlaşma için müzakerelerin sınırlarını analiz etmek
2. Öncelikleri değerlendirmek ve nihai hedefleri belirlemek
3. Proje anlaşmasının hedeflerinin karşılandığını doğrulamak
4. Anlaşma müzakerelerine katılmak
5. Bir uzlaşma stratejisi belirlemek

4

## Ekibi ve Paydaşları Güçlendirme

1. Ekibi güçlü yönlerine göre organize etmek
2. Ekibin görev sorumluluğunu desteklemek
3. Görev sorumluluğunun sergilenmesini değerlendirmek
4. Karar alma yetki seviyelerini belirlemek ve sunmak

5

## Ekibi ve Paydaşları Eğitme

1. Gerekli yeterlilikleri ve eğitim unsurlarını belirlemek
2. Eğitim ihtiyaçlarına göre eğitim seçeneklerini belirlemek
3. Eğitim için kaynak ayırmak
4. Eğitim sonuçlarını ölçmek

6

## Sanal Ekiplerin Katılımını Sağlama ve Destekleme

1. Sanal ekip üyelerinin ihtiyaçlarını (ör. çevre, coğrafya, kültür, küresel vs.) incelemek
2. Sanal ekip üyesi katılımı için alternatifleri (ör. iletişim araçları, bir arada çalışma) araştırmak
3. Sanal ekip üyesinin katılımı için seçenekleri uygulamak
4. Sanal ekip üyesi katılımının etkililiğini sürekli olarak değerlendirmek
5. Sanal ekipler oluşturulması proje ekip kaynaklarının sağlanmasında yeni imkanlar sunar. Bilişim ve iletişim teknolojileri kullanılarak fiziksel olarak bir araya gelmeyecek proje ekipleri oluşturulabilir.

7

## Projeye Yönelik Ortak Anlayış Oluşturma

1. Bir yanlış anlaşılma temel nedenini tespit etmek için durumu analiz etmek
2. Uzlaşma sağlamak için gereken tüm tarafları incelemek
3. Tarafların anlaşmasının sonucunu desteklemek
4. Olası yanlış anımları araştırmak

# YÜKSEK PERFORMANSLI EKİPLER OLUŞTURMA



1 Ekip Oluşturma

2 Ekibin Temel Kurallarını  
Belirleme

3 Proje Sözleşmelerini Müzakere Etme

4 Ekibi ve Paydaşları Güçlendirme

5 Ekibi ve Paydaşları Eğitme

6 Sanal Ekiplerin Katılımını Sağlama ve  
Destekleme

7 Projeye Yönerek Ortak Anlayış  
Oluşturma

# EKİP OLUŞTURMA



- › Proje Yöneticileri proje hedeflerini gerçekleştirecek, yüksek performansı gösterecek proje ekiplerini tanımlamak, oluşturmak, sürdürmek, motive etmek ve etkilemek için gerekli becerilere sahip olmalıdır.
- › Ekip çalışması proje başarısı için çok önemlidir ve etkin ve verimli proje ekibi oluşturmak proje yöneticisinin birinci görevidir.
- › Proje yöneticisi ekibi fırsatları yakalama ve zorluklarla başa çıkma yolunda ekibi motive eder, zamanında geri bildirim yapar ve performansı ödüllendirir.

# YÜKSEK PERFORMANSLI EKİP



## › Yüksek performanslı ekipler

- Açık ve etkin iletişim kurabilen,
- Ekip olma fırsatlarını oluşturan,
- Birbirine güven duyan,
- Çıkan anlaşmazlıklarını yapıçı tutumla çözebilen,
- Problem çözme ve karar alma
- Enerjik, sonuçlarla motive olan, yaratıcı ve işbirliğini cesaretlendiren ekip üyelerinden oluşur

## › Yüksek performanslı ekiplerin oluşmasının birçok faydası olacaktır:

- Projeye bağlılık
- Ekibe ve Proje yöneticisine bağlılık ve aidiyet hissi
- Yüksek iş tatmini
- Etkili ve anlamlı iletişim
- Üretimde artış
- Kalitede artış
- Ve tabii başarılı bir proje sonucu

# YÜKSEK PERFORMANSLI EKİP



## Proje Takımı:

Proje Yöneticisini, projenin amaçlarına ulaşması doğrultusunda çalışmaları yürütürken destekleyen bireyler topluluğu.

## Kaynak Yönetim Planı;

- Takım üyeleri ve yararlanacakları malzeme, makine, donanım vs kaynakların nasıl tahmin edileceği, nasıl edinileceği/sağlanacağı ve yönetileceğine ilişkin bilgileri içerir.
- Kaynaklara verilmesi gereken eğitimler varsa bunların planları, performansların nasıl izleneceği ve yönetileceği gibi konular yer alabilir.

# YÜKSEK PERFORMANSLI EKİP

## TAKIMIN SAHİP OLMASI GEREKEN YETENEKLER



- Çatışma Yönetimi
- Kültürel Farkındalık
- Karar Verme
- Kolaylaştırma
- Liderlik
- Toplantı Yönetimi
- Uzlaşma
- İlişki Ağı Kurma(Networking)
- Gözlem / Görüşme
- Hizmetkar Liderlik
- Takım Kurma

# EKİP OLUŞTURMA

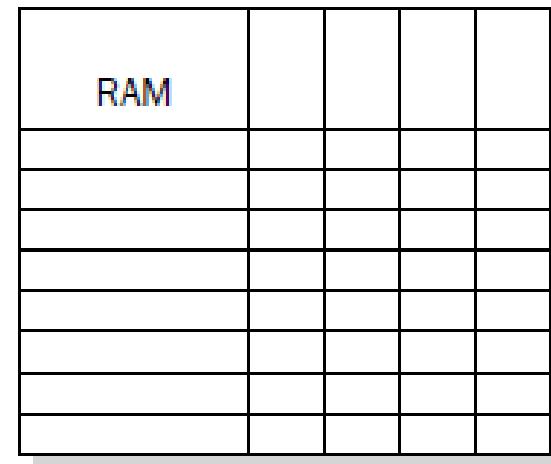
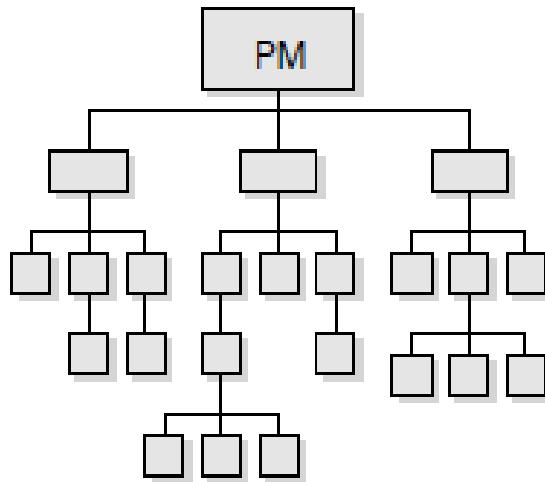
## Kaynak Yönetimi Planı



- Kaynakların tanımlanması
- İnsan kaynağı ve fiziksel kaynakların edinilmesi
- Rol ve sorumluluklar
- Proje organizasyon şeması
- Yetki ve sorumluluklar
- Eğitim stratejileri
- Takdir ve ödüllendirme (recognition plan)
- Kaynak atamaları

# EKİP OLUŞTURMA

## Rol ve Sorumluluklar



- Proje Organizasyon Yapısı
  - Sorumluluk Atama Matrisi /(RAM)  
Responsibility  
Assignment Matrix

# EKİP OLUŞTURMA

## Sorumluluk Atama Matrisi (RAM)



RACI Aktiviteler	Ali	Mehmet	Burcu	Filiz
Bütçe Süreci için Şablonun Oluşturulması	I	C	R	A/R
Bütçe Planlama Oturumları	I	R	R	A/R
Bütçelerin Konsolidasyonu		I	R	A
Bütçenin Onaylanması	A/R	I	I	R
Bütçenin Yönetilmesi	A/I	I/C	R	R
Bütçenin Raporlanması	I	I	R	A/R

S orumlu  
 O naylayıcı  
 D anişilan  
 B ilgilendirilen

R esponsible  
 A ccountable  
 C onsulted  
 I nformed

Sorumlu / Onaylayıcı / Danışilan / Bilgilendirilen (SODB )

(Responsible / Accountable / Consulted / Informed (RACI))

# YÜKSEK PERFORMANSLI EKİP

## EKİP ÜYESİ GEREKSİNİMLERİ



- Gerekli yetenek ve yetkinlikler(skills)
- Single points of failure dan kaçınmalı. Bir yeteneğe sahip sadece tek bir kişinin olması o kişiye bağımlılık ve darboğaz yaratacağından, kaçınılmalıdır.
- T-şekli çalışanlar yetiştirilmeye çalışılmalıdır.
- Fiziksel kaynaklar da kaynak yönetim planlamasının bir parçasıdır.
- Erişim hakları ve hangi ekip üyelerinin nasıl yetkilere sahip olacağı, rol ve sorumluluk tanımları düşünülmelidir.

# EKİP OLUŞTURMA



- **Takım Yetenek Değerlendirmeleri:** takımın güçlü-zayıf yanları, fırsat ve tehditleri değerlendirme, geliştirme fırsatlarını düşünme, güven ortamını değerlendirme ve ekibin güçlü zayıf yanlarını değerlendirmeye yardımcı olur.
- **Ön-atama araçları**
- **Çeşitlilik/Farklılıklar ve Adanma:** Ekipte farklı kültürlerden, sektörlerden, tecrübelерden belki farklı diller konuşan kişiler olacaktır. Ekibin dili ve ekibin ortak kuralları yaratılmalıdır. Çeşitlilikten yararlanmaya çalışmalı, güven ortamı ve ortak değerler yaratılmalıdır.
- **Sanal Ekipler**
- **Birlikte Çalışma**

# EKİP OLUŞTURMA

## ÖN ATAMA ARAÇLARI



- Tutumsal anketler
- Spesifik değerlendirmeler
- Yapılandırılmış mülakatlar
- Yetenek testleri
- Odak grupları

# YÜKSEK PERFORMANSLI EKİP

## PAYDAŞLARIN TANIMLANMASI



- Proje Başlatma dokümanında
- Proje paydaş yönetimi ve planlama

# YÜKSEK PERFORMANSLI EKİPLER OLUŞTURMA



1 Ekip Oluşturma

2 Ekibin Temel Kurallarını  
Belirleme

3 Proje Sözleşmelerini Müzakere Etme

4 Ekibi ve Paydaşları Güçlendirme

5 Ekibi ve Paydaşları Eğitme

6 Sanal Ekiplerin Katılımını Sağlama ve  
Destekleme

7 Projeye Yönerek Ortak Anlayış  
Oluşturma

# EKİBİN TEMEL KURALLARINI BELİRLEME



- Proje içerisinde kabul edilen ve edilmeyen davranışlardır.
- Proje sebebiyle bir araya gelmiş değişik tecrübe ve yaklaşımındaki insanların uyumlu, sorunsuz, sadece projenin başarısına odaklanması için çeşitli konulardan oluşan bir Temel Kuralları oluşturmalı, farkında olmalı ve uygulamalıdır.
- Performans ve iletişim beklentilerini netleştirir, kafa karışıklığı riskini azaltır, performansı artırır.

# EKİBİN TEMEL KURALLARINI BELİRLEME



## Örnek Temel Kurallar

- Ekip üyeleri arasında bir anlaşmazlık çıktıığında ilk önce kendi aralarında çözmeye çalışacak, çözülemiyorsa Proje Yöneticisine konu yükseltilecek.
- Ekibin tüm üyeleri Proje Planını görecek, zaman planlarından haberdar olacak.
- Herhangi bir değişiklik talebi Proje Yöneticisi dışındaki bir üyeye gelmişse mutlaka Proje Yöneticisine yönlendirecek, kendisi gerçekleştirmeyecek.
- Proje Yöneticisi projedeki ilk kontakt olacaktır.
- Tüm ekip haftalık statü toplantılarına katılmak zorundadır.
- Proje planlarındaki değişiklikler onaya sunulmadan önce mutlaka ekiple paylaşılaca ve uygunluğu teyit edilecektir.
- Proje içindeki yıllık izin tarihleri planlama yapılırken mutlaka Proje Yöneticisine iletilecektir.
- Tüm ekip projeye ilgili gördükleri riskleri ve sorunları vakit kaybetmeden Proje Yöneticisine bildirmek zorundadır.
- Müşteri ile onaylanacak herhangi bir konu için sadece Proje Yöneticisi iletişime geçecektir.

# EKİBİN TEMEL KURALLARINI BELİRLEME

## Teslimatlar



- **Takım Başlatma Belgesi:** Ekibin değerleri, anlaşmaları ve projede yapacakları işler ve çalışma şekilleri ile ilgili bilgiler sağlayan bir dokümandır.

- Paylaşılan değerler
- İletişim ve araç kullanım kılavuzları
- Dahili/Harici
- Karar verme kuralları
- Toplantı zamanları
- Çatışmaların çözüm yolları

- **Takım Normları:**

- Toplantılar, iletişim yaklaşımları, çalışma yönetimi, karar verme, paylaşılan değerler

# EKİBİN TEMEL KURALLARINI BELİRLEME



**Temel Kurallar:** takım olarak üzerinde uzlaşılan net bekłentiler

- Birlikte belirlenir.
- İletişimi sağlanır
- Kurallara uyum için ortam hazırlanmalı
- Uyulmaması halinde yönetimi

# EKİBİN TEMEL KURALLARINI BELİRLEME

## Araçlar



- Uzlaşma Yetenekleri
- Çatışma yönetimi
- Beyin fırtınası
- Etik kurallar
  - Sorumluluk
  - Saygı
  - Adalet
  - Dürüstlük

# EKİBİN TEMEL KURALLARINI BELİRLEME

## Çatışma Yönetimi



- **İşbirliğinde bulunma / Problem çözme (Collaborating / Problem solving):** İki tarafın da bekentilerinin karşılanması ve çatışmanın çözülmesi
- **Uzlaşma / Ödün Verme (Compromising / Reconciling):** çatışmayı bir miktar veya bir süreliğine çözebilmek adına tarafların bir miktar ödün vermesi
- **Çekilme / Kaçınma (Withdraw / Avoidance):** Sorunu daha sonra çözülmek veya başkaları tarafından çözülmek üzere erteleme
- **Yumuşatma / Yatıştırma (Smoothing / Accommodating):** Kişiler arası ilişki ve uyumu sürdürmek adına birinin durumu ile diğerinin ihtiyacını kabul etmek
- **Zorlama / Yönlendirme (Forcing / Directing):** bir tarafın bekentilerinin karşılanması şeklinde çatışmanın çözülmesi

# YÜKSEK PERFORMANSLI EKİPLER OLUŞTURMA



1 Ekip Oluşturma

2 Ekibin Temel Kurallarını  
Belirleme

3 Proje Sözleşmelerini Müzakere Etme

4 Ekibi ve Paydaşları Güçlendirme

5 Ekibi ve Paydaşları Eğitme

6 Sanal Ekiplerin Katılımını Sağlama ve  
Destekleme

7 Projeye Yönerek Ortak Anlayış  
Oluşturma

# PROJE SÖZLEŞMELERİNİ MÜZAKERE ETME



**Müzakere Etme/ Uzlaşma (Negotiations):** bir konuda ortak fikre varmak için görüşmek.

Uzlaşma Dokümanları:

- İş tanımı
- Takvimler
- Performans raporu beklentileri
- Ödeme dönemleri
- Kalite gereksinimleri
- Teşvik ve cezalalar/yaptırımlar
- SLA
- Canlıya geçiş karmaşası /Live Blackout

# PROJE SÖZLEŞMELERİNİ MÜZAKERE ETME



## Sample Service Level Agreement

### Service Scope and Description Statement

The agreement covers the provision and support of a Service, which provides end user computer support. The DESKTOP COMPUTING SERVICE consists of the hardware, software, and supporting infrastructure for user personal computers running the Windows operating system.

### Service Availability

Desktop Service is required along with Network/Intranet for access to other services. Required availability for these services is 99.5 percent uptime not counting planned maintenance times. The 99.5 percent availability metric will be measured by a rolling 6-month period.

### Reliability

The service is guaranteed not to break more than three times per year. A break is defined as the loss of access to a vital business function.

### Service Performance

Designed for high performance, the desktop should not keep the user waiting for response to an input for more than two minutes out of any five-minute window. Any failures must be reported to the Service Desk for incident resolution.

### Change Management Procedures

Any proposed change by the Customer must be submitted through the Service Desk for review. A notice of acceptance/denial and reason for such must be within five business days of the next CAB meeting for Normal changes or three days for Standard changes. Emergency changes will be dealt with immediately by the Service Desk Manager.

### Service Reviews

Reviews of the service will be conducted by the Service Level Management in conjunction with the Customer at least annually as well as after a major outage or change.

# PROJE SÖZLEŞMELERİNİ MÜZAKERE ETME



- Müzakereler için amaçların önceden belirlenmiş olması gereklidir. Eğer belirlenmezse müzakere kötü sonuçlar doğurabilir. Bu amaçların öncelikle objektif, somut, yol gösterici olduğundan emin olduktan sonra alt sınır ve üst sınır pozisyonları belirlenir.
- Müzakere süresince önerilenler ya da kabul edilenler ayrıntılarıyla bilinmelidir. Ayrıca bazı özel durumlar için de anlaşmaya varmak gereklidir.
- Varılan sonuçlar yasal olarak da zorlayıcı olmalıdır ki herhangi bir anlaşmazlıkta geçersiz sayılmasın.

# PROJE SÖZLEŞMELERİNİ MÜZAKERE ETME



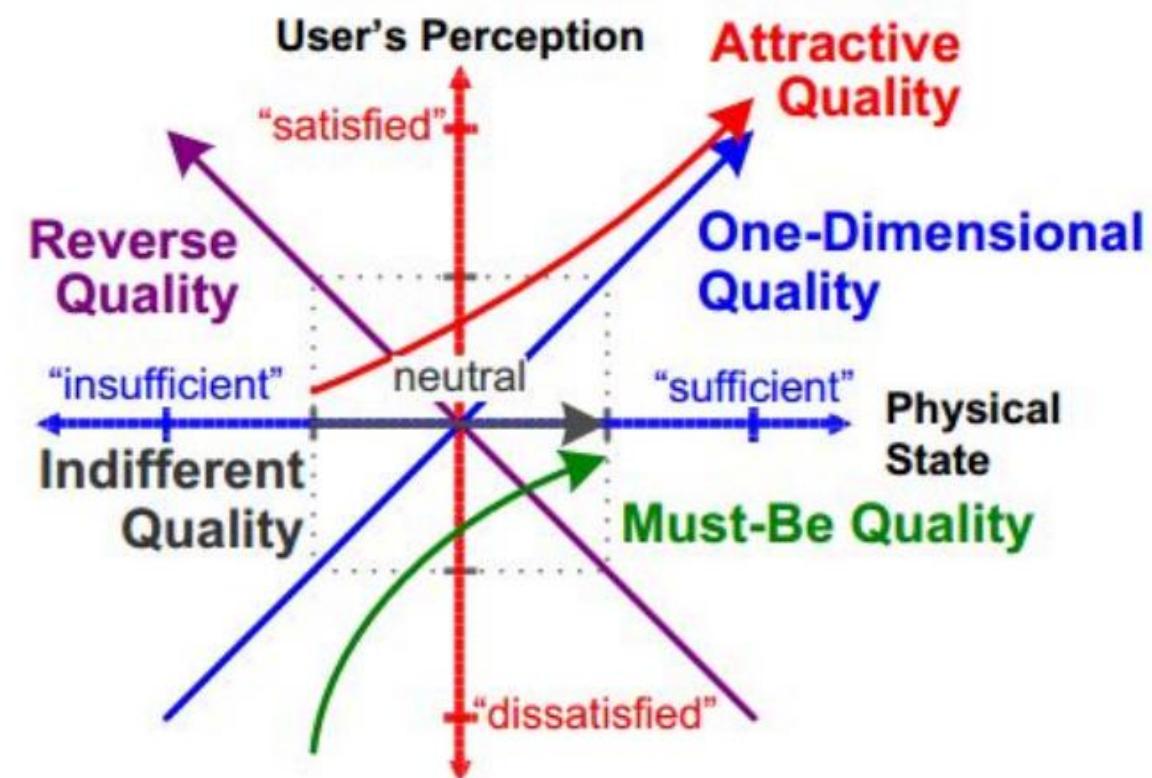
**Product Backlog/ Ürün İş Listesi:** Takımın ortaya çıkaracağı ürün için kullanıcı gözünden gereksinimlerin sıralı listesidir.

## Önceliklendirme Teknikleri:

- Kano Model
- MoSCoW Analizi
- Çiftli Karşılaştırma Analizi
- 100 Puan Yöntemi

# PROJE SÖZLEŞMELERİNİ MÜZAKERE ETME

## MoSCoW - KANO



# PROJE SÖZLEŞMELERİNİ MÜZAKERE ETME KANO



Must be quality: temel ihtiyaçlardır. Bu gereksinimler tatmin edilmezse yüksek düzeyde tatminsizlik yaratır. Müşteriye açıkça belirtmeye gerek yok zaten olmalı.

One dimensional: Doğrusal ihtiyaçlardır. Müşterinin açıkça ifade ettiği ihtiyaçlardır. Ne kadar çok karşılanırsa müşterinin tatmin düzeyi o kadar artar.

Attractive: heyecan verici özellik veya gereksinimlerdir. Müşteri ne açıkça belirtir ne de bekler. Yüksek tatmin yaşatırlar ama karşılanması memnuniyetsiz yapmaz.

# PROJE SÖZLEŞMELERİNİ MÜZAKERE ETME

## Çiftli Karşılaştırma- 100 puan



	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A: Appreciation	A	A	A	A	A	A	A	A	A
B: Achievement		C	B	B	B	G	B	B	
C: Work condition			C	C	C	G	C	C	
D: Power				D	D	G	D	I	
E: Creativity					F	G	E	I	
F: Interest						G	F	I	
G: Financial benefits							G	G	
H: Relationship								I	
I: Self development									
Count	8	5	6	3	1	2	7	0	4
Rank	1	4	3	6	8	7	2	9	5

Functionality	Marketing Representative	IT Manager	Business Head
Customer Registration	30	25	35
Social Media Sharing	20	15	25
Customer Profile Analysis	25	25	20
Track Order	25	35	20
Total	100	100	100

# PROJE SÖZLEŞMELERİNİ MÜZAKERE ETME İzleme



- Performans Raporları
- Tamamlanan iş yüzdesi
- Kalitesel ve teknik metrikler
- Aktivitelerin başlangıç bitiş tarihleri
- Değişiklik talepleri
- Hatalar
- Gerçekleşen zamana ve maliyetler
- Çalışma Performans Verisi
- Çalışma Performans Bilgisi
- Çalışma Performans Raporu

# PROJE SÖZLEŞMELERİNİ MÜZAKERE ETME

## Araçlar



- **Uzlaşma Stratejisi:** uzlaşmaya hangi konularda kimlerin dahil olacağı irdelenir. Geleneksel yaklaşımada teslimatların tasarıımı, nasıl ölçüleceği önemli bir amaçlardır. Çevik yaklaşılarda müşterinin iş listesine gereksinim eklemesi, çıkarması değiştirmesi ile nihai teslimat proje sonunda değişebilir. Ancak uzlaşılacak performans düzeyinin iyi tanımlanması gerekmektedir.
- **Uzlaşma yetenekleri**
- **Uzman görüşü:** yapılan işe yönelik herhangi bir uygulama alanı, bilgi alanı, disiplin, sektör vs alanı hakkındaki görüşür. Belirli bir eğitim tecrübe, beceriye sahip kişi veya gruplardan alınır.
- **Öğrenilmiş dersler**
- **Kaynak Takvimleri**

# PROJE SÖZLEŞMELERİNİ MÜZAKERE ETME

## Araçlar



### Kaynak Takvimleri:

- Projenin çalışma günleri, vardiyalar ve belirli kaynakların proje için ne zaman müsait olabileceğini tanımlar.
- Hangi kaynakların ne zaman müsait/kullanılabilir olduğunu gösterir, proje aktiviteleri tahminlenirken yararlanılır.

# PROJE SÖZLEŞMELERİNİ MÜZAKERE ETME

## Araçlar



**Öğrenilmiş Dersler:** proje boyunca kazanılan bilgi birikiminin kayıt edildiği dokümandır. Bu bilgiler proje boyunca kullanılabilir ve öğrenilmiş dersler kayıt alanına eklenir.

- Etkin bir proje takımı, sürekli olarak performans takibi yaparak öğrenilen dersleri kayıt ederek, neyi nasıl daha iyi yapabileceklerini tanımlarlar.
- Çevik takımlarda da her iterasyonun sonunda retrospective toplantıları yapılarak, olası sorunlar, çözümleri ve performansı artıracak aksiyonlar belirlenir.

# PROJE SÖZLEŞMELERİNİ MÜZAKERE ETME

## Araçlar



**Black-Out Zamanı:** Teslimatların hayata geçirilmek üzere teslim edildiği zamanda gerçekleşir.

- Değişiklikleri askıya alır
- Müşteriye bir çözüm sağlanarak, riskler azaltılır.

**Go Live:** proje takviminin sonunda gerçekleşir. Ve Black-out zamanları netleştirilebilir,

- Çevik yaklaşımda, ...

# YÜKSEK PERFORMANSLI EKİPLER OLUŞTURMA



1 Ekip Oluşturma

2 Ekibin Temel Kurallarını  
Belirleme

3 Proje Sözleşmelerini Müzakere Etme

4 Ekibi ve Paydaşları Güçlendirme

5 Ekibi ve Paydaşları Eğitme

6 Sanal Ekiplerin Katılımını Sağlama ve  
Destekleme

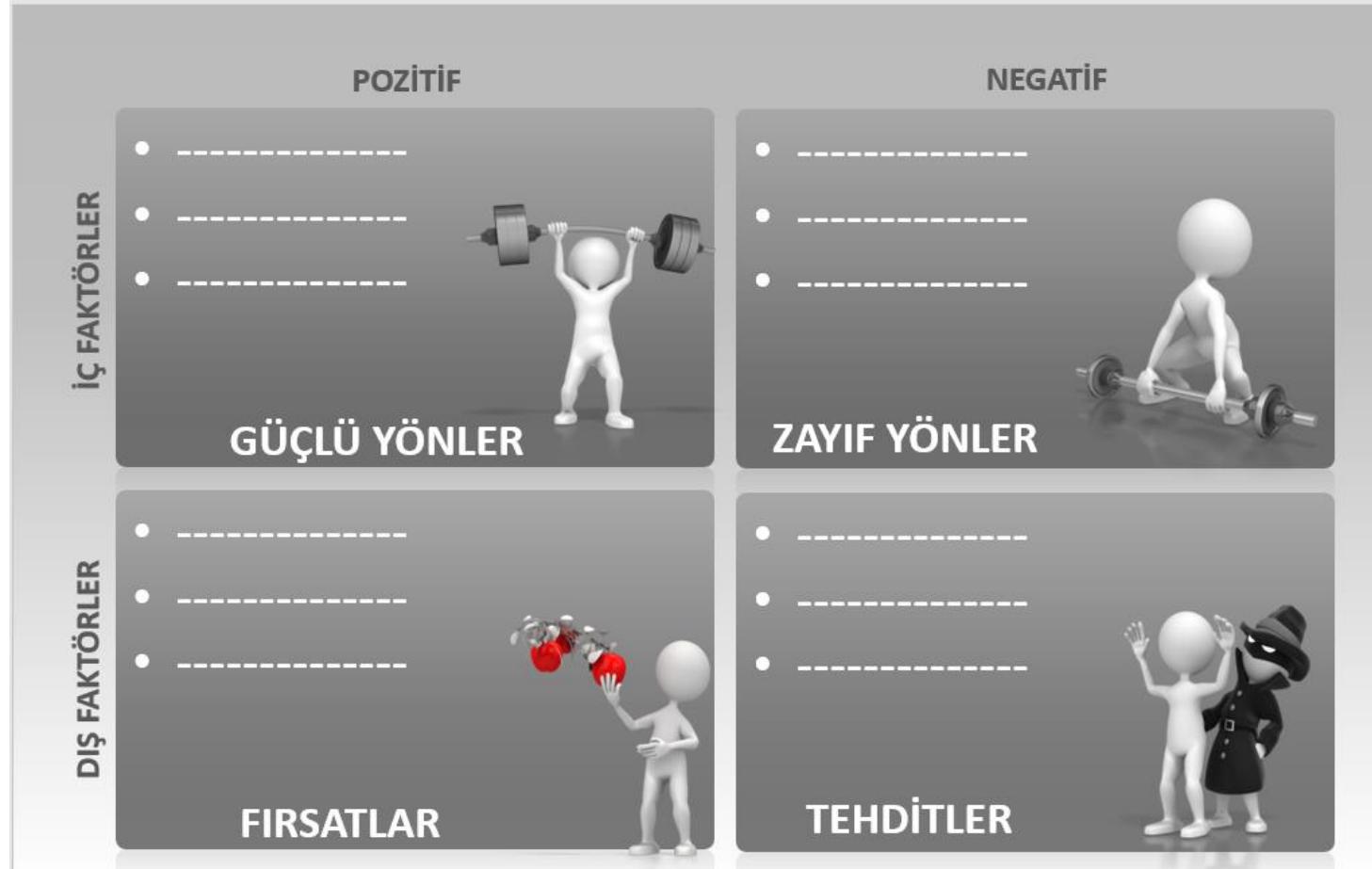
7 Projeye Yönerek Ortak Anlayış  
Oluşturma

# EKİBİ VE PAYDAŞLARI GÜÇLENDİRME



- Ekipler gerekli yetenek ve beceriler değerlendirilerek oluşturulur ve proje boyunca ekibin güçlü ve zayıf yanları değerlendirilerek , ekibe gerekli noktalarda yeni yetenekler kazandırılır.
- Ekibin güçlü ve zayıf yanları değerlendirilirken SWOT Analizi kullanılabilir.

# EKİBİ VE PAYDAŞLARI GÜÇLENDİRME SWOT



# EKİBİ VE PAYDAŞLARI GÜÇLENDİRME



- Çeşitli becerilerle ve tecrübe ile donatılmış kişilerden proje ekipleri oluşturulur. Bazı ekip üyeleri proje yöneticisi kadar sorumluluk almasa da yönlendirici olarak görev alabilirler, ki bu onların ekip üyesinden daha fazla sorumluluğu olması demek olur. Ancak karar verme yetkileri olacak mı, ne seviyede olacak soruları önemlidir.
- Proje Yöneticisinin ekip üyesinin güclü ve zayıf yönlerini bilmesi o kişiyi güçlendirmesi için anahtar görevi görür. Bazı kişiler çok iyi iş çıkarsa da, yönetim becerileri zayıftır, kimisi çok etkileyici iken zaman yönetimi zayıftır gibi.

# EKİBİ VE PAYDAŞLARI GÜÇLENDİRME Karar Alma Araçları



**Takım Başlatma Belgesi**nde takımın karar alma kuralları belirlenir. Genel olarak takımlar konsensus/uzlaşma yoluyla karar almalıdır. Ancak, takım başlatma belgesinde uzlaşmanın sağlanamadığı durumlarda nasıl hareket edileceği konusunda farklı karar alma şekilleri de belirlenmiş olabilir.

# EKİBİ VE PAYDAŞLARI GÜÇLENDİRME Tahminler



Takım üyeleri, esas işi yapan kişiler olduklarıdan işin risklerini, engellerini, zorluklarını ne kadar eforla ne kadar sürede yapılabileceğini bileyebilecek kişilerdir.

- Geleneksel proje yöneticileri efor saatleri kullanır. 3 nokta tahminleme gibi
- Çevik projeler kesin zaman tahminlemelerinden kaçınır. Hikaye Puanı tekniğini kullanırlar.

# EKİBİ VE PAYDAŞLARI GÜÇLENDİRME

## Takım Görev Hesap Verebilirliği



- Takımın yapılacak iş, işin nasıl yapılacağı, işi kimin yapacağı gibi konularda kendileri organize olarak karar almaları desteklenmeli
- Çevik yaklaşımlarda, takım bir iterasyon içinde yapılacak işe karar verir.
- Gantt diyagramları ve Kanban Board lar işbirliği ve şeffaflığı sağlar.

# EKİBİ VE PAYDAŞLARI GÜÇLENDİRME Retrospective



1. Toplantıyı Düzenle
2. Verileri Topla ve Paylaş
3. Görüşler Üret
4. Kararlar Al
5. Kapat

# YÜKSEK PERFORMANSLI EKİPLER OLUŞTURMA



1 Ekip Oluşturma

2 Ekibin Temel Kurallarını  
Belirleme

3 Proje Sözleşmelerini Müzakere Etme

4 Ekibi ve Paydaşları Güçlendirme

5 Ekibi ve Paydaşları Eğitme

6 Sanal Ekiplerin Katılımını Sağlama ve  
Destekleme

7 Projeye Yönerek Ortak Anlayış  
Oluşturma

# EKİBİ VE PAYDAŞLARI EĞİTME

## Teslimatlar



**Eğitim:** takım üyelerine yeni veya artırılmış yetenek, bilgi ve tutum sağlanan aktivitelerdir.

Eğitimin gerçekleşme şekli:

- Eğitimci liderliğinde sınıf içi
- Sanal Sınıf
- Kendi kendine kademeli öğrenme
- Doküman inceleme
- İş başı eğitim
- Interaktif Simülasyonlar

# EKİBİ VE PAYDAŞLARI EĞİTME

## Araçlar



- Eğitim ve Mentorluk Planı
- Eğitim Maliyet Tahminleri
- Eğitim Takvimi
- Mentorluk ve Eşleştirme
- Ölçme
- Sertifikalar
- Paydaş gereksinimleri
- Ekip büyüklüğü
- Süre
- Ortam
- Lokasyon
- Lojistik

# YÜKSEK PERFORMANSLI EKİPLER OLUŞTURMA



1 Ekip Oluşturma

2 Ekibin Temel Kurallarını  
Belirleme

3 Proje Sözleşmelerini Müzakere Etme

4 Ekibi ve Paydaşları Güçlendirme

5 Ekibi ve Paydaşları Eğitme

6 Sanal Ekiplerin Katılımını Sağlama ve  
Destekleme

7 Projeye Yönerek Ortak Anlayış  
Oluşturma

# SANAL EKİPLERİN KATILIMINI SAĞLAMA VE DESTEKLEME



Sanal Ekip modeli ile

- Aynı organizasyonun değişik coğrafi bölgelerindeki çalışanlarından ekipler oluşturulabilir.
- Proje lokasyonunda olmasa da uzman bir proje kaynağının ekibe katılması sağlanabilir.
- Çalışanların uzak (evden) çalışmaları mümkün olabilir.
- Farklı vardiya, zaman diliminde yaşayan kişilerin ekibe katılması sağlanabilir.
- Engelli ve hareket kısıtlaması olan kaynakların çalışabilmesi sağlanır.
- Ulaşım ve lojistik masraf kısıtlarının proje gelişimini engellemesi önlenir.
- Çalışanlar için gereken ofis ve tesis yatırımları azalır.

# SANAL EKİPLERİN KATILIMINI SAĞLAMA VE DESTEKLEME



## Neden tercih edelim?

- Maliyet avantajı
- Zaman kazancı

## Düşünülmesi Gerekenler

- İşbirlikçi Teknoloji Alternatifleri
- İhtiyaçlar(amaç, hedef, rol ve görev tanımları)
- Şeffaflık
- Performans Takibi
- İletişim Planı
- Çalışma Yönetimi
- Varyans Analizi

# SANAL EKİPLERİN KATILIMINI SAĞLAMA VE DESTEKLEME

## Teslimatlar



- Teknoloji
- Katılım Değerlendirmeleri
- Takvim Araçları

# YÜKSEK PERFORMANSLI EKİPLER OLUŞTURMA



1 Ekip Oluşturma

2 Ekibin Temel Kurallarını  
Belirleme

3 Proje Sözleşmelerini Müzakere Etme

4 Ekibi ve Paydaşları Güçlendirme

5 Ekibi ve Paydaşları Eğitme

6 Sanal Ekiplerin Katılımını Sağlama ve  
Destekleme

7 Projeye Yönerek Ortak Anlayış  
Oluşturma

# PROJYE YÖNELİK ORTAK ANLAYIŞ OLUŞTURMA



- Projeye yönelik ortak bir anlayış geliştirmek
- Projeye yönelik ortak anlayış ile bir ekip daha etkin, etkili, yaratıcı ve daha esnek olabilir. Ortak anlayış olmadan ortak hedefe koşmak kısa vadeli bir hareket olacaktır.
- En iyi takımlar karmaşayı çözen, uzlaşan ve aynı dili konuşan insanlardan oluşur. Bu proje performansını da birincil seviyeden etkileyen bir konudur.
- Herhangi bir yanlış anlaşılma olduğunda sorunun kök sebebine inmek, tarafları uzlaştırmak bu ortak anlayışa destek olacaktır.

# PROJELYE YÖNELİK ORTAK ANLAYIŞ OLUŞTURMA

## Araçlar

- Vizyon
- Başlatma Dokümanı
- Proje Planı
- Kick-off Toplantısı
- Beyin Fırtınası
- T-şekli Yetenekler
- Task Board



To Do	Work in Progress (WIP)	Done
<p>Item A Estimate: 4</p> <p>Item D Estimate: 2</p> <p>Item E Estimate: 8</p> <p>Item G Estimate: 20</p>	<p>Item C Estimate: 6</p> <p>Item F Estimate: 18</p> <p>Item J Estimate: 1 Unplanned</p>	<p>Item B Estimate: 8 Actual: 8</p>

# PROJELYE YÖNELİK ORTAK ANLAYIŞ OLUŞTURMA

## Teslimatlar



**Vizyon:** hedeflenen son durumdur. Arzulanan hedefler ve yararlı sonuçlar. Proje başında ortaya konulan vizyon, ekibin ortak hareket etmesini ve orta yolu bulmasını sağlar. Ürün veya çözümün tanımını, kullanıcıları, hedefleri içerir.

# PROJELYE YÖNELİK ORTAK ANLAYIŞ OLUŞTURMA

## Araçlar



**Başlatma Başlatma Belgesi:** Projeyi başlatan kişi veya proje sponsoru tarafından yayımlanan, proje aktivitelerini yürütmek ve kaynakları kullanabilmek için proje yöneticisine yetki veren dokümandır.

- Amaç
- Ölçülebilir proje hedefleri
- Gereksinimler
- Proje sınırları ve proje tanımı
- Proje riskleri
- Özeti kilometre taşıları takvimi
- Bütçe
- Anahtar paydaşlar
- Onay gereksinimleri
- Proje çıkış kriterleri
- Proje yöneticisi
- Proje sponsoru

# PROJELYE YÖNELİK ORTAK ANLAYIŞ OLUŞTURMA

## Agile Etkinlikler



- Sprint Planlama
- Sprint Gözden Geçirme
- Daily Standup
- Sprint Retrospective



# PROJELYE YÖNELİK ORTAK ANLAYIŞ OLUŞTURMA

## Araçlar



- Fist of Five
- Roman Puanlama
- Yoklama/polling
- Planlama Pokeri
- Nokta Oylama/ dot voting
- Retrospective

# PROJELYE YÖNELİK ORTAK ANLAYIŞ OLUŞTURMA

## Araçlar



- **XP Metafor:** Xtreme Programming teknigidir ve programın nasıl çalıştığı konusunda ortak bakış açısı sağlar. Basittir ve teknik bir anlatım değildir.
- **Ürün Kutusu Egzersizi:** Paydaşlar, çözümün farklı yönlerini aynı yolla tanımlamaya çalışır. Fraklı paydaşlar birbirini, birbirilerinin istek, bakış açısı, öncelik ve kritikliğini anlar.
- **Beyin fırtınası**



# 2 PROJELYE BAŞLAMA

# PROJELYE BAŞLAMA



# GÖREV VE KOLAYLAŞTIRICILAR

1

Uygun Olan Proje Metodolojisinin/Yöntemlerinin ve Uygulamalarının Belirlenmesi

1. Proje ihtiyaçları, karmaşıklığı ve büyülüüğünü değerlendirmek
2. Proje uygulama stratejisi önermek
3. Proje metodolojisi/ yaklaşımı önermek
4. Proje yaşam döngüsü boyunca yinelemeli ve artırımlı uygulamlar kullanmak

2

Kapsamı Planlama ve Yönetme

1. Gereksinimleri belirle ve önceliklendir
2. Kapsamı ayırtır (WBS, Backlog), kabul kriterleri belirle
3. İş paketlerini ve işleri gerçekleştir.
4. Kapsamı izle, tekrar önceliklendir ve onayla

3

Bütçe ve Kaynakları Planlama ve Yönetme

1. Proje kapsamı ve geçmiş proje öğrenilmiş derslerine göre bütçesel ihtiyaçları tahminle
2. Gelecek bütçe zorluklarını tahmin et
3. Bütçe değişikliklerini izle, yönetim süreçlerine göre gerekli ise düzenleme yap
4. Kaynakları planla ve yönet

4

Zaman Çizelgesini Planlama ve Yönetme

1. Proje görevlerini tahminle (kilometreşaları, bağımlılıklar, story points)
2. Kıyaslama ve geçmiş data kullan
3. Metodolojiye dayalı zaman çizelgesi hazırla
4. Metodolojiye göre gelişimi ölç
5. Gerektiğinde metodolojiye göre zaman çizelgesini düzenlege
6. Diğer projeler ve operasyonlarla coordinate et

5

Ürün/Teslimatların Kalitesini Planlama ve Yönetme

1. Proje teslimatları için gerekli kalite standardını belirle
2. Kalite gap lerine göre geliştirme seçenekleri öner
3. Sürekli teslimat kalitesini araştır

6

Proje Planlama Aktivitelerini Birleştirme

1. Proje/faz planlarını konsolide et
2. Bağımlılıklar, gap ler, ve devamlı iş değeri için konsolide proje planlarını değerlendir
3. Proje kararları için data topla ve analiz et
4. Kritik bilgi gereksinimlerini belirle

7

Tedarikleri Planlama ve Yönetme

1. Kaynak gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını belirle
2. Kaynak gereksinimlerini görüş
3. Tedarikçileri/sözleşmeleri yönet
4. Satın alma stratejisini planla ve yönet
5. Teslimat çözümlerini geliştir

8

Proje Yönetim Yapısını Oluşturma

1. Proje için uygun yönetimi belirle
2. Eskalasyon yolları ve eşiklerini belirle

9

Proje/Faz Kapanışını Planlama Yönetme

1. Projeyi/fazı başarılı şekilde kapatmak için kriter belirle
2. Geçiş için hazırlıkları onayla (operasyon takımı, sonraki faz)
3. Projeyi kapatmak için aktiviteleri sonuçlandır (final lessons learned, retrospective, satın alma, kaynak, finansal)

# PROJELYE BAŞLAMA

Uygun Olan Proje  
Metodolojisinin/Yöntemlerinin  
Uygulamalarının Belirlenmesi

1

Kapsamı Planlama ve Yönetme

2

Bütçe ve Kaynakları Planlama ve  
Yönetme

3

Zaman Çizelgesini Planlama ve  
Yönetme

4

Ürün/Teslimatların Kalitesini Planlama  
ve Yönetme

5

Proje Planlama Aktivitelerini  
Birleştirme

6

Tedarikleri Planlama ve Yönetme

7

Proje Yönetim Yapısını Oluşturma

8

Proje/Faz Kapanışını Planlama  
Yönetme

9

# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ İş Gerekçesi ve İş İhtiyaçları Dokümantasyonu



## İş Gerekçesi

- Ekonomik fizibilite çalışmasını içerir.
- Projenin faydalarını kanıtlamaya çalışır
- Projeyi yürütebilmek için onay almaya temel teşkil eder.

## İş İhtiyaçları Dokümanları

- Üst düzey teslimatları sağlar
- Resmi iş gerekçesi dokümanına kılavuzluk eder.
- Projede neyin yapılması gereği ve ne yapılması gerektiğini ortaya koyar.

# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Proje İmplementasyon Planı



- Tüm teslimatlar proje sonunda teslim ediliyor olabilir.
- Proje boyunca çıktılar üretiliyor olabilir.
- Çıktılar teslim edilirken şu sorular sorulur:
  - Yeni bir iş ortamında mı hayatı geçirilecek?
  - Mevcut iş ortamında mı hayatı geçirilecek?
  - Canlı ortama mı dönüştürülecek?
  - Eski sistem, süreç ve materyaller kaldırılacak mı?
  - Eğitim ve bilgi transferi gerekecek mi?

# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Proje Yaşam Döngüsü Tipleri



- Öngörüşel/Tahmine Dayalı/ Plan odaklı
- Uyarlamalı / Adaptif
  - Tekrarlı
  - Artırımlı
  - Çevik
- Hibrit

# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

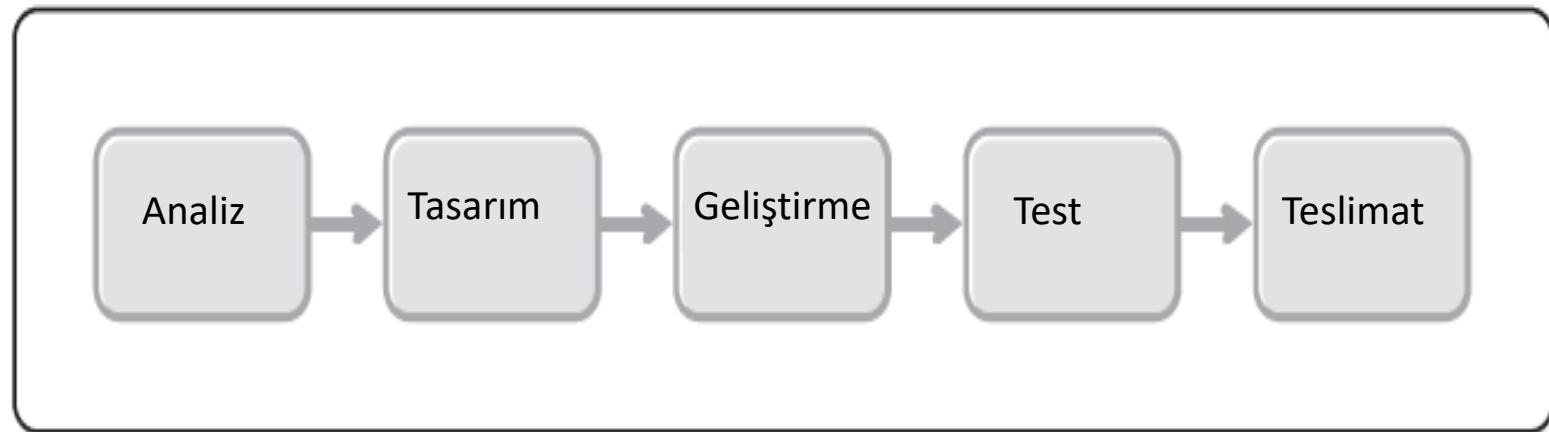
## Plan Odaklı/Öngörüsel / Tahmine Dayalı



- Gereksinimler geliştirme başlamadan önce tanımlanır
- Son teslimat için planlar hazırlanır. Proje bitiminde sadece son ürün teslim edilir
- Değişiklikler kısıtlanır
- Ana paydaşlar önemli kilometre taşlarında dahil olur
- Risk ve Maliyet çoğunlukla bilinebilen durumların detaylı planlaması ile kontrol edilir

# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Plan Odaklı-Predictive



# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

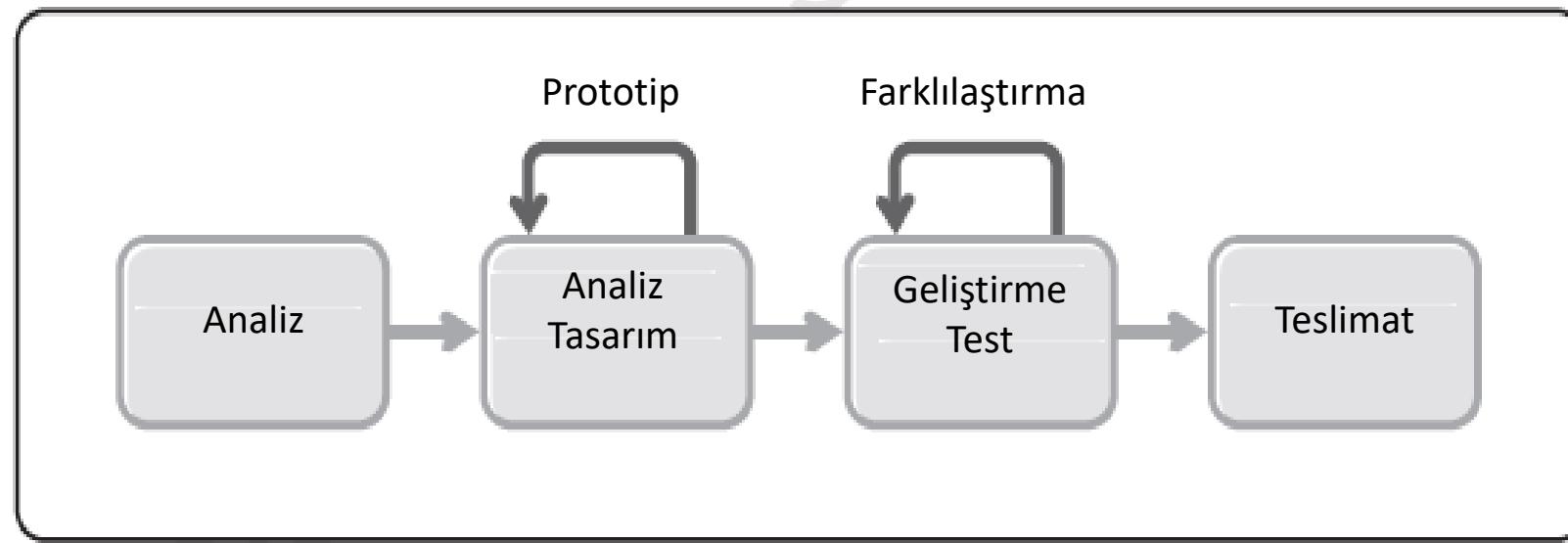
## Tekrarlı / İteratif



- Proje kapsamı genellikle proje yaşam döngüsünün erken aşamalarında belirlenir ama zaman ve maliyet tahminleri ürün gelişikçe rutin olarak değişir.
- Prototipler geliştirilip gözden geçirilmesi ve kavram kanıtlama (Proof of Concept) çalışmaları içerir.
- Bir sonraki döngüde bir ya da daha fazla işlemle ürün geliştirilir.
- Karmaşıklık yüksek olduğunda, proje sık değişiklikler yaşadığında, ya da nihai ürün kapsamı hakkında değişik görüşler olduğunda proje tekrarlanan yaklaşımından fayda görür.
- Daha uzun sürebilir çünkü hız değil öğrenme için optimize olmaktadır.

# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Tekrarlı-Iterativ



# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

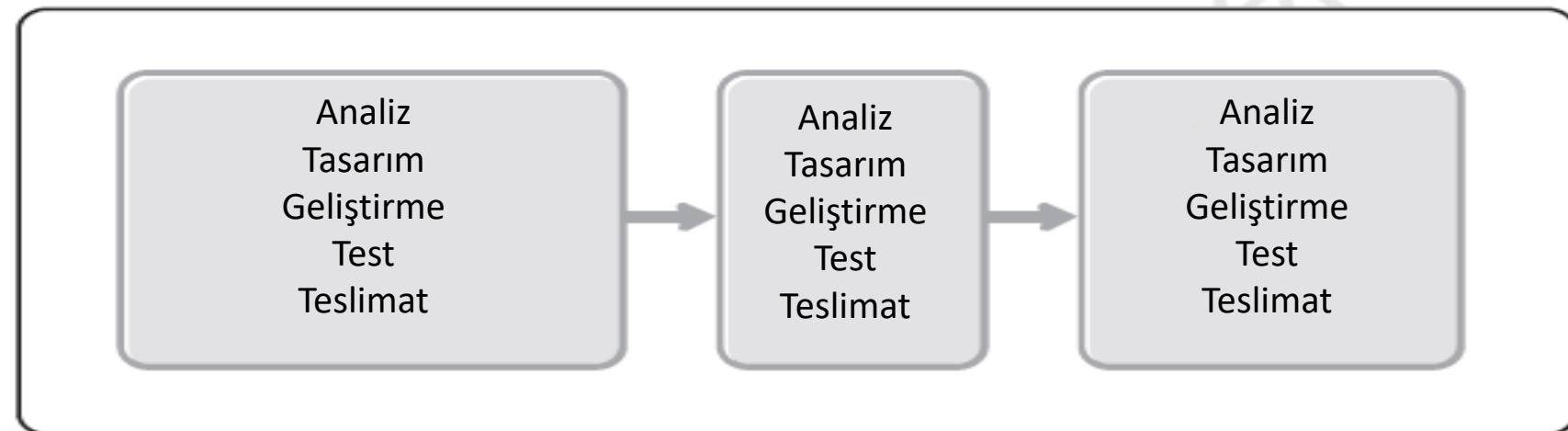
## Arttırılmış



- Teslimat farklı iterasyonlar sonrasında üretilir. Her iterasyonda belli bir süre zarfında ürüne yeni fonksiyonaliteler eklenir. Son iterasyondan sonra ürün nihai beklenen yetkinliğe ulaşır.
- Tek bir üründense müşterilere daha sık değer sağlamak için çalışmayı optimize eder.
- İlk ürünler üzerinde çalışmaya mümkün olduğu kadar çabuk başlanır.
- Proje devam ederken başlangıçtaki görüşler farklılaşabilir.
- Farklılaşma geri bildirimler yakın zamanda alındığı için yönetilebilir.
- Değişim oranı müşterinin proje sonundan daha erken değer elde etmesinden daha az önemlidir.
- Müşteriye ürünün tek bir özelliğini ya da bitmiş bir parçasını sunmak artan yaklaşıma örnektir.

# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Arttırılmış - Incremental



# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Çevik ve Hibrit Yaşam Döngüleri

### Çevik Yaşam Döngüsü

- Artırımlı veya tekrarlı bir proje yaşam döngüsüdür.

### Hibrit Yaşam Döngüsü

- Adaptif ve planlı yaklaşımı beraber içerir.



# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Çevik Yaklaşım



### Tekrar süresi tabanlı Çevik Yönetim

Gereksinimler  
Analiz  
Tasarım  
Geliştirme  
Test

Gereksinimler  
Analiz  
Tasarım  
Geliştirme  
Test

Gereksinimler  
Analiz  
Tasarım  
Geliştirme  
Test

Gereksinimler  
Analiz  
Tasarım  
Geliştirme  
Test

Gerekliyse  
tekrarla  
....

Gereksinimler  
Analiz  
Tasarım  
Geliştirme  
Test

Gereksinimler  
Analiz  
Tasarım  
Geliştirme  
Test

### Akış tabanlı Çevik Yönetim

Gereksinimler  
Analiz  
Tasarım  
Geliştirme  
Test

Gereksinimler  
Analiz  
Tasarım  
Geliştirme  
Test

Gereksinimler  
Analiz  
Tasarım  
Geliştirme  
Test

Gerekliyse  
tekrarla  
....

Gereksinimler  
Analiz  
Tasarım  
Geliştirme  
Test

Gereksinimler  
Analiz  
Tasarım  
Geliştirme  
Test

Özellik sayısı

Özellik sayısı

Özellik sayısı

Özellik sayısı

Özellik sayısı

✓ Tekrar süresi tabanlı çevik yönetimde sabit bir tekrar süresi vardır.

✓ Akış tabanlı çevik yönetimde tekrarda bitecek iş bellidir, tekrar süresi o iş bitene kadardır.



# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Hibrit Yaşam Döngüleri

Temelde plan güdümlü, küçük kısmı çevik yaklaşım



Temelde çevik, küçük kısmı plan güdümlü yaklaşım

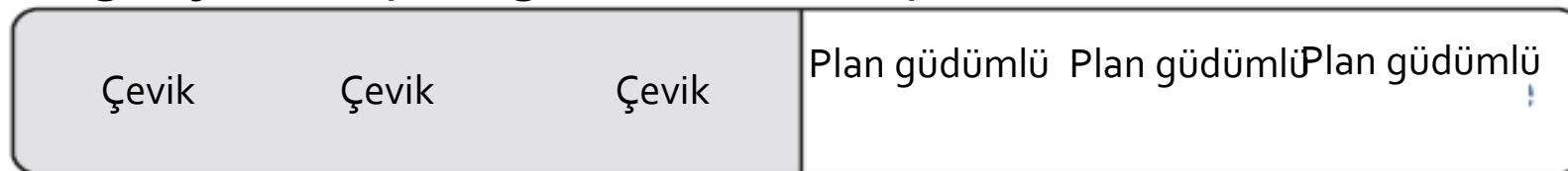


# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

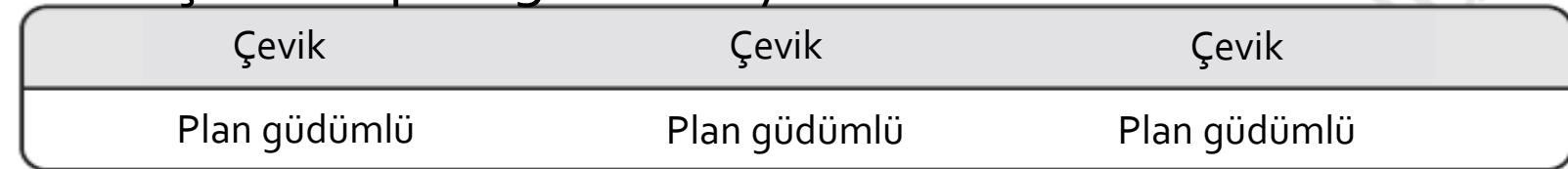
## Hibrit Yaşam Döngüleri



Çevik geliştirme, plan güdümlü devreye alma



Aynı anda çevik ve plan güdümlü yönetim



# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Agile Manifestosu



Bizler daha iyi yazılım geliştirme yollarını uygulayarak ve başkalarının da uygulamasına yardım ederek ortaya çıkartıyoruz.

Bu çalışmaların sonucunda:

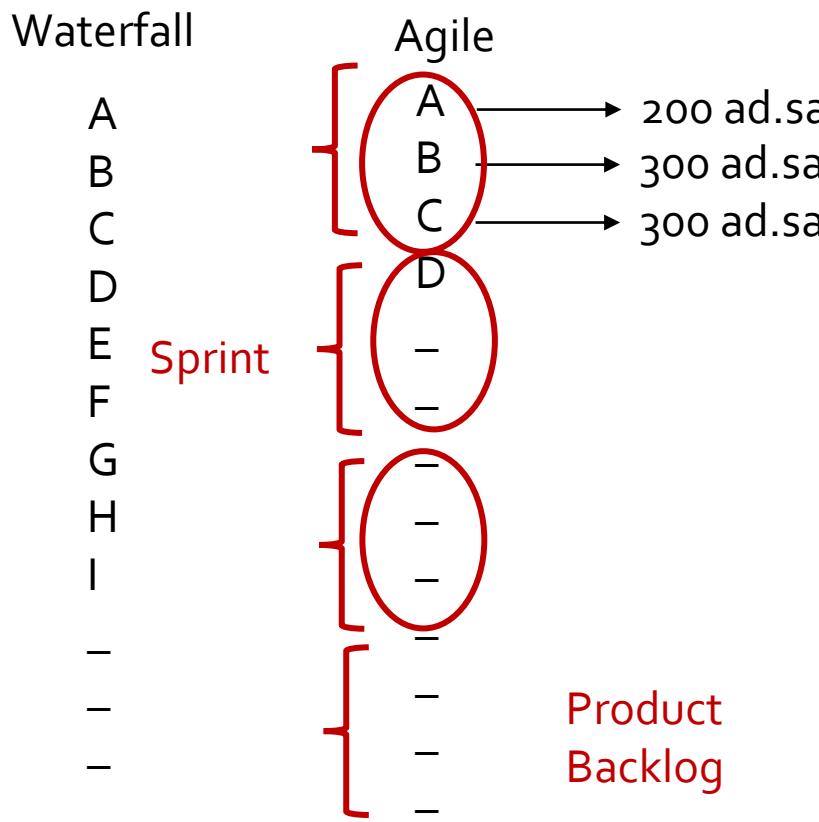
Süreçler ve araçlardan ziyade ***bireyler ve etkileşimlere***  
Kapsamlı dökümantasyondan ziyade ***çalışan yazılıma***  
Sözleşme pazarlıklarından ziyade ***müşteri ile işbirliğine***  
Bir plana bağlı kalmaktan ziyade ***değişime karşılık vermeye***

değer vermeye kanaat getirdik.

Özetle, sol taraftaki maddelerin değerini kabul etmekle birlikte, sağ taraftaki maddeleri daha değerli bulmaktayız.

# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Scrum

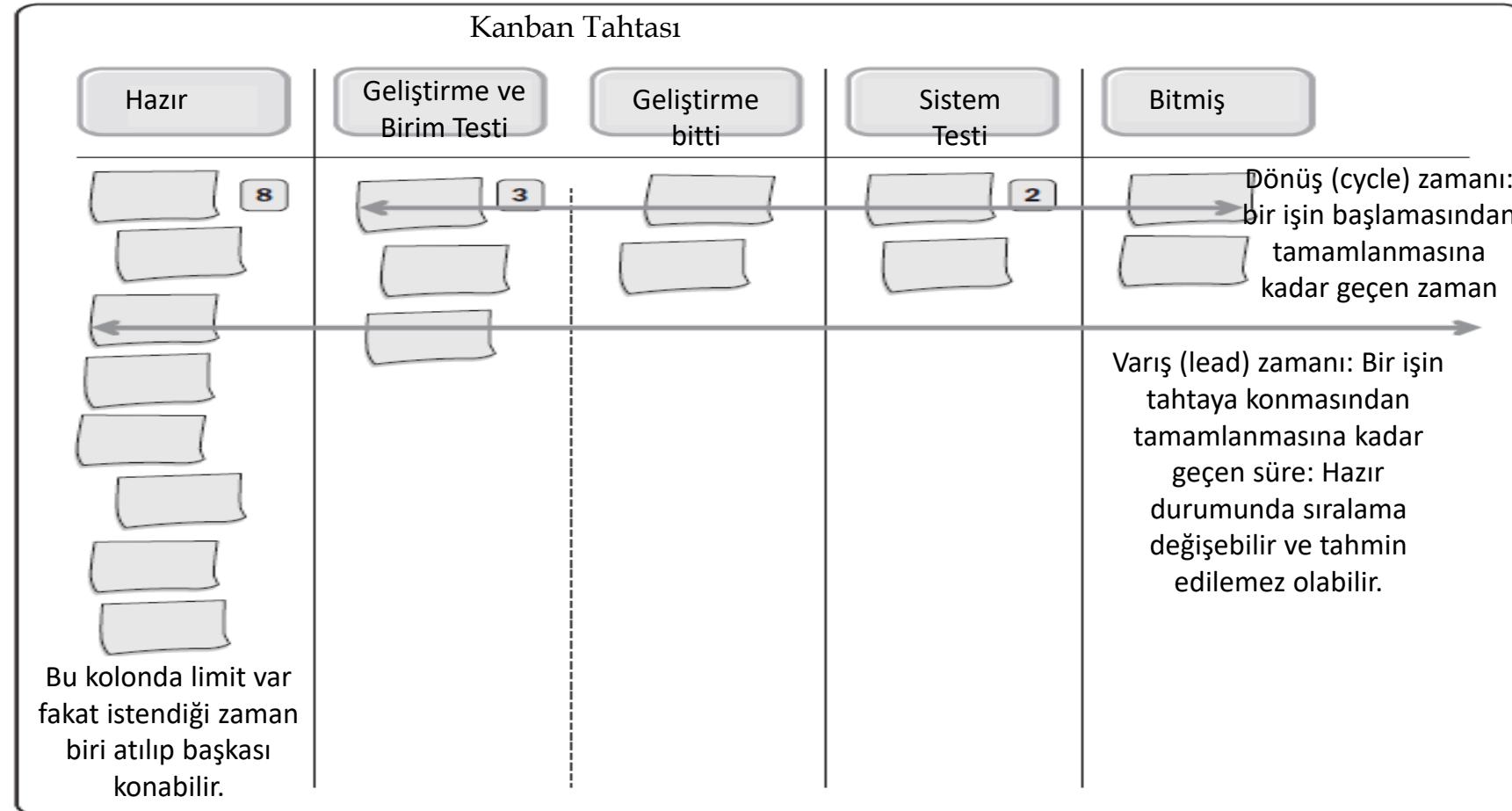


5 developer X 8 X 20 =800 ad.sa

- Definition of Ready
- Minimum Viable Product(MVP)
- Sprint
- Sprint Planing
- Daily Stand-up
- Sprint Review
- Sprint Retrospective
- Product Owner
- Development Team
- Scrum Master
- Product Backlog
- Sprint Backlog
- Increment
- Definition of Done

# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Kanban Board



# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Scrum



### Ürün listesi (Product Backlog) hazırlama

- Ürün listesi ekip için yapılacak işlerin kullanıcı hikayesi şeklinde sıralı bir listesidir.
- İş başlamadan önce tüm hikayelerin oluşturulması gerekmek; ilk sürümleri anlamak için gerekli ve sonraki sürümlerden yeteri kadar.
- Ürün sahibi hangi bitmiş ürünlerin teslim edilmesinin beklentiği konusunda bir yol haritası çizebilir.
- Ürün listesinde bulunan her maddede o işin tanımı, değeri, harcanması tahmin edilen efor ve önceliği gibi bilgiler bulunur.
- Ekiplerin genelde bir sonraki iş grubunun hikayelerini iyileştirmek için haftada bir saatten fazla harcamama amaçları vardır.

# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Scrum



- Ekip günlük toplantılara aynı noktaya gelmek, sorunları gidermek ve ekipteki iş akışını sağlamak için katılırlar.
- Günlük toplantıları 15 dakika ile sınırlayın.
- Tekrar süresi tabanlı çevik yönetim bu toplantılarda şu soruları yanıtlar;  
Son toplantıdan bu yana neleri tamamladım?  
Bir sonraki toplantıya kadar neleri tamamlamayı planlıyorum?  
Önümdeki engeller (riskler ya da sorunlar) nelerdir?
- Toplantılar statü bildirme toplantısına dönmemelidir.
- Toplantılar sorunları orada çözmek için değil, yalnızca konuşmak içindir.
- Proje yöneticisinden ekibin toplantıları yönetmesini teşvik edin

# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Scrum



### Demolar/Gözden geçirmeler- Sprint Review

- Ekip kullanıcı hikayesi şeklindeki işleri tamamladıkça çalışan ürün periyodik olarak gösterilir.
- Ürün sahibi hikayeleri kabul ya da reddeder.
- Tekrar süresi tabanlı çevik yönetimde tamamlanan ürünler her tekrarın sonunda gösterilir.
- Akış tabanlı çevik yönetimde göstermeye uygun bir set için yeterince parça birliği gösterilir.
- Genel bir ölçüt olarak, yaklaşık iki haftada bir bitmiş ürün göstermek uygundur.
- Bir projeyi çevik yapan sık ürün teslim edilmesidir. Demo yapmayan bir ekip yeterince hızlı öğrenemez ve çevik yöntemlere uyum sağlayamaz.

# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Scrum



### Süreç denetlemeleri (Retrospectives)

- Çevik Manifestonunun prensiplerinden biri "Takım, düzenli aralıklarla nasıl daha etkili ve verimli olabileceğinin üzerinde düşünür ve davranışlarını buna göre ayarlar ve düzenler"
- Süreç denetleme için şu zamanlar uygun olabilir;
  - Ekip bir sürümü tamamladığında ya da (küçük de olsa) bir şey sunduğunda
  - Son süreç denetleme üzerinden birkaç haftadan daha fazla zaman geçtiğinde
  - Ekip sıkışmış göründüğünde ve tamamlanmış iş ortaya çıkmadığında
  - Ekip başka herhangi bir dönüm noktasına ulaştığında
- Süreç denetleme suçlama amaçlı değildir.
- Hem niteliksel hem niceliksel verilere bakılmalı ve bunlar kök sebepleri bulmakta ve aksiyon planı hazırlamakta kullanılmalıdır.
- Geliştirmeler belirlendiğinde bunların ölçme kriterleri de belirlenmeli, sonraki dönemde geliştirmelerin başarı ya da başarısızlığını değerlendirmek için kullanılmalıdır.

# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ



Yaklaşım	Gereksinimler	Faaliyetler	Teslimat	Amaç
Plan güdümlü	Sabit	Tüm proje için bir kez	Tek teslimat	Maliyeti yönetmek
Tekrarlı	Dinamik	Doğru olana kadar tekrar	Tek teslimat	Sonucun doğruluğu
Arttırımlı	Dinamik	Her adım için bir kez gerçekleştirilir	Sık küçük teslimatlar	Hız
Çevik	Dinamik	Doğru olana kadar tekrar	Sık küçük teslimatlar	Sık teslimatlar ve geribildirim yoluyla müşteriye ulaşan değer

# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ



## Tanımlanabilir iş:

- › Geçmişteki benzer projelerde başarılı olduğunu ispatlamış yöntemler içerirler.
- › Üretim ortamı ve süreçler iyi anlaşılmıştır.
- › Belirsizlik ve risk çok azdır.
- › Örnek : Bir arabanın, elektrik gereçlerinin, ya da tasarıımı tamamlandıktan sonra bir evin yapımı.

## Yüksek belirsizlik içeren iş:

- Yeni tasarım, problem çözme ve daha önce yapılmamış işler içerir.
- Değişiklik ihtiyacı, karmaşalık ve risk yüksektir.
- Örnek : Yazılım sistem mühendisleri, ürün tasarımcıları

# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Nasıl karar verelim?



- Değişiklik yapmak kolay, az riskli, az maliyetli
- Kompleksite var. Son çıktıyı tahmin edemiyoruz. Feedback gerekli
  - Değişiklikler maliyetli , kayıplar yüksek
  - Koordinasyon süreleri ve öngörü önemli

# UYGUN OLAN PROJE METODOLOJİSİNİN/YÖNTEMLERİNİN VE UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ

## Proje Yaşam Döngüsü Tipleri



Yaz	Ne zaman yararlanılır?	Örnekler
Öngörüsel/ Plan gündümlü	Hurda ve kayıplar sebebi ile değişiklikler maliyetlidir.  Öngörülebilirlik ve koordinasyon zamanlamaları önemlidir.	İnşaat projeleri, çokça fiziksel varlık içeren projeler, geçmişte benzeri yapılmış projeler
Tekrarlı	Gereksinimler değişkendir ve doğru olana kadar  tekrarlanır.	İdeal çözüm için öğrenme ve düzeltmeler  beklenir.
Arttırımılı	Gereksinimler değişkendir ve sık sık küçük teslimatlar  gerçekleşir. Küçük çıktıların hızlı olması önemli  amaçlardan biridir.	İş birimi ya da müşterilerin hızlı ve sık  çıktılar görmek istediği projelerde kullanılır.
Çevik	Değişiklikler göreceli olarak kolaydır ve maliyet kaybı çok  yüksek olmayacağındır.	Yazılım projeleri, fikri mülkiyet ve araştırma  projeleri

# PROJYE BAŞLAMA



## Proje Başlatma Belgesi / Project Charter

- › Projenin oluşmasına resmi olarak onay verir.
- › Proje aktivitelerini planlamak, gerçekleştirmek, kontrol etmek ve organizasyonel kaynakları atamak üzere Proje Yöneticisine yetki sağlar.

PMBOK Süreci: Proje Başlatma Belgesini Geliştirilmesi  
Develop Project Charter

## Paydaşların Belirlenmesi

- › Proje paydaşlarının belirlenmesi ve Paydaş Listesi oluşturulması sürecidir.
- › Paydaş konusu ileride detaylı olarak yer almaktadır.

PMBOK Süreci: Paydaşların Tanımlanması  
Define Project Stakeholders

# PROJELYE BAŞLAMA

Uygun Olan Proje  
Metodolojisinin/Yöntemlerinin  
Uygulamalarının Belirlenmesi

1

Kapsamı Planlama ve Yönetme

2

Bütçe ve Kaynakları Planlama ve  
Yönetme

3

Zaman Çizelgesini Planlama ve  
Yönetme

4

Ürün/Teslimatların Kalitesini Planlama  
ve Yönetme

5

Proje Planlama Aktivitelerini  
Birleştirme

6

Tedarikleri Planlama ve Yönetme

7

Proje Yönetim Yapısını Oluşturma

8

Proje/Faz Kapanışını Planlama  
Yönetme

9

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Kapsam Yönetim Planı

- Kapsamın nasıl tanımlanacağı, geliştirileceği, izleneceği, onaylanacağıın anlatan plandır.
- Proje başlangıç dokümanı ve diğer planlar kullanılarak oluşturulur.

- Uzman Görüşü
- Alternatif Analizi
- Toplantılar



SCOPE MANAGEMENT PLAN	
Project Title:	122 East Main Street
<b>Scope Statement Development</b>	
<i>The Scope Statement for this project will be prepared by the project manager, with assistance from other Building with Heart staff who have worked on previous home-building projects.</i>	
<b>WBS Structure</b>	
<i>The Work Breakdown Structure will consist of four levels, with the project at the top level. Phases will be used for major (Level 1) deliverables (e.g., foundation, framing, interior walls, plumbing, etc.). Each phase will be decomposed into appropriately-sized sub-deliverables (e.g., first-floor framing, second-floor framing). Finally, each sub-deliverable will be decomposed into work packages. Schedule and cost estimates will be prepared for each work package, and will be rolled up to the project level.</i>	
<b>WBS Dictionary</b>	
<i>Each element in the WBS will include sufficient information to enable the management of that element. The WBS Dictionary will include, but not be limited to the following: start and finish dates; resource names; durations, constraints, assumptions, and predecessor and successor elements.</i>	
<b>Scope Baseline Maintenance and Scope Changes</b>	
<i>The scope baseline will consist of the Scope Statement, WBS, and WBS dictionary. The initial scope baseline will be approved by the project sponsor. All changes to the scope baseline will follow the procedures outlined in the Integrated Change Control Process, and all changes will be documented and approved accordingly.</i>	
<b>Deliverable Acceptance</b>	
<i>Each Level 1 (Phase) deliverable will be approved by the project sponsor or his/her designee. The final deliverable, the finished home, will be approved by the Greene City Buildings Department inspector and will conform to all applicable building codes and regulations.</i>	
<b>Scope and Requirements Integration</b>	
<i>Before any design or other work has been started, a Requirements Document will be prepared.</i>	

Proje Yönetimi Süreç Grupları					
Bilgi Birikim Alanları	Başlangıç	Planlama	Yürütme	İzleme ve Kontrol	Kapanış
Proje Entegrasyon Yönetimi	✓ Proje Başlatma Belgesinin Geliştirilmesi	✓ Proje Yönetimi Planının Geliştirilmesi	✓ Proje Çalışmalarının Yönlendirilmesi ve Yönetilmesi ✓ Proje Bilgilerinin Yönetilmesi	✓ Proje Çalışmalarının İzlenmesi ve Kontrolü ✓ Entegre Değişiklik Kontrolünün Gerçekleştirilmesi	✓ Proje ya da Fazın Kapatılması
Proje Kapsam Yönetimi		✓ Kapsam Yönetiminin Planlanması ✓ Gereksinimlerin Toplanması ✓ Kapsamın Tanımlanması ✓ İş Kırılım Yapısının (İKY) Oluşturması		✓ Kapsamın Doğrulanması ✓ Kapsamın Kontrolü	
Proje Zaman Çizelgesi Yönetimi		✓ Zaman Çizelgesi Yönetiminin Planlanması ✓ Aktivitelerin Tanımlanması ✓ Aktivitelerin Sıralanması ✓ Aktivite Sürelerinin Tahmin Edilmesi ✓ Zaman Çizelgesinin Geliştirilmesi		✓ Zaman Çizelgesinin Kontrolü	
Proje Maliyet Yönetimi		✓ Maliyet Yönetiminin Planlanması ✓ Maliyetlerin Tahmin Edilmesi ✓ Bütçenin Belirlenmesi		✓ Maliyetlerin Kontrolü	
Proje Kalite Yönetimi		✓ Kalite Yönetiminin Planlanması	✓ Kalitenin Yönetimi	✓ Kalitenin Kontrolü	
Proje Kaynak Yönetimi		✓ Kaynak Yönetiminin Planlanması ✓ Aktivite Kaynaklarının Tahmin Edilmesi	✓ Kaynakların Edinilmesi ✓ Ekibinin Geliştirilmesi ✓ Ekibinin Yönetilmesi	✓ Kaynakların Kontrolü	
Proje İletişim Yönetimi		✓ İletişim Yönetiminin Planlanması	✓ İletişim Yönetimi	✓ İletişimin İzlenmesi	
Proje Risk Yönetimi		✓ Risk Yönetiminin Planlanması ✓ Risklerin Tanımlanması ✓ Niteliksel Risk Analizinin Yapılması ✓ Niceliksel Risk Analizinin Yapılması ✓ Risk Yanıtlarının Planlaması	✓ Risk Yanıtlarının Uygulanması	✓ Risklerin İzlenmesi	
Proje Tedarik Yönetimi		✓ Tedarik Yönetiminin Planlanması	✓ Tedariklerin Yürütülmesi	✓ Tedariklerin Kontrolü	
Proje Paydaş Yönetimi	✓ Paydaşların Belirlenmesi	✓ Paydaş Katılımı Yönetiminin Planlanması	✓ Paydaş Katılımının Yönetilmesi	✓ Paydaş Katılımının İzlenmesi	

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Gereksinim Yönetim Planı



Gereksinimlerin nasıl analiz edileceği, doküman喇叭 edileceği ve yönetileceğinin tanımlandığı Proje Yönetim Planı parçasıdır.

- Gereksinim aktivitelerin nasıl planlanacağı, takip edileceği ve raporlanacağı
- Konfigürasyon yönetim aktiviteleri
- Gereksinim önceliklendirme süreci
- Ürün metrikleri
- İzlenebilirlik matrisi

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Proje Gereksinimleri



- Bir ürün, hizmet ya da sonucun karar verilen tatmin edilmek istenen durumu, yetenekleri
- Üst düzey gereksinimler Proje Başlatma Dokümanında tanımlanır.
- Proje yöneticisi, belirlenmiş ve dokümanteye edilmiş tüm gereksinimleri doğrulamalı.

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Gereksinim Yönetim Planı



- Kapsamın nasıl tanımlanacağı, geliştirileceği, izleneceği, onaylanacağını anlatan plandır.
- Proje başlangıç dokümanı ve diğer planlar kullanılarak oluşturulur.

- Uzman Görüşü
- Alternatif Analizi
- Toplantılar

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Gereksinimlerin Ortaya Çıkarılması

### Yöntemler

- Doküman analizi
- Odak grupları
- Kıyaslama (Benchmarking)
- Soru formları ve anketler
- Yakınlık Şeması
- Mülakat
- Karar Alma
- Zihin Haritalama
- Gözlem



### Kolaylaştırılmış Çalıştaylar

- Joint Application Design/Development
- Quality Function Deployment

### Bağlam Diyagramı

Prototipler

Hikayeleştirme /Storyboarding

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Doküman Analizi



- İş Planları
- Servis Anlaşmaları
- Pazarlama malzemeleri
- Süreç dokümanları
- Yazılım dokümanları

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Odak Grupları



- Ön bilgisi olan paydaşlarla ve uzmanların(SME) bir ürün, servis veya sonuçla ilgili bekleneler konusunda bir araya getirildiği ortamdır.
- Küçük gruplar veya tartışma ortamlarıdır.
- Bilgi paylaşımı yapılır , yapısallık azdır.
- Eğitimli bir moderatör vardır. Önceden hazırladığı soruları sorar. Ekibi amaçlara odaklı tutmaya çalışır.

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

Soru Formları-Anketler



- Grup değişken ve farklı lokasyonlarda olursa tercih edilir. Çok sayıda kişiden kısa sürede bilgi almayı sağlar.
- Çıktıları kolay ve hızlı doldurulur, belli bir süre içerisinde analiz edilir.
- İstatistiksel yöntemler kullanılır.
- Gereksinimlerin belirlenmesi, önceliklendirme, kategorizasyonu için kullanılabilir.

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Kıyaslama



- Mevcut veya planlanan ürün süreç veya uygulamaların farklı organizasyonlarla karşılaştırılıp best practice yaratılmasını, iyileştirme geliştirme sağlar.

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Mülakat



- Müşteriyle görüşüp ne istiyorsun benden ne bekliyorsun diye sorulur
- Paydaşlarla formal veya informal şekilde görüşüp bilgilerin ortaya çıkarılması için kullanılır.
- Özellikle bir ürün spesifikasyon ile ilgili bilgi almak için kullanılabilir.

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

Karar Verme



- Otokratik Karar Alma
- Oy çokluğu/ Plurality
- Mutlak Coğuluk / Majority
- Oybirliği /Unanimity

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

Veri Sunumu



## Zihin Haritalama

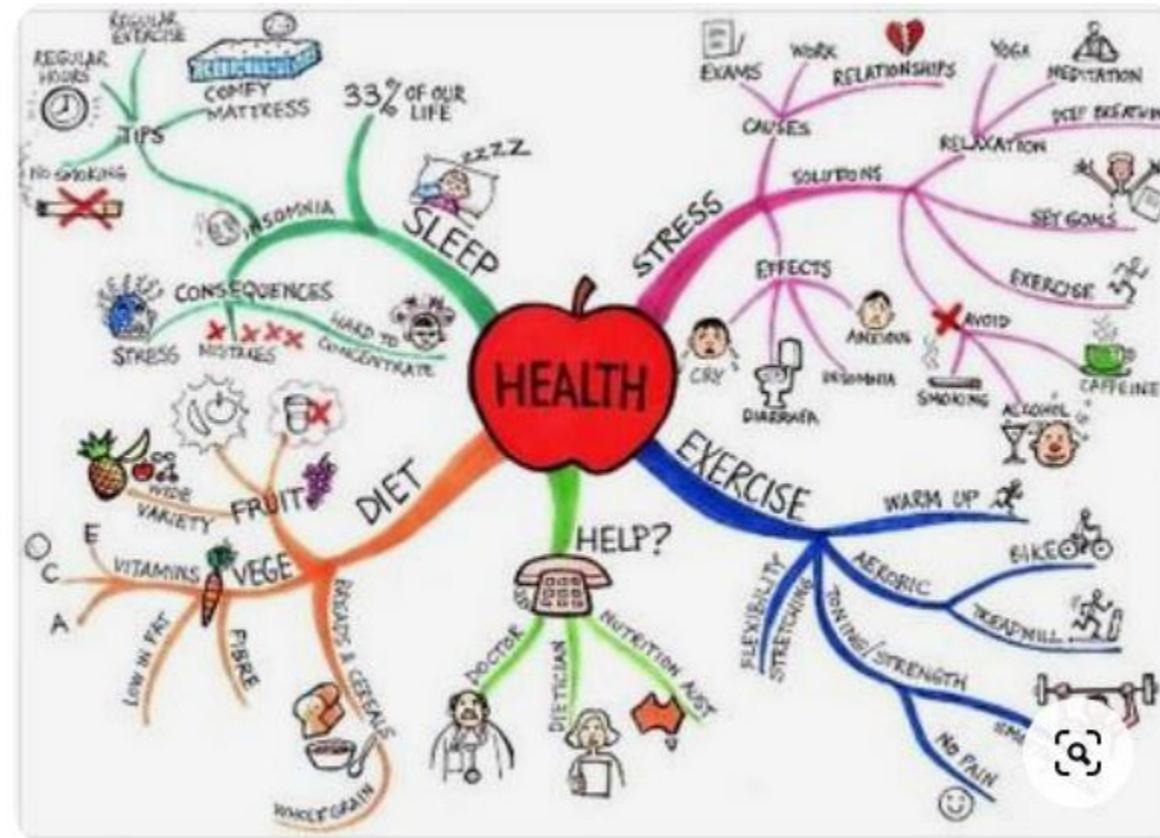
- Yeni fikirler üretmek, ortak yanları ve farklılıklarını ortaya koymak için beyin fırtınası seanslarında yaratılan fikirlerin tek bir haritada konsolide edildiği bir tekniktir.

## Yakınlık Şeması

- Farklı fikirlerin sınıflandırılıp kategorize edildiği bir tekniktir.

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

Zihin Haritalama



# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

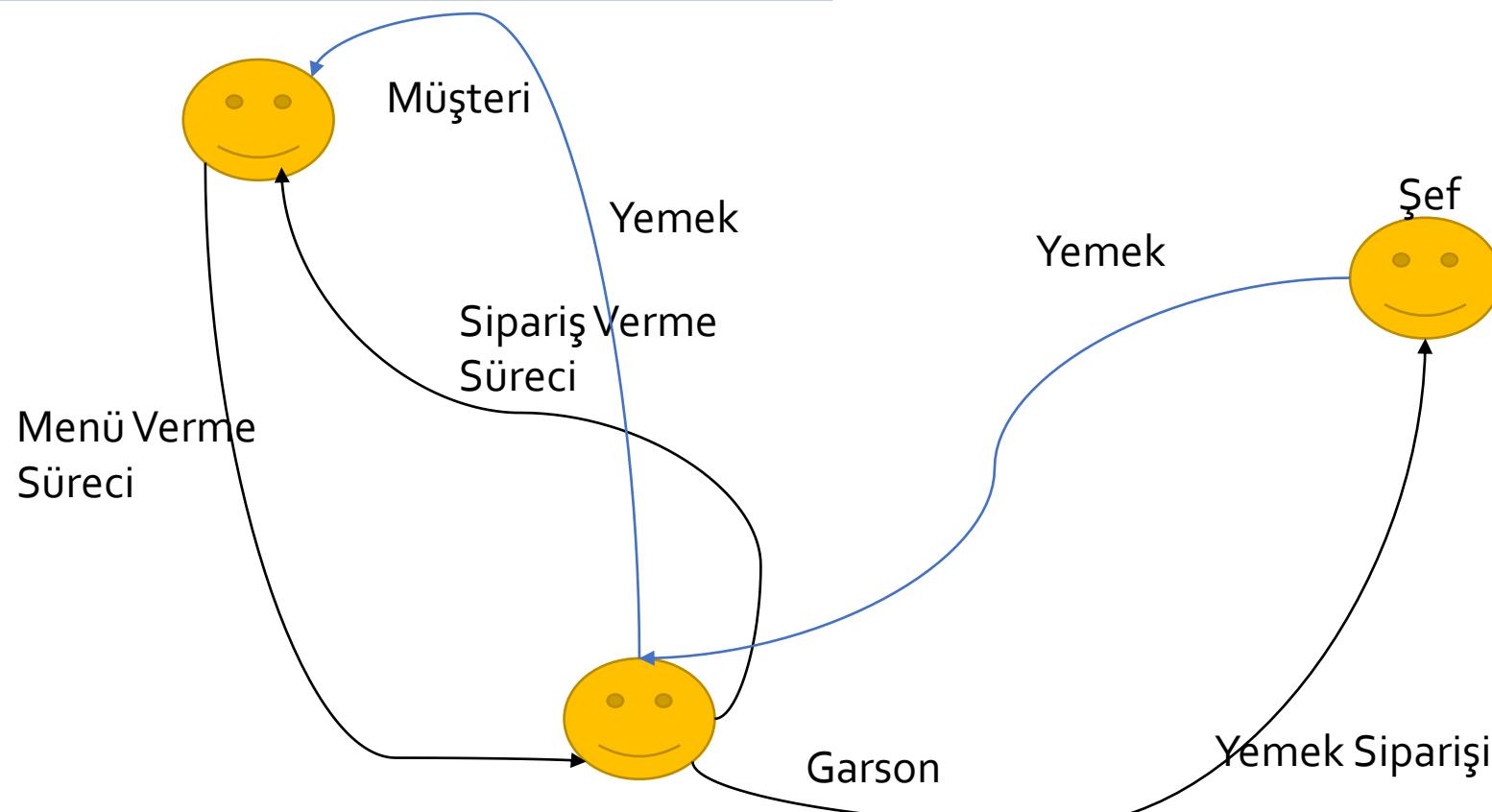
Gözlem



- İş kompleks veya çok detaylı olduğunda, kolay tanımlanamadığında yararlanılır.
- Direkt izleme imkanı sağlar.
- Örn; üretim aşamalarını gözleme

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Bağlam Şeması/ Diyagramı



İş sistemleri, kişiler ve diğer sistemlerini etkileşimini göstererek ürünü tanımlar.

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

Prototipleme



- Düşünülen ürünün çalışan bir versiyonunu ortaya çıkararak gereksinimler hakkında önceden geri bildirim alabilme imkanı sağlar.

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Storyboarding



- Sistem/süreç nasıl işleyecek veya ürün neye benzeyecek ? Görsellerle prototiplenir.
- Süreci anlatan görseller kullanılır.
- Tamamladığında ürün veya sistemin nasıl işleyeceğini anlatır.

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Gereksinimlerin Dokümantasyonu



- ✓ İş gereksinimleri (Business Requirements)
  - Organizasyonun iş ve proje hedefleri
- ✓ Paydaş Gereksinimleri (stakeholder Requirements)
  - Paydaşların ihtiyaçları, iletişim ve raporlama gereksinimleri
- ✓ Çözüm Gereksinimleri (Solution Requirements)
  - Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan, teknoloji ve standartlar ile uyumlu, destek ve eğitim kalite, raporlama gereksinimleri
- ✓ Proje Gereksinimleri (Project Requirements)
  - Hizmet, performans, güvenlik vb. kabul kriterleri
- ✓ Geçiş Gereksinimleri (Transition Requirements)
  - Mevcut durumdan yeni duruma geçerken kullanılacak yöntemler
- ✓ Kalite Gereksinimleri (Quality Requirements)
  - Proje teslimatları ya da diğer ihtiyaçlarını doğrulamak için gereken diğer şart ve kriterler (testler, sertifikalar, vb...)

Gereksinim İzlenebilirlik Matrisi

Proje Adı:		Ev Tadilatı					
Tarih:		5.10.2019					
Proje Yöneticisi:		Zeynep Acaröz					
Proje Sponsoru:		Deniz Engin					
NO	Gereksi-nim	Kategori (iş, teknik, fonksiyonel, fonksiyonel olmayan, geçiş)	Başlatma belgesindeki Hangi hedefe uygun	Hangi İKY-iş paketinde yapılacak.	Öncelik	Kaynak	Onaylama Kriteri
1	Boya	İş	evin boyanması	3.1 ve 3.2	1	Ali Usta	Dalgasız 2 kat boyası
2	Parke	İş	parke yapılması	3.3	1	Yaşar Usta	1. kalite parke
3	temizlik malzemesi	İş	temizlik	4	2	Fatma Hanım	tüm evin temizlenmiş olması

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Kapsamın Belirlenmesi

Proje ve ürünün ayrıntılı tanımının oluşturulması sürecidir.

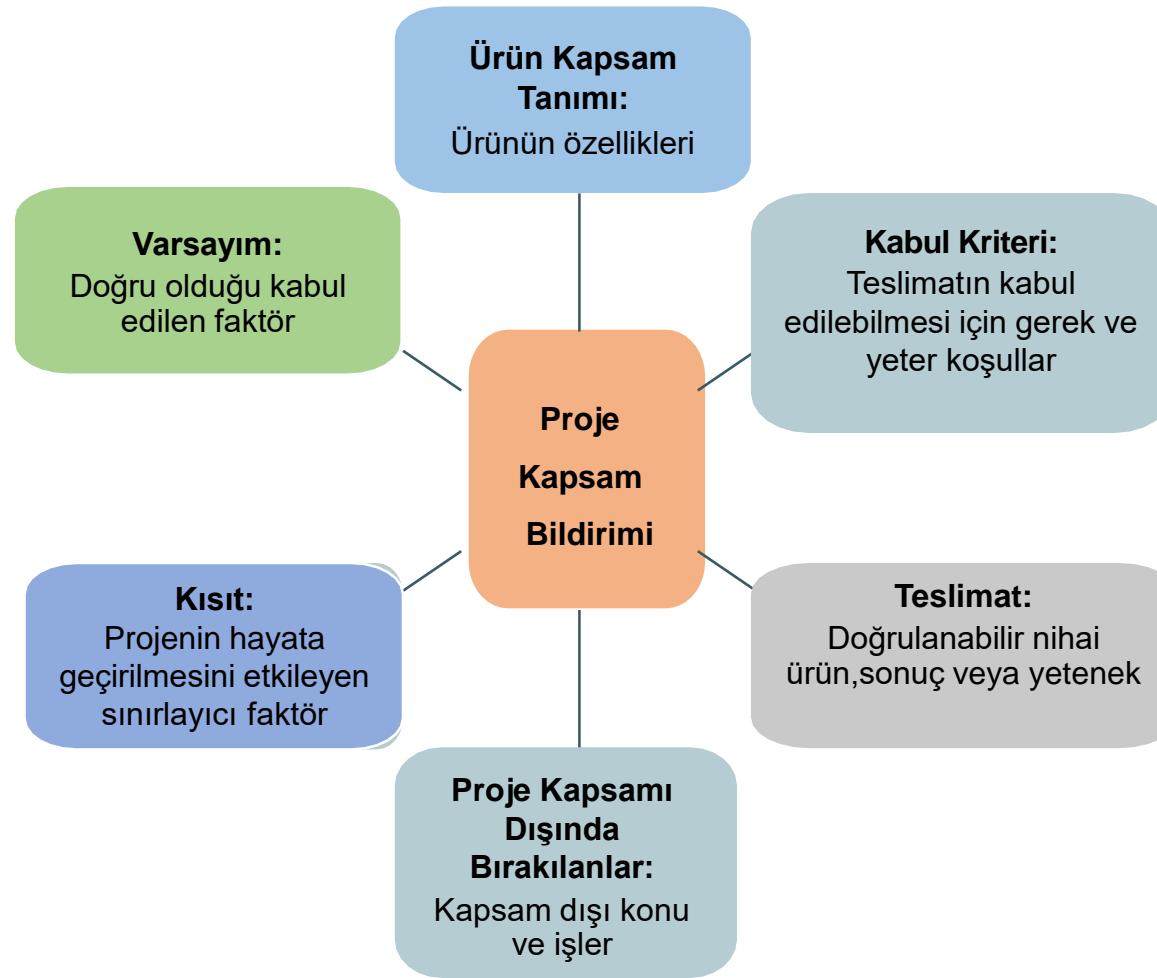
- Gereksinimlerden hangilerinin proje kapsamına dahil edileceği ve hangilerinin proje kapsamının dışında bırakılacağını tanımlayarak ürünün, hizmetin veya sonucun sınırlarını belirlemektir.
- Proje başlangıç sürecinde dokümantedilen ana teslimatlar, varsayımlar ve kısıtlara göre oluşur.

PMBOK Süreci: Kapsamın Tanımlanması  
Define Project Scope



# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Kapsam Bildirim Dokümanı



Proje Kapsam Bildirimi  
Project Scope Statement

- Proje kapsamının, ana teslimatların, kısıt ve varsayımların detaylı şekilde anlatıldığı dokümandır.

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Kapsamın Belirlenmesi



- Uzman Görüşü
- Alternatif Analizi
- Çok kriterli Karar Analizi
- Kolaylaştırma
- Ürün Analizi
  - Ürün Kırılım Yapısı
  - Sistem analizi
  - Gereksinim analizi
  - Sistem mühendisliği
  - Değer mühendisliği
  - Değer analizi

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## İş Kırılım Yapısının Oluşturulması



- Çalışmalarının daha küçük ve yönetilebilir bileşenlere ayrılması sürecidir
- Teslimatların ne olacağına dair yapısal bir vizyon sağlar.
- İKY/WBS Proje Ekibi'nin, proje hedeflerine ulaşmak ve gerekli teslimatları yaratmak için yürüttüğü çalışmaların teslimat ya da faz bazında hiyerarşik ayırtılmasıdır

WBS: Work Breakdown Structure

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## İş Kırılım Yapısı



IKY Sözlüğü							
Proje Adı:		Ev Tadilatı					
Tarih:		5.10.2019					
Proje Yöneticisi:		Zeynep Acaröz					
Proje Sponsoru:		Deniz Engin					
IKY no	İş Paketi adı	Açıklaması	Riskler	Varsayımlar	Kısıtlar	Kaynaklar	Kabul kriterleri
1.	Ön Çalışma	Duvar Boyası seçimi	Kataloglara bakıp renk ve özellik seçimi olabilir.	istenilen renk kalmamış olabilir.	kısa sürede temin edilecek	pahali boyacı seçilme meli	Deniz hanım numarasının netleşmesi
1.1	Duvar Boyası Seçimi	Kataloglara bakıp renk ve özellik seçimi olabilir.	istenilen renk kalmamış olabilir.	kısa sürede temin edilecek	pahali boyacı seçilme meli	Deniz hanım numarasının netleşmesi	



# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME



## Kontrol Hesabı / Control Account:

- Bütçe, kapsam, gerçekleşen maliyet ve zamanın entegre edildiği ve kazanılmış değer performans ölçümleriyle karşılaştırıldığı yönetimsel bir kontrol noktasıdır.
- İş paketleri bir kontrol hesaba atanır ve proje boyunca bu hesapta yönetilir.
- Kontrol hesapları birden fazla iş paketi içerebilir, ancak bir iş paketi ancak bir kontrol hesabına atanır.

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

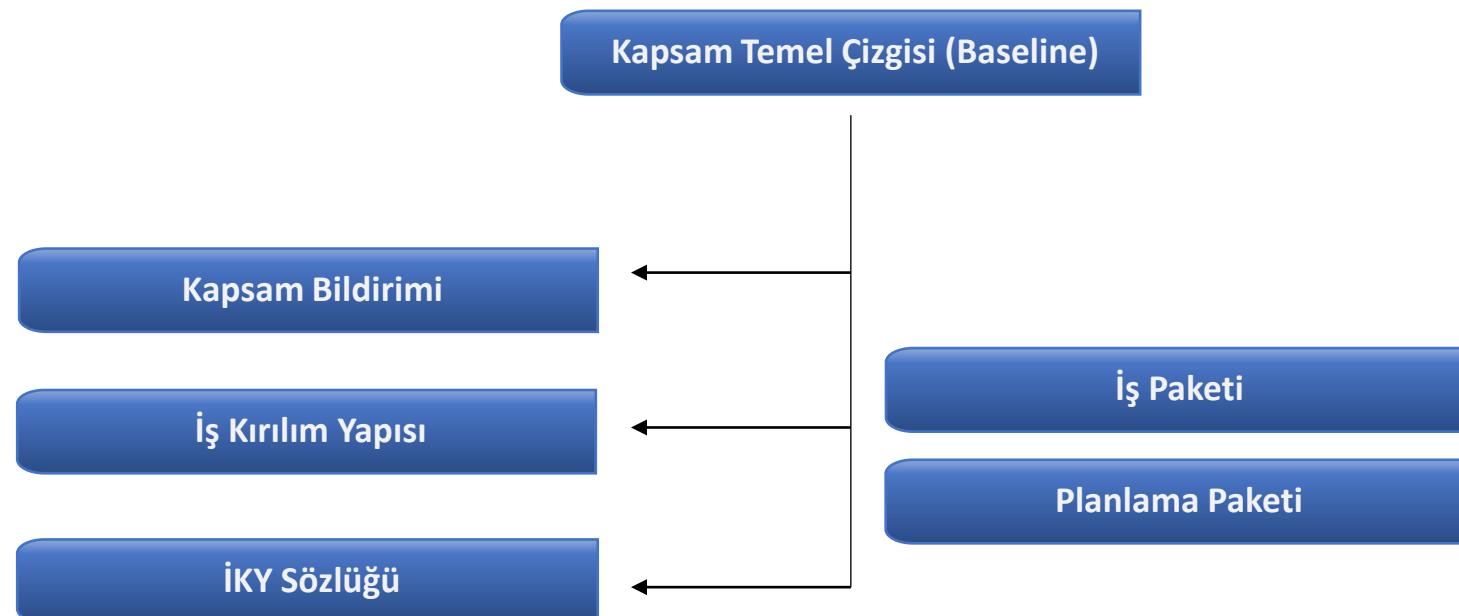


## Planlama Paketi

kontrol hesabının altında tanımlanmış ancak detaylı zaman tahminlemesi  
yapılmamış iş kırılım yapısı parçasıdır.

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

Kapsamı Planlama ve Yönetme



# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Adaptif Yaklaşımlarda Kapsam



- Ürün İş Listesi / PBL
- Ürün İş Listesi Parçaları / PBI
- İterasyon İş Listesi /Sprint PBL
- Kullanıcı Hikayeleri / User Story

*<rol> olarak, <amacı> gerçekleştirebilmek için, <fonksiyon> istiyorum.*

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Kapsamı Onaylama



Kalite Kontrol  
(doğrulanmış teslimat)  
(Verified deliverable)



Resmi Kabul  
(accepted deliverable)

Kapsamın Onaylanması /Validate Scope süreci Müşterinin ürünü kabul ettiği süreçtir.

Tetkikler ve testler yapılarak teslimat kabul edilir ya da da üründe değişiklik talep edilir.

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Kapsam Kontrolü



- **Kapsam Kayması (Scope Creep):** Değişiklik kontrol süreçlerini takip etmeksizin kapsamın dışına çıkışılıp fazladan iş yapılması
- **Altın Kaplama (Gold Plating):** Müşteriye bekłentisinin ve onaylanmış kapsamın dışında ek özellikler sunma

Kapsamın Konrolü sürecinde proje yöneticisi kapsama uygun şekilde çalışıldığından emin olabilmek için kapsamın dışında yapılan, ya da kapsamda var olup eksik yapılan iş olup olmadığını kontrol eder.

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Kapsamı Onaylama



- **Bitti tanımı:** teslimatın müşterinin kullanımına uygun olduğundan emin olabilmek için gerekli kriterlerlerin kontrol listesidir.
- **Hazır Tanımı:** Bir gereksinimin üzerinde çalışmaya başlanabilmesi için gereksinimin özellik kontrol listesidir.
- **Kabul Kriterleri:** teslimatlar kabul edilmeden önce gerçekleşmesi gereken koşullar
- **Kapsamın onaylanması:** tamamlanmış proje teslimatlarının resmi onay sürecidir.

# KAPSAMI PLANLAMA VE YÖNETME

## Kapsamı Onaylama



- **İterasyon Gözden Geçirmeleri:** iterasyonun sonunda, proje takımı iterasyon boyunca ürettikleri çıktıları ve yaptıkları işleri paydaşlara gösterirler.
- **Varyans Analizi:** temel çizgi ile gerçekleşen performans arasındaki fark düzeyini ve sebeplerini belirlemek için kullanılan teknik.
- **Trend Analizi:** geçmiş dataya dayanarak matematiksel modeller kullanan geleceğe yönelik sonuçları öngörmeyi sağlayan analitik bir tekniktir.

# PROJELYE BAŞLAMA

Uygun Olan Proje  
Metodolojisinin/Yöntemlerinin  
Uygulamalarının Belirlenmesi

1

Kapsamı Planlama ve Yönetme

2

Bütçe ve Kaynakları Planlama ve  
Yönetme

3

Zaman Çizelgesini Planlama ve  
Yönetme

4

Ürün/Teslimatların Kalitesini Planlama  
ve Yönetme

5

Proje Planlama Aktivitelerini  
Birleştirme

6

Tedarikleri Planlama ve Yönetme

7

Proje Yönetim Yapısını Oluşturma

8

Proje/Faz Kapanışını Planlama  
Yönetme

9

# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Zaman Çizelgesi Yönetim Planı



- Proje veya program yönetim planının bir parçası olup zaman çizelgesinin geliştirilmesi, izlenmesi ve kontrolünün nasıl yapılacağı yönünde bilgileri içerir.
- Aktivitelerin nasıl tanımlanacak ve nasıl sürekli geliştirileceği
- Çizelgeleme metodu ve hangi araçların kullanılacağı
- Zaman çizelgesi formatı
- Zaman çizelgesinin geliştirilesi ve kontrolü kriterleri

# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Proje Görevlerini Tahminleme



PMBOK Süreci: Aktivitelerin Tanımlanması  
Define Activities

İş Kırılım Yapısı 'nda elde edilmiş çalışma paketlerini proje işlerinin tahmin edilmesi, çizelgelenmesi, gerçekleştirilmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi için bir temel sağlayan aktivitelere ayırmaktır.

- **Aktivite** tek başına yönetilebilir, süresi, kaynak gereksinimi ve maliyeti tahmin edilebilir, atanabilir iş parçasıdır
- Teslimatlara ulaşmak üzere yapılan çalışmaların temel birimini oluşturur

# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Proje Görevlerini Tahminleme



### › Aktivite Listesi

- ✓ Projenin kapsamında olması gereken tüm aktivitelerdir.
- ✓ Her bir aktivite ekip üyelerinin anlamalarını garantileyecek şekilde ve yeterince detaylı olarak tanımlanır.

- Aktivite No
- İş Kırılım Yapısı ( İKY ) No
- Aktivite Adı
- Proje Takvimi
- Zorunlu Tarihler
- Öncül Aktiviteler
- Ardıl Aktiviteler
- Mantıksal İlişkiler

### › Kilometre Taşı Listesi

- Önemli bir hedefi; kontrol noktasını, ifade eder.
- Zorunluluk ( Sözleşme, Yasa vb.) ya da isteğe bağlı olabilir
- Kilometre taşları; “0” süreli aktivitelerdir. Çoğunlukla raporlamalarda önem kazanırlar

### › Yaklaşan Dalga Planlaması

- Proje hakkında fazla bilginiz yoksa kısa zaman için detaylı çalışma yapılmasına karşılık, gelecekteki işleri yüksek bir seviyede planlamadır. Tekrara dayalı bir planlama tekniğidir

# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Aktivite Bağımlılıklarını Belirleme



Bitiş-Başlangıç / Finish to Start (FS) : A bitmeden B başlayamaz

**Örnek:** Revani pişince şerbeti dökülebilir.



Başlangıç-Başlangıç / Start to Start (SS) : A başlamadan B başlayamaz

**Örnek:** Maç başlayınca televizyonda anlatımı başlar.



Bitiş-Bitiş / Finish to Finish (FF) : A bitmeden B bitemez

**Örnek:** Yarışma bitmeden sunuculuğu bitmez.



Başlangıç-Bitis / Start to Finish (SF) : A başlamadan B bitemez

**Örnek:** Anne gelmeden bakıcının işi bitip gidemez.



### PMBOK Süreci: Aktivitelerin Sıralanması Sequence Activities

#### › Öncül Ardıl ilişkileri

- Aktiviteler mantıksal ilişkilerine göre sıralanır.

#### › Önde Gitme (lead) veya Öteleme/Bekleme (lag)

- Bağımlı işin Öncül/Ardıl ilişkiye göre belirlenen başlama tarihinin ileri/geri kayması gerektiğinde tanımlanırlar.

# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

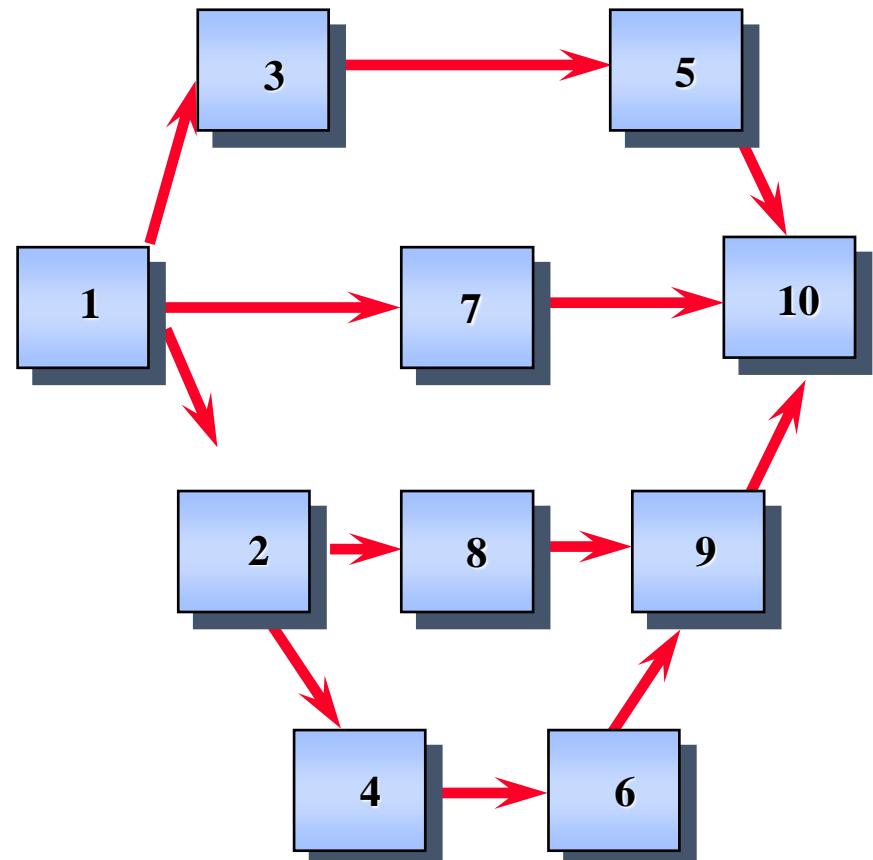
## Aktivite Bağımlılıklarını Belirleme



### Öncelik Şeması Metodu-Ağ Diyagramı (Network Diagram)

Liste	Referans	Bağlı Olduğu
Üstyapı Tasarımı	1	Yok
Temel Tasarımı	2	1
Üstyapı Malzeme Siparişi	3	1
Temel Malzemesi Siparişi	4	2
Üstyapı Malzemesi Teslimi	5	3
Temel Malzemesi Teslimi	6	4
Üstyapı İşgücü Organizasyonu	7	1
Temel İşgücü Organizasyonu	8	2
Temel Yapımı	9	6, 8
Üstyapı Yapımı	10	5, 7, 9

- Öncelik Şeması Metodu(Precedence Diagramming Method)
- Önde Gitme -Bekleme



# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Süre/Geçen Zaman/Efor Tahminleme



### Araç ve Teknikler

- Uzman Görüşü
- Örneksel Tahminleme/ Analogous Estimation
- 3 nokta tahminleme /3 point estimation
- Parametrik Tahminlme / Parametric EStimation
- Aşağıdan Yukarıya Tahminleme /Bottom-up Estimation
- Alternatiflerin Analizi
- Yedek Süre Analizi/ Reserve Analysis

### Çıktılar

- Süre Tahminle
- Çıktıların Temeli: Tahminlemenin neye dayanarak yapıldığı

**PMBOK Süreci: Aktivite Sürelerini Tahminleme**  
**Estimate Activity Durations**

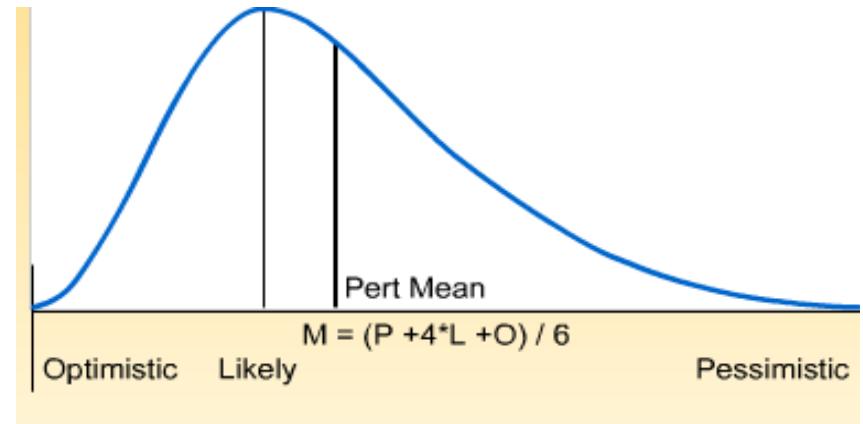
# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## 3-nokta Tahminleme



### ❖ Üç Nokta Tahmini (Three-point Estimating)

- Ağırlıklı ortalamaları alınarak beklenen süre tahminlenir
- En olası (Most Likely/Expected)
- İyimser (Optimistic). En iyi senaryo durumunda
- Kötümser (Pessimistic). En kötü senaryo durumunda



### Üçgen Dağılım (Triangular Distribution)

$$t = (tO + tM + tP) / 3$$

PERT-BETA Dağılım

$$t = (tO + 4*tM + tP) / 6$$

$$\text{Standart Sapma} = (tP - tO) / 6$$

# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Zaman Çizelgesi Hazırlama



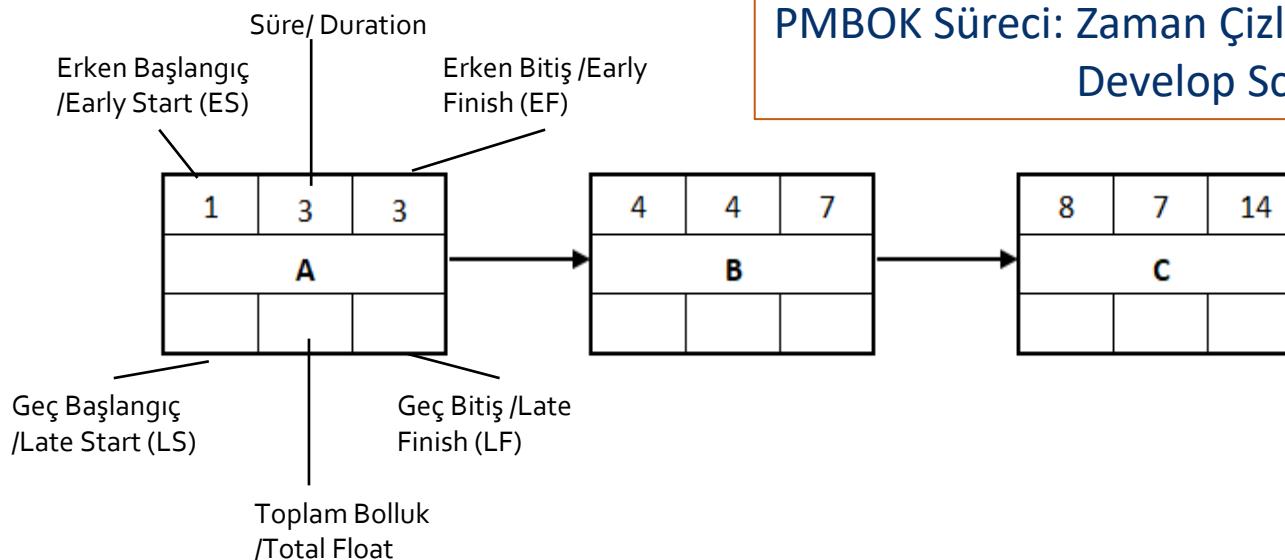
- **Kıyaslama:** projenin erken aşamalarında farklı projelerin zaman planları baz alınarak tahminleme yapılmasında ve fizibilite çalışmasında yararlanılır.
- **Tarihsel veriler:** daha önce tamamlanmış projelerin verilerinden yararlanılabilir. Proje bitiş tarihleri öngörülürken iyi bir başlangıç noktası olabilir.

# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Zaman Çizelgesi Hazırlama



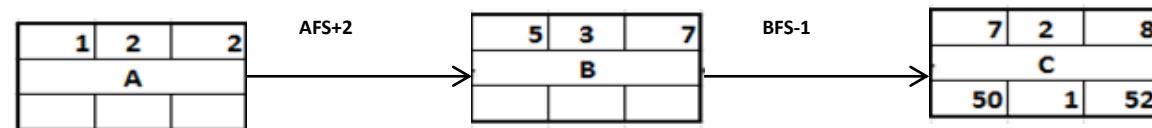
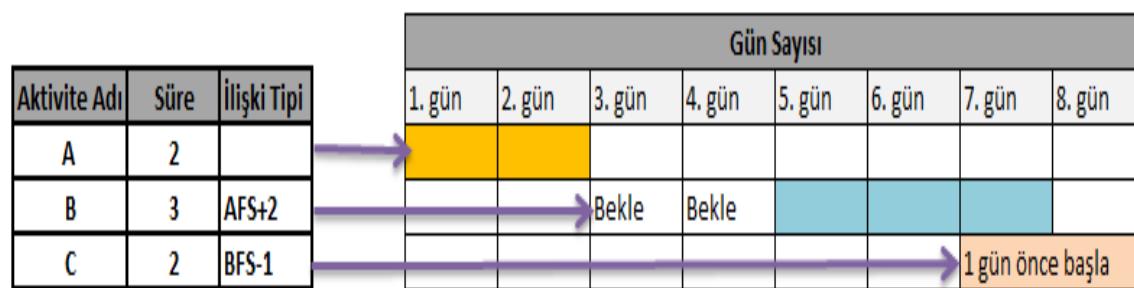
Aktivite	Süre
A	3
B	4
C	7



PMBOK Süreci: Zaman Çizlegesi Oluşturma  
Develop Schedule

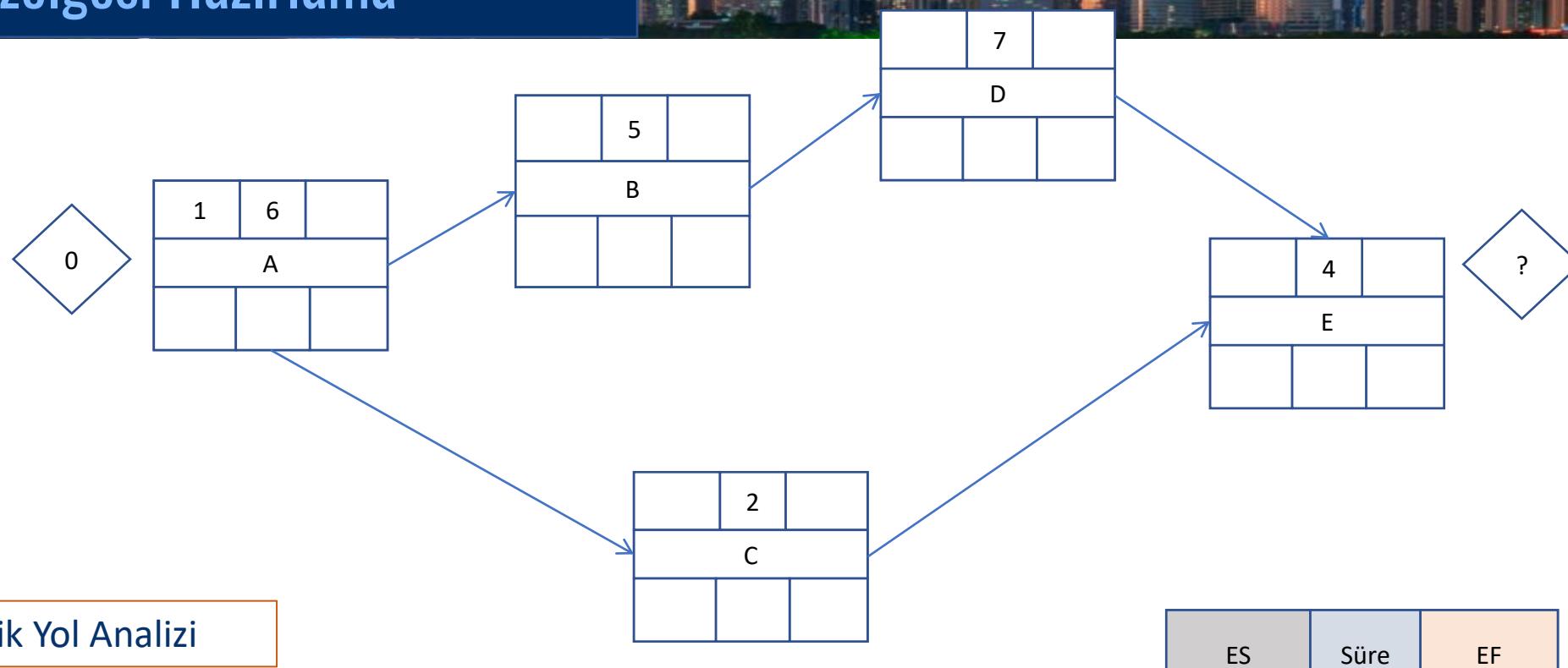
# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Zaman Çizelgesi Hazırlama



# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Zaman Çizelgesi Hazırlama

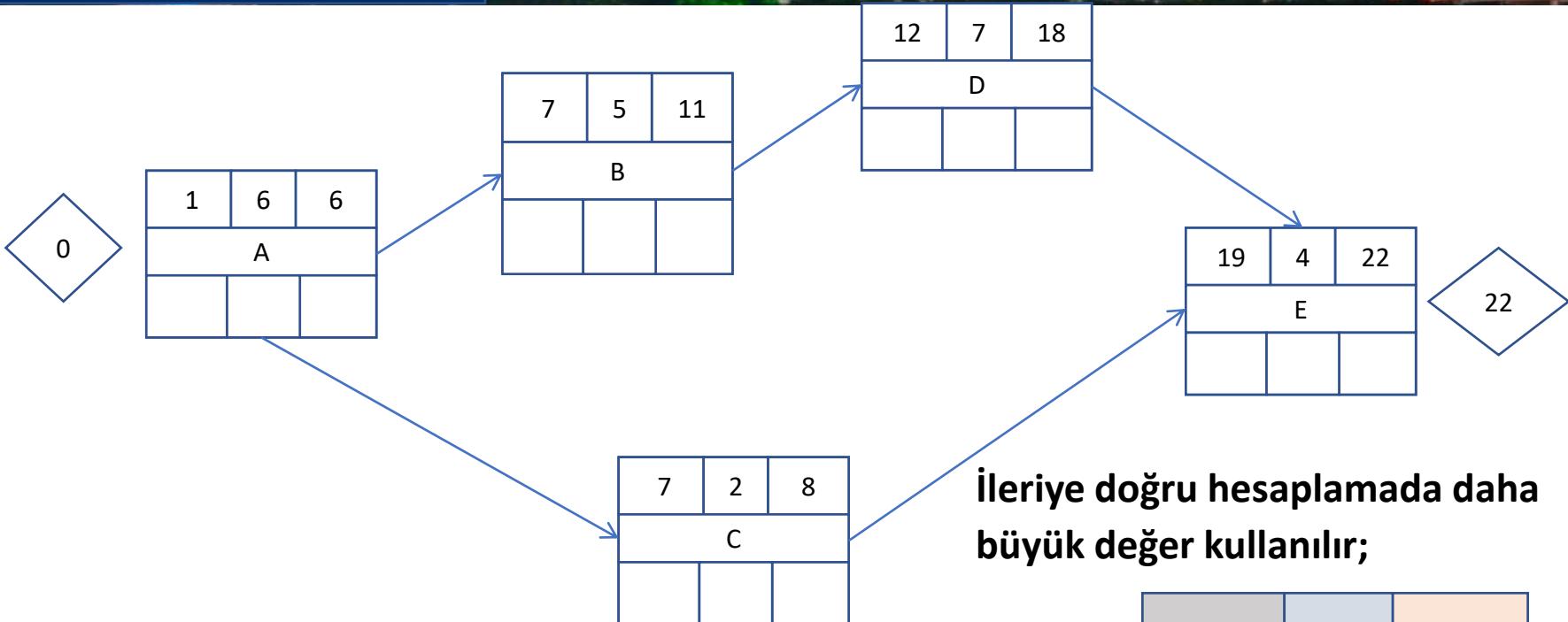


$$\text{EF (erken bitiş)} = \text{ES} + \text{Süre} - 1$$
$$\text{ES (erken başlama)} = \text{EF}-\text{Süre} + 1$$

ES	Süre	EF
Task Name – Aktivite Adı		
LS	Bolluk	LF

# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Zaman Çizelgesi Hazırlama



**İleriye doğru hesaplamada daha  
büyük değer kullanılır;**

$$\text{EF (erken bitiş)} = \text{ES} + \text{Süre} - 1$$
$$\text{ES (erken başlama)} = \text{EF}-\text{Süre}+1$$

ES	Süre	EF
Task Name – Aktivite Adı		
LS	Bolluk	LF

# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Zaman Çizelgesi Hazırlama



Son aktivite için **LF** (geç bitiş) = EF

**LS** (geç başlama) = LF - Süre + 1

Diğer aktiviteler için **LF** (geç bitiş) = LS +Süre-1

ES	Süre	EF
Task Name – Aktivite Adı		
LS	Bolluk	LF

# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Zaman Çizelgesi Hazırlama



### Toplam Bolluk:

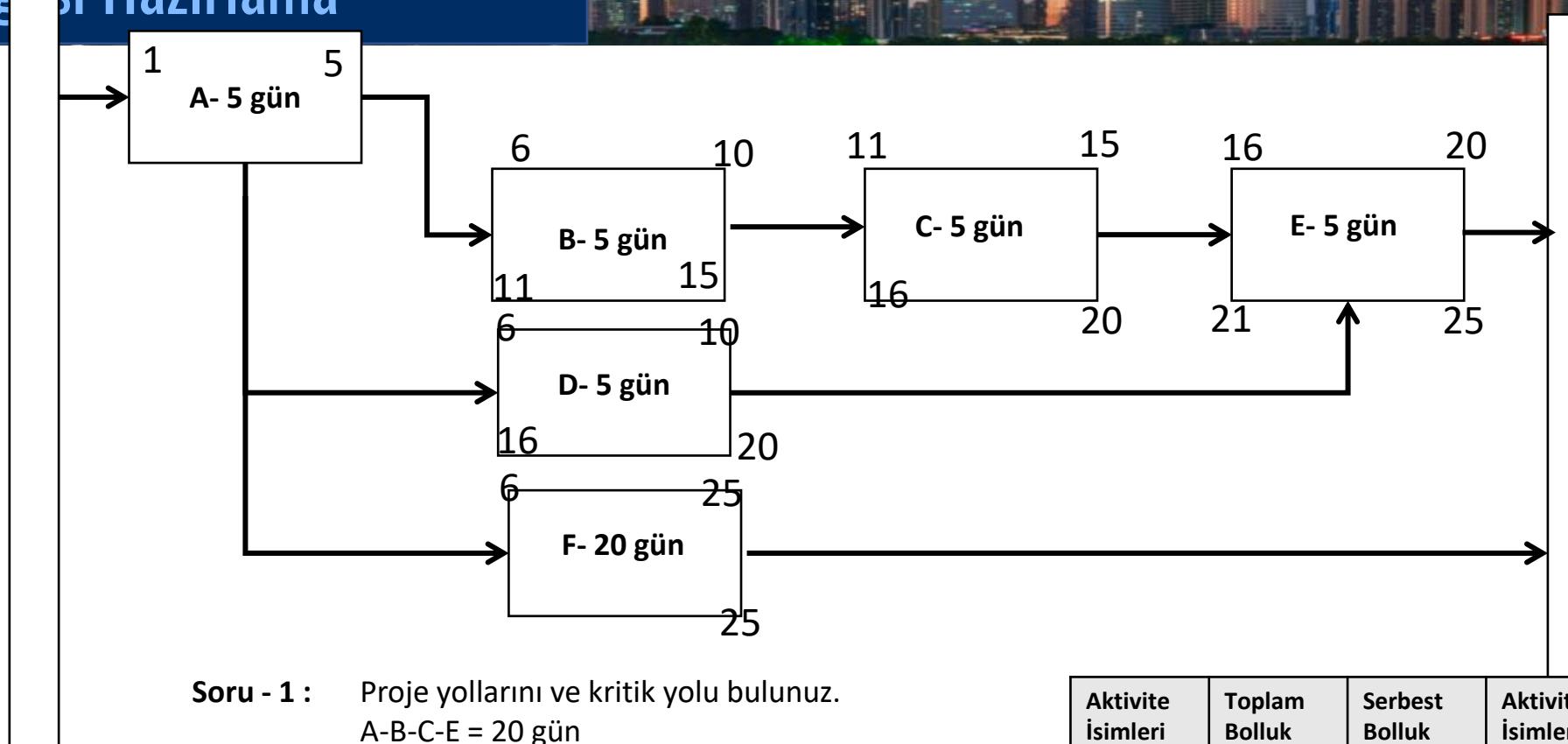
1. Bir aktivitenin , projenin toplam süresini geciktirmeden, geciktirilebileceği maksimum süredir.
2. Yolun ve aktivitenin toplam bolluğu olabilir.

### Serbest Bolluk:

1. Bir aktivitenin , kendisinden sonra gelen aktivitenin başlangıcını geciktirmeden, geciktirilebileceği maksimum süredir.
2. Sadece aktivitelerin serbest bolluğu olur. Yolun serbest bolluğu olmaz.

# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Zaman Çizelgesi Hazırlama



**Soru - 1 :** Proje yollarını ve kritik yolu bulunuz.

$$A-B-C-E = 20 \text{ gün}$$

$$A-D-E = 15 \text{ gün}$$

$$A-F = 25 \text{ gün}$$

**Cevap :** A-F hattı sıfır bolluğu olan Kritik Yol'dur.

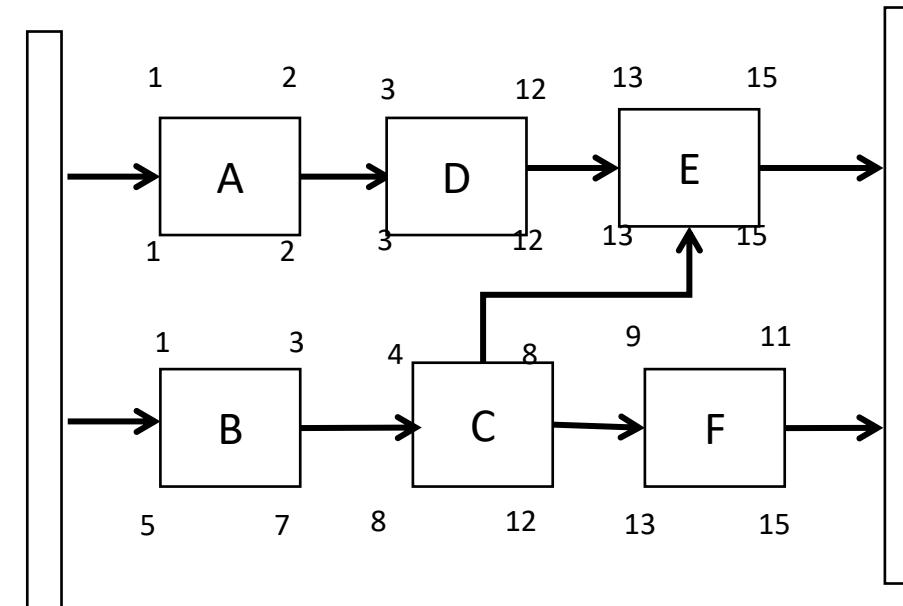
Aktivite İsimleri	Toplam Bolluk	Serbest Bolluk	Aktivite İsimleri	Toplam Bolluk	Serbest Bolluk
A	0	0	D	10 gün	5 gün
B	5	0	E	5 gün	5 gün
C	5	0	F	0 gün	0 gün

# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Zaman Çizelgesi Hazırlama



Aktivite No	Aktivite	Süre	Öncül
1	A	2	Başlangıç
2	B	3	Başlangıç
3	C	5	2
4	D	10	1
5	E	3	4,3
6	F	3	3

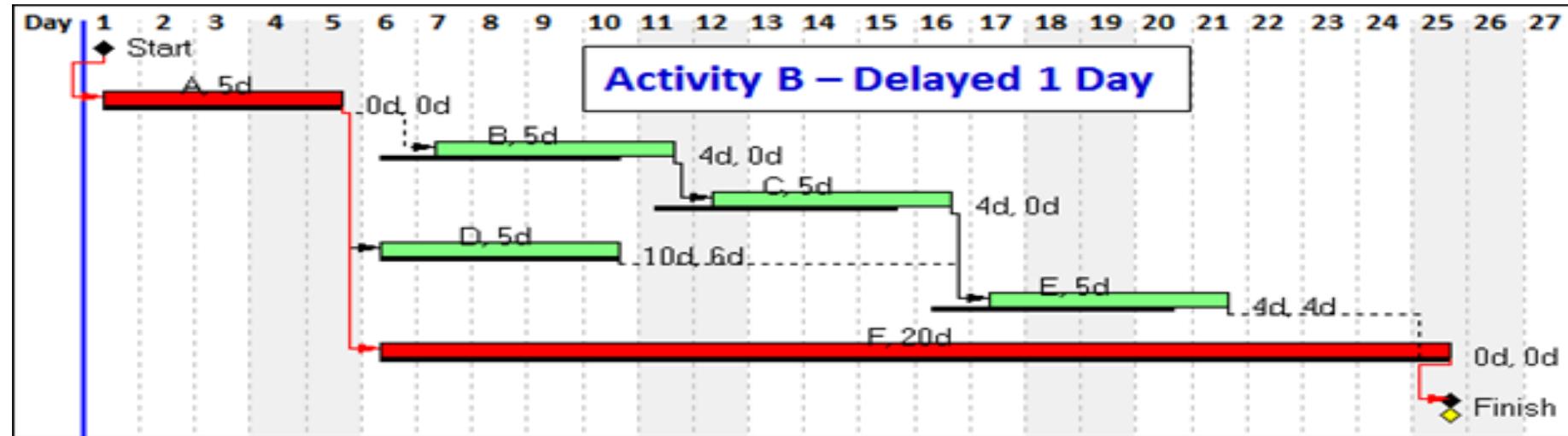


# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Zaman Çizelgesi Hazırlama



- Gantt Şeması
- Kilometretaşı Şeması
- Ağ Diyagramı



# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Kaynak Optimizasyonu



### › Kaynak Dengeleme (Resource Leveling)

- Kritik yol üzerinde çalışan kaynakların gereğinden fazla aktiviteye atandığı veya başka bir projedeki zamanına göre ayarlama yapılması gereği durumlarda kullanılır
- Orijinal kritik yolun değişmesine, genellikle de artmasına neden olabilir
  - Paylaşılan / kritik kaynakların belirli zamanlarda müsait olduğu durumlarda,
  - Paylaşılan / kritik kaynakların sadece sınırlı miktarda kullanılabildiği durumlarda,
  - Paylaşılan / kritik kaynaklara belirli bir zaman aralığında birden fazla iş yüklediği ( over-allocated ) durumlarda, kaynak kullanımını sabit bir düzeyde tutmak için kullanılır

# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Kaynak Optimizasyonu



### Kaynak Düzeltme (Resource Smoothing)

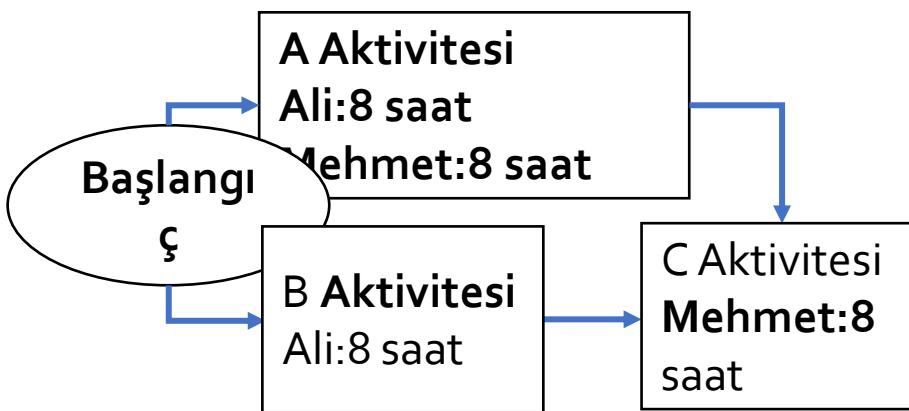
- Kritik yol ve proje süresi üzerinde etkisi olmayan kaynak ayarlamalarıdır.
- Bolluk kullanılarak daha rahat çalışma saatleri elde edilir.

# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

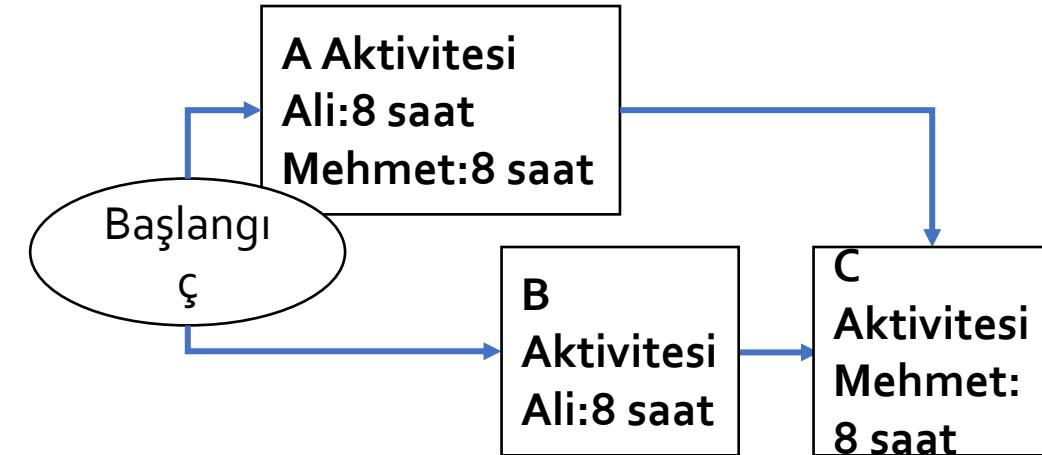
## Kaynak Optimizasyonu



Kaynak dengeleme yapmadan önce



Kaynak dengeleme yaptıktan sonra

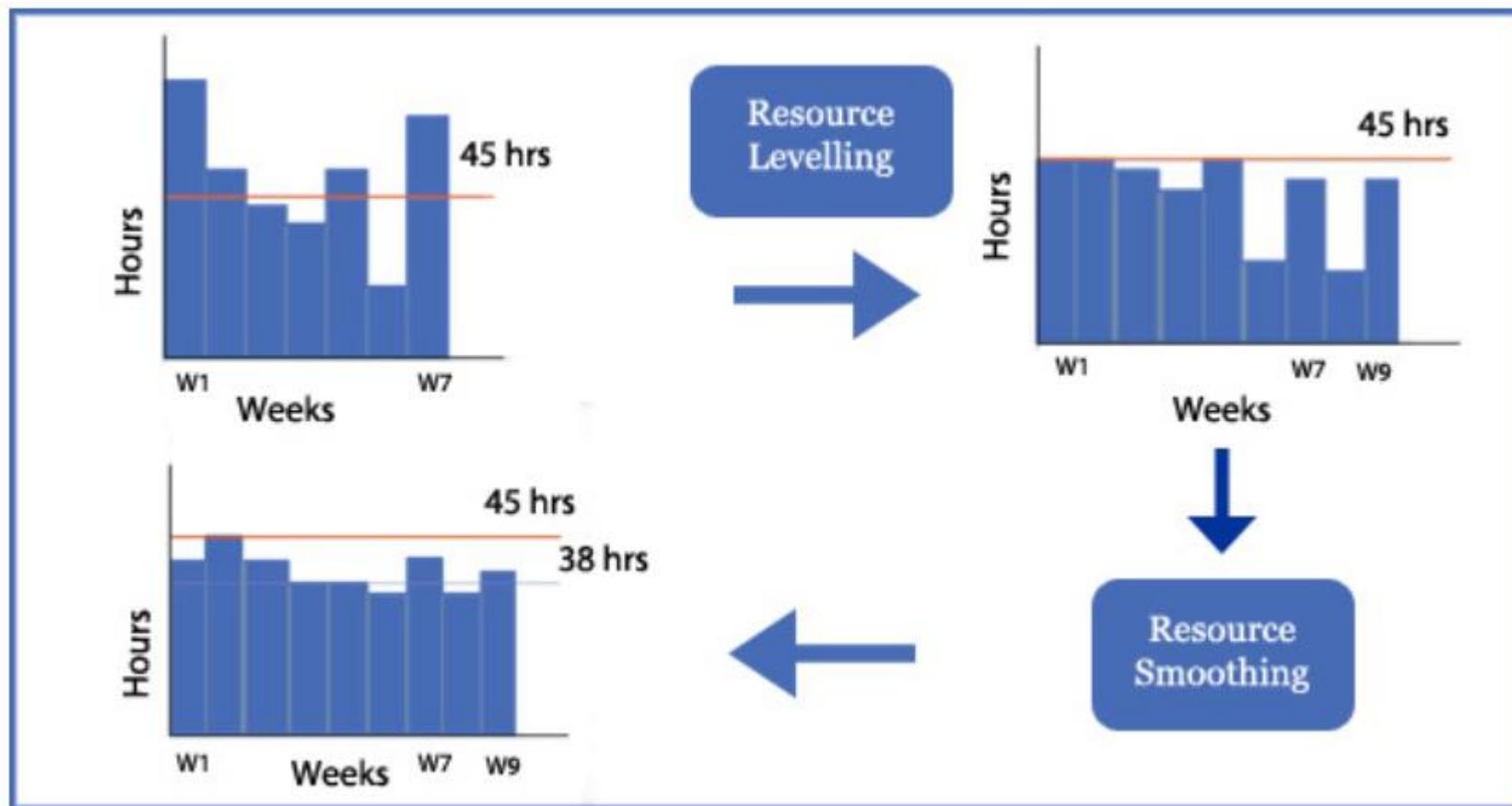


Gün1	Gün2	Gün3
<i>Ali:16 saat Mehmet:8 saat</i>	<i>Mehmet:8 saat</i>	

Gün1	Gün2	Gün3
<i>Ali:8 saat Mehmet:8 saat</i>	<i>Ali:8 saat</i>	<i>Mehmet:8 saat</i>

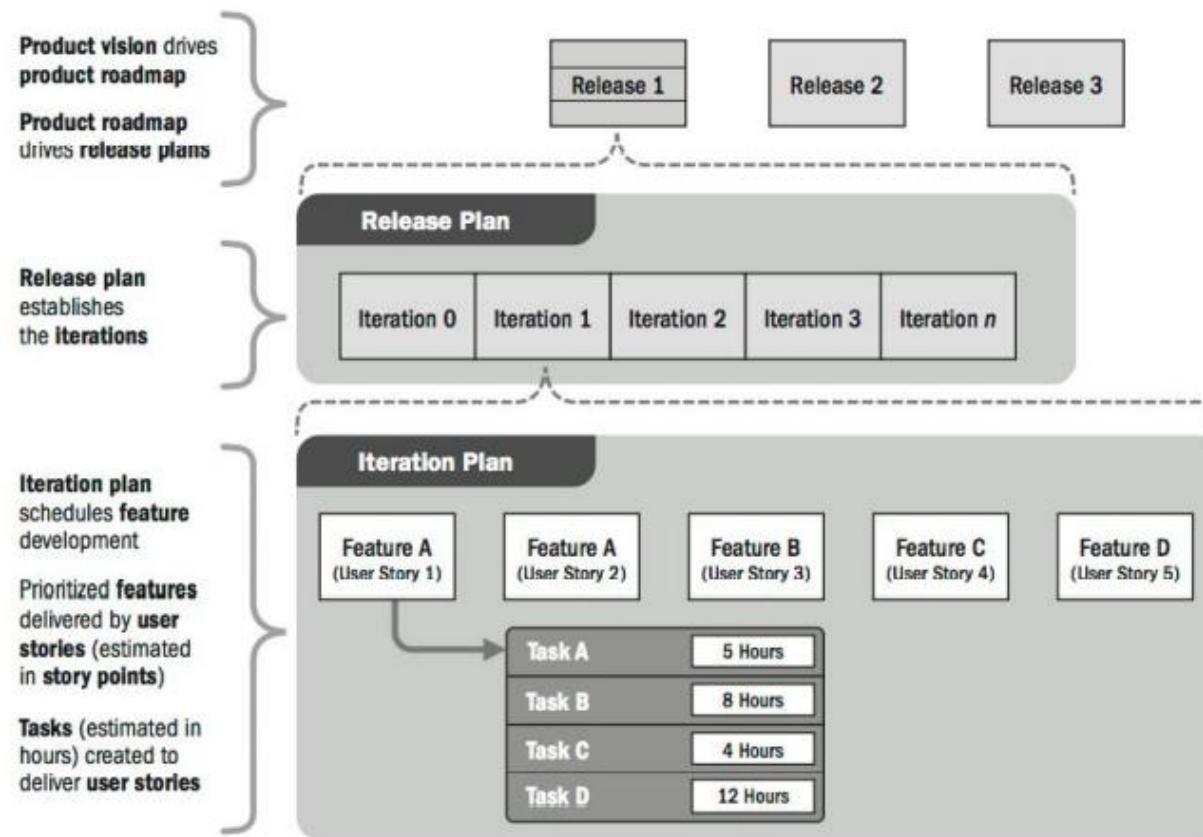
# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Kaynak Optimizasyonu



# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Çevik Sürüm Planlama

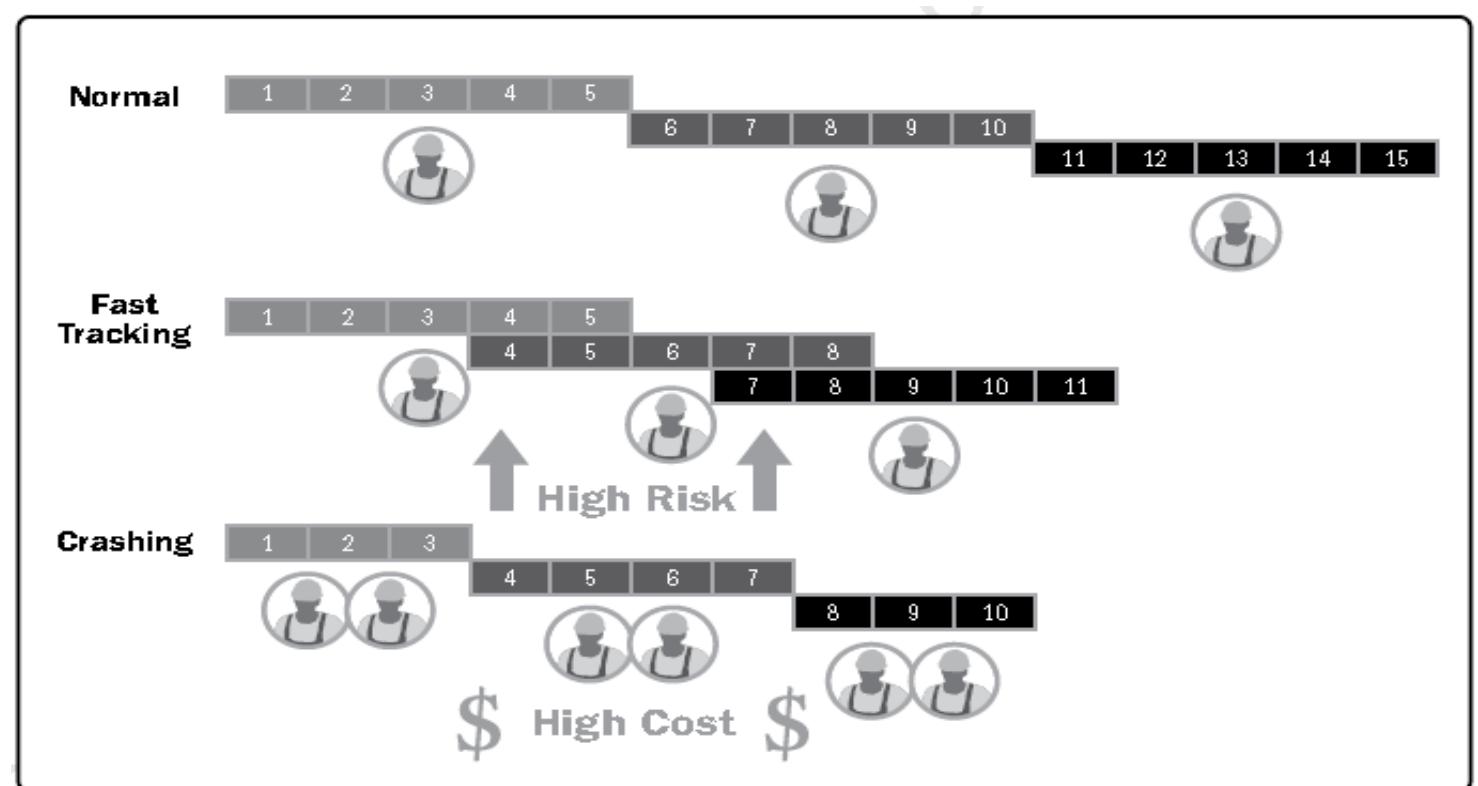


# ZAMAN ÇİZELGESİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Zaman Sıkıştırma /Schedule Compession



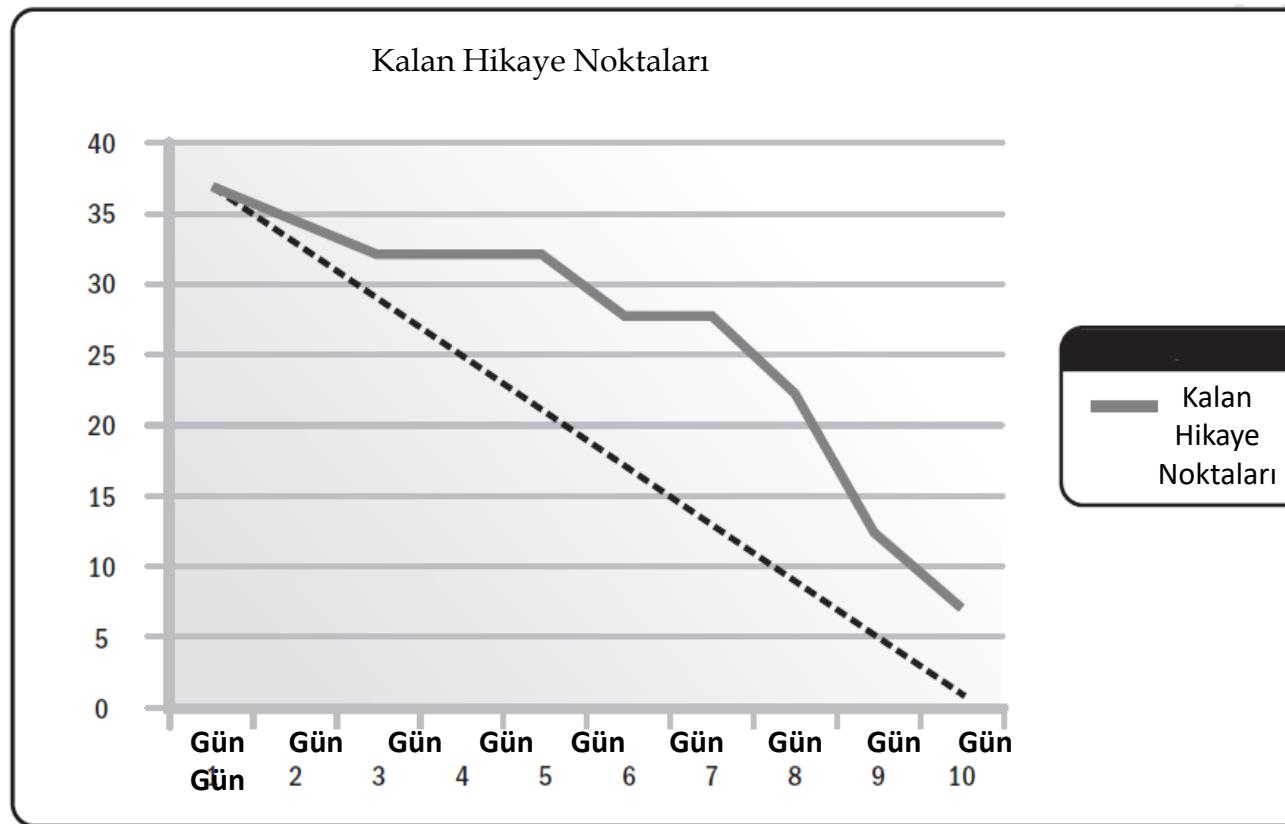
- › Kaynak Yükleme (Crashing)
  - Maliyeti arttırmır
- › Paralel Çalışma (Fast Tracking)
  - Riski arttırmır



# ZAMAN ÇİZELGESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME İlerlemenin Ölçümü



## Tekrar süresi tabanlı çevik yönetim - Burndown Çizelgesi

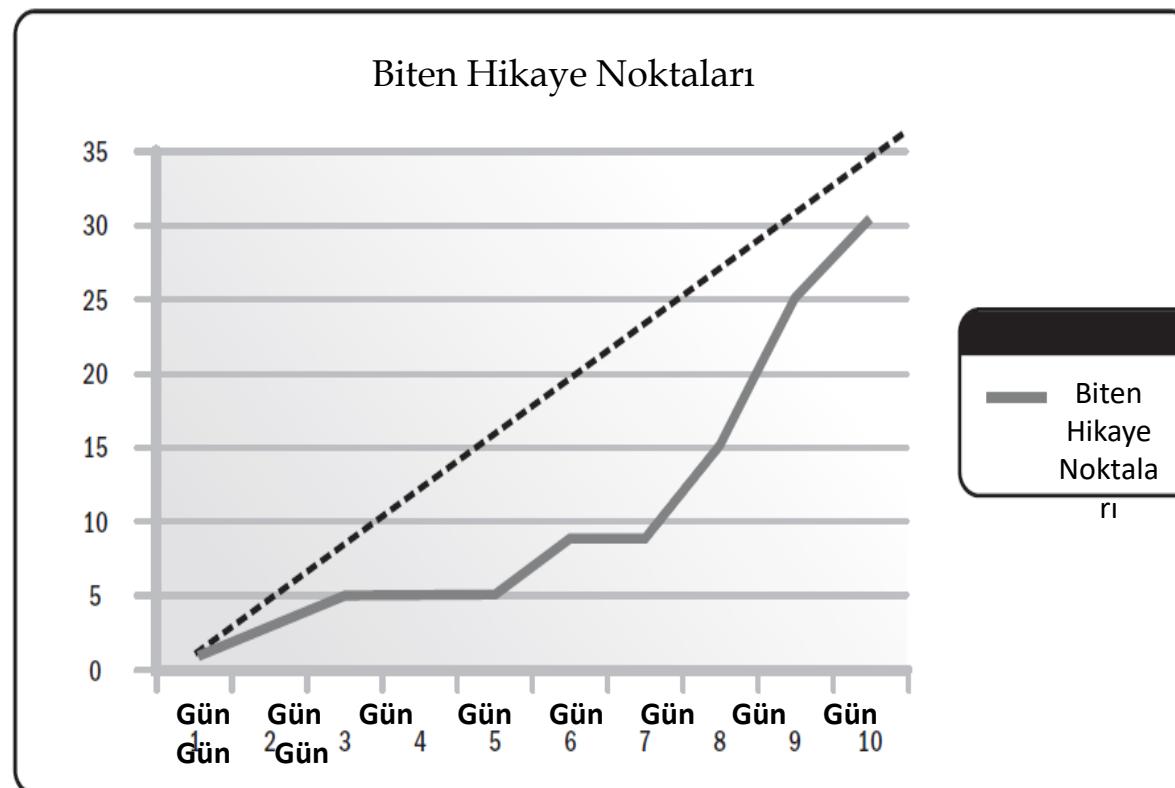


# ZAMAN ÇİZELGESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

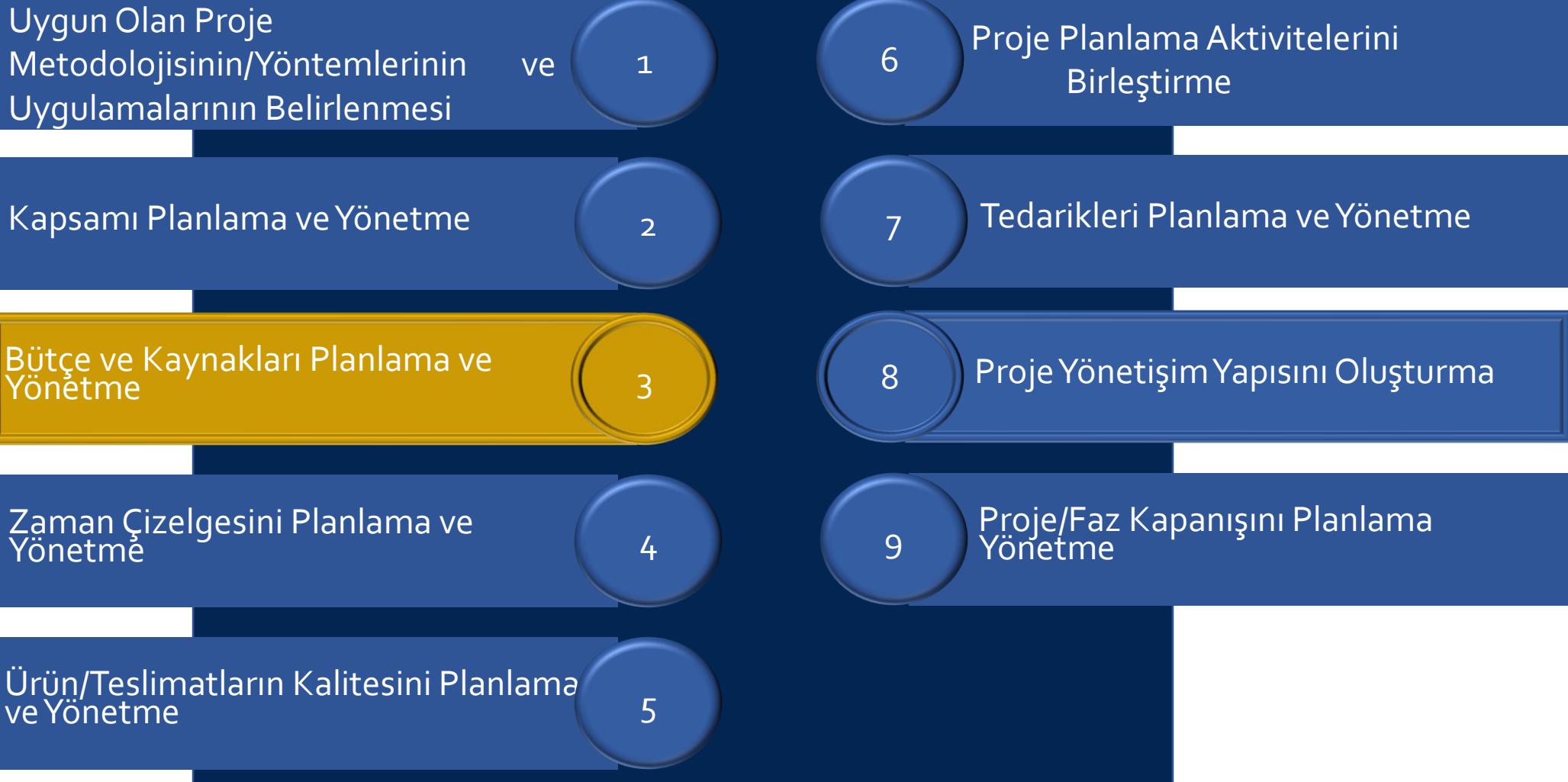
## İlerlemenin Ölçümü



### Tekrar süresi tabanlı çevik yönetim - Burnup Çizelgesi



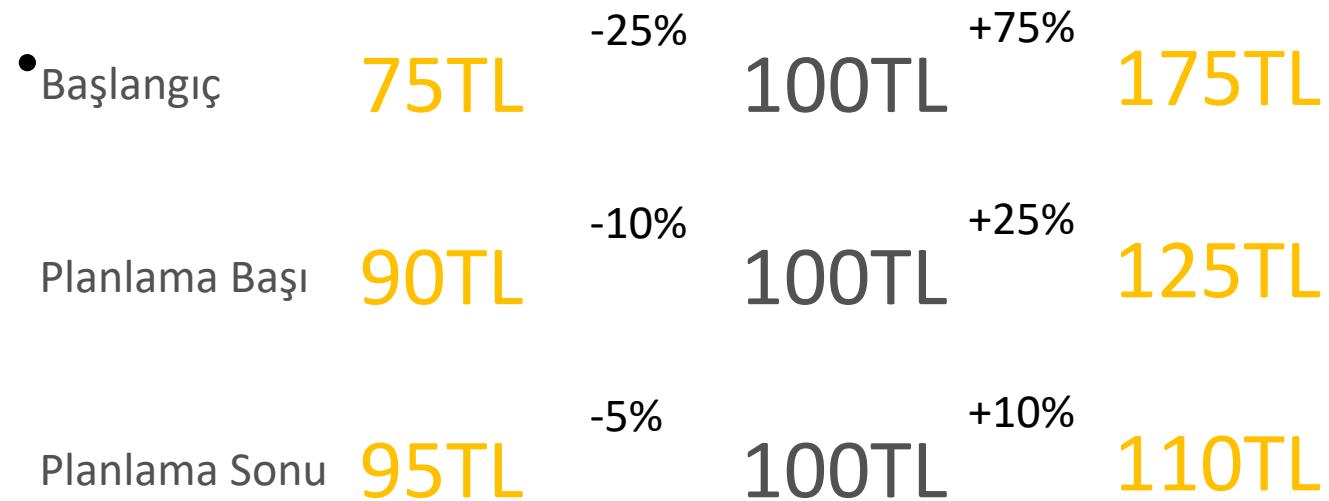
# PROJELYE BAŞLAMA



# BÜTÇE VE KAYNAKLARI PLANLAMA VE YÖNETME



- Şirketinizde Proje bütçesi nasıl belirleniyor?
- Bütçe, projenin başında 100TL olarak belirlendi. Ne kadar sapma kabul edilebilir?



# BÜTÇE VE KAYNAKLARI PLANLAMA VE YÖNETME



## Tahmini Maliyet Yöntemlerine göre Kabul Edilmiş Proje Sapma Yüzdeleri

( Rough Order Of Magnitude - ROM ) : Proje başlangıcında. ( -%25, +%75 )

❖ Örneksel Tahmin

❖ Projenin planlamadan başlangıcı

R  
O  
M

Kontrol ( Budget ) : Proje planamasına başladıkten sonra ( -%10, +%25 )

❖ Parametrik Tahmin

Kesin ( Definitive ) : Proje planaması bittiğinden sonra. ( -%5, +%10 )

❖ Aşağıdan Yukarıya Tahmin

# BÜTÇE VE KAYNAKLARI PLANLAMA VE YÖNETME



## Aktivite Maliyetlerinin Tahmini

Proje aktivitelerini tamamlamak için gerekli kaynakların maliyetlerinin tahmin edilmesi sürecidir.

### › Maliyet Tipleri

- **Sabit Maliyetler (Fixed Costs):** Set-up (kuruluş) maliyetleri, kiralamalar gibi üretimdeki değişikliklerde sabit kalan maliyetler
- **Değişken Maliyetler (Variable Costs):** Malzeme maliyetleri, üretim miktarına ya da çalışma adedine göre değişken maliyetler, tedarik ücretleri
- **Dolaylı Maliyetler (Indirect Costs):** Vergiler, ek ödenekler, diğer hizmetler.
- **Doğrudan Maliyetler (Direct Costs):** Eğitimler, seyahatler, ücretler, materyal, Projelerde kullanılan malzemeler, tanıma-ödüllendirme, işçilik, ekipman, tesisler Yönetim Yedekleri

# BÜTÇE VE KAYNAKLARI PLANLAMA VE YÖNETME



## PMBOK Süreçleri:

1. Maliyet Yönetiminin Planlanması / Plan Cost Management: Maliyet yönetimi nasıl yapılacak, nasıl tahminlenecek, nasıl kontrol edecek belirlenir.
2. Maliyetlerin Tahminlenmesi / Estimate Costs: Süre ve kaynak atamaları da göz önünde bulundurularak maliyet tahminlemeleri yapılır.
3. Bütçenin Belirlenmesi / Determine Budget: Maliyet tahminlemeleri toplanır, rezervler eklenir, finansal gereksinimler belirlenir ve bütçe onaylanır.
4. Maliyetleri Kontrolü / Control Costs: Maliyet baseline i ve gerçekleşen maliyetler karşılaştırılır.

# BÜTÇE VE KAYNAKLARI PLANLAMA VE YÖNETME

Örneksel Tahminleme

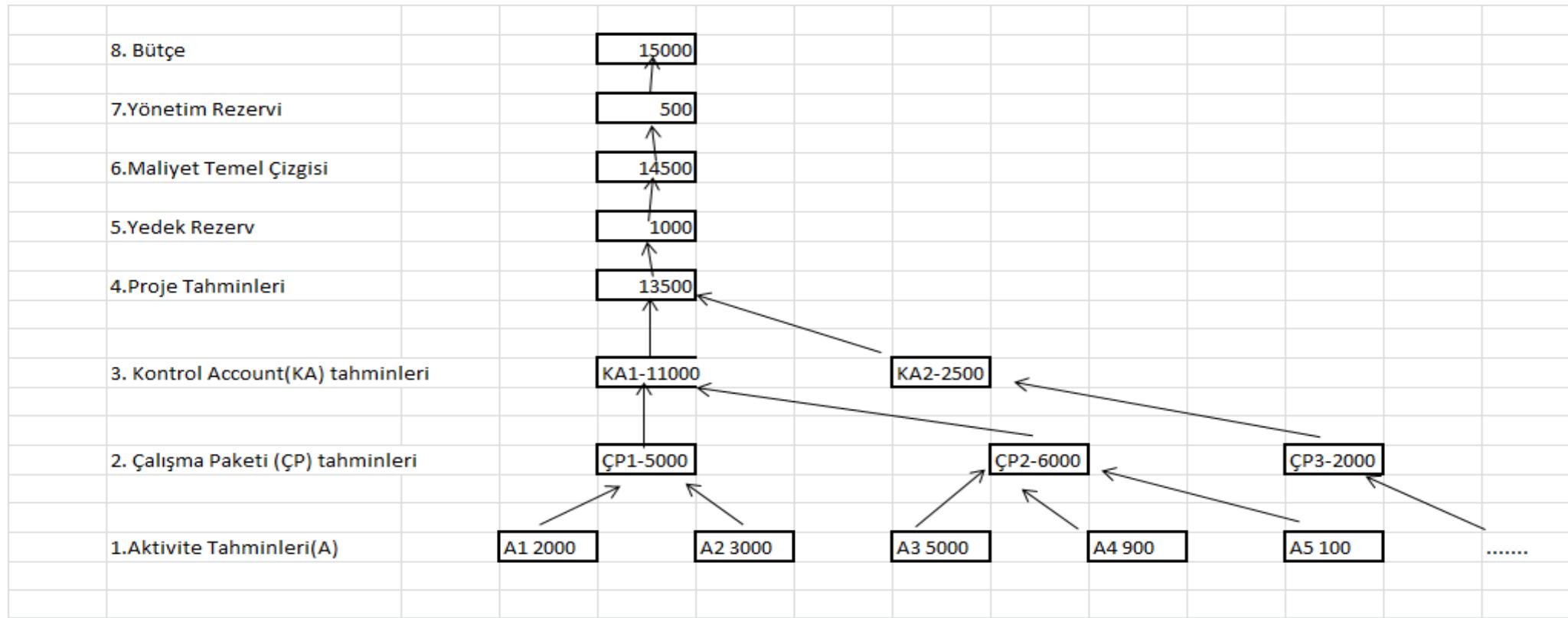
Parametrik Tahminleme

Aşağıdan Yukarıya Tahminleme

Öğrenilmiş Dersler Dokümanı



# BÜTÇE VE KAYNAKLARI PLANLAMA VE YÖNETME



# BÜTÇE VE KAYNAKLARI PLANLAMA VE YÖNETME

Yönetim Rezervi /Management Reserve :

1. Öngörülemeyen riskler için ayrıılır.
2. Toplam Proje bütçesinin %5-%10u kadar ayrıılır
3. Kullanımı Proje sponsorunun kontrolündedir.

İhtiyat Rezervi/ Contingency Reserve:

1. Öngörülebilin riskler için ayrıılır.
2. Beklenen parasal değer =Riskin parasal etkisiz risk olasılığı kadar ayrıılır
3. Kullanımı Proje yöneticisi kontrolündedir

# BÜTÇE VE KAYNAKLARI PLANLAMA VE YÖNETME



## Proje Maliyet Temel Çizgisi

= Proje Maliyet Tahminleri + Beklenmeyen Durum Yedekleri

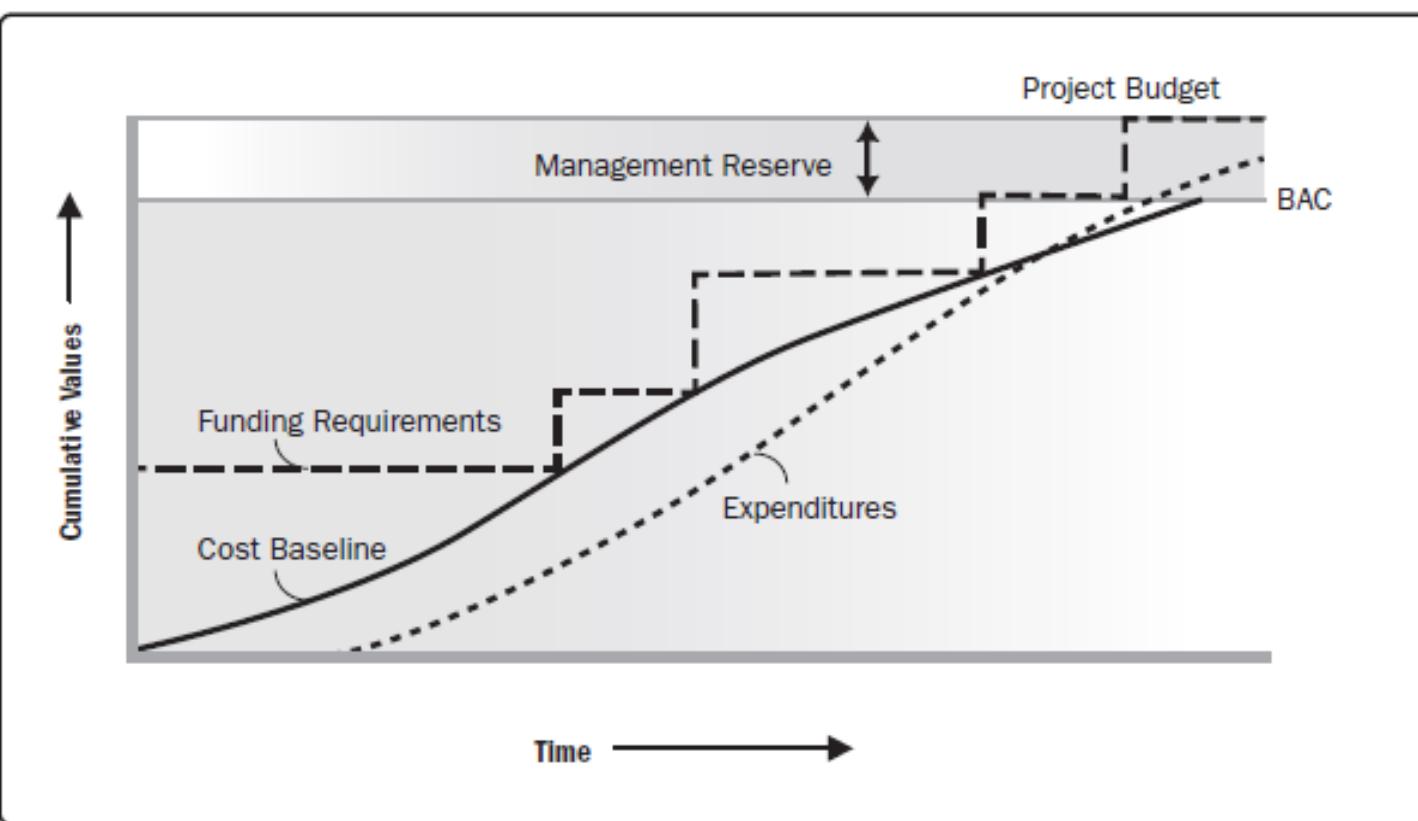
## Proje Bütçesi

= Proje Maliyet Temel Çizgisi + Yönetim Yedekleri

# BÜTÇE VE KAYNAKLARI PLANLAMA VE YÖNETME



# BÜTÇE VE KAYNAKLARI PLANLAMA VE YÖNETME



- › Finansman Limiti Uzlaşması  
(Funding Limit Reconciliation)

# ZAMAN ÇİZELGESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

## İlerlemenin Ölçümü – Kazanılmış Değer Analizi



Çimlerinizi saatte  
50TL'ye ve 1 saat  
îçerisinde biçeceğim.



Bu işi yarım saatte  
tamamladım. Ne  
kadar kazandım?



Bu işi yarım  
saatte  
tamamladım. Ne  
kadar kazandım?



Bu işi yarım saatte  
tamamladım. Ne  
kadar kazandım?



Erken ve  
bütçenin  
altında

# ZAMAN ÇİZELGESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

## İlerlemenin Ölçümü



	Planlanan Değer (Planned Value) PV	Kazanılan Değer (Earned Value) EV	Gerçekleşen Maliyet (Actual Cost) AC		
1.	400	500	400		
2.	400	400	400		
3.	400	----	300	$SV=1.200-1.600$ =EV-PV	$CV=1.200-1.500$ =EV-AC
4.	400	300	400	=-400	=-300
5.	400			$SPI=1.200/1.600$ =EV/PV	$CPI=1.200/1.500$ =EV/AC
6.	400			=0,75	=0,8
<b>BAC=2.400</b>		<b>PV=1.600</b>	<b>EV=1.200</b>	<b>AC=1.500</b>	

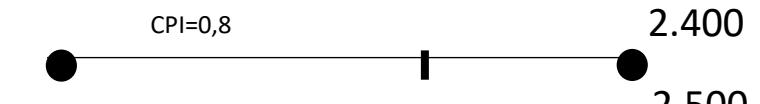
1 CPI      BAC X

$$EAC=BAC/CPI=3.000$$

$$EAC= AC+ (BAC-EV)=2.700$$

$$EAC = AC + ( (BAC - EV) / (CPI * SPI) )$$

$$ETC= EAC-AC \quad 1.500 \text{ veya } 1.200$$



$$TCPI= (BAC-EV)/(BAC-AC)$$

# ZAMAN ÇİZELGESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME İlerlemenin Ölçümü



Earned Value Analysis				
Kısaltma	Ad	Tanım	formül	
PV	Planned Value /Planlanmış Değer	Planlanmış işler için atanmış resmi bütçe, t anında bitmesi planlanmış işlerin bütçesel gösterimi	Verilir ya da kontrol edilen t zamanının toplam proje süresine göre kolaylıkla bulunur. <b>Örneğin:</b> 12 aylık projede 6/ay deniyorsa bütçenin yarısı planlanmıştır gibi. Yani: $PV = BAC * \text{Planlanmış \% tamamlama}$	
EV	Earned Value/Kazanılmış İş Değer	Bitirilmiş işler için atanmış resmi bütçe, t anında bitmiş işlerin bütçesel gösterimi	Verilir ya da kolaylıkla yüzdesel olarak hesaplanır	
AC	Actual Cost/Gerçekleş en Harcama	Gerçekleşen harcama	VERİLİR	
BAC	Budget at Completion/Pro je bütçesi	projenin tüm bütçesi. projenin maliyet temel çizgisi	VERİLİR	

# ZAMAN ÇİZELGESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME İlerlemenin Ölçümü



## SORU 1:

12 ayda tamamlanacak projenin bütçesi 100.000 usd. 6 ay geçti ve zaman planına göre %50 iş tamamlandı. PV nedir?

$$PV=100.000 \times \%50 = 50.000 \text{ USD}$$

## SORU 2:

12 ayda tamamlanacak projenin bütçesi 100.000 usd. 6 ay geçti ve zaman planına göre %40 iş tamamlandı. Yapılan harcamalar ise 60.000 usd. AC nedir?

$$AC = 50.000 \text{ USD}$$

## SORU 3:

12 ayda tamamlanacak projenin bütçesi 100.000 usd. 6 ay geçti ve zaman planına göre %40 iş tamamlandı. Yapılan harcamalar ise 60.000 usd . EV nedir?

$$EV = 100.000 \times \%40 = 40.000 \text{ USD}$$

## SORU 4 :

Bir projede 10 teslimat paketi var ve herbiri 100.000 usd. 3 ay sonunda proje ekibi 3 paketi bitrecekini tahminliyor. Fakat sadece 2 paket bitirebiliyorlar ve 300.000 usd harciyorlar. 3. ayın sonunda PV, AC ve EV nedir?

$$PV = 100.000 \times 3 = 300.000 \text{ USD}$$

$$EV = 100.000 \times 2 = 200.000 \text{ USD}$$

$$AC = 300.000 \text{ USD}$$

## SORU 5:

100.000 usd bütçeli 8 aylık bir projenin 2. Ayının sonunda 30.000 usd harcandı ancak 25.000 usd'lik iş tamamlandı. PV, EV ve AC nedir?

$$PV = 100.000 \times 2 / 8 = 25.000 \text{ USD}$$

$$EV = 25.000 \text{ USD}$$

$$AC = 30.000 \text{ USD}$$

# ZAMAN ÇİZELGESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

## İlerlemenin Ölçümü



Earned Value Analysis				
Kısaltma	Ad	Tanım	formül	Sonucun yorumu
<b>CV</b>	Cost Variance/Maliyet farkı	t anında bitirilmiş işlerin bütçesel değeri ile gerçekleşmiş harcama arasındaki fark	$CV = EV - AC$	* pozitif = planlanan bütçenin altında gidiyor * 0 =planlanan bütçede * Negatif = bütçeyi aşmış
<b>SV</b>	Schedule Variance/Zaman çizelgesi farkı	t anında bitirilmiş işlerin bütçesel değeri ile planlanmış işlerin bütçesel değerinin farkı	$SV = EV - PV$	* pozitif = zaman planından önde gidiyor * 0 =planlanana uygun * Negatif = planın gerisinde
<b>CPI</b>	Cost Performance Index/Harcama performans indeksi	bitirilmiş işlerin bütçesel değeri ile gerçekleşen harcamaların oranı	$CPI = EV/AC$	* 1'den büyükse = planlanan harcamadan daha azı harcandı. * 1 ise = planlandığı gibi gidiyor * 1'den küçükse = planlanan harcamayı aşmış
<b>SPI</b>	Schedule Performance Index/Zaman çizelgesi performans indeksi	bitirilmiş işlerin bütçesel değeri ile planlanmış işlerin bütçesel değerinin oranı	$SPI = EV/PV$	* 1'den büyükse = planlanan işlerden daha çoğu bitirildi. * 1 ise = planlandığı gibi gidiyor * 1'den küçükse = planlanan işler bitirilemedi.

# ZAMAN ÇİZELGESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME İlerlemenin Ölçümü



**SORU 1:** Bir projede 10 teslimat paketi var. Her biri 1 ayda bitecek şekilde planlanıyor. İlk 5 paketin 12.000 usd, diğerlerinin 8.000 usd tutacağı planlanıyor. 5. Ayın sonunda ilk 4 paket 48.000 usd harcamayla tamamlanıyor. PV, AC, EV, SPI nedir? Zaman planı açısından yorumunuz nedir?

PV=12.000/PV/000x5= 60.000 USD  
EV=12.000X4=48.000 USD  
AC= 48.000 USD  
SPI=EV/PV=0,8 Zaman planının gerisinde

**SORU 2 :** Ali kare şeklinde 4 duvarı olan bir bahçenin çevre duvarlarının yapılması işlenimde Proje yöneticiliği yapıyor. Her bir duvarın 1 haftada ve 1.000 usd harcamayla biteceği öngörlüyor. 1.haftanın sonunda ekip 1.duvarın sadece %80'ini bitiriyor. SPI nedir ? Zaman planı açısından yorumunuz nedir?

PV=1.000 USD  
EV=1.000x %80=800 USD  
SPI=EV/PV=0,8 Zaman planının gerisinde

**SORU 3:** Yukarıdaki sorunun devamı olarak 2.haftanın sonunda ekip 1.duvarın %100, 2.duvarın %60'ı ve 3.duvarın %30'unu tamamlıyor. SPI nedir? Zaman planı açısından yorumunuz nedir?

PV=2.000 USD  
EV=1.000+600+300=1.900 USD  
SPI=EV/PV=0,95 Zaman planının gerisinde

## **SORU 4 :**

12 ayda tamamlanacak projenin bütçesi 100.000 usd. 6 ay geçti ve zaman planına göre %40 iş tamamlandı. Yapılan harcamalar ise 60.000 usd . Bütçe açısından CPI'a göre yorumunuz nedir?

AC= 60,000 USD; PV= 50,000 USD; EV= 40,000 USD; CV=-20,000 CPI= 0,67 harcanan her 1 dolar için 0,67 liralık değer kazanılmış. Yani bütçe aşımı var.

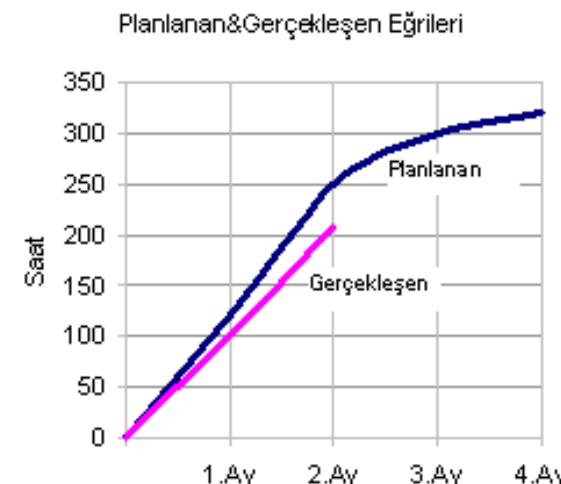
# ZAMAN ÇİZELGESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME İlerlemenin Ölçümü



## Trend Analizi:

**Grafik (Chart):** Kazanılan değer analizinin üç parametresi, planlanan değer, kazanılan değer ve gerçekleşen maliyettir.

Performans raporu verirken Kazanılan Değer Analizi verilerini **tablo** biçiminde sunulabileceği gibi **grafik** olarak da verilebilir. Performans gösteren bir projenin EV verilerini görüntülemek için **S eğrisi** de kullanır.



# ZAMAN ÇİZELGESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME İlerlemenin Ölçümü



## Trend Analizi - Öngörü Çalışmaları ( Forecasting ) :

Earned Value Analysis				
Kısaltma	Ad	Tanım	formül	Sonucun yorumu
EAC	Estimate At Completion /Değişen bütçe	projenin bitmesi için gereken yeni bütçe	Projenin harcama performansı bu şekilde devam edecekse <b>EAC = BAC/CPI</b>	
			Tek seferlik bütçe aşımı olmuşsa. <b>Tıyo:</b> örneğin kaza olmuşsa. <b>EAC = AC + (BAC – EV)</b>	
			yeniden bütçeleme ihtiyacı varsa <b>EAC = AC + Bottom-up ETC</b>	
			projede hem CPI hem SPI devam edecekse. <b>Tıyo:</b> zamana kesinlikle uyulması gerekiyorsa <b>EAC = AC + [(BAC – EV)/(CPI x SPI)]</b>	

Bütçe değişmişse Farkı  $VAC = EAC - BAC$

- \* Negatif = planlanan ilk bütçenin altında harcanacak
- \* 0 = planlanan bütçede
- \* Pozitif = ilk bütçeden daha fazla harcanacak

# ZAMAN ÇİZELGESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME İlerlemenin Ölçümü



## SORU 1:

12 ayda tamamlanacak projenin bütçesi 100.000 usd. 6 ay geçti ve zaman planına göre %40 iş tamamlandı. Yapılan harcamalar ise 60.000 usd . EAC nedir?

$$BAC=100.000 \text{ USD}$$

$$PV = 100.000 \times 6 / 12 = 50.000 \text{ USD}$$

$$EV = 100.000 \times \%40 = 40.000 \text{ USD}$$

$$AC = 60.000 \text{ USD}$$

$$CPI = EV / AV = 40 / 60 = 0,67$$

$$EAC = BAC / CPI = 150.000 \text{ USD}$$

## SORU 2:

500.000 usd bütçeli projeniz sırasında bir kaza meydana geldi. Bunun tekrarlamaması için gereken tüm önlemleri aldınız. Bugüne kadar 200.000 usd harcadınız ve tamamlanmış işin ederi 175.000 usd. EAC nedir?

$$AC = 200.000 \text{ USD}$$

$$ETC = 500.000 - 175.000 = 325.000 \text{ USD}$$

$$EAC = 200.000 + 375.000 = 525.000 \text{ USD}$$

## SORU 3:

500.000 usd bütçeli projenizde bugüne kadar 200.000 usd harcadınız ve tamamlanmış işin ederi 175.000 usd. Fakat bütçenizin kaydığını düşünüyorsunuz, yeniden hesaplamak gerekiyor. Ekibiniz geri kalan işi bitirmek gereken bütçenin 400.000 usd olduğunu hesapladı size. EAC nedir?

$$AC = 200.000 \text{ USD}$$

$$ETC = 400.000 \text{ USD}$$

$$EAC = 200.000 + 400.000 = 600.000 \text{ USD}$$

# ZAMAN ÇİZELGESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME İlerlemenin Ölçümü



**Yedek Analizi:** Proje maliyetlerini kontrol ederken beklenmedik durum yedekler yönetim yedeklerinin durumları, riskler takip edilmelidir. Örneğin belirlenen bir risk meydana gelmeden aktivite biterse, ayrılan yedekler maliyetten çıkarılmalıdır.

**Tamamlama için Gerekli Performans İndeksi (To-Complete Performance Index – TCPI) :**

Earned Value Analysis				
Kısaltma	Ad	Tanım	formül	Sonucun yorumu
<b>TCPI</b>	To Complete Performance Index/Kalan projenin tamamlanma performans indeksi	Kalan işin kalan bütçeye oranı	Bütçenin gerisindeyseniz: $\text{TCPI} = (\text{BAC} - \text{EV}) / (\text{BAC} - \text{AC})$	* 1'den büyük ise bu şekilde tamamlamak zor gözükmeyecektir. * 1'e eşitse değişiklikle gerek olmadan devam * 1'den küçükse bu şekilde kolaylıkla tamamlanır
			Bütçeyi aşmışsanız: $\text{TCPI} = (\text{BAC} - \text{EV}) / (\text{EAC} - \text{AC})$	

# ZAMAN ÇİZELGESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME İlerlemenin Ölçümü



## SORU 1:

24 ayda tamamlanacak bir projede BAC 200.000 usd. 12 ay geçtikten sonra 110.000 usd harcandı ve işin %60'ı tamamlandı. TCPI nedir?

0.89 , aynı şekilde devam edebiliriz. (1.formul)

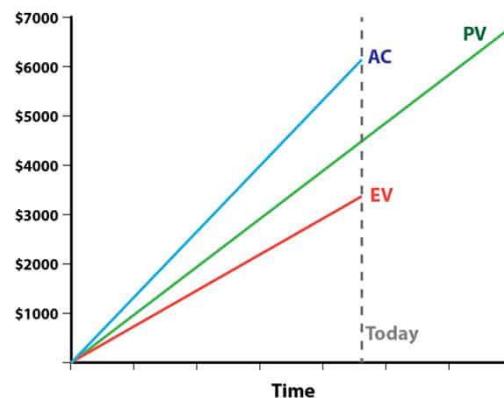
## SORU 2:

12 ayda tamamlanacak projenin bütçesi 100.000 usd. 6 ay geçti ve zaman planına göre %40 iş tamamlandı. Yapılan harcamalar ise 60.000 usd . Bütçe güncellenirse TCPI nedir?

0.67 aynı şekilde devam edebiliriz.

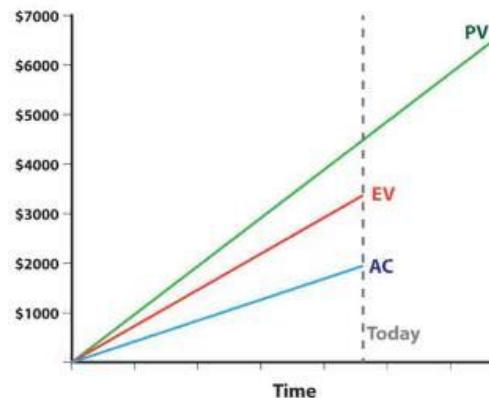
(2.formul)  $bac=100, pv=50, ev=40 ac=60 eac=bac/cpi$

## SORU 3: Grafiğe Göre Durum nedir?



Takvimin gerisinde, bütçeyi aşmış

## SORU 4: Grafiğe Göre Durum nedir?



Takvimin gerisinde, bütçeyi aşmamış

# PROJELYE BAŞLAMA

Uygun Olan Proje  
Metodolojisinin/Yöntemlerinin  
Uygulamalarının Belirlenmesi

1

Kapsamı Planlama ve Yönetme

2

Bütçe ve Kaynakları Planlama ve  
Yönetme

3

Zaman Çizelgesini Planlama ve  
Yönetme

4

Ürün/Teslimatların Kalitesini Planlama  
ve Yönetme

5

Proje Planlama Aktivitelerini  
Birleştirme

6

Tedarikleri Planlama ve Yönetme

7

Proje Yönetim Yapısını Oluşturma

8

Proje/Faz Kapanışını Planlama  
Yönetme

9

# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Kalite Yönetim Planı



Proje boyunca yapılacak tüm kalite faaliyetlerinin neler olacağını ve nasıl yapılacağının belirlenmesi sürecidir.

- › Projede kullanılacak kalite standartları
- › Projenin kalite hedefleri
- › Kalite rol ve sorumlulukları
- › Kalite gözden geçirmelerine ilişkin proje çıktıları ve süreçleri
- › Proje için planlanan kalite yönetimi ve kontrol aktiviteleri
- › Projede kullanılacak kalite araçları
- › Proje için temel prosedürler; uygunsuzluk yönetimi, düzeltici aksiyonlar, sürekli iyileştirme
- › Projede Kalitenin Yönetimi Süreci nasıl uygulanacak?
  - Kalite Yönetimi süreci hatasız üretim yapmak amacıyla üretim sürecine odaklanır.
  - Test ve tetkiklerde çıkan hataların kök nedenlerine inerek üretim sürecini buna göre düzeltmek ve hataların tekrarlanmamasını sağlamayı hedefler.
- › Projede Kalitenin Kontrolü süreci nasıl uygulanacak?
  - Kalitenin Kontrolü süreci teslimatların gereksinimleri karşılayıp karşılamadığının kontrol edilmesi sürecidir.
- › **Kalitenin kontrolü ürüne, kalitenin yönetimi üretim sürecine odaklanır !!!**

# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME



**Kalite:** Uzlaşılan ve ulaşılacak istenen özelliklerin karşılama derecesi.

- Proje yöneticisi, hem proje çıktılarının belirlenen kalite metriklerine uyumlu olması , hem de projenin beklenen zamanda, beklenen bütçede ve beklenen kapsamında tamamlanmasından sorumludur.

**Standart:** bir otorite, genel kabul görmüş model veya örnek.

**Regülasyon:** Bir yönetim tarafından konulmuş uyulması zorunlu gereksinimler.

# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME



## Onaylanmış Teslimatlar

- Ürün ve çıktıların, projede koyulan kalite standartlarına uyumu ölçülmeli
- Kalite metriklerine uyum sağlanmaması halinde gerekli kontrol ve düzeltici aksiyonların hayata geçirilmesi gereklidir.
- Proje takımı onaylama işlerini yapar ve onaylanmış teslimatlar müşteri tarafından doğrulanır
- Tüm proje teslimatları kalite standartları ve kabul kriterleri açısından onaylanmalıdır.

# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME



## › Önleme

- Hatasız üretim yapmak adına yapılan faaliyetler

## › Tetkik

- Hataları tespit etmek için yapılan faaliyetler

## › Düzeltme

- Tespit edilen hataların telafisi için yapılan faaliyetler

## › Tolerans

- Kabul edilebilir sonuçların aralığı

# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Kalite Yönetim Planı



Kalite süreçleri teslimatlar ortaya çıktıktan sonra yapılmak zorunda değildir. Erken aşamalarda kalitenin dahil edilmesi maliyeti düşürecek kaliteyi artıracaktır.

- Plan odaklı yaklaşımın dahi ürünü müşteriye sunmak için proje sonunu beklemek zorun değiliz. Birlikte değerlendirme yapılabilecek aşamalarda çalışma sonuçları müşteriye göstererek geri bildirim almak olumlu bir uygulamadır.
- Kalite ekiplerinin gereksinim toplama çalışmalarına katılması hem gereksinimleri daha iyi anlamalarına, hem de gereksinimlere kalite öğeleri de katılmasına olanak sağlar.

**Çevik yönetim** kaliteyi her döngüde kontrol eder.

- Çevik ekip çalışan ürünü ortaya çıkarmak için gerekli tüm bilgi ve beceriye sahiptir. Buna kalite de dahildir.
- **Ürün gözden geçirme** toplantıları her döngü sonunda ürünü müşteriye sunarak geri bildirim alır. Yeni çalışmaları bu geri bildirimlere göre planlar.
- **Süreç gözden geçirme (Retrospective)** toplantıları her döngü sonunda üretim sürecini gözden geçirerek iyileştirici çalışmalar belirler.

# PROJE PLANLAMA AKTİVİTELERİNİ BİRLEŞTİRME

## Proje Planı Unsurları



### Temel Çizgiler

- Zaman
- Maliyet
- Kapsam
- Performans Ölçüm

### Alt Planlar

- Kapsam Yönetim Planı
- Gereksinim Yönetim Planı
- Zaman Yönetim Planı
- Maliyet Yönetim Planı
- Kalite Yönetim Planı
- Kaynak Yönetim Planı
- İletişim Yönetim Planı
- Risk Yönetim Planı
- Satın alma Yönetim Planı
- Paydaş Yönetim Planı
- Konfigürasyon Yönetim Planı
- Değişiklik Yönetim Planı

- Uyum / Compliance Yönetim Planı

### Proje Süreçleri

- Proje Yönetim Süreçleri
- Araç ve Teknikleri

### İş Açıklamaları

### Çevik Proje Planı

# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Kalitenin Maliyeti

- › PMBOK Süreci:
- › Kalite Yönetiminin Planlanması
- › Plan Quality Management

Gereksinimlere Uymanın Maliyeti  
(Cost of Conformance)

### Önleme Maliyetleri (Prevention Cost)

- Eğitim
- Süreçlerin Belgelenmesi
- Techizat
- İşin Doğru Yapılması İçin Zaman
- Çalışmalar

### Değerlendirme Maliyetleri (Appraisal Cost)

- Test
- Fire Tespiti
- Tetkikler
- Araştırmalar

Gereksinimlere Uymamanın Maliyeti  
(Cost of Nonconformance)

### İçsel hata Maliyetleri (Internal Failure Cost)

- Yeniden Yapma
- İskarta
- Stok Maliyeti

### Dışsal hata Maliyetleri (External Failure Cost)

- Tazminatlar
- Garanti
- İş kaybı

Proje esnasında hatalardan kaçınma

Proje esnasında ve sonrasında hatalar  
yüzünden oluşan maliyet

# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Kalite Ölçütleri



- › PMBOK Süreci:
- › Kalite Yönetiminin Planlanması
- › Plan Quality Management

- › Projenin hedeflerinin hangi ölçütlerle göre ölçüleceğini ve kabul edileceğini belirler.
- › Teslimatların kabul kriterlerini belirlediği gibi, projede performansı ölçülmek istenen bir çok konu hakkında olabilir
  - Proje planını kaç kez değiştirdiniz? (Planlama Kalitesi ölçütü)
  - Kaç fonksiyon kontrol sırasında başarısız oldu?
  - Ortaya çıkan teslimatlardan ne kadar sorun bulunarak geri dönüyor?
  - Kaynaklar sebebiyle saptalar yönetilebiliyor mu?
  - Müşteri Memnuniyet indeksi ?
  - Hedeflenen arıza/kesinti oranı?

# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

Deming Çevrimi

- › PMBOK Süreci:
- › Kalite Yönetiminin Planlanması
- › Plan Quality Management



# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME



- › PMBOK Süreci:
- › Kalitenin Kontrolü
- › Control Quality

- Kalite Kontrol



- Teftiş / Inspection

- Kalite Güvence

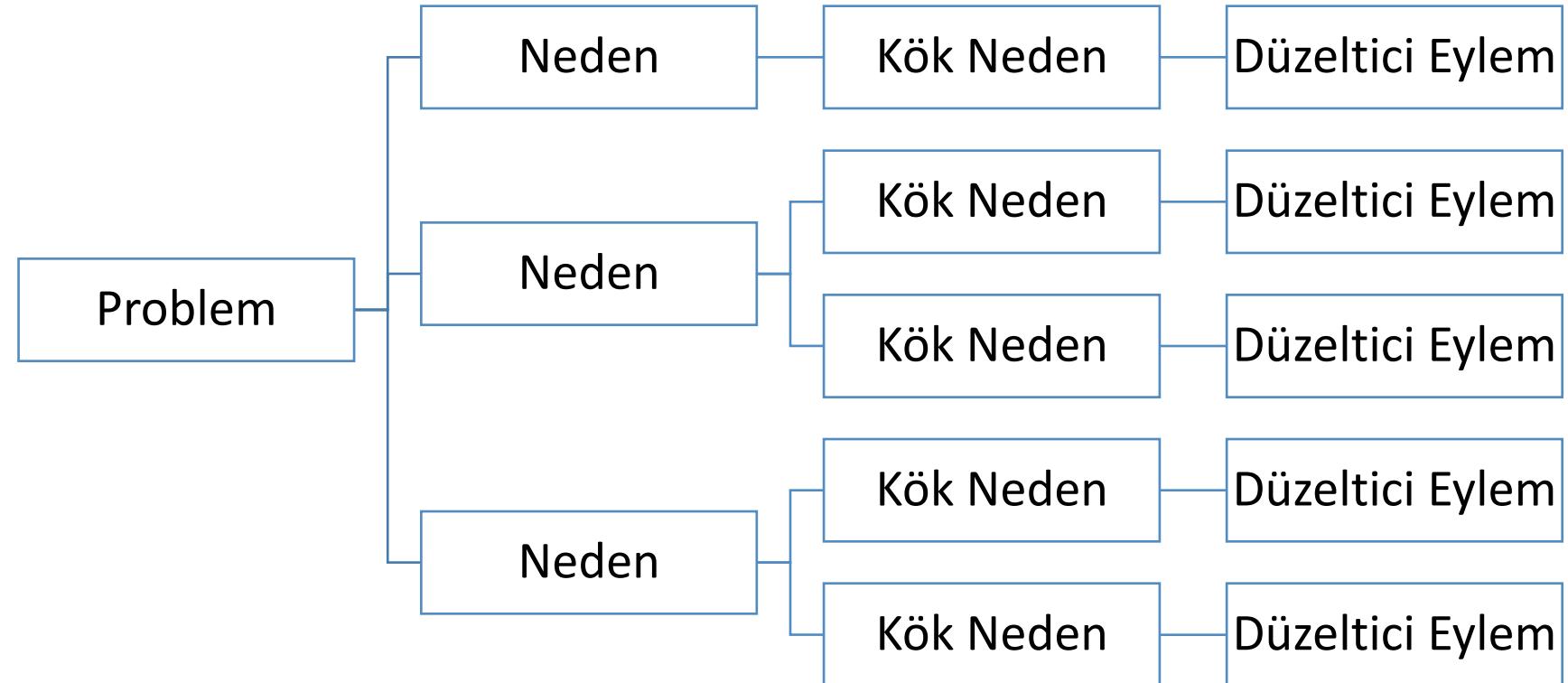


- Denetim / Audit

- › PMBOK Süreci:
- › Kalitenin Yönetimi
- › Manage Quality

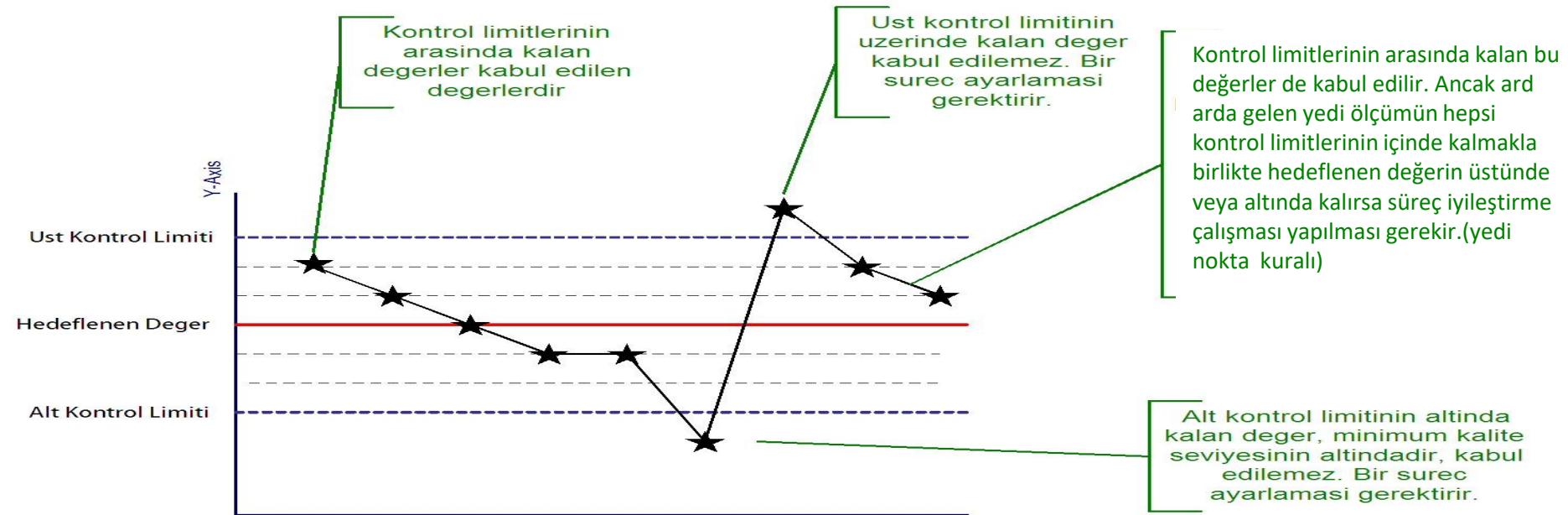
# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Kök Neden Analizi



# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Kontrol Grafiği



- Üst limitin üzerinde veya alt limitin altında bir sonuç var ise bu süreç kontrol dışıdır.
- 7 nokta kuralı/ 7 point rule:** Limitler içinde dahi olsa birbirini takip eden 7 nokta ortalamanın üzerinde veya altında ise süreç yine kontrol dışıdır.

# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

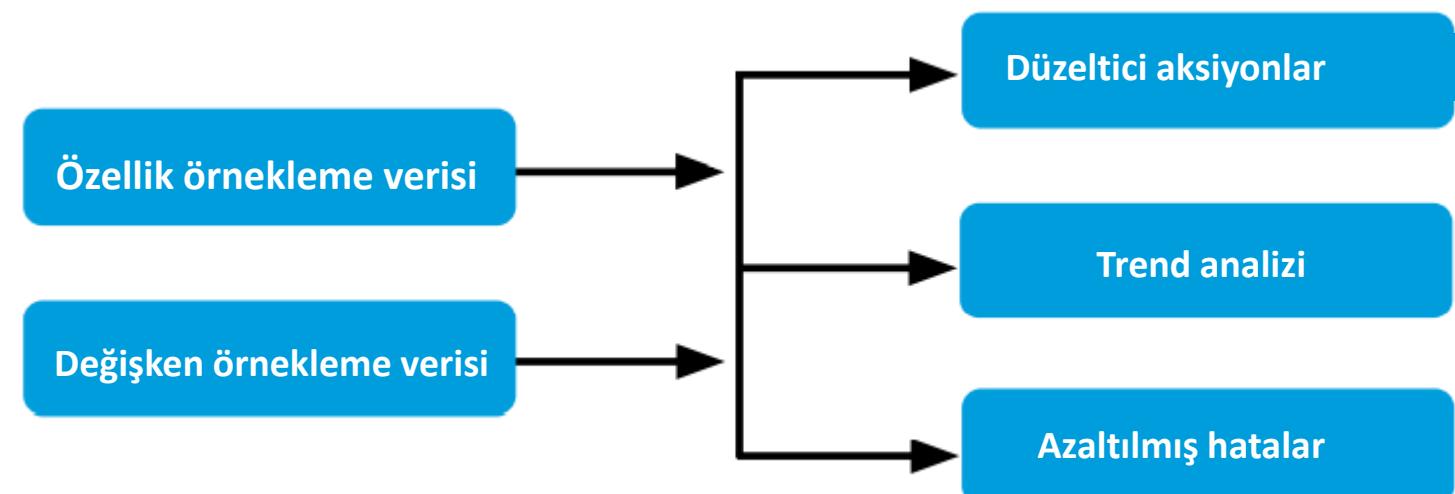
## İstatistiksel Örnekleme



- Hedef kitleyi temsil edecek bir örneklemenin seçilerek üzerinde bilgi toplanacak çalışmaların yapılması ve hedef kitleye yorumlanması şeklinde gerçekleşen bir istatistiksel yöntemdir.

### İstatistiksel Örnekleme Süreci

- Örnek veri iki kategoriye ayrılır. Özellik örneklemesi ve değişken örneklemesi.
- Kalite kontrolde kullanılarak, toplamda kalite maliyetlerini azaltmayı sağlar.



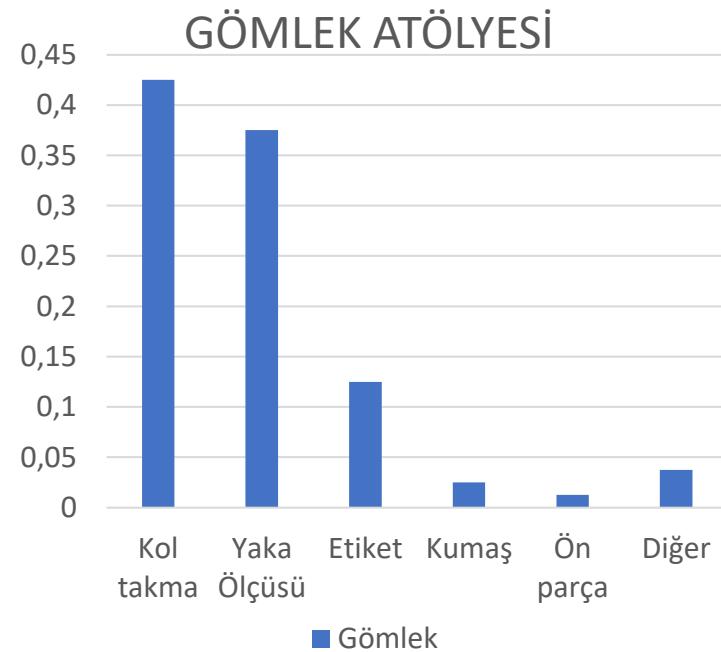
# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Pareto - 80/20 Kuralı



### Pareto Örneği : Gömlek dikiş atölyesi

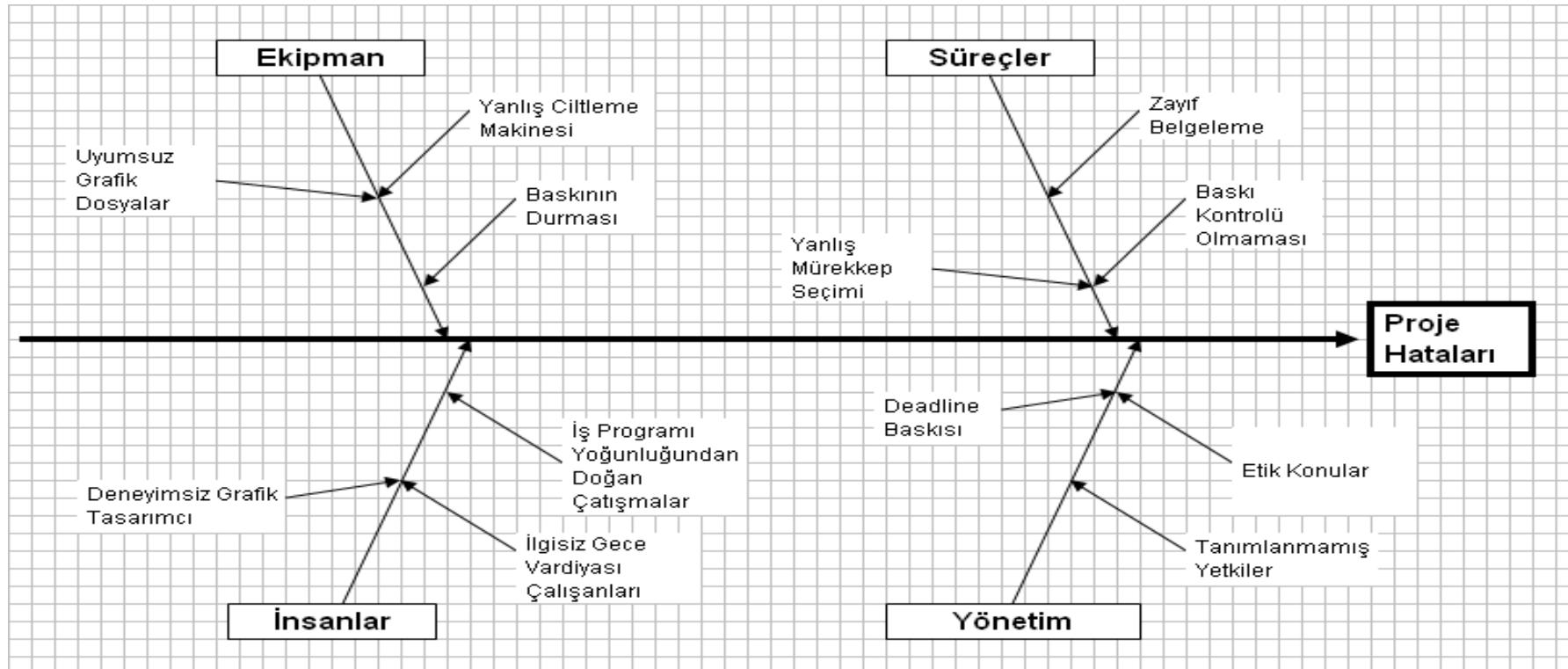
Hata Nedenleri	Hata Adedi	Yüzde
Kol takma hatası	170	0,425
Yaka ölçüsü hatalı	150	0,375
Etiket yanlış	50	0,125
Hatalı Kumaş kullanımı	10	0,025
Ön parça hatalı ölçü	5	0,0125
Diğer	15	0,0375
Toplam	400	1



Doğru önceliklendirerek; Kol takma, Yaka ölçüsü hmasını çözersek %80'ini çözmüş oluruz

# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Neden-Sonuç Şeması/Balık Kılığı/Ishikawa



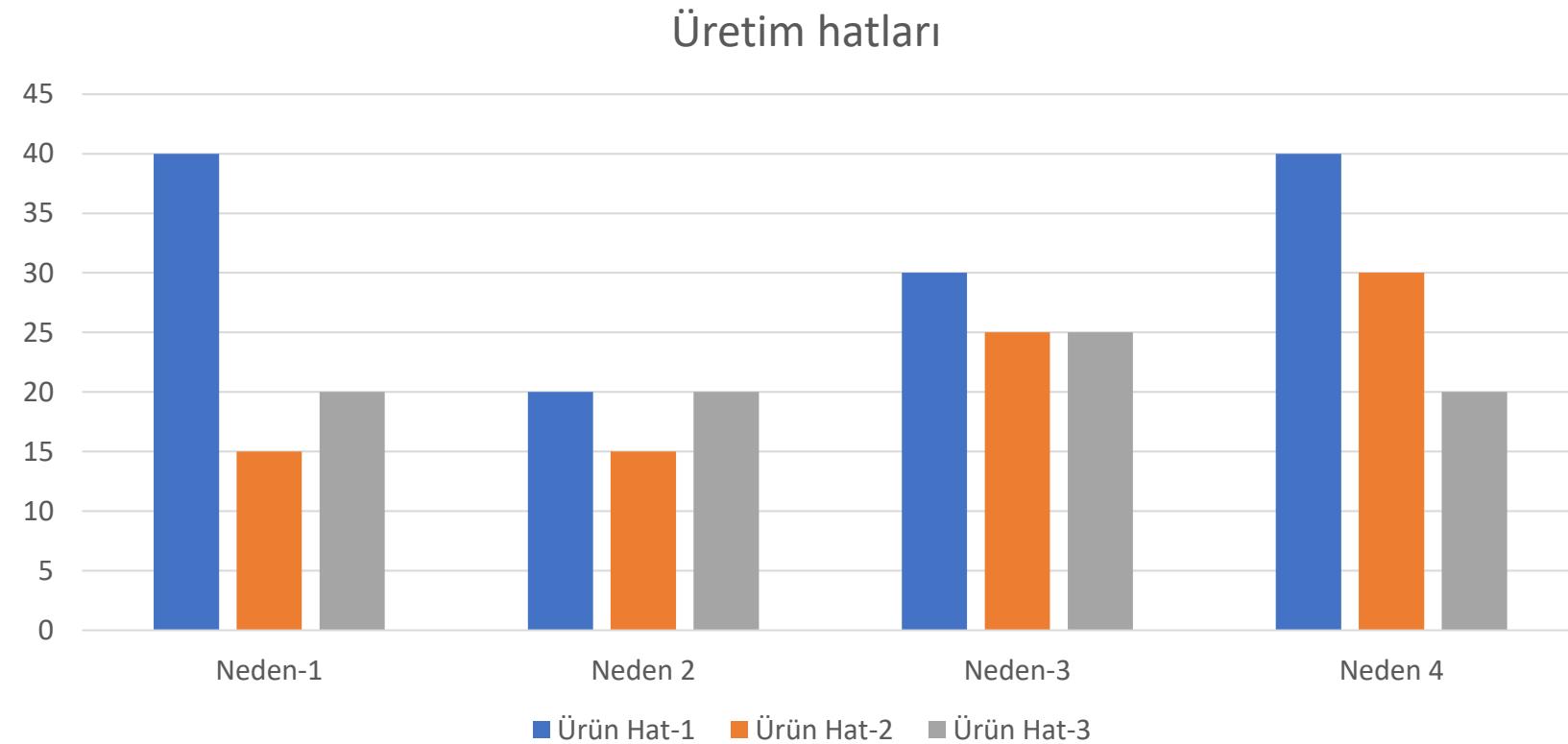
Bir sonuç ve bu sonuca sebep olan olan nedenleri araştırdığımız diyagram

# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Histogram



Belli kategorilere göre adetleri gösteren özelleşmiş bir çubuk diyagram.



# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

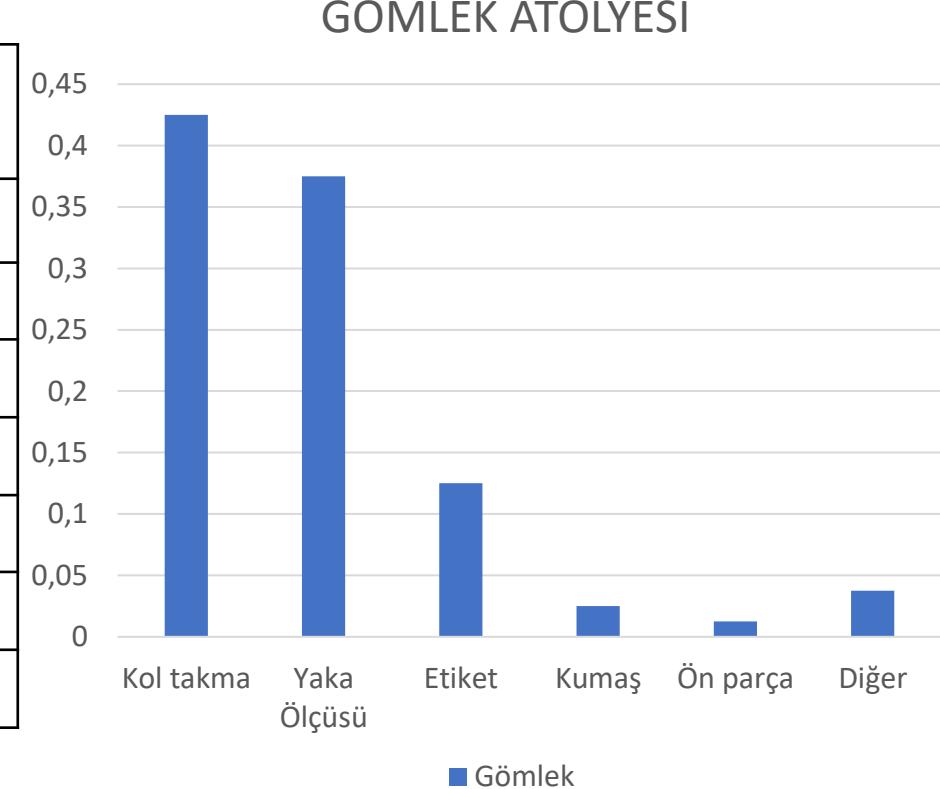
## Pareto - 80/20 Kuralı



### Pareto Örneği : Gömlek dikiş atölyesi

Hata Nedenleri	Hata Adedi	Yüzde
Kol takma hatası	170	0,425
Yaka ölçüsü hatalı	150	0,375
Etiket yanlış	50	0,125
Hatalı Kumaş kullanımı	10	0,025
Ön parça hatalı ölçü	5	0,0125
Diğer	15	0,0375
<b>Toplam</b>	<b>400</b>	<b>1</b>

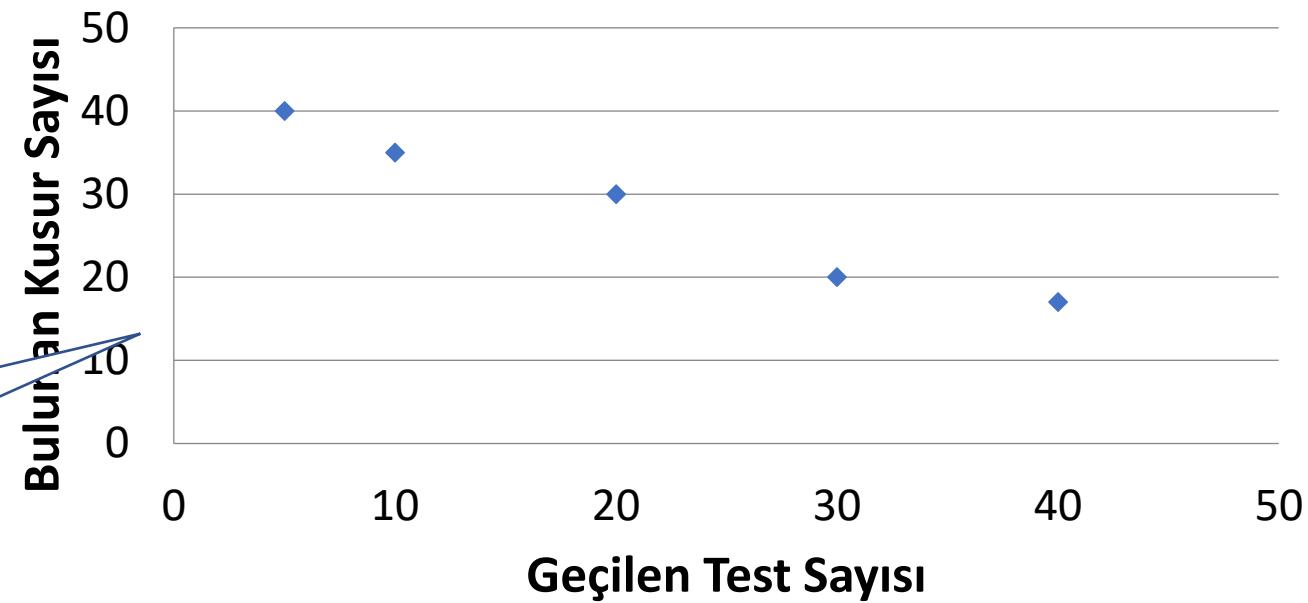
GÖMLEK ATÖLYESİ



Doğru önceliklendirerek; Kol takma, Yaka ölçüsü hmasını çözersek %80'ini çözmüş oluruz

# ÜRÜN / TESLİMATLARIN KALİTESİNİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Dağılım Şeması- Scatter Diagram



Geçilen testler  
çoğaldıkça kusurlar  
azalır.

- İki değişkenin aralarında korelasyon olup olmadığını anlamakta kullanılır.

# PROJELYE BAŞLAMA



# PROJE PLANLAMA AKTİVİTELERİNİ BİRLEŞTİRME

## Proje Planı Unsurları



### Temel Çizgiler

- Zaman
- Maliyet
- Kapsam
- Performans Ölçüm

### Alt Planlar

- Kapsam Yönetim Planı
- Gereksinim Yönetim Planı
- Zaman Yönetim Planı
- Maliyet Yönetim Planı
- Kalite Yönetim Planı
- Kaynak Yönetim Planı
- İletişim Yönetim Planı
- Risk Yönetim Planı
- Satın alma Yönetim Planı
- Paydaş Yönetim Planı
- Konfigürasyon Yönetim Planı
- Değişiklik Yönetim Planı

- Uyum / Compliance Yönetim Planı

### Proje Süreçleri

- Proje Yönetim Süreçleri
- Araç ve Teknikleri

### İş Açıklamaları

### Çevik Proje Planı

# PROJE PLANLAMA AKTİVİTELƏRİNİ BİRLEŞTİRME

## Araç ve Teknikler



**Uzman Görüşü:** uygun metodoloji, süreç belirleme, kaynak yetenek, zaman ve maliyet tahminleri vs

### Veri Toplama

- Beyin Fırtınası
- Kontrol Listesi
- Odak Grupları
- Mülakatlar

### Kişilerarası ve Ekip Becerileri

- Çalışma Yönetimi
- Kolaylaştırma
- Toplantı Yönetimi

### Toplantılar

# PROJE PLANLAMA AKTİVİTELERİNİ BİRLEŞTİRME



## Proje Yönetim Bilgi Sistemi:

Proje yönetim süreçleri çıktılarının toplanması, entegre edilmesi ve paylaşılmasını içeren araç ve teknikler sistemidir.

## Konfigürasyon Yönetim Planı:

Proje yönetim planının bir parçası olup, proje eserlerinin nasıl tanımlanacağı, nasıl kontrol edileceği, nasıl kayıt edileceği ve raporlanacağına ilişkin bilgileri içerir.

## Değişiklik Yönetim Planı:

Proje yönetim planının bir parçası olup, değişiklik kontrol komitesini, yetkilerini ve değişiklik kontrol sisteminin nasıl hayata geçirileceğini tanımlar.

## Uyumluluk Yönetim Planı:

Regülasyonlara, yasalara, standartlara, güvenlik konularına, şirket prosedürlerine vs uyum

# PROJE PLANLAMA AKTİVİTELERİNİ BİRLEŞTİRME



## Scrum of Scrum

Aynı projede çalışan birden fazla paralel Scrum ekibinin olması halinde, ekipler arası bağımlılılıkların belirlenmesi, ekiplerin gelişimler konusunda birbirlerini haberdar etmesi ve entegrasyonu nasıl sağlayacakları gibi konuları görüşmek üzere SoS gerçekleştirilir. Scrum ekiplerinin temsilcileri kendi aralarında gerçekleştirirler. Scrum Master veya Product owner yerine teknik kişilerden oluşacak temsilcilerin katılması tercih edilir.

## Ölçekli Scrum /Scaled Agile Framework

Yalın çevik geliştirme koşullarını araştırmamızı ve geliştirmemizi sağlar.

# PROJELYE BAŞLAMA

Uygun Olan Proje  
Metodolojisinin/Yöntemlerinin  
Uygulamalarının Belirlenmesi

ve

1

Kapsamı Planlama ve Yönetme

2

Bütçe ve Kaynakları Planlama ve  
Yönetme

3

Zaman Çizelgesini Planlama ve  
Yönetme

4

Ürün/Teslimatların Kalitesini Planlama  
ve Yönetme

5

Proje Planlama Aktivitelerini  
Birleştirme

6

Tedarikleri Planlama ve Yönetme

7

Proje Yönetim Yapısını Oluşturma

8

Proje/Faz Kapanışını Planlama  
Yönetme

9

# TEDARİKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Tedarik Yönetim Planı



Proje ekibinin ürün ve hizmetleri şirket dışındaki farklı bir organizasyondan nasıl satın alacağına ilişkin bilgileri içeren proje veya yönetim planının bir parçasıdır.

- Kullanılacak sözleşmeler
- İhale süreçleri
- Standart satın alma dokümanları
- Farklı tedarikçilerin nasıl yönetileceği

# TEDARIKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME

- › PMBOK Süreci:
- › Tedarik Yönetiminin Planlanması
- › Plan Procurement Management

- Yap / Satın al Analizi
- Tedarik Stratejisi
- Sözleşme Tipleri
- Tedarikçi Seçim Kriterleri
- Tedarik Çalışma Bildirimi (Procurement Statement of Work/PSOW/SOW)

# TEDARİKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Teklif Belgeleri



Projenize teklif vermek isteyen Satıcı'lara göndermek isteyeceğiniz tedarik belgelerinden bazıları:

- › Bilgi Talebi (Request for information – RFI):
  - Tedarik Belgelerinden önce Satıcı'dan sadece bilgi istenir. Firmanın bu işi yapıp yapamayacağı sorulanır.
- › Fiyat Talebi (Request for Quotation – RFQ):
  - Her malzeme için, saat, metre, veya birim bazında fiyat bilgisi
- › Teknik Teklif Talebi (Request for Proposal – RFP):
  - İşin kapsamı nasıl başarılıacak, toplam fiyat , CV'ler, kim yapacak, deneyimi, fiyatlar vb.

Amacımız; Uygun sözleşme tipinin (FFP, CPIF,..) ve teklif dokümanının (RFP, RFI, RFQ) seçilmesidir.

# TEDARİKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Tedarik Çalışma Bildirimi/ Procurement Statement of Work (SOW)



- › PMBOK Süreci:
- › Tedarik Yönetiminin Planlanması
- › Plan Procurement Management

- › Tam olarak hangi işin sözleşme kapsamında olduğunu belirler.
- › Kapsam temel çizgisine uygun olmalıdır.
- › Proje Yönetimi'ne dair hususlar yer alır.
- › Kabul kriterleri;
  - Performans (3 saniyede 100 km hızza çıkan bir araba)
  - Fonksiyon (4 bavulluk bagaj kapasitesi)
  - Tasarım (çizimlere uygun olarak inşaat)
- › Açık, eksiksiz, son halinde olmalıdır.
- › İçeriğinde...
  - Şartnameler
  - İstenilen Miktar
  - Kalite Ölçütleri ( Quality metrics )
  - Performans Verileri
  - Performans Dönemi
  - Çalışma Yeri

# TEDARİKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Kaynak Seçim Kriterleri



- › PMBOK Süreci:
- › Tedarik Yönetiminin Planlanması
- › Plan Procurement Management

- › Tedarikçi tekliflerinin puanlanması sırasında kullanılırlar.
- › Kolaylıkla yapılabilecek tedariklerde sadece fiyatı ve diğer elde etme maliyetlerini içerebilir.
- › Karmaşık ürün ve hizmet tedariklerinde seçim kriterleri belirlenmeli ve belgelenmelidir.
  - İhtiyacın anlaşılması
  - Şirketin büyüklüğü, türü
  - Toplam maliyet: Satınalma + İşletme
  - Teknik bilgi ve beceriler
  - Tedarikçi'nin yönetim ve teknik yaklaşımı
  - Garanti
  - Kapasite (mali, üretim, vb.)
  - Geçmiş performanslar
  - Referanslar
  - Fikri mülkiyet hakları (Intellectual property rights )
  - Tescil hakları (Proprietary rights)
  - Satıcı'ya devredilecek riskler

# TEDARIKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME

- › PMBOK Süreci:
- › Tedariklerin Yürütülmesi
- › Conduct Procurements

## Satıcının Seçimi

- › Teklif toplama ve tekil sahipleri ile iletişim
  - Reklamcılık
    - Mevcut potansiyel Satıcı listeleri, çoğu zaman gazete ilanı veya sektörde özel yayınlar ile genişletilebilir.
  - Birebir toplantılar
  - Teklif sahibi konferansları
    - Fiyat teklifi veya teknik teklifler verilmeden önce alıcı ve tüm olası satıcılar ile birlikte yapılır.
    - Amaç tüm tekil sahiplerinin aynı bilgiye sahip olmasıdır.
    - Tedarik koşullarının tekil veren tüm firmalar tarafından anlaşılması önemlidir. Konferans'ta tüm sorularını sorup cevap alma imkanı bulmaları önemlidir.

# TEDARIKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME



## Satıcının Seçimi

### Müzakereler

- Tedarik gereksinimleri, planlaması, yapısı ve diğer tedarik koşulları netleştirilir.
- Sözleşmenin nihai dili üzerinde anlaşılan tüm noktaları yansıtır.
- Sözleşme kapsamında, sorumluluklar ve olması gereken başlıklar konuşulur.
- Her bir Tedarikçi'ye yollanan tedarik belgelerinin aynı olmasına; daha sonra bir Tedarikçi'den gelen bir soru ile yapacağınız güncellemeleri, tüm katılan şirketlerle paylaşmayı unutmayın.

- Taraflar
- Genel terimler
- Uygulanacak yaklaşımlar  
(yönetim, teknik, ticari, vb.)
- Tescil hakları
- Teslimatlar
- Sorumluluklar
- İşin yapılacaksı yer
- Zaman çizelgesi, fiyat ve ödeme tablosu
- Değişiklik taleplerinin yürütülme şekli
- Onaylar
- Tescil hakları
- Gizlilik konuları
- Hukuki konuların çözüm şekli
- Garanti, teşvikler, sigorta...

# TEDARİKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Kaynak Seçim Kriterleri



- › PMBOK Süreci:
- › Tedarik Yönetiminin Planlanması
- › Plan Procurement Management

### ÖRNEK: PUANLAMA TABLOSU - AĞIRLIKLANDIRMA SİSTEMİ ( SCORING TABLE - WEIGHTING SYSTEM )

Kriter	Ağırlık (%)	Puanlama ( 1-100 )	Ağırlıklı Puan
Mesleki tecrübe	5	60	3
Gereksinimin anlaşılması	15		
Fiyatlama	10		
Teknik yeterlilik	20		
Finansal yeterlilik	10		
İşi zamanında bitirebilme becerisi	20		
Proje Yönetimi yetkinliği	20		
TOPLAM	100		

# TEDARIKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Sabit Fiyatlı Sözleşme

- 
- › PMBOK Süreci:
  - › Tedarik Yönetiminin Planlanması
  - › Plan Procurement Management

Sözleşme	Şartlar
Kesin Sabit Fiyatlı Sözleşme ( Firm Fixed Price Contracts ( FFP ) ).	1,000,000 TL
Teşvik Ücretli Sabit Fiyatlı Sözleşme ( Fixed Price Incentive Fee Contracts ( FPIF ) ).	1,000,000 TL + Erken bitirilen her ay için 10.000 TL teşvik
Fiyat Ayarlamalı Sabit Fiyatlı Sözleşme ( Fixed Price with Economic Price Adjustment Contracts ( FP-EPA ) ).	1,000,000 TL fakat projenin süresine göre enflasyon oranında değişime açık.

# TEDARIKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME



## Maliyet Geri Ödemeli Sözleşme

Sözleşme	Şartlar
Maliyet Artı Sabit Fiyat Sözleşmeleri ( Cost Plus Fixed Fee Contracts ( CPFF ) ).	Maliyeti, Alıcı öder ayrıca Satıcı'ya sabit bir kar öder.
Maliyet Artı Teşvik Ücretli Sözleşmeleri ( Cost Plus Incentive Fee Contracts ( CPIF ) ).	Alıcı ve Satıcı arasında anlaşılan maliyetten daha düşük bir maliyetin çıkması halinde aradaki fark bir yüzde ile 20/80 vb. paylaşılır.
Maliyet Artı Ödül Sözleşmeleri ( Cost Plus Award Fee Contracts ( CPAF ) ).	Maliyeti, Alıcı karşılık ( Satıcı'ya, tüm maliyetler ödenir ). Özel performans tanımlarına göre Satıcı'ya ayrı bir ödeme yapılır.

## Süre ve Malzeme Tipi Sözleşme

Sözleşme	Şartlar
Süre ve Malzeme Sözleşmeleri	İşçilik için 100 TL/saat + Giderler veya Malzeme Maliyeti

# TEDARIKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Sözleşme Türleri



Karşılaştırma Alanları	Maliyet Geri Ödemeli	Süre ve Malzeme	Sabit Fiyat
Maliyet	Maliyet değişken, ödenen prim sabit	Saat başına veya birim ünite başına ücret	Belirli bir para cinsinden sabit
Kârin belirtilmesi	Sözleşmede ayrı olarak belirtilir.	Birim ücretin içindedir. Alıcı tarafından bilinmez.	Toplam fiyatın içindedir. Alıcı tarafından bilinmez.
Aliciya maliyet riski	Yüksek	Orta ( genelde küçük alımlar için )	Düşük
SOW detayı	Az	Orta	Çok
Müzakere gereksinimi	Çok	Az veya hiç	-
Alicının ekspertiz gereksinimi	Çok	Orta düzeyde	Az
Denetim gereksinimi	Çok	Tamamlanan saatler kontrol edilebilir.	Az ( Denetim, işin niteliği ile ilgili )

# TEDARIKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Sözleşme Türleri



# TEDARIKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Çevik Sözleşmeler



- › Çok katmanlı yapı:
  - Farklı özellikler farklı dokümanlarda. Sabit konular bir dokümanda toplanıp, değişime açık konular başka bir dokümanda, son olarak da en dinamik konular başka bir dokümanda toplanarak daha az bağlayıcı ve esnek şekilde yapılandırılabılır.
- › Teslim edilen değeri vurgulayın:
  - Köşe taşları ve ödemeler küçük teslimatlara bağlanabilir.
- › Sabit fiyatlı artan ürün:
  - Proje kapsamı kullanıcı hikayeleri gibi sabit fiyatlı mikro teslimatlara bölünebilir.
- › Aşılmayacak zaman ya da malzeme:
  - Yenilikler ve adaptasyonun proje bütçesini istem dışı fazla artırmamasını engellemek için limitler konabilir.

# TEDARIKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Teşvik Hesaplamaları



### Teşvik Hesaplama Örnekleri ( Maliyet Artı Teşvik Ücretli – CPIF )

Hedeflenen Maliyet ( Target Cost ) : 300.000 TL

Hedeflenen Prim ( Target Fee ) : 50.000 TL

Paylaşım Oranı ( Alıcı/Satıcı ) ( Buyer/Seller ) : 80/20

Gerçekleşen Maliyet ( Actual Cost ) : 310.000 TL

$$\begin{aligned}\text{Nihai Prim} &= \text{Hedeflenen Prim} + ((\text{Hedeflenen Maliyet} - \text{Gerçekleşen Maliyet}) * (\text{Satıcı Paylaşım \%})) \\ &= 50.000 \text{ TL} + ((300.000 \text{ TL} - 310.000 \text{ TL}) * (20/100)) \\ &= 50.000 \text{ TL} + (-10.000 \text{ TL} * 0.20) \\ &= 50.000 \text{ TL} - 2.000 \text{ TL} = 48.000 \text{ TL}\end{aligned}$$

Nihai Fiyat = Gerçekleşen Maliyet + Nihai Prim

$$= 310.000 \text{ TL} + 48.000 \text{ TL}$$

$$= 358.000 \text{ TL}$$

← Satıcı'nın Alacağı Miktar

# TEDARIKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME

## Teşvik Hesaplamaları



Hedeflenen Maliyet ( Target Cost ) : 280.000 TL

Gerçekleşen Maliyet ( Actual Cost ) : 200.000 TL

Hedeflenen Prim ( Target Fee ) : 30.000 TL

Paylaşım Oranı ( Alıcı/Satıcı ) ( Buyer/Seller ) : 70/30

Gerçekleşen Maliyet ( Actual Cost ) : 200.000 TL

**Nihai Prim**=Hedeflenen Prim+((Hedeflenen Maliyet – Gerçekleşen Maliyet)\*(Satıcı Paylaşım % )) = ?

**Nihai Fiyat** = Gerçekleşen Maliyet + Nihai Prim =?

$$\begin{aligned}\text{Nihai Prim} &= \text{Hedeflenen Prim} + ((\text{Hedeflenen Maliyet} - \text{Gerçekleşen Maliyet}) * (\text{Satıcı Paylaşım \%})) \\ &= 30.000 \text{ TL} + ((280.000 \text{ TL} - 200.000 \text{ TL}) * (30\%)) \\ &= 30.000 \text{ TL} + (80.000 \text{ TL} * 0.30) \\ &= 30.000 \text{ TL} + 24.000 \text{ TL} = 54.000 \text{ TL}\end{aligned}$$

Hedeflenen Maliyet < Gerçekleşen Maliyet

$$\begin{aligned}\text{Nihai Fiyat} &= \text{Gerçekleşen Maliyet} + \text{Nihai Prim} \\ &= 200.000 \text{ TL} + 54.000 \text{ TL} \\ &= 254.000 \text{ TL Satıcı'nın Alacağı Miktar}\end{aligned}$$

# TEDARIKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME



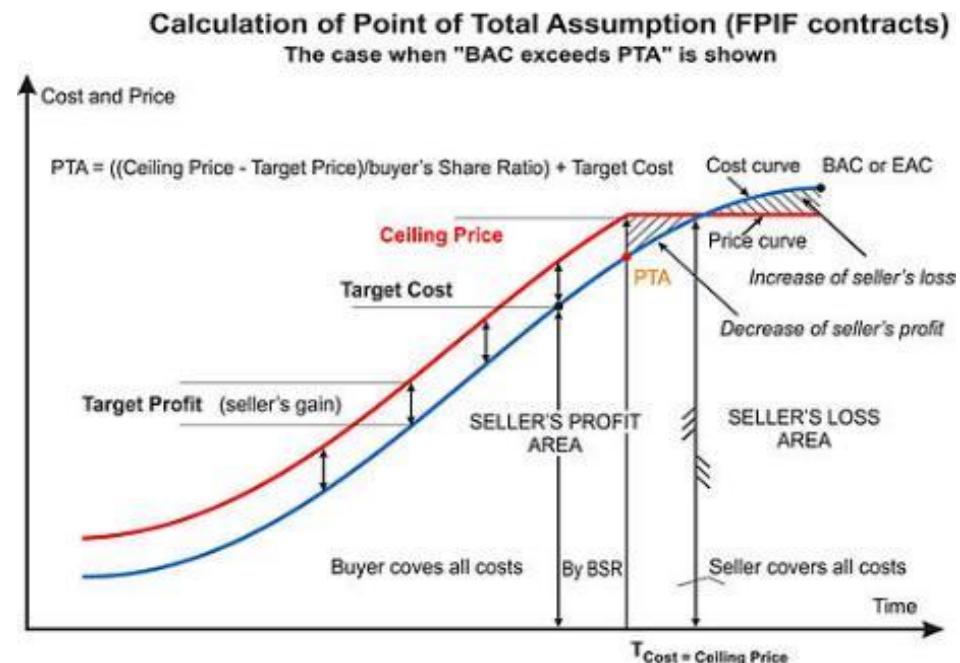
## Teşvik Hesaplamaları

**Tavan Fiyat ( Ceiling Price )** : Alıcı'nın ödeyebileceği en yüksek tutar.

**Toplam Varsayımlı Noktası (Point of Total Assumption – PTA)** : *Maliyet geri ödemeli Sözleşme türü (Teşvik ücretli Sabit Fiyatlı (FPIF) sözleşmelerinde uygulanır. PTA üstündeki maliyetler Satıcı'nın karının düşmesine yol açar.*

**PTA = ( Tavan Fiyat – Hedef Fiyat ) / Alıcı'nın Paylaşım Oranı + Hedef Maliyet**

- ( a ) PTA noktasına kadar Alıcı; nihai fiyatını öder.
- ( b ) PTA'dan sonrasında Alıcı; Tavan Fiyatı (Ceiling Price) öder.
- ( c ) PTA noktasında ( a ) = ( b ) eşittir. Ödenecek rakam tavan fiyatıdır.



# TEDARIKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME

Teşvik Hesaplama Örnekleri ( Maliyet Artı  
Teşvik Ücretli – CPIF )



Hedeflenen Maliyet ( Target Cost )	: 150.000 TL	150.000 +x +30.000 -x40%	=200.000
Hedeflenen Fiyat ( Target Price )	: 180.000 TL		
Hedeflenen Prim ( Target Fee )	: 30.000 TL	x=33,33	
Tavan Fiyat( Ceiling Price )	: 200.000 TL		
Paylaşım Oranı ( Alıcı/Satıcı ) ( Buyer/Seller )	: 60/40	PTA=183,33	
Gerçekleşen Maliyet ( Actual Cost )	: 150.000 TL		

**PTA** = ?  
= (Tavan fiyat – Hedeflenen fiyat) / Alıcı'nın Paylaşım Oranı + Hedeflenen Maliyet  
= (200.000-180.000) /0,60 + 150.000=20.000/0,60 + 150.000= 33.333 + 150.000  
= 183.333

**Nihai Prim** = ?  
= Hedeflenen Prim+((Hedeflenen Maliyet – Gerçekleşen Maliyet)\*(Satıcı Paylaşım % ))  
=30.000+((150.000-150.000)\*% 40))= 30.000 TL

**Nihai Fiyat** =?  
= Gerçekleşen Maliyet + Nihai Prim  
=150.000+30.000=180.000 TL

# TEDARİKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME

Teşvik Hesaplama Örnekleri ( Maliyet Artı  
Teşvik Ücretli – CPIF )



Hedeflenen Maliyet ( Target Cost ) : 300.000 TL

Hedeflenen Prim ( Target Fee) : 50.000 TL

Paylaşım Oranı ( Alıcı/Satıcı ) : 80/20

Gerçekleşen Maliyet ( Actual Cost ) : 310.000 TL

Nihai prim?

Nihai fiyat?

Nihai Prim = Hedeflenen Prim + ((Hedeflenen Maliyet – Gerçekleşen Maliyet) \* (Satıcı Paylaşım % ))

$$= 50.000 \text{ TL} + ( ( 300.000 \text{ TL} - 310.000 \text{ TL} ) * ( 20/100 ) )$$

$$= 50.000 \text{ TL} + ( -10.000 \text{ TL} * 0.20 )$$

$$= 50.000 \text{ TL} - 2.000 \text{ TL} = 48.000 \text{ TL}$$

Nihai Fiyat = Gerçekleşen Maliyet + Nihai Prim

$$= 310.000 \text{ TL} + 48.000 \text{ TL}$$

$$= 358.000 \text{ TL} \quad \text{-- Satıcı'nın Alacağı Miktar}$$

# TEDARIKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME



## Teslimatların kabulü

- Satın alma sürecinin kontrolü: satınalma ilişkileirnin yönetimi, sözleşme performansının takibi, , gereğiğide değişiklik ve düzeltme yapılması ve sözleşmelerin kapatılması
  - Sözleşme Değişiklik Kontrol Sistemi: sözleşmede değişikliklerin toplanması, izlenmesi, iletişimiminin sağlanması sistemi
  - Yönetimsel değişiklikler
  - Sözleşme modifikasyonları: yeni bir deadline, ürün gereksinimlerinde değişiklikler
  - Tamamlayıcı anlaşmalar
  - Yapısal değişiklikler
  - Sözleşme süreleri
- Uyuşmazlıklar için yasal süreçler
  - Garanti
  - Feragat
  - Sözleşmenin iptali
  - Vazgeçme mektupları

# TEDARIKLERİ PLANLAMA VE YÖNETME

## SÖZLEŞMELERİN KAPATILMASI



- Sözleşme kapatılırken alıcıdan sözleşmeye yazılı bir doküman iletılır
- Genellikle sürecin nasıl olacağı sözleşmelerde belirtilir.
- Proje boyunca kapatılabilir, proje sonunda kapatılmak zorunda değildir.

# PROJELYE BAŞLAMA

Uygun Olan Proje  
Metodolojisinin/Yöntemlerinin  
Uygulamalarının Belirlenmesi

1

Kapsamı Planlama ve Yönetme

2

Bütçe ve Kaynakları Planlama ve  
Yönetme

3

Zaman Çizelgesini Planlama ve  
Yönetme

4

Ürün/Teslimatların Kalitesini Planlama  
ve Yönetme

5

Proje Planlama Aktivitelerini  
Birleştirme

6

Tedarikleri Planlama ve Yönetme

7

Proje Yönetim Yapısını Oluşturma

8

Proje/Faz Kapanışını Planlama  
Yönetme

9

# PROJE YÖNETİŞİM YAPISINI OLUŞTURMA



- Yönetişim, projede şeffaflık, hesap verilebilirlik ve tanımlı rollere göre yönetimsel eylemlerin gerçekleştirilmesi ve karar verme süreçlerini sağlayan bir çerçeve olarak tanımlanabilir. Bir projede hangi işin ne zaman, kimin tarafından, nerede, nasıl yapılacağı gibi önemli sorulara cevaplar sağlamaktadır. Bu kararları vermek tanımlı olmalıdır, tesadüflere ve kişisel tercihlere bırakılmamalıdır.
- Yani yönetim bu kararları vermeyi, yönetimin sağlanması için olası tüm durumları tanımlı hale getirme disiplinidir.
- Genel olarak Proje Organizasyon yapısı, iletişim planı, roller ve sorumluluklar, risk yönetimi gibi temel konularda nasıl hareket edileceğini netleştiren bir çerçevedir.

# PROJE YÖNETİŞİM YAPISINI OLUŞTURMA

## Proje Yönetişimi



- Organizasyonel, stratejik veya operasyonel amaçlara ulaşmak için kendine özgü bir ürün, hizmet veya sonuç yaratılmasını sağlayan proje yönetim aktivitelerine kılavuzluk eden bir çerçeve , fonksiyon ve süreçlerdir.
- Proje yöneticisine ve takımına projeyi yönetmek için yapı, süreç, karar verme modelleri ve araçları sağlar.
- PYO bulunan büyük organizasyonlarda genelde yönetim yapısı da PYO tarafından yönetilir ve kontrol edilir.

# PROJE YÖNETİŞİM YAPISINI OLUŞTURMA

Proje Yönetişimi



- Başarı ve kabul kriterleri
- Sorunları tanımlama, eskale etme ve çözme süreçleri
- İletişim süreç ve prosedürleri
- Organizasyonel strateji ve proje yönetişimi uyumu
- Proje organizasyon yapısı
- İletişim süreç ve prosedürleri
- Karar verme süreçleri
- Proje hayat döngüsü yaklaşımı

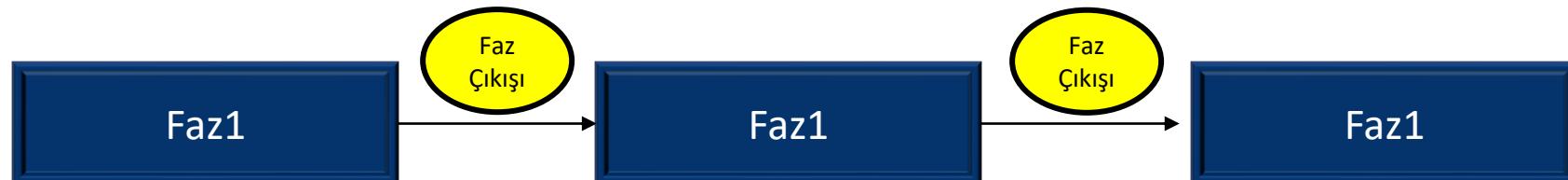
# PROJE YÖNETİŞİM YAPISINI OLUŞTURMA

## Proje Yaşam Döngüsüne Yönetişim Uygulama



**Proje Fazı:** bir veya birden fazla teslimatın tamamlanması için gerekli birbiri ile mantıksal bir ilişki içeren aktiviteler toplamıdır.

- Her fazın başlangıcında proje varsayımlarının doğrulanması ve onaylanması, risklerin analiz edilmesi ve o fazın teslimatları için gerekli süreçlerin tanımlanması iyi uygulamalardır.



# PROJE YÖNETİŞİM YAPISINI OLUŞTURMA

## Eskalasyon Yolları



- Faz Çıkışı/Phase Gate/ Governance Gate/kill point : Faz sonunda bir sonraki fazaya geçiş, değişiklikle devam etme veya proje/programı sonlandırma kararının verildiği yerdir.
- Bu yaklaşım sayesinde kontrollü şekilde gidiş sağlanır.
- Yazılım projelerinde Özel bir tipi olan Kalite Çıkışı kullanılabilir. Bir sonraki çıktı kalitesi önceki faz çıktı kalitesine bağlı olduğundan bu ifade kullanılabilir.

# PROJE YÖNETİŞİM YAPISINI OLUŞTURMA

## Fazlar arası İlişki



- Sıralı/ Sequencial İlişki
- Çakışan /Overlapping İlişki

# PROJELYE BAŞLAMA

Uygun Olan Proje  
Metodolojisinin/Yöntemlerinin  
Uygulamalarının Belirlenmesi

1

Kapsamı Planlama ve Yönetme

2

Bütçe ve Kaynakları Planlama ve  
Yönetme

3

Zaman Çizelgesini Planlama ve  
Yönetme

4

Ürün/Teslimatların Kalitesini Planlama  
ve Yönetme

5

Proje Planlama Aktivitelerini  
Birleştirme

6

Tedarikleri Planlama ve Yönetme

7

Proje Yönetim Yapısını Oluşturma

8

Proje/Faz Kapanışını Planlama  
Yönetme

9

# PROJE/FAZ KAPANIŞINI PLANLAMA VE YÖNETME

## Önemli Noktalar



- Satınalmaların Kapatılması: proje boyunca yapılabilir.
- Teslimat Kabulü: kabul kriterleri göz önünde tutulur.
- Ödemeler: sözleşmede belirtilen şekilde gerçekleşir.

# PROJE/FAZ KAPANIŞINI PLANLAMA VE YÖNETME

## Proje/Faz Kapanışının Planlanması ve Yönetilmesi

### Kapatırken neler yapılacak :

- Tüm doküman ve teslimatların güncel ve sorunların çözüldüğünden emin olunacak.
- Müşteriden formal kabul alınacak.
- Maliyetler kapatılacak.
- Kaynaklar serbest bırakılacak.
- Gelecekte kullanmak üzere bilgiler arşivlenecek.
- Proje denetlenerek edilerek başarısı ölçülecek.
- Alınan Dersler çıkartılacak.
- Operasyona devir yapılacak.
- Gereken süreç ve prosedürlerin değişimi için ilgili bölüme bilgi verilecek.
- Müşteri memnuniyeti ölçülecek.
- Sonuç raporu çıkartılacak. (projenin özeti, kapsam, kalite, maliyet hedefleri, son teslimatın, hizmetin ya da sonucun müşteri gereksinimlerini nasıl karşıladığı bulunur)

- › PMBOK Süreci:
- › Projenin/Fazın Kapatılması
- › Close Project/Phase

# 3 PROJE ÇALIŞMALARINI YÜRÜTME



# PROJE ÇALIŞMALARINI YÜRÜTME

Riskleri Değerlendirme ve Yönetme

1

İş Değeri Sağlayacak Şekilde Proje Faaliyetlerini Yürütme

2

İletişimi Yönetme

3

Paydaş Katılımını Sağlama

4

Proje Eserlerini Oluşturma

Proje Değişikliklerini Yönetme

Proje Sorunlarını Yönetme

Proje Sürekliliği için Bilgi Transferini Sağlama



1

## Riskleri Değerlendirme ve Yönetme

2

## İş Değerini Sağlayacak Şekilde Proje Faaliyetlerini Yürütmeye

3

## İletişimi Yönetmeye

4

## Paydaş Katılımını Sağlama

5

## Proje Eserlerini Oluşturma

6

## Proje Değişikliklerini Yönetme

7

## Proje Sorunlarını Yönetme

8

## Proje Sürekliliği için Bilgi Transferini Sağlama

1. Risk yönetimi seçeneklerini belirlemek
2. Riskleri tekrar tekrar değerlendirmek ve önceliklendirmek

1. Tüm proje paydaşlarının iletişim ihtiyaçlarını analiz et
2. İletişim metotlarını, kanallarını, sıklığını ve tüm paydaşlar için detay seviyesini belirle
3. Proje bilgilerinin ve güncellemlerinin iletişimini etkin şekilde sağla
4. İletişimlerin anlaşıldığını ve geribildirimlerin alındığını onayla.

1. Proje eserleri yönetmek için gereksinimleri (ne, ne zaman, nerede, kim, vs) belirleme
2. Proje bilgilerinin güncelliliğini (versiyon kontrolü gibi) ve tüm paydaşlar için erişilebilir olduğunu değerlendir
3. Proje eserlerinin yönetim etkinliğini sürekli değerlendir

1. Bir riskin ne zaman sorun haline geldiğini anlamak
2. Projenin başarılı olmasını sağlamak için soruna optimum eylemle müdahale etmek
3. Sorunları çözme yaklaşımında ilgili paydaşlarla iş birliği yapmak

1. Sürekli olarak değer yaratmak için fırsatları değerlendirmek
2. Proje boyunca iş değerini araştır
3. Takımı gerektiğinde proje işlerini bölüp en küçük değerli iş parçasını bulmak için destekle

1. Paydaşları analiz etmek (ör. güç ilgi tablosu, nüfuz, etki)
2. Paydaşları sınıflandırmak
3. Paydaşları sınıfına göre katılımını sağlamak
4. Paydaş katılımı için bir strateji geliştirmek, uygulamak ve onaylamak

1. Değişiklik ihtiyacını öngörmek ve benimsemek (ör. değişiklik yönetimi uygulamalarını izlemek)
2. Değişiklikle başa çıkmak için strateji belirlemek
3. Değişiklik yönetimi stratejisini metodolojiye göre yürütmek
4. Projeyi ileriye taşımak için bir değişiklik yanıtı belirlemek

1. Ekipte proje sorumluluklarının görüşülmesi - RAM
2. Çalışma ortamı bekleyenleri özetlemek – Ekip üyesi gelişimleri
3. Bilgi transferi yaklaşımı - odak grupları, toplantılar, eğitim,...

# PROJE ÇALIŞMALARINI YÜRÜTME

Riskleri Değerlendirme ve Yönetme

1

İş Değeri Sağlayacak Şekilde Proje Faaliyetlerini Yürütme

2

İletişimi Yönetme

3

Paydaş Katılımını Sağlama

4

Proje Eserlerini Oluşturma

Proje Değişikliklerini Yönetme

Proje Sorunlarını Yönetme

Proje Sürekliliği için Bilgi Transferini Sağlama



# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Risk Tanımı

- Bir veya birden fazla projenin amaçlarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemesi muhtemel olay ve durumlar

### Tetikleyici Durumlar

- Riskin gerçekleşmek üzere olduğunu gösteren durum veya olaylar.

# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Olay Tanımı Olmayan Riskler

- **Değişkenlik Riski;** üretkenlik hedeflenen değerin altında veya üzerinde olabilir, testlerde ortaya çıkan hatalar beklenenden farklı olabilir, vs
- **Belirsizlik riski:** sistemde ne kadar kompleksiteye sebep olacak, gereksinimlerin detayında neler çıkacak, vs.

# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Risk Kategorileri

- **Tetikleyici:** Bir riskin gerçekleşmek üzere olduğunu gösteren bir durum veya olay.
- **Tolerans:** Kabul edilecek maksimum risk.
- **İştah:** Risk almak isteme düzeyi
- **Eşik Değer:** Hangi değerin üzerindeki risklere aksiyon alınmalı? Hangi düzeyin altındaki riskler kabul edilebilir?
- **İhtiyat/Contingency Planı:** Risk gerçekleşse uygulanacak plan.
- **Fallback Plan:** İhtiyat planı başarısız olursa uygulanacak plan
- **Artık Risk / Residual :** Bir riskin yanıtı uygulandıktan sonra geriye kalan yönetilemeyecek küçüklükte risk. Risk izleme listesine konarak takip edilir.
- **İkincil Risk / Secondary:** Bir riskin yanıtı uygulanırken ortaya çıkan ikinci riskler
- **Risk Sahibi:** Risk ortaya çıktığında proje yöneticisini beklemeden riskten sorumlu kişi tarafından çözülüp, sonucu proje yöneticiye haber vermelidir.

# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Risk Yönetim Planı

- Risk stratejisi
    - Projede risk yönetimine yönelik genel yaklaşımı açıklar
  - Metodoloji
    - Proje Risk Yönetimi'nde kullanılacak yaklaşımı, araçları ve veri kaynaklarını tanımlar
  - Roller ve Sorumluluklar
    - Risk Yönetimi'nde roller ve sorumluluklar tanımlanır
  - Finansman
    - Gerekli fonların maliyet temel çizgisine dahil edilmesi için tahmin edilmesi
    - Beklenmedik durum ve yönetim yedeklerinin kullanımı için protokollerin oluşturulması
  - Zamanlama
    - Proje döngüsünde Risk Yönetim süreçlerinin proje boyunca ne zaman ve ne sıklıkta gerçekleştirileceğini tanımlar
    - Proje zaman çizelgesine dahil edilmeleri için risk yönetimi aktivitelerini oluşturur.
- › **PMBOK Süreci:**  
› **Risk Yönetiminin Planlanması**      › **Plan Risk Management**

# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Risk Yönetim Planı

- Risk Stratejisi
- Metodoloji
- Rol Sorumluluk
- Finansman
- Zamanlama
- Risk Kategorileri
- Risk İştahı
- Etki Olasılık Tanımı
- Etki-Olasılık Matrisi
- Raporlama Formatı

# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Risk Kategorileri

- Etki Düzeyine Göre(Zaman, Maliyet, Kapsam, Kalite)
- Kaynağına Göre (İçsel, Dışsal, Teknik, teknik olmayan, sektörde özel, genel)
- Belirsizlik Düzeyine Göre
- İş Riskleri
  - Rekabet Riskleri
  - Yasal
  - Parasal
  - Operasyonel
- Sigorta Edilebilir riskler

# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Paydaş Analizi

Proje Amacı	Paydaş'ların Risk Tolerans Seviyesi ( Risk Tolerance Level ) 1: Düşük – 3: Orta – 5: Yüksek					
	1	2	3	4	5	
Maliyet	1	2	3	4	5	
Zaman	1	2	3	4	5	
Kalite	1	2	3	4	5	
Kapsam	1	2	3	4	5	

- › PMBOK Süreci:
- › Risk Yönetiminin Planlanması
- › Plan Risk Management

# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

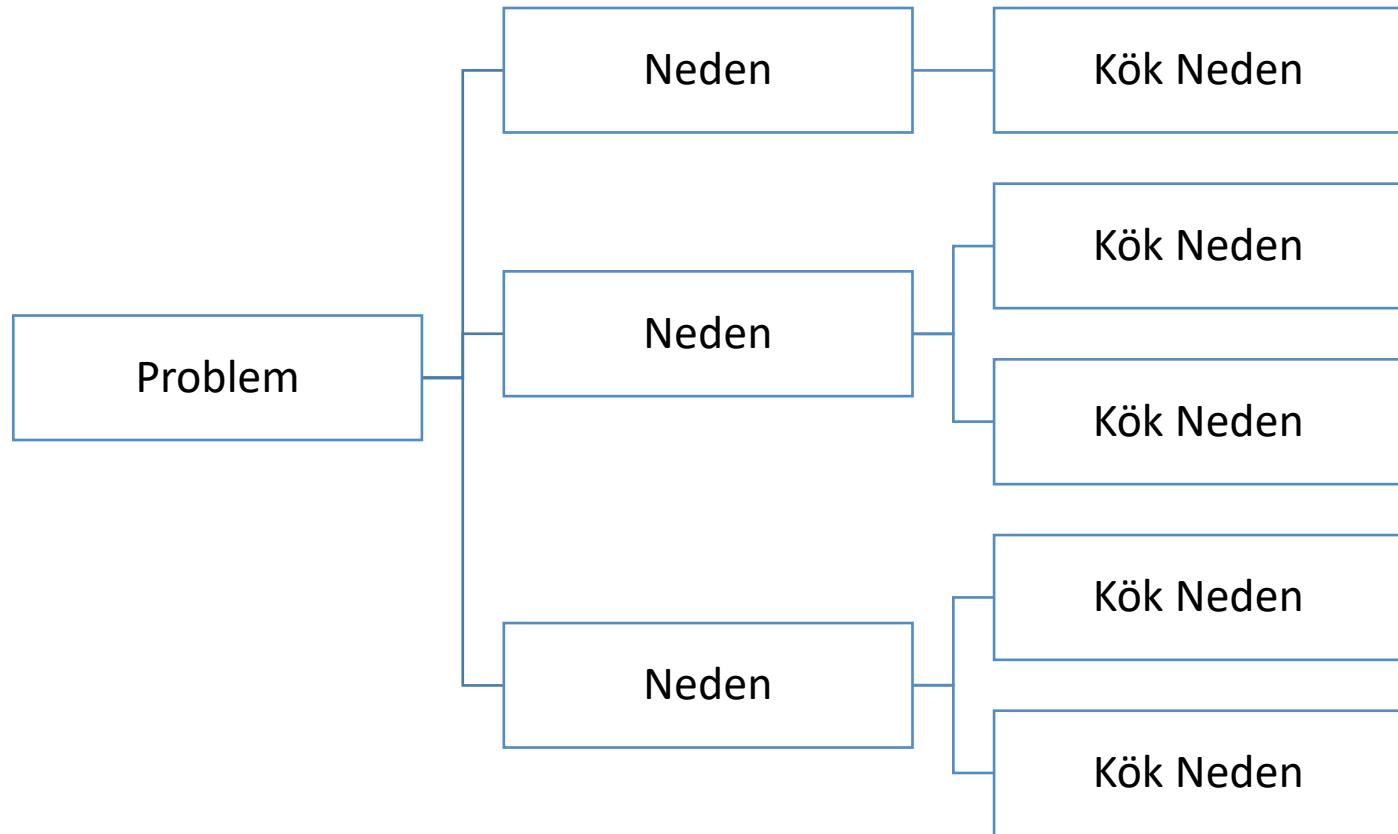
## Risklerin Tanımlanması

- Uzman Görüşü
- Veri Toplama
  - Beyin Fırtınası
  - Kontrol Listesi Analizi
  - Mülakat
- Veri Analizi
  - Kök Neden Analizi
  - Varsayımd ve Kısıt Analizi
  - SWOT Analizi
  - Doküman Analizi
- Hazır Listeler
- Toplantılar
- Kolaylaştırma

# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Kök Neden Analizi

- › PMBOK Süreci:
- › Risklerin Tanımlanması
- › Identify Risks



# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Kısıt ve Varsayımlı Analizi

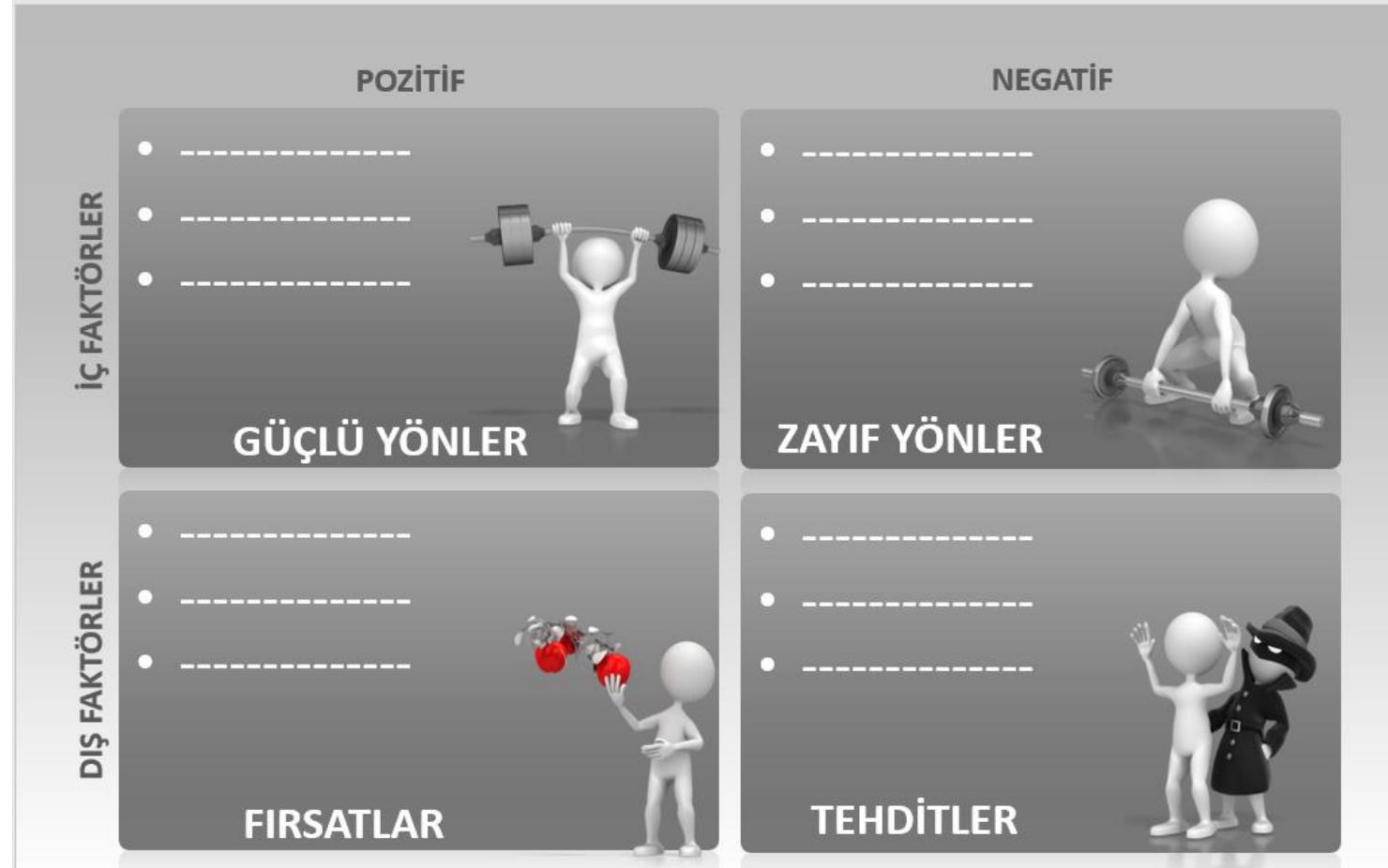
- › PMBOK Süreci:
- › Risklerin Tanımlanması
- › Identify Risks

- Varsayımlı ve kısıtlar proje tahminlerine dahil edilmişdir.
- Analiz varsayımlı ve kısıtların geçerliliğini araştırarak hangilerinin proje için risk oluşturduğunu belirler.
- Her varsayımlının gerçekleşmemesi bir risktir
- Her kısıt bir takım gevsetme olasılığı ortaya çıkarsa fırsatı dönüşebilir

# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## SWOT Analizi

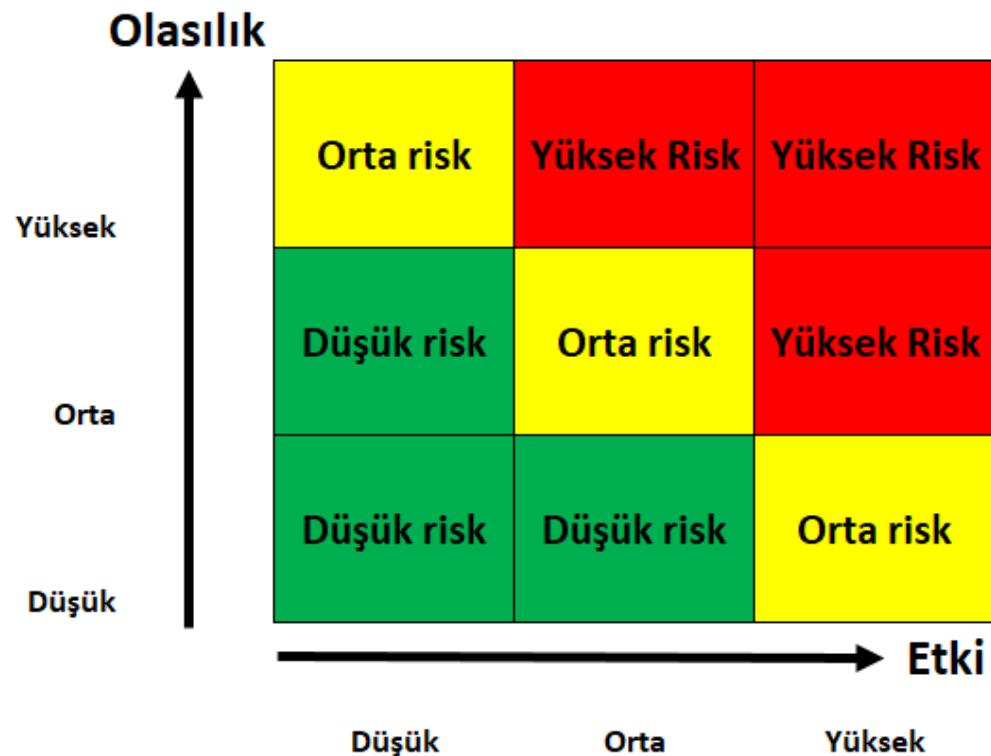
- › PMBOK Süreci:
- › Risklerin Tanımlanması
- › Identify Risks



# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Nitel Risk Analizi

### Etki-Olasılık Matrisi



- › PMBOK Süreci:
- › Niteliksel Risk Analizinin Yapılması
- › Perform Qualitative Risk Analysis

# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Etki – Olasılık Analizi

Derece	Olasılık	+/- Proje Hedeflerine Etki			» PMBOK Süreci: » Risk Yönetiminin Planlanması » Plan Risk Management
		Zaman	Maliyet	Kalite	
Çok Yüksek	61-99%	>40 Gün	>200K	Fonksiyonaliteye çok büyük etki	
Yüksek	41-60%	21-40 Gün	101K-200K	Fonksiyonaliteye büyük etki	
Orta	21-40%	11-20 Gün	51K-100K	Önemli fonksiyonlara etki	
Düşük	11-20%	6-10 Gün	11K-50K	Fonksiyonaliteye küçük etki	
Çok Düşük	1-10%	1-5 Gün	1K-10K	İkincil fonksiyonlara küçük etki	
Önemsiz	<1%	Yok	Yok	Yok	

# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Etki ve Olasılık Dışındaki Risk Parametreleri

Etki ve Olasılık dışındaki diğer Risk Parametreleri

- Aciliyet
- Yakınlık
- Algı Süresi
- Yönetilebilirlik
- Kontrol Edilebilirlik
- Keşfedilebilirlik
- Bağlanabilirlik
- Stratejik Etki
- Hassasiyet

# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Niceliksel Risk Analizi

Tanımlanmış riskleri ve niteliksel risk analizinden çıkan sonuçları baz alarak proje hedefleri üzerindeki toplam riski parasal olarak tahminleme sürecidir.

Belirlenen proje hedeflerine ulaşma olasılığımız nedir?

Ne kadar yedek bütçe gereklidir? (Zaman, kaynak vb. için)

Bütün riskler gerçekleştiğinde projede en çok etkilenen aktiviteler nelerdir?

Hangi tekil riskler, projenin toplam riskinde en çok etkilidir?

- › **PMBOK Süreci:**
- › **Niceliksel Risk Analizinin Yapılması**
- › **Perform Quantitative Risk Analysis**

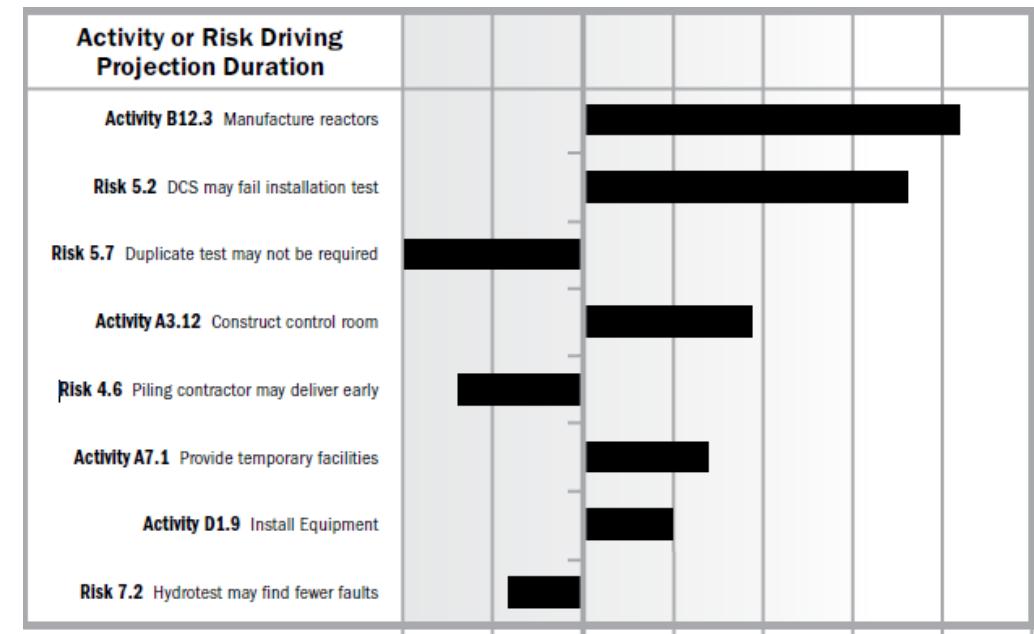
# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Nicel Risk Analizi

### DUYARLILIK ANALİZİ

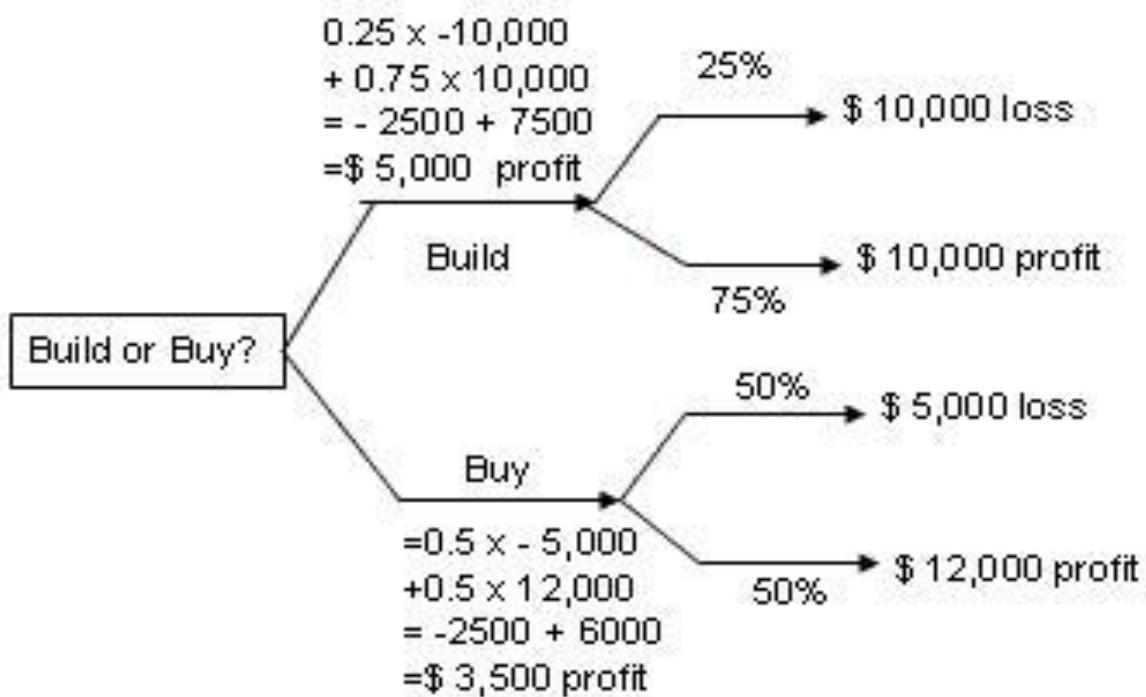
- Hangi risklerin projeye potansiyel etkisinin en çok olduğunu belirlemekte kullanılır.
- Belirlenmiş her bir riski sabit tutarak, sadece birisinin oluşacağı durumda etkiyi hesaplamaya çalışır. Böylece risklerin göreceli olarak birbirlerine göre önemi bulunur.
- Bu analiz için en çok kullanılan diyagram **Tornado** diyagramıdır.

- › **PMBOK Süreci:**
- › **Niceliksel Risk Analizinin Yapılması**
- › **Perform Quantitative Risk Analysis**



# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Karar Ağacı (Decision Tree)

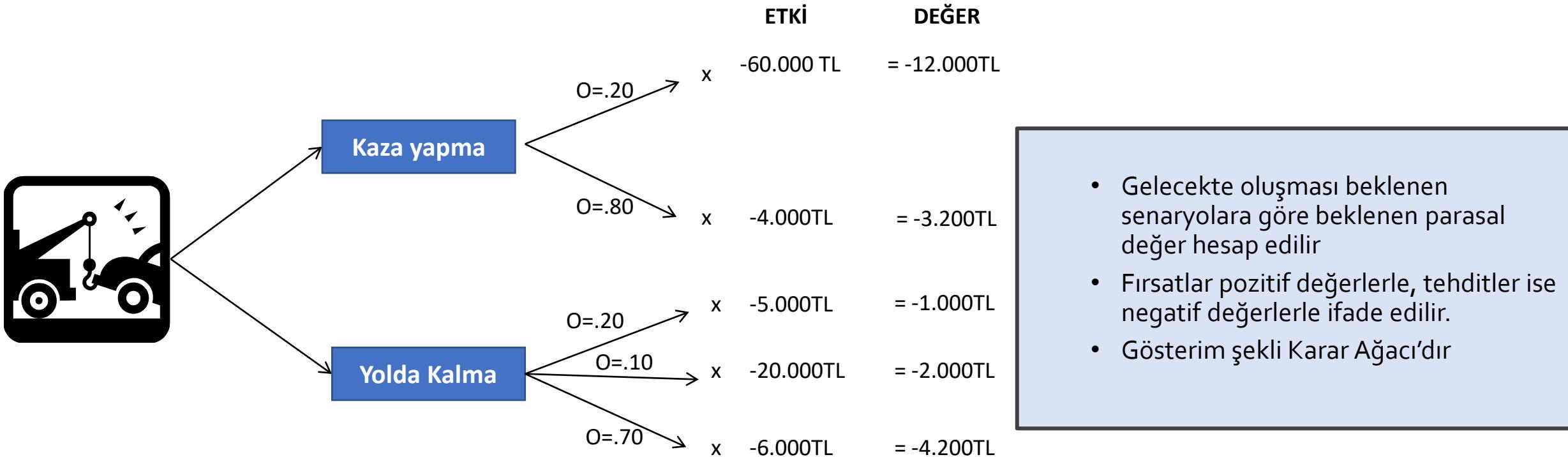


- › PMBOK Süreci:
- › Niceliksel Risk Analizinin Yapılması
- › Perform Quantitative Risk Analysis

- Gelecekte oluşması beklenen senaryolara göre beklenen parasal değer hesap edilir
- Fırsatlar pozitif değerlerle, tehditler ise negatif değerlerle ifade edilir.
- Gösterim şekli Karar Ağacı'dır

# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Karar Ağacı (Decision Tree)



Risk 1 EMV= -3.200TL-12.000 TL =-15.200 TL

Risk 2 EMV= -1.000TL-2.000TL-4.200TL= -7.200TL

Toplam Risk EMV= -22.400TL

# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Beklenen Parasal Değer (Expected Monetary Value)

Risk	Olasılık	Etki
Donanımın geliş tarihinde gecikme	%40	Kurulum ve yazılım çalışmalarında gecikme bu projede de gecikmeye neden olur. <b>50.000 TL</b>
Yazılım geliştirme uzmanlarındaki eksilmeler	%30	Yeni yazılımcıların adaptasyonu, projeye alışması, projenin yazılım aşamasını geciktirir. <b>50.000 TL</b>
Yazılım ekibimize, Mehmet Bey girerse	%10	Yazılım sürecimiz hızlanır ve hata oranımız azalır. Maliyetlerimiz; <b>10.000 TL</b> azalır.

$$\begin{aligned}\text{Olasılık} \times \text{Etki} &= 0,40 \times 50.000 = -20.000 \text{ TL kayıp} \\ &= 0,30 \times 50.000 = -15.000 \text{ TL kayıp} \\ &= 0,10 \times 10.000 = 1.000 \text{ TL}\end{aligned}$$

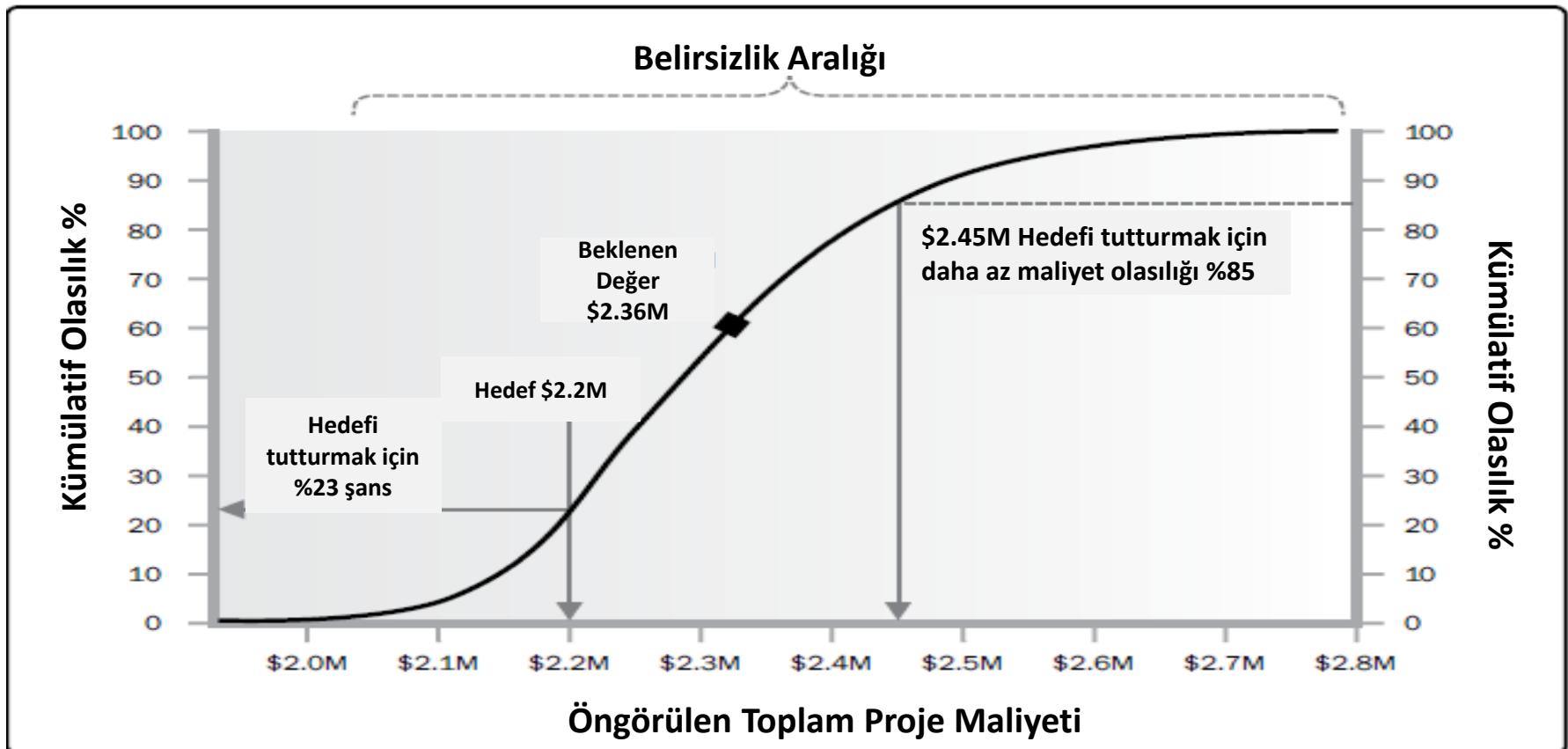
$$\text{BPD} = (-20000) + (-15.000) + 1.000 = -34.000 \text{ TL}$$

Bütçeye 34000 TL eklersek bu riskleri karşılayabiliriz.

# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Modelleme ve Simülasyon

Bilgisayar temelli proje simülasyonunda belirsizliklerin proje hedeflerine etkisini gösteren Monte Carlo Simülasyon Modeli kullanılır. Simülasyon ile proje modeli belli değerlerle birçok defa test edilir. ( Örneğin; bütçe tahminleri, aktivite süreleri gibi )



# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## Yanıt Stratejileri



# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNETME

## › Tehditler için Stratejiler :

- Taşıma (Escalate) – Sorumluluğu daha yetkili birine aktarmak
- Kaçınma (Avoidance) – Başka bir yol bulmak
- Devir (Transfer) – Sözleşme yoluyla sorumluluğu başkasına aktarmak
- Azaltma (Mitigate) – Risk'i minimize etmek
- Kabul Etme (Acceptance) – Risk'i kabul etmek

## › Fırsatlar için Stratejiler :

- Yükseltme (Escalate) – Sorumluluğu daha yetkili birine aktarmak
- Yararlanma (Exploit) – Belirsizliği kaldırarak gerçekleşmesini garantiye almak
- Paylaşma (Share – Olumlu riski fırsatı en iyi yakalayabilecek 3. bir şahıslı paylaşmak
- Geliştirme (Enhance) – Olasılığı ve/veya etkisini artırmak
- Kabul Etme (Accept) – Çıkan fırsatı kabul etmek

## › PMBOK Süreci:

- › Risk Yanıtlarını Planlama
- › Plan Risk Responses

# RİSKLERİ DEĞERLENDİRME VE YÖNFTMF

## Risk Tanımları

RİSK KODU	RİSK TANIMI	RİSK ETKİSİ	RİSK OLASILIĞI	RİSKİN ÖNEMİ
A	Başrol oyuncusunun tükenmişlik sendromuna girmesi nedeni ile dizinin beklenen kalitede tamamlanamaması	5	3	15
B	Dizinin 10. bölümü için tedarik edilmesi gereken kostümlerin tedarik edilememesi nedeni ile bölümün çekilememesi ve maddi kayıp	4	1	4
C	Aksiyon sahnelerinde oluşabilecek sorunlar nedeni ile oyuncuların zarar görmesi	5	2	10
D	Hava koşulları nedeni ile bölümlerin zamanında çekilememesi ve gecikme riski	3	3	9
E	Set ekibinin iş bırakması sebebi ile bölümlerin zamanında çekilememesi	4	2	8
F	Kanal yönetiminin dizinin senaryosunu değiştirmek istemesi nedeni ile kapsam değişikliği	4	4	16

## Risk Aksiyon Planları

RİSK KODU	RİSK YANIT STRATEJİSİ	RİSK AKSİYON PLANI	AKSİYON SORUMLUSU	AKSİYON TARİHİ
F	Kaçınma	Sponsor ile 13.05.2017 tarihinde görüşülerek kanal yönetimi ile mutabık kalınması ve kapsamın değiştirilmesi konusunda karar alınmıştır.	Proje Yöneticisi	13.05.2017
A	Azaltma	Oyuncu için psikolojik destek ve arkadaş ortamı sağlanacaktır.	Proje Yöneticisi	15.06.2017
C	Transfer	Aksiyon sahnelerinde yer alan oyuncular için hayat sigortası yaptırılması	Proje Yöneticisi	20.05.2017
D	Azaltma	Açık hava çekimlerinin Eylül başlamadan tamamlanması	Yönetmen	30.05.2017
E	Kabul Et	Risk düşük olduğu için kabul edilmiştir.		
B	Kabul Et	Risk düşük olduğu için kabul edilmiştir.		

- › PMBOK Süreci:
- › Risk Yanıtlarını Planlama
- › Plan Risk Responses

# PROJE ÇALIŞMALARINI YÜRÜTME

Riskleri Değerlendirme ve Yönetme

1

İş Değeri Sağlayacak Şekilde Proje  
Faaliyetlerini Yürütme

2

İletişimi Yönetme

3

Paydaş Katılımını Sağlama

4

Proje Eserlerini Oluşturma

5

6

Proje Değişikliklerini Yönetme

7

8

Proje Sorunlarını Yönetme

Proje Sürekliliği için Bilgi Transferini  
Sağlama



# İŞ DEĞERİ SAĞLAYACAK ŞEKİLDE PROJE FAALİYETLERİНИ YÜRÜTME

## Aciliyet Kültürü Yaratma



- Aciliyet kültürü olursa projeler bir an önce bitirilmeye çalışılır.
- Proje yöneticisi vizyona ve projenin önemine odaklanarak bunu sağlar.
- Vizyona ulaşmaktan herkes sorumludur, adanmış olmalıdır.

# İŞ DEĞERİ SAĞLAYACAK ŞEKİLDE PROJE FAALİYETLERİİNİ YÜRÜTME

## İş Değeri

- Finansal
- Gelişme
- Yeni Müşteriler
- Sosyal
- Teknolojik

# İŞ DEĞERİ SAĞLAYACAK ŞEKİLDE PROJE FAALİYETLERİНИ YÜRÜTME

## Ürün Yol Haritası / Product Roadmap

- Ürün Yol Haritası: proje ürün veya ürünlerinin üst seviyede görsel özeti verir.
- Artırımlı Teslimat / Incremental Delivery
- Minimum Değerli Ürün / Min. Viable Product (MVP)
- Minimum Business Increment: işe değer katacak şekilde ürün veya hizmete eklenen minimumda değer.

# PROJE ÇALIŞMALARINI YÜRÜTME

Riskleri Değerlendirme ve Yönetme

1

İş Değeri Sağlayacak Şekilde Proje Faaliyetlerini Yürütme

2

İletişimi Yönetme

3

Paydaş Katılımını Sağlama

4

Proje Eserlerini Oluşturma

5

Proje Değişikliklerini Yönetme

6

Proje Sorunlarını Yönetme

7

Proje Sürekliliği için Bilgi Transferini Sağlama

8



Snannon Fagan

62410820278

# İLETİŞİMİ YÖNETME

## Teslimatlar

- İletişim Yönetim Planı
- Proje İletişimleri
- Paydaş Listesi
- Çalışma Performans ve Değişiklik Güncellemeleri
- Proje İletişimleri Güncellemeleri

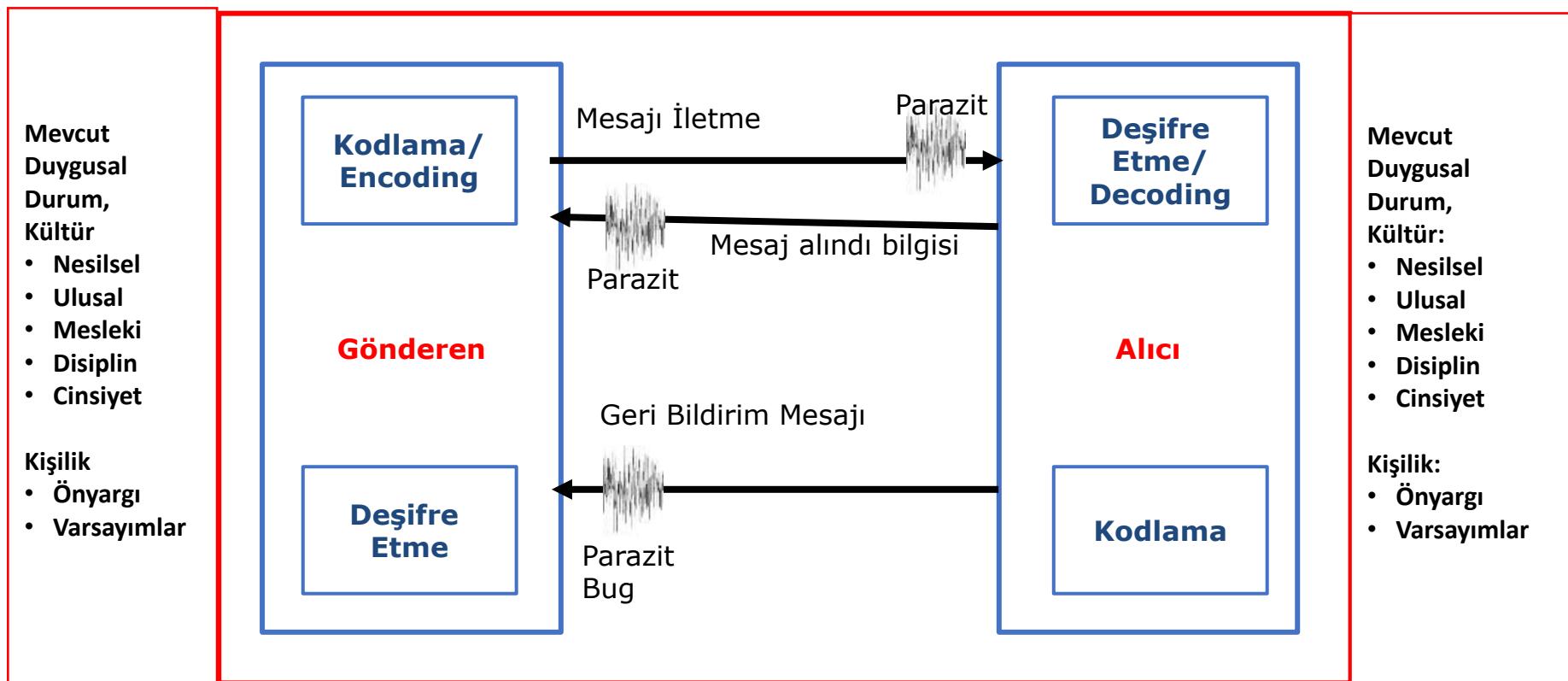
# İLETİŞİMİ YÖNETME

## Araçlar

- Paydaş Analizi
- Proje İletişim Planı Yaratma ve Güncelleme
- Dokümanları Güncelleme
- Gönderici – Alıcı Modelini Anlama ve Uygulama

# İLETİŞİMİ YÖNETME

## İletişim Modeli



# İLETİŞİMİ YÖNETME

## Proje İletişim Tipleri



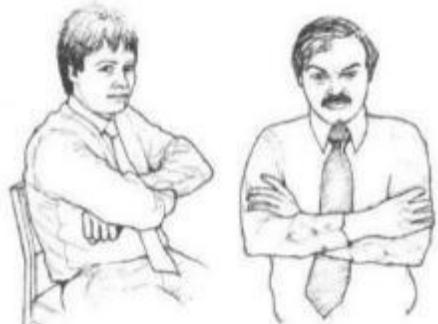
Gayri-resmi



Resmi



Yatay- Dikey



Yazılı- Sözlü- Sözsüz

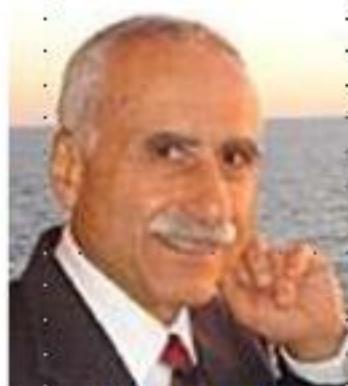


Dahili-Harici

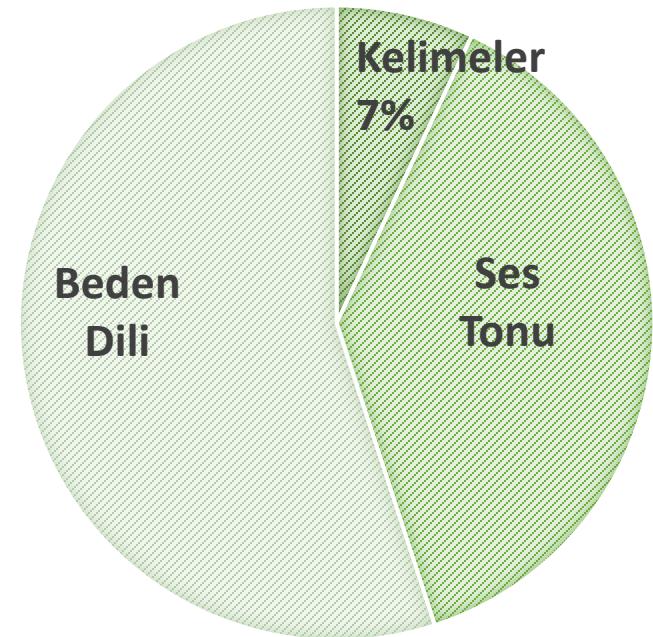
# İLETİŞİMİ YÖNETME

## İletişim Becerileri

- Aktif dinleme
- Kültürel ve kişisel farklılıkların farkında olma
- Paydaş bekentilerini belirleme ve yönetme
- Becerilerin arttırılması, ekibin ikna, motive etme, çatışma çözümü, müzakere yetkinliklerini geliştirme



**Albert  
Mehrabian  
1939 -**



***Toplam Etki = Kelimeler ( %7 ) + Ses ( %38 ) +  
Beden Dili ( % 55 )***



# İLETİŞİMİ YÖNETME

## İletişim Yönetiminin Planlanması

- › **PMBOK Süreci:**
- › **İletişim Yönetiminin Planlanması**
- › **Plan Communication Management**

Proje bilgilerinin zamanında ve uygun şekilde üretilmesi, toplanması, dağıtılması, saklanması, güncellenmesi ve tanzim edilmesi için gerekli süreçleri içerir.

# İLETİŞİMİ YÖNETME

## İletişim Kanal Sayısı

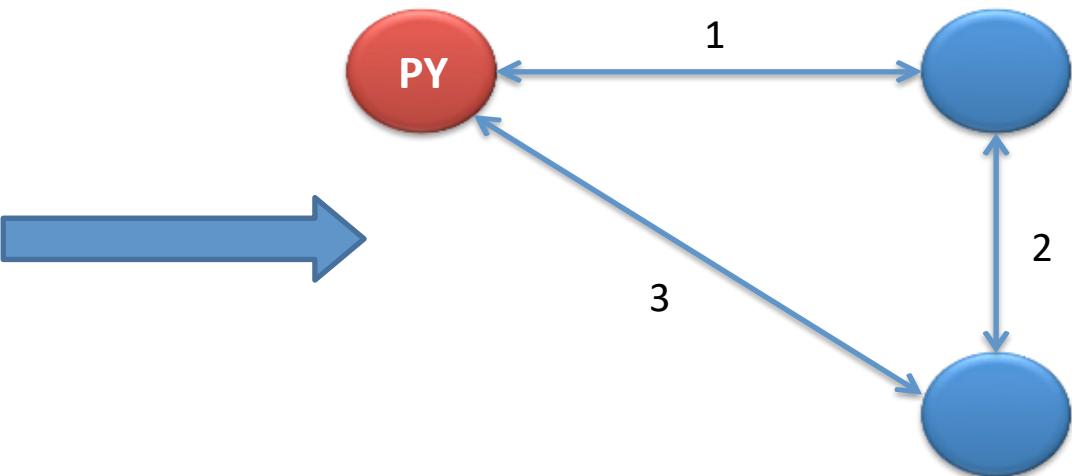
$n$  = kişi sayısı

İletişim Kanal Sayısı =  $n(n-1)/2$

Örnek:

$n=3$  ise (Proje Yönetcisi dahil)  
İletişim kanal sayısı = 3

$n=4$  ise  
İletişim kanal sayısı = 6.





# İLETİŞİMİ YÖNETME

## İletişim Metotları

### › Etkileşimli İletişim ( Interactive Communication )

- Birden fazla kişinin karşılıklı diyalogu, toplantıları, görüşmeleri, anlık mesajlaşma, web veya telekonferansları

### › İtme İletişimi ( Push Communication )

- Gönderen bilgiyi iletir ancak geri bildirim beklemez. Statü raporları, bloglar, bülten tarzında periyodik bilgilendirmelerle bilgiyi itebilirsiniz.

### › Çekme İletişimi ( Pull Communication )

- Bilgi ortak alanda tutulur, talep eden bilgiyi yetkisi dahilinde dilediği an alır ( Intranet, e-learning ).  
Büyük boyutlu bilgileri, paydaşlarınızın çekmesi için uygun ortama koyarsınız.

# İLETİŞİMİ YÖNETME

## İletişim Metotları

- Resmi Yazılı: Yasal dokümanlar, resmi proje dokümanları
- Resmi Sözlü: Sunumlar, davetli toplantılar
- Gayri resmi Yazılı: elektronik posta, notlar
- Gayri resmi Sözlü: koridor konuşmaları , toplantılar

# İLETİŞİMİ YÖNETME

## İletişim Tipleri

İletişim Tipi	Avantajı	Dezavantajı
Yüzeye	Hızlı geridönüş,	Farklı lokasyonlarda olabilirler
Sesli / Video Konferans	Uzakta olunduğunda çözümdeür.	Zaman farkları, özel ekipman ihtiyacı
Email	Müsait olduğunda bakabilir. Yazıya geçer.	Confidential konu olabilir
Fax	Kolay	Ek donanım gereklidir, eski tip her yerde yok
Hızlı Mesaj	Hızlı	Limitli mesaj
Basılı doküman	Yasal arşiv	Maliyetli

# İLETİŞİMİ YÖNETME

## İletişim Yönetim Planı

- › Paylaşılacak bilgi, kullanılacak dil, yöntem, format
- › İletişim zamanlaması, sıklığı, nedenleri
- › Bilginin hazırlanmasından sorumlu kişiler, hedef kişiler, yetkilendirilecek kişiler
- › Kullanılacak metotlar, modeller, araç ve teknikler

RAPOR / TOPLANTI	ZAMAN	PAYLAŞIM LİSTESİ	İÇERİK	SORUMLU
Haftalık Durum Raporu	Her Cuma	Proje Ekibi	Geçen hafta yapılanlar ve gelecek hafta planları, açık konular...	Proje Yöneticisi
Aylık İlerleme Raporu	Her ayın son günü	Proje Ekibi, Proje Yönetim Kurulu	Proje zaman planı ilerleme durumu, yardım talepleri, önemli noktalar...	Proje Yöneticisi
Günlük Durum Toplantısı	Her sabah 09:00-09:15	Proje Ekibi	Günlük proje faaliyetleri değerlendirme toplantısı	Proje Yöneticisi
Haftalık Değerlendirme Toplantısı	Her Pazartesi 09:00-10:00	Proje Ekibi	Haftalık proje ilerleme toplantısı; proje planı ilerleme durumu, sıkıntilar, talepler...	Proje Yöneticisi

# PROJE ÇALIŞMALARINI YÜRÜTME

Riskleri Değerlendirme ve Yönetme

1

İş Değeri Sağlayacak Şekilde Proje Faaliyetlerini Yürütme

2

İletişimi Yönetme

3

Paydaş Katılımını Sağlama

4

Proje Eserlerini Oluşturma

Proje Değişikliklerini Yönetme

Proje Sorunlarını Yönetme

Proje Sürekliliği için Bilgi Transferini Sağlama





## PAYDAŞ KATILIMINI SAĞLAMA

Proje Paydaş Yönetimi; projeyi **etkileyebilecek** veya projeden **etkilenebilecek** insanların, grupların veya organizasyonların belirlenmesi, tanımlanması ve analiz edilmesidir.

En erken safhada başlamak önemlidir. Projenin faydası için paydaşları belirleme, katılımını sağlama ya da planı güncelleme tüm proje boyunca devam edebilir.

- Beklentilerinin ve bunların projeye pozitif ya da negatif etkilerinin incelenmesi paydaşların proje kararı ve bunların uygulanmasında etkili olacak katılımına yönelik uygun stratejilerinin oluşturulması
- Paydaş Memnuniyeti

# PAYDAŞ KATILIMINI SAĞLAMA



## Proje Paydaşları;

bir karar, bir aktivite veya proje program veya portföyün çıktılarını etkileyebilen, çıktılarından etkilenebilen ve kendini etkileniyor algıyan herkes her organizasyon.

# PAYDAŞ KATILIMINI SAĞLAMA

## Paydaşların Tanımlanması



- Projenin mümkün olduğunca erken aşamaların tanımlamak isteriz bu sebeple Proje Başlatma Belgesi hazırlarken paydaş tanımlaması başlamaktadır.
- Paydaş Listesi proje boyunca takip edilmeli ve gerekirse güncellenmelidir.
- Proje planları hazırlanırken paydaşlar ve bekłentileri göz önünde tutulur, paydaş yönetim modeli tanımlanır.
- Paydaş Katılım yönetimi için önceki proje dokümantasyon ve tecrübelerinden yararlanılabilir.

# PAYDAŞ KATILIMINI SAĞLAMA

## Paydaşlar

- Sponsorlar
- Müşteriler ve kullanıcılar
- Satıcılar
- İş ortakları
- Organizasyonel gruplar
- Fonksiyonel yöneticiler
- Diğer paydaşlar

# PAYDAŞ KATILIMINI SAĞLAMA

## Paydaş Tanımlama

### Paydaş listesi:

- İsimleri,
- Görevleri,
- Projedeki rolü,
- İletişim bilgileri (Tanımlama bilgileri) Beklentileri,
- Etkileme potansiyeli (Değerlendirme Bilgisi).
- Dahili/Harici, güç/Katılım, Güç/Çıkar proje yöneticisi tarafından seçilen (paydaş sınıflandırması)

› PMBOK Süreci:

› Paydaşların Tanımlanması

› Identify Stakeholders

# PAYDAŞ KATILIMINI SAĞLAMA

## Paydaş Analizi

Yüksek

**MEMNUNİYETİ  
SÜRDÜR**

• B

**YAKINDAN YÖNET**

• H

• A

• F

GÜÇ

• G

**İZLE**

• C

**BİLGİLENDİR**

• D

• E

Düşük

Düşük

**İLGI**

Yüksek

**GÜÇ/İLGI TABLOSU**

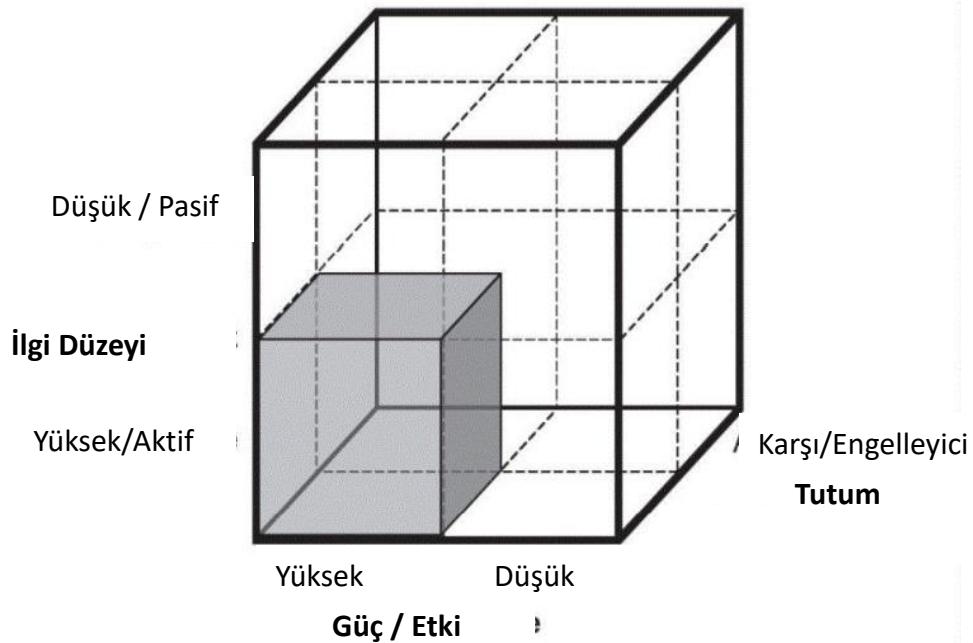
Power/Interest Matrix

- › PMBOK Süreci:
- › Paydaşların Tanımlanması
- › Identify Stakeholders

# PAYDAŞ KATILIMINI SAĞLAMA

## Paydaş Kübü

Paydaşları çok boyutlu bir analize tabi tutmak için yararlanılan bir yöntemdir.



- › **PMBOK Süreci:**
- › **Paydaşların Tanımlanması**
- › **Identify Stakeholders**

# PAYDAŞ KATILIMINI SAĞLAMA

## Paydaş Katılımı Planlama

Paydaş katılım değerlendirme matrisi: Projeye ne kadar katılım gösterdiklerini ve onlardan ne kadar katılım göstermelerini istediğiniz belirlemek için kullanılır.

Paydaş	Habersiz	Direnен	Tarafsız	Destekleyici	Lider
Paydaş 1	C			D	
Paydaş 2			C	D	
Paydaş 3				D,C	

**C(current):**Herbir paydaşın mevcut katılım düzeyini temsil eder  
**D(desired):**Proje ekibinin proje başarısını sağlamak için istenen seviyeyi temsil eder

**Habersiz (Unaware):** Proje ve potansiyel etkisinden habersiz.

**Direnen (Resistant):** Değişime direniyor.

**Tarafsız (Neutral):** Ne destekliyor ne de direniyor.

**Destekleyici (Supportive):** Değişimi destekliyor.

**Lider (Lead) :** Projenin başarılı olması için aktif olarak katılıyor

- › PMBOK Süreci:
- › Paydaş Katılımının Planlanması
- › Plan Stakeholder Engagement

# PAYDAŞ KATILIMINI SAĞLAMA

## Paydaş Katılımı Planlama

**Paydaş katılım planı :** Paydaş katılımı yönetim planı Proje Yönetim Planının bir parçasıdır. Paydaşların etkili olarak karar alma ve aktiviteleri gerçekleştirmesi için gereken strateji ve aksiyonları içerir.

Proje ihtiyaçlarına ve paydaşların bekłentilerine göre detaylı ya da özet başlıklardan oluşur.

**Paydaş Yönetimi Planı, genellikle aşağıdaki konularda bilgi sağlar:**

- Ana paydaşların istenen ve mevcut katılım seviyeleri
- Paydaşlar açısından değişimin kapsamı ve etkisi
- Paydaşlar arasındaki ilişkilerin ve potansiyel ortüşmelerin belirlenmesi
- Mevcut proje fazı için paydaş iletişim gereklilikleri
- Paylaşılacak bilgilerin, dili, formatı, içeriği ve detay seviyesi
- Bilgilerin dağıtım sıklığı
- Bilgilerin dağıtılma sebebi ve paydaşın etkisi

- › **PMBOK Süreci:**
- › **Paydaş Katılımının Planlanması**
- › **Plan Stakeholder Engagement**

# PAYDAŞ KATILIMINI SAĞLAMA

## Paydaş Katılımını Yönetme

### Proje Katılımının Yönetilmesi:

- Paydaşların ihtiyaçlarının/beklentilerinin karşılanması
- Paydaşlarla iletişim kurulması ve çalışılması
- Ortaya çıkan sorunların ele alınması
- Proje yaşam döngüsü boyunca paydaşların proje aktivitelerine uygun şekilde katılmasının teşvik edilmesi

### Sürecin aktivitelerinden bazıları:

- ❖ Proje başarısı için paydaşların ilgili aşamalarda katılımlarının sağlanması
- ❖ Müzakere ve iletişimle paydaş bekлentilerini yönetme
- ❖ Paydaşlarla ilgili herhangi bir riski ya da potansiyel problemi adresleme
- ❖ Belirlenmiş sorunları çözme

› **PMBOK Süreci:**

› **Paydaş Katılımının Yönetilmesi**

› **Manage Stakeholder Engagement**

# PROJE ÇALIŞMALARINI YÜRÜTME

Riskleri Değerlendirme ve Yönetme

1

İş Değeri Sağlayacak Şekilde Proje Faaliyetlerini Yürütme

2

İletişimi Yönetme

3

Paydaş Katılımını Sağlama

4

Proje Eserlerini Oluşturma

5

Proje Değişikliklerini Yönetme

6

Proje Sorunlarını Yönetme

7

Proje Sürekliliği için Bilgi Transferini Sağlama

8



# PROJE ESERLERİNİ OLUŞTURMA

Eser: projeye ilgili dokümanlar. Yaşayan dokümanlar olarak revize edilmeleri gerekmektedir.

- Kabul Kriterleri
- İş Gerekçesi
- Varsayımlar
- Değişikliklik Talepleri
- Kısıtlar
- Öğrenilmiş Dersler
- Toplantı Notları
- Proje Beratı
- Sunumlar
- Gereksinimler
- Kapsam
- Alt Proje Planları
- Product Backlog
- Product Increment
- Product Roadmap
- Product Vision Statement
- Release Plan
- Sprint Backlog

# PROJE ESERLERİNİ OLUŞTURMA

- Proje eserleri yönetmek için gereksinimleri (ne, ne zaman, nerede, kim, vs) belirleme
- Proje bilgilerinin güncellliğini (versiyon kontrolü gibi) ve tüm paydaşlar için erişilebilir olduğunu değerlendir
- Proje eserlerinin yönetim etkinliğini sürekli değerlendir

# PROJE ESERLERİNİ OLUŞTURMA

- Konfigürasyon Yönetimi: Bir ürün veya servisteki değişiklıkların, aynı zamanda proje dokümanlarındaki değişiklıkların yönetilmesi için kullanılan bir araçtır.
- Konfigürasyon Yönetim Sistemi: proje eserlerinin takibi ve bu eserlerdeki değişiklıkların izlenmesi ve kontrolü için kullanılan prosedürler toplamıdır.
- Versiyon Kontrol Sistemi: bir dosyadaki değişiklıkların takibini sağlamak, için kayıt etme sistemidir.
- Değişiklik Kontrol Sistemi

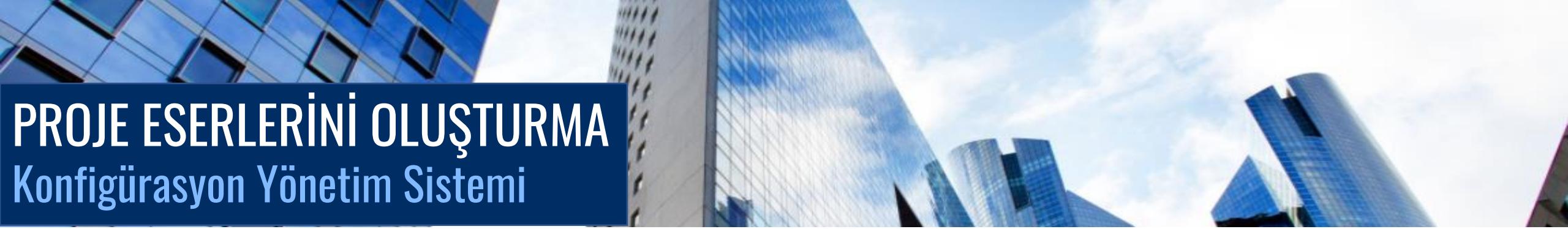


# PROJE ESERLERİNİ OLUŞTURMA

## Konfigürasyon Yönetimi

- Proje dokümanları, ürün veya çıktılardaki değişikliğin nasıl yapılacağına yardımcı olur.
- Hangi ürünlerin yönetilmesi gereklidir?
- Bu ürünler nasıl yaratılacak, dokümante edilecek, depolanacak, revize edilecek?
- İlgili süreç ve yetkilendirme düzeyleri
- Versiyon isimlendirmeleri, vs...

***Not: Özellikle büyük sistemlerde ve devlet sözleşmelerinde gereklidir.***



# PROJE ESERLERİNİ OLUŞTURMA

## Konfigürasyon Yönetim Sistemi

- Proje eserlerini ve bunlardaki değişiklikleri izlemek ve kontrol etmek için gerekli prosedürlerin bütünüdür.
- Değişiklik kontrol sistemi, bu sistemin bir alt sistemidir.



# PROJE ESERLERİNİ OLUŞTURMA

## Versiyon Kontrolü

- Önceki versiyonları görebildiğimiz, karşılaştırabildiğimiz sistem.
- Dosya güncellendiğinde otomatik olarak yeni versiyon atar ve kaydeder.
- Versiyon kontrol sistemi, tarih / saat , değişikliği yapan izi atayabilir.



# PROJE ESERLERİNİ OLUŞTURMA

## Eserlerin Depolanması ve Dağıtımı

- Erişilebilir bir alanda tutulmaları gereklidir.
- Küçük aynı lokasyonda bulunan ekiplerde kağıt bazlı sistemler de yeterli olabiliyor.
- Kompleksite arttıkça yönetilebilirliği zorlaşır.
- Bulut tabanlı sistemler kullanılabilir. (Özellikle farklı lokasyonlarda yer alımlarla)



# PROJE ESERLERİNİ OLUŞTURMA

## Proje Eser Yönetimi

- Proje dokümanlarının oluşturulması, arşivlenmesi, dağıtımı
- Standard formatlar belirleme
- Gözden geçirme ve onayların standardizasyonu
- Güvenlik

# PROJE ÇALIŞMALARINI YÜRÜTME

Riskleri Değerlendirme ve Yönetme

1

İş Değeri Sağlayacak Şekilde Proje Faaliyetlerini Yürütme

2

İletişimi Yönetme

3

Paydaş Katılımını Sağlama

4

Proje Eserlerini Oluşturma

5

Proje Değişikliklerini Yönetme

6

Proje Sorunlarını Yönetme

7

Proje Sürekliliği için Bilgi Transferini Sağlama

8



Snannon Fagan

# PROJE DEĞİŞİKLİKLERİНИ YÖNETME

## Değişiklik Sebepleri

- Yetersiz ilk tahminleme( zaman/ maliyet)
- Spesifikasyonlarda değişme
- Yeni regülasyonlar
- Eksik gereksinim tanımlama

# PROJE DEĞİŞİKLİKLERİНИ YÖNETME

**Değişiklik Talepleri:** Bir belgeyi, teslimatı ya da temel çizgiyi değiştirmek üzere yapılan **resmi ve yazılı** bir öneridir.

Onaylanan talep; ilgili belge, teslimat veya temel çizgisini yenileyip, Proje Yönetim Planı'nın ilgili bölümlerini güncelleyecektir.

Onaylanmış Değişiklikler:

**Düzelteci eylem :** Proje çalışmaları performansını, Proje Yönetim Planı ile uyumlu hale getirmek amacıyla yapılan bir aktivitedir.

**Önleyici eylem :** Proje çalışmalarının geleceğe yönelik performansının, Proje Yönetim Planı ile uyumlu hale getirilmesini sağlayan bir aktivitedir.

**Kusurların giderilmesi :** Uygunuz ürünün veya bileşenlerinin değiştirilmesi için yapılan bir aktivitedir.

**Güncellemeler :** Resmi olarak kontrol edilen belgelerde, planlarda vb. üzerinde değişiklik yapılan veya eklenen fikirleri ya da içeriği yansıtmeye yönelik değişikliklerdir



# PROJE DEĞİŞİKLİKLERİ奈 YÖNETME

## Değişiklik Yönetim Planı

- Proje yönetim planının bir parçasıdır
- Değişiklik kontrol komitesini tanımlar
- Yetkilerini tanımlar
- Değişiklik kontrol sisteminin nasıl işlediğini açıklar



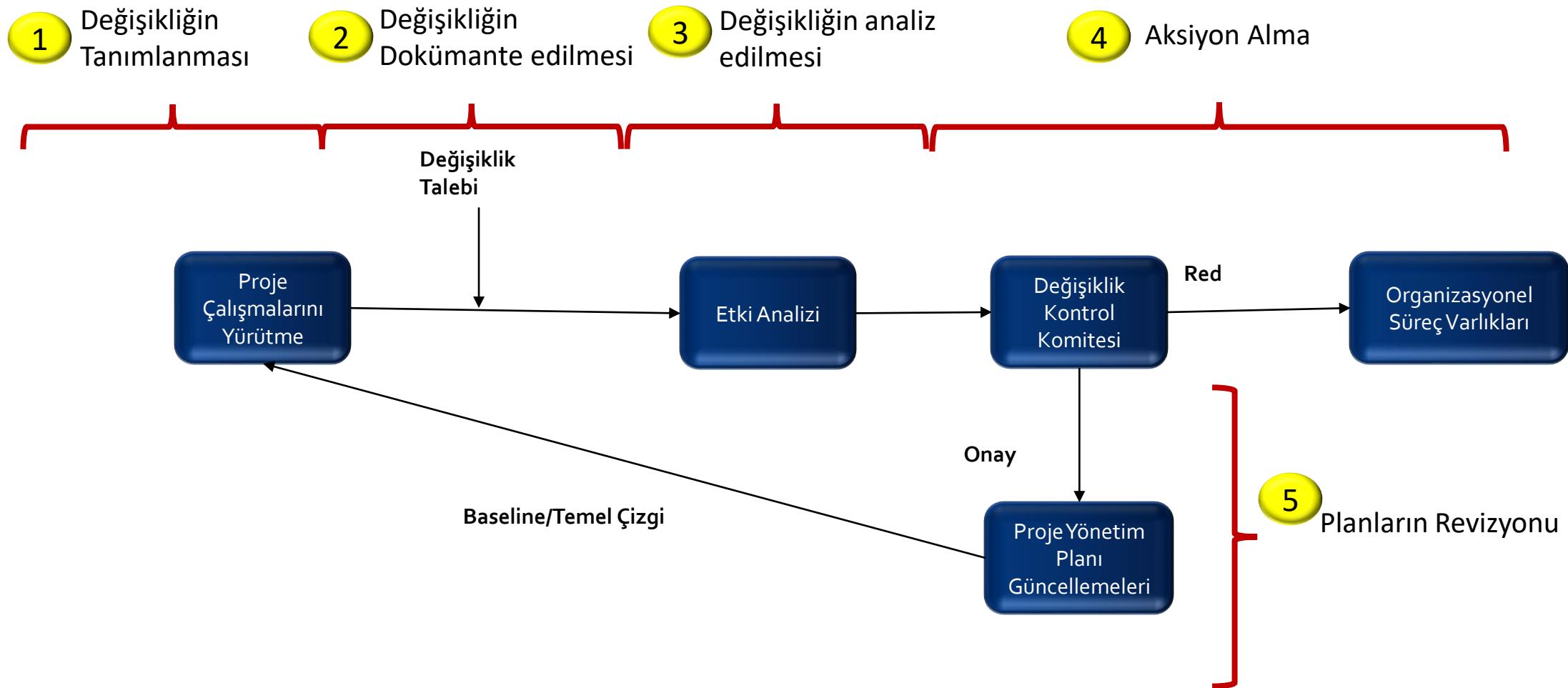
# PROJE DEĞİŞİKLİKLERİНИ YÖNETME

## Değişiklik Kontrol Sistemi

- Proje teslimatları ve dokümanlarıyla ilgili değişikliklerin yönetilmesi ve kontrolüyle ilgili prosedürler setidir.
- Şunları içerebilir:
- Formlar
- İzleme yöntemleri
- Süreçler
- Onay düzeyleri

# PROJE DEĞİŞİKLİKLERİНИ YÖNETME

## Değişiklik Kontrol Stratejisi



# PROJE DEĞİŞİKLİKLERİ奈 YÖNETME

Proje Yöneticisi'nin değişikliklere onay verme yetkisi olmadığı durumlarda; bu süreçten sorumlu '**Değişiklik Kontrol Kurulu**' yer alır.

Değişikliklerin bütünlük yönetilmesi sonucu:

- Değişiklik talepleri süratle gözden geçirilir, analiz edilir, karar verilir.
- Sadece onaylanan değişiklikler uygulanır
- Temel çizgilerin bütünlüğü korunur,
- Projedeki değişiklikler koordine edilir,
- Tüm düzeltici ve önleyici eylemler gözden geçirilir
- Değişiklik taleplerinin tüm etkileri belgelenir.

# PROJE DEĞİŞİKLİKLERİ奈 YÖNETME

- **Değişiklik yönetimi planı:** Proje sürecindeki değişiklıkların nasıl yönetileceğini tarifler. Değişiklik kontrol süreci ve değişiklik kurulunun rol ve sorumlulukları bulunur.
- **Yapılandırma yönetimi Planı:** Üründeki değişiklıkların nasıl yönetileceğini tarifler. Proje teslimatının tutarlı kalabilmesi için yapılandırılacak öğeleri ve bunlardan hangilerinin kaydedileceği/güncelleneceği bilgisini bu plandan alırız.
- Proje Yöneticisinin gereksiz değişiklikleri **önleme** görevi bulunmaktadır. Değişikliğin gerekliliğini sorguladıktan sonra eğer **mutlaka** gerekliyse entegre değişiklik kontrolü süreci işletilir.

# PROJE ÇALIŞMALARINI YÜRÜTME

Riskleri Değerlendirme ve Yönetme

1

İş Değeri Sağlayacak Şekilde Proje Faaliyetlerini Yürütme

2

İletişimi Yönetme

3

Paydaş Katılımını Sağlama

4

Proje Eserlerini Oluşturma

5

Proje Değişikliklerini Yönetme

6

Proje Sorunlarını Yönetme

7

Proje Sürekliliği için Bilgi Transferini Sağlama

8



Snannon Fagan



# PROJE SORUNLARINI YÖNETME

- Bir riskin ne zaman sorun haline geldiğini anlamak
- Projenin başarılı olmasını sağlamak için soruna optimum eylemle müdahale etmek
- Sorunları çözme yaklaşımında ilgili paydaşlarla iş birliği yapmak

# PROJE SORUNLARINI YÖNETME

## Risk - Sorun

### RİSK

- Geleceğe odaklanır
- Pozitif veya negatif olabilir
- Risk Listesinde dokümanté edilir
- «Risk Yanımı» üretilir

### SORUN

- Mevcut duruma odaklanır.
- Negatiftir
- Sorun listesinde dokümanté edilir
- «Workaround» üretilir

# PROJE SORUNLARINI YÖNETME

## Risk - Sorun

### RİSK

- Proje yöneticisi işi bırakabilir
- Tedarikçi iflas edebilir
- Kar yolları kapatabilir, gecikme yaşanabilir

### SORUN

- Proje yöneticisi istifa etti
- Tedarikçi iflas etti
- Kar yolları kapattı

# PROJE SORUNLARINI YÖNETME

## Sorun Listesi

Kodu	Tanımı	Geçerleş me Tarihi	Deadline	Öncelik	SahibiYanı t	Statü

# PROJE ÇALIŞMALARINI YÜRÜTME

Riskleri Değerlendirme ve Yönetme

1

İş Değeri Sağlayacak Şekilde Proje Faaliyetlerini Yürütme

2

İletişimi Yönetme

3

Paydaş Katılımını Sağlama

4

Proje Eserlerini Oluşturma

5

Proje Değişikliklerini Yönetme

6

Proje Sorunlarını Yönetme

7

8

Proje Sürekliliği için Bilgi Transferini Sağlama





# PROJE SÜREKLİLİĞİ İÇİN BİLGİ TRANSFERİNİ SAĞLAMA

Projede oluşturulacak sorumluluk matrisi aslında kimin hangi işten sorumlu olacağını göstermesi için önemlidir. Yanısıra aktivitelere kaynak atarken uzmanlığı da göz önüne alınır. Dolayısıyla iş yaparken öğrenmek en güzel bilgi birikimi yöntemlerinden biridir.

Projede yer alan birçok ekip üyesi gelişimlerine de önem vermektedirler. Bu bekentilerin de gerçekleşmesi proje sahipliği ve motivasyonu anlamında değerli olacaktır.

Forumlar, ilgi toplulukları, toplantılar, yedekli çalışmalar, odak grupları, konferanslar, yaratıcı düşünce teknikleri, çalışma grupları, eğitimler ...vb bilgi birikiminin aktarımı için kullanılabilir.

Bilgi birikiminin oluşması aynı zamanda projelerin kaynak bağımlılıklarını dolayısıyla kilit kaynakların proje dışına çıkışlarıyla oluşacak başarısızlık riskini de azaltacaktır.

# PROJE SÜREKLİLİĞİ İÇİN BİLGİ TRANSFERİNİ SAĞLAMA

## Bilgi Birikimi Çeşitleri



- EXPLICIT / Belirli: Sayılarla, görsellerle kelimelerle anlatılabilen. Bu tarz bilgiler dokümante edilebilir ve birileriyle paylaşılabilir.
- TACIT / Sembolize etmesi açıklaması güç olanbakış açısı, deneyim, inanç gibi birikime dayalı bilgiler

Güven, paylaşma istekliliği, açıklık önemli.

# PROJE SÜREKLİLİĞİ İÇİN BİLGİ TRANSFERİNİ SAĞLAMA

## Bilgi Birikimi Yönetimi



Üç düzeyi vardır:

- **Bireysel:** her birey kendi işini yerine getirebilecek bilgiye sahip olmalı. Bu bilgiye, araştırma, ekiple işbirlikteliği, şirketin kurumsal bilgi birikim alanlarından yararlanarak ulaşabilir.
- **Proje:** mevcut projenin amaçlarına ulaşması hedeflenir. Proje yöneticisi benzer projelerden bilgi ve tecrübe edinir. PYO leri de önemli bir bilgi birikim kaynağıdır.
- **Organizasyon:** program ve portföy yönetimi odağındadır. Program veya portföy yöneticisi, benzer pozisyondaki kişilerden bilgi edinebilir.

# PROJE SÜREKLİLİĞİ İÇİN BİLGİ TRANSFERİNİ SAĞLAMA

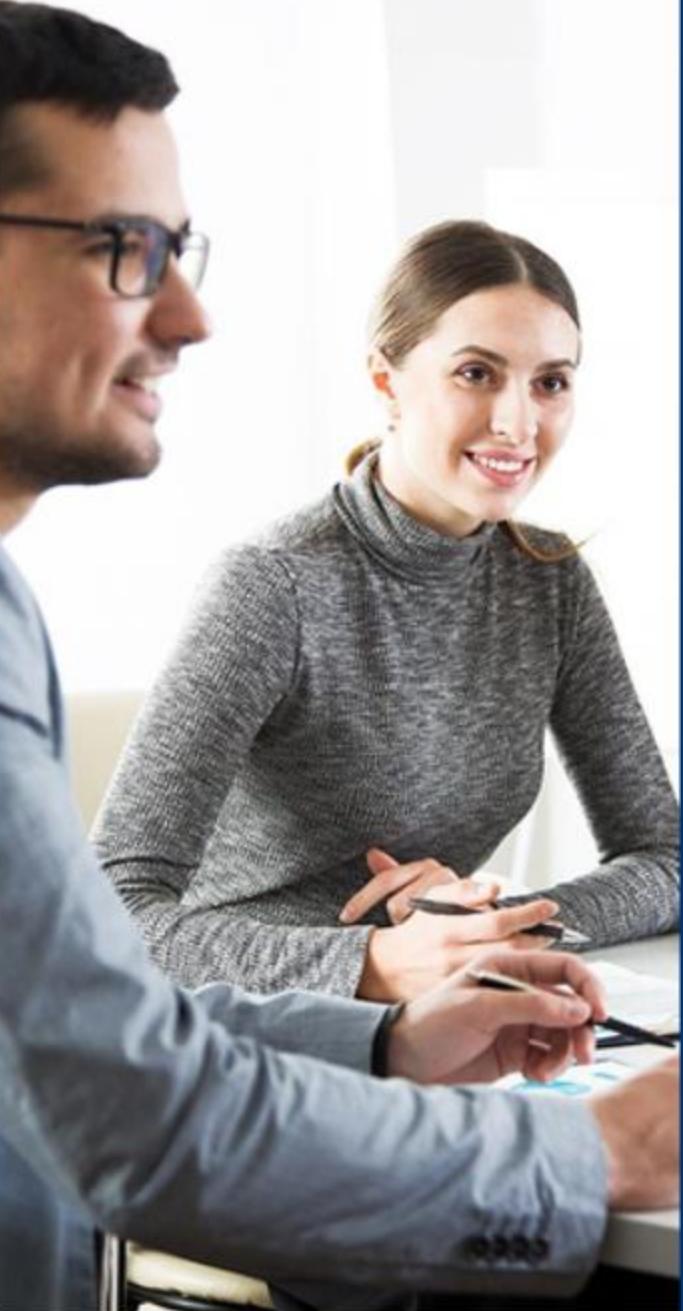
## Öğrenilmiş Dersler



- Zamanlamayla ilgili öğrenilmiş dersler
- Çatışma Yönetimi öğrenilmiş dersleri
- Satıcı öğrenilmiş dersleri
- Müşteri
- Stratejik
- Taktik
- Diğer

# 4 TAKIMI HİZADA TUTMA





# TAKIMI HİZADA TUTMA

- 1 Ekibe Liderlik Etme
- 2 Ekip Performansını Destekleme
- 3 Engelleri ve Zorlukları Ortadan Kaldırma
- 4 Çatışmaları Yönetme
- 5 Paydaşlarla İşbirliği Yapma
- 6 Paydaşlara Mentorluk Etme
- 7 Ekip Performansını Artırmak İçin Duygusal Zeka Kullanma

## Ekübe Liderlik Etme

## Ekip Performansını Destekleme

## Engelleri ve Zorlukları Ortadan Kaldırma

## Çalışmaları Yönetme

## Paydaşlarla İşbirliği Yapma

## Paydaşlara Mentorluk Etme

## Ekip Performansını Artırmak için Duygusal Zeka Kullanma

1. Net bir vizyon ve misyon belirlemek
2. Çeşitliliği ve katılımı desteklemek (ör. davranış türleri, düşünce süreci)
3. Hizmetkar liderliğe değer vermek (ör. hizmetkar liderliğin ilkelerini ekiple bağdaştırmak)
4. Uygun bir liderlik tarzı belirlemek (ör. yönlenen birlikçi)
5. Ekip üyelerine/paydaş ilham vermek, onları etmek ve etkilemek (çözüm önermesi, sosyal ödül sistemi)
6. Ekip üyelerinin ve paydaşının etkisini analiz etmek
7. Çeşitli ekip üyelerine ve paydaşlara liderlik etmek için çeşitli seçenekleri ayırt etmek

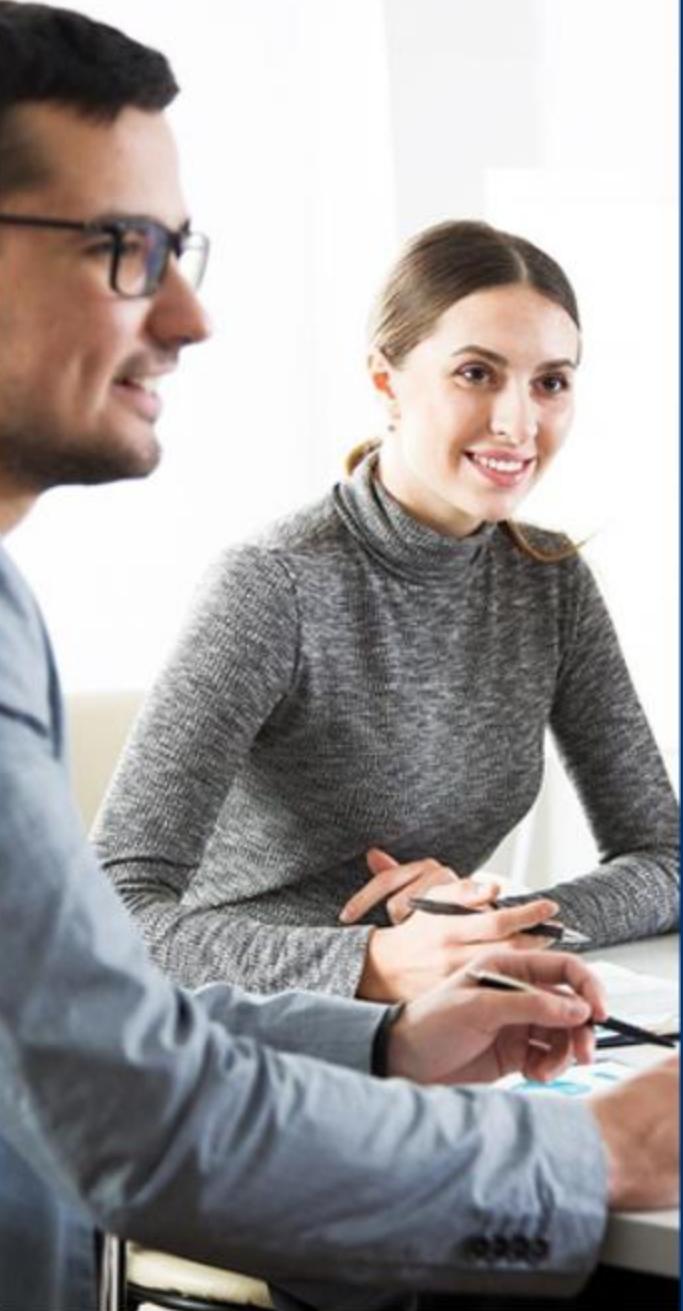
1. Ekip için kritik manileri, engelleri ve engelleyicileri belirlemek
2. Ekip için kritik manileri, engelleri ve engelleyicileri önceliklendirmek
3. Ekip için manileri, engelleri ve engelleyicileri kaldırmak için çözümleri uygulamak amacıyla ilişki ağını kullanmak
4. Ekip için manilerin, engellerin ve engelleyicilerin ele alındığından emin olmak amacıyla sürekli olarak değerlendirme yapmak

1. Çalışmanın kaynağını ve düzeyini yorumla
2. Çalışmanın içeriğini analiz et
3. Uygun çalışma çözümünü değerlendir tavsiyede bulun

1. Paydaşların katılım ihtiyaçlarını değerlendirmek
2. Paydaş ihtiyaçları, bekłentileri ve proje hedefleri arasındaki uyumu optimize etmek
3. Proje hedeflerine ulaşmak için güven oluşturmak ve paydaşları etkilemek

1. Mentorluk için zaman ayır
2. Mentorluk fırsatlarını tanımla ve uygula

1. Mevcut organizasyonu sürekli iyileştirme açısından değerlendirdir
2. Sürekli iyileştirme metotları, prosedürleri ve araçlarını planla
3. Sürekli iyileştirme adımlarını hayata geçir



# TAKIMI HİZADA TUTMA

- 1 Ekibe Liderlik Etme
- 2 Ekip Performansını Destekleme
- 3 Engelleri ve Zorlukları Ortadan Kaldırma
- 4 Çatışmaları Yönetme
- 5 Paydaşlarla İşbirliği Yapma
- 6 Paydaşlara Mentorluk Etme
- 7 Ekip Performansını Artırmak İçin Duygusal Zeka Kullanma



# EKİBE LİDERLİK ETME

- Net bir vizyon ve misyon belirlemek
- Çeşitliliği ve katılımı desteklemek (ör. davranış türleri, düşünce süreci)
- Hizmetkar liderliğe değer vermek (ör. hizmetkar liderliğin ilkelerini ekiple bağdaştırmak)
- Uygun bir liderlik tarzı belirlemek (ör. yönlendirici, iş birlikçi)
- Ekip üyelerine/paydaşlara ilham vermek, onları motive etmek ve etkilemek (ör. ekip sözleşmesi, sosyal sözleşme, ödül sistemi)
- Ekip üyelerinin ve paydaşların etkisini analiz etmek
- Çeşitli ekip üyelerine ve paydaşlara liderlik etmek için çeşitli seçenekleri ayırt etmek

# EKİBE LİDERLİK ETME

## Vizyon-Misyon



Proje yönetici vizyoner liderdir.

- Hedeflenen ve ulaşılan değer konusunda diğer paydaşları eğitir
- Takım çalışması ve işbirlikteliğini teşvik eder.
- Proje yönetim araç ve teknikleri konusunda yardımcı olur
- Engelleri kaldırır
- Proje misyonunu ortaya koyar. Proje misyon ve değeri takımın hedefe odaklanması konusunda ilhan verir.

# EKİBE LİDERLİK ETME

## Çeşitliliğin Farkında olma



- Proje takımı ve durumunu göz önünde bulundurarak doğru liderlik yaklaşımını kullan
- Kişilerin ve takımın hedefleri ve iş ilişkilerinin farkında ol
- Çalışma şekilleri ve motivasyon şekli; kişilerin deneyim, yaş, kültür, iş kuralları, ve birçok etkene göre farklılık gösterir.
- Farklı tecrübe, lokasyon, kültür, sektör, organizasyon çalışma şekillerinden gelen kişiler için açık iletişim güven sağlama açısından daha fazla önem arz eder.

# EKİBE LİDERLİK ETME

## Güç Kaynakları



- **Yasal Güç (Biçimsel Güç):** Bir makamın sağladığı yetkinin yönetici tarafından kullanılmasıdır. Başka bir deyişle, bir yöneticiye verilen formel yetkidir. Astlar buna uyma konusunda kendilerini mecbur hissederler. Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanan yasal gücü pozisyon gücü olarak tanımlamak da mümkündür.
- **Zorlayıcı Güç:** Bu güç, bireylerin istenilen yönde davranışları için kullanılan maddi ve manevi zorlama ve korkutmalarından oluşmaktadır. Bu güç yardımıyla liderler; izleyenlere, ceza, ihtar verebilir, eleştiri yapabilir veya ücretinde birtakım kesintiler yapabilir. Bu güç türü temelinde korkuya dayandığı için, liderler otorite kuramadıkları noktada bu güç türüne başvurmaktadırlar.



# EKİBE LİDERLİK ETME

## Güç Kaynakları

- **Karizmatik Güç:** Liderleri başkalarının gözünde çekici yapan kişisel özellikleri sevgi, saygı ve güven yaratmayı ifade etmektedir. Bu güç, liderlerin kişiliği ile ilgilidir. Liderlerin kişiliğinin astlarına ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelini teşkil etmektedir.
- **Uzmanlık Gücü:** Liderlerin bir konuda uzman olması, bilgi, beceri ve tecrübesinden doğan bir güç kaynağıdır. Uzmanlık gücü kaynağını liderin kişisel bilgi ve tecrübesinden almaktadır; fakat kişisel olmasına rağmen bu gücü, bireyin faaliyet alanıyla sınırlıdır. Bu gücü kullanan liderler, izleyenleri fikir ve düşüncelerini açıklayıp uygulama konusunda desteklemektedirler
- **Ödüllendirme Gücü:** Liderlerin veya yöneticilerin başkalarına her türlü ödül vermesi ile ilgili güç kaynağıdır. Ödüllendirme gücünde, liderler, izleyenlerini motive etme noktasında hem ücret artışı, terfi, prim gibi formel hem de övgü, onaylama, takdir etme gibi informel ödüllerden faydalananmaktadır.



# EKİBE LİDERLİK ETME

## Liderlik Tarzları

Proje Yöneticisi değişen **faktörlere** göre çeşitli şekillerde liderlik stili gösterebilir:

- Lider ve ekip faktörlerine göre (Etik, değerler, ihtiyaç ve tutumlar gibi)
- Organizasyonel faktörlere göre (hedefe ve organizasyon yapısı gibi)
- Çevresel faktörlere göre (Ekonomik, sosyal ve politik durumlar gibi)
- **Ulaşılan hedeflere ve ödüle dayalı İşlemsel (Transactional)**

Daha çok görev odaklı ve performans-ödül temelli bir liderlik tarzı olarak tartışılmaktadır. İşlemsel liderlerin sergilemiş oldukları davranış tarzları: hedef belirleme, standartları oluşturma, ödül sistemini geliştirme, performans ve ödül arasındaki ilişkiyi açıklama, kural ne ise onu uygulama ve sonuçlarla ilgilenme şeklinde sınıflandırılmaktadır.



# EKİBE LİDERLİK ETME

## Liderlik Tarzları

- Ekibin hedeflerini ve kararlarını kendi belirlediği Özgürlükçü (Laissez Faire)

Fransız kökenli "Laissez-faire" terimi ile ifade edilen ve çalışanlara yüksek seviyede özgürlük tanıyan bir stil olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işlerini nasıl ilerleteceğinden, projelerin teslim tarihlerine kadar pek çok önemli kararı kendi başlarına vermeleri konusunda desteklerken, ihtiyaç duyulması durumunda tavsiye ve kaynak sağlanmaktadır. İş memnuniyetini artıran bir uygulama olmakla birlikte, çalışanlar zaman yönetimini başarılı yapamıyorsa veya yeterli bilgi ve tecrübe sahip değilse etkili bir çalışma ortaya çıkamamaktadır.

- İnovasyon ve yaratıcılığı teşvik eden Dönüşümcü (Transformasyonel)

Dönüşümcü liderler çalışanları, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak şekilde ve kendilerine olan güvenlerini artırarak çalışanlardan normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Bu sayede çalışanlar, görevlerinin önemini daha fazla farkına varmakta, işletmedeki görevlerin kendi bireysel çıkarlarının üzerine çıkarmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu değişimi sağlayan ve işletmede değişiklikleri başlatan kişi dönüştürücü lider olmaktadır.

Bir yerde dönüştürücü liderler, çoğu kez karizmatik liderlerdir ve ilk olarak içinde bulundukları kurum, bölüm ya da iş grubu için vizyon geliştirme ile işe başlarlar. Söz konusu olan vizyon, onların verimlilik, kalite ve hedeflenen performansa ulaşmalarındaki rehberleri olmaktadır.



# EKİBE LİDERLİK ETME

## Liderlik Tarzları

- **İlham veren ve kendine güvenin yüksek olduğu Karizmatik (Charismatic)**

Karizmatik liderler, izleyicilerin değer, hedef ve ihtiyaçlarında değişiklik oluşturan; planlama, motive etme ve gerçekleştirmeye ile başarı sağlayan; kişilerin normalde yapacaklarının üzerinde çaba göstermeleri için, onları teşvik ve motive eden ve bir değişim sistemi oluşturup, izleyiciler üzerinde duygusal etkiler oluşturan liderlerdir.

İşlemsel, dönüşümsel ve karizmanın birleşiminden oluşan **Etkileşimsel (Interactional)**

- **Ekibin motivasyonu ve gelişimini onde tutan Hizmetkâr Lider (Servant leader)**

Temelinde fedakarlık ve yardım temalarının yattığı bu liderlik çeşidinde onları takip eden insanları yükseltmeye ve geliştirmeye odaklırlar. Enerjilerinin çoğu başkalarına nasıl yardım edebileceklerine adanır. Hatta öyle bir boyuttadır ki başkalarının ihtiyaçlarını kendi önceliklerine göre önceliklendirirler. Tutumunuza oldukça dikkat etmenizi ve ekibin size olan saygıınızı korumanız gereklidir.

Başkalarının işini yapmasına yardımcı olacak birliktelik ortamını oluşturmaya öncelik veriyor, istendiğinde yardımcı olma konusunda asla iki kez düşünmüyorsanız hizmetkar liderlik sinyalleri var demektir.

# EKİBE LİDERLİK ETME

## Liderlik Tarzları



### Hizmetkar Liderlik;

genelde çevik yaklaşımlarda kullanılan, ekip üyeleri için dinleme, koçluk ve gelişmeleri için uygun ortam sağlayarak, takım üyelerinin kendilerinin tanımlaması, keşfetmesi, farkına varmasını destekleyen liderliktir.

- Yönetmekten çok kolaylaştırma
- Koçluk ve eğitim sağlama
- İş engellerini kaldırma
- Başarılara odaklanma özellikleri taşıır.

# EKİBE LİDERLİK ETME

## Belirginlik (Salience) Modeli



Paydaşları yetki düzeylerine, öncelikli ihtiyaçlarına ve projeye ne düzeyde katılımlarının olması gereğine göre kategorize eden bir modeldir.

A-Çekirdek: Bunlar kritik paydaşlardır. PY olarak bu paydaşlara odaklanmak gereklidir.

B-Baskın: gücü ve meşruluğu vardır, ama aciliyeti yoktur.

Beklentilerine odaklanmak gereklidir ama aciliyet yok.

C-Bağımlı: projede gerçek bir gücü yoktur. Ama yönetilesi gereklidir çünkü projeye etki edebilirler.

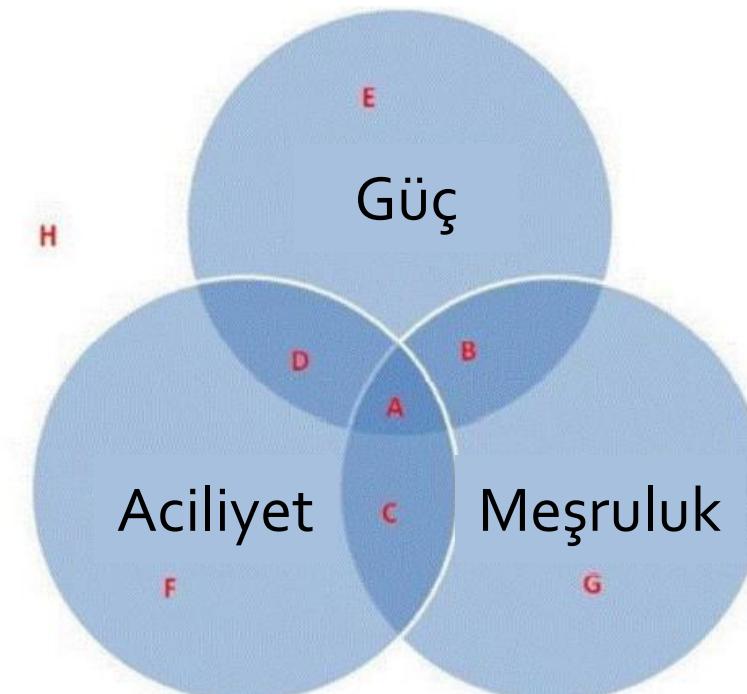
D- Tehlikeli: gücü ve aciliyeti var ama meşruluğu yok.

E- Gizli/Uykuda

F- Talepkar

G- İsteğe bağlı

H- Paydaş Olmayan



# EKİBE LİDERLİK ETME Güç-Çıkar Matrisi



Yüksek

# MEMNUNİYETİ SÜRDÜR

• A

• B

# **YAKINDAN YÖNET**

• H

• F

GÜC

• G

izLE

• D

• C

BİLGİLENDİR

• E

# Düşük

Düşük

## **İLGİ GÜCÜ/İLGİ TABLOSU**

Yüksek

## Power/Interest Matrix

# EKİBE LİDERLİK ETME

## Takım Kurma



- Takımda uyum ve dayanışma olduğunda daha iyi performans gösterirler.
- İyi bir liderlik takım üyelerinin bağlanmasını kolaylaştırır.
- Takım kurma aktiviteleri, bireyden çok takıma odaklanmayı sağlar.

# EKİBE LİDERLİK ETME

## Takdir ve Ödüllendirme



- Arzu edilen davranışları ödüllendirme ve itibar kazandırma sürecidir.
- Projede agresif zaman programı hedefi varsa fazla mesai yapma istekliliği ödüllendirilir. Kötü bir planlama yüzünden fazla mesai yapma gereksinimi ödüllendirilmez.
- Ekip üyeleri değerli olduklarına inanırlarsa motive olurlar.
- Beceri geliştirme, zorluklarla başa çıkma gibi fırsatlar yakalarlarsa motive olurlar.
- En iyi strateji; proje tamamlandıktan sonra değil, yaşam döngüsü içinde ekibe itibar kazandıracak çözümler üretmek, takdir ve ödüllendirmeyi proje süreci içinde yapmaktır.

# EKİBE LİDERLİK ETME

## Takdir ve Ödüllendirme



### TAKDİR

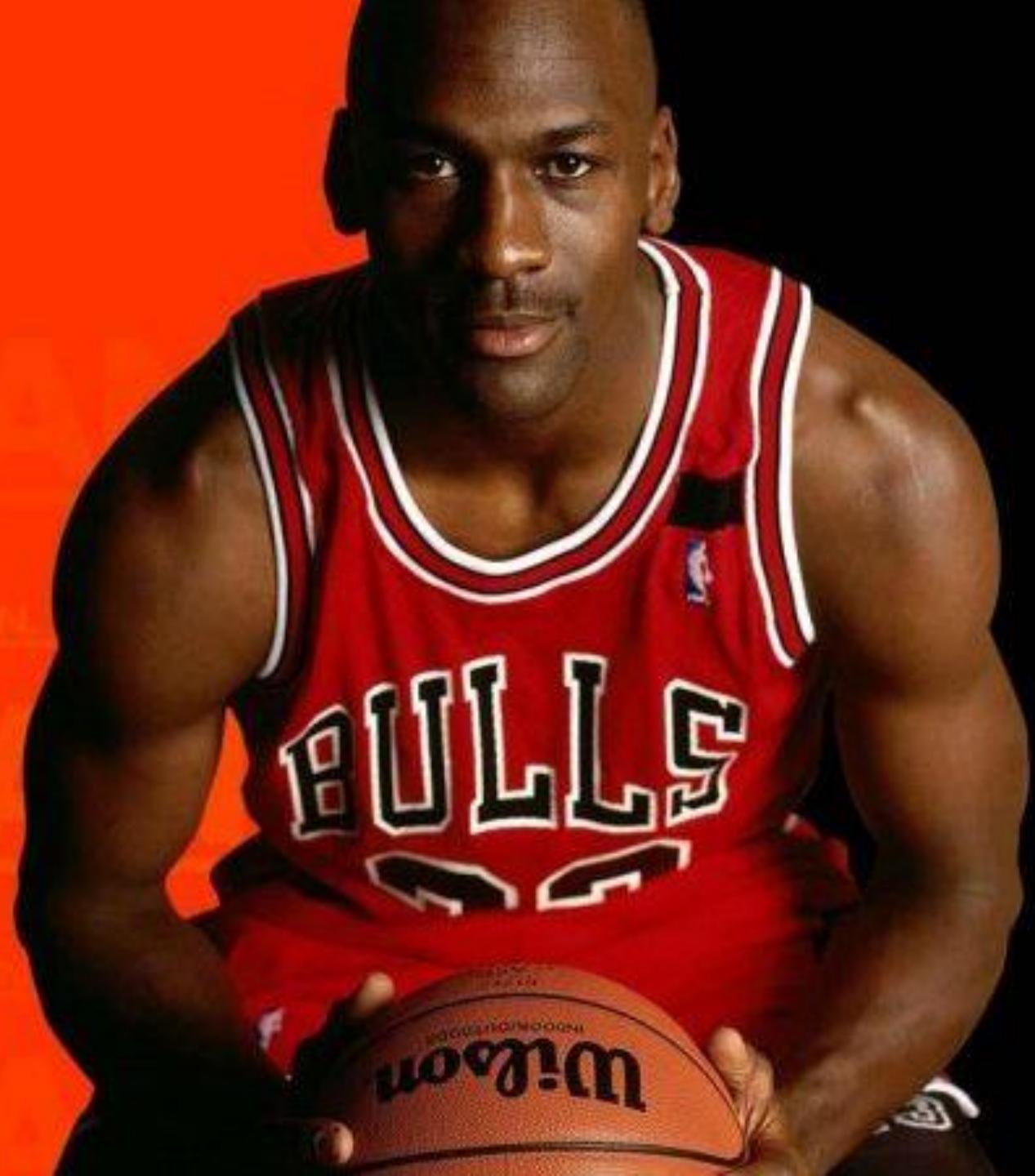
- Soyut, tecrübeeye dayalı
- Bir sonuctan çok kişinin davranışından dolayı verilir.
- Belirli bir zaman sınırı yok
- Genellikle alan kişi tarafından beklenmez
- Amaç verilen kişinin mutlu olması, ödül olmadan da olabilir.

### ÖDÜLLENDİRME

- Somut, tüketilebilir şeyler
- Belirli bir sonuca ulaşma neticesinde verilir
- Belli başlangıç bitiş tarihi vardır
- Amaçlara ulaşıldığında beklenir
- Belirli bir çıktı için motivasyon amacı taşıır, tanınma olmadan verilmez.

JORDAN.

JORD



# EKİBE LİDERLİK ETME

## Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

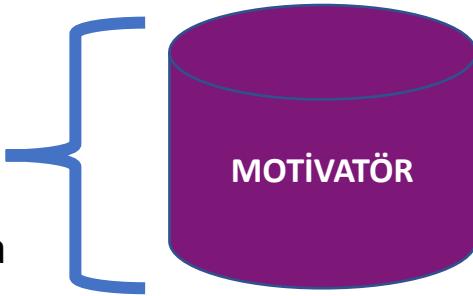


# EKİBE LİDERLİK ETME

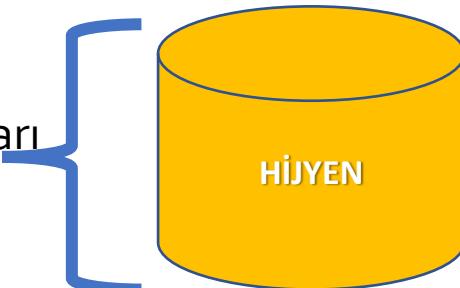
## Herzberg Hijyen Teorisi



- Tanınma
- Başarı
- Ödül
- Gelişme fırsatı
- Karara katılma



- Maaş
- Tatil
- Çalışma koşulları
- Sigorta
- İş güvenliği



# EKİBE LİDERLİK ETME

## McGregor X-Y Teorisi



### Mc Gregor X – Y Teorisi



#### X Teorisi

İnsanlar;

- sorumluluktan kaçar
- işi sevmez
- sadece para ile ilgilenir
- sıkı şekilde denetlenmesi gereklidir
- Çalışması için ceza gereklidir

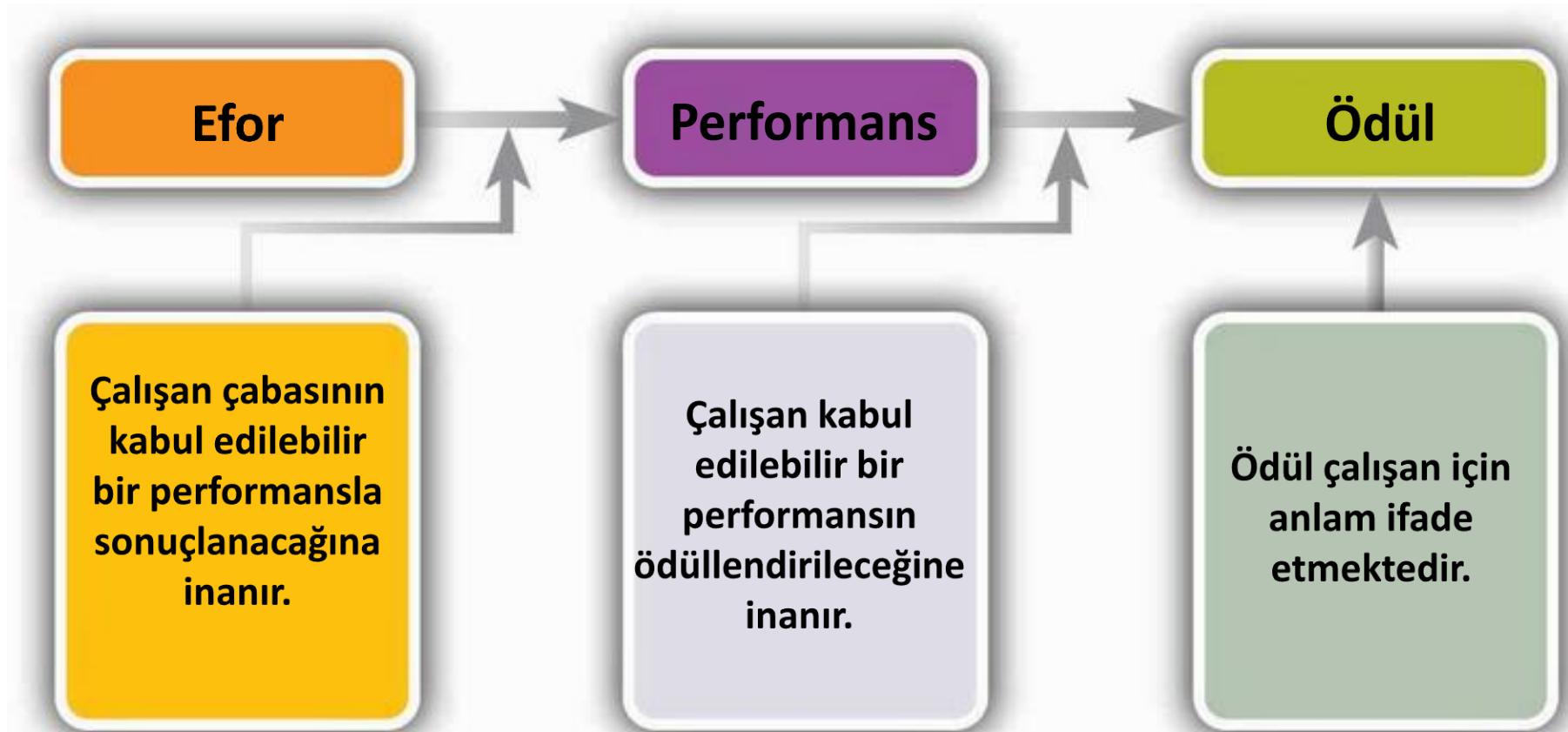
#### Y Teorisi

İnsanlar;

- işte özgürlük isterler
- sorumluluk ararlar
- kendilerine değer katmaktan motive olurlar
- doğaları gereği çalışmayı severler
- kendilerini çalışmaya motive edebilirler

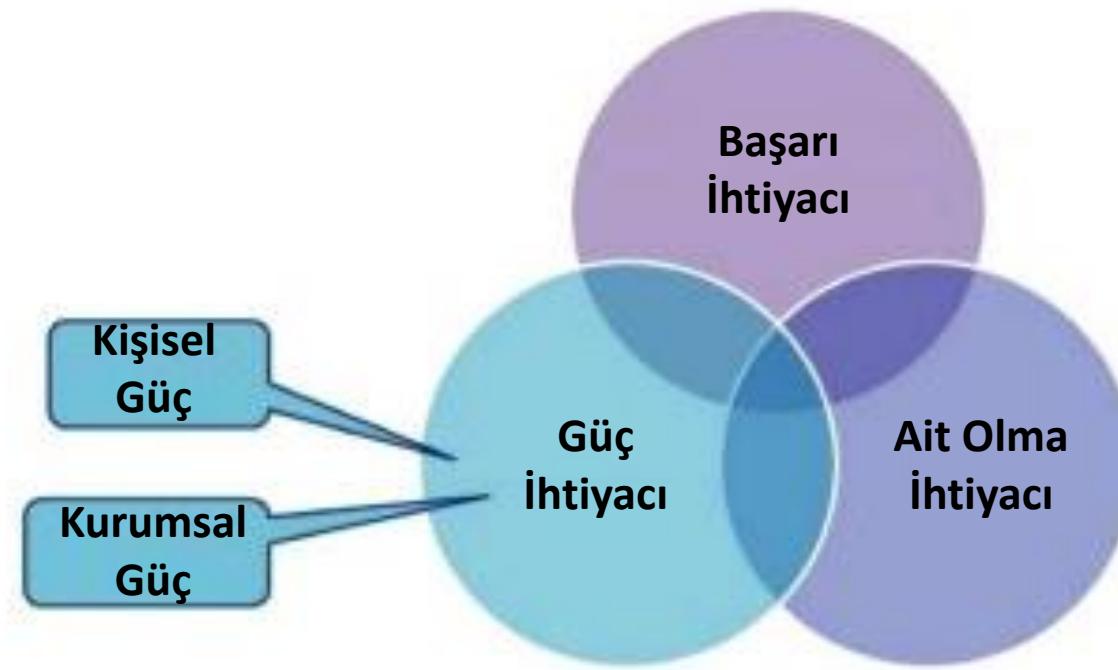
# EKİBE LİDERLİK ETME

## Vroom Bekleyiş Teorisi



# EKİBE LİDERLİK ETME

## McClelland İhtiyaç Teorisi





# EKİBE LİDERLİK ETME

- 1923 de, benim İstanbul Üniversitesi'nde talebe bulduğum sırada bir ilân görüyoruz: **“Avrupa'ya talebe gönderilecektir”**. Allah! Allah!.
- Daha Lozan yapılmış ama, tasdik olmamış... Memleket her köşesinden, bucağından kanıyor... Harabe içinde... Yunan tahrip etmiş.. Birinci Cihan Harbi'nin tahribatı devam ediyor... Tam bu sırada lüks gibi gelmesi düşünülebilen bir şey, Avrupa'ya talebe...
- Gidelim bari kaderimizi deneyelim.. İşte Necip Fazıl, Burhan Ümit'lerle beraber, o yüzelli kişi arasından onbir kişi seçilmişiz.. Nereye gideceğimizi bize sordukları zaman, dedik ki: **“Hükümet nereyi isterse!”** Bilhassa Atatürk acaba birşey ister mi?.
- Benim, naçizane adımın kenarına, “Berlin Üniversitesi'ne gitsin” diye yazmış. Artık başka yer hatırlaya gelebilir mi? Yola çıkacağım. O zaman uçak filan yok... Trene binmek üzere Sirkeci'ye gittim. Ama kafam çok karışık. Gitsem mi, kalsam mı? Beni orada unuturlar mı? Para yollar mı? Diye düşünüyorum. Tam gitmemeye karar verdigim anda Bir müvezzi benim adımı “Mahmut Sadi”yi filân arıyor.. Bir telgraf.. Atatürk'ten bir telgraf:
- **“Sizi birer kıvılcım olarak gönderiyorum; alevler olarak geri dönmelisiniz!”.** İmza Mustafa Kemal
- Şimdi gel de gitme, git de çalışma, dön de bu ülke için canını verme.



# TAKIMI HİZADA TUTMA

- 1 Ekibe Liderlik Etme
- 2 Ekip Performansını Destekleme
- 3 Engelleri ve Zorlukları Ortadan Kaldırma
- 4 Çatışmaları Yönetme
- 5 Paydaşlarla İşbirliği Yapma
- 6 Paydaşlara Mentorluk Etme
- 7 Ekip Performansını Artırmak İçin Duygusal Zeka Kullanma

# EKİP PERFORMANSINI DESTEKLEME



- › Ekip üyelerinin performansını, anahtar performans göstergelerine göre değerlendirmek
  - SMART Hedeflere dayandırılmış KPI lar.
  - Kazanılmış Değer
- Specific
- Measurable
- Achievable
- Relevant
- Time-bound
- › Ekip Kültürü ve güçlendirilmesi
- › Takım Kurma Aktiviteleri
- › Takım Performans Değerlendirmeleri
- › Ekip Yapısı ve Çalışma Alanları

# EKİP PERFORMANSINI DESTEKLEME



## Oluşum ( Forming )

Farklı şekillerde biraraya gelmiş üyelerin oryantasyon, öğrenme, anlama ve birbirlerini tanıma süreci.

## Karmaşa ( Storming )

Proje çalışmaları, teknik kararları ve proje yönetim yaklaşımları ele alınır.

## Düzenleme ( Norming )

Ekip üyeleri birbirine alışır uyum sağlar, güvenir ve desteklerler.

## Performans ( Performing )

Ekip birbirleriyle uyum içine çalışır ve sorunları kolayca çözerler

## Çözülme ( Adjourning )

Çalışmalar tamamlanır başka çalışmalarara geçerler.

# EKİP PERFORMANSINI DESTEKLEME



## Bireysel ve Ekip Değerlendirme Araçları

Proje yöneticisine ve proje ekibine güçlü ve zayıf oldukları yönleri daha iyi tanıma imkanı verir.

Bu araçlar proje yöneticilerinin ekibin tercihlerini, isteklerini, bilgiyi nasıl işlediklerini ve organize ettiklerini, nasıl karar verdiklerini ve iletişim yöntemlerini değerlendirmelerine yardımcı olur.

Bu teknikler :

- Davranış araştırmaları ve konuya özel değerlendirmeler
- Yapısal görüşmeler ve kabiliyet testleri
- Odak grupları olabilir

## Ekip Performans Değerlendirmeleri

Proje yönetimi ekip geliştirilmesi sürecinde formal ve informal yaklaşımlarla ekip performansını değerlendirir. Performansı artan ekiplerin proje hedeflerini gerçekleştirmeye olasılığı artar.

Performans değerlendirmede aşağıdaki faktörler gözetilir :

- Becerilerde gelişim ve proje görevlerine etkileri
- Yetkinliklerde gelişim ve ekip çalışmasını geliştirme düzeyi
- Azalan eleman dönüşüm hızı
- Toplam performansı artıracak şekilde ekip paylaşımının ve birlikteliğin gelişmesi

# EKİP PERFORMANSINI DESTEKLEME



## Etkin Ekip

- İşbirlikteliği içinde çalışır
- Etki iletişim sağlanır
- Ekip üyeleri arasında güven ilişkisi vardır
- Çalışmaları yönetirler
- İşbirlikteliği içinde karar alma ve problem çözme hakimdir.

## Amaçlarla Yönetim

- Hedefleri net olan ekipler daha üretkendir
- İşbirlikteliği içinde amaçlar belirlenmelidir
- Hedefler zorlayıcı, ancak ulaşılabilir olmalıdır.
- Hedefler, proje boyunca veya proje başında belirlenebilir.

## Geri bildirim

Çeviklik için sürekli geribildirim önemli

Düzenli geri bildirim her metodoloji ve her ekipte kaçınılmazdır

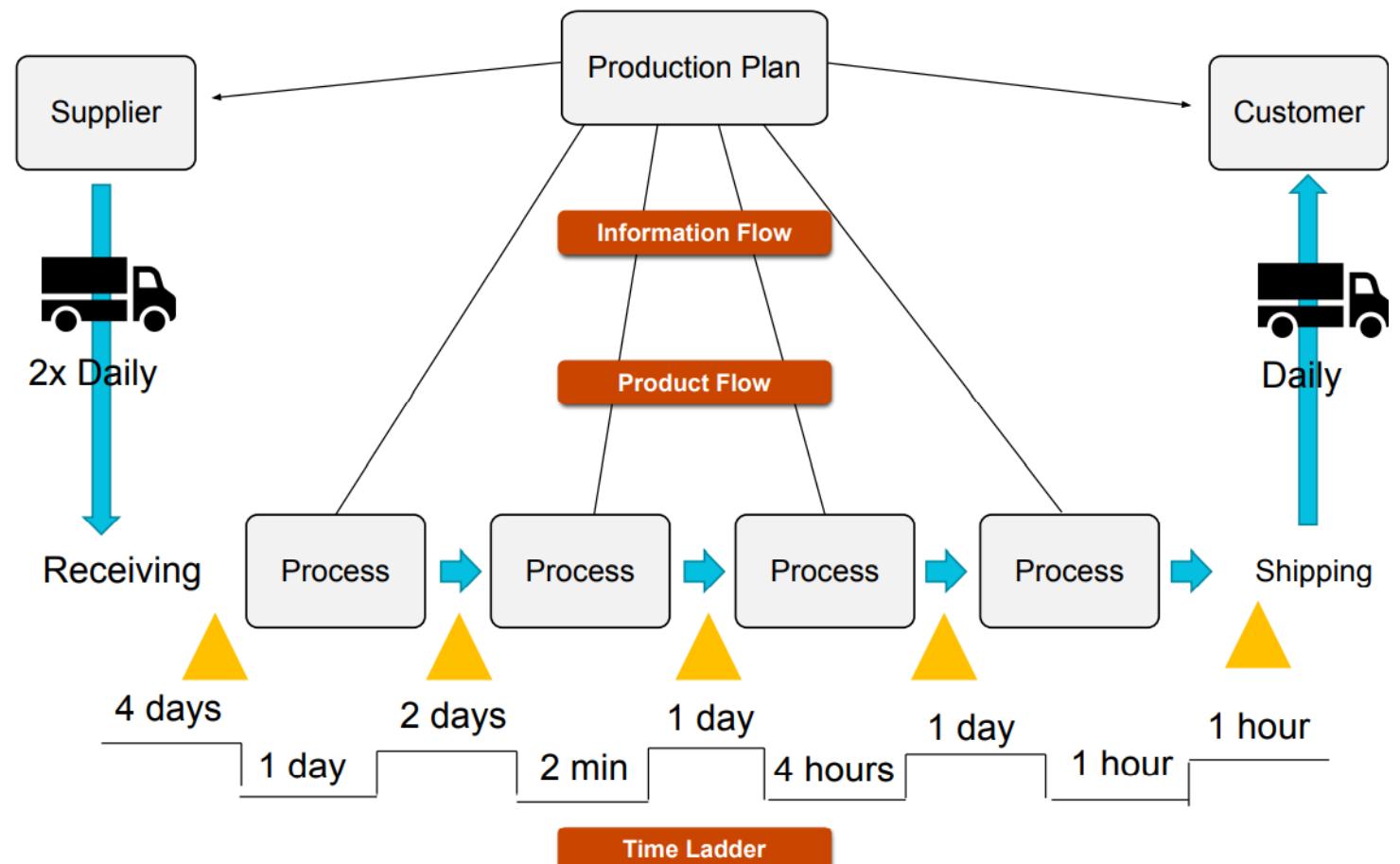
En uygun yaklaşım ve geribildirim zamanlamasını ortaya koymak proje yöneticisinin önemli sorumluluğudur.

# EKİP PERFORMANSINI DESTEKLEME



## Değer Akışı Haritası:

Bir ürün ya da hizmet üretmek için gerekli bilgi veya malzemenin akışını göstermek, analiz etmek ve iyileştirmek için kullanılan yalın yönetim tekniğidir.



# EKİP PERFORMANSINI DESTEKLEME

## Araç ve Raporlar



- Hız
- Metrikler
- Döngü zamanı
- Kalite metrikleri
- Kazanılmış değer
- Çubuk diyagramlar
- Geribildirim
- Kazanılmış Değer Analizi Raporları
- Burndown Chart
- Burnup Chart
- Varyans Analiz Raporları
- İş Performans Raporları
- Kalite Raporları
- Dashboard
- Task Board



# TAKIMI HİZADA TUTMA

- 1 Ekibe Liderlik Etme
- 2 Ekip Performansını Destekleme
- 3 Engelleri ve Zorlukları Ortadan Kaldırma
- 4 Çatışmaları Yönetme
- 5 Paydaşlarla İşbirliği Yapma
- 6 Paydaşlara Mentorluk Etme
- 7 Ekip Performansını Artırmak İçin Duygusal Zeka Kullanma

# ENGELLERİ VE ZORLUKLARI ORTADAN KALDIRMA



- Ekip için kritik manileri, engelleri ve engelleyicileri belirlemek
- Ekip için kritik manileri, engelleri ve engelleyicileri önceliklendirmek
- Ekip için manileri, engelleri ve engelleyicileri kaldırmak için çözümleri uygulamak amacıyla ilişki ağını kullanmak
- Ekip için manilerin, engellerin ve engelleyicilerin ele alındığından emin olmak amacıyla sürekli olarak tekrar değerlendirme yapmak

# ENGELLERİ VE ZORLUKLARI ORTADAN KALDIRMA



**Engel;** takımı hedeflere ulaşmaktan alıkoyan engel ve zorluklar.

- İlerlemenin yavaşlamasına sebep olan olaylar olabilir. (dosyaların tutulacağı lokasyon konusunda karar alamama...)
- Bir takım işler ve stratejilerle ortadan kaldırılması gereken engeller olabilir. (izinler alınmadığı için inşa ekibi ilgili yere giremiyor)
- **Bloke ediciler;** bir iş veya ilerlemeyi durdurmaya sebep olabilecek olay ve durumlar.(yeni sözleşme imzalanana kadar bazı ürünlerin satışı durdurulmuş olabilir)

# ENGELLERİ VE ZORLUKLARI ORTADAN KALDIRMA

## Araçlar



- Backlog Değerlendirmeleri
- Günlük Toplantılar
- Engellerin takibi (impediment task board, sw application)
- Risk Gözden Geçirmeleri/ Risk Listeleri



# TAKIMI HİZADA TUTMA

- 1 Ekibe Liderlik Etme
- 2 Ekip Performansını Destekleme
- 3 Engelleri ve Zorlukları Ortadan Kaldırma
- 4 Çatışmaları Yönetme
- 5 Paydaşlarla İşbirliği Yapma
- 6 Paydaşlara Mentorluk Etme
- 7 Ekip Performansını Artırmak İçin Duygusal Zeka Kullanma



# ÇATIŞMALARI YÖNETME

## *Proje Yöneticisinin Rolü:*

- Çatışma yönetmek tüm paydaşların sorumluluğundadır
- PY , çatışmanın çözülmesini ve yönünü etkiler.
- Takım yetenekleri ve ilişki yönetim becerileri yardımcı olur
- Agile projelerde ekip üyeleri çözüm için güçlendirilmiştir, PY kolaylaştırıcı roldedir.
- Hizmetkar bir lider olarak, PY engelleri veya çatışmanın kaynağını kaldırma görevini üstlenir.



# ÇATIŞMALARI YÖNETME

## *Çatışma Sebepleri*

- Rekabet
- Amaç, değer algılarda farklılık
- Rolün gereksinimleri, aktiviteler ve bireysel yaklaşımında anlaşamama
- İletişim kopuklukları

# ÇATIŞMALARI YÖNETME

## Çatışma Çözüm Yöntemleri



- **İşbirliğinde bulunma / Problem çözme (Collaborating / Problem solving):**

Bu yöntemde, çatışmanın üzerine tam anlamıyla ve açıkça gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı biçimde tartışılmmasını sağlar. Özellikle iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan çatışmalarda bu yöntem etkilidir. Kazan-Kazan yöntemidir ve en iyi yöntemdir.

- **Uzlaşma / Ödün Verme (Compromising / Reconciling):**

Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz özveride bulunarak, ortak noktada buluşurlar. Böylece çatışmanın ya da anlaşmanın bir galibi olmaz. Her iki taraf da ödün vererek anlaşmış olur. Ancak, kimin daha fazla özveride bulunduğu ya da ödün verdiği, gücüne ve etkisine bağlıdır. Kaybet- Kaybet yaklaşımıdır.

- **Çekilme / Kaçınma (Withdraw / Avoidance):**

Bu tutum ve davranış, çatışmayı görmezden gelmek demektir. Böylece yönetici, açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahalede bulunmaz. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir.



# ÇATIŞMALARI YÖNETME

## Çatışma Çözüm Yöntemleri

- **Yumuşatma / Yatıştırma (Smoothing / Accommodating):**

Bu yol, çatışmaya taraf olanlar arasındaki farklılıkların ve ortak çıkarların ön plana çıkarılması suretiyle çatışmanın azaltılmasıdır. Yönetici böylece, çatışan tarafları yumuşatmaya, dayanışmaya ve uzlaşmaya sevk eder. Örneğin, yöneticinin çatışan taraflara, "Biz bir aileyiz" yaklaşımı, tarafları yumusatır.

- **Zorlama / Yönlendirme (Forcing / Directing):**

Çatışmaların, yöneticinin gücünü, yetkisini ve otoritesini kullanarak çözmeye demektir. Bu yolu izleyen yönetici, "Burada yönetici benim. Bu iş böyle olacak!" der ve işi bitirir (sorunu çözer). Kuşkusuz, bu karar ya da emir, taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir ama, çatışmayı durdurur. Kazan-Kaybet yaklaşımıdır.

En iyi çözüm anlık şartlara göre değişir. Ancak nihai çözüm istiyorsak;

**Problem çözme** en iyi çözüm'dür.

**Zorlama** en kötü çözüm olarak karşımıza çıkar.

# ÇATIŞMALARI YÖNETME

## Değişiklik Yönetim Teorisi



Kullanılabilir organizasyonel değişim yönetim modelleri sunar:

1. Lewin's McKinsey 7-S Model
2. Kotter's Teorisi

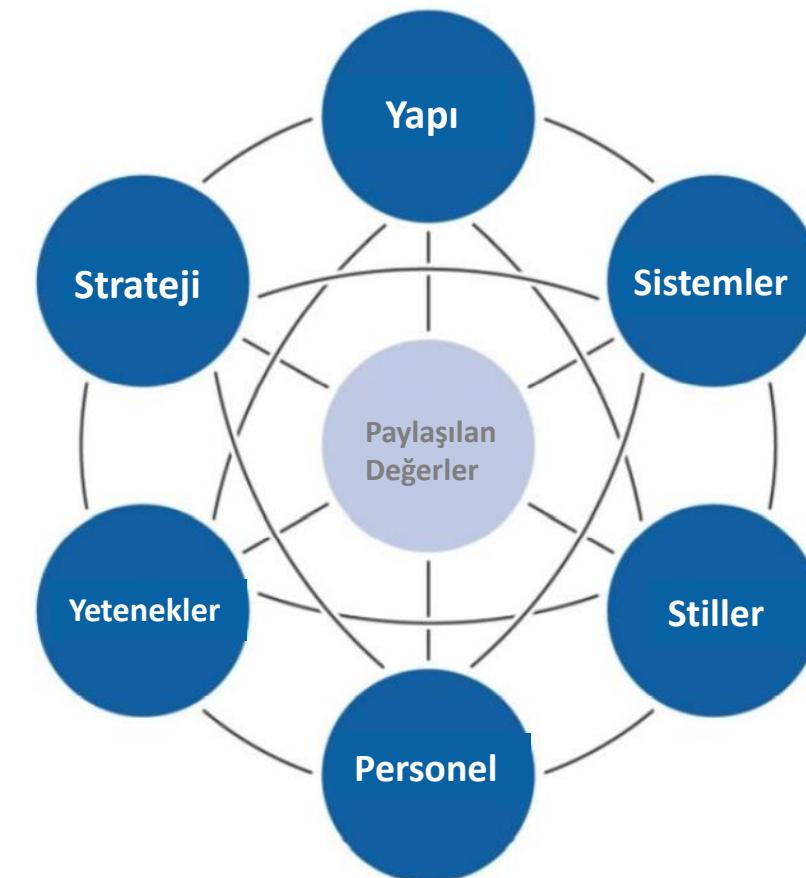
Proje yönetimindeki değişikliklerin yönetimi ve organizasyonel değişimlerin yönetiminde yararlanılabilir.



# ÇATIŞMALARI YÖNETME

## Lewin's McKinsey 7-S Model

Hard Unsurlar	Soft Unsurlar
Strateji	Paylaşılan Değerler
Yapı	Yetenekler
Sistemler	Stil
	Personel





# ÇATIŞMALARI YÖNETME

## *Lewin's McKinsey 7-S Model*

- Strateji: organizasyonumuzun rakiplerimize karşı rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürme için plan
- Yapı: şirketimizin nasıl organize olduğu
- Sistemler: personenin işini yapabilmesi için gerçekleştirdiği günlük aktiviteler ve prosedürler
- Paylaşılan Değerler: şirket kültürü ve genel iş etiği içinde yer alan organizasyonun temel değerleridir.  
Model ilk geliştirildiğinde bunlara, superordinate goals/üstün amaçlar denir.
- Stil: liderlik tarzı
- Personel: çalışanlar ve yetenekleri
- Yetenekler: mevcut yetenekler ve çalışanların yeterliliği



# ÇATIŞMALARI YÖNETME

Değişiklik Yönetiminde Kotter'in 8 Adımlı Süreci

1. Aciliyet duygusu oluştur
2. Güçlü bir takım oluştur
3. Vizyon oluştur
4. Vizyon iletişimini yap
5. Engelleri kaldır
6. Hızlı kazanım yarat
7. Değişikliği oluştur
8. Değişimi kalıcı yap



# TAKIMI HİZADA TUTMA

- 1 Ekibe Liderlik Etme
- 2 Ekip Performansını Destekleme
- 3 Engelleri ve Zorlukları Ortadan Kaldırma
- 4 Çatışmaları Yönetme
- 5 Paydaşlarla İşbirliği Yapma
- 6 Paydaşlara Mentorluk Etme
- 7 Ekip Performansını Artırmak İçin Duygusal Zeka Kullanma

# PAYDAŞLARLA İŞBİRLİĞİ YAPMA



## İşbirliği:

- Tüm bireyler arasında güven sağlar
- Etkin iletişim ve açıklık sayesinde amaç ve bekleyenlerin net şekilde anlaşılmasını sağlar.
- Proje boyunca katılım düzeyleri değişebilir.
- Feedback sürecin önemli parçasıdır

# PAYDAŞLARLA İŞBİRLİĞİ YAPMA



## Paydaşlar

- Müşteriler
- Tedarikçiler
- Son kullanıcılar
- Devlet
- Çalışanlar
- Yönetici
- Sponsorlar



# PAYDAŞLARLA İŞBİRLİĞİ YAPMA

## Araç ve Teknikler

### Araç ve Teknikler:

- Uzman Görüşü
- Veri Toplama
  1. Soru formları ve anketler
  2. Beyin fırtınası
- Veri analizi
  1. Paydaş analizi
  2. Doküman analizi
- Paydaş Haritalama
  1. İki boyutlu çizelgeler
    - Güç etki matrisi
    - Güç çıkar matrisi
  2. Paydaş Kübü
- Toplantılar



# PAYDAŞLARLA İŞBİRLİĞİ YAPMA

## Paydaşların Tanımlanması

### Paydaş Listesi

Name	Organization	Project Role	Major Requirements	Expectations	Influence	Areas of Interest	Internal/External	Supporter?
Linda Michaels	CEO	Sponsor	Budget, schedule, quality	Community involvement	Major	Community	Internal	Yes
Ron Gordon		Mortgage lenders		Growth	Major	Development	External	Yes
	Community		Neighborhood improvements		Minor	House	External	Yes
Andrews family		Homeowners		Engage family and friends				Yes
	Lumber warehouse	Vendor			Major	Locally sourced supplies		
		Project Manager		Project goes as planned	Major	All	Internal	Yes



# TAKIMI HİZADA TUTMA

- 1 Ekibe Liderlik Etme
- 2 Ekip Performansını Destekleme
- 3 Engelleri ve Zorlukları Ortadan Kaldırma
- 4 Çatışmaları Yönetme
- 5 Paydaşlarla İşbirliği Yapma
- 6 Paydaşlara Mentorluk Etme
- 7 Ekip Performansını Artırmak İçin Duygusal Zeka Kullanma

# PAYDAŞLARA MENTORLUK ETME



## Mentörlük alternatifleri:

- Proje yöneticisinin ekibe mentörlüğü
- Fonksiyonel yöneticinin ekip üyesine rehberliği
- PYO'nun Proje Yöneticisine rehberliği
- Uzmanın ekip üyesine rehberliği
- Daha tecrübeli bir ekip üyesinin daha az tecrübeli ekip üyesine rehberliği



# PAYDAŞLARA MENTORLUK ETME

## Araç ve Teknikler

- Koçluk ve Mentorluk
- Dönüşüm Yetenekleri
- İlgili Paydaşlara karar verme
- Eğitim ve paylaşılan planlar
- Kolaylaştırma



# PAYDAŞLARA MENTORLUK ETME

## Paydaşlara Mentörlük/Rehberlik Etme

- Önemli ve kilit paydaşlar kimi zaman Proje Metodolojisinden, işlerin ilerlerken nelere dikkat edileceğinden bilgi sahibi olmayıpabilir. Özellikle son dönemde Agile-Çevik yaklaşımı hiç bilmiyor olabilirler. Yanısıra proje süresince ne kadar dahil olacağını da kestiremeyebilir
- Oysa karar vermeleri, proje dökümanlarını okumaları, onay vermeleri, test etmeleri gibi birçok aktivitede yer almaları beklenir. Mentörlük bu anlamda gereklidir.
- Mentörlük yaparken statü toplantıları, birebir ve toplu görüşmeler etkili olacaktır.
- Değerli olduklarını, önemli olduklarını hissettirip, metodolojik sorulara teşvik etmeliyiz.



# TAKIMI HİZADA TUTMA

- 1 Ekibe Liderlik Etme
- 2 Ekip Performansını Destekleme
- 3 Engelleri ve Zorlukları Ortadan Kaldırma
- 4 Çatışmaları Yönetme
- 5 Paydaşlarla İşbirliği Yapma
- 6 Paydaşlara Mentorluk Etme
- 7 Ekip Performansını Artırmak İçin Duygusal Zeka Kullanma



# EKİP PERFORMANSINI ARTIRMAK İÇİN DUYGUSAL ZEKA KULLANMA

- Duygusal Zeka kişinin kendisinin ve diğer kişilerin duygularının ve grupların ortak heyecanını tanımlama, değerlendirme ve yönetme becerisidir. Duygusallık değildir, duyguları farkedip kullanma becerisidir.
- Proje yöneticilerin vakitlerinin %90'u iletişimle geçtiği için Duygusal Zeka önemli bir beceridir.
- Duygusal zeka becerisi ile örneğin ekip yönetiminde gerilimin düşürülmesi ve işbirliğin artırılması, olağanüstü zamanlar geçiren ya da sorunu olan ekip üyelerinin anlaşılıp destek olunması, en uygun motivasyon enstrumanlarının kullanılmasını sağlar.
- Ekibin önem ve değer verdiği konuları anlamak, ilgilenmek, anlaşıldığını hissettirmek ekip dinamikleri içinde de yardımcı olacaktır.

# EKİP PERFORMANSINI ARTIRMAK İÇİN DUYGUSAL ZEKA KULLANMA



## Duygusal Zekanın Unsurları

### Kişisel Beceriler

- Öz farkındalık
- Öz disiplin
- Motivasyon

### Kişiler arası Beceriler

- Sosyal beceriler
- Empati



# EKİP PERFORMANSINI ARTIRMAK İÇİN DUYGUSAL ZEKA KULLANMA

## Öz Farkındalığın Unsurları

- **Duygusal Farkındalık:** duyguyu bilme, duyu ile davranış ilişkisini bilme, duyguların performansa etkisini bilme
- **Yeterli öz değerlendirme:** güçlü ve zayıf yanların farkında olma, kör noktaları bilme, duygusal tetikleyicileri bilme
- **Özgüven:** risk alma, dengelilik, kendini gerçekleştirmeye bilincinde olma, kararlı olma

## Öz Disiplinin Unsurları

- **Öz kontrol.** Baskı altında sakin kalabilme, stresli çevreye odaklı olmak, zarar verici duygulardan arınma
- **Güvenilirlik:** hataları kabul etme, etik davranışma
- **Dürüstlük:** düzenli olma, amaçları yernine getirme konusunda sorumluluk sahibi olma, zorunlulukları sağlama
- **Uyumluluk:** değişen koşullara uyum sağlama, olayları esnek şekilde değerlendirme
- **İnovasyon :** yeni fikirler üretme, problemlere yenilikçi çözümler bulma, yeni yaklaşımları keşfetme



# EKİP PERFORMANSINI ARTIRMAK İÇİN DUYGUSAL ZEKA KULLANMA

## Motivasyon Unsurları

- **Başarı güdüsü:** hedef koyma, zorluklara göğüs germe, yetenekleri geliştirme yolları bulma
- **Bağlılık:** takımın temel prensiplerine göre karar alma, organizasyon amaçlarına ulaşma yolunda fedakarlık,
- **Girişim:** işi bitirmek için yollar bulma, fırsatlar yakalama, sıradışı fikirler konusunda diğerlerini cesaretlendirme
- **İyimserlik:** kaybetme korkusu yerine başarıya inanç, engelleri aşip çalışma

## Empati Unsurları

- **Diğerlerini anlamak:** ihtiyaç doğrultusunda diğerlerine hizmet etme, dikkatle dinleme, başkalarının bakış açısını anlama
- **Hizmet odaklılık:** müşteri bakış açısını anlama, müşteri memnuniyeti için yol arama, müşteri ihtiyaçlarını karşılama
- **Diğerlerini geliştirme:** başarıları tanıma, ödüllendirme, yardımcı eleştirmelerde bulunma, koçluk, mentorluk
- **Farklılıklarını dengeleme:**
- **Politik farkındalık**



# EKİP PERFORMANSINI ARTIRMAK İÇİN DUYGUSAL ZEKA KULLANMA

## Kişiler arası ilişki becerileri

- Aktif dinleme
- İletişim stili değerlendirmesi
- Duygusal zeka
- Etkileme
- Motivasyon
- Nominal Grup Tekniği
- Politik Farkındalık
- Şeffaflık



# EKİP PERFORMANSINI ARTIRMAK İÇİN DUYGUSAL ZEKA KULLANMA

## Kişilik Profil Değerlendirmeleri

- Carl Jung Psikolojik Değerlendirme
- Katherina Cook Briggs ve Isabel Briggs Myers'in Myers-Briggs Tip Göstergeler(MBTI)
- DISC Değerlendirme Modeli- William Moulton Marston
- Doğru Renk Metodolojisi- Don Lowry
- Sosyal Stil Modeli- TRACOM
- Tüm Beyin Düşünme- Ned Herrmann

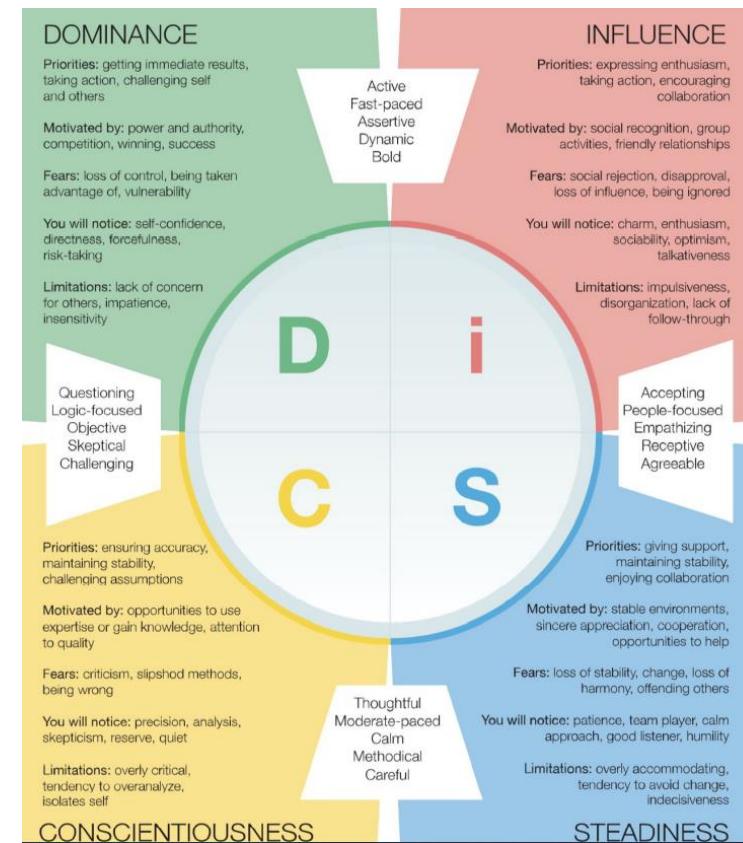


# EKİP PERFORMANSINI ARTIRMAK İÇİN DUYGUSAL ZEKA KULLANMA

## Kişilik Profil Değerlendirmeleri

- Carl Jung Psikolojik Değerlendirme
- 8 Kişilik Tipi tanımlıyor
- 1. Dışa Dönüş-Düşünme
- 2. İçə dönük- düşünme
- 3. Dışa dönük hissetme
- 4. İçə dönük hissetme
- 5. Dışa dönük duygusal
- 6. İçə dönük duygusal
- 7. Dışa dönük sezgisel
- 8. İçə dönük sezgisel

## DISC Değerlendirme



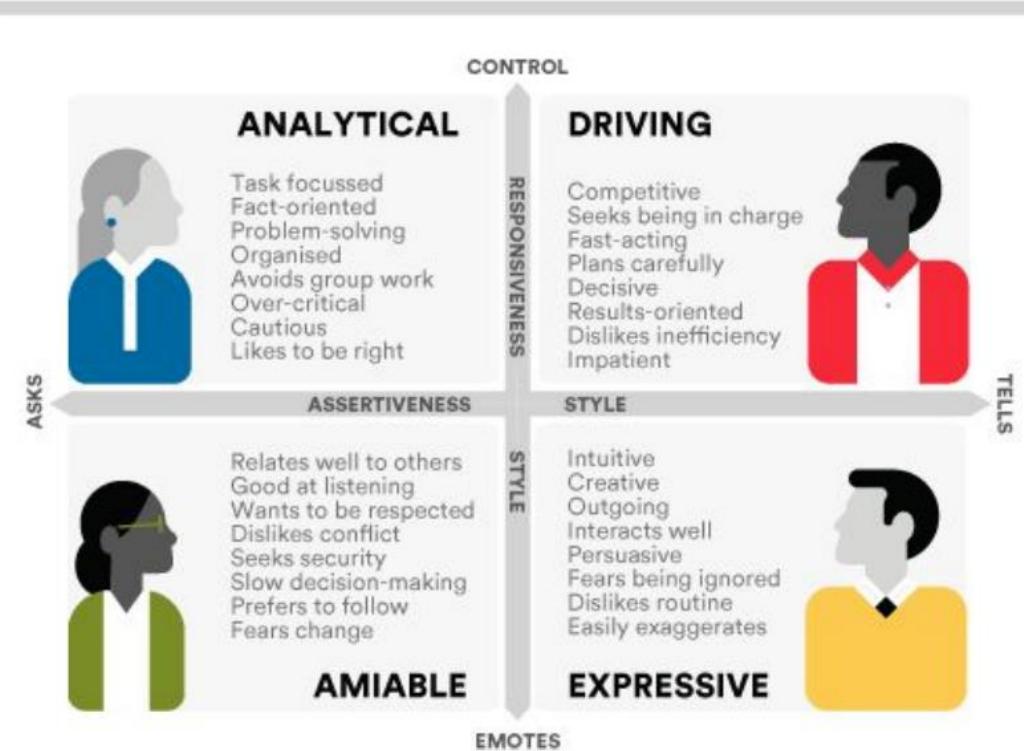
# EKİP PERFORMANSINI ARTIRMAK İÇİN DUYGUSAL ZEKA KULLANMA



Doğru Renk Metodolojisi



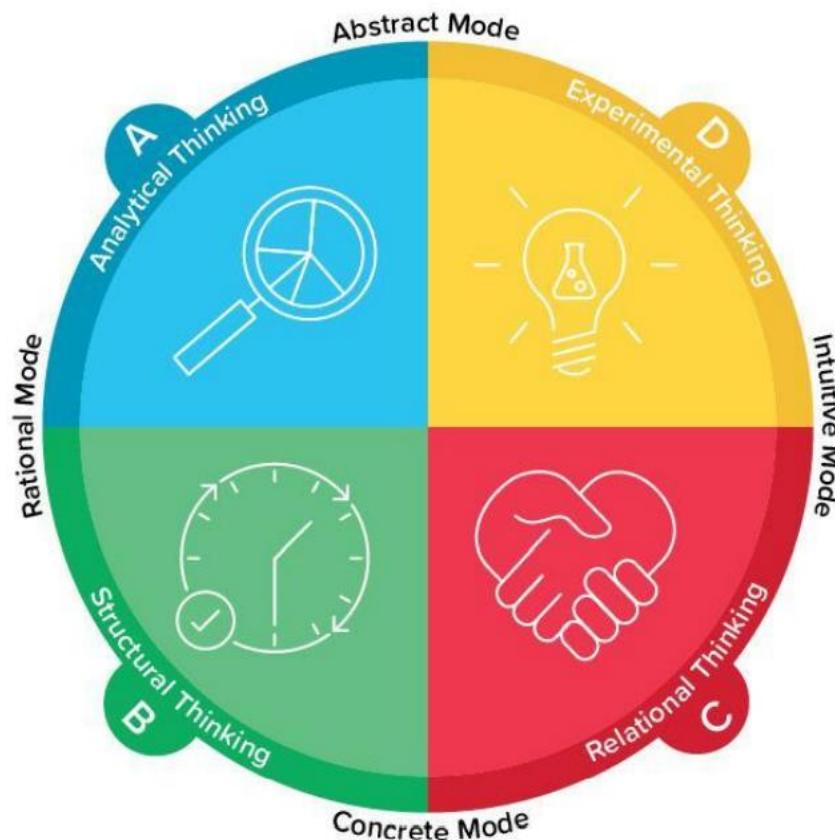
Sosyal Stil Modeli- TRACOM



# EKİP PERFORMANSINI ARTIRMAK İÇİN DUYGUSAL ZEKA KULLANMA



Tüm Beyin Düşünme- Ned Herrmann





# EKİP PERFORMANSINI ARTIRMAK İÇİN DUYGUSAL ZEKA KULLANMA

## Organizasyonel Teori:

insanlar, takımlar ve organizasyonların nasıl davranışlarına yönelik çalışmadır.

- Etkinlik ve verimliliği artırmak
- Problem çözmek
- Paydaş gereksinimlerini karşılamak

## Organizasyonel Teoriler

- Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi
- Mc Gregor- X ve Y Teorisi
- Mc Clelland Başarı Teorisi
- Herzberg Motivasyon Teorisi

# 5 İŞ ORTAMINI DİKKATE ALMA



## Uyumluluk Gereksinimlerini Yönetme

## Proje Faydasını ve Değerini Değerlendirme ve Ortaya Koyma

## Dahili ve Harici İş Ortamı Değişikliklerini Değerlendirme ve Ele Alma

## Organizasyonel Değişimi Destekleme

## Sürekli Süreç İyileştirmeleri Uygulama

1. Proje uyum gereksinimlerini sağlamak (güvenlik, sağlık yasal uyum)
2. Uyum kategorileri oluşturma
3. Uyumin önündeki engelleri belirleme
4. Uyumsuzluğun sonuçlarını analiz et (risk, yasal)
5. Uyum için yaklaşım ve aksiyon belirleme
6. Projenin uyumluluğunu sağladığı kapsamı ölç

1. Dış çevreye değişikliği ölç (yasal teknolojik, Pazar)
2. Dış çevre değişiklerinin kapsama/iş listesine etkilerini değerlendir ve önceliklendir
3. Kapsam/iş listesi değişiklikleri için seçenekler öner
4. Dış çevre değişiklerinin kapsamı iş listesine etkilerini sürekli gözden geçir

Tanımlanan faydaları araştır  
Devam eden fayda gerçekleşme onaylarını dokümante et  
Ölçüm sistemlerininin faydayı gösterdiğini doğrula  
Değer yaratmak için teslimat seçeneklerini değerlendir  
Paydaşların değer kazanma gelişimlerini değerlendir

Organizasyon kültürünü değerlendir  
Organizasyonel değişim projeye etkilerini değerlendir ve gerekli aksiyonları belirle  
Projenin organizasyona etkilerini değerlendir ve gerekli aksiyonları belirle

# İŞ ORTAMINI DİKKATE ALMA



1

Uyumluluk Gereksinimlerini  
Yönetme

2

Proje Faydasını ve Değerini  
Değerlendirme ve Ortaya  
Koyma

3

Dahili ve Harici İş Ortamı  
Değişikliklerini Değerlendirme ve  
Ele Alma

4

Organizasyonel Değişimi Destekleme

5

Sürekli Süreç İyileştirmeleri Uygulama

# UYUMLULUK GEREKSİNİMLERİNİ YÖNETME



1. Proje uyum gereksinimlerini sağlamak (güvenlik, sağlık yasal uyum)
2. Uyum kategorileri oluşturma
3. Uygunun önündeki engelleri belirleme
4. Uyumsuzluğun sonuçlarını analiz et (risk, yasal)
5. Uyum için yaklaşım ve aksiyon belirleme
6. Projenin uyuml sağladığı kapsamı ölç

# UYUMLULUK GEREKSİNİMLERİNİ YÖNETME



- 1.Risk Listesi
- 2.Uyum kategorileri: çevresel, iş güvenliği, sosyal sorumluluk, kalite, süreç
- 3.Fonksiyonel olmayan gereksinimler: erişilebilirlik, kapasite, süreklilik, güvenlik
- 4.Uygulama Raporları
- 5.Varyans Analizi
- 6.Onaylar-Toleranslar
- 7.Kalite Araçları

# UYUMLULUK GEREKSİNİMLERİNİ YÖNETME



1. Kalite Yönetim Planı

2. Denetim

3. Örnekleme

4. Kalite Güvence Araçları:

- Veri Toplama: Kontrol Listeleri
- Veri Analizi Alternatif analizi, doküman analizi, kök neden
- Karar verme Teknikleri
- Veri Sunumu: yakınlık şeması, neden-sonuç diyagramı, akış diyagramı, dağılım diyagramı
- Denetim Raporları
- Deneyim Tasarımı(Design for X):
- Problem Çözme Teknikleri
- Kalite Yönetim Metotları: 6 sigma, deming

# İŞ ORTAMINI DİKKATE ALMA



1

Uyumluluk Gereksinimlerini  
Yönetme

2

Proje Faydasını ve Değerini  
Değerlendirme ve Ortaya  
Koyma

3

Dahili ve Harici İş Ortamı  
Değişikliklerini Değerlendirme ve  
Ele Alma

4

Organizasyonel Değişimi Destekleme

5

Sürekli Süreç İyileştirmeleri Uygulama



## PROJE FAYDASINI VE DEĞERİNİ DEĞERLENDİRME VE ORTAYA KOYMA

### İş Gerekçesi (Business Case)

- Pazardaki talep, teknolojik ilerleme, organizasyonun ihtiyacı, müşteri talepleri, yasal zorunluluklar ve çevre üzerindeki etkilere bağlı olabilir. İş açısından projenin gerekli yatırıma deňip/deðmeyeceðini belirleyecek gerekli bilgileri içerir.

### Fayda Yönetimi Planı (Benefit Management Plan)

- Projenin yaratacağı faydaları maksimize etmek ve desteklemek için gereken süreçlerin açıklandığı doküman.



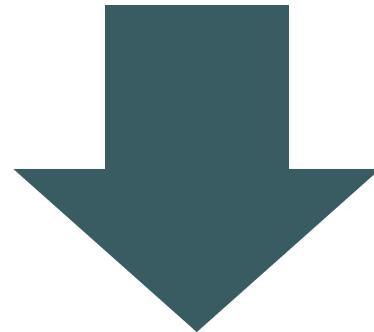
## PROJE FAYDASINI VE DEĞERİNİ DEĞERLENDİRME VE ORTAYA KOYMA

- Değer Analizi
- Fayda Yönetim Planı
- Sprint Review/ Demo
- Release Yönetimi



## PROJE FAYDASINI VE DEĞERİNİ DEĞERLENDİRME VE ORTAYA KOYMA

### İş Gerekçesi:

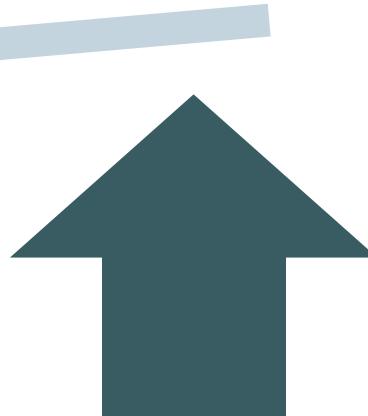


### Maliyetler:

- Fizibilite çalışması maliyetleri
- Geliştirme maliyetleri

### Faydalar:

- Azaltılmış süreç maliyetleri
- Pazar payını artırma
- Prestij ve bilinirliği artırma
- İş yapma yeteneklerini artırma





## PROJE FAYDASINI VE DEĞERİNİ DEĞERLENDİRME VE ORTAYA KOYMA

### Net Bugünkü Değer (Net Present Value (NPV))

Belli bir süre sonraki değerin faiz farkıyla bugünaslında ettiği değeri hesaplar.

PV = bugünkü değer

FV = gelecek değer

i = faiz

N = zaman

**FORMÜL** :  $PV = FV / (1 + i)^n$

Projeler arasında Net bugünkü değer karşılaştırmalarında yüksek olan tercih edilir.

#### Örnek

3 yıl sonraki değeri \$300,000 (FV) olan bir malzemenin %10 faiz oranına göre bugünkü değeri nedir?

$$300,000 / (1+0,1)^3 = \$225,394$$



## PROJE FAYDASINI VE DEĞERİNİ DEĞERLENDİRME VE ORTAYA KOYMA

### Geri Ödeme Süresi (Payback Period)

Yatırımlımızın bize geri dönüş süresini göstermektedir.

#### Örnek

\$1.000.000 yatırımla başlattığımız projemizin ödemeleri her çeyrekte

\$250.000 olarak gerçekleşmiştir. Geri ödemesi süresi ne kadardır?

1 yıl

Projeler arasında Geri Ödeme süresi karşılaştırmalarında kısa sürede geri dönmüş olan tercih edilir.





## PROJE FAYDASINI VE DEĞERİNİ DEĞERLENDİRME VE ORTAYA KOYMA

### Fayda Maliyet Oranı (Benefit Cost Ratio)

Bir proje için yaptığımız yatırımin karşılığında ne kadar para kazanacağımızın oranıdır.

Kazandığımız para, yatırımdan yüksekse projenin iyi bir yatırım olduğunu söyleyebiliriz.

#### Örnek

Projenin geliştirme maliyeti USD 125,000 iken, beklenen finansal fayda USD 300,000 olarak tahmin ediliyorsa;

Fayda Maliyet Oranı = Proje Geliri / Proje Maliyeti

$$= 300,000 / 125,000 = 2,4$$

**Projeler arasında Fayda Maliyet oranı karşılaştırmalarında yüksek olan tercih edilir.**



## PROJE FAYDASINI VE DEĞERİNİ DEĞERLENDİRME VE ORTAYA KOYMA

### Yatırımın Getirişi (Return on Investment (ROI))

Bir projeye ne kadar para yatırıldığı ve ne kadar para kazanıldığıının oranıdır.

#### Örnek

Projenin geliştirme maliyeti USD 125,000 iken, beklenen finansal fayda USD 300,000 olarak tahmin ediliyorsa;

$$\text{ROI} = (\text{Proje Geliri} - \text{Proje Maliyeti}) / \text{Proje Maliyeti}$$

$$\text{ROI} = (300,000 - 125,000) / 125,000 = 1,4$$

**ROI, yatırımın 1,4 katıdır (ya da, %140)**

**Projeler arasında ROI karşılaştırmalarında yüksek olan tercih edilir.**



## PROJE FAYDASINI VE DEĞERİNİ DEĞERLENDİRME VE ORTAYA KOYMA

### İç Verim Oranı (Internal Rate of Return (IRR))

IRR Kurumsal yatırımların hedeflenen getirisidir. **Dikkat!** zaman, faiz dikkate alınmamaktadır.

**Örnek:** IRR kullanıldığında, aşağıdaki iki proje arasından hangisini seçersiniz?

- Proje A %15 IRR sahip ve 5 yıl içinde tamamlanacak.  $NPV = (FV / (1+i)^n) - \text{Maliyet} = 0$
- Proje B %10 IRR sahip ve 1 yıl içinde tamamlanacak.

**Projeler arasında IRR karşılaştırmalarında yüksek olan tercih edilir.**

**Çözüm** Proje A , IRR değeri yüksek olduğu için Proje B kısa bir süreye sahiptir.

Ancak IRR gelecekteki değeri ifade etmemektedir, dolayısıyla sürenin kısa olması tercih nedeni değildir.



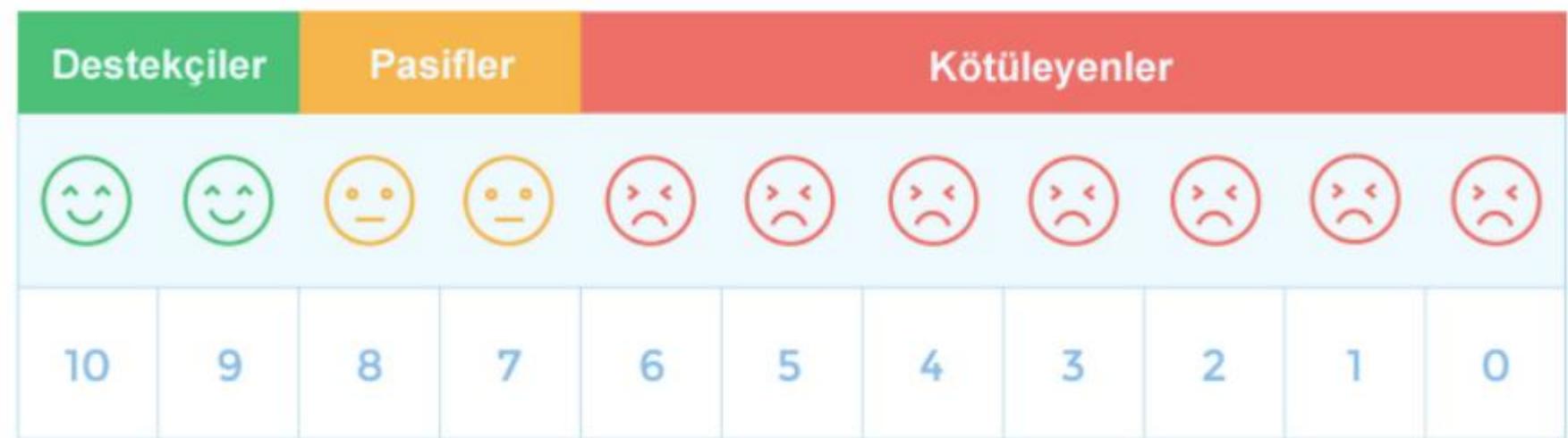
## PROJE FAYDASINI VE DEĞERİNİ DEĞERLENDİRME VE ORTAYA KOYMA

### Net Tavsiye Skoru /Net Promoter Score

0-6: kötüleyenler

7-8: Pasif

9-10: destekçiler

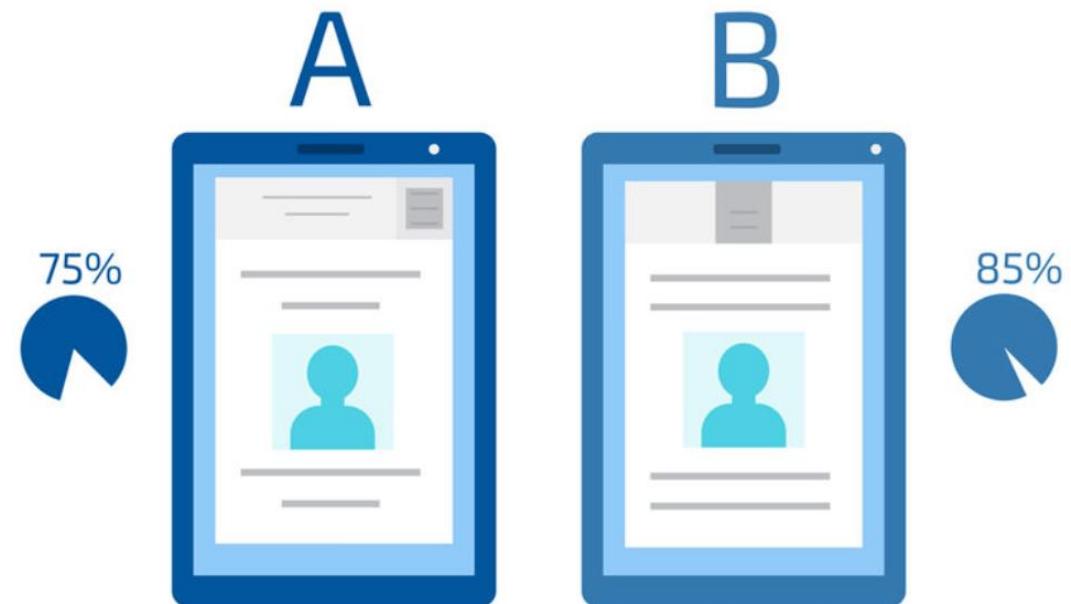


$$\text{Net Promoter Score} = \% \text{ Destekçiler} - \% \text{ Kötüleyenler}$$



## PROJE FAYDASINI VE DEĞERİNİ DEĞERLENDİRME VE ORTAYA KOYMA

**AB testi**, esas olarak, bir sayfanın iki veya daha fazla varyantının rasgele kullanıcılaraya gösterildiği bir deneydir ve hangi varyasyonun belirli bir dönüşüm hedefi için daha iyi performans gösterdiğini belirlemek için istatistiksel analiz kullanılır.





## PROJE FAYDASINI VE DEĞERİNİ DEĞERLENDİRME VE ORTAYA KOYMA

- Monte Carlo
- Simülasyon
- Karar Ağacı Analizi



## PROJE FAYDASINI VE DEĞERİNİ DEĞERLENDİRME VE ORTAYA KOYMA

Maliyet Karşılaştırma Teknikleri	Proje A	Proje B	
Net Present Value	\$95,000	\$75,000	A
IRR	13	17	B
Payback Period	16 ay	21 ay	A
Benefit Cost Ratio	2,79	1,3	A



## PROJE FAYDASINI VE DEĞERİNİ DEĞERLENDİRME VE ORTAYA KOYMA

### Fırsat Maliyeti

İki proje açısından seçim yapıldığında, seçilmeyen projenin getirisi fırsat maliyeti olarak nitelendirilir.

**Örnek :** Yapılan fizibilite çalışmaları neticesinde iki alternatif projenin net bugünkü değeri (NPV) \$500.000 ve \$400.000 olarak belirlenmiştir. Yönetim tarafından yapılan değerlendirmeler neticesinde net bugünkü değer getirişi \$500.000 olarak tahmin edilen proje seçilmiştir. Kurumun fırsat maliyeti nedir?

Cevap: \$400.000



## PROJE FAYDASINI VE DEĞERİNİ DEĞERLENDİRME VE ORTAYA KOYMA

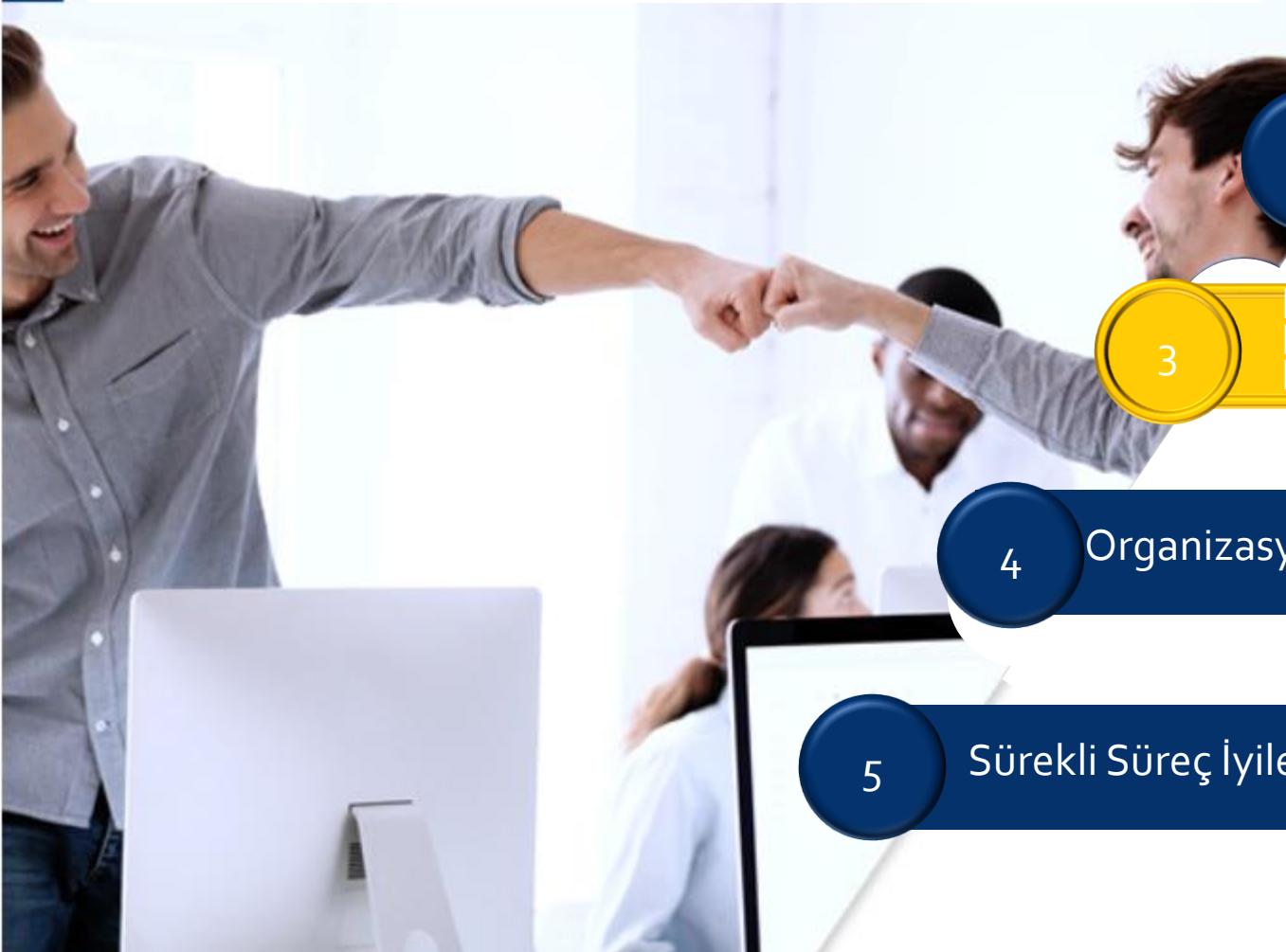
### Batık Maliyet

Harcanmış, ancak değer yaratmamış maliyetler.

**Örnek:** Proje bütçesi 200.000 TL olan bir projeye başladınız. Projenin; %50 tamamlandığında 400.000 TL harcandığını gördünüz. Organizasyon; projenin bütçesinin 200.000 TL'yi aştığını görüyor ve devam etmemeye kararı alıyor.

400.000 TL batık maliyet vardır

# İŞ ORTAMINI DİKKATE ALMA



1

Uyumluluk Gereksinimlerini  
Yönetme

2

Proje Faydasını ve Değerini  
Değerlendirme ve Ortaya  
Koyma

3

Dahili ve Harici İş Ortamı  
Değişikliklerini Değerlendirme ve  
Ele Alma

4

Organizasyonel Değişimi Destekleme

5

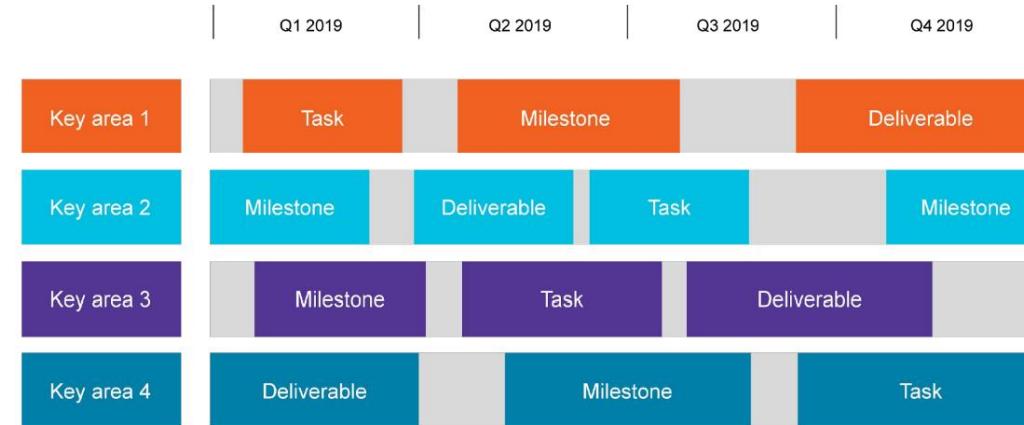
Sürekli Süreç İyileştirmeleri Uygulama

# Dahili ve Harici İş Ortamı Değişikliklerini Değerlendirme Ele Alma



- İç Çevre Koşulları
  - Dış Çevre Koşulları
- PESTLE

- Baseline Güncelleme
- Değişiklik Kontrol Komitesi
- Konfigurasyon Yönetim Sistemi
- Backlog Güncelleme
- Güncellenmiş Yol Haritaları
- Release Planlama



# İŞ ORTAMINI DİKKATE ALMA



1

Uyumluluk Gereksinimlerini  
Yönetme

2

Proje Faydasını ve Değerini  
Değerlendirme ve Ortaya Koyma

3

Dahili ve Harici İş Ortamı Değişikliklerini  
Değerlendirme ve Ele Alma

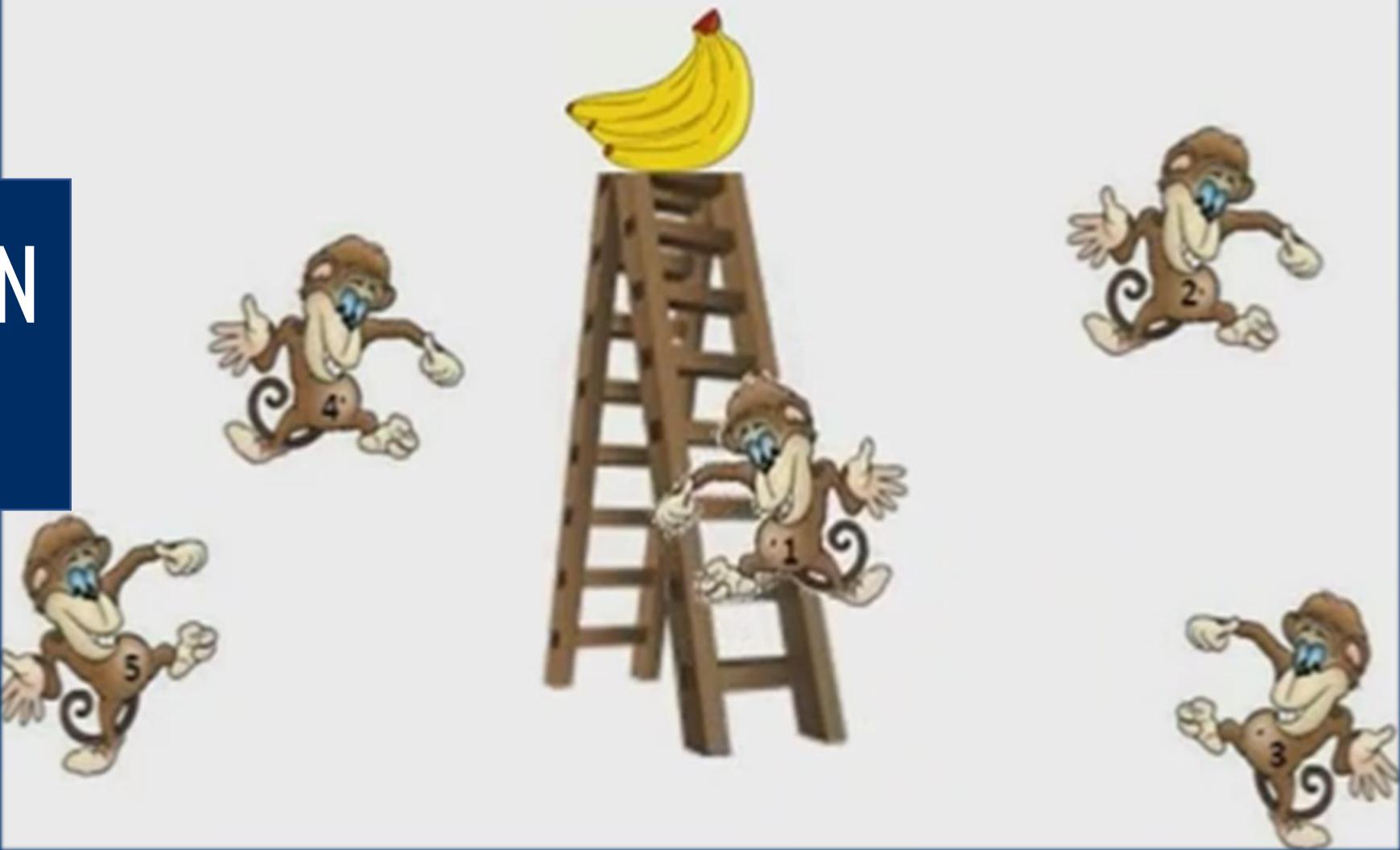
4

Organizasyonel Değişimi Destekleme

5

Sürekli Süreç İyileştirmeleri Uygulama

# ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ





# ORGANİZASYONEL YAPILAR

Fonksiyonel

Matris

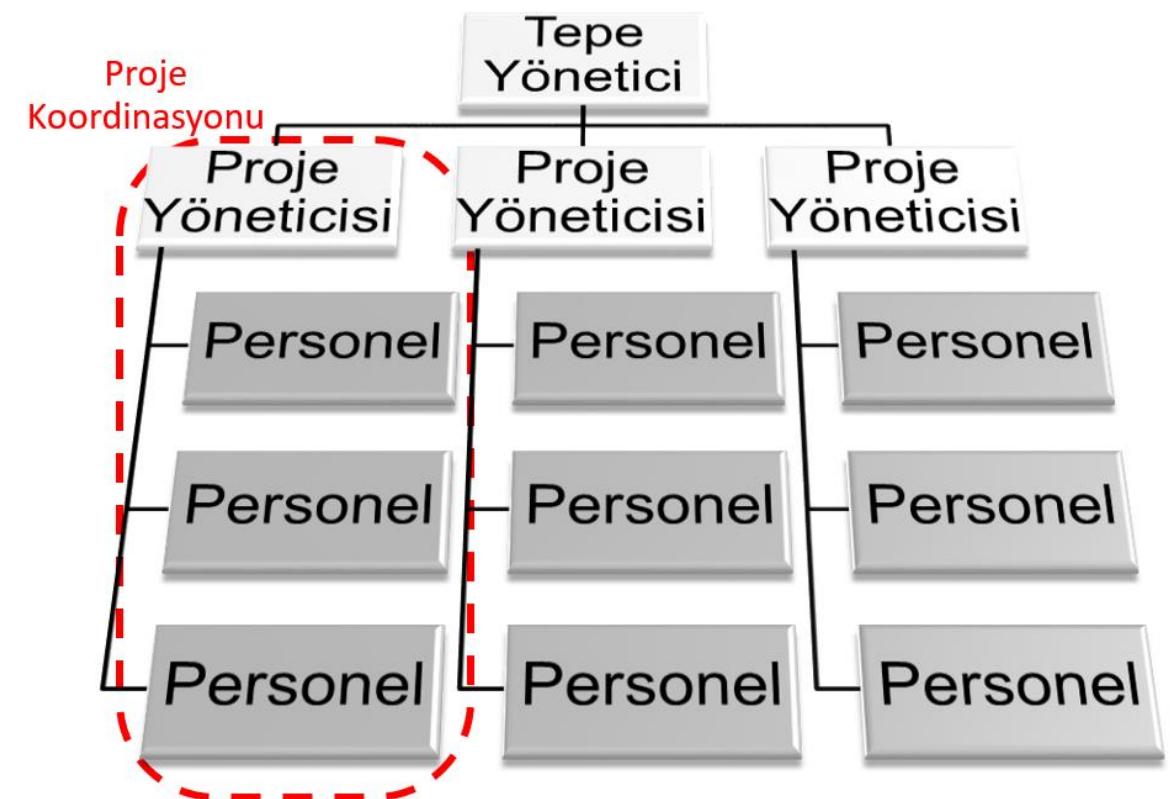
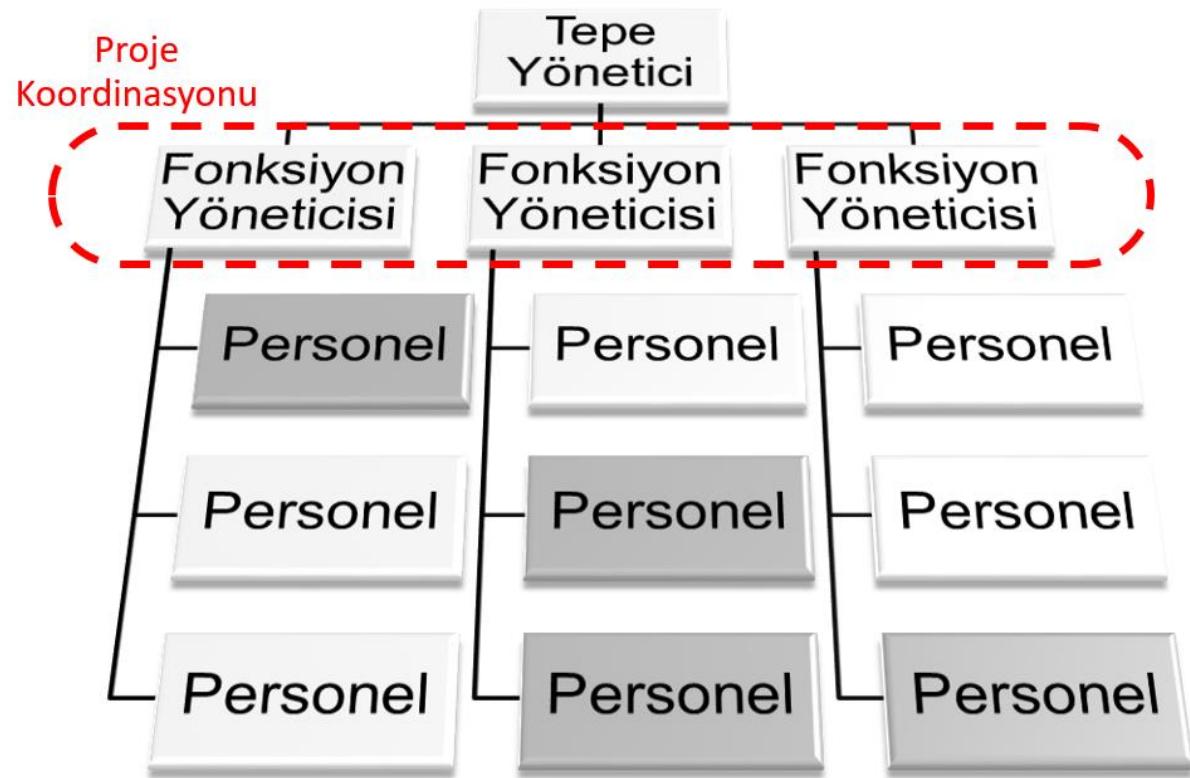
Proje Tipi

Zayıf

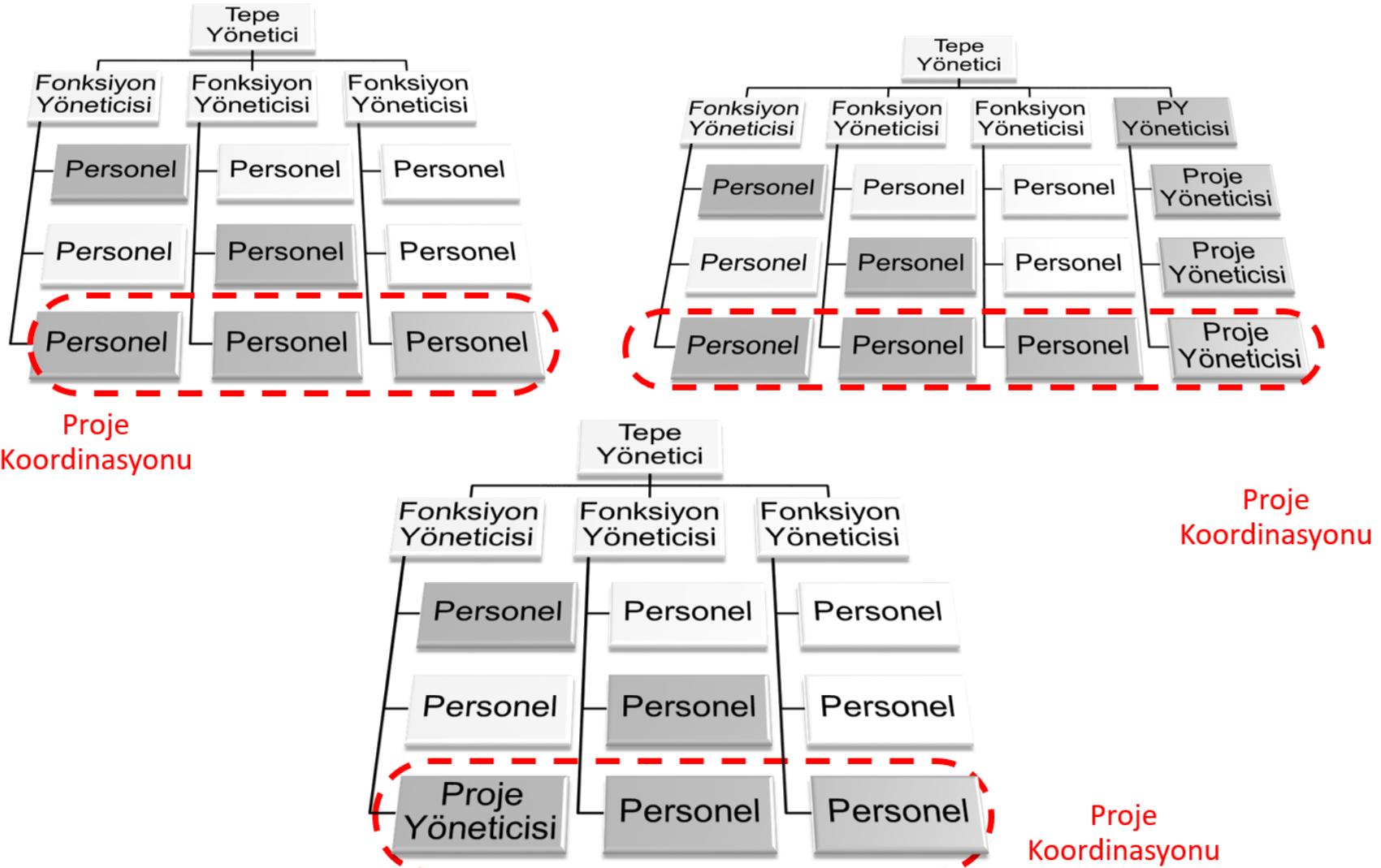
Güçlü

Dengeli

# FONKSİYONEL- PROJE TİPİ



# MATRİS YAPILAR



# ORGANİZASYONEL DEĞİŞİKLİKLERİ DEĞERLENDİRME



Yönetim Düzeyinde (CEO)

Fonksiyonel  
Yönetici

Fonksiyonel  
Yönetici

Fonksiyonel  
Yönetici

Çalışanlar

Proje  
Çalışanı

Proje  
Çalışanı

Proje  
Çalışanı

Çalışan

Çalışan

## Fonksiyonel Organizasyon Özellikleri:

- Çalışanlar böümlere veya fonksiyonlara bağlıdır.
- Proje Yönetim rolü henüz tam tanımlanmamıştır. Projeler genellikle, fonksiyonel yöneticiler tarafından yönetilir.
- Proje yöneticileri varsa bile, yetkileri yoktur.
- Bölüm Yöneticisi'nin, kendi çalışanları üzerinde yetkisi tamdır.
- Çalışanlar sadece kendi yöneticilerine rapor verir.

### Avantaj

- Kariyer yolları net olarak tarif edilmiş, yetkinlik gelişimleri tanımlıdır.
- Sadece kendi yöneticilerinin dediklerini uygularlar, hedef karışıklığı yoktur.

### Dezavantaj

- Departmana ait hedefler, proje işlerinden daha önemli hale gelebilir.
- Proje yönetimine ait bir kariyer yolu tanımlı değildir.

# ORGANİZASYONEL DEĞİŞİKLİKLERİ DEĞERLENDİRME



## Proje Bazlı Organizasyon Özellikleri:

- Çalışanlar projelere atanmıştır.
- Proje Yöneticisi'nin kontrolü ve yetkisi tamdır.
- Proje Yönetimi, çalışanlar projeye atandığı için kolaydır.
- Organizasyonda 'bölüm' adı verilen birimler projelere destek sağlamak için vardır.
- Proje bitiminde çalışanlar, başka projelere atanabilirler.

Yönetim Düzeyinde (CEO)

Proje  
Yöneticisi-1

Proje  
Yöneticisi-2

Proje  
Yöneticisi-3

Çalışanlar

Çalışanlar

Çalışanlar

Çalışanlar

Çalışanlar

Çalışanlar

## Avantaj

- Projelerde iletişim daha iyidir.
- Proje hedeflerine bağlılık daha fazladır.

## Dezavantaj

- Kaynak verimliliği düşüktür.
- Kısıtlı uzmanlık gelişimi vardır.

# ORGANİZASYONEL DEĞİŞİKLİKLERİ DEĞERLENDİRME



Yönetim Düzeyinde (CEO)

Fonksiyon  
el Yönetici

Fonksiyon  
el Yönetici

Proje  
Yöneticisi

Proje  
Çalışanı

Proje  
Çalışanı

Proje  
Çalışanı

Çalışanlar

Çalışanlar

Çalışanlar



DİKKAT !!!

## Matris Organizasyonların Özellikleri:

- Çalışanlar hem proje yöneticisine hem de fonksiyonel yöneticilere rapor verirler; bu iletişim maliyetini arttırmır.
- Proje Yöneticisi, belirli düzeyde karar alma yetkisine sahiptir.
- Proje Yöneticisi, projenin durumunu yönetimre rapor eder.
- Çalışanların en uygun kullanıldığı organizasyon tipidir.  
(birden fazla proje ve operasyonel görev)

## 3 tip matris organizasyon vardır:

- Zayıf Matris Organizasyonu → Fonksiyonel Organizasyonlara benzer.
- Dengeli Matris → Zayıf ve güçlü matrisin özelliklerinin karışımıdır.
- Güçlü Matris → Proje Bazlı Organizasyonlara benzer.

- Sorularda organizasyon tipinden bahsedilmiyorsa, Dengeli Matris organizasyon olduğu kabul edilir.

### Avantaj

- Daha iyi bir koordinasyon.
- Maksimum seviyede kaynak verimliliği

### Dezavantaj

- Daha fazla anlaşmazlıklara açıktır.
- İletişim daha karmaşıktır.

# DAHİLİ/HARİCİ İŞ ORTAMI DEĞİŞİKLİKLERİNİ DEĞERLENDİRME VE ELE ALMA



## *Proje Yönetim Ofisi öncelikli rolleri:*

- › Organizasyon içindeki Proje Yönetimi süreçlerini standartlaştıran, metodoloji, kaynak, araç ve tekniklerin paylaşılması sağlamak.
- › Organizasyonun projeyi nasıl yöneteceğü ile ilgili, desteklerin verilmesi, eğitimlerin alınmasını sağlamak.
- › Devam eden projelere proje yöneticisi sağlamaktır.

# ORGANİZASYONEL DEĞİŞİKLİKLERİ DEĞERLENDİRME



## Destekleyen

- Bilgi Havuzu / Kılavuz sağlar.
- Proje Yönetim Ofisi kontrolü düşüktür.

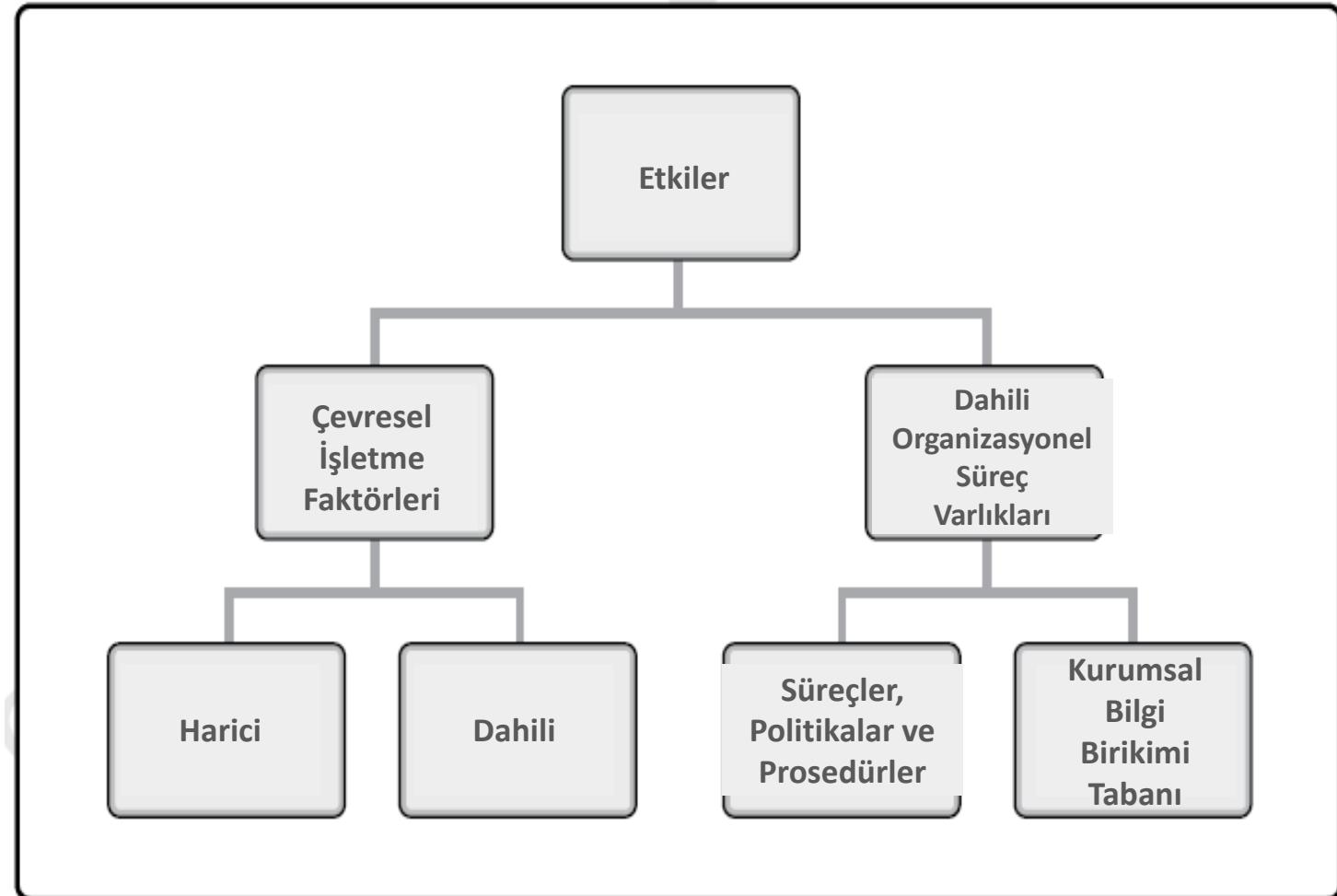
## Denetleyici

- Proje Yönetim Metodolojisinin kullanıldığını kontrol eder.
- Proje Yönetim Ofisi kontrolü orta seviyededir.

## Yönlendirici

- Doğrudan işi yönetir
- Proje Yönetim Ofisi kontrolü yüksektir.

# ORGANİZASYONEL DEĞİŞİKLİKLERİ DEĞERLENDİRME



# ORGANİZASYONEL DEĞİŞİKLİKLERİ DEĞERLENDİRME VE ELE ALMA

## Çevresel İşletme Faktörleri



### Organizasyon İçin Dahili Çevresel İşletme Faktörleri

- Organizasyon kültürü, yapısı ve yönetişimi. Vizyon, misyon, değerler, inançlar..
- Tesislerin ve kaynakların coğrafi dağılımı. Fabrika konumları, sanal ekipler...
- Altyapı. Mevcut tesisler, ekipman...
- Bilgi teknolojisi yazılımı. Zaman programlama yazılımı
- Kaynak kullanılabilirliği. Sözleşme ve satın alma kısıtları...
- Çalışan yeteneği. Beceriler, yetkinlikler, mevcut insan kaynakları uzmanlığı...

### Organizasyon İçin Harici Çevresel İşletme Faktörleri

- Pazar Koşulları. Rakipler, Pazar payı, marka bilinirliği...
- Sosyal ve kültürel etkiler ve sorunlar. Politik iklim, etik ve algılar...
- Yasal sınırlamalar. Güvenlik, veri koruma, istihdam ve tedarik....
- Ticari veri tabanları. Kıyaslama sonuçları, standartlaştırılmış maliyet tahminleri....
- Akademik araştırma. Yayınlar, sektör çalışmaları...
- Devlet veya sektör standartları. Ürünler, üretim, çevre ve kalite standartları...
- Finansal konular. Döviz kurları, faiz oranları...
- Fiziksel çevre öğeleri. Çalışma koşulları, hava durumu ve kısıtlar...

# ORGANİZASYONEL DEĞİŞİKLİKLERİ DEĞERLENDİRME VE ELE ALMA

## Organizational Process Assets



- Süreçler
- Politikalar
- Prosedürler
- Organizasyonel Bilgi Tabanları

# ORGANİZASYONEL DEĞİŞİKLİKLERİ DEĞERLENDİRME



**Değişiklik Yönetim Planı:** kültür değişiklerin nasıl yönetildiğini direkt etkiler.

**Roll-out Plan:** Nasıl başarılı şekilde hayatı geçirileceği planı. Bili transferi, eğitim, sürekliliğini sağlama konularını içerir.

**Proje Yönetim Planı Güncellemeleri:** değişikliğin tipine göre ilgili planlar güncellenir.

**Eğitim planı:** değişiklikler eğitim planlarını da etkileyebilir.

**Eğitim eserleri:** değişiklikler eserleri etkileyebilir.

**Demolar**

# İŞ ORTAMINI DİKKATE ALMA



1

Uyumluluk Gereksinimlerini  
Yönetme

2

Proje Faydasını ve Değerini  
Değerlendirme ve Ortaya Koyma

3

Dahili ve Harici İş Ortamı Değişikliklerini  
Değerlendirme ve Ele Alma

4

Organizasyonel Değişimi Destekleme

5

Sürekli Süreç İyileştirmeleri Uygulama

# SÜREKLİ SÜREÇ İYİLEŞTİRMELERİ UYGULAMA



- Deming Çevrimi
- Juran Modeli: sürekli geliştirme ve iyileştirme, eğitimlerle kalite bilincii artırma ve üst yönetimin liderliğini ele alır.
- Philip Crosby: Gereksinimlere uyma, kalitesizliği önleme, sıfır hata standartı, kalitenin maliyeti konularına odaklanır
- Taguchi: Sistem tasarıımı, parametre tasarıımı, tolerans tasarıımı
- William Smith: 6 sigma: operasyonlarda mükemmelliğin sağlanması amacıyla işletmelerde süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, analiz edilmesi, iyileştirilmesi ve kontrolü için kolay ve etkili istatistik araçlarının kullanıldığı bir yönetim stratejisi. Bu yaklaşım, süreç performansını geliştirerek bir milyonda 3,4 birim hata oranına ulaşmayı amaçlar

# SÜREKLİ SÜREÇ İYİLEŞTİRMELERİ UYGULAMA



## Sürekli İyileştirme Yaklaşımı

### Kaizen

- Çok küçük değişiklik veya iyileştirmeler
- Fikir çalışanlarından gelir. Mlaiyetli araştırmalar yok
- Her çalışan kendi işini iyileştirmeli
- Herkes sorumlu

### Plan Do Study Act

#### Act

- Identify issues and root causes, then modify to improve process



#### Plan

- Define objectives and processes



#### Study

- Evaluate data and compare results to expectations



#### Do

- Execute plan and collect data



# SÜREKLİ SÜREÇ İYİLEŞTİRMELERİ UYGULAMA



## Sürekli İyileştirme Araçları

- Öğrenilmiş Dersler Listesi
- Retrospectives
- Deneyimler

# SÜREKLİ SÜREÇ İYİLEŞTİRMELERİ UYGULAMA



- Çevik Ortam Yaratmalı
- Kurumsallaşmış Silolar
- Kurumsal Değişiklik Yönetimi

# SÜREKLİ SÜREÇ İYİLEŞTİRMELERİ UYGULAMA



## Çevik Yönetimin Uygulanması: Çevik Bir Ortam Yaratmak

- Çevik bakış açısıyla başlayın;
- Proje ekibi nasıl çevik davranışabilir?
- Ekip daha sonraki teslimatları geliştirmek için en çabuk neyi teslim edebilir?
- Ekip nasıl şeffaf olabilir?
- Yüksek öncelikli maddelere odaklanmak için hangi işler göz ardı edilebilir?
- Ekibin hedeflerinin elde edilmesinde hizmet odaklı bir liderlik nasıl katkı yapabilir?
- Hizmet odaklı liderlik ekibi güçlendirir.

# SÜREKLİ SÜREÇ İYİLEŞTİRMELERİ UYGULAMA



## Kurumsal Silolar

- Silolaşmış kurumlar tam donanımlı ekipler yaratmaya engel oluşturabilirler.
- Farklı yöneticilere raporlayan üyelerden oluşan ekipler
- Performansları için farklı ölçütlerle sahip olabilirler.
- Yöneticiler kaynak verimliliğinden aksý verimliliğine odaklanmalıdır.
- Siloların handikabını aşmak için değişik yöneticiler ve ekip üyeleriyle çalışın ve tam donanımlı ekibin ihtiyaç duyduğu kişileri projeye tam zamanlı vermelerini sağlayın.

# SÜREKLİ SÜREÇ İYİLEŞTİRMELERİ UYGULAMA



## Kurumsal Değişiklik Yönetimi

Değişime hazır olmak; kurumun karakteristik özellikleri;

- Üst yönetimin değişime istekli olması
- Kurumun çalışanları nasıl gördüğünü değiştirmek konusunda istekli olması
- Proje, program ve portföy yönetim faaliyetlerinin ne kadar merkezi olduğu
- Uzun vadeli amaçlardansa kısa vadeli hedeflere odaklanmak
- Yetenek yönetimi uzmanlığı

# SÜREKLİ SÜREÇ İYİLEŞTİRMELERİ UYGULAMA



Değişimin önündeki engeller;

- İşin departmanlara çok izole bölünmesi
- Satın almanın uzun vadeli rekabettense kısa vadeli stratejilere dayanması
- Liderlerin uçtan uca akıştansa yerel başarıları ödüllendirmesi
- T-şeklinde çalışanlardansa belirli konularda uzman çalışanlara sahip olmak
- Dağıtık portfolyoların çalışanları aynı anda pek çok projeye çekmesi

# SÜREKLİ SÜREÇ İYİLEŞTİRMELERİ UYGULAMA



## Geçiş Stratejisi olarak Hibrit Yaşam Döngüleri

- Genellikle çevik yönetime bir gecede geçilmez.
- Çevik yönetim plan güdümlü yönetimden çok farklı olduğu için aşamalı geçiş mantıklıdır.
- Aşamalı geçiş ;
  - Paydaşların aynı seviyede ilerlemelerini sağlamak için ilave adımlar gerektirir.
  - Üretilen değeri arttırmak ve yatırımın geri dönüşünü hızlandırmak için artan adımlar eklenir.
  - Birçok yaklaşımın bu şekilde birleştirilmesi hibrit bir yaklaşım ortaya çıkarır.
  - Daha az riskli bir projede, orta derece belirsizlik içeren bir ortamda deneyin.
  - Başarılı olunca bu adımlardan daha fazlasının eklendiği daha karmaşık projeler deneyin.

# PMBOK6'DA ADI GEÇEN ARAÇ VE TEKNİKLER



- Beyin fırtınası /Brainstorming
- Kontrol listesi / Check list
- Odak Grupları / Focus Groups
- Görüşme / Interview
- Çatışma Yönetimi / Conflict Management
- Kolaylaştırma / Facilitation
- Toplantı / Meeting
- Proje yönetim bilgi sistemi
- Alternatif Analizi
- Fayda Maliyet Analizi / Cost Benefit Analysis
- Kazanılmış Değer Analizi / Earned Value Analysis
- Kök Neden Analizi /Root Cause Analysis
- Trend Analizi
- Varyans Analizi
- Karar Alma / Decision Making
- Uzman Görüşü /Expert Judgement
- Çok Kriterli Karar Analizi
- Regresyon Analizi
- Kıyaslama / Benchmark
- Zihin Haritalama / Mind Mapping
- Paydaş Katılım Değerlendirme Matrisi
- Kültürel Farkındalık
- Politik Farkındalık
- Gözlem / Observation
- Sunum
- Süreç Analizi / Process Analysis
- Histogram

# PMBOK6'DA ADI GEÇEN ARAÇ VE TEKNİKLER



- Dağılım Diyagramı / Scatter
- Denetim / Audit
- Neden Sonuç Diyagramı/Cause and effect diagram
- Pareto Şeması
- İstatistiksel Örnekleme / Statistical Sampling
- Kontrol Grafiği / Control Chart
- Sorumluluk Atama Matrisi /Responsibility Assignment Matrix
- Duygusal Zeka / Emotional Intelligence
- Etkileme / Influencing
- Liderlik
- İletişim Teknolojisi / Comm. Tech.
- İletişim Stili değerlendirme
- Networking
- Nominal Grup Tekniği
- Prototip
- Tetcik / Inspection
- Ayrıştırma / Decomposition
- Yaklaşan Dalga Planlaması / Rolling Wave Plan.
- Öncelik Şeması Metodu /Precedence Diagramming
- ÖrnekSEL Tahmin / Analogous Estimation
- Parametrik Tahminleme
- Üç Nokta tahmini / 3-point est
- Rezerv analizi
- Aşağıdan yukarı tahminleme / Bottom Up
- Aktif Dinleme / Active Listening
- SWOT analizi
- Etki olasılık Matrisi / Probability-Impact Matrix

# PMBOK6'DA ADI GEÇEN ARAÇ VE TEKNİKLER



- Duyarlılık analizi / Sensitivity Analysis
- Karar ağıacı / Decision Tree
- Yap satın al analizi / Make or Buy Analysis
- Kaynak seçim analizi / Resource Selection
- Kritik yol metodu / Critical Path
- Kaynak optimizasyonu / Resource Optimization
- Varsayımlı analizi / Assumption Analysis
- Simülasyon / Simulation
- Zaman sıkıştırma / Schedule compression
- Akış Şeması / Flow Chart

# PMBOK6'DA ADI GEÇEN DOKÜMANLAR



Proje Yönetim Planı	Proje Belgeleri	
Kapsam Yönetim Planı	Aktivite Özellikleri	Kalite Kontrol Ölçümleri
Gereksinim Yönetim Planı	Aktivite Listesi	Kalite Metrikleri
Zaman Çizelgesi Yönetim Planı	Varsayımlı kaydı	Kalite Haber
Maliyet Yönetim Planı	Tahminlerin Temeli	Gereksinim Belgeleri
Kalite Yönetim Planı	Değişiklik Kaydı	Gereksinim İzlenebilirlik Matrisi
Kaynak Yönetim Planı	Maliyet Tahminleri	Kaynak Kırılım Yapısı
İletişim Yönetim Planı	Maliyet Öngörülerı	Kaynak Takvimleri
Risk Yönetim Planı	Süre Tahminleri	Kaynak Gereksinimleri
Tedarik Yönetim Planı	Sorun Kayıtları	Risk Listesi
Paydaş Katılım Planı	Alınan Dersler Kayıtları	Risk Raporu
Değişiklik yönetimi Planı	Kilometre Taşı Listesi	Zaman Çizelgesi Verisi
Yapılandırma Yönetim Planı	Fiziksel Kaynak Atamaları	Zaman Çizelgesi Tahmini
Kapsam Temel Çizgisi	Proje Takvimi	Paydaş Listesi
Zaman Çizelgesi Temel Çizgisi	Proje İletişimleri	Ekip Başlatma Kaydı
Maliyet Temel Çizgisi	Proje Zaman Çizelgesi	Test Ve Değerlendirme Dokumanları
Performans Ölçüm Temel Çizgisi	Zaman Çizelgesi Ağ Diyagramı	
Proje Yaşam Döngüsü Tanımı	Proje Kapsam Dokümanı	
Gelistirme Yaklaşımı	Proje Ekibi Atamaları	