

PROJE YÖNETİMİ

101

PROJE YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ



MÖ 2550



MÖ 1000



MÖ 221



70



537



1360



1650



1889

Proje Yönetimine Giriş ve Temel Kavramlar

PROJE NEDİR?

Proje belirli bir hedefi gerçekleştirmek, bir ürünü veya hizmeti sunmak için kaynakların düzenlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve yönetilmesi amacıyla geçici bir süre boyunca yürütülen bir çalışmadır. Projeler genellikle sınırlı kaynaklara, belirli bir zaman çizelgesine ve önceden belirlenmiş bir kapsama sahiptir.

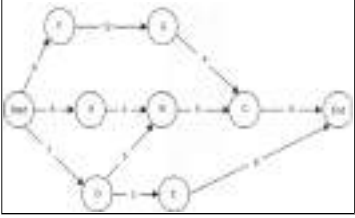
PROJENİN ÖZELİKLERİ

- Projeler büyük ya da küçük; uzun veya kısa süreli olabilir.. Projenin bir kapsamı vardır. Projenin zaman, maliyet, kalite ve kaynak kısıtları vardır. Proje çalışmasının içeriği ve doğası, kuruluşun hedeflerini destekler nitelikte olmalıdır.
- Belirli bir zaman ve bütçe çerçevesi vardır.
- Belirli bir amaca ulaşmayı hedefler.
- Sonuçlar üretmek üzere tasarlanır.
- İnsani ve fiziksel kaynakların entegre edildiği bir bütündür.
- Belli bir organizasyon ile gerçekleştirilir.
- Kısacası, planlanmış faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanır.



Proje Yönetimine Giriş ve Temel Kavramlar

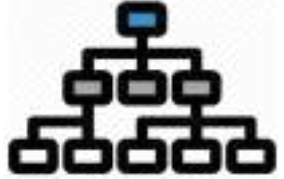
PROJE YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ / 1950'ler



- Askeri silah sistemleri ve yeni başlayan uzay yarışı sebebiyle karmaşıklaşan proje ihtiyaçları.
- (Polaris Missile Program) Gantt Çizelgesi yerine Program değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği (PERT)
- Kritik Yol Yöntemi (CPM)

Proje Yönetimine Giriş ve Temel Kavramlar

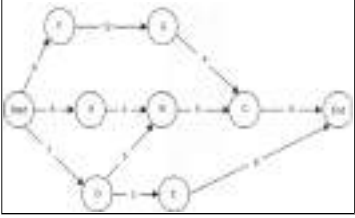
PROJE YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ / 1960'lar



- Kazanılmış değer (Earned Value) metodunun A.B.D. hükümeti savunma projeleri ekonomi uzmanlarınca geliştirilmesi.
- İş kırılım yapısı (Work Breakdown Structure - WBS) yöntemlerinin kullanılması

Proje Yönetimine Giriş ve Temel Kavramlar

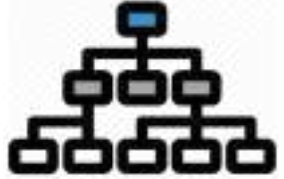
PROJE YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ / 1950'ler



- Askeri silah sistemleri ve yeni başlayan uzay yarışı sebebiyle karmaşıklaşan proje ihtiyaçları.
- (Polaris Missile Program) Gantt Çizelgesi yerine Program değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği (PERT)
- Kritik Yol Yöntemi (CPM)

Proje Yönetimine Giriş ve Temel Kavramlar

PROJE YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ / 1960'lar



- Kazanılmış değer (Earned Value) metodunun A.B.D. hükümeti savunma projeleri ekonomi uzmanlarınca geliştirilmesi.
- İş kırılım yapısı (Work Breakdown Structure - WBS) yöntemlerinin kullanılması

Proje Yönetimine Giriş ve Temel Kavramlar

PROJE NEDİR?

- Eşsiz mi?
- Geçici mi; başlangıç ve bitiş tarihi var mı?
- Tekil bir sonuç, hizmet veya ürün üretiyor mu?
- Tamamlandığına karar vermemizi sağlayacak net şartlar var mı?
- Paydaşları ve paydaş beklentileri var mı?⁴³



PROJENİN ÖZELİKLERİ

- Projeler büyük ya da küçük; uzun veya kısa süreli olabilir.. Projenin bir kapsamı vardır. Projenin zaman, maliyet, kalite ve kaynak kısıtları vardır. Proje çalışmasının içeriği ve doğası, kuruluşun hedeflerini destekler nitelikte olmalıdır.
- Belirli bir zaman ve bütçe çerçevesi vardır.
- Belirli bir amaca ulaşmayı hedefler.
- Sonuçlar üretmek üzere tasarlanır.
- İnsani ve fiziksel kaynakların entegre edildiği bir bütündür.
- Belli bir organizasyon ile gerçekleştirilir.
- Kısacası, planlanmış faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanır.



Dünyadan bir proje örneği



PANAMA KANALI

- ❑ Yapımına Fransızlar 1881 yılında başladılar,
- ❑ 800 milyon Frank sermayeleri vardı ve yedi yılda bitirmeyi öngörüyorlardı,
- ❑ Sekiz yılda 1,5 milyon Frank harcadılar,
- ❑ İnşaat ortamının bataklık olması sebebiyle sivrisineklerin yaydığı sarı humma hastalığından 25700 işçi hayatını kaybetti,
- ❑ Fransızlar okyanusla göl arasındaki 30 m. kod farkının bir seferde aşılabileceğini hesaplamışlardı,
- ❑ Fakat bunu başaramadılar ve iflas ettiler.

Dünyadan bir proje örneği



PANAMA KANALI

- ❑ Daha sonra kanalın yapımını 1904 yılında Amerikalılar üstlendiler,
- ❑ İşe bataklıklardaki sivri sinekleri yok etmekle başladılar,
- ❑ Kod farkının da üç aşamada geçilebileceğini hesapladılar,
- ❑ 375 milyon Dolar harcadılar,
- ❑ 1914 yılında geçişi tamamladılar, karşılığında da kanalın 85 yıl boyunca işletim hakkını aldılar,
- ❑ Panama Hükümetine de cüzi bir vergi ödediler.

Proje Yönetimine Giriş ve Temel Kavramlar

OPERASYON NEDİR?

- Operasyonlar, projelerden farklı olarak tekrar eder ve sürekli dir.
- Aynı süreçler ve aynı prosedürler uygulanarak aynı ürün çok miktarda üretilir.
- Operasyon süreçlerinin hedeflenen bir bitiş tarihi yoktur.
- Organizasyon pazara bağlı şartlardan dolayı ürünü pazardan çekmeye karar verdiği zaman sonlanır.

OPERASYONLAR VE PROJELER NEDİR?

Operasyonlar

- Hiç değişmeden tekrarlama
- Sıradan
- Sürekli
- Daha önce yapılmış
- Daha sonra aynı şekilde yapılma durumu var
- Geçmiş bilgi ve tecrübe mevcut
- Her şey belirli/tanımlı

Projeler

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

Proje Yönetimine Giriş ve Temel Kavramlar

PROJE YÖNETİMİ NEDİR?

Sistematiik bir yol izleyerek organizasyon, liderlik, raporlama ve projeyi ekiple tamamlama sanatı. Bilgilerin, becerilerin, araçların ve tekniklerin, projenin gereksinimlerini yerine getirmek amacıyla proje aktivitelerine uygulanmasıdır.



NEDEN PROJE YÖNETİMİ?

- İnsan bilgi birikiminin üstel şekilde artması
- Ürün ve servislere karşı oluşan küresel talep
- Küresel rekabet
- Bu maddelerin gerçekleştirilebilmesi için bireylerden çok takımların kullanılmasına ihtiyaç duyulması



Proje Yönetimine Giriş ve Temel Kavramlar

PROJE YÖNETİMİNİN FAYDALARI

- Proje yöneticileri, bilgi ve araçlarla iyi biçimde donanmış olurlar.
- Zamanında ürün teslimi daha büyük güvence altında olur.
- Müşteri memnuniyeti yaratır ve müşteri ilişkilerini geliştirir.
- Toplam maliyet azalır, kaynak israfı önlenir.
- İş ortamındaki stres azalır, moral yükselir.
- Kaynak israfı önlenir; daha fazla iş, daha az kaynakla, daha kısa sürede yapılabilir.
- Değişiklikler üzerinde daha etkin kontrol sağlanır.
- Organizasyonel davranış prensipleri sayesinde organizasyonun etkinliği artar.
- Müşteri ile daha yakın çalışılır.

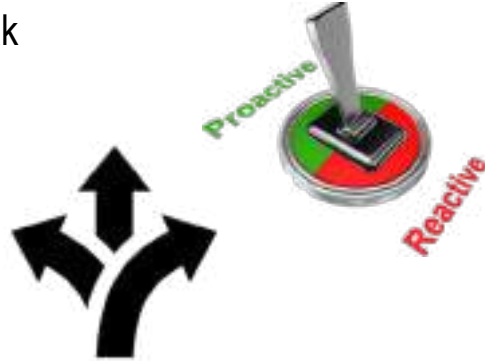


PROJE YÖNETİCİSİNİN ÖZELİKLERİ / 1

Projeyi sahiplenmek



Tepkin (Reaktif) değil ön etkin (proaktif) olmak



Kararlı olmak

PROJE YÖNETİCİSİNİN ÖZELİKLERİ / 2

Projelerde yeterli planlama yapabilmek



Projeyi iyimserlikle değil, veri ve gerçeklerle yönetmek



Mantıklı değerlendirip, sağlıklı karar alabilmek



PROJE YÖNETİCİSİNİN ÖZELİKLERİ / 3

Davranışlarıyla örnek olmak

Otoriter değil; güvenilir ve inandırıcı olmak



İyi bir iletişimci olmak



Motive edebilmek

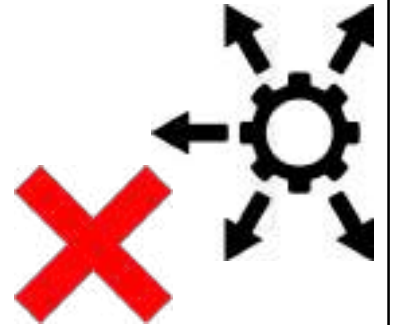


Diplomatik olmak



PROJE YÖNETİCİSİNİN ÖZELİKLERİ / 4

Hayır diyebilmek



Görevleri kişilere dağıtabilmek



Proje ekibini yönetebilmek

Proje Yöneticisinin Temel Nitelikleri

- Liderlik
 - Takım Oluşturma
 - Motivasyon
 - İletişim
 - Organizasyonu Etkileme
 - Karar Verme
 - Politik Ve Kültürel Farkındalık
 - Müzakere
 - Esneklik
-
- Bütünleştiricilik, ahlaklı tavırlar ve tutarlı olma
 - Güven inşa edebilme,
 - Çatışma yönetimi, uyuşmazlık çözümü
 - Eleştirel düşünce, problem çözebilme
 - Öncelikleri anlama ve dengeleme



PROJE YAŞAM DÖNGÜSÜ / 1



- ❑ Proje yaşam döngüleri, boyut ve karmaşıklık gözetilmeden tüm projeler için benzerdir.
- ❑ Projelerin yaşam döngüsü, projenin büyüklüğüne, projenin karmaşıklığına ve proje sektörüne bağlı değildir.
- ❑ Tüm projelerde giriş gelişme sonuç sıralamasına benzer yapısıdır.

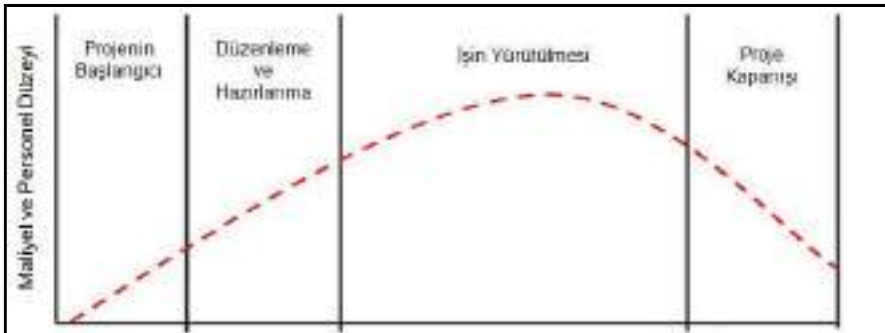
PROJE YAŞAM DÖNGÜSÜ / 2



- ❑ Farklı projelerin yaşam döngüleri, projenin büyüklüğünden bağımsız şekilde birbirlerine benzer aşamalar içerirler;
- ❑ Başlangıç
- ❑ Planlama
- ❑ Yürütme
- ❑ İzleme Değerlendirme
- ❑ Kapanış

PROJE YAŞAM DÖNGÜSÜ / 3

- ❑ Proje başlangıcında; giderler ve personel düşük seviyededir.
- ❑ Proje ilerledikçe; maliyet ve çalışan sayısı artar.
- ❑ Kapanış aşamasında; maliyet ve çalışan sayısı azalır.



PROJE YAŞAM DÖNGÜSÜ / 4

- ❑ Belirsizlikler ve risklerin gerçekleşme olasılığı başlangıçta en yüksek seviyededir. Proje sona yaklaştıkça azalır.

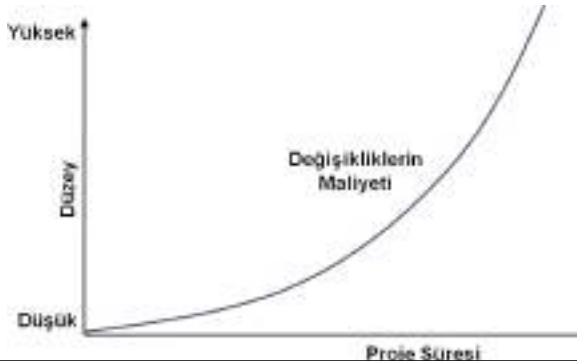


PROJE YAŞAM DÖNGÜSÜ / 5



- ❑ Proje sürecinde alınan kararlar, projede belirsizlikleri azaltır.
- ❑ Teslim edilen ara çıktıların taşıdıkları riskler ortadan kalkarak riskleri azaltır.
- ❑ Proje başlangıcı, projenin başarılı olarak bitirilebilme ihtimalinin en az olduğu dönemdir.
- ❑ Bilinmeyenlerin ve risklerin “sıfır” olduğu an, projenin başarılı şekilde tamamlandığı andır.

PROJE YAŞAM DÖNGÜSÜ / 7



- ❑ Proje çıktısı olan ürün, hizmet veya sonucun, ilk başta tarif edilenden farklı olması durumuyla çok sık karşılaşılır.
- ❑ İstenilen değişiklikleri yapmak, proje ilerledikçe zorlaşır ve maliyeti artar.

PROJE YAŞAM DÖNGÜSÜ / 6



- ❑ Proje başlangıcında paydaşlar, projenin son çıktısı olan ürün, hizmet veya sonuca müdahale edip, onu şekillendirmeye çalışırlar.
- ❑ Proje başlangıcı, paydaş etkisinin en üst düzeyde olduğu dönemdir.
- ❑ Proje ilerledikçe, paydaşların projeye etkisi gittikçe düşer.

Proje Paydaşları

- Paydaşlar, projeye aktif olarak katılan veya projenin yürütülmesinden veya tamamlanmasından olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen kişi ya da kuruluşlardır.
- Paydaş belirlemek kesintisiz bir süreçtir ve onların proje üzerindeki görelİ etki derecelerini anlamak çok önemlidir.
- Paydaşları belirlemek, proje üzerindeki görelİ etki derecelerini anlamak, talep, ihtiyaç ve beklentilerini dengelemek projenin başarılı olması için son derece önemlidir. Bunu başaramamak, gecikmelere, masraf artışlarına, beklenmedik sorunlara ve projenin iptal edilmesine kadar gidebilecek diğer olumsuz sonuçlara yol açabilir.

Proje Sponsoru

Sponsor, proje için gerekli kaynakların (finans, personel vb.) teminini sağlayan kişi veya gruptur. Kurum içi sponsor aynı zamanda projenin sözcülüğünü yaparak organizasyon içerisindeki desteğin sağlanması, projenin getireceği faydaların ortaya çıkartılmasından da sorumludur.

Proje Yöneticisi

Proje yöneticisi, projenin baştan sona tüm süreçlerinde proje ekibine liderlik etmesi ve proje hedeflerine ulaşılması için görevlendirilen kişidir.

Fonksiyonel Yöneticiler

Şirketin idari ya da fonksiyonel bir alanında bir yönetim rolünü üstlenmiş olan başlıca kişilerdir.

Diğer Paydaşlar

Projeye olumlu ya da olumsuz etki eden ya da etkilenen diğer tüm paydaşlardır. Örneğin;

- Dış kaynaklar,
- Finansal kuruluşlar
- Devlete bağlı düzenleyici kuruluşlar,
- Konuya ilişkin uzmanlar, akademisyenler, Danışmanlar vb.

Müşteriler ve Kullanıcılar

Müşteriler, projeyi talep eden ve sonucunda üretilmiş olan ürünü, hizmeti veya sonucu onaylayacak ve yönetecek kişi, grup ya da organizasyonlardır. Kullanıcılar, proje sonucunda ortaya çıkan ürünü, hizmeti veya sonucu kullanacak kişi, grup ya da organizasyonlardır.

Mantıksal Planlama

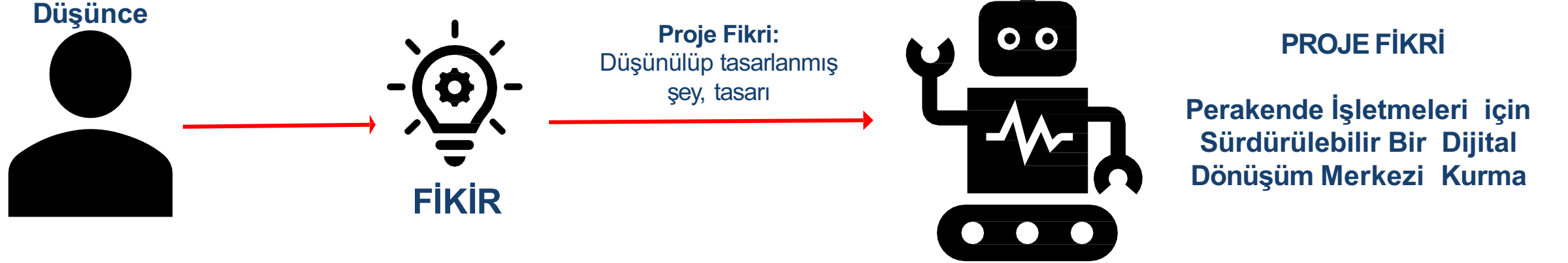
Mantıksal Analiz

- Mantıksal planlama ve mantıksal analiz, bir projenin veya işin doğru ve tutarlı bir şekilde tasarlanması ve yönetilmesi için kullanılan bir çerçevedir. Bu yaklaşım, projenin veya işin amaçlarına ulaşmak için mantıklı adımların atılmasını ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlar.



Mantıksal Çerçeve Analiz Formu

1. Fikir Özeti

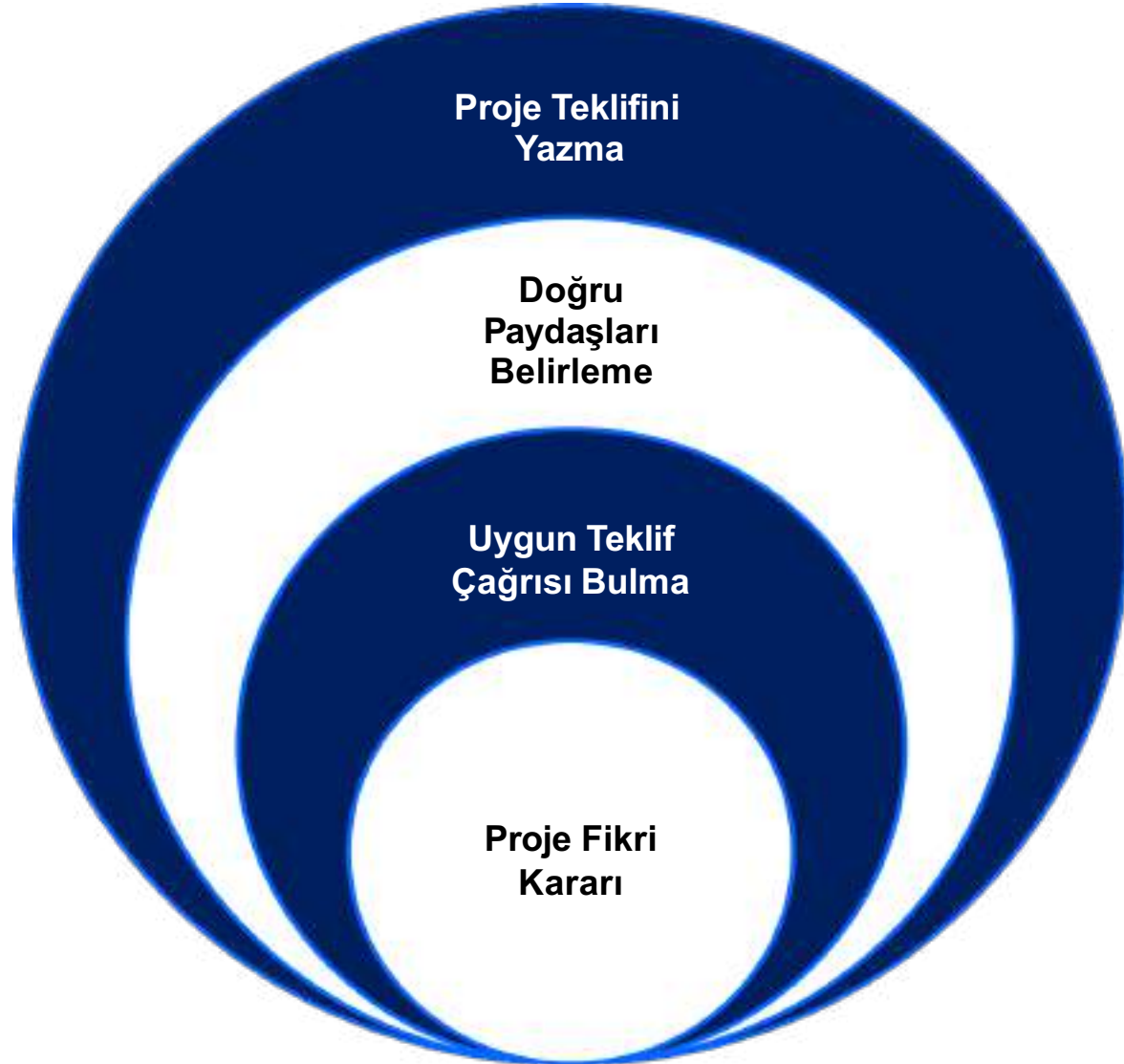


Bir Proje Fikrinin 4 Karakteristik Özelliği

- İhtiyaç
- İhtiyaçlarla İlgililik
- Sonuç
- Odaklılık
- Paydaşların İşbirliği

- Dijital dönüşüm alanında farkındalık çalışmaları
- İşletmelere dijital dönüşüm yol haritası hazırlama
- Yol haritası belirlenmiş işletmelere eğitim ve uygulamalı danışmanlık hizmetleri sunma
- İşletmelerin verimliliğini artıracak iyi uygulama örneklerini sunma
- Teknoloji tedarikçileri ile kullanıcılarının bir araya getirilmesi
- Sürdürülebilir bir dijital dönüşüm merkezinin kurulması

Proje Teklifini Tasarlama ve Yazma Mantığı



Proje Teklifi Yazma

Proje fikrini saptamadan önce, proje teklifini yazmaya başlamak hem **zaman kaybı** olacaktır, hem de **maliyet** kaybı getirecektir.

Proje teklifini yazmadan önce, proje fikrinin **doğru tasarımı** ve **yeterli kaynaklar ile planlaması** gelir.

Proje Fikrinin Güçlülük Testi

Adım 1 Geçmiş araştırmaları ve mevcut çalışma incelemesi

Hedef grupların **ihtiyaçlarına** odaklanma



Adım 2 Tamamlayıcı proje ve kopya proje kontrolü

Önceki başka projelerden **farklı** olduğunu ispatlama



Adım 3 Önceki projelerin aynısı olmaktan kaçınma

Aynı projeler, **farklılık içermez** ve kabul görmez



Adım 4 Mümkünse proje fikri, pilot proje olsun

Sonradan güçlendirilebilecek **potansiyeller** içermesi





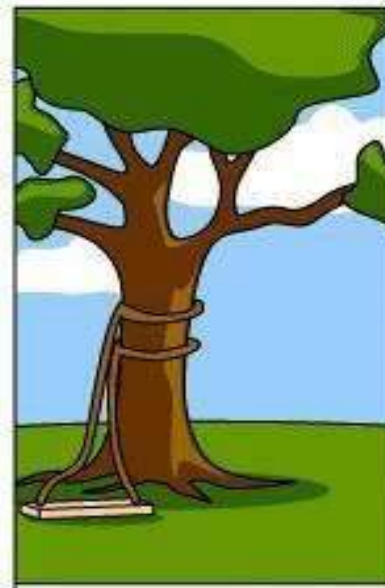
Müşterinin istediği...



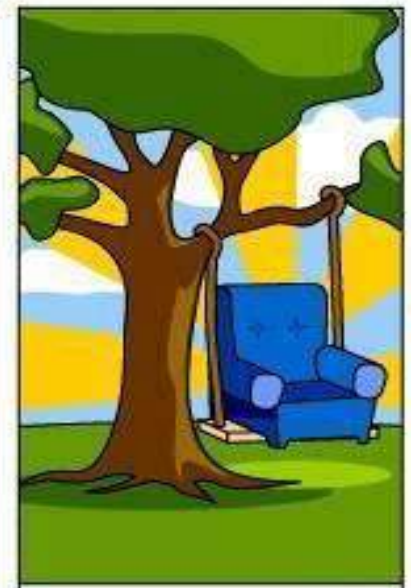
Proje liderinin anladığı...



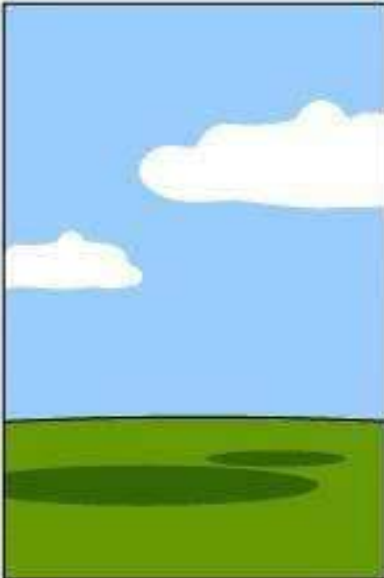
Tasarımcının tasarladığı...



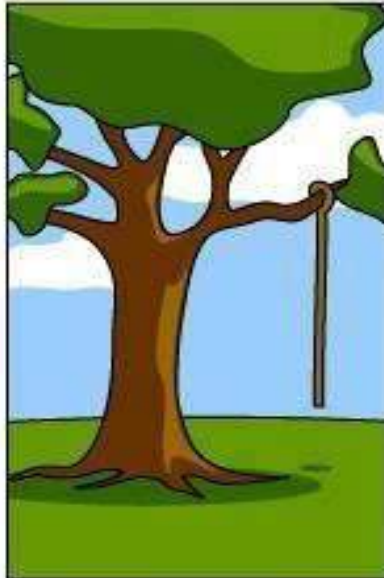
Programcının yazdığı...



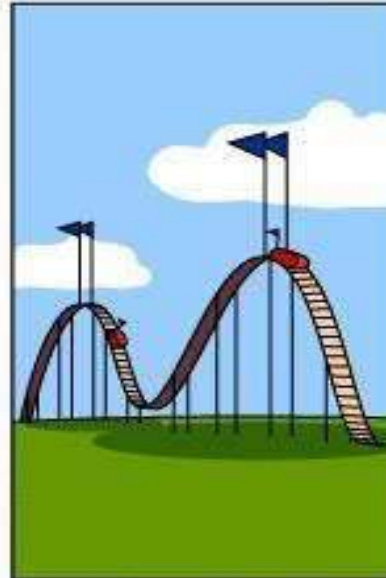
Danışmanın tanımladığı...



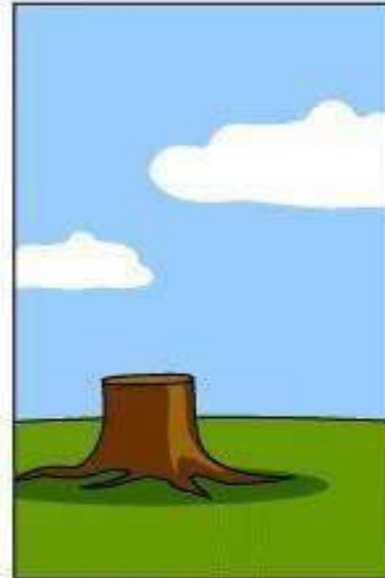
Proje dökümanının içerdiği...



İşin yapılan kısmı...



Müşteriden istenen ücretin karşılığı...



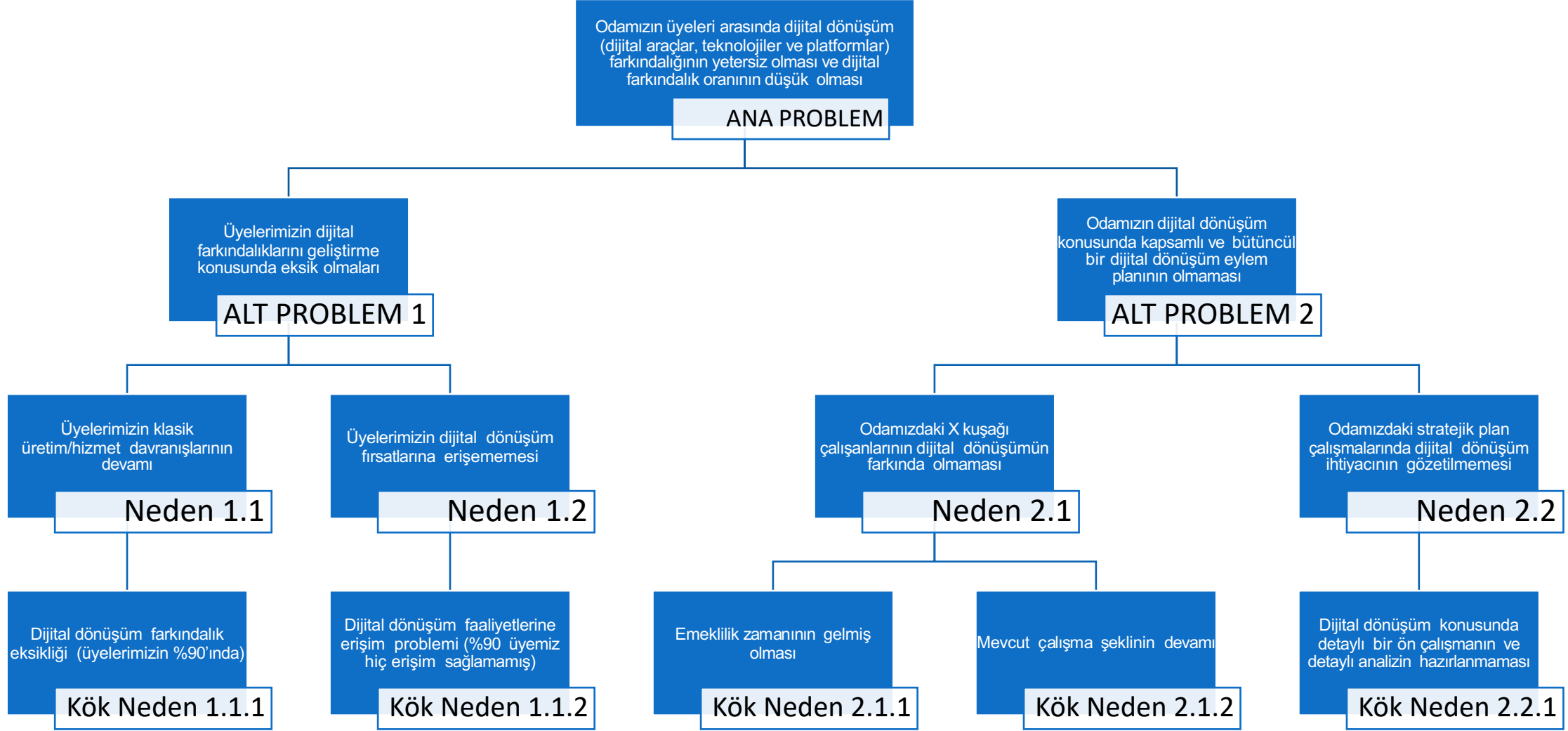
Satış sonrası verilen destek...



Müşterinin gerçek ihtiyacı...

2. Sorun Ağacı Formu

TEŞHİS ve TANI

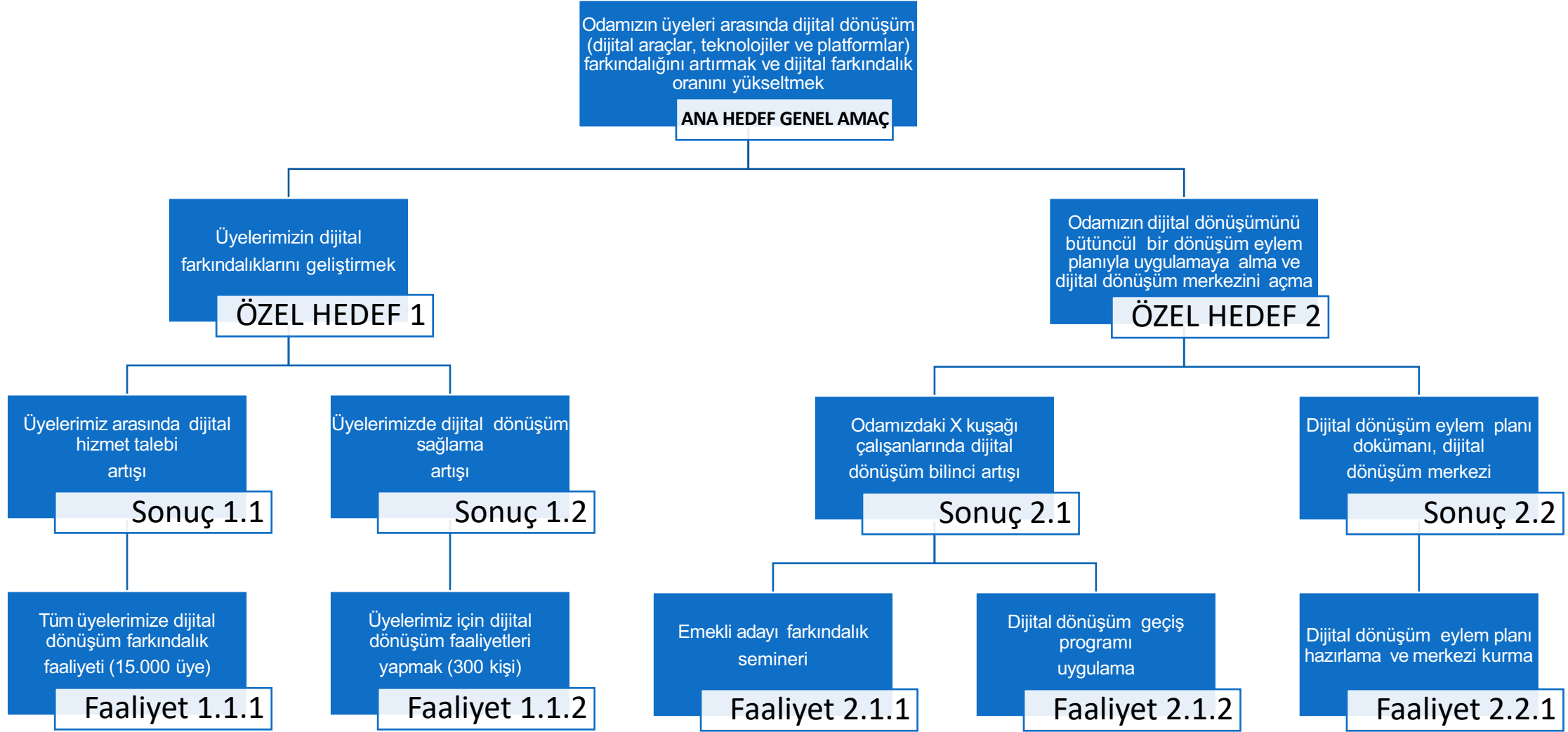


SONUÇ



NEDEN

4. Hedef Ağacı Formu

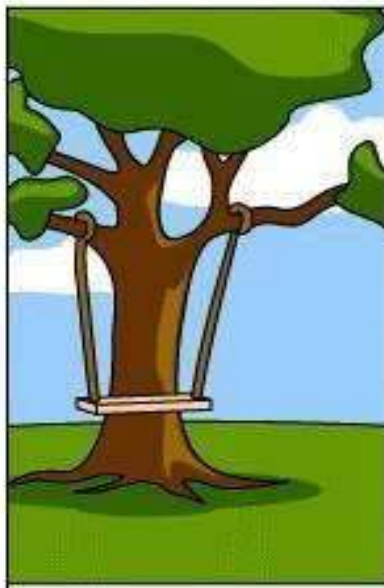


AMAÇ

ARAÇ



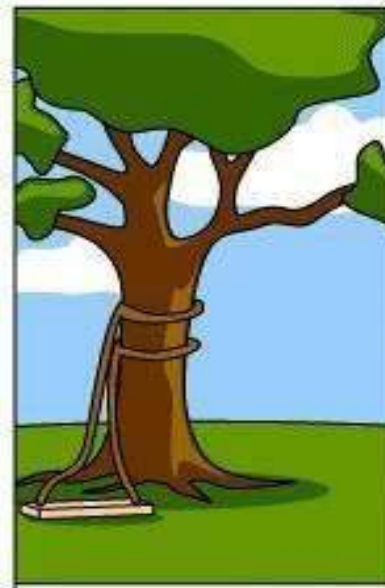
Müşterinin istediği...



Proje liderinin anladığı...



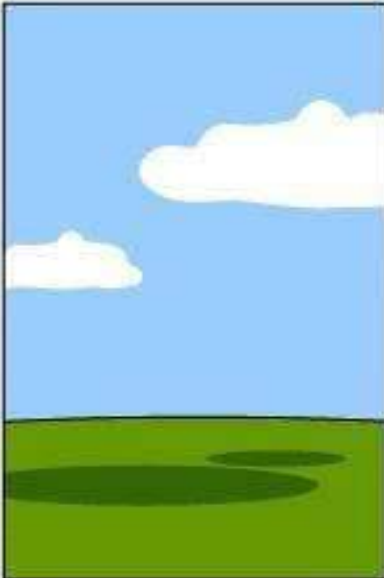
Tasarımcının tasarladığı...



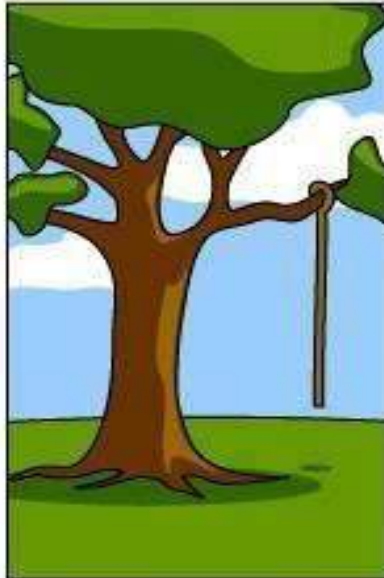
Programcının yazdığı...



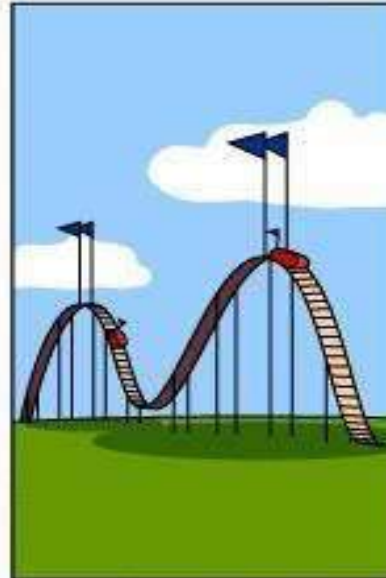
Danışmanın tanımladığı...



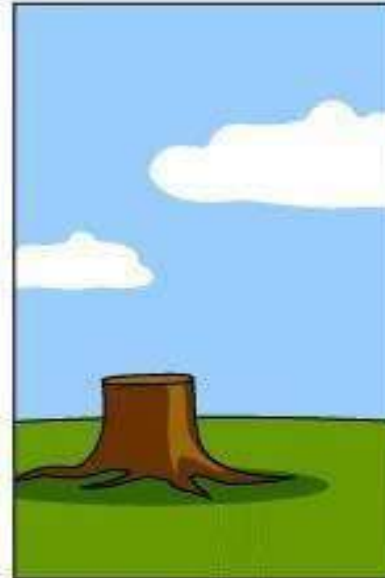
Proje dökümanının içerdiği...



İşin yapılan kısmı...



Müşteriden istenen ücretin karşılığı...



Satış sonrası verilen destek...



Müşterinin gerçek ihtiyacı...

3. Paydaş Analizi Formu

PROJE ORTAĞI

İstanbul'daki X İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğü

PROJE İŞTİRAKÇISI
DDD-Dijital Dönüşüm Derneği
X İlçesi Kaymakamlığı



ALT YÜKLENİCİ/TAŞERON

Hukuk Danışmanlığı Kuruluşu
Sosyal Medya Danışmanlığı Kuruluşu

HEDEF GRUPLAR

İstanbul'daki X Esnaf Odası (Kendisi)
İstanbul'daki X Esnaf Odası Çalışanı (25 Çalışan)
İstanbul'daki X Esnaf Odasının Üyeleri (300 Üye)

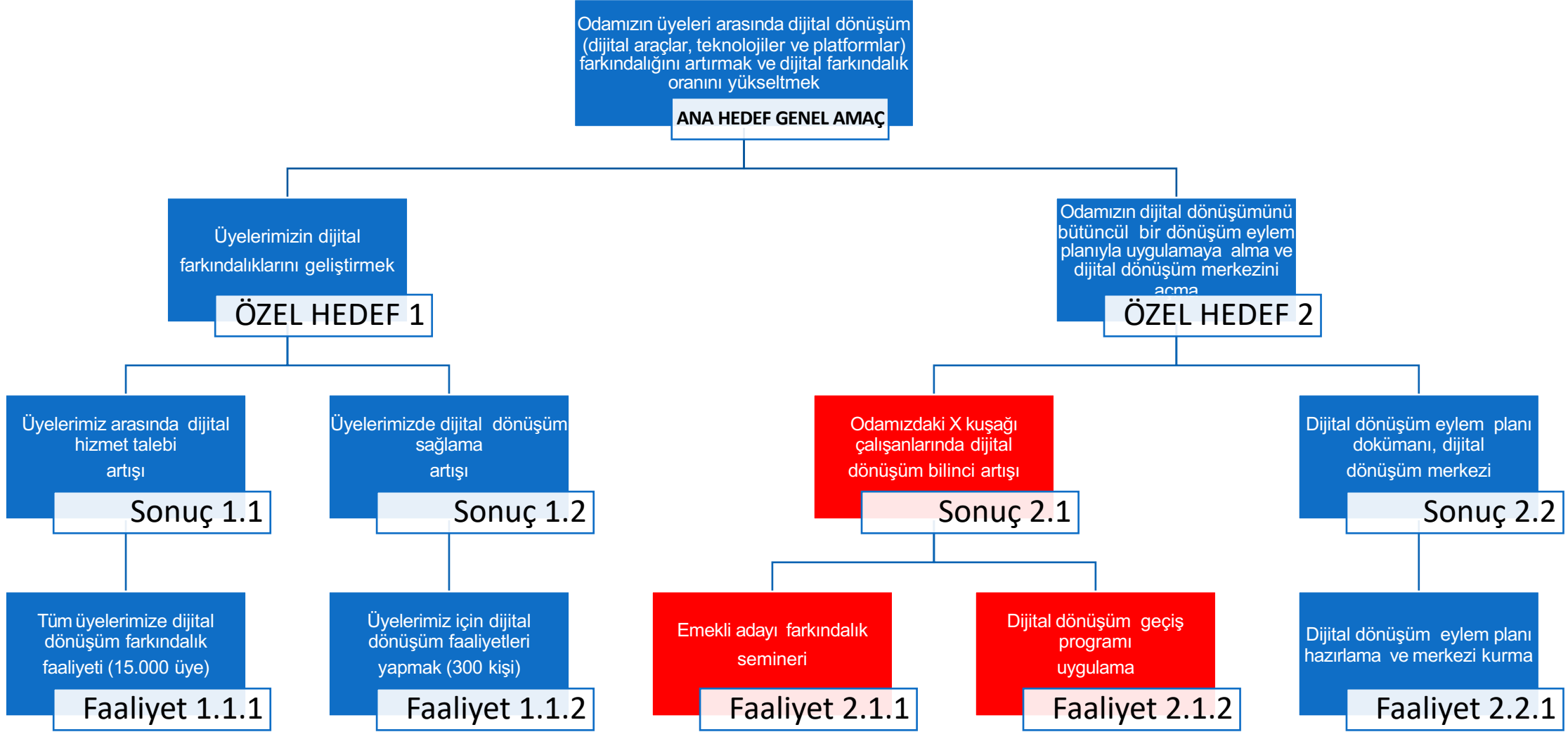
NIHAİ YARARLANICILAR

İstanbul'daki X Esnaf Odasının Tüm Çalışanları (100 Çalışan)
İstanbul'daki X Esnaf Odasının Tüm Üyeleri (15.000 Üye)
X İlçesi Kamu Kurumları ve STK'ları (150 Kurum/Kuruluş)

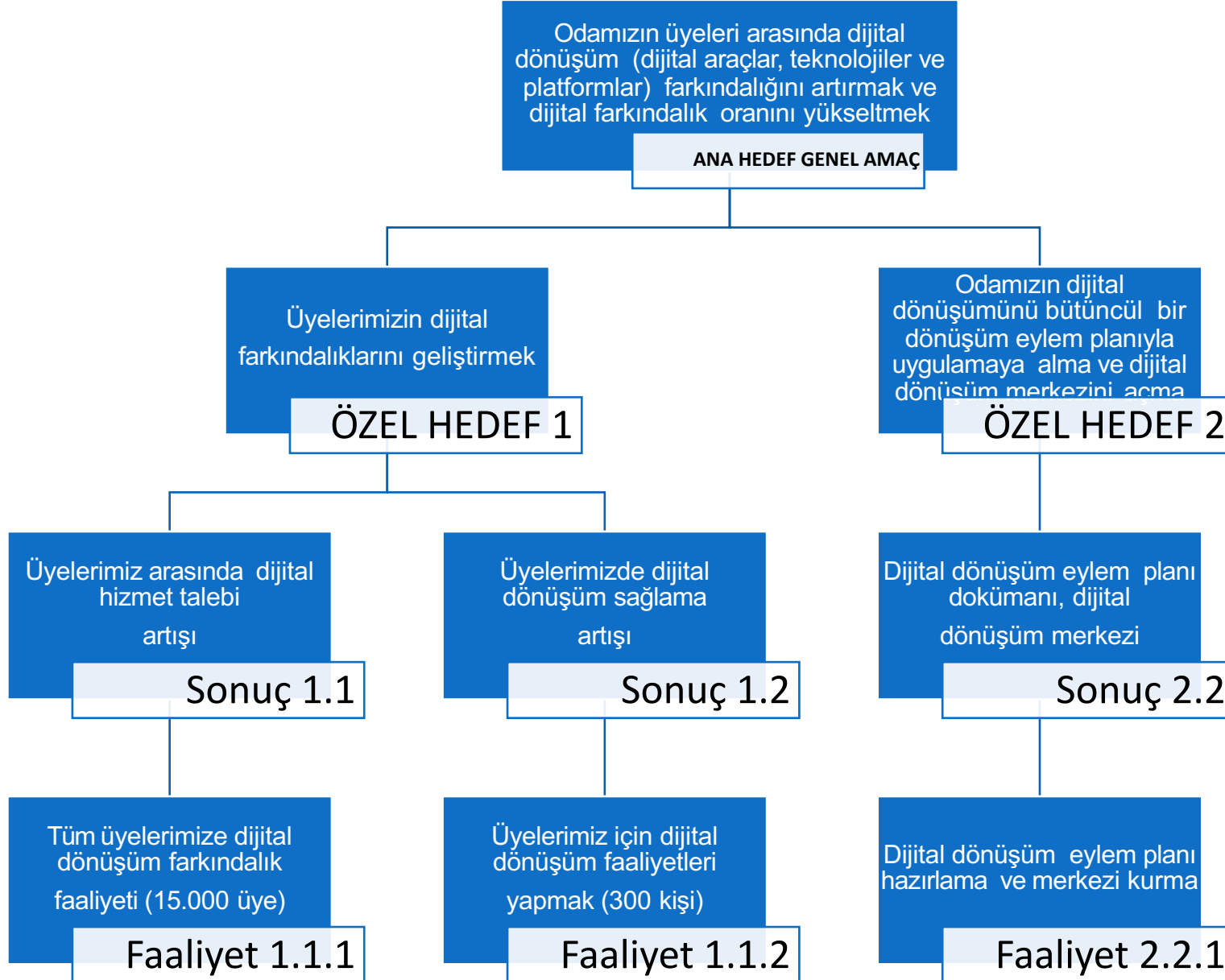
Hedef Kümeleri Seçim Kriterleri

İlgililik	Başvuru sahibinin faaliyet alanında olma	✓
Maliyetler	Kabul edilebilir ve izin verilen limitlerde olma	✓
Teknik uygulanabilirlik	Yapılabilirlik açısından uygun olma	✓
Mevcut Kaynaklar (potansiyeller, mali, insani ve fiziki)	Yeterli mali, insani ve fiziki kaynaklar olması	✓
Politik Yapılabilirlik	Mevzuata, kanunlara, yönetmeliklere uygun	✓
Verimlilik ve Etkinlik	Çıktı/girdi oranı uygunluğu, hedefe götürme	✓
Sosyal Kabul Edilebilirlik	Hedef kitleler tarafından projenin kabulü	✓
(Varsa) Diğer Projeleri Tamamlayıcılık	Önceden tamamlanan projeyi ileri götürme	✓
Aciliyet	İhtiyaçlar açısından önceliklendirilmiş olması	✓
Program öncelikleri ile uygunluk	Teklif Çağrısının en az 1 önceliğine uygunluk	✓

4. Strateji Analizi Formu



4. Strateji Analizi Formu

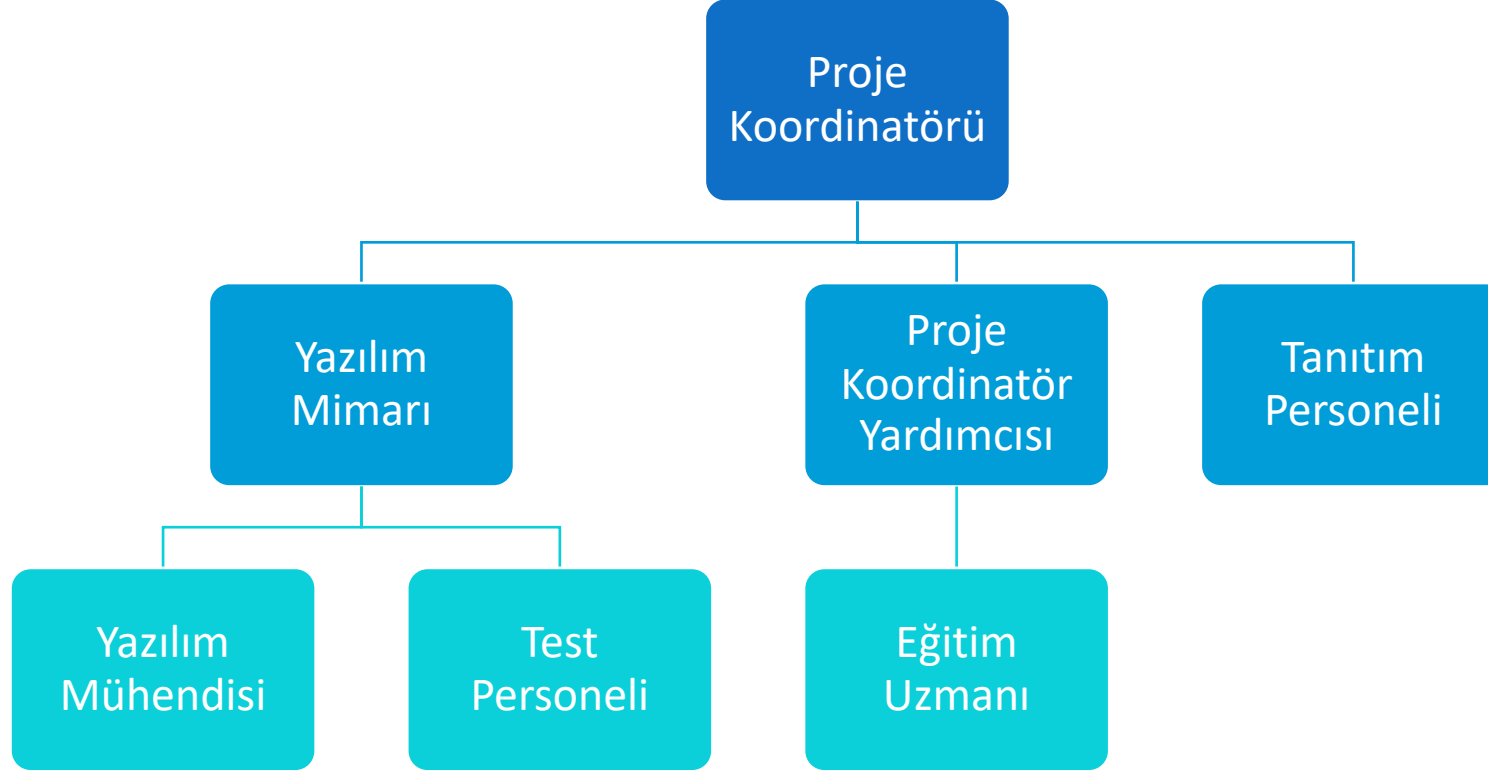


7. Bütçe Planı Formu

Giderler	Birim	Miktar	Birim Maliyet (TL)	Toplam Maliyet (TL)
1. İnsan Kaynakları				
1.1 Maaşlar (brüt tutarlar, yurt içi personel)				
1.1.1 Teknik				
1.1.1.1 Proje Koordinatörü (Tam zamanlı, 12 ay)	Aylık	12	12.000,00	144.000,00
1.1.1.2 Yazılım Mühendisi (Tam zamanlı, 8 ay)	Aylık	8	9.000,00	72.000,00
1.1.2 İdari / destek personeli				
1.1.2.1 Eğitim Uzmanı (Tam zamanlı, 6 ay)	Aylık	6	7.000,00	42.000,00
1.1.2.2 Test Personeli (Tam zamanlı, 1 ay)	Aylık	1	6.000,00	6.000,00
1.1.2.3 Tanıtım Personeli (%50 zamanlı x 12 ay = 6)	Aylık	6	6.000,00	36.000,00
1.2 Maaşlar (brüt tutarlar, yabancı personel)				
1.3 Gündelikler				
1.3.1 Yurt dışı (proje personeli)	Gündelik			
1.3.2 Yurt içi (proje personeli)	Gündelik			
1.3.3 Seminer/konferans katılımcıları	Gündelik			
İnsan Kaynakları Alt Toplamı				300.000,00
2. Seyahat				
2.1. Yurt dışı seyahat				
2.1.1 Ankara-Amsterdam (2 kişi-uçak)	Her uçuş için	2	2.000,00	4.000,00
2.2 Yurt içi seyahat				
2.2.1 İzmit-Ankara (3 kişi-otobüs)	Seyahat başına	3	250,00	750,00
Seyahat Alt Toplamı				4.750,00
3. Ekipman ve malzeme				
3.1 Araç satın alımı veya kiralanması	Her araç için			
3.2 Mobilya, bilgisayar donanımı	Her adet için			
3.2.1 Dizüstü Bilgisayar	Adet	5	6.000,00	30.000,00
3.3 Makineler, teçhizat				
3.3.1 Dijital Dönüşüm Yapay Zeka Teknolojisinin (Gerçek Zamanlı Stok Optimizasyonu ve Raf Düzenleme Tekniğine sahip) Tedariği (F3)	Adet	2	150.000,00	300.000,00
3.4 Makineler için yedek parça, ekipman, aletler				
3.5 Diğer (lütfen belirtiniz)				
Ekipman ve Malzeme Alt Toplamı				330.000,00

7. Bütçe Planı Formu

Proje Organizasyon Şeması



Proje Yönetiminde Proje Takımının Önemi

Proje uygulamasında, projeye katılan başvuru sahibinin ve varsa tüm ortaklarının projede görev alacak tüm **takım üyelerinin** proje organizasyon şemasında tanımlanması ve proje faaliyetlerinde yapacakları **görevlerinin** tek tek belirtilmesi gerekir.