DERS ADI Proje Yönetimi
ÜNİTE ADI Proje ve Proje Türleri
ÜNİTE NO 1
YAZAR Öğr.Gör. ŞULE ERDİLMEN OCAK

PROJE VE PROJE YÖNETİMİ

Yeni bir çözüm bulma ihtiyacını doğuran sorunların oluşturduğu değişiklikler sonucunda projeler ortaya çıkmaktadır. Bu değişiklikler sonucunda ortaya çıkan proje kavramı bilinen bir bitiş tarihi olan ve özel olarak oluşturulmuş bir ekip tarafından, özgün hedefler doğrultusunda özel bir amaca ulaşmak için gerçekleştirilen geçici bir çalışma olarak tanımlanabilmektedir. Problemlerin hedeflere, hedeflerin ise faaliyetlere dönüştürülmesi bir projenin taşıması gereken ana özelliklerden sadece birisidir. Bir ihtiyacın için yapısal bağlamda mali bir fayda vaat eden projelerin operasyonlardan farklı olmasını sağlayan temel etkenler sınırlı bir zamanda, kısıtlı bir bütçeyle ve eldeki mevcut kaynaklar kullanılarak bir kereliğine gerçekleştirilen faaliyetler olmasıdır. Hem kısıtlı kaynaklarla hem de bir süreç içerisinde yürütülen operasyonların aksine projeler özgün olmasının yanı sıra fırsat yaratan değişikliklerdir. Operasyonlarda her defasında aynı çıktının elde edilmesi beklenirken projelerde elde edilen ürünün eşsiz olması hedeflenmektedir. Diğer bir kavram olan programlar ise olumlu sonuçlar sağlayacak olan projelerin birbiriyle bağlantılı ve birlikte çalıştığı büyük oluşumlar olarak tanımlanabilir. Projelerde gerçekleştirilecek faaliyetlerin planlanması ise harcanması düşünülen zaman ve kaynak ihtiyacına göre şekillenmektedir ve aktivite adı verilen bu iş elemanları bir bütün halinde projenin tanımlanmasını sağlamaktadır. Tüm bu bağlamlar kapsamında tanımlanan proje gereksinimlerinin karşılanması amacıyla belirli bir zaman içerisinde, belli kaynaklarla ulaşılmak istenen hedef için hazırlanan projelerden istenen verimin alınması proje yönetimini gerektirmektedir.

Proje Paydaşları

Projenin başarılı olması, proje sürecinde aktif olarak rol alan ve projenin yürütülmesinde etkili olan ya da etkilenen kişi olan paydaşlara bağlıdır. Tüm bu süreçte sorumluluğu ve yetki seviyesi birbirinden farklı olan paydaşların rolü değişiklik gösterebilir. Bu süreçte proje paydaşları arasında sağlıklı iletişimin kurulması ve sürecin tanımlanması ile başarıya ulaşılması proje yöneticisinin görevidir. Proje paydaşlarının belirlenmesi, bir satranç oyununa benzetilen proje sürecinin verimli ve etkin bir şekilde tamamlanabilmesi için paydaş belirlemenin kesintisiz bir süreç olduğu dikkate alınmalıdır. Çünkü tüm süreç boyunca devam eden proje paydaşları arasındaki sıkı ilişki projenin başarısını etkileyen en önemli etkenlerden biridir. Bu bağlamda projede çalışanların yanı sıra ondan etkilenen insanların her birinin de bağlı olduğu karmaşık bir ağın merkezinde olan ve projede ilk işi kişilerin rollerini belirlemek olan proje yöneticisi, proje ekibinin görevlerini en başından net ve doğru bir şekilde tanımlamakla yükümlüdür. Proje türüne göre projede yer alan her türlü destek paydaşı proje ekibi olarak sayılmaktadır. Proje ekibinin yanı sıra yürütücünün de kendi uzmanlık alanı dışında kalan konularda desteğe ihtiyaç duyduğu kişiler olan danışman ve eğitmenler sayesinde proje sürecinin en verimli şekilde ilerlemesi sağlanabilmektedir.

Proje Başarısı

Bir projenin belirlenen zamanda, mevcut kaynaklarla ve istenilen kapsamda gerçekleşmesi o projenin başarısını belirlemektedir. Bu bağlamda proje başarısının temel hedeflerini zaman, bütçe ve kapsam oluşturmaktadır. Proje sonucunda ulaşılması hedeflenen amaç, kapsamı; projenin ne kadar sürede tamamlanacağı zamanı ve projenin tamamlanması için gerekli olan kaynakların maliyeti ise bütçeyi tanımlamaktadır. Proje sürecinin başarıya ulaşması ise bu üç dinamiğin uygun şekilde gerçekleştirilmesiyle sağlanmaktadır ve bu dinamikler projenin kalitesini de belirlemektedir. Proje sürecinde verimin düşmemesi ve maliyetin artmaması için projenin istenen süreden uzun tutulmaması ve kapsamın olduğundan geniş tutulmaması gerekmektedir. Fakat projedeki verimin düşmemesi için kapsam genişliğinden kaçınmaya çalışırken projenin kalitesinin düşmemesine de dikkat edilmelidir. Bu bağlamda maliyeti azaltma çabası içerisindeyken kaliteden ödün vermemek için gerekli önlerin alınması ve proje sürecinin yenilenmesi gerekmektedir. Plandan sapılmaması, öngörülen sürenin uzamaması ve maliyetin daha pahalı olmaması için proje sınırlarının belirlenmesi ve beklenmedik sonuçlar için ikinci bir çözüm yolunun bulundurulması da önem arz etmektedir. İkinci bir çözüm yolu olarak belirlenebilecek olan kaynak eklemenin devam eden bir projenin bütünlüğüne zarar vermesi olasılığı dikkate alınarak bulunacak her kaynağın projenin bütünlüğünde kalıcı sorunlara neden olabileceği göz önüne alınmalıdır. Bir projenin başarılı olup olmadığının belirlenmesi bu bağlam çerçevesinde aralarındaki ilişki nedeniyle üçayaklı bir tabureye benzetilen kapsam, zaman ve maliyet kısıtlarına göre değerlendirilmektedir. Fakat bunun yanı sıra istenen kapsamda, istenen zamanda ve belirlenen maliyetle tamamlanan bir projenin bile başarılı sayılması mümkün değildir. Her ne kadar

kâğıt üzerinde her açıdan mükemmel olarak planlanmış gibi gözükse de proje sürecinde yanlış ekip üyeleriyle, zayıf iletişim ağıyla ve risk yönetimindeki eksiklikler yüzünden nitelikli projelerinde olumsuz sonuçlandığı göz önüne alınmalıdır. Proje sürecinin planlanması aşamasında projeyi olumsuz etkileyecek etkenlerin önceden saptanması ve gerekli önlem ve çözümlerin alınması büyük önem arz etmektedir. Başarısız projelerde olanların aksine iyi bir proje liderine sahip olan, fikir birliğinin sağlandığı, değişimin yönetilebildiği ve tüm olumsuz etmenlerin ortadan kaldırıldığı projelerde başarıya ulaşmak mümkündür.

Proje Türleri

Gerçekleştiği kurumların yapılarına göre şekillenen, önceden planlanan ve maliyeti hesaplanan projeler en genel anlamda büyüklüklerine, zaman gereksinimlerine, kaynak gereksinimlerine ve sahip oldukları özelliklerine göre sınıflandırılabilmektedir. Fakat projelerin kapsamı geniş olduğu için sadece bu parametreler doğrultusunda sınıflandırmak yeterli olmayacaktır. Bir projeyi verilen desteğe, yürütülüş şekline, kaynağına ve boyutuna göre de sınıflandırmakta mümkündür. Aynı zamanda proje türleri arasında projeyi yürütenlerin bireysel seçimleri doğrultusunda da bir ayrım yapmak mümkündür. Proje kaynağının Ulusal ya da Uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenmesi de bu ayrımı ortaya çıkarmaktadır. Tüm bu paydaşlar ve süreç sonucunda eldeki kaynakların en verimli şekilde kullanılmasıyla tamamlanan süreç proje yönetimi olarak tanımlanmaktadır.

DERS ADI Proje Yönetimi
ÜNİTE ADI Proje Yönetimine Giriş
ÜNİTE NO 2
YAZAR Öğr.Gör. ŞULE ERDİLMEN OCAK

PROJE YÖNETİMİ NEDİR

Bazen işlerin karıştığı zorlayıcı ve zaman alan basamaklarıyla yönetilmesinin yanı sıra sürekli izlenmesi gereken bir süreç olan projelerde hedefe ulaşırken zamanı, bütçeyi ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak, proje yönetimi olarak tanımlanabilir. Bir hedefe ulaşmak için işleri belirlenen bir takvimde, daha etkili ve hızlı bir şekilde gerçekleştirmek anlamına gelen proje yönetimi günümüzde birçok sektörde uygulanmaktadır. Bu bağlamda belirli kısıtlamalar çerçevesinde tüm proje hedeflerine ulaşmak için proje yönetimi kullanılabilir. Bir operasyon veya hizmet yönetimi olmayan proje yönetimi, kişisel bir verimlilik süreci olarak da düşünülmemelidir. Farklı yaklaşımlara sahip olan projeler için farklı teknik ve becerilerin geliştirilmesi gerekir. Proje yönetimi sayesinde projenin kapsamına göre süreç planlanarak gerekli donanım sağlanmaktadır. Proje Yöneticisi Amaç ve hedefleri doğrultusunda yürüyen bir projede proje yöneticileri, tasarımcılar, yükleniciler gibi ekip elemanları arasındaki ilişkinin yönetilmesi gerekmektedir. Proje Yöneticisi proje yönetiminin kilit unsurudur. Bu bağlamda birer hokkabaza benzetilen proje yöneticilerinin görevi, belirlenen proje hedeflerini başarıyla yerine getirmek için potansiyel sorunları önceden tarayarak önlem almak, riski ortadan kaldırmak için gerekenleri gerçekleştirmektir. Bir proje yöneticisinin liderlik kapasitesi ve iletişim becerisi başarılı olan ve olmayan bir proje arasındaki en belirleyici etkendir. İyi bir ekip oluşturabilen ve bu ekip içerisinde en belirleyici özelliklerden olan iletişimi ve güveni sağlayabilen bir proje yöneticisi yaratıcı çözümleriyle proje yönetimi sürecinin başarıyla tamamlanmasına katkı sağlayabilir. Proje yöneticisinin sadece beklenmedik bir sonuçla karşılaştığında alternatif yaklaşımlar üreterek değil aynı zamanda projeyi finanse eden kişiye danışmanlık yaparak da sürecin olumlu sonuçlanmasını sağlaması beklenmektedir. Ekibin motivasyon ve koordinasyon ihtiyacını karşılayan proje yöneticisinin ekibin eksiklerini ve projenin açıklarını kapatması için herkesten daha yüksek bir performansla çalışması gerekmektedir. Tüm bunların sağlanması için belirsizliklere karşı toleransı olan ve esnek bir yönetim anlayışına sahip bir yürütücünün mevcudiyeti sağlanmalıdır. Projedeki paydaş sayısının fazla olmasıyla kimi sorunlar belirecek ve esnek bir yönetim anlayışına sahip olmak yürütücünün işini kolaylaştıracaktır. Bu süreçte çok fazla sorumluluğa sahip olan ve kısıtlı yetkiyle işi sürdürmeye çalışan proje yöneticisi, proje içerisinde hem bir işi gerçekleştirmekle hem de projeyi yönetmekle yükümlü olduğu zaman yetkideki sınırlayıcı elemanlar yöneticinin sıklıkla sorun yaşamasına neden olmaktadır. Fakat tüm bu bağlamlar çerçevesinde bir proje yöneticisinin asıl görevi proje ekibinin o işi yapmayı gerçekten istemesini sağlamaktır.

PROJE YÖNETİMİNİN BİLEŞENLERİ

Proje yönetimi sadece hedeflere zamanında ulaşmak ve projenin belirlenen bütçeyi aşmamasını sağlamak anlamına gelmemektedir. Tüm bu yönetim sürecinde zaman, maliyet, kalite ve bilgi gibi değişkenlerin yönetilmesi de gerekmektedir. Bir projede yer alan görevlerin bitiş tarihi olarak kendini gösteren zaman faktörünün yönetilmesi, görevlerin zamanında tamamlanması ve projelerin başarıyla sonuçlanmasıyla sağlanır. Planlama aşamasında proje süresinin planlanması için bir zaman çizelgesi oluşturulması gerekmektedir. Canlı birer varlık olan projeler yapıları gerek esnek ve öngörülemez oldukları için zaman planlamasında şaşmalar gerçekleşebilir. Bu durumlar için raporlama aşamasında zaman yönetiminin nasıl yapılacağına gerekli önemin verilmesi gerekmektedir. Projeyi yürütürken zaman yönetiminin elden bırakılmaması önem arz etmektedir. Aynı zamanda kapanış maliyetinin hedefler dâhilinde kalmasını sağlayan bütçe yönetimi de zaman faktörüyle iç içe geçmiş durumdadır. Proje planlanırken yürütülürken ve sonlandırılırken tıpkı zaman yönetiminde olduğu gibi bütçe yönetiminin de üzerinde durulmalıdır. Sadece proje planlanırken değil aynı zamanda proje yürürlüğe girdikten sonra da nakit akışı izlenmeli ve maliyetin planlandığı şekilde olup olmadığı takip edilmelidir. Zaman ve bütçe bileşenlerinin yanı sıra bu süreç içerisinde tamamlanan proje sonuçlarının da belli bir kalite standardın da olması gerektiğinden kalite standartlarının önceden tanımlanması ve fikir birliğine varılarak bu standartların kayıt altına alınması sağlanmalıdır. Ucu açık bir şekilde akışına bırakılmaması gereken kalite standartlarının uygulama aşamasında bekleneni karşılayıp karşılamadığı net bir şekilde gözlemlenmelidir. Aynı zamanda zaman ve bütçe bileşenlerinden farklı olarak ek gereksinimler doğrultusunda kalite standartları da revize edilebilmektedir.

PROJE YÖNETİM SÜREÇLERİ

Proje yönetimi süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Projenin yapılmasına karar verilince bir dizi etkinliğin tanımlanmasının yapıldığı ilk aşama başlatılma aşamasıdır. İkinci aşama olan planlama

aşamasında yapılan hatalar ise proje başarısızlıklarının en önemli nedenidir. Bu yüzden bu aşamada planlamayı zaman kaybı olarak görmekten sakınıp iyi bir plan geliştirmek öncelik hâline getirilmelidir. Diğer bir aşama olan yürütme aşaması ise proje planının asıl uygulamaya koyulup yürütüleceği aşamadır. Ekipler bir sorunla karşılaştıkları zaman geri dönüp baktıklarında kendilerini planı terk etmiş hâlde bulacaklardır. Plan olmadan kontrol etmek mümkün olmadığı için proje yürütülürken planlamaya sadık kalınıp kalınmadığı sıkı takip edilmelidir. Ayrı olarak düşünülse bile birbiri ile iç içe geçmiş olan izleme ve kontrol aşaması sayesinde ise proje planının nerede olduğu ve nerede olması gerektiğinin kontrolü sağlanırken varsa hedeften sapmaların da düzeltilmesi için fırsat sağlanmaktadır. Son aşama olan ve bu süreçte kullanılan araçlar sayesinde projeyi başarıya götüren kapanış aşamasında varılmak istenen sonuç müşteri memnuniyetini sağlamışsa proje bitmiş kabul edilmektedir.

PROJE YÖNETİMİNDE KULLANILAN ARAÇLAR

Proje yönetimi sürecinde kullanılan araçların projeleri başarıyla sonuçlandırmada oldukça etkili olduğu bilinmektedir. Uygun proje yönetim araçları kullanılmadığında iş paketleri aksayacak, proje başarısı söz konusu olmayacaktır. Projeyi başarıya ulaştırmak için yıllardan beri çeşitli araçlar kullanılmıştır. Bu araçlardan bazıları çizelgeler ve web destekli programlardır.

Çizelgeler

- Serim
- İş ayrım Çizelgesi
- Gantt Çizelgesi
- Milestone Çizelgesi

Web destekli uygulamalar

- Sendtask
- Asana Kanban Tool

DERS ADI Proje Yönetimi
ÜNİTE ADI Proje Durum Analizi
ÜNİTE NO 3
YAZAR Öğr.Gör. MURAT BİNGÖL

GİRİŞ

Bir kişi veya kurumun kendisini hayal ettiği hedeflerine ulaştıracak projeler üretebilmesi öncelikli olarak içinde bulunulan mevcut durum hakkında gerçekçi değerlendirmelerde bulunması ile mümkün olacaktır. Analiz; bir konuyu (sorun, strateji, hedef, paydaş) temel bileşenlerine ayırdıktan sonra, bu bileşenleri kendi içindeki ilişkiye göre anlamlandırmaya veya tanımlama çalışmaktır. Durum analizi yapılarak aşağıdaki sorular cevaplanmaya çalışılır:

• Neredeyiz?
• Nereye ulaşmak istiyoruz?
• Nasıl ulaşabiliriz?
• Kimlerle ulaşabilirim? Yapılan bu analizler sonrasında "Genel Hedef", "Proje Amacı" ve "Proje hedefleri" proje mantığı içerisinde oluşturulacaktır. Durum analizi yapılarak oluşturulmuş bir proje adım adım proje sahibini hedefine yaklaştıracaktır. Durum analizi yapılmadan hazırlanmış projelerin faaliyetlerini yürütmek için yatırımcılardan finansal kaynak bulması oldukça zordur. En yalın hâliyle proje durum analizi, iç ve dış etkenlerinin projeye olası etkilerinin proje faaliyetlerine başlamadan analiz edilmesidir.

SORUN ANALİZİ

Sorun analizi, derinlemesine bir mevcut durum analizi yapıldıktan sonra sorunun temelinde yatan nedenlerin neler olduğunun sebep-sonuç ilişkisi kurularak tespit edilmesidir. Sorun olarak karşımıza çıkan birbirinden bağımsız birçok problem aslında bir ana sorunun sonucu olarak ortaya çıkmış olabilir. Sorun analizi yapılırken yaygın olarak kullanılan yöntem, ana sorun ve bu ana sorunun sonucu olarak ortaya çıkan alt sorunlardan etkilenen tüm tarafların katılımıyla bir grup çalışması yapılmasıdır.

Sorun Analizi Aşamaları

• Proje fikrinin temelini oluşturan sorunun tüm tarafları bir araya toplanır.
• Ana sorunun sebebi veya sonucu olabilecek tüm sorunların önem derecesine bakılmaksızın ortaya çıkarılıp çıkarılmadığı incelenir.
• Ortaya çıkarılan sorunlar içerisinden önemli olanlar üzerinde görüş birliği sağlanır.
• Katılımcı tarafların konuya ilişkin yaklaşımları göz önünde bulundurularak sorunlar formüle edilir.
•Formüle edilen sorunlar arasından bizi proje amacımıza en fazla yaklaştıracağına inanılan bir odak sorun seçilir.
• Ana sorun sebep-sonuç ilişkisi göz önünde tutularak sorun ağacıyla gösterilir. Bu altı adımda "temel sorunun ne olduğu", "temel sorunun etkilendiği veya etkilediği sorunların neler olduğu", sorun ağacı üzerinde hiyerarşik bir şekilde sorunun katılımcı taraflarınca ortaya konulması gerekmektedir. Başarılı bir sorun analizi yapmak için grup çalışmasını yönetecek bir kolaylaştırıcıya (moderatör) ve kontrol edilebilir kişi sayısını aşmayacak katılımcıya ihtiyaç vardır. Sorun analizi öncesinde katılımcıların konuyla ilgili benzer projeleri araştırmış, yasal mevzuatlar hakkında bilgi sahibi olmuş, konuyla ilgili verileri incelemiş olmaları gerçekçi bir sorun analizi yapılmasına yardımcı olacaktır. Grup çalışması sırasında sorunların üzerine yazılacağı yeterli sayıda renkli kâğıt ve yapışkan banda veya "post-it"e, renkli kâğıt veya "post-it"ler üzerine yapıştırıldığında tüm katılımcıların göreceği büyüklükte bir tahta veya duvara ihtiyaç duyulacaktır. Sorun analizi aşağıda özetlenen adımlar takip edilerek gerçekleştirilir.

Temel Sorunun Belirlenmesi

Kolaylaştırıcı (moderatör) katılımcıların tanımlanmış genel problemleri tartışarak temel bir sorun belirlemelerini sağlar. Temel sorun tek cümlede negatif bir şekilde ifade edilmelidir.

İlişkili Sorunların Tespit Edilmesi

Katılımcılar tarafından temel sorunun oluşmasına doğrudan veya dolaylı katkı sağladığı düşünülen tüm sorunlar renkli kâğıtlara yazılarak herkesin görebileceği bir yere rastgele yapıştırılır.

Problemler Arasında Sebep-Sonuç İlişkisi Kurulması

"Bu soruna neden olan nedir?" kılavuz sorusunu her bir sorun cümlesi için tekrarlanır ve alınan cevaplara göre sorunlar hiyerarşik şekilde ilişkilendirilip sıralanır. Bu sıralamada eğer bir sorunun kaynağı birden fazla sorunsa o sorunlar yan yana koyulur.

Temel Sorunun Muhtemel Etkilerinin Belirlenmesi

Temel sorunun olası etkileri katılımcıların bakış açısıyla ortaya çıkarılır. Ortaya çıkarılan bu etkiler kâğıt veya "post-it"lere yazılarak temel sorunun üzerine taşınır.

Proje Sorun Ağacının Oluşturulması
Sorun ağacı oluşturulurken ortaya konulan bir sorun proje odaklı çözülemeyecek çok genel bir sorun ise; sorun ağacı dışına çıkarılarak proje için potansiyel bir risk olarak gösterilebilir.
Proje Sorun Ağacının Metne Dönüştürülmesi
Sorun ağacını metne dönüştürürken en altta yer alan sorunlardan başlayarak yukarıya doğru açıklanır.
Proje Sorun Cümlesinin Yazılması
Metne dönüştürülen sorun ağacı konuyla ilgili veri ve istatistiklerle desteklenerek sorun cümlesi yazılır. Sorun cümlesi aynı zamanda projenin gerekçesidir.
HEDEF ANALİZİ
Sorun ağacında tespit edilen sorunlar hedef analiziyle olumlu durumlara dönüştürülmeye çalışılır. Belirlenen sorunları olumlu durumlara dönüştürürken ihtiyaç duyulacak araçlar ve bu araçların etkileri yapılan hedef analizi içinde yer almalıdır. Hedef analizi yapılırken kullanılacak yöntem, katılımcı ve malzemeler sorun analiziyle aynıdır. Sorun analizi yapılırken kullanılan malzemelere hedef analizi yaparken de ihtiyaç duyulacaktır. Hedef analizi aşağıda özetlenen adımlar takip edilerek gerçekleştirilir.
Hedef Ağacının Oluşturulması
Sorun ağacında belirlenen olumsuz durumlar, çözüm ifade eden olumlu durumlara çevrilir.
Hedefler Arası Araç-Etki İlişkilerinin Kurulması
Sorun ağacı oluşturulurken sorunlar arasında sebep-sonuç ilişkisi kurularak hiyerarşik bir sıralama yapılır. Hedef ağacı yaparken sebep-sonuç ilişkisi yerine araç-etki ilişkisi kurulmalıdır.
Hedef Ağacının Tamamlanması
Proje ekibini proje hedefine daha etkin bir şekilde ulaştıracağına inanılan ekleme ve/veya çıkarmalar yapılarak kendi içinde tutarlı Hedef Ağacı oluşturulur.
STRATEJİ ANALİZİ
Strateji belirli bir zaman aralığında önceden belirlenen bir hedef ya da amaca ulaşmak için izlenecek yoldur. Strateji analizi ise hedef ağacında ortaya konulan hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izleneceğinin gösterildiği, ana sorun ve alt sorunların nasıl çözüleceğinin tespit edildiği, bulunan çözümlerin muhtemel sonuçlarının tartışıldığı analiz aşamasıdır. Strateji analizi aşağıda özetlenen adımlar takip edilerek gerçekleştirilir.
Strateji Kümelerinin Oluşturulması
Hedef ağacında proje amacına benzer katkı sağlayan, benzer sorunlardan beslenen sebep-sonuç ve araç-etki ilişkisine göre bir araya getirilen veya ayrılan hedefler aynı stratejik adım altında toplanır. İstenmeyen Hedeflerin Çıkarılırması İstenmeyen, ulaşılması çeşitli nedenlerle güç veya imkânsız olan hedefler ve/veya stratejiler hedef ağacından çıkarılır. Proje Stratejisinin Belirlenmasi Hedef analizi yapılarak oluşturulan Hedef Ağacı incelendiğinde bizi projenin amacına yaklaştıracak birden fazla stratejinin olduğu görülecektir. Projelerin sahip olduğu kaynaklar ve zaman sınırlı olduğundan; maliyet, hız, öncelik, politik durum vb. kriterler göz önünde bulundurularak en uygun stratejinin hangisi olduğu tespit edilmelidir.
PAYDAŞ ANALİZİ
Paydaş analiziyle proje ile ilgili olan tarafların projeye olası etkilerinin değerlendirmesi yapılmaktadır. Paydaşlar; projeyle amaçlanan dönüşümden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen veya bu değişim sürecini olumlu veya olumsuz etkileyebilecek kişilerin tamamıdır. Paydaşlar gerçek kişiler olabileceği gibi kurum, şirket, dernek, vakıf da olabilirler. Paydaş analizi durum analizi içinde sorun, hedef ve strateji analizleri yapıldıktan; sorunlar, hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejiler belirlendikten sonra yapılmalıdır. Projede yapılacak sorun, hedef ve strateji değişiklikleri paydaş analizinin sonuçlarını da değiştirecektir.
• Birincil Paydaş: Projenin olası sonuçlarından doğrudan etkilenecek olanlardır. (Hedef Gruplar, Doğrudan Yararlanıcılar vb.)
• İkincil Paydaş; Projenin olası sonuçlarından dolaylı olarak etkilenecek olanlardır.(Resmî Kurumlar, Sivil Toplum Kuruluşları, Fon Sağlayıcılar vb.)
• Proje Ortağı; Proje faaliyetlerinden bir kısmını yürüterek proje hedeflerine katkı sağlaması planlanan kişi, kurum ve kuruluşlardır. Paydaşların projeye dört farklı düzeyde katılımı sağlanır; bilgilendirilir, danışılır, iş birliği yapılır ve ortaklaşa faaliyetler yürütülür. Paydaş analizi aşağıda özetlenen adımlar takip edilerek gerçekleştirilir.
Proje Paydaşlarının Belirlenmesi
Projenin olası sonuçlarından olumlu veya olumsuz etkilenen tüm paydaşları izlenecek stratejileri göz önünde bulundurarak tespit edelim.
Birincil ve İkincil Paydaşların Belirlenmesi
Belirlenen proje stratejisi içerisinde en önemli role sahip olan paydaşlar yani proje sonuçlarından doğrudan etkilenecek olan kişi ve kurumlar birincil, dolaylı olarak etkilenecek olanlar ise ikinci paydaşlar olarak sınıflandırılır. Proje faaliyetlerini birlikte yürütmemiz gereken kişi ve kurumlar bu paydaşlar içinden belirlenecektir.

Paydaş Analizinin Oluşturulması

Paydaşlar projeyle ilgileri ve katılım düzeylerine göre paydaş tablosuna yerleştirilirler. Karmaşık görünen paydaş ilişkileri bu tablo yardımıyla kolay anlaşılır hâle gelecektir. Bu analizden sonra projenin genel hedefi, amacı ve hedefleri net bir şekilde ifade edilerek, projenin sınırları çizilmiş olunur.

GENEL HEDEF, PROJE AMACI VE HEDEFLERİ

Genel hedef; proje tamamlandığında çözümüne katkı sağlanacak büyük sorundur. Genel hedeflere bir projeyle ulaşılamaz. Proje amacı; proje tamamlandığında ulaşılması öngörülen durum ve aşılması planlanan sorundur. Proje hedefleri; projenin amacına ulaşmak veya odak sorunu aşmak için yürütülecek proje faaliyetleri sonucunda tamamlanması gereken her bir iş paketidir.

PROJE SÜREÇLERİ

Projelerin ortaya çıkmasının çeşitli sebepleri olabilir. Genel sebepler arasında müşteri talebi, teknolojik gelişimlerin yol açtığı ihtiyaçlar, piyasa talebi ve yasal gereklilikler sayılabilir. Projelerde 10 bilgi alanı üzerinden yönetim söz konusudur:

- Entegrasyon (uyum) yönetimi
- Kapsam yönetimi
- Zaman yönetimi
- Maliyet yönetimi
- Kalite yönetimi
- Personel (ekip) yönetimi
- İletişim yönetimi
- Risk yönetimi
- Tedarik yönetimi
- Paydaş yönetimi

Sunulan bu yönetim esasları da 5 süreç üzerinden yürütülür:

- Başlatma süreci
- Planlama süreci
- Yürütme süreci
- Gözlem ve kontrol süreci
- Kapatma süreci.

PROJE BAŞLATMA SÜREÇLERİ

Proje başlatma sürecinde öncelikle "proje beyanı" geliştirilmesi gerekir. Proje beyanı, proje için gelecekteki tüm çabaların temeli olarak hizmet eder. Başarılı projeler paydaşlar tarafından anlaşılır ve kabul edilir olan ayrıntılı bir proje tanımı ile başlar. Proje başlatmanın bir parçası olarak öncelikle proje beyanını da kapsayan bir proje planı geliştirilmesi gerekir. Proje planı maliyet, kapsam, program, kalite (MKPK) belgeleri ve ön risk tanımlamasından oluşur. Proje başlatma süreci 5 ana basamaktan oluşur: Projenin hazırlanması Projeye hazırlanmada ilk zorunluluk proje sponsorunu güvence altına almaktır. Proje sponsoru organizasyon içindeki projeyi savunma, harcama otoritesini ve kaynaklarını güvence altına alma ve organizasyon ile arasındaki ilişkide yardımcı olma noktasında proje yöneticisine yardım ve destek sağlar. Sponsor tanımlandıktan sonra ise ilk proje ekibi belirlenir. Proje ekibinde yer alacak kişilerin isimleri, projede alacakları roller ve iş tanımlarıyla birlikte saptanmalıdır. Sonrasında ise proje yöneticisi proje beyanını hazırlar. Proje beyanı aşağıda sunulan bölümlerden oluşur:

- Arka plan bilgileri
- Hedefler
- Başarı ölçütleri
- Gerekli kaynaklar
- Kısıtlamalar
- Yetkiler

Proje beyanı tamamlandıktan sonra ise proje başlangıç toplantısı yapılır. Bu toplantı projenin resmî olarak başlatıldığının ilanı niteliğindedir. Toplantı sonunda beyan taraflar tarafından imzalanır. Daha sonra bu proje dokümanları ekibin ulaşabileceği şekilde arşivlenir. Arşivleme ister basılı isterse elektronik olarak yapılabilir. Maliyet, kapsam, program ve kalite (MKPK) tanımlaması Proje yöneticisi, proje ekibi ile birlikte projenin tamamlanmasında üst düzey program ve kalite standartlarını tamamlamak için projenin kapsamı ve ön bütçesini belirler.

Risk tanımlaması

Proje yöneticisi ve proje ekibi proje ile ilişkili riskleri belirler ve belgeler. Bu aşamadaki amaç projenin maliyetini ve iş takvimini aksatabilecek unsurların önceden belirlenip bu unsurları engellemek için gerekli önlemlerin önceden sağlanmasıdır. İlk proje planının geliştirilmesi Proje planı, projeyi yönetecek ortamı tanımlamak için kullanılan bir bilgi topluluğudur. Bu aşamada proje yöneticisi ve proje ekibi tüm paydaşları tanımlar ve belgeler. Buradaki amaç paydaşların projeye katılımlarının ve bununla ilintili olarak iletişim araçlarının geliştirilmesidir. Proje paydaşları; proje yöneticisi, proje ekibi, sponsorlar ve müşterilerdir. Bu aşamada sırasıyla; paydaşların katılımının

sağlanması ve yazılı hâle getirilmesi, iletişim planının geliştirilmesi ve ilk proje planının oluşturulması için gerekli tüm bilgilerin derlenmesi gerekmektedir. Sonraki aşamaya geçiş onayı Bu aşamada proje yöneticisi iş durumunu inceler ve iyileştirir, proje planlama için gerekli kaynakları temin eder ve hazırlar, inceleme için resmî kabul paketi ve ayrıca proje sponsorunun onayını alır. Dolayısıyla, bu aşama proje planlaması sürecine geçiş için bir onay sürecidir. Bu nedenle proje başlatma sürecinin bu son aşamasında; iş durumunun gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi, resmî kabul için hazırlıkların yapılması ve proje sponsorunun resmî imzasının alınması gerekmektedir. Proje başlatma sürecinin ana kıstası, projeye devam etme ya da durdurma kararının verilmesidir. Çoğu durumda iyi yürütülen bir proje başlatma süreci proje planlama sürecine başarılı bir geçişe yol açarken, bazı durumlarda ise kuruluşa projenin devam etmemesi gerektiğine iletilerek buna göre hizmet verilir.

PROJE PLANLAMA SÜREÇLERİ

Proje planlaması, ileriyi düşünmemize ve geleceğe hazırlanmamıza yardımcı olur ve projenin hedeflerini açıklığa kavuşturmak ve ele alınması gereken sorunları tanımlamak için bir vizyon geliştirmemizi sağlar. Aynı zamanda etkin bir planlamayla farklı seçenekler arasında seçim yapma imkânı sunar. Proje planlaması aynı zamanda; zayıf planlama, kapsamlı projeler, sürdürülemez projeler, tanımlanmamış problemler ve yapılandırılmamış proje çalışma planlarını elimine etmemize de yardımcı olur. Planlama sürecindeki proseslerde bulunan roller aşağıdaki gibidir.

• Proje yöneticisi
• Proje sponsoru
• Proje ekibi üyeleri
• Müşteri
• Müşteri temsilcisi
• Müşteri karar vericileri
• Organizasyon yöneticisi
• Paydaşlar

Proje planlama süreci boyunca üretilecek çıktılar 3 ana grupta toplanmaktadır. Bunlar: faz çıktıları, süreç çıktıları, görev çıktıları. Proje planlama aşaması 5 ana basamaktan oluşur:

Planlama başlangıcı

Proje planlama başlangıcı resmî olarak proje planlama sürecinin başlangıcını işaretler ve proje başlatma sürecinden planlama sürecine geçişi kolaylaştırır. Bu aşamada ekip tarafından 3 görevin tamamlanması gereklidir:

• Yeni proje ekibi üyelerinin uyumunun (oryantasyonunun) sağlanması
• Proje başlatma çıktılarının ve mevcut proje durumunun gözden geçirilmesi
• Başlangıç proje planlaması MKPK'nin geliştirilmesi Proje planlaması sırasında, MKPK'nin her bir bölümü proje hakkında daha fazla bilgi bilindikçe ve anlaşıldıkça daha da geliştirilecektir. MKPK statik değildir ve bazı bileşenleri proje süresi boyunca değişmeye devam eder. Bu aşamada ekibin yapması gereken 4 görev vardır:
• Proje kapsamının geliştirilmesi
• Proje programının geliştirilmesi
• Kalite standartlarının ve kalite güvence faaliyetlerini tanımlanması
• Proje bütçesinin geliştirilmesi

Risk değerlendirmesi

Risk değerlendirmesinin hedefleri bir riskin ortaya çıkma olasılığını tahmin etmek, proje üzerindeki potansiyel etkisini ölçmek ve risk yönetimi için gerekli planlamaları geliştirmektir. Risk değerlendirmesi aşaması için ekibin üstlenmesi gereken 3 görev vardır:

• Yeni risklerin belirlenmesi ve mevcut risklerin güncellenmesi
• Risklerin ölçülmesi
• Risk yönetim planının geliştirilmesi

Proje planının oluşturulması

Bu aşama tüm yönetim süreçlerinin ve planlarının geliştirilmesini içerir. Proje planlaması sırasında üretilen tüm güncel iş ürünleri ve çıktılar derlenir ve proje planına dâhil edilir. Bu aşamada yapılması gereken 8 görev vardır:

• Değişiklik kontrol sürecinin tanımlanması
• Kabul yönetimi sürecinin tanımlanması
• Sorun yönetimi sürecinin tanımlanması
• İletişim planının geliştirilmesi
• Örgütsel değişim yönetim planının tanımlanması
• Zaman ve maliyet planının oluşturulması
• Proje ekibinin geliştirilmesi
• Proje uygulama ve geçiş planının geliştirilmesi

Sonraki aşamaya geçiş onayı

Sonraki aşamaya geçiş onayı aşamasının amacı planlama faaliyetlerinin tamamlandığını ve proje

planlama sürecinde üretilen tüm çıktıların proje sponsoru tarafından tamamlandığını, gözden geçirildiğini, kabul edildiğini ve onaylandığını resmî olarak beyan etmektir. Proje planlama sürecinin son aşamasında tamamlanması gerekli olan 3 görev vardır:

- İş durumunun incelenmesi
- Resmî kabul paketinin hazırlanması
- Proje sponsorunun onay imzasının alınması

Proje planlaması sürecinin başarının nihai ölçümü ya bunu izleyen başarılı proje yürütme süreci ya da projeyi durdurma kararı olacaktır. Zira kuruluşa, projenin devam etmemesi gerektiği kararı gerekçeleri ile sunularak da iyi bir hizmet verilebilir.

DERS ADI Proje Yönetimi
ÜNİTE ADI Proje Takımı Oluşturma ve Paydaş Yönetimi
ÜNİTE NO 5
YAZAR Prof.Dr. ABDULBAKİ BİLGİÇ

GİRİŞ

Bu bölüme bir firmada veya kuruluşta proje yöneticisi ile insan kaynakları yöneticinin rolleri arasındaki ilişkiyi tanımakla başlayacağız. Bu iki yöneticinin fonksiyonları veya işlevleri arasındaki farkı ve benzerliği ortaya koymak bu bölümde sunulan materyal için son derece önemli olacaktır. Öncelikle proje ihalesini kazanan firmada proje yöneticisinin amacı gayet açıktır: Projeyi zamanında, öngörülen bütçe dâhilinde ve finansörün belirlemiş olduğu "memnuniyet koşullarına" göre, yani projenin daha önce tanımlanan iş çizelgesindeki şartnameye göre tamamlamakla yükümlüdür. Proje yöneticisi, belirlenen bu ekiplerde veya ilgili birimlerde çalışanların hangi tür görevi üstlendiklerine bakılmaksızın, bu insanların becerilerini geliştirmeyi öncelemelidir. Diğer taraftan proje yöneticisi ile aynı çatı altında yer alan insan kaynakları yöneticisi ise projede tanımlanan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için personel becerilerinin geliştirilmesini ve personelin projeye uyumlu şekilde yerleştirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır.

PROJE TAKIMI OLUŞTURMA

Bir projede proje ekibinin niteliklerinin nasıl olmalı konusunu irdelemeden önce, "proje ekibi" tanımını anlamak oldukça önemlidir. Bir kurum ve kuruluşta üst düzey denetim personeli (yöneticiler, proje yöneticileri) ve grup liderleri bu tanımı açıkça anlamalıdır. Çünkü bir projede proje ekip çalışmasını organize etmek, sürekli eğitimi sürdürmek, üretken iletişim kurmak ve iş birliğini desteklemek için bu tanıma gereksinim vardır. Bu bağlamda proje ekibi tanımı şu şekilde özetlenebilir: Proje Ekibi, projenin gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının üretilmesi amacıyla çoklu/bireysel görevlerin yerine getirilmesinin yanı sıra çoklu/bireysel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine katılan organize bir gruptur. Bir proje ekibinin üç ayrı bileşeni vardır: Bunlar;

- Proje yöneticisi
- Çekirdek ekip
- Sözleşmeli ekip

Proje Yöneticisi

Öncelikle bir projede proje yöneticileri projenin doğal lideri konumundadırlar. Projeyi finanse eden kurum ve kuruluşlara karşı proje yürütücüsü projeyi zamanında, bütçe dâhilinde ve şartnameye uygun olarak bitirmekle yükümlüdür. Bu bağlamda proje yürütücüleri proje üzerinde işleri bir merkezde kontrol edebilmeleri için otoriter bir yetkiye sahip olup üretilen bütün çıktılar kendilerine dönmektedir. Proje yöneticisi projeyi finanse eden kuruluşa ve dış gruplara karşı temsil yetkisine sahip olduğu gibi birçok durumda da aynı anda birden fazla proje için sorumluluk sahibi de olabilir. Potansiyel proje yöneticisi aşağıdaki genel becerilere sahip olmalıdır:

- Özgeçmiş ve Deneyim: Birçok kuruluşta iyi proje yönetim uygulamalarında çok iyi bir özgeçmişe sahip, deneyimli ve nitelikli proje yöneticileri bulmak gerçekten zordur. Burada aslında sorun arz-talep meselesidir. Deneyimli proje yöneticilerine olan talebin çokluğu onların arzını geride bırakmasıdır.
- Liderlik ve Stratejik Uzmanlık: Proje yöneticisi genellikle ekip üyelerinin müdürü pozisyonunda olmayıp projenin işlevselliğini sağlamakla yükümlüdür.
- Teknik Uzmanlık: Bir proje yöneticisinin sahip olması gereken teknik uzmanlık düzeyi ile ilgili iki düşünce okulu vardır. Birinci düşünce okuluna göre bir projeyi yönetmenin başka herhangi projeyi yönetmek gibi olduğunu ileri sürer. Diğer düşünce ekolu ise disiplin temellidir. Proje yönetimi hakkında yazılan ve söylenen her şeye rağmen, disiplin taviz verilmez bir ilkedir.
- Kişiler Arası Yarış: Proje süresince proje yöneticisi proje ekibi ile birlikte diğer proje yöneticileri, işletme yöneticileri, insan ve sermaye kaynakları yöneticileri, üst düzey yöneticileri, müşteri, dış yükleniciler ve tedarikçilerle etkileşime girmesi kaçınılmazdır.
- Yönetim Yeteneği: Belirli yönetim becerileri, proje yönetim becerilerinin bir üst evresi olup ilgili profesyoneller tarafından proje yönetiminden ziyade işletmeye daha büyük ölçekte daha uygun yönetim metodunu geliştirmektedirler.

Çekirdek Ekip

Çekirdek ekip üyeleri genellikle projede önemli roller üstlenirler ve proje sürecinde geniş uygulanabilirliğe sahip bir beceri kümesini kazanırlar. Projede ekip üyelerini seçme süreci, proje yönetim çıktısının ölçüldüğü süreçlerden biridir. Kurumda birey ve ekiplerin ara bağlantı oluşturduğu kabul görmüş genel bir kanı olup bu ara bağlantılar kurum içi potansiyel karmaşıklığın yaratılmasına yol açmaktadır. Ekip üyelerinin seçimi alt seçim sürecinden kaynaklanan karmaşıklıktan ötürü bu

süreçleri yönetmek için haklı gerekçeleri oluşturur. Çekirdek ekip üyeleri için önemli olduğunu düşündüğümüz özellikler şunlardır:
• Bağlılık: Çekirdek proje ekibinin hem kurumsal hem kişisel olarak bir projeye bağlılık sergilemesi proje yöneticisi için en büyük gereksinimlerden biri olup bir proje ekibinin işlevselliğinde bağlılık hayati öneme haizdir.
• Ortak sorumluluk: Kurum içinde proje sürecince paylaşılan sorumluluklar, başarı ve başarısızlığın her ekip üyesinin birer ödülü ve suçu olduğu anlamına gelir.
• Esneklik: Projedeki her bir ekip üyesi proje sürecine hem projeye hem de ekip üyelerine uyum sağlamaya istekli olmalıdır. Başka bir değişle "Bu benim sorumluluğum da değil!" gibi basit bahaneler üretmeden projenin bütün safhalarına katılmaya esnek olmalıdır.
• Görev odaklılığı: Ekip üyelerinin, görevlerini proje planına göre yapmalarını ve sonuç odaklı olmaları gerekir.
• Program ve kısıtlamalar nezdinde çalışabilme: Hiçbir projenin her olasılığa göre planlanamayacağını veya yönetilemeyeceğini bilerek öngörülen süre içinde çıktıların olacağını bilmekle sonuç odaklı olmak, mazeretler sunmak yerine, planlanan zaman aralığında görevleri tamamlayabilmelidir.
• Güven ve karşılıklı destek verme istekliliği: Güven terimine gözlenen duruma ve ilişkilere bağlı olarak farklı anlamlar yüklenebilirken aslında güven; çalışanlar, iş dünyası ve meslekler arasındaki sağlıklı ve iş birlikçi bağların oluşumunda vazgeçilmez bir unsurudur.
• Takım odaklılığı: Ekip toplantılarında ve diğer ekip üyeleriyle yapılan görüşmelerde bireyin "ben" yerine "biz" kullanım sıklığı kadar bir basit davranış, projedeki ekip üyeleri arasındaki uyumunun güçlü göstergesidir.
• Açık fikirlilik: Açık fikirli olmak, diğer fikir ve fikirleri dinlemek ve kendi fikrinin yanlış olma olasılığını düşünmek veya pozitif anlamda kendi bakış açısını değiştirme fırsatları sunduğu için önemi azımsanmayacak derecededir.
• Yapı ve otoriteler arası çalışabilme: Çağdaş organizasyonlarda, projeler organizasyonel çizgileri aşma eğilimini sergilemektedirler. • Proje yönetim araçlarını kullanabilmeli: Ekip üyesi, proje sorumluluklarını yerine getirirken teknolojiden azami derecede yararlanabilmelidir. Projeler çeşitli yazılım araçları kullanılarak planlanır ve neticede ekip üyesinin bu araçlara aşina olmasını zorunlu kılar. Sözleşmeli ekip İşletmeler arası ortamlar her zaman değişmekte olup bir bakıma bu değişiklikler kalıcı nitelik arz edebilir. Kamu ve özel kuruluşlar, temel işlerinin veya çekirdek uzmanlıklarının bir parçası olmayan işlerde, rutin olarak istihdamda dış kaynak kullanımını yeğlereler. Şirketlerin kendi çalışanları yerine sözleşmeli ekip üyelerini tercih etmeleri iki ana sebebe dayanmaktadır. Bunlar:
• Personel yetersizliği
• Beceri eksikliği Proje yöneticisinin sözleşmeli bir ekip üyesinin hizmetlerini yürütmek için izlediği adımlar aşağıdaki gibi görünebilir:
• Gereken beceri türlerini, personel sayısını ve ihtiyaç duyulacak zaman aralığını öncelikle belirlemelidir.
• Teklif sunmaya davet edilecek şirketlerin bir listesini belirlenir.
• Teklif talebi yazılarak hazırlanır.
• Yanıtları değerlendirmek ve ekibi seçmek için kriterleri belirlenir.
• Teklif talebi ilgili birimlere dağıtılır.
• Kuruma ulaşan yanıtları değerlendirilir.
• Resmî bir sunum yapmak üzere davet edilecek yüklenici firmaların listesinin kurum içi paylaşımı sağlanır.
• Kurum içi sunumlar hazırlanarak yapılır.
• Nihai olarak sözleşmeli ekip üyeleri kurum tarafından seçilir, sözleşmeler düzenlenir ve imzalar atılır.

PAYDAŞ YÖNETİMİ

Paydaşlar, projenizin çıktısı ile ilgilenen kişilerdir. Genellikle bir projede paydaşlar bir proje ekibinin üyeleri içerecek şekilde başta proje yöneticileri olmak üzere, firma yöneticileri, proje sponsorları, müşteriler ve kullanıcıları içermektedir. Aslında paydaşı; bir projenin kararını, faaliyetini veya sonucunu etkileyebilecek, bundan etkilenebilecek veya kendisini etkilediğini algılayabilecek bir birey, grup veya kuruluş olarak tanımlayabiliriz. Diğer bir ifade ile paydaşlar, projeye yatırım yapan ve süreç boyunca herhangi bir noktada projenizden etkilenecek olan kişilerdir ve sağlayacağı destekler (girdiler) ile projenizin çıktısından doğrudan ve dolaylı etkilenenlerdir. Proje paydaşlarını iki kategoriye ayırabiliriz. Bunlar:
• İç Paydaşlar
• Dış paydaşlar

İç Paydaşlar

İç paydaşlar kurum içi paydaşlardır. Örneğin bunlar:
• Sponsor

• Dâhilî bir müşteri (proje bir kuruluşun dâhilî ihtiyacı içinse)
• Proje ekibi, program yöneticisi, portföy yöneticisi ve üst yönetim
• Kurumun içindeki başka bir grubun yöneticisi (ör. Kaynak yönetici, operasyon yöneticisi, başka proje yöneticisi, vb.). Bu paydaşlar genellikle projenin başarısına odaklanan ve en büyük ilgiyi sergileyenlerdir.

Dış paydaşlar

Dış paydaşlar kuruluşun dışındadır. Örneğin bunlar:
• Haricî bir müşteri (proje bir sözleşmenin çıktısıysa)
• Projenin çıktısının son kullanıcısı, tedarikçi ve taşeronlar
• Hükûmetler, yerel yetkililer
• Yerel topluluklar, tüm halk ve medya Diğer taraftan paydaşları olumlu ve olumsuz paydaşlar olarak da ayırabilme imkânımız bulunmaktadır. Pozitif paydaş, projenin olumlu tarafını görür ve başarısından yararlanır. Bu paydaşlar, proje yönetim ekibinin projeyi başarıyla tamamlamasına yardımcı olur. Öte yandan, negatif paydaş çıktıyı görür ve proje sonucunda olumsuz yönde etkilenebilir. Bu tür paydaşların projenin başarısına katkıda bulunma olasılığı daha düşüktür. Öte yandan birçok nitelikli kişiler, projenizin onları da etkilediğinden rakiplerin de negatif paydaş olduğunu düşünmektedir. Rakiplerinizin negatif paydaş olmadığını unutmayınız çünkü projenizi başarıyla tamamlamak için paydaşlarınızı proaktif olarak yönetmeniz gerekir.

DERS ADI Proje Yönetimi
ÜNİTE ADI Proje Zaman Yönetimi
ÜNİTE NO 6
YAZAR Dr.Öğr.Üyesi GÜLER KARAMAN

GİRİŞ

Projeler herhangi bir özgün ürün ya da sonuç ortaya koymak amacıyla belirli süreçlerde yürütülen eylemleri kapsayan girişimlerdir. Projelerin sabit süreçleri yani kesin olarak başlama ve bitiş tarihleri bulunmaktadır. Öncesinde planlanan tarihlerde başlayıp bitebilecekleri gibi bazen de proje yöneticilerinin istekleri doğrultusunda planlanandan önce de bitirilebilir. Zaman yönetimi ilk olarak iş yaşamında yoğun çalışan yöneticilerin iş yaşamındaki zamanlarını daha iyi organize etmelerine olanak tanımak için ortaya çıkmış olan bir kavramdır. Zaman yönetimi kavramı ilk olarak Danimarka'da ortaya çıkmıştır. Günümüz dünyasında ise tüm ülkelerde büyük bir sektör hâline gelmiştir. İş hayatında dakikaların hatta saniyelerin dahi önemli olduğu günümüzde zamanın planlanması ve iş yaşamındaki tüm küçük vakitlerin dahi verimli kullanılması az zamanda büyük işlerin başarılması için büyük bir fırsattır. Projelerin de belirli sürelerle kısıtlanmış olması zaman yönetimini proje süreçleri açısından fazlasıyla önemli konuma getirmektedir. Bu bölümde kısaca zaman kavramı ve proje zaman yönetimi içerisinde yer alan aşamalar ve bu aşamalarda gerçekleştirilmesi beklenen eylemler açıklanmıştır.

ZAMAN NEDİR

Zaman kavramını düşündüğümüzde davranış olarak değerlendirecek olursak durmadan akan bir davranış sergilediğini görmekteyiz. Zaman herhangi bir şekilde toplanabilen ya da depolanabilen bir kavram değildir. Zaman kavramına dair yıllar boyunca çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Örneğin Newton'a göre "zaman tek yönde durmaksızın akar"ken Einstein'a göre "zaman olayları oluşuna göre sıralayan ve olaylara anlam veren bir boyut"tur. Günümüzde zamana dair yapılan tanımlara bakacak olursak zamanın yaşam boyunca, yerine göre uzun ya da kısa süreli, tekrarlanması mümkün olmayan, başlangıcı ve sonu belli, saatlerle ölçülebilir bir kavram olduğunu görmekteyiz. Zaman yönetimi ise kısa, orta ve uzun vadeli projeleri gerçekleştirirken planlanma aşamasında kullanılan etki düzeyleri birbirlerinden farklı olan bir kavramdır.

PROJE ZAMAN YÖNETİMİ

Proje zaman yönetimi süreci planlama, proje eylemlerini tanımlama, eylemlerin sıralanması, eylemler için gerekli kaynakların tahmin edilmesi, eylemler için gerekli sürelerin tahmin edilmesi, proje zaman çizelgesinin geliştirilmesi ve zaman çizelgesinin kontrolü aşamalarından oluşmaktadır.

Planlama

Bu süreçte proje için geliştirilecek olan zaman çizelgesinin planlanması, geliştirilmesi, hayata geçirilmesi ve son olarak da kontrol edilmesi sağlanır. Bu süreç boyunca çeşitli politiklar belirlenirken proje için gerekli çeşitli belgeler de oluşturulur. Bu süreç tüm projenin yönetimine dair eylemlerin belirlendiği bir süreç olduğundan proje yönetimine büyük fayda sağlamaktadır. Sürecin girdilerini proje yönetimi planı, başlatma belgesi, çevresel işletme faktörleri ve organizasyonel varlıklar oluşturur. Sürecin araç ve tekniklerini uzman görüşü, analitik teknikler ve toplantılar oluşturur. Sürecin çıktılarını zaman çizelgesi yönetimi planı oluşturur..

Eylemlerin Tanımlanması

Bu süreçte proje için gerekli olan ve proje sonunda, üretilmesi planlanan çıktılara yönelik eylemlerin belirlenmesi sağlanır. Bu süreç sayesinde proje içerisinde yer alan çalışma paketleri tahmin edilebilir. Bu açıdan proje sürecinin paketlere ayrılması ve yapılabilirliğine yönelik proje sürecine fayda sağlamaktadır. Sürecin girdilerini zaman çizelgesi yönetimi planı, kapsam temel çizgisi, çevresel işletme faktörleri ve organizasyonel varlıklar oluşturur. Sürecin araç ve tekniklerini ayrıştırma, yaklaşan dalga planlaması ve uzman oluşturur. Sürecin çıktılarını eylem listesi, eylem özellikleri ve kilometre taşı listesi oluşturur.

Eylemlerin Sıralanması

Bu süreçte proje için gerekli olan ve proje sonunda, üretilmesi planlanan çıktılara yönelik eylemlerin sıralanması sağlanır. Bu sürecin projeye olan katkısı eylemlerin birbirleriyle ilişkileri göz önünde bulundurularak mantıklı bir eylem sıralamasının yapılması ve projeye sürecinde en büyük verimin elde edilmesidir. Sürecin girdilerini zaman çizelgesi yönetimi planı, eylem listesi, eylem özellikleri, kilometre taşı listesi, proje kapsam bildirimi, çevresel işletme faktörleri ve organizasyonel varlıklar oluşturur. Sürecin araç ve tekniklerini öncelik şeması metodu ve bağımlılık belirlenmesi oluşturur. Sürecin çıktılarını proje zaman çizelgesi ağ şemaları ve proje belgeleri güncellemeleri oluşturur.

Eylemler İçin Gerekli Kaynakların Tahmin Edilmesi

Bu süreçte proje için gerekli olan ve proje sonunda, üretilmesi planlanan çıktılara yönelik eylemlerin

sıralanması sağlanır. Bu sürecin projeye olan katkısı eylemlerin birbirleriyle ilişkileri göz önünde bulundurularak mantıklı bir eylem sıralamasının yapılması ve projeye sürecinde en büyük verimin elde edilmesidir. Sürecin girdilerini zaman çizelgesi yönetimi planı, eylem listesi, eylem özellikleri, kaynak takvimi, risk listesi, eylem maliyeti, çevresel işletme faktörleri ve organizasyonel varlıklar oluşturur. Sürecin araç ve tekniklerini uzman görüşü, alternatif analiz, tahmin ve proje yönetimi yazılımı oluşturur. Sürecin çıktılarını eylem kaynak gereksinimleri, kaynak kırılım yapısı ve proje belgeleri güncellemeleri oluşturur.

Eylem Sürelerinin Tahmin Edilmesi

Bu süreçte proje için gerekli olan ve proje sonunda üretilmesi planlanan çıktılara yönelik eylemlerin süreleri belirlenir. Temelde zaman çizelgesinin geliştirilmesi için gerekli olan projedeki her bir eylem için gerekli sürenin belirlendiği aşama olduğundan dolayı proje sürecine katkısı büyüktür. Sürecin girdilerini zaman çizelgesi yönetimi planı, eylem listesi, eylem özellikleri, kaynak takvimi, risk listesi, eylem maliyeti, çevresel işletme faktörleri ve organizasyonel varlıklar oluşturur. Sürecin araç ve tekniklerini uzman görüşü, alternatif analiz, tahmin ve proje yönetimi yazılımı oluşturur. Sürecin çıktılarını eylem kaynak gereksinimleri, kaynak kırılım yapısı ve proje belgeleri güncellemeleri oluşturur.

Zaman Çizelgesinin Geliştirilmesi

Bu süreç, proje için gerekli olan eylemlerin sıralamalarının, sürelerinin, kaynak gereksinimlerinin ve zaman kısıtlarının belirlendiği bir süreçtir. Proje sürecinin tamamına yönelik bir zaman planlamasını ortaya koyması açısından projelerde büyük bir öneme sahiptir. Sürecin girdilerini şimdiye kadar oluşan tüm proje ögeleri oluşturmaktadır. Sürecin araç ve tekniklerini zaman çizelgesi ağ analizi, modelleme teknikleri, zaman çizelgesi sıkıştırma ve zaman çizelgeleme aracı oluşturur. Sürecin çıktılarını zaman çizelgesi temel çizgisi, proje zaman çizelgesi, zaman çizelgesi verileri, proje takvimleri ve güncellemeler oluşturur.

Zaman Çizelgesinin Kontrolü

Bu süreç, projenin tümüne ait zaman planlamasının doğruluğunun saptanmasına yönelik gerekli kontrollerin yapıldığı bir süreçtir. Proje sürecine temel katkısı gerekli güncelleme ve düzeltmelerin yapılmasına olanak sağlayarak projenin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamasıdır. Sürecin girdilerini proje yönetimi planı, proje zaman çizelgesi, çalışma performansı verileri, proje takvimleri, zaman çizelgesi verileri ve organizasyonel varlıklar oluşturmaktadır. Sürecin araç ve tekniklerini performans değerlendirme, modelleme teknikleri, zaman çizelgesi sıkıştırma ve zaman çizelgeleme aracı oluşturur. Sürecin çıktılarını çalışma performansı bilgileri, zaman çizelgesi tahminleri, değişiklik talepleri ve güncellemeler oluşturur.

DERS ADI Proje Yönetimi
ÜNİTE ADI Bütçe Hazırlama ve Maliyet Planlaması
ÜNİTE NO 7
YAZAR Öğr.Gör. MURAT BİNGÖL

GİRİŞ

Bu bölüm, projenin kurum içi veya kurum dışı onaylanan bütçesi çerçevesinde amaç ve hedeflerine ulaşarak başarıyla tamamlanması için kaynak planlama, maliyetlerin tahmini, bütçelenmesi ve kontrolüne yönelik süreçlerin tamamını içermektedir. Proje için maliyet, projenin başarıyla sürdürülmesi için gerekli tüm kaynaklardır. Proje maliyet yönetimi, projenin belirlenen bütçede tamamlanmasını sağlama sürecidir. Maliyet Yönetimi kapsamında kullanılan çeşitli kavramlar ve unsurlar bulunmaktadır. Doğru hesaplamalar yapabilmek ve değerlemelerde bulunmak için bu kavramların bilinmesi önem arz etmektedir. Harcama; Bir ürün, hizmet ya da bir maliyet kategorisi için başka bir kişiye veya işletmeye para ya da servet çıkışıdır. Gider; Bir harcamanın proje gideri olabilmesi için proje hedeflerine katkı sağlıyor olması gerekmektedir. Eğer katkı sağlamıyorsa "zarar" ismini alır. Zarar; Proje faaliyetleri kapsamında projenin öngörülen hedeflerine katkı sağlamayan tüm harcamalar zarar olarak adlandırılmaktadır. Maliyet; belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan, parasal olarak ifade edilebilen ve bir değer birikiminin oluşmasına olanak veren fedakârlıkların tümüdür.

ADIM ADIM PROJE MALİYET YÖNETİM SÜREÇLERİ

Maliyet, proje faaliyetleri için tüketilen mal veya hizmetlerin yapılan harcamaların toplamıdır. Örneğin, personel ücretleri, saha çalışmaları için yapılan harcamalar ve yolluk giderleri toplamı proje yönetimi açısından proje maliyetini oluşturmaktadır. Proje Maliyet Yönetimi süreçleri şunlardır: Kaynak Planlama, Maliyetlerin Tahmin Edilmesi, Bütçenin Hazırlanması, Maliyet Kontrolü.

KAYNAK PLANLAMA: Proje için planlama çalışmaları yürütülürken proje faaliyetlerinde kullanılması öngörülen kaynakların planlaması gerekmektedir. Bu kaynakları dört ana başlık etrafında toplamak mümkündür:

- İnsan kaynakları
- Seyahatler için kaynaklar
- Fiziksel kaynaklar (ekipman, donanım, madde, malzeme)
- Diğer kaynaklar Gerçekçi bir proje bütçesi hazırlamak için öncelikle proje kaynak planlamasının yapılması gerekmektedir.

Titizlikle hazırlanmış bir kaynak planlaması, projenin bütçesi hazırlarken işlerimizi bir hayli kolaylaştıracak, proje yürütülürken karşılaşılabilecek bütçe yetersizliklerinin önüne geçilecektir. İyi bir kaynak planlaması, proje faaliyetleri ile bütçe kalemleri arasında kurulmuş bir köprüdür. Kaynak planlaması faaliyetlere ait maliyetlerinin belirlenmesi değil, faaliyetlerin sürdürülmesi için ihtiyaçların ve girdilerin belirlenmesidir. İyi bir kaynak planlaması iki aşamada gerçekleştirilebilir

- Proje hedeflerine ulaşmak için sürdürülmesi gereken tüm faaliyetler ve bu faaliyetler için gerekli kaynaklar detaylı bir şekilde belirlenir.
- Belirlenen bu kaynakların ne kadar süreyle ve hangi miktarda faaliyetlerde kullanılacağı tespit edilir.

MALİYETLERİN TAHMİN EDİLMESİ

"Faaliyet Planı" ve bu plan kullanılarak oluşturulan "Kaynak Planları" proje ekibini adım adım "Bütçe " oluşturma adımına yaklaştırmaktadır. Gelinen bu noktada proje süresince ihtiyaç duyulacak kaynaklarının gelecekte oluşması muhtemel gerçek fiyatlarına en yakın şekilde tahmin edilmesi gerekmektedir. Maliyet tahmini yapıldığı zaman diliminde kısıtlı bilgilere dayanılarak yapılan geleceğe dönük tahminlerdir. Bu tahminler tüm kaynaklar için yapılmalıdır. Kısıtlı proje kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması en iyi maliyetlere ulaşılması ile mümkündür. En iyi maliyetler ise üretim, satın alma, kiralama ve ortak kullanım gibi alternatiflerin en rasyonel şekilde değerlendirilmesiyle mümkündür. Maliyet tahminleri yoğun olarak Türk Lirası, Dolar, Euro gibi para birimleriyle yapılır. Gelecekte oluşabilecek döviz kuru dalgalanmalarından en asgari şekilde etkilenmek için proje faaliyetlerinde kullanılacak kaynakların hangi para biriminden temin edileceğine bakılmalı ve proje bütçesi mümkünse o para birimi kullanılarak hazırlanmalıdır. Maliyet tahminleri oluşturulurken üretilmesi, satın alınması, kiralanması, hizmet satın alınması düşünülen kaynakların ayrıntılı şekilde tanımlanmış olması standart ürün ve hizmetler için gerçekçi maliyet tahminlerinin yapılması için gereklidir. Proje süresince oluşabilecek fırsat veya riskler maliyetler üzerinde olumlu veya olumsuz etki yaratacağından proje risk analizleri maliyetler belirlenirken göz önünde bulundurulmalıdır.

BÜTÇENİN HAZIRLANMASI

Proje ekipleri çözmeye çalıştıkları sorun veya proje fikirlerine o kadar çok odaklanırlar ki projenin

mali boyutunu genellikle görmezden gelirler. Ortada ulaşılması gereken proje hedefleri dururken ve bunlara ulaşmak için mücadele ederken ufak parasal işlerin kendilerini yavaşlatması, hatta bazen işlerini engellemesinden hoşlanmazlar. Bütçenin hazırlanıp yönetilmesini finans uzmanlarının sorumluluğu olarak görmektedirler. Peki, bütçe nedir ve neden bu kadar önemlidir? Proje yönetimi, bütçe yöntemini iyileştirme arayışlarının bir sonucudur ve proje yönetiminin gelişimi bütçe yönetimiyle paralel bir şekilde hayat bulmuştur. Bu nedenle bütçe üzerinde hâkimiyet kuramayan proje yapıcıların projelerine fon kaynağı bulmaları oldukça zordur. Bütçe; en yalın haliyle, gelecekteki bir tarih aralığı veya dönem için tasarlanan gelir ve giderlerin tür ve ayrıntılarını tahmini rakamlarla gösteren çizelgedir.

Proje Bütçeleme İlkeleri

Önceden izin ilkesi
Genellik ilkesi
Gayrisafilik ilkesi
Doğruluk ilkesi
Açık olma ilkesi
Tasarruflu olma ilkesi
Hesap verebilirlik İlkesi
Dönemsellik ilkesi
Denklik ilkesi

Genel Bütçe Kalemleri

Projelerin birbirlerinden bağımsın bütçe kalemleri olmakla birlikte genelde bütün projeler için sıralanabilecek bütçe kalemleri aşağıdaki gibidir.

Gelir kalemleri

Fon sağlayıcı kişi-kuruluş katkısı
Yürütücü kişi-kuruluş katkısı
Proje ortakları katkısı
Proje iştirakçi katkısı
Proje faaliyetlerinden sağlanan gelir
Faiz gelirleri
Diğer gelirler

Gider kalemleri

İnsan kaynakları/Personel giderleri
Seyahat giderleri
Malzeme ve teknik donanım giderleri
Proje/Ofis giderleri
Diğer Giderler
İdari Giderler

MALİYET KONTROLÜ

Maliyet kontrolü, maliyetlerin sistematik olarak toplanması, kayıt altına alınması, analize edilmesi, izlenmesi ve rapor edilerek yönetilmesi işlerinin tamamıdır. Maliyet kontrolü şunları içerir:

• Proje bütçesinden sapmaların tespiti için maliyet performanslarını izler
• Maliyet ilişkin olası bütün değişikliklerin kaydedilip kaydedilmediğini takip eder.
• Maliyetlerde oluşabilecek hataları ve değişiklikleri görmek ister
• Olası maliyet değişimlerini yönetilebilir seviyedenken ilgili taraflara bildirir.

DERS ADI Proje Yönetimi
ÜNİTE ADI Proje Risk Yönetimi
ÜNİTE NO 8
YAZAR Dr.Öğr.Üyesi GÜLER KARAMAN

GİRİŞ

Herhangi bir özgün ürün ya da sonuç ortaya koymak amacıyla belirli süreçlerde yürütülen eylemleri kapsayan girişimler proje olarak karşımıza çıkmaktadır. Projelerin yürütülmesi esnasında çeşitli aksaklıklarla karşılaşılması kuvvetle muhtemel bir durumdur. Bu aksaklıkların önceden tahmin edilmesi ve buna yönelik çeşitli tedbirlerin alınması projelerin hedeflerine ulaşmasında önemli bir role sahiptir. Yaşanması muhtemel bu aksaklıklar proje riskleri olarak değerlendirilebilir. Belirli süreler içerisinde, sonuç olarak özgün bir ürünün oluşturulması hedeflenen proje süreçlerinin karşılaşabileceği riskler proje öncesinde ve proje süreci boyunca sürekli olarak tahmin edilmeye ve tanımlanmaya çalışılır. Proje risk yönetimi projelerin sağlıklı bir şekilde istenen sürelerde, istenen hedeflere ulaşabilmesi için kritik önem taşımaktadır. Proje öncesinde belirlenen risklerin yanı sıra proje süresince de risklerin ortaya çıkma ihtimali yüksektir. Risk yönetimi, değerlendirilen sürecin etkilenmesine neden olabilecek faktörlerin önceden belirlenmesi ve buna yönelik kritik tedbirlerin alınarak sürecin amacına ulaştırılmasını sağlamak olarak düşünülebilir. Bu bölümde öncelikle risk kavramına değinilecek sonrasında proje risk yönetimi kavramı ve proje risk yönetimi aşamaları girdileri, kullanılan araç ve teknikler ve çıktılar göz önünde bulundurularak tanımlanacaktır. Bu bölümde öncelikle risk kavramına değinilecek sonrasında proje risk yönetimi kavramı ve proje risk yönetimi aşamaları girdileri, kullanılan araç ve teknikler ve çıktılar göz önünde bulundurularak tanımlanacaktır.

RİSK NEDİR

Riskin kelime olarak değerlendirildiğinde, Fransızca bir kelime olduğu ve aslının "riziko" olduğunu söyleyebiliriz. Bu kelimenin sözlükteki anlamı ise zarara uğrama tehlikesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Günlük hayatta ya da iş hayatında riski, istemediğimiz çeşitli sorunlarla karşılaşma ihtimali olarak da değerlendirebiliriz. Riskler her ne kadar tahmin edilebilir olsa da tamamen yok edilmesi mümkün kavramlar değildir. Bu sebeple riskleri iyi yönetmek ve çeşitli çalışmalarla minimize etmek risk yönetiminde büyük öneme sahiptir. Projelerde risk yönetimi, bir projenin belirlenen hedefler doğrultusunda sonuca ulaştırılması için karşılaşılabilecek aksaklıkların önlenmesine yönelik yönetsel tedbirlerin alınması şeklinde düşünülebilir. Proje yöneticileri de projelerini belirlenen hedeflere ulaştırmakla yükümlü kişiler olarak düşünüldüğünde karşılaşılabilecek tüm risklere yönelik tedbirleri almak ve riskleri en aza indirmekle de yükümlüdür.

PROJE RİSK YÖNETİMİ

Proje risk yönetimi süreci planlama, riskleri tanımlama, niteliksel risk analizinin yapılması, niceliksel risk analizinin yapılması, risk yanıtlarının planlanması ve risklerin kontrolü aşamalarından oluşmaktadır.

Planlama

Bu süreçte proje için geliştirilecek olan risk yanıtlarının, geliştirilmesi, hayat geçirilmesi ve son olarak da kontrol edilmesi sağlanır. Projelerde risk yönetiminin amacı proje süresince yaşanacak olumsuzlukların ihtimalini düşürmektir. Sürecin girdilerini proje yönetimi planı, başlatma belgesi, paydaş listesi, çevresel işletme faktörleri ve organizasyonel varlıklar oluşturur. Sürecin araç ve tekniklerini analitik teknikler, uzman görüşü ve toplantılar oluşturur. Sürecin çıktısını risk yönetimi planı oluşturur.

Risklerin Tanımlanması

Bu süreçte projenin etkilenebileceği risklerin ve bu risklerin özelliklerinin belirlenmesi sağlanır. Proje yönetimine sağladığı en büyük katkı var olan riskleri somutlaştırması ve olası risklere dair proje ekibine bilgiler sunmasıdır. Sürecin girdilerini planlar, kapsam temel çizgisi, eylem maliyet tahminleri, süre tahminleri, paydaş listesi, belgeler, çevresel işletme faktörleri ve organizasyonel varlıklar oluşturur. Sürecin araç ve tekniklerini bilgi toplama teknikleri, analizler, şema çizimi ve uzman görüşü oluşturur. Sürecin çıktısını risk listesi oluşturur.

Niteliksel Risk Analizinin Yapılması

Bu süreçte proje için gerekli olan ve proje sonunda, üretilmesi planlanan çıktılara yönelik eylemlerin sıralanması sağlanır. Bu sürecin projeye olan katkısı eylemlerin birbirleriyle ilişkileri göz önünde bulundurularak mantıklı bir eylem sıralamasının yapılması ve projeye sürecinde en büyük verimin elde edilmesidir. Sürecin girdilerini risk yönetimi planı, kapsam temel çizgisi, risk listesi, çevresel işletme faktörleri ve organizasyonel varlıklar oluşturur. Sürecin araç ve tekniklerini risk olasılığı ve etkisi risk

sınıflandırma, risk aciliyeti ve uzman görüşü oluşturur. Sürecin çıktısını proje belgeleri güncellemeleri oluşturur.

Niceliksel Risk Analizinin Yapılması

Bu süreçte proje için tanımlanmış olan risklerin proje hedeflerine yönelik etkisinin sayısal olarak değerlendirilmesi yapılır. Bu süreç ile projenin yaşayabileceği risklere yönelik sayısal bilgiler elde edilmiş olur. Sürecin girdilerini zaman çizelgesi yönetimi planı, eylem listesi, eylem özellikleri, kaynak takvimi, risk listesi, eylem maliyeti, çevresel işletme faktörleri ve organizasyonel varlıklar oluşturur. Sürecin araç ve tekniklerini veri toplama, risk analizi ve modelleme teknikleri ile uzman görüşü oluşturur. Sürecin çıktısını proje belgeleri güncellemeleri oluşturur.

Risk Yanıtlarının Planlanması

Bu süreçte proje için tehdit oluşturabilecek belirlenmiş olan risklere yönelik neler yapılabileceği planlanmaktadır. Bu süreç ile proje olası tehditleri önceliklerine göre yanıtlayabilme yeteneği kazanmış olur. Bu açıdan proje yönetim sürecinde büyük öneme sahiptir. Sürecin girdilerini risk yönetimi planı ve risk listesi oluşturur. Sürecin araç ve tekniklerini uzman görüşü, tahmin, karar alma teknikleri ve yedek analiz oluşturur. Sürecin çıktılarını proje yönetimi planı güncellemeleri ve proje belgeleri güncellemeleri oluşturur.

Risklerin Kontrolü

Bu süreç, projenin tümüne ait olası risklerin belirlenmesinin ardından belirlenen risk yanıtlarının izlenmesi için önem taşımaktadır. Risk yanıtlarının sürekli revize edilmesini sağlaması açısından proje yönetimi sürecine büyük katkısı vardır. Sürecin girdilerini proje yönetimi planı, risk listesi ve çalışma performansı oluşturmaktadır. Sürecin araç ve tekniklerini risk denetimleri, analizler ve toplantılar oluşturur. Sürecin çıktılarını çalışma performansı bilgileri, değişiklik talepleri ve güncellemeler oluşturur.

DERS ADI Proje Yönetimi
ÜNİTE ADI Proje Kapsam Yönetimi
ÜNİTE NO 9
YAZAR Doç.Dr. DUYGU FINDIK COŞKUNÇAY

PROJE KAPSAM YÖNETİMİ

Proje kapsam yönetimi proje yönetiminin önemli bilgi alanlarından biridir. Kapsam, bir projenin ayrıntılı çıktılarını ve özelliklerini belirtir. PMBOK® Guide (2013), endüstride etkili bir proje yönetimi için temel kaynak olup proje kapsam yönetimine yönelik bir kılavuz sunmaktadır. Bu kılavuza göre, proje kapsam yönetimi, Kapsamın Planlanması, Gereksinimlerin Toplanması, Kapsamın Tanımlanması, İş Kırılım Yapısı'nın (İKY) oluşturulması, Kapsamın Doğrulanması ve Kapsamın Kontrolü ana süreçlerinden oluşmaktadır. Bu ana süreçlerin her birinin yürütülebilmesi için bu süreçlerde kullanılan Girdiler, Araç ve Teknikler ve Çıktılar bulunmaktadır.

KAPSAM YÖNETİMİNİN PLANLANMASI

Bu süreç, kapsam planlaması ile başlamakta ve Kapsam Yönetim Planı geliştirilmektedir. Kapsam Yönetim Planı'nda genel olarak proje kapsamı ortaya konulur ve ayrıca projenin nasıl tanımlanacağı, doğrulanacağı ve kontrol edileceği belirlenir.

GEREKSİNİMLERİN TOPLANMASI

Gereksinimlerin toplanması, proje hedeflerini karşılamak için paydaşların ihtiyaçlarının belirlemesi, belgelenmesi ve yönetilmesi sürecidir.

KAPSAMIN TANIMLANMASI

Ürün ve projenin ayrıntılı açıklamasını geliştirme süreci kapsam tanımlama aşamasında yürütülmektedir. Kapsam tanımlamanın en önemli özelliği, toplanan gereksinimlerin hangisinin proje kapsamına dâhil edileceğini veya proje kapsamının dışında bırakılacağını tanımlanmasıdır.

İKY'NİN OLUŞTURULMASI

İKY proje sonucunda elde edilen çıktıların ve proje süresince yürütülecek olan çalışmaların hiyerarşik olarak yönetilebilecek boyutta ve kapsamda bileşenlere bölünmesi işlemidir.

KAPSAMIN DOĞRULANMASI

Tamamlanan proje çıktılarının kabulünü resmîleştirme süreci, kapsamın doğrulanması olarak adlandırılır.

KAPSAMIN KONTROLÜ

Projenin nihai durumunu ve proje kapsamı sonucunda üretilecek ürünün kapsamını izleme ve kapsam temelinde ihtiyaç duyulan değişikliklerin yönetilmesi süreci kapsam kontrolü olarak adlandırılmaktadır. Genel olarak kapsam yönetiminde kullanılan Girdiler, Araç ve Teknikler ve Çıktı kavramları aşağıdaki gibidir;

Girdiler, Çıktılar, Araç ve Teknikler Kapsam yönetimi planı: Bu plan ile proje kapsamın nasıl tanımlanacağını, geliştirileceğini, izleneceğini, denetleneceğini ve doğrulanacağı ortaya konulur.

Gereksinim yönetimi planı: Gereksinim yönetimi planı, proje yönetim planının önemli bir bileşeni olup gereksinimlerin nasıl analiz edileceğini, belgelendirileceğini ve yönetileceğini açıklamaktadır.

Paydaş yönetim planı: Paydaş yönetim planı, proje yönetim planının bir bileşeni olup paydaşların iletişim gereksinimlerini ve paydaş katılım düzeyini anlamak ve paydaşların gereksinim faaliyetlerine katılım düzeyini değerlendirmek için kullanılır.

Proje tüzüğü: Proje tüzüğü, proje kapsamında sunulacak ürünün ve hizmetin üst düzey tanımını ortaya koymaktadır.

Paydaş kaydı: Paydaş kaydı, gereksinimler hakkında bilgi kaynağı olabilecek paydaşların tanımlanmasıdır.

Gereksinim dokümanı: Gereksinim dokümanları, bireysel gereksinimlerin proje başarısı için kurum ihtiyacını nasıl karşıladığını açıklayan belgelerdir. Organizasyonel süreç varlıkları: Kuruma ait prosedürler, politikalar, önceki projelere ait dokümanlar, daha önceki deneyimler gibi organizasyonel süreç varlıkları proje kapsam tanımını etkileyebilmektedir.

Proje kapsam beyanı: Proje kapsam beyanında temel amaç proje kapsamının, temel çıktıların, varsayımların ve kısıtlamaların açıklanmasıdır. Proje kapsam beyanı, proje ve ürün kapsamı dâhil olmak üzere tüm kapsamı belgeler.

İşletme çevresel faktörleri: Proje kapsamının yönetilmesine etki edebilecek etmenler, işletme çevresel faktörleri dâhilinde göz önünde bulundurur.

Proje yönetim planı: Proje yönetim planı ile projenin nasıl yürütüleceği, izleneceği ve kontrol edileceği belirlenir.

Gereksinimlerin izlenebilirlik matrisi: Bu matris sayesinde gereksinimlerin proje süresince

izlenebilirliği sağlanmaktadır.
Doğrulanmış çıktılar: Doğrulanmış çıktılar, projeye ait çıktılar olup kalite kontrolü süreci ile tamamlanıp doğrulukları kontrol edilmektedir. İş performans verileri: İş performans verileri, gereksinimlerle uyum derecesi, uyumsuzluk sayısı ve şiddeti veya belli bir süre içinde gerçekleştirilen doğrulama döngülerinin sayısı bilgilerini sunmaktadır.
Proje belgeleri güncellemeleri: Proje kapsamı doğrulama süreci sonucunda güncellenebilecek proje belgeleri ve ürünleri içerir.
Kapsam temelli çıktı: Kapsam temeli, proje kapsam beyanının onaylanmış versiyonudur ve proje yönetim planının bir bileşenidir.
Kabul edilen çıktılar: Kabul kriterlerini karşılayan çıktılardır. Müşteriler veya sponsorlar tarafından resmî olarak onaylanmaktadır.
Değişiklik talepleri: Tamamlanmış fakat müşteriler veya sponsorlar tarafından resmî olarak kabul edilmeyen proje kalemleridir. Kabul edilememe nedenleri ile birlikte belgelenir.
Proje yönetim planı güncellemeleri: Onaylanan değişiklik isteklerinin proje kapsamı üzerinde bir etkisi var ise, buna bağlı olarak kapsam bildirimi, İKY, İKY sözlüğü gibi unsurlarında yeniden gözden geçirilerek güncellemeler yapılır.
Organizasyonel süreç varlıkları güncellemeleri: Güncellenebilecek organizasyonel süreç varlıkları arasında, kapsam temeli ve gerçek veriler arasındaki farklılıkların nedenleri, düzeltici eylemler ve bunların neden seçildiği, proje kapsam kontrolünden edinilen diğer deneyimler gibi bilgiler yer almaktadır.
Uzman görüşü: Proje kapsamının geliştirilmesinde ve kapsam yönetimi planlarının hazırlanmasında, eğitim, bilgi, beceri ve deneyime sahip kişi veya kişilerden uzmanlık desteği alınabilir.
Toplantılar: Kapsam yönetim planını geliştirmek için projenin yürütülmesinde önemli role sahip olan (proje yöneticisi, proje sponsoru, seçilmiş proje ekibi üyeleri, seçilmiş paydaşlar, kapsam yönetimi süreçlerinden herhangi birinden sorumlu kişiler vb.) kişilerin katılımı sağlanmalıdır.
Görüşmeler: Görüşmeler, paydaşlar ile doğrudan konuşarak bilgi edinmek için kullanılan bir yöntemdir. Odak grup çalışmaları: Odak grup çalışmaları ile proje paydaşları ve uzmanlar bir araya getirilerek ürün, hizmet ve katılımcıların tutumları hakkında bilgi edinilmesi amaçlanır.
Çalıştaylar: Çalıştaylar sayesinde, kilit paydaşlar bir araya getirilerek gereksinimlerin tanımlanması sağlanmaktadır.
Grup yaratıcılığı teknikleri: Proje ve ürün gereksinimlerinin belirlenmesi için beyin fırtınası, zihin haritası, bağıntı şemaları gibi grup etkinlikleri organize edilebilir.
Grup karar verme teknikleri: Fikir birliğine varma, çoğunluk kararını uygulama ve bir kişinin grup adına karar verdiği diktatörlük gibi teknikler kullanılarak grup kararı oluşturulma tekniğidir.
Anketler: Anketler, çok sayıda katılımcıdan hızlı bir şekilde bilgi toplamak için tasarlanmış yazılı soruları içeren veri toplama yöntemidir.
Gözlemler: Gözlem yöntemi, çevrelerindeki bireyleri ve işlerini nasıl gerçekleştirdiklerini ve süreçleri nasıl gerçekleştirdiklerini doğrudan görüntülemeyi sağlar.
Prototipler: Prototipleme, gerçek ürün tesliminden önce çalışan bir model geliştirilerek gereksinimler hakkında erken geri bildirim alma yöntemidir.
Karşılaştırma: Karşılaştırma, en iyi uygulamaları tanımlamak, iyileştirme için fikirler üretmek ve performansı ölçmek için bir temel sağlamak amacıyla süreçler ve operasyonlar gibi gerçek veya planlanmış uygulamaların kıyaslamasını içermektedir.
Bağlam diyagramları: Bağlam şemaları, iş süreçleri, proje ekipmanları, bilgisayar sistemleri gibi faktörlerin, insanlarla ve diğer sistemlerle olan ilişkisini göstermektedir. Bu şemalar ile ürün kapsamı görsel olarak tasvir edilir.
Belge analizi: Belge analizi ile mevcut belgelerin analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Böylece ihtiyaç duyulan gereksinimler ortaya çıkarılmaktadır.
Ürün analizi: Servis ve hizmet sunan projelerin aksine, bir ürün sunan projeler için ürün analizi etkin bir yöntemdir.
Alternatif üretim: Alternatif üretim, beyin fırtınası, yanal düşünme, alternatiflerin analizi gibi teknikleri kullanarak projenin yürütülmesinde izlenebilecek farklı yaklaşımların ortaya çıkarılmasına olanak sağlamaktadır.
Ayrışma: Ayrışma, proje kapsamını ve proje çıktılarını daha küçük, daha yönetilebilir parçalara bölmek ve alt bölümlere ayırmak için kullanılan bir tekniktir.
Denetim: Denetim, proje kapsamında yapılan iş ve çıktıların belirlenen gereksinimleri ve ürün kabul kriterlerini karşılayıp karşılamadığını belirlemek için ölçme, inceleme ve doğrulama faaliyetlerini içermektedir.
Varyans analizi: Varyans analizi, projede ortaya konulan kapsam ve proje sonucunda elde edilen gerçek sonuç arasındaki farkın neden kaynaklandığını ve bu farkın derecesini ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır.

DERS ADI Proje Yönetimi
ÜNİTE ADI Proje Kalite Yönetimi
ÜNİTE NO 10
YAZAR Dr.Öğr.Üyesi GÖKHAN ERKAL

KALİTE KAVRAMI

Latincedeki "qualitas" kelimesinden türetilmiştir. Değerler üzerinden ve ürünlerin sahip olduğu uygun teknik özellikler, ihtiyaçlara ve kullanım amaçlarına uygunluk şeklinde farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir. Kalite yönetimi kavramı ise proje süresince doğabilecek ihtiyaçların karşılanması amacıyla organizasyon tarafından kalite politikalarının belirlenmesi ile başlayan sonrasında hedeflerin ve sorumlulukların belirlenmesi ile devam eden süreçteki faaliyetleri kapsamaktadır. Kalite yönetim sürecinin ilk aşaması olan kalite planlaması aşamasında proje süresince kalitenin nasıl ölçüleceği belirlenmektedir. Ayrıca kalite yönetimi de bu süreçte belirlenmektedir. Esasında kalite planlaması sürecinde proje standartlarının neler olacağına ve bu standartların nasıl uygulanacağına karar verilmektedir. Kalite planlamasını takiben kalite güvencesinin sağlanması sürecine geçilmektedir. Kalite planlaması aşamasında belirlenen standartların kullanılmasında gerçekleştirilen kalite gereksinim ve kontrol ölçümlerinden elde edilen sonuçların denetimi gerçekleştirilmektedir. Planlama ve güvencenin sağlanması nihayetinde yapılması gereken kalite kontrolünün gerçekleştirilmesidir. Bu süreçte kalite faaliyetleri sonucunda elde edilen performanslar değerlendirilmekte ve gerekli görülmesi hâlinde tavsiyeler neticesinde yapılan değişikliklerden elde edilen sonuçlara bakılmakta ve kaydedilmektedir. Ürünlerin istenilen teknik özelliklere sahip olması veya ihtiyaçlara ve kullanım amaçlarına uygunluk anlamına gelen kalite kavramının yönetilmesi büyük önem arz etmektedir. Kalite yönetiminin bu nedenle belirli süreçler şeklinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Kalite yönetimi süreçleri; planlama, gerçekleştirme ve kontrol şeklinde sıralanabilir. Her bir sürecin hakkıyla yerine getirilmesi hâlinde kalite sağlıklı bir şekilde yönetilebilir bir hâle gelmektedir. Projenin başlangıç aşamasında belirlenen prosedürler ve politikalar proje hayata geçtikten sonra sırasıyla uygulanır ve gerek duyulması hâlinde bunlarda çeşitli iyileştirmeler yapılabilir.

Kalite ve Sınıf Ayrımı

Zaman zaman birbiri ile karıştırılan kalite ve sınıf kavramları esasında aynı şeyler değildir, birbirinden farklılık göstermektedir. Yüksek kalite tüm ihtiyaçların eksiksiz yerine getirilmesi anlamına gelirken düşük kalite ise projeden ihtiyaçların tam olarak karşılanmadığına bir işarettir. Kalite ile projenden ihtiyaçların karşılanması tanımlanırken sınıf kavramında ise proje ürününün özellikleri kastedilmektedir. Projeden elde edilen ürünlerin yüksek sınıfa sahip olması hâlinde anlaşılması gereken şey; proje ürününün birçok özelliği barındırdığıdır. Buradan hareketle düşük sınıf ile kastedilenin de proje ürünün özelliklerinin az sayıda olduğunun anlaşılması güç değildir.

Temel Kalite Kavramları

Kaliteden bahsedilirken temel de müşteri memnuniyeti, önleme ve düzeltme, sorumlulukları yönetme ve süreçleri safhalara ayırma ilk akla gelen kavramlardır. Müşteri memnuniyeti proje ürününün sahip olduğu özelliklerden doğrudan etkilenmektedir. Tamamen kâr odaklı bir anlayış günümüzde önemini oldukça yitirmiştir. Rekabetin hat safhaya ulaştığı bir çağda benzer niteliklerle üretilen ürünlerin sahip oldukları özelliklerin yanı sıra müşterinin memnuniyeti de ön plana çıkmaktadır. Kalite yönetiminin etkinliğinin iyileştirilmesini sağlayan bir diğer temel kalite kavramı ise önleme ve düzeltmedir. Muhtemel sorunların ortaya çıkmasını veya tekrarlanmasını önlemek amacıyla yaşanan uygunsuzlukların nedenlerinin iyi bir şekilde araştırılması gerekmektedir. Projenin tasarlanmasından sonuçlanmasına kadar geçen süre zarfında yürütülen faaliyetlerde mevcut veya muhtemel uygunsuzlukların ele alınmasını ve bunlara çözüm bulunmasını kapsamaktadır. Sorumlulukların yönetilmesi, başarının proje ekibinin tüm unsurlarının katılımının sağlanması ve sahip olunan kaynakların en verimli şekilde kullanılması ve dağıtılması ile mümkün olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle ekipte yer alanların sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesi ve proje için gerekli kaynakların sağlanması gerekmektedir. Projeden başarı elde edilene kadar her bir sürecin başta planlanma, yapma, kontrol ve nihayetinde gerçekleştirme aşamalarından oluşması ise süreçleri safhalara ayırma olarak tanımlanmaktadır.

PROJE KALİTE YÖNETİMİ

İstenilen ihtiyaçların karşılanabilmesi amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin bütünü olarak ele alınan proje kalite yönetiminde yürütülen süreçler daha önce bahsedilen kalite planlama, kalite güvencesi ve kalite kontrolüdür.

Kalite Planlama

Kalitenin planlama sürecinde sırasıyla; öncelikli olarak proje ve ürün için gerekli olacak kalite gereksinimleri ve standartlar belirlenmektedir. Bu süreçte ayrıca belirlenen gereksinimlere ve standartlara nasıl uygunluk sağlanacağı belgelendirilmektedir. Süreçlerin birbirleri ile eş zamanlı yürütüldüğü unutulmamalıdır. Dolayısıyla kalite planlanırken diğer planlama süreçlerinden bağımsız bir şekilde ele alınmamaktadır. Fayda maliyet analizleri kullanılan teknikler arasında ön plana çıkanlardandır. Kalitenin sağlanması için hazırlanan işlerin gerekçelerinin maliyeti ile beklenen faydası karşılaştırılmaktadır. Proje ürününün tüm hayat döngüsü ele alındığında projede kalite planının dışına çıkılması durumunda ortaya çıkacak maliyete ise kalitenin maliyeti adı verilmektedir. Kalitenin istenilen seviyede tutulabilmesi için katlanılan maliyettir. Kalitenin düşmesi hâlinde tekrar istenilen seviyeye ulaşılması için karşılanan maliyetlerden oluşmaktadır. Proje kalite yönetim planında kalitenin hangi kriterlere göre belirleneceği ve bu kriterlere ulaşılması için kullanılacak prosedürler ve takip edilecek kurallar ortaya konmaktadır. Bu süreçte projede kalitenin istenilen düzeye ulaşmaması veya belirlenen kalite prosedürlerinden uzaklaşılması hâlinde hangi faaliyetlerde bulunulacağı, daha doğrusu kalite politikalarının nasıl uygulanacağı belirlenmektedir.

Kalite Güvencesi

Bu aşamada, kalite kontrol ölçümlerinden elde edilen sonuçlar ve kalite gereksinimleri kontrol edilmektedir. Bu sayede uygun kalite standartlarının sağlanması ve operasyonel tanımların kullanılması amaçlanmaktadır. Bir projede kalite güvencesinin nasıl gerçekleştirileceği Kalite Yönetim Planı ile açıklanmaktadır. Süreç analizi yapılırken değerin arttırılmasına yönelik faaliyetleri belirlemeye yönelik atılacak adımlar Süreç İyileştirme Planında ortaya konulur. Proje devam ederken gerçekleştirilen faaliyetlerden düzenli olarak Çalışma Performans Bilgileri toplanılmaktadır. Kalite kontrol faaliyetlerinin sonuçları Kalite Kontrol Ölçümleri yapılarak elde edilir. Kalite güvencesinin sağlanması sürecinin çıktıları; organizasyonel süreç varlıklarının güncellenmesi, düzeltici talepler ve proje yönetim planının güncellenmesidir.

Kalite Kontrolü

Kalite kontrolü, performans değerlendirmesi yapılarak projeden elde edilen çıktıların müşteri beklentilerini eksiksiz ve en doğru şekilde karşıladığından emin olunması amacıyla yürütülen faaliyetlerin izlenmesi ve kaydedilmesi sürecidir. Bu sayede paydaşların projeden elde edilecek çıktılardan tam olarak emin olması için gerekli şartların karşılandığının kontrol edilmesidir. Kalite kontrolü ile proje çıktılarından istenilen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı belirlenmektedir. Kalite kontrolü aktivitelerinin kalite kontrol ölçümleri neticesinde planlama sürecinde daha önce belirlenen şekle uygun bir şekilde belgelenmesi amaçlanmaktadır. Projenin kusurlu bulunması hâlinde giderilen veya değiştirilen tüm çıktıları tetkik edilir ve bir karar verilmeden önce kabul edilir ya da reddedilir. Kalite kontrolünde ayrıca teslimatların doğru bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği belirlenmektedir.

DERS ADI Proje Yönetimi
ÜNİTE ADI Proje Tedarik Yönetimi
ÜNİTE NO 11
YAZAR Dr.Öğr.Üyesi GÖKHAN ERKAL

PROJE TEDARİK YÖNETİMİ

Projelerin kendi kendilerine yetebilmeleri oldukça düşük bir ihtimaldir. Neredeyse tüm projelerde dışarıdan teminler yoluyla hizmetlerin, aletlerin, hammaddenin veya malzemelerin giderilmesi ihtiyacı doğmaktadır. İhtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin dışarıdan temini hâlinde bunun doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu sayede ciddi anlamada zaman ve maliyet tasarrufu sağlanması mümkündür. Projenin üstlenicisi şirket adına tedarikleri gerçekleştirecek farklı şirketlerin seçilmesi ve bunların doğru yönetilmesi büyük yarar sağlayacaktır.

TEDARİK KAVRAMI

Araştırıp bulma, dibine kadar gitme, elde etme ve sağlama anlamlarına gelen Arapça kökenli bir kelime olan tedarik kavramı bir işletme için gerekli olan kaynakların sağlanması için çeşitli olanakların ve bunları sağlayabilecek uygun birtakım seçeneklerin belirlenmesi ve bu seçeneklerden kaynakların temin edilmesi şeklinde tanımlanabilir. Tedarik kavramı ile birlikte akla gelen bir diğer kavram ise 1980'li yıllar ile birlikte gelişmeye başlayan tedarik zinciri ve bunun yönetimidir. Tedarik zinciri ile bir ürünün üreticiden başlayarak toptancılar, dağıtımcılar, tedarikçiler, perakendeciler ve tüketiciler arasındaki hareketi, bunlar arasındaki ilişki ve bağlantı bir bütün olarak ele alınır. Tedarik zincirinin kapsamı içinde, bir ürünün üreticiden tüketiciye ulaşması sürecinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin yanı sıra kullanılan insan kaynakları ve teknolojiden tutun şirketlerin kaynaklarına ve yapılarına kadar birçok unsur yer almaktadır.

PROJE TEDARİK YÖNETİMİ

Proje tedarik yönetimi, ihtiyaç duyulan mal, hizmet ve sonuçların proje sahibi şirket ya da organizasyon dışında kalanlardan temin edilmesi amacıyla yürütülen süreçlerden oluşmaktadır. Projenin başlangıç aşamasında nelerin nasıl ve ne zaman tedarik edileceğinin belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Proje tedarik yönetimi temelde aşağıdaki süreçlerden oluşmaktadır:

- Tedariklerin planlanması
- Tedariklerin yürütülmesi
- Tedariklerin kontrolü

Tedariklerin planlanması aşamasında belgeleme, yaklaşım belirleme ve potansiyel alıcıların belirlenmesi gerçekleştirilmektedir. Planlama sürecinde hangi ürün ve hizmetlerin satın alınacağı ve bunların sahip olacakları nitelikler belirlenir. Belirlenen niteliklere sahip ürünlerin hangi satıcılardan tedarik edileceği tedarikçi listesi oluşturularak belirlenir. Tedariklerin yürütülmesi aşamasında şirket adına işleri yapmak üzere tedarikçi listesinde yer alan şirketlerden yanıtlar alınarak uygun olan seçilmekte ve kendileri ile sözleşme yapılmaktadır. Tedarik yönetiminde tedarikçilerden tekliflerin zamanında alınması ve bu tekliflerin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Alınan tekliflerin değerlendirmesinin müzakere ile yürütülmesi gerekir. Bu sayede alınan fiyat teklifleri konusunda hata yapılması ihtimali azaltılarak yetki ve sorumluluklar belirlenir. Sözleşmeler ya da protokoller tarafların karşılıklı anlaşması neticesinde imzalanır. Sözleşmelerde tedarik edilecek mal ve hizmetlerin teknik özellikleri, teslim süreleri, maliyetleri ve kaliteleri yer alır. Tedarik kontrolü sürecinde ise satın alma ilişkileri yönetilerek, sözleşme performansları izlenir, gerekli görülen değişiklikler ve düzeltmeler yapılır. Tedarikçiler ile yapılan sözleşmelerde belirlenen şartlarda herhangi bir değişiklik gerekip gerekmediği takip edilir ve gerekli görülmesi hâlinde değişiklikler yapılır ve yapılan değişiklikler hakkında proje ekibi bilgilendirilir.

PROJE TEDARİK YÖNETİMİ SÜREÇLERİ

Proje Tedarik Yönetimi başlığı altında temel unsurları açıklanan proje tedarik yönetim süreçleri bu başlıkta ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır. Tedarik yönetimi süreçlerinden ilki tedariklerin planlanmasıdır.

Tedariklerin Planlanması

Tedariklerin Planlanması sürecinde, tedarikçilerden hangi ürün ve hizmetlerin satın alınacağı belirlenir ve oluşturulan tedarikçi listesinden buna yönelik cevaplar istenir. Ayrıca yine bu süreçte tedarikçilerin belirlenmesi amacıyla belgeler hazırlanır. Tedariklerin planlanması sürecinin girdileri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Proje başlatma belgesi
- İş dokümanları
  - İş gerekçesi

o Fayda yönetim planı
• Proje yönetim planı
o Proje yönetim planı
o Kalite yönetim planı
o Kaynak yönetim planı
o Kapsam temel çizgisi
•Proje belgeleri
o Kilometre taşı listesi
o Proje ekibinin atanması
o Gereksinim belgeleri
o Gereksinim izlenebilirlik matrisi
o Kaynak gereksinimleri
o Risk listesi
o Paydaş listesi
• Çevresel işletme faktörleri
• Organizasyonel süreç varlıkları
Tedariklerin planlanması sürecinde kullanılan araç ve teknikler:
• Uzman görüşleri
• Veri toplama
o Pazar araştırması
• Veri analizi
o Yap ya da satın al analizi
• Kaynak seçim analizi
• Toplantılar Planlama sürecinde proje sahibi organizasyon tarafından sıkça konunun uzmanlarının görüşlerine başvurulur. Proje konusu ile ilgili pazar araştırması yoluyla veriler toplanır ve analiz edilir. Kaynakların seçim analizi ve düzenlenen toplantılar yine planlamada kullanılan diğer tekniklerdir. Yap ya da satın al analizleri ile proje ekibi tarafından ürünlerin veya hizmetlerin tedarik edilmesi ya da üretilmesi konusunda karalar alınır. Projenin bütçesine, ekibin potansiyeline ve zaman sınırına bağlı olarak karar verilir. Proje girdi ve çıktıları uzman görüşleri alınarak değerlendirilir.
Tedariklerin planlanması süreci çıktıları ise aşağıdaki gibidir:
• Tedarik yönetim planı
• Tedarik stratejisi
• Teklif belgeleri
• Tedarik çalışma bildirimi
• Kaynak seçim kriterleri
• Yap ya da satın al kararları
• Bağımsız fayda tahminleri
• Değişiklik talepleri
• Proje belgeleri güncellemesi
o Alınan dersler listesi
o Kilometre taşı listesi
o Gereksinim belgeleri
o Gereksinim izlenebilirlik matrisi
o Risk listesi
o Paydaş listesi
• Organizsyonel süreç varlıkları güncellemesi
Teklif belgeleri; teklife çağrı, teklif isteme, fiyat vermeye davet ve müzakereye davetten ibarettir. Projede yer alan belgeler geçmişten alınan dersler, kilometre taşı listeleri, gereksinim belgeleri, gereksinim izlenebilirlik matrisi, risk listesi ve paydaş listesi kullanılarak güncellenir. Proje sahibi kuruluş ya da şirket tarafından projenin kilometre taşları belirli bir takvim ile belirlenir. Bu belirlenen tarihler aynı zamanda takvim kısıtları olarak da adlandırılır.

Tedariklerin Yürütülmesi

Bu süreçte satıcılardan yanıtlar alınır ve tedarikçinin kim olacağına karar verilir. Belirlenen tedarikçi ile sözleşme yapılır. Sürecin sonunda hazırlanan resmî sözleşme ile sürece nihai bir sonuç verilir. Proje süresince çeşitli zamanlarda gerekli görülmesi hâlinde bu süreç yürütülebilir. Tedariklerin yürütülmesi süreci girdileri:
• Proje yönetim planı o Kapsam yönetim planı
o Gereksinim yönetim planı
o İletişim yönetim planı
o Risk yönetim planı
o Yapılandırma yönetim planı
o Maliyet temel çizgisi

• Proje belgeleri
o Alınan dersler listesi
o Proje zaman çizelgesi
o Gereksinim belgeleri
o Risk listesi
o Paydaş listesi
• Tedarik belgeleri
• Satıcı teklifleri
• Çevresel işletme faktörleri
• Organizasyonel süreç varlıkları
Proje yönetimi planı kapsamında kapsam yönetim planı, gereksinim yönetim planı, iletişim yönetim planı, risk yönetim planı, yapılandırma yönetim planı ve maliyet temel çizgisi gibi bileşenler kullanılır. Kapsam yönetim planı ile satıcıların gerçekleştireceği faaliyetlerde dâhil edilerek genel iş kapsamının nasıl yönetileceği belirlenir. Belirlenen şartların nasıl analiz edileceği, yönetileceği ve belgelendirileceği ise ihtiyaç yönetim planı ile açıklanır. Proje sahibi şirket ile satıcılar arasındaki iletişimin nasıl sağlanacağı ve yürütüleceği iletişim yönetim planı ile proje için geçerli risklerin nasıl yapılandırılacağı ve uygulanacağı ise risk yönetim planı ile belirlenir. Maliyet temel çizgisi, ihale bütçesi ve süreci ile satıcıların yönetim maliyetleri ile ilgilidir. Çevresel işletme faktörleri içinde; • İhaleler ile ilgili yasal düzenlemeler,
• İhalelerin büyük çapta olması hâlinde yerel satıcıların bağlı olduğu yerel yasalar ve düzenlemeler,
• Tedarik sürecini kısıtlayan dış ekonomik ortam,
• Pazar koşuları,
• İyi ya da kötü satıcılar ile ilgili geçmişe yönelik bilgiler,
• Mevcut anlaşmalar ve
• Sözleşme yönetim sistemleri yer alır.
Organizasyonel süreç varlıkları ise;
• Ön yeterlilik kazanmış satıcıların listesini,
• Satıcıların seçimine etki eden organizasyon politikalarını,
• Sözleşmelerin tasarlanmasında ve oluşturulmasında etkili olacak kurumsal şablonları ve yönergeleri ve
• Faturaların kesilmesi ve ödeme süreçlerine dair finansal politikalarını içerir.
Tedariklerin yürütülmesinde kullanılan araç ve teknikler aşağıdaki gibidir:
• Uzman görüşleri
• İlan verme
• Teklif sahibi konferansları
• Veri analizi
o Teklif değerlendirme
• Kişilerarası beceriler ve takım becerileri
o Müzakere
Tedariklerin yürütülmesi süreci çıktıları:
• Seçilen satıcılar
• Anlaşmalar
• Değişiklik talepleri
• Proje yönetim planı güncellemeleri
o Gereksinim yönetim planı
o Kalite yönetim planı
o İletişim yönetim planı
o Risk yönetim planı
o Kapsam temel çizgisi
o Zaman çizelgesi temel çizgisi
o Maliyet temel çizgisi
• Proje belgelerinin güncellenmesi
o Alınan derslerin güncellenmesi
o Gereksinim belgeleri
o Gereksinim izlenebilirlik matrisi
o Kaynak takvimleri
o Risk listesi
o Paydaş listesi
• Organizasyonel süreç varlıkları güncellemesi
Seçilen satıcıların belirlenmesi aşamasında daha çok şirketlerin üst düzey yöneticilerinin onayları gerekir. İşin gereği olarak karmaşık bir yapı söz konusu olabilir ve bu durum da yöneticilerin devreye girmesini gerekli kılar. Organizsayonel süreç varlıkları içinde yer alan muhtemel ve kalifiye

satıcıların listesi ve iyi veya kötü satıcılar ile ilgili deneyimlere dair bilgiler güncellenebilir.

Tedariklerin Kontrolü

Tedarik kontrolü esasında tedarik ilişkilerinin yönetim sürecidir. Sözleşme performanslarının izlendiği ve gerekli hâllerde değişikliklerin yapıldığı ve aynı zamanda sözleşmelerin kapatıldığı bir süreçtir. Yasal sözleşme şartlarına bağlı olarak satıcı ve alıcının proje gereksinimlerini yerine getirmesi sağlanır. Bu süreçte, uygun proje yönetim süreçlerinin sözleşme ile belirlenen ilişkilere uygulanması ve süreçlerden elde edilen çıktıların projenin genel yönetimine entegrasyonu gerçekleştirilir. Birden çok satıcı ya da birden çok ürün olması hâlinde entegrasyon farklı şekillerde gerçekleşebilir.

Tedariklerin kontrolü süreci girdileri:

• Proje yönetim planı
o Gereksinim yönetim planı
o Risk yönetim planı
o Tedarik yönetim planı
o Değişiklik yönetim planı
o Zaman çizelgesi temel çizgisi
• Proje belgeleri
o Varsayım kaydı
o Alınan dersler listesi
o Kilometre taşı listesi
o Kalite raporları
o Gereksinim belgeleri
o Geresinim izlenebilirlik matrisi
o Risk listesi
o Paydaş listesi
• Anlaşmalar
• Tedarik belgeleri
• Onaylanmış değişiklik talepleri
• İş performansı verileri
• Çevresel işletme faktörleri
• Organizasyonel süreç varlıkları

Varsayım kayıtları ile tedarik sürecinde bulunulan varsayımlar belgelendirilir. Kalite raporları ise satıcı süreçlerini, prosedürlerini ve uyumsuzluğa sahip ürünleri tanımlar.

Tedariklerin kontrolü sürecinde kullanılan araç ve teknikler:

• Uzman görüşleri
• İtirazların idaresi
• Veri analizi
o Performans gözden geçirmeleri
o Kazanılmış değer analizi o Trend analizi
• Tetkik
• Denetimler İtirazların idaresinde daha çok itiraz edilen değişiklikler ve bunların olası yapıcı etkileri veya alıcı ve satıcı arasında değişiklik konusunda doğacak tazminatta anlaşmaya varamadığı durumlar ele alınır. Tarafların talepleri sözleşme süresince belgelendirilir. Taraflar doğabilecek uyuşmazlıklarda kendi içlerinde çözüm yolları arayabilir veya müzakerelerde bulunabilirler.

Tedariklerin kontrolü süreci çıktıları:

• Tedariklerin kapanışı
• Çalışma performans bilgileri
• Tedarik belgesi güncellemeleri
• Değişiklik talepleri
• Proje yönetim planı güncellemeleri
o Risk yönetim planı
o Tedarik yönetim planı
o Zaman çizelgesi temel çizgisi
o Maliyet temel çizgisi
• Proje belgeleri güncellemeleri
o Alınan dersler listesi
o Kaynak gereksinimleri
o Gereksinim izlenebilirlik matrisi
o Risk listesi
o Paydaş listesi
• Organizasyonel süreç varlıkları güncellemeleri

Tedariklerin kapanışı yazılı bir şekilde alıcı tarafından satıcıya bildirilir. Resmî bir ihale söz konusu ise gereklilikler sözleşme hüküm ve şartları ile tanımlanır ve bunlar ihale yönetim planında yer alır.

Teknik şartları sağlaması gereken mal ve hizmetlerin zamanın teslim edilmesi, ödemelerinin yapılmış olması ve faturalarının bulunması gerekir. Tedariklerin kapanış sürecinde nihai sonuçların paylaşılmasına dair mevcut kayıtların güncellenmesi ve söz konusu kayıtların gelecekte kullanılması için arşive kaydedilmesi şeklinde faaliyetler gerçekleştirilir. Birden çok aşamadan oluşan projelerde, sözleşmede yer alan şartların projenin sadece bir aşaması için uygulanabilir olması söz konusu olabilir. Bu gibi durumlarda sadece o aşama için sözleşme kapanışı süreci uygulanabilir. Sözleşmenin süresinden önce sonlandırılması durumunda tarafların hak ve sorumlulukları sözleşmenin kapatma maddesinde belirlenir.

DERS ADI Proje Yönetimi
ÜNİTE ADI Proje İletişim Yönetimi
ÜNİTE NO 12
YAZAR Doç.Dr. DUYGU ÖZSOY TAYLAN

İLETİŞİM VE İLETİŞİMİN TEMEL ÖGELERİ

İletişim, duygu ve düşüncelerin simgeler aracılığıyla karşı tarafa iletilmesi, değiş tokuş edilmesidir. İletişim karşılıklı etkileşime dayanır. İletişimin türü ne olursa olsun her iletişim sürecinde kaynak, mesaj, kodlama, kodaçımı, kanal, alıcı ve geri bildirim unsurları bulunmaktadır. Bunlar iletişimin temel ögeleridir. Kaynak iletişimi başlatan, mesajı gönderendir. Mesaj, sözlü veya sözsüz iletişimde anlamı taşıyan her tür semboller sistemidir. Kanal mesajın taşındığı sistemlerdir. Kaynak, iletmek istediği anlam, duygu, düşünceyi kendi anlam dünyası içinde şekillendirerek kodlar. Alıcı ise mesajın hedefi konumunda olandır. Kendisine iletilen mesajı yorumlayarak, analiz ederek kodaçımına uğratır. Kodlanan ve kodaçımı yapılan mesajın anlamı birbirine ne kadar yakınsa iletişim o ölçüde başarılı kabul edilir. Geri bildirim alıcının kaynağa verdiği her tür yanıttır. Geri bildirim sağlıklı işleyen bir iletişim için gereklidir.

İLETİŞİM TÜRLERİ

İletişimin sözlü, sözsüz ve yazılı olmak üzere üç temel türü vardır. Sözlü İletişim Sözlü iletişim, duygu ve düşüncelerinin, anlamın söz aracılığıyla karşı tarafa iletildiği, etkileşimin söz aracılığıyla sağlandığı ve en yaygın olarak kullandığımız iletişim türüdür. Yazılı İletişim Yazılı iletişim, mesajın yazı diliyle aktarıldığı iletişimdir. Sözsüz İletişim Sözsüz iletişim ise sözün kullanılmadığı anlamın ses, ses tonu, vurgu, jestler, mimikler, beden dili vb. unsurlar aracılığıyla aktarıldığı iletişimdir.

İLETİŞİMİN BOYUTLARI

İletişimin mikro ve makro olmak üzere iki ana boyutu bulunmaktadır. Kişinin kendisiyle kurduğu iletişim, kişiler arası iletişim, grup iletişimi mikro iletişim kapsamında ele alınırken kitle iletişimi, kültürler arası iletişim, örgütün büyüklüğüne bağlı olarak örgüt iletişimi gibi geniş kesimlerle kurulan iletişim makro iletişim kapsamında değerlendirilir.

Kişiler Arası İletişim

Kişiler arası iletişim, en az iki kişi arasında gerçekleşen iletişimi ifade eder. Sözlü, yazılı veya sözsüz iletişim yöntemleriyle kişiler arası iletişim gerçekleşir. Kişisel, fiziksel, kültürel faktörler kişiler arası iletişimi etkiler.

Grup İletişimi

Grup, belli bir amaç için belli bir zaman aralığında ve bazen aynı mekânda bir araya gelen birden fazla kişiden oluşan bir yapıdır. Grup iletişimi grupla veya gruplar arasında kurulan iletişimdir.

Örgütsel İletişim

Örgüt, grupla benzer şekilde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için insanların bir araya geldikleri oluşumlardır. Bununla birlikte; gruptan farklı olarak, örgüt daha kurumsal bir yapıdır. Hem örgüt içi hem örgüt dışı iletişimin etkinliği örgütün başarısını etkiler. Grupta kararları ağırlıklı olarak liderler alırken örgüt kararları daha nesneldir ve kararların hukuki dayanakları vardır.

Kültürler Arası İletişim

Kültürler arası iletişim farklı kültürlerden insanların birbiriyle etkileşimini konu alır. İletişimin farklı boyutları proje iletişim yönetimi sürecinde karşı karşıya kalınması olası iletişim türleridir. Kültürler arası iletişim kişiler arası iletişimden farklıdır. Öncelikle kişiler arası iletişimde bulunan kişiler genellikle ortak, uyumlu kültürel kimliklere sahipken kültürler arası iletişimde kültürel kimlikler farklılaşmaktadır. Kişiler arası iletişimde iletişime katılan kişilerin birbirine ilişkin bilgisi bireysel kültürler arası iletişimde de ağırlıklı olarak kültüreldir.

PROJE İLETİŞİM YÖNETİMİ

Proje iletişim yönetimi, projenin başarıyla yürütülmesi ve tamamlanması için ihtiyaç duyulan bilgilerin elde edilmesi, bilgilerin gereken zamanlarda, gereken sıklıkta ve gereken miktarda ilgili kişi ve kurumlarla paylaşılması, geri bildirimlerin alınması, süreç içinde iyi işleyen ve aksayan yönlerin tespit edilerek gerekli önlemlerin alınması süreçlerini kapsar. Projenin türü, büyüklüğü, konusu, ekibi, projenin sunulduğu fon kuruluşu, paydaşların varlığı veya kim oldukları proje iletişim yönetimini etkileyen unsurlardır. Etkili iletişim eksikliği, etkisiz liderlik, uluslararası projelerdeki kültürel farklılıklar projelerin başarısız olmasına neden olan başlıca faktörler arasındadır. Etkili iletişim becerileri geliştirmek ve bu becerileri aktif kullanmak, projenin amaç ve hedefleriyle uyumlu bir proje iletişim yönetimi sağlamak ve bu kapsamda detaylı bir proje iletişim planı hazırlamak projenin başarısında önemli bir rol oynar.

Proje İletişim Planı

Proje iletişim planı, proje süresince, ekip ve paydaşlarla projenin yürütülebilmesi için gerekli olan bilginin nasıl, ne zaman, ne düzeyde, kimlerle paylaşılacağının planlanmasıdır. Proje iletişim planı yapılırken öncelikle iletişimin amacını saptamak, projenin iletişim ihtiyaçlarını saptamak, proje ekibini ve paydaşları tanıyabilmek için onları analiz etmek, iletişim yöntemini saptamak, iletişimin sıklığını belirlemek ve iletişim planında rol dağılımı yapmak gerekir. Her proje farklı özelliklere sahiptir. Projenin büyüklüğü, proje kapsamında yapılan işin niteliği projede ne tür iletişim gereksinimleri olduğunu belirler. İletişimin amacı bilgi aktarmak olduğu kadar geri bildirim de almaktır. Bu nedenle; iletişim planının tek yönlü bir iletişim planı olmaması, geri bildirimlere de yer verilmesi gerekmektedir. Projede, ekibin her üyesi ve proje partnerleri projeye ilişkin farklı nitelikte ve farklı düzeylerde bilgiye ihtiyaç duyabilir. Bilginin paylaşımı için seçilecek araçlar da yine ekibin ve partnerlerin özelliklerine ve ihtiyaçlarına paralel olarak belirlenmelidir. Seçilen iletişim yöntemi hem kiminle iletişim kurulduğuna hem de paylaşmak istediğiniz enformasyonun niteliğine ve aciliyetine bağlı olarak değişiklik gösterir. Birden fazla iletişim yöntemini eş zamanlı kullanmak daha etkin bir iletişim sağlayabilir. Kiminle ne sıklıkla iletişim kurulacağına karar vermek proje iletişim planının hazırlanmasında bir başka önemli unsurdur. İletişimin yetersizliğinin sorun olması gibi iletişimin aşırılığı da bir sorundur. Aşırı iletişim, vakit kaybına, iş verimliliğinin düşmesine, alıcının mesaja ilgisinin kaybolmasına, bilginin gözden kaçmasına neden olabilir. İletişimi kimin kuracağı, kimin kiminle iletişimden sorumlu olduğu, hangi bilgilerin kimlerin sorumluluğunda paylaşılacağının, proje iletişim planında önceden belirlenmesi gerekmektedir.

ZAMAN YÖNETİMİ

Projelerin başarıyla tamamlanabilmesi için zaman ve ekip yönetimi de oldukça önemlidir. Zaman yönetiminin başarıyla yapılması yani zamanın doğru kullanılması, işlerin zamanında yapılması ve zamanın en verimli şekilde kullanılmasıyla ilişkilidir.

EKİP YÖNETİMİ

Her proje bir ekip çalışmasıdır. Ekip ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insan topluluklarıdır. Etkili iletişim ekip başarısında da önemli bir rol oynar.

DERS ADI Proje Yönetimi
ÜNİTE ADI Projenin İzlenmesi ve Sonuçlandırılması
ÜNİTE NO 13
YAZAR Prof.Dr. ABDULBAKİ BİLGİÇ

GİRİŞ

Bir proje sürecinde her ne kadar izleme ve değerlendirme kavramları birbirleri ile ilişkili görülse de bunlar çok farklı işlevler üstlenmektedir. İzleme, kasıtlı veya kasıtsız olsun proje etkilerini değerlendirmek için bilgi sağlayan, projede amaçlanan hedeflerin karşılanıp karşılanmadığını belirleyen ve bu tür bilgilerin üst yönetim tarafından kullanılmasını sağlayan bir süreç olarak tarif edilmektedir. Bir bakıma "izleme ve kontrol" projenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve mevcut iş ihtiyaçlarını karşılamak için ilerlemeyi düzenli olarak ölçme işlemini içermektedir. Aynı zamanda, proje izleme temel olarak bir projenin performansını ve hedeflerle uyumunun karşılaştırmasını yapmaktadır. Hedeflerde sapma söz konusu ise altındaki nedenleri araştırmakta ve bu olumsuz sapmaları kontrol ederek izlemektedir. Örneğin zaman ve maliyet bir projenin izlenmesi ve kontrolü için iki kritik parametredir ve proje yönetiminde karar alma kriterlerinin temelini oluşturmaktadırlar. Bu bakımdan, kaynak yönetimi çok önemli bir alan oluşturmakta ve sürekli izlenebilirlik gerektirmektedir. Bu bağlamda, bir proje herhangi bir maliyet aşımı olmaksızın zamanında yürütülmesi gibi bir dizi faktöre dayanarak başarılı veya başarısız sayılabilir. Başarısız proje örnekleri, istenilmeyen proje gecikmeleri ve maliyet aşımlarının yanı sıra, verimsiz ve/veya etkisiz izleme ve kontrolden kaynaklanan problemler barındırır.

PROJENİN İZLENMESİ

Proje başlar başlamaz, izleme ve kontrol proje yönetiminin temel kaygısı hâline gelir. Aslında, planlama ve kontrol entegre bir proje yönetim sürecinde açıkça iç içedir. Proje izleme ve kontrolünün amacı projenin performansı öngörülen proje planından önemli ölçüde saptığında etkin düzeltici araçların devreye sokulması ile projenin planlanan ilerleyişinin devamlılığını sağlamaktır. Bir anlamda proje izleme, bir programın veya projenin üzerinde mutabık kalınan uygulama takviminin sürekli olarak değerlendirmesidir. Bir projenin biçimlendirilmiş ve belgelendirilmiş planı, proje faaliyetlerini izlemek, durumu üst yönetime raporlamak ve olası düzeltici önlemleri yerinde ve zamanında almak için proje süreci boyunca mihenk taşı olur.

Proje İzleme ve Kontrol Aşamasının Önemi

Projede izleme ve kontrol aşaması, esas olarak gerçek iş çıktısı ile ekip üyelerinin görev niteliklerini, ortaya konulan çabayı, oluşan maliyet ve çizelgelerini proje süresince her bir proje safhasında kontrol mekanizmasını devreye sokarak projedeki iş akım planları ile karşılaştırarak uyum birlikteliğini oluşturur. Proje izleme ve kontrolü aşağıdaki iki ana amaca hizmet eder:

• Proje ile ilgili müşteriler dâhil bütün paydaşları projenin durumu hakkında bilgilendirir. Projenin bitim tarihinin zamanında mı yoksa gecikmeli mi olacağını, olası gecikmeleri, projenin bütçe dâhilinde yürüyüp yürümediğini nedenlerini izah ederek raporlar.

• Proje personelini proje hedeflerine ulaşmak için çaba göstermeye motive eder. Bir bakıma proje izleme;

• Ekip performansı ve görev süresi de dâhil olmak üzere projeyle ilgili tüm ölçümlerin takip edilmesi,

• Potansiyel sorunların belirlenip giderilmesi,

• Projenin kapsamı dâhilinde bütçe ve belirtilen son teslim tarihlerinin takibi ve gerekli düzeltici önlemleri alma süreci olarak ifade edilir. Proje izleme ve değerlendirme aşaması aşağıdaki görevleri içermektedir ve ilgili alt ve üst yöneticiler bunu en üst düzeyde özenle yaparlar,

• Riskleri ve potansiyel proje sorunlarını mümkün olduğunca erken belirlemek,

• Hedeflerin ne zaman karşılanamayacağını belirlemek,

• Kısıtlamaların ne zaman ihlal edileceğini belirlemek,

• Çözümsüz sorunlar olmadan acil durum planlarının oluşmasını sağlamak,

• Proje aşamaları ve safhaları için proje kontrolünü sağlamak ve varsa aksaklıkları gidermek.

Proje İzleme Türleri

Proje sürecinde bazı temel proje izleme türleri söz konusu olup bunlar:

• Haftalık, aylık veya yıllık olarak yapılabilecek personel toplantıları ile yapılabilmektedir.

• Ortaklar toplantısı, öğrenme formları (anketler gibi) ile gerçekleşmektedir.

• Paydaşlar tarafından katılımcı incelemeleri yolu ile gerçekleşmektedir.

• Öz, donörler veya ortak olabilen "İzleme ve Denetleme Görevleri" ile gerçekleşmektedir.

• İstatistikler veya ilerleme raporları ile yapılabilmektedir. İzleme yalnızca eylemlerin çıktılara dönüştürülmesi ile ilgili değildir, aynı zamanda aşağıdaki yapıları da içerir:

Fiziksel ve finansal izleme: Belirlenmiş program ve başarı göstergelerine karşı proje veya program faaliyetlerinin ilerlemesinin ölçülme sürecini izlemektedir.
Süreç izleme: Faaliyetlerin ilerlemesini veya çıktı üretiminin başarısını açıklayan faktörlerin belirlenme sürecini izler.
Etki izleme: Proje faaliyetlerine verilen ilk yanıtların, tepkilerin ve kısa vadeli etkilerinin ölçülme sürecini izler. Diğer taraftan projelerde Proje İzleme ve Kontrol (PİK) uygulaması adımları aşağıdaki basamaklardan oluşmaktadır:
Proje planlama parametresini izleme uygulaması: Çaba, maliyetlendirme, zamanlama, zaman çizelgesi, bütçe uygunluğu vb. gibi proje parametrelerinin izlenmesini gerektirir.
Taahhütleri İzleme uygulaması: Proje yöneticisinin, projede geniş bir yelpazede yer alan farklı nitelikli paydaşların taahhütlerini takip etmesi gerekir.
Proje Risklerini İzleme uygulaması: Projeyle ilgili olabilecek tüm olası riskleri titizlikle takip etmek son derece önemlidir.
Veri yönetimi izleme uygulaması: Yazılım, donanım ve projenin dokümantasyonunu içeren tüm yapılandırma ögelerini izleyerek her birinin kullanım süresi, kullanma performansı, birbirleri ile olan ilişki düzeyleri gibi kriterler nezdinde programlamasını sağlamaktadır.
Paydaş katılımının izlenmesi uygulaması: Proje yöneticisi olarak tüm paydaşların projeye nasıl dâhil olduklarını, beklentilerinin neler olduğunu ve nasıl karşılanacağını takip etmeniz son derece önemlidir.
İlerleme değerlendirmelerini yönetme uygulaması: Proje yöneticisi olarak proje ekip üyelerinin iş ilerlemesi, müşteri toplantıları, kilometre taşları ve bunun gibi parametrelerin farklı teknikler yardımıyla proje ilerleme incelemeleri yapılabilir.
Kapanış eylemlerini yönetme uygulaması: Projenin ilerlemesine bağlı olarak proje planının ilerlemesi üzerinde kontrol sahibi olmak için düzeltici önlemler alınması önemlidir.

Proje İzleme Aşamaları

Proje izleme ve kontrol aşamasındaki takip edilmesi gereken adımlar:
• Projeyi kontrol etmek için harekete geçilir; Projeyi izlemek ve kontrol etmek için gerekli adımlar, kontrol noktaları ve önlemleri oluşturmakla atılır.
• Performans ölçülür; Projenin iyi gidip gitmediğini kontrol etmek için performansı ölçülmesi zorunludur.
• Olası varyanslar ve bir değişiklik isteği gerekip gerekmediği belirlenir;
• Değişikliklere neden olan faktörler belirlenir; Değişikliklere neden olan faktörleri belirlemek ve ortadan kaldırmak için önleyici tedbirler alınabilir.
• Değişiklik isteğinde bulunulur; Planlanan değerlerden bir sapma varsa planlanan değerleri tekrar karşılamak için bir değişiklik talep edilebilir.
• Entegre değişiklik kontrolü gerçekleştirilir; Bir projedeki değişiklikler entegre bir şekilde uygulanmalıdır. Çünkü projenin bir yönünde küçük bir değişiklik tüm projeyi etkileyebilir.
• Değişiklikler onaylanır veya reddedilir; Proje izleme ve kontrol süreci değişiklikleri onaylayabilir veya reddedebilir.
• Paydaşlar onaylanmış değişikliklerden haberdar edilir; Değişiklik kontrol kurulunun kararı bir değişikliği onaylıyorsa bu durum paydaşlara iletilmelidir. Çünkü önceki plan, kapsam ve hedeflerde bir değişiklik meydana gelecektir. Dolayısıyla paydaşlar bu değişiklik hakkında bilgilendirilmelidir.
• Yapılandırmalar yönetilir; Bir projenin çerçevesi veya taslağı, farklı iş sahalarındaki modüllerin veya parçaların anlamlı ve düzgün bir şekilde birleştirilmesi ile ortaya çıkar.
• Tahmin oluşturulur. Proje izleme ve kontrol süreç grubu faaliyetleri tahminler oluşturur.
• Müşteriden kabul kazanmak. Proje çıktıları tamamlandıktan sonra müşteriye sunulur. Teslimatlar müşteri ile kararlaştırılan şartları karşılıyorsa başlangıçta müşteri projeyi kabul eder ve kapanma aşaması tetiklenir.
• Kalite kontrolünü yapılır. Kalite kontrol faaliyetleri, teslim edilen çıktıların kalite özelliklerini kontrol eder.
• Proje performansı hakkında rapor hazırlanır. İzleme ve kontrol sırasında tahmin ve proje performans ölçüldüğünden, bu aşamada proje performans raporları da ilgili paydaşlara gönderilir.
• Risk denetimleri yapılır. Riskin ortaya çıkması durumunda her bir riske ilişkin risk yanıt stratejilerinin planlanması gerekir.
• Rezervler yönetilir. Rezervlerin, risk maliyetlerini ve projelerde beklenmedik durumları karşılaması planlanmaktadır. Bu rezervler izleme ve kontrol aşamasında yönetilmektedir.
• Tedarikler yönetilir. Araçlar, ekipman veya kaynaklar bir proje sırasında tedarikçiden temin edilebilir. Bu satın alımların yönetimi, dış kaynak kullanımı ve leasing faaliyetleri bir projenin izleme ve kontrol aşamasında yapılır.

Proje Durum Raporu

Proje yürütme sürecinde beş tür proje durum raporu söz konusudur. Bunlar; Cari dönem raporları: Bu tür raporlar yalnızca en son dönemde tamamlanan işleri kapsamaktadır. Kümülatif raporlar: Kümülatif raporlar mevcut rapor döneminin başından sonuna kadar projenin geçmişini içererek katlanan bilgileri

sunar. İstisna raporları: İstisna raporlarının genelde plandan sapmaları rapor etme özellikleri söz konusudur.

Dur ışığı raporları: Bu raporlama işlemi genellikle önceki rapor türlerinden meydana gelen değişikliklerin yansıtıldığı raporlardır.

Varyans raporları: Sapma raporları olarak bilinen bu rapor türü planlanan ile gerçekte ne olduğu arasındaki farkları bildirir.

PROJENİN SONUÇLANDIRILMASI

Bir projenin planlanmasına çok fazla zaman ve çaba harcanır fakat genellikle sonuçlandırılmasının da planlama kadar eşit derecede önemli olduğu unutulur. Projelerin veya aşamalarının kapatılması, projedeki mevcut tüm faaliyetlerin sonlandırılması veya mevcut her bir aşamanın nihai duruma getirilmesi olarak anlaşılmaktadır.

Proje Sonlandırılmasında Yaygın Yollar

Bir projeyi kapatmanın veya sonlandırmanın dört yaygın yolu bulunmaktadır. Bunlar:

Entegrasyon: Taslak proje hayata geçirilerek çıktı ile neticelenir ve elde edilen ürün ve hizmetler sürdürülecek faaliyetlere entegre edilir.

Ekleme: Bir proje çıktısı olarak bir kuruluşta yeni bir hizmet, birim, bölüm veya şirket gibi yeni bir yapılanma ile sonuçlanan ürün ortaya çıkabilir. Dolayısıyla proje personeli ve diğer kaynaklar bu oluşturulan yeni birime taşınır.

Yok Olma: Bir proje, proje sürecinde başarılı olup öngörülen hedeflerle uyum birliği sağladığı zaman daha fazla çalışmaya gerek olmaksızın artık sonlandırılır.

Açlık: Bir projede yönetim proje bütçesini azaltarak veya aniden tüm olası fonları sona erdirerek projenin yaşamına ilişkin tüm olası şartların geri çekilmesi ile projenin rafa kaldırılması anlamı taşımaktadır.

Proje Sonlandırılma Aşamaları

Yukarıdaki özellikler ışığında şimdi ise bir projenin sonlandırılması için uygulanması gereken basamakları şu şekilde sıralayabiliriz. Bunlar: Geri bildirim düzenlenir. Projenin hatalarını, eksikliklerini, fazlalıklarını ve başarılarını belgeleyerek, tarihsel veriler ışığında bir katalog hazırlayabiliriz. Yeni projeler planlarken bu kataloglardan hareketle daha etkin ölçek ve süreçler izlenebilir. Evraklar tamamlanır. Projeler maalesef "belge yığınlarını üreten bir merkezdir" denilse abartı olmaz. Bu belgelerin tasnif edilmesi ve bazıları için de paydaşlardan onay alınması gerekecektir. Kaynaklar serbest bırakılır. Projeye başlamadan önce proje ekibi kurarak işe başlıyorsunuz ve projeniz sonuçlandığında artık onları serbest bırakmalısınız. Belgeler arşivlenir. Başarı ile bitirilen eski projelerden çıkarılacak çok önemli dersler vardır. Bu bağlamda bin bir emek ve uğraş vererek harika proje belgelerine sahip olmak için çok çalıştınız, dolayısıyla bir sonraki çalışmalarda temel taşı teşkil eden bu bilgi küpünü kaybetmeyiniz. Başarıyı kutlamayı unutmayınız. " Başarıyı kutlamak ve ödüllendirmek bir sonraki başarılara atılan ilk adımdır, unutmayınız!"

DERS ADI Proje Yönetimi
ÜNİTE ADI Örnek Proje Uygulamaları
ÜNİTE NO 14
YAZAR Öğr.Gör. MURAT BİNGÖL

GİRİŞ

Proje, çok geniş bir yelpazede ve farklı türlerde uygulama alanı olan bir kavramdır. Dolayısıyla tüm proje uygulamalarını tek bir örnek üzerinden açıklamak çok olası değildir. Her fon kaynağı veya proje tipinin kendine özgü kriterleri bulunmakta olup bu durum proje çağrılarında veya başvuru kılavuzlarında sunulmaktadır. Bu bölümde yaygın olarak başvurulan bir fon kaynağı üzerinden örnek bir proje tasarımı uygulamalı olarak izah edilmeye çalışılacaktır. 2012 yılında Avrupa Birliği fonlarına başvurularak destek almış, sonrasında birçok benzer projenin yapılmasına öncü olmuş "Mardin'de Gastronomi Meslek Eğitiminin Geliştirilmesi Projesi" üzerinden bir proje formunun nasıl hazırlanması gerektiğini adım adım inceleyeceğiz. Başvuru formunda mevcut olan bilgilendirme notlarına vurgu yapılmış bu bilgi notları temel alınarak proje metni oluşturulmuştur. Orijinal proje metni çok uzun olduğundan kısaltmalara gidilmiş bir kısım faaliyetler sadece başlık olarak gösterilmiştir. Aynı projenin bütçesinin bir kısmı "7. Bölüm" sonunda örnek bir bütçe olarak paylaşıldığı için burada yeniden paylaşılmamıştır.

ÖRNEK PROJE BAŞVURU FORMU

Örnek Başlık: Mardin'de Gastronomi Meslek Eğitiminin Geliştirilmesi Projesi Örnek Proje Uygulama Yeri: Türkiye, Güney Doğu Anadolu Bölgesi, Mardin ili Örnek Proje Maliyeti: 210.000,00 AVRO
Örnek Proje Hedefleri: Mardin'de Gastronomi Meslek Eğitiminin Geliştirilmesi Projesi, Türkiye'de mesleki ve teknik eğitimin kalitesinin arttırılmasına ve mesleki eğitim veren kurumların kapasitelerinin geliştirilmesine katkıda bulunmayı; mesleki ve teknik eğitim konusunda farkındalık yaratmayı amaçlamaktadır. Projenin bu amaca ulaşmak için üç hedefi bulunmaktadır:
1. Mardin'de faaliyet gösteren turizm işletmelerinin ihtiyaçları doğrultusunda yeni eğitim programlarının oluşturulması; bu programları yürütecek usta ve usta öğretici düzeyindeki eğiticilerin eğitilmesi ve çeşitli etkinliklerle kapasitelerinin geliştirilmesi.
2. Mardin'de aşçılık mesleki ve teknik eğitimi veren kurumların donanımsal, kurumsal ve beşerî sermaye altyapısının geliştirilmesi.
3. Aşçılık mesleki ve teknik eğitimi konusunda farkındalık yaratılması; sektörde faaliyet gösteren işletmeler, mesleki eğitim veren kurumlar ve STK'lar arasında kurulan iş birliğinin çeşitli etkinliklerle kamuoyuyla paylaşılması, mesleki eğitimin cazip bir seçenek olarak sunulması.

Örnek Projenin Proje Çağrısıyla İlgililiği: Mardin çok sayıda etnik ve dinî unsurun tarih içinde bir arada yaşadığı çok eski bir yerleşim yeridir. Bu özelliği ile önemli bir turizm merkezi olma yolunda ilerlemektedir. Son yıllarda yüksek standartlarda yeni turizm işletmeleri açılmıştır. Bu işletmelerin yerel olarak yetişmiş nitelikli aşçılara ihtiyacı vardır. Ancak yerel olarak istenilen niteliklerde aşçı yetiştirilememektedir. Mardin'de aşçılık meslek elemanı yetiştiren orta öğretim kurumu bulunmamaktadır. Mardin Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesinde yiyecek içecek bölümü henüz bulunmamaktadır. Halk Eğitim Merkezinin uygulamalı eğitimler için mutfak ya da atölyesi yoktur. En son 2007'de gerçekleştirilen Aşçılık eğitiminde özel bir turizm işletmesinin mutfağı kullanılmıştır. Bu tarihten sonra bu branşta eğitim gerçekleştirilmemiştir. Artuklu Üniversitesi Turizm Yüksek Okulu henüz yeni kurulmuştur, eğitim programı bu nitelikte uygulamalı bir gastronomi eğitimi içermemektedir. Dolayısıyla Mardin'de mesleki ve teknik eğitim yoluyla aşçı yetiştirilmemektedir. Yerel olarak gerekli niteliklerde aşçı temin edemeyen işletmeler, Türkiye'nin özellikle güney sahillerinden veya büyük şehirlerinden meslek elemanları getirmektedir. Ancak dışardan gelen bu aşçılar uzun süre bölgede kalmamakta, Türkiye'nin başka yerlerine gitmektedirler. Yerel turizm işletmelerinde Mardin yemeklerinin satışı önemli bir ihtiyaçtır. Ancak bu yöresel yemeklerin uluslararası standartlarda reçetelendirilmesi yapılmadığından bu çok sınırlı kalmaktadır. Hatta Mardin yemeklerinin bir arada toplandığı herhangi bir yemek kitabı yoktur. Proje faaliyetleri ile yukarda sıralanan ihtiyaçların giderilmesi hedeflenmektedir.

Örnek Projenin Tanımlanması ve Etkililiği: Beklenen çıktılar Bölgede faaliyet gösteren turizm işletmelerinin ihtiyaçları doğrultusunda aşçılık meslek eğitimi programları revize edilecek, yeni programlar hazırlanacaktır. Bu eğitim programlarını kullanacak usta ve usta öğretici düzeyindeki aşçılar Türkiye'nin başarılı şefleri tarafından eğitilecek, mesleki kapasiteleri ve nitelikleri yükselecektir. Proje hedeflerine ulaşmak için önerilen faaliyet başlıkları aşağıdaki gibidir: Faaliyet 1: Proje Ekibinin ve Ofisin Kurulması Faaliyet
2: Proje Tanıtım ve Görünürlük Faaliyetleri Faaliyet

3: Proje Açılış Toplantısı Faaliyet
4: Mardin'de Aşçılık Mesleki Eğitimi Çalıştayı Faaliyet
5: Mardin Yemeklerinin Reçetelendirilmesi Faaliyet
6: Eğitim Programlarının Oluşturulması, Materyallerin ve Araçların Hazırlanması Faaliyet
7: Mesleki ve Teknik Eğitim Programlarının Uygulanması ve Danışmanlıklar Faaliyet
8: Mardin HEM Atölye Mutfağı'nın kurulması Faaliyet
9: Başarı Hikâyeleri Seminerleri Faaliyet
10: Uzman Havuzu Faaliyet
11: Mardin Gastronomi Festivali'nin düzenlenmesi Faaliyet
12: İstanbul Uluslararası Gastronomi ve Mutfak Olimpiyatlarına katılım Faaliyet
13: Proje Kapanış Toplantısı Faaliyet
14: Projenin Sona Ermesi ve Raporlama

Örnek Proje Yöntemi

Usta ve usta öğretici düzeyindeki kursiyerler proje ekibinden danışmanlık ve kariyer desteği alarak kapasite geliştirecektir. Ayrıca Seminerlere mesleki eğitim kurumlarından öğrencilerin katılması sağlanarak bu öğrencilere danışmanlık kariyer desteği sağlanacaktır. Toplumda mesleki eğitimin cazip bir seçenek olarak sunulması amacıyla çeşitli etkinlikler planlanmıştır. Bu etkinliklere özellikle ulusal veya uluslararası başarıları olan executive şeflerin katılımı sağlanacaktır. İç/dış değerlendirmeye dair prosedürler Proje Danışmanı, üçer aylık dönemlerde, Proje Koordinasyon Birimi' nin hazırladığı çalışma planlarını ve gelişme raporlarını inceler, proje kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin proje amaçlarına uygunluğunu değerlendirir ve görüşlerini Proje Yürütme Komitesi (PYK) ile paylaşır. Çeşitli aktörler ve paydaşların projedeki rolleri ve katılımları Proje ortağı Mardin Kültür ve Turizm Derneği, projenin tanıtımının yapılması, bölgede faaliyet gösteren turizm işletmelerine eğitim programlarının duyurulması, proje kapsamında üretilen materyallerin uygun kesimlere dağıtılması, etkinliklerin düzenlenmesi konularında destek sağlayacaktır. Proje Ofisi derneğin fiziksel imkânlarından faydalanarak dernek içinde kurulacaktır. Derneğin turizm işletmeleri, mesleki eğitim kurumları, sivil toplum kuruluşları ve eğiticiler arasındaki iş birliği ve diyaloğun kurulması sürecini yönetmesi beklenmektedir. Projenin uygulanması için önerilen yapı ve ekip Proje Koordinatörü, Proje Uzmanı Chef Fransız Mutfağı, Proje Sektör Danışmanı, Proje Uzmanı Chef Yeni Teknik Geliştirme, Proje Asistanı, Atölye Sorumlusu, Proje Bilişim Uzmanı. Projenin uygulanması için önerilen temel araçlar Proje faaliyetlerinde Proje Koordinatörü, Proje Asistanı ve Sekreter tarafından kullanılmak üzere dizüstü bilgisayarların satın alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Proje ofis işlerinde, eğitim materyallerinin ve etkinlik davetiyelerinin basımında kullanılmak üzere renkli lazer yazıcıya ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitimlerde ve etkinliklerde kullanılmak üzere bir projeksiyon cihazı ve perdesi satın alınacaktır. Tanıtım ve görünürlük faaliyetlerinde kullanılmak üzere; düzenlenen eğitimlerin, konferansların, açılış ve kapanış toplantılarının görüntülenmesi; bu görüntülerin, afiş, broşür, bülten ve web sitesinde kullanılabilmesi amacıyla bir dijital fotoğraf makinesinin satın alınmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Mardin yemeklerinin reçetelendirilmesi faaliyetinin saha ziyaretlerinde kullanılmak üzere bir arazi aracı kiralanacaktır. Paydaşların genel olarak projeye ve özelde faaliyetlere karşı tutumları Proje tasarlanmadan önce Proje Koordinatörü Mardin'de çeşitli kurum ve kuruluşları ziyaret ederek görüşmeler gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda Mardin İşkur Müdürlüğü, Dicle Kalkınma Ajansı Mardin Ofisi, Erdoba Konakları, Hilton Garden Inn, Midyat yöneticileri projeye olumlu bakmakta ve desteklemektedirler. AB fonlarının ve projenin görünürlüğünü sağlamak için planlanan faaliyetler Projenin tanıtımını yapmak, proje faaliyetlerini duyurmak, kamuoyu oluşturmak ve görünürlüğünü sağlamak amacıyla, broşür ve afişler bastırılacak, brandalar yaptırılacak ve bir web sitesi hazırlanacaktır. Kursiyerlerin ve eğiticilerin uygulamalı eğitimler sırasında giymeleri için AB logosu ve proje logosu taşıyan üniformalar satın alınacaktır. Eğitimlerde ve seminerlerde katılımcılara dağıtılmak üzere 700 takım AB logolu defter, kalem ve dosya bastırılacaktır. Proje ofisi ve eğitim mekânlarına tabelalar asılacaktır. Proje faaliyetleri ile ilgili yerel, ulusal ve sektörel yayın organlarında haberler çıkması sağlanacaktır. Açılış ve Kapanış toplantıları, Mardin Gastronomi Festivali ve Başarı Hikâyeleri Seminerleri düzenlenecek, İstanbul uluslararası Gastronomi Olimpiyatlarına katılım gerçekleştirilecektir. Örnek Proje Sürdürülebilirliği Turizm işletmelerinin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan yeni programlar ile nitelikli yerel eleman yetiştirilmesi, Mardin'de turizm altyapısının güçlendirilmesine katkıda bulunacaktır. Turizm işletmelerinin, yerel nitelikli personel bulabildiklerini görmesi, yerel elemanları daha çok tercih etmelerine sebep olacaktır. Bölge halkı, eğitim faaliyetleri ile nitelikli hâle gelen meslek elemanlarının söz konusu işletmelerde istihdam edilebildiğini görecektir. Bu durum, yerel olarak mesleki eğitime katılım konusunda motivasyon sağlayacaktır. Turizm sektöründe istihdam edilen bir kişi dolaylı olarak 3, 4 kişinin istihdam edilmesini sağlamaktadır. Turizm sektörünün gelişmesi bölge ekonomisine katkıda bulunacaktır. Proje öncesi risk analizi; Mardin Suriye ile sınırı olan bir ildir. Suriye'deki iç savaşın Türkiye sınırlarına taşması veya Türkiye'nin savaşa girmesi gibi olumsuz gelişmeler bölgede nüfus hareketliliğine ve istikrarsızlığa yol açarak projenin uygulanması sürecini

olumsuz yönde etkileyebilir. Uygulama dönemi ve sonrasına dair ön koşulları Proje kapsamında bölgedeki turizm işletmelerinin ihtiyaçları doğrultusunda yeni eğitim programları ve materyalleri hazırlanması, usta ve usta öğretici düzeyinde meslek elemanlarının eğitilmesi ve kapasite geliştirmesi planlanmaktadır. Bu amaca ulaşmak için turizm işletmelerinin mesleki eğitim kurumları ile iş birliği ilişkileri kurmaya istekli olmaları ve çalıştaya katılmaları gerekmektedir. Çalıştayda turizm işletmelerinin ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespit edileceği varsayılmıştır. Projenin sona ermesinden sonra sürdürülebilirlik

• **Mali sürdürülebilirlik:** Mardin HEM, mesleki ve teknik eğitim veren bir kamu kurumudur. Proje sona erdikten sonra proje kapsamında hazırlanan yeni eğitim programları ve materyaller, eğitim mekânları aynı amaçla kullanılmaya devam edecektir. Sürdürülebilirliğin sağlandığına dair en güncel örnek Saraciye ve Deri çanta yapımı atölyemizde gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

• **Kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik:** Proje kapsamında düzenlenecek tüm etkinliklere Mardin Kültür ve Turizm Derneğinin desteğiyle, bölgedeki turizm işletmelerinin katılımı sağlanacaktır. İşletmeler, mesleki eğitim kurumları ve STK'lar arasında kurulan iş birliği ve diyaloğun, proje sona erdikten sonra da devam etmesi beklenmektedir.

• **Politik düzeyde sürdürülebilirlik:** Proje kapsamında üretilen yeni eğitim program ve materyalleri Proje web sitesinde erişime açılacak ve hazırlanan Uzman Havuzu sisteminin başka bölgelerdeki meslek okulları ve işletmelere tanıtımı yapılacaktır. Program ve materyallerin başka bölgelere ve mesleki kuruluşlara yayılması konusunda bu yöntemin olumlu bir etkiye sahip olacağı düşünülmektedir.

• **Çevresel Sürdürülebilirlik:** Mardin önemli bir turizm merkezi olma yolunda ilerlemektedir. Turizm işletmelerinin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan yeni programlar ile nitelikli yerel eleman yetiştirilmesi, Mardin'de turizm altyapısının güçlendirilmesine katkıda bulunacaktır. Bölgede turizmin gelişmesi zorunlu olarak çevre konusunda duyarlılığın yükselmesine sebep olacaktır.