

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MİMARLIK ANABİLİM DALI
KENT ÇALIŞMLARI ve YÖNETİMİ BİLİM DALI

KURUMSAL PROJE YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ VE
YEREL YÖNETİMLER UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasin İNCE

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Canser BİLİR

İstanbul
Temmuz, 2018


Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Mimarlık Anabilim Dalı, Kent Çalışmaları ve Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Dr. Öğr. Üyesi Canser BİLİR (Danışman)



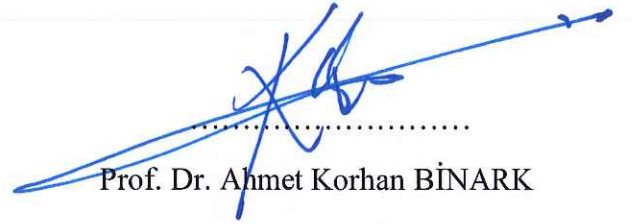
Üye Prof. Dr. Ahmet Korhan BİNARK



Üye Doç. Dr. Serkan ALTUNTAŞ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



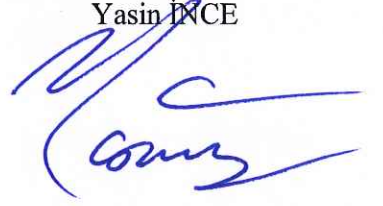
Prof. Dr. Ahmet Korhan BİNARK

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Kurumsal Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Ve Yerel Yönetimler Uygulaması” adlı çalışmanın, öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Yasin İNCE



ÖNSÖZ

Araştırmamdaki her aşamada bana yardımcı olan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Canser BİLİR'e, anket ve görüşmelerde bana vakit ayıran çalışmaları ile ilgili bilgileri paylaşan Büyükşehir Belediyesi ve İlçe Belediyelerine, yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteklerini esirgemeyen değerli eşim "Enfal Nur İNCE" ye teşekkürlerimi sunarım.

Yasin İNCE
İstanbul - 2018

ÖZET

KURUMSAL PROJE YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ VE YEREL YÖNETİMLER UYGULAMASI

Yasin İnce

Yüksek Lisans, Kent Çalışmaları ve Yönetimi

Tez danışmanı: Dr. Canser BİLİR

Temmuz-2018, 69 Sayfa

Proje yönetimi, bir ürün veya sonucu ortaya çıkarmak adına insan kaynakları, zaman ve maliyet gibi etkenlerin birbiriyle uyumlu ve aynı zamanda verimli olarak kullanılmasını sağlamayı hedeflemektedir. Özellikle ellerindeki sınırlı kaynaklarla üst düzeyde hizmet vermeye çalışan yerel yönetimler proje yönetimi kavramının önemini gün geçtikçe daha iyi kavramaya başlamışlardır. Bu doğrultuda proje yönetim enstitüsü PMI gibi kaynaklarca tanımlanmış olan Proje Yönetimi Olgunluk Modellerinden faydalanmaları, yerel yönetimlerin, proje yönetiminde buldukları yeri tespit etmelerini ve spesifik projelerde hedefledikleri başarıya kolaylıkla ulaşmak adına kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini göstermesi açısından özel bir öneme sahiptir.

Yapılan çalışmada elde edilen sonuçlar göstermiştir ki, yerel yönetimlerimiz proje yönetiminin kapsam yönetimi ve tedarik yönetimi bilgi alanlarında kamu ihale kanununa uygunluk esas alındığı için diğer bilgi alanlarına göre daha yüksek olgunluk seviyesine sahiptir. Bunu takip eden maliyet, zaman, kalite, iletişim yönetimi ikinci seviye civarında seyretmektedir. Bunun ana sebebi olarak ise mevzuatın belirlediği yöntemlere uygunluğun esas kabul edilerek projelerin gerekliliklerinin uygulanmasıdır. Bir diğer yandan, risk yönetimi, insan kaynakları yönetimi, de diğer bilgi alanlarına kıyasla daha düşük seviyede, yani henüz birinci seviyede çıkmıştır. Bunun sebebi de bürokratik yapının ve insan kaynakları yönetiminin proje yönetimine uygun olmaması olarak gösterilebilir.

Yine elde edilen önemli sonuçlardan bir tanesi de, yerel yönetimlerin proje yönetim olgunluk seviyelerinin birbirleri arasında çok fazla değişmediği gerçeğidir. Bu anlamda, büyükşehir belediyesi olgunluk seviyesi ilçe belediyelerine göre olumlu

olarak bir miktar ayrılmaktadır. Yine bazı yerel belediyelerimizin diğerlerine oranla bazı bilgi alanlarına kısmen daha yüksek skorlar elde ettikleri de görülmüştür. Burada da temel sebeplerin, bu ilçe yönetimlerinde stratejik planlama ve yönetim fonksiyonlarının daha olgun bir şekilde gerçekleştiriliyor olması ve kalite güvence ile iç kontrol süreçlerinin diğerlerine oranla daha etkili işletiliyor olması olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Proje Yönetimi, Proje Yönetimi Olgunluk Modeli, Proje Performansı

ABSTRACT

ENTERPRISE PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL AND APPLICATIONS TO MUNICIPALITY ADMINISTRATIONS

Yasin İnce

Master of Science, Urban Studies and Management

Supervisor: Assistant Prof. Dr. Canser BİLİR

July-2018, 69 Pages

Project management aims to ensure that factors such as human resources, time and costs are used in a harmonious and productive manner in order to bring out a product or a result. Municipality administrations trying to provide high level services with limited resources on their hands, have started to better understand the importance of project management concept day by day. In this respect, the benefits of the Project Management Maturity Models described by sources such as Project Management Institute have a special importance in that municipality administrations identify where they stand in terms of project management maturity level and how they need to improve themselves in order to achieve success in specific projects.

The results of the study show that municipality centers have a higher level of maturity than other areas of knowledge as they are based on compliance with public procurement law in the scope management and procurement management knowledge areas of project management. The following cost, time, quality and communication management are in the second level. The main reason for this is the application of the requirements of the projects by considering compliance with the legislative methods. On the other hand, risk management, human resources management, is also at a lower level, that is, in the first level, compared to other fields of knowledge. This may be attributed to the bureaucratic nature of municipality centers and the human resources management practices in municipality centers, which is unsuitable to project management.

One of the important results obtained is the fact that the level of project management maturity of municipality administrations do not vary much between each other. In this sense, the results of metropolitan municipality administration is slightly higher than the results of county / district municipality centers. It is also seen that some of

our local municipalities have achieved higher scores in some areas of knowledge than others. Here again, it is determined that the basic reasons are that the strategic planning and management functions are carried out more maturely in these district municipality administrations and the quality assurance and internal control processes are operated more effectively than others.

Key words: Project Management, Project Management Maturity Model, Project Performance

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1. PROJE ve PROJE YÖNETİMİ KAVRAMLARI TANIMI.....	3
1.1. Tanımlar ve Kavramlar.....	3
1.2. Proje Yönetimi Nedir ve Süreçleri Nelerdir?.....	4
1.2.1. Başlangıç Süreçleri Grubu.....	5
1.2.2. Planlama Süreçleri Grubu.....	6
1.2.3. Yürütme Süreçleri Grubu.....	6
1.2.4. İzleme ve Kontrol Süreçleri Grubu.....	7
1.2.5. Kapanış Süreçleri Grubu.....	7
1.3. Proje Yönetimi Bilgi Alanları.....	7
1.3.1. Proje Entegrasyon Yöntemi.....	9
1.3.2. Proje Kapsam Yönetimi.....	11
1.3.3. Proje Zaman yönetimi.....	13
1.3.4. Proje Maliyet Yöntemi.....	15
1.3.5. Proje Kalite Yönetimi.....	16
1.3.6. Proje İnsan Kaynakları Yönetimi.....	17
1.3.7. Proje İletişim Yönetimi.....	18
1.3.8. Proje Risk Yönetimi.....	19
1.3.9. Proje Tedarik Yöntemi.....	22
1.3.10. Proje Paydaş Yönetimi.....	23
İKİNCİ BÖLÜM.....	25
2. PROJE YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ.....	25
2.1. Proje Yönetiminde Olgunluk Modeli Giriş.....	25
2.2. Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Süreçleri.....	26
2.2.1. Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Başlangıç Süreci.....	27
2.2.2. Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Tekrarlanabilir Süreç.....	28
2.2.3. Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Tanımlanmış Süreç.....	30

2.2.4.	Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Yönetilen Süreç	32
2.2.5.	Proje Yönetimi Olgunluk Modeli İyileştirme Süreci.....	33
2.3.	Proje Yönetimi Olgunluk Modelleri	34
2.3.1.	Organizasyonel Proje Yönetimi Olgunluk Modeli (PMI)	35
2.3.2.	Kerzner Proje Yönetimi Olgunluk Modeli (K-PMMM)	37
2.3.3.	Proje, Program ve Portföy Yönetimi Olgunluk Modeli (P3M3)	38
2.3.4.	Proje Entegre Yönetim Sistemleri Olgunluk Modeli (IMSI).....	39
2.4.	Proje Yönetimi Olgunluk Modellerinin Zayıf Yönler	41
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		42
3. YEREL YÖNETİMLERDE PROJELERİN OLGUNLUK SEVİYESİNİN VE GELİŞTİRME ÖNERİLERİNİN BELİRLENMESİ (UYGULAMA).....		42
3.1.	Araştırmanın Amacı	43
3.2.	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	43
3.3.	Araştırmanın Önemi.....	44
3.4.	Araştırmanın Yöntemi	44
3.5.	Araştırmanın Bulguları.....	45
3.5.1.	Araştırma Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi	45
3.5.2.	Proje Kapsam Yönetiminin Değerlendirmesi	48
3.5.3.	Proje Zaman Yönetimi Değerlendirmesi	50
3.5.4.	Proje Maliyet Yönetimi Değerlendirmesi	52
3.5.5.	Proje Kalite Yönetimi Değerlendirmesi.....	53
3.5.6.	Proje Risk Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi	54
3.5.7.	Proje İnsan Kaynağı Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi.....	56
3.5.8.	Proje İletişim Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi.....	58
3.5.9.	Proje Tedarik Yönetiminin Olgunluk Değerlendirmesi.....	60
SONUÇ.....		62
KAYNAKÇA		67
EKLER.....		69
Ek-1 Proje Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi Görüşme Formu		1
Ek-2: IMSI Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Değerlendirme Formu		1
Ek-3: Yerel Yönetimlerde Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Seviye Sonuçları... 1		1
ÖZGEÇMİŞ.....		1

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Proje Yönetimi Süreç Grubu ve Bilgi Alanı Haritası	8
Tablo 2.1. OPM3 İçin Olgunluk Seviyeleri.....	36

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1 Proje Yönetimi Olgunluk Seviyeleri	27
Şekil 2. 2 Planlamanın Planlaması.....	29
Şekil 2. 3 Problem Yönetimi Süreci Ana Unsurları	33
Şekil 3. 1 Belediyelerde Proje Yönetimi Olgunluk Değerlendirme Özeti	47
Şekil 3. 2 Proje Kapsam Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi	48
Şekil 3. 3 Proje Zaman Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi	50
Şekil 3. 4 Proje Maliyet Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi.....	52
Şekil 3. 5 Proje Kalite Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi	53
Şekil 3. 6 Proje Risk Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi	54
Şekil 3. 7 Proje İnsan Kaynakları Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi.....	56
Şekil 3. 8 Proje İletişim Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi.....	58
Şekil 3. 9 Proje Tedarik Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi	60

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Proje yönetimi, belirli bir projenin hedef ve amaçlarına ulaşır bitirilmesi için projenin kapsamının, kaynaklarının, maliyetlerin planlanması, zaman, risk insan kaynakları ve iletişim yönlerinden organize edilmesi ve kaynakların tedarik edilmesi ve tüm bu acılardan yönetilmesi sürecidir (PMI, 2013). Proje yönetimi, bir ürün ortaya çıkarmak adına insan kaynakları, zaman ve maliyet gibi etkenlerin birbiriyle uyumlu ve aynı zamanda verimli olarak kullanılmasını sağlamaktadır.

Özellikle ellerindeki sınırlı kaynaklarla üst düzeyde hizmet vermeye çalışan yerel yönetimler proje yönetimi kavramının önemini gün geçtikçe daha iyi kavramaya başlamışlardır. Bu doğrultuda Proje Yönetim Enstitüsü (PMI) gibi kaynaklarca tanımlanmış olan Proje Yönetimi Olgunluk Modellerinden faydalanmaları yerel yönetimlerin spesifik projelerde hedefledikleri başarıya kolaylıkla ulaşmalarını sağlayacaktır.

Proje Yönetimi olgunluk modellerinin arkasında yatan temel düşünce, proje yönetiminde yetkinlik ve mükemmelleşmenin belirli bir olgunlaşma süreci gerektiriyor olduğu gerçeğidir (Kerzner H. R., 2005). Bununla birlikte Proje Yönetimi olgunluk modellerinin, organizasyonların eksik yanlarının belirlenmesi, proje yönetim kültürünün geliştirilmesinde izlenecek yolun belirlenmesinde önemli bir rolü vardır. Proje yönetimi olgunluk modeli çalışmalarına katılan firmaların büyük bir bölümü bu çalışmalar neticesinde organizasyonun proje yönetim yetkinliklerinde ciddi seviyede artış gözlemlendiğini belirtmişlerdir (Pricewaterhouse&Coopers, 2012).

Kurumsal proje yönetimi yerel yönetimlerin genel başarısı açısından da vazgeçilmez bir alt sistemdir. Her hangi bir belediyenin spesifik bir projedeki başarısı onu temel hedefi olan toplum yararına faaliyette bulunmaya götüreceği için proje yönetimindeki başarısı oldukça önemlidir. Ayrıca proje yönetimi, yönetimlerin stratejilerini uygulamaları açısından başvurdukları önemli bir disiplindir. Dolayısıyla belediyelerimizin hedefledikleri dönüşümü gerçekleştirebilme, faaliyetleri tamamlama, hizmetleri oluşturabilmesi sürecinde başvurmaları gereken önemli bir

disiplindir. Şu da göz önünde bulundurulmalıdır ki, projelerin başarı oranını artıran en önemli husus, bütün olarak proje yönetim süreçlerinin uygulanması, yani belirli bir olgunluk seviyesine ulaşılmış olmasıdır. Dolayısıyla araştırmanın yerel yönetimlerdeki proje yönetimi açısından eksiklik ve kusurları belirleyerek bunları kurumsal proje yönetimi olgunluk modeli baēlamında gidermeye çalışılması araştırmanın yerel yönetimler için önemini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın amacı yerel yönetimlerin kurumsal proje yönetimi olgunluk modelinde hangi seviyede olduēunu tespit ederek yönetimin başarı snndeki engelleri belirlemektir. Bu saptamanın ardından da yerel yönetimler için çeşitli tavsiyelerde bulunmak araştırmanın ana hedeflerinden birisidir. Bu doērultuda IMSI proje yönetimi olgunluk seviyesi deēerlendirme modeli kullanılarak, yerel yönetimlerin projeleri nasıl ynettiēini belirlemek ve projede başarı olasılıēı arttırmak için çeşitli önerilerin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Dolayısıyla, kurumların proje yönetimi süreçlerini, unsurlarını ve saēlayıcılarını daha iyi kullanmalarına yardımcı olunmuş olunacaktır.

Araştırma İstanbul ili dahilinde bulunan beş farklı İlçe belediyesi ve Büyükşehir Belediye yönetiminin proje yönetimi etkinliklerini incelemiştir. Bu altı farklı belediyenin strateji geliştirme müdürlükleri ve etüt proje müdürlüklerinin görüşlerinden yararlanılmıştır. Dolayısıyla araştırma, İstanbul ilindeki yerel yönetimlerle sınırlıdır. Yapılan anket ve yüz yüze doldurulan proje yönetimi olgunluk deēerlendirme “mevcut durum” görüşme formlarının altısı da deēerlendirmeye uygun grlmştir.

Araştırmada görüşülen belediyelerde elde edilen verilerin toplanması adına anket ve yüz yüze görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Bu yöntemleri kullanırken araştırmaya katkısı bulunacak olan Entegre Yönetim Sistemleri Kurumu’nun (IMSI) geliřtirdiēi proje yönetimi olgunluk deēerlendirme modeli kullanılmıştır. IMSI proje yönetim modeli temelde iki sebepten dolayı bu araştırmada kullanılmıştır. Bu sebeplerden birincisi, modelin kapsamlı bir şekilde proje yönetim bilgi alanlarında net ve anlaşılabilir sorularla birlikte mevcut durumu net ve pratik bir şekilde deēerlendirme imkanı sunuyor olmasıdır. İkinci sebep ise uygulanan anket ile birlikte sorulara verilen cevaplar ile birlikte sonuçların sayısallaştırılması ve eksikliklerin tespit

edilmesinde kolaylıktır. Yine bu modelin literatürde uygulamalarının varlığı ve detaylı bir şekilde sunuluyor olması da seçilmesinde kullanılan sebeplerdendir.

Yapılan çalışma sonucu her bir yerel yönetimin 8 temel proje yönetimi bilgi alanı altında 29 alt başlıkta skorları oluşturulmuştur. Bu skorların elde edilebilmesi için önceden belirlenen görüşme formları ve değerlendirme skalaları kullanılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar bize, belediyelerimizi hem bütün olarak hem de alt başlıklar altında birbirleri ile karşılaştırma imkânı vermiştir. Bu skorlar ve skorlamaların bize gösterdiği sonuçlar çalışmanın sonuç bölümünde detaylı olarak sunulmuştur.

Bu çalışma üç ana bölüme ayrılmıştır. Çalışmada ilk olarak proje ve proje yönetimi kavramlarına değinilecek ve proje yönetimi kavramının ilkelerine yer verilecektir. İkinci bölümde ise, kurumsal proje yönetiminin etkinliğinin nasıl yapılması gerektiğini açıklayan Proje Yönetimi Olgunluk Modeli'nden bahsedilecektir. Son olarak da yerel yönetimlerde faydalanacağımız IMSI Olgunluk Modeli'nin yüz yüze görüşme formu doğrultusunda projelerin olgunluk seviyesi belirlenecektir. Bu çalışmada belirtilecek olan Proje Yönetimi Olgunluk Modeli öncelikli olarak teoride olması gereken şekliyle ayrıntılı olarak incelenecek, daha sonra da yerel yönetimlerde pratiğe geçiş aşamalarındaki başarı düzeyleri belirlenerek geliştirilmesi için öneriler sunulacaktır.

Sonuç bölümünde ise, elde edilen sonuçlar özet halinde sunularak bundan sonraki çalışmalar için bazı önerilerde bulunulmuş ve çalışma tamamlanmıştır.

1. PROJE ve PROJE YÖNETİMİ KAVRAMLARI TANIMI

1.1. Tanımlar ve Kavramlar

Proje kavramına dar ve geniş, ayrıntılı ve yüzeysel olacak şekilde pek çok tanımlama getirilebilir. Fakat proje için en geniş tanımıyla süre, hedef, kaynak gibi kısıtları bulunan, kendine özgü organizasyonel özelliklere sahip olan benzersiz iş ve görevler bütünü diyebiliriz (Koçel, 2007). Projeler için önemli hedef özgün bir ürün, hizmet veya sonuç oluşturmaktır. (Cleland & İrlanda, 2002)'ın da dediği gibi bir şeyler yaratmak adına daha önceden yapılmamış bir ürün orta çıkararak örgütsel kaynakların bir araya getirilmesidir.

Proje Yönetim Enstitüsü projelerin bünyelerinde bulundurmaları gereken temel özelliklerini geçicilik, özgün ürün, hizmet ya da sonuçlar elde etme ve programlı-özenli ilerleme olarak belirlenmiştir. Bu özellikleri ayrı ele aldığımızda projelerin başlangıç ve bitiş zaman dilimlerinin tanımlamamız veya önceden belirlenmiş olmasını geçicilik olarak isimlendirebiliriz. Projenin amaca ulaşmış olması veya hedeflenen amaca ulaşamayacağının anlaşılması projenin bitiş zamanının geldiğinin birer göstergesidir.

Projeden elde edilen ürün, hizmet ya da sonuçlar projelerin geçicilik özelliğini kapsamazlar, çünkü bunları etkileri kalıcı olacaktır.

Daha öncede değindiğimiz gibi projelerin nihayete ermesiyle birlikte ürün, hizmet ve sonuç olarak isimlendirebileceğimiz özgün çıktılar elde edilecektir. PMI'a göre bu ürünler şu şekilde sıralanabilir; el ile veya makinelerle üretilmiş son kullanıcıya yönelik ürünler, üretim veya dağıtımını destekleyen hizmetler, belgeler veya kararlar (PMI, 2013).

Projenin amaçları ve çıktısının ne olacağı belirlendiğinde, projenin çalışma alanı da geniş bir biçimde tanımlanabilir. Bu tanımlama gerçekleştiği taktirde projedeki programlı ilerleme (ki bu da PMI'a göre projenin ana özelliklerinden biridir.) kolaylıkla sağlanabilecektir (PMI, 2013).

Tüm bu saydığımız özellikler de göz önünde bulundurarak şunu söyleyebiliriz ki projelerin insan hayatı için ve kurumların için çok önemli bir rolü vardır ve istenilen ürün, hizmet ve sonuçlara ulaşabilmek adına projelerin iyi bir şekilde yöneltmesi gerekir.

1.2. Proje Yönetimi Nedir ve Süreçleri Nelerdir?

Projelerin gereksinimlerini yerine getirmek amacıyla bilgi, beceri, araç ve tekniklerin proje aktivitelerine uygulamasına proje yönetimi denir. Projelerin yürütülmesinde öncelikli olarak ihtiyaçların belirlenmesi, planlama ve yürütme aşamalarında paydaşların kaygılarının ve beklentilerinin ele alınması, paydaşların arasındaki etkileşimin aktif, etkili ve işbirlikçi bir temele oturtulup bu şekilde korunması ve yürütülmesi, paydaşların proje gereksinimlerini tedarik ederek, yönlendirilmesi, projenin kısıtlarının (kapsam, kalite, zaman çizelgesi, bütçe kaynakları, riskler) dengeli hale getirilmesi gerekmektedir (PMI, 2013).

Belirttiğimiz proje kısıtlarından herhangi birini de değişikliğe gidilirse diğer kısıtlardan en azından birinde de değişikliğin olması muhtemeldir. Örneklendirmek gerekirse, proje için belirlenen zamanda bir kısıtlamaya gidilirse aynı miktarda işi daha az sürede elde etmek için bütçe artırımına gitmek gerekir. Dolayısıyla proje kısıtlarındaki herhangi bir değişiklik bünyesinde ek riskleri barındıracaktır ki proje ekibi projenin başarıya ulaşmasını sağlamak için talepleri dengelemesi ve paydaşları pozitif olarak çalışmayı öncelermelidir.

Proje yönetimi süreç hedeflenen bir ürüne veya hizmete ulaşmak adına yapılan birbirleriyle ilişkili eylemler ve aktiviteler kümesidir (PMI, 2013). Proje yönetimini süreçlerine değinildiğinde proje ekibi tarafından gerçekleştirilecek olan iki ara süreçten bahsetmek gerekir. Bunlardan birincisi proje yönetiminin kendi içerisindeki süreçlerdir ve bunlar yetkinliklerinin uygulamasında faydalanılacak araç ve teknikleri içine alır. İkincisi ise ürünün kendisine yönelik olan süreçlerdir. Bu süreçte göre, eğer bir projenin kapsamı belirlenecekse öncelikli ürünün öncelikli nasıl oluşturulacağı konusunda bir anlayış geliştirilmelidir.

Proje yönetimi süreçlerinin küresel bir değer taşıdığını ve her sektör için kullanılabileceğini söylemekte fayda olacaktır. Projelerin yöneticileri ekipleri ile birlikte hangi süreçlerin uygulanabilir olduğuna karar verilmelidir. Herhangi bir süreç içinde yapılan fiillerin diğer süreçlere etkisi olacağı düşünülürse proje yönetimi süreçlerin koordine edilmesinde bütünleştirici bir rol oynayacaktır. Ayrıca sponsorlar, müşteriler ve paydaşlar arasındaki etkileşim ne kadar güçlü olursa proje de o ölçüde başarılı olacak demektir.

(PMBOK, 2013)'a göre proje yöntemi süreç olarak beşe ayrılır; başlangıç süreçleri grubu, planlama süreçleri grubu, yürütme süreçleri grubu, izleme ve kontrol süreçleri grubu, kapanış süreçleri grubu (PMBOK, 2013). Saydığımız bu beş süreç grubunun birbirleriyle açık ve net bir bağılılığı vardır. Proje yönetimi tekrara dayalıdır ve bu nedenle süreçler proje yaşam döngüsü boyunca sürekli tekrar edilebilir.

1.2.1. Başlangıç Süreçleri Grubu

Başlangıç süreçleri grubu, yeni bir proje veya faza başlamak için bu projeyi veya fazyı tanımlamak üzere yürütülen süreçlerdir. Bu süreçte bir kapsam belirlenir ve elde edilmesi gereken mali kaynaklar sağlanır. Proje başlatma belgesinde firma içi ve firma dışı paydaşlar belirlenerek, bir proje yöneticisi atanır. Bu belgenin onay işlemi

tamamlandıktan sonra proje resmiyet kazanmış olur. Bu süreç grubunun temel amacı projenin kapsam ve hedeflerini belirlemek ve bu doğrultuda paydaşların beklentilerini sağlamaktır. Dolayısıyla bu aşamada sponsorlar, müşterileri ve diğer paydaşları projeye dahil etmek müşteri ve paydaş memnuniyetini artırır, nihai başarıyı garantiler ve katılım yükünü düşürür.

1.2.2. Planlama Süreçleri Grubu

Planlama süreçlerinin ana hedefi projenin amaçlarına ulaşabilmek için gösterilecek eforların kapsamını belirleyerek gerekli olan eylemler dizisini geliştirmektedir. Bu süreçte projeyi nihayete ulaştıracak olan proje planları geliştirilir.

Bu süreçte projeye ilişkin daha fazla bilgi ve özellik toplanması gerekecektir. Dolayısıyla her yeni bilgi proje yaşam döngüsü yeniden tekrarlanması ihtiyacını doğurabilir. Çünkü her yeni gelişme yeniden planlama sürecine dönülmesi ihtiyacını da beraberinde getirebilir.

Bu süreç projenin başarılı olabilmesi adına oldukça önem arz etmektedir. Çünkü projede izlenecek strateji ve taktikler, bu süreç grubunda belirlenir. Planlama süreçlerinin grubunun çıktıları olarak geliştirilen proje yönetimi planı ve proje belgelerinde, kapsam, süre, maliyet, kalite, iletişimler, insan kaynakları, riskler, tedarikler ve paydaş katılımının tüm yönlerini inceler (PMI, 2013).

1.2.3. Yürütme Süreçleri Grubu

Proje yönetimi planında tanımlanan proje şartnamelerini karşılamak amacıyla yürütülen süreçlerdir. Bu süreç grubunun amacı, insanlar ve kaynaklar arasındaki koordinasyonu sağlayarak paydaş beklentisini yönetmektir. Ayrıca bu süreçte yapılan faaliyetlerin proje yönetim planına uygunluğu denetlenir.

Bu süreçte ortaya çıkan sonuçlar dolayısıyla, proje planlarının güncellenmesi yapılabilir. Bu nedenle kaynak verimliliğine ve bulunurluğuna göre öngörülemeyen riskler ortaya çıkabilir. Ortaya çıkan yeni duruma uygun proje yönetim yanıtları geliştirilmesi ve yeni durumun ihtiyaçlarını karşılayacak ayrıntılı analizler bu süreçte gerçekleşir. Analiz sonuçları da bütçede ve başka alanlarda yeni değişik talepler doğuracaktır.

1.2.4. İzleme ve Kontrol Süreçleri Grubu

İzleme ve kontrol süreçleri grubu projenin performansını izleyerek projede yapılması gereken düzenlemeleri belirleyip değişiklikleri başlattığımız aşamadır.

Projenin performansları belirli aralıklarla gözden geçirilmelidir. Buna ek olarak bu süreç grubuyla birlikte meydana gelen sapmalar önceden belirlenerek projede olması muhtemel nihai başarısızlığın engellenmesi hedeflenmektedir. Dolayısıyla bu süreç grubu proje ekibi önleyici ve düzenleyici eylemler tavsiye etmesini, proje aktivitelerinin proje yönetim planıyla uygunluğunu denetlemesi ve yalnızca onaylanmış olan değişikliklerin uygulanmasını öğütler. Bu grup tek bir süreç çalışmalarını değil tüm projenin izlemesini ve kontrol edilmesini amaç edinmiştir.

1.2.5. Kapanış Süreçleri Grubu

Kapanış süreçleri grubu ile proje yönetim süreçlerindeki tüm aktiviteler gerçekleşmiş olacaktır. Ayrıca bu süreç grubuyla proje veya üzerinde çalışma yürütülen faz resmi olarak tamamlanmış olur.

Bir projenin veya fazın kapanışında kabul alınması proje veya fazın gözden geçirilmesi ortaya çıkan sonuçtan çıkarılan derslerin değerlendirilmesi, dokümanların arşivlenmesi ve tedarikçi ilişkisinin tamamlanması gibi konulardaki çalışmalar gerçekleştirilir.

1.3. Proje Yönetimi Bilgi Alanları

PMBOK proje yönetimindeki süreçleri içinde barındıran on farklı bilgi alanı belirtmiştir. Süreçlerin bu tanımlanan bilgi alanları içerisinde hangi yöntemlere ele aldığını da belirtmiştir. Bu bilgi alanlarını sıralamak gerekirse öncelikli olarak proje entegrasyon yönetiminde ve daha sonra da sırasıyla proje kapsam, zaman, maliyet, kalite, insan kaynakları, iletişim, risk, tedarik ve paydaş yönetiminden bahsetmekte fayda olacaktır.

Tablo 1.1. Proje Yönetimi Süreç Grubu ve Bilgi Alanı Haritası

	Başlatma	Planlama	Yürütme	İzleme ve Kontrol	Kapatma
Proje Entegrasyon Yönetimi	Proje Başlangıç Dokümanı Oluşturma	Proje Yönetimi Planı Geliştirme	Proje Yönlendirme ve Yönetme	Projeyi İzleme ve Kontrol Entegre Değişiklik Yönetim Sistemi Oluşturma	Projeyi Kapatma
Proje Kapsam Yönetimi		Kapsam Yönetimi Planlama İhtiyaç Belirleme Kapsam Tanımlama İş Kırım Yapısı Oluşturma		Kapsam Onayı Kapsam Kontrolü	
Proje Zaman Yönetimi		Zaman Yönetimi Planlama Aktivite Tanımlama Aktivite Sıralama Aktivite Kaynaklar Tahmini Aktivite Süresi Tahmini İş Program Geliştirme		Program Kontrolü	
Proje Maliyet Yönetimi		Maliyet Yönetim Planı Maliyet Tahmini Bütçe Belirleme		Harcama Kontrolü	
Proje Kalite Yönetimi		Kalite Yönetimi	Kalite Güvencesi Oluşturma	Kalite Kontrol	
Proje İnsan Kaynakları Yönetimi		İnsan Kaynakları Yönetim Planı	Takımı Oluşturma Proje Takımı Geliştirme Proje Takımı Yönetme		
Proje İletişim Yönetimi		İletişim Yönetimi Planı	İletişim Yönetme	İletişim Kontrolü	
Proje Risk Yönetimi		Risk Yönetimi Planı Risk Belirleme Niteliksel Risk Analizi Niceliksel Risk Analizi Risk Cevap Planı		Risk Kontrolü	
Proje Tedarik Yönetimi		Tedarik Planı	Tedarik Sağlama	Tedarik Kontrolü	Tedarik Kapatma
Proje Paydaş Yönetimi	Paydaşları Belirleme	Paydaş Yönetim Planı	Paydaş Sözleşme Yönetimi	Paydaş Sözleşme Kontrolü	

Kaynak: ©2013 Project Management Institute. Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu

(PMBOK® Kılavuzu)- Beşinci Baskı

1.3.1. Proje Entegrasyon Yöntemi

Proje entegrasyon yöntemi için kısaca bir projenin iskeletini oluşturmak tanımında bulunmakta bir sakınca olmayacaktır. Bunun yanı sıra proje yaşam döngüsü boyunca proje yönetimi bileşenleri arasındaki koordinasyonu proje entegrasyon yönetimi sağlar (Schwalbe, 2002). Proje süreç yönetimi içerisinde birbirinden farklı süreçler ve proje yönetim aktiviteleri bulunmaktadır. Bu süreç ve aktiviteleri belirlemek ve tanımlamak, ardından da birleştirip koordine etmek için entegrasyon yöntemine başvurulmalıdır. Ayrıca proje entegrasyon yöntemi ile birlikte tahsis edilecek olan kaynaklar belirlenir, hedefler ve alternatifler arasındaki seçimler yapılır ve bilgi alanları arasından seçimler yapılarak bilgi alanları arasındaki bağımlılıkları belirlenir.

Proje entegrasyon yöntemi altı farklı süreçten oluşur. Bunlar; proje başlatma belgesinin geliştirilmesi, proje yönetim planının geliştirilmesi; proje çalışmalarının yönlendirilmesi ve yönetilmesi, proje çalışmalarının izlenmesi ve kontrolü, entegre değişiklik kontrolünün gerçekleştirilmesi ve projenin ya da fazın kapatılmasıdır.

Bilindiği üzere proje yönetimi süreç grupları içerisinde pek çok bağlantı bulunmaktadır. Bu bağlantılar arasında iletişim, zaman zaman tekrarlanması gerekebilir. Bunu PMBOK şu şekilde örneklendirmiştir: “Planlama Süreçleri Grubu, Yürütme Süreçleri Grubuna proje yönetimi planı belgelerini projenin başında sağlar ve proje ilerledikçe değişiklikler meydana gelirse proje yönetimi planını günceller (PMBOK, 2013).

Proje entegrasyon sürecinin ilk süreci olan proje başlama belgesinin geliştirilmesinde proje yöneticisine yetki sağlayan bir takım dokümanlar oluşturulur. Burada maksat proje için resmi onayı almak ve organizasyonel kaynakları proje aktivitelerini atamaktır. Bu süreç projenin iyi tamamlanması ve sınırlarının ilk aşamada belirlenmesini sağlayacaktır. Bu şekilde yönetim projeyi resmi olarak kabul edecek ve getireceği sorumlulukları üstlenecektir. Dolayısıyla oluşabilecek problemler minimize edilmiş olacaktır.

Proje başlatma belgesi ile projeyi yapan organizasyon ve bu projeden faydalanacak olan gruplar arasında bir ortaklık oluşmuş olacaktır. Yine bu belgenin sağlanması ile proje yöneticisi projeye dair planlama ve yürütme yetkisi elde etmiş olacaktır. Eğer

proje yöneticisi proje başlatma belgesinin oluşturulması aşamasına katkıda bulunursa konuya daha vakıf olacaktır ve bunun da beraberinde başarıyı getirmesi muhtemeldir.

Proje entegrasyon sürecinin ikinci süreci olan proje yönetimi planının geliştirilmesi ile projeye dair tüm planlar tanımlanır ve koordine edilir. Nihai olarak da bu çalışmalar proje yönetimi planına entegre edilir. Bu süreç bütün proje aktivitelerinin temelini oluşturur. Bu plan projenin ilerleyen evrelerinin nasıl yürütüleceğini, kontrol mekanizmasının nasıl olacağını tanımlar. Entegre değişiklik kontrolünün gerçekleştirilmesi ile de herhangi bir güncelleme durumunda süreç yeniden değiştirilip, kontrol edilir ve onaylanmış bir proje yönetim planı sunulur.

Üçüncü süreç olarak belirlenmiş olan proje çalışmalarının yönlendirilmesi ve yönetilmesi sürecinde önceden proje yönetim planında belirlenmiş işler fiiliyata geçirilir ve proje hedefine ulaşmak adına yapılması gereken değişiklikler varsa bunlar icra edilir. Bu evre ile projenin genel yönetimli sağlanmış olur. PMBOK bu aktivitelerden bazılarını şu şekilde sıralamıştır: hedefe ulaştıracak eylemlerin hayata geçirilmesi, teslimatın ortaya konulması, görevlendirilecek ekibin yönlendirilmesi ve eğitilmesi, kaynak ihtiyacının karşılanması, riskin, satıcıların, proje nihayetinde elde edilen sonuçların belgelendirilmesi vb. (PMBOK, 2013)

Ayrıca bu süreçte yöneticisine projenin teknik ve organizasyonel bağlantılarını yönetmek görevi düşer. Proje yöneticisi planlamış aktiviteleri yönetir ve uygun eylem planını belirler. Proje çalışmalarının yönlendirilmesi ve yönetilmesi ile projeye ait bütün farklılıkların sonuçları gözden geçirilir ve onaylanan farklılıklar projeyi yeniden uygulanır.

Proje entegrasyon yönteminin dördüncü süreci, proje çalışmalarının izlemesi ve kontrolüdür. Bu süreçte projelerdeki ilerleme izlenir, gözden geçirilir ve rapor edilir. Bu süreç paydaşların, projenin, atılan adımların ve bütçe, zaman çizelgesi ve kapsam tahminlerinin mevcut durumunu anlamasına imkan verir (PMI, 2013). Projenin sürekli izlenmesi ile proje yönetimi ekibi projenin hedeflenen doğrultuda devam edip etmediğini ve dikkat edilmesi gereken hususlar var ise bunların neler olduğunu belirlemesini sağlar. Bu süreç gösterilen performanslar proje yönetimi planına uygun mu, herhangi bir düzenlemeye ihtiyaç var mı, durum raporları yapılmış mı,

onaylanan değişiklik talepleri uygulanmış mı, maliyet ve zaman çizelgeleri yapılmış mı gibi konularla ilgilenir.

Beşinci süreçte entegre değişiklik kontrolünün gerçekleştirilmesi sağlanır. Bu evre proje belgelerini teslimatlarını, yapılması talep edilen değişiklikleri gözden geçirir ve nihai olarak onaylar veya ret eder. Dolayısıyla bu süreç, eğer proje değişiklikleri projenin ana hedefi dışında gerçekleşiyorsa bunların önceden görülüp önlem alınmasını sağlar ve muhtemel riskleri en aza indirger.

Bu süreç öncelikli olarak proje yöneticisini ilgilendirir. Ayrıca projenin paydaşları değişiklik talebinde buluna bilirler ve bunları yazılı olarak proje yöneticisine sunmaları gerekmektedir. Bu değişiklik talepleri yönetici tarafından kabul edilebilir veya reddedilebilir. Eğer bir değişiklik talebi onaylanırsa beraberinde maliyet aktivite sıralaması zaman çizelgesi tarihleri ve kaynak gereksinimleri gibi konularda farklılıkların yapılmasına sebep olabilir.

Son olarak proje entegrasyon yönetiminin son süreci olan proje ya da fazın kapatılması süresinden bahsetmek gerekirse, bu evrenin proje yönetimi süreç grubundaki tüm aktivitelerin sonlandırılması evresi olduğunu söylenebiliriz. Burada amaç, projeden alınan derslerin ortaya konması, projenin resmi bitirilişinin yapılması ve yeni girişimler için organizasyon kaynaklarının serbest bırakılmasıdır.

Proje yöneticisi projenin hedeflerine ulaştığından ve yapılmasını gereken bütün planların gerçekleştiğinden emin olmak adına tüm fazları yeniden kontrol eder. Eğer proje hedefleri tamamlanılmadan sonlandırılırsa proje yönetim ekibi tüm paydaşlar ile birlikte problemi araştırıp belgelendirir.

1.3.2. Proje Kapsam Yönetimi

Proje kapsam yönetimi projede yalnızca gerekli çalışmaların yer alması yoluyla projenin başarıya ulaşmasını hedef alan bilgi yönetim sürecidir. Dolayısıyla proje kapsam yönetiminde öncelikli amaç projeye dahil edilecek ve edilmeyeceklerin belirlenmesidir. PMBOK proje kapsam yönetimini altı ayrı süreçte değerlendirmektedir. Bunlar; kapsam yönetiminin planlanması, gereksinimlerin toplanması, kapsam tanımlanması, iş kırılım yapısının oluşturulması, kapsamın onaylanması ve kapsamın kontrolü (PMBOK, 2013).

Birinci süreç olan proje kapsamının planlamasında kapsamın nasıl oluşturulması gerektiği, bu oluşturulan kapsamın nasıl geçerli olacağı ve ne tür bir kontrol mekanizması oluşturabileceğine karar verilecektir. Dolayısıyla tüm proje boyunca kapsamın nasıl yönetileceğine dair yönlendirme bu süreç sayesinde gerçekleşecektir.

Bu süreçte proje yönetimi ekibi kapsama ait değişimleri, güncellemeleri, gelişimleri yönetir. Kapsam yönetiminin geliştirilmesi ve proje kapsamının ayrıntılandırılması, proje başlatma belgesinde bulunan bilgilerin analizi, proje yönetim planının onaylanan son alt planları, organizasyonel süreç varlıklarında bulunan tarihsel bilgileri ve diğer ilgili çevresel işletme faktörlerinin analizi yapılarak başlar (PMBOK, 2013).

Bilindiği üzere projelerde ana amaç, paydaş ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Proje kapsam yönetiminin ikinci süreç olan gereksinimlerin toplanmasında paydaşların gereksinimleri toplanır ve belgeleme yoluyla yönetilir.

Bu aşama paydaşların projenin gereksinimlerinin belirlenmesindeki aktif katılımı projenin başarısını birinci derece etkileyen en önemli faktör olacaktır. Proje gereksinimlerine ait bilgilere projenin resmi yükümlülüğü olan şartnamelerde geçen ürün ve hizmetlere ulaşılabilir. Bu gereksinimlere örnek vermek gerekirse projenin maliyetinden, zaman çizelgesinden, kalite planlamasından veya tedarik ihtiyacından bahsedebiliriz.

Proje kapsam yönetiminin üçüncü süreci kapsamın tamamlanmasıdır. Burada projeye ve ürüne ayrıntılandırılmış bir tanımlama getirilmelidir. Dolayısıyla bir önceki süreçte toplanan gereksinimlerin hangilerinin projeye dahil edileceğine ve hangilerinin projenin dışında kalacağına karar verilir. Kapsam bildiriminde ayrıntılı bir çalışma yapılırsa projenin nihai başarısını direkt olarak etkileyecektir. Muhtemel risklerin, varsayımların ve kısıtların da projeye eklenmesi projenin eksiksiz ve hatasız tamamlanmasını sağlar.

İş kırılım yapısının oluşturulması proje kapsam yönetiminin dördüncü sürecini oluşturmaktadır. Bu süreçte projeye dair önceden oluşturulmuş olan genel çalışma tanımları daha mikro düzeye indirgenerek yönetilebilir hale getirilir. “Bu sürecin ana faydası teslimatların ne olacağına dair yapısal bir vizyon sağlamasıdır” (PMBOK, 2013).

Proje ekibi projenin ana hedefine ulaşmak için gerekli teslimatları hiyerarşik bir şekilde ayrıştırır. Ayrıca önceki süreçlerde belirlenmiş olan çalışmaları teslim etmekle sorumludur.

Proje kapsam yönetiminin beşinci süreci kapsamın onaylanması evresidir ki bu süreç tamamlanmış olan proje teslimatlarının kabulünün resmileştirilmesidir. Bu süreç ile teslimatların kabulü bir objektiflik kazanmış olur. Bu evrede teslimatların doğrulanması gerçekleştirilir.

Bu süreçte teslimatların kalite kontrolleri yapılır. Bu kalite kontrol evresine müşteri ya da sponsorların da dahil edilmesi teslimatların tatmin edici bir nitelik kazanmasına ve resmi olarak kabul edilmesine olanak sağlar.

Proje kapsam yönetiminin son süreç olan kapsamın kontrolünde proje ve ürün için belirlenmiş olan kapsam izleme alınır ve temel çizgisindeki değişiklikler gözden geçirilir. Bu süreç tüm proje boyunca kapsam temel çizgisinin dışına çıkarılması sağlar. “Proje kapsamının kontrol edilmesi, talep edilen tüm değişikliklerin ve tavsiye edilen düzenleyici ya da önleyici eylemlerin Entegre değişiklik kontrolünün gerçekleşmesi süreci ile işlenmesini sağlar” (PMBOK, 2013).

1.3.3. Proje Zaman yönetimi

Herhangi bir projenin zamanında tamamlanabilmesi adına başvurulacak olan yöntem proje zaman yönetimidir. Proje zaman yönetimi kendi içerisinde çeşitli süreçlere ayrılır ve bu süreçlere ait araç ve teknikler zaman çizelgesi yönetimi planında belgelenir. (Toprak, 2010)’da dediği gibi, konuya dair yapılan araştırmalar bize çoğu projenin ön görülen zamanda bitirilmediğini göstermektedir. Hatalı planlama, projenin başında planlaması yapılmayan ve tanımlanmayan ve tanımlanamayan aktiviteler ve yanlış tahmin ve kaynaklar bu başarısızlığın ana sebeplerinden birisi olarak gösterilebilir. Dolayısıyla proje zaman yönetiminin süreçleri: zaman çizelgesi yönteminin planlaması, aktivitelerin tamamlanması, aktivitelerin sıralanması, aktivite kaynaklarının tahmin edilmesi, aktivite sürelerinin tahmin edilmesi, zaman çizelgesinin geliştirilmesi ve zaman çizelgesinin kontrolü şeklinde sıralır.

İlk süreç olan zaman çizelgesi yönteminin planlamasında projeye ait zaman çizelgesinin politika, prosedür ve belgeleri oluşturulur. Burada maksat zaman çizelgesinin planlamasını yapmak, geliştirmek ve gerçekleştirmektir. Buna da zaman

çizelgesine ait plan resmi ya da gayri resmi ayrıntılı veya yüzeysel olabilir. Bunların yanı sıra zaman çizelgesinin planlanması beklenmedik durumlarda oluşturulacak olan bir yol haritasını de barındırmalıdır.

İkinci süreç artık ürünleri ortaya çıkara bilmek için yerine getirilmesi gereken özel eylemler 'aktivitelerin tamamlanması' başlığı altında belirlenir. Bu süreç aşama ile birlikte çalışma paketleri projeye ait işlerin tahmin edilmesi, gerçekleştirilmesi ve kontrolü gibi aktivite alanlarına kolaylıkla ayrılabilir. "Bu sürece proje hedeflerine ulaşması için zaman çizelgesi aktiviteleri tanımlama ve planlama süreçleri dahildir (PMI, 2013).

Aktivitelerin sıralanması süreci üçüncü proje zaman yönetim süreci olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte projede uygulanacak olan aktivite ilişkileri belirlenir ve belgelenir. Dolayısıyla proje ekibi tüm proje kısıtlarınahakim olur ve proje için en iyi verim hangi çalışma sırası ile sağlanacaksa bunu sağlar. Proje zaman çizelgesinin gerçekçi ve uygulanabilir olabilmesi için aktivitelerin arasında 'önde gitme' veya 'bekletme' gibi başlıklar kullanılmalıdır.

Projelerde hedeflenen aktiviteleri yerine getirmek adına malzeme, insan, teçizat gibi kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaçların türlerinin ve miktarlarının belirlendiği süreç proje zaman yönetimini dördüncü süreci 'aktivite kaynaklarının tahmin edilmesi' olarak isimlendirilmiştir.

Proje zaman yönetimini dördüncü sürecinde, projeye dair tahmin edilen kaynaklarla hedefe ne kadar sürede ulaşacağını tahmini aktivite sürelerinin tahmin edilmesi sürecinde yapılacaktır. Projeye dair her hedefin tamamlanması için bir süre gereklidir ve bu süre proje zaman yönetiminin beşinci aşamasında sağlanacaktır. Bu sürece ait girdiler proje ekibinin ortak çalışmasıyla veya projeye dahil herhangi bir uzman kişiden gelen bilgilerle ortaya çıkar.

Altıncı proje zaman yönetimi süreci olan zaman çizelgesinin geliştirilmesinde, proje zaman çizelgesini oluşturmak amacıyla aktivite sıralamaları, süreleri, kaynak ihtiyacı ve kısıtları analiz edilir. Bu süreç ile proje planlanan tarihlerde bir zaman çizelgesi modelini oluşturur. Bu zaman çizelgesinin de yardımıyla proje aktiviteleri için planlanan başlangıç ve bitiş tarihleri belirlenir. Daha sonra proje ekibinden belirlenen başlangıç ve bitiş tarihleri ile ilgili herhangi bir çatışma veya kayma olup olmadığı kontrol edilmesi beklenir. Dolayısıyla gerçekçi bir zaman çizelgesinin

oluşabilmesi için proje zaman çizelgesi modelinin proje boyunca revize edilmesi gerekir.

Proje zaman yönetiminin son süreci olan zaman çizelgesinin kontrolünde proje aktivitelerinin izlenmesi yoluyla proje zaman çizelgesindeki değişiklikler kontrol edilir. Bu süreç ile projenin hedefine ulaşmak adına düzenlenen plandaki herhangi bir sapma veya risk kolaylıkla tespit edilir ve bunları önlemeye yönelik önlemler alınır. Sonuç olarak, zaman çizelgesinin kontrolü çizelgenin nihai durumunu belirlemek, çizelgedeki sapmaların önünün alınmasını sağlamak, değişiklik olup olmadığını kontrol etmek ve varsa değişiklik bunları yönetmek konuları ile ilgilidir.

1.3.4. Proje Maliyet Yöntemi

Proje maliyet yönetimi, projenin hedeflediği ürüne ulaşmak maksadıyla maliyetlerin hesaplanması, tahmin edilmesi, bütçelerinin yapılması, finanse edilmesi ve tüm bunların kontrol süreçlerini içerir. Maliyet yönteminin kendi içerisinde dört ayrı süreçten oluştuğunu söyleyebiliriz. Genel olarak bu süreçleri şu şekilde sıralayabiliriz: maliyet yönteminin planlanması, maliyetlerin tahmin edilmesi, bütçelerin belirlenmesi, maliyetlerin kontrolü.

İlk süreç olarak maliyet yönteminin planlanmasında proje maliyetleri ile ilgili politika, prosedür ve belgeler oluşturulur. Bu süreç ile tüm proje maliyet yönetiminde maliyetlerin nasıl kontrol edileceği saptanır.

Maliyetlerin tahmin edilmesi ise proje maliyet yönteminin ikinci süreci olarak belirtilmiştir ve bu süreçte proje için gerekli olan maddi kaynakların tahminleri yapılmaktadır. Projenin hedefine ulaşması için ihtiyaç duyulan toplam parasal kaynağa bu evrede karar verilir. “Yapmaya karşı satın alma, satın almaya karşı kiralama gibi maliyet dengelemeleri ve riskler düşünülmeli ve proje için en uygun maliyetlerin elde edilmesi için kaynakların paylaşılmalıdır (PMBOK, 2013). Ayrıca bu tahminler genellikle dolar, euro gibi para birimleriyle ifade edilir.

Bütçenin belirlenmesi olarak isimlendirilmiş olan süreç maliyetlerin kontrolünden önceki son süreçtir. Projeler aktiviteler ve çalışma paketlerinden oluşur ve bunlar için ayrı ayrı oluşturulmuş maliyet temel çizgilerinin nihai olarak bir araya getirilmesi gerekir. Bu farklı aktivite maliyetlerinin toplanması ile birlikte genel proje performansı izlenebilir hale gelir ve kontrolü sağlanmış olur.

Proje maliyet yönteminin son süreci maliyetin kontrolüdür. Projenin uygulanması esnasında bir maliyet temel çizgisi oluşturulmuştur ve zaman zaman bu çizgede kaymalar meydana gelmektedir. Bu son süreç ile birlikte projeye dair maliyet güncellemeleri hayata geçirilir ve düzeltici önlemler alınarak risk en aza indirgenmeye çalışılır. Dolayısıyla proje yönetim ekibinin, projenin hedeflediği ürüne ulaştığı tarihe kadar gerçekleşmiş maliyetlerin tümünü bilmesi gerekir. Sonuç olarak maliyetlerin kontrolü sürecinin çalışma alanları için, istenilen değişik taleplerini vakitlice yerine getirmek, çalışma performansı ve harcanan fonlar arasındaki dengeyi sağlamak, bütçe aşımaları kabul edilebilir seviyelere çekmek vb diyebiliriz.

1.3.5. Proje Kalite Yönetimi

Kalite kısaca bir mal veya hizmetin yetkinlik düzeyidir. Yetkinlik düzeyi ise bir malda ya da hizmette üretici veya tüketici için belirli bir özellik veya özelliklerin var olmasıdır (Gümüšoğlu, 2000). Proje kalite yönetimi ise proje veya projeye ait fazların kalite politikalarını, hedef ve sorumluluklarını denetleme ve gerçekleştirme amacını taşır. Bu kalite politikalarının doğrultusunda organizasyonun kalite yönetimini sağlamaya çalışır. Ayrıca proje kalite yöntemi, projelerin ürün ihtiyaçlarının sağlanıp sağlanmadığından da emin olunan süreçtir. Proje kalite yönetimi ile proje yönetimi ve çıktıları, bir standarda oturtulmaya çalışılmaktadır. Bu standarda göre her proje kendine has bir kalite yönetimi planı oluşturulmalıdır. Proje yönetimi ekibi de proje çalışmalarının, bu oluşturulan kalite yönetim planı ile uygunluk taşıyıp taşımadığını denetlemelidir. Bu yaklaşımlarda müşteri memnuniyetine, tetkik üzerinde önlemeye, sürekli iyileştirmeye, yönetim sorumluluğu almaya kalitenin maliyetine önem verilmesini gerekli kılar.

Proje kalite yönetiminin üç farklı süreci bulunmaktadır. Bunlar; kalite yönetimi planlaması, kalite güvencesinin sağlanması ve kalitenin kontrolü olarak sıralanabilir.

Kalite yönetim planlaması, projenin hedeflediği ürünün kalite gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığının belirlenerek belgelendiği süreçtir. Bu süreç tüm proje boyunca ürünlerin kalite standartlarına uygunluğunu nasıl sağlayacağına dair bir kılavuz görevi görür.

İkinci süreç olan kalite güvencesinin sağlanmasında kalite kontrol ölçümleri yapılmaktadır. Ölçümler sonucunda elde edilen veriler denetlenir ve kalite

gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığına karar verilir. Bu süreç ile kalite süreç geliştirilmesi kolaylaşmış olur. Dolayısıyla projenin kalite standartlarına ulaşacağına garantisini kalite güvencesi aşamasında gerçekleştirilir (Ertekin, 2008).

Kalite güvencesinin sağlanması süreci ile birlikte hedeflenen ürünlerde oluşması muhtemel kusurlar önlenir veya süreç boyunca kusur oluşmaması için bir takım önleyici yollar bulunmaya çalışılır. Kalite güvencesinin sağlanması sürecini proje kalite yönetiminin birinci ve üçüncü süreçleri arasında bulunan yürütme süreçleri arasında bulunan yürütme süreci olarak da değerlendirebiliriz. Bunlara ek olarak bu süreç kendini sürekli yenileyerek proje ürünlerinde yapılması gereken iyileştirmeyi sağlar, israf azalır ve gereksiz aktivitelere ayrılan vakit ortadan kaldırılır.

(PMBOK, 2013)'un tanımına göre “ kalitenin kontrolü, performansı değerlendirmek ve gerekli değişiklikleri tavsiye etmek için kalite aktivitelerinin gerçekleşmesi sürecidir.” Kalite kontrolü süreci ile ortaya konulan ürün kalitesinde bir yetersizlik varsa bunun nedenleri belirlenir ve gidermek için tavsiyelerde bulunur. Ayrıca ürün üstündeki beklentisinin karşılanması ardından onaylama işlemi de bu süreçte gerçekleştirilir.

1.3.6. Proje İnsan Kaynakları Yönetimi

Bilindiği gibi proje ekiplerinin projelere dair meseleler için yönlendirilmesine ihtiyaç duyulur. Bu tip yönlendirmeler projelerin insan kaynakları yönetimi sürecinde yapılmaktadır. Proje ekibindeki her çalışanın projeye dair sorumlulukları bulunmaktadır. Ekip çalışanlarının her birinin farklı uzmanlık alanlarının olması proje katkıları açısından önemlidir. Dolayısıyla organizasyonel planlamayla proje rolleri ve sorumlulukları tanımlanarak görev atama süreçlerinin yönetimi sağlanır (Ertekin, 2008). Ayrıca gerekli durumlarda projeye katkısı bulunabilecek profesyonellerin yarı zamanlı projeye dahili de gerçekleştirilebilir.

Proje insan kaynakları yönetimi dört farklı süreçten oluşmaktadır. Bunlar; insan kaynakları yönetimi planlaması, proje ekibinin oluşturulması, proje ekibinin geliştirilmesi ve proje ekibinin yönetilmesidir.

İnsan kaynaklarının yönetimi planlaması sürecinde proje için bir ekip çalışma planı oluşturulur ve proje yönetimi için personel rolleri ve sorumlulukları belirlenir. Ayrıca projeye yeni personellerin dahil edilmesi ve performansından memnun

olunmayanların işten çıkarılması evresi de bu ilk insan kaynakları yönetiminin planlaması evresine dahildir. Son olarak personel yönetimi ile hangi ekip çalışmasının ne yönde bir eğilime ihtiyacı olduğu saptanır. Dolayısıyla bu süreç projenin nihai başarısında en önemli rollerden birini oynamaktadır.

İkinci süreçte ise proje ekibi oluşturulur. Dolayısıyla insan kaynaklarının kullanılabilir olup olmadığının denetlendiği evredir. Bu süreçte amaç, projenin nihai hedefine ulaşması için başarılı bir ekip oluşturmaktır. Bu ekipte sorumlulukların atanması ve ekibin ana hatlarıyla belirlenmesi proje yönetimine bağlıdır. Tüm bunların yanında gerekli insan kaynakları ihtiyacı proje ekibince sağlanılmazsa bu durumun yaratacağı riskler, proje yönetimi planlarına yansıtılmalıdır.

Proje insan kaynakları yönetiminin üçüncü süreci, proje ekibinin geliştirilmesidir. Bu süreçte proje ekibinin proje üzerindeki yetkilerini ve aralarındaki iletişimi artırmak hedeflenir. Artan ekip başarısı da memnun edilmiş personel, işten çıkarılma oranları düşürülmüş çalışanlar ve nihayetinde başarılı bir proje anlamına gelmektedir. Dolayısıyla yöneticiler ekip çalışmasını kolaylaştırmalıdır. Ayrıca sorun çözme ve karar verme süreçleri ekibin koordineli çalışmasının ürünü olmalıdır. Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki proje ekibini geliştirmede ana maksat, ekip üyelerinin moralini yükseltmek aralarındaki çatışmaları yönetmek, güven ve uzlaşma ortamını artırmak ve bu yolla proje maliyetlerini düşürerek nihai proje başarısını elde etmektir.

İnsan kaynakları yönetiminde son süreç, proje ekibinin yönetilmesidir. Bu süreç, proje ekibindeki çalışanların performanslarının denetlenmesini ve bunun sonucunda sorunların giderilmesi ve ekip değişikliklerinin yapılmasını içerir. Ekibin yönetilmesi ile insan kaynakları yönetimi planı güncellenir. Daha sonra da alınan dersler organizasyon veri tabanında toplanır. Nihai olarak şunu söylemek gerekir ki ekip yönetimi yüksek iletişim becerisi, sorun çözme kabiliyeti, müzakere gücü ve liderlik becerisi gerektirir. Dolayısıyla proje çalışanlarından önce proje ekip üyeleri çok dikkatli seçilmelidir.

1.3.7. Proje İletişim Yönetimi

Proje iletişim yöntemi, projeye ait bilgilerin doğru zamanda doğru birime (planlama, toplama, üretim, dağıtım vb.) ulaştırılmasını hedef alır. Proje kapsamında toplanan, yayınlanan ve depolanan bilginin doğruluğu, projeye uygun hale getirilmesi ve doğru zamanda sağlanması proje iletişim yönetiminin konularından birkaçıdır (Dengiz,

Erceiş, Karadağ, & şahmalı, 1998). Bu süreçte proje ekip yöneticilerin maksadı proje içinde ve dışında paydaşlarla etkili bir iletişim kurmaktır. Dolayısıyla proje ekibi ve etkin dinlenmeyi, soru sormayı, farklı fikirler araştırmayı, beklentileri belirlemeyi, cesaret ve güven aşılmak suretiyle motivasyonu önemser.

Proje iletişim yönetimi kendi içerisinde üç ayrı sürece ayrılmaktadır. Bunlar sırasıyla iletişim yönetiminin planlanması, iletişimin yönetilmesi ve iletişimin kontrolüdür.

İletişim yönetiminin planlaması, paydaşların projeye ilgili bilgi paylaşımının sağlanması için iletişim planı ve yaklaşımının geliştirilmesi sürecidir.

Bilindiği gibi projelerin nihai başarıya ulaşabilmesi için tüm ekip içerisinde ve dışarında paydaşlarla yeterli iletişim kurularak doğru mesaj doğru zamanda doğru kişiye ulaşılmalıdır. Dolayısıyla hangi bilginin kime ulaştırılması gerektiği, ne zaman ulaştırılması gerektiği, nerede muhafaza edileceği, hangi formatta saklanacağı, erişimin nasıl sağlanacağı proje iletişim yönteminin planlanması için oldukça önemlidir. Ayrıca bu süreç sürekli olarak kendisini güncellemelidir.

(PMBOK, 2013)'a göre "iletişimin yönetilmesi, iletişim yönetim planına uygun olarak proje bilgilerinin oluşturulması, toplanması, dağıtılması, saklanması, erişilmesi ve nihai olarak tanzim edilmesi sürecidir. Bu ikinci proje iletişim yönetimi süreci ile paydaşlar arasındaki iletişim gücü artırılmaya çalışılır. Ayrıca bu süreç ile paydaşlar daha çok bilgi talep edebilir, gelen bilginin açıklamasını isteyebilir ve görüşme talebinde buluna bilir.

Son proje iletişim yönetimi süreci olan iletişim kontrolü sreinde proje ekibi yeleri ve paydaşları arasındaki iletişim izlenir ve kontrol edilir. Burada proje yaşam döngüsünün tamamı ölçek alınır. Projeye dahil olan tüm katılımcılar arasındaki en elverişli bilgi transferi bu süreç sayesinde elde edilir. Eğer proje iletişimsel bir kopukluk gerçekleştiyse bunun tespiti son aşama olan iletişim kontrolünde gerçekleştirilir ve bunun neticesinde ilk iki sürecin tekrarlanması ihtiyaı doğabilir.

1.3.8. Proje Risk Yönetimi

Proje risk yönetimi bir projede oluşması muhtemel riskleri belirleyip bunların analiz edilerek bu riske yönelik alınacak önlemleri belirleyen bir proje yönetim sürecidir. Dolayısıyla bu süreç projenin nihai başarıya ulaşabilmesi adına oluşması muhtemel olumsuzlukları engellemeyi hedefler.

PMBOK proje riskini “proje riski, oluşması durumunda kapsam, zaman çizelgesi, maliyet ve kalite gibi bir ya da daha fazla proje hedefi üzerinde pozitif ya da negatif etkisi olabilecek belirsiz bir olay veya durumdur.” şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımdan da anlayacağımız gibi herhangi bir risk ihtimali bir projeyi pek çok farklı anlamda etkileyebilir ve etkilenen alan diğer alanlar üzerinde daima etkisi olabilir. Belirsizlik her projede var olan bir faktördür. Dolayısıyla projeler bünyelerinde öngörülebilir ve öngörülemez birçok faktörü bünyesinde barındırırlar. Öngörülebilir risklerin çözüm planlaması mümkündür, fakat öngörülemezler için bir yönetim yedeği hazırlamakta fayda olacaktır.

Proje risk yönetimi kendi içerisinde altı ayrı sürece ayrılmıştır. Bunlar: risk yönetiminin planlanması, risklerin tanımlanması, niteliksel risk analizinin yapılması, niceliksel risk analizinin yapılması, risk yanıtlarının planlanması ve risklerin kontrolüdür.

İlk süreç olan risk yönetiminin planlanması amacı “ risk yönetiminin derecesinin, türünün görünürlüğünün hem risklerle hem projenin organizasyon için önemiyle orantılı olmasını sağlamaktır” (PMBOK, 2013). Bu süreç paydaşlarla fikir alışverişinde bulunmak açısından önem arz etmektedir.

Risk yönetimi planlamasının çerçevesi iyi belirlenmiş ve dikkatle elden geçirilmiş olmalıdır. Ayrıca planlama ile birlikte yeterli kaynak tedariki de yapılmaktadır.

Proje risk yönetiminin ikinci süreci risklerin tanımlanmasıdır. Bu süreçte projenin ne tür risklerden etkileneceği belirlenerek bu riskler belgelenir. Dolayısıyla proje yöneticileri olayları önceden tahmin edebilme muvaffakiyetine sahip olur. Bunun yanı sıra risk yönetim ekibine, proje yönetim ekibi, proje ekibi üyeleri, müşteriler, ekip dışında projeye dahil olabilecek uzmanlar, son kullanıcılar, başka projeden dahil edilebilecek yöneticiler, paydaşlar ve risk yönetim uzmanları da dahil edilebilir.

Son olarak bu süreç için şunu söyleyebiliriz; proje yaşam döngüsü sürekli ilerleyip kendisini yenilediği için risklerin tamamlanması evresinde güncellemeye ihtiyaç duyulabilir.

Niteliksel risk analizinin yapılması ise proje risk yönetiminin üçüncü süreci olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte muhtemel risklerin gerçekleşme olasılığı yeniden değerlendirilebilir ve bunlar bir önem sırasına koyulur. Risklerin önem sırasına göre

bir hiyerarşik plana oturtulmasının maliyet, zaman, kalite, kapsam, gibi alanlar üzerinde ne tür etkilere sahip olacağına bu süreçte değerlendirilir.

Niteliksel risk analizinin yapılması sürecine tüm katılımcılar dâhil edilmelidir. Bu dahil edilme eylemlerinden çıkacak sonuçların sübjektif bir niteliğinin olmasını engellemek adına da geniş bir değerlendirme ekibi oluşturulmalıdır.

Niteliksel risk analizinin yapılması süreci projeyi maliyet noktasındaki bir probleme yönlendiriliyorsa ekip üyelerinin niceliksel risk analizinin yapılması sürecine yönlendirir. Fakat maliyet noktasında bir kısıt veya risk ile karşılaşılıyorsa proje risk yönetimi proje ekipleri direkt olarak risk yanıtlarının planlanması sürecine yönlendirilebilir.

Proje risk yönetiminin dördüncü süreci niceliksel risk analizinin yapılması sürecidir. Bu süreçte daha önce tanımlanan riskler sayısal olarak analiz edilir.

Bu süreçte genellikle proje üzerinde oluşması muhtemel tüm risklerin toplam etkisi değerlendirilebilir. Bu risklerin her birine sayısal bir önceliklendirme derecesi verilir. Fakat bazı durumlarda risk çözümüne yönelik yeterli veri bulunamaz ve dolayısıyla niceliksel risk analizinin yapılması evresi gerçekleştirilemez.

Proje risk yönetiminin risklerin kontrolünden önceki son süreci risk yanıtlarının planlanmasıdır. Bu süreçte risklere yönelik muhtemel çözüm yolları geliştirilir ve projenin nihai hedefine ulaşması önündeki engeller azaltılmaya çalışılır. Ayrıca bu süreçte risk yanıtı planının beklenen etkiyi yaratıp yaratmayacağı da denetlenmiş olur.

Risk yanıtlarının planlanması sürecinde belirlenen risklerin getireceği sorumlulukları kimlerin üstleneceğine de karar verilir. Bunun yanında her bir risk için oluşturulan çözüm yolları ekip yöneticileri arasında tartışmaya açıktır.

Proje risk yönetiminin son süreci risklerin kontrol edilmesidir. Risk kontrolü ile projedeki risk çözümleri belirlenir ve izlenir. Ayrıca oluşması muhtemel yeni riskler belirlenir ve risk süreci etkinlikleri değerlendirmeye alınır. Dolayısıyla proje çalışmaları yeni ve değişen riskler için sürekli izlenmelidir.

Sonuç olarak genel proje risk yönetimi için şunu söyleyebiliriz ki amaç oluşabilecek her türlü krizi fırsata dönüştürebilmek ve bunun sağlanması mümkün değilse riskten doğacak her türlü zararı minimize etmektir. Bu yolla risk nedenleri de kontrol altında

tutulabilir. Proje risk yönetiminin ana hedefi projenin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmak olduğundan dolayı risk yönetimi aslında proje yönetiminin merkezidir (Gillanders, 2003).

1.3.9. Proje Tedarik Yöntemi

Bilindiği gibi projelerin yürütülmesi adına ürün, hizmet ve sonuçlar bulunmaktadır. Bunların dışarıdan tedarik edilmesi ile ilgilenen süreç ise proje tedarik yönetimidir. (PMBOK, 2013)'a göre "Tedarik yönetimi, sözleşmeleri veya yetkili proje ekibi üyeleri tarafından çıkarılan satın alma emirlerini hazırlamak ve yönetmek için gerekli sözleşme yönetimi ve değişiklik kontrol süreçlerini içerir."

Proje tedarik yönetimi alıcı ve satıcı arasındaki anlaşmayı kapsar. Proje ekibi de bu anlaşmadaki proje ihtiyaçlarının organizasyonunun tedarik politikalarına uygun olmasını sağlamalıdır. İşletmelerin çeşitli kaynakları dışarıdan temin etmek istemelerinin sebebi maliyeti düşürmek, kendi faaliyet alanındaki işlere yoğunlaşmak ve yeni teknolojilere ulaşmaktır (Koçel, 2007). Ayrıca ekip hukuki ve teknik bilgiye muktedir uzmanlardan konuya ilişkin destek alınabilir. Anlaşmalara dair şunu söylemekte fayda var ki ürün ve hizmetlerde oluşması muhtemel riskleri engellemektedirler.

Proje tedarik yöntemi kendi içinde tedarik yönteminin planlaması, tedariklerin yürütülmesi, tedariklerin kontrolü ve tedariklerin kapanışı süreçlerine ayrılmaktadır.

İlk olarak tedarik yönteminin planlamasından bahsetmek gerekecektir. Bu süreçte projenin satın alma kararları belgelendirilir ve muhtemel satıcılara karar verilir. Ayrıca bu süreçte, projenin dışarıdan desteğe ihtiyacı olup olmadığına karar verilir.

Tedarik yönetiminin planlaması ile projenin ihtiyaç listesinden hangilerinin dış desteğe ihtiyaç duyulmaksızın sağlanabileceğini ve hangilerinin dış destek olmadan da tedarik edilebileceğinin analizi yapılır.

Bunlara ek olarak proje zaman çizelgesinin gereksinimleri bu süreçte izlenmesi gereken süreci önemli ölçüde etkiler. Doğru zamanda ürünün tedariki projenin nihai başarısı için oldukça önemlidir.

Proje tedarik yönetiminin ikinci süreci tedariklerin yürütülmesidir. Bu süreçte proje için gereken ürün veya ihtiyaçların hangi satıcıdan alınacağına karar verilir. Daha

sonra da satıcı ile iletişime geçilir ve sözleşme imzalanır. Proje için satıcıların seçilmesinde fiyat ve teknik becerilerine dikkat edilir.

Tedariklerin kontrolü süreci proje tedarik yönetiminde üçüncü süreç olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte önceki evrede imzalanmış olan sözleşmenin beklenen performansı gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğine bakılır. Eğer ihtiyaç varsa sözleşme değişikliğine gidilir veya düzenleme talebinde bulunur. Sözleşmenin yasaya uygunluğu satıcı ve alıcının haklarının korunmasının garantörüdür. Bu da her iki tarafın yasal sonuçları takip etme ihtiyacını doğurur. Bu yasal takibe örnek olarak finansal vaat ve beklentilerin sağlanmasını verebiliriz. Ayrıca bu performans değerlendirme süreci satıcı gelecek projelere muktedir olup olmayacağını test edildiği bir süreç olarak değerlendirebiliriz.

Anlaşmalar sözleşme kapsamından daha önceki bir tarihte feshedilebilir. Fakat bu değişikliğin yazılı olması zorunluluğu vardır.

Proje tedarik yönetiminin son süreci tedariklerin kapanışıdır. Bu süreçte tüm tedarikler kapatılır ve gelecek projeler için referans olabilecek belgeler hazırlanır. Tüm bunların yanı sıra çözüme ulaştırılmamış itirazlar sonlanır, kayıtlar güncellenir ve projeye dair tüm bilgiler arşivlenir. Projenin içindeki fazların kapatılması da bu sürece dahildir.

1.3.10. Proje Paydaş Yönetimi

Proje paydaş yönetimi projeyi etkileyebilecek ya da projenin sonuçlarından etkilenebilecek insan gruplarının belirlenmesi ve bu insanların projenin katılımına dair yönetim stratejilerinin oluşturulması sürecidir. Projelerin nihai başarısı için paydaşların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve yönetilmesi çok önemlidir. Ayrıca çatışmaları yönetmek için paydaşlarla devamlı iletişim halinde kalınması proje için ayrı bir önem arz etmektedir. Proje yöneticisinin paydaşları tanıma becerisi de projenin nihai başarısı için yol gösterici olacaktır (PMI, 2013).

Proje paydaş yönetimi kendi içinde dört farklı sürece ayrılmaktadır. Bunlar: paydaşların belirlenmesi, paydaş yönetiminin planlanması, paydaş katılımlarının yönetilmesi ve paydaş katılımının kontrolüdür (PMBOK, 2013).

Paydaşların belirlenmesi proje paydaş yönetiminin ilk sürecidir. Bu süreç, projenin ortaya çıkardığı ürünlerden etkilenebilecek insanların belirlenmesi ve bu insanların

çıkarlarının ve birbirlerine bağımlılıklarının analiz edilip belgelendirilmesini içerir. Paydaşların belirlenmesi ile proje yöneticisi paydaşlar için en uygun odak noktasının ne olduğunu belirler.

Projelerin nihai başarı hedeflerine ulaşılabilmesi için paydaşlar projenin ilk fazlarının belirlenmelidir. Bu paydaşların projeye ilgi düzeyleri, proje açısından önemleri önceden analiz edilmelidir ve sürekli olarak gözden geçirilip güncellenmelidir.

Proje paydaş yönetiminin ikinci evresi paydaş yönetiminin planlanmasıdır. Bu süreç, “-projenin yaşam döngüsü boyunca, paydaşların etkin biçimde katılımını sağlamak için, ihtiyaçları, çıkarları ve projenin başarısına potansiyel etkilerinin analizine bağlı olarak uygun yönetim stratejilerinin geliştirilmesi sürecidir-” (PMBOK, 2013). Yani bu evrede projenin çıkarları için net ve projeye uygulanabilirliği mümkün bir plan oluşturulur.

Bu planlama evresi ile projenin paydaşları üzerindeki etkileri belirlenir, bu paydaşların beklentileri yönetilir ve projenin hedeflerine ulaşması için çeşitli yollar belirlenir.

Paydaş katılımının yönetilmesi üçüncü proje paydaş yönetimi süreci olarak kabul edilir. Bu süreç paydaşların proje yaşam döngüsü boyunca proje aktivitelerine uygun bir şekilde katılımının sağlanması sürecidir. Dolayısıyla proje yöneticisi paydaşlarında desteğini alarak projenin nihai başarıya ulaşmasını sağlamış olur. Ayrıca proje yöneticisi paydaşlara projenin amaçları, faydaları ve riskleriyle ilgili bilgilendirmede bulunmalıdır.

Tüm bu paylaşımlar insanların projeye tepkilerini önceden tahmin etmeyi ve dolayısıyla olumsuz yaklaşımların en aza indirgenmesini sağlar.

Proje paydaş yönetiminin son evresi paydaş katılımının kontrolüdür. Bu süreç ile projenin strateji ve planlarının paydaşların projeye katılımını sağlayacak şekilde düzenlenmesi sağlanır. Paydaş yönetimi planı paydaş katılım aktivitelerini içine alır.

Proje yaşam döngüsü boyunca katılımlar denetlenmelidir, gerekirse buna yönelik güncellemeler de yapılmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. PROJE YÖNETİMİ OLGUNLUK MODELİ

Yerel yönetimlerde proje yönetiminin başarılı bir şekilde yapılabilmesi ve spesifik projelerde hedefledikleri amaca ulaşılabilmesi için proje yönetimi olgunluk modellerinden faydalanmak oldukça önemlidir. Herhangi bir organizasyonun proje yönetiminde yetkinliğe ulaşabilmesi ve daha sonra kusursuz bir yönetim anlayışı geliştirebilmesi için bir olgunluk sürecine girmiş olması kaçınılmazdır. Proje yönetimi olgunluk modeline entegre olmaya çalışan firmalar genellikle organizasyonun proje yönetimi alanındaki yetkinliklerinde hatırı sayılır bir ilerleme kaydetmiştir. Dolayısıyla tezin bu bölümünde bir organizasyonun proje yönetimi olgunluk modeline nasıl adapte olabileceğine ve bu alanda yapılmış çalışmaların neler olduğuna değinilecektir.

2.1. Proje Yönetiminde Olgunluk Modeli Giriş

Olgunluk belirli bir beceriyi kazanmak adına başlangıçta hedeflenen seviyeye ulaşmak yani, evrimsel bir şekilde ilerlemek olarak tanımlanır (Lahrman, Metlerr, Winter, Wortmann, & Marx, 2011). Olgun olmayan organizasyonlarda nihai başarı bireylerin rastgele gösterdikleri performans sonucu ortaya çıkar. Fakat diğer bir yandan, sistematik çalışarak nihai başarıya ulaşmak olgun organizasyonların temel özelliğidir. Dolayısıyla olgun organizasyonlar hedefledikleri amaçlarına önceden taahhüt ettikleri vaatler doğrultusunda ulaşırlar. Bütün bunların yanında geçmişe ilişkin verileri öğrenip, bunları kendi organizasyonları için birer rehber niteliğinde kullanmaları olgun organizasyonların genel özelliklerinden biridir (Steyn, 2002).

Organizasyonel proje yönetimi olgunluk modeli kavramı kendi alanlarının en iyi örneklerini teşkil etmesi için organizasyona portföy yönetimi, program yönetimi ve proje yönetimi ile ilgili bir çerçeve oluşturma şansını sağlar. Ayrıca organizasyonel proje yönetimi olgunluk modelinin en iyi örnekleri strateji yürütme ve sürdürülebilir

sonuçlar elde etme hususlarında oldukça başarılıdır. Etkili strateji yürütme organizasyonlarda oluşması muhtemel değişikliklerin planlaması ve yönetsel yapılandırılması için çok önemlidir.

Tüm bunların yanında organizasyonel proje yönetimi olgunluk modeli portföy, program ve projelerin sistematik başarıyı elde etmesi için nasıl bir organizasyonel ilerleme planlaması içerisinde olması gerektiğini tanımlar (PMI, 2013).

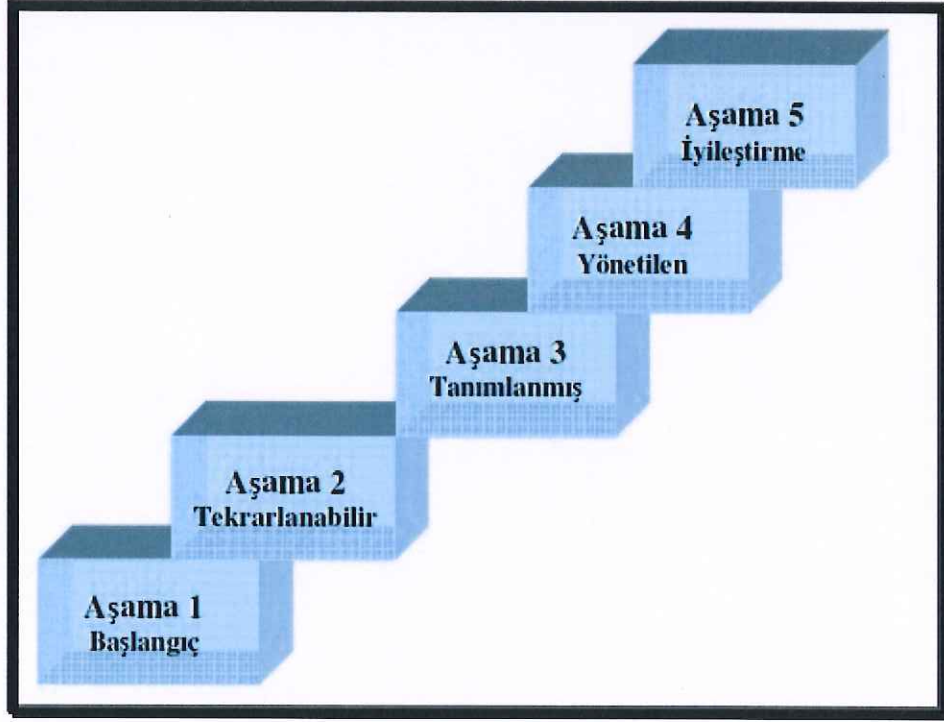
(Maslow, 1954)'un insan ihtiyaçları modeli, (Kuznets, 1965)'un ekonomik büyüme modeli ve bilgi teknolojilerinin gelişimini hiyerarşik bir temele oturtan (Nolan, 1973-1979)'un olgunluk modellerinin ilk örneklerini oluştururlar. Literatürde tarafından kabul gören Nolan'ın olgunluk modelleri gün geçtikçe daha da geliştirilip kullanılmaktadır (Röglinger & Pöppel, 2011).

Önceden de belirttiğimiz gibi organizasyonlar hedefledikleri amaçlarına ulaşmak için bir stratejik planlama yoluna gitmektedirler. Bu planlama listesinin genel başlıklarını kalitenin artırılması, maliyetlerin azaltılması, projeden çıkacak ürünün pazara kazandırılma süresinin kısaltılması oluşturmaktadır. Dolayısıyla organizasyonların bu çabalarına yardımcı olmak için olgunluk modelleri geliştirilmiştir. Bir organizasyonun olgun seviyeye ulaşabilmesi için yeterlilik, beceri ve kapasiteleri sistematik olarak belirlenmeli ve geliştirilmelidir.

Sonuç olarak, bir organizasyonun daha yüksek bir olgunluk seviyesine ulaşması ile organizasyon sonuçları daha iyi kontrol edilir, maliyet, amaç ve performans tahminlerinde daha isabetli olunur, nihai amaca ulaşmak için etkinlik kapasiteleri artırılır ve yönetim kabiliyeti en üst düzeye ulaştırılır. (McCormack, et al., 2009).

2.2. Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Süreçleri

Proje yönetiminin olgunluk modelinin beş ayrı aşaması bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; başlangıç süreci, tekrarlanabilir süreç, tanımlanmış süreç, yönetilen süreç ve iyileştirme sürecidir. Bu bölümde proje yönetimi olgunluk modeli süreçleri ayrıntılı olarak ele alınacaktır.



Şekil 2. 1 Proje Yönetimi Olgunluk Seviyeleri

Kaynak: KERZNER Harold, Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model, 2nd Edition John Wiley & Sons Company Inc New York, 2005.

2.2.1. Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Başlangıç Süreci

Proje yönetimi olgunluk seviyeleri henüz başlangıç sürecinde olan organizasyonlarda organizasyonu ana işlevleri net bir biçimde tanımlanmış değildir. Bu süreci geçememiş organizasyonlar proje başarısının oturmuş bir proje yönetim sistemiyle değil bireylerin kendi çabalarıyla mümkün olacağını düşünürler.

Proje tanımlaması proje yönetimi olgunluk modelinin ilk süreci olan başlangıç sürecine dahildir. Kerzner'in de dediği gibi projelerin başarısında kilit rol oynayan faktörler projelerin tanımlanması ve iş analizlerinin yapılmasıdır. Herhangi bir projenin karmaşıklık seviyesi farklı olsa da iyi bir proje tanımlanması projenin nihai başarıya ulaşması için yardımcı bir faktör olacaktır.

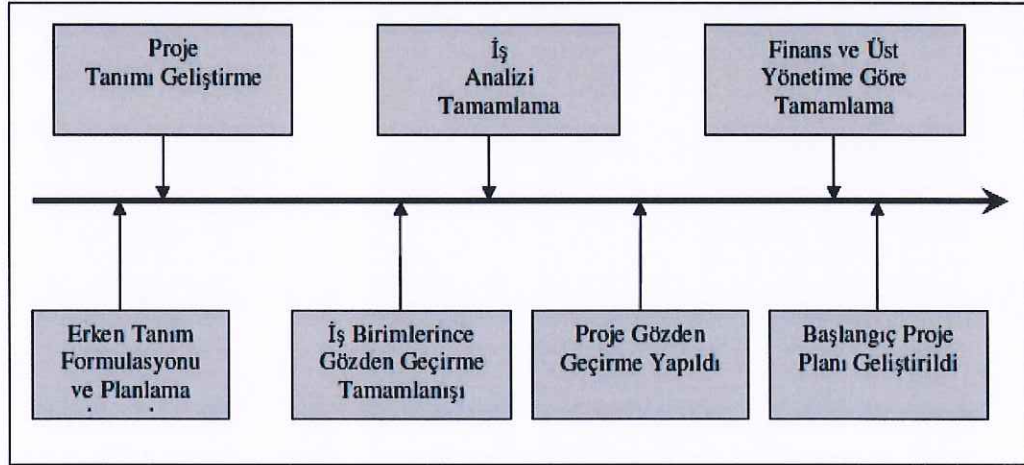
Proje tanımlama evresi ile projenin planlama evresi iç içedir. Tanımlama aşamasında uygulanması planlanan aktiviteler direkt olarak planlama evresine entegre edilir. Bu ortak çalışmanın ürünü olarak da projenin süre, maliyet gibi verilerinin tahminleri önceden yapılabilmektedir.

Proje tamamlanmasına geçilebilmesi için projenin başlatıldığının ve onaylandığının kabul edilmesi gerekir. Proje tamamlanması ile birlikte proje açıklayıcı bir nitelik kazanır. Dolayısıyla organizasyonun yönetim ve teknik alanlarda güvenilir olduğu kanıtlanmış olur. Sonuç olarak şu söylenebilir ki proje tanımlanması bünyesinde yönetsel ve teknik verileri de içermektedir. Ayrıca başlangıç sürecindeki proje ekibi proje tanımlanmasının proje yönetimi olgunluk modeline uygulanabilir olup olmadığını da takip etmekle yükümlüdür.

2.2.2. Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Tekrarlanabilir Süreç

Proje yönetimi olgunluk modelinin temel amacı, projelerin standart bir metotla, disiplinli ve en iyi yönetilmesini sağlamak ve bu doğrultuda belirli bir bütçe ve zaman kısıdı ile sonuçların kaliteli bir şekilde teslimini güvence altına almaktır. Dolayısıyla proje yönetimi olgunluk modelinin ikinci aşaması olan tekrarlanabilir süreçte maliyet, zaman ve fonksiyonellik gibi temel proje yönetim işlevlerinin takibi yapılmaktadır (Kerzner H. , 2001).

Tekrarlanabilir süreçte projeye ait iş geliştirme planı yapılmaktadır. Bu kısımda projeye ait tüm teknik ve idari verilerin tahminleri yapılır ve dökümanite edilir. İş geliştirme süreci bünyesinde projenin ana aşamalarının belirlenmesi için gerekli aktivitelerin belirlenmesi, aktiviteler için ihtiyaç duyulacak kaynakların tanımlanması, süre tahminlerinin yapılması, risklerin belirlenmesi ve bütçenin tanımlanması gibi faktörler barındırır (Steyn, 2002).



Şekil 2. 2 Planlamanın Planlaması

Kaynak: STEYN Herman, Project Management Applications of the Theory of Constraints Beyond Critical Chain Scheduling, International Journal of Project Management, Vol: 20, 2002.

Bu süreçte projenin planı projede sorumluluk olacakların listesini içermelidir. Bu süreçte projenin sponsoru ve sorumlusu önceden belirlenmeli, proje ekip üyelerinin isimleri, sorumlulukları ve pozisyonları da dökümanete edilmelidir.

Bunlara ek olarak, projelerin zaman takvimlerinin hazırlanması tekrarlanabilir süreç için oldukça önemlidir. Proje zaman takviminde aktiviteler bağlantıları ile, kaynak ihtiyaçlarıyla ve süresiyle grafiksel olarak gösterilmelidir (Steyn, 2002). Programda herhangi bir değişiklik ihtiyacı doğarsa proje zaman takvimi revize edilmelidir.

PMI projedeki değişiklik taleplerinin proje yöneticisinde toplanıp belirli bir sıklıkla işleme alınması gerektiğini ve değişiklik isteklerinin tanımlanması gerektiğini belirlemektedir (PMI, 2013). Tüm bu talepler proje ekibince yönlendirilmelidir. Proje ekibinin bu görevleri idari ve teknik olarak ikiye ayrılmaktadır. İdari fonksiyonlar projelerdeki programlama, pazarlama ve projenin bütçesini esas alır. Teknik fonksiyonlar ise ürün kalitesini kontrol etme ve izleme esasına dayandırılır (Thamhain, 2004).

Bilindiği üzere projenin planda belirlenen bütçe dahilinde tamamlanması için proje tarafları arasındaki iletişim oldukça önemlidir. Tekrarlanabilir süreçte bu iletişim becerisi oldukça gelişmiştir. İletişimde kopukluklar veya yanlış anlamlar

gerçekleşme durumunda projenin nihai başarıyla ulaşması mümkün olmayacaktır ve çeşitli risklerle karşılaşılacaktır.

Herhangi bir proje için oluşturulacak ortaklıkların proje hazırlık aşamasında oluşturulması gerekmektedir. Bu ortaklığın çerçevesi, tarafların karşılıklı görevleri ve tarafların yetkileri ikili ya da çok taraflı bir protokol ile belirlenmelidir

Tekrarlanabilir süreçte beklenti yönetimi oldukça önemlidir. Organizasyon sahibi firmanın gereksinimleri ve projenin paydaş gereksinimleri üzerinde bir anlaşma sağlamalıdır. Bu anlaşma proje yaşam döngüsü boyunca yönlendirilir.

Proje ekibi oluşması muhtemel riskleri öngörebilmeli ve bunlara karşı alternatif çözüm yolları belirlenebilmelidir. Risklerin kontrol edilmesi için proje planlama aşamasında bir çerçeve belirlenmelidir. PMI riski “ projeyi etkileye bilecek riskleri belirleme ve bunların karakteristik özelliklerini belgeleme” olarak belirtilmiştir (PMI, 2013) . Dolayısıyla risk yönetiminin aktif ekip çalışmasıyla yapılmasının çeşitli perspektifleri anlama ve resmin tümünü görme açısından önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Tekrarlanabilir sürecin son unsuru yapılandırma yönteminin sağlanması konfigürasyon yönteminden kimin sorumlu olduğunun bilinmesini ve yetki düzeylerinin belirlenmesi ve yapılandırılma yönteminde kullanılacak olan kaynakların belirlenmesini içerir. Projenin ilk süreçlerinde ekip üyeleri ve yapılandırma sorumlusu yapılandırma kontrolünün bileşenlerini tanımlamalıdır. Bunun sağlanması için de bir proje kontrol listesi oluşturulabilir (PMI, 2013).

2.2.3. Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Tanımlanmış Süreç

Proje yönetiminin olgunluk modelinin üçüncü aşaması olarak kabul edilen tanımlanmış süreçte şirket kültürü bir standart haline getirilmiştir ve organizasyon ile bütünleşmiştir. Bu aşama için projenin kar yönetiminin yapılması oldukça önemlidir. Farklı projeler arasındaki görünen veya görünmeyen maliyetlerin öngörülmesini ve bu yolla finansal ölçümler kullanarak yatırımın geri dönüşü ya da geri ödeme dönemi gibi koşulların belirlenmiş alternatifler arasından seçilebilmesini sağlar (Kerzner H. , 2005).

Herhangi bir projede bilgi yönetiminin sağlanması iyi bir proje iletişim sistemi oluşturulmasıyla mümkündür. Proje ait bilgilerin akışının proje boyunca izlenmesi

nihai başarı hedefi için oldukça önemlidir. Proje bilgilerinin ölçülebilmesi ve matematiksel olarak hesaplanabilmesi gereklidir. Ayrıca projeye ait bilgiler, doğru olmalı, anlam ifade etmeli, düzenleyici olmalı, yeterli miktarda olmalı, güncellenmiş olmalı, karar alma evresinin bir parçası olmalı, planlama evresi de dahil edilmelidir (PMI, 2013). Bunlara ek olarak, bilginin önyargılardan arındırılması nihai başarı hedefi için oldukça önemlidir.

Proje yönetimi olgunluk modelinin üçüncü aşaması olan tanımlanmış süreçte örgütsel odaklanma da önem arz etmektedir. Proje yöneticisi projenin nihai hedefine ulaşmak için örgütsel bir sistem oluşturmalı ve bunu takip etmelidir. Ayrıca yöneticilerin akademik olarak başarılı, deneyimli, psikolojik testlerden geçmiş, performansı yüksek kişilerden seçilmesi de projenin nihai başarısı için önemli hususlardır. Tüm bunların yanında proje yöneticisinin ekipteki tüm bireylerin beklentilerine ve karakteristik özelliklerine hakim olması, ekip içi motivasyonun sağlanması açısından oldukça önemlidir.

Bir projenin gerçekleşmesi için proje hedeflerinin sistematik ve mantıksal olarak düzenlenmesi ve bu hedeflerin süreç tahminlerinin yapılması gereklidir. Projenin hayata geçirilmesi için ilk süreç olan planlamada olduğu kadar sonuçlanması evresinde de süreç tanımının yapılması nihai başarı için önemlidir. Ayrıca bu sayede projeye ait fikirler daha iyi formüle edilecektir.

Proje ekibinin eğitim ve kabiliyetlerinin geliştirilmesi de tekrarlanabilir süreç için önemlidir. Ekipteki yönetici ve personellerin projenin amacına yönelik eğitimler alması rollerini daha etkili gerçekleştirmelerini sağlar. Burada amaç organizasyonun misyonunu yerine getirmek ve çalışanların kapasitelerini tam anlamıyla kullanmalarını sağlamaktır. Ayrıca yeni beceriler kazanan ekip projenin geliştirilmesine daha iyi katkı sağlamış olacaktır.

(PMI, 2013)' da belirtildiği üzere projeler için planlanan ve uygulanan işlerin doğrulukları proje hayat döngüsüne bakılarak kontrol edilmelidir. Eğer projede hedeflenenin aksine aykırı bir durum oluşmuşsa gidişat ekip tarafınca yeniden yoluna konulmalıdır. Dolayısıyla proje hayat döngüsünün kontrol edilmesiyle neyin yapıldığını, yapılması gerektiğini ve o anki durumun ne olduğu kavranmış olur. Bu doğrultuda kaynak, zaman ve performans projenin amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılıp kullanılmadığı denetlenir, sorular varsa bunları çözmek adına yeni

planlamaların yapılması yoluna gidilir. Bilindiği üzere projede uygulanan herhangi bir hareketin başarılı olabilmesi için etkili bir kontrol sistemi oluşturulması elzemdir. PMI, bu kontrol sisteminin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır. Denetim önceliklerinin tanımlanması, hayata geçirilen durum ile hedeflenen durumun uyuşması, bunlar arasında farklılıklar varsa nedenlerinin belirlenmesi ve gerekirse düzeltici önlemlerin alınması (PMI, 2013).

Son olarak kalite güvencesinin sağlanması tanımlanmış süreç için önemlidir. Bu süreçteki projelerdeki uygulanan planı ve sistematik aktiviteler aracılığıyla kalite standartlarına ulaşma hedefi gerçekleştirmiş olur.

2.2.4. Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Yönetilen Süreç

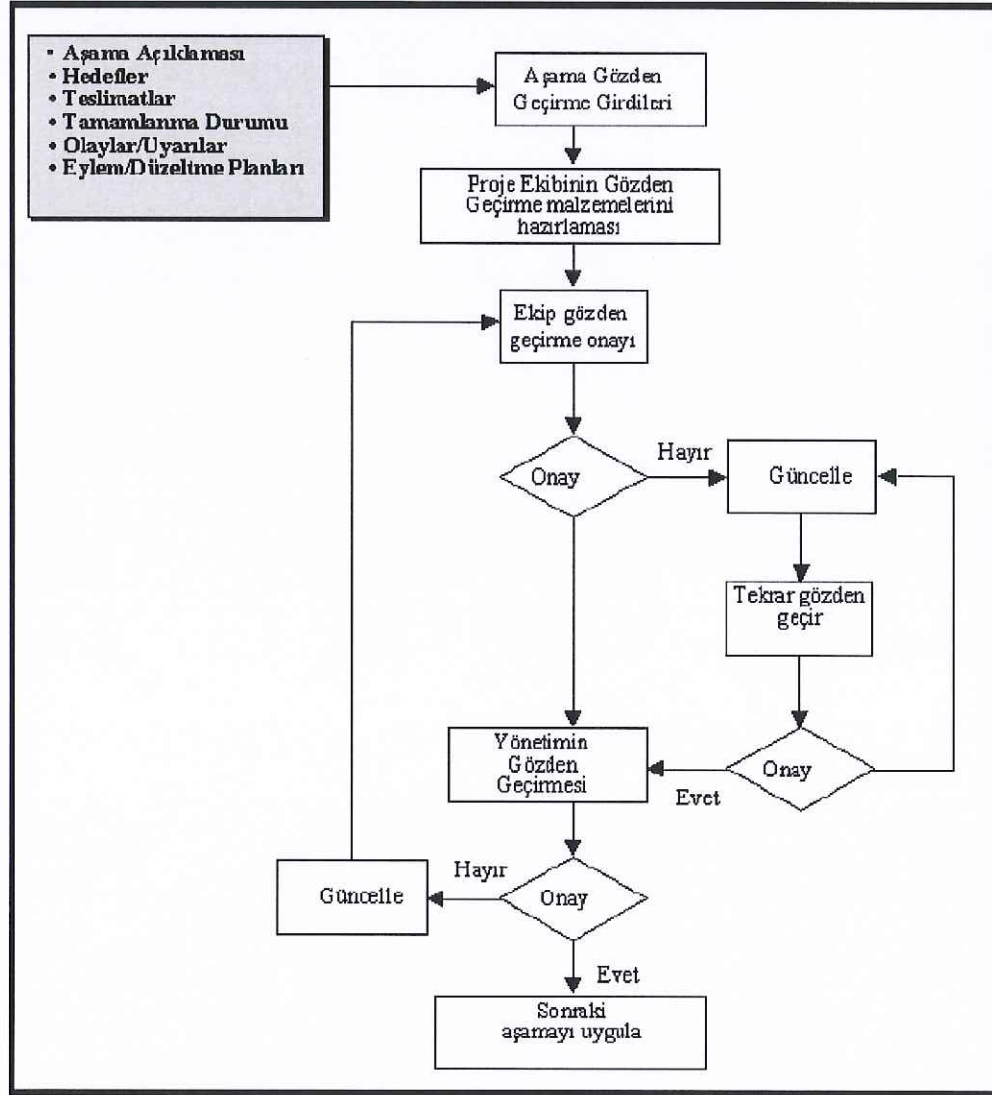
Tanımlanmış olan proje ihtiyaçlarının karşılandığı ve proje performanslarının kontrol altında tutulabildiği proje yönetimi olgunluk modeli sürecidir. Dördüncü aşama olan bu aşamada proje için ön görülen tarihlerin tüm proje aktiviteleri için hesaplanmasını kapsar.

Yönetim metriklerinin oluşturulmasının yanı sıra kalite yönetiminin başarılı bir şekilde sağlanması yönetilen süreç için oldukça önemlidir. Proje yönetimi nihai hedef olarak belirlediği ürünleri oluşturabilmek için bu ürünlere bir kalite standardı belirlenmelidir. Eğer proje yöneticisi firmanın tüm standartlarını sağlayabilirse, kalite standart ve prosedürlerinin hayata geçirilmesinde istikrarlı olursa, projedeki olumsuzlukları devamlı olarak izlerse proje nihai başarıya ulaşabilir.

Bütün bunlara ek olarak, yürütülen süreç için proje ekibinin kültürel gelişiminin sağlanabilmesi için tüm proje ekibinin yani, proje yöneticisi ve personelinin devamlı olarak yenilikleri takip eder bir niteliğe sahip olmaları gerekir. Bu dinamik yapı sayesinde projede ihtiyaç duyulan iyileştirmeler tüm çalışanların değişik fikir ve uygulamalarıyla çözüme kavuşturulacaktır. Dolayısıyla takım çalışması bir projenin olmazsa olmazlarından biridir.

Son olarak projede kapasite yönetimi yönetilen süreç için önemli bir yer tutmaktadır. Projenin hedefleri dikkate alınarak projenin fiziksel ve işlevsel özellikleri öngörülen kapsam içerisinde nihayete erdirilmelidir. Projenin mevcut ihtiyaçlarını kapasite yönetimi belirler ve tedarik eder. Dolayısıyla kapasite yönetiminde maksat

maliyetleri düşürmek, yatırımların doğru zamanda yapılmasını sağlamak, satın almaların planlamaya uygunluğunu denetlemek ve riskleri ortadan kaldırmaktır.



Şekil 2. 3 Problem Yönetimi Süreci Ana Unsurları

Kaynak: Project Management Institute, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), PMI, New Town Square, PA,USA,2013.

2.2.5. Proje Yönetimi Olgunluk Modeli İyileştirme Süreci

Proje yönetimi olgunluk modelinin son süreci olan iyileştirme süreci kurumsallaşmanın gerçekleştiği ve geri dönüşlerin sistematik olarak değerlendirmeye alındığı en iyiye yönelme evresidir (Kerzner H. , 2005). Bu evrede proje yöneticilerin ve proje ekibinin, proje için uygulanacak olan aktiviteleri devamlı

olarak takip etmeleri esas alınmalıdır. Projenin herhangi bir alanına ilginin azalması nihai başarıyı ciddi anlamda etkileyip beraberinde risk ve hataları doğuracaktır. Dolayısıyla aktivitelerin hata ile sonuçlanmasını beklemeden pro-aktif problem yönetimi yapılmalı ve önleyici önlemler alınmalıdır. Oluşan problemin çözümü, problemin oluşmasını engellemeye oranla hem zaman hem de maliyet açısından yıkıcı etkilere sahiptir. Bu nedenle önlem çözümden daha iyi bir yöntem olarak kabul edilmelidir. (PMI, 2013)'da da belirtildiği gibi proje ekibinin ihmali nedeniyle projenin ilk evrelerinde kolaylıkla çözüme kavuşturulacak olan bir problem ilerleyen süreçlerde içinden çıkılmayacak bir hal alabilir.

İyileştirme sürecine dahil olan projelerde proje sonucunun kalite, maliyet ve kapsam değerlendirmesinin yapılması oldukça önemlidir. Bu projelerde, süreç devam ederken 'Proje Kapanış Dökümanı' formu doldurulur. Bu sayede projenin organizasyona kazandırdığı değerler ölçülmüş ve çözümlere ulaşmaya çalışırken hangi yöntemlerin izlendiği belirlenmiş olur. Burada yapılan kayıtlar gelecek projelere kılavuzluk etmesi açısından oldukça önemlidir.

Proje sonucunun değerlendirilmesi sayesinde proje ekibi, yöneticileri nihai ürünün kalite ve verimliliği hakkında bilgi sahibi olmuş olur (Kerzner H. , 2005). Ayrıca değerlendirme belgesinin yardımıyla önceki projede karşılaşılan problemlerle gelecek projeler karşılaşmayacaktır.

Sonuç olarak, sürekli iyileştirme sürecine erişmiş olan organizasyonlar müşteri memnuniyetinin en iyi sağlandığı organizasyonlardır. Organizasyonlar her projenin nihayetinde ortaya çıkan ürünlerin verilerini bilgilendirme toplantıları düzenleyerek paylaşmalıdır. Proje yönetiminde mükemmeliyet bitmeyen bir yolculuktur Dolayısıyla bir önceki projeden elde edilen veriler her zaman yeni projenin ekibiyle paylaşılmalıdır (Kerzner H. , 2005).

2.3. Proje Yönetimi Olgunluk Modelleri

Bu bölüm farklı Proje Yönetimi Olgunluk Modellerinin (PMMM) tanıtımı ve özelliklerini içermektedir. Girişten sonra, araştırmada kullanılmak üzere en uygun proje yönetimi olgunluk modelini seçmek için, farklı kurumlar ve kişiler tarafından bugüne kadar geliştirilen bazı olgunluk modelleri incelenecektir. Bu olgunluk modellerinin listesi şunları içerir:

- Proje Yönetimi Enstitüsü (PMI) tarafından sunulan Organizasyonel Proje Yönetimi Olgunluk Modeli (OPM3)
- Kerzner Proje Yönetimi Olgunluk Modeli (K-PMMM)
- Proje, Program ve Portföy Yönetimi Olgunluk Modeli (P3M3)
- Proje Entegre Yönetim Sistemleri Kurumu Olgunluk Modeli (IMSI)

2.3.1. Organizasyonel Proje Yönetimi Olgunluk Modeli (PMI)

1998 yılında Organizasyonel Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Proje Yönetimi Enstitüsü tarafından tanımlanmıştır. OPM3 olarak da adlandırılır. 1998'den beri gelişmeye devam eden OPM3, organizasyonel proje yönetimi olgunluğunun iyileştirilmesi için kullanılan tüm yönergeleri açıklamaktadır (PMI, 2013). Bunun yanı sıra, OPM3, en iyi uygulamalar için organizasyonun proje, program ve portföy yönetimini bir araya getiren bir çerçeve sunar.

OPM3'ün değerlendirme anketi 151 soru içermektedir. Kuruluşun proje yönetimi olgunluğu hakkında yüksek düzeyde değerlendirme sağlar. Proje yönetimi olgunluğunun değerlendirilmesi iki farklı yöntemle puanlanabilir (PMI, 2013).

I. İkili Puanlama - değerlendirme yapmak için ikili sayıların kullanımını içerir. Rakam 1, kuruluşun tam kapsamı için varsa, bir sonuca verilir aksi takdirde tam varlığı bulunmazsa rakam 0 verilir. Basit puanlama yöntemi olmasının yanı sıra, kısmi mevcudiyeti olan uygulamaları dikkate almaması gibi bir dezavantaja sahiptir (PMI, 2013).

II. Değişken Tedbir - en iyi uygulamanın ne kadar ve ne sıklıkla olduğu gibi soruları kullanarak en iyi uygulamanın varlığını ölçer. Değişken ölçüm yöntemi, kısmi varlığa sahip uygulamaları da dikkate almaktadır (PMI, 2013).

Tablo 2.1. OPM3 için olgunluk seviyeleri (PMI, 2013)

Skor	Açıklama
0	En iyi uygulamanın sonucu için uygulanmadı
1	En iyi uygulamaların sonucu için kısmen uygulandı
2	En iyi uygulamanın sonucu olarak, tutarlı bir şekilde tam olarak uygulandı
3	Sonuçlar için tutarlı bir şekilde tam olarak uygulandı

Kaynak: Project Management Institute, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), PMI, New Town Square, PA,USA,2013.

PMI proje, program veya portföy yönetiminin olgunluk değerlendirmesini kolektif veya bireysel olarak gerçekleştirmek için beş olgunluk seviyesi belirlemiştir. PMI için olgunluk düzeylerinin açıklaması şu şekildedir:

Seviye 1:Hiçbiri - böyle bir uygulama yok

Seviye 2: Standardize - projelerin standartlaştırılmış bir süreci belgelendirildi ve organizasyon içinde iletildi. Bu uygulama tüm projeler tarafından kullanılmıyor, ancak sadece birkaç tanesi kullanmıyor.

Seviye 3: Ölçme - Standartlaştırılmış süreç, kuruluş içindeki tüm projeler tarafından kullanılır ve kuruluş için etkinliği değerlendirmek için süreçler ölçülür.

Seviye 4: Kontrol - standartlaştırılmış uygulamanın zayıf uygulanması için ölçülen süreç düzeltildi. Üst ve alt limitler belirlenir ve süreç analiz edilir.

Seviye 5: İyileştirme - Sürecin sürekli iyileştirilmesi En İyi Uygulama standardının sonucu için bir uygulama haline gelir.

OPM3 avantajları;

- OPM3, dünya çapında kabul edilebilir bir standart olan PMBOK'u anlatır.

- OPM3 yayıncısı PMI, proje yönetimi için dünya genelinde popüler olma statüsüne sahiptir.
- OPM3 stratejik yönetimi kapsar.
- OPM3 proje, program ve portföy yönetimi konularını kapsamaktadır.
- OPM3, öz-değerlendirme ve proje yönetimi olgunluğunun dış değerlendirilmesi için araçlar sağlar.
- OPM3 gücü ve zayıflığı tanımlar ve geliştirmek için alternatifler önerir.
- OPM3, geliştirmelere öncelik vermek için yol sağlar
- Olgunluk değerlendirmesi düşük maliyetli
- OPM3 endüstriden bağımsızdır ve herhangi bir endüstriyel sektöre uygulanabilir.

2.3.2. Kerzner Proje Yönetimi Olgunluk Modeli (K-PMMM)

Kerzner, 2005 yılında PMBOK'un bilgi alanlarına dayanarak Proje Yönetimi Olgunluk modelini ortaya koymuştur. Ardından proje yönetimi için beş olgunluk seviyesi tanımlamıştır.

Seviye 1 - Ortak dil: “Bu düzeyde organizasyon, proje yönetiminin önemini ve proje yönetimi ve ilgili dil / terminoloji ile ilgili temel bilgilerin iyi bir şekilde anlaşılmasını gerektirir (Kerzner H. , 2005)”.

Seviye 2 - Ortak süreçler: “Bu düzeyde organizasyon, ortak projelerin tanımlanması ve geliştirilmesinin gerekli olduğunu kabul eder, böylece bir projedeki başarılar diğer projelerde tekrarlanabilir. Bu seviyede de yer alan uygulama, proje yönetimi ilkelerinin şirket tarafından kullanılan diğer metodolojilere uygulanması ve desteklenmesidir (Kerzner H. , 2005)”.

Seviye 3 - Tekil metodoloji: “Bu düzeyde, organizasyon, tüm kurumsal metodolojileri, proje yönetimi merkezi olan tekil bir metodolojide birleştirmenin sinerjik etkisini kabul eder. Sinerjik etkiler aynı zamanda çoklu metodolojilerden ziyade tek bir yöntem ile süreç kontrolünü kolaylaştırır (Kerzner H. , 2005)”.

Seviye 4 - “Kıyaslama: Bu seviye, rekabet avantajını korumak için süreç iyileştirmenin gerekli olduğunun kabul edilmesini içerir. Kıyaslama sürekli olarak yapılmalıdır. Firma kimin kime göre değerlendirileceğine ve neyin ölçüleceğine karar vermelidir (Kerzner H. , 2005)”.

Seviye 5 - Sürekli İyileştirme: “Bu seviyede kuruluş, kıyaslama yoluyla elde edilen bilgileri değerlendirir ve daha sonra bu bilginin tekil metodolojiyi geliştirip geliştirmeyeceğine karar vermelidir (Kerzner H. , 2005)”

K-PMMM avantajları

- K-PMMM, PMBOK’a dayanmaktadır.
- K-PMMM sadece stratejik proje yönetimini kapsar. Program ve portföy yönetimini kapsamaz
- K-PMMM, olgunluk değerlendirmesi için aşamalı yaklaşımı izler.
- K-PMMM, düşük seviyede bir değerlendirme zorluğuna sahiptir
- OPM3 benzer şekilde, K-PMMM aynı zamanda gücü ve zayıflığı tanımlar ve geliştirilecek alternatifler sunar.
- K-PMMM, anlama ve yürütme için düşük zorluk seviyesine sahiptir.
- K-PMMM'nin değerlendirme maliyeti düşüktür
- K-PMMM endüstriden bağımsızdır.

2.3.3. Proje, Program ve Portföy Yönetimi Olgunluk Modeli (P3M3)

Proje, Program ve Portföy Yönetimi Olgunluk Modeli (P3M3) ilk olarak 2006 yılında İngiliz Hükümet, Hükümet Ticaret Ofisi (OGC) tarafından sunulmuştur. P3M3 üç farklı alt-olgunluk modeli sunmuştur (OGC, 2015). Bu olgunluk modelleri:

I. Portföy Yönetimi (PfM3)

II. Program Yönetimi (PgM3)

III. Proje Yönetimi (PjM3)

Bu üç model, kuruluşun proje, program ve portföy yönetimi olgunluğu arasındaki ilişkiye ulaşmak için ayrı ayrı veya toplu olarak kullanılabilir (OGC, 2015). P3M3, kurumun alt-olgunluk modelinin her biri için yedi temel alana karşı performansını

ölçer. Bunlar sırasıyla; örgütsel yönetim, yönetim kontrolü, fayda yönetimi, risk yönetimi, paydaş yönetimi, finans yönetimi ve kaynak yönetimidir.

Alt modeller için yedi anahtar alanın her biri beş ayrı olgunluk seviyesine sahiptir. (OGC, 2015) tarafından tanımlanan bu düzeyler şunlardır:

Seviye 1 - Süreç bilinci: Projeler organizasyonlarda tanınır ancak projeler, programlar ve portföylerin yönetimi için yapısal yaklaşım mevcut değildir (OGC, 2015).

Seviye 2 - Tekrarlanabilir süreç: Proje yönetimi için temel standartlar vardır, ancak kurum genelinde tutarlı bir şekilde kullanılmamaktadır (OGC, 2015).

Seviye 3 - Tanımlanmış süreç: Projeler için standartların kullanımı kurum genelinde tutarlı olmalıdır (OGC, 2015).

Seviye 4 - Yönetilen süreç: Kurumun proje performansını ölçmesini ve izlemesini sağlar (OGC, 2015)

Seviye 5 - İyileştirilmiş Süreç: Bu olgunluk seviyesinde, projelerin, programların ve portföylerin ele alınması için tüm süreçler optimize edilmiş ve organizasyonda sürekli iyileştirme sağlanmıştır (OGC, 2015)

P3M3 Avantajları;

- P3M3, MSP (Başarılı Programları Yönetme) standartlarına atıfta bulunur.
- P3M3 yayıncısı OGC'dir.
- P3M3 proje, program ve portföy yönetimini kapsar.
- P3M3, olgunluk değerlendirme için aşamalı yaklaşımı izler.
- P3M3 en iyi uygulamaların listesini sunar
- P3M3 için değerlendirme zorluk seviyesi yüksektir.
- P3M3 kolayca uygulanabilir ancak P3M3'ün basitliği ve anlaşılması seviyesi OPM3'e kıyasla orta düzeydedir.
- P3M3 endüstriden bağımsızdır.

2.3.4. Proje Entegre Yönetim Sistemleri Olgunluk Modeli (IMSI)

IMSI'nin proje yönetimi değerlendirme modeli, tipik olarak beş aşamalı bir olgunluk modelidir. Bununla birlikte, IMSI bir şirket veya kuruluş için bir olgunluk derecesine ulaşmaya odaklanmaz. Bunun yerine, IMSI bu modeli, bir örgütün projelerini yönetmek için kullandığı çeşitli süreçlerde yer alan karmaşıklık düzeylerinin değerlendirilmesine rehberlik etmek için kullanır.

IMSI değerlendirme modeli, bir kurumun projelerini nasıl yönettiğini geliştirmek ve proje başarısını elde etme olasılığını arttırmak için aşamalı adımlar belirlemek amacıyla kullanılır. IMSI değerlendirme modeli, proje yönetimi bilgi alanlarının her birine ve bunlarla ilişkili olan kritik unsurlara ve süreçlere bakar. Daha önce de belirtildiği gibi, proje yönetiminden elde edilen faydalar, proje yönetimi süreçlerinin ne kadar iyi kullanıldığıyla orantılı olarak artarsa, IMSI proje yönetimi değerlendirme modelinin amacı, kuruluşların proje yönetimi süreçlerini, unsurlarını ve sağlayıcılarını daha iyi kullanmasına yardımcı olmaktır.

Proje yönetimi, kendisi, gelecekteki tüm projelere fayda sağlayacak iyileştirmeleri tanımlamak ve kurumsallaştırmak için derslerin Öğrenilmesi ya da en iyi uygulamaların basit bir şekilde beyan edilmesinden çok daha fazlasını gerektiren karmaşık bir süreçtir. Organizasyonel gelişimin olgunluk değerlendirmeleri, teknolojik, ekonomik ve rekabetçi değişimin zorluklarını yönetmeye yardımcı olmak ve kurumsal gelişmelere giden yolu göstermeye yardımcı olmak amacıyla bir dizi farklı şirket ve sektöre uygulanmıştır.

Proje Yönetimi Değerlendirmesinin sonucu, yönetimi hedeflerin belirlenmesi ve iyileştirilmesi gereken alanlara öncelik verilmesine yönlendirecektir. Ayrıca kuruluşun hedeflerine yönelik ilerlemeyi izleyebileceği bir temel oluşturacaktır. Nihayetinde organizasyonun bir Proje Yönetimi mükemmelliği kültürü oluşturmasına yardımcı olacaktır (PMP, Holmes, & Walsh, 2005).

- Entegre Yönetim Sistemleri Olgunluk Modeli Integrated Management Systems Incorporated (IMSI) tarafından yayınlandı
- IMSI stratejik yönetimi kapsamaktadır.
- IMSI proje yönetimini kapsar.
- IMSI, olgunluk değerlendirmesi için aşamalı yaklaşımı izler.
- IMSI, uygulayıcısı için en iyi uygulama listesini sağlamamaktadır.
- IMSI değerlendirme zorluğu OPM3'e kıyasla düşüktür.
- IMSI gücü ve zayıflığı tanımlar ve geliştirmek için alternatifler önerir.
- IMSI anlama ve yürütme için düşük zorluk derecesine sahiptir.
- IMSI değerlendirme maliyeti düşüktür.

2.4. Proje Yönetimi Olgunluk Modellerinin Zayıf Yönler

Proje yönetimi olgunluk modellerini kullanmanın yararlarından ayrı olarak, bazı araştırmacılar PMMM'leri kullanma sorunlarını da ele almışlardır. Bu eleştirilerde araştırmacılar proje performansını geliştirmek için PMMM'lerin sağladığı netlik, kesinlik ve rehberlik düzeyinin belirsiz olduğunu savunmuşlardır. PMMM'leri kullanarak performansın artırılmasını isteyen kuruluşlar için aşağıda yer alan kritik sorular gündeme getirilmiştir (Mullaly, 2014).

- Olgunluk modelleri anlamlı girdi, çıktı ve rehberlik sağlıyor mu?
- Olgunluk modelleri nerede katkı sağlar ve geçerliliğini nerede kaybeder?
- Olgunluk modelleri hangi yönleri sunuyor?

Ayrıca, proje başarısının sadece proje yönetimi uygulamalarının iyileştirilmesiyle elde edilmediğini, aynı zamanda proje yöneticisinin yetkinliği, proje ekibi üyelerinin yetenekli seviyesi ve organizasyon kültürü ve üst yönetim de dahil olmak üzere birçok başka faktörün bulunduğunu belirtilmiştir (Pretorius, Steyn, & Jordaan, 2012). (Bushuyev & Wagner, 2014) süreçlerin bir organizasyon için yapı taşları oluşturduğunu, ancak projenin başarısının projelerin verimli bir şekilde sağlanması için başka faktörler de gerektirdiğini ileri sürmüştür. PMMM'lerin kullanılmasının, bir kurumdaki tüm projelerin benzer şekilde gerçekleştirilmesi ve yönetilmesi gerektiğini düşünmenin önemli bir dezavantaj olduğunu belirtmiştir (Mullaly, 2014). (Andersen & Jessen, 2003) de, PMMM'lerin proje yönetim standartları ve uygulamalarını değerlendirmek için katı bir yapıya sahip olduklarına işaret etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YEREL YÖNETİMLERDE PROJELERİN OLGUNLUK SEVİYESİNİN VE GELİŞTİRME ÖNERİLERİNİN BELİRLENMESİ (UYGULAMA)

Yerel yönetimlerde proje yönetimi, özel sektörde olduğu gibi projelerin geliştirilmesi, uygulanması ve kontrol altına alınması süreçlerini kapsamaktadır. Projenin yerel yönetimlerin hedef ve önceliklerine uygun bulunması halinde önce düşünce seviyesinde varlığını ortaya koyan süreç çok yönlü olarak araştırılmaya başlanacaktır. Eğer bir proje, sözleşme yoluyla yürütülecekse bir ihale paketi oluşturulması gerekir. Bunun yanında yerel yönetimin gerekli gördüğü durumlarda projenin sonunda ortaya çıkacak işletme, bakım gibi konuların düzenlenmesi de uygun olacaktır. Sözleşme yoluyla başlatılmış olan her proje yine sözleşme kapsamıyla bitirilmelidir.

“Yerel yönetimde proje yönetimi, kamunun denetimi altında bulunan kuruluşların ihalelerinde uygulayacak olan esasların belirlendiği 4734 sayılı kamu ihale kanununa tabidir.”

Bununla birlikte her hangi bir projenin başarıya ulaşabilmesi için proje yönetiminin temel işlevlerini (planlama, örgütleme, yönetimi, eşgüdüm ve denetim) yerine getirmesi gerekir. Tabii bu işlevlerin başarıya ulaşması için de yönetim alt yapısının (mevzuat, yöntem, mali kaynaklar, araç ve gereçler, teknik, donanım gibi) sağlamlığı oldukça önemlidir. Tezin ilerleyen kısımlarında da görüleceği gibi yerel yönetimlerde proje yönetimi bu temel işlevlerini tam anlamıyla başarılı bir şekilde yerine getirememektedir. Bu durum yerel yönetimlerde proje yönetimi açısından yeniden yapılama ihtiyacını gündeme getirecektir. Fakat yerel yönetimlerin merkezci yapısı yasal kısıtları ve bürokratik bağılıkları yeniden yapılama ihtiyacını çıkmaza sokmaktadır.

Belediyelerde aslında toplumun kendi kaynaklarını kullandığı düşünülürse yöneticilerin üstlendikleri görevler daha başarılı icra etmeleri bir gerekliliktir. Elindeki kaynakları en etkili şekilde kullanmaya çalışarak bunları en verimli yolla planlayıp kontrol altına almayı hedefleyen proje yönetimi yerel yönetimlerin topluma karşı sorumluluğunu yerine getirmedeki öncelikli kılavuzu olmalıdır.

Özel sektördeki proje aksaklıkları yalnızca uygulanan kuruluşlardaki engellerin ortadan kaldırılması ile mümkünken yerel yönetimler bağlı oldukları merkezi yönetim kararlarına da uygun şekilde hareket etmek zorundadır. Dolayısıyla yerel yönetimlerde etkin bir proje yönetimi amaçlayan yöneticiler veya proje ekibi öncelikli olarak yönetimin işleyişini, yapısını ve sorunlarını bilmesi gerekir.

Tüm bu gerçekler ışığında, yerel yönetimlerin proje yönetimi bilgi ve beceri seviyelerinin bilimsel bir çalışma ile değerlendirilerek geliştirilmesi için öneriler sunulması büyük önem arz etmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, çeşitli yerel yönetimlerin proje yönetimine yaklaşımı olgunluk modeli kapsamında değerlendirilecek, var olan eksiklikler tespit edilecek, yine bu eksikliklerin çözümlenmesine yönelik tavsiyelerde bulunmaya çalışılacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı yerel yönetimlerin kurumsal proje yönetimi olgunluk modelinde hangi seviyede olduğunu tespit ederek yönetimin başarısı önündeki engelleri belirlemektir. Bu saptamanın ardından da yerel yönetimler için çeşitli tavsiyelerde bulunmak araştırmanın ana hedeflerinden birisidir. Bu doğrultuda IMSI proje yönetimi olgunluk seviyesi değerlendirme modeli kullanılarak, yerel yönetimlerin projeleri nasıl yönettiğini belirlemek ve projede başarı olasılığı arttırmak için çeşitli önerilerin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Dolayısıyla, kurumların proje yönetimi süreçlerini, unsurlarını ve sağlayıcılarını daha iyi kullanmalarına yardımcı olunmuş olur.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma İstanbul'da ili dahilinde bulunan beş farklı İlçe belediyesi ve Büyükşehir Belediye yönetiminin proje yönetimi etkinliklerini baz almıştır. Bu altı farklı belediyenin strateji geliştirme müdürlükleri ve etüt proje müdürlüklerinin görüşlerinden yararlanılmıştır. Dolayısıyla araştırma, İstanbul ilindeki yerel

yönetimlerle sınırlıdır. Bu açıdan araştırma bu kurumlardaki proje yönetim yetkinliklerinin görüşleri ile kısıtlıdır. Fakat yapılan anket ve yüz yüze doldurulan proje yönetimi olgunluk değerlendirme “mevcut durum” görüşme formlarının altısı da değerlendirmeye uygun görülmüştür.

Çalışmanın önemli kısıtlarından bir tanesi, yerel yönetimlerdeki proje ve proje yönetim algısının genelde dış bir tedarikçi firma tarafından gerçekleştirilen işlerin anlaşılıyor olmasıdır. Dolayısıyla yapılan görüşmelerde ve alınan sonuçlarda bu anlayış önemli ölçüde etkili olmuştur.

3.3. Araştırmanın Önemi

Kurumsal proje yönetimi yerel yönetimlerin genel başarısı açısından vazgeçilmez bir alt sistemdir. Her hangi bir belediyenin spesifik bir projedeki başarısı onu temel hedefi olan toplum yararına faaliyette bulunmaya götüreceği için proje yönetimindeki başarısı oldukça önemlidir. Ayrıca proje yönetimi, yönetimlerin stratejilerini uygulamaları açısından başvurdukları önemli bir disiplindir. Dolayısıyla belediyelerimizin hedefledikleri dönüşümü gerçekleştirebilme, faaliyetleri tamamlama, hizmetleri oluşturabilmesi sürecinde başvurmaları gereken önemli bir disiplindir. Şu da göz önünde bulundurulmalıdır ki, projelerin başarı oranını artıran en önemli husus, bütün olarak proje yönetim süreçlerinin uygulanması, yani belirli bir olgunluk seviyesine ulaşılmış olmasıdır. Dolayısıyla araştırmanın yerel yönetimlerdeki proje yönetimi açısından eksiklik ve kusurları belirleyerek bunları kurumsal proje yönetimi olgunluk modeli bağlamında gidermeye çalışılması araştırmanın yerel yönetimler için önemini ortaya koymaktadır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada görüşülen belediyelerde elde edilen verilerin toplanması adına anket ve yüz yüze görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Bu yöntemleri kullanırken araştırmaya katkısı bulunacak olan IMSI proje yönetimi olgunluk değerlendirme modeli kullanılmıştır. IMSI proje yönetim model temelde iki sebepten dolayı bu araştırmada kullanılmıştır. Bu sebeplerden birincisi, modelin kapsamlı bir şekilde proje yönetim bilgi alanlarında net ve anlaşılabilir sorularla birlikte mevcut durumu net ve pratik bir şekilde değerlendirme imkanı sunuyor olmasıdır. İkinci sebep ise uygulanan anket ile birlikte sorulara verilen cevaplar ile birlikte sonuçların sayısallaştırılması ve eksikliklerin tespit edilmesinde kolaylıktır. Yine bu modelin literatürde

uygulamalarının varlığı ve detaylı bir şekilde sunuluyor olması da seçilmesinde kullanılan sebeplerdendir. IMSI'a göre kullanılacak olan mülakat, değerlendiricilerin, olgunluk değerlendirmesini tamamlamak için ihtiyaç duyulan konuyla ilgili kapsamlı bilgi birikimini derlemek için kullandıkları araçlardan biridir (Holmes, Walsh,2005). Yüz yüze görüşme, denetçinin araç kutusundaki en önemli araç olabilir, çünkü denetçi ile ilgili şirket çalışanları arasındaki ilişki uçurumu arasında bir köprü sağlar.

Proje yönetiminde olgunluk seviyesinin belirlenmesinde pek çok olgunluk modeli vardır. Farklı proje yönetimi olgunluk modeli incelenmiştir. Yerel yönetimlere uyarlanabilmesi açısından (IMSI) Entegre Yönetim Sistemleri Kurumu'nun geliştirdiği olgunluk modeli en uygun model olacaktır.

3.5. Araştırmanın Bulguları

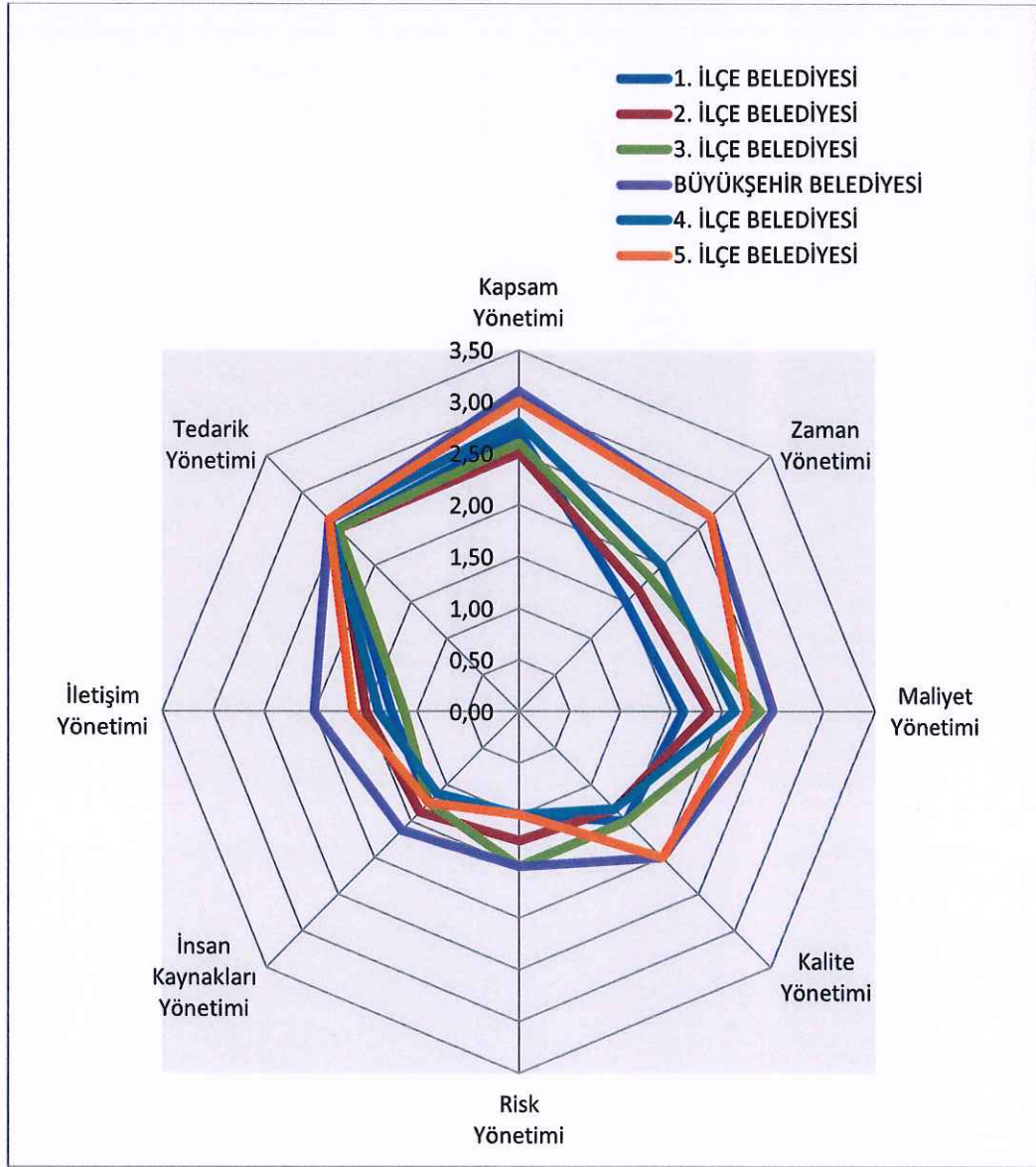
Araştırmanın görüşme formunda kullanılan proje yönetimi olgunluk modeli söz konusu belediyenin hangi proje yönetimi olgunluk seviyesinde olduğunu belirleyecek olan ve kendi içinde alt gruplara ayrılan sekiz ayrı bilgi alanından oluşmaktadır. Burada elde edilen sonuçlar şekil 3.1'deki gibi sunulmuştur. Sonuçlar sunulurken öncelikle bir bütün olarak yerel yönetimimizin sunumu gerçekleştirilmiş sonrasında ise sırası ile her bir bilgi alanında elde edilen sonuçlar detaylı olarak sunulmuştur.

3.5.1. Araştırma Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi

Şekil 3.1'de görüldüğü gibi, kapsam yönetimi ve tedarik yönetimi 4734 sayılı kamu ihale kanununa uygunluk esas alındığı için diğer bilgi alanlarına göre proje yönetimi olgunluk seviyesi daha yüksek seviyededir. Bunu takip eden maliyet, zaman, kalite, iletişim yönetimi ikinci seviye civarında seyretmektedir. Bunun ana sebebi olarak ise mevzuatın belirlediği standart matbu formlar, kamu birim fiyat kitapları, idari sözleşme tasarıları belirlenen iş programları ve teknik şartnameler uygunluğun esas kabul edilerek projelerin gerekliliklerinin uygulanmasıdır. Bir diğer yandan, risk yönetimi, insan kaynakları yönetimi, de diğer bilgi alanlarına kıyasla daha düşük seviyede, yani birinci seviyede çıkmıştır. Bunun sebebi de bürokratik yapının proje yönetimine uygun olmaması ve personelin liyakat usulüne göre seçilmemesi olarak gösterilebilir.

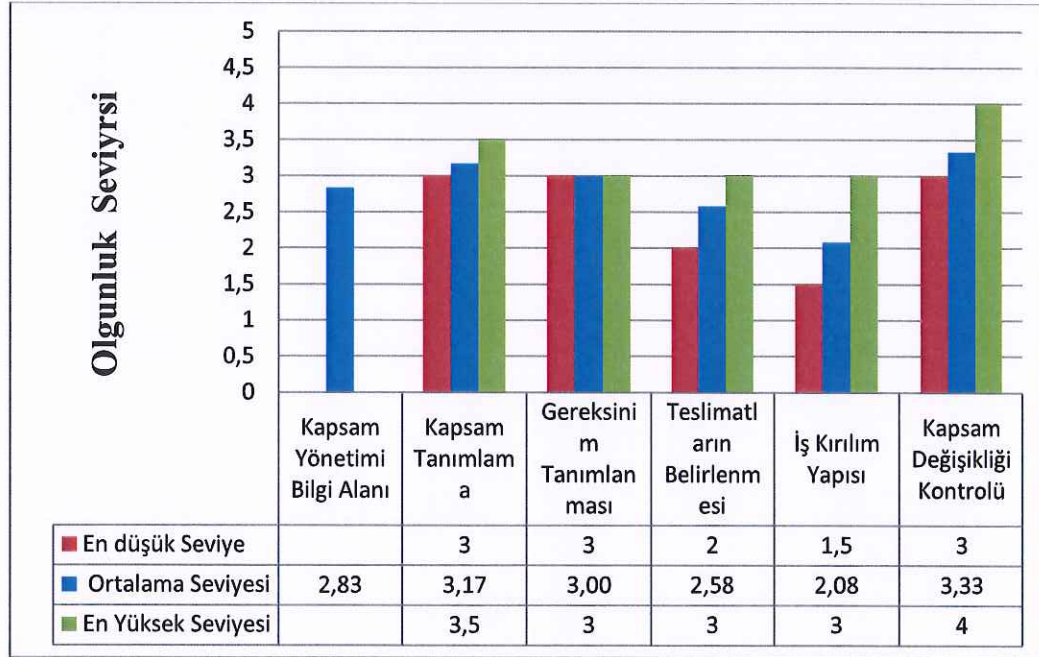
Sonuç olarak, yerel yönetimlerde proje yönetiminin etkin bir biçimde yapılabilmesi için olgunluk modeli değerlendirmelerinin yapılıp, gerekli iyileştirmelerin sağlanması oldukça önemlidir. Bu çalışmadaki araştırma verilerinin sorunlu belediyelerde çözüm üretimi için kullanılması ana hedef olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla yerel yönetimlerde kurumsal proje yönetimi olgunluk modelinin ilerleyen seviyelere çıkarılmaya çalışılması, kamu kaynaklarını kullanan yerel yönetimlerin toplumsal refaha olan katkılarını artıracaktır.

Genel olarak aynı eğilimi gösterdiğini bazı konularda belediyeler arasında farklılık olduğu, bunun temel sebebinin stratejik yönetim, proje yönetimi alanında olgunluk olduğu belirlenmektedir. Büyükşehir Belediyesinin diğer belediyelere göre daha kurumsal projeler yürütebilmesi, proje yönetiminde daha ileri olgunluk seviyesinde bulunması PMI metodolojisine uygulamaya çalışılıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Projelerde iş kırılım yapısının oluşturulması, planlanan ve gerçekleşen bütçe karşılaştırmaları periyodik kontrol edilmesi, genel bir risk yapısının oluşturulması, proje yönetim ofislerinin oluşturulması, projelere ait performans raporlarının hazırlanması, önemli oranda ilçe belediyelerin ayrıştırdığı şekil 3.1’de görülmektedir.



Şekil 3. 1 Belediyelerde Proje Yönetimi Olgunluk Değerlendirme Özeti

3.5.2. Proje Kapsam Yönetiminin Değerlendirmesi



Şekil 3. 2 Proje Kapsam Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi

Proje yönetimi olgunluk modelini belirlemek adına inceleyeceğimiz ilk bilgi alanı proje kapsam yönetimidir. Bu projenin olgunluk modelinin en iyi seviyesinde olabilmesi ve başarılı bir şekilde sonlandırılabilmesi için, proje için sadece gerekli olan tüm işleri içerdiğinden emin olunması gerekir.

Kapsam tanımının belirlenmesi adına yerel yönetimlere yönelttiğimiz Ek 1'deki sorular sonucunda tanımlamanın mevzuat çerçevesinde yapıldığı verisine ulaşılmıştır. Şartnameler ile de proje kapsam tanımı belirlenmektedir. Bunların yanı sıra, kabul edilen varsayımlar ve kısıtlamalar bulunmaktadır. Tüm bu veriler doğrultusunda, şekil 3.2'de de görüldüğü gibi kapsam tanımı alt grubunun proje yönetimi olgunluk seviyesi üçüncü seviye olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla, etkinlik ve verlilik ölçümleri, proje kapsamı kararlarına uygun yönetim düzeylerine göre yönlendirilmemiştir.

Proje kapsam yönetiminde gereksinimlerin tanımlanması adına yönelttiğimiz Ek 1'deki sorular sonucunda proje gereksinimlerinin belirli süreçler sonucunda saptandığı verisi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu gereksinimlerin takibinin sağlandığı ve ana paydaşlarla istişare edildiği verilerine de ulaşılmıştır. Bunların yanında, teknik gerekliliklerin belgelenip, ölçüldüğü de söylenebilir. Tüm bu verilerin ışığında proje

kapsam yönetiminde gereksinimlerin tanımlanması alt grubunun olgunluk seviyesinin üç olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, çapraz fonksiyonel takım katılımı ile iş gereksinimlerinin geliştirildiği ortaya çıkıyor. Bunun yanında, teknik şartlar standart formlar kullanılarak, toplanıp sayısallaştırılıyor. Fakat, tüm ihtiyaçlar proje ekibi tarafından tamamen onaylanmamıştır. Ayrıca, gereksinimlerdeki değişiklikler diğer programlara uygulanabilirlik açısından değerlendirilmemiştir ve öğrenilen dersler dokümanite edilmemiştir.

Kapsam yönetiminin teslimatlarının yapılması adına yönelttiğimiz Ek 1'deki sorular sonucunda proje teslimatlarının şartnameler dahilinde gerçekleştiği verilerine ulaşılmıştır. Bunun yanında, teslimatların dokümantasyonu yönetim ve paydaş katılımı ile gerçekleştirilir. Elde edilen tüm çıktılar çapraz fonksiyonel ekip katılımı ile geliştirilmiştir. Ancak geniş bir kurumsal sınıflandırma sisteminden yoksun oldukları söylenebilir. Dolayısıyla, teslimatların belirlenmesi açısından şekil 3.2'de de görüldüğü gibi yerel yönetimlerin proje yönetimi olgunluk modelinin üçüncü seviyesinde olduğu belirlenmiştir.

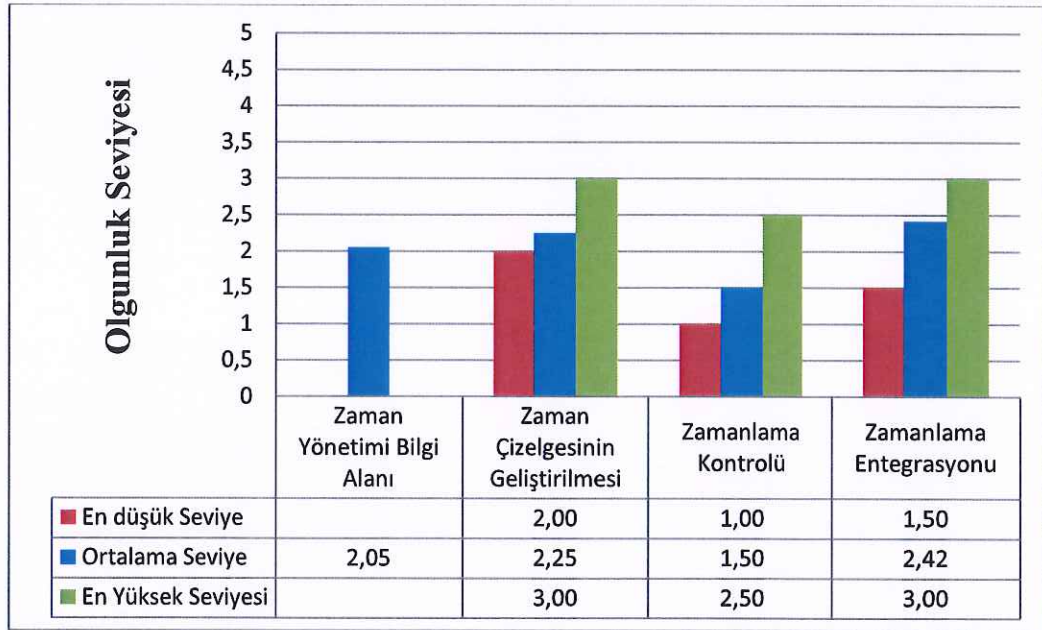
Kapsam yönetiminde iş kırılım yapısı, zaman çizelgeleri kullanılarak oluşturuluyor. Ayrıca iş kırılım yapısı genellikle Excel veya MS Project programları üzerinden takip edilebiliyor. Proje müdürünün takdirine bağlı olarak yerel bir iş kırılım yapısı kullanılıyor. Teslim edilen veriler genellikle bu iş kırılım yapısı ile ilişkilendirilebilir ve özet faaliyetler için tutarlıdır. Bir diğer yandan, iş kırılım yapısı tüm faaliyetler için tutarlı olmamaktadır. Ayrıca değişim kontrolü için iş kırılım yapısını referans göstermek mümkün değildir. Bunun yanı sıra iş kırılım yapısı diğer proje yönetimi bilgi alanlarını birleştirmeye muktedir olamamaktadır. Süreç iyileştirme de yapılmadığı için olumsuz geri dönüşlerden dersler alınamamaktadır. Kapsam yönetimi başlığında yerel yönetimlerimiz de en düşük notu bu alt başlıkta almışlardır. Tüm bu veriler göz önünde bulundurulduğunda, şekil 3.2'de proje kapsam yönetimi iş kırılım yapısı alt grubunun ikinci seviyede olduğu belirlenmiştir.

Proje yönetiminde kapsam değişikliği kontrolünü saptamak adına yönelttiğimiz Ek 1'deki sorular sonucunda kontrolün şartnameye uygunluğu denetlendiği verisi elde edilmiştir. Kapsama dair değişiklikler tüm boyutları ile ele alınmaktadır. Buna ek olarak paydaş talepleri de göz önünde bulundurularak değişiklikler yapılabilmektedir. Genellikle, projelerde bir değişim kontrol süreci uygulanmaktadır.

Ayrıca, performans ölçme teknikleri uygulanmaya çalışılmıştır. Ancak, değişim kontrolü bilgi alanlarına entegre edilmemiştir ve süreç iyileştirme de yapılmadığı için verilerden ders alınamamıştır. Sonuç olarak, şekil 3.2’de olgunluk seviyesinin üç olduğu görülmektedir.

Tüm bu veriler göz önünde bulundurulduğunda, yerel yönetimlerin proje yönetimi olgunluk modeli değerlendirme formu esasında kapsam yönetimi bakımından üçüncü olgunluk seviyesinde olduğu saptanmıştır. Kapsam yönetimine ait genel veriler şekil 3.2’de de incelenebilmektedir.

3.5.3. Proje Zaman Yönetimi Değerlendirmesi



Şekil 3. 3 Proje Zaman Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi

Olgunluk modelini saptamak adına inceleyeceğimiz ikinci bilgi alanı proje zaman yönetimidir. Bir projenin olgunluk modelinin en üst eğilimde yer alabilmesi için söz konusu projenin iyi bir zaman programı oluşturması ve projenin bu zaman planı temel alınarak ve ilerletilerek kontrol edilmesi gerekir. Projenin, belirlenmiş zaman yönetimini başarılı bir şekilde yaparak bu zaman diliminde bitirilmesi öncelikli gerekliliklerdendir.

İncelediğimiz belediyelerde zaman çizelgeleri genellikle, Excel veya MS Project sistemleri kullanılarak gerçekleştiriliyor. Ancak zaman planları tüm gerekli detayları içermeyecek şekilde hazırlanabilmektedir. Dolayısıyla, iş kırılım yapısının ayrıntılı

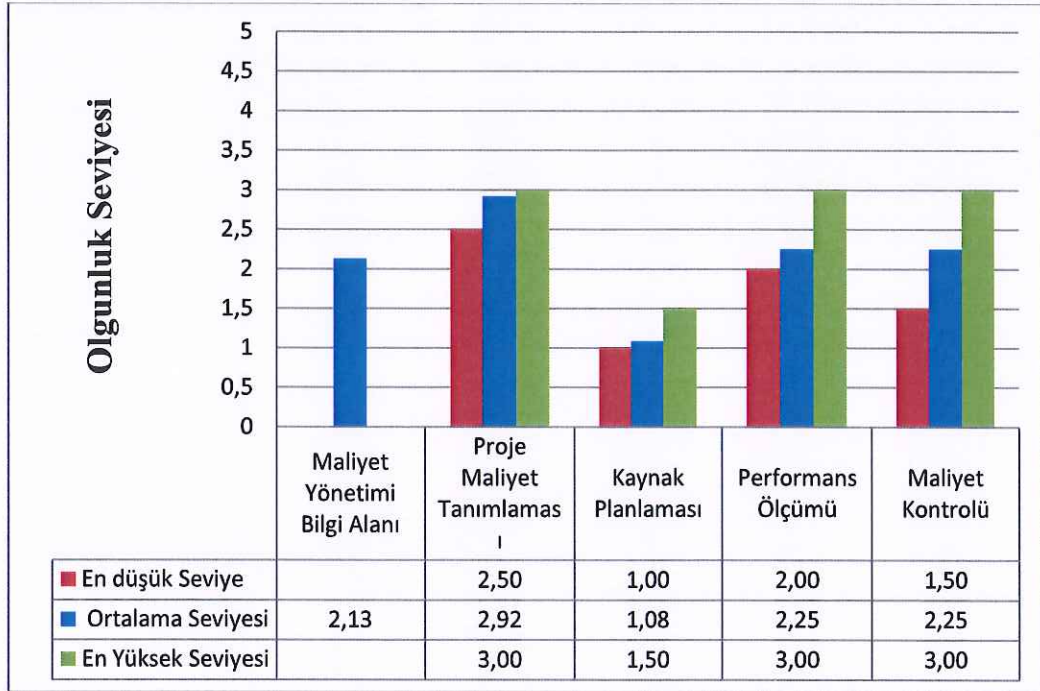
program için temel olarak kullanılmadığı görülmüştür. Genellikle, stratejik proje hedefleriyle uyumlu yönetim kararları düzenli olarak izlenmemektedir. Elde edilen veriler sonucunda iyileştirme prosedürlerinin genellikle projeye dahil edilmediği görülmektedir. Ayrıca, alınan dersler belgelenmediği için proje zaman yönetiminin program geliştirme alt grubunda yapılan hataların tekrar etme olasılığı oldukça yüksektir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında, proje zaman çizelgesinin geliştirilmesi ikinci olgunluk seviyesinde yer almaktadır.

Anket doğrultusunda yerel yönetimlerin zamanlama kontrolüne bakıldığında genellikle zaman çizelgelerinin kontrolü düzenli olarak gerçekleştirilmiştir. Proje yönetici programda revize ihtiyacı doğduğunda inisiyatif kullanabilmektedir. Ayrıca, orijinal ve gerçek görev durumu önceden belirlenmiş bir frekansta güncellenebiliyor. Fakat önemli görevlerin planı ve gerçek performansları için zaman grafikleri oluşturulmamaktadır. Kazanılan değerler gibi ek veriler de oluşturulmadığı için hataların tekrarına sebebiyet verilebilmektedir. Tüm bu veriler sonucunda, zaman kontrolü olgunluk seviyesi şekil 3.3'de de görüldüğü gibi ikinci seviyeye yakın bulunmaktadır.

Zamanlama entegrasyonuna dair elde edilen anket verileri ise çizelgenin tüm proje ekibi, tedarikçiler ve müşteriler tarafından gözden geçilip onaylandığını ortaya koymaktadır. Ancak, zaman yönetimi süreçleri için kullanılan iyileştirme prosedürlerinin varlığından söz etmek mümkün değildir. Buna ek olarak, alınan dersler de belgelenmemiştir. Dolayısıyla, şekil 3.3'de de görüldüğü gibi zamanlama entegrasyonu alt grubu üçüncü olgunluk seviyesinde yer almaktadır.

Bütün veriler göz önünde bulundurulduğunda, yerel yönetimlerde zaman yönetiminin proje yönetimi olgunluk modelinin ikinci seviyesinde olduğu söylenebilir. Bu seviyede temel süreçlerin varlığından bahsedilebilir, fakat planlama ve çizelgeleme için yeterli değildir. Bir diğer yandan da büyük ve görünür projeler için kullanılan standart programlama yaklaşımları vardır. Yerel yönetimlerimizin proje zaman yönetiminde var olan önemli eksikliklerinden bir tanesi de projeler için planlamaların kontrol amacı ile sabitlendiği "temel alma" uygulamasının pek kullanılmıyor olduğudur.

3.5.4. Proje Maliyet Yönetimi Değerlendirmesi



Şekil 3. 4 Proje Maliyet Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi

Proje yönetimi olgunluk modelinin belirlenmesi için değerlendirilmesi gereken bir diğer bilgi alanı ise maliyet yönetimidir. Projenin toplam maliyetini belirleyip, bu masrafları yöneten ve projenin onaylanan bütçe dahilinde tamamlanmasını sağlayan maliyet yönetimi olgunluk modelinin tesisi için olmazsa olmazlardandır. Bu alanda elde edilen sonuçlar şekil 3.4’de sunulmuştur.

Proje maliyet tanımlamasının belirlenmesi adına yerel yönetimlere yönelttiğimiz Ek-1’deki sorular baz alındığında birim fiyatlar kullanılarak maliyetlerin detaylı bir şekilde tanımlandığı söylenebilir. Fakat risk planlaması ve geçmiş projelere dair bütçeleme verileri genellikle göz ardı edilmektedir.

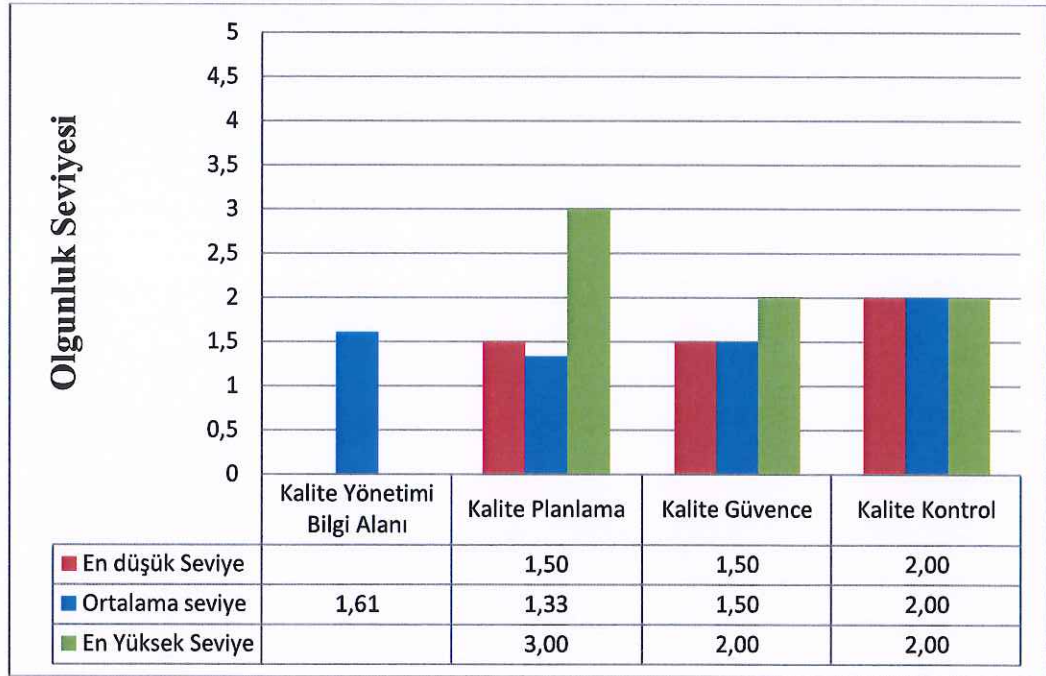
Kaynak planlaması verilerine bakıldığında ise detaylı bir finansal kaynak planlaması yapıldığı, fakat bir yandan da rol ve yetenek planlamalarının oldukça yüzeysel bir şekilde gerçekleştiği söylenebilir. Tüm bunların yanında performans ölçümü açısından bakıldığında planlanan ve gerçekleşen bütçe karşılaştırmalarının daha çok proje sonunda gerçekleştiği söylenebilir.

Bütçe karşılaştırma verilerinin sonraki projelerde kullanılıp kullanılmayacağına dair bir takip sisteminin olmaması da yerel yönetimlerin maliyet yöntemindeki

eksikliklerinden bir tanesi olarak kabul edilebilir. Maliyet kontrolünde ise mali verilerin izlenmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması için önceden belirlenmiş mevzuat verileri kullanılmaktadır.

Tüm verilerden faydalandığında yerel yönetimlerin proje yönetimi olgunluk seviyelerinin ikinci basamağında olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla projeye dair maliyet tahminleri, raporlama ve performans ölçümleri gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında, büyük ve görünür projeler için maliyet yönetimi süreçleri daha etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Fakat ilerleyen olgunluk seviyelerinde olduğu gibi alınan dersler belgelenmemiş ve proje ofisi kaynak kütüphanesine entegre edilmemiştir.

3.5.5. Proje Kalite Yönetimi Değerlendirmesi



Şekil 3. 5 Proje Kalite Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi

Kalite yönetimi, proje yönetimi olgunluk seviyesinin belirlenmesi için gözünüzde bulundurulması gereken bilgi alanlarından bir diğeridir. Bilindiği gibi kalite yönetimi projede istenilen tüm ihtiyaçların karşılanmasını hedeflemektedir. Bu alanda elde edilen sonuçlar da aşağıda şekil 3.5’de özet halinde sunulmuştur.

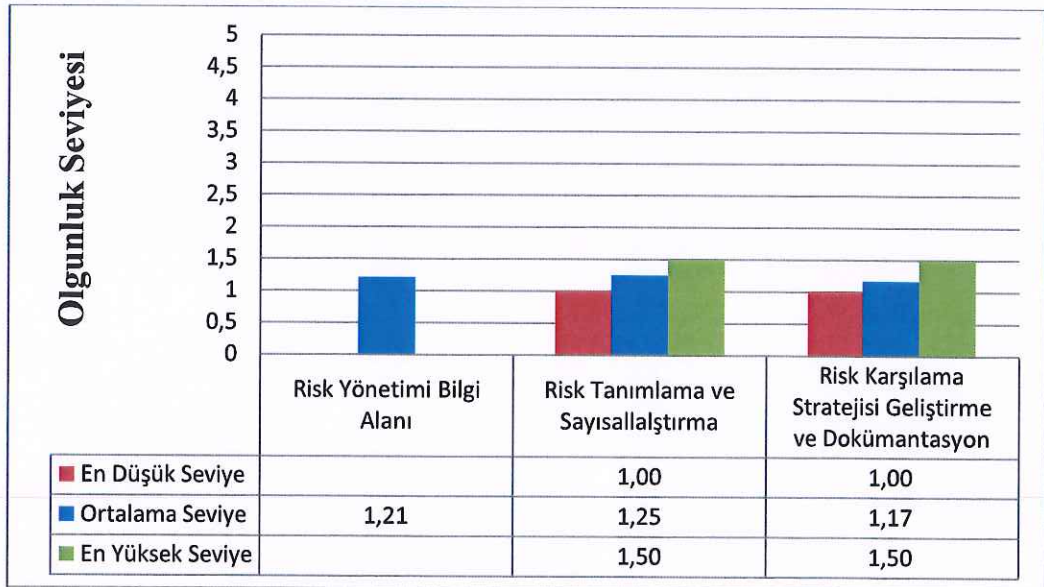
Ürün, süreç ve insan ihtiyaçları açısından kalite yönetimine odaklanılması olgunluk modeli açısından oldukça önemlidir. Yerel yönetimlerden elde ettiğimiz veriler doğrultusunda kalite planlamasında kontrollerin mevzuat çerçevesinde yapıldığını

söyleyebiliriz. Ayrıca proje boyunca batı standartlar göz önünde bulundurulmaktadır. Kalite güvencesinin sağlanması adına yerel yönetimlere yönelttiğimiz Ek-1'deki soruların ışığında her proje ekibinin öncelikli olarak mevzuatı daha sonra da kendi gereksinimlerini göz önünde bulundurarak bazı çalışmalar gerçekleştirdiğini söyleyebiliriz.

Kalite kontrol açınsından, iç kontrol yapısı sağlanarak proje çıktıları şartnameye entegre edilmeye çalışılmaktadır. Yerel yönetimlerin İç Kontrol yapılarının olgunluk seviyeleri bu alandaki skorlamalara doğrudan etki edecek şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç olarak elde edilen tüm veriler ışığında yerel yönetimlerin kalite yönetimi açısından ikinci seviyede olduğu söylenebilir. Dolayısıyla temel organizasyonel proje kalite politikası belirlenmiştir. Bunun yanında, yönetim kalite politikası uygulamasını büyük ve görünür projeler üzerinde teşvik ettiği söylenilebilir. Ancak, proje ofisi ilerleyen olgunluk seviyelerinde olduğu gibi kalite standartlarını ve güvenciyi koordine etmez. Ayrıca geri beslenmeler için yönergeler oluşturulmamaktadır.

3.5.6. Proje Risk Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi



Şekil 3. 6 Proje Risk Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi

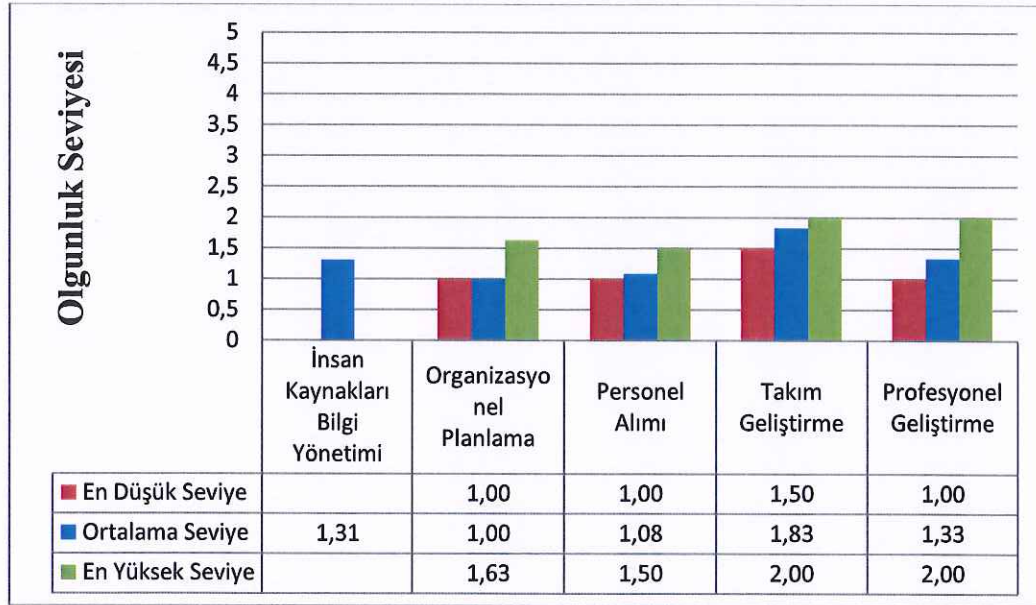
Söylediğimiz tüm zaman, kapsam, kalite ve maliyet yönetimlerinde olduğu gibi risk yönetiminin de proje yönetimi olgunluk seviyesinin belirlemede yadsınamayacak

bir önemi vardır. Eğer bir projenin başlangıcından bitişine kadar risk faktörleri tanımlanıp, analiz edilir ve ardından kontrolü sağlanırsa projede oluşması muhtemel tüm sapmaların önüne geçilecektir. Bu alandaki sonuçlar da şekil 3.6'de sunulmuştur.

Yerel yönetimlerin bu bilgi alanına yaklaşımları değerlendirildiğinde bu konuda bir standardın oluşturulmadığı ve gerçek bir uygulamanın söz konusu olmadığı kanaatine varılmıştır. Büyük projelerde oluşması muhtemel bazı riskler ele alınsa da risk cevabı yalnızca krize dayalı olacak şekilde reaktif ve belirsizdir. Risk karşılamaya yönelik stratejiler geliştiremeyen yerel yönetimler istisnai olmak kaydıyla risk dokümantasyonu da oluşturulmamaktadır.

Bu faktörler değerlendirildiğinde risk yönetimi bağlamında yerel yönetimlerin henüz birinci olgunluk seviyesinde olduğunu söylemek mümkündür. Sonuç olarak, yerleşik uygulama ve standartlar bulunmamaktadır. Dokümantasyon yoktur veya minimal düzeydedir. Bunların yanında risklere dair cevaplar reaktiftir ve sonuçları paylaşılmamaktadır. Yönetimin, risk yönetiminde organizasyon çapında aktif olarak yer almaması projeler için ciddi bir tehdittir. Ayrıca risk sistemlerinin zaman, maliyet ve kaynak sistemleri ile tam olarak entegre olmaması projeyi gerçekleştirecek olan yerel yönetimin kalite hizmet verme hedefine ulaşmasına engel olacaktır. Gelecekteki risk olaylarını ön görememe ise soruların tekrarlamasına sebep olacaktır.

3.5.7. Proje İnsan Kaynağı Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi



Şekil 3. 7 Proje İnsan Kaynakları Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi

Proje yönetimi olgunluk modelini belirlemek adına izleyeceğimiz bilgi alanlarından bir diğeri de insan kaynağı yönetimidir. İnsan kaynakları yönetiminin olması, gerektiği gibi yapılabilmesi için spesifik proje aktiviteleri için ihtiyaç duyulan beceri kümeleri tanımlanmalıdır. Bunun yanında, proje için roller ve sorumlulukların belirlenmesi kaynakların yüksek verimliliğini sağlamak ve gelecekteki kaynak ihtiyaçlarını tahmin etmek açısından önemlidir.

Proje insan kaynakları yönetiminin alt grubu olan organizasyonel planlama açısından yerel yönetimlerin proje personeline görev tanımları yaptığını söyleyebiliriz. Personel atamaları mevcut insan kaynaklarına uyacak şekilde düzenlenmektedir. Proje yöneticisi ve ekibinin beceri gereksinimlerinin tanımlandığı ve sorumluluklarının tam olarak belirlendiği söylenilememektedir. Organizasyonel planlama süreci tamamen yerel iş biriminde uygulanmamaktadır. Tüm yerel yönetimler genelinde insan kaynakları organizasyonel planlama, kaynak dengeleme ve önceliklendirme gerçekleştirilememektedir. Tüm bunlar göz önüne alındığında, insan kaynakları organizasyonel planlama alt grubu şekil 3.7’de olduğu gibi henüz ilk seviyede görülmektedir.

Yerel yönetimlere baktığımızda, personel alımının anlık ihtiyaçlar doğrultusunda yapıldığını ve uzun dönemli planlamaların yapılmadığını görebiliriz. Aynı zamanda

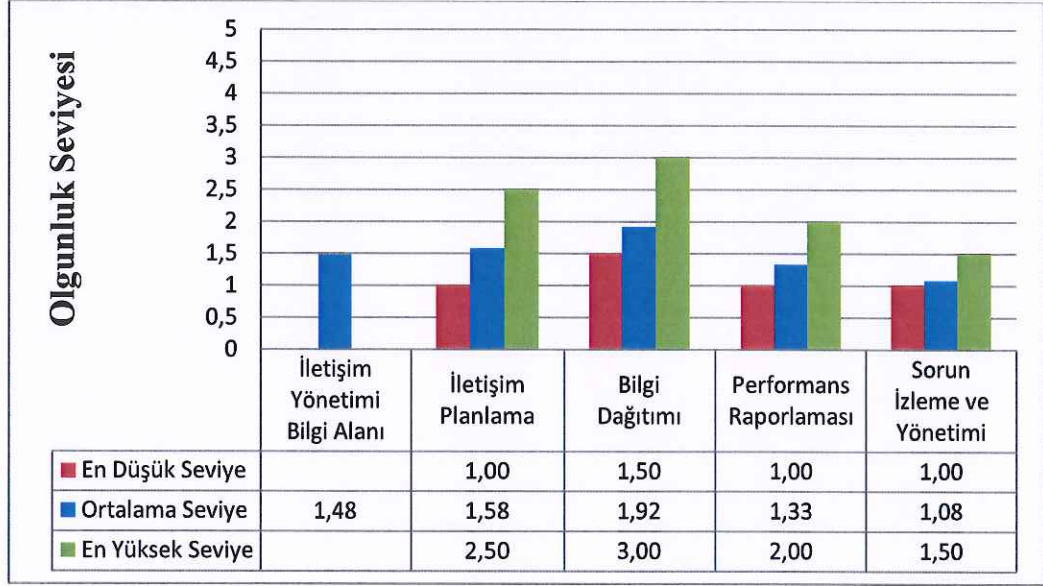
personel alımına ait beceri veritabanının kullanılmadığını görebiliriz. Dolayısıyla, kaynak havuzunda bulunan personelin kişisel becerileri ve deneyimleri projeye uygun şekilde kullanılamamaktadır. Sonuç olarak, personel alımı alt grubunun olgunluk seviyesinin oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Bir diğer yandan bazı belediyelerimizin, kurumun personeline proje yönetimi eğitimleri aldığını ve proaktif toplantılar düzenleyerek birlikte çalışma aktivitelerini desteklemeye çalıştığını söyleyebiliriz. Fakat, proje ekibi kendi içinde koordine olamamaktadır. Bunun yanında, çalışma yönetimi teknikleri noktasında yeterli eğitime sahip olamamaktadır. Bu değerlendirmelerin de ışığında, insan kaynakları yönetiminin alt grubu olan takım geliştirme proje olgunluk seviyesinin ancak ikinci seviyesine yerleşebilmektedir.

Proje insan kaynakları yönetimi profesyonel geliştirme alt grubu yönünden yerel yönetimlerde oldukça zayıftır. Proje yöneticileri yalnız başarı olasılığına dayalı olarak atanabilmektedir. Buna ek olarak, proje yönetimi kariyer yolu kapalıdır. Genellikle, proje ile ilgili olan kariyer ve eğitim gereksinimleri tanımlanmamıştır. Dolayısıyla, profesyonel geliştirme yönünden olgunluk seviyesinin çok düşük olduğu şekil 3.7’de görülmektedir.

Tüm bu verilerden hareketle insan kaynakları bağlamında yerel yönetimler birinci proje yönetimi olgunluk seviyesinde bulunmaktadır. Dolayısıyla projeye dayalı iyileştirmeler insan kaynakları yönetimi sürecine dahil edilmemiştir. Bunun yanı sıra, insan kaynaklarının nasıl planlanıp yönetilebileceğine dair tekrarlanabilir süreçlerin varlığından söz etmek mümkün değildir.

3.5.8. Proje İletişim Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi



Şekil 3. 8 Proje İletişim Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi

Proje yönetimi olgunluk modeli seviyesini belirleyen bir diğer bilgi alanı ise iletişim yönetimidir. Proje veri süreçlerinin koleksiyondan sınıflandırmaya, yaygınlaştırmaya, kullanıma ve karar vermeye kadar yönetilmesi gerekmektedir. Bilgi dağıtımının belirlenmesi adına yerel yönetimlere yönelttiğimiz EK-1'deki sorular ve bu sorulara verilen cevaplar baz alınarak elde edilen sonuçlar aşağıda şekil 3.8'de özet olarak sunulmuştur.

Proje iletişim yönetiminin alt grubu olan planlama yönetimine bakıldığında, yerel yönetimler için kurumsal standartların belirlendiğini ve ortak bir formatın geliştirildiğini söyleyebiliriz. Bunun yanı sıra, iletişim planı uyarınca proje yöneticisi projenin durumunu periyodik olarak raporlamayı hedef edinmektedir. Fakat, iletişim planı proje boyunca güncellenmediği için ve süreç iyileştirmelerden yoksun olduğu için hataların tekrarı muhtemel görünmektedir. Bu değerlendirmeler, şekil 3.8'de görüldüğü gibi yerel yönetimleri proje iletişim yönetimi planlanmasında ikinci seviyeye yerleştirmektedir.

Genel olarak proje iletişim yönetimi bilgi dağıtım alt grubu sonuçlarına göre, proje müddetince gerekli bilginin mevcut yapılar aracılığı ile proje ihtiyaçlarına göre dağıtıldığı söylenebilir. Genel bir alt yapı oluşturmak adına çalışmalar yürüttükleri de görülmektedir. Dolayısıyla, temel bilgi alma ve dağıtım sürecinin yerinde olduğu

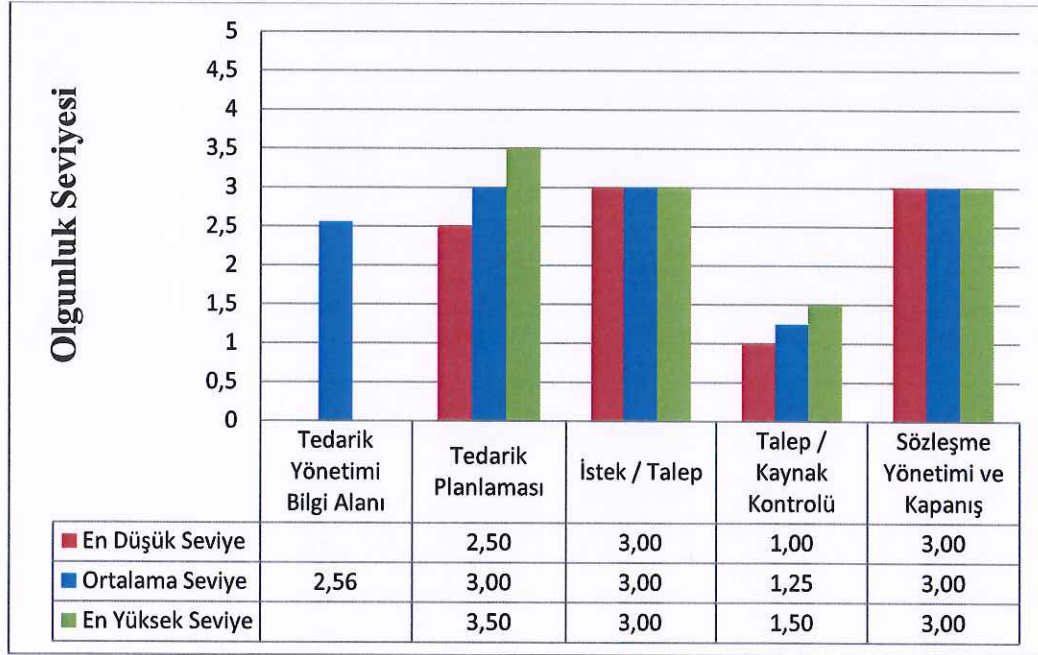
söylenbilir. Ayrıca, genellikle basılı veya elektronik dosyalar ekip üyeleri ve paydaşlar ile paylaşmaktadır. Fakat, otomatik bir veritabanı üzerinden bilgi edinme durumundan bahsetmek söz konusu değildir. Tüm bu veriler doğrultusunda, bilgi dağıtımını alt grubunun ikinci olgunluk seviyesinde olduğu şekil 3.8’ de de görüldüğü gibi söylenbilir.

Performans raporlaması ise proje yöneticilerinin belirlenen zaman aralıkları ve genel yapıya uygun olarak raporlamasıyla gerçekleştirilmektedir. Fakat, bu aşamada süreç gayri resmi olarak yani yalnızca proje yöneticisi ile görüşülerek ilerlemektedir. Genellikle, paydaş kabulü yerel yönetimce sağlanmamaktadır. Bunun yanında, projeye dair öğrenilen dersler derlenmemiştir ve tüm kuruluşla paylaşılmamıştır. Sonuç olarak, performansların raporlanması açısından yerel yönetimler olgunluk seviyesinin ilk eğrisinden yer almaktadır.

İletişim yönetiminde sorun izleme ve yönetimi süreci toplantılarda ele alınarak çözüme kavuşturulmaya çalışılmaktadır. Fakat, sorunlar ancak gerektiğinde oluşturulan geçici listelerle ele alınmaktadır. Bunun yanında, genellikle sorun yönetim süreci kapsam değiştirme kontrolüne entegre edilmemiştir. Tüm bu verilerden hareketle, proje iletişim yönetiminde sorun izleme ve yönetimi alt grubu olgunluk seviyesinin henüz ilk basamağında bulunmaktadır.

Bütün veriler ışığında yerel yönetimlerin iletişim yönetimi seviyesinin ikinci proje olgunluk seviyesinde olduğu söylenbilir. Dolayısıyla, yerel yönetimlerde temel süreç belirlenmiştir. Bunun yanında büyük ve oldukça görünür projeler süreci takip ederler. Ayrıca proje saç ayağının üç temel başlığı (zaman, kapsam, maliyet) için de ilerleme raporları sundukları verilerine ulaşılmıştır. Bunun yanında, proje iletişim yönetimini sürekli iyileştirmek için bir iyileştirme sürecinden bahsedilemez. Alınan derslerin bir araya getirilmemesi de gelecekte oluşması muhtemel sorunlara kapı aralamaktadır.

3.5.9. Proje Tedarik Yönetiminin Olgunluk Değerlendirmesi



Şekil 3. 9 Proje Tedarik Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi

Son olarak, yerel yönetimlerin olgunluk modeli seviyesinin belirlemesi için değinmemiz gereken bilgi alanının tedarik yönetimi. Tedarik yönetiminin genel bir tanımını yapmak gerekirse proje süresince gerekli olan mal ve hizmet alımlarının proje başarısını sağlamak adına yönetilmesinden bahsedebiliriz. Ayrıca paydaş yönetimi, sözleşme süresince performansın yönetilmesi ve tamamladıktan sonra sözleşmenin kapatılması faaliyetlerini de içermektedir. Yerel yönetimler tedarik yönetimi ihale kanunu çerçevesinde, mevzuat kapsamında belirlendiği gibi gerçekleştirilmektedir. İletişime geçtiğimiz tüm belediyelerde satın alma birimi vardır ve onaylanmış tedarikçiler ile çalışılmaktadır. Fakat tedarikçilerin performansı özel olarak değerlendirilmemektedir.

Proje tedarik yönetimi bilgi alanının alt gruplarından olan tedarik planlaması, oluşturulan şartnameler ve teknik raporlar ile belirlenir. Genellikle, satın alma için iş beyannameleri oluşturulur. Bunun yanında tedarik yönetimi planlamaları proje ekibi tarafından yapılmaktadır. Ancak, şartnamelere göre karar ve satın alma çapraz fonksiyonel ekip değerlendirilmesiyle yapılmamaktadır. Ayrıca, tam zamanlı tedarik tanımı mevcut bulunmamaktadır. Tüm bu değerlendirmeler ışığında, tedarik

planlaması alt grubunun üçüncü olgunluk seviyesinde olduğu şekil 3.9'da görülmektedir.

Proje tedarik yönetiminin istekler ve yeterlikler alt grubunda tercih edilen satıcılar şartnamelerde istenilen iş bitirme ve iş deneyimi gibi belgeler ile kısıtlanmaktadır. Proje durumuna göre sözleşmeler baz alınarak istekler belirlenir. Genellikle sürekli iyileştirme yapılmamaktadır. Bunun yanı sıra, tercih edilen satıcı listeleri tutulmamaktadır. Tüm bu verilen doğrultusunda, istekler ve yeterlilikler açısından olgunluk seviyesinin şekil 3.9'da da görüldüğü gibi üçüncü seviyede olduğunu söylemek mümkündür.

Proje tedarik yönetimine talep ve kaynak kontrolü alt grubunca bakıldığında, satın almalara dair kontrollerin basit prosedürlerle oluşturulan muayene kabul komisyonu tarafından yapıldığı söylenebilir. Genellikle, tedarikçiler proje yönetim süreçlerini ve iş kırılım yapılarını kullanarak detaylı planlar oluşturmamaktadır. Dolayısıyla, talep ve kaynak kontrolü alt grubu ikinci olgunluk seviyesinde yer almaktadır.

Sözleşme yönetimi ve kapanışı alt grubuna gelindiğinde ise geçici ve kesin kabullerin süreçlere uygun gerçekleştiği verileri elde edilmektedir. Bunun yanında, periyodik raporlama dosyaları bulunmaktadır. Fakat paydaşlarla stratejik ittifakların kurulduğundan bahsetmek mümkün değildir.

Tüm bu bilgiler doğrultusunda yerel yönetimlerin tedarik yönetiminde üçüncü olgunluk seviyesinde olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla, büyük ve yüksek oranda görünür projelerde satın alma sürecinden yararlanıldığı sonucuna varılmaktadır. Tedarik sürecinin periyodik olarak gözden geçirilmesi süreç iyileştirmenin gerçekleştirilmemesi ve verimliliğin düşmesi sonuçları doğuracaktır.

SONUÇ

Ülkelerin kalkınma hedeflerini gerçekleştirmeleri, ekonomik özgürlüklerini ve toplumsal gelişimlerini sağlamaları yerel yönetimlerin başarılarına bağlıdır. Kurumsal proje yönetimi olgunluğunu sağlayamamış belediyelerin, kısa vadede toplumsal refahı, uzun vadede ülke çıkarlarını tehdit altına sokma ihtimalleri mevcuttur. Bu fikir doğrultusunda gelişen çalışma, yerel yönetimlerde kurumsal proje yönetimi olgunluk seviyesini belirlemeyi hedef almıştır. Ayrıca araştırma olgunluk seviyesinin araştırılmasına yönelik tavsiyeleri de içermektedir.

Çalışmanın önemli kısıtlarından bir tanesi, yerel yönetimlerdeki proje ve proje yönetim algısının genelde dış bir tedarikçi firma tarafından gerçekleştirilen işlerin anlaşılıyor olmasıdır. Dolayısıyla yapılan görüşmelerde ve alınan sonuçlarda bu anlayış önemli ölçüde etkili olmuştur.

Proje yönetimi kapsam tanımının belirlenmesi adına yerel yönetimlere uyguladığımız proje yönetimi olgunluk modeli değerlendirmesi sonucunda, yerel yönetimlerin proje yönetimi uygulamalarının büyük oranda kamu ihale kanunu mevzuatı çerçevesinde yapılandırıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Oluşturulması zorunlu olan teknik ve idari şartnameler ile de proje kapsam içeriği belirlenmektedir. Bunların yanı sıra, ilgili şartnamelerde kabul edilen varsayımlar ve kısıtlamalar net bir şekilde tanımlanmaktadır. Proje yönetimi değerlendirme formuna muhatap olan belediyelerin genel anlamda yönetim süreçlerini dökümanete ettiklerini ve çoğu projede bu dökümanlardan faydalandığını söyleyebiliriz.

Çalışma kapsamında ele alınan altı belediye de kapsam yönetimi bilgi alanı açısından paydaşlarıyla karşılıklı faydayı gözeterek görüşmeler yapmaya çalışmaktadır. Fakat yerel yönetimlerin etkinlik ve verimliliklerin ölçülmesi açısından eksik olduklarını söyleyebiliriz. Bu eksiklik de kapsam kararlarının isabetli şekilde yapılmasını engellemektedir. Bir diğer yandan, kapsam yönetimi tanımı ve içeriği kamu ihale kanunu esaslarına göre ve sözleşme tasarılarına göre düzenlendiği için kapsam yönetimi bilgi alanı proje yönetimi olgunluk modelinin üçüncü seviyesinde olduğunu söyleyebiliriz.

Olgunluk modelini saptadığımız ikinci bilgi alanı proje zaman yönetimidir. Bir projenin olgunluk modelinin en üst eğilimde yer alabilmesi için söz konusu projenin

iyi bir zaman programı oluşturması ve projenin bu zaman planı temel alınarak ve ilerletilerek kontrol edilmesi gerekir. Projenin, belirlenmiş zaman yönetimini başarılı bir şekilde yaparak bu zaman diliminde bitirilmesi öncelikli gerekliliklerdendir. Mevcut durumda, yerel yönetimlerimizde proje zaman yönetimi temel süreçleri varlığından bahsedilebilir, fakat planlama ve çizelgeleme için yeterli değildir. Bir diğer yandan da büyük ve görünür projeler için kullanılan standart programlama yaklaşımları vardır. Yerel yönetimlerimizin mutlaka detaylı ve entegre zaman planlamalarını tüm projeleri için bir standart haline getirmeleri kaçınılmazdır. Yerel yönetimlerimizin proje zaman yönetiminde var olan önemli eksikliklerinden bir tanesi de projeler için planlamaların kontrol amacı ile sabitlendiği “temel alma” uygulamasının pek kullanılmıyor olduğudur. Buna ek olarak, geçmiş verilerin kullanılması ve bu verilerin dökümanite edilmesi açısından eksik olan yönetimlerin gelecekte aynı zaman yönetimi hatalarını tekrar etme ihtimalleri oldukça yüksektir. Bütün veriler göz önünde bulundurulduğunda, yerel yönetimlerde zaman yönetiminin proje yönetimi olgunluk modelinin ikinci seviyesinde olduğu söylenebilir.

Proje maliyet yönetimi dahilinde organizasyonların projenin bütçesini belirleyerek, projenin onaylanan bütçe dahilinde tamamlanmasını sağlamayı hedeflemektedir. Tüm verilerden faydalandığında yerel yönetimlerin proje maliyet yönetimi olgunluk seviyelerinin ikinci basamağında olduğunu söyleyebiliriz. Projeye bütçeleri oluşturmakta, raporlama ve performans ölçümleri de gerçekleştirilmektedir. Oluşturulan maliyet kodları, kamu birim fiyat kitapçıkları, iş kırılım yapılarına göre proje maliyeti hazırlanarak takip edilmektedir. Bunun yanında, büyük ve görünür projeler için maliyet yönetimi süreçleri daha etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Proje maliyeti düzenli olarak, temel çizgisi ile karşılaştırmalı olarak takip edilmemektedir. Proje yönetiminin ileri olgunluk seviyelerinde olduğu gibi alınan dersler belgelenmemiş ve proje ofisi altında kayıt altına alınmamıştır.

Proje yönetimi olgunluk seviyesinin bir diğer alt başlığı ise proje kalite yönetimi bilgi alanıdır. Belediyeler, proje kalite politika ve standartlarını hazırlanan ihale dokümanı eklerinde görülen teknik şartnameler ile belirlenmektedir. Her proje için kalite hedefleri metodu ve sistemleri oluşturulmamaktadır. Dolayısıyla, proje ofisi kalite standartlarının koordine edilmesi noktasında esnek davranmaktadır. Bu da süreç geliştirme çalışmalarını aksatmaktadır. Kalite gereksinimlerine karşı ilerlemeyi

izlemek için raporlamalar yapılmamaktadır. Paydaş gereksinimlerini iç kontrol gereksinimlerinize paralel olarak belirlenmiyor. Dolayısıyla iç kontrol mekanizması tam olarak verim alınamamaktadır. Tüm bu veriler, yerel yönetimlerin proje yönetimi olgunluk modeli değerlendirme esaslarına göre ikinci olgunluk seviyesine yakın olduğunu göstermektedir.

Proje risk yönetimi yerel yönetimlerin olgunluk seviyelerinin belirlenmesi açısından ise; proje risk olasılıklarının tanımlanması, analiz edilmesi, çözüme kavuşturulması ve ardından devamlı olarak kontrol edilmesi beklenir. Fakat yerel yönetimler bu alanda oldukça zayıf bir yönetim anlayışı belirlemiştir. Proje yönetimi olgunluk modeli değerlendirme esaslarının henüz birinci seviyesindedirler. Bu konuda yerel yönetimlerin yerleşik uygulama ve standartlar belirlememişlerdir. Bunun yanında, genellikle risk yönetimi dokümantasyonu söz konusu bile edilmemiştir. Risk sistemleri zaman, maliyet ve kaynak yönetimine entegre edilmediği için yönetim de aktif olarak risk faktörlerini belirlemekten yoksun kalmaktadır.

Proje yönetimi insan kaynakları yönetimi olgunluk modelini altında proje aktiviteleri için ihtiyaç duyulan rol ve beceriler tanımlanmalıdır. Bunun yanında, proje için roller ve sorumlulukların belirlenmesi kaynakların yüksek verimliliğini sağlamak ve gelecekteki kaynak ihtiyaçlarını tahmin etmek açısından önemlidir. Proje insan kaynakları yönetiminin açısından yerel yönetimlerin proje personeline görev tanımları yaptığını söyleyebiliriz. Personel atamaları mevcut insan kaynaklarına uyacak şekilde düzenlenmektedir. Proje yöneticisi ve ekibinin beceri gereksinimlerinin tanımlandığı ve sorumluluklarının tam olarak belirlendiği söylenilememektedir. Organizasyonel planlama süreci tamamen projenin asıl sahibi olan lokal iş biriminde uygulanmamaktadır. Tüm yerel yönetimler genelinde insan kaynakları organizasyonel planlama, kaynak dengeleme ve öncelikle gerçekleştirilememektedir. Tüm bunlar göz önüne alındığında, proje insan kaynakları yönetimi olgunluk seviyesinin henüz ilk aşamada olduğu görülmektedir.

Proje iletişim yönetimi bilgi alanı altında gerekli verilerin toplanması, sınıflandırılması ve nasıl kullanılacağına karar verilmesi gereklidir. Yerel yönetimler iletişimin temel süreçlerini belirlenmişlerdir. Fakat bunun takibi genellikle büyük projelerle sınırlıdır. Dolayısıyla zaman, maliyet ve kapsamı içeren ilerleme raporları yalnızca büyük projeleri içermektedir. Proje iletişim yönetimine tüm ekip aktif

olarak katılmadığı için iletişim kopuklukları ve proje hedeflerinde sapmalar gerçekleşebilmektedir. Bu da sürekli iyileştirme süreçlerinin sağlanmasını engellemektedir. Sonuç olarak, yerel yönetimler proje yönetimi olgunluk modeli değerlendirme esaslarının henüz ikinci seviyesinde yer almaktadır.

Proje tedarik yönetimi kapsamında yerel yönetimlerin proje süresince gerekli olan mal ve hizmet alımlarının proje başarısını sağlamak adına yönetilmesini gerçekleştirirler. Yerel yönetimlerde proje tedarik yönetimi ihale kanunu çerçevesinde, mevzuat kapsamında belirlendiği gibi gerçekleştirilmektedir. İletişime geçtiğimiz tüm belediyelerde satın alma birimi vardır ve onaylanmış tedarikçiler ile çalışılmaktadır. Proje ekibi ve satın alma süreci çoğu belediyede tedarik sürecine entegre edilmemiştir. Aynı zamanda tedarik süreci devamlı olarak takip edilmediği için süreç iyileştirmeleri aksamaktadır. Tedarikçilerin performansı özel olarak değerlendirilmemektedir. Tüm bu bilgiler doğrultusunda yerel yönetimlerin tedarik yönetiminde üçüncü olgunluk seviyesinde olduğunu söyleyebiliriz. Bu alanda yerel yönetimlerimizin kendilerini geliştirebilmeleri için her proje sonunda tedarikçi performans değerlendirmeleri gerçekleştirmeleri beklenmektedir.

Araştırmada elde edilen veriler sonucunda, yöneticilerin proje yönetimi noktasında özellikle bazı alanlarda oldukça yetersiz olduğu, personel yetiştirme adına bütçe ayrılmadığı, ekip çalışmalarının yetersiz olduğu, proje yöneticileri ve ekip üyeleri arasında yeterli iletişimin olmadığı, proje performans ölçümlerinin isabetli yapılmadığı, eksik maliyet ve zamanlama ölçümlerinin projenin nihai başarısını olumsuz etkilediği sonuçlarına varılmıştır.

Tüm bu olumsuz faktörler de göz önünde bulundurulduğunda yerel yönetimlerde proje yönetimi alanında çok önemli gelişme alanlarının olduğunu ve bunun da toplumsal refahı ve ülke gelişimi önünde bir engel olduğu sonucuna varabiliriz. Kamu ihale kanununun ve yönetmeliklerin geliştirilmesi, iç kontrol mekanizmasının aktifleştirilmesi, proje ofisinin güçlendirilmesi ve proje yöneticilerinin profesyonelleştirilmesi yerel yönetimlerin daha stratejik yaklaşımlarla proje yönetmesini sağlayacaktır. Ayrıca, projelerde tanımlama, planlama, örgütlenme ve kontrol basamakları da standartlara oturtulduğu sürece belediyelerin proje hedefleri başarıyla gerçekleştirilecektir.

Bunlara ek olarak, kapsam yönetimi ve tedarik yönetimi 4734 sayılı kamu ihale kanununa uygunluk esas alındığı için diğer bilgi alanlarına göre proje yönetimi olgunluk seviyesi daha yüksek seviyededir. Bunu takip eden maliyet, zaman, kalite, iletişim yönetimi orta seviyede çıkmaktadır. Bunun ana sebebi olarak ise mevzuatın belirlediği standart matbu formlar, kamu birim fiyat kitapları, idari sözleşme tasarıları belirlenen iş programları ve teknik şartnameler uygunluğun esas kabul edilerek projelerin gerekliliklerinin uygulanmasıdır. Bir diğer yandan, risk yönetimi, insan kaynakları yönetimi de diğer bilgi alanlarına kıyasla daha düşük seviyede çıkmıştır. Bunun sebebi de bürokratik yapının proje yönetimine uygun olmaması ve personelin liyakat usulüne göre seçilmemesi olarak gösterilebilir.

Sonuç olarak, yerel yönetimlerde proje yönetiminin etkin bir biçimde yapılabilmesi için olgunluk modeli değerlendirmelerinin yapılıp, gerekli iyileştirmelerin sağlanması oldukça önemlidir. Bu çalışmada elde edilen sonuçların, araştırmaya katılan belediyelerimizde geliştirme amacı ile kullanılması da bu belediyeler özelinde bir gelişme sağlayacaktır. Dolayısıyla yerel yönetimlerde kurumsal proje yönetimi olgunluk modelinin ilerleyen seviyelere çıkarılmaya çalışılması, kamu kaynaklarını kullanan yerel yönetimlerin toplumsal refaha olan katkılarını artıracaktır.

Bu çalışma sınırlı sayıda belediyemizde, sınırlı bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmiştir. Burada yer alan çalışmanın bir benzeri farklı bir bölgemizde yer alan belediyelere uygulanarak sonuçların karşılaştırılması sağlanabilir. Yine farklı olgunluk modelleri uygulanarak sonuçların karşılaştırılması da mevcut çalışmanın geliştirilmesi için kullanılabilir. Burada yer alan çalışmada elde edilen en önemli sonuçlardan bir tanesi proje yönetim teknik ve süreçlerinin Kamu İhale Kanunu'na uygulanması gerekliliğidir. Bunu nasıl olması gerektiği ile ilgili detaylı bir çalışma gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Andersen, E., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), pp. 457–461.
- Bushuyev, S. D., & Wagner, R. F. (2014). IPMA Delta and IPMA Organisational Competence Baseline (OCB). *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), pp. 302–310.
- Cleland, D. L., & İrlanda, L. R. (2002). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. McGraw Hill Higher Education; 4. baskı (21 Ağustos 2002).
- Dengiz, G., Erceiş, M., Karadağ, O., & Şahmalı, E. (1998). *Proje Yönetimi Bilgi Kitabı*. İstanbul: Proje Yönetimi Derneği.
- Ertekin, S. (2008). Kurumsal Tasarım Uygulamaları Sürecine Yönelik Web Tabanlı Yapım Yönetim Sistem Model. *İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü*.
- Gillanders, C. (2003). *When Risk Management Turns Into Crisis Management*. Australia: GHD Pty Ltd, Brisbane, Queensland.
- Gümüšoğlu, Ş. (2000). *Gümüšoğlu, Ş., 2000, İstatiksel Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi Araçları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kerzner, H. (2001). *A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling, 7th Edition*. Canada: John Wiley & Sons Company Inc. p.7-135.
- Kerzner, H. (2005). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity*. New York: International Institute For Learning.
- Kerzner, H. R. (2005). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Koçel, P. D. (2007). *İŞLETME YÖNETMELİĞİ*. Ankara: ARIKAN YAYINLARI.
- Kuznets, S. (1965). Economic Growth and Structure. *Selected Essays*, W. W. Norton, New York.
- Lahrmann, G., Metlerr, T., Winter, R., Wortmann, F., & Marx, F. (2011). *Inductive Design of Maturity Models: Applying the Rasch Algorithm for Design Science Research. Service Oriented Perspectives in Design Science Research*. Berlin: Springer Berlin Heidel.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. *New York*, Harper and Row.
- Mateen, M. (2015). *Project Management Maturity - A framework for better and efficient Projects delivery*. Göteborg: Chalmers University of Technology/Department of Civil and Environmental, Engineering.

- McCormack, K., Williams, J., Bergh, J. V., Deschoolmesster, D., Stemberger, M. I., Skrinjar, R., . . . Vlahovic, N. (2009). A Global Investigations of Key Turning Points in Business Process Maturity. *Business Process Management Journal.*, 15(5) p.792-815.
- Mullaly, M. (2014). Measuring Project Management Maturity - A framework for better and efficient Projects delivery. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(2), pp. 169–185.
- OGC. (2015, March 5). *Office of Government Commerce*. Best Management Practice Portfolio.: <http://www.gov.uk/government/publications/best-management-practice-portfolio> adresinden alınmıştır
- PMBOK. (2013). *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge*. Pennsylvania: Project Managemet Institute (PIM).
- PMI. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Newton Square, PA: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2013). *Organizational project management maturity model: OPM3 knowledge foundation*. Newtown Square, , PA,USA: Project Management Institute.
- PMP, Holmes, S. J., & Walsh, R. T. (2005). *Conducting Effective Project Management Maturity Assessment Interviews*. Integrated Management Systems, Inc., Ann Arbor, MI.
- Pretorius, S., Steyn, H., & Jordaan, J. (2012). PROJECT MANAGEMENT MATURITY AND PROJECT MANAGEMENT SUCCESS IN THE ENGINEERING AND CONSTRUCTION INDUSTRIES IN SOUTHERN AFRICA. *The South African Journal of Industrial Engineering*(23), 3.
- Pricewaterhouse&Coopers. (2012). *Insights and trends: current programme and project management practices*. PWC.
- Röglinger, M., & Pöppelpub, J. (2011). A Framework for General Design Principles for Maturity Models and Its Demonstration in Business Process Management. *Proceedings of 19th European Conferance on Information Systems*. Finland: Helsinki.
- Schwalbe, K. (2002). *Information Technology Project Management*. Canada: Course Technology Thomson Learning.
- Steyn, H. (2002). Project Management Applications of the Theory of Constraints Beyond Critical Chain Scheduling. *International Journal of Project Management*(20), 19-45.
- Thamhain, H. J. (2004). Team Leadership Effectiveness in Technology-Based Project Environments. *Project Management Journal*(4), 78-87.
- Toprak, H. S. (2010). *Otomotiv Sektöründe Proje Yönetimi ve Proje İşgücü Planlaması*. Diss Fen Bilimleri Enstitüsü ss23.

EKLER

Ek-1 Proje Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi Görüşme Formu

Ek-2 IMSI Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Değerlendirme Formu

Ek-3 Yerel Yönetimlerde Proje Yönetimi Olgunluk Seviyesi Sonuçları

Ek-1 Proje Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi Görüşme Formu

Proje Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi "Mevcut Durum" Görüşme Formu

Bilgi Alanı Verileri

Kapsam Yönetimi

Projenin, projeyi başarılı bir şekilde tamamlamak için gereken tüm işleri ve sadece gerekli olan işi içerdiğinden emin olun.

1: Farkındalık İhtiyacı. 2: Organize ve Belgelendirilmiş. 3: Alınan / Entegre. 4: Portföy. 5: İyileştirme

Değerlendirme

Kapsam Tanımı	
Şu anda proje kapsamınızı yönetmek için hangi sistemleri / araçları kullanıyorsunuz? Bir projenin kapsamı nasıl geliştirilir ve paydaşlardan kapsam onayı nasıl alınır? Proje teklif kapsamları ve maliyet belgeleri ekip üyelerine açık bir durumda mıdır?	
Gereksinimlerin Tanımlanması	
Bir projenin kapsamı nasıl belirlenir? --- Yönetim tarafından mı belirlenir? --- Müşteriler tarafından mı belirlenir? --- Fonksiyonel birimler tarafından mı belirlenir? İş gereksinimlerini toplamak ve belgelemek için Standart bir yol var mıdır? Teknik gereksinimleri toplayıp belgelemek için Standart bir yol var mıdır?	
Teslimatların Belirlenmesi	
Proje kapsam yönetimi için paydaşlarınıza ne tür belgeler sağlıyorsunuz? Kapsam belgesi nasıl kullanılır?	
İş kırılım yapısı (WBS)	
Ürün odaklı bir WBS var mı ve kullanılıyor mu?	
Kapsam Değişikliği Kontrolü	
Kapsam değişiklikleri nasıl gerçekleşir? --- Yönetimin yönlendirmesi ile? --- Müşterilerin yönlendirmesi ile? --- Proje Ofisi'nden gelen bildirim ile? --- Toplantı notları ile? --- Sözlü ifadeler ile? Kapsam değişiklik kontrolü için hangi süreç kullanılmaktadır? Proje kapanışı için tanımlanmış bir süreç var mı?	

Zaman Yönetimi

Proje programını geliştirin, bu zamanlamayı yönetin ve projenin onaylanmış zaman dilimi içerisinde tamamlanmasını sağlayın.

1: Farkındalık İhtiyacı. 2: Organize ve Belgelendirilmiş. 3: Alınan / Entegre. 4: Portföy. 5: İyileştirme

Değerlendirme

Zaman Çizelgesi Geliştirme	
Zaman yönetimi için ne tür belgeler kullanıyorsunuz? - Kilometre taşları - Proje planları - Sistem planları - Bileşen planları - Proje gözden geçirmeleri - Tek sayfa özetleri - Gantt çizelgeleri - Önemli olay listeleri - 30-60-90 gün	
Zaman yönetimi için ne tür araçlar (yazılım / sistemler) kullanıyorsunuz? - MS Project - Excel - Görev listeleri vb.	
Planlanan tipik bir proje hangi düzeyde detaylandırılır? - Bileşen - Alt Sistem - Sistem - Projenin fazı (ör. Tasarım / test / üretim)	
Tipik bir proje zaman çizelgesi ne büyüklüktedir? i. <50 görev ii. <100 görev iii. <500 görev iv. > 500 görev	
Her bir alan için yeni projelerde kullanılacak proje plan şablonları var mıdır? (Parçalar / sistemler için tipik tasarım süreleri. Bileşenler / sistemler için tipik takım zamanları vs.) Kullanılmakta mıdır? Proje zaman çizelgesi oluşturmak için belirlenmiş standartlar var mı? Kilit paydaşları içeren bir program sahiplenme / onaylama süreci var mı? Sonunda Proje zaman çizelgelerini kim onaylamaktadır? Proje zaman çizelgeleri ürün geliştirme sürecini ne kadar yansıtıyor? Proje çizelgeleri, şirketten müşteriye müşteriye teslim edilebilir çıktıları açıkça tanımlar mı?	

Zaman Yönetimi

Proje programını geliştirin, bu zamanlamayı yönetin ve projenin onaylanmış zaman dilimi içerisinde tamamlanmasını sağlayın.

1: Farkındalık İhtiyacı. 2: Organize ve Belgelendirilmiş. 3: Alınan / Entegre. 4: Portföy. 5: İyileştirme

Değerlendirme

Zamanlama Kontrolü	
Her proje için zaman temel çizelgeleri saklanıyor mu?	
Proje durumu, temel çizgisi ile karşılaştırmalı olarak raporlanıyor mu?	
Zaman çizelgeleri ortak web portalları veya e-odalar aracılığıyla tüm ekip üyelerine yayınlanabilir ve erişilebilir mi?	
Tipik bir güncelleme süresi nedir? Planlar ne sıklıkla güncellenmektedir?	
- Önceden belirlenmiş güncelleme süresi yok	
- 1-2 Hafta	
- 2-4 Hafta	
- > Kapıda sadece 4 hafta	
Proje durumlarını gözden geçirmek için proje toplantıları gerçekleştiriliyor mu?	
- Ne sıklıkla toplanılıyor?	
- Toplantılara kim katılıyor?	
Kritik yoldaki öğeler risk yönetimi e-tabloları ile ele alınıyor mu?	
Zaman çizelgesi değişikliklerini ve güncellemelerini nasıl belgeliyorsunuz?	
i. Değişiklik kaydı	
ii. Toplantı notları	
iii. Diğer	
Kurtarma planlarını veya geçici çözüm planlarını nasıl belgeliyorsunuz?	
i. Program takvimi revizyonları	
ii. Kurtarma için özel program	
iii. Program dökümü yok	
Programlar risk değerlendirmesi ile birlikte gözden geçiriliyor mu?	
Zamanlama Entegrasyonu	
Zaman planlarınızı fonksiyonel bölümler / organizasyonlar ile entegre ediyor musunuz?	
Tedarikçilerinizden zaman programı istiyor musunuz?	

Maliyet Yönetimi

Projenin toplam maliyetini belirleyin, bu masrafları yönetin ve projenin onaylanan bütçe dahilinde tamamlanmasını sağlayın.

1: Farkındalık İhtiyacı. 2: Organize ve Belgelendirilmiş. 3: Alınan / Entegre. 4: Portföy. 5: İyileştirme
Değerlendirme

Proje Maliyet Tanımlaması	
<p>Ne tür bütçeler hazırlanmaktadır ve hangi seviyede tutulmaktadır? Proje bütçelerine neler dahildir? - Mühendislik saatleri / maliyeti - Üretim saatleri / maliyet - Garanti maliyeti - Satış sonrası bakım maliyetleri - Diğer Proje Maliyetinizi yönetmek için şu anda hangi Maliyetler nasıl tayin edilir? - Projeye göre - Görevlere göre - Zamana göre - Bölümlere göre - Maliyet kodları - İKY (WBS) Bütçeler, proje aşamalarına göre belirli midir ve bir harcama planı oluşturulmuş mu? Kapsam değişiklikleri nasıl dokümanite edilir ve maliyet değişiklikleri onaylanır? Teklif maliyeti tahminlerini kim hazırlıyor, proje maliyeti için varsayımlar belgelenir mi? Bütçeler WBS'ye bağlanmakta mıdır yoksa ayrıca mı tutulur?</p>	
Kaynak Planlaması	
<p>Zaman çizelgeleri kullanarak, harcanan tüm zamanlar ve maliyetleri takip ediliyor mu?</p>	
Performans Ölçümü	
<p>Maliyetler nasıl takip edilir? - Projeye göre - Görevlere göre - Zamana göre - Bölümlere göre - Maliyet kodları - İKY (WBS) Maliyetleri izlemek için ne kullanılır? - Merkezi bir veritabanı - Proje yöneticisi bir excel dosyası kullanır - Diğer Bütçeler ne sıklıkla tekrar tahmin edilir ve yeniden temel çizgisi alınır? Proje maliyeti düzenli olarak, temel çizgisi ile karşılaştırmalı olarak takip ediliyor mu?</p>	
Maliyet Kontrolü	
<p>Paydaşlarınıza proje maliyet kontrolü için ne tür belgeler sağlıyorsunuz? Maliyet aşımı nasıl yönetilir? - Her projede izin verilen tolerans kullanılır - Projeye atanan maliyet rezervleri kullanılır - Resmi bütçe değişim talebi</p>	

İnsan Kaynakları Yönetimi

Spesifik proje aktiviteleri için gerekli olan gerekli beceri kümelerini tanımlamak, bu beceri kümesine sahip bireyleri tanımlamak ve proje için roller ve sorumluluklar belirlemek, bu kaynakların yüksek verimliliğini yönetmek ve sağlamak ve gelecekteki kaynak ihtiyaçlarını tahmin etmek.

1: Farkındalık İhtiyacı. 2: Organize ve Belgelendirilmiş. 3: Alınan / Entegre. 4: Portföy. 5: İyileştirme

Değerlendirme

Organizasyonel Planlama

Proje yönetimi uygulamalarınız ve süreçleriniz bölümler ve fonksiyonel gruplar arasında tutarlı mıdır?

Proje Yönetimi için üst düzey yönetimden gerekli desteği alabiliyor musunuz?

Proje Yönetim eğitimleri tanımlandı mı ve eğitim verildi mi?

Kullanılan süreçlere özgü eğitim kursları mı yoksa genel amaçlı eğitimler mi gerçekleştirildi?

Tüm projelerin takip edilmesi ve proje yönetim uzmanlığının sağlanması için bir Proje Yönetim Ofisi var mı?

Proje Yönetim Ofisiniz organizasyona ve tüm Proje Yöneticilerine gerekli uzmanlığı sağlıyor mu?

Standart bir PY Yaklaşımı geliştirmek için yazılı bir PY El Kitabı mevcut mudur?

Organizasyon içerisinde Proje Yönetimi için hangi dokümanlar edilmiş destek mevcuttur?

Yönetici seviyesinde mevcut Proje yönetim uygulamalarının başarısı nasıl görünüyor? Ne değiştirmek istersiniz? Ve hangi zaman diliminde?

Organizasyonda proje yönetim sponsoru kimler olarak kabul edilir (pozisyon)?

İletişim Yönetimi

Proje veri sürecini, koleksiyondan sınıflandırmaya, yaygınlaştırmaya, kullanıma ve karar vermeye kadar yönetin.

1: Farkındalık İhtiyacı. 2: Organize ve Belgelendirilmiş. 3: Alınan / Entegre. 4: Portföy. 5: İyileştirme

Değerlendirme

İletişim Planlama	
Projeleriniz için bir iletişim planı hazırlanıyor mu? İletişim planı hangi yapıda hazırlanmaktadır? - Detaylı ve belgelenmiş (Ne, Ne zaman, ne sıklıkla, kime) - Her toplantıdan sonra katılımcılara ve diğer "anahtar kişiler"e gönderilen toplantı tutanakları. - Ekip iletişim listesi Projelerinizde sorumluluk matrisini kullanıyor musunuz?	
Bilgi Dağıtımı	
Yazılımınız birden çok projede veri alışverişi yapabilir ve birden çok proje için özet bilgiler üretebilir mi? Bilgi Teknolojileri, bölümler ve bölümler arasında standartlaştırmak için raporları ve formatları özelleştirecek destek sağlıyor mu?	
Performans Raporlama	
Şirketinizin tanımladığı ortak bir yönetim raporlama gereksinimi var mı? Yerleştirilen bir kurumsal gözden geçirme var mı ve tüm Projeler / ekip üyelerine açık mı?	
Sorun İzleme ve Yönetimi	
Proje Yöneticilerinizin öğrenilen dersleri paylaşmak için kullanabilecekleri bir süreç var mı? Tüm projelerin kullandığı kurumsal bir sorun yönetim sistemi mevcut mudur?	

Tedarik Yönetimi

Projeyi desteklemek için mal ve hizmet almak. Ayrıca, sözleşme süresince performansın yönetilmesi ve tamamlandıktan sonra sözleşmenin kapatılması faaliyetlerini de içerir.

1: Farkındalık İhtiyacı. 2: Organize ve Belgelendirilmiş. 3: Alınan / Entegre. 4: Portföy. 5: İyileştirme

Değerlendirme

Tedarik Planlaması

Seçim kriterleri ile birlikte her bir tedarik için yazılı olarak belirlenmiş bir kapsam var mıdır?

İstek

Talep / Kaynak Kontrolü

Projeler için belirlenmiş kontrat usulleri ve onaylı satıcı listeleri mevcut mudur?
Satın alma süreci boyunca program ve maliyet hedefleri mevcut mudur?

Sözleşme Yönetimi / Kapanış

Ek-2: IMSI Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Değerlendirme Formu

Tanım	1. Seviye İhtiyaç Duyarlılık	2. Seviye Örgütlenen Ve Belgesel Bir Pm Metodolojisinin Uygulanması	3. Seviye Örnek / Entegre Çalışma Uygulamaları Kullanılmış Ve Uygulanan Uygulamalar	4. Seviye Portfolyo İyileştirme Pm Ölçülen Ve Kontrol Edilen Süreçler	5. Seviye Süreç İyileştirme Üzerine Odaklanma
KAPSAM					
Projenin, projeyi başarılı bir şekilde tamamlamak için gereken tüm işleri ve sadece gerekli olan işi içerdiğinden emin olun.	Genel işleme şartları beyanı. Küçük kapsamsız yönetim veya dokümantasyon. Yönetim sadece önemli kilometre taşlarından haberdardır.	Temel kapsam yönetimi süreci yerinde. Kapsam yönetim teknikleri, daha büyük, daha görünür projeler için düzenli olarak uygulanır.	Tam proje yönetimi süreci çoğu proje tarafından belgelenmiş ve kullanılmıştır. Paydaşlar kapsam kararlarına aktif olarak katılıyorlar.	Tüm projelerde kullanılan proje yönetimi süreçleri. Projeler diğer projeler işığında yönetildi ve değerlendirildi.	Etkinlik ve verimlilik ölçümleri, proje kapsamı kararlarını uygun yönetim düzeylerine göre yönlendirir. Değerin yüksek oranda kullanılmasına odaklanın.
Kapsam tanımı	Yalnızca açıklama (ad-hoc)	Organizasyon yönetimi tarafından zorunlu kılınan düşük	Kabul edilen varsayımlar ve kısıtlamalar	Inter proje bağımlılıkları dahil edildi ve izlendi	Süreç iyileştirmeleri

<p>Gereksinim tanımı (İş ve Teknik)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Genel işletme şartları beyanı Teknik gereklilikler belgelenmiştir 	<ul style="list-style-type: none"> İş gereksinimleri ana paydaşlarla istişare Teknik gereksinimler ölçülmüştür 	<ul style="list-style-type: none"> İş gereksinimleri geliştirildi ve / veya geliştirildi Çapraz fonksiyonel takım katılımı ile Teknik şartlar standart formlar kullanılarak toplanır ve sayısallaştırılır. Tüm süreçleri tanımlamak için standart süreçler kullanılır. 	<p>Tüm gereksinimler proje ekibi tarafından tamamen onaylanmıştır.</p> <ul style="list-style-type: none"> Çapraz fonksiyonel ve portföy etkileri gözden geçirilmiş ve anlaşılmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> Tüm ihtiyaçlar takip edilir Gereksinim değişikliklerinin etkisini yakalamak için tam değişim kontrolü kullanılır Gereksinim değişiklikleri diğer programlara uygulanabilirlik açısından değerlendirilir ve öğrenilen dersler olarak alınır.
<p>Teslim Edilecek Kimlikler</p>	<ul style="list-style-type: none"> Her biri için büyük teslimatlar proje belgelendi 	<ul style="list-style-type: none"> Başlıca teslimatların dokümantasyonu, yönetim / müşteri katılımını içerir. Tüm çapraz işlevli (dahili) çıktılar belgelenmiştir Bir sınıflandırma sistemi, proje WBS ile birlikte teslim alınabilir çıktılar yakalamak için kullanılır. 	<ul style="list-style-type: none"> Tüm çıktılar çapraz fonksiyonel ekip katılımı ile geliştirildi ve / veya geliştirildi 	<ul style="list-style-type: none"> Kurumsal WBS ile uyumlu olarak, teslim edilebilir ürünleri yakalamak için bir kurumsal geniş sınıflandırma sistemi kullanılır. 	<ul style="list-style-type: none"> Herhangi bir teslim edilebilirlik için kurumsal geniş sınıflandırma sisteminden sapma, kurumsal sisteme dahil edilmek üzere ele alınır ve değerlendirilir.

<p>İş Kırılım Yapısı (WBS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Proje Müdürünün takdirine bağlı olarak yerel bir WBS kullanılır. · Bir ağ işleme paketi tarafından bir WBS oluşturulabilir 	<ul style="list-style-type: none"> · Yüksek görünürlük projelerinde projeye özel bir WBS kullanılır · WBS özet faaliyetler için tutarlıdır · Teslim edilebilir WBS ile ilişkilidir 	<ul style="list-style-type: none"> · Tüm projeler için ortak bir işleme WBS kullanılır. · WBS tüm faaliyetler için tutarlıdır. · Teslim edilebilir WBS kullanılarak belirlenir 	<ul style="list-style-type: none"> · Kurumsal geniş sınıflandırma sistemi kurumsal WBS ile uyumlu teslimatlar yakalayın · WBS değişim kontrolü için referans sistemi olarak kullanılır · WBS, diğer proje yönetimi bilgi alanlarını birleştirerek referans olarak kullanılır. 	<ul style="list-style-type: none"> · Süreç iyileştirme ve dersler öğrenildi.
<p>Kapsam Değişikliği Kontrolü</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Değişiklik kontrolü Proje Yöneticisi tarafından kullanılabilir, ancak sadece kriz durumlarında uygulanabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> · Yüksek görünürlük projelerinde bir değişim kontrol süreci tanımlanmış ve kullanılmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> · Tüm projelerde bir değişim kontrol süreci uygulanmaktadır. · Performans ölçme teknikleri standartlaştırılmış ve uygulanmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> · Değişim kontrolü bilgi alanlarına entegre edilmiştir 	<ul style="list-style-type: none"> · Süreç iyileştirme ve öğrenilen dersler.
<p>ZAMAN</p>	<p>1. Seviye</p>	<p>2. Seviye</p>	<p>3. Seviye</p>	<p>4. Seviye</p>	<p>5. Seviye</p>

Proje programını geliştirin, bu zamanlamayı yönetin ve projenin onaylanmış zaman dilimi içerisinde tamamlanmasını sağlayın.	Belirlenmiş planlama veya çizelgeleme standartları yok. Belgelerin eksikliği, tekrarlanabilir proje başarısı elde etmeyi zorlaştırmaktadır.	Temel süreçler vardır, ancak planlama ve çizelgeleme için gerekli değildir. Büyük, görünür projeler için kullanılan standart programlama yaklaşımları.	Zaman yönetimi süreçleri çoğu proje tarafından belgelenmiş ve kullanılmıştır. Organizasyon çapında entegrasyon, projeler arası bağımlılıkları içerir.	Zaman yönetimi gelecekteki performans tahmin etmek için geçmiş verileri kullanır. Verimlilik ve etkinlik ölçütlerine dayalı yönetim kararları.	Zaman yönetimi süreçleri için iyileştirme prosedürleri. Alınan dersler incelenir ve belgelenmiş süreçlerin iyileştirilmesi için kullanılır.
Program Geliştirme (aktivite tanımı ve sıralaması dahil)	<ul style="list-style-type: none"> Çoğu proje yalnızca üst düzey görevler veya kilometre taşları için bir süreç şablonu izler. Bağımlılık yok Tüm projelerin çizelgeleri zamanlanmış değil 	<ul style="list-style-type: none"> Yüksek görünürlük projeleri Fonksiyonel bölümler, yani Mühendislik'ten İmalat'a büyük bağımlılıklar Tarifeler baselined Standart bir yazılım paketi (örn. MS Project) önerilir ve kurum tarafından kullanılabilir hale getirilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Ayrıntılı program için temel olarak kullanılan WBS Tüm projelerin bir programı var Şablonlar geliştirildi Bağımlılıklar tüm fonksiyonel bölümleri içerir 	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim kararları için düzenli olarak izlenir ve kullanılır Stratejik şirket hedefleri ile uyumlu 	<ul style="list-style-type: none"> Zaman yönetimi süreçleri için kullanılan iyileştirme prosedürleri Alınan dersler incelenir ve belgelenmiş süreçlerin iyileştirilmesi için kullanılır.
Zamanlama Kontrolü	<ul style="list-style-type: none"> Proje Yöneticisi programı gerektirdiği gibi revize eder Baselining kullanılmadı 	<ul style="list-style-type: none"> Baselining, sürecin başında kullanılır; Orijinal ve gerçek görev durumu önceden belirlenmiş bir frekansta güncellenir, iki haftadan az olmamak kaydıyla. 	<ul style="list-style-type: none"> Tasarlanan tasarımlar ve piyasaya sürülen tasarımlar gibi önemli görevlerin planlı ve gerçek performansları için trend grafikleri oluşturulur. 	<ul style="list-style-type: none"> Eğilim grafikleri, kazanılan değer gibi ek verileri içerir 	<ul style="list-style-type: none"> Zaman yönetimi süreçleri için kullanılan iyileştirme prosedürleri Alınan dersler incelenir ve belgelenmiş süreçlerin iyileştirilmesi için kullanılır.

<p>Zamanlama Entegrasyonu</p>	<p>· Sadece mühendislik görevleri dahildir</p>	<p>· Mühendislik ve İmalat görevleri dahil edilmiştir</p> <p>· İnsan gücü ve maliyet için kaynak girişleri dahil değildir.</p>	<p>· Çizelgeler, proje ekibinin, tedarikçilerin ve müşterilerin tüm üyeleri tarafından gözden geçirilir ve onaylanır.</p> <p>· Entegre ve insan gücü ve maliyet dahil.</p>	<p>· Yönetim Portföyü ve İş Birimi stratejik kararları verimlilik ve etkinlik ölçütlerine dayanmaktadır.</p>	<p>iyileştirilmesi için kullanılır.</p> <p>· Zaman yönetimi süreçleri için kullanılan iyileştirme prosedürleri</p> <p>· Alınan dersler incelenir ve belgelenmiş süreçlerin iyileştirilmesi için kullanılır.</p>
<p>MALİYET</p> <p>Projenin toplam maliyetini belirleyin, bu masrafları yönetin ve projenin onaylanan bütçe dahilinde tamamlanmasını sağlayın.</p>	<p>1. Seviye</p> <p>Yerleşik uygulama veya standart yok.</p> <p>Maliyet süreci dokümantasyonu ad hoc ve bireysel proje ekipleri gayri resmi uygulamaları takip ediyor</p>	<p>2. Seviye</p> <p>Maliyet tahmini, raporlama ve performans ölçümü için süreçler vardır. Büyük, görünür projeler için maliyet yönetimi süreçleri kullanılır.</p>	<p>3. Seviye</p> <p>Maliyet süreçleri organizasyon standardıdır ve çoğu proje tarafından kullanılır. Maliyetler, proje ofisi kaynak kütüphanesine tamamen entegre edilmiştir.</p>	<p>4. Seviye</p> <p>Proje Ofisi, finans ve insan kaynakları sistemleri ile entegre maliyet planlama ve izleme. Kurumsal süreçlere bağlı standartlar</p>	<p>5. Seviye</p> <p>"Alınan dersler belgelenmiş süreçleri geliştirir. Yönetim, karar vermede etkinlik ve etkinlik ölçütlerini etkin bir şekilde kullanır."</p>

<p>Proje Maliyetinin Tanımlanması (Tahmin ve Bütçeleme)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Maliyet tahminleri "kurallar" veya ad-off malzeme alımlarına dayanır. · Yerel "uzman" deneyimlerine bağlı olarak maliyet tahminlerinin doğruluğu. · Proje elemanları için ayrı proje maliyetleri. Proje bütçesi toplam tutara eşittir. 	<ul style="list-style-type: none"> · Maliyet tahminleri, bireyler veya yerel iş birimi tarafından toplanan tarihsel verilere dayanır. · Önceki projelerin geri bildirimlerine bağlı olarak maliyet tahminlerinin doğruluğu. · Proje maliyetleri zaman aşamalı proje bütçesine dağıtılmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> · Maliyet tahminleri, tüm işletme için birikmiş olan tarihsel verilere dayanır. · Proje gerçekleri ile maliyet tahmini veritabanının güncellenmesi için belgelenmiş süreç bulunmaktadır. · Proje bütçesi proje programına göre zaman aşamalı. · Proje bütçesi taban çizgisidir. 	<ul style="list-style-type: none"> · Maliyet tahminleri önceki proje performansını, gerçek tutarı ve tahminiye yansıtılmaktadır. · Maliyet tahminleri önceki proje performansını, gerçek zaman çizelgesini taban çizgisine göre yansıtır. · Risk azaltma planına uygun olarak proje bütçesi ayarlandı (tamponlandı). 	<ul style="list-style-type: none"> · Süreç iyileştirme ve öğrenmeler öğrenildi.
--	--	---	--	---	--

<p>Kaynak Planlaması</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Kaynak ekipler geçici olarak oluşturulmuştur. · Kaynaklar ödevleri, ihtiyaçlar ve mevcut kaynaklar arasında mümkün olan en iyi eşleşmeyi bulmaya çalışır. · Mevcut kaynaklara uyacak şekilde revize edilen proje programı. 	<ul style="list-style-type: none"> · Proje gereksinimlerini beceri setlerine uyacak şekilde belgelenen kaynak planlama süreci. · Proje planlamasının programlanması için eşleştirilen kaynak planlama süreci. · Kaynak seviyesi, proje ekibinin sınırları içinde gerçekleştirildi. 	<ul style="list-style-type: none"> · Yerel işletme biriminde tam olarak uygulanan kaynak planlama süreci. · Kaynak ödevleri eğitime ve önceki deneyime bağlıdır. · Yerel iş birimi içinde gerçekleştirilen projeler arasında kaynak seviyelendirme. 	<ul style="list-style-type: none"> · Kaynak planlama süreci tüm işletme için tam olarak uygulanmaktadır. · Proje ödevlerine bağlı kaynak eğitimi. · Tüm kuruluş genelinde kaynak dengeleme / önceliklendirme gerçekleştirildi. 	<ul style="list-style-type: none"> · Süreç iyileştirme ve öğrenilen dersler.
<p>Performans ölçümü</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Proje taahhütleri toplu olarak takip edilir. · Proje harcamaları toplu olarak takip edilir. · Bireysel raporlar gerektiği şekilde derlenmiş ve sunulmuştur. 	<ul style="list-style-type: none"> · Proje taahhütleri ve harcamaları proje bütçesi. · Tüm projeler için taahhütleri ve harcamaları izlemek için kullanılan belgelenmiş süreç / sistem. · Ortak rapor formatları ve sıklık tanımlı. 	<ul style="list-style-type: none"> · Taahhüt edilen proje taahhütleri ve harcamalar kazanılan değer ölçümünü veya benzer ölçümleri kullanarak ilerleme planı. · Gelecek dönem tahminleri için kullanılan taban çizgisine göre performans. 	<ul style="list-style-type: none"> · Gelecekteki projelerin tahminleri için kullanılan taban çizgisine performans. 	<ul style="list-style-type: none"> · Süreç iyileştirme ve öğrenilen dersler.

Maliyet Kontrolü	<ul style="list-style-type: none"> · Bireysel raporlar gerektiği şekilde derlenmiş ve sunulmuştur. 	<ul style="list-style-type: none"> · Maliyet kontrol süreci geliştirildi. Temel maliyet ölçüleri kullanıldı. · Ana hatlar proje programına uygun olarak kurulmuştur. · Proje bütçesine kıyasla proje taahhütleri ve harcamalar. 	<ul style="list-style-type: none"> · Resmi proje değişikliği kontrol süreci kullanılmıştır. · Kapsam, Maliyet ve Zamanlama raporları entegre edildi. · Tahminler proje gerçeklerini yansıtmak üzere ayarlanmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> · Tam entegre sistem. · Risk azaltma planına uygun olarak proje bütçesi ayarlandı (tamponlandı). · Proje ekibi pozitif maliyet kontrolü performansı için ödüllendirildi. 	<ul style="list-style-type: none"> · Süreç iyileştirme ve öğrenilen dersler.
KALİTE	1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	4. Seviye	5. Seviye
Projenin üstlenilen tüm ihtiyaçları karşıladığından emin olun ve ürün, süreçler ve kalitenin başarılı bir projenin tamamlanmasının etkili ve verimli bir yönü haline getirmek için ihtiyaç duyulan insanlar açısından kalite yönetimine odaklanın.	Belirlenmiş proje kalite uygulamaları veya standartları. Yönetim "kaliteyi" nasıl tanımlamaları gerektiğini düşünüyor.	Temel organizasyonel proje kalitesi politikası benimsenmiştir. Yönetim, kalite politikası uygulamasını büyük, görünür projeler üzerinde teşvik eder.	Kalite süreci iyi belgelenmiş ve kurumsal bir standarttır. Yönetim çoğu proje için kalite gözetiminde yer aldı.	Kalite planlama standart süreçlerini kullanmak için gerekli tüm projeler. Proje Ofisi kalite standartlarını ve güvenceyi koordine eder.	Kalite süreci, gelişmeleri sürecin içine geri beslemek için yönergeler içermektedir. Metrikler ürün kalitesi kararlarının anahtarıdır.
Kalite planlaması	<ul style="list-style-type: none"> · Kurumsal standart oluşturulmadı 	<ul style="list-style-type: none"> · Kuruluşun çoğu tarafından kurulan ve tanıyan KG süreçleri 	<ul style="list-style-type: none"> · Kullanılan şablonlarla birlikte Resmi Kalite Planı · Belirli Kalite sorumlulukları ile 	<ul style="list-style-type: none"> · Kalite Ofisi tüm projelere dahil oldu ve katıldı 	<ul style="list-style-type: none"> · Süreç iyileştirme ve öğrenilenler

Kalite güvencesi	<ul style="list-style-type: none"> Kurumsal standart oluşturulmadı Gerektiğinde kurulan bazı takım standartları 	<ul style="list-style-type: none"> Temel yaklaşım Ekipler, kendi prosedürlerini ve kontrol listelerini gerektiği gibi geliştirir 	<p>tanımlanan kaynaklar</p> <ul style="list-style-type: none"> Standart araçlar ve teknikler kullanılarak alınan proaktif yaklaşım 	<ul style="list-style-type: none"> Tüm projelerde kullanılır 	<ul style="list-style-type: none"> Süreç iyileştirme ve dersler öğrenildi
Kalite kontrol	<ul style="list-style-type: none"> Standart bir süreç mevcut değil Ekip üyeleri tarafından prosedürlere tabi olmaksızın 	<ul style="list-style-type: none"> Ürün testleri için kullanılabilir Şablonlar ve yönergeler 	<ul style="list-style-type: none"> Performans standartları belirlenmiş ve ölçülmüştür. 	<p>Standartlar yerinde ve kullanılmış</p>	<ul style="list-style-type: none"> QC sonuçları süreç boyunca incelenmiştir. Süreç iyileştirme ve öğrenilen dersler
RİSK	1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	4. Seviye	5. Seviye
Bir projenin ömrü boyunca risk faktörlerini tanımlayın, analiz edin, yanıtlayın ve kontrol edin.	<p>Yerleşik uygulama veya standart bulunmamaktadır. Dokümantasyon minimaldir ve sonuçlar paylaşılmaz. Risk cevabı reaktifdir.</p>	<p>Süreçler büyük projeler için belgelenir ve kullanılır. Yönetim, büyük, görünür projelerdeki risklerle tutarlı bir şekilde ilgiliydi.</p>	<p>Çoğu proje için risk yönetimi süreçleri kullanılmaktadır. Metrikler, proje ve program düzeylerindeki risk kararlarını desteklemek için kullanılır.</p>	<p>Yönetim organizasyon çapında risk yönetiminde aktif olarak yer almaktadır. Risk sistemleri zaman, maliyet ve kaynak sistemleriyle tam olarak entegre olur.</p>	<p>Projelerin sürekli olarak değer bazlı performans ölçümlerine göre ölçülüp yönetildiğinden emin olmak için iyileştirme süreçleri kullanılmaktadır.</p>

<p>Risk Tanımlama ve Nıceleme</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Yerleşik uygulama veya standart bulunmamaktadır · Risk cevabı, krize dayalı olarak reaktif veya belirsizdir 	<ul style="list-style-type: none"> · Büyük projeler için süreçler belgelenmiştir ve kullanılmaktadır · Yönetim, büyük, görünür projeler üzerinde sürekli olarak risklerle ilgilenmektedir. · Düşük Orta Yüksek derecelendirmeler kullanıldı 	<ul style="list-style-type: none"> · Çoğu proje için risk yönetim süreçleri kullanılmaktadır · Projedeki risk kararlarını ve program düzeylerini desteklemek için metrikler kullanılır. · Daha karmaşık derecelendirme sistemleri kullanılır, yani Olasılık faktörleri 	<ul style="list-style-type: none"> · Maliyet, Zaman, Finans, Muhasebe ve stratejik hedeflerle tamamen entegre çapraz proje riskleri 	<ul style="list-style-type: none"> · Projelerin sürekli olarak değer bazı performans ölçümlerine göre ölçülüp yönetildiğinden emin olmak için iyileştirme süreçleri kullanılmaktadır.
<p>Risk Tepki Geliştirme ve Belgeleme</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Gelecekteki risk olayları için strateji veya planlama yok · Belgeler minimum düzeyde ve sonuçlar paylaşılmıyor 	<p>Risk dokümantasyonu merkezi değil</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Her bir risk unsuru için acil durum planları ve azaltma stratejileri geliştirilmiştir. · Risk dokümantasyonu merkezileştirilmiş ve kuruluş için erişilebilir durumdadır. 	<p>Tarihsel veritabanı çapraz program risklerini içerecek şekilde genişletildi</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Sistemik Risk öğeleri, öğrenilen derslerle tanımlanır, belgelenir ve belgelendirilir
<p>İNSAN KAYNAKLARI</p>	<p>1. Seviye</p>	<p>2. Seviye</p>	<p>3. Seviye</p>	<p>4. Seviye</p>	<p>5. Seviye</p>

Spesifik proje aktiviteleri için gerekli olan gerekli beceri kümelerini tanımlamak, bu beceri kümesine sahip bireyleri tanımlamak ve proje için roller ve sorumluluklar belirlemek, bu kaynakların yüksek verimliliğini yönetmek ve sağlamak ve gelecekteki kaynak ihtiyaçlarını tahmin etmek.	Planlama ve personel projelerine tekrarlanabilir bir süreç yoktur. Proje takımları ad hoc. İnsan kaynakları zamanı ve maliyeti ölçülemez.	İnsan kaynaklarını nasıl planlayıp yöneteceğinizi tanımlayan tekrarlanabilir süreç. Sadece son derece görünür projeler için kaynak takibi.	Çoğu proje kurulu kaynak yönetimi sürecini takip eder. Mesleki gelişim programı proje yönetimi kariyer yolunu belirler.	Proje planlama ve önceliklendirme için kullanılan kaynak tahminleri. Proje ekibi performansını ölçülerek ve kariyer gelişimi ile entegre edildi.	Süreç, öğrenilen proje derslerini belgelendirmek için ekipleri devreye sokar. İyileştirmeler, insan kaynakları yönetimi sürecine dahil edilmiştir.
Organizasyonel Planlama	· Ad-hoc, projelere personel ve ödevler atamak demektir · Mevcut kaynaklara uyacak şekilde revize edilen proje programı.	· Proje Yöneticisi beceri gereksinimlerini tanımlar ve sorumluluk matrisi ve org çizelgeleri oluşturur · Proje gereksinimlerini beceri setlerine uyacak şekilde belgelenen organizasyonel planlama süreci. · Planlama için proje gereksinimlerini karşılayacak şekilde belgelendirilmiş organizasyonel planlama süreci.	· Kaynak kullanılabilirliği ve yeterlilik analiz edildi. · Tüm proje personeli için tanımlanan Roller ve Sorumluluklar · Organizasyonel planlama süreci tamamen yerel iş biriminde uygulanmaktadır.	· Kurumsal planlama süreci tüm işletme için tam olarak uygulandı. · Tüm kuruluş genelinde kaynak dengeleme / önceliklendirme gerçekleştirildi.	· Süreç iyileştirme ve öğrenilen dersler: İK için kullanılan performans metrikleri

<p>Personel alımı</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Departman yönetimi tarafından yönetilen Ad-hoc · Personel seçimleri, ihtiyaçlar ve mevcut kaynaklar arasında mümkün olan en iyi eşleşmeyi bulmaya çalışır. 	<ul style="list-style-type: none"> · Gerekli personelin planlanması. Takım üyeleri belirlenen ve önceden ayrılmış · Kaynak seviyesi, proje ekibinin sınırları içinde gerçekleştirildi. 	<ul style="list-style-type: none"> · Kaynak havuzu yönetimi ve önceliklendirme · Eğitim ve önceki deneyime dayalı olarak seçilen kaynaklar. · Yerel iş birimi içinde gerçekleştirilen projeler arasında kaynak seviyelendirme. 	<ul style="list-style-type: none"> · Beceri veritabanı kullanıldı. · Proje ödevlerine bağlı kaynak eğitimi. 	<ul style="list-style-type: none"> · Süreç iyileştirme ve dersler öğrenildi
<p>Takım geliştirme</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Proje ekipleri geçici olarak oluşturulmuştur. · Ekip çalışması, ekip üyelerinin isteklerine ve kişiliklerine bağlıdır. · Takım toplantıları zaman zaman. 	<ul style="list-style-type: none"> · Ekip, kapsam ve planlama geliştirme ile uğraştı. · Ekip toplantıları sık ve etkili bir şekilde gerçekleştirildi. · Ekip çalışması şirket tarafından yaptırılan ekip oluşturma çalışmaları ile aktif olarak teşvik edildi ve desteklendi. · Proje Yöneticisi ekip performans değerlendirmeye değerlendirmelerine girdi 	<ul style="list-style-type: none"> · Takım ortaktır. · Çatışma yönetimi tekniklerinde eğitimli takım. 	<ul style="list-style-type: none"> · Teknik eğitim ihtiyaçları tanımlanmış ve proaktif bir şekilde karşılanmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> · Organizasyon insanlara değer verir ve proje başarısını sağlamak için elinden geleni yapar.

Profesyonel geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> · Başarı olasılığına dayalı olarak atanan Proje Yöneticileri. · Proje Yönetimi kariyer yolu yok. 	<ul style="list-style-type: none"> · Proje Yöneticisi lider olarak gövülüp ödüllendirildi. 	<ul style="list-style-type: none"> · Proje ile ilgili kariyer ve eğitim gereksinimleri tanıandı. 	<ul style="list-style-type: none"> · Proje Yönetimi görevlerine katılan bireyler, sadece beceri ve gereksinimler arasında bir eşleşme olduğunda. 	<ul style="list-style-type: none"> · Projeler organizasyon başarısına bağlı. · Finansal başarılar projenin başarısına bağlıydı.
İLETİŞİM	1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	4. Seviye	5. Seviye
Proje veri sürecini, koleksiyondan sınıflandırmaya, yaygınlaştırmaya, kullanıma ve karar vermeye kadar yönetin.	Projelerin yönetime resmi olmayan bir statü sağlaması beklenen geçici bir iletişim süreci var.	Temel süreç belirlenir. Büyük, oldukça görünür projeler süreci takip eder ve üçlü kısıtlamalar için ilerleme raporları sunar.	Proje performans değerlendirmeleri için yönetim tarafından aktif katılım. Çoğu proje resmi bir proje iletişim planı yürütmektedir.	Tüm projeler için iletişim yönetim planı gereklidir. İletişim planları kurumsal iletişim yapısına entegre edilmiştir.	Proje iletişim yönetimini sürekli iyileştirmek için bir iyileştirme süreci vardır. Alınan dersler alınıyor ve birleştirilir.
Planlama	<ul style="list-style-type: none"> · Kurumsal standartlar geliştirilmemiştir ve yayınlanmamaktadır. · Bireysel raporlar gerektiği şekilde derlenmiş ve sunulmuştur. · Proje Yöneticisi, gerektiğinde durumu raporlayabilmelidir. 	<ul style="list-style-type: none"> · Anahtar proje paydaşları belirlendi. · Belirli standart konu raporları için belirlenmiş ortak format. · İletişim Planı uyarınca yüksek görünürlük projelerinde periyodik özet raporlar gereklidir. 	Tüm projeler için hazırlanmış Belgelendirilmiş İletişim Planı.	İletişim planı proje boyunca güncellendi ve rafine edildi.	<ul style="list-style-type: none"> · Organizasyonel planlama ile bağlantılı iletişim planlaması. · Süreç iyileştirme ve öğrenilen dersler.

Bilgi dağıtımı	<ul style="list-style-type: none"> Proje ekipleri geçici olarak oluşturulmuştur. Senderenveloped listesine bağlı bilgi dağılımı. 	<ul style="list-style-type: none"> Temel bilgi alma ve dağıtım süreci yerinde. Ortak rapor formatları ve sıklık tanımlı. Basılı veya elektronik dosyalar paylaşıldı. 	<ul style="list-style-type: none"> Resmi bir sistem veya depo yoluyla resmi bilgi alma ve dağıtım. 	<ul style="list-style-type: none"> Otomatik sorgulanmış bir veritabanı üzerinden bilgi alma ve dağıtım olanakları. 	<ul style="list-style-type: none"> Paydaşlar, projelerle ilgili verileri eğitim benimsenmişlerdir. Süreç iyileştirme ve öğrenilen dersler.
Performans raporlaması	<ul style="list-style-type: none"> Gayri resmi süreç, sadece Proje Yöneticisi ile. Bireysel raporlar gerektiği şekilde derlenmiş ve sunulmuştur. 	<ul style="list-style-type: none"> Durum, İlerleme ve Faz Tamamlama Raporları yürürlükte. Ortak rapor formatları ve sıklık tanımlı. Müşteri kabulü sağlandı. 	<ul style="list-style-type: none"> Eğilim ve Varyans raporlaması eklendi. Proje performans incelemeleri düzenli olarak yürütülmektedir. Öğrenilen Proje Dersleri derlenmiş ve iş birimi içinde paylaşılmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> Tüm projeler için beklenen performans raporlaması. Öğrenilen Proje Dersleri tüm kuruluştaki derlenmiş ve paylaşılmıştır. 	<ul style="list-style-type: none"> Süreç iyileştirme ve dersler öğrenildi.
Sorun İzleme ve Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> Gerektiğinde oluşturulan geçici mesele listeleri. Takım toplantılarında tartışılan konular listesi. 	<ul style="list-style-type: none"> Konular Yönetim süreci belgelendi ve kullanıldı. Takım toplantılarında tartışılan konularla ilgili tanımlar ve çözüm planları. İş birimi yönetimi ile gözden geçirilen sorunlar çözüm planları. 	<ul style="list-style-type: none"> Düzenli olarak tam takım toplantılarında sürekli olarak ele alınan konular. Kapsam Değiştirme Kontrolü süreciyle bütünleştirilmiş Sorun Yönetimi süreci. 	<ul style="list-style-type: none"> Çapraz proje sorunu etkileri yönetiliyor. 	<ul style="list-style-type: none"> Süreç iyileştirme ve dersler öğrenildi.
TEDARİK YÖNETİMİ	1. Seviye	2. Seviye	3. Seviye	4. Seviye	5. Seviye

Projeyi desteklemek için mal ve hizmet almak. Ayrıca, sözleşme süresince performansın yönetilmesi ve tamamlandıktan sonra sözleşmenin kapatılması faaliyetlerini de içerir.	Hiçbir proje tedarik süreci mevcut değildir. Yönetimler ad hoc. Sözleşmeler nihai teslim seviyesinde yönetildi.	Mal ve hizmet alımları için belgelenmiş temel süreç. Satınalma süreci çoğunlukla büyük veya yüksek oranda görünür projelerden yararlanır.	Bir organizasyon standardı işlemin ve çoğu proje tarafından kullanılır. Proje ekibi ve satınalma departmanı tedarik sürecine entegre edildi.	Yap / satın alma kararları organizasyonel bir bakış açısıyla yapılır. Satıcı, kuruluşun proje yönetim mekanizmalarına entegre edilmiştir.	Tedarik süreci periyodik olarak gözden geçirilmiştir. Devam eden süreç iyileştirmeleri, tedarik verimliliği ve etkili ölçümlere odaklanmaktadır.
Tedarik Planlaması	· Planlama cepleri oluşabilir, ancak resmi değildir.	· Yapma veya satın alma kararları için iş beyanı kullanımı · Tedarik yönetim planı geliştirildi	· Kullanılan formal analiz ve öneri raporları	· Organizasyonel karar alma / satın alma ve çapraz fonksiyonel ekip tarafından yapılan	· Sürekli iyileştirme, öğrenilen dersler · Yap / Al kararları tarihsel verileri içerir · Tam zamanında tedarik tanıtımı

İstek	Projeler için benzersiz bir süreç yok	· Satınalma departmanı, kuruluş değerlendirme kriterlerine göre talepte bulunur	· Tercih edilen satıcılar listesi kullanılır · Farklı sözleşme türleri kullanılmış	Organizasyon sistemine tam entegre	· Sürekli iyileştirme, tercih edilen satıcılar kaldıraçlı
Talep / Kaynak Kontrolü	· Satıcı iletişim, değerlendirme, görüşme için işlem yok	· Satıcıya belirtilen kalite ve zamanlama · Satıcı teklifleri teslim eder	· Tedarikçiler, proje yönetim süreçlerine ve WBS kullanarak detaylı planlar içeren yapıya uymak	Organizasyon sistemine tam entegre	· Satıcılar tercih edilen satıcı listesine değerlendirildi ve geri bildirildi
Sözleşme Yönetimi / Kapanış	· Satıcılar / yükleniciler yalnızca tarihleri sonlandırmayı başardı	· Durum planları ve değişim kontrolü uygulandı	· Periyodik raporlama seti · Satıcı iletişimde başı çekiyor	· Haftalık durum raporları Proje Yöneticisi tarafından performans raporlarına entegre edildi	· Tercih edilen satıcılarla stratejik ittifaklar dikkate alındı

Ek-3: Yerel Yönetimlerde Proje Yönetimi Olgunluk Modeli Seviye Sonuçları

Proje Yönetimi Bilgi Alanları	1. İLÇE BELEDİYESİ	2. İLÇE BELEDİYESİ	3. İLÇE BELEDİYESİ	BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ	4. İLÇE BELEDİYESİ	5. İLÇE BELEDİYESİ	Genel Seviye
Kapsam Yönetimi	2,70	2,50	2,60	3,10	2,80	3,00	
Zaman Yönetimi	1,50	1,67	1,83	2,67	2,00	2,67	
Maliyet Yönetimi	1,63	1,88	2,38	2,50	2,13	2,25	
Kalite Yönetimi	1,50	1,33	1,50	2,00	1,33	2,00	
Risk Yönetimi	1,00	1,25	1,50	1,50	1,00	1,00	1,89
İnsan Kaynakları Yönetimi	1,25	1,38	1,25	1,63	1,13	1,25	
İletişim Yönetimi	1,25	1,50	1,13	2,00	1,38	1,63	
Tedarik Yönetimi	2,50	2,50	2,50	2,63	2,63	2,63	
Belediye PMMM Ortalama Seviyesi	1,67	1,75	1,84	2,25	1,80	2,05	

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Yasin İNCE
Doğum Tarihi: 30.09.1988/Pütürge
Sürekli Adresi: Karagümrük Mah. Çorapsız Kadı Asker Sok. No: 10 Daire:9
Toki Sulukule Sitesi Fatih/İstanbul
Mail Adresi: yasinince@fatih.bel.tr
Lisans: İnönü Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Makine
Mühendisliği Bölümü-2012
Çalışma Hayatı: İstanbul Fatih Belediyesinde 657 Devlet Memuru Kanununa
Tabi Makine Mühendisi -2012
Fatih Belediyesinde kontrol mühendisi olarak görev almakta