

*PROJE DÖNGÜ YÖNETİMİ*  
*Eđitim Programı*

Eskişehir, Nisan 2010

# *PROGRAM KAPSAMI*

- ▣ *PROJE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR*
- ▣ *PROJE YÖNETİM SÜRECİ*
- ▣ *PCM UYGULAMASI*

# RUTİN FAALİYET/PROJE

## ORTAK YANLAR:

---

- İNSANLAR TARAFINDAN GERÇEKLEŞTİRİLİR,
- SINIRLI KAYNAKLARLA KISITLIDIR,
- PLANLANIR, GERÇEKLEŞTİRİLİR, KONTROL EDİLİR

## RUTİN FAALİYET

---

- TEKRAR EDER

## PROJE

---

- GEÇİCİ
- ÖZGÜN

# PROJE NEDİR?

## PROJE,

- organize edilmiş kurumsal bir yapı içinde
- özgün niteliklere sahip,
- bir defaya mahsus olarak gerçekleştirilen,
- önceden tespit edilmiş bir başlangıç ve bitiş noktası olan,
- işletmenin belirli bir dönemdeki stratejik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik
- birbiri ile bağlantılı eylemler bütünüdür.

# PROJE NEDİR? ('DVM)

- KİMLER YÜRÜTÜR?
- SÜRESİ?

## PROJE ÖRNEKLERİ:

- İNŞAAT İŞLERİ
- KALKINMA PROGRAMLARI
- SİYASİ PARTİ SEÇİM KAMPANYASI
- YENİ ÜRÜN/HİZMET TASARIMI
- VERİMLİLİĞİN ARTIRILMASI

# *Projelerin Avantajları:*

- ▣ *Yeni teknoloji ve becerileri edinmede fırsat yaratırlar,*
- ▣ *çalışanların performansını geliştirmek için uygun ortamlar yaratırlar,*
- ▣ *Yaratıcı ve etkili çalışmayı teşvik eder.*

# *PROJE YÖNETİMİ*

*PROJENİN BELİRLENEN AMAÇ VE HEDEFLERİNE ULAŞMAK İÇİN OPTİMUM ÖRGÜTLENME VE KAYNAK KULLANIMI İLE YÜRÜTÜLEN KONTROLLÜ VE ORGANİZE EDİLMİŞ BİR SÜREÇTİR.*

# PROJE YÖNETİM SÜRECİ,

PROJENİN BAŞARI İLE YÜRÜTÜLMESİ VE SONUÇLANDIRILMASI İÇİN GEREKEN TÜM BILGI-BECERİ, ARAÇ VE TEKNİKLERİN PROJE EKİBİ TARAFINDAN PROJE FAALİYETLERİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ İÇİN KULLANILDIĞI BİR SÜREÇTİR.

# PCM(Project Cycle Management) Nedir?

- ▣ Uluslar arası kurum ve kuruluşlar,
- ▣ Uluslar arası projeler
- ▣ Etkinlik ve verimliliği hedefleyen
- ▣ Proje Yönetim yaklaşımı

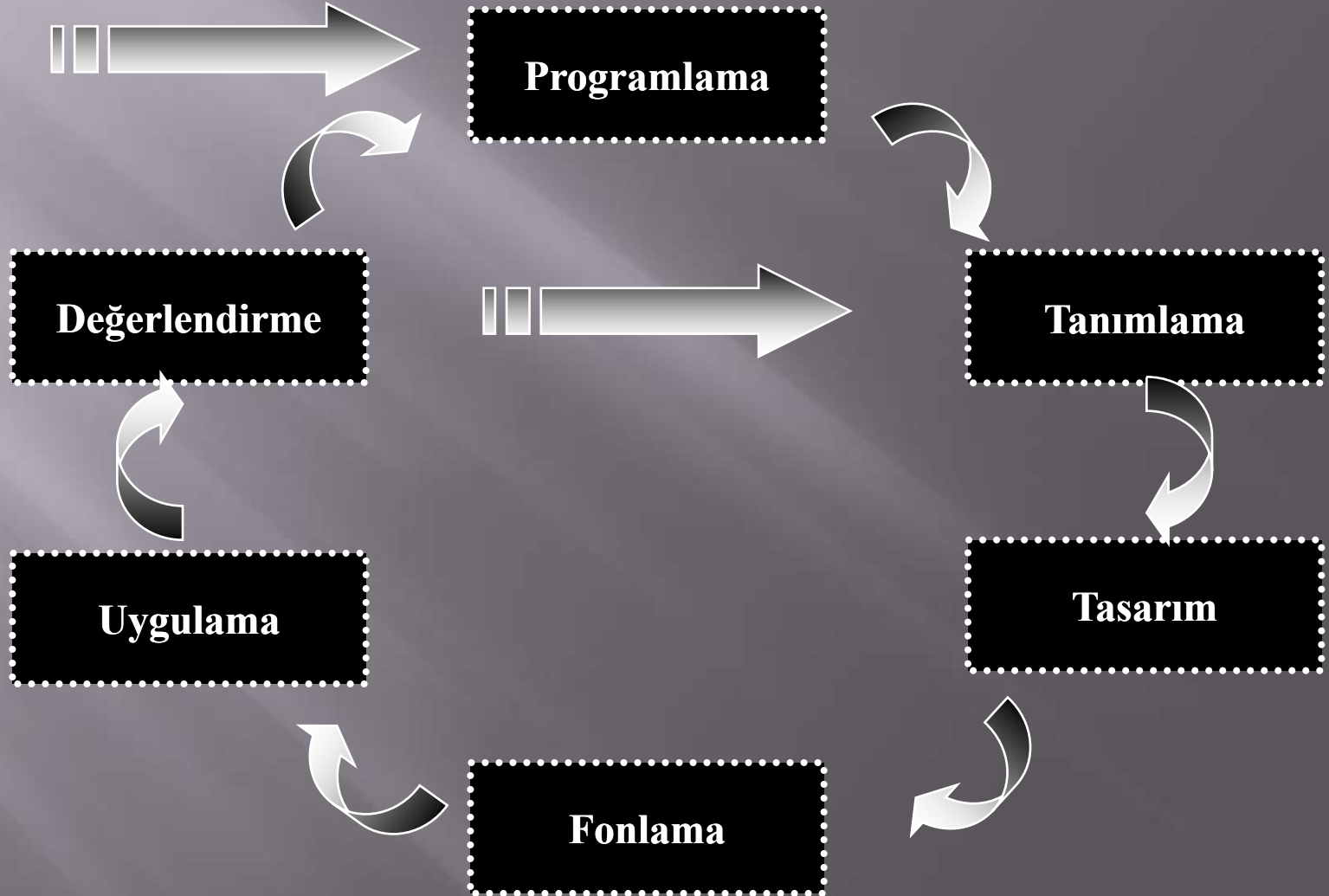
# Neden PCM?

- ▣ Proje ve programların net ve gerçekçi amaçlara sahip olması,
- ▣ Uzun dönemde projenin faydalarını güçlendirecek “kalite” faktörlerinin belirlenmesi,
- ▣ Projenin ötesindeki politika ve stratejileri de gözetebilmek.

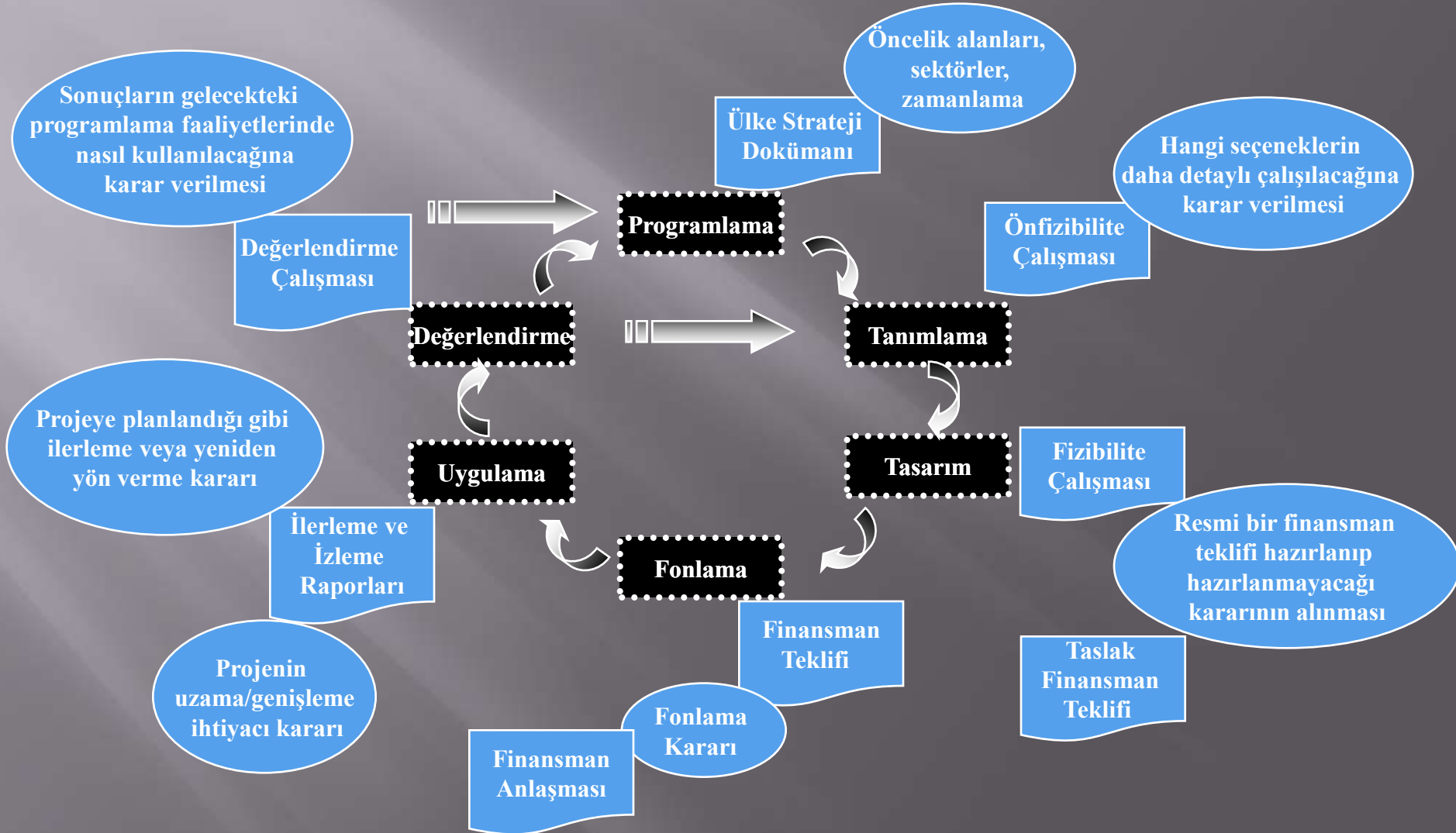
# PCM Yaklaşımının İçeriği

- ▣ Proje Dögüsü kavramı,
- ▣ İlgı sahipleri analizi,
- ▣ Mantıksal Çerçeve,
- ▣ Önemli kalite faktörleri,
- ▣ Aktivite ve kaynak planlamaları,
- ▣ Standart ve tutarlı proje dokümantasyonu.

# Proje Döngüsü



# Proje Döngüsü'nde Temel Doküman ve Kararlar



# PCM Kuralları

- ▣ Mantıksal Çerçeve Tablosu hazırlama,
- ▣ Her aşamada yeterli kalitede doküman üretimi,
- ▣ İlgili Grupların sürece dahil edilmesi,
- ▣ Proje Amacı etrafında odaklanma,
- ▣ Önemli Kalite parametrelerinin en baştan göz önünde tutulması.

# PCM Rapor Formatı

1. **Özet**
2. **Arkaplan / Birikim:**
3. **Sektörel analiz ve problem analizi**, ilgi grubu analizini de içerecek şekilde
4. **Proje/program tanımı:** amaçlar ve bu amaçlara ulaşma stratejisi
  - Geçmiş deneyimlerden kazanılan dersleri ve diğer fon sağlayan kuruluşların aktiviteleri ile bağlantıları içerir.
  - Müdahalenin tanımı (amaçlar ve onlara ulaşmada kullanılacak strateji: projenin amacını, sonuçlarını, etkinliklerini ve temel göstergelerini içerir)
5. **Varsayımlar, riskler ve esneklik:**
6. **Uygulama düzenlemeleri:**
  - Fiziksel ve fiziksel olmayan düzenlemeler
  - Organizasyon ve uygulama prosedürleri
  - Zaman çizelgesi, uygulama takvimi
  - Tahmini tutar ve finansman planı
  - Özel koşullar ve hükümet/ortaklar tarafından gelen ölçümler
  - Gözleme ve değerlendirme
7. **Kalite faktörleri:**
  - Fayda sağlayanların katılımı ve sahipliği
  - Siyasi destek
  - Uygun teknoloji
  - Sosyo-kültürel yönler
  - Cinsiyet eşitliği
  - Çevre koruma
  - Kurumsal ve yönetsel kapasiteler
  - Finansal ve ekonomik olarak gelecek vaat eden

**Ek:** Proje Mantıksal Çerçeve Dokümanı -Logframe (içinde bulunulan aşamaya göre tamamlanmış veya çerçeve olarak)

# PCM Aşamaları

- ▣ Analiz
  - Sorun Analizi,
  - İlgili Sahipleri Analizi,
  - Beklenti Analizi
  - Strateji Analizi
- ▣ Planlama
  - Mantıksal Çerçeve Tablosu

# İlgi Grubu

Projeye konu olan sorunlara doğrudan veya dolaylı olarak taraf olan tüm gruplar:

- Projen faydalananlar,
- Potansiyel yandaş ve destekçiler,
- Potansiyel karşıtlar,
- Projeden zarar görme riski olanlar,
- Etkin proje tarafı olabilecek gruplar,



# *Projenin Katılımcıları*

*Projenin gerçekleştirilmesi için kaynak ve zaman ayıran kişi veya kuruluşlar Proje Katılımcıları olarak tanımlanır*

# *PROJE MİSYONU*

*projenin genel çerçevesiyle oluşum  
veya gelişimine katkı sağlaması  
beklenen politika ve/veya stratejik  
hedeflerdir.*

# Proje Misyonu

- ▣ Proje Misyonu Kamu veya AB'nin bölgesel/ sektörel politikaları ile bağlantıyı kurmalıdır.
- ▣ Projenin başarı ile tamamlanması Proje Misyonuna ulaşılmasını gerektirmez!

# *Projenin AMACI*

*belirlenmiş bir misyon çerçevesinde “Biz bu işi niçin yapıyoruz?” sorusuna verilen cevaptır.*

*projenin uygulanması sonucu gerçekleşmesi planlanan beklentiyi ifade eder.*

*Her projenin bir amacının olması tercih edilir.*

# *Projenin HEDEFLERİ*

*Projenin HEDEFLeri, projenin amacına ulaşması için belirlenen strateji çerçevesinde elde edilmesi planlanan nihai performans kriteri/kriterleridir.*

# PROJENİN HEDEFLERİ

- Nicel ve ölçülebilir olmalıdır,
- Nitelik olarak tanımlanmalıdır,
- Performans kriterleri aracılığı ile izlenmelidir,
- Hedefler arasında çelişki yaratılmamalıdır,
- Hedefler arasında hiyerarşik bir sıralama zorunlu değildir, Hedefler tanımlanırken Projenin Amacı göz önünde bulundurulmalıdır,

# Projenin HEDEFLERİ(dvm)

## Proje amacına

- Ulaşılmasını doğrudan etkilemeyecek,
- Ulaşılmasında yeterli düzeyde katkı sağlamayacak,
- Ulaşılabilmesi proje sürecinde kontrol edilemeyecek,

varsayımlara dayanmamalıdır

# Proje Hedefleri

- Proje Misyonu
- Proje Amacı
- Proje Sonuçları

Düzeyinde ayrı ayrı tanımlanmalıdır.

# PROJE HEDEFTİ SMART OLMALIDIR

- Specific (kesin, açık)
- Masurable (Ölçülebilir)
- Available at an Acceptable Cost (Makul düzeyde maliyete sahip)
- Relevant (Amaç ile doğrudan ilgili)
  - Time Bound (Zaman belirten)

# Hedef Örneđi

- ▣ Amaç: Kent pazarlarına kolay ulaşım,
- ▣ Gösterge : En yakın pazara ortalama yolculuk süresi,
- ▣ Miktar : Ortalama süre %25 azaldı,
- ▣ Kalite : Kış sezonunda,
- ▣ Hedef Grup : Tüm yolcular, kadın üreticiler,
- ▣ Yer : ..... Bölgesi
- ▣ Zaman : 2005

# PROJE PERFORMANS KRITERLERİ

Projenin Hedeflerine ulaşmak için geçilmesi gereken ara aşamalardır ve projenin amaçlarına ve planlanan hedeflerine ulaşmada ara kontrol noktası işlevi görür

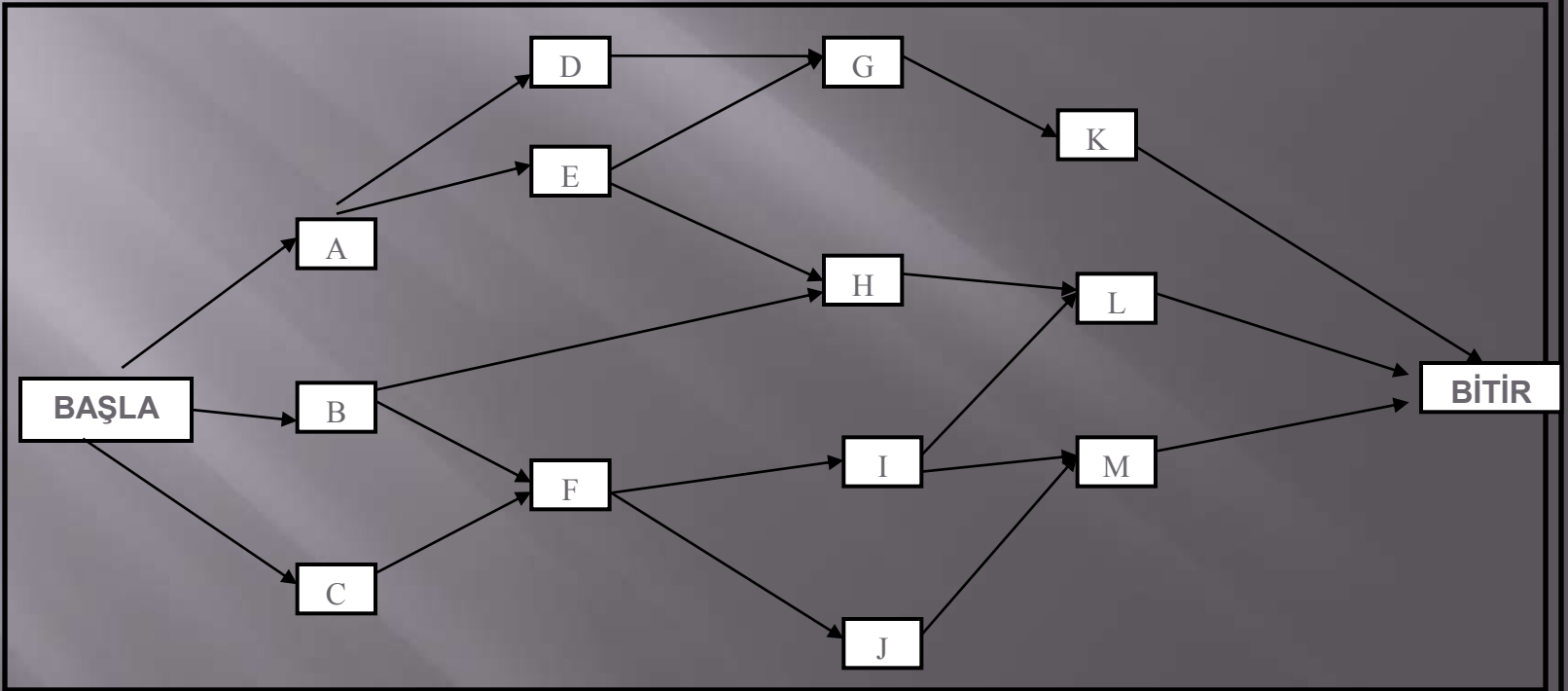
# Proje Performans Kriterleri

- Proje Hedefleri Göstergelere dayalı belirlenmelidir,
- Gösterge=Performans Kriteri,
- Göstergeler Kanıtlama Kaynakları ile doğrulanmalıdır.

# Performans Kriterleri - Aktivite

- ▣ Her performans kriteri bir proje sonucuna bağlanır,
- ▣ Her bir performans kriterine en az bir ana aktivite bağlanır,
- ▣ Ana aktivitelere Proje Mantık Diyagramı hazırlanır,
- ▣ Ana aktivitelere kaynaklar ve maliyetleri atanır.

*Proje Mantık Diyagramı, projenin ara çıktılarının, aralarındaki önce-sonra ilişkilerinin dikkate alınarak mantıki olarak bir akış şeması şeklinde sıralanmasıdır.*



# DOĞRULAMA KAYNAKLARI

- Projenin hedeflerine ulaştığı, ara performans kriterlerinin elde edildiği proje ilgili taraflarına kanıtlanmalıdır.
- Bu nedenle nesnel ve güvenilir doğrulama kaynaklarına gereksinim vardır.
- Doğrulama Kaynakları tanımında;  
İçerik,  
Kimin temin edeceđi,  
Temin dönemleri tanımlanmalıdır.

# Dıřsal Koşullar

- ▣ Projenin başlaması için tamamlanması gerekli nkoşullardır,
- ▣ Projenin kontrolü dışındaki etkenleri içerir,
- ▣ Dıřsal koşullar faaliyetlerin gerçekleřtirilebilirlięi ve sürdürülebilirlięi ifade eder.

# *Varsayımlar*

- ▣ *Projenin amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi bir kısım çevre koşullarına bağımlıdır.*
- ▣ *Proje sonuçlarını doğru veya dolaylı olarak etkileyebilecek olan bu çevre koşulları planlama aşamasında dikkate alınmalıdır.*

# *Varsayımlar*

- ▣ *Proje sonuçlarını etkileyecek ve proje tarafından kontrol edilmesi, yönetilmesi, mümkün olmayan varsayımlar proje uygulama sürecinde dikkatle izlenmelidir.*
- ▣ *Proje sonuçlarını önemli ölçüde etkilemesi sözkonusu olan varsayımlar, proje planlama aşamasında kontrol altına alınması gereken bir proje hedefi olarak belirlenmelidir.*

# *Projenin ÇIKTILARI*

- ▣ *Proje ÇIKTıları, önceden belirlenmiş hedeflere yönelik olarak elde edilmek istenen, sonuçlardır.*
- ▣ *Proje ÇIKTıları, biraraya getirildiklerinde hedeflerden birine veya birkaçına ulaşılmasını sağlayan sonuçlardır.*

# *Projenin ÇIKTILARI*

- ▣ *Her proje hedefine yönelik en az bir Çıktı,*
- ▣ *Performans kriterlerine paralel olarak “Ara Çıktılar”,*
- ▣ *Ara çıktıların birbirleri arasındaki öncelik sıralaması proje sonuçlarının elde edilmesi için önemlidir,*

# *Projenin Kaynakları-GİRDİLER*

*Proje uygulama sürecinde, proje faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi buna bağılı olarak da proje çıktılarının elde edilmesi ve dolayısıyla projenin hedeflerine ve amacına ulaşılabilmesi için bir takım kaynakların kullanılması gerekmektedir.*

# *Projenin Kaynakları-GİRDİLER*

*Projelerin gerçekleştirilebilmesi için gereken kaynaklar;*

- ▣ *İnsan Kaynakları*
- ▣ *Finansman Kaynakları*
- ▣ *Bilgi Kaynakları ve*
- ▣ *Alet, Araç ve Gereçler*

# *Projenin Kaynakları-GİRDİLER*

- ▣ *Nereden?*
- ▣ *Ne zaman?*
- ▣ *Nasıl?*

# *Projenin Kaynakları-GİRDİLER*

- ▣ *İş Programına bağlı olarak Aktivite-Kaynak ilişkileri belirlenmelidir*
- ▣ *Planlama aşamasında insan kaynaklarının planlamasına özel bir önem verilmelidir*

# *Risk*

*Risk durumu, potansiyel sonuçları tam olarak bilinmeyen ve ayrı ayrı değerlendirilmeleri gereken iki ya da daha fazla alternatif yön arasında bir tercih yapmak gerektiğinde ortaya çıkar*

# *Proje Riskleri*

*Proje riskleri, proje planlama aşamasında dikkate alınan “varsayımlar”ın gerçekleşmemesi veya varsayıldığının aksine bir durumun ortaya çıkması halinde karşılaşılan olumsuzluklardır.*

*Ancak, proje planlama surecinde dikkate alınan ve aksine gerçekleşme olasılığı düşük varsayımlar, proje için önemli ölçüde risk yaratmadıklarından proje kapsamında değerlendirilmelerine gerek yoktur.*

# PROJE RISKLERİ

*Proje faaliyetlerinin dolayısıyla da proje amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek olumsuzlukların gerçekleşme olasılığı*

# Proje Riskleri(dvm)

*Gerçekleşme olasılığı düşük, ancak gerçekleşmesi halinde proje için kontrol edilemeyecek ölçüde büyük risk yaratan varsayımlar “yıkıcı faktör” (killer veya killing element) olarak tanımlanır.*

# Proje Riskleri

- Gerçekleşme olasılığı en yüksek, en önemli risk alanları belirlenir,
- Önlemler geliştirilir,
- Kontrol altında tutulmasına yönelik izleme faaliyetleri yapılır.

# *Proje Kısıtları*

- ✓ *Mali Kısıtlar: Projeye ayrılan bütçe ve bütçenin kullanılabilme durumu.....*
- ✓ *Zaman Kısıtları: Proje çıktılarının elde edilmesi –müşterilere teslim edilmesi gereken son tarihler.....*
- ✓ *Kalite ile İlgili Kısıtlar: Ürün ve hizmetlerde şartnamelerle belirlenmiş olan standartlar..*

# *Proje Kısıtları(dvm)*

*Projelerin başarı ile tamamlanabilmesi için tüm kısıtların planlama aşamasında dikkate alınması ve müşteriler ve proje katılımcıları ile bu kısıtlar üzerinde tartışılması ve mutabakat sağlanması gereklidir*

# *Proje Bütçesinin Oluřturulması*

*Her bir aktivitenin ayrı ayrı maliyet unsurlarının (ihtiyaç duyulan kaynakların) nitelik ve niceliklerinin belirlenmesi gerekir.*

# Mantıksal Çerçeve Tablosu

	Hedefler	Gösterge	Doğrulama	Varsayım
Proje Misyonu				
Proje Amacı				
Sonuçlar				
Aktiviteler		Kaynak	Maliyet	
				Önkoşul



■

	Intervention Logic	Objectively Verifiable Indicators	Sources Of Verification	Assumptions
Overall objectives	Misyon	Vizyonik Hedef		
Project Purpose	Amaç	Programın Nihai Hedefi		
Results	Çıktı	Hedefler		
Activities		Means Kaynaklar	Cost Maliyet	
				Pre-Conditions

# Proje Kalite Faktörleri

- ▣ Faydalanacak Grubun Sahipliği,
- ▣ Genel Politikalar ile Uyumluluk,
- ▣ Uygun Teknoloji,
- ▣ Sosyo-Kültürel Konular,
- ▣ Cinsiyet Eşitliği,
- ▣ Çevre Korumacılığı,
- ▣ Kurumsal ve Yönetim Kapasitesi,
- ▣ Ekonomik ve Finansal Yapılabilirlik