

HAYATIMIZ PROJE – PROJE YÖNETİCİSİNİN EL KİTABI
GÖKREM TEKİR – SAVAŞ ŞAKAR
ARALIK 2016

1 Temel Kavramlar_4

1.1 Proje_____4

- 1.1.1 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__5
 - 1.1.1.1 Eski ve Yeni Proje Anlayışı - Savaş Şakar _____5
 - 1.1.1.2 Proje Yapmak mı, Proje Yönetmek mi? - Gökrem Tekir _6
 - 1.1.1.3 Proje Yazmak ve Kamu Projelerinin Yönetimi - Gökrem Tekir __7
 - 1.1.1.4 Projeniz Açık Olsun - Gökrem Tekir____8
 - 1.1.1.5 Projelerin İnsan Hayatına Etkisi - Gökrem Tekir _8
 - 1.1.1.6 Projelerin Adı Bile Önemlidir - Gökrem Tekir __9
- 1.1.2 PMP® Sınavı İçin İpuçları_10

1.2 Proje Yönetimi____10

- 1.2.1 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__12
 - 1.2.1.1 Eski ve Yeni Proje Yönetimi Anlayışı - Savaş Şakar _____12
 - 1.2.1.2 Proje Yönetimi ve Ortak Dil - Gökrem Tekir ____13
 - 1.2.1.3 Müşteri için Doğru Şeyler Yapmak - Gökrem Tekir____14
 - 1.2.1.4 Proje Yönetimi Kültürünü Yerleştirmek - Savaş Şakar____15
 - 1.2.1.5 Eski Alışkanlıklarınızdan Kurtulun ve Yenilenin - Savaş Şakar__17
 - 1.2.1.6 Proje Yönetimi Metodolojisine Bakış Açısı Problemi - Savaş Şakar____18
 - 1.2.1.7 Proje Yönetim Metodolojilerine Nasıl Yaklaşmalı? - Savaş Şakar_19
 - 1.2.1.8 Proje Yönetim Metodolojisi Geliştirme Adımları - Savaş Şakar__20
 - 1.2.1.9 Proje Yönetimi Olgunluk Seviyesi – PYOS® - Gökrem Tekir ____21
 - 1.2.1.10. Kurumsal Olgunluk Seviyenizi Değerlendirin - Savaş Şakar____22
 - 1.2.1.11 Tutkulu Proje Yöneticisinden Mektup - Gökrem Tekir__24
 - 1.2.1.12 Proje Yönetiminde Şunlara Dikkat - Gökrem Tekir____25
 - 1.2.1.13 Proje Yönetiminde Etik Kurallar - Gökrem Tekir____26
 - 1.2.1.14 Proje Yönetimi Kurumsallık Gerektirir - Gökrem Tekir__26

1.3 Organizasyonel Proje Yönetimi __27

- 1.3.1 Program Yönetimi_28
- 1.3.2 Portföy Yönetimi _29
- 1.3.3 Projeler ve Stratejik Planlama____30
- 1.3.4 Proje Yönetim Ofisi _____31
 - 1.3.4.1 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları_33
 - 1.3.4.1.1 Proje Yönetimi Kültürü - Gökrem Tekir____33
 - 1.3.4.1.2 Proje Yönetim Ofisi mi, Proje Destek Ofisi mi? - Gökrem Tekir_33
 - 1.3.4.1.3 Şirketi Proje Ofisine Hazırlamak - Savaş Şakar_34
 - 1.3.4.1.4 Proje Yönetim Ofisi Kurmak Yetmez - Savaş Şakar____36
 - 1.3.4.1.5 Tutkulu Proje Yöneticisinden Mektup - Gökrem Tekir__37

1.4 PMP® Sınavı için İpuçları_39

1.5 PMP® Sınav Soruları____39

1.6 Tartışma Soruları_42

2. Proje Organizasyonu ve Yaşam Döngüsü_____46

2.1 Organizasyon Yapıları ____46

- 2.1.1 Fonksiyonel Organizasyon_46
- 2.1.2 Matris Organizasyonlar__47
 - 2.1.2.1 Zayıf Matris Organizasyonlar____48

- 2.1.2.2 Dengeli Matris Organizasyonlar_48
- 2.1.2.3 Güçlü Matris Organizasyonlar__49
- 2.1.3 Proje Bazlı Organizasyonlar_____49
- 2.1.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__52
 - 2.1.4.1 Fonksiyonel Organizasyondan Matris Organizasyona Doğru - Gökrem Tekir____52
 - 2.1.4.2 Kendi Hula-Hoop'unuzla Kalın - Savaş Şakar__53
- 2.1.5 PMP® Sınavı için İpuçları_54

2.2 Organizasyonel Süreç Varlıkları __55

- 2.2.1.2 Kurumsal Bilgi Tabanı__55

2.3 Çevresel İşletme Faktörleri _____56

2.4 Proje Paydaşları ve Yönetişim ____59

- 2.4.1 Proje Sponsoru__59
- 2.4.2 Proje Yöneticisi__60
- 2.4.3 Fonksiyonel Yöneticiler __61
- 2.4.4 Diğer Paydaşlar__62
- 2.4.5 Müşteriler ve Kullanıcılar_62
- 2.4.6 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__63
 - 2.4.6.1 Proje Yürütme Komitesi (Steering Committee) - Savaş Şakar____63
 - 2.4.6.2 Sponsor'un Kontrol Listesi- Gökrem Tekir____63
 - 2.4.6.3 Proje Yöneticisi, Sponsoru Nasıl Projeye Dahil Etmelidir? - Savaş Şakar_64
 - 2.4.6.4 Proje Koordinatörü Kimdir? - Gökrem Tekir____65
 - 2.4.6.5 Proje Yönetim Ekibi - Gökrem Tekir____66
 - 2.4.6.6 Projelerde Liderlik - Savaş Şakar_66
 - 2.4.6.7 Proje Yöneticisi Olmak - Savaş Şakar__68
 - 2.4.6.8 Herkes Proje Yöneticisi Olabilir mi? - Savaş Şakar____70
 - 2.4.6.9 Bir Proje Yöneticisi İşe Alırken Aradığınız Özellikler Nelerdir? - Gökrem Tekir__70
 - 2.4.6.10 Buralarda Yenisiniz Galiba - Gökrem Tekir____74
 - 2.4.6.11 Proje Yöneticisi Bakış Açısı - Savaş Şakar____75
 - 2.4.6.12 Proje Yöneticisinin Yapması Gerekenler - Savaş Şakar_76
 - 2.4.6.13 Proje Yöneticisi Performans Ölçütleri - Savaş Şakar____77
 - 2.4.6.14 Orkestra Şefi Ne İş Yapar? - Gökrem Tekir____78
 - 2.4.6.15 Proje Yöneticisiyim Diyorsan - Savaş Şakar____80
 - 2.4.6.16 Projenin Ortasında Proje Yöneticisi Olmak - Gökrem Tekir____81
 - 2.4.6.17 Proje Yöneticisi Ne Diler? - Savaş Şakar____84
- 2.4.7 PMP® Sınavı için İpuçları_____86

2.5 Proje Ekibi86

- 2.5.1 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__87
 - 2.5.1.1 Proje Ekibi Özellikleri - Gökrem Tekir__87
 - 2.5.1.2 İşe Yeni Başlamış Kişilerin Proje Ortamına Alınması - Savaş Şakar____88
 - 2.5.1.3 Projelerde Bir Arada Olmayan Ekibi Yönetmek - Savaş Şakar__89
 - 2.5.1.4 Proje Ekibi Olmak ya da Olmamak - Savaş Şakar_90
 - 2.5.1.5 Projedeki Rolünüzü İyi Anlayın - Savaş Şakar__91
 - 2.5.1.6 Başarmak İçin Nasıl Motive Olabiliriz? - Savaş Şakar__92
 - 2.5.1.7 Güvenilir Ekip Önemlidir – Savaş Şakar_93
 - 2.5.1.8 Bölücü Takım Üyesi - Gökrem Tekir____94
 - 2.5.1.9 Proje Ekibi Performans Ölçütleri - Savaş Şakar__95

2.6 - Proje Yaşam Döngüsü__97

- 2.6.1 Proje Yaşam Döngüsünün Özellikleri ____97

- 2.6.2 Proje Fazları ____99
- 2.6.3 Fazlar Arası ilişkiler ____99
- 2.6.4 Öngörücü Yaşam Döngüleri ____100
- 2.6.5 Tekrarlanan ve Artan Yaşam Döngüleri __101
- 2.6.6 Uyarlanabilir Yaşam Döngüleri __101
- 2.6.7 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__101
 - 2.6.7.1 İlkokul 1. Sınıf Projesi - Gökrem Tekir__101
- 2.6.8 PMP® Sınavı için İpuçları____103
- 2.7 PMP® Sınav Soruları____104
- 2.8 Tartışma Soruları_106

3. Proje Yönetimi Süreç Grupları_109

3.1 Başlatma Süreçleri Grubu_109

- 3.1.1 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__110
 - 3.1.1.1 Proje Motivasyonu - Gökrem Tekir____110
 - 3.1.1.2 Bir Projenin Karmaşıklık Düzeyi Nasıl Belirlenir? - Savaş Şakar_111
 - 3.1.1.3 Başlangıç İçin İp Uçları - Gökrem Tekir_111
 - 3.1.1.4 Projelere Yanlış Varsayımlarla Başlamak - Savaş Şakar__112
 - 3.1.1.5 Projede Boğulmak İstemiyorsanız - Savaş Şakar_113

3.2 Planlama Süreçleri Grubu_114

- 3.2.1 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__115
 - 3.2.1.1 Plan Yapmadan Proje Yönetmek Mümkün mü? - Gökrem Tekir__115
 - 3.2.1.2 Planlama Sürecinde Neler Yapılmalı? - Savaş Şakar____116

3.3 Yürütme Süreçleri Grubu_118

- 3.3.1 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__119
 - 3.3.1.1 Proje Yönetimini Kolaylaştırın - Savaş Şakar____119
 - 3.3.1.2 Projeden Vazgeçmek için 10 Sebep - Gökrem Tekir____121

3.4 İzleme ve Kontrol Süreçleri Grubu____123

- 3.4.1 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__123
 - 3.4.1.1 Proje Kontrolünü Adam Gibi Yapmak- Savaş Şakar____123
 - 3.4.1.2 Projeyi Gözden Geçirme ve Düzenleme - Savaş Şakar__125
 - 3.4.1.3 Projede İşlerin Kötü Gittiğine Dair On İşaret - Gökrem Tekir____128

3.5 Kapanış Süreçleri Grubu_128

- 3.5.1 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__129
 - 3.5.1.1 Proje Kapanışı - Savaş Şakar____129
 - 3.5.1.2 Kişisel Değerlendirmeler - Savaş Şakar_132
 - 3.5.1.3 Projelerden Ders Çıkarmak - Savaş Şakar136
 - 3.5.1.4 Projeleri Tekrar Başlatmak - Savaş Şakar138

3.6 Proje Yönetimi Süreç Haritası____139

- 3.6.1 PMP® için İpuçları____140

3.7 PMP® Sınav Soruları____142

3.8 Tartışma Soruları_144

4. Proje Entegrasyon Yönetimi____149

4.1 Proje Başlatma Belgesinin Geliştirilmesi__149

- 4.1.1 Neye İhtiyacımız Var?____149
- 4.1.2 Nasıl Yapılır?____150

- 4.1.3 Ne Çıkar? _____ 150
- 4.1.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__150
 - 4.1.4.1 İş Gerekçesi - Gökrem Tekir____150
 - 4.1.4.2 İş Gerekçesi (Business Case) Kontrol Listesi - Savaş Şakar_____151
 - 4.1.4.3 Proje Seçim Yöntemleri ve Nasıl? - Gökrem Tekir _____154
 - 4.1.4.4 Proje Çalışma Bildirimi - Gökrem Tekir_155
- 4.1.5 PMP® Sınavı için İpuçları_157

4.2 Proje Yönetimi Planının Geliştirilmesi ____158

- 4.2.1 Neye İhtiyacımız var?____158
- 4.2.2 Nasıl Yapılır?____158
- 4.2.3 Ne Çıkar?_158
 - 4.2.3.1 Proje Belgeleri_160
- 4.2.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__161
 - 4.2.4.1 Projeler Aşamalı Olgunlaşır - Gökrem Tekir ____161
 - 4.2.4.2 Planlama Hataları - Gökrem Tekir _____162
 - 4.2.4.3 Detaylı Planlama - Gökrem Tekir _____163
 - 4.2.4.4 Detaylı Plan Hazırlamanın Faydaları - Gökrem Tekir ____164
 - 4.2.4.5 Planlı Yaşamak - Gökrem Tekir_164
 - 4.2.4.6 Karmaşık ve Büyük Projeleri Yönetmek - Savaş Şakar__166
- 4.2.5 PMP® Sınavı için İpuçları_167

4.3 Proje Çalışmalarının Yönlendirilmesi ve Yönetilmesi ____167

- 4.3.1 Neye İhtiyacımız Var?____168
- 4.3.2 Nasıl Yapılır? ____168
- 4.3.3 Ne Çıkar? _____168
- 4.3.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__169
 - 4.3.4.1 Gerçekleşme Verilerini Toplamak - Gökrem Tekir _____169
 - 4.3.4.2 Proje Yürütme Sürecini Başarmak - Savaş Şakar_170
 - 4.3.5 PMP® Sınavı için İpuçları _____171

4.4 Proje Çalışmalarının İzlenmesi ve Kontrolü ____172

- 4.4.1 Neye İhtiyacımız Var?____173
- 4.4.2 Nasıl Yapılır?____173
- 4.4.3 Ne Çıkar?_173
- 4.4.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__174
 - 4.4.4.1 Proje Performansını Ölçmek - Gökrem Tekir____174
 - 4.4.4.2 Çalışma Performans Verisi - Bilgisi - Raporu - Gökrem Tekir____175
 - 4.4.4.3 Proje Çalışmalarını İzlemek ve Kontrol Etmek – Savaş Şakar____176
- 4.4.5 PMP® Sınavı için İpuçları_180

4.5 Entegre Değişiklik Kontrolünün Gerçekleştirilmesi ____180

- 4.5.1 Neye İhtiyacımız Var?____181
- 4.5.2 Nasıl Yapılır?____181
- 4.5.3 Ne Çıkar?_181
 - 4.5.3.1 Değişiklik Yönetimi Planı _____182
 - 4.5.3.2 Yapılandırma (Konfigürasyon) Yönetimi Planı__185
- 4.5.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__185
 - 4.5.4.1 Projelerde Değişiklik Yapma Adımları - Gökrem Tekir__186
 - 4.5.4.2 Projelerde Değişiklik Kontrolü - Savaş Şakar____187
 - 4.5.4.3 Projelerde “Yeter” Diyebilmek - Savaş Şakar____188
- 4.5.5 PMP® Sınavı için İpuçları_189

4.6 Proje ya da Fazın Kapatılması ____190

- 4.6.1 Neye İhtiyacımız Var?____190

- 4.6.2 Nasıl Yapılır? ____ 190
- 4.6.3 Ne Çıkar? _____ 190
- 4.6.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__ 192
 - 4.6.4.1 Referans Yazısı - Gökrem Tekir_192
 - 4.6.4.2 Alınan Dersler - Gökrem Tekir _192
 - 4.6.4.3 Projeyi Başarıyla Kapatmak - Savaş Şakar _____ 193
- 4.6.5 PMP® Sınavı için İpuçları_194
- 4.7 PMP® Sınav Soruları____ 195**
- 4.8 Tartışma Soruları_197**

5. Proje Kapsam Yönetimi_200

5.1 Kapsam Yönetiminin Planlanması_200

- 5.1.1 Neye İhtiyacımız Var? ____ 201
- 5.1.2 Nasıl Yapılır? ____ 201
- 5.1.3 Ne Çıkar?_201
- 5.1.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları __202
 - 5.1.4.1 Kapsamı Nasıl Yönetmeliyiz? - Gökrem Tekir__202
- 5.1.5 PMP® Sınavı için İpuçları_202

5.2 Gereksinimlerin Toplanması_____203

- 5.2.1 Neye İhtiyacımız Var? ____203
- 5.2.2 Nasıl Yapılır? ____203
- 5.2.3 Ne Çıkar? _____204
- 5.2.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları __205
 - 5.2.4.1 Altın Kaplama Yasak - Gökrem Tekir__205
 - 5.2.4.2 Beyin Fırtınasını Doğru Yapmak - Savaş Şakar __206
 - 5.2.4.3 Herkes Kendi Sorularına Sahiptir - Savaş Şakar_207
 - 5.2.4.4 Müşteri Projenin Başarisından Sorumlu mudur? - Gökrem Tekir_208
 - 5.2.4.5 Müşteri Beklentisi ve Kalite - Gökrem Tekir____208
- 5.2.5 PMP® Sınavı için İpuçları_210

5.3 Kapsamın Tanımlanması_210

- 5.3.1 Neye İhtiyacımız Var? ____ 210
- 5.3.2 Nasıl Yapılır? ____ 210
- 5.3.3 Ne Çıkar?_211
- 5.3.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__212
 - 5.3.4.1 Odak Gruplar - Gökrem Tekir__212
 - 5.3.4.2 Uzman Görüşü - Gökrem Tekir_213
 - 5.3.4.3 Varsayım Tuzağı - Savaş Şakar_213
- 5.3.5 PMP® Sınavı için İpuçları_214

5.4 İş Kırılım Yapısının Oluşturulması _____215

- 5.4.1 Neye İhtiyacımız Var? ____ 215
- 5.4.2 Nasıl Yapılır? ____215
- 5.4.3 Ne Çıkar?_216
- 5.4.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__217
 - 5.4.4.1 İş Kırılım Yapısı Ne İşe Yarar? - Savaş Şakar____217
 - 5.4.4.2 İş Kırılım Yapısı Yoksa - Gökrem Tekir_218
 - 5.4.4.3 Tutkulu PY'den Mektup - Gökrem Tekir_218
 - 5.4.4.4 Projeyi Detaylandırmaktan Anladığımız - Savaş Şakar____220
- 5.4.5 PMP® Sınavı için İpuçları_220

5.5 Kapsamın Onaylanması__221

- 5.5.1 Neye İhtiyacımız Var?____221

- 5.5.2 Nasıl Yapılır?___221
- 5.5.3 Ortaya Ne Çıkar?_221
- 5.5.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları___222
 - 5.5.4.1 Kapsam ile Kalitenin İlişkisi - Gökrem Tekir ___222
- 5.5.5 PMP® Sınavı için İpuçları_223

5.6. Kapsamın Kontrolü _____223

- 5.6.1 Neye İhtiyacımız Var?___224
- 5.6.2 Nasıl Yapılır?___224
- 5.6.3 Ne Çıkar?_224
- 5.6.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları___224
 - 5.6.4.1 Projeyi Kapsamında Tutmak ve Odaklanmak - Savaş Şakar____224
- 5.6.5 PMP® Sınavı için İpuçları_225

5.7 PMP® Sınav Soruları _____225

5.8 Tartışma Soruları _227

6 Proje Zaman Yönetimi ___232

6.1 Zaman Çizelgesi Yönetiminin Planlanması _____232

- 6.1.1 Neye İhtiyacımız Var?___232
- 6.1.2 Nasıl Yapılır?___232
- 6.1.3 Ne Çıkar?_233
- 6.1.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları___233
 - 6.1.4.1 Zaman Nasıl Yönetilmeli - Gökrem Tekir____233
 - 6.1.4.2 Zaman Çizelgesi Yönetimi Planının Hazırlanması - Savaş Şakar__233
- 6.1.5 PMP® Sınavı için İpuçları_234

6.2 Aktivitelerin Tanımlanması _____235

- 6.2.1 Neye İhtiyacımız Var?___235
- 6.2.2 Nasıl Yapılır?___235
- 6.2.3 Ne Çıkar?_236
- 6.2.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazısı___238
 - 6.2.4.1 Ne İş Yapacağını Bilmek - Gökrem Tekir _____238
 - 6.2.4.2 Proje Aktivitelerini Tanımlamak - Savaş Şakar__238
- 6.2.5 PMP® Sınavı için İpuçları_240

6.3 Aktivitelerin Sıralanması _241

- 6.3.1 Neye İhtiyacımız Var?___241
- 6.3.2 Nasıl Yapılır?___241
- 6.3.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları __243
 - 6.3.4.1 Belirsizliklerin Düzeni için Ağ Diyagramı- Gökrem Tekir243
- 6.3.5. PMP® Sınavı için İpuçları _____244

6.4 Aktivitelerin Kaynaklarının Tahmin Edilmesi ___246

- 6.4.1 Neye İhtiyacımız Var?___246
- 6.4.2 Nasıl Yapılır?___246
- 6.4.3 Ne Çıkar?_246
- 6.4.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları___248
 - 6.4.4.1 Proje Kaynaklarının Belirlenmesi - Savaş Şakar__248
 - 6.4.4.2 Proje Kaynağı Oburluğu - Savaş Şakar__249
- 6.4.5 PMP® Sınavı için İpuçları_250

6.5 Aktivitelerin Sürelerinin Tahmin Edilmesi _____251

- 6.5.1 Neye İhtiyacımız Var?___251
- 6.5.2 Nasıl Yapılır?___251

6.5.3 Ne Çıkar?_253

6.5.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__253

6.5.4.1 Üç Nokta Tahmini - Gökrem Tekir____253

6.5.4.2 Süre Tahminleme Tekniklerinin Detayları - Savaş Şakar__255

6.5.5 PMP® Sınavı için İpuçları_256

6.6 Zaman Çizelgesinin Geliştirilmesi_257

6.6.1 Neye İhtiyacımız Var?__257

6.6.2 Nasıl Yapılır?__257

6.6.3 Ne Çıkar?_258

6.6.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__259

6.6.4.1 Bir Projenin Süresi Nasıl Kısaltılır? - Gökrem Tekir____259

6.6.4.2 Projelerde Süre Kısaltmaya Yönelik Diğer Yöntemler - Savaş Şakar____260

6.6.4.3 PERT Tekniğinin Tipik Kullanımı - Gökrem Tekir____260

6.6.4.4 Paralel Çalışma (Fast Tracking) - Çevik Yöntemler (Agile) Karışmasının - Gökrem Tekir__261

6.6.4.5 Kritik Yol Analizi - Gökrem Tekir____261

6.6.4.6 Zaman Çizelgesi Hazırlarken Nelere Dikkat Edilmeli – Savaş Şakar____262

6.6.4.7 Kaynak Dengeleme - Kaynak Düzeltme - Gökrem Tekir__262

6.6.5 PMP® Sınavı için İpuçları_263

6.7 Zaman Çizelgesinin Kontrolü____263

6.7.1 Neye İhtiyacımız Var?__264

6.7.2 Nasıl Yapılır?__264

6.7.3 Ne Çıkar?_265

6.7.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__265

6.7.4.1 Darboğaz Kaynak Konusu - Gökrem Tekir____265

6.7.4.2 Projelerde Zaman Çalışıcılar - Savaş Şakar_266

6.7.5 PMP® Sınavı için İpuçları_268

6.8 PMP® Sınav Soruları____268

6.9 Tartışma Soruları_270

7 Proje Maliyet Yönetimi__273

7.1 Maliyet Yönetiminin Planlanması_273

7.1.1 Neye İhtiyacımız Var?__273

7.1.2 Nasıl Yapılır?__273

7.1.3 Ne Çıkar?_273

7.1.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__274

7.1.4.1 Maliyet Yönetimini Planlamak - Savaş Şakar____274

7.1.5 PMP® Sınavı için İpuçları_275

7.2 Maliyetlerin Tahmin Edilmesi____275

7.2.1 Neye İhtiyacımız Var?__275

7.2.2 Nasıl Yapılır?__276

7.2.3 Ne Çıkar?_277

7.2.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__278

7.2.4.1 Projeleri Ucuza Getirmenin Yolları - Savaş Şakar_278

7.2.5 PMP® Sınavı için İpuçları_279

7.3 Bütçenin Belirlenmesi____280

7.3.1 Neye İhtiyacımız Var?__280

7.3.2 Nasıl Yapılır?__280

7.3.3 Ne Çıkar?_282

7.3.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__282

- 7.3.4.1 Proje Bütçesi için Tüme Varım Yöntemi - Gökrem Tekir_282
- 7.3.4.2 Proje Bütçesi Problemin Kendisi Olmamalıdır – Savaş Şakar____283
- 7.3.5 PMP® Sınavı için İpuçları_283
- 7.4 Maliyetlerin Kontrolü____284**
 - 7.4.1 Neye İhtiyacımız Var?____284
 - 7.4.2 Nasıl Yapılır?____284
 - 7.4.3 Ne Çıkar?_286
 - 7.4.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları____287
 - 7.4.4.1 Kazanılmış Değer Analizi - Gökrem Tekir____287
 - 7.4.4.2 Varyans ve Performans Endeksleri - Gökrem Tekir____288
 - 7.4.4.3 Kazanılmış Değer ile Geleceği Görmek - Gökrem Tekir____289
 - 7.4.4.4 Proje Bütçeniz Kısıldıysa - Savaş Şakar_292
 - 7.4.4.5 Proje Bütçesi Kontrolü - Savaş Şakar____292
 - 7.4.5 PMP® Sınavı için İpuçları_294
- 7.5 PMP® Sınav Soruları____294**
- 7.6 Tartışma Soruları_297**

8 Proje Kalite Yönetimi____301

- 8.1 Kalite Yönetiminin Planlanması__301**
 - 8.1.1 Neye İhtiyacımız Var?____302
 - 8.1.2 Nasıl Yapılır?____302
 - 8.1.3 Ne Çıkar?_303
 - 8.1.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları____305
 - 8.1.4.1 Proje Kalite Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gerekenler – Savaş Şakar____305
 - 8.1.4.2 Kaoru Ishikawa Kimdir? - Gökrem Tekir_306
 - 8.1.4.3 Kalite ve Proje Yöneticisi - Savaş Şakar_308
 - 8.1.4.4 Kalite Standartları - Savaş Şakar_309
 - 8.1.5 PMP® Sınavı için İpuçları____311
- 8.2 Kalite Güvencesinin Sağlanması__312**
 - 8.2.1 Neye İhtiyacımız var?____312
 - 8.2.2 Nasıl Yapılır?____312
 - 8.2.3 Ne Çıkar?____312
 - 8.2.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları____312
 - 8.2.4.1 Kalite Standartları ve Prosedürleri - Savaş Şakar_312
 - 8.2.5 PMP® Sınavı için İpuçları____313
- 8.3 Kalitenin Kontrolü_313**
 - 8.3.1 Neye İhtiyacımız Var?____313
 - 8.3.2 Nasıl Yapılır?____313
 - 8.3.3 Ne Çıkar?_314
 - 8.3.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları____315
 - 8.3.4.1 Projede Problem Var - Savaş Şakar____315
 - 8.3.4.2 Problem ve Sebebi Anlama – Vanilyalı Dondurma - Savaş Şakar_316
 - 8.3.4.3 Acil Durumlara Müdahale Taktikleri - Savaş Şakar____318
 - 8.3.4.5 Ördekler Kadar Uyanık Olun – Savaş Şakar____318
 - 8.3.4.6 Problemler ve Hatalar - Savaş Şakar____319
 - 8.3.4.6 Hatayı Başka Yerde Aramak - Savaş Şakar____320
 - 8.3.5 PMP® Sınavı için İpuçları____321
- 8.4 PMP® Sınav Soruları____321**
- 8.5 Tartışma Soruları_324**

9 Proje İnsan Kaynakları Yönetimi _____328

9.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Planlanması _____328

- 9.1.1 Neye İhtiyacımız Var? _____329
- 9.1.2 Nasıl Yapılır? _____329
- 9.1.3 Ne Çıkar?_330
- 9.1.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__333
 - 9.1.4.1 İnsan Tipleri - Gökrem Tekir _____333
 - 9.1.4.2 Proje Ekibiniz Ailenizdir - Savaş Şakar _334
 - 9.1.4.3 Projelerde Yeni ve Eski Jenerasyonlar - Savaş Şakar _____335
 - 9.1.4.4 Cin - Gökrem Tekir _____337
- 9.1.5 PMP® Sınavı için İpuçları_337

9.2 Proje Ekibinin Oluşturulması _____337

- 9.2.1 Neye İhtiyacımız var? _____338
- 9.2.2 Nasıl Yapılır? _____338
- 9.2.3 Ne Çıkar?_338
- 9.2.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__339
 - 9.2.4.1 Proje Ekibi Seçim Kriterleri - Savaş Şakar _____339
 - 9.2.4.2 Proje Yöneticisi ve Delegasyon - Savaş Şakar _____340
- 9.2.5 PMP® Sınavı için İpuçları_342

9.3 Proje Ekibinin Geliştirilmesi _____342

- 9.3.1 Neye İhtiyacımız Var? _____343
- 9.3.2 Nasıl Yapılır? _____343
- 9.3.3 Ne Çıkar?_343
- 9.3.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__345
 - 9.3.4.1 Bireyden, Ekip Olmaya Giden Yol - Gökrem Tekir _____345
 - 9.3.4.2 Proje Ekibini Geliştirme - Savaş Şakar__346
 - 9.3.4.3 Kimler İyi Karar Veremezler? - Savaş Şakar _____347
 - 9.3.4.4 Düşünmeden Yapma! - Savaş Şakar _____347
- 9.3.5 PMP® Sınavı için İpuçları_349

9.4 Proje Ekibinin Yönetilmesi _____349

- 9.4.1 Neye İhtiyacımız Var? _____349
- 9.4.2 Nasıl Yapılır? _____350
- 9.4.3 Ne Çıkar?_350
- 9.4.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__350
 - 9.4.4.1 Motivasyon ve Beklenti Teorisi - Gökrem Tekir__350
 - 9.4.4.2 Projelerde Motivasyon - Savaş Şakar _____351
 - 9.4.4.3 Takdir Etmek ve Güven Gösterme - Savaş Şakar_354
 - 9.4.4.4 Stres Yönetimi - Savaş Şakar _____355
 - 9.4.4.5 Yapıcı ve Yıkıcı Stres - Savaş Şakar _____356
 - 9.4.4.6 Proje Stresini Azaltma - Savaş Şakar _____357
 - 9.4.4.7 Dişi Aslanın Zebra Taktiği - Savaş Şakar_359
 - 9.4.4.8 Çatışma Yönetimi Üzerine - Gökrem Tekir _____360
 - 9.4.4.9 Çatışmanın Odağı Olmayın - Savaş Şakar _____360
 - 9.4.4.10 Birazcık Anarşi Öldürmez! - Savaş Şakar _____361
- 9.4.5 PMP® Sınavı için İpuçları_362

9.5 PMP® Sınav Soruları _____363

9.6 Tartışma Soruları_365

10 Proje İletişim Yönetimi _370

10.1 İletişim Yönetiminin Planlanması370

- 10.1.1 Neye İhtiyacımız Var?__370
- 10.1.2 Nasıl Yapılır?__370
- 10.1.3 Ne Çıkar?_____372
- 10.1.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__372
 - 10.1.4.1 Projelerde İletişimin Önemi - Gökrem Tekir____372
 - 10.1.4.2 İletişim Yönetim Planı - Gökrem Tekir_373
 - 10.1.4.3 Mesaj İletim Kuralları - Savaş Şakar____374
 - 10.1.4.4 Aslan Kralın Toplantısı - Gökrem Tekir_374
 - 10.1.4.5 Etki Altında Kalmadan Yazın - Savaş Şakar____375
- 10.1.5 PMP® Sınavı için İpuçları_____376

10.2 İletişimin Yönetilmesi ___ 376

- 10.2.1 Neye İhtiyacımız Var?__377
- 10.2.2 Nasıl Yapılır?__377
- 10.2.3 Ne Çıkar?_____377
- 10.2.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__380
 - 10.2.4.1 Etkili Toplantı - Gökrem Tekir_380
 - 10.2.4.2 Gündemin Gündemi - Savaş Şakar____381
 - 10.2.4.3 Toplantılar ve Masanın Şekli - Savaş Şakar____382
 - 10.2.4.4 Saçma Sapan Toplantılarda Boğulmak - Savaş Şakar____383
 - 10.2.4.5 Farelerin Toplantısı - Gökrem Tekir____384
 - 10.2.4.6 Sunmak da, Sunum Hazırlamak da Sanattır - Savaş Şakar ____384
 - 10.2.4.7 Not Tutmanın Sırrı – Savaş Şakar____386
 - 10.2.4.8 Profesyonelden Görüşme Önerileri - Savaş Şakar____387
 - 10.2.4.9 E-posta Gönderirken Ne Kadar Dikkatlisiniz? - Savaş Şakar ____388
 - 10.2.4.10 Baskıcı CC (Carbon Copy) - Savaş Şakar ____389
 - 10.2.4.11 Proje Raporları - Gökrem Tekir____390
- 10.2.5 PMP® Sınavı için İpuçları_____391

10.3 İletişimin Kontrolü_____392

- 10.3.1 Neye İhtiyacımız Var?__392
- 10.3.2 Nasıl Yapılır?__392
- 10.3.3 Ne Çıkar?_____392
- 10.3.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__393
 - 10.3.4.1 Bir Yerde Sunum Yapacaksanız - Savaş Şakar__393
 - 10.3.4.2 Bırakın Sözümlü Bitireyim Lütfen - Savaş Şakar_393
 - 10.3.4.3 Proje Durum Raporu Nasıl Hazırlanır? - Gökrem Tekir__394
 - 10.3.4.4 Görüşme Becerisini Artırma - Savaş Şakar____397
 - 10.3.4.5 E-posta Ahlakı - Savaş Şakar__398
- 10.3.5 PMP® Sınavı için İpuçları_____398

10.4 PMP® Sınav Soruları ___ 398

10.5 Tartışma Soruları401

11. Proje Risk Yönetimi ___406

11.1 Risk Yönetiminin Planlanması___406

- 11.1.1 Neye İhtiyacımız Var?__407
- 11.1.2 Nasıl Yapılır?__407
- 11.1.3 Ne Çıkar?_____407
- 11.1.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__410
 - 11.1.4.1 Korkusuzlardan Korkmak - Savaş Şakar410
 - 11.1.4.2 Bir Başka Proje Risk Yönetimi - Savaş Şakar__411

11.1.5 PMP® Sınavı için İpuçları	413
11.2 Risklerin Tanımlanması	414
11.2.1 Neye İhtiyacımız Var?	414
11.2.2 Nasıl Yapılır?	414
11.2.3 Ne Çıkar?	415
11.2.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları	415
11.2.4.1 Proje Risklerini Belirleme - Savaş Şakar	415
11.2.4.2 Tüm Alternatifler Riskliyse - Savaş Şakar	416
11.2.5 PMP® Sınavı için İpuçları	417
11.3 Niteliksel Risk Analizinin Yapılması	417
11.3.1 Neye İhtiyacımız Var?	417
11.3.2 Nasıl Yapılır?	417
11.3.3 Ne Çıkar?	419
11.3.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları	419
11.3.4.1 Risklerin Değerlendirilmesi - Gökrem Tekir	419
11.3.5 PMP® Sınavı için İpuçları	421
11.4 Niceliksel Risk Analizinin Yapılması	421
11.4.1 Neye İhtiyacımız Var?	422
11.4.2 Nasıl Yapılır?	422
11.4.3 Ne Çıkar?	423
11.4.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları	424
11.4.4.1 Risk Kategorileri ve Tehdit Endeksi - Gökrem Tekir	424
11.4.5 PMP® Sınavı için İpuçları	425
11.5 Risk Yanıtlarının Planlanması	426
11.5.1 Neye İhtiyacımız Var?	426
11.5.2 Nasıl Yapılır?	426
11.5.3 Ne Çıkar?	427
11.5.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları	427
11.5.4.1 Kasabayı Boşaltma Planı - Gökrem Tekir	427
11.5.4.2 Proje Risk Yönetimine İlişkin Bazı Hatırlatmalar - Savaş Şakar	428
11.5.5 PMP® Sınavı için İpuçları	429
11.6 Risklerin Kontrolü	429
11.6.1 Neye İhtiyacımız Var?	430
11.6.2 Nasıl Yapılır?	430
11.6.3 Ne Çıkar?	430
11.6.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları	432
11.6.4.1 Tipi - Gökrem Tekir	432
11.6.4.2 Sürekli Risk Yönetimi - Gökrem Tekir	434
11.6.4.3 Krizde Şirketinizi Geliştirin - Gökrem Tekir	435
11.6.4.4 Proje Risk Kontrolü Sürecinde Neler Yapılır? – Savaş Şakar	436
11.6.5 PMP® Sınavı için İpuçları	437
11.7 PMP® Sınav Soruları	437
11.8 Tartışma Soruları	440

12. Proje Tedarik Yönetimi 443

12.1 Tedarik Yönetiminin Planlanması_____443

- 12.1.1 Neye İhtiyacımız Var?__443
- 12.1.2 Nasıl Yapılır?__445
- 12.1.3 Ne Çıkar?_____445
- 12.1.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__448
 - 12.1.4.1 Proje Yöneticilerinin Tedarik Sürecindeki Rolü – Savaş Şakar__448
- 12.1.5 PMP® Sınavı için İpuçları_____448

12.2 Tedariklerin Yürütülmesi449

- 12.2.1 Neye İhtiyacımız Var?__449
- 12.2.2 Nasıl Yapılır?__449
- 12.2.3 Ne Çıkar?_____449
- 12.2.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__450
 - 12.2.4.1 Tedariklerin Yürütülmesindeki Kritik Noktalar – Savaş Şakar__450
 - 12.2.4.2 Dışarıya İş Yaptırınların Dikkat Etmesi Gerekenler - Savaş Şakar__451
- 12.2.5 PMP® Sınavı için İpuçları_____452

12.3 Tedariklerin Kontrolü___453

- 12.3.1 Neye İhtiyacımız Var?__453
- 12.3.2 Nasıl Yapılır?__453
- 12.3.3 Ne Çıkar?_____455
- 12.3.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__455
 - 12.3.4.1 Tedarikçiniz Proje Yönetimini Biliyor mu? - Gökrem Tekir____455
 - 12.3.4.2 Proje Tedarik Kontrolleri Neler Olmalıdır? – Savaş Şakar_____456
- 12.3.5 PMP® Sınavı için İpuçları_____457

12.4 Tedariklerin Kapanışı___457

- 12.4.1 Neye İhtiyacımız Var?__457
- 12.4.2 Nasıl Yapılır?__457
- 12.4.3 Ne Çıkar?_____457
- 12.4.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__459
 - 12.4.4.1 Tedariklerin Kapanışında Dikkat Edilmesi Gerekenler - Savaş Şakar____459
- 12.4.5 PMP® Sınavı için İpuçları_____459

12.5 PMP® Sınav Soruları___460

12.6 Tartışma Soruları462

13. Proje Paydaş Yönetimi_468

13.1 Paydaşların Belirlenmesi_468

- 13.1.1 Neye İhtiyacımız Var?_____468
- 13.1.2 Nasıl Yapılır?____468
- 13.1.3 Ne Çıkar?_____469
- 13.1.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__470
 - 13.1.4.1 Müşterilerinizi Proje Süreçlerine Dahil Edin - Gökrem Tekir____470
- 13.1.5 PMP® Sınavı için İpuçları_____470

13.2 Paydaş Yönetiminin Planlanması_470

- 13.2.1 Neye İhtiyacımız Var?_____471
- 13.2.2 Nasıl Yapılır?_____471
- 13.2.3 Ne Çıkar?_____472
- 13.2.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları__472
 - 13.2.4.1 Yönetimi Sorumluluk Devrederek, Kolaylaştırın - Gökrem Tekir__472
 - 13.2.4.2 Projelerde Koordinasyon - Savaş Şakar__473
 - 13.2.4.3 Dinleyin - Gökrem Tekir_____473

- 13.2.4.4 Tutkulu PY'den Mektup - Gökrem Tekir _____474
13.2.5 PMP® Sınavı için İpuçları _____475

13.3 Paydaş Katılımının Yönetilmesi _475

- 13.3.1 Neye İhtiyacımız Var? _____476
13.3.2 Nasıl Yapılır? _____476
13.3.3 Ne Çıkar? _____476
13.3.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları _____476
13.3.4.1 Proje Yöneticisi ve Görüşmeler - Savaş Şakar _____476
13.3.4.2 Müzakere Taktikleri – Gökrem Tekir _____478
13.3.4.3 Üst Yönetimle Toplantı için Kontrol Listesi - Gökrem Tekir _____482
13.3.4.4 Proje Yöneticisinin Gücü - Gökrem Tekir _____482
13.3.4.5 Proje Paydaşlarını Anlamak ve Yönetmek - Savaş Şakar _____483
13.3.4.6 Proje Paydaşlarını Motive Etmek - Savaş Şakar _____484
13.3.4.7 Köşegen İş Birliği - Savaş Şakar _____485
13.3.4.8 Çapraz Ateşte Kalmak - Savaş Şakar _____486
13.3.5 PMP® Sınavı için İpuçları _____487

13.4 Paydaş Katılımının Kontrolü _____488

- 13.4.1 Neye İhtiyacımız Var? _____488
13.4.2 Nasıl Yapılır? _____488
13.4.3 Ne Çıkar? _____488
13.4.4 Proje Yönetimi Kişisel Gelişim Yazıları _____488
13.4.4.1 Dereceyi Okudunuz Mu? - Savaş Şakar _____488
13.4.4.2 Koordinasyonsuzluk - Savaş Şakar _____489
13.4.4.3 Yapmak İstemiyoruz Ama Yapıyoruz – Abilene Paradoksu - Savaş Şakar
_____490
13.4.4.4 Üçgen Bölgesi – Savaş Şakar _____492
13.4.4.5 Proje Yöneticisi İçin Her Şeyin Ters Gittiği Bir Gün Üzerine
Öneriler - Savaş Şakar _____492
13.4.5 PMP® Sınavı için İpuçları _____493

13.5 PMP® Sınav Soruları _____493

13.6 Tartışma Soruları _____496