

VAKA ÇALIŞMASI: INTRANET-NEWSLETTER PROJESİ

Bu vaka çalışması hayali bir projeyi incelemektedir. Bu çalışmanın amacı, bir projede süreçlerin ne şekilde gerçekleşeceğine dair bir örnek vermektir. Tabii ki bu projeden projeye değişir. Sık sık, bir projedeki çalışmalarda birden fazla süreç aynı anda ve birbiriyle örtüşen biçimde kullanılır. Bu örnek projedeki çalışmalar süreç bazında gruplandırılmıştır. Çalışmalarla ilgili açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, belli bir süreç içindeki çalışmalar yapılırken, sık sık diğer süreçlere ait çalışmalar da o dönemde yapılmaktadır.

ŞİRKETİN YAPISI

Bilişim Teknolojisi sektöründe faaliyet gösteren ve dengeli matris organizasyonu yapısında olan bu şirketin toplam 500 adet çalışanı bulunmaktadır. Şirketteki proje çalışmalarında PMI metodolojisi kullanılır ve PMBOK referans alınır. Şirkette Coach tipinde bir proje ofisi bulunmaktadır.

PROJE ÖNCESİ DURUM

Şirketin üst yönetimi Intranet ortamında Newsletter çıkartılmasını istemektedir. Projenin 1 Mart'ta başlayıp 31 Mart'ta bitmesi istenmektedir. 1 Nisan'dan itibaren de proje operasyona verilecek, her ayın birinci günü Intranet'te Newsletter yayınlanacaktır. Proje sponsoru ve proje yöneticisi olarak görev verilmesi düşünülen kişilerle ve ilgili diğer kişilerle üst yönetim görüşmeler yapar.

BAŞLANGIÇ SÜREÇLERİ

1. Proje Duyurusu Oluşturma (Proje Entegrasyon Yönetimi)

1 Mart Pazartesi günü saat 09:30'da üst yönetimden Ali Yılmaz (Genel Müdür Yardımcısı) proje duyurusunu imzalar. Bir sayfa uzunluğunda olan bu dokümanın soft-copy'si tüm şirket çalışanlarına yollanır. Proje sponsorunun Ayşe Çelik (Genel Müdür Yardımcısı) olduğu ve proje yöneticisinin ise Kemal Özdemir olduğu bu dokümanda belirtilmiştir. İlgili diğer bilgileri de içeren bu doküman, Kemal Özdemir'e bu proje ile ilgili gerekli sorumluluğu ve yetkiyi vermektedir.

2. Ön Proje Kapsam Tanımlama Dokümanı Oluşturma (Proje Entegrasyon Yönetimi)

Aynı gün saat 14:00'de Ali Yılmaz (üst yönetim), Ayşe Çelik (proje sponsoru) ve Kemal Özdemir (proje yöneticisi) bir toplantı yaparlar. Bu toplantıda şu konular netleşir:

- Newsletter'ın operasyonundan sorumlu olacak kişiler proje ekibine dahil edileceklerdir.
- Newsletter'ın uzunluğu beş sayfayı geçmemelidir. Bir sayfanın 750 kelimeye eşit olduğu kabul edilir.
- 1 Nisan'dan itibaren her ayın birinci günü yayınlanması planlanan Newsletter'da iki adet haber niteliğinde yazı ve bir adet makale niteliğinde yazı olacaktır.
- Çalışanların maaşlarını göz önüne alarak, üst yönetim projenin 350 adam*saatte bitmesini hesaplamaktadır.
- Proje esnasında ve Newsletter çıktıktan sonra okurların (müşterilerin) görüşleri alınacaktır.
- Projenin bitiş tarihi 31 Mart olarak hedeflenecektir. Bu tarihe kadar projenin bitip bitmediği, önemli bir başarı kriteri olarak kabul edilecektir.

Bu bilgiler ön proje kapsam tanımlama dokümanının oluşturulmasında kullanılacaktır. Kemal Özdemir, proje ofisinin yardımıyla Intranet'te bir proje dizini yaratır. Proje ile ilgili kişilerin bu dizindeki dosyaları okuma hakları olacaktır. Saat 14:00'de yapılan toplantının tutanağını hazırlar ve ilgili kişilere yollar. Proje duyurusunun ve toplantı tutanağının birer kopyalarını Intranet'teki proje dizinine kaydeder.

Kemal Özdemir 2 Mart Salı günü saat 13:30 için bir kick-off meeting ayarlar.

2 Mart Salı günü saat 09:00'da, yarım sayfa uzunluğundaki n proje kapsam tanımlama dokümanı Kemal zdemir tarafından hazırlanmış ve Intranet'teki proje dizinine kaydedilmiştir. Bu dokümanda, belirlenmiş olan varsayımlar ve kısıtlar da bulunmaktadır.

Bu safhadan sonra planlama süreçleri başlayabilir.

PLANLAMA SÜREÇLERİ

3. İnsan Kaynakları Planlama (Proje İnsan Kaynakları Yönetimi)

2 Mart Salı günü saat 13:30'da kick-off meeting yapılır. Bu toplantıda tanışma yapılır. Proje duyurusu ve ön proje kapsam tanımlama dokümanı ile ilgili bilgiler tartışılır. O an için öngörülen riskler tartışılır. Toplantıdan sonra hazırlanacak olan yönetim planları ile ilgili konular tartışılır. Proje ekibindeki kişiler, ve roller ve sorumluluklar kabaca belirlenir. Fikir almak amacıyla şirket dışından bir editörün yardımı alınacaktır.

Bu toplantıya Ahmet Aslan ve Belma Kutan da katılmıştır. Ahmet Aslan İnsan Kaynakları departmanında çalışmaktadır. Şirkette çok faal bir kişidir ve çevresi çok geniştir. Şirket çalışanlarının gereksinimlerinden çok çabuk haberdar olmaktadır. Ahmet Aslan "müşteri"yi temsil eder. Belma Kutan ise "proje şampiyonu"dur. Proje şampiyonu, bir projede teknik açıdan en bilgili ve deneyimli kişi olup projenin yürütülmesi esnasında bir çok ekip üyesinin muhtelif konularda fikrini aldığı kişidir.

Toplantıdan sonra, Kemal Özdemir toplantı tutanağını hazırlar, ilgili kişilere yollar ve bir kopyasını Intranet'teki proje dizinine kaydeder.

2 Mart Salı günü saat 16:00'de Kemal Özdemir, iki sayfa uzunluğundaki personel yönetim planını hazırlamayı şu şekilde tamamlar: Şirket dışından tedarik edilecek editörü bulmak için İnsan Kaynakları ve Satınalma departmanlarından destek istenecektir. Proje ekibindeki kişilerin hangi günlerde kaç saat çalışacaklarını öngören bir histogram çıkartılır. Taslak şeklinde kabaca hazırlanan bu histogram, zaman programı çıkartıldıktan sonra güncellenecektir. Herhangi bir eğitim gereksinimi gerekmemektedir. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

4. İletişim Planlama (Proje İletişim Yönetimi)

2 Mart Salı günü saat 17:00'de, bir sayfa uzunluğundaki iletişim yönetim planının hazırlanması şu şekilde tamamlanır: Kritik proje paydaşlarının listesi çıkartılmıştır. 10 Mart'tan itibaren her hafta Çarşamba günü saat 09:30'da haftalık toplantı yapılacaktır. Toplantının tutanakları kritik proje paydaşlarına yollanacak ve Intranet'teki proje dizinine kaydedilecektir. 4 Mart günü şirkette çalışan herkese bir e-mail yollanacak ve Newsletter ile ilgili isteklerini, görüşlerini ve önerilerini bildirmeleri istenecektir. Editör ile ilgili koordinasyon Mehmet Demir'in sorumluluğuna verilmiştir. Tüm

konularla ilgili önerilen değişikliklerin kabulü veya reddi için Kontrol-Onay Komitesi kurulacaktır. Proje kapanış duyurusunu proje yöneticisi yapacak ve sonrası için bir kutlama düzenleyecektir. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

5. **Kapsam Planlama** (Proje Kapsam Yönetimi)

3 Mart Çarşamba günü, bir sayfa uzunluğundaki kapsam yönetim planının hazırlanması şu şekilde tamamlanır: Kapsam tanımlama dokümanını ve iş ayrışım yapısını oluşturma sorumluluğu proje yöneticisine verilmiştir. Önerilen kapsam değişikliklerinin kabulü veya reddi Kontrol-Onay Komitesi tarafından yapılacaktır. Proje bitişine yakın bir zamanda kapsam açısından akseptans ve kapanış süreçlerine başlama izni de Kontrol-Onay Komitesi tarafından verilecektir.

Kontrol-Onay Komitesi şu kişilerden oluşturulur:

- I. Ali Yılmaz (üst yönetim)
- II. Ayşe Çelik (proje sponsoru)
- III. Kemal Özdemir (proje yöneticisi)
- IV. Ahmet Aslan (proje ekibi elemanı)
- V. Belma Kutan (proje ekibi elemanı)

Kontrol-Onay Komitesi'nin görevleri şunlardır:

- I. Önerilen değişiklikler için kabul/red kararı almak
- II. Proje bitişine yakın bir zamanda kapsam ve kalite açısından akseptans verme/vermeme kararı almak
- III. Kapanış süreçlerine başlama izni verme/vermeme kararı almak
- IV. Proje yönetim planı (güncellemeler dahil) için kabul/red kararı almak

Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

6. **Kapsam Tanımlama** (Proje Kapsam Yönetimi)

3 Mart Çarşamba günü Kemal Özdemir, bir sayfa uzunluğundaki proje tanım dokümanını hazırlamayı tamamlar. Bu dokümanda şu konular açıklanmaktadır: projenin kapsamının özet bir şekilde anlatımı, ortaya çıkacak ürünün anlatımı, ve kısıtların ve varsayımların açıklanması. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

7. İş Ayrışım Yapısı Oluşturma (Proje Kapsam Yönetimi)

İş ayrışım yapısı kapsam temel planıdır (baseline). 3 Mart Çarşamba günü, Kemal Özdemir ve Belma Kutan bir sayfa uzunluğundaki iş ayrışım yapısını hazırlarlar. Bu, hiyerarşik olarak numaralandırılmış, detaylı teslimatlar listesidir. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

8. Kalite Planlama (Proje Kalite Yönetimi)

3 Mart Çarşamba günü, yarım sayfa uzunluğundaki kalite yönetim planı şu şekilde hazırlanır: 12 Mart Cuma günü İnsan Kaynakları departmanından Gülnur Şimşek kalite güvence ile ilgili bir denetim yapacaktır. Deniz Ersoy ise teslimatların kalitelerini kontrol etmekten sorumlu olacaktır. Şirket dışından tedarik edilecek editör ile sıkı iletişim içinde olacaktır. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

Aynı gün içine bir sayfa uzunluğundaki kalite temel planı hazırlanır. Kalite temel planı projenin kalite amaçlarını belirten, uygulama/kontrol süreçleri esnasında performans açısından referans alınan bir dokümandır. Kemal Özdemir bu dokümanı, kalite kontrol denetim listesi (bir soru listesi) şeklinde hazırlar. Bu liste, evet/hayır cinsinde cevap verilebilecek sorulardan oluşmaktadır. Bütün sorulara evet şeklinde cevap verebilmek, ürünün gerekli minimum kaliteyi sağladığını gösterecektir.

Bu sorulara bazı örnekler şunlardır:

- Ana sayfadan bir tek tıklama ile Newsletter'ın herhangi bir sayfasına ulaşmak mümkün mü?
- Sayfaların arka plan rengi açık yeşil mi?
- Puntolar Arial 10 – Arial 18 aralığında mı?
- ...

Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

9. Satınalma ve Tedarik Planlama (Proje Satınalma Yönetimi)

3 Mart Çarşamba günü, yarım sayfa uzunluğundaki satınalma yönetim planı şu şekilde hazırlanır: Editör ile ilgili koordinasyon Mehmet Demir'e verilmiştir. Şirketin tanıdığı ve güvendiği iki editör vardır: Haber mecmuasının editörü Hakan Ural ve Dikkat mecmuasının editörü Zafer Erman. Bu iki editörden birinin seçilmesi planlanmaktadır. Dört saatlik bir süre boyunca editörün şirkete gelip, örnek olarak hazırlanmış olan Newsletter'ı incelemesi ve görüşünü bildirmesi istenecektir. İlave yardım

gerekmeyecektir. Ayrılan bütçe 500 YTL'dir. Bu iki editöre şirketin editör bulma konusunda başka kimlerle görüştüğüne dair bilgi verilmeyecek ve bütçelenen tutar açıklanmayacaktır. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

10. **Sözleşme Planlama** (Proje Satınalma Yönetimi)

3 Mart Çarşamba günü, Kemal Özdemir ve Mehmet Demir tarafından bir sayfalık bir iş tanımı şu şekilde hazırlanır: Editörden beklenen tek şey bir seferliğine şirkete gelmesi, en fazla dört saat zaman harcaması, Newsletter ile ilgili görüşlerini söylemesidir. Editöre haber verildiği andan sonraki 3 iş günü zarfında, editörün şirkete gelmesi beklenir. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

Aynı gün içinde, yarım sayfa uzunluğundaki değerlendirme kriterlerini şu şekilde hazırlarlar: Editörün işi kritik olarak görülmediği için, kriter basittir: İki editör ile pazarlık yapılacak ve düşük fiyatı veren seçilecektir. İkisi de eşit fiyat verirse, Hakan Ural seçilecektir çünkü o, sektörde daha saygı görmüş birisidir. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

11. **Aktivite Tanımlama** (Proje Zaman Yönetimi)

3 Mart Çarşamba günü, Kemal Özdemir ve Belma Kutan iş ayrışım yapısını referans alarak, iki sayfa uzunluğundaki aktivite listesini hazırlarlar. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

12. **Aktivite Sıralama** (Proje Zaman Yönetimi)

Aynı gün içinde, Kemal Özdemir ve Belma Kutan yukarıdaki aktivite listesini referans alarak aktivite bağlantılarını çıkartırlar. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

13. **Aktivite Kaynakları Tahminleme** (Proje Zaman Yönetimi)

Aynı gün içinde, Kemal Özdemir ve Belma Kutan yukarıdaki aktivite listesini ve Intranet'teki proje dizindeki bilgileri referans alarak, her aktivitenin kaynak gereksinimlerini çıkartırlar. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

14. **Risk Yönetimi Planlama** (Proje Risk Yönetimi)

3 Mart Çarşamba günü, yarım sayfa uzunluğundaki risk yönetim planı şu şekilde hazırlanır: Proje ekibindeki her bireye sorumlu oldukları

aktivitelerin sürelerinin uzama ve erken bitme riskleri sorulacaktır. Mehmet Demir editör ile ilgili öngörülen riskleri belirleyecek ve bu risklerin sorumlusu olacaktır. Diğer genel riskleri Kemal Özdemir ve Belma Kutan belirleyecek ve bu risklerin sorumlusu olacaklardır. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

15. Risk Belirleme (Proje Risk Yönetimi)

Aynı gün içine, iki sayfalık bir risk listesi hazırlanır. Bu listede aktivitelerin uzama veya erken bitme riskleri kayıtlıdır. Mehmet Demir editör ile ilgili öngörülen riskleri belirlemiştir. Kemal Özdemir ve Belma Kutan diğer genel riskleri belirlemiştir. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

16. Aktivite Süresi Tahminleme (Proje Zaman Yönetimi)

4 Mart Perşembe günü her aktivite için süre tahmini yapılmış durumdadır. Şu adımlardan geçilmiştir: Proje ekibindeki kişilere e-mail yollanır ve telefon edilir. Intranet'teki proje dizinindeki bilgileri referans alarak kendilerine ait olan aktivitelerin sürelerini tahmin etmeleri ve erken/geç bitme risklerini kalitatif olarak tahminlemeleri istenir. 4 Mart Perşembe günü saat 09:00'a kadar cevap dönmeleri rica edilir. 4 Mart Perşembe günü saat 09:30'da herkes cevap vermiş durumdadır. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

17. Zaman Programı Oluşturma (Proje Zaman Yönetimi)

4 Mart Perşembe günü, Kemal Özdemir yarım sayfalık zaman yönetim planını şu şekilde hazırlar: Zaman planlaması Microsoft Project ile yapılacaktır. Microsoft Project ile ilgili çok kuvvetli bilgisi ve deneyimi olan Kemal Özdemir, zaman planlamasına ilaveten, diğer konularla da ilgili olarak Microsoft Project'ten azami oranda faydalanmayı düşünmektedir. Zaman programının temel plana kıyasla ilerlemesini Kemal Özdemir yapacaktır. Zamanlama ile ilgili önerilen değişiklik istekleri Kontrol-Onay Komitesi'ne yollanacaktır. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

Proje ağ diyagramı zaman programı temel planıdır (baseline). Aynı gün içinde, Intranet'teki proje dizinindeki bilgileri referans alarak ve Microsoft Project kullanarak, Kemal Özdemir Gantt şemasını ve PDM diyagramını hazırlar. İnsan kaynağı planlamasıyla ilgili histogramı (Bölüm 3) günceller. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

18. Maliyet Tahminleme (Proje Maliyet Yönetimi)

4 Mart Perşembe günü, yarım sayfa uzunluğundaki maliyet yönetim planı şu şekilde hazırlanır: Maliyet tahminlemelerinde, ortalama değer olan 1 adam*saat = 15 YTL kullanılacaktır. Nadiren mesai yapılması öngörülmektedir. Mesailer için, ortalama değer olan 1 adam*saat = 20 YTL kullanılacaktır. Maliyet ile ilgili değerler Microsoft Project kullanılarak, Kemal Özdemir tarafından kayda alınacaktır. Editör için bütçelenen değer 500 YTL'dir. Maliyet ile ilgili önerilen değişiklik istekleri Kontrol-Onay Komitesi'ne yollanacaktır. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

Aynı gün içinde, bir sayfa uzunluğundaki aktivite maliyet tahminleri hazırlanması tamamlanır. Yukarıdaki rakamları kullanarak, her aktivite için maliyet tahminlemesi yapılmış ve projenin toplam bütçesi çıkartılmıştır. Üst yönetimin koyduğu bir kısıt olan 350 adam*saat aşılmamıştır. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

19. Maliyet Bütçeleme (Proje Maliyet Yönetimi)

Maliyet temel planı (baseline) zamana kıyasla öngörülen harcamaları gösterir. 4 Mart Perşembe günü, iki sayfa uzunluğundaki maliyet temel planı şu şekilde hazırlanır: Yukarıdaki bilgileri referans alan Kemal Özdemir, Microsoft Project kullanarak gün bazında öngörülen harcamaları listeler. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

20. Nitel Risk Analizi (Proje Risk Yönetimi)

4 Mart Perşembe günü nitel risk analizi tamamlanır. Risk listesi bu analizin sonuçlarını da gösterecek şekilde güncellenir. Şu çalışmalar yapılmıştır:

Aktivite süresi tahminleme (Bölüm 16) sürecinde gelen cevaplar listelenir. Aşağıdaki örnek, %33'lük istatistiki güvenceyi referans alan cevapların formatını göstermektedir:

A aktivitesinin tahminlenen süresi = 6 gün

A aktivitesinin zamanında bitme olasılığı (artı eksi %33, 4 gün ile 8 gün arası) = x

A aktivitesinin erken bitme olasılığı (eksi %33, 4 günden erken) = y

A aktivitesinin geç bitme olasılığı (artı %33, 8 günden daha geç) = z

x, y ve z aşağıdaki değerleri alabilir:

- 1: olasılık düşük
- 2: olasılık orta
- 3: olasılık yüksek

x, y ve z'nin bazılarının değerleri birbirine eşit olabilir. Üçünün de değerinin farklı olması gerekmez.

Risk listesine bu bilgiler eklenir. Bütün bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

21. Nicel Risk Analizi (Proje Risk Yönetimi)

5 Mart Cuma günü nicel risk analizi tamamlanır. Risk listesi bu analizin sonuçlarını da gösterecek şekilde güncellenir. şu çalışmalar yapılmıştır:

Nitel risk analizinin sonuçları incelemeye alınır. Kritik yol üstünde bulunmayan aktivitelerin sürelerinin uzayarak, kritik yolun değişme olasılığı düşüktür. Kritik yol üstündeki aktiviteler listelenir. Bu aktivitelerden sorumlu kişilere e-mail mesajı yollanır ve telefon edilir. Gün bazında riskleri kantitatif olarak belirlemeleri istenir. Tahminleme yapmakta zorlanırlarsa, Delphi tekniğini (eğer isterlerse, kendi departmanları dahilinde olabilir) kullanabilecekleri söylenir. 5 Mart Cuma günü saat 11:00'e kadar cevap vermeleri rica edilir. 5 Mart sabahı herkesten cevap gelmiştir. Aşağıdaki örnek gelen cevapların formatını göstermektedir.

A aktivitesinin ilk tahminlenen süresi = 6 gün

A aktivitesinin 5 günden erken bitme olasılığı = çok az, ihmal edilebilir

A aktivitesinin 5 günde bitme olasılığı = % 5

A aktivitesinin 6 günde bitme olasılığı = % 60

A aktivitesinin 7 günde bitme olasılığı = % 20

A aktivitesinin 8 günde bitme olasılığı = % 10

A aktivitesinin 9 günde bitme olasılığı = % 5

A aktivitesinin 9 günden daha geç bitme olasılığı = çok az, ihmal edilebilir

Kemal Özdemir istatistikî bir çalışma yapıp, kritik yol üstündeki aktivitelerin sürelerini toplar.

En kötümser tahmini bulmak için A aktivitesinin süresini 9 gün alır, diğer aktiviteler için de aynı şekilde değerler alır.

En iyimser tahmini bulmak için A aktivitesinin süresini 5 gün alır, diğer aktiviteler için de aynı şekilde değerler alır.

Olası tahmini bulmak için A aktivitesinin süresini 6.5 gün alır, diğer aktiviteler için de aynı şekilde değerler alır. (6.5 değeri şu şekilde hesaplanmıştır: $0.05*5+0.60*6+0.20*7+0.10*8+0.05*9=6.5$)

Olası tahmin değerlerini referans alarak, Kemal Özdemir zaman programını (ağ diyagramını), maliyet temel planını ve histogramı günceller. Güncellenmiş bilgileri ilgili kişilerle paylaşır.

Projenin kısıtlarından birisi 31 Mart'ta bitmesidir. Olası ve iyimser tahmin değerlerine göre proje 31 Mart'a kadar bitecektir. Kötümser tahmine göre, proje 31 Mart'tan sonra bitecektir.

Risk listesine bu bilgiler eklenir. Bütün bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

22. Risk Yanıtlama Planı Oluşturma (Proje Risk Yönetimi)

5 Mart Cuma günü risk yanıtlama planı tamamlanır. Risk listesi bu yanıtlama planını da gösterecek şekilde güncellenir. Şu çalışmalar yapılmıştır:

Projenin süresinin uzama tehlikesine karşı uygulanacak yanıt planı, ilave insan kaynağı kullanarak veya mesai yaparak kritik yol üstündeki aktivitelerin sürelerini kısaltmaya çalışmak olacaktır. Eğer gerekli olursa, ilave insan kaynağının bulunması veya mesai yapılması konusunda yardım istenecektir. Kemal Özdemir ekip üyeleri ve ilgili yöneticilerle bu bilgiyi paylaşır.

Risk listesine bu bilgiler eklenir. Bütün bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

23. Proje Yönetim Planı Oluşturma (Proje Entegrasyon Yönetimi)

Proje yönetim planı, entegrasyon yönetimi için temel plandır (baseline). Projenin en kapsamlı dokümanı olan proje yönetim planını hazırlamak için yapılan çalışmalar şunlardır:

4 Mart günü şirkette çalışan herkese bir e-mail yollanmış ve Newsletter ile ilgili isteklerini, görüşlerini ve önerilerini bildirmeleri istenmiştir

(deadline: 5 Mart). Kemal Özdemir gelen cevapları inceler ve proje ekibinin yapmayı planladığı çalışmalar dışında bir öneriye rastlamaz.

6 Mart Cumartesi günü Kemal Özdemir mesai yapar. Üstündeki iş yükünün fazlalığından dolayı değil, durmadan telefon gelmeyen ve sessiz olan bir ortamda kesintisiz bir şekilde çalışmak istediğinden dolayı mesai yapmaktadır. İlgili yazışmaları ve Intranet'teki proje dizininde bulunan bütün dokümanları gözden geçirir. Proje yönetim planı hazırlar. Proje yönetim planının hazırlanışı ve formatı organizasyona bağımlıdır. Bu şirkette, proje yönetim planı şu formatta hazırlanmaktadır:

Bölüm 1: Yönetim Planları

- 1) Kapsam Yönetim Planı
- 2) Zaman Yönetim Planı
- 3) Maliyet Yönetim Planı
- 4) Kalite Yönetim Planı
- 5) Personel (İnsan Kaynakları) Yönetim Planı
- 6) İletişim Yönetim Planı
- 7) Risk Yönetim Planı
- 8) Satınalma Yönetim Planı

Bölüm 2: Temel Planlar

- 1) Kapsam Temel Planı (detaylandırılmış iş ayrışım yapısı)
- 2) Zaman Temel Planı (Gantt şeması veya PDM diyagramı, kaynaklar belirtilmeli)
- 3) Maliyet Temel Planı
- 4) Kalite Temel Planı

Bölüm 3: İlgili Diğer Konular

- Bu bölüme nelerin ekleneceği proje yöneticisinin inisiyatifine bırakılmıştır.

Kemal Özdemir, hazırladığı proje yönetim planını Intranet'teki proje dizinine kaydeder ve e-mail ile proje ekibine yollar.

8 Mart Pazartesi günü genel şirket toplantısı yapılır. Yedi saat süren bu toplantıda, genel müdür ve direktörler şirketin stratejisi, pazar şartları gibi konularla ilgili konuşmalar yaparlar. Newsletter projesinden de bahsederler.

Kemal Özdemir 9 Mart Salı günü saat 09:00'da toplantı yapar ve proje ekibine proje yönetim planındaki bilgileri anlatır. İlgili konularda tartışmalar yapılır. Aynı gün saat 14:00'da Kontrol-Onay Komitesi proje yönetim planını onaylar. Bu bilgi ve toplantı tutanağı Intranet'teki proje dizinine kaydedilir. O andan itibaren uygulama çalışmaları başlayabilir.

UYGULAMA SÜREÇLERİ

24. **Bilgi Dağıtımı** (Proje İletişim Yönetimi)

Kemal Özdemir 9 Mart Salı günü saat 16:00'da proje yönetim planının onaylandığını ve bir kopyasının Intranet'teki proje dizininde bulunduğunu, kritik proje paydaşlarına e-mail ile duyurur.

25. **Proje Ekibi Oluşturma** (Proje İnsan Kaynakları Yönetimi)

Proje personel atamaları şu şekilde gerçekleştirilir: 10 Mart Çarşamba günü 09:30'da Kemal Özdemir'in yönettiği haftalık toplantı yapılır. Bu toplantıda proje ekibindeki kişilerin görevleri kesinleştirilir. Toplantıda kararlaştırılan aksiyonlardan birisi, departman yöneticilerinden 16 Mart Salı gününe kadar ilave eleman verilmesinin rica edilmesidir. Aktivitelerin sürelerinin uzaması durumunda bu ilave insan kaynağı kullanılacaktır. Toplantı tutanağı Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

26. **Proje Uygulamasını Yönlendirme ve Yönetme** (Proje Entegrasyon Yönetimi)

10 Mart Çarşamba günü yapılan haftalık toplantıda katılımcıların memnuniyeti hissedilmektedir. Kemal Özdemir'in proje ekibini yönlendirdiği doğrultuda teslimatlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Mesela Esra Kara ve Haluk Demirel, her ay haber niteliğinde yazı yazmayı kabul etmiştir. Utku Okan da her ay makale niteliğinde yazı yazmayı kabul etmiş ve yazdığı örnek bir makaleyi göndermiştir. Proje ekibinin performansı da zaman programı referans alınarak tartışılmıştır.

27. **Proje Ekibi Geliştirme** (Proje İnsan Kaynakları Yönetimi)

10 Mart Çarşamba günkü haftalık toplantıda görüşülen konulardan birisi de ekip performansıdır. Ekip üyelerinin performansı bir istisna haricinde iyidir. Metin Gülerman, bu projede Intranet'e eklenecek olan web sayfasının oluşturulması, tasarımı ve yönetiminden sorumludur. İş deneyimi az olan Metin Gülerman, yaptığı işlerde zorluk çekmektedir. Mesela Utku Okan'ın gönderdiği örnek makaleyi Intranet'e koymak konusunda zorlanmıştır. Toplantıda, daha deneyimli olan Necip Ülkü'nün ona yardımcı olmasına karar verilmiştir.

28. **Satıcılardan Teklif İsteme** (Proje Satınalma Yönetimi)

11 Mart Perşembe günü, şu aşamalar ile teklif alınır: Toplantıdan sonra, Mehmet Demir Haber mecmuasının editörü Hakan Ural ve Dikkat mecmuasının editörü Zafer Erman ile telefonda projeyi tartışır ve teklif ister. Teklifin içeriği basittir: editörün istenilen zamanda şirkete gelebileceğini ve yapacağı iş için ne kadar ücret istediğini yazılı olarak bildirmesidir. 11 Mart Perşembe akşamına kadar e-mail ile verilecek kısa cevap yeterli olacaktır. 11 Mart Perşembe sabahı Hakan Ural ve Zafer Erman, Mehmet Demir ile telefonlaşır. 11 Mart Perşembe günü saat 16:00'da ikisinden de teklif gelmiş durumdadır. Hakan Ural 450 YTL istemekte, Zafer Erman ise 300 YTL istemektedir. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

29. **Kalite Güvence Sağlama** (Proje Kalite Yönetimi)

12 Mart Cuma günü saat 14:30'da kalite denetimi yapılır. Intranet'teki proje dizini kontrol edilir. Bir eksik yoktur. Şu şekilde bir değişiklik talep edilmektedir: Kontrol-Onay Komitesi içinde "müşteri"yi temsil eden bir kişi bulunmaktadır. Bunun iki kişiye çıkartılması talep edilir. Denetimin sonuçları Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

30. **Satıcıların Seçimi** (Proje Satınalma Yönetimi)

15 Mart Pazartesi günü, şu aşamalar ile iki sayfalık sözleşme yapılır: Zafer Erman'ın projeye dahil edilmesine karar verilir. Kemal Özdemir ve Zafer Erman, Kontrat departmanının yaptığı sözleşmeyi imzalarlar. Sözleşmenin bir kopyası Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

İZLEME VE KONTROL SÜREÇLERİ

31. Proje Ekibini Yönetme (Proje İnsan Kaynakları Yönetimi)

16 Mart Salı günü proje ekibine bir kişi daha ilave edilir. Kontrol-Onay Komitesi'nin onayı ile Cemil İmer Kontrol-Onay Komitesi'ne ilave edilir. Ahmet Aslan'a ilaveten Cemil İmer de "müşteri"yi temsil etmektedir. Bu bilgi Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

32. Proje Taraflarını Yönetme (Proje İletişim Yönetimi)

16 Mart Salı günü şu önemli konu çözümlenir: Departman yöneticileri Kemal Özdemir'e ilave insan kaynağı sağlar. Projenin süresinin uzama riski artarsa, bu kişilerden yardım istenecektir. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

33. Performans Raporlama (Proje İletişim Yönetimi)

17 Mart Çarşamba günü 09:30'da Kemal Özdemir'in yönettiği haftalık toplantı yapılır. Kalite güvence denetimi yapılmış ve önerilen değişiklik tamamlanmış durumdadır. Projenin yaklaşık yarısı tamamlanmış durumdadır. Zaman programındaki ilerleme ağırlıklı olmak üzere, toplantıda performans konusu görüşülür. Toplantıdan sonra Kemal Özdemir performans raporu ve toplantı tutanağı hazırlar, bunları ilgili kişilere yollar ve bu bilgileri Intranet'teki proje dizinine kaydeder.

34. Proje İşlerinin İzlenmesi ve Kontrolü (Proje Entegrasyon Yönetimi)

17 Mart günü Kemal Özdemir, editör Zafer Erman ile telefonlaşıp ertesi günü için randevu ayarlar. 18 Mart Perşembe günü Zafer Erman şirkete gelir ve Newsletter'ın estetik görünümü ile ilgili fikir verir. Proje ekibinin çalışmaları sırasında iki konuda değişiklik yapılması yönünde fikir oluşur. Birincisi Zafer Erman'ın ikinci defa şirkete uğrayıp destek vermesidir; bu projenin bitişine yakın bir tarihte olacaktır. İkincisi ise Newsletter'ın yazılarının puntolarının Arial 10-14 aralığında olmasıdır. 19 Mart Cuma günü saat 16:00'da bu iki değişiklik önerisi Kontrol-Onay Komitesi tarafından onaylanır. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

35. **Kalite Kontrol** (Proje Kalite Yönetimi)

19 Mart Cuma günü saat 16:30'da Kemal Özdemir kalite temel planını günceller. Yazıların puntoları Arial 10-14 aralığında olacaktır. Bu bilgi Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

36. **Sözleşme Yönetimi** (Proje Satınalma Yönetimi)

22 Mart Pazartesi günü saat 09:30'da editör Zafer Erman ile yapılan kontrata Addendum yapılır. Zafer Erman proje bitene yakın, bir sefer daha şirkete uğrayacak ve en fazla bir saat zaman harcayarak tekrar görüşlerini iletacaktır. Bunun için ilave 50 YTL almayı kabul eder. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

37. **Kapsam Doğrulama** (Proje Kapsam Yönetimi)

Proje ekibinin çalışmaları sonucu teslimatlar ortaya çıkmakta ve kayıt altına alınmaktadır. Proje operasyona alındıktan sonra destek alınacak kişilerle görüşülür. Esra Kara, Haluk Demirel ve Utku Okan örnek birer yazı da göndermişlerdir. Bu arada yeni bir öneri ortaya çıkar: Her ay bir yerine iki tane makalenin Newsletter'da yer almasıdır. Bu öneri onaylanırsa, şirket içinden ilave bir makale yazarı daha bulmak gerekecektir. Bu konuda araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu ilave çalışma da iş ayrışım yapısı, zaman programı temel planı, maliyet temel planı, risk kayıtları ve proje ekibini güncellemeyi gerektirecektir. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

38. **Kapsam Kontrolü** (Proje Kapsam Yönetimi)

22 Mart Pazartesi günü saat 15:30'da Kontrol-Onay Komitesi iki adet makale yazarının olmasını onaylar. Kemal Özdemir iş ayrışım yapısını günceller. Bu bilgileri Intranet'teki proje dizinine kaydeder. On beş dakika sonra Taner Saruhan'dan telefon gelir. Her ay bir makale yazma konusunda gönüllü olmaktadır. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

39. **Zaman Programı Kontrolü** (Proje Zaman Yönetimi)

23 Mart Salı günü saat 10:30'da zaman temel planı güncellenir çünkü iş ayrışım yapısı değişmiştir. Projenin tahminlenen bitiş tarihinde bir değişiklik olmamıştır. Güncellenmiş zaman temel planı Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

40. **Maliyet Kontrolü** (Proje Maliyet Yönetimi)

Taner Saruhan proje ekibine eklenmiş ve projedeki adam*saat bazında maliyetler artmış fakat 350 adam*saat'i aşmamıştır. Taner Saruhan örnek bir makale hazırlayacaktır. 23 Mart Salı günü saat 11:00'de maliyet temel planı güncellenir ve Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

41. **Risk İzleme ve Kontrolü** (Proje Risk Yönetimi)

23 Mart Salı günü saat 11:45'de Taner Saruhan kendi aktiviteleriyle ilgili tahminlediği riskleri ve yanıt planlarını Kemal Özdemir'e bildirir. Risklerle ilgili kayıtlar güncellenir. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

42. **Genel Değişiklik Kontrolü** (Proje Entegrasyon Yönetimi)

Kemal Özdemir proje yönetim planını inceler. O tarihten bu yana bir çok değişiklik bulunmaktadır. Bunları göz önüne alarak, Kemal Özdemir 23 Mart Salı günü saat 12:30'da proje yönetim planını günceller. Aynı gün saat 16:00'da Kontrol-Onay Komitesi güncellenmiş proje yönetim planını onaylar. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir. Kemal Özdemir proje yönetim planının güncellenmiş şeklinin onaylandığını ve bir kopyasının Intranet'teki proje dizinine bulunduğunu, kritik proje paydaşlarına e-mail ile duyurur.

UYGULAMA SÜREÇLERİ

43. **Proje Uygulamasını Yönlendirme ve Yönetme** (Proje Entegrasyon Yönetimi)

24 Mart Çarşamba günü haftalık toplantı yapılır. Teslimatlar başarılı bir şekilde ortaya çıkmaya devam ettiği için herkes mutludur. Ertesi gün örnek bir Newsletter'ın oluşturulması tamamlanacaktır. Toplantının tutanağı Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

25 Mart Perşembe günü saat 09:00'da örnek bir Newsletter oluşturulur. Kemal Özdemir bunu bütün şirket çalışanlarına yollar. Bir anket yapılır ve çalışanlara önerileri sorulur. 26 Mart Cuma günü saat 16:30'a kadar cevap dönmeleri rica edilir. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

İZLEME VE KONTROL SÜREÇLERİ

44. **Kapsam Doğrulama** (Proje Kapsam Yönetimi)

29 Mart Pazartesi günü saat 09:30'da, şirket çalışanlarından yapılan ankete cevaplar gelmiş durumdadır. Bu şekli ile Newsletter beğenilmektedir. Kontrol-Onay Komitesi üyeleri ve editör Zafer Erman da Newsletter'ın bu şeklini beğenmektedir. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

45. **Kalite Kontrol** (Proje Kalite Yönetimi)

29 Mart Pazartesi günü saat 14:00'da kalite kontrol denetim listesi doldurulur. Bütün sorulara "evet" cevabı verilir. Ürün istenen minimum kaliteyi sağlamaktadır.

29 Mart günü saat 16:30'da Kontrol-Onay Komitesi kapsam ve kalite açısından akseptans verir, ve kapanış süreçlerine geçilmesi için onay verir.

Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

KAPANIŞ SÜREÇLERİ

46. Sözleşme Kapanışı (Proje Satınalma Yönetimi)

30 Mart Salı günü saat 11:30'da Zafer Erman'a ücreti ödenmiş durumdadır ve belirlenen işler yapılmış durumdadır. Kontrat kapanışı için her iki partiden imza alınır. Bu bilgiler Intranet'teki proje dizinine kaydedilir.

47. Proje Kapanışı (Proje Entegrasyon Yönetimi)

31 Mart Çarşamba günü haftalık toplantı yapılır. Proje genel olarak değerlendirilir. Projenin başarıyla tamamlandığına karar verilir. Operasyonun nasıl başlayacağı teyid edilir. Toplantıdan sonra, Kemal Özdemir toplantı tutanağı hazırlar ve Intranet'te bulunan proje dizinine kaydeder. Projeye ilgili bütün yazışmaları ve kayıtları gözden geçirir. Intranet'te bulunan proje dizinindeki bütün bilgileri günceller ve arşivler. E-mail ile proje kapanış duyurusu yapar. Proje ofisine projenin resmen kapandığını bildirir.

31 Mart günü saat 20:00'de şirketin kafeteryasında proje kapanış kutlaması yapılır.

PROJENİN BAŞARISININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Proje başlarken, en önemli başarı kriteri, 31 Mart'a kadar projenin bitip bitmediği olarak tanımlanmıştır. Bununla beraber, üst yönetim proje yöneticisine ve şirket çalışanlarına yeteri kadar güvenmekte, ve proje başlamadan önce aşağıdaki konularda iyi bir çalışma yapılacağını farketmekteydi.

Proje esnasında ve Newsletter çıktıktan sonra da okurların görüşleri alınacaktır. Üst yönetim müşteri memnuniyetinin zaten sağlanacağını (ve kalitenin iyi olacağını) kabul edilmiştir.

Bir aylık bir süre gerektiren bu projede, üst yönetim adam*saat bazında çok fazla insan kaynağı kullanılmayacağını tahminlemiştir. Maliyet ve insan kaynakları ile ilgili olan bu konunun kritik olmadığına inanmıştır.

Yukarıda açıklanan kıstaslar yerine getirildiği için bu projeyi başarılı olarak kabul etmek gerekir.

PROJE SONRASI DURUM (OPERASYON)

1 Nisan Perşembe günü saat 09:30'da Newsletter'ın ilk sayısı çıkartılır. Operasyonu yürütecek kişiler bellidir. Haber veya makale yazarları bu işe devam edemezlerse (mesela şirketten ayrılma durumu), yerlerine yenileri aranacaktır. Newsletter'ın ilk sayfasında, çalışanların Newsletter ile ilgili önerilerini bildirebilecekleri bir link ve bir telefon numarası bulunmaktadır. Zaman zaman Newsletter ile ilgili şirkette anket yapılacaktır.

PROJEYE AİT ÖZET BİLGİLER:

Proje Başlangıç Tarihi: 1 Mart Pazartesi
Proje Bitiş Tarihi: 31 Mart Çarşamba

Proje Merkez Ekibi:

1. Ali Yılmaz (üst yönetim)
2. Ayşe Çelik (proje sponsoru)
3. Kemal Özdemir (proje yöneticisi)
4. Ahmet Aslan ("müşteri"yi temsil ediyor)
5. Belma Kutan ("proje şampiyonu")
6. Mehmet Demir (editör koordinasyonu)
7. Deniz Ersoy (kalite kontrol)
8. Gülnur Şimşek (kalite güvence denetleme)
9. Zafer Erman (Dikkat mecmuasının editörü)
10. Metin Gülerman (web sayfası sorumlusu)
11. Necip Ülkü (web sayfası çalışmaları, Metin Gülerman'a destek amaçlı)
12. Cemil İmer ("müşteri"yi temsil ediyor)
13. Esra Kara (haber yazarı)
14. Haluk Demirel (haber yazarı)
15. Utku Okan (makale yazarı)
16. Taner Saruhan (makale yazarı)

Kontrol-Onay Komitesi Üyeleri:

1. Ali Yılmaz (üst yönetim)
2. Ayşe Çelik (proje sponsoru)
3. Kemal Özdemir (proje yöneticisi)
4. Ahmet Aslan ("müşteri"yi temsil ediyor)
5. Belma Kutan ("proje şampiyonu")
6. Cemil İmer ("müşteri"yi temsil ediyor, sonradan ilave edildi)

Proje Zaman Akışı

1 Mart Pazartesi:	proje duyurusu
2 Mart Salı:	ön proje kapsam tanımlama dokümanı, kick-off meeting, personel yönetim planı, iletişim yönetim planı
3 Mart Çarşamba:	kapsam yönetim planı, Kontrol-Onay Komitesi oluşturulması, proje tanım dokümanı, iş ayrışım yapısı, kalite yönetim planı, kalite temel planı, satınalma yönetim planı, iş tanımı, değerlendirme kriterleri, aktivite listesi, aktivite bağlantıları, aktivite kaynak tahminlemeleri, risk yönetim planı, risk listesi
4 Mart Perşembe:	aktivite süreleri, zaman yönetim planı, ağ diyagramı, maliyet tahminleme, maliyet temel planı, nitel risk analizi
5 Mart Cuma:	nicel risk analizi, risk yanıtlama planı, anket cevapları
8 Mart Pazartesi:	genel şirket toplantısı
9 Mart Salı:	proje yönetim planı
10 Mart Çarşamba:	haftalık toplantı, proje ekibi oluşturma
11 Mart Perşembe:	satıcılardan gelen teklifler
12 Mart Cuma:	kalite güvence denetimi
15 Mart Pazartesi:	satıcıyla sözleşme
16 Mart Salı:	Kontrol-Onay Komitesi'ne ilave üye
17 Mart Çarşamba:	haftalık toplantı
18 Mart Perşembe:	editör desteği
19 Mart Cuma:	kalite temel planı güncelleme
22 Mart Pazartesi:	kontrat güncelleme, kapsam değişikliği
23 Mart Salı:	zaman programı güncelleme, maliyet temel planı güncelleme, risk listesi güncelleme, proje yönetim planı güncelleme
24 Mart Çarşamba:	haftalık toplantı
25 Mart Perşembe:	örnek Newsletter
26 Mart Cuma:	anket cevapları
29 Mart Pazartesi:	kapsam onayı, kalite onayı
30 Mart Salı:	sözleşme kapanışı
31 Mart Çarşamba:	haftalık toplantı, proje değerlendirmesi, arşivleme, proje kapanış duyurusu, kutlama