



# **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PROJESİ**

## **PROJE YÖNETİM PLANI (PROJECT MANAGEMENT PLAN)**

# İÇİNDEKİLER

1. **Proje Yönetim Planı Dağıtım Listesi**
2. **Revizyon Kontrolü**
3. **Proje Hakkında**
  - 3.1. Projenin Adı
  - 3.2. Proje Başlangıç Tarihi
  - 3.3. Proje Bitiş Tarihi
  - 3.4. Projenin Sahibi Olan Birim
  - 3.5. Proje ile ilgili Bilgi Alınabilecek Kişiler
4. **Proje Amaçları**
5. **Kapsam Yönetim Planı**
6. **Proje Kapsamı**
7. **Kritik Başarı Faktörleri**
8. **Varsayımlar**
9. **Kısıtlar**
10. **İş Ayrışım Yapısı (WBS)**
11. **Zaman Programı Yönetim Planı**
12. **Aktivite Listesi, Kaynak ve Maliyet Tahminleme**
13. **Risk Yönetim Planı**
14. **Risk Yönetimi**
15. **Maliyet Yönetim Planı**
16. **Kaynak Tahminleme ve Maliyet Planı**
17. **Zaman Planı**
18. **Kaynak Planı**
19. **Kalite Yönetim Planı**
20. **Kalite Yönetimi**
21. **İnsan Kaynakları Yönetim Planı**
22. **Eğitim Planı**
23. **İletişim Yönetim Planı**
24. **Satınalma Yönetim Planı**

# TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PROJESİ

## PROJE YÖNETİM PLANI

### 1. PROJE YÖNETİM PLANI DAĞITIM LİSTESİ

Adı Soyadı/Ünvanı	Pozisyonu
Yönetim Kurulu Üyeleri	Üst Yönetim
Ali AKIN	Proje Sponsoru
Can SAKIN	Proje Yöneticisi
Ayşe YAKIN	Proje İletişim Sorumlusu
Ash MERT, Murat AY, Şahan KAÇAN, Fatoş CİCİ	Proje Ekibi Üyeleri
XYZ Danışmanlık ve Eğitim Hiz. A.Ş.	Danışman Firma
Tüm Daireler ve Tüm Personel	Proje Destek Birimleri

### 2. REVİZYON KONTROLÜ

Proje Planında yapılan değişiklikler aşağıdaki tabloda takip edilecektir:

Revizyon Numarası	Tarih	Nedeni / Yorumlar	Onaylayanlar
R1	.. / .. /.....		Proje Sponsoru / Proje Yöneticisi
R2	.. / .. /.....		Proje Sponsoru / Proje Yöneticisi
R3	.. / .. /.....		Proje Sponsoru / Proje Yöneticisi
R4	.. / .. /.....		Proje Sponsoru / Proje Yöneticisi
R5	.. / .. /.....		Proje Sponsoru / Proje Yöneticisi

*Not: Henüz Proje Yönetim Planında revizyon yapılmamıştır. Plan değişiklikleri kapsamına göre Proje Sponsoru'nun veya Proje Yöneticisi'nin onayı ile yürürlüğe girecektir.*

### 3. PROJE HAKKINDA

- 3.1. **Projenin Adı** : Toplam Kalite Yönetimi Projesi
- 3.2. **Proje Başlangıç Tarihi** : 01.07.2005
- 3.3. **Proje Bitiş Tarihi** : 29.05.2007
- 3.4. **Projenin Sahibi Olan Birim** : Strateji Geliştirme Dairesi
- 3.5. **Proje İle İlgili Bilgi Alınabilecek Kişiler** :

Adı Soyadı/Ünvanı	Pozisyonu
Ali AKIN	Proje Sponsoru
Can SAKIN	Proje Yöneticisi
Ayşe YAKIN	Proje İletişim Sorumlusu
XYZ Danışmanlık ve Eğitim Hiz. A.Ş.	Proje Danışmanı

### 4. PROJE AMAÇLARI

- Hizmet kalitesinin artırılması - Iso 9001 Hizmette Kalite Belgesi'nin alınması
- Maliyetlerde %20 tasarruf sağlanması

- Yazılı standart kuralların oluşturulması
- Yalnız bir organizasyon kurulması ve tüm çalışanların sisteme dahil edilmesi
- İç ve dış müşteri memnuniyetinin en az %15 oranında artırılması
- Kurum itibarının güçlendirilmesi – Pazarda ilk 10 şirket içine girme hedefinin gerçekleştirilmesi
- Proje hedefi; tüm personelin katılımı ile nelerin, kimler tarafından, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağını detaylı olarak açıklayan kavramlar, dökümanlar, izlenecek yöntemler, gerçekleştirilecek işlemler ve kullanılacak matbu formlar konusunda “Genel Katılım Sağlanmış Kalite Standartlarını” oluşturmaktır.
- Bu çalışmaların son teslimatları; Kalite Standartlarına uygun olarak hazırlanan Proje dokümanlarının operasyona aktarılması ve Toplam Kalite Yönetim anlayışının ilk adımı olan ISO 9001 Hizmette Kalite Belgesi alınmasıdır.

Projenin Hedefleri	Ölçme Yöntemi
Kurumumuzun gerek kamuoyu ve gerekse finans sektörü önündeki imajının olumlu etkilenmesi	İtibar Analizi yaptırılır / Anket yöntemi ile
Organizasyonun düzenlenmesi ile bütün çalışanların görev yetki ve sorumlulukları belirlenerek çalışanların performansının, motivasyonunun ve rahat bir çalışma ortamına sahip olmalarının sağlanması	Personele yönelik anketler ile
Üst Yönetime kolay bir yönetim şekli sağlanması	Anket yöntemi ile
Zamandan ve maliyetten tasarruf sağlanması	Karşılaştırma yöntemi ile
Çalışan verimliliğinin artmasının sağlanması	Karşılaştırma yöntemi ile
Hatalı işlemlerin azalmasının sağlanması	İstatistikli karşılaştırma ile
Kurum Kültürünün oluşturulmasının sağlanması	Anket yöntemi ile

## 5. **Kapsam Yönetim Planı**

Proje tanımlama dökümanı (Scope Statement), proje yöneticisi başkanlığında proje ekibi üyelerinin katılımıyla hazırlanacaktır. Proje kapsamı belirlendikten sonra planlama aşamaları ilerledikçe kapsa daha detaylı hale getirilebilir.

WBS ve aktivite listesinin kesinleşmesinden sonra proje kapsamı için müşteri ve üyeden onay alınacaktır. Kapsamda çıkabilecek değişiklik talepleri Değişiklik Kontrol Kurulunun (Change Control Board) onayına sunulacaktır. CCB'un onaylaması durumunda maliyet veya sürede oluşabilecek değişiklikler gözönüne alınarak, planlar revize edilecektir.

Kesinlikle müşterinin CCB'un onayı alınmadan kapsam değişikliği yapılmayacaktır. WBS ve proje tanım. Dökümanının son hali intranet sitesinde yayınlanacaktır. Değişiklikler de ilgili birimlere haber verilecektir.

## 6. **PROJE KAPSAMI**

Harici bir danışmanlık kuruluşundan yararlanmak suretiyle, kurum dahili süreçlerini düzenleyen Yönetmelikler, Yönergeler, Genelgeler, Görev Tanımları, Prosedürler, Prosesler, İş Akışları, Eğitim Kitapçıkları ve kullanılan Matbu Formların gözden geçirilmesi, düzenlenmesi ve genel kabul görmüş standartlar çerçevesinde yazılı hale getirilerek, Toplam Kalite Yönetimi Projesi gerçekleştirilecek ve kalite standartlarına yönelik harici denetim ve ölçümlere hazır hale gelinecektir.

### 6.1. **Proje Müşterileri :**

Kurum üst yönetimi ve tüm çalışanlar, hizmet verilen vatandaşlar, ilgili kurum ve kuruluşlar.

### 6.2. **Müşteri Beklentileri :**

- Kurumun gerek kamuoyu ve gerekse finans sektörü önündeki imajının olumlu etkilenmesi

- Organizasyonun düzenlenmesi, bütün çalışanların görev yetki ve sorumlulukları belirlenerek çalışanların performansının, motivasyonunun artması ve rahat bir çalışma ortamının sağlanması
- Üst Yönetime kolay bir yönetim şekli sağlanması
- Zamandan ve maliyetten tasarruf edilmesi
- Çalışan verimliliğinin artmasının sağlanması
- Hatalı işlemlerin azalmasının sağlanması
- Kurum kültürünün oluşturulması
- Müşteri şikayetlerinin azalması ve memnuniyetinin artmasının sağlanması

### 6.3. Son Teslimatlar :

Kalite Standartlarına uygun olarak hazırlanan Proje dokümanlarının operasyona aktarılması ve ISO 9001 Hizmette Kalite Belgesi alınması.

## 7. KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ

- Projenin 30.06.2007 tarihinden önce tamamlanması ya da max. % 5 sapma ile tamamlanması
- Proje bütçesinin 50.000.-\$'yi geçmemesi ya da max. % 10 üstüne çıkması
- Proje Planı'nda 3'den fazla revizyon olmaması
- ISO 9001 Hizmette Kalite Belgesinin alınması
- Kurum iş süreçlerinde maliyetten %20 oranında tasarruf sağlanması
- Kurumsallaşmanın sağlanması
- Genel kabul görmüş standartlar çerçevesinde Kurum çalışmalarının düzene girmesi
- Üst Yönetime yönetim kolaylığı sağlanması
- İç ve dış müşteri memnuniyetinin en az %15 oranında artırılması
- Kurum itibarının güçlendirilmesi – Pazarda ilk 10 şirket içine girme hedefinin gerçekleştirilmesi

## 8. VARSAYIMLAR

- Mevzuat değişikliğinin Proje başlamadan gerçekleşeceği varsayılmaktadır.
- Kurumun yapısının ve stratejik planlarının değişmeyeceği düşünülmektedir.
- Proje maliyetinin ve süresinin zorlayıcı olmayacağı planlanmaktadır.
- Çıktı kontrolün daha iyi yapılabilmesi için aktiviteler arasında bolluk olması hedeflenmiştir.
- Üst Yönetimin Proje'ye başından sonuna kadar destek vereceği düşünülmektedir.
- Daire yöneticileri ve tüm personelin Proje'nin sağlayacağı katkıya inanacağı ve tüm çalışma süreçlerinde tam destek vereceği planlanmaktadır.
- Danışman Firmanın konusunda uzman olduğu ve Proje'nin başarısını sağlayacağı düşünülmektedir.
- Proje'nin sonunda ISO 9001 belgesinin alınacağı varsayılmaktadır.

## 9. KISITLAR

- Her çalışma adımı tamamlandığında ve yeni adıma geçileceğinde tüm Kuruma İlerleme Raporları yayımlanacaktır.
- Proje'nin tüm aşamalarında sürekli iletişim sağlanacaktır.
- Proje'nin hiç bir bölümünde kalite standartlarından vazgeçilmeyecektir.
- Proje Yöneticisine tam yetki ve sorumluluk verilecektir.
- Danışman Firma ile imzalanan hizmet sözleşmesinin hükümlerine bağlı kalınacaktır.
- Proje'de PMI (Project Management Institute) metodolojisi yakından takip edilecektir.
- Proje Yönetiminde MS Project yazılımından faydalanılacaktır.
- Proje'nin 01.07.2005 – 30.06.2007 tarihleri arasında tamamlanacağı varsayılmaktadır.

- Proje bütçesi 50.000.-\$ olarak sınırlanmıştır.

## 10. İŞ AYRISIM YAPISI (WBS)

Toplam Kalite Yönetimi Projesi kapsamında yapılacak ana işlem adımları aşağıda sunulmaktadır:

- Danışman Firma Seçimi
- Toplam Kalite El Kitabının Hazırlanması
- Norm Kadro ve Organizasyon Şemalarının Hazırlanması
- Yönetmelik, Yönerge ve Düzenleyici Belgelerin Gözden Geçirilmesi ve Geliştirilmesi
- Görev Tanımlarının Hazırlanması
- Prosedürlerin Hazırlanması
- Proseslerin Hazırlanması
- İş Akış Şemalarının Hazırlanması
- Matbu Formların Hazırlanması
- ISO 9001 Hizmette Kalite Belgesinin Alınması

## 11. Zaman Programı Yönetim Planı

Proje Zaman Programının (Project Schedule), nasıl hazırlanacağı proje yöneticisi başkanlığında proje ekibi üyelerinin katılımıyla kararlaştırılacaktır. Zaman Programı, proje ekibi üyelerinin, proje yöneticisine zamanında gerçekleşme bilgilerini aktarımıyla kontrol altında tutulacaktır.

Haftalık düzenli yapılacak toplantılarla proje zaman programındaki aktivitelerin tamamlanma yüzdeleri incelenecektir. Oluşabilecek sapmalar, Microsoft Project 2003 üzerinden takip edilecek ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerin neler olabileceği tartışılacaktır.

## 12. AKTİVİTE LİSTESİ, KAYNAK ve MALİYET TAHMİNLERİ

Söz konusu ana işlem adımlarına ait aktiviteler, süreler, kullanılan kaynaklar ve maliyet planları aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

-I-

Ana İşlem Adımları	Aktiviteler	Toplam Süre	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Kaynak	Maliyet Tutarı
Danışman Firma Seçimi	Danışman Firma Seçim Komisyonunun oluşturulması	1 hafta	01.07.2005	07.07.2005	Ali AKIN Can SAKIN	67,-\$
	Firmaların araştırılması ve listelenmesi	1 hafta	08.07.2005	14.07.2005	Ayşe YAKIN	9,6,-\$
	Komisyonun firmalarla tek tek görüşmesi	1 hafta	15.07.2005	21.07.2005	Ali AKIN Can SAKIN	67,-\$
	Tekliflerin alınması ve değerlendirilmesi	1 hafta	22.07.2005	28.07.2005	Ali AKIN Can SAKIN	67,-\$
	Danışman Firmaya karar verilmesi ve hizmet alım sözleşmesi imzalanması	0	28.07.2005	28.07.2005	-	-
Toplam Kalite El Kitabının Hazırlanması	Verilerin Toplanması ve standartların belirlenmesi	2 hafta	29.07.2005	11.08.2005	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri	307,8,-\$
	El Kitabı Taslağının hazırlanması	2 hafta	12.08.2005	25.08.2005	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri	307,8,-\$
	El Kitabının onaylanması ve kurum çalışanlarına anlatılması	2 hafta	26.08.2005	09.09.2005	Ali AKIN Can SAKIN	134,-\$
	El Kitabı kapsamında uygulamaya başlanması	0	09.09.2005	09.09.2005	-	-
Norm Kadro ve Organizasyon Şemalarının Hazırlanması	Mevcut yapının analizi ve verilerin toplanması	2 hafta	12.09.2005	23.09.2005	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri	307,8,-\$
	El Kitabı kapsamında taslağın hazırlanması	4 hafta	26.09.2005	21.10.2005	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri	615,6,-\$
	Kontrol edilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması	2 hafta	24.10.2005	08.11.2005	Ali AKIN Can SAKIN	134,-\$
	Onaylanması ve yürürlüğe konulması	0	08.11.2005	08.11.2005	-	-
Yönetmelik, Yönerge ve Düzenleyici Belgelerin Gözden Geçirilmesi ve Geliştirilmesi	Tüm birimler ve çalışanlar ile işlem adımı kapsamında görüşülmesi	4 hafta	09.11.2005	06.12.2005	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri Tüm Birimler	1.073,9,-\$
	Mevcut yapının analizi ve verilerin toplanması	4 hafta	07.12.2005	03.01.2006	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri	615,6,-\$
	Standartlar kapsamında çalışma taslağının hazırlanması	4 hafta	04.01.2006	08.02.2006	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri	615,6,-\$
	Kontrol edilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması	4 hafta	09.02.2006	08.03.2006	Ali AKIN Can SAKIN	268,-\$
	Onaylanması ve yürürlüğe konulması	0	08.03.2006	08.03.2006	-	-
Görev Tanımlarının Hazırlanması	Tüm birimler ve çalışanlar ile işlem adımı kapsamında görüşülmesi	3 hafta	09.03.2006	29.03.2006	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri Tüm Birimler	779,-\$
	Mevcut yapının analizi ve verilerin	3 hafta	30.03.2006	19.04.2006	Danışman Firma	461,7,-\$

	toplanması				Proje Ekibi Üyeleri	
	Standartlar kapsamında çalışma taslağının hazırlanması	2 hafta	20.04.2006	03.05.2006	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri	307,8.-\$
	Kontrol edilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması	2 hafta	04.05.2006	17.05.2006	Ali AKIN Can SAKIN	134.-\$
	Onaylanması ve yürürlüğe konulması	0	17.05.2006	17.05.2006	-	-
Prosedürlerin Hazırlanması	Tüm birimler ve çalışanlar ile işlem adımı kapsamında görüşülmesi	4 hafta	18.05.2006	15.06.2006	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri Tüm Birimler	1.073,9.-\$
	Mevcut yapının analizi ve verilerin toplanması	4 hafta	16.06.2006	13.07.2006	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri	615,6.-\$
	Standartlar kapsamında çalışma taslağının hazırlanması	4 hafta	14.07.2006	10.08.2006	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri	615,6.-\$
	Kontrol edilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması	4 hafta	11.08.2006	08.09.2006	Ali AKIN Can SAKIN	268.-\$
	Onaylanması ve yürürlüğe konulması	0	08.09.2006	08.09.2006	-	-
Proseslerin Hazırlanması	Tüm birimler ve çalışanlar ile işlem adımı kapsamında görüşülmesi	4 hafta	11.09.2006	06.10.2006	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri Tüm Birimler	1.073,9.-\$
	Mevcut yapının analizi ve verilerin toplanması	4 hafta	09.10.2006	08.11.2006	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri	615,6.-\$
	Standartlar kapsamında çalışma taslağının hazırlanması	4 hafta	09.11.2006	06.12.2006	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri	615,6.-\$
	Kontrol edilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması	4 hafta	07.12.2006	08.01.2007	Ali AKIN Can SAKIN	268.-\$
	Onaylanması ve yürürlüğe konulması	0	08.01.2007	08.01.2007	-	-
İş Akış Şemalarının Hazırlanması	Tüm birimler ve çalışanlar ile işlem adımı kapsamında görüşülmesi	2 hafta	09.01.2007	22.01.2007	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri Tüm Birimler	536,9.-\$
	Mevcut yapının analizi ve verilerin toplanması	2 hafta	23.01.2007	05.02.2007	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri	307,8.-\$
	Standartlar kapsamında çalışma taslağının hazırlanması	2 hafta	06.02.2007	19.02.2007	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri	307,8.-\$
	Kontrol edilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması	2 hafta	20.02.2007	05.03.2007	Ali AKIN Can SAKIN	134.-\$
	Onaylanması ve yürürlüğe konulması	0	05.03.2007	05.03.2007	-	-
Matbu Formların Hazırlanması	Tüm birimler ve çalışanlar ile işlem adımı kapsamında görüşülmesi	1 hafta	06.03.2007	12.03.2007	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri Tüm Birimler	259,6.-\$
	Mevcut yapının analizi ve verilerin toplanması	2 hafta	13.03.2007	26.03.2007	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri	307,8.-\$
	Standartlar kapsamında çalışma taslağının hazırlanması	2 hafta	27.03.2007	09.04.2007	Danışman Firma Proje Ekibi Üyeleri	307,8.-\$
	Kontrol edilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması	1 hafta	10.04.2007	16.04.2007	Ali AKIN Can SAKIN	67.-\$
	Onaylanması ve yürürlüğe konulması	0	16.04.2007	16.04.2007	-	-
ISO 9001 Hizmette Kalite Belgesinin Alınması	Başvuru belgelerinin hazırlanması	2 hafta	17.04.2007	01.05.2007	Danışman Firma	192,3.-\$
	Denetim sürecinin yapılması	2 hafta	02.05.2007	15.05.2007	Danışman Firma	192,3.-\$
	Belge alım prosedürlerinin tamamlanması	2 hafta	16.05.2007	29.05.2007	Danışman Firma	192,3.-\$
	Belgenin alınması	0	29.05.2007	29.05.2007	-	-

**Aktiviteler arasındaki ilişkilendirmeler (ff – fs - sf) , kritik ve kritik olmayan aktiviteler, bolluklar, kilometretaşları ve yukarıdaki tabloda yer alan tüm bilgiler MS Project programı ile hazırlanmış olup, ilişikte sunulmaktadır.**

### 13. **Risk Yönetim Planı**

Proje esnasında karşılaşılabilecek risklerin belirlenmesi, sınıflandırılması, risklerin etki gücü ve olasılık değerlerinin incelenmesi, risk yönetiminde görev alacakların belirlenmesi, uygulanacak risk yanıtı planlarının neler olacağına karar verilmesi, ayda bir yapılacak toplantılarla tartışılacaktır.

### 14. **RİSK YÖNETİMİ**

#### **Tanımlanmış Riskler**

- Üst Yönetim Değişikliği olabilir
- Proje Ekibinde uyumsuzluklar çıkabilir
- Danışman Firma taahhütlerini tam yerine getirmeyebilir
- Kurum stratejik planında değişiklik olabilir
- Ekonomik kriz çıkabilir ve bu durumda Kurum iş öncelikleri değişebilir

- Daire Yöneticileri yeterli desteği sağlamayabilir
- Tüm personelin Proje'ye katılımı zor olabilir
- Proje süresinin uzun olması motivasyonun korunmasını zorlaştırabilir
- Proje'nin sağlayacağı faydalara inandırmakta zorluk olabilir
- ISO 9001 Hizmette Kalite Belgesi alımında sorunlar çıkabilir
- Proje kapsamında oluşturulan dokümanların kalite standartlarında farklılık olabilir
- Üst Yönetim fikir değiştirip, Proje'nin durdurulmasına karar verebilir
- Mevzuat değişiklikleri Proje kapsamını etkileyebilir

**Risk Tanımlama ve Risk Yönetim Planı** aşağıda sunulmaktadır:

Risk Tanımı	Olasılığı (*)	Etkisi (**)	Önceliği (***)	Sahibi	Riski Yanıtlama Yöntemi	Yapılması Önerilen Aktiviteler	Alternatif Plan (Evet/Hayır)
<b>I. PROJE YÖNETİM RİSKLERİ</b>							
1. Üst Yönetim değişikliği	Orta 3	Çok Büyük 1	Yüksek 2	Üst Yönetim	Kabul etme	Yeni yönetime projenin faydalarının, öneminin anlatılması ve ikna edilmeye çalışılması	Evet
2. Kurum Stratejik Planında değişiklik	Düşük 4	Büyük 2	Yüksek 2	Üst Yönetim	Kabul etme	Yeni plana göre projenin gözden geçirilmesi	Evet
3. Ekonomik Kriz ve iş önceliklerinin değişimi	Orta 3	Çok Büyük 1	Çok Yüksek 1	Üst Yönetim	Kabul etme	Proje kapsamı daraltılabilir, proje ekibi azaltılabilir, proje ertelenebilir	Evet
4. Üst Yönetimin Projeyi durdurma kararı alması	Düşük 4	-	-	Üst Yönetim	Azaltma	Üst Yönetime düzenli bilgi verilmesi, projenin katkılarının anlatılması..vb.	-
5. Proje Yöneticisinin tecrübesizliği ve Projeyi yönetememesi	Düşük 4	Çok Büyük 1	Çok Yüksek 1	Proje Sponsoru	Önlem alma	Proje yöneticisi seçilirken çok dikkat edilmesi, uygunluğunun iyi analiz edilmesi, risk olursa alternatif proje yöneticisinin baştan belirlenmesi	Hayır
<b>II. ÇALIŞANLAR İLE İLGİLİ RİSKLER</b>							
6. Proje Ekibi içinde uyumsuzluk / çatışma	Yüksek 2	Büyük 2	Yüksek 2	Proje Yöneticisi	Önlem Alma	Proje ekibi oluşturulurken, bir biri ile uyum içinde çalışabilecek kişilerin belirlenmesi, sosyal aktiviteler ile yakınlık oluşturulması	Hayır
7. Fonksiyon yöneticilerinin yeterli desteği vermemesi	Çok Yüksek 1	Orta 3	Çok Yüksek 1	Proje Sponsoru	Önlem Alma	Proje yöneticisi iletişim yönetimine önem vermesi, üst yönetimin projesi sahiplendiğini vurgulaması	Hayır
8. Tüm personelin projeye katılımının zorluğu	Çok Yüksek 1	Küçük 4	Yüksek 2	Proje Yöneticisi	Kabul Etme	Mümkün olan maksimum katılım için iletişim yönetimine önem verilmesi	Hayır
9. Proje süresinin uzunluğu nedeniyle motivasyonun sağlanmasının zorluğu	Çok Yüksek 1	Büyük 2	Yüksek 2	Proje Yöneticisi	Önlem Alma	İletişim yönetimine ağırlık verilmesi, projenin faydalarının hatırlatılması	Hayır
10. Proje dokümanlarının kalite standartlarında olabilecek farklılıklar	Çok Yüksek 1	Orta 3	Yüksek 2	Proje Yöneticisi	Önlem Alma	Kontrol sürecinin iyi planlanması, her WBS'de kontrollerin yapılması	Evet
<b>III. DANIŞMAN FİRMA İLE İLGİLİ RİSKLER</b>							
11. Firmanın taahhütlerini tam olarak yerine getirmemesi	Yüksek 2	Büyük 2	Yüksek 2	Proje Sponsoru + Proje Yöneticisi	Önlem Alma	Hizmet Alım Sözleşmesine koruyucu maddeler yazılması, caydırıcı hükümler yazılması, alternatif firma belirlenmesi	Evet
12. ISO 9001 Hizmette Kalite Belgesi alımında çıkabilecek sorunlar	Orta 3	Küçük 4	Orta 3	Proje Yöneticisi	Transfer Etme	Belge alımı ile ilgili tüm prosedürlerin / sorumluluğun Danışman Firmaya devredilmesi	Hayır



(*)	Olasılık	:	Çok Yüksek / Yüksek / Orta / Düşük / Çok Düşük
(**)	Etki	:	Çok Büyük / Büyük / Orta / Küçük / Çok Küçük
(***)	Öncelik	:	Çok Yüksek / Yüksek / Orta / Düşük / Çok Düşük
	Puanları	:	1 / 2 / 3 / 4 / 5

## 15. Maliyet Yönetim Planı

Maliyet Temel Planı (Cost Baseline) proje yöneticisinin hazırlayacağı detaylı aktivite planlarının sonunda ortaya çıkar. Maliyetlerin oluşacağı dönemler (nakit akışı) proje sponsorunun onayı alınarak temel plan oluşturulmalıdır.

Maliyetlerdeki değişiklikler proje sponsoruna bildirecek, %5'den fazla oluşabilecek maliyet sapmaları için proje sponsorunun onayı alınacaktır.

## 16. KAYNAK TANIMLAMA VE MALİYET PLANI

No	Kategoriler	Detayı	Süresi	Kaynak Nereden Sağlanacak	Tutarı
<b>1</b>	<b>Maaşlar</b>				<b>25.000.-\$</b>
1.1.	Proje Sponsoru	Full time Mesai saatleri karşılığı	2 yıl	Kurum Bütçesinden	4.000.-\$
1.2.	Proje Yöneticisi	Full time Mesai saatleri karşılığı	2 yıl	Kurum Bütçesinden	3.000.-\$
1.3.	Proje İletişim Sorumlusu	Full time Mesai saatleri karşılığı	2 yıl	Kurum Bütçesinden	1.000.-\$
1.4.	Proje Ekibi	Full time Mesai saatleri karşılığı	2 yıl	Kurum Bütçesinden	6.000.-\$
1.5.	Proje Destek Birimlerinin Çalışanları	Part time mesai saatleri karşılığı (Projeye ayrılan zamana göre belirlenecektir.)	2 yıl	Kurum Bütçesinden	11.000.-\$
<b>2</b>	<b>Ekipman</b>				<b>10.000.-\$</b>
2.1.	PC	10 adet	2 yıl	Kurum Bütçesinden	4.000.-\$
2.2.	Printer	1 adet renkli, 1 adet siyah beyaz printer	2 yıl	Kurum Bütçesinden	1.750.-\$
2.3.	Faks	1 adet	2 yıl	Kurum Bütçesinden	250.-\$
2.4.	Masa ve Sandalye	10 adet	2 yıl	Kurum Bütçesinden	500.-\$
2.5.	Projeksiyon Cihazı	1 adet	2 yıl	Kurum Bütçesinden	2.500.-\$
2.6.	Diğer Ofis Donanımları	Kurtasiye malzemeleri, toner...vd.	2 yıl	Kurum Bütçesinden	1.000.-\$
<b>3</b>	<b>Bilgisayar Programları ve Yazılımlar</b>				<b>5.000.-\$</b>
3.1.	MS Project 2003	10 adet	2 yıl	Kurum Bütçesinden	1.500.-\$
3.2.	MS Office	10 adet	2 yıl	Kurum Bütçesinden	500.-\$
3.3.	Project Server	10 adet	2 yıl	Kurum Bütçesinden	2.500.-\$
3.4.	Diğer Yazılım İhtiyaçları	...	2 yıl	Kurum Bütçesinden	500.-\$
<b>4</b>	<b>Danışman Firma</b>				<b>10.000.-\$</b>
4.1.	XYZ Danışmanlık ve Eğitim Hiz. A.Ş.	Proje başında, ortasında ve sonunda olmak üzere 3 taksit ile hizmet alım bedeli ödenecektir.	2 yıl	Kurum Bütçesinden	10.000.-\$
<b>TOPLAM</b>					<b>50.000.-\$</b>

## 17. ZAMAN PLANI (Schedule)

Zaman Planı, 10. maddede yer alan İş Ayrışım Yapısı (WBS) ve Aktivite Listesi bölümündeki tabloda gösterilmiştir.

## 18. KAYNAK PLANI

Proje Kaynakları 12. maddede yer alan tabloda belirtilmiş olup, aktivitelere göre kaynak atamaları ise 10. maddede yer Aktivite Listesi bölümündeki tabloda gösterilmiştir.

## 19. Kalite Yönetim Planı

Kalite Ölçütleri ve Kontrol Listeleri (Quality Metrics and Checklists) üst yönetim, proje sponsoru, proje yöneticisi, fonksiyon yöneticileri, danışman firma ve proje takımının katılımıyla yapılacak toplantılarda netleşecektir.

Danışman firmanın önereceği proje kalite ölçütleri referans kabul edilecektir.

Kalite standartlarına uyum için üst yönetimin tam desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Projedeki kalite gereksinimlerine destek vermekten bütün proje tarafları sorumludur.

## 20. KALİTE YÖNETİMİ

Bu Proje'nin kalite yönetimi sürecinde aşağıdaki kaynaklardan yararlanılacaktır:

- Project Management Institute (PMI)'nin Proje Yönetim Metodolojisi uygulanacaktır
- MS Project Programı ile izleme ve kontrol yapılacaktır
- Kurum içinde daha önce hazırlanmış şablonlar kullanılacaktır

### 21.1. Kalite Güvence

Aşağıdaki aktiviteler Proje ile ilgili çalışmaların, bilgi paylaşımlarının daha verimli geçmesini sağlayacaktır :

- Danışman firma seçimi için 3 farklı firmadan teklif alınması
- Hazırlanan prosedürlerle fiili işlemlerin karşılaştırılması
- Hazırlanan İş akış şemaları ile fiili işlemlerin karşılaştırılması
- Fonksiyon Yöneticilerinin fikirlerinin öğrenilebilmesi için ortak ve/veya birebir toplantılar düzenlenmesi
- Proje ekibinin takibi için proje dokümanlarının intranette yayınlanması
- Her ana işlem adımının başlangıcı öncesinde, tüm çalışanlara yönelik sunumlar yapılması

### 21.2. Kalite Kontrol

Teslimat	Ölçüm	Olası Düzeltmeler
Danışman Firma Seçimi	Sözleşme şartlarına uyum, tüm ihtiyaçlara cevap verebiliyor mu?	Sözleşme şartlarının düzenlenmesi, yeni firma seçimi
Toplam Kalite El Kitabının Hazırlanması	Tüm projeyi kapsıyor mu, tüm sorulara cevap verebiliyor mu?	İlgili bölümlerin düzeltilmesi
Norm Kadro ve Organizasyon Şemalarının Hazırlanması	Mevcut yapıyı tamamen kapsıyor mu?	İlgili bölümlerin düzeltilmesi
Yönetmelik, Yönerge ve Düzenleyici Belgelerin Gözden Geçirilmesi ve Geliştirilmesi	Mevcut düzenlemelerin tamamı derlenmiş mi? Gerekli çalışmalar geliştirilmiş mi?	İlgili bölümlerin düzeltilmesi
Görev Tanımlarının Hazırlanması	Görevler eksiksiz olarak ve istenilen standartta hazırlanmış mı?	İlgili bölümlerin düzeltilmesi

Prosedürlerin Hazırlanması	Prosedürler eksiksiz olarak ve istenilen standartta hazırlanmış mı?	İlgili bölümlerin düzeltilmesi
Proseslerin Hazırlanması	Prosesler eksiksiz olarak ve istenilen standartta hazırlanmış mı?	İlgili bölümlerin düzeltilmesi
İş Akış Şemalarının Hazırlanması	İş Akış Şemaları eksiksiz olarak ve istenilen standartta hazırlanmış mı?	İlgili bölümlerin düzeltilmesi
Matbu Formların Hazırlanması	Matbu Formlar eksiksiz olarak ve istenilen standartta hazırlanmış mı?	İlgili bölümlerin düzeltilmesi
Eğitim Kitaplarının Hazırlanması	Eğitim Kitapları eksiksiz olarak ve istenilen standartta hazırlanmış mı?	İlgili bölümlerin düzeltilmesi
ISO 9001 Hizmette Kalite Belgesinin Alınması	Belge alınmada her hangi bir aksama olacak mı?	Danışman Firma ile görüşülmesi

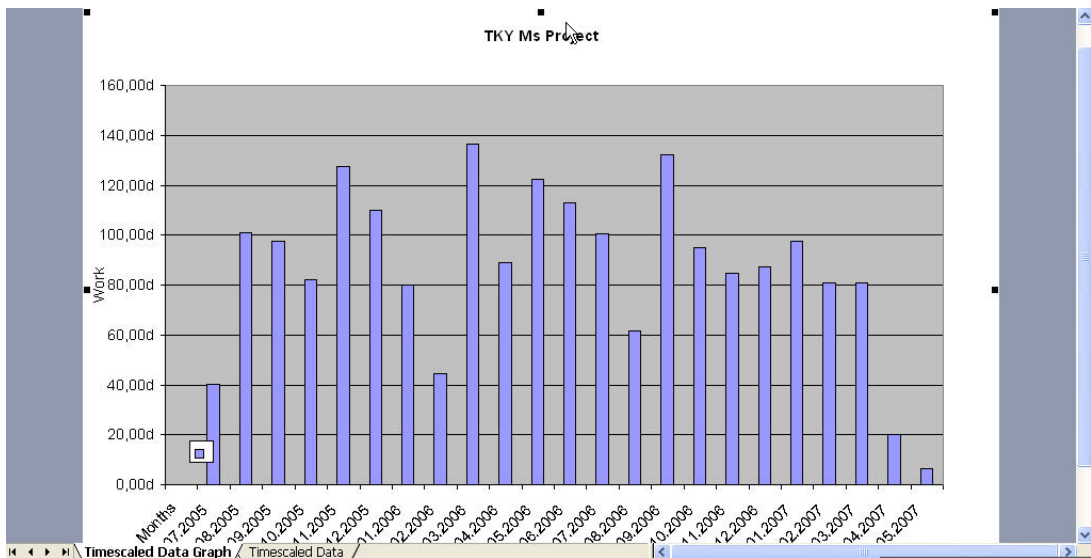
## 21. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM PLANI

Bilgi İşlem Birimi'nden alınan 2 uzmandan 1 tanesi yazılım, 1 tanesi donanım konusunda uzmanlık sahibidir. İnsan Kaynakları Biriminden alınan uzman aynı zamanda finans, muhasebe konularına da hakimdir. Strateji Geliştirme Biriminden alınan uzman mevzuat ve iş geliştirme konusunda da uzmandır.

Proje Yöneticisi ekip içinde çıkabilecek uyumsuzlukları çözmeye, ekibin motivasyonunu ve verimliliğini artırmaya yönelik faaliyetler düzenleyecektir. Olası çatışmaları önceden görebilmeye çalışarak tedbir alacak, çıkan çatışmalarda ise optimum çözümü bulmaya çalışacaktır.

Proje'nin çok uzun olması motivasyonun ilerleyen aşamalarda düşmesine neden olabilir, bu durumu çözmek için Proje'nin amacı, önemi, sağlayacağı faydalar ara dönemlerde hatırlatılmalı, Proje bitiminde Proje Ekibi'ne motive edici bir ödül (örn: terfi, ikramiye, laptop, ..vb. gibi) belirlenmelidir. Ayrıca Ekip uyumunu geliştirmeye yönelik sosyal aktiviteler düzenlenmeli, destek birimlerinin katkısını artırmak için Kurum çalışanlarına yapılacak sunumların iş yeri dışındaki mekanlarda yapılması, sosyal aktiviteler ile birleştirilmesi faydalı olacaktır. Bu faaliyetlerin organize edilmesi ve duyurulmasından Proje Yöneticisi ve Proje İletişim Sorumlusu görevlidir.

Projedeki kaynak histogramı aşağıdaki grafikte görülmektedir.



22.

**EĞİTİM PLANI**

Paydaşlar	Gerekli Eğitim	Format	Zamanlama	Maliyet
Üst Yönetim	Kalite Yönetimi	Uzman Eğitimci tarafından verilecek	1 defa	Danışman Firma maliyeti içerisindedir.
Proje Sponsoru	Liderlik, problem çözme teknikleri, ISO 9001:2000 Kalite Bilinçlendirme ve Uygulama	Uzman Eğitimci tarafından verilecek	Yılda 2-3 defa	Danışman Firma maliyeti içerisindedir.
Proje Yöneticisi	Proje Yönetimi, Liderlik, problem çözme teknikleri, sözleşme yönetimi, yönetim becerilerini geliştirme, etkili iletişim, ISO 9001:2000 Kalite Bilinçlendirme ve Uygulama, İç Müşteri Memnuniyeti	Uzman Eğitimci tarafından verilecek	Yılda 4-5 defa	Danışman Firma maliyeti içerisindedir.
Proje İletişim Sorumlusu	Raporlama teknikleri, etkili iletişim, Proje Yönetimi, ISO 9001:2000 Kalite Yönetimi	Uzman Eğitimci tarafından verilecek	Yılda 4-5 defa	Danışman Firma maliyeti içerisindedir.
Proje Ekibi	Etkili iletişim, takım çalışması, ISO 9001:2000 Kalite Yönetimi, Kalite çemberleri, İç denetçi	Uzman Eğitimci tarafından verilecek	Yılda 4-5 defa	Danışman Firma maliyeti içerisindedir.
Fonksiyon Yöneticileri	Etkili iletişim, takım çalışması, liderlik, ISO 9001:2000 Kalite Bilinçlendirme ve Uygulama	Uzman Eğitimci tarafından verilecek	Yılda 2-3 defa	Danışman Firma maliyeti içerisindedir.
Kurum Çalışanları	Etkili iletişim, takım çalışması, ISO 9001:2000 Kalite Yönetimi	Uzman Eğitimci tarafından verilecek	Yılda 2-3 defa	Danışman Firma maliyeti içerisindedir.

23.

**İLETİŞİM YÖNETİM PLANI**

İletişim Yönetim Planı (Communication Management Plan) çerçevesinde;

Paydaşlar	Kullanılacak İletişim Metodu	Zamanlama
Üst Yönetim	Kurum İtranet (web) sayfasında ilerleme raporları sunulacak	Proje Süresince Aylık olarak
Proje Sponsoru	Detaylı ilerleme raporu hazırlanacak, toplantılar ile bilgi paylaşımı yapılacak	Proje Süresince Aylık olarak
Proje Yöneticisi	Proje bilgilerinin ve dokümanlarının yer aldığı düzenli olarak güncellenen Kurum İtranet (web) sayfası, bire bir yapılan toplantılar, e-posta duyuruları, yazışmalar, telefon, Ms Project Programı	Proje Süresince
Proje İletişim Sorumlusu	Kurum İtranet (web) sayfası, aylık periyotlarla yapılan toplantılar, e-posta duyuruları, telefon, Ms Project Programı	Proje Süresince Aylık olarak
Proje Ekibi	Kurum İtranet (web) sayfası, aylık periyotlarla yapılan toplantılar, e-posta duyuruları, telefon, Ms Project Programı	Proje Süresince Aylık olarak
Fonksiyon Yöneticileri	Kurum İtranet (web) sayfası, aylık periyotlarla yapılan toplantılar, e-posta duyuruları, yazışmalar, telefon, Ms Project Programı	Proje Süresince Aylık olarak
Kurum Çalışanları	E-posta duyuruları, Kurum İtranet (web) sayfasına erişim, genel yazışmalar, bire bir görüşmeler, telefon, Ms Project Programı	Proje Süresince
Danışman Firma	E-posta, aylık periyotlarla yapılan toplantılar, telefon, yazışmalarla, Ms Project Programı	Proje Süresince Aylık olarak

**SATINALMA YÖNETİM PLANI**

Projede en önemli satınalma süreci danışmanlık hizmeti satınalmı olarak belirlenmiştir. Söz konusu hizmet alımı projenin ilk ana işlemi olup, Danışman Firma seçim sürecinde aşağıda belirtilen detaylı işlem adımlarına göre hizmet alımı gerçekleştirilecektir:

- Danışman Firma Seçim Komitesi'nin oluşturulması
- Piyasa araştırması yapılarak görüşülecek danışman firmaların listesinin oluşturulması
- Kurumun danışmanlık ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Firmalara verilmek üzere, Kurumu tanıtıcı genel bir bilgilendirme dosyası hazırlanması
- Gizlilik Sözleşmesi hazırlanması ve Hukuk Dairesi görüşüne sunulması
- Firmaları değerlendirmeye yönelik Kriter Çeklisti oluşturulması
- Firmalar ile randevu ayarlanması ve tek tek görüşme yapılması
- Firmalara Gizlilik Sözleşmesi imzalatılarak Kurum bilgilendirme dosyasının verilmesi
- Hizmet Alım Sözleşmesi örnekleri toplanması ve taslak sözleşmenin hazırlanması
- Firmaların sunumlarının ve tekliflerinin alınması
- Hizmet Alım Sözleşmesine son hali verilerek, Hukuk Dairesi görüşüne sunulması
- Firma tekliflerinin Danışman Firma Seçim Komitesi tarafından değerlendirilmesi
- Değerlendirmeye kalan firmalar ile Hizmet Alım Sözleşmesi üzerinde mutabakat sağlanması
- Tekliflerin ve Hizmet Alım Sözleşmesinin onayına ilişkin Yönetim Kurulu'na önerge sunulması
- Karar sonrasında seçilen danışman firma ile Hizmet Alım Sözleşmesi imzalanması

Not : Danışmanlık hizmeti için 10.000.-\$ bütçe ayrılmıştır.

Diğer satınalmalarda, Kurum içi satınalma prosedürleri izlenecektir.

**Proje Sponsoru****30.06.2005****Ali AKIN**  
Başkan Yardımcısı**Proje Yöneticisi****30.06.2005****Can SAKIN**  
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı