

### 3 Süreç çerçevesi

## Hepsi birbirine uyar

Üzerimize düşeni yapmak için süreç gruplarını ve bilgi alanlarını kullanıyoruz!



**Bir projede yaptığınız bütün işler süreçlerden oluşur.** Projenizdeki tüm süreçlerin birbirlerine nasıl bağlandığını bir kez bilerseniz, PMP® sınavı için bilmeniz gereken her şeyi hatırlamanız kolay olur. Projenizde yapılan her iş için takip edilen **bir rutin vardır.** Önce planlar, sonra harekete geçersiniz. İş yaparken projenizi sürekli orjinal planla karşılaştırırsınız. İşler plandan sapmaya başlayınca, düzeltmeler yapmak ve işleri yoluna koymak sizin görevinizdir. **Süreç çerçevesi, süreç grupları ve bilgi alanları** bunların hepsinin pürüzsüz gerçekleştirilebilmesinin anahtarıdır.

## Bir projenin pişirilmesi

Bir tarife göre ilk defa birşeyler pişirirken, her zaman takip ettiğiniz belli adımlar vardır:

- 1 Önce ne yapacağınıza karar verin.



- 2 Sonra bütün planlarınızı yapın.

İhtiyacınız olan her şey için bir alışveriş listesi yapın.



3 Pişirmeye başlama zamanı!



Fırının sıcaklığını  
190 dereceye  
ayarlayın.



Altın rengini alana kadar  
pişirin (8-10 dakika kadar)

4 Sonunda kurabiyeleri sevdiğinize verebilirsiniz.



Bunlara bayılacak. Bu gece  
onun sevgisinin sıcaklığıyla (ve  
bir projenin başarılı olduğu bilgisiyle)  
uyuyacağım...

## Projeler yemek tarifleri gibidirler

Ne kadar büyük ya da küçük olursa olsun, bütün projeler süreç gruplarına ayrılır. **Süreç grupları** bir tarifi uygularken takip ettiğiniz adımlara benzer.

### İhtiyaçlar



Burası neye ihtiyacınızın olduğuna karar verdiğiniz yerdir: büyük bir ürün ya da belki sadece ev yapımı kurabiyeler gibi



### Başlangıç süreç grubu



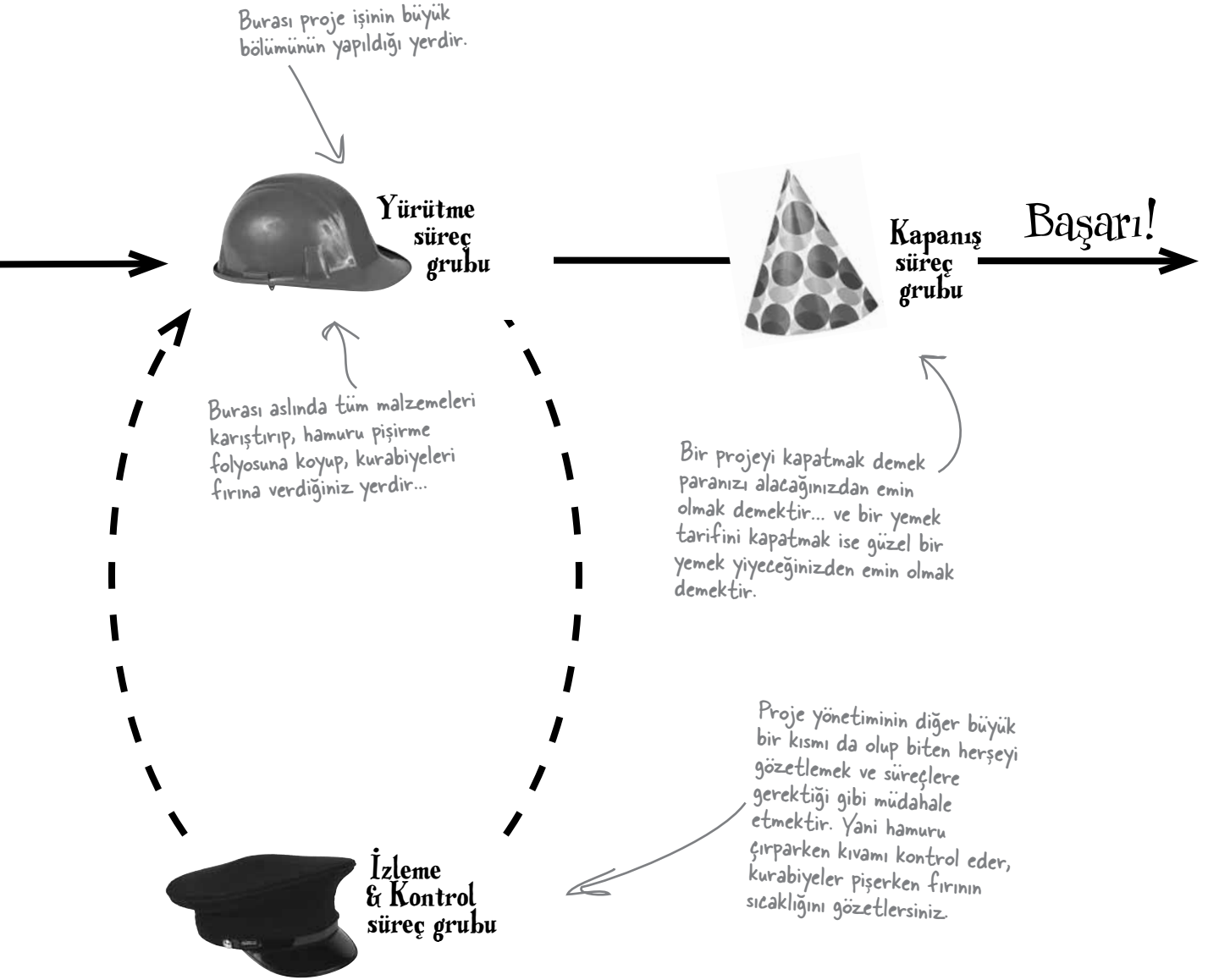
Ardından projenin ihtiyaçlarını karşılamak için ne yapacağınızı araştırıp belirleyerek projenizi başlatırsınız



### Planlama süreç grubu



Sonrasında, hangi "malzemelere" sahip olduğunuzu ve daha hangilerine ihtiyacınız olduğunu belirlersiniz. Eksik malzemeleri nereden bulacağınızı çözecek, ne kadar tutacağını düşüneceksiniz.

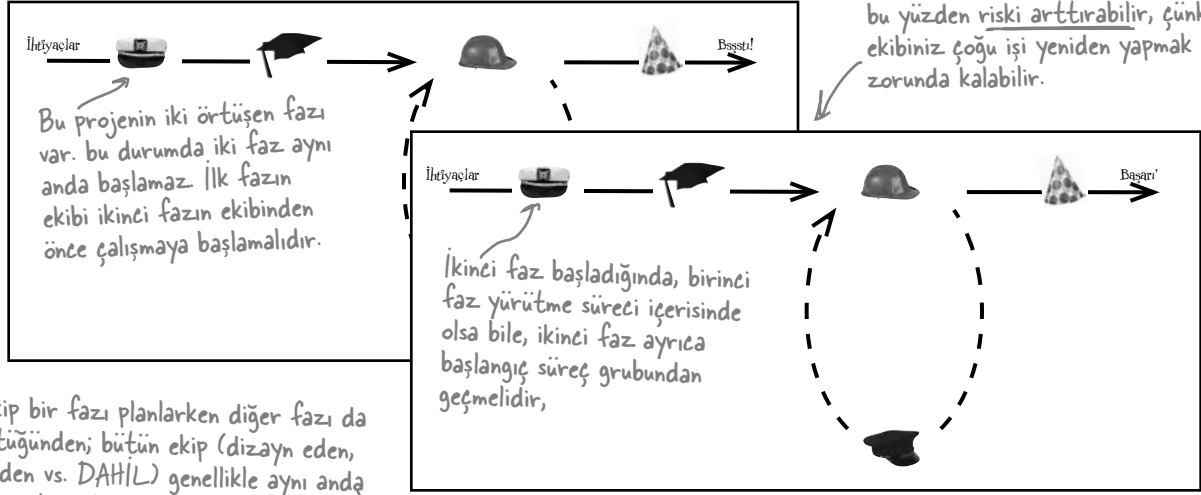




## Fazlar örtüşebilirler de

Bazen ekiplerin projenin değişik parçaları üzerinde bağımsız olarak çalışmasına ihtiyaç duyarsınız ki bir ekip sonuçları teslim ederken bir diğeri çalışmaya devam etsin. İşte o zaman fazlarınız arasında örtüşen ilişki olduğuna emin olursunuz. Ancak, fazlar örtüşse ve aynı anda başlamıyor olsa bile beş süreç grubunun tamamından geçmesi gerekir

İlk faz ikinci faz yürütülmeye devam ederken teslim edilmek üzere planlanmıştır... ancak bazı projelerde önceki fazdan önce biten bir örtüşen fazınız olabilir. Sonuç olarak örtüşen fazlar yönetmek için oldukça karmaşık bir hale gelebilir. Örtüşen fazlar bu yüzden riski arttırabilir, çünkü ekibiniz çoğu işi yeniden yapmak zorunda kalabilir.



Bir ekip bir fazı planlarken diğer fazı da yürüttüğünden; bütün ekip (dizayn eden, test eden vs. DAHİL) genellikle aynı anda çalışıyor olacaktır...

## Yineleme, bir fazı yürütürken bir sonraki fazı planlamak demektir

Fazlara ayrılmış projeler için seri ve örtüşen yaklaşımları arasında üçüncü bir yaklaşım da mevcuttur. Fazlarınız arasında **yineleme ilişkisi** olduğunda, tek bir ekibiniz projenin bir safhası için Başlangıç ve Planlama süreçlerini gerçekleştiriyorken aynı ekip bir önceki fazın Yürütme sürecini yapıyor demektir. Böylelikle, Yürütme ve Kapanış süreç gruplarındaki süreçler bittiğinde ekip doğrudan sonraki fazın Yürütme süreçlerine atlayabilir.

Belli tip yazılım projelerinin yürütülmesinde yineleme gerçekten etkili bir yoldur. **Atık yazılım geliştirme** yinelemeli fazlar fikrine dayanan yazılım projelerinin yönetilmesi ve yürütülmesinde kullanılan bir yaklaşımdır.

Bu, çok belirsiz ya da hızlı değişikliklerin çok olduğu bir ortamla baş etmek için gerçekten iyi bir yoldur. Kulağa daha önce çalıştığınız projelerden biri gibi geliyor mu?



## Parçalara ayırın

Her süreç grubunda bir çok ayrı süreç bulunur, ki zaten projenizdeki işler bu şekilde yapılır. PMBOK® Kılavuzu her projeyi 42 sürece ayırır- kulağa bilmeniz gereken çok şey varmış gibi geliyor; ancak telaşlanmayın! Aslında çoğunun günlük çalışma yaşantınızda zaten uyguluyorsunuz... ve bu kitabı bitirdiğinizde tümünü biliyor olacaksınız.



### Tatile çıkmak basittir, bir çok adımı olsa bile.

Kırk iki süreç hatırlamak için çok gibi görünebilir, ancak bir süre kullandıktan sonra adınız gibi bileceksiniz- tıpkı tatile gittiğinizde düşünmeden yaptığımız herşey gibi.

Tatile çıkarken yaptığınız şeyler



- 1 Ne kadar zamanınız olduğunu, ne kadar para harcayabileceğinizi ve nereye gitmek istediğinizi belirleyin.
- 2 Uçuşlarınızı ve otel bilgilerini bulun ve bir internet sitesi vasıtasıyla seyahat planınızı oluşturun.
- 3 Uçağa binin, otelde kalın, etrafı görün, keyfini çıkarın.
- 4 Uçakta istediğiniz koltuğu aldıktan sonra, otel odasının temiz olduğundan ve şehir turunun verdiği paraya değdiğinden emin olun. Değilse, şikâyet edin, karşınıza çıkan sorunları çözün ve daha iyi bir hizmet almaya çalışın.
- 5 Eve dönün, faturaları ödeyin ve otelin geribildirim sitesine görüşlerinizi yazın.

Eş zamanlı



Yandaki adımlara karşılık gelen PMBOK® Kılavuzu süreçleri

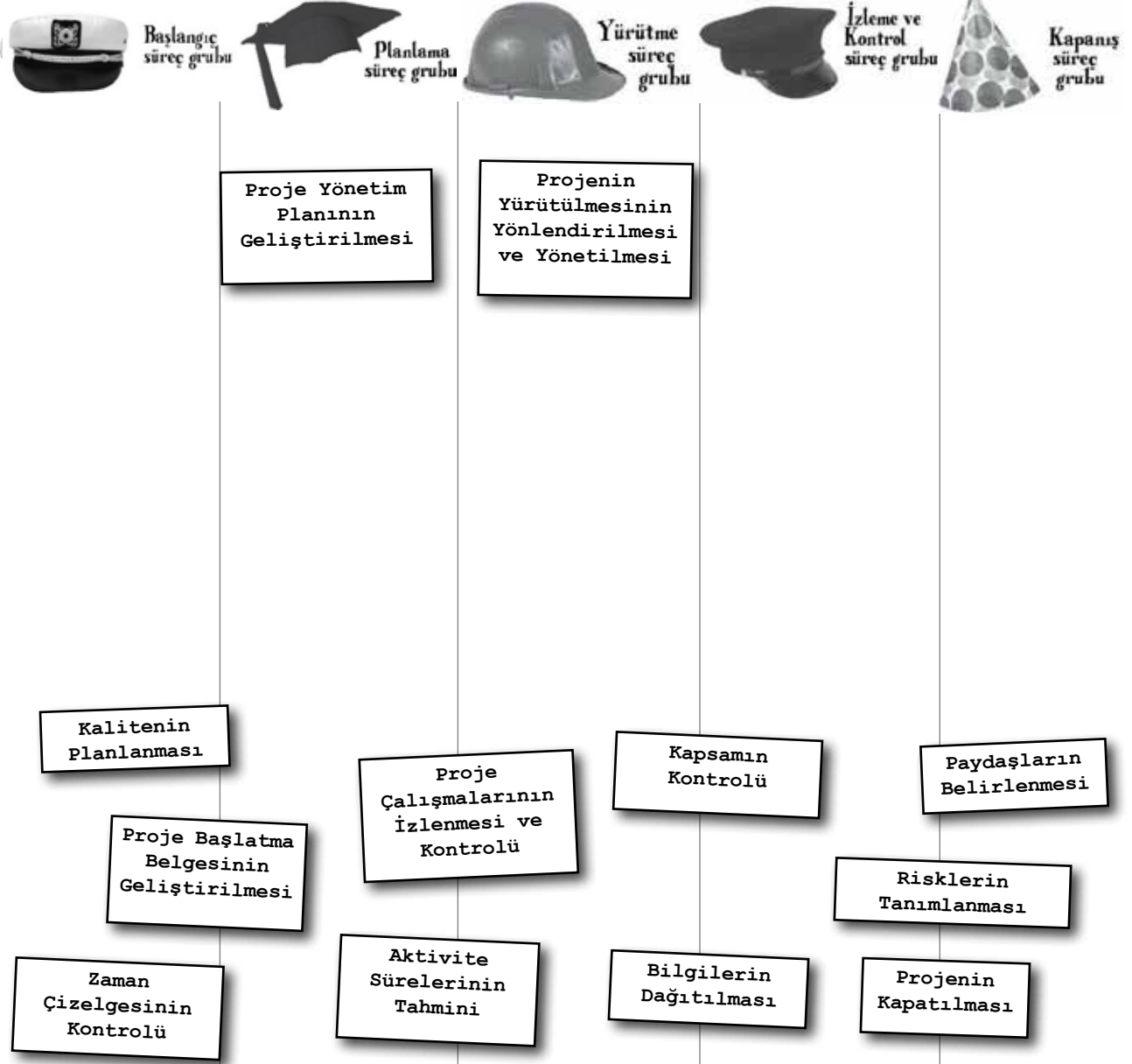
- 1 Proje başlatma belgesinin geliştirilmesi
- 2 Proje yönetim planının geliştirilmesi
- 3 Projenin yönlendirilmesi ve yönetilmesi
- 4 Projenin izlenmesi ve kontrolü
- 5 Projenin kapatılması

Şimdilik bu süreç isimlerini ezberlemek için kaygılanmayın... kitap boyunca her biriyle çokça karşılaşacaksınız.



## Süreç Magnetleri

Aşağıda 42 süreçten bazıları yer almaktadır. Hangi sürecin hangi süreç grubuna ait olduğunu sadece isminden tahmin etmeye çalışın. İlk ikisini sizin için biz yaptık.





## Süreç Magnetleri

Aşağıda 42 süreçten bazıları yer almaktadır. Hangi sürecin hangi süreç grubuna ait olduğunu sadece isminden tahmin etmeye çalışın!



Başlangıç  
süreç grubu



Planlama  
süreç grubu



Yürütme  
süreç grubu



İzleme ve  
Kontrol  
süreç grubu



Kapanış  
süreç grubu

Proje Başlatma  
Belgesinin  
Geliştirilmesi

Proje Yönetim  
Planının  
Geliştirilmesi

Projenin  
Yürütülmesinin  
Yönlendirilmesi  
ve Yönetilmesi

Kapsamın  
Kontrolü

Projenin  
Kapatılması

Paydaşların  
Belirlenmesi

Risklerin  
Tanımlanması

Bilgilerin  
Dağıtılması

Proje  
Çalışmalarının  
İzlenmesi ve  
Kontrolü

Kalitenin  
Planlanması

Zaman  
Çizelgesinin  
Kontrolü

Aktivite  
Sürelerinin  
Tahmini

Tüm Başlangıç  
süreç grubunda  
sadece iki süreç  
vardır!

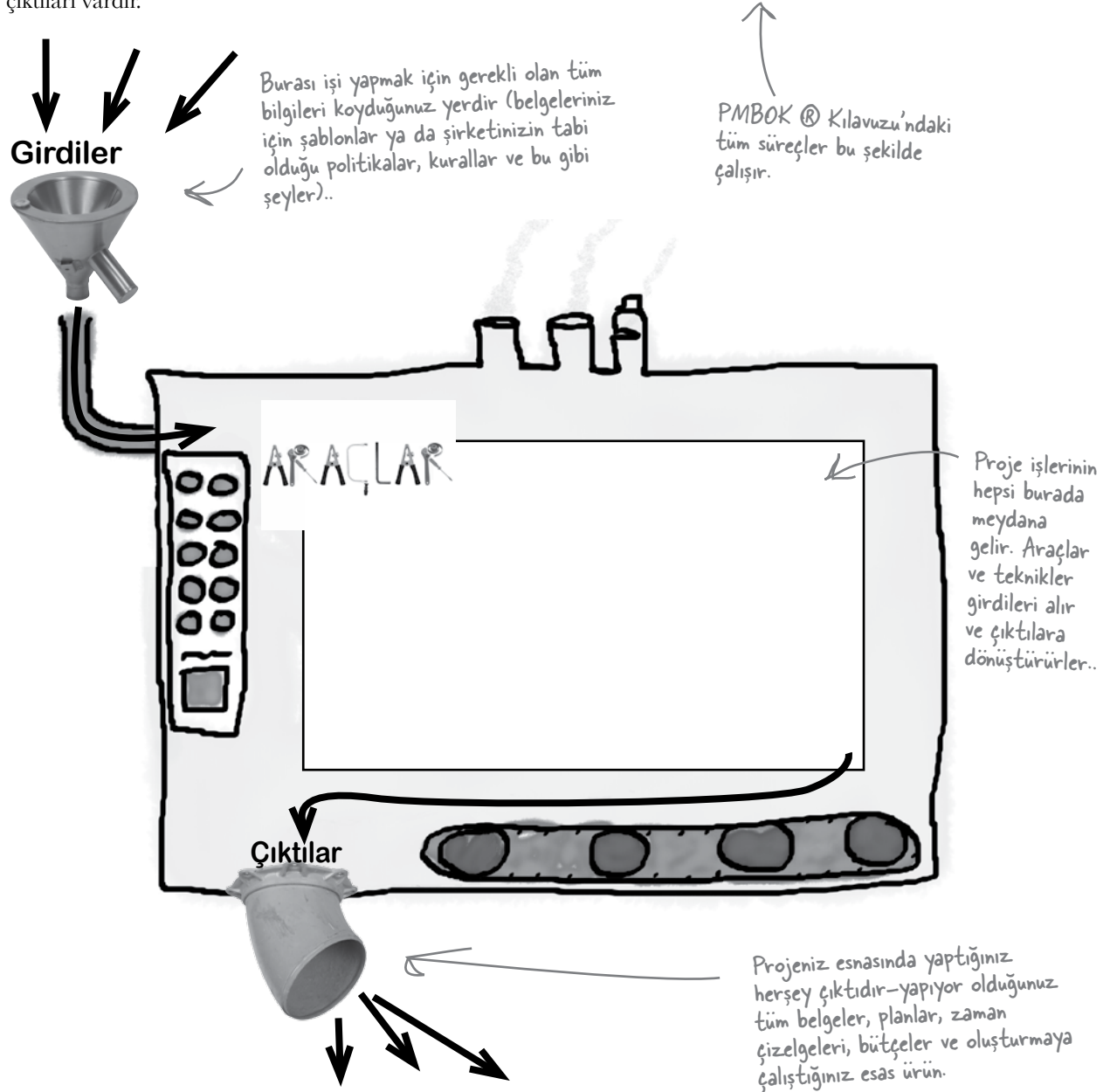
Bu biraz yanıltıcıydı,  
ancak Yürütme sürecinin  
iş yaptığımız yer olduğunu  
aklınızda bulundurursanız  
daha anlaşılır olur.

Bir süreç  
"kontrol" ile  
başlıyorsa  
İzleme ve  
Kontrol  
grubunun bir  
parçasıdır.

Bu egzersizlerin bazıları zordur ve bazılarını yanlış cevaplamamız  
normaldir! Zira, hata yapmak hatırlamanıza yardımcı olur..

## Bir sürecin anatomisi

Her süreci küçük birer makine gibi düşünebilirsiniz. Bu makine, **girdileri** –projenizde kullandığınız bilgileri – alır ve çıktılarına: belgelere, teslimatlara ve kararlara dönüştürür. **Çıktılar** projenin zamanında, bütçesi dâhilinde ve yüksek kalitede sonuçlanmasına yardımcı olur. Her bir sürecin girdileri, **araçları**, işin yapımında kullanılan **teknik** ve çıktıları vardır.





## Kalemlerinizi Hazırlayın

66'ncı sayfada bahsettiğimiz tatili bir proje olarak ve her bir adımını da bir süreç olarak düşünün. Aşağıda tatilin her adımı için kullanılacak bazı girdi, araç ve çıktılar verilmiştir. Altı çizili kelimelerin her birine bakarak girdiyi mi, aracı mı, yoksa çıktıyı mı temsil ettiğini bulabilirsiniz? (Size bir ipucu: Bazıları bir sürecin çıktısı ve başka bir sürecin girdisidir.)

Altı çizili olanların her birine bakın ve girdi mi, çıktı mı ve/veya araç mı olduğunu bulun.

1. Şirketinizin tatil takvimini kontrol ederek seyahatiniz için ne kadar tatiliniz olduğunu görmek üzere sisteme giriş yapıyorsunuz.

Girdi       Araç       Çıktı

2. Bir seyahat sitesinde bir gezi programı oluşturuyorsunuz. Bu programı uçağa binince kullanacaksınız.

Girdi       Araç       Çıktı

3. Elinizde yine seyahat sitesinde oluşturduğunuz bazı otel rezervasyon belgeleri var. Bunları otelinize giriş yaparken kullanacaksınız.

Girdi       Araç       Çıktı

4. Uçakta, otelde ve seyahatte göreceğiniz yerlerde yer ayırtmak için bir seyahat sitesi kullanıyorsunuz.

Girdi       Araç       Çıktı

5. Her şeye yetecek kadar paranız olduğundan emin olmak için hesap bakiyenizi teyit ediyorsunuz.

Girdi       Araç       Çıktı

6. Eve dönünce otel ziyaretinizi gözden geçirmek için bir otel geribildirim sayfası kullanıyorsunuz.

Girdi       Araç       Çıktı

→ Cevapları sayfa 80'de.



Tamam, bunun tatillerde ve kurabiyelerde nasıl işe yaradığını anladım, ama her projede 42 süreç mi? Şaka yapıyor olmalısınız...

### **Bu süreçlerin her tip projede işe yaraması amaçlanmıştır.**

Bu süreçler işlerin yapılışını düzenlemede size yardımcı olmak için vardır. Ancak bunlar küçük, orta ve büyük projelerde kullanılmalıdır. Bu bazen çok sayıda süreç anlamına gelir- ama aynı zamanda burada öğrenmekte olduğunuz şeylerin tüm projelerde işe yarayacağını garanti eder.

## Saçma Soru Yoktur

**S:** Bir süreç birden fazla süreç grubunun parçası olabilir mi?

**C:** Hayır, her bir süreç yalnızca bir süreç grubuna aittir. Bir sürecin hangi gruba ait olduğunu anlamanın en iyi yolu o sürecin ne yaptığını hatırlamaktır. Eğer süreç projenin üst seviye hedeflerini tanımlamakla ilgiliyse, Başlangıç'tadır. Eğer işin planlanmasıyla ilgiliyse Planlama'dadır. Eğer gerçekten işi yapıyorsanız, Yürütme'dedir. Eğer işi izliyor ve sorunları buluyorsanız İzleme ve Kontrol'dedir. Ve eğer ürünü teslim ettikten sonra işi bitiriyorsanız, o Kapanıştır.

**S:** Her projede süreçlerin hepsini yapar mısınız?

**C:** Her zaman değil. Bazı süreçler proje bazlı organizasyonlarda ya da taşeronluk işlerde uygulanır, böylece şirketiniz o tür bir iş yapmıyorsa o süreçlere ihtiyacınız olmaz. Ancak projenizin iyi sonuçlanmasını sağlamak istiyorsanız süreçleri kullanmak gerçekten mantıklı olur. Küçük bir proje bile tüm bilgi alanlarının nasıl üstesinden geleceğinizi planlarken geçen zamandan faydalanır. Eğer ödevinizi yapar ve süreçlerin hepsine dikkatinizi verirsiniz projeleri tehlikeye sokan büyük sorunların çoğunu önleyebilirsiniz!

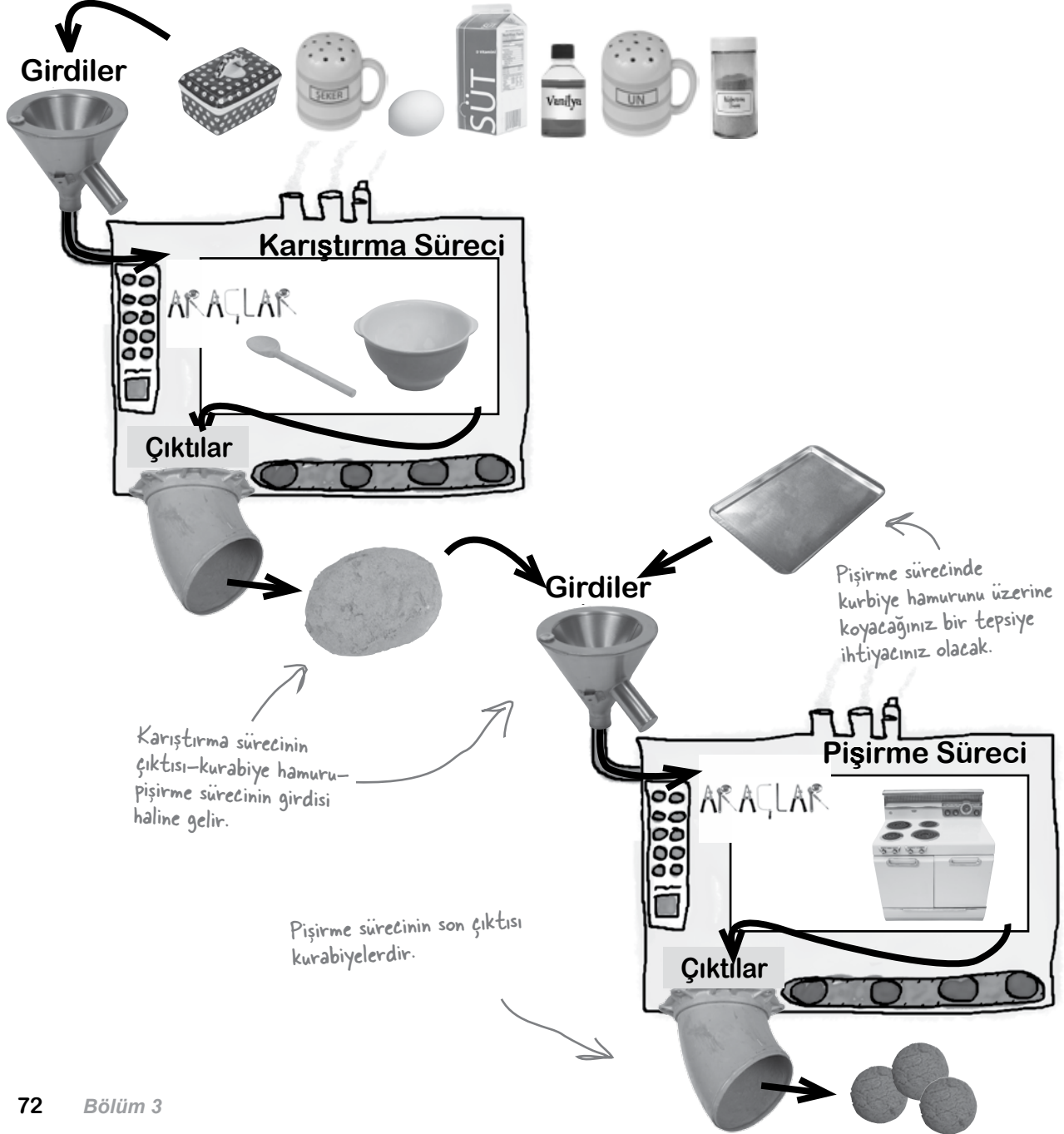
**S:** Aynı girdiyi birden çok süreçte kullanabilir misiniz?

**C:** Evet. Çeşitli süreçlerde karşımıza çıkan birçok girdi vardır. Örneğin, projeniz için yapacağınız bir zaman çizelgesi düşünün. Bu çizelgeyi bütçe hazırlarken kullanmanız gerekecek, ama aynı zamanda işi yaparken de gerekecek! Bu durumda o çizelge en az iki sürecin girdisidir. İşte bu yüzden her süreci tam olarak nasıl kullandığınızı yazmak gerçekten önemlidir, böylelikle o sürecin girdileri ve çıktıları nedir bilirsiniz.

Şirketiniz, tüm bu süreç belgelerinin ve PY'lerin projeyi yaparken öğrendiği şeylerin kaydını tutmalıdır. Biz böyle şeylere "Organizasyonel Süreç Varlıkları" diyoruz ve bir sonraki bölümde bunlardan çokça göreceksiniz.

## Projenizi tamamlamak için süreçleri birleştirin

Bazen bir sürecin çıktısı bir sonraki sürecin girdisi olur. Kurabiye projesinde marketten alınan çiğ malzemeler planlama sürecinin çıktılarıdır, ancak malzemeleri birbirleriyle karıştırıp pişirdiğiniz yürütme sürecinin girdilerine dönüşürler:



## Bilgi alanları süreçleri organize eder

**Süreç grupları** süreçleri yaptığımız işin türüne göre düzenlemenize yardımcı olur. **Bilgi alanları** ise uğraştığımız konuya göre organize olmanıza yardımcı olur. Aşağıdaki kurabiye sürecinin dokuz unsuru PMBOK® Kılavuzu Bilgi alanlarıdır.

Süreçler iki şekilde düzenlenir-süreç grupları işi nasıl yaptığımızla ilgilidir, bilgi alanları ise onları sınıflandırmanıza ve öğrenmenize yardımcı olmak için vardır.





## Bilgi Alanı Magnetleri

Her bilgi alanını bir tanımla eşleştirin. Sizin için bir çifti eşleştirdik.

### Zaman Yönetimi

Doğru gerçekleşmesi için tüm işi koordine etmek. Değişikliklerin gerçekleşmeden önce onaylandığından emin olmak.

Projeniz için hangi işin yapılacağını anlamak. Son ürününüzün sahip olacağını söylediğiniz her şeye sahip olduğundan emin olmak.

İşinizin yapılması için gerekli süreyi ve sırayı hesaplamak. Zaman çizelgenizi izlemek ve her şeyin zamanında yapıldığından emin olmak.

Projenize ne kadar para yatırabileceğinizi bilmek ve bu parayı doğru harcadığınıza emin olmak.

Elinizden geldiği kadar verimli çalıştığınıza ve projede kusur oluşturmadığınıza emin olmak.

### Risk Yönetimi

### Tedarik Yönetimi

### İnsan Kaynakları Yönetimi

### Kalite Yönetimi

**İletişim  
Yönetimi**

İnsanları ekip halinde çalıştırmak ve motivasyonlarını korumalarına yardımcı olmak. İyi yapılan bir iş için ödüllendirmek ve ortaya çıkan çatışmaları çözmek.

Herkesin işini doğru yapması için bilmesi gerekenleri bildiğinden emin olmak. İnsanların birbiriyle nasıl konuştuğunu izleyerek icabında yanlış anlaşılmalara ya da iletişim bozukluklarının üstesinden gelmek.

Projenizi başına gelebilecek her şeye karşı nasıl koruyacağımızı anlamak. Yeri geldiğinde beklenmeyenin üstesinden gelmek.

İş yapmanıza yardım edecek yükleniciler bulmak. Yüklenicilerin şirketinizle ilişkilerinde temel kuralları belirlemek.

**Kapsam  
Yönetimi**

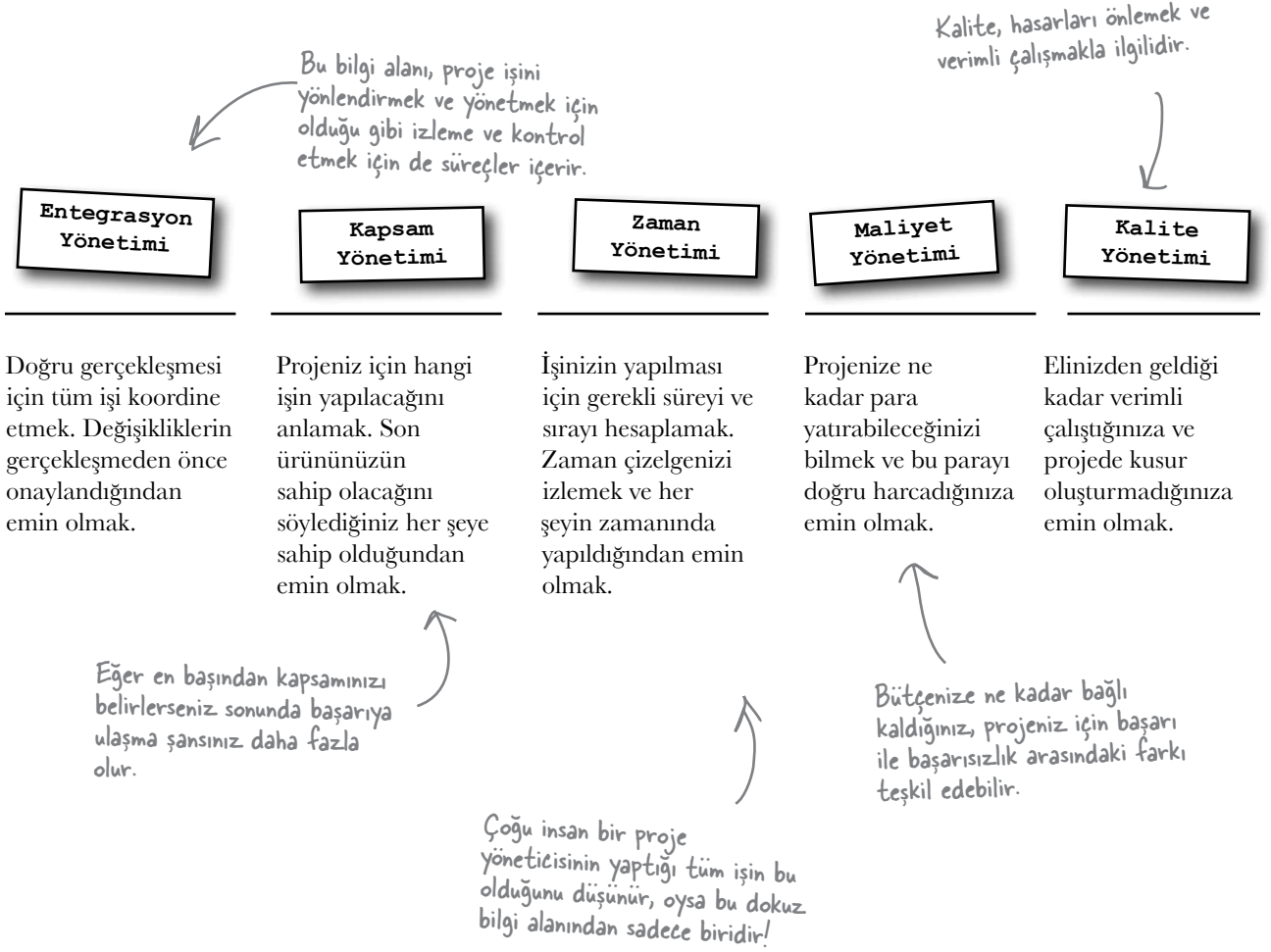
**Entegrasyon  
Yönetimi**

**Maliyet  
Yönetimi**



## Bilgi Alanı Magnetleri Çözümleri

Her bilgi alanını bir tanımla eşleştirin.



PMBOK® Kılavuzu proje bazı organizasyonları kapsadığı için ekibinizi oluşturmaktan aslında bir süreç gibi bahseder. Çoğu organizasyondaki insanların buna fırsatı olmaz. Genellikle siz ekibe atanana kadar ekip zaten belirlenmiş olur.

### İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsanları ekip halinde çalıştırmak ve motivasyonlarını korumalarına yardımcı olmak. İyi yapılan bir iş için ödüllendirmek ve ortaya çıkan çatışmaları çözmek.

İletişim, proje yöneticisinin işinin gerçekten önemli bir parçasıdır..

### İletişim Yönetimi

Herkesin işini doğru yapması için bilmesi gerekenleri bildiğinden emin olmak. İnsanların birbiriyle nasıl konuştuğunu izleyerek icabında yanlış anlaşılmalara ya da iletişim bozukluklarının üstesinden gelmek.

Bu da PY'lerin çoğunun hakkında fazla tecrübe sahibi olmadığı başka bir alandır. Tedarikçileri, yüklenicileri ve satıcıları seçmek ve bunlarla kontrat hazırlamakla ilgilidir.

### Risk Yönetimi

Projenizi başına gelebilecek her şeye karşı nasıl koruyacağımızı anlamak. Yeri geldiğinde beklenmeyen üstesinden gelmek.

Risk Yönetimi, fırsatlar önünüze geldiğinde bunlardan faydalacak konumda olduğunuzdan emin olmakla da ilgili olabilir.

### Tedarik Yönetimi

İşi yapmanıza yardım edecek yükleniciler bulmak. Yüklenicilerin şirketinizle ilişkilerinde temel kuralları belirlemek.

# Saçma Soru Yoktur

**S:** Peki, süreç gruplarıyla bilgi alanları arasındaki fark nedir?

**C:** Süreç grupları süreçleri işlevlerine göre ayırır. Bilgi alanları ise aynı süreçleri konularına göre ayırır. Süreç gruplarını projenizde gerçekleştirdiğiniz eylemler, bilgi alanlarını da anlamanız gereken şeylermiş gibi düşünün.

Diğer bir deyişle, bilgi alanları projenizi yürütmekten ziyade PMBOK® Kılavuzu'ndaki bilgileri anlamanıza yardımcı olmakla ilgilidir. Ancak bu, her bilgi alanının her süreç grubunda bir sürece karşılık geldiği anlamına gelmez! Örneğin, Başlangıç süreç grubunda sadece iki süreç vardır ve bunlar Entegrasyon Yönetimi bilgi alanında ortaya çıkar. Risk Yönetimi bilgi alanında sadece Planlama ile İzleme ve Kontrol süreçleri vardır. Bu yüzden süreç grupları ve bilgi alanları, süreçleri irdelemenin iki ayrı yoludur, ancak birbirleriyle tam olarak örtüşmezler.

**S:** Her bilgi alanı sadece bir süreç grubunda mı bulunur?

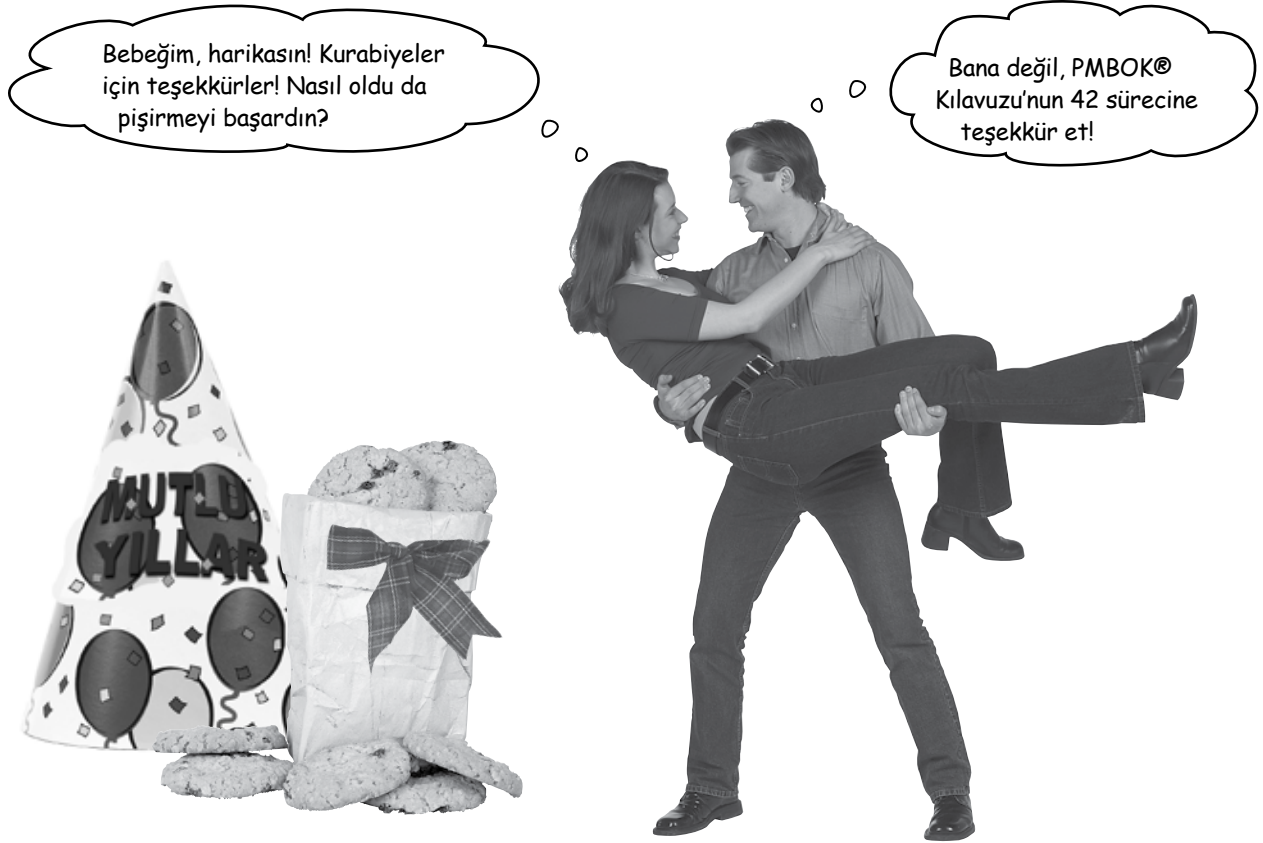
**C:** Her süreç tam olarak bir süreç grubuna aittir ve her süreç tam olarak bir bilgi alanında bulunur. Yalnız, bir bilgi alanı bir çok süreç barındırır ve bunlar grupların bazılarında ya da tamamına dağılır. Süreçleri PMBOK® Kılavuzu'ndaki çekirdek bilgiler gibi ve süreç gruplarıyla bilgi alanlarını bu süreçleri gruplamak için iki farklı yol gibi düşünün.

**S:** Başlangıç ile Planlama süreç grupları aynıymış gibi görünüyor. Bunlar birbirinden nasıl ayrılıyorlar?

**C:** Başlangıç, bir projeye başlarken yaptığınız her şeydir. Projenin ne üreteceğini, kimlerin sorumlu olduğunu ve işi yapmak için hangi araçlara gerek duyduklarını (çok üst bir düzeyde) yazarak başlarsınız. Pek çok şirkette proje yöneticisi bunların çoğuna karışmaz bile. Planlamak ise daha çok öğrendikçe daha fazla detaya girmek ve işi nasıl yapacağınızı açıkça yazmak demektir. Planlama süreçleri proje yöneticisinin gerçekten sorumlu olduğu ve işin çoğunu yaptığı yerdir.

**Süreç grupları ve bilgi alanları süreçleri düzenlemede iki farklı yoldur... ancak birbiriyle tam olarak örtüşmezler! Bunları birbirine uydurmaya çalışmayın.**

## Başarılı proje yönetiminin faydaları



**Tüm bu yeni bilgileri sindirmek için biraz bekleyin, çünkü 4. bölümde Proje Entegrasyon Yönetimine geçince hepsini pratiğe dökmeye başlayacaksınız.**



## Kalemlerinizi Hazırlayın Çözümleri

66'ncı sayfada bahsettiğimiz tatili bir proje olarak ve her bir adımını da bir süreç olarak düşünün. Aşağıda tatilin her adımı için kullanılacak bazı girdi, araç ve çıktılar verilmiştir. Altı çizili kelimelerin her birine bakarak girdiyi mi, aracı mı, yoksa çıktıyı mı temsil ettiğini bulabilir misiniz? (Size bir ipucu: Bazıları bir sürecin çıktısı ve başka bir sürecin girdisidir.)

1. Şirketinizin tatil takvimini kontrol ederek seyahatiniz için ne kadar tatiliniz olduğunu görmek üzere sisteme giriş yapıyorsunuz

Girdi       Araç       Çıktı

2. Bir seyahat sitesinde bir gezi programı oluşturuyorsunuz. Bu programı uçağa binince kullanacaksınız.

Girdi       Araç       Çıktı

Gezi programı Proje Yönetimi Planının Geliştirilmesi sürecinin çıktısıdır ama Projenin Yürütülmesinin Yönlendirilmesi ve Yönetilmesi sürecinin girdisidir.

3. Elinizde yine seyahat sitesinde oluşturduğunuz bazı otel rezervasyon belgeleri var. Bunları otelinize giriş yaparken kullanacaksınız.

Girdi       Araç       Çıktı

4. Uçakta, otelde ve seyahatte göreceğiniz yerlerde yer ayırtmak için bir seyahat sitesi kullanıyorsunuz.

Girdi       Araç       Çıktı

Bu aracı biletinizi ayırtmak ve otel rezervasyonunuzu yapmak için kullanırsınız.

5. Her şeye yetecek kadar paranız olduğundan emin olmak için hesap bakiyenizi teyit ediyorsunuz.

Girdi       Araç       Çıktı

Seyahatinizde ne kadar harçayabileceğinizi bilmek için bunu bilmek zorundasınız. Bu bir girdidir.

6. Eve dönünce otel ziyaretinizi gözden geçirmek için bir otel geribildirim sayfası kullanıyorsunuz.

Girdi       Araç       Çıktı

Projenin Kapatılması sürecinde otel hakkında geribildirim vermek için kullanacağınız araç budur.

## Sınav Soruları

1. Yazılım mühendisliği projesinde çalışan bir proje yöneticisisiniz. Programcılar yazılımı geliştirmeye başladılar ve testçiler test ortamını yaratmaya başladılar. Hangi süreç grubu bu aktiviteleri kapsar?

- A. Başlangıç
- B. Planlama
- C. Yürütme
- D. Kapanış

2. Aşağıdakilerden hangisi bir paydaş değildir?

- A. Projeyi yapmaktan sorumlu proje yöneticisi
- B. Projede çalışacak olan proje ekip üyesi
- C. Son ürünü kullanacak olan bir müşteri
- D. Ürün yüzünden işini kaybedecek olan bir rakip şirket

3. Bir proje yöneticisi projemin yüklenicileri ile problem yaşamakta ve yüklenicilerin sözleşmedeki şartlara uydıklarından emin değil. Hangi bilgi alanının süreçleri proje yöneticisinin bu problemin üstesinden gelmesine yardımcı olmada EN İYİ kaynaktır?

- A. Maliyet Yönetimi
- B. Risk Yönetimi
- C. Tedarik Yönetimi
- D. İletişim Yönetimi

4. Bir inşaat projesinde proje yöneticisisiniz. Projeden doğrudan etkilenecek tüm insanların bir listesini hazırlamayı henüz tamamladınız. Hangi süreç grubunun içinde bulunmaktasınız?

- A. Başlangıç
- B. Planlama
- C. Yürütme
- D. İzleme & Kontrol

5. Hangi süreç grubu Proje Başlatma Belgesinin Geliştirilmesi ve Paydaşların Belirlenmesi süreçlerini içerir?

- A. Başlangıç
- B. Yürütme
- C. İzleme ve Kontrol
- D. Kapanış

## Sınav Soruları

6. Aşağıdakilerden hangisi bir proje DEĞİLDİR?

- A. Bir aracı onarma
- B. Bir otoyol üst geçidi inşa etme
- C. IT destek departmanını yürütme
- D. Sinema filmi çekme

7. Bir proje yöneticisi fazlar halinde teslim edilmesi beklenen bir yazılım projesini yürütmekte. Proje yöneticisi iki ayrı faz halinde işi aynı anda yapmak için kaynakları iki ayrı takım halinde bölmeyi planlamakta, fakat kıdemli yazılım geliştiricilerden birisi bunun yerine Atik metodolojiyi kullanmasını önerir ve proje yöneticisi bunu kabul eder. Aşağıdakilerden hangisi projenin fazları arasındaki ilişkiyi EN İYİ şekilde tanımlar?

- A. Sıralı ilişki
- B. Yinelemeli ilişki
- C. Kısıtlı ilişki
- D. Örtüşen ilişki

8. Örtüşen fazlarla ilgili aşağıdakilerden hangisi doğru DEĞİLDİR?

- A. Her faz tipik olarak ayrı bir takım tarafından yapılır
- B. Önceki faz tamamlanincaya kadar sonrakinin başlayamamasından dolayı artan bir gecikme riski vardır
- C. Baştan yapma potansiyelinden dolayı projede artan bir risk vardır
- D. Her faz beş süreç grubunun tamamından geçmek zorundadır

9. Bir endüstriyel tasarım projesinin proje yöneticisisiniz. Ekip üyeleriniz size raporlamakta ve siz bütçenin yaratılması, zaman çizelgesinin oluşturulması ve görevlerin atanmasından sorumlusunuz. Proje tamamlandığında takımı serbest bırakıyorsunuz bu sayede onlar şirketteki diğer projelerde çalışabiliyorlar. Ne tip bir organizasyonda çalışıyorsunuz?

- A. Fonksiyonel
- B. Zayıf matris
- C. Güçlü matris
- D. Proje bazlı

10. Zayıf matris bir organizasyonda proje yöneticisi olarak çalışmaktasınız. Aşağıdakilerden hangisi doğru DEĞİLDİR?

- A. Ekip üyeleriniz fonksiyonel yöneticiye raporlar
- B. Kaynaklardan doğrudan sorumlu değilsiniz
- C. Fonksiyonel yöneticiler projelerinizi etkileyebilecek kararlar verirler
- D. Projenin başarısından veya başarısızlığından sadece siz sorumlusunuz

# Cevapları

## Sınav Soruları

### 1. Cevap: C

Yürütme süreç grubu ekibin tüm işleri yaptığı süreç grubudur. Oldukça kısa bir süre içinde süreç grupları hakkında güzel bir hisse kapılacaksınız!

### 2. Cevap: D

Bir proje yöneticisinin projede yapmak zorunda olduğu en zor şeylerden biri tüm paydaşların kim olduklarını belirlemektir. Proje yöneticisi, ekip, sponsor (veya müşteri), müşteriler ve yazılımı kullanacak olan insanlar, şirketteki üst yöneticiler – bunların tamamı paydaşlardır. Rakipler paydaş değildirler, çünkü projeden etkilenmelerine rağmen, gerçekte proje üzerinde doğrudan etkileri yoktur.

### 3. Cevap: C

Tedarik Yönetimi bilgi alanı, sözleşmeler, yükleniciler, alıcılar ve satıcılar ile ilgilidir. Eğer sözleşmenin türü veya sözleşme problemleri ile nasıl ilgileneceğiniz hakkında bir soru varsa, Tedarik Yönetimi süreci hakkında bir soru ile karşı karşıyasınız demektir.

### 4. Cevap: A

Projeden doğrudan etkilenecek olan insanlar paydaşlardır ve paydaşların bir listesini yapıyorsanız, Paydaşların Belirlenmesi sürecini yürütüyorsunuz demektir. Bu süreç Başlangıç süreç grubundaki iki süreçten biridir.

### 5. Cevap: A

Projede ilk yaratılan şeylerden biri proje başlatma belgesi (Proje Başlatma Belgesinin Geliştirilmesi sürecinde yarattığınız) diğeri ise Paydaş Listesidir (Paydaşların Belirlenmesi sürecinde yarattığınız). Tüm bunları projeyi başlatırken yaparsınız.

## Sınav Soruları

### 6. Cevap: C

IT destek departmanının işinin bir bitiş tarihi yoktur – geçici bir iş değildir. Bu nedenle bu bir proje değildir. Ama destek ekibi veri merkezini yeni bir konuma taşımak için hafta sonu çalışmak zorunda kalırsa, o zaman bu bir projedir!



### 7. Cevap: B

Atik geliştirme, proje fazlarına yinelemeli yaklaşımın gerçekten iyi bir örneğidir. Atik bir projede, proje ekibi tipik olarak, mevcut faz üzerinde çalışırken sonrakini planlayacağı şekilde projeyi fazlara ayırır.

# Cevapları

## Sınav Soruları

### 8. Cevap: B

Eğer bir faz bitmeden diğerinin başlayamamasından dolayı projenin riski artıyorsa, projenin fazları birbiriyle örtüşmüyor demektir. Birbiriyle örtüşen fazlarınız olduğu zaman, tipik olarak birbirinden bağımsız olarak kendi fazlarına başlayabilen ekiplere sahipsiniz demektir.

Ayrıca, C şıkkına tekrar bakalım, çünkü örtüşen fazlar ile ilgili önemli bir noktayı belirtmekte. Eğer fazlarınız aralarında örtüşen bir ilişkiye sahipse, baştan yapma riski yüksektir. Bu durum tipik olarak, bir ekip kendi projelerinin sonuçlarını teslim ettiğinde, ancak diğer takımın kendi fazlarında neler yaptığına dair varsayımda bulunduğu gerçeğe gelir. Diğer takım kendi işlerini teslim ettiğinde, her iki takımın da birbiriyle uyumsuz sonuçlar ürettiği ortaya çıkar ve her iki takım da geriye dönüp tasarımlarını baştan yapmak zorunda kalırlar. Bu durum eğer fazlarınız örtüşüyorsa sık yaşanır, bu nedenle örtüşen fazlar baştan yapma riskinin artış sebebidir

### 9. Cevap: D

Proje bazlı bir organizasyonda, proje yöneticisinin görev atama, bütçeyi yönetme ve ekibi serbest bırakma yetkisi vardır.

### 10. Cevap: D

Zayıf matriste, proje yöneticileri çok kısıtlı yetkiye sahiptir. Çok sayıda sorumluluğu fonksiyonel yöneticiler ile paylaşmak zorundadırlar ve bu fonksiyonel yöneticiler ekip üyelerinin yönetimi ile ilgili karar verme rahatlığına sahiptirler. Böyle bir organizasyonda proje yöneticilerine fazla sorumluluk verilmez.

İşte bu yüzden, zayıf matriste bir proje asistanı bulmanız olası.

