

Proje Yönetimi Uzmanı (PMP)®

**SINAV İÇERİĞİ ANA HATLARI**

**Proje Yönetimi Enstitüsü**

**Proje Yönetimi Uzmanı (PMP)®**

**Sınav İçeriği Ana Hatları**

**Aralık 2019 Sınav Güncellemesi için**

**Haziran 2019**

Yayınlayan: Proje Yönetimi Enstitüsü

14 Campus Boulevard

Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA. Telefon: +1 610-356-4600

Faks: +1 610-356-4647

E-posta: [customercare@pmi.org](mailto:customercare@pmi.org)

İnternet: www.PMI.org

©2019 Proje Yönetimi Enstitüsü Tüm hakları saklıdır.

"PMI," PMI logosu, "PMP," PMP logosu, "PMBOK," "PgMP", "Proje Yönetimi Dergisi", "PM Network" ve PMI Today logosu, Proje Yönetimi Enstitüsü'nün tescilli markalarıdır. Quarter Globe Design, Proje Yönetimi Enstitüsü'nün ticari markasıdır. PMI'ın ticari markalarının kapsamlı bir listesi için PMI Hukuk Departmanı ile iletişime geçiniz.

**İÇİNDEKİLER**

Giriş ................................................................................................................................ 1

Sınav İçeriği Ana Hatları …………………………………………………………………….... 2

Alanlar, Görevler ve Sağlayıcılar ..................................................................................... 3

Alan I: İnsanlar ................................................................................................................ 4

Alan II: Süreç .................................................................................................................. 7

Alan III: İş Ortamı ........................................................................................................... 10

**GİRİŞ**

Proje Yönetimi Enstitüsü (PMI), Proje Yönetimi Uzmanı (PMP)®olarak bilinen proje yöneticileri için mesleki bir sertifika sunar. PMI'ın mesleki sertifika sınavı geliştirme süreçleri, diğer proje yönetimi sertifika sınavı geliştirme uygulamalarından ayrıdır. PMI, bu sertifikayı *Eğitim ve Psikolojik Testler için Standartlar*'da olduğu gibi sektördeki en iyi uygulamalar ile uygun hale getirir. PMP® sertifikası ayrıca uluslararası kabul görmüş ISO 17024 standardına akredite edilmiştir. 1

Bu sürecin kilit bir bileşeni, geçerli ve güvenilir profesyonel sertifikalandırma sınavları sunmak isteyen kuruluşların, sınavın oluşturulması aşamasında temel olarak bir Rol Tanımlama Çalışması (RDS) veya İş Görev Analizi (JTA) kullanmaya yönlendirilmesidir. Bu süreç, uygulayıcının yetkinliğini değerlendirmek için bilgi ve görev odaklı kılavuzlar kullanır ve bir proje yöneticisi rolünde endüstri genelindeki standartlara erişebilmek için gereken bilgi, görev ve becerilerin her birinin belirginlik, kritiklik ve sıklığını belirler.

Bu yıl PMP'de yapılan güncellemede, PMI, daha önce PMP sınavında değinilmemiş olan meslekteki bir takım eğilimleri ortaya çıkaran bir Küresel Uygulama Analizi pazar araştırması çalışması yürütmüştür. Bu eğilimler İş Görevi Analizine girdi olarak kullanılmış ve PMP sınav sisteminin geçerliliğini ve ilgililik düzeyini garantiye almıştır. Onaylama, esasında bir proje yönetimi uygulayıcısı olarak çalışmak için gereken özel bilgi ve becerileri uygun şekilde ölçüp değerlendirmesini amacıyla sınavın sonucunun güvence altına alınmasıdır. Böylece, İş Görev Analizi, her bir sınavın proje yönetimi mesleğinin tüm unsurlarının gerçek ortamlar açısından geçerli bir şekilde ölçülmesini garanti eder.

PMP sertifikası sahipleri, profesyonel sertifikalarının, test geliştirmenin en iyi uygulamalarına göre geliştirildiğinden ve bu standartları oluşturan uygulayıcılardan gelen girdilere dayandığından emin olabilirler.

PMP sınavı, profesyonel bir sertifika kazanmayı sağlayan aktivitelerin hayati bir parçası olduğundan, PMP sınavının proje yönetimi uygulayıcısının uygulamalarını doğru şekilde yansıtması zorunludur. Sınavla ilgili tüm sorular yetkin PMP sertifika sahipleri tarafından yazılmış ve kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmiş ve en az iki akademik referansla izlenmiştir. Bu sorular, geçerli bir sınav için uygun sayıda soru bulunup bulunmadığından emin olmak için *PMP Sınavı İçeriği Ana Hatları* ile eşlenmiştir.

PMI küresel düzeyde bir *PMP Sınav İçeriği Ana hatları* geliştirmek için Alpine Test Çözümlerinden yararlanmaktadır. Alpine Test Çözümleri, sertifikalandırma ve eğitim programlarına yönelik olarak psikometrik, test geliştirme ve yeterlilik yönetimi çözümleri sunmaktadır.

Son olarak, elinizdeki *PMP Sınavı İçerik Ana Hatları* ile *Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu* (*PMBOK® Kılavuzu)* - Altıncı Baskı *arasında gözle görülür farklılıklar mevcuttur.*  Bazı ortak noktalar olsa da, daha önce tanımlanan çalışmaya katılan gönüllü görev grubunun *PMBOK® Kılavuzuna* karşı bir sorumluluğu bulunmamaktadır. Görev grubu üyeleri, deneyimlerine ve ilgili kaynaklara dayalı olarak projeleri yönlendiren ve yönlendiren bireylerin kritik iş görevlerinin ana hatlarını çizmekle görevlendirildi.

1 Amerikan Eğitim Araştırma Derneği, Eğitimde Ölçme Ulusal Konseyi ve Amerikan Psikoloji Derneği tarafından ortaklaşa yayınlanmaktadır. PMP sertifikası, Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (ANSI) tarafından uluslararası kabul görmüş ISO / IEC 17024 standardına göre akredite edilmiştir: *Uygunluk Değerlendirmesi — Kişilerin Sertifikalandırılmasını Yapan Kuruluşlar İçin Genel Şartlar.*

**SINAV İÇERİĞİ ANA HATLARI**

Aşağıdaki tablo, sınavda görülecek olan her bir alandan gelen soruların oranını tanımlamaktadır.

|  |  |
| --- | --- |
| **Alan** | **Testteki Öğelerin Yüzdesi** |
| **I. İnsanlar** | %42 |
| **II. Süreç** | %50 |
| **III. İş Ortamı** | %8 |
| **Toplam** | **%100** |

**Önemli Not:** İş Görev Analizi yoluyla yürütülen araştırma, günümüzün proje yönetimi uygulayıcılarının çeşitli proje ortamlarında çalıştıklarını ve farklı proje yaklaşımlarını kullandıklarını onaylamaktadır. Buna göre, PMP sertifikası bunu yansıtacak ve değer dağıtım spektrumu boyunca yaklaşımları içerecektir. **Sınavın yaklaşık yarısı öngörücü proje yönetimi yaklaşımlarını, diğer yarısı ise çevik veya hibrit yaklaşımları temsil edecektir**. Öngörücü, çevik ve hibrit yaklaşımlar yukarıda listelenen üç alanın tümünde bulunur ve herhangi bir alan ya da görev için ayrılmamışlardır.

**ALANLAR, GÖREVLER VE SAĞLAYICILAR**

Bu dokümanda, *PMP Sınav İçeriği Ana Hatlarının* güncellenmiş bir yapısını bulacaksınız. Müşterilerimizden ve paydaşlarımızdan gelen geri bildirimlere dayanarak formatı basitleştirmek için çalıştık bu sayede *PMP Sınav İçeriği Ana Hatları*nı anlamak ve yorumlamak daha kolay hale geldi.

İlerleyen sayfalarda, Rol Tanımlama Çalışması ile belirlenmiş alanları, görevleri ve sağlayıcıları bulacaksınız

 **Alan**: Proje yönetimi uygulaması için gerekli olan üst düzey bilgi alanı olarak tanımlanır.

 **Görevler**: Her bir alanda yer alan, proje yöneticisinin temel sorumluluklarıdır.

 **Sağlayıcılar**: Görevle ilişkili çalışmanın açıklayıcı örnekleridir. Lütfen, sağlayıcıların kapsamlı bir liste olmadığını, daha ziyade görevin ne içerdiğini göstermeye yardımcı olacak birkaç örnek sunduğunu unutmayın.

Aşağıda yeni görev yapısının bir örneği verilmiştir:

Görev bildirimi

Sağlayıcılar

**Çatışmayı yönetin**

 Çatışmanın kaynağını ve safhasını yorumlayın

 Çatışma bağlamını analiz edin

 Uygun çatışma çözümünü değerlendirin/önerin/uzlaştırın

|  |  |
| --- | --- |
| **Alan I** | **İnsanlar - %42** |
| **Görev 1** | **Çatışmayı yönetin**   Çatışmanın kaynağını ve safhasını yorumlayın   Çatışma bağlamını analiz edin   Uygun çatışma çözümünü değerlendirin/önerin/uzlaştırın |
| **Görev 2** | **Bir ekibi yönlendirin**   Net bir vizyon ve misyon belirleyin   Çeşitliliği ve katılımı destekleyin (örneğin davranış türleri, düşünce süreçleri)   Hizmetkâr liderliğe değer verin (örneğin, hizmetkâr liderliğinin ilkelerini ekip ile ilişkilendirin)   Uygun bir liderlik tarzı belirleyin (örneğin, yönlendirici, işbirlikçi)   Ekip üyelerine/paydaşlara ilham verin, motive edin ve etkileyin (örneğin, ekip sözleşmesi, sosyal sözleşme, ödül sistemi ile)   Ekip üyelerini ve paydaşların etkisini analiz edin   Farklı ekip üyelerine ve paydaşlara liderlik etmek için çeşitli seçenekleri ayırt edin |
| **Görev 3** | **Ekip performansını destekleyin**   Ekip performansını ana performans göstergelerine göre değerlendirin   Ekip üyelerinin ilerlemesini ve gelişimini destekleyin ve tanıyın   Uygun geribildirim yaklaşımını belirleyin   Performans iyileştirmelerini doğrulayın |
| **Görev 4** | **Ekip üyelerini ve paydaşları yetkilendirin**   Ekibin güçlü yönleri etrafında örgütlenin   Ekibin görev sorumluluğunu destekleyin   Görev sorumluluğunun ortaya koyulmasını değerlendirin   Karar verme yetkisinin düzeyini belirleyin ve tanıyın |
| **Görev 5** | **Ekip üyelerinin / paydaşların yeterince eğitilmiş olduklarından emin olun**   Gerekli yetkinlikleri ve eğitim öğelerini belirleyin   Eğitim ihtiyaçlarına göre eğitim seçeneklerini belirleyin   Eğitim için kaynakları tahsis edin   Eğitim sonuçlarını ölçün |
| **Görev 6** | **Bir ekip oluşturun**   Paydaş becerilerini değerlendirin   Proje kaynak gereksinimlerine dair çıkarım yapın   Proje ihtiyaçlarını karşılamak için ekip becerilerini sürekli olarak değerlendirin ve yenileyin   Ekip ve bilgi birikimi devrini sürdürün |

©2019 Proje Yönetimi Enstitüsü Tüm hakları saklıdır.

|  |  |
| --- | --- |
| **Görev 7** | **Ekibin önündeki engelleri, manileri ve önleyicileri ele alın ve ortadan kaldırın**   Ekibin önündeki kritik engelleri, manileri ve önleyicileri belirleyin   Ekibin önündeki kritik engelleri, manileri ve önleyicileri önceliklendirin   Ekibin önündeki engelleri, manileri ve önleyicileri ortadan kaldırmak amacıyla çözümler uygulamak için ağınızı kullanın   Ekibin önündeki engellerin, manilerin ve önleyicilerin ele alındığından emin olmak için sürekli olarak yeniden değerlendirin |
| **Görev 8** | **Proje anlaşmalarını müzakere edin**   Anlaşma için müzakerelerin sınırlarını analiz edin   Öncelikleri değerlendirin ve nihai hedef(ler)i belirleyin   Proje anlaşmasının hedef(ler)inin yerine getirildiğini doğrulayın   Anlaşma müzakerelerine katılın   Bir müzakere stratejisi belirleyin |
| **Görev 9** | **Paydaşlarla işbirliği yapın**   Paydaşların katılım ihtiyaçlarını değerlendirin   Paydaş ihtiyaçları, beklentileri ve proje hedefleri arasındaki uyumu optimize edin   Proje hedeflerine ulaşmak için güven oluşturun ve paydaşları etkileyin |
| **Görev 10** | **Ortak anlayış oluşturun**   Bir yanlış anlaşılmanın kök nedenini belirlemek için sorunu parçalara ayırın   Fikir birliğine varmak için gerekli tüm tarafları etüt edin   Tarafların anlaşmasının sonucunu destekleyin   Potansiyel yanlış anlaşılmaları inceleyin |
| **Görev 11** | **Sanal ekiplerin katılımını sağlayın ve destekleyin**   Sanal ekip üyesinin ihtiyaçlarını inceleyin (örneğin, çevre, coğrafya, kültür, küresel vb.)   Sanal ekip üyesinin katılımı için alternatifleri araştırın (örneğin, iletişim araçları, bir arada çalışma)   Sanal ekip üyesi katılımı için seçenekler uygulayın   Sanal ekip üyesi katılımının etkinliğini sürekli olarak değerlendirin |
| **Görev 12** | **Ekibin temel kurallarını tanımlayın**   Organizasyon ilkelerini ekip ve harici paydaşlara iletin   Temel kurallara bağlılığı teşvik eden bir ortam oluşturun   Temel kurallara yönelik ihlalleri yönetin ve düzeltin |

©2019 Proje Yönetimi Enstitüsü Tüm hakları saklıdır.

|  |  |
| --- | --- |
| **Görev 13** | **İlgili paydaşlara mentorlük edin**   Mentorlük için zaman tahsis edin   Mentorlük fırsatlarının farkında olun ve harekete geçin |
| **Görev 14** | **Duygusal zekânın uygulanmasıyla ekip performansını teşvik edin**   Kişilik göstergelerini kullanarak davranışları değerlendirin   Kişilik göstergelerini analiz edin ve ana proje paydaşlarının duygusal gereksinimlerine uyum sağlayın |

©2019 Proje Yönetimi Enstitüsü Tüm hakları saklıdır.

|  |  |
| --- | --- |
| **Alan II** | **Süreç - %50** |
| **Görev 1** | **İş değerini sunmak için gereken aciliyet ile projeyi yürütün**   Değeri artımlı olarak sunma fırsatlarını değerlendirin   Proje boyunca iş değerini inceleyin   Minimum yapılabilir ürünü bulmak için proje görevlerinin gerektiği şekilde alt görevlere ayrılması için ekibi destekleyin |
| **Görev 2** | **İletişimi yönetin**   Tüm paydaşların iletişim ihtiyaçlarını analiz edin   Tüm paydaşlar için iletişim yöntemlerini, kanallarını, sıklığını ve ayrıntı seviyesini belirleyin   Proje bilgilerini ve güncellemeleri etkili bir şekilde iletin   İletişimin anlaşıldığını ve geri bildirimin alındığını teyit edin |
| **Görev 3** | **Riskleri değerlendirin ve yönetin**   Risk yönetimi seçeneklerini belirleyin   Riskleri yinelemeli olarak değerlendirin ve önceliklendirin |
| **Görev 4** | **Paydaşların katılımını sağlayın**   Paydaşları analiz edin (örneğin, güç çıkar tablosu, katılım, etki)   Paydaşları sınıflandırın   Paydaşların kategoriye göre katılımını sağlayın   Paydaş katılımı için bir strateji geliştirin, uygulayın ve onaylayın |
| **Görev 5** | **Bütçe ve kaynakları planlayın ve yönetin**   Projenin kapsamına ve geçmiş projelerden alınan derslere dayanarak bütçe gereksinimlerini tahmin edin   Gelecekteki bütçe zorluklarını tahmin edin   Bütçe değişikliklerini izleyin ve gerektiği şekilde ayarlamak için yönetişim süreci ile birlikte çalışın   Kaynakları planlayın ve yönetin |

©2019 Proje Yönetimi Enstitüsü Tüm hakları saklıdır.

|  |  |
| --- | --- |
| **Görev 6** | **Zaman çizelgesini planlayın ve yönetin**   Proje görevlerini tahmin edin (kilometre taşları, bağımlılıklar, hikâye puanları)   Kıyaslamalardan ve tarihsel verilerden yararlanın   Metodolojiye dayalı olarak zaman çizelgesi hazırlayın   Metodolojiye dayalı olarak devam eden ilerlemeyi ölçün   Gerektiğinde metodolojiye dayalı olarak zaman çizelgesini değiştirin   Diğer projeler ve diğer operasyonlarla koordineli olun |
| **Görev 7** | **Ürünlerin/teslimatların kalitesini planlayın ve yönetin**   Proje teslimatları için gerekli kalite standardını belirleyin   Kalite boşluklarına dayalı olarak iyileştirme için seçenekler önerin   Proje teslimatının kalitesini sürekli olarak etüt edin |
| **Görev 8** | **Kapsamı planlayın ve yönetin**   Gereksinimleri belirleyin ve önceliklendirin   Kapsamı ayrıştırın (örneğin, İKY, iş listesi)   Kapsamı izleyin ve onaylayın |
| **Görev 9** | **Proje planlama aktivitelerini entegre edin**   Proje/faz planlarını konsolide edin   Bağımlılıklar, boşluklar ve devam eden iş değeri için konsolide proje planlarını değerlendirin   Toplanan verileri analiz edin   Bilgilendirilmiş proje kararları almak için veri toplayın ve analiz edin   Kritik bilgi gereksinimlerini belirleyin |
| **Görev 10** | **Proje değişikliklerini yönetin**   Değişiklik ihtiyacını tahmin edin ve benimseyin (örneğin, değişiklik yönetimi uygulamalarını takip edin)   Değişiklikle başa çıkma stratejisini belirleyin   Metodolojiye göre değişiklik yönetimi stratejisini uygulayın   Projeyi ileriye taşımak için bir değişiklik yanıtı belirleyin |
| **Görev 11** | **Tedariği planlayın ve yönetin**   Kaynak gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını tanımlayın   Kaynak gereksinimlerini iletin   Tedarikçileri/sözleşmeleri yönetin   Tedarik stratejisini planlayın ve yönetin   Bir teslimat çözümü geliştirin |

©2019 Proje Yönetimi Enstitüsü Tüm hakları saklıdır.

|  |  |
| --- | --- |
| **Görev 12** | **Proje eserlerini yönetin**   Proje eserlerini yönetmek için gereksinimleri (ne, ne zaman, nerede, kim, vb.) belirleyin   Proje bilgilerinin güncel tutulduğunu (örneğin sürüm kontrolü) ve tüm paydaşların erişimine açık olduğunu doğrulayın   Proje eserlerinin yönetiminin etkinliğini sürekli olarak değerlendirin |
| **Görev 13** | **Uygun proje metodolojisini/metotlarını ve uygulamalarını belirleyin**   Proje ihtiyaçlarını, karmaşıklığını ve büyüklüğünü değerlendirin   Proje yürütme stratejisini önerin (örneğin sözleşme, finans)   Bir proje metodolojisi/yaklaşımı önerin (örneğin öngörücü, çevik, hibrit)   Proje yaşam döngüsü boyunca yinelemeli, artımlı uygulamaları kullanın (örneğin, alınan dersler, paydaş katılımı, risk) |
| **Görev 14** | **Proje yönetişim yapısını oluşturun**   Bir proje için uygun yönetişimi belirleyin (örneğin, çoklu örgütsel yönetişim)   Taşıma yollarını ve eşiklerini tanımlayın |
| **Görev 15** | **Proje sorunlarını yönetin**   Bir riskin bir sorun haline geldiğinin farkında olun   Proje başarısını elde etmek için soruna en uygun eylemle müdahale edin   Sorunları çözme yaklaşımı için ilgili paydaşlarla işbirliği yapın |
| **Görev 16** | **Proje sürekliliği için bilgi transferini mümkün kılın**   Proje sorumluluklarını ekip içinde tartışın   Çalışma ortamı için beklentilerin ana hatlarını çıkarın   Bilgi birikimi devri için yaklaşımı teyit edin |
| **Görev 17** | **Proje/faz kapanışını ya da geçişlerini planlayın ya da yönetin**   Projeyi ya da fazı başarıyla kapatmak için kriterleri belirleyin   Geçiş için hazır olduğunuzu onaylayın (örneğin, operasyon ekibine ya da bir sonraki faza)   Proje ya da fazı kapatmak için aktiviteleri sonuçlandırın (örneğin, nihai alınan dersler, retrospektifler, tedarik, finansal kaynaklar, kaynaklar) |

©2019 Proje Yönetimi Enstitüsü Tüm hakları saklıdır.

|  |  |
| --- | --- |
| **Alan III** | **İş Ortamı -%8** |
| **Görev 1** | **Proje uyumluluğunu planlayın ve yönetin**   Proje uyumluluk gereksinimlerini teyit edin (ör. güvenlik, sağlık ve emniyet, mevzuata uyumluluk)   Uyumluluk kategorilerini sınıflandırın   Uyumluluk için potansiyel tehditleri belirleyin   Uyumluluğu desteklemek için yöntemler kullanın   Uyumsuzluğun sonuçlarını analiz edin   Uyumluluk ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli yaklaşım ve önlemleri belirleyin (örneğin, risk, yasal)   Projenin ne derece uyumluluk içinde olduğunu ölçün |
| **Görev 2** | **Proje faydalarını ve değerini değerlendirin ve sunun**   Faydaların tanımlanıp tanımlanmadığını inceleyin   Devam eden faydaların gerçekleşmesi için sahiplik konusundaki mutabakatı belgeleyin   Faydaları izlemek için ölçüm sisteminin devrede olduğunu doğrulayın   Değeri ortaya koymak için teslimat seçeneklerini değerlendirin   Değer kazanmadaki ilerleme konusunda paydaşları değerlendirin |
| **Görev 3** | **Kapsam üzerindeki etkisi açısından harici iş ortamı değişikliklerini değerlendirin ve ele alın**   Harici iş ortamındaki değişiklikleri etüt edin (örneğin, düzenlemeler, teknoloji, jeopolitik, pazar)   Harici iş ortamındaki değişikliklere dayanarak proje kapsamı/iş listesi üzerindeki etkisini değerlendirin ve önceliklendirin   Kapsam/iş listesi değişiklikleri için seçenekler önerin (örneğin, zaman çizelgesi, maliyet değişiklikleri)   Proje kapsamı / iş listesi üzerindeki etkileri açısından harici iş ortamını sürekli olarak gözden geçirin |
| **Görev 4** | **Organizasyonel değişikliği destekleyin**   Organizasyon kültürünü değerlendirin   Organizasyonel değişikliğin projeye etkisini değerlendirin ve gerekli eylemleri belirleyin   Projenin organizasyon üzerindeki etkisini değerlendirin ve gerekli eylemleri belirleyin |

©2019 Proje Yönetimi Enstitüsü Tüm hakları saklıdır.



*Proje yönetimini iş sonuçları için vazgeçilmez kılmak.®*

©2019 Proje Yönetimi Enstitüsü. Tüm hakları saklıdır. “PMI”, PMI logosu, “PMP” ve “Proje yönetimini iş sonuçları için vazgeçilmez kılmak” Proje Yönetimi Enstitüsünün tescilli markalarıdır. PRA-206-2017\_PMP (06/19)