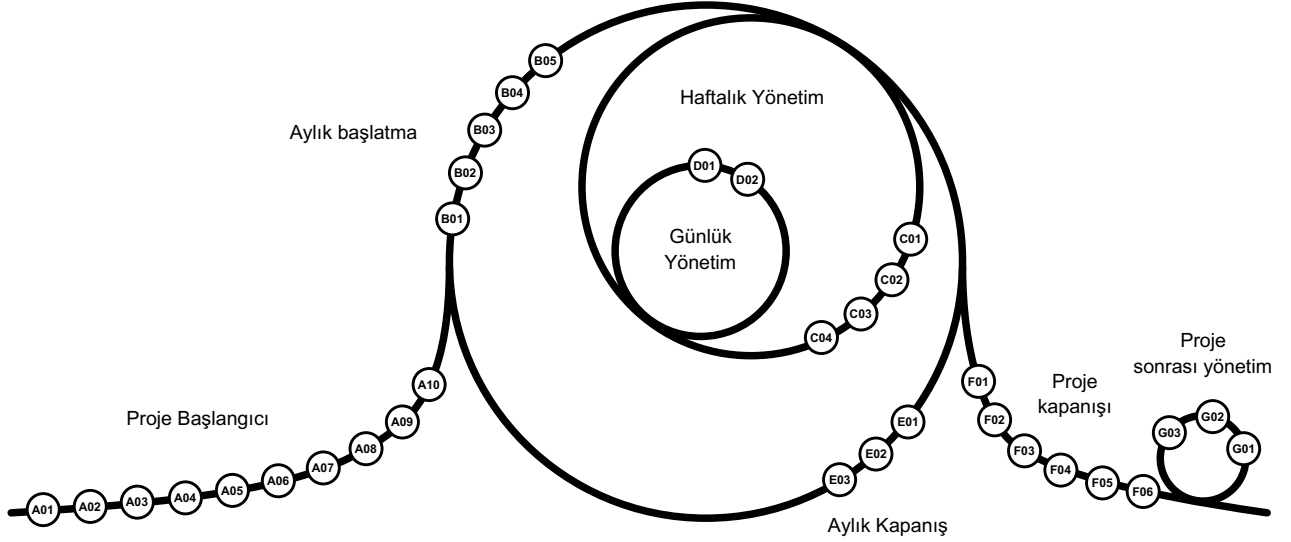


P3.express

Minimal proje yönetim sistemi



Bu çevrimiçi kılavuzun indirilebilir bir versiyonudur (<https://omimo.org/tr/>), generated on 2026-07-02. Daha yeni versiyonlar için lütfen websitesini kontrol edin.

Bu kılavuz "Creative Commons Attribution 4.0 International" lisansı altında serbestçe kullanılabilir ve dağıtılabilir.

Co-funded by the
European Union



OMIMO, Avrupa Birliği tarafından eş finansmanla desteklenmektedir. Ancak burada ifade edilen görüş ve düşünceler yalnızca OMIMO'ya aittir ve Avrupa Birliği'nin veya EPOS VZW'nin görüşlerini ve düşüncelerini yansıtmak zorunda değildir. Bu nedenle ne Avrupa Birliği ne de hibeyi sağlayan kuruluş bu görüş ve düşüncelerden sorumlu tutulamaz.

Çevirenler [Burcu Gulec](#), [Seyfi Ozturk](#), [Unsal Atasoy](#), [Ismail Kose](#)

Faaliyet listesi

Yönetim faaliyetleri listesi:

- Proje Başlangıcı
 - [A01 – Sponsoru Atayın](#)
 - [A02 – Proje yöneticisini atayın](#)
 - [A03 – Kilit ekip üyelerini atayın](#)
 - [A04 – Projeyi tanımlayın](#)
 - [A05 – Ürünleri belirleyin ve planlayın](#)
 - [A06 – Riskleri belirleyin ve yanıtları planlayın](#)
 - [A07 – Proje başlatmasını meslektaşınıza incelettirin](#)
 - [A08 – Bir tamam/devam kararı verin](#)
 - [A09 – Projeyi başlatın](#)
 - [A10 – Odaklı bir iletişim yürütün](#)
- Aylık başlatma
 - [B01 – Planları gözden geçirin ve iyileştirin](#)
 - [B02 – Aylık döngüyü meslektaşınıza incelletirin](#)
 - [B03 – Bir tamam/devam kararı verin](#)
 - [B04 – Aylık döngüyü başlatın](#)
 - [B05 – Odaklı bir iletişim yürütün](#)
- Haftalık Yönetim
 - [C01 – Performansı ölçün ve raporlayın](#)
 - [C02 – Sapmalar için yanıtları planlayın](#)
 - [C03 – Haftalık döngüyü başlatın](#)
 - [C04 – Odaklı bir iletişim yürütün](#)
- Günlük Yönetim
 - [D01 – Riskleri, sorunları ve değişiklik taleplerini yönetin](#)
 - [D02 – Tamamlanmış ürünleri kabul edin](#)
- Aylık Kapanış
 - [E01 – Paydaşların memnuniyetini değerlendirin](#)
 - [E02 – Dersler çıkarın ve iyileştirmeler için plan yapın](#)
 - [E03 – Odaklı bir iletişim yürütün](#)

- Proje kapanışı
 - [F01 – Ürünü teslim edin](#)
 - [F02 – Paydaş memnuniyetini değerlendirin](#)
 - [F03 – Kapanış aktivite grubunu meslektaşınıza inceltirin](#)
 - [F04 – Proje belgelerini arşivleyin](#)
 - [F05 – Kutlayın!](#)
 - [F06 – Odaklı bir iletişim yürütün](#)

- Proje sonrası yönetim
 - [G01 – Faydaları değerlendirin](#)
 - [G02 – Yeni fikirler üretin](#)
 - [G03 – Odaklı bir iletişim yürütün](#)

Giriş

P3.express yukarıdaki diagramda gösterildiği gibi basit bir süreç kullanır. Bu süreç 7 grup içerisinde 33 adet yönetim aktivitesi barındırır. Bunların tanımlarını görmek için herhangi bir tanesinin üstüne tıklayabilirsiniz veya basitçe ilk aktiviteyle de başlayabilirsiniz, [A01](#).

Prensipier

P3.express yapısı içerisinde yürütülen bir çalışma, [Neredeyse Evrensel Proje Prensipleri \(NUPP\)](#)'ni takip etmelidir. P3.express'in kendisi de NEPP ile uyumlu olarak tasarlanmıştır.

Organizasyon

Projenin büyüklüğü ve karmaşıklığına bağlı olarak, bir veya daha fazla takım üyesine sahip, proje yönetim aktivitelerinden sorumlu bir **yönetim ekibi** vardır. **Proje yöneticisi** bu takımı yönetir ve proje yönetim aktivitelerinden sorumludur. Bu kişi (varsa) **müşteri proje yöneticisine** ve projenin nihai sonucundan sorumlu üst düzey yönetici olan iç **sponsora**, onu finanse etmek, kaynak sağlamak vb. için bilgi verir.

Projede bir veya daha fazla **üretim ekibi** bulunur. Her dahili **üretim ekibi** (kişinin kendi organizasyonundan olan takım üyelerini içeren), (varsa) kendi fonksiyonel yöneticilerine ve proje yöneticisine rapor sunan bir **ekip lideri** tarafından yönetilir. Her harici **proje ekibi** (tedarikçiler) ise kendi yöneticilerine ve proje yöneticisine rapor sunan tedarik proje yöneticisi tarafından yönetilir.

Belgeler

Aşağıdakiler P3.express içerisinde tanımlanmış dokümanlardır:

- Proje Tanımı ([şablon](#))
- Ürün Haritası
- Takip Kaydı ([şablon](#))
- Sağlık Kaydı ([şablon](#))

Bu şablonlar olduğu gibi kullanılabilir veya ihtiyaca göre hazırlanacak olan yapıya rehber olarak kullanılabilir.

Dokümanları saklamak için planlı yedeklemeye, uzaktan erişime ve kimlik doğrulama ve yetki verme/alma özelliklerine sahip bir merkezi sistemin olması önemlidir. Eğer organizasyonunuz bu tarz bir platforma sahip değilse aşağıda belirtilen açık kaynak kodlu ve gizliliğe önem veren platformlardan biri de kullanılabilir:

- [nextcloud](#)
- [Cryptpad](#)

Eğer takım aynı ortamda bulunmuyorsa, aynı zamanda bir sohbet platformuna ihtiyaç duyabilirsiniz.

Aşağıdakiler açık kaynaklı, gizliliğe önem veren seçeneklerdir:

- [element](#)
- [rocket.chat](#)

Riskleri, bulguları ve değişiklik isteklerini Takip Kaydı içerisinde anında yakalamak önemlidir. Bunu akılda tutarak, cep telefonundan erişim de dahil olmak üzere, kayda mümkün olduğunda kolay şekilde erişebileceğiniz bir sistem oluşturmanız gerekmektedir. Eğer bu mümkün değilse, bunları kaydetmek için kişisel bir ajanda kullanın ve mümkün olan en kısa sürede bunları kayda transfer edin. Aşağıdakiler birkaç açık kaynaklı,

gizliliğe önem veren bir asistan olarak kullanabileceğiniz not alma uygulamalarıdır:

- [Joplin](#)
- [Standard Notes](#)
- [Turtl](#)

Uyarlama

Kendi ortamınıza uydurmak için P3.express'te değişiklikler yapabilirsiniz. Öte yandan, bunu yaparken iç tutarlılığına zarar vermemeye dikkat edin ve sisteminizi basit tutun. Genellikle P3.express'in orijinal sistemiyle başlamak ve yavaş yavaş ihtiyaçlarınıza göre onu uyarlamak, bu seçenekleri inceleme ve uyarlama yoluyla ince ayar yapmak daha iyidir.

Bakış Açısı

Eğer harici müşteriniz ve harici tedarikçiniz yoksa, projeye yönelik sadece tek bakış açısı olacaktır; diğer türlü, projeye dahil olmuş her organizasyon kendi bakış açısına sahip olacaktır. P3.express içerisinde anlatılan her şey, projede kendi bakış açınızdan değerlendirilmelidir; örneğin, proje tanımlama dosyasında projenin geçerliliğini tanımlarken, harici müşterinin değil kendi geçerliliklerinizi tanımlayınız. P3.express projeye dahil olmuş her paydaş tarafından kullanılması gereken tek bir sistem değildir fakat projeyi kendi sınırlarınıza göre yönetebileceğiniz bir sistemdir.

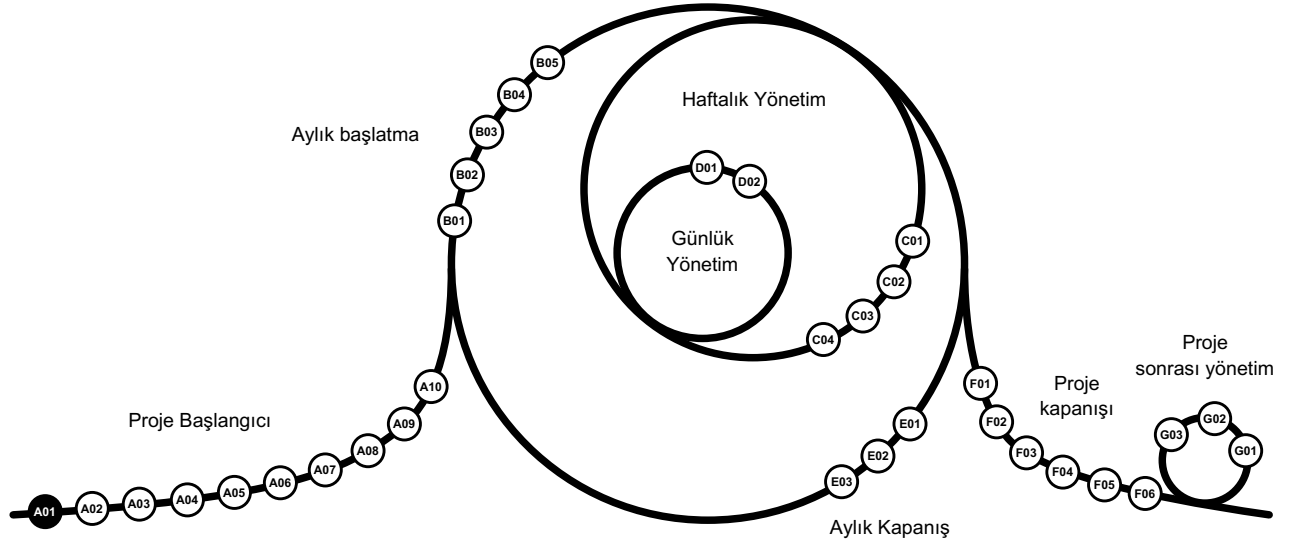
Dokümanlara ek olarak, rolleri düşünürken de bakış açısı dikkate alınmalıdır. Kendi bakış açınıza göre "proje yöneticisi" olabilirsiniz fakat müşteri gözünden "tedarikçi proje yöneticisi" ve tedarikçinizin bakış açısından bir "müşteri proje yöneticisi" olarak nitelendirebilirsiniz.

Tarihçe

[P3.express'in ilk sürümü](#) Haziran 2016 tarihinde yayınlandı, ve bunu 2018 ve 2020 tarihlerinde gerçekleşen iki büyük revizyon takip etti. P3.express'in ikinci versiyon taslağı toplumdan görüşlerini toplamak için Mart 2021 tarihinde yayınlandı ve son sürümü Mayıs 2021 yılında piyasaya sürüldü.

A01

Sponsoru Atayın



Organizasyon için ilk yönetim aktivitesi **sponsor** olarak bir kıdemli yönetici (tercihen bir yönetim kurulu üyesi) atamaktır. Sponsor projedeki en üst roldür ve **proje yöneticisi** ona raporlar.

Sponsor;

- Projenin geçerliliğinden ve sonuçlarından doğrudan sorumludur.
- Projenin üst düzey kararlarının verilmesinden sorumludur, ve
- Projeye yeterli finansın ve kaynağın sağlandığından emin olmaktan sorumludur.

Amaç

Sponsorun rolü aşağıdaki sebeplerden dolayı gereklidir:

- proje yöneticileri günlük çalışmalara ve projenin çıktıklarına odaklanmak zorundadır, bu da onların dikkatini dağıtır ve onlara projenin üst düzey hedeflerini yönetmek için yeterli zaman ve zihinsel enerji bırakmaz;
- proje yöneticileri projeye kaynak almak adına yeterli organizasyonel güce veya projenin diğer örgütsel çabalarla uyumlu olduğundan emin olmak için yeterli stratejik bilgiye sahip olmayabilirler

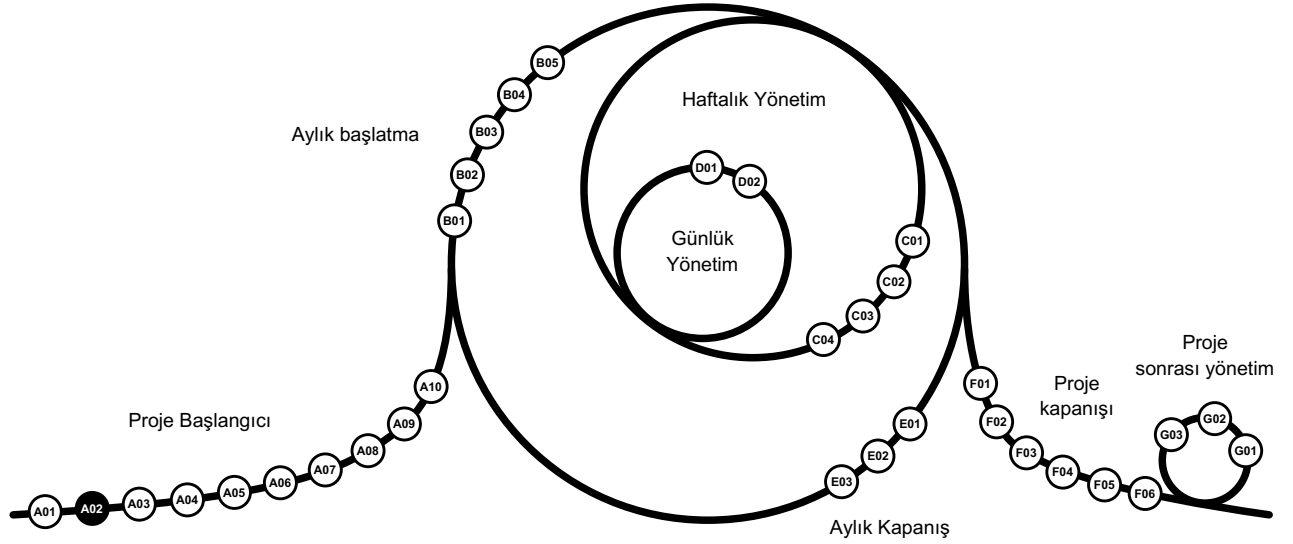
Yaygın Tuzaklar

Sponsora karar verirken aşağıdaki konular dikkate alınmalıdır:

- Sponsorlar proje üzerinde çok fazla zaman harcamak zorunda değildir, fakat yine de projeye dahil olmaları ve zamanlarının ufak bir kısmını projeye ayırmaları gerekir.
- Sponsorlar proje sahibi olduklarını hissetmeli ve projeyi korumalıdır, yine de eğer proje geçerliliğini yitirse projeyi iptal etmeye tereddüt etmemelidirler.
- Mümkün olduğunda, bütün projeler için sponsor olarak tek bir kişiye bağlı olmamalısınız, çünkü bütün sabitler zamanla yok olma ve anlamlarını yitirme eğilimindedirler.

- Bir kişiyi aynı proje için hem sponsor hem de proje yöneticisi olarak atamamalısnız (tek kişilik proje olmadığı sürece), çünkü somut proje yönetim sorumluluklarından dolayı dikkatleri dağılacaktır ve sponsor olarak nispeten soyut olan görevlerini unutacaklardır.
- Proje yöneticileri ve sponsorlar mikro yöneticiler olmamalıdır.

Proje yöneticisini atayın



Bu aşamada sponsor potansiyel **proje yöneticileriyle** projeyi tartışır ve bir anlaşmaya varır. Amaçlara ve hedeflere inanan bir proje yöneticisine sahip olmak önemlidir.

Kurum içi projelerin (dış müşterilerin olmadığı) olması durumunda, proje yöneticisinin organizasyonun teknik tarafından ziyade iş birimi tarafından gelmesi gerekir. Teknik taraftan gelen yöneticiler P3.express'te **ekip liderleridir**.

Proje hedeflerinin oluşturulması ve hedeflere ulaşmanın yanı sıra, proje yöneticisi proje ekibinin sağlık ve güvenliğinden; aynı zamanda ekip üyelerinin kariyerlerinde ilerleyebileceği keyifli bir çalışma ortamı oluşturmaktan sorumludur.

Amaç

Küçük ekiplerin dağıtılmış proje yönetim sistemine sahip olmaları mümkün olsa da, çoğu proje için merkezi koordinasyona sahip olmak daha pratik ve üretkendir. Proje yöneticisi bu merkezi koordinasyon sisteminin başıdır. Böylelikle, teknik uzmanlar yönetim sorumluluklarıyla dikkat dağınıklığı yaşamazlar ve projenin teknik yönlerine odaklanabilirler.

Yaygın tuzaklar

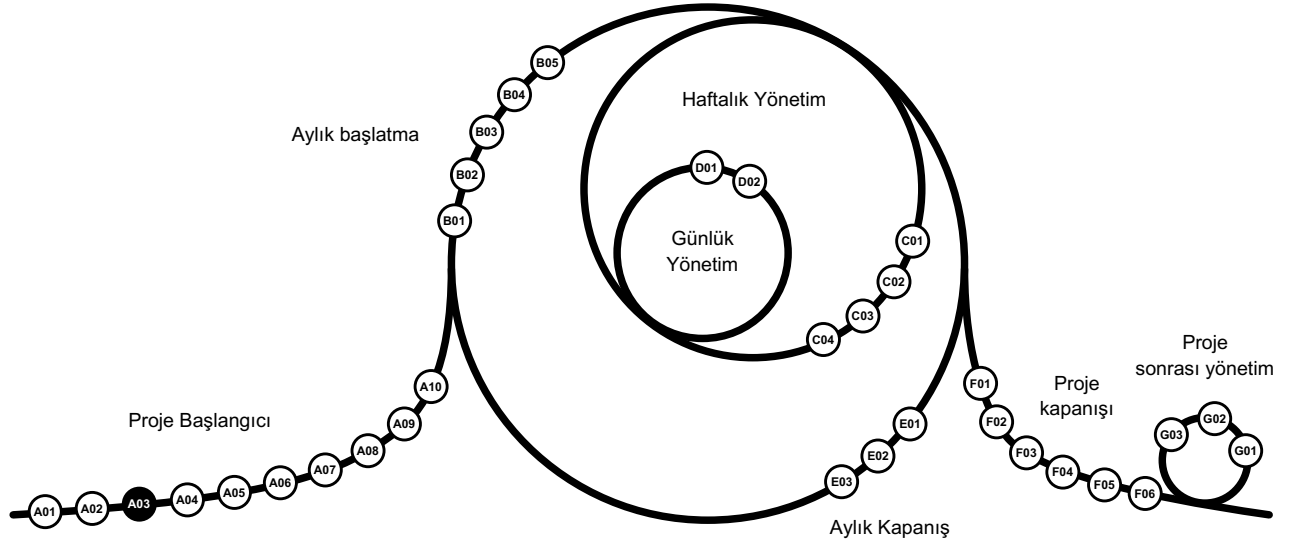
Bu alandaki en yaygın sorunlardan bazılarını önlemek için aşağıdaki önerileri göz önünde bulundurun:

- Proje yöneticileri kendilerini takımın patronu olarak görmek yerine onların destekleyicisi, kolaylaştırıcısı, koordinatörü ve problem çözücüsü olarak görmelidir.
- Proje yöneticileri ve sponsorlar mikro yönetici olmamalıdır.
- Kıdemli teknik uzmanların proje yöneticisi olarak atanması genel bir durumdur fakat doğru değildir. Proje yönetimi bir yönetim pozisyonudur, teknik bir pozisyon değildir; Bu yüzden bu rolü doldurmak için yönetsel yetenek ve bilgiye sahip olan birine ihtiyacınız vardır. Proje yöneticisi olmak teknik bir uzman için terfiden ziyade bir kariyer değişikliğidir.

- Proje yöneticileri, onlar için dikkat dağıtıcı bir durum olacağı için projenin teknik yönlerine dahil olmamalıdır. Teknik konuları yönetmek için zaten teknik uzmanlar mevcuttur.

A03

Kilit ekip üyelerini atayın



Bu noktada, proje yöneticisi proje için bir ekip oluşturmaya başlar. Proje henüz onaylanmamış ve yürütmesi henüz başlamamışken, proje başlangıcı aktivite grubunu tamamlamak için kilit takım üyelerine ihtiyaç vardır. Bu atamalar geçici değildir ve bu noktada seçilen aynı kişilerin proje yürütmesi başladığında da kilit üyeler olarak kalması beklenir.

Bu noktada muhtemelen ihtiyaç duyulacak kilit takım üyeleri aşağıdaki gibidir:

- Yönetim takım üyeleri
- Takım liderleri (kurum içi üretim takımları)
- Tedarikçi proje yöneticisi (harici üretim ekipleri için)
- Teknik üretim ekibinin bazı üyeleri

Amaç

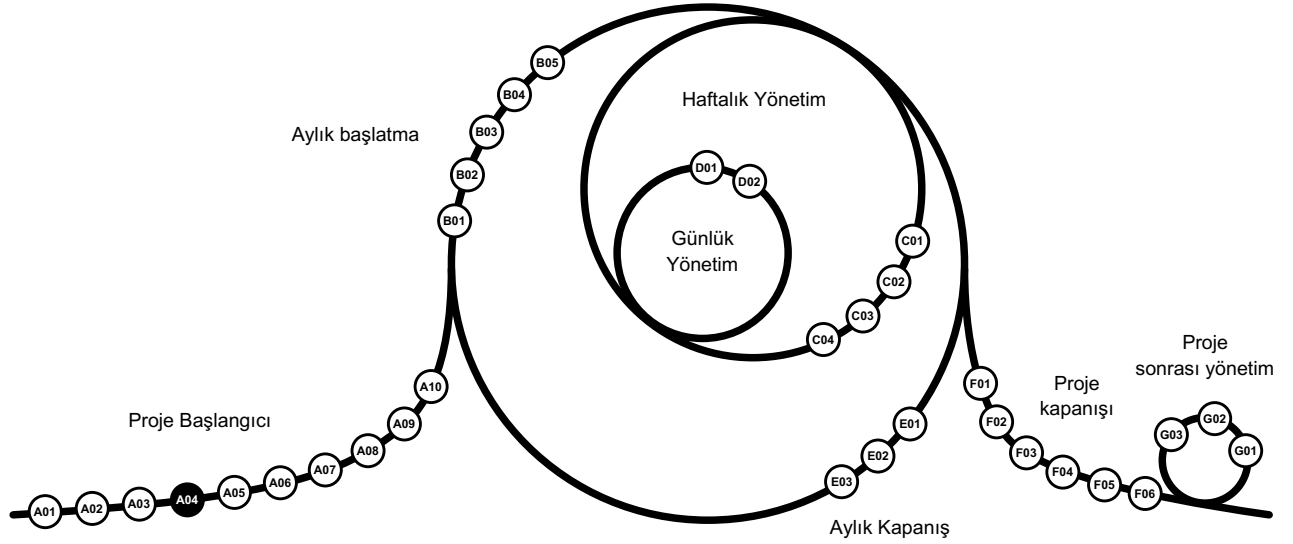
Proje yürütme aktivite grubunun amaçlarından biri de projeye yatırım yapmanın iyi bir fikir olup olmadığına karar vermek için projenin gerekçesinin değerlendirilmesidir. Bu bilgi üst düzey planlara dayanır ve uygun planlama çok çeşitli uzmanların iş birliğini gerektirir. Eğer uygun şekilde yapılmazsa, bazı faydalı projeler reddedilebilir ve bazı gereksiz projeler seçilebilir.

Yaygın tuzaklar

Kimileri, gerçekleşmeme ihtimali olan bir projede çalışmayı zaman kaybı olarak değerlendirir. Proje yöneticisi, herkesin, bunun kuruluş için önemli bir yatırım olduğunu anlamasını sağlamalıdır. Çünkü bu yatırım, yatırım yapılacak en iyi projeleri seçmelerini sağlar. Projenin yürütülmemesine karar verilmiş olsa bile, organizasyonu gereksiz bir projeye kaynaklarını ayırmaktan kurtardığı için çabaları boşa gitmemiş olur.

Mevcut kişilerin projeye atanması veya yeni kişilerin işe alınması söz konusu olduğunda, kurum içi yönetim sisteminin (yönetişimin) rolü büyüktür. Proje yöneticisinin bu seçimde yeterince söz sahibi olmasını sağlamak sponsorun sorumluluğundadır.

Projeyi tanımlayın



Bilgi toplamak ve aşağıdaki bilgileri içeren bir **Proje Tanımı** oluşturmak için çalıştaylar düzenleyin:

- Amaç ve beklenen faydalar
- Öngörülen maliyet ve süre
- İhtiyaçlar ve kalite beklentileri
- Kapsamda olan ve olmayan öğeler için bir üst düzey tanım
- Bir paydaş listesi

Proje Tanımı için gerekli olan bilgilerin bir kısmı bu noktada henüz mevcut değildir – Sadece mevcut olan bilgiye odaklanmalı ve geri kalanını sonra eklemelisiniz. Her halükarda, bu doküman proje süresi boyunca yeniden düzenlenecek ve adapte edilecektir.

Eğer benzer bir proje daha önce yapıldıysa, daha gerçekçi bir tanım oluşturmak için o projenin arşivlerini kontrol edin ve bu bilgileri kullanın.

[Project Tanım Şablonu](#)

Amaç

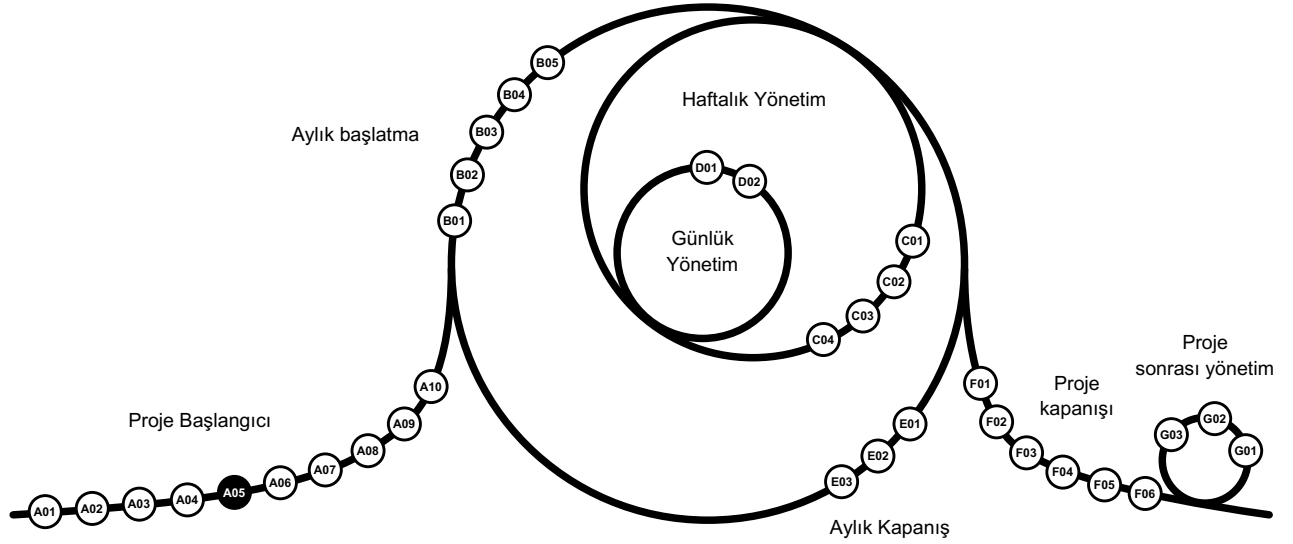
Bu doküman, yürütme süreci boyunca projenin üst düzey hedefleriyle uyumlu kalmamıza yardımcı olur. Bu doküman aynı zamanda yeni ekip üyelerinin, üst düzey yöneticilerin veya takım içinde olmayan herhangi başka kişilerin, projenin ne hakkında olduğunu anlamaları için harika bir kaynaktır.

Yaygın Tuzaklar

Bu doküman için optimum seviyede detay ve doğruluk seviyesi vardır; ki bu projedeki uygulayıcıların varsaydığından daha düşük bir seviyededir. Önceden tasarlanmış uygun proje yönetimi fikrini tatmin etmek yerine, amacına hizmet eden bir belge oluşturduğunuzdan emin olun.

Her şeyi net ve kısaca tanımlayın. Gerçek bir anlam ifade etmeyen kurumsal beyanlardan kaçınınız.

Ürünleri belirleyin ve planlayın



Ürünün yapı elemanlarının hiyerarşik bir dokümanını oluşturmak için çalıştay düzenleyin. ürünlerin gerektiğinde, kapsamalarını, kalitelerini veya diğer önemli faktörlerini açıklamak için ürünlere kısa açıklamalar ekleyin. Bu bilgileri, zihin haritası gibi herhangi bir formatta olabilen **Ürün Haritası** içerisinde saklayın.

Ürün haritaları, öğelerin arasındaki bağımlılıklar dahil edilerek detaylandırılabilir. Çok sayıda bağımlılık olduğunda, öğeler bağımlılıklarına ve tahmini sürelerine göre programlanabilir iken, çok fazla bağımlılık olmadığında, öğeler uygun bir dizi kriterle öncelik sırasına konabilir ve önceliklere ve doğaçlamaya dayalı bir yürütme şekli seçilebilir. Birçok proje, daha yüksek seviyeler için bağımlılığa dayalı bir yaklaşımdan ve daha düşük seviyeler için önceliğe dayalı bir yaklaşımdan yararlanabilir.

Daha önce benzer bir proje yapılmışsa, arşivini kontrol edin ve daha iyi bir Ürün Haritası hazırlamak için bu bilgiyi kullanın.

Ürün Haritasının geliştirilmesine bağlı olarak, proje tanımında da düzenlemeler yapmanız gerekebilir.

[Proje Tanım Şablonu](#)

Amaç

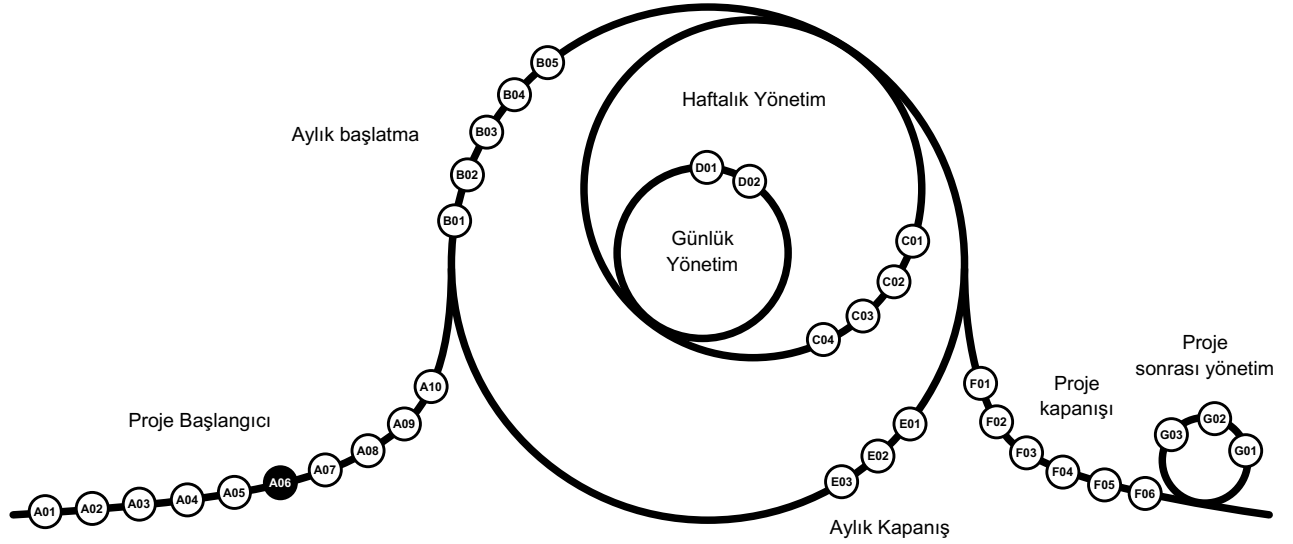
Proje tanımı çok önemli ve onunla uyumlu olmak her zaman gerekli olsa da, soyut ve günlük işlerde kullanımı zordur. Ürün Haritası, projenin kapsamını daha net hale getiren nispeten somut bir kaynak oluşturarak bu boşluğu doldurur. Bu aynı zamanda proje zaman çizelgesinin kalbini oluşturur. Zaman çizelgesi bir sonraki adımda ne yapacağımıza karar vermeye ve ilerlemeyi ölçmemize yardım eden bir araçtır.

Yaygın Tuzaklar

Uygulayıcıların, Ürün Haritasını oluştururken “ürünler” yerine “iş”i düşünmeleri yaygındır. çalıştayı, temeldeki işten bağımsız olarak herkesin ürünlere odaklanmasına yardımcı olacak şekilde kolaylaştırmanız gerekir. Durumun böyle olduğundan emin olmak için, ürünleri adlandırmak için eylem cümleleri yerine isim cümleleri kullanın. Bazen bir zihin haritasının kullanılması da yardımcı olabilir. Çünkü yapı elemanlarının hiyerarşisini görselleştirir.

A06

Riskleri belirleyin ve yanıtları planlayın



Önce riskleri belirlemek için kilit ekip üyeleriyle çalıştaylor yürütün ve daha sonra bunlara verilecek yanıtları planlayın. Bilgileri **Takip Kaydı** içerisinde saklayın.

Belirlenen risklere ve planlanan yanıtlara dayanarak, **Proje Tanımı** ve ayrıca **Ürün Haritasını** da güncellemeniz gerekebilir.

Eğer daha önce benzer bir proje yapılmışsa, projenizle ilgili riskler hakkında daha fazla bilgi edinmek için arşivini kontrol edin.

[Takip Kaydı Şablonu](#)

[Proje Tanım Şablonu](#)

Amaç

Riskleri belirlemenin temel nedeni, bunlara yönelik yanıtları proaktif olarak planlamaktır, çünkü riskleri gerçekleşmeden önce kontrol etmek çok daha kolay ve daha ucuzdur.

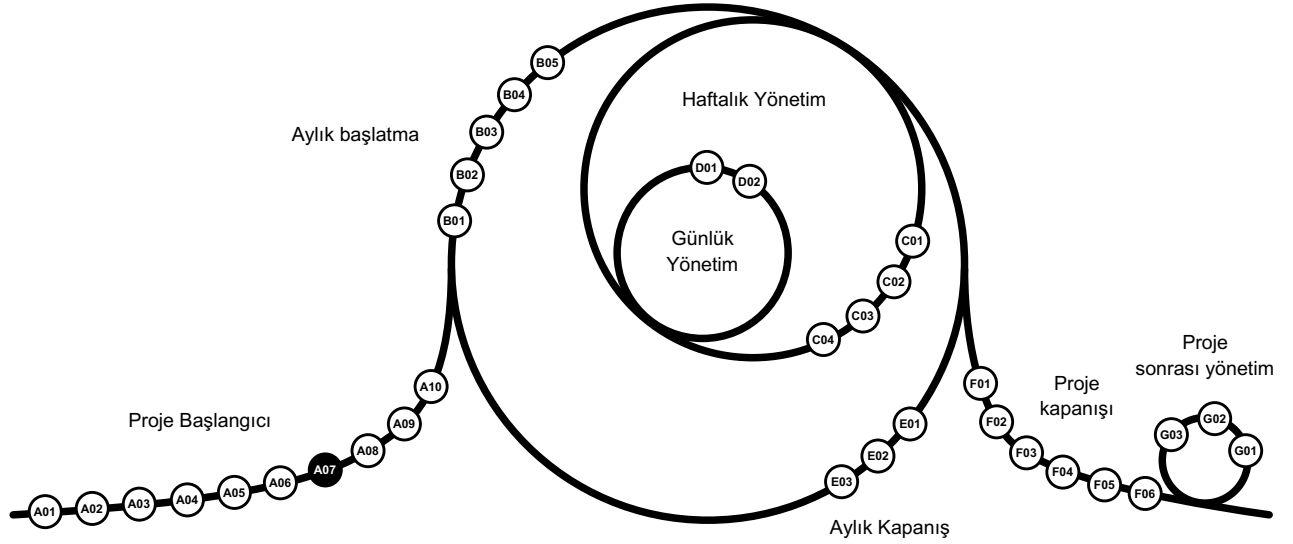
Yaygın tuzaklar

Risk yönetimindeki en yaygın tuzaklardan bazılarını önlemek için aşağıdaki önerileri göz önünde bulundurun:

- Genel, belirsiz öğeleri risk olarak kaydetmeyin.
- Genel, belirsiz öğeleri risk yanıtları olarak kaydetmeyin – yalnızca, uygulanabilen ve değerlendirilebilen eyleme geçirilebilir yanıtlar tasarlayın.
- Belirsiz olayların potansiyel etkilerini risk olarak kaydetmeyin. Değerlendirmemiz gereken belirsiz olayların kendileridir ve risk dediğimiz şey bunlardır.
- Her riskin takip aksiyonlarından sorumlu olacak bir sorumlu kişi atayın. Bu sorumluluğu sadece birkaç ekip üyesine değil, birçok ekip üyesine atamak en iyisidir.

A07

Proje başlatmasını meslektaşınıza incelettirin



Bu noktada, başlatma neredeyse tamamlanmıştır ve organizasyonunuzdaki başka bir proje yöneticisinden yönetim faaliyetlerinizi gözden geçirerek size yardımcı olmasını istemenin zamanı gelmiştir. Sonucu **Sağlık Kaydı** içerisine eklemelisiniz.

Puan çok düşükse, bir sonrakine yönetim aktivitesine geçmeden önce, önceki yönetim aktivitelere daha fazla zaman ayırmamız gerekebilir. Ancak daha da önemlisi, temel nedeni bulmanız ve gelecekte düşük puanları nasıl önleyebileceğinizi görmemiz gerekir.

[Sağlık Kaydı Şablonu](#)

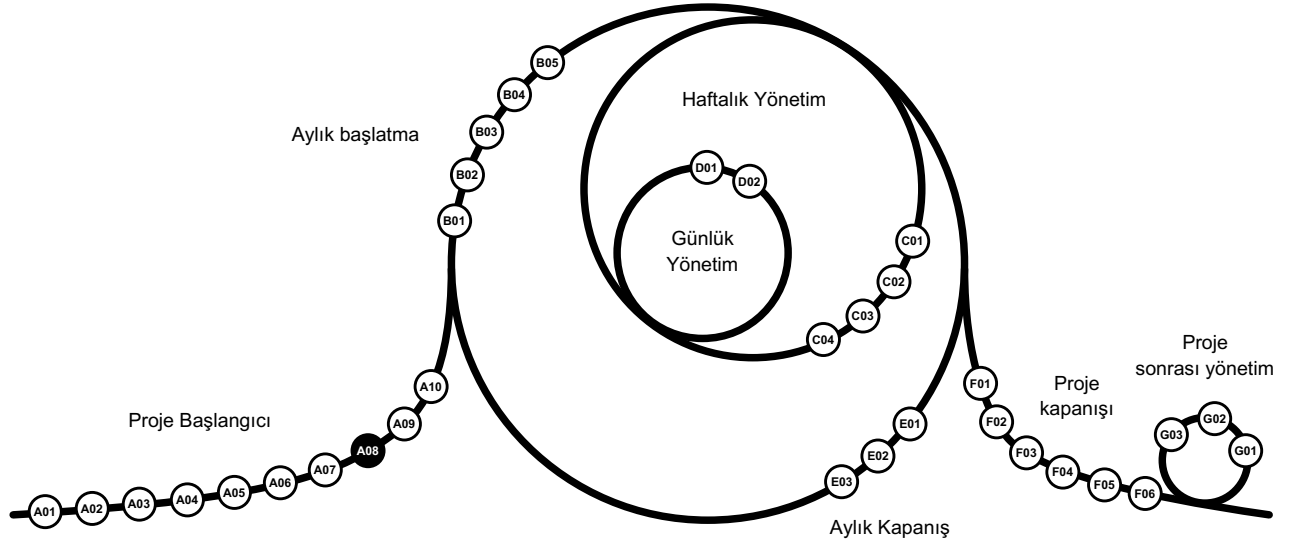
Amaç

Ana amaç, duraklayıp, yönetim aktivitelerinizin uygun olup olmadığını kontrol etmektir. Çalışmanızı dışarıdan bir kişinin kontrol etmesi faydalıdır, çünkü işe çok yakın olduğunuz için bazı sorunları göremeyebilirsiniz. Ayrıca bu, organizasyonda farklı projeleri yöneten kişilerin birbirlerinin çalışmalarını görmeleri ve süreç içinde daha fazla bilgi edinmeleri için bir fırsattır.

Yaygın tuzaklar

Yaygın bir risk, çalışmanızı gözden geçiren kişinin, kişisel olarak yanlış anlaşılmasından korkarak sorunları belirtmekten çekinmesidir. Onların rahat ve dürüst olmalarını sağlayacak bir ilişki ortamı yaratmak size kalmıştır.

Bir tamam/devam kararı verin



Bu noktada proje yöneticisi proje belgelerini sponsora gönderir ve sponsor bir tamam/devam kararı verir. Bu kararı vermek için, sponsorun projeyi portföy yönetimi departmanı gibi kuruluştaki diğer karar vericilerle tartışması gerekebilir ancak bunun nasıl yapılacağını belirlemek proje yöneticisine değil sponsora bağlıdır.

Harici bir müşteriniz varsa ve bir teklif talebine yanıt veriyorsanız, dahili olarak tamam/devam kararı vermenin yanı sıra, teklifi müşteriye göndermelisiniz. Tedarikçilerin seçimlerini ve size nihai tamam/devam kararını vermelerini beklemelisiniz. Bu yönetim aktivitesi, sözleşme imzalandığında veya yasal olarak bağlayıcı başka bir öğeniz olduğunda tamamlanır.

Dış tedarikçileriniz olacaksa ve bunlardan bazıları A05'te seçilmişse, bu noktada onlarla sözleşme imzalamak isteyebilirsiniz. Mevcutlara ek olarak harici tedarikçiler seçilebilir ve daha sonra özel olarak sözleşmeler imzalanabilir.

Amaç

Harici müşterileri olan projelerde her zaman tamam/devam kararları vardır. Fakat dahili projeler bazen bu adımdan yoksundur ve net bir karar olmadan ortaya çıkar. Bunu proje için açık bir kapı haline getirmek ve devam etmeden önce uygun imzalara ve taahhütlere sahip olmak önemlidir.

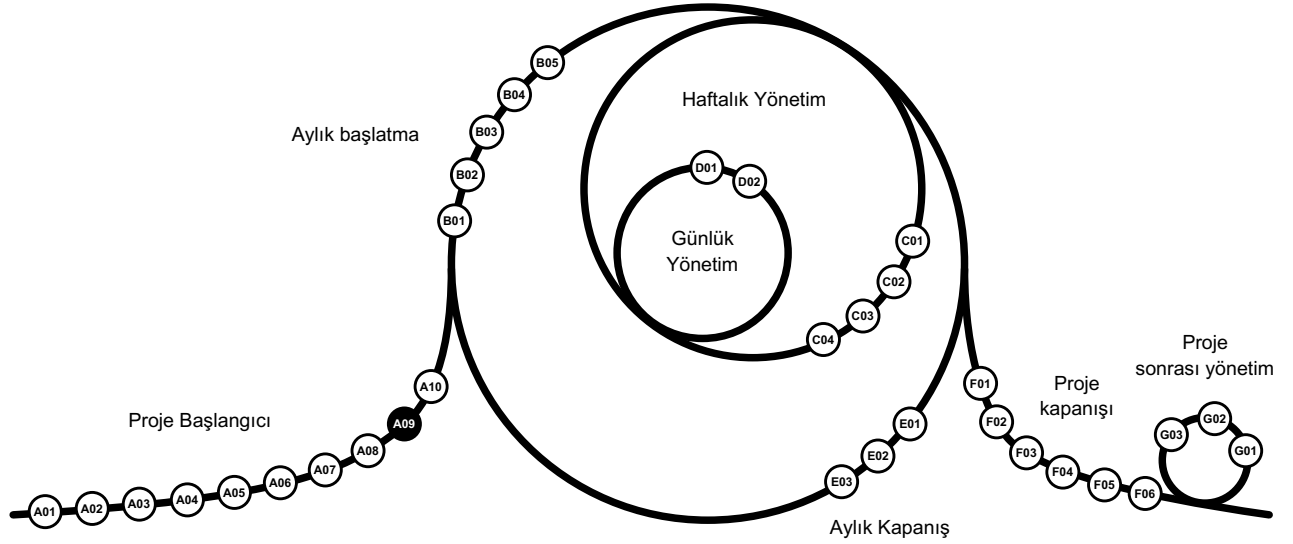
Öte yandan, bazı şirketler, kaynakları olduğu sürece herhangi bir projeye yatırım yaparlar. Bu yönetim faaliyeti, projenin gerekçesine dayalı bir karara dönüştürülmesine yönelik olarak faaliyetler zincirinin sonunda yer almaktadır.

Yaygın tuzaklar

Projelerle çalışan her kuruluşun, projeleri bütüncül bir şekilde değerlendiren ve seçen, dengeli ve kuruluşun stratejileriyle uyumlu bir portföy yönetim sistemine sahip olması gerekir. Proje yönetim sistemlerine atfedilen sorunların birçoğunun kökleri portföy yönetimindedir; örneğin, aynı anda çok fazla projeye sahip olmak gibi.

Herkesin "tamam" kararının başarısızlık olmadığını anladığından emin olun; bu, kuruluş için neyin yararlı olmadığını anlayan başarılı bir sisteme sahip olmanın bir işaretidir ve bu, proje başlangıç aktivite grubundaki kilit ekip üyelerinin çabası olmadan mümkün olmazdı.

Projeyi başlatın



Proje [A08](#)'de onaylandıysa, müşteri ve tedarikçi paydaşlarının bir araya gelip bir başlatma vuruşu etkinliği ile projeye başlamalarının zamanı gelmiştir.

Başlangıç vuruşu etkinliği için tercihen organizasyonun dışında bir yerde tam bir gün geçirmek en iyisidir. Proje yöneticisi ve diğer yönetim ekibi üyeleri (varsa) etkinliği kolaylaştırmalı ve bunun herkes için hoş bir deneyim olmasını sağlamalıdır.

Amaç

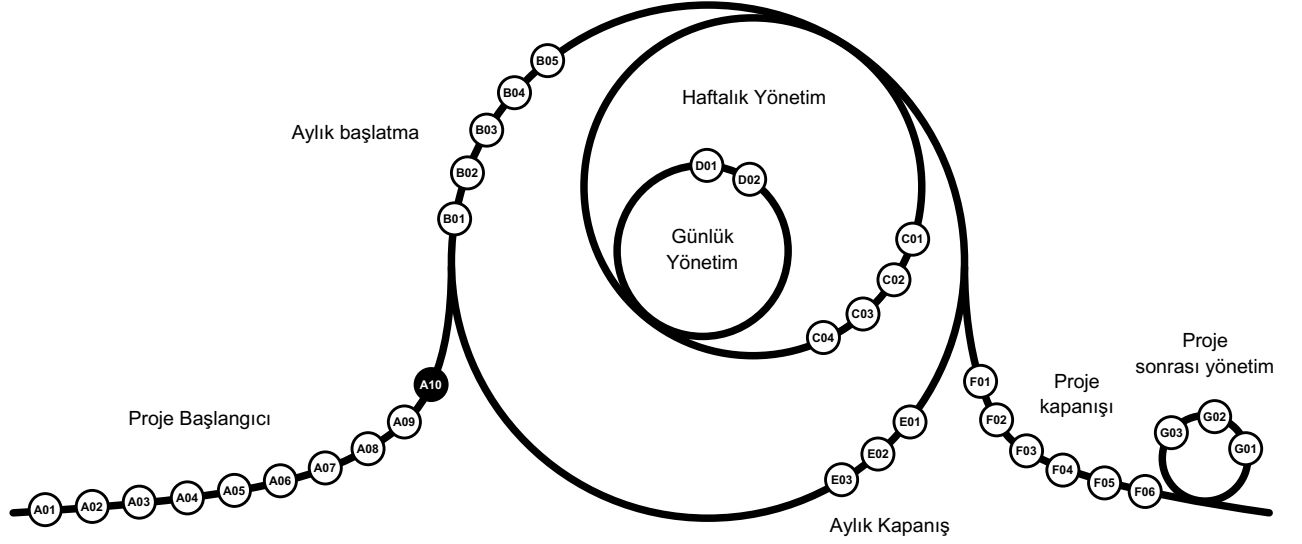
Bu toplantının ana amaçları şunlardır:

- Projenin resmileştirilmesi
- Dahili ve harici paydaşların birbirini tanımasının ve ağ oluşturmasının sağlanması
- Proje ile ilgili temel bilgi alışverişinin yapılması

Yaygın tuzaklar

Başlangıç vuruşu etkinliğinin yalnızca projenin ayrıntılarını içeren yavan, sıkıcı bir toplantı olmadığından, bunun yerine ekip oluşturmaya yönelik hoş bir deneyim olduğundan emin olun.

Odaklı bir iletişim yürütün



Projenin başladığını duyurmak için kurumunuza bir afiş (veya sanal ekipler için bunun muadilini) asın; kurumun projeye neden başlamaya karar verdiğini ve faydalarının neler olduğunu açıklamak üzere herkese bir e-posta gönderin.

Amaç

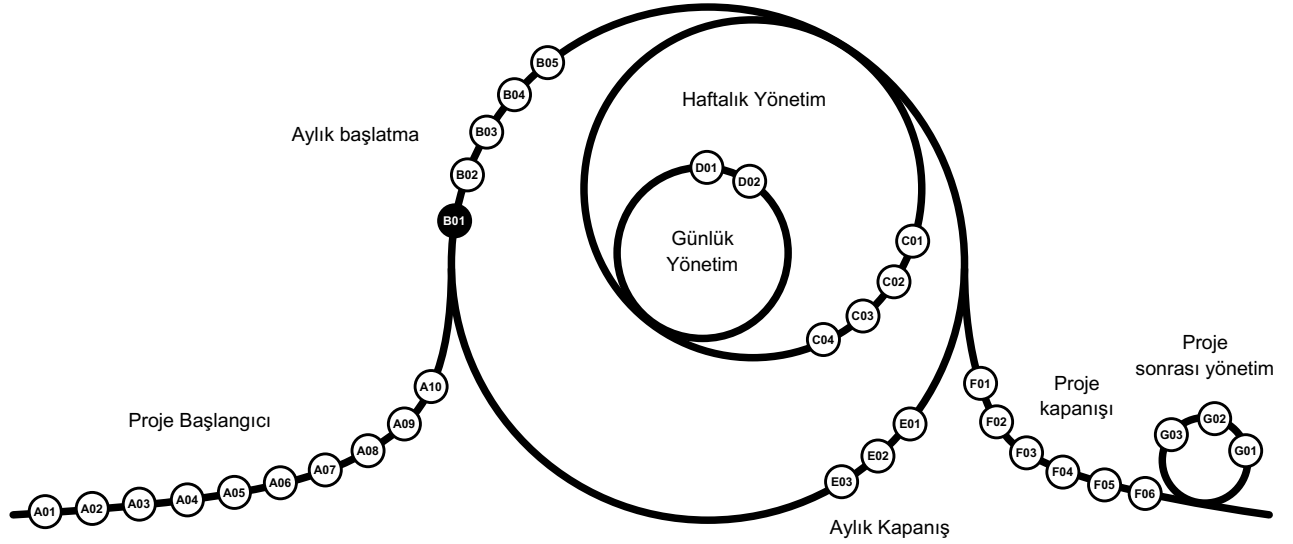
Birçok şirkette projeler net bir gösterge olmadan başlar ve biter; dolayısıyla çoğu çalışan (hatta yöneticiler bile) kurumda aktif olan projelerin sayısını dahi bilmez. Bu da herkesin projeyi bir bütün olarak anlamadan; (projenin) hedeflerine uyum sağlayamadan ve diğerleriyle düzgün bir şekilde işbirliği yapamadan kendi uzmanlık alanlarına odaklanmasına neden olur. Odaklanmış iletişim, bağlılık yaratarak ve işbirliğini teşvik ederek bu gibi sorunları önlemek için bir fırsattır.

Yaygın tuzaklar

Proje hakkında heyecanlanmadıkça en iyisi olamazsınız ve heyecan duymaya başladığınızda, bu heyecanı iletişim yoluyla diğerlerine geçirebilmeli ve onlarda da benzer bir duygu yaratabilmelisiniz. Tekdüze, sıkıcı bir iletişimden kaçınin.

B01

Planları gözden geçirin ve iyileştirin



Tüm planların üst düzey yönlerini gözden geçirmek için çalıştaylar düzenleyin, gelecek aya ait ürünleri detaylandırın ve sorumlu kişileri atayın. Bu iyileştirmelerin **Proje Tanımı**, **Ürün Haritası** ve **Takip Kaydı** üzerinde etkileri vardır.

Daha önce benzer projeler yapıldıysa, proje arşivlerini kontrol edin ve bu bilgileri planlarınızı daha gerçekçi hale getirmek için kullanın.

[Proje Tanım Şablonu](#)

[Takip Kayıt Şablonu](#)

Amaç

Proje başlangıç aktivite grubunda oluşturulan planlar üst düzeydir ve uygulamaya geçirmek için yeterli değildir. Planların bu yönetim aktivitesinde ayda bir kez adapte edilmesi gerekmektedir. Her durumda, tüm planlar gerçeğe uygun olarak sürekli revize edilmelidir.

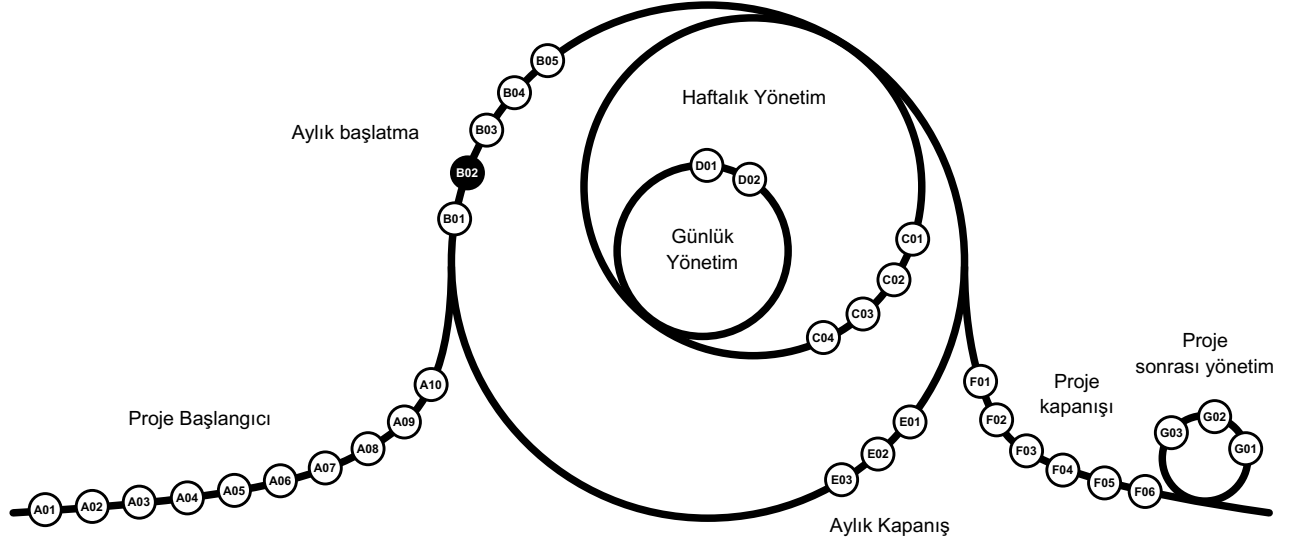
Yaygın tuzaklar

Bu yönetim aktivitesindeki en yaygın tuzaklardan bazılarını önlemek için aşağıdaki önerileri göz önünde bulundurun:

- Etkili bir planlama çalışmayı için kolaylaştırma tekniklerini kullanın.
- Sadece gelecek ayı detaylandırmaya odaklanmayın, aynı zamanda tüm proje için üst düzey planın da güncellendiğinden emin olun.
- Plana çok fazla ayrıntı eklemeyin – yalnızca pratik ihtiyaçları karşılamak için ihtiyaç duyduğunuz kadarını ekleyin.

B02

Aylık döngüyü meslektaşınıza incelletirin



Sizin aylık yönetim aktivitelerinizi gözden geçirmesi ve puanlaması için organizasyonunuzda bulunan başka bir proje yöneticisi veya proje yönetim uzmanından destek alın ve bunu **Sağlık Kaydı** içerisine kaydedin. Eğer puan çok düşükse, geri dönün ve ilerlemeden önce bazı yönetim aktivitelerinizi tekrar edin.

[Sağlık Kaydı Şablonu](#)

Amaç

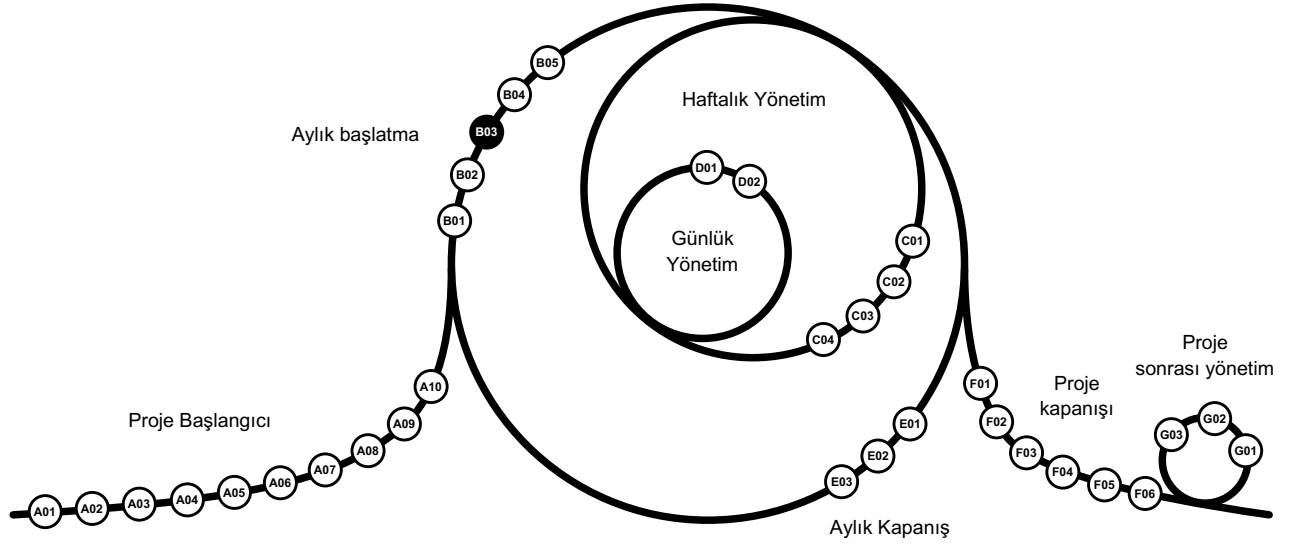
Ana amaç, duraklayıp, yönetim aktivitelerinizin uygun olup olmadığını kontrol etmektir. Çalışmanızı dışarıdan bir kişinin kontrol etmesi faydalıdır, çünkü işe çok yakın olduğunuz için bazı sorunları göremeyebilirsiniz. Ayrıca bu, organizasyonda farklı projeleri yöneten kişilerin birbirlerinin çalışmalarını görmeleri ve süreç içinde daha fazla bilgi edinmeleri için bir fırsattır.

Yaygın Tuzaklar

Yaygın bir risk, çalışmanızı gözden geçiren kişinin, kişisel olarak yanlış anlaşılmasından korkarak sorunları belirtmekten çekinmesidir. Onların rahat ve dürüst olmalarını sağlayacak bir ilişki ortamı yaratmak size kalmıştır.

B03

Bir tamam/devam kararı verin



Bu noktada, sponsor revizyona uğramış planlara dayanarak yeni bir tamam/devam kararı vermelidir. Kararları kendileri vermeyi tercih edebilirler, veya portföy yönetim takımı gibi diğer kişilerle birlikte bu kararı verirler.

Eğer karar projeyi durdurmaya yönelik olursa, proje kapanışı aktiviteleri yürütülecektir, ve sponsor proje sonrası yönetim döngüsüne girip girmemeye karar vermelidir.

Amaç

Burada hedef, projenin hala geçerliliğini koruduğundan emin olmak ve projede izole uzmanlık aktivitelerinin toplamından daha bir büyük bir hedef olduğunu herkese hatırlatmaktır.

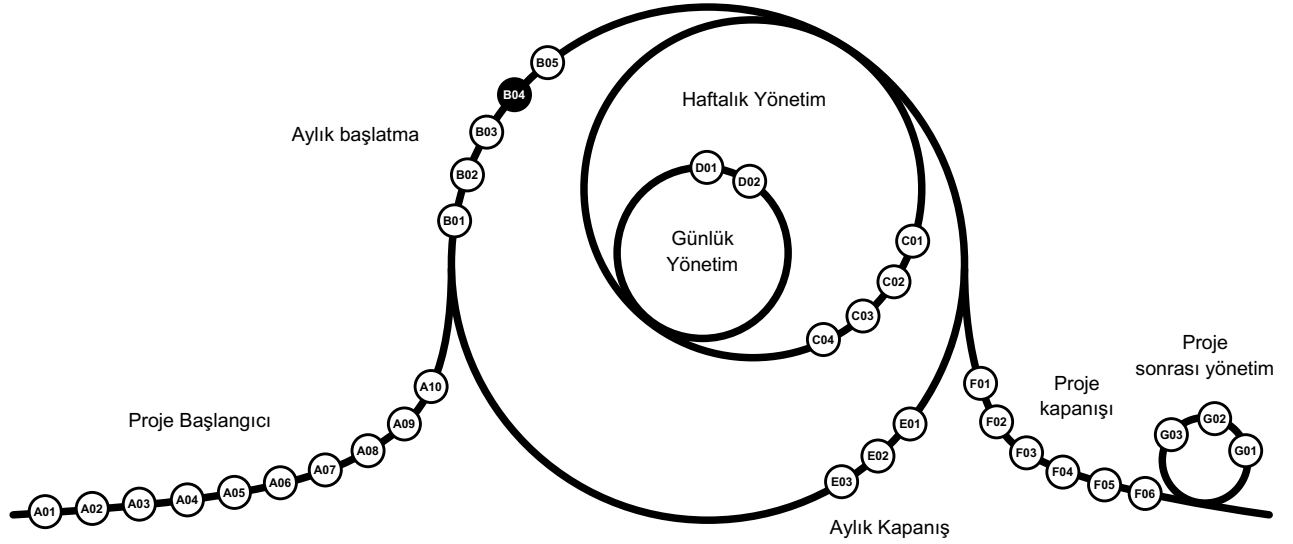
Yaygın tuzaklar

Sponsor bu yönetim aktivitesini ciddiye almalı ve inceleme yapmadan otomatik olarak projeyi onaylamamalıdır. Projenin iptal edilmesinin iyi bir proje yönetiminin işareti olduğunu herkesin anlaması önemlidir.

Bazen, bir proje tek başına değerlendirildiğinde geçerliliğini koruyabilir, fakat olası diğer yürütebileceğiniz projeler kadar geçerliliğini koruyamayabilir. Sonuç olarak, projenin sürekli geçerliliğini değerlendirirken bütünsel bir bakış açısı gereklidir ve bunun en iyi şekilde, organizasyon içindeki bütün projeleri denetleyen tek bir portföy yönetim sistemi içerisinde yapılması gereklidir.

B04

Aylık döngüyü başlatın



[B03](#) kısmında onay aldığınızda, aylık döngü için bir başlama vuruşu toplantısı yapma zamanı demektir.

Amaç

Bu yönetim aktivitesinin iki amacı vardır:

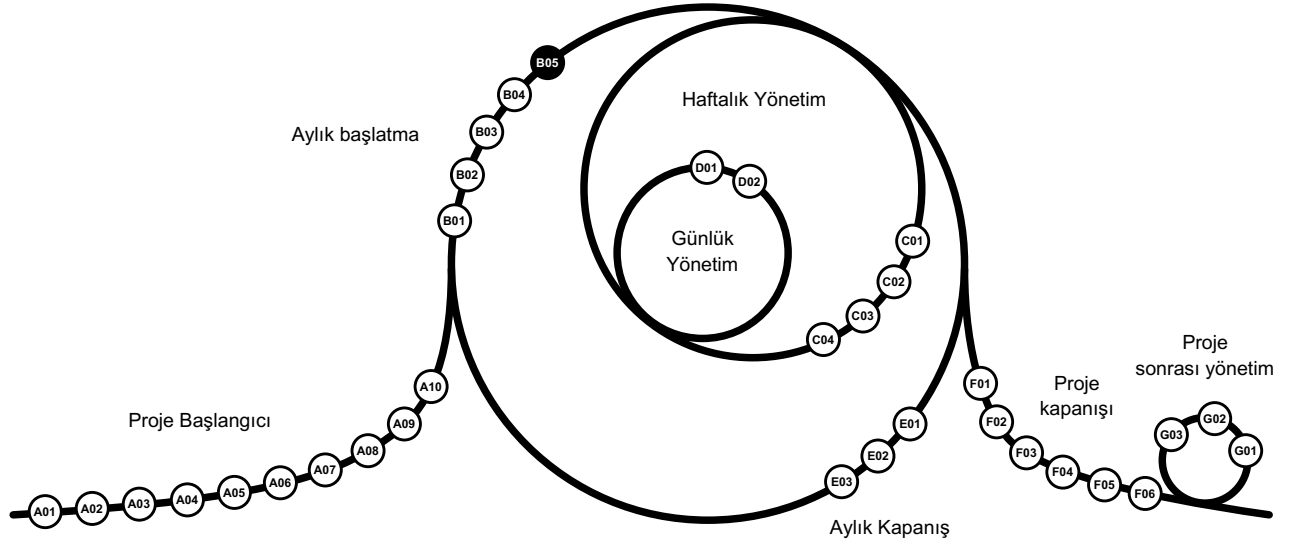
- Ekip Oluşturma
- Paydaşların gelecek ayın planı için bilgilendirilmesi

Yaygın tuzaklar

Başlama vuruşunu sıkıcı, yavan konuşmalar ve önümüzdeki ayın gözden geçirilmesiyle sınırlamayın, bunun yerine bu toplantının **ekip oluşturma** yönü öncelikli olduğundan herkes için tatmin edici bir deneyim yaratın. Bütün ekibi (ve mümkün olduğunda harici paydaşları) toplayabilir ve yürüyüşe çıkabilir, pikniğe gidebilir vs., ve. bu iki amacın yerine getirilmesini sağlanmasını uygun şekilde kolaylaştırabilirsiniz.

B05

Odaklı bir iletişim yürütün



Herkese bir mesaj gönderin ve onlara önümüzdeki ay beklenen başarıları ve içerdiği riskleri anlatın. Herkesin projenin genel başarısındaki rollerini bilmesini sağlamak önemlidir.

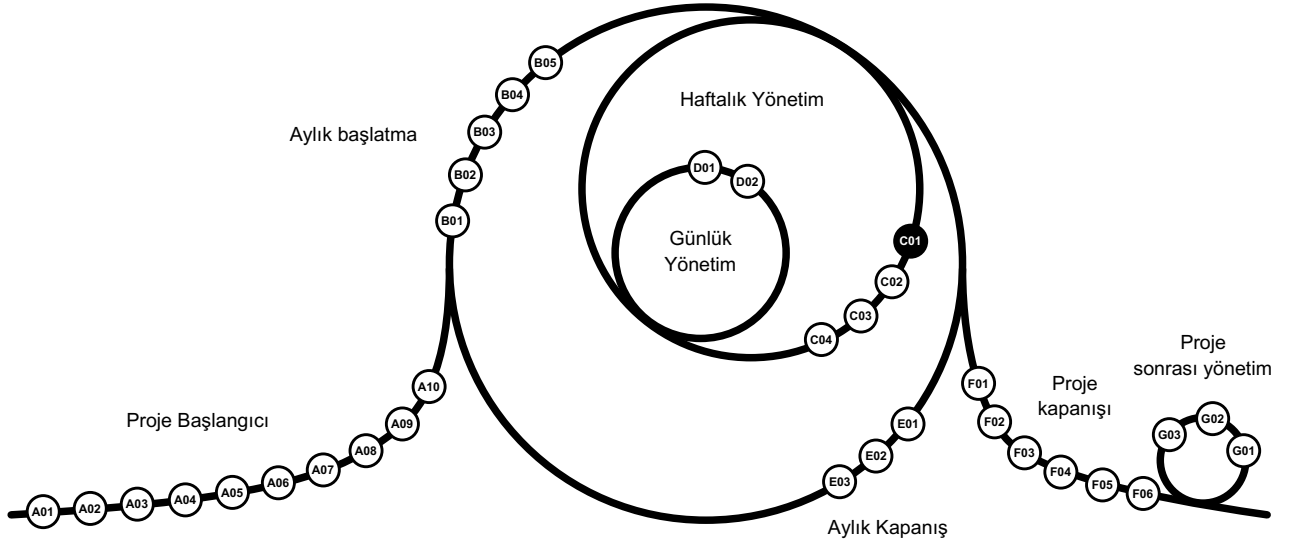
Amaç

Ana hedef, projeye dahil olmuş kişilerin genel hedeflerle uyumlu kalmasını sağlamak ve onların katkılarını izole uzmanlık aktiviteleriyle sınırlamamaktır.

Yaygın tuzaklar

Mesajı kısa ve net tutun ve planlanan görevlerden ziyade beklenen başarıya odaklanın.

Performansı ölçün ve raporlayın



Hedeflerine kıyasla projenin performansını ölçün ve hedeflere yönelik (örneğin zaman ve maliyet) gerçekçi tahminler hazırlayın. Odak noktası tahminler olan bir veya daha fazla rapor hazırlayın, bunları çeşitli paydaşlara gönderin ve bu paydaşların raporu aldıklarından ve anladıklarından emin olmak için kontrolde bulunun.

Her birinin uygun rapor aldığından emin olmak için **Proje Tanımı** içindeki paydaş listesini kontrol edin. Eğer raporun mevcut formatının bir paydaşa uygun olmadığını farkederseniz, formatı düzenleyin veya yeni bir format tasarlayın ve bu bilgiyi paydaşlar listesine ekleyin.

Amaç

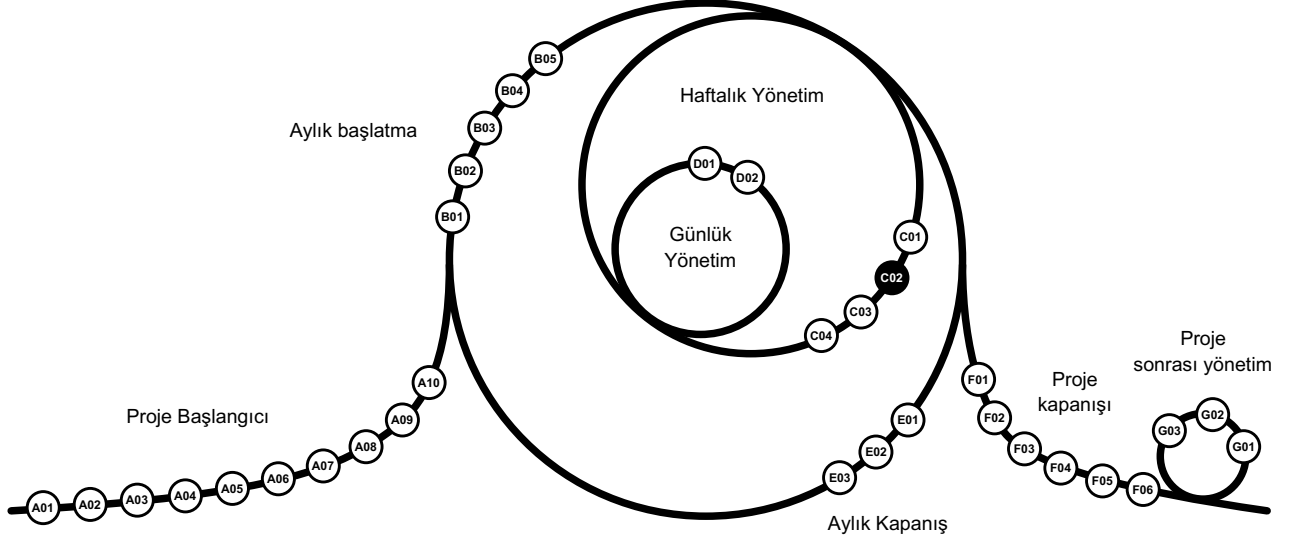
Asıl amaç, sapmalardan en kısa sürede kurtulmak için kullanılacak olan amaç ve hedeflere göre ne durumda olduğumuzu anlamaktır. İkincil amaç ise, ilgili paydaşları projenin durumu hakkında bilgilendirmektir ki bu da güven ve iş birliği için daha fazla potansiyel oluşturacaktır.

Yaygın tuzaklar

En yaygın tuzaklardan korunmak için aşağıdaki yönetim aktivitelerini dikkate alınız:

- Ölçümlerde çok hassas olmaya çalışmayın – amaca hizmet edebilecek optimum doğruluk ve ayrıntı seviyesini bulun.
- Neyi ölçtüğünüze dikkat edin: Tüm ölçümler, örneğin harcanan kaynakların miktarından ziyade, projenin amaç ve hedefleriyle örtüşmelidir
- Raporları kısa, basit, net ve ilerlemenin efektif ilerlemesine odaklanmış halde tutun. Eğer bazı paydaşlara detaylı bir rapor gönderiyorsanız, onlara tek sayfalık kısa bir versiyonunu da gönderdiğinizden emin olun.

Sapmalar için yanıtları planlayın



[C01](#)'de ki performans ölçümlerine göre hedeflerinizden herhangi bir sapma varsa, bunları yönetmeli ve tekrar üzerinde çalışmalısınız.

Karmaşık durumlarda, bir çalıştay düzenleyebilir ve sapmadan nasıl kurtulacağınızı planlamak için tüm veya ekip üyelerinden seçilmiş bir gruptan yardım alabilirsiniz. Kritik veya hassas durumlarda, sponsoru bilgilendirin, tavsiyelerini isteyin ve acil durum planı için onayını da isteyin.

Sapmalardan kurtulmak mümkün değilse, revize edilmiş amaç ve hedefler belirlemek için sponsordan onay almalı ve belirlediğiniz hedefleri onaylatmalısınız. Yeni bilgilerin **Proje tanımına** kaydedildiğinden emin olun.

Gelecekte benzer sorunlara neden olabilecek sapmanın altında yatan bir neden varsa, bunu bir risk olarak **Takip Kaydı** içerisine kaydedin ve buna uygun bir risk yanıtı planlayın.

[Proje Tanım Şablonu](#)

[Takip Kaydı Şablonu](#)

Amaç

Projenin hedeflerine ulaşmak için, sapmaları birikmeden önce mümkün olan en kısa sürede toparlamamız gerekir. Daha da önemlisi, sapmalardan kurtulmaya çalışırsak ve başarılı olamazsak, projede endişe verici bir durum görürsek, proje hedeflerinin mevcut hedeflerle karşılanamayacağını bileceğiz ve bu hedefleri revize etmek zorunda kalacağız. Revize edildiklerinde, artık uygun bulunmayabilirler, bu durumda proje iptal edilebilir ve gelecekte daha büyük kayıpların önüne geçilebilir.

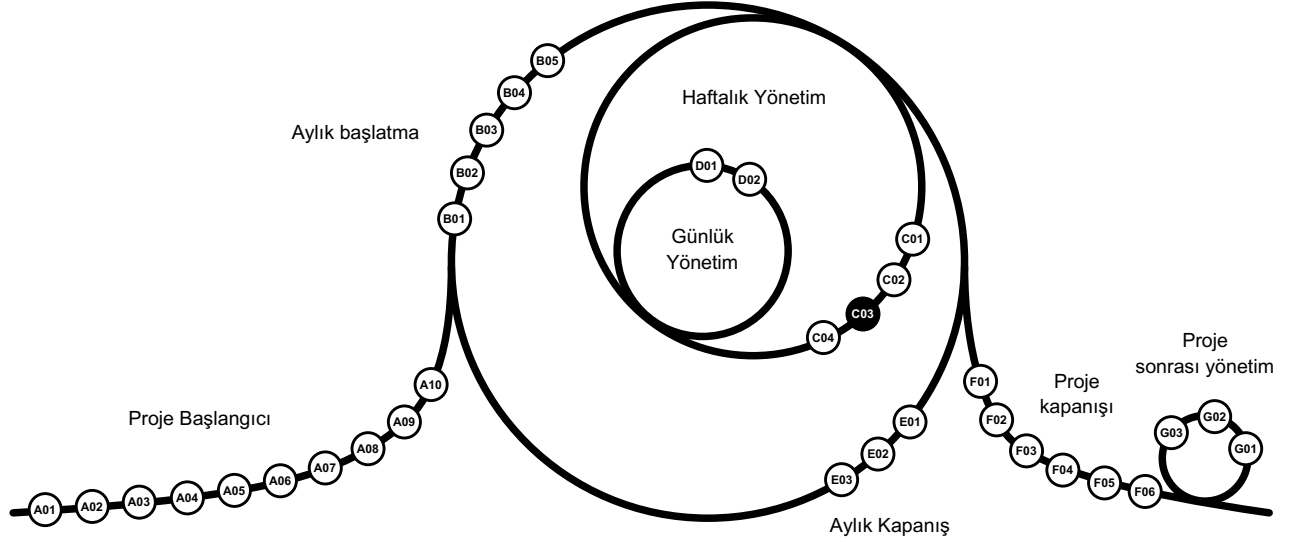
Yayın tuzaklar

“Bundan sonra %15 daha hızlı çalışmalıyız” gibi genel, anlaşılması zor, gerçeklikten ziyade isteğe dayanan bir ifadenin, bir toparlanma planı olmadığını unutmayın. Kurtarma planları gerçekçi olmalı ve uygulanabilecek ve değerlendirilerek eyleme geçirilebilir şeyler içermelidir.

Bir sapmadan kurtulmak ile gelecekte aynı soruna neden olabilecek sapmanın temel nedenini çözmek arasında seçim yapmanız gerekiyorsa, ikincisine öncelik verin. Aksi takdirde, sürekli olarak yangınla

mücadele edeceksiniz.

Haftalık döngüyü başlatın



Küçük projelerde tüm takım üyelerini toplayın; ve büyük olanlarda, aşağıdaki konuları gözden geçirmek için tüm ekip liderlerini, tedarikçi proje yöneticilerini, yönetim ekip üyelerini ve gerekirse diğer kilit paydaşları bir araya getirin:

- Önümüzdeki hafta ne yapacağınızı gözden geçirin.
- Önümüzdeki hafta sahip oldukları riskleri ve önümüzdeki hafta gerçekleşmesi muhtemel olabilecek sorunları gözden geçirin ve Takip Kaydı içerisinde kaydedin.
- Ekipleri, devam eden çalışmalarını sınırlamaya ve devam eden işleri mümkün olan en kısa sürede tamamlamaya teşvik edin.

[Takip Kaydı Şablonu](#)

Amaç

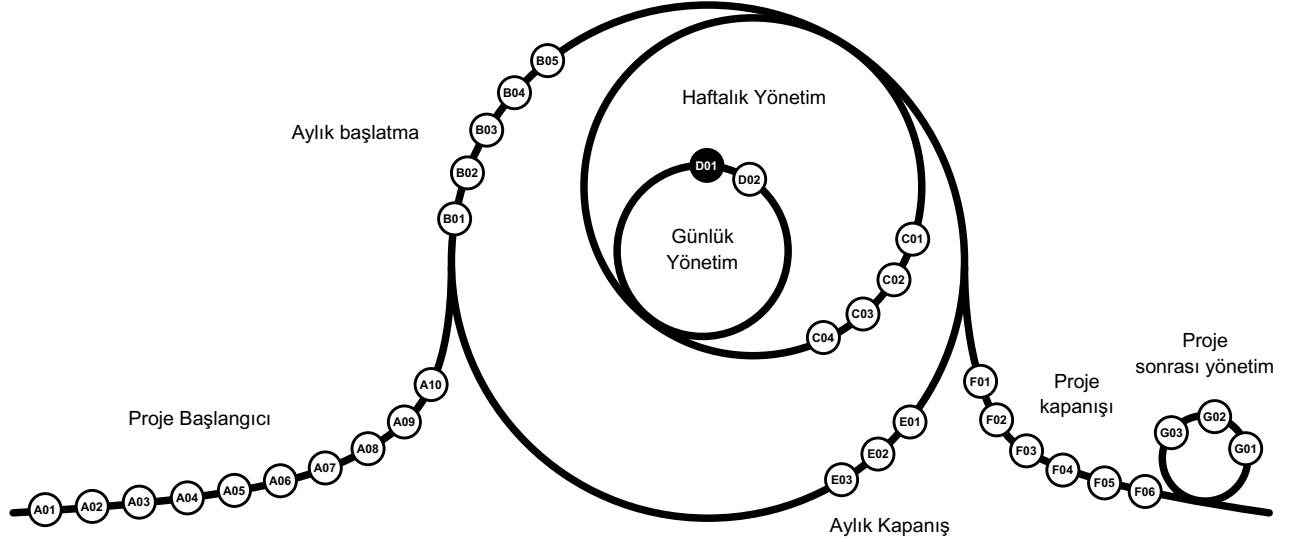
Temel amaç, herkesin uyum içinde olmasını ve ekip bireyleri arasındaki çalışmalarında herhangi bir çatışma olmamasını sağlamaktır.

Yaygın tuzaklar

Aşağıdaki hususlar, bu yönetim faaliyetindeki bazı yaygın tuzaklardan kaçınmanıza yardımcı olabilir:

- Bu toplantıyı performansı kontrol etmek için kullanmayın (Bu, [C01](#)'de yapılır).
- Bu toplantıyı, tanımlanan sorunlar ve riskler için yanıtlar tasarlamak için kullanmayın (Bu, [D01](#)'de yapılır).
- Çok fazla zaman almamasını ve her konuya yeterli zaman ayrılmasını sağlamak için toplantıyı kolaylaştırın.

Riskleri, sorunları ve değişiklik taleplerini yönetin



Riskleri, sorunları ve değişim taleplerini proaktif bir şekilde yönetmeliyiz. Yeni bir öğe tespit ettiğinizde, bunu hemen **Takip Kaydı** içerisine kaydetmelisiniz. Ardından, takip aktivitelerini bir sorumlu kişiye (ekip üyelerinden birine) atayın ve öğe için yanıtları planlamaya başlayın. Riskleri ve sorunları belirlemek için ekip üyeleri ve diğer paydaşlarla sürekli iletişim halinde olmalısınız.

Öğelere yanıt vermek için diğer ekip üyelerinden ve hatta dış paydaşlardan yardım alabilirsiniz. Karmaşık durumlarda, tüm ekibi toplayabilir ve [ortak akıl](#) kullanarak toplu bir yanıt önermeleri için bir çalıştay düzenleyebilirsiniz. Kritik durumlarda, sponsoru da dahil etmeli ve yanıt planınız için onların onayını almalısınız.

[Takip Kaydı Şablonu](#)

Amaç

Temel amaç, risklerin, sorunların ve değişiklik taleplerinin kendi kendilerine çözümlenmesine fırsat vermektense bunlara proaktif bir şekilde yanıt vermektir. Bunu yapmak bize en iyi sonuçları alma ve kontrol imkanı verecektir.

Hafızanıza veya yapılandırılmamış notlara güvenmek çok fazla zihinsel enerji harcar ve öğeleri unutma riskini taşır. Bu nedenle, basit bir ajandaya sahip olmak ve öğeleri tanımlandığı anda kaydetmek için öz disipline sahip olmak en iyisidir.

Tüm öğeleri yönetmek çok fazla zaman ve enerji gerektirir ve bu yüzden sorumlu kişiler atamanız gerekir. İşle ilgili görevleri yaymanın yanı sıra, herkesin aynı hedefe ulaşmasına da yardımcı olur.

Yaygın tuzaklar

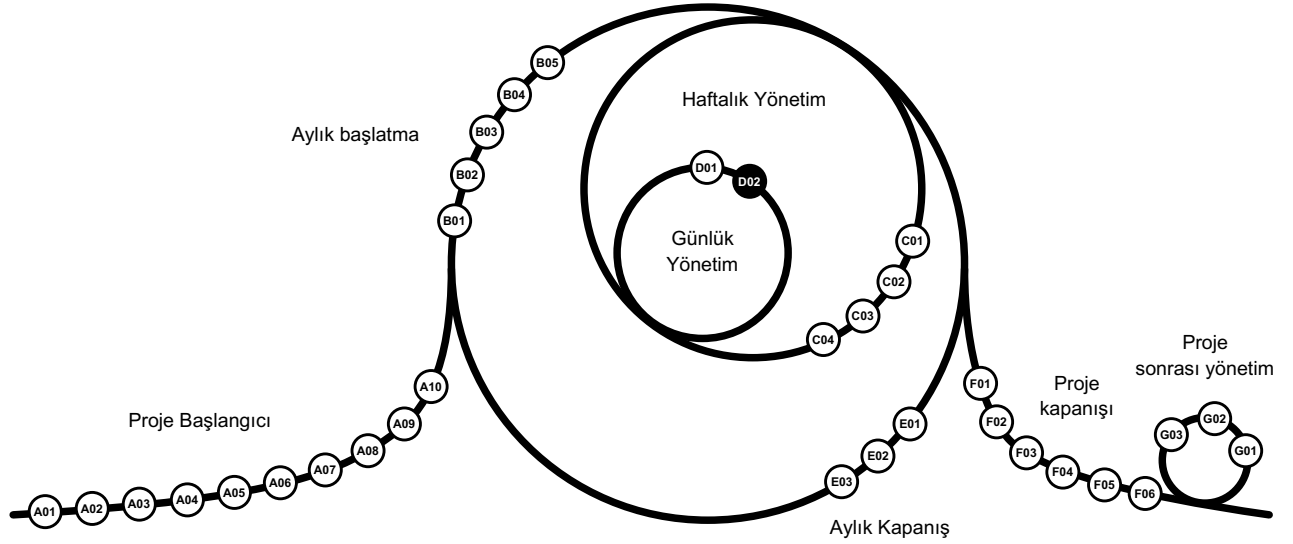
Bu alandaki en yaygın sorunlardan bazılarını önlemek için aşağıdakileri göz önünde bulundurun:

- Takip Kaydı içerisine çok fazla değerlendirme bilgisi eklemeyin.
- Tüm öğelerin düzgün bir şekilde kapatıldığından emin olmak için eşikler tanımlayabilir ve kendinizi ve diğerlerini bu eşik içindeki öğeleri kapatmaya zorlayabilirsiniz.

- Genel, eyleme geçilemez yanıtardan kaçının. Yanıtlar, ekibin uygulayabileceği ve sorumlu kişinin ölçebileceği bir Şey olmalıdır.
- Yönetilmeyen riskler gelecekteki sorunların ana kaynağı olduğundan, risklere dikkat etmeden tüm zamanınızı acil durumla mücadele sorunlarını yönetmeye harcamayın.

D02

Tamamlanmış ürünleri kabul edin



Ekip liderlerine ve tedarikçi proje yöneticilerine atanan ürünler her an tamamlanabilir ve bu, proje yöneticisi için hızlı bir inceleme ve onay zamanı geldi demektir. Bu yönetim aktivitesindeki onay ön hazırlık niteliğindedir.

Önemli veya kritik ürünler söz konusu olduğunda, mümkünse sponsorun ve müşterinin onayını almalısınız.

Amaç

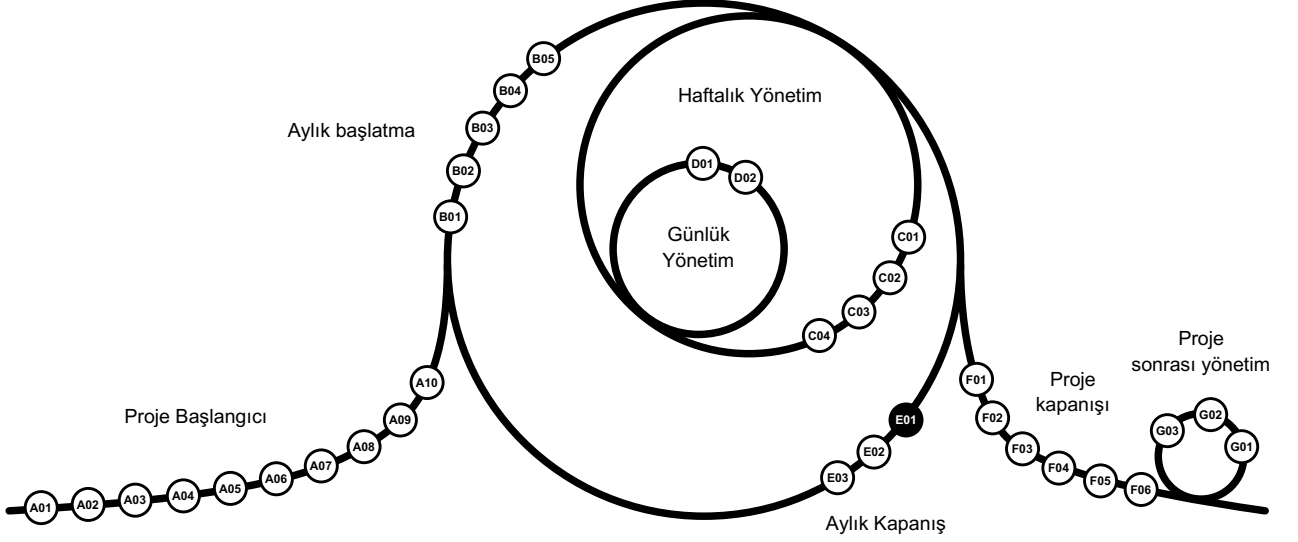
Aynı anda devam eden çok fazla iş olması; kaynakların boşa harcanması, kalitenin düşmesi, projede belirsizliğin artması gibi problemlere neden olur. Mümkün olduğunda, aynı anda çok fazla ürün üzerinde çalışmak yerine, bir sonrakine geçmeden önce kişileri bir işi bitirip sonrasında diğer işe geçmesine yönelik teşvik etmelisiniz.

Yaygın tuzaklar

Bir ürünü onaylamak beraberinde sorumluluk getirir ve bazı proje yöneticileri bu sorumluluktan kaçınmak için onay vermeyi geciktirir. Bu üretkenliği azaltan bir durumdur ve bundan kaçınılmalıdır. Sorumluluk almaktan korkmayın; onayladığınız ürünlerden bazıları gelecekte sorunlara neden olabilir; ancak bunlar projede bekleme durumunda olan çok fazla ürün olması kadar büyük bir sorun olamaz.

Pek çok ürün, hızlı bir şekilde neredeyse tamamlanmış bir duruma gelir ve ardından birkaç küçük aksilikle karşılaşır. İşin çoğu yapıldığı için bunları tamamlandı olarak kabul etmek isteyebilirsiniz, ancak bunu yapmamalısınız; yalnızca bütünüyle tamamlanmış ürünleri onaylamalısınız.

Paydaşların memnuniyetini değerlendirin



Ay boyunca proje memnuniyetlerini değerlendirmek için ekip üyelerine, müşterilere, tedarikçilere veya diğer dış paydaşlara anket gönderin. Sonuçları **Sağlık Kaydı**'na kaydedin. Değerlendirmenin anonim olarak gerçekleştiğinden emin olun.

[Sağlık Kaydı Şablonu](#)

Amaç

Gelecekte istenmeyen sonuçları beklemek yerine, sorunları öğrenmek ve en kısa sürede çözmek için sık sık memnuniyet değerlendirmeleri yapmak çok önemlidir. Bu değerlendirme müşteri ile sınırlı olmamalıdır. Ekip üyelerini de yeterince dikkate almalı ve önem vermelisiniz çünkü onların memnuniyeti proje üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Değerlendirmeyi anonim tutmak önemlidir, aksi halde bazı kişiler projeye ilgili gerçek duygularını ifade etmekte rahat olmayabilirler.

Yaygın tuzaklar

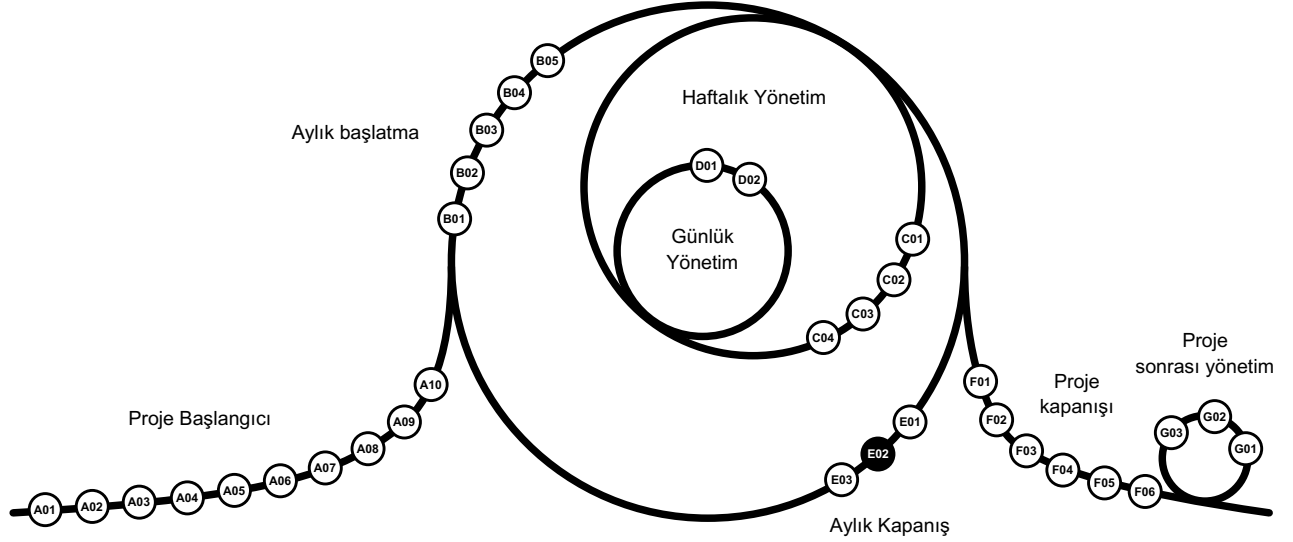
Müşteri memnuniyeti değerlendirmenizi birkaç temsilci ile sınırlandırmayın, tüm etkili kişileri değerlendirmeye dâhil edin.

Paydaşların yanıt vermesini kolaylaştırmak için ankete çok fazla soru eklemeyin.

Anketi anonim tutmak için elinizden gelenin en iyisini yapsanız bile, katılımcı sayısı çok azsa yanıtlardan bazıları kişileri tanımlayıcı olabilir. Böyle bir durumda, kişiyi tanımlayıcı maddeleri göz ardı etmeye çalışın ve bunları gelecekte de asla kullanmayın. Aksi takdirde, bazı paydaşlar değerlendirmenin anonimliğine güvenmeyebilir.

Var olması durumunda, kişiyi tanımlayıcı bilgileri görmemek için toplu verilere odaklanın ve yanıtları tek tek incelemeyin.

Dersler çıkarın ve iyileştirmeler için plan yapın



Memnuniyet değerlendirmesine verilen yanıtları topladıktan sonra, bütün ekip üyelerini davet edin ve memnuniyet değerlendirmesinin sonuçlarına dayanarak iyileştirmeleri planlamak ve ay boyunca öğrendikleri dersleri paylaşmaları için bir Çalıştay organize edin. Bütün öğeleri **Takip Kaydı** içerisinde kaydedin ve her bir takip aktivitesine bir sorumlu kişi atayın.

[Takip Kaydı Şablonu](#)

Amaç

Bu çalıştay iki ana amaca sahiptir: etkili iyileştirme planları tasarlama ve ekip oluşturma.

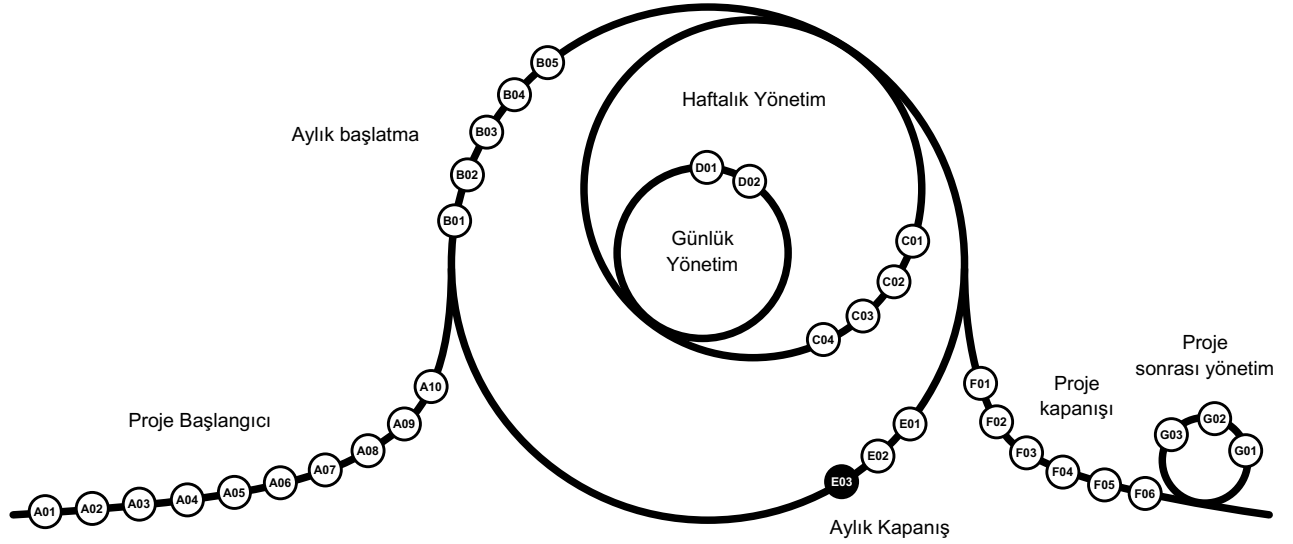
Her şeyi tek başına planlamak yerine iyileştirmeleri planlamak için bir çalıştay yapmak yararlıdır. Çünkü, [ortak akıl](#) size daha iyi planlar oluşturmanız için yardımcı olur. Ayrıca ekip üyelerinin katılımını da sağlayabilirsiniz.

Yaygın tuzaklar

Bu alandaki en yaygın problemlerin bazılarını önlemek için aşağıdaki dikkate alın:

- Bir çalıştay sadece uygun şekilde kolaylaştırılmış ise ondan uygun sonuçlar alabilirsiniz. Kolaylaştırmada [Delphi](#) gibi teknikler kullanabilirsiniz.
- Mümkün olduğunda, katılımcıların rahat olmalarını ve özgürce düşüncelerini ifade edebilmelerini sağlamak için görüşleri anonim olarak toplayın. Anonimliği sağlamak ve süreci hızlandırmak için uygun bir yazılım uygulaması kullanabilirsiniz.
- İnsanları bir veya bir kaç fikre [bağlamaktan](#) kaçının ve problemler için tarafsız bir çerçevelendirme kullanın.

Odaklı bir iletişim yürütün



Bütün ekip üyelerine ay boyunca gerçekleşen proje başarımlarını anlatan ve katkıları için kendilerine teşekkür içeren bir mesaj gönderin.

Amaç

Bu herkese izole uzmanlık aktiviteleri yerine hedeflere odaklanmayı hatırlatır. Uygun şekilde yapıldığında, ekibin birlikte hareket etmesine yardımcı olur.

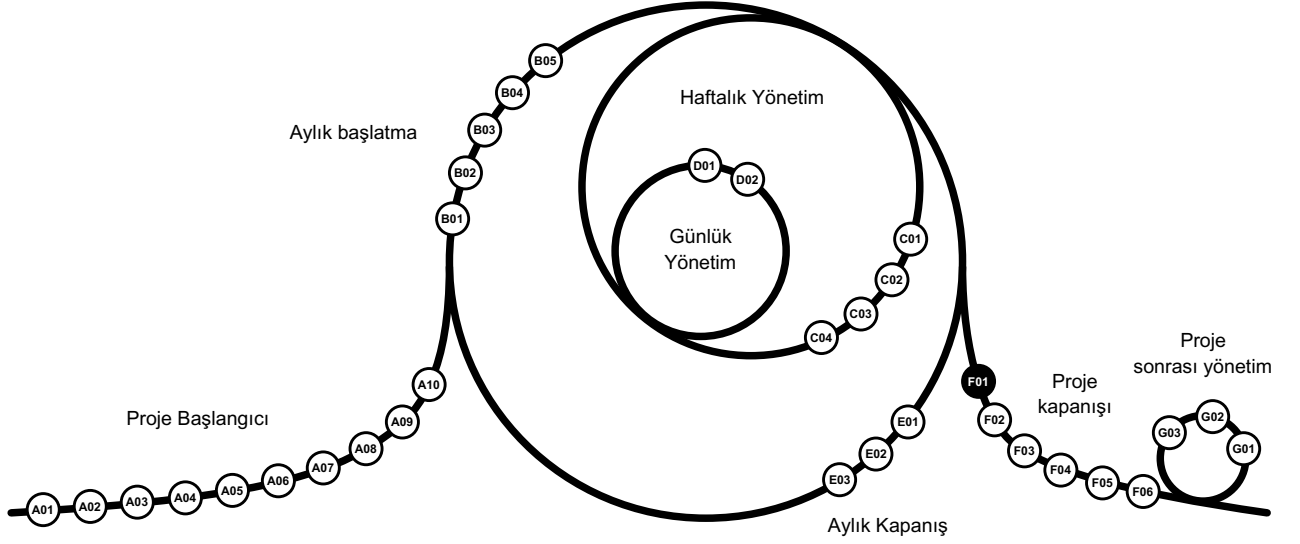
Yaygın tuzaklar

Aşağıdakileri akılda tutmak, en yaygın tuzaklardan kaçınmanıza yardımcı olacaktır:

- Yapılan iş miktarı yerine başarımlara odaklanın
- Mesajlarda net olun ve kurumsal jargondan kaçının
- Mesajları kısa tutun – tercihen sadece birkaç satır

F01

Ürünü teslim edin



Bir proje tamamlandığında, onay almamız ve ürünü iç ve dış müşteriye teslim etmemiz gerekir. Projeyi iptal ettiğimiz durumlarda, bu gerekli veya gereksiz olabilir.

Bazen, müşteri ürünü kabul eder, fakat belli bir süre içerisinde tamamlanması gereken ilave işlerin olduğu bir liste için sizinle hem fikir olur. Bu tarz durumlarda, ilerleyebilir ve projeyi kapatabilirsiniz ve kalan aktiviteleri bir destek/bakım ekibine teslim edebilirsiniz.

Amaç

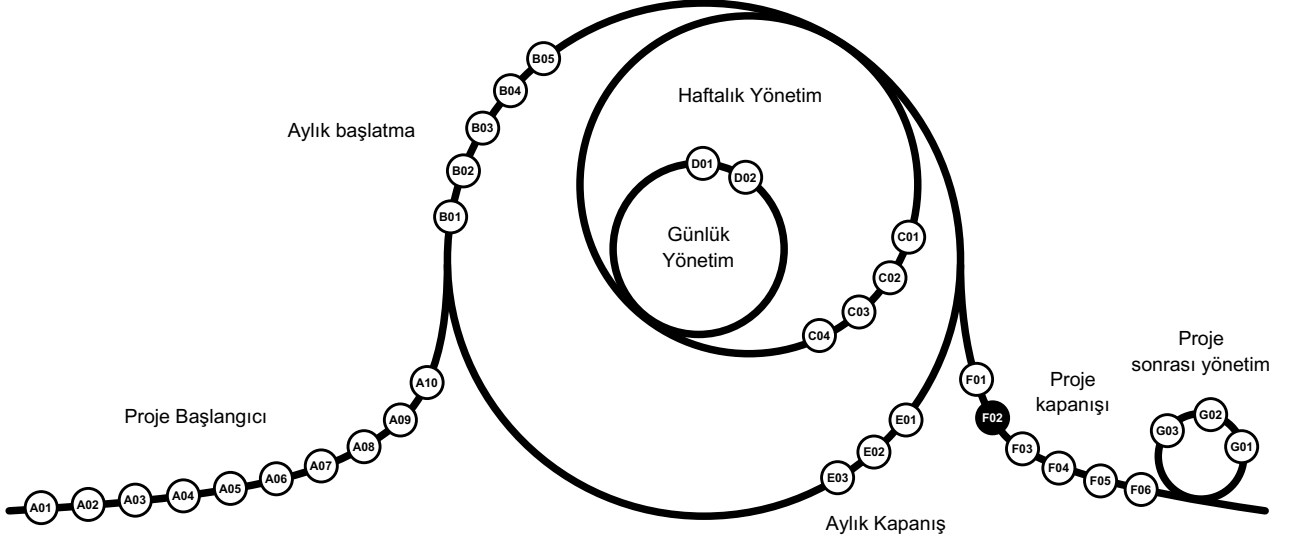
Hedef, ürünü resmi olarak teslim etmek ve ürüne onay almaktır ki bu tam bir proje kapanışının ön şartıdır. Neredeyse tamamlanmış fakat son aşamasında dondurulmuş bir projeye sahip olmanın kaynak israfı olduğunu ve portföy yönetiminizi karmaşık hale sokacağını unutmayın. Bazı şeyleri kapatmak ve yeni uğraşlara geçmek en iyisidir.

Yaygın tuzaklar

Bu yönetim aktivitesi, projedeki ana kapanıştır ve ara kapanışları yeterince ciddiye almadıysanız, karmaşık ve zaman alıcı olabilir.

Mümkün olduğunda, projenin sonunda değil de, tamamlandığında ana ürünlere sponsor ve müşteriden onay almaya çalışın. Bu, son kapanışı kolaylaştırır.

Paydaş memnuniyetini değerlendirin



Nihai anonim soru listesini iç ve dış paydaşlara gönderin ve sonuçları **Sağlık Kaydı** içerisine kaydedin. Aylık memnuniyet soru listesi tek bir aya odaklanmışken, nihai değerlendirme projenin tamamı ile ilgilidir.

[Sağlık Kaydı Şablonu](#)

Amaç

Bu aşamada, paydaş memnuniyetini arttırmak için belli bir aksiyon alınmaz; değerlendirmenin esas amacı projenin daha kapsamlı analizi için sonuçları kaydetmek ve gelecekte kullanmak üzere alınan dersleri üretmektir.

Yaygın tuzaklar

Müşteri memnuniyeti değerlendirmenizi birkaç temsilci ile sınırlandırmayın, tüm etkili kişileri değerlendirmeye dâhil edin.

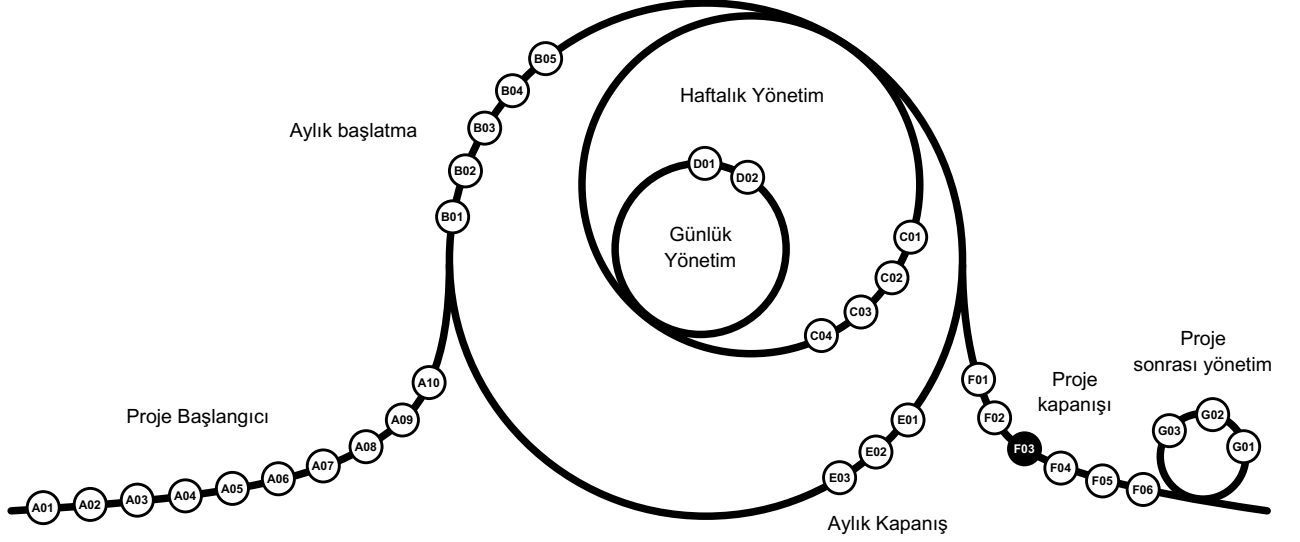
Paydaşların yanıt vermesini kolaylaştırmak için ankete çok fazla soru eklemeyin.

Anketi anonim tutmak için elinizden gelenin en iyisini yapsanız bile, katılımcı sayısı çok azsa yanıtlardan bazıları kişileri tanımlayıcı olabilir. Böyle bir durumda, kişiyi tanımlayıcı maddeleri göz ardı etmeye çalışın ve bunları gelecekte de asla kullanmayın. Aksi takdirde, bazı paydaşlar değerlendirmenin anonimliğine güvenmeyebilir.

Var olması durumunda, kişiyi tanımlayıcı bilgileri görmemek için toplu verilere odaklanın ve yanıtları tek tek incelemeyin.

F03

Kapanış aktivite grubunu meslektaşınıza incelletirin



Yönetim aktivitelerinizi gözden geçirmesi ve sonuçları Sağlık Kaydı içerisine kaydetmesi için kuruluşunuz içerisindeki başka bir proje yöneticisine veya proje yönetim uzmanına danışın. Eğer puan çok düşükse, bazı yönetim aktivitelerini gözden geçirerek düzenleyin ve tekrar bu yönetim aktivitesine dönün.

Amaç

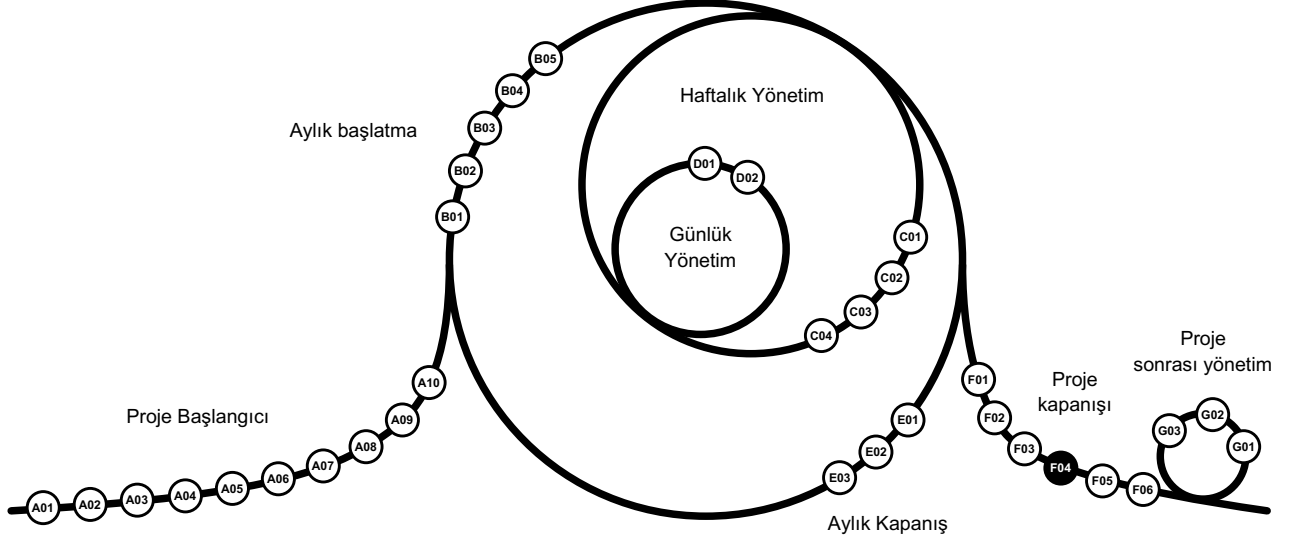
Bu meslektaş değerlendirmesi iki sebepten dolayı yapılır:

- Bu yönetim grubunu ve projeyi bir bütün olarak sonlandırmaya hazır olduğunuzdan emin olmak
- Kuruluş çapında proje yönetim sisteminizi iyileştirmek için kullanmak üzere faydalı bilgiler üretme

Yaygın tuzaklar

Yaygın bir risk, çalışmanızı gözden geçiren kişinin, kişisel olarak yanlış anlaşılmasından korkarak sorunları belirtmekten çekinmesidir. Onların rahat ve dürüst olmalarını sağlayacak bir ilişki ortamı yaratmak size kalmıştır.

Proje belgelerini arşivleyin



Artık projenin sonuna yaklaştığımızı göre, tüm proje belgelerini arşivleme zamanı geldi.

Amaç

Arşiv, gelecekte yetkili kişiler için güvenli ve erişilebilir olmalıdır ki böylelikle her seferinde tekerleği yeniden icat etmek yerine bu bilgileri projelerde kullanabilsinler. Portföy yönetim sisteminin, geçmiş projelerin daha ayrıntılı analizi için gelecekte bu bilgileri kontrol etmesi gerekebilir.

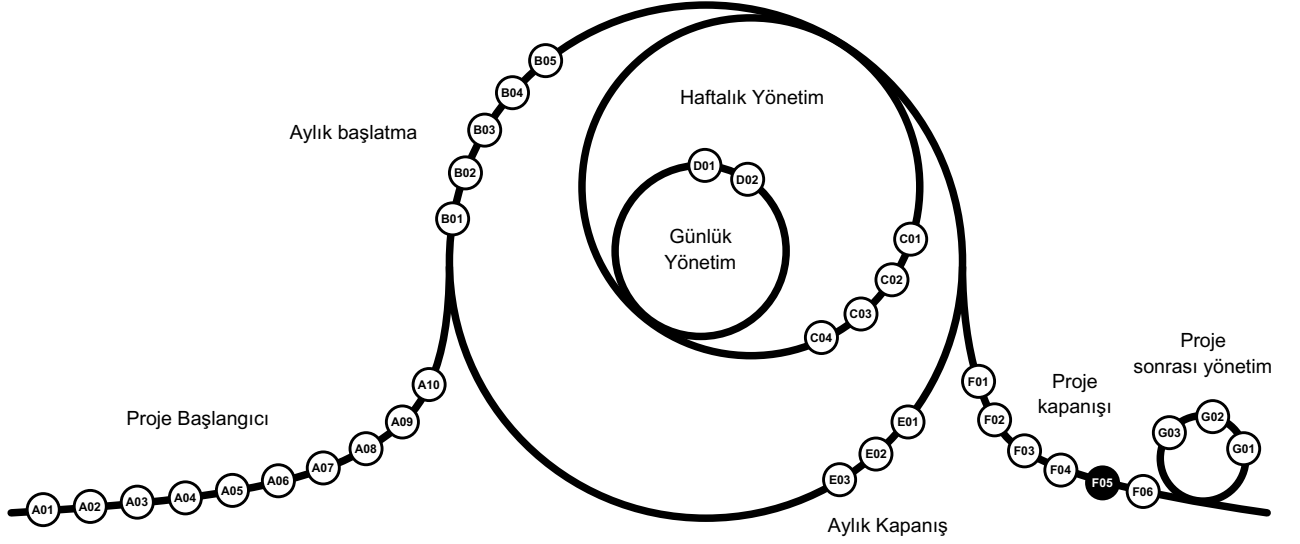
Yaygın tuzaklar

Aşağıdakiler dikkate alınması gereken en önemli şeylerden bazılarıdır:

- Mümkün olduğunda arşivin tek bir yerde olduğundan ve dosyaların dağınık olmadığından emin olun.
- Arşivin salt okunur olduğundan emin olun.
- Arşivin kaybolmaması için uygun bir yedekleme sisteminin mevcut olduğundan emin olun.
- Arşivin güvenli olduğundan ve yalnızca yetkili kişilerin erişilebildiğinden emin olun.

Yukarıdakilere ek olarak, belgelerle ilgili yaygın bir sorun, metnin yeterince açık olmaması ve yalnızca belgelerle aktif olarak çalışan kişilerin bunları doğru zamanda ve doğru bağlamda anlayabilmesidir. Tüm belgelerin net ve basit olduğundan emin olun, böylece projenin tam içeriğine aşina olmayan herkes onları anlayabilsin. Bu strateji aynı zamanda uzun projeler sırasında size yardımcı olur, çünkü iç paydaşların birkaç ay sonra kendi belgelerini anlamakta güçlük çekmesi çok rastlanan bir durumdur.

Kutlayın!



Şimdi, ekip üyeleri veya tüm kurum için bir kutlama yapmanın zamanı geldi. Bu yönetim faaliyetinden sonra proje ekibi artık özgür!

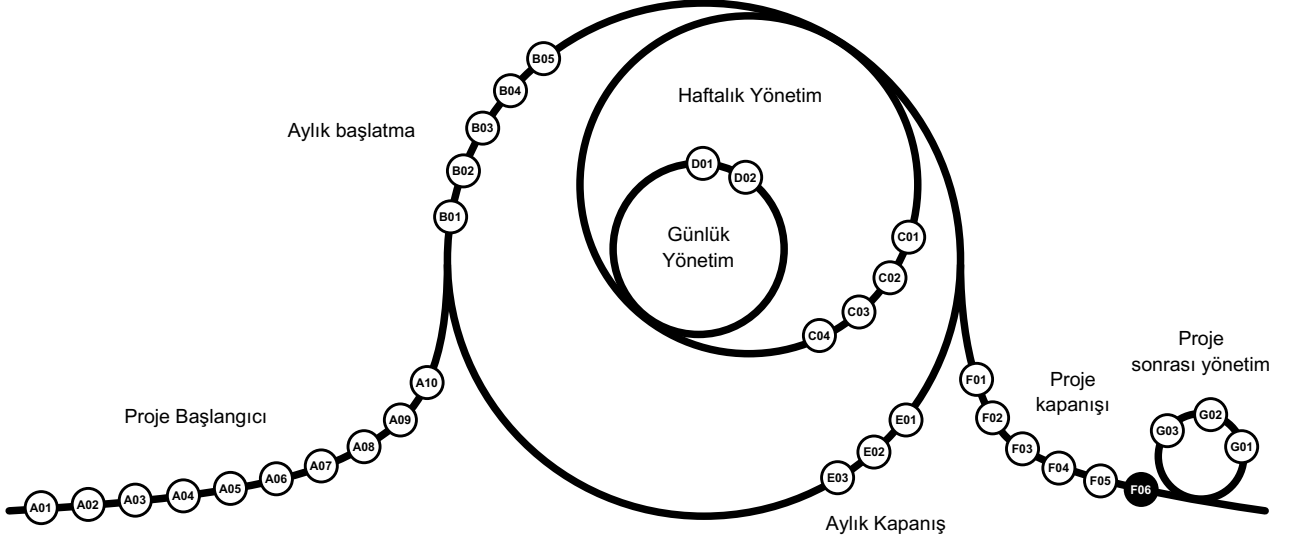
Amaç

Bu, insanlara aynı amaç için çalıştıklarını hatırlattığı için gelecekteki projeler için bir yatırımdır.

Yaygın tuzaklar

Unutulmaz ve keyifli bir etkinlik olduğundan ve uzun konuşmalarla dolu sıkıcı bir kurumsal etkinlik olmadığından emin olun.

Odaklı bir iletişim yürütün



Bu noktada sponsor, organizasyondaki herkese bir mesaj göndererek projenin kapandığını bildirir ve tüm ekip üyelerine teşekkür eder.

Amaç

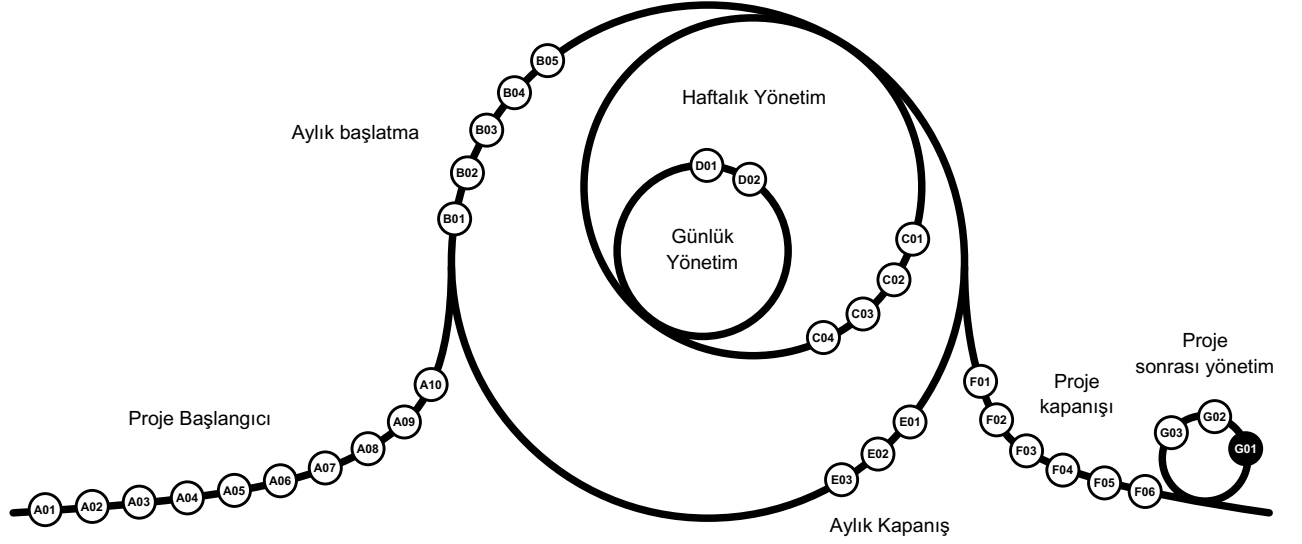
Bu yönetim faaliyetinin iki amacı vardır:

- Ekip üyelerinin takdir edildiğini gösterir ki bu durum onlar gelecekteki projeler için güdüler.
- Herkesin organizasyonda üzerinde çalışılan projeler hakkında bilgi sahibi olmasına ve hedeflere uyum sağlamasına yardımcı olur.

Yaygın tuzaklar

Mesajı kısa ve net tutun. Proje iptal edildiyse veya başarılı olmadıysa, mesajınızın olumlu olduğundan ve insanları gelecekte daha iyi projeler yapmaya teşvik ettiğinden emin olun.

Faydaları değerlendirin



Sponsor (veya onun adına biri), projeden elde edilen faydaları ölçmek için her proje sonrası döngüde birkaç saat harcamalıdır.

Beklenen faydaların yanı sıra, sponsor, **beklenmeyen faydaları**, **potansiyel faydaları** ve **zararları** da aktif olarak aramalıdır.

Amaç

Projenin faydalarını aşağıdaki nedenlerle değerlendirmeliyiz:

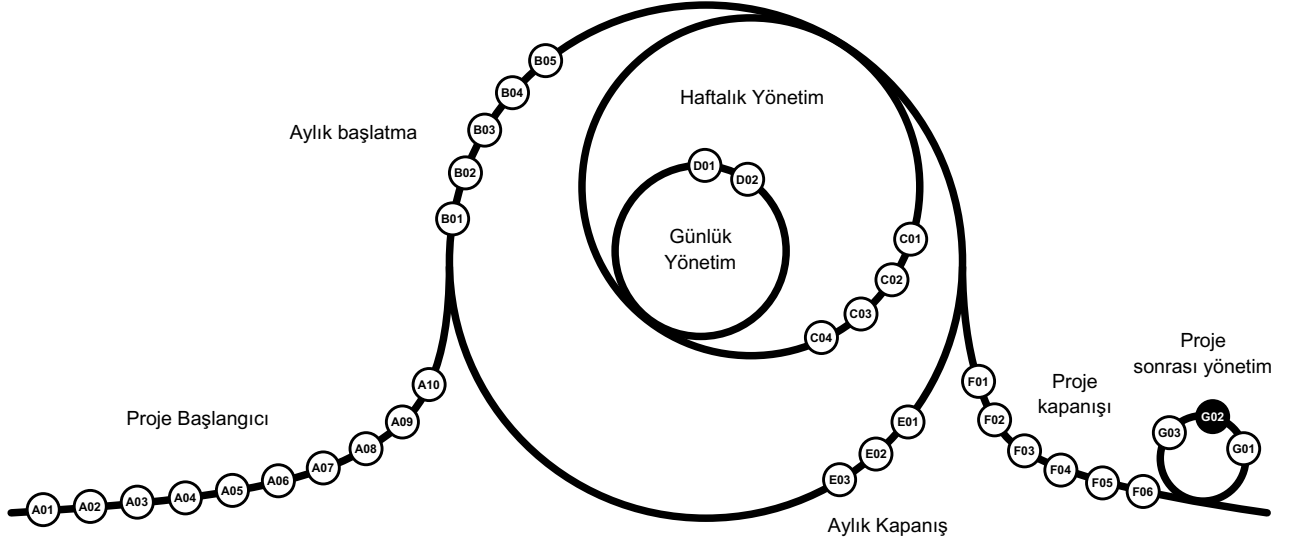
- Sponsorlar ve diğer paydaşlar için, projelerin fayda sağlamak için yapıldığını ifade eden bir hatırlatmadır.
- Çevremizi anlamamıza ve gelecekteki projelerde daha gerçekçi olmamıza yardımcı olur.
- Faydaları artırmanın yollarını bulmamıza yardımcı olur ([G02](#)).

Yaygın tuzaklar

Aşağıdakileri göz önünde bulundurarak en yaygın sorunlardan bazılarını önleyebilirsiniz:

- Sponsor, projenin faydalarını başka birine değerlendirebilir, ancak sponsor, bunlar üzerinde tam bir denetime sahip olmalı ve bu faaliyeti daha yüksek yönetim seviyelerine ait önemli bir yönetim faaliyeti olarak görmelidir.
- Faydaların belirsiz, fazlasıyla uzun açıklamaları hiçbir amaca hizmet etmez. Sonuç yüksek seviyeli ve olasılığa dayanan bir sonuç olabilir, ancak anlamlı ve [G02](#)'de kullanılabilir durumda kalmalıdır.
- Faydaların parasal olanlarla sınırlı olmadığını; itibar, pazar payı, fırsatlar ve kazanılan bilgi gibi diğer faydaların da dikkate alınması gerektiğini unutmayın.

Yeni fikirler üretin



Faydaları değerlendirdikten sonra (G01) sponsor, faydaları artırmanın bir yolu olup olmadığını kontrol etmelidir. Sonuç, operasyon ekiplerine atanan küçük aktiviteler veya gelecekte yeni projeler haline gelebilecek büyük değişiklikler olabilir.

Amaç

Projenin ana işi tamamlanır ve bunun faydasını görmek istersiniz. Ancak, proje kapanışından sonra fazladan geçici önlemler almadığınız sürece bazı potansiyel faydalar otomatik olarak gerçekleşmez ve bu fırsatı kaçırmak istemeyiz.

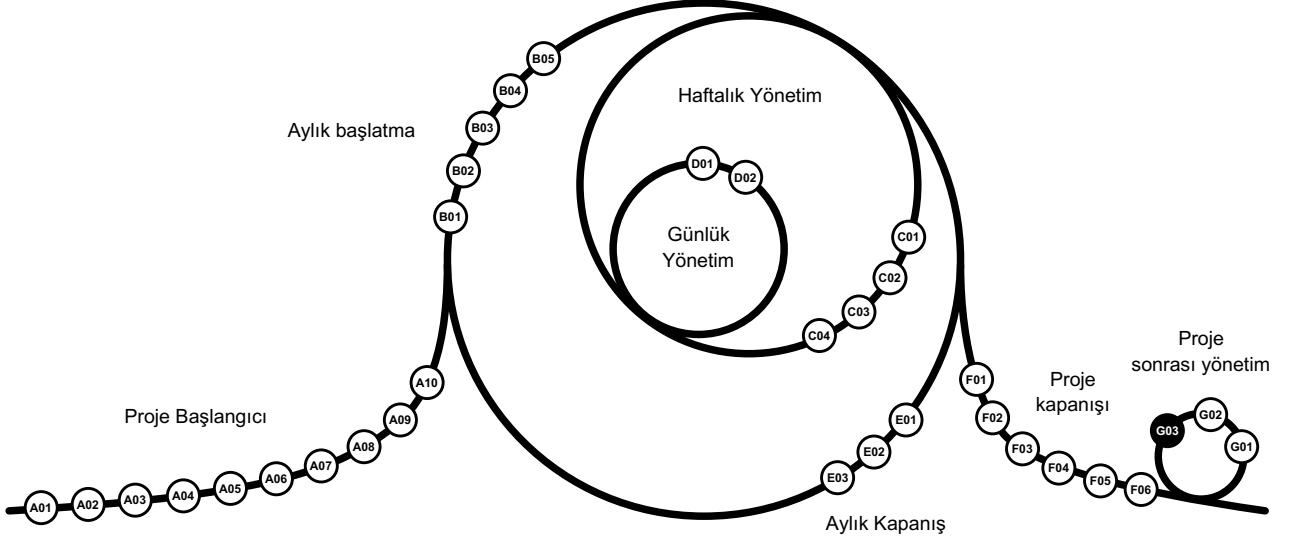
Öte yandan, önceki projelerin faydalarını değerlendirmek, gelecek projeler için harika bir fikir kaynağıdır ve bu en iyi, yapılandırılmış şekilde gerçekleştirilir.

Yaygın tuzaklar

Bu alandaki en yaygın sorunlardan bazılarını önlemek için aşağıdaki önerileri göz önünde bulundurun:

- Uygulanamaz beyanlardan kaçınin ve bunun yerine uygulanabilen ve değerlendirilebilen gerçek çözümler tasarlamaya odaklanın.
- Bu yönetim aktivitesini tek başınıza yapmak zorunda değilsiniz – diğer kişileri de sürece dâhil edin ve birlikte karar verin.
- Kendinizi her bir projenin faydasını ayrı ayrı ve kendi başınıza değerlendirmekle sınırlamayın – bazen başka projelerden sorumlu diğer kişiler ile bir araya gelip birden fazla projenin faydalarını birlikte değerlendirmek daha iyi sonuç verir. Dikkat etmeniz gereken şey, sorumlu olduğunuz her bir projenin faydalarının bir şekilde değerlendirilmiş olmasıdır.

Odaklı bir iletişim yürütün



Projeden sağlanan faydaları ve iyileştirme planlarını duyurmak için kısa bir mesaj gönderin. Bu bilgiler, kuruluştaki küçük bir yetkili kişi grubuyla paylaşılabilir. (ör. yöneticiler ve müdürler) veya herkesle. Tercih bunu herkesle paylaşmaktır.

Amaç

Bu, alıcılara devamlı olarak yapılan ve projelerin onların faydasına gerçekleştirildiği, mevcut ve gelecekteki projelerde bunu dikkate almaları gerektiği mesajını veren bir hatırlatmadır.

Yaygın tuzaklar

Aşağıdaki önerileri göz önünde bulundurmak, en yaygın sorunlardan bazılarını önlemine yardımcı olabilir:

- Her şeyin gizli kalması gerektiğini düşünmeyin, mümkün olduğunda bilgileri tüm kurumla paylaşın.
- Mesajı kısa ve net tutun.
- Birden fazla küçük projeden sorumlusanız, hepsinin raporlarını tek bir rapor olarak tertip edebilirsiniz, ancak bu raporun her bir projeyi içerdiğinden emin olun.