

Projeyi Başlatma: Projeye Başarıyla Adım Atma

Projeyi başlatmanın temel bileşenlerini kavrama

Projenin başarıya ulaşması için gerekli temel bileşenler;

- **Hedef**, sizden beklenen ve elde etmeye çalıştığınız başarı
- **Kapsam**, projenin tamamlanması için yapılması gereken işlerin belirlenmesi
- **Teslimatlar**; ürün özellikleri ve işlevlerinden belgelere, süreçlere ve çok daha fazlasına varıncaya kadar proje hedefinize ulaşmanızı sağlayan her şey olabilir.
 - Müşteriniz, işvereniniz veya proje sponsorunuz için geliştireceğiniz ürün ya da hizmetler olacaktır.
 - Amacı, proje hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olmaktır.
 - Soyut veya somut olabilir.
 - Mesela hedefiniz bir kitap yayımlamaksa projenizin somut teslimatı, kitabın bir bölümünü yayıncıya teslim etmek olabilir. Ya da proje hedefiniz bir mağazada yeni bir POS cihazı yazılımını kullanıma sokmaksa, personele yönelik eğitimlerin programını belirlemek, soyut bir teslimat sayılabilir.
- **Başarı Kriterler**,
 - Hedefler, kapsam ve teslimatlar belirlendikten sonra başarı kriterlerinin, yani projenin ne ölçüde hedeflerine ulaştığını ölçmenizi sağlayacak standartların üzerinde düşünmeniz gerekir.
- **Paydaşlar**, projenin tamamlanmasından ve başarısından hem fayda sağlar hem de etkilenirler.
 - Başlatma aşaması dahil projenizin her adımında bilgiye dayalı kararlar verebilmeniz için çok önemlidirler.
 - Projeyi başlatma aşamasında ilerlerken, proje paydaşlarının ihtiyaçlarını erkenden anlamak işinizin bir parçasıdır.
 - Bir sonraki aşamaya geçmeden önce tüm paydaşların projenin hedefleri ve genel misyonu üzerinde mutabık kalmasını sağlamak da sizin görevinizdir.
- **Kaynaklar**, genellikle elinizdeki bütçeyi, birlikte çalışacağınız insanları, kullanabileceğiniz malzemeleri ve diğer unsurları ifade eder.
 - Bu bileşenler üzerine daha en başta kafa yormak, proje için çok önemlidir.

BAŞLATMA BELGESİ

- Projenin tüm ayrıntılarını içeren bir belgedir.
- Bu belge projeyi ve proje hedeflerini açıkça tanımlar ve genel hatlarıyla bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini gösterir.
- Düzenli çalışmanızı, yapılması gereken işler için bir çerçeve oluşturmanızı ve bu detayları projedeki ilgili kişilere iletmenizi sağlar.

Proje başlatma belgeniz için taslak oluşturduktan sonra, planlama aşamasına geçebilmek için kilit paydaşlardan onay almak üzere belgenizi gözden geçirmeniz gerekir.

Projeyi başlatma aşamasında yeterince hazırlık yapmamak; proje yaşam döngüsünün ilerleyen aşamalarında bütçenin yetmemesi, teslim tarihlerinin kaçırılması veya çok fazla işin çok az kişiye yığılması gibi sorunlara yol açabilir.

Fayda maliyet analizi yapma

Fayda maliyet analizi, bir projenin beklenen değerini (faydalarını) hesaplama ve çıkan toplamı projenin parasal maliyetiyle karşılaştırma sürecidir.

Fayda maliyet analizinin faydaları

- Fayda maliyet analizi, projeler ve kurumlar için riskleri en aza indirirken kazancı en üst düzeye çıkarabilir.
- Paydaşlar ve yöneticilerle net bir şekilde iletişim kurmanıza ve projenizin yolunda gitmesine yardımcı olur.
- Bu analiz türünde nesnel veriler kullanıldığından, taraflı yargıların azaltılmasına ve paydaşların kişisel çıkarlarının alınacak kararları etkilemesini önlemeye yardımcı olabilir.

Bir projenin faydalarını maliyetleriyle karşılaştırarak, hem paydaşlara ve üst yöneticilere güçlü bir iş gerekçesi, yani projeye dair ikna edici argümanlar sunabilir hem de kurumunuzun odağını en kârlı veya faydalı projelere çevirmesini sağlayabilirsiniz.

- Kurumlar **israfı azaltmak** ve **kaynaklarını akıllı yatırımlarda kullanmak** için fayda maliyet analizlerinden yararlanır.

Fayda maliyet analizi için yol gösterici sorular

Yürüttüğünüz projelerde faydalar, maliyetlerden ağır basmalıdır. Hem sizin hem de paydaşlarınızın erken bir aşamada, henüz teklifinizi hazırlarken aşağıdaki sorular ve benzerleri üzerine düşünmeniz gerekir.

Bir projenin faydalarını belirlemek için şu soruları sorabilirsiniz:

- Bu proje nasıl bir değer yaratacak?
- Bu proje sayesinde kurumumuz ne kadar para tasarruf edebilir?
- Mevcut müşterilerden ne kadar para getirecek?
- Ne kadar zaman kazandıracak?
- Müşteri deneyimini ne kadar iyileştirecek?

Projenin maliyetlerini belirlemek için ise şu sorular üzerine düşünmeniz gerekir:

- Bu projeye ne kadar zaman harcamamız gerekecek?
- Tek seferlik maliyetler neler?
- Düzenli maliyetler çıkacak mı?
- Uzun vadeli maliyetler neler olacak?

Maddi olmayan faydalar hakkında bazı sorular sormayı da düşünebilirsiniz. Bu faydalar ölçülemeyen kazanımlardır. Örneğin:

- Müşteri memnuniyeti. Proje, müşteri tutma oranımızı yükselterek müşterilerin şirketin ürün veya hizmetlerine daha fazla harcama yapmasını sağlayacak mı?
- Çalışan memnuniyeti. Proje, çalışanların moralini yükselterek personel değişim hızını düşürebilir mi?
- Çalışan verimliliği. Proje, çalışanların fazla mesai saatlerini azaltarak şirketin tasarruf etmesini sağlayacak mı?
- Marka algısı. Proje, şirketin marka algısını ve tanınırlığını iyileştirerek şirkete daha fazla müşteri kazandırabilir veya rekabet avantajı sağlayabilir mi?

Bu soruları maddi olmayan *maliyetlere* odaklanacak şekilde de uyarlayabilirsiniz. Bu maliyetler ölçülemeyen maliyetlerdir. Bunları değerlendirebilmek için kendinize “Proje, müşteri tutma oranını, çalışan memnuniyetini veya marka algısını riske atabilir mi?” gibi sorular sorabilirsiniz.

Maddi olan ve olmayan maliyet ve faydaları değerlendirirken benzer nitelikteki eski projelere başvurabilir, sektör araştırması yapabilir veya uzmanlara danışabilirsiniz.

Faydaları ve maliyetleri hesaplama

Faydaları ve maliyetleri hesaplama süreci, yatırım getirisi, yani **ROI** hesaplama olarak da bilinir.

- Bir projenin yatırım getirisi, pek çok farklı şekilde tespit edilebilir ancak en kolay yol, ilk ve düzenli maliyetleri zaman içindeki proje faydalarıyla karşılaştırmaktır.

En sık kullanılan ROI formüllerinden biri şu şekildedir:

$$(G - C) \div C = ROI$$

Bu formülde G, projeden beklediğiniz finansal kazancı, C ise projeye yaptığınız yatırımın ilk ve düzenli maliyetlerini temsil eder.

Örneğin, projeniz için ilk başta 6.000 dolar, sonrasında ise 12 ay boyunca aylık 25 dolar harcama yapmanız gerektiğini varsayalım. Aylık harcamalar yılda 300 dolar eder. Hesaplarınıza göre de projeniz size bu yıl boyunca toplam 10.000 dolar kazandıracak olsun. Yukarıdaki formülü kullanarak yatırım getirinizi hesapladığınızda şu denkleme ulaşırsınız: $(\$10.000 - \$6.300) \div \$6.300 = 0,58 = \%58$

Yatırım getirisi 0,58, yani %58'dir. Bu değeri güçlü bir yatırım getirisi olarak değerlendirip projeyi yürütmeye karar verebilirsiniz.

Ana fikir

Fayda maliyet analizi yapmak yeni bir projenin fayda ve maliyet dengesini değerlendirerek projeyi üstlenmenin mantıklı olup olmadığını belirlemenizde size ve paydaşlarınıza yardımcı olabilir. İleriye dönük projeleriniz için fayda maliyet analizleri yaparken bu okuma materyalinde verilen yol gösterici sorulardan ve yatırım getirisi formülünden yararlanabilirsiniz.

Fayda maliyet analizi yapma konusunda daha fazla bilgi edinmek için şu makalelere göz atın:

- [Projeler için Fayda Maliyet Analizi – Adım Adım Açıklamalı Kılavuz](#)
- [Fayda Maliyet veya Maliyet Fayda Analizi](#)

Proje hedeflerini belirleme

Proje hedeflerini, kapsamı ve başarı hedeflerini tanımlama

- Projenizin başarısını garantilemek ve işinizi kolaylaştırmak için, ne yapılması gerektiğini işe başlamadan önce belirlemeniz gerekir.
- Ekip üyelerinize ne yapacaklarını anlatabilmek için hedeflerinizi ve teslimatlarınızı net bir şekilde tanımlamalısınız.
- Neyi başarmaya çalıştığınızı, bunu nasıl başaracağınızı ve başardığınızda bunu nasıl anlayacağınızı net bir şekilde belirlemiş olmanız gerekir.

Proje Hedefi

Proje hedefi, proje sonucunda elde edilmek istenen sonuçtur.

- İyi bir hedefle pek de iyi olmayan bir hedef arasındaki en büyük farklardan biri, hedefin ne kadar iyi tanımlandığıdır.
 - Yani, ne kadar **net** ve **somut** olduğudur.
 - Hedefler size sizden isteneni nasıl yapacağınızı da söyler.
 - **İyi tanımlanmış hedefler** hem belirli hem de ölçülebilirdir. Bu sayede neyi başarmaya çalıştığınızı tam olarak anlamış olursunuz. Gerçekten çok iyi hedefler ise daha da **ayrıntılıdır**.
 - Hedeflerin iyi tanımlanabilir olması için, **paydaşlarınızdan** daha çok bilgi almanız gerekebilir
 - Onlarla proje hakkındaki **vizyonları** üzerine konuşun.
 - Bu vizyonun şirketin daha genel hedefleriyle ve misyonuyla nasıl **örtüştüğünü** öğrendi.
 - Daha sonra sorunlar yaşamamak için bu konuşmanın sonunda, siz ve paydaşlarınız proje hedeflerini desteklemek konusunda anlaşmaya varmalısınız.

Proje Teslimatları

Proje teslimatları; müşteri, hizmet alan kurum ya da proje sponsoru için geliştirilmiş ürünler ya da hizmetlerdir. Bir teslimat bir görevin, etkinliğin ya da sürecin sonunda üretilen ya da sunulan şeydir.

- Raporlar oldukça yaygın bir teslimat türüdür.
- Teslimatlar projenin etkisini nicel olarak ölçmemize ve fark etmemize yardımcı olur.

Belirli hedefler, şu sorulardan en az ikisine cevap vermelidir:

- Neyi başarmak istiyorum?
- Bu neden bir hedef?
- Belirli bir nedeni, amacı ya da faydası var mı?
- Kimler bu sürece dâhil?
- Alıcı kim?
- Çalışanlar mı, müşteriler mi, toplumun geneli mi?
- Hedef nereye teslim edilmeli?
- Son olarak, ne kadar? Başka bir deyişle, gereklilikler ve kısıtlar nelerdir?

Hedeflerimiz için bir sonraki şart **ölçülebilir** olmaları, yani o hedefe ulaştığınızda bunun nesnel olarak belirlenebilmesidir.

- Ölçme, ilerlemeyi izlemenin bir yolu olmanın yanı sıra insanların motivasyonunu korumanın da bir aracıdır.

- “Ne kadar?”, “Kaç tane?” ve “Ulaştığımı nereden bileceğim?” sorularıyla hedefin ölçülebilir olup olmadığını anlayabilirsiniz.

Çoğu hedefinizi metriklerle ölçmeniz gerekir. Metrikler, bir şeyi ölçmek için kullandığınız sayılar ya da niceliklerdir.

- Örneğin, hedefiniz beş kilometre yarışında koşmaksa kilometre olarak ölçülen mesafe, metriğinizdir.

Son olarak, doğru metrikleri seçtiğinizden emin olmak için, kıyaslama ya da referans noktalarını değerlendirin.

- Örneğin, genel hedefiniz geliri artırmaksa bu yıl geliri ne kadar artıracığınıza karar vermek için geçen yılın verilerini kıyaslama noktası olarak alabilirsiniz.
 - Geçen yıl gelirler yüzde üç arttıysa ve ülke ekonomisi iyi durumdaysa bu yıl yüzde beşlik bir artış makul bir hedef olacaktır.

- **Genellikle gelişmeyi teşvik etmek için biraz zorlayıcı hedefler belirlenir.**

Bilmediğiniz bir alanda belirlediğiniz hedeflerin ulaşılabilir olup olmadığını nasıl anlayabilirsiniz?

- Hedefinizin ulaşılabilirliğini anlamınıza yardımcı olacak bir yöntem de, kendinize hedefe nasıl ulaşacağınızı sormaktır.
- Hedefi daha küçük parçalara ayırın ve bu haliyle makul duruyor mu bir bakın.
 - Dört haftada 2,5 kilometreden beş kilometreye çıkmak için koştuğunuz mesafeyi her hafta yarım kilometreden biraz fazla artırmanız gerekir.

Not: İşletmeler genellikle üç aylık yani çeyreklik gözden geçirmeler yapar.

Hedefin diğer hedeflerle, önceliklerle ve değerlerle **uyumu** üzerine düşünün.

Hedefin **ulaşılmaya değer** olup olmadığını sorun.

- Harcanacak çaba elde edilecek faydaları dengeliyor mu? Kurumunuzun diğer ihtiyaçlarıyla ve öncelikleriyle uyumlu mu?
- Müşteriden proje ekibine ve ürünü nihai olarak kullanacak insanlara kadar herkes hedefin **desteklenmeye değer** olduğunu düşünmelidir.

Zamanlamayı da hesaba katın.

- Hem projenin alacağı zaman hem de daha genel ekonomik ve sosyal koşullar ciddi şekilde etkili olabilir.
- Şu an için projeyi tamamlamaya yetecek bir bütçeniz olabilir ama şirket gelecekte de projeyi sürdürecektir kaynağa sahip mi? Teslim edildikten sonra ürünü ya da hizmeti kullanmaya devam edecek bir hedef kitle var mı?

Projenin **zaman sınırlaması** olmalıdır.

- Teslim tarihleri kaydettiğiniz ilerlemeyi izlemenizi sağlar. Aksi takdirde, hedefinize ulaşamayabilir, hatta işe başlayamayabilirsiniz.

- Zaman ve metrikler genellikle birbirleriyle bağlantılıdır; nitekim zaman da bir metrik olarak kullanılabilir.
- Hedefinizi zaman sınırlamalı hâle getirmek, ne kadar zamanda neyin başarılması gerektiğini ölçmenin bir yoludur.
 - Örneğin, yıl sonuna kadar geliri artırmanız gerekiyorsa her çeyrekte, ayda ve haftada gereken artışı hesaplayarak sonuca ulaşabilirsiniz.

SMART hedefler: Anlamlı hedefler koyma

Belirli, Ölçülebilir, Ulaşılabilir, İlgili ve Zaman Sınırlamalı (SMART) hedefler, projenin başarısını sağlamaya çok yardımcı olur. Proje yönetimi kariyerine yeni başlayan biri olarak, başlarda proje hedeflerini belirleyen kişi siz olmayabilirsiniz ama bu hedefleri netleştirebilmeniz ve anlayabilmeniz gerekir.

SMART hedefler; bir hedefin bütün kapsamını görmenize, uygulanabilirliğini belirlemenize ve proje başarısını net ve somut bir şekilde tanımlamanıza yardımcı olur.

- **Belirli:** Hedefte proje ekibinin yanlış yorumlayabileceği hiçbir belirsizlik yoktur.
- **Ölçülebilir:** Metrikler, proje ekibinin hedefe ne zaman ulaşıldığını belirlemesine yardımcı olur.
- **Ulaşılabilir:** Proje ekibi hedefin gerçekçi olduğu konusunda hemfikirdir.
- **İlgili:** Hedef, kurumun stratejik planına uygundur ve proje başlatma belgesini destekler.
- **Zaman sınırlamalı:** Proje ekibi, hedefe ulaşmak için somut bir tarih belgeler.

“SMART” kısaltmasındaki bazı harfler, İngilizcedeki farklı kelimelerin karşılıkları olarak kullanılabilmektedir. (Örneğin, “A” harfi için bazı yerlerde “attainable” (ulaşılabilir) kelimesi yerine “actionable” (eyleme konabilir) ya da “achievable” (başarılabilir) kelimelerini, ya da “R” harfi için “relevant” (ilgili) yerine “realistic” (gerçekçi) karşılıklarını görebilirsiniz). Ancak sonuç olarak bu terimlerin her biriyle anlatılmak istenen, yani hedefin tutturulabilir olması gerektiği fikri değişmez.

SMART’taki “M”ye yoğunlaşmak

SMART’taki M’ye, yani ölçülebilir kelimesine yakından bakalım.

*Ölçülebilir hedeflere sahip olmak, projenizin başarısını belli bir para birimi, çıktıların sayısı, miktarlar gibi ölçülebilir ya da **somut metriklerle değerlendirmenizi** mümkün kılar.*

- *Ölçülebilir hedefler önemlidir çünkü **paydaşların beklentileri** konusundaki kafa karışıklıklarını büyük ölçüde ortadan kaldırır.*

Her metrik işinize yaramaz. Bu nedenle projeniz için **hangi metriklerin anlamlı olduğunu** belirlemeniz gerekir.

- Örneğin, projenizdeki yazılım mühendislerinin haftada kaç toplantıya katıldığını ölçmek, üretkenlik hedefini değerlendirmek için en mantıklı metrik olmayabilir. Bunun yerine, mühendislerin üretkenliğini gösterecek başka metrikleri, örneğin belli bir özellikten mühendis başına kaç tane geliştirildiğini ya da belli bir sorunla ilgili her gün kaç tane bildirim alındığını ölçebilirsiniz.

SMART bir hedefi tanımlama

Kişisel bir hedefi ölçülebilir kılmakla ilgili bir örneği inceleyelim. Kariyerinizde bir değişiklik yapmak istediğinizi ve Google Kariyer Sertifikası Programları'ndan birini tamamlamak gibi bir hedef belirlediğinizi hayal edin. Bu hedefin başarısını ölçebilirsiniz çünkü bütün programı tamamladıktan sonra somut bir sonuç olarak bir sertifika alacaksınız.

Şimdi bu hedefin kalan öğelerini nasıl SMART hale getireceğimizi belirleyelim. Bu örnekteki belirli hedefiniz bir Google Kariyer Sertifikası almaktır. Her ay bir kursu tamamlamaya karar vererek bu hedefi ulaşılabilir hâle getirebilirsiniz. Bu hedef, kariyer değiştirme isteğinizi desteklediği için ilgilidir. Son olarak, programı altı ay içinde tamamlayacağınıza karar vererek bu hedefi zaman sınırlamalı hale getirebilirsiniz.

Bu bileşenlerin her birini tanımladıktan sonra SMART hedefiniz şu şekilde ifade edilebilir: Önümüzdeki altı ay içinde her ay bir kursu tamamlayarak bir Google Kariyer Sertifikası almak.

Ana fikir

Metrikleri belirlemek; bir projedeki ilerlemeyi, başarıları, gecikmeleri ve diğer gelişmeleri tespit etmek açısından çok faydalıdır. Bir proje yöneticisi olarak anlamlı metrikler belirlemeniz projeyi hedefe doğru ilerletirken işinizi kolaylaştırır. Buna ek olarak, bir proje hedefinin her bir ögesini SMART kılacak şekilde tanımlayarak bu hedef için başarının ne anlama geldiğini ve buna nasıl ulaşılacağını belirleyebilirsiniz.

OKR'lere (Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) Giriş

Tıpkı SMART yöntemi gibi, OKR'ler de kurum, departman, proje ya da kişi için hedefleri ya da amaçları belirlemeye ve netleştirmeye yardımcı olur.

- OKR'ler ölçülebilir bir sonuç belirlemek için bir hedef ile **daha ayrıntılı metrikleri birleştirerek** SMART hedefleri bir adım ileriye götürür.
- Hedefin ne olduğunu açıkça belirtmekle kalmayıp elde ettiğiniz başarıyı ölçmenizi mümkün kılacak belirli ayrıntıları da aktarır.

- OKR'lerin önemli bir özelliği, her şeyi tek bir cümlede toplamak yerine, bir SMART hedefi **farklı bileşenlerine ayırıp onları daha da netleştirmesidir**.

“O” -> hedef anlamına gelir ve neye ulaşılması gerektiğini tanımlar.

- Müşteri tutma oranının artırılması ya da çalışanların oryantasyon sürecinin iyileştirilmesi örneklerindeki gibi **elde edilmek istenen sonucu** tanımlar.

“KR” -> anahtar sonuçlar anlamına gelir.

- Bunlar, **hedefe ne zaman ulaşıldığını tanımlayan** ölçülebilir sonuçlardır.
 - Örneğin, hedefiniz müşteri tutma oranını iyileştirmekse anahtar sonuç, birinci çeyreğin sonu itibarıyla yüzde 90 müşteri memnuniyetine ulaşmak olabilir.

NOT : Anahtar sonuçlarının SMART kriterlerinden biri olan ulaşılabilirlikten **biraz daha iddialı** olması gerekir.

- “Google’da OKR’leri, bizi daha önce yapmadığımız bir şeyi başarmaya zorlayacak büyük hedefler koymak için kullanıyoruz.”

ÖZET

- **Hedefler**, neyin başarılması gerektiğini tanımlar ve istenen bir sonucu tarif eder.
- **Anahtar sonuçlar**, hedefinize ulaşp ulaşmadığınızı nasıl bileceğinizi açıklar.

Kurumlar genellikle **farklı seviyelerde**, örneğin şirket, departman, ekip ya da proje seviyelerinde OKR’ler belirler.

- **Şirket seviyesindeki** OKR’ler herkesin şirketin hedeflerini net bir şekilde bilmesi için genellikle kurum çapında paylaşılır.
 - Bu OKR’ler kurumun istediği yönde gitmesine destek olmak için genellikle yılda bir kez güncellenir.
 - Bu üst seviyedeki OKR’ler, kurumun misyonunu destekler.
- **Proje seviyesindeki** OKR’ler, şirket seviyesindeki OKR’leri desteklemeli ve onlarla **uyumlu** olmalıdır.
- **Ekip veya departman seviyesindeki** OKR’ler, şirketin daha genel OKR’lerini destekler ve ekiplerin performansına katkıda bulunur.
 - Departmanlar, daha çok kendi iş fonksiyonlarına özgü olan OKR’ler de geliştirebilir.

Ölçülebilir proje hedefleri tanımlamak için başlatma aşamasında proje seviyesinde OKR’ler belirlenir.

- Bu OKR’ler proje başarısını ölçmek için planlama ve yürütme aşamaları boyunca izlenir.
- Project seviyesindeki OKR’ler hem şirket hem departman seviyesindekilere uyumlu ve destekleyici olmalıdır.

ÖZETLE:

- OKR, hedefler ve anahtar sonuçlar anlamına gelir. Bir hedefle bir metriği birleştirerek ölçülebilir bir sonuç belirler.
 - Hedefler, neyin başarılması gerektiğini tanımlar ve istenen bir sonucu tarif eder.
 - Anahtar sonuçlar hedefinizin sonucunu nasıl ölçeceğinizi tanımlar.
-
- Şirket seviyesindeki OKR'ler, herkesin mutabık olması ve ortaya koydukları emeği şirketin hedeflerine ulaşmasına yoğunlaştırması için kurum çapında paylaşılır.
 - Proje seviyesindeki OKR'ler ölçülebilir proje hedefleri belirleyebilmenizi sağlar. Bu hedeflerin hem şirket hem departman seviyesindeki OKR'lerle uyumlu ve onları destekleyici olması gerekir.

Projeniz için OKR'ler oluşturmak

OKR nedir?

OKR, hedefler ve anahtar sonuçların kısaltmasıdır. OKR'ler ölçülebilir bir sonuç belirlemek için bir hedef ile bir metriği birleştirir.

- **Hedefler:** Neyin başarılması gerektiğini tanımlar ve istenen bir sonucu açıklar.
- **Anahtar sonuçlar:** Hedefe ne zaman ulaşıldığını nesnel olarak tanımlayan ölçülebilir sonuçlar.
- **Şirket** çapındaki OKR'ler kurumun tamamı için nihai bir hedef belirlemek üzere kullanılırken,
- **Ekip, departman ve proje** seviyesindeki OKR'ler her grubun kurumu desteklemek için elde etmesi gereken, o gruba özgü sonuçları tanımlar.

OKR'ler ve proje yönetimi

OKR'ler, bir proje yöneticisi olarak proje hedeflerini **ayrıntılılandırmanıza** ve bu hedeflere ulaşmak için projeden elde etmeniz gereken **teslimatları daha da netleştirmenize** yardımcı olabilir.

- Proje seviyesindeki OKR'ler ekibiniz için uygun kapsamın oluşturulmasına yardımcı olur. Böylece ekibin hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek taleplere “hayır” diyebilirsiniz.
- Ayrıca OKR'lerle amaçlanan sizi, kolayca elde edilebilecek hedefleri aşmaya zorlamak olduğu için ekibinizi motive etmek amacıyla size de proje seviyesinde OKR'ler oluşturabilir ve kullanabilirsiniz.

Projeniz için OKR'ler oluşturma

Hedeflerinizi belirleme

Proje hedefleri; iddialı, kurumsal hedeflerle uyumlu, eylem odaklı, somut ve anlamlı olmalıdır.

- Siz ve paydaşlarınızın projeye ilgili sahip olduğu vizyon üzerine düşünün ve proje ekibinin 3-6 ayda neleri başarmasını istediğinizi belirleyin.

Örnekler:

- En güvenli veri güvenliği yazılımını geliştirmek
- Web analitiğini ve dönüştürmeleri sürekli olarak iyileştirmek
- En yüksek seviyede performans gösteren bir hizmet sağlamak
- Herkesin erişebileceği bir uygulama geliştirmek
- Pazar erişimini artırmak
- Bölgedeki rakip şirketler arasında en yüksek satışları elde etmek

Güçlü hedefler şu kriterleri karşılar :

- **İddialı**
- **Kurumsal hedeflerle uyumlu**
- **Eylem odaklı**
- **Somit**
- **Anlamlı**

Her bir hedefi şekillendirmek için kendinize ve ekibinize şu soruları sorun:

- Hedef, projenin genel amaçlarına ulaşılmasına yardımcı oluyor mu?
- Hedef, şirketin ve departmanın OKR'leriyle uyumlu mu?
- Hedef ilham verici ve motive edici mi?
- Hedefe ulaşmak anlamlı ve önemli bir etki yaratacak mı?

Anahtar sonuçları geliştirmek

Sonraki adımda her bir hedef için 2–3 anahtar sonuç ekleyin. **Anahtar sonuçlar zaman sınırlamalı olmalıdır.** Daha kısa bir sürede elde edilecek ilerleme miktarını göstermek ya da projenin sonunda hedefinize ulaşp ulaşmadığınızı tanımlamak için kullanılabilirler. Ayrıca anahtar sonuçlar daha fazlasını başarmanız için sizin ve ekibinizin sınırlarınızı zorlamalıdır.

Örnekler:

- Lansmandan sonraki ilk çeyrekte %X yeni kayıt
- Reklam veren harcamalarını %X artırmak

- Yeni özelliğın benimsenmesini en az %X artırmak
- Müşterilerin Sprint başına maksimum 2 kritik hata bildirmeleri
- Bülten aboneliğinden çıkma oranını %X'te tutmak

Güçlü anahtar sonuçlar aşağıdaki kriterleri karşılar:

- **Sonuç odaklıdır** - bir görev değildir
- **Ölçülebilir ve doğrulanabilir**
- **Belirli ve zaman sınırlamalıdır**
- **İddialı ama gerçekçidir**

Anahtar sonuçlarınızı şekillendirmek için kendinize ve ekibinize şunları sorun:

- Başarı ne anlama geliyor?
- Hedefe başarıyla ulaştığımızı hangi metrikler kanıtlayabilir?

OKR geliştirmede en iyi uygulamalar

OKR'leri yazarken akılda tutulması gereken en iyi uygulamalar arasında şunlar vardır:

- **Hedeflerinizin motive edici ve ilham verici, anahtar sonuçlarınızın taktiksel ve somut olmasına özen gösterin.**
 - Hedef ne yapmak istediğinizi, anahtar sonuçlarsa bunu yaptığınızı nasıl anlayacağınızı açıkla.
- Genel bir kural olarak **her bir hedef için yaklaşık 2-3 anahtar sonuç** geliştirmeye çalışın.
- OKR'lerinizi belgeleyin ve proje planınızla ilişkilendirin.

OKR'ler ile SMART hedeflerin karşılaştırılması

Bu dersin başında projeniz için nasıl SMART hedefler oluşturacağınızı öğrendiniz. SMART hedefler ile OKR'ler arasında bazı benzerlikler olmakla birlikte temel farklılıklar da vardır. Şu makalede SMART hedeflerin ve OKR'lerin hangi açıdan benzer, hangi açıdan farklı olduğu ve ne zaman hangisini kullanmanızın daha uygun olabileceği açıklanıyor: [Understanding the Unique Utility of OKRs vs. SMART Goals](#) (OKR'lerin ve SMART Hedeflerin Benzersiz Faydaları)

OKR'lerin proje yöneticilerinin ölçülebilir proje hedefleri ve teslimatları tanımlamalarına ve oluşturmalarına yardımcı olacak şekilde nasıl kullanıldığını öğrenmek için şu kaynaklara göz atın:

- [Google's OKR playbook \(Google'ın OKR taktik kitabı\)](#)
- [Planning company goals \(Şirket hedeflerinin planlanması\)](#)
- [OKRs and SMART goals: What's the difference? \(OKR'ler ve SMART hedefler; Arada ne fark var?\)](#)
- [OKRs and KPIs: What They Are and How They Work Together \(OKR'ler ve KPI'lar: Bunlar Nedir ve Nasıl Birlikte Kullanılırlar?\)](#)
- [How OKR and project management work together \(OKR ve proje yönetimi nasıl birlikte kullanılır?\)](#)
- [OKR Examples \(OKR Örnekleri\)](#)
- [OKR TED Talk](#) videosu (OKR'lerin kurucusu John Doerr neden başarının sırrının doğru hedefler belirlemek olduğunu açıklıyor.)

Proje kapsamını tanımlama

KAPSAM -> projenin sınırlarını içerir. Projenin net bir şekilde tanımlanmasını ve planlanmasını sağlar. ("nelerin projeye dahil edilip nelerin edilmeyeceği konusunda varılan anlaşma")

- Projenin tam olarak kime teslim edileceğini ve nihai sonucu kimin kullanacağını tam olarak bilmek anlamına gelir.
- Proje zaman çizelgesini, bütçeyi ve kaynakları da içerir.
 - Bu kavramları açık bir şekilde tanımlanmalıdır.
 - Nitekim belirlenen sınırları aşmadan çalışabilmeniz ve projeyi yürütmek için elinizin altında hangi imkanlar olduğunu görebilmeniz için bu gereklidir.

Kötü tanımlanmış ya da üstünde fazla oynanmış bir kapsam, bütçeyi, zaman çizelgesini ve hatta projenin nihai sonucunu bile değiştirebilir.

Proje Kapsamı Nasıl Belirlenir?

Sponsorlarınızla ve paydaşlarınızla konuşun, hedeflerini anlayın ve projeye nelerin dahil olduğunu ve nelerin olmadığını öğrenin.

- **Dahil olmayan unsurları bilmek de çok önemli.**

Ayrıca şu soruları da sorun;

- Proje fikri nereden çıktı?
- Projeye neden ihtiyaç duyuldu?
- Projenin neyi başarması bekleniyor?
- Proje sponsorunun aklında ne var?
- Nihai sonuçları kim onaylıyor?

Proje Kapsamı Ne Zaman Belirlenmeli?

Proje kapsamı **ilk planlama** aşamasında tanımlanmalıdır. Herkesin aynı beklentiler üzerinde uzlaşabilmesi için kapsamı **erken bir aşamada** belirlemeye başlamalısınız.

- Böylece yaklaşan büyük değişikliklerin risklerini hafifletebilirsiniz. Elbette planlama sürerken gerektiğinde kapsamda değişiklikler de yapabilirsiniz.
- Proje kapsamını iyice kavradıktan sonra, tüm ayrıntıları belgelemelisiniz.
 - Böylece projenin yaşam döngüsü boyunca gerektiğinde herkes bu belgeye başvurabilir.

ÖZETLE:

- Açık bir şekilde tanımlanmış bir kapsamda, bir projenin tüm ayrıntıları açıklanır ve proje ilerledikçe nelerin eklenip çıkarılabileceği düzenlenir.
- Projeyi izlemek ve tüm çalışmaların ve kaynakların kapsam dahilinde kalmasını sağlamak nihai olarak proje yöneticisinin sorumluluğunda olmakla birlikte ekip üyeleri ve paydaşlar projenin hedefine ulaşmak için en önemli göreve odaklanarak üstlerine düşeni yapmaya teşvik edilebilir.

Kapsamı tanımlamak için bilgi toplama

Kapsamı tanımlayan sorular sorma

Bir restoran yönetimi grubunda çalışırken, yöneticinizin sizi arayıp "yemek servis alanını yenilemenizi" istediğini ve ardından başka bir talimat vermeden telefonu apar topar kapattığını hayal edin. Yöneticinizin verdiği bu ilk görevde birçok bilgidен yoksunsunuz. Hangi soruları sormanız gerektiğini bile bilmeniz mümkün değil.

Kapsam kavramını hızlıca özetleyelim.

- Kapsam, projeniz için bazı sınırlar koyar.
- Kapsamı; proje için gerekli kaynakları, kaynak maliyetlerini ve zaman çizelgesini belirleyebilmek için tanımlarsınız.

Az önce betimlediğimiz durumda, projenin kapsamını tanımlarken ihtiyaç duyduğunuz bilgileri almak için yöneticinize şu soruları sorabilirsiniz:

Paydaşlar	Yemek servis alanını yenileme kararını nasıl verdiniz? Talep ilk olarak restoran sahibinden mi, müşterilerden mi, yoksa başka paydaşlardan mı geldi? Projenin kapsamını kim onaylayacak?
------------------	---

Hedefler	Yemek servis alanı neden yenileniyor? Mevcut yemek servis alanının ne gibi olumsuz yönleri var? Bu projenin nihai hedefi nedir?
Teslimatlar	Hangi yemek servis alanı yenileniyor? Tam olarak neyin yenilenmesi gerekiyor? Yemek servis alanının tadilata ihtiyacı var mı?
Kaynaklar	Hangi malzemelere, ekipmanlara ve insanlara ihtiyaç duyulacak? Herhangi bir yüklenici firmayla çalışmamız gerekecek mi? Kat planı ve inşaat ruhsatı almamız gerekecek mi?
Bütçe	Bu projenin bütçesi nedir? Bütçe sabit mi yoksa esnek mi?
Zaman Çizelgesi	Projeyi tamamlamak için ne kadar zamanımız var? Bu projenin ne zaman tamamlanması gerekiyor?
Esneklik	Ne kadar esnek çalışabiliriz? En önemli öncelik hangisi? İş teslim tarihine yetiştirmek mi, bütçe sınırları içinde kalmak mı yoksa sonucun tüm kalite hedeflerini karşılaması mı?

Ana fikir

Projenin kapsamını anladığınızdan emin olmak için zaman ayırmanız ve sorular sormanız; masrafları, iş tekrarını, memnuniyetsizliği ve kafa karışıklığını azaltmaya yardımcı olur. Kapsamı tanımlamak açısından önem taşıyan *kim, ne, ne zaman, nerede, neden* ve *nasıl* sorularının cevaplarını iyi anlamalısınız. Bu bilgilerden herhangi birine sahip değilseniz sorularınızı bu unsurlara odaklayın. Başlatma aşaması projenin temelini oluşturur. Dolayısıyla bu aşamada kapsamı ve beklentileri anladığınızdan emin olmanız çok önemlidir.

Projenin Kapsamını İzleme ve Koruma

Proje yönetiminin önemli bir boyutu proje kapsamını izlemek ve hangi görevlerin planın parçası olduğunu, hangilerinin ise olmadığını bilmektir.

- Projeye dahil olan ve projenin genel hedefine katkıda bulunan görevler **kapsam içi** kabul edilir.

- Dahil olmayan görevler **kapsam dışı** olarak adlandırılır.

Ekibinizin planlandığı gibi çalışabilmesi için, projenize kesin sınırlar çizmek ve bunları korumak proje yöneticisi olarak sizin görevinizdir.

Proje başladıktan sonra herhangi bir noktada proje kapsamını etkileyen değişikliklere, büyümeye ve kontrol edilemeyen faktörlere "**kapsam kayması**" denir.

- Kapsam kayması yaygın bir sorundur ve kontrol edilmesi her zaman kolay değildir.

Kapsam kaymasıyla mücadele etmek için öncelikle **kaymaların iki temel kaynağı** olduğunu bilmeniz gerekir: iç ve dış kaynaklar.

- Kapsam kaymasının dış kaynaklarını fark etmek daha kolaydır.
 - Örneğin ana müşterilerinizden biriyle bir proje üzerinde çalışıyorsanız müşteri değişiklikler talep edebilir, çalıştığınız işin koşulları farklılaşabilir ya da kullandığınız temel teknoloji değişebilir.
- Yaşanacak her şeyi kontrol edemeseniz de bazı püf noktaları aklınızda tutmanızda yarar var.
 - Öncelikle, projenizi paydaşlarınız için görünür kılın. Onların ne üretileceği, hangi kaynakların gerektiği, maliyetin ne olacağı ve ne kadar zaman gerektiği konusundaki ayrıntıları bilmesi sizin için iyi olur.
 - Ayrıca gerekliliklerin iyi anlaşıldığından emin olun ve ilk ürün teklifi için yapıcı eleştirilerde bulunmalarını isteyin.
- Bu tür bilgileri herhangi bir sözleşme imzalanmadan önce edinmeniz son derece önemlidir.
 - Proje başladıktan sonra paydaş katılımı için temel kurallar ve beklentiler belirlemeye dikkat edin.
 - Yürütme ve durum değerlendirme aşamalarında rollerinizin ve sorumluluklarınızın ne olacağı konusunda uzlaşın.
 - Proje kapsamını netleştirdikten sonra kapsam dışı talepleri ele almak için bir plan geliştirin.
 - Resmî değişiklik taleplerinin kimin tarafından yapılacağını, bu taleplerin nasıl değerlendirileceğini, kabul edileceğini ve gerçekleştirileceğini belirleyin.
 - Son olarak, uzlaşılan konuları mutlaka yazıya geçirin. Böylece proje boyunca siz, bir paydaş ya da müşteri arasında bir anlaşmazlık olduğunda başvurabileceğiniz belgeler olur.

- Dış kaynaklı kapsam kaymasının başlıca nedenlerinden biri, projeye başlamak için kapsamı tanımlamadan ve resmî onay almadan önce gereklilikleri **netleştirmemiş** olmaktır.
 - Belirli ve ölçülebilir hedefler ve teslimatlar işte bu noktada önem kazanır.
 - Gereklilikler belirli değilse ve projenin süreçleri, teslimatları ve ara hedefleri üzerinde uzlaşmadıysanız proje başladıktan sonra kapsam kayması işten bile değildir.
- İç kapsam kayması kaynaklarını saptamak ve kontrol etmek daha zordur.
 - Bu tür kaymalar, süreç ya da ürün değişiklik ya da iyileştirmeleri öneren, hatta bu konuda ısrar eden proje ekibi üyelerinden kaynaklanır.
 - Bir ürün geliştiricisi ürünü iyileştireceği gerekçesiyle maliyeti artıran bir kararı savunabilir ya da bir ekip lideri projenin farklı bölümleri üzerinde çalışan ekip üyelerinin de etkileneceğini fark etmeksizin kendi sürecinin verimliliğini artıracak bir değişiklik yapabilir.
- Ekibinize proje kapsamı dışındaki her değişikliğin bütçeyi etkileyeceğini, zaman çizelgesini tehlikeye atacağını ve riski artıracığını **açıkça anlatmalısınız**.
- Proje kapsamını etkileyecek herhangi bir şeyi hafife almamak gerekir.
 - Ne zaman bir ekip üyesi planlanmamış bir görev üstlense o görev için harcanan zamandan çok daha fazlası kayıp hanesine yazılır.
- En iyi savunma yolu, **projenizi en ince ayrıntısına kadar bilmektir**.
 - Bu sayede yeni bir fikre ya da talebe en uygun yanıtı vermeye daima hazır olursunuz.

ÖZETLE:

Projenizin kapsamını takip edin ve ne pahasına olursa olsun koruyun. En küçük değişiklik bile projenin başarısı için büyük bir risk yaratabilir.

Kapsam kaymasını kontrol etme stratejileri

Kapsam yönetimine dair en iyi uygulamalar

Bir projenin kapsamı hızla, bazen farkına bile varamayacağınız bir hızla kontrolden çıkabilir.

- Kapsam kayması, projenin çalışmalarının büyüyerek başlatma aşamasında üzerinde anlaşmaya varılan miktarın ötesine geçmeye başladığında ortaya çıkar.

- Kapsam kayması siz, ekibiniz ve kurumunuz için stres yaratabilir ve projenizi riske atabilir.
- Kapsam kayması, zaman çizelgesinden bütçeye ve kaynaklara kadar projenin tüm boyutlarını sekteye uğratabilir ve sonuçta projenin genel olarak başarısını etkileyebilir.

Kapsam yönetimine ve kapsam kaymasının kontrol edilmesine dair **en iyi uygulamalardan** bazıları şunlardır:

- **Projenizin gerekliliklerini tanımlayın.** Başlatma aşamasında paydaşlarınızla veya müşterilerinizle **iletişim kurarak** projeden tam olarak ne beklediklerini öğrenin ve bu gereklilikleri belgeleyin.
- **Net bir proje zaman çizelgesi belirleyin.** Projenizin kapsamına bağlı kalmak için zaman ve **görev yönetimi** çok önemlidir. Zaman çizelgenizde projenizin tüm gereklilikleri ve bunları başarmak için gerekli olan görevler özetlenmelidir.
- **Nelerin kapsam dışı olduğunu belirleyin.** Paydaşlarınızın, müşterilerinizin ve proje ekibinizin önerilen değişikliklerin ne zaman kapsam dışında olduğunu **anlamalarını** sağlayın. Kaymanın proje üzerindeki potansiyel etkileri üzerinde anlaşılmaya varın ve anlaşmanızı belgeleyin.
- **Alternatifler sunun.** Müşterinize ya da paydaşınıza alternatif çözümler önerin. Önerdikleri değişikliklerinin nasıl ilave riskler oluşturabileceğini anlamalarına da yardımcı olabilirsiniz. Gerekirse bir fayda maliyet analizi yapın.
- **Bir değişiklik kontrol süreci oluşturun.** Projeniz süresince bazı değişikliklerin olması kaçınılmazdır. Proje planınıza eklemeyen önce her bir değişikliğin nasıl tanımlanacağına, gözden geçirileceğine ve onaylanacağına (ya da reddedileceğine) ilişkin **süreci belirleyin**. Proje ekibinizin bu süreçten haberdar olmasını sağlayın.
- **Hayır demeyi öğrenin.** Bazen önerilen değişikliklere hayır demek zorunda kalacaksınız. Bir kilit paydaşa ya da müşteriye hayır demek zor olsa da projenizin kapsamını ve genel kalitesini korumak için bazen gerekli olabilir. Sizden ek görevler üstlenmeniz istenirse bu görevlerin başlangıçtaki proje gerekliliklerinizde tanımlanan bütçeyi, zaman çizelgesini ve/veya kaynakları nasıl etkileyeceğini açıklayın.
- **Kapsam dışı çalışmaların ortaya çıkardığı maliyetleri toplayın.** Kapsam dışı çalışmalar yürütmek gerekirse ortaya çıkan tüm maliyetleri belgeleyin. Bu, kapsamın genişlemesinden dolayı olarak etkilenen çalışmaların maliyetlerini içerir. **Masrafların neden kaynaklandığını mutlaka belirtin.**

Ana fikir

- Kapsam kaymasını ancak projeye dahil olan herkesin sorumlulukları, sınırları ve zaman çizelgelerini anlaması ve kabul etmesi durumunda önleyebilirsiniz.

- Kapsam kaymasından kaçınmak için iletişimin açık yürütülmesi, beklentilerin iyi yönetilmesi ve istediğiniz sonuca ulaşmanız için izleyeceğiniz sürecin doğru tanımlanması gerekir.
- Burada açıklanan stratejileri uygulamak, kapsam kaymasını daha projenize sızmadan proaktif olarak yönetmenize yardımcı olabilir.

Projenin Kapsamındaki Değişiklikleri Yönetme

Proje kapsamı proje boyunca önemini korur. Projenin kendine özgü hedefleri olsa da proje yöneticisi olarak sizin genel hedefiniz projeyi üzerinde anlaştığınız kapsam çerçevesinde teslim etmektir.

- Projeyi belirlenen sürede ve onaylanan bütçeyi aşmadan teslim etmek de buna dahildir.
- Bir ekip üyesinin planlanmayan bir görev üstlendiği her durumda, o görev için harcanan zamandan **daha fazlası kaybedilir**.
 - Proje yöneticileri bir kapsam değişikliğinin kabul edilebilir olup olmadığına ve yaratacağı etkiye karar verirken genellikle **üçlü kısıt modelini** kullanır.
- Üçlü kısıt modeli her projede geçerli olan en önemli üç sınırlamanın yani **kapsam, zaman ve maliyetin** bir kombinasyonudur.
 - **Zaman**, projenin *zaman çizelgesini* ve *teslim tarihini* ifade eder.
 - **Maliyet**, *bütçeyi* içerir ve aynı zamanda *kaynakları* ve *projede çalışan insanları* kapsar.
- Kapsamın yanı sıra zaman ve bütçenin de titizlikle yönetilmesi şarttır.
 - Bu üç unsur birbirleriyle bağlantılıdır; birini değiştirirseniz öbürleri de mutlaka etkilenecektir.
 - Bir kısıttaki değişikliğin diğer iki kısıt üzerindeki etkisini iyi kavramanız şarttır. Proje ilerledikçe hangi ödünleri vereceğinize karar vermeniz gerekir.
 - Doğru kararı verebilmek içinse projenin önceliklerini net bir şekilde anlamış olmalısınız.
 - Kapsam, zaman ve maliyet arasından hangisinin en önemli olduğunu bilmek zorundasınız.
 - Mutlaka uyulması gereken bir teslim tarihi varsa bu tarihin aşılmasına yol açacak kapsam değişikliklerini sınırlamanız gerekir.
- Ürünün görünümü ya da işlevine dair somut taleplerin karşılanması gerekiyorsa, bu gereklilikler önceliklidir ve maliyet ya da takvimde yapılacak değişiklikler için kapsam gerekliliklerini gerekçe gösterebilirsiniz.

- Ama değişiklik yapmanın mümkün olması buna mecbur olduğunuz anlamına gelmez.
- Aynı şekilde kapsam, zaman ve maliyet sınırları konmuş olsa da geçerli bir neden varsa değişiklik yapabilirsiniz.
- Kapsamla ilgili kararlar almak gerektiğinde, proje yöneticisi genellikle proje sponsoruna ve paydaşlara danışır ve onay ister.
- Üründe değişiklikler yapmak bir kapsam değişikliğidir.
- Kapsam önemlidir çünkü projenin başında kapsamı iyi tanımlarsanız ekip üyeleriniz ve paydaşlarınız en baştan uzlaşırlar ve aynı perspektifi paylaşırlar.
 - Üstelik bu sayede fark etmeseniz bile ilerleyen zamanlarda karşınıza çıkabilecek sorunlardan kaçınabilirsiniz.

Projenin başarısını ölçme

Projenin nihai sonucunu müşteriye ya da kullanıcıya teslim etmeye **proje lansmanı** denir.

Projenizi oluşturmayı ya da geliştirmeyi bitirdiniz, görevler tamamlandı ve teslimatlar yapıldı. Hedefinize ulaştınız. Bu anlamda proje başarılı oldu ve tamamlandı.

- Peki, iyi işliyor mu? İstenen sonuca ulaştı mı?
 - Projenin başarısını belirleyen temel faktör, nihai sonucun teste tabi tutulmasıdır.
 - Sonuca ulaştırma, projenin başında belirlediğiniz başarı kriterlerini kullanarak projenizin başarısını **gerçekten ölçtüğünüz** aşamadır.
 - Bu, hedef belirlemenin, proje başlatma aşamasında genellikle gözden kaçan önemli bir parçasıdır.
 - Örneğin, uçakla seyahat ettiğinizi düşünün. Pilotun uçağı yerden kaldırması yeterli değildir. Varış noktanıza güvenle varabilmeniz için uçağı indirmeyi bilmesi de şarttır.

Başarınızın nihai projeyi teslim etme noktasından sonra da sürmesi gerekiyor. Projenizin uygulamaya konduktan sonra amaçlandığı gibi işleyip işlemediğini ölçmek zorundasınız.

Projenin lansmanının ve dış dünyaya sunulmasının kâğıt üstünde başarılı görünmesi, projenin sonuca ulaştığı anlamına gelmez.

- Çoğu projede lansman tek başına anlamlı bir başarı ölçüsü değildir. Asıl önemli olan, lansmandan sonra yaşananlardır.
- Lansman sadece amaca ulaşmak için bir araçtır; genel hedeflere ulaşıldığından emin olmak için lansmandan sonrasına bakmak önemlidir.

Baştan itibaren lansmandan sonraki sonuca ulaştırma aşamasına bakarsanız hedefinize ulaşma olasılığınız artar.

- Sonuca ulaştırma, başı sonu belli bir tanım değil ucu açık bir kavramdır.
 - Dolayısıyla belli bir projeyi başarılı bir şekilde sonuca ulaştırmanın ne anlama geldiğini tanımlamak önemlidir.

Proje yaşam döngüsü boyunca **başarı kriterlerini** izlerseniz projenizi sonuca ulaştırmada hiçbir sorun yaşamazsınız.

- Başarı kriterleri hedeflerinizin ve teslimatlarınızın tüm somut ayrıntılarını içerir ve baştaki amacınıza ulaştığınızı ölçmeniz için yol gösterir.
- Başarı kriterleri, projenin değerlendirilme standartlarını belirler.

Sonuca ulaştırmayı unutmayın: Projenin başarısını ölçme

Sık sık şirketlerin yeni bir ürün, hizmet ya da girişimin lansmanını kutladığını duyarsınız ancak projeniz dünyaya açıldığında bile işinizin tamamlanmadığını unutmamak gerekir.

- Bir proje üzerinde çalışırken hedef sadece onu lanse etmek değil aynı zamanda sonuca da ulaştırmaktır.
- Projeniz belli bir başarı elde ettiğinde sonuca ulaştırmış olursunuz.
- Proje yöneticileri olarak varmaya çalıştığımız ve varınca kutladığımız nokta, sonuca ulaştırmadır.
- Sonuca ulaştırma tüm çabalarımızın nihai ödülüdür.

Projede lansman ile sonuca ulaştırmanın farkı

Proje yönetiminde proje "lansmanı", projenin nihai sonuçlarını müşteriye ya da kullanıcıya teslim ettiğiniz anlamına gelir. Gelgelelim projenin başarısını müşterinin projeyi kabul etmesinden ibaret göremezsiniz.

- Elde edilen neticeyi her yönüyle ölçerek “sonuca ulaştırmadığınız” müddetçe proje çalışmalarınız bitmiş sayılmaz.
 - Başlangıçta SMART hedefler belirlerken tanımladığınız başarı kriterleri ve metrikler işte bu aşamada kullanılır.
- Ekipler kullanıcılara bir şeyler lanse etmenin ötesinde neyi başarmaya çalıştıkları konusunda net olmalıdır.
 - Projeniz müşteri tutma oranını artıracak mı? Projeniz bir ürün özelliğini hızlandıracak mı?

- Ürüne ve duruma bağlı olarak cevaplar farklı olacaktır ama ekibinizin aynı ölçülebilir hedef üzerinde uzlaşması ve çalışması önemlidir.

Önce lanse edin sonra sonuca ulaştırın

Şu örneği düşünelim: Çevre dostu bir kurumda proje yöneticisi olduğunuzu hayal edin. Kurumunuz sizden yaşadığınız ildeki ortaokul öğrencilerine geri dönüşümün etkilerini öğretmeye yönelik bir eğitim programı geliştirmenizi istiyor. Belediyenin hedefi önümüzdeki beş yıl içinde geri dönüşümü %20 oranında artırmak. Bu eğitim programını oluşturmak için ekibinizi topluyor ve derslerin içeriğini hazırlamaya başlıyorsunuz. Bu eğitimin araştırma, geliştirme ve üretim süreçlerini tamamlamanız siz ve ekibinizin bir yılını alıyor. Eğitim programını İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne teslim ettiğinizde projeyi lanse etmiş olursunuz. Projenizin gerçekten amaçlanan sonuca ulaştığını bilebilmek için ise eğitim programının ildeki geri dönüşümü %20 artırma hedefine doğru bir ilerleme sağlayıp sağlamadığını önümüzdeki beş yıl içinde belli aralıklarla kontrol etmeniz gerekir.

Lansman sonrası ihmalkarlık

- Proje ekiplerinin yaygın olarak yaptıkları bir hata projeyi lanse ettikten sonra sonuçları takip etmeyi ihmal etmeleridir.
 - Proje yöneticisi projeyi müşteriye teslim ettiğinde ve müşteri proje teslimini kabul ettiğinde ama proje yöneticisi daha sonra teslimatlarının müşteriyi ya da kullanıcıyı tatmin edip etmediğini değerlendirmedeğinde bu durum yaşanır.

Yukarıdaki örneğe dönecek olursak, beş yıl boyunca belli aralıklarla sonuçları değerlendirmedeğiniz takdirde projeyi lanse etmiş ama sonuca ulaştırmamış olursunuz.

- Gerçek başarıyı sağlamak için lansman ve sonuca ulaştırma çalışmaları **eşgüdümlü** bir şekilde yürütülmelidir.
- Projeyi sonuca ulaştırmak yeni engeller oluşturmamalıdır.
 - Sonuca ulaştırma süreci doğru yürütülürse ekipteki herkesin elde edilmesini istediği nihai sonuçlar konusunda daha geniş kapsamlı bir uzlaşma sağlanır. Üstelik herkes başarıya nasıl ulaşılacağını daha net görür.

Ana fikir

Projenizi müşteriye lanse etmek sizin açınızdan bir dönüm noktası olabilir. Projeyi müşterinize teslim ettiniz ve şimdi bir adım geri çekilip biraz nefes alabilirsiniz. Ama projenizi sonuca ulaştırmayı da ihmal etmeyin. Notlarınızı gözden geçirin, ekibinizle

konusun, müşteriyle toplantı yapın ve başarıyı ölçmek için hedeflediğiniz teslimatlara ve metriklere dönmeyi unutmayın.

Projenizin başarılı olduğunu nasıl anlarsınız?

- Projenin başında hedefleri ve teslimatları tanımladınız. Bunlar ölçülebilirdi. Yani, bunlara ulaşıp ulaşılmadığını belirleyebilirsiniz.
- Benzer şekilde, ölçülebilen yani ulaşıp ulaşmadığınızı bilebileceğiniz başarı kriterleri de tanımlamalısınız.
 - Başarı kriterleri, projenin genel olarak başarılı olup olmadığını gösterir. Bunlar, hedeflerinize ve teslimatlarınıza dair amaçladıklarınızı başariy başaramadığınızı gösteren belirli ayrıntılardır. Paydaşlara ve müşterilere teslim edildikten sonra projenin değerlendirilmesinde kullanılacak standartlardır.
 - Başarı kriterlerini tanımlamak, ekibinizin, kullanıcılara bir şey sunmak dışında neyi başarmaya çalıştığını anlamasını da sağlar.
 - Bu, verilen hizmet sayesinde müşteri memnuniyetini artırmak ve onların yeni ürünler almalarını sağlamak mıdır? Müşterileri korumak için mevcut bir özelliği geliştirmek midir? Projeye bağlı olarak cevaplar da değişir. Ama ekibin uyumlu olması ve ortak bir hedef için çalışması önemlidir. Bazen insanları diyaloga zorlamak ve nihai sonucu netleştirmek, soruları ve anlaşmazlık konularını su yüzüne çıkartabilir.
- Hedeflerinizi ölçülebilir kılarken sorulacak sorulardan biri şudur: Ulaştığımda bunu nasıl anlayacağım? Aynı soru projeniz için de geçerlidir: Projenin bittiğini nasıl anlayacağım? Ama bu kez soruyu şöyle sormalısınız: Projenin başarıyla tamamlandığını nasıl anlayacağım?
- Proje başarınızı da hedefleri ölçmeye benzer bir yolla ölçebilirsiniz.
 - Proje hedeflerine ve teslimatlara bakın, kapsamı gözden geçirin ve projenizin ölçülebilir yönlerini saptayın.
 - Hedeflerde ve teslimatlarda kullanılan herhangi bir metrik ile bütçe ve zaman çizelgesi ayrıntıları bu kapsamdadır.
- Ayrıca paydaşların proje gerekliliklerini ve beklentilerini netleştirmelerini de sağlamalısınız. Bu olmazsa olmaz bir koşuldur.
 - Her projeye pek çok insan dahil olur ve herkesin başarıyı nasıl gördüğüne bağlı olarak ortada pek çok farklı fikir dolaşır.
 - Şu tür sorular sorabilirsiniz: Projenin başarısı konusunda son sözü kim söyleyecek? Başarıyı belirlemek için hangi kriterler ölçülecek? Bu projenin başarısı neye dayanıyor?
- Netleştirici bilgileri topladıktan sonra, ileride sizin, ekibinizin ve paydaşlarınızın bunlara başvurabilmesi için hepsini belgeleyin ve paylaşın.

BENİMSEME & ETKİLEŞİM

- Satış ve büyüme gibi süreçleri izlemeye yarayan daha ziyade iş odaklı metriklerin yanı sıra müşteri benimseme ve etkileşim metriklerini de değerlendirebilirsiniz.
 - **Benimseme** müşterinin bir sorun yaşamadan bir ürünü ya da hizmeti kullanması ve benimsemesi anlamına gelir.
 - **Etkileşim** ise müşterinin ürünle olan etkileşiminin ve katılımının zaman içinde ne kadar sık ya da anlamlı olduğunu ifade eder.
- Yeni bir ürünün bir kullanıcı grubuna tanıtılması ve grubun çoğunun bu ürünü kullanması veya benimsemesi, **benimseme metriklerine** örnek gösterilebilir.
 - Kaç müşterinin Arkadaş Bitkiler hizmetine kaydolduğunu ve bunu kullandığını izlemek bir benimseme metriğidir.
- **Etkileşim metrikleri** ise bir tasarım özelliğinin günlük olarak kullanımını artırmayı ya da siparişleri ve müşteri etkileşimlerini çoğaltmayı içerebilir.
 - Kaç müşterinin üyeliğini yenilediğini, ürünü sosyal medyada paylaştığını ya da geri bildirim verdiğini izlemek ise etkileşim metrikleridir.

-
- Ölçeceğiniz metrikleri tanımladıktan sonra onları nasıl takip edeceğinize karar verin.
 - Projenin yolunda gittiğinden emin olmanız için gereken verileri hangi araçlarla toplayabileceğinizi değerlendirin.
 - Örneğin, gelir gibi iş metriklerini ölçüyorsanız boşlukları ve trendleri kolayca fark edebilmek için bunları elektronik tablo ya da panolarla takip edin. Müşteri memnuniyetini ölçüyorsanız müşterileri düzenli olarak e-posta anketlerine katılmaya teşvik etmenin bir yolunu düşünebilir ve katılanların cevaplarını ölçecek bir sistem oluşturabilirsiniz.
 - Bir proje ya da ürün ilerlerken ekibinizle başarıyı ölçmeniz akıllıca olur.
 - Örneğin, ayda bir proje değerlendirmesi yapabilir, üyelerden belli tarihlere kadar görev kontrol listelerini tamamlamalarını isteyebilir veya kullanıcı ya da müşterilerle canlı geri bildirim toplantıları yapabilirsiniz.

Başarıyı ölçmenin birçok yolu vardır. Asıl önemlisi, başarı kriterlerinize en uygun yöntemleri seçmektir. Listenizdeki her bir başarı kriterinin yanına başarının nasıl ölçüleceği, ne sıklıkta ölçüleceği ve ölçmekten kimin sorumlu olduğu gibi başlıkları eklemenizi tavsiye ederiz.

- Başarı kriterleri belgenizi paydaşlarınızla paylaşın ve onlara başarıyı belirleme yöntemlerini kabul edip etmediklerini sorun.
- Başarı kriterleri konusunda ilgili paydaşlardan onay almanızı da tavsiye ederiz. Böylece her görevden kimin sorumlu olduğu konusunda herkesin kafası net olur ve başarıya giden yolda nelerin gerekli olduğunu her yönüyle anlarsınız.
- Bu belgelerin proje boyunca görünür olmasını sağlayın ve sürecin her adımında ekibinizle açıkça paylaşın. Tüm gereklilikleri yerine getirmeye çalışacak olanlar onlar. Dolayısıyla neyi nasıl yapacakları konusunda onları karanlıkta bırakmayın.
- Başarı kriterlerini doğru şekilde tanımlamak ekip içindeki uyumu artıracak ve herkesin başarıya nasıl ulaşacağını daha iyi görmesini sağlayacaktır.
- Başarı metriklerini net olarak ortaya koymak ekiplerin kullanıcılarına en büyük faydayı sağlayacak çalışmalara öncelik vermelerini de sağlar.

Başarı kriterlerini takip etme ve paylaşma

Başarı Kriterleri

Ürün kalitesi

Bir projenin ortaya çıkardığı ürünün ya da nihai sonucun başarıyı tanımlayan kendine özgü nitelikleri bulunur.

Ürünün başarısı için gerekli olan ürün nitelikleri;

- özelliklerin eksik olmaması,
- kalitesi,
- birim maliyet,
- kullanışlı olup olmaması gibi özelliklerdir.

Bir ürünün eksiksiz bir şekilde kullanıcıya sunulması başarısına katkıda bulunacaktır.

- Sonunda bir ürün ya da somut bir sonuç teslim ettiğiniz tüm projelerde bu durum geçerlidir.

Bizi başarıya götürecek yoldan sapmamamız için hiçbir şeyi kaçırmadığımızdan emin olmamızı sağlayacak bir ürün gereklilikleri listesi oluşturabiliriz.

- Örneğin proje bir kelime işlemci yazılımı üretiyorsa metin girişi, biçimlendirme, kaydetme ve yazdırma gibi temel özelliklere ihtiyacınız vardır.
 - Bu özelliklerin her biri günümüz standartlarında işlevsel bir kelime işlemci geliştirebilmek gerekli olduğundan bunları kontrol listenize eklemelisiniz.

Bir ürünün başarısını ölçmek için şu metrikleri kontrol listenize ekleyebilirsiniz:

- Ürünün öncelikli gerekliliklerini karşılayıp karşılamadığınızı takip etme
- Ürünün teknik sorunlarının ya da hatalarının sayısını takip etme ve değerlendirme
- Proje sonunda teslim ettiğiniz ya da kullanıma sunduğunuz özelliklerin yüzdesini ölçme

Müşteriler ya da paydaşlar hangi hususlara önem veriyor

- Ürün metriklerine dikkat etmek zorundayız ama aynı zamanda paydaşların ve müşterilerin özellikler ve hedefler konusundaki beklentilerini de dikkate almalıyız.

Kelime işlemci örneğinde, paydaşlardan biri metin içeren bir belgede kolayca tablolar oluşturmaya yarayan yeni bir işlev eklemek isteyebilir. Buna ek olarak, kurumun stratejik hedeflerinden biri şu anda piyasada bulunan kelime işlemcilerden daha fazla iş birliği imkanı sunan bir kelime işlemci yazılımı oluşturmak olabilir. Müşteri ve paydaş beklentilerini karşılamak için bütün bileşenleri dikkate almak gerekir. Projenin paydaşlarınızın ya da müşterilerinizin hangi ihtiyaçlarını karşıladığını düşünün. Bu stratejik hedefler, iş gerekçesiyle ve başta projeyi başlatmaya karar verme nedeninizle bağlantılıdır.

Stratejik hedeflerin ne ölçüde yerine getirildiğini çoğu zaman kullanıcı ya da müşteri metrikleriyle ölçebilirsiniz. Göz önünde bulundurulması gereken metrikler arasında şunlar bulunur:

- Kullanıcının ürünle etkileşiminin değerlendirilmesi
- Anketler yoluyla paydaş ve müşteri memnuniyetinin ölçülmesi
- Satış verileri kullanarak ürünün kullanıcı tarafından benimsenmesinin izlenmesi

Başarının belgelenmesi, anlaşılması ve duyurulması

- Nerede olduğumuzu ve nereye doğru gittiğimizi anlamak proje ekibinin doğru yolda olup olmadığını belirlemesine yardımcı olur.
- Her projeye pek çok insan dahil olur ve herkesin başarı algısı farklı olabilir. Bu süreçte şu tür sorular sormalısınız:
 - Projenin başarılı olup olmadığı konusunda son sözü kim söyleyecek? Başarıyı belirlemek için hangi kriterler ölçülecek? Bu projenin başarısı neye dayanıyor?

- Kilit paydaşların ya da yönlendirme komitesinin başarı kriterlerinizi gözden geçirmelerini ve onaylamalarını sağlamak atılacak en doğru adımlardan biridir.
 - Böylece tüm tarafların projenin başarısını nasıl tanımladıkları konusunda karşılıklı anlaşmaya varılmış olur.

Ana fikir

- Tüm projeler değişimle karşı karşıya kalır.
- Kapsam kaymasını (proje kapsamında kontrol edilemeyen değişiklikleri) ya da projenin beklentileri karşılamaması gibi bir sonucu engellemek için tüm taraflar, üzerinde anlaşmaya varılan başarı kriterlerine sürekli olarak erişebilmeli ve bunlar üzerinde uzlaşmalıdır.
- Başarı kriterlerini baştan belgelemek ve proje boyunca raporlamaya devam etmek önemlidir.

İlerlemeyi değerlendirmek için OKR'leri kullanma

Bu derste bir projenin başarı kriterlerini, yani proje yöneticilerinin projenin bütün olarak başarılı olup olmadığını belirlemek için kullandıkları ölçülebilir nitelikleri tanımlamayı öğreniyorsunuz. Bu okuma materyalinde OKR'lerin bir projedeki ilerlemeyi değerlendirmek için nasıl kullanıldığına odaklanacağız.

Hedefler ve Anahtar Sonuçlar (OKR'ler)

OKR'lerin (Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) ölçülebilir bir sonucu belirlemek için bir hedefle bir metriği birleştirdiğini öğrendiniz. OKR'ler belirlemek proje ekiplerinin ortak başarı kriterlerini tanımlamasına, aktarmasına ve ölçmesine yardımcı olabilecek bir tekniktir.

Hedefler: Neyin başarılması gerektiğini tanımlar ve istenen bir sonucu açıklar.

Anahtar sonuçlar: Hedefe ne zaman ulaşıldığını nesnel olarak tanımlayan ölçülebilir sonuçlar

OKR'leri paylaşma ve izleme

Ekibinizle düzenli olarak temasta olmak ve ilerlemeyi aktif bir şekilde izlemek, hedeflere ulaşıldığından ve herhangi bir sorunun mümkün olan en kısa sürede çözüldüğünden emin olmanızı sağlar.

OKR'lerinizi ekibinizle paylaşın. Projeniz için OKR'ler oluşturdudan sonra ekibinizle de paylaşın. Herkesin nereye yoğunlaşacağını ve hedefle uyumlu bir şekilde nasıl çalışacağını görmesi bakımından bu önemlidir. OKR'leri dijital bir belge haline getirerek, toplantıda sunum yaparak ya da dahili bir web sitesine koyarak paylaşabilirsiniz. OKR'ler proje ekibinizin hedeflerine bağlı kalmasına, nerede eksiklikler olduğunu takip etmesine ve hedeflere ulaşmak konusunda motivasyonu korumasına yardımcı olabilir.

Anahtar sonuçlardan sorumlu kişileri belirleyin. Kimin neden sorumlu olduğunun bilinmesi için her anahtar sonuca bir isim bir başka deyişle o sonucun sahibini atayın. Bu, kafaların netleşmesine yardımcı olur ve hesap verebilirliği artırır.

İlerlemenin ölçülmesi

OKR'lerinizi ölçmek kaydettiğiniz ilerlemeyi izlemenin ve paylaşmanın önemli bir parçasıdır. Bir projenin mevcut durumunu değerlendirmenin kestirme yollarından biri OKR'lerinizi puanlamak ya da derecelendirmektir. Puanlar ya da dereceler projenin başarısına ilişkin eksiksiz bir değerlendirme sunmaz ancak hedeflerinize ulaşmaya ne kadar yaklaştığınızı belirlemek açısından yararlı araçlardır. Daha sonra projeye ilgili aktardığınız güncel bilgilerin bir parçası olarak OKR puanlarınızı proje paydaşlarıyla ve ekip üyeleriyle paylaşabilirsiniz.

OKR'lerinizi nasıl puanlayacağınızı belirleyin. OKR'ler farklı yollarla puanlanabilir. Örneğin, hedefin tamamlanma yüzdesine, belli ara hedeflere ulaşılmasına ya da 1 ile 10 arasındaki bir ölçeğe göre puan verebilirsiniz. Kırmızının herhangi bir ilerleme kaydetmediğinizi, sarının biraz ilerleme kaydettiğinizi, yeşilin ise hedefinizi tamamladığınızı gösteren "trafik ışığı" yöntemini de kullanabilirsiniz. OKR'leri puanlarken kullanılabilecek en basit yaklaşım "evet" in hedefinize ulaştığınızı, "hayır" ın ise ulaşmadığınızı anlamına geldiği "evet/hayır" yöntemidir. Bu yöntemi kullanarak, "Mobil cihazlardaki minik araçlara dayalı yeni bir pazarlama kampanyası lanse etmek" gibi bir anahtar sonuç 1 ya da 0 olarak derecelendirilebilir; bu durumda lansman yapıldıysa (1), yapılmadıysa (0) değeri geçerli olacaktır. Anahtar sonuçlarınızı bir ölçek kullanarak derecelendirmek daha gelişmiş bir puanlama yaklaşımı olacaktır. Bu yöntemde anahtar sonuç "Altı yeni özellik lanse etmek" ise ve yalnızca üç yeni özellik lanse edilebildiyse OKR 0,5 olarak derecelendirilecektir. Genel olarak, KR hedefe ulaşmanıza yardımcı olduysa, OKR'niz daha yüksek, olmadıysa daha düşük bir puan almalıdır. Google'da OKR'ler genellikle 0,0 ile 1,0 arasında bir ölçekte derecelendirilir; 1,0 puan, hedefe tam olarak ulaşıldığı anlamına gelir. Her bir anahtar sonuç derecelendirilir ve ardından söz konusu OKR'nin puanının belirlenmesi amacıyla notların ortalaması alınır. Puanlama beklentilerinizi belirleyin. Google'ın 0,0–1,0 ölçeğine göre iddialı OKR'ler belirlemek ve tüm OKR'lerde en az 0,6 ile 0,7 ortalamaya ulaşmak beklenir. Elde edilen yüzdeye göre derecelendirilen OKR'ler için optimum değer %60-70 aralığında bir yeredir. Daha

düşük puanlar ekibin olması gereken noktaya ulaşamadığını gösterebilir. Daha yüksek puanlar ise iddialı hedeflerin yeterince yüksek tutulmadığı anlamına gelebilir.

Kontrol noktaları planlayın. Proje OKR'lerinin durumunu düzenli olarak ekibinize ve üst düzey yöneticilerinize bildirmeniz önemlidir. Örneğin, hem kişilere hem de ekibinize hangi noktada olduklarına dair bir fikir vermek için OKR'lerdeki ilerlemeyi aylık olarak kontrol etmek yararlı olabilir. Genellikle, üç aylık dönemin sonunda ekibin hedeflerine ulaşmak konusunda ne kadar başarılı olduğunu değerlendirmek için OKR'lerin her biri derecelendirilir.

Ana fikir

OKR'ler, projenizin başarı kriterlerini tanımlamanıza ve ölçmenize yardımcı olabilir. OKR'lerin projenizin başarı kriterlerini etkili bir şekilde yerine getirmek amacıyla kullanılabilmesi için bunları ekibinizle paylaşmanız, hesap verebilirliği sağlamak için her bir anahtar sonuca sahipler atamanız, OKR'leri puanlayarak ilerlemeyi ölçmeniz ve ekibinizle düzenli olarak OKR'lerinizdeki ilerlemeyi takip etmeniz gerekir.

Paydaşlarla verimli çalışmanın yolları

Proje ekibinin üstlendiği rolleri ve sorumlulukları keşfetme

Başlatma aşamasında proje yöneticisi paydaşların onayını almak ve projeyi planlamak için gereken tüm ön bilgileri toplar. Bu aşamada birkaç önemli iş yapılır;

- İlk olarak proje yöneticisi atanır.
- Sonra projenin hedefleri, kapsamı ve teslimatları onaylanır.
- Projeye birkaç kişinin atanması ve sizin herkesin bireysel rollerini ve sorumluluklarını belirlemeniz gerekecektir.
- Proje başlatma belgenizi de paydaşlara onaylatmalısınız.
- Tüm bu kriterler karşılandığında planlamaya başlayabilirsiniz.

Planlama, büyük olsun küçük olsun her proje için önemlidir.

- Siz ve ekip arkadaşlarınız projenizi planlarken hedeflerinize ulaşmak için gerekli süreçleri ve iş akışlarını belirler, projeyi başarılı kılmak için gerekli fikirleri üretirsiniz.
- Planı hazırlarken önceki proje deneyimlerinizden yararlanabilirsiniz ama sonuçlara ulaşmak için yeni yollar düşünmekten de korkmayın.
- Planlama, projeyi tüm detaylarıyla ortaya koymanızı sağlar. Hedeflerinize ulaşmanız için gerekli çalışmayı anlamanıza yardımcı olur.
- Planlama, ortaya konan çabayı ve izlenen takvimi başka ekiplerle, yüklenicilerle ve tedarikçilerle koordine etmenizi de sağlar.

- Planlamanın büyük bir yararı da projenizi etkileyebilecek riskleri belirleyip bunlara hazırlanmanız için size zaman kazandırmasıdır.
 - Takvimde bir gecikme, kritik bir ekip üyesinin ayrılması ya da birincil paydaşlardan birinin projenin yönünü değiştirmesi bu riskler arasındadır.
 - Planlamanın en önemli faydalarından biri, projenizi sonuca ulaştırmanıza yardımcı olan ekip çalışmasıdır.
 - Projeye atanan kişiler planlama aşamasında birlikte çalışarak bu aşama bitene ve çalışmalar başlayana dek güçlü bir ekip haline gelebilirler.
 - Planlamayı birlikte yürütme, projeye dahil olan tüm taraflar arasında ortak bir anlayış yaratır.
- Proje planlarının en başta mükemmel olması gerekmediğini bilmek önemlidir.

Planlama aşaması projeden projeye değişebilir ama genellikle bu aşamada üç önemli konu belirlenir:

- zaman çizelgesi,
- bütçe ve
- risk yönetimi planı.

Zaman çizelgesi, esas itibarıyla projenin takvimidir.

- Başlangıç tarihini, bitiş tarihini ve arada olacak her şeyin tarihini içerir.
- Bu tarihleri belirlemek için süre tahmini tekniklerinden faydalanılır.

Bütçe, projeyi tamamlamak için gereken toplam maliyeti ifade eder.

- Projenin çeşitli unsurlarına ne kadar para harcanması gerektiğini belirlemek için toplam maliyet daha küçük kalemlere ayrılmalıdır.

Risk yönetimi, olası sorunları aramak ve riskleri azaltmak için önceden planlama yapmak demektir.

- Risk her proje için kaçınılmazdır. Kaçınılmaz olmayan şey, riskin projenizi nasıl etkilediğidir.
- İyi bir proje planlaması, sorun çıkabilecek noktaları aramak demektir.
- Zaman çizelgesi nerede rayından çıkabilir? Bütçe nerede tahminlerinizi aşabilir? Ekip ile birlikte çalışarak bu soruların cevapları üzerine düşünülür ve bunun sonucunda edinilen bilgilere dayanarak bir risk yönetimi planı oluşturulur.

Planlama aşamasında zaman çizelgenizi oluşturur, bütçenizi belirler, risk yönetimi planınızı hazırlarsınız ama önce **bütün ekip üyelerini** bu sürece dahil etmelisiniz.

Proje başlangıç toplantısını yönetmek

Proje başlangıç toplantısı, proje ekibinin bir araya geldiği ilk toplantıdır.

- Projenin hedefleri ve kapsamı konusunda herkesin ortak bir vizyon ve ortak bir anlayış kazanmasını ve herkesin ekip içindeki bireysel rolünün anlaşılmasını sağlamak amaçlanır.
- Başlangıç toplantısında ekip üyeleri projeye nasıl katkıda bulunacakları konusunda daha fazla bilgi edinir ve ekibin proje hedeflerine ulaşmak için nasıl birlikte çalışacağını daha derinlemesine anlar.

Başlangıç Toplantısına Kimler Çağrılır?

- Öncelikle başlatma aşamasında oluşturulan RACI matrisinde tanımlanmış ekip üyeleri çağrılır.
- Projenin yüksek seviyedeki planını anlama şansı bulmaları, perspektiflerini paylaşmaları ve herkesin ortak bir paydada buluşmasını sağlamak için paydaşlar ve sponsor da toplantıya katılmalıdır.

Çok kişinin dahil olduğu büyük bir projeye başlarken ortak bir vizyon oluşturmak, kapsam üzerinde uzlaşmak ve ekip içinde uyum yaratmak için bir araya gelmek önemlidir.

- Bu, aynı zamanda ekip üyelerinin soru sormaları ve fikirlerini açıklamaları için bir fırsattır ve ekipteki herkesin bireysel olarak projeye nasıl katkıda bulunacağı konusunda beklentileri belirlemeniz için ideal bir zamandır.
- Başlangıç toplantısı; tanışmayı, projenin arka planını, hedefleri ve kapsamı, rolleri, iş birliğini ve daha sonra atılacak adımları içerir ve toplantı sonunda gruptan gelecek sorulara zaman ayrılır.

Çoğu toplantı kısa tanışma bölümüyle başlar.

- Gruptaki herkese kendisini ve rolünü tanıtmaları için yaklaşık 10 dakika verebilirsiniz.
- Zaman olursa ekibi kaynaştırmak için komik bir bilgi paylaşın.
- Sonra projenin arka planını tanıtmak için yaklaşık beş dakika harcayacaksınız.
 - Bu, projenin nasıl ortaya çıktığı ve neden önemli olduğu gibi ayrıntıları kapsar. Bu zamanı ortak bir vizyon belirlemek için de kullanacaksınız.
- Sonra yaklaşık beş dakikayı hedefleri ve kapsamı, yani projenin sınırlarını paylaşmaya ayırın.
 - Bu, hangi çalışmanın kapsam içi hangi çalışmanın ise kapsam dışı olarak görüldüğünü açıklamayı içerir.
 - Bu, hedeflenen lansman tarihini paylaşmak ve ekibin bilmesi gereken önemli ara hedefleri vurgulamak için de iyi bir zamandır.
- Hedefleri ve kapsamı ele aldıktan sonra sıra herkesin rollerini konuşmaya gelir.

- Yaklaşık beş dakikayı herkesin proje boyunca hangi çalışmalardan sorumlu olacağını konuşmaya ayırmak iyi bir fikirdir.
- Sonra sıra iş birliğini, yani ekibin projede nasıl birlikte çalışacağını ele almaya gelir.
 - Bu, bir elektronik tabloda oluşturulmuş proje planı ya da Asana benzeri bir iş yönetimi yazılımı gibi ekibin ortak bilgi kaynağı olacak araçları gözden geçirmek için ideal bir zamandır.
 - Ayrıca ekibin haberleşmesi için günlük e-postalar, sohbet odası ya da haftalık değerlendirme toplantıları gibi bir yöntem belirlemek için de iyi bir fırsattır. Bu konuya yaklaşık 10 dakika ayırmalısınız.
- Bütün bunların ardından daha sonra atılacak adımlar konuşulur.
- Projenin o an itibarıyla bilinen ayrıntılarını konuştuğunuza göre 10 dakikanızı da ekibin gelecek aşamalara yönelik beklentilerini netleştirmeye ayırmalısınız.
 - Bu süre her ekip üyesi için sırada hangi çalışmanın olduğunu açıklamak için de kullanılır.
- Son olarak, grubun sorularına yaklaşık 15 dakika ayırmak gerçekten çok önemlidir.
 - Bu, ekibinizin o zamana kadar konuşulan konularda kafasını netleştirmesini sağlar.
 - Üstelik ekibinizin aklından geçenleri öğrenmeniz için ve projenizin farklı düşünceler, deneyimler fikirlerden beslenmesi için soru-cevap bölümü iyi bir fırsattır.
 - Bu uygulama, iş birliğini geliştirmek için bir fırsat yaratabilir.
- Toplantı gündemine son hâlini verdikten sonra bu bilgileri bir toplantı gündemi şablonunda belgeleyin ve toplantıdan bir iki gün önce katılımcılara gönderin.
 - Proje yöneticisi olarak toplantının büyük kısmını siz yöneteceksiniz ve bir yandan sunum yaparken diğer yandan da not almaya çalışmak biraz zor olacaktır. Bu nedenle toplantının başında, bir ekip arkadaşınızdan toplantı boyunca konuşacağınız temel noktaları not almasını ve her üyenin yapacağı işleri kaydetmesini isteyin.
 - Bazı durumlarda, özellikle büyük ve dağınık bir ekibiniz varsa, katılımcıların dönüp bakabilmeleri için toplantıyı kaydetmek faydalı olabilir.
 - Ama bu kayıt için toplantı öncesinde her katılımcıdan izin almalısınız.
- Toplantıdan sonra, toplantının önemli noktalarını, sonuçlarını ve yapılacak işleri özetleyen bir takip e-postası göndermeyi unutmayın.
 - Toplantıdan sonra, toplantının önemli noktalarını, sonuçlarını ve yapılacak işleri özetleyen bir takip e-postası göndermeyi unutmayın.

Başarılı bir başlangıç toplantısına liderlik etmek için ipuçları

Başlangıç toplantısı yeni bir proje ya da yeni bir proje aşamasının başlangıcında proje ekibi, paydaşlar ve proje sponsoru arasında gerçekleşen ilk toplantıdır.

- Başlangıç toplantısının amacı herkesin ortak bir vizyon kazanmasını, projenin hedeflerini ve kapsamını anlamasını ve projedeki rolü ve sorumluluğu konusunda hemfikir olmasını sağlamaktır.
- Başlangıç toplantısı bir projenin genel başarısı açısından kritik öneme sahiptir.
- Ekibin projenin hedefleri ve vizyonları konusunda uzlaşmasını sağlar ve projeyi başarıya gidecek bir yola sokar.

Başlangıç toplantısı en iyi uygulamaları

- **Doğru zamanı ayarlayın.** Herkese uygun bir toplantı zamanı seçin. Saat dilimi farklılıklarına dikkat edin.
- **Toplantının uzunluğunu doğru ayarlayın.** Makul bir toplantı uzunluğu seçin; bu süre bir saatten uzun olmamalıdır. İnsanların zamanını boşa harcamamalısınız ama toplantı süresinin yetersiz kalması da iyi olmaz. Başlangıç toplantılarını en verimli şekilde kullanmak için önce temel bilgileri paylaşın, ardından sorulara ve ekibi kaynaştırmaya yönelik etkinliklere zaman ayırın.
- **Doğru insanları davet edin.** Uygun insanları dahil etme konusunda stratejik davranın. Amaç tüm ekip üyeleri, paydaşlar ve proje sponsoru gibi projenin geliştirilmesinde ve yürütülmesinde rol oynayan katılımcıları davet etmektir. Gelmesi gereken kimseyi atlamamalı ama toplantıya katılması gerekmeyen kimseyi de çağırmamalısınız.
- **Not tutacak bir kişi seçin.** Toplantıda yürütülecek tartışmalar önemlidir. Katılımcılardan gelecek herhangi bir geri bildirimi, değişikliği ya da soruyu belgelemeniz kritik önemdedir. Toplantıyı siz yönetiyorsanız toplantı başlamadan önce başka birini not almakla görevlendirin. Chorus Notetaker, Google Keep, Google Dokümanlar ya da Microsoft OneNote gibi araçları da kullanabilirsiniz.
- **Gündemi belirleyin.** Videoda anlattıklarımızı özetlemek gerekirse bir başlangıç toplantısı gündemi genellikle şunları içermelidir: Tanışma, projenin arka planı ve amacı, proje hedefleri ve kapsamı, roller ve sorumluluklar, iş birliği süreci ve proje araçları, sırada nelerin olduğu (beklentiler ve alınacak aksiyonlar) ve sorulara ve tartışmaya ayrılan zaman.

- **Gündemi paylaşın.** Toplantıdan önce gündemi e-posta yoluyla katılımcılarla paylaşın ve her bir başlıkla ilgili söz alacak konuşmacıları belirleyin. Gündemi önceden gönderirseniz herkesin ne beklemesi gerektiği konusunda bir fikri olur, herkes sunması ya da tartışması gereken konulara hazırlanmak ve soru ya da fikir üretmek için zaman bulabilir.
- **Gündeme bağlı kalın.** Toplantılar sırasında tartışmalar bazen konunun dışına çıkabilir ya da beklenenden uzun sürebilir. Proje yöneticisi olarak tartışmaları yeniden gündemdeki maddelere yönlendirerek toplantıyı tekrar rayına oturtmak sizin görevinizdir.
- **Toplantıdan sonra gidişatı takip edin.** Toplantıdan sonra toplantı notlarını ve tüm eylem maddelerini içeren bir toplantı özeti gönderin.

Görevleri ve ara hedefleri anlamak

Proje ara hedefi, proje zaman çizelgesinde kaydedilen ilerlemeyi gösteren ve genellikle projenin bir teslimatının ya da aşamasının tamamlandığına işaret eden önemli bir noktadır.

- Bunlar projenizdeki önemli kontrol noktalarıdır ve onları izlemeniz projenizin hedeflerine ulaşmak üzere doğru yolda olduğunu bilmenizi sağlar.
 - Örneğin ara hedef bir raporun ilk taslağını tamamlamak, hedef ise raporu yayımlamak olabilir.

Proje Görevi vs Ara Görev

- **Proje görevi**, belli bir zaman dilimi içinde başarıyla tamamlanması gereken bir aktivitedir.
 - Proje kapsamındaki çalışmalar birçok farklı göreve bölünür.
- Bir **ara hedefe** ulaşmak için ekibiniz **birçok görevi tamamlamak zorundadır**.
 - Örneğin ara hedef bir raporun ilk taslağını tamamlamaksa bu ara hedefe ulaşmak için gereken görevler bir yazar tutmak, araştırma yürütmek ve raporun farklı bölümlerini kaleme almak olabilir.

Özetle;

- Ara hedefler proje zaman çizelgesinde önemli noktalardır ve proje görevleri de bu ara hedeflere ulaşmanız için belli bir zaman dilimi içinde tamamlamanız gereken aktivitelerdir.
- Ara hedefler ve proje görevleri birbiriyle bağlantılıdır.
- Görevler bir araya gelerek projeyi izlemek için kritik önemde olan ara hedefleri oluşturur.

Görevleri ve ara hedefleri tanımlama

- Ara hedeflerin belirlenmesi projenizin gerektirdiği çalışma miktarını net olarak anlamanızı sağlar.
 - Ara hedef belirleme eylemi sizi projenizi daha kolay altından kalkılabilir parçalara ayırmaya zorlar.
 - Bunu ne kadar sürdürürseniz proje hedeflerine ulaşmak için ne kadar çalışma gerektiğini o kadar iyi görebilirsiniz
1. **Teslimatı ara hedeflere, ara hedefleri de görevlere** bölerseniz yapılması gereken çalışmanın gerçek miktarını daha iyi anlayabilirsiniz.
 - a. Bu, proje iş yükünü daha iyi yönetmenize yardımcı olur.
 2. Bir ara hedef koyduğunuzda belli proje teslimatlarının tamamlanması için **net teslim tarihleri** belirlemiş olursunuz.
 - a. Yürütme aşamasını sürdürürken projenizin doğru hızda ilerlediğinden emin olmak için bu teslim tarihlerine bakabilirsiniz.
 3. Ara hedefler hedeflerinize ulaşmak için kapsamı, takvimleri ya da kaynakları ayarlamamız gereken alanları görmenize yardımcı olur.
 - a. Örneğin bir ara hedefe varmanın beklediğinizden daha çok görev gerektireceğini fark ederseniz bir paydaştan projenin kapsamını küçültmek ve görev sayısını azaltmak için izin isteyebilirsiniz.
 4. Ara hedeflere ulaşmak ekibinizi ciddi derecede **motive eder** ve paydaşlarınızın **gerçek bir ilerleme** görmelerini sağlar.
 - a. Aylarca süren büyük projeler söz konusu olduğunda ekiplerin motivasyonunu yüksek tutmak önemlidir.
 - b. Bir ara hedef, çalışmanın önemli bir bölümünün tamamlandığını gösterir ve daha yapılacak çok iş olsa bile ekip için bir kutlama vesilesi olur.
 5. Ara hedefler ayrıca paydaşlarınıza **ilerlemenizi gösteren** çok iyi birer kontrol noktasıdır.
 - a. Paydaşların o ana kadar tamamlanan çalışmayı görmelerine ve her şeyin planlanan şekilde ve standartlara uygun gittiğini anlamalarına fırsat verir.
- Ara hedeflerin zamanında ve sırasıyla tamamlanması gerektiğini unutmamak da önemlidir.
 - Çünkü genellikle bir sonraki ara hedefe ulaşmak bir öncekinin tamamlanmasına bağlıdır.
 - Ekibin belirli bir ara hedefe bağlı bir teslimatı tamamlama zamanını kaçırmaması sizi proje zaman çizelgesinde geriye düşürebilir ve bu da farkı kapatmak için ekibinizin fazla mesai yapmasını ya da ek kaynak kullanmayı zorunlu kılabilir.

- Teslim tarihleri bazen esnek olsa da ara hedefler konusunda daha da dikkatli olmalısınız çünkü **ara hedeflerde müzakere şansınız yoktur.**

Özetle;

- Ara hedefler gerekli çalışma miktarının net bir resmini sunar.
- Projenizin yolunda gitmesine yardım eder,
- Ek kaynaklara ihtiyaç duyabileceğiniz alanları ortaya çıkarır,
- Ekip arkadaşlarınızı motive eder ve
- Paydaşlarınıza ilerlemenizi gösterir

Ara hedefler nasıl belirlenir?

Bir ara hedef belirlemenin ilk adımı, projenizi **bir bütün olarak** değerlendirmektir.

- Bu, proje hedefini hatırlamanız gerektiğinde proje başlatma belgesine dönmenizi sağlar.
- Sonra, bu hedefe ulaşmak için ekibinizin yapması gerekenlerin listesini çıkarın.
 - İlerlemeyi gösteren önemli öğeler sizin ara hedeflerinizdir.
 - Bunlar proje zaman çizelgesinde projenin bir teslimatının ya da aşamasının tamamlanmasını gösteren temel noktalardır.
- Daha küçük öğeler, örneğin bir paydaşın gözden geçirmesi gerekmeyen öğeler, projenizdeki görevlerdir.
 - Görevler için plan yapmadan önce onları ara hedeflerden ayırmanız gerekir.
- Belirlenmesi gereken ara hedef sayısı diye bir şey yoktur; bu sayı projeden projeye değişir.
- Ara hedefleri belirledikten sonra ikinci adım her biri için bir teslim tarihi belirlemektir.
 - Ara hedeflerinizden her birine ulaşmak birkaç proje görevinin tamamlanmasına bağlıdır.
 - Ekibinize bu görevlerin her birini tamamlamalarına yetecek miktarda zaman verebilmeniz için ara hedeflerinizi buna uygun olarak dağıtmalısınız.
 - Ekibinize çalışmasını tamamlamak üzere alan yaratmak için ara hedeflerin arasını açmalısınız.
 - Zamanlamayı daha iyi anlayabilmek için ekip üyeleriyle birlikte çalışarak her bir ara hedefe ulaşmak için gerekli görevleri konuşmalı ve bu görevlerin süresi konusunda onların tahminlerini almalısınız.
 - Bu tahminleri aklınızda tutarak her ara hedefe makul teslim tarihleri belirlemek için bilgiye dayalı tahminler yapabilirsiniz.

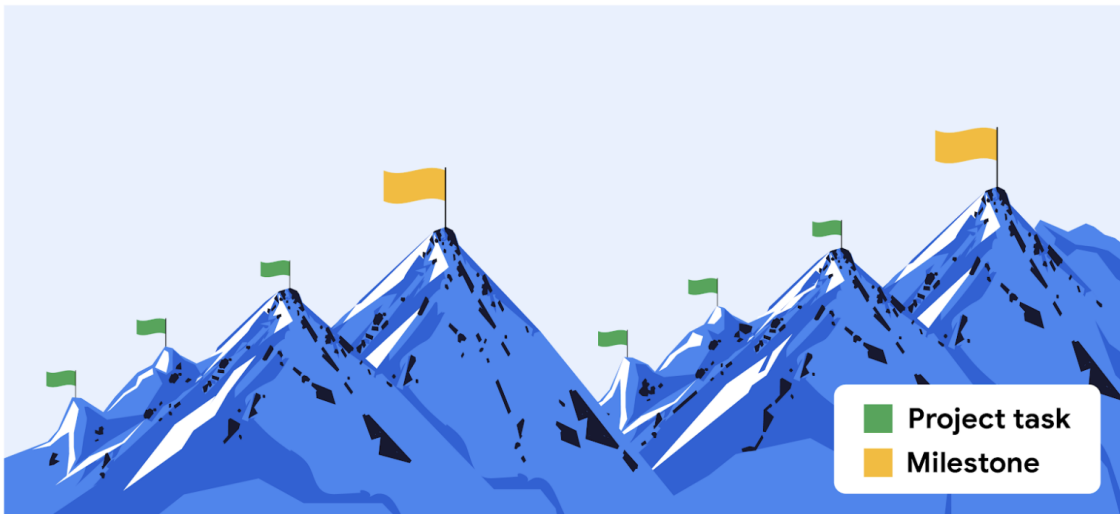
- Ara hedefler için teslim tarihleri belirlerken paydaşlarınızın ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmalısınız.
 - Belli bir teslimatı ne zaman bekleyeceklerini kendinize sorun ve teslim tarihini seçerken bunun cevabını düşünün.
 - Paydaşlarınız belli aralıklarla ilerleme göstergeleri görmek ister ve ara hedefler de ilerlemeyi göstermenin çok iyi bir yoludur.

Özetle;

- Ara hedefleri bütün olarak projenize bakarak ve ilerlemeyi gösteren önemli kontrol noktalarını aradan seçerek belirlersiniz.
- Sonra paydaşların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak her bir ara hedefe teslim tarihleri atarsınız.

Ara hedeflerin belirlenmesi: En iyi uygulamalar

- **Proje görevi**, belirli bir süre içinde tamamlanması gereken ve tamamlanmak üzere bir ya da daha fazla kişiye atanan bir aktivitedir.
 - Proje kapsamında yapılacak çalışmalar birçok farklı proje görevine bölünür.
- **Proje ara hedefi**, proje zaman çizelgesinde genellikle büyük bir teslimatın tamamlandığını gösteren önemli bir nokta, bir kilometre taşıdır.
 - Ara hedefler, projenizdeki önemli kontrol noktalarıdır ve bunları takip etmek projenizin zaman çizelgesinde belirlenen sürelerde hedeflerine ulaşacak şekilde ilerlemesini sağlar.



Ara hedefleri tanımlamak için görevler belirleyin

Görevleri belirlemek ara hedefleri de **net bir şekilde tanımlamanıza** yardımcı olabilir. Bunu iki şekilde yapabilirsiniz:

1. **Yukarıdan aşağıya çizelgeleme:** Bu yaklaşımda proje yöneticisi üst seviyedeki ara hedefleri belirler ve sonra çabaları proje görevlerine ayırmak için çalışır. Proje yöneticisi tüm görevlerin ele alındığından emin olmak için ekibiyle birlikte çalışır.
 2. **Aşağıdan yukarıya çizelgeleme:** Bu yaklaşımda proje yöneticisi tamamlanması gereken tüm görevlere tek tek bakar ve sonra bu görevleri altından kalkılabilir kümeler halinde toplayarak bir ara hedef belirler.
- Çoğu projede pek çok görev vardır ve bunlardan yola çıkılarak ara hedefler belirlenir.
 - Örneğin ara hedefiniz yazdığınız bir makalenin ilk taslağı için onay almaksa bu ara hedefi gerçekleştirmek için “ana fikirleri geliştirmek”, “ilk taslağı yazmak” ve “editöre göndermek” gibi görevleri tamamlamanız gerekebilir.
 - Bunları tamamladığınızda makaleyi gözden geçirmek ara hedefine ulaşmak için gerçekleştirmeniz gereken bir başka dizi göreviniz daha olabilir.
 - Ara hedefler nihai hedefe ulaşmak adına çalışırken doğru yönde gittiğinizden emin olmanız için projeniz boyunca faydalanacağınız kontrol noktaları işlevini görür.
 - Ara hedefler ayrıca projeyi daha yönetilebilir hale getirir.

Ara hedefleri proje zaman çizelgesine entegre edin

- Ara hedeflerin sayısı her proje için aynı olmayabilir.
- Bazı projelerde sadece birkaç ara hedef varken bazılarında onlarca ara hedef belirlenebilir.
- Belli sayıda ara hedef belirlemeyi amaçlamak yerine projenizdeki en önemli olaylar için ara hedefler belirlemeye çalışın.
 - Proje zaman çizelgenizi gözden geçirin ve önemli anları ya da kontrol noktalarını belirleyin.
 - Başka bir deyişle, projenizin neresinde büyük hedeflere ulaşacağınızı saptayın ve bu noktaları ara hedefiniz yapın.

Ara hedef belirlerken karşılaşılan tehlikeler

Ara hedef belirlerken **şunları yapmaktan kaçınmalısınız:**

- **Çok fazla ara hedef belirlemeyin.** Çok fazla ara hedef olursa bunlar önemsiz görülmeğe başlanabilir.

- Ara hedefler çok küçük ya da çok belirli olduğunda sayıları çok artabilir ve projeniz ekibiniz ile paydaşlarınıza gerçekte olduğundan çok daha büyük görünebilir.
- **Görevlerle ara hedefleri birbirine karıştırmayın.** Ara hedeflerin projenizde belli noktaları temsil etmesi gerektiğini ve bu noktalara nasıl ulaşacağınızı ortaya koymak için her bir ara hedefe daha küçük görevler atamanız gerektiğini unutmayın.
- **Ara hedeflerinizi ve görevlerinizi ayrı ayrı listelemeyin.** Görevlerin ve ara hedeflerin tek bir yerde, örneğin bir proje planında bir arada görselleştirilebilmesini sağlayın.
 - Bu sayede teslim tarihlerinize ve ara hedeflerinize ulaşmanız kolaylaşır.

Ana fikirler

- Ara hedefleri belirleme yaklaşımınız projeden projeye farklılık gösterebilir ama çoğu projede en az bir ara hedef ve her bir ara hedefle bağlantılı daha küçük birkaç görev bulunması beklenir.
- Açıkça tanımlanmış, bağımsız görevler ve ara hedefler belirlemek, bunları proje zaman çizelgenize entegre etmek ve görevlerle ara hedefleri bir arada görselleştiren bir araç kullanmak projenizi düzene sokmanıza ve ilerletmenize yardımcı olacaktır.

İş kırılım yapısı oluşturmak

Her bir ara hedefi oluşturan çok sayıda görev **İş Kırılım Yapısı** oluşturarak belirlenebilir.

- Genellikle **WBS** şeklinde kısaltılan İş Kırılım Yapısı, bir projenin ara hedeflerini ve görevlerini tamamlanmaları gereken sıraya göre bir hiyerarşiye sokan bir araçtır.
 - Projenin bazen göz korkutan güçlüklerini daha kolay altından kalkılabilir parçalara böldüğü için yararlıdır.
 - Rapor yayımlamak ya da konferans düzenlemek gibi büyük projeler, sonuca ulaşmak için tamamlanması gereken çalışmalar küçük adımlara bölündüğünde ve projenin başlangıcından bitişine giden belirgin bir yol oluşturulduğunda çok daha az korkutucu görünür.
- Bir iş kırılım yapısı tasarlamamanın pek çok yolu vardır,
 - Proje görevlerinin **ağaç diyagramı**nı oluşturmak yaygın bir yöntemdir.
 - Diyagramın tepesinde projenin adı yer alır.
 - Diyagramın ikinci seviyesi projeyi üç ara hedefe böler.

- Bunlar tasarım onayı almak, siteyi geliştirmek ve kullanıcı geri bildirimini uygulamaktır.
 - Diyagramın üçüncü seviyesinde bu ara hedeflerin her birinin bir dizi proje görevine bölündüğünü görebiliyoruz.
 - Örneğin tasarım onayı ara hedefinizin altında listelenen görevler, tasarım modelleri oluşturmak ve geri bildirim toplamaktır. Bu, iş kırılım yapısının çok basit bir örneğidir.
- Bir iş kırılım yapısı oluşturmak projenin görevlerini görselleştirmek için yararlı bir alıştırma olsa da **resmi proje planlarında** normalde bu diyagramlara **yer verilmediğini** bilmeniz önemlidir.
 - Bunun yerine bu alıştırmada belirlenen görevleri bir elektronik tabloya ya da seçtiğiniz iş yönetimi yazılımına girersiniz ve böylece her göreve daha kolaylıkla sahip atarsınız.
- İlk olarak, elinizde ara hedeflerinizi oluşturan bir ayrı proje görevleri listesi olmalı.
 - Siz ve ekip arkadaşlarınız ilk ve sonraki ara hedeflerinize ulaşmak için tam olarak neyin yapılması gerektiğini bileceksiniz.
- İkinci olarak, artık bu görevleri proje ekibinin üyelerine atamak için iyi bir konumdasınız.
 - Her kişi sahip olduğu görevleri ve bunları tamamlamak için ne yapması gerektiğini net bir şekilde anlamış olmalı.
- Görevler normalde herkesin projedeki rolüne göre atanır.
 - Bazen ekibinizde aynı tür rollerde çalışan birden fazla ekip üyesi olur.
 - Ayrı rollere sahip iki ya da daha fazla ekip üyesi arasında görevleri paylaştırırken her kişinin mevcut görevlere aşinalığını dikkate alabilirsiniz.
 - Örneğin yeni web sitesi üzerinde çalışan birden fazla web geliştiriciniz varsa bir geliştiriciye açılış sayfasını oluşturma, diğeri geliştiriciye de “iletişim” sayfasını oluşturma görevini verebilirsiniz.
- Görevleri atarken her bir ekip üyesinin iş yükünü de göz önünde bulundurmalısınız.
 - Proje üzerinde ne kadar zaman harcayacaklarını ve proje dışında sorumlu olabilecekleri başka işleri düşünün.
 - Herkesin iş yükünü dengede tutmak önemlidir.
 - Bir ekip üyesine diğeri üyelerden daha fazla çalışma atanmamış olmasına dikkat etmelisiniz.
 - Ayrıca kimseye kaldıracabileceğinden fazla çalışma atanmaması için çaba göstermelisiniz.
- Ekip üyelerinin kendilerine atanan görevleri net şekilde anlamalarını sağlamalısınız.

- Bunu görevleri Asana gibi proje yönetim araçlarının yardımıyla atayarak yapabilirsiniz.
 - En iyi uygulama olarak, her görevin bir fiil içermesi tavsiye edilir.
 - Örneğin sadece "web sitesi" yazmak yerine görevi "web sitesinin modelini oluşturmak" ya da "web sitesine görsel eklemek" şeklinde açıkça belirtin.
- Görevleri atarken düşünülecek bir nokta da takvimdir.
 - Kimin neyi ne zamana kadar yapacağını açık olması için her göreve bir atanan kişi ve bitiş tarihi ekleyin.
- Son olarak, yanlış anlamaları önlemek için göreve mümkün olduğunca çok ayrıntı dahil edin.
 - Görevleri atamanın pek çok faydası vardır ama en büyük fayda başka işlerden kurtularak proje yönetimine **odaklanmanıza** izin vermesidir.
- Bir ekip üyesine bir görev atadığınızda o kişiyle, tamamlanana kadar o görevi sahipleneceği konusunda bir anlaşma yapmış olursunuz.
 - Ekip üyelerinde sahiplik duygusu yaratmak önemlidir, çünkü projeye daha fazla önem vermelerini sağlar.
 - Ayrıca onlara kişisel gelişim için alan açar.
 - Destekleyen ve yetkilerini delege edebilen bir yönetici olarak sizin kendi becerilerinizi geliştirmenize de katkı verir.
 - Ekibin motivasyonunu korur ve işlerini zamanında tamamlamaya önem vermesini sağlar.
 - Her ekip üyesinin kendisine atanan görev için sorumluluk hissetmesi gerekse de tam bir sahiplik duygusu bazı ekip üyelerine ağır gelebilir.
 - Bu durumda, proje yöneticisinin ekip üyelerini görevlerinde birbirlerine destek olmaya teşvik etmesi iyi olur.
 - Bu ayrıca genel ekip uyumunu oluşturmak için de çok iyidir.

İş Kırılım Yapısı'nın (WBS) kırılımını yapmak

- WBS, bir projenin teslimat odaklı bir şekilde daha küçük bileşenlere ayrılması demektir.
 - Bir projenin ara hedeflerini ve görevlerini tamamlanmaları gereken sıraya göre bir hiyerarşiye sokan bir araçtır.

Kapsamlı bir WBS size bir projenin ve her bir ara hedefi teslim etmek için gereken görevlerin görsel bir temsilini sunar.

- Maliyetleri tahmin etme, zaman çizelgesi geliştirme, rolleri ve sorumlulukları atama ve kaydedilen ilerlemeyi izleme gibi önemli proje görevlerinin tümünün anlaşılmasını kolaylaştırır.

Her bir bilgiyi genel proje yapbozunun bir parçası olarak düşünün; hepsinin nasıl bir araya geldiğini anlamadan görevler arasında başarılı bir şekilde yönünüzü bulamazsınız. Bu yapıda birçok küçük görev, daha büyük bir göreve ya da ara hedefe tırmanmanızı sağlayan birer basamak işlevi görebilir.

WBS oluşturma adımları

Bir WBS oluştururken izlenmesi gereken üç ana adım şunlardır:

- **Projenin üst seviyedeki, her şeyi kapsayan bir resmiyle başlayın.** Ana teslimatları ve ara hedefleri listelemek için ekibinizle beyin fırtınası yapın.
 - Örnek: Bir şirket etkinliği planladığınızı hayal edin. Temel ara hedefleriniz arasında "mekan ayarlamak", "misafir lojistiğini sonuçlandırmak" ve "gündem oluşturmak" gibi kategoriler bulunabilir.
- **Bu ara hedeflere ulaşmak için yapılması gereken görevleri tanımlayın.**
 - Örnek: "mekan ayarlamak" ara hedefini "mekanları araştırmak", "mekanı gezip dekore etmek", "peşinatı ödemek" vb. görevlere ayırabilirsiniz.
- **Belirlediğiniz görevleri inceleyin ve bunları daha alt görevlere ayırın.**
 - Örnek: "Mekanı gezip dekore etmek" gibi bir görevi "dekorasyon komitesini organize etmek", "dekorasyon malzemeleri satın almak", "dekorasyon sorumluluklarını atamak" gibi alt görevlere ayırabilirsiniz.



Daha fazla bilgi için

- [How to Create a Work Breakdown Structure and Why You Should \(İş Kırılımı Yapısı Nasıl Oluşturulur ve Neden Böyle Bir Yapı Oluşturmalısınız?\)](#)

Proje planının bileşenleri

Proje planları projenin kapsamını, görevlerini, ara hedeflerini ve genel faaliyetlerini belgelemenizi sağladığından hem büyük hem küçük projelerde faydalı olabilir.

- Proje planının merkezinde **proje zaman çizelgesi** yer alır.

Proje planının içeriği şirketten şirkete değişebilir ancak çoğu planda beş temel unsur bulunur. Bunlar

- **Görevler:** Belirli bir sürede tamamlanması gereken faaliyetlerdir. Sahip oldukları rollere ve becerilere göre ekibin farklı üyelerine farklı görevler atanır.
- **Ara hedefler:** Zaman çizelgesinde kaydedilen ilerlemeyi gösterecek önemli noktalar. Genellikle proje kapsamında bir teslimatın veya aşamanın tamamlandığını belirtirler.
- **İnsanlar:** Proje planına ekibinizde çalışan kişiler ve bu kişilerin rolleri de dahil edilir. Her ekip üyesinin kendi rolünü ve tamamlamaktan sorumlu olduğu görevleri anlaması önemlidir. Herkes kendine atanan görevleri net bir şekilde anlarsa ekip üyelerinde görevlerine karşı bir sorumluluk duygusu oluşur ve siz de vaktinizi projeyi yönetmeye ayırabilirsiniz.
- **Belgeler:** Proje planında ilgili belgelere ait bağlantılara yer vermek iyi bir fikirdir. Ekip üyelerinin rol ve sorumluluklarını tanımlamaya yardımcı olan RACI matrisi gibi belgeler de buna dahildir. Ayrıca projeyi açıkça tanımlayan ve hedefe ulaşma sürecini ayrıntılarıyla özetleyen proje başlatma belgenizin bağlantısını da ekleyebilirsiniz. İlgili belgeler bütçeniz ve risk yönetimi planınız gibi belgeleri de kapsayabilir.
- **Süre:** Proje planınızda baz alınacak zaman çizelgesinin temelini oluşturur. Tahmini süre, görevlerin başlatılması ve tamamlanması gereken tarihler ile çeşitli ara hedeflere ulaşmayı beklediğiniz tarihleri içerir. Ayrıca hangi kaynaklara ne zaman ihtiyaç duyacağınızı belirlerken önem taşıyan proje başlangıç ve bitiş tarihleri de buna dahildir.

Proje planı bileşenlerini bir araya getirme

Proje planı bileşenleri birbiriyle nasıl ilişkilendirilir?

Proje planının merkezinde proje zaman çizelgesinin bulunduğunu öğrendiniz. Zaman çizelgesi projeyi tamamlamak için gereken süreyi tahmin etmenize yardımcı olur ve proje hedefleri doğrultusunda kaydedilen ilerlemeyi izlemesi için ekibe bir yöntem sunar. Zaman çizelgesine ek olarak, proje planınıza aşağıdaki bileşenleri de dahil etmeniz gerekir:

- Kapsam ve hedefler
- İş Kırılım Yapısı (WBS)
- Bütçe
- Yönetim planları

Projenin kapsamı ve hedefleri

Hem proje kapsamı hem hedefler başlangıçta **proje başlatma belgenizde** ele alınır. Bu belgede projenizin temel ayrıntıları açık şekilde tanımlanır. Proje başlatma belgenizin bağlantısını proje planınıza ekleyebilirsiniz. Proje kapsamı ve hedefleriyle ilgili ayrıntılara kolayca erişilebilmesi, ekibinize ulaşmaya çalıştıkları hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için başlangıçta üzerinde anlaşılan şartların ötesine geçecek sorumlulukları olup olmadığının hatırlatılmasına yardımcı olabilir.

İş Kırılım Yapısı (WBS)

İş Kırılım Yapısı'nın proje kapsamındaki ara hedefleri ve görevleri tamamlanması gereken sıraya göre bir hiyerarşiye sokan bir araç olduğunu öğrendiniz. WBS işi daha **altından kalkılabilir parçalara** ayırdığı için proje planınızda kilit önem taşır. Proje planınızda görevlerin açıklamaları, görevden sorumlu kişiler ve teslim tarihleri açıkça belirtilmeli ve tek bir yerden görüntülenebilmelidir. Bu sayede siz ve ekibiniz hangi görevlerden kimin sorumlu olduğunu ve her bir görevin ne zaman tamamlanması gerektiğini kolayca anlayabilirsiniz. Proje planınıza söz konusu görevlerle ilgili ara hedefler ve durumlar da dahil edilmelidir. Böylece sizin ve ekip üyelerinizin projede kaydedilen ilerlemeyi görselleştirmeniz kolaylaşır.

WBS'nin yanı sıra RACI matrisi gibi ek belgelerin, rolleri ve sorumlulukları tanımlamaya yardımcı olacağından proje planınıza eklenmesi yararlıdır. Söz konusu belgeleri ve bunların bağlantılarını tek bir yerde tutmak, şeffaflık ve etkili iletişim açısından bir en iyi uygulamadır.

Bütçe

Projenizin yaşam döngüsü boyunca bütçenin yönetilmesi ve izlenmesi gerekir. Proje bütçesi büyük ölçüde projenin temel unsurlarına bağlı olduğundan genellikle proje planında bütçeye bağlantı verilir. Bu bileşenleri birbiriyle ilişkilendirmek daha sorunsuz yönetim ve görünürlüğe olanak tanır.

Projenizin ve kurumunuzun boyutuna bağlı olarak proje bütçesini yönetmede birincil sorumluluk size ait olmayabilir. Örneğin projeniz büyük bir kurumda yürütülüyor ve finansman başka bir departman tarafından yönetiliyorsa bütçeyle ilgili unsurların tamamına yeterince hakim olmayabilir, özerk hareket edemeyebilirsiniz. Sonuç olarak bütçeyi yakından izleyemeyebilirsiniz. Bütçeyi yöneten kişi başka bir departmanda çalışıyorsa bütçeyi bilinçli bir şekilde izlediğinizden emin olmak için ilgili kişiyle düzenli aralıklarla mutlaka görüşün.

Yönetim planları

Değişim yönetimi planı, risk yönetimi planı ve iletişim planı gibi yönetim planlarının tümü, projenin düzenli şekilde ilerlemesini ve hedeflerine zamanında ulaşmasını sağlamanın ayrılmaz bir parçasıdır. Bu planlara ait bağlantılar proje planınıza eklenmelidir.

Ana fikir

Projenin kapsamı ve hedefleri, İş Kırılım Yapısı (WBS), bütçesi ve yönetim planlarının tümü proje planınızı oluşturan önemli bileşenlerdir.

- Bu bileşenler; görevler, ara hedefler, insanlar, belgeler ve süre dahil olmak üzere proje planıyla ilgili temel unsurların projenizde nasıl yapılandırılıp kullanılacağını belirlemeye yardımcı olur.
- Ancak tüm proje planları birbirinden farklıdır. Google'da proje planlarını oluşturmak ve yönetmek için çeşitli araç ve şablonlar kullanıyoruz. Projenizin parçalarını bir araya getirmek için nihai hedeflerinizi ve hem siz hem de ekibiniz için gerekli hususların neler olduğunu bilmek önemlidir.

Takvimi belirlerken gerçekçi tahminlerde bulunma

Proje yöneticisi olarak tüm görevleri tamamlamak sizin sorumluluğunuz değildir. Sizin sorumluluğunuz bu görevleri;

- belirlemek,
- atamaya yardımcı olmak ve
- görevlerin ne kadar sürede tamamlanacağını tahmin etmektir.
 - Bu tahminler bir araya geldiğinde projenizin zaman çizelgesini oluşturur.

Belirli bir görevin tamamlanabileceği süreyi nasıl tahmin edebilirsiniz?

- Bu konuda ekibinizden yardım alırsınız.
 - **Süre tahmini**, bir görevi tamamlamak için gereken toplam süreye ilişkin tahmindir.
 - **Çaba tahmini** ise bir görevi tamamlamak için gereken aktif çalışmanın miktarı ve zorluğuna ilişkin tahmini ifade eder.
 - Çaba tahmini **kişinin görevi tamamlaması için gereken zaman dilimini** ölçtüğünden süre tahmininden farklıdır. Süre tahmini ise göreve **baştan sona ayrılacak toplam süreyi** ifade eder. Buna atıl süre de dahildir.
 - Örn: Bir duvarın boyanmasına ilişkin çaba tahmini 30 dakika iken süre tahmini 24 saat olabilir. Zira 30 dakikalık aktif boyama süresinin yanı sıra boyanın kuruyacağı 23 buçuk saatlik atıl süre mevcuttur.
- Elinizdeki kaynakları daha verimli kullanmanıza yardımcı olacağı için süre tahmini ile çaba tahmini arasındaki farkı anlamanız önemlidir.
- Belirli bir görev süresince öngörülen boş bir zaman varsa ekip arkadaşınız bu süre zarfında başka şeyler yapabilir.
 - Örneğin boya ustası, duvar boyası kururken posta kutusunu veya pencere pervazını boyamak gibi başka işlerle uğraşabilir.
- Çaba tahminde gerçekçi davranmamak proje zaman çizelgesini olumsuz etkileyebilir.
 - Bu durum genellikle görevi tamamlamak için gereken süreyi hafife aldığınızda ortaya çıkar.

Çaba tahmini yaparken gerçekçi olmayan varsayımlardan nasıl kaçınılır?

Bunu her bir göreve atanmış ekip arkadaşlarınızla **iletişim kurarak** başarabilirsiniz. Ekip arkadaşlarınız bir görevi tamamlamak için gereken iş miktarı konusunda en gerçekçi fikirleri sunar ve bu hususta en iyi tahminleri verirler.

ÖRNEK SENARYO;

Yeşil Ofis'in üst düzey müşterilerine masalarına koyabilecekleri küçük, bakımı kolay bitkiler sunmak üzere yeni bir hizmetin lansmanını gerçekleştiriyorsunuz. Üst düzey müşterilerin iletişim bilgilerini içeren bir listeyi bir günde kolayca oluşturabileceğinizi varsayabilirsiniz. Ancak planladığınız işleri tamamlamak için gerekli olan belirli alt görevleri de göz önünde bulundurmalısınız. Alt görevler daha büyük bir görevi tamamlamak için ihtiyaç duyulan küçük görevlerdir. Örneğin müşterileri tespit etmek üzere küresel satış ekibiyle görüşmek, iletişim bilgilerini toplamak, müşterilerin dil tercihini belirlemek ve bu bilgilerin yer alacağı elektronik tabloyu oluşturmak buna dahil olabilir. Göreve atanan ekip üyesinin tahminlerini öğrenmek, bu kişi görevi tamamlamaya ilişkin ayrıntılara ve işin kendisine hakim olduğu için daha doğru tahminler elde etmenize imkan tanır. İletişim bilgilerini listelemenin iki gün sürebileceğini öğrenebilirsiniz ve bu zaman dilimi başlangıçta beklediğinizin iki katı olabilir. Tabii ki bunun ardından başka sorular da sorabilir ve hatta gerekirse tahminlerine nazikçe karşı çıkabilirsiniz.

- Görevlerden sorumlu kişiler bir görevi tamamlamak için ne kadar süre gerekeceği konusunda en doğru fikre sahip olabilirler. Ancak adından da anlaşılacağı üzere çaba tahminleri tahmine dayalıdır ve her zaman doğru çıkmayabilir.
 - Örneğin Arkadaş Bitkiler senaryomuzda ekip arkadaşınız, üst düzey müşterilerin iletişim bilgilerini listelemenin iki gün süreceğini tahmin ediyor. Ancak satış ekibinin bir etkinlik nedeniyle ofis dışında olduğunu ve hafta başına kadar müşteri listesi hakkında görüşme yapamayacağını varsayalım. Bu durum görevde gecikmelere neden olur ve sonuç olarak baştaki tahmin tutmaz.
 - Bununla birlikte çaba tahminindeki hatalara karşı koruma sağlamak için planlama aşamasında kullanabileceğiniz **tampon** adı verilen yararlı bir araç mevcuttur.
- **Tampon**, çalışma sürecindeki beklenmeyen yavaşlamaları veya gecikmeleri hesaba katmak için görevin ya da projenin sonuna eklenen süredir.
 - Süre ve çaba tahminlerinizin programın gerisinde kalması durumunda ihtiyat payı sağlayabileceğinden tamponlar önemlidir.
 - Tampon sayesinde zaman çizelgenize fazladan süre ekleyebilirsiniz. Görevlerde kaçınılmaz gecikmeler yaşandığında projeniz planın gerisinde kalmaz.
- Zaman çizelgenizi planlarken kullanabileceğiniz **iki tür tampon** vardır:
 - **Görev Tamponu:** Belirli bir görev için ayrılan fazladan süreyi ifade eder.
 - Görev tamponları öncelikle proje ekibinin kontrolü dışındaki görevlere ayrılmalıdır.
 - Örneğin potansiyel bir bitki tedarikçisinin pazartesi gününe kadar size maliyet tahmini iletmesini isteyebilirsiniz. Bu tahmine perşembeye kadar ihtiyacınız olmayacağını bildiğinizden teslim tarihini uygun şekilde belirleyebilirsiniz. Tamponunuz pazartesi ve perşembe arasındaki zamandır ve tedarikçinin tahmini size bir veya iki gün geç göndermesi durumunda ekibinize ek süre sağlar.
 - Görev tamponları proje ekibinin kontrolündeki görevler için **nadiren** kullanılmalıdır. Mesela yalnızca **tamamlanması zor olan**

veya bitkilerin büyümesi için gereken süre gibi **öngörülemeyen** görevlere tampon eklemeyi tercih edebilirsiniz.

- **Proje Tamponu:** Her göreve tampon eklemek proje zaman çizelgenizi uzatabilir ve sizi, ekibinizi ve paydaşlarınızı gerçekçilikten uzak bir zaman çizelgesine tabi kılabilir. Proje tamponları tam olarak da bu noktada fayda sağlar.
 - Proje tamponları projenin genel zaman çizelgesine süre eklediklerinden görev tamponlarından farklıdır.
 - Her göreve tampon eklemek yerine proje zaman çizelgesinin sonuna tampon olarak ek süre ekleyebilirsiniz. Böylece iki veya üç gün gibi bir ek süreyi, proje boyunca gerektiği gibi kullanabilirsiniz.
 - Örneğin bir ekip üyesi bazı teslim tarihlerini kaçırdıysa proje tamponu zaman çizelgesinde kaybedilen süreyi telafi etmeniz için size imkan tanır.

Vaka analizi: Hızlıca ilerle, bedelini sonra öde

Süre tahmini yöntemi bir görevi tamamlamak için gereken süreyi tahmin etmek için kullanılır. Planlamanın proje yöneticiliğinin en önemli parçalarından biri olduğundan bahsetmiştik. Planlama sürecinizin önemli adımlarını (ör. süre tahmini) dikkatlice atmak, projenizin başarısında belirleyici rol oynar. Öte yandan süre tahminindeki hatalar birçok projenin başarısız olmasının temel nedenidir. Başka bir deyişle çok sayıda proje, proje yöneticileri ve ekipleri görevleri tamamlamak için gereken süreyi doğru şekilde tahmin edemediği için başarısız olur.

Yanlış süre tahmininin bir projeyi nasıl etkileyebileceğini ele alan aşağıdaki vaka analizini inceleyelim.

Hızlıca ilerle, bedelini sonra öde: Süre tahminine ilişkin bir vaka analizi

Bahar yeni bir projede proje yöneticisi pozisyonuna kabul edildi. Proje oldukça rekabetçi bir teklif sunmuştu; hem şirket hem de Bahar kusursuz bir iş çıkarmak istiyordu.

Bahar projenin zaman çizelgesine uygun şekilde yürütülmesinin neredeyse imkansız olacağını hemen fark etti. Ancak bu yönetmekle sorumlu olduğu ilk büyük projeydi. Dolayısıyla Bahar proje zaman çizelgesine sadık kalmanın imkansız olduğunu yönetime iletmek yerine sessiz kaldı ve süreci bir şekilde başarıyla tamamlamaya karar verdi. Projenin teslim tarihi hızlıca yaklaştığından ekibin bir an önce çalışmaya başlaması için planlama aşamasını aceleyle bitirdi. Planlamayla ilgili tüm belgeleri ne ekibine ne de diğer paydaşlara danışarak, yalnızca projeyi teslim tarihine yetiştirebilmek amacıyla hızlıca hazırladı.

Ekip toplantısı sırasında Bahar proje planını ekibe sundu. Ekip üyeleri hemen zaman çizelgesiyle ilgili endişelerini dile getirdi. İşlerini tamamlamak üzere yeterli süreye sahip olmadıklarını düşündüklerinden ve zaman çizelgesinde gözden geçirmeler için yeterli zaman aralığı bırakılmadığı için endişeli olduklarından bahsettiler. Bahar ekibin endişelerini not aldı ve ekibine daha hızlı çalışmaları ve süreci başarıyla tamamlamaları yönünde talimat verdi.

Proje devam ederken iş tekrarı, daha önce hesaba katılmamış görevler, ekip üyelerinin yaşadığı stres ve paydaşların endişeleri nedeniyle proje zaman çizelgesinde gecikmeler ve başka sorunlar ortaya çıktı. Sonuç olarak proje teslim tarihine yetiştirilemedi. Ardından şirket sorunun kaynağını belirlemek adına bir retrospektif toplantısı düzenledi ve Bahar bu durumdan birçok önemli ders çıkardı.

Vaka analizinin incelemesi

Bahar'ın gerçekleştirdiği proje planlama sürecini yakından inceleyelim. Attığı yanlış adımları ve ekibinin başarısını garantiye almaya yardımcı olabilecek düzeltici aksiyonları belirleyelim.

Kaygıları eskale etmek

Bahar proje başlangıcından itibaren projenin zaman çizelgesinin sorunlu olduğunu düşünüyordu. Endişelerini gerekçelendirmek için bilgi toplayıp bunu yönetimle paylaşmak yerine konuyla ilgili fikirlerini kendine saklamaya karar verdi. Süreçte yavaşça ilerleyip projeyi kapsamlı şekilde planlamak yerine bir an önce hedefe ulaşmak istedi.

Dikkatlice çalışmak

Bahar planlama sürecinde dikkatli şekilde çalışmak için vakit ayırmış olsaydı müşteriye en iyi ürünü sunmak üzere daha gerçekçi bir proje planı oluşturabilirdi. Ayrıca ekibin zamandan tasarruf etmesini sağlayarak projeyi teslim tarihine yetiştirmelerine yardımcı olabilecek faaliyetleri belirleyebilirdi.

Ekibiyle kapsamlı ve dikkatli bir plan yapmak Bahar'ın aşağıdakilere benzer sorunları ve çözümlerini önceden tespit etmesine yardımcı olabilirdi:

- **Bazı görevleri iptal etmek:** Başlangıçta listelenen tüm görevlerin tamamlanmasına gerek olmayabilir. Projeye projenin tamamlanması için elzem olmayan, gereksiz işler eklenmiş olabilir.
- **Ekibi büyütmek:** Bahar gerekli kaynaklar olmadan projeyi yürütmeye çalışmak yerine başlangıç aşamalarında daha fazla kaynak talep ederek zaman çizelgesine ilişkin potansiyel riskleri ele alabilirdi.
- **Faaliyetleri sadeleştirmek:** Bazı görevler birbirine paralel olarak gerçekleştirilebilir veya en azından ardışık olmayan bir sırayla tamamlanabilir.

Ekipten girdi toplamak

Özellikle proje için önerilen zaman çizelgesine uymayla ilgili zorluklar göz önünde bulundurulduğunda Bahar, proje planını oluşturmasına ve gözden geçirmesine yardımcı olmaları için ekip üyelerini, meslektaşlarını ve yönetimi bir araya getirmeliydi. Bahar, tahmini süre içinde ilgili görevleri tamamlamaktan sorumlu olan ekip üyelerinin endişelerini gidermek için de herhangi bir adım atmadı.

Bu vaka analizinde proje yöneticisi süre tahminlerinde dikkatsizce hareket etmenin istenmeyen sonuçlarıyla karşı karşıya kaldı ve sonuç olarak iş tekrarı ile plan dahilinde olmayan çalışmalar yapılması gerekti. Çoğu zaman bir projedeki sorunu (ör. zaman çizelgeleriyle ilgili endişeler)

esnek olmak ve projeyi daha iyi bir yöne çevirmek üzere planda değişiklik yapma fırsatına dönüştürebilirsiniz.

Ana fikir

- Projeyi tamamlamak için gereken süre ve çalışmaları tahmin ederken gerçekçi olun.
- Ortaya çıkabilecek riskleri ve bunların iş üzerindeki etkisini dikkatlice değerlendirmek için zaman ayırıp bu zorlukları ekip üyelerinizle görüşün.
- Olası endişeleri yöneticilere eskale etmekten çekinmeyin.
- İyimserlik başarılı proje yöneticileri ve liderlere has bir özelliktir, ancak süre tahmini söz konusu olduğunda projelerinizi olumsuz yönde etkileyebilir.

Kapasite planlaması ve kritik yol

İşleri tamamlamak için uygun sayıda kişiye sahip olup olmadığınızı belirlemeniz gerekir.

- Bunu, **kapasite planlaması** adı verilen bir teknik kullanarak başarabilirsiniz.
 - Öncelikle kapasiteyi tanımlamak gerekirse; **kapasite**, projedeki görevlere atanan kişilerin veya kaynakların belirli bir süre içinde, makul miktarda çalışarak tamamlayabileceği iş miktarını ifade eder.
- İnsanlar belirli miktarda iş yapabilir ve görevleri atarken her kişinin kapasitesini göz önünde bulundurmak önemlidir. Kapasite planlaması burada devreye girer.
 - **Kapasite planlaması**, insanları ve kaynakları projedeki görevlere tahsis etme anlamına gelir.
 - Ayrıca işi zamanında tamamlamak için gerekli kaynaklara sahip olup olmadığınızı belirlemeyi ifade eder.
 - Bu süreçte proje takviminde hızlıca ilerlemek için daha fazla kaynağa ihtiyacınız olduğunu fark edebilirsiniz.
 - Örneğin ikinci web geliştiricisi ya da üçüncü yazar...
- Proje ekibinizdeki bir kişi tüm vaktini projenizde çalışmaya ayırsa bile her gün tamamlayabileceği iş miktarı açısından sınırlı bir kapasiteye sahip olacaktır.
 - Toplantılar, beklenmedik acil görevler ve sıradan bir iş gününün diğer gereklilikleri düşünüldüğünde herkesin tamamlayabileceği iş miktarı bellidir.

Ekip üyelerinizin kapasitesinden en iyi şekilde yararlanmak için önceliklerini nasıl belirleyebilirsiniz?

- Proje takviminizin **kritik yolunu** tanımlayarak ekip üyelerinizin vaktini önceliklendirebilirsiniz.
 - **Kritik yol**, proje hedefine zamanında ulaşmak için yerine getirmeniz gereken **ara hedeflerin listesini** ifade eder.
 - Her bir ara hedefin tamamlanmasına katkıda bulunan zorunlu görevler haricindeki diğer tüm unsurlar kritik yolun kapsamı dışındadır.
 - Örneğin Arkadaş Bitkiler projesinin lansmanına ilişkin kritik yol kapsamındaki görevler bitki tedarikçileriyle anlaşmayı içerebilir. Yeni bir web sitesi geliştirmeniz ve teslimatları tamamlamanız da gerekebilir. Ürün yelpazenize çiçekleri eklemek gibi görevler

elbette fayda sağlayacaktır. Ancak projenizin genel başarısı üzerinde büyük bir etki yaratmayabilir çünkü bu görevler proje lansmanı açısından kritik değildir. Bu tür görevler kritik yol kapsamında yer almaz.

Özetle;

Kritik yolunuz proje hedefinize ulaşmak için ihtiyaç duyduğunuz asgari sayıda görevi ve ara hedefi kapsar.

- Ekibinizin bu görevlerden herhangi birini zamanında tamamlayamaması projede gecikmeye yol açabilir.
- Projenin kritik yolunu belirlemeye projeyi tamamlamak için gereken tüm görevleri ve bunlara katkıda bulunacak ara hedefleri listeleterek başlarsınız.
 - Bu, İş Kırılım Yapınızı (WBS) yeniden değerlendirmek için harika bir zamandır.
 - WBS, projedeki tüm ara hedeflerin ve görevlerin tamamlanması gereken sıraya göre bir hiyerarşiye konduğu çizelgedir. Her proje görevine ilişkin ayrıntılı bir genel bakış içerir.
 - Daha sonra listedeki hangi görevlere başka bir görev tamamlanmadan başlanamayacağını belirlersiniz.
- En uzun yol kritik yolunuzdur. Kapasiteyi ve kapasite planlamasını etkileyebilecek birkaç faktör vardır.
 - Öncelikle birbirine **paralel** olarak gerçekleştirilebilecek görevleri tanımlamanız gerekir. Bunlar, diğer görevlerle eş zamanlı olarak tamamlanabilen görevlerdir.
 - Ayrıca **belirli bir sırayla** tamamlanması gereken, yani ardışık görevleri de belirlemeniz gerekir. Birbirine paralel olarak gerçekleştirilebilecek görevleri belirlemek, aynı anda birden fazla görevi tamamlayabileceğiniz alanları tespit ederek proje zaman çizelgenizde verimlilik elde etmenizi sağlar. Sırayla tamamlanacak görevleri belirlemek projenin ilk aşamalarında öncelik vermeniz gereken görevleri belirlemenize yardımcı olur.
 - **Sabit başlangıç tarihi**, hedefe ulaşmak için görev üzerinde çalışmaya başlamanız gereken tarihi ifade eder.
 - Görevinizin sabit bir başlangıç tarihi olup olmadığını belirlemek kapasite planlamasını kolaylaştırabilir. Çünkü bu sayede görevleri zamanında tamamlamak için kaç kişiye ihtiyacınız olduğunu anlamış olursunuz.
 - **En erken başlangıç tarihi** görev üzerinde çalışmaya başlayabileceğiniz en erken tarihi ifade eder.
 - En erken başlangıç tarihini saptamak tedarikçilerin ve ekip üyelerinin projede ne zaman çalışmaya başlanacağına dair beklentilerini doğru şekillendirebilir. Böylece çalışmalarınızı planlayabilir ve işinizi buna göre önceliklendirebilirsiniz.
 - Örneğin yeni bir tedarikçiyle çalışmaya başlayacaksanız önce sözleşmenin imzalanması ve satın alma siparişinin onaylanıp oluşturulması gerekir. Yeşil Ofis'te bu sürecin yaklaşık üç hafta süreceğini varsayalım. Bu bilgiler ışığında tedarikçiyle çalışmaya başlayabileceğiniz en erken tarihi, düzenlediğiniz başlangıç toplantısından üç hafta sonra olarak belirleyebilirsiniz.

- Kapasite planlaması ve kritik yol oluşturmaya yönelik bir başka en iyi uygulama görevde **bolluk**, diğer bir deyişle “**slack**” olup olmadığını belirlemektir.
 - **Bolluk**, proje zaman çizelgesini etkilemeden ve proje sonucunu riske atmadan bir göreve başlamadan önce bekleyebileceğiniz süreyi ifade eder.
 - Bu tür yüksek öncelikli görevlerde esneme payı çok azdır veya hiç yoktur.
 - Bu durum, kritik yolunuz kapsamında olan ve olmayan görevleri kesinleştirmenizi sağlar.
 - Kritik yol kapsamındaki görevlerde bolluk bulunmadığından burada gecikmelere yer yoktur.
 - Bolluk bulunan görevler ise kritik yol kapsamında değildir.
 - Örneğin bitkilerin belirli bir tarihte teslim edilmesini isteyen öncelikli bir müşteriye sevkiyat yapmak bolluk içermeyen bir görevdir.

Kritik yol oluşturma

Kritik yol proje zaman çizelgesini tamamlamak için proje kapsamında ulaşmanız gereken ara hedeflerin yanı sıra, her bir ara hedefin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan zorunlu görevlerin listesini ifade eder.

- Kritik yol proje yöneticisi olarak size hangi aşamada bulunduğunuzu, nereye doğru ilerlediğinizi ve oraya ne zaman ulaşacağınızı söyleyen bir çerçevedir.

Kritik yol neden kritik önem taşır?

Kritik yol nihai hedefinize ulaşmak için projenizde tamamlanması gereken temel görevleri ve her bir görevin ne kadar sürede tamamlanabileceğini belirlemenize yardımcı olur.

- Ayrıca planlanan bitiş tarihlerinin gecikmesi veya kaçırılması durumunda hangi görevlerin proje tamamlanma tarihini olumsuz yönde etkileyeceğini ortaya çıkaran kritik yola, kritik görevler konusunda ihtiyaç duyduğunuzda başvurabilirsiniz.
- Kritik yol ihtiyaç duyduğunuz kaynakları, proje planınızın başlangıçtaki temellerini ve zaman çizelgesinde sahip olduğunuz her türlü esnekliği tanımlamanıza yardımcı olabilir.

Kritik yol nasıl oluşturulur?

Çalıştığınız her proje farklı olacaktır ancak kritik yol oluşturmak amacıyla çoğu projede geçerli olan bazı genel adımlar vardır.

1. Adım: Tüm görevleri belirleme

Projenizin zaman çizelgesi üzerinde çalışmaya başladığınızda çabanın tamamlanmasıyla ilişkili tüm görevleri belirlersiniz.

- **İş Kırılım Yapınız (WBS)** gibi bu hedefe ulaşmak için oluşturduğunuz temel planlama belgelerini kullanmayı unutmayın.
- Bu adımdaki temel hedef projenizi tamamlamak için yapılması gereken hiçbir kilit görevi atlamadığınızdan emin olmaktır.
- Kritik yol oluştururken projenin tamamlanması için gerekli olmayan “isteğe bağlı” görevler yerine, kesinlikle yapılması gereken “zorunlu” görevlere odaklanın.

- Ev inşa etmeye ilişkin kritik görevlere dair bir örnek aşağıda verilmiştir:

Kazı işleri
B) Temel
C) Bina çatkısı
D) Çatı
E) Tesisat kurulumu
F) Isıtma, havalandırma ve soğutma (HVAC)
G) Elektrik
H) Yalıtım
I) Alçı panel + Boya badana
J) Zemin kaplama

2. Adım: Bağımlılıkları belirleme

- I. Tüm kritik görevlerinizi liste biçiminde bir araya getirdikten sonra bağımlılıkları belirleyerek bu görevleri ilk tamamlanacak olandan başlayarak sıralayın.
- II. **Bağımlılıkları** belirlemek için başka görevlere başlanmadan önce hangi görevlerin tamamlanması gerektiğini tespit edin.
 - A. Örneğin ev inşa edilmeden evin dış kısmını boyayamazsınız. Bu nedenle duvar çatkılarını hazırlama görevi duvarları boyama görevinden önce tamamlanmalıdır.
- III. Bağımlılıkları belirlemek proje zaman çizelgesini başarılı şekilde oluşturmak için büyük önem taşır.

Her bir görevin bağımlılıklarını tespit etmek için aşağıdaki soruları sorun:

- Bu görevden önce hangi görevin yerine getirilmesi gerekiyor?
- Hangi görev bu görevle eş zamanlı olarak tamamlanabilir?
- Bu görevden hemen sonra hangi görev tamamlanmalıdır?

Bu soruları yanıtladıktan sonra ilgili bağımlılıkları görev listenizin yanında belirtebilirsiniz:

Görev	Bağımlılık
A) Kazı işleri	
B) Temel	A) Kazı işleri
C) Bina çatkısı	B) Temel
D) Çatı	C) Bina çatkısı
E) Tesisat kurulumu	C) Bina çatkısı
F) Isıtma, havalandırma ve soğutma (HVAC)	C) Bina çatkısı
G) Elektrik	C) Bina çatkısı
H) Yalıtım	E) Tesisat kurulumu, F) Isıtma, havalandırma ve soğutma, G) Elektrik
I) Alçı panel + Boya badana	H) Yalıtım
J) Zemin kaplama	I) Alçı panel + Boya badana

3. Adım: Ağ diyagramı oluşturma

Ağ diyagramı oluşturma kritik yolu görselleştirmek amacıyla yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.

Aşağıdaki örnekte gösterildiği üzere ağ diyagramlarında görevler, bağımlılıklarına dayalı şekilde ilk tamamlanacak olandan başlayarak sıralanır. Bu diyagramlar aşağıdakileri görselleştirmeye yardımcı olur:

- Projenin başlangıcından (kazı işleri) sonuna (zemin kaplama) kadar işin gelişme biçimi
- Birbirine paralel şekilde (ör. HVAC ve tesisat kurulumu) ve sırayla (ör. tesisat kurulumu ve ardından yalıtım) gerçekleştirilebilecek görevler
- Kritik yol kapsamında OLMAYAN, önemsiz görevler

4. Adım: Süre tahminlerinde bulunma

Görevleri ve bağımlılıkları belirledikten sonra her bir görevle ilgili olarak doğru şekilde süre tahmininde bulunmak için kilit paydaşlara danışın.

- Bu adım, kritik yolunuzu belirlemede son derece önemlidir. Süre tahminlerinizin önemli ölçüde hatalı olması kritik yolunuzun uzunluğunun değişmesine yol açabilir.
- Süre tahminleri proje süresi boyunca gerektiğinde gözden geçirilip güncellenebilir.

Süre	Bağımlılık
1 Gün	
3 Gün	A) Kazı işleri
15 Gün	B) Temel
3 Gün	C) Bina çatkısı
4 Gün	C) Bina çatkısı
3 Gün	C) Bina çatkısı
3 Gün	C) Bina çatkısı
2 Gün	E) Tesisat kurulumu, F) Isıtma, havalandırma ve soğutma, G) Elektrik
15 Gün	H) Yalıtım
7 Gün	I) Alçı panel + Boya badana

5. Adım: Kritik yolu bulma

Her görevle ilgili olarak süre tahminlerinde bulunduktan sonra bu bilgileri ağ diyagramınıza ekleyin:

Tüm “temel” görevleriniz için gereken süreyi toplayın ve mümkün olan en uzun yolu hesaplıyorsanız kritik yolunuzu belirleyebilirsiniz. Yalnızca tamamlanmadığı takdirde projenin bitiş tarihini etkileyecek görevleri hesaplamanıza dahil edin. Verilen örnekten yola çıkarsak peyzaj çalışmaları

ve garaj yolunu kaplama gibi “önemsiz” görevler yerine getirilmediğinde ev inşaatının tamamlanma tarihi değişmez.

Kritik yolu hesaplamada yaygın iki yöntem olan **ileriye doğru** ve **geriye doğru hesaplama** yaklaşımlarından yararlanabilirsiniz. Bu teknikler, **en erken ve en geç başlangıç tarihlerini** (bir görev üzerinde çalışmaya başlayabileceğiniz en erken ve en geç tarihler) veya **slack** olarak da bilinen **bolluğu** (projede gecikmeye yol açmamak kaydıyla görevin, en erken başlangıç tarihinden sonra ertelenebileceği süre) belirlemeniz gerektiğinde işe yarar.

İleriye doğru hesaplama proje görevi listenizin başından başlayıp projenizin bitişine kadar kritik yol kapsamındaki görevlerin süresini toplamayı ifade eder. Bu yaklaşımı kullanırken hesaplama başa bir göreve başlanmadan önce tamamlanması gerektiğini belirlediğiniz ilk görevden başlayın.

Geriye doğru hesaplama yöntemi yukarıdaki yaklaşımın tam tersidir. Nihai görev veya ara hedef ile hesaplama başlayın ve projenin bitişine giden en kısa yolu belirlemek için zaman çizelgenizde geriye doğru ilerleyin. Kesin teslim tarihi varsa geriye doğru hesaplama yapmak hangi görevlerin gerçekten kritik olduğunu belirlemenize yardımcı olabilir. Teslim tarihinizde projeyi tamamlayabilmek için bazı görevleri iptal edebilir veya daha sonra yerine getirebilirsiniz.

Aşağıdaki makalelerde bu kavramların her biri ve kritik yol hesaplama ile ilişkili yöntemler hakkında daha fazla bilgi edinebilirsiniz:

- [How to Use the Critical Path Method for Complete Beginners \(Yeni Başlayanlar İçin Kritik Yol Yöntemini Kullanma\)](#)
- [Critical Path Method: A Project Management Essential \(Kritik Yol Yöntemi: Proje Yönetiminin Vazgeçilmez bir Unsuru\)](#)

Ekibinizden doğru süre tahminleri alma

Süre tahmini, çaba tahmini ve kapasite planlaması; proje zaman çizelgenizi oluştururken size yardımcı olacak bazı tekniklerdir. Tüm bu planlamanın merkezinde ekibiniz bulunur.

- Zaman çizelgesi planlama sürecinde tahminlerini almak için ekip arkadaşlarınızla birlikte çalışırsınız ve proje zaman takvimini oluştururken herkesin kapasitesini hesaba katarsınız.
- Bu aşamada ekip arkadaşlarınızı sürece dahil etmeniz önerilir. Sonuçta belirli bir göreve atanan kişi, ilgili görevi tamamlamanın ne kadar süreceğini en iyi bilebilecek kişidir.
- Ayrıca bu kişi, işi üstlenme konusunda kendi kapasitesinin farkındadır. Ancak bu konuları birlikte tartışmalısınız.
- Ekibinizden en doğru tahmini almak için sosyal becerilerinizden de yararlanmanız gerekir.

Şimdi, sosyal becerileri kullanmanın ve ekip arkadaşlarınızdan doğru tahminler almanın üç yöntemini gözden geçirelim. Bu yöntemler;

- **Doğru soruları sorma:** Belirli görevlerde nasıl çalıştıkları hakkında daha fazla bilgi edinmek için ekip arkadaşlarınızla iletişim kurarsınız ve bu bilgileri kullanarak zaman çizelgenizi oluşturursunuz.
 - Bu görüşmelerden sizi en çok ilgilendiren bilgileri edinmek için istediğiniz yanıtları almanızı sağlayan etkili ve açık uçlu sorular sorduğunuzdan emin olmanız tavsiye edilir.
 - Aldığınız yanıt bilmeniz gereken ayrıntıları da içerir.

- Örneğin, web tasarımcınızla yeni web sitesinin tasarımı hakkında görüştünüz ve modelleri ne zaman incelemenize sunabileceğini öğrenmek istiyorsunuz. Görüşmeye, “Bir hafta içinde modelleri tamamlayabilir misiniz?” benzeri bir soru sorarak başladığınızı varsayalım. Bu kapalı uçlu bir sorudur ve web sitesi tasarlama görevi veya ekip arkadaşınızın çalışma şeklide hakkında pek fazla ayrıntı vermeyecek şekilde “evet” ya da “hayır” ile yanıtlanabilir. Şimdi bu konuşmayı açık uçlu bir soruyla başlattığınızı hayal edin. Örneğin web tasarımcısına şöyle bir soru sorabilirsiniz: Bunun gibi bir web sitesi için model oluşturmak genellikle ne kadar sürüyor? Bu açık uçlu sorunun daha ayrıntılı bir yanıtla karşılık bulma ihtimali daha yüksektir. Ardından şöyle sorular da sorabilirsiniz: Bu görevi tamamlamak için gereken adımlar ne kadar karmaşık? Söz konusu görevle ilişkili riskler neler? Ve son olarak modelleri ne zaman tamamlamış olursunuz?
- Ekip arkadaşlarınıza onlara verilen görevlerle ilgili etkili, açık uçlu sorular sorarak çalışma şekilleri ve yaptıkları iş hakkında daha fazla bilgi edinebilirsiniz.
- Buna benzer konuşmaları ileride tekrarladıkça ekip arkadaşlarınızın rolleri ve görevlerini daha iyi kavrayacaksınız ve doğru tahminler yapma konusunda ekibinize olan **bağımlılığınız azalacak**.
- **Etkili biçimde müzakerede etme:** Proje yöneticisi olarak işinizin bir diğer parçası ise projenin uzun vadeli hedefleri ile ekibinizin günlük olarak yürüttüğü çalışmalar arasındaki kopukluğu gidermek ve bu iki boyutu birbirine bağlamaktır. Sizin bir numaralı önceliğiniz kendi projeniz olsa da proje ekibinizin başka projelerdeki görevleriyle bağlantılı farklı öncelikleri bulunabilir.
 - Etkili biçimde müzakere ederseniz, ekip üyelerinizden birini sizin projenizi önceliklendirmeye ikna edebilirsiniz.
 - Sizinle yaptığı iş birliği sayesinde herkesin kabul edebileceği bir sonuç ortaya çıkabilir.
 - Örneğin, web sitesi tasarımcısının incelenecek web sitesi modellerini iki haftada hazırlayabileceğini öngördüğünü varsayalım. Ancak siz tahmini sürenin yaklaşık bir hafta olmasını umuyordunuz. Hem sizin hem de tasarımcının kabul edebileceği bir tahminde uzlaşmak amacıyla başka sorular sorarak size verdiği tahmini süreye nazikçe karşı çıkabilirsiniz. Süre tahminine birden fazla sayfaya ait modellerin dahil olup olmadığını sorabilirsiniz. Dahilse tasarımcının önerilen teslim tarihinden önce bir veya iki sayfanın modelini sizinle paylaşmasını isteyebilirsiniz. Sorular sorarak süre tahmininde esneme payı olup olmadığını veya zaman çizelgesine sadık kalmak için başka bir tasarımcıyla daha çalışmanız gerekip gerekmediğini belirleyebilirsiniz.
 - Ekip arkadaşlarınızla etkili biçimde müzakerede ederek proje sonuçlarına ilişkin ortak bir sahiplenme duygusu yaratabilir ve herkesin iş yüküne uygun olacak bir program oluşturabilirsiniz.
- **Empati kurma:** İş arkadaşlarınıza empatiyle yaklaşmak ekibinizde güven oluşturmanın en etkili yöntemlerinden biridir. Ekip arkadaşlarınız da insandır ve her insanın belirli bir kapasitesi vardır.
 - Ekibinizle tahminleri tartışırken projenizin kapsamı dışındaki görevler ve genel olarak iş ile özel hayat arasındaki denge dahil iş yükleri hakkında sorulara sorarak ekip üyelerinize empati gösterebilirsiniz.

- Ayrıca proje süresi boyunca tatil yapmayı planlayıp planlamadıklarını veya izinli olacakları önemli tatiller bulunup bulunmadığını sorabilirsiniz. Bu sayede ekip arkadaşlarınıza zamanında yetiştiremeyecekleri görevler atamaktan kaçınırsınız.
 - Örneğin, web tasarımcısı size Yeşil Ofis'teki başka bir ekip için de web sitesi tasarladığını ve bu iki projenin takvimlerinin birbiriyle çakıştığını söyleyebilir. Bu nedenle tasarımcınıza yapabileceğinden fazla iş vermemek için diğer projenin yöneticisiyle iş birliği yaparak iki ekibin iş yükünü dengelemeye çalışabilirsiniz.
- İnsanlar yaptıkları işe değer verildiğini hissetmek ister. Dolayısıyla empati; ekibi tamamladıkları işler, gösterdikleri destek ve iş birliğinden ötürü her zaman takdir etmeyi gerektirir.

Süre tahmininde kişiler arası becerilerin değeri

Ekibinizi ve ihtiyaçlarını okuyabilmelisiniz, ama bir yandan da "Ben ne yapıyorum?" diye sormalısınız.

- Ekibi iyi, kötü ya da sadece farklı bir şekilde etkiliyor olabilirsiniz.
- Genellikle söz almaktan çekinen, fikrini söylemeyen insanlara sorular sormak, bazen çok işe yarar çünkü fazla konuşmayan insanlar çoğu zaman sorun hakkında gerçekten kafa yormuş ve pek çok fikir geliştirmiş olabilir.
 - Bunu fark edip görüşlerini sormazsanız çok şey kaçırabilirsiniz.
- Konu ister tahminler ister maliyetler ister iş gücü ister bütçe olsun, ekibin duygularını anlayabilirseniz ekipten gereken tüm bilgileri alabilirsiniz.

Görev ve süre tahminleri konusunda diğer önemli nokta doğru soruları sormaktır.

- "Daha hızlı çalışmanı istiyorum." demek yetmez "Sana şunları sağlarsam ne kadar hızlanabilirsin?" demeniz lazım. "Hızlanmanı engelleyen ne? Buna yardım etmeleri için hangi ekiplere ihtiyacın var?" Ya da "Şöyle bir sorunumuz var projenin başka bölümlerinde de aynı sorun var mı? Hep birlikte toplanıp bunu konuşsak iyi olur mu?"
- Bence bir projedeki genel gidişatı görmek ve işlerin yavaşladığı ya da durduğu noktaları fark etmek program yöneticisinin asıl görevi.
 - Bu sorunu çözmek üzere ekibi bir araya getirmek ve hatta sorunu görebilmek için sosyal becerilere sahip olmalısınız.
 - Sorunun varlığını kabul etmeli ve insanları suçlamak yerine derinine inmelisiniz. Bundan nasıl bir şeyler öğreniriz? Bunu nasıl düzeltiriz? Yolumuza nasıl devam ederiz?
 - Sadece ekip üyeleriyle iyi bir bağ kurmak bile çok yararlı olur. Benzer bir durum yaşıyorsanız bunu onlarla paylaşın ya da yaşadıklarını anlamaya çalışın.
 - Bazen insanlara tahminlerini yüksek sesle söyletmek bile zaman kazanmanın ya da bir şeyleri iyileştirmenin yöntemlerini fark etmenizi sağlayabilir.

*** Proje yönetimi becerileri çalıştığınız alana çok bağlı değildir. Daha çok uygulanan yöntemle, süreçle; ekip kurma ve insanların birlikte çalışmalarını sağlama yeteneğinizle ilgilidir.

Proje zaman çizelgesi oluşturma

Gantt şeması proje zaman çizelgesinin haritasını çıkaran, yatay bir çubuk grafikidir. Bu şema,

- Proje görevlerini görsel biçimde açıklar.
- İşlerden kimlerin sorumlu olduğunu ve görev teslim tarihlerinin kırımını sunar.
- Birçok insan yapmaları gereken işi, teslim tarihini ve bu görevlerin projedeki diğer görevlerle nasıl bağlantılı olduğunu anlayıp analiz etmek için yazılı yönergeleri baz alan bir görsel araçtan yararlanır.

Gantt şemaları ile takvimler birbirine çok benzer. Her görevin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren bu şemalarda çubuklar, görevlerin her birine ayrılan süreye göre ayarlanır.

Proje planıyla ilgili en iyi uygulamalar

Projenizin yürütme ve kapanış aşamalarında faydalı olacak harika bir proje planı oluşturmaya yönelik beş en iyi uygulamayı ele alacağız. Bunlar,

- proje teslimatlarını, ara hedeflerini ve görevlerini dikkatli şekilde inceleme,
- plan yapmak için kendinize zaman tanıma,
- kaçınılmaz durumları (işler ters gidebilir) tespit edip bunlara göre plan yapma,
- daima meraklı olmak,
- planınızın arkasında durmaktır.

1. Proje teslimatlarını, ara hedeflerini ve görevlerini dikkatli şekilde inceleme

İlk olarak proje teslimatlarını, ara hedeflerini ve görevlerini dikkatlice gözden geçirmeniz önerilir.

- Başlatma aşamasında hedefiniz, proje kapsamınız ve teslimatlarınız gibi projenizle ilgili önemli bilgileri içeren bir proje başlatma belgesi hazırlamış olmalısınız.
- Projeniz planlama aşamasına geçtiğinde planlarınız daha ayrıntılı hale gelir.
 - Örneğin, hazırladığınız planda bu bilgileri daha da yakından incelemeniz gerekecek. Hizmeti sunmak için yeni bir web sitesi oluşturuyorsanız bu teslimatı, web geliştiricisiyle bir başlangıç toplantısı yapmak ve paydaşlardan onay almak gibi daha küçük ara hedeflere bölmek gerekir. Bu ara hedefler, yeni web sitesi için model oluşturma ve açılış sayfası tasarlama gibi daha küçük görevlere ayrılır. Bu görevler ekip arkadaşlarına ayrı ayrı atanır ve başlangıç ile bitiş tarihleri belirlenir. Ancak Arkadaş Bitkiler projesindeki tek teslimat yeni web sitesi değildir.
- Sizin ve ekibinizin proje hedeflerine ulaşmak üzere yapılması gerekenleri tam olarak bilmesini sağlamak için her teslimatı ara hedef ve görevlere ayırmalısınız.
- Planınız her bir küçük görevin tamamlanmasına bağlıdır.
 - Bu yüzden elinizden gelen en iyi planı hazırlamak için yeterince vakit ayırmalısınız.

2. Plan yapmak için kendinize zaman tanıma

Planlamanın, proje yaşam döngüsünde ayrı bir aşama olmasının bir nedeni var.

- Planlama, özellikle birden fazla teslimat içeren daha büyük projelerde zaman alan bir süreçtir.
- Planlama size ve ekibinize, ekibin belirli bir zaman diliminde neyi başarıp başaramayacağını gerçekçi bir şekilde değerlendirme fırsatı tanır.
 - Ne siz ne de ekip üyeleriniz birer robot değilsiniz. Belirli bir zaman diliminde herkesin yapabileceği iş miktarı sınırlıdır. Çaba tahmini ve kapasite planlaması gibi daha önce paylaştığımız stratejileri kullanarak ekibinizle birlikte projenin ne

kadar süreceğine ve ara hedeflere ne zaman ulaşabileceğinize dair gerçekçi fikirler edinebilirsiniz.

- Projeler nadiren planlandığı gibi ilerlediğinden zaman çizelgesine tampon süresi eklemek de ayrıca önemlidir.
 - Proje ilerledikçe, planlama sırasında süre bakımından size esneklik sağlayacak önlemler aldığınız için kendinize teşekkür edeceksiniz.

3. Kaçınılmaz durumları (işler ters gidebilir) tespit edip bunlara göre plan yapma

Kapsamlı bir planlama yapılsa bile, projelerinizde beklenmedik aksilikler ve engeller mutlaka ortaya çıkacaktır.

- Her sorun için plan yapamazsınız ancak ekibiniz ortaya çıkabilecek riskleri belirleyebilir ve bu riskleri önlemek veya azaltmak üzere plan oluşturabilir.
- Daha önce belirttiğimiz üzere projeye tampon eklemek süreci yavaşlatabilecek sorunları azaltmak için yararlı bir araçtır.

4. Daima meraklı olmak

Projenin geneli konusunda projedeki tek uzman siz olsanız da projedeki her görevin uzmanı olmanız pek mümkün değildir.

- Bu nedenle, planlama aşamasında ekip arkadaşlarınızla bir araya gelerek bol bol soru sormanız çok önemlidir.
- Daha önce belirttiğimiz gibi, ekip arkadaşlarınıza çalışmalarıyla ilgili sorular sormak, projedeki görevleri hakkında kapsamlı bilgiler edinmenizi sağlar.
 - Sundukları fikirler daha güçlü bir plan oluşturmanıza yardımcı olur ve kurduğunuz iletişim ekip arkadaşlarınızla aranızda bir güven bağı oluşturur.
- Projenin sorunsuz şekilde yürütülmesi için paydaşların ve tedarikçilerinizin beklentilerini, önceliklerini, risk değerlendirmelerini ve iletişim biçimlerini anlamak da önemlidir.
 - Örneğin, paydaşlara proje planıyla ilgili olarak kendilerine en iyi şekilde nasıl bilgi verebileceğinizi ve tedarikçilerinize proje çalışmalarını yapıp yapamayacaklarını sorabilirsiniz.

5. Planın arkasında durmak

Planı nasıl düzenleyeceğinize karar verirken kendinize birkaç soru sormanız önerilir.

- Ekip arkadaşlarınız, planı oluştururken kullandığınız araçtan yararlanabilir mi?
- Bilgiler paydaşlarınız açısından yeterince açık mı?
- Tek bilgi kaynağı olarak bu planı kullanmak, ekibinize ve paydaşlarınıza projeye ilgili bilgi edinme konusunda süre ve çabadan tasarruf sunacak mı?
 - Bu soruların hepsine tereddüt etmeden “evet” yanıtını veriyorsanız doğru yoldasınız. Ekip arkadaşlarınız ve paydaşlarınızın proje planınıza ikna olması için planınızın arkasında durun.
 - Ekibinize plandan haberdar olmanın işlerini nasıl kolaylaştıracağını anlatın.
 - Böylece, ekip arkadaşlarınızın süreci takip etmelerini ve planı düzenli olarak güncellemelerini sağlayabilirsiniz.

Özetle;

- Teslimatlarınızı, ara hedeflerinizi ve görevlerinizi gözden geçirirseniz proje planınız başarıya ulaşır.
- Plan yapmak için kendinize zaman tanıyın, işlerin ters gitmesine hazırlanın, daima meraklı olun ve hazırladığınız planın arkasında durun.

Proje planı oluşturma: Araçlar ve şablonlar

Proje planları, projeyi tamamlamak için gereken süreyi ve işin kapsamını belirlemek amacıyla kullanıldığından son derece önemlidir.

- Proje planı esasen projenin şablonudur; projeyi başarıyla tamamlamak için ekibinizin gerçekleştirmesi gereken tüm aktiviteleri ve ulaşılması gereken tüm ara hedefleri ortaya koyar.
- Proje planları farklı şekil, boyut ve biçimlerde hazırlanabilir. Yönettiğiniz projeye bağlı olarak kullanılacak şablon farklılık gösterebilir.
- Bazı şirketlerde proje yöneticilerinin kullanması talep edilen standart şablonlar mevcuttur.

Hangi araç ve teknikleri ne zaman kullanacağınızı nasıl bilebilirsiniz?

Genel kural olarak basit projelerde bir elektronik tablo, daha karmaşık projelerde ise proje yönetimi yazılımı kullanmak en iyi seçenektir. Hangi aracı kullanırsanız kullanın aşağıdaki önemli bilgileri araca eklediğinizden emin olun:

- **Görev kimlik numaraları** veya **görev adları**: Projeniz boyunca onlarca, yüzlerce ve hatta binlerce görevin yerine getirilmesi gerekebilir. Görevlere kimlik veya ad atamak ekip üyeleri ve paydaşlarla iletişim kurarken bir görevi bulmayı ve ilgili göreve atıfta bulunmayı kolaylaştırır.
- **Görev süreleri**: Görev süresi belirli bir görevin ne kadar sürede tamamlanacağına dair tahmininizdir. Proje planınıza görev sürelerini dahil etmek hedefinize zamanında ulaşmanıza yardımcı olmak üzere projedeki görevleri düzenleyip önceliklendirmenizi sağlar.
- **Başlangıç ve bitiş tarihleri**: Her görevin başlangıç ve bitiş tarihlerini dahil etmek takvime uygun şekilde ilerleyip ilerlemediğinizi izlemenize yardımcı olur.
- **Kimin hangi görevden sorumlu olduğunu belirtme**: Her ekip üyesinin pozisyon ve sorumluluklarını dahil etmek netlik sağlamaya ve verimliliği artırmaya yardımcı olur. En iyi uygulama olarak her göreve bir sorumlu kişi atayın.

Proje planı oluşturmak için elektronik tablo kullanma

- Elektronik tablolar özellikle daha basit olan ve görevlerin net biçimde atandığı projelerin planlarında kullanılmak üzere mükemmel bir araçtır.
- Elektronik tablolarda çok fazla bilginin manuel olarak girilmesi gerekebilir ancak öte yandan proje yöneticisi olarak elektronik tabloların sunduğu kontrol olanağını cazip bulabilirsiniz.
- Ayrıca elektronik tabloları özelleştirmek mümkündür. Böylece tabloları projenizin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenleyebilirsiniz.

Uzman tavsiyesi: İş Kırılım Yapısı (WBS) kapsamındaki sayısal değerleri proje planınıza dahil etmeniz önemlidir. Bu örnekte kimlik numaraları WBS kapsamındaki sayısal değerlerle doğrudan ilişkilidir. Böylece tutarlılığı korumaya yardımcı olan bir yöntem sunulur.

Elektronik tablo şablonları

Her aracın sunduğu farklı işlemlere ve kullanıcı arayüzlerine alışabilmeniz için çevrimiçi eğitimlere göz atmanız önerilir. Birtakım proje planı şablonlarına aşağıdaki bağlantılardan ulaşabilirsiniz:

[Smartsheet: Microsoft Word İçin Proje Planı Şablonları](#)

[Smartsheet: Google E-Tablolar İçin Proje Planı Şablonları](#)

[Google Proje Planı Zaman Çizelgesi Şablonu](#)

[Microsoft Gantt Şeması Şablonu](#)

İş yönetimi araçları

Projenizi planlarken kullanabileceğiniz birçok iş yönetimi aracı bulunur. Bu araçlardan bazılarını önceki videolarda ele aldık ancak bilgileri tazelemek için her şirketin, proje yöneticisinin ve müşterinin iş yönetimi aracı konusunda belirli bir tercihi olduğunu unutmamak önemlidir. [Smartsheet](#), [Asana](#), [Jira](#), [Trello](#) ve daha pek çok araçla karşılaşabilirsiniz. Bu araçlar görev düzeyinde iş birliği yapılmasına ve iletişim kurulmasına olanak tanır.

Ana fikir

Proje planınızı oluşturmak için kullandığınız araç; proje ayrıntılarını toplayıp izlemenize, zaman çizelgenizi yönetmenize ve projenizin ilerleme durumunu görselleştirmenize yardımcı olmalıdır. Açık, geniş kapsamlı ve düzenli bir proje planı proje yönetiminde başarıya ulaşmanın anahtarı olabilir.

Kanban panolarına giriş

Kanban panoları görevleri ve iş akışlarını yönetmek için kullanılan görsel bir araçtır. Kanban panoları beyaz tahtalarda, manyetik tahtalarda, mukavva üzerinde, bilgisayar programlarında ve başka biçimlerde oluşturulabilir. Projeye ilişkin görevler kartlara yazılır. Bu kartlar kaydedilen ilerlemeyi temsil eden sütunlara yerleştirilir.

Kanban panoları her türlü projede yararlı olsa da çoğu zaman **Çevik** Proje Yönetimi yaklaşımıyla çalışan proje ekipleri için daha uygundur. Çevik Proje Yönetimi'nin sürekli olarak sürüm çıkarılmasına odaklanan ve her yinelemede müşteri geri bildirimlerini sürece dahil eden yinelemeli bir yaklaşım olduğunu anımsıyor olabilirsiniz. Proje yöneticiliğine başlayıp proje planınızı oluşturduktan sonra Kanban panosunun projenize uygun olup olmadığına karar verebilirsiniz.

Kanban panosunun amaçları

Kanban panoları aşağıdaki amaçlarla kullanılır:

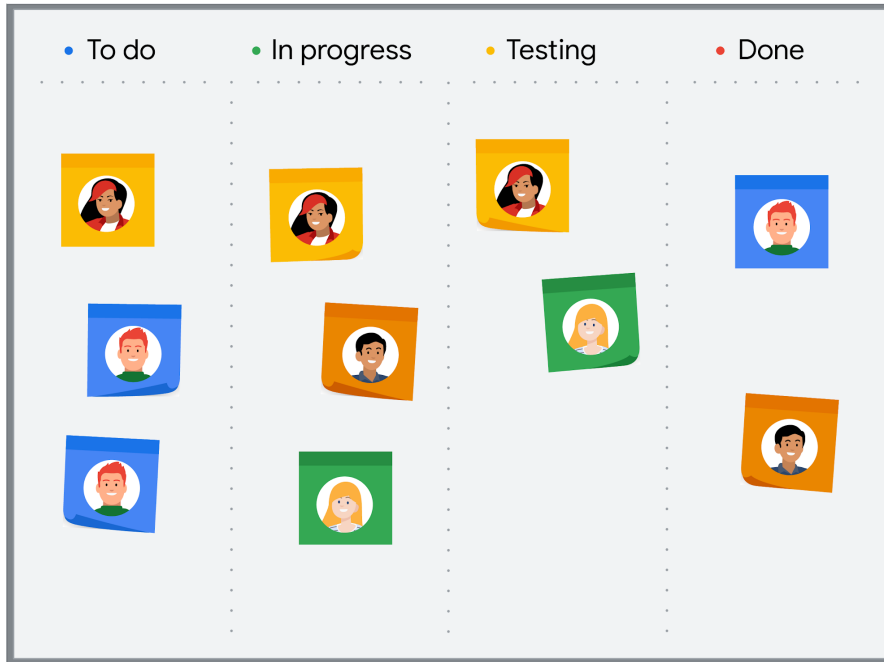
- İş ayrıntılarının hızlı şekilde görsel olarak anlaşılmasını sağlamak ve görevle ilgili kritik bilgiler sunmak.
- Paydaşlar (ör. geliştirme ve test kaynakları ya da birbiriyle ilişkili görevler üzerinde çalışan ekip üyeleri) arasında görevlerin kolayca devredilmesini sağlamak.
- Metrikleri tespit etmek ve iş akışlarının iyileştirilmesine destek olmak.

Kanban panosunu kullanma

Panoyu oluşturmadan önce gerekli bilgileri toplayıp görev, durum, tarih ve süreler gibi temel unsurları ortaya koymak bir en iyi uygulamadır. Bu bilgiler panonuzu oluştururken işinize yarar.

Kanban panosuyla ilgili aşağıdaki örneğe odaklanalım. Renkli dikdörtgenlerden her biri belirli bir görevle ilişkilendirilir. Görevler, çalışma zaman çizelgesinde yatay olarak temsil edilir. Her sütun görevin hangi ölçüde tamamlanmış olduğunu gösterir. Böylece başlatılan görevler *to do* (yapılacak) sütunundan *in progress* (devam ediyor) sütununa geçer. Proje kullanıma sunulmaya veya tamamlanmaya neredeyse hazır olduğunda görevler *testing* (test ediliyor) sütununa geçer. Test edilip onaylanan görevler ise *done* (tamamlandı) sütununa taşınır. Bunun Kanban panosuna ilişkin yalnızca tek bir örnek olduğunu ve kullandığınız araca (ör. yazılım veya fiziksel pano) bağlı olarak panonuzu çeşitli sütunlar ve kartlar kullanarak özelleştirebileceğinizi unutmayın. Panoda ayrıca kimin aktif şekilde hangi görev üzerinde çalıştığını görselleştirmeye yardımcı olmak için kaynakların (ekip veya kişi) bulunduğu satırlara yer verilebilir.

Kanban board



Kart oluşturma

Kartların tarzı değişiklik gösterir. Beyaz tahta üzerinde yapışkan notlardan bile yararlanabilirsiniz; ancak çoğu kart temsil edilen görevle ilgili birkaç önemli ayrıntı içerir. Fiziksel kartlardan yararlanırken ekipler genellikle kartın her iki tarafını da kullanır. Kartın her iki tarafında da bulunması gereken bilgiler aşağıda listelenmiştir:

Ön taraf

- **Başlık ve benzersiz tanımlayıcı:** Görevlere ve kimlik numaralarına hızlıca başvurabileceğinizden emin olun.
- **İş tanımı:** Yapılması gereken görevi kısaca açıklayın. Bu açıklamanın en fazla bir dizin kartı büyüklüğünde bir materyalde yer alacağını unutmayın.
- **Çaba tahmini:** Görevi tamamlamak için gereken çabaya dair tahminde bulunun. Örneğin, görevde ihtiyaç duyulacağını düşündüğünüz çaba düzeyini belirtmek için “düşük”, “orta” veya “yüksek” ifadelerini kullanabilirsiniz.
- **Görevin atandığı kişi:** Görevi tamamlamaktan kimin sorumlu olduğunu belirtin. İdeal koşullarda her karta bir kişi yazılır.

Arka taraf

- **Başlangıç tarihi:** Metriklerde ve izleme sürecinde kullanmanın yanı sıra, süre tahmininizin doğruluğundan emin olmak için görevin başlangıç tarihini karta ekleyin.
- **Çalışma yapılamayan günler:** Görevin hangi günlerde duraksayabileceğini belirtin. Bu günlerde görevin üzerinde çalışılmaya devam edilemez. Örneğin bir teslimat almanız gerekiyorsa ve henüz size ulaşmadıysa bu görevle ilgili olarak o gün çalışma yapamazsınız.
- **Bitiş tarihi:** Her türlü planda olduğu gibi, görevin ne zaman bitmesi gerektiğini izlemek önemlidir. Bu sayede projenizde nihai hedefe ulaşılacak şekilde ilerleme kaydedildiğinden emin olabilirsiniz.

Kanban panosu yazılımı

Fiziksel panolar yerine bir yazılım aracı kullanmayı tercih ederseniz elinizde birkaç farklı seçenek vardır. [Asana](#) ve [Trello](#), projenizde Kanban panolarından yararlanmak istiyorsanız kullanabileceğiniz harika yazılım araçlarıdır. Birçok seçenek bulunduğundan biraz vakit ayırıp size ve projenize en uygun aracın hangisi olduğunu değerlendirin.

Proje bütçelerini anlama

Giriş: Bütçe hazırlama ve satın alma süreçlerini yönetme

Bütçe belirlemenin önemi

Proje bütçesi, projenin amaç ve hedeflerine ulaşması için gereken tahmini para kaynaklarıdır. Bir proje bütçesini incelerken projeyi tamamlamak için gereken potansiyel ve öngörülen tüm maliyetleri düşünmeniz gerekir.

- **Bütçeyi ara hedeflere bölmelisiniz.**
 - Ara hedefler, projenin takvimi içinde ilerlemeyi gösteren ve projenin bir teslimatının veya aşamasının tamamlandığını belirten önemli noktalarlardır.
 - Ayrıca bütçedeki aktiviteleri ve ilgili maliyetlerini de yazmalısınız.
 - Proje bütçeniz için yapılan tahmin, belli bir zaman içindeki toplam maliyetlerin tahminidir.
- Projenizin yaşam döngüsü boyunca bütçe **sık sık gözden geçirilecek** ve yapılan değişikliklerle **gelişecektir**.
 - Bütçeler genellikle işçilik, operasyon maliyetleri ve donanım, yazılım ya da ekipman gibi gerekli malzemelerin maliyetlerini içerir.
 - Proje bütçesinin odak noktası tasarruftan ibaret değildir. Proje yönetiminde bütçe bir teslimat olarak kabul edilir. Yani bir başarı metriğidir.
 - Proje bütçesi, projede neyin ne zaman gerekli olduğunu paydaşlara iletmek için kullanılan bir araçtır.
- Bütçe, şirketin mali durumunu doğrudan etkiler.
 - Yani özetlemek gerekirse proje yönetiminin vazgeçilmez bir parçasıdır.
- Bütçe projenizin başlatma aşamasında oluşturulur.
- Ayrıca bütçenin proje yaşam döngüsü boyunca gerektiği zaman düzenlenmesi gerekir.
 - Şirketteki pozisyonunuza bağlı olarak bütçeyi hazırlayan tek kişi siz olmayabilirsiniz.
- Bütçe ve tedarikçi ilişkileri gibi konular üzerindeki sorumluluğunuz; şirketin büyüklüğü, destek ekibi veya ekip organizasyon şeması gibi faktörlere göre değişebilir.
 - Her bütçeyi baştan sona yönetmek zorunda olmayabilirsiniz ancak bütçeler ve ara hedefler birbirine bağlıdır.
 - Bu nedenle proje boyunca bütçenizin ayrıntılarını bilmeniz önemlidir.
 - Proje yöneticisi olarak proje harcamaları için onay alma göreviniz olabilir. Çoğu şirketin bir onay veya harcama politikası vardır.
 - Bu politika, kimin şirket adına kaynak ayırma veya maliyet ya da başka yükümlülükler üstlenme yetkisi olduğunu gösterir.
 - Bu yetki önemlidir çünkü belirli aktivitelerin maliyetini veya gerekli finansmana sahip olup olmadığınızı bilmezseniz bazı teslimatları veya aksiyonları gerçekleştiremeyebilirsiniz.
- Bütçe hazırlama süreci genellikle zaman çizelgesi oluşturma süreci ile birlikte gerçekleşir çünkü zaman çizelgesi maliyetlere bağlı olarak değişebilir.
 - Proje yöneticisi tahminler oluşturmak üzere projedeki kişilerle birlikte çalışır.
 - Genelde maliyet tahmini süreci tamamlandıktan sonra proje sponsoru veya başka bir kilit paydaş, tahmini maliyetleri inceleyip onaylar ve gerekirse projeye ayrılan finansmanı düzenleyip yeniden tahsis eder.
 - Bu da son onayı veren kişinin CEO veya COO olduğu anlamına gelir.
- Örneğin Yeşil Ofis projemizde onay yetkisi ürün müdüründeydi. Daha önce de belirttiğimiz üzere proje yöneticisinin büyük olasılıkla finans departmanından bir tür onay alması gerekir.
 - Bu durum şirketten şirkete değişiklik gösterebilir.
 - Bu yüzden şirketinizin süreçlerini bildiğinizden emin olun.
 - Aynı proje bütçesi her projeye uymayabilir.
 - Proje yöneticisi olarak maksimum performans için finansmanı projede nereye tahsis edeceğinizi önceliklendirmeniz gerekecektir.

- Çoğu proje iş gücü verimliliğini artırmak, kârı yükseltmek ya da kurum içindeki maliyetlerden tasarruf etmek amacıyla yapılır. Bütçe hazırlama proje yönetiminin en önemli yönlerinden biridir.
 - Projeye başladıktan sonra bütçeye sadık kalmak da ustalık isteyen bir iştir. Bütçeyi aşıp şirkete fazladan paraya mâl olmak kadar bütçenin altında kalmamak da bir o kadar önemlidir.
 - Çünkü bütçe altında kalmak, şirketin sonraki yıl için bütçesini etkileyebilir.
 - Halka açık şirketler (ör. Google) ya da kamu kuruluşları gibi kamuoyunun yakından tanıdığı kurumların paydaşlara veya denetçilere finansal performanslarını rapor etme zorunluluğu bulunabilir.
 - Bütçenin çok üstüne çıkar veya altında kalırsanız şirketin sonraki sene için hazırladığı bütçeyi etkileyebilirsiniz.
 - Bu da gelecekteki projeler için daha az finansman almanıza yol açabilir.
 - Diğer bir deyişle proje yöneticisi, gelecek projelerde yeterli bütçe alabilmek için talep edilen paranın projede kullanıldığını göstermelidir.
 - Daha küçük işletmelerin daha sıkı bütçeleri olabilir, bu durumda da projenin başlangıcında belirlenen miktarın üzerinde harcama yapılmaması kritik önem taşır.
 - Bütçe hazırlamayı bilmek, proje yöneticisi olarak başarınıza katkıda bulunur.
 - Proje bütçesi hazırlarken hesaba katılacak pek çok şey var. Maalesef bir şirketin gelip "5.000 dolarımız var, bütçemiz bu kadar" demesi kadar basit değil bu süreç.
 - Siz nasıl manava gittiğinizde elmaların fiyatını belirlemiyorsanız aynı şekilde işletmeler de piyasadaki maliyeti 200 dolar olan bir projeye aynı nitelikte bir başka projeyi 200 dolara yaptırmaya karar veremezler.
 -
 - Proje yöneticilerinin proje boyunca paydaşların ihtiyaçlarını hesaba katması, ek giderler için bütçe ayırması, bütçeyi esnek tutması, incelemesi ve yeniden tahmin etmesi gerekir.
 - Paydaş ihtiyaçlarını anlayabilmek için paydaşların bu projeden beklentilerini bilmek ve projeyi ona göre yürütmek gerekir.
 - Genellikle bir şirketin nihai hedefi kâr etmenin yanı sıra paradan ve zamandan tasarruf etmektir.
 - Proje sponsoru yani bu senaryoda ürün müdürü, kâr elde etmek için projenin belirli bir maliyetin altında kalması gerektiğini söylüyor.
 - Proje yöneticisi olarak **beklenmedik giderler** için de bütçe ayırmanız gerekecek.
 - Örneğin, bazı saksılar tedarikçiden kırık ve çatlak şekilde geldi. Saksı belki teslimat süreci sırasında kırılmıştır, tedarikçinin suçu olmayabilir. Bu durumda siparişleri karşılayabilmek için ek saksı sipariş etmeniz gerekecek; bu da ek maliyet demek.
 - Projeniz devam ederken bütçenizi gözden geçirmeli ve bazen yeniden tahminde bulunmalısınız.
 - Bunun için projenizin ilerleyişine göre ayrı bir **revize bütçe** oluşturmamalısınız.
 - Bütçenize hakim olmak düzenli çalışmanıza yardımcı olur. Yeniden tahminde bulunarak gerekirse bütçenizi yeniden ayarlayabilirsiniz.
 - Proje yöneticisi olarak proje bütçenizdeki maliyetleri farklı kaynaklar ve kategoriler arasında aktarmanız gerekebilir.

- Örneğin belki başta tedarikçiden alacağınız bitkilerin maliyetini fazla hesapladınız, lansmanın pazarlama maliyetlerini ise az hesapladınız. Bunlara ayırdığınız miktarı yeniden ayarlayabilirsiniz.
- Bütçe oluştururken hesaba katmanız gereken çeşitli faktörler bulunur. Bunlardan bazıları,
 - **Kaynak maliyetleri:** Bazı kaynaklara örnek olarak işçilik, araçlar, ekipman, malzeme ve yazılım gösterilebilir.
 - Kendinize şunu sorun: Bu kaynakların her birinin şirkete maliyeti ne olacak? Bazen proje yöneticisi yedek veya tampon için bütçeye yeterli finansman eklediğinden dolayı proje raydan çıkabilir.
 - **Yedek analizi:** Yedek analizi yaparak ihtiyaç duyabileceğiniz tampon bütçeyi hesaba katabilirsiniz.
 - Yedek analizi kalan proje kaynaklarını kontrol etmenin bir yöntemidir.
 - Yedek analizi yaptığınızda projenizdeki potansiyel tüm riskleri inceler ve projeye tampon bütçe eklemeniz gerekip gerekmediğini anlarsınız.
 - Bu tampon bütçe, daha önce öngörülemeyen yeni maliyetler çıkması durumunda gerekli olacaktır.
 - **Beklenmedik durum bütçesi:** Proje yönetimi bağlamında beklenmedik durum bütçesi maliyet tahmininde hesaba katılmayan ve öngörülemeyen olaylar için bütçeye eklenen yedek fondur.
 - Amacı maliyet ve süre tahminlerinde yaşanan sapmaları ve öngörülemeyen riskleri telafi etmektir.
 - Kalite maliyeti: Ürünler, süreçler veya görevlerle ilgili sorunları önlemek için üstlenilen maliyetlerin toplamıdır.
 - Kalite maliyetine önleme maliyetleri, değerlendirme maliyetleri, iç hata maliyetleri ve dış hata maliyetleri dahildir.
 - Bu faktörleri, kaynak maliyetlerini, yedek analizini, beklenmedik durum bütçesini ve kalite maliyetini hesaplayıp bütçenize ekledikten sonra projenizin tahmini maliyetini ortaya çıkarabilirsiniz.
- *Unutmayın ki bütçeniz büyük olasılıkla değişecektir.*
 - Üçlü bir ilk tahminle başlayarak en azından bütçenin yolunda gitmesini sağlar ve bütçedeki değişikliklerin sorun yaratmasını önlersiniz.
 - Gözden geçirme ve yeniden tahmin bu nedenle yapılır.

Proje bütçesi hazırlamaya giriş

Proje bütçesi, projenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan tahmini parasal kaynaklardır.

Bütçe projenizin **başlatma aşamasında** oluşturulur.

- Diğer proje yönetimi belgelerinde olduğu gibi bütçeyi de projenizin yaşam döngüsü boyunca gözden geçirmeye ve kontrol etmeye devam etmeniz gerekir.
- Bütçe, projenin tamamlanması için gereken maliyetten daha fazlasıdır. Hem paydaşlarla iletişim kurarken başvurulacak yararlı bir araç işlevi görür hem de projenizdeki ilerlemeyi talip etmenizi sağlar.
- Bütçeler ayrıca maliyetlerinizi kontrol etmenize yardımcı olur ve projenin mali kısmı için bir temel çizgisi teşkil eder.

Proje bütçesi hazırlamaya yönelik en iyi uygulamalar

Proje bütçenizi oluştururken göz önünde bulundurabileceğiniz bazı püf noktaları şunlardır:

- **Geçmiş verileri referans alın:** Projeniz kurumunuzun geçmişte yürüttüğü başka bir projeye benziyor olabilir. O projenin bütçesinin nasıl yönetildiğini gözden geçirmek, nelerin iyi gittiğini bulmak ve önceki hatalardan ders çıkarmak önemlidir.
- **Ekibinizden, mentorlarınızdan veya yöneticinizden yararlanın:** Ekibinizden çalışmanızı gözden geçirmelerini istemeyi alışkanlık haline getirin; böylelikle belgeleriniz birden fazla kişi tarafından okunup değerlendirilmiş olur.
- **Bütçenizi zaman aşamalı olacak şekilde hazırlayın:** Bütçenizi zaman aşamalı olacak şekilde hazırlayarak projedeki görevlerin maliyetlerini öngörülen zaman çizelgesi üzerinden görevlere tahsis edebilirsiniz. Görevlerinizi bir zaman çizelgesi üzerinde görüntüleyerek, zaman içinde planlanan ve gerçekleşen maliyetleri izleyebilir, karşılaştırabilir ve bütçenizdeki değişiklikleri ihtiyaç doğrultusunda yönetebilirsiniz.
- **Kontrol edin, tekrar kontrol edin, bir daha kontrol edin:** Bütçenizin doğru ve hatasız olduğundan emin olun. Bütçenizin muhtemelen mali işler veya üst düzey yönetim gibi başka bir departman tarafından onaylanması gerekecektir. Bu nedenle bütçenin mümkün olduğunca anlaşılır ve hesaplamalarınızın doğru olduğundan emin olmak için elinizden gelenin en iyisini yapın.

Farklı maliyet türlerini sınıflandırın

Projenizde üstlenmeniz gereken farklı maliyet türleri bulunur. Örneğin, proje bütçenizde hem **doğrudan maliyetleri** hem de **dolaylı maliyetleri** hesaba katmanız gerekebilir. Kurumunuzun ve müşterinizin gerekliliklerini karşıladığınızdan emin olmak için bütçenizde bu farklı maliyet türlerini sınıflara ayırın.

Doğrudan maliyetler

Bunlar projenizi tamamlamak için gerekli olan kalemlerin maliyetleridir. Doğrudan maliyetlere şunlar dahil olabilir:

- Çalışanların ve yüklenicilerin ücretleri ve maaşları
- Malzeme maliyetleri
- Ekipman kiralama maliyetleri
- Yazılım lisansları
- Proje ile ilgili seyahat ve ulaşım maliyetleri
- Personel eğitimi

Dolaylı maliyetler

Bunlar projenizin tamamlanmasına doğrudan katkıda bulunmayan ancak proje ekibinin işlerini yapabilmesi için gerekli olan kalemlerin maliyetleridir. Aynı zamanda **sabit maliyetler** ya da **genel giderler** olarak da bilinir. Doğrudan maliyetlere şunlar dahil olabilir:

- Yönetim giderleri

- (Elektrik, su, ısınma gibi) Yardımcı hizmetler
- Sigorta
- Genel ofis ekipmanları
- Güvenlik

Bütçe temel çizgisi oluşturun

Bütçe temel çizgisi, projenizin başında belirlediğiniz tahmini proje maliyetlerini ifade eder. Projeniz için bir bütçe oluşturup onay aldıktan sonra bütçe temel çizginizi yayımlamalısınız ve gerçek performans ilerlemesiyle karşılaştırmak için kullanmalısınız. Bu sayede proje bütçenizin ne durumda olduğu hakkında fikir edinebilir ve verilere dayalı değişiklikler yapabilirsiniz.

Proje bütçenizi sürekli olarak takip etmek ve gerekirse değişiklik yapmak önemlidir. Bütçenizde yapacağınız güncellemeleri ilk bütçenizle aynı mercilere onaylatmanız gerekebileceğini unutmayın. Ayrıca bütçenizde önemli değişiklikler yaparsanız bütçe temel çizginizi yeniden ayarlamalısınız. Bütçe temel çizgisini yeniden ayarlamak projenin zaman çizelgesi, maliyetleri veya teslimatlarında yapılan değişiklikler onaylandığında bütçenin temel çizgisini güncellemek veya değiştirmek anlamına gelir. Örneğin proje kapsamınızda önemli bir değişiklik olursa bütçeniz bundan büyük olasılıkla etkilenecektir. Bu durumda gerçekçi bir bütçeye sadık kalmak adına bütçe temel çizgisini yeniden ayarlamanız gerekir.

Ana fikirler

Proje yönetiminde bütçe hazırlamak birçok farklı taraf ve belgeyi içeren karmaşık bir süreçtir. Bu okuma materyalinde açıklanan uygulamaları takip ederek bu süreci kolaylaştırabilirsiniz. Geçmiş verileri kullanmayı, projenizi zaman aşamalı olacak şekilde hazırlamayı ve ekibinizden destek istemeyi unutmayın. Doğrudan ve dolaylı maliyetler dahil olmak üzere bütçenizin tüm bileşenlerine yer verin. Son olarak, paranızın nerede ve ne zaman kullanıldığını bilmek için bütçe temel çizgisi oluşturun. Bu püf noktalar sayesinde bütçe yönetiminde başarıya ulaşabilirsiniz.

Proje bütçesini Yönetme

Proje bütçesi oluşturma

Bütçe, proje yöneticilerinin projenin ana hedeflerini belirlemelerine ve bu hedefleri şirketin mali fayda sağlaması için mantıklı bir çerçevede tutmalarına yardımcı olur.

Bütçenizi gereğinden fazla veya eksik hesaplamamak için kullanabileceğiniz çeşitli kaynaklar ve stratejiler var.

- **Geçmiş verileri araştırma:** Başlarken her zaman sizinkine benzer geçmiş projeleri inceleyebilir ve kendi projenizde karşılaşılabileceğiniz maliyetler hakkında fikir edinebilirsiniz.
- **Uzmanlardan yararlanma:** Geçmişte benzer bir projede çalışan iş arkadaşlarınıza ulaşmak, giriş seviyesinde bir proje yöneticisi olarak size oldukça değerli bir kaynak sağlayacaktır.

- Şirket dışı birinden tavsiye istiyorsanız gizli şirket bilgilerini bu kişiyle paylaşmamaya dikkat edin
- **Aşağıdan yukarıya yaklaşım:** Bir projenin başından sonuna tüm parçalarını düşünür ve her bir malzemenin, kaynağın, sözleşmeli çalışanın ve bir maliyeti olan başka her unsurun bir listesini çıkarırsınız ve bu listedeki tüm kalemleri toplayarak bir sonuç elde edersiniz. Ayrıca çalışmayı düşündüğünüz tedarikçilerden teklif talep ederek çalışmalarının tahmini maliyetini öğrenebilirsiniz.
- **Doğruluğu onaylama:** Bu kaynaklarla bütçenizi oluşturduktan sonra her şeyin doğru olduğunu teyit için bütçeyi tekrar kontrol etmelisiniz. Tabii işiniz bütçeyi oluşturduktan sonra da bitmiyor. Bütçe tamamlandıktan sonra temel çizgisini belirlemeniz gerek.
- **Temel çizgisini belirleme:** Temel çizginiz gerçek bütçenizi kıyaslayıp doğru yolda gidip gitmediğinizi ölçeceğiniz ve aynı zamanda projenizin başarısını ölçmenize yardımcı olacak para miktarıdır.
 - Temel çizgisini belirledikten sonra bu çizgiyi proje boyunca tekrar ziyaret edecek ve projenin mevcut durumuna göre ayarlama yapacaksınız.
 - Proje yöneticisi olarak gerçek zamanlı pek çok değişiklik yapmanız gerekecek.

Projenin ve şirketin büyüklüğü, bütçenizi ne sıklıkla inceleyip güncellemeniz gerektiğini belirler.

- Kapsamlı bir bütçe oluşturmak projenizin başarısı için kritik önem taşır.
- Yeni bir projeye atandığınızda önceki projelerin son maliyetlerine göz atmalı ve hedefinize ne kadar yaklaştığınıza bakmalısınız.

Bütçe için elektronik tablo şablonları

[Microsoft Excel Bütçe Şablonları](#)

[Microsoft Excel Web Sitesi Bütçe Şablonu](#) (herhangi bir projeye uygulanabilir)

[Google E-Tablolar Bütçe Şablonu](#)

Proje bütçesini sürdürme

Bütçeyi takip etmek proje yöneticisinin harcama konusunda sorumluluk alabilmesi için kritik önem taşır.

- Bütçenizi düzenli izleyerek eyleme geçirdiğiniz planların mali ve operasyonel düzeyde uygulanıp uygulanmadığını görebilirsiniz.

Proje zaman çizelgesi içinde ilerlemeyi gösteren ve genelde projenin bir teslimatının veya aşamasının tamamlandığını belirten önemli noktalara ara hedef diyoruz.

- Ara hedefler, projenin ilerlemesini takip etmek için kullandığımız bir metrik.
- Ara hedefler aynı zamanda proje süresince bir şeyin sıfırlanması veya yeniden değerlendirilmesi gerekiyor mu diye bütçeyi gözden geçirmek için iyi bir fırsat.
- Bunun yanı sıra ara hedefler bütçe yönetimi ve ödeme için de bir **kontrol noktası** görevi görebilir.

Sözleşmenizde projenin sonu yerine belirli ara hedeflerde ödeme alacağınızı belirtmiş olabilirsiniz.

- Sabit sözleşmeler genellikle belirli ara hedeflere ulaşıldığında ödenir.

- Zaman ve malzeme sözleşmeleri ise çalışılan saat sayısına ve çalışmayla ilgili seyahat ve yemek gibi giderlere göre aylık ödenir.

Bütçenizi takip ederken maliyet kontrolü yapmalısınız.

- **Maliyet kontrolü**, proje yöneticisinin bütçeyi etkileyebilecek potansiyel faktörleri tanımlaması ve farklılıkları azaltmak için etkili eylemler uygulamasıdır.
- Bütçenize karşı reaktif olmaktansa proaktif olmak her zaman daha iyidir.
- Öngörülü hareket etmek yerine olan bitene tepki vermekle yetiniyorsanız bütçeyle ilgili bazı sorunlarınız olabilir.
- Maliyetleri kontrol etmek için bir onay planı oluşturmalı ve gerçekleşen değişiklikler hakkında ilgili **paydaşları bilgilendirmelisiniz**.
 - Sözleşmeli çalışan veya tedarikçilerin zaman çizelgelerini hangi paydaşların veya sponsorun onaylayacağını belirleyin.
- Proje bütçesindeki değişiklikler hakkında anlaşılmaya varıldığından emin olmalısınız.
 - Örneğin anlaşılmaya varılmayan veya kapsamda bulunmayan yeni herhangi bir maliyeti veya kalemi onaylamamalısınız.
 - Ayrıca paydaşınız veya sponsorunuz tarafından önceden onaylanmayan harcamalar da yapmamalısınız.
- Bütçenizi paydaşlara sunmadan önce ikna edici argümanlar hazırlamayı unutmayın.

Değişikliklerle karşılaştıkça bunları yönetmelisiniz.

- Bu, tahminleri veya hesapları güncellemek ve her şeyi takip etmek anlamına gelir.
- Bütçede bazı hataların olabileceğini de şimdiden kabullenin. Beklenen maliyet aşımalarını makul sınırlar dahilinde tutmak sizin işiniz.
- Proje başlamadan önce proje sponsorları ve kilit paydaşlarla iş birliği yaparak kabul edilebilir bir **sınır belirleyin**. Sınır %1 mi, %10 mu? Birlikte karar verin.

Bütçenin altında kalırsanız;

- Bütçenin altında kalırsanız bu durum proje yönetiminin yeterli olmadığı anlamına gelebilir.
- Bütçenin altında kalmak, başlangıçta bütçeyi isabetli tahmin edemediğinizin göstergesi olabilir.
- Bütçenin altında kalmak aynı zamanda projeye aslında daha fazla para harcayabileceğinizi gösterir.
 - Yani belki daha fazla kaynak kullanabilir veya daha kaliteli çıktılar elde edebildiniz. Bu durum ayrıca gelecek projelerinizde bütçenizin azaltılacağı anlamına da gelebilir.
- Şirket bu projeyi bütçenin altında tamamladığınız için gelecekteki projeleri de bütçenin altında tamamlayabileceğinizi düşünebilir, bu da pek hoş bir durum değildir.
 - Yapılacak en iyi şey, bütçenizi bu riski göz önünde bulundurarak hesaplamak, ayarlamak ve yönetmektir.

Bütçe hazırlarken karşılaşılan zorlukların üstesinden gelme

1. Zorluk: Bütçenin önceden tahsis edilmesi

Bütçenizin daha projeye başlamadan önce belirlendiği durumlarla karşılaşabilirsiniz. Buna **bütçenin önceden tahsis edilmesi** denir. Bazı kurumlar, daha projenin kapsamı tamamen tanımlanmadan proje maliyet tahminlerinin yapılmasını şart koşan katı bütçe hazırlama uygulamaları izler.

Size önceden tahsis edilmiş bir bütçe verilirse bu bütçe dahilinde kapsam ve teslimatlara ilişkin beklentileri belirlemek üzere müşterinizle birlikte çalışmanız önemlidir. Tahsis edilen bütçe dahilinde harika bir ürün sunmak, ayrıntılı planlama gerektirir.

Bütçede ayırdığınız tutarların maliyetlerinizi karşılamaya yeteceğinden emin olmak için önceden tahsis edilmiş bir bütçeyi de düzenli aralıklarla incelemelisiniz. Bütçenizdeki tüm harcamaları dikkatlice takip edin. Projenizin geri kalanı için yeterli kaynağa sahip olduğunuzdan emin olmak için harcamaları önceden tahsis edilen bütçenizle düzenli olarak kıyaslayın.

Bu planlama sürecine hem sabit hem de zamana ve malzemeye dayalı maliyetleri takip etmek de dahildir. **Sabit sözleşmelerde** genellikle belirli ara hedeflere ulaşıldığında ödeme yapılır. **Zaman ve malzeme sözleşmelerinde** ise genellikle çalışılan saatlere ve işle ilgili seyahat ve yemek masrafları gibi diğer ücretlere dayalı olarak aylık ödeme yapılır.

2. Zorluk: Toplam Sahip Olma Maliyeti'nin (TCO) yanlış hesaplanması

Bütçe hazırlarken dikkat etmeniz gereken bir diğer zorluk da proje kaynaklarına ilişkin **Toplam Sahip Olma Maliyeti**'ni (TCO) gereğinden düşük hesaplamaktır. TCO, bir öğenin maliyetine katkıda bulunan birden çok bileşenden oluşur. Bir ürün veya hizmetle ilgili ilk maliyetlerden ziyade kullanım ömrü boyunca yapılan harcamaları hesaba katar.

TCO'yu araç sahibi olmak gibi daha yaygın bir durum üzerinden örneklendirelim. Diyelim ki belirli bir fiyat karşılığında araç satın aldınız. Aracı satın aldıktan sonra ruhsat ücreti, motorlu taşıtlar vergisi, bakım gibi şeyler için de para ödersiniz. Tüm bu giderleri topladığınızda o aracın TCO değerini elde etmiş olursunuz. Artık TCO'nun ne olduğunu bildiğinize göre bir dahaki sefere araç satın alırken bu giderleri de hesaba katabilirsiniz. Örneğin genel anlamda tasarruf etmek istiyorsanız daha sık bakım gerektiren bir araçtan ziyade bakım gereksinimi daha düşük olan bir aracı tercih edebilirsiniz.

Aynı durum bir proje için bütçe hazırlarken de geçerlidir. Mesela ekibinizin kullandığı bir yazılım için hizmet gereksiniminiz varsa bu hizmetin bakım maliyetlerini bütçeye katmak önemlidir. TCO'yu belirlerken hesaba katmanız gerekebilecek ek maliyet türleri arasında garantiler, malzemeler, gerekli eklenti maliyetleri ve versiyon yükseltme maliyetleri yer alır.

3. Zorluk: Kapsam kayması

Proje başladıktan sonra herhangi bir noktada projenin kapsamını etkileyen değişikliklere, büyümelere ve diğer faktörlere **kapsam kayması** denir. Kapsam kayması, planlanmayan ek çalışmalara neden olur, dolayısıyla bütçenizi de etkileyebilir.

Çeşitli faktörler kapsam kaymasına yol açabilir. Bunlardan bazılarını aşağıda görebilirsiniz:

- Muğlak bir Çalışma Bildirimi (SoW)
- Proje ile ilgili resmi olarak belgelenmemiş konuşmalar ve anlaşmalar
- Ulaşılamaz zaman aralıkları ve teslim tarihleri
- Öncelikli paydaşlardan son dakikada gelen talepler

Projenizi planlarken bu faktörleri göz önünde bulundurmak, kapsam kaymasının bütçenizi etkilemesini önlemeye yardımcı olabilir.

Ana fikir

Bütçeyi planlarken ve yönetirken karşınıza birçok farklı zorluk çıkabilir. Bütçenin önceden tahsis edilmesi, proje kaynaklarının TCO'sunun olduğundan düşük hesaplanması ve kapsam kayması en sık karşılaşılan zorluklar arasındadır. Bu zorlukların farkında olmak proje yöneticiliği kariyerinizde bunlardan kaçınmanıza ve gerekirse üstesinden gelmenize imkan tanır.

Bütçe hazırlama terimlerine giriş

Nakit akışı

Nakit akışı, projenizdeki nakit girişi ve çıkışıdır. Projenizin devam edebilmesi için **finansmana** (projeye nakit para girişine) ihtiyacı olduğundan proje yöneticisi olarak bu terimi anlamanız önemlidir.

Projenize giren nakit sayesinde kaynakların maliyetini karşılayabilir ve malzemelerin veya harici hizmetlerin fatura bedellerini ödeyebilirsiniz. Bazı durumlarda projenin sonuna kadar alacağınız nakit miktarının tamamını baştan peşin olarak alırsınız. Böyle bir senaryoda projeyi tamamlamak için yeterli finansmana sahip olduğunuzdan emin olmak adına nakit çıkışını dikkatli takip etmeniz önem taşır.

Nakit akışını takip etmek size projenizin nabzını tutmanız için bir referans noktası sağlar. Örneğin projenize giren nakit, çıkan nakitten daha düşükse bütçenizi ayarlamanız gerekecektir. Projenizin nakit akışını planlamak ve takip etmek, bütçe yönetiminin önemli bir bileşenidir.

CAPEX ve OPEX

Kurumların çalışanlarına ödedikleri ücretlerden ürünlerinde kullandıkları malzemenin maliyetine kadar çeşitli gider türleri vardır. Bu giderler farklı kategorilerde düzenlenebilir. En yaygın iki kategori CAPEX (sermaye giderleri) ve OPEX'tir (operasyon giderleri).

- **CAPEX (sermaye giderleri)** bir kurumun binalar, ekipman ve araçlar gibi büyük, uzun vadeli, peşin giderleridir. Genellikle şirketin sahip olacağı ve elinde tutacağı varlıklar için kullanılır. Bu giderler şirket için gelecekte fayda sağlayacağı düşünülerek üstlenilir.
- **OPEX (işletme giderleri)** ise maaşlar, kira ve (enerji maliyetleri dahil) yardımcı hizmetler gibi şirketteki günlük görevlerin yürütülmesi için gerekli olan kısa vadeli giderlerdir. Bunlar genellikle tekrarlanan giderlerdir.

Projelerinizde hem OPEX hem de CAPEX'i hesaba katmanız gerekebilir. Örneğin bir BT projesinin parçası olarak büyük bir yazılımı satın almanız gerekiyorsa bu harcama kurumunuz tarafından sermaye gideri olarak değerlendirilebilir. Yazılımın kurulumuna yardımcı olması için yükleniciye ödenen aylık ücretler ise işletme gideri olacaktır.

- Proje bütçeniz üzerinde çalışmaya başladığınızda OPEX ve CAPEX arasındaki farkın nasıl belirlendiğini anlamak için mali işler veya muhasebe departmanından birileriyle konuşmanız önerilir. Bu sayede projelerinizin sermaye ve işletme giderlerini doğru şekilde tahsis edebilirsiniz.

Beklenmedik durum yedekleri

Bazen projede ek masraflar gerektiren sorunlar ortaya çıkar. Planlanmayan bu maliyetlere hazırlıklı olmanın yollarından biri **beklenmedik durum yedekleri** kullanmaktır. Beklenmedik durum yedekleri, tespit edilen riskleri karşılamak için tahmini proje maliyetine eklenen finansmandır. Bunlara **tampon** da denir.

- Beklenmedik durum yedeklerinin miktarını hesaplamak için risk yönetimi süreci yürütmeniz ve gerçekleşme olasılığı en yüksek olan riskleri belirlemeniz gerekir.
 - Kursun ilerleyen kısımlarında risk yönetimi hakkında daha fazla ayrıntıya gireceğiz. Şimdilik projenizdeki risklerin bütçeniz üzerinde bir etkisi olabileceğini söylemekle yetinelim.

Ayrıca bir kalemin gerçekleşen maliyeti tahmin edilenden daha fazla çıktığında da beklenmedik durum yedekleri kullanılabilir. Diyelim ki işçilik maliyetleri için belirli bir miktar belirlediniz ancak proje esnasında ekibinizdeki sözleşmeli çalışanlardan biri zam aldı. Bu durumda gerçekleşen işçilik maliyeti, belirlediğiniz tahmini maliyetin üstünde olacaktır.

Yönetim yedekleri

Beklenmedik durum yedekleri belirlenen risklerin maliyetlerini karşılamak için kullanılırken **yönetim yedekleri** ise belirlenemeyen risklerin maliyetlerini karşılamak için kullanılır.

- Örneğin bir inşaat projesini yönetirken makinenize bir meteor çarparsa hasarın maliyetlerini karşılamak için yönetim yedeklerini kullanırsınız.

Beklenmedik durum yedekleri tahmini bir meblağdır. Yönetim yedekleri ise genellikle projenin toplam maliyetine oranla belirlenir. Projenin yönetim yedeklerini belirlemek için bütçenin belirli bir yüzdesini kenara ayırabilirsiniz. Bu oran genelde %5-10 arasındadır ancak projenin karmaşıklığına göre değişiklik gösterebilir. Kapsamı daha karmaşık olan bir proje daha yüksek yönetim yedekleri gerektirebilir. Proje yöneticisinin yönetim yedeklerini kullanmak için genellikle proje sponsorundan onay alması gerektiğini unutmayın.

Satın alma süreçlerine giriş

Satın alma, projeyi tamamlamak için gerekli tüm malzemeleri, hizmetleri ve araçları edinmek demektir. Tedarikçi edinmeniz de gerekir. Tedarikçiler gerekli mal ve hizmetleri sunan kişiler veya işletmelerdir. Tedarikçi yönetimini kişiler ve işletmeler için satın alma gibi düşünebilirsiniz.

Tedarikçi yönetimi, tedarikçileri araştırmaya ve edinmeye yönelik tüm aktiviteleri kapsar.

- Tedarikçi yönetimi, malzeme yerine genelde belirli bir hizmeti veya yeteneği satın almak ve bu ilişkiyi yönetmekten ibarettir.
- Yetenek satın almak için araştırma yapmalı ve projede birlikte çalışabileceğiniz farklı ortak şirketlerden tahmini maliyetler almalısınız.
- Tedarikçilerle genelde şirketinizde bulunmayan özel beceriler sunuyorsa çalışırsınız.
- Tedarikçi yönetimi tedarikçi bulmayı, fiyat teklifi almayı, ihtiyaçlarınızı en iyi karşılayacak tedarikçiyi belirlemeyi, sözleşme için görüşme yapmayı, teslim tarihi belirlemeyi, tedarikçinin performansını değerlendirmeyi ve ödeme yapılmasını kapsar.
- Tedarikçi yönetimi ayrıca bazı yasalardan da haberdar olmanızı gerektirir.
 - Örneğin ABD'de çalışıyorsanız Engelli Amerikalılar Yasası'nı bilmelisiniz. Başka bir ülkedeyseniz o ülkedeki benzer yasaların farkında olmalısınız.
- Her projede tedarikçilere veya yüklenicilere ihtiyaç olmayabilir; bu nedenle her projede tedarikçi yönetimi gerekmeyebilir.

Her proje satın alma gerektirmeyebilir ancak gerekirse diye hazırlıklı olmak ve gerektiğinde de süreci yürütebilmek önemlidir. İlk olarak ne yapmalıyız? Genelde satın alma süreci beş adımdan oluşur. Bunlar;

- **Başlatma:** Bu adımda proje hedeflerine ulaşmak için mevcut kaynakların dışında nelere ihtiyacınız olabileceğini planlarsınız. Bu adımda ayrıca satın alma süreciyle ek kaynak edinmek için argümanlarınızı sunarsınız.
- **Seçim:** Bu adımda hangi malzemelere ihtiyaç duyduğunuza ve hangi tedarikçilerle çalışacağınıza karar verirsiniz.
- **Sözleşme Yazma:** Bu adımda sözleşmeler hazırlanır, incelenir ve imzalanır.
- **Kontrol:** Bu adımda ödeme yapar, kaliteyi korumak için gereksinimleri belirleyip lojistik ayarlamaları tamamlar ve hizmet sözleşmesinin gereğinin yerine getirildiğinden emin olursunuz.
- **Tamamlama:** Bu adımda satın alma sürecinin başarısını ölçersiniz.

Satın alma süreci proje yönetimi metodolojisine göre bazı değişiklikler gösterebilir.

- Çevik veya geleneksel yaklaşıma göre satın almada bazı farklılıklar olur.
 - Çevik satın alma yönetimi genellikle geleneksel yaklaşıma kıyasla hem proje ekibi hem de son tedarikçi ile iş birliğine daha yatkındır.
 - Taraflar arasındaki bu ilişki Çevik yaklaşımda oldukça vurgulanır.
 - Tüm proje ekibi nelerin satın alınması gerektiğini belirlemede daha büyük bir rol oynar.
- Çevik satın alma yönetimi sabit teslimatlara dayalı sözleşmeler yerine projenin değerlendirmesine göre uyarlanabilen yaşayan, dinamik sözleşmelerle çalışmayı tercih eder.
 - Bu süreçte ekip projeyi veya teslimatları düzenli olarak inceler ve geri bildirimlere tutarlı yanıtlar verir.
 - Bu çalışma şeklini tedarikçilerinize anlatmanız önemlidir, bu sayede onlar da bu çalışma şeklini anlayabilir ve esnek hareket etmeyi kabul edebilirler.
- Önemli bir diğer nokta da tedarikçiyle iyi bir ilişki kurmaktır.
 - Sözleşmenin proje süresince çeşitli defalar yeniden müzakere edilmesi gerekebilir, bu nedenle iyi bir ilişkiniz olması kritik önem taşır.
- Geleneksel satın alma yönetimi ise belirlenmiş şartlara ve teslimatlara dayalı standart sözleşmelere odaklanır.

- Söz konusu geleneksel yaklaşımlar olduğunda uçtan uca satın alma sürecinden tüm ekip değil de yalnızca proje yöneticisi sorumlu olabilir. Geleneksel sözleşmelerde sabit gerekliliklerin yanı sıra alınacak hizmetlerin ve teslimatların kapsamlı ayrıntıları yer alabilir. Bu yaklaşım daha katı görünse de sağladığı fayda, daha net iş akışları ve teslim tarihleri belirleyebilmenizdir. Bu sayede öngörülemeyen durumlara karşı projeyi daha iyi koruyabilir ve beklenmedik değişiklikler için para ödemek zorunda kalmayabilirsiniz.
- Geleneksel yaklaşımlarda müzakere süreci biraz daha zorlayıcı olabilir. Bir şeyin değişmesi halinde sözleşmeyi yeniden müzakere etme imkanınız olmayabilir; bu nedenle tüm sürece en baştan başlamanız gerekebilir. Bu yüzden müzakere adımını olabildiğince ayrıntılı yürütmek ve bu adıma daha fazla zaman ayırmak daha geleneksel bir proje yönetimi yaklaşımında oldukça önemlidir.

Satın alma sürecine dair ipuçları

Satın alma sürecinin her adımı için projenizin başarısını sağlarken zamandan ve paradan tasarruf etmenize yardımcı olabilecek bazı ipuçları vardır.

Başlatma için ipuçları

Projenizi planlarken, işi tamamlamak için hangi malzemelere, kaynaklara ve gereçlere ihtiyacınız olacağını belirleyin. Bu adımda hangi kalemlerin iç kaynaklardan karşılanacağına, hangi kalemlerin ise dış kaynaklardan temin edileceğine karar vereceksiniz. Hangi kalemleri dış kaynaklardan temin etmeniz gerektiğine karar verdikten sonra bu kalemlerin şartnamelerini, bileşenlerini, kalite ölçümlerini, standartlarını ve belirleyici özelliklerini projenizin gereklilikleriyle karşılaştırın. Bazı kalemlerin ihtiyacınız olmayan özelliklere sahip olduğunu görebilirsiniz. Bu gereksiz özellikleri belirleyebilirsiniz bir üründe tam olarak ne isteyip ne istemediğinizi bilirsiniz ve bu da toplam maliyetinizi azaltabilir.

Seçim için ipuçları

Artık projeniz için neye ihtiyacınız olduğunu saptadığınıza göre, bu kalemleri size temin edecek tedarikçileri belirlemeniz gerekiyor. Farklı tedarikçi ve satıcıları araştırıp değerlendirin ve tercih ettiğiniz tedarikçilerin zamanında ve kaliteli iş çıkaran firmalar olarak bilinip bilinmediğini tespit etmeye çalışın. Tercih ettiğiniz satıcıları ve tedarikçileri belirledikten sonra, ürünleri ve hizmetleri hakkında daha fazla bilgi edinmek için onlarla mülakat yapın. Mümkünse her bir tedarikçinin işini nasıl yürüttüğünü tam olarak görmek için bizzat saha ziyaretleri yapın.

Sözleşme yazımı için ipuçları

Sözleşme yazarken ayrıntılara büyük bir özen gösterilmesi gerekir; bu nedenle tedarikçinin teklifine nelerin dahil edildiğine, nelerin edilmediğine çok dikkat edin. Tedarikçinin verdiği fiyata kurum içinden düşük bir maliyetle ya da bedelsiz temin edebileceğiniz bazı kalemler dahil edilmiş olabilir. Örneğin, tedarikçinin teklifi malzemelerin depolanması, belirli ekipmanların kullanılması ya da iş gücü ücretlerini içerebilir. Bunların tümü kurumunuzun kaynaklarından faydalanarak temin edebileceğiniz kalemlerdir; dolayısıyla bu konularda kurum içi malzemeleri ve kaynakları kullanmayı tercih ederek tedarikçiyle yapacağınız anlaşmada maliyet tasarrufu elde edebilirsiniz.

Bazen sözleşmeyi tedarikçi de hazırlayabilir. Bu durumda sözleşme metninin net ve hatasız olduğunu dikkatlice kontrol ederseniz, tedarikçiden tam olarak ne alacağınızı da bilirsiniz. Sözleşme ister sizin tarafınızdan ister tedarikçi tarafından yazılmış olsun, çoğu zaman sözleşmedeki her şeyin etik ve yasal olduğundan emin olmak için kurumunuzun hukuk ve yasal uyum ekibine danışmanız gerekir.

Kontrol etme için ipuçları

Satın alma süreci sözleşmelerin imzalanmasıyla bitmez. Bir sonraki adım, çalışmanın sözleşme şartlarına göre yürütülüyor olmasını sağlamaktır. Her tedarikçinin performansını ve kalitesini düzenli aralıklarla gözden geçirmeniz gerekecektir. Tüm proje gerekliliklerinin yerine getirilmesini ve tüm önemli ara hedeflere süre ve maliyet sınırları içinde ulaşılmasını sağlamak için, tedarikçilerle iletişim kurarken profesyonel davranın ama kararlı olun.

Tedarikçilerinizle iyi bir ilişki kurmak ve sürdürmek ekibe ve genel anlamda projeye fayda sağlayacaktır. Bu ilişki ihtiyaç duyulması halinde gerekli ayarlamaların ve sözleşme revizyonlarının yapılmasını kolaylaştıracaktır. Düzenli değerlendirme toplantıları yapmak gibi somut önlemlerin alınması, çalışmaların plana uygun şekilde yürütülmesini sağlayacaktır.

Tamamlama için ipuçları

Satın alma sürecinin tamamlama adımı, satın alma süreçlerinizin başarısını ölçeceksiniz. Kendinize şunu sorun:

- Üretilen malzemeler kaliteli mi?
- İş sözleşmelerinde herhangi bir sorun var mıydı?
- Tedarikçilerle ilişkileriniz nasıldı?

Bu adımda, süreç boyunca alınan derslerin belgelenmesi de önemlidir. Gelecekte buna benzer başka bir projeye dahil olma olasılığınız yüksektir. Bu bilgileri gelecekteki bir projede kullanabilmeniz için satın alma sürecinin nasıl gittiğine dair notlar alın.

Ana fikirler

Satın alma projenin yaşam döngüsü boyunca herhangi bir anda tekrarlanabilen bir süreçtir. Ek teslimatlara ihtiyacınız varsa tedarik sürecini birkaç kez baştan başlatabilirsiniz. Bunu yapmak için muhtemelen mevcut tedarikçilerinizi değerlendirecek ya da gerekirse yenilerini seçeceksiniz. Tedarikçileri ya da sözleşme şartlarını değiştirirseniz yeni sözleşmeler hazırlamanız gerekecektir. Kontrol etme aşamasında her tedarikçinin kalitesini periyodik olarak gözden geçirmek ve her şey bittiğinde, yani tamamlama aşamasında alınan dersleri belgelemek önemlidir.

Yaygın satın alma belgeleri

Proje yöneticisine satın alma sürecinin her aşamasında yol gösterebilecek bazı önemli belgeler vardır. Bunlardan bazıları;

- **Gizlilik Sözleşmesi (NDA):** NDA birçok şirkette standart bir uygulamadır ve şirket dışı sözleşmeli çalışanların NDA imzalaması istenmelidir. NDA'nın amacı gizli bilgileri kurum içinde tutmaktır.
 - Örneğin şirketiniz bir projede tescilli bir teknoloji kullanıyorsa veya hassas bir ürün lansmanı üzerinde çalışıyorsa bu teknolojiyle ilgili konuşmaların veya bilgilerin rakiplere veya şirket henüz lansmana hazır değilken kamuya sızdırılmasını istemezsiniz.
- **Teklif Talebi (RFP):** bu belge kurumdaki bir projenin ayrıntılarını ve gerekliliklerini tedarikçiye iletmek üzere hazırlanır. RFP, tedarikçilerden **teklif talep etmek** için kullanılır. Böylece projeniz için en iyi tedarikçiye seçme fırsatınız olur. RFP çeşitli pek çok endüstrideki şirketlerin farklı departmanlarında yaygın olarak kullanılır. RFP genelde projenin genel bakışını, istenen sonuçları, amaçları, bütçeyi, teslim tarihlerini, ara hedefleri ve iletişim bilgilerini içerir. Böylece her bir tedarikçi, işi nasıl tamamlamayı planladıklarına dair ayrıntılı bir teklif sunabilir.
 - RFP hazırlarken belgenize eklemeniz gereken bazı bölümler vardır.
 - Mesela genel bakış. Bu bölümü özet gibi düşünebilirsiniz. Bu projenin amacı nedir? Hangi sorunları çözecek? Şirket için hangi yeni kapıları açacak?
 - Ardından hedefleriniz. Elde etmeyi hedefleyebileceğiniz ölçülebilir bazı sonuçlar neler?
 - Sıradaki bölüm işin kapsamı. Projenin ayrıntıları nelerdir? Bu hedeflere nasıl ulaşacaksınız ve proje lansmanının başarılı olmasını nasıl sağlayacaksınız?
 - Sonra ara hedefleri ekleyin. Projenizde yer alacak önemli ara hedefleri vurgulayın.
 - Son olarak teklif gönderim şartlarını ekleyin, "Lütfen RFP'yi sunum olarak gönderin ve üç prototip dahil edin." gibi.
 - Ayrıca tedarikçinin süreçle ilgili yanıtlamasını istediğiniz soruları da dahil edebilirsiniz. Bu sayede potansiyel tedarikçileri düzgün şekilde değerlendirebilirsiniz.
 - Örneğin, bir yüklenicinin hangi sorunları öngördüğünü veya maliyet kırımını öğrenmek isteyebilirsiniz.
 - RFP gönderildikten sonra tedarikçiler bu belgeyi inceler ve projenizin ihtiyaçlarını karşılayabileceklerini düşünüyorlarsa size teklifte bulunurlar.
- Hem NDA'nın hem de RFP'nin sabit belgeler olduğunu ve süreç boyunca aynı kaldığını da hatırlatmış olalım. Yani bu belgeleri duruma göre düzenlemek pek mümkün olmaz, gönderdikten sonra değiştiremezsiniz.
- **Çalışma Bildirimi (SoW):** Tedarikçi seçildikten sonra SoW gönderilir ve proje devam ettikçe bu belge geliştirilir.

Çalışma Bildirimi (SOW) Oluşturma

Müşterilerinize teklif talebi gönderdikten ve çalışmak istediğiniz tedarikçiyi, müşteriye veya yükleniciyi seçtikten sonra onlara bir de Çalışma Bildirimi (SoW) göndermeniz gerekiyor.

- Çalışma bildirimi bir tedarikçinin veya yüklenicinin kurum için sağlayacağı ürünleri ve hizmetleri net bir şekilde belirten belgedir.
- SoW ayrıca yüklenicinin anlaşılan hizmetleri sağlayabilmek için nelere ihtiyaç duyduğunu ve gereksinimlerini açıklar.
- SoW müşterinin ihtiyaçlarını kapsasa da kurumun ve tedarikçinin ihtiyaçlarına yer vermek de bir o kadar önemlidir.
- Projeye dahil olan tüm tarafların mümkün olan en iyi ürünleri veya hizmetleri sağlamak için birbirine karşı olan beklentilerini anlaması kritik önem taşır.
- Çalışma bildirimi hazırlamak proje yöneticisinin görevidir ancak teknik uzmanlık gerektiren alanlarda fikir edinmek için konu uzmanlarına danışabilir.
- Kurumunuzun hukuk danışmanları bu belgeyi sizinle birlikte inceler, hatta oluştururken katkıda bile bulunabilir.

1. Öncelikle sayfa başlıklarına şirketinizin adını, projeyi ve oluşturulma tarihini ekleyin.
 - a. Sayfanın üst kısmında proje yöneticisi olarak kendiniz ve sponsorunuz, yani bu örnekte ürün müdürünüz gibi önemli paydaşların isimlerine yer verin.
2. Ardından revizyonlar için bir tablo oluşturun.
 - a. SoW birkaç paydaş tarafından inceleneceğinden ve paydaşlar değişiklik önerebileceğinden muhtemelen birkaç kere revizyondan geçecektir.
3. Sonra bir amaç bölümü oluşturarak bu bölümde projenizin istenen sonuçlarını ayrıntılarıyla açıklayabilirsiniz.
4. Hedef kitlenizin kim olduğunu kapsamlı bir şekilde belirten bir bölüm eklemeyi de unutmayın.
 - a. Daha somut hedefleriniz varsa bu hedefleri burada listeleyebilirsiniz.
5. Kapsam bölümünde hizmetinize nelerin dahil olduğunu anlatacaksınız.
 - a. Örn: Hizmetin müşterilere küçük boyutlu, bakımı kolay ve masalarına koyabilecekleri bitkiler sağlamak olduğunu belirtebilirsiniz. Müşteriler bitkileri internetten veya matbu katalogdan sipariş edebilir. Yeşil Ofis, bitkileri müşterinin iş adresine gönderecek. Kapsamdaki bitki türleri arasında 15 cm boyunda eğrelti otu, küçük kaktüsler ve 13 cm'lik bonzai ağacı yer alıyor.
6. Kapsam dışı olan aktivitelerden de bahsetmelisiniz, diğer bir deyişle projeye dahil olmayan aktivitelerden.
 - a. Bu sayede olası kafa karışıklıklarını ortadan kaldırabilir ve tedarikçiden beklentilerinizi açıkça ifade edebilirsiniz.
 - b. Böylelikle net çizgiler çekebilir ve beklentilerinizi tedarikçiye doğru şekilde iletebilirsiniz.
7. Teslimatlar kısmında projenizin neyi teslim edeceğini kısa ve öz bir şekilde açıklamanız yeterli.
 - a. Örneğin Yeşil Ofis projenizin teslimatlarına tedarikçinin bitkiler için bakım kılavuzu sağlaması veya tedarikçinin Yeşil Ofis web sitesinde soruları veya endişeleri yanıtlayacak bir destek sayfası geliştirmekten sorumlu olduğunu belirterek bunu kapsama alabilirsiniz.
8. Ara hedefler ilerlemeyi, bütçeyi ve kapsamı takip etmek için elzem olduğundan burada da yer almaları gerekir.

- a. Arkadaş Bitkiler projesindeki örnek ara hedefler şöyle olabilir: bitki siparişlerinin ilk çeyreğini karşılamak, en büyük müşterilerin tüm teslimatlarını gerçekleştirmek, müşteri memnuniyeti anketleri yürütmek, müşterilerden geri bildirim toplayıp hizmet hakkındaki görüşlerini rapor haline getirmek.
9. Bu projenin tamamlanması için kaç saat çalışılması gerektiğini açık bir şekilde belirtmelisiniz ve bir tarih belirleyerek hizmetlerin bu tarihten önce sağlanmış olmasını talep etmelisiniz.
10. En altta genellikle hüküm ve koşullara ve diğer uyarılara yer vermelisiniz.
 - a. Projenin gidişatı boyunca birtakım revizyonlar yapılabileceğine dair bir uyarı eklemek de iyi bir fikir. Öngörülemeyen sorunlar nedeniyle kapsamın değişmesi ihtimaline karşı bu uyarıyı eklemenizi öneririz.
 - b. Uyarılara revizyonları eklemek önemlidir çünkü proje yöneticisi olarak gereğinden fazlası için söz vermemeli ve söz verdiğinizden daha azını teslim etmemelisiniz.
 - c. Kontrolünüz dışındaki durumlar nedeniyle bir değişiklik olmadığı sürece belirlediğiniz zaman çizelgesine uyacağınızı ifade etmelisiniz.
11. Çalışma bildiriminin bir diğer bölümü ise ödeme koşullarıdır. Bu kısım tedarikçilerinizin ne zaman ödeme alacağını belirtir.
 - a. Malzeme bedelinin zamanında ödenmesini sağlamak güçlü ilişkiler kurmanıza yardımcı olacaktır.
 - b. Tedarikçilerinize ve yüklenicilerinize mal ve hizmetlerin tesliminden sonra ödeme yapmak satın alma usulleri bakımından en iyi uygulamalar arasındadır.
 - c. Önceden ödeme yapacaksanız bununla ilgili bir anlaşmaya varılmış olması gerekir.

Örnek Sow Belgesi: [W Statement-of-Work-SoW.docx](#)

Satın alma sürecinde karşılaşılan zorlukları üstesinden gelme

Satın alma süreci tedarikçileri seçip sözleşmeleri imzaladığınızda sona ermez.

- Her iki tarafın da ilk anlaşmaya uyduğundan emin olmak amacıyla genel performansı takip etmek ve değerlendirmek için performans izleme araçları ve üç aylık gözden geçirmelerden faydalanırsınız.
- Aşına olmadığınız terimler içeren sözleşmeler ve belgeler söz konusu olduğunda hukuk uzmanlarından yardım istemelisiniz. Şirketin boyutuna bağlı olarak hukuki destek durumu değişiklik gösterebilir.
 - Bazı şirketlerin (genelde köklü ve büyük işletmelerin) kendi hukuk departmanları olur. Bazı şirketler ise hukuk danışmanlığını dışarıdan alır. Bazı startup firmalarda veya küçük şirketlerde hukuk departmanı olmayabilir ancak gerektiğinde hukuki danışmanlarla iletişime geçebilirler.
 - Ürün imalatı ve tüketim ile ilgili yasalar ülkeden ülkeye değişiklik gösterse de adil ve etik ticaret gibi konularda uymanız gereken yasalar her zaman olacaktır.

Çoğu şirketin bir misyonu veya değerleri vardır. Bazen etik ve yasal uyum departmanlarındaki ekipler günlük operasyonların şirket değerlerine ve hükümet politikalarına uyumlu yürütülmesini sağlamakla görevlendirilirler.

- Bu ekibin üyelerinin ayrıca ayrımcılığı önlemek ve şirketin yeterli düzeyde kurumsal sosyal sorumluluk sergilemesini sağlamak gibi görevleri de bulunur.

- Ayrıca proje yöneticisi olarak kurumu temsil eden çeşitli paydaşların da bu politikalara ve süreçlere uyduğundan emin olmanız gerekir.
- Hukuki konular veya yasalara uyum sorunlarıyla ilgili toplantılardan haberdar olmalı ve proje yöneticisi olarak ekibinize bu toplantıların ne zaman düzenleneceğini hatırlatmalısınız.
- Alınması gereken bir onay varsa ilgili paydaşları da bu süreçte dahil etmelisiniz, zira bu durum projeyi bir şekilde etkileyecektir.
- Çoğu projede hukuk ve yasal uyum departmanını inceleme ve onay için süreçte dahil etmek çok önemlidir.
 - Örneğin bitki gönderdiğiniz ofislerin bazılarının evcil hayvan dostu olduğunu varsayalım. Tedarikçiyle olan sözleşmenizde yalnızca zehirli olmayan bitkiler istediğinizi belirttiniz. Ne yazık ki tedarikçi yaprakları hayvanlar için zararlı olan bir bitki temin etti. Yeşil Ofis bu kritik ayrıntı gözden kaçırıldığı için sorumlu tutulabilir ve yasal sorunlarla karşı karşıya kalabilir.
 - Bu nedenle ilerde çalışacağınız şirketin hukuk departmanı veya bir danışman fark etmez, sözleşmelerin incelenmesini sağlamak proje yöneticisi olarak öncelik vermeniz gereken bir uygulamadır.

Satın alma sürecinde etik değerler

Tedarikçi seçerken titiz davranmamak son derece ciddi sonuçlara yol açabilir.

- Haberlerde bir şirketle ilgili bir skandala denk geldiyseniz bu genelde o şirketteki ekibin satın alma süreci için gereken araştırmayı yapmadığı anlamına gelir.

Proje yöneticilerinin projenin her aşamasında mal ve hizmetlerin etik bir şekilde temin edilmesini sağlamak gibi muazzam bir sorumluluğu var.

- Proje yöneticisi güvenlik, çevre ve etik konularında risklerin en aza indirildiğinden emin olmak için projeyi kapsamlı bir şekilde incelemeli, yani yoğun bir araştırma yapmalıdır.
- Bir projeyi yaşam döngüsü boyunca takip edip değerlendirmek proje yöneticisinin görevidir.

Satın alma sürecinin etik olarak yürütülmesini güvence altına almak için atılacak bir kaç adım var.

- I. Birinci adım kurumunuzun yasal gerekliliklerini bilmek.
 - A. Proje yöneticisi olarak şirketinizin sizden yasal anlamda tam olarak ne beklediğini anlammanız gerekir.
 - B. Ayrıca mesleğinizin etik kurallarını araştırmalısınız.
 - C. Örneğin, PMI olarak da bilinen Project Management Institute'un üye veya sertifika sahibi olarak erişebileceğiniz bir etik kurallar belgesi bulunuyor. Bu kurallara bakarak satın alma sürecinde etik ve etik olmayan uygulamaları öğrenebilirsiniz.
 1. PMI Etik Kuralları'na göre dürüstlük, sorumluluk, saygı ve adalet, proje yöneticiliği mesleğinde etik davranışlara yol gösteren değerlerdir.
 2. Proje yöneticisi olduğunuzda bir şeyin etik olup olmadığından tam emin olamıyorsanız bu sözcüklerin anlamlarını düşünerek durumu değerlendirmeye çalışın ve gerekli araştırmaları yapmaya devam edin.
 3. Yine de emin olamıyorsanız bu konuda uzman bir kişiye, mesela hukuk ekibinden birine danışmaktan çekinmeyin.
 4. Başlangıç olarak karşılaştığınız bazı etik dışı sorunların rüşvet veya yolsuzluk içerebileceğini söyleyebiliriz.

5. Diğer ülkelerdeki bazı yasalar kendi ülkenizdeki yasalarla aynı olmayabilir.
 - a) Örneğin üretim sürecinde görev alan emekçilere adil davranıldığından, iyi koşullarda çalıştıklarından ve yeterli ücret aldıklarından emin olmalısınız.
 - b) Hukuk ekibinize danışarak bu tür durumlarla karşılaşmayacağınızdan ve süreçlerinizle ilgili yasaları öğrendiğinizden emin olmanız gerekir.
 6. Ayrıca tek tedarikçiyle münhasıran çalışma gibi olası sorunlara karşı dikkatli olmalısınız.
 - a) Bazı senaryolarda satın alma sürecini rekabete kapalı yürütmeniz gerekebilir, yani şirket ihale sürecini tek tedarikçiyle sınırlandırabilir.
 - b) Bu durum ticari sırların ifşası konusunda hassas olan şirketlerde yaygın olabilir.
 - c) Ancak gerekçeniz ne olursa olsun ihalenizi neden yalnızca tek tedarikçiyle sınırlandırdığınızı açıklayabilmeniz gerekir.
 - d) Tek tedarikçiyle münhasıran çalışma, diğer tedarikçilerin projeye teklif vermesini engeller. Proje yöneticileri ayrıca rüşvet, yolsuzluk ve kamu kurumlarıyla uygunsuz şekilde iş yapma gibi risklerin farkında olmalıdır.
 7. Kamu kurumlarıyla iş yapma konusuna da değinelim. Devlet kurumları ve yetkilileriyle iş yaparken dikkatli olmalısınız.
 - a) Devlet kurumları, tedarik konusunda daha katı sınırlamalara ve düzenlemelere tabi olabilir.
 - b) Dolayısıyla farkında bile olmadan etik dışı bir eylemde bulunmaktan kaçınmalısınız.
- II. Proje yöneticisi projenin etik boyutunu tüm süreç boyunca takip eder.
- A. Projenizin etik olup olmadığına henüz başlatma aşamasındayken karar vermeniz gerekir.
1. Proje kurumunuzun etik kurallarına uyuyor mu?
 2. Proje, devlet kurumları tarafından belirlenen çevresel etik kurallarıyla uyumlu mu?
 3. Projedeki iş gücü etik yöntemlerle mi sağlanacak?
- III. Devlet düzenlemelerini ve politikalarını incelemeniz, potansiyel riskleri belirlemeniz ve etik konusunda güvenebileceğiniz bir ekip oluşturmanız gerekir.
- A. Sözleşmeler imzalanmadan önce birlikte çalışmayı düşündüğünüz tedarikçilerin etik olup olmadığına karar vermelisiniz.
- B. Tedarikçilerden hizmetlerini etik bir şekilde edindiğinize ve adil bir ücret ödediğinize emin olmalısınız.
- C. Ayrıca varsa tedarik zincirinin tamamını anlamalı ve bu zincire göre çalışmalısınız.
- IV. Yüklenicilerle sözleşme imzalandıktan sonra kalite güvencesine ilişkin görevlerinizi yerine getirmeniz gerekir.
- A. Her görevi ve maliyeti denetlemek, kalite kontrol süreci yürütmek, hatta faturaları onaylamak bile bu görevlere dahildir.
- B. Hizmetinizin veya ürününüzün üretimi sırasında tedarikçilerle günlük ilişkilerinize odaklanarak hedefleri zamanında teslim edeceklerinden ve potansiyel engellere karşı sizi bilgilendirdiklerinden emin olmalısınız.

Satın alma sürecinde etik ikilemlerden kaçınma

Artık satın alma sürecini yürütürken etik değerlere sadık kalmanın önemini öğrendiğinize göre karşılaşılabileceğiniz bazı potansiyel etik ikilemlerden ve bunların üstesinden nasıl gelebileceğinizden bahsedelim.

Etik ikilemleri anlama

Etik ikilem, etik değerlerinizi göz önünde bulundurmadan karar vermemize yol açan etik açmazla verilen isimdir. Projenin süresi boyunca farklı etik ikilemlerle karşılaşabilirsiniz. Ancak satın alma süreci projenin etik ikilemler bakımından özellikle zorlu geçen bir kısımdır. Daha önce öğrendiğiniz üzere proje yöneticileri satın alma sürecinde kendilerinin ve tedarikçilerinin etik ilkelere uymalarını sağlamak için önlemler almalıdır.

Yaygın etik ikilemler

Bazen olası etik sorunlar gözden kaçabilir veya iş yapmanın kaçınılmaz bir bedeli olarak kabul edilebilir. Bu tür varsayımlar projenizi, şirketinizi ve kariyerinizi riske atabileceğinden büyük tehlike arz eder. Videoda konuştuklarımızı gözden geçirelim. Satın alma süreçlerini yürütürken karşımıza çıkabilecek en yaygın etik ikilemlerden bazıları yolsuzluk, rüşvet, tek tedarikçiyle münhasıran çalışma ve kamu kurumlarıyla iş yapmadır.

Yolsuzluk ve rüşvet

Satın alma sürecini yürütürken farklı yolsuzluk türleri ile karşılaşabilirsiniz. Bunlardan biri, tedarikçinin ihaleyi alabilmek için rekabeti azaltmaya çalışmasıdır. Bir şirket ihalenin tedarikçi lehine sonuçlanması amacıyla kurumun içindeki bazı çalışanlara rüşvet vermeye çalışabilir. Rüşvet; para, hediyeler, etkinlik biletleri ve daha fazlasını içerebilir. Diğer bir yolsuzluk türü de bir şirketin ihaleyi kazanmasını sağlayabilecek bir yetkiliye, yapılacak sözleşmenin belirli bir yüzdesini (*komisyon* olarak da bilinir) teklif etmektir.

Tek tedarikçiyle münhasıran çalışma

Bazı durumlarda şirketin daha önceden tanıdığı bir tedarikçiyle çalışmak satın alma sürecini kolaylaştırır ve her iki taraf için de iyi sonuçlar doğurabilir. Ancak benzer niteliklere sahip diğer tedarikçilerin ihaleye katılmalarına dahi izin verilmemesi etik bir sorun teşkil eder. **Tek tedarikçiyle münhasıran çalışıldığında** tedarikçiler daha teklif bile istenmemişken alıcıyla iletişime geçmeyi deneyebilir. Alıcı kurum geçmiş ilişkilerine dayanarak bu tedarikçiyle çalışmaya karar verirse, daha teklif toplama süreci başlamadan rekabet sınırlanmış olur. Böyle bir durumda hem şirketler hem de kamu, rekabetin beraberinde getirdiği makul fiyatlandırma, ürün kalite standartları veya hızlı teslimat seçenekleri gibi avantajlardan yoksun kalırlar.

Kamu kurumlarıyla iş yapma

Bazı durumlarda kamu kurumları bir şirketin normalde uyacağı standartlardan daha katı etik standartları şart koşabilir. Devlete ait düzenleyici kurumların çoğu, bir şirket veya sektörde

kârlılığın çalışanların veya çevrenin önüne koyulmasını önlemek amacıyla kurulmuştur. Örneğin Amerikan Gıda ve İlaç Dairesi ya da İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü gibi kamu kurumları işletmelerin yasal ve etik standartlara uymasını sağlar. Sektörünüzü, şirketinizi veya projenizi etkileyebilecek herhangi bir devlet kısıtlamasına aşına değilseniz farkında olmadan kendinizi bir etik ikilemde bulabilirsiniz.

Etik ikilemlerden kaçınma

Söz konusu satın alma olduğunda etik ikilemlerden kaçınmanıza yardımcı olacak bazı yönergeler şöyledir:

Satın alma süreçlerinize ilişkin yasal gereklilikleri öğrenin.

Her ülkenin, o ülkede iş yapılırken uyulması gereken düzenlemeleri vardır. Projeye ve satın alma ihtiyaçlarınıza ilişkin yasal ve etik gereklilikleri iyice araştırın. Kurumunuzun bir hukuk ekibi varsa destek ve tavsiye almak için onlara danışın.

Etik kurallarınıza bağlı kalın.

Dürüstlük, sorumluluk, saygı ve adalet; proje yönetimi alanında etik davranışın temelini oluşturan değerlerdir. Project Management Institute'un (PMI) [etik kuralları](#), projelerinizde etik davranışı sürdürmenize yardımcı olacak kapsamlı bir rehber niteliğindedir.

Etik değerlerinizi test edin.

Etik bir ikilemle karşılaştığınızda aşağıdaki konuların her biri hakkında kendinize sorular sorun:

- **Utanç:** Biri ne yaptığınızı öğrense utanç duyar mıydınız?
- **Çevreniz:** Arkadaşlarınızın verdiği karar bilmesini ister miydiniz?
- **Hukuk:** Bu eylem sonucunda hakkınızda yasal işlem başlatılır mıydı?
- **Durum:** İçinde bulunduğunuz durum eylemlerinizi haklı çıkarır mıydı?
- **Sonuç:** Söz konusu eylem aleyhte bir sonuca değer miydi?

Ana fikir

Etik bir ikilemle karşılaştığınızda karar vermek zor olabilir. Ancak satın alma süreçlerinize ilişkin yasal gereklilikleri öğrenmek, mesleki etik kurallarına bağlı kalmak ve kararlarınızı verirken etik değerlerinizi sınamak; etik ikilemlerden kaçınmanıza ve satın alma süreçlerini dürüst, sorumlu ve adil bir şekilde yürütmenize yardım eder.

Riskleri Etkili Şekilde Yönetme

Risk yönetimini anlama

Esneklik proje yönetiminde önemli bir beceridir. Projenin yapısı ve genel olarak hayat koşulları nedeniyle projenizi etkileyebilecek riskleri belirlemeniz ve bunlar için plan yapmanız da önemlidir.

Sorun, bir görevin tamamlanmasını sekteye uğratabilecek, bilinen veya gerçek bir problemdir.

Risk, gerçekleşebilecek ve projenizi etkileyebilecek muhtemel olayları ifade eder.

- Risk kavramını proje yönetimi bağlamında ele alacak olursak, varsayıma dayalı olgular olduklarını söyleyebiliriz.
- Yani riskler her zaman gerçeğe dönüşmeyebilir. Ancak böyle bir ihtimal olduğundan riskleri belirlemek ve bunlar için plan yapmak proje yöneticisi olarak sizin sorumluluğunuzdadır.

Risk ile sorun arasındaki fark nedir?

Risk, gerçekleşebilecek bir olaydır. Bu olay gerçekleşirse risk bir sorun haline gelir. Başka bir deyişle riskler farazi durumları, sorunlar ise şu anda projeyi etkileyen unsurları ifade eder.

- Risklerin ve sorunların projeniz için tehdit oluşturabileceği açıktır. Riskleri yönetme şekliniz, risk yönetimi olarak adlandırılır.
- **Risk yönetimi**, bir projeyi etkileyebilecek riskleri ve sorunları belirleyip değerlendirme sürecidir.
 - Tek seferlik bir uygulamadan ziyade potansiyel riskleri ele almak için düzenli olarak yapmanız gereken bir işlemdir.
- Risk yönetimi, projenizde ters gidebilecek hususları anlamanıza olanak tanır ve bu nedenle planlama sürecinin çok önemli bir parçasını oluşturur.
 - Ayrıca risk hakkında kime danışmanız gerektiğini de belirtir. Potansiyel bir riskin etkisini nasıl azaltabileceğinizi belirlemenize yardımcı olur.
 - Böylece eğer işler ters giderse elinizde uygulanmaya hazır bir planınız olur.
- Potansiyel riskleri ve bunların nasıl çözüleceğini belirlemek proaktif olmanın ve geleceğe yönelik plan yapmanın bir parçasıdır.
 - Bu sayede, projenizin başarılı olma şansını artırabilirsiniz.
- Risk yönetiminin düzgün şekilde uygulanmaması projeniz için birtakım önemli sonuçlar doğurabilir.
 - İlk olarak, geleceğe yönelik plan yapmazsanız projeniz hedeflere ulaşamama, zaman çizelgelerine uymama veya başarı kriterlerini karşılamama riskleriyle karşı karşıya kalabilir.
 - Örneğin, bir araştırma raporu yayımlamayı hedefliyorsanız ancak araştırma analistiniz birden projeden ayrılırsa bir B planınızın olmaması çok büyük olasılıkla teslim tarihini kaçırmaya neden olacaktır.
 - Buna ek olarak riskler için plan yapmadığınızda projenizin gidişatı değişse bile hedeflerinize yine de ulaşabileceğiniz birçok farklı durumu gözden geçirirsiniz.
- Sorunlar ortaya çıksa bile genellikle proje hedeflerinize ulaşmanın tek bir yöntemi yoktur. Başarıya birçok farklı yoldan ulaşabilirsiniz.
 - Risk yönetimi, planınızın ne kadar esnek veya katı olduğunu belirleyip gerekli düzenlemeleri yapmanızı sağlar.
 - Örneğin, projenizde büyük bir ürün sevkiyatı yapılacaksa yedek tedarikçinizin olması, ana tedarikçinin siparişinizi karşılayamaması durumunda size hızlı bir alternatif sunar.
- Riskler, öngörülmesi zor olan çeşitli şekillerde projeleri etkileyebilir.
 - Örneğin, iş birliği yaptığınız bir tedarikçi satın alma ihtiyaçlarınızı karşılayacak stoklara sahip olmayabilir veya projenizin bütçesi beklenmedik şekilde azaltılabilir.
 - Risk yönetimi süreci beklenmedik olayların etkisini azaltmaya yardımcı olur. Böylece artakalan kaynaklar projeye fayda sağlayacak faaliyetlere ayrılabilir.

- Potansiyel risklere karşı hazırlıklı olmak için sorunlar daha ortaya çıkmadan önce bunların etkisini azaltmanın yöntemlerini düşünmelisiniz.
 - Ayrıca gerçekleştiği takdirde bu sorunları nasıl ele alacağınızı düşünmeniz gerekir.
- Proje boyunca planlarınıza dahil etmediğiniz veya edemeyeceğiniz sorunların ortaya çıkacağını da vurgulamak istiyorum; bu tamamen doğal.
 - Böyle durumlarda sakinliğinizi korumak, sorunun kök nedenini belirlemek ve bir çözüm bulmak önemlidir.
- Risk yönetimi, proje yöneticileri tarafından anlaşılması gereken son derece önemli bir konudur.
 - Riskleri ve sorunları belirlemek henüz bilmediğiniz durumlara hazırlıklı olmanızı sağlar.
 - Ayrıca proje yöneticisi olarak sizi olumlu yönde etkiler çünkü bir sorun ortaya çıktığında hazırlıklı olur, strese girmez ve yaklaşımınıza daha fazla güvenirsiniz.

Risk yönetiminin aşamaları

Önceki videolarda, **risk yönetiminin** projenizi etkileyebilecek riskleri ve sorunları belirleyip değerlendirmeye ilişkin süreci ifade ettiğini öğrendiniz. Risk yönetimi projenizin yaşam döngüsü boyunca devam edecek bir uygulamadır. Genellikle aşağıdaki beş adımın çeşitli varyasyonlarını içerir:

1. Riski belirleyin.
2. Riski analiz edin.
3. Riski değerlendirin.
4. Riski giderin.
5. Riski izleyin ve kontrol edin.

Bunları ayrıntılı şekilde inceleyelim:

1. **Riski belirleyin.** Risk yönetimi sürecinin ilk aşaması, projede ortaya çıkabilecek riskleri ekibinizle birlikte belirlemek ve tanımlamaktır. Sonuçta risklerin neler olduğunu bilmiyorsanız onları yönetmeniz de mümkün olmaz.

2. **Riski analiz edin.** Riskleri belirledikten sonra, bunların ortaya çıkabilme olasılığını ve projenizde yaratabileceği etkiyi tanımlayın. Gerçekleşme olasılığı yüksek olan ciddi riskler en büyük tehdit unsurudur.

3. **Riski değerlendirin.** Ardından hangi risklerin daha önce ele alınması gerektiğini belirlemek için risk analizinizin sonuçlarını kullanın.

4. **Riski giderin.** Bu aşamada her bir riski nasıl giderip yöneteceğiniz konusunda plan yapın. Küçük riskleri görmezden gelmeyi tercih edebilirsiniz ancak ciddi risklerin etkisini azaltmak için ayrıntılı planlar yapmanız gerekir.

5. **Riski izleyin ve kontrol edin.** Son olarak, ihtiyaç duyulması halinde riskleri izlemek, takip etmek ve etkilerini azaltmaktan sorumlu ekip üyeleri belirleyin.

Risk yönetimini kullanarak fırsatları ortaya çıkarma

Risklerden bahsedildiğinde aklınıza ilk olarak olumsuz etkiye sahip olabilecek olaylar gelebilir. Ancak riskleri belirlerken, ortaya çıkabilecek olumlu olayları da göz önünde bulundurmak önemlidir. Bunlar birer **fırsattır**. Fırsat, bir riskin sonucunda ortaya çıkabilecek olumlu etkidir. Proje hedeflerinize daha hızlı, az maliyetli veya kolay biçimde ulaşabilmeniz için fırsatları tespit etmek ve ortaya çıktığı anda bunlardan yararlanmak önemlidir. Ne gibi fırsatlar ortaya çıkabileceğine ilişkin bazı örnekler aşağıda verilmiştir:

- Ara hedeflere zaman çizelgesinde belirtilenden daha önce ulaşma
- Malzemeleri indirimli bir ücret karşılığında alma
- Ek kaynaklara (insanlar, yatırımlar, ekipman) erişme

Fırsatları nasıl tespit edebilirsiniz

Fırsat projeye değer katabilecek potansiyel bir olumlu sonuçtur. Potansiyel fırsatları risk yönetimi planınıza dahil etmek için risk yönetiminde kullandığınız aynı araç ve teknikleri (belirleme, analiz etme, değerlendirme, giderme ve kontrol etme) kullanabilirsiniz. İşler ters giderse ne yapacağınızı bilmek önemlidir ancak ortaya çıkan fırsatlardan faydalanmak üzere de plan yapmalısınız. Beyin fırtınası yapma ve proje geçmişine veya geçmiş deneyimlere başvurma gibi teknikleri kullanarak potansiyel fırsatları belirleyebilir ve karşılaştığınız takdirde bunlardan nasıl yararlanacağınızı genel hatlarıyla belirleyebilirsiniz.

Proje yöneticisi olarak risk yönetimi planınızı hazırlarken ortaya çıkabilecek fırsatlar için daima tetikte olmalısınız. Projelerinizde ortaya çıkabilecek fırsatları belirleme ve bunlardan yararlanmak için risk yönetimi stratejilerini kullanma hakkında daha fazla bilgi edinmek isterseniz aşağıdaki makaleyi inceleyin: [Fırsatlardan yararlanmak için etkili stratejiler](#)

Riskleri belirleme ve değerlendirme

Beyin fırtınası, ekibinizle birlikte riskleri belirlemek için en etkili tekniklerden biridir çünkü bir grup insanın fikirlerini yargılanmaksızın kolayca paylaşmasına olanak tanır.

- Proje yöneticisi olarak potansiyel riskler üzerine tahminde bulunmak amacıyla insanları bir araya getirmekten sorumlu olacaksınız.
- Bu toplantıya kimleri davet edeceğinize karar verirken RACI matrisini elinizin altında bulundurun.
- Bu görev için en uygun ekip farklı rollere, geçmişlere ve deneyimlere sahip bireylerden oluşan, çeşitlilik barındıran bir ekiptir.
 - Çeşitlilik barındıran ekipler farklı bakış açılarını, deneyimleri ve becerileri bir araya getirir.
 - Bu sayede kendi başınıza gözden kaçırabileceğiniz riskleri birlikte tespit edebilirsiniz
 - Örneğin, ekibinizin bir üyesi daha önce birden fazla projede çalışıp tecrübe edinmiş olabilir. Ekibin yeni bir üyesi ise diğer ekiplerde edindiği deneyimler sayesinde farklı bir bakış açısı sunabilir.

- **SebeP sonuç diyagramı** beyin fırtınası yaparken kullanabileceğiniz harika bir araçtır. Buna bazen **balık kılçığı diyagramı** da denir.
 - Bir olayın veya riskin olası nedenlerini gösteren sebeP sonuç diyagramları risk yönetiminde büyük fayda sağlar.
- SebeP sonuç diyagramları etki olarak bilinen potansiyel riskleri belirleyerek ve bu risklere neden olabilecek durumları değerlendirmek amacıyla geriye doğru hesaplama yaparak işlerin ters gidebileceği bütün ihtimalleri tespit etmeye yardımcı olabilir.
 - Bunları kategorilere ve daha küçük nedenlere ayırarak, bütçenizi aşmak veya kapsam kaymasının takviminizi etkilemesine göz yummak gibi sorunlara yol açabilecek alanları belirleyebilirsiniz.
- Beyin fırtınası yapılan bu oturumlar sırasında potansiyel riskleri içeren listeniz oldukça uzun olabilir ancak bu normal bir durumdur.
 - Projeniz sırasında ortaya çıkabilecek her sorunu ne sizin ne de ekibinizin hesaba katabilmeniz mümkündür.

Hangi risklere odaklanacağınıza nasıl karar verebilirsiniz?

1. Beyin fırtınasının sonuçlarını bir risk listesine ekleyin.
 - a. Risk listesi, belirlediğiniz riskleri içeren bir tablo veya çizelgedir.
2. Ardından bir risk değerlendirme tekniğini uygulamaya başlarsınız.
 - a. Risk değerlendirmesi, riskle ilgili özelliklerin tahmin edildiği veya ölçüldüğü risk yönetimi aşamasıdır.
 - b. Özellikler dediğimizde esas olarak riskin ortaya çıkabilme olasılığına ve projede üzerindeki olası etkisine atıfta bulunuyoruz.

Riskleri değerlendirmenin birkaç yöntemi var. Ancak biz **olasılık ve etki matrisi** oluşturmaya odaklanacağız.

- Olasılık ve etki matrisi, projedeki riskleri önceliklendirmeye yarayan bir araçtır ve riskin gerçekleşme olasılığını ve sahip olabileceği etkileri değerlendirmeyi sağlar.

Olasılık ve etki matrisi oluşturmak için etki düzeyi hakkında fikir yürütmeniz gerekir.

- **Etki**, riskin gerçekleşmesi durumunda neden olabileceği hasarı ifade eder. Etki aynı zamanda yüksek, orta ve düşük ölçeğinde değerlendirilir.
 - **Yüksek**, riskin gerçekleşmesi durumunda projede önemli değişikliklere yol açacağı anlamına gelir.
 - **Düşük** ise gerçekleşen riskin ufak bir etki yaratmakla beraber büyük olasılıkla projeyi kesintiye uğratmayacağına işaret eder.
- Olasılıkları da göz önünde bulundurmalısınız. Olasılık, bir riskin gerçeğe dönüşme ihtimalidir. Olasılık da yine yüksek, orta ve düşük ölçeğinde değerlendirilir.
 - **Yüksek olasılık**, riskin büyük ihtimalle gerçekleşeceğini belirtir.
 - **Düşük olasılık**, gerçekleşmesi mümkün bir risk belirlediğiniz ancak bu riskin gerçeğe dönüşmesinin pek muhtemel olmadığı anlamına gelir.
 - Bu iki husus bir araya getirilerek **doğal risk** derecesi belirlenir.
- **Doğal risk**, riskin olasılığı ve etkisine dayalı olarak yapılan bir ölçümdür. Doğal riski ölçmek bize elimizdeki riski anlamaya yönelik bir yöntem sağlar. Doğal risk de yüksek, orta ve düşük ölçeğinde derecelendirilir.

Özetle;

- Bir riskin etkisi ve olasılığı düşükse doğal risk derecesi de düşüktür. Bu tür riskler üzerine çok fazla kafa yormanız gerekmez.
- Ancak riskin etkisi ve olasılığı yüksekse doğal risk derecesi de yüksek olur.
 - Orta ila yüksek düzeydeki riskler, üzerine düşmeniz ve etkilerini azaltmak için detaylı planlar hazırlamanız gereken risklerdir.

Olasılık ve etki matrisi oluştururken erişilebilirlik yönergelerine uygun bir matris hazırladığınızdan emin olmanız önemlidir.

- Matriste bulunan bilgiler ve kullanılan biçimlendirme yöntemi herkes tarafından kolay ve hızlı şekilde anlaşılabilir.
- Bunu başarmanın bir yolu, risk düzeylerini bildirmek için farklı renkler ile şekiller veya metinleri birlikte kullanmaktır.

Her bir riski değerlendirme ve yönetme şekliniz kurumunuzun risk iştahına göre belirlenir.

- Bu kavram, kurumun bir riskin olası sonuçlarını kabullenme eğilimini ifade eder.
- Siz, ekibiniz ve paydaşlarınızın farklı durumlardaki risk iştahı değişiklik gösterebilir.
- Küçük aksiliklerle sonuçlanabilecek düşük seviyeli riskler, projenizi tümüyle rayından çıkarabilecek yüksek seviyeli risklere göre çok daha başarılı şekilde tolere edilebilir.
- Risk değerlendirmenizi tamamladıktan sonra ilgili projede belirlediğiniz bazı risk örnekleri için yüksek, orta ve düşük dereceleri içerecek şekilde risk listesini güncelleyeceksiniz

Balık kılçığı diyagramı nasıl oluşturulur?

Ishikawa diyagramları veya **sebeup sonuç diyagramları** olarak da bilinen balık kılçığı diyagramları, gemi yapım endüstrisindeki kalite kontrol süreçlerinin verimliliğini ölçmek için 1960'larda organizasyonları inceleyen Japon kuramcı Kaoru Ishikawa tarafından geliştirildi. Balık kılçığı diyagramları sebeup sonuç ilişkisini görsel açıdan ele almaya yarayan bir yöntemdir. Bu diyagramlar, adını balık iskeletine benzer bir şekle sahip olmasından alır.

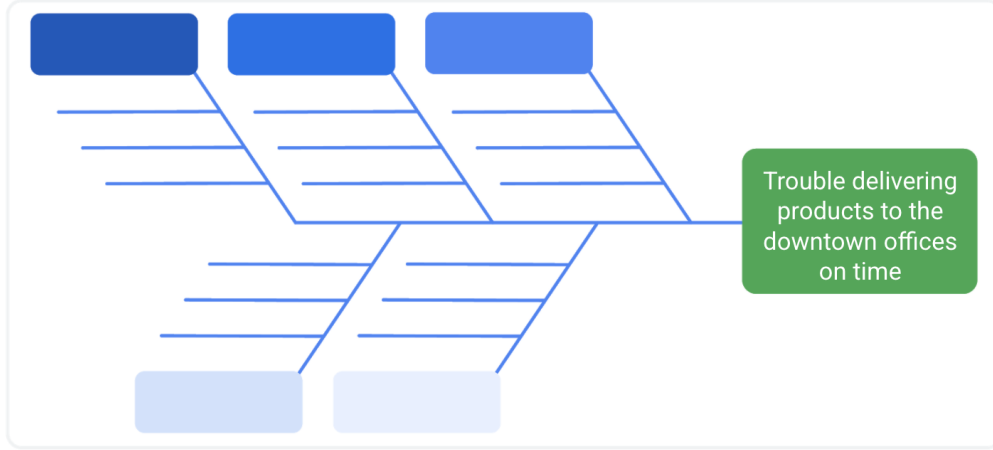
Balık kılçığı diyagramları ekibin bir sorun veya riskin olası nedenleri hakkında beyin fırtınası yapmasına ve bunları faydalı kategorilere ayırmasına yardımcı olur. Söz konusu kategoriler belirlenen riskin etkilerini azaltmak için odaklanmanız gereken alanları gösterir. Balık kılçığı diyagramları bir sorunun kök nedenini bulmada da son derece etkilidir. **Kök neden** bir sorun veya risk teşkil eden durumun ilk ortaya çıkma nedenidir. Balık kılçığı diyagramlarını risk yönetiminde kullanmanın amacı, proje veya programda ortaya çıkabilecek sorunların kök nedenini belirlemektir.

Vaka analizi: Risklerin nedenlerini belirlemek için balık kılçığı diyagramını kullanma

Mert, Ofis Malzemeleri A.Ş. isimli bir şirkette proje yöneticisidir. Ürünlerin ücretsiz şekilde teslim edileceği, yazın gerçekleştirilecek bir tanıtım projesinin planlama aşamasını yürütmektedir. Şirket geçmişte şehir merkezindeki ofis binalarına ürünleri zamanında teslim etmede sorunlar yaşadı. Mert mevcut projede bu riskin etkilerini azaltmak amacıyla sorunun olası nedenlerinden bazılarını belirleyebilmek için bir balık kılçığı diyagramı oluşturur. Diyagramı oluştururken şu adımları izler:

1. Adım: Sorunu tanımlama

Mert ilk olarak sorunun nelere yol açabileceğini açıkça tanımlar. Bu durumda Mert, sorunu “şehir merkezindeki ofis binalarına ürünleri zamanında teslim etmede sıkıntı yaşanması” olarak ifade eder. Ardından sorunu balık kılçığı diyagramının başına ekler.



Ürünlerin şehir merkezindeki ofislere zamanında teslim edilmesine ilişkin sıkıntılar

2. Adım: Kategorileri belirleme

Bu adımda Mert sorunun nedeni olabilecek kategori türlerini değerlendirir. Söz konusu kategoriler, sorunun türüne veya ortaya çıktığı sektöre bağlı olarak farklılık gösterir. Yaygın olarak karşılaşılan kategorilere örnek olarak “insanlar”, “teknoloji”, “malzemeler”, “ulaşım”, “para”, “zaman”, “çevre” ve “prosedürler” verilebilir.

Ofis Malzemeleri A.Ş.’deki teslimat sorunu için Mert, hazırladığı balık kılçığı diyagramında sorunun sol tarafındaki listelerin üst ve alt kısmına “insanlar”, “teknoloji”, “malzemeler”, “ulaşım” ve “çevre” kategorilerini ekler.

Okuma materyalinde listelenen kategorileri ve belirtilen sorunu içeren balık kılçığı diyagramı. Kategorilere örnek olarak “insanlar”, “teknoloji”, “malzemeler”, “ulaşım”, “para”, “zaman”, “çevre” ve “prosedürler” verilebilir.

3. Adım: Nedenler hakkında beyin fırtınası yapma

Mert, riskle ilgili olabilecek kategorileri belirledikten sonra her kategoride sorun yaratabilecek alanlar üzerine beyin fırtınası yapar. Bu olası nedenleri belirlerken ekibinden de yardım alır. Daha sonra Mert her bir kategoriyle ilişkili olabilecek nedenleri listelerdeki ilgili bölümlere ekler.

Uzman tavsiyesi: Beyin fırtınası yapılırken ortaya atılan fikirler yargılanmamalıdır. Kategorilerle ilgili bilgi akışını teşvik edin ve hiç bir fikri dışlamayın. İnsan faktörünü ele alıyorken tek tek kişilere atıfta bulunmaktan kaçının. Bunun yerine yalnızca davranışlara odaklanın.

Okuma materyalinde listelenen kategorilerin, olası nedenlerin ve belirtilen sorunun eklendiği bir balık kılçığı diyagramı. “İnsanlar” kategorisiyle ilgili yeni nedenler arasında eğitim eksikliği, dikkat dağınıklık ve personel yetersizliği yer alıyor. “Teknoloji” kategorisinde aşırı karmaşık ve köhne araçlar bulunuyor. “Malzemeler” kategorisi, kırılabilir paketler ve forklift eksikliğini içeriyor. “Ulaşım” kategorisinde kamyonların çok küçük veya çok büyük olması ve kamyon eksikliği bulunuyor. “Çevre” kategorisinde ise şehir trafiği, asansörlerde yaşanan yoğunluk ve uzun mesafeler var.

4. Adım: Nedenleri analiz etme

Mert ürünlerin şehir merkezindeki ofislere teslimatıyla ilgili sorunlara yol açabilecek birkaç nedeni belirledikten sonra bu nedenleri analiz eder. Söz konusu sorunun mevcut proje üzerindeki etkilerini nasıl azaltacağını belirleyebilmesi için önce kök nedenini bulması gerekir.

Soruna sebep olan tek nedenin, her zaman kök neden olmayabileceğini unutmayın. Örneğin Mert forklift eksikliğinin bir sorun olduğunu belirledi. Daha fazla forkliftin olması şirketin ürünleri kamyonlara yükleme ve kamyonlardan indirme işlerini hızlıca tamamlamasına olanak tanır. Ancak Mert ürünleri yükleyip indirmek için gereken süreyi hesapladıktan sonra, daha fazla forklift kullanmanın ürünleri depodan şehir merkezindeki ofislere taşıma süresini önemli ölçüde azaltmayacağını tespit etti. Bu nedenle forklift eksikliği, sorunu yaratan nedenlerden biri olsa da kök neden değil.

Öte yandan Mert teslimatların gönderilmesi için bir zaman çizelgesi oluşturulmadığını fark etti. Sorun, şehirden uzak bölgelerde değil sadece şehir merkezinde yaşandığından teslimatlardaki gecikmede trafiğin de etkili olduğunu saptadı. Bu nedenle zaman çizelgesinde teslimatların trafik saatlerinden önce gerçekleşmesini sağlayacak bir düzenleme yapmak sorunu çözmeye yardımcı olabilir.

Uzman tavsiyesi: Balık kılçığı diyagramları, projenin tüm aşamalarında faydalı olabilecek araçlardır. Bu diyagramları risk planlamasında kullandığınızda, ortaya çıkıp çıkmayacağı belirsiz olan bir sorunun olası nedenlerini belirlemeye çalışırsınız. Bunları yürütme aşamasında kullandığınızda ise zaten ortaya çıkmış bir sorunun kök nedenini bulmaya çalışırsınız.

Ana fikir

Riskleri belirlemek ve bunların proje üzerindeki potansiyel etkisini ölçmek karmaşık bir iş olabilir. Balık kılçığı diyagramları oluşturarak bu sorunları görselleştirmeye katkıda bulunabilirsiniz. Özetlemek gerekirse balık kılçığı diyagramı oluşturmaya yönelik adımlar şunlardır:

- Sorunu tanımlama
- Kategorileri belirleme
- Nedenler üzerine beyin fırtınası yapma
- Nedenleri analiz etme

Sorunun kök nedenini bulmaya ve bunun proje üzerindeki potansiyel etkisini ölçmeye yardımcı olacak bir balık kılçığı diyagramı hazırladıktan sonra riskin etkilerini nasıl azaltacağınızı belirlemeye başlayabilirsiniz.

Risk türleri

Projenizi etkileyebilecek birçok farklı risk türü arasından hesaba katmanızı önerdiğimiz en önemli olanları;

- **Zaman riski**, görevlerin tamamlanmasının beklenenden uzun sürmesi olasılığını ifade eder.
 - ◆ Zaman risklerini tespit edebilmelisiniz çünkü vakit nakittir.
 - ◆ Zaman yönetiminde başarısız olursanız bütçeniz tükenebilir ve gecikme nedeniyle paydaşlar endişelenebilir.
- **Bütçe riski**, kötü planlama ya da proje kapsamının genişletilmesi nedeniyle projenin maliyetinin artması olasılığını ifade eder.
 - ◆ Bütçe hazırlama, proje maliyetlerinin kontrolüne temel oluşturduğundan, bütçe riskini tespit edebilmelisiniz.
 - Örneğin, bütçenizi aşarsanız tedarikçilerinize ödeme yapamayabilirsiniz. Bunun sonucunda şirketin itibarı zedelenebilir.
- **Kapsam riski**, projenin hedeflerinde özetlenen sonuçları elde edememesi olasılığı anlamına gelir.
 - ◆ Kapsam risklerini tespit edebilmelisiniz. Aksi halde projenizin teslimatları paydaşlarınız veya müşterileriniz tarafından kabul edilmeyebilir.
 - ◆ Bu da projenin tamamını geçersiz kılabilir.

Zaman, bütçe ve kapsam riskleri yaygın olarak görülür. Ancak bilmeniz gereken başka harici risk türleri de vardır.

- **Harici riskler**, çok az kontrol edebildiğiniz veya hiç kontrolünüzün olmadığı şirket dışı faktörlerden kaynaklanan riskleri ifade eder.
 - ◆ Örneğin, projeniz büyük bir fırtına gibi çevresel risklerden veya yasal gerekliliklerde yapılan değişiklikler dahil yasal risklerden etkilenebilir.
- Ayrıca sonsuz sayıda risk türü olduğunu da unutmamak gerekir.
 - ◆ Örneğin, **tek hata noktası**, projeyi ciddi şekilde sekteye uğratabilecek veya çalışmaları durdurabilecek bir risktir.
 - Bu risk tüm ekibin çalışmalarını durdurabilecek etkiye sahiptir. Sorun çözülene kadar kimsenin görevinde ilerleme kaydedilemez.
 - Örneğin Yeşil Ofis senaryomuzda tek hata noktası, projeyle ilgili tüm bilgilerin depolandığı dahili veri tabanının kapanmasına yol açan bir elektrik kesintisi olabilir.
 - Veri tabanı yeniden işler hale gelene kadar ekibiniz işlerini yapmak için ihtiyaç duyduğu bilgilere erişemez. Sonuç olarak ekibiniz, atanan hiçbir görevi tamamlayamaz. Bu riskin etkisini azaltmak üzere projeyle ilgili tüm belge ve bilgilerinizin yedekleneceği ayrı bir bulut hizmetine bütçe ayırabilirsiniz.
 - Proje yöneticisi olarak projenin takvimine, bütçesine ve kapsamına zarar verebileceğinden projenizdeki tüm olası tek hata noktalarını belirleyip izlemeniz gerekir.
- Tespit edilmesi gereken bir diğer risk kaynağı da bağımlılıklardır.

- ◆ **Bağımlılık** iki proje görevi arasındaki ilişkiyi ifade eder. Bu görevlerden birinin başlatılması veya tamamlanması diğerinin başlatılmasına ya da bitmesine bağlıdır.
 - Başka bir deyişle bağımlılıklar bir proje görevini diğerleriyle ilişkilendiren bağlantılardır.
- ◆ Görev tamamlanmadan veya başka bir göreve **başlanmadan önce** bağımlılığın ele alınması gerekir.
 - Bağımlılıklar bir proje görevini diğerleriyle ilişkilendiren bağlantılar olduğundan genellikle proje açısından **büyük bir risk kaynağı** teşkil ederler.
 - Örneğin, ekip arkadaşınızı bölgenizde bir bitki tedarikçisi bulmakla görevlendirdiniz. Tedarikçiyle sözleşme imzalanana kadar ekibiniz herhangi bir sipariş veremez. Bu bir bağımlılıktır. Risk de tam burada devreye girer. Ekip arkadaşınız sözleşmeyi teslim tarihine yetiştiremezse ve ardından bir haftalığına izne çıkarsa proje takviminizde gecikme yaşanabilir.
 - Bağımlılıkları plana dahil etmezseniz bütçe zaman çizelgenizi veya projenin sonucunu riske atabilir ve etkileyebilirsiniz.
 - ◆ Böyle durumları önlemek için projenin başlangıcında ekip arkadaşınızdan ofis dışındaki planlarını sizinle paylaşmasını isteyebilirsiniz.
 - ◆ Bu sayede herkesin planlarından haberdar olabilir ve zaman çizelgesine sadık kalmanızı sağlayacak bir B planı hazırlayabilirsiniz.
- ◆ İki tür bağımlılık vardır: iç ve dış bağımlılık.
 - **İç bağımlılıklar** sizin ve ekibinizin kontrol sahibi olduğunuz, proje kapsamındaki bağımlılıkları ifade eder.
 - Örneğin, web sitesi geliştirmeye başlamadan önce tasarımı onaylatmanız gerekir.
 - **Dış bağımlılıklar**, kontrolünüz dışındaki bağımlılıklardır.
 - Örneğin, bitki tedarikçinizin çalıştığı çiftlikte bu yıl yağmur mevsimi kurak geçmiş olabilir. Bu da stokta daha az bitki olacağı anlamına gelir.

Tek hata noktası risklerini yönetme

Tek hata noktası riskleri

Risklerinizi belirleyip sıraladıktan sonra ekibinizin projeyi tamamlamasını ciddi şekilde sekteye uğratabilecek risklere özellikle dikkat edin. **Tek hata noktası**, gerçekleşmesi durumunda projenizde önemli düzeyde kesintiye neden olabilecek ve hatta projenizin yarım kalmasına yol açabilecek bir risktir. Bu riskleri projenin ilk aşamalarında planlarınıza dahil etmeniz gerekir.

Örneğin, birçok projede **konunun uzmanı olan kişilerden (SME'ler)** faydalanılır. Bu kişiler belirli bir iş, süreç, departman, fonksiyon, teknoloji, makine, malzeme veya ekipman türü hakkında kapsamlı bilgiye sahip ekip üyeleridir. Konu uzmanları proje yaşam döngüsü boyunca size tavsiyelerde bulunarak sürece dahil olur.

- Ekibinizde kritik bir sistem hakkında yalnızca tek bir konu uzmanının bilgi sahibi olması, tek hata noktası riskinin bir örneğidir.
 - Bir konu uzmanı yalnızca tek bir bakış açısı sunacaktır. Sistem hakkında tavsiyede bulunan yalnızca bir uzman olması, projede farklı bir bakış açısı sunacak kimse olmadığı anlamına gelir.

Vaka analizi: Tek hata noktası risklerini yönetmek için risk azaltma stratejilerini kullanma

Yeşil Ofis tarafından sunulan ürünlerin çoğunda Güney Amerika'daki bir şirketin sağladığı bitki tohumlarının kullanıldığını varsayalım. Bu tohumlardan büyütülen bitkilere Yeşil Ofis müşterileri yoğun talep göstermektedir. Ancak tedarikçilerin bulunduğu ülkenin hükümeti tohum ve ürün ihracatında yeni bir vergi tarifesi uygulanacağını açıklar. Bunun sonucunda tohumların fiyatı bir anda yükselir ve şirketin tohumları Yeşil Ofis'e tedarik etmesi zorlaşır. Proje bu tohumların satın alınamaması riskiyle karşı karşıya kalmıştır.

Şimdi Yeşil Ofis örneğinde gördüğümüz tek hata noktası riskini yönetmek için aşağıdaki dört risk azaltma stratejisinin nasıl kullanılabileceğini inceleyelim:

Kaçınma

Bu strateji, durumdan tamamen kaçınmayı veya sorunu önlemeyi hedefler. Yeşil Ofis örneğinde ekip birden fazla bölgede yaygın olarak bulunan başka bir tohum kullanmayı tercih ederek bu riskten tamamen kaçınabilir.

En Aza İndirme

Riski azaltmak riskin projeyi ciddi şekilde sekteye uğratabilecek potansiyel etkilerini en aza indirmeyi içerir. Riski en aza indirmenin birincil unsuru riskin varlığını kabul etmektir. Bu nedenle, risk azaltma stratejilerinden genellikle *geçici çözüm* olarak bahsedilir. Yeşil Ofis ekibi hem Güney Amerikalı ilk tedarikçisi hem de komşu bir ülkedeki başka bir tedarikçi ile iş birliği yapmaya karar verirse ne olur? Vergilendirme ve mevzuatta yapılan değişiklik büyük olasılıkla iki şirketi birden etkilemeyecektir. Bu durum, Yeşil Ofis'in tercih ettiği tedarikçiyle çalışmayı tamamen bırakmak zorunda kalmadan biraz esneklik elde etmesini sağlar.

Devretme

Devretme stratejisi, riski ele alma sorumluluğunu bir başkasına aktarmayı ifade eder. Yeşil Ofis ekibi Güney Amerika'daki diğer ülkelere gelen tohumları kullanan Kuzey Amerikalı bir tedarikçi bulabilir ve tohumları ondan satın alabilir. Böylelikle Güney Amerika mevzuatıyla ilgili risklerin ve maliyetlerin sorumluluğu bu tedarikçiye devredilmiş olur.

Kabul Etme

Son olarak riski iş yapmanın normal bir sonucu olarak görebilirsiniz. **Riski aktif kabullenme** genellikle sorundan bedelini ödeyerek kurtulmak için ekstra kaynak ayırmak anlamına gelir. **Riski pasif kabullenme** ise "hiçbir şey yapmama" yaklaşımıdır. Pasif kabullenme küçük çaplı riskler

için makul olabilir ancak tek hata noktası risklerinin çoğu için önerilmez. Ayrıca proaktif şekilde hareket etmek ve mümkün olduğunca risklerin etkilerini henüz gerçekleşmeden azaltmak önemlidir; böylece riskleri kabullenmek zorunda kalmazsınız. Yeşil Ofis senaryosunda proje yöneticisi, Güney Amerika'da uygulanan vergi tarifesindeki artışı ve bunun proje maliyetini nasıl etkileyebileceğini görüşmek için proje paydaşlarıyla toplantı planlayabilir. Ardından, gerekirse başka bir tedarikçiden tohum satın almak için ek kaynak ayırarak riski aktif biçimde kabullenmeye veya bu mevsim hiç tohum alamama riskini pasif biçimde kabullenmeye karar verebilirler.

Ana fikir

Tek hata noktası riskleri dahil olmak üzere proje risklerinden kaçınmak, riskleri en aza indirmek, devretmek ve kabullenmek için uygulayabileceğiniz stratejiler varsa projenizi, bu risklerin olası etkilerinden daha kolay şekilde koruyabilirsiniz.

Bağımlılık ilişkilerini görselleştirme

İzlediğiniz videoda çeşitli risk türlerini tanımlamayı öğrendiniz. Bu okuma materyalinde projemizin başarıya ulaşmasında kritik rol oynayabilecek farklı bağımlılık türlerini ele alacağız.

Bağımlılık türleri

Bağımlılıklar bir görevin tamamlanmasının veya başlatılmasının diğer görevin tamamlanmasına ya da başlatılmasına bağlı olduğu iki proje görevi arasındaki ilişkiyi ifade eder. Yaygın olarak karşılaşılan dört bağımlılık türünü inceleyelim:

Bitiş - Başlangıç (FS)

İki görev arasındaki bu tür bir ilişkide, B görevinin başlatılabilmesi için A görevinin tamamlanması gerekir. Bu, proje yönetiminde en sık görülen bağımlılıktır. Bir görevden diğerine geçerken doğal bir süreç izlenir.

Örnek: Diyelim, birkaç arkadaşınızı evinizde akşam yemeğine davet ettiniz. Çoraplarınızı giymeyi (A görevi) bitirmeden ayakkabılarınızı giymeye (B görevi) başlayamazsınız.

A görevi: Çoraplarınızı giymeyi **bitirin**. →B görevi: Ayakkabılarınızı giymeye **başlayın**.

Bitiş - Bitiş (FF)

Bu modelde B görevinin tamamlanabilmesi için A görevinin tamamlanması gerekir. (Bu bağımlılık türü yaygın değildir.)

Örnek: Günün erken saatlerinde pasta yaptınız. Pasta kremasını sürmeyi (A görevi) bitirmeden pastayı süslemeyi (B görevi) bitiremezsiniz.

A görevi: Pasta kremasını sürmeyi **bitirin**. →B görevi: Pastayı süslemeyi **tamamlayın**.

Başlangıç - Başlangıç (SS)

Bu modelde A görevine başlamadan B görevine de başlayamazsınız. Bu durum A ve B görevlerinin aynı anda başlatılması ve birbirine paralel olarak yürütülmesi anlamına gelir.

Örnek: Akşam yemeği için makarna yapıyorsunuz. Su kaynamaya (A görevi) başlayana kadar makarnayı pişirmeye (B görevi) başlayamazsınız.

A görevi: Suyu kaynatmaya **başlayın**. →B görevi: Makarnayı pişirmeye **başlayın**.

Başlangıç - Bitiş (SF)

Bu modelde B görevinin tamamlanabilmesi için A görevinin başlatılması gerekir.

Örnek: Arkadaşlarınızdan birisi sizi arayıp gecikeceğini haber verir. Sıradaki vardiyada çalışacak iş arkadaşı gelip vardiyasına başlayana (A görevi) kadar kendi vardiyasını bitiremeyeceğinden (B görevi) iş yerinden ayrılamaz.

A görevi: Arkadaşınızın iş arkadaşı vardiyayı **devralır**. →B görevi: Arkadaşınızın vardiyası **biter**.

Bağımlılık grafikleri

Proje yöneticisi olarak projedeki iş akışını görsel biçimde temsil etmek için bu bağımlılıkları kullanırsınız. Bağımlılık grafiğinin nasıl kullanılacağını günlük hayattan alınmış bir örnek üzerinden inceleyelim.

Evinize akşam yemeğine gelecek çocuklar için karışık tost hazırladığınızı ve yapacağınız aktiviteleri bir grafik üzerinde göstermek üzere bağımlılık ilişkilerini kullanmak istediğinizi varsayalım.

Karışık Tost Ziyafeti

Aktivite	Yapılacak İş	İlişki
A	Malzemeleri hazırlayın	Proje başlatıldıktan sonra
B	Ekmeğin üzerine peynir koyun	A'dan sonra
C	Ekmeğin üzerine sucukları yerleştirin	A'dan sonra
D	İki ekmeği üst üste koyun	B ve C'den sonra

E	Çocuklara servis yapın	D aktivitesinden sonra
---	------------------------	------------------------

A aktivitesi: Malzemeleri hazırlayın. İlişki: Proje başlatıldıktan sonra B aktivitesi: Ekmeğin üzerine peynir koyun. İlişki: A'dan sonra C aktivitesi: Ekmeğin üzerine sucukları yerleştirin. İlişki: A'dan sonra D aktivitesi: İki ekmeği üst üste koyun. İlişki: B ve C'den sonra E aktivitesi: Çocuklara servis yapın. İlişki: D aktivitesinden sonra

Bağımlılık grafiğinizi oluşturmak için her bir görevi bileşenlerine ayıralım:

1. Tost yapmaya başladığınızda önce malzemeleri hazırlamanız gerekir. Malzemeleriniz ekmek, bıçak, peynir, sucuk, tabaklar ve peçetedir (A görevi).
2. Bu noktada ekmeğin üzerine peynir koyabilir (B görevi) ve bir diğer ekmeğe de sucukları yerleştirebilirsiniz (C görevi).
3. Şimdi bu iki ekmeği üst üste koymanız gerekiyor (D görevi).
4. Son olarak tostı hazırlayıp tabağa koyarak servis edebilirsiniz (E görevi)

Ana fikirler

Dört tür görev bağımlılığı vardır:

- Bitiş - Başlangıç
- Bitiş - Bitiş
- Başlangıç - Başlangıç
- Başlangıç - Bitiş

Bağımlılık grafiği bu farklı bağımlılık türlerini ve projede uygulanması gereken iş akışını görselleştirmenize yardımcı olabilir. Böylece bağımlılıklarla ilişkili riskleri de belirleyebilirsiniz.

Riskleri azaltma ve ilgili kişilere bildirme

Hangi risklere dikkat etmeniz gerektiğini öğrendiğinize göre bunları nasıl ele alacağınızı nasıl belirlersiniz? Risk azaltma planları tam da burada devreye girer.

- Risk azaltma planları, potansiyel risklerin projeniz üzerindeki olası etkilerini ortadan kaldırmanın veya azaltmanın yöntemlerini bulmayı içerir.

Riskin etkisini azaltmak için sıklıkla kullanılan dört yöntem vardır.

- Riskten kaçınabilir,
- Riski kabullenebilir,
- Riski azaltabilir,
- Riski kontrol edebilir veya
- Riski devredebilirsiniz.

Bazen riskten tamamen **kaçınmak** mümkündür. Örneğin, Yeşil Ofis projenizde birlikte çalışmayı düşündüğünüz belirli bir yüklenicinin teslim tarihlerine uyma konusunda kötü bir itibarı olduğunu öğrenirseniz farklı bir yükleniciyle işe birliği yaparak bu riskten kaçınabilirsiniz.

Riskleri, özellikle de olasılık ve etki bakımından düşük seviyeli saydıklarınızı, **kabullenmek** de bir seçenek.

- Bu durumda, ilgili riskin gerçeğe dönüşme olasılığını kabullenmiş olursunuz. Proje boyunca bu riski izlemeye razı olur ve gerçekleşmesi durumunda yaratacağı etkiye katlanırsınız.
 - Örneğin, bitki tedarikçiniz talep ettiğiniz saksı tasarımlarından birine ait ilk siparişin karşılanamayacağını söyleyebilir. Tedarikçi, proje zaman çizelgenizde gecikmeye yol açmadan saksı stoklarını yenilemek için yeterli süre olduğundan emindir. Ancak tüm stok sevkiyatlarında sorun çıkması müşterilerinize yapacağınız teslimatların iki gün kadar gecikmesine neden olabilir. Yeni bir tedarikçi bulup süreci baştan almak yapmak yerine bu riski kabullenmenin daha mantıklı olduğunu düşünebilirsiniz.
 - Bu gecikmenin yaşanması ideal bir durum değildir ancak biraz esnek davranma şansınız var ve bu riski kabullenmenin sizi ve ekibinizi iki hafta sürebilecek yeni bir tedarikçi bulma işinden kurtaracağını biliyorsunuz.

Riskin etkilerini **azaltmanın** başka bir yöntemi riski azaltmak veya kontrol etmektir. Risk azaltma planı hazırlarken bir karar ağacı şeması kullanmak tercih edilebilir.

- **Karar ağacı**, bir kararın projenizin geri kalanı üzerindeki geniş kapsamlı etkisini görselleştirmeye yardımcı olan bir akış şemasıdır.
 - Örneğin, teslim tarihlerine uymadığı bilinen bir yükleniciyle çok kaliteli bir iş çıkardığını bildiğiniz için birlikte çalışmaya karar verebilirsiniz. Bu durumda, riskleri ve riskleri ele almak için kullanılacak seçenekleri görselleştiren pratik bir akış şeması oluşturabilirsiniz.
 - Mesela yükleniciyle her gün e-posta veya toplantılar aracılığıyla iletişim kurarak sürecin ilerlemesini kontrol edebilirsiniz. Nihayetinde, ekiple de her gün görüşüp süreci takip ederek görevlerini tamamladıklarından emin olabilirsiniz.

Son olarak da riski **devretmeyi** tercih edebilirsiniz.

- Örneğin, olumsuz hava koşullarının veya haşerelerin ürünlerinizi olumsuz etkileme olasılığı nedeniyle Yeşil Ofis'te, yani şirketin merkezinde bitki yetiştirmeye çalışmanın çok riskli olduğunu tespit ettiniz. Bunun yerine riski başka taraf veya taraflara devretmeye karar verdiniz.
- Bitki yetiştirme görevini bölgenizdeki tedarikçilere devrederek kaliteyle ilgili bir sorun yaşadığınız takdirde başka tedarikçilerle çalışma seçeneğine sahip olursunuz.
- *Riski devrettiğiniz zaman, **kaynak ve para kaybetme riskini üstlenmemiş** olursunuz.*

Risk yönetimi planı oluşturma

Risk yönetimi planı, yüksek seviyeli riskler ve bu risklerin her birine ilişkin azaltma planı hakkında bilgi içeren, yaşayan bir belgedir.

- Bu plan, ekip üyelerinin ve paydaşların **potansiyel sorunları** net biçimde anlamalarını ve karşılaşılan sorunları ele alırken bir plana göre hareket etmelerini sağlar.

Risk yönetimi, projenin planlama ve yürütme aşamaları boyunca odaklanacağınız uzun soluklu bir uygulamadır. Proje boyunca evrilip gelişir.

- Dolayısıyla risk yönetim planı da düzenli olarak güncellenmelidir: yeni riskler eklenmeleri, önemini yitiren riskler çıkarılmalı, risk azaltma planlarındaki değişiklikler risk yönetim planına da yansıtılmalıdır.
- Risk yönetimi planını hazırladıktan sonra görüşlerini almak ve planlarınızla uyumlu şekilde hareket etmelerini sağlamak amacıyla planınızı ekibiniz ve paydaşlarınızla paylaşırsınız.

Örnek risk yönetimi planı: [Activity Template: Risk management plan](#)

Riskleri paydaşlara bildirme

Riskleri belirleyip değerlendirmek proje planlama sürecinin çok önemli bir parçasıdır.

- Bu süreçler, ekibiniz ve sizin açınızdan en önemli riskleri netleştirmeye yardımcı olur.
- Hangi riskler konusunda kimin plan yapacağı da belirlenir. Ancak sizin ve ekip üyelerinizin projedeki en büyük riskleri tespit etmeniz yeterli değildir.
- Ayrıca bu riskleri belge, e-posta, toplantılar veya uygun gördüğünüz diğer iletişim kanalları üzerinden projenizin paydaşlarına bildirmanız de gerekir.

Paydaşlarınızın projede ortaya çıkabilecek risklerden haberdar olması gerekir. Zira paydaşlarınıza önemli riskler hakkında bilgi vermezseniz sorun ortaya çıktığında size yardımcı olmaya pek hazır olmayabilirler.

- Örneğin ihtiyacınız olduğunda size ek bütçe sunamayabilir veya gerek duyulduğunda daha fazla kaynak sağlayamayabilirler.
- Daha da kötüsü paydaşınız bir soruna hazırlıksız yakalanabilir. Bunun gibi tatsız sürprizler projenin lideri olarak size duyulan güveni sarsabilir.

Paydaşlar, riskin ortaya çıkma olasılığından haberdar olup olmadığını bilmek ister ve bu bilgiyi neden daha önce onlarla paylaşmadığınızı merak edebilir.

- Bu nedenle, orta ve yüksek seviyeli riskler hakkında paydaşlarla erkenden ve sık iletişimi kurmak önemlidir.
 - Böylece proje yürütme aşamasında sahip olabilecekleri beklentileri netleştirmelerine yardımcı olursunuz.
- İletişim kurmak paydaşlarınıza ortaya çıkabilecek riskleri azaltmak ve planlamaya dahil etmek üzere harekete geçtiğinizi de gösterir.
 - Paydaşlara, gerçeğe dönüşen risklerle ilgili size nasıl destek olabilecekleri konusunda öneriler verme fırsatınız da olur.

Planlama aşamasında riskleri paydaşlara nasıl bildirebilirsiniz?

- **Düşük seviyeli risklerde** e-posta göndermek gibi basit bir işlem bile yeterli olabilir.
 - Örneğin, proje paydaşına haftalık planlarla ilgili güncellemeleri gönderirken paydaşın çıkarlarıyla ilişkili düşük seviyeli riskleri listeleyebilir ve gerçeğe dönüştüğü takdirde bu riskleri nasıl ele alacağınızı kısaca açıklayabilirsiniz.
- **Orta seviyeli risklerde** doğrudan paydaşınıza e-posta göndererek iletişim seviyenizi artırabilirsiniz.
 - Bu sayede, riski daha ayrıntılı olarak özetleyebilir ve riski azaltmak için yaptığınız planı ayrıntılı şekilde anlatabilirsiniz.

- Paydaşa daha fazla bilgi sunmak isterseniz, mesajınıza risk yönetimi planınızın bağlantısını ekleyebilirsiniz. E-postanın önemini vurgulamak için konu satırına “acil” yazabilirsiniz.
- **Yüksek seviyeli risklerin** ciddiyetle ele alınması gerektiğinden kapsamlı ve doğrudan bir iletişim düzeyine ihtiyaç duyulur.
 - Proje planını gözden geçirmek için paydaşlarla görüşürken ciddi riskleri açıklamak ve bu riskleri azaltmaya yönelik planlarınızı sunmak üzere bir gündem maddesi ekleyebilirsiniz.
 - Bu zaman diliminde, risk yönetimi planınız hakkında geri bildirim toplayabilir ve paydaşlardan, bu yüksek seviyeli riskleri ele almaya ilişkin fikirler edinebilirsiniz.
 - Paydaşlarınız geçmişte daha önce aklınıza gelmeyen benzer riskler ve stratejiler için plan yapmış ve deneyim kazanmış olabilir.

Planlarını her zaman paydaşlarla tartışılması önerilir.

- Paydaşlar farklı olaylara farklı bakış açıları sunabilirler.

Özetle,

- Riskleri paydaşlara bildirmek önemlidir.
 - Böylece bir risk ortaya çıktığında size daha fazla yardımcı olabilirler.
- İletişim tarzınızı da karşılaştığınız riskin şiddetine göre değiştirmeniz gerekir.

İletişim ve dokümantasyonun güncellenmesi

Etkili iletişim için ipuçları

Önceki videolarda bir projenin başarısı için iletişimin önemli olduğunu öğrenmiştiniz. Proje yöneticisi olarak proje yaşam döngüsü boyunca sürediden bu iletişimin ağının merkezinde siz varsınız. İyi bir proje yöneticisi tüm paydaşlarla ve ekip üyeleriyle çeşitli araçlar kullanarak etkili bir iletişim kurabilmelidir.

Proje yöneticisi olarak projenizin devam ettiği süre boyunca geçerli olacak bir iletişim planı geliştirmeniz gerekir. İletişim ağının iyi olması projenizin düzgün bir şekilde ilerlemesine, daha iyi sonuçlar elde edilmesine ve sağlıklı bir ekip kültürünün desteklenmesine yardımcı olur. Ekibinizin içindeki iletişim ağının etkili şekilde işlemesi için şu dört ipucunu kullanabilirsiniz:



Graphic of four tips for effective communication that are listed in reading: 1. Recognize and understand individual differences 2. Brainstorm and craft the appropriate message 3. Deliver your message 4. Obtain feedback and incorporate that feedback going forward

Etkili iletişimle ilgili okumada listelenen dört ipucunun grafiği: 1. Bireysel farklılıkları tanıyın ve anlayın 2. Beyin fırtınası yapıp doğru mesajı hazırlayın 3. Mesajınızı iletin 4. Geri bildirim alın ve sonraki çalışmalarınızda bu geri bildirimden faydalanın

Bireysel farklılıkları tanıma ve anlama

Açık ve kapsayıcı bir iletişim şeklini teşvik etmek için:

- Muhataplarınızın geçmişi, kimlikleri veya deneyimleri konusunda varsayımlarda bulunmayın.
- Ön yargılarınızın farkında olun.
- Duruma uygun, profesyonel ve tarafsız bir dil kullanın.
- Farklı görüşlere karşı kucaklayıcı ve meraklı olun, onlara saygı duyun.

Proje yöneticisi olarak her projede farklı gruplardan ekip üyeleriyle ve paydaşlarla çalışacaksınız. Etkili bir iletişim kurmak için her ekip üyesinin geçmişini, deneyimlerini, bakış açılarını ve hem kendinizin hem de onların ön yargılarını iyi anlamanız gerekir.

Beyin fırtınası yapıp doğru mesajı hazırlama

Muhatabalarınızın kim olduğunu düşünerek doğru mesajı iletin. Kiminle iletişim kuruyorsunuz? Birlikle iletişim kurduğunuzda o kişiyle neden görüştüğünüz konusunda her zaman açık olun:

- Muhatabanız sizinle veya ekiple temasa geçmek için hangi kanalları kullanabilir?
- Bilgi mi aktarıyorsunuz?
- Karşı taraftan görüşlerini aktarmasını mı istiyorsunuz?
- Bir konuya açıklık mı getiriyorsunuz?
- Bir sorunu mu çözüyorsunuz?

Bazı ekip üyeleri detaylı bilgiye ihtiyaç duyarken bazıları sadece durumun genel halini bilmekle yetinebilirler. Muhatabanız kim olursa olsun mesajın amacını belirlediğinizde, bilgiyi veya talebi açık ve net ifade ettiğinizden ve konu dışına çıkmadığınızdan emin olmalısınız.

Mesajınızı iletme

Mesajınızı oluştururken farklı ekip üyeleriyle iletişim kurmak için hangi yöntemlerin mevcut ve uygun olduğunu düşünün ve yüz yüze mi, video konferansla mı, telefonla mı, e-postayla mı yoksa toplantıyla mı iletişim kuracağınıza karar verin. Doğru yöntemi seçmek özellikle de farklı bölgelerde ve zaman dilimlerinde yaşayan ekip üyeleriniz veya paydaşlarınız varsa çok önemlidir. Ayrıca şunlara dikkat edin:

- Hassas veya gizli olabilecek detayları konuşmaya dahil etmekten kaçının.
- Mesajınızı şirketteki herkesin alacağını varsayın.

Geri bildirim alın ve sonraki çalışmalarınızda bu geri bildirimden faydalanın

İletişim, mesajınızı ilettiğinizde sona ermez; o yüzden muhatabınızla sonrasında da irtibatı kesmemek için:

- Mesajınızın açık olduğundan emin olmak için muhatabınızdan teyit alın.
- Muhatabınızdan geri bildirim isteyin.
- Açık iletişimi teşvik edin.
- Sorulara hızlıca yanıt verin.

Bu son adımda mesajınızın istediğiniz gibi alındığından emin olmak için muhatabınızdan geri bildirim alacaksınız.

Ana fikirler

Artık proje yöneticisi olarak etkin bir iletişim kurmanın yollarını biliyorsunuz. Ekip üyeleri arasındaki bireysel farklılıkları tanıyıp anlayarak, açık ve kapsayıcı bir iletişim ağını nasıl teşvik edeceğinizi öğrendiniz. Doğru mesajın nasıl oluşturulup iletileceğini ve geri bildirim alıp aldığınız geri bildirimi değerlendirmenin önemli olduğunu biliyorsunuz. En önemlisi; iletişiminizde açık ve dürüst olduğunuzdan, konu dışına çıkmadığınızdan ve sık iletişim kurduğunuzdan emin olun. Bu yönergeleri takip ettiğinizde projelerinizde başarılı bir iletişim ağı kurabileceksiniz.

İletişim planı başlatma

İletişim planı projedeki iletişim kurma sürecini, türünü ve beklentilerini düzenler ve belgeler.

- İletişim planınızın boyutu ve karmaşıklığı her proje için farklı olacaktır ama planınızın olması her zaman işe yarar.
 - Özellikle birden fazla paydaş, farklı aşamalar ve değişim yönetimi sürece dahil oluyorsa. Bu plan size, projenize ve paydaşlara gerçekten yardımcı olur.
 - Tıpkı projeye ilişkili diğer planlar gibi iletişim planınızın da şu soruları ele alması gerekir:
 - Neyin iletilmesi gerekiyor,
 - kim iletişim kurmalı,
 - iletişim ne zaman kurulmalı,
 - neden ve nasıl olmalı,
 - iletilen bilgi nerede saklanmalı?
1. İlk olarak iletişim planınızda ne tür bir bilgi ilettiğinizi belirtmelisiniz.
 - a. Başka bir deyişle iletişimin türünü belirtmelisiniz.
 - b. Bunun içine durum güncellemeleri, sorunlar, kullanıcı geri bildirimleri, günlük görüşmeler ve diğer proje toplantıları girebilir.
 2. Daha sonra kiminle iletişim kurulacağını belirlemelisiniz.
 - a. Bunlar kilit paydaşlar ve çekirdek ekip gibi verilen bilginin alıcısı olan kişilerdir.
 3. Kurulacak her türlü iletişimin ne zaman olacağını kaydı tutun.
 - a. Bunların içinde ne sıklıkla iletişim kurulacağı ve teslim tarihleri veya büyük toplantılar gibi önemli tarihler de vardır.

4. Herkesin aynı anda aynı yoğunlukta bilgiye maruz kalmasına gerek olmadığını aklınızdan sakın çıkarmayın.
 - a. Genel olarak kilit paydaşlarınız daha uzun aralıklarla, belki ayda bir üst düzey bir özet, e-posta ya da proje değerlendirme toplantısıyla bilgi alırlar.
 - b. Fakat çekirdek ekibiniz her gün gönderilen e-postalarla veya kısa online görüşmelerle güncel ve detaylı bilgiler alabilir.
5. Sonrasında nasıl veya hangi iletişim yöntemiyle iletişim kuracağınızı seçin.
 - a. E-postayla, yüz yüze, sanal toplantılarla veya resmî bir sunumla bilgi akışı sağlanabilir.
6. Planınızda ayrıca iletişimin hedefi yer almalıdır. İletişiminizin “nedeni” işte bu hedeftir.
 - a. Kendinize sorun: iletişim kurma sebebiniz ne?
 - i. İlerlemeye dair bilgi vermek mi, riski tanımlamak mı, engelleri aşmak mı? Belki de sonraki adımları, detaylı hazırlık planlarını konuşup çözmeniz ve öğrendiklerinizi düşünmeniz gerekiyor. İletişimin hedefi bunlardan bazılarının birleşimi ya da bambaşka bir neden olabilir.
 - b. Hangisi olursa olsun iletişim kurmanın bir amacı olmalıdır yoksa değerli vaktinizi boşa harcayabilirsiniz.
7. Son olarak diğer notlarınızla birlikte iletişim kaynaklarının nerede olduğunu da plana katmalısınız.
 - a. Bilgilerin kolay erişilebilir olması gerektiğini bilmelisiniz. Böylece hem siz hem de paydaşlarınız ve ekibiniz karar almak, görevleri yerine getirmek, arayı kapatmak veya güncel bilgileri vermek için kaynaklara hızlıca ulaşabilirsiniz.

Etkili bir iletişim planının bir diğer faydası da proje içindeki operasyonların devamlılığına imkan vermesidir.

- Projeye yeni bir proje yöneticisi gelip yaptığınız planı gördüğünde geçmiş toplantı notları ve belgeler ile mevcut ve gelecek planlanan görüşmelere hızlıca erişme olanağı bulmalıdır.

İletişim planı ayrıca değişim yönetiminin etkili yürütülmesine, projenizin son halinin teslim edilmesine ve projenin başarılı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olur.

- Siz projeyi bıraktıktan sonra iletişim planına erişimi olan kişiler ortaya çıkabilecek tüm sorunları çözebilecek, karar alabilecek veya yeni projede benzer süreçleri uygulayabileceklerdir.

İletişim planı oluşturmaya yönelik en iyi uygulamalar

İletişim planı oluştururken faydalanabileceğiniz bazı ipuçları

Tanımlayın, tanımlayın, tanımlayın

Planı oluşturmaya başlamadan önce konuyla ilgili tüm detaylara sahip olduğunuzdan emin olmak için şu soruları cevaplayın:

- **Proje paydaşları:** Tüm paydaşlarınızın olduğu bir RACI matrisi veya paydaş haritası hazırladınız mı? Muhatabınız kim? Proje yaşam döngüsünün farklı noktalarında bilgilendirilmesi gereken kişiler kimler?
- **İletişimin sıklığı ve yöntemi:** Paydaşlarınızla ne zaman ve ne sıklıkla görüşmelisiniz? Paydaşlarınız hangi iletişim yöntemlerini tercih ederler? Her bir paydaşın ne kadar detayı bilmesi gerekiyor?
- **Hedefler:** İletişim kurmaktaki amacınız nedir? Bir cevap mı almanız gerekiyor? Etkileşimi mi teşvik etmeye çalışıyorsunuz yoksa sadece projeye ilgili durum güncellemesi mi veriyorsunuz?
- **Bariyerler:** Saat dilimiyle ilgili bir sınırlama var mı? Dille ilgili bariyerler neler? Bazı paydaşların cevap vermek için zamana ihtiyacı var mı (örn. bir yöneticinin)? Gizlilik ve internet erişimiyle ilgili bir sorun var mı?

Belgeleyin ve geliştirin

İletişim süreciyle ilgili ihtiyaçlarınızın hepsini belgelemek için kullanacağınız bir araç ya da şablon seçin ve planınızı geliştirmeye başlayın. Temel unsurları (paydaşlar, iletişim yöntemleri, hedefler ve bariyerler) anladıktan sonra sıra detayları çözmeye geliyor. Bu konudaki bazı ipuçları şöyle:

- **Not düşeceğiniz bir sütun ekleyin.** Proje yönetimi herkese uyan tek bir yöntemden oluşmuyor ve takip edilmesi gereken birçok parçası var. Örneğin üst düzey bir yöneticiye ulaşmanız gerekiyor. Bu durumda e-postaya başka birini daha eklemeniz gerekiyor mu? Bir paydaş belirli tarihlerde izin kullanıyorsa veya müsait olmayacaksa bunun için bir B planınız var mı? Hatırlatıcı koymak için notları ve konuyla alakalı ilave detayları ekleyin.
- **Planın önemli ayrıntılarını vurgulamak için biçimlendirme özelliklerini kullanın.** Bir lansman duyurusu ya da projeyi ilerletmeden önce alınması gereken acil bir karar mı var? Odağa alınan bu unsurların önemine vurgu yapmak için farklı bir yazı rengi veya yazı tipi boyutu kullanın.
- **Ekibinizin belgenize mutlaka erişimi olsun.** Planı ekibinizle paylaşın. Ekibinizin belgeyi incelemesine izin vermeniz plandan haberdar olmalarını sağlar ve geri bildirim sunmalarına fırsat verir. Belgeyi paylaşmak ayrıca önemli parçalarda eksik olmadığından emin olmak için birden fazla kişinin kontrol etmesini sağlar.
- **Planınızı test edin.** Tüm ekibe bir e-posta ya da bağlantı gönderecekseniz e-postayı test etmek için önce kendinize veya bir iş arkadaşınıza gönderin. Sanal bir sunum

planlıyorsanız görsel, işitsel ve diğer teknik unsurları önceden mutlaka deneyin. Böylece teknik sorunları en aza indirebilirsiniz.

Kontrol amaçlı görüşmeler yapın

İletişim planınız sizden çıkıp kurum geneline yayıldığında planınızın etkin olup olmadığıyla ilgili muhataplarınızla görüşme yapın. Rutin görüşmeler ayarlamak neyin işe yarayıp yaramadığını anlamana yardımcı olur; böylece siz de planınızı iyileştirebilirsiniz. İletişim planınızın doğru paydaşlara, doğru bilgiyi, doğru zamanda ulaştırması gerekir. Ayrıca kilit paydaşların zamanla değişmediğini iki kez kontrol etmelisiniz.

Haddinden çok ya da az bilgi paylaşıyor olabileceğiniz noktalar veya atladığınız herhangi bir paydaş olup olmadığını değerlendirin. Bunu yaparken şunları kullanabilirsiniz:

- İsimsiz anket formları
- Ekip toplantıları sırasında yapılacak anketler veya açık geri bildirim oturumları
- Kilit paydaşlarla bire bir konuşmalar ve görüşmeler

Bir sonraki iletişim planınızı oluştururken bu ipuçlarını aklınızdan çıkarmazsanız, başarılı bir iletişim ağı kuracaksınız.

Örnek İletişim Planı Şablonu:  **Activity Template: Communication plan**

Projenin planlama kaynaklarını belgeleme

Projeyi belgelemenin önemi

Belgelerin saklanması ve paylaşılması çok önemlidir. Planların tek bir yerde toplanması iletişimi hızlandırır, kolaylaştırır ve sadeleştirir çünkü herkes gereken bilgiyi nerede bulacağını bilir. Dosyalarınızı açıklayıcı etiketlerle saklamanız veya klasörler halinde düzenlemeniz de bir o kadar önemlidir.

Planları belgelemeniz ve düzenlemeniz görünürlük ve hesap verilebilirlik sağlar. Proje planınız bunun için mükemmel bir örnek. Proje planında her görevin bir sahibi ve bitiş tarihi olur. Bu şekilde proje ekibinin üyelerine görünürlük katarken görev sahibini de hesap verebilir hale getirirsiniz. Ekip üyeleri ve üst düzey paydaşlar takvimi veya ara hedefleri hatırlamak için proje planına ve ilgili belgelere sık sık başvururlar.

Projenin çekirdek ekibinde olmayan bir kişinin tüm toplantı notlarına tam erişimi olmasını istemeyebilirsiniz. Bunun yerine nihai sonuçlardan haberdar olması gereken ama arka plandaki tüm bilgilere ihtiyacı olmayanlar için konuyla ilgili bilgileri durum raporu şeklinde özetleyin.

Proje planları hazırlayıp bunları tek bir yerde toplamanın en büyük faydalarından biri de devamlılık sağlamasıdır. Proje yöneticisi olarak projeden ayrılmanızı gerektiren gelişmeler

olabilir. Diyelim ki hasta oldunuz veya başka bir projeye alınıyorsunuz ya da izin almak zorunda kaldınız. Başka bir proje yöneticisinin işi devralması gerekebilir. Böyle bir durumda projeye ilişkin tüm bilgilerin düzensiz kişisel notlar halinde darmadağın olması yeni gelene yardımcı olmayacaktır. Ama tüm planları tek bir yerde belgelediyseniz yeni proje yöneticisi de ihtiyacı olan her şeyi bulup bıraktığınız yerden işe devam edebilir. Talimatları, kılavuzları, toplantı notlarını ve süreçlerin hepsini tek bir yerde toplamak ve açık bir şekilde etiketlemek her zaman faydalıdır. Projede görev alan insanların da bu belgelere erişimi olmasına özen gösterin. Böylece siz orada olmasanız bile proje devam edebilir.

Proje yöneticisi olarak proje verilerine gelecekte başkalarının da erişebilmesini sağlamak sizin işinizdir. Planlarınızı belgelemek ve bunları ulaşılabilir kılmak proje yönetiminin en iyi uygulamalarından biri olan bilgi yönetiminin bir parçasıdır. Birinin karar almak veya benzer projeler planlamak için bu projeyi incelemesi gerekirse ihtiyacı olan bilgiye kolayca erişebilmesi gerekir. Bu uygulama gelecek projeler ve proje yöneticileri için doğru mesajın verilmesine de yardımcı olur. Özellikle de projeye dışarıdan gelen kişi sizseniz bunun ne kadar faydalı olduğunu net bir şekilde görürsünüz.

Hangi bilgiyi kiminle ve ne zaman paylaşacağınızı belirlemeniz de çok önemli. Hangi kişilerin neleri bilmesi gerektiğini düşünerek önemli bilgilerin neler olduğuna odaklanın.

- Şöyle bir senaryo düşünün: şirketindeki tüm başkan yardımcılarla çalışan bir proje yöneticisi güncel bilgileri günlük olarak göndermeye karar veriyor. İletişim açısından düşününce proje yöneticisinin aldığı bu kararın muhtemel etkisi ne olabilir? Başkan yardımcılar çok fazla e-posta alınca güncellemeleri okuma ihtimalleri de düşer. Siz de zamanınızı boşa harcadığınızla kalırsınız. Üstelik gereksiz çok fazla bilgi gönderdiğinizde aslında neyin önemli olduğunu anlamak zorlaşır.

Hassas veriler içeren projelerde çalışırken hangi bilgilerin paylaşılması gerektiğine karar vermek daha da önemli hale gelir. Böyle durumlarda projenizle ilgili bilgileri, hassas verileri görme izni olmayan paydaşlarla nasıl paylaşacağınız konusunda çok dikkatli davranmanız gerekir.

- Örneğin mali veriler veya kullanıcı anketi sonuçları son derece hassas verilerdir ve yetkisi olmayanların erişimine açık olmamalıdır.

Yalnızca bilinmesi gereken bilgileri paylaşın. Doğru bilgiyi doğru zamanda doğru insanlara vermek sizin işiniz.

Proje planlarını düzenlemek herkesin işini kolaylaştırır ve karışıklık oluşma ihtimalini ortadan kaldırır. Proje yöneticisi olarak hedefiniz tüm proje kaynaklarınızın belgelenmiş ve sizin veya projedeki herhangi birinin ihtiyacı olduğunda hızlıca erişebileceği bir yerde bağlantısının olmasını sağlamaktır.

Belgeleri proje planı içinde düzenleme

Activity Exemplar: Project plan

3. kursun sözlüğü

Course 3 Glossary | PM Terms and Definitions

IV. KURS

Çevik Proje Yönetimi

Çevik yaklaşıma giriş

“Çevik” terimi hızla ve kolaylıkla hareket edebilme anlamına gelir. Aynı zamanda esnek olma, değişim ve uyum sağlama isteğine sahip olma anlamına da gelir.

- Çevik proje yönetimini benimseyen projeler iterasyonlu yani yinelemeli bir yaklaşım uygular. Yani, proje yaşam döngüsü boyunca süreçler çoğu zaman pek çok kez tekrarlanır.
 - Böyle durumlarda ekip, yineleme adı verilen pek çok kısa zaman bloğunda çalışır.
 - Alınan geri bildirimle ilgili olarak bazı yinelemeler tekrarlanabilir.
 - Her yineleme sırasında ekip, projenin tüm aktivitelerinin bir alt kümesini alır ve o aktivite alt kümesini tamamlamak için gereken tüm işleri yapar. Her aktivite için bir sürü küçük şelale varmış gibi düşünebilirsiniz.
 - Bu yinelemeli yaklaşım sayesinde hem proje hızla ilerler hem de değişime çok daha rahat ayak uydurulur.

Çevik proje yönetimi, Çevik Manifesto’yu temel alan proje ve ekip yönetimi yaklaşımıdır.

- Manifestoda Çevik ekiplerin benimsemesi gereken düşünce yapısını tanımlayan dört değer ve 12 ilke bulunur.

Basite indirgersek,

- Şelale yöntemi doğrusal ve ardışıktır ve süreç başladıktan sonra değişim yapılması pek mümkün değildir.
- Öte yandan Çevik yaklaşım yinelemeli ve esnektir; süreç boyunca gerekli değişiklikler yapılabilir.
- Şelale’de öngörülebilirlik hedeflenir ve değişimden kaçınılırken, Çevik’te dünyanın, piyasaların ve kullanıcıların belirsiz ve öngörülemez olduğu gerçeği kabullenilir.
 - Örneğin, müşteriniz A özelliğini istediğini söylese bile nihai sonuç teslim edildiğinde istediğinin aslında B özelliği olduğunu fark edebilir.
 - Böyle bir durumda Çevik yaklaşımda ekibin müşterinin gerçekten istediği şeyi üretmesini sağlamak için müşteri geri bildirimini önden almak hedeflenir.
 - Çevik düşünce yapısıyla çalışırken her zaman daha verimli çalışmanın yolları aranır.
 - Bu da ürün kalitesini ve değerini azaltmaksızın süreçlerin sadeleştirilmesi ile yapılır.
 - Sadeleştirmenin kilit noktası israfı azaltmaktır.
 - Gereksiz belgeleme israfı örnek olarak verilebilir.
 - Başka bir israf da bir özellik üzerine haftalarca veya aylarca çalıştıktan sonra müşterilerin, ki bunlar kullanıcılar veya paydaşlar da olabilir, o özelliği hiç sevmemesidir.
 - Bu iki tür israfı da ekip ve paydaşlar arasındaki iş birliğini arttırarak azaltabilir veya tamamen yok edebilirsiniz.
 - Daha fazla iş birliği, daha az belge ve ürün hakkında erken geri bildirim almak anlamına gelir.

Bir projenin üç önemli unsuru,

1. **Gereklilikler** projenin başarılı bir şekilde tamamlanması için karşılanması gereken şartlar veya görevlerdir.

a. Bunları proje kapsamınıza giren kriterler veya karşılanması gereken özellikler listesi olarak düşünebilirsiniz.

i. **Şelale projesinde** çalışırken muhtemelen projenin kapsamını ve gerekliliklerini listeleyen bir ürün gereklilikleri belgesine ihtiyacınız olur.

1. Birkaç adet resmî onaylı proje planınız olması ve hatta işi sadece bu planları yazıp onaylamak olan bir ekibiniz olması bile gerekebilir. Hatta bir değişim kontrol kurulu kurup gerekliliklerdeki herhangi bir değişikliği resmî ve sistematik bir süreçle takip edebilirsiniz.

2. Bunlar ekibin, müşterinin veya paydaşların istemediği bir şey üretmesine engel olmak ve kapsam kaymasına sebep olacak değişiklikleri en aza indirmek için tasarlanmıştır. Resmî onaylı proje planları istenen son ürünün bilinip anlaşıldığı durumlarda işe yarar.

3. Buna örnek olarak zorunlu düzenlemeye tabi, net gereklilikleri ve hedefleri olan bir projeyi yönetmek verilebilir.

4. Ama böyle olmayan durumlarda Şelale ekiplerinin teslimatın tamamını ürettikten sonra müşterinin nihai sonuçtan hiç hoşlanmadığı bir durumla karşılaşma riski vardır.

ii. **Çevik yaklaşımda** gereklilikler, dinamik olarak algılanır ve ekip geri bildirim aldıkça ve yeni bilgiler edindikçe değişmesi beklenir.

1. Genellikle proje başladığında birtakım başlangıç gereklilikleri veya özellik fikirleri olur ama bu gereklilikler ve özellikler listesi proje süresince durmadan büyür ve değişir.

2. Ekip, gereklilikleri önceliklendirmek için paydaşlarla beraber çalışır; en acil veya en değerli konular listenin başına alınır.

3. Sonra ekip, gereklilikler üzerine yinelemeli çalışarak listenin sonuna doğru gider.

4. Listede yukarıdan aşağı doğru giden ekip, işleri üzerine hızlı ve sık geri bildirim alabilir.

5. Ekip, her yinelemenin sonunda geri bildirim alır ve devam etmeden önce gerekliliklerde istenen değişiklikleri yapabilir.

2. Belgeleme;

a. **Şelale projelerinde** çok sayıda belge kullanılır çünkü bir aşamadan diğerine ya da farklı bir ekibe devredilen pek çok görev bulunur.

i. Aynı zamanda iş daha büyük parçalar halinde yapıldığı için projenin her aşamasında geride daha fazla belge bırakmanız gerekir.

b. **Çevik yaklaşımda** ise gerçek zamanlı, yüz yüze konuşmalara önem verilir. Bu, hiç belgeleme olmadığı anlamına gelmez sadece belgeleme şekli farklıdır.

i. Sistematik bir değişim yönetimi ve onay süreci olan hacimli, resmî belgeler yerine amaca ulaşmaya yetecek kadar detaya yer veren daha kısa belgeler kullanılır.

ii. Bu tür belgelerde okuyucunun işi tamamlamak için bilmesi gerekenlere odaklanılır ve bu belgeler sadece gerekli olduğunda hazırlanır.

3. **Teslimatlar** proje sonunda elde edilen somut sonuçlardır.

a. **Şelale projelerinde** genellikle son ana kadar teslimat yayınlanmaz. Nihai ürünün yayınlanması büyük bir etkinlik, büyük bir duyuru, büyük coşku anıdır; genellikle çok eğlenceli ve heyecanlı olur.

- b. **Çevik yaklaşım** da aynı şekilde heyecanlıdır ama daha küçük ve sık yayınlar olur. Yani, her yayın için daha az resmî kutlama olur ama aynı düzeyde heyecan vardır.
 - i. Bir projede çok fazla belirsizlik olduğunda, örneğin yeni gelişen bir sektörde veya piyasada, proje teslimatlarını düzenli olarak yayınlayan Çevik ekibi, projede ilerlerken geri bildirim alıp öğrenebilir.
 - ii. Düzenli geri bildirim olmadığında ekip, müşterinin istemediği bir şeyi teslim edebilir.
- **VUCA** değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık anlamına gelir.

Çevik Manifesto'nun dört değeri



Çevik yazılım geliştirme Manifesto'suna göre;

- Yazılım geliştirmenin daha iyi yollarını bunları bizzat yapıp başkalarının yapmasına yardım ederek buluyoruz.
- Bu manifesto ile bireyleri ve etkileşimleri süreçler ile araçlardan, işleyen bir yazılımı kapsamlı belgelerden, müşteriyle iş birliğini sözleşme pazarlığından, değişime tepki vermeyi belli bir planı izlemekten daha çok önemsiyoruz.
 - Yani, sağdaki unsurları kıymetli bulmakla birlikte asıl önemi soldaki unsurlara atfediyoruz. İşte bu kadar.
- Manifesto'ya göre her Çevik ekip, proje yürütüldüğü sürece tablonun iki tarafına da önem vermeli ama bunu yaparken soldaki unsurlara sağdakilerden daha fazla ağırlık ve önem vermenin yollarını bulmalıdır.

Bu **dört değerden** yola çıkılarak Manifesto'nun mesajını pekiştiren **12 ilke** türetilmiştir. Bu değerler ve ilkeler, Çevik proje yönetimi planlamasının ve süreçlerinin **neden, nasıl ve ne** sorularına dair bilgi içerir.

1. **İlk olarak, Manifesto bireyler ve etkileşimleri süreçler ve araçların üstünde tutar.**
 - Bu değer, özünde işler belli bir şekilde yapılsın diye insanları çok fazla süreç ve araç kullanmaya zorlamak yerine insanların iletişim kurması gerektiğini vurgular.

- Örneğin hiç birine bir şey sormak için e-posta atıp ardından bir sürü basit devam soruları veya açıklamaların olduğu yazışmalarda kaybolmadınız mı? Muhtemelen bu bilgiyi kısa bir sohbet sırasında çok daha kısa sürede alabilirdiniz.
- Çevik yaklaşım, ekiplerin beraber çalışmasını, iş birliği yapmasını ve en iyi sonuca ulaşmak için birbirlerine yardım etmesini amaçlar.
 - Çevik yaklaşım bireysel bakış açlarına ve yaratıcılığa da değer verir.
 - Bu, her ekibin kaos içinde hareket ettiği anlamına gelmez. Bu değer belirtiği şey, süreç ve araçların iyi proje yönetimini kolaylaştırıp ekip içindeki iş birliğini geliştirmek için kullanılması gerektiği ve asla beraber iyi çalışan ekiplerin önünde engel teşkil etmemesi gerektiğidir.

2. İkinci değer, işleyen bir yazılım kapsamlı belgelerin üstünde tutar.

- Yani ekipler zamanlarını gerçekten değer yaratan şeyler üzerine çalışarak geçirmeye öncelik vermeli; tartışmalara, yazılara ve belgelere sadece gerektiği kadar zaman ayırmalıdır.
 - Bu değer sadece yazılım projeleri için geçerliymiş gibi dursa da, “işleyen bir yazılım” kısmına projenizde teslim etmeye çalıştığınız şeyi koymanız yeter. Projeniz kanuni dava özeti yazmak, büro planı tasarlamak veya satış sunumu hazırlamak olabilir.
- Değer yaratan şey, projenizle teslim etmeye çalıştığınız şeydir.
 - Yani müşterinin istediği ürünü teslim etmek, kullandığınız süreci tüm ayrıntılarıyla belgelemekten daha önemlidir.

3. Üçüncü değer ise müşteriyle iş birliğini sözleşme pazarlığının üstünde tutar.

- Çevik projelerde yüksek kaliteli ve değerli bir ürünü ortaya çıkarırken en büyük öncelik müşteriye memnun etmeye verilir.
 - Nihayetinde ürün müşteri için değerli değilse üstünde zaman harcamanın pek bir anlamı yoktur.
 - Manifesto’da sözleşme olarak bahsedilen şey müşterinin imzasını ve resmî onayını gerektiren resmî belgelerdir. Gereklilikleri içeren devasa belgeler veya resmî değişiklik talepleri gibi. Çevik yaklaşım, müşterilerle gecikmeden ve sık sık iş birliği yapma özgürlüğüne önem verir.
 - Böylece ekipler, birkaç değişiklik yapmak veya kaynak talep etmek için sözleşme hükümleri pazarlığı sürecini beklemek yerine müşterinin ihtiyacına hızla yanıt verip kendilerini uyarlayabilir.
 - Çevik proje yönetiminde de sözleşmeler vardır ama amaç, gerçekten ihtiyaç olanı belirlemek ve **iş birliğine yatkın, müşteri odaklı** çalışmayı mümkün kılmaktır.
 - Proje yürütülürken ekiplerin her fırsatta müşterileri veya paydaşları projeye dahil etmesi tavsiye edilir.
 - Bunu ilk prototipleri sunarak, sorular sorarak veya onları erken aşamada ürün denemeleri yapmaya davet ederek yapabilirler.

4. Dördüncü değer, değişime tepki vermeyi belli bir planı takip etmekten üstün tutar.

- Bu son değer Çevik projelerde kritik önem taşır ve her Çevik ekibin değişimin kaçınılmazlığını kabullenmesi gerektiğini vurgular.

- Projeniz ne kadar uzun veya karmaşıksa o kadar belirsizlik var demektir.
- Birçok proje için projenin başlangıcında iyi bir plan oluşturmak bütçe dahilinde ve zamanında teslimat yapılmasını sağlasa da müşteri ihtiyaçlarını karşılamama veya maksimum değer yaratmama riski vardır.
- Proje yöneticisi olarak bundan çıkarmanız gereken ana ders, en başarılı projelerin değişimi sorunsuz bir şekilde entegre edebilenler olduğudur.
 - Çevik proje yöneticileri de plan oluşturur ve bunlara değer verir ama herhangi bir aşamada planların değişmesi gerekirse bununla başa çıkabilir ve uyum sağlayabilirler.

Çevik Manifesto'nun 12 ilkesi

Çevik yaklaşım ilkelerinin dört teması şöyledir;

(Öğrenmesi ve hatırlaması kolay olsun diye 12 ilkenin her birini bu dört tema altında gruplandırılmıştır.)

1. **Değer teslimi**, yani Çevik ekiplerin müşterilerine nasıl çok değerli ürünler teslim ettiği.
 - a. Bu tema, işi mümkün olduğu kadar hızlı teslim etmek üzerine. Peki neden? Çünkü böylece geri bildirim alabiliriz ve yanlış şey üzerine çalışarak fazla zaman harcama riskimizi azaltırız.
 - b. Üstelik kurumunuz dahil hiç kimse işinizi teslim etmediğiniz sürece herhangi bir değer alamaz. Yani tesliminiz ne kadar uzun sürerse gelir elde etmek için de o kadar uzun süre beklersiniz ve zaman kaybettiğinizden rekabette önünüze geçilir.
 - c. Değer teması sadelikle, yalınlıkla da alakalıdır. Mühendislerin ürünlere nihayetinde kullanıcının kafasını karıştıran tüm o tuşları ve özellikleri eklemesi ne kadar zamanlarını alıyordur sizce?
 - d. Sadelik sayesinde ekip en önemli unsurlara odaklanıp onlar üzerine çalışabilir.
 - e. Bu temanın uygulanışına örnek olarak, bir ürün prototipi için geri bildirim almayı önceliklendirmek verilebilir. Böylece hangi özelliklerin önemli olduğu anlaşılır ve ekibin sadece onaylanan özellikler üzerine çalışıp gereksiz özelliklerle zaman kaybetmemesi sağlanır.
 - f. Bir diğer örnek de ekibin zamanının yüzde onunu hata düzeltmeye veya bir süreci iyileştirmeye ayırmak olabilir. Böylece sonraki iterasyon yani yinelemelerde iş daha hızlı ilerler.
2. **Ticari iş birliği**, yani Çevik ekiplerin kurumları ve kullanıcıları için değer üretmek amacıyla iş ortakları ve paydaşlarla nasıl iş birliği yaptığı
 - Dipnot: Bu ilkelerden birinde "iş insanları" terimi satış, pazarlama, müşteri desteği ve hesap yönetimi gibi işlerle uğraşan insanlara ithafen kullanılıyor. "Geliştirici" terimini ise ürünlerin yapım ve yaratılış aşamasında yer alan insanlar için kullanacağız.
 - a. Müşteriler ile iş birliği yapmak ekibin kritik öneme sahip ticari bilgileri bir an önce almasını ve her yeni bilgiye hemen ayak uydurmasını ve adapte olmasını sağlar.
 - i. Bu, projenin başlarında veya sonlarında olabilir, her halükarda müşteriler iş hedeflerine ulaşmak için istedikleri şeyleri elde eder.
 - ii. İş insanlarının geliştirici ekibiyle ideal olarak aynı ofiste veya aynı sanal ortamda, yakın temas halinde çalışmasını sağlayarak iş birliğini teşvik edebilirsiniz.

- iii. Bu mümkün değilse haftada bir gün aynı ortamda bulunabilir, anlık mesajlaşmayı teşvik edebilir, ekibin takvimlerinde bir günü veya bir haftayı iş birliği yapmak için kapatabilirsiniz. Hedef, iş insanları ile geliştiricilerin birbirine erişimini kolaylaştırmaktır.
 - iv. Başka bir örnek de geri bildirimleri ve önceliklerdeki değişiklikleri ele alma şeklinizdir.
 - b. Kapsam kayması yaşanması endişesiyle müşteriye geliştiricilerden uzak tutmak yerine müşterilerle iş insanlarının haftalık olarak bir araya gelip ekiple beraber geri bildirimleri ve yeni fikirleri inceleyebileceği ortamlar yaratın.
 - i. Bu, çok değerli bir özelliği üretmenin çok kolay olacağını ama kullanıcıların kolayca üretileceğini düşündüğü bir özelliğin aslında gerçekten zor olduğunu anlamak için harika bir yol olabilir.
3. **Ekip kültürü**, yani ekiplerin müşteriler ve işletme için değer üretirken nasıl doğru kişiler arası ve ekip içi dinamikleri doğru şekilde nasıl kurup koruduğu.
- a. Bu tema kapsayıcı, destekleyici ve yüreklendirici olan etkili bir ekip kültürü yaratmanın önemine vurgu yapar.
 - b. Etkili bir ekip kültürü projenin başarısı için olmazsa olmazdır. Bu ilkelerin ana mesajı ekibinizin doğru şeyi yapmak için motive olması, doğru şeyi yapacaklarına güvenilmesi, hedefleri doğrultusunda beraber çalışacak kaynak ve alana sahip olması ve sürdürülebilir bir hızda çalışmasıdır.
 - c. Etkili bir ekip kültürünü ön plana çıkarmaya örnek olarak ekibe işi yapmak için nasıl bir ekipmana ihtiyaçları olduğunu sormak ve onlara bu araçları sunmak verilebilir.
 - d. Bu temanın uygulanmasının başka bir örneği, ekipleri üstten gelen dayatmalara zorlamak yerine kendi süreçlerini ve şablonlarını yazmakta özgür bırakmaktır.
 - i. Ekipler en iyi çalışmalarını fikirlerine değer verildiğini hissettiklerinde sergilerler.
 - e. Siz de proje yöneticisi olarak ekibinizin etkileşime geçip ekip kültürüne aktif katkıda bulunabilecekleri fırsatlar yaratmalısınız. Güven ortamı yaratacak ve onları işlerine kendilerine en uygun şekilde yaklaşmaları için yüreklendireceksiniz ve bu da onların daha verimli çalışmasını sağlayacak.
4. **Retrospektif toplantıları**, yani projeden kurumun ve işin performansını durmadan arttırmak için nasıl dersler çıkartıldığı.
- a. Ekip düzenli aralıklarla nasıl daha verimli olacakları üzerine düşünmeli ve davranışlarını buna göre uygun hale getirmelidir.
 - i. Ekipler her zaman çalışmak için daha iyi yollar aramalıdır ve her yinelemeden sonra zaman ayırıp daha da gelişmek için yapılması gerekenleri düşünmek çok değerlidir. Bu sürede ekip durup bazı sorular üzerine düşünebilir.
 - 1. Ekibin çalışmaları nasıl gidiyor? Müşteriler mutlu mu? Optimize edebileceğimiz süreçler var mı? Kullandığımız araçlar işimize yarıyor mu? Değerlere uyuyor muyuz? Borç biriktiriyor muyuz? ("Borç" derken projeyi yavaşlatan süreçler ve teknolojiler kastediliyor.)

Çevik düşünce yapısına alışmak: Çevik Manifesto

Çevik yaklaşımın tarihi

Çevik, bir proje yönetimi yaklaşımı olarak dünyaya ilk kez 2001 yılında ABD’de tanıtıldı. Utah’ın Wasatch dağlarındaki bir kayak merkezinde kendi tabirleriyle kurumsal anarşist olan 17 kişi bir araya gelip birkaç basit süreci birleştirerek bugün **Çevik Manifesto** olarak bilinen manifestoyu yarattı. Yaratıcıları, Çevik yaklaşımı mevcut yazılım geliştirme süreçlerini iyileştirip dönüştürecek bir değer ve ilkeler bütünü olarak tasarlamıştı ama çeşitli sektörlerden şirketler Çevik yaklaşımın katacağı değerleri görmekte gecikmedi. Çevik yaklaşım çok geçmeden tüm sektörler tarafından benimsendi.

Çevik değerler ve ilkeler

Bir önceki videoda [Çevik Manifesto’yu](#), yani tüm Çevik ekiplere rehberlik eden gücü detaylı bir şekilde incelediniz. Çevik yaklaşımın karmaşık ve rekabetçi projelere uygun, iş birliğine oldukça yatkın bir yaklaşım olduğunu öğrendiniz. Bu okuma materyelinde Çevik Manifesto’nun dört değeri ile 12 ilkesini inceleyeceğiz.

Çevik değerler aşağıdaki dört ifadeye denk gelir

- Süreçler ve araçlar yerine **bireyler ve etkileşimler**
- Kapsamlı belgeler yerine **işleyen bir yazılım**
- Sözleşme pazarlığı yerine **müşteriyle iş birliği**
- Bir planı takip etmek yerine **değişime tepki vermek**

Çevik yaklaşım uzmanlarına göre bu değerler, yüksek performans gösteren ekiplerin önemli dayanaklarından ve Çevik yaklaşımdan tam fayda sağlamak için her bir ekip üyesinin bu değerlere uygun şekilde hareket etmesi gerekir.

Aynı durum her Çevik projenin merkezinde yer alan 12 ilke için de geçerli.

- **“En büyük önceliğimiz, müşteriye değerli yazılımları erkenden ve sürekli teslim ederek memnun etmektir.”** Şirketiniz veya bir müşteri için bir ürün üretmek üzere çalışıyorsanız bu ürünün teslimatını bekleyenler var demektir. Teslimatın gecikmesi müşterinin, kullanıcının veya kurumun hayatlarına veya iş akışlarına eklenecek bu katma değeri beklemeye devam etmesi anlamına gelir. Çevik yaklaşımda kullanıcılara değerleri erkenden ve sık sık teslim etmenin sabit bir değer akışı yarattığı ve böylece hem sizin hem de müşterinizin başarısının arttığı vurgulanır. Sürekli verilen geri bildirimler sayesinde güven oluşturulmasının yanı sıra işletme için erken bir aşamada değer yaratılmış olur.
- **“Geliştirmenin sonlarına yaklaşmış olsanız bile gerekliliklerdeki değişiklikleri olumlu bir şekilde karşılayın. Çevik süreçlerde değişim müşterinin rekabet avantajı elde etmesi için kullanılır.”** Çevik yaklaşımla çalışırken çevik *olmak* önemlidir. Yani hızlı hareket etmek, gerektiğinde yön değiştirmek gerekir. Aynı zamanda hem siz hem de

ekibiniz gerekli değişikliklerin planlara dahil ediliþ edilmediğini görmek için sürekli olarak çevrenizi kontrol etmelisiniz. Planlarınızın (bir kez, iki kez veya pek çok kez) deęiþebileceęini idrak eder ve kabul ederseniz hem sizin hem de m þterilerinizin baþarısı en yüksek seviyeye gelir.

- **“Sık aralıklarla, çalışan bir yazılım teslim edin. Teslim aralığı birkaç haftada bir veya birkaç ayda bir olabilir ama aralık ne kadar kısa olursa o kadar iyi.”**  r n n z  küçük ama sık parçalar halinde, artımlı olarak teslim etmeniz önemlidir çünkü bu sayede paydaşlara—buna m þteriler de dahil— r n n gelişim süreci üzerine geri bildirimde bulunacak zaman ve fırsat tanımış olursunuz. Bu da ekibinizin yanlış bir yönde ilerlemekle fazla zaman kaybetmesine engel olur.
- **“İş insanları ve geliştiriciler proje boyunca her gün beraber çalışmalıdır.”** Geliştiricilerle projenin ticari kısmına odaklanan kişilerin arasındaki bariyeri kaldırmak, karşılıklı güven ve anlayış tesis eder ve geliştiricilerin veya çözüm üretenlerin kullanıcıların ihtiyaçlarıyla uyumlu şekilde çalışmasını sağlar.
- **“Projelerinizi motivasyonu yüksek kişilerle oluşturun. Onlara ihtiyaç duydukları ortamı ve desteği sunun ve işi tamamlamaları konusunda onlara güvenin.”** Başarılı bir  evik ekibinde üyeler yalnızca birbirlerinin işi tamamlayacağına güvenmekle kalmaz, aynı zamanda sponsorları ve yöneticileri de onların işi tamamlayacağına güvenir. Ekipler zor projelerin teslimi konusunda desteklenip motive edildiklerinde daha iyi çözümler üretirler.
- **“Gelişim için veya gelişim sırasında en verimli ve en etkili bilgi yöntemi yüz yüze iletişimdir.”** Yüz yüze iletişim gibisi yoktur. Yüz yüze iletişim kurduğumuz zaman e-posta, sohbet yazılımları veya telefon gibi iletişim yöntemlerini kullandığımızda göremediğimiz bazı ipuçlarını, beden dilini ve yüz ifadelerini yakalayabiliriz. Ne var ki her zaman yüz yüze olmak mümkün değildir. Etkili iletişim normları oluşturmak formatı her ne olursa olsun etkili ekipler için olmazsa olmazdır.
- **“İşleyen bir yazılım, kaydedilen ilerlemenin birincil  l t d r.”**  evik ekipler için işin tamamlandığını göstermenin ana yöntemi, çözümün işleyen bir parçasını göstermektir. Yazılım ekipleri için bu, yazılımın işlevsel bir parçasını göstermek anlamına gelebilir. Yazılımla alakalı olmayan ekipler içinse bunun anlamı, geri bildirim almak üzere çözümün kritik öneme sahip bir parçasının kullanıcılara veya temsilcilere gösterilmeye hazır olması olabilir. Bu açıdan geleneksel yaklaşımdan veya şelale projelerinden farklıdır çünkü bunlarda başarıyı ölçmek için proje belgelerinin tamamlanması esas alınır. Çevik proje yönetiminde ise şayet ortada gözden geçirilebilecek, işleyen ve elle tutulur bir eser yoksa ekibin aktivitenin %80’ini tamamladığını söylemek yeterli olmaz.
- **“ evik süreçler sürdürülebilir gelişimi teşvik eder. Sponsorlar, geliştiriciler ve kullanıcılar her zaman sabit bir hızı koruyabilmelidir.”** Sabit ama temkinli bir hız korunduğunda süreç boyunca karşılaşılabilecek hataların önüne geçilir. Ekibinizin aşırı çalışmasını veya bunalmasını istemezsiniz. Ne var ki yeterince çalışmayan bir ekip de sıkılabilir, yeniliklerin kapısını açan yaratıcı kıvılcımı kaybedebilir. Çevik yaklaşımda ideal olan, ekibin fazla çalışmaya ve tükenmişliğe sebep olmayacak sabit bir hızda çalışmaya devam etmesidir.
- **“Teknik mükemmellik ve iyi bir tasarıma sürekli  zen göstermek  evikliği arttırır.”** Bu ilke bir ekibin hızlı çalışmasının kaliteden ödün vermelerini gerektirmediğini söyler. Proje geliştirme aşaması boyunca kalite ve tasarıma vurgu yapmak  evikliği, verimliliği ve ekibin hızını arttırır. Ekip, sağlam bir çözüm teslim ettiğinde kullanıcı geri bildirimlerine ve yeni bilgilere hızlı bir şekilde tepki verebilir. Fakat  r n düşük kalitedeyse değişiklikleri uygulamak sorunlu, karmaşık bir hale gelebilir ve tüm ekibi yavaşlatabilir.
- **“Yalınlık, bir başka deyişle sadelik—yapılmayan iş miktarını en üst düzeye çıkartma sanatı—olmazsa olmazdır.”** Ekip, kullanıcı veya ürün sahibi açık bir şekilde talep

etmediği sürece çözüme ek özellikler eklememelidir. Aynı zamanda artık gerekli olmayan prosedürler çıkartılmalı, gereksiz belgeler kaldırılmalıdır.

- **“En iyi mimariler, gereklilikler ve tasarımlar kendi kendini organize eden ekiplerden çıkar.”** Ekip üyeleri, nasıl çalışacakları konusunda direktif veren bir yöneticiye ihtiyaç duymadan iş süreçlerini ve uygulamalarını kendileri tasarlayarak işlerini tamamlayabilmelidir. Ekip üyeleri sorularını, endişelerini ve geri bildirimlerini rahatlıkla dile getirebilmelidir.
- **“Ekip nasıl daha verimli olabilecekleri üzerine düzenli aralıklarla düşünmeli ve davranışlarını buna uygun hale getirmelidir.”** Çevik yaklaşımda başarılarından ve başarısızlıklardan sürekli ders çıkarmak gerektiğini kabullenmek önemlidir. Hiçbir ekip mükemmel değildir. Hatalar, zorluklar, denemeler ve zaferler hep olacaktır. Ekipler gerekli düzenlemeleri yapmak için aktivitelerinin farklı yönleri üzerine düşünmelidir.

[Buraya tıklayarak 12 ilke](#) hakkında daha fazla bilgi edinebilirsiniz.

Çevik düşünce yapısına alışmak

Çevik Yaklaşım;

- Yüksek seviyede belirsizlik, risk ve rekabet içeren bir dünyada değer teslim etmeyi hedef alır.
- Ekibi yeni bilgilere, yeni pazar olanaklarına ve hatta yeni teknolojilere mümkün olan en hızlı şekilde tepki vermeye hazırlar.
- Değişim ve belirsizliğin hâkim olduğu veya doğrudan teşvik edildiği sektörler veya projeler için en uygundur.

VUCA

VUCA, İngilizcedeki **değişkenlik**, **belirsizlik**, **karmaşıklık** ve **muğlaklık** kelimelerinin kısaltmasıdır. İşletmeler, VUCA kavramını projelere en iyi nasıl yaklaşacaklarını anlamak için bir araç olarak kullanabilir.

- **Değişkenlik** ya da volatilité bir iş veya durumdaki değişim ve dalgalanma miktarını ifade eder.
 - Değişken bir projede işlerinizin kesintiye uğramasının an meselesi olduğunun bilincinde olmalısınız. Veya işler asla normal bir ritme kavuşmayacak gibi gelebilir.
- **Belirsizlik**, bir şeyleri öngörmenin imkansızlığını ve her an sürprizle karşılaşma ihtimalini kapsar.
 - Belirsiz bir ortamda gelecek planları yapmak zordur çünkü yanlış olduğu ortaya çıkabilecek pek çok varsayımla ilerlemek gerekir.
- **Karmaşıklık**, projeyi etkileyen birbiriyle bağlantılı pek çok kuvvetin, sorunun, kurumun ve unsurun olması anlamına gelir.
 - Örneğin, üzerinde çalışılan bir ürün dünya çapından çeşitli tedarikçilere bağımlıysa projede karmaşıklık var demektir.
- **Muğlaklık**, olayların veya durumların kök nedenlerinin ve koşulların yanlış anlaşılma ihtimalini ifade eder.
 - Muğlaklık ile boğuşan bir projede meydana gelen gecikmelerin nedenlerini anlamak zordur, bu da risk azaltma planları yapmayı zorlaştırır.

Çevik yaklaşımı VUCA ortamında uygulamak

Yeni bir projeye başlarken hangi yaklaşımın en uygun olacağına karar vermek için projenin içinde bulunduğu ortamı ve koşulları incelemek önemlidir.

- Proje ortamınız yüksek seviyede değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık içeriyorsa Çevik yaklaşımdan yararlanmayı düşünmek iyi olur.
- Çevik yaklaşım VUCA ortamlardan kurtulmanız için mükemmel bir çözüm olmasa da size ve ekibinize bunlardan doğan riskleri azaltmaya yarayacak araç ve sistemler konusunda daha iyi çözümler sunar.
- Çevik değer ve ilkeler göz önüne alındığında Çevik yaklaşımın, VUCA ortamların projenize çıkartacağı zorluklara karşı kanıtlanmış ve iyi belgelenmiş bir çözüm olduğu açıktır.

Yaygın çevik çerçeveler

Scrum'a Giriş

Proje yönetimi için Scrum kullanırken teslimatları hemen geliştirip denemek için beraber çalışacak bir ekip oluşturunuz.

- İş kısa döngüler halinde tamamlanır ve ekip mevcut görevler ile ilerlemelerine engel olan unsurlar üzerine konuşmak için günlük olarak toplanır.

Öncelikle Scrum özelinde kullanılan bazı terim ve kavramları inceleyelim.

- **Ürün İş Listesi**, Scrum'daki merkezi eserdir; ekibin üzerinde çalışacağı tüm olası fikirleri, teslimatları, özellikleri veya görevleri içerir.
 - Proje süresi boyunca ekip buna öncelik verir ve proaktif olarak durmadan yönetir.
- **Sprint**, Scrum'da işlerin yapıldığı zaman sınırlamalı bir süredir.
 - Sprint, bir ila dört hafta kadar sürebilir ancak çoğu Sprint yaklaşık iki hafta uzunluğundadır. Buna genelde "iterasyon" ya da "yineleme" denir.
- **Günlük Scrum** veya **Ayaküstü**: Bu uygulamada ekip Sprint'in her günü 15 dakika veya daha kısa bir süre için toplanıp hedefleri doğrultusundaki ilerlemelerini değerlendirir.

Şimdi sırada roller var;

- **Scrum Master**: Bu rol, ekibin Çevik değer ve ilkeler doğrultusunda ilerlemesinden, ekibin anlaştığı süreç ve uygulamaların hayata geçirilmesinden, bilgileri ekibin kalanıyla paylaşmaktan sorumludur ve ekibin elinden gelenin en iyisini yapmasına yardım eder.
- **Product Owner**: Ürünün değerini ve ekibin çalışmalarını en üst düzeye çıkartmaktan sorumlu kişi.
 - Ürün Sahibi iş envanterine sahiptir ve işin nasıl önceliklendirileceği konusunda son söz onundur.
- **Geliştirme Ekibi** de ekibin o ürünü nasıl teslim edeceğinden sorumludur.

Scrum'ın popülerliğinin ardında pek çok neden vardır.

- Öncelikle ekip üyeleri için net roller ve sorumluluklar içerir ve ekibin bir bütün olarak gücüne sürekli vurgu yapılır.

- Scrum'da düzenli ve öngörülebilir toplantılar ve toplantılar için önceden belirlenmiş gündemleri ve sonuçları olan teslim takvimleri vardır; bu da işi yeni ekip üyelerine öğretmeyi kolaylaştırır.
- Scrum, Çevik değer ve ilkeleri pekiştirirken yeni Çevik ekiplerin işe başlamasına, daha tecrübeli ekiplerin ise daha da iyi olmasına yardımcı olacak yapı ve temeller oluşturur.
 - Üstelik bedava ve herkesin kullanımına açıktır.

Scrum'ın en uygun olduğu proje ve ekip türlerine bakalım.

- İdeal koşullarda Scrum ekibi çapraz fonksiyonlu olmalı ve yaklaşık **üç ila dokuz ekip üyesi** olmalıdır.
 - Bazıları buna “pizza boyunda ekip” der çünkü ekipte büyük boy bir pizzayı paylaşabilecek kadar kişi vardır.
 - Ekip çok küçük olursa işi yapmak için gereken yetenek çeşitliliğine sahip olmayabilir.
 - Ekip çok büyük olursa bilgiyi ulaştırmak zorlaşır.
- Son olarak Scrum'ın en çok işe yaradığı projeler, ekibin ve yönetimin açık fikirli, uyumlu olduğu ve ekibin daha iyiye ulaşabilmek için sürekli öğrenmeye önem verdiği projelerdir.

NOT: Bir ekibi Scrum yapmaya zorlamak neredeyse her zaman başarısız olur.

Scrum'ın kurucu ilkeleri

Scrum, Çevik yaklaşım içeriklerini tanımlamak için ilk kez 1986'da Harvard Business Review tarafından kullanıldı ama bu terim aslında dünyaca sevilen bir spor olan ragbiden geliyor. Ragbide “scrum”, oyuncuların topu almak için kafaları aşağıya dönük şekilde sıkıca sarılmasına denir. Sonrasında oyuncular ortak amaçlarına ulaşmak için, yani topu çizginin ötesine taşıyıp sayı yapmak için, beraber çalışır.

Hirota Takeuchi ve Ikujiro Nonaka [The New New Product Development Game \(Yeni Yeni Ürün Geliştirme Oyunu\)](#) isimli orijinal Harvard Business Review makalelerinin “Scrum'ı karşı sahaya taşımak” bölümünde Scrum'ı tanıtır. Yazarlar makale boyunca ekibin Scrum'ı karşı sahaya taşımasına yardımcı olan karakteristik özelliklere dikkat çeker. Bu özellikler:

- **Yerleşik dengesizlik:** Scrum dünyasında ekiplere “zorlu gereklilikleri” olan önemli sonuçlara ulaşmaları için özgürlük tanınır.
 - Takeuchi ve Nonaka, bu durumun ekiplere “şirket için stratejik önemi olan bir projeyi gerçekleştirmek” için gereken “gerginlik unsurunu” sağladığını söyler.
- **Kendini organize eden ekipler:** Scrum Ekipleri işlerini tıpkı bir start-up gibi yürütmelidir, yani gerçek bir hiyerarşisi olmayan benzersiz bir yapı oluşturmalarıdır.
 - Bu ekipler özerk hareket edip sürekli büyüme ve iş birliğini sergilediğinde onlara kendini organize eden ekipler denir.
- **Örtüşen gelişim aşamaları:** Scrum Ekibi'ndeki bireyler “teslim tarihlerine uymak için hızlarını senkronize etmeye çalışmalıdır.”
 - Süreç içerisinde her bir bireyin hızı diğerleri ile örtüşmeye başlar ve nihayetinde ekip genelinde kolektif bir hıza ulaşırlar.
- **Çoklu öğrenme:** Scrum büyük ölçüde deneme ve yanılmaya yaslanan bir çerçevedir.
 - Scrum Ekibi üyeleri değişen pazar koşullarına uyum sağlamayı hedefler ve bu koşullara hızla yanıt verebilirler.

- **Az kontrol:** Daha önce de belirtmiştik, Scrum Ekipleri kendilerini organize ederler ve işlerini bir start-up gibi yürütürler ama bu hiçbir yapıya sahip olmadıkları anlamına gelmez.
 - Scrum Ekipleri proje süresince ekibin etkileşimini ve kaydedilen ilerlemeyi analiz etmek için ara hedefler belirleyerek yaratıcılığa mani olmayacak şekilde kontrolü sağlar.
- **Öğrenmenin kurumsal aktarımı:** Scrum Ekiplerinde herkesin bir yandan diğer ekip üyelerini desteklerken diğer yandan yeni yetenekler öğrenmesi teşvik edilir.

Yazarların belirttiği ana fikir şuydu: **“Bu unsurlar tek başına hız ve esneklik kazandırmaz. Ama bu karakteristik özellikler bir araya geldiğinde fark yaratacak yeni dinamikler ortaya çıkabilir.”** Bu kavramlar 1986’da ortaya atılmış olsa da günümüzde Scrum Ekipleri için geçerliliklerini hâlâ koruyor.

Kanban, XP ve Yalın'a Giriş

- Görselleştirme ve akışı yönetme -> **Kanban**
- Ürün geliştirme sürecinin en iyi uygulamalarını ekstrem seviyelere taşıma -> **XP**
- İsrafi ortadan kaldırmak ve müşterilere değer teslim etmek gibi temel ilkeler doğrultusunda hareket etme -> **Yalın (Lean)** (Çevik yaklaşımdan önce var)

KANBAN

Kanban panoları veya şemaları projede kaydedilen ilerlemeyi yapılacak, devam ediyor ve yapıldı olarak gösterir.

- Kanban yöntemi proje ekibinin sadece sürdürülebilir miktarda devam eden işi kabul etmesini sağlar.
 - Bu da ekibin belirli bir sürede başa çıkabileceği kadar görevin aynı anda devam etmesi anlamına gelir.
 - Buna devam eden iş limiti veya WIP limiti denir.
 - WIP limitini ekip belirler. Bu, Çevik yaklaşımda ekiplerin kendilerini organize ettiğini, güçlü olduğunu ve sürdürülebilir bir hızda çalıştığını gösterir.
- Ekip üyeleri ancak önceki görevlerini bitirdiklerinde ve WIP limitinin altında olduklarında tamamlamak üzere yeni görevler alırlar.
- Bu yaklaşım, bir görev üzerine çalışmaya başlanınca onu tamamlamanın tüm ekibin önceliği haline geldiği anlamına gelir. Daha az işe odaklanıldığında işler daha hızlı yapılır.
- Hedefi verimliliği en üst düzeye çıkartmak olan bu uygulamaya akış denir ve Kanban’ın temel ilkesidir.

XP

XP metodolojisinde, ürün kalitesini artırmak ve değişen müşteri ihtiyaçlarına tepki vermek hedeflenir.

- Bu da geliştirme sürecinin en iyi uygulamaları ekstrem seviyelere getirilerek yapılır.
- Örneğin en iyi uygulamalardan biri, geliştirirken önce test etme fikridir. Bu, ürünü tamamen üretmeden önce parçalarını test etmek anlamına gelir. Genelde sadece büyük özellikler test edilir. Bu da iyidir ama bu durumda bazı ayrıntılar gözden kaçabilir. XP’de ise bu uygulama ekstrem seviyelere taşınır ve daha çok geri bildirim için ürünün daha küçük özelliklerini de test etmenin yolları bulunur.

- Ürün geliştirme sürecinde gerçekleştirilen dört temel aktivite vardır ve XP yönteminde bunları geliştirmek amaçlanır.
 - **Tasarım:** yazılım geliştirmede bu aşamada kodun parçalarını veya ürün talimatları ile işlevini anlatan bir tasarım belgesi hazırlarsınız. Yazılım dışındaki sektörlerde bu belge, teslim edeceğiniz şey her ne ise onun çeşitli kısım ve parçalarını anlatır. Örneğin bir reklam kampanyası teslim ediyorsanız ana parçalar görsel, yazı ve reklam planı olabilir.
 - XP'de amaç ürünün tüm parçalarının birbirine tam olarak uyacağından emin olmaktır. Bu sebeple de vurgu sadeliktir.
 - En temel ve önemli gereklilikleri karşılamak için sade bir tasarımla başlayın. Sade tasarımların tamamlanması da daha az zaman alır.
 - Sade model tasarlanıp test edildikten sonra diğer özellikleri eklemeye başlayabilirsiniz.
 - **Kodlama:** kod, yazılım programlarını yazmak için kullanılan dildir. Bilgisayara yapması gerekenler için talimat verir. Ve yazılım geliştirmede net bir kod yazmak kritik öneme sahiptir. Anlaşılacak istediğiniz her durumda net bir yazı yazmanın önemli olması gibi.
 - XP'de net, kısa ve öz bir kod yazmak gerekir çünkü bu sayede insanlar programı kolayca okuyup anlayabilir.
 - Bu da sorunları gidermeyi ve çözüm üretmeyi kolaylaştırır. Yazılım dışındaki sektörlerde kod, ürününüzün üretimi veya kullanımı için net, kısa ve öz süreçler veya talimatlar yazmak gibidir.
 - **Test:** demin açıkladığım üzere test, son ürüne girmesini önlemek için üründeki kusurları tespit etmeye denir.
 - XP çok test yapılmasını ister. Yani, birkaç test ile birkaç kusur giderilirken çok sayıda test ile çok daha fazla kusur giderilebilir.
 - Hedef, test yaparak bir özellikteki kusurları onu henüz ürüne eklemeyen tespit edip ortadan kaldırmaktır.
 - Test aynı zamanda ürün özelliklerinin müşterinin ihtiyacını karşılayıp karşılamadığını görmeye yarar.
 - **Dinlemek,** müşteriyi dinlemek ve müşterinin ihtiyaçlarını ürüne entegre etmek üzerinedir. Bu da Çevik yaklaşımda müşteriyle iş birliğine, sık iletişime ve düzenli geri bildirimle önem verilmesine benzer.
 - XP'de hangi metodolojiyi kullandıkları fark etmeksizin pek çok Çevik ekip tarafından kullanılan başka yenilikçi uygulamalar da bulunur.
 - **İlki eşli ya da eşleştirmeli programlamadır.** Bu uygulamada iki ekip üyesi bir görev üzerine aynı anda beraber çalışır.
 - Bu genellikle fiziksel olarak aynı yerdeyken yapılsa da dijital iş birliği araçları aracılığıyla uzaktan da yapılabilir.
 - Diğer bir uygulama da **sürekli entegrasyon ve sürekli yeniden düzenlemedir.**
 - Bu uygulamada kodun veya ürünün kalitesi üzerine hızlı geri bildirim almak için ürün değişiklikleri gün boyunca birkaç kez bir paylaşımlı sürümde birleştirir.
 - Sıradaki uygulama **büyük tasarımı önceden yapmamaktır.**
 - Bu uygulama tasarım ile ilgilidir, çalışmaya başlamak için yeterli bir tasarım olmalı ve bu, ürün evrildikçe sürekli gelişmelidir.

- Son olarak da **gereklilikleri değil testleri yazmak** vardır. Yani, ürün gereklilikleri belgesi hazırlamak yerine test planı yazılır.
 - Test planınızın iki işlevi olur. A, ekibe ne ortaya çıkaracağını söyler. B, ekibin ortaya çıkardığıyla ortaya çıkması gerekeni karşılaştırır.

YALIN (LEAN)

Yalın metodolojisi proje sonuçlarını geliştirmek için anahtar görevi gören beş ilkeden oluşur. Bunlar;

- **Değeri tanımlamak**, müşterinin ne istediğini tanımlayıp buna odaklanmak ve müşteriye sürece dahil etmek anlamına gelir. Bir ürünün değerini oluşturan şey müşterinin istediği her şeydir.
- **Değer akışını haritalamak**, müşteri için değer üretirken gereken tüm adımları kapsayacak şekilde sürecin veya akışın haritasını çıkartmak anlamına gelir.
 - Aynı zamanda israf yaratan veya gereksiz olan adımlara dikkat çekmeye de yarar.
- **Akış yaratmak**, ürünün değer akışı boyunca sorunsuz ilerlemesini sağlamak ve bu döngü içinde israfları ortadan kaldırmak anlamına gelir.
 - İş akışındaki kesintiler, gecikmeler ve bariyerler ortadan kaldırılmaya çalışılır.
- **Çekme uygulamak**, birinden bir şeyi raftan çekmesini istemek gibidir. Müşterinin ürünü çektiğinden veya değer akışı boyunca ürünü talep ettiğinden emin olmalısınız.
 - Müşteriler, özellik veya ürün parçası teslimatları çekebilir veya talep edebilir.
 - Ana fikir, süreci mümkün olduğu kadar pürüzlerden arındırmaktır.
 - Böylece müşteri istediği zaman ürünü çekebilir ve siz de üzerinde çalıştığınız şeyi gösterebilir veya talep edilen özelliği ekleyebilirsiniz.
- **Mükemmellik aramak**, ekibinizi ilk dört adımı sürekli olarak iyileştirmeleri için teşvik etmek anlamına gelir.

Tıpkı Çevik gibi Yalın da bir ilkeler ve değerler sistemidir. Aralarındaki farkın çoğu kelime tercihlerinden kaynaklanıyor.

Proje yönetimi yaklaşımlarını bir arada kullanmak

Şelale proje yaşam döngüsü;

- Başlatma, planlama, görevleri yürütme ve tamamlama ve proje kapanışı ile hedefleri ve kapsamı belirlemek, zaman çizelgesi ve bütçe hazırlamak ve risk yönetimi gibi bu aşamalar esnasında gerçekleşen tüm görevler.

Çevik proje yönetiminde de bu aşama ve görevlerin çoğu bulunur, sadece yapılaş şekilleri farklıdır.

- Her ne kadar bu iki yaklaşım arasında net farklılıklar olsa da çalıştığınız proje türüne veya proje ekibine göre ikisini bir arada kullanmak çok mantıklı olabilir.

Proje ekibiniz Scrum üzerine kurulmuş ve bu şekilde devam etmek isterken paydaşlarınız, müşterileriniz veya sponsorlarınız geleneksel yaklaşımlarla daha rahat ediyor ve geleneksel iş akışları ile ürün teslimatlarını anlamak ve takip etmek onlar için daha kolay olabilir.

- Belki de mevzuata göre ruhsat alabilmek için hacimli şartname belgeleri gibi birtakım geleneksel iş süreçlerini tamamlamanızı gerektiren bir projede çalışıyor olabilirsiniz. Belki de büyük bir projenin tedarikçilerinden biri halihazırda geleneksel bir yaklaşım

kullanıyordur ve ekiplerin entegrasyonu için farklı yöntemlerin bir arada kullanılması gerekiyordur.

- Böyle durumlarda proje yöneticisi Şelale ve Çevik yaklaşımının bazı unsurlarını, projenin gerekliliklerini karşılayacak ama projenin öbür kısımlarını veya bütünü olumsuz etkilemeyecek şekilde projenin farklı kısımlarında **bir arada kullanmayı** tercih edebilir.
 - İşlerin yapılış şeklini fazla değiştirmemeye çalışın. Ekipler, en iyi çalışmalarını biraz istikrar yakaladıklarında sergilerler.

Örnek Senaryo;

Projeniz bir yazılım ürünü geliştirmek olsun. Son Sprint için yapılan retrospektif toplantısında bir ekip üyesi şunu desin. “Eklemem gereken bir özellik var ama o özelliği geliştirme konusunda pek fazla deneyimim yok.” Ekipten başka biri o özellik konusunda uzman, o yüzden onları bir sonraki Sprint’te söz konusu özellik üzerine beraber çalışsınlar diye eşleştirmeye karar veriyorsunuz. XP ve Scrum’ı bir arada kullandınız. XP’den Eşli Programlama ile eşli çalışma kavramı geliyor, retrospektif toplantıları ise Scrum’ın temel bileşenlerinden biri.

Spotify modeli

Milyonlarca dinleyiciye sahip bir dijital müzik hizmeti şirketi olan Spotify, esnek yaklaşımı sayesinde Çevik proje yönetimi alanında çitayı epey yükseltmesiyle tanınıyor. Bu okuma materyalinde Spotify modelini ve Çevik ekibini ölçeklendirirken esnek olmanın önemini öğreneceksiniz.

Spotify pek çok şirketin hayalini kurduğu şeyi yapmayı başardı ve bunu bir yandan ekibi ölçeklendirirken gerçekleştirdi. Peki bunu nasıl başardılar? Çevik yaklaşım koçları olan Henrik Kniberg ve Anders Ivarsson yöntemlerin sürekli olarak bir arada kullanılması ve zamanla uygulamaya geçilmesi yaklaşımını kuruma yerleştirdi.

Spotify modeli

[Spotify modeli](#) özerklikten, kaliteden ve gerekli iletişimden ödün vermeden yeniliği, iş birliğini ve üretkenliği teşvik eder. Bunu da takımların, kabilelerin, bölümlerin ve loncaların olduğu özgün bir kurumsal sistem kullanarak yapar.

Spotify’da ekipler **Takım** olarak adlandırdıkları parçalara bölünür. Bir Takım tıpkı Scrum Ekibi gibidir ve şirket içerisinde bir start-up gibi hareket etmesi gerekir. Takımlar kendilerini organize eder ve bir aradadır. Uzun vadeli bir misyona ulaşmak için birlikte çalışırlar. Spotify’daki bir Takım; uygulamanın Android için kullanılabilirliğini iyileştirmek, Spotify radyo deneyimini iyileştirmek veya ödeme çözümleri sunmak gibi görevlerden sorumlu olabilir. Tıpkı Scrum Ekiplerinde olduğu gibi Takımların da resmî bir lideri yoktur ama ürün sahipleri vardır. Ürün sahipleri, Spotify’ın ilerlemesini bir bütün olarak takip etmek için gereken yol haritasına sadık kalmak amacıyla birbirleriyle iş birliği yaparlar. Sürekli gelişimi teşvik etmek için her ekip bir Çevik koçla iletişim halindedir.

Spotify modelinden ilham alın ama onu taklit etmeyin

Her ekip iş akışında ve sistemlerde farklılığa ihtiyaç duyar. Sırf başka bir ekipte işe yaradı diye onların kullandığı modelin aynısını kendi ekibinize kopyalayıp uygulamak pek tavsiye edilmez. Zamanında Spotify'ın modelini taklit edenler oldu ama bu yöntemin kendi ekipleri için hiç sürdürülebilir olmadığını fark ettiler.

Ana fikirler

- **Ekibinizin tercih ve hedeflerine her zaman uyum sağlayabilmelisiniz.** Spotify ekibi işe Takımlarla başladı ama büyüdükçe var olan Takımları bozmadan kuruma yeni grup türleri eklediler. İş birliği ile sahiplenmenin mükemmel dengesini bulana kadar bunu yapmaya devam ettiler.
- **Projenizin ve kurumunuzun ihtiyaçlarını her zaman inceleyin.** Spotify'da işe yarayan şey sizin ekibinize uygun olmayabilir. Ölçeklendirilmesi gereken bir ekipteyseniz bu örnekten ilham almaya çalışın ama modelin sadece kurumunuzun yararına olacak yönlerini alın.
- **Denemekten ve yanılmaktan korkmayın.** Bir şey denerseniz ve içinize sinmezse bunu rahatlıkla değiştirebilirsiniz.

Asla gelişiminizin tamamlandığını düşünmemelisiniz. Her zaman daha iyisine ulaşmak için yapılabilecek değişiklikler vardır.

Scrum ayakları ve değerleri

Giriş: Scrum'a Giriş

Çevik, temelde yatan felsefe ve düşünce yapısıyken Scrum ise bu felsefeyi somutlaştıran veya hayata geçiren bir çerçevedir.

- Hatta ilginçtir ki Scrum, Çevik Manifesto'dan önce oluşturuldu ve Çevik felsefesi için bir ilham kaynağı görevi gördü.

Scrum'ın üç ayağı

Scrum nedir?

Scrum Kılavuzu'na göre Scrum, karmaşık ürünleri geliştirmek, teslim etmek ve sürdürmek için kullanılan bir çerçevedir.

- Diğer bir deyişle proje ekipleri, içinde bulundukları ortam veya sektör tahmin etmesi zor ve risk dolu olsa da Scrum sayesinde kullanıcıları için değerli ürünler oluşturabilirler.

Scrum, iterasyonlu yani **yinelemeli ve artımlı** bir yaklaşım kullanır.

- İterasyonlu yaklaşım, projedeki süreçlerin yinelenildiğini ifade eder.
 - Yineleme, projenin zaman sınırı veya iterasyonlar ile yürütüldüğü anlamına gelir.
 - Artımlı yaklaşım ise yapılan işin daha küçük parçalara bölünmesini ifade eder. Ürün, her yineleme sırasında tamamlanan işlerle oluşturulur.

Ürünün bu aşamalarına ürün parçası denir.

- Yinelemeler ve ürün parçaları, projenin yaşam döngüsü boyunca kaydedilen ilerlemeyi takip etmemizi sağlar.
 - Böylece daha kolay tahmin yürütebilir ve projemizdeki belirsizliği yönetebiliriz.

Scrum, **deneycilik** adı verilen bilimsel bir teori üzerine kurulmuştur.

- Deneycilik adı üzerinde gerçek bilginin yaşanan deneyimlerden geldiğini savunur.
 - Scrum her şeyin planlandığı gibi ilerleyeceğini varsaymanın veya belirsiz bir dünyada geleceği tahmin etmenin doğru olmadığını vurgular.
 - Bunun yerine Scrum kullanırken projenizde aldığınız her kararın gerçek deneyime ve sabit verilere dayanmasını sağlarsınız.
 - Yani her yineleme ve ürün parçası, projeyi geliştirmek için değerli çıkarımlarda bulunabileceğimiz ufak deneylerdir aslında.

Deneycilik üç temel ayak üzerine inşa edilmiştir. Bunlar **şeffaflık**, **gözlem** ve **adaptasyondur**. Bunlar aynı zamanda Scrum'ın üç temel ayağını oluşturur.

1. **Şeffaflık**, yaptığımız işin en önemli kısımlarını sonuçtan sorumlu kişiler için görünür kılmak anlamına gelir. Herkes şeffaf olmalıdır. Buna Scrum Ekibi üyelerinden tutun üst düzey sponsorlar ve hatta kullanıcılarımız bile dahil.
 - a. Küçük bir ekiple çalışırken şeffaf olmak kolaydır. Scrum Ekipleri de bu nedenle genellikle 3 ila 9 kişiden oluşur. Bu sayede karışık sinyallerin, iletişim kesintilerinin ve gereksiz karmaşaların önüne geçebilirsiniz.
 - b. Scrum Ekibi içindeki şeffaflık ekibin üretkenliği ve projenin tamamlanması için kritik önem taşır.
 - c. Ekip dışında şeffaflık açısından ise müşteriler, sponsorlar ve yönetim dahil tüm paydaşlarla şeffaf olmak projeye dahil olan herkes arasında güven tesis edilmesini sağlar.
 - d. Şeffaflık ayrıca daha fazla iş birliği ve daha az hata yapılmasını teşvik eder.
2. **Gözlem**, istenmeyen sapmaları tespit etmek için Sprint sonucuna dair zamanında kontroller yapmaktır. Yani projede kaydettiğimiz ilerlemeyi ve teslimatları sürekli kontrol ederek istenmeyen değişiklikleri tespit ederiz.
 - a. Ekipler Çevik bir şekilde çalıştıklarında yapılan çalışmaların bir paydaş tarafından değerlendirilmesi, büyüme ve ilerleme için gerekli bir fırsattır.
 - b. Ne kadar çok gözlem gerçekleşirse ekibin çalışmalarını iyileştirmesi için o kadar çok fırsatı olur.
 - c. Değişiklik yapma ve gelişme imkanınız varsa gözlemden edinebileceğiniz değerli çıkarımlar olabilir.
3. **Adaptasyon**, yeni sapmaları veya sorunları en aza indirmek için sürekli olarak projemizi, ürünümüzü veya süreçlerimizi geliştirmenin yollarını aramaktır.
 - a. Scrum'da ve Çevik yaklaşım genelinde değişimi kucaklarız, çünkü değişim sayesinde sürekli gelişiriz.
 - b. Adaptasyon sayesinde çalışmayan veya daha iyi olabilecek yönlerimizi değiştiririz.

Şeffaflık ve gözlem, Scrum Ekipleri'ne yapabilecekleri iyileştirmeler veya değişiklikler için gereken bilgi ve fırsatı sağlar. Adaptasyon, mevcut sorunlara anlık çözümler sunsa da gelecekteki projelerde aynı sorunların yaşanmaması için mevcut projede değişiklikler yapmayı da içerebilir.

Scrum'ın beş değeri

Ekip olarak bir değer sisteminizin olması, birbirinizden bu değerlere uygun davranışlar beklemenizi sağlar. Scrum Ekipleri beş temel değere göre faaliyet gösterir. Bunlar;

- **Taahhüt**, kişinin Scrum Ekibi'nin hedeflerine ulaşmaya bağlı olması anlamına gelir.
 - Örneğin ekibin bir üyesi, işini tamamlamasını engelleyen bir sorunun üstesinden gelmeye çalışıyor diyelim, bu sorun öğrenmesi zor yeni bir teknoloji olabilir. Bu durumda teknolojiye aşina başka bir ekip üyesi, kendi işini bir kenara koyarak ekip arkadaşına teknolojiyi öğretir.
- **Cesaret**, Scrum Ekibi üyeleri doğru olanı yapma ve zor sorunlar üzerinde çalışma cesaretine sahip olmalı. Her projede tamamlanması gereken pek çok iş bulunur. Bu işlerden bazıları nispeten daha kolayken bazıları ise çeşitli riskler içeren karmaşık işler olabilir.
 - Cesarete örnek olarak yeni bir beceri öğrenmenizi gerektiren zor bir görevi üstlendiğinizi düşünebiliriz. Cesaret, ekibinize bir konuda sıkıştığınızı ve yardım gerektiğini söylemek de olabilir. Ekipte karşılaştığınız olumsuz bir davranışı açıkça dile getirerek bu davranış üzerine konuşmak da cesarettir.
 - Zorlu durumları ele alırken cesaret göstermek, ekibin direncini güçlendirir.
- **Odak**, herkesin Sprint içindeki gerekli çalışmaya ve Scrum Ekibi'nin genel hedeflerine odaklanmasını ifade eder.
 - Örneğin bir ekip üyesi, yeni bir teknoloji gerektiren çok zor bir çözüm üzerinde çalışıyor diyelim. Bu ekip üyesinin o zor ama gerekli çözüm üzerinde çalışmaya odaklanmasını sağlamak kritik önem taşır ve ekip arkadaşları bu çözümün sonuca ulaşmasına yardımcı olur. Çözümün uzun vadede ekibin ilerlemesini hızlandıracağını biliyorlar, bu yüzden üzerinde çalışmaya değer.
 - Genellikle proje yöneticisi tarafından üstlenilen Scrum Master rolü, ekibin günlük aktivite ve etkinliklerini kolaylaştırarak ekibin Sprint ve ürün hedeflerine odaklanmasına yardımcı olur.
- **Açıklık**, Scrum'ın başarılı olması için ekibin ve paydaşların projedeki tüm işler ve işlerin getirdiği çeşitli zorluklar hakkında açık olması gerekir.
 - Üretken bir Scrum ekibi için açıklık esastır. Veri toplayabilmek için ekip üyeleri, gözlemlerini ve deneyimlerini paylaşmaya istekli olmalıdır.
 - Bir ekip üyesi, nasıl çözeceği konusunda emin olmadığı bir sorunla karşılaşırse bunu ekipte paylaşmalı. Başka bir ekip üyesinin aklında çok hızlı ve kolay bir çözüm olabilir veya en azından çözüm seçeneklerine dair değerli fikirler sunabilir.
- **Saygı**, ekip üyeleri, çalışma arkadaşlarının fikirlerine, becerilerine ve bağımsızlığına saygı duymalıdır.
 - Başkalarının bağımsızlığına ve katkılarına saygı duyduğunuzda ve aynı saygıyı gördüğünüzde geri bildirimleri dinlemeye daha meyilli olursunuz. Bu da ürünün veya kurumun başarısında oldukça önemli bir rol oynar.

Bir ekibin Scrum'ın üç ayağını uygulaması için bu beş Scrum değerine uygun hareket etmesi gerekir.

- Örneğin bir ekip, paydaşlarla arasında şeffaflık istiyorsa hem bilgi paylaşmaya açık olmalı, hem de yalnızca en alakalı bilgileri paylaşacak odağa sahip olmalıdır.
- Bir ekip işlerini ve süreçlerini etkili şekilde denetleyebilmek için hem duyması zor geri bildirimleri verecek cesarete, hem de başkalarının dediklerini dinleyecek karşılıklı saygıya sahip olmalıdır.

- Ekibin gözlem sonuçlarına adapte olabilmesi için değişiklik yapacak ve bunlardan ders çıkaracak cesarete sahip olması gerekir. Ayrıca ekip üyeleri, ekibin hedeflerine bağlı olmalı ve adaptasyonu uygulamalıdır.

Yardımcı olabilecek bağlantılar

[Scrum Kılavuzu](#)'nda bu çerçeveyi daha ayrıntılı inceleyebilirsiniz. Scrum hakkında daha fazla okuma materyaline erişmek için [Scrum.org](#)'a göz atabilirsiniz.

Scrum rolleri ve sorumlulukları

Temel Scrum rolleri

Scrum bir Çevik metodolojisi olduğundan Çevik ile aynı değerleri ve ilkeleri benimsiyor.

- Çevik ilkelerinden biri şöyle der: Projelerinizi motivasyon sahibi bireyler ile oluşturun. Onlara gereken ortamı ve desteği sunun ve işi tamamlayacaklarına güvenin. Bireyleri motive etmenin en iyi yolu, onlara önem verecekleri bir misyon ve ürün vizyonu vermektir, böylece çalışırken kendilerini iyi hissederler. Çevik'te misyon, süreç boyunca ekibiniz için sabit kalan ve ekibinize bir çalışma hedefi veren kısa bir ifadedir.
 - Çevik bir ekip, misyona ek olarak ayrıca ekibin sorumluluklarını ve sınırlarını belirleyen bir ürün vizyonu belirler.
- **Misyon** bir işi neden yaptığımızı söylüyor. **Ürün vizyonu** ise iş tamamlandığında neye benzeyeceğini canlandırmamızı sağlıyor.

Örnek Senaryo;

Şimdi misyon ve ürün vizyonunu Yeşil Ofis'in yeni Virtual Verde projesiyle düşünelim. Virtual Verde insanların ev ofislerine bitki teslim ediyor. Yeşil Ofis'in İş Geliştirme Departmanı, proje için yeni bir misyon belirledi. Virtual Verde, kullanıcıların evdeki çalışma alanlarına yaşam katarak sağlık ve mutluluğu artırıyor. Scrum Ekibi'nin oluşturduğu ürün vizyonu, "Virtual Verde, ev ofisine yeni bir hava katan canlı bir pazar yeridir" olabilir. Bu ifade, ekibe Virtual Verde kullanıcılarına iyi bir deneyim sunmak için motivasyon verebilir.

Her Scrum Ekibi önceden belirlenmiş üç rolden oluşur:

- **Ürün Sahibi**, ekibin ürettiği üründen sorumludur. Ayrıca herkesin projenin nedenini anlaması da onun sorumluluğudur.
 - Örneğin Virtual Verde ekibi, evden çalışan kişilere bitki gönderen yeni hizmet hakkında ekipten gelecek iyi fikirleri almak ve duyurmak için bir Ürün Sahibine ihtiyaç duyar.
 - Ürün Sahibi'nin işi **doğru ürünü oluşturmaktır**.
- **Geliştirme Ekibi** ise ekibin o ürünü nasıl teslim edeceğinden sorumludur.
 - Örneğin müşterilerin ev ofislerine bitki siparişi verebilmesi için yeni bir web sitesi oluşturmak istiyoruz diyelim. Geliştirme Ekibi web sitesini oluşturuyor, faturalandırma sistemlerini kuruyor ve sorunları düzeltiyor.
 - Geliştirme Ekibi'nin görevi, **ürünü doğru şekilde oluşturmak**.

- **Scrum Master**, ekibin kullanıcılarına değer sunmasından sorumludur. Bu rol genel hatlarıyla geleneksel projelerdeki proje yöneticisi rolüne benzer.
 - Virtual Verde'nin Scrum Master'ı işleri engelleyen sorunların çözülmesine yardımcı oluyor, örneğin geciken bir tedarikçinin mazeretini öğreniyor veya ekibin kullanıcılardan gelen sorunları önceliklendirmesine veya demo hazırlamasına yardımcı oluyor.
 - Scrum Master'ın işi **ürünü hızlı oluşturmak**.

Scrum Ekibindeki roller net bir şekilde belirlenmiş olsa da hedeflere ulaşmak için tüm ekibin birlikte çalışması gerekiyor.

- Diğer bir deyişle, her rol için belirli beklentiler bulunsa da Geliştirme Ekibi bir projedeki "ne" ve "ne zaman" sorularına yanıt verebilir, Ürün Sahibi de projenin "nasıl" sorusuna katkıda bulunabilir.

Scrum Ekipleri kolektif olarak belirli bazı becerilere sahip olmalıdır. Scrum Kılavuzu bu becerileri şöyle anlatıyor.

- Scrum Ekipleri **çapraz fonksiyonludur**. Scrum Ekibi bir ürün teslim ettiğinde bu tüm ekibin başarısıdır, bulundukları departman veya kurum her ne olursa olsun.
 - Scrum Ekibinizde yazılım geliştirici, pazarlama uzmanı, kalite güvence uzmanı ve lojistik uzmanı olabilir. Futbol takımı benzetmemize dönersek her oyuncu kendi pozisyonunda oynamak için bir araya geldiğinde geriye kalan tek iş topu kaleye sokmak oluyor. Ayrıca bu yeni bakış açıları projenize, kullanıcılarınıza ve kurumunuza epey değer katar.
- Scrum Ekipleri **kendini organize eder**.
 - Daha önce çalıştığınız kurumlara kıyasla bu kulağa oldukça farklı gelebilir, belki yöneticiniz size görevlerinizi iletiyor ve düzenli haber almak istiyordu.
 - Scrum Ekipleri taahhüt, cesaret, odak, açıklık ve saygı değerlerine göre faaliyet gösterdikleri için daha organik ve esnek bir ortamda beraber çalışarak harika sonuçlar elde edebiliyorlar.
- Scrum Ekipleri her ne kadar kendini organize ediyor olsa da yüksek performanslı ekiplerde, Scrum Ekibi'nin dışında durup Scrum'ın kendi organizasyonunu engellemeden stratejik liderlik ve bireysel kariyer gelişimi desteği sağlayan bir **yönetici** bulunur.

Etkili bir Scrum Master'ın özellikleri

Scrum Master, ekipteki herkesin Scrum'ı anlamasına ve uygulamasına yardımcı olarak Scrum sürecini destekler.

- Buna Scrum uygulamaları, kuralları ve değerleri dahildir. Bu rol ekibin elinden gelenin en iyisini yapmasına yardımcı olur.
 - Bunu ekipteki bireylere dış güçleri yönetmeleri için koçluk yaparak ve ekibin iç potansiyelini en üst düzeye çıkararak yapar.
 - Örneğin Virtual Verde'nin yeni web sitesindeki alışveriş sepeti özelliğiyle ilgili devamlı hata raporları geldiğini düşünelim. Scrum Master ortadaki ana sorunu fark ederek ekibin hataları tek tek düzeltmek yerine kalıcı bir çözüm bulmasını sağlar. Belki özel bir test planı gerekiyordur veya değişiklikler yayına alınmadan önce o özellikle ilgili ek çözüm incelemelerine ihtiyaç vardır.

- Scrum Master'ın sorumlulukları arasında ekip üyelerine Çevik hakkında ve Scrum uygulamaları, kuralları ve değerleri hakkında koçluk yapmak ve Ürün İş Listesini etkili şekilde yönetmenin yollarını bulmak vardır.
 - Ürün İş Listesi, ekibin üzerinde çalıştığı işlerin tek yetkili listesidir. Tüm ürün özelliklerini, ürün gereksinimlerini ve projenin hedefine ulaşmak için gereken tüm etkinlikleri içerir.
- Scrum Master, her Sprint'in sonunda gerçekleşen Sprint Retrospektifleri gibi Scrum etkinliklerini düzenler.
- Scrum Master, ekibin ilerlemesini engelleyen eksik bilgi, eğitim veya araçlara erişim olmaması gibi sorunların çözülmesine yardım eder.
- Scrum Master ayrıca ekip dışından gelen ve yardımcı olmayan etkileşimleri veya kesintileri önlemeye çalışır.
- Scrum Master'ların proje eserlerini etkili şekilde düzenleyecek ve Scrum etkinliklerini yönetecek organizasyon becerileri olmalıdır.
- Scrum Master'lar destekleyici liderler olmalı, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ve ekibin ihtiyaçlarına odaklanabilmelidir.
 - İnsanlara patronluk taslayan bir ekip yöneticisi olmak yerine "Nasıl yardımcı olabilirim?" veya "Ekibin bu projede ilerlemesini ne sağlar?" gibi yardımcı olacak sorular sorarlar.
- Scrum Master'lar üretkenliği ve iş birliğini kolaylaştırır.
 - Kritik önem taşıyan bu beceri, her ekip üyesinin fikrinin dinlenmesini ve görüşlerine karşılık verilmesini gerektirir.
- Scrum Master'lar ekip üyelerine Scrum teorisi ve uygulaması üzerine koçluk yapmalıdır.
 - Koçluk, doğrudan cevapları vermek yerine diyalog ve karşılıklı tartışmayı teşvik eden bir beceridir.
- Son olarak Scrum Master'ların iyi iletişim becerileri olması gerekir, özellikle de paydaşlara karşı.
 - Scrum Master'lar, çatışan bakış açıları ve tarzlara sahip olan çeşitli paydaşlarla etkileşime geçmekte deneyimli olmalıdır. Farklı birçok insanla ilişki kurabilen bir Scrum Master, her projede olması gereken önemli ve güçlü bir kişidir.

Scrum Master rolünün geleneksel bir proje yöneticisinden farkı olup olmadığını merak ediyor olabilirsiniz. Evet, iki rol birbirinden oldukça farklı olabilir ancak iki rolü de aynı kişi üstlenebilir; zaten bu roller benzer beceriler gerektirir.

Scrum Master'ın ana sorumluluğu, Scrum Ekibi'ne koçluk yapmak ve ekibin işlerini kolaylaştırmaktır. Bu görevini günlük diğer işlerinden öne koymalı ve yeterli vakit bulduğundan emin olmalıdır.

- Şirket farklı birçok proje yönetimi etkinliğinin gerçekleştirilmesini istiyorsa proje ekibi, daha geleneksel proje yönetimine aşina proje yöneticilerini işe alabilir.
- Geleneksel proje yönetimi etkinlikleri bütçe yönetimi, risk elektronik tabloları veya GANTT şemaları gibi öğeler içerebilir. Ama geleneksel proje yöneticilerinin Scrum Master rolünü üstlenmesi yaygın bir uygulamadır.
 - Karar verme, esnekliği iletme, organizasyon yeteneği ve daha pek çok beceri kullanılır, bu nedenle Scrum Master rolü bizim gibi çoğu proje yöneticisine doğal gelecektir.

Etkili bir Ürün Sahibi'nin özellikleri

Ürün Sahibinin görevi, ekibin doğru ürünü veya hizmeti oluşturmasını sağlamaktır. Verimli bir Scrum Ekibi, kullanıcıların istemediği bir ürün oluşturmak istemez. Ürün Sahibi, ekibin doğru ürünü oluşturduğundan emin olur.

- Ürün Sahibi ayrıca Scrum Ekibi tarafından teslim edilen ürünün değerini sürekli olarak üst düzeye çıkarmalıdır.
- Temel faaliyeti, ekip içinde müşterinin sesi olmaktır.
 - Bu sesi ise **Ürün İş Listesi** aracılığıyla temsil ve ifade eder.
 - Ürün İş Listesi Scrum Ekibi'nin proje hedefine ulaşmak için çalıştığı görevlerin yer aldığı tek yetkili kaynaktır.
- Ürün Sahibi'nin sorumlulukları arasında Scrum Ekibi'nin yaptıkları işin genel hedef ve misyon dahilinde neden önemli olduğunu anlamasına yardımcı olmak da yer alır.
- Ayrıca Ürün İş Listesi'ni önceliklendirerek hedeflerin teslimini optimize eder ve müşterilere değer sunar.
- Ürün Sahibi, Ürün İş Listesi'nin herkes tarafından görülebilir ve şeffaf olmasını sağlar.
- Son olarak, ürünün veya hizmetin müşterinin ihtiyaçlarını karşıladığından emin olmak da Ürün Sahibi'nin sorumluluğundadır.
- Ürün Sahibi rolü, kişinin müşteri odaklı olmasını gerektiriyor, yani bir müşterinin ihtiyaçlarına ve içinde bulundukları sektöre son derece hakim olmalıdır.
- Ürün Sahipleri ayrıca kararlı, iletişim becerisi yüksek ve sorunun her iki tarafını da anlayabiliyor olmalı ki alınan kararları ekibe karşı savunabilsinler.
- Ürün Sahibi esnek olmalı, ekip için değerli değişiklikler oluşturabilecek yeni bilgilere açık olmalıdır.
 - Ayrıca ekibe ürün vizyonunu ilettiği için iyimser ve pozitif olmalıdır. Ekibe misyonlarına inanmaları için ilham vermelidir.
- Ürün Sahibi'nin ulaşılabilir olması gerekir.
 - Scrum'ın yinelemeli doğası nedeniyle Ürün Sahibi'nin bir sonraki iterasyonu düzenli olarak denetlemesi, adapte etmesi ve planlaması gerekir.
- Son olarak, iş birliğine yatkın olmalıdır.
 - Ürün Sahipleri, müşterinin ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak için ekipleriyle birlikte çalışmalıdır, buna çeşitli paydaşlarla birlikte çalışmak ve toplantı yapmak dahildir.

Örnek Senaryo;

Şimdi Virtual Verde projesinde Ürün Sahibi'nin işini inceleyelim. Örneğin Virtual Verde Ürün Sahibi'nin, Geliştirme Ekibi'ne sırayla şu özellikler üzerinde çalışmasını söylediğini düşünelim: çiçek aranjmanları, saksıda sukulentler, büyük saksı bitkileri ve bitki bahçeleri. Geliştirme Ekibi listeyi inceledikten sonra Ürün Sahibi'ne, bitki bahçeleri denetime tabi gıda maddeleri sayıldığından başta teslimatının zor olacağını düşündüklerini söylüyor. Ama aslında Geliştirme Ekibi'ndeki tedarikçi uzmanı, bitki bahçelerinin düşünülenenden daha kolay olduğunu biliyor, çünkü tedarikçi stoğunda halihazırda pek çok bitki bahçesi mevcut. Bu nedenle Geliştirme Ekibi, önce bitki bahçelerine odaklanmayı öneriyor. Esnek ve müşteri odaklı bir Ürün Sahibi bu yeni bilgi ışığında öncelikleri yeniden sıralayacaktır.

Özetle,

Ürün Sahibi'nin müşterinin sesi olarak hareket ettiğini ve müşteri odaklı, kararlı, esnek, iyimser, ulaşılabilir ve iş birliğine yatkın olduğunu söyledik.

Etkili bir Geliştirme Ekibi'nin özellikleri

- Geliştirme Ekibi, ürünü oluşturmak için gerekli işleri yapan kişilerden oluşur. Ekip genelde 3 ila 9 kişiden oluşur. Bu sayede ekip hızlı çalışacak kadar küçük ve her Sprint içinde önemli ölçüde iş tamamlayacak kadar da büyük olur.
 - Kişi sayısını doğru tutturmak oldukça önemli. Daha küçük ekipler beceri ve fikir çeşitliliği konusunda sorun yaşayabilir, daha büyük ekipler ise çok fazla görüş ve eşzamanlı ilerleyen iletişimden kaynaklı sorunlarla karşı karşıya kalabilir.
- Geliştirme Ekibi çapraz fonksiyonlu olmalıdır, yani ekipte gerekli tüm becerilerin bulunmasını sağlayıp ürünü veya hizmeti tamamen şirket içinde oluşturabilmelidir.
- Geliştirme Ekibi ayrıca kendi süreçlerine ve yapılarına sahip olmalıdır.
 - Kendini organize etmeli ve nasıl organize olacağını konusunda başkalarına bel bağlamamalıdır.
- Sürekli olarak bireysel değil, ekip olarak faaliyet göstermeli ve ekibin hedeflerine ulaşmak için birbirlerini desteklemelidir.
- Son olarak, Geliştirme Ekibi en iyi ürünlerin müşteri odaklı ekiplerden ve ürünlerini oluştururken kullanıcıyı merkeze koyan ekiplerden çıktığını bilir.
 - Çoğu Scrum Ekibi ortak yerleşimi tercih eder, yani ekipteki herkes aynı fiziksel alanda çalışır. Çoğu kişi, ekip aynı yerde çalışırsa iş kalitesinin arttığını ve daha hızlı gelişme olduğunu düşünüyor. Ancak bu tabii ki her ekip için mümkün olmayabilir.

Örnek Senaryo;

Virtual Verde ekibinin, bir bitki tedarikçisiyle ilgili bir sorun tespit ettiğini düşünelim. Bu tedarikçi, ürünün kalitesiyle ilgili sorunlardan ötürü yoğun satış dönemine ürün yetiştiremeyecek. Ekipteki kalite güvencesi uzmanı, uçakla tedarikçinin yanına giderek yardımcı olabilir, ancak bunu yaparsa kendine atanan görevleri tamamlayamaz. Ekip aynı yerde çalışıyorsa hemen bir toplantı odasında toplanıp beyin fırtınası yaparak işi çözebilir veya bu sorunun Sprint hedeflerini etkilememesi için iş sırasını yeniden düzenleyebilir. Bir araya gelemiyorlarsa veya farklı saat dilimlerinde çalışıyorlarsa bu iş birliği biraz daha zorlaşır, telefon veya e-posta yoluyla yapılması gerekir, veya toplantı için insanların takviminde ortak bir zaman bulmanız gerekir, bunların hepsi projede genel gecikmelere yol açabilecek alternatif çözümler bulmanızı gerektiren durumlar. Öte yandan, günümüzde uzaktan çalışmanın mümkün olduğu bir dünyada yaşıyoruz. Kalite güvencesi uzmanının bir çağrıda yer alması gerekiyorsa telefonla veya Zoom ya da Skype gibi video konferans platformlarıyla bağlanabilir. Aynı yerde çalışmanın da uzaktan çalışmanın da kendine göre artıları ve eksileri var, bu nedenle ekibiniz için en doğru yöntemi tercih etmelisiniz.

Özetle;

- Ürün Sahibi müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktan, yani “doğru ürünü üretmekten” sorumludur.
- Geliştirme Ekibi ürünü oluşturmaktan, yani “ürünü doğru üretmekten” sorumludur.
- Scrum Master ise verimliliği artırmaktan, yani “ürünü hızlı üretmekten” sorumludur.

Scrum Ekibi'ndeki rolleri anlamak

Scrum Master (Scrum Ustası)

Scrum Master'ın temel sorumluluklarından birisi ekibin Scrum teorisini anlamasına ve takip etmesine yardımcı olmaktır. Scrum Kılavuzu'ndan alıntı yapacak olursak: "Scrum Master, Scrum Kılavuzu'nda tanımlandığı gibi Scrum'ın benimsenmesinden sorumludur. Bunu hem Scrum Ekibi'nin hem de kurum içindeki herkesin Scrum teorisini ve pratiklerini anlamasına yardımcı olarak yapar. Scrum Master, Scrum Ekibi'nin etkili şekilde çalışmasını sağlamaktan sorumludur. Bunu, Scrum Ekibi'nin pratiklerini Scrum çerçevesi dahilinde iyileştirmesini sağlayarak yapar." Scrum Master, Günlük Scrum gibi önemli toplantıların düzenlenmesini sağlar. Tıpkı basketbolda bir takım koçunun gözünü hep sürede tuttuğu gibi, Scrum Master da toplantının uygun **zaman sınırı** dahilinde başlayıp bitmesini sağlar. Zaman sınırı, bir etkinlik için belirlenen tahmini süreyi ifade eden bir Scrum kavramıdır.

Scrum Master, Scrum Ekibi için koç görevi görür. Ekibin belirlenen zaman dilimi içinde ürünü ortaya çıkarmasını sağlar. Ayrıca proje hedeflerine ulaşılması için iş birliğini teşvik eden bir ortam oluşturarak ekibi destekler. Scrum Master'ın görevleri arasında şunlar yer alır:

- Ekip üyelerine kendini yönetme ve çapraz fonksiyonluluk konularında yol göstermek
- Scrum Ekibi'nin **Bitti Tanımı**'na (bir projenin veya kullanıcı hikayesinin bitmiş sayılması için tamamlanması gereken, üzerinde uzlaşılmış belirli öğeler) uyan yüksek değerli Ürün Parçaları oluşturmaya odaklanmasına yardımcı olmak
- Scrum Ekibi'nin ilerlemesinin önündeki engellerin ortadan kaldırılmasını sağlamak
- Tüm Scrum etkinliklerinin gerçekleşmesini ve bunların pozitif, üretken olmasını ve **zaman sınırları** (bir etkinlik için belirlenen tahmini süreyi ifade eden Scrum kavramı) içerisinde tutulmasını sağlamak

Scrum Master ile proje yöneticisinin farkı

Scrum Master rolü bazen proje yöneticisi rolüyle karıştırılır. İki rolün de sahip olduğu ortak beceriler ve nitelikler bulunsun da bu iki rol birbirinden oldukça farklıdır.

Scrum Master, ekibin Scrum teorisini ve pratiklerini anlamasına yardımcı olmaktan sorumludur. Scrum etkinliklerinin gerçekleşmesini sağlar ve önlerindeki engelleri kaldırarak ekibin değer üretmeye odaklanmasına yardımcı olur. Ancak geleneksel proje yöneticiliğinde olduğu gibi kapsam veya önceliklerdeki değişikliklerin yönetimini üstlenmez. Ayrıca Scrum Master'lar GANTT şemaları gibi geleneksel proje eserlerini kullanmaz.

Ürün Sahibi (Product Owner)

Scrum Kılavuzu'na göre "**Ürün Sahibi**, Scrum Ekibi'nin çalışması sonucu ortaya çıkan ürünün değerini en üst seviyeye çıkarmaktan sorumludur. Bunun nasıl yapılacağı ise kurumlar, Scrum Ekipleri ve bireyler arasında farklılık gösterebilir." Ürün Sahibi, müşterinin sesini proje süresince temsil ve ifade ederek üretilen ürünün değerinin en üst seviyeye ulaşmasını sağlar. Bir ürün,

müşterilerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamıyorsa kullanışlı bir ürün değildir. Ürün Sahibi'nin görevleri arasında şunlar yer alır:

- Ürün Hedefi'ni (Product Goal) oluşturmak ve net bir şekilde açıklamak
- **Ürün İş Listesi** (Product Backlog) maddelerini oluşturmak ve açıkça ilgili kişilere iletmek (Ürün İş Listesi, projenin amacına ulaşmak için tamamlanması gereken teslimatlarla ilgili tüm özelliklerin, gerekliliklerin ve aktivitelerin yer aldığı listedir.)
- Ürün İş Listesi'nin görünür, şeffaf ve anlaşılır olmasını sağlamak

Ürün Sahibi ile proje yöneticisinin farkı

Geleneksel proje yönetiminde kapsam yönetimi, proje yöneticisinin ana sorumluluğudur. Scrum'da ise ürün kapsamının tanımı ve yönetimi Ürün Sahibi'nin sorumluluğundadır. Öte yandan Ürün Sahibi, yönetici sayılmadığı için ekibin performansından sorumlu değildir. Proje yöneticisi, proje ekibinin proje hedeflerine ulaşması için liderlik yapar, görevleri ve ilerlemeyi denetler.

Ürün Sahibi ve proje yöneticisi rolleri arasında benzerlikler de mevcuttur. Örneğin her iki rol de paydaş yönetiminden sorumludur. Yani iki rolün de ekip üyeleri ve paydaşlar arasında etkili iletişim sağlaması gerekir.

Ayrıca Google dahil çoğu şirkette ürün veya çözüm kapsamının tanımı, **ürün yöneticisi** adı verilen ayrı bir rolün sorumluluğundadır. Bu nedenle yeni bir şirkete katıldığınızda o şirketin ürün tanımı, gereklilik geliştirme ve kullanıcı araştırması gibi alanlara yönelik yaklaşımını öğrenmek ve neleri proje yöneticisinin sorumluluğu olarak kabul ettiklerini anlamak önemlidir.

Geliştirme Ekibi (Development Team)

Geliştiriciler (Developers) olarak da adlandırılan **Geliştirme Ekibi**, ürünü oluşturmak için gereken işleri yapan kişilerden oluşur. Scrum Kılavuzu'na göre Geliştiriciler, "Scrum Ekibi'nde her Sprint'te kullanılabilir bir Ürün Parçası'nın herhangi bir kısmını oluşturmayı taahhüt etmiş kişilerdir." Sorumlulukları şunlardır:

- Sprint planı olan **Sprint İş Listesi**'ni (gelecek Sprint sırasında tamamlanmak üzere seçilen Ürün İş Listesi öğeleri) oluşturmak
- Bitti Tanımı'na bağlı kalarak kaliteyi aşılıamak
- Planlarını her gün Sprint Hedefi'ne göre adapte etmek
- Birbirlerini birer profesyonel olmakla sorumlu tutmak
- Ürün İş Listesi öğelerini artımlı şekilde tasarlayarak, oluşturarak ve test ederek Sprint'leri yürütmek

Geliştirme Ekibi'nin önemli bir özelliği çapraz fonksiyonlu, yani farklı alanlarda uzman ekip üyelerinden oluşmalarıdır. Örneğin bir yazılım ekibinde bir web geliştiricisi, bir veritabanı geliştiricisi ve bir kullanıcı deneyimi uzmanı yer alabilir. Bir pazarlama ekibinde ise yazarlar, editörler, arama motoru optimizasyonu uzmanları ve iş analistleri bulunabilir.

Birlikte çalışan roller

Scrum rolleri birbiriyle uyumludur. Her bir rol başarılı Scrum projelerine katkı sağlayan benzersiz niteliklere, becerilere ve sorumluluklara sahiptir. Ekipteki herkesin kullanıcılara ve müşterilere değer sunmak için rollerini ve nasıl birlikte çalışacaklarını anlamaları çok önemlidir. Ekip üyeleri bu ortak anlayışa sahip olduğunda Scrum uygulamaları sırasında birbirlerini daha iyi destekleyebilirler.

Roller için gerekli özellikler

Genel olarak ekibinizde sürekli iş birliği ve iyileştirme ile ilgilenen insanlar yer almalı. Geri bildirim değer veren, ekibe enerji ve eğlence katan ve hatalarını kabul edip ders çıkarabilen ekip üyelerine sahip olmak herkesin hayalidir. Rollerin hangi özellikleri sergilemesi gerektiğine şöyle bir bakalım:

Ürün Sahibi ekibe projenin genel yönü, gereklilikleri ve hedeflerini güvenle sağlayabilmelidir. Ancak bu hedeflere nasıl ulaşılacağını ekibin belirlemesine izin vermelidir. Ekibiniz, ürün vizyonunu destekleyen ve müşteriye sunulan değeri en üst düzeye çıkarmak için ürün iş listesine öncelik veren bir Ürün Sahibi isteyecektir. Bu nedenle Ürün Sahibi düzenli biri olmalı ve güçlü iletişim becerilerine sahip olmalıdır.

Scrum Master, süreçleri verimli şekilde kolaylaştırabilen müzakereciler olmalarını sağlayan güçlü liderlik becerilerine sahip ve çatışmaları nasıl çözeceğini bilen bir kişi olmalıdır. Ekibiniz, Geliştirme Ekibi'ne etkili bir şekilde koçluk yapmayı, etkinlikleri kolaylaştırmayı ve ekibin ilerlemesini engelleyebilecek dikkat dağıtıcı unsurları ortadan kaldırmayı amaçlayan bir Scrum Master isteyecektir.

Geliştirme Ekibi'nde ise teslimatları tamamlamaya ve üst düzey bir son ürün üretmeye odaklanan bireyler istemelisiniz. Ekip kendi kendini organize eden, çapraz fonksiyonlu bir ekip olduğundan ürünün iyiliği için taviz vermekten korkmayan, birlikte çalışmaya istekli insanlar bulmalısınız.

Ürün İş Listesi (Product Backlog)

Ürün İş Listesi oluşturma

Ürün İş Listesi projenin hedefine ulaşmak için üretilmesi gereken teslimatlarla ilgili tüm özellikleri, gereklilikleri ve aktiviteleri içerir. Bu kavramın Çevik olmayan, yani geleneksel proje yönetimindeki karşılığı, proje gereklilikleri kümesidir.

Bir Ürün İş Listesi'nin üç ana özelliği vardır.

- Ürün İş Listesi yaşayan bir eserdir, yani herhangi bir zamanda İş Listesi'ne yeni öğeler eklenebilir.
 - Ürün İş Listesi, projenin yaşam döngüsü boyunca sürekli evrilir ve ekibin sırada hangi çalışmanın olduğunu bilmek için başvurabileceği merkezi bir kılavuz işlevi görür.
- Ürün İş Listesi Ürün Sahibi tarafından sahiplenilir ve uyarlanır.
- Ürün İş Listesi daima önceliklendirilmiş bir özellikler listesidir.

- Yeni bilgiler ya da özellikler olduğunda bunlar önem sırasına göre Ürün İş Listesi'ne eklenir.
 - Listenin en tepesindeki öğeler son derece belirli ve iyi tanımlanmıştır. Daha belirsiz öğeler listenin sonunda yer alır.

Unutmayın, Ürün İş Listesi ürününüzün kılavuzu ve yol haritasıdır. Ekibin üzerinde çalışması için tüm mümkün fikirlerin, teslimatların, özelliklerin ya da görevlerin kayda geçirildiği merkezi Scrum eserdir.

İş Listesi bu kadar merkezi bir yer tuttuğundan Ürün İş Listeleri'yle çalışırken dikkat edilmesi gereken birkaç en iyi uygulama ve veri vardır. Bunlar,

- **Açıklama:** Ürün İş Listesi'ne yeni öğeler eklerken ayrıntılara dikkat edilmesini teşvik etmek için öğe açıklamasının çok açık bir şekilde yazılması iyi olur.
 - Örneğin, Yeşil Ofis'in yeni projesi Virtual Verde için şöyle bir örnek öğe açıklaması yapılabilir: Bir Virtual Verde müşterisi olarak, New York'taki dairemde evden çalışırken, seçtiğim sebzeleri yetiştirmeyi planlıyorum.
 - Bu öğe açıklaması, müşterinin bakış açısından bir eylem ve bir konum gibi çok önemli ayrıntılar içerir. Böylece, geliştirme ekibi kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli bilgiye sahip olur.
- **Değer:** Öğenin müşterilere, ekibe ya da kullanıcılara iş açısından ne kadar değer kazandırdığını bildiren alandır.
 - Değerin nasıl gösterileceği, Scrum ekibinin birlikte yapması gereken bir seçimdir.
 - İş açısından en düşük katma değer bir dolar işaretiyle, en yüksek değer ise dört dolar işaretiyle gösterilir.
- **Tahmin:** Scrum Ekibi'nin bir öğenin tamamlanması için gerektiğini düşündüğü çaba miktarıdır.
 - Her bir İş Listesi öğesinde göreceli çaba tahmininin kaydedilir.
 - İş listesindeki bu alanın sahibi geliştirme ekibidir.
- **Sıra:** İş Listesi daima önceliklendirilmelidir. Ele aldığımız tahmin ve değer alanları Ürün Sahibi'nin bir öğeyi İş Listesi'nin hiyerarşi sırasında nereye yerleştireceğini anlamasına yardım eder.

Order	Description	Value	Estimate
1	I plan to grow my choice of vegetables while I work from home in my New York City apartment	\$\$\$	Medium
2	I would like to have plants that are easier to take care of (succulents)	\$\$	Low
3	I'd like plants that are decorative (orchids)	\$\$	Medium
4	I'd like plants that are decorative and calming (bonsai trees)	\$	Low

Bir Ürün Sahibi belli bir İş Listesi öğesinin tüm diğer öğelere göre ne kadar önemli olduğu sorusunu sorabilir.

- Ürün İş Listeleri'nde öğeler en öncelikliden en az öncelikliye göre sıralanır. Buna **yığın derecelendirmesi** denir.
- Öğeleri bu şekilde sıraya sokmak ekiplerin daha verimli çalışmasını sağlar.

Örnek Senaryo;

Virtual Verde pazar araştırma ekibimiz, evden çalışan insanların orkide gibi çok bakım gerektiren bitkiler yerine bakımı kolay bitkileri tercih ettiğini öğrendi. Bunun üzerine ekip İş Listesi'nde sukulent gibi kolay bakılabilen bitkilerin önceliklerini orkidelere göre artırdı. Artık Ürün İş Listeleri şöyle: 1) sukulentler, 2) orkideler. Ama diyelim ki Destek Departmanı bir kullanıcıdan bonsai ağaçlarını sevdiğini söyleyen bir e-posta aldı. Bonsailerin bakımı da zordur. Onları nereye koymalıyız? Orkidelerden önce mi, sonra mı? Ürün Sahibi biraz araştırma yapıyor ve orkidelerin öne alınmasına karar veriyor, çünkü orkide talep eden kullanıcıların bonsai isteyenlerden çok daha fazla olduğunu görüyorlar. Ürün Sahibi orkidelere değer derecesi olarak iki dolar, bonsailere ise bir dolar işareti koyuyor ve bonsaileri listenin sonuna yerleştiriyor.

Ürün Listesi öğeleri oluştururken amaç, bilinmeyenleri fazla kafaya takmaksızın **mümkün olduğunca çok öğeyi** dahil etmektir.

- Örneğin, Virtual Verde'deki ürün sahibi, bonsailerin sukulentlere göre ne kadar tuttuğunu ve dolayısıyla lüks segmente mi, yoksa ucuz segmente mi girdiğini henüz bilmiyor. Bonsai açıklamasına bir varsayım girip başka işlere geçiyor. Öncelik listesinde bonsaiye sıra gelince bunu daha ayrıntılı bir şekilde inceleyebilirler.

Ürün hedefi Scrum ekibi için uzun vadeli bir hedeftir ve Ürün İş Listesi'ne dahil edilir. Ürün İş Listesi'nin geri kalanı, hangi görevlerin Ürün Hedefi'ni yerine getireceğini tanımlar.

- Daha fazla bilgi edinmek için -> [2020 Scrum Kılavuzu](#)

Kullanıcı hikayeleri yazmak

Kullanıcı hikayeleri, bir özelliğin kullanıcının perspektifinden anlatıldığı kısa ve basit açıklamalardır.

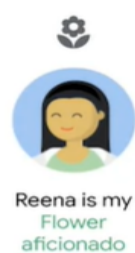
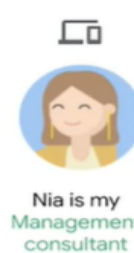
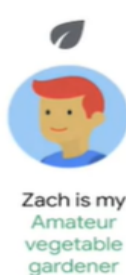
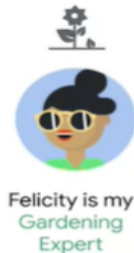
- Bu, ekibin daima kullanıcıya ve kullanıcı deneyimine odaklanan bir çözüm yaratmasına yardımcı olur.
- Kullanıcı hikayeleri başta geniş ve kapsamlı olabilir ve daha sonra mümkün olduğunca küçük ya da belirli parçalara bölünebilir.

Kullanıcı hikayeleri üç farklı öğeden oluşur:

- kullanıcı,
- bulunulan eylem ve
- edinilen fayda.

Bu unsurlar birkaç farklı formatta ifade edilebilir, ama en yaygın format şudur:

- "Bir <user role> olarak, bu <değeri>; elde edebilmek için bu <eylemde> bulunulmasını istiyorum."
- Ekip, etkili kullanıcı hikayeleri yazmak için hikayeleri bir kullanıcıyı düşünerek yazmalıdır.



Örnek Senaryo;

- Leo, bitki tedarikçim ve bitki satın almayı, tedarik zincirini ve teslimat lojistiğini yönetiyor.
- Felicity bahçivanlık uzmanım. Destek ekibimin müşterilere bitki bakımı konusunda çok iyi tavsiyeler vermesine yardımcı oluyor.
- Zach, amatör sebze yetiştiricim. Satın aldığı bitkileri mutfakta kullanmak istiyor.
- Nia, yönetim danışmanım. Evden çalışıyor ve katıldığı görüntülü toplantılar için profesyonel bir fon oluşturmak istiyor.
- Reena, tam bir çiçek tutkunu. Evini renklendirmek için her hafta farklı bir çiçek aranjmanı almak istiyor.

Bu kullanıcılara bir isim ve bir kişilik atfederek onları kafamızda canlandırabilir ve böylece onlar için daha iyi ürünler tasarlayabiliriz.

Her kullanıcı hikayesi **altı farklı kriteri** karşılamalıdır. Bu kriterler **INVEST** kısaltmasıyla temsil edilir.

- **I**, “bağımsız” anlamına gelir.
 - Hikayenin başı ve sonu kendi içinde olmalıdır. Bir sonuca ulaşmak için başka bir hikayeye bağımlı olmamalıdır.
- **N**, “müzakere edilebilir” demektir.
 - Bu öge için müzakere etmek ve tartışmak mümkündür.
- **V**, “değerli” olmayı ifade eder.
 - Yani, kullanıcı hikayesini tamamlamak bir değer sunmalıdır.
- **E**, “tahmin edilebilir” demektir.
 - Ekibin her kullanıcı hikayesine bir tahmin atfedebilmesi için bitti tanımımız açık olmalıdır.
- **S**, “küçük” anlamına gelir.
 - Her kullanıcı hikayesi, planlanmış bir Sprint’e sığabilmelidir. Kullanıcı hikayesi çok büyükse daha küçük hikayelere bölünebilmelidir.
 - İş Listesi’nde düşük öncelikli hikayeler, yaklaşan bir Sprint’te öncelikli hale gelene kadar büyük kalabilir.
- **T** de “test edilebilir” demektir.
 - Hikayenin kabul kriterlerine uygunluğunu kontrol etmek ve sağlamak için bir test yazılabilmelidir.

Kullanıcı hikayelerini yazmanın ana sorumluluğu ürün sahibinde olmakla birlikte, ekip de bir zaman yatırımı yapmadan önce hikayenin açık ve INVEST kriterlerine uygun olup olmadığı konusunda geri bildirim vermelidir.

Kullanıcı hikayesine ek olarak destan (epic) terimini de bilmelisiniz. Bu, bir kullanıcı hikayeleri grubunu ya da kümesini ifade eder.

- Virtual Verde destanları için, canlı bitki teslimatı, ofis bitkisi danışmanlığı tedarikçi yönetimi ve müşteri verilerinin yönetimi örnekleri verilebilir.

Örnek Senaryo;

Canlı bitki teslimatı destanında, Virtual Verde müşterilerimiz için örnek bir kullanıcı hikayesi üretilim. Bir Virtual Verde müşterisi olsam hem güzel bir bitkimin olması hem de dallarını budayarak meditasyon yapmak için bir bonsai ağacı almak isterdim Geçen yıl, 12 yaşındaki yeğenime bir bonsai aldığım için bu örneği düşündüm. Yeğenim Japonya’da bonsaileri budamanın bir meditasyon uygulaması olduğunu öğrenmiş. Şimdi budama yapmayı öğreniyor.

Örnek kullanıcı hikayesiyle Ürün Sahibi, **kabul kriterleri** denen bir şey yaratır.

- Bu, kullanıcı hikayesinin bitip bitmediğine karar vermek için kullanacağınız bir kontrol listesidir.
- Bir kullanıcı hikayesini tamamlanmış kabul etmek için kabul kriterleri kontrol listesini karşılamalısınız.

Bonsai kullanıcı hikayesi için kabul kriterlerine birkaç örnek verelim.

- Kullanıcılar, satın almak için üç farklı bonsai türünü inceleyebilir.
- Üç ağacı, evde yetiştirmenin kolaylığı ya da zorluğu açısından karşılaştırabilirler.
 - Her ağacın yanında başlangıç, orta ve ileri seviyelerde bahçıvanlık becerisi simgesi olabilir.
- Kullanıcılar gübre, budama makası gibi ürünler içeren belirli bonsai bakım paketleri satın alabilirler.
- Ağacın yanında bir bakım kitapçığı aldıkları gibi online olarak da bir bonsai kitapçığına erişebilirler.
- Virtual Verde'nin SSS sayfasında bonsai sorunlarını gidermeye yönelik bilgiler içeren bir sayfa bulabilirler.

Öncelik listesinde üstte olan öğeler için daha çok ayrıntı ve daha az gri alan olması doğaldır.

- Düşük öncelikli öğeleri belirsiz bırakmak ekibin süreç içinde önceliği azaltılacak bazı öğeler için çalışarak zaman kaybetmesini önleyebilir.

Kullanıcı hikayelerinin ve destanların bileşenlerini okumak

Kullanıcı hikayeleri oluşturmak, ekibin her zaman kullanıcının ihtiyaçlarına ve genel deneyimine odaklanmış bir çözüm geliştirmesine yardımcı olur.

Destanların bir kullanıcı hikayeleri kümesi olduğunu da öğrendiniz. Kullanıcı hikayeleri kavramını kitaplar ya da filmler bağlamında düşünün.

- Hikaye tek bir anlatıdır, destan ise birkaç ayrı ama bağlantılı hikayeden oluşan bir kümedir.
- Her hikaye belirli bir olayı anlatırken, bir destan genel durumun tepeden bir görünümünü verir.

Kullanıcı hikayeleri

Her Scrum projesinin arkasındaki itici faktör, müşteriye ilk sıraya koymaktır. Kullanıcı hikayeleri müşterilerin üründen memnun kalmalarını sağlamanın önemli bir bileşenidir. Ekip kullanıcı hikayesini potansiyel kullanıcının bakış açısından yazar. Kullanıcı hikayeleri kullanıcının hangi hedeflere ulaşmak istediğine dair fikir vermekle kalmaz, aynı zamanda iş birliğine olanak tanır, yaratıcı çözümler için ilham verir ve hikayeler geliştirildiğinde ekibe küçük bir kazanım sağlayarak ivme yaratır.

Kullanıcı hikayeleri yazarken şu bileşenleri dahil etmeniz gerekir:

- **Kullanıcı kişiliği.** Kullanıcınız nasıl biri? Projeyle ilişkisi nedir? Ne gibi hedefleri var?
- **Bitti Tanımı.** Bu tanım, bir kullanıcı hikayesinin tamamlanmış sayılabilmesi için tamamlanması gereken, üzerinde anlaşmaya varılmış öğeler kümesini ifade eder.
- **Görevler.** Kullanıcı hikayesini tamamlamak için gereken temel aktiviteler nelerdir?
- **Varsa sağlanmış olan tüm geri bildirimler.** Mevcut bir ürüne özellikler ekliyorsanız ve müşterilerden geçmiş bir iterasyon yani yineleme hakkında geri bildirim aldıysanız bu geri bildirimi mutlaka göz önünde bulundurun.

I.N.V.E.S.T.

Kullanıcı hikayeleriniz I.N.V.E.S.T. kriterlerini karşılamalıdır:

- **Independent (Bağımsız):** Hikayenin tamamlanması başka bir hikayeye bağlı değildir.
- **Negotiable (Müzakere Edilebilir):** Bu öğe üzerine tartışmak mümkündür.
- **Valuable (Değerli):** Kullanıcı hikayesini tamamlamak değer sağlamalıdır.
- **Estimable (Tahmin Edilebilir):** Ekibin her kullanıcı hikayesiyle ilgili olarak bir tahminde bulunabilmesi için bitti tanımı açık olmalıdır.
- **Small (Küçük):** Her kullanıcı hikayesinin planlanan bir Sprint'e sığabilmesi gerekir.
- **Testable (Test Edilebilir):** Kullanıcı hikayesinin kriterleri karşılayıp karşılamadığını kontrol etmek için bir test yürütülebilir.

Bölgenizdeki bir kütüphane için bir proje üzerinde çalıştığınızı düşünelim. Kütüphane, müşterilerin şubeden kitap ödünç almadan önce o kitapla ilgili incelemeleri okuyabilmelerini sağlayacak bir web sitesi oluşturmak istiyor. Kullanıcı hikayesi için tipik bir şablon şöyle olacaktır: **Bir <kullanıcı rolü> olarak, bu <değeri> elde edebilmek için bu <eylemde> bulunulmasını istiyorum.**Bu çerçevede, bu durum için örnek bir kullanıcı hikayesi şöyle olabilir: ***Tutkulu bir okur olarak, yerel kütüphanemden kitap ödünç alırken gerçekten ilgimi çeken bir kitap aldığımdan emin olmak için kitapla ilgili incelemeleri okuyabilmek istiyorum.***

Destanlar

Bir destanın amacı ilgili kullanıcı hikayelerinin yönetilmesine yardımcı olmaktır. Scrum bağlamında destan teriminin mucidi olan Mike Cohn bu [yazısında](#) destanı, “çok uzun bir kullanıcı hikayesi”, tek bir yinelemede teslim edilemeyecek ve daha kısa hikayelere bölünmesi gerekebilecek bir kullanıcı hikayesi olarak tanımlar. Ekip, kullanıcı hikayelerini ve destanlarını nasıl yazacağı ve saptayacağı konusunda birlikte bir tartışma yürütmeli ve ortak bir görüşe ulaşmalıdır. Destanların projeyi düzenlemeye yardımcı olmaya yönelik daha büyük kullanıcı hikayeleri olduğunu unutmayın.

Önceki örneğe dayanarak kullanıcı hikayeleri ve destanlar oluşturduğunuzu düşünelim. Kullanıcı hikayeleri, web sitesindeki kitap incelemelerini okumak ya da sepetine kitap eklemek isteyen müşterileri içerebilir. Bu kullanıcı hikayeleri "web sitesi oluşturma" destanı kapsamına girebilir.

Başka bir kullanıcı hikayesi, müşterilerin kütüphaneye girdiklerinde kurgusal olmayan kitaplar bölümünü kolayca bulmak istemeleri olabilir. Bu hikaye, “fiziksel alanın düzenlenmesi” destanı kapsamına girecektir.

Dolayısıyla bu hikayeler, bir listede bir arada sunulan çeşitli kullanıcı hikayeleri yerine, farklı bölümler ya da destanlar halinde düzenlenir.

Ürün Sahibi'nin kullanıcı hikayeleri ve destanlar yazabildiği gibi, Ürün İş Listesi ögesine ilişkin hesap verme sorumluluğu Ürün Sahibi'nde kalmak şartıyla bir Geliştirici'nin de bunu yapabildiğini hatırlatmalıyız.

Ana fikir

Destan genel hatlarıyla tanımlanmış büyük fikirleri takip etmenizi sağlarken kullanıcı hikayesi doğrudan son kullanıcı ya da müşteriden ilham alınarak oluşturulan çok daha küçük bir iş birimidir. Hem kullanıcı hikayeleri hem de destanlar, ekiplerin müşteriye değer teslim etmelerini sağlamaya yardımcı olur.

Örnek ürün iş listesi -> [Activity Exemplar: Product Backlog](#)

Örnek Dosyanın Değerlendirilmesi

Örneği tamamladığınız yaklaşım planıyla karşılaştırın. Örnekteki kriterlerin hepsini kullanarak çalışmanızı gözden geçirin. Hangi kısımları doğru yaptınız? Hangi kısımları iyileştirebilirsiniz? Kurs sırasında ilerleme kaydettikçe size yol göstermesi için bu sorulara verdiğiniz cevapları kullanabilirsiniz.

Not: Kullanıcı hikayeleriniz, başlıklarınız ve kabul kriterleriniz bazı yönleriyle aşağıdakilerden farklı olacaktır. Bu önemli değildir; en önemli nokta, kullanıcı hikayelerinizin kısa ve eyleme dökülebilir olması ve kullanıcı rolüne değer sunmasıdır.

Şimdi örneği inceleyelim:

- Az bakım gerektiren seçenekler:** Kullanıcı hikayesi doğru yapıya uygun ve I.N.V.E.S.T. kriterlerini karşılayacak şekilde oluşturulur: *"Potansiyel bir müşteri olarak, az bakım gerektiren seçenekleri tercih edebilmek için bakımı en kolay olan bitkilerin hangileri olduğunu öğrenmek istiyorum."* Kabul kriterleri, müşterilerin web sitesinde bitkileri bakım zorluğuna göre sıralamalarını ve hangi bitkilerin benzer bakım ihtiyaçlarına sahip olduğunu anlamalarını sağlar.
- Bitki bakımına yönelik ipuçları:** Kullanıcı hikayesi doğru yapıya uygun ve I.N.V.E.S.T. kriterlerini karşılayacak şekilde oluşturulur: *"Bir bitki sahibi olarak, bitkimi daha uzun süre yaşatabilmek için bakım talimatlarına kolayca erişmek istiyorum."* Kabul kriterleri, müşterilerin bir bitki bakımı broşürüne başvurmalarını ve mevsimsel bilgiler içeren aylık e-postalara kaydolmalarını sağlar.
- Bitki bakımı araçları:** Kullanıcı hikayesi doğru yapıya uygun ve I.N.V.E.S.T. kriterlerini karşılayacak şekilde oluşturulur: *"Bir bitki sahibi olarak, bitkimi sağlıklı ve güzel tutabilmek için doğru bitki bakımı araçlarına sahip olmak istiyorum."* Kabul kriterleri, müşterilerin bitki bakımı başlangıç kitleri ya da tek tek araçlar satın almalarını sağlar.
- Sulama hatırlatıcıları:** Kullanıcı hikayesi doğru yapıya uygun ve I.N.V.E.S.T. kriterlerini karşılayacak şekilde oluşturulur: *"Bir bitki sahibi olarak, bitkilerimi gereğinden az ya da fazla sulamamak için onları ne zaman sulamam gerektiğinin bana hatırlatılmasını"*

istiyorum." Kabul kriterleri, müşterilerin sulama hatırlatıcıları almak üzere kaydolmalarını ve takvimleri için hatırlatma çıkartmaları satın almalarını sağlar.

5. **Uzman yardımı ve tavsiyesi:** Kullanıcı hikayesi doğru yapıya uygun ve I.N.V.E.S.T. kriterlerini karşılayacak şekilde oluşturulur: *"Bir bitki sahibi olarak, bitkim hastalanırsa ne yapılacağını bilmek için hızlı bir şekilde uzman yardımı ve tavsiyesi almak istiyorum."* Kabul kriterleri, müşterilerin mesai saatleri dışında da canlı sohbet desteğine erişebilmesini ve telefon desteği alabilmesini sağlar.
6. **İade politikası:** Kullanıcı hikayesi doğru yapıya uygun ve I.N.V.E.S.T. kriterlerini karşılayacak şekilde oluşturulur: *"Bir müşteri olarak, doğru bitkiyi edinebileceğimden emin olmak için siparişimi sorunsuz bir şekilde iade edebilmek istiyorum."* Kabul kriterleri, müşterilerin web sitesindeki geri ödeme ve ürün iadesi bilgilerini kolayca bulabilmelerini ve iadelerini önceden basılmış bir etiketle gönderebilmelerini sağlar.

Son olarak, hikayelerin tümü müşterilerin bitkilerinin bakımını sağlamalarına yardımcı olmakla ilgili olduğundan, hepsi "Bitki Bakımı Girişimleri" başlıklı bir destanın parçasıdır.

İş listesi iyileştirme ve çaba tahmini

İş Listesi'ndeki veriler Ürün Sahibi'nin sahipliğinde ve yönetiminde olsa da ekip yaşayan belgeyi güncel durumda tutmak için birlikte çalışmalıdır.