



TÜRKÇE
TURKISH

PM² Metodolojisi

Proje Yönetimi

Genel Bakış





PM² Proje Yönetim Metodolojisine Genel Bakış

Tercüme temel dayanağı:
PM² Genel Bakış Kılavuzu – Açık Baskı, Kasım 2016

PM² Alliance tarafından yayımlanmıştır.

Türkiye Bölgesi, Metodolojiler ve Yayınlar Grubu
Brüksel, 2021, Tercüme v1.0
e-posta: [publications@PM²alliance.eu](mailto:publications@PM2alliance.eu)

PM² Kılavuzuna ve Çevirisine Yapılan Katkılar ve Teşekkürler:

Ek A: Katkılar ve Teşekkürler



© PM² Alliance ASBL 2021

Reuse of this Document is authorised under the CC BY 4.0 license.

Except otherwise noted, the reuse of the PM² Alliance publications is authorised under a Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0) licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

This means that reuse is allowed provided appropriate credit is given and any changes are indicated.

© PM² Alliance ASBL 2021

Bu belgenin yeniden kullanımı CC BY 4.0 lisansı kapsamında yetkilendirilmiştir.

Aksi belirtilmedikçe, PM² Alliance yayınlarının yeniden kullanımı Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0) lisansı kapsamında yetkilendirilmiştir (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Bu, uygun prim ve kredinin verilmesi ve her değişikliğin belirtilmesi koşuluyla yeniden kullanıma izin verildiği anlamına gelir.

Bu sayfa özellikle boş bırakılmıştır

Foreword

The PM² Alliance is a non-for-profit organisation that carries high the torch of the open PM² vision, promotes and evolves the PM² Methodology, taking it to places where no PM² has gone before. It brings together the Open PM² community, linking professionals, trainers, experts, and project management practitioners from all over the world, and works with international institutions, public and private organisations to establish an open business ecosystem which supports the adoption and effective use of PM².

The PM² Alliance's mission is to promote the PM² Methodology for the public benefit, aiming for better project management in Europe and beyond. The PM² Alliance achieves its mission through a broad range of initiatives, such as PM² certification, the organisation of conferences and webinars, the production of publications, including the translation of the PM² Methodology Guide into several languages.

This translation is a contribution of PM² Alliance Portugal. It has been undertaken by our community of volunteers and professionals, aiming to bring the PM² Methodology closer to the community of Portuguese speakers of the public and private sectors, in Europe and globally. PM² is an open source methodology, so you are welcome to use this translation freely for the benefit of your organisation and projects.

We are grateful to all those who have led the development of the PM² Methodology, the authors, the contributors, the reviewers, and the translation teams. We acknowledge their contribution and honour their moral right to be clearly identified in all our publications and translations in a dedicated and prominent section (Appendix A: Contributions and Acknowledgements)

Önsöz

PM² Alliance, açık PM² vizyonunun meşalesini yükseklerde taşıyan, PM² Metodolojisini teşvik eden ve geliştiren, PM²'ri daha önce gitmediği yerlere götüren, kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. Dünyanın her yerinden profesyonelleri, eğitmenleri, uzmanları ve proje yönetimi uygulayıcılarını birbirine bağlayan Açık PM² topluluğunu bir araya getirir. PM²'nin benimsenmesini ve etkin kullanımını destekleyen açık bir iş ekosistemi oluşturmak için uluslararası kurumlar, kamu ve özel kuruluşlarla birlikte çalışır.

PM² Alliance'ın misyonu, Avrupa ve ötesinde daha iyi proje yönetimini hedefleyen PM² Metodolojisini kamu yararına teşvik etmektir. PM² Alliance misyonunu, PM² sertifikasyonu, konferans ve web seminer organizasyonları, PM² Metodoloji Kılavuzunun çeşitli dillere çevrilmesi dahil yayınların üretimi gibi çok çeşitli girişimlerle gerçekleştirir.

Bu çeviri PM² Alliance Türkiye'in bir katkısıdır. PM² Metodolojisini Avrupa'da ve küresel olarak kamu ve özel sektördeki Türkçe konuşanlar topluluğuna yakınlaştırmayı amaçlayan gönüllüler ve profesyoneller topluluğumuz tarafından üstlenilmiştir. PM² açık kaynaklı bir metodolojidir, dolayısıyla bu çeviriyi kuruluşunuzun ve projelerinizin yararına özgürce kullanabilirsiniz.

PM² Metodolojisinin geliştirilmesine öncülük eden herkese, yazarlara, katkıda bulunanlara, gözden geçirenlere ve çeviri ekiplerine minnettarız. Katkılarını kabul ediyor ve manevi haklarını tüm yayınlarımızda ve çevirilerimizde özel ve belirgin bir bölümde açıkça belirterek şereflendiriyor, saygı ile duyuyoruz (Ek A: Katkılar ve Teşekkür).

Nicos Kourounakis, PM² Alliance Başkanı,
PM² Metodolojisi'nin Ortak Yazarı

Bülent Artan, PM² Alliance Türkiye Bölge Koordinatörü,
Çeviri Ekibi Lideri

İçindekiler

1	Giriş	1
1.1	Açık PM ² Girişimi Hakkında	1
1.2	PM ² Mükemmeliyet Merkezi (CoEPM ²)	2
1.3	Açık PM ² Proje Destek Ağı (PSN)	2
1.4	Yararlı Çevrimiçi Kaynaklar	2
2	PM² Metodolojisine Genel Bakış	5
2.1	PM ² Evi	5
2.2	PM ² Proje Yaşam Döngüsü	5
	PM ² Aşama Sürücüler ve Kilit Eserler (Artefaktlar)	6
2.3	PM ² Projesi Nedir?	7
2.4	Proje Dokümantasyonu - PM ² Eserleri (Artefaktları)	8
2.5	PM ² Zihniyetleri	9
2.6	Özel Biçimlendirme	10
3	Proje Organizasyonu ve Roller	11
3.1	Proje Paydaşları	11
3.2	Yönetişim Modeli ve Katmanlar	11
3.3	Roller ve Sorumluluklar	12
3.3.1	Proje Sevk ve İdare (İcra) Komitesi (PSC)	12
3.3.2	Proje Sahibi (PO)	12
3.3.3	Çözüm Sağlayıcı (SP)	13
3.3.4	İş Yöneticisi (BM)	13
3.3.5	Proje Yöneticisi (PM)	13
3.3.6	İş Uygulama Grubu (BIG)	13
3.3.7	Proje Çekirdek Ekibi (PCT)	13
3.3.8	Diğer Roller	13
4	Başlatma Aşaması	17
4.1	Başlatma Toplantısı	18
4.2	Proje Başlatma Talebi	18
4.3	İş Dosyası	18
4.4	Proje Tüzüğü	18
4.5	Proje Aşama Kapısı: RfP (Planlama için Hazır)	18
5	Planlama Aşaması	21
5.1	Planlama Başlangıç Toplantısı	22
5.2	Proje El Kitabı	23
5.3	Proje Yönetim Planları	23
5.4	Proje Paydaş Matrisi	23
5.5	Proje İş Planı	23
5.6	Dış Tedarik Planı	24
5.7	Teslimatların Kabul Planı	24
5.8	Geçiş Planı	24
5.9	İş Uygulama Planı	24
5.10	Aşama Kapısı: RfE (Yürütme için Hazır)	24
6	Yürütme Aşaması	25
6.1	Yürütme Başlangıç Toplantısı	26
6.2	Proje Koordinasyonu	26
6.3	Kalite Güvence	26
6.4	Proje Raporlama	27
6.5	Bilgi Dağıtımı	27
6.6	Aşama Kapısı: RfC (Kapatma için Hazır)	27
7	Kapatma Aşaması	29
7.1	Proje-Sonu Değerlendirme Toplantısı	29
7.2	Ders Çıkarma ve Proje Sonrası için Öneriler	29

7.3	Proje Sonu Raporu	30
7.4	İdari Kapatma	30
8	İzleme & Kontrol	31
8.1	Proje Performansını İzleme	31
8.2	Zaman Çizelgesi Kontrolü	31
8.3	Maliyet Kontrolü	32
8.4	Paydaşları Yönetme	32
8.5	İhtiyaçları Yönetme	32
8.6	Proje Değişim Yönetimi	32
8.7	Riskleri Yönetme	32
8.8	Konu ve Kararları Yönetme	32
8.9	Kaliteyi Yönetme	33
8.10	Teslimatların Kabulünü Yönetme	33
8.11	Geçişi Yönetme	33
8.12	İş Uygulamalarını Yönetme	33
8.13	Dış Tedariği Yönetme	33
8.14	Kontrol Listeleri	33
Ek A:	Katkılar ve Teşekkürler	35
Ek B:	PM² Uzantıları	37
	PM ² ve Çevik Yönetim	37
	PM ² Program Yönetimi (PM ² -PGM)	39
	PM ² ve Portföy Yönetimi	41
Ek C:	İlave Kaynaklar	44
	PM ² Sorumluluk Atama Matrisi (RASCI)	44
	PM ² Eserler (Artefaktlar) Bütünsel Görünümü	45
	PM ² Faaliyetlere & Eserlere (Artefaktlar) Genel Bakış	46
	Mevcut PM ² Şablonları	47
	PM ² 'e Başlarken: Hızlı Başlangıç İpuçları	48
Ek D:	Etikler ve Davranışlar	49
	PM ² Mesleki Davranış Kuralları	49
	Kişisel ve Mesleki Erdemler	50
	PM ² Zihniyetleri Posterleri	52
EK E:	Terimler Sözlüğü	53

1 GİRİŞ

PM², Avrupa Birliği Komisyonu tarafından geliştirilen bir Proje Yönetim Metodolojisidir. Amacı, Proje Yöneticilerinin (PM'lerin), projelerinin tüm yaşam döngüsünü etkin bir şekilde yöneterek kuruluşlarına çözümler ve faydalar sunmasını sağlamaktır. PM² Avrupa Birliği kurumları ve projelerinin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur, ancak PM²'nin uygulaması herhangi bir kuruluştaki projelere aktarılabilir.

PM², proje ekiplerinin özel ihtiyaçlarına göre uyarlayabileceği, biçimlendirebileceği ve ölçütlendirebileceği, basit ve uygulaması kolay bir metodolojidir. PM², çalıştayları, koçluk oturumları, kapsamlı bir eğitim programı, çevrimiçi belgeler ve aktif uygulayıcılar topluluğu ile tamamen desteklenmektedir. Çevrimiçi belgeler ve aktif uygulayıcılar topluluğu şu anda yalnızca Avrupa Birliği Komisyonu ve bazı bağlı AB Kurumları tarafından kullanılabilir.

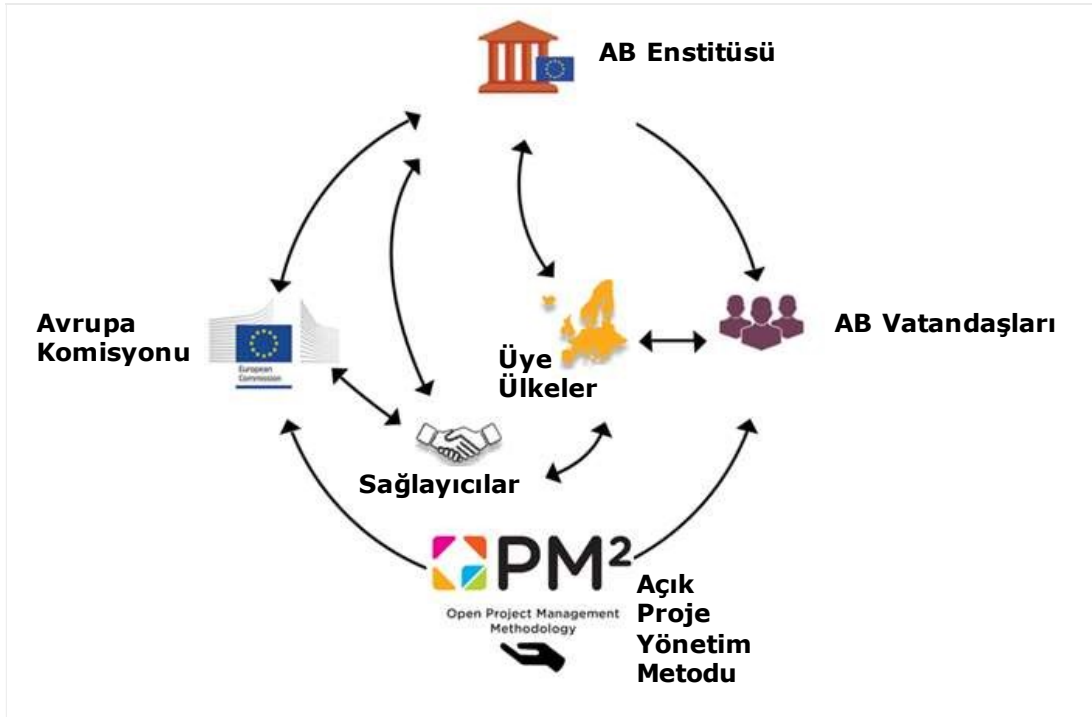
PM², geniş çapta küresel boyutta kabul görmüş en iyi proje yönetimi metodolojileri, standartları ve uygulamalarından unsurlar içermektedir. Gelişimi ayrıca Avrupa Birliği Kurumları ve dış organlarındaki çeşitli projelerdeki operasyonel deneyimlerden de etkilenmiştir.

Bu belge PM² Proje Yönetimi Metodolojisine genel bir bakış sunmaktadır. PM² Metodolojisinin etkin şekilde anlaşılması için yeterli bilgi sağlarken, mümkün olduğunca yalın tutulmuştur.

1.1 AÇIK PM² GİRİŞİMİ HAKKINDA

Açık PM², PM² Metodolojisini ve faydalarını daha geniş paydaşlar ve kullanıcı topluluğuna kazandıran Avrupa Komisyonu girişimidir.

Açık PM² Girişimi, Avrupa Birliği Kurumlarına, yüklenicilerine ve kamu idarelerine ve daha geniş paydaşlara PM² Metodolojisine ve ilgili kaynaklara açık erişim sağlar. Amacı, proje çalışmasının yönetimi ve iletişimde etkinliğin artırılmasını sağlamak ve böylece Avrupa Birliği'nin hedeflerine ve üye devletlerin ve vatandaşların ihtiyaçlarına hizmet etmektir.



Şekil 1.1 Açık PM² Sinerjileri

Girişim aynı zamanda, benzerliklere ve daha geniş Avrupa toplumunun ortak çıkarlarına ve ihtiyaçlarına dayalı yakınsak, çabaların tekrarlandığı ve farklı proje yönetimi yaklaşımlarının desteklendiği yaklaşımları teşvik etmek yerine, geçmiş hataları düzeltmeyi ve tek bir proje yönetim metodunun geliştirilmesini, kullanımını ve yayılımını amaçlamaktadır.

PM²'i topluma açma girişimi, Avrupa'daki proje yönetimi yetkinliğini artırmayı hedefleyerek, birlikte projelerin verimliliğini ve başarısını artırmayı amaçlamaktadır. Açık PM² bunu şu şekilde yapar:

- Avrupa Birliği Kurumlarında ve ötesinde Proje Yönetimi yaklaşımlarını rasyonelleştirerek.
- etkin bir proje iletişimini ortaya koyan ortak bir dil ve süreçleri oluşturarak.
- verimli, üretken, ortak zihniyetler seti sağlayarak.
- organizasyonlar arası proje işbirlikleri için şeffaflık ve görünürlük sağlayarak.
- iyileştirilmiş kalite ve maliyet / emek verimliliği ile daha iyi proje yönetimi sağlayarak.
- Avrupa Birliği tarafından finanse edilen proje ve hibelerin daha iyi izlenmesini ve kontrolünü sağlayarak.
- 12 Aralık 2011 tarihli (2011/833 / EU) Avrupa Birliği Komisyonu Komisyon belgelerinin “yeniden kullanımı” hakkındaki kararına uygun belgelere erişilebilirliği ve yeniden kullanımına teşvik ederek.

1.2 PM² MÜKEMMELİYET MERKEZİ (COEPM²)

PM²'deki Mükemmeliyet Merkezi'nin (CoEPM²) amacı, Avrupa Komisyonu ve Avrupa Birliği kurumlarına yüksek kalitede proje yönetimi altyapısı, destek ve danışmanlık hizmetleri sunmaktır. Merkez, PM² Metodolojisini destekler. Kurumlar arası bir Proje Destek Ağı'nı (PSN) koordine eder. PM²'nin Açık PM² Girişimi yoluyla daha geniş bir şekilde benimsenmesini teşvik eder.

1.3 AÇIK PM² PROJE DESTEK AĞI (PSN)

PM² Proje Destek Ağı (PSN), PM²'deki Mükemmeliyet Merkezi (CoEPM²) tarafından koordine edilen ve desteklenen Yerel Proje Destek Ofisleri (LPSO) ağıdır. PM² Proje Destek Ağı (PSN), PM² kullanıcılarına PM² Metodolojisinin etkili bir şekilde benimsenmesi ve kullanılması konusunda rehberlik ve destek sağlayan, merkezi olmayan bir proje yönetimi destek ağı olmayı hedeflemektedir.

Proje Destek Ağı (PSN):

- Bilgi, deneyim ve en iyi uygulamaların değişim ve paylaşılmasını teşvik eder.
- PM² Metodolojisini sürekli iyileştirmek ve geliştirmek için geri bildirim toplamayı mümkün kılar.
- Proje Destek Ofislerinin (PSO'lar) birbirlerini topluluk olarak desteklemelerini sağlar.
- PM² şampiyonlarının (bireyler ve kuruluşların) katkılarına bağlıdır.

1.4 YARARLI ÇEVİRİMİÇİ KAYNAKLAR

PM²'deki Mükemmeliyet Merkezi (CoEPM²) tüm Açık PM² bilgilerini, yayınlarını vb. indirmek için merkezi bir konum sağlar. PM²'i daha ayrıntılı incelemek için, ücretsiz PM² Metodoloji Kılavuzu ve belge şablonlarını indirip inceleyebilir ve çevrimiçi kaynakları keşfedebilirsiniz:

PM² Kılavuzu (PDF)

Bu genel bakış belgesinin PDF sürümünü ve ayrıca PM² Metodoloji Kılavuzu - Açık Baskı'nın tamamını pek çok dilde AB Kitapçısından indirebilirsiniz.

- PM² Metodolojisi Kılavuzu - Açık Baskı: <http://europa.eu/!UR34mB>

Açık PM² Wiki

Açık PM² Wiki, [Açık Baskı] PM² yaklaşımını detaylandırır. Açık PM² Metodolojisi hakkında bilgi için tek bir merkez sağlar. Wiki'ye erişmek için, kişisel bir AB Giriş Kullanıcı Hesabına sahip olmanız gerekir. AB Giriş için Kullanıcı Hesabınız yoksa, sizden talep edildiğinde lütfen bir hesap oluşturun.

- Açık PM² Wiki: <http://europa.eu/!Gu76mr>
- Açık PM² Şablonları: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/openPM2/Artefacts>

Açık PM² Desteği

Açık PM² Topluluğuna Katılın: <http://europa.eu/!vh96rM>

- Proje yönetimine özel konuları tartışın, sorular sorun ve deneyimlerinizi paylaşın.
- PM², PM² Eserleri/Artefaktları ve işlemleri hakkında bilgi edinin.
- PM²'i kullanmaya başlamanıza yardımcı olacak desteği alın.
- Daha deneyimli PM² uygulayıcılarının bilgisine erişin.

- Kuruluşunuzda PM²'in kullanımını yaygınlaştırmak konusunda rehberlik alın.
- Geri bildirim sağlayın ve PM²'yi kullanma deneyiminizi paylaşın.

e-posta listemize kayıt olmak için: <https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/openpm2-contact>

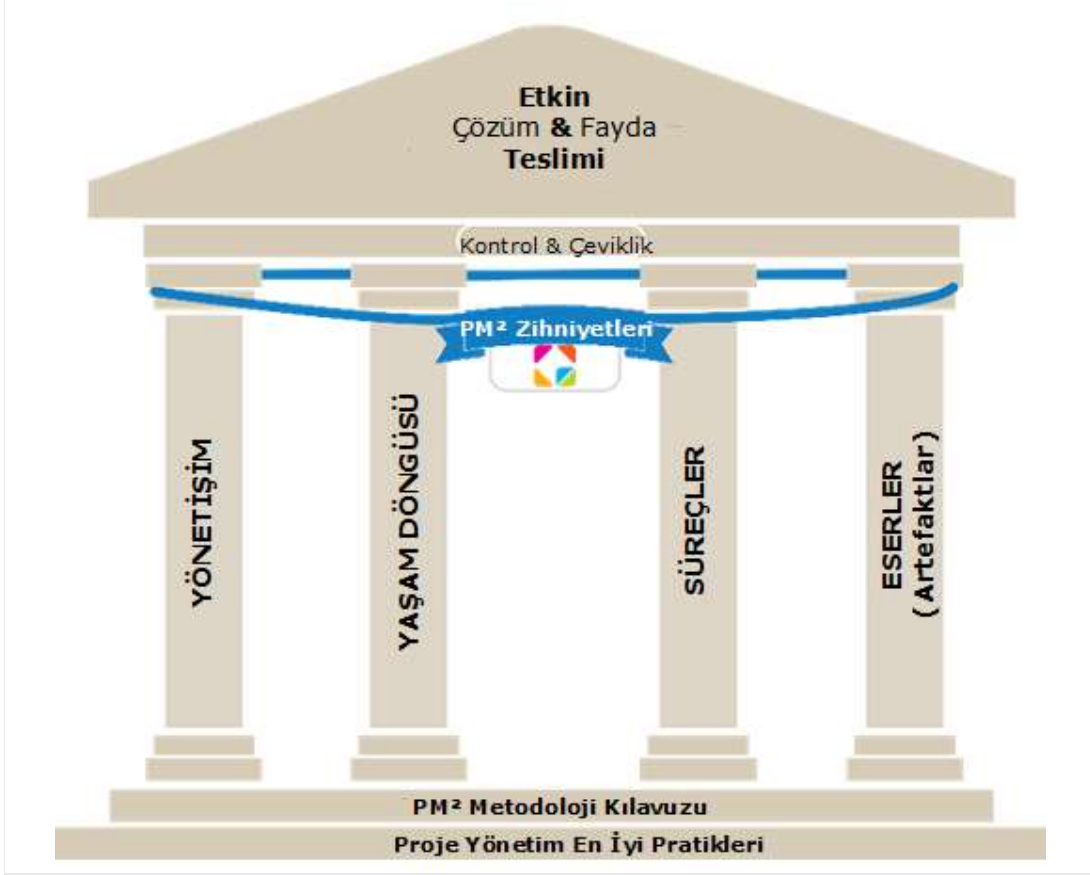
Bu sayfa özellikle boş bırakılmıştır

2 PM² METODOLOJİSİNE GENEL BAKIŞ

2.1 PM² EVİ

PM² Metodolojisi, proje yönetimi için en iyi uygulamalar üzerine inşa edilmiştir ve dört sütun tarafından desteklenmektedir:

1. proje yönetim modeli (roller ve sorumluluklar).
2. proje yaşam döngüsü (proje aşamaları).
3. bir dizi süreç (proje yönetimi faaliyetleri).
4. bir dizi proje eserleri (dokümantasyon şablonları ve yönergeleri).



Şekil 2.1 PM² Evi

PM² Metodolojisinin ruhu, PM² uygulamalarını bir arada tutan PM² proje ekipleri için ortak bir dizi inanç ve değer sağlayan PM² Zihniyetleri tarafından belirlenmektedir.

2.2 PM² PROJE YAŞAM DÖNGÜSÜ

PM² proje yaşam döngüsünün dört aşaması vardır, her aşamada farklı bir faaliyet türü baskındır (örn. başlatma aşamasında başlatma faaliyetleri baskındır). Bununla birlikte, ilgili faaliyetler belirli bir aşamada çaba açısından zirve yaparken, bu tür faaliyetler komşu aşama(lar) da yürütülebilir (örn. planlama faaliyetleri Yürütme Aşamasında tekrarlanır).

Bir proje, aşama-çıkış incelemesinin sonucu olarak mevcut aşamasının hedeflerine resmi (veya daha az resmi) olarak ulaşıldığı kabul edildiğinde, bir sonraki aşamaya geçer.

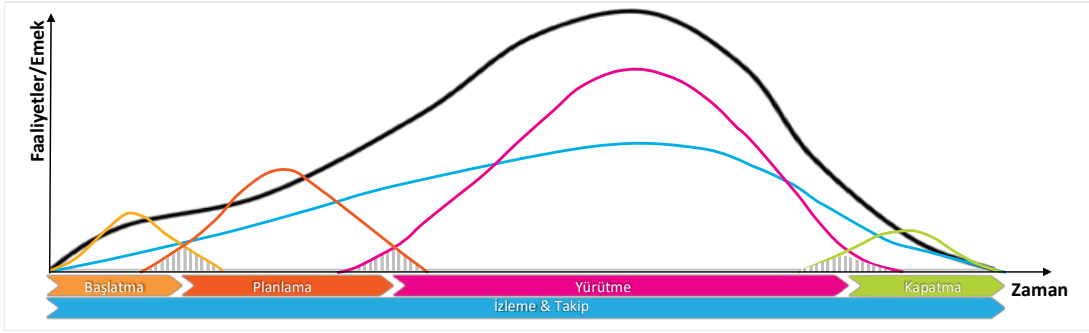


Fig 2.2 PM² Proje Yaşam Döngüsü: aşamalarla ilgili faaliyetlerin örtüşmesi

Bir projenin odağı, başlangıçta, faaliyetlerin başlatılması ve planlanmasından, orta aşamada, faaliyetlerin yürütülmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesine ve sonunda, faaliyetlerin kabul edilmesinden, geçiş sürecine ve kapatma faaliyetlerine çevrilir.

Deneyimsiz proje ekipleri bazen ilk proje aşamalarında yapılan çalışmanın önemini hafife alır ve yetersiz tanımlanmış veya planlanmış proje çıktıları üzerinde hemen çalışmaya başlar. Bu, son kullanıcılara kalitesiz ve fazla değeri olmayan çıktıların teslim edilmesiyle sonuçlanır. Eksik değerlendirme, genel proje başarısızlığının ve projenin amaçlanan faydalarını gerçekleştirmemesinin temel nedeni olan yaygın ve maliyetli bir hatadır.

Proje Aşaması	Tanım
1. Başlatma	İstenen sonuçları tanımlayın. İş Dosyası oluşturun. Proje kapsamını tanımlayın. Projeye iyi bir başlangıç yapın.
2. Planlama	Proje Çekirdek Ekibi'ni (PCT) atayın. Proje kapsamını geliştirin. İşi planlayın.
3. Yürütme	Proje planlarının yürütülmesini koordine edin. Çıktılar üretin.
4. Kapatma	Projenin resmi kabulünü koordine edin. Proje performansını raporlayın. Çıkarılan Dersleri ve Proje Sonrası Önerileri kaydedin. Projeyi yönetsel olarak kapatın.
İzleme & Kontrol	Proje süresi boyunca tüm proje çalışmaları ve yönetim faaliyetlerini denetleyin: proje performansını izleyin, ilerlemeyi ölçün, değişimi yönetin, riskleri ve sorunları ele alın, düzeltici eylemleri belirleyin.

Aşama Kapıları ve Onayları

Her aşamanın sonunda proje gözden geçirme ve onay kapısından geçer. Bu, projenin bir sonraki aşamaya geçmeden önce uygun kişiler (Proje Yöneticisi (PM), Proje Sahibi (PO), Proje Sev ve İdare Komitesi (PSC)) veya başka bir temsilci rol (delege edilmiş rol) tarafından gözden geçirilmesini sağlar. Bu kontrol noktaları, genel proje yönetimi kalitesine katkıda bulunur, projenin daha kontrollü bir şekilde ilerlemesini sağlar.

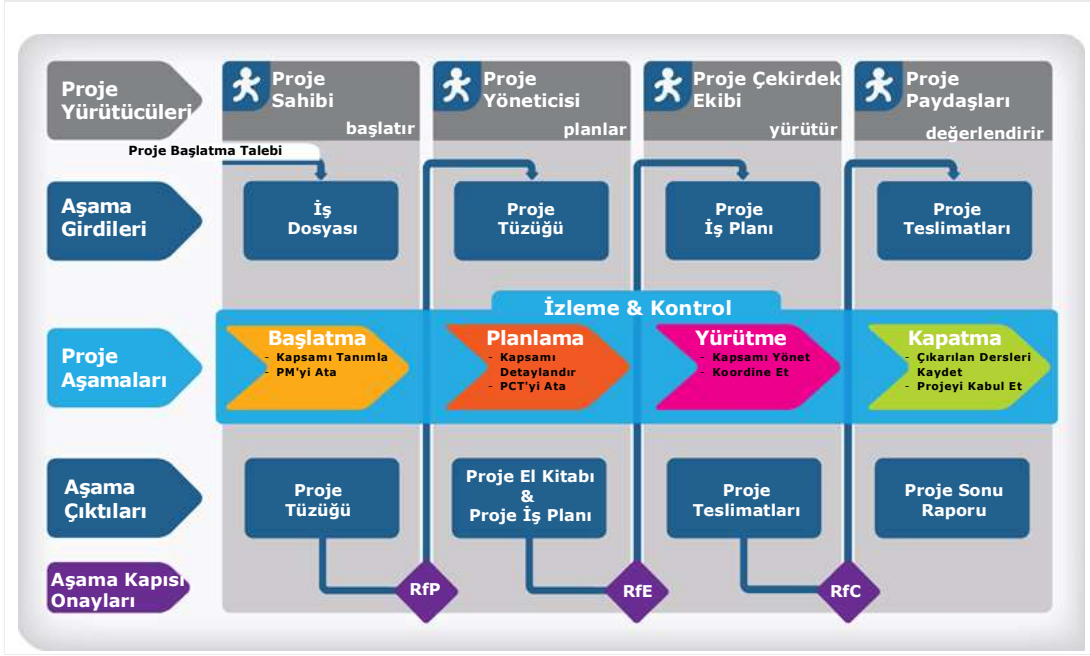
Üç PM² aşama kapısı:

- RfP (Planlama için Hazır): Başlatma Aşamasının sonunda.
- RfE (Yürütme için Hazır): Planlama Aşamasının sonunda.
- RfC (Kapatma için Hazır): Yürütme Aşamasının sonunda.

PM² AŞAMA SÜRÜCÜLERİ VE KİLİT ESERLER (ARTEFAKTLAR)

Projeler, projeleri tanımlamak, planlamak ve yürütmek için insanlara bağlıdır. Bu proje sürücüleri PM² projesinde aşamadan aşamaya değişir. Başlatma Aşaması sırasında, Proje Sahibi (PO) projeyi başlatan ve tüm dokümantasyondan sorumlu olan ana itici güçtür. Planlama Aşamasında, ana itici güç, tüm proje planlarının dağıtımını koordine etmekten sorumlu olan Proje Yöneticisidir (PM). Proje Çalışma Planı ve Yürütme Aşamasında teslim edilecek projelerin oluşturulması, Proje Çekirdek Ekibi (PCT) tarafından

yürütülür. Son olarak, Kapatma Aşaması, projenin genel performansını değerlendiren proje paydaşları tarafından yönlendirilir.



Şekil 2.3 PM² Yüzme Şeridi Şeması

Yüzme Şeridi Şemasında (yukarıda) belirtilen ana belgeler (eserler) şunlardır:

Aşama Girdisi veya Çıktısı	Tanım
Proje Başlatma Talebi	Bir problemi, ihtiyacı veya fırsatı daha ayrıntılı bir şekilde inceleme taahhüdünü resmileştirir, bağlamı kayda alır.
İş Dosyası	Projenin arkasındaki mantığı tespit eder, gerekçe sağlar, bütçe kısıtlamalarını belirler.
Proje Tüzüğü	İş Dosyası üzerine kurulur. Proje kapsamını, üst düzey gereksinimleri ve çıktıları tanımlar. Projenin arkasındaki mantığı tespit eder, gerekçe sağlar, bütçe kısıtlamalarını belirler.
Proje El Kitabı	Proje yönetimi hedeflerini ve genel yönetim yaklaşımını sunar, rolleri ve sorumlulukları belgeler.
Proje İş Planı	Yürütülecek işin dökümünü, ilgili emek ve maliyet tahminlerini ve proje programını içerir.
Proje Çıktıları	Proje Tüzüğü ve Proje Çalışma Planında tanımlanan proje çıktılarının tamamını listeler.
Proje Sonu Raporu	Proje deneyimini, proje performansını ve çıkarılan dersleri özetler (başarılı proje uygulamaları ve potansiyel tuzaklar).

2.3 PM² PROJESİ NEDİR?

PM²'in pek çok En İyi Uygulaması, her tür proje veya iş faaliyetine uygulanabilir. Ancak, tüm PM² Metodolojisini uygulayabilmek için projenin belirli özelliklere sahip olması gerekir.

Böylece, bir PM² projesi:

- (Her şeyden önce) bir projedir (operasyon, iş faaliyeti, program vb. değildir).
- 4-5 haftadan daha uzun bir süreye sahiptir. 2-3'ten fazla kişiyi içerir.
- bir kuruluş içinde yürür. İç veya dış denetimlere tabi olabilir.

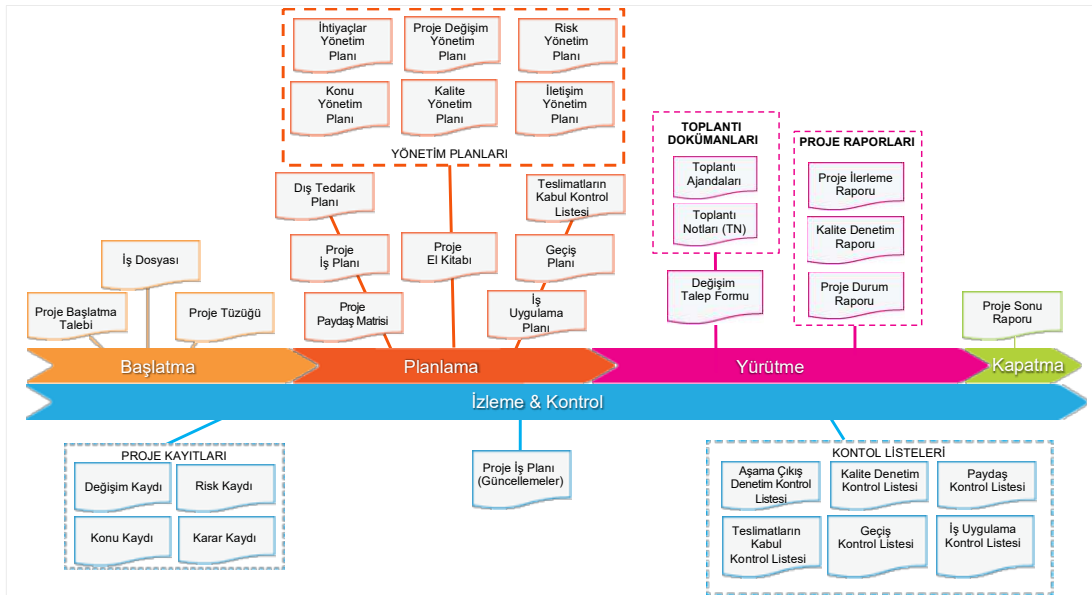
- açıkça tanımlanmış bir yönetim yapısı, açıkça belirlenmiş roller ve sorumluluklar gerektirir.
- bütçesinin ve kapsamının onaylanmasını gerektirir.
- inşa etme / teslimat faaliyetlerinden fazlasını içerir.
- geçiş ve iş uygulama faaliyetlerini içerir.
- belirli bir düzeyde dokümantasyon, şeffaflık ve raporlama gerektirir.
- belirli bir düzeyde kontrol ve izlenebilirlik gerektirir.
- geniş bir iç (ve dış) paydaş tabanına sahiptir.
- birkaç kuruluşun veya kuruluş biriminin işbirliğini gerektirebilir.
- kuruluşun proje yönetimi olgunluğunun artırılmasına katkıda bulunur.

2.4 PROJE DOKÜMANTASYONU - PM² ESERLERİ (ARTEFAKTLARI)

Proje dokümantasyonu, proje yönetiminde önemli bir faaliyettir. Bir projenin başlangıcından tamamlanmasına kadar devam eder. Proje belgeleri:

- insanları belirsiz düşünce ve planları yazıya dökmeye zorlayarak düşünmeyi keskinleştirir.
- planlamayı kristal netliğine getirir.
- tüm proje paydaşlarının ve proje ekibi üyelerinin ne teslim edileceği, ne zaman teslim edileceği konusunda aynı beklentileri paylaşmasını sağlayarak proje onayını tanımlar.
- tüm paydaşlara proje gereksinimlerinin net bir resmini sunar.
- iç ve dış gruplarla iletişimi kolaylaştırır.
- bir projenin ilerlemesini izlemek ve kontrol etmek için bir temel oluşturur.
- önemli kararların kaydını tutar.
- resmi denetimlerin gerektirdiği bilgileri sağlar.
- kurumsal hafızayı destekler ve gelecekteki projelerin başarı şansını artırmak için kullanılacak tarihsel bir referans görevi görür.

Proje dokümantasyonu mutlaka, organizasyonun ve projenin formatı, uygulama usulü vb. gibi kalite standartlarına uymalıdır. Bununla birlikte, her şeyden önce amacını yerine getirmeli, net ve anlaşılması kolay olmalıdır.



Şekil 2.4 PM² Eserler (Artefaktlar) Bütünsel Görünümü, EK A – sayfa 33

2.5 PM² ZİHNİYETLERİ

PM² süreçleri, Eserler (Artefaktlar), araçlar ve teknikler bir projenin zaman, maliyet, kapsam ve kalite boyutları arasındaki dengeleri yönetme ve koruma konularında proje ekiplerinin karar vermesine yardımcı olur.

PM² Zihniyetleri, proje ekiplerinin projelerinin Hedeflerine Ulaşmak İçin Neyin Önemli Olduğuna Odaklanmasına Yardımcı Olan Tutum Ve Davranışlardır. Proje ekiplerinin kuruluşlardaki projeleri karmaşadan uzak ilerleyerek yönetmesine, PM² Metodolojisini daha etkili ve eksiksiz hale getirmelerine yardımcı olurlar.

Bu nedenle, Proje Yöneticileri (PM) ve PM²'i uygulayan proje ekipleri:

1. Projelerini yönetmek için **PM²'in En İyi Pratiklerini kullanır.**
2. Proje yönetimi metodolojilerinin projelere hizmet etmek için orada olduklarını ve bunun aksi için olmadıklarını **aklından çıkarmaz.**
3. **Sonuca odaklılığı** tüm projeler ve proje yönetim faaliyetlerinde sürdürülmesini sağlar.
4. Sadece proje planlarını takipte değil, proje sonuçlarını **maksimum değerle** teslim etmede **kararlı olur.**
5. Proje **iş birliği, net ve açık iletişim ve hesap verebilirlik** kültürünü **teşvik eder.**
6. Projenin yararı için en **uygun** kişileri proje rollerine **atar.**
7. Birbiriyle sıklıkla çelişen ürün, amaç, süreç, plan, insanlar, zevk/eziyet, katılım, algı ve politikayı (Ps) en verimli şekilde **dengeler.**
8. Projeye **daha iyi katkıda bulunabilmek** için teknik ve davranışsal yeterlilikler geliştirmeye **yatırım** yapar.
9. Proje paydaşlarını, proje **faidalarını** maksimize etmek için **organizasyonel değişime dahil eder.**
10. **Bilgiyi paylaşır**, öğrenilen dersleri aktif olarak yönetir ve kuruluşları da proje yönetiminin **iyileştirilmesine** katkıda bulunur.
11. PM² Etik ve Mesleki Erdemli Davranışlar Kılavuzundan **ilham alır** (bkz. Ek).

PM²'in Zihniyetlerini sürekli hatırlamak için, Proje Yöneticileri (PM'ler) ve PM² uygulayan proje ekipleri, kendilerine aşağıdaki önemli Nadiren Sorulan Soruları (IAQ'lar) cesurca sormalıdır:

- **Ne yaptığımızı biliyor muyuz?** İpucu: Net ve paylaşılan bir proje vizyonu geliştirin. Bütünsel bir yaklaşım kullanarak projeyi yönetin. Sadece bir kısmını değil tüm projeyi optimize edin. Süreci takip edin ancak Çevik kalın ve kendinize neden bu şeyi yaptığınızı düzenli olarak hatırlatmaya çalışın.
- **Neden yaptığımızı biliyor muyuz? Gerçekten önemseyen var mı?** İpucu: Projenizin önemli olduğundan emin olun. Hedeflerini, değerini ve etkisini ve bunun örgütsel strateji ile ilişkisini anlayın. Proje başarısının ne olduğunu önceden tanımlayın. Yalnızca çıktılar değil, maksimum değer ve gerçek faydalar sağlayın.
- **Doğru insanlar dahil oluyor mu?** İpucu: İnsanlar projelerin çalışmasını sağlar. İnsanları dahil etmek ve proje rolleri atamak için birincil kriter; politika, dostluk, fonksiyonel hiyerarşi, yakınlık veya kolaylık değil, projenin ihtiyaç ve hedeflerine hizmet etmek olmalıdır.
- **Kimin ne yaptığını biliyor muyuz?** İpucu: Ne yapmanız gerektiğini bilin ve başkalarının ne yapması gerektiğini bildiğinden emin olun. Herkes için net mi? Roller, sorumlulukları ve hesap verebilirlikleri açıkça anlayın, tanımlayın.
- **Bedeli ne olursa olsun her tür riski alarak mı teslim ediyorsunuz?** İpucu: İnsanların çalışmalarına ve kurumsal kimliklerine saygı gösterin ve yüksek riskli davranış ve taktiklerden kaçının. Her zaman yalnızca nihai sonucun değil, oraya nasıl ulaşacağınızın da önemli olduğunu unutmayın. Projelerinizi olumlu değerlere ve ilkelere göre yönetin.
- **Bu önemli mi?** İpucu: Her şey eşit derecede önemli DEĞİLDİR. Projenin Kritik Başarı Kriterlerini (CSC), Asgari Uygunlukta Ürün (MVP) ve Kritik Başarı Faktörlerini (CSF'ler) tanımlayın ve üzerinde anlaşın. Hem proje hem de proje yönetimi hedeflerinin yararına taktiksel ve stratejik olarak çaba ve dikkat gösterin.

- **Bu iş onlar için mi, yoksa bizim için mi?** İpucu: Müşteri ve sağlayıcı gruplarının ortak bir hedef doğrultusunda tek bir ekip olarak çalıştığından emin olun. Tam bir takım çalışmasının gerçekten işlemediği için, net, etkili ve sık iletişimi teşvik edin.
- **Dahil olmalı mıyım?** İpucu: Her pozisyondan katkıda bulunun. Projeye getirdiğiniz beceriler, değer ve olumlu tutumdan gurur duyun. Katılması gereken herkesin katılmasına yardımcı olun. Tüm paydaşların katkılarına teşvik edin ve kolaylaştırın.
- **İyileştirdik mi?** İpucu: Bilgi toplayarak ve paylaşarak süregelen kişisel ve örgütsel gelişmeyi taahhüt edin. Proje ekipleri nasıl daha etkili olabilecekleri üzerine düşünmeli ve davranışlarını buna göre ayarlamalıdır.
- **Projeden sonra yaşam var mı?** İpucu: Ürün (veya hizmet) Yaşam Döngüsü yeni başladı! Başarısına katkıda bulunduğunuzdan emin olun.

PM² Zihniyetleri, PM² süreçlerini ve uygulamalarını bir arada tutan birleştirici unsurdur. Tüm PM² uygulayıcıları için ortak bir dizi inanç ve değer sağlar. Proje ekiplerinin daha geniş organizasyonel ve etik bağlamda proje yönetimi hedeflerini yeniden konumlandırmasına yardımcı olurlar.

2.6 ÖZEL BİÇİMLENDİRME

PM² Metodolojisi bir kuruluşun ve bir projenin ihtiyaçlarına etkili şekilde hizmet etmesi için bir miktar özel biçimlendirilme ve / veya özelleştirilmesi ve / veya ölçütlenilmesi gerekebilir.

Özel Biçimlendirme (Özelleştirme ve Ölçütlendirme), metodolojinin süreç adımları, eserlerin (Artefaktların) içeriği, sorumlulukların çeşitli roller arasında dağılımı vb. gibi belirli kısımlarını değiştirmeyi ifade eder. Kuruluşlar, metodolojiyi, yapılarının ve kültürlerinin özel ihtiyaçlarına, organizasyonel süreçlere, politikalara vb. uyarlamak için bunu yapar.

Özel biçimlendirme, organizasyon / departman düzeyinde daha mantıklıdır. Ancak proje düzeyinde, örneğin bir projenin zorluğuna/çetrefillğine, büyüklüğüne veya türüne bağlı olarak bazı özel biçimlendirmeler de yapılabilir. Herhangi bir özel biçimlendirmeye ek olarak, projenin belirli yönetim ihtiyaçlarını yansıtmak için proje düzeyinde daha fazla özelleştirme gerekebilir. Bu tür özelleştirmelere örnek olarak, tırmanma için karar eşiklerinin tanımı, paydaşların risk alma arzusu ve eğilimine dayalı risk toleransları vb. gösterilebilir.

Tüm Özel Biçimlendirme ve uyarlamalar Proje El Kitabında belgelenmelidir.

PM² Metodolojisini uyarlarlarken veya özelleştirirken aşağıdaki yönergeler dikkate alınmalıdır:

- İlk olarak, uyarlanacak metodoloji öğesinin amacını, değerini anlayın, ardından özel biçimlendirilmesine geçin.
- Tüm parçaları (örn. bir aşama, bir rol, bir aktivite veya bir eser) ortadan kaldırarak metodolojiyi basitleştirmekten kaçının. Bunun yerine o öğenin kapsamını ölçeklendirin (veya artırın).
- Bir projenin ihtiyaç duyduğu kontrol seviyesini, bu kontrolün gerektirdiği ekstra emeğe karşı dengeleyin.
- İsrafı ortadan kaldırın (yalın yaklaşım), ancak dört sütunu ve zihniyetleri ile betimlenen PM² Metodolojisinin ruhuyla uyumlu kalmaya devam edin.
- Metodolojinin entegre bir bütün olarak tasarlandığını unutmayın, bu nedenle gereksiz sapmalardan kaçının.

3 PROJE ORGANİZASYONU VE ROLLERİ

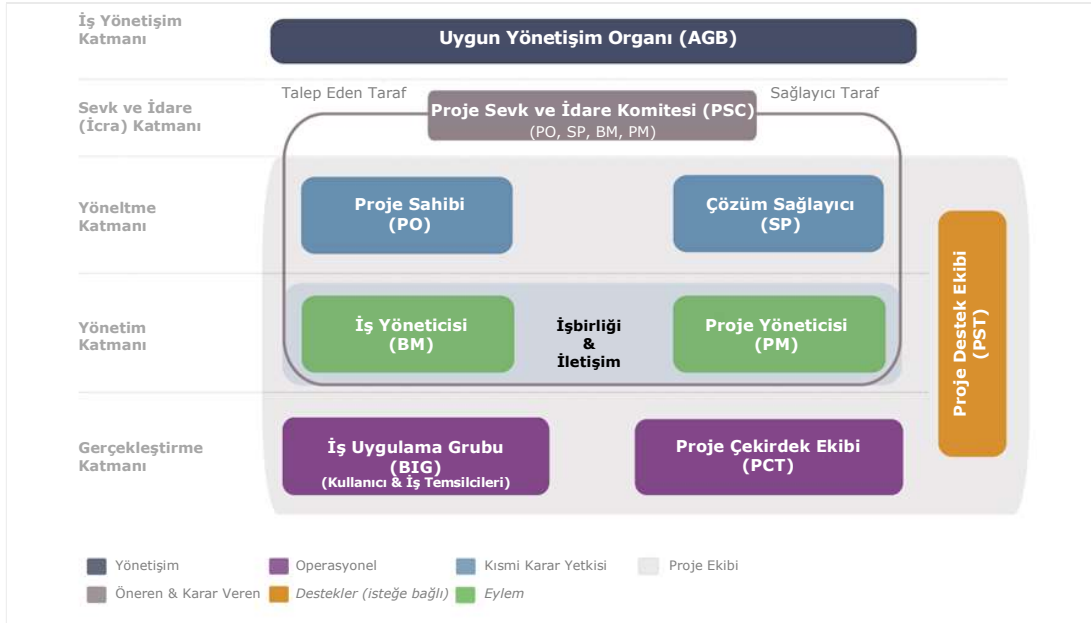
3.1 PROJE PAYDAŞLARI

Proje paydaşları, bir projenin yaşam döngüsü boyunca, gerçekleştirilen faaliyetleri ve/veya projenin çıktıları ve sonuçlarını etkileyebilecek, bunlardan etkilenebilecek veya etkilenebileceğine inanan kişiler veya gruplardır. Paydaşlar doğrudan bir projenin çalışmasına dahil olanlar, diğer iç kuruluşların üyeleri veya kuruluşun dışında (örn. yükleniciler, tedarikçiler, kullanıcılar veya genel halk) olabilir.

Paydaşların sayısı bir projenin karmaşıklığına ve kapsamına bağlıdır. Bununla birlikte, proje ne kadar çok insanı etkiliyorsa, proje üzerinde biraz gücü veya etkisi olan insanları etkileme olasılığı o kadar yüksektir. Paydaşların projenin yararlı destekçileri olabileceği veya projeyi engellemeyi seçebileceği göz önüne alındığında, proje paydaşlarının etkili yönetimi ve katılımı proje başarısı için çok önemlidir.

3.2 YÖNETİŞİM MODELİ VE KATMANLAR

Aşağıdaki şema proje yönetimi bakış açısından proje organizasyonundaki katmanlara ve ana rollere genel bir bakış sunmaktadır.



Şekil 3.1 Proje Organizasyonu

Gerçekleştirme, Yöneltilme ve Yönetim katmanlarında tanımlanan rolleri üstlenen kişilerden oluşan sadece bir proje ekibinin bulunduğu unutmayın. Projenin başarılı olması için, bu insanların bir ekip olarak birlikte çalışmalarını gerekir.

İş Yönetişim Katmanı

İş Yönetişim Katmanı, bir bütün olarak kuruluşun vizyonunu ve stratejisini belirler. Üst veya en üst yönetim düzeyinde faaliyet gösteren bir veya daha fazla yönetim komitesinden oluşur. Burada öncelikler tanımlanır, yatırım kararları alınır ve kaynaklar tahsis edilir.

Sevk ve İdare (İcra) Katmanı

Sevk ve İdare (İcra) Katmanı, genel proje yönlendirme ve rehberliği yapar. Projenin hedeflerine odaklı kalmasını sağlar. Uygun Yönetişim Organına (AGB) rapor verir. Yönlendirme Katmanı, Yönlendirme ve Yönetim Katmanlarında tanımlanmış olan rollerin yanı sıra diğer isteğe bağlı rollerden oluşur.

Yönelme Katmanı

Yönelme Katmanı projeyi güçlü bir şekilde savunur ve iş dosyasına sahiptir. Projenin hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli kaynakları harekete geçirir, projenin performansını izler. Yönelme Katmanı, Proje Sahibinin (PO) ve Çözüm Sağlayıcının (SP) rollerini içerir. Yönetim Katmanı

Yönetim Katmanı günlük proje yönetimine odaklanır. Amaçlanan çıktıları üretmek ve bunları iş organizasyonuna uygulamak için işleri organize eder, izler ve kontrol eder. Yönetim Katmanının üyeleri Yönelme Katmanına rapor eder. Yönetim Katmanı, İş Yöneticisi (BM) ve Proje Yöneticisi (PM) rollerini içerir. Projenin başarısı için bu iki rol arasında yakın iş birliği ve etkili iletişimin olması kritik önem taşımaktadır.

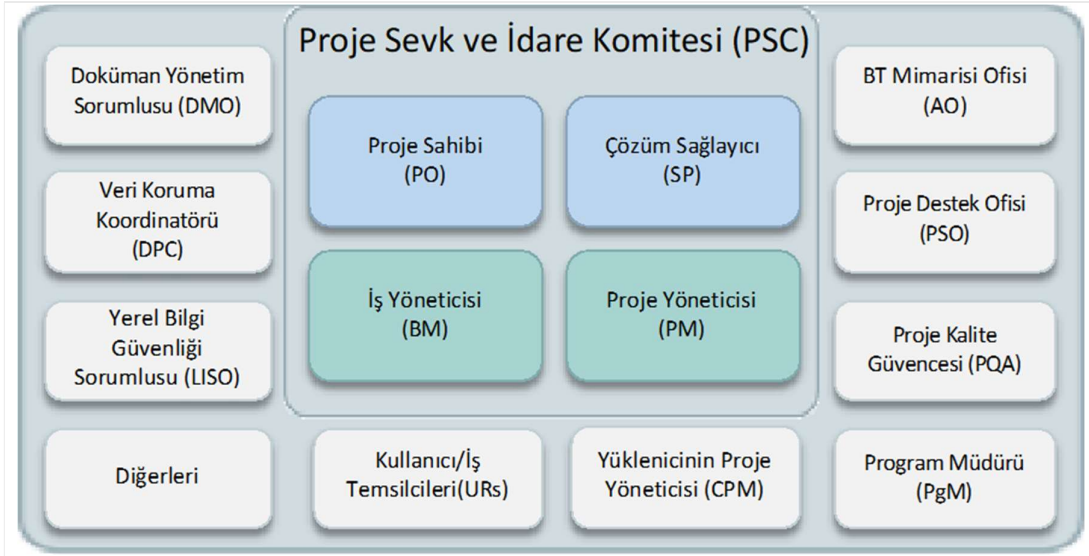
Gerçekleştirme Katmanı

Gerçekleştirme Katmanı Yönetim Katmanına raporlar ve proje çalışmasını yürütür. Proje Çekirdek Ekibi (PCT) ve İş Uygulama Grubu (BIG) proje çıktıları üretir ve bunları iş organizasyonuna uygular.

3.3 ROLLER VE SORUMLULUKLAR

3.3.1 PROJE SEVK VE İDARE (İCRA) KOMİTESİ (PSC)

Proje Sevk ve İdare (İcra) Komitesi (PSC), talep eden, sağlayıcı taraf temsilcilerinin dengeli bir karışımını sağlayan Yönetim ve Yönelme Katmanlarındaki dört rolden oluşur. Projenin ihtiyaçlarına göre diğer roller de katılabilir.



Şekil 3.2 Proje Yönlendirme Komitesi (PSC) Kompozisyonu Örneği: Kalıcı ve isteğe bağlı roller

Proje Sevk ve İdare Komitesine (PSC) Proje Sahibi (PO) başkanlık eder. Proje için kilit karar alma, sorun çözme organıdır. Projeyi veya ekibin hedefleri yerine getirme kabiliyetini etkileyebilecek önemli kararlar Proje Sevk ve İdare Komitesine (PSC) iletilecektir. Önemli belgelerin onaylanması, önemli proje sorunlarının çözümü veya önemli değişim talepleri burada tartışılacak ve karara bağlanacaktır.

3.3.2 PROJE SAHİBİ (PO)

Proje Sahibi (PO) projenin müşterisidir. Bu nedenle iş hedeflerini belirler, proje sonuçlarının iş hedefleri ve öncelikleri ile uyumlu olmasını güvenceye alır. İstekte bulunan taraftan Yönelme Katmanı rolü ile Proje Sahibi (PO), projenin genel başarısından sorumludur, teslim aldıktan daha sonra projenin çıktıları (ürün veya hizmet) sahibi olur.

Proje Sahibi (PO) proje şampiyonu olarak projeye ve üyelerine liderlik, stratejik yönlendirme sağlar. Genellikle fonksiyonel hiyerarşide bir yönetim pozisyonuna sahip olduğu için daimi kuruluşun isteklerini, taleplerini ve bakış açısını temsil eder. Proje Sahibi (PO) gerekli kaynakları harekete geçirir. Projenin iş risklerine sahiplenir, artan sorunları ve çatışmaları çözer, Projenin ilerlemesini düzenli olarak izler, organizasyonel değişikliği yönetir.

3.3.3 ÇÖZÜM SAĞLAYICI (SP)

Çözüm Sağlayıcı (SP) proje teslimatları için genel hesap verebilirliği üstlenir. Projenin çıktılarını tasarlayan, yöneten ve uygulayan (veya dış kaynak kullanan) kişilerin çıkarlarını temsil eder. Sağlayıcı tarafından kilit Yönelme Katmanı rolü olarak, Çözüm Sağlayıcı (SP) genellikle projeyi üstlenen kuruluşun işlevsel hiyerarşisinde genellikle yönetimdedir. Bu nedenle genellikle projenin iş hedeflerini tanımlamak için Proje Sahibi (PO) ile birlikte çalışır.

Projenin bir kısmı dışarıdan tedarik edildiğinde, Çözüm Sağlayıcı (SP) dışarıdan sağlanan sağlayıcı faaliyetlerin ve teslimat hedeflerini üzerinde mutabakata varır, proje yüklenici teslimatlarını onaylar ve performansından sorumlu olur.

3.3.4 İŞ YÖNETİCİSİ (BM)

İş Yöneticisi (BM) Proje Sahibini (PO) proje içinde günlük olarak temsil eder. Proje Başlatma Talebi, İş Dosyası ve İş Uygulama Planı aracılığıyla proje ve iş hedeflerinin tanımlanmasına yardımcı olur. İş Yöneticisi (BM) Proje Yöneticisi (PM) ile yakın iş birliği içinde çalışır. Proje çıktılarının iş ve kullanıcı ihtiyaçlarını karşılama için müşteri tarafı faaliyetlerini ve rollerini (örn. Kullanıcı ve İş Temsilcileri) koordine eder.

İş Yöneticisi (BM) ayrıca, gerekli her türlü yeniden mühendislik ve organizasyonel değişim faaliyetlerini planlar. Bunların uygulanmasına öncülük eder, bu da Çözüm Sağlayıcı (SP) tarafından sunulduğunda, kalıcı kuruluşun projenin çıktılarını almaya hazır olmasını sağlar.

3.3.5 PROJE YÖNETİCİSİ (PM)

Proje Yöneticisi (PM), projeyi günlük olarak gözetir, yönetir. Tahsis edilen kaynakların etkin kullanımını sağlamak için belirlenen hedefler ve kısıtlamalar dahilinde yüksek kaliteli proje sonuçları sunmaktan sorumludur. Daha geniş kapsamlı olarak, Proje Yöneticisinin (PM) sorumluluğu, risk ve sorun yönetimi, proje iletişimi ve paydaş yönetimini de içerir.

Proje Yöneticisi (PM), tüm yönetim eserlerini (Artefaktlar) oluşturmaktan sorumludur (Proje Başlatma Talebi, İş Dosyası ve İş Uygulama Planı hariç). Proje değişikliğini yöneterek, proje hedeflerinin kalite, zaman ve maliyet hedefleri içinde gerçekleştirilmesini sağlayarak, gerektiğinde önleyici veya düzeltici önlemler alarak projenin gelişimini kontrol eder. Proje Yöneticisi (PM) ayrıca projeyi izler, kontrol eder. Proje ilerleyişi hakkında Proje Sevk ve İdare Komitesine (PSC) rapor verir.

3.3.6 İŞ UYGULAMA GRUBU (BIG)

İş Uygulama Grubu (BIG) iş ve kullanıcı temsilcilerinden oluşur. İş gereksinimlerini tanımlama, proje çıktılarını kabul testi ve kurumun proje çıktılarını günlük işlere etkili bir şekilde entegre etmek için yapılması gereken iş değişimlerini uygulamaktan sorumludur.

3.3.7 PROJE ÇEKİRDEK EKİBİ (PCT)

Proje Çekirdek Ekibi (PCT), proje çıktılarını oluşturmaktan sorumlu uzman rollerinden oluşur. Nitelik ve yapısı proje büyüklüğü ve türüne (örn. BT projesi, politika geliştirme projesi, vb.) bağlıdır. Projenin ihtiyaçlarına göre Proje Yöneticisi (PM) tarafından tanımlanır.

Sağlayıcı Proje Yöneticisi (CPM): Sağlayıcının proje etkinliklerini ve ekibini yönetir. Proje Çekirdek Ekibinin (PCT) bir parçasıdır. Proje Yöneticisine (PM) rapor eder.

3.3.8 DİĞER ROLLER

Kullanıcı Temsilcileri (UR'ler): Projenin son kullanıcılarının çıkarlarını temsil eder. İş Uygulama Grubunun (BIG) bir parçasıdır. Kullanıcı Temsilcilerini (UR) tayin etmek, projeye dahil etmek, gelişmeleri takip etmek ve sahiplenme duygusunu sağlamak önemlidir. Kullanıcı Temsilcileri (UR) proje gereksinimlerinin tanımlanmasına ve düzenli aralıklarla doğrulanmasına yardımcı olarak nihai çıktılarının iş amacına uygun olmasını sağlar.

Proje Destek Ekibi (PST): Projeye destek sağlamaktan sorumlu kişilerden oluşur. Nitelik ve yapısı projenin ihtiyaçlarına bağlıdır. Proje Destek Ekibi (PST) genellikle çeşitli yatay hizmet veya birim temsilcilerinden oluşur.

Proje Yönetim Yardımcısı (PAM): Büyük projeler için, Proje Yöneticisi (PM) bazı yönetim görevlerini bir asistana devretmeyi faydalı bulabilir. Proje Yönetim Asistanı (PAM), Proje Yöneticisi (PM) tarafından atanan bir dizi koordinasyon ve destekleyici görev üzerinde çalışabilir, toplantılarda Proje Yöneticisinin (PM) yedeklemesi gibi davranır. Ancak, Proje Yöneticisi (PM) tüm proje yönetim görevlerinden ve teslim edilenlerden sorumlu kişi olmaya devam eder.

Proje Destek Ofisi (PSO): Metodolojinin uygulanması, eserlerin (Artefaktların), bilgi sistemlerinin vb. kullanımı ile ilgili konularda Proje Ekiplerine proje yönetimi desteği sağlar.

Proje Kalite Güvencesi (PQA): Proje Yöneticisi'nden (PM) bağımsız olarak çalışan Proje Kalite Güvencesi (PQA), projenin ve çıktılarının yüksek kalitesini garanti eder. Proje Yönetimi Yetkinlikleri

Proje yönetimi, çizelgeler ve bütçeler oluşturmaktan çok daha fazlasıdır. İyi bir Proje Yöneticisi (PM) bilgi ve deneyim geliştirmiştir. Bir takım temel davranışsal ve durumsal yetkinliklerle donanmıştır ve geniş bir teknik ve davranışsal beceri yelpazesini uygulayabilir. Proje Yöneticilerinin (PY) yeterince aşına olması gerekenler:

- kuruluşlarında kullanılan Proje Yönetimi Metodolojisi.
- yönettikleri projeler için geçerli olan politikalar ve standartlar (örn. güvenlik, kurumsal mimari, denetimler).
- yönettikleri projelerin iş bağlamı.
- genel proje ortamı (sosyokültürel, politik, fiziksel).
- projelerinin ait olduğu alan (örn. BT, pazarlama).
- nihai ürün veya hizmetin teslim edildikten sonra nasıl gelişeceği ve bakımının nasıl yapılacağı.

Bunlara ek olarak, Proje Yöneticilerinin (PM'ler) insanlarla ve daha geniş örgütsel bağlamlar içinde etkili bir şekilde çalışmalarına izin verecek başka yeterlilikler gerekir. Bu yeterlilikler arasında iletişim kurmak, liderlik etmek, motive etmek, müzakere etmek, sorunları çözmek, toplantılar ve çalıştaylar yürütmek, proje durumunu raporlamak ve çoğulcu ve çelişen önceliklere sahip farklı ekipler ve paydaş grupları ile karmaşık durumları yönetmek bulunmaktadır.

Aşağıdaki tablo, Proje Yönetimi uygulamasıyla ilgili temel İnsan ve Perspektif Yeterliliklerini listelemektedir:

İnsan Yetkinlikleri	Perspektif Yetkinlikleri
<ul style="list-style-type: none"> • Özyansıtma ve kendini yönetme • Kişisel bütünlük ve güvenilirlik • Kişisel iletişim • İlişkiler ve katılım • Liderlik • Takım çalışması • Çatışma ve kriz yönetimi • Beceriklilik • Müzakere • Sonuç odaklılık 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateji • Yönetişim, yapılar ve süreçler • Uyumluluk, standartlar ve düzenleme • Güç ve etki (alaka) • Değişim ve dönüşüm • Kültürel değerler takdiri ve etik <p style="text-align: right;"><i>Kaynak: IPMA-ICB (uyarlanmış)</i></p>

Yukarıdaki tüm yetkinliklerden, kültürel değer takdiri ve etik öne çıkacak önemli bir konuma sahiptir, çünkü yetkinliklerimizin uygulanmasında bize rehberlik ederler. İyi veya kötü, doğru veya yanlış olarak neyi düşündüğümüzü ve gördüğümüzü belirlerler. Herhangi bir durumda kararlarımızı ve eylemlerimizi yönlendiren filtrelerdir.

Proje Yönetimi Yetkinliği, kurumsal değerler ve mesleki etik değerlere uyumlu, etkili, tutarlı ve duruma özgü bir şekilde yapılmalıdır. Amaç, doğru kararları, doğru zamanda, doğru şekilde ve doğru nedenlerle alarak (ve bunlara göre hareket ederek), projenin hedeflerine ulaşmak, diğer bir deyişle, projeyi doğru şekilde yönetmek olmalıdır. Genelde hedefler, araçlar ve Proje Yöneticisi'nin görevleri sırasında etik gerilimler olduğu için, Proje Yöneticisi'nin çeşitli paydaşlar ve onların çıkarına karşı görevi zor bir hal alır.

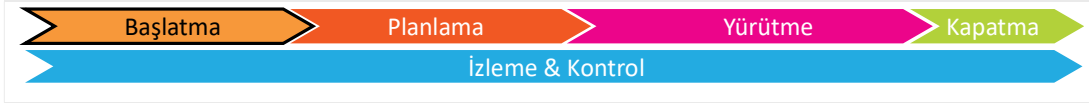
Proje Yöneticileri (PM'ler), hedeflerin, becerilerin, kişisel bütünlüğün ve ahlaki erdemin dengelenmesini içeren etik bir yaklaşım geliştirdiğinde, kararların ve gerilimlerin yönetilmesi daha kolay hale gelir.

Bütün erdemler (mantıksal ve ahlaki) tüm yeterlilikleri etkilese bile yargı, içgörü, anlayışlılık erdemleri perspektif yetkinlikleri gösterirken, dürüstlük, adalet, samimiyet, cömertlik, ölçülülük, cesaret, mizah, asillik ve görkem gibi ahlaki erdemler insan yetkinlik göstergesi ile daha ilişkilidir.

Kişisel ve mesleki erdemler ve bunların yetkinliklerle bağlantısı hakkında daha fazla bilgi için, lütfen PM² Metodoloji Kılavuzu - Etik ve Davranışlar Ekine bakınız.

Bu sayfa özellikle boş bırakılmıştır

4 BAŞLATMA AŞAMASI



Bir PM² projesinin ilk aşaması Başlatma Aşamasıdır. Bu aşamada, katılımcılar projenin amacını formüle eder, kuruluşun stratejik hedeflerine uyumunu sağlar. Projeye iyi bir başlangıç yapmak için ilk planlamayı yapar. Planlama Aşamasında, devam etmek üzere onay almak için gerekli bilgileri bir araya getirir. Bu aşamanın ana girdisi, bir ihtiyaca, soruna veya fırsata yönelik bir (müşteri) talebidir.



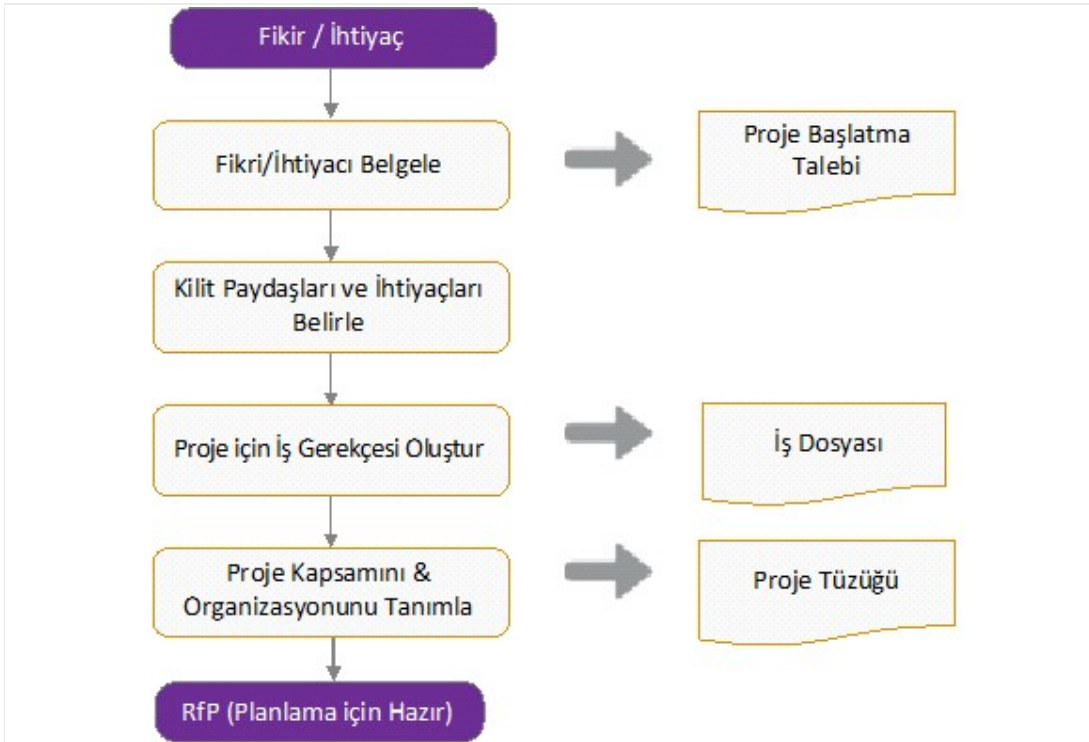
Şekil 4.1 Başlatma Aşamasına Genel Bakış

Başlatma Aşamasının bir parçası olarak aşağıdaki bilgiler toplanır, belgelenir ve iletilir:

- İstekte bulunanın kim olduğu, paydaşların kim olduğu, işin ihtiyaçları ve istenen sonuçların neler olduğu hakkında ön bilgiler.
- İş bağlamı ve gerekçesi, problem tanımı ve olası çözüm alternatifleri, bütçe, emek ve zaman tahminleri.
- Projenin kapsam, kalite, maliyet ve zaman hedefleri, dönüm noktaları, çıktılar ve proje yönetimi yaklaşımı ve yönetişimi açısından hedefleri.

İş Dosyası ve Proje Tüzüğü, temel olarak alınan ve proje boyunca referans gösterilen yukarıda belirtilen bilgileri bir araya getirir.

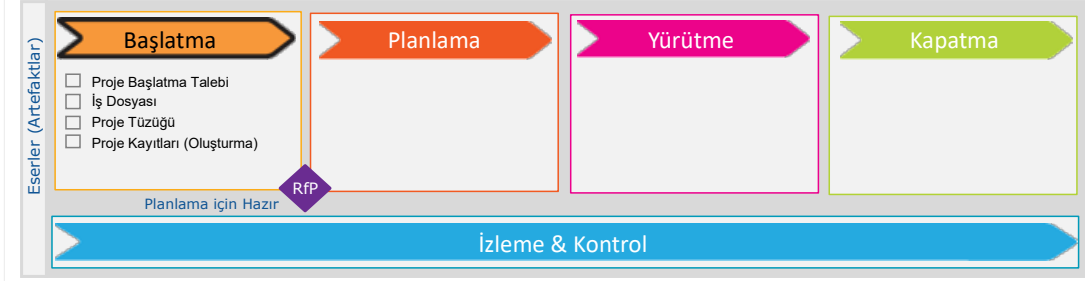
Projenin uygun şekilde başlatılması, başarılı bir proje planlama ve yürütme için kritik öneme sahiptir.



Şekil 4.2 Başlatma Aşaması: Faaliyetler ve Ana Çıktılar

Başlatma Aşamasının sonunda, Proje Sevk ve İdare Komitesi (PSC) veya diğer Uygun Yönetişim Organı (AGB) Başlatma Aşaması belgelerini inceler ve projenin Planlama Aşamasına resmi olarak ilerlemesine yetki verilip verilmeyeceğine karar verir.

Başlatma Aşaması sırasında üç temel proje eseri (artefaktı) oluşturulur: Proje Başlatma Talebi, İş Dosyası ve Proje Tüzüğü. Planlama Aşaması sırasında Değişim Kaydı oluşturulurken, bazı Proje Kayıtları da (Risk Kaydı, Konu Kaydı, Karar Kaydı gibi) düzenlenir.



Şekil 4.3 Başlatma Aşaması Eserleri (Artefaktları)

4.1 BAŞLATMA TOPLANTISI

Bu, genellikle proje başlatıcısı, Proje Sahibi (PO) ve Başlatma Aşaması belgelerinin oluşturulmasına potansiyel olarak katkıda bulunabilecek diğerleri arasında resmi olmayan bir toplantıdır. Bu toplantının amacı proje öncesi bilgileri tanıtmak ve sonraki adımları tartışmaktır.

Bu toplantının sonucu, projenin (gelecekteki) içeriğinin, bağlamının daha iyi anlaşılması, Proje Başlatma Talebinin oluşturulması ile birlikte Proje Başlatma Aşamasında ilerlemeye yönelik bir karardır. Daha önceki benzer projelerden belgeler ve çıkarılan dersler de bu toplantıda bilgi olarak kullanılabilir.

4.2 PROJE BAŞLATMA TALEBİ

Proje Başlatma Talebi bir projenin başlangıç noktasıdır ve projenin başlatılmasını resmileştirir. Proje başlatıcısı, Proje Başlatma Talebi oluşturarak, mevcut bağlamı/durumu (problem, ihtiyaç veya fırsat) ve projenin istenen resmi sonuçların belirlenmesini ve daha ileri araştırma ve detaylandırma için bir temel olarak kullanılabilmesini sağlar.

4.3 İŞ DOSYASI

İş Dosyasının amacı, projenin ardındaki mantığı yakalamak, projenin projeye, kuruluşun stratejik hedefleriyle uyumunu tanımlamak, zaman ve emeğe yapılan yatırım için bir gerekçe sunmak ve bütçe ihtiyaçlarını ortaya koymaktır. Daha büyük stratejik projeler için, İş Davası Dosyası, maliyet-fayda analizi ve yanı sıra etki ve risklerin değerlendirilmesini de içerebilir.

İş Dosyası, karar vericilere projenin yapmaya değer olup olmadığını belirlemek için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlar. İş Dosyası canlı bir belgedir ve bu nedenle beklenen faydaların (hala) elde edilebilir olduğunu, maliyet / program, bütçe / zaman çizelgesine dahil olduğunu, projenin (halen) kuruluşla alakalı olduğunu ve bu alanın devam edeceğini gösterir.

4.4 PROJE TÜZÜĞÜ

Proje Tüzüğü daha ayrıntılı proje planlaması için bir temel sağlar. Proje hedefleri (kapsam, zaman, maliyet, kalite), üst düzey gereksinimleri, riskleri, kısıtlamaları, proje aşamalarını ve teslim edilecekleri tanımlar.

Tüzük, proje onay sürecinin (İş Dosyası ile birlikte) temel unsurudur. Projede neyin, nasıl, ne zaman temel prensibinde, ilerlemenin ölçülebileceği bir temel oluşturur. Proje Tüzüğü, İş Yöneticisi (BM) tarafından başlatılabilir de nihayetinde tamamlanması ve onaya sunulması Proje Yöneticisinin (PM) sorumluluğundadır.

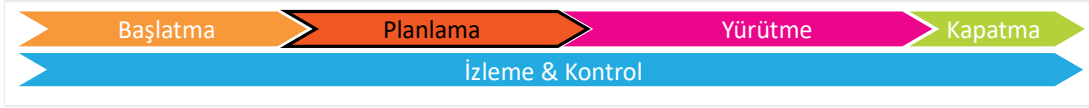
4.5 PROJE AŞAMA KAPISI: RFP (PLANLAMA İÇİN HAZIR)

Projenin resmi olarak bir sonraki aşamaya geçebilmesi için gözden geçirilmesi ve onaylanması önerilir. Proje Yöneticisi (PM), projenin Planlama Aşamasına başlamaya hazır olup olmadığını değerlendirir. Proje Sevk ve

İdare Komitesinden (PSC) İş Dosyası ve Proje Tüzüğü'nün onayını ister. İş Dosyası veya Proje Tüzüğü onaylanmazsa, proje doğrudan Kapanış Aşamasına, Ders Çıkarma ve uygun proje arşivlemeye geçer. PM², Aşama Çıkış Kontrol Listesi şablonu sağlar.

Bu sayfa özellikle boş bırakılmıştır

5 PLANLAMA AŞAMASI

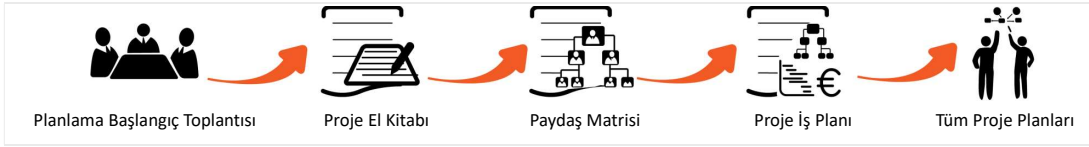


Planlama Aşaması sırasında, proje hedeflerine ulaşılması ile ilgili tüm proje çalışmaları tanımlanır ve planlanır. Bu çalışmalar, proje kapsamının daha da detaylandırılmasını, projenin hedeflerine ulaşmak için gereken çeşitli görevleri ve çıktıları özetlemeyi, riskleri tanımlamayı, müdahale planları geliştirmeyi, gerekli kaynakları tahmin etmeyi ve güvenilir bir proje çalışma planı üretmeyi içerir. Planlama Aşamasının sonunda, tüm proje planları geliştirilmiş, uygun bir yönetim ve uygulama yaklaşımı oluşturulmuştur.

Proje Yöneticisi (PM) ve ekip, kaynakların kullanımı ile mevcut kısıtlar dahilinde optimal dengeyi sağlayarak projenin kalite hedeflerine ulaşılmasını gerçekleştirmeye çalışırken, proje planları Planlama Aşaması sırasında birkaç kez güncellenebilir. Proje planları bir kez kesinlik kazanıp, üzerlerinde mutabakata varılıp, onaylandıktan ve sabitlendikten sonra temel dayanak ve çizgi oluşturur. Daha sonra ilgili planlarda tanımlanan Değişim ve Konfigürasyon Yönetimi kural ve prosedürleri izlenerek değiştirilebilir.

Aşağıdaki faaliyetler Planlama Aşamasının bir parçasıdır:

- Planlama Aşamasını resmen başlatmak için Planlama Aşaması Başlangıç Toplantısını yürütmek.
- İhtiyaçları (istenen ayrıntı düzeyinde) belirlemek ve uygulama çalışmalarını tanımlamak.
- Proje Paydaş Matrisinin tüm proje paydaşlarıyla güncellemek.
- Çeşitli paydaşlarla planlama toplantıları koordine etmek.
- Proje Yönetimi yaklaşımını ve prosedürlerini tanımlayan Proje El Kitabını oluşturmak.
- Proje İş Planını geliştirmek (İş Dökümü, Emek ve Maliyet Tahminleri, Proje Takvimi).
- İletişim Yönetim Planı, Geçiş Planı ve İş Uygulama Planı gibi diğer önemli planları oluşturmak.

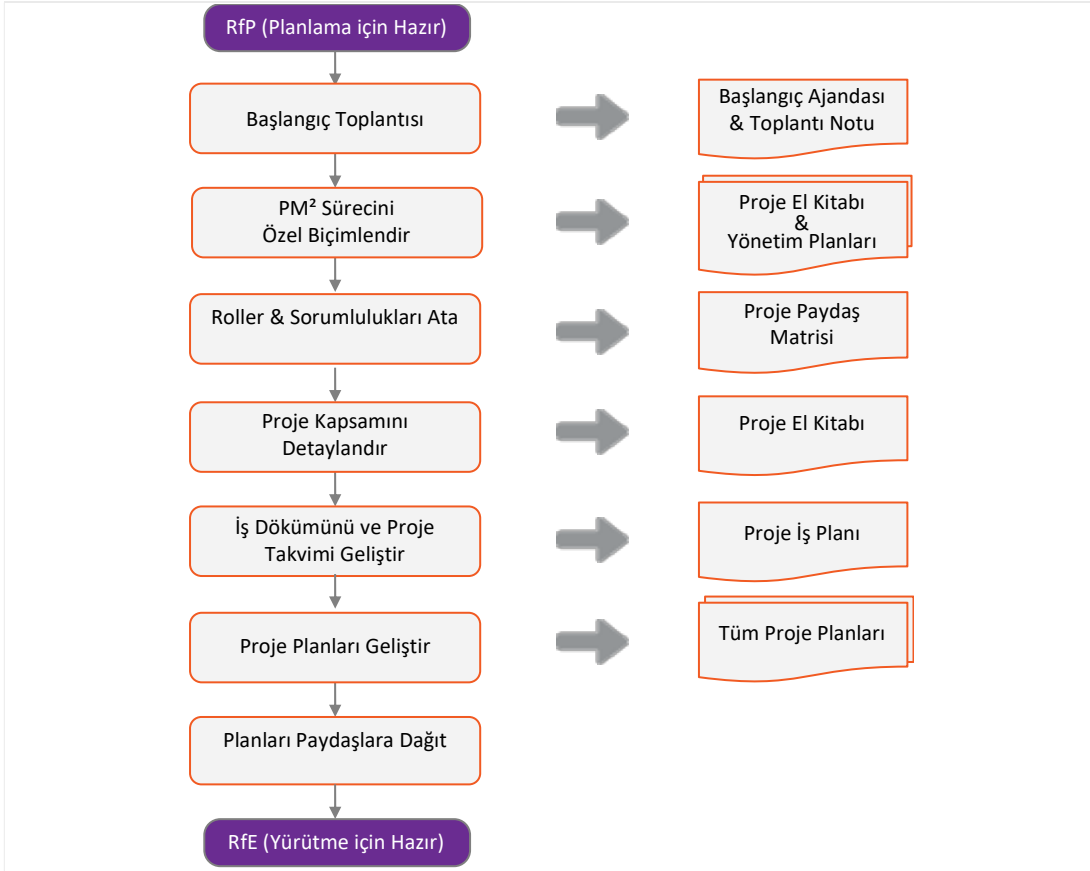


Şekil 5.1 Planlama Aşamasına Genel Bakış

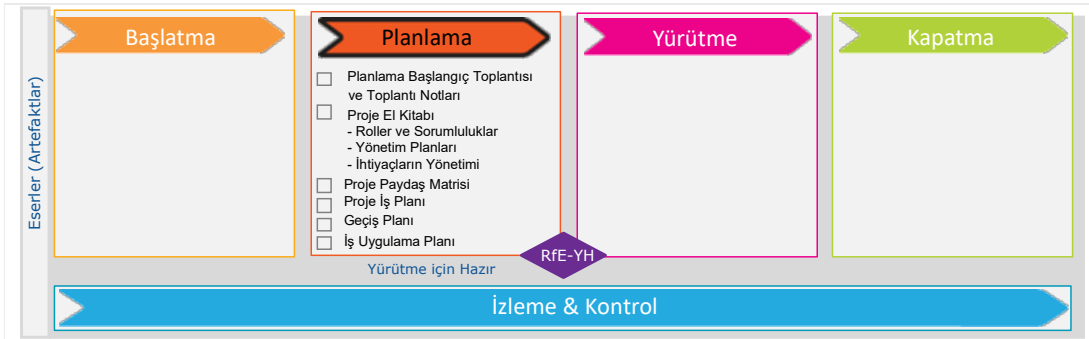
Planlama Aşamasının çıktıları, aşama hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını ve dolayısıyla projenin Yürütme Aşamasına geçmeye hazır olup olmadığını değerlendirmek için kullanılır.

Bir projenin eserlerinin (Artefaktlarının) çoğu Planlama Aşaması sırasında oluşturulur. PM² eserlerinin (Artefaktlarının) üç tipi/kategorisi vardır:

Eser Kategorileri	Tanım
Yönetim Planları (standart)	Bu planlar kullanılacak çeşitli süreçleri tanımlar (örn Risk Yönetimi). PM ² , bu eserler (Artefaktlar) için şablonlar ile bunları projenin bağlamına ve ihtiyaçlarına göre nasıl uyarlayacağınız ve özelleştireceğiniz konusunda yönergeler sağlar.
Proje Planları (projeye özel)	Bu planlar projeye özgüdür (örn. Proje Çalışma Planı), proje ihtiyaçlarına ve ekibin girdi ve analizine göre oluşturulur. PM ² , bu planlar için şablonlar ve yönergeler sağlar.
Diğer (alana özgü)	Bu eserler proje alanına özgüdür (örn. BT projeleri için sistem modelleri, nakil projeleri için mimari yerleşkeler düzenler, vb.). PM ² , bu eserler (Artefaktlar) için şablon sağlamaz.



Şekil 5.2 Planlama Aşaması: faaliyetler ve ana çıktılar



Şekil 5.3 Planlama Aşaması Eserleri (Artefaktları)

5.1 PLANLAMA BAŞLANGIÇ TOPLANTISI

Planlama Aşaması, resmi bir Planlama Başlangıç Toplantısı ile başlar. Amacı:

- Herkesin proje kapsamını anlamasını sağlamak.
- Tüm kilit proje paydaşlarının beklentilerini netleştirmek.
- Proje risklerini saptamak.
- Proje planlarını geliştirme sürecini ve bunların özgün içerik ve kapsam alanını tartışmak.

Bu erken aşamada, geçmiş deneyimler ve özellikle daha önceki benzer projelerden çıkarılan dersler proje ekibine önemli ölçüde yardımcı olacaktır.

Planlama Aşaması Başlangıç Toplantısı, proje hedeflerinin iyi anlaşılması kritik olduğu için etkili bir şekilde planlanmalı ve yürütülmelidir. Toplantının hedeflerini belirlemek için bir Toplantı Gündemi hazırlanmalı ve Toplantı Tutanağı (MoM) tüm ilgili paydaşlara iletilmelidir.

5.2 PROJE EL KİTABI

Proje El Kitabı proje hedeflerini özetler ve proje hedeflerine ulaşmak için seçilen yaklaşımı belgeler. Kritik Başarı Faktörlerini (CSF'ler), kilit kontrol süreçlerini, uyumsuzluk çözümü ve eskalasyon prosedürünü, politika ve kuralları ve proje zihniyetlerini tanımlayarak, belgeler.

Proje El Kitabı aynı zamanda proje yönetim rollerini ve sorumluluklarını belgeler. Projeyi yönetmek için gerekli planları ve metodolojiye uygun kararları tanımlar. Proje hedefleri ve kapsamı (Başlatma Aşaması belgelerinde bulunan) bu esere (Proje El Kitabı'na) ilişkin temel girdilerdir.

Proje El Kitabı tüm proje üyeleri ve paydaşlar için önemli bir referans belgesidir. Proje İş Planı ile birlikte projenin yönetildiği ve yürütüldüğü temeli teşkil eder.

5.3 PROJE YÖNETİM PLANLARI

PM², çeşitli proje yönetimi süreçlerini özetleyen farklı Proje Yönetim Planları (eserler) önerir. Bu planlar, bir kuruluşun nispeten ilgili standart süreçleri nasıl yönettiğini tanımlar. Bu planlar:

1. İhtiyaç Yönetim Planı
2. Proje Değişim Yönetim Planı
3. Risk Yönetim Planı
4. Kalite Yönetim Planı
5. Konu Yönetim Planı
6. İletişim Yönetim Planı

Organizasyona ve projeye bağlı olarak, farklı düzeylerde dokümantasyon ayrıntıları gerekebilir. Her bir yönetim süreci veya planının kısa bir tanımı Proje El Kitabında sağlanabilir. Daha kapsamlı ve ayrıntılı bir açıklamaya ihtiyaç duyulduğunda, sağlanan PM² şablonlarına ve yönergelerine dayanarak ayrı yönetim planları oluşturulabilir.

5.4 PROJE PAYDAŞ MATRİSİ

Proje Paydaş Matrisi, tüm (kilit) proje paydaşlarını iletişim bilgileri ile listeler ve projedeki rollerini açıkça belirtir. Ayrıca her paydaşın sınıflandırmasını da içerebilir. Proje Paydaş Matrisinde elde edilen bilgiler projenin ihtiyaçlarına göre uyarlanmalıdır.

5.5 PROJE İŞ PLANI

Proje İş Planı, proje hedeflerine ulaşmak için gereken proje işlerini ve çıktıları belirler ve organize eder. Projenin süresini saptamak, gerekli kaynakları hesaplamak ve işi planlamak için bir temel oluşturur. Yapılacak işler planlandıktan sonra, Proje İş Planı, ilerlemeyi izlemek ve projeyi kontrol etmek için sabitlenir, karşılaştıra için temel çizgi olarak kullanılır. Proje İş Planı başlangıç temel çizgisi/noktası olarak referans alınmalı ve aynı zamanda proje boyunca güncel tutulmalıdır. Planlama aşamasında belirlenen veya yürütme aşamasında ortaya çıkan proje ile ilgili tüm işleri kapsmalıdır. Proje İş Planının üç ana bölümü vardır:

- **İş Dökümü:** Amaç; projeyi, çıktılar, iş paketleri, faaliyetler ve görevler gibi daha küçük ve daha yönetilebilir bileşenlere ayırmaktır. Bu ayrıntılı döküm, çoklu seviyede daha detaylı işlere, adımlara ve çıktılara sahiptir. Birlikte ele alındıklarında, proje çıktılarını ve bunların üretilmesiyle ilgili işleri tanımlar.
- **Emek ve Maliyet Tahminleri:** Amaç; İş Dökümünde tanımlanan projedeki her işi tamamlamak için gereken emeği (tahminler) dokümanete etmektir. Bir iş, bir kaynağa (veya bir kaynak profiline) atandıktan sonra maliyetini de hesaplamak mümkün hale gelir. Bu tahminler proje zaman çizelgesi ve proje bütçesinin geliştirilmesi için girdiler olacaktır.
- **Proje Çizelgesi:** Amaç; işler arasındaki bağımlılıkları belirlemek, işin kesin başlangıç ve bitim tarihini saptamak, toplam proje süresini hesaplamaktır. Ayrıntılı programlama tüm proje için önceden yapılabilir. Alternatif olarak, programlama, bazen iş başlangıcını takiben ilk aşamalarda (örn. İlk

proje aşaması) düzenlenerek (yeterli ayrıntıda) ve daha sonra aşamalı olarak tam olarak geliştirilebilir. Proje Yöneticisi (PM), Proje Çizelgesini proje çalışmasını yetkilendirmek, koordine etmek, yapılan işleri kabul etmek ve genel ilerlemeyi izlemek için kullanır.

5.6 DIŞ TEDARİK PLANI

Dış Tedarik Planı, dışarıdan tedarik edilen ürünlerin veya hizmetlerin ne olduğu ve nasıl yapıldığını tanımlar. Satın alınacak veya sözleşme yapılacak ürün ve / veya hizmetlerin kapsamını çerçeveler (ana hatları ile belirlir). Kullanılacak dış tedarik stratejilerini belirler. Tüm dış tedarik yaşam döngüsü için ilgili sorumlulukları tanımlar. Kuruluş içindeki ilgili tüm tedarik kural ve prosedürlerinin bu planın yerini aldığı unutulmamalıdır.

5.7 TESLİMATLARIN KABUL PLANI

Teslimatların Kabul Planı, teslim edilen çıktıların müşteri tarafından kabul edilme olasılığını artırmayı ve kabulde yer alan kaynakların verimli bir şekilde kullanımını amaçlar.

Teslimatların Kabul Planı, üzerinde mutabık kalınan kriter ve yaklaşımlar çerçevesinde, teslimatların kabulünü doküman eder. Teslimatların kabulü için gereken faaliyetler, emek, zamanlama ve kapasite gereklilikleri de dahil tüm ilgili sorumlulukları belirtir. Böylece proje çıktıları müşteri tarafından objektif kriterler ve önceden tanımlanmış zaman çizelgelerine uygun resmî şekilde kabul edilebilir.

5.8 GEÇİŞ PLANI

Geçiş Planı, eski (proje öncesi) durumdan yeni (proje sonrası) duruma geçiş hedeflerini, ön koşulları, faaliyetleri ve sorumlulukları tanımlar. Geçiş döneminde olabilecek herhangi bir aksaklığın işletme üzerindeki etkisini en aza indirmeye çalışır. Proje çıktılarının kolay, yumuşak, düzgün, zamanında, ciddi geçiş sorunlar yaşanmadan uygulamaya geçilmesini, verimli bir şekilde kullanımını amaçlar.

Başarılı bir geçiş, planlanan proje faydalarına ulaşmak için önemli bir ön koşuldur. Tüm geçiş faaliyetleri Proje İş Planının bir parçası haline gelir ve genel projenin bir parçası olarak planlanır ve kontrol edilir.

5.9 İŞ UYGULAMA PLANI

İş Uygulama Planı, projenin istenen sonuçlarına ve faydalarına ulaşma olasılığını artırmayı amaçlamaktadır. Projenin organizasyon süreçleri, kültürü ve insanlar üzerindeki etkisinin değerlendirmesini belgeler. Proje çıktılarının organizasyona etkili bir şekilde entegre edilmesini sağlamak üzere gereken değişim yönetimi ve iletişim faaliyetlerini ana hatlarıyla verir.

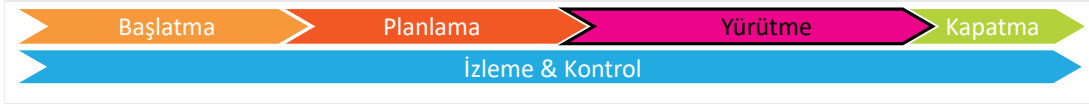
Bu faaliyetler, Proje İş Planının bir parçası haline gelerek ve genel projenin bir bölümü olarak planlanır ve kontrol edilir.

5.10 AŞAMA KAPISI: RFE (YÜRÜTME İÇİN HAZIR)

Aşama Kapısında, projenin resmi olarak bir sonraki aşamaya geçebilmesi için gözden geçirilmesi ve onaylanması önerilir. Proje Yöneticisi (PY), bu aşamanın hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını değerlendirmek için Planlama Aşamasının çıktıları kullanır. Ardından, Yürütme Aşamasına geçmek için Proje Sevk ve İdare Komitesinden (PSC) onay ister.

Eğer sabitlenmiş referans İş Dosyası ve / veya Proje Tüzüğü'nden aşırı sapmalar tespit edilirse, proje Yürütme Aşamasına geçmeden önce, Proje Sevk ve İdare Komitesinin (PSC) Uygun Proje Yönetişim Organı'ndan (AGB) ek onay alması gerekir. PM², Aşama Çıkış Denetim Kontrol Listesi oluşturur.

6 YÜRÜTME AŞAMASI

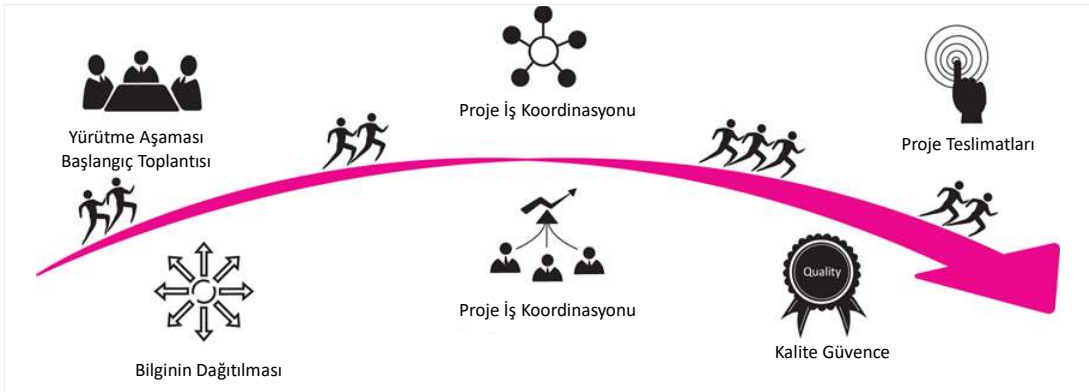


Yürütme Aşamasında proje ekibi, Proje İş Planı ve talepte bulunanın beklentilerine göre proje çıktıları üretir. Proje Çekirdek Ekibi (PCT) kendisine atanan işi yürütürken, Proje Yöneticisi (PM) insanları koordine eder, kaynakları, toplantıları, faaliyetleri ve kalite güvencesini yönetir. Aynı zamanda çatışmaları çözer, proje performans raporları üretir ve tüm ilgili paydaşları bilgilendirir. İş Uygulama Grubu (BIG), bu aşamada iş uygulama faaliyetlerini yürütür.

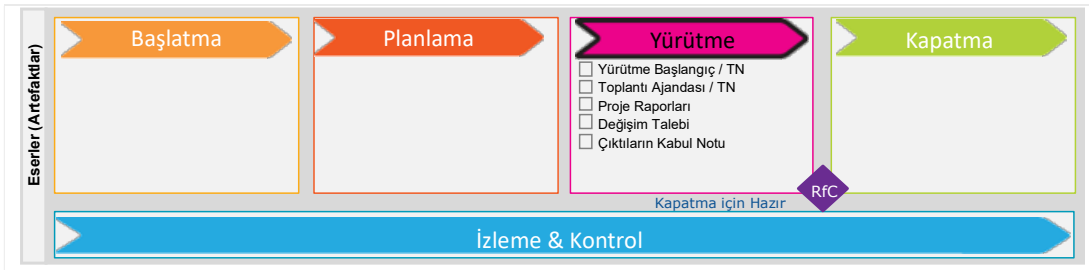
Yürütme Aşamasının sonunda, talep eden tarafın, meydana gelecek tüm proje çıktıları kabul etmesi gerekir (Teslimatların Kabul Kontrol Planına göre - nihai veya geçici kabul).

Aşağıdaki faaliyetler Yürütme Aşamasının bir parçasıdır:

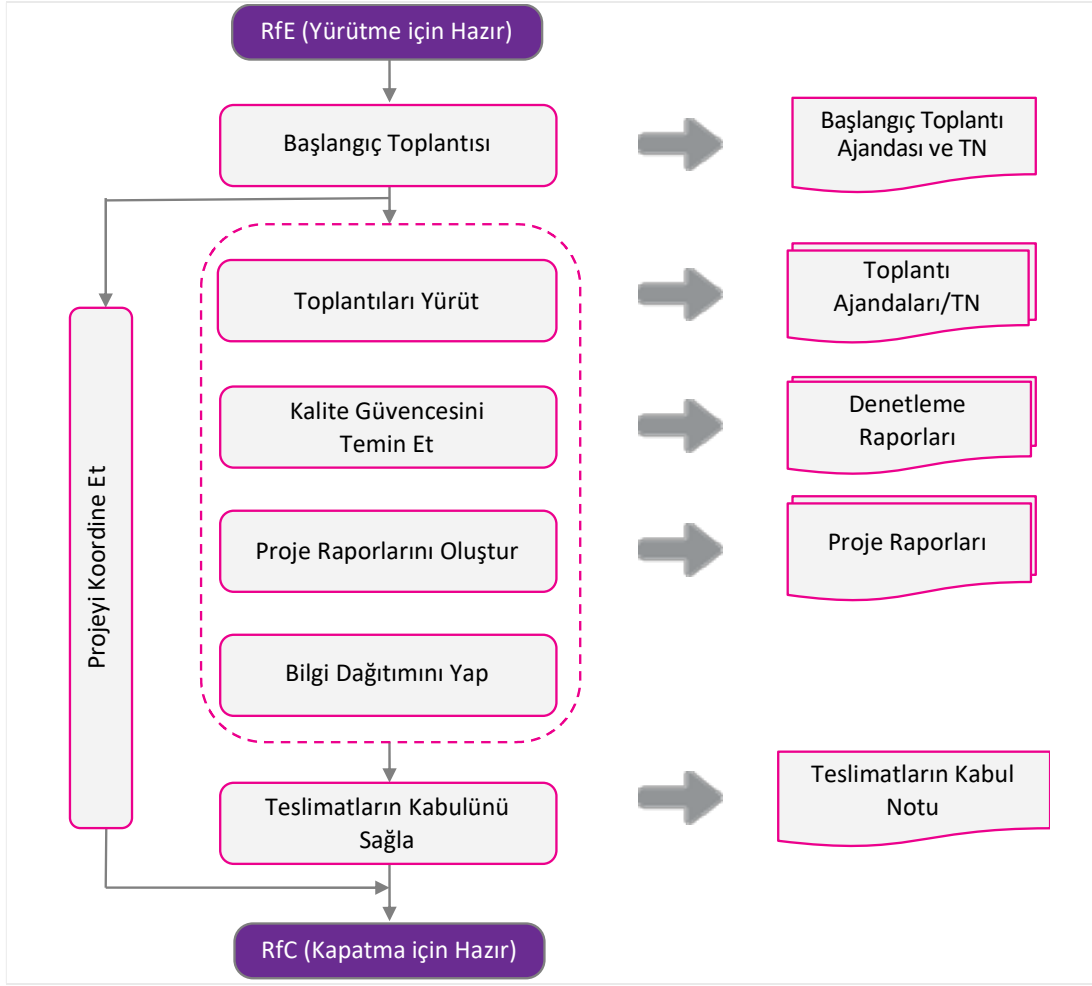
- Yürütme Aşaması Başlangıç Toplantısı.
- İletişim Yönetim Planına dayalı bilgi dağıtımı.
- Kalite Yönetim Planında tanımlanan ilgili faaliyetleri yürüterek kaliteyi sağlamak.
- Proje işini, insanları ve kaynakları koordine etmek, çatışma ve sorunları çözmek.
- Proje çıktıları proje planlarına uygun olarak üretmek.
- Teslimatların Kabul Planında açıklandığı gibi çıktıları teslim etmek.



Şekil 6.1 Yürütme Aşamasına Genel Bakış



Şekil 6.2 Yürütme Aşaması Eserleri (Artefaktları)



Şekil 6.3 Yürütme Aşaması: Faaliyetler ve Ana Çıktılar

6.1 YÜRÜTME BAŞLANGIÇ TOPLANTISI

Yürütme Aşaması, Yürütme Aşaması Başlangıç Toplantısı ile başlar. Bu toplantı, tüm Proje Ekibinin projenin temel unsur ve kurallarından haberdar olmasını sağlar.

6.2 PROJE KOORDİNASYONU

Proje Koordinasyonunun amacı, Proje Çekirdek Ekibine (PCT) sürekli bilgi sağlayarak, atanan işin tamamlanmasını desteklemek ve projenin ilerlemesini kolaylaştırmaktır.

Proje Koordinasyonu, proje kaynaklarının faaliyetlere tahsisi, ara sonuçların düzenli kalite kontrolü, tüm proje ekibi üyeleriyle sürekli iletişim, projeye dahil olan herkesi motive edici liderlik, müzakereler, çatışma çözümü ve uygun İnsan Kaynakları yönetim teknikleri uygulamalarını içerir.

6.3 KALİTE GÜVENCE

Kalite Güvencesi, proje işinin yüksek kalite standartlarını, metodolojileri ve en iyi uygulamaları izlediğini kanıtlayan bulguları toplama faaliyetidir. Kalite Güvencesi'nin amacı, projenin, proje kısıtları dahilinde istenen kapsam ve kalite gereksinimlerini karşılayacağından emin olmayı sağlamaktır.

Kalite Güvence faaliyetleri uygun proje kontrollerinin mevcut olup olmadığını belirlemeyi, uygulandıklarını teyit etmeyi ve etkinliklerini değerlendirmeyi içerir.

Kalite Güvence faaliyetleri Kalite Yönetim Planında dokümanite edilmiştir. Proje Yöneticisi (PM), Proje Kalite Güvence (PQA) rolü, Proje Çekirdek Ekibi (PCT), İş Yöneticisi (BM), Çözüm Sağlayıcı (SP) gibi diğer proje

rolleri tarafından gerçekleştirilebilir. Proje dışındaki kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen dış denetimler de Kalite Güvence olarak tanımlanabilir.

6.4 PROJE RAPORLAMA

Proje Raporlarının amacı, ilgili paydaşlara, proje performansı ile ilgili konsolide bilgileri iletmektir. Proje raporları, kapsam, zamanlama, maliyet - kalite, riskler, sorunlar, projedeki değişimler ve dış tedariğin son durumları hakkında bilgi sağlar.

Bu rapor, İletişim Yönetim Planı'nda tanımlandığı şekilde uygun biçim (örn. metin veya çizelgeler) ve uygun ayrıntı düzeyinde ilgili paydaşlara sunulmalıdır.

Proje Raporları ilerlemeyi değerlendirmek için, üzerinde anlaşmaya varılmış proje göstergeleri ve metrikleri içerebilir. Raporlar, proje toplantılarında resmi olarak sunulur ve tartışılır. İletişim Yönetim Planında açıkça belirtilen bilgilendirme faaliyetlerine uygun olarak dağıtılır.

6.5 BİLGİ DAĞITIMI

Bilgi Dağıtımı, İletişim Yönetim Planı ve proje paydaş ihtiyaçları doğrultusunda, proje detaylarını içerir. Proje raporlarının düzenli dağıtımı ile proje paydaşlarını bilgilendirmek için kullanılan yöntemleri ifade eder.

6.6 AŞAMA KAPISI: RFC (KAPATMA İÇİN HAZIR)

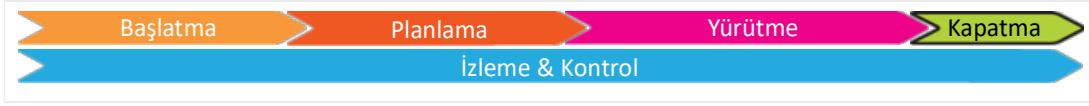
Aşama Kapisında, proje, bir sonraki aşamaya geçmeden gözden geçirilerek onaylanması önerilir. Proje Yöneticisi (PY), Yürütme Aşamasının tüm hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını değerlendirir. Planlanan tüm faaliyetlerin gerçekleştirildiğini, tüm gereksinimlerin karşılandığını ve projenin çıktılarının tam olarak yerine getirildiğini doğrular. Proje Yöneticisi (PM) ayrıca Proje Sahibinin (PO) projenin çıktılarını kabul etmesini (en azından geçici olarak), geçişi sonlandırmasını ve çıktıların son kullanıcılar için kullanılabilir olmasını sağlamaktan sorumludur.

Yukarıdaki koşulların tümü yerine getirildikten sonra, Proje Sevk ve İdare Komitesi, (PSC) Proje Yöneticisine (PM) projeyi Kapatma Aşamasına geçiş yetkisi verebilir.

PM², Proje Yöneticisinin (PM) tüm aşamaları değerlendirmesine rehberlik etmek üzere her aşama için Aşama Çıkış Denetim Kontrol Listesi sağlar.

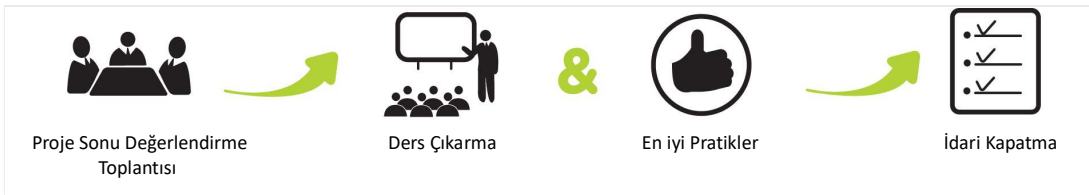
Bu sayfa özellikle boş bırakılmıştır

7 KAPATMA AŞAMASI



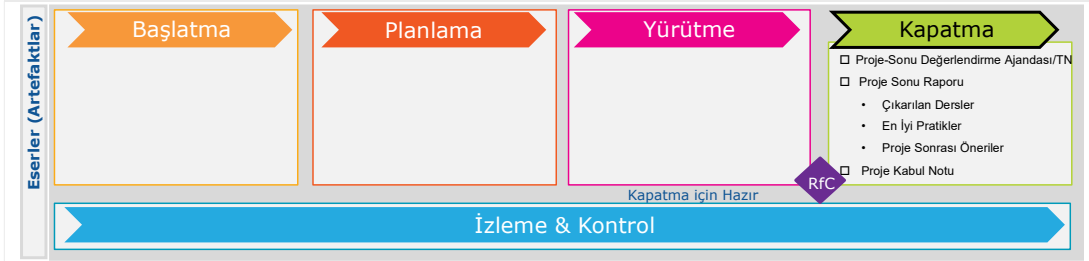
Bir projenin Kapatma Aşamasında, tamamlanan çıktılar resmi olarak Proje Sahibinin (PO) bakım, gözetim ve kontrolüne aktarılır ve proje idari olarak kapatılır. Kapatma Aşaması faaliyet öğeleri:

- Proje Sonu Gözden Geçirme Toplantısını yürütme.
- Projeyi resmi olarak kapatmak için tüm çıktılarla ilgili tüm faaliyetlerin sonuçlandırılması.
- Proje ekibiyle genel proje deneyimi ve Ders Çıkarma görüşmesi.
- Ders Çıkarma ile birlikte gelecekteki projeler için en iyi uygulamaları dokümanete etmek.
- Projenin idari olarak kapatılması ve tüm proje belgelerinin arşivlenmesi.



Şekil 7.1 Kapatma Aşamasını Gözden Geçirme

Kapatma Aşaması, Proje Sonu Gözden Geçirme Toplantısı ile başlar. Proje Sahibinin (PO) nihai proje onayı ile idari kapanış sona erer. Kapatma Aşamasında, proje faaliyetleri tamamlanır, projenin son hali dokümanete edilir, tamamlanmış çıktılar kabul edilerek resmi olarak Proje Sahibinin (PO) gözetim ve kontrolüne aktarılır. Tüm proje belgeleri doğru bir şekilde dosyalanır ve arşivlenir. Proje tarafından kullanılan tüm kaynaklar resmi olarak yayınlanır.



Şekil 7.3 Kapatma Aşaması: Faaliyetler ve Ana Çıktılar

7.1 PROJE-SONU DEĞERLENDİRME TOPLANTISI

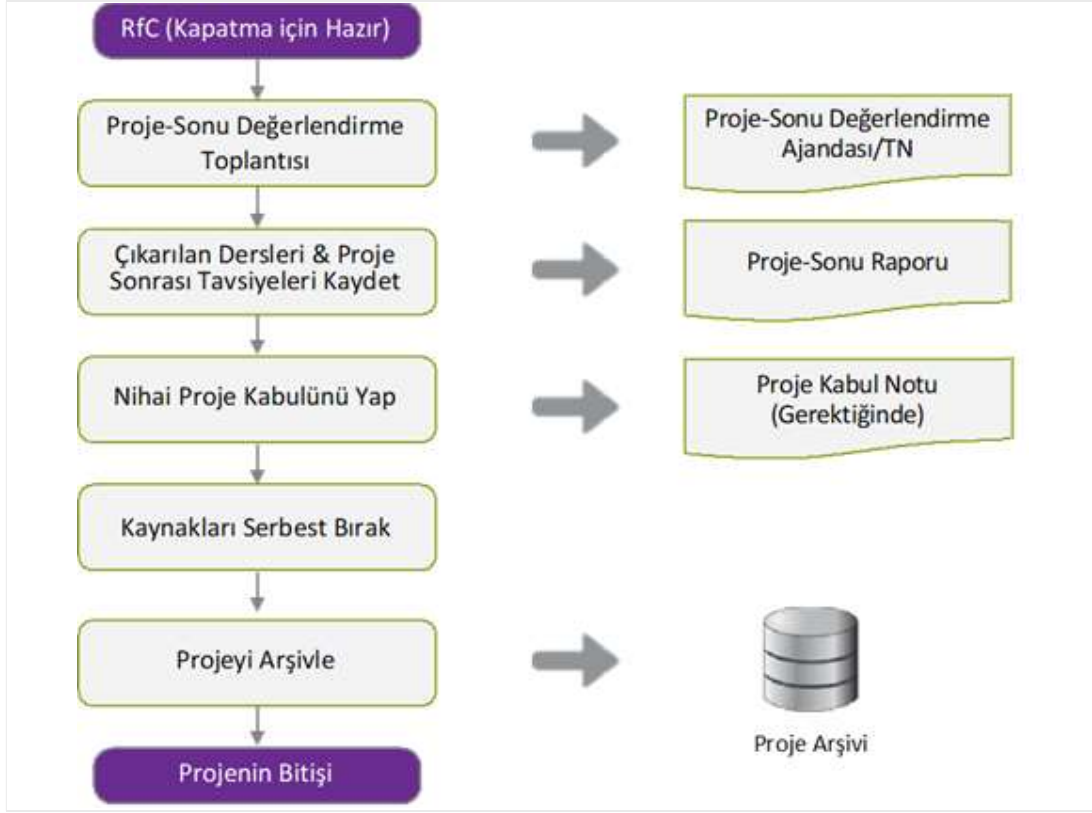
Proje-Sonu Değerlendirme Toplantısı, Yürütme Aşamasının tamamlandığı kabul edildikten sonra projenin Kapatma Aşamasını başlatır. Bu toplantının amacı, Proje Üyelerinin, proje deneyimlerini tartışmalarını sağlayarak, Çıkarılan Dersler ve en iyi pratikleri yakalayabilmektir. Ayrıca bu toplantıda ekip ve sağlayıcıların performansı değerlendirilir. Proje sonrası işleri için fikirler ve öneriler görüşülür.

7.2 DERS ÇIKARMA VE PROJE SONRASI İÇİN ÖNERİLER

Ders Çıkarma ve Proje Sonrası Önerilerin amacı, proje ekiplerinin ve tüm kuruluşun projede edinilen deneyimlerden faydalanmasını mümkün kılmaktır. Teslim edilen ürünün / hizmetin işleyişine ait, ilaveler, sürdürülebilirlik (bakım), ve takip gibi proje sonrasına ait fikir ve önerilerin bir araya getirilerek belgelenmesi takip eden projeler için de önemlidir.

Not: İyileştirme fırsatları ve Proje Sonrası için Öneriler proje sırasında ortaya çıktıklarında kayıt edilmelidir. Aksi takdirde, özellikle uzun süreli projelerde, proje Kapanış Aşamasına ulaştığında fikirler kaybolabilir.

Ders Çıkarma ve Proje Sonrası Önerileri resmi hale getirmenin birçok faydası vardır. Proje ekibi üyeleri bakış açılarını paylaştıklarında ve geri bildirimde bulduklarında, talep eden tarafın / müşterinin, proje sonrası faaliyetleri daha etkin bir şekilde yönetmesi için kullanabileceği yararlı bilgiler sağlanır.



Şekil 7.4 Kapatma Aşaması: Faaliyetler ve Ana Çıktılar

7.3 PROJE SONU RAPORU

Proje Sonu Toplantısının ardından, projenin en iyi pratikleri (uygulamaları), çıkarılan dersler, gizli tehlikeleri ve sorunların çözümlerini belgeleyen genel deneyim bir raporla özetlenir. Bu rapor, gelecekteki projeler için bir bilgi tabanı olarak kullanılmalıdır.

7.4 İDARİ KAPATMA

Proje Yöneticisi, (PM), tüm proje çıktılarının ilgili paydaşlar tarafından kabul edilmesini, Proje Destek Ofisi'nin (PSO) yardımıyla tüm proje belge ve kayıtlarının güncel, gözden geçirilmiş, organize edilmiş ve güvenli şekilde arşivlenmiş olmasını sağlar. Proje Ekibi resmen dağılır ve tüm çıktılar serbest bırakılır.

Kapatma Aşaması faaliyetleri (tümüyle) tamamlandıktan ve Proje Sahibi (PO) projeyi onayladıktan sonra proje resmi olarak kapatılır. Resmi proje kapatma, proje modunu sona erdirir ve operasyon modunun başlamasına izin verir.

8 İZLEME & KONTROL



İzleme ve Kontrol faaliyetleri proje süresince devam eder, ancak Yürütme Aşaması sırasında zirve yapar. Tüm proje yönetimi süreçleri İzleme ve Kontrol süreci grubunun bir parçası olarak yürütülür.

İzleme ve Kontrol faaliyetleri, Planlama Aşaması sırasında geliştirilen Proje Yönetim Planlarında açıklanan süreçlere göre yürütülür. Bu süreçlerin etkili bir şekilde yürütülmesi, nihayetinde Proje Yöneticisinin (PM) sorumluluğudur.

Yönetme

- Proje Yönetim Planlarında tanımlanan tüm yönetim süreçlerini yürütün. İlgili Proje Özel Planlarına göre dış tedarik kullanımı, geçiş, iş uygulaması ve teslimatların kabul faaliyetlerini yönetin.

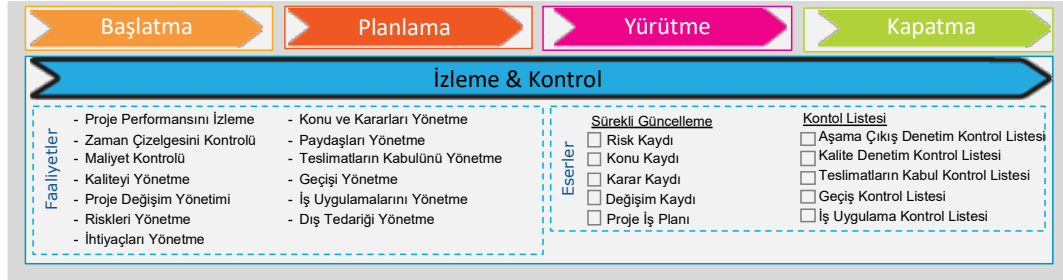
İzleme

- Proje faaliyetlerini ve genel proje performansını izleyin.
- Raporlamayı ve kontrolü kolaylaştırmak için proje performansını sabitlenen temel çizgilere göre izleyin.

Kontrol

- İlgili proje planlarını ve kayıtlarını güncellerken, mevcut veya potansiyel performans risklerini veya sorunlarını ele almak için düzeltici önlemler tasarlayın, planlayın, teklif edin ve uygulayın.

Proje Kayıtları, yeni bilgiler kullanıma sunuldukça düzenli olarak güncellenir (örn. yeni riskler veya ortaya çıkabilir konular, sorunlar). Daha sonra ilgili kayıtlara yeni bilgiler eklenmelidir.



Şekil 8.1 İzleme ve Kontrol: aktiviteler ve eserler (Artefaktlar)

8.1 PROJE PERFORMANSINI İZLEME

Proje Performansını İzlemenin amacı, projenin ilerleme ve genel sağlık durumu hakkında bilgi toplamaktır. Proje Yöneticisi (PM) proje kapsam, zamanlama, maliyet-kalite, riskler, sorunlar ve proje değişim boyutlarını izler. Böylece genel proje ilerlemesini raporlamak amacıyla gelişimi tahmin eder.

Bu bilgi daha sonra İletişim Yönetim Planı uyarınca ilgili paydaşlara dağıtılır.

8.2 ZAMAN ÇİZELGESİ KONTROLÜ

Zaman Çizelgesi Kontrolünün amacı, proje görevlerinin planlandığı gibi yapılmasını ve proje son teslim tarihinin karşılanmasını sağlamaktır. Proje Yöneticisi (PM), düzenli olarak planlanan, fiili ve tahmini faaliyetler / son tarihler arasındaki farkı izler.

Proje Zaman Çizelgesini etkileyen projedeki tüm değişimler, (örn. yeni görevler veya gereken emek veya mevcut görevlerin başlangıç / bitiş tarihlerindeki değişiklikler) Proje İş Planına (güncellenmiş çizelge) dahil edilir. Takvim risk altındaysa veya önemli gecikmeler öngörülüyorsa, Proje Sevk ve İdare Komitesi (PSC) bilgilendirilmeli, düzeltici eylemler tasarlanmalı, üzerinde anlaşmaya varılmalı ve uygulanmalıdır. Bu durum etkilenen proje paydaşlarına da bildirilmelidir.

8.3 MALİYET KONTROLÜ

Maliyet kontrolünün amacı, proje maliyetlerini maliyet / emek sabitlenen taban çizgisine ve genel proje bütçe kısıtlamalarına uygun şekilde yönetmektir. Proje Yöneticisi (PM) düzenli olarak, bütçelenmiş, fiili ve beklenen maliyetler arasındaki farkı izler.

Proje bütçesi risk altındaysa, Proje Sevk ve İdare Komitesi (PSC) bilgilendirilmeli ve düzeltici eylemler tasarlanmalı, kabul edilmeli ve uygulanmalıdır. Önemli miktarda maliyet aşımının öngörülmesi durumunda, bunların gerekçelendirilmesi, Proje Sahibi (PO) veya Uygun Yönetişim Organı (AGB) tarafından onaylanması gerekmektedir.

8.4 PAYDAŞLARI YÖNETME

Proje Paydaşlarını yönetmek, proje beklentileri ve ihtiyaçların belirlenmesi ile, projenin Başlatma Aşamasında başlayan, paydaşların genel proje deneyimi ve memnuniyeti kaydedilerek, Kapatma Aşamasında sona eren kritik bir proje yönetimi faaliyetidir.

Bu yönetim faaliyetinin sorumluluğu Proje Yöneticisine (PM) aittir. Bununla birlikte, Proje Sevk ve İdare Komitesinin (PSC) tüm üyeleri, talep eden taraftaki paydaşları (örn. Kullanıcılar) yönetmeye yardımcı olması gereken İşletme Yöneticisi (BM) de paydaş yönetimine özellikle dahil edilmelidir.

8.5 İHTİYAÇLARI YÖNETME

İhtiyaç Yönetimi, ihtiyaçların toplanması, belgelenmesi ve onaylanması, uygulanması ve değiştirilmesinin yönetilmesi sürecidir. Proje yaşam döngüsü boyunca devam eden, kalite ve değişim yönetimi gibi diğer proje yönetimi süreçleriyle ilgili bir süreçtir.

İhtiyaçları Yönet Süreci projenin ihtiyaçlarına göre uyarlanabilir ve özelleştirilebilir. İhtiyaçlar, Yönetim Planında veya Proje El Kitabında belgelenebilir. İhtiyaçları açıkça belirtmek, kategorilere ayırmak ve önceliklendirmek için ayrı ihtiyaç belgeleri kullanılır. Bunlar bağımsız belgeler veya Proje Tüzüğü'nün eki olabilir.

8.6 PROJE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Proje Değişim Yönetimi, proje değişikliklerinin belirlenmesi, belgelenmesi, değerlendirilmesi, önceliklendirilmesi, onaylanması, planlanması ve kontrol edilmesinin yanı sıra ilgili paydaşlara iletilmesine ait ilgili faaliyetleri tanımlar. Herhangi bir proje paydaşı tarafından proje yaşam döngüsü boyunca değişiklikler talep edilebilir (veya tanımlanabilir ve gündeme getirilebilir).

Proje Değişim Yönetim Süreci proje ihtiyaçlarına göre uyarlanabilir ve özelleştirilebilir. Proje Değişim Yönetimi Planında veya Proje El Kitabında belgelenebilir. Değişim Kaydı, tüm proje değişikliklerini belgelemek, izlemek ve kontrol etmek için kullanılır. Bu, değişiklikleri izlemeyi ve onayı için Proje Sahibine (PO) ve / veya Proje Sevk ve İdare Komitesine (PSC) bildirimini kolaylaştırır.

8.7 RİSKLERİ YÖNETME

Risk Yönetimi, riskleri belirlemek, değerlendirmek ve yönetmek için sistematik olarak devam eden bir süreçtir. Bu nedenle kuruluşun kabul edilen risk alma arzusuna ve eğilimine uygun olmalıdır. Risk Yönetimi, proje hedefleri üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yaratabilecek olası olayları proaktif şekilde yöneterek proje ekibinin güvenini artırır.

Risk Yönetim Süreci, proje ihtiyaçlarına göre uyarlanabilir ve özelleştirilebilir. Risk Yönetim Planında veya Proje El Kitabında belgelenebilir. Riskleri, ilgili risk-tepki eylemlerini ve sorumluluklarını belgelemek ve iletme için Risk Kaydı kullanılır.

8.8 KONU VE KARARLARI YÖNETME

Proje Yöneticisi (PM) proje konularını ve kararlarını yönetir. Konular, Konu Yönetim Sürecine göre, Yönetim Planında veya Proje El Kitabında belgelenecek, ilgili proje paydaşlarına atanarak değerlendirilmekte ve çözüm ve sonuçlar sağlanmaktadır. Konu Kaydı, proje konularını yönetmek için kullanılırken, Karar Kaydı, ilgili tüm kararları belgelemek için kullanılır. Konuların ve kararların genellikle diğer kayıt öğelerinin (örn. Risk veya Değişim) çözümüyle bağlantılı olduğunu unutmayın.

8.9 KALİTEYİ YÖNETME

Proje kalite yönetimi, projenin beklenen sonuçları en verimli şekilde elde etmesini ve çıktıların ilgili paydaşlar tarafından kabul edilmesini amaçlamaktadır. İstenilen mükemmellik seviyesini sağlamak için gereken tüm gözetme, denetleme faaliyetlerini içerir. Bu faaliyetler, Kapatma Aşaması ve projenin nihai kabulüne kadar tüm proje yaşam döngüsü boyunca, kalite planlama, kalite güvence, kalite kontrol ve kalite iyileştirme faaliyetlerinin yerine getirilmesini ve uygulanmasını kapsar.

Konfigürasyon yönetimi, eserlere ve çıktılara tek bir güvenilir referans sağlayarak, proje paydaşlarının proje eserlerini ve çıktılarını etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olarak, projede talep eden tarafa/ müşteriye doğru sürümlerin teslim edilmesini sağlar.

Proje tarafından kullanılan varlıkların kontrolünü sağlayan bir disiplin (örn. Eserler, çıktılar, donanım, vb.).

Proje Yöneticisi (PM) Kalite Yönetim Süreci hedeflerinin, yaklaşımının, gerekliliklerinin, faaliyetlerinin, metriklerinin ve sorumluluklarının Kalite Yönetim Planında açıkça tanımlanmasını ve belgelenmesini sağlamalıdır.

8.10 TESLİMATLARIN KABULÜNÜ YÖNETME

Bir proje bir veya daha fazla çıktı üretebilir. Bu çıktıların her biri resmi olarak kabul edilmelidir. Teslimatların Kabul Yönetimi, teslimatların, Teslimatlar Kabul Planında önceden tanımlanmış hedefleri ve kriterleri karşılamasını sağlar, böylece proje talep eden kişi bunları resmen kabul edebilir.

Nihai proje kabulünün Kapatma Aşamasında gerçekleştiğine dikkat edin.

8.11 GEÇİŞİ YÖNETME

Geçiş yönetimi, proje tarafından geliştirilen yeni ürün / hizmetin, uygulandığı eski durumdan yeni duruma kontrollü ve sorunsuz geçişini sağlar. İlgili iletişim faaliyetlerinin yönetimini içerir. Proje çıktılarının müşteri kuruluşuna doğru aktarımını sağlamak Proje Yöneticisi (PM) ve İş Yöneticisi (BM) arasında yakın iş birliği gerektirir.

8.12 İŞ UYGULAMALARINI YÖNETME

İş uygulama faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi, projenin çıktıları paydaşlara / kullanıcı topluluğuna iletdikten sonra da sorunsuz operasyonlar açısından kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla, iş uygulama faaliyetleri geçiş faaliyetlerini tamamlayıcı niteliktedir.

İş uygulama faaliyetlerinin proje bittikten uzun süre sonra da neredeyse her zaman gerekli olacağını unutmayın. Bu nedenle proje sonrası değişim faaliyetlerini tanımlamak iyi bir uygulamadır. Bu faaliyetlerin uygulanması daimî kuruluşun sorumluluğundadır. Genellikle devam eden operasyonların veya gelecekteki projelerin bir parçası olarak yürütülür.

8.13 DIŞ TEDARİĞİ YÖNETME

Proje Yöneticisi (PM), dışarıdan temin edilen tüm ürünlerin ve / veya hizmetlerin çıktısını yönetir. Sağlayıcının işini etkin bir şekilde yöneterek, Dış Tedarik Planında tanımlanan zaman, maliyet ve kalite beklentilerine göre, işi teslim etmesini sağlamak için ilgili tedarik grupları ve Sağlayıcı Proje Yöneticisi (CPM) ile birlikte çalışır.

8.14 KONTROL LİSTELERİ

Kontrol Listeleri, Proje Yöneticisinin (PM) bir projenin çeşitli boyutlarını daha iyi kontrol etmesi için kullanılabilir. Bunlar, Aşama Çıkış Denetim Kontrol Listesi, Kalite Denetim Kontrol Listesi, Teslimatların Kabul Kontrol Listesi, Geçiş Kontrol Listesi, Paydaş Kontrol Listesi ve İş Uygulama Kontrol Listesi'dir.

Bu sayfa özellikle boş bırakılmıştır

Ek A: Katkılar ve Teşekkürler

Avrupa Komisyonu, PM² Proje Yönetim Metodolojisinin geliştirilmesine katkıda bulunan herkese minnettardır ve katkılarını ve sponsorluklarını tanıtmak ister. Alfabetik sırayla:

1. Aşağıdaki kişiler PM² ve Açık PM² girişimleri için liderlik ve sponsorluk sağlamıştır:

BERLAIRE Philippe	MARASLIS Athanasios
BOVALIS Konstantinos	MEULEMAN Stijn
CABRERO MORENO Daniel	QUEST Stephen
DEASY Declan	SCHILDERS Dirk
GARCIA-MORAN Francisco	SILVA MENDES Pedro
GEORGIANNAKIS Giorgos	VASSILIADIS Theodoros
INGESTAD Gertrud	VEKEMANS Tom
IGLESIAS Jeremias	VLEMINCKX Philippe
KOUROUNAKIS Nicos	

2. PM² Klavuzu ve Metodolojisi Yazarları: KOUROUNAKIS Nicos & MARASLIS Athanasios

3. İlaveten, aşağıdaki kişiler proje ekibi üyesi olarak hizmet vermiş ve PM² Metodolojisinin gelişimine katkıda bulunmuş, metin, kavram ve uzman bilgisi sağlamış, incelemeler yapmış ve PM² Metodolojisi ve PM² Klavuzunun geliştirilmesine yardımcı olmuştur:

ATIENZA FERNANDEZ Roberto	MARTA Ana
BORRELLY Christopher	MARTINEZ RODRIGUEZ Eva
BERGHMANS Marc	MARTINI Marco
CALAMITA Valter	MERGUERIAN George
CRESPO GAMBADE Pablo	MOIRA Anastasia
DAMAS Pierre André	OH Gavin
DEL CASTILLO SANCHEZ Manuel	OLEKSY Henri
D'ELIA Sandro	PADRAO Ana
DELL'AERA Giuseppe	PAPIER David
DZHUMALIEVA Stefka	PECA Viorel
GKOLFI Argyro	RUSTANOWICZ Michal
GIOVANNELLI Rosaria	SEQUEIRA Luis
GREBLIUNIENE Lina	SUTHERLAND-SHERRIFF Sarah
KIPS Bert	TURLEY Frank
KOENS Maarten	VAROTTO Anita
KUMMER Laurent	VOICU Denisa
LECOMTE Marie-Véronique	WILLIAMS Kory
LECLERCQ Pierre	

AÇIK PM² ÇALIŞMA GRUBU ÜYELERİ:

BACELLI Novella	PARONI Panagiota
CHLAPANI Angeliki	PARZANESE Pierpaolo
DAQUINO Giuseppe Giovanni	MARTO DE OLIVEIRA Teresa
DYBA Wojciech	MET DEN ANCXT Roland
GALLOIS Laurent	MICHELIOUDAKIS Elias
GIMENO Francisco	SCHEINER Robert
HELBIN Tomek	SYMEONIDIS George
LORANT Benoit	TORRECILLA SALINAS Carlos
LICU Oana	TOURE Amadou
MARTIN FERNANDEZ Jesus	VIDALIS Antonios
MATTU Francesco	

PM² Metodolojisi Türkçe Çevirisine katkıda bulunanlar:

MICHELIOUDAKIS Elias (CoEPM² Koordinatörü)
ARTAN Bülent (PM² Alliance Türkiye Bölge Koordinatörü, Çeviri Ekibi Lideri)
BERKDEMİR Kenan
Prof. Dr. ELEREN Ali
AYMELEK Kadriye
ARTAN BELLİSAN İpek (Editör)
ARTAN Ece (Asistan)
KOUROUNAKIS Nicos (PM² Alliance Koordinatörü)

Yapımcılar:

Avrupa Birliği Komisyonu

DIGIT.B4.02 – Yazılım Mühendisliği Kabiliyetleri. Yönetim Destek Servisi. CoEPM²

VEKEMANS Tom Birim Başkanı
KUMLIN Magnus Birim Başkan Yardımcısı

Yönetim Destek Servisi

CABRERO MORENO Daniel Bölüm Başkanı

PM² Mükemmeliyet Merkezi (CoEPM²)

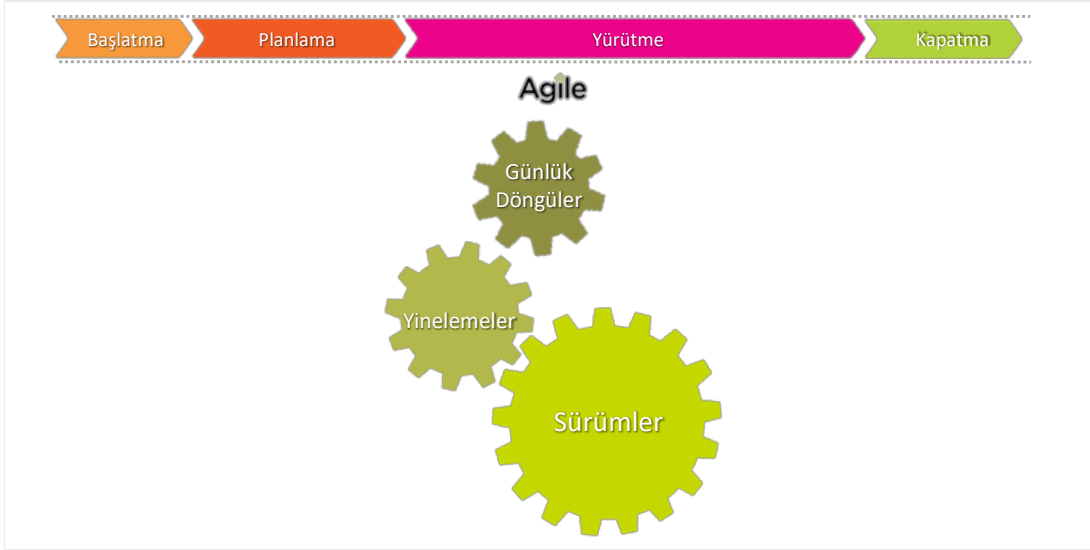
KOUROUNAKIS Nicos Uzman Danışman Metodoloji Lideri
BERGHMANS Marc Uzman PY Danışmanı
KIPS Bert Uzman PY Danışmanı
KUMMER Laurent Uzman PY Danışmanı
LECLERCQ Pierre Uzman PY Danışmanı
MICHELIOUDAKIS Elias Uzman PY Danışmanı
PALHOTO Tiago Uzman PY Danışmanı
CICARD Stéphanie Tasarım ve Yapım
MICHOTTE Alexandra Tasarım ve Grafikler

Ek B: PM² Uzantıları

PM² VE ÇEVİK YÖNETİM

PM², birçok projenin karmaşık ve belirsiz yapısını ve *Çevik düşünme tarzının* ve yaklaşımının projelerin etkili yönetimleri üzerindeki olumlu katkısını kabul eder.

Çevik yaklaşımlar, uygulandıkları kuruluşların büyüklüğü ile birlikte büyüyen çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. Birçok kuruluşta bu zorluklar\ Çevik ve Çevik olmayan ekipler arasındaki koordinasyon, çeşitli kurumsal yönetime uyum, denetim gereksinimleri, organizasyon mimarisi ile birlikte işlerlik ve çalışabilirlik kısıtlamalarını içerir.

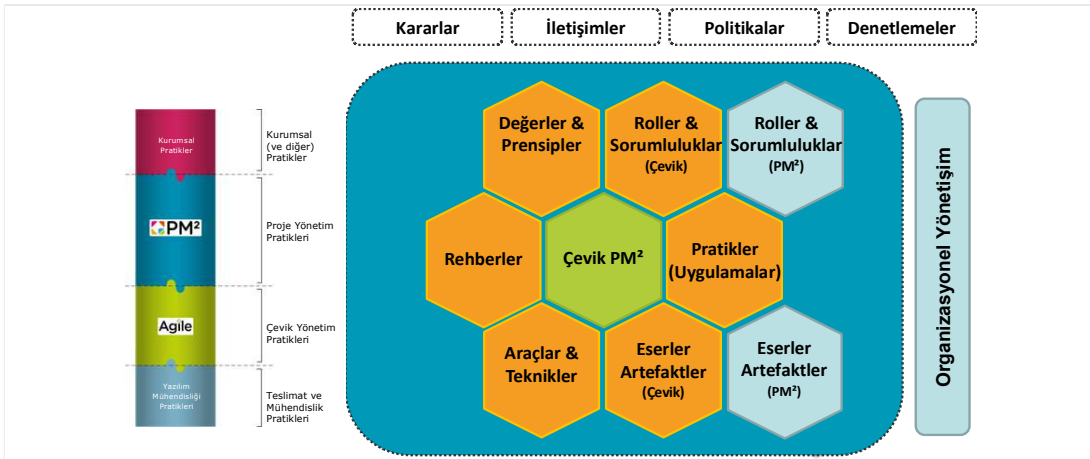


Şekil B.1 Proje aşamalarından günlük döngüleri

PM²'in Agile uzantısı, Agile'i, PM² genel çerçevesine dahil eder ve artan proje yönetimi ile kurumsal çevikliğe doğru ilerlemesi için temel oluşturur. Proje ekiplerinin sıkı tedarik ve denetim gereksinimlerini karşılamalarına, diğer projeler, yükleniciler, diğer organizasyon birimleri, program ve portföy düzeyleriyle ve hatta dış kuruluşlarla koordinasyon ve iş birliği yaparken, istenen çeviklik düzeyine ulaşmalarına yardımcı olur.

PM²'in Agile Çevik uzantısı şunları sağlar (BT projeleri için):

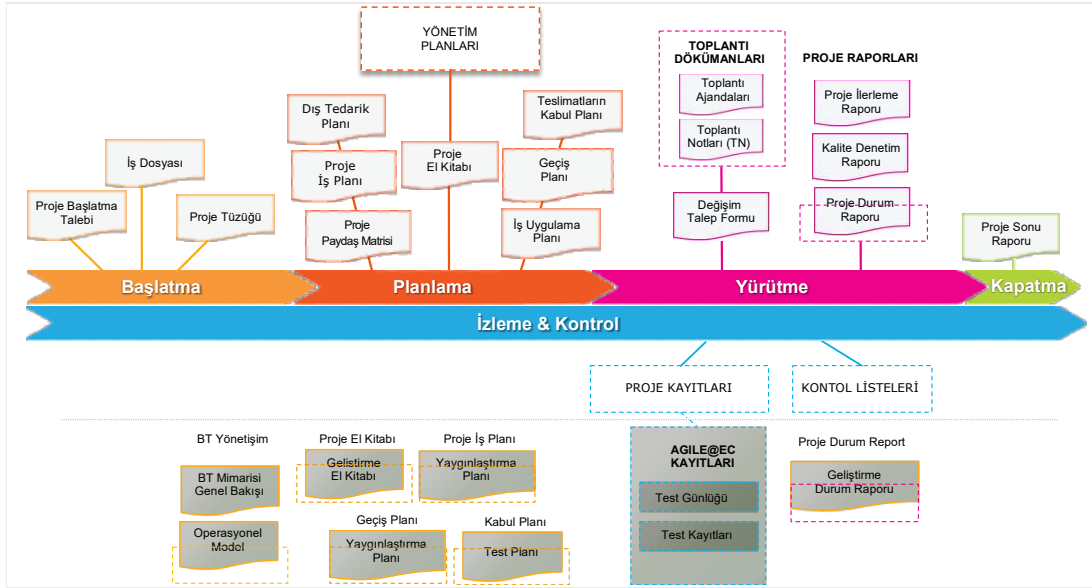
- Çevik roller ve sorumluluklar (PM² yönetişiminin bir uzantısı olarak).
- Genel PM² proje yaşam döngüsü ile entegrasyon.
- Bir dizi önerilen Çevik PM² Eserleri (PM² Eserlerinin bir uzantısı olarak).



Şekil B.2 Çevik PM²'in organizasyonda pozisyonlaması

Çevik ekipler tarafından planlanan ve gerçekleştirilen çalışmanın belgelenmesi, PM² proje organizasyonunun farklı katmanları arasında (Yönlendirme, Yönetme ve Gerçekleştirme katmanları arasında) şeffaflığı ve koordinasyonu artırmak için çok önemlidir.

Bir dizi eser (artefakt) Çevik PM² kullanımını destekler. Bu eserler (Artefaktlar), yönetim yaklaşımı, belirli (uygulama) faaliyetler, dönüm noktaları, sorunlar ve ilerleme raporları ile ilgili bilgileri kapsar ve belgeler. Bu eserler (Artefaktlar) üç kategoride gruplanmıştır: Çevik Eserler (Artefaktlar), Koordinasyon ve Raporlama Eserleri (Artefaktları) ve Proje Yönetişim Eserleri. (Artefaktları).



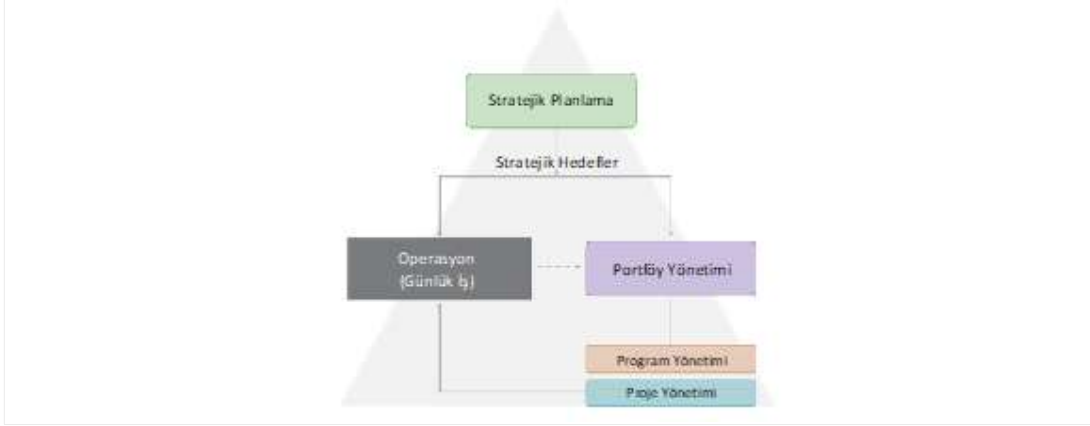
Şekil. B.3: Çevik PM² Eserleri (Artefaktları) Bütünsel Görünümü

PM² PROGRAM YÖNETİMİ (PM²-PGM)

Bir program, münferit yönetimle elde edilemeyen faydayı ve kontrolü elde etmek için ortak bir amaca yönelik, koordineli bir şekilde yönetilen projeler topluluğudur.

Programlar, program ayrık projelerinin kapsamı dışındaki işleri de içerebilir. Program yönetimi, programın hedeflerine ve faydalarına daha iyi ulaşmak için birbiriyle ilişkili bu projeleri yönetme sürecidir.

Program yönetimi katmanı, proje yönetimi katmanı ile etkileşime girerek program içindeki projeleri başlatır ve koordine eder. Program, kuruluş içindeki portföy yönetimi katmanından başlar.



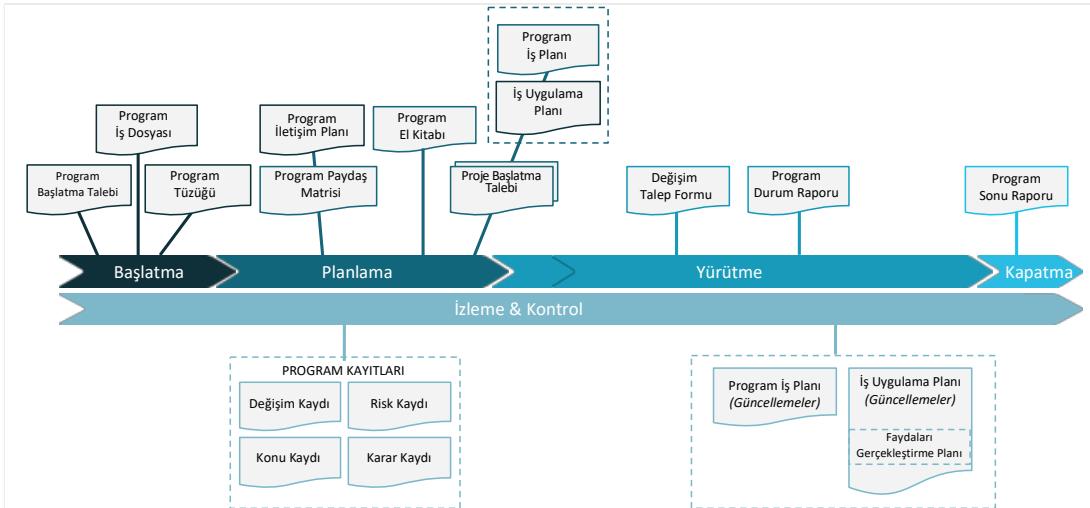
Şekil B.4 Strateji, proje, program, portföy ve operasyon arasındaki ilişki

Program Yaşam Döngüsü

Bir program, belirlenmiş bir başlangıç ve bitişe sahiptir. Bu başlangıç ve bitiş süresi içinde tüm program faaliyetleri gerçekleştirilir ve projeler teslim edilir. PM² program yaşam döngüsü, PM² proje yaşam döngüsünün 4 aşaması ile benzerdir. Ancak program aşamaları programa özeldir: Başlatma Aşaması, Planlama Aşaması, Yürütme Aşaması ve Kapanma Aşaması. Program yaşam döngüsü boyunca, Monitör ve Kontrol faaliyetleri gerçekleştirilir.

Yürütme Aşaması birçok Evre içerebilir. Bu evrelerin her biri program çıktısına başarı katkıları ile bağlantılıdır ve program faydalarının gerçekleşmesini sağlar.

Her aşamada gerçekleştirilen tipik program yönetimi faaliyetleri, bir dizi program eseriyle (artefaktıyla) el ele gider. Tipik program yönetim faaliyetleri, her aşamasında, çok sayıda program eseri (artefaktı) ile birlikte gerçekleşir.



Şekil B.5 PM² Program Yaşam Döngüsü ve Eserler (Artefaktlar) Bütünsel Görünümü

Başlatma Aşaması

Program ihtiyacı ve kilit paydaşlar Program Başlatma Talebinde belirtilir. Arzu edilen faydalar ve Program İş Dosyasında sunulan tahmini maliyetler esas alınarak, programın uygulanabilirliği değerlendirilerek bu programa izin verilip verilmeyeceğine karar verilir. Program İş Dosyası kabul edilirse, program hedeflerini, üst düzey bir yol haritasını, bütçeyi ve program organizasyonunu tanımlayan bir Program Tüzüğü oluşturulur. Bu aşamada ayrıca Program Kayıtları da oluşturulur.

Planlama Aşaması

Paydaşlar, Program İletişim Planında tanımlı bilgilerin dağıtılmasına yönelik olarak Program Paydaş Matrisinde analiz edilir. Programda çalışma şekli, Program El Kitabında dokümante edilir. Program kapsamı ve işler, daha küçük ve daha yönetilebilir parçalara bölünerek birbiriyle ilişkili birçok proje ve program düzeyindeki faaliyetlerde gruplanır. Bu çalışma, program içindeki projeleri çerçeveleyen çeşitli Proje Başlatma İstekleriyle yakından bağlantılı olan Program İş Planında belirlenir. Bu aşamada, Program İş Uygulama Planında belirlenen program iş uygulama faaliyetleri de gerekli organizasyonel değişimleri planlamaya ve faydaların gerçekleştirilmesine odaklanarak dokümante edilir.

Yürütme Aşaması

Bu aşamada, planlanan çıktıları üretecek projeler başlatılır, koordine edilir. Program statüsü, Program Durum Raporu kullanılarak düzenli olarak yönetime raporlanır. Olası program (ve önemli proje kapsamındaki değişiklikler) Program Değişim Kaydında belgelenir. Proje çıktıları teslim edildikçe, organizasyonel değişimle ilgili program faaliyetleri de uygulanmakta, böylece toplam program faydalarının gerçekleştirilmesi kolaylaştırılmaktadır. Tüm projeler tamamlandığında ve program hedeflerine ulaşıldığında, program Kapatma Aşamasına geçebilir.

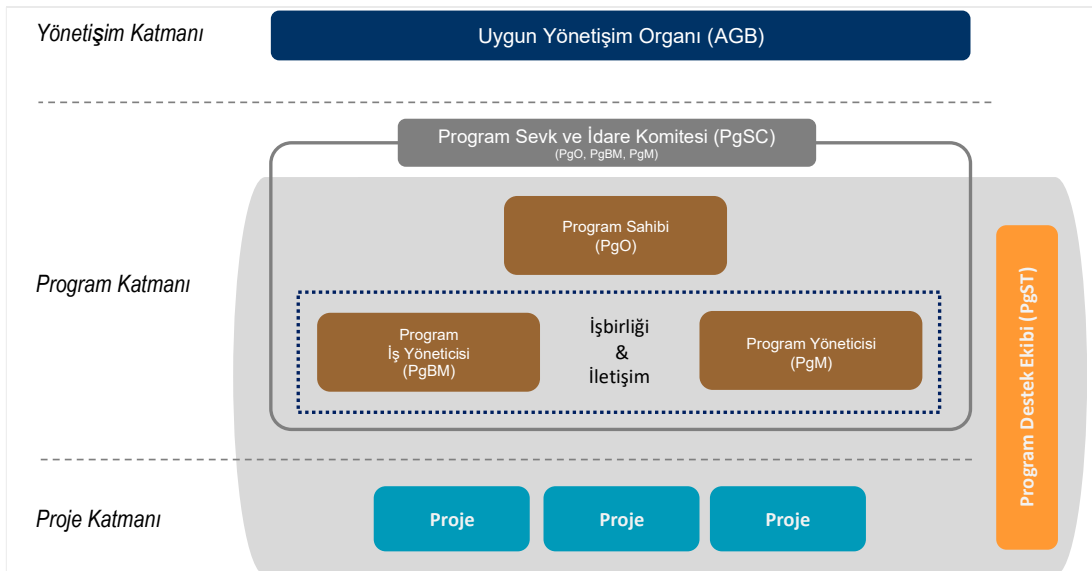
Kapatma Aşaması

Program Sonu Raporunda, Çıkan Dersler ve Program Sonrası Öneriler formüle edilir. Program sona erdikten sonra gerçekleşen faydaların sürdürülebilirliği kolaylaşır. Program organizasyonu dağıtılır, tüm kaynaklar serbest bırakılır ve program idari olarak kapatılır.

İzleme & Kontrol:

Program Monitör ve Kontrol faaliyetleri program süresince gerçekleştirilir. Program genel performansı izlenerek, program düzeyi değişiklikleri, riskler ve konular yönetilir. Gerekli düzeltici önlemler alınır. Program düzeyi iş uygulaması ve fayda gerçekleştirme faaliyetleri yönetilir. İzleme ve Kontrol faaliyetlerinin bir sonucu olarak, sabitlenen Program İş Planı ve İş Uygulama Plan Programı gerektiği şekilde güncellenebilir.

Program Organizasyonu



Şekil B.6 PM² Program Organizasyonu

Program Sahibi (PgO) programın başarısından sorumludur. Buna karşılık, odak noktası, program çıktılarını elde etmek olan program günlük yönetimi Program Yöneticisi'ne (PgM) devredilir.

Program İş Yöneticisi (PgBM), program içinde günlük olarak Program Sahibi'ni (PgO) temsil eder. Program Yöneticisi (PgM) ile yakın iş birliği içinde çalışır. Bu rolün odak noktası, etkinleştirilmiş program çıktılarının olanak verdiği faydaları gerçekleştirmektir.

Program Sevk ve İdare Komitesi (PgSC), Program Sahibi (PgO), Program İş Yöneticisi (PgBM) ve Program Yöneticisi'nden (PgM) oluşur. Diğer uzman rolleri gerektiğinde komiteye katılabilir. Program Sevk ve İdare Komitesi (PgSC), program hedef, amaç ve faydalarını gerçekleştirmekten sorumludur.

Bir program, ayrıca, programa ve bileşeni olan projelerine idari yardım sağlamak için, geçici bir Program Destek Ekibine (PgST) sahip olabilir.

PM² VE PORTFÖY YÖNETİMİ

Proje Portföyü, finansal kaynaklar üzerinde daha iyi kontrol sağlamak, stratejik hedefleri karşılamada etkin yönetimi desteklemek için, bir grupta toplanan projeler, programlar ve diğer faaliyetlerin bileşenidir. Portföydeki projeler veya programlar mutlaka ilişkili veya birbirine bağlı değildir. Stratejik açıdan portföyler, program ve projelere göre daha üst düzey yapılardır. Portföy düzeyinde yatırım kararları alınır, öncelikler belirlenir ve kaynaklar tahsis edilir.

Projeye katılan kişilerin, proje tanımı, projeler, programlar ve portföylerdeki özel yönetim gerekliliklerini ve proje yönetimi arasındaki farkları anlamaları çok önemlidir.

Projeye katılanlar, çalışmalarını, yönetimsel ve organizasyonel bağlamda her zaman farkında olurlarken, çalışmalarını doğru seviyede tanımlayabilmeli veya konumlandırabilmelidirler. Bir başka deyişle, çalışmalarının bir program veya bir proje ağı şeklinde daha iyi yönetilip yönetilemeyeceğini bilmelidirler.

PM² Portföy yönetim süreci, dört grupta düzenlenen bir dizi faaliyeti kapsar.

1. Portföy Çerçevesi Tanımı

Gerekli süreçlerle birlikte portföy yapısını, yönetim organlarını tarif ederek, sorumluluklarını tanımlayarak, kuruluşun portföy yönetimine yaklaşımını belirler.

2. Portföy Kompozisyonu

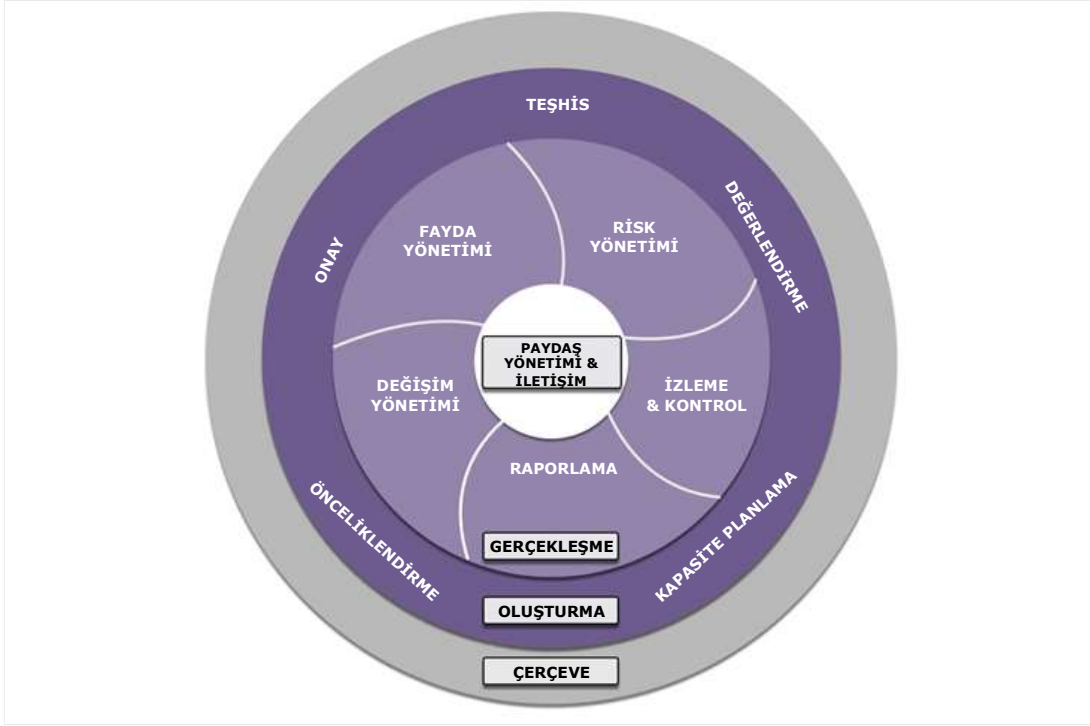
Portföy adaylarını değerlendirme, yatırım kararları alma ve kaynakları tahsis etme faaliyetlerini içeren süreçtir. Bunlar, kuruluşun ihtiyaçlarına bağlı olarak düzenli olarak gerçekleştirilen faaliyetlerdir.

3. Portföy Gerçekleştirme

Yetkili program ve projelerin hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik, sürekli yönetilen bir süreçtir. Programlar ve projeler geçici çabalar gösterse de, portföy faaliyetleri, portföy kapatılana kadar sürekli olarak gerçekleştirilir.

4. Paydaş Yönetimi ve İletişim

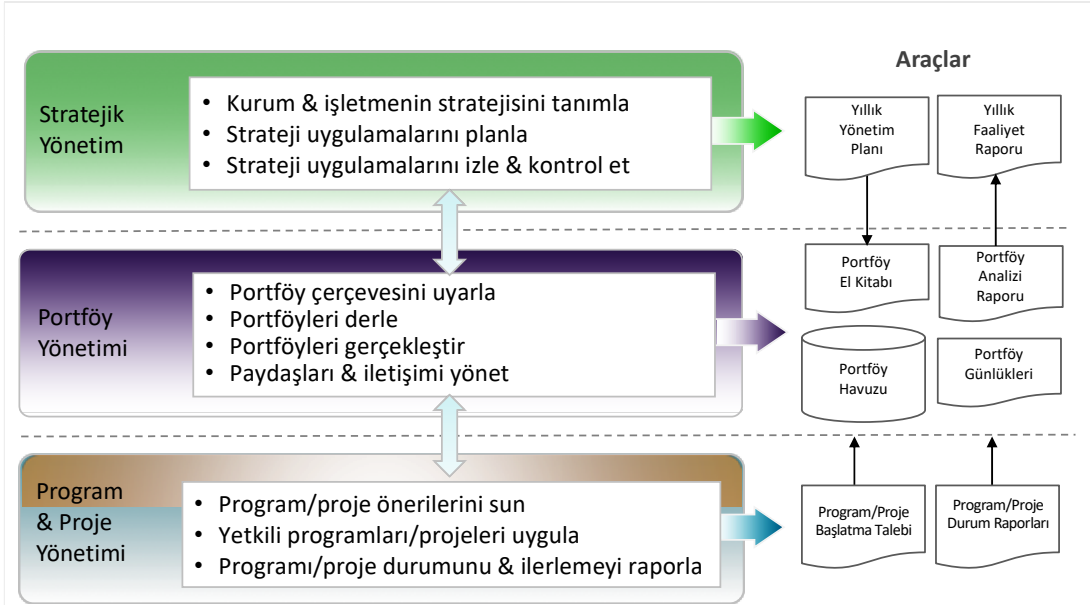
Portföy hedeflerinin oluşturulmasında ve gerçekleştirilmesinde etkin katılımlarını sağlamak için farklı paydaşlarla sürekli analiz ve etkileşim sürecidir.



Şekil B.7 PM² Portföy Yönetim Süreci Modeli

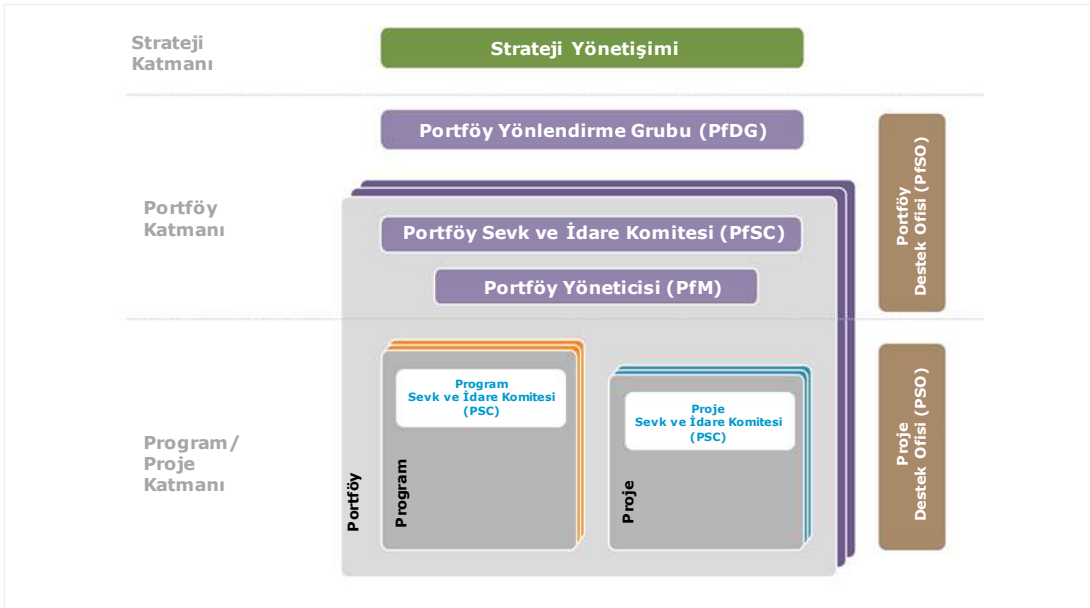
Portföy Oluşturma süreci, Portföy Gerçekleştirme kesintisiz süreçlerini, Portföy İletişim ve Paydaş Yönetimi süreçlerinin yürütülmesi ile iletilen gelişmeler, ilerleyiş, sonuçlar ve yeni portföy bileşenleri (programlar veya projeler) ile besler. Portföyün özellikleri ve yönetimi ile portföy yönetim süreçlerinin faaliyetleri ve üretilen eserler Portföy Çerçevesi tarafından tanımlanır.

Portföylerin, programların ve projelerin organizasyon yönetimi genel görünümü aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil B.8 Yönetim Katmanları, Faaliyetleri ve Eserlerin (Artefaktların) Üst Düzey Gösterimi

PM² Portföy Yönetiminin Yönetim Yapısı aşağıda gösterilmektedir:



Şekil B.9 Proje Portföy Roller ve Yönetişim İlişkileri

Ek C: İlave Kaynaklar

PM² SORUMLULUK ATAMA MATRİSİ (RASCI)

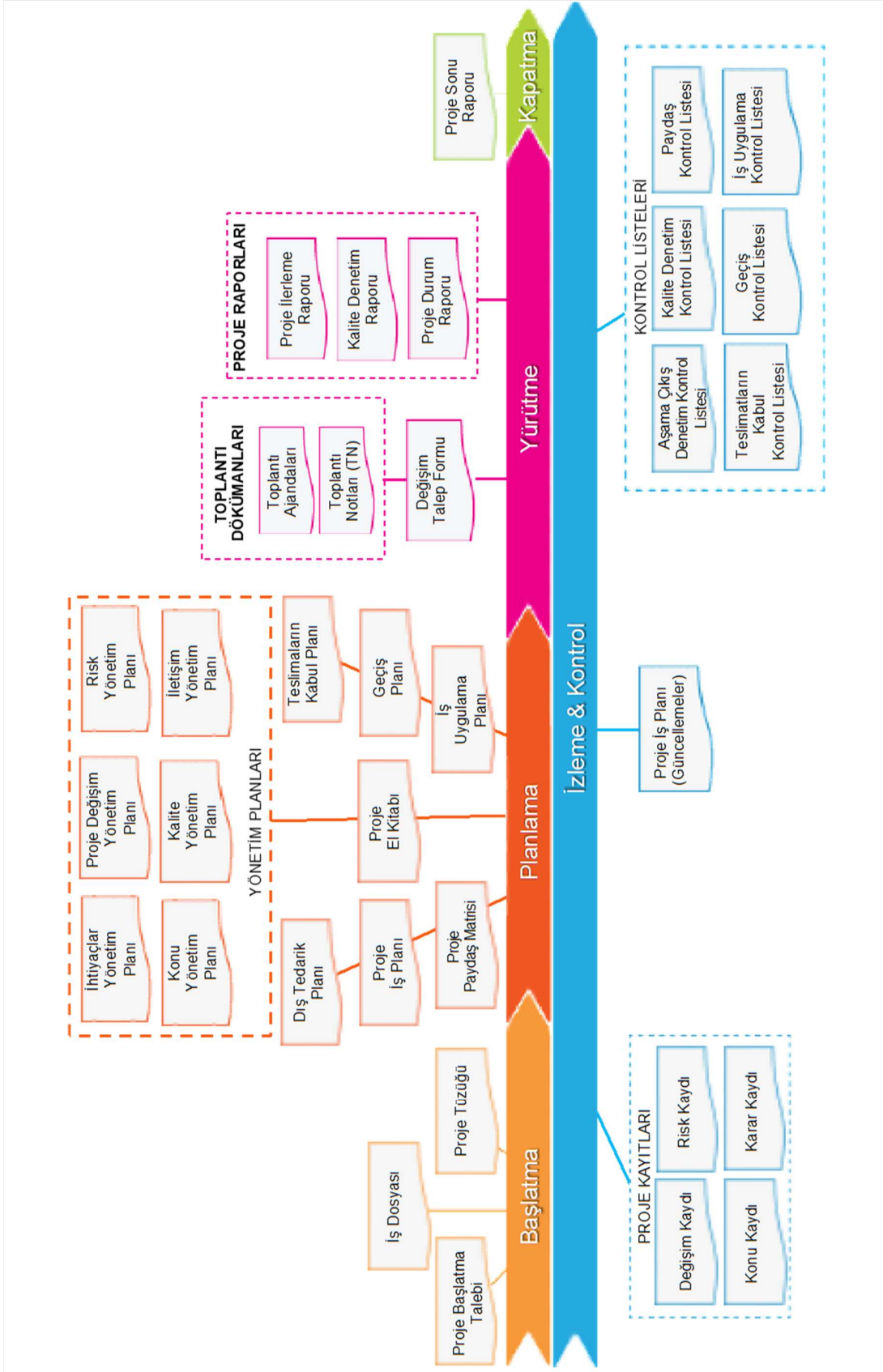
RASCI – (R) Sorumlu, (A) Hesap Veren, (S) Destekler, (C) Danışılan, (I) Bilgilendirilen

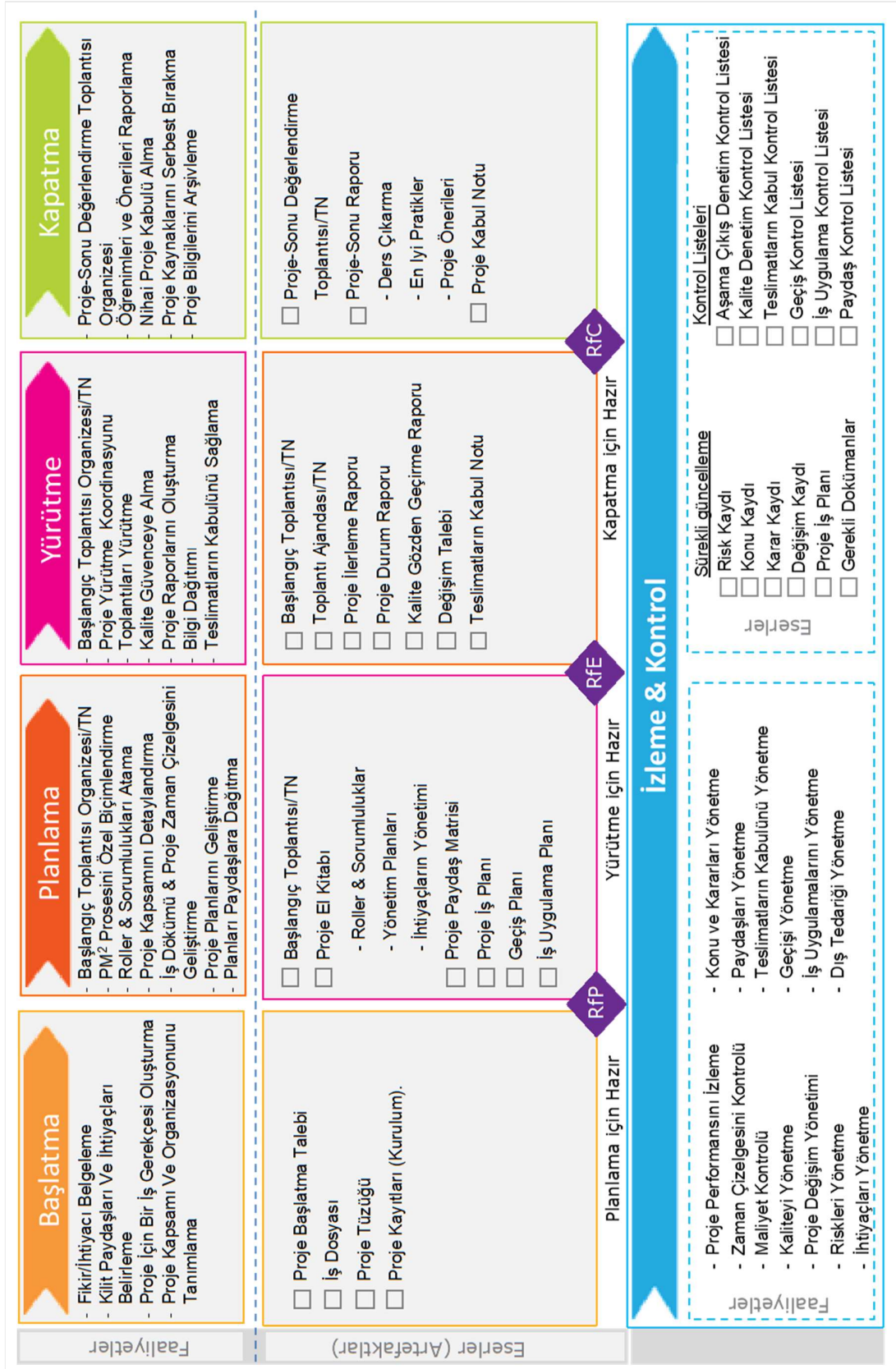
Başlatma	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Proje Başlatma Talebi	I	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.
İş Dosyası	I	C	A	R	C	S	S	n.a.
Proje Tüzüğü	I	C	A	S	C	S	R	C
Planlama	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Planlama Başlangıç Toplantısı	I	A	C	S	C	C	R	C
Proje El Kitabı	I	I	A	S	C	I	R	C
Proje Paydaş Matrisi	I	I	A	S	C	I	R	C
Proje İş Planı	I	A	C	S/C	C	C	R	S/C
Dış Tedarik Planı	A	C	C	C	I	S	R	I
Teslimatların Kabul Planı	I	A	C	S	I	C	R	C
Geçiş Planı	I	A	C	C	C	C	R	C
İş Uygulama Planı	I	I	A	R	C	I	S	I
Yönetim Planları								
İhtiyaçlar Yönetim Planı	I	I	A	C	C	I	R	S
Proje Değişim Yönetim Planı	I	I	A	C	I	I	R	I
Risk Yönetim Planı	I	C	A	C	I	I	R	I
Konu Yönetim Planı	I	I	A	C	C	I	R	C
Kalite Yönetim Planı	I	A	C	C	C	C	R	C
İletişim Yönetim Planı	I	I	A	S	C	I	R	C
Yürütme	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Yürütme Başlangıç Toplantısı	I	A	C	S/C	C	C	R	C
Proje Koordinasyon	I	I	A	S	I	I	R	I
Kalite Güvence	I	I	I	S	C	I	A	R
Proje Raporlama	I	I	A	S/C	I/C	I/C	R	C
Bilgi Dağıtım	I	I	A	C	I	I	R	C
İzleme & Kontrol	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Proje Performans İzleme	I	I	A	C	C	I	R	C
Takvim Çizelgesi Kontrolü	I	I	A	C	C	I	R	C
Maliyet Kontrolü	I	I	A	C	C	I	R	C
Paydaşları Yönetme	I	I	A	S/C	I	C	R	I
İhtiyaçları Yönetme	I	I	A	C	C	I	R	S
Proje Değişim Yönetimi	I	C	A	S	I	I	R	C
Riskleri Yönetme	I	C	A	S/C	C	I	R	C
Konu ve Kararları Yönetme	I	I	A	S	C	I	R	C
Kaliteyi Yönetme	I	I	I	S/C	C	A	R	C
Teslimatların Kabulünü Yönetme	I	I	A	S	C	C	R	C
İş Uygulamalarını Yönetme	I	I	A	R	C	I	S	I
Geçiş Yönetme	I	A	C	C	C	C	R	C
Dış Tedariği Yönetme	A	C	C	C	I	S	R	I
Kapatma	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Proje-Sonu Değerlendirme Toplantısı	I	A	C	S	C	C	R	C
Proje Sonu Raporu	I	A	C	S	C	C	R	C
İdari Kapatma	I	C	A	C	I	C	R	I

AGB (Uygun Yönetişim Organı)
PSC (Proje Sevk ve İdare Komitesi)
PO (Proje Sahibi)
BM (İş Yöneticisi)

BIG (İş Uygulama Grubu)
SP (Çözüm Sağlayıcı)
PM (Proje Yöneticisi)
PCT (Proje Çekirdek Ekibi)

PM² ESERLER (ARTEFAKTLAR) BÜTÜNSEL GÖRÜNÜMÜ



PM² FAALİYETLERE & ESERLERE (ARTEFAKTLAR) GENEL BAKIŞ

MEVCUT PM² ŞABLONLARI

	Şablon	RASCI:R
Başlatma		
Proje Başlatma Talebi	R	BM
İş Dosyası	R	BM
Proje Tüzüğü	R	PM
Planlama		
Proje El kitabı	R	PM
Proje Paydaş Matrisi	R	PM
Proje İş Planı	R	PM
Dış Tedarik Planı	R	PM
Teslimatların Kabul Planı	R	PM
Geçiş Planı	R	PM
İş Uygulama Planı	R	BM
Yönetim Planları		
İhtiyaçlar Yönetim Planı	R	PM
Proje Değişim Yönetim Planı	R	PM
Risk Yönetim Planı	R	PM
Konu Yönetim Planı	R	PM
Kalite Yönetim Planı	R	PM
İletişim Yönetim Planı	R	PM
Yürütme		
Başlangıç Toplantısı Ajandası	R	PM
Toplantı Notları (TN)	R	PM
Yüklenici Durum Raporu	-	CPM
Uyarılma ve Anlık Raporlar	-	TBD
Teslimatların Kabul Notu	-	PM
İzleme & Kontrol		
Proje Durum Raporu	R	PM
Proje İlerleme Raporu	R	PM
İmzalı Sözleşme(ler)	-	SP
İmzalı Satınalma Emir(leri)	-	SP
İmzalı Çalışma Zaman Çizelge(leri)	-	PM
İhtiyaçlar Dokümanı	-	PM
Değişim Talep Formu	R	PM
Değişim Kaydı	R	PM
Risk Kaydı	R	PM
Konu Kaydı	R	PM
Karar Kaydı	R	PM
Denetleme Raporları	-	TBD
Kalite Denetim Raporu	-	TBD
Kalite Denetim Kontrol Listesi	R	PM
Aşama-Çıkış Denetim Kontrol Listesi	R	PM
Teslimatların Kabul Kontrol Listesi	R	PM
İş Uygulama Kontrol Listesi	R	BM
Geçiş Kontrol Listesi	R	PM
Kapatma		
Proje-Sonu Değerlendirme Toplantısı	R	PM
Proje Sonu Raporu	R	PM

PM²'E BAŞLARKEN: HIZLI BAŞLANGIÇ İPUÇLARI

Hızlı başlangıç kılavuzunun amacı, PM²'i kullanımınıza yardımcı olmaktır. Doğal olarak, PM² Metodolojisi hakkında daha fazla bilgi edinmek ve mevcut PM² materyalini gözden geçirmek isteyeceksiniz. Unutmayınız ki, Projelerinizde PM²'in temellerini uygulamaya başlamadan önce uzman olmanız gerekmez. Tek ihtiyacınız PM² Metodolojisine kısa bir giriş yapmaktır. Ardından, altı Hızlı Başlangıç adımını izleyerek projenize devam edebilirsiniz:

1. Proje Yönetişimini Belirleyin ve Bir İş Dosyası Oluşturun

- Proje Sevk ve İdare Komitesini (PSC) tanımlayın.
- Projeyi gerçekleştirin.
- İş gereksinimlerini tespit edin.
- Bütçe kısıtlarını belirleyin.



İş Dosyası

2. Paydaşları belirleyin ve Proje Tüzüğü Oluşturun

- Proje kapsamını tanımlayın.
- Proje Tüzüğüne katkıda bulunacak paydaşları belirleyin.
- Üst düzey gereksinimleri, varsayımları ve kısıtları toplayın.
- Bir proje yaklaşımına karar verin.
- Gerekli kaynak, maliyet ve zaman tahminlerini yapın.



Proje Tüzüğü

3. Proje Kayıtlarını Düzenleyin

- Risk Kaydı, Sorun Kaydı, Karar Kaydı ve Değişim Kaydını oluşturun.
- Bunlar, risklerin, kararların ve proje değişikliklerinin yönetimini belgelemek için kullanılacaktır.



Konu Kaydı, Risk Kaydı, Değişim Kaydı, Karar Kaydı

4. Proje Planlamasına Toplantıyla Başlayın

- Gerekli tüm katılımcıları planlama toplantısına davet edin.
- Proje Tüzüğüne gözden geçirin ve ortak bir anlayış sağlayın.
- Planlama aşaması için, takip eden adımları iletin.



Planlama Başlangıç Toplantısı/Toplantı Notları

5. Proje Yönetimi Yaklaşımını Biçimlendirerek Özelleştirin

- Hangi planlama belgelerinin kullanılacağına ve nasıl özelleştirileceğine karar verin.
- Kuralları tanımlayın, ekip sorumluluklarını atayın ve bir çatışma çözüm süreci oluşturun.



Proje El Kitabı

6. Proje İş Planını Oluşturun

- Yapılması gereken işleri daha küçük ve daha yönetilebilir bölümlere ayırın (İş Dökümü).
- Her bir iş için emek ve maliyet tahmini yapın.
- Ayrıntılı bütçe ve kaynak ihtiyaçlarını belirleyin.
- Bir iş takvimi oluşturun (bağımlılıkları belirleyin, kaynakları atayın ve tarihleri tespit edin).



Proje İş Planı

Ek D: Etikler ve Davranışlar

PM² MESLEKİ DAVRANIŞ KURALLARI

Birçok kuruluş, üyelerinin saygı duyması gereken etik ve davranış kuralları belirler. Amaç, insanların profesyonel gerçekliğin karmaşıklığında yönünü belirleyip, manevralar yaparak, hareket etmelerine yardımcı olmak, yaygın olarak kabul edilen tutum ve davranışların, bir dizi profesyonel değerle uyumlu olduğunu hatırlatmaktır.

Davranış, ahlaki ilkelere dayanan kişisel davranış anlamına gelir. Profesyonellik, bir iş iyi yapmak için eğitilmiş kişiden beklenen beceri, doğru yargı ve kibar davranışlar bütünüdür. Bu bölüm PM² uygulayıcılarının (ve proje ekibi üyelerinin) bilmesi ve saygı duyması gereken temel ilkeleri yararlı bir şekilde hatırlatmaya yardımcı olur.

- **BAĞIMSIZLIK:** çalışan davranışı ve karar alma, ortak yarar ve kamu yararına hizmet etme ihtiyacı açısından belirlenmelidir. Asla özel ya da başka hiçbir çıkar yönünde belirlenmemelidir (örn. yönetim veya siyasi baskı sonucu).
- **TARAFSIZLIK:** çalışanlar almaları gereken kararlarda tarafsız olmalıdır.
- **OBJEKTİFLİK:** çalışanların proje faaliyetlerinin bir parçası olarak çıkardığı sonuçlar dengeli olmalı, gerçeklerin, yasal dayanaklar ve geri plan bilgilerinin kapsamlı bir analizine dayanmalıdır.
- **BAĞLILIK:** kuruma bağlılık, bağımsızlığı korumak ve kurum hedeflerine ulaşmak için gereklidir. Ayrıca her hizmetin işleyişi için de gereklidir.

Bu ilkeleri uygulamaya koymak için gerekenler:

- **TEDBİRLİLİK:** bir dereceye kadar ılımlılık, uyum ve uygunluk muhakemesi ortaya koyarak, potansiyel eylemlerin olası sonuçlarını ve etkilerini derinlemesine düşünmek ve önlemekle ilgilidir.
- **SORUMLULUK:** emanet edilen görevleri olabildiğince dikkatli bir şekilde yerine getirmek ve zorluklarla karşılaşıldığında çözüm aramakla ilgilidir. Yürürlükteki yasal yükümlülükleri ve idari kural ve prosedürleri bilmek ve bunlara uymak da önemlidir.

Temel ilke **DOĞRULUK** olarak özetlenebilir, bu da etik ilkelere sürekli tutarlılıkla bağlı kalmak ve bunlara dayalı sağlam kararlar vermek anlamına gelir.

Belirtilen etik kurallara ek olarak, PM² Proje Yönetim Metodolojisinin her uygulayıcısı şu değerlere göre hareket etmelidir:

- **KANUNA UYGUNLUK ve HESAP VERME:** yasaya uygun hareket edin. Karar ve eylemlerden kendinizi sorumlu tutun.
- **ADALETLİLİK:** adalet, tarafsız ve objektif olarak kişisel çıkar, önyargı ve kayırmacılıktan uzak kararlar vermek görevinizdir.
- **AYRIMCILIK YAPMAMA ve EŞİT MUAMELE:** ayrımcılık yapmama ilkesine uyun. Milliyete, cinsiyete, ırksal veya etnik kökene, dine veya inanca, engelliliğe, yaşa veya cinsel yönelime bakılmaksızın kişilere eşit muamele garantisi sunun.
- **ORANTISALLIK ve TUTARLILIK:** Alınan önlemlerin izlenen amaçla orantılı, davranışlarınızla tutarlı olmasını sağlayın.
- **SAYGI ve LİDERLİK:** konumunuzun gücünü sorumluluk ile kullanın. Etik ilkeleri ve profesyonel davranışları liderlik ve örnekle teşvik edin.
- **DÜRÜSTLÜK ve AÇIKLIK:** kişisel beklentilerinizi ifade edin. Her kararın nedenlerini ve gerekçelerini açıklayın.
- **TAKIM ÇALIŞMASI ve UYUŞMAZLIK ÇÖZÜMÜ:** daha iyi bir karşılıklı anlayışla çözümler bularak ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışın.

- **NEZAKET ve NET İLETİŞİM:** net ve açık talimatlar ile verimliliği teşvik ederek, meslektaşlarınıza saygı göstererek iletişim kurun.

KİŞİSEL VE MESLEKİ ERDEMLER

Erdem, ona sahip olan kişinin gücüdür (ya da mükemmeliyetidir) Aşırılığın ve eksikliğin uç noktaları arasındaki sağlıklı orta nokta olarak ifade edilir. Orta nokta evrensel değil öznedir ve bu nedenle bireyler ve ilgili koşulları arasında değişecektir ve iyi bir kararla belirlenmelidir. Ahlaki erdemlerin uygulanması, doğru davranış ilkelerini keşfetmemize yardımcı olmak, belirli bir durumda ne yapmamız gerektiğini bilmek için, daha yüksek ve daha kapsayıcı hedeftir.

Basiret (pratik bilgelik), amacımıza nasıl ulaşabileceğimizi dikkatle düşünme yeteneğimize atıfta bulunur. İhtiyat, yürütme eğilimi olarak nitelendirilir, çünkü sonucu gerçekleştirecek olan erdem gücüdür. İki düzeyde incelenebilir: amaç düzeyi (ulaşmaya değer hedefler belirleme yeteneğimiz) ve müzakere düzeyi (istenen hedeflere ulaşmak için eylemlerimizde izlenen yol, yordam ve araçları dikkatle değerlendirme yeteneğimiz).

Sağduyu, neyin doğru neyin doğru olmadığını değerlendirme ve muhakeme yeteneğimize atıfta bulunur. Yargı gücü, etrafımızdaki şeyler hakkındaki algımızı oluşturur. Bu nedenle, eylemlerimizi belirleyen ihtiyatlılığımızı güçlü bir şekilde etkiler. Sağduyumuzda bir eksiklik olduğunda (örn. duygusal faktörler veya geçmiş deneyimler nedeniyle), gerçek olmayan ve tersi bir şey olarak düşünebiliriz (örn. adil olmadığına adil bir davranışı düşünebiliriz).

Sezgisel içgörü (sağduyu) sayesinde, başarıya ve mutluluğa giden yolu gösterebilecek davranış ilkelerini kavrar, anlayış gösteririz. **Anlayışlılık** erdemi, olayları doğru algılama, koşulları doğru inceleme, şeyler arasındaki ilişkileri anlama, analiz etme ve sentezleme yeteneğimizi ifade eder. Neyin doğru neyin yapılacağını öğrenme ve refahımıza katkıda bulunmak için bu bilgiyi çeşitli bağlamlara aktarabilme kapasitemizi belirler.

Yiğitlik erdemi, risk alma yönetimini ifade eder ve korkaklık (eksiklik) ile deli cesareti (aşırı) arasındaki üretken orta nokta olarak tanımlanır. Yiğit bir insan doğru hedefleri, doğru nedenlerle, doğru zamanda takip eder (korkusuz değildir/cesurdur). Bu nedenle, cesur olan bir kişi, ulaşmaya değer hedefi gerçekleştirmek için mantıklı olan her şeyi sebatla yerine getirir. Cesaret (her zaman bir risk içerir) kişinin kapasitesinin daha da geliştirilmesi için gerekli bir araçtır.

Onur erdemi, başkaları tarafından taltif edilme ve tanınma arayışımıza atıfta bulunur. Bu erdem, hırs eksikliği (hak edilenden daha az onur ve tanınma arayışı veya onur arzusu olmayan) ile aşırı iddialılık (onur için aşırı bir arzu veya daha fazla onur ve tanınma arayışı) arasındaki orta nokta olarak tanımlanır.

Dürüstlük, kendimiz hakkındaki gerçeği söyleme ve niteliklerimizi inkâr etmeden veya abartmadan gerçekte kim olduğumuzu gösterme yeteneğimize atıfta bulunur. Bu erdem, kendini hafife alma (eksiklik) ile övünme/riyakarlık (Aşırılık) arasındaki orta noktadır.

Adaletlilik erdemi, faydaların ve zararın onları hak edenlere, kendimiz ve diğerleri arasında veya başkaları arasında adil bir şekilde dağıtılmasına izin verecek şekilde hareket etme eğilimimiz anlamına gelir. Adalet, tüm erdemleri kapsar ve erdemlerin anasıdır ve bir kişinin gerçekten adil olması için tüm erdemler tamamen geliştirilmelidir ("Adalet, tüm erdemleri üstünde ve mükemmeldir" - Aristoteles).

Cömertlik erdemi, değeri olan şeylerin yönetimini ifade eder (örn. zaman, para, bilgi, ve diğer varlıklar). Pintilik (eksiklik) ile israf (aşırılık) arasındaki üretken orta nokta olarak tanımlanır. Örneğin, bilginin verimli bir şekilde kullanılabilmesi için bilginin doğru kişiyle, doğru zamanda, doğru miktarda ve doğru şekilde paylaşılması gerekir. Bu nedenle, başkalarının ihtiyaçlarını karşılarken, kişinin cömertliğinin seviyesi sadece paylaşma kabiliyetleri ile değil, aynı zamanda bu paylaşım miktarının hizmet edilenlerin uzun vadeli çıkarları ile uyumlu olup olmayacağı dikkate alınarak yönetilmelidir. Kişi, aklın rehberliğini izlemelidir, çünkü cömertlik, başkalarına ve kişinin kendisine iyilik yapmayı teşvik etmeksiz, bilgelikle uygulanması gerekir.

Arkadaş canlılığı (sevecenlik) erdemi, başkaları ile olan etkileşimlerimizde dostluğumuzun yönetimini ifade eder. Geçimsiz (eksiklik) ve dalkavukluk/şakşakçılık (aşırılık) arasındaki dengeli orta nokta olarak tanımlanır. Geçimsiz bir kişi, başkalarını rahatsız edip etmediğini göz önünde bulundurmaksızın çatışmadan hoşlanırken, itaatkâr/dalkavuk bir kişi, hizmetkar bir yaklaşım gösterir, çoğunlukla başkalarına karşı sevimli olmakla ilgilidir, büyük kişisel kayıplara mal olmasına rağmen çatışmalardan kaçınır.

Nüktedanlık erdemi, soğukluk ve münasebetsizlik arasındaki orta nokta olarak tanımlanır. Soğuk insan mizahtan hoşlanmaz, hatta aşırı derecede rahatsız olabilir veya sinirlenebilir. Öte yandan, şaklabanlık derecesinde davranan münasebetsiz kişi, aşırı mizahtan hoşlanan, şakaları yersiz, verimsiz bir şekilde, uygunsuz zamanlama veya sıklık ile ifade eden, muhtemelen başkalarına rahatsızlık veren bir kişidir.

Sakinlik erdemi öfke yönetimini ifade eder. Ruhsuzluk ve sinirlilik arasındaki ortalamadır. Ruhsuzluk, öfke eksikliğine (eksiklik), sinirlilik ise öfkenin fazlalığına, süresine, yoğunluğuna ve sıklığına işaret eder. Sakin kişi, tutkuya veya öfkeye kapılmayı değil, sakin kalmayı ve her zaman makul sınırlar içinde hareket etmeyi ister.

Ölçülülük erdemi arzularımızın yönetimini ifade eder. Duyarsızlık ile azgınlık (taşkınlık) arasındaki orta noktadır. Ölçülü bir insan, sağlığı ve zindeliği teşvik eden, tüm zevkleri kararında ve makul bir şekilde isteyen kişidir.

İhtişam erdemi, eli sıkılık ve övünmek için savurganlık arasındaki orta nokta olarak tanımlanır. Eli sıkılık, birisi cimri bir eğilim ile bir amaca katkıda bulunduğu oluşur. Buna karşılık, herhangi biri aşırı miktarda katkıda, gerekenden veya beklenenden çok daha fazla harcamada bulunduğu zaman savurganlık olur.

Büyüklik erdemi, uysallık ve kibir arasındaki orta nokta olarak tanımlanır. Uysal bir kişi, gerçekten hak ettiği halde büyük takdirleri hak etmediğine inanırken, boş bir kişi, aslında onları hak etmemesine rağmen, büyük onurları, takdirleri hak ettiğine inanır. Büyük insanlar, en büyük payeyi (servet, etki, prestij, seçkinlik, vb.) gerçekten hak ettiklerinde, hak ettiklerini düşünürler.

Tablo, yukarıda belirtilen erdemlerin, çeşitli davranışsal yetkinliklerle ilişkisini göstermektedir.

Yetkinlik	Kilit Erdemler
Liderlik	Tümü
İlişkiler ve katılım	Sağduyu, Arkadaş Canlılığı, Cömertlik, Dürüstlük, Onur, Adaletlilik
Özyansıtma ve kendini yönetme	Yiğitlik, Sağduyu, Basiret, Ölçülülük, Sakinlik
Değişim ve dönüşüm	Sağduyu, Basiret, Yiğitlik
Kişisel iletişim	Adaletlilik, Arkadaş Canlılığı, Cömertlik, Dürüstlük, Nüktedanlık
Beceriklilik	Yiğitlik, Basiret, Cömertlik, Anlayış
Sonuç odaklılık	Basiret, Sağduyu, Ölçülülük, Onur
Takım çalışması	Cömertlik, Nüktedanlık, Adaletlilik, Arkadaş Canlılığı
Müzakere	Basiret, Sağduyu, Yiğitlik, Adaletlilik, Büyüklik
Çatışma ve kriz yönetimi	Tümü
Kişisel bütünlük ve güvenilirlik	Basiret, Yiğitlik, Onur, Adaletlilik, Dürüstlük
Kültür ve değer yönetimi	Adaletlilik, Sağduyu, Basiret, Yiğitlik

Tüm erdemler, tüm yeterlilikleri etkilese de, yargı, basiret ve anlayışlılık erdemleri nispeten perspektif yeterlilikleri için daha önemli olarak kabul edilirken, etik erdemler, nispeten insan yeterlilikleri için daha önemli olarak kabul edilir.

PM² ZİHNİYETLERİ POSTERİ

EK E: Terimler Sözlüğü

Aşama Kapıları	Aşama Kapıları, proje yaşam döngüsü boyunca onay kapılarıdır (Planlama için Hazır, Yürütülme için Hazır, Kapanma için Hazır). İyi yönetim sağlarlar. Proje ekiplerinin bir sonraki aşamaya geçmeden önce, onay talep etmesini sağlarlar.
Aşama-Çıkış Denetim Kontrol Listesi	Aşama-Çıkış Denetim Kontrol Listeleri, proje bir sonraki aşamaya geçmeden veya proje kapatılmadan önce gerekli tüm öğelerin yerinde olmasını sağlamak için Proje Yöneticisi (PM) tarafından kullanılan elektronik tablo tabanlı kontrol listeleridir. Bu kontrol listeleri, her aşamadaki önemli bilgileri kontrol etmek ve Çıkarılan Dersleri toplamakla ilgilidir.
Başlatma Aşaması	Başlatma Aşaması, PM ² projesinin ilk aşamasıdır. Amacı (1) projenin ne yapacağını tanımlamak (projenin amacını formüle etmek), (2) projeye iyi bir başlangıç için bir başlangıç planlaması yapmak ve (3) projeye onay almak için gerekli bilgileri sağlamak, sunmaktır.
Çözüm Sağlayıcı (SP)	Çözüm Sağlayıcı (SP), Proje Sahibi (PO) tarafından talep edilen teslimatlar, ürünler ve hizmetler için genel hesap verme sorumluluğunu üstlenir. Çözüm Sağlayıcı (SP), genellikle, sağlayıcı kuruluş içinde yönetim pozisyonundadır. Proje Yöneticisi (PM), Çözüm Sağlayıcıya (SP) bağlı çalışır.
Eserler (Artefaktlar)	Eserler, Proje Yönetim Planları, Proje İş Planı, Toplantı Tutanaqları, Kayıtlar, Kontrol Listeleri, Raporlar, İş Dosyaları ve Proje Tüzüğü gibi, proje yönetimi faaliyetlerinin somut çıktılarıdır.
Etki Alanına-Özel Eserler (Artefaktlar)	Sistem Tasarımları (BT projeleri), Mimari Düzenler (yenileme / taşıma projeleri), Yasalar / Politikalar (politika projeleri) gibi etki alanına özgü eserler, projenin ilgili etki alanına spesifiktir. Genellikle proje planlamasının ve genel proje belgelerinin ayrılmaz bir parçasıdır. PM ² tarafından bu eserler için şablon sağlanmamıştır. Ancak bu eserler, projenin planlama (aşama) çıktılarının bir parçası oldukları için, Proje El Kitabında tanımlanmalı ve listelenmelidir.
İş Dosyası	İş Dosyası, karar alıcılara projenin maliyetleri ve faydaları, stratejik uyum ve / veya projenin çözmek istediği iş sorunları hakkında bağlamsal bilgi sağlayan belgedir. Projenin gerekçesini tesbit eder. Çeşitli alternatif çözümler sunar. Zaman ve emeğe yapılan yatırımın gerekçesini sağlar. Bütçe ihtiyaçlarını belirler.
İş Uygulama Grubu (BIG)	İş Uygulama Grubu, işletme (müşteri) ve kullanıcı grup temsilcilerden oluşur. Projenin çeşitli aşamalarında, özellikle, çözümün iş uygulaması ve kullanıcı kabul faaliyetlerinde, alıcı kuruluşu temsil etmekten sorumludur.
İş Yöneticisi (BM)	İş Yöneticisi (BM), Proje Sahibinin (PO) temsilcisidir. Kendi adına günlük olarak hareket eder. İş Yöneticisi (BM) ayrıca, Proje Sahibi'ne (PO) projenin özellikleri ve ana iş hedefleri konusunda yardımcı olur. Proje Yöneticisi (PM) ile çok yakın çalışır.

İzleme & Kontrol	İzleme ve Kontrol projenin yaşamı boyunca sürdürülen faaliyetler bütünüdür. Bu faaliyetler, maliyetler, zaman ve kalite göstergeleri gibi önemli ölçütleri kullanarak, karşılaştırılan temel çizgilerle karşılaştırarak, projenin doğru yürütülmesini ölçmeye ve yürütme planının çok dışına çıkarsa, düzeltici önlemler almaya odaklanır.
Kapatma Aşaması	Kapatma Aşaması, projenin son aşamasıdır. Bu aşamada, proje faaliyetleri tamamlanır. Çıkarılan Dersler tartışılır ve belgelenir. Bitmiş ürünler, Proje Sahibinin bakım, gözetim ve kontrolüne aktarılır. Proje idari olarak kapatılır.
Kapatma için Hazır (RfC)	Kapatma için Hazır, (RfC), Proje Sevk ve İdare Komitesinin (PSC) planlanan tüm faaliyetlerin gerçekleştirildiği, tüm gereksinimlerin karşılandığı ve projenin çıktılarının bütünüyle teslim edildiği, İş Yöneticisi (BM) ve Kullanıcı Temsilcileri (UR) tarafından kabul edildiğinin doğrulandığı, Yürütme Aşamasının sonundaki üçüncü ve son aşama onay kapısıdır.
Konfigürasyon Yönetimi	Proje tarafından kullanılan varlıkların kontrolünü sağlayan bir disiplin (örn. Eserler, teslimat kalemleri, donanım, vb.).
Kullanıcı Temsilcileri (UR)	Kullanıcı Temsilcileri (UR), kullanıcıların projedeki çıkarlarını temsil eden, proje gereksinimlerinin ve çıktılarının, tüm kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayan roldür. Kullanıcı kabul testleri yapabilirler. Proje Yönlendirme Komitesinin (PSC) isteğe bağlı bir üyesi olarak kabul edilirler.
Özel Biçimlendirme	PM ² Metodolojisini Özel Biçimlendirme, PM ² metodolojinin, kuruluşun çevresine ve ihtiyaçlarına göre uyarlanmasını, özelleştirilmesini ve ölçütlenmesini ifade eder. Genellikle, metodolojinin dört sütunundan birini veya daha fazlasını biçimlendirilmesini içerir (örn. Proje Yönetimini değiştirme, PM ² 'de tanımlı süreçlere adım ekleme veya kaldırma, PM ² Eserlerine (Artefaktlarına) bölüm ekleme veya çıkarma, bir aşamaya evre ekleme, vb.). Metodolojinin Özel Biçimlendirilmesinin sonuçları, PM ² Yönetim Planlarına ve Proje El Kitabına yansıtılmalı ve dokümanite edilmelidir. PM ² Metodolojisinden önemli sapmalardan kaçınılmalıdır.
Paydaş	Paydaş, projeyi etkileyebilecek, projeden olumlu veya olumsuz etkilenebilecek veya projeden etkilendiğini algılayabilecek herhangi bir birey, grup veya kuruluştur. Paydaş, aynı zamanda proje ve çıktıları üzerinde de etki yaratabilir.
Planlama için Hazır (RfP)	Planlama için Hazır (RfP), Başlatma Aşamasının sonundaki ilk aşama onay kapısıdır. İş Durumunun ve Proje Tüzüğü'nün, Proje Sevk ve İdare Komitesi (PSC) tarafından onaylanmasını içerir.
PM ² Zihniyetleri	PM ² Zihniyetleri, proje ekiplerinin proje hedeflerine ulaşmada, gerçekten önemli olan şeylere odaklanmasına yardımcı olan tutum ve davranışlar bütünüdür.
Proje Aşaması	PM ² 'in dört ardışık aşaması vardır: Başlatma, Planlama, Yürütme ve Kapatma. İzleme ve Kontrol faaliyetleri dört proje aşamasının tümünü kapsar.
Proje Başlatma Talebi	Proje Başlatma Talebi, bir proje teklifini belgeleyen başlangıç noktasıdır. Mevcut durum (ihtiyaçlar, sorunlar ve fırsatlar), istenen sonuçlar, bir çözümün uygulanmasıyla ilgili tahmini emek, etki, riskler, kısıtlar ve varsayımlar hakkında üst düzey bir genel bakış sunar.

Proje Çekirdek Ekibi (PCT)	Proje Çekirdek Ekibi (PCT), projenin sağlayıcı tarafında, Proje Yöneticisi (PM) koordinasyonunda, günlük proje faaliyetlerini gerçekleştiren bir gruptur. Projenin başarılı bir şekilde tamamlanmasında kilit rol oynar.
Proje Destek Ekibi (PST)	Proje Destek Ekibi (PST), Proje Destek Ofisi (PSO), Proje Kalite Güvencesi (PQA) ve BT Mimarisi Ofisi'nden (AO) oluşur. Proje Destek Ekibinin (PST) rolleri, bir projeye özgü olabilir veya kuruluş tarafından yatay hizmetler olarak da sağlanabilir. Bu ekip, proje organizasyonuna idari destek verir ve projelere ilişkin gereksinimleri tanımlar (örn. ilgili raporlama, metodoloji, kalite, mimari vb.).
Proje Destek Ofisi (PSO)	Proje Destek Ofisi (PSO), belirli bir projeye bağlanabilecek veya kuruluş tarafından yatay hizmet birimi olarak, proje yönetim hizmetleri sunan bir kuruluş birimidir (veya kuruluştur). Proje Destek Ofisi'nin (PSO) sorumlulukları, basit proje yönetimi destek fonksiyonları sağlamaktan başlayarak, kaynakları, metodolojileri, araçları ve teknikleri paylaşarak, projelerin stratejik hedeflere / kurumsal faydalara bağlanmasını kolaylaştırmaya kadar değişebilir. Her proje organizasyonunun böyle bir birime erişimi yoktur.
Proje El Kitabı	Proje El Kitabı, proje hedeflerinin uygulanması için üst düzey bir yaklaşım ortaya koyar. Planlama Aşamasında oluşturulan ilk eserlerden (Artefaktlardan) biridir. Proje standartlarını, rolleri, sorumlulukları, yaklaşımı ve kullanılacak eserleri (Artefaktları) tanımlar.
Proje İş Planı	Proje İş Planı, projeyi, proje hedeflerine ulaşmak için gereken faaliyetler, görevler, iş paketleri olarak tanımlar ve organize eder. Projenin süresini tahmin etmek, gerekli kaynakları belirlemek ve işi planlamak için bir temel oluşturur.
Proje Tüzüğü	Proje Tüzüğü, okuyucuya öngörülen çözümün özü ve nihai proje çıktıları hakkında yüksek düzey ihtiyaçlar ve özellikler şeklinde genel bakış sağlayan bir belgedir. Proje kapsamı, maliyet, zaman ve risklerle ilgili bilgilerin yanı sıra kilometre taşları, çıktılar, proje organizasyonu ve yaklaşımı gibi bilgileri içerir. İş sponsoru tarafından başlatılan, projenin ve proje ekibinin varlığını resmen yetkilendiren, Proje Yöneticisi'ne (PM), personel proje faaliyetlerine organizasyonel kaynakları kullanma yetkisi veren bir belgedir. Proje Tüzüğü kalitesinin nihai sorumluluğu Proje Yöneticisi'ne (PM) aittir.
Proje Modu	Proje Modu, proje işlevleri sürerken oluşan proje organizasyonunu ifade eder. Proje tamamlandığında (kapatıldığında), Proje modundan, Operasyon moduna geçer.
Proje Sahibi (PO)	Proje Sahibi (PO), projenin başarısını destekleyen proje sponsorudur. İş hedeflerini belirler, proje için liderlik ve stratejik yönlendirme sağlar. Proje Sahibi (PO), projenin hedeflerine ulaşmasını ve proje çıktılarının onaylanmasını sağlar. Proje Sahibi (PO) genellikle talep eden kuruluş içinde, bir yönetim pozisyonuna sahiptir.
Proje Sevk ve İdare Komitesi (PSC)	Proje Sevk ve İdare Komitesi (PSC), projenin doğru bir şekilde yürütülmesinin izlenmesinden sorumludur. Bu grup projenin ana yönelimlerini tanımlar, koordine eder. Projeye tahsis edilen insan ve finansal kaynakları, ana proje çıktılarını doğrular. Tüm paydaş grupları Proje Sevk ve İdare Komitesinde (PSC) temsil edilmelidir.

Proje Yaşam Döngüsü	Proje Yaşam Döngüsü, projenin başlatılması ve kapanması arasındaki zamandır ve Başlatma, Planlama, Yürütme ve Kapatma aşamalarını içerir. Proje yaşam döngüsü Proje Başlatma Talebi ile başlar, Kapanma Aşaması faaliyetleri tamamlandığında ve Proje Sahibi (PO), son kabulü gerçekleştirdiğinde sona erer. Resmi proje kapatma, proje modunu sonlandırır ve operasyon modunun (varsa) başlamasına izin verir.
Proje Yöneticisi (PM)	Proje Yöneticisi (PY), üzerinde mutabık kalınan çıktıları kısıtlar dahilinde teslim etmesi, projeyi günlük yönetmesi için Proje Sevk ve İdare Komitesi (PSC) tarafından proje esnasında atanan bir roldür. Proje Yöneticisi (PM), Proje Çekirdek Ekibinin (PCT) günlük yönetimini de yapar.
Sağlayıcı Tarafı	Sağlayıcı Tarafı, projenin, çözümü geliştiren, uygulayan kaynaklarını (Çözüm Sağlayıcı (SP), Proje Yöneticisi (PM) ve Proje Çekirdek Ekibi (PCT)) içerir. PM ² 'de, sağlayıcı, kuruluşun içindedir ve herhangi bir dış tedarikçiden farklıdır.
Talep Eden Taraf	Müşteri Tarafı olarak da adlandırılır. Talep Eden Taraf, projeyi talep eder. Kuruluşa ait kaynakları ve çözümün/çıktıların/sonucun nereye teslim edileceğini belirler. Bu kaynaklar arasında Proje Sahibi (PO), İş Yöneticisi (BM) ve İşletme Uygulama Grubu (BIG) bulunmaktadır.
Uygun Yönetişim Organı (AGB)	Uygun Yönetişim Organı, (AGB), kurum düzeyinde stratejik planlama ve portföy yönetiminden sorumlu kuruluştur. Belirli bir alan adı için belirlenebilir. Yönetişim sürecinin farklı aşamalarında görünebilir.
Yürütme Aşaması	Yürütme Aşaması, Başlatma ve Planlama aşamalarından sonra, PM ² projesinin üçüncü aşamasıdır. Proje faaliyetlerinin, proje planlarında tanımlandığı şekilde yürütüldüğü ve proje çıktılarının üretildiği yerdir.
Yürütme için Hazır (RfE)	Yürütme için Hazır (RfE), Planlama Aşamasının sonunda, Planlama Eserlerinin (Artefaktlarının) Proje Sahibi (PO) tarafından onaylanması gereken ve projenin hazır olup olmadığına kararın verildiği, ikinci aşama, Yürütme Aşamasına geçiş için onay kapısıdır.



PM² Metodolojisi

Proje Yönetimi

Genel Bakış

