

ÜNİTE 3- PROJENİN BAŞLATILMASI

Projenin başlatılmasına ilişkin faaliyetler, proje süreç gruplarından **Başlangıç/Tanımlama** süreç grubu içinde ele alınmaktadır. Projeye başlamadan önce amaç, kapsam ve mevcut durum ortaya konarak, net ve anlaşılır bir proje tanımlaması yapılmalıdır.

Proje Başlatma Belgesinin Oluşturulması

Projeyi resmi olarak onaylayan bir belge hazırlama, **paydaşların ihtiyaç ve gereksinimlerini belgeleme sürecidir**. Proje başlatma belgesi, **projeyi yürüten kurum ile projeyi talep eden kurum (müşteri)** arasında bir ortaklık meydana getirir. Proje yöneticisinin proje başlatma belgesi oluşturulurken atanması gerekmektedir.

Proje Başlatma Belgesinin Girdileri

- Proje Çalışma Bildirimi
- İş Gerekçesi
- Sözleşmeler/Anlaşmalar
- Çevresel İşletme Faktörleri
- Organizasyonel Süreç Varlıkları

Proje Çalışma Bildirimi: Proje **iş tanımı** olarak da adlandırılır ve projede sunulacak **ürünlerin, hizmetlerin** ya da **sonuçların** tanımlarını içerir.

İş Gerekçesi: Projenin gerekli **yatırıma değip değmeyeceğini** belirleyecek bilgileri içerir. Çoğunlukla proje seviyesinin üstündeki yöneticiler karar verirken iş gerekçesinden faydalanırlar. Projenin neden gerekli olduğunu ifade eden **iş ihtiyaç bilgileri** ve **fayda-maliyet analizleri** yer alır.

Sözleşmeler/Anlaşmalar: Proje talebinde bulunan müşteri ile projeyi gerçekleştirecek kurum arasında düzenlenen, **projenin konusu, kapsamı, hukuki, idari ve mali hükümleri, fikri ve sınai mülkiyet hakları** ile diğer özel konuların belirlendiği karşılıklı **bağlayıcılığı olan anlaşma belgesidir**.

Çevresel İşletme Faktörleri: Proje başlatma belgesi oluşturulma sürecini etkileyebilecek çevresel işletme faktörleri de göz önünde bulundurulmalıdır. **İşletmenin yapısı, organizasyon kültürü, kalite standartları, sektör standartları, işçi koruma standartları** ve **pazar koşulları**, çevresel işletme faktörlerine örnek olarak verilebilir.

Organizasyonel Süreç Varlıkları: Kurumun **önceki projelerden öğrendiklerini** ve **bilgi birikimini** yansıtır.

Proje Başlatma Belgesinin Oluşturulmasında Yararlanılan Araçlar ve Teknikler

- Uzman Görüşü
- Kolaylaştırıcı Teknikler

Uzman Görüşü: Belirli konularda özel bilgileri ya da eğitimleri olan çeşitli kişi ya da gruplardan bilgi sağlanır. Örneğin; **organizasyon içindeki başka birimler, danışmanlar, mesleki ve teknik birlikler, sektör kuruluşları, konunun uzmanları** vb.

Kolaylaştırıcı Teknikler: Ekip üyelerinin proje aktivitelerini başarıyla tamamlamasına yardımcı olmak amacıyla kullanılan **beyin fırtınası, uyuşmazlık çözümü, sorun çözümü** ve **toplantı yönetimi** gibi teknikler kolaylaştırma tekniklerine örnek olarak verilebilir.

Proje Başlatma Belgesi

Proje tipine ve kuruma göre farklılık göstermekle birlikte proje başlatma belgesinde genellikle aşağıdaki konulara ilişkin bilgiler yer alır:

- Projenin amacı ya da gerekçeleri
- Ölçülebilir proje hedefleri ve ilgili başarı kriterleri
- İlk gereksinimler
- Varsayımlar ve kısıtlar
- Proje tanımı ve sınırları
- Riskler
- İlk tasarlanan kilometre taşları
- İlk bütçe özeti
- Paydaş listesi
- Proje onay şartları
- Atanan proje yöneticisi, sorumluluğu ve yetki seviyesi
- Sponsorun, kişi ya da kişilerin adları ve yetkileri

PROJE BAŞLATMA BELGESİ									
Proje Adı:	Başlama Tarihi: Bitiş Tarihi:								
Proje Yöneticisi:	Proje Sponsoru:								
<i>Proje adı, başlama ve bitiş tarihleri, proje yöneticisi ve proje sponsoru bilgilerinin girildiği bölüm.</i>									
PROJENİN TANIMI									
Projeye İlişkin Genel Bilgiler <i>Proje talebine yol açan olayların ve varsa bu projeye ilgili ya da bu projeye neden olan diğer projelerin açıklandığı;</i> <i>Projeye kimlerin, nasıl dahil olduğu ve projenin mevcut durumunun tanımlandığı bölüm.</i>									
Projenin Amaçları: <i>Projenin amaçlarının çözüm önerisine temel oluşturacak biçimde tanımlandığı;</i> <i>Projenin beklenen çıktıların işletmenin problemine nasıl çözüm üreteceği ya da hangi iş ihtiyacını nasıl karşılayacağı konusunun açıklandığı;</i> <i>Fayda-maliyet analizi sonuçlarının olduğu bölümdür. Bu bölümde aşağıdaki gibi birebir ilişki kurmak yararlı olabilir:</i> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><u><i>İşletmenin İhtiyacı ya da Problemi:</i></u></td> <td style="width: 50%;"><u><i>İşletmenin Amaçları:</i></u></td> </tr> <tr> <td><i>İhtiyaç 1</i></td> <td><i>Amaç 1</i></td> </tr> <tr> <td><i>İhtiyaç 2</i></td> <td><i>Amaç 2</i></td> </tr> <tr> <td></td> <td><i>Amaç 3</i></td> </tr> </table> <i>Bu liste yapılırken bir ihtiyacın birden çok amaçla ve bir amacın birden çok ihtiyaçla ilişki olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.</i>		<u><i>İşletmenin İhtiyacı ya da Problemi:</i></u>	<u><i>İşletmenin Amaçları:</i></u>	<i>İhtiyaç 1</i>	<i>Amaç 1</i>	<i>İhtiyaç 2</i>	<i>Amaç 2</i>		<i>Amaç 3</i>
<u><i>İşletmenin İhtiyacı ya da Problemi:</i></u>	<u><i>İşletmenin Amaçları:</i></u>								
<i>İhtiyaç 1</i>	<i>Amaç 1</i>								
<i>İhtiyaç 2</i>	<i>Amaç 2</i>								
	<i>Amaç 3</i>								
Kritik Başarı Faktörleri: <i>Başarı faktörlerinin listelendiği bölümdür.</i> <i>Kritik başarı faktörleri bir projenin başarılı sayılabilmesi için gerekli olan çıktılarıdır. Bu faktörler belgenin bir önceki bölümünde tanımlanan proje amaçlarına ilişkin olmalıdır.</i>									
Gerekli Kaynaklar: <i>Projenin yürütülmesi için gerekli olan insan kaynağı ve diğer kaynakların listelendiği bölüm.</i>									
Kısıtlar: <i>Projenin yürütülmesini sınırlandıracak tüm faktörlerin listelendiği bölüm.</i> <i>En yaygın kısıt projenin bitiş tarihidir. Listelenen her kısıtın proje üzerindeki sınırlamasının ne olduğu ve bu kısıtın giderilmesinin projeye nasıl bir fayda sağlayacağı ayrıntılı olarak ele alınmalıdır.</i>									
Varsayımlar: <i>Projede temel alınan varsayımların yer aldığı bölüm.</i>									
Riskler: <i>Proje yöneticilerinin doğrudan kontrol edemeyecekleri fakat projenin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülen olayların belirlendiği bölüm.</i>									
Tasarlanan Kilometre Taşları: <i>Projede önemli gelişmeleri gösteren olayların tasarlandığı bölümdür.</i>									
Özel Bütçe: <i>Ayrıntıları planlama aşamasında belirlenecek olan bütçe kalemlerinin yer aldığı bölüm</i>									
Projedeki Yetki Seviyeleri: <i>Projedeki tüm yetkiler ve yetki seviyelerinin tanımlandığı bölüm. Belgenin bu bölümünde proje ekibinde kimlerin yer aldığı, projedeki görev ve sorumlulukları ile paydaşların kim olduğu ve projeye ilişkiler tanımlanır.</i>									

Tablo 3.1 Proje Başlatma Belgesi Örneği

PROJE BAŞLATMA BELGESİNİN ONAYI

Proje Sponsorunun Adı: _____

Onay Kararı: **Kabul** **Ret**

Açıklamalar:

Proje Sponsorunun İmzası: _____

Tarih: _____

Proje sponsorunun projeyi kabul veya reddettiği bölüm.

Proje sponsoru, Kabul ya da Ret yazan kutucuklardan tercih ettiği seçeneği işaretleyerek kararını belirtir. Ret kararını seçerse Açıklamalar kısmına neden reddettiğini yazmalıdır.

GEREKLİ KAYNAKLARIN GÜVENCE ALTINA ALINMASI

Onaylayanın Adı: _____ Projedeki Rolü: _____

Onaylayanın Açıklamaları: _____

Onaylayanın İmzası: _____

Tarih: _____

Projede ihtiyaç duyulan kaynakların sağlanacağını taahhüt edildiği bölüm.

Paydaşların Belirlenmesi

Projeyi etkileyen ve projeden etkilenen tüm kişi ve kurumların belirlenmesi ve onların çıkarlarına, projeye ilişkilerine ve projenin başarısı üzerine etkilerine ilişkin bilgilerin belgelenmesi sürecidir. Proje paydaşları için aşağıdaki örnekler verilebilir:

- Müşteri/Kullanıcı
- Sponsor
- Program yöneticileri
- Proje yönetim ofisi
- Proje yöneticileri
- Proje ekibi
- Fonksiyonel yöneticiler
- Operasyon yöneticileri
- Satıcılar/İş ortakları

Müşteri/Kullanıcı: Proje yoluyla üretilen ürünü, hizmeti ya da sonucu **kullanacak kişi** ya da **kurumlardır**.

Sponsor: Projeye nakdi ya da ayni olarak **finansal kaynak** sağlayan kişi ya da gruptur.

Program Yöneticileri: Farklı projelere **destek** ve **rehberlik** sağlayan ve her bir proje yöneticisi ile etkileşim içinde olan yöneticilerdir.

Proje Yönetim Ofisi: Kendi alanına giren projelerin merkezi olarak ve koordinasyon içinde yönetimiyle ilgilenen **kurumsal birimdir**.

Proje Yöneticileri: Projeyi yürüten kurumun, proje hedeflerine ulaşma görevini verdikleri kişilerdir.

Proje Ekibi: Belirli bir konu hakkında bilgi ya da belirli birtakım beceri sahibi olan farklı gruplara bağlı kişilerden oluşur ve **projeyle ilgili çalışmayı yürütür**.

Fonksiyonel Yöneticiler: İşin idari ya da işletmenin fonksiyonel bir alanında (**pazarlama, üretim, muhasebe, finans, insan kaynakları** vb.) yönetim rolünü üstlenmiş olan kişilerdir.

Operasyon Yöneticileri: **Araştırma ve geliştirme, tasarım, imalat, tedarik, test** ya da **bakım** gibi temel iş alanlarında yönetimi üstlenmiş olan kişilerdir.

Satıcılar/İş Ortakları: **Satıcılar**, bir yüklenicilik çerçevesinde projeye gerekli bileşen ya da hizmetleri sağlayan **harici firmalardır**. **İş ortakları** ise işletmeye özel **uzmanlık bilgileri sağlar** ya da **montaj, eğitim, destek** gibi belirli bir rolü üstlenirler.

Paydaşların Belirlenmesinde Yararlanılan Araçlar ve Teknikler

- Uzman görüşü
- Paydaş analizi
- Toplantılar

Uzman Görüşü: Konuyla ilgili özel eğitimi ya da bilgisi olan grup ya da kişilerin görüşlerinden ve uzmanlıklarından yararlanılır.

Paydaş Analizi: Projenin genel çerçevesi göz önünde bulundurularak proje ile ilgili tüm bireyler, gruplar, topluluklar, işletmeler vb. tanımlanarak paydaşların projeye ilişkileri, ilgi seviyeleri, rolleri, kapasiteleri ve güçleri açıkça ortaya konur. **Pozitif paydaşlar**, projenin yürütülmesinden ve sonuçlarından olumlu yönde etkilenen paydaşlardır. **Negatif paydaşlar**, projenin yürütülmesinden ve sonuçlarından olumsuz yönde etkilenen paydaşlardır (örneğin rakipler). **Birincil paydaşlar**, proje sürecinden ve proje sonunda elde edilecek çıktıdan doğrudan etkilenecek olan paydaşlardır. **İkincil paydaşlar**, proje sürecinden veya proje sonunda elde edilecek çıktıdan dolaylı olarak etkilenecek olan paydaşlardır.

Toplantılar: **Paydaş profilini analiz** etmeye yönelik yapılan proje toplantılarıdır. Bu toplantılar paydaşların **rolleri, çıkarları, bilgi ihtiyaçları** ve paydaşlarla bilgi alışverişinde bulunmak amacıyla yapılabilir.

Proje Başlatma Toplantısı

Proje sponsoru, proje yöneticisi, proje ekibi, müşteri ve diğer temel paydaşların katılımıyla gerçekleştirilen proje başlatma (açılış) toplantısı, **projenin resmen başladığını ilan etmek için gerçekleştirilir.**

Toplantı öncesinde hazırlığı tamamlanmış olan proje başlatma belgesi, toplantıya katılan **tüm taraflarla paylaşılır.** Ayrıca başlatma toplantısının **gündemi** belirlenmeli ve katılacaklara **önceden bildirilmelidir.** Proje yöneticisi bu toplantıyı proje ekibinde **motivasyon** sağlayıp **takım ruhu** oluşturacak bir fırsata dönüştürebilir. Ekip üyeleri, proje yöneticisinin **çalışma tarzı** ve **ekipten beklentileri** ile diğer **paydaşların projeye bakış açısı** hakkında fikir sahibi olurlar.