

Bir Baseline'a Sahip Olmak Yetmez

Güvenilir Bir Proje Temel Planının 7 Özelliği

Bir projede baseline oluşturmak kolaydır. Asıl mesele, oluşturulan baseline'ın proje performansını gerçekten ölçebilecek kadar güvenilir olup olmadığıdır.

Proje yönetim yazılımları, mevcut iş programının belirli bir tarihteki durumunu temel plan olarak kaydetmeyi kolaylaştırır. Bu özellik bulunmasa bile programın tarih bilgisi içeren kontrollü bir kopyası saklanabilir. Ancak bir dosyanın "baseline" olarak kaydedilmiş olması, onun gerçekçi, güvenilir veya yönetim açısından kullanışlı olduğu anlamına gelmez.

Çünkü baseline yalnızca planlanan başlangıç ve bitiş tarihlerini saklayan bir referans değildir. Projenin üzerinde mutabık kalınan kapsamını, uygulama mantığını ve temel taahhütlerini temsil eder; ilerleme ve performansın hangi hedefe karşı ölçüleceğini belirler.

Yanlış kurulmuş bir hedefe karşı yapılan doğru ölçüm de yanlış sonuç üretir.

Baseline'ın Asıl Görevi Nedir?

Proje ilerledikçe "geciktik mi?", "ne kadar saptık?" veya "mevcut performansla hedef tarihe ulaşabilir miyiz?" gibi sorular sorulur. Bu soruların anlamlı bir cevabı olabilmesi için karşılaştırılan hedefin güvenilir olması gerekir.

Özellikle kazanılmış değer yönetimi (EVM) gibi performans ölçüm yaklaşımlarında temel planın kalitesi daha da önemlidir. Gerçekleşen değerler ne kadar doğru olursa olsun, karşılaştırıldıkları baseline zayıfsa ortaya çıkan performans resmi de güvenilir olmayacaktır.

Güvenilir Bir Baseline'ın 7 Özelliği

1. Onaylanmış Kapsamın Tamamını Yansıtmalıdır

İyi bir baseline'ın ilk şartı, projenin üzerinde mutabık kalınan mevcut kapsamını eksiksiz temsil etmesidir. Teslim edilmesi gereken işler programda yer almalı ve bu işler WBS, kontrol hesapları veya iş paketleri üzerinden izlenebilir olmalıdır.

Özellikle sözleşmeli projelerde sözleşmede tanımlanan teslimatların programda karşılığının bulunması gerekir. Aksi halde programda görünmeyen bir işin gecikmesini veya performansını sağlıklı biçimde ölçmek mümkün değildir.

Kapsam değişiklikleri elbette olabilir. Ancak değişiklik gerçekleştiğinde hedefi sessizce değiştirmek yerine, süre ve bütçe etkisi değerlendirilmeli, gerekli onaylar alınmalı ve ancak bundan sonra uygun değişiklik yönetimi süreciyle baseline revize edilmelidir.

olduğumuz işin tamamını içeriyor mu?

2. Tarihler Değil, Mantık Programı Yönetmelidir

Bir iş programının üzerinde tarihler bulunması onu iyi bir plan yapmaz. Faaliyet süreleri, mantıksal bağımlılıklar, kilometre taşları ve gerekli kısıtlar gerçek uygulama sırasını temsil etmelidir.

Faaliyetler birbirinden kopuksa veya tarihler ağırlıklı olarak manuel kısıtlarla tutuluyorsa programın tahmin gücü zayıflar. Böyle bir baseline geçmişte neyi hedeflediğimizi gösterebilir; fakat gerçekleşen bir gecikmenin gelecekte hangi kilometre taşlarını etkileyeceğini sağlıklı biçimde söyleyemez.

İyi bir baseline'ın değeri yalnızca hedef tarihi göstermesinde değil, o hedefe hangi iş sıralamasıyla ulaşılabileceğini açıklamasındadır.

Temel soru: Programdaki tarihler mantıksal ağırlıklı sonucu mu, yoksa ulaşmak istediğimiz tarihlere göre mi sabitlendi?

3. Plan, İşi Yapacak Ekiple Birlikte Oluşturulmalıdır

Planlama mühendisi programın yapısını kurabilir; ancak işin gerçek uygulama bilgisinin tamamına tek başına sahip değildir. Bu nedenle güçlü bir baseline, işi gerçekleştirecek ekiplerin katkısını yansıtmalıdır.

Saha ekipleri uygulama sırasını, tasarım ekibi bilgi üretim sürelerini, satın alma ekibi tedarik risklerini ve diğer disiplinler kendi çalışma gerçeklerini programa taşır. Bu katkı hem aktivite sürelerinin hem de bağımlılıkların daha gerçekçi kurulmasını sağlar.

Aynı zamanda ekiplerin planın hazırlanmasına katılması, programa olan güveni ve sahiplenmeyi artırır. İnsanların katkı verdiği bir hedefi takip etmesi, kendilerine sonradan sunulan bir programa göre daha güçlüdür.

Temel soru: Bu plan masa başında mı oluşturuldu, yoksa işi yapacak ekiplerin bilgisi gerçekten programa işlendi mi?

4. Riskler ve Belirsizlikler Yok Sayılmamalıdır

Hiçbir proje tamamen risksiz değildir. Buna rağmen bazı baseline'lar, tüm aktivitelerin hiçbir engelle karşılaşmadan ilerleyeceği varsayımıyla hazırlanır.

İyi bir temel plan bilinen tehditleri ve fırsatları dikkate alır. Riskli bir aktivite için daha gerçekçi süre öngörülmesi, kritik işe daha deneyimli bir kaynak atanması veya uygun rezervlerin değerlendirilmesi bunun farklı uygulamaları olabilir.

Buradaki amaç programa rastgele tampon süreler eklemek değildir. Amaç, bilinen belirsizlikleri görmezden gelmeyen ve gerçekleşme ihtimali daha yüksek bir hedef oluşturmaktır.

Temel soru: Baseline gerçekçi bir proje senaryosunu mu temsil ediyor, yoksa yalnızca her şeyin yolunda gittiği en iyi senaryoyu mu?

Bir baseline'ın yönetim açısından kullanılabilir olması için performansın ölçüldüğü yapıyla bağlantılı olması gerekir. Programdaki faaliyetler, performansı anlamlı şekilde değerlendirebileceğimiz WBS elemanlarına, kontrol hesaplarına veya iş paketlerine izlenebilir olmalıdır.

Bu ilişki özellikle EVM kullanılan ortamlarda kritiktir. Zaman, maliyet ve ilerleme farklı kapsam kırılımlarından takip ediliyorsa aynı iş hakkında üç farklı performans resmi oluşabilir.

Ortak bir yapı aynı zamanda yönetim raporlamasını, gözden geçirmeleri ve denetimleri kolaylaştırır.

Temel soru: İş programı, maliyet ve ilerleme raporları aynı kapsam yapısı üzerinden birbirleriyle konuşabiliyor mu?

6. Sabit Olmalı; Ama Kontrollü Değişikliklere Kapalı Olmamalıdır

Baseline'ın amacı sabit bir karşılaştırma noktası oluşturmaktır. Bu nedenle gerçekleşen her gecikmede baseline değiştirilirse performans ölçümünün anlamı ortadan kalkar.

Ancak projeler değişir. Onaylanmış kapsam değişiklikleri veya temel varsayımları etkileyen gelişmeler nedeniyle baseline'ın revize edilmesi gerekebilir. Burada kritik olan değişikliğin kontrollü yapılmasıdır.

Ne zaman değişiklik yapıldığı, neden yapıldığı, hangi onayla yapıldığı ve önceki hedefe göre neyin değiştiği kayıt altında tutulmalıdır. Böylece revize baseline yeni gerçekliği temsil ederken geçmiş performansın izi de kaybolmaz.

Temel soru: Baseline değişiklikleri proje gerçekliğini yönetmek için mi yapılıyor, yoksa sapmaları görünmez hale getirmek için mi?

7. Finansman ve Sözleşmesel Gerçekliği Yansıtmalıdır

Bir projenin teknik olarak yapılabilir olması, her zaman o işin istenilen tarihte gerçekleştirilebileceği anlamına gelmez. Finansman, müşteri onayları, kaynak tahsisi, ödeme koşulları ve sözleşmesel kilometre taşları uygulama sırasını doğrudan etkileyebilir.

Örneğin finansman serbest bırakılmadan bir iş paketine başlanamıyorsa veya müşteri onayı alınmadan sonraki aşamaya geçilemiyorsa, bu koşullar programın mantığına dahil edilmelidir.

İyi bir baseline yalnızca “iş nasıl yapılacak?” sorusuna değil, “hangi koşullar gerçekleştiğinde yapılabilecek?” sorusuna da cevap verir.

Temel soru: Program yalnızca teknik faaliyetleri mi gösteriyor, yoksa projeyi gerçekten yöneten sözleşmesel ve finansal koşulları da içeriyor mu?

Baseline Oluşturmak ve Baseline Yönetmek Farklı Şeylerdir

Bir yazılımda “Set Baseline” komutuna basmak birkaç saniye sürer. Fakat baseline yönetimi; hedefin nasıl oluşturulduğunu, hangi varsayımlara dayandığını, performansın ona karşı nasıl

disiplinidir.

Bu nedenle Primavera P6 veya başka bir proje yönetim yazılımı süreci destekleyen bir araçtır. Baseline'ın kalitesini belirleyen asıl unsurlar; doğru kapsam, gerçekçi mantık, ekip katkısı, risk farkındalığı ve disiplinli değişiklik yönetimidir.

İyi Bir Baseline Projeye Ne Kazandırır?

- Planlanan ve gerçekleşen performansın güvenilir biçimde karşılaştırılmasını sağlar.
- Gecikmenin nerede başladığını ve gelecekte hangi hedefleri etkileyebileceğini görünür hale getirir.
- Proje değişikliklerinin zaman ve bütçe üzerindeki etkisinin izlenmesini kolaylaştırır.
- EVM ve benzeri performans ölçüm yaklaşımları için sağlam bir referans oluşturur.
- Proje ekibi, yönetim ve müşteri arasında üzerinde mutabık kalınmış ortak bir hedef yaratır.
- Raporlamayı yalnızca geçmişini anlatan bir faaliyet olmaktan çıkarıp karar desteğine dönüştürür.

Sonuç: Baseline Var mı Değil, Baseline Güvenilir mi?

İyi bir proje temel planı yalnızca teslimat için başlangıç noktası değildir. Proje boyunca kontrolün, performans ölçümünün ve yönetim kararlarının temel referansıdır.

Kapsamı eksik, mantığı zayıf, ekipten kopuk veya sürekli değiştirilen bir baseline'a karşı yapılan ölçümler teknik olarak doğru olsa bile yönetim açısından yanıltıcı olabilir.

Bu nedenle proje ekiplerinin sorması gereken soru yalnızca "Baseline'ımız var mı?" değildir. Daha önemli soru şudur:

Bu baseline, projenin gerçek performansını güvenilir biçimde ölçebileceğimiz kadar iyi mi?

7 Soruda Baseline Kontrolü

- Onaylanmış kapsamın tamamı programda bulunuyor mu?
- Faaliyet tarihleri gerçek mantıksal ilişkilerin sonucu mu?
- İş gerçekleştirecek ekipler planın oluşturulmasına katkı verdi mi?
- Bilinen riskler ve belirsizlikler planlama varsayımlarına yansıtıldı mı?
- Program, WBS, maliyet ve raporlama yapısıyla uyumlu mu?
- Baseline değişiklikleri onaylı, gerekçeli ve geriye dönük izlenebilir mi?
- Finansman, müşteri onayları ve sözleşmesel kilometre taşları programa entegre mi?