

Kanban ile Proje, Program ve Portföy Yönetimine İlişkin **Kapsamlı Rehber**



Teodora Bozheva

Çeviri
Nursel Cıbrır

Başarılı bir şekilde projelerinizi, programlarınızı ve portföyünüzü yönetmenin etkili ve sürdürülebilir bir yolunu mu arıyorsunuz?

Değişen müşteri taleplerine rağmen proje hedeflerinize ulaşmanın bir yoluna mı ihtiyacınız var? Üstelik bunu bürokrasi veya köklü bir değişiklik olmadan mı başarmak istiyorsunuz? Müşteri odaklı, iş odaklı bir kültüre geçişin gerekliliğini kabul ettiğinizi fark ediyorsunuz. Ancak, bu değişimi nasıl başlatacağınız konusunda emin değil misiniz?

Bunların hepsi size gerçek olamayacak kadar iyi gelebilir. Ancak, projelerini yönetmek için Kanban yöntemini kullanan şirketlerde, iş süreçlerde daha genel kapsamlı görünürlüğün, tahmin edilebilirliğin ve müşteri memnuniyetini arttığı gözlemlenmiştir. Ayrıca organizasyon kültüründe daha fazla işbirliği, uyum ve müşteri odaklılık yönünde değişim olduğu gözlemleniyor. Üstelik eski yönetim alışkanlıklarına dönmek istemediklerini de belirtiyorlar. Bu şirketlerden bazılarının örnek olay incelemelerini www.berriprocess.com web sitemizde bulabilirsiniz.

Kanban ile sekiz yıllık proje ve portföy yönetimi uyguladıktan sonra, kuruluşunuzda uygulayabilmeniz için temel kavramları ve izlenecek adımları sizlerle paylaşmaya karar verdim.

Proje ve portföy yönetimi ile Kanban konusunda çok fazla deneyimi olan birçok kişi kılavuzun ön içeriğini inceledi. Daha spesifik olarak Dimitar Karaivanov, Juanje Alberdi, Javier Ferrer, Gabriela da Cunha, Brigitte Pfeifer-Schmöller, Thomas Grant, Ivaylo Gueorguiev, Laura Bachiller, Giuseppe Satriani, Javier Romero ve Ana Jimeno Avi'ye yorumları ve tavsiyeleri için teşekkür etmek istiyorum.

Bu seviyede uzman görüşleriyle, bir veya birkaç projeyi yönetiyorsanız veya Proje Yönetim Ofisi'ni (PMO) yönetiyorsanız, bu rehberin size faydalı olacağına inanıyorum.

Daha yetkin bir yönetici olun.

Teodora Bozheva CEO,
Berriprocess Agility

İÇERİK

1. BU KILAVUZUN AMACI.....	6
2. PROJELERİ NEDEN KANBAN İLE YÖNETİYORUZ?.....	7
3. PROJE ORGANİZASYONLARI İÇİN KANBAN YÖNTEMİNİN ÖZETİ... 8	
4. KANBAN İLE PROJE YÖNTEMİNİN TEMEL İLKELERİ VE UYGULAMALARI.....	11
5. ADIM ADIM PROJE, PROGRAM VE PORTFÖY YÖNETİMİ KANBAN İLE NASIL TANITILABİLİR.....	21
6. KANBAN İLE DİĞER PROJE FAALİYETLERİNİN YÜRÜTÜLMESİ....	27
DAHA FAZLA BİLGİ.....	28
TEODORA BOZHEVA HAKKINDA.....	28
BERRIPROCESS AGILITY HAKKINDA.....	28
NURSEL CIBIR HAKKINDA.....	29
AGILE KANBAN İSTANBUL HAKKINDA.....	29

1. BU KILAVUZUN AMACI

Bu kılavuz, projeleri, programları ve portföyleri yöneten kuruluşların, müşterilere hızlı ve sürdürülebilir bir şekilde değer sunmalarını sağlamak ve değişen bir bağlamda sürekli olarak adapte olmalarını ve başarılı olmalarını sağlamaktır. Kılavuz, proje yönetiminin özgünlüklerine uygun şekilde ayarlanmış Kanban pratiklerini ve uygulamalarını tanıtmaktadır. Bu prensipler ve uygulamalar, gerçek dünya koşullarında doğrulanmıştır ve müşteri ve kullanıcı beklentilerini karşılayan ve organizasyonun iş hedefleriyle uyumlu ürünlerin ve sonuçların geliştirilmesi ve teslim edilmesini kolaylaştırmak için tasarlanmıştır.

Bu rehber, aşağıdaki profiller ve roller için tasarlanmıştır*:

Portföy Yöneticileri: Yönettikleri program ve projelerin organizasyonun stratejisine odaklandığından emin olan kişiler.

Program Yöneticileri: Programın veya yönetimin bir parçası olan her bir projenin uygun zamanda değer sunmasını ve projelerin senkronize bir şekilde yürütülmesini ve iş hedefleriyle uyumlu olduğundan emin olmalarını sağlayan kişiler.

Proje Yöneticileri: Çalışmaları, projenin hedeflerini ve müşteri ile anlaşılabilir süre ve bütçe içinde mevcut kaynaklarla sunulan ürün ve hizmetlerin kalite beklentilerini karşılamaya odaklanan kişiler.

Proje ekibi üyeleri ve proje yönetiminde Kanban prensiplerini ve uygulamalarını öğrenmek ve uygulamak isteyen herkes.

* PMI'nın PMBOK 6. basımının tanımları ve bu kılavuzun yazıldığı sırada PMBOK 7 ile ilgili ön bilgiler benimsenmiştir.

2. PROJELERİ NEDEN KANBAN İLE YÖNETİYORUZ?

Kanban, aşağıdaki sorun gruplarından bir veya daha fazlasıyla karşılaşıyorsanız, proje, program ve portföy yönetiminize yardımcı olacaktır:

Projenizin gerçek durumunun görünürlüğünde ve tahmin edilebilirliğinde eksiklik yaşama

- Mevcut iş durumunun görselleştirilmesini ve uygun önlemlerin hızlı bir şekilde alınmasını kolaylaştıracak araçların eksikliği
- Proje ve program hedeflerinin yerine getirilmesini etkileyen önceliklerde sık sık değişiklik yaşama
- Beklenmedik olayların yavaş ve etkisiz bir şekilde çözülmesi, bu durum da proje süresini ve bütçesini riske sokma
- Gecikmelere, yeniden çalışmaya ve ekstra maliyetlere neden olan yüksek ve dengesiz iş yükü
- Gereksinimlerin tanımlanma sürecini ve/veya fikirlerin geliştirilmesini, özellikle birkaç paydaşın dahil olduğu durumlarda proje kapsamının tanımlanmasını yönetmede yaşanan zorluklar

Değişen müşteri gereksinimlerini karşılamada zorluk yaşama

- Müşteri gereksinimlerindeki değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayamama
- Değişen talebe ve hızla değişen iş ve pazar ortamlarına yeterince yanıt verememe
- Müşteri beklentilerinin tamamlanma düzeyinin farkında olmama veya düşük müşteri memnuniyeti

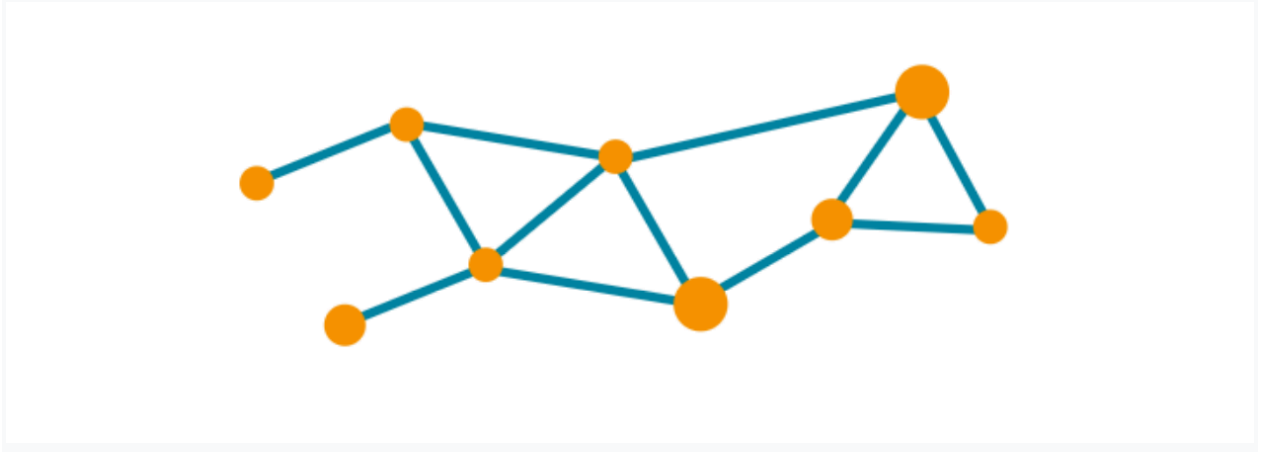
Organizasyonun işleyişinde eksiklikler ve strateji uygulamasında zorluklar yaşama

- İş alanları arasında işbirliğinin eksikliği ve etkisiz veya olmayan koordinasyon
- İşe yönelik bir çevik yaklaşım benimseme zorlukları; düşük bürokrasi seviyeli ölçeklenebilir bir yönetim modelinin eksikliği
- İş stratejisi ile proje hedefleri arasında uyumsuzluk yaşama

3. PROJE ORGANİZASYONLARI İÇİN KANBAN YÖNTEMİNİN ÖZETİ

Kanban, Lean (Yalın) prensiplerine dayanan bir bilgiye dayalı işleri yönetim yöntemidir. Bu nedenle, değer sunmaya ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya odaklanmıştır. Müşteriler, ürün ve/veya hizmet talep edenlerdir. Ve proje, bu müşteri isteklerinin gelişiminin bir kısmını veya tamamını organize etmenin bir yoludur.

Bir projeye dahil olan ekipler, o projeye yönelik çalışmalarını yönetmek için kanban panolarını kullanır. Kanban'da bir ekibin projeye katkıda bulunmak için yaptığı çalışma bir hizmet olarak kabul edilir. Proje işlerinin aktığı farklı ekiplerin panoları ağları, değer teslim sistemini oluşturur (Kanban'da bu, hizmet ağı olarak bilinir).



Kanban metodunu kullanan organizasyonlar, iş akışını yönetmek ve tutarlı kriterlere dayalı olarak hızlı ve tutarlı kararlar almak için açık politikalar belirlerler. Ayrıca, organizasyon içinde ve müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlarla sürekli bir bilgi akışını sağlamak için gerekli geri bildirimleri sağlayan toplantılar ve gözden geçirmeler düzenlerler.

Bir ekip içinde; bir projede yer alan ekipler arasında; bir programa ait projeler arasında; Portföy seviyesinde de uygun şekilde özelleştirilmiş olarak, organizasyonun her seviyesinde çalışmayı yönetmek için aynı Kanban pratikleri kullanılır.

Kanban program ve portföy panoları, organizasyonun yürüttüğü girişimler için yol haritasının görselleştirilmesine olanak tanır. Bu da paydaş iletişimini ve karar verme süreçlerini kolaylaştırır.

Kanban Genel Pratikleri

- 1) Görselleştirin
- 2) İşleri sınırlayın (WIP)
- 3) Akışı yönetin
- 4) Politikaları açık hale getirin
- 5) Geri bildirim döngüleri oluşturun
- 6) İşbirliği yaparak geliştirin, deneysel olarak evrimleşin

Başka bir deyişle, Kanban doğal olarak ölçeklenir ve organizasyonel çözümü tasarlarken karmaşıklık veya bürokrasi eklemekten projeleri, programları ve portföyleri yönetmenize olanak tanır.

Kanban uygulamaları operasyon yönetiminin ihtiyaçlarına da uygundur. Projeleri ve operasyonları aynı ilkeleri ve genel uygulamaları kullanarak yönetmek, genel organizasyonel çevikliğin geliştirilmesini kolaylaştırır.

Yönetim seviyesine getirdiği faydaların yanı sıra, Kanban aynı zamanda insanların genellikle aşırı yüklenip organizasyonlarındaki taahhütleri karşılamakta zorlandığı takım seviyesinde de oldukça faydalıdır. Özellikle:

- Devam eden işlerin ekip veya iş alanının gerçek kapasitesine uygun olarak sınırlandırılması, değer akışını hızlandırmanın yanı sıra bireylerin aşırı iş yüklenmiş veya stresli hissetmelerini önler.
- Kanban panolarında işlerin görselleştirilmesi, ekipler içinde ve arasında işbirliğini kolaylaştırır. Açık politikalar, insanları ve ekibi kararlar almaya yetkilendirir. Tüm bunlar, bir kişinin mesleki bilgi ve becerilerinin gelişimi için temel oluşturur.

İş perspektifinden bakıldığında Kanban, süreçteki israfı (hatalar, gecikmeler, aşırı üretim, envanter) tespit etmeyi ve verimliliği arttırmayı

kolaylaştırır. Kanban, ürün ve hizmetlerin teslimatının öngörülebilirliğini artırmaya olanak tanıyan akışla ilgili ölçümler sunar.

Sürekli gelişen bir ortamda işletmenin, proje yaşam döngüsü boyunca meydana gelen müşteri talep ve beklentilerindeki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt vermesi gerekir. Bu değişiklikler, bir işletmenin sunduğu ürünleri ve hizmetleri etkiler. İşletmenin güncelliğini koruma ihtiyacı aynı zamanda organizasyonun fonksiyonlarını uyarlama ihtiyacına da yol açabilir. Kanban, bu tür iyileştirmeleri başlatmak için radikal değişiklikleri gerektirmez ve teşvik etmez. "Olduğun yerden başla" ilkelerine dayanır ve organizasyonun her seviyesinde liderliği teşvik ederek evrimsel değişim yoluyla iyileştirme arar.

Kanban'ın genel pratiklerinden "İşbirliği yaparak geliştirin, deneysel olarak evrimleşin" proje organizasyonlarında sürekli iyileştirme eylemlerine rehberlik eden uygulamadır.

Kanban pratikleri, müşteri odaklılık, işbirliği, saygı ve uyum gibi değerleri güçlendirir. Kanban pratiklerinin ve kültürün bir araya gelmesi, daha büyük iş çıktı sonuçlarını oluşturur.

Değişim Yönetimi İlkeleri

1) Şu an neredeysen oradan başla

- Mevcut süreçleri uygulandığı gibi anlama
- Mevcut rollere, sorumluluklara ve ünvanlara saygı gösterme

2) Evrimsel değişim yoluyla iyileştirmeyi sürdür

3) Her seviyede liderlik eylemlerini teşvik et

Kanban hakkında daha fazla bilgi edinmek için Kanban Üniversitesi'nin [Resmi Kanban Kılavuzu](#)'na bakın. Kanban ile nasıl başlayacağınızı ve kuruluşunuzun çevikliğini ve dayanıklılığını nasıl geliştireceğinizi öğrenmek için David J Anderson ve Teodora Bozheva tarafından yazılan [Kanban Olgunluk Modeli: Organizasyonel Çeviklik, Dayanıklılık ve Yeniden Keşif Haritası](#)'nı kullanın.

4. KANBAN İLE PROJE YÖNTEMİNİN TEMEL İLKELERİ VE UYGULAMALARI

KANBAN İLE PROJE YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Kanban ile proje yönetimi ilkeleri her sektöre uygulanabilir. Bunlar, projelerde, programlarda ve portföylerde yer alan kişilerin beklenen zihniyet ve davranışlarına yönelik bütünsel bir yaklaşım ve rehberlik sunar.

Görünürlük

Organizasyonun her seviyesinde tutarlı kararlar almak için gerekli tüm çalışmaları ve bilgileri görselleştirin.

Sürekli ve dengeli değer akışı

Müşteri ihtiyaçlarının, önceliklerinin, risklerinin ve sistemin değer sunma yeteneğinin karışımını etkili bir şekilde yönetmek için sürekli ve dengeli bir sonuç akışı oluşturun.

Odak

Aksiyonları müşteri ihtiyaçlarına, iş amacına ve stratejik önceliklere odaklayın.

Geri bildirim

Hem organizasyon içinde hem de müşteriler ve pazarla kısa geri bildirim döngüleri uygulayın.

Kültür

Şeffaflık, işbirliği, müşteri odaklılık, amaca odaklanma, hesap verebilirlik ve uyumluluk kültürü oluşturun.

BAŞARILI PROJE YÖNETİMİ İÇİN KANBAN İLKELERİ

İşletmenin özelliklerine uygun şekilde uyarlanmış aşağıdaki üç grup Kanban pratiği, bu kılavuzun 2. maddesinde tanımlanan başarılı proje, program ve portföy yönetiminin ihtiyaçlarına yanıt verir.

Süreçleri ve iş akışlarını görselleştirin

Projelerin, programların ve portföylerin süreç ve iş akışlarını birbirine bağlı bir dizi Kanban panosuyla görselleştirin.

Akış ve sonuç odaklı metrikler kullanın

İş akışını ve sonuçları yönetmek için ilgili metrikleri kullanın.

Geri bildirim döngüleri oluşturun

Organizasyonun müşteri ihtiyaçları ve iş hedeflerini karşılamaya odaklanmasını sağlayan toplantılar ve değerlendirme toplantıları düzenleyin.

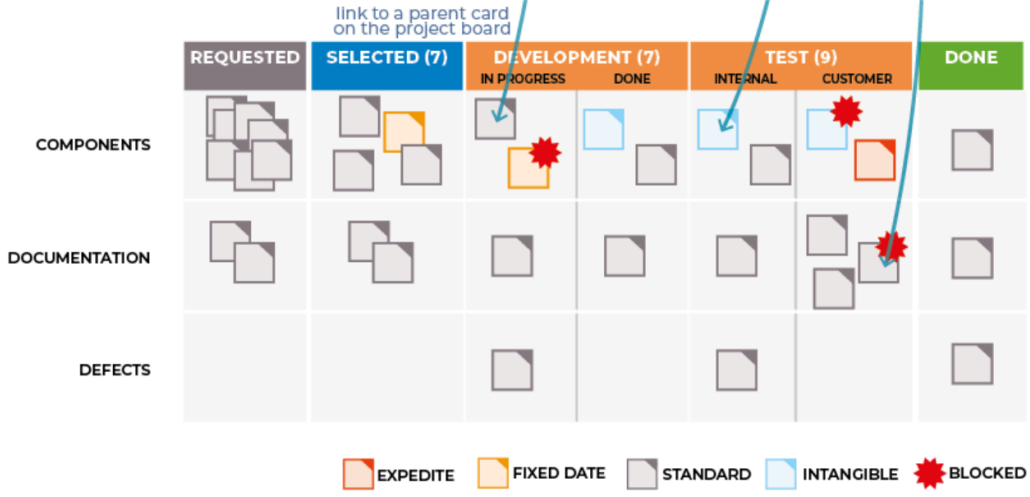
SÜREÇLERİ VE İŞ AKIŞLARINI GÖRSELLEŞTİRİN

Birbirine bağlı bir dizi kanban panosu aracılığıyla projelerin, programların ve portföylerin sürecini ve iş akışını görselleştirin.

- **Ekip/iş alanı seviyesi** - Ekibin proje çıktılarını geliştirmek için yaptığı iş öğelerinin veya görevlerin durumuna ilişkin gerçek zamanlı görünürlük sağlar.

Panodaki her kart bir iş öğesini temsil eder.

Süreci (örn. Talep Edildi - Seçildi - Geliştirme - Test - Bitti) ve tüm süreç boyunca işi yönetmek için karar verme politikalarını ve kriterlerini görselleştirin. Bu, işin doğru şekilde yürütülmesini kolaylaştırır ve ekibin süreçteki iyileştirmeleri belirlemesine ve tanımlamasına olanak tanır.

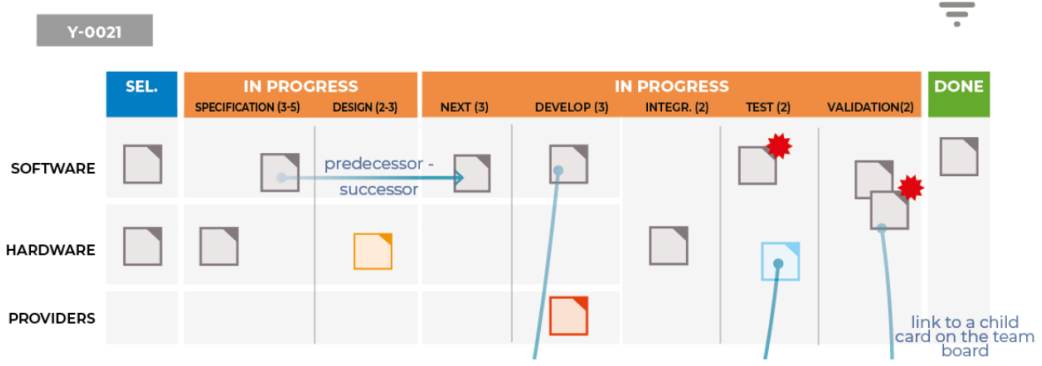


İşin tipini (örn. Bileşenler, Dokümantasyon, Hatalar), süreçteki durumunu ve önceliğini (Acil, Sabit Tarih, Standart, Elle Tutulmayan) görselleştirin. Bloke olup olmadığını, neden bloke olduğunu ve başka bir iş tipine veya göreve bağımlı olup olmadığını belirtin.

Ekibin iş yükünü kolayca yönetebilmesi için kimin ne üzerinde çalıştığını görmek için avaturları kullanın. Ekip, halihazırda teslim edilmiş projelerin ürünleri için destek ve bakım çalışmaları yapıyorsa, bu hizmet için ayrı bir pano veya ekip panosunda bu amaç için belirlenmiş bir iş akışı veya kulvar kullanın.

Her organizasyonunuz benzersizdir. Bilgi ihtiyaçlarınıza en iyi yanıt verecek kanban panolarını tasarlayın.

- **Proje seviyesi** - Proje çıktılarının, blokajların, risklerin ve önceliklerin durumuna genel bir bakış sağlayarak, projeye dahil olan tüm ekiplerin ilerlemelerini gerçek zamanlı olarak izlemelerine ve şimdi neye odaklanacaklarına ve daha sonra ne yapacaklarına karar vermelerine olanak tanır.

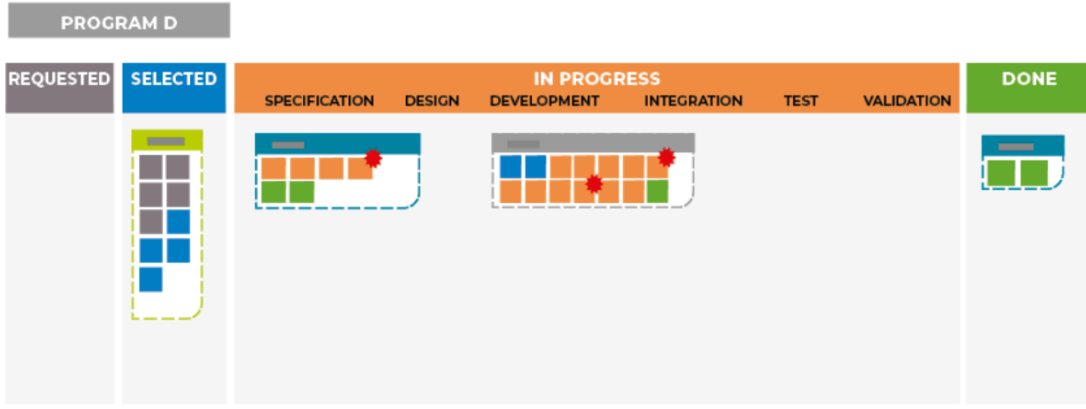


Ürün veya proje geliştirme süreci bir fikir geliştirme veya gereksinimlerin ve kapsamın tanımlanması aşamasını içeriyorsa (Kanban'da upstream olarak bilinir), ilgili adımları Kanban panosu tasarımına haritalayın.

İterasyonlarla çalışıyorsanız, gelecekteki iterasyonlar için sütunlar ekleyebilirsiniz, örneğin:

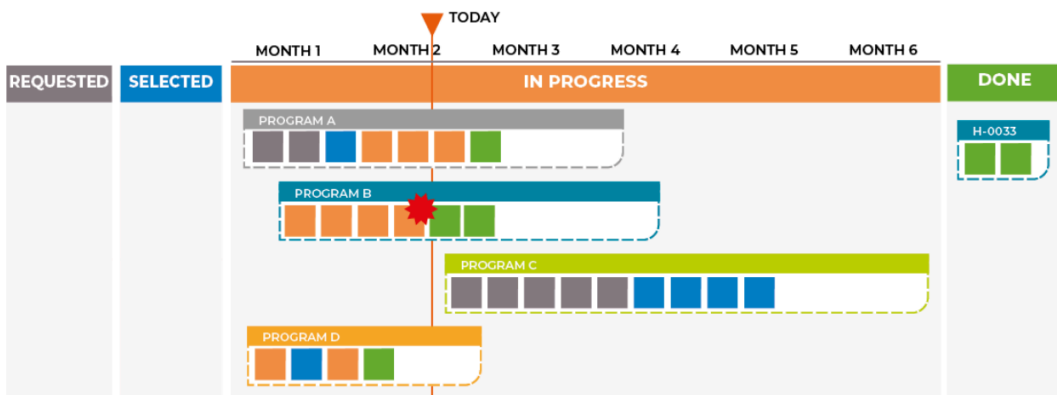


Program seviyesi - Bir programa ait projelerin genel durumunu görün. Proje yol haritaları arasındaki tamamlanma ve bağımlılıkları görselleştirin. İş ilerlemesini görselleştirmenin iki yolu olan (1) iş akışı aşamalarını kullanma ve (2) bir zaman çizelgesi kullanma yöntemlerinden herhangi birini kullanarak, paydaş görüşmelerini tüm projelerin hedeflerini karşılamak için almaları gereken adımlara odaklanmalarını sağlayın. Bu, sürekli ve dengeli bir iş akışı sağlamak ve darboğazları öngörmek için etkili kaynak yönetiminin yanı sıra tedarikçiler veya müşterilerle ilgili sorunların çözümünü de kolaylaştırır.



Proje çalışmalarını ayrı bir panoda veya program panosunun bir parçası olarak görüntüleyebilirsiniz. Elektronik Kanban araçları, program/girşim panosunu filtreleyerek bu görselleştirmeyi sağlar. Tek bir projenin çalışmalarını görüntülemek, odaklanmayı ve doğru kararları hızlı bir şekilde almayı kolaylaştırır.

- **Portföy düzeyi** - Stratejik hedeflerin ve planlamanın yönetici düzeyinde tanımlanmasını ve gözden geçirilmesini kolaylaştırmak için tüm programların ve projelerin yol haritalarına ve durumlarına genel bir bakış sağlar.



Farklı seviyelerdeki Kanban panoları arasındaki bağımlılık bağlantılarını kullanarak, bir iş kaleminin takım düzeyindeki durumu hakkında bilgilerin otomatik olarak iletilmesini sağlayabilirsiniz.

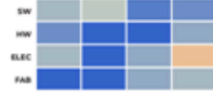
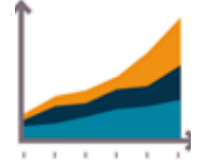
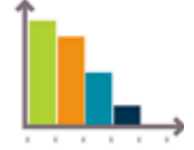
AKIŞ VE SONUÇ ODAKLI METRİKLER KULLANIN

İş akışını ve sonuçları yönetmek için ilgili metrikleri kullanın

Etkili iş akışı yönetimi uygun veri gerektirir. Akış ve sonuçlarla ilgili kararları kolaylaştıran iki grup metrik aşağıdaki gibidir:

Akışla ilgili metrikler:

- **System Lead Time:** Sistem teslim süresi (bir iş kaleminin taahhüt edilmesi ile teslim edilmesi arasında geçen süre)
- **Cycle Time:** Çevrim süresi (bir iş ögesinin kanban panosunun bir sütununda geçirdiği süre)
- **Customer Lead Time:** Müşteri teslim süresi (bir müşteri talebinin alınmasından teslim edilmesine kadar geçen süre)
- **Throughput:** Verim (sistem kapasitesi; üretkenlik)
- **Demand:** Talep
- **Blockage Time:** Blokaj süresi
- **Rework Time:** Tekrar işlem süresi
- **Flow Efficiency:** Akış verimliliği (değer yaratma süresi ile sistem teslim süresi arasındaki ilişki)



Çeviklik, sürdürülebilirlik ve sonuçlarla ilgili metrikler:

- **KPI'lar** (müşteri memnuniyetini ölçmek ve geliştirmek için)
- Hatalar ve tekrar işlem (tür, neden vb. parametrelere göre dağılım)
- İşlem ve koordinasyon maliyetleri (karar alma ve bunun gerçekleşmesini sağlama maliyetleri)
- Organizasyon sağlık göstergeleri (kurumun iç bakış açısından sürdürülebilirlik göstergeleri)
- **Cost of Delay** Gecikme maliyeti



Projeleri, programları ve portföyleri Kanban ile yönetmek için bir araç seçerken, kuruluşunuzun tüm seviyelerindeki işleri yönetmenin yanı sıra bağımlılık yönetimi ve veri analizi için tüm işlevleri sağladığından emin olun. Özelleştirme kolaylığını ve ERP, CRM ve proje planlama araçları gibi kullandığınız diğer yönetim araçlarıyla entegrasyonunu değerlendirin.

GERİ BİLDİRİM DÖNGÜLERİ OLUŞTURUN

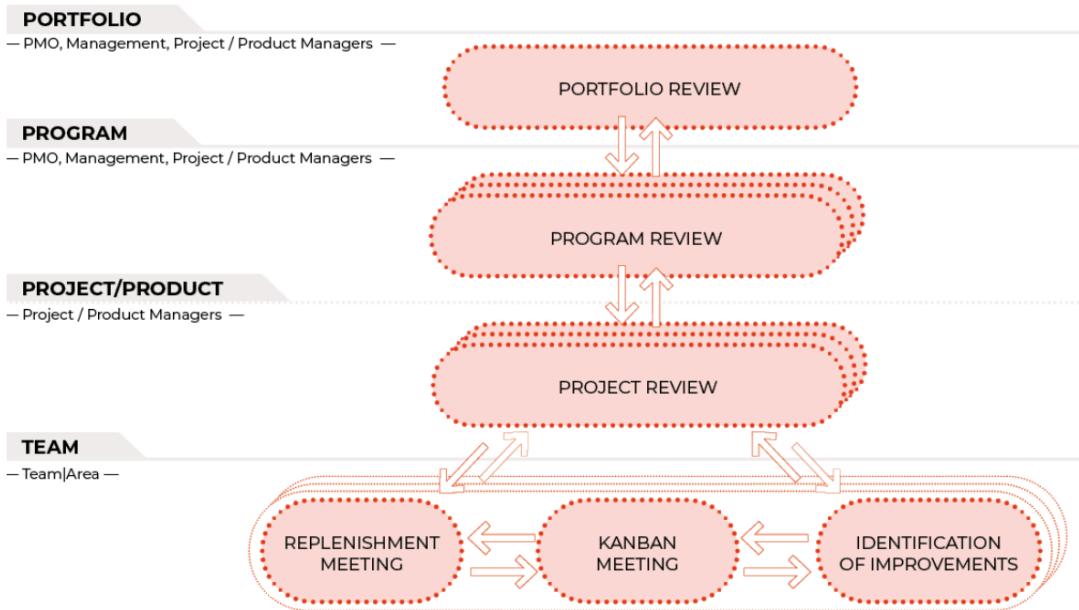
Organizasyonun uyumlu ve müşteri ihtiyaçlarını ve iş hedeflerini karşılama odaklı kalmasını sağlamak için toplantılar ve değerlendirme toplantıları düzenleyin.

Kanban panolarının ağı, proje iş akışını, yürütülme sürecini ve blokajlar, tekrar işlemleri, bağımlılıklar, ilerleme, bekleyen işler, blokajlar vb. gibi yönetim için anahtar bilgileri görselleştirir.

Toplantılar ve değerlendirme toplantılarının kadanlarını*, projelerin başarılı bir şekilde yürütülmesi ve hem müşteri beklentilerinin hem de iş hedeflerinin karşılanması için gereken bilgi akışını ve yönergeleri sağlar. Organizasyondaki ekiplerin ve projelerin senkronizasyonunu ve uyumunu kolaylaştırır.

Kadanlarınızı organizasyonunuzun ihtiyaçlarına göre ayarlayın.

*Kadans, bireye göre değişebilen ve genellikle dakikadaki adım sayısı olarak hesaplanan bir değerdir.



Her kadansın kendine özgü amacı ve yönergeleri vardır.

Kanban meeting: Kanban toplantısı ekip veya iş alanı, iş akışını yavaşlatan sorunları tartışır ve o gün ne üzerinde odaklanacaklarını belirler.

Önemli olan, devam eden işlere yeni işler eklemek yerine mevcut işleri tamamlamak ve politikalara uymaktır. Belirlenen WIP sınırlarında (ekibin kapasitesi düzeyinde) iş yükünü tutmak esastır.

Replenishment meeting: İkmal toplantısı ekip ve müşteri bir sonraki ikmal toplantısına kadar başlamayı taahhüt edecekleri iş kalemlerini seçer. Projenin hedeflerini (kapsam, kilometre taşları, diğer beklentiler), sistemin kapasitesini (iş tipine göre verim ve teslim süresi), mevcut kapasiteyi ve proje değerlendirme sırasında elde edilen diğer ek bilgileri dikkate almak önemlidir. (aşağıya bakınız)

Performance review: Performans değerlendirme toplantısında önemli olan sistemin (ekip, iş alanı) performansının gözden geçirilmesidir. Belirlenen göstergeleri analiz edin ve gerekirse iyileştirmek için önlemler alın. Sistem performansını iyileştirme ihtiyacı projenin, programın, portföy seviyesinin gerekliliklerinden veya müşteriden kaynaklanabilir. Bu aynı zamanda ekibin kendisinden veya bir sağlık göstergesinden de gelebilir.

Project review: Proje değerlendirme toplantısı, projenin genel durumunu ve hedeflerine ulaşma risklerini gözden geçirmek, projeye dahil olan ekiplerde ortaya çıkan sorunları ele almak ve proje ilerlemesini etkileyen blokajlar ve bağımlılıkları ele almak içindir. Karar vermek ve müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlamak için veri ve bilgileri kullanın ve bir sonraki gözden geçirme toplantısına kadar çalışmayı planlayın.

Program review: Program değerlendirme toplantısı, programın bir parçasını oluşturan tüm projelerin hedeflerinin tamamlanmasını ve ilgili riskleri gözden geçirmek içindir. Bu toplantıda, projeler veya paylaşılan kaynaklar arasındaki bağımlılıkların yanı sıra müşteriler ve tedarikçilerle ilgili sorunları ele alacak ve birden fazla projenin akışındaki engelleri çözmek için eylemler tanımlayacaksınız. Bir sonraki program gözden geçirmesine kadar olan faaliyetleri planlayın ve uygunsa, eylemleri kuruluşunuzun operasyon gözden geçirme toplantısının (bu kılavuzun kapsamı dışında bir toplantı) kararlarıyla da uyumlu hale getirin.

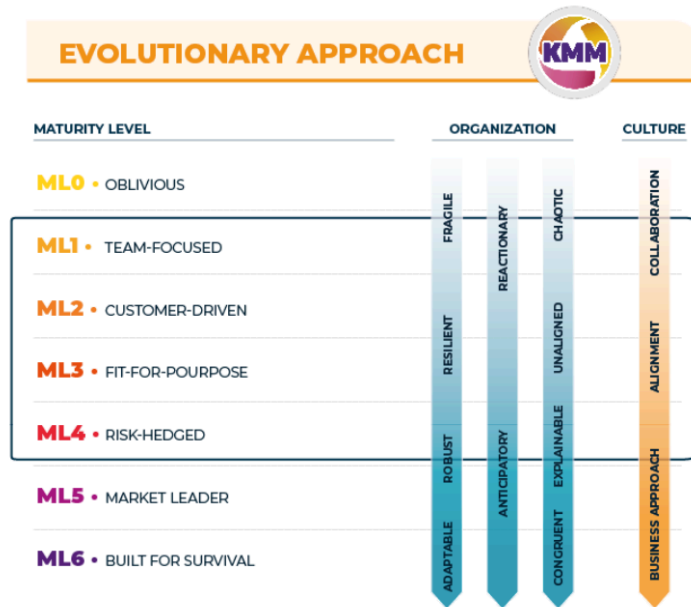
Portfolio review: Portföy değerlendirme toplantısı, tüm programların hedeflerinin tamamlanması ve bunlarla ilgili riskler gözden geçirilir. Ayrıca organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için portföyün nasıl dağıtılacağına ve yönetileceği konusunda kararlar alınır. Eylemleri organizasyonunuzun strateji gözden geçirmesinde toplantısında (bu kılavuzda yer almayan bir toplantı) alınan kararlarla uyumlu hale getirin.

5. ADIM ADIM PROJE, PROGRAM VE PORTFÖY YÖNETİMİ KANBAN İLE NASIL TANITILABİLİR

Tüm pratikleri bir kerede uygulamaya çalışmak çok zorlayıcı olabilir ve direnç oluşturabilir. Kanban Olgunluk Modeli'nin evrimsel yaklaşımını kullanarak, şu anda bulunduğunuz yerden başlayarak proje ve ürün yönetimi süreçlerinizin iyileştirilmesine organizasyonunuzdaki insanları dahil edebilirsiniz. Evrimsel değişimin formülü şöyledir : stres faktörü - yansıma mekanizması - liderlik.

Başka bir deyişle, mevcut süreç ve durumun derinlemesine anlaşılmasını ve daha derinlemesine anlaşılmasını teşvik etmek için mevcut rutinlerde (stres etkeni) küçük bir normatif değişiklik yapın. Daha iyi işleyiş ve kurumsal sonuçlara yönelik liderliği teşvik etmek için oluşturulan fikirleri kullanın.

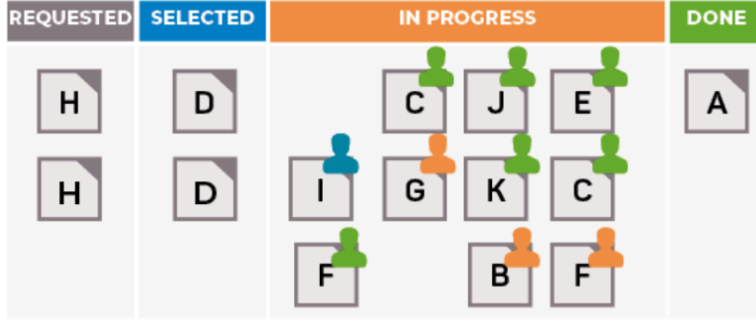
Kanban Olgunluk Modeli, organizasyonel olgunluğun yedi seviyesini tanımlar. Proje yönetimi açısından en önemli olanlar, olgunluk seviyeleri 1'den 4'e kadardır. Her seviye için sağlanan ana proje yönetimi faaliyetlerinin tanımlamalarını kullanarak, organizasyonel evriminizin her aşaması için beklentilerinizi tanımlayın.



OLGUNLUK SEVİYESİ 1: TAKIM ODAKLI

Ekiplerin otonom çalışmasına yardımcı olun.

Bir veya daha fazla proje için ekip olarak yaptığınız iş ve bunu nasıl yaptığınız konusunda ilk ortak görünürlüğü ve anlayışı oluşturmak için bir ekip kanban panosu kullanın.



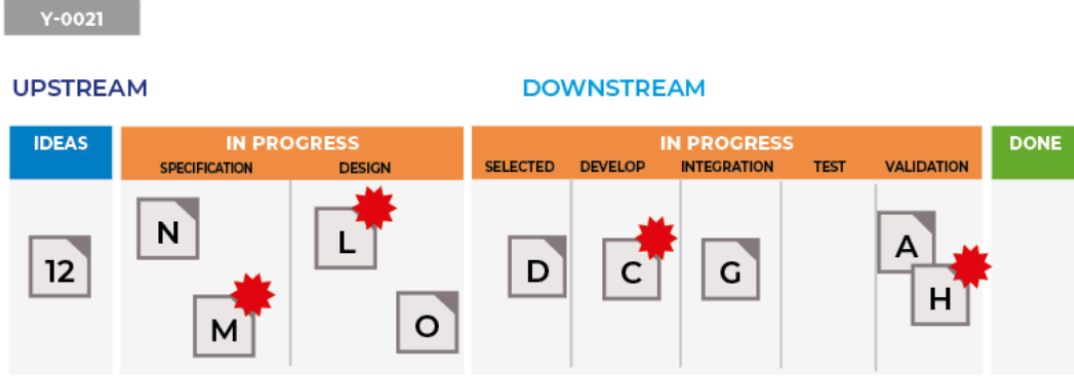
Bu çalışma şekli işbirliğini ve bilgi paylaşımını güçlendirir ve sürece ilişkin ortak bir anlayış geliştirir. Bu, işin yönetimi ve karar verme kriterleri için başlangıç politikalarının tanımlanmasını içerir. Sonuç olarak ekip çalışması duygusu artar ve bu da daha iyi proje sonuçlarına yol açar.

Proje seviyesinde işinizi görselleştirmek için benzer bir tasarıma sahip bir panoyu kullanmayı deneyin. Bu panoda her kart bir teslimatı temsil eder.

OLGUNLUK SEVİYESİ 2: MÜŞTERİ ODAKLI

Proje iş akışını uçtan uca yapın.

Ekip düzeyinde ve birden fazla ekibi içeren bir projenin tüm değer zinciri boyunca bir iş akışı oluşturun.



Projelerde ne tür işler yapıldığını tanımlayın. İş akışı engelleyen faktörleri ve beklenen çıktıları üretme kapasitenizi belirleyin. Sorunlu politikaları belirlemek ve ayarlamak ve proje hedeflerine ulaşılmasını iyileştirmek için akışla ilgili ölçümleri kullanın.

	REQUEST.	SELECT. (3)	IN PROGRESS (4)		DONE
			DEVELOPMENT	TEST	
COMPONENTS					
DOCUMENTATION					
DEFECTS					

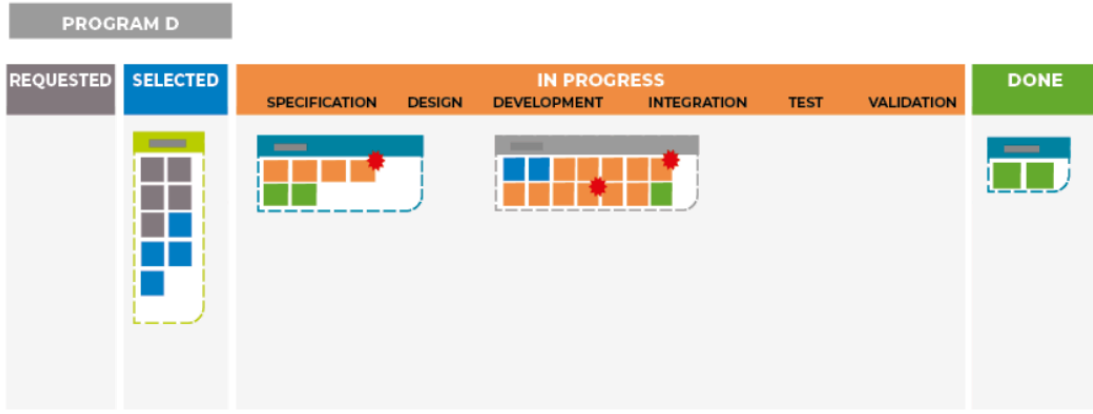
Bu olgunluk seviyesinde ekipler iş akışlarını daha iyi yönetmeyi ve çıktıları daha hızlı teslim etmeyi öğrenirler. Bu da proje koşullarındaki değişikliklere uyum sağlama becerilerini artırır. Uçtan uca proje iş akışının görünürlüğü, proje planlama ve gözden geçirme toplantısı, müşteri odaklılık ve akış ölçümleri ile birlikte tutarlı bir sürecin tamamlanmasını sağlar.

Sonuç olarak, ilgili ekiplerin ve müşterilerin memnuniyetinde artış yaşanmasına rağmen, müşteri beklentilerini tutarlı bir şekilde karşılama konusunda hala bazı zayıflıklar gözlemlenir.

OLGUNLUK SEVİYESİ 3: AMACA UYGUNLUK

Program düzeyinde iş akışını dengeleyin.

Programa ait birden fazla proje arasında iş akışını dengeleyin. Alt - üst (parent-child) ve eşdüzeyde (peer-to-peer) bağımlılıkları görselleştirin ve yönetin. İş taleplerini seçmek ve başlatmak için hizmet sınıflarını ve kriterleri tanımlayın ve uygulayın. Performans gelişimini izlemek için müşteri ve sonuç odaklı KPI'ları kullanın.



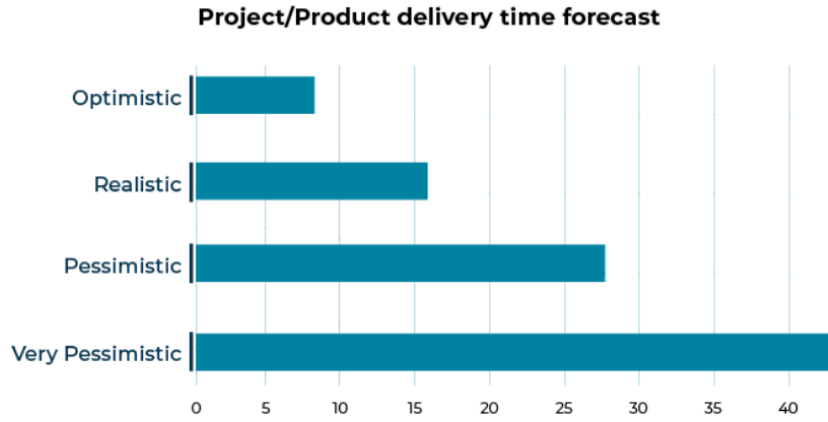
Program incelemesini proje riskleri, süreç yeterliliği ve müşteri geri bildirimleri hakkında kanıta dayalı bilgi ve verilerle güçlendirin. KPI'ları ve akışla ilgili metrikleri süreçlerdeki iyileştirme fırsatlarını belirlemek ve uygun eylemleri gerçekleştirmek için kullanın.

Organizasyonel seviyede önceliklendirme politikalarının tanımlanması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bunları, kuruluşu iş hedefleri etrafında birleştirmek ve hizalamak ve tüm müşteri beklentilerini sürdürülebilir bir şekilde karşılamaya odaklanmak için kullanın. Sonuç olarak, tüm organizasyon çeviklik ve dayanıklılık kazanır.

OLGUNLUK SEVİYESİ 4: RİSKTEN KORUNMA

Akış verimliliğini ve ekonomik sağlamlığı artırın.

Olgunluk seviyesi 4, süreçlerdeki israfın ortadan kaldırılması yoluyla tahminleri iyileştirmek ve akış verimliliğini artırmak için tahmine dayalı modellerin kullanımıyla projelerinizin yönetimini güçlendirir. Bu, müşteri memnuniyetini yüksek tutarken proje ve ürünlerin karlılığını artırmanıza olanak tanır. Risk profili oluşturma uygulamalarını ve proaktif riskten korunmayı benimseyerek risk yönetimini geliştireceksiniz. Portfolyo değerlendirmesi toplantılarını daha titizlikle yürütmek, işletmenin ekonomik sağlamlığının artmasına yardımcı olacaktır.



6. KANBAN İLE DİĞER PROJE FAALİYETLERİNİN YÜRÜTÜLMESİ

Proje yönetimi çok geniş bir disiplindir. Ancak Kanban uygulamaları, proje yönetimi faaliyetlerinizin çoğunu daha hızlı, daha iyi ve daha az bürokrasi ile gerçekleştirmenize yardımcı olur. Kanban özellikle aşağıdaki faaliyetleri yürütmek için kullanışlıdır:

İş planlaması. Teslimat süresini tahmin etmek için sistem kapasitesi ve kapasitesine ilişkin gerçek verileri ve tahmine dayalı modelleri kullanarak, güvenle plan yapmanıza olanak tanır.

İletişim yönetimi. Kanban panoları, iş ögesi durumunu, ekip iş yükünü, iş akışı engellerini ve her düzeydeki riskleri sürekli olarak iletir. Kadanslar iletişimi kolaylaştırır ve ekipleri, projeleri, tedarikçileri ve diğer paydaşları hizalar.

Risk yönetimi. Akışla ilgili verilerin analizi, engellerin, bağımlılıkların ve tekrar yapılan işlerin (rework) etkisi, gecikme kaynaklarının daha iyi anlaşılmasını sağlar ve gecikme veya düşük kalite riskini ele almak için doğru eylemlerin tanımlanmasını kolaylaştırır. Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması, karar verme ve proaktif risk yönetimi için kapsamlı, somut ve tutarlı bir çerçeve oluşturulmasına yardımcı olur.

Kalite Yönetimi. Hataların ve tekrar yapılan iş türlerinin nedenlerini ve etkilerini anlamak, hem ürün hem de hizmet kalitesini ve akış verimliliğini artırmak için harekete geçmenize yardımcı olur.

Tedarikçi yönetimi. Tedarikçi taahhütlerinin ekip ve proje kanban panolarında görselleştirilmesi, onların katılımıyla ilgili konularda hızlı geri bildirim sağlar. Tedarikçilerle yapılan düzenli toplantılar, onların çalışmalarının proje eylemleri ve ilerlemesiyle uyumlu olmasını sağlar.

Maliyet yönetimi. Her iş tipi için işgücü ve malzeme maliyetlerinin hesaplanması, proje bütçesinin ve giderlerinin yönetimini kolaylaştırır. Gelecekteki projelere ve ürünlere yönelik bütçeyi tahmin etmek için geçmiş verileri kullanın.

DAHA FAZLA BİLGİ

Web sitemizde aşağıdaki ek kaynakları bulabilirsiniz,

www.berriprocess.com

- [Poster](#) - Kanban ile Proje, Program ve Portföy Yönetimi
- [Video](#) - Kanban ile Proje, Program ve Portföy Yönetimi
- [Vaka Çalışmaları](#) - Projelerini Kanban ile Yöneten Şirketler

TEODORA BOZHEVA HAKKINDA

Teodora Bozheva, Berriprocess Agility'nin kurucusu ve CEO'sudur. 15 yılı aşkın bir süredir farklı alanlardaki şirketlerin proje ve hizmet yönetimlerini üst düzeye çıkarmalarına ve Kanban aracılığıyla müşterilerinin beklentilerini karşılamalarına ve aşmalarına yardımcı olmaktadır.

Kanban Metodu'nun geliştirilmesine ve Kanban Olgunluk Modeli'nin oluşturulmasına yaptığı katkılardan dolayı 2021 yılında "Kanban University Distinguished Fellow Award" ödülünü almıştır. David J. Anderson ile birlikte "Kanban Olgunluk Modeli" kitaplarının ortak yazarıdır.

BERRIPROCESS AGILITY HAKKINDA

Berriprocess Agility, kuruluşların müşteri beklentilerini ve iş hedeflerini sürdürülebilir bir şekilde karşılayarak sürekli gelişmelerine yardımcı olmak için var. Bu amaçla Kanban konusunda uygulamalı eğitim, Kanban ile proje yönetimi ve koçluk sunuyorlar.

Berriprocess Agility, David J. Anderson ve Teodora Bozheva tarafından geliştirilen Kanban Olgunluk Modelini kurumsal çevikliği, esnekliği ve yeniden keşfetmeyi geliştirmek için bir yol haritası olarak kullanıyor.

NURSEL CIBIR HAKKINDA

Marmara Üniversitesi Fransızca Öğretmenliği bölümünden mezunu. İstanbul Üniversitesinde Tedarik Zinciri Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitimini tamamladı.

Özel sektörde yabancı firmaların Tedarik Zinciri Süreçlerinde aktif olarak görev almıştır. Agile Kanban İstanbul bünyesinde 2016 yılından itibaren, organizasyonların sürekli iyileştirme ile beraber çevik dönüşüm yolculuklarında eşlik etmektedir. Çalışanların ve yöneticilerin proaktif problem çözme yeteneği kazanmaları için kata koçluğu ile beraber gelişmelerine katkıda bulunuyoruz.

Kanban Üniversitesi tarafından akredite Dünya’da sayılı ve Türkiye’deki 3. Kanban Eğitmenidir. Kanban ile Çeviklik kitabının editörü. Kanban ile çevik aile kitabının yazarıdır. Agile Kanban İstanbul ve Kata School Türkiye’nin ortak kurucusudur.

AGILE KANBAN İSTANBUL HAKKINDA

Evrimsel değişim yoluyla tüm organizasyonu dönüştürmek için yalın yaklaşımlar ile uzun vadeli hayatta kalmak için gereken daha iyi dayanıklılık, sağlamlık ve örgütsel çeviklik yaratabilir.

Türkiye'nin Kanban Üniversitesi tarafından ilk akredite eğitim veren kurumu ve bu alanda tecrübeli eğitmenlerden aldığınız bilgilerle çevik dönüşümüze ivme katabilirsiniz.

