



ŞİŞECAM PMO

Çevik Proje ve Portföy Yönetimi Eğitimi

2 Gün Teori + 1 Gün Workshop

Agile Temelleri | Scrum ve Kanban | Disciplined Agile Hibrit | PMO ve Yönetişim | Lean Portfolio Management

Future Agile

Eğitimin Amacı ve Kazanımları

Ortak Dil

Çeviklik, Scrum, Kanban ve yalın kavramlarında PMO genelinde ortak bir sözlük oluşturmak.

Doğru Yaklaşım Seçimi

Her projeye çevik demek yerine, bağlama uygun tahminli, çevik veya hibrit yaklaşımı seçebilmek.

Hibrit Tasarım

Disciplined Agile ile Şişecam bağlamına özel çalışma şekli (WoW) tasarlayabilmek.

PMO'nun Yeni Rolü

Kontrol eden PMO'dan, akışı hızlandıran ve değer odaklı rehberlik veren PMO'ya geçiş.

Portföy Yönetimi

Lean Portfolio Management ile stratejiden teslimata kesintisiz bir hat kurmak.

Yalın Yönetişim

Kapı kontrollerinden şeffaflık ve akış metriklerine dayalı yönetişime geçmek.

Hedef: eğitim sonunda her katılımcı kendi projesi için yaklaşım seçimi yapabilecek ve gerekçelendirebilecek.

Güncellenmiş 3 Günlük Program

Gün	Sabah	Öğleden sonra
1. Gün Teori	Modül 1: Çeviklik temelleri ve zihniyet Ortak dil sözlüğü ile açılış	Modül 2: Scrum ve Kanban temelleri S0, sprint ve T1 kurallarının okunması
2. Gün Teori	Modül 3: PMBOK 6-7 ve hibrit Şişecam Hibrit Modeli hangi desen Modül 4: Disciplined Agile ve proje tipi seçimi	Modül 5: PMO ve yönetim Otonom projeler ve TMO'nun beş işi Modül 6: LPM ve Portföy 3.0 eşleştirmesi
3. Gün Workshop	Akış haritalama, yaklaşım seçimi, hibrit çalışma şekli tasarımı	Portföy panosu ve öncelik, TMO hizmet kataloğu, 30-60-90 planı

Teori aynı kalıyor, örnekler ve egzersizler tamamen Şişecam dokümanlarından geliyor.

Eğitim Yol Haritası

1. Çeviklik Temelleri

Neden, ne, zihniyet

2. Scrum ve Kanban

Takım seviyesi pratikler

3. Proje Yönetiminde Çeviklik

PMBOK 6-7 ve yaşam döngüleri

4. Disciplined Agile

Hibrit çalışma şekli tasarımı

5. PMO ve Yönetişim

PMO çeşitleri, yeni rol

6. Portföy ve LPM

Strateji, bütçe, akış

Takım Seviyesi

Modül 1-2

Proje ve Program Seviyesi

Modül 3-4

Kurumsal Seviye

Modül 5-6

Bu Bölüm Neden Var?

Portföy 3.0

Hangi işi yapacağımıza nasıl karar veriyoruz.

Kapsam, onay yolları, Value Card, fayda takibi.

Hibrit Çalışma Modeli

Seçilen işi nasıl yürütüyoruz.

Conception, Purchasing & Planning, Execution, Support.

Delivery Model Bileşenleri

İş yürütürken hangi kontrolleri uyguluyoruz.

RACI, test, Go/NoGo, kapanış, fayda, raporlama.

Eğitimde anlatılan hiçbir kavram Şişecam'a yabancı değil. Çoğu zaten var, sadece adı farklı.

Bu bölümün amacı yeni bir model kurmak değil, mevcut modeli çevik bakışla okumak.

Kaynak: Portföy 3.0 lansman sunumu, Şişecam Hibrit Çalışma Modeli dokümanı ve Delivery Model Components listesi.

Şişecam'ın Sistemi Tek Sayfada

1. Portföy Katmanı

Doğru işi mi yapıyoruz?

Sahibi

TMO / PYOM, CoE, Portfolio Board

Eğitimdeki karşılığı

Modül 6: Portföy Yönetimi ve LPM

2. Proje Katmanı

İş doğru mu yürütüyoruz?

Sahibi

Proje yöneticisi, iş birimi, tedarikçi

Eğitimdeki karşılığı

Modül 3 ve 4: Hibrit ve Disciplined Agile

3. Takım Katmanı

Bu sprint ne teslim ediyoruz?

Sahibi

Ürün sahibi, takım, tedarikçi ekibi

Eğitimdeki karşılığı

Modül 2: Scrum ve Kanban

Üç katman ayrı ayrı iyi çalışabilir ama bağlantı kopuksa sonuç değişmez.

Portföyde onaylanan fayda, takımda teslim edilen işle aynı şeyi anlatmalıdır.

Ortak Dil: Şişecam Terimi ve Eğitim Karşılığı

Şişecam terimi	Eğitimdeki karşılığı	Kısa açıklama
Wing (Jira)	Portföy ve takım panosu	Tüm talep ve işin görünür olduğu tek yer
Value Card	Hafif iş vakası	Kararı hızlandıran, ölçülebilir fayda özeti
Otonom proje	Yetkilendirilmiş takım	Kararın işi yapan birimde olduğu proje
Portfolio Board	Portföy gözden geçirme	Öncelik ve yatırım kararının verildiği kurul
S0	Hazırlık sprinti	Planlama, analiz ve tasarımın yapıldığı ilk sprint
T1	Bütünleşik test sprinti	Sprint artımlarının birlikte doğrulandığı sprint
Benefit Tracking	Değer gerçekleşmesi	Vaat edilen faydanın devreye alma sonrası ölçümü
Capability / Strategic Theme	Stratejik tema	Portföyü stratejiye bağlayan başlık

Yeni terim öğretmiyoruz. Mevcut terimlerin arkasındaki mantığı ortaklaştırıyoruz.

1

Çeviklik Temelleri ve Zihniyet

- Neden çeviklik: değişen rekabet ortamı
- Agile Manifesto, değerler ve ilkeler
- Yalın düşünce, değer akışı ve israf
- Zihniyet: agile yapmak ile çevik olmak farkı

Neden Şimdi? Değişen Rekabet Ortamı

Hız

Ürün ve teknoloji döngüleri kısalıyor. Uzun planlama ufkunda yapılan tahminler teslimden önce eskiyor.

Belirsizlik

Talep, tedarik, enerji ve regülasyon aynı anda değişiyor. Tek seferlik doğru plan varsayımı geçersiz.

Teknoloji

Yapay zeka, otomasyon ve veri, iş modellerini yeniden kuruyor. Rekabet sektör dışından gelebiliyor.

Müşteri Beklentisi

Müşteri artık dijital deneyimlerin standardıyla kıyaslıyor. Geç gelen mükemmel çözüm değersizleşiyor.

Sorun tembellik ya da yetkinlik değil, değişim hızının öğrenme hızımızı geçmesi.

Çeviklik: öğrenme ve uyarlama hızını sistemli hale getirmek.

İki Tür Çeviklik

Operasyonel Çeviklik

- İşi doğru yapmak
- Süreçleri, teslimatı ve akışı hızlandırmak
- Daha kısa döngüler, daha az israf
- Takım ve proje seviyesinde görünür
- Ölçüsü: akış süresi, kalite, öngörülebilirlik

Stratejik Çeviklik

- Doğru işi yapmak
- Portföyü ve yatırımı hızla yeniden yönlendirmek
- Yeni pazar ve iş modellerine erken girmek
- Portföy ve yönetim seviyesinde görünür
- Ölçüsü: yeni gelir, pazar payı, stratejik hedeflere ilerleme

PMO her ikisinin de kesişiminde durur: teslimat akışını hızlandırır, portföyü stratejiye bağlar.

Belirsizlik Yaklaşımı Belirler

Ne yapılacağı belirsizliği

Karmaşık

Keşifsel yaklaşım, hipotez ve deney

Kaotik

Önce istikrar, sonra öğrenme

Karmaşık ama bilinen

Çevik veya hibrit yaklaşım

Basit

Tahminli yaklaşım yeterli

Nasıl yapılacağı belirsizliği

- Belirsizlik düşükse tahmine dayalı yaklaşım en ucuzudur, zorla çevikleştirmek israftır.
- Belirsizlik yüksekse detaylı ön plan, sadece yanlış bilgiyi pahalıya üretir.
- Çoğu Şişecam projesi arada durur: bazı bileşenler net, bazıları değil.
- Bu yüzden gerçek dünyada varsayılan cevap genellikle hibrittir.
- Kritik soru: bu projede en büyük risk teknik mi, kapsam mı, paydaş uzlaşması mı?

Agile Manifesto: Dört Değer

Bireyler ve etkileşimler

daha değerlidir

süreçler ve araçlardan

Çalışan ürün

daha değerlidir

kapsamlı dokümantasyondan

Müşteri ile işbirliği

daha değerlidir

sözleşme pazarlıklarından

Değişime karşılık vermek

daha değerlidir

bir planı takip etmekten

Sağdaki maddelerin de değeri vardır, ancak soldakilere daha fazla değer veririz.

On İki İlke, Dört Tema

Müşteri ve Değer

- Erken ve sürekli teslimat
- Değişimi rekabet avantajına çevirmek
- Çalışan ürün ilerlemenin ana ölçüsü

İşbirliği

- İş birimi ve teknik ekip birlikte çalışır
- Yüz yüze iletişim en etkilisidir
- Motive bireylere güven ve destek

Teslimat ve Kalite

- Kısa döngülerde çalışan ürün
- Sürdürülebilir tempo
- Teknik mükemmellik ve iyi tasarım

Sadelik ve İyileştirme

- Yapılmayan işi maksimize etmek
- Kendi kendini örgütleyen takımlar
- Düzenli aralıklarla ayar ve iyileştirme

İlkeler pratikleri seçtirir. Pratik değişebilir, ilke değişmez.

Agile Yapmak ile Çevik Olmak

Agile Yapmak (ritüel)

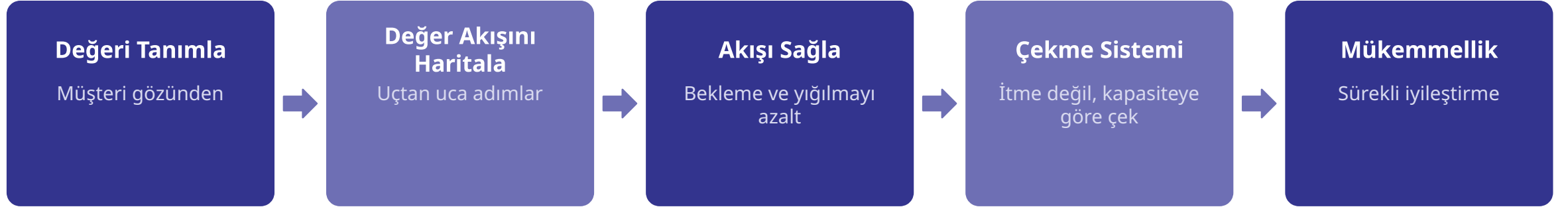
- Toplantı takvimi kuruldu, davranış aynı
- Sprint var ama kapsam sabit ve tarih sabit
- Günlük toplantı bir durum raporlama seansı
- Retrospektif yapılıyor, aksiyon alınmıyor
- Takımın kararı yöneticide
- Sonuç: yeni isimlerle eski sistem

Çevik Olmak (zihniyet)

- Küçük parçalar halinde gerçek değer teslimi
- Öğrenildikçe kapsam ve öncelik güncelleniyor
- Sorunlar erken ve açık şekilde görünür kılınıyor
- İyileştirme aksiyonları takip ediliyor
- Karar, işi yapan seviyeye yaklaşıyor
- Sonuç: daha hızlı öğrenen organizasyon

Ölçüt basit: son 3 ayda öğrendiğimiz bir şey yüzünden planımızı değiştirdik mi?

Yalın Düşünce: Değer ve Akış



Değer

Müşterinin bedelini ödemeye razı olduğu şey. Diğer her şey ya destek ya israftır.

Akış

İşin duraksamadan ilerlemesi. Çoğu gecikme çalışmadan değil, beklemeden kaynaklanır.

Çekme

İşi kapasitenin üstünde başlatmamak. Az iş başlatmak daha hızlı bitirmenin yoludur.

Verimlilik herkesi meşgul tutmak değildir. İşin beklediği süreyi azaltmaktır.

İsraf: Değer Katmayan Her Şey

Yarım Kalan İş

Başlanmış ama teslim edilmemiş işler. Değer üretmez, risk taşır.

Fazla Süreç

Kimsenin okumadığı doküman, tekrar eden onay adımları.

Fazla Üretim

Kullanılmayan özellikler. Tipik olarak özelliklerin büyük kısmı nadiren kullanılır.

Bekleme

Onay, kaynak, karar veya bağımlılık beklemek. En büyük gizli maliyet.

Görev Değiştirme

Aynı anda çok işte olmak. Her geçiş dikkat ve zaman kaybı yaratır.

Yeniden İş

Geç bulunan hatalar. Hata ne kadar geç bulunursa maliyeti o kadar artar.

Şişecam için tipik israf kaynağı: aynı anda çok fazla projenin açık olması.

Sonuç: her proje yavaşlar, hiçbir portföy sözü zamanında tutulamaz.

Akış Verimliliği: Sayılarla Gerçek



6 saat

Gerçek çalışma süresi

7 hafta

Toplam teslim süresi

%2

Akış verimliliği

İyileştirme fırsatı çalışan insanda değil, işin beklediği yerededir.

Kişileri %20 hızlandırmak 6 saati 5 saate indirir. Beklemeyi yarıya indirmek 7 haftayı 4 haftaya indirir.

Yaygın Yanlış Anlamalar

Yanlış Bilinen	Gerçek
Çeviklik plan yapmamaktır	Daha sık ve daha küçük parçalar halinde plan yapmaktır. Plan sayısı artar, plan ufku kısalır.
Dokümantasyon yoktur	Yeterli ve kullanılan dokümantasyon vardır. Ölçüt: kim okuyacak ve ne karar verecek?
Tarih ve bütçe belirsizdir	Tarih ve bütçe sabitlenip kapsam değişkene alınabilir. Öngörülebilirlik akış verisiyle artar.
Çevik proje yönetimini bitirir	Rol değişir, ihtiyaç bitmez. Koordinasyon, risk ve paydaş yönetimi daha kritik hale gelir.
Her projeye uygundur	Değildir. Regülasyonlu, tekrar eden veya net kapsamlı işlerde tahminli yaklaşım daha verimlidir.

2

Scrum ve Kanban Temelleri

- Scrum: roller, olaylar, artefaktlar
- Ürün iş listesi ve kullanıcı hikayeleri
- Kanban: görselleştirme, WIP limiti, akış
- Hangi durumda hangisi, Scrumban

Scrum Nedir?

Şeffaflık

İşin durumu, riskler ve engeller herkes için görünür. Görünmeyen sorun yönetilemez.

Denetleme

Düzenli aralıklarla ilerleme ve ürün gözden geçirilir. Sürprizler sonda değil, yolda ortaya çıkar.

Uyarılama

Sapma görüldüğünde plan, ürün veya çalışma şekli hızla ayarlanır.

- Karmaşık ürün geliştirme için hafif bir çerçeve: 3 sorumluluk, 5 olay, 3 artefakt.
- Sabit süreli iterasyonlar (Sprint) ile ritim kurar, her Sprint sonunda potansiyel olarak kullanılabilir bir artım hedefler.
- Değeri, tamamlanmış iş üzerinden ölçer. Yüzde tamamlanma yerine biten iş konuşulur.
- Scrum sorunları çözmez, sorunları görünür kılar. Çözmek organizasyonun işidir.

Scrum: Üç Sorumluluk

PO Ürün Sahibi

Değeri en üst düzeye çıkarır. Ürün iş listesinin sahibidir, önceliği tek başına belirler. Ne ve neden sorusunun sahibi.

SM Scrum Master

Çerçevenin doğru işlemlerini sağlar, engelleri kaldırır, takımı ve organizasyonu koçlar. Nasıl çalıştığımızın sahibi.

TM Geliştiriciler

Artımı üretecek çapraz fonksiyonlu ekip. Nasıl yapılacağına kendileri karar verir, kaliteden birlikte sorumludur.

Şişecam Bağlamı

Ürün sahibi rolü genellikle iş birimindedir ve zaman ayırabilmesi kritiktir. Scrum Master rolü, PMO içinden yetiştirilebilecek en doğal roldür. Proje yöneticisi ise çoğu hibrit yapıda koordinasyon, paydaş ve sözleşme yönetimini sürdürür.

Scrum: Beş Olay

Olay	Amaç	Süre (1 aylık Sprint)
Sprint	Diğer tüm olayları içeren sabit süreli kap. Hedefi tehlikeye atacak değişiklik yapılmaz.	1 ay veya daha kısa
Sprint Planlama	Sprint hedefi belirlenir, hangi işlerin alınacağı ve nasıl yapılacağı planlanır.	En fazla 8 saat
Günlük Scrum	Geliştiriciler hedefe ilerlemeyi denetler, günlük planı günceller, engelleri açar.	15 dakika
Sprint Gözden Geçirme	Artım paydaşlara gösterilir, geri bildirim alınır, iş listesi güncellenir.	En fazla 4 saat
Sprint Retrospektifi	Çalışma şekli gözden geçirilir, en az bir iyileştirme aksiyonu alınır.	En fazla 3 saat

Toplantı yükü şikayeti geliyorsa: olayların amacı sorgulanmalı, süresi değil.

Scrum: Artefaktlar ve Taahhütler

Ürün İş Listesi

Ürün için gereken her şeyin sıralı listesi.
Tek kaynak, tek sahip.

Sprint İş Listesi

Sprint hedefi, seçilen işler ve bunlara dair plan. Takımın kendi planı.

Artım

Tamamlanma tanımını karşılayan, kullanılabilir ürün parçası.

TAAHHÜT

Ürün Hedefi

Ürünün gelecekteki durumu. Uzun vadeli yön verir.

TAAHHÜT

Sprint Hedefi

Bu Sprint'te neden çalıştığımızın tek cümlelik cevabı.

TAAHHÜT

Tamamlanma Tanımı

Kalite standardı. Karşılanmayan iş bitmiş sayılmaz.

Tamamlanma tanımı olmayan takımda hız ölçümü anlamsızdır.

Kullanıcı Hikayeleri ve İyi İş Kalemi

**Bir <rol> olarak,
<ihtiyaç> istiyorum,
böylece <fayda> elde edeyim.**

Örnek: Bir üretim planlamacısı olarak, hat duruşlarını tek ekranda görmek istiyorum, böylece vardiya planını aynı gün içinde güncelleyebileyim.

INVEST Ölçütü

- Bağımsız: tek başına teslim edilebilir
- Müzakere edilebilir: sözleşme değil
- Değerli: kullanıcıya fayda sağlar
- Tahmin edilebilir: boyutu kestirilebilir
- Küçük: bir Sprint'e sığar
- Test edilebilir: kabul ölçütü nettir

Üç C

Kart (kısa tanım), Konuşma (detayın netleştiği yer), Onay (kabul ölçütleri). Doküman konuşmanın yerini tutmaz.

Kabul Ölçütü

Ne zaman bitmiş sayılır sorusunun cevabı. Test edilebilir ve gözlemlenebilir yazılır.

Tahminleme ve Öngörülebilirlik

1 Göreli Tahmin

Saat yerine büyüklük. Referans bir iş seçilir, diğerleri ona göre boyutlandırılır. Hızlı ve yeterince doğrudur.

2 Planlama Pokeri

Herkes aynı anda tahmin verir, farklar konuşulur. Amaç sayı değil, ortaya çıkan ortak anlayıştır.

3 Hız ve Öngörü

Son birkaç Sprint'in ortalaması ile kalan iş projeksiyonu yapılır. Tek nokta yerine aralık verilir.

4 Akış Verisi

Tahmin yerine geçmiş çevrim süresi kullanılabilir. Yüzde 85 güven aralığı ile söz verilir.

Yönetime söz verirken: tek tarih yerine olasılıklı aralık verin.

Örnek: bu paket yüzde 85 olasılıkla 8 ile 11 hafta arasında tamamlanır.

Kanban Nedir?

Dört İlke

- Şu an yaptığınla başla
- Artımlı ve evrimsel değişimi benimse
- Mevcut rol ve sorumluluklara saygı göster
- Her seviyede liderliği teşvik et

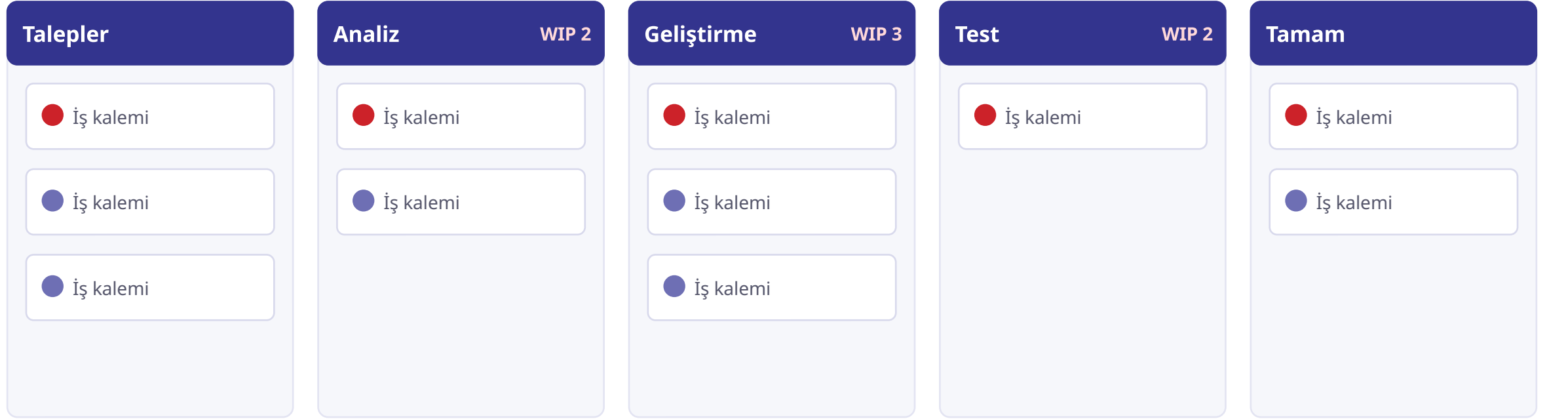
Altı Pratik

- İşi görselleştir
- Devam eden işi (WIP) sınırla
- Akışı yönet ve ölç
- Süreç kurallarını açık hale getir
- Geri bildirim döngüleri kur
- Birlikte iyileştir, deneyerek geliştir

Kanban rolleri değiştirmez, iş akışını görünür kılar ve tıkanmayı ortaya çıkarır.

Bu nedenle destek, bakım, PMO operasyonu ve talep yönetimi için Scrum'dan daha uygundur.

Kanban Panosu ve WIP Limiti



Neden WIP Limiti?

Aynı anda az iş başlatmak, işlerin daha hızlı bitmesini sağlar. Limit dolduğunda yeni iş başlatmak yerine tıkanan işe yardım edilir.

Görünürlüğün Etkisi

Pano, sorunu kişiselleştirmeden sistem üzerinde konuşmayı mümkün kılar. Tartışma kim yavaş değil, iş nerede bekliyor olur.

Akış Metrikleri

Çevrim Süresi

Bir işin başlamasından bitmesine kadar geçen süre. Söz vermenin temeli budur.

İş Çıkarma Hızı

Belirli sürede tamamlanan iş adedi. Kapasite planlamasının gerçek verisi.

Devam Eden İş

Aynı anda açık iş sayısı. Arttıkça çevrim süresi orantılı olarak uzar.

Akış Verimliliği

Aktif çalışma süresinin toplam süreye oranı. Genelde yüzde 5 ile 15 arasındadır.

Little Yasası: Ortalama Çevrim Süresi = Devam Eden İş / İş Çıkarma Hızı

Sonuç: iş çıkarma hızını artıramıyorsanız, hızlanmanın tek yolu aynı anda açık iş sayısını azaltmaktır.

- Yüzde tamamlanma raporu yerine, bekleyen iş ve yaşanan iş raporu daha çok bilgi verir.
- Kümülatif akış diyagramı tıkanmaları haftalar öncesinden gösterir.

Scrum mu, Kanban mı?

Kriter	Scrum	Kanban
Ritim	Sabit süreli Sprint	Sürekli akış, sabit iterasyon zorunlu değil
İş türü	Planlanabilir geliştirme, yeni ürün ve özellik	Değişken talep, destek, bakım, operasyon
Roller	Tanımlı üç sorumluluk	Mevcut roller korunur
Değişiklik	Sprint içinde kapsam korunur	Öncelik her an güncellenebilir
Planlama birimi	Sprint iş listesi ve hedefi	Çekme, kapasite boşaldıkça
Temel ölçü	Hız ve Sprint hedefi başarısı	Çevrim süresi ve akış verimliliği
PMO için uygunluk	Proje ve ürün geliştirme takımları	PMO operasyonu, talep ve portföy yönetimi

Scrumban: Scrum ritmi ve rolleri ile Kanban görselleştirme ve WIP limitini birleştirmek.

Execution: S0, Sprintler ve T1

Kural	Ne demek	Neden önemli
S0 en fazla 4 hafta	Tek 4 haftalık sprint veya 1'er haftalık 4 sprint olabilir	Hazırlık uzadıkça proje sessizce waterfall'a döner
Her sprint sonunda test edilebilir bir hedef	Sprint hedefi, artım veya MVP	Test edilemeyen sprint ilerlemeyi göstermez
Her sprint sonunda canlıya çıkılıyorsa	T1'e gerek yok	Değer erken gelir, geri bildirim erken alınır
Sonda tek seferde canlıya çıkılıyorsa	T1 zorunlu: tüm artımların birlikte testi	Entegrasyon riski sona bırakılamaz
S0 hazırlığı Purchasing & Planning'e taşınırsa	Bu artık hibrit değil, waterfall yönetimidir	Kendi dokümanınızdaki uyarı da bunu söylüyor

Sprint sayısı arttırmak çevikleştirmez. Çevikleştiren şey, her sprint sonunda gerçekten bakılabilir bir çıktı olmasıdır.

3

Proje Yönetiminde Çeviklik

- PMBOK 6'dan PMBOK 7'ye değişim
- İlkeler ve performans alanları
- Yaşam döngüsü seçenekleri ve hibrit modeller
- Proje yöneticisinin değişen rolü

PMBOK 6'dan PMBOK 7'ye

PMBOK 6: Süreç Temelli

- 5 süreç grubu, 10 bilgi alanı, 49 süreç
- Girdi, araç ve teknik, çıktı mantığı
- Nasıl yapılacağını tarif eder
- Ağırlıklı olarak tahminli yaklaşıma uygun
- Çevik, ayrı bir ek kılavuz olarak konumlanır
- Güçlü yanı: standart ve denetlenebilirlik

PMBOK 7: İlke Temelli

- 12 ilke, 8 performans alanı
- Sonuç ve değer odaklı
- Neyi başarmamız gerektiğini tarif eder
- Tahminli, çevik ve hibrit için eşit geçerli
- Uyarlama (tailoring) merkeze alınır
- Güçlü yanı: bağlama uyum ve esneklik

PMO için anlamı: tek tip metodoloji dayatmak yerine, uyarlama kurallarını tanımlamak.

PMBOK 7: On İki İlke

1 Özenli ve sorumlu bir yönetici olun

2 İşbirlikçi bir proje ekibi ortamı kurun

3 Paydaşlarla etkin şekilde etkileşin

4 Değere odaklanın

5 Sistem etkileşimlerini tanıyın ve yanıtlayın

6 Liderlik davranışları gösterin

7 Bağlama göre uyarlayın

8 Kaliteyi süreçlere ve çıktılara gömün

9 Karmaşıklıkta yol alın

10 Risk yanıtlarını optimize edin

11 Uyum sağlayın ve dirençli olun

12 Hedeflenen geleceğe geçişi mümkün kılın

İlkeler ne yapılacağını değil, hangi davranışın doğru olduğunu söyler. Yöntem seçimi ekibe ve bağlama bırakılır.

PMBOK 7: Sekiz Performans Alanı

Paydaşlar

Etkin katılım ve ortak anlayış

Ekip

Yüksek performanslı,
sahiplenen ekip

Geliştirme Yaklaşımı ve Yaşam Döngüsü

Bağlama uygun yöntem ve
kadans

Planlama

Yeterli düzeyde, ilerledikçe
detaylanan plan

Proje Çalışması

Süreçler, kaynaklar, satın
alma ve öğrenme

Teslimat

Kapsam ve kalitenin değere
dönüşmesi

Ölçüm

Doğru göstergelerle karar
desteği

Belirsizlik

Risk, muğlaklık ve
karmaşıklığın yönetimi

Bu eğitimde en çok üzerinde duracağımız alan: Geliştirme Yaklaşımı ve Yaşam Döngüsü.

Çünkü doğru yaklaşım seçimi, diğer yedi alandaki başarının ön koşuludur.

Yaşam Döngüsü Seçenekleri

Tahminli	Yinelemeli	Artımlı	Çevik	Hibrit
Kapsam, süre ve maliyet başta tanımlanır. Değişim kontrollü ve maliyetlidir.	Aynı ürün üzerinde tekrarlarla doğruluk artırılır. Geri bildirimle olgunlaşır.	Ürün parça parça teslim edilir. Her parça kendi başına kullanılabilir.	Yinelemeli ve artımlı birlikte. Sık teslim, sürekli geri bildirim.	Yaklaşımların bilinçli bileşimi. Bileşen bazında farklı yöntem.
<i>Belirsizlik düşük</i>	<i>Çözüm belirsiz</i>	<i>Erken değer gerekli</i>	<i>Belirsizlik yüksek</i>	<i>Gerçek dünyada en yaygın</i>

Şişecam gerçeği: yatırım, üretim ve altyapı projeleri tahminli, dijital ve ürün geliştirme çevik, çoğu proje ise hibrit.

Doğru soru hangi metodoloji değil, bu projenin hangi bileşeninde hangi yaklaşım daha az risk üretir.

Hangi Yaklaşım Ne Zaman?

Karar Kriteri	Tahminliye Yaklaşır	Çevike Yaklaşır
Gereksinim netliği	Baştan net ve sabit	Belirsiz, öğrenerek netleşecek
Değişim beklentisi	Düşük, değişim maliyetli	Yüksek, değişim beklenen durum
Teslim biçimi	Tek seferde devreye alma	Parça parça kullanıma açma
Müşteri erişimi	Sınırlı, dönemsel	Sürekli erişilebilir ve karar verebilir
Regülasyon ve uyum	Yoğun onay ve dokümantasyon	Sınırlı, esneklik mümkün
Risk profili	Fiziksel, sözleşmesel, tedarik riski	Pazar, kullanım ve teknoloji riski
Takım yapısı	Fonksiyonel, dağıtık, kısmi tahsis	Çapraz fonksiyonel, kalıcı, tam tahsis

Çoğu projede cevap karışıktır. İşte tam bu noktada hibrit tasarım gerekir.

Üç Tipik Hibrit Deseni

A Aşamalı Hibrit

Başlangıç ve kapanış tahminli, gerçekleştirme çevik. Fizibilite, bütçe onayı ve kapanış klasik yürür, geliştirme iterasyonlarla ilerler.

Uygun olduğu yer: kurumsal onay süreci ağır, teslimatı belirsiz projeler.

B Bileşen Bazlı Hibrit

Aynı proje içinde donanım ve altyapı tahminli, yazılım ve süreç tasarımı çevik ilerler. Ortak kilometre taşlarında senkronize edilir.

Uygun olduğu yer: fiziksel ve dijital bileşeni birlikte içeren yatırımlar.

C Çevik Çekirdek, Tahminli Çerçeve

Dışa dönük taahhütler (tarih, bütçe, sözleşme) sabit tutulur, içeride takım çevik çalışır ve kapsamı önceliklendirerek yönetir.

Uygun olduğu yer: tarih baskısı yüksek, kapsamı esnetilebilir işler.

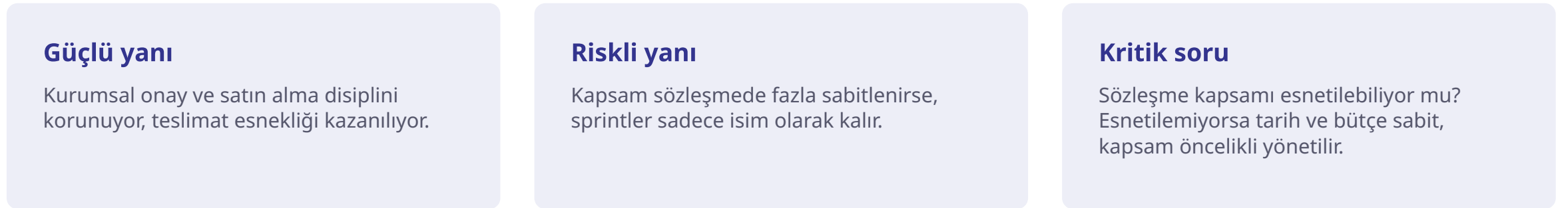
Hibrit rastgele karışım değildir. Her bileşen için yaklaşım seçimi bilinçli ve gerekçeli yapılır.

Bu gerekçelendirmeyi yapılandırmanın en olgun yolu Disciplined Agile'dır, sıradaki modül.

Şişecam Hibrit Modeli Aslında Bir Hibrit Desenidir



Başlangıç ve satın alma tahminli yürür, gerçekleştirme çevik ilerler. Bu, eğitimde anlattığımız Aşamalı Hibrit desenidir.



Hibrit rastgele karışım değil, her aşamada bilinçli yaklaşım seçimidir.

Proje Yöneticisinin Değişen Rolü

Azalan Ağırlık

- Detaylı görev atama ve takip
- Tek büyük plan üzerinden yönetim
- Yüzde tamamlanma raporlaması
- Değişikliğin önüne bariyer koymak
- Bilginin merkezde toplanması
- Kapı onaylarıyla ilerleme kontrolü

Artan Ağırlık

- Engel kaldırma ve bağımlılık yönetimi
- Paydaş hizalaması ve beklenti yönetimi
- Değer ve sonuç üzerinden raporlama
- Öncelik netliği ve kapsam esnekliği yönetimi
- Şeffaflığı sistemle sağlamak
- Risk, sözleşme ve tedarik yönetimi

Kısaca: işi yönetmekten, işin akışını ve ortamını yönetmeye geçiş.

Hibritte Raporlama ve Şeffaflık

Burndown / Burnup

Kalan iş ve tamamlanan iş eğrisi. Burnup, kapsam değişimini de görünür kılar.

Kümülatif Akış

Kolon bazında biriken iş. Genişleyen bant, tıkanan adımı gösterir.

Kilometre Taşı Görünümü

Üst yönetim için tarih ve bağımlılık odaklı özet. Detay takımda kalır.

Sonuç Göstergeleri

Devreye alınan değer, kullanım, tasarruf. Çıktı değil etki raporlanır.

Tek Kural

Rapor, veriyi üreten takıma ek yük getirmemelidir. Rapor panonun doğal çıktısı olmalı, ayrı bir derleme işi olmamalıdır. Aksi halde şeffaflık artmaz, sadece raporlama maliyeti artar.

Aynı veri, üç farklı görünüm: takım için pano, proje için akış, yönetim için sonuç.

4

Disciplined Agile ve Hibrit Çalışma Şekli

- DA nedir: agnostik hibrit araç kiti
- Zihniyet, dört görünüm ve roller
- Altı yaşam döngüsü ve seçim karar ağacı
- Süreç hedefleri ile kendi WoW'unu tasarlamak

Disciplined Agile Nedir?

Agnostik

Tek bir çerçeveye bağlı değildir. Scrum, Kanban, XP, SAFe, DevOps ve klasik yaklaşımların güçlü yanlarını bir araya getirir.

Bağlam Odaklı

Bağlam belirleyicidir. Her takımın durumu farklıdır, bu yüzden tek doğru süreç yoktur.

Seçim İyidir

Her durum için birden fazla seçenek ve bu seçeneklerin artı eksileri sunulur. Karar takıma aittir.

Kurumsal Farkındalık

Takım kendi optimumunu değil, kurumun bütününe gözeterek karar verir.

DA'nın vaadi: kendi çalışma şeklini (Way of Working) seç, uygula ve sürekli evrimleştir.

Bu yüzden hibrit çalışmak isteyen kurumsal PMO için en uygun çerçevedir.

Disciplined Agile Zihniyeti

İlkeler

Şunlara inanırız

- Müşteriyi memnun et
- Harika ol
- Bağlam belirleyicidir
- Pragmatik ol
- Seçim iyidir
- Akışı optimize et
- Ürün ve hizmet etrafında organize ol
- Kurumsal farkındalık

Sözler

Bu yüzden söz veriz

- Psikolojik güvenlik ve çeşitlilik
- Değer gerçekleşmesini hızlandır
- Proaktif işbirliği
- İş ve akışı görünür kıl
- Öngörülebilirliği artır
- İş yükünü kapasite içinde tut
- Sürekli iyileştir

Rehberler

Ve şunları izleriz

- Öğrendiklerini doğrula
- Tasarım odaklı düşün
- Değer akışı boyunca ilişkilere özen göster
- Neşe üreten ortamlar kur
- Kültürü sistemi iyileştirerek değiştir
- Yarı özerk, kendi kendini örgütleyen takımlar
- Sonuçları iyileştiren ölçüler benimse

Disciplined Agile: Dört Görünüm

Zihniyet

İlkeler, sözler ve rehberler.
Kararların dayandığı temel.

İnsanlar

Roller, sorumluluklar ve
takım yapıları. Kimin neyi
sahiplendiği.

Akış

Yaşam döngüleri ve iş
akışları. İşin baştan sona
nasıl aktığı.

Pratikler

Süreç hedefleri ve
seçenekler. Hangi teknikle
ilerleneceği.

- Sadece pratik kopyalamak (ritüelleri almak) en sık yapılan hata: zihniyet ve akış değişmezse sonuç değişmez.
- Sadece zihniyet eğitimi vermek de yetmez: takımın somut seçenekleri görmesi ve bilinçli seçim yapması gerekir.
- DA bu dördünü bir arada ele aldığı için kurumsal ölçekte hibrit tasarımı sürdürülebilir kılar.

PMO'nun görevi: dört görünümü birbirine bağlayan ortak dili kurmak ve canlı tutmak.

DA Takım Roller

Birincil Roller

- Takım Lideri: engelleri kaldırır, süreci kolaylaştırır
- Ürün Sahibi: doğru ürünü inşa ettirir
- Mimari Sahibi: ürünün doğru inşa edilmesini sağlar
- Takım Üyesi: çözümü üretir
- Paydaş: ürünü kullanan veya etkilenen taraf

Destekleyici Roller

- Alan Uzmanı: iş bilgisi derinliği sağlar
- Teknik Uzman: özel teknik yetkinlik getirir
- Bağımsız Test Uzmanı: kritik sistemlerde ek doğrulama
- Entegratör: karmaşık sistemlerde bütünleştirme
- Uzman: ihtiyaç duyulan diğer roller

Şişecam için önemli ayrım: Mimari Sahibi rolü, teknik borç ve entegrasyon riskinin sahibidir.

Bu rol tanımlanmadığında teknik kararlar ya boşta kalır ya da proje yöneticisine yıkılır.

Altı Disciplined Agile Yaşam Döngüsü

Çevik

Scrum tabanlı, sabit iterasyonlar. Yeni özellik ve geliştirme projeleri için.

Yalın

Kanban tabanlı, sürekli akış. Değişken talep ve bakım işleri için.

Sürekli Teslimat: Çevik

Her iterasyon sonunda canlıya çıkış. Olgun DevOps gerektirir.

Sürekli Teslimat: Yalın

Akış halinde ve sık canlıya çıkış. En olgun teslimat modeli.

Keşifsel

Hipotez, MVP, ölç ve öğren. Yeni iş modeli ve ürün fikirleri için.

Program

Takımlar takımı. Büyük ve çok takımlı girişimler için.

Ortak yapı: Başlangıç (Inception) ile yön verilir, Gerçekleştirme (Construction) ile artımlı üretilir, Geçiş (Transition) ile devreye alınır. Program dışındaki tüm döngüler bu iskeleti paylaşır.

Yaşam Döngüsü Karar Ağacı



İlk soru her zaman aynıdır: yaşam döngüsünü bizim yerimize başkası mı seçti?

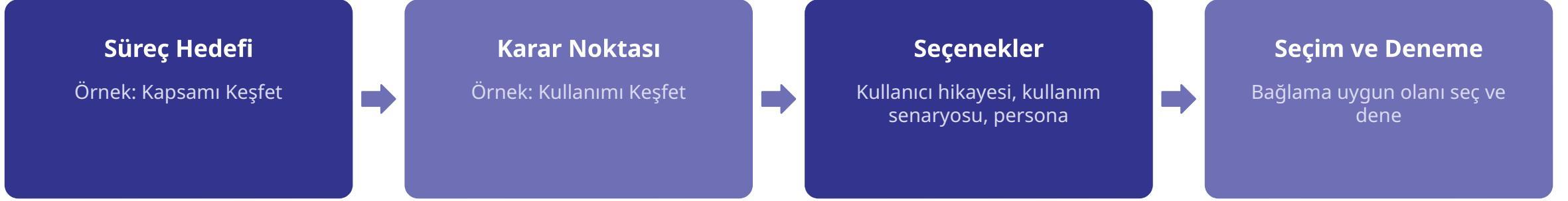
Proje Tipine Göre Yaklaşım Seçimi

Proje tipi	Belirsizlik	Önerilen yaklaşım	Neden
Roll-out	Düşük	Tahminli, hafif kontrollerle	Çözüm kanıtlanmış, tekrar ediliyor
Regulative	Düşük, tarih sabit	Tahminli, izlenebilirlik yüksek	Uyum kanıtı ve dokümantasyon şart
Corporate Applications	Orta	Hibrit: S0 sonrası sprintler	Kapsam netleşiyor ama tam değil
Process Improvement	Orta, akış değişken	Kanban, sürekli akış	Talep düzensiz, sabit sprint zorlar
Analytics, R&IA ve AI	Yüksek	Çevik, veri kalitesine göre	Sonuç deneyerek ortaya çıkar
PoC ve Innovation	Çok yüksek	Keşifsel: hipotez, dene, ölç	Amaç teslim değil, öğrenmek

Metodoloji proje tipiyle otomatik gelmez. Tip bir başlangıç noktasıdır, kararı belirsizlik ve risk verir.

Portföy 3.0 zaten metodolojiyi değerlendirme kriteri olarak soruyor. Bu slayt o soruya cevap verme rehberidir.

Süreç Hedefleri: Hibritin Motoru



Başlangıç

- Takımı Oluştur
- Kurumsal Yönle Hizalan
- Kapsamı Keşfet
- Mimari Stratejiyi Belirle
- Sürüm Planla
- Finansmanı Güvence Altına Al

Gerçekleştirme

- Mimariyi Erken Kanıtla
- Değişen İhtiyaçları Karşıla
- Kullanılabilir Çözüm Üret
- Kaliteyi İyileştir
- Değer Teslimini Hızlandır

Geçiş ve Süreklilik

- Canlıya Hazırlığı Sağla
- Çözümü Devreye Al
- Çalışma Şeklini Evrimleştir
- Riski Yönet
- Takımı Yönet
- Sonuçları Ölç

Toplam 24 süreç hedefi. Hibrit tasarım, her hedefte bağlama uygun seçeneği bilinçli seçmekten ibarettir.

Ölçeklendirme Faktörleri

Takım Büyüklüğü

Tek takımdan yüzlerce kişiye.
Koordinasyon ihtiyacını belirler.

Coğrafi Dağılım

Aynı odadan küresele. İletişim ve senkron
ihtiyacını belirler.

Organizasyonel Dağılım

Tek birimden tedarikçi ve iş ortaklarına
kadar.

Uyumluluk

Regülasyon ve denetim yükü.
Dokümantasyon ve izlenebilirliği belirler.

Alan Karmaşıklığı

Basit süreçten hızla değişen karmaşık iş
alanına.

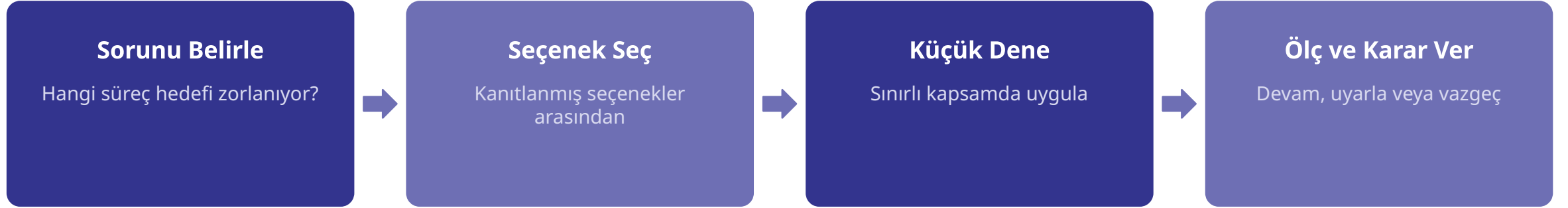
Teknik Karmaşıklık

Tek yeni sistemden çok platformlu eski
sistem yığına.

Örnek: uyumluluk yükü arttıkça ilgili süreç hedeflerinde daha ağır seçenekler gerekir.

Bu, çevikliği bırakmak değil, çevikliği denetlenebilir biçimde uygulamaktır.

Rehberli Sürekli İyileştirme



Deney Sonucu Ne Olursa Olsun Kazanırız

Ya iyileşme elde ederiz, ya sistemin bir parçasının diğerini nasıl etkilediğini öğreniriz, ya da insanlarımız hakkında bir şey öğreniriz. Üçü de değerlidir.

PMO'nun Rolü

Denenen ve işe yarayan seçenekleri kurumsal hafızada toplamak, diğer takımlara sunmak ve tekrar tekrar aynı hatanın yapılmasını önlemek.

Sürekli iyileştirme bir slogan değil, ölçülen ve takip edilen bir iş kalemidir.

Hibrit Çalışma Şekli Tasarımı: 4 Adım

1 Bağlamı Anla

Ölçeklendirme faktörlerini puanla. Belirsizlik, uyumluluk ve dağıtıklık düzeyini netleştir.

2 Yaşam Döngüsünü Seç

Karar ağacını uygula, seçimi ve gerekçesini yaz. Seçim kalıcı değil, gözden geçirilebilir.

3 Süreç Hedeflerini Uyarla

Kritik hedeflerde seçenekleri belirle. Nerede ağır, nerede hafif gideceğine karar ver.

4 Görünür Kıl ve Evrimleştir

Çalışma şeklini tek sayfada yaz, takımla paylaş, retrospektiflerde güncelle.

Çıktı: Tek Sayfalık Çalışma Şekli Kanvası

Seçilen yaşam döngüsü ve gerekçesi | Roller ve sahiplikler | Kadans (iterasyon, gözden geçirme, raporlama) | Tamamlanma tanımı | Kullanılacak metrikler | Bilinçli olarak yapmayacaklarımız

Bu kanvas, PMO'nun hibrit projelerdeki standart eki haline gelmelidir.

Delivery Model Bileşenleri Hibritte Nasıl Kullanılır?

Bileşen	Her projede	Hibritte nasıl uygulanır
RACI ve iletişim planı	Evet	Sprint ritmi ve gözden geçirme toplantıları planın içine yazılır
Requirement Traceability	Evet	Backlog kaleminden kabul ölçütüne kadar izlenebilirlik kurulur
CR süreci	Evet	Value Card'ı etkilemeyen değişiklik backlog önceliğidir, etkileyen CR'dir
Test yönetimi	Evet	Test sprint içine alınır. T1 sadece bütünleşik doğrulama için kalır
Go / NoGo	Evet	Her sürüm için hafif kontrol, tek büyük kapı yerine
Hyper-care ve destek	Evet	Sık sürümde kısılır, tek büyük çıkışta uzar
Kapanış ve öğrenilmiş dersler	Evet	Retrospektiflerde toplanır, sonda tek seferde derlenmez
Fayda gerçekleşmesi	Evet	Kapanışta değil, devreye alma sonrası ölçüm takviminde

Hibritte hiçbir kontrol kaldırılmaz. Değişen şey, kontrolün ne zaman ve ne sıklıkla yapıldığıdır.

Kapsam Değişimi: Backlog mu, CR mi?

Soru 1

Değişiklik Value Card'daki faydayı veya KPI'ı değiştiriyor mu?

Soru 2

Sözleşme kapsamını, bütçeyi veya go-live tarihini değiştiriyor mu?

Soru 3

İkisi de hayırsa, bu sadece bir öncelik kararıdır.

Backlog kararı

Ürün sahibi önceliği günceller. Kapsam sabit kalır, sıra değişir. CR açılmaz, onay beklenmez.

CR kararı

Resmi değişiklik süreci işler. Value Card ve onay yolu yeniden değerlendirilir, gerekiyorsa karar mercii bilgilendirilir.

Her değişikliği CR'ye çevirmek süreci yavaşlatır, hiçbirini çevirmemek şeffaflığı bozar.

Ayrımı önceden yazın: takım da, tedarikçi de aynı kuralı bilsin.

5

PMO Çeşitleri ve Yönetişim

- PMO'nun varlık gerekçesi ve değer önerisi
- PMO türleri: destekleyici, kontrol eden, yönlendirici
- Geleneksel PMO'dan çevik PMO'ya
- Yalın yönetim ve doğru metrikler

PMO Neden Var?

Görünürlük

Portföyün bütününe tek yerden görebilmek. Hangi iş nerede, hangi kaynak nerede tıkalı.

Tutarlılık

Ortak dil, ortak asgari standart ve tekrar kullanılabilir yöntem.

Karar Desteği

Yönetimin doğru veriyle önceliklendirme ve yatırım kararı verebilmesi.

Yetkinlik

Proje yönetimi ve çeviklik yetkinliğinin kurum içinde geliştirilmesi.

Bağımlılık Yönetimi

Birimler arası bağımlılıkların erken görülmesi ve çözülmesi.

Öğrenme

Kurumsal hafıza: neyin işe yaradığının biriktirilmesi ve yayılması.

Risk: PMO değer üretmediğinde rapor toplayan bir birime dönüşür ve ilk kesintide gündeme gelir.

Bu yüzden PMO'nun ürünü rapor değil, daha hızlı ve daha isabetli karardır.

PMO Türleri: Kontrol Derecesine Göre

Destekleyici

Düşük kontrol

- Şablon, eğitim, koçluk ve iyi uygulama sağlar
- Danışmanlık rolündedir
- Kullanım isteğe bağlıdır
- Uygun olduğu yer: olgun ve özerk takımlar

Kontrol Eden

Orta kontrol

- Uyum ister ve denetler
- Yöntem, şablon ve raporlama zorunludur
- Kapı kontrolleri uygular
- Uygun olduğu yer: denetim ve uyum yükü yüksek ortamlar

Yönlendirici

Yüksek kontrol

- Projeleri doğrudan yönetir
- Proje yöneticileri PMO'ya bağlıdır
- Kaynak tahsisini yapar
- Uygun olduğu yer: stratejik, kritik ve merkezi programlar

Tek doğru tür yoktur. Aynı kurumda proje tipine göre farklı derecede kontrol uygulanabilir.

PMO Türleri: Kapsama Göre

Kurumsal PMO (EPMO)

Strateji ile portföyü bağlar, yatırım önceliklendirmesini ve kurumsal raporlamayı yönetir.

Bölüm veya Şirket PMO

Bir iş biriminin projelerini yönetir, kurumsal standardı yerelde uygular.

Program ve Proje Ofisi

Tek bir büyük program süresince kurulur, program bitince kapanır.

Çevik Mükemmeliyet Merkezi

Çevik yetkinliği yayar, koçluk verir, pratikleri standardize etmeden yaygınlaştırır.

Değer Yönetim Ofisi (VMO)

Portföy akışını ve değer teslimini yönetir. Çevik dönüşümde PMO'nun evrildiği hedef modeldir.

Tedarik ve Sözleşme Odaklı Ofis

Yüklenici yoğun yatırım projelerinde sözleşme, hakediş ve tedarik disipliniyi yönetir.

Şişecam bağlamı: yatırım projeleri için klasik proje ofisi disiplini, dijital ve dönüşüm projeleri için VMO yaklaşımı bir arada yürüyebilir.

Geleneksel PMO'dan Çevik PMO'ya

Boyut	Geleneksel PMO	Çevik PMO / VMO
Odak	Plana uyum ve sapma kontrolü	Değer akışı ve sonuç
Kontrol	Kapı onayları ve zorunlu şablon	Şeffaflık, rehberlik ve asgari standart
Rapor	Yüzde tamamlanma ve durum toplama	Akış metrikleri ve panodan gelen canlı veri
Standart	Tek metodoloji dayatma	Uyarlama kuralları ve seçenek havuzu
Kaynak	Kişileri projelere atama	İşi kalıcı takımlara akıtma
Bütçe	Yıllık proje bazlı bütçe	Değer akışına yalın bütçe ve rehber sınırlar
Rol	Denetleyici	Kolaylaştırıcı, koç ve tıkanma çözücü

Geçiş bir gecede olmaz. Doğru sıra: önce şeffaflık, sonra akış, en son bütçe modeli.

Çevik PMO'nun Beş İşi

1 Akışı Hızlandır

Tıkanmaları, bağımlılıkları ve bekleyen kararları bulup çözmek. PMO'nun en görünür katkısı budur.

2 Şeffaflığı Kur

Tüm işin tek yerden görünür olduğu portföy panosunu kurmak ve canlı tutmak.

3 Yetkinliği Büyüt

Koçluk, eğitim ve topluluk yönetimi. Standart dayatmak yerine yetkinlik yaymak.

4 Uyarlamayı Yönet

Hangi projede hangi yaklaşımın kullanılacağına dair kuralları ve seçenekleri sağlamak.

5 Değeri Ölç

Çıktı yerine sonucu ölçmek, portföy kararlarını veriyle beslemek.

PMO'nun yeni sorusu

Bu hafta hangi takımın işini hızlandırdık? Cevap veremiyorsak, o hafta değer üretmemişizdir.

Kontrol etmeyi bırakmak değil, kontrolü sistemin şeffaflığına gömmek.

Portföy 3.0'da TMO'nun Beş İşi

1. Akışı hızlandır

Bekleyen kararı, tıkanmayı ve bağımlılığı bul ve çöz.

2. Şeffaflığı kur

Tüm iş Wing'de görünür olsun, rapor panodan çıksın.

3. Yetkinliği büyüt

Otonom proje yöneticilerine eğitim, koçluk ve şablon.

4. Uyarlamayı yönet

Hangi proje tipinde hangi yaklaşım kullanılır, kuralını sen yaz.

5. Değeri ölç

Fayda gerçekleşmesini izle ve portföy kararına geri besle.

Ölçüt

TMO'nun ürünü rapor değil, daha hızlı ve daha isabetli karardır.

Portföy 3.0 zaten TMO'yu kontrol eden değil, kolaylaştıran bir konuma taşıyor.

Otonom Projelerde Disiplin Nereden Gelir?

Kayıt

Her talep Wing üzerinde kayıtlı.
Görünmeyen iş yönetilemez.

Sade raporlama

Zaman, bütçe ve fayda. Üç başlık yeterli,
panodan doğal olarak çıkmalı.

Çapraz fonksiyon hizası

Proje sahibi, başlamadan önce etkilenen
fonksiyonlarla hizalanır.

Ritim

Kısa döngüler ve düzenli gözden geçirme.
Onay yerine ritim disiplini sağlar.

Tek sayfa çalışma şekli

Roller, kadans, tamamlanma tanımı ve
metrikler tek sayfada yazılır.

TMO mentorluğu

Denetleyici değil, yol gösterici. Eğitim ve
şablon desteği kapasiteye göre verilir.

Otonom proje, yönetilmeyen proje demek değildir. Yönetim sorumluluğunun yeri değişmiştir.

TMO'nun sorusu şu olmalı: bu hafta hangi otonom takımın işini hızlandırdık?

Yönetişim: Kapıdan Akışa

Klasik Yönetişim

- Aşama sonlarında kapı onayları
- Ayrıntılı doküman setiyle karar
- Kararlar belirli komite takvimine bağlı
- Bilgi rapor derlenerek yukarı taşınır
- Riski belge ile yönetme varsayımı
- Tipik sonuç: karar için haftalarca bekleme

Yalın Yönetişim

- Sürekli ve küçük kararlar, kısa döngüler
- Çalışan çıktı üzerinden karar
- Karar yetkisi mümkün olan en alt seviyede
- Bilgi panodan doğrudan görünür
- Riski erken ve küçük teslimatla yönetme
- Tipik sonuç: karar bekleme süresinin kısalması

Kritik ölçüt: bir karar için ortalama ne kadar bekliyoruz? Bunu ölçmeyen yönetim iyileşemez.

Doğru Metrikler

Yanılıcı Metrikler

- Kaynak doluluk oranı (meşguliyet)
- Tamamlanan görev adedi
- Takımlar arası hız karşılaştırması
- Plana uyum yüzdesi
- Açılan proje sayısı

Anlamlı Metrikler

- Çevrim süresi ve akış verimliliği
- Devreye alınan değer ve kullanım
- Karar bekleme süresi
- Aynı anda açık iş sayısı (WIP)
- Sonuç göstergeleri: tasarruf, gelir, kalite, memnuniyet

Altın kural: takıma sorulan soru neyi hızlandırdığımız olmalı, kimin ne kadar çalıştığı değil.

Meşguliyeti ölçen sistem, insanları çok iş başlatmaya iter ve akışı yavaşlatır.

6

Portföy Yönetimi ve Lean Portfolio Management

- Portföy yönetiminin üç sorusu
- LPM: strateji ve yatırım finansmanı
- Portföy Kanban, WSJF ve MBI
- Yalın yönetişim ve PMO'nun konumu

Portföy Yönetimi: Üç Temel Soru

1 Doğru İşleri mi Yapıyoruz?

Portföydeki her yatırım hangi stratejik hedefe hizmet ediyor? Hizmet etmeyenler neden devam ediyor?

2 Kapasitemiz Yetiyor mu?

Açık iş sayısı gerçek kapasitemizin ne kadar üstünde? Hangi işleri bilinçli olarak beklemeye alıyoruz?

3 Beklenen Değer Geldi mi?

Devreye alınan yatırımların vaat edilen sonucu üretip üretmediğini kim, ne zaman ölçüyor?

Çoğu kurumda 1. ve 2. soru kısmen, 3. soru neredeyse hiç cevaplanmaz.

Değer gerçekleşmesini ölçmeyen portföy, aynı hatayı her yıl tekrar finanse eder.

- Portföy yönetimi bir liste yönetimi değil, kapasite ve öncelik yönetimidir.
- En zor karar yeni iş başlatmak değil, başlamış işi durdurmaktır.

Klasik Portföy Yönetiminin Beş Tıkanma Noktası

Yıllık Bütçe Kilidi

Bütçe yılda bir kez dağıtılır. Yıl içinde ortaya çıkan fırsat için kaynak bulunamaz.

Aşırı Proje Yüğü

Kapasitenin çok üstünde proje aynı anda açık. Her proje yavaşlar, hiçbiri zamanında bitmez.

İş Vakası Yanılsaması

Detaylı iş vakaları en iyi tahminciyi değil, en iyimser tahminciyi ödüllendirir.

Görünmez Bağımlılıklar

Bağımlılıklar planlama sırasında değil, gecikme yaşandığında ortaya çıkar.

Kopuk Strateji Bağı

Stratejik hedeflerle portföy listesi arasında izlenebilir bir bağ yoktur.

LPM bu beş sorunu, planlama disiplini artırarak değil, karar döngüsünü kısaltarak çözer.

Daha az iş başlat, daha sık gözden geçir, bütçeyi projeye değil değer akışına ver.

- Sonuç: portföy bir kez yapılan yıllık tahsis değil, sürekli işleyen bir karar akışı haline gelir.

Lean Portfolio Management: Üç Boyut

1

Strateji ve Yatırım Finansmanı

- Portföyü kurumsal stratejiye bağla
- Portföy vizyonunu güncel tut
- Vizyonu epikler üzerinden hayata geçir
- Yalın bütçe ve rehber sınırlar kur

2

Çevik Portföy Operasyonu

- Değer akışlarını koordine et
- Teslimat mükemmelliğini destekle
- Mükemmeliyet merkezi ile yetkinliği yay
- Bağımlılıkları ve tıkanmaları çöz

3

Yalın Yönetişim

- Tahmin ve dinamik bütçeleme
- Harcamayı sürekli izleme
- Ölçüm ve şeffaf raporlama
- Uyumluluğu akışa gömme

PMO doğal olarak ikinci boyutun sahibidir ve üçüncü boyutun kolaylaştırıcısıdır.

Birinci boyutta ise yönetim kuruluna ve iş birimlerine karar verdiren veriyi sağlar.

Portföy 3.0'ın Dört Vaadi ve Eğitimdeki Karşılığı

Karar Otonomisi

Uygun projelerde karar yetkisi işi yapan birimde.

Eğitimdeki karşılığı: kararı işin yapıldığı seviyeye yaklaştırmak (yalın yönetim).

Sadeleşmiş İş Vakası

Value Card, ağır iş vakasının yerini alır.

Eğitimdeki karşılığı: hafif iş vakası ve en küçük değerli parça (MBI) mantığı.

Uyarlanmış Onay Yolları

Her proje aynı onay hattından geçmez.

Eğitimdeki karşılığı: bağlama göre uyarlama (tailoring) ve karar bekleme süresini kısaltmak.

Net KPI ve Fayda

Fayda öncesi ve sonrası ölçülür.

Eğitimdeki karşılığı: değer gerçekleşmesi ve sonuç göstergeleri.

Portföy 3.0 çevik portföy yönetiminin dört temel ilkesini şirket diline çevirmiş durumda.

Eksik kalan tek şey genelde şudur: aynı anda kaç işin açık olduğunu sınırlamak.

Üç Onay Yolu: Hangi Proje Nereye Gider?

Otonom

Onay mekanizması yok. Talep sahibi fonksiyon kapsamı, kaynağı ve uygulamayı kendi sorumluluğunda yürütür.

TMO: mentorluk, eğitim ve sade raporlama.

Portfolio Board

Value Card hazırlanır, kurul değerlendirir ve karar verir.

Orta ve yüksek etkili, birden fazla fonksiyonu ilgilendiren işler.

CEO Onayı

Value Card hazırlanır, üst yönetim karar verir.

Stratejik önemi ve bütçe etkisi en yüksek işler.

Onay yolunu belirleyen kriterler: stratejik önem • beklenen etki ve bütçe büyüklüğü • risk seviyesi • kullanılan veri ve proje metodolojisi

Otonomi denetimsizlik değildir. Kayıt, raporlama ve fayda takibi her üç yolda da aynıdır.

Değişen tek şey karar için beklenen süre. Bu da tam olarak yalın yönetişimin amacıdır.

Stratejik Temalar ve OKR

İyi Stratejik Tema

- Farklılaştırıcı ve ayırt edici
- Portföyün gelecekteki durumunu tarif eder
- Ölçülebilir sonuçlarla ifade edilir
- Örnek: geri dönüşümlü cam kullanım oranını üretimde belirgin şekilde artırmak
- Örnek: müşteri sipariş sürecini uçtan uca dijitalleştirerek teslim süresini kısaltmak

Zayıf Stratejik Tema

- Genel ve her kuruma uyar
- Ölçülemez, yön vermez
- Öncelik kararına yardımcı olmaz
- Örnek: hissedar değerini artırmak
- Örnek: mükemmellik odaklı çalışmak

OKR ile ifade

Hedef (Objective): stratejik temanın kendisi, niteliksel ve ilham verici. Anahtar Sonuçlar (Key Results): tema başına 2 ile 5 adet, ölçülebilir ve zamanlı. Portföydeki her epik en az bir anahtar sonuca bağlanır, bağlanamayan epik tekrar sorgulanır.

Değer Akışları ve Yalın Bütçeleme

Proje Bazlı Bütçe

- Bütçe her proje için ayrı onaylanır
- İş vakası detaylı ve baştan hazırlanır
- Yeni fikir için yeni onay süreci gerekir
- İnsanlar projeler arasında gezdirilir
- Proje bitince bilgi ve takım dağılır

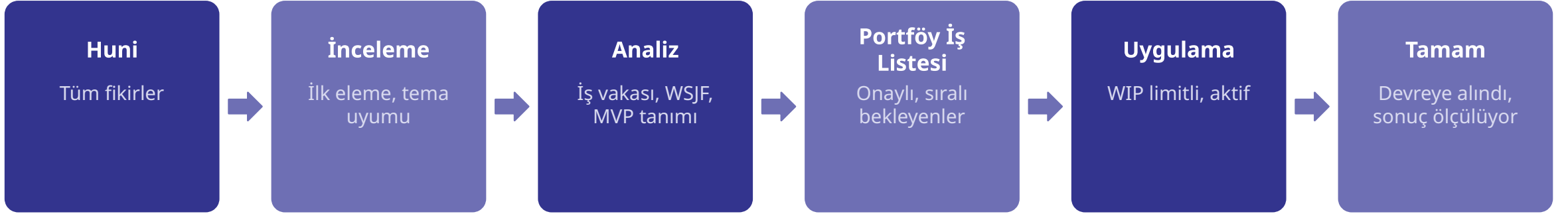
Değer Akışına Yalın Bütçe

- Bütçe kalıcı değer akışına tahsis edilir
- Öncelik akış içinde sürekli güncellenir
- Yeni fikir mevcut bütçe içinde denenebilir
- İş kalıcı takıma akıtılır
- Bilgi ve takım korunur, öğrenme birikir

Rehber Sınırlar (Guardrails)

Yatırım ufuklarına göre dağılım kuralları, kapasite tahsis oranları, büyük epikler için onay eşiği, sürekli iş ile yeni geliştirme dengesi. Bütçe özgürlüğü kuralsız değildir, sınırları önceden konuşulmuştur.

Portföy Kanban: Epik Akışı



WIP Limiti Nerede?

Analiz ve Uygulama kolonlarında. Uygulama limiti dolduğunda yeni epik başlatılmaz. Bu tek kural, portföy hızını en çok etkileyen karardır.

Giriş Kriterleri

Her kolon için giriş ve çıkış kriteri açık yazılır. Hangi bilgi olmadan bir epik ilerleyemez, herkes bilir.

Gözden Geçirme Ritmi

Aylık portföy gözden geçirme, üç aylık strateji hizalama. Karar döngüsü yıllıkten ayağa iner.

Portföy Kanban'ın gerçek faydası: hayır demeyi kurumsal ve şeffaf hale getirmesi.

Portföy Süreci Zaten Bir Kanban Panosu

Definition

Tanım, tarih, şirket, fonksiyon, beklenen fayda, capability, metodoloji

Evaluation

Stratejik tema, yatırım ilişkisi, risk, veri, metodoloji, paydaş ve TMO incelemesi

Decision

Otonom, Portfolio Board veya CEO. Value Card hazırlanır

Execution

Bütçe, durum ve fayda raporları. Wing üzerinden takip

WIP limiti nereye konur?

Execution kolonuna. Aynı anda yürüyen proje sayısı kapasitenin üstüne çıktığında yeni proje başlatmak, hepsini birden yavaşlatır.

Giriş kriteri ne işe yarar?

Her kolon için hangi bilgi olmadan ilerlenemeyeceği yazılırsa, tartışma kişiden sürece taşınır.

Portföy Kanban için yeni bir araç gerekmiyor. Wing'deki mevcut akış zaten pano.

WSJF ile Önceliklendirme

$$\text{WSJF} = (\text{İş Değeri} + \text{Zaman Kritikliği} + \text{Risk Azaltma ve Fırsat}) / \text{İş Boyutu}$$

İş Değeri

Bu iş yapılmazsa ne kaybederiz? Gelir, maliyet, müşteri etkisi.

Zaman Kritikliği

Gecikirsek değeri azalır mı? Pazar penceresi, regülasyon tarihi.

Risk ve Fırsat

Riski azaltıyor veya gelecekteki fırsatı açıyor mu?

İş Boyutu

Görelî büyüklük. Küçük ve değerli iş her zaman öne geçer.

- Her bileşen görelî olarak puanlanır (örneğin 1, 2, 3, 5, 8, 13), mutlak para değeri aranmaz.
- En küçük olan işe 1 verilir, diğerleri ona göre puanlanır. Amaç hassasiyet değil, tutarlı kıyaslama.
- Sonuç: en yüksek WSJF puanlı iş önce yapılır. Karar tartışması sezgiden ortak kritere taşınır.

Minimum İş Artımı (MBI)

Tanım

Müşteriye veya kuruma gerçek değer üreten, devreye alınabilir en küçük iş parçası. Yarım özellik değil, kullanılabilir sonuç.

Neden Önemli

Değer erken gelir, geri bildirim erkendir, yatırımın karşılığı beklenmeden görülür ve yanlış giden yön erken düzeltilir.

Nasıl Bölünür

Kullanıcı grubuna, coğrafyaya, ürün hattına, iş kuralı sadeliğine veya kanal bazına göre dilimlenir.

Örnek

Tüm fabrikalar için tek seferde devreye alınacak bir bakım yönetimi sistemi yerine, önce tek bir hatta ve tek bakım tipinde çalışan sürüm devreye alınır. Böylece 14 ayın sonunda değil, 10 hafta sonra ilk gerçek fayda ve gerçek kullanıcı geri bildirimi elde edilir.

Kural: bir epik altı aydan uzun sürüyorsa, muhtemelen henüz doğru bölünmemiştir.

Value Card: Sade Ama Yeterli

İyi Value Card

- Faydayı tek cümlede ve ölçülebilir yazar
- Hangi KPI'nın ne kadar değişeceğini söyler
- İş bir bütün olarak değil, ilk değerli parçayı tarif eder
- Belirsizliği ve varsayımı açıkça yazar
- Faydanın ne zaman ölçüleceğini belirtir

Zayıf Value Card

- Fayda olarak verimlilik veya iyileştirme yazar
- KPI belirtmez, ölçüm sahibi yoktur
- Tüm kapsamı tek seferde teslim etmeyi varsayar
- Riski ve varsayımı yazmaz, kesin konuşur
- Eski iş vakasının kısaltılmış hali gibidir

Value Card'ın amacı doküman süresini kısaltmak değil, kararı hızlandırmaktır.

Kontrol sorusu: bu kart tek başına okunduğunda evet ya da hayır denebiliyor mu?

Fayda Takibi: Proje Bitince Süreç Bitmez

Önce

Value Card'da fayda ve KPI net yazılır. Ölçümün kimin sorumluluğunda olduğu belirlenir.

Sırasında

Ara teslimatlarda erken fayda görülebiliyor mu bakılır. Görülüyorsa kapsam yeniden sorgulanır.

Sonra

Devreye alma sonrası KPI ölçülür ve raporlanır. Vaat edilen ile gerçekleşen karşılaştırılır.

Regülatif projelerde

Öncelik yasal uyum olduğu için finansal fayda zorunlu değildir. Ancak uyumun sağlandığı yine de ölçülür.

Otonom projelerde

Onay yok ama fayda beyanı ve takibi var. Otonomi, fayda sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.

Fayda ölçülmezse portföy her yıl aynı hatayı yeniden finanse eder.

PMO'nun LPM İçindeki Konumu



PMO Yukarı Doğru Ne Yapar?

- Portföy şeffaflığını sağlar
- Kapasite gerçeğini gösterir
- Öncelik kararı için veri üretir
- Değer gerçekleşmesini raporlar

PMO Aşağı Doğru Ne Yapar?

- Öncelik ve stratejiyi netleştirir
- Tıkanma ve bağımlılığı çözer
- Yaklaşım seçiminde rehberlik eder
- Yetkinlik ve koçluk sağlar

PMO Yanlara Doğru Ne Yapar?

- Birimler arası bağımlılığı yönetir
- Ortak standart ve dili korur
- Öğrenmeyi yayar
- Çift işi ve tekrarı önler

Kısaca PMO: portföy akışının işletmecisi ve kurumsal öğrenmenin taşıyıcısı.

Portföy Gösterge Paneli

Gösterge	Ne Anlatır	Hedef Yön
Aktif epik sayısı ve WIP limiti	Kapasitenin üstünde iş başlatıyor muyuz	Limit içinde kalmak
Epik çevrim süresi	Fikirden devreye alınmaya kadar geçen süre	Kısalmak
Akış dağılımı	Yeni geliştirme, iyileştirme, teknik borç ve zorunlu iş dengesi	Bilinçli ve dengeli
Stratejik tema uyumu	Kapasitenin ne kadarı stratejik hedeflere gidiyor	Hedeflenen orana yaklaşmak
Karar bekleme süresi	Portföy kararlarının ortalama bekleme süresi	Kısalmak
Değer gerçekleşmesi	Devreye alınan işlerin vaat edilen sonucu üretme oranı	Artmak

Altı gösterge yeterlidir. Otuz göstergeli panel kimsenin bakmadığı paneldir.

3

3. Gün: Uygulama Workshop'u

- Kendi projeleriniz üzerinde çalışacağız
- Beş egzersiz, somut çıktılar
- Çıktı: PMO çalışma şekli ve 30-60-90 yol haritası

Workshop Akışı

Saat	Oturum	Çıktı
09:00 - 09:30	Açılış, 2 günün özeti ve workshop kuralları	Ortak beklenti
09:30 - 11:00	Egzersiz 1: Değer akışı haritalama	Mevcut akış ve tıkanma noktaları
11:15 - 12:30	Egzersiz 2: Yaşam döngüsü seçimi	Üç proje için gerekçeli yaklaşım kararı
13:30 - 15:00	Egzersiz 3: Hibrit çalışma şekli tasarımı	Tek sayfalık WoW kanvası
15:15 - 16:15	Egzersiz 4: Portföy Kanban ve WSJF	Sıralanmış portföy ve WIP limiti önerisi
16:15 - 17:00	Egzersiz 5: PMO hizmet kataloğu ve yol haritası	30-60-90 gün planı

Kural: her egzersizin sonunda somut ve sahibi belli bir çıktı olacak.

3. Gün Workshop: Şişecam Verisiyle Beş Egzersiz

Egzersiz	Girdi	Çıktı
1. Talepten devreye alma akışı	Gerçek bir projenin Wing üzerindeki geçmişi	Akış verimliliği ve en büyük üç bekleme noktası
2. Proje tipi ve yaklaşım seçimi	Farklı tipte üç gerçek proje	Gerekçeli yaklaşım kararı ve onay yolu önerisi
3. Hibrit çalışma şekli tasarımı	Seçilen bir proje	S0 ve T1 kararı dahil tek sayfalık çalışma şekli
4. Portföy panosu ve öncelik	Açık projeler listesi ve Value Card'lar	WIP limiti önerisi ve sıralanmış portföy
5. TMO hizmet kataloğu	Beş iş başlığı	Sahipli ve ölçülebilir 30-60-90 gün planı

Her egzersizin sonunda sahibi belli, tarihli ve ölçülebilir bir çıktı olacak.

Anonimleştirilmiş gerçek veri gönderilirse egzersizler önceden hazırlanabilir.

Egzersiz 1: Değer Akışı Haritalama

1 Adım 1

Tipik bir proje veya talebi seçin. Fikir doğduğu andan devreye alındığı ana kadar tüm adımları yazın.

2 Adım 2

Her adım için gerçek çalışma süresini ve bekleme süresini ayrı ayrı yazın. Tahmini olsun, mükemmel olması gerekmez.

3 Adım 3

Akış verimliliğini hesaplayın: toplam çalışma süresi bölü toplam geçen süre.

4 Adım 4

En büyük üç bekleme noktasını işaretleyin ve nedenini yazın: onay, kaynak, karar, bağımlılık.

5 Adım 5

Bu üç noktadan birini yarıya indirmek için ne yapılabilir? Somut bir aksiyon ve sahip belirleyin.

Beklenen çıktı: her grup için akış verimliliği yüzdesi ve üç somut iyileştirme aksiyonu.

Sunum: grup başına 5 dakika, ardından ortak tıkanma noktaları belirlenir.

- İpucu: bekleme sürelerini kabul etmek zordur. Sayıyı savunmak yerine tartışmayı sürece çevirin.

Egzersiz 2: Yaşam Döngüsü Seçimi

Girdi

Devam eden veya yakında başlayacak üç gerçek proje. Biri yatırım, biri dijital, biri süreç iyileştirme olsun.

Yöntem

Her proje için ölçeklendirme faktörlerini puanlayın, sonra Disciplined Agile karar ağacını uygulayın.

Çıktı

Her proje için seçilen yaklaşım, üç maddelik gerekçe ve seçimi yeniden gözden geçirme zamanı.

Proje	Belirsizlik	Uyumluluk Yükü	Dağıtıklık	Seçilen Yaklaşım	Gerekçe
Proje A					
Proje B					
Proje C					

Tartışma sorusu: hangi projede seçim kolaydı, hangisinde grup içinde ayrıştık ve neden?

Egzersiz 3: Hibrit Çalışma Şekli Tasarımı

Seçilen Yaşam Döngüsü

Ve üç maddelik gerekçesi

Roller ve Sahiplikler

Kim neyin sahibi, kim karar veriyor

Kadans

İterasyon, gözden geçirme, raporlama ritmi

Tamamlanma Tanımı

Bir iş ne zaman bitmiş sayılır

Metrikler

Takım, proje ve yönetim seviyesinde ne ölçülecek

Yapmayacaklarımız

Bilinçli olarak uygulamayacağımız pratikler ve nedeni

Kanvas tek sayfa olacak ve proje ekibiyle paylaşılabılır olacak.

Sunum sonrası kanvaslar birleştirilerek PMO için ortak bir şablon taslağı çıkarılır.

Egzersiz 4: Portföy Kanban ve WSJF

1 Adım 1

Devam eden ve bekleyen işleri portföy kanban kolonlarına yerleştirin.

2 Adım 2

Uygulama kolonundaki iş sayısını sayın. Gerçek kapasiteyle karşılaştırın.

3 Adım 3

Bekleyen işler için WSJF puanı hesaplayın ve sıralayın.

4 Adım 4

Bir WIP limiti önerin ve limitin üstünde kalan işler için karar verin: durdur, beklet veya devret.

Zor Soru

Bugün açık olan işlerin hangisini durdurmaya hazırız? Durdurma kararı verilemiyorsa, gerçek öncelikler henüz belirlenmemiş demektir. Bu soruyu grup içinde cevaplamak, portföy yönetiminin en değerli egzersizidir.

Çıktı: sıralanmış portföy listesi ve önerilen WIP limiti.

Egzersiz 5: PMO Hizmet Kataloğu ve Yol Haritası

İlk 30 Gün

- Portföy panosunu kur ve tüm işi görünür kıl
- Akış metriklerinin ilk ölçümünü al
- Pilot takım ve pilot proje seç

60 Gün

- Pilotta hibrit WoW kanvasını uygula
- Portföy kanban ve WIP limitini devreye al
- Aylık portföy gözden geçirmeyi başlat

90 Gün

- Sonuçları ölç ve yönetime sun
- Uyarlama kurallarını yayınla
- İkinci dalga takımlara yay

Her aksiyon için üç şey netleşecek

Sahibi kim, ilk somut adım ne, başarıyı nasıl ölçeceğiz. Sahibi olmayan aksiyon, aksiyon değil temennidir.

Çıktı: sahipli, ölçülebilir ve tarihli bir 30-60-90 gün planı.

Anahtar Mesajlar

1 Bağlam Belirleyicidir

Tek doğru yöntem yoktur. Doğru soru: bu bağlamda hangi yaklaşım daha az risk üretir?

2 Hibrit Normaldir

Kurumsal gerçeklikte çoğu proje hibrittir. Önemli olan seçimin bilinçli ve gerekçeli olmasıdır.

3 Akış Her Şeydir

Hızlanmanın yolu daha çok çalışmak değil, daha az iş başlatmak ve beklemeyi azaltmaktır.

4 PMO Kolaylaştırıcıdır

PMO'nun ürünü rapor değil, daha hızlı ve daha isabetli karardır.

5 Değer Ölçülmelidir

Devreye alınan iş değil, üretilen sonuç konuşulmalıdır.

6 Küçük Başla

Büyük dönüşüm planı yerine, bir pilot ve ölçülen bir iyileştirme ile başlayın.

Bir sonraki adım: 30-60-90 planındaki ilk aksiyonu bu hafta başlatmak.



Teşekkürler

Sorular, geri bildirim ve bir sonraki adımlar

Choose Your WoW (PMI Disciplined Agile)

PMBOK Guide 7. Baskı ve Süreç Grupları
Kılavuzu

Scrum Kılavuzu 2020

Kanban: Successful Evolutionary Change (D.
Anderson)

SAFe Lean Portfolio Management

Making Work Visible (D. DeGrandis)

Future Agile