



PROJE YÖNETİM DÜNYASI

PMI TR Periyodik Yayını / Nisan 2015 / Yıl 3 / Sayı 2



Bu Sayıda



4

İletişim Direktörü'nden
Petek Kabakçı



6

Başkan'dan
H. Metin Örnek



8

Messages from Leaders of PMI
Dr. Al Zeitoun
PMI Board Director



10

Projece Söyleşi
Sibel Çetinkaya
Chairwoman, Supervisory
Board, Deloitte



12

Bridging Perceived Value
Gap Between Business
Stakeholders and PMO
Dwaraka Iyengar



16

Proje Yöneticisi Yetkinlikleri
Algın Erozan



18

Teknoloji Dönüşümü Projeleri,
Tahminleme ve Belirsizlikler
Engin Deniz



20

Sağduyu Yeterli mi?
Sosyal Psikoloji Ne Diyor?
Ayhan Sunar



22

Projelerde Yaşanan
Çekişmeler ve Kısıtlar
Ömür Benek



24

PMI Türkiye Chapter
Yönetim ve Organizasyon Modeli



25

Neden PMI Türkiye'ye Üye Olmalıyım?



26

PMI Global'den Haberler



28

Proje Yönetim Dünyasından Haberler



29

PM World Library Proje ve Program Yönetimi Alanında Zengin Kaynak



30

Proje Yönetimi ile ilgili Özlü Sözler



31

Mizah



32

Etkinliklerimiz



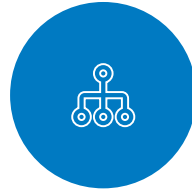
36

Proje Yönetim Zirvesi



37

Sosyal Medyada PMI-TR



38

PMI TR Yönetim Ekibimiz



40

PMI TR Üyelik, Gönüllülük, Networking Yönetim Ekibimiz



43

Oku-Yorum / Soru-Yorum

İletişim Direktörü'nden

Petek Kabakçı, PMP, PCC
PMI TR İletişim Direktörü
Proje Yönetim Dünyası Editörü
petek.kabakci@pmi.org.tr

Değerli Proje Yönetimi Profesyonelleri ve Yöneticiler,

Dört mevsimin bütün güzelliklerini ve zorluklarını bir arada yaşadığımız Proje Yönetim Dünyası'na Nisan geldi. Biz de sizlere, alanında lider yöneticilerle yaptığımız söyleşiler, makaleler ve haberlerle bir Nisan esintisi getirdik.

Genelde projeler dünyasında rüzgarlar sert eser. Çünkü programların ve projelerin iki üst düzey misyonu vardır: Bunlardan birincisi; organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmek ve diğeri; organizasyonel değişimi yönetmektir. Bu açıdan baktığımızda, programlar ve projeler bir organizasyonun en değerli yönetsel araçları içinde yer alırlar. Dolayısıyla, proje yönetimi mesleği yalnızca projeleri yönetmekle sınırlı değildir ve projeleri yönetmek de proje yöneticisi ile sınırlı bir iş değildir. Ayrıca, proje yönetimi yalnızca bir projenin başarılı olması için yapılmaz.



Bu çerçeveden baktığımızda, portfolyo, program ve proje yönetimi metodolojilerini yönetsel dil ve planlarına entegre etmemiş olan organizasyonlar büyük risk altındadır. Bu risk, vizyonunu asla gerçekleştirememeye riskidir.

Geleceğini riske attığının farkında bile olmayan birçok organizasyonla iç içe olan biz proje yöneticilerinin çok büyük bir sorumluluğu bulunuyor: Bu sorumluluk, PMI Portfolyo, Program ve Proje Yönetimi metodolojilerinin tanınırlığını ve ikinci aşamada uygulanırlığını artırmak için sürekli olarak çalışmaktır.

Organizasyonların Portfolyo, Program ve Proje Yönetimi (PPPM) konusunda olgunluk düzeyini artırmaları için çalışmalar yapmak Portfolyo Program ve Proje Yönetimi profesyonelleri için bir sosyal sorumluluktur.

Bu bilinçle, PMI Türkiye'nin yayın organı olan Proje Yönetim Dünyası, yalnızca program ve proje yöneticilerine değil, iş dünyasının güçlü ve etkili isimlerine ulaşmayı, PPPM metodolojisinin tanınırlığı ve uygulanma olgunluğu konusunda farkındalık yaratmayı hedefleyerek hazırlanmaktadır.

Bu sayımızda PMI Türkiye'nin özgün ve dinamik organizasyon ve yönetim modelini sizlerle paylaştık. Her sayıda olduğu gibi yönetim ekibimizi sizlerle buluşturduk. Mevcut

birikimlerinize, kariyer hedeflerinize ve ilgi alanlarınızla uyumlu olarak PMI Türkiye yönetimi içinde gönüllü olarak yer almanız hem mesleğin tanınması ve gelişmesi için çok değerlidir, hem de kişisel misyonunuzu yaşama geçirmeniz için size önemli fırsatlar sunabilir. Yukarıda söz ettiğimiz “vizyonunu asla gerçekleştireme riski” yalnızca organizasyonlar için değil, bireyler için de geçerlidir. İdealiniz her ne ise bu bir projedir. Dünyada bir fark yaratmak istiyorsanız, PMI Global ve PMI Türkiye organizasyonu içinde yer almak doğru başlangıç noktası olabilir.

Proje Yönetim Dünyası'nın Değerli Üyeleri, sizler dergimize zengin bir içerik ve perspektif sunacak bilgi ve birikime sahip profesyonellersiniz. Sizleri dergimizin içeriğininin hazırlama aşamasından dağıtım aşamasına kadar aramızda görmek istiyoruz. Lütfen çalışmalarımızın bir parçası olun. Dergimizi çalıştığınız kurumların üst düzey yöneticilerine iletin. Unutmamalıyız ki üst yönetimin desteğini almayan hiçbir girişim başarılı olamıyor. Sizleri PMI Portfolyo Program ve Proje Yönetimi metodolojilerinin önemi konusunda kurumların üst yönetimlerini bilgilendirmeye ve yönlendirmeye teşvik ediyoruz. PMI Portfolyo Program ve Proje Yönetimi metodolojisi, günümüzün işletmeleri için stratejik yönetsel yetkinliktir. Bu stratejik yetkinliğin tanınması, uygulanması ve yaygınlaştırılmasında biz PMI TR gönüllülerine önemli görevler düşmektedir.

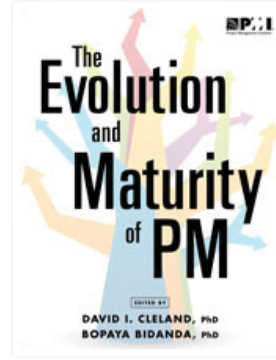
Proje Yönetim Dünyası Dergimizin Şubat sayısına gösterdiğiniz yoğun ilgi için sizlere teşekkür ederiz. Aynı zamanda, Nisan sayımıza makale, haber ve yorumları ile katkıda bulunan profesyonellere ve dergimizin hazırlanmasında emeği geçen bütün PMI TR gönüllülerine teşekkür ediyoruz.

Bizler için, bu değerli ve anlamlı mesleğe gönül vermiş olan siz değerli proje yönetimi profesyonellerinin sesini güçlendirmek, toplumsal bir fayda yaratmanın diğer adıdır.

Bu değerli ve anlamlı mesleğe gönül vermiş olan siz değerli profesyonellerin sesini güçlendirmek, toplumsal bir fayda yaratmanın diğer adıdır. Kişisel olarak benim sosyal fayda yaratma misyonumun da çok önemli bir parçasıdır.

Her birinizin çalışmalarınızda sıra dışı başarılar elde etmenizi ve ortak vizyonumuza giden yolda güçlü adımlar atmanızı diliyorum.

Kitap Tanıtımı



Gelişmiş Düzen: Proje Yönetiminin Evrimi ve Olgunluğu

Editörler: David I. Cleland, PhD ve Bopaya Bidanda, PhD

Tarihte proje yönetimi ne zaman ve nasıl gelişmiştir? Şubat 2015'de PMI tarafından yayınlanan Proje Yönetiminin Olgunluk Evrimi, proje yönetimi araştırmalarının kökenine ilişkin genel bir bakış sunuyor.

Bölüm tartışmaları Çin Seddi ve Mısır piramitleri gibi antik insanlık gelişimi projelerinden günümüzün gelişmiş uygulamalarına kadar yönetim kavramlarının gelişimine doğru okuyucuyu yolculuğa çıkaracaktır.

Mevcut bilgi birikiminin dayandığı entelektüel tarihi ve felsefi kaynakları anlatırken, bu kitap aynı zamanda proje yönetimi araçları, teknikleri ve günümüz proje tabanlı organizasyonlarda formalize olmuş süreçleri sorgular.

Kitapta, proje yönetim kavramlarının evrimi ve mevcut uygulamalar aşağıdaki alanlarda değerlendirilmiştir:

- Proje metrikleri
- Liderlik stilleri
- Motivasyon araçları
- Proje seçim teknikleri ve
- Proje izleme teknikleri

Son olarak, dış kaynak kullanımındaki artış ve küreselleşen kuruluşlar tarafından merkezi yönetim disiplini olarak proje yönetimi kullanımının mevcut durumu göz önüne alındığında, PM Olgunluk Evrimi, gelecekte ne tür değişikliklerle karşılaşabileceğimizi araştırıyor.

<http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMPProduct=00101570701>

Başkan'dan

H. Metin Örnek, MBA, PMP

PMI Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı

president@pmi.org.tr



Hayaldi, gerçek oldu.

Masamın üzerinde duran, "Proje Yönetim Dünyası" dergimizin ilk sayısına bakarken aklımdan bu cümle geçti. Üç yıl önce Pazarlama Direktörü olarak görev yaparken, Başkan Yardımcımız İsmail Kurtoğlu ile birlikte, dergi çıkartma fizibilitesi yapmış, bununla ilgili firma ve ajanslarla görüşmüştük. En büyük soru işletimiz, derginin içeriğini nasıl ve kimler ile dolduracağımız ve bunun sürekliliğini nasıl sağlayacağımızdı. 2013 Dönem Başkanımız Gamze Karayaz önderliğinde PMI TR e-newsletter'ın ilk sayısını yayınlamış, 2014 yılında Başkanımız Algin Erozan, İletişim Direktörümüz Nejat Murat Erkan ve Asistan Direktörümüz Petek Kabakçı ile e-newsletter üçer aylık dönemlerde sizlerle buluşmuştu.

Asistan Direktörlük, hem kişinin kendi gelişimi hem de PMI Türkiye'ye verdiği güç açısından çok önemli bir aşama. Bunun canlı örneklerinden birisi olarak, bu yıl Asistan Direktörlükten Direktörlüğe yükselen Petek Kabakçı liderliğinde, ilk sayıdan sadece 2 ay sonra yine dopdolu bir içerikle karşınızdayız.

Üstelik artık dergimiz basılı olarak da masalarınızın üzerinde ve seçkin kütüphanelerinizde yerini almaya başladı. Buradan, başta dergi hayalimizi vücuda getirme projesinin yöneticisi olan İletişim Direktörümüz Petek Kabakçı olmak üzere, hem onun ekibine, hem de içeriği dolduracak güzellikte proje ve çalışmalar gerçekleştiren PMI Türkiye ailesinin sevgili gönüllülerine, Asistan Direktörlerine, Direktörlerine ve Başkan Yardımcılarına teşekkür ediyorum.

Bu bilinç doğrultusunda, Mart ayı içinde, PMI Türkiye ailesinde destek veren gönüllülerimiz arasından Asistan Direktör belirleme ve atamalarını gerçekleştirdik. Hem geçmiş yıllarda, hem de bu yılbaşından itibaren gösterdikleri performanslar doğrultusunda aşağıda ismi yer alan arkadaşlarımız, Yönetim Kurulumuza Asistan Direktör olarak dahil olmuşlardır. Hepsini ayrı ayrı kutluyor ve birgün kendilerini Başkan sıfatıyla bu satırları yazarken görmeyi arzu ettiğimi paylaşmak istiyorum.

- İletişim Direktörümüz Petek Kabakçı'ya bağlı olarak
 - ◆ İpek Sahra Özgüler; Publication Assistant Director
 - ◆ Ömür Benek; Social Media, Website Assistant Director
 - ◆ Umman Boztuğ; Communication Assistant Director
- Bilgi Sistemleri Direktörümüz Mustafa Tülü'ye bağlı olarak
 - ◆ Özgür Çakmak; IT Assistant Director
- Yönetim Direktörümüz Ragıp Özkan'a bağlı olarak
 - ◆ Berrin İzci; Governance Assistant Director

- Pazarlama ve Halkla İlişkiler Direktörümüz Ozan Öke'ye bağlı olarak
 - ♦ Fidan Kurt; Marketing Assistant Director
 - ♦ Canan Tavukçular; PR Assistant Director
- Sponsorluk ve Toplumsal Yaygınlaştırma Direktörümüz Dilek Düvenci'ye bağlı olarak
 - ♦ Rıdvan Akçiçek; Outreach Assistant Director
- İstanbul Profesyonel Gelişim Direktörü Süleyman Çavuşoğlu'na bağlı olarak
 - ♦ Sevcan Yağan; PD İstanbul Assistant Director
 - ♦ Serhat Önal; PD İstanbul Assistant Director
 - ♦ Burak Acar; Speaker Coordination Assistant Director
- Ankara Profesyonel Gelişim Direktörü Eren Akdur'a bağlı olarak
 - ♦ Hasan Yavuz; PD Ankara Assistant Director
- Eğitim ve Sertifikalar Direktörü Sevda Akın'a bağlı olarak
 - ♦ Seyide Kurtuluş; Education Assistant Director
- Üyelik İlişkileri Direktörü Mete Aydın'a bağlı olarak
 - ♦ Mustafa Şahin; Membership & Volunteer Assistant Director
 - ♦ Mete Önbey; Membership & Volunteer Assistant Director
- Gönüllü Yönetimi Direktörü Sibel Aslan'a bağlı olarak
 - ♦ Sinem Karabağ; Volunteer Management Assistant Director

Ayrıca, Şubat ayı Yönetim Kurulu toplantımızda, tüzüğümüze göre bir sonraki dönem başkanlık yapacak olan "President Elect" seçimini gerçekleştirdik. Yönetim ve Finans'tan sorumlu Başkan Yardımcımız İsmail Kurtoğlu, 2016 yılında PMI Türkiye Chapter President olacak ve yıl sonunda yapılacak devir teslim töreni ile ben görevi kendisine devredeceğim. Yıl boyunca da kendi asıl görevinin yanı sıra, Chapter operasyonlarının yönetilmesi için bana birinci dereceden destek veriyor olacak. Kendisini kutluyor ve başarılar diliyorum.

28 Mart tarihinde, İTÜ Maslak ARI2 Konferans salonunda; yüksek bir katılımı İstanbul Üyelik ve Gönüllülük toplantısını gerçekleştirdik. Üyelerimiz beraberlerinde getirdikleri gönüllü olmak isteyen misafirlerimiz ve seçkin konuklarımız ile keyifli bir gün geçirdik. Toplantıya ilgi o kadar fazlaydı ki, salon kapasitesini aştık. Tahminlemede yanılmışız. Proje planlamanın kaçınılmaz gerçeği. Buradan çıkarttığımız ders ile gelecek yıl çok daha fazla büyük bir salonda bir organizasyon düzenlememiz gerektiği not ettik bile.

11 Nisan'da benzer toplantıyı Ankara'da yapacağız. Dergimizi Nisan başında sizlerle buluşturmayı hedeflediğimiz için toplantıyla ilgili izlenimlerimi bir sonraki sayıda paylaşıyor olacağım.

Aylık aktivitelerimiz, hem İstanbul hem de Ankara'da networking etkinlikleri yapmaya başladık. Üyelerin ve gönüllülerin birbirini daha iyi tanımlarına olanak sağlayan bu küçük oyunlar herkes tarafından çok beğenildi, gelecek aylarda da farklı networking etkinlikleri ile sizleri buluşturacağız.

İstanbul'da yaşayan üyelerimizden gelen istek doğrultusunda, aylık aktivitelerimizi Avrupa yakasından Anadolu yakasına taşıdık. Ocak ve Şubat etkinliklerimizde yeni katılımcılarımız oldu böylece. Ancak gördük ki, Avrupa yakasında çalışan üyelerimiz köprü trafiği yüzünden işten çıkıp yetişemiyorlar etkinliklere. Bunun üzerine Mart ayından itibaren her iki yakada birden etkinlik yapmaya başlıyoruz. Avrupa Yakasında Mecidiyeköy, Türk Telekom konferans salonunda; Anadolu Yakasında da Altunizade, Şehir Üniversitesi konferans salonunda sizlerle buluşuyoruz. Bize sponsor olan her iki firmaya da teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Ankara'da da bir etkinlik yeri değişikliğimiz var. Etkinliklerimiz Mustafa Kemal Mahallesi, MKM İş Merkezinde, PMI'nın REP'lerinden (Registered Education Provider) WYG firmasının konferans salonunda yapmaya başladık bu aydan itibaren. Yurtdışından iki konuk konuşmacı temini konusunda da WYG firması destek oldu. Genel Müdürleri Levent Erkan'ın şahsında WYG firmasına bu güzel işbirliği için teşekkür ediyoruz.

Bundan sonra iki ayda bir Profesyonel Gelişim etkinliklerimizi İzmir'de de gerçekleştiriyor olacağız. İlk etkinliğimiz 27 Mart'ta İzmir Ekonomi Üniversitesinde yapıldı.

PM Summit ekipleri hem İstanbul hem de Ankara'da tüm hızlarıyla çalışmalara devam ediyorlar. Temalarımız belirlendi. 11-12 Eylül'de yapılacak PM Summit İstanbul'un teması "Proje Yönetiminde Yeni Trendler"; 14 Ekim'de Ankara'da yapılacak PM Summit Ankara'nın teması "Kalkınma ve Proje Yönetimi". Bu etkinliklerimizde konuşmacı olarak yer almayı düşünüyorsanız İstanbul için asena.dirican@pmi.org.tr ve Ankara için emre.alic@pmi.org.tr mail adreslerinden Proje Yöneticilerimiz ile irtibata geçebilirsiniz.

Son olarak çalışmalarımıza gönüllü olarak katılmak ve bu ailenin bir parçası olmak için membership@pmi.org.tr adresine her zaman ulaşabileceğinizi belirtmek isterim.

Bir sonraki sayıda görüşünceye dek, sağlıklılıkla kalınız.

Messages from Leaders of PMI

Guest:

Dr. Al Zeitoun

Director at the 2015 PMI Board

Reporter:

Ipek Sahra Ozguler

This interview is published on PM World Journal Issue March 2015

Acting formerly as Booz Allen's representative on PMI's Global Executive Council, Dr. Al Zeitoun was appointed by the PMI Board as a director-at-large for 2007. He chaired the Board nominating committee and volunteer appointment committee. He was past board member of the Accreditation Center, founder and past chair of PMI IDSIG, founder of the PMI Wichita, Kansas and MENA Chapters, as well as the chair of the PMI Central India Chapter. Dr. Zeitoun was a keynote speaker at the 2010 PMI Global Congress in Brazil and at PMI Benelux Day in 2007. He continues to contribute to PMI standards.

With global experience in portfolio, program and project management, Dr. Zeitoun leads the Middle East North Africa Portfolio Management Solutions at Booz Allen Hamilton. In this role, he strategically envisions and provides the advice necessary for customizing EPMO playbooks and mapping the relevant capability development. His impact includes playing a major role in Booz Allen's ability to win high-visibility contracts by articulating a convincing portfolio and program management approach in proposals and client relations.

**Could you introduce yourself to PM World Journal readers, please?**

I am a passionate global program and project management practitioner who has dedicated his 30+ years career to growing the profession of project and program management on the practical side and the volunteer side. Having been a member of PMI and a continual volunteer since 1991, I have learned a lot through contributing to the strategic dialogue and initiatives in project management around the globe. I am a strong believer that by stretching organizational muscles and strengthening the understanding of project management potential, there will be opportunities for improved business outcomes and more creative job opportunities around the world.

We know that you are the Corporate PMO Executive Director for Emirates Nuclear Energy Corporation (ENEC) and a member of the 2015 PMI Board of Directors. Could you give a brief background of your project management experience?

I am a civil engineer by training who managed to have project management as a core element of his career from the very beginning. Having been exposed to IPMA and project management practices in Germany in the early part of my career, I was then introduced to PMI's standards in the late '80s and built on that with years of experience in the U.S. and parts of Europe, Asia, and the Middle East. The best career moves I made were when I stretched myself and shifted from the pure engineering roles into PMO roles in the manufacturing industry and then followed that with closely being involved in designing and building project management methodologies and talent management strategies in various industries and across diverse parts of the world. My current leadership role with ENEC is an example of the need to advance project management practices across a maturing organization that has a very important mission ahead of it -- changing the dynamics of the energy sources in the UAE.

In your opinion, how can a project manager be successful?

It's important to move one's career across different disciplines to learn multiple sides of the business and continuously find alternate ways of approaching projects and dealing with complex challenges. The PMs should always stretch their skills by asking for responsibilities that seem outside the realistic realm. Utilizing the standards of PMI in a smart and innovative way shows a dynamic view and a systematic mindset. In today's emerging business landscape, the need for formalized project management is no longer confined to IT, construction, or other traditional project-focused sectors. It's the foundation for sound business strategy in any industry, in any part of the world.

What will be the future trends in project management?

A much higher degree of collaboration will continue to develop in projects, driving a stronger network amongst practitioners. Greater focus on growing and retaining project management talent will become an organizational norm, and project management skills will have a much closer interface with leadership competencies. The utilization of data, simulations, and integrated tools will strengthen decision making and increase the value proposition for investing in project management. Project management will become a

mainstream language in industries that have traditionally not been a usual target of its benefits. The strong academic focus on project management and the cascading of that to schools will allow the profession to be much more exposed to career candidates.

How do you see future trends of program management and portfolio management?

A true understanding of projects as the vehicles for implementing strategy could change the game for program and portfolio management. The gap that currently exists in the mind of executives around the strategic value of this discipline is likely to begin to close over the next 5 to 7 years. With the complex portfolios associated with global events, there is an increased use of program and portfolio management practices as the foundation for seamless integration between investment decisions and the execution of the strategic initiatives that they represent.

As we know, you were a keynote speaker at the PMI Summit 2014 which was held in Turkey. How would you evaluate the event?

This was an outstanding event, with a very high number of attendees, a rich representation of industries, and many meaningful dialogues around key innovative topics and in networking activities. The level of passion and engagement in the PM professionals was outstanding, and the signs for a maturing Turkish PM market were obvious in every aspect of the event and in the selection of event themes.

What advice do you have for project management professionals?

The key for success in the project management field centers around being a dynamic professional, having a huge appetite for learning and experimenting. Professionals in this maturing field know the advantage of using projects as a vehicle for innovating how we tackle growing complexities and the multitude of stakeholders who have varying views on what to expect from project managers and project work. Professionals need to enhance their decision-making power with the utilization of strong data analytics and a thorough understanding of trends and simulations to achieve higher levels of efficiency. Successful professionals will know the power of using project management as the lab for transforming organizations of the future.

<http://pmworldjournal.net/article/project-management-update-istanbul-2/>

(1) <http://www.pmi.org/About-Us/Board-of-Directors/Dr-Al-Zeitoun.aspx>

Projece Söyleşi

Konuk:**Sibel Çetinkaya**

Chairwoman, Supervisory Board, Deloitte

Röportaj:

Petek Kabakcı, PMP, PCC



Sibel Çetinkaya 17 yılı Deloitte Danışmanlık'ta olmak üzere toplam 28 yıllık iş tecrübesine sahiptir. Halen Deloitte Türkiye'nin Supervisory Board Başkanlığı görevini yürütmektedir. Deloitte Danışmanlık'ta enerji ve doğal kaynaklar ve kamu sektöründeki müşterilerine enerji ve doğal kaynaklar ve kamu sektörü danışmanlığı hizmetlerinden sorumlu ortak olarak hizmet sunmaktadır. Aynı zamanda Kasım 2006 - Mayıs 2012 yılları arasında, Enerji ve Doğal Kaynaklar, Gayrimenkul ve İnşaat Sektörü liderliği görevinde bulunmuştur. Sibel Çetinkaya'nın büyük ölçekli strateji ve operasyonlar ile BT programları, projeleri, yeniden yapılandırma, strateji geliştirme, iş süreçleri mühendisliği, BT uygulamaları geliştirme ve uygulama, elektrik üretimi, iletimi, ticareti, dağıtım ve perakende satışı, petrol dağıtımı, doğal gaz iletimi ve çevre konularında tecrübesi bulunmaktadır.

Sibel Çetinkaya Orta Doğu Teknik Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği mezunudur. Ayrıca, ODTÜ'de Bilgisayar Mühendisliği ve Bilgi Yönetimi alanında yüksek lisansını tamamlamıştır. Dünya Enerji Konseyi Türkiye Ulusal Komitesi ve TÜSİAD üyesidir.

Deloitte Türkiye'nin yapısı ve projelerinden söz eder misiniz?

Projelerimiz insana dayalı ve yoğun emek içeren projeler. Stratejiden başlayarak uygulamaya kadar geniş yelpazede danışmanlık hizmeti veriyoruz. Hem dünyada hem Türkiye'de danışmanlık birimi altında belirli hizmet alanlarımız var. Deloitte denetim, danışmanlık, vergi, kurumsal risk ve kurumsal finansman konularında hizmet veren bir firma. Mümkün olduğu kadar denetim ve vergi olsun, kurumsal finansman olsun, risk hizmetleri olsun, beş

ayrı departmanın birleşiminden oluşan hizmetler sunmaya çalışıyoruz ve farklı uzmanlıkları birleştirerek yarattığımız değeri arttırmaya çalışıyoruz. Deloitte, Türkiye'de yaklaşık 30 yıldır varlığını sürdürüyor. Dünyada ise 150 yılın üzerinde bir zaman diliminde hizmet sektöründe. Danışmanlık hizmet sektöründe gelirler anlamında dünyada en büyüğüyüz.

Başlangıç projeyi alma süreci ile başlıyor. Projeyi alma görevi ve satış sorumluluğu birbirinden ayrı değil. İş geliştirme ve işin yönetilmesi aynı pozisyon altında devam ettiriliyor. Aslında, Deloitte'un geçmişine baktığımızda Deloitte pazarlamada çok kuvvetli bir şirket değildir fakat iş yapıda kuvvetlidir. Bu mentaliteyi sürdürmek istiyoruz. Yapılan işin kaliteli olması çok önemli. İş kaliteli yaparsak, doğru yaparsak, hizmeti iyi sunabilirsek devamı gelir bakış açısına sahibiz. Yaptığımız projeyi en iyi şekilde yapmalıyız. Her yaptığımız işte, baştan sona –bizim yükümlülüğümüz ne ise, kontratımız ne diyorsa bunu en kaliteli şekilde bitirmek hedefindeyiz. Türkiye'deki 30 yılımıza dönüp baktığımızda, hiçbir kontratımızda cezaya düşmemişizdir. Ciddi bir sorun yaşamamışızdır. Burada oldukça sertiz kendimize. "Projelerimizi hiçbir şekilde mahcup olmadan bitirmeliyiz" mentalitesinde bakıyoruz.

Projelerinizi yönetirken paydaş yönetimine nasıl bir yer veriyorsunuz?

"Shareholder Value" diye bir kavramımız var. Bunu "Stakeholder Value"ya çevirmiş durumdayız. Aslında, projenin başından sonuna kadar her aşamasında ve değişik paydaşlar için değer yaratmamız gerekiyor. Burada Deloitte, yalnızca müşteriye değil o müşteriyi ilgililendiren en önemli paydaşlara, sivil toplum çalışmalarına ve topluma geri dönüşü olacak çeşitli çalışmalara da önem veriyor.

Uzun süreli ve çoklu iş ortaklığına sahip projelerde kritik başarı faktörleri olarak neleri görüyorsunuz?

Biz iş ortaklarımızın yaptığı işleri yönetirken, o firmaya bir şey olursa ya da o firmanın bize atadığı kişilerde bir süreklilik problemi olursa, işi hızla devir alıp başka biriyle ki Çevre Bakanlığı ile bunu yaşamıştık, hızlı bir şekilde başka bir şirketi veya kişileri devreye sokarak, projeyi başarıyla teslim etmeye çalışıyoruz.

Proje takvimi 12 ay, 18 ay, 24 ay her ne kadar süreliyse, özellikle uygulama projesiyse, şunu söylüyoruz; proje uzarsa belli bir noktadan sonra riske giriyor. Çünkü taraflar değişiyor. Özellikle birçok kamu projelerimizde geçmiş dönemlerde taraflar değişti. Bir Sağlık Bakanlığı projemizde örneğin 1996-2000'lerde birkaç bakan değiştirdik. Altındaki ekip değişti. Böyle olunca kontratınızın sizin yaptığınız işi iyi tarif ediyor olması lazım. Sizin aslında projenin tüm tarihçesini baştan sona yeni gelecek insanlara aktarabilecek kadar dokümantasyonunuz, yazışmanız olması lazım. Projelerin zamanında, proje takvimine uyumlu bir şekilde, zamanında başlayıp zamanında bitmesi gerekiyor.

Aldığımız işi bilmek ve anlamak istiyoruz. Çok teknik işler de alıyoruz ve mutlaka projenin sonuna kadar bilerek yönetmek istiyoruz. Projeyi yöneten arkadaşımızın oldukça yetkin olmasını istiyoruz.

Eğer iş ortağımız varsa – bu konsorsiyum olabilir, alt yüklenici olabilir, ortak girişim olabilir, onun yönettiği ve sorumlu olduğu kısımla ilgili de Deloitte'un mutlaka teknik olarak belirli ölçüde yönetebilir kabiliyeti olmasını istiyoruz.

Deloitte Türkiye'nin sosyal sorumluluk projelerinden söz eder misiniz?

Deloitte Eğitim Vakfı adında bir vakfımız var. Kuralı 5-6 yıl oldu. 100 çocuğa ulaştık, 500 çocuğa ulaşmayı hedefliyoruz. Üniversite öğrencilerine ciddi bir burs veriyoruz. Burada şöyle bir model kurduk: Karlı olduğumuz seneye bakmadan, şirketin direk gelirlerinden belirli bir yüzdeyi vakıfa ayıracağız dedik ortaklar olarak. Her yıl ciddi bir rakamı vakıfa ayırıyoruz ve çocuk sayısını da arttırıyoruz. Verdiğimiz burs da oldukça rekabetçi bir burs. 100 küsur tane öğrencimiz var: ODTÜ ve Boğaziçi başta olmak üzere birçok üniversiteye burs veriyoruz. Mümkün olduğu kadar topluma geri dönüş sağlamaya çalışıyoruz. Deloitte'un müdürleri, direktörleri ve ortaklarının her biri bir veya birden fazla bursa bağlı çocuğumuzun sorumluluğunu almış durumda. Bu çocuklara düzenli olarak mentorluk da yapıyoruz. Sistemimizde öğrencilerimizle ne kadar buluştüğümüz ve ilgilendiğimizi bu vakıf üzerinden takip ediyoruz. Bu gibi bir uygulama diğer rakip şirketlerde bulunmuyor. Deloitte'un Global ofislerinde

de Deloitte University'ler var, fakat bunlar Deloitte'un kendi ekibini eğitmek için kurulmuştur. Dışa yönelik değildir. Şunu da belirtmekte fayda var, burs verdiğimiz çocuklara asla "geleceksin Deloitte'da çalışacaksın" baskısında bulunmuyoruz.

Çeşitli ölçekte program ve projeleri olan kamu ve özel sektör kuruluşlarına, projelerini başarıyla yönetebilmeleri için neler tavsiye edersiniz?

Burada söylemek istediğim, projenin nasıl yönetildiğinden öte ilgili yetkililer (kamu ya da özel sektör) o projenin içinde olmak zorunda, sponsoru olmak zorunda. Projenin takip edilmesini sağlamak zorundayız. Onlardan bu taahhüdü alarak mümkün olduğu kadar katılımlarını sağlamalıyız. TR'de yapılan en büyük hatalardan bir tanesi, genel müdürünü, CEO'sunu içine sokamadığınız, kamu kurumuyusa müsteşarını, genel müdürünü içine sokamadığınız projelerin olması. Bu nedenle projelerin sahibi olmuyor ya da sorunlar zamanında çözülüyor. Dolayısıyla bir projenin başarılı olmasını istiyorsak gerçekten müşteri tarafında da bunun sahipliğini baştan sağlıyor ve sonuna kadar da götürebiliyor olmamız lazım. Bu da projenin tüm gidişatında bilgi vermek, belirli noktalarda karar alınmasını sağlamak, sonuna kadar o iletişimi sağlayarak projeyi sürdürmek demek. Hiçbir projenin "Ben proje odasında projeyi yapıyorum, sonra da sunuyorum" şeklinde ilerlememesi gerekiyor. Burada üst yönetimin desteğini elde etmenin yanı sıra, bilgi transferini başarıyla yönetmek de büyük önem taşıyor. Siz projeyi alıyorsunuz yapıyorsunuz ve teslim ediyorsunuz. Mümkünse projeyi teslim edeceğiniz kişilerle en baştan başlayarak ilerlemek lazım. Bilgi transferi, projenin sonunda bir eğitim gibi değil, mümkünse danışman ve müşterinin bir ekip olarak başladığı, sürdürdüğü ve sonuçlandırdığı ortak bir süreç olmalı.

Danışmanlık sektöründe bulunan şirketler için üç temel yönetim yetkinliği nelerdir? Bu yetkinliklerin proje yönetimi ile ilişkisini nasıl görüyorsunuz?

En önemli gördüğüm üç temel yönetim yetkinliği; yetenek yönetimi, proje yönetimi ve paydaş yönetimi olarak sayabilirim. Teknik becerilerin önemini ayrıca vurgulamak isterim. Her danışmanın teknik olarak donanımlı olması gerekiyor. Proje ve program yönetimi ile ilgili resmi bir eğitimden, bir sertifikasyon sürecinden geçmek önemli. Fakat böyle bir süreçten geçmediyseniz, Deloitte gibi bir şirkette zaten bunun metodolojisi var, on-the-job training sağlanıyor. Teknik becerilerin yanında, program ve proje yönetimi konusunda mutlaka gelişim sağlamak gerekiyor. On-the-job training'lerin yanısıra sertifikasyonlar, eğitimlerle desteklendiği için kendimizi güncel tutmamıza da yardımcı oluyor.

Bridging perceived value gap between business stakeholders and PMO¹

By Dwaraka Iyengar, PMP

Texas, USA



Dwaraka Iyengar, PMP has over 30 years of IT management consulting experience in the government, health, housing, insurance, manufacturing, finance, retail promotion and transportation industries. Dwaraka is a Senior Manager, IT-PMO, at MoneyGram International Inc, a global leader in the financial service industry enabling money transfers. In this role, Dwaraka is in charge of mentoring Project Managers, establishing standards and ensuring IT delivers business value to the organizations. Prior to this, Dwaraka was Assistant Vice President, Technical Communications at Innodata, a publicly traded Content Management Solutions consulting service organization. At Innodata, Dwaraka stood up a global Program Management Office and also headed the business development and delivery wings of Technical Communications Practice. He is also a part-time instructor at Collin County Community College District.

Dwaraka manages and leads large development projects and has also successfully done so for Fortune 500 transportation and retail promotion companies. Dwaraka was primarily responsible for implementing offshore projects and processes in those engagements. Prior to the offshore engagements, he had served as an Engagement Manager for Syntel Inc., an outsourcing IT company that consulted to Ford, AIG and Blue Cross Blue Shield among its clients. Dwaraka received his PMP certification in 1998 and served on the award winning PMI Dallas Chapter education committee since then. Dwaraka is a Past President of the Dallas Chapter of the Project Management Institute (PMI®) and is currently a member of the Governance and Admin Best Practices committee at the Region 6 level of PMI.

Dwaraka Iyengar can be contacted at projectmgmtprof@gmail.com.

Overview

Business sponsors are generally organized based on their functions and hence have a wholesome group when it comes to performing their function. A different story emerges when businesses have to execute projects to meet corporate objectives and goals. Businesses no longer have the resources to be fully self-sufficient and hence have to depend on other parts of the organization to make their projects successful. Business has never had to integrate the various departments until now to carry on with their regular functions. They now rely on the Project Manager to perform the integration function and thus fill the gap. In large/semi large organizations PMOs supply businesses with PMs for this function. The PMs however sit in the PMO organization and from a business standpoint 'do not belong' to them. Frictions and cracks appear as the engagement progresses and business does not seem to be happy with the situation. This paper attempts to identify and analyze these gaps and proposes solution for the benefit of both the PMO and the business.

To achieve this objective, the paper will begin with a definition of the value of PMOs to business, measures of value and how intangibles affect the measures of value. The paper will continue to provide some case studies from PMOs in various industries and then conclude with ideas for closing the gap of the a lack of perceived value to business.

PMO and its value

The Boston Consulting Group recently identified the following four imperatives for successfully delivering

strategic initiative implementation. The PMO will serve a critical support function in these imperatives. The imperatives are:

- a. Focus on Critical Initiatives – Provide senior leaders with true operational insight through meaningful milestones and objectives for the strategic initiatives
- b. Institute Smart and Simple Processes – Through the use of the above mentioned milestone and objectives, communicate progress and identify issues early without adding undue burden to business
- c. Develop leadership skills and capabilities within the organization and
- d. Institute change management as a real competitive differentiator

Additionally PMO provides intangibles such as:

- i. Enhanced communication and collaboration
- ii. Alignment of values, goals and strategies within different parts of the organization
- iii. Improved efficiency in work cultures
- iv. Improvements in decision-making and problem solving capabilities
- v. Improved transparency , clarity of roles and responsibilities
- vi. Values can be measured in terms of tangibles such as: Cost savings, increased revenue, increased customer share, customer retention, reduced rework and write-off etc. Intangibles on the other hand can be measured in terms of improved competitiveness, greater social good (going green), improved quality of life, more effective human resources, improved reputation, staff retention, improved regulatory compliance etc.

Now let's look at some of the aspects of constraints that contribute to the gap in the expectations of stakeholders and PMO and the way PMOs bridge those gaps.

Environmental Aspects

Organizational structures vary from industry to industry and also within industries organizations can be different. Except for the construction and information technology industries and pockets of other industries, most organizations are functional or balanced matrix organizations. These types of organizational structures could result in verticals or silos within the organizations. These different verticals generally work within their own conclaves and perform the functions that they are responsible for. For the functions

they perform within themselves they find the expertise within their own organizations and produce deliverables to the adequate satisfaction of their stakeholders. Although adequate, in these types of structures too there is always room for lots of improvement whether in terms of processes, communications, expectation management etc.

The same could be said to be true of projectized organizations such as those found in the construction and information technology industries. Here too intra project efficiencies leave a lot to be desired in terms of the stakeholders' expectations.

Thus the common theme in most organizations is a lack of good communication skills, stakeholder expectation management, team dynamics or lack thereof etc.

To overcome these obstacles organizations have employed various different strategies that includes having cross functional teams, tiger teams, product based teams and others that all have pros and cons in terms of execution of the objective.

Cross Functional Teams

Cross functional teams are made up of specialists from various areas of the organizations who are brought together to jointly make design and manufacturing decisions. Decisions and design are done in parallel and hence there are fewer chances of rework and redundancy. Sequential tasks are now overlapped and at time performed entirely as parallel tasks. Knowledge transfer delays are eradicated. Cross functional teams are typically used to develop a total quality culture, procure goods and services, study a product/program problem, improve product and service quality etc. For this model to work, ideally, a cross functional team will be a small group of key people from each affected functional area who have been carefully chosen for complementary skills and who are committed to a common goal. Each member of the team is responsible for the success of the project/team.

By definition, cross functional teams operate well in a projectized environment, however, in reality, most organizations are forced to operate such teams within the boundaries of a functional organization. This being the case, in most organizations, superimposing a cross functional team, has resulted in costly consultants and detailed plans. Restricted access to information or disseminating information on a need-to-know basis is the hallmark of functional organizations and is very counter-productive in cross functional teams. Leaders of such functional organizations are designated as leaders in cross functional teams and with

the exclusionary mindset that they bring to the team, such teams find it difficult to succeed. Departmental managers will need to lose control and influence of their staff for project related activities in a cross functional team. This is because members of the cross functional team working in a project environment need to be dedicated to the project and also are accountable to several leaders within the teams as opposed to a single authority in the functional organization.

An advantage of such cross functional teams is that they are flexible and can be disbanded once the project is completed. The forming and the breaking of such teams are done in a manner that enhances the permanent structures and processes. However, members of cross functional teams suffer from an identity crisis as they do not seem to have common values and perspectives. For such team members the only bind is the project itself.

The nature of cross functional teams allows members of such teams to perform multiple roles and functions. This may be seen as a threat to the functional department’s domain and hence members of that functional department may try to protect their role and their department causing inefficiencies and mistrust amongst team members. Such turf issues are commonplace especially in the formation stages of the teams.

To overcome such turf issues, cross functional teams may need to be empowered and the downside of empowering is that the transfer of such decision-making authority from functional managers to cross functional leaders becomes a major hurdle.

Since communication issues are the biggest deterrent for functional organizations to manage projects that need resources from other departments, the cross functional teams will need to ensure that information flow is transparent to all members of the cross functional teams. Project related information must be disseminated early in the process to build confidence levels of functional managers to make this new era of management successful.

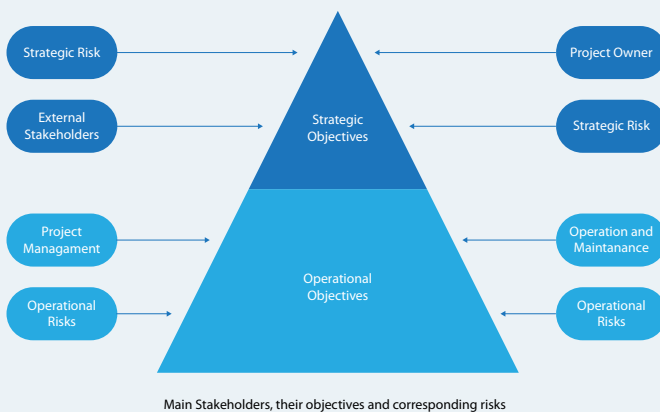
In the table given below, several other pros and cons of functional vs cross functional teams are discussed.

Project Owner Interactions

Project Owners have both the power over the project because of their financing abilities and also a primary interest in the receiving benefits from the project. These interests and goals may differ from that of the PMO and the PM within that PMO.

Attributes	Functionally Aligned Department	Cross-Functional Team
Organizational Structure	Departmental: Serving one functional area	Matrix/cross-functional: Serving more than one (often several) functional areas Circular structure with leader at center
Pyramid structure with leader at top		Circular structure with leader at center
Organization Type	Permanent organization with history	New, temporary organization
Project Ownership	1 “boss” who “owns” all work in that department	>1 “sponsors” who share project ownership and responsibility
Turf Issues	Turf barriers	Turf is unlimited
Chain of Command	Clear, direct chain of command	Shared/consensus authority within team
Information Flow	Information channel constraints (up and down rather than out or across)	Information flows in all directions (circular structures) and in and out of team from all areas
Resource Ownership and Delegation	“Owns” resources (staff, funds)	“Borrows” resources (staff, funds)
Departmental product has top priority		Project is viewed as “extra” to business or departmental products
Individual member status	Title/ promotion conscious members	Disregard for title/ dept. status of individual members- more focus on what value each member brings to the team
Assessment/ Reward	Individual performance/ reward focus	Team product and teamwork performance/reward focus

The PM's goals would generally be delivering on time and budget as contrasted to the owner's interest of contribution to company's goals or strategies. Project success depends on the interaction between the project owner and the project management team. Project owners' measures of project success may come from the perspective of purpose of the project to the product deliverables. On the other hand, a Project Manager's measure of project success will be the achievement of well-defined goals at the completion of the project. These differences in perspectives would give rise to different attitudes towards risk. Project Managers will try to avoid all risks that may possibly harm the project management success of the project whereas the Project Owner may take more risks with the individual project. Such contrasting views on risk management will give rise to conflicts between the owner and the manager and thus create gaps in the relationship between these two key players. Studies have shown that there are primarily four major stakeholders that contribute to the success or demise of projects.



These major stakeholders and their approach/adherence/affinity to risks are shown in the Figure 1 below. The figure explains that the project owner and external stakeholders are aligned to strategic objectives and strategic risks whereas the project managers and the operations and maintenance staff are more focused on operational objectives and their corresponding operational risks.

The relationship between project owner and project management team is decisive for good management of a project. Understanding the different perspectives and establishing frequent touch points to communicate the progress of the objectives and giving ample space for each stakeholder's perspective goes a long way in removing the hidden conflict of differing views. Principal-agent theory implies that the project may have a weaker performance than necessary due to the following problems:

- Project owner knows less than the project manager and hence must trust that the project manager's knowledge is used to make the right choices on behalf of the owner
- The project manager will basically serve the manager's own interests, and will only serve those of the project owner if the two are aligned

Both of the above problems will be reduced by closer cooperation between the two parties. Also, controls imposed by the owner's and management's organizations will be effective and efficient ways to reduce the problems. Trust between these two parties is paramount.

Other sources of conflict between the two groups are as follows:

- a. New members entering the team
- b. Goal or priority definition
- c. Managerial and administrative procedures
- d. Resource allocation
- e. Schedules
- f. Technical opinions
- g. Utilities and planners
- h. Specifications
- i. Team setting and contractual agreements, etc.

These conflicts will need to be managed proactively to preserve the positive effects while mitigating the negative effects.

Conflicts can arise due to either task conflicts or process conflicts or relationship conflicts. Generally in projects process and task conflicts are relatively high as compared to the number of relationship conflicts.

Task conflict generates positive effects at low levels and offers value to the client.

Process conflicts have a disruptive effect on cost and quality outcomes and subsequently time outcomes.

Relationship conflicts are generally disruptive and need to be resolved using one-on-one meetings.

In conclusion, gap between PMO and business arise due to management problems and they can be addressed by first recognizing that we have a problem, and the right people should be put in a war room to resolve the conflicts based on the research findings discussed earlier in the paper.

<http://pmworldjournal.net/article/bridging-perceived-value-gap-business-stakeholders-pmo/>

Proje Yöneticisi Yetkinlikleri

Algın Erozan

PMP



İstatistik bölümünden mezun oldu. Daha sonra Endüstri Mühendisliği bölümünde yüksek lisans çalışmalarına devam etti. Ardından Bilgisayar Mühendisliği bölümünde yüksek lisans yaptı.

1988 yılından bugüne, Bilgi Teknolojileri ve Telekomünikasyon sektöründe tecrübe kazanmıştır.

Bilişim, Finans, İnşaat, Otomotiv, Gıda, Tekstil, Telekom ve Lojistik sektöründe faaliyet gösteren seçkin kurumlara, hem yurt içi hem de yurt dışında, Proje Yönetimi Kavramları ve Uygulamaları, PMP Hazırlık, MS Project, Agile & Scrum eğitimleri vermiştir.

Uluslararası Proje Yönetimi seminerlerine konuşmacı olarak katılmaktadır.

PMI'nın PMBOK 4. Baskısı ve 5. Baskısının Türkçeleştirme (Proje Yönetimi Bilgi Birikimi Kılavuzu ve Birleşik Standartlar Sözlüğü) çalışmalarında editor olarak çalışmıştır. Proje Yönetimi kavramlarının Türkçe'ye kazandırılmasında gönüllü olarak destek olmuştur.

PMI Türkiye (PMI TR) chapter'ı gönüllüsüdür ve yönetim kurulunda çalışmıştır. 2014 yılında PMI TR Yönetim Kurulu Başkanı olarak görev yapmıştır.

Şu anda, yurt içi ve yurt dışında Proje Yönetimi danışmanı ve eğitmeni olarak çalışmalarına devam etmektedir.

Proje yöneticisinin profesyonel gelişimini nasıl yönetmek, planlamak ve değerlendirmek gerekiyor?

Bunları yapabilmek için yetkinlikleri analiz etmek gerekiyor.

Proje yönetimi için gereken bilgi, beceri ve tecrübe ne olmalı? Proje yöneticisi tanınmış bir kurumdan sertifikaya (PMI - PMP, PRINCE2 - Practitioner, IPMA - Level A-D vb) sahip mi?

Proje yöneticisinin yetkinlikleri nasıl analiz edilir?

Proje yöneticisi yetkinlik gelişimi, bilgi, performans ve kişisel yetkinliklere dayalıdır. Proje yöneticisini değerlendirirken bu üç boyutu dikkate almak gerekiyor.

- Bilgi yetkinliğine sahip mi? Proje yöneticisi proje aktiviteleri için süreçleri, araç ve teknikleri biliyor mu?
- Performans yetkinliği nasıl? Proje gereksinimlerini karşılamak için proje yönetimi bilgisini nasıl uyguluyor ve kullanıyor?
- Kişisel yetkinliği nasıl? Proje ortamında proje aktivitelerini yerine getirirken nasıl davranıyor? Kişisel karakteristiği, davranış biçimi nasıl?

Proje yöneticisi için her sektörlerde o sektöre özel teknik beceriler aranabilir. Örneğin bilişim sektöründeki bir proje için proje yöneticisinin bilişim teknolojisi yetkinliği aranabilir. İnşaat sektöründeki bir proje için proje yöneticisinden güvenlik standartlarını biliyor olması beklenebilir.

Bu şekilde bakarsak yetkinlikler üç boyut değil beş boyutta ele alınabilir. Bilgi, Performans, Kişisel, Sektör Spesifik ve Organizasyonel Yetkinlikler. Proje yöneticisi pozisyonu için işe alımlarda karşılaşılabilecek bazı soruları sıralayalım.

- Projeyi yönetirken yaklaşımınız nedir?
- Okuduğunuz okul proje yönetimi konusunda size ne öğretti?
- Daha önce projelerinizi yönetirken hangi yazılım(lar)ı kullandınız? Size bir diz üstü bilgisayar versek, üzerinde hangi yazılımın olmasını isterdiniz?
- Zaman çizelgesini nasıl oluşturuyorsunuz?
- Kaynakları gerekli aktivitelere nasıl atıyorsunuz?
- Risk yönetiminde en çok neye dikkat ediyorsunuz?
- Projeyi yönetirken engellerle karşılaştığınızda bunları nasıl geçiyorsunuz?

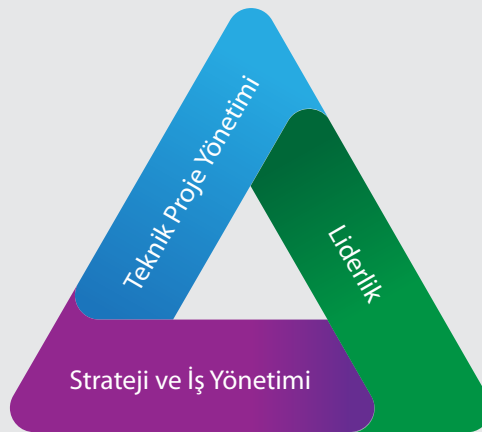
- Çatışmaları nasıl çözüyorsunuz?
- Paydaş analizi yaparken nelere dikkat ediyorsunuz?
- İnsanları ve projeyi mi yönetirsiniz yoksa sadece projeyi mi?
- En son projenizdeki problemler neydi? Bu problemleri çözmek için neler yaptınız?
- Projeniz iyi gitmediği zaman ne yapıyorsunuz?
- Beklenmedik durum planını nasıl hazırlıyorsunuz?
- Projeyi yönetirken sizce hangisi önemli? Kapsam, Zaman, Maliyet...
- Kendinizi bir lider olarak görüyor musunuz?
- Projeyi yönetirken "iletişim" sizce ne kadar önemli?
- Proje yönetimi konusunda kendinizi geliştirmek istediğiniz alanlar nelerdir?

Hangi özellikleri, hangi soruların cevabıyla analiz edeceğimiz önemli. **Proje yöneticisi olarak işe alacağımız kişi hem kişisel, hem performans hem de bilgi açısından yetkin mi?** Yetkinlik analizi, önümüzdeki yıllarda önemini daha da arttıracaktır.

PMI Yetenek Üçgeni

PMI sertifikası sahiplerinin, değişen iş dünyasında yetkinliklerini korumaları ve güncel kalmalarını sağlamak amacıyla 1 Aralık 2015 tarihinde PMI Sürekli Sertifikasyon Gereklikleri (CCR - Continuing Certification Requirements) güncelleniyor. Sertifika sahiplerinin kendilerini geliştirmek için odaklanmaları gereken alanlar şöyle belirtiliyor;

- Teknik Proje Yönetimi
- Liderlik Becerileri
- Strateji ve İş Yönetimi



Kaynak: PMI Today April 2015

http://www.pmitoday-digital.com/pmitoday/april_2015#pg8

Teknoloji Dönüşümü Projeleri, Tahminleme ve Belirsizlikler

Engin Deniz

Ph.D., PMP®, REP



Dr. Engin Deniz, Yıldız Teknik Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği Lisans eğitiminin ardından, Boğaziçi Üniversitesi doktora çalışmalarını başarıyla tamamlayarak, proje yönetimi tecrübesini ve teknik bilgi birikimini, Tüketici Elektroniği, Ar-Ge Merkezleri-Üniversiteler, BT ve Savunma sektörü gibi farklı alanlara taşımıştır.

DENİZ, 2013 yılından itibaren TEB BNPP bünyesinde Proje/Program Yöneticisi olarak görev almaktadır. Portföy yönetimi (BT-Altyapı, Kurumsal Krediler, Temel Bankacılık, İnsan Kaynakları, vb.), Program Yönetimi (Sigorta, CRM, vb.), Talep Yönetimi ve stratejik öneme sahip olan büyük ölçekteki projelerin yöneticiliği yapmaktadır. Ek olarak, teknoloji dönüşümü ve dış kaynak ihtiyacı olan projelerde görev alarak, BT- PMO biriminin stratejik hedeflere ulaşmada planladığı çalışmalara aktif destek vermektedir.

Dönüşüm programları, özellikle BT sektörünün karşılaştığı, maliyeti yüksek ve zorunlu ihtiyaçlarından belki de en önemlilerinden birisidir. Öyle ki, dönüşüm aynı zamanda değişimi de içeriyorsa belirsizlikler artabilir ve tahmin yapmak zorlaşabilir. Değişimi biraz daha açacak olursak; yeni teknolojinin uygulanabilirliği, geliştirilmesi, yazılım süreçlerine ve mevcut altyapıya uyumu, eski alışkanlıkların uygulanabilirliğinin azalması, tasarımsal anlamda yeni yaklaşımların benimsenmesi ve yeni teknolojinin yaygınlaşması gibi zorlu ve belirsizliğin zamana bağlı bir fonksiyon olarak baskı yarattığı bir süreç olarak kabaca tanımlayabiliriz.

Farklı sektörlerde yer alan farklı organizasyonların benzer durumlara verdiği çeşitli tepkiler mevcuttur. Bu yazımızda benzer bir tecrübeyi aktarmaya çalışacağım. Düşünün ki değişim sürecinin henüz başındasınız. Sisteminizi A teknolojisinden yeni olan B teknolojisine dönüştürmek istiyorsunuz. Fakat yeni teknoloji hakkında az tecrübelisiniz. Seçeneklerden bir tanesi, değişimi yönetmek için bu konuda tecrübeli dış kaynak kullanımı olabilir. Ek olarak dönüşüm her zaman birebir gerçekleşmek zorunda da değildir.

Sponsorunuzun/müşterinizin talep ettiği yeni fonksiyonlar, tasarımlar, değişiklik istekleri de dönüşümün diğer bir parametresi olabilir. Diğer taraftan dış firmanın ise organizasyon uyumu, altyapı ekosistemi, yazılım süreçleri ve alan uzmanlığı hakkında bilgisi olmayabilir. Sonuç olarak amaç, bu değişimi yönetmek ve her paydaşın olumlu taraflarını barındıran bir dönüşüm süreci kurgulamak olacaktır.

Dönüşümü, değişim riskinden az etkilenmek için dış firmaya verebilirsiniz. Fakat birebir dönüşüm ihtiyaçları dışında (AS-IS), daha önce bahsettiğim yeni talepler de olabilir (TO-BE). Bu durumda alan uzmanlığı olmayan dış firmanın dönüşüm esnasında tetikleyebileceği fonksiyon değişikliği ve kayıpları riskini arttırmış olursunuz ki bunların maliyeti yüksek olacaktır. Riski azaltmak için tasarladığımız sürece bu yazımızda değinmeyeceğim. Fakat tahminleme konusunda uyguladığımız yaklaşımı aktarmaya çalışacağım.

Sisteminizde birçok modül olduğunu düşünün. Gelmek istediğimiz nokta, her modülün, A teknolojisinden yeni olan B teknolojisine dönüştürmek için ne kadar geliştirme süresine ihtiyaç olduğunun bilinmesi ihtiyacıdır ki bu yaklaşımın sonuçlarına göre tüm bir sistemin dönüşümü için gerekli olan yazılım geliştirme süresinin tahmin edilmesi beklenebilmektedir. Aklınıza şu soru gelebilir, dış firmanın tecrübe ettiği ve size vereceği tahminleri neden kullanmayalım. Bu bir güven sorunu değil, tercih meselesidir. Organizasyonun dinamikleri, süreçleri, yeni teknolojinin altyapınıza uyumu ve dönüşüm esnasında istenen TO-BE'lerin çeşitliliği gibi birçok bilinmeyen parametre bu tahminleri etkileyebilir/değiştirebilir. Eğer büyük bir yatırım yapılacak ise planlama için daha yaklaşık tahmin sonuçları almak isteyebilirsiniz.

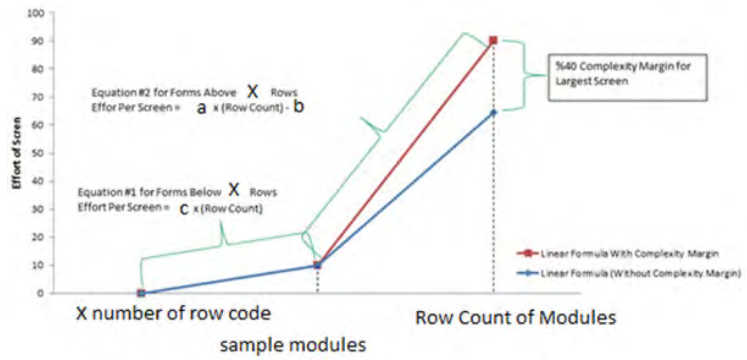
Bu yaklaşımı projenin bir iş paketi olarak ele aldık ve kendi içinde ayrıca planladık. Çok karışık veya çok basit olmayan modüller belirledik ve deneysel çalışmayı bu modüllere uyguladık. Öncelikli olarak matematiksel bir model çıkartabilmeyi ve bu modeli kullanarak daha detaylı bir planlama için gerekli olan fazlara (teknik tasarım olabilir) ulaşmayı amaçladık.

Dış firmanın örnekler üzerinden geliştirmeyi başlamasından itibaren, her şeyi kayıt altına almaya (log) gayret ettik. Geliştirme esnasında sürekli bir kodlama yapılabiliyor mu, yavaşlatan veya bloklayan etkenler nelerdir, altyapı ile uyumsuzluklar var mı, iletişim hataları nelerden kaynaklı ve tüm bunlar ne kadar sürede çözümlendi konularını detaylıca irdeledik. Proje yönetici kimi zaman omuz omuza kimi zaman günlük rapor olarak bu süreci detaylı bir şekilde takip

etti. Örnek modüllerde karşılaşılan tüm etkenleri, süreleri inceledik ve grupladık. Gruplamayı iki ana başlığa indirgedik; kısa vadede kalıcı olarak çözümlenebilme ihtimali olanlar (sistemik, altyapı değişikliği, önceden hazırlanması gereken servisler vs...) ve minimize edilse bile tekrar karşılaşma ihtimali olanlar. Sonuç olarak toplam geliştirme sürelerini tablodaki gibi detaylandırdık. Örnek her modül için ortalama geliştirme süresini kayıpsız maliyet ve tekrarlanabilen maliyetlerin yarısının tekrar gerçekleştirilebileceği varsayımı üzerinden hesapladık. (Örnek sayısı artırılıp P.E.R.T yaklaşımı da yapılabilir)

Total Coding Effort	A+B (mxh)
Total Lost Effort	A (mxh)
Coding Effort Without Loses	B (mxh)
Lost Effort in Reoccur Items	C (mxh)
Average Coding Effort	B + C/2 (mxh)

Bu modeli satır sayısına bağlı bir parametre ile basit bir lineer denklem üzerine taşıdık ve planlama sürecinde sadece satır sayısından yola çıkarak yaklaşık bir maliyet hesaplanmasına yardımcı olmuş olduk. Böylece herhangi bir dönüşüm için maliyetin yüksekliğine göre iş birimi kararlarının veya bütçelerin ayarlanması daha efektif hale gelmiş oldu. Elbette, kendi tecrübelerinizden de bildiğiniz üzere satır sayısı arttıkça karışıklık oranı ve dolayısıyla geliştirme süresi artmaktadır. Bu yüzden de lineer denkleme sezgisel (heuristic) bir karışıklık yüzdesi ekledik. (örnek %40)



$$\text{Effort Per Screen} = a \times (\text{Row Count}) - b$$

Bu sonuçları dış firmanın daha önce sadece AS-IS dönüşüm için gerçekleştirdiği değerlerle karşılaştırdık. Oluşturduğumuz süreç ve tahmin yaklaşımı ile kurum içi uygulanmada %30'luk bir verim artışı gözlemledik. Sonuç olarak benzer bir dönüşüm için, belirlenmiş olan standart ile organizasyon içerisinde tüm ekiplerin projenin en başında aynı tahmin yaklaşımını kullanmasını sağladık.

Bir sonraki adımda (geliştirme sürecinde) ise modele daha çok parametre entegre ederek daha detay bir tahminleme yapma olanağı araştırılmıştır. Bu konuyu farklı bir yazımızda gündeme getirebiliriz.

Sağduyu Yeterli mi? Sosyal Psikoloji Ne Diyor?

Ayhan Sunar



Proje yönetimi alanında 20 yılı aşan bir kariyere sahip olan Ayhan SUNAR, elektronik mühendisi ve tüm kariyerini ileri teknoloji ürünlerin geliştirilmesine yönelik projelerde geçirmiştir. Elektronik, uzay ve havacılık, gemi inşa, robot ve otomasyon alanlarında sistem, donanım ve yazılım projelerinde, Türkiye ve yurt dışında (ABD, İngiltere, Almanya, Fransa, İsrail, vb.) görev almıştır. İngilizce, Almanca ve Rusça bilen Sunar, halen bir savunma sanayi firmasında proje yönetimi kariyerine devam etmektedir.

Pek çok mühendislik dalında örgün eğitim müfredatında yer almayan sosyal psikolojinin bazı sonuçlarına dair hazırladığım bir testi ve sonuçlarını paylaşarak sosyal psikolojiye dair farkındalığı arttırmanın, her kademedeki proje yöneticisi için faydalı olacağını düşünüyorum.

Sizce sağduyu yeterli mi, yoksa karmaşık iş ilişkileri ile örülü iş ortamında, algı ve iletişim yeteneğimizi, sosyal psikoloji alanına biraz daha fazla eğilerek arttırabilir miyiz?

Önce aşağıdaki sorulara cevap verelim:

1. Etki ve algı üzerine yapılan çalışmalar, insanların bir diğer insanla ilgili sosyal yargılarının çok hızlı oluştuğunu tespit etmiştir. Sizce bu süre ne kadar?
a) 3 saniye b) 1 saniye c) Saniyenin 20'de biri
2. Beyin fırtınaları üzerine çalışmalarıyla çığır açan Prof. Paul Paulus, zor bir problemin çözümüne yönelik , 4 ve daha fazla kişiden oluşan grupların, kişinin yalnız başına çalışmasına kıyasla üretebileceği çözüm miktarını şu şekilde tespit etmiştir:
a) Aynı sayıda b) İki katı kadar c) Beş katı kadar

3. Grup halinde yapılan çalışmalarda işten kaytarma, Asya gibi kolektivist kültürün yaygın olduğu toplumlarda, bireyselliğin baskın olduğu ABD gibi ülkelere nazaran daha az görülür.

a) Doğru b) Yanlış

4. Bir halat çekme yarışmasında, bireysel olarak çektiğinizde, bir grup içinde halat çekmenize kıyasla daha fazla kuvvet uygularsınız.

a) Doğru b) Yanlış

5. Davranışlarınız ve karakteriniz arasındaki ilişki şu şekildedir: Davranışınızı değiştirirseniz, karakteriniz de zamanla değişir.

a) Doğru b) Yanlış

6. Grup halinde alacağınız kararlar, tek başınıza alacağınız kararlara göre daha az risklidir.

a) Doğru b) Yanlış

7. Doğal yatkınlığımız, yeni tanıştığımız birinin benzerlikleri yerine farklılıklarına odaklanmaktadır.

a) Doğru b) Yanlış

8. Bir satıcının satmaya çalıştığı pahalı bir ürünü satın almayı reddedenler, bunun üzerine kendilerine daha ucuz bir ürün satılmaya çalışıldığında bu ürünü satın almayı daha kolay reddederler.

a) Doğru b) Yanlış

9. İkna etmede, mantıklı önermeler etkilidir.

a) Doğru b) Yanlış

10. Güven derecesi düşük kaynaklardan gelen ikna telkinlerinin etkinliği zamanlar artar.

a) Doğru b) Yanlış

Ve artık yanıtlar:

1. Etki ve algı üzerine yapılan çalışmalar, insanların bir diğer insanla ilgili sosyal yargılarının, kişinin fotoğrafına bile saniyenin 20'de biri süreyle bakıldığında oluştuğunu göstermiştir. İlk intiba denilen olgu, kişiler arası iletişimde, güçlü bir belirleyicidir.

2. Beyin fırtınaları üzerine çalışmalarıyla çığır açan Prof. Paul Paulus, 4 ve daha fazla kişiden oluşan grupların, zor

bir problemin çözümüne yönelik, kişinin yalnız başına çalışmasına kıyasla üretebileceği çözüm miktarını iki katı kadar olduğunu tespit etmiştir.

3. Grup halinde yapılan çalışmalarda işten kaytarma, Asya gibi kolektivist kültürün yaygın olduğu toplumlarda, bireyselliğin baskın olduğu ABD gibi ülkelere nazaran daha az görülmez. Kolektivist kültür işten kaytarmada etkin değildir. Örneğin bazı uzak doğu kültürlerinin çalışkan olması, başka bir kültürel özelliğin sonucudur; kolektivist olmanın değil.

4. Bir halat çekme yarışmasında, bireysel olarak çektiğinizde, bir grup içinde halat çekmenize kıyasla daha az kuvvet uygularsınız. Maalesef, grup içinde, diğer üyelere güvenererek kaytarma olasılığı artmaktadır.

5. Davranışlarınız ve karakteriniz arasındaki ilişki şu şekildedir: Davranışınızı değiştirirseniz, karakteriniz de zamanla değişir. Doğru gördüğünüz hareket kalıplarını benimseyerek davranışı değiştirmek, zamanla karakterinizde de olumlu değişikliklere sebep olacaktır.

6. Grup halinde alacağınız kararlar, tek başınıza alacağınız kararlardan daha az riskli değildir. Hatta, pek çok araştırmancının ortaya koyduğu gibi, grup içindeki kişilerin herkes tarafından bilindiklerini bildikleri fikirleri paylaşmayı tercih ettiklerini düşünürsek, inanılmaz riskli kararlar geniş mutabakatlarla alınabilir.

7. Doğal yatkınlığımız, yeni tanıştığımız birinin benzerlikleri yerine farklılıklarına odaklanmaktadır. Benzerlikleri mümkün olduğunca vurgulamak bu algıyı bir miktar da olsa olumlu yönde değiştirebilir.

8. Bir satıcının satmaya çalıştığı pahalı bir ürünü satın almayı reddedenler, bunun üzerine kendilerine daha ucuz bir ürün satılmaya çalışıldığında bu ürünü satın almayı daha kolay kabul ederler. Bu bilinen bir satış yöntemidir ve altında sosyal psikolojinin bu gerçeği yatar.

9. İkna etmede, mantıklı önermeler etkili değildir. İkna süreçleri çok farklıdır, hatta insan çoğu zaman irrasyoneldir. Sebep-sonuç ilişkisinin baskın olduğu mühendislik disiplinlerindeki yöneticiler için bu irrasyonaliteyi öğrenmek, iş hayatındaki sebep-sonuç ilişkilerinin anlaşılması bağlamında yeni entelektüel kapılar açacaktır.

10. Güven derecesi düşük kaynaklardan gelen ikna telkinlerinin etkinliği zamanlar artar. Bu gerçek, propagandanın temellerinden biridir.

Projelerde Yaşanan Çekişmeler ve Kısıtlar

Ömür Benek



2011 yılından bu yana PMI-TR üyesi olan Ömür Benek, Proje Yönetimi üzerine danışmanlık ve eğitim hizmetleri vermekte olup deneyimlerini kendi ismiyle açtığı (omurbenek.com) bloğunda paylaşmaktadır. Teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek Proje Yönetiminin Türkiye’de yaygınlaşması için çeşitli çalışmalarda bulunmakta ve bu konularda yeni projeler geliştirmek istemektedir.

2007 - 2014 yılları arasında Türk Telekom’ da sahadan genel müdürlüğe kadar farklı birimlerde çalışmış olup Proje Yönetim Ofisinde Proje Yöneticiliği görevi sırasında Türk Telekom Grubunun IT ve CRM tabanlı önemli projelerinde görev aldı. 2014 yılından bu yana DenizBank Finansal Hizmetler Grubuna bağlı IT firması Intertech’ de Proje Yönetim Ofisi - Proje Yöneticisi olarak çalışmalarına devam etmektedir.

Ömür Benek, akademik kariyer yolculuğunda ise Erciyes Üniversitesi Elektronik mühendisliği lisans eğitiminin ardından, Marmara Üniversitesi’nde İşletme Yüksek Lisans eğitimi almış olup İstanbul Üniversite’sinde Elektrik-Elektronik Mühendisliği’ nde yüksek lisans tez aşamasında eğitimlerine devam etmektedir.

Ömür Benek evli olup bir kız çocuğu babasıdır.

Bir projeye başlamak için tüm hazırlıkları yaptığınızı düşünün: Proje başlatma belgenizi hazırladınız, bu belgeyi sponsora imzalattınız, sponsor sizi tüm paydaşlara tanıtan bir bilgilendirme de yaptı diyelim. Sonrasında siz de proje başlangıç toplantısını düzenliyorsunuz. Artık bu zamana kadar düzgün ve istenildiği şekilde giden her şey başlangıç toplantısından itibaren çok farklı olacaktır. Zaten bunu toplantı sırasında siz de ufaktan ufaktan fark edeceksiniz. . .

Projelerde en çok tartışılan ve çekişmelere neden olan ana konuları şöyle sıralayabilirim:

1. Zaman Kısıtları
2. Bütçe/Maliyet Kısıtları
3. İnsan Kaynağı Talepleri/Kısıtları
4. Kapsam Değişiklikleri
5. Geliştirmelerde Önceliklendirmeler
6. Hedeflere uygun olmayan aksiyonlar

Bu konuları biraz açmakta yarar görüyorum:



1- Zaman kısıtı projelerde en sık yaşanan ve en zorlayıcı olan alanlardan biridir.

Proje paydaşlarına vermiş olduğunuz süreler onlar için her zaman zorlayıcı olacaktır. Özellikle şirket proje bazlı bir organizasyon yapısında değilse, paydaşların devam ettirmek zorunda oldukları operasyonel başka işleri de olabilir. Ancak projenin onlara olan faydasını çok iyi şekilde anlatabilirsanız o zaman verecekleri önem ve ilgi de artacaktır.

2- Bütçe/Maliyet kısıtları da projelerde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır.

Buradaki sorunları ikiye ayırmak istiyorum. Bunlardan ilki projenin planlama aşamasında finans birimleriyle yapılan görüşmelerde anlaşılın bütçenin projenin ilerleyen aşamalarda kesintiye uğraması durumu. Bu çok sık yaşandığı için benim önerim planlama aşamasında bu riski de göz önünde bulundurarak bütçenize ekleme yapmaktır. Yine projelerde yaşanan bir diğer sorun ise projenin yürütülmesi sırasında size verilmiş olan bütçelerin şirketin stratejik hedefleri, kemer sıkma politikaları, finans birimlerinin kararı veya genel müdür kararıyla kesintiye uğramasıdır. Bunun önlemine de planlama aşamasındaki Risk Cevaplarına yazmanız çok faydalı olacaktır. Bunun kesinlikle yararını göreceksiniz.

3- Projedeki kısıtlardan ve çekişmelerden bir diğeri de insan kaynağı sorunudur

Aslında bu sorun sadece projelerde değil fonksiyonel birimler arasında rutin işleri ve çalışmalarını ya da normal kadro çalışmalarını sırasında da yaşanabiliyor. Projenin ilerlemesi açısından bakacak olursak projenin etkisi hangi birimde yüksekse o birim tarafından gerekli insan kaynağı her zaman sağlanacaktır. Bu nedenle faydanın proje yöneticisi tarafından çok iyi şekilde paydaşlara anlatılması gereklidir.

4- Projenin yürütme ve izleme-kontrol aşamalarında yaşanan kapsam değişiklikleri özellikle de büyük değişiklikler çok önemli sorunlar ortaya çıkarmaktadır.

Eğer bu değişiklik istekleri planlama aşamasında dile getirilmiş olsaydı o zaman daha çabuk kompanze edilebilir ve etkisi minimize edilmiş olabilirdi. Ama özellikle projenin sonuna doğru yapılan tüm kapsam değişiklikleri ne kadar minimize edilmeye çalışılırsa çalışılсын maliyeti olacaktır.

5- Projelerde özellikle IT geliştirmeleri ya da yapılacak bir işin öncelik sıralamasında yaşanan bir değişim bundan etkilenen fonksiyonlar arasında sorunlara yol açacaktır.

Bu tür durumlar genelde IT geliştirmelerinin çok ileri tarihlerde alınması nedeniyle yaşanmaktadır.



6- Bir de projenin içinde yer alan ama aslında proje hedefine doğrudan etkisi olmayan hedefler girmiş olabilir.

İşte bu tür hedefleri proje planından çıkarmak proje yöneticisinin işidir. Planlama aşamasında belirlenen bir sorun o sırada yok edilirse ileride büyüyen bir yara veya kangren olmadan önü kesilebilir.

Çok zor olsa da kısıtlanmadan ve çekişme yaşanmadan geçen başarılı projeleriniz olması dilekleriyle...

PMI Türkiye Chapter Yönetim ve Organizasyon Modeli

PMI TR'ye "GÖNÜLLÜ ARIYORUZ" diye seslendiğimizde, aslında "PMI TR'ye BAŞKAN ARIYORUZ" diyoruz...

PMI TR Chapter ülkemizde bir Sivil Toplum Kuruluşu olarak konumlanmıştır. Her STK'da olduğu gibi tüzüğü, yönetim kurulu ve diğer organları bulunmaktadır. Fakat, ülkemizde alışılmış STK yönetim tarzı ve modelinden oldukça farklı bir yönetim biçimine sahiptir.

PMI TR'nin Türkiye'de Proje Yönetimi bilgi, beceri, teknik ve gelişmelerini ülke çapında yaymak ve desteklemek amacı ile kurulmuş olduğunu ve proje yönetiminin çağdaş, değişken ve dinamik bir yapı içinde gelişmeleri günü gününe ve anlık takip ettiği durumda başarılı olacağını düşündüğümüz zaman, PMI TR'nin klasik organizasyon ve yönetim yapısı yerine daha modern, dinamik bir yapıyı tercih edeceğini tahmin etmek hiç zor olmayacaktır.

PMI TR yönetim yapısının en üst seviyesinde altı başkan yardımcısı bulunur. Bu altı başkan yardımcısının (Vice President: VP) içlerinden birisi başkan, bir diğeri ise "President Elect" yani önümüzdeki senenin başkanı olarak, bu altı kişi tarafından seçilir. Yani bir sene sonranın başkanı bu sene seçilmiştir. Bu seneki başkan da geçen sene "President Elect" olarak seçilmiş ve geçen sene başkan ile birlikte görev yapmıştır. Bu sayede başkan, görevde olduğu bir sene boyunca gelecek sene başkanı olacağı belirlenmiş olan VP ile bir sene boyunca çalışır.

PMI TR organizasyonunda Başkan'ın bir orkestra şefi olduğunu ve oy hakkı ve etkisi bakımından diğer VP lerden bir farkı bulunmadığını belirtmekte fayda var. Her karar yönetim kurulunu oluşturan altı VP tarafından oylanır ve karar alınması için çoğunluk oluşması gerekir.

Yönetim kurulunu oluşturan altı VP ile birlikte, yine seçim ile belirlenen direktörler görev yaparlar. Direktörler operasyonel seviyede, yönetim kurulu ise stratejik seviyede kalmayı hedeflemiştir. VP'ler ve direktörler iki senelik bir görev süresi için PMI TR üyeleri tarafından seçilirler. Ancak başkanın görev süresi bir yıldır. İki dönem üst üste VP seçilen bir kişinin tekrar VP'liğe aday olabilmesi için bir dönem ara vermesi gerekmektedir.

Bu sistemin kesintisiz işleyebilmesi için seçimler her sene yapılır ve her seçimlerde yönetim kurulunun ve direktörlerin bir kısmı değişir. Göreve bir sene daha devam edecek olan ekip, yeni seçilen ekibin yönetime alışmasını ve PMI TR'nin işlevlerinin kesintiye uğramadan devam etmesini sağlar.

Her sene yapılan seçimleri "nominating komite" yönetir. Bu seçim komitesi PMI TR'ye uzun yıllar hizmet etmiş tercihen eski başkanlar ve/veya VP'ler arasından yönetim kurulu tarafından oluşturulur ve görev süresi sona erecek olan senenin başkanı tarafından koordine edilir. Seçimlerde o sene boşalan VP ve direktörlerin sayısı açıklanır ve aday adayları seçim komitesine başvurur. Aday aday olmanın tek önkoşulu ise PMI TR üyesi olmaktır. Seçim komitesi PMI TR tüzüğünde belirtilen kariyer yolu doğrultusunda "aday aday"larını değerlendirir ve adayları belirler. PMI TR tüzüğünde belirtilen kariyer yolu, direktör pozisyonuna başvuran aday adaylarının önceden direktör yardımcılığında bulunmuş olmasını, direktör yardımcısı aday adaylarının ise belirli bir süre gönüllü olarak çalışmış olmasını öngörmektedir. Yönetim kurulunu oluşturan VP pozisyonuna aday olabilmek için ise daha önce direktör pozisyonunda görev yapmış olmak gerekmektedir.

Bu sayede PMI TR yönetim kurulu ve direktörleri devamlı olarak değişmekte ve dinamik kalmaktadır. Bu sistemin devamlı çalışabilmesinin koşulu; sisteme devamlı olarak yeni gönüllülerin katılımları, gönüllülerin direktör yardımcılığına oradan direktörlüğe yükselerek, yönetim kuruluna aday olmalarıdır.

Kısaca, bir etkinlikte veya iletişim kanalında bizler PMI TR gönüllüleri "GÖNÜLLÜ ARIYORUZ" diye seslendiğimizde, aslında "PMI TR'ye BAŞKAN ARIYORUZ" diyoruz...

Hazırlayan

İsmail Kurtoğlu, EEE, PMP



Neden PMI Türkiye'ye Üye Olmalıyım?

PMI Türkiye, proje yönetimi mesleğinin Türkiye'deki gelişimine katkıda bulunmak ve bu çalışmalarını sizlerin desteği ve katılımıyla daha ileri götürmek amaçlı tamamı gönüllülerden oluşan bir kuruluştur. Bizleri tanımak ve aktiviteler hakkında bilgi almak amacıyla web sitemizi www.pmi.org.tr ziyaret edebilir, sosyal medyadan takip edebilirsiniz.

<http://www.linkedin.com/company/pmi-tr>

<https://www.facebook.com/PMITR>

https://twitter.com/PMI_TR

Neden Üye Olmalıyım?

PMI Türkiye'ye üye olarak kendiniz için birçok avantaj ve fayda elde edersiniz. Örneğin, sektördeki proje yöneticileri ile tanışma, sektörel iş ağını genişletme ve bilgi paylaşımında bulunarak kendinizi geliştirme fırsatına sahip olursunuz.

Üyeliğin Faydaları

- PMI Türkiye'nin her ay düzenlemiş olduğu etkinliklere ücretsiz katılarak PDU (professional development unit) kazanabilirsiniz.
- Seminer, çalışma grupları, mesleki gelişim aktivitelerinde üyelere özel indirimlerden faydalanma hakkına sahip olursunuz.
- Geniş bilgi kaynaklarına erişim sağlarsınız.
- Gönüllülük çalışmaları sayesinde gelişim fırsatlarını değerlendirirsiniz.

- İş ağını genişleterek kariyer ve profesyonel alanda ilerleme kaydedersiniz.
- Yönetim kurulu seçimlerinde aday olma ve oy kullanma hakkına sahip olursunuz.

Nasıl Üye Olabilirim?

PMI Türkiye'ye üye olabilmek için öncelikle PMI Global üyesi olmanız gerekmektedir.

PMI Global üyeliği için aşağıdaki bağlantıya tıklayınız.

<http://www.pmi.org/en/Membership/Membership-Types-of-Memberships.aspx>

Açılan sayfadan üyelik tiplerini inceleyerek, size uygun üyelik tipini (bireysel/ öğrenci/ emekli) belirleyiniz. Belirlemiş olduğunuz üyelik tipine ait bilgilerin altında yer alan "join" bağlantısından PMI Global ve PMI Türkiye üyeliğinizi gerçekleştirebilirsiniz.

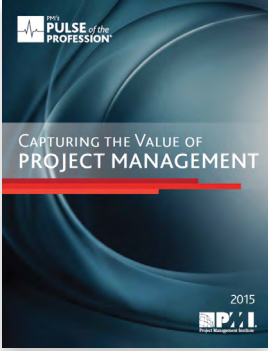
Eğer PMI Global üyesi ve üyeliğiniz güncel ise aşağıdaki bağlantıya tıklayarak PMI Türkiye üyeliğinizi gerçekleştirebilirsiniz.

<http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00100110700>

Bize membership@pmi.org.tr adresinden ulaşabilirsiniz.

Sizleri de aramızda görmekten mutluluk duyacağız...

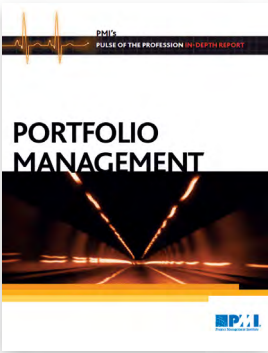
PMI Global'den Haberler



“PMI’s Pulse of the Profession” Yayınlandı

Proje yönetimine odaklanarak, organizasyonların stratejik hedeflerine nasıl ulaşabileceğini öğrenmek için; PMI tarafından 2015 yılında yayımlanan “PMI’s Pulse of the Profession” raporunu inceleyebilirsiniz. Rapora göre yüksek performans gösteren organizasyonların projelerinin %80’ ninden fazlası zamanında, bütçesi içinde ve proje hedeflerini karşılayacak şekilde tamamlanmaktadır. **“PMI’s Pulse of the Profession”** raporunu aşağıdaki linkten indirebilirsiniz.

<http://www.pmi.org/~media/PDF/learning/pulse-of-the-profession-2015.ashx>



“PMI’s Pulse of The Profession In-Depth Report Portfolio Management”

Portföy yönetimi sayesinde verimliliği artırabilir, ROI’ yi yükselmesini ve risklerin azalmasını sağlayabilirsiniz. PMI tarafından yayımlanan **“PMI’s Pulse of The Profession In-Depth Report Portfolio Management”** raporuna aşağıdaki linkten erişebilirsiniz.

<http://www.pmi.org/~media/PDF/Research/PMI-Portfolio-Management.ashx>



PMI Global ile projectmanagement.com işbirliği

PMI Global, proje yönetimi üzerine bilgi ve deneyim paylaşımları yapılan PMI Community topluluk sayfasını bundan sonra www.projectmanagement.com adresi üzerinden takip edebileceğimizi duyurdu.

Sayfaya giriş yaparken PMI Global (pmi.org) adresinde kullandığınız kullanıcı adınız ve şifrenizle giriş yapmayı unutmayınız...



PMXPO 2015!

ProjectManagement.com yıllık sanal konferans ve sergisi 30 Nisan tarihinde. Ücretsiz katılın. Endüstri uzmanları ile yapılacak altı önemli seansı kaçırmayın:

Seanslar:

- Why You Need to Consider Redefining the PMO (Mark Price Perry, Andy Jordan & Dave Prior)
- PMI’s Annual Pulse of the Profession: An In-Depth Look at Requirements Management (Tricia Cabrey)
- PPM Process Management and the Role of the PPM Process Owner (Steve Romero)
- 10 Ways to Market Your Project (Elizabeth Harrin)
- Do or Die Agile Leadership Practices for Today’s eXtreme Projects (Doug DeCarlo)

<http://www.projectmanagement.com/PMXPO2015/>



2015 PMO of the Year

PMI tarafından düzenlenen "2015 PMO of the Year" ödülüne başvuru için son tarih 01 Mayıs 2015'tir. Başvuru şartlarını öğrenmek ve başvuruda bulunmak için aşağıdaki linki kullanabilirsiniz.

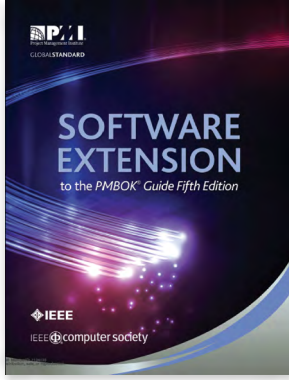
<http://www.pmi.org/About-Us/Our-Professional-Awards/PMO-of-the-Year-Award.aspx>



Şubat ayı Proje Yönetim Dünyası dergimizde, PM World Journal'ın Yönetici Editörü David Pells ile gerçekleştirdiğimiz röportajımız PM World Journal Mart sayısında "Featured Interview" olarak yayınlandı.

PMI Turkey Interview with David Pells, PMI Fellow and PMWJ Managing Editor
By Petek Kabakci (Turkey)

<http://pmworldjournal.net/article/interview-david-l-pells/>



Software Extension to the PMBOK Guide Fifth Edition

IEEE ve PMI ortaklığı ile geliştirilen "Software Extension to the PMBOK Guide Fifth Edition" standardı yazılım geliştirme projeleri için kılavuz olmaktadır. 2013 yılında yayımlanan bu standardı aşağıdaki linkten satın alabilirsiniz.

<http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101457501>



16-17 Nisan 2015 tarihleri arasında İstanbul Hilton Kozyatağı Otel' de düzenlenecek olan Dinamikler 2015' in etkinlik sayfasına aşağıdaki sayfadan erişebilirsiniz. PMI TR Üyeleri etkinliğe özel bir indirimle 1100 TL yerine 900 TL karşılığında kayıt olabilirler.

<http://www.dinamikler.org>



Proje Yönetim Dünyasından Haberler

İsmail Kurtoğlu, 2016 yılında Başkanlık yapmak üzere President Elect olarak seçildi.



PMI TR 2015 yönetim kurulunu oluşturan Başkan Metin ÖRNEK, VP İsmail KURTOĞLU, VP Gülşah GÖYMEN, VP N. Murat ERKAN, VP Selin Çağlar ve VP Hadi ÇOLAKOĞLU tarafından yapılan seçim sonucunda VP İsmail KURTOĞLU oy çokluğu ile "President Elect" olarak seçildi.

"President elect" seçilen İsmail KURTOĞLU, 1965 yılında Ankara'da doğdu, İzmir Atatürk Erkek Lisesi'nin ardından, 1987 yılında ODTÜ Elektrik ve Elektronik Mühendisliği bölümü bitirdi. 1990 yılında aynı bölümde yüksek lisans çalışmasını tamamlayan Kurtoğlu, KTÜ bünyesinde doktora çalışmasına devam etmektedir.

Profesyonel yaşamında 30 seneyi aşkın mühendislik tecrübesi bulunan Kurtoğlu, sırası ile Aselsan, Hema Elektronik, Marconi Kominikasyon A.Ş., İnter Mühendislik A.Ş., Ericsson Microelektronik AB, Northlight Optronics AB, Gate Elektronik A.Ş firmalarında çalıştı. Kendisi halen Mitos Medikal Teknolojiler A.Ş. de ARGE Koordinatörü olarak görev yapmaktadır.

İsmail KURTOĞLU PMI Türkiye Chapter bünyesinde PMP sertifikasını aldığı 2009 yılından beri gönüllü olarak faaliyet göstermeye başladı. Bu kapsamda PMI TR bünyesinde aşağıdaki görevlerde bulundu.

- 2011: PM Summit Ankara: Defense Etkinliği Proje Yürütücüsü
- 2012: Sponsorluklardan Sorumlu Direktör
- 2013: Marketing, PR, Outreach ve Sponsorluklardan Sorumlu Başkan Yardımcısı
- 2014: Yönetim ve Finansdan Sorumlu Başkan Yardımcısı

İsmail KURTOĞLU evli ve bir çocuk babasıdır.

PMI Türkiye Ankara Şube kuruluşu PMI Global'in onayına sunuldu

PMI Türkiye sizlerin katkılarıyla her gün büyüyor ve misyonu olan "proje yönetimi ve proje yöneticiliği mesleği konusunda farkındalık yaratma"yı gerçekleştirmek için ülke genelinde katılımı sağlayarak, yaygın hizmet vermeyi hedefliyor.

Bu sebeple, Türkiye'nin farklı noktalarında şubeler açmak, öncelikli inisiyatiflerimiz arasında yer alıyor. Böylelikle faaliyetlerimizde yakaladığımız çeşitliliği Türkiye coğrafyasının farklı noktalarına ulaştırarak daha iyi hizmet verebileceğiz. Şubeleşme konusundaki girişimlerimiz, Ankara Şubesi oluşturmak üzere 2014 yılı başında başladı ve şu anda PMI Global'dan gelecek onayı beklemekteyiz. PMI Türkiye Merkez'e bağlı olarak çalışacak olan Ankara Şubesi tam olarak kurulduğunda tüm fonksiyonları kendi içerisinde gerçekleştirecek gönüllü kadrolarına sahip olacaktır.

Ankara'lı proje yöneticileri! Mesleki hayatınızda proje yöneticiliğinin avantajlarını daha iyi farketmek ve başkalarının bu konudaki gelişimine katkı vermek isterseniz yeriniz tam burasıdır! PMI Türkiye Ankara Şubesine katılın, gönüllü olun, hep birlikte güçlenelim.



İletişim: Dilek Koçak
PMI TR Ankara Şube Direktörü
Dilek.kocak@pmi.org.tr

PM World Library

Proje ve Program Yönetimi Alanında Zengin Kaynak



Kuruluşu ve Hedefleri

PM World Library, Amerika Birleşik Devletleri merkezli PM World organizasyonu tarafından yürütülmekte olan ve pmworldlibrary.net adresi üzerinden çevrimiçi kütüphane hizmeti veren bir oluşumdur. "Proje ve Program Yönetimi (P/PM) disiplinlerinde sürekli öğrenme ve bilgi paylaşımı sağlamak üzerine küresel bir kaynak olma" misyonu ile yola çıkan oluşum, bu yolla P/PM uzmanlıklarının birer meslek olarak tanınması ve geliştirilmesine katkı sağlamayı da hedeflemektedir.

Oluşum küresel boyutta kalıcı bir değer kazanma hedefi doğrultusunda, coğrafya ve sektörden bağımsız olarak proje ve program yönetiminin konu olabileceği her türlü çalışma alanından yayınları kapsamına almaktadır. Bu kazanımın gerçekleşmesi için P/PM konularında hem teorik ve pratik bilgi üretiminin artırılması hem de bu bilginin hızlı ve kolay paylaşımının desteklenmesi gerekliliği bilinci temel alınmaktadır.

Kütüphane İçeriği

Kütüphane içeriği, yönlendirme komiteleri denetiminde, PM World Journal kapsamında yayınlanan içerik ile doğrudan P/PM uzmanlığına sahip üyeler tarafından sağlanan içeriğin birleşimden oluşmaktadır. Kütüphane üzerinden P/PM alanları ile ilgili olarak dünyanın çeşitli ülkelerinden uzmanların katılımı ile oluşturulan çok sayıda değerli yayına ulaşmak mümkündür. Bu kapsamda akademik makaleler, proje yönetimi dünyasından haberler, dünya çapında önde gelen P/PM uzmanları ile söyleşiler, kitap incelemeleri, çeşitli araştırma sonuçları, mesleki uygulamalarda karşılaşılan sorunlar ve çözümler, P/PM disiplinlerinin bilinirliğinin artırılması ve yaygınlaştırılmasına yönelik öneriler ve uygulama örnekleri yer almaktadır.

Kütüphanede ayrıca, P/PM alanlarına ilişkin lisans ve lisansüstü programlar, kurumlar tarafından verilen eğitim ve danışmanlık hizmetleri, P/PM içeriğine sahip benzer

kütüphaneler, internet siteleri, bloglar, kitaplar gibi ilgili bağlantılar listelenmektedir. Bu özelliğiyle oluşum, zamanla içeriğini zenginleştirerek P/PM bilgi alanlarında üretilmiş değerlere ilişkin her türlü kaynağı bünyesinde bulunduran güçlü bir arşiv niteliği kazanma yolunda ilerlemektedir.

PM World Journal

PM World, P/PM kazanımlarına ilişkin misyonu doğrultusundaki çalışmalarının bir parçası olarak, 2010 yılı Ağustos ayından başlayarak PM World Journal adıyla aylık dergi yayınlamaktadır. pmworldlibrary.net adresi üzerinden erişilebilen dergide P/PM üzerine güncel araştırmalar, eğitimler ve etkinliklerin yanı sıra özgün makaleler, proje yönetimi uygulayıcısı kişi ve kurumlara dair paylaşımlar ile uygulama örnekleri de yer almaktadır.

Kişisel Gelişim ve Tanınırlık

PM World Library, içeriğin oluşturulmasına katkıda bulunan P/PM profesyonellerine, web sitesi üzerinde kişisel özgeçmiş ve ilgili diğer bilgilerini paylaşabilecekleri bir alan sağlayarak dünya çapında tanınırlık ve saygınlık kurmalarına katkıda bulunmayı görev edinmektedir. PMI sertifikalı yazarlar bu katılımları dolayısıyla PDU kazanabilmektedirler.

Sonsöz

PM World Library ilgi alanı kapsamında yer alan yayın ve paylaşımları bünyesine katarak geliştirmekte ve şimdiden gerek kütüphanenin öz içeriğinden gerekse adreslenen benzer bağlantılar üzerinden ulaşılabilen zengin bir arşiv sunmaktadır. Bizler de P/PM profesyonelleri olarak, bu kütüphaneyi takip ederek proje ve program yönetimi alanında profesyonel gelişimimize katkıda bulunabilir ve dilersek yazar olarak bilgi ve deneyimlerimiz ile bu paylaşımına destek sağlayabiliriz.

Hazırlayan

Özlem Derya Erdoğan, EEE, PMP

Proje Yönetimi ile ilgili Özlü Sözler



“ The P in PM is as much about ‘people managment’ as it about ‘project management.’ ”

Cornelius Fictner



“ Nine people can't make a baby in a month. ”

Fred Brooks

“ One of the single most important characteristics of a first-rate project manager is excellent communication skills. Written and oral communications are the backbone of all successful projects. It is your job to ensure that the information is explicit, clear and complete so that your audience will have no trouble understanding what has been communicated. ”

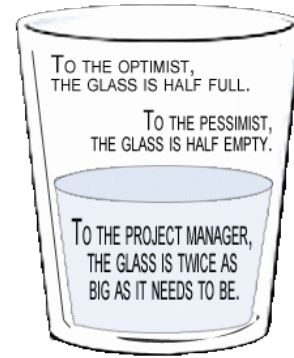
Kim Heldman



“ Project management is like juggling three balls – time, cost and quality. Program management is like a troupe of circus performers standing in a circle, each juggling-three balls and swapping balls from time to time. ”

G. Reiss

Mizah



Projelerimiz bizi bazen üzüyor, bazen sevindiriyor, bazen de güldürüyor. Özellikle üzerinden zaman geçince bazı olayları gülerек anıyoruz. Mizah sayfamızda, yaşadığınız, gördüğünüz, duyduğunuz sizi güldüren olayları, karikatürleri, fıkraları bizimle paylaşın. Hep beraber gülelim.

Etkinliklerimiz

31
Mart
2015



Istanbul Anadolu Yakasi Profesyonel Gelişim Aktivitesi - Konuşmacı: Hadi Çolakoglu

28
Mart
2015



PMI Türkiye İstanbul Üyelik ve Gönüllülük Toplantısı

27
Mart
2015



Izmir Profesyonel Gelişim Etkinliği - Konuşmacılar: Y. Doç. Dr. Seren Özmehmet Taşan ve Flexlink Türkiye Satış Müdürü Bahadır Çöler

26
Mart
2015



PM Summit Ankara Durum Değerlendirme Toplantısı

24
Mart
2015



İstanbul Avrupa Yakası Profesyonel Gelişim Etkinliği: Servis Olarak Proje Yönetimi: PMO da Servis Kültürü Yaratmak - Konuşmacı: Şirin AKTAŞ



12
Mart
2015



PMI TR Yönetim Kurulu Toplantısı (İstanbul-Ankara)

10
Mart
2015



Ankara Profesyonel Gelişim Etkinliği - Konuşmacılarımız: Graham Olver - Karen Brookes

24
Şubat
2015



İstanbul Profesyonel Gelişim Etkinliği - Konuşmacılarımız: Erdem Seherler – Leyla Arslan

17
Şubat
2015



Ankara Profesyonel Gelişim Etkinliği - Konuşmacılarımız: Dr. Yiğit Koray GENÇ - Emre AKIN



12
Şubat
2015



PMI TR Yönetim Kurulu Toplantısı (İstanbul-Ankara)



**PMI TR, aynı ayda iki ayrı kıtada
Profesyonel Gelişim Aktivitesi yapan
tek chapter oluyor.**

PMI TR Türkiye her ay hem Avrupa hem de Asya yakasında gerçekleştireceği etkinliklerle proje yönetimi profesyonellerini buluşturuyor.

PMI TR her ay İstanbul'da hem Avrupa hem de Asya kıtasında Profesyonel Gelişim Aktivitesi yapmaya başladı.



2
Şubat
2015

PM Summit Ankara Proje Ekibi Toplantısı

Nisan / Mayıs Ayı Etkinliklerimiz

9 Nisan

Genişletilmiş Yönetim Kurulu Toplantısı

11 Nisan

Üyelik ve Gönüllülük Toplantısı
Ankara

14 Nisan

Profesyonel Gelişim Aktivitesi
İstanbul / Avrupa

21 Nisan

Profesyonel Gelişim Aktivitesi
Ankara

28 Nisan

Profesyonel Gelişim Aktivitesi
İstanbul / Anadolu

14 Mayıs

Genişletilmiş Yönetim Kurulu Toplantısı

29 Mayıs

Profesyonel Gelişim Aktivitesi
İzmir

İstanbul ve Ankara Proje Yönetim Zirvesi İki Güçlü Tema İle Sizlere

Proje Yönetim Zirvesi İstanbul “Proje Yönetiminde Yeni Trendler”

11-12 Eylül 2015

Boğaziçi Üniversitesi'nin akademik işbirliği ile gerçekleşecek olan PY Zirvesi alt başlıkları şu şekildedir ;

İLETİŞİM

Yetenek Yönetimi
Küreselleşme
Sosyal Beceriler
Dağıtım Liderlik
Kişisel Gelişim
İşyerinde Yeni Kuşak
Cinsiyet Eşitliği

TEKNOLOJİ

Araçlar
Açık Kaynak Inovasyonu
Siber Güvenlik
Mobil & Bulut İşbirliği
Uzaktan Çalışma
Sosyal Medya
Ortak Portal Yaklaşımı

YÖNTEM

Sertifika ve Belgeler
Çevik Yöntemler
Yalın
Scrum
Yaklaşan Dalga Planlaması
Risk Yönetimi
Değişim Yönetimi
Yeni “Proje Yönetim Ofisi”
Yapıları

İNNOVASYON & START-UP

Sosyal Sorumluluk
Projelerde Sürdürülebilirlik
Girişimcilik

Proje Yönetim Zirvesi Ankara “Kalkınma ve Proje Yönetimi”

14 Ekim 2015

“Kalkınma ve Proje Yönetimi” temasıyla; ülkemizin kalkınmasında önemli rol oynayan projelerin yönetimlerinde sahip olunan tecrübeler ve yaşanan sorunlar konusunda bilgi alışverişinin sağlanması hedefliyoruz.

Kalkınma sadece büyüme ile eşanlamli bir kavram olarak anlaşılmamalıdır. Beslenme, barınma olanakları, sağlık ve eğitim hizmetleri, insan hakları gibi göstergelerde kalkınma kavramının içinde düşünülmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilir kalkınma sadece ekonomik verilerin ışığında incelenmemeli, sosyal ve siyasal boyutlarla bir bütün içerisinde analiz edilmelidir. Var olan kaynakların etkin kullanılmaya çalışılması, ekonomi ve çevre koşullarının bir arada ele alınmasının daha faydalı olacağı inancının yanı sıra, teknolojik gelişmelerinde sürdürülebilir kalkınmaya olumlu katkıları olacağı inancı hakimdir.

Kimler Katılmalı

- Yönetim Kurulu Üyeleri
- Genel Müdürler
- Portföy, Program ve Proje Yönetim Uygulayıcıları
- Program Yönetim Ofisi Yöneticileri
- Danışmanlar
- Sivil Toplum Kuruluşları ve Kar Amacı Gütmeyen Organizasyonlar
- Akademisyenler
- Proje Yönetim Yazılımları Tedarikçileri
- Öğrenciler

Sponsorluk fırsatı

Ülkemizde yapılan bu en büyük proje yönetim etkinliğinde firmanızın da katkısı olsun ister misiniz?

PM Proje Yönetim Zirvesi İstanbul Proje Yöneticisi

Asena Dirican

E posta: asena.dirican@pmi.org.tr

PM Proje Yönetim Zirvesi Ankara Proje Yöneticisi

Emre Aliç

E posta: emre.alic@pmi.org.tr

Sosyal Medyada PMI-TR



Business Ankara
@BusinessAnkara

"Kalkınma ve Proje Yönetimi" temalı PM Summit 14 Ekim'de @ankara 'da



PMI TR Chapter
@PML_TR

@PML_TR ailesi olarak 8 Mart Dünya Kadınlar Gününü kutlarız... #8Mart #projeyönetimi #pmi #pml_tr #PMP #WomensDay



PMI TR Chapter
@PML_TR

@PML_TR olarak 8 - 14 Mart 2015 Bilim ve Teknoloji Haftası'nı bu sektörlerde çalışan Profesyoneller için kutlarız...



PMI TR Chapter
@PML_TR

#18Mart1915 Çanakkale Zaferi kutlu olsun ! Gazi Mustafa Kemal ile tüm şehit ve gazilerimizi rahmetle anıyoruz...



PMI TR Chapter
@PML_TR

@PML_TR Tüm hekimlerimizin ve sağlık sektöründe çalışanların #14MartTıbbayramı kutlu olsun #projeyönetimi #pmp #pml_tr



PMI TR Chapter
@PML_TR

@PML_TR Mart ayı Ankara Profesyonel Gelişim Aktivitemize herkesi bekleriz... #projeyönetimi #pml_tr #pmp #pmi



PMI TR Chapter
@PML_TR

@PML_TR 24 Mart Salı günü İstanbul Avrupa Profesyonel Gelişim Aktivitesi' ne davetlisiniz... #projeyönetimi #pmi #pmp



Sosyal Medyada Bizi Takip Edin



PMI TR Chapter
@PML_TR

@PML_TR ailesi olarak 14 Şubat Sevgililer Gününüzü kutlar, her şeyin gönlünüzce olmasını dileriz... #projeyönetimi



PMI TR Yönetim Ekibimiz

PMI Türkiye Chapter
Yönetim Kurulu
2015



Metin Örnek
Yönetim Kurulu Başkanı



Selin Çağlar
Üyelik, Gönüllülük
Networking VP



Hadi Çolakoğlu
Profesyonel Gelişim,
Eğitim, Sertifikasyon VP



Murat Erkan
Pazarlama &
PR, Sponsorluk,
Yaygınlaştırma VP



İsmail Kurtoğlu
Yönetim & Finans VP



Gülşah Göymen
Özel Projeler, İletişim,
BT Sistemleri VP

PMI TR Yönetim Ekibimiz

Üyelik, Gönüllülük, Networking



Selin Çağlar
Üyelik, Gönüllülük, Networking VP



Mete Aydın
Üyelik İşleri Direktörü



Sibel Arslan
Gönüllülük Yönetimi Direktörü



Begüm Kökçü
Networking Direktörü



Mustafa Şahin
Membership & Volunteer Assistant Director



Mete Önbey
Membership & Volunteer Assistant Director



Sinem Karabağ
Volunteer Management Assistant Director

Pazarlama & PR, Sponsorluk, Yaygınlaştırma



Murat Erkan
Pazarlama & PR, Sponsorluk, Yaygınlaştırma VP



Ozan Öke
Pazarlama ve PR Direktörü



Dilek Güvenci
Sponsorluk ve Yaygınlaştırma Direktörü



Fidan Kurt
Marketing Assistant Director



Canan Tavukçular
PR Assistant Director



Ridvan Akçipek
Outreach Assistant Director

Yönetim & Finans



İsmail Kurtoğlu
Yönetim & Finans VP



Ragıp Özkan
Yönetim Direktörü



Aykut Güllalanlar
Finans Direktörü



Dilek Koçak
Ankara Şube Direktörü



Berrin İzci
Governance Assistant Director

Profesyonel Gelişim, Eğitim, Sertifikasyon



Hadi Çolakoğlu
Profesyonel Gelişim, Eğitim, Sertifikasyon VP



Süleyman Çavuşoğlu
PGA İstanbul Direktörü



Eren Akdur
PGA Ankara Direktörü



Sevdâ Akın
Eğitim ve Sertifika Direktörü



Sevcan Yağın
PD İstanbul Assistant Director



Serhat Önal
PD İstanbul Assistant Director



Burak Acar
Speaker Coordination Assistant Director



Hasan Yavuz
PD Ankara Assistant Director



Seyide Kurtuluş
Education Assistant Director



Murat Taner
Mentörlük Program Yöneticisi

Özel Projeler



Gülşah Göymen
Özel Projeler, İletişim, BT Sistemleri VP



Petek Kabakcı
İletişim Direktörü



Mustafa Tülü
BT Sistemleri Direktörü



Asena Dirican
PM Summit İstanbul Proje Yöneticisi



Emre Aliç
PM Summit Ankara Proje Yöneticisi



Ridvan Akçipek
PM Day Proje Yöneticisi



İpek Sahra Özgüler
Publication Assistant Director



Ömür Benek
Social Media, Website Assistant Director



Umman Boztağ
Communication Assistant Director



Özgür Çakmak
IT Assistant Director

PMI TR

Üyelik, Gönüllülük, Networking Yönetim Ekibimiz



Selin Çağlar

Üyelik, Gönüllülük, Networking ten sorumlu Başkan Yardımcısı



Mete Aydın

*Üyelik İşleri
Direktörü*



Sibel Arslan

*Gönüllülük Yönetimi
Direktörü*



Begüm Kökçü

Networking Direktörü



Mustafa Şahin

*Üyelik İlişkileri ve
Gönüllülük Direktor
Yardımcısı*



Mete Önbey

*Üyelik İlişkileri ve
Gönüllülük Direktor
Yardımcısı*



Sinem Karabağ

*Gönüllü Yönetimi
Direktor Yardımcısı*

PMI TR Üyelik, Gönüllülük, Networking Yönetim Ekibimiz



Selin Çağlar

Üyelik, Gönüllülük, Networking ten sorumlu Başkan Yardımcısı

Işık Üniversitesi İşletme bölümünden mezun olan Selin Çağlar, mezuniyetinin ardından iki yıl özel bir bankada Mufettiş olarak görev yapmıştır. Kariyerine Proje Yönetimi konusunda devam etmeye karar vermesi nedeniyle, University of Warwick de Program and Project Management Masterını tamamlamıştır. Tez konusu Earned Value (Kazanılmış Değer Yönetimi) olan Selin, Proje Yönetiminde ki deneyimine Earned Value Specialist olarak Londra'da savunma sanayinde başlamıştır. Proje Yönetiminin farklı alanlarında görev alan Selin, Türkiye'ye dönüşünün ardından Project Account Manager olarak aynı şirkette görevine devam etmiştir ve halen çalışmalarını PMP sertifikalı bir Proje Yöneticisi olarak devam ettirmektedir.

2012'de Türkiye'ye dönüşünden beri PMI Türkiye'de aktif bir gönüllü olarak çalıştı. 2013 ve 2014 yıllarında Üyelik İlişkileri direktörü olarak görev yapan Selin, 2015 yılında Üyelik ilişkileri, Gönüllülük Yönetimi ve Networkingden sorumlu Başkan Yardımcısı olarak gönüllü çalışmalarına devam etmektedir.



Mete Aydın

Üyelik İşleri Direktörü

Saint Benoit Fransız Lisesi, Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Lisans ve Bilgi Üniversitesi MBA Yüksek Lisans derecesine sahip olan Mete Aydın, 2002 yılından bu yana profesyonel olarak Bankacılık-Finans sektöründe çalışmakta olup şu anda Aktif Bank'ta Proje Yönetim Ofisi Başkanı olarak görev yapmaktadır. Süreç ve Proje Yöneticiliği deneyimine ilaveten danışmanlık ve pazar araştırma sektörü deneyimine de sahip olan Mete çok iyi derecede Fransızca ve İngilizce bilmektedir.

Mete Aydın 2013 yılında PMP olmuştur. PMI Türkiye'de gönüllü olarak çalışmaya başlayan Mete daha sonra Direktör Yardımcısı olarak 2014 yılında görevine devam etmiştir. Ayrıca, PMI Türkiye'nin mentörlük eğitimini tamamlamış olup PMIEF Türkiye kurucu ekibi arasında yer almaktadır. Aynı zamanda PM Summit 2014 ve 2014 Yıllık Üyelik toplantılarına katkıda bulunmuştur. Şu anda PMI Türkiye'de Üyelik İlişkileri Direktörü olarak görevine devam etmektedir.



Sibel Arslan

Gönüllü Yönetimi Direktörü

1983 yılında Ankara'da doğan Sibel ARSLAN, Karadeniz Teknik Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği bölümünde lisans ve Elektrik-Elektronik Mühendisliği Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimlerini tamamlamıştır. 2006 yılında Emniyet Genel Müdürlüğü Haberleşme Dairesi Başkanlığı'nda mühendis olarak çalışmaya başlamıştır. 2008-2014 yılları arasında Gate Elektronik A.Ş. şirketinde; "donanım tasarım ve gömülü yazılım mühendisi" ve "Proje Yöneticisi" olarak çalışmıştır. 2014 yılından beri Roketsan A.Ş. şirketinde "Proje Yöneticisi" olarak çalışmakta ve Gazi Üniversitesi Elektrik-Elektronik Mühendisliği Ana Bilim Dalı'nda Doktora çalışmalarına devam etmektedir.

Sibel ARSLAN'ın PMI-TR' deki gönüllülüğü PM Summit – Defence (2011) zirvesinde Proje Koordinatörlüğü ile başlamıştır. Aynı yıl Gönüllü Yönetimi Direktör Yardımcısı olarak görev almıştır ve bu süre içerisinde PM Summit – Defence (2013) zirvesinde Proje Koordinatörü olarak rol almıştır. 2013 yılından beri PMI-TR 'de Gönüllü Yönetimi Direktörü olarak çalışmaktadır.

PMI TR Üyelik, Gönüllülük, Networking Yönetim Ekibimiz



Begüm Kökçü

Networking Direktörü

İstanbul Ticaret Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği lisans diplomasına sahiptir. 2013 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi'nden Proje Yönetimi başarı sertifikası almıştır. TelectyGroup şirketinde 2 yıl proje yöneticisi olarak çalışmış, şuanda Türk Telekom Grup Şirketi AssisTT'te proje yönetim ofisinde proje yöneticisi olarak çalışmaktadır.

2012 yılından bu yana PMI-TR üyesi olan Begüm Kökçü, PMI gönüllülüğüne PMI Türkiye BT Sistemlerinde başlamış, daha sonra BT Sistemleri Asistan Direktörü olmuştur. Gönüllü olarak, Proje Yönetim Günü'nde, Proje Yönetim Zirvesi ve Profesyonel Gelişim Aktiviteleri'nde, 2013 yılında İstanbul'da yapılan PMI LIM ve PMI EMEA Global Congress'de çeşitli görev ve sorumluluklarda yer almıştır. 2015 yılında Direktör olarak seçilmiş ve PMI Türkiye'de Networking Direktörü olarak görevine devam etmektedir.



Mustafa Şahin

Üyelik İlişkileri ve Gönüllülük Direktör Yardımcısı

İstanbul Teknik Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği Lisans ve Telekomünikasyon Mühendisliği Yüksek lisans bölümlerini tamamlamış olan Mustafa Şahin, 2003 yılından bu yana profesyonel olarak telekomünikasyon sektöründe çalışmaktadır. Çalışma hayatının 2 yıla yakın kısmını, yurtdışında, Alcatel-Lucent'in Belçika ve İtalya ofislerinde geçirmiştir.

Mustafa Şahin 2013 yılı Mart ayında PMP olmuştur. Bu süreç içinde PMI Türkiye'nin mentörlük eğitimini tamamlamış ve mentörlük çalışmalarına halen devam etmektedir. Aynı zamanda IPMDAY 2014, PMSummit 2014, 2014 Yıllık Üyelik toplantılarına katıda bulunmuştur. Şu anda Üyelik ve Gönüllülük Yönetimi direktör yardımcısı olarak çalışmakta ve 2015 Üyelik toplantısının proje yönetimi görevini üstlenmektedir.



Mete Önbey

Üyelik İlişkileri ve Gönüllülük Direktör Yardımcısı

Dokuz Eylül Üniversitesi Bilgisayar Programcılığı ve Yeditepe Üniversitesi MBA Yüksek Lisans bölümlerini tamamlamış olan Mete ÖNBey, 1999 yılından bu yana profesyonel olarak Telekomünikasyon ve Çağrı Merkezi sektöründe çalışmaktadır. Halen Turkcell Global Bilgi'de Proje Yöneticisi olarak görev yapmaktadır. İngilizce ve Almanca bilmektedir.

Mete ÖNBey 2013 yılında PMP olmuştur. PMI Türkiye'de gönüllü olarak çalışmaya başlayan Mete 2015 yılından itibaren Üyelik ve Gönüllülük Yönetimi direktör yardımcısı olarak çalışmaktadır.



Sinem Karabağ

Gönüllü Yönetimi Direktör Yardımcısı

1986 yılında Kocaeli'nde doğan Sinem Karabağ, evrenin ve doğanın sırlarını keşfetmek üzere okumaya başladığı Hacettepe Üniversitesi Fizik Mühendisliği bölümünden 2012 yılında mezun olmuştur. Gate Elektronik A.Ş., TEI-TUSAŞ A.Ş. ve T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nda yaptığı stajlar sonrasında, SDT Uzay ve Savunma Teknolojileri A.Ş.'nde proje mühendisi olarak çalışmaya başlamıştır. 2014 yılı Mart ayında, Proje Portfolyo Yönetim Ofisi Müdürü olan ve aynı zamanda "Master Yoda" olarak tanımladığı Sn. Mustafa Hafizoğlu'nun motivasyon gücüyle Certified Associate in Project Management (CAPM) sertifikası almış olup, yaklaşık 1.5 yıldır PMI-TR ailesinde gönüllü olarak yer almaktadır.

Oku-Yorum / Soru-Yorum



"Thank you for sharing your interview with me in the PMI Turkey newsletter.

I must tell you that I was very positively impressed with your newsletter, with both the contents and the production quality. It is very well produced, very professional! Very impressive! Great work! I think it is one of the highest quality newsletters that I have ever seen from a PMI Chapter. Somehow it deserves more visibility."

David Pells

PMI Fellow Managing Editor, PM World Journal

"Derginizin Şubat sayısına göz gezdirdim, gerçekten çok değerli yazılara yer vermişsiniz. Benden de makale talep ettiğiniz için çok teşekkür ederim. Seve seve katkıda bulunmak isterim. Profosyonellerle akademisyenleri aynı platforma taşımak için çok etkin bir yol. Uygun olduğum en kısa zamanda size bir makale göndermeye çalışacağım. Çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim."

Doç. Dr. Bersam Bolat

İTÜ İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü

"Proje Yönetim Dünyası, proje yöneticileri için çok yönlü ve faydalı bir bilgi kaynağı olmuş. Bizim gibi uzun yıllarını proje yönetimine adanmış birçok Yeşil Kuşak sahibi iş ortağımız için de yol gösterici olacağına inanıyorum. Elinize sağlık, teşekkür ederiz.."

Gülçin Ünlü

Tedarik Zinciri Proje Yöneticisi - TescoKipa

SORU

Merhaba,

28 Mart tarihinde gerçekleştirilecek olan PMI Türkiye Üyelik ve Gönüllülük Toplantısı'nı buradaki sayfanızda gördüm.

Gönüllü olmak için bu toplantıya katılmadan önce başka herhangi bir şey yapmamız gerekiyor mu (başvuru, mail vs.)?

Teşekkürler

Aslı Karabulut

CEVAP:

Merhaba Aslı Hanım, ilginize teşekkür ederiz. Herhangi birşey yapmanız gerekmiyor önceden. Doğrudan toplantıya katılabilirsiniz. Saygılarımızla.

PMI TR

SORU

Türkçe PMBOK'u nereden alabilirim?

CEVAP:

Pandora.com.tr ve pttkitap.com adreslerinden satın alabilirsiniz. Bu adresleri pmi.org.tr sayfasında da duyurulmuştur.

PMI TR

SORU : PMI'a üye olmak istiyorum fakat PMP değilim. Bu durum üye olmama engel mi?

CEVAP: PMI ve PMITR üyesi olmak için PMP ya da başka sertifika sahibi olmak zorunlu değildir. PMI, proje yönetimi üzerine standartlar geliştiren, belirli sertifikalar veren, araştırmalar ve yayınlar yapan, seminer ve konferanslar düzenleyen ve tüm dünyada proje yönetimi profesyonellerini biraraya getiren bir meslek kuruluşudur. Bu konularla ilgili çalışan ya da ilgi duyan herkes PMI üyesi olabilir. PMITR üyesi olmak için önce PMI'a üye olmanız gerekmektedir. Sizi de üyemiz olarak aramızda görmek isteriz. Daha detaylı sorularınız için membership@pmi.org.tr adresi ile iletişim kurabilirsiniz.

PMI TR



PROJE YÖNETİM DÜNYASI

PMI TR Periyodik Yayını / Nisan 2015 / Yıl 3 / Sayı 2



Sosyal Medyada Bizi Takip Edin

